

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2017.10.003

多元化与公平管理系统研究进展述评

王雁飞¹, 樊梦莎¹, 朱瑜²

(1. 华南理工大学工商管理学院, 广东广州 510640; 2. 暨南大学管理学院, 广东广州 510632)

摘要: 新时代多元化格局对组织的人力资源管理提出了新的挑战, 结合了差异化管理与公平管理, 多元化与公平管理系统的建构与实施不仅有助于调动组织内部差异化个体的潜能, 提升组织人力资源管理的质量, 也有助于增强组织的核心竞争力。本研究首先在回溯多元化与公平管理系统起源和发展的基础上, 总结了多元化与公平管理研究的三种视角及相应理论基础; 并从结构与测量、影响因素及影响效应等方面进一步梳理和整合多元化与公平管理系统的相关研究; 最后结合了中国文化背景, 探讨了多元化与公平管理系统研究领域存在的问题并对未来的研究进行了展望, 以期国内相关研究者的进一步研究提供借鉴。

关键词: 多元化管理; 公平管理; 人力资源管理; 影响因素; 影响效应

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2017)10-0040-13

一、引言

经济全球化和频繁的国际化浪潮使组织员工在性别、种族、国籍、宗教、信仰和价值观等方面越来越多元化, 这种劳动力多元化(workforce diversity, WD)的新格局对组织的人力资源管理提出了新挑战。作为一把“双刃剑”(double-edged sword), 劳动力多元化一方面会增加组织管理成本, 另一方面也会给组织带来收益(Shaban, 2016)。因此, 如何有效地管理多元化员工、发挥多元化的积极作用、减少多元化的消极影响, 已经成为当今组织人力资源管理需要解决的重要问题。研究表明, 存在于组织的多元化现象本身不能产生任何收益, 只有实施多元化与公平管理(diversity and equality management, DEM)才能实现员工和组织双赢(Joshi等, 2011; D'Netto等, 2014)。对员工来说, 多元化与公平管理可以提升员工的包容性和公平感, 激发员工的积极工作态度(例如, 自我效能和工作满意度等)与行为(例如, 创新行为和工作绩效等)

收稿日期: 2016-11-19

基金项目: 国家自然科学基金项目(71602075); 广东省自然科学基金项目(408277493017); 教育部人文社会科学青年基金项目(15YJC630197); 广东软科学项目(2014A070703021); 广东省教育科学“十二五”规划项目(2013JK021)

作者简介: 王雁飞(1974—), 男, 华南理工大学工商管理学院教授, 博士生导师(通讯作者); 樊梦莎(1992—), 女, 华南理工大学工商管理学院硕士研究生; 朱瑜(1976—), 女, 暨南大学管理学院副教授, 硕士生导师。

(Guillaume等,2013)。而对于组织来说,多元化与公平管理有助于不断优化组织的人力资源管理配置以实现组织目标(Sezerel和Tonus,2014),也有助于提升组织效率和创新能力,为组织的长远发展赢得持久竞争优势(D'Netto等,2014)。

多元化与公平管理结合了差异化管理与公平管理的理念,由于在减少员工歧视、促进员工自身价值发挥、实现组织人力资源管理目标、维持组织活力与竞争优势所发挥的独特作用,因此越来越多研究者与实践者开始关注组织多元化与公平管理系统(diversity and equality management systems, DEMS)(Heres和Benschop,2010)。但是,目前多元化与公平管理系统的相关研究相对分散,学术界对其概念内涵尚未形成系统化认识(Wise和Tschirhart,2000;Pitts,2005),多元化与公平管理系统的影响效应和作用机制方面的研究结论还存在分歧,国内这方面的研究则处于起步阶段,相关介绍和研究还很不足。基于以上考虑,本研究在相关文献研究的基础上,首先对多元化与公平管理系统的起源和发展进行回顾,并对其概念内涵、理论基础进行梳理和分析;其次对多元化与公平管理系统的影响因素、影响效应进行总结,并构建了三种导向的多元化与公平管理系统作用机制模型;最后探讨了该领域研究存在的主要问题并对未来的研究方向进行展望。本研究对多元化与公平管理系统现有研究成果的梳理与总结,有助于加深学术界对多元化与公平管理系统的理解,推进国内相关理论研究进展,同时也可以为组织管理实践提供参考。

二、多元化与公平管理系统概念及理论解释

(一)多元化与公平管理系统的起源、发展及概念

1. 多元化与公平管理系统的起源和发展

多元化与公平管理产生于20世纪60年代的美国,是在美国劳动力结构急剧变化、法治环境改善和多元化管理思想兴起的综合背景下产生的,美国多元化与公平管理系统的发展历程大致可以分为三个阶段。

(1)肯定性行动计划阶段(1965年—20世纪80年代末)。20世纪60年代初,民权运动和女权运动方兴未艾,反歧视成为当时美国社会的一股潮流(华涛,1999)。为了缓解社会阶级矛盾,约翰逊(Johnson)总统在1965年首次提出了“肯定性行动计划”(affirmative action, AA),也称为“AA实践”(华涛,1999)。这一实践承认并赋予了不同性别、种族和民族群体在雇用关系中的平等权利,这可能是多元化与公平管理的最初表现形态。由于AA实践最直接的管理方式是基于“配额”的雇用管理,因此这一时期的多元化与公平管理实践以遵守反歧视立法,实现雇用公平为主要内容。

(2)向“商业案例”转变的多元化阶段(20世纪90年代)。20世纪80年代末,美国政府大力推行自由主义经济政策,开始重视经济效益,因此弱化了AA实践。伴随着20世纪90年代初的兼并、收购和战略联盟浪潮,许多组织也开始意识到,仅仅保证雇用公平是不够的,只有变追求雇用公平为追求经济效率才能更好地应对外界环境的急剧变化。因此,这一时期的多元化与公平管理被提升到了组织战略层面,开始向“商业案例”(business case)转变,即变得更为注重管理和经济效率。

