

# 工作场所 无礼行为 研究

刘嫦娥 著



中国物资出版社

本著作受教育部人文社科基金项目（11YJC630125）、湖南商学院工商管理重点学科及湖南省自然科学基金项目（11JJ3094）资助出版

# 工作场所无礼行为研究

THE STUDY OF WORKPLACE INCIVILITY

刘嫦娥 著

中国物资出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

工作场所无礼行为研究/刘嫦娥著. —北京: 中国物资出版社, 2012. 8  
ISBN 978 - 7 - 5047 - 4233 - 9

I. ①工… II. ①刘… III. ①不良行为—研究②企业管理: 人事管理—案例 IV. ①C912. 68②F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 067653 号

策划编辑 王宏琴  
责任编辑 郑欣怡

责任印制 何崇杭 王 洁  
责任校对 梁 凡

---

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部)

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4233 - 9/F · 1733

开 本 710mm×1000mm 1/16

版 次 2012 年 8 月第 1 版

印 张 13.75

印 次 2012 年 8 月第 1 次印刷

字 数 204 千字

定 价 26.00 元

---

**版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换**



## 前 言

工作场所无礼行为是违反工作场所中相互关心、相互尊重这一规范，伤害目的模糊、程度较轻的一种偏差行为。

本书源自两个驱动：

一是管理学科前沿发展趋势。许多研究者发现，目前工作场所最普遍的反生产行为是无礼行为，即一种程度相对较轻的人际偏差行为。它已被证实会对个人和组织造成严重的危害。许多管理学家呼吁要对员工工作场所无礼行为及其相关问题进行系统探索。因此，对它的研究是一个非常有意义的课题。

二是和谐社会的主旋律。和谐社会始于和谐型家庭及和谐型组织，工作场所无礼行为是和谐社会建设中的重大隐患之一。工作场所无礼行为的向下流动趋势使得遭受上级无礼行为的员工很可能将负面情绪转嫁给权力更小的家人，从而导致家庭不和谐。工作场所无礼行为的渗透效应使得当员工尤其是管理者实施无礼行为而组织放任不理时，整个组织将会充满不良的工作氛围，从而爆发出一系列组织问题。如富士康 2010 年的“十三连跳”事件引起了社会各界人士的广泛关注，陈晓萍认为管理层在训斥员工时可以完全不考虑员工的颜面、尊严是事件发生的主要原因之一。因此，对工作场所无礼行为的研究具有重要的现实迫切性。

全书分为 8 章，第一章是导论，概述选题的背景、意义及国内外研究现状。第二章论述工作场所无礼行为是当今组织中最为普遍的一种偏差行为。由于工作场所无礼行为不受组织及法律制裁，因此，组织中的性别歧视、种族歧视、性骚扰都伪装成工作场所无礼行为而免受制裁。第三章运



用实证研究的方法探讨中国情境下工作场所无礼行为的维度结构，为组织规范员工的行为提供理论依据，从而为招聘与选拔、培训与开发等人力资源管理工作提供指导依据。第四章论述工作场所无礼行为的影响因素。以往的研究宏观分析较多，具体分析较少。本书从个体因素及情境因素两个方面对影响因素进行了分析。第五章从绩效、团队、企业声誉等方面论述工作场所无礼行为的影响效果，从而转变管理者轻视工作场所无礼行为的观念。第六章运用社会交换理论、互惠规范理论、社会学习理论及信息加工理论等分析工作场所无礼行为的演变过程、演变机理及演变的整合模型、演变的影响因素。为了更好地预防及控制工作场所侵犯行为（如暴力行为），理解工作场所无礼行为的演变过程的起始点与临界点、分析无礼行为的累积性给组织造成的后果，具有重要的实践意义。第七章论述工作场所无礼行为产生的相关生理机制，为全面理解工作场所无礼行为提供了一个新的方向，从而为更好地预防及控制工作场所无礼行为提供新视角。第八章介绍五个在工作场所无礼行为方面控制得较成功的企业，它们为较少失范行为付出较低代价，从而节约了巨大成本。本书在分析每个章节之后都提出了相应的具有针对性的对策建议。

