



管理學 12^{EDITION} MANAGEMENT

STEPHEN P. ROBBINS • MARY COULTER 著

林孟彥、林均妍 譯



Chapter 4

多樣化的工作團隊

- 4.1 多樣化的工作環境及其重要性。
- 4.2 持續變動的工作環境。
- 4.3 工作環境的多樣化。
- 4.4 多樣化管理的挑戰。
- 4.5 多樣化職場的管理方式。



管理聚焦：管理者的工作

- ▶ 西元2000年，可口可樂在一個歧視黑人員工的官司上，被法院判賠**1.925**億美元。

時間快轉到**2012**年，可口可樂在**Diversity Inc.**的多樣化企業評比中，在最佳的前十名企業中，獲選為最適合黑人員工的第六名，與最適合拉丁裔員工的第六名。可口可樂如何在短短十餘年間，做到這樣的大轉變呢？





管理聚焦：管理者的工作

- ▶ 可口可樂執行長**Muhtar Kent**說：「我們公司**2020**年的願景是建立一個真正多元與包容的工作團隊」，**Kent**將公司的獎金制度與多樣化績效緊密結合在一起，並指定一位多樣化主管(**chief diversity officer**)推行公司的全面多樣化。可口可樂指出：「多樣化的最大力量，是來自不同種族的員工與不同文化的思維，在一個共同目標下結合，所激發出來的綜效(**synergy**)。」



4.1 多樣化概論

- 多樣化概念，在許多本土或全球企業中都可見到。許多管理者持續在找尋，能夠保存及發展多樣化的方法。不過，在探討如何管理多樣化之前，先讓我們瞭解何謂多樣化的工作環境及其重要性。

4.1.1 何謂多樣化的工作環境？

- 本書對**多樣化工作團隊** (workforce diversity)的定義是：組織中人們的相似與相異之處。
- **表面的多樣化** (surface-level diversity)：是容易被察覺與認知的特性，例如年紀、種族及性別等，但這並不能反映人們的想法或感覺。
- **深度的多樣化** (deep-level diversity)在價值觀、性格及工作偏好上的差異。會影響人們對組織獎勵的看法、與管理者之間的溝通、互動、談判方式與工作態度。

「多樣化工作團隊」概念的歷史演進

1960至1970年代	重視是否符合法律與條文的規定： 民權法案第七篇；公平就業機會委員會；積極行動措施及方案
1980年代早期	重視是否將少數族群及婦女融入企業： 企業發展出許多方案，以幫助多樣化的工作族群提升自信及融入工作中
1980年代晚期	多樣化工作團隊的概念從單純合乎法規，延伸到攸關企業的生存： <i>Workforce</i> 2000的出版開啟了企業領導者的眼界 - 未來的團隊組成將更多樣；「多樣化工作團隊」(workforce diversity)一詞首次出現
1980年代晚期至1990年代晚期	重視培養敏感度： 從單純的合法及重視女性或少數族群，發展到包含所有族群；培養員工對不同族群需求的重視及敏感度
新世紀	重視多樣化及如何帶來企業成功： 多樣化工作團隊成為企業的核心議題；其對企業成功與獲利有無比的重要性

4.1.2 為何管理多樣化的工作團隊如此重要？

- ✓ **AT&T**：「我們知道多樣化、有才華且認真投入工作的人，是**AT&T**成功的真正關鍵。」
- ✓ **BP**：「多樣化的供應商 - 如少數族群或女性供應商，能確保公司以最低廉的價格，獲得最好的產品及服務。」
- 多樣化工作團隊的優點大致可分為三類：**人員管理**、**組織績效**及**策略**

多樣化工作團隊的優點

人員管理

- 更充分運用員工才能
- 加強團隊解決問題的能力
- 吸引並留住不同背景的員工



組織績效

- 降低因高離職率、曠職及法律訴訟所引起的費用
- 加強解決問題的能力
- 讓系統更有彈性



策略

- 對市場有更完整瞭解，更有能力行銷給多樣化的消費者
- 在業績與市占率方面有成長潛力
- 創新所帶來的競爭優勢
- 多樣化被視為是符合道德，也是正確而應該做的事



