

Alison M. Konrad

[加] 阿里森·M. 克莱德·主编

CASES IN
GENDER AND DIVERSITY IN
ORGANIZATIONS
ORGANIZATIONS
GENDER AND DIVERSITY IN
CASES IN

李恩 吕彦儒·译

组织文化案例

C936/108

2008

Alison M. Konrad

[加] 阿里森·M. 克莱德·主编

组织文化案例

李恩 吕彦儒·译

格致出版社



上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织文化案例/(加)克莱德(Konrad, A. M.)主编;
李恩,吕彦儒译. —上海:上海人民出版社,2007

(世纪高教·工商管理案例译丛)

书名原文:Cases in Gender and Diversity in Organizations

ISBN 978-7-208-07263-3

I. 组… II. ①克…②李…③吕… III. 组织管理学
IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 109111 号

责任编辑 麻俊生

特约编辑 王静懿

美术编辑 路 静

世纪高教·工商管理案例译丛

组织文化案例

[加]阿里森·M. 克莱德 主编

李恩 吕彦儒 译

出版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心
印刷 上海商务联西印刷有限公司
开本 787×1092 毫米 1/16
印张 16
插页 2
字数 324,000
版次 2008 年 1 月第 1 版
印次 2008 年 1 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-208-07263-3/F·1637
定价 32.00 元

毅伟

案例系列简介

顾名思义,本系列图书均来自毅伟(Ivey)商学院的案例库。很久以来,毅伟一直拥有世界上第二大的以决策为导向、以现场研究为基础的企业案例库。毅伟商学院每年在研究中的案例就超过了100万个。目前,毅伟收集的案例超过了2000个,而在此之前总共收集的案例数超过了6000个。毅伟出版社(Ivey Publishing, www.ivey.uwo.ca/cases)每年新增的案例大约有200个,与此同时,每年剔除的案例也大约是这个数字。几乎每个毅伟的案例都为合格导师配备了教学建议。该系列图书中的案例均来自目前毅伟的案例库。

本系列图书的出版,源自2002年9月与传奇出版社(Sage Publications)资深编辑埃尔·布鲁克纳(Al Bruckner)的谈话。在随后的几个月中,为了满足市场需求,我们对系列图书的结构和内容进行了深入的探讨。

本系列图书中的每本书均由正文和案例组成。“一些”正文是很重要的,它为我们介绍了某个特殊领域的基本情况,因而可以对相关的案例进行深入解读。我们认为每本书的正文没有必要长篇大论,因为许多教授喜欢以阅读或演讲的形式补充正文的材料,这取决于他们以及学生的兴趣。

本系列图书的编辑都是相关领域的资深专家,他们每个人都为此付出了辛勤的劳动,在此向他们表示感谢。欢迎读者进行批评指正。

——保罗·W. 碧密斯(Paul W. Beamish)

总编辑

工作场所多样性的定义是：组织中的个人、团队及文化差异的集合。表面上看，人们在性别、人种、年龄、健康状况和外表等人口学要素上有所不同。除**表面层差异**以外，人们在能力、技巧、资质、成就等方面亦能决定全力投入组织与否，从而形成**人力资本层**的差异。离表面层最远且要经过长期接触才能觉察的是由于人们价值观、信仰、文化、感知和行为方式不同而造成的**深层差异**。此外，经理和组织成员们每天经历和驾驭的人际差异也是显而易见的。

由于一系列原因的存在，工作场所的多样性正日益凸现。过去的三四十年来，女性就业者的比例得到了明显的增加。例如，在1970年，美国有43%的女性投身于就业大军，而这一比例上涨到1980年的52%，1990年的58%和2000年的60%，预计到2010年这一比例将达到62%（U. S. Census Bureau, 2004）。加拿大的数据也十分类似。1976年，约有42%的加拿大妇女参加工作，到2002年这一比例上涨到约58%（Statistics Canada, 2003）。同样的情况也发生在欧洲，在2002年，56%的法国妇女、65%的英国妇女、73%的瑞典妇女和74%的挪威妇女拥有工作（Eurostat, 2004）。女性就业比例增长的一个主要原因在于当女性结婚时，她们不再辞职。此外，女性也更愿意在怀孕生子后继续工作。1981年，在孩子不到6岁的加拿大母亲中，只有大约42%的母亲参加工作，到2002年这一比例达到了约65%（Statistics Canada, 2003）。美国的统计结果也十分类似。1980年，孩子不到6岁的已婚美国妇女中，仅有45%参加工作，这一比例到2001年达到了63%（U. S. Census Bureau, 2004）。

