

这些都需要些反思性地了解。而我相信，一种新的长城史知识，以及此知识所造成的现实变革，可以让所有蒙古族人成为骄傲的蒙古人与中国人。

**记者：普通人可能最关心如何培养这种反思性？**

**王明珂：**最简单的反思性就是从人类生态角度去思考。不要只讲大国崛起或汉唐盛世，每个人问问看，自己除了在一个大国中觉得很光荣，生活有没有更好？司法是不是能保障人民的社会公平、正义？资源分配是不是很公正？走在街上是不是很安全？如果这一切都很好，那么大家便以国家为荣，就这么简单。如果你过得并不好，但仍觉得以作为大国国民为荣，那么就值得反思，自己为何如此？哪些知识让我们麻醉自己，谁或哪些团体在创造及推行这些知识？反思性是对自身处境的一种觉醒，认识到自身的现实处境，而开始怀疑造成自身认知的普遍知识与知识权力。

**提问：作为一个历史人类学家，你觉得年轻人对历史应该有一个什么样的态度？**

**王明珂：**我是觉得，如果是那种刻板历史，的确跟大家没什么关系。一千年前发生的事情，或者两千年发生的事情，与当代人有什么关系？

但是我所关心的历史，真的是“有关系”的历史。为什么？很简单一个道理。所有的被人们记录、重述的历史都是一种社会记忆，social memory，而且所有的memory都控制我们的行动。这就如电脑的运作，因为它有内建程序（program）在里面，它有一些系统在里面。

其实对于我们个人来讲，社会给予的历史知识就是一种社会内建程序。We are what we remember。我们之所以这样行动，是因为你脑子里面记得一些事情，记得你是某一个家族的人，记得你是某一个民族的人，所以你会为你的家族、民族光荣去做一些事情。

所以对我们每一个人，历史跟现实都有这样的一个联结。这就是为什么我要去强调反思历史。因为我们不能让“历史”把我们当作木偶，好像有人操纵历史，就像操纵一些线，把大家拉着行动，如同木偶一样。反思性历史研究，便是要人们能见着那些线以及操纵线的人，了解自身在现实社会及在历史长河中的处境与地位，因此得以行动来让现实更美好。

## 【论 文】

### 西藏企业藏族员工职业进步状况再探

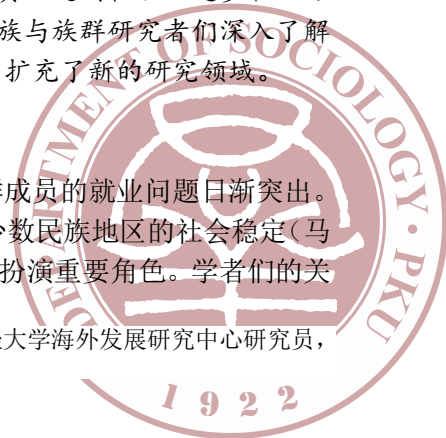
王凡妹<sup>1</sup>

**摘要：**本文以西藏中小型民营企业实地调研成果为基础，用草根理论构建藏族员工职业进步路径理论模型，深度诠释藏族员工在西藏企业内的职业进步状况。该理论模型由三个层次组成：核心故事层包括人力资本、社会资本等范畴，以理论编码“被接受的过程”将这些范畴相互连接，同时受到微观情境层（企业情境）与宏观情境层（区域差异与政府政策）的影响，其中企业情境的中介作用至关重要。文章重点解读了藏族与汉族员工之间、以及藏族员工之间在职业进步状况方面的差异性，并阐释了其中的理论发现与实践意义。本研究有助于种族与族群研究者们深入了解在中国特定情境下少数民族群成员的职业相关问题，提供了新的视角，扩充了新的研究领域。

**关键词：**藏族员工；职业进步；草根理论；族群差异性

近年来，在中国较为严峻的就业形势下，少数民族地区少数民族群成员的就业问题日渐突出。这应当引起关注，因其既影响少数民族群社会经济地位的提升，更影响少数民族地区的社会稳定（马戎，2012: 243）。国内学者普遍认为，地方政府在解决这一问题上可以扮演重要角色。学者们的关

<sup>1</sup> 作者为北京大学社会学博士，北京科技大学东凌经济管理学院讲师，中央财经大学海外发展研究中心研究员，2017-2018年度哈佛大学费正清中国研究中心访问学者。



注重点在于如何帮助少数民族成员进入劳动力市场（如琼达，次旦欧珠&次卓嘎，2013；黄菊英，图登克珠&周晓阳，2014；赵晓芳，2009）等，但针对少数民族员工进入劳动力市场后职业发展与进步状况的研究却不多。

本研究以西藏中型（≥300名雇员）及小型（≤300名雇员<sup>1</sup>）民营企业为例，探究藏族员工的职业进步（career advancement）状况，希冀通过这项研究，找到影响其职业进步的关键性因素，以更有针对性地帮助其克服各种障碍，实现职业生涯的可持续发展。

## 一、文献综述

职业可以被定义为“某一个体工作经历的演变轨迹”（Arthur, 2008）。作为职业研究者最关注的话题之一（Harris, Pattie & McMahan, 2015），职业进步是指“对某位员工职业移动（career movement）的客观评价，这一评价通过等级晋升（hierarchical advancement）或水平流动（horizontal mobility）来实现（Carmeli, Shalom & Weisberg, 2007）。”职业进步同时受到个体与组织因素的影响（Nabi, 2000）。

迄今为止，针对少数民族地区民营企业少数民族成员职业进步状况的研究，在国内学术界基本处于空白状态<sup>2</sup>。2012年，杨涛调研西藏三家旅游企业藏族员工的职业状况发现，尽管藏族员工在企业员工中占比较大，但主要集中在底层岗位上，在管理岗位上的占比远低于汉族员工。他从企业所处的宏观环境分析了这一现象，但未对企业内部进行微观研究。

相比之下，国外学者在这一问题上的研究成果较多。有研究指出，种族或族群因素并不会严重影响少数群体的职业进步状况（Sheridan, Slocum & Buda, 1997; Butt, Lin & Manning, 2012），甚至受政府优惠政策的影响，少数群体成员在组织内的晋升机会还会超过多数群体成员（Shenhav, 1992; Nkomo & Cox, 1990）。但大多数研究表明，少数群体成员的职业进步状况不如主流群体成员，种族或族群身份是造成差异的因素之一（如 James, 2000; Barrett, Cervero & Johnson-Bailey, 2004; Smith, 2005）。

通常说来，国外研究者倾向于从“非基于种族”（non-race based）或“基于种族”（race-based）方面来分析职业进步状况的族群差异性（James, 2000）。“非基于种族”的解释往往与人力资本和社会资本有关。人力资本是指“个体的知识、信息、思想、技术与健康”（Becker, 2002），可以通过个人在教育与培训上投资（Becker, 2009: 17）以及增加职场工作经验来得到提升（Harris et al., 2015）。在劳动力竞争市场上，个体在人力资本投资方面的差异性会强烈影响其薪资收入与所分配到的特定岗位（James, 2000）。种族因素也会通过人力资本变量间接地影响少数民族的晋升（ibid）。如，Trejo（1997）发现，与非西班牙语裔白人相比，墨西哥裔美国人因工作经验较少、英语能力匮乏、受教育水平较低而薪资较低。种族因素还会与人力资本结合在一起，影响少数群体的职业进步。如 Morrison 与 Glinow（1990）发现，受到种族偏见或歧视的影响，人力资本的投资给少数民族带来的回报要低于多数族群。

在基于种族的解释方面，Johnson（1986）与 Barrett 等人（2004）均证实，以“更少公开的”和“更加巧妙的”方式为特征的“隐蔽的（covert）”种族主义逐步取代了先前“公开的（overt）”种族主义，仍然阻碍着黑人专业人士的职业进步。另有研究表明，亚裔或西班牙语裔美国人也在工作场所感受到种族歧视（如 Fouad, Kantamneni, Smothers, Chen, Fitzpatrick & Terry, 2008; Kameny, Derosier, Taylor, Mcmillen, Knowles & Pifer, 2014）。此外，个体所遭到的刻板印象或种族偏见（如 Barrett et al., 2004; Carton & Rosette, 2011）或组织的制度性障碍（如与晋升和终身职位相关的政策和实践）（Kameny et al., 2014）均会阻碍少数民族成员的向上流动。

<sup>1</sup> 分类标准请参见工业和信息化部、国家统计局、国家发展和改革委员会、财政部联合发布的“中小企业划型标准规定”，取自[http://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/zhengcefabu/201107/t20110704\\_570692.htm](http://www.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/zhengcefabu/201107/t20110704_570692.htm)。

<sup>2</sup> 在本研究中，笔者重新梳理、分析与诠释先前发表的论文（王凡妹，2014 & 2016）数据，并增加部分数据，与前述成果的重合度不超过 10%。

社会资本方面的差异也会造成职业进步状况的族群差异性。在组织内部,社会资本资源——指某人与其同事、下属与上司之关系网络的特质(qualities)(James, 2000)——通常在晋升中起到关键作用。如,候选人能够通过组织内的政治与社会网络,既获得晋升机会相关信息,也能在竞争过程中获得支持(Nkomo et al., 1990; Combs, 2003)。研究发现,少数族群成员在获得与理解政治技术方面不如多数族群成员(Ferris, Frink & Galang, 1993),并且因类同性(homophily)——指“身份(identity)或组织成员资格(affiliation)方面类似的个体之间交往的程度”(Ibarra, 1993)——导致其网络资源受限。研究发现,与异种族或族群成员相比,同种族或族群成员相互之间形成关系的可能性更大(James, 2000)。少数群体的职业进步也会因其拥有较少的基于“身份-群体资格类同性”的“与之类似的他人”(Ibarra, 1993)而受限。这一点,已在少数族群员工与其上司(Lefkowitz, 1994; Cianni & Romberger, 1995)、导师(Dreher & Cox, 1996; Barrett et al., 2004)以及晋升评审团成员的关系研究中得到了证实(Powell & Butterfield, 1997)。

除前述研究外,还有研究者将研究范畴从个体的人力资本扩大到其所属族群的文化背景及其所处的社会与政治背景,力图勾勒出更加复杂和全面的图景(Gomez, Fassinger, Prosser, Cooke, Mejia, & Luna, 2001; Richie & Fassinger, 1997)。然而,国外研究大多在欧美情境下进行(如 Stanley, 2009; Wyatt & Silvester, 2015),其成果难以套用在中国社会、政治、经济和族群背景迥然相异的中国。本研究将有助于种族与族群研究者们深入了解在中国特定情境下的少数族群成员的职业相关问题,以期提供新的视角,洞见新的领域。

## 二、研究方法

由于在中国鲜有关于少数族群职业问题的研究,无现成的理论可以遵循,因此本研究拟通过分析丰富、详实与令人信服的资料来寻求新的建构(new constructs)以及提示性模型(suggestive model)(Edmondson & McManus, 2007)。本研究选用 Glaser 和 Straus (1967: 1)提出的“草根理论(grounded theory)”,将搜集的定性资料与新提示性理论(suggestive theory)相关联(Edmondson et al., 2007)。近年来,草根理论方式已成为管理研究领域最常用的定性研究方法(Bluhm, Harman, Lee & Mitchell, 2011),也是职业相关研究的主要方法之一(Blustein, Kenna, Murphy, Devoy & Dewine, 2005)。此方式在定性资料的搜集、分析与总结方面有鲜明特征,能有助于形成“概念之间的良好整合”(Corbin & Strauss, 1990: 5),同时也强调生成(generate)并详细阐释清晰的理论(Strauss, 1987)。

### 研究地点

西藏是我国典型的少数民族聚居区:2010年,藏族人口在全区人口中的占比高达90.48%(西藏自治区第六次全国人口普查领导小组办公室,西藏自治区统计局&国家统计局西藏调查总队,2012: 70)。笔者于2013年7月至9月赴藏,进入4家<sup>1</sup>中小型民营企业进行实地调研,即A集团总部及其下辖A-1公司(独立法人)、B集团总部及下属B-1公司(独立法人)、C公司和D公司,这些企业均位于S市及其下辖的S-1和S-2县,共搜集样本43个。2014年7月到2015年6月,笔者又陆续以电话访谈5人与面谈4人的形式补充了样本,他们是笔者首次入藏时出差在外或临时休假的关键信息提供者(Bluhm et al., 2011)(如人力资源经理或藏族管理者)。

笔者之所以选择这些企业,是考虑到相对于国有企业而言,民营企业受到的政府干预较少,更能反映藏族在自由竞争的劳动力市场上的状况。在这些企业中,A集团规模最大,在西藏有雇员约500人,其中A-1公司约120人<sup>2</sup>,B集团的雇员总数不超过200人,B-1公司与C、D公司一样,雇员总数均未过百。A、B集团的所有者为藏族,而C、D公司为内地<sup>3</sup>入藏开办企业的汉

