

公益通用职业技能指南

见月忽指 登岸舍筏

前言

人的技能会随着经验的增加有所增长，但在缺乏专门训练的前提下，这种增长通常较为缓慢。以球类（乒乓球或羽毛球等）运动为例。假设一种较为难接的球出现的概率是1/100，普通人每周打2次球，每次打100个，一年会遇到约100次。但由于这种球每次出现间隔较长，很难专门训练，两三年后仍然无法接住。专业运动员训练时，会对每种类型、角度的球进行针对性练习，一天可能会接数百个同样的球并持续数天，直到形成肌肉记忆。因此，专业运动员训练的效率远远超过普通球类爱好者。

这种依靠自然发生的概率累计而形成经验的过程叫做“自然进步”。任何个体在职业工作中，都会随着时间增加而实现自然进步。但进步所至的水平是不稳定的，既依赖于天赋，有时也取决于运气（一些复杂任务出现“罕见球”的概率更高）。职业训练的目的，不在于筛选罕见的天才，而是提供全面且稳定的练习，能够让普通人通过努力即可提升至预期水平。

“通用职业技能”是指不限工作议题，无论商业、公益还是政治领域内，都具备实用性的能力。这些技能涉及沟通、管理、领导力等内容。“职业技能”是关于个体在集体协作中如何通过人际策略发挥影响力的能力，而“专业技能”则是指如何在特定范畴内将事情做好的能力（教师教学、农民种地、医生问诊等）。我国现代公益慈善事业起步较晚，目前，针对从业者的能力建设大多聚焦于“专业技能”，例如项目管理、战略设计、监测评估等，针对职业技能的资料则相对较少。

对每一位职业工作者来说，都希望所在的组织有良好的文化、富有领导力的主管、相互支持的同事、充满挑战与机遇的工作。遗憾的是，理想的职业发展空间并不经常遇到，特别是在公益领域，受限于许多因素，公益从业者面临的实际状况更可能是：上级无法有效指导、工作陷于低水平重复、组织无法提供发展空间……更艰难的是，出于家庭、经济、养育等条件，并不是每个人都可以轻松自由地选择离职，且有充分的时间学习，寻找和尝试心仪的工作。《指南》的基本假设是，在这样的环境中，个体如何借助少量资源实现技能的长期增长。

三一基金会致力于公益慈善行业的知识生产，其特点有三：

·公共性。基金会目前较有代表性的三类资料：《科学公益指南》系列、《公益领域通识》系列及《公益组织发展与咨询案例库》系列，均是可公开下载的资源，任何人都可以直接获取。

·独特性。基金会选取研究的知识内容与市场已有的品类有所差异，已经成熟的内容（例如项目管理）不会重复开发，而是着重于缺失、未受关注或不太提及但仍重要的内容。

·非学术性。基金会的知识生产不追求以学术渠道发表、出版等，也不依赖于对文献、学术作品的分析考察，而是基于对大量现实案例的观察、归纳，并用非学术语言范式进行表达。因此，这些资料中会使用大量类比，并借助小说、电视剧、电影等人们更耳熟能详的故事情节进行辅助解释。

目前，基金会已经发布的指南系列包含《科学公益指南》、《公益规模化指南》、《公益知识生产指南》。这三本资料都属于专业能力范畴。为了促进从业者的职业技能发展，基金会开发了这本《公益通用职业技能指南》（以下简称《指南》）。

《指南》按照初阶、中阶、高阶分章展开，每章中均包含多个技能。初阶较为适宜刚步入职业阶段的实习生、助理岗位，主要集中于沟通与规划。中阶适宜开始全面负责项目的项目官员、项目经理等岗位，关注工作思维，特别是在资源较少的情况下如何开展工作。高阶适宜带领团队的职位，例如项目总监等，聚焦于通过政治技能提升影响力。

需要注意的是，三阶划分只是参考，与年龄或职位高低并不绝对相关。职业技能并不完全是渐进式积累，在职业发展的各个阶段均可开启。例如，“叙事”与其说是一种能力，不如说是一种意识，有时一些资深的从业者也未必意识到叙事的重要性，而另一些刚开始工作的人就可以有意识地根据对方的权力结构构建良好叙事（详见章节3.2）。但相对而言，初阶技能是比较容易学习的能力，而中阶与高阶技能，都更难掌握或产生相关的意识。读者在阅读时，无需太在意类别划分，处于不同职业阶段的伙伴均可尝试将任何一种技能融入日常工作。

《指南》中包含了许多案例、故事、引用，其来源主要有三类：

·基金会能力支持团队在工作中长期观察、记录从业者的经历，结合自身体会而撰写的素材。

·2021-2022年，基金会开展了多期“3E思享会”活动，该活动建立了约30个线上同伴小组，每个小组4-6人，以分享会的形式，促进具有相似困惑的一线从业者交流经验。思享会涉及管理、沟通、价值观等许多主题，其中大多与职业发展的不同侧面相关，基金会在此过程中累积了大量素材。

·2025年，基金会开展了科学公益课程第六辑——《慈善的精进：从工作素养到技能突破》。课程结束后，共收集到20多万字的作业，一百多名从业者分享了自己认为重要的职业技能，也为《指南》提供了思路。

《指南》中涉及的少量工具或理念已在其他指南中有所提及，为避免重复，只在相关地方标注索引，读者将三一基金会的指南系列放在一起比较阅读更佳。与基金会其他知识产品开发一样，《指南》在开发过程中开展了试读，感谢以下伙伴为《指南》修订提供的宝贵建议：

安琪、陈艺、陈婷、关志慧、郭子闻、何怡、侯强、黄晓芸、蓝琪琪、廉旭、刘人杰、刘星、龙旋、李家宇、乾康平、任玉琪、施楠、王敬敬、邬芷睿、武倩平、杨巧娜、翟瑞、张靖怡、张烨耘。

公益始于对现状的不安和对未来的期盼。许多人进入公益行业时充满了热忱，期望能为他人的福祉带来改善。但进入之后，却可能面临着利益冲突、人际纷争、权力内斗，还可能目睹甚至亲身经历恶性事件。于是，一些人的热情被消耗殆尽，理想之火逐渐熄灭，良善之心不再闪耀。公益事业的发展道阻且长，依赖于许多力量共同的努力。《指南》希望能为从业者提供一种庇护，让其在热忱之外，也能有与世界周旋的武器。有武器守护的善意，或许能走得更加长远。

职业技能议题博大精深，《指南》只介绍了其中很小的一部分。作为一种尝试，必定有许多疏漏。如您有对《指南》任何方面的批评建议，请发送邮件至：project@sanyfoundation.org

愿科学公益让每一份善意发挥更大价值。

北京三一公益基金会
2025年6月3日

目录

CONTENTS

01. 初阶 05

清晰描述	06
多元举例	09
行为的综合	12
主动沟通	14
科学管理	17
以终为始	20
要事优先	25

02. 中阶 28

知识工作者	29
奇观思维	32
融合思维	37
就简思维	40
演绎思维	43

03. 高阶 45

政治技能	46
构建叙事	47
社交营销	54
良好心性	62

附录 延伸阅读 68

01. 初阶

1.1 清晰描述

每个人都有一些好朋友，朋友身上总是有许多让人印象深刻的特点。对比以下两种描述：

描述A	描述B
张三是个很好的同事，他非常关心同事，而且非常敏感，对很多细节观察入微，记忆力也很好。	张三非常关心同事。年初他知道我要搬过来，特意来问我，有没有什么需要帮忙的，搬家的时候可以帮我一起整理东西。我和张三其实私交不多，除了偶尔一些工作的事情，一年也说不了几句话，所以非常感动。张三也是个很细心和敏感的人，有时候他会参加我们业务的活动，我发现他竟然能准确地识别出重复来参加活动的人。
李四是个很好的同事，他效率非常高，做什么手都很快，而且人很亲和，能够与各种人相处，很快成为朋友。	李四效率非常高，做什么手都很快。去年我们整理机构五年发展报告，各个业务需要梳理资料，他是最晚开始写的，但是竟然是第一个写完的，很快就交了稿，每次开会的时候讲话也非常干脆利落。李四还很亲和，能够与各种人相处，很快成为朋友。我给他介绍过好几位合作伙伴，没多久我发现他和每个人关系都能处得非常好，甚至有的成为了哥们。

描述B对于朋友的特点分别举出了例子，从例子中可以得到非常具体的印象。当听到：“我的朋友非常积极乐观”、“踏实肯干”、“很有才华”，人们听到的是抽象的总结，如果希望他人对朋友的理解和自己是一致的，就应当举出实际观察到的例子。“我的朋友特别用心，时刻想着别人”是抽象表述，而“他这个人，朋友不管谁过生日，当天十二点一定会收到他的祝福”就更加具体，可以被他人感知。

一般来说，人们认识事物的时候是具象的，但是在表达时更习惯抽象。将抽象的事物辅以具体例子或具体事件的表达方式，称为“清晰描述”。这种表达方式会让他人更容易理解观点。在工作和生活中，清晰描述有很多应用场景。

案例

很多团队都会在活动或是项目结束后进行复盘，这是良好的工作习惯。但很多复盘的内容有效性都不高。许多年前，一支大学生志愿者团队去一所乡村学校支教。一天晚上，团队为学校同学开展活动。为了增强趣味性，团队采用了参与式方法，设计了许多游戏。当天活动结束，负责人开始组织反馈。会议开了一个多小时，大家的热情和敬业精神很好，但是反馈做得并不好。反馈中经常出现这样的表述：“今天这些学生都不太配合”、“我觉得你讲得不够有逻辑性”、“我觉得你控场的能力不是很好”。这种表述的问题在于，当事人不知道今后应该如何改进。

为什么人们会感到“控场能力不好”？如果细心观察，会发现“控场能力”是由一系列细节累加起来组成的总体感受。例如：

· 孩子们进来时以为要上课，所以带了笔、本子和包，做游戏的时候主持人希望通过游戏换座位，让孩子们有更多接触。但因为大家都把东西放在座位上，游戏结束就跑回去了。主持人应该一开始让大家把所有的东西都放在一个地方，这样方便活动。

· 每次游戏之前，主持人只是讲解规则，但没有先试一轮，让孩子们更好地理解。游戏都是竞争性的，一些同学还没懂游戏规则时，第一轮就开始计分，让大家觉得不公平，有很多意见。

· 每次游戏结束后，主持人应该等所有同学安静下来再开始讲话，但是他会说：“好，游戏结束，我们回到座位上”，这时同学们都在找座位，非常乱，他就开始讲接下来的内容，这部分内容其实没有人听进去，是无效的。

当这些细节累加起来，其他人就产生了一种抽象的感受——控场能力不好。如果把感受还原为一个具体的细节，下次再主持类似的活动，就可以有针对性地改进。

清晰描述还有一个重要作用，就是还原事实。人们在描述一件事时，经常用评论或感受取代事实。也就是说，人们描述的并非实际发生的事情，而是对这件事情的看法。在开头的例子中，“效率高”、“用心”就是评论，而“最晚开始写但最早交稿件”则是事实。

案例 1

小说家凤歌写过一本著名的武侠小说叫《沧海》，里面描写过一位高手，是个很厉害的人，智谋武功双全。这位高手流落到日本，希望寻找一个诸侯投靠。他抓了一个军队的人，让他把日本各路诸侯的性格、战绩都跟他说一遍。军人说了几个他都不满意。于是摇摇头，问还有一方诸侯你怎么没说？

军人说，那位老主公三年前刚去世，现在的小主公年纪轻，英雄算不上，却是个呆子。高手很好奇，问怎么个呆法？军人说，小主公十三岁时，打扮成仙女的模样，围着火盆跳女舞，竟让许多男子为他动心。稍大一些后，有百姓说泥池里有大蛇怪，他就脱光衣服，衔了短刀潜入泥池，潜了很深也没发现蛇怪，这才浮上来。还有一次，有个人家里遭劫，事后凶手被抓，官府让凶手手握烧红的铁斧，若是心无暗鬼，能走上三步就算无罪，否则便判有罪。这凶手只走了一步，铁斧便当啷落地。但不料他买通了官府，仍然被裁决为无罪。小主公也在场，便起身说道：“若我握着烧红的铁斧走三步，就算他败诉如何？”说罢，果真握着铁斧走了三步，场上的人都闻到了皮肉焦灼的味儿，这时小主公才放下铁斧，说道：“这样就成了吧。”官府没办法，只得判凶手败诉。军人问高手，这不是呆子是什么？

结果高手淡淡一笑，不置可否。军人又说：“更可气的是，老主公死后，治理丧事，在家寺中诵经超度，故朋亲友也都来了，谁知身为丧主，小主公竟久久不来，最后来是来了，却不穿丧服，反而穿得破破烂烂，光着脚，披散头发，进了灵堂，一句话不说，便拈起一炷线香。大伙儿当他要给老主公上香，不料他竟将线香往佛祖脸上一扔，哈哈大笑，扬长而去。当时不只宾客们惊呆了，做法事的僧人也气坏了，都说他不只是呆子，更是狂徒，是魔王。”高手听完哈哈大笑，军人好奇，然后问：“先生，你笑我们的呆子主公吗？”

没想到高手说：“我笑的是你们这些呆子。穿女装，跳女舞，足见此人不拘小节，饶有情趣；入池探蛇，足见他天性好奇，大胆无畏；手握火斧，可见他处事公正，敢于担当。至于身穿破衣，亵渎灵堂，第一，可见此人天生铁石心肠，绝不会受制于常人的情感；第二，可见他藐视世俗，不拘常法，世间一切规矩，对他不过浮云而已。”

小说中的“小主公”就是日本战国三杰之一的织田信长。这段对话很好地说明了清晰描述的作用。军队士兵所说的“呆子”只是他个人的评价，而事实是织田信长所做的事情。

案例2

张三受邀去一家机构讲课，第一天结束之后有人在反馈表里写道：“觉得讲师很随便。”张三很困惑，因为他不知道对方说的是什么，是讲的内容太随便，穿得太随便，还是私下和哪位同学说话的样子太随便？第二天他告诉大家，有人写了这样的反馈，请告诉他具体是什么以便改进。后来终于弄明白了，一位同学说：“我觉得作为一个培训师，一定要穿正式的服装，而不能穿短裤就来了。”张三瞬间就明白了对方的想法，以及今后可以如何改进——穿一条正式的长裤。

如果只是听取抽象语言，就难以了解真实情况或准确传递信息。（清晰描述的练习可使用工具SBI，详见《科学公益指南》P107-P108。）

一些新上任的管理者常会遇到一个问题：同事或者下属提交的工作成果无法达到期待，或是上级不满意自己工作，但又不理解对方的期望到底是什么样。例如，要求项目助理在指定时间内完成一个项目报告，但最后提交的报告质量和自己想象的相差甚远。这时就可以使用清晰描述来进行“锚定”。

“锚定”是心理学和经济学领域的概念，当人们接触未知事物时，第一印象会深远地影响对事物的认知。例如，向一个对公益行业完全不了解的人提问：“你认为公益行业的平均薪资水平是多少，高于3500还是低于3500？”再问另外一个人同样的问题：“你认为公益行业的平均薪资水平是多少，高于8000还是低于8000？”两人猜测的数字是不同的。一般来说，后者猜测数字的平均值要高于前者，在这个过程中3500和8000就产生了锚定的效果。

对于刚开启职业生涯的新同事，布置工作任务时可以使用锚定。例如，在要求撰写报告前提供符合

自己心理质量标准的报告。当对方拿到这份报告时，心里就会留下印象：这是主管或者同事对自己写报告水平的期待。那么最终提交的报告就更可能接近锚定报告的质量。但是，单纯的举例并不是最好的方式。它可能带来一个结果：之后每一次报告都按这样的模式写，很可能会失去创新。这时除了清晰描述，可以使用另外一种方式：多元举例。

1.2 多元举例

人力资源行业有一个经典做法：要求求职者提交一份不超过40个字的简历。可以利用这个方式做一个分组实验：找两组学生，告知他们假定要去一个公司面试，公司要求提交一份不超过40字的简历。请两个小组的同学分别制作，但对第二组除了上述要求外还会提前提供一些类似简历的范例，例如：

一份简历画了一个人，大脑是一片密集排列的森林，旁边写着“计算机式的思维”，右手拿着一叠报告，旁边写着“报告达人”，领带别了一个话筒，旁边写着“演讲高手”，左手拿着一个画板，旁边写着“photoshop专家”，心是奇形怪状，旁边写着“创新的心”。还有的简历将人生画成一条坐标轴，轴上标注了自己人生最重要的成绩和工作。有的简历是一个剪贴报，有的则是一首诗。

一般情况下，事先提供了多个不同范例的小组产出简历的丰富性和创新程度要高于只布置了任务的小组。多元举例是指举出不同类型的例子进行描述，这样不但会有效促进创新能力，还能够帮人们建立一个立体的意象，从而更好地认识事物。

案例 1

张三学习的专业叫“岩土环境工程”。这个专业是做什么的？对比以下两种解释：

解释1:

岩土环境工程是岩土工程与环境工程交叉融合的学科领域，主要关注人类活动对地质环境的影响以及如何利用岩土技术解决环境问题。其核心目标是保护土壤、地下水和生态系统，同时解决与废弃物、污染和资源利用相关的工程挑战。

