

Mastering
Civility



职场礼仪2.0

提升人际交往能力的技巧

〔美〕克里斯汀·波拉斯 著
(Christine Porath)

刘艳霞 姚丽萍 译

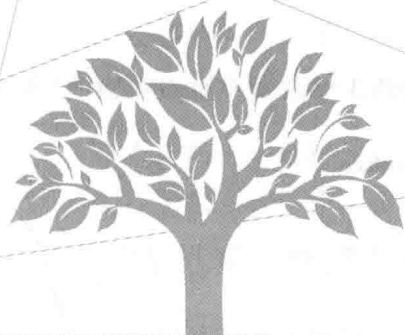
马歇尔·戈德史密斯
丹尼尔·平克

拉斯洛·博克
亚当·格兰特

高度
评价

激活职场文明，提升个人和组织影响力

Mastering Civility



A Manifesto
for the Workplace

职场礼仪2.0

提升人际交往能力的技巧

[美] 克里斯汀·波拉斯 著
(Christine Porath)

刘艳霞 姚丽萍 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Mastering Civility: A Manifesto for the Workplace

Copyright © 2016 by Christine Porath

All rights reserved.

Simplified Chinese edition copyright © 2018 by Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版经由 Hachette Book Group, Inc. 授予电子工业出版社出版发行, 未经许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2017-8763

图书在版编目(CIP)数据

职场礼仪 2.0: 提升人际交往能力的技巧 / (美) 克里斯汀·波拉斯 (Christine Porath) 著; 刘艳霞, 姚丽萍译. —北京: 电子工业出版社, 2018.5

书名原文: Mastering Civility: A Manifesto for the Workplace

ISBN 978-7-121-33727-7

I. ①职… II. ①克… ②刘… ③姚… III. ①个人—修养—通俗读物 IV. ①B825-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 029650 号

策划编辑: 吴亚芬

责任编辑: 袁桂春

印刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 13 字数: 128 千字

版次: 2018 年 5 月第 1 版

印次: 2018 年 5 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

引言

在劳工部做完一场关于抵制不文明行为和营造积极工作环境的讲座后，我与劳工部部长办公室的几位高级管理人员和其他几个人一起走进电梯。站在我身旁的一位女士向我问好，她说刚才听了我的讲座，想跟我讲讲自己遇到的一位无礼领导的事情。我认真听她讲述，她很小心，并没有提到那位领导的名字，但是越来越明显，她所提到的那个人就在劳工部任职，而且职位介于她和副部长之间。电梯里其他人都沉默下来，尴尬地站着发呆或眼睛紧紧盯着地面，但其实他们都在认真听着。

“我该怎么办？”这位女士问我，“我已经想不出办法，他这么无礼，可是我又必须跟他在一起工作，我该怎么办？”

这时，电梯门开了，大家陆续走出电梯，但这位女士仍紧跟着我。看得出来，压力正在吞噬着她。我们沿着走廊往副部长的办公室走去，我给了这位女士一些常规建议，我告诉她，应该更关爱自身，不值得让无礼的人影响自己的正常工作，要多跟能鼓舞或振奋自己情绪的人相处。虽然她不停地点头，但很明显她对



我的建议并不满意。“唉，”我转身欲进入办公室开会时，听见她说，“我完全无计可施；我不想离开这个岗位，我为它倾注了太多心血，为了自己和所有人，我很努力地工作，我想做得更好，可是现在我不知道该怎么办。”

对于这位女士的痛苦，我感同身受。我也曾经有过类似的遭遇，在我职业生涯的开始，我得到了一份梦寐以求的工作——帮助一个全球运动品牌创建一所体育学院。入职后很快我便发现，这家企业的工作环境很糟糕，恃强凌弱、粗鲁无礼，各种不文明行为盛行。老板的独裁和自恋行为辐射到企业的各个层级，造成整个工作环境缺乏凝聚力，员工缺乏工作的积极性，有一些员工甚至故意搞破坏，如偷窃办公用品和设备、谎报工作时长、公款报销个人费用等。很多人把自己的沮丧情绪发泄到别人身上，对同事颐指气使，对顾客讽刺谩骂，无法正常发挥团队成员的作用。结果，很多有能力的人离开了，有的甚至加入了竞争企业，我就是其中之一。

如果说这段经历让我毫发无损，这不是真话。作为大学分校的运动员，我自认是个内心强大的人，我的同事们也都很有韧性，并不是一遇到挑战就会崩溃的人。即便如此，在这种有害的环境中工作几个月后，我们都被耗尽了精力，元气大伤。

在亲身经历并且目睹我身边的人多年以来遭遇各种不文明行为的困扰后，我决定将事业投入研究职场中的不文明行为，以及如何创建能让员工茁壮成长的企业文化中。为了向人们证明为人

处世方式的重要性，我开始向大家展示，放任粗暴行为泛滥会令企业及领导者遭受怎样的经济损失。从道德角度来说，我相信人们应当善待彼此，同时我也深知，对于大多数组织来说，“金钱至上”。我想告诉人们，不文明行为严重触犯我们的底线。考虑到我们每天花费在工作上的时间以及我们的身份和幸福与职场的紧密联系，我认为我们可以做得更好，或者说，我们必须做得更好。我想告诉人们，创建积极、文明的工作环境对个体、组织和社会均有好处。