<sup>1</sup> 笔者实际调研了7家企业,其中3家企业尽管显示出与本文所提及之企业类似的人力资源分布特征,但因受访者样本过少而未纳入数据分析。

<sup>2</sup> A集团在内地及西藏的雇员总数约1800人,但内地以销售业务为主,不从事生产加工业务。

<sup>3</sup> 考虑到本研究中受访者的语言习惯,本文均用“内地”指代“中东部地区”。



族人所有。这些企业均为利用西藏特殊资源禀赋的自产自销企业，其中 A-1 公司属农林产品加工业，主打油类产品和林下资源产品；B-1 公司属香品纸品业，主打产品为藏香；C 公司属特色饮品制造业，主打产品为青稞酒系列；D 公司属现代纺织业，主打产品为羊毛羊绒制品。

### 受访者情况

在所调研的企业中，只有 A 集团总部和 A-1 公司提供了详细的人员名单，其余 3 家企业的人力资源状况是通过企业高层管理者的访谈获得。为方便诠释数据，笔者根据各企业内部的岗位职级，同时结合各职级相应的薪资水平，将所有职级划分成 5 类，从高到低（除老板外）依次为：高层管理者【简称“高管”】、中高层管理者或高级技术类人员<sup>1</sup>、中层管理者或中级技术类人员、低层管理者或初级技术类人员、以及普通员工，包括普通一线生产操作工人（简称“工人”）、门卫、保安、接待等后勤人员。

在调研中，笔者结合企业的人力资源分布状况与样本的可获得性，实施目标式抽样，并辅以滚雪球抽样法。研究共完成访谈个案 54 个，包括 52 名企业人员及 2 名 S-1 县的政府官员。企业被访者基本信息请见表 1。

表 1：企业被访者基本信息统计<sup>a</sup>

	样本特征	藏族	汉族	频数（人）	比例（%）
所属企业	A 集团总部	7	4	11	21.2
	A-1 公司	11	2	13	25.0
	B 集团及 B-1 公司	7	6	13	25.0
	C 公司	3	6	9	17.3
	D 公司	2	4	6	11.5
性别	男性	21	14	35	67.3
	女性	9	8	17	32.7
年龄分布	≤ 19 岁	-	1	1	1.9
	20~29 岁	7	7	14	26.9
	30~39 岁	17	5	22	42.3
	40~49 岁	3	6	9	17.3
	50~59 岁	3	3	6	11.5
受教育程度	没受过正式教育/小学未毕业	7	-	7	13.5
	小学毕业	3	-	3	5.8
	初中毕业	3	2	5	9.6
	中专/高中毕业	10	3	13	25.0
	大专（函授）	4	-	4	7.7
	大专（全日制）	1	5	6	11.5
	本科（全日制）	1	12	13	25.0
研究生及以上	1	-	1	1.9	
职位层级	普通工人	4	-	4	7.7
	低层管理者/初级技术类人员	14	7	21	40.4
	中层管理者/中级技术类人员	6	2	8	15.4
	中高层管理者/高级技术类人员	1	3	4	7.7
	高层管理者	4	8	12	23.1
	老板	1	2	3	5.8
总计				52	100.0

a.表中未列入政府 2 名工作人员。

### 数据收集方式

本研究主要选用半结构化深度访谈法搜集数据，辅之以实地观察法、文本分析法与问卷调查法。笔者在广泛的文献回顾（Richie et al., 1997; Gomez, et al., 2001; Fouad, et al. 2008）后形成访谈提纲初稿，并随着调研的深入不断补充、细化与调整。

<sup>1</sup> 本文中“技术类人员”是指“财务类”、“营销类”、“技术类”与“行政类”人员。



访谈提纲初稿涵盖以下有关被访者的问题：1-进入企业前的工作和/或学习经历；2-职业选择，包括何时及如何进入企业；3-进入企业后的职业发展状况，包括如何适应组织环境、何种因素影响其步入当前职位等；4-工作中所获之支持与所遇之障碍，包括人力资本的提升、社会网络的打造及工作情境的族群分布状况等；5-职业进步的外部影响，如家庭或外部网络等；6-职业期望，包括原先与现在的职业期望；7-其他被访者所提及的职业相关信息。笔者在具体访谈时还针对不同的个体适度调整提纲，以获取充分信息。

### 资料搜集过程

本研究中，笔者独立完成所有的资料搜集、整理与分析工作。在实地调研中，除 C 公司是靠 S-1 县政府有关部门介绍才得以进入以外，其余 3 家企业靠的是私人朋友介绍。

正式访谈地点选定在各公司安排的单独房间，以确保访谈内容的私密性。每位受访者的访谈时间约为 60~90 分钟。访谈内容经被访者许可后被录音，之后整理成逐字稿。如果被访者拒绝录音，笔者会在访谈时做笔记，并在访谈结束后的第一时间内补充与整理。本研究有 48 个访谈用汉语完成，4 个访谈是在一名翻译的帮助下用藏语完成<sup>1</sup>。为了打破定性资料在搜集过程中的潜在障碍（potential obtrusiveness），努力与对方建立起信任感（Lee, Mitchell & Sablinski, 1999），笔者在访谈时向被访者介绍自己为大学教师，以聊天方式切入主题，旨在打消被访者顾虑，使其在放松的状态下诉说真实情况，表达切身感受。另有部分资料是笔者利用员工的午餐与晚餐时间，通过与员工闲聊的方式补充。

笔者还在两种情况下补充了资料：一是在各家企业正式访谈之前，提前搜集有关企业背景、经营状况、组织文化、人员状况、人力资源规章制度等方面的文本资料；二是当被访者之间的信息相互矛盾或存在不确定因素时，笔者会搜集文本资料进行评判。总之，实地调研整理搜集的逐字稿、访谈笔记与观察记录约 60 万字，为后期的数据分析打下了基础。

### 数据分析

编码是草根理论方式最重要也是最基本的程序。为了获得足够的实质性编码（substantive codes），也为了补偿因未能使用全版本（full version）而使用简版本（abbreviated version）草根理论方式所造成的不足（Willig, 2013），笔者使用逐行编码方式。编码工作由笔者借助 QSR NVivo 10 软件完成，步骤如下：

第一阶段是开放式编码。笔者反复阅读逐字稿与笔录，将文本资料“打破”成小的“文本片段”（如单词、短语或句子），生成实质性编码（如身先士卒、努力工作、勤奋工作），并提升成概念。在编码过程中，笔者不断比较所生成的概念之间的类同性与差异性，将其整合为低水平范畴（low-level categories）和描述性范畴<sup>2</sup>（descriptive categories）（如，概念下属的服从性与下属的遵从性被归为管理能力），并继续生成更高水平的分析性范畴（analytic categories）（如，管理能力能被进一步整合到人的能力）。笔者还为所有识别出来的范畴和亚范畴（subcategory）确定了属性（property）<sup>3</sup>与维度（dimension）<sup>4</sup>（Strauss & Corbin, 1998: 101）。如，亚范畴心理压力的属性之一是心理约束，其维度是从几乎无/没有约束到重度约束的连续统，被访者的心理状况能够被放在这一连续统的不同位置上。在编码过程中，笔者还不断比较和分析初始编码与新编码，逐渐确定了关键范畴（key categories）。

在开放式编码之后究竟应该采用何种步骤，草根理论家们是有分歧的。Strauss 与 Corbin（1998）主张，开放式编码之后依次是主轴式编码（axial coding）与选择式编码（selective coding）。但也有学者指出，如果研究者在职轴式编码阶段就使用编码范式（coding paradigm）建立起范畴之间的关联性（Urquhart, 2013: 25），就等于在选择式编码前预先设定了特定建构之间的相关性，

<sup>1</sup> 笔者初期调研时，已经注意到部分藏族基层员工无法用汉语交流，聘请了 2 名藏族做翻译，结果发现效果欠佳，于是被迫调整计划，减少不懂汉语的藏族被访者。

<sup>2</sup> 正文中的范畴与亚范畴均用斜体字表示。

<sup>3</sup> 属性是指某一范畴的特征（Strauss & Corbin, 1998: 101）。

<sup>4</sup> 维度是指某一范畴之属性的连续统（Strauss et al., 1998:101）。



而这种相关性本应源自资料自身 (Willig, 2013: 73)。因此, 笔者选择遵循 Glaser (1992) 的建议, 跳过主轴式编码, 直接进入选择性编码阶段。

在下一阶段, 笔者在删掉与关键范畴关联性极低的少量范畴及亚范畴之后, 进入理论创建的关键性步骤——理论编码 (theoretical coding)。期间笔者不断比较分析范畴之间的关系与撰写备忘录 (memo) (Hernandez, 2009)——书写备忘录过程实际上起始于开放式编码阶段——旨在呈现出“范畴和/或其属性之间的关联性假设, 并将这些关联性与其他范畴群整合在一起, 进而形成理论” (Glaser & Holton, 2004), 最终在数个已识别的理论编码中确定了最后的理论编码 (theoretical code) (Hernandez, 2009)。

### 三、研究结果

在现有国际研究中, 少数民族成员通常是组织内真正的少数 (占比较小), 并且, 研究者们倾向于将具有类似特征 (如年龄、性别、教育程度、技术、职级等) 的少数群体与多数群体对比, 以期识别职业进步状况方面的族群差异影响因素 (如 Wyatt et al., 2015)。然而, 本研究中的企业则呈现出如下独特的人力资源族群分布状况:

一是各企业员工在工作分类方面存在着明显的族群差异。尽管藏族员工在数目上是各企业员工的主体, 但主要集中在中层及以下管理者岗位, 而基层一线员工几乎全是藏族。相比之下, 汉族 (几乎全部来自内地) 主要占据着中高层及以上管理岗位或中高层技术类岗位。也就是说, 藏族员工在企业较高职级中呈现出不成比例的低代表性现象。

二是各企业员工职业进步路径呈现出鲜明的族群特征。如图 1 所示, 在所调研企业中, 员工遵循三条路径进步: 路径 1 是生产部门员工发展通道 (如, 基层操作工人→班组长→车间副主任/主任→生产厂长/副厂长); 路径 2 是非生产部门员工发展通道 (如, 普通员工→初级化验室人员→化验室主任); 路径 3 适用于技术类人员的发展。员工通过路径 1 和 2 可继续晋升到中高层管理者岗位 (如分厂副总); 中高层管理者与高级技术类人员能继续晋升到高层管理者 (如 A 集团副总)。

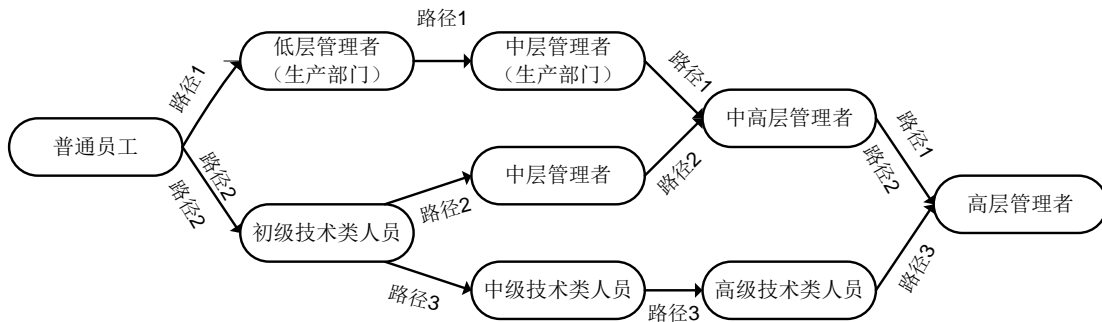


图 1: 企业员工职业进步路径图

调研发现, 藏族员工大多沿着路径 1 发展, 其中极少数能继续晋升到中高层或以上管理岗位; 路径 2 以汉族居多; 路径 3 则全是汉族。值得一提的是, 几乎所有沿着路径 1 发展的藏族低层或中层管理者是从企业内部的普通一线工人岗位做起, 鲜有直接外聘为管理者的; 但沿着路径 2 和 3 发展的员工绝大多数受聘时至少是初级技术类岗位, 其中一部分人进入企业后从未经历过换岗或晋升【称作“外聘者一类”】; 另一部分曾经在企业内有换岗或晋升经历【称作“外聘者二类”】。为方便诠释, 笔者将路径 1 中的藏族称作“藏族一类” (17 人), 将藏族的外聘者一类与二类合称作“藏族二类” (10 人)。此外, 受访企业中只有 A 集团与 B 集团有藏族高管, 他们是同老板一起创业者 (只有 1 人除外), 未遵循图中任何一条职业发展路径。

## 理论模型概述

为诠释藏族员工的职业进步状况，笔者构建了藏族员工职业进步路径理论模型（图 2）。该模型的中心为核心故事层（core story），是从个体层面进行诠释，包括人力资本（实际的、被识别的及被认可的）、人的能力（实际的、被识别的及被认可的）、工作态度与社会资本这些主要范畴，范畴之间按照理论编码“被接受的过程”相互连接。核心层外为两个情境层（contextual layers）：内层是微观情境层“企业情境”；外层是宏观情境层，包括“区域差异”与“政府政策”。