就目前收集的资料表明，本书可能是第一本关于中国情境下工作场所无礼行为的专著。这本书最终得以完成，首先要感谢暨南大学管理学院凌文铨教授、南京大学商学院赵曙明教授及香港中文大学管理系罗胜强教授对研究思路的启发；还要感谢湖南商学院欧阳晓教授、柳思维教授、黄福华教授、刘导波教授等人的点拨，人力资源管理系的老师及我的学生王革、李玉、彭映璐、刘婷婷、王俊、谭磊、周浪、单诗柔、郑蕾与王子涵等提供的许多帮助；还要感谢我的家人及北京师范大学教育学院曾垂凯博士后所提供的帮助。没有他们的帮助，我很难下决心来完成这项耗费精力的工程。还有许多值得一提的帮助者，限于篇幅，在此不一一提及。

本书得以出版，要特别感谢中国物资出版社的编辑，没有他们的悉心审校与忘我工作，本书很难在如此短的时间内与广大读者见面。



本书是作者浸润于工作场所无礼行为这一领域多年之后的一些研究成果。古人云：初生之物，其形必丑。笔者虽竭力践行“创新”要求，但由于著作涉及的主题在中国情境下属于探索性质，难度较大，书中难免存在不完善之处，只能留待以后一一改进。恳请各位同行专家及广大读者批评指正。本书在写作过程中，参考和引用了国内外许多学者的研究成果，在此，对这些学者表示衷心的敬意和感谢。对于可能出现的疏漏，在此也一并表示诚挚的歉意。

刘嫦娥

2012年6月12日



# 目 录

|                                  |      |
|----------------------------------|------|
| 第一章 导 论 .....                    | (1)  |
| 第一节 论题的提出 .....                  | (2)  |
| 第二节 工作场所无礼行为研究综述 .....           | (3)  |
| 第二章 工作场所无礼行为：一种普遍的组织现代歧视 .....   | (16) |
| 第一节 现代歧视及其影响因素 .....             | (16) |
| 第二节 现代歧视是一种工作场所无礼行为 .....        | (26) |
| 第三节 对策、实践意义及结论 .....             | (31) |
| 第三章 中国情境下工作场所无礼行为的维度结构探讨 .....   | (36) |
| 第一节 工作场所无礼行为维度结构的相关研究 .....      | (37) |
| 第二节 问卷的研制过程与测试 .....             | (38) |
| 第三节 结果与分析 .....                  | (39) |
| 第四节 工作场所无礼行为结构的样本人口统计学变量分析 ..... | (42) |
| 第五节 讨论与结论 .....                  | (44) |
| 第四章 工作场所无礼行为的影响因素 .....          | (46) |
| 第一节 工作场所无礼行为影响因素概述 .....         | (46) |
| 第二节 工作场所无礼行为受害者人格特征研究 .....      | (53) |



|                                          |       |
|------------------------------------------|-------|
| 第五章 工作场所无礼行为的影响效果 .....                  | (61)  |
| 第一节 工作场所无礼行为对绩效的影响 .....                 | (61)  |
| 第二节 工作场所无礼行为对团队的影响 .....                 | (67)  |
| 第三节 工作场所无礼行为对企业声誉的影响 .....               | (75)  |
| 第四节 工作场所无礼行为、工作满意度及离职意图关系的<br>实证研究 ..... | (83)  |
| 第六章 工作场所无礼行为演变过程研究 .....                 | (91)  |
| 第一节 工作场所无礼行为演变模式 .....                   | (91)  |
| 第二节 工作场所无礼行为演变机理 .....                   | (104) |
| 第三节 受害者回应工作场所无礼行为的整合模型 .....             | (130) |
| 第四节 受害者回应工作场所无礼行为的影响因素及类型 .....          | (153) |
| 第七章 工作场所无礼行为产生的生理机制：杏仁核劫持 .....          | (164) |
| 第八章 文明企业成功案例 .....                       | (168) |
| 第一节 思 科 .....                            | (168) |
| 第二节 星巴克 .....                            | (169) |
| 第三节 微 软 .....                            | (171) |
| 第四节 DaVita .....                         | (175) |
| 第五节 美迈斯律师事务所 (OMM) .....                 | (178) |
| 结 束 语 .....                              | (181) |
| 参 考 文 献 .....                            | (184) |
| 附录 工作场所无礼行为调查问卷 .....                    | (207) |





# 第一章 导 论

世界各地每天都在发生工作场所无礼行为事件。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老板手下工作的员工患冠心病的可能性要比其他人低 40%。工作场所无礼行为是个全球问题。

工作场所无礼行为具体表现为：

- 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；

.....