解释2:

我们专业主要从事和岩土环境相关的工作，例如：

- “建造一栋楼如何打地基需要我们来判断。建经贸大厦和建住宅的地基是不一样的，不同的地质条件需要不同的处理方法，基坑怎么挖，抗震程度怎么定等等。”
- “我们还可以用雷达去测量地表损伤程度。当建完一条高速公路时，我们会拉着仪器在高速

公路上跑，探测有多少损害，是否达到要求的硬度、厚度和使用年限。”

“我们还能加固山坡，地震后山区山体不稳定，我们就会在山坡上打一些东西，拉一些网进行加固，防止山体滑坡。”

对普通人来说，第二种解释更容易建立对“岩土环境工程”的认识。

当从几个不同角度举例说明时，可以为听者建立一个相对立体的概念，这就是多元举例。因此，当向新的助理或志愿者要求报告时，可以事先提供几种风格不同且都符合质量要求的范例。这样不但可以达到平均水平的基线，对方更有可能在不同风格报告的基础上，发挥创新能力把报告写得更好。

清晰描述从深度上让他人理解事物，多元举例从广度上拓展对这类事物的认知。在进行沟通和反馈时，清晰描述和多元举例是最常应用的方式。以下是一个完整反馈的案例，对初入职场的工作者来说，如果重要活动或项目都能进行类似反馈，会比较快速地提升职业技能。

案例

西部地区一个高校志愿者社团在当地疾病控制预防中心的支持下，向当地村民开展预防结核病宣传工作。一天，团队成员被分为2组，各负责一个村子，每组大约十余人。进村后，每组又分成几个小组，分别找村民宣讲。活动结束后督导对团队做了反馈，包含六个关键内容：

1.活动指标。活动之前，并没有制定明确任务量。疾控中心给团队资料很多，无法一次发完。当天应当有基本规划，例如要给多少人发多少宣传材料，这样团队成员就知道需要实现什么结果，否则结果就是团队成员抱着一大堆资料去，又抱着一大堆资料回来。指标确定后，就有了结束的界限。当天下午很热，一个小时过后其中一组有人说累了想回去，又有人说要不再发一会儿吧，大家讨论来讨论去决定再发一会儿。到下午5点多，一名成员实在走不动了，团队才决定回程。回去后发现另一个小组很早就回去了，都在打篮球。

2.核心信息。活动除了发材料，还要为村民进行宣讲。但是每个人应该宣讲什么？宣讲的重点是什么？是偏重于结核病的发现筛查，政府提供的免费服务，还是偏重预防，应该做什么来避免结核病？结核病的相关内容有很多，应当明确3条或5条村民最应该掌握的核心信息。无论宣讲10分钟还是半小时，最终的目的是让村民接收核心信息。此外，每个人介绍自己的时候应该说什么？怎么介绍团队，是属于政府，还是属于大学？每一个人说的话可以不同，但信息应当是一致的。例如团队可以说明：1、我们是XX大学的学生。2、我们现在在做的是关于村民疾病预防的事情。3、这个事情是政府支持的。

3.准备与练习。团队成员并没有结核病宣传的经验，有必要提前做一些练习。练习是非常重要的，如果找10个人在食堂门口发材料，有的人会积极热情，有的人可能只是愣愣地伸手。这种情况下，有必要让每个人进行快速练习：请一个人站在固定位置，让其他人走过去，这个人要主动递传单，面带微笑声音洪亮地说：“你好，我们今天晚上有活动，请您支持一下结核病预防事业”。一个人练习1分钟就可以结束，但是效果和不练习是完全不同的。因此，团队进村前应当做一些基本练习，模拟和村民接触，模拟给别人做宣教等。

4.流程安排。宣教时的分组是随机的，有1个女孩一组的，有4个人一组的，这种安排不够合理。4个人的组会浪费人力资源，而单独1个女孩在村里做工作是有风险的，一旦出现了性骚扰或侵害如何解决？开始前应该明确流程，例如2人一组，确定好开始和集合时间等。当天领队没有直接参与宣教工作，当大家都去找村民时领队在和别人聊天，许久之后，不知道大家都在哪儿，又骑着自行车满村找人。40分钟之后，才把成员集中起来。集合最好的方式是见到一个人后告诉其集合地点让其自行前往。但领队每找到一个人就会带着对方一起走，降低了效率。

5.总结。在活动全部结束后，有必要让大家坐下来做总结。因为这是第一次做类似活动，一些经验是非常有参考价值的。例如当天回去的路上，一位成员提到他发现如果有一个会说当地方言的人，会更容易取得信任。此外，下午并不适合做活动，因为许多人都在地里务农，没有几个村民会停下来听他们讲。

6.痕迹记录。如果开会总结并记录下这些要点，下一次再去的时候就会好很多。许多团队都有过类似的经验，去年做的活动，今年再做，所有的东西都是从零开始，推倒重来，没有技术和经验的积累，就不可能谈得上真正的发展。如果这次活动后有一个简要清单，列明前五条反馈，下一次再做宣教时，团队就知道应当先设定目标，然后制定流程、分组、制定核心信息、提前进行练习。活动效果就会更好。之后再次总结，更新清单，越做越好，有一天可能还会被疾控中心邀请给其他团队做培训，分享怎么能很好地去村子里宣讲，接触村民，取得信任。这就是组织技术的积累和进步。

清晰描述和多元举例的基础都是描述事实。但这并不代表抽象表述是不重要的。抽象依然是人们认识世界的重要方式。理想状态，当描述一样事物时，如果采用“抽象+多个具体的例子”时（详见《公益知识生产指南P19-21》），会起到很好的效果。清晰描述和多元举例可以应用于各类工作反馈，在督导、复盘、回顾中，都可以进行尝试。

1.3 行为的综合

二十世纪九十年代，在一些杂志上曾流行这样一个故事：

张三和李四同时受雇于一家店铺，拿同样的薪水。一段时间后，张三青云直上，李四却原地踏步。李四想不通，问老板为何厚此薄彼？

老板于是说：“李四，你现在到集市上去一下，看看今天早上有卖土豆的吗？”一会儿，李四回来汇报：“只有一个农民拉了一车土豆在卖。”

“多少袋？”老板又问。

李四没有问过，于是赶紧又跑到集上，然后回来告诉老板：“一共40袋土豆。”

“价格呢？”

“您没有叫我打听价格。”李四委屈地申明。

老板又把张三叫来：“张三，你现在到集市上去一下，看看今天早上有卖土豆的吗？”

张三也很快就从集市上回来了。他一口气向老板汇报说：“今天集市上只有一个农民在卖土豆，一共40袋。价格是两毛五分钱一斤。我看了一下，这些土豆的质量都不错，价格也很便宜，于是顺便带回来一个让您看看。”

张三边说边从包里拿出土豆，“我想这么便宜的土豆一定可以赚钱。根据我们以往的销量，40袋土豆在一个星期左右就可以全部卖掉。而且，咱们全部买下还可以再适当优惠。所以，我把那个农民也带来了，他现在正在外面等您回话呢……”

在人们对于沟通的认识中，“沟通就是如何说话”是最常见的谬误之一。语言的使用是沟通的重要部分，但并不是全部。沟通是一系列行为叠加起来所产生的综合效果。这些行为甚至可能是间接产生的。有时人们并未意识到自己的行为其实已经向他人传递了信息。在上述例子中，张三并不需要花费很多唇舌和老板讲述自己如何能干，而是都体现在行动之中。

张三的机构曾经招聘新员工，面试的人迟到了大约半小时，对方解释说很早就到了小区，但是一直没找到办公室的位置。事实上机构的办公室并不难找，也因为这件事机构没有录取对方，招聘的岗位需要高强度的独立出差，如果连办公室都找不到，很难相信对方在实际工作中的能力。

许多机构在面试时，如果面试者迟到，即使双方还没正式交流，沟通已经开始了。在一些大城市，有时尽管提早出门，依然可能因为临时拥堵而延误，但是一些人在预计要迟到前就会先联系对方告知可

能会延迟的大致时间并表示抱歉，而另一些人会让对方一直等待，或等到对方主动联系询问才回复。沟通，并不只是语言的表达，而是人们所有行为的综合。每个行为实际都传递着一些信息，理解这点，有助于人们拓宽沟通的渠道。以下是一些常见例子：

- 一家基金会经常开展资助工作，很多招标或会议的通知文件，第一页上方最明显的信息就是申请的截止时间。但是经常会有申请者在答疑群里或通过邮件询问报名什么时候截止，这些询问的人或组织都会被专门标注，不再花时间浏览申请材料。因为最关键的信息都没有注意，说明招标并没有被认真地对待。

- 专业资助机构通常有很明确的项目报告周期，一般从起始时间起每6个月或12个月提交一次。赶在截止日期当天提交报告是非常常见的情况，因为报告牵涉到许多细节，很可能因为当天突然发现某个财务数据弄错了，或是出现其他各种问题而忙乱，造成滞后提交。那些每次都能准时提交的机构往往会受到特别的关注。一家机构规定所有报告必须在提交时间前15天完成，由主管审阅后提前5-10日提交。由于从未有过拖延报告的现象，该机构在行业内建立了良好的口碑。

- 一家基金会每年会资助省内很多高校社团去各地支教，因为申请众多，经常会请不同的评委参与答辩。一次，基金会偶然邀请了一位新的评委，这位评委在现场答辩前把收到的四百多份申请书全部看了一遍，对许多重点问题做了笔记，在答辩和培训现场提供了非常丰富和具有针对性的信息。基金会负责人非常惊讶，这是第一次碰到如此认真准备的评委，后来双方成了很好的合作伙伴，保持了多年的联系。

- 张三在一次培训后请一位志愿者根据录音转录文字，最终文字稿大约有3.5万字。收到稿件后张三发现志愿者标注出了所有没听清的地方，并在后边注明了在音频的什么位置，且做了很好的分段处理。因为这份文件，张三立刻邀请该志愿者作为项目助理更深入地参与工作。

练习

A组织招募了一批核心志愿者，要给他们提供五天培训。在培训前每名成员要先提交一份作业，培训的第一天是作业成果的汇报。为了让志愿者认真完成作业，A组织可以采取什么方式进行沟通？

以下是该组织的实际做法：

- 召开一次网络会议，会议中说明作业的重要意义，包括奖励措施。从沟通效果看，语音聊天要比发短信或者发邮件的文字更为有效，而面对面要比语音沟通更有效，也更有压力。

- 会议时发送给大家多份既往的优秀作业作为锚定。如果缺少整体非常好的案例，可以选择不同案例中做得最好的部分。

- 会议结束后到培训班举办期间，不定期在交流群里告知，已经有人先交作业了，对此做一些

评论，并截几张好看的图片或精选部分发到群里。这种过程会形成积极的压力。A组织一位志愿者曾在群里说，作业文件很大，邮件发不了，能否通过即时聊天软件发送，其他志愿者都很震惊，不知道他做了什么作业，担心自己做的不好拿不出手，于是都纷纷开始修改自己的作业。

在正式培训前一天晚上的见面会上，介绍第二天规则的时候，截取已经提交的最好的部分给大家展示，并且说明很期待明天的汇报。许多人当晚都会对汇报进行修改和更认真地练习。

1.4 主动沟通

西方文明中有一个传说。相传很久之前，全天下的人都讲同一种语言。人们生活在平原之上，物产丰饶，安居乐业。一天，人们决定建一座城，造一座塔来传扬功绩。于是齐心协力地建造了巴比伦城，并开始铸造巴别塔。巴别塔也叫通天塔，因为塔顶通天，耸入云霄。但是上帝看到后很不悦，他觉得建造这座塔是对自己的冒犯，但他并没有亲手毁掉塔，而是区分了人们的语言。因为语言不通，人们无法沟通，开始产生了矛盾、冲突甚至战争，通天塔的计划由此失败，人们四散各方，于是世界上出现了不同的语言。久而久之，“巴别塔”或“通天塔”就成了一个关于沟通的隐喻：人们语言不通，就无法彼此理解，更无法开展合作。

巴别塔的故事勾勒出了人类交流面临的障碍。但这种障碍并不只体现在不同语言之间，即使同种语言内部亦是如此。当一个1990年代的市场经理听到2020年代的产品总监说：“我们要用全链路深度营销，矩阵式打法”时，会感到困惑万分，不解其意。当总监问经理当年想要营销时用什么方法，经理说：“到处投广告啊。”他们似乎用同种语言说着不同的事，但仿佛又是用不同语言说着同一件事。

巴别塔的障碍并不是无法应对的，它的解决之道藏在另一个故事中。故事给予了一个非常智慧却又朴素的答案。2019年，西安交通大学人文学院的教师夏笏在《自然》杂志上发表了一篇英文科幻小说。这是中国第一位登上《自然》杂志的文科学者。这篇小说的名字是《让我们说说话》。小说讲了这样一个故事：

凌晨三点，一名语言学家接起了电话，被要求前往一个地方。随后，她在一间屋子里，看到了一段监控视频：一群白色的小海豹叽叽喳喳地凑在一起。有人解释到，这群海豹是处于实验阶段的人工智能玩具，可以像婴儿一样从零基础模仿别人说话，设计指南声称它们最终能达到5岁孩子的语言水平。然而它们在运送途中发生了意外，等到货箱被找到打开后发现，原本应该处于关机状态的一百多只小海豹叽叽喳喳地吵成一团——以一种谁也没听过的语言。

语言学家并不惊奇，而是讲起了一个相似的例子：一些老师在尼加拉瓜教孩子们西班牙语，但孩子们搞不明白，学习效果很差。然而谁也没有想到，在每天学习、玩耍和结伴上下学的过程中，孩子们逐渐学会了自己用手语交谈。他们将肢体动作与每个人自己在家使用的手语符号相结合，最终创造出一种新的语言系统。这是历史上唯一一次，人们亲眼目睹一种语言像神话故事中一样，被从无到有创造出来。

在其他人都很焦虑于小海豹的语言是否会带来不可知的影响时，语言学家问，为什么不关掉监控录像，走出这间屋子，去直接跟这些小家伙面对面说说话。所有语言学者都知道，要学会一种陌生的语言，唯一的办法就是去跟对方交流，去打招呼，去问问题，去回答他们的问题。如果不先派一个人去敲货箱的门，去说声“你好”，那将永远不可能知道它们究竟在说什么。于是，语言学家走过去对小海豹们说：“让我们说说话，好不好？”

人们有着不同的性格、成长背景、教育经历，因此对许多事物的价值观和行为习惯都有所不同。日常工作中，即使再熟悉的伙伴，也会经常出现误解，因此，直接主动的沟通是解决问题首选的方式。但人们经常忽略主动沟通的作用。

制造业的一个调研发现，当对比两个工厂的工人满意度时，同样的薪资水平，在被告知工资构成、计算方法和工厂运营状况的工厂里，工人的不满意程度要远远低于只发工资的工厂。心理学也有多项研究证明，在一般情况下解释会更容易获得认可和同意，有时甚至不需要一个非常合理的理由，只是主动“解释”行为本身就能够促进理解。

许多人都认为沟通是为了说服他人，但工作中许多事情是无法说服的，在有争议之时未必能达成一致决策，负责人需要做出自己的决断，且必然会得到一些人认同而另一些人不同意。沟通是为了促进相互理解。就像工厂的案例一样，因为沟通，工人能够更加理解厂方，并有助于提高对相关事宜的接纳程度，从而间接地促进了工人的积极性和工厂的效益。一些优秀的管理者，虽然做决策时非常果断，但在宣布决定后仍然会解释决策的原因，对提出其他方案的人表示感谢和理解。在给下属布置任务或向他人提出要求时也会解释其中的意图，对方就能更好地进行判断。大多时候，同事和合作伙伴并不能深入了解自身所处的状况和遇到的麻烦，主动沟通和解释有助于澄清误会。

此外，由于历史、文化、环境、个性等因素，人们在日常表达时会选用不同的词汇，并以不同的结构组织语言。不同的人在同样的情境中有所差异，同样的人在不同的情境中也有差异。这些差异时常会带来沟通的误解。以下是一些职业人员描述的案例：

“我遇到最让我无力的，是朝夕相处四年的同事，最后一刻发现，大家底层想法是不同的。他的表达是‘我从未支持他的工作’。主啊，我太恍惚了，每天都在一起工作，不支持是如何开展工作的，那么他所提到的‘支持’到底是什么？”

·“我们团队一共三个人，我、另一位同事和我们的主管。由于大家分布在不同地方，因此很多工作事务都需要通过网络沟通。团队刚组建时，我们在群里询问情况，例如是否可以这样做，某件事情我们觉得可以怎么处理。主管会回复‘好’、‘行’、‘可以’，有时会直接回个‘ok’的表情符号。我和同事一开始以为每种回复代表了不同的认可程度，比如‘好’可能是非常认可，‘行’就是马马虎虎，总之小心翼翼地摸索了一阵，后来我们终于决定还是直接问问他，结果他的回复是，没什么特别意思，全都表示认可。”