为表述方便，在研究结果部分，词语“绝大多数”是指所提及群体数目的 85% 及以上，“大多数”“通常”“往往”“众多”是指 70%-84%；“一些”“若干”是指 40-69%；“少数”是指 39% 及以下——如，“少数藏族管理者”是指“39% 及以下的藏族各级被访者”。此外，字母 H 代表汉族，T 代表藏族——如，H19 是指第 19 位汉族被访者。

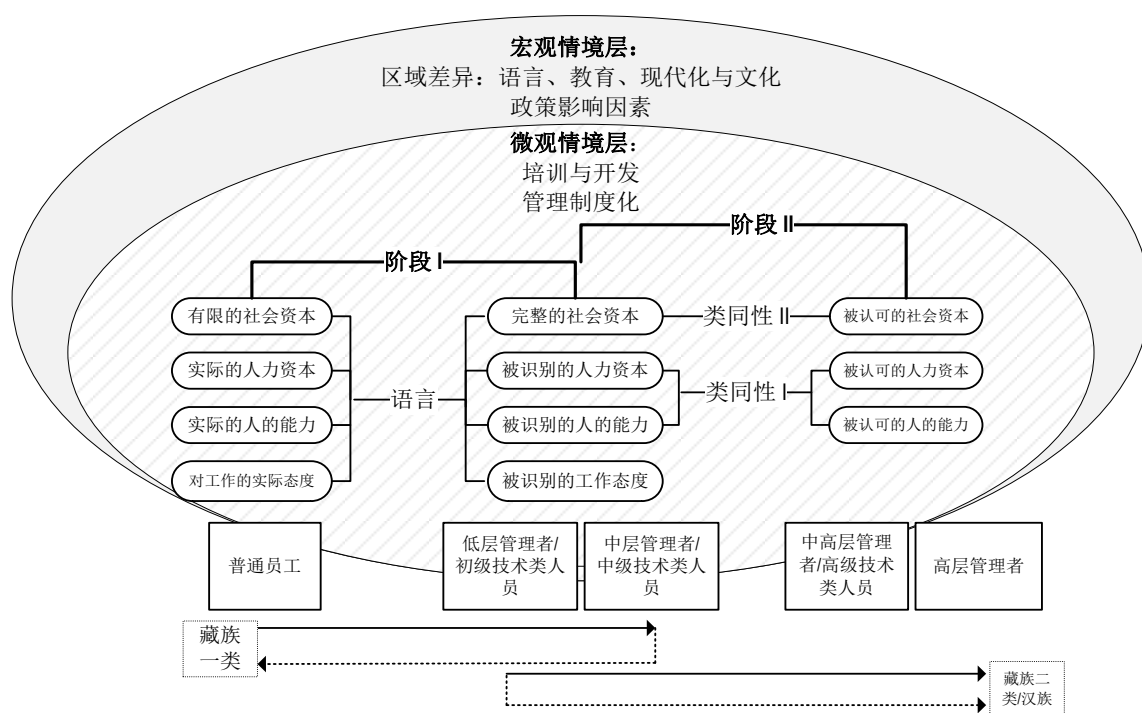


图 2：藏族员工职业进步路径理论模型

注：图中实线的起点与终点分别指某位员工入职时的职级与目前所在的职位，虚线的箭头指向企业外部，是指一位员工可能在线上任一时刻上离职。

## 核心故事

模型显示，藏族一类在职业进步过程中会遭遇“天花板效应”，但藏族二类与汉族不会。该现象可以分两阶段来解读：第一阶段，分析生产部门的工人如何才能成长为管理者；第二阶段，分析企业雇佣和/或晋升外聘者一类或二类的条件，进而剖析藏族一类缘何遭遇“天花板效应”。笔者还将进一步确定主要范畴之间的关系，以期清晰而系统地阐明核心理论。

### 第一阶段：个体层面的主要范畴

第一阶段涉及的主要范畴包括人力资本、人的能力、工作态度与社会资本；人力资本的亚范畴包括语言熟练度、受教育程度、业务水平与资历（见表 2）。



表 2： 阶段 I 的主要范畴

范畴	亚范畴	属性	维度*
人力资本	语言熟练度	双语口语	流利度 几乎不或不流利→非常流利
		书面汉语	发音标准度 不标准→标准 内容正确性 不正确→正确 内容复杂性 简单→复杂
	受教育程度	学历	受教育年限 低(≤小学)→高(≥高中或中专)
	业务水平	专业技术	深度 低→精湛 广度 掌握某一车间的技术→掌握各车间技术
	资历	现有企业工作经验	工作时长 短(≤1 年)→长(≥11 年)
人的能力	管理能力	下属的服从 下属的尊重	不服从→服从 不尊重→尊重
	协调沟通能力	上传下达	内容的正确性 不正确→正确 内容的清晰度 不清晰→清晰
		下情上传	反馈时间 不及时→及时
	工作态度	仔细 努力 有责任心 身先士卒 集体主义 服从	缺乏→完全具备

\*表中维度中“→”的左边和右边分别代表情况的两极。

语言熟练度是指书面汉语与双语(藏语、汉语)口语技术。绝大多数被访者指出,要想成为管理者,会汉语是必备条件。在生产部门,懂得双语的管理者最受欢迎,他们是汉族与藏族工人的沟通桥梁:藏族工人大多来自农牧民家庭,会听说汉语的很少,而非生产部门的大多数管理者与技术类人员是无法用藏语交流的汉族。随着职级的提升,岗位对语言熟练度的要求会逐步提升。如,“汉话说得不够标准一般还有机会当上班组长【T27, C 公司女性低层管理者】”,但到了车间主任或更高级别,“普通话就必须说得很好了”【T8, A-1 公司男性低层管理者】。另外,企业内部所有较高层次的正式沟通(如开会、发布文件等)都用汉语进行,对汉语书面表达水平的要求也随着职级的提升越来越高。

大多数管理者认为,受教育程度是影响职业进步的重要因素。藏族一类受教育程度普遍较低,高中或中专学历就算高学历。如, A-1 公司 101 名藏族一类员工中,有 9 人未完成小学学历, 74 人为初中毕业生, 14 人是高中或中专毕业生,只有 4 人是函授大专生。

关于业务水平,部分藏族一类管理者表示,在生产部门,技术水平精湛者(深度)或掌握多项技能者(广度)更容易获得晋升机会。如, A-1 公司男性低层管理者 T5 就相信,如果自己能够学会“每个车间的技术,就能走入更高层。”此外,由于受访的藏族一类管理者都是从工人干起的,因此职级较高者的资历(即现有企业的工作经验)也较深。

人的能力的亚范畴包括管理能力与协调沟通能力。管理能力以“管得住员工(T4, A-1 公司男性中层管理者)”为典型特征,具体表现为下属的服从与尊重。管理者还应成为其下属与上司之间的沟通中介。藏族管理者既需要将上级意图清晰地传递给下属,也需要将下属想法及时反映给上级(尤其是汉族)。

工作态度也会对职业进步产生影响。大多数藏族一类管理者表示,企业在选拔人才时,除了仔细、努力、有责任心等以外,那些能够身先士卒者更容易赢得上级青睐。另有少数汉族管理者指出,潜在的候选人要有集体主义精神并且“与领导保持一致(H14, D 公司女性高管)”。

模型还显示,藏族一类实际的人力资本、人的能力与工作态度必须通过“语言”(汉语)才能被识别。当笔者问及何种因素可能阻碍藏族员工的职业发展时,绝大多数被访者的第一反应就是



“语言”，并强调“绝对是汉语（T7，A 集团总部男性中层管理者）”。访谈资料显示，如果藏族工人无法打破语言障碍，那么其业务水平、工作经验、工作态度会无法被识别，也不可能获得提升。正如 T27 所说，“有的藏族（员工）都来了 10 年了，但不会普通话，连班组长也不能当”。

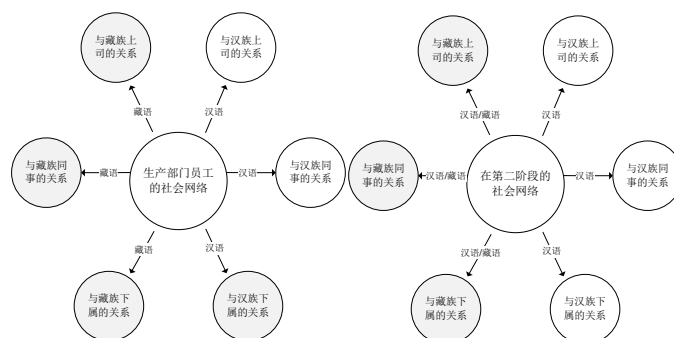


图 3：社会网络的建立

注：图中所有亚范畴（如与藏或汉族同事的关系、与藏或汉族上司的关系和与藏或汉族下属的关系）的特性都是建立关系的可能性，维度均为不可能到可能，连线上标志着员工为打造此社会网络所必须的语言。

语言因素还影响藏族员工社会网络的打造。如图 3 所示，在生产部门，仅有藏、汉双语兼通者才有可能打造一个完整的关系网络。语言问题还直接引致企业内部特殊的沟通模式，即一名汉族（尤其是管理者）与一名藏族工人之间的沟通需要通过藏族经理进行。正如 H14 所描述的，“跟（藏族）工人交流特别困难，他们一般有事情都是通过厂长（藏族）跟我说，然后我说怎么办，他们（厂长）再跟工人说。”在这种情况下，企业内部呈现出明显的族群隔离状况。此外，在生产部门，由于藏族工人的上司或导师都是藏族，因此西方学者（如 Cianni et al., 1995; Barrett et al., 2004）所关注的与社会网络有关的族群类同性问题不存在。

访谈中，藏族一类无人提及自己曾遭受到“基于种族”的不公正对待。实际上，无论是藏族还是汉族高管，在甄选生产部门的基层员工时均倾向于使用藏族，这是因为：其一，在平均海拔高达 4000 米以上的西藏工作，藏族有着汉族不可比拟的身体优势。其二，企业如长期雇佣内地入藏的汉族员工，需要支付额外的用工成本。如，汉族员工往往会要求企业额外支付高原补贴及提供带薪休假。其三，藏族员工能够起到“象征性代表（token representatives）”作用：（1）他们是企业的形象代言人，正如 C 公司男性高管 H22 所说，“只要参观团一来，就会看到我这里用藏族，有西藏特色”；（2）企业招收藏族农牧民更容易获得地方政府的“扶持资金”；（3）民族团结是西藏区域政策的重要模块，“企业如果不雇佣一名藏族，就可能不利于民族团结。”再有，企业高管也愿意从藏族工人中培养生产部门的管理者，而不愿意直接外聘管理者——即使是藏、汉双语皆通的外聘藏族——因为“工人们只服气那些真正有本事的，突然从外面叫人来直接管他们是管不了的（H14）。”

### 第二阶段：个体层面的主要范畴

在本阶段，藏族员工也颇受欢迎，这是因为除前述身体条件等优势以外，藏族员工还具有与内地入藏汉族截然不同的未来职业规划——大部分受访汉族表示，他们在数年之后会离开西藏；所有汉族被访者表示，他们最终肯定要回归故乡。汉族被访者认为，尽管在西藏工作能够获得较理想的薪资，但长期在西藏工作需要付出高昂的代价：一是生理的不适应，包括气候不适应、高海拔对身体不利、区域生活条件差等；二是人力资本的增长缓慢，包括知识更新缓慢、新知识难以用于西藏以外地区以及工作经验对回内地的发展作用有限；三是原有社会资本的流失，包括内地圈子的缩小与内地朋友感情方面的淡漠；四是强烈的孤独感，包括家人不在身边的寂寞、内地朋友不在身边的寂寞、（单身）难以找到合适的结婚对象。而藏族员工不存在以上问题，他们对家乡“有感情，不愿意离开，能留得住（T19，B 公司男性高管）”。访谈中大多数藏族被访者也

表示，“从没想过”或“不会”到内地工作。在这种情况下，前述“天花板效应”可以归因于藏族一类管理者难以满足企业选拔人才的条件。

表 3 展示出第二阶段影响员工雇佣和晋升的主要因素。可以看到，本阶段人力资本与能力的范畴及亚范畴与上一阶段基本相同，但属性与维度发生了变化。

表 3： 阶段 II 的主要范畴

范畴	亚范畴	属性	维度*	
人力资本	语言熟练度	汉语口语	流利度 几乎不或不流利→非常流利	
		书面汉语	发音标准度 不标准→标准 内容正确性 不正确→正确 内容复杂性 简单→复杂	
	受教育程度	学历	受教育年限 低(≤高中或中专)→高(≥学士学位) 是否受过正规教育 函授教育→全日制教育	
	业务水平 (管理者)	知识与技能	深度	低→精湛
			广度	掌握某一特定领域的知识与技能→掌握各领域的知识与技能
	业务水平 (技术人员)	业务理念	丰富的理论知识	匮乏→丰富
		进入企业前的职称	职称	无职称→高级职称
	资历	进入企业前的工作经验		短→长
		现有企业的工作经验	工作时长	短(≤1年)→长(≥3年)
	人的能力	管理能力	先进的管理理念 先进的管理方式	现代企业工作经验 当地→发达地区
协调与沟通能力		上情下达	内容的正确性 内容的清晰度 反馈时间 不及时→及时	
		与其他部门人员的交往能力	处理部门内部关系或与其他部门关系	缺乏→完全具备
		与企业外部人员的交往能力	处理企业与外部组织之间关系	