(3)“公平”与“效率”兼顾的多元化与公平管理阶段(21世纪初至今)。20世纪90年代末,在劳动力多元化有利于组织价值创造的理念被普遍接受的背景下,组织劳动力多元化实践达到了新的高潮。但是由于过多地考虑商业利益没有很好地兼顾雇用公平,也导致了诸多社会道德质疑和批评(Van Dijk等,2012)。进入21世纪,政府与企业均认识到这个问题,开始将雇用公平

纳入多元化管理实践中,并将这种模式称为多元化与公平管理系统,其实质是一种既追求公平又兼顾效率的人力资源管理模式。

可见,多元化与公平管理的内涵及系统发展与特定的历史背景和管理需求有着密切关系,而且,随着社会、经济和科技的发展,多元化与公平管理系统的内涵也会动态发展变化。

2. 多元化与公平管理系统的概念

多元化与公平历来就是组织管理中的核心问题,但是将多元化与公平管理结合并系统提出多元化与公平管理系统概念的人则是Amstrong等人(2010)。该概念一经提出就迅速引起了学术界的广泛关注,但是学术界对多元化与公平管理的理解和研究取向还存在差异。文献研究表明,目前学术界对多元化与公平管理的理解大致有三种视角:(1)社会伦理视角:倾向于从道德伦理、社会责任的角度理解多元化与公平管理,认为对员工实施多元化管理、减少歧视、保证雇用的公平性是组织的一种社会责任和道德行为(Amstrong等,2010;Nelson等,2012;Gotsis和Kortezi,2013);(2)社会关系视角:强调情境因素的重要作用,主要从组织、环境及其他利益相关者互动的角度来界定多元化与公平管理,认为多元化与公平管理不仅是针对组织内部多元化员工的管理实践,还应该包括对组织外部环境、社会以及其他利益相关者的协调,旨在实现组织的内外公平(Yang和Konrad,2011);(3)战略管理视角:主要从管理实践与组织战略目标相结合的角度来界定多元化与公平管理,认为多元化与公平管理是与组织多元化管理和公平管理相关联的,有助于实现企业战略目标的人力资源实践活动(Konrad等,2016),属于战略人力资源管理的研究范畴。表1列出了不同研究视角下,研究者关于多元化与公平管理的概念定义。从时间纵向来看,早期的研究者的定义倾向于强调减少歧视,保证不同群体拥有公平待遇,而近期的研究者则更强调组织对劳动力多元化的开发与利用。综合以往研究,本研究认为多元化与公平管理系统是组织综合考虑组织中个体差异又兼顾内部公平而实施的一系列人力资源管理实践的综合。

表1 多元化与公平管理系统的定义

研究视角	研究者(年份)	定义
社会伦理视角	Cox和Blake(1991)	对员工雇用公平,实现没有偏见的招聘
	Amstrong等(2010)	组织的社会职责,应考虑多元化与公平管理实践的社会影响和道德影响
	Nelson等(2012)	是一个道德问题,有效的多元化与公平管理实践应该将伦理维度纳入其中
	Gotsis和Kortezi(2013)	组织提高员工工作公平性和履行社会责任的过程,在这个过程中歧视和边缘化现象都会得以减少
	Pauly和Buzzanell(2016)	是体现组织主动承担社会责任的一系列管理实践的综合
社会关系视角	Gilbert和Stead(1999)	组织自愿实施的管理实践,以将所有的个体更好地包容到非正式的社会网络和正式的公司制度中
	Yang和Konrad(2011)	组织为有效管理多元化员工而开发和实施的一系列人力资源管理实践,旨在重视多方利益相关者的多元化关系,并基于这种积极的多元化关系来创造价值
战略管理视角	Hiranandani(2012)	对雇用平等和平权运动的替代,是组织为管理和利用劳动力多元化、创造竞争优势而自愿实施的管理实践
	Konrad等(2016)	与组织多元化管理和公平管理相关联的、有助于实现企业战略目标的一系列人力资源实践活动

资料来源:作者根据相关文献整理。

(二)多元化与公平管理系统的理论解释

文献研究表明,多元化与公平管理系统的理论基础主要有以下几方面。

1. 公平理论。公平理论(equality theory)又称为社会比较理论(social comparison theory),该理论认为员工受到激励的程度取决于感知到的公正程度(Adams, 1965)。研究表明,人力资源管理实践是否公平会极大地影响员工的态度与行为(Bowen和Ostroff, 2004),高公平感的员工更愿意与各个层级成员积极互动,有利于形成积极的多元化氛围(Nishii, 2012),进而会促进其信任、工作满意度和绩效(Shen等, 2014)。多元化与公平管理系统的建构与实施可以通过员工的公平感知进而积极影响员工的态度、行为和绩效。可见公平理论是多元化与公平管理系统建构与实施的重要理论基础。

2. 资源基础理论。资源基础理论(the resource-based view, RBV)认为,组织内部独特、有价值的资源与能力是组织竞争优势的重要来源,而异质性的人力资本是建立这种竞争优势的关键机制(Barney等, 2011)。研究表明,多元化管理实践是竞争对手难以模仿的有机系统,是组织核心竞争优势的重要来源(Becker和Huselid, 2006)。多元化与公平管理系统通过整合和利用多样管理实践来对多元化员工的能力进行开发,有助于将多元化人力资本转化为竞争对手难以模仿的组织竞争优势,从而有利于组织人力资源战略目标和整体战略目标的实现。但是目前资源基础理论视角的多元化与公平管理的实证研究较少(Colakoglu等, 2009)。