## 第一节 论题的提出

本书来源于两个驱动：一是管理学科前沿发展趋势。许多研究者发现，目前工作场所最普遍的反生产行为是无礼行为，即一种程度相对较轻的人际偏差行为（Cortina，2008）。它已被证实会对个人和组织造成严重的危害（Reio Jr 和 Ghosh，和 2009）。另有研究表明，工作场所无礼行为所造成的危害程度要比组织公民行为带来的收益高出许多倍（Pearson 和 Porath，2005）。由此许多管理学家呼吁要对员工工作场所无礼行为及其相关问题进行系统探索（Porath，Pearson 和 Overbeck，2008），因此，对它的研究是一个非常有意义的课题。二是和谐社会的主旋律。和谐社会始于和谐型家庭及和谐型组织，工作场所无礼行为是和谐社会建设中的重大隐患之一。工作场所无礼行为的向下流动（Flow Downhill）趋势使得遭受上级无礼行为的员工很可能将负面情绪转嫁给权力更小的家人，从而导致家庭不和谐。工作场所无礼行为具有“污染效应”，如果员工尤其是管理者实施无礼行为而组织放任不理，则整个组织将会充满不良的工作氛围，从而爆发出一系列组织问题。如富士康 2010 年的“十三连跳”事件引起了社会各



界人士的广泛关注，陈晓萍（2010）认为管理层在训斥员工时可以完全不考虑员工的颜面、尊严是事件发生的主要原因之一。因此，对工作场所无礼行为的研究具有重要的理论意义与现实意义。

## 一、理论意义

尽管工作场所无礼行为在国外研究逐渐转热，但在国内研究还较少。本研究基于中国情境探讨工作场所无礼行为结构维度及演变机制，家长式领导及圈子文化对工作场所无礼行为影响的作用机制，以及工作场所无礼行为影响后果的作用机制。这既丰富了组织行为学理论，又为未来的相关研究提供了理论依据，因此，具有重要的理论意义。

## 二、实践意义

本研究的结论为管理决策及人力资源管理实践提供服务。一是可以转变管理者轻视无礼行为的观念，并为管理者规范员工行为提供理论依据。二是可以为人力资源管理的招聘、选拔及培训与开发提供指导依据，如，将具有愤怒特质的员工挡在入口处；对领导风格进行培训，减少无礼行为的发生。三是为跨国公司的管理提供指导依据。不同国家员工的无礼行为的结构可能不同，对待无礼行为的回应方式也有所不同。这为跨国公司的差异化管理提供依据。四是为推进和谐社会建设提供指导依据。

# 第二节 工作场所无礼行为研究综述

许多研究者发现，目前工作场所最普遍的反生产行为是工作场所无礼行为（Workplace Incivility），即一种程度相对较轻的人际偏差行为（Katz, 1964）。它已被证实对个人和组织造成严重的危害。遭受工作场所无礼行为的员工会产生恐惧、自尊缺失、焦虑、失眠、压抑、血压升高、恐慌症、易受伤害和自杀等一系列问题（Andersson 和 Pearson, 1999）。



据报道, 每年工作场所无礼行为所造成的财务成本已高达 42 亿美元 (Duhart, 2001)。另有研究表明, 工作场所无礼行为所造成的危害程度要比组织公民行为带来的收益高出许多倍 (Duffy, Ganster 和 Pagon, 2002)。由此许多管理学家呼吁要深入开展对员工工作场所无礼行为及其相关问题进行系统探索 (Cortina, 2008)。

