

# THE COST OF BAD BEHAVIOR

[美] 克里斯蒂娜·皮尔逊 (Christine Pearson) 著 丁丹 译  
克里斯蒂娜·波拉斯 (Christine Porath)

谨以此书献给每一位职场人士，尤其是政府机构和大型企业

## 请尊重同事

现在开始，关注职场文明，  
不要让坏习惯毁掉你的事业。

94%的人会对

88%的人因没有受到尊重而报复所在的组织

80%的人认为自己在工作场合不受尊重

48%的人说自己每周至少受到无礼对待一次

75%的人不满意所在组织不能公正处理同事矛盾

财富1 000强企业的经理人每年花1/7的时间处理员工矛盾

美国企业每年为这种不良行为花费3 000亿美元

12%的人因为受到无礼对待而辞职

THE COST OF BAD BEHAVIOR

谨以此书献给每一位职场人士，尤其是政府机构和大型企业

# 请尊重同事

[美] 克里斯蒂娜·皮尔逊 (Christine Pearson) 著 丁丹 译  
克里斯蒂娜·波拉斯 (Christine Porath)

**94%**的人 would 报复对他们无礼的人  
**88%**的人因没有受到尊重而报复所在的组织

图书在版编目 (CIP) 数据

请尊重同事 / (美) 皮尔逊, (美) 波拉斯 著; 丁丹 译. —北京: 东方出版社, 2010  
书名原文: The Cost of Bad Behavior  
ISBN 978-7-5060-3858-4

I. 请… II. ①皮… ②波… ③丁… III. 企业—职工—修养 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 052332 号

The Cost of Bad Behavior

Copyright © 2009 by Christine Pearson and Christine Porath

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by Oriental Press

All rights reserved.

本书版权由安德鲁·纳伯格联合国际有限公司代理  
中文简体字版专有权属东方出版社  
著作权合同登记号 图字: 01-2009-7109 号

请尊重同事

作 者: [美] 克里斯蒂娜·皮尔逊 克里斯蒂娜·波拉斯

译 者: 丁 丹

责任编辑: 姬 利 武宁哲

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京印刷一厂

版 次: 2010 年 6 月第 1 版

印 次: 2010 年 6 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 13

字 数: 200 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3858-4

定 价: 28.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

## 中文版序言

性相近也，习相远也。

——孔子

接到给中文版写序的任务，我马上想到去请教孔子，其语录充满人生智慧，是不受时空限制的普遍真理。思考全球范围内的职场不文明现象，我有两个想法与孔子不谋而合：（1）不管在哪种文化下，环境因素都以同样的方式影响着文明（或者不文明），遗传因素亦是如此；（2）文化背景不同，价值观就会有所不同，尽管如此，不文明的含义、影响和应对之道，并不存在多少差异。尽管不同国家有着不同的国情，但是不管在哪个国家，文明之人与不文明之人的主要差异是行为习惯的不同。

读这本书，你会发现，我们认为文明与互相尊重是相辅相成的。我们的数据取自西方被试，主要是美国人和加拿大人，但是，职场不文明正在迅速演变为全球性问题。我不仅在美国和加拿大讲课、做研究，而且也去过世界其他很多地方，比如安曼、布拉格、利马、上海，发现人们普遍越来越关注职场不文明。很明显的一个证据就是，世界各地的领导者和管理者所提的问题、所讨论的话题，很多都与职场不文明有关。来听我讲座的经理人，很多都为同事的粗鲁行为唏嘘不已，比如，滥用短信和电子邮件，不使用“请”、“谢谢”之类的礼貌用语等。

# 001

今天，要想观察全球化是如何影响文明的，最好的观察之地非中国莫属。经济全球化给中国传统道德带来了巨大的冲击。中国传统道德强调自制、和睦与同情，重视人际关系和责任义务，进而要求人们以礼待人。但是，在经济全球化的巨大压力之下，人们在很多方面变得自我导向、不顾他人、人情淡漠。乍一看，西方国家和中国有着很大的文化差异，但是，值得注意的是，两者在很多方面也经历着同样的变化。

