

工商管理 经典译丛

(第八版)
经典教材

“十五”国家重点图书出版规划项目

组织行为学

Organizational Behavior

eighth edition

(美) 唐·荷尔瑞格

小约翰·W.斯劳卡姆 著

理查德·W.渥德曼

Don Hellriegel John W. Slocum, Jr.

Richard W. Woodman

胡英坤 车丽娟 贾秀海 译

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

THOMSON
★

工商管理 经典译丛

C936
23=2

(第八版)
经典教材

“十五”国家重点图书出版规划项目

组织行为学

Organizational Behavior

eighth edition

(美) 唐·荷尔瑞格

小约翰·W.斯劳卡姆 著

理查德·W.渥德曼

*Don Hellriegel John W. Slocum, Jr.
Richard W. Woodman*

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

THOMSON
★

© 东北财经大学出版社 2006

图书在版编目(CIP)数据

组织行为学 / (美) 荷尔瑞格(Hellriegel, D.) 著, 胡英坤等译. —2 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2006. 3

(工商管理经典译丛)

书名原文: Organizational Behavior

ISBN 7-81084-825-9

I. 组… II. ①荷… ②胡… III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 006024 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字号 06-1999-63

Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman; Organizational Behavior, Eighth Edition

Original English Edition Copyright 1998 by Thomson Learning, Original ISBN0-538-88024-4

Simplified Chinese Translation Copyright 2001 by Dongbei University of Finance & Economics Press

DUFEP is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书简体中文版由汤姆森学习出版集团授权东北财经大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室:(0411)84710523

营销部:(0411)84710711

网址:<http://www.dufep.cn>

读者信箱:dufep@dufe.edu.cn

大连理工印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸:200mm×270mm 字数:784千字 印张:32 插页:1

2006年3月第2版

2006年3月第2次印刷

责任编辑:李季

责任校对:巴焦

封面设计:冀贵收

版式设计:钟福建

定价:58.00元

译者前言

由唐·荷尔瑞格等编写的这本《组织行为学》(第八版),其中译本自 2001 年出版以来,受到学术界和教育界专家学者以及广大读者的广泛关注。

该教材不仅具有知识性、科学性、系统性,而且具有实用性和趣味性。该书分三大部分:第一部分主要分析了个人心理、行为、表现及对组织效果的影响;第二部分讲述的是群体与团队行为对组织的影响;第三部分论述的是组织行为与过程对组织业绩的影响。该书把理论与实际紧密结合,其特点是对有关的概念和理论不是进行空洞的论述,而是通过案例,将其一点点深入、拓展进行讨论。每章至少有 7 个案例,所有议题都有以案例开始,以讲故事的形式,把读者带入实际的工作场所,让读者去听、去看、去分析,然后作者再进一步把这些现象从理论的角度加以阐述,归纳出令人信服的一般规律。该教材不仅有利于教师采取启发式教学方式,而且学生自学起来也会感到兴趣盎然。

此外,该教材每章前面设立的“学习目标”起到了提纲挈领的作用,每章后面设立的本章小结和关键术语都有助于学生复习和掌握各章的主要内容。值得一提的是,练习部分中的“个人洞悉”和“组织洞悉”这两个部分是一些模拟性练习,不但趣味性强,而且能锻炼学生独立分析和解决实际问题的能力。因此,本书被多所院校采纳作为管理学专业或 MBA 教育“组织行为学”课程的教科书。

借本书修订之际,我们对全书进行了认真的审读,对某些不严密或不准确的地方对照原文进行了修改,对一些长句进行了分拆。本版译文更加注重遵照汉语的语言习惯,因此更具可读性。

该书的第一部分和第二部分由车丽娟和贾秀梅共同翻译和修改,第三部分由胡英坤翻译修改。感谢东北财经大学出版社李智慧女士对该书的再版翻译给予的大力支持和指导。同时,我们对四年来对该书曾给予关注和提出宝贵意见的专家和读者表示诚挚的感谢,因为他们的关注使我们此次修订格外投入,努力用心提高译文的质量。我们相信修订版的《组织行为学》会给读者提供更好的服务。我们也诚恳地希望专家和读者继续关注本书,不吝赐教,随时向我们提供宝贵意见。

译者

2006 年 1 月

译者前言

组织行为学

前 言

本书是《组织行为学》的第八版。在前几版中,我们都力争对所谈到的每个话题提出最佳的思路。此次,我们对第七版的第1章进行了必要的分析、评论和改写,力求充分反映最新的思维和信息。