4.2 變動的工作環境

- 過去以白人男性為主的管理階層，如今也逐漸成為男女平衡、多種族的工作環境。隨著人口結構的改變，工作環境仍持續變動中。本節中我們將觀察美國人口的特性及全球多樣化的趨勢，這些都是管理者應該知道的重要資訊。

4.2.1 美國人口特性

- 至**2050**年美國將產生如下的巨大改變：
 - **美國總人口**：2050年將達到**4.38**億；增加的人口中，**82%**將來自移民人口及其在美國出生的後代。移民人口將占總人口的五分之一。
 - **人種族群**：主要的改變是白人及西班牙裔人口的百分比；亞洲人口會有近一倍的成長。
 - **老化的人口**：將有五分之一的**人口**高於**65**歲。最年長的族群 - **80**歲以上者，將占美國總人口的**8%**，而成為人數最多的年齡族群。



阿里巴巴的年輕員工正享受與慶祝公司的「阿里巴巴日」，在這天，員工可以帶自己家人、朋友或寵物來公司上班。位於中國杭州的阿里巴巴，是一家成長快速的電子商務公司，並已發展為全世界最大的商務購物平台。對於擁有全世界近 20%人口的中國來說，其企業正面臨人口多樣化的趨勢 - 來自全國各地，為數眾多的年輕人正快速加入職場。

4.2.2 全球工作環境改變？

- 全球性的人口趨勢，將影響全球的工作環境：
 - **全球總人口**：2012年的全球人口大約是**70.23**億。歐盟預測在**2050**年將達到**90**億，然後趨於平緩或開始下降。這項改變的主因是經濟強國的出生率降低。然而，非洲、亞洲、拉丁美洲、加勒比海區及大洋洲等開發中國家，出生率仍居高不下。
 - **老化的人口**：**65**歲以上的人數，即將首次超越**5**歲以下的幼兒人數。此外，據估計，全球**80**歲以上的人口，至**2040**年將成長**233%**。

全球老化知多少？

1. 是非題：全球5歲以下孩童的人數，多於65歲以上的人數。
2. 2008年時，全球65歲以上人口，每個月成長人數是多少？
 - a. 75,000
 - b. 350,000
 - c. 600,000
 - d. 870,000
3. 全球發展中的區域中，哪一區的老年人口比例最高？
 - a. 非洲
 - b. 拉丁美洲
 - c. 加勒比海區
 - d. 亞洲
4. 是非題：全球半數以上的老年人口居住於歐洲、北美洲、日本及澳洲等已開發國家。
5. 2008年哪個國家的老年人口比例最高？
 - a. 瑞典
 - b. 日本
 - c. 西班牙
 - d. 義大利

全球老化知多少？-答案

1. 是。儘管全球人口老化，2008年幼兒人口仍舊多於年長者。然而，據預測，在十年內，老年人口將首次超越幼兒人口。
2. 2007年七月至2008年七月，全球老年人口的人數大約成長1,040萬人，平均每個月成長87萬人。
3. 加勒比海區在2008年，65歲以上人口的比例是7.8%。其他地區的比例分別是：拉丁美洲6.4%、亞洲6.2%（日本除外），以及非洲3.3%。
4. 否。雖然已開發國家的老年人口比率高於大多數發展中國家，但全球老年人口有62%居住於非洲、亞洲、拉丁美洲、加勒比海區以及大洋洲。
5. 日本65歲以上人口比例為22%，已超越義大利，成為全球最老的國家。

4.3 工作環境多樣化的種類



年齡

- 老化的人口是工作環境中的一大特色，管理者必須確認這些員工不會因年齡而受到歧視。
 - ✓ 1964年的**美國民權法案第七篇**
 - ✓ 1967年的**就業年齡歧視法**皆禁止年齡上的歧視。就業年齡歧視法同時也禁止任何年紀的強制退休。
- 除了遵守這些法條以外，組織還需要一些計畫及政策，來保障年長員工受到平等的對待。