工作场所无礼行为的提出可以追溯到 Katz (1964) 所提出的组织成员的角色外行为, 但之后绝大多数对于角色外行为的系统探讨基本上都将其焦点锁定在组织公民行为, 与此同时, 却忽略了人性的阴暗面以及由此产生的消极态度和消极行为 (Robinson 和 Bennett, 1995), 直到 Vardi 等在美国管理学年会上呼吁学者们要深入开展对员工行为的阴暗面及其相关问题进行系统探索。Andersson 等在前人研究的基础上, 最早提出工作场所无礼行为这一概念, 并将其视为员工行为阴暗面的各种形式中程度最为轻微的一种。他们视工作场所无礼行为是文明行为 (Civility) 的反义词。文明行为不仅仅是一种礼节仪式, 而且还表现为个体对他人的关心与尊重 (Carter, 1998)。由此他们定义工作场所无礼行为是违反工作场所中相互关心、相互尊重这一规范, 伤害目的模糊, 程度较轻的一种偏差行为。他们认为工作场所无礼行为具有 3 个基本特征: ①违背相互尊重的人际规范。这意味着待人粗鲁, 不考虑别人的感受。②伤害意图模糊。无礼行为表现出来的伤害意图不是很明显, 至少涉及的某一方 (实施者、受害者或旁观者) 认为伤害意图不明显。③低强度。无礼行为不包括身体接触, 只包括言语上的侮辱与非言语上的不尊重行为, 比如对同事瞪眼睛, 忽视、排斥同事等行为。

Andersson 等对工作场所无礼行为与其他不良行为进行了区分 (见图 1-1)。员工的反社会行为 (Antisocial Behavior) 指给组织或其成员造成伤害的行为, 包含组织中所有的不良行为 (Mistreatment)。偏差行为 (Deviant Behavior) 指违反工作场所规范的行为, 包括员工的侵犯行为和无礼行为。偏差行为的受害者包括组织及组织成员, 而无礼行为的受害者

仅指向组织成员。侵犯行为（Aggression）包括暴力行为（Violence）以及部分无礼行为（如那些有伤害意图，却不被受害者感知为有伤害意图的侵犯行为）。另外，无礼行为与互动不公正（Interpersonal Injustice）也不同，前者范围更广，后者仅表示上级、管理者或决策者实施的不良行为，而无礼行为则可能发生在组织结构中各个层级之间。

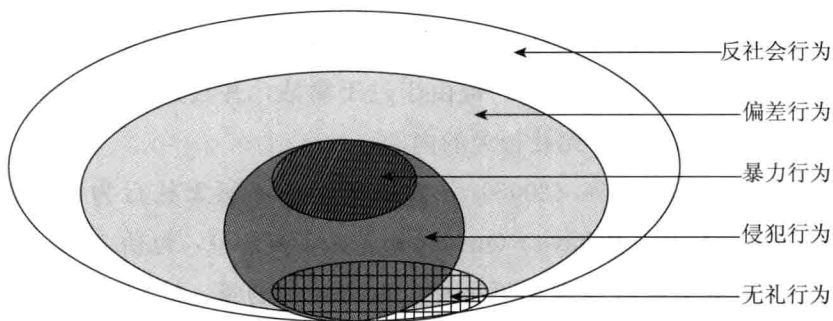


图 1-1 组织中的无礼行为与其他不良行为的关系

资料来源：参见 Andersson 和 Pearson（1999）。

工作场所无礼行为实施者为了逃避法律制裁，将各种形式的不良行为如，性骚扰、性别歧视等，都伪装成伤害意图模糊、程度轻微在无礼行为。越来越多的学者开展了对员工工作场所无礼行为及其相关问题的研究（Cortina, 2008），鉴于学术界关于工作场所无礼行为的研究才开始不久，国内极少有关于该主题的研究文献，本节将对该领域的文献进行梳理，从维度结构、影响因素、影响效果、演变过程等方面对现有研究进行评述，并对未来研究方向进行展望。