·“我的记忆力不好，从小就习惯于理解事物的大致脉络而不是细节，比如我看完几百万字的仙侠小说，也不一定记得主角的名字，但会记得故事的脉络和情节。在看资料的过程中，大脑会自动略过冗余信息，只理解关键的内容。但我的主管不同，她记忆力非常好，而且是对细节非常敏感的人。例如当召开一次大型论坛，在讨论会议上谈到目前招募状况，我只会记100或是50的数量级，而主管就更在意是108人还是93人。在最开始的沟通中，我们都不太适应，有时我会觉得窘迫，因为每次都无法回答精确数字，觉得给她留下了非常草率的印象。直到一两年后，有一次工作谈话，我提起了这个感受，主管说她也发现了我的表达习惯，那次交谈很愉快，后来我们也互相理解，达成了未来处理这类问题的共识。”

·“我们机构每个月会和主管有一次谈话，每次主管会给我布置一系列问题，我其实压力非常大，因为每次谈话要做很多准备，但我想象中的工作交流应该是非常轻松的。我总觉得是主管对我的工作非常不满意。我跟一个关系要好的同事表达了这件事，他问我：‘你这些感受和主管说了没’，我说没有，他提醒我站在主管的角度想，每个月要和六七个同事谈话，还要管很多业务，精力都用完了，很可能完全不知道我有这些感受。他鼓励我直接表达更好，说不定两边都轻松。我后来告诉主管这些，他说完全没想到是这样，其实自己压力也很大，因为想着要给予同事表达的机会，所以每次要花心思给我准备一些好的问题，之后交流就顺畅多了。”

虽然随着经验的增加，人们可以更好地判断语言背后的意图，但再资深的职业人，也无法仅凭经验跨越巴别塔的障碍。正如亲密关系中，抱着希望找一个“什么都不用一个眼神就懂我的人”是一种幻象。在职场场景中，人们对他人的语言行为有所疑问时，常见的反应往往不是找对方沟通澄清，而是告诉另外的人，有时候甚至会出现周围所有人都知道自己对某个人的意见和感受，而唯独对方不知道。这并不是好的做法，当内心走过了千山万水，对方却可能毫不知情。因此，在不确定、有疑问的情况下，应当主动进行询问，开启谈话，表达清楚自己的感受，也询问对方的想法。即便有时无法立刻解决问题、化解冲突，这种表达依然是有效的，至少能够让他人明白知晓自己的感受。

1.5 科学管理

1997年，中国香港电视剧《苗翠花》的第十四集中有这样一段情节：广州富商方德多禺与英国大使罗便臣打赌，大清和英国的纺织品谁更胜一筹。赌约分三局，前两局方德这方一负一平，为了在第三局“精美程度”中获胜，他费尽心思找到了当年退出朝廷，隐于世间的一位师傅，号称“天下第一针”，这位师傅最终刺出了一副惊世骇俗的“双面绣”。

比赛时双方各执一词僵持不下，罗便臣问方德，这幅刺绣用了多久做好。方德自信答道：“你听好了，这是我们神针师傅穷其六十年功力，花了五天五夜不眠不休，耗尽体力针绣而成。”罗便臣却说：“我们只花了半天，也不需要六十年的经验，只需要一个十岁孩子已经可以织成了。”方德一方当然不信，于是罗便臣便带众人参观了英国最新的织布机，一天就能织出几十匹精美的布，罗便臣骄傲地说：“所谓技巧，对我们来说只不过是拉一拉开关。”裁判最后商议，判定英国胜出。

技艺与价值是不完全等同的。现代社会的工作大多是以组织化进行的。组织最重要的功能之一，就是将拥有技艺的人力资源聚合在一起，创造出 $1+1>2$ 的价值。对商业组织来说，价值是产品、利润、服务，对公益组织来说，是对不平等的削弱、权利的补偿等公正、友善、平等、多元的环境的塑造。好的组织一定有许多技艺精湛的人，但技艺精湛的人在一起未必会成为，或者未必会持续性地成为好的组织。因此，不断提高“将组织中的人力资源所拥有的技艺通过管理转化成价值的能力”是组织管理的基本方法。简单来说，就是将个体艺术化的技艺分解为组织标准化的管理。

现代管理学的起源，可以追溯到弗雷德里克·泰勒在1911年出版的《科学管理原理》。泰勒长期对不同的工作进行细致地观察，将它们分为具体的操作步骤，通过不断优化流程大大提高生产力。在著名的“铁锹实验”中，泰勒发现不同工人在搬运煤炭时有很多差异：有人站着有人蹲着，铁锹的大小形状不同，每次运送的煤炭量也有所不同。经过详细的测算和实践，泰勒统一了搬运的标准动作、器械规格，工人每天平均的运送量从16吨提高到45吨，工资也从1.15美元上涨到1.85美元。经过一段时间的训练，一家超过400人的工厂只要140人就可以运营，材料的浪费也大大减少。

“科学管理”提出后得到了广泛的应用。虽然此前世界各国都有实践经验，但泰勒第一次将其总结成系统的理论。科学管理可以将技艺分解为有组织的标准步骤。技艺通常具有较强的个性化成分，只被个体掌握，但组织性质的工作可以有参照的标准。经济学的奠基人之一亚当·斯密曾提出，一个国家和地区要培养生产和销售某种产品所需要的劳动力、工艺和管理技能，需要几百年的时间，但“科学管理”打破了这种时间界限。

管理学先驱彼得·德鲁克指出，第二次世界大战期间，希特勒认为美国不敢贸然大规模参战，因为美国极度缺乏战争需要的熟练光学技工。当时，世界上最优秀的光学技工都在德国，按照德国的方法，培养一个熟练光学技工需要五年时间。美国国防部采取了泰勒的方法，用六十天将一些普

通工人培养成一流的电焊工，又花了几个月时间把同一批人培训成比德国人生产质量更高的精密光学工人。由于这种无与伦比的实力，美国迅速进入战场并获得了胜利。

随着科学管理的普及，培训逐渐成为现代组织，特别是商业组织不可缺少的方法。职业人员的产生，不再单纯依靠老一辈工作人员的“传、帮、带”，而是系统化的训练。当今社会，跨国企业无一例外地开发了自己的培训体系，从一线工人到管理人员都需要接受训练才能进入岗位。

在日常生活中，连锁快餐是最容易感知、应用科学管理与系统训练思想的行业。当开办一家餐厅时，厨师、服务员和清洁工是完全不同的岗位，有时服务员和清洁工可以互换工作，厨师也可以打扫卫生，但只有厨师才具备做菜的能力。但在一些知名的连锁西餐厅就是另一番光景了。刚毕业的大学生张三成功被聘为一家连锁餐厅的储备经理，在上任之初，他需要轮流从事餐厅内每一个岗位并达到标准，而学会这一切技能的时间只需要三个月。以厨师岗为例看看张三的经历：

张三与所有储备经理一样，不需要具备任何做菜的能力，不需要花大量的时间练习切菜、炒菜、配料。唯一要做的就是按照餐厅提供的“标准操作手册”一步步将半成品制作成美味的食物。当一位客人点了一份海鲜烩饭时，张三将一袋海鲜酱倒进锅里，炒制1分钟，再倒进一碗200克的白米饭炒2分钟（所谓的炒是指每个人都可做到的翻翻铲子）就可以起锅了，这时一份与所有连锁店色香味完全一致的海鲜烩饭就端到了客人面前。而顾客尝到的酱料、食材全部都由专门部门统一提供。对张三来说，重要的素质是严格执行标准并发现其中可以改进的流程的能力，用计算机行业的话来说，就是发现“Bug（漏洞）”的能力。

因此，一些连锁快餐企业不需要从厨师学校招聘成千上万名厨师来满足各分店的需求，也不会为厨师们提供“展现个人高超艺术菜品”的空间，而只是由那些具备深厚厨艺水平的团队来进行专门的技术研发。数以百万的人都可以享受到同样质量的菜品——这是科学管理所带来的分解思维的优势。

公益组织作为现代社会运营的重要组成部分，其从业人员，特别是基础从业人员需要具备良好的专业训练。例如，当一个残障组织招收一名刚毕业的学生后，可以考虑先不让他立刻开始工作，而是开展必要的培训，以确保他有足够的认知和技能胜任职位。培训的内容可能包括：

- 残障服务的基本理念与知识，例如国际国内的共识、重要思想等。
- 残障服务的基本方法，例如各类常见工作手法。
- 残障行业的基本状况，例如存在哪些组织、各自工作内容、近几年关注的方向与分工等。
- 残障行业的资源，例如行业常见的培训、书籍、手册、课程等。
- 本机构的历史项目、现阶段挑战与未来的发展方向。

对大多数组织而言，这些内容的介绍可以在很短的时间内完成。但前提是各类内容经过良好的编排和修订。这些内容可以以视频录像、文章、员工手册甚至是一个制作精良的课件为载体，并且随着时间推移不断更新。这样员工训练就从每次都需要投入时间思考、准备的“艺术性的技能”变为只需要告知并发送材料的“体力工作”。被解放的时间应当用于应对新员工学习完材料后提出的各种问题。这有些类似教育领域所倡导的“翻转课堂”——基本信息不需要重复教授，而是自行学习，教师的功能在于个性化问题的指导、讨论与启发。

与商业领域相比，公益组织由于其体量与规模，所拥有的全职工作人员非常有限，因此人员更替伴随的技艺流失就更加明显。有很多组织都由一位专家建立，但其创始人一旦离开，组织立刻就会走向衰败。因为专家的技能没有被组织保留，而保留技艺最好的方法，就是将其不断地“体力化”，将技艺分解成为流程，将个人能力转化为组织能力。

案例1

长期出差的人会发现自己总是偶尔忘带一些必备的东西，例如牙刷、充电器等。即便出差是一个不断重复的过程，大多数人也会选择每次出差前在大脑中重复地确定“牙刷、牙膏、毛巾、唇膏、充电器……”但如果花20分钟制作一张出差用品表单存在手机中，每次出差时只需要机械性地对照勾选，就彻底杜绝了遗忘这些物品的可能。

案例2

一家关注健康的组织的员工张三，熟知各种培训方法，经常去各种场所开展健康培训。该组织新来了一名项目经理，要求张三将培训整理成细致到以分钟为标准方案，张三觉得限制了自己艺术化的自由，而且每次培训都会根据现场有所调整，不可能每分钟都一样。但在项目经理的要求下，张三还是花费一天时间整理出了方案。这种“体力化”是否会让工作变得呆板和教条？半年后张三在该组织年会中提到，最初非常不理解方案的必要性，但随着工作量的增加，自己重复准备培训的时间大大减少了，每次只需大致扫一眼方案就能完成准备工作。标准方案的价值在于，帮助没做过该培训的人迅速学习，帮助已经熟练的人减少重复思考建构的时间。标准化方案是一种效率工具——它提供可复用的基础框架，但绝不排斥现场调整。当特殊情况出现时，培训人员只需在原有方案上微调，而非从头构建。

技艺只有被分解才能被留存和积累。经济学学者郎咸平教授讲过一个技艺分解的例子。他提到四川有一位厨师，号称能做出中国第一的鱼香肉丝，没有人比他炒得更好，但是同时还伴随着一个问题：任何一家酒店只要提高工资，马上就能把这位师傅挖走，所以他的鱼香肉丝没有办法被任何一家餐厅保留下来。郎教授的建议是餐厅缺少工序化的管理，要把师傅做的每一步都标准化制定下来，比如姜丝葱丝切多细，多大的火分别炒几次，这样餐厅相对厨师才能有议价能力，而最终顾客将会受益。

麦当劳和肯德基是分解技艺的典范，以肯德基为例，在其数百页的工作手册中，甚至详细规定了薯条在锅中的翻动次数，才确保了全球门店口味一致性。公益组织由于其特性，人员规模相对商业领域要小很多。许多组织长期依靠少数拥有特别技能的专家发展，一旦这些人流失，组织立刻会受到很大影响。因此，将技艺分解并进行积累就显得更加重要，没有技术积累的组织是无法长期发展的。

对于通过管理分解技艺还存在一个常见误区：分解技艺就是将由那些“厉害”的人掌握的技艺变成简单的操作，然后交由志愿者像工厂工人一样做“体力活”。其实分解技艺的目的并非是让工作在层级间流动，它首先是一种管理思维，而不是操作方式。这种思维适用于所有岗位的人，无论是组织的最高领导人，还是刚进入组织的助理或是实习生，都可以通过管理来解放自己的时间与智力，用于更多创造性的工作。诚然，科学管理的目标不是让历史悠久、渊深海阔的中华厨艺都变成西方连锁式的餐厅，但对职业工作者来说，基于管理所创造的价值及其可持续性，要远远优于依赖个人技艺。

1.6 以终为始

2009年，前任中国国家主席江泽民先生到访中国联合工程公司。在座谈会期间，他回顾自己执政生涯，说这十几年“没有什么别的”，只做了三件事：“一、确立了社会主义市场经济。二、将邓小平理论写进了党章。三、建立了三个代表。如果说还有什么就是军队一律不能经商，以及九八年抗洪。但这些都是次要的，主要就是三件事。”主席最后说：“很惭愧，就做了一点微小的工作”。

在漫长的职业生涯中，人们会经历许多故事，但当全部或一段职业生涯的末尾回望时，能梳理出的成果是有限的。新东方创始人俞敏洪先生曾在书中写到，某一年年末回顾，发现一年忙忙碌碌，却没什么进步。这种停滞并非没有做事，而是生命从总体上没有变得更好，因此他给自己设立了第二年写书的目标。

由于技术进步和人际联结的复杂，现代社会的工作大多弥散于生活之中，生活和工作往往难以完全分开。因此职业人员普遍处于长期忙碌以及随时回应处理各种零散事件的状态中。这种状态许多人都不陌生。但当仔细回顾时，却又发现真正取得的“成果”少之又少。在一些工作坊中，当被问到：“去年一年（有时是这份工作中）你认为自己取得的三个最重要的成果是什么”，有不少人都表示沮丧，因为虽然觉得自己长期加班且繁忙，但当梳理成果时却又说不出满意的成绩。另一些人发现，其实自己最引以为傲的成果，只用了很少的时间，而大多时间都花费在处理其他无关紧要的事务之中。

以终为始的思维要求职业工作者从终局考虑，倒推工作的规划与安排。在《科学公益指南》中，已经提供了“人生讣告”和“卸任仪式”两种工具（P100-104），本《指南》提供另外两种以终为始的常见工具：

工具：封面报道

想象自己的工作因为非常出色，几年后上了重要媒体的封面。封面有以下固定要素来描述期望：

·媒体名称：选择对自己重要的媒体名称，可以是现实中存在的媒体，例如《人物周刊》《时代周刊》《福布斯》；可以是细分领域的重要媒体，例如《法治年鉴》《律政通览》；也可以是虚拟但能代表自己意愿的媒体，例如《新青年》《工作快乐指南》等。

·报道时间：期望报道的时间，出于实用考虑，一般距今3-5年，也可设定更长时间，但需要至少准确到具体年份。

·报道标题：能够概括成就或成果的标题，可以包含副标题。

·封面图画：用画面解释期望的成就。

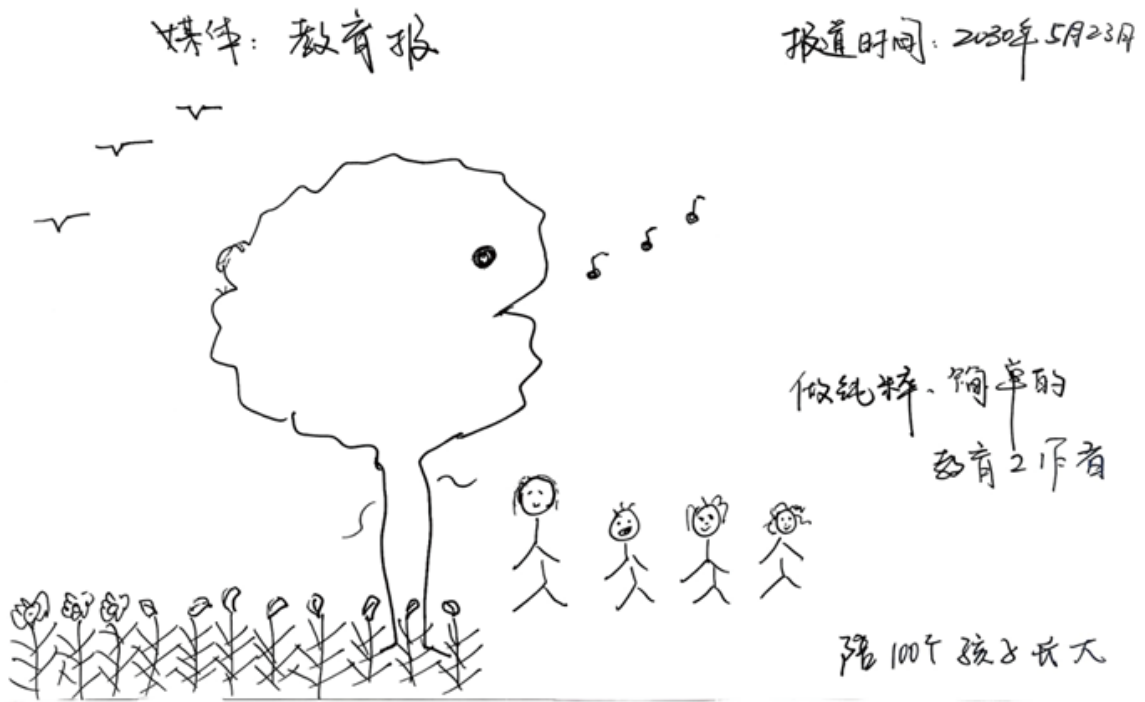
·数字总结：提供几个关键数字描述工作成果，一般不超过3个数字。

案例

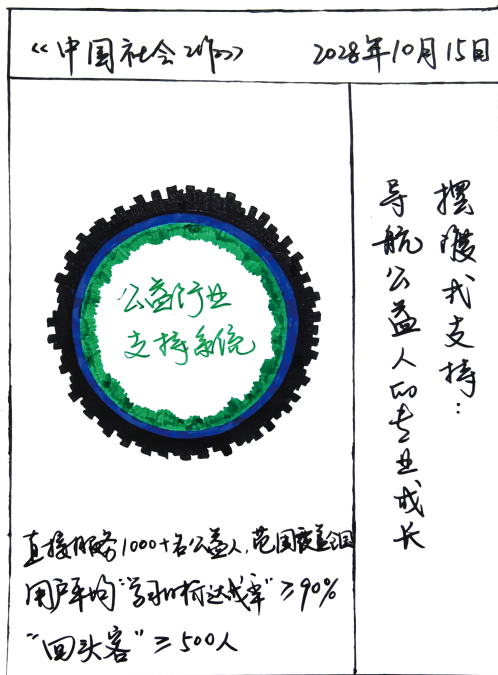
·“我想做班主任或者辅导员的工作，关注孩子的日常生活和心理健康，陪伴孩子们成长。大头娃娃们嘻嘻哈哈开开心心快快乐乐，像一棵大树，不说太多话，但是一直和大家在一起，可以避雨乘凉，还会唱树叶歌。”（图A）

