

<<论浑人>>

图书基本信息

书名：<<论浑人>>

13位ISBN编号：9787300094267

10位ISBN编号：7300094260

出版时间：2008

出版时间：中国人民大学出版社

作者：（美）罗伯特·萨顿

页数：143

译者：阎佳

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;论浑人&gt;&gt;

## 内容概要

全世界职场的禁忌话题 对同事冷漠的员工、恃强凌弱的职场恶人……不明理的上司。承认吧，每个办公室都有粗鲁、自私、根本不在乎自己踩了谁的员工。

他们会把你气得火冒三丈，大叫“浑人”！

大到谷歌、英特尔、西南航空公司、美国国际开发总署，小到律师事务所、酒吧、实验室，每个组织都有与“浑人”交战的战场。

《论浑人》不光反映了职场中存在的摩擦问题，还清晰地揭示了这一问题会如何打压士气、降低效率、败坏公司文化。

萨顿博士直面问题，联手心理学家、组织行为学家深入研究，为打造清新的职场奉献行之有效的策略。

帮助公司将“浑人”查明之、消除之。

读到最后，你一定忍不住扪心自问，“我这个人，是浑人，还是解决浑人的人？”

当《哈佛商业评论》资深编辑向萨顿约稿时，萨顿告诉她，无他，“无浑人法则”也。

萨顿本以为一向严肃的《哈佛商业评论》会当他是扯淡。

但令人意外的是《哈佛商业评论》不仅在“突破性观念”栏目发表了该文，而且也未对那些“触目惊心”的词语进行删改！

本书出版时，萨顿收到了如雪片般的读者来信，与他分享“浑人”的故事，而该书荣登《纽约时报》畅销书榜时，编辑用“\*”代替书名中的“asshole”这一不雅词汇。

他在接受BBC的采访时更是被告知，要减少“混蛋”这等脏词的使用次数，“屁股”一词则被禁止使用。

虽然有人对他的粗鄙用词提出质疑甚至是投诉，但他的深入研究以及敢说出真相的行为，却赢得了管理学界以及大众的广泛好评。

愿书能让你产生共鸣，宽慰你那被混账同事、老板、下属们激起的一切压抑感；愿此书中提到的方法，能帮你把浑人们赶出去，在文明清静的职场中大展拳脚。

## <<论浑人>>

### 作者简介

罗伯特·萨顿，密歇根大学组织心理学博士，斯坦福大学教授。

世界一流的创新管理大师，以敢于“打破常规”而闻名。

萨顿是斯坦福大学工程学院管理科学与工程教授，也是该学院工作、技术和组织中心主任。他为无数家企业提供过咨询服务，亦是著名的设计公司IDEO的常任董事。

他曾获《管理学刊》的最佳论文奖、尤金·L·格兰特最佳教学奖。

萨顿虽然是知名大学的教授，但他却常常提出“离经叛道”的观点，引起学术界以及管理人士的激烈争论。

他发表的文章两度成为《哈佛商业评论》选出的“突破性观念”，本人亦入选《商业2.0》评选的当代顶尖商学“大师”。

他的多部著作入选《哈佛商业评论》年度十佳商业书籍。

## &lt;&lt;论浑人&gt;&gt;

## 书籍目录

第1章 职场浑人的所作所为 一位高级主管这么形容邓拉普，“他能像只狗一样冲着你狂吠几个小时……他怒吼，他咆哮，他尖叫。

他居高临下，傲慢无礼，一碰就炸。

”第2章 职场都需要无浑人法则 片刻之间的淫秽眼神儿；表面上的戏弄和调笑，其实是叫人丢脸的当众侮辱；对我们视若无睹的人，在大小聚会上排挤我们的人——组织生活里的这一切微不足道的肮脏片段，可不止是会造成暂时性伤害。