\* 同表 2 中的“\*”标志。

在第二阶段，*语言熟练度*以*汉语口语*与*书面汉语*为特征，因为“只要（员工）脱离了基层岗位，进入中高层甚至高层，就需要同政府或其他部门打交道，那就全用汉文（H9，B 公司男性高管）。”各级技术类人员也避免不了同其他非生产部门打交道，所以汉语技能也至关重要。因此，在这一阶段，藏族一类管理者所拥有的“双语表达能力”成为加分项，但不再是必备条件——汉族也完全能够胜任日常工作。此外，对于本阶段的管理者或技术类人员而言，重要的是如何*处理部门内部关系或与其他部门关系*，或是*处理企业与外部组织之间关系*，强调的是*与其他部门人员或企业外部人员的交往能力*。此外，本研究中的所有藏族二类被访者出生于县城或城市，他们的汉语口语与书面表达能力从小就优于大多来自农牧区的藏族一类，其协调沟通能力也因此而优于后者。

在本阶段，*受教育程度*包括属性*受教育年限*（此处高中或中专毕业生属于低学历，而最高学历是研究生）与*是否受过正规教育*——汉族被访者尤其强调后者，在他们看来，“函授的学历不如正规学历（H3，A 集团男性高管）。”可见，即使藏族一类管理者通过函授方式取得了大专甚至本科文凭，但在汉族高管心目中，第一学历才反映着真实受教育程度。另外，对于大多数汉族被访者而言，即使在学历相同的情况下，内地文凭的含金量也要超过西藏文凭。

非生产部门的中层管理者需要拥有*专业知识与技能*，尤其是那些直接受聘为经理的外聘者一类与二类，需要通过证实自己拥有先进的*业务理念*来获取职位，而这种理念往往根据其是否具备丰富的理论知识来评估。不过，要想进入中高层及以上职级，承担起全面管理整个企业的职责，个体就需要“知识面比较广，尤其是行政、财务、营销方面的知识都要懂一些（H9），”而不能只拥有某一特定领域的知识。面对这种状况，受教育程度较低且只深谙生产部门技术的藏族一类管理者就会遇到晋升障碍。

*业务水平*也会重大影响个体在路径3的职业进步。调研发现，中级及以上技术类人员以内地入藏汉族为绝对主体：他们均是正规高等学历起步（大专或大学），其中部分人在进入现有企业前就已获得了中级或高级职称。相比之下，藏族一类经理往往在进入企业前并无任何职称，而且因为在进入企业后才开始学习技术，极难达到晋升中、高级职称所需要的硬条件（受教育程度和工作经验）。再有，藏族一类常年在生产部门工作，接触到其他业务的机会较少，也难以在其他的*技术类工作*方面拓展其他技能。

大多数受访的外聘者一类与二类经理强调了*管理能力*在职业进步中的重要性。企业在直接外聘管理者（尤其是较高级管理者）时，更青睐那些先前拥有内地而非西藏管理经验者：前者被视为（1）拥有先进的*管理理念*，“至少知道需要职责分明（H3）”（2）懂得现代化管理方式，如“用制度来管人（H4，A集团男性中高层管理者）”。可见，企业自己培养出来的藏族管理者等于只拥有本土管理经验，其管理能力的被认可度较低。

就*资历*而言，对于外聘者一类而言，先前的*工作经验*是重要的，但对于外聘者二类而言，现有的*企业工作经验*在职业进步中占相当大的权重。实际上，访谈发现，鲜有汉族外聘者一类提及现有的企业工作经验的重要性，这是因为他们普遍入现职时间较短——所有汉族外聘者一类（14人）入现职时长中位数为2年——还未得到晋升机会。此外，大多数外聘者一类与二类认为，如果想从中级晋升到高层管理者，那么*工作态度*（如努力工作或服从）所占权重较小。

可见，尽管在职业发展不同阶段的（亚）范畴近似，但（亚）范畴的属性与维度有很大不同，并且，部分（亚）范畴在员工职业进步中所占权重也有差异。因此，根据模型，藏族一类所遭遇的“天花板效应”可以归因为，在第二阶段，（1）他们失去了其在第一阶段的职业发展过程中引以为傲的优势（双语表达能力、函授高等学历、深谙生产车间操作技术、能管得住藏族员工）；（2）他们长时间的本企业工作经验与勤勤恳恳、乐于奉献的工作态度不再被看重；（3）他们的劣势（汉语不够流利、有限的本地正规学历、狭窄的知识面、过于具体的技能、缺乏技术职称、有限的本地工作经验、有限的与其他部门或外部组织进行沟通的能力与经验）开始显现。

在理论模型中，笔者借用抽象化的概念“类同性<sup>1</sup>”进一步诠释理论编码：藏族一类被识别的人力资本与能力必须通过*类同性I*才能获得认可。*类同性I*是指，甄选者或评估者倾向于招聘或晋升那些与自己具有类似特征的申请者，本文特指那些与内地来的汉族有类似背景者。值得注意的是，尽管这一理论编码体现出族群特征，但*类同性I*绝不能简单地等同于族群类同性，而是涉及到语言、教育与经历方面的类似性。如，与藏族一类相比，藏族二类在语言或教育方面与来自内地的汉族更加类似；少数几名受访的藏族二类还曾在内地工作过或受过教育——其中两名被访者只有高中学历，但却因有内地工作经验而直接被聘为中层管理者。模型还显示，虽说会说汉语的藏族具备打造完整社会网络的条件（图3右），但这一网络是否能够帮助他们进一步发展，会受到*类同性II*的影响。*类同性II*是指，个体与那些同他们类似者交往的倾向性。

笔者在访谈时设计了两道题来测量藏、汉员工的社会网络。第1题：“您加入本企业后，当基于工作或任务上的需求，或基于寻求友情、诉苦、快乐等心理支持的需要，最会去与哪些人进行接触？”备选答案有藏族、汉族或其他少数民族。第2题是针对被访者在题1中所指出的每个

<sup>1</sup> 类同性概念的涵义与前述学者不同。



人，继续询问“此人与您的关系如何？”备选答案有“1-很不密切（只有工作必须时才有交流和互动）”，“2-不密切（限于工作上的交流与互动）”，“3-密切（除了工作上的交流和互动，有一定的私人交往）”，“4-非常密切（有很多的私人交往）”。问卷数据显示，在企业内部，异族交往程度显著低于同族交往程度<sup>1</sup>，族群融合状况较差，反映出类同性 II 可能具有族群性特征。为深入了解何种因素会影响藏、汉员工的交往，笔者询问了在题 1 中填写自己有异族交往对象、并且在题 2 中选择答案 3 和 4 的受访者，询问“您为何与此人交往比较多呢？”结果显示，类同性 II 包括 4 项属性：一是工作<sup>或</sup>学习经历的类同性，如 H9 强调，自己的藏族朋友“在内地西藏班上过学，思维方式、思维逻辑是按照内地来的，沟通起来没障碍。”二是受教育程度的类同性。如受过内地正规大学教育的 H9 认为，“受过高等教育的藏族好沟通多了，要是小学文化水平，交流会很困难。”三是家庭背景的类同性，如 C 公司女性初级技术类人员 H18 指出：“她（藏族朋友）是在拉萨长大，但父母受过教育，是行政事业单位的，和我差不多，家庭背景比别人（藏族）好。”四是性格的类同性，如 B 公司女性中层技术类人员 H12 说，“她（藏族）性格很好，很朴实善良，我们说得到一起。”由此可见，类同性 II 还包含若干非族群因素。

### 微观情境层：企业情境

在微观情境层，企业情境包括范畴培训与开发以及管理制度化。

#### 培训与开发

培训与开发的亚范畴包括新员工入职培训（一对一培训或集中培训）、在职培训（内部培训或外部培训）以及组织对继续教育的支持（学历继续教育或非学历继续教育）。新员工入职培训与在职培训的属性（维度）包括内容通用性（完全的专业培训→完全的通用培训）、常态化程度（临时性→常态化）、系统性（碎片化→系统性）、方式规范性（不规范→规范）、规律性（不规律【时间长短不一】→规律【每次时长相近】）和培训周期（短期→长期）。

调研发现，所有受访企业的新员工入职培训都是常态化的，但不同岗位的培训内容与方式有所不同。由于人力资源匮乏，生产部门的一线操作工人新进入企业后，往往缺乏系统的集中式培训，而以边上岗边培训为主（最常见的是一对一培训），培训时间视具体岗位长短不一，培训内容以实际操作技能为主——该技能仅能用于同类型企业，通用性较差。各家企业还提供不规范的规章制度方面的入职培训。

入职培训是帮助员工组织社会化——个体获得“工作相关知识并调整到期工作情境”的过程（Ashforth, Sluss & Saks, 2007: 448）——的重要模块。研究发现，藏族一类在组织社会化过程中遇到两大障碍。一是知识技能学习。访谈中有不少经理指出，藏族工人因受教育程度较低，学习与技能所花费的平均时间较长；另有少数汉族管理者认为，有的藏族员工主观上就不愿意学习新技术，“怕费脑筋（H14）”。但绝大多数藏族一类受访者认为，造成这种现象的关键因素是学习焦虑。正如 T4 所描述的，“我刚来的时候特别怕，我一动（机器），会不会漏油呢？设备会不会爆炸呢？”藏族一类之所以出现这种心理状态，与他们进入企业前普遍缺乏生产制造型企业的工作经历有关——在家务农或从事畜牧业、在小餐馆打工、在建筑或运输行业打短工、或在学校读书。二是工作压力，包括亚范畴工作繁重度与精神压力，后者源自心理约束、竞争氛围及不断的知识更新。如，成长于牧区的新入职员工需要改变在老家的工作生活节奏，适应企业朝九晚五的规律，还需要适应各种规则的制约，进而产生了心理约束。研究还发现，学习焦虑和精神压力已经造成了部分新进藏族工人离职。

就各企业的在职培训而言，只有生产部门的安全培训是常态化、系统性的，也比较规律与规范。相比之下，其他培训以碎片化、临时性、不规律性与不规范性为主要特征。这类培训课程以

<sup>1</sup> 具体问卷设计、调研过程与数据结果请见：王凡妹，2016。

专业培训（操作方面的理论与技术）为主，企业偶尔也会聘请内地教师前来短期授课，传授技术方面的理论知识。非生产部门人员也有在职内部培训机会，企业会请内地教师入藏讲授比较新的经营、管理理念与方式。尽管这类培训同样具有临时性、碎片化特征，培训时间也较短，但内容通用性相对较强。此外，各种培训效果在很大程度上受到被培训者汉语水平的影响——培训都是汉语的，只在极少的培训中，企业会让藏族管理者为藏族工人进行翻译。

语言（汉语）培训旨在提升藏族员工的汉语表达水平，属于完全的通用培训。受访企业中只有 A-1 公司提供了常态化的语言培训课程。尽管在师资、课程设置或硬件设施方面，企业的投入非常有限，培训也不够规范和系统，但还是受到文化素质较低的藏族员工欢迎。而其他企业并未提供语言培训项目——在高管眼中，语言培训既花钱又花时间，“我们（企业）主要让他们（藏族工人）学会操作机器就行了（H13，D 公司男性高管）。”

非生产部门员工能够参加两类培训项目：一是西藏各机构主办的各类长短期培训班。这类培训以实用性技能为主，藏族一类管理者也有机会参加。二是赴内地参加各种培训班。这类培训内容通用性强、课程涵盖范围广（如金融、财务、营销等），但因成本较高，一般只有中高层及以上管理者才有机会参加。藏族工人则几乎没有机会参加对外培训项目。如，所调研企业只有 A-1 公司在筹建之时，给新入厂的藏族工人提供过一次赴内地培训的机会，即由该公司现任男性高管 H1 率领，到安徽 A 工业集团培训了 40 多天。此次培训效果非常好，工人们既学到了机器操作技能，了解了大型现代化企业的运作模式，还大大提升了汉语表达水平。但自那之后，A-1 公司再也没有提供过此类培训，关键原因是成本太高，企业无法承担。