导致工作场所多样性增加的另一个因素在于众多工业化国家中少数种族人口的增长。例如，在1980年，美国的劳动力大军中88%是白人，10%是黑人，6%是西班牙裔。而到2000年，这些数据变成了83%的白人，12%的黑人和11%的西班牙裔。据预测，到2010年美国就业大军中将有81%的白人，13%的黑人和13%的西班牙裔（U. S. Census Bureau, 2004）。相对而言，加拿大劳动力的种族多元化程度较低。1996年，加拿大人口中包含11%的“可识别

的少数裔”,其中包括亚裔、黑人和西班牙裔。到2001年,“可识别的少数裔”增长到总人口的13%(Statistics Canada, 2005a)。预测显示到2017年,每5个加拿大人中将有大约1个“可识别的少数裔”(Statistics Canada, 2005b)。上述变化的主要原因在于移民的影响。相比之下,移民因素对加拿大劳动力的影响将远大于美国。美国有超过2.8亿人口,但每年接收的移民刚刚超过100万(U. S. Census Bureau, 2004)。而加拿大约有3100万人口,却每年接收近25万移民(Statistics Canada, 2005b)。

除了人种和种族之外,像宗教信仰这样的文化层面的差异,正日益影响着北美的工作场所。在2001年,大约2%的加拿大人信仰伊斯兰教,1%信仰犹太教,1%信仰佛教,1%信仰印度教,1%信仰锡克教(Statistics Canada, 2005b)。同年度,美国人中,大约0.5%信仰伊斯兰教,1.4%信仰犹太教,0.5%信仰佛教,0.4%信仰印度教,0.03%信仰锡克教(U. S. Census Bureau, 2004)。虽然这些百分比都显得相对较小,但它们都处于不断增长中,与此同时,北美地区的议会正逐渐地提高对工作场所中少数民族权利的认识(Cash, Gray & Rood, 2000)。

三种层次的多样性,包括表面层差异、人力资本层差异和深层差异,都影响着组织和组织里的成员。表面层差异与第一印象相联系,它刺激形成人的刻板知觉和预期(Bargh, 1999)。人力资本层差异明显影响人们的组织经历,因为大多数工作组织根据人的资质证明和能力分配工作。相对于表面层差异标准,人们更倾向于被他人利用资质标准进行评价,同时,他们高度评价精英管理模式的组织实践(Konrad & Linnehan, 1995b)。不幸的是,不管资质水平如何,由文化差异和生活经历不同所产生的差异,往往使人们在和同事、主管、或导师间建立和谐关系上产生困难(Chattopadhyay, 1999; Ensher & Murphy, 1997; Ragins, 1997; Riordan, 2000; Thomas, 1993, 2001; Tsui, Egan & O'Reilly, 1992)。此外,各种刻板观念的存在,尤其当个人绩效难以被衡量时(比如确定一篇书面论文的质量,或者当未来而不是既往绩效成为评价标准时),对个人资质及成绩的评价认可工作更是难上加难(Fiske & Taylor, 1991; Nieva & Gutek, 1980; Tosi & Einbender, 1985)。例如,马丁(Martin, 1996)发现,决策者更倾向于提升男性,这往往基于相信男性能够发展工作必需技能的主观认识,与此不同的是,女性不得不证明其具备必需的工作技能,之后才能得到相应的提升。贝尔和恩科莫(Bell & Nkomo, 2001)记录了存在于黑人女性经理中的类似案例。

最深层次的多样性(差异)涉及价值观、信仰、文化、认知风格和行为风格,这些要素通常经过大量的交互作用才展露在同事关系中。同时,它们可能最大限度地影响工作场所中的人际交往。哈里森(Harrison)及其合作研究者们发现,在和同事交往超过一定时间后,深层次的价值观差异相比表面层次的人口学要素差异,能更好地预测同事之间的相互关系(Harrison, Price & Bell, 1998; Harrison, Price, Gaven & Florey, 2002)。研究结果指出,在正面意义上,深层次的相似能够克服表面层次的差异,而在负面意义上,深层次的差异会给发展良好工作关系形成困难。