第3章 如何执行无浑人法则 新CEO刚一上任，就立刻发起了一场运动，赶走了25名下流主管。

这位CEO决心搞掉这些“著名浑人”，因为他们造就了一种“害怕的文化”，让公司成了一个“工作起来没意思、对待顾客不友好”的地方。

第4章 如何管好你内心的浑人 如果你随时随地表现的都像个浑人，你可能需要治疗，你得吃点百忧解，你得上个制怒学习班，你得搞搞超然冥想，多锻炼锻炼身体，再不然，上面所有的法子你全试试看。

第5章 在浑人横行的职场中如何生存 对混账上司不抱指望，从好处着眼，对事后的一切保持乐观，能帮助人们忍受可怕的境遇。

不管怎么说，这些做法帮他熬过了一个大多数人都受不了的恶劣处境第6章 浑人也有优点 不幸的是，哪怕你并不是一个公认混球，哪怕你看不起这样的人，哪怕你像躲瘟疫一样躲着他们，你也得承认：有时候，非得暂时扮成混球才能弄到你需要、想要的东西。

第7章 将无浑人法则进行到底 倘若有浑人剥夺他人尊严，务必对其严加管教，甚至驱逐出境。

如果你当真受够了住在浑人城，如果你不愿意每天都跟浑人打滚，那么，你的工作，就是帮忙打造一个文明的职场。

致读者的信致谢译后记

## &lt;&lt;论浑人&gt;&gt;

## 章节摘录

第1章 职场浑人的所作所为 什么样的人对“浑人”这个名号当之无愧呢？  
很多人爱乱扣帽子，凡是叫我们心烦、挡了我们的道、偶尔干得比我们棒的人，一概称之为“浑人”。

但要是你希望活学活用无浑人法则，我们最好还是做个精确点的定义。

有了定义，你才能区分：哪些同事和客户只是你不喜欢，哪些人是当之无愧的浑人；哪些人是偶尔心情不好（“偶发性浑人”），哪些人素来就是爱搞破坏的卑鄙家伙（“公认浑人”）。

此外，有了清晰的定义，你才能向别人解释，为啥你的同事、老板或客户是当之无愧的浑人，为啥别人都爱说你是个浑人（至少是背着你说），以及为什么你会给自己挣了这么个名声。

研究职场心理缺陷的班尼特·泰培（Bennett Tepper），将“浑人”定义为：“通过语言或非语言行为（不包括身体接触），不断对他人表现出敌意。”

就目前而言，这个定义尚算有用。

但它说得还不够清楚，浑人们干的是什么样的事，对其他人有什么样的影响。

这里，请容我讲讲自己年轻时当助教的一段经历，相信它能帮你理解这本小书说的浑人到底什么样。

我29岁到斯坦福大学做研究员，是个毫无经验、效率低下，而且特别容易紧张的老师。

第一学年终了，我的教学评价低得惊人，这是我活该。

但我努力改进自己的教学表现，等第三个学年结束的时候，我在毕业典礼上获得了本系最佳教师奖（是学生们投票选的），委实叫我高兴。

但我没能高兴多久。

等毕了业的学生们逐一散去，一位妒火中烧的同事快步走来，给我来了个热情的拥抱。

她贴近我的耳朵，用施恩般的语气说道（脸上却挂着灿烂的笑容，专门做给别人看），“好啦，鲍勃，现在你总算把那些小孩儿逗乐啦，该静下心来干点儿实事了。”

她悄无声息且手法老练地榨干了我之前感受到的每一分喜悦之情，令我一瞬间仿如掉进冰窟，寒彻心底。

这段痛苦的回忆，令我总结出两条标准，用来检验他人到底是不是个浑人：  
· 测试一：跟那个有待验证的浑人说过话之后，“目标对象”是不是感到压抑，没了精神，是不是觉得受了对方的羞辱和贬低？

