

牧区的工作轻松，但却在精神层面上感受到极大的竞争压力，进而导致社会化失败。企业管理者如何帮助他们适应这种竞争状况，是影响其流动率的重要因素。

（3）如何克服语言障碍的问题

调研表明，在企业的日常工作与对外交流中，汉语的重要性超过藏语。藏族员工不懂汉语，不但会给他们学习技能、接受培训和工作交流带来困难，而且会限制他们升入管理层或走入专业技术岗位。另外，因语言障碍引起的上下级隔离状况会负面影响到管理者的管理方式，不但会使人性化管理流于形式，还会导致高管层过度依赖藏族管理者，甚至在个别企业造成了汉族高管的失控状态。因此，帮助少数民族员工克服语言障碍，成为企业的当务之急。目前，只有 A-1 公司提供既非系统也非正规的语言文化培训。

（三）建设企业文化，提升少数民族员工的企业融入感与职业荣誉感

1. 建设具有民族特色的企业文化

企业之所以要开展文化建设，对外是为了宣传企业形象，对内是为了将员工团结在一起，同心同德，实现企业的战略目标，在市场上维系可持续性竞争地位。对于少数民族地区的特色优势产业企业而言，如果能在建设企业文化的过程中，发掘并利用区域性民族文化特色，则既可以增加产品的文化附加值，也可以激发少数民族员工的文化自豪感，提升员工对企业的忠诚度。调研表明，只有两家企业在文化建设过程中注重加入民族文化元素，而另外几家则并未关注文化的凝聚力和推动力。

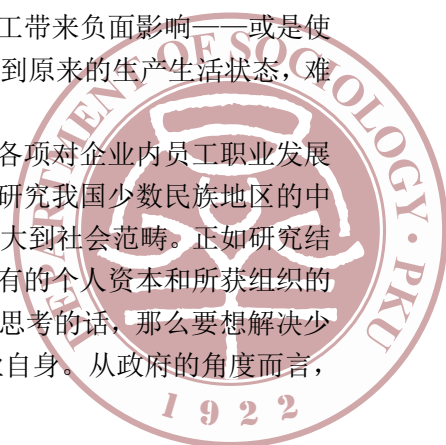
2. 组织丰富的业余文化生活

丰富的业余文化生活是非经济性薪酬的一部分。但调研发现，各家企业能够提供充足的娱乐休闲设施、组织员工进行业余活动的并不多。这种情形对藏、汉员工的交往不利。笔者注意到，企业中存在着藏、汉员工的族群隔离现象。笔者设计了一份调查问卷，测量藏、汉员工在企业内部各自的人际关系网络。结果表明，虽然问卷回应者中的绝大多数都有机会接触到其他民族成员，如，藏族管理者能够接触到汉族管理者，但无论在关系强度、职业支持度还是情感支持度上，同族交往程度都超过异族交往程度。这说明，企业内的族群融合程度不佳，而这种状况会负面影响藏族员工的职业发展。因为，它既会使藏族员工在语言交流能力方面的进步受阻，也难以帮助员工建立起职业支持网络。因此，打造旨在促进族群融合的业余文化生活，促进少数民族员工与汉族员工之间的非正式性交往，对于企业管理者而言至关重要。

五、 思考与政策建议

本文通过对西藏地区中小型民营企业中藏族员工的职业发展状况的调研发现，藏族员工的职业发展状况普遍不佳。深入研究表明，藏族员工之所以出现这种状况，除了与其自身预期社会化程度较低、文化素质较低、遭遇语言障碍等个体因素相关之外，在相当程度上是因为企业本身管理水平低下。具体说来就是，企业对员工的吸引力难以与外部因素的拉动力抗衡，进而引致企业藏、汉员工的频繁流动，这种流动性给处于较低职业层级上的藏族员工带来负面影响——或是使他们的职业生涯常常处于相同入职水平的不断重复中，或是使他们回到原来的生产生活状态，难以保证他们将来有较好的生活前景。

