

中欧—密歇根创新管理译丛



University
of Michigan
Business
School

跨文化组织

——如何提升多元化组织的竞争力

泰勒·小柯克斯 (Taylor Cox Jr.) 著

刘吉 张国华 主编

Creating the Multicultural Organization

A Strategy for
Capturing the
Power of Diversity

上海交通大学出版社



WILEY
Publishers Since 1807

中欧—密歇根创新管理译丛

跨文化组织

——如何提升多元化组织的竞争力

Creating the Multicultural Organization

A Strategy for Capturing the Power of Diversity

泰勒·小柯克斯(Taylor Cox Jr.) 著

李 芳 晏贵年 译

上海交通大学出版社
John Wiley & Sons, Inc.

图书在版编目(CIP)数据

跨文化组织：如何提升多元化组织的竞争力

小柯克斯著；李芳等译．—上海：上海交通大学出版社，2002

(中欧—密歇根创新管理译丛)

ISBN 7-313-02996-9

I. 跨... II. ①小...②李... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 011099 号

上海市版权局著作权合同登记号：图字：09-2002-
029 号

跨文化组织

—— 如何提升多元化组织的竞争力

泰勒·小柯克斯 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话：64071208 出版人：张天蔚

常熟市印刷二厂印刷 全国新华书店经销

开本：787mm×1092mm 1/20 印张：8.2 字数：130 千字

2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 次印刷

印数：1-4050

ISBN7-313-02996-9/F·416 定价：25.50 元

版权所有 侵权必究

Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity

The Simplified Chinese edition is jointly published by John Wiley & Sons, Inc. and Shanghai Jiao Tong University Press.

Copyright © 2001 by John Wiley & Sons, Inc.

Jossey-Bass is a registered trademark of Jossey-Bass Inc. , A Wiley Company.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 750-4744. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc. , 605 Third Avenue, New York, NY 10158-0012, (212) 850-6011, fax (212) 850-6008, e-mail: permreq@wiley.com.

All Rights Reserved. AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane, Singapore AND Toronto.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons Inc.

作者简介

泰勒·小柯克斯：密歇根大学商学院组织行为及人力资源管理专业



副教授。他教授以下课程：组织诊断与咨询、组织中的多元文化以及作为竞争优势的人力资源。他同时还是泰勒·柯克斯合伙公司的创始人和董事长，该公司致力于为面临员工与市场多元化的客户提供组织变革和发展方面的研究和咨询。

泰勒曾发表或与人合作发表论文和案例研究 25 篇。他的《组织中的多元文化：理论、研究与实践》一书荣获 1994 年度享有声望的“乔治·R·特瑞”图书奖，这个奖项是由美国国家管理学会颁发给两年间在拓展管理知识领域方面最有贡献的著作的。

泰勒给 20 多个组织提供过战略规划、组织研究、教育培训和人力资源系统整合方面的咨询服务。这些组织包括阿尔卡公司、埃克逊公司、福特汽车公司、菲勒普·道奇公司、通用电气公司、埃丽·莉莲公司和俄亥俄州立大学等。

译者简介

李 芳：1992年毕业于华东师范大学，获学士学位。曾发表论文十几篇，现任上海交通大学讲师。

晏贵年：1991年毕业于华东师范大学，获硕士学位。曾发表论文数十篇，有丰富的跨文化管理研究与实践经验，现任某外商独资企业培训经理。

《中欧—密歇根创新管理译丛》序

最近,英国出版的具有广泛社会影响的《全球 MBA 就业指南》,公布了 2001 年全球最佳商学院名单。这是对约 200 家著名国际企业(其中管理咨询公司占 35%,金融服务企业占 24%,工业企业占 23%,科技企业占 18%)的调查结果。密歇根大学商学院列入美国 20 所最佳商学院的第 11 名,中欧国际工商学院列入亚太地区 10 所最佳商学院的第 5 名。而最近在世界著名媒体《金融时报》全球前 50 名 EMBA 课程的评比中,我们名列亚洲第 2 名,全球第 29 名。现在两个商学院合作出版《中欧—密歇根创新管理译丛》,毫无疑问,这是一件非常有意义的事。

既是译丛,当然这些著作都是密歇根大学商学院学者们的研究成果。这些成果是在对 5000 人次短期培训课程的企业管理人员进行一次问卷调查之后,对被调查者所罗列的最希望得到解决的 45 个问题的回答。所以,这些著作非常具有针对性,因而也就有了巨大的实际价值。我们现在把它们翻译成中文,一方面可以使广大读者及时掌握经济发达国家最近的企业管理经验和动向,另一方面,也是给我们自己擂响前进的战鼓:与世界一流商学院相比,我们还有着相当大的距离,什么时候我们才能有自己的研究成果和著作呢?中欧国际工商学院,加油!