特别是，目标对象的自我感觉是不是变糟糕了？

· 测试二：那个有待验证的浑人是不是专爱整治比他弱小的人？

不怎么招惹比他强大的人？

我可以担保，跟那个同事接触还不到一分钟，我的自我感觉就糟糕透顶。

本来，我还在为自己的工作表现暗自高兴呢，一转眼，我就开始担心别人是不是认为我在研究工作上不够严肃认真（要知道，研究成果是斯坦福大学评定教授的主要标准啊）。

此段小插曲还说明，虽然有些浑人会当众大发雷霆，当众表现得傲慢无礼，可有些浑人却爱给你耍阴招儿。

高声侮辱、贬损部下和对手的家伙，更容易被他人发觉，也更容易加以调教。

可像我同事那样的两面派，有足够的技巧和情绪控制力，能不为人察觉地耍弄自己那套卑鄙勾当，很难当场抓到她的把柄，也很难阻止她继续那么做——虽然此举的破坏力和当众发狂相比毫不逊色。

浑人用来侮辱贬低受害者的，还有其他好些举动——社会学家称之为“交互行动”，或简单地称之为“行动”。

为描述浑人们的狡猾手法，我列举了12种常见的举动。

我猜，你还见过其他许多类似行为。

我几乎每天都听到看到新的卑鄙之举。

人身侮辱，地位挖苦（快速打击他人的社会地位和自尊心），让人丢脸，贬低别人身份，开低级下流的玩笑，对他人视若无睹……诸如此类的行为，都会叫目标对象觉得遭受了攻击，心里不好受——哪怕就那么一会儿。

## &lt;&lt;论浑人&gt;&gt;

而这些，正是浑人们搞卑鄙勾当的手法。

一打脏活儿——常见的浑人举动 1.人身侮辱 2.侵犯他人的“私人领域” 3.突如其来的身体接触 4.言语或肢体上的威胁和要挟 5.猥亵下流的“笑话”或“奚落” 6.电子邮件骚扰 7.贬损受害者的地位，使之丢脸 8.习惯性地当众羞辱他人，或是贬低对方身份 9.无礼的插嘴 10.两面三刀 11.摆臭脸 12.对他人视若无睹 同事悄声挖苦我的不愉快经历，道破了偶发性浑人和公认浑人之间的区别。

仅靠一两件类似的事情就说别人是个公认浑人，这不够客观；我们只能说这是个偶发性浑人。

所以，我把故事里的同事称做是偶发性浑人；要给她贴上公认浑人的帽子，我们还需要更多的证据。

实际上，我们大部分人多多少少都做过混账事；比如我，也冒犯过不少人。

我有一回冲着职员大发脾气，因为我误以为她想霸占我们小组的办公室。

我给她发了一封侮辱邮件，还转发给她的上司和下属。

她跟我说，“你把我气哭了。”

“我后来向她道了歉。

虽说以后我再也没蓄意打击过别人，可对那次混账举动，我仍旧深感愧疚。

（如果你一辈子从没干过混账事，请务必即刻与我联系。

我实在很想知道，如此了不得的非人类壮举，你到底是怎么完成的。

）想戴上公认浑人这顶帽子，可要难得多：要有某种一以贯之的模式，一个接一个地轻视别人、贬低别人、羞辱别人、压抑别人，让别人觉得人生无望，自尊受伤；也就是说你得劣迹斑斑，恶贯满盈。

心理学家按行为的一致性（不分时间地点），对状态（短暂的感觉、想法和举动）和个性（持久的人格）做了区分——要是有人连续冒犯多个受害者，那就是公认的浑人。

倘若我们的职场鼓励人人做浑人，尤其是鼓励那些“最棒的”、“最有权力”的家伙做浑人，那么，在此种不当的环境压力之下，我们每个人都有做浑人的潜质。

虽说我们应当尽量谨慎地使用这个词，但有些人的确是自讨的，因为他们无时无刻不在折腾别人。

“链锯”艾尔·邓拉普（Al Dunlap）就是个臭名昭著的浑人。

此公是光束公司（Sunbeam）前任CEO，写过一本书，叫《玩真的》（Mean Business），他侮辱员工的事情数不胜数。

记者约翰·拜恩斯（John Byrne）给他写过传，书名叫《一个真实的企业家的故事》（Chainsaw），在书中，光束公司的一位高级主管这么形容邓拉普，“他能像只狗一样冲着你狂吠几个小时……他怒吼，他咆哮，他尖叫。