组织的有效设计和管理要求认真地运用有关人员的工作行为的知识。如果不充分理解人类的行为,组织所面临的强烈挑战根本不能得到有效的处理。从组织发展的历史来看,正确的计划常常未能得到执行,设计良好的任务和过程未能起到激励作用,创新性技术未能提高生产率,工作场所文化未能支持有效的行为。很多时候,不良的管理、不良的设计和失败的战略有共同之处,它们未能做出承诺、给予关心和进行参与。人的参与对组织的成功和有效性至关重要。组织的失败与成功、衰落与兴盛都与人有关,即与人们在每天的工作中所做的事和未能做的事有关。有效的组织行为是高产出的组织行动所依赖的基础。

▣ 本版的特别之处

虽然这一版在许多方面看上去与第七版相似,但在几个重要方面却与前面的版次截然不同。首先,它反映了我们推出一部综合性教材的长期愿望。本版篇幅较短,但成为一部教材,足够一个学期使用。我们删除了部分章节,包括个人职业和问题的解决方式。其次,我们把介绍群体行为的两个章节压缩为一个章节,把关于组织变化的两个章节合为一个章节。我们将关于领导材料的章节由一个章节扩展为两个章节,使本书总共达到18章。在每一章节中,我们在多元化、道德、全球化管理、领导、团队、新的组织设计、管理变化、管理核心能力和信息技术等方面舍弃了过时的材料,补充了新材料。

下面是这一版中的最主要的变化和特点:

- 我们在全书中阐述了职业核心能力的主题。我们对第1章做了广泛修改。在这一章中,我们介绍了主题。每一章节都包含一些材料,旨在帮助读者提高各种职业能力。每一章节的末尾都有一个题为“能力培养”的部分,这里包括问题、练习和案例。案例注明“自我洞悉”、“团队洞悉”或“组织洞悉”,它们的选用取决于材料的侧重点。
- 劳动力多元化在本书的几个版本中一直是一个有力的主题。在本版中我们更加突出这一点。从第1章开始,我们就把它作为一个主要焦点,所有章节都包括一些相关信息和洞悉,旨在帮助读者在一个文化多元化的工作场所中更有效地工作和管理。
- 在以崭新面貌出现的第11章中,我们介绍了最新的领导艺术思想:当代领导发展、七个习惯模式、领导的各种替代形式等,这些都代表着这一新章节的重点。
- 我们继续使用大家熟悉的预习案例,引导和确定每一章的大方向。
- 每一章至少包括一个跨国文化特色,旨在强调商业学校教育和劳动世界中的全球竞争场所的持续需要。

• 其他章节中的特色——实践中的伦理道德、实践中的多元化、实践中的质量、实践中的技术、实践中的管理——这些在前几个版本中出现得很多,它们着重阐述重要的道德、多元化、质量和技术方面令人关注的问题,以及管理性较强的问题。通过把这些问题编织成以组织行为为中心的各类题目,我们不断地加强它们的重要性和相关性。

• 技术实践特征是本版新增添的内容。这些选段重点突出技术对工作和雇员行为的影响。

▣ 框架

在导论之后,本书分成三大部分。第一部分(个体过程)包含的章节有:个性与态度、认识与归因、学习与强化、激励和工作压力。

第二部分(群体与个体的关系)包括以下章节:群体与团队行为、权力与政治行为、领导、冲突与谈判、人际交流。

第三部分(组织过程)包括以下章节:组织决策、工作设计、组织设计、组织文化和组织变革。

最后是研究方法附录、综合案例和索引。

我们向学生介绍学习组织行为学的方法是从个人转向群体再转向组织这一层次,然而,各个章节都是独立的,材料可以根据导师的愿望任意排列。

目 录

译者前言

前 言

第 1 章

组织行为学导论 1

◇ 第一部分 个体过程

第 2 章

个性与态度 31

第 3 章

认识与归因 55

第 4 章

学习与强化 80

第 5 章

工作环境中的激励 105

第 6 章

激发业绩：目标确立与奖励方式 134

第 7 章

工作压力 155

◇ 第二部分 群体与个体的关系

第 8 章

群体与团队行为 183

第9章		
	权力与政治行为	214
第10章		
	领导：基础	237
第11章		
	领导：当代的发展	267
第12章		
	冲突与谈判	286
第13章		
	人际沟通	312
◆第三部分 组织过程		
第14章		
	组织决策	345
第15章		
	工作设计	373
第16章		
	组织设计	400
第17章		
	组织文化	432
第18章		
	组织变革	455
附录：学习组织行为学的工具与技术		