学者们已经证明,多样性可能为组织创造竞争优势。例如,柯克斯和布雷克(Cox & Blake, 1991)以及罗宾逊和德昌特(Robinson & Dechant, 1997)指出,工作场所多样性可以与更好的问题解决能力和更强的创造力相联系,因为多样性为组织提供了更为广泛的审视视角和更为多样化的思考观点。同时,他们也指出,工作场所多样性使得组织能够对变化多样的消费者群体产生更为有效的心理学认识,并从中获取有价值的市场信息。此外,这些学者还指出,随着劳动力市场的全球化进程,以及众多国家面临的移民增长以及少数裔群体全面获得经济机会压力的增大,吸收多样化劳动力的组织能够更好地获取历史上被排斥群体中的顶尖人才。

虽然工作场所多样性具有清晰而符合逻辑的潜在优势,但是,仍需用研究证明其对组织绩效的真实影响。若干研究表明,工作场所多样性对组织效率具有积极作用。例如,两项研究分别调查了 291 家和 410 家美国公司。福林克等人(Frink et al, 2003)证明,男女劳动力数目大体相同的组织,比起男性占优势或者女性占优势的组,具有更好的财务绩效。理查德(Richard, 2000)发现,在 63 家推行增长策略的美国银行中,种族多样性和财务绩效间存在着正相关关系。类似地,理查德、麦克米兰、查德威克和德威尔(Richard, McMillan, Chadwick & Dwyer, 2003)研究了 177 家美国银行,发现在推行革新策略的银行中,种族多样性和财务绩效间也具有正相关关系。

但是,并非所有的研究都显示出多样性的正相关效应。理查德、贝内特、德威尔和查德威克(Richard, Barnett, Dwyer & Chadwick, 2004)发现,在高层管理团队中,种族多样性和公司绩效之间存在着曲线关系甚至更复杂的关系。科昌等人(Kochan et al, 2003)研究了四家领导人支持劳动力多样性的大型美国公司。通过比较这些公司的运营绩效、团体流程和财务结果,他们得出结论,认为劳动力的多样性和组织绩效间不存在相关关系。韦伯和多纳胡(Webber & Donahue, 2001)归纳整理了 24 项对整体工作团队的研究成果,并从中得出结论认为,人力资本层面的多样性和表面层面的人口要素多样性都与群体的凝聚力或群体绩效不相关。此外,威廉姆斯和奥莱利(Williams & O'Reilly, 1998)利用文献综述发现,工作群体中人口要素的多样性可能导致较小的群体凝聚力和较差的群体绩效。

显而易见的是,积极的绩效反应并非工作场所多样性自动生成的结果。因为有效管理的实现需要克服表面层老套观念所形成的内部障碍以及由于价值观、信仰、风格等深层次差异而产生的长期问题。幸运的是,许多组织已经找到了对付这些挑战的解决办法。例如,在对费城(Philadelphia)地区 138 个组织的研究中,克莱德和利莱汗(Konrad & Linnehan, 1995a)发现,积极雇用和关注女性及有色人种待遇的实践,有助于女性获得更高的管理职位以及更多的有色人种进入管理岗位。古德曼、费尔德斯和布鲁姆(Goodman, Fields & Blum, 2003)通过对乔治亚(Georgia)地区 228 家大中型公司的研究发现,重视雇员开发和提升的组织中,已有更多的女性员工进入了高层管理岗位。莱特、菲利斯、希勒和克罗尔(Wright, Ferris, Hiller & Kroll, 1995)发现,34 家美国公司在

得到美国联邦政府肯定,授以模范志愿者成就(Exemplary Voluntary Effort, EVE)奖后,其股票价格均获得了不同程度的上涨。克莱德和蒙盖尔(Konrad & Mangel, 2000)在对195家营利性美国公司的研究中发现,雇用较高比例女性的公司,其所提供的工作生活福利水平与较高的生产力水平相联系。佩里—斯密斯和布鲁姆(Perry-Smith & Blum, 2000)在对527家美国公司的研究中发现,具备广泛工作生活福利项目的公司,通常被其行业对手们公认为是高效的运营者。简而言之,通过有效的多样性人力资源管理实践,推动了管理层结构的多样化发展,并导致公司呈现出良好的财务绩效。