·“这是一个将公益人和行业支持系统粘合在一起的圆。外圈上画了很多黑色的色块，每个色块代表一个公益人。这些色块大小不同，因为每个人的服务领域、职业角色、工作年限、经验基础都不一样。虽然相互之间有差异，但都连接在一起。内圈里的绿色层层叠叠，代表持续完善的公益行业知识系统。看起来也不规则，因为是由不同的人、不同的机构分别建立起来的多种类型的知识资源。而我喜欢做‘知识中介’，作为资源链接者，让有不同专业成长需求的公益人获得合适的资源，让好的知识产品触达更多有需要的人。当数量越来越多的时候，就会逐渐建立起一个完整的、紧密的圆。一个像地球一样有活力、像轮胎一样有韧劲的‘圆’。”（图B）

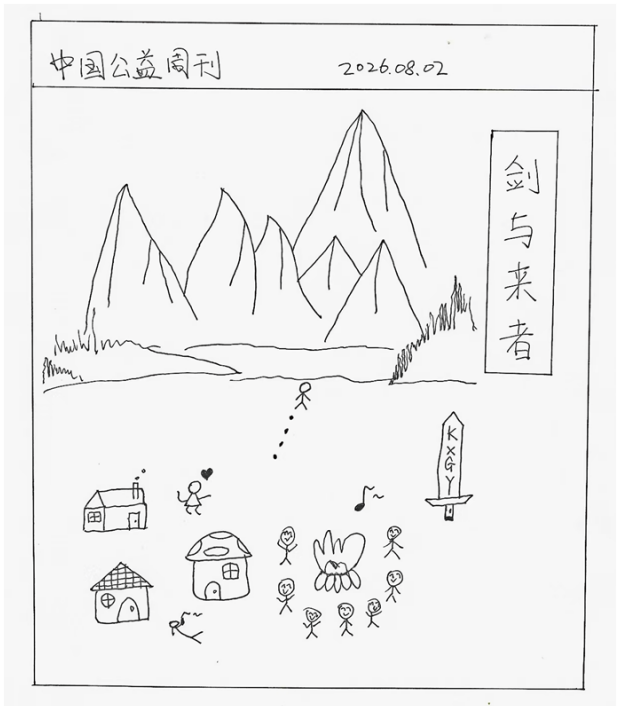
·“我朋友有次给我一张卡，上面写了一句话：‘沙漠里开着一间龙门客栈，做的是爱恨的买卖，金镶玉走了，留下一柄好剑。’我觉得写得特别好，像是一个小说的开头。我希望自己的工作就像铸造了一柄神剑，有它守着，村庄里的人们非常安全，大家可以唱歌、跳舞，有的人躺着抽烟看星星。宝剑留给后来者，自己慢慢远去，再看看远方的山外青山。”（图C）



图A



图B



图C

工具：人才档案馆

人才档案馆是用来梳理自我成长期待，并制定行动计划，补足差距的工具。其主要步骤如下：

·假设组织部要开展一项全面的人才盘点。

·组织部对自己进行了考察，并描述了自己当前的状况。站在组织部角度用理性的立场进行这种档案描述（一般200-400字）。

·假设自己有机会查看组织部所有的档案，发现了一名自己理想中的人才（榜样），想象该人才的档案描述。

·为了让自己在3-5年内成为榜样一般的人才，需要做的最重要的三件事是什么？依次列出每件事每年的指标。

例如，张三分别为自己和期待成为的李四进行了档案描述：

·张三，25岁，非常有公益精神，本科毕业后加入一家公益组织，没有接受入职培训，没有人带领。工作大多靠自己摸索。偶尔参加一些培训，但缺少针对性。被要求负责一些项目并开发材料，但自己并没有受过相关训练。对工作有所思考但不被听见，不知如何影响同事和领导。随着工作时间增加，被一些同行知道或认识，但并非因为专业能力而受人尊重。有一些基于经验的想法和体会，但不能有效地总结。结交了一些朋友可以吐槽和八卦，但很少有机会体验到深刻讨论和交流带来的成长感。经常感到疲倦，无法得到支持，经常想到离职，但非常犹豫，心里抱有对公共事务的情怀，很渴望能够获得成长，成为一个拥有专业技能且受人尊敬的职业人员。

·李四，28岁，某公益组织部门主管。独立负责过若干项目设计和执行。理解公益慈善的基本性质、思想和现状并能为他人进行清晰解释。熟练掌握项目设计、管理等通用方法，了解战略管理等组织发展工具。能够带领团队制定工作目标、策略并有效执行。对循证、赋权、参与、性别视角等理念都有所涉猎。对自己所在的领域有较为深刻的认识和见解，可以在技术层面与行业专家对话。在职业性方面具备很好的沟通、协调能力。每年回顾时都能明确说出自己的进步与成长，知晓自己如何进一步发展职业和专业能力。在工作中会遇到困惑，但能够主动面对并找到解决方法。能看到行业发展的困境，但认为促进积极改变正是自己的责任而非消极旁观，对职业和行业都抱有信心和期待并能务实地行动。

依据档案描述的差距，张三为自己制定了三年的行动计划及指标：

内容	第一年	第二年	第三年
构建专业 认知体系	· 完成至少80小时公益慈善课程 · 精读5本领域经典著作并撰写读书笔记 · 考取发展领域项目管理专业人员认证（PMD基础级）	· 在行业媒体发表3篇实务文章 · 学习完成所有科学公益系列资料 · 考取发展领域项目管理专业人员认证（PMD专业级）	· 每季度进行1次跨机构经验分享 · 自主研发一套实务培训课程
积累项目 实操经验	· 参与3个完整项目周期（设计-执行-评估） · 独立开发2套标准化项目材料模板（需通过机构技术审核） · 建立个人项目问题库（记录50个真实场景及应对方案）	· 掌握2项高阶工具（战略画布、变革理论、社会投资回报率计算） · 主导设计1个创新性公益项目（获得机构或行业奖项提名）	· 独立运作50万元级项目 · 在行业论坛进行2次主题演讲
建立人脉 网络	· 参加10次行业会议 · 在机构内发起月度案例分享会 · 微信新添加50名工作伙伴	· 创建个人自媒体 · 认识10名其他行业专家	· 进入行业协会专家库/顾问委员会

1.7 要事优先

2010年12月，在华盛顿举行的一场TEDx活动中，一位女性管理者讲述了睡觉的价值。她在演讲中提到：“不幸的是，对男性而言，睡眠不足好像变成男性雄风的象征，我最近和一位男士吃饭，他自傲地说昨晚只睡了四个小时，我本想跟他说，虽然我没说出口，你知道吗，如果你再多睡一小时，这顿饭或许就不会这么无聊了……在华盛顿，如果你约人吃早餐，然后提议八点如何，对方可能跟你说，八点太晚了，不过没关系，我可以先打个网球，回几通电话，八点再约吃饭。他们觉得这样好像代表自己超忙，完成超多事，但事实并非如此。”演讲最后她打趣到：“我一直在想，如果雷曼兄弟（2008年金融危机时倒下的美国巨型金融机构）是雷曼姐妹的话，这个公司可能现在还活着。因为当兄弟们每天24小时忙碌时，一个姐妹也许会注意到前面的冰山，因为她睡了8个小时，所以能看得更远。”

以上案例中，虽然高管演讲的主题是睡觉的意义，但她却指出了一种重要的时间观。由于工作的关联性逐渐复杂以及通信方式的进步，时间对于工作的重要性也愈加凸显。目前，有许多“时间管理”的资料告诉人们如何在单位时间内提高效率，例如，以下是在各种渠道和各类课程中相对常见的技巧：

- 制定详细的工作计划，将复杂的工作分解成多个单独的任务。
- 每天开始工作前先将今日需要完成的事写下来，心里大致分配每项事宜花费的时间和精力，每完成一件就勾选掉。
- 按照整块时间工作，当开始一件事时需要专注地做这件事，每40-80分钟为一个单元，短暂休息后继续下一个单元。
- 将邮件、电话、短信等需要零散回复的事宜集中在一起，每天固定时间处理，而不是随时回复。
- 充分利用零碎时间学习或处理工作，例如在公交车上和地铁中背单词或看项目文本。
- 通过切换工作内容来缓解大脑疲劳。休息并非停下工作什么都不干，而是从一种性质的工作切换到另一种。

这些方法对于在单位时间内完成更多的事情很有帮助，但严格来说，它们只是提高效率的技巧，是时间管理的技术细节，或者说是工业化思维的时间管理方式。这些细节是重要的，但不是最重要的。

时间管理是关于如何在有限时间内创造更高价值的方法，而价值并不取决于“做了多少”，而取决于“做了什么”。职业工作者的成果并不意味着工作量的累积，而是需要找到“正确的事”。“正确”并非是定性评价，而是一种宽泛指代，它表明人们需要衡量更为关键的工作有哪些。现代工作的绩效很难通过时间来衡量。人们可以说，一个长时间伏案工作的人很勤勉，但这未必能带来好的工作结果。一名工程师在

办公桌前对着电脑八小时，也许只是上上网刷刷新闻；而真正有价值的突破，或许来自吃饭时偶然的发呆。当然，工作成果不会源于上天突然的眷顾，恰恰相反，这是经过长期思考后遇到合适契机的突破。

工作应当花费时间找出并实施“正确的事”，而不是一味追求成为极其高效率的人，不停地完成工作任务。职业工作者必须为自己安排“闲暇的时间”进行系统思考。所谓系统，是指对问题有持续性的、整块时间的、深入的考虑。系统思考并非是坐在办公室里形而上学的推理，而是建立在大量实践、观察与跨界学习之上的探索。举例来说，很多组织每年会召开总结会议，会议上各部门都会汇报各自情况。常见的情形是，汇报的前一天晚上，各团队还在修改汇报内容，花尽心思地介绍成果。但这些成果完全可以提前整理成统一的表格发送给组织所有人员了解，现场则可以进行更多的反思和讨论。对总结会来说，一些重要的问题可能包括：

- 近期行业发生的哪件事对未来最有影响。
- 近期所有工作中最有/没价值的事。
- 接下来对我们来说最重要的几件事（既可能与业务相关也可能与内部管理相关）。
- 接下来我们工作需要尽量避免的事。

而这些问题的答案，绝不是靠前一天甚至是临场“优秀的应变能力”得来，因为日常工作的零散感受如果不经过详细的整理和考察，很容易走向歧途。无论个人还是组织，工作可以根据重要性与紧急程度分为四个象限：重要不紧急、重要紧急、不重要紧急、不重要不紧急。人们很容易将工作精力花在重要紧急和不重要紧急的事务上，这是很多人觉得工作繁忙而缺乏成就感的原因：重要紧急让人觉得忙于处理应激事件，不重要紧急让工作增多但很难创造长期价值。因此，应当不遗余力地推进重要不紧急的事情，这些事情通常包括：

- 反复研究目标群体的需求。
- 反复明确战略方向与修正。
- 业务资源的整合与分配。
- 技术体力化与配套的训练体系。
- 有关长期影响力的布局。

花费时间对这些问题进行认真、持续的思考是至关重要的。例如，为了减小农村与城市教育质量的差距，公益组织可能会开展乡村教师培训，或是通过互联网邀请名校的教师实时连线上课指导。但这通常会有很高的成本。在《科学公益指南》和《公益规模化指南》中的案例表明，一些教育项目，依靠传统方法需要用数年才能将人培养出某种教学技能，但通过科学管理，只需要很短时间就可以让普通人达到基础教学标准。如果公益组织能够将好的课程录制成视频，并发送到学校，再通过大规模的数据和简

单有效的系统收集观看视频后学生出现的问题，即时更新问题内容与解答，那么就可以建立一整套教学运作体系。在特定情况下，甚至不需要重新建设一个体系，靠开放免费的网络工具就能实现有效管理。真正的关键是需要一群人不断地将技术体力化，并制作修订流程。这些方法让乡村教育的效率大大提高，即使偏远地方的教师，也能利用教学系统在狭义的教学质量上达到城市专业教师的效果。

商业领域由于具备大量自由支配的资本，因此可以雇佣巨量员工。一个大型企业可能拥有数万甚至数十万雇员，这些雇员也许并不认同自己的工作，也不喜欢自己的组织，但是由于劳动回报，他们仍然愿意开展工作。公益组织想要创造深远的社会价值只能通过行业合作或是社会动员，这个过程中大量的人才需求是无法通过雇佣关系来实现的，只能通过非经济回报来吸引，且难以形成法律意义的合同关系，更依赖于道德契约。因此，公益从业者更需要学会要事优先，花费时间来思考构建对组织来说真正重要的事情。一个教育团队的工作模式可以有多种选择：他们可以选择赴各地开展讲座，通过众筹为青少年提供工具包，或是构建开放合作的教育网络。这些工作都需要相当的精力投入，各自能创造不同形式的价值。由于实施路径的差异，不同模式最终产生的社会效益也可能呈现不同特点。

因此，公益从业者分散在不同的细分领域，具备不同的专业知识与技能，可以通过系统的思考在自己的岗位上寻找“正确的事”，之后进行测试、实践，在成熟后通过科学管理将其体力化，结余出时间精力，进行新的探索。在体力化与新技艺的循环往复中，推动自己工作、组织甚至公益整体的进步。闲暇对于工作的可持续非常重要，有了闲暇才能认真地思考和梳理工作。但闲暇并不是每份工作都可以轻易获得的，而是要想尽办法为自己创造闲暇的时间。

工具：日志分析

为了更好地认识自己的工作状态，可以通过一个工具来分析时间的使用，这个工具叫做日志分析。日志分析的方法很简单，一般以一个月为期。首先按重要紧急的四个象限列出自己需要做的所有工作项。之后在一个月的时间里，每天晚上分条记录今天完成了什么工作，每个工作大致花费的时间。过于零散的事务可以统一放在一项中。一个月后将各个条目和象限分类加和进行对比。大部分做完练习的人会发现，真正花在“重要”事情上的时间非常少，特别是“重要且不紧急”的事。大部分时间其实都花在了紧急的事务上。这时就可以为自己设定目标，例如第一个月只花了20%的时间在最重要的事上，可以为下一个月设定30%的目标，并逐步增加到70%。日志分析还能帮人们分析是什么事情占据了时间，这样就能考虑这些时间如何释放出来，创造闲暇用于更重要的事。公益从业者经常陷入焦虑和忙碌的状态，似乎每天不停在接打电话，回消息，谈论各种各样的工作。但是最终决定工作成果的，并不是事务的多少，而是什么样的事务。

02. 中阶

2.1 知识工作者

管理是人类社会自古就有的行为，但“管理”是一个源自西方的词汇。一般认为其来自于法语，原意是手握着牵马的缰绳，也就是掌控马。意大利和西班牙语也有类似的意思。这些词更早还能追溯到拉丁语。人类组织离不开管理，从建立金字塔到长城，都包含着很多管理的要素。国际上普遍认为组织性管理的早期代表是中国，从秦朝之后中国建立的一系列政治制度都是组织管理的探索。美国的学者弗朗西斯·福山也认为中国是最早建立现代政治体系和国家治理技术的国家。管理学界同样普遍认为军事也是早期管理思想的主要来源，所以《孙子兵法》也是管理学界介绍古代管理思想常提到的著作。