年齡

- 年長的員工可以帶來許多好處，如**經驗**、**判斷力**、**職業道德**，以及**對工作品質的堅持**等。
- 管理者的挑戰，就是要破除「**工作績效與品質會隨年齡增長而下降**」的迷思。
- 當嬰兒潮員工退休時，有些產業將面臨嚴重的人才**短缺**。
- 年齡議題不僅是老化的入口：有**5,000**萬名**X**世代員工，試圖在家庭與工作責任間取得平衡。另外有**7,600**萬名**Y**世代年輕人，也正準備或剛進入職場。

性別

- 男女性別的不同很少會影響工作表現
 - 微幅的差異處：如對於**權力**，女性通常較認命而不會刻意爭取，但男性則較有企圖心，且對成功有較大的渴望。
 - 另一項與男女性別有關的差異是**工作時程的安排**。
- 熱門議題：**男女是否同樣有能力擔任管理者？**
- 組織如何善用男女雙方的優點，幫他們克服工作上的阻礙。

人種及族群

- **人種(race)**：人們用以自我區分的生理承襲（包括膚色及其他相關的外表特徵）。
- **族群(ethnicity)**：由人種所塑造出來的社會特徵，如文化背景或人脈圈。



人種及族群

- 與工作環境相關的人種及族群研究結果：
 - 有關績效評估、晉升及加薪等方面，人們通常會偏愛同人種的同事。
 - 不同人種對平權法案持不同的態度，非洲裔美國人對其支持度遠大於白人。
 - 其他研究則顯示，非洲裔美國人在與工作相關的決策上，整體表現比白人差。

身心障礙

- 1990年**美國殘疾人法案**(Americans with Disabilities Act, **ADA**)成立，**ADA**禁止雇主歧視身心障礙者，並要求組織給他們合理待遇，讓他們能順利工作。
- 美國平等就業委員會對於障礙者的定義是：「具有生理或心理方面的損傷，從而被限制某一種或多種主要生命活動者。」
- 組織及管理者仍然恐懼雇用身心障礙者。

雇主對身心障礙員工的恐懼

- 恐懼：雇用身心障礙者會產生較高的人事成本，並降低公司的利潤。
 - 事實：身心障礙員工與一般員工的缺勤率並無差別；身心障礙員工並不列入員工補償保險的計算公式中。
- 恐懼：相較於一般員工，身心障礙員工較缺乏工作技巧及經驗。
 - 事實：網路及聲音辨識軟體等科技，為身心障礙員工克服許多工作上的困難；許多身心障礙者擁有很強的問題解決能力，因為他們時常必須用創意的方式，來完成一般人認為理所當然的任務。
- 恐懼：不確定如何規範身心障礙者。
 - 事實：在所屬的工作環境中，身心障礙者與他人，在工作績效上有同樣的義務與權利。
- 恐懼：雇用身心障礙者會產生較高的相關費用。
 - 事實：大部分身心障礙者並不需要特別的安排，而即使需要，多數也只需花費不到500美元。

宗教

- 美國民權法案第七篇禁止宗教（以及人種 / 族群、國籍及性別）歧視。
 - 然而，**40%**的美國成人承認自己對美國回教徒有負面看法，而有**52%**認為美國回教徒對女性不尊重。
- 美國現今最大的宗教議題似乎都與回教相關，尤其是**911**事件之後。
- 管理者必須認同並注意各宗教的相異處，並需留意不同宗教的特殊節日。如果可能，應試圖滿足有特殊需求的員工，但必須注意不讓其他員工覺得那是「特殊待遇」。

特殊性取向者(GLBT)

- GLBT是男同性戀(gay)、女同性戀(lesbian)、雙性戀(bisexual)及變性人(transgender)的縮寫，但更常被用來代表性別取向及性別認同的多樣性。
- 美國許多洲或自治區皆已明文禁止對特殊性取向員工的歧視，但聯邦法律並沒有相關規定。
- 人權運動基金會的報告顯示，美國**85%**的大型企業接受性取向的觀念，而**35%**接受性別認同的看法。愈來愈多大型企業開始實施相關政策，來保護GLBT員工的權益。

特殊性取向者(GLBT)

- 最近一項針對公司是否接受**GLBT**政策與公司股價影響的研究，發現**GLBT**政策較進步的公司，在股價方面的表現，優於同產業中無相關政策的公司。
- 與前述其他多樣化概念一樣，管理者必須思考如何滿足**GLBT**員工的需求。他們必須回應員工的想法，並同時為所有員工創造一個安全而有生產力的工作環境。