他居高临下，傲慢无礼，一碰就炸。

”还有一位公认浑人，是制片人斯科特·鲁丁（Scott Rudin），据说他是好莱坞最卑鄙的大佬。

按《华尔街时报》的估计，在2000--2005年之间，他炒掉了250个私人助理；鲁丁自己说是119人（不过他坦白说，他没把干了不到两个星期的助理算进去）。

前助理们对时报控诉说，鲁丁习惯性地朝他们大吼大叫——有一位助理说，他被炒掉的原因，只不过是因为他给鲁丁送错了早餐松饼。

鲁丁先生自己全然忘了此事，可他也承认，这种情况“完全可能”。

电子杂志《沙龙》（Salon）采访了另一位前助理，她早晨六点半接到鲁丁打来的电话，让她提醒自己给安吉里卡·休斯顿（Anjelica Huston，美国女明星）送花，庆祝后者的生日。

当天上午十一点，鲁丁把助理叫进办公室，咆哮说，“混账！你居然忘了提醒我给安吉里卡·休斯顿送花！”这位前助理还说，“自动门合上了，他的身影慢慢消失。

我最后看见的是他的手指头，轻蔑地朝我挥了一下，把我赶了出去。

”会做这种事的，倒也不光是男人。

根据《纽约时报》的报道，沃纳科公司（Wachner）的前CEO琳达·瓦奇纳（Linda Wachner），酷爱当众挖苦没完成业绩，或是“没能讨好她”的下属。

沃纳科瑜伽衫分公司的前总裁克莉斯·海因（Chris Heyn）告诉《纽约时报》，“要是你没能凑够数，她会扒光你的“衣服”，让你觉得自己赤身裸体，可怕极了。

## &lt;&lt;论浑人&gt;&gt;

”另一位前雇员说，瓦奇纳的辱骂经常“对人不对事，拿别人性别、种族和宗教开涮的时候特别多。

”成日挖苦下属的可不光是这些有名的大老板。

《哈佛商业评论》上那篇小文发表之后，我收到很多控诉老板常年累月侮辱部下的电子邮件。

看，有位来自苏格兰的读者这么说，“我认识位女士，她老板可怕极了。

她工作的地方，办公室很小，没有洗手间。

她怀了身孕，得经常去厕所。

她只好借用隔壁商店的厕所，可老板觉得她去的次数太多了，索性把这全算进了她的休息/午餐时间!

”一位从前在某大型公用事业单位做秘书的读者告诉我，她辞职是因为老板（女!）老是爱抚摸她的肩膀，撩弄她的头发。

以下内容引自《恶老板与怂下属》（Brutal Bosses and Their PreY），作者哈维·霍恩斯坦（Harvey Hornestein）采访了一位当众受辱的被害人：“比利，”他站在门口说，好让大厅里每个人都清清楚楚地看见听见。

“比利，这玩意儿要不得，完全要不得。

”他说着，把手里的报告揉成一团。

那可是我辛辛苦苦做出来的啊。

他一页一页地把报告揉成团儿，在众目睽睽下，像扔垃圾一般把它们甩进我的办公室。

接着他又大声说，“垃圾，打哪儿来，打哪儿去。

”我想说话，可他打断我。

“你给了我一堆垃圾，这下你得负责清理干净。

”我忍辱照做了。

我看见旁人都撇开了目光，因为他们为我感到尴尬。

他们不愿见到眼前发生的这一幕：一个36岁的老男人，穿着体面的三件套西服，当着老板的面，卑躬屈膝地收拾地上的废纸。

如果这些故事属实，那以上这些老板都可算成浑人，因为他们不断对为自己工作的人，尤其是自己的下属做出卑鄙行径。

这就回到了我们先提出的测试二上：那个有待验证的浑人是不是专爱整治比他弱小的人？

不怎么招惹比他强大的人？

我那位同事在斯坦福毕业典礼上的举动之所以算混账行为，因为那时候，此人资历比我深，权势也比我大。

从上级对下级的态度来判断此人性格好坏，并不是我凭空编造出来的想法。

维珍传媒帝国（Virgin）的创办人理查德·布兰森爵士（Sir Richard Branson），在为真人秀节目“速成亿万富翁”（Rebel Billionaire）筛选参与者的时候，就使用过类似的方法进行测试。