这些著作有一个重要特点:“困扰人们的似乎仍然是那些传统的问题,但其解决方案却随着时代的变化而变化。”



这既是调查和研究的结论,同时,它也突显了一个十分重要的管理原理:管理必须与时俱进,不断创新。

毋庸赘言,这些著作讲的都是美国的情况,中国的文化传统不同,发展阶段不同,所以读者必须结合自己的情况加以分析。有些具体做法,可以直接“拿来”运用,更多的情况是无法照搬的。但是毕竟人家是先进生产力的产物,我们要善于透过他们那些具体做法看到背后隐藏着的科学原理。把经济发达国家先进的科学原理与当代中国的具体实践相结合,创造我们自己的企业管理措施,这应是提高我国企业竞争力的正确之路。

有话则长,无话则短,打住。

刘吉

2001年10月8日于

五乐斋

谨以此书献给

泰勒·老柯克斯

母亲贝蒂·柯克斯

继母艾迪丝·柯克斯

原丛书简介

21 世纪的经营管理者将面临最严峻的商业挑战,如何才能使自己的组织在激烈的竞争中脱颖而出呢?来自密歇根大学商学院的著名学者基于多年的创新研究与公司咨询经验,将为您提供最前沿的管理理念和最实用的管理工具。本丛书着重探讨企业所面临的最紧迫的问题,并提供最具创新精神的解决方案。



原书总序

欢迎阅读密歇根大学商学院创新管理丛书。本丛书着重探讨企业经营所面临的急需解决的问题。这同时也是密歇根大学商学院所尝试的一系列活动中的一部分。我们希望通过各种形式,如研讨会、调查研究、交互式遥距培训、印刷物和媒体等,创造和分享管理知识。

正是这样的创举与努力点燃了我对密歇根大学商学院的爱恋之情。我毅然于1984年加盟该校。在我报到的第一天,我就深深地被她吸引了:高质量的研究、闻名遐迩的MBA课程以及卓越的经理人培训中心。这是一所致力于前沿研究、创新教学及大胆实践的学校,同时也是一所能将创新思维转变成有形成果的学校。

密歇根大学商学院创新管理丛书就是这样的有形成果之一。其问世尚有一段不为人所知的有趣历史。每年参加我们短期培训课程的多达5000人次。在我们设计的一次问卷调查中,我们要求被调查者写出他们所面临的最大挑战是什么。此后的某一天,行政主管露西·秦交给我一份材料,其中列出了被调查者所罗列的最希望得



到解决的 45 个问题。这些问题各具特色,有的涉及如何创业,有的涉及如何克服个人压力。其范围之广,使我看到了潜在的价值。困扰人们的似乎仍然是那些传统的问题,但其解决方案却随着时代的变化而变化。于是,我兴冲冲地跑到 Jossey-Bass 出版社,与我的朋友探讨出版的可能性。探讨的最终结果就是今天呈现在读者面前的密歇根大学商学院创新管理丛书。

本丛书共有九个分册,每一分册都是一个独立的主题,但合起来就构成一套完整的管理工具,涉及企业经营的各个职能领域,如战略、人力资源、财务、会计和生产经营等。本丛书借鉴了密歇根大学的跨学科研究成果,然而,每一本书都力求深入浅出,使经理人能迅速加以运用。认真阅读的读者一定会发现,本丛书将使您和您的组织变得与众不同。

罗伯特·E·奎因

咨询顾问

密歇根大学商学院 M. E. Tracy 杰出教授



序

在多元化的组织中,如何使多元化服务于个人和组织的利益,本书就这些方面的前沿理论和实践问题,做了深入浅出的探讨。作者泰勒·小柯克斯既是非同寻常的学者,同时也是一个非同寻常的实践家。他所致力研究的领域在我看来对当今的国家和组织来说具有巨大的价值——即如何充分发挥存在于每个组织中的所有人力资源潜能。但要做到这一点,必须有这样一个前提条件,即应使组织中的每一个人都能够在他们的工作场所(组织)中感受到以下三点:1)他们每天都会说他们得到了尊严和敬重;2)他们每天都接受认可、训练,并得到鼓励为其组织的价值创造做出贡献而赋予其生命以意义;3)他们都因贡献而得到组织的认同。

40多年来,无论是在公共机构还是私营组织的任何领导岗位上,这一直是我追求的目标。但这一目标只是部分得以实现,这并不是我们不够努力。在过去几年时间里,泰勒·小柯克斯成为我们追寻这一目标的重要合作伙伴,因为他已经将他的观点、经验和活力带



入了阿尔卡公司。泰勒是一个对事业认真挑剔的伙伴,在他同意与我们合作之前,他用了大量的时间与我们的领导小组成员做了深入细致的沟通,确认我们是认真的、我们已经认识到阿尔卡远景目标的实现需要时间、耐心以及领导的不懈支持。我们已经取得了进步,但正如泰勒·小柯克斯的研究数据所揭示的那样,要实现阿尔卡的远景目标,我们还有很长的路要走。

将远大的、自由的思想根植到现实,并且最终成为组织文化的一部分,这是一项艰难的、复杂的工作。我和泰勒·小柯克斯一样坚信,获取成功的关键因素可以在整个系统的运作所采用的方法中看到。