### 一、工作场所无礼行为的维度结构

工作场所无礼行为维度结构通常从行为主体及客体两种视角出发。行为主体（Instigator）是无礼行为的实施者，行为客体（Target）是无礼行为的作用对象，亦即受害者。视角不同，条目的表述方式也不同。比如，



行为客体视角的条目被描述为“遭到同事羞辱或同事自以为比你高出一等”，而行为主体视角的条目被描述为“你羞辱同事或自以为比同事高出一等”。

### （一）行为客体视角的维度结构

Cortina 等（2001）从受害者的角度出发，开发了第一个工作场所无礼行为的量表（Workplace Incivility Scale, WIS）。WIS 是包含 7 个条目的一维结构。WIS 具有良好的内部一致性信度以及良好的汇聚效度、同时效度。虽然 WIS 有许多优点，但由于过于简洁，并且是一维结构，因此，不能全面概括工作场所无礼行为的内涵。

鉴于此，Martin 等（2005）开发出了工作场所无礼行为的多维结构（Uncivil Workplace Behavior Questionnaire, UWBQ），包括 17 个条目，可以对工作场所无礼行为进行更可靠、更有效的测量。UWBQ 包括 4 个维度：敌意对待（Hostility）、隐私侵犯（Privacy Invasion）、孤立疏远（Exclusionary Behavior）、背后造谣（Gossiping）。Martin 等（2005）发现 UWBQ 与 WIS 相关性很高，而与人际公平对待感（PFIT）的相关性却较低，从而得出 UWBQ 具有良好的汇聚效度及区分效度。但是，他们在开发 UWBQ 的维度结构时，没有使用随机抽样的原则，且测试过程中问卷的回收率（36%）偏低，样本的代表性不够，未来还需要更多的研究来检验结构的可推广性。

刘嫦娥等（2011）在 Martin 等（2005）开发的结构维度的基础上，运用访谈法、问卷调查法初步得出了中国情境下工作场所无礼行为的五维结构，分别为敌意对待、隐私侵犯、孤立疏远、背后造谣及权力滥用。由于刘嫦娥等（2011）对无礼行为的维度结构开发被试取样基本上来自湖南地区，这种维度结构的不一致性究竟是来自文化差异还是来自抽样问题，该结论的外部效度有待进一步验证。

### （二）行为主体视角的维度结构

Gutek 等（1991）成功地将工作侵扰家庭维度结构转换为家庭侵扰工



作的维度结构。Blau 等（2005）在此经验的基础上，基于 Cortina 等（2001）所开发的 7 个项目，建构了第一个行为主体视角的一维结构，该结构的内部一致性信度为 0.89。验证性因素分析表明其具有良好的结构效度。从现有文献来看，行为主体视角仅开发此一维结构，由于其过于简洁，未来研究需要开发多维结构。

总之，以往关于工作场所无礼行为的维度结构数量少，且结构上还存在较大分歧，未来研究有待进一步在不同文化背景下开发和验证维度结构。

## 二、工作场所无礼行为的影响因素

工作场所无礼行为的影响因素归纳为个体因素与情境因素两大类。

### （一）个体因素

个体因素提及最多的是人格因素，如 A 型人格、攻击性特质、敌意、负面情感以及自负，是实施无礼行为的人格特质（Reio 和 Ghosh, 2009），而高神经质、低宜人性及低外向性是容易遭受无礼行为的人格特质（Milam, Spitzmueller 和 Penney, 2009）。其次是人口统计学特征，如性别、年龄、职务、任职年限、受教育程度。Pearson 等（2000）发现，地位较高者实施无礼行为是地位较低者的 3 倍，男性实施无礼行为者是女性的 2 倍，任职年限及受教育程度与个体实施无礼行为呈负相关。此外，低能力的领导者容易实施无礼行为，低能力的员工容易遭受无礼行为（Alexander-snow, 2004）。最后，员工的认知因素，如员工预期的利益、对工作安全感的感知、对攻击行为的态度以及对无礼行为代价的感知度，也是工作场所无礼行为的预测变量（Vickers, 2006）。在个体因素的研究中，尽管初步取得了一些研究成果，但缺乏相关的纵向研究。比如，在探讨人格因素与工作场所无礼行为的关系时，究竟是人格因素如攻击性特质影响工作场所无礼行为，还是个体长期浸润在工作场所无礼行为中而形成攻击性特质，截面数据无法探讨这一关系，而纵向研究是探讨因果关系的理想途