統計數字

Data Points



- ▶ **45%**的女性員工與**61%**的男性員工曾向老闆要求加薪。
- ▶ **73%**的**CEO**表示，他們公司內可找到性別多樣化相關的個案。
- ▶ **57%**的**CEO**表示，性別多樣化是公司最優先考量的重要議題。
- ▶ 有多樣化委員會的公司，所雇用的黑人、拉丁裔與亞裔員工是一般公司的**2**倍。
- ▶ **79%**的受訪者表示，不同世代間有明顯的代溝。
- ▶ **75%**的主管表示，拔擢少數族群至高階職位是重要的。
- ▶ **78%**的員工表示，他們公司在多樣化的努力上，說的比做的多。

其他多樣化種類

- 管理者必須面對的多樣化還包括：
 - 社會經濟背景（社會階級及收入相關因素）、不同功能區或組織部門的成員、外表吸引力、肥胖／纖細、年資或心理能力...等。
- 管理者必須確保所有員工－不論相同或相異，都受到平等對待，並擁有同樣的機會與支援，讓他們能在工作上有最好的發揮。

4.4 多樣化管理的挑戰

- 管理者在為多樣化員工創造舒適而安全的工作環境時，仍面臨許多挑戰：
 - 個人成見
 - 玻璃天花板



個人成見

- **成見(bias)**：指偏向某種特殊看法或意識型態的傾向。
- 個人成見所造成的結果之一是**偏見(prejudice)**：針對人或群體具有先入為主的想法、意見或判斷。
- 偏見的一項主要成因是**刻板印象(stereotyping)**：指個人對某族群概括性的看法。
 - 常見刻板印象如：已婚員工比單身員工更穩定、紅髮的人脾氣都不好、年長的駕駛比較危險、職業母親對工作投入不如男性...等。

個人成見

- 偏見與刻板印象都可能讓特殊族群的成員，受到不平等的對待。當人們對他人表現出充滿偏見的態度時，就稱為**歧視**(discrimination)。
- 由於歧視受到愈來愈多的法律規範與社會反對，公開的歧視行為已很少見，但許多**隱性**的歧視行為，如：排擠或無禮依然普遍存在。
- 不論是有意或無意的歧視，都可能對公司造成負面衝擊，而公司及管理者所可能面臨的，不僅是財務賠償，還包括員工生產力降低、負面的人際糾紛、員工離職率攀升及負面的工作氛圍等問題。

個人成見

歧視的種類	定義	組織中的例子
歧視的政策或作法	組織不給員工平等的表現機會，或對同績效給予不平等的獎勵。	年長員工可能因為薪水及福利津貼較高，而成為被裁員的對象。
性騷擾	帶有性意味且不受歡迎的言語或行為，造成有敵意或冒犯傾向的工作環境。	業務人員以公帳為由，帶同事至脫衣舞酒吧消費；或把脫衣舞者帶到公司來慶祝升遷，讓辦公室中瀰漫性相關的話題。
恐嚇	公開恐嚇或霸凌特定員工。	有些非洲裔美國員工，在他們的座位上方發現有人懸掛絞索。
嘲弄或侮辱	玩笑或負面的刻板印象；有時是玩笑開過頭所致。	阿拉伯裔美國人在工作上被詢問是否攜帶炸彈，或是否屬於恐怖組織。
排擠	將特定員工排除在工作機會、社交活動、討論或輔導之外；有時可能是無意的。	許多財經業界的女員工表示，她們被指派不重要的工作角色或過少的工作量，而沒有升遷機會。
無禮	不尊重的對待方式，包括有攻擊性的態度、打斷他人或忽視他人的意見。	女性律師表示男性律師經常打斷她們的談話，或不願對她們的意見做出適當回應。