1

组织行为学导论

学习目标

学习本章后，你应该能够：

- 讨论对于所有组织和雇员来说的一个关键问题——多元化的特点及重要性；
- 描述其他四个与组织行为有关的关键问题——质量、技术、全球视角和伦理道德；
- 叙述组织中专业人员及管理者所需的五种主要本领；
- 概括出每种主要本领所含有的技能、知识和能力；
- 解释为使用组织行为过程及惯例而培养所需本领的系统框架。

预习案例

安德烈亚·坎宁安

自从几年前创立自己的公关代理处以来，安德烈亚·坎宁安刚刚度完第一次假期回来上班，她准备会见被她留下来负责的副总裁。在欧洲度假期间，她和丈夫在骑自行车旅游和远足期间曾以电话、传真方式把工作布置给办公室，以保持业务联系。她还随身带着业务书籍，希望这些书能给她带来一些管理方面的新启示。

她的企业以前在硅谷，虽然盈利，但是还存在一些尚未解决的内部问题。为赚取更多的金钱，她离开了以前的雇主，自己担起更多的责任，成为一名企业家。她的客户包括惠普公司、博兰德国际软件公司和阿尔杜斯公司。目前公司的年营业额超过 300 万美元，雇用员工 20 人。然而坎宁安很不满意，因为客户仍旧依赖她提供本应由她的公司受雇人员提供的建议。她感到她未能够有效地授权，没能创造出她决心建立的那种自力更生型组织。她所聘用的公司两个高层人物互不支持，公开争斗，尽管她一再努力进行和解。事实上，一年前她曾考虑卖掉企业。

现在她在与副总裁浏览任务表。她发现表上的许多项目尚未执行。而且，她的秘书告诉她说，副总裁在她离开时曾发动了一场针对她的小叛乱。他甚至揉皱她的任务书，将其扔到地上，对雇员说他将掌管一切。她在浏览副总裁没有完成的任务表时，突然说，“我要你离开，现在你被解雇了。”

副总裁离开后，她终于弄明白了所发生的一切。她曾相信，通过把那些负责账目工作的人分成若干团队，由每个团队负责自己的损益记录，管理起来会相对容易些。每个团队的成员将根据团队的利润获得奖金，各自承担许多责任，这样便使她有时间吸引新的顾客。然而，团队间的勾心斗角破坏了全公司的合作。不同团队的人互相并不交流想法，因为他们想保护各自的利益。团队的成员也纷纷逃避责任。坎宁安想过，如果她给他们设定一些目标，给他们成功的机会，他们会创造效益并且会得到满足。事实上，所发生的恰恰相反。仅在六个月期间，她的全部职员几乎都离开了。

坎宁安发现做一个管理者并不容易。她面临着道德和质量控制问题、冲突和动机的挑战。她试过许多不同方法，但收效甚微。管理者不服从指挥，下属不接受目标，各级雇员在不满意时便辞职不干了。找不到简单或完整的答案来说明个人和组织为什么未能顺利地发挥作用。然而，通过对组织行为的研究，你应该有能力去认识和了解组织中个人的行为。组织行为学是对组织中个人的行为、态度和表现的研究。它是属于多学科的，从社会和临床心理学、社会学、人类修养学、工业工程学和组织心理学中汲取观念。你为什么还要研究组织行为学？多数这样做的人要么是组织中的雇员，要么最终成为团队领导者或管理者。研究组织行为学应该帮助你获得成为一名有效的雇员、团队领导者或管理者所需的能力。你获得的知识 and 技能应该能帮助你诊断、懂得和解释你的工作中及身边正在发生的一切。

尽管坎宁安已经做出组织上的改变以保持竞争力，但是她仍然有一些问题没有得到答案。

- 我的组织设计合理吗？
- 我在制定决策之前应该就此征求雇员的意见吗？
- 如果我增加雇员的工资，他们会呆得更久并更有效地工作吗？

- 应该如何为雇员制定目标？
- 雇员们怎样才能从他们收到的反馈中获益？

有效的管理者会设法找到这些问题的答案。他们还会设法弄清自己的行为如何影响组织中的其他人。在本书中，我们将帮助你回答这类问题，并认识到行为（公开和非公开）在一个组织中的重要性。