在过去的 20 多年间，我研究了成千上万个案例，范围涵盖六大洲，涉及创业企业、《财富》500 强企业、非营利机构和政府机关，我咨询了世界各地各种规模和行业的企业，我发现，有一个问题，而且只有这一个问题，比其他问题更能定义职业成功。



你想成为谁

无论你是否意识到，你每天都在通过行动回答这个问题。思考以下情境。

情境一

凯特无精打采，因为她感觉自己没有价值。她毫无工作积极性，因为她认为自己注定要失败。她感到泄气，因为她渴望成功却又认为自己做不到。她对同事态度恶劣，因为她感觉自己不受尊重。她少有贡献，因为她受



到了压制。

情境二

凯特充满活力，因为她觉得自己很受重视。她很有灵感，因为她觉得自己很有能力。她很开心，因为她对自己所做的工作很有成就感。她给同事很多灵感，因为她所在的企业注重分享。她为自己的工作感到自豪，因为她的工作得到了认可，也获得了应有的奖励。她贡献得很多，因为她受到了鼓舞。

我要问的问题不是“你想成为哪位凯特”，答案很明显，问题是“你是要压制凯特还是要鼓舞她”。不论你是期待获得业绩或改善工作环境的领导者，还是需要在工作环境中应对不文明行为的专业人士，你都可以成为激励他人做出更多贡献的人。如何对待周围的人是非常重要的，它关系到人们是否信任你，是否愿意与你建立关系，愿意跟随你、支持你，并愿意为你努力工作。

很多领导者认识到不文明行为代价昂贵，但是对于文明行为的经济回报及如何创建文明工作环境一无所知。本书将提供这方面的帮助，对于想要创建文明工作环境的领导者和希望提高职场工作效率和影响力的人，这是一本实用指南。即使你不是组织的领导者，也并不意味着你的努力不能改善组织文化。事实上，我的研究证实，每个人的善良、体贴和尊重都意义重大，均有助于创建积极的令他人愿意响应和效仿的组织文化。

除了我自己的研究之外，我也会介绍我的同事开展的一些开创性的研究，以及来自职场内外的各种相关案例。本书分为四部分：在第1部分，我将讨论不文明行为的概念，讲述我所了解的不文明行为的代价，我会就文明行为以及它所带来的经济利益进行详细探讨。在第2部分，我将提出问题：你是怎么对待别人的？你会采取什么方法提升自身的影响力和工作效率？在第3部分，我将介绍提升组织文明的方法，它包括四个步骤。在第4部分，我将回答电梯里那位女士的问题：如果正在经历不文明行为的困扰，你该怎么办？

经过20多年的研究，我很遗憾地告诉大家，不文明问题至今仍未得到解决，事实上，不文明问题日益严重。为了个体和组织的利益，我们迫切需要改变这种现状。所以，这不只是一本书，也是一份宣言，我希望能够说服和鼓舞人们再努力一点儿，再文明一些。我希望所有人都不要再回避和抵制文明行为，而是开始为文明工作环境的创建做出贡献。

希望读者在读本书时问自己这个问题：“你想成为谁？请不要只是在阅读的时候问一次，在日常工作中遇到挑战、取得胜利、感到惊讶或紧张时，不妨多问几次。你想如何影响别人？你想拥有怎样的影响力？请运用本书提供的建议和知识来回答这些问题，从而让你的团队和组织更美好一点儿，让我们的社会更美好一点儿。

目 录

第 1 部分 不文明行为的巨大代价和文明行为的潜在收益	
第 1 章 不文明行为比你想象的要严重	2
关于不文明行为的调查	3
为什么不文明现象日益严重	4
第 2 章 不文明行为的巨大代价	8
不文明行为导致的压力：比想象的更致命	10
不文明行为导致的经济损失	11
不文明行为影响思维技能	14
不文明行为导致的更多损失	16
不文明行为导致的组织损失	20
第 3 章 文明行为的潜在收益	22
不文明与文明的不同结果	25
文明行为的回报	27

受到文明滋养的团队和组织终会胜出	30
行为是否文明与事业成功的关系	33
第4章 不文明之痛	35
不文明行为使人变得更敏感	37
不文明行为会影响潜意识	38
应对不文明之人：隔离	40
不文明行为的持久影响	42
文明行为的传播速度	43

第2部分 文明行为检查及改进方法

第5章 你文明吗	48
参加不文明测试	49
关注盲点	54
第6章 文明的基本原则	68
简单的文明行为：说“请”和“谢谢你”	70
第一项文明原则：微笑	73
第二项文明原则：与下属建立良好的关系	76
第三项文明原则：倾听	79
第7章 别轻易评判他人	83
无意识偏见	85
应对无意识偏见——谷歌的旅程	92