随着商业全球化进程的加剧以及各历史少数团体呼声的增长,性别和多样性问题必将继续挑战广大商业组织的实践进程。有效的组织管理需要在确立并达到合适的组织目标的同时,适应不断深化的群体多样性。研究认为,组织可以同时实现多样性和公平性。克莱德和利莱汗(1995b)发现,一线经理们几乎对所有肯定性质的行动实践抱有中立或正面态度。帕克、巴尔迪斯和克里斯简森(Parker, Baltes & Christiansen, 1997)发现,男性白人不会把对肯定性质的组织支持和职业发展机会的损失、组织中的不公平或消极的工作态度联系起来。

有效的多样性管理实践要求管理者深刻理解对不同群体随时代的动态变迁,并有志于持续学习和研究不断涌现的新群体以及相关问題,同时进一步把握为形成有效解决方案所必需的组织行为基础。本书涉及的相关案例为管理者们正在和将要经历的多样性历程提供了可供借鉴的合理思路。

参考文献

- Bargh, J. A. (1999). The cognitive monster: The case against the controllability of automatic stereotype effects. In S. Chaiken & Y. Trope (Eds.), *Dual-process theories in social psychology* (pp. 361—382). New York: Guilford.
- Bell, E. L. J. E., & Nkomo, S. M. (2001). *Our separate ways: Black and White women and the struggle for professional identity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cash, K. C., Gray, G. R., & Rood, S. A. (2000). A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 124—134.
- Chattopadhyay, P. (1999). Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 42, 273—287.
- Cox, T., Jr., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45—56.
- Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (1997). Effects of race, gender, perceived similarity, and contact on mentor relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 460—481.
- Eurostat. (2004). *How Europeans spend their time: Everyday life of women and men*. Luxembourg: European Communities.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Frink, D. D., Robinson, R. K., Reithel, B., Arther, M. M., Ammeter, A. P., Ferris, G. R.,

- et al. (2003). Gender demography and organization performance: A two-study investigation with convergence. *Group & Organization Management*, 28, 127—147.
- Goodman, J. S. , Fields, D. L. , & Blum, T. C. (2003). Cracks in the glass ceiling: In what kinds of organizations do women make it to the top? *Group & Organization Management*, 28, 475—501.
- Harrison, D. A. , Price, K. H. , & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96—107.
- Harrison, D. A. , Price, K. H. , Gavin, J. H. , & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029—1045.
- Kochan, T. , Bezrukova, K. , Ely, R. , Jackson, S. E. , Joshi, A. , Jehn, K. E. , et al. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of a feasibility study of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42, 3—21.
- Konrad, A. M. , & Linnehan, F. (1995a). Formalized HRM structures: Coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? *Academy of Management Journal*, 38, 787—820.
- Konrad, A. M. , & Linnehan, F. (1995b). Race and sex differences in line managers' reactions to equal employment opportunity and affirmative action interventions. *Group and Organization Management*, 20, 409—439.
- Konrad, A. M. , & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21, 1225—1237.
- Martin, P. Y. (1996). Gendering and evaluating dynamics: Men, masculinities, and managements. In D. L. Collinson & J. Hearn (Eds.), *Men as managers, managers as men: Critical perspectives on men, masculinities and managements* (pp. 186—209). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nieva, V. F. , & Gutek, B. A. (1980). Sex effects on evaluation. *Academy of Management Review*, 5, 267—276.
- Parker, C. P. , Baltes, B. B. , & Christiansen, N. D. (1997). Support for affirmative action, justice perceptions, and work attitudes: A study of gender and racial-ethnic group differences. *Journal of Applied Psychology*, 82, 376—389.
- Perry-Smith, J. , & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43, 1107—1117.
- Ragins, B. R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. *Academy of Management Review*, 22, 482—521.
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43, 164—177.
- Richard, O. C. , Barnett, T. , Dwyer, S. , & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47, 255—266.
- Richard, O. C. , McMillan, A. , Chadwick, K. , & Dwyer, S. (2003). Employing an innovation