如图 1.1 所示，认识人们为什么在工作中有这样表现的一个方法是把一个组织视为一座冰山。使船沉下去的东西并不总是水手能看得到的东西。让我们使用这个类比来分析一下坎宁安和她的公司。它的正式（公开的）方面包括：

- 目标，它旨在赚取利润，做一个好的社区公民并让雇员自我决策。
- 技术，它包括为顾客提供服务的最新计算机、传真机和电子设备。
- 结构，它表明公司正围绕财务团队进行组织，每个团队负责各自的损益记录。
- 财政来源，它是公司目前的资产与债务、所有者的股票等等。
- 能力及其相应的技能，它们是所有者的能力和雇员们的能力。

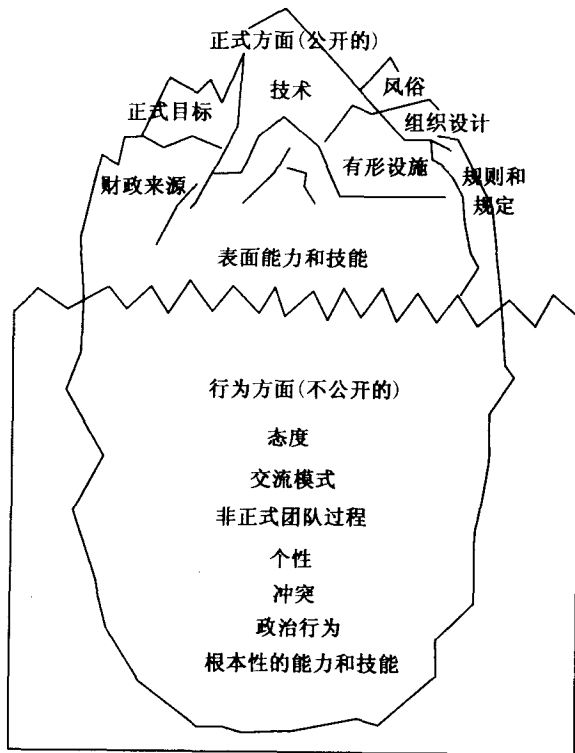


图 1.1 组织冰山图

为了满足顾客的需要，坎宁安雇用了一些具有良好综合能力的雇员。这些能力包括研究技能、对公司所专门从事的高科技产业的广泛认知，以及企业如何为顾客服务的方法。她设法寻找是什么东西阻碍了雇员的工作成绩并努力排除那些障碍。如果只通过研究目标、技术结构、财政来源和雇员的综合能力，她只能把目光集中在冰山尖上。

坎宁安最后把目光落在冰山尖的下面，发现雇员态度、交流模式、团队过程和根本的核心能力——包括她自己——都需要改变。为了开始进行这些改变，坎宁安采取了几次新行动。第一，她派所有的雇员去参加一次场外会议，让她的人力资源部主任寻找雇员需要的东

西。有趣的是，他们并没有对工资或奖金进行抱怨，他们都想为公司的经营出力。第二，在收到这一信息之后，她授权他们设计一个组织，这个组织将使公司能够满足顾客的要求，达到其财政目标和维持雇员士气。雇员们决定重新组织成六个不同类型的团队：市场营销、职业发展、财务、质量、娱乐和公共关系。除了财务之外，每项任务将由7至11名成员执行。坎宁安为每个团队设定了当年的目标，然后由每个团队拿出当年的预算和战略计划。第三，雇员们懂得了制定政策、接受交易、实现目标是很难的。现在他们要为完善目标并实现它们承担责任。各团队聚会讨论过去一个月的工作，并为下一个月制定目标。雇员们采纳了“不要抱怨，亡羊补牢，犹未晚也”的座右铭。坎宁安还明白，一流的公司需要大量的能力。指导团队，帮助它们沿目标发展并排除障碍，这成为她领导任务中不可分割的一部分。

检验一个组织的结构体系、技术、目标和雇员表面能力仅仅是帮助人们了解工作中为什么会这样表现的一部分。这些因素规定了影响他们行为的条件。只有在坎宁安改变了他们的行为之后，组织的表现才开始好转。正如她所发现的那样，人们想从工作中得到的东西可能与管理者认为他们想得到的很不相同。因此个人越来越需要能力和相应的技能来诊断、评估、解释和决定对外部环境中的改变力量，以及对组织内部公开的和非公开的问题做出反应的行动方式。如下面所讨论的那样，一些问题和力量，诸如多元化，既存在于组织内部（公开地和非公开地），又存在于组织外部。