3. 能力、动机和机会理论(ability, motivation, opportunity theory, AMO)。该理论认为,人力资源管理实践可以通过提高员工的能力、动机和机会实现组织利益的最大化(Appelbaum等, 2000)。研究表明,多元化与公平管理系统通过非歧视的招聘和培训能够提升员工的能力,通过提供有价值的工作和公平的工作环境能够激发员工的内在动机,通过鼓励员工参与决策能为员工提供自我发展和贡献组织的机会(Armstrong等, 2010),是组织基于人力资本的核心驱动力(Becker, 1992)。因此,AMO理论也为多元化与公平管理系统的有效性提供了重要的理论基础。

三、多元化与公平管理系统的结构与测量

多元化与公平管理系统的结构研究不仅有助于我们加深理解其内涵,也有助于开发和改进相应的测量工具,为组织的多元化与公平管理实践提供有效的理论框架。从表2中可以看到,研究者对多元化与公平管理系统结构内容的观点从总体上具有一致性,当然也存在一些差异,这些差异可能与研究情境的独特性有关,例如,研究对象(行业)与背景(国家),研究者的背景和视角、数据来源及质量等。从表2中还可以看到,随着理论界对多元化与公平管理系统认识的逐渐深入,结构内容的观点也在趋同。但是总体来看,目前多元化与公平管理系统结构内容的研究仍有限,而国内这方面的研究则刚刚起步,尤其缺乏对中国管理情境下多元化与公平管理

表2 多元化与公平管理系统的结构维度

研究者(年份)	多元化与公平管理系统的结构维度
Fink等(20031)	组织违反公平原则的行为、组织对多元化需求的回应、组织积极主动的多元化管理
Memduhoglu(2007)	管理者态度与行为、组织价值观和规范、组织管理实践与政策
Magoshi和Chang(2009)	补偿、晋升、培训、管理层领导行为、家庭友好政策
Amstrong等(2010)	招聘和选拔、多元化培训、薪酬、晋升
Shen等(2010)	人事管理、培训与发展、绩效管理、补偿
D'Netto等(2014)	招聘与选拔、培训与发展、绩效评估、奖励与补偿
Konrad等(2016)	多元化与组织战略目标和人力资源计划的关联程度、多元化员工的雇佣、多元化员工的选拔、多元化员工的培训与发展、多元化员工的管理、组织为多元化员工提供的工作—生活灵活性

资料来源:作者根据相关文献整理。

系统结构维度方面的研究。因此,中国情境下的多元化与公平管理实践的内涵与结构内容研究将是未来该领域的重要研究内容。

文献研究表明,目前学术界主要采用实验法、因果分析法、描述性研究、发展性研究、案例研究等方法对多元化管理进行测量(见表3),也有一些研究者采用计算机辅助的电话访谈法(computer-assisted telephone interviews, CATI)进行研究(Carla和Peter, 2011)。但是由于实验法、案例分析法等研究方法通常只针对单一管理实践进行研究,对于集合了一系列人力资源管理实践的多元化与公平管理系统来说,以上方法存在较大的测量误差,因此研究者们开始考虑采用问卷调查法(自我报告法)对多元化与公平管理系统进行测量。目前已经有研究者对多元化与公平管理系统的量表进行了开发和使用(Konrad等, 2016),但是总体来说这方面的研究还十分有限,现有量表的有效性也有待进一步检验。此外,尽管自我报告法能够避免实验法等研究方法只能对单一实践进行研究的弊端,但是也存在诸如自我报告偏差、共同方法变异等一些不足。因此,未来的研究一方面应继续对多元化与公平管理系统的量表进行开发与检验,另一方面应考虑采用多来源的问卷调查法(如上级评估、同事评估等)收集数据,以提高研究结论的有效性和准确性。

表3 多元化管理的研究方法

方法	目的/特点	文献举例
实验法	控制相关变量;调查可能的因果关系;设计实验组与对照组;随机分配参与者;进行结果比较	Kulik和Richard, 2000; Avery, 2003; Majumdar等, 2004; Holladay和Quinones, 2005
因果分析法	观察已有的结果;通过数据检验寻找导致这一结果的可能原因和其中的因果关系	Aremu和Adeyoju, 2003; Beagan, 2003; Ely, 2004; Kochan等, 2003
描述性研究	系统地描述一个情境的特征;保证真实性和准确性	Ferguson等, 2003; Scisney-Matlock, 2000; Solomon, 2000
案例研究	深入讨论一个特定社会单位的背景、现状和环境影响	Anderson, 2004; Broome et al., 2002; Headlam-Wells, 2004; O'Brien and Janssen, 2005; Ralston, 2003
发展性研究	通过特定变量的时间函数来调查变量增长和(或)变化的方式和结果	Bieschke等, 2003; Chevannes, 2002; Dogra, 2001; Harris, 2003

资料来源: Curtis等(2008)。

四、多元化与公平管理系统的影响因素

文献研究表明,影响多元化与公平管理系统的因素主要可以分为组织和社会两个层面。

(一)组织层面

1. 组织规模。Richard等人(2013)发现,规模较小的组织具有结构简单、灵活性高和管理柔性强的特点,即使没有正式的多元化与公平管理系统也能够多元化管理上保持灵活性;相反,组织规模越大,多元化现象越明显,员工对公平的需求也越发强烈,因此正式的多元化与公平管理系统的建构也越必要。可见,组织规模是影响组织建构和实施多元化与公平管理系统的重要因素之一。

2. 组织战略。战略人力资源管理理论认为,战略导向的组织人力资本管理与调配是实现组织长远目标的重要手段。尽管建构与实施多元化与公平管理系统是组织社会责任之一,但是从本质上来说该实践也有利于组织战略目标的实现(Konrad等, 2016)。可见组织战略也是影响多元化与公平管理系统建构与实施的重要因素之一。