- strategy in racially diverse workforces: Effects on firm performance. *Group & Organization Management*, 28, 107—126.
- Riordan, C. M. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19, 131—173.
- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11(3), 21—31.
- Statistics Canada. (2003). *Women and men in Canada: A statistical glance*. Ottawa: Status of Women Canada.
- Statistics Canada. (2005a). *Census of population*. Retrieved from <http://www12.statcan.ca/english/census01/home/index.cfm>
- Statistics Canada. (2005b). *Population projections of visible minority groups, Canada, provinces, and regions* (Statistics Canada Product Number 91-541-XIE). Retrieved from <http://www.statcan.ca/cgi-bin/downpub/freepub.cgi?subject=3867#3867>
- Thomas, D. A. (1993). Racial dynamics in cross-race developmental relationships. *Administrative Science Quarterly*, 38, 169—194.
- Thomas, D. A. (2001). The truth about mentoring minorities: Race matters. *Harvard Business Review*, 79(4), 98—112.
- Tosi, H. L., & Einbender, S. W. (1985). The effects of the type and amount of information in sex discrimination research: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 32, 662—669.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 547—579.
- U. S. Census Bureau. (2004). *Statistical abstract of the United States*. Washington, DC: Government Printing Office.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141—162.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A., III. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 20, pp. 77—140). Greenwich, CT: JAI.
- Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S., & Kroll, M. (1995). Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38, 272—287.

毅伟案例系列简介

导言 /1

1. 工作场所歧视 /1

避免雇用选拔和留任中的歧视:一些法律问题 /12

沃尔玛公司的员工配备 /18

内科斯科技公司 /24

斯坦姆福德公司:种族歧视的供述 /36

欧塔瓦山谷食品公司 /38

CTV 新闻网 /40

2. 性骚扰 /46

工作场所的性骚扰:定义、案例及政策 /52

里贝卡·克里尔 /59

露丝·琼斯 /64

泰尔肯公司 /70

“最可能和老板有染的……冠军是……加尔·威尔逊” /82

3. 工作—生活的平衡 /86

安娜·哈里斯 /92

4. 组织多样性计划 /99

多样性:对任何人都给予机会? /108

伦敦人寿保险公司中的女性管理者 /110

蒙特利尔银行——银行女性职业发展特别委员会(A) /119

市政厅的“协同小组” /128

5. 跨文化的多样性 /141

艾伦·摩尔在巴林的生活与工作 /148

艾伦·摩尔在韩国的生活与工作 /157

朱莉·丹姆斯特 /169

欧洲经历 /173

与众不同:交换生的经历 /181

欧洲的变化:移民和社会态度的记录 /184

6. 企业家精神 /198

玛丽·博姆与爱斯派克特集团 /202

采购合作组织 /211

鲁宾内斯克 /214

“无脂!”食品公司的成长、战略和渠道进场费问题 /224

新移民的英语中心 /232

工作场所歧视

在许多国家,对历史上被排斥群体中成员的歧视是一个生活中的事实。对工资收入的统计资料提供了系统歧视的证据。例如,乔伊(Joy, 2003)对近年美国大学男女毕业生工资数据样本进行分析,发现如果女性在劳动力市场上得到与男性相同的待遇,女性的工资收入将比现在提高 25%。换句话说,具有和男性相同教育背景和相同工作选择权的女性的工资,比男性工资要低 25%。加拿大也存在工资上的性别差距。在 1993 年和 2002 年之间,加拿大全职工作的女性全年工资待遇在同等男性工资水平的 69% 到 72% 之间(Statistics Canada, 2004)。除此之外,大量研究也证明了工资待遇上存在普遍的性别歧视。

研究也证明了基于人种和种族的工资歧视。达里提、基尔可和维因菲雷(Darity, Guilkey & Winfrey, 1996)分析了 1980 年和 1990 年的美国人口普查数据,发现按照人种,黑人所挣工资少于白人。甚至在美国西班牙裔之间,具备相同资格的黑人西班牙裔所挣工资明显低于白人西班牙裔。另一份研究表明,在墨西哥裔美国人之间,具有西班牙口音的人所挣工资少于相同资格非西班牙口音的对手(Dávila, Bohara & Saenz, 1993)。类似地,1991 年加拿大人口普查数据的研究表明,可识别的少数裔移民面临不公平的待遇,但加拿大出生的亚裔,拉丁美洲裔和中东移民的后代所挣工资和白种加拿大人一样多。然而,对于黑人而言,即使他们是加拿大本国出生的,也遭遇了工资上的歧视(Pendakur & Pendakur, 1998)。