但以上内容都是作为管理手段，而不是一个专门的学科来研究的。在历史上，管理是作为政治和军事的一部分而存在的，到了近现代社会，管理才成为了单独的学科。泰勒出版的《科学管理原理》是学界公认的管理学重要起点。今天，管理学领域有关标准化、流程化、工序化和制造业的管理思想，或多或少都能追溯到泰勒。

泰勒出生在一个富有的家庭，父亲是律师，母亲家里世代是清教徒。原本泰勒的父母希望他将来能去哈佛大学，但因为中学泰勒学习过于刻苦，以至于健康和视力都受到伤害，不得不辍学去了一个液压机厂做学徒。学徒结束后泰勒就去了大钢铁公司做了机械工。他用了6年时间从普通的技工变成了总技师。他在工作中发现工人工作效率非常低下，干活经常磨洋工。作为清教徒的他很难接受，对他来说这不只是一个效率问题，更是一个道德问题。由此泰勒开始从事科学管理研究。

泰勒的思想对于世界产生了巨大的贡献，不过他的晚年却几乎没有几个朋友。因为后来人们对他产生了很多批评，认为他的管理方法是用来压制工人的。但其实这是人们的误解，泰勒虽然时常和工人冲突，但是是因为对工作本质的不同看法。泰勒本人对工人充满了同情，在工厂时他正直的品格受到了工人的尊敬，他将一生都奉献给了工人。泰勒受宗教精神影响，一直将认真负责、勤勉地工作看做崇高的品格。他希望的并不是压榨工人，而是工人与管理者亲密协作，以保证一切工作能够按照科学的原则来开展。泰勒的核心在于提高工作效率，但从未主张无限度地提高，而是在效率提高的同时强调劳逸结合，让劳动者有更充分的休息和更高的收入，事实上他的主张也确实做到了。

泰勒的科学管理产生了巨大影响，但他思想的局限在于，科学管理对人的基本假设采用了亚当斯密的观点：人是理性的经济人。而这个假设在不久后，被一个实验所改写。20世纪20年代，西方许多企业都开始采取科学管理。但是劳资纠纷和罢工依然很多，让许多管理学者都很诧异。后来美国国家科学委员会资助了一项研究，研究的地点在芝加哥郊外的一家工厂，叫做霍桑工厂。最开始人们并没有意识到这次研究的伟大意义。研究过程非常曲折，共历经八年，但是却意外的成为一门新的学派的起点，这个学派就是行为科学，这项实验被称为霍桑实验。

霍桑工厂是一家制造电话机的工厂，设备非常完善，福利也很好，有很多娱乐设施、医疗制度和养老金。但是工人们意见依然很大，生产效率也不理想。1924年，美国科学院组织了一个研究小组对工厂进行了全面研究，其中有一个实验专门研究照明条件，因为有人提出工厂照明条件可能影响工人生产效率。这项实验开展了两年，研究人员非常惊讶地发现，无论如何调整照明强度（增加还是降低），结果都是一样，工人的产量都增加了。研究人员对结果百思不得其解，以至于不少人直接退出了研究。直到公司一位主任提出了一个推测：产量的增加有可能是由于工人被实验本身激发了热情。哈佛大学的梅奥教授了解到这个猜想，开始介入继续开展研究。

梅奥在查看过往研究资料之后敏锐地指出，解释霍桑实验秘密的关键因素在于“小组精神状态的巨大变化”。梅奥认为，在实验中工人成为社会单位，由于受到实验者的关心而感到高兴，这样实验者就有了参与实验的感觉。这是一个重要的原因。有了这个假设，梅奥接连开展了一系列实验。梅奥决定采访了解职工对现有的管理方式有什么意见，以便让工厂改进。于是在两年时间内和两万名员工进行了访谈。

原本访谈是希望职工对工厂管理层的规划、政策和工作条件发表见解。然而在访谈中工人根本不感兴趣，而是对提纲以外的问题大发意见。于是梅奥将访谈修改，不预先设置问题，只是让员工任意发表看法进行交流。最后发现，虽然工作条件或者劳动报酬实际上没有改变，但是工人普遍认为自己的处境比以前更好了。1933年，梅奥将研究写成书发表，书名叫《工业文明中的人类问题》，这就是行为科学的早期来源。

梅奥提出了一些与当时流行的科学管理思想不同的观点。科学管理把人当做经济人看待，认为金钱是刺激人的积极性的主要动力。但霍桑实验证明了人不是经济人，而是社会人，影响人的劳动积极性的因素，除了物质利益之外，还有社会心理因素。企业中会存在因为人际关系而建立的非正式组织，这些非正式组织中的微妙互动会深刻影响员工的能动性，进而影响企业的生产效率。比如，在实验过程中，工人的劳动从生产车间转移到特殊的实验室中进行，由实验人员担任管理者，为他们创造了一个更为自由的环境。这些管理者改变了传统的命令和控制的方法，就各种实验向工人提供建议，征询意见。工人的意见被同情地倾听，工人的身体状况和精神状况成为研究人员很关心的事。这种可以自由发表意见，得到关心的工作环境使工人感觉到自己受到了重视，士气和工作态度也随之改进，从而促进了产量的变化。在这之前，员工常常被当成机器一样对待。

后来随着行为科学的建立，社会心理学家麦格雷戈提出了著名的XY理论。麦格雷戈指出有两种不同的人性假设：

·X理论对人性的假设是：人生而好逸恶劳，逃避工作，不求上进，以自我为中心，缺乏理性，只有少数人才有解决组织问题所需要的想象力和创造力。基于这个假设，以X理论为基础的管理要点是：控制和金钱激励，用严格的法规制度、领导权威来保证组织目标的实现。简单来说，就是胡萝卜加大棒。

·Y理论对人性的假设是：工作是人的本能，一般人在适当的鼓励下，不但能接受而且会追求负责任；控制和处罚不是组织实现目标的方法；人们都有相当好的解决问题的能力，只是一般人的潜能发挥受到了限制，没有被充分利用。因此，以Y理论为基础的管理要点是：给人安排具有吸引力和富有意义的工作，让个人需要和组织目标尽可能统一起来；鼓励人们参与自身目标和组织目标的制定，把责任交给工作者，相信他们能自觉完成任务；发挥鼓励和信任的作用，管理不只是控制、操纵和奖罚。

随着研究的不断增加，Y理论支持的模型逐渐占了上风，虽然在今天看来这是显而易见的事，但在当时，这是与众不同的见解。群体行为、组织文化、领导力这些后来的管理学重要思想，都是从行为科学发展而来，这一切的起点，就是在这家工厂开展的霍桑实验。

如今，企业经常提到的组织文化建设、价值观、团队建设以及各类人力资源涉及的软性服务，大多源于行为科学。这时管理学的重心已经从泰勒的科学管理走到了霍桑实验中发现的行为科学。但这就结束了吗？如果按照Y理论的假设来对待员工，企业或组织就能良性发展吗？管理如果这么简单就不会称之为管理。行为科学至少还有科学两字。而一位后来者，连管理学是科学的基本假设都推翻了，他认为管理至多能说是一门学科，而不能说是科学，因此也根本没有什么管理学原理，只有管理的实践。这个人就是经验主义管理学者，被称为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克。

泰勒写完《科学管理原理》的前两年，彼得·德鲁克出生于奥地利首都维也纳。为了逃避纳粹迫害，他去了伦敦做一些公司的顾问，后来移居美国。1939年，德鲁克出版了第一本书《经济人的末日》，随后又出版了《工业人的未来》。因为两本书产生的巨大反响，企业界的传奇管理者、时任通用公司的总裁斯隆看到后也联系了德鲁克，邀请他去通用公司进行研究。德鲁克受斯隆支持，得以近距离地观察通用公司的各项事务，几年后便出版了《公司的概念》。在这本书里德鲁克提出了一个新的概念——“组织”，为后来的组织学奠定了基础。

《公司的概念》出版之后九年，德鲁克出版了新书《管理的实践》，这是德鲁克思想中最经典的内容之一。这本书里提出了组织的目标管理。虽然现代管理学的源头可以追溯到泰勒，但人们同样认为管理学这门学科是由德鲁克推动建立的，而《管理的实践》就是德鲁克对这门学科的杰出贡献。德鲁克一生著述丰富，许多世界知名企业家都深受影响，在中国，德鲁克也是影响最大的管理学者之一。有趣的是，在学院派研究者的眼里，德鲁克的思想并不具有科学性，只能算作一些经验，但因为德鲁克的影响太大，因此在一般的管理学通识著作里，都会对德鲁克有所介绍，并称其为“经验主义管理学家”，而德鲁克本人也否认了管理是科学。

德鲁克提出了很多后来被广泛使用的重要概念，例如组织、战略，包括管理学本身。其中有一个概念叫做知识工作者。按照德鲁克的说法，现在的人们生活在一个历史上没有的时代：越来越多的人对人生有了选择的权利。但要做出好的选择和成绩，就要求每个人不仅清楚自己的优点和缺点，也知道自己是怎样学习新知识和与别人共事的，还要明白自己的价值观是什么、自己又能在哪些方面做出最大贡

献。因为只有当所有工作都从自己的长处着眼，才能真正做到卓尔不群。而这些人，构成了一个新兴的群体，这个群体就是知识工作者。

农业社会，当人们耕田或采摘果实时，生产力几乎取决于劳动力数量。随着分工及组织化工作的出现，伴随着工业革命和现代科学的诞生，社会总生产力大大提高。但是，即便是科学管理仍有极限，在铁锹实验中，科学管理可以将一个工人每天的运送量从12吨提高到45吨，但无论多么科学，也不可能期望人均运送量提高到450吨。对任何具体工作的科学管理效能都是存在极限的。但是，知识工作者可以突破这种局限，因为知识工作者的价值不只取决于是否正确地做事，还取决于是否做正确地事。

一群工程师在一起，既可以开发常见的面向具体场景的应用程序（如电脑游戏或生活服务软件），也可能聚焦于需要长期积累与突破的前沿领域（如通用人工智能或脑机接口）。“没有极限的可能”是知识工作者与传统职业人员的重要差异。知识工作者群体的诞生，标志着人类社会的生产力打开了无限之门。知识工作者是伴随着现代科学出现的，“知识”并不意味着自然科学的信息，同样包括社会学、人类学等人文学科的理念与方法。

知识工作者并不等同于“有知识的人”，“有知识的人”可以通过训练成为知识工作者。知识工作者与职位、学历、经验无关，无论管理者还是助理都可以是知识工作者，它只与思维习惯有关。与传统社会的职业人员相比，知识工作者有很多独特的思考方式。以下是几种重要的工作思维，这些思维探讨的是有关于如何在同等时间、精力、资源下，以平凡的条件实现非凡的结果。

2.2 奇观思维

喊麦是一种发源于说唱的表演形式，但较说唱更加简单，只需要跟着一些简单的伴奏有节奏地说出歌词即可。喊麦并不属于正式音乐，但因为节奏动感、歌词押韵且容易上手，广泛流行于网络。大多数喊麦作品的词都只是华丽辞藻的堆砌，或较为简单，甚至包含了暴力、色情等内容，因此经常遭到封禁。

小少焱是中国知名的喊麦博主，与其他博主不同，小少焱对喊麦的文辞非常考究，且经常将喊麦内容与社会热点、历史文化等内容相结合，创作出了许多朗朗上口且内涵丰富的作品。其代表作《上下五千年》用优美但简洁的语言总结了中国历史的重要典故，被许多儿童模仿学习。这种创作思路也得到了政府与民间的一致认可，后来小少焱与中央电视台等重要媒体合作，共同创作了一系列介绍中国航天发展、抗美援朝等主题的优秀作品。中国有许许多多喊麦的博主，小少焱将日常喊麦做成“奇观”，受到了网友的认可，其作品得到了广泛传唱。

小少焱喊麦的歌词	小少焱的部分作品
看老子紫气东来	《上下五千年》
对孔子以礼相怀	《唐宋八大家》
那百家经世之才	《二十四节气》
不尽被黄土而埋	《寒门贵子》
卧薪尝胆越王剑	《与子同袍》
南门立木金不欠	《楚汉》
完璧归赵回金殿	《破晓》
一曲离骚再难见	《天穹》

奇观思维是指用常规精力/技术做出非常规产品，使普通平凡的工作转化为“奇观”，从而提升影响力。“奇观”的原意是指雄伟美丽而又罕见的景象或出奇少见的事情。例如，九星连珠或金字塔都是奇观。在职业工作中，“奇观”一般指能够让人眼前一亮，带来惊喜感或类似情绪的事物。“奇观”并不一定是宏大、震撼人心的杰作，其核心是“超出期待或预计”，是每个人都可以通过努力和思维的转变实现的结果。一般来说，有四种较为常见的塑造“奇观”的方式：

堆量

在质量不低于平均水平的前提下，庞大的数量和规模本身就能形成影响力（详见《公益规模化指南》）。以下是一些案例：

·“我在一家互联网企业工作，刚到单位的时候发现大家都很沉闷，正好那年过年我不回家，就想着做点好玩的事。我想给大家写明信片，但是如果只写十几张没什么意思，我数了一下我们这一层一共304个工位，我就用了一个多月，在网上找了三百多句好玩的或者激励人的话，年前一天晚上，给每人桌上放了一张。我早上去办公室的时候大家都围着我鼓掌，有几个不认识的人专门来感谢我，过了半年多还有人把明信片贴在工位上。这其实也没带来什么利益，但是写三百多张明信片和写几十张效果还是不同的，我也很有成就感。”

·“我是做研究的，有次看一家基金会的年报。翻到中间看到一个项目支持名单，一开始也没太注意，但是连翻了四页发现全是名单，我就专门翻回去看这是个什么项目。然后看到这个项目叫‘一师一梦’，支持了全国200多个县的429个教育实践，属于一些小额资助创新吧。四页密密麻麻的名单还是很震撼的，因为公益组织年报各种数字很多，如果只看429个项目没什么感受，没注意就会略过去了，但因为这种呈现效果我特地了解了这个项目。”

·“我们因为经常讲课，所以就想着把讲课内容直接录一些短视频，不用专门花大价钱制作。但是做的时候我就想要做就做一百个，短时间集中录完，做十几个发了没什么效果。一百个就算每天发一个也能发三个多月。这种规模效应还是挺明显的，那段时间去其他机构拜访，很多人都主动过来打招呼说看了这些

短视频。”

·“我们这些做规模化的组织都有这个经验，只要量做到一定程度，一些机会和资源自己就冒出来了。因为你触达到了足够多的人，按自然概率也会遇到一些资源。比如我们的合作方会介绍一些媒体活动，活动中一些人听到做了这么大的量，就会加入月捐。有很多计划，在量小的时候是谈不上落实的，只要到足够的体量很多计划才有可行性。你想，我们说合作了3000所学校，从国际学校到乡村学校都有，潜在的合作方心里至少会觉得这是个很有基础的组织，我说做了20所学校，可能都够不到和别人合作的门槛。”

堆量是一种简单的策略，它利用了两个要点。一是人们即便在理性上能识别巨大的数字，但在感官上（无论视觉、听觉还是其他感官）的认识是不同的。二是人们对一些熟悉事物的常规量有一些预期，一旦突然高了一个数量级，就会立刻引起注意。例如上文例子中，写明信片是很常见的行为，人们一般对这类行为的预期是几张或者十几张，但一次性写300多张明信片时，高出的数量级就会引起奇观效应。

套系

秩序感/稳定感/安全感/专业感是常见的心理需求。套系能够很好地营造这些感受。套系是指将事物进行一致性的规划和呈现。常见套系要素包括名称、排列格式、视觉设计等。例如，许多公益组织都有各种各样的志愿者群，一般来说每个群都会根据各自情况命名。套系的思想是对关键群进行统一命名，以节气、生肖、星座等为主题。在组织内部，可以有一个表单，说明不同群的人员构成，但对外部，组织会呈现出一致性。

以下是三一基金会的套系思想应用：

- 各类活动群名称：3ESPACE 01 春分，3ESPACE 02 雨水
- 组织案例系列：发展案例 01 XXX中心，发展案例 02 XXX基金会
- 领域通识系列：公益领域通识 01 性教育，公益领域通识 02 残障
- 科学公益系列课程名称：

课程总目录	01 课程目录	05 课程目录
01 慈善的演进：从传统慈善到科学公益	01 发现界碑：慈善的性质	01 画龙点睛：叙事的力量与技术
02 慈善的训练：从好心人到职业工作者	02 古今之变：慈善的功能	02 少米之炊：工作的优化策略
03 慈善的创新：从职业人到知识工作者	04 基石之争：道德还是权利	03 聚沙成塔：知识生产的非学术路径
04 慈善的策略：从自然状态到社会影响	05 寻找标尺：过程还是结果	04 推波助澜：影响力拓展策略
	06 拥抱管理：技艺还是价值	05 为我观风：个体知识的构建
	07 开具药方：专业还是用户	
	08 证据之惑：验证因果真伪	