在与来自中国的熟人和同事讨论职场不文明的时候，我们经常提到一个词语——“小皇帝综合症”。很多中国人认为，这一文化现象是职场不文明（对他人无礼、不顾及他人等不良行为）的主要根源。他们还认为，“小皇帝综合症”是中国独有的现象。但是，比较之后我们发现，在西方国家，很多从小受父母溺爱和放纵的人，也就是那些所谓的“X代人”和“Y代人”，进入职场后也有类似的表现。虽然这确实是一个主要根源，但不管是在西方国家还是在中国，这都不是职场不文明的唯一根源。中国人的自恋表现与西方人的自恋表现有着不同之处，也有共同之处，最大的共同之处就是过分自私和缺乏同情心。很多人认为，正是过分自私和缺乏同情心把职场不文明推向恶性循环。

中国和西方国家还有另外一个不幸的共同之处，那就是职场不文明有愈演愈烈的趋势。不论是在中国还是在西方国家，我们都面临同样的挑战，比如，顾客越来越挑剔，雇用关系从以忠诚为基础向交易型转变，信息过载，这些都导致人们承受的压力越来越大。结果，我们也许就会忽视自身不良行为对别人的负面影响。这会进一步导致人际关系恶化、协作不顺利、生产率下降。说到职场不文明的普遍性，我想到了最近的一项研究，该研究在亚洲进行了调查，结果显示，1/3的人说自己每月至少在工作场合目睹过一次不文明行为或者受到过一次无礼对待（Yeung & Griffin, 2008）。对于中国的组织而言，好消息是，与西方国家相比，甚至与亚洲其他国家（比如印度和韩国）相比，中国的职场不文明事件发生频次较低。鉴于这一点，我们可以乐观地推测，与欧美以及亚洲其他国家相比，中国的组织更容易摆脱职场不文明（或者说，实现高度的职场文明）。

我希望，在中国组织摆脱职场不文明相对更容易、代价更低的时候，本书中文版的出版能够帮助中国人更好地理解职场不文明的性质和代价。

## 002

我还希望，中国的组织能在职场不文明恶化到像欧美那样严重以前，意识到职场不文明的代价。在很多组织，一旦意识到某一问题的惨重代价，领导者解决这一问题的积极性就会大大增强。我们在书中列出了大大小小很多例子，你可以参照这些例子估算你所在的组织为职场不文明付出了多大的代价。读这本书，你也许会发现，与美国和加拿大相比，中国的职场不文明有着一些不同的根源和表现，但是你还会发现，职场不文明在让受害者、团队、组织、甚至无礼者付出代价方面则没有多少差异。本书的目标是提供一个根本的、不受时空限制的改善逻辑：改掉恶习、举止文明、礼貌待人，就是减少损失、提高收益，于己有利，于社会有利。

克里斯蒂娜·皮尔逊  
亚利桑那，菲尼克斯

## 序言

# 小型谋杀

记忆中第一次目睹职场不文明事件是在 1958 年，那时我还没往“不文明”那方面想。事情发生的地点你可能想象不到——波士顿一家顶级医院的手术室里。当时，我们有个小组在那里研究医生与护士之间的关系。主刀医生是他所在领域的“大牛”，出了名地难相处。手术室护士的职责是快速响应主刀医生的需求，递上他需要的工具，比如剪刀、镊子、拉钩或血管钳，而且还要预测他接下来需要什么工具。手术往往有时间限制，过程紧张、充满压力。这次手术持续了五个小时，在这漫长的、让人筋疲力尽的五个小时里，主刀医生对护士的配合越来越不满，对她也越来越粗鲁，因为主刀医生觉得护士没有将工具恰当地放在他的手上。他的脸生气得变了形，他冲护士咆哮道：“该死的！护士！快点把工具递给我，要放好！”她呢，照办了，但是用自己的方式发泄着愤怒，每次都把工具猛地放到主刀医生的手上。结果，手术结束时，主刀医生的手已经又红又肿。