(二)社会层面

1. 制度压力。研究表明,制度压力与多元化与公平管理系统的关系比较密切。例如,

Scott(2008)研究发现,公平就业相关的法规制度可以激励组织实施多元化管理,进而保证组织对员工的雇用公平;Konrad等人(2016)也指出,与没有受到制度约束的组织相比,制度约束条件下建构多元化与公平管理系统的组织明显增多。因此,制度压力会促进组织的多元化与公平管理系统的建构与实施。

2. 行业特征。研究表明,组织所处行业的特征会影响其人力资源管理实践。例如,Boxall和Purcell(2003)发现,与知识密集型和高度竞争性行业的企业相比,垄断行业中的企业由于受到政府保护、行业具有较高进入门槛或企业在行业中处于绝对优势地位,生存的压力较小,改善人力资源管理实践的动机较低。因此,行业特征可能是影响组织实施多元化与公平管理系统的重要因素。但是还有哪些行业特征因素会影响企业的多元化与公平管理系统,相应的作用机制如何等问题都有待进一步探索。

从总体来看,多元化与公平管理系统影响因素方面的研究仍然不足。首先,目前的研究主要局限于组织层面和社会层面,个体层面和团队层面影响因素方面的研究还有待进一步开展;其次,现有研究的深度和广度也有待加强;最后,这些影响之间的互动对组织多元化与公平管理系统建构与实施影响方面的研究也值得进一步研究。

五、多元化与公平管理系统的影响效应与作用机制

目前多元化与公平管理系统的影响效应研究主要集中在个体、团队和组织三个层面,其中的作用机制也得到了相应的解释。

(一)多元化与公平管理系统的影响效应

1. 个体层面。

关于多元化与公平管理系统对个体层面结果变量的影响,目前研究主要集中在以下几个方面:(1)改善员工的工作态度。研究表明,多元化与公平管理系统有助于提高员工的组织公平感(Magoshi等,2009)、组织承诺(Magoshi等,2009)、工作投入(Kirby和Richard,2000)和知识分享意愿(Shen等,2014),进一步增强员工的工作满意度(Carla和Peter,2011),长远来看可以降低员工的离职倾向(Singh和Selvarajan,2013;Odhiambo,2014)。(2)激发员工的积极工作行为。研究表明,由于多元化与公平管理系统具有可靠性和包容性,因此能够改善员工的缺勤行为(Fink等,2003;Avery等,2007)和自愿离职行为(Amstrong等,2010),同时能够激发员工努力工作并提高工作绩效(Mckay等,2008;Singh等,2013;Bieling等,2015)以及角色外行为(Muchiri和Ayoko,2013;Jin,2010)。(3)改善人际关系。研究表明,多元化与公平管理系统能够通过加强员工间的互动,进而改善团队成员人际关系质量(Odhiambo,2014)。

2. 团队层面。

研究表明,多元化与公平管理系统也会积极影响团队效能。首先,多元化与公平管理系统的包容性有利于增加团队成员互动,促进团队内部资源与信息的交流,为团队提供高质量的解决问题的方案,可以提高团队的创新性和创造力(Konrad等,2016)。其次,多元化与公平管理系统对团队内部关系的改善可以提高团队工作效率和团队绩效(Smith等,2012;D'Netto等,2014)。从总体来看,多元化与公平管理系统影响团队层面结果变量方面的研究还比较有限,因此还需要进一步扩展。

3. 组织层面。

目前,多元化与公平管理系统对组织层面结果变量影响效应的研究还处于初步探索阶段。大多数研究集中于探讨多元化与公平管理系统与组织绩效关系。例如,Herdman和McMillan-

Capehart(2010)发现,由于在创建组织积极氛围、缓解组织冲突上具有积极作用,多元化与公平管理系统有助于组织绩效的提升。Amstrong等人(2010)则进一步发现,与高绩效工作系统相比,多元化与公平管理系统在促进组织绩效提升方面的效应更大。从目前的研究来看,多元化与公平管理系统在组织层面结果变量的影响效应和作用机制方面的研究还需要进一步探索。

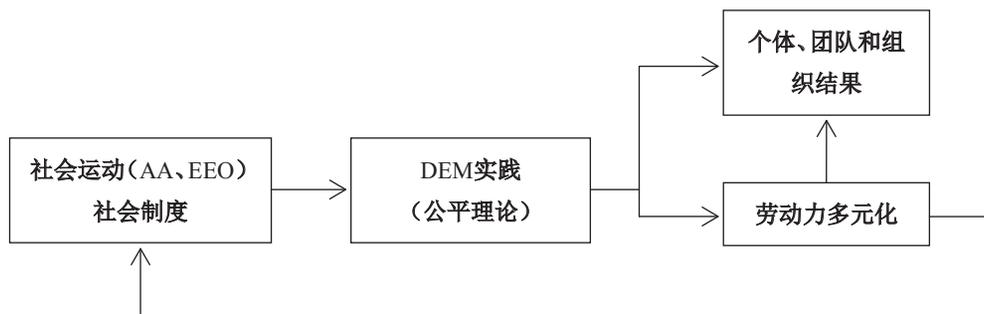
综上所述,目前多元化与公平管理系统与相关结果变量关系方面的研究也存在不少问题。首先,多元化与公平管理系统与个体层面结果变量关系的研究较多,与团队层面、组织层面结果变量关系的研究比较少;其次,现有关于多元化与公平管理系统与相关结果变量关系的研究以主效应为主,中介效应和调节效应方面的研究有待进一步开展;最后,尽管目前研究者们普遍认为多元化与公平管理系统的建构与有效实施具有双赢作用,但是是否具有消极作用,还需要进一步研究来确认。已有研究发现,组织管理中的多元化干预会带来职责冲突、意见冲突或行为分歧(Lorbiecki和Jack,2000;Riordan,2001;Wrench,2005)。也有研究者认为,多元化与公平管理系统可能或潜在的消极影响与建构与实施的具体情境有密切关系(Amstrong等,2010;D'Netto等,2014;Konrad等,2016)。因此,如何提升多元化与公平管理系统建构与实施的有效性,避免其可能的消极影响也是今后需要研究的重要问题。