研究也证明了基于性倾向的工资歧视。两份美国研究表明,同性恋男性工资比资格相同的非同性恋者工资低 14%~32%,但是,同性恋女性工资比资格相同的异性恋女性工资高 17%~34%(Black, Makar, Sanders & Taylor, 2003; Blandford, 2003)。

系统歧视的进一步的证据来自对升职的研究。莫米(Maume, 1999)发现,在美国,黑人、黑人女性和白人女性要想晋升管理岗位,需要比相同资格的白人男性等待更长的时间。胡廷(Hultin, 2003)发现,在瑞典,典型的女性占领的工作领域里,男性升职明显快于相同资格的女性。但是她也发现,同样在瑞典,典型的男性占领的工作领域里,女

性和男性升职一样快。

甚至在黑人统治的美国篮球领域,也发现了歧视的证据。何万和那斯彻(Hoang & Rascher, 1999)发现,白人篮球运动员被职业篮球队解雇的风险比相同资格的黑人篮球运动员低 36%。白人篮球运动员 7.5 个赛季的预期职业生涯和相同成绩的黑人篮球运动员 5.5 个赛季的预期职业生涯之间的差别,造成了黑人篮球运动员的职业收入比前者少了 808 000 美元。

造成这些职业后果差异的原因是经济学和社会学思考的问题,但是,大多数经验研究表明,美国职业系统差异的结果,相对于女性、黑人和西班牙人而言,更有利于男性和白人。为了更好地理解这些负面后果背后的原因,心理学家已经研究人与人之间的歧视。下一节概述了心理学对歧视研究情况。

歧视和态度

歧视可以是太露骨的,也可以是隐藏的。在许多群集中,太露骨的歧视已经减少了好几个数量级。当群集中的成员领悟到有关歧视,很少会直接表达歧视态度。例如,大多数当代美国人不会同意过分露骨的所谓黑人在智力、抱负或诚实上比白人差的种族主义的描述。但是,他们很可能同意对黑人暗藏敌意的描述,例如,“过去好几年以来,在经济上黑人获得的收入比他们应得的收入多得多。”还有“过去好几年以来,政府和新闻媒体对黑人的尊重,比他们应该得到的尊重还要多”(McConahay, 1986)。类似地,虽然人们很少同意性别上过分露骨描述女性比男性差,但是,人们更可能赞同对女性的带敌意的描述,例如,“女性在工作场所性骚扰事件中表现得太大惊小怪了”,“女性把无意的议论看成性别歧视”,或者“一旦一位男性对一位女性干了傻事,该女性就紧抓着这位男性不放”(Glick & Fiske, 1996; Ponterotto, Burkard, Rieger & Grieger, 1995)。人们也有可能对胖人表达负面态度而同意以下描述,“我真的不喜欢胖子”或者“对我来说可能发生最坏事情之一是我的体重增加了 25 磅”(Grandall, 1994)。人们也对男同性恋和女同性恋表达了反面态度,一份 1998~1999 年的美国研究表明,48% 的男性回答说,在男同性恋周围他们会感到“有点”或“非常”不舒服,43% 的女性回答说,在女同性恋周围她们会感到“有点”或“非常”不舒服(Herek, 2002)。

人们不情愿明确地表达歧视观点,因为他们知道,在当今社会这种观点得不到社会承认(Konrad & Spitz)。由于这个原因,研究者们在检测歧视时已经使用不引人注目的测试,参与者不会有意识地控制自己来证明旧的歧视观念和态度的存在。一份已经产生合理结果的研究范例是含蓄的联想测试(Implicit Association Test, IAT; Greenwald, McGhee & Schwartz, 1998)。IAT 研究使用计算机终端,将文字和图像呈现给参与者。目标是尽可能快地让参与者对所设置的简单问题作出正确的回答。例如,可能要求人们指出计算机屏幕上一个词是代表某些事情“好”还是“坏”。像“快乐”、“幸福”或“愉

快”这样的词是“好”，像“痛苦”、“可怕”或“有害”这样的词是“坏”。为了指明一个词汇代表“好”，参与者在计算机键盘上压“f”键；为了指明一个词汇代表“坏”，参与者压“j”键。计算机程序测试了在每个词汇闪现在屏幕以后人们压适当键的时间长短，这种时间称为“响应时间”。