1.1 多元化的诸多因素

当提及多元化时，媒体通常着眼于种族、性别和民族特点。然而如图 1.2 所示，除这些特点外，多元化还包括更多的东西。多元化包括个人间差异的所有明显的和微妙的方面。多元化的某一个方面，如身体素质，包括可能影响个人或团队行为的各种不同特点。组织行为中的一个挑战是确定这些影响是否否认机会，是否只是反映对差异的忍耐或把多元化看做一个增值的组织来源。另一个挑战是协助开发个人、团队和组织能力，包括学习新的知识、态度、技能和干预方法，这样才能使多元化成为一个创造性和力量的源泉。

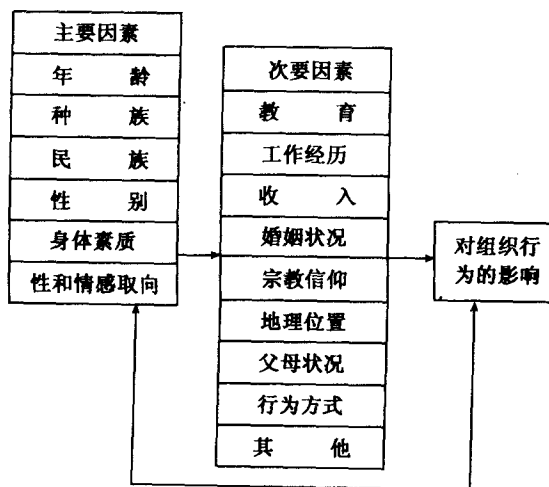


图 1.2 多元化主要因素精选

图 1.2 标明在组织行为中处理的 14 个最普遍的多元化因素。它们又被细分成主要因素，即影响一个人的个人形象和社交的一般性特点以及次要因素，即一个人在整个一生中所获得的并加以改造的后天特性。如图所示，这些种类在它们与组织行为的关系中并不是独立的。例如，一个有孩子（家长地位）的妇女（性别）很可能直接受到奉行家庭友好或家庭不友好政策或态度的影响，如“在这个组织中你的工作始终是第一位的”这样的组织影响。

下面是对多元化主要因素的简要解释，个人对这些因素具有相对小的影响。

- 年龄：一个人活着的年数和她（或他）出生的世代数。
- 种族：代表身体外表差异，如眼睛形状和皮肤颜色的生物群体。种族占一个人基因遗传差异的 0.012%。
- 民族因素：一个文化群体拥有共享的传统和继承，包括民族血统、语言、宗教、饮食、风俗等方面的特征。一些人在这些文化根源方面具有明显特征，有的人则没有。
- 性别：按 XX（女性）或 YY（男性）染色体确定的生物性别。
- 身体素质：各种各样的特点，包括身体类型、身材、面容、残疾的具体情况、可见的和不可见的身体和大脑的才能或限度。
- 性与情感取向：在性的方面吸引同性或异性成员的感觉，诸如异性恋、同性恋或双性恋。

下面是对多元化次要类别的简要解释。个人在一生中通过决策对它们具有相对多的影响。

- 教育：个人正式和非正式接受学习和培训的经历。
- 工作经历：个人拥有的就业和志愿者的地位以及个人已经工作过的一系列组织。
- 收入：个人成长的经济条件和他目前的其他经济状态。
- 婚姻状况：未婚、已婚、丧偶或离异的个人情况。
- 宗教信仰：从正式或非正式宗教活动中获得的价值观念。
- 地理位置：个人成长过程中度过一生中最重要的时期场所，包括农村与城市的因素。
- 家长地位：有无孩子以及孩子成长的具体情形（单亲、双亲）……
- 行为方式：个人思考、感觉或以某种特定方式表现的倾向。

我们将在整个书中讨论这些多元化的类别。此外，许多章节包含“实践中的多元化”一项，下面的“实践中的多元化”介绍的是通用电气公司如何通过无界限行为的主题来揭示多元化的诸多方面。

实践中的多元化

通用电气公司的无界限行为

通用电气公司总经理杰克·韦尔奇承认，分歧常常造成一个组织中生产能力的障碍。在最近的一份年度报告中，他呼吁建立一个拥有无界限行为的公司。他指出：“无界限行为是今天通用电气的灵魂。”话说得很简单，但是人们似乎被迫在自己与别人之间建立隔层和屏障，人们往往侧重于大的老牌机构。这些屏障强制人们抑制创造力，浪费时间，限制视野，消灭梦想，最严重的是减缓办事效率。