(二)多元化与公平管理系统影响结果变量的作用机制

文献研究表明,多元化与公平管理系统是影响个体、团队和组织结果变量的重要预测因素,但是多元化与公平管理系统是如何影响这些结果变量的,目前理论界有以下三种解释。

1. 基于制度导向的多元化与公平管理系统作用机制模型。

从图1可以看到,AA实践与EEO法案在反对雇用歧视方面具有强制性规定,这些规定是促进制度导向的多元化与公平管理系统形成的直接原因。制度导向的多元化与公平管理系统的作用机理体现在三个方面:(1)提升组织劳动力多元化水平。基于公平理论,制度导向的多元化与公平管理系统通过给予员工公平待遇来解决雇用不平等问题,有助于增加组织内部劳动力多样性(Kalev和Dobbin,2006)。(2)对个体、团队和组织产生积极影响。由于社会制度对组织的强制性要求,制度导向的多元化与公平管理系统能够给予员工较高的公平感和包容性,这有助于给个体、团队和组织带来积极影响,如提高员工组织承诺(Carla和Peter,2011),团队创新行为和组织绩效(Konrad等,2016)等。(3)劳动力多元化的反作用。作为管理实践的实施对象,组织内部的劳动力多元化也会反过来通过促进社会制度的完善,进而促进制度导向的多元化与公平管理系统的完善。

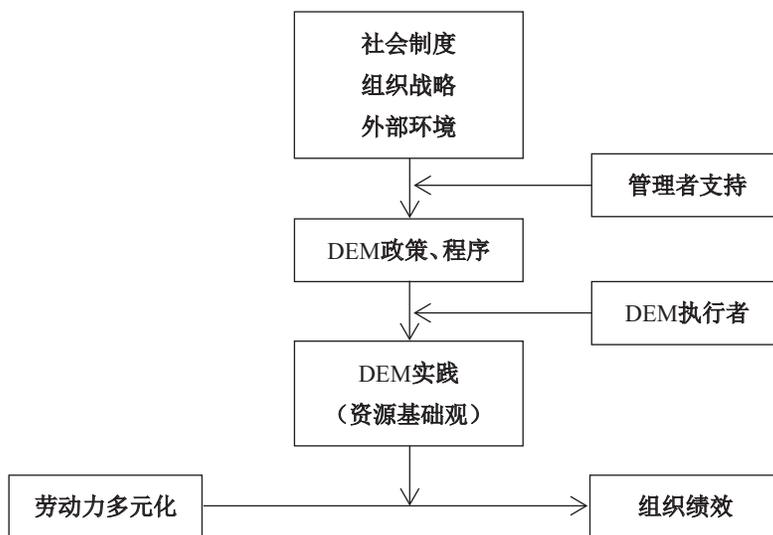


资料来源:作者根据相关文献整理。

图1 基于制度导向的多元化与公平管理系统作用机制模型

2. 基于战略导向的多元化与公平管理系统作用机制模型。

从图2可以看到,战略导向的多元化与公平管理系统从形成到产生作用可以分为三个阶段:(1)相关政策和程序的制定。制度因素(社会制度)、内部因素(组织战略)与外部因素(外部环境)是影响多元化与公平管理政策和程序形成的重要因素,较高水平的管理者支持有助于促进相关政策和程序的制定(Jabbour等,2011)。(2)战略导向的多元化与公平管理系统的形成。与战略相关的多元化与公平管理政策和程序是战略导向的多元化与公平管理系统形成的重要因素,执行者在相关政策落实到实践的过程中起着直接的推动作用。(3)战略导向的多元化与公平管理系统的作用过程。以资源基础观为理论基础,战略导向的多元化与公平管理系统通过对劳动力多元化进行开发,有助于组织创造差异化优势,进而提升组织绩效。



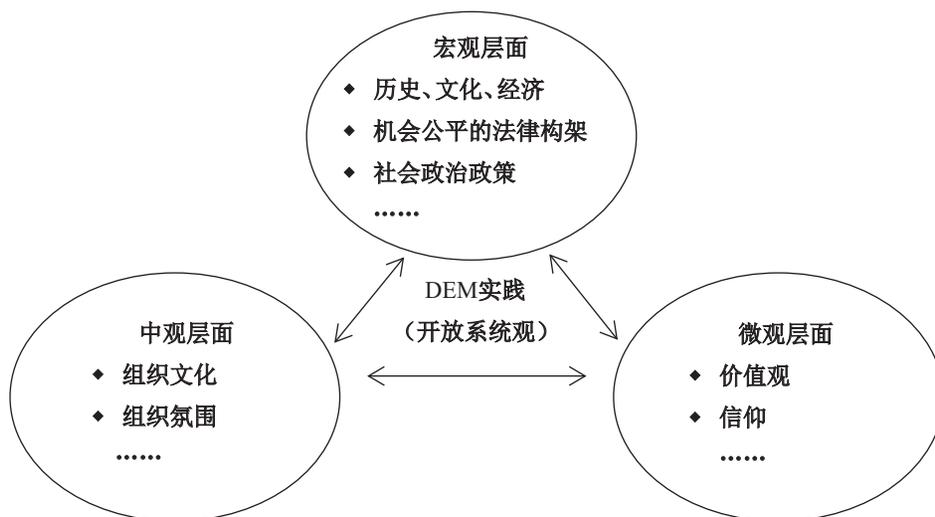
资料来源:作者根据相关文献整理。

图2 基于战略导向的多元化与公平管理系统作用机制模型

3. 基于关系导向的多元化与公平管理系统作用机制模型。

从图3可以看到,关系导向的多元化与公平管理系统的作用机制涉及三个层面的因素:(1)宏观层面,包括能够影响组织公平管理的环境因素和社会制度因素;(2)中观层面,包括影响多元化与公平管理系统的政策制定和程序设计的组织特征;(3)微观层面,包括构成劳动力多元化的个体特征。开放系统理论认为,组织是在与环境相互依赖、相互作用的过程中发展的(Kramar,2012),因此关系导向的多元化与公平管理系统基于对三个层面因素的综合考虑,有助于协调各个利益相关者的利益,实现组织内外公平。对比以上三种取向的理论模型可以发现,关系导向的多元化与公平管理系统试图构建的是一个更全面和综合的研究模型。