此节目是为了跟美国地产大亨唐纳·川普（Donald Trump）的热门秀“学徒”（The Apprentice）唱对台戏。

第一集，布兰森乔装打扮成腿脚不灵便的老司机，到机场去接参赛选手——有两个家伙以为他真的只是个“不相干”的闲杂人等，对他态度极其恶劣，布兰森当即把他们踹出了局。

好了，这又是一个偶发性浑人和公认浑人的区别之处——只要一有机会，公认的浑人就会朝地位比自己低的人放毒，但绝少，甚至从不对比自己有权势的人来这套。

要是国会的调查不虚，那么，美国驻联合国大使约翰·博尔顿（John R. Bolton）就符合此一标准。

当时，博尔顿还没通过国会的审核，总统小布什就命他上任，此举引得众说纷纭，一时间闹得满城风雨。

媒体痛批博尔顿对同事施以心理虐待的行径。

比如，梅乐迪·唐塞尔（Melody Townsend）作证说，自己在1994年为美国国际开发总署驻莫斯科办事处工作期间受了博尔顿的羞辱。

她当时是建筑承包商，曾对博尔顿（当时是律师）抱怨他代理的客户无能。

打那以后，博尔顿屡次对她做出卑鄙举动。

2005年，唐塞尔写信给参议院外交关系委员会反映情况，她控诉“博尔顿先生竟然在国外一家酒

## &lt;&lt;论浑人&gt;&gt;

店的大堂里追着我打——朝我扔东西，往我的门缝里塞纸条威胁我，他的行为简直像个疯子。

“在我等待新任命的两个星期里……约翰·博尔顿对我紧追不放，态度之恶劣，令人叹为观止。我只好躲回酒店房间，闭门不出。

就这样他还不肯放过我，他常常跑来狠敲我的门，大呼小叫地威胁我。

唐塞尔还说，“他当着两位团队领导的面，对我的体重、穿着和性别说三道四。

”委员会还收集了其他人的证词，其中，博尔顿从前的下属，同为共和党人的卡尔·福特（Carl Ford Jr.）形容他是个“媚上欺下的家伙”。

在我看来，要是这些报告当真，那博尔顿就是个当之无愧的公认浑人，因为他的行径素来恶劣，并不是因为心情不好偶然发作那么一两次。

持有类似想法的不止我一人。

《乡村之声》杂志（The Village Voice）曾刊登过一篇文章，名为“通缉：混账联合国大使”。

文章指出，“约翰·博尔顿离间同事、奚落属僚之举，证据确凿，恶行昭彰。

”别给浑人好脸色看 本书必须界定浑人为何物，乃是因为我可不想培养没骨气的软脚虾和应声虫。

我是要帮各位把卑鄙小人找出来，调教他们，摆脱他们。

如果你想学的是什么文雅言辞、职场礼仪，拜托去看个人修养的书。

我这个人信奉反抗有理，还嘴无罪。

不管是学生群体还是高层管理团队，多方研究都表明：对于从事非常规性工作的团体来说，建设性争论——当然不是针对个人的下作吵闹——有助于提高工作绩效。

我在《行之有效的怪点子》（Weird Ideas That Work）一书中也说过，在挑选人手方面过于刻板僵化的组织，会扼杀创造力，变成充斥着无聊应声虫的闷骚地方。