看到这一幕，我和同事既吃惊又迷惑，不知道他们为什么这样。后来，我们针对此事写了一篇文章，把护士的反应称作“恶意服从”。

在这本了不起的书中，克里斯蒂娜·皮尔逊和克里斯蒂娜·波拉斯揭示了日常生活中广泛存在的不文明现象，还揭示了组织及其员工为职场不文明付出的代价。她们用数据表明：1/5 的人声称他们每周受到同事的无礼对待至少一次，大约 2/3 的人说他们每月目睹同事之间的不文明事件至少一

# 001

次，1/10 的人说他们每天都能看到同事之间的不文明事件。她们还了解到，2005 年，在全美范围内，有 95% 的职场人士反映他们遭受过同事的无礼对待。这些无礼对待不像蚊子的叮咬——痛痒微不足道，它们更像小型谋杀，能让人丢掉半条命。实际上，作者认为这些日常的、貌似无足轻重的轻蔑和无礼所引起的工作压力让美国的企业每年付出 3 000 亿美元的代价。

世界各地每天都在发生不文明事件。最近，瑞典研究者宣称，在一个不顾及别人感受、让人摸不着头脑、沉默寡言、不善于鼓励人的老板手下工作的员工，患致命性心脑血管疾病的可能性要比其他人高 60%。相比之下，在一个有着娴熟领导技能的老板手下工作的员工患冠心病的可能性要比其他人低 40%。职场不文明是个全球问题。本书作者有些惊讶地发现，在她们的研究中，50% 的加拿大人声称他们每周至少一次直接受到来自同事的无礼对待。加拿大人啊！

这本书让我感触最深的地方在于不文明现象可悲的普遍性。隔壁办公室的同事无视你的存在，该你参加的会议没人请你参加（最近，一位细心的 CEO 告诉我，如果该你参加的会议没人请你参加，很可能是有人故意为之，绝不是简单的疏忽）。所有这些明里暗里的伤害不仅让人窝火，而且给人带来极大的压力。同样让我震惊的是，不文明事件尽管每天都在发生，但是并没有引起我们的注意。我们没有注意到或者忽视了，我们把它藏在某个地方，希望它不会带来伤害，但是却事与愿违。是该谈谈“平凡之恶”了。

序言的题目是朱尔斯·菲弗（Jules Feiffer）一部戏剧的名字，这部戏剧于 1967 年在纽约首次公演，讲的是一个饱受蹂躏的家庭——纽奎斯特一家（the Newquists）的故事。这家有个儿子名叫阿尔弗雷德（Alfred），是同性恋，自称“冷漠主义者”，允许别人在大街上把自己打到跪地求饶，他说：“我愿意这样，我学会了这样活着。”戏剧公演了一个星期就被叫停。一年后，该戏剧在伦敦公演，赢得了英国版“托尼奖”<sup>①</sup>（Tony Award）的最佳外语戏剧奖。1971 年，艾伦·阿金（Alan Arkin）将戏剧

---

<sup>①</sup> 托尼奖，全称为安东尼特·佩瑞奖，是由美国戏剧协会为纪念该协会创始人之一的安东尼特·佩瑞女士而设立的。在众多美国戏剧界人士看来，托尼奖见证并托起了百老汇的辉煌，与美国电影奥斯卡奖、电视艾美奖和音乐格莱美奖齐名。——译者注