组织对继续教育的支持的属性（维度）包括可获得性（几乎不/无法获得→容易获得）、时间支持（不支持→支持）、费用支持（完全自费→报销全部费用）。通常说来，文化层次较低（初中及以下）的员工可以参加大学或政府举办的非学历教育，但受到时间与空间的限制，这类教育的可获得性不足。如，尽管拉萨有不少夜校传授语言、计算机知识等，但如果企业位于郊县（像 A-1 或 C 公司），那么只能利用业余时间学习的员工就无法接受这类教育了。文化层次较高的员工可以通过自考或函授方式继续学历教育。这类教育以自学为主，可获得性强，也能够习得通用知识，但参与者必须满足教育的最低要求（至少是高中或中专毕业生）、投入时间（2 年及以上）与不菲的成本，有时还需要在时间与费用方面得到企业支持——如，函授教育需要学员每学期花 15 天时间到 S 市脱产学习，也有员工因付不起学费而无法继续学习。

总之，所调研企业的培训与开发体系尚不足以达到帮助藏族一类提升人力资本和能力以及克服类同性所造成的障碍。事实上，部分在职培训甚至会扩大藏族一类与其他雇员之间的差距。

### 管理的制度化

管理的制度化之属性（维度）包括制度的完善性（不完善→完善）、制度的清晰性（模糊→清晰）、制度的精细性（粗疏→精细）、制度的公平性（不公平→公平）、制度执行的透明度（隐蔽→透明）。

本研究中，所调研企业普遍未能建立起完善、清晰、精细、公平的晋升制度。笔者分析了企业的人力资源管理文件后发现，各企业的管理晋升制度既不完善又过于粗放。如，A-1 公司规定：“对能力突出、表现优秀的员工予以涨薪，并提供晋升机会。”但企业既无详细客观的绩效考评制度来评判“能力突出”，也无精细完善的绩效考核指标来评判何为“表现优秀”。

调研发现，在生产部门，藏族一类中层管理者通常是由高层管理者选拔，然后再由他们负责从工人中选拔低层管理者——在族群隔离的状况下，汉族高管很少与藏族工人沟通，无法参与低层管理者的选拔。访谈还发现，部分藏族一类低层管理者并不清楚自己为何被提拔到当前岗位，也不清楚自己是否可以继续获得晋升。此外，大部分藏族一类工人和低层管理者认为，晋升过程并不透明。如，C 公司女性低层管理者 T29 说，“有时候经理会突然在晨会上宣布，谁是新的班

组长。”可见，族群隔离状况与管理制度化问题——制度本身的缺陷与不透明的制度实施过程——交织在一起，使得藏族工人得到合理认知的难度加大，也就是说，即使他们能够突破语言障碍，但因基层人才选拔权掌握在藏族中层管理者手中，其人力资本与能力也难以得到更高层管理者的认知。

各企业非生产部门的晋升普遍采用了以竞争为基础的晋升或聘用体系，用于提升或选拔人才，并且制度运行过程中透明度较高，也不存在族群隔离状况，汉、藏较高级别的管理者均能成为评价主体。但制度仍存在以下问题：（1）由于绩效考核指标体系匮乏，竞争者陈述业绩时靠的是口头陈述，结果造成竞争者的不公平感。（2）选拔标准内外不统一——如，对内部竞聘者要求有工作经验，对外部竞聘者却侧重学历——造成企业内部人员的失望感，尤其是当一名具有较高资历的内部雇员被一名外部人员打败的情况下。（3）评价体系的内容设计不合理。如，竞聘时评委围绕着理论层面问问题，侧重于竞聘者能否说出“先进的营销理念（T7）”，那些非常了解西藏情况，但理论知识有欠缺的竞聘者就难以胜出。制度的不完善性、模糊化、合理性欠缺、设计粗放，使得评审委员会成员的评判结果往往过多依赖主观性判断，增加了类同性I在选拔人才中的影响。可见，无论是生产还是非生产部门，现有的管理体系均难以帮助员工清晰地了解企业里的职业前景、了解自己从哪些方向去努力实现目标，也难以让员工对获得晋升的人员心服口服，产生公平感（Stumpf & London, 1981）。

研究发现，基于类同性的评估会从三方面影响人才甄选：（1）对业务水平的评判。对于那些需要频繁与当地客户打交道的岗位而言，竞争者需要熟悉当地环境，尤其要考虑少数民族地区独特的人文特征。如，A-1公司曾有一名来自内地的汉族在竞聘后赢得营销经理职位，结果进入企业不到半年就因达不到预期业绩而离职。这是因为该公司销售带有浓郁西藏特色的农产品，客户更愿意同藏族销售人员打交道——藏族不但熟悉当地的自然环境与人文氛围，其藏族身份与会说藏语更增添了对产品的信赖。（2）对管理能力的评判，即管理能力的本土化问题。如，考虑到藏民笃信佛教，看重宗教节日，B公司允许藏族工人在“藏历的十五和三十休息（H9）”；在难以调整休假制度时，他们会想到替代办法，以“向员工提供素斋（H9）”，满足藏民的心理需求。少数藏族管理者会理解并利用藏族员工的文化特征来管理。如，为了保证藏香制作质量，B公司男性中层管理者T21会强调藏香的宗教意涵，并且，为激发员工对工作的自豪感，平时强调，“我们不像那些做鸡鸭生意的，我们清清爽爽的，不杀生。”（3）对协调沟通能力的评判。实际上，无论在哪个阶段，也无论是生产部门还是非生产部门，为降低企业内的族群隔离现象，族群之间的沟通能力均应得到高度重视。访谈中大多数汉族被访者表示，自己之所以不与藏族工人交往，是源自语言、文化和教育方面的族群差异性。但笔者注意到，许多汉族从心底里就缺乏与藏族工人沟通的愿望，其中最典型的观点就是，“藏地就应该藏人来治理，我们汉人只是大的管理就OK了，具体的管理（不要干预），我们汉人的思维肯定跟他们不一样（H8，B公司男性高管）。”实例证明，语言等障碍并非是不能克服的，问题在于沟通的主动性。如，A-1公司中高层男性管理者H1是汉族、学历较高（本科）、至今不会说藏语，但他在工作时间常常到车间里转，业余时间还与藏族工人们一起打篮球、做活动，被后者亲切地称作“Z老师”，颇受他们的尊敬与爱戴。

总之，管理的制度化缺陷容易造成对个体人力资本或能力的误判，同时也增强了社会资本所占权重。族群隔离还造成了评审委员会成员不熟悉申请者，故此（1）评估者的主观评判更可能基于类同性I，导致对藏族一类之人力资本与能力的误判；（2）藏族一类受到类同性II影响的社会网络方面的缺陷会被放大。以上这些问题与其他管理问题交织在一起，成为藏族员工频繁离职的推手。如，这些企业的薪资方面存在两大问题：（1）基层工人的基本薪资不具备市场竞争力；（2）各家企业均存在程度不等的不依法给员工上保险、或所上保险不完全的现象，即通常只有

那些中层或以上管理者或企业所亟需的技术类员工，才能够获得全额法定保险。在这种情形下，藏族工人如果意识到自己无法晋升，就很可能选择离开企业。

## 宏观情境层：区域差异与政府政策

在模型的最外层，笔者从区域差异与政府政策方面来探讨影响藏族职业进步的深层次因素。

### 区域语言差异

区域语言差异包括亚范畴西藏与内地之语言差异，西藏各地区语言差异与西藏城乡语言差异，属性（维度）包括汉语学习时长（从小学开始学→从中学开始学）、主课程用汉语教授时长（从小学开始学→从中学开始学）、区域语言环境（很少或不说汉语→以汉语为主）与区域语言用途（不用汉语→汉语用途广泛）。

西藏常住人口中汉族很少，藏语是西藏城乡最普遍使用的语言文字（马戎，2011）。调研发现，来自不同地区的藏族在汉语熟练度上差别很大。访谈中，笔者将藏族被访者的汉语口语能力分为4档（从“级别1-无法沟通必须借助翻译”到“级别4-非常流畅”）。结果显示，藏族被访者从小生长的区域越靠近大城市，汉语说得就越好。如，那些从小生长在S市或在S市有长期生活经历的藏族被访者，无论受教育程度高低，汉语口语表达能力至少能达到级别3。在很大程度上，汉语口头表达能力与区域环境中是否有说汉语者以及是否有必要使用汉语有关，像S市，“夏天到处都是来旅游的汉人（T17）”，藏民就有学习与使用汉语的机会。另外，西藏的城乡语言环境不同——如，农牧区的藏族几乎不说汉语——所以来自城乡的藏族员工语言表达能力也不同。

研究发现，藏族受访者受教育程度越高，汉语的书写能力越强。此外，即使两名同等教育水平的藏族员工，其汉语表达能力也有差距，这与其从小生长区域的汉语教育有关：在西藏的不同地区，学校正规汉语教育的汉语学习时长和主课程用汉语教授时长是不同的。调研中的部分受访者开始在学校学习汉语或用汉语学习主课（如数学、政治等）的时间要早于其他受访者。正如A集团总部女性中层经理T13所说，“（S市）都是汉藏混校的，学校里有汉族班和藏族班，但藏族班里面的数学、语文等都是拿汉语教，除了藏文。”然而，来自S市以外、至少受过小学教育的藏族被访者都是从小学3年级甚或6年级才开始汉语文课程，直到小学6年级甚或初中开始才有机会用汉语学习数学、语文等主课。

### 区域教育差异

区域教育差异包括亚范畴西藏与内地之教育差异，西藏各地区教育差异与西藏城乡教育差异，属性（维度）包括受教育程度（低→高）、教育质量（差→优异）、教育资源（稀缺→丰富）与教育理念（不关注→十分关注）。

所有受访者都承认，西藏的整体教育水平与内地相距甚远。正如政府女性官员H23所说，“这里（西藏）的人员素质比不上内地，员工大部分是初中毕业的，高中毕业算学历高的，还有的初中没上完，或者到技校拿个培训证书。”另外，西藏各区域之间与城乡之间的人员受教育程度也有很大差别。如，本研究中，绝大多数生长于S市的藏族员工受过正规的高中或中专及以上教育，而来自其他地区的藏族员工中，“高中或中专学历就算是高学历了，牧区来的好多没上过学，城里来的好些（T3，A-1公司男性中层管理者）。”

在本项研究中，所有已婚有未成年子女的汉族被访者都将子女留在家乡接受教育，因为“这里的教育质量太差了，不能影响孩子以后的发展（H3）。”西藏城乡教育资源的分配也不均衡，如，S市长大的受访者均接受过学前教育，但其他地区的农牧区被访者则难得获得这种机会——有些地区的“村里面没有幼儿园（T14，A-1公司女性低层管理者）。”再有，农牧区学校的硬件设备、师资力量都比不上大城市。如，T14与丈夫同在S-1县工作，但两人特地把孩子送到S市接受教育，因为“那边老师多，学校条件也好多了”。此外，前文说过，西藏各区域之间以及城乡之间还

存在继续教育资源的差异。就高等教育而言，西藏的高等教育机构集中在拉萨，高校毕业生的市场认可度远不如内地高校。调研发现，内地高校毕业生在西藏比较抢手，人们也认为他们的素质超过西藏本地大学生。如，A集团男性高管H2毕业于内地一所普通二本院校，“在内地特别难找工作，但到这里（S市）完全成了抢手货，工资一家开得比一家高。”另有少数汉族被访者也以亲身经历指出，西藏培养的大学生在知识技能方面普遍不如内地大学生。

部分被访者指出，西藏与内地民众在*教育理念*上也有一定差距，相比之下，内地家庭对子女教育的重视度要高得多。在受访者眼中，这是因为“内地竞争强烈，公司在选拔人才时，对学历的要求相对较高（H2）。”在西藏各区域之间与城乡之间，人们也秉承不同的*教育理念*：通常说来，城市家庭要比偏远农牧区家庭更加重视教育，如，农区父母会要求孩子小学毕业后回家种青稞（T29，C公司女性低层管理者），而“S市的孩子不一样，家里重视孩子的教育，好多都是高中毕业（H23）。”

### 区域现代化差异

区域现代化差异包括西藏与内地之现代化差异、西藏各地区之现代化差异与西藏城乡之现代化差异，属性（维度）涉及工业化程度（以农牧业为主体→以工业化为主体）、城市化程度（低→高）和/或管理水平（低→高）。

前文提到的藏族一类的学习焦虑问题与其进入企业前所长期居住地区的*工业化程度*有关。西藏各地区之间的工业化程度差别很大，如，S市是西藏工业化程度最高的城市，拥有1个省级技术经济开发区和3个工业园区（所调研公司位于这些工业园区）。因此，与来自其他地区的农牧民员工相比，这些工业园区附近的农牧民对企业不陌生。如，来自S-1县农村的T27进入企业后并未感到焦虑，因为之前“通过亲戚朋友的介绍（对企业）有些了解”，而T4来自日喀则偏远农牧区，“找工作时根本不知道什么叫企业，只知道修车、电工什么的，老家根本没有大企业。”