本文的结论与国内外相关研究结果均有所不同。目前，在国内外各项对企业内员工职业发展状况的研究中，学者们的关注点都在企业内部。然而，笔者发现，在研究我国少数民族地区的中小型民营企业中少数民族员工的职业发展问题上，可以将研究视角扩大到社会范畴。正如研究结果所证明的，这些员工之所以职业发展状况不佳，不但与其自身所拥有的个人资本和所获组织的支持度有关，更与企业自身的发展水平息息相关。如果从这一角度来思考的话，那么要想解决少数民族员工在中小型民营企业内的职业发展问题，关键点还在于企业自身。从政府的角度而言，



则可以跳出现有的思维框架，从如何帮助企业增加对少数民族成员的吸引力方向着手来制定政策。笔者针对这些问题，提出如下政策性建议。

（一）在制定区域性政策时，须权衡各方的利益与诉求

从长远看来，藏地生源高校毕业生进入区内企业工作已成为必然趋势，因此，地方政府在推行政策的过程中，既需要考虑长远性问题，也需要权衡政策出台对相关各方利益所产生的影响。调研显示，目前地方政府鼓励高校毕业生进入中小型企业各项措施，其效果并不理想，建议地方政府选择部分需要重点扶持的产业和企业，将企业的用工体系与公务员或事业单位人员录用体系相结合。

（二）加大监管力度，确保各项法律法规的贯彻执行

调研表明，企业不依法支付薪酬或提供福利待遇的行为既会造成员工离职，也会成为制度化管理的阻碍。因此，地方政府需要加大监管力度，确保各项法律法规的贯彻执行。另外，政府还需为员工建立单独投诉企业不合法行为的渠道。

（三）提升企业管理者素质，严格少数民族地区企业资质的准入工作

调研发现，企业管理者不具备现代管理理念，缺乏现代管理知识，是引致企业未能实施制度化管理的因素。建议政府在少数民族地区选择部分需要重点扶持的企业，共同出资，通过鼓励企业家与大型现代化企业的企业家进行交流、对高管层成员进行培训、与内地高校进行合作等形式，全面提升企业高管团队成员的素质。建议政府在少数民族地区打造企业和内地高校或科研机构的长期合作平台，由政府统一组织培训活动。另外，政府还需对拟在少数民族地区投资的企业建立严格的资质审核制度。审核过程需要关注两点：（1）确保主要管理人员和技术人员资质；（2）针对特色资源占有度较高的企业，可以要求其提前建立健全各项管理制度。有关部门需要干预企业内部各项制度的完善过程。

（四）对企业的具体扶持措施

建议政府有针对性地选择一批重点扶持企业，采取具体的扶持措施，加强企业的吸引力。政府可以通过定向资金扶持的方式，允许企业培训更多的技术工人（重点培养少数民族一线技术工人），满足企业的深加工生产需求。政府也可以引导企业扩大市场需求，增加销售量，盘活企业。政府可以帮助企业重塑带有民族特色的文化，在帮助企业打造民族品牌的同时，提升少数民族员工的职业自豪感。政府还可敦促企业组织丰富的业余文化生活，为少数民族员工和汉族员工打造顺畅的沟通平台，促进民族融合。

（五）满足少数民族员工的特殊职业发展需求

建议政府给企业创造更多的培训机会，监督企业对少数民族员工尤其是基层员工的培养。具体说来，政府可以鼓励并支持少数民族地区的企业与内地大中型企业进行交流式培训，也可以给企业提供资金扶持，帮助他们有针对性地选拔并培训出一定数量的少数民族管理层成员，并对培训效果进行监控。对希望利用业余时间进修学历、全面提升文化素质的少数民族管理者，政府可以提供一定的经济扶助。另外，政府可以敦促各企业成立职工文化培训中心，并提供一定的资金扶持，或是由政府出资，设立流动式培训基地，聘请正规的老师，深入各企业进行培训。这类培训在内容设计上可以多样化。