泰勒的思想体系与阿尔卡公司 1987 年提出的要成为世界上最安全的公司的理念十分相似。我们的目的就是使每一个阿尔卡的员工都紧密地联系在一起,为建立一个清楚的、安全的、值得信赖的目标即零事故率而努力。

为了确保我们的目标不被误认为是另一项成本控制的管理计划,我们一再教导我们的财务人员不必去计较为达到我们的目标——建立安全的工作场所而需要投入的成本。直到今天,我们从来没有对这方面所需的资金投入斤斤计较过。

我们知道,为了形成真实的差异性,我们必须心怀期待地面对组织行为的基本要点。事实上,在一开始,我们已经是业界最安全的企业,也是全美前 1/3 最安全的企业之一。但是当时我们的大部分员工认为“事故发生”将不可避免,会有人在工作中因事故而受到伤害,尤其是在像阿尔卡公司这样一个复杂的生产环境中:温度高达 2000 度的液态金属、巨大的卷搅机和金属切割机、各种机动设备四处可见——这就是我们阿尔卡每天工作场景的写照。

我们中的有些人则认为,我们无力支付为建设更安全的工作场所所需资金的投入。所以,我们制定了一项政策:如果有任何一项维修或项目能确保或改善工作场所的安全,我们就不再花一分钱放在别的方面。这样做,我们就失去了没有支付能力的借口,直接面对所



谓“管理制度的灰色地带”的挑战。事实上,在组织资源配置方面,我们总是较预算优先考虑建设一个安全的工作场所。

另外,很多其他的措施对于我们的成功也起到一定的促进作用:采用通用的报告系统;通过全球即时信息系统与所有员工分享详细的事故根源报告;使用确认系统;制定基准作业访问等等。

现在,统计数据表明,我们的工伤事故发生率已降低到这样一个水平,即一名员工可以为阿尔卡公司服务六百年也不会因遭受工伤而离职。

我们的这一理念,加上泰勒提出的管理模式以及他的深刻洞察力,将会帮助我们在多元化管理领域获得同样的世界领先地位。这是一本值得您花时间去阅读的书,我真诚地向您推荐。

美国政府财政部部长、阿尔卡公司前执行主席波尔·H·欧尼尔

2001年4月



前 言

在 20 世纪 80 年代初期,我就开始着手从事多元文化对组织管理影响的研究,其中涉及因性别、种族、年龄以及其他社会的或文化的差异而产生不同组织行为的研究。随着研究的进展,我逐渐理解组织中员工结构多元化的价值及其对组织成功发展、人类追求幸福生活的重要性。我也逐渐意识到,虽然多元化的不同方面都有各自的特质和作用,但其中还是有通用性的原则和方法可循。

1993 年,经过对这一课题长达十年的教学、研究和顾问咨询,我将自己在工作中所学到的有关多元化的积极作用做了思考和总结,写成了我的第一本书,即《组织的多元文化:理论、研究和实践》。该书重点阐述了组织中多元化影响的理论。四年后,我与露比·比尔合作写了第二本书《提升多元化管理能力:知识、案例和活动》。该书的重点是提供多元化组织管理的一些工具和方法。尽管这两本书都阐述了组织应如何变革以迎接多元化的挑战,但没有一本对组织的应对过程这一话题进行非常详尽的论述。并且,在这两本书以及我



所读过的以组织变革应对多元化为主题的其他书籍在内,对这一问题的分析都过于理论化了。这些书籍陈述了我相信可以对创立多元文化组织有益的一般理论,但是书中的思想大多没有经过实践检验。

现在,通过 20 多年深入参与组织变革的具体事务,并且有了运用理论而产生的可量化的具体成果作为保障,我相信,现在已是合适的时机来更为具体地探讨组织应如何变革,才能获取具多元文化的工作团队的潜在实力。因此,我写这本书的目的在于和广大读者分享我 20 多年来在变革公司的工作经历中所取得的经验,以此使多元化产生更大的效应。有鉴于我前面几本书大部分章节都是论述多元化影响的积极作用,只有一两个章涉及组织变革方面的内容。在本书中,我改变了这种结构安排方式,目的在于帮助“变革式领导者”改变理解方式和运用已被证明可以产生积极效果的变革方式。

我这里所指的“变革式领导者”,是那些参与将原组织变革为多元文化组织进程的人,也就是说,变革后的多元化组织将创造一个可以使具有不同的社会、文化背景的员工都能得到尊重的环境。在这种环境里,他们能够在为组织做贡献和达成个人目标时发挥自身的全部潜能,同时多元化竞争力作为一种组织资源完全得以实现。

在简略的概述性章节之后,本书阐述了变革模式和模式的每个组成部分。我相信,本书的几点特征使它更加与众不同:

- 提供了系统的、综合的变革模式;
- 给出了使用模式而产生的结果数据;
- 通过详细的案例阐明了所有主要观点;
- 对如何管理好工会组织做了详尽的讨论;
- 以世界最大型企业之一——阿尔卡公司多元化管理的综合案例作为论证素材;
- 以章节尾注的形式完整地列出相关研究内容;
- 每一章结束列出值得讨论和深入学习的问题。