调研还发现，区域的*城市化程度*也会影响企业新进藏族员工的心理状态。本研究中，汉族被访者全都有长期的城市生活经验，大多数还在北京、天津、深圳、广州、成都这类城市化很高、“压力特别大，竞争特别强（H5，A集团总部男性初级技术类人员）”的区域工作生活过，根本不觉得在S市及其周边地区工作生活有压力。此外，城市生活节奏与企业的工作节奏基本同步，有丰富城市生活经验的汉、藏员工也不会因心理约束而产生压力。相比之下，藏族一类大多缺乏丰富的城市经验，会因突然进入S市而感到不适应。

研究还发现，管理者之所以会基于类同性来判断管理能力，是觉得西藏与内地的*管理水平*差距很大。的确，所调研的企业非但人力资源管理亟待完善，其他管理问题也随处可见。如，H9刚进入公司时就发现，“（公司）财务制度方面不健全，连现金流量表都没有。”另外，诸如部门之间职责不清这类问题不但存在于各家企业中，也常见于当地的政府管理部门，带有区域性特征。访谈中，绝大多数汉族员工都对当地政府的低效率抱怨不迭，并因此而加重了对西藏管理者管理能力的负面印象。在他们看来，企业的管理水平低下是区域大环境造成，“这类事根本就不会在内地发生（H4）”，并且“改变是不可能的，他们（藏族管理者）全部受不了（H4）。”

总之，藏族一类的人力资本与能力普遍不如藏族二类，与内地入藏汉族更是相距甚远，这在很大程度上是区域语言、教育和现代化差异的体现。

### 区域文化差异

区域文化差异包括西藏与内地之文化差异和西藏城乡之文化差异，属性（维度）涉及时间假设（慢→快）和/或宗教文化（鲜见→普遍）。值得注意的是，西藏以藏族为主体人口，因此区域文化与族群文化有高度重合。

沙因（2011: 109）指出：“对时间的认知和感受是组织运作的最核心层面，一旦人们对时间的感知有差异，巨大的沟通与关系问题就会出现。”资料显示，藏族（尤其是藏族一类）与汉族





之所以对企业的工作节奏感觉不一样，是因为西藏文化中的*时间假设*与内地截然不同。在汉族被访者眼中，节奏慢是西藏典型的区域特色，就像 H4 所说，“内地企业与这里的最大差距就是节奏慢，而且整个西藏气氛都是。”

西藏的工作节奏与生活节奏一样缓慢，这是多年来西藏以农牧业为主体的产业结构所决定的。迄今为止，西藏的农牧区还秉承日出日落完成农耕或放牧的传统，吃饭时间也不固定，“牧民天亮前挤奶，然后回家吃早饭，再带上干粮柴火放牧，饿了就烧点水、吃点糌粑（T3）。”在调研中，有管理者反映藏族工人上班时会“带着甜茶、糌粑，过一两个小时要休息一下，喝点吃点，不管手头工作完没完成（H14）。”这反映的就是藏族员工进入企业前在牧区的时间假设。*时间假设*有城乡差别：开放度越高的大城市，时间假设与内地越相似，因此藏族二类就不需要努力改变自己才能适应企业的时间假设。此外，西藏的慢节奏也使初入西藏的汉族被迫调整工作节奏，造成了他们对当地管理水平的刻板印象。

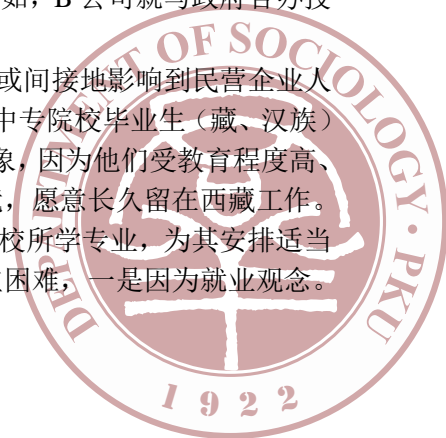
宗教文化是西藏文化的重大特色之一，藏传佛教的影响体现在藏民工作生活的方方面面。如，所调研企业的藏族老板或高管在重大事件发生之前会举行宗教仪式，“去寺庙去会拜一拜财神，这在内地是不可能的（H8）。”遵从宗教习俗已经成为藏民生活中不可或缺的一部分，据与藏族员工住邻居的 H11（B 公司女性初级技术类人员）观察，“他们（藏族）宗教信仰特别重要，不吃鱼，十五、三十不吃肉、不杀生。”藏民对宗教文化的尊重，是从小受家庭的影响，“是一种习惯（T14）”。笔者在调研期间，也多次在寺庙中看到藏民背着几个月大的孩子虔诚拜佛的场景。相比之下，宗教信仰在汉族中的规模与影响力要得多，“我们这一代人基本上就没有宗教的意识，强调无神论嘛（H3）。”可见，如果不了解藏民对宗教信仰的强烈精神需求，就难以理解他们的行为，也就难以做好人性化管理，并将这种文化特征转为人力资源管理的有利因素。

### 政策影响因素

研究发现，民营企业的人力资源状况同样深受地方政府的政策影响：（1）政府支持，包括亚范畴招聘与人力资本提升，属性（维度）是经济支持（少→多）与服务支持（少→多）；（2）政府优惠政策影响，包括亚范畴农牧民就业机会与公务员就业机会，属性（维度）是多元化（单一→多元）与机会数量（少→多）。

**其一、政府支持：**大多数汉族被访者对当地政府对民营企业的支持力度表示惊讶，认为“内地真的不如西藏对企业的支持力度大（H1）。”政府在企业人力资源方面的支持体现在两方面：一是帮助企业招聘员工。本研究中，大多数藏族一类都是在地方政府的扶贫办、管委会、人力资源和社会保障局等机构的帮助下招进来的。在西藏招农牧民员工，当地政府的帮助是非常重要的：农牧区富余劳动力虽多，但因消息闭塞、语言障碍、文化程度低等因素，藏民难以了解招工信息，再加上很多人从未接触过企业，心理上没有准备，所以企业招人时，需要当地政府“打个招呼（H9）。”二是支持企业内部人员人力资本的提升。如前文提到的 A-1 公司藏族工人曾赴内地企业培训，就是在政府的对口支援政策帮助下——由对方承担培训与住宿费——才得以成行。此外，政府还在语言培训或其他在职培训方面向企业提供一定的经济支持，如，B 公司就与政府合办技术培训项目，培训藏香制作人员。

**其二、政府优惠政策影响：**研究表明，地方政府的优惠政策直接或间接地影响到民营企业人力资源的流动性。笔者注意到，在各企业员工中，西藏生源的正规大中专院校毕业生（藏、汉族）占比极低。从理论上讲，这些毕业生本应是企业理想的招募与培养对象，因为他们受教育程度高、汉语言能力强、很容易满足技术职称的评审条件，而且熟悉本地环境，愿意长久留在西藏工作。所调研的企业也愿意大批招收这类人才，人尽其用，尽量根据他们在校所学专业，为其安排适当的岗位。但调研显示，民营企业在招聘或留住这类人才方面面临重重困难，一是因为就业观念。



绝大多数藏族受访者所说，他们从小的职业期望就是进入公务员行业<sup>1</sup>，获得稳定的未来生活保障。少数藏族被访者也以自身经历指出，公务员行业的福利要比民营企业好得多。二是因为政策推动。自 2006 年以来，自治区连续出台系列优惠性措施，解决藏地生源毕业生就业难问题（郭卫平&贾仲益，2013），其中就包括通过提供生活补贴或助学贷款代偿等方式，鼓励高校毕业生进入中小型企业、非公企业就业。但与此同时，政府在政府机关或事业单位创造出大量就业机会，向毕业生开放<sup>2</sup>。受政策影响，藏地生源毕业生进入公务员行业的门槛大幅降低，反过来也就更不愿意进入民营企业工作，而企业甚至因为这类政策而失去原来曾经招收的高校毕业生——A-1 集团 2011 年招来的十几名藏族高校毕业生三年后全因考进公务员行业而离职。于是出现一个悖论：解决就业难的政策，使得企业难以招到高、中级人才，不仅难以吸引他们，甚至难以留住他们。访谈中，大多数管理者已形成了一种印象，即，藏地生源大学生一般不会留在民营企业，“他们最多就是将企业作为一个跳板，临时找个地方锻炼一下（H16，D 公司男性中层管理者）。”此外，由于这类毕业生往往是企业较理想的培养对象（管理层或技术骨干的后备人选），他们的缺失会造成企业后继乏人。面对这种情况，企业被迫长期高薪聘请内地入藏汉族，使企业现有人力资源管理方面的各项问题难以得到解决。

政府优惠政策也间接影响着藏族员工的职业选择与离职行为。近年来，自治区出台了不少措施，以解决农牧民富裕劳动力的就业问题：一类是向农牧民自主创业提供补贴，如财政补钱帮助农民“种大棚（H23）”。另一类是开展各种培训项目，如政府“全部出钱（H24，女性政府官员）”，教农牧民编制藏毯、制作藏香等，也提供技工、锅炉工之类多种培训。这使得农牧民在择业方面有了更多选择（如在家里务农、开小作坊或跑运输等），无需进入企业工作。并且，在藏族员工做出离职决定的时候，这些措施也会成为一种推动力。调研发现，如果藏族工人离开企业后又重回企业、或进入一家类似的企业，那么会因其有限的人力资本或能力，“未必能够获得比原来更高的收入（H4）”。实际上，这些原本就处于职业低水平上的藏族基层员工的离职行为会使其职业生涯常常处于相同入职水平的不断重复中，从长远来讲，难以实现向上流动。

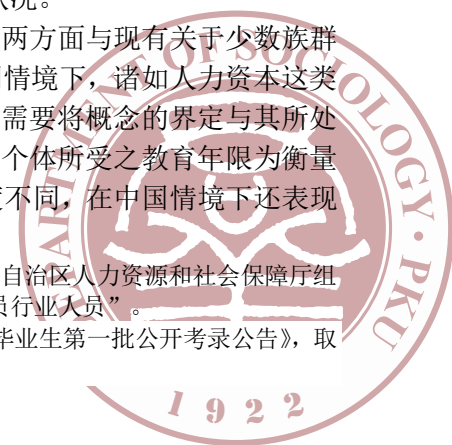
#### 四、总结与讨论

本文以草根理论方式打造了多层次模型，诠释了藏族员工在企业内的职业进步状况。核心故事层表明，藏族员工实际的人力资本或能力需要通过语言被识别，进而需要通过类同性获得认可。在这一过程中，企业对人力资本与能力的评判标准不统一，人力资本或能力在员工的不同职业进步阶段的所占权重有所不同，再加上社会资本的放大效果，造成藏族员工可能遭遇到“天花板效应”。在微观情境层（企业情境层），藏族员工在人力资本与能力方面的缺陷难以通过企业的培训与发展体系得到有效弥补；与此同时，企业的制度化缺陷又增加了这些员工的人力资本与能力被误判或非公正评估的可能性，放大了其在社会资本方面的缺陷。在宏观情境层，区域差异是造成藏族员工人力资本和能力普遍不足以及类同性得以形成的深层影响因素，也负面影响了这些员工的人力资本和能力得到认可以及社会网络的打造。此外，地方政府的各项政策优惠措施直接或间接影响了企业内藏族员工的流动性，进而从长远影响了其职业进步状况。

本研究结果与先前研究（如杨涛，2012）有些许相似之处，但在两方面与现有关于少数民族职业相关的研究结果有重大差异。在个体层面，本研究发现，在不同情境下，诸如人力资本这类常用概念的内涵及其所占权重会发生变化，因此在职业相关研究中，需要将概念的界定与其所处情境相结合。如，在很多研究（如 Smith, 2005）中，受教育程度是以个体所受之教育年限为衡量标准，但在本研究中，同一学历在员工的不同职业发展阶段的认可度不同，在中国情境下还表现

<sup>1</sup> 为行文方便，笔者将参照（刘天平、杨文凤&孙自保，2015）的方式，将西藏自治区人力资源和社会保障厅组织公开考录的基层公务员、事业单位工作人员和专业技术人员统称为“公务员行业人员”。

<sup>2</sup> 在 2015 年，超过 1 万名岗位空缺被提供给毕业生（《西藏自治区 2015 年高校毕业生第一批公开考录公告》，取自 <http://www.xz.hrss.gov.cn/news/201554/n71111557.html>）。



出正规学历与继续教育学历、不同地区的同等学历的认可度差异。本研究中，个体拥有的人力资本与能力必须被认可并被认知后，才能在职业进步中发挥作用。如，藏族一类中层管理者在第一阶段已获识别的管理能力会因无法克服类同性障碍而不再被认可。研究还发现，一些学者所强调的族群类同性会在社会资本的打造方面起到一定作用，但族群类同性不过是影响员工社会资本的众多影响因素之一。