改编成电影，由埃利奥特·古尔德（Elliott Gould）主演。这次，电影在美国引起了极大的轰动。但是，不要忘记，那是个多事之秋：肯尼迪总统遇刺，古巴导弹危机，尤其是反越战情绪高涨，一切都很糟糕。这提醒我们所有人，与和平繁荣的年代相比，不文明现象在动荡年代更常见。当世界遭遇灾难之时，各地的不文明事件——应该称之为暴力——往往就会引起重视，肯尼迪总统遇刺时如此，“9·11”事件时如此，目前的金融危机时期也是如此。因此，这本书是非常及时的。

每隔一段时间就会出现一本书，警示我们，向我们承诺，并且预示着形势将有明显好转。《绿化美国》（*The Greening of America*）、《无速不危》（*Unsafe at any Speed*）、《小就是美》（*Small Is Beautiful*）以及《寂静的春天》（*Silent Spring*）等书就是例子。我认为皮尔逊和波拉斯写了这样一本书：研究透彻，条理清晰，还提供了很多实用的建议。这些建议能够挽救人的生命，能够创建高效的、激发创造力的、富有人情味的工作环境。在这样的环境里，人人都能得到尊重——我们想要且应该得到的。

沃伦·本尼斯（Warren Bennis）

于南加州大学（University of Southern California）

# 职场不文明的代价

现在，在美国：

- 80% 的人认为举止不文明是个问题；
- 96% 的人在工作场合目睹过不文明行为或者受到过无礼对待；
- 60% 的人经受过职场不文明带来的压力。

工作人群中：

- 80% 的人认为自己在工作场合不受尊重；
- 48% 的人说自己每周至少受到无礼对待一次；
- 3/4 的人不满意所在公司处理不文明现象的方式；
- 超过 1/2 的人说如果他们向公司报告自己所受的无礼对待，那么他们的前途就会受影响；
- 9% 的人向 HR 或者 EAP<sup>①</sup> 报告过自己所受的无礼对待；
- 12% 的人因为受到无礼对待而辞职。

---

<sup>①</sup> EAP，即 Employee Assistance Program，直译为员工帮助计划，它是由企业为员工设置的一套系统的、长期的福利与支持项目。通过专业人员对组织的诊断、建议和对员工及其直系亲属提供专业指导、培训和咨询，旨在帮助解决员工及其家庭成员的各种心理和行为问题，提高员工在企业中的工作绩效。——译者注

替换一名员工的平均成本：50 000美元（其年薪的1.5~2.5倍）。

美国企业每年为工作压力付出的代价：3 000 亿美元。

财富1 000强企业的经理人处理员工之间矛盾所花的时间：每年整整7周。

受到无礼对待的员工中：

- 94%的人会报复对他们无礼的人；
- 88%的人会报复所在的组织。

第一本旨在倡导文明之风的书于1405年出版。

# 006

## 职场不文明行为

- 把别人的功劳据为己有。
- 把自己的过错推卸给别人。
- 开会时收发电子邮件或者收发短信。
- 用电子邮件通知对方坏消息，这样就不用面对收件人。
- 高声压倒别人。
- 不倾听。
- 传播同事的流言。
- 让别人背黑锅。
- 不说“请”、“谢谢”之类的礼貌用语。
- 开会迟到早退并且不做任何解释。
- 轻视别人的努力成果。
- 邮件或者留言用语傲慢。
- 把同事不得体的邮件转发给别人，让同事出丑。
- 用侮辱、蔑视的语言评价别人。
- 隐瞒信息。
- 不回别人电话，或者不回别人邮件。
- 把会议室或者办公设备弄得一团糟，让别人去收拾。
- 总是挑简单的任务，把困难的留给别人。

- 排挤某人。
- 对别人的观点一点儿都不关心、一点儿都不感兴趣。
- 别人要求帮忙时，很不耐烦。
- 回避某人。
- 抢占别人需要的资源。
- 发脾气。

.....