开始对话.....	96
第8章 更多文明原则.....	99
分享资源.....	100
分享成就.....	102
分享感恩.....	104
分享反馈.....	106
分享目的.....	108
让每一刻都重要.....	110
第9章 E时代的礼仪实践.....	113
发送电子邮件的基本注意事项.....	115
如何写救助邮件.....	117
懂得何时不该发邮件.....	118
设定尊重的基调.....	120
应对网络不文明行为.....	121
 第3部分 提升组织文明	
第10章 招聘.....	126
关于文明的面试.....	128
提升招聘成功率.....	130
深入了解应聘者的过去行为.....	131
利用在线行为数据.....	133

自查文明程度.....	134
第 11 章 指导	137
设定期待值.....	137
塑造文明.....	140
创建规范.....	143
提供指导.....	146
第 12 章 评分	149
超越结果.....	151
感谢人们的帮助.....	152
动员关系网络追踪文明.....	153
开展下级评估和横向评估，而不只是上级评估.....	155
第 13 章 实践	159
建立反馈循环.....	160
你真的能治愈不文明之疾吗.....	162
不要向不文明行为妥协.....	164
处理离职.....	166
 第 4 部分 处理针对你的不文明行为	
第 14 章 不文明的解药.....	170
不要只是“算了吧”	171
不要深受其害.....	172



逐渐培养工作旺盛感.....	175
让自己充满旺盛感.....	177
是否辞职.....	183
尾 记	186
工具资源	190
附录 A.....	192

第 1 部分

不文明行为的巨大代价 和文明行为的潜在收益

在下面四章中，我将探讨不文明行为的巨大代价和文明行为的潜在收益，另外，你也会了解文明与不文明的速度传播有多快。对个人来说，如何对待别人似乎无关紧要，但对于我们周围的人及我们所在的职场环境来说，却影响深远。

第1章

不文明行为比你 想象的要严重

与人相处时，言行举止应处处表现出对在场人士的尊敬。

——乔治·华盛顿

迈克是一家娱乐公司的执行副总裁，因该公司新近收购了一家公司，所以迈克飞到纽约协助这家公司的总经理进行裁员工作。当迈克向公司一位老员工宣布裁员消息时，他震惊地看到，旁边的总经理居然把脚放在会议桌上，埋头“咚咚咚”敲击着键盘，看都不看一眼他的员工，更别说向自己的这位直系下属表达感谢或同情。

类似此种轻率的举止让很多人在工作中感到不受尊敬，造成

的问题也逐年严重。

1998年，我和雷鸟国际管理学院（Thunderbird School of Global Management）的克里斯汀·皮尔森教授开展了一项调查，在当年那次调查中，有1/4的受访者认为自己每周至少遭遇一次无礼对待。2005年，我重新开展了调查，这一比例上升到将近一半，当2011年我再次进行调查时，比例已经超过一半。



关于不文明行为的调查

在“2016美国文明礼仪状况”调查中，几乎所有受访者（95%）都认为美国存在文明问题。74%的受访者认为美国的文明问题比几年前要糟糕。70%的受访者认为不文明行为已经达到了危险的比例。种种数据均说明，文明问题越来越糟糕。

不难想象，失礼行为的范围很广，比如，类似上面那位总经理的无视他人，还有不认真聆听或故意贬损别人，等等。某位老板对下属说：“如果我想知道你怎么想的，我会问你。”一位刚入职的员工完成了自己的第一个项目，领导当面对他的评价是：“这简直是垃圾。”某位员工在一份内部备忘录中打错了一个字，领导的反应是大吼：“你犯了错误！”某位对财务信息尚未到位感到不满的副总裁，在车内坐着很多人的情况下，开着免提对负责的员工说：“这是三岁小孩子都能做的事情。”

其他常见的失礼行为还包括因为无聊或要接听电话而中途离



开会场。一些领导的失礼行为还包括：

- 公开嘲笑和贬损别人；
- 提醒下属注意作为下属的“身份”和职责；
- 以让人反感的方式取笑直系下属；
- 取得成绩时归功于己，出现问题时则推卸责任、指责他人。

在上述所有例子中，关键问题不在于人们是否真正受到不尊重或无礼待遇，而是他们是否感觉自己不受尊重。不文明是主观的感受，它不仅因人而异，也因文化、年龄、性别、行业及职场环境而异。某种行为，你觉得是失礼的，而你的老板却觉得很正常。那么你和你的老板谁说得对？答案是“你怎么想最重要”！



为什么不文明现象日益严重

为什么不文明现象日益严重呢？全球化是原因之一，来自某个文化背景的同事说话或做事的方式，可能让来自其他文化背景的同事感觉粗鲁，而本人却毫无察觉。

我的导师，南加州大学（The University of Southern California）高效组织研究中心（The Center for Effective Organizations）主任埃德·劳勒，多年前曾有过这样的经历。当时他正在南非的一个大礼堂给学生们做讲座，在整个讲座过程中，所有的学生都低垂着头，没有眼神交流，没有友好的点头，也没有微笑，所有人对他的讲座毫无反应，好像睡着了一样，这令他非常困惑。直到后来