在宏观情境层面，有研究者（如 Nkomo et al., 1990）已经注意到，组织情境会影响少数民族的职业进步状况。在本研究中，笔者拓宽了分析角度——将藏族员工放在其所处之微观情境（企业）与宏观情境（区域与政府）中，由表及里，由宏观到微观，探究影响其职业进步的因素。笔者以为，在研究中国少数民族的职业相关问题时，特别不能忽视宏观情境因素的影响。如果我们在分析问题，直接沿用现有西方学者所普遍认可的分析视角——基于种族或非基于种族<sup>1</sup>——就可能造成对中国复杂的少数民族问题的简化或误读。如，Grunfeld（2013）与 Dreyer（2003）曾经指出，藏族劳动力之所以未能充分受益于西藏旅游业或建筑业的发展，是因为原应属于他们的工作机会被汉族拿走，并据此而推断，针对藏族的歧视必定存在于西藏的劳动力市场上。本研究的实地调研结果则表明，至少在西藏特色资源中小型民营企业内，藏族在绝对数量上是远超汉族的。在本研究中，藏族员工从未提及自己遭受过偏见或歧视，而汉族管理者也表示，考虑到藏族员工的独特优势及未来职业规划，企业雇佣满足条件的藏族员工是理性的选择。

本研究中，员工在职业进步状况上表现出的族群差异性也不能简单地用族群偏见与歧视来诠释，因为（1）各家企业内人力资源的族群分布状况都是类似的，与老板的族群身份无关；（2）藏族员工相互之间在职业进步状况上也存在着差异性，其中藏族一类会遇到“天花板效应”，藏族二类与汉族员工的职业进步轨迹更加类似；（3）族群类同性只是员工打造社会网络的众多影响因素之一。此外，类同性的产生，在很大程度上是源自长期的区域差异所引致的区域偏见；此类偏见并非针对某一特定族群（如，盎格鲁撒克逊白人之对非洲裔美国人），而是针对某一区域性群体。如，汉族管理者认为西藏大学毕业生（包括汉族、藏族）的能力不如内地高校毕业生，这一看法带有鲜明的地域特征，并非只针对藏族群体。实际上，针对高校毕业生的就业区域性歧视普遍存在于中国的不同省份之间（徐顽强&孙丹, 2014），但由于少数民族地区（西藏）聚居着少数群体成员（藏族），这一偏见就表现出鲜明的族群特征。以上这些说明，西方学者未建立在实地调研基础上所做出的推断是值得商榷的。

除了理论方面，本研究也用实证数据验证并细化了国内有关少数民族就业方面的研究成果。如，马戎（2009）指出，藏族劳动力的人力资本缺陷使其难以参与市场上与汉族移民的竞争——西藏的外来劳动力与本地劳动力不在同一水平上，前者承担着后者难以胜任的技术岗位与管理岗位；张男星等（2014）证明，西藏是中国所有省市教育最不发达的地区；还有学者（如潘海生, 2006；卞利强等, 2014）指出，在义务教育阶段和继续教育阶段存在的资源不均衡，造成了西藏在教育方面的城乡差距。

不少研究证明，语言是造成职业进步状况之族群差异的众多因素之一（如 Hellerstein & Neumark, 2008），而在本研究中，语言所扮演的是关键性角色。组织研究者（Vaara, Tienari, Piekkari & Säntti, 2005）认为，作为信息交流和学习知识的工具，组织内的语言与话语（discourses）一起，以在每日社会交流中较隐蔽的方式控制着人们。语言的这些功能得以在一定程度上解释，为何拥有基本的工作语言交流能力的藏族一类能走入基层管理岗位，却无法满足不同职级对语言熟练度的要求。另外，之所以来自西藏不同地区的藏族员工的语言能力差距甚大，也可以从双语政策的执行过程中找到答案。自 1994 年起，西藏开始明确强调双语政策（马戎, 2011）以后，地方各级学校逐渐形成了三种双语教学模式，而农牧区、半农半牧区和城区的模式各不相同——如农牧区

<sup>1</sup> Sagas 与 Cunningham（2005）甚至指出，如果族群之间在职业成功方面的差异并非源自人力与社会资本的差异性，那么就为歧视性假设提供了支持。

是以藏语文为主，城区以汉语文为主教学。各地教学模式的差异与语言环境的差异结合在一起，造成学生汉语水平的差异，如城市学校的学生汉语水平明显超过牧区学校的学生（王珍珍&王鉴，2013）。

本研究中提到的工业化程度方面存在的区域差异性可以用官方统计数据来证实。近年来，西藏非农产业发展迅速，但工业化水平仍然较低——2014年，西藏工业总产值在国内生产总值中的占比为7.18%（西藏自治区统计局&国家统计局西藏调查总队，2015：表2-7），远低于全国水平（35.9%）（中华人民共和国国家统计局，2015：表3-2）。同年，西藏制造业从业人数在西藏各行业从业人数中的占比只有1.60%（原始数据取自西藏自治区统计局&国家统计局西藏调查总队，2015，表3-4），区内占比最高的地区是拉萨（9.77%），山南、日喀则、林芝地区在1.90到2.79%之间，最低的那曲地区只有0.36%（原始数据取自ibid：表3-7）。这可以在一定程度上解释，为何在本研究中，来自偏远农牧区的员工鲜有机会接触生产制造业企业。另外，西藏的城镇化水平为中国所有省市区中最低：自1978年以来，西藏城镇化率（城镇人口/总人口\*100%）连年增长，但截至2014年也只有25.75%（西藏自治区统计局&国家统计局西藏调查总队，2015：表3-1），远低于全国水平54.77%（中华人民共和国国家统计局，2015：表2-1）。

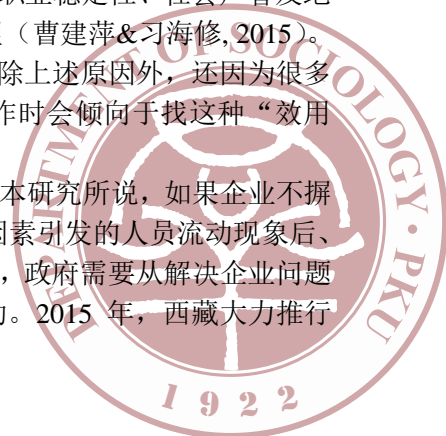
笔者以为，尽管缩小区域差异尚需假以时日，但在当前状况下，藏区企业和政府依然能够各司其职，采取有效措施，帮助藏族员工弥补自身的不足。除采取措施改进培训与发展项目以外，企业还可以（1）在入职培训时，为藏族员工打造宽松的学习氛围，给予其更充分的学习时间；（2）给予藏族一类更多的外部（尤其是到内地）培训机会；（3）适度开发并改进汉语培训项目；（4）酌情支持继续教育，使员工得以充分利用外部资源来提升人力资本，并以此节约企业的培训与开发项目成本。此外，企业可以考虑藏族员工受教育程度普遍较低的特殊现象，提升继续教育学历的认可度。

与所有现代化企业一样，藏区企业也只有打造完善的、清晰的、精细的、公平的且执行过程透明的制度，才能使评估者能够有效地甄选人才，最小化自己可能有欠公允的主观评判，减少甄选过程中类同/性因素的影响，使藏族员工获得合理公正的评价。再有，少数民族地区的企业在制定与完善人力资源相关制度时，不宜完全照搬内地模式，而需要注意本土化问题——如，藏区企业需要考虑藏族员工的特殊文化心理需求，招聘特定岗位时需要考虑所面向市场的特殊性。藏区企业还需特别重视组织文化建设，打破可能存在于异族群成员间的语言等障碍，推动跨族群沟通。

地方政府也可以在三方面帮助企业内的藏族员工提升人力资本：（1）支持企业开办完全的通用技能培训项目，如，由政府出资设立流动式培训基地，长期聘请有经验的教师，深入各企业进行语言培训；（2）以贷款等方式帮助希望利用业余时间进修学历的藏族员工；（3）打造西藏与内地沟通交流的平台，鼓励藏族员工进入现代化管理水平较高的大中型企业进行实地培训。

在宏观情境层面，政府需要权衡新政策出台对相关利益各方所可能产生的影响。本研究发现，政策相互之间存在着矛盾，即政府原想为藏族农牧民富裕劳动力与藏地生源大学毕业生创造就业机会的政策，反倒成为他们不进入企业、甚至离开企业的推动力。之所以出现这种现象，究根到底，还是因为企业自身的吸引力远不如公务员行业。研究表明，出于职业稳定性、社会声誉及地位等方面的考虑，不少大学毕业生仍将进入公务员行业作为职业期望（曹建萍&习海修，2015）。这一现象在西藏的大学毕业生中尤为突出（肖彩波&刘红卫，2015）：除上述原因外，还因为很多大学生来自经济条件较差的普通干部职工或农牧民家庭，他们找工作时会倾向于找这种“效用久”与“风险小”的单位（郭卫平&贾仲益，2013）。

理论模型还表明，企业情境层起到了至关重要的中介作用。正如本研究所说，如果企业不摒弃自身的管理缺陷，不但会影响政府的支持效果，使企业进入非效益因素引发的人员流动现象后、又异化为企业效益下滑的怪圈，也难以承担起带动就业的重任。因此，政府需要从解决企业问题着手来制定政策，而不宜过多直接干预劳动力市场上人力资源的流动。2015年，西藏大力推行



商事制度改革,降低企业市场准入门槛,小微企业明显扩张<sup>1</sup>。但本研究提醒我们,管理水平低下的企业难以承担起转移剩余劳动力的大任。笔者以为,在少数民族地区,地方政府有必要对拟投资的企业进行严格监管,如建立严格的资质审核制度,确保主要管理人员和技术人员资质,谨慎推出放松准入政策。此外,地方政府有必要引导和帮扶企业落实社会保障,缩小与公务员的差距,还可以打造平台,通过鼓励西藏地区的企业管理者与内地现代化企业的企业家、内地高校等进行合作交流,并出资对高管进行培训等形式,全面提升企业管理团队成员的素质。

## 研究局限与未来研究

因受到时间与条件限制,本研究存在两点局限:一是笔者因不会说藏语而造成的样本偏离,即藏族工人样本数目少;二是访谈资料的搜集大多在工作时间完成,受访者的观点难免会受到工作环境的影响。

本文的研究对象是西藏地区中小型民营企业的藏族员工。要想全面了解该地区藏族的职业进步状况,还需要研究那些在公务员行业或国有大中型企业工作的藏族员工。考虑到中国少数民族地区的多样性和差异性明显——无论是自然条件,还是民族语言、宗教信仰、经济类型和民族文化特点等都多种多样(张落成&吴楚材,2000)——未来研究还可以聚焦其他少数民族地区的其他少数民族,了解他们的职业进步状况。当然,未来研究也不能忽视散居在非少数民族地区的少数民族成员。这些研究成果可以相互对比、相互验证,最终尝试打造中国少数民族地区少数民族职业进步状况理论模型,找到影响我国少数民族职业进步的影响因素。

总之,随着经济改革的深入,少数群体成员将无可避免地与多数群体在市场上竞争,政府也不可能总是干预劳动力市场。本研究从个体、微观与宏观三个层面找到了影响藏族职业进步的因素,希冀这些成员能与多数群体成员一起,同生共存,共同发展,走向共同繁荣。

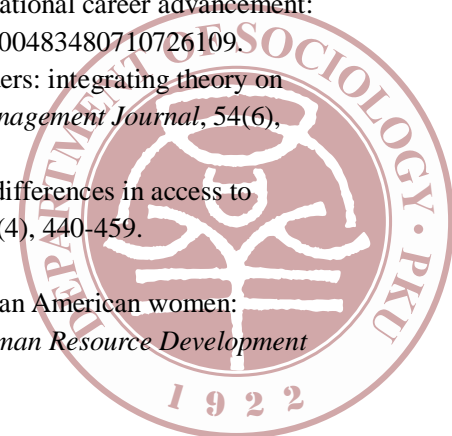
### 参考文献:

- 卞利强 & 桑木旦, 构建覆盖西藏全区继续教育模式的实践与探讨[J]. 当代继续教育. 2014(2): 35-37.
- 曹建萍 & 习海修, 大学生公务员热现象分析—基于社会阶层与社会流动视角[J]. 2015 (8): 153~155.
- 郭卫平 & 贾仲益, 西藏自治区少数民族高校毕业生就业现状探析[J].民族教育研究.2013, 24(4): 22~29.
- 黄菊英, 图登克珠 & 周晓阳, 西藏劳动力就业现状及特征分析[J]. 西藏大学学报(社会科学版). 2014, 29 (2): 20-26.
- 刘天平, 杨文凤 & 孙自保, 西藏大学生公务员热的冷思考——兼论专业学习与就业的关系[J]. 西藏教育. 2015 (2): 3-6.
- 马戎, 实事求是、与时俱进, 推动西藏社会发展研究[J].西北民族研究. 2009 (3):1-8&15.
- 马戎, 西藏社会发展与双语教育[J].中国藏学. 2011(2):108-139.
- 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.2012.
- 潘海生, 拉萨市义务教育均衡发展状与对策研究[J].民族教育研究.2006,17 (1): 42-46.
- 琼达,次旦欧珠 & 次卓嘎, 当前西藏城镇化过程中被征地农牧民安置模式调查分析[J].安徽农业大学学报(社会科学版).2013, 22 (4): 6~10.
- 沙因·埃德加, 组织文化与领导力——如何以最有效的方式认识和打造组织[M].北京:中国人民大学出版社.2011.
- 王凡妹, 藏族员工在西藏中小型民营企业内的职业发展研究[J].西南民族大学学报(人文社会科学)