六、结语

调研表明，无论是哪个地区的企业，无论该地区的经济发展状况如何，无论企业具体经营何物，也无论企业所有者属于哪个民族，企业都应该朝着现代企业制度化管理的模式发展。在这个发展过程中，如何让少数民族成员和汉族成员一起，共生共存，共同发展，走向共同繁荣，值得我们高度重视。少数民族同我们一起走入现代化，是我们共同奋斗的目标。



参考文献:

- [1] 马戎.21 世纪的中国是否存在国家分裂的风险?[A].马戎(编).族群、民族与国家建构[C].北京:社会科学文献出版社.2012:192-253.
- [2] 程越.促进西藏农牧民增收问题研究[J].中国藏学.2012(3):133-137.
- [3] 孙红叶&杨立社.藏东南农牧区劳动力转移就业的现状 & 对策[J].陕西农业科学. 2010(5): 185-186 & 193.
- [4] 陈进,房灵敏,杨 斌,丁玲辉,徐丽敏,陈诚.外推与内生:双向建构西藏高校毕业生就业的长效机制[J].民族教育研究.2012(5):18-23.
- [5] 杨涛.西藏藏族就业地位的调查研究——基于三个企业的调研[J].中国藏学.2012(4):91-99.
- [6] Ibarra, H. Race, Opportunity, and Diversity of Social Circles in Managerial Networks [J]. Academy of Management Journal. 1995,38 (3):673-703.
- [7] Cox, T., S. M. Nkomo. Invisible Men and Women: A Status Report on Race as a Variable in Organization Behavior Research [J]. Journal of Organizational Behavior. 1990(11):419-431.
- [8] Sheridan, J. E., J. W. Slocum, R. Buda. Factors Influencing the Probability of Employee Promotions: A Comparative Analysis of Human Capital, Organizational Screening and Gender/Race Discrimination Theories [J]. Journal of Business and Psychology. 1997, 11(3):373-380.
- [9] James, Erika Hayes. Race-Related Differences in Promotions and Support: Underlying Effects of Human and Social Capital [J]. Organization Science. 2000, 11(5):493-508.
- [10] Thomas, David A. The Truth About Mentoring Minorities: Race Matters [J]. Harvard Business Review. 2001(4):98-102.

【调查报告】

关于少数民族学生在综合性大学 学习与生活情况的访谈报告

乌尼日其其格¹

引言

随着改革开放我国经济、社会等各方面的快速发展带来了更多的流动。沿海地区是流动率偏高的地区，越来越多的外来人员来到沿海城市，同时也越来越多的边疆少数民族地区的人们也往来到了这个发展的城市，其中，除了农民工等群体，来到沿海地区的一些边疆少数民族大学生群体是一个非常需要受关注的一个对象。因为他们的家长及本人一直坚信着“知识改变一切”这句话，与大多数人一样，他们更迫切着希望通过知识来改变他们地区发展及生活水平等弱与其他地方的各方面。所以他们无论如何想着让孩子读书，孩子学历越高越好。正是这样一点，他们在这沿海地区的高校里的表现和各方面的状况是值得关注并研究的问题。

本文通过以往研究少数民族学生在高校里的情况的各种文献的梳理来了解到少数民族学生们的各方面的情况，但是以往的文献很少在少数民族学生在沿海地区高校里的各方面的状况的研究，所以本文在以往的长辈们的研究的基础上试图想更好的了解这一群体的状况。本文以访谈的研究方法为主来研究。上海市是我国经济等各方面发展最快最好的城市之一，上海大学是上海市属的一所地方性高校，所以该篇文章以上海大学为访谈对象，主要是寻找上海大学各年级的来自边疆地区少数民族地区的 10 位访谈对象，分别是 6 种民族的学生。访谈结果发现大多数来到沿

¹ 作者为 上海大学文学院 社会学系硕士研究生。