适度的摩擦对组织是有益的。

举个有名的例子，英特尔公司的创办人兼前任CEO安迪·格鲁夫（Andy Grove）是个固执己见又好辩的人。

可他素来就事论事，而且欢迎别人——不管是刚加入公司的工程师，还是听他商业战略讲座的斯坦福学生，或是英特尔的高层主管——提出不同的论点。

在格鲁夫看来，找出真相才是焦点所在，而不是把对方驳倒。

鄙视没骨气的软脚虾可不光是我个人的喜好，早有充分的证据表明，这种人败坏组织。

一系列针对组织开展的对照实验和现场研究显示，如果团队在互相尊敬的前提下鼓励开展思想上的争鸣，人们能提出更好的点子，工作绩效也更优异。

故此，英特尔会让员工学习如何争论，要求所有新晋职员参加“建设性对峙”学习班。

然而，上述研究也表明，如果团队成员发生个人冲突（出于泄愤的目的而对抗），他们的创造力、绩效和工作满意度就会一落千丈。

换言之，要是人表现得像是一伙儿浑人，整个团队就好不了。

当然，这里，我要为那些存在社交障碍的伙计们说句公道话，他们中有些人在人际交往中感觉过于迟钝，可能偶尔会做出浑人之举。

不错，情商高的人擅长接纳他人的想法，表达自己的需求和情感。

这种人令人愉快，适于出任领导岗位。

可也有些极有价值的员工行为古怪，社交能力糟糕透顶，不可避免地会伤害到他人的情感（至于说，他们为什么会变成这种人，原因多种多样，有些人来自问题家庭，有些人患有阿斯伯格综合症，或者语言学习障碍，多发性抽动症等）。

## &lt;&lt;论浑人&gt;&gt;

## 编辑推荐

获选《哈佛商业评论》“突破性观念” 当代顶尖商学“大师”教你如何与恶棍、马屁精、王八蛋、放冷箭的以及各类竭尽所能想在工作中搞垮你的浑人共事并幸免遇难。

把浑人赶出职场 一说到“浑人”，你会想到什么，是古代小说中那些身高体壮，膀大腰圆，头脑却简单无比的莽夫吧？

你会和《论浑人》中的插图熊猫联系在一起吗。

这只熊猫叫：潘达达（Pan-dada）[1]，他有点张扬、有点自恋、还有点点……贱！

总之，不喜欢随波逐流，崇尚自由，就像你就像我，渴望快乐地生活，快乐地工作。

可在我们的生活中特别是职场里就是有些“浑人”和我们过不去，他们颐指气使、恃强凌弱、偷放冷箭、冷漠无情…… 文明清净的工作环境是每位工作者的渴望，可职场生活经常不如意，问题的症结往往不是由于工作压力大，而是因为与自己朝夕相处的同事、领自己冲锋陷阵的领导，不是一个乐于助人，心地善良的好伙伴，相反他（他们）六亲不认、两面三刀的行为甚至把你也变成了情绪失控的怪人。

我们如何在充斥浑人的职场中生存，企业如何打造文明职场以及和谐的企业文化正是《论浑人》作者萨顿的用心所在。

身为大学教授的他深入企业收集证据，结合心理学、管理学等多种学科撰写此书决不只是为了将浑人曝光，给大家提供一个痛说家史的地方，而是实实在在地帮助大家构建一个快乐而又有创造力的工作环境。

为此，你要看看西南航空公司怎么向无理胡闹的客户说不；瞧瞧鲁思在浑人丛生的职场中如何找到自我生存的空间；学学《财富》500强公司的高级主管如何将“著名浑人”一一肃清。

这些案例不但教你方法，还会给你信心，毕竟职场生活占去了我们人生的大部分时间，谁又希望天天愁眉以对呢。

如果上班时每天都展现一个“笑咪咪的潘达达”，生活定是充满欢欣与喜悦，所以，从现在开始，我们努力把浑人赶出职场，不做忍气吞声的倒霉蛋，不做到处发飙的混账东西；争做品格高尚，乐在工作的“国宝”——潘达达。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>