另外，在所设置的文字旁边，计算机屏幕出现了图像—例如，一位黑人或一位白人的头像。当“好”和“坏”配给每一个头像时，通过比较响应时间的长短来评价含蓄的态度。一份内容充实的文献已经证明，当“好”配给较低地位的群体成员时，明显显示较长的响应时间—例如，黑人头像相较于白人头像，犹太人名字相较于基督教徒名字，或者老人相较于年轻人(Dovidio, Kawakami, Johnson, Johnson & Howard, 1997; Fazio & Dunton, 1997; Rudman, Greenwald, Mellott & Schwartz, 1999)。当“坏”配给较低地位群体成员时，也明显显示出较短的响应时间。错误的评价给出了相同的模型—特别地，当受歧视群体的特征出现在计算机屏幕上，参与者更容易错误地按“坏”键。通过这些研究，研究者得出结论，人们对受歧视群体有一个负面反应。在受歧视群体出现时，人们更难做出“好”的响应，更容易做出“坏”的响应。(Dunton & Fazio, 1997; Poehlman, Uhlmann, Greenwald & Banaji, 2004; Wittenbrink, Judd & Park, 1997)

其他的研究也同样指出，偏见是相当无意识的并且不在人的控制之下。巴甫(Bargh, 1999)报道了一系列的实验结果，证实了偏见的无意识本性。例如，人们作传统观念的词干填空(如，s_y 填成 shy)，在显示器上描述亚洲女性时大多用 shy(害羞)这类词干表示。另一个例子是在“抢答测试”中，人们或者用对老年人的刻板词汇(比如保守，苍白，中奖)，或者用中性词语。在解答了好几个问题以后，参与者得到感谢后离开房间，以为实验结束了。这时，扮作下一个参与者的实验助手会测算他们走过走廊的时间。使用老年人典型词汇的人走得较慢，表现出了其特点。第三个实验指出，当要求人们先审查文件证书，接着面试白人或者黑人候选人，雇用两者的比例相同。但是，一个星期以后，人们回忆原来面试问题的回答，觉得黑人申请人的智力好像是低了，事实上，面谈的实际内容是一样的(Frazer & Wiersma, 2001)。根据这些结果和许多其他结果，巴甫得出结论，传统观念是无意识的，在不能被有意识控制的情况下，影响了行为和记忆。意识到人类认识的局限性，以及牵涉到群体之间关系的这么多烦恼，巴甫冠名他的文章“认识的怪物”。

人与人之间的歧视

出于无意识的偏见影响了人们的态度和行为的坚实观点，多维迪奥、伽尔讷、卡瓦卡米和豪德松(Dovidio, Gaertner, Kawakami & Hodson, 2002)已经证明，虽然许多当代人真诚希望主张人人平等和摆脱种族主义偏见，但是对受歧视群体依然保持无意识的负面感觉。媒体对受歧视群体进行的敌对的或传统观念的描绘，父母在不同人群周围的害怕或不自在，都在教育孩子对社会中较低地位的少数裔群体持反面态度。成年



人可能怀疑这些态度,但是正如对无意识传统观念和偏见的研究证明,它不可能根除童年时代所形成的反面信息。

多维迪奥等人(2002)证明,因为人们真诚希望主张人人平等,他们不会有意识地歧视其他人。不幸的是,人们对受歧视群体无意识的负面感觉影响了没有意识的行为。其结果是,当歧视对他们自己和其他人是显而易见时,人们对受歧视群体不会有负面行为。而歧视主要出现在复杂和分歧的情况下,人们能够根据种族之外的种种原因,为他们的行为辩护。例如,假如选择白人候选人代替黑人候选人,会清楚指出是种族歧视,即黑人候选人实际上更有资格时,大多数当代人会用非种族主义的方式选择黑人候选人;但是,假如有一个种族主义之外替代的解释,例如若他们的资格不同,但不清楚谁更有资格,许多人将会选择白人候选人并引用资格上的区别作为他们“非种族主义者”的理由(Davidio et al, 2002)。

尽管大多数当代人真诚希望主张人人平等和公平地对待其他人,但是,对待不同人的偏见、敌意、不适、害怕或者单纯误解的连续感性认识,引起了歧视行为。无论歧视行为是有意识还是无意识,人与人之间的歧视对于受歧视者会产生社会、心理和经济上的实际后果。贝尔和恩科莫(Bell & Nkomo, 2001)叙述了好几件由美国黑人妇女专业人士报告的歧视事例。下述例子即为回顾访谈中的一件。