通过对比可以发现,三种取向的多元化与公平管理系统在目标、实践内容、理论基础、基本原理和分析层次等方面都存在差异,但相互间并不是完全独立的关系,而是相互贯通、相互渗透的,体现在以下几个方面:首先,制度因素是三种取向的多元化与公平管理系统共同的基本影响因素;其次,三种取向的多元化与公平管理系统在实践内容(差异化管理、公平管理)上存在一定的交叉关系;最后,尽管三种框架主要的分析层面有所不同,但是从多个层面进行分析是一项共识。总的来看,三种取向的多元化与公平管理系统的作用机制模型既各有侧重又存在相通性,究竟哪种理论模型更具说服力需要在未来的研究中进行检验。



资料来源:作者根据相关文献整理。

图3 基于关系导向的多元化与公平管理系统作用机制模型

六、结论与未来研究展望

(一)结论

综观多元化与公平管理系统相关研究可以发现,学术界对多元化与公平管理系统的研究正在兴起,中国文化背景下的相关研究刚刚起步,实务界对多元化与公平管理实践的需求也在不断增长和变化。尽管一些欧美国家(如美国、加拿大、英国等)组织中已经普遍存在多元化与公平管理实践,但是这方面的理论研究仍显不足,主要体现在以下几个方面:(1)学术界对多元化与公平管理的理解和研究取向还存在差异;(2)现有研究对多元化与公平管理系统影响因素、影响效应的探讨比较单一、尚不全面;(3)多元化与公平管理系统作用机制的研究尚未形成系统的研究理论框架。因此,本研究在文献研究的基础上,总结了多元化与公平管理研究的三种视角及相应理论基础,梳理了多元化与公平管理系统的影响因素、影响效应的现有研究成果,整合并对比分析了多元化与公平管理系统的三种导向的作用机制模型。本研究成果有助于加深学术界对多元化与公平管理系统的理解,推进国内相关理论研究进展,同时也可组织管理实践提供参考。

(二)未来研究展望

随着员工和组织环境的多元化程度不断加深,为了应对多元化带来的现实难题与挑战,研究者和实践者都开始探索组织多元化与公平管理系统的“最佳实践”(Martín-Alcázar等,2012; D'Netto等,2014)。研究表明,目前多元化与公平管理系统的理论与实践存在脱节现象(Kulik,2014),而中国在该领域的研究才刚刚起步,理论研究更是相对滞后。因此本文认为,未来有关多元化与公平管理系统的研究可以从以下几个方面展开:

1. 在中国文化背景下界定多元化与公平管理系统的内涵和特点研究。综合以往的研究,由于研究视角和研究背景的差异,学术界对多元化与公平管理系统的内涵与特征的界定仍存在分歧,且中国文化背景下的相关研究比较少。因此未来研究有必要进一步明确多元化与公平管理系统的概念内涵,并且尝试在不同文化背景尤其是中国情境下定义多元化与公平管理系统的内涵与特征。此外,将多元化与公平管理系统与其他人力资源管理模式(如高绩效工作系统、高承诺人力资源管理)进行对比研究也应是未来研究的一个重要内容,这方面研究不仅有助于

进一步辨析多元化与公平管理系统和其他相似概念间的区别与联系,也有助于研究者与实践者对最佳人力资源管理模式的探索。

2. 多元化与公平管理系统的结构与测量研究。从现有研究来看,大多数成果是基于西方管理情境研究而得到的(Magoshi等,2009)。受“差序”、“中庸”、“圈子”等中国文化的影响,多元化与公平管理系统的内容和表现形式可能会有所不同,西方研究所得的结构与测量工具在中国组织中也许并不适用。因此,未来的研究有必要在不同的文化背景和组织管理情境下重新审视多元化与公平管理系统的结构维度与测量问题,尤其是针对中国文化背景,对多元化与公平管理系统的结构和测量工具进行探索和开发,才能得出更令人信服的结论。

3. 多元化与公平管理系统的影响因素研究。作为组织的一种人力资源管理模式,多元化与公平管理系统会受到个体、团队、组织和社会等多方面因素的影响,但是目前研究集中于探讨组织层面和社会层面因素的作用,个体层面(如领导风格、领导价值观、员工素质等)和团队层面(如团队气氛、团队反思、团队学习等)影响因素的研究比较少。此外,一些中国文化情境变量(如中庸思想、差序氛围、权力距离等)也可能是影响多元化与公平管理系统的重要因素。因此,未来研究一方面应从个体、团队、组织和社会等多个层面综合探讨多元化与公平管理系统的前因变量,另一方面还应关注中国文化变量与多元化与公平管理系统的关系,这不仅对完善多元化与公平管理系统影响因素研究具有重要意义,而且也是多元化与公平管理系统本土化研究的一个重要内容。