玻璃天花板

- **玻璃天花板 (glass ceiling)**一詞，在1980年代首次出現於《華爾街日報》，意指一種無形的障礙限制女性及少數族群晉升至高階管理職位。「天花板」指的是會遲滯向上發展的各種障礙，而「玻璃」則表示這障礙並不是顯而易見的。
- 過去關於玻璃天花板的研究，探討了阻礙女性發展的組織作法及人際偏見。這些研究的發現有：導師的缺乏、性別的刻板印象、將領導效能與男性特別連結，及主管對家庭 - 工作衝突的看法等

多樣化工作環境的法律議題

年度	法案名稱	立法目的
1963	同酬法案	禁止同工不同酬。
1964 (1972 修法)	民權法案第七篇	禁止種族、膚色、宗教、國籍或性別方面的歧視。
1967 (1978 修法)	就業年齡歧視法案	禁止歧視年紀 40 歲以上的員工。
1978	懷孕歧視法案	禁止歧視女性因懷孕、生產及相關醫療所致的就業決定。
1978	強制退休法案	禁止大部分員工的強制退休。
1990	美國殘疾人法案	禁止雇主歧視身心障礙或慢性病患者，並要求組織能給他們合理待遇。
1991	公民權利法	重申並加強對歧視的禁止，並允許人民對於所受的蓄意歧視，提出懲罰性賠償的控告。
1993	家庭與醫療准假法	五十人以上的公司，應給予生產或領養小孩、照顧重症配偶、子女或父母的員工，每一年有十二週不支薪的假期。
2009	李德貝特公平工資法案	延長員工可控告雇主在薪資上歧視的 180 天期限。

多樣化工作環境的法律議題

- 在過去五十多年間，聯邦法律確實造就了許多的社會改變。然而，有效的多樣化管理需要的不僅是理解與遵守法律。成功管理多樣化的組織，還有許多額外的努力。我們將討論其中四種方式，包括**管理高層的投入**、**導師制度**、**多樣化技巧訓練**以及**員工資源團體**。

管理高層對多樣化的投入

- 確保「多樣化」及「包容性」是組織使命、目標及策略的一部分。
- 企業的每個面向都需要多樣化，從工作團隊、顧客、供應商、到服務內容及區域。
- 公司需有適當的政策及流程，能立即處理任何不滿及意見。
- 組織必須重視多樣化及包容性，衡量各級主管在多樣化方面的成就，作為評估績效與給予獎勵的依據。

導師制度

- **導師制度 (mentoring)**：指由組織中較有經驗的成員（導師），提供引導及意見給較缺乏經驗的成員（學員）。
- 導師制度的目標是讓有潛力的多樣化員工，都能在組織中向上發展。

好的導師應有的行為

- 提供指引
- 給予意見
- 提供建設性的評論
- 協助培養適當的技能
- 分享技術上的專業
- 與學員建立高品質、親近且協助的關係
- 保持公開的溝通
- 知道何時該「放手」，讓學員證明自己的能力

多樣化技巧訓練

- **多樣化技巧訓練**(diversity skills training)
 - 一種專門的訓練，教導員工多樣化的重要性，並教導他們在多元工作環境中的工作技巧。
- 從**多樣化意識的培訓**開始，在這樣的訓練中，員工會意識到他們既有的刻板印象及偏見。
 - 若能使員工意識到自己對他人存有先入為主的觀念，並能有自覺地探討這種行為，多樣化意識的培訓就算成功了。

員工資源團體

- 員工資源團體 (employee resource groups)：由擁有某些共通點的員工所組成。
- 通常這些團體並非公司成立，而是由員工自行組成。然而，組織的認可與支持是非常重要的。
- 特殊族群有機會找到認同，並能獲得來自團體內外的支持。透過這些資源團體，少數族群發現他們並不孤單。





管理議題之思考

1. 組織為何需對多樣化有明確的定義？
2. 表面的多樣化與深度的多樣化有何差別？瞭解兩者的差別為何是很重要的？
3. 美國及全世界人口有哪些重要的趨勢變化？
4. 人種及族群有何不同？
5. 在處理員工的住宿與工作環境上，管理者面臨哪些挑戰？
6. 成見、偏見、刻板印象與歧視有何不同？



管理議題之思考

7. 美國聯邦法令對多樣化職場的管理方式有何重大影響？
8. 為何玻璃天花板對女性與少數族群的職涯發展是一種障礙？