记得在一个工作场所,有一位男士,他有一间办公室在我的办公室右边,中间仅仅用玻璃隔开。我从未见到这位白人男子开口,每天上下午他走到我身边拿咖啡但从不说话。开始两回,我对他说:“早上好”,他什么也不回答。过一段时间我知道这人不会对我说话了。有一次,我与一位白人女同事一起走下楼时,他对她而不对我说话,我真正清醒了。我很难摆脱这种受愚弄欺骗的感觉。(p. 144)

贝尔和恩科莫(2001)的访谈告诉我们许多以带有冒犯性的种族“笑话”为主题的故事,例如:

在一次会议后,我的工作团队中的一小群人去酒吧喝酒,他们是四位白人男子,全是经理。他们问我是否愿意同他们一起去。我想我最好回到我的房间,不要卷入社交活动,但另一方面我又想,作为队伍中的一位成员,参加对我来说是重要的,所以我去了。每一个人都围着吧台喝酒,我们五个人站成一圈,一个家伙对我说:“呀,今年是你的好年份,你的工作量是正常工作量的 187%。”我说:“是的,我有一个好年份。”接着,另一个家伙直视我的脸,戏弄地说:“你这只小黑母狗!”我不相信这居然是他说的话。我太受污辱了。(pp. 141—142)

虽然说那些冒犯性玩笑的人可能并非真的想伤害别人,但是,这使得工作场所中形成了一种不大欢迎以往被排斥或被贬低群体成员的氛围。而且,虽然人们不大愿意和

其他群体的人做朋友可能并不是想歧视对方,但是,少数裔群体成员会敏锐地感觉到社会孤立,并由此产生了负面影响。

组织歧视

在工作组织里,一些岗位是可以为将来升职提供更多机会,而其他工作却做不到这一点。在有职业前景的岗位上工作的雇员不大可能得到升职和加薪(DiPrete & Soule, 1986, 1988)。因此,没有职业前景的岗位对劳动力市场有巨大的影响。

在组织里,开拓职业道路可以由许多因素决定,包括该岗位所需的技能水平和接受的平均教育程度。除此之外,研究者已经发现职业道路与职业人员的人口学特征相联系,如女性和少数裔更有可能定位在没有职业前景的无目标工作岗位上(Baron, Davis-Blake & Bielby, 1986; Reskin & Roos, 1990)。雷斯金和罗斯(Reskin & Roos, 1990)提供了一份保险业的例子:

20世纪60年代,“外勤”理赔员一实际上在这个领域工作的全部是男性,他们一天安排几件索赔案件。他们自己安排自己的工作,使用公司的汽车并且享有提升进入经理层的合情合理的前程。到了高通货膨胀的70年代,动荡的利率和激烈的竞争引发金融业管制的放松,促使保险公司采用标准化工作来削减开支。趋于这个原因,他们被调整到办公室内,在这里,“内勤”理赔员利用电话和视频显示终端处理许许多多的索赔案件。通过办事人员的调整,公司剥夺了以上工作的自主性,撤除了其通往管理岗位的阶梯,工作人员受到配额和电子监控的限制,这一切都是为了降低开支。(pp. 43—44)

研究人员发现,失掉升职为经理的机会的无目标工作岗位倾向于女性和明显的少数裔。正如雷斯金和罗斯(Reskin & Roos, 1990)所指出的,“在1970年和1980年之间,随着办事人员的调整,男性理赔员数目下降了6447人,同一时间,女性数目增加了73744人”(p. 44),雷斯金和罗斯的著作提供了银行出纳员、药剂师、社团公关员、不动产人员和其他人员的类似故事。即使在有权成为雇主典范的美国联邦政府内,无目标工作岗位也不相称地大多数由女性和少数裔人员担任(DiPrete & Soule, 1986, 1988)。

组织结构的制度化已达数年或者数十年了,它不时地故意排除一定群体的成员进入经理岗位,坚持一段较长的时间以后,其歧视意图已经被人们忘却了(Baron等人, 1986)。这对于呆在无目标岗位的女性和少数裔人员的职业后果是破坏性的。

经理的响应

在露骨的歧视、难以捉摸的歧视和组织的歧视面前,经理们有责任,不但要了解面