4. 多元化与公平管理系统的影响效应及作用机制研究。首先,目前关于多元化与公平管理系统的实证研究主要集中在主效应方面,中介效应与调节效应的相关研究有待展开。其次,目前多元化与公平管理系统的影响效应局限于个体层面(Magoshi等,2009),关于团队层面、组织层面结果变量的相关研究仍十分有限。最后,由于三种不同理论取向的多元化与公平管理系统各有特点,学术界关于哪种取向的多元化与公平管理系统对企业多元化管理实践更具解释力和说服力,三者分别在何种情境中适用,以及三者在实践中有效性的问题尚未有明确结论。因此,未来研究应该在深度和广度上加强对多元化与公平管理系统的探讨,进一步完善其影响效应和作用机制研究。

5. 多元化与公平管理系统的跨文化研究。多元化与公平管理系统的影响效应具有一定情境特殊性(Jackson和Joshi,2004),但是现有研究通常忽略了对情景因素的探讨。这种缺乏对历史、政治和文化背景考虑的研究存在较大弊端,不仅会影响多元化与公平管理系统的实施效果,而且其研究结论难以进行推广(Knights和Omanović,2016)。目前多元化与公平管理系统的研究多以西方文化为背景(Hiranandani,2012;Ozturk和Tatli,2015),少数研究在日本和韩国企业中展开(Magoshi和Chang,2009;Kemper等,2016),其他文化背景尤其是中国情境下的相关研究比较有限。由于文化与制度存在差异,将西方文化背景下的研究成果直接应用于其他文化背景存在一定风险。因此在不同文化背景下对多元化与公平管理系统进行跨文化比较研究应是未来研究的一项重要任务。

主要参考文献

- [1]华涛. 约翰逊总统与美国“肯定性行动”的确立[J]. 世界历史, 1999,(4): 33-40.
- [2]张桂平, 廖建桥. 用“圈子”文化管理员工沉默行为[J]. 中国人力资源开发, 2009,(6): 29-31.
- [3]Adams J S. Inequity in social exchange[J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1965, 2: 267-299.
- [4]Appelbaum E, Bailey T, Berg P, et al. *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*[M]. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000.

- [5]Armstrong C, Flood P C, Guthrie J P, et al. The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems[J]. *Human Resource Management*, 2010, 49(6): 977–998.
- [6]Avery D R, McKay P F, Wilson D C, et al. Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues, and absenteeism[J]. *Personnel Psychology*, 2007, 60(4): 875–902.
- [7]Barney J B, Ketchen D J, Wright P M. The future of resource-based theory: Revitalization or decline?[J]. *Journal of Management*, 2011, 37(5): 1299–1315.
- [8]Becker G S. *Human Capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*[M]. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1992.
- [9]Becker B E, Huselid M A. Strategic human resources management: Where do we go from here?[J]. *Journal of Management*, 2006, 32(32): 898–925.
- [10]Bieling G, Stock R M, Dorozalla F. Coping with demographic change in job markets: How age diversity management contributes to organizational performance[J]. *Zeitschrift Für Personal forschung*, 2015, 29(1): 5–30.
- [11]Bowen D E, Ostroff C. Understanding HRM-firm performance linkages: The tole of the “strength” of the HRM system[J]. *Academy of Management Review*, 2004, 29(2): 203–221.
- [12]Carla H, Peter B. The incidence and impacts of diversity management: A survey of New Zealand employees[J]. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2011, 49(4): 440–460.
- [13]Colakoglu S, Hong Y, Lepak D P. Models of strategic human resource management[A]. Wilkinson A, Redman T, Snell S, et al (Eds.). *The handbook of human resource management*[C]. London: SAGE, 2009: 31–50.
- [14]Cox T H, Blake S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness[J]. *Executive*, 1991, 5(3): 45–56.
- [15]Curtis E F, Dreachslin J L. Integrative literature review: diversity management interventions and organizational performance: A synthesis of current literature[J]. *Human Resource Development Review*, 2008, 7(1): 107–134.
- [16]D’Netto B, Shen J, Chelliah J, et al. Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25(9): 1243–1266.
- [17]Fink J S, Pastore D L, Riemer H A. Managing employee diversity: Perceived practices and organisational outcomes in ncaa division III athletic departments[J]. *Sport Management Review*, 2003, 6(2): 147–168.
- [18]Gilbert J A, Stead B A, Ivancevich J M. Diversity management: A new organizational paradigm[J]. *Journal of Business Ethics*, 1999, 21(1): 61–76.
- [19]Gotsis G, Kortezi Z. Ethical paradigms as potential foundations of diversity management initiatives in business organizations[J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2013, 26(6): 948–976.
- [20]Guillaume Y R F, Dawson J F, Priola V, et al. Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2013, 23(5): 783–802.
- [21]Herdman A O, Mcmillan-Capehart A. Establishing a diversity program is not enough: Exploring the determinants of diversity climate[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2010, 25(1): 39–53.
- [22]Heres L, Benschop Y. Taming diversity: An exploratory study on the travel of a management fashion[J]. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 2010, 29(5): 436–457.
- [23]Hiranandani V. Diversity management in the Canadian workplace: Towards an antiracism approach[J]. *Urban Studies Research*, 2012, 2012: 385806.
- [24]Jabbour C J C, Gordon F S, De Oliveira J H C, et al. Diversity management: Challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations[J]. *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*, 2011, 30(1): 58–74.
- [25]Jackson S E, Joshi A. Diversity in social context: A multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25(6): 675–702.
- [26]Jin N C. Group composition and employee creative behaviour in a Korean electronics company: Distinct effects of relational demography and group diversity[J]. *Plasma Physics & Controlled Fusion*, 2010, 80(2): 213–234.
- [27]Joshi A, Liao H, Roh H. Bridging domains in workplace demography research: A review and reconceptualization[J]. *Journal*