05 慈善的精进：从工作素养到技能突破	09 循证思想：新的决策范式	
	10 设定路标：如何评价效果	
	11 理论尽头：界定公共的善	

注：这类命名也有助于传播，详见《公益知识生产指南》P42-43。



重复

《阿甘正传》是二十世纪九十年代在美国上映的电影，也是电影史上最具有影响力的作品之一。电影讲述了智商只有75的阿甘，凭借纯真善良和坚持不懈的精神，让普通人在非凡时代背景下展现了非凡的人生旅程。在电影中，阿甘深爱着一名叫珍妮的女孩。一次，珍妮不告而别，阿甘坐在椅子上看着远方，突然站起来开始跑步，这一跑就是数年，阿甘跑遍了美国。越来越多的人知道了阿甘，人们不断询问他为何跑步，认为这或许是为了世界和平、无家可归者、妇女权利、环境保护、动物保护亦或是其他原因。但阿甘只是想要跑步。虽然没有理由，但这种简单的行为产生了巨大的力量，激励了许许多多的人。阿甘开始有了追随者，一开始是几个，后来更多，越来越多，阿甘给了许多人启发和希望，甚至救活了濒临破产的企业。

《一个人的朝圣》是英国作家蕾秋·乔伊斯的代表作，小说讲述了65岁的退休酿酒厂职员哈罗德，某日收到二十年未见的同事奎妮的告别信——她因癌症晚期住在苏格兰的疗养院里。在寄回信的途中，哈罗德偶然从加油站女孩口中听到“信念能创造奇迹”的话，于是决定徒步600多英里去看望奎妮，他的孤独身影意外击中了现代人内心的某个缺口。先是地方小报注意到这个“徒步救友的退休老人”，随后早间新闻也报道了这个“不合时宜的浪漫故事”。社交媒体上开始出现“与哈罗德同行”的话题标签，人们带着各自的伤痛与期待加入这场朝圣：因校园暴力自闭的少年、遭遇中年危机的会计师、试图戒酒的退伍军人……队伍最庞大时竟有近百人跟随，俨然形成流动的现代修道院。

重复的力量是巨大的。仅仅靠重复，就能增强影响力，并吸引追随者。法国谚语常说：“只有一种修辞手法：那就是重复”。拿破仑在政治与军事行为中也常常利用重复修辞的作用。但重复不只在修辞中产生价值，重复与套系一样，会带来一种安全感和稳定感，重复本身就能产生意义，从而影响他人。当重复超出了平均期待和水平，就会形成奇观。以下是一些因为重复而产生作用的描述：

·“XX机构的康老师每天为自己机构项目捐赠3.33元，XX机构的罗老师每天分享生活中的一张美图。两位都会在朋友圈分享，我印象非常深刻。有位伙伴说经常会点开看图。”

·“我的一位朋友是手语老师，她每天在朋友圈分享一个手语词汇，每天我都跟着练一下，很有意思。”

·“我是高中班长，大学毕业后建了班级群，我就想着是不是要做点什么，后来就开始每天在群里发晚安。时间长了有同学就会跟着我一起发，互道晚安，平时其实也没什么其他交往，但是每次我到各地出差见同学，都没有陌生感。这件事已经持续十几年了，大家都习惯了，我想可以一直这样继续，它不带来什么直接的利益，但是会让你很有稳定感和意义感。”

·“我的朋友在大集团工作，一年见不到几次老板。我告诉朋友一个方法，如果你想和一个人建立长期联系和信任，只需每年选一个固定日子送对方一本书，书扉页写一句话。头两年不会有什么，但是随着年份增加，会在对方的生命里形成一种非常特殊的关系，他每年甚至会期待今年会收到什么，会有一种非常稳定安宁的感觉。我用这种方式发展了好几段有意义的关系。”

·“朋友圈隔一段时间总有一些风靡的文章，以前一旦我看到好多人转发一篇文章，我都不想点开，但是当这个文章持续一段时间还在转，我最终都会点进去看看。这种状况反复几次后我学到了一个道理，就是一旦一些东西重复出现是更可能吸引关注的。以前我同一条工作微信只发一遍，后来每条重要的都会在三四天时间内发好几遍，点开看的人明显增多了，有的人会在第三四次发的时候来关注。”

关联

将日常工作和某种宏大事物或流行事物关联，形成一种更有共鸣的叙事，可以很好地增加影响力。本节开头小少焱的例子即是关联的典型应用。小少焱将喊麦的内容与重要的历史故事、国家发展相关联，以脍炙人口的方式重新讲述故事，引起了许多网友的关注。日常工作中，关联可以带入更多人的生命经验。例如，一些机构会组织老年人开展合唱。合唱通常都会选择一些普通曲目。这时可以将曲目做一些关联变换，将歌词修改成为当地城市风景的版本，或是加入一些简单的嘻哈元素讲述老年人的生活，不但有更多人感兴趣，老年人本身也会觉得新鲜。又例如，一些为乡村儿童或老人开展的课堂，通常会做一些竹编、泥塑等艺术工作。常规做法是制作一些日常用品，但如果关联流行元素，比如竹编中加入MBTI（一种在中国青年人社交中越来越流行的性格分类）的人格彩绘，或是用许多节课做出一个大型乡村泥塑的组合作品，会让参与者更有成就感，让外部成员更加关注。

案例

道童村位于湖南省涟源市，是制造业知名企业三一集团的发源地。2019年开始，三一集团在道童村开展乡村振兴工作。道童村和许多村庄一样，每年会有一些外部专家（例如学者、组织等）来进行研学考察，了解乡村状况。为了吸引更多的人来了解村庄，道童村先后计划了两版研学方案，都采用了关联的思路。

第一版方案是采用墙绘方式，希望在村庄内选取约20面墙，每6-8面一组，分为三条游览路线。第一条为国家工业化线，每面墙描绘一个中国工业化进程中的重要进展（特高压、盾构机、空间站等），基调是宏大叙事，讲述国家发展中的风云激荡。第二条为三一工业化线，主要讲述企业技术发展史。第三条是道童生活线，微叙事，含情脉脉地描绘道童村人民生活的变迁。三条线的最后一幅共用一个图：灯塔工厂（国际最先进的制造工厂标准，三一集团拥有多个灯塔工厂）。无论走哪条线都殊途同归，汇聚到智能制造和国家未来。每幅墙绘介绍约5-10分钟，讲解约3000字。可以依据来访人员的日程酌情组合，用于凸显不同功能。

遗憾的是，第一版方案设计虽好，但限于村庄的实际条件、可用墙面数量与分布、预算等，最终没能实现。因此选用了第二版方案。道童村与乡兴社（一家致力于乡村振兴的社会企业）合作，在村里选取了八个地点，每个地点都有一定的历史渊源，这些资料被整理成故事，串联在一起，分别取名（黄金水埠、老屋四时、共富在野、旧城新居、三一始兴、创业梦起、乡土风华、古井流芳），共称为“道童八景”。在这些故事的基础上开发了“道童投资人”实景游戏。访客可以在游戏体验中了解道童历史，其中也融入了三一集团的故事，在实际应用中取得了一定效果。

2.3 融合思维

《龙珠》是日本漫画家鸟山明的代表作，这部漫画风靡全球，是全球销量最多的漫画之一。《龙珠》中的主角卡卡罗特是一名来自于外星球的赛亚人。赛亚人擅于战斗，每一千年就会有人不断突破自己变身为超级赛亚人，成为超级战士。然而超级赛亚人会消耗很多能量。卡卡罗特为了进一步突破境界，创造性地想出了一种新颖的训练方式——让自己始终保持在超级赛亚人的状态，进行一切日常生活并逐渐习惯，然后从俯卧撑等基本功开始训练。虽然看上去兜了个圈子，但卡卡罗特认为这是最好的方法。战斗结果表明，这种方法确实非常有效。

将学习和工作融合，使工作成为练习的过程，在完成工作目标的同时提升自己或团队的能力，是职业工作者应当培养的重要习惯。接受完整的教育后再开始工作的时代已经过去了。未来无论政府、商业还是公益领域的从业者，都需要有终身学习的能力。而且一旦职业生涯开始，繁忙的工作很难提供长期、整段

的学习机会。尤其是公益领域，因为发展时间相对短，高质量的培训资源积累也很不足，有时即使从业者想学习，也没有足够量的优质课程提供。因此更需要融合思维，将工作当做练习。一般来说，许多学者和在校学生都困于学习纸面的理论，没有机会参与实践。有时为了创造实践机会，甚至会花费许多资源来建立一个模拟的环境。但对实践者来说，日常就处于这种环境之中，因此如果能将工作转换为能力建设的场域，会大大提高学习的效率。在《公益知识生产指南》中提到的“发展性积累”（详见P26-28）也是融合思维的应用。以下是一些职业发展中融合思维的例子：

·“2011年，我作为项目官员接手了一个新项目，项目旨在培养青年志愿者的培训能力，让他们从分享者变成具备一定专业性的培训人员。项目之初我就给自己立下了目标，希望项目完成时我本身能够成为一个专业培训人员。考核方式就是在每次营会和工作坊后的评估中，我在所有提供课程的讲师中的评分排名。这样一来，这些项目活动都成了检验我培训能力的机会，为了通过考核，我需要有计划地准备内容。那个项目结束后我的培训能力显著得到了提升。”

·“我负责项目的目标是培养志愿者团队以专业的组织方式开展工作。最初我们找到了一些外部组织进行管理内容的培训，遗憾的是当时没有太合适的资源，培训讲师水平很高，但内容太偏向于商业，和大学生面临的实际状况有很多差异。因此我为自己设置了目标——研究高校社团的管理，希望在项目结束后自己成为一个好的管理人员。两年后我将过程中的经验总结，写了一本手册，后来成了几百个社团的常规培训材料。这个过程为我后来的职业发展奠定了很好的基础。”

·“我们基金会上线了私董会。每个私董会会由4-5名经过筛选的专家构成，为公益组织提供咨询建议。私董会的起因是在线下活动中有许多组织都询问我们是否可以提供单独咨询。我们没有计划成为一个咨询组织，但我意识到这是一个重要的用户需求，因此和同事设计了线上私董会。在项目方面可以帮助组织解决问题，组织方面可以帮助基金会积累更多的信息、理解用户普遍性的问题、识别行业专家。而我自己定立了目标，要参加所有私董会，通过私董会磨练自己的咨询能力。为此每次咨询前我需要提前构思，应当询问哪些问题才能更好地了解对方的问题，如何才能提供更为实际的建议等等。理想状况下，随着参与经历逐渐丰富后，我就能了解组织面对的一般性问题、提问的技巧和能够快速诊断并提供建议的框架。因为每次结束后我们都会请客户对私董进行评分，我希望通过努力让自己得分排在最前面。”

·“我们机构有许多资料发布，每次发布都会做一场发布会，我需要作为主持。因为每次发布程序都差不多，其实挺无聊的。但我想着既然要做很多遍，就不要浪费这个资源。在发布中就设计了一个环节，让嘉宾和我相互提问，我把这个环节视为一个练习，每次都会想能提出什么好问题，这其实很需要花心思想一想。久而久之我就积累起了一个小问题库，这些问题有的很有深度，有的有一些奇特的角度，这些问题在参与其他论坛、会议或是访谈时都起到了很好的助力作用，相当于多了一个小工具箱。”

以下是一个完整的案例：

案例

张三担任了一个咨询项目的小组长。这是张三第一次担任组长，需要带领两名组员完成报告。张三发现一名组员撰写的不少内容是用AI写的，且有些内容大段从其他文本复制，不符合撰写要求。张三和对方沟通后发现对方态度平平，并没有有效改善。因此张三找到主管，询问主管是否可以和组员直接沟通。主管了解了情况，并发现张三之前的沟通只是说明了要求，于是通过邮件给予了张三指引：

张三好，我认为你可以先和XX（该组员）沟通，沟通的具体内容有以下建议：

·告诉XX你看过了新的稿子，里面AI写的比例过多。不是不能用AI，但这样整理出来的报告不符合要求。你也专门找我确认了，我的回复是鼓励用AI整理辅助，但不能直接复制，最终报告还是要有很好的可读性，不能只列要点。（说明问题，以及找负责人确认过要求）

·能理解写稿的不容易，有很多素材需要处理，而且大家还有其他工作要忙，你自己写的时候也常有头大的感觉。（表示共情和理解）

·但是毕竟参与了项目，前期已经付出许多，合作方总体也很配合，学到了很多。现在项目进入最重要的阶段，不能因为繁琐而灰心，还是要认真地整理完成，这样自己时间没有浪费，最终也能有作品。这么多项目组，每个人都经历了这个过程，其他项目组也在用AI，但是稿子最后还是认真整理完了。（讲道理）

·咱们组比其他组晚启动了很多，有一部分自己的原因，但是相比很多组，咱们的资料全很多，主管说其他组都已经在收尾阶段了，有两个组已经完成了，如果我们第一稿都没做好，不但机构会有疑问，自己心里也很难过去。（讲道理，讲情感）

·告诉XX虽然你们不是长期隶属的职业关系，但是你作为组长还是要为案例负责，因此还是要提出要求，至少要做到……，以及希望……（具体时间）前能完成。（列出清晰的要求）

·这是你的一些想法，也想听听她的想法，以及有没有什么困难，或者对之后小组内更好协作的建议，可以一起商量调整。（表示愿意倾听协商找到办法，而不只是提要求和指责）

这是我对沟通内容的建议。方式上电话优于微信，但是你可以自己判断。语气上要心平气和。现阶段我最好不要直接介入，所有团队工作，负责人最重要的时间和精力都是在沟通上，人和人之间沟通配合非常默契是不容易的，这种沟通对你来说也是一种领导力的练习，所以我建议你你可以先去，看看情况，如果确实不行再跟我说，我再根据情况看怎么安排。

张三采纳了主管的建议，接下来和组员进行了沟通，并得到了很积极的回复。不久后报告顺利完成，也赢得了合作方的赞赏。项目完成后，张三不只在项目中学习到了项目知识，也对如何更好地作为团队负责人有了更深的理解。

有计划的训练和零散的训练效果是不同的。例如第三个引言中，假设没有设置目标，只是零散地参与几场私董会，固然也会积累经验，但是缺少系统的比较、思考和练习，只能作为一种经验式的体验，从而成为一种“自然进步”，而不能变成完整的咨询能力，也就更难总结体系化的知识分享给更多人。

对职业工作者来说，并不只有专门组织的学习班，需要交很多钱坐在教室里听老师讲解才是学习。职业工作者应当尽可能寻求将工作和学习连接在一起。一位新上任的秘书长，没有管理团队和制定绩效考核的经验，可能会感到慌张，但如果把它当做练习，去思考尝试如何设置合理的考核体系，就会更加主动地迎接这种挑战。一位刚转到管理岗位的专家，不知道如何进行团队工作谈话，那么工作谈话正是练习的机遇，而且是比理论更有效的实战练习。实际上，工作中遇到的许多挫折都可以成为主动练习的机会。当职业工作者具备这种视角时，就可以建立新的学习习惯。

注：组织目标和个人目标并不是完全贴合的，并不是所有情况下都能在工作中找到好的练习机会。融合思维的要点在于，要尽可能地在工作中选取可以长期积累发展的能力，有意识地进行练习，并且将练习与工作结果挂钩，锚定一个可以衡量的成果用于检验，例如上文引言中的开发知识产品、客户评分、实战输出等。

2.4 就简思维

《埃隆·马斯克传》里记载了许多马斯克独特的工作习惯。马斯克总是会检查工作程序是否必要，无论这项程序是谁提出来的。例如，马斯克发现特斯拉装配线上有个工位节奏跟不上，这个工位有一个机器人负责把玻璃纤维条粘到电池包上，他们尝试了很多方法都难以改进，马斯克这时问了一个非常根本的问题：这些玻璃纤维条是干什么用的，工程师告诉他是为了降噪和减少震动。马斯克立刻做了实验，发现有没有纤维条并没有区别，于是取消了这个工序。另一个例子是特斯拉的一家生产电池包的工厂，会在电池包嵌入车辆的尖头上装一些小塑料帽。当电池包送到另一家工厂时，塑料帽就会被拆下来扔掉。有时塑料帽不够用了，还会耽误电池包的运输。马斯克问为什么要放这些塑料帽，员工告诉他这项规定是为了确保电池包的触点不会弯折。他又问是谁规定的，大家七嘴八舌问来问去，没人说得出来。马斯克于是删除了这项规定，事实证明，此后从来没出现过触点弯折的问题。

就简思维是指保持能够让系统运行的最简状态，从而删除不必要的环节，或是不对数量级构成影响的细节。管理会自发创造行政事务。在职业场景中，为了塑造更加“专业”、“有价值”、“在努力”、“有行动”的状态，会产生许多冗余，消耗大量的时间。例如，为了保证项目文本的专业性，项目人员写完项目书后提交给项目主管，主管会提出一些修改建议，每页大约修改5个地方。如果在主管之上再设立总监，主管确定后交给总监，他可能会提出差不多同样数量的修改建议，有时甚至和主管的建议相悖，需要把主管修改

的地方再改回来。再向上提交一个层级还会继续修改。但其实，只要没有重大问题，对用户来说这些修订无关紧要。在系统运行困难时，人们会花费时间研究某个流程应该如何调整，但正确的方式应当是先检验这个流程有没有存在的必要。新任的管理者要进行改革，也可以先从梳理什么是不必要的开始。以下是一些就简思维的实际应用：