为了帮助实施无界限行为观念，通用电气公司制定了一个自我评估方案，包括若干个重要的多元化做法：

- 高层管理责任和参与多元化的主动性；
- 多元化的补充目标；
- 工作—生活支持方案；
- 交流多元化战略；
- 奖励并认可那些将计划付诸于行动的人；
- 将多元化变成商业战略。

通用电气公司的管理者基尼·安德鲁博士指出：

在通用电气，我们承认越来越依赖团队，而且我们的团队越来越多元化。因此，我们应该重点保证所有的团队成员都感觉并体验到一种真正的包容感，确保他们尽快得到学习的机会。我们通过一系列做法实现这一点，例如，一个协助新雇员向通用电气过渡的搭档制度，一个高效的和以商业为目标的雇员定向计划，一个帮助所有雇员解决职业生涯和个人发展问题的援助性计划。我们希望这些做法还将在个人和团队的生产能力方面促进目标的实现，减少因在雇员保留方面预期的增长而产生的流动成本。

在本章的其余部分，我们还对一些主要的多元化类别的组织含义提出一个简要的概述。大家在考虑这些含义时，应该想一想这些多元化类别对你们生涯的潜在影响。

1.1.2 变化中的劳动力大军和顾客

在美国和许多其他国家，劳动力队伍和顾客基础的结构将继续发生变化。多数新雇员将依然是妇女、非白种人种族成员以及来自不同民族的群体（几乎世界上每个国家在美国人口中都有其表现）。此外，数量越来越多的总部设在许多国家的商业组织在全世界的许多地方拥有雇员、顾客和供应商。美洲银行的 95 000 名雇员工作在 37 个国家，在美国，他们为西部 10 个州的约 1 100 万个家庭提供服务。加利福尼亚的顾客电话服务中心的职员会说 13 种语言，每天在中心工作 24 小时。对这种语言能力的需求起源于在美国有 3 200 万人口在家中除使用英语外还讲另一种语言，而仅在加利福尼亚就有 860 万人。美洲银行公司多元化开发部高级副总裁韦乐瑞·克瑞恩说：“那些数字代表我们实际的和潜在的顾客基础以及我们劳动力队伍中一个相当大的部分。”在另一家公司，英特尔商业运行网络管理者尼克·巴德发表意见说：“我们的业务范围是全球性的，我们的标准是全球范围的，使用多半集中于种族和性别的美国模式缩小了我们的范围。我们期待所有的雇员按照标准表现，我们的模式是

一个更加多元化的方式。”

亚洲、西欧、拉丁美洲和北美洲的劳动力队伍正在变得越来越复杂化和多元化。因此，管理者和雇员需要认清和利用这个多元化，特别是由于共事的雇员对工作的不同需求而产生的种种差异。我们来研究组织面临一个多元化劳动力队伍的三个挑战。

第一，语言差异。除非雇员们能够相互明白，否则交流很困难甚至不可能。如果不能交流，雇员们无法互相培训或共同工作。虽然可以暂时聘请翻译，但是对促进一个友好而有效工作环境的日常交流来说，语言障碍造成了真正的而且常常是很严重的问题。这种问题可能导致对执行标准、工作方法、安全措施和其他重要工作条件的误解。

第二，一个组织内部的自然种族群体可能逐步形成。特别是雇员们如果不讲英语时，可能会向同一种族群体的其他人寻求帮助。尽管这可能造成该种族群体内部的一种强烈的亲密无间感，但它可能不会促进他们与语言和文化各不相同的其他人共同工作。这类倾向需要建设性的管理。

第三，态度和文化差异是另一个可能的挑战。到了找工作时，多数人已对他人形成了一些态度和看法。然而，一些态度和看法会使他们对雇主产生使其灰心、愤怒和痛苦的后果。想增强雇员忍耐力的管理者正在选择重大变革。只有当潜在利益是明显的和值得一做时，多数管理者和雇员才会接受变革。在一些组织中，当制定重要、正式的决策时，妇女和少数派往往被避开。平时，当别人去吃午饭或参加体育运动时，这些人经常被忽视。这些平时的聚会常常只给年龄大的雇员一次向年轻雇员征求意见的机会。