2003年，戴维·特朗贝尔（David Trumbell）在一家名列财富500强的电信公司找到了一份待遇不错且富有挑战性的工作。在众多优秀的面试者中，戴维的热情和自信让他脱颖而出，成为公司的第一选择。新的工作让戴维的未来看上去一片光明，他的新同事们也确信他前途无量。然而，工作不到两个月，他就离职了。原因何在？不良行为——不是他的，是他的新同事们的。戴维反映：“领导们跑来跑去、冲人大喊大叫，同事之间并不和睦。这肯定不是我想要的。怎么能那样待人呢？”

美国职场一直存在不文明现象，而且这一现象还在愈演愈烈。把目光聚焦到工作场合的人际交往，你会发现：很多人与下属谈话时用一种故意屈尊的语气，对同事的邮件或短信爱理不理，将团队的成就过多地归功于自己，开会期间把玩手机，将用坏了的办公设备留给下一个要用的人去修理。1998年，我们做过一次调查，大约1/4的被调查者说他们每周遭到至少一次的无礼对待；到2005年，这一数字增长到近1/2。2005年的调查中，有95%的被调查者反映他们受到过同事的无礼对待，这一数字令人瞠目结舌。盖洛普（Gallup）最近进行了一项名为“在工作场合感受美好”的调查研究，发现73%的人感觉“不好”。这次调查中，14%的人说他们在怠工，进而承认他们在尽一切可能暗中对组织和同事搞破坏。与工作场合不文明问题相互映照的是，我们对粗俗行为越来越宽容，并视

之为文化。电视剧《黑道家族》（*The Sopranos*）、电影《波拉特》（*Borat*）和《蠢蛋搞怪秀》（*Jackass*）中，马路上开车斗气、高校里寻衅闹事、赛场上大打出手等现象屡见不鲜，这就是证据。

很少有企业管理者采取必要措施制止员工的不文明行为，有些人不知道怎么做，而大多数人只是不明白员工的不文明行为会让他们付出多大的代价。本书在数十个开创性研究的基础上指出：工作场合的不文明事件尽管发生概率很小，但会造成惊人的经济损失，对它未予以足够重视的管理者是愚蠢的。

在职场不文明的代价中，单单是可测量的部分就非常巨大。例如，有研究表明，工作压力让美国的企业每年付出 3 000 亿美元的代价<sup>1</sup>，而工作压力大部分是由职场不文明引起的。但是职场不文明的真正影响远不限于能用金钱衡量的方面，员工流失率上升、工作团队遭破坏、员工助人行为减少、企业及个人声誉受损所造成的损失要怎样计算？正如我们的研究所表明的，职场不文明启动了一套复杂的破坏性动力机制，这一动力机制牵扯到个体、团队和组织，会妨害绩效、造成多个水平上的组织功能不良、导致财务数据下滑。职场不文明的影响远远不只在于让美国数百万员工感到轻微郁闷，它还是当今美国企业的主要经济耗费之一，需要引起极大的重视。值得庆幸的是，这一危害在很大程度上是可以预防的。

## 我们来自哪里

我们不是古板的文明卫士，我们是商学院的教授，皮尔逊来自雷鸟商学院（Thunderbird School of Global Management），波拉斯来自南加州大学，我们职业生涯的大部分时间和精力都投入“职场不文明”这一主题的研究、写作、咨询和教学中。

我们的初衷并不是研究职场不文明。十几年前，我们想做的是识别工作环境中自杀的早期预警迹象，我们怀疑员工之间言辞失礼、举止不当会导致暴力。令我们吃惊的是，我们发现：尽管轻度不良行为有助于解释暴力，但几乎不会引起暴力。我们的假设没有得到验证，但是我们有其他发现：当一名员工无礼地（也就是不文明地）对待另外一名员工时，会产生很多副作用，这些副作用基本上是隐性的，但是代价高昂。