·“我负责一个领导力项目，每年一届。我曾经也是项目培养的对象，后来成为项目负责人。长期以来项目有一个辅导员制度，由上一届成员担任，每人负责几位新成员，平时可以提供经验或者情感的支持。其实辅导员制度一直有些尴尬，因为发挥的作用有限，但成本却不低。我自己担任辅导员时就感到非常别扭。后来正式接手项目，第一年我一直在考虑怎么能做得更好，因此在辅导员制度上下了很多功夫，建立了更为复杂和精细的制度。但效果不但没有更好，反而在辅导员和学员之间引起了一次激烈的冲突。第二年项目我又开始考虑如何改善，但有一天突然意识到，为什么我一直在想改善这个机制，辅导员制度本身存在的目的是什么？是必要的存在的吗？随着新的思考角度的出现，我发现其实历届辅导员制度，不能说没有作用，但弊大于利，既然如此，为什么不取消试试看？于是第二年这项制度被取消了，发生了什么呢？答案是什么也没发生，项目运行的非常顺利，我也不需要再花时间去顾及辅导员或是处理冲突。”

·“我们开展一个案例项目，第一期开展的时候请了一些顾问，会阅读案例然后提供反馈。为什么要请顾问？因为一般都是这样做的，算是历史习惯吧，总是要找专家看看才放心。但是第二期项目我开始质疑这个想法，顾问是不是必要的。我们做了实验，发现没有顾问参与对案例质量并没有关键影响。不是说顾问的意见是错的，实际上顾问提供了很多很好的意见，但是因为我们的案例体量很大，以及考虑到写作流程设计，在没有顾问的前提下也能保证案例质量基本过关，也就是说顾问的意见虽然好，但是对改进不显著，加上每次反馈至少要两周时间，以及还要支付劳务，而取消这个环节从外部读者来说很难感受到差异，因此之后几期项目就这样继续了。”

·“我的老板英文非常好，我的英文其实也还行，但是属于业余水平比较好的，而老板即便在专业人员里也是高手。以前我们做国际组织的项目，项目文本都用英文，无论我写成什么样给她，她都会修改很多文法细节。但自从我直接和资助方对接后，文本方面没出过任何问题，而且我写的报告非常受他们认可。我的老板是个很好的人，不过这段经历让我发现，作为管理者，自己的所长很可能降低效率，因为在整体上自己对特定细节的关注其实并不产生实际影响。后来我做管理者时，就会特别小心，每次想要干预时就会问自己这是不是必要的，能对结果产生多大影响。”

·“我以前做过很多志愿者项目，非常喜欢面试，会花很多时间。但是后来做项目慢慢发现其实面试并不是必要的。因为大多数情况下，最好的和不行的一看申请就知道，往往犹豫的只是中间几个。如果实在确定不下来才会打个电话或者面试确认一下。所以后来这类项目我就没面试人了，我们有个项目，两年用了115名志愿者，我只面试了一个人，选人时间加起来不过一整天。期间出现过一个没选对的，后来花了不少时间填坑。但是复盘的时候发现，即便当时面试了，也没法把这个人排除掉，大概率还是选他，因此不面试对我来说减轻了很多负担，也没出岔子，选出来的人都很好地在发挥作用。”

“我是做培训的，我们每年选新的培训人员，会有一个正式的打分表，里面分了好几项，比如专业性、逻辑性、仪容仪表、语言神态等。看起来很科学，但我后来看到组织行为学的一个研究，说这种多维度测量和单一测量其实是等效的。我看到后就被击中了，你如果打过分就知道，其实多维度打分很麻烦，需要考虑分值的平均，就是我觉得总体上这个人比另一个人更好，所以除了不同维度的分数，还需要计算总分看看是不是也比另一个人高，且要高出我认为合理的分数，这是一种校准。后来我们就尝试了每个人只打一个总分，按总分分值排序，而不是各项的平均分，选出来的人也都很好，但是打分过程简单多了。”

案例

随着社会发展，青少年的性教育受到越来越多的重视，一些专门从事性教育的组织开始成立。传统的性教育课程，无论对家长还是教师，都会从性教育的基本原理开始，例如对概念的界定、对历史或社会环境的分析等。完成理论学习后再进入实践部分。这种方式的学习周期长，应用效果有时也不好。

保护豆豆是一家致力于性教育的社会企业。在与用户长期的接触中，保护豆豆发现家庭场景中，家长最关心的性教育问题可以分为几个大类。家长只要具备特定能力，就能应对大部分常见问题，而不需要变成一名专家。因此保护豆豆针对家长开发了一种全新的营会。营会通过微信群进行，单期持续21天。每天早上课程助理会在群里发送一个问题，例如“发现孩子看色情片怎么办”、“孩子问我从哪里来怎么办？”等，每名家长需要回复自己的应对方案，当天晚上老师会在群里公布答案，并进行答疑和家长方案的点评。有时还会给家长布置针对性的作业，例如让家长在群里发语音大方地读出一些性教育的词汇用来脱敏，又例如让家长寻找一个机会和孩子开启性教育的话题并在群里分享经验。这种社群学习得以快速地让家长掌握实用的技巧，并且通过运营多个社群可以同时支持几百名家长学习，家长也对实际效果给予了良好的反馈。

你我伙伴是一家致力于性教育的公益组织。为了促进学校系统为学生开展性教育，你我伙伴制作了一系列动画视频，保证课程在信息传递方面的准确性。围绕视频配套制作了一系列参与式活动，教师可以通过活动组织学生学习 and 讨论教学内容，这种氛围对帮助学生建立大方、理性谈论性的态度起到重要作用。但这些参与式方法并不难，只要掌握基本教学能力的教师都可以轻松上手。此外，为了让教师熟悉细节，你我伙伴还录制了示范课程，以及相应的教学难点解析、教具等。这些资源都被集成在一个教学平台上，教师无论上课还是备课，只需打开教学平台就可以调用所有资源，也可以通过平台看到全国其他教师的情况。这种机制大大缩短了教师学习性教育的时间，一些从未上过性教育课的教师在接受一天的培训后即可开课，且经过严格的学术研究，课程对学生产生了显著的积极影响。你我伙伴的平台提供了超过500万人次的课程。

以上两个案例都是就简思维在公益项目设计中的应用。无论是用户直接的反馈，还是严格的学术研究，都表明长期经验所沿袭的步骤未必是必要的，依据实际用途和目的，可以尝试删除非必要环节，不但

能提高效率还能降低成本。需要注意的是，就简思维和其他思维一样，亦有适用范围。一些情况下冗余是必要且有益的。例如，在数据库设计中，冗余的数据副本可以减少访问延迟，提高查询速度。在软件设计中，冗余可以用来提高系统的稳定性和可靠性。就简思维并不是无限的缩减或删除，而是指删除不产生关键影响的事物，以降低系统总体负担，提高运行效率。并没有绝对标准来裁决就简的程度，职业工作者应根据实际情况动态地调整。

2.5 演绎思维

作家柯云路在其著作《曲别针的一万种用途》中提及了一个故事：1983年中国召开过一次创造学会，日本的创造学家村上信雄拿出一把曲别针提了一个问题：这些曲别针有多少用途？当时在场的一位中国学者说了三十多种。而村上信雄放了一个幻灯片，证明有三百多种。大家为他热烈鼓掌。这时台下有人递上来一张条子，上面写道，我明天将发表一个观点，证明这个曲别针可以有无数种用途。

这个人叫许国泰。在第二天的讲演上，他说，按曲别针的基本构成，它的颜色、重量、形状、质地、柔软度等一整套因素，进行分解，列成一个横坐标。再列一个纵坐标，是曲别针在数学、物理、化学、语文、外语等各个方面的用途。曲别针的重量可以做各种砝码；作为一个金属物，曲别针可以和各种酸类及其他的化学物质产生不知道多少种反应；曲别针可以弯成数字和加减乘除、开方等各种数学符号，演变成所有的数学和物理学公式；曲别针可以弯成英文二十六个字母，可以是拉丁文，可以是俄文，于是天下所有语言能够表达的东西，都能够用曲别针来表现；曲别针是金属，还可以导电；在磁场中有磁性反应；在艺术中，把它绷直了，肯定有琴弦的作用。至于其他的，做成夹子，别针，绳索，挂链，项链，都是亿万种用途中的一种。许国泰的演说轰动了这个创造学会。通常人一想曲别针的用途，别针，夹子，绳索，已经觉得自己想得很多了。但当看到有无数种用途的时候，才是创造思维的体现。

演绎是指将问题从源头开始推理并进行一般化的过程。这种思维可以帮助人们更清晰地认识和理解事物的本质。即便不是每次都能得出答案，也有益于思考。由于演绎思维的一般问题是：“什么是什么？”思考和推理过程也会帮助自己构建起更加完整的知识体系。例如，当管理者要进行组织绩效考核的改革，重新构思奖金发放、福利制定等机制时。常见的方式是直接切入具体的方案设计，或是对比其他机构的方案进行调整。演绎思维则要求管理者从源头上考虑“什么是绩效？”这种一般性问题。这会帮助管理者认识到，组织会基于忠诚、岗位、能力、结果和价值观这五种要素来付薪（详见《科学公益指南》P65），也会理解一般组织可分配的事物包括：权力、荣誉、地位、资源与货币。这些虽然未必能直接解决具体问题。但可以让管理者产生更深层次认识，并且逐步建立起一整套方法论来指导自己应对更多元复杂的工作。以下是三个演绎思维的案例：

“我是做研究工作的。之前我接到过一个咨询，有一位捐赠者有一笔大额资金希望做公益，想了解是否有捐赠使用的方案。这个捐赠者和我有一些关系，因为时间比较紧，当天我就在考虑什么项目可能适合这笔捐赠，甚至问了父母和身边的朋友，如果有一笔等额资金他们会希望做什么事情。那几天晚上我都想到很晚，但没有想出一个拿得出手的方案，非常焦躁，有种自己在瞎想的感觉。但一天早上起来时，我突然意识到自己又掉进了经验主义的陷阱，其实可以换个思路。这些天我一直在想的是，如何满足这位和我有关联的人的需求。但如果抽象出来，我面临的场景是，一位有大额捐赠意向的人委派人员来咨询可以做什么。实际上我要解决的是一个捐赠分析问题，只不过这位对象身份比较特殊。因此我需要考虑的其实是如何处理这种一般性的捐赠意向，如何提供一个好的框架而不是方案？这样就清晰多了，最后将捐赠者关心的要素划分为了九个维度，建立了一个简要的分析模型，非常好用，成了一个通用的工具。”

“我之前想做一个案例项目。在我们这行，案例项目周期都比较大，即便是专家写，写个半年一年都很常见。但我希望批量制作案例，难度比较大。所以在论证的时候我开始思考案例是什么。我是这么想的，我去参加一个活动，认识了一个组织的人，吃饭聊天的时候他给我讲了他们组织具体是怎么做的，我听完之后非常有启发。很多人都有过类似的经历对吧。我意识到其实这就是案例的作用，就是讲清楚人家是怎么做的。从原理上就是这样，所以如果我们能问对问题，让别人把重要的事说出来，有一些资料辅助核对，再转化为书面语言，这案例就有了。想明白这点，我认为在一定的规范和流程下，是可以做到批量生产案例的，我就在这种思考下推理出来了一系列步骤，经过测试发现确实可行，后来案例项目就做起来了，效果也不错。”

“我们是一家教育机构，我还是助理的时候就参与过机构的战略讨论，但是其中一些内容其实都是根据既往经验继续往下做，我作为负责人之后希望改变这种局面。因此最先思考的是教育的几个基本问题：教什么、怎么教、如何了解结果。依据这三个问题，我们制定了机构的核心信息、教学系统以及发展指标，构成了一个和之前完全不同的工作结构。我认为思考基本问题能让自己从既往经验中脱离出来，更中立地看待现状。”

演绎思维需要常年有意识地训练。即使非常资深的工作者，在遇到问题时也很容易、甚至近乎本能地陷入应用层面或经验主义，仅仅思考如何改善或如何做好的路径，而不是是什么、为什么、应该是什么这些基本却关键的问题。

注：本《指南》中，“演绎思维”指从问题源头（基本概念或第一原理）开始推理，并进行一般化的过程。它不同于传统逻辑学中的演绎（从一般推出个别），而是汉语中“推演阐发”之义。有关逻辑学的演绎与归纳带来的知识生产方式差异，可详见《公益知识生产指南》。

03. 高阶

3.1 政治技能

80年代和90年代出生的人，对宫廷电视剧都很熟悉。人们热衷于观看位高权重者微服私访，为君者或钦差大臣为民做主，贪官污吏得到惩罚的桥段。这符合最朴素的正义观念。直到今天，仍然有很多人期望着英明的领导做出指示，就可以澄清寰宇。在许多宫廷剧中，由演员唐国强主演的《雍正王朝》是公认最好的剧集之一。因为这部剧中的雍正不是一个脸谱化和理想化的帝王，可以靠一道道圣明的指令治理国家，而是拍出了一位最高权力者的限制和无奈。剧集展现了雍正如何在极其复杂的环境中苦苦周旋，如何在政令被抵制、手足背叛、权力存在合法性危机、信任的大臣不断僭越中坚持自己的政治理想。简而言之，《雍正王朝》展现了一种相对成熟的政治观，是对政治生活更加真实的描绘。

政治是有关如何组织和安排人类集体生活的学问。一个人流落到了荒岛上，可以肆意妄为，可以宣称自己是岛上的皇帝，可以任意地占有土地。但这时不存在政治。许多人共同生活在一起，如果每个人都肆意妄为，集体就面临着分崩离析甚至全体灭绝的风险。因此每个个体需要让渡一部分天然权利（Rights），从而组成公共权力（Power）（详见《科学公益指南P04-P06》）。人们需要对生活中的事情进行商议，从而确定在产生争议时谁来做出决定，获得物资时如何来分配。一个群体中的规则如何制定，如何修改，掌握权力的人的权力边界是什么，权力该如何交接。原本确定的权力继承者，因为其他竞争者有了更强的影响力和声望，就面临着权力替换的过程。这些都是政治。虽然人们常说要远离政治，但政治是人类集体生活的必须。缺少政治，人们就无法有序生活。

政治其实不只存在于人类社会。科学家很早就在黑猩猩群体中观察到了政治行为。传统上人们认为群体首领是由体格决定，强壮的个体对首领发起挑战，战胜首领后就会成为新的首领。但黑猩猩群体中体格并不强壮的个体，也可以通过分化、联盟等方式获得统领权力。因此，英国动物学家和人类行为学家德斯蒙德·莫利斯就曾精辟地指出：“政治的根，可能比人类本身更加古老”。

政治技能，是有关于人在集体之中，如何通过协商、谈判、沟通等一系列人际策略来实现目标的过程。历史书中存在很多的政治技能。学术上对政治技能的研究自上世纪八十年代才开始，主要都源自西方，国内有少数学者涉足。杰拉尔德·费里斯是这个领域最知名的研究者之一。他将政治技能定义为：一种有效理解他人的能力，并且运用一些知识，通过一些方式去影响他人，以达到个人或组织的目标。

在《指南》中，政治技能并不是严格按照学术研究成果和分类来阐述。一方面因为政治技能研究还处于比较早期，有许多不成熟的地方，另一方面目前学术上的政治技能定义不完全适合公益从业者直接迁移学习。《指南》中涉及的政治技能是基于对经验的归纳总结而成，其功能是增强权力之外的影响力。

权力和影响力是两种不同的力量。权力是指通过特定结构赋予的正式力量。例如，一个组织里的一把手可以命令和安排员工做各种工作，财务可以根据财务制度进行预决算审查等。一家公益基金会的业务总监，在理事会审批完成预算和年度指标之后，作为业务负责人，可以决定如何开展工作，并给下属分配任务，但他不能查看其他业务的核心资料，也不能查看大家的薪资。而人力资源主管虽然职级不如

总监高，但可以了解每个同事的薪资水平。这就是在基金会的结构中赋予不同岗位的正式权力，这种权力是和岗位挂钩的，只要在岗位上，无论是谁都可以拥有。

影响力是指在权力之外调动或塑造他人行为的力量。一个人的影响力如果弱于所拥有的权力，表现是虽然可以指使他人行动，但他人会非常不情愿，且行动会有很多障碍。如果影响力强于权力，就会带领所在的团体崛起。例如，新加坡在地理上是一个很小的国家，二十世纪中叶才建国，面积相当于三分之一深圳。但新加坡的首脑李光耀是二十世纪下半叶，除了邓小平以外国际政坛上最有影响力的政治家。在李光耀的带领下，新加坡迅速崛起，成为东南亚最重要的国家之一。李光耀在世界政坛的影响力远远超过了正式结构赋予的权力。政治技能包含很多方面，《指南》着重介绍三种常见且重要的政治技能。

3.2 构建叙事

2023年底，由著名导演王家卫执导的电视剧《繁花》正式上映，成了当年中国最火的电视剧之一。这部剧讲了上世纪90年代，一名叫阿宝的上海青年，如何借助时代和个人才华，以小人物的身份做出一番事业的过程。这部剧的第23集里有这样一段情节：