为了创造一种人人都能为组织目标做出贡献的环境，态度通常必须改变。你对多元化的态度是什么？在往下读之前，你应该完成本章末尾“能力培养”部分的多元化态度问题表。

多元化培训的一个例子是由在 43 个国家拥有 95 000 名雇员的电子数据系统公司——信息服务中的全球领头人——开始的计划。它开设了一个认识多元化的讲习班，作为加强对多元化积极态度和行为努力的一部分。讲习班教授雇员如何以具有多元化背景的个人组成团体进行有效工作。电子数据系统公司的客户服务部技术分部主任詹姆斯·科勒说：“我们的讲习班超越了种族、性别、宗教、年龄、残疾、社会地位等范围。我们不是仅仅教授男性白人如何管理妇女和少数人，而是帮助所有的雇员同与他们自己毫不相同的其他人共同工作。”

1 1.3 性别

妇女几乎占美国劳动力队伍的一半（46%）。然而由总部设在纽约的一个研究组织最近做出的一份报告显示，其设法上升到公司阶梯顶端的人数却很小，只有 3%~5%。根据美国劳工部的统计，直至 2005 年（包括 2005 年），妇女将在纯民用劳动队伍中占 62%。看一下 1995 年《财富》杂志对随意挑选的中高层管理部门女性（1 880 名应答者）和男性（230 名应答者）的调查结果。这些结果同其他这类调查中获得的那些结果比较起来很典型。在这次调查中，应答者拿到一份列有能对妇女职业成功制造潜在障碍的 18 种态度或情形的问题表。91% 的妇女提出存在着一个以男性为主导的公司文化，75% 的男性被认为是妇女晋升的第一障碍；妇女还认为存在玻璃屋顶（88%）；她们被排挤出非正式的网络交流（86%）；资方认为妇女不如男性是职业中心型的态度（84%）；缺乏女性管理者（78%），这些是她们晋升的五大障碍。

男性承认下列各项是女性成功的主要障碍：平衡工作与家庭生活方面的困难（71%），

缺乏女性管理者 (70%)，寥寥无几的女性老板充当角色模型 (67%) 和被从非正式网络交流中排除 (66%)。在男性当中，玻璃屋顶的存在仅排第八。玻璃层顶指的是那些微妙的仅能够觉察出来的障碍，尽管如此，它却能阻碍女性和少数派在管理部门中晋升。

当被要求指出她们喜欢看到公司采取哪些主动措施时，女性应答者对几乎所有的 23 项计划所表示的兴趣远远超过了男性应答者。前六项主动性举措——希望在公司中具有女性和男性管理者的百分比如括号中所示：

- 对女性的领导开发计划 (女性占 43%，男性占 22%)；
- 定期在公司中调查女性的职业满意度 (女性占 40%，男性占 24%)；
- 指导性方案 (女性占 39%，男性占 25%)；
- 重点放在战略和忠告的职业发展计划 (女性占 37%，男性占 24%)；
- 使女性接触组织内部的不同区域和部门的轮职计划 (女性占 36%，男性占 18%)；
- 吸引高层女性的正式招募计划 (女性占 33%，男性占 20%)。

D&T 公司是六大会计和咨询服务公司之一，现在被视为处理多元化问题，特别是处理与劳动力队伍中女性相关问题方面的一个前卫组织。自 1993 年以来的主动措施包括确立一项领导计划、建立一个全国性伙伴实施网络；开发增加男性与女性之间工作关系的工作计划；通过计划或指导性网络以及职业规划来增加女性职业机会；就内部与外部变化持续交流信息。

拥有孩子的许多女性——管理者和非管理者——做全日制工作并且仍然承担照顾家庭的主要责任。2000 年，大约 75% 的职业女性处于生育年龄。杜邦、D&T，艾利·礼来 (Eli Lilly)、惠普、马里奥国际和摩托罗拉是其中几个具有家庭支持型政策和战略的公司。例如，杜邦提供照顾孩子的弹性时间 (能够在不同时间来工作和离开工作岗位)、工作分担 (想做半天工作的常常为女性，分担一项工作)、在家办公 (为某些群体的雇员在家工作提供机会)、照顾雇员家庭需求的灵活性。