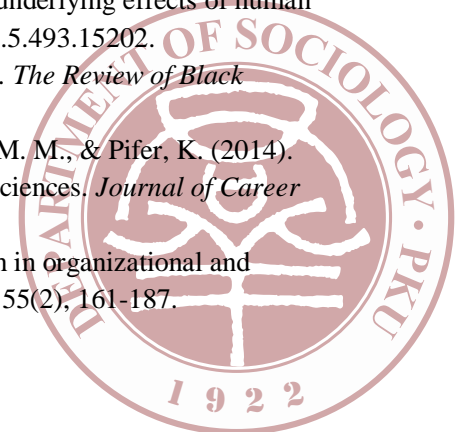
<sup>1</sup>取自<http://www.chinanews.com/cj/2015/09-21/7535309.shtml>。



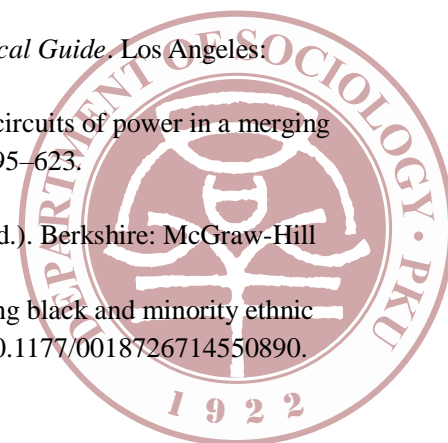
- 版).2014(7):53-58.
- 王凡妹, 西藏特色优势产业的中小型民营企业文化资本研究[J].青海民族研究. 2016 (1): 166-175.
- 王珍珍 & 王鉴, 民族地区双语教学成效与问题调查研究——以西藏拉萨地区的双语教学为例[J].当代教育与文化. 2013, 5(1): 102-110.
- 西藏自治区第六次全国人口普查领导小组办公室, 西藏自治区统计局&国家统计局西藏调查总队. 西藏自治区 2010 年人口普查资料[R].北京:中国统计出版社(第 1 卷), 2010.
- 西藏自治区统计局&国家统计局西藏调查总队, 西藏统计年鉴 2015[R].北京:中国统计出版社. 2015.
- 肖彩波 & 刘红卫, 西藏高校毕业生就业现状及相关问题研究[J].绵阳师范学院学报. 2015,34 (9): 44~50.
- 徐顽强 & 孙丹, 大学生就业地域歧视现象的理性反思[J].黑龙江高教研究. 2014 (8): 64-67.
- 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.
- 张男星, 王纾 & 孙继红, 我国高等教育综合发展水平评价及区域差异研究[J]. 教育研究. 2014 (5): 28-36.
- 张落成 & 吴楚材, 我国中西部少数民族地区差异特点分析[J].贵州民族研究. 2000 (1): 69-76.
- 赵晓芳, 少数民族大学生就业问题的特殊性及对策建议[J].西北民族研究, 2009 (3): 216-219.
- 中华人民共和国国家统计局, 中国统计年鉴 2015[R], 北京:中国统计出版社. 2015.
- Arthur, M. B. (2008). Examining contemporary careers: a call for interdisciplinary enquiry. *Human Relations*, 61(2), 163-186. doi: 10.1177/0018726707087783.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Saks, A. M., (2007), Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models, *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447-462, doi:10.1016/j.jvb.2007.02.001.
- Barrett, I. C., Cervero, M. & Johnson-Bailey, J. (2004). The career development of black human resource developers in the United States. *Human Resource Development International*, 7(1), 85-100. doi: 10.1080/1367886022000032354.
- Becker, G. S. (2002). The age of human capital. In E. P. Lazear. (Eds.), *Education in the Twenty-first Century* (pp. 3-8). California: Hoover Institution Press.
- Becker, G. S. (2009). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3rd ed.)*.Chicago: The University of Chicago Press.
- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative research in management: a decade of progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866-1891. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00972.x.
- Blustein, D. L., Kenna, A. C., Murphy, K. A., Devoy, J. E., & Dewine, D. B. (2005). Qualitative research in career development: exploring the center and margins of discourse about careers and working. *Journal of Career Assessment*, 13(4), 351-370. doi:10.1177/1069072705278047
- Butt, G., Lin, M. K., & Manning, R. (2012). The career development of recently qualified British south Asian women teachers: "everybody's the same. i don't feel my ethnicity is an issue at all". *Educational Review*, 64(2), 181-194. doi:10.1080/00131911.2011.598915.
- Carmeli, A., Shalom, R., & Weisberg, J. (2007). Considerations in organizational career advancement: what really matters. *Personnel Review*, 36(2), 190-205. doi: 10.1108/00483480710726109.
- Carton, A. M., & Rosette, A. S. (2011). Explaining bias against black leaders: integrating theory on information processing and goal-based stereotyping. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1141-1158. doi:10.5465/amj.2009.0745.
- Cianni, M. & Romberger, B. (1995). Perceived racial, ethnic, and gender differences in access to developmental experiences. *Group & Organization Management*, 20(4), 440-459. doi:10.1177/1059601195204004.
- Combs, G. M. (2003). The duality of race and gender for managerial African American women: implications of informal social networks on career advancement. *Human Resource Development*



- Review*, 2(4), 385-405. doi: 10.1177/1534484303257949.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21. doi:10.1007/BF00988593.
- Dreher, G. F. & Cox, T. H., Jr. (1996). Race, gender, and opportunity: a study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 297-308. doi: 10.1037/0021-9010.81.3.297.
- Dreyer, J. T. (2003). Economic Development in Tibet under the People's Republic of China. *Journal of Contemporary China*, 12(36), 411-430, doi: 10.1080/10670560305470.
- Edmondson, A. C. & McManus, S.E. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155–1179. doi: 10.5465/AMR.2007.26586086.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., & Galang, M. C. (1993). Diversity in the workplace: the human resources management challenges. *Human Resource Planning*, 16, 41-51. doi: 10.1016/0147-1767(94)90040-X.
- Fouad, N. A., Kantamneni, N., Smothers, M. K., Chen, Y. L., Fitzpatrick, M., & Terry, S. (2008). Asian American career development: a qualitative analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 43–59. doi:10.1016/j.jvb.2007.10.002.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine de Gruyter.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence vs. Forcing*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory [J]. *Forum: Qualitative Social Research*, 5(2), Art. 4, doi: http://dx.doi.org/10.17169/fqs-5.2.607.
- Gomez, M. J., Fassinger, R. E., Prosser, J., Cooke, K., Mejia, B., & Luna, J. (2001). Voces abriendo caminos (voices forging paths): a qualitative study of the career development of notable latinas. *Journal of Counseling Psychology*. 48(3), 286-300. doi: 10.1037/0022-0167.48.3.286.
- Grunfeld, A. T. (2013). *A Harmonious Society: National Policies and Ethnic Relations*. *Social Issues in China*. In Z. Hao and S. Chen (eds.), *Social Issues in China: Gender, Ethnicity, Labor, and the Environment* (pp.145-161) International Perspectives on Social Policy, Administration, and Practice 1, doi: 10.1007/978-1-4614-2224-2\_8.
- Harris, C. M., Pattie, M. W., & McMahan, G. C. (2015). Advancement along a career path: the influence of human capital and performance. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 102–115. doi: 10.1111/1748-8583.12047.
- Hellerstein, J., & Neumark, D. (2008). Workplace segregation in the United States. Race, Ethnicity, and Skill. *The Review of Economics and Statistics*. 90(3):459-477. doi: 10.1162/rest.90.3.459.
- Hernandez, C. A. (2009). Theoretical coding in grounded theory methodology. *Grounded Theory Review*, 8(3): 51-60.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56-87. doi:10.5465/AMR.1993.3997507.
- James, E. H. (2000). Race-related differences in promotions and support: underlying effects of human and SCL. *Organization Science*, 11(5), 493-508. doi:10.1287/orsc.11.5.493.15202.
- Johnson, W. A. (1986). Black managers: The case of the banking industry. *The Review of Black Political Economy*, 14(4): 103-108. doi: 10.1007/BF02903796.
- Kameny, R. R., Derosier, M. E., Taylor, L. C., Mcmillen, J. S., Knowles, M. M., & Pifer, K. (2014). Barriers to career success for minority researchers in the behavioral sciences. *Journal of Career Development*, 41(1), 43-61. doi:10.1177/0894845312472254.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., & Sablinski, C. J. (1999). Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979–1999. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 161-187. doi:10.1006/jvbe.1999.1707.



- Lefkowitz, J. (1994). Race as a factor in job placement: serendipitous findings of “ethnic drift”. *Personnel Psychology*, 47(3), 497-513. doi 10.1111/j.1744-6570.1994.tb01734.x.
- Morrison, A. M. & Glinow, M. A. V. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), 200-208. doi: 10.1037/0003-066X.45. 2.200.
- Nabi, G. R. (2000). Motivational attributes and organizational experiences as predictors of career-enhancing strategies. *Career Development International*, 5 (2), 91-98. doi: 10.1108/13620430010318963.
- Nkomo, S. M., & Cox, T. (1990). Factors affecting the upward mobility of black managers in private sector organizations. *Review of Black Political Economy*, 18 (3), 39-57. doi: 10.1007/BF02717874.
- Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1997). Effect of Race on Promotions to Top Management in a Federal Department. *Academy of Management Journal*, 40(1), 112-128. doi:10.2307/257022.
- Richie, B. S., & Fassinger, R. E. (1997). Persistence, connection, and passion: a qualitative study of the career development of highly achieving African American-black and white women. *Journal of Counseling Psychology*. 44(2), 133-148. doi: 10.1037/0022-0167.44.2.133.
- Sagas, M. & Cunningham, G B. (2005). Racial differences in the career success of assistant football coaches: the role of discrimination, human capital, and social capital. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(4), 773–797. doi: 10.1111/j.1559-1816.2005.tb02146.x.
- Shenhav, Y. (1992). Entrance of blacks and women into managerial positions in scientific and engineering occupations: A Longitudinal Analysis. *Academy of Management Journal*, 35(4), 889-901. doi:10.2307/256321.
- Sheridan, J. E., Slocum, J. W. & Buda, R. (1997). Factors influencing the probability of employee promotions: a comparative analysis of human capital, organizational screening and gender/race discrimination theories. *Journal of Business and Psychology*. 11(3):373-380. doi: 10.1007/BF02195900.
- Smith, R. A. (2005). Do the determinants of promotion differ for white men versus women and minorities? An exploration of intersectionalism through sponsored and contest mobility processes. *American Behavioral Scientist*, 48(9), 1157-1181. doi: 10.1177/0002764205274814.
- Stanley, C. A. (2009). Giving voice from the perspectives of African American women leaders. *Advances in Developing Human Resources*, 11(11), 551-561. doi: 10.1177/1523422309351520.
- Strauss, A. (ed.) (1987) *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stumpf, S. A., & London, M. (1981). Management promotions: individual and organizational factors influencing the decision process. *Academy of Management Review*, 6 (4), 539-549. doi: 10.5465/AMR.1981.4285668.
- Trejo, S. J. (1997). Why do Mexican Americans earn low wages? *Journal of Political Economy*, 105(6), 1235-1268. doi: 10.1086/516391.
- Urquhart, C. (2013). *Grounded Theory for Qualitative Research: A Practical Guide*. Los Angeles: SAGE.
- Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R., & Sääntti, R. (2005). Language and the circuits of power in a merging multinational corporation. *Journal of Management Studies*, 42 (3), 595–623. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00510.x.
- Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology (3rd Ed.)*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Wyatt, M., & Silvester, J. (2015). Reflections on the labyrinth: investigating black and minority ethnic leaders’ career experiences. *Human Relations*, 68, 1243-1269. doi: 10.1177/0018726714550890.







**《民族社会学研究通讯》公众号，欢迎加入并转发**

\*\*\*\*\*  
《民族社会学研究通讯》第1期-第251期均可在北京大学社会学系图书分馆网页下载：  
<http://www.sachina.edu.cn/library/journal.php?journal=1>.  
也可登陆《中国民族宗教网》<http://www.mzb.com.cn/html/Home/category/36460-1.htm>  
在“学术通讯”部分下载各期《通讯》。  
《通讯》所刊载论文仅向读者提供各类学术信息，供大家参考，并不代表编辑人员的观点。  
\*\*\*\*\*

中国社会与发展研究中心  
北京大学 社会学人类学研究所  
中国社会学会 民族社会学专业委员会

本期责任编辑： 马戎、王娟  
邮编： 100871  
电子邮件： marong@pku.edu.cn