径,因此,未来研究需要多些纵向研究。

## (二) 情境因素

情境因素通常分为结构性因素、环境性因素及边缘性因素 (Outlying)。

结构性因素包括裁员 (Vicker, 2006)、流程再造与层级结构 (Andersson 和 Pearson, 1999)、使用兼职员工及组织变革 (Vicker, 2006)、全球化 (Pearson, Andersson 和 Porath, 2000)。这些结构性因素增加了员工的工作不安全感,而工作不安全感被证实会导致无礼行为 (Milam, Spitzmueller, Penney, 2009)。

环境性因素包括专权、充斥着焦虑的工作氛围,困难的工作条件等 (Cortina, 2008)。在专权的工作环境中,上司会创造一个支持无礼行为的环境。困难的工作条件和不良的工作气氛会创造一个有利于工作场所无礼行为发生的环境。预算削减 (Carter, 1998) 也是导致工作场所无礼行为的变量。

边缘性因素包括媒体、电视与电影以及技术创新 (Vickers, 2006)。Rau-foster (2004) 认为电视和电影为员工从事无礼行为提供了榜样。Vicker (2006) 发现技术创新使得员工认为他们从未在工作中休息片刻,并且指出技术创新使得通信更为快捷,但由于缺乏同步性的面对面沟通,可能会增加沟通时信息的不充分,从而导致工作场所无礼行为的增加。

结构性因素及边缘性因素对工作场所无礼行为的研究在理论分析方面展开得比较充分,而实证研究比较少见。环境性因素通常只是展开破坏性领导如虐待管理、专权领导对工作场所无礼行为的促进作用,而较少探讨魅力型领导、道德型领导、公仆型领导等工作场所无礼行为的阻碍作用。

另外,中国情境下的家长式领导对工作场所无礼行为的影响的相关研究非常少见。这是未来研究应进一步探讨的问题。





### （三）个体因素与情境因素的协同作用

Inness 等（2008）发现，组织惩罚能够调节侵犯人格、特质愤怒与个体侵犯行为之间的关系。具体来说，如果组织对个体侵犯行为出台惩罚措施，则具有侵犯人格或特质愤怒的个体就会抑制侵犯行为；反之，如果组织对个体侵犯行为放任不理，则具有侵犯人格或特质愤怒的个体就会增加侵犯行为。

目前，关于个体因素与情境因素对工作场所无礼行为的协同作用的相关研究缺乏，为了全面理解工作场所无礼行为的影响因素，未来的研究需要进一步探讨这种协同作用。

以往对工作场所无礼行为的影响因素探讨基本上都是定性分析的多，定量研究的少，且对影响因素的作用机理并未作充分的探讨。这些都是未来需要进一步探讨的问题。

## 三、工作场所无礼行为的影响效果

工作场所无礼行为的影响效果主要归纳为对个体层面的影响及对组织层面的影响。

### （一）工作场所无礼行为对个体的影响效果

工作场所无礼行为对个体的影响效果主要包括职业健康、心理健康及身体健康。职业健康的影响主要有工作满意度降低、产生离职意图、组织承诺降低（Reio 和 Ghosh, 2009）、工作绩效降低（Porath 和 Erez, 2007）；心理健康的影响包括焦躁、认知分离、过度担心、压力以及心理沮丧等（Kirk, Schutte 和 Hine, 2011）；身体健康的影响包括偏头痛、胃溃疡、高血压等（Lim 和 Cortina, 2008）。

Lim 等（2008）从实证的角度探讨了工作场所无礼行为、职业健康、心理健康及身体健康之间的相互关系。他们发现，在控制了工作压力之后，对上级及工作本身的满意度部分中介工作场所无礼行为与离职意图的关系；对上级及工作本身的满意度部分中介工作场所无礼行为与心理健康