1 1 4 种族与种族地位

每年加入到美国劳动力队伍中的新移民有 1/3 是少数民族。2000 年，劳动力队伍包含 1 650 万非裔美国人，几乎比 1988 年上升了 20%。拉美人和亚洲及其他少数民族占劳动力队伍的 14%，比 1988 年上升了 4%。少数民族群体成员还面临玻璃屋顶和种族主义，即一个人的种族优越于其他所有人的错误观念。能够在组织内部和大的社会内运转的种族主义三个基本形式是互相关联的：(1) 个人种族主义——一个人持有态度、价值观念、感觉或参与促进其种族群体行为的程度；(2) 文化种族主义——傲慢，认为该群体的种族文化特征和成就处于优越位置，因而积极地忽视或诋毁其他种族文化特征和成就；(3) 机构种族主义——旨在维持一个种族群体的主导地位和由一个种族群体控制的组织或社会规则、规定、法律、政策和习俗。每种形式的种族主义可能公开地或隐蔽地、有意地或无意地发挥作用。

克服种族主义是困难的。看一下詹姆斯·威姆布什的经历。他是一位非裔美国人，现在是印第安那大学的管理学教授。几年前，威姆布什刚被一家公司聘用到一个管理岗位。他回想起他的管理者把他介绍给西弗吉尼亚分公司其他当地管理者的情形。这位管理者把威姆布什说成是一个好学生，才华出众，是班级的尖子。这些赞美听起来总是那么美好，但威姆布什说他的管理者并没有说起其他管理者的资历，这些同样给人留下印象。威姆布什说似乎这

位管理者在设法解释公司为什么雇用了威姆布什并把他带到西弗吉尼亚分公司来，这里似乎只有系领带上班的非裔美国人才可以做执行者。威姆布什说白人雇员听说选择了他的辞了职。他不知是否忽视这些还是以某种方式做出反应，最后他决定努力工作，以赢得共事管理者和雇员的尊敬。

1.1.5 年龄

美国和加拿大的劳动力队伍随着生育高峰期出生的人一道进入老龄化。从1990—2000年，年龄为35~47岁的人口数量已增加了38%，而48~53岁之间的人口数量将增加67%。过去，与年轻人的工作相比，年老的工人不太可能寻找新的工作岗位或接受新的就业训练。

中年雇员数量的增加往往与为了减少中层管理者以保持竞争能力的组织目标发生矛盾。渐渐地，许多雇员的技能只对他们工作的公司有价值。因此，即使是当他们能够找到新工作时，失去工作的大龄雇员常常很难达到先前的责任水准和工资水平。

管理自我和一生的职业生涯——不仅是在早年——的需求现在是一种必要而不是一种选择。多数人再也不能指望在逐渐衰老的过程中沿着单一的职业道路向前发展。而且，那种认为组织与雇员之间的忠诚随着服务年数而增强——年龄也如此——的传统观点在美国多数组织中已不再有效。考虑一下AT&T的情况，它曾于1996年宣布裁去4万名雇员。1996年作为AT&T董事长的罗伯特·E. 艾伦说：“AT&T的就业在过去是雇员和我们的终生承诺。但是我们的雇员现在已经意识到：这种以努力工作和忠诚为交换条件所做出的隐含保证已不再存在。”

我们以对一个组织如何试图把多元化视为全球性的必要叙述来结束多元化部分。下面的跨文化多半反映了雅芳产品公司董事长兼总经理詹姆斯·E. 布莱斯顿的观点。

跨文化

雅芳的全球性多元化

道德让我明确我并不是将雅芳公司树立为一个多元化劳动力队伍的范例。的确，我们已经在过去的十年中取得了重大进步，不仅在美国，而且在我们拥有主要业务的约40个其他国家，根据我们自己的经验，以及我们对其他公司做出的类似努力的研究，我想就这个时代的重要话题提出四项主要原则。

- 第一，多元化是一种有关人的行为准则的事。
- 第二，对于一个商业性企业，尤其是对一个国有公司来说，必须将多元化主要视为一个企业而不是一个社会问题。
- 第三，不能将多元化仅仅视为一个国家性的基础，我们必须使自己关注我们在雅芳所说的“全球性差异”。
- 第四，这是我有时候陷入麻烦的一点——有效的多元化不是一个贮存物或者是一个与数字有关的体系，比如积极的行动。它们在它们的时代有用，但我相信那个时代已远远地过去了。

直接向我报告的人有一半是女性，包括财务主管——准确地讲这不是女性的一个传统性位置。雅芳是美国一个拥有16亿美元资产的国内企业，在全球网络中是惟一最大的