- of Management, 2011, 37(2): 521–552.
- [28]Kalev A, Dobbin F. Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies[J]. *American Sociological Review*, 2006, 71(4): 589–617.
- [29]Kemper L E, Bader A K, Froese F J. Diversity management in ageing societies: A comparative study of Germany and Japan[J]. *Management Revue*, 2016, 27(1–2): 29–49.
- [30]Kirby S L, Richard O C. Impact of marketing work-place diversity on employee job involvement and organizational commitment[J]. *The Journal of Social Psychology*, 2000, 140(3): 367–77.
- [31]Knights D, Omanović V. (Mis) managing diversity: Exploring the dangers of diversity management orthodoxy[J]. *Equality, Diversity and Inclusion*, 2016, 35(1): 5–16.
- [32]Konrad A M, Yang Y, Maurer C C. Antecedents and outcomes of diversity and equality management systems: An integrated institutional agency and strategic human resource management approach[J]. *Human Resource Management*, 2016, 55(1): 83–107.
- [33]Kramar R. Diversity management in Australia: A mosaic of concepts, practice and rhetoric[J]. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2012, 50(2): 245–261.
- [34]Kulik C T. Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management[J]. *Human Resource Management Journal*, 2014, 24(2): 129–144.
- [35]Lorbiecki A, Jack G. Critical turns in the evolution of diversity management[J]. *British Journal of Management*, 2000, 11(S1): S17-S31.
- [36]Magoshi E, Chang E. Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea[J]. *Journal of World Business*, 2009, 44(1): 31–40.
- [37]Martín-Alcázar F, Romero-Fernández P M, Sánchez-Gardey G. Transforming human resource management systems to cope with diversity[J]. *Journal of Business Ethics*, 2012, 107(4): 511–531.
- [38]Mckay P F, Avery D R, Morris M A. Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate[J]. *Personnel Psychology*, 2008, 61(2): 349–374.
- [39]Muchiri M K, Ayoko O B. Linking demographic diversity to organisational outcomes: The moderating role of transformational leadership[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2013, 34(5): 384–406.
- [40]Nelson J K, Poms L W, Wolf P P. Developing efficacy beliefs for ethics and diversity management[J]. *Academy of Management Learning & Education*, 2012, 11(1): 49–68.
- [41]Nishii L H. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 56(6): 1754–1774.
- [42]Ozturk M B, Tatli A. Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2015, 27(8): 1–22.
- [43]Pauly J A, Buzzanell P M. Considering difference in diversity management: A critical take on practices and policies around the world[J]. *Scandinavian Journal of Management*, 2016, 32(2): 114–118.
- [44]Pitts D W. Modeling the impact of diversity management[J]. *Review of Public Personnel Administration*, 2005, 26(3): 245–268.
- [45]Richard O C, Roh H, Pieper J R. The link between diversity and equality management practice bundles and racial diversity in the managerial ranks: Does firm size matter?[J]. *Human Resource Management*, 2013, 52(2): 215–242.
- [46]Riordan C M. Relational demography within groups: Past developments, contradictions, new directions[J]. *Research in Personnel & Human Resources Management*, 2001, 19: 131–173.
- [47]Scott W R. Institutions and organizations: Ideas and interests[M]. *Institutions & organizations ideas & Interests*, 2008.
- [48]Sezerel H, Tonus H Z. The soft element of strategic human resource management: The employee's perception of diversity climate[J]. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014, 150: 354–359.
- [49]Shaban A. Managing and leading a diverse workforce: One of the main challenges in management[J]. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2016, 230: 76–84.

- [50]Shen J, D'Netto B, Tang J. Effects of HR diversity management on OCB in China[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2010, 21(12): 2152–2168.
- [51]Shen J, Tang N Y, D'Netto B. A multilevel analysis of the effects of HR diversity management on employee knowledge sharing: The case of Chinese employees[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25(12): 1720–1738.
- [52]Singh B, Selvarajan T T. Is it spillover or compensation? Effects of community and organizational diversity climates on race differentiated employee intent to stay[J]. *Journal of Business Ethics*, 2013, 115(2): 259–269.
- [53]Singh B, Winkel D E, Selvarajan T T. Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance?[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2013, 86(2): 242–263.
- [54]Smith A N, Morgan W B, King E B, et al. The ins and outs of diversity management: The effect of authenticity on outsider perceptions and insider behaviors[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2012, 42: E21-E55.
- [55]Van Dijk H, Van Engen M, Paauwe J. Reframing the business case for diversity: A values and virtues perspective[J]. *Journal of Business Ethics*, 2012, 111(1): 73–84.
- [56]Wise L R, Tschirhart M. Examining empirical evidence on diversity effects: How useful is diversity research for public-sector managers?[J]. *Public Administration Review*, 2000, 60(5): 386–394.
- [57]Wrench J. Diversity management can be bad for you[J]. *Race & Class*, 2005, 46(3): 73–84.
- [58]Yang Y, Konrad A M. Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 32(8): 1062–1083.

A Literature Review of Diversity and Equality Management System

Wang Yanfei¹, Fan Mengsha¹, Zhu Yu²

(1. *School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou 510640, China*;

2. *School of Management, Jinan University, Guangzhou 510632, China*)

Abstract: In the new era, diversity pattern brings the new challenges to organizational human resource management. Combining differentiation management and equality management, the construction and implementation of diversity and equality management system can not only help to develop the individual potential ability and improve the quality of organizational human resource management, but also improve organizational core competitiveness. Based on a literature review of the origin and development of diversity and equality management system, this paper concludes three perspectives and related theoretical basis for the research of diversity and equality management system, and further sorts out & integrates the existing research findings of diversity and equality management system with regard to structure and measurement, influencing factors and outcome variables. In addition, combining with Chinese cultural background, this paper discusses the limitations of current research and future directions in diversity and equality management system, hoping to provide reference for domestic research.

Key words: diversity management; equality management; human resource management; influencing factor; outcome

(责任编辑: 雨 橙)