漫画解读：两个人谈论一个同事，男的只关心与工作有关的东西——数字，女的马上想起伊芳的不幸遭遇，显示出其富有同情心的一面。

我们所研究的组织几乎都为员工的不文明行为付出了惨痛代价。不文明行为会深深影响其受害者，几乎每个受到无礼对待的人都会采取报复行动。接受调查的员工不管处于哪个级别，都会故意降低生产率、缩短工作时间、不再尊重上司、工作中绝不多付出一分努力，有的甚至辞职，这一切都是因为受到了无礼对待。然而，管理者往往忽视了不文明行为的破坏作用。为什么会这样？原因很简单：这些组织没有认识到职场不文明所造成的经济损失，没有关注它们，也没有把它们列入会计报表。

让职场不文明的代价格外引人注目的是我们的另外一项发现：职场不文明的普遍程度超出了所有人的预期。我们在美国调查了 800 多名工作者，询问他们：“在工作场合是否目睹过不文明行为或者受到过无礼对待？”答案是非常肯定的，1/5 的人声称他们每周至少一次受到同事的无礼对待，大约 2/3 的人说他们每月至少一次目睹过同事之间的不文明行为，1/10 的人说他们每天都能看到同事之间的不文明行为。

最初，我们怀疑也许是某些美国人的自我中心主义歪曲了他们的看法。我们认为，也许美国人太敏感了，对工作环境要求太高。为了排除这种可能性，我们走出美国，在加拿大（人们认为：与美国人相比，加拿大人的自我中心主义没有那么强烈、举止更文明）继续调查了 125 名公司职员，答案仍然是非常肯定的。实际上，加拿大人报告的不文明问题甚至比美国人报告的还要严重。50% 的加拿大人告诉我们他们每周至少一次受到直接来自同事的无礼对待，99% 的人说他们在工作场合目睹过不文明现象，25% 的被调查者说每天都能在同事身上看到不文明行为。



举止不文明是工作场合的常见现象，代价巨大，如果我们对这一点还心存怀疑的话，看到公众对我们工作的反响之后，这仅存的怀疑也消失殆尽了。在我们的研究第一次见诸媒体之后，世界各地很多记者给我们打电话、发电子邮件，向我们咨询，要求采访我们。英语国家 450 多家报纸和杂志刊登了我们的发现。美国、加拿大、英国、澳大利亚、法国的电视台和广播电台报道了我们的后续发现。在工作场合遭受过无礼对待的陌生人也向我们咨询了数不清的问题，很多人向我们讲述了导致他们离职的事件。有些人仍然愤愤不平，完全不能继续工作；有些人在了解到很多人都和自己一样后反而释然了。

我们没有料到自己的工作会引发如此广泛而深刻的反响，大家的反馈激励着我们进行更深入的研究。之后，我们花了 10 年时间收集数据，调查职场不文明现象。我们访谈过各个层级的人员——基层员工、主管、经理、总监、CEO；我们使用过各种研究方法——访谈、实验、问卷、观察、工作室；我们咨询过各类人士——医生、律师、执法人员、公司管理人员，看他们是如何处理喜欢吵架的客户、执法对象或者公司员工的。我们在全国内范围内总共调查了 9 000 多人，被调查者分别以受害者、无礼者、目击者以及这些人的领导者的身份向我们讲述他们经历过的不文明事件，他们描述了不文明事件的经过、领导的反应、组织的反应、目击者的反应、受害者的感受，他们甚至针对如何制止职场不文明进行了交流。本书将与你分享这些看法。

## 本书的结构

我们尽力将本书写得简洁明快、浅显易懂且幽默风趣，使其适合各种类型的读者，包括基层员工和各级管理者。我们还尽量将本书写得有理有据，让其自始至终穿插着很多可靠的研究数据。我们将坦率直言，但所说的一切都以事实为依据。我们将告诉你我们所知道的一切有关职场不文明的知识，这样你就可以更好地审视自己公司或者自身的行为。我们还会走出职场，从心理学、社会学、沟通学、营销学以及犯罪学的角度分析主流文化以及法律界、医疗界、教育界等领域的粗鲁、漠视和不文明行为。

# 012