上海股市初创时期，对公司上市有严格的审核标准，一家公司想要上市，必须取得上海市政府体制改革办公室（体改办）的批文，且当时股票发行上市试行额度制，每年计划额度有限，竞争非常激烈。剧里阿宝临危受命，成为上海服饰公司的代表，希望拿下仅有的名额。而要拿下这个名额，就必须击败综合实力领先的上海第一百货公司。但在评审会答辩前几轮中百货公司都占上风。

阿宝在剧中有一位很厉害的幕僚，他指点阿宝说，冠冕堂皇的内容，谁来讲都是一样的。股权结构，财务指标，招股书上全有，用不着多讲。评审会上需要有一个摆得上台面的题材，看起来和上市关系不大，但是紧贴社会热点。阿宝建议打上海时尚之都这个点，让服饰公司股份引领上海时尚潮流。但幕僚认为深度不够，没紧扣上海当前经济的主题。答辩的重点应该放在企业社会责任。目前上海最头疼的事情是大批纺织工人再就业的问题。于是在评审时阿宝讲了这样一段话：

这几年，上海产业大转型，有大量的下岗工人，面临再就业的问题。其中纺织业就有五十五万人，多少厂把机器都砸掉了。可见淘汰落后产能的决心有多大。上海的纺织业有百年的历史。曾经被誉为母亲工业，因为大部分的纺织工人，都是女性。她们吃苦耐劳，心灵手巧，懂面料，懂穿着，善于在实践中总结经验。并乐于将个人价值融入社会理想，是不可多得的宝贵人才。如今上海各行各业，都在采取积极有效的吸纳手段，来安置这批优秀女工。时装行业因为是业务对口，更应该重点响应。而我们时装行业，恰恰是安置这些优秀女工的重点行业。服饰公司，百分之七十的员工都是从纺织工人转过来的。我们公司计划在上市之后，要开出更多的连锁门店，引入更多的经销

商，对人员的吸纳也要成倍地推进。上海纺织局已经跟我们沟通了，要把服饰公司列为重点后续安置单位。服饰公司的上市，会为整个纺织行业产品的升级换代，带来新的机会，同时我们承诺，要为大量的下岗纺织工人，提供新的就业机遇。社会给予我们认可，我们必当承担责任，回报社会。

阿宝的发言一下就调动起了委员们的情绪，发布会的天平马上向服饰公司倾斜。

这个故事有意思的地方在于，从综合实力上看，百货公司是优于服饰公司的，所有的硬指标在上市之前大家都看得清清楚楚。但服饰公司最终拿到了上市名额，其中的关键就是阿宝在评审会上的发言。换句话说，在一些时候，人们仅仅因为讲述事情的角度，就可以获得完全不同的结果，甚至在劣势中反败为胜。这就是叙事的力量。这种力量在职业工作中非常重要。

案例

A机构是一家在中国开展工作的国际组织，长期进行青年领导力的项目。每年会招募20至30名大学生。每位参与者会接受一系列培训，并在6到12个月内完成一个小额资助项目，金额约为10000元人民币。这些学生会使用这些资金在学校或社区开展性与生殖健康教育。某年，张三和李四分别加入了项目。

张三在一个很偏远的学校就读，他是一名非常勤奋努力的学生，每次参加培训需要坐56个小时的火车硬座。首次培训结束后，他返回学校，开始了他的小额项目。凭借勤奋和才华，很快他做出了一些成绩，甚至当地媒体开始到学校采访他，因为性教育在当地非常罕见。然而，随着越来越多媒体的来访，学校方面感到惊讶并且希望了解发生了什么，于是要求张三说明情况。当张三向学校解释时，他说：有一个国际非政府组织给他提供了资助，要求他在校园内开展活动，并且他会定期向这个组织报告进展。这种描述引起了学校的警惕，校方立刻怀疑这是境外组织带着政治意图的行为，于是立刻向当地的安全部门报告。尽管最终调查结果显示这是一个误会，张三确实只是在做一些公益活动，但仍然在过程中带来了许多麻烦。

李四身上的情况截然不同。李四所在的城市是中国高校最集中的城市之一，大学城聚集了超过30万名学生。很多情侣通常会在周末去学校附近的日租房，显而易见，很多是无保护性行为，从而导致意外怀孕和性传播疾病等一系列问题。所以李四希望发起一个小项目，为这些学生开展性教育。李四邀请学校的德育主任一起在出租屋附近的一家饭馆吃饭，选择了一个面向街道的位置。吃饭的时候，主任目睹了学生从校门出来后径直走进出租屋。李四说希望做些事情，所以她上网搜索，找到了一个国际组织的青年领导力项目。这个项目选拔非常严格，全国每年只选20个人，但是经过精心准备，她最终被录取。由于表现出色，这个组织愿意为她提供10000元的资金支持。她已经制定了初步计划，但希望得到学校的认可和支持。主任首先表扬了她，说作为一名教育工作者，

看到自己的学生承担起这样的责任让他感到非常自豪，并表达了全力支持她工作的意愿。这个项目后来进展得非常顺利，获得了很多志愿服务奖项，还被重要媒体做了专题报道。

在这两个案例中，两位同学做的事情几乎没有差异。但他们在用不同的方式叙事时，却取得了截然不同的结果：

- 一个国际组织给我钱让我在学校里工作。
- 为了解决学校里的的问题，我想做一些工作，并得到了国际组织的认可和支持。

“叙事”和“故事”有什么差别？叙事，是有关于如何讲述故事的过程。故事是一堆确定的信息，而叙事是传递信息的方式与结构。例如，2023年，中国台湾上映的电影《周处除三害》引起了很大的社会反响。很多人看完电影后的第一个疑问是，这个名字是什么意思？周处除三害是个历史典故，大概是讲古代有一个叫周处的人，天生神力，力大无穷，但这个人性情乖戾，经常欺凌乡民，所以人们都恨他。把他和山上的猛虎、水里的蛟龙合起来称为“三害”。有人出了个主意，想办法劝他去杀了虎和龙，这样三害相争死一个是一个。周处先杀了猛虎，后来和蛟龙打了三天三夜，顺着江道打到了很远的地方，人们以为蛟龙和周处都死了，所以开始庆祝。这时周处回来后发现大家都在为他的死而高兴，才知道自己在乡民心里是个祸害，因此有所悔悟，后来在高人指点下开始改过自新，最终成了有名的忠臣孝子。

这则典故非常久远，最早被收录在《晋书》和《世说新语》里，后来被改为小说和戏剧。周处除三害的故事内容是确定的。但是不同的场景和讲述方式中，会有不同的作用。例如，在明清时期，通过戏剧和小说的传播，这个故事是人们茶余饭后娱乐的方式。如果一位母亲在睡前给孩子讲这个故事，那就是一个儿童童话。当中国台湾拍了一部讲述黑道人物自我救赎的电影，最后引用了这个典故作为名字，它就变成了一则成人寓言。

叙事通过对故事的有效传达，对听者构建意义。其中有两个关键。第一是理解权力结构。叙事注重讲述事情的结构和传递信息的方法。从上文案例两位同学的故事中可以看到，同样的信息用了不同的结构编排，产生了不同的感受。如果不理解叙事对象的权力结构，就无法针对性地设计策略。第二是和听者关联，叙事不在于故事本身，而在于对听者产生的意义。故事可能很普通，但在特定时刻用特定的方式，对听者来说是完全不同的。

权力结构

想要通过好的叙事来影响他人并建立起良好的合作关系，就要理解个体所处的权力结构，而不是个体所拥有的权力。

《浪迹天涯》是2002年上映的一部古装电视剧。剧中的主角是天下第一聪明人。电视剧里有一

段这样的情节：天下第一富豪的儿子在京城杀了人，被判死刑。富豪派了他的另一个儿子带着许多珠宝前往京城去找国舅爷，这是一位权势极大的人物。国舅收到珠宝后，便去向皇帝进言，说掌管天文观测的官员预测近期会发生日食，预示着不祥之兆。国舅指出，虽然皇帝不能依靠星辰来治理国家，但历代君王都极为重视天文现象，偶尔顺应天象做一些适时之事并无不可。国舅接着提到，自皇帝登基以来，国家取得很大进步，四海升平，人民安居乐业，但本朝唯独律法过于严苛，因此建议皇帝趁此机会实行大赦。经过简短的利弊讨论，皇帝同意了。国舅离去后，皇帝身边的侍卫说皇帝偏袒国舅，因为大赦通常是大事，竟如此轻易获得批准。这时，皇帝说了一番话：

其实皇帝与臣子之间的关系非常微妙，这么大的国家不可能一个人管理得过来。治国要靠大家，靠很多人，其中最重要的是那些官员，他们出谋划策是职责所在，只要他们提出的建议正确，就应受到奖赏；只要合理且利大于弊，就不应予以否定。否则他们就会处处碰壁，没有人愿意提建议。国舅是我一手培养的朝廷重臣，是所有官员的领头人，他需要树立威信。没有威信，他将一事无成。因此，只要他为提出大赦提供了充足的理由，我一定会给予支持。

在剧中，主角准确地预测了皇帝的心思和事情的走向。为什么他能做出别人做不出的预测？因为在他的眼中，皇帝并不只是国家的领导者，而是一个身处在一个极为特殊的权力结构中的普通人。从他的角度出发，构建符合他权力结构的叙事，就能达到预期效果。

人们在社会交往中，会本能地通过各自的地位和身份来相互理解，而非彼此的权力结构。一般人与父母的关系就是典型的例子。在家庭中，孩子们是从家庭成员而非社会个体的角度来理解父母的。小时候人们知道父母是父母，但往往对他们的过去生活知之甚少。随着逐渐长大，才能在一定程度上理解父母也是生活中的个体，也会面临许多挑战。同样，父母也视孩子为孩子，而非社会个体。但实际上，无论是孩子还是父母，都有着同样的情感体验，喜怒哀乐、疑惑与骄傲。当用权力结构来重新审视关系时，会有很多新的体验。

案例

张三最新就任了A机构的资助官员岗位，接手了一些既往项目。其中有一个项目出现了问题。对方负责人是一所高校的教师李老师。A机构资助了一笔钱给李老师开发资料。根据协议项目已经延迟了一年多。当前项目活动已经完成，但预算还略有结余。按照一般做法，这种资助少量的尾款都会作为结余给对方，不用收回来。但当时A机构因为正值改革，因此调整了工作策略，需要收回这笔余款。

项目延期许久，双方都有一定责任。例如A机构在项目期间连续更换了多名对接人，同时李老

师也迟迟未能提交成果。但因为沟通问题，双方都开始变得强硬。张三了解前因后果后意识到，因为资助协议是和大学签署，款项进学校账户。李老师作为牵头的老师，身处的位置有几个要点。第一，从退款角度，协议上写了如果有余款应当退回，除非经资助机构同意可以用于相关工作的继续开展。第二，一般来说，从高校账户退款并不容易，退款过程甚至可能很屈辱，对老师个人声望会造成影响。第三，从工作角度，A机构也有很多不足，如果矛盾公开，对机构并不是好的选择。此外，李老师最难接受的是对他的态度，觉得没有受到尊重。

张三做好了准备并拨通了李老师的电话。李老师先言辞激烈地抱怨了一通，非常愤怒，说了很多强硬的话。其中有一些依据也确有道理。耐心地听完李老师的话后，张三开始进行沟通，沟通中有几个要点：

·李老师我理解您刚才表达的一切，我们确实也有做的不足的地方。

·我其实也不容易，您看，我挨您半天骂，其实这事也不是我造成的。我新上任，前面的问题我完全可以推掉，但既然做了这个工作，还是有责任解决好，希望和您很好地沟通。

·我来对接总好过其他人来对接，我是来和您一起商量解决问题的。我体谅您，您配合我，您肯定不希望换个更强硬的人来天天催您。

·机构的态度是已经使用的预算没有问题，但从协议上看，余款退回确实是合理的，这点协议上写得清楚明白。法理上要回余款是合理的。

·理解学校退款有难度，可以给您发送一个正式的函，内容是祝贺顺利完成项目，感谢您在其中的付出和卓越的工作成果，以及感谢学校。近期根据验收结果，财务花费清晰明了，材料记录完整，但是注意到有余款，根据协议需要退回，还请学校协助处理。

沟通之后李老师平静不少，之后双方就开始商讨具体的安排。期间李老师提到，因为马上要评职称，这时候退款可能会引来非议，对评选有影响，需要一些时间。张三听完后立刻做了许诺，说可以等评选结束再退，机构内部可以协调，但是李老师也得处理好，不然自己也面临着压力。不久后校方顺利退款并结项。

这个案例的要点在于，张三以往有很多和高校老师打交道的经验，知道学校退款意味着什么，在高校教师的权力结构中，学校财务部门是非常强势的，甚至是绝对的权力单位，因此处理这种事情需要反复耐着性子沟通解释，如果李老师本人没有意愿配合，做起来会非常困难。但理解权力结构之后，就会更好地制定沟通策略。

《天道》是2008年上映的一部很有影响力的电视剧。剧中的主角叫做丁元英，他有一位朋友叫韩楚风，在一家大集团任职高管。这家集团的前任老总裁去世了，去世前他极力向董事会推荐了韩楚风接任总裁，因为韩楚风管理能力突出，年富力强。但集团里还有另外两个副总裁，论资历他们更资深，并且都想竞争总裁。韩楚风拿不定主意，去找丁元英寻求建议。丁元英告诉他不要竞争，韩楚风不理解，问为什么机会就在眼前却不争取。丁元英指出，如果他当上了总裁，公司里最重要的两位元老不支持，会联合起来反对你，给你制造很多障碍。但是，如果他继续做好目前的工作，两位副总裁会为了总裁职位斗争，不但两败俱伤，还会消耗公司的力量。其实董事会和股东们并不在乎谁是总裁，他们在乎的是公司是不是发展得好从而让他们有良好回报。因此，双方竞争造成损失后，董事会会关注到韩楚风的业绩，还是会回头支持他，而这时他的地位也将更加稳固。两个人为此打了个赌，后来丁元英赢了，韩楚风把自己的座驾送给了他。

这个例子精准地展示了两种不同的视角。韩楚风只看到了职位和权力本身，而丁元英看到了权力的结构。他了解在这个小小的人类集体中，权力是如何分配的，以及总裁的位置在权力结构中是如何体现的，所以他明白退后一步是向前的道理。通过暂时不争取最高职位，而是专注于工作与展现实力，丁元英认识到这样可以在权力结构中获得更稳定、更有利的地位。在《科学公益指南》中（P117），提供了一个名为“政治地图”的工具，就是用来理解自身所处权力结构并做出相应沟通策略的方法。

权力结构的核心在结构而不是权力。有时候一些问题的存在和长期影响，并不是权力带来的，而是这种结构本身带来的。结构不变时，状况是很难改变的，意识和理解这些会减少许多焦虑和痛苦。在美国电影《糊涂侦探》中有一段很有意思的内容。电影主角是一名情报分析师，一次，他给同事放了一段录音，录音是敌方特工一些正常对话，里面提到了无咖啡因的咖啡、松饼。同事问松饼是不是一个暗号，主角说松饼是一种疗愈的食物，比很多人以为的更容易发胖——这就带来一个问题，为什么两个健壮的敌特会摄入这么多碳水化合物？因为他们压力很大。为什么压力大，其中一名特工在沙发上睡了三天，因为他骂了他小姨子是老巫婆。这段话让大家一头雾水，但主角接来说：“只有当我们意识到敌方也是普通人，我们才能战胜他们。是的，他们很坏，但那是他们所作所为的坏，而不是人的坏。”这就是权力结构的本质，理解人所处的结构，就能理解他的决策，也能制定相应的策略。如果只看到权力，就很难做出正确的应对。

听者关联

张三谈恋爱时，有一次女友为他做了一道糖拌西红柿，张三准备吃的时候女友突然说等一下，不要动，然后从西红柿上捻起一撮白糖，先在自己头上撒了一点，又在张三头上撒了一点。张三一脸困惑，问这是要干什么。女友笑着看着他说：忽有爱人上心头，回首山河已是秋，今朝若能同淋雪，此生也算共白头。

想象一下画面和张三的心境，手里拿着筷子悬在半空，看着爱人念着诗在头上撒白糖。糖拌西红柿，这道最普通的菜，从此以后与张三有了特殊的关联。许多年后当张三躺在床上，颤颤巍巍等待人生终点时，或许会突然想起这个画面，好想再吃一口糖拌西红柿。因为这道菜在他的生命中构建了非常特殊的意义，虽然只是短短一瞬间，但是会被长久的记得。

叙事要充分理解他人的处境，然后运用人际策略让他人理解自己的理念。要点不是对他人说什么，而是他人接收到了什么，不只是言语层面，还包括他们通过自己的所作所为、所见、所闻、所感的一切。

案例1

有一本书叫《精神焦虑症的自救》，这是一本非常薄的书，在焦虑症群体中，这本书的地位如同《圣经》一般。《焦虑症与恐惧症手册》同样是一本焦虑症领域的著作，但很少有患者购买后完整读完。许多焦虑症患者读完《自救》后都会获得巨大的力量，甚至指着其中的一些地方说：“这就是在写我啊！”《自救》一书不到十万字，没有列任何参考文献，只是一名医生用最朴素的话像聊天一样给读者讲述了一些道理和故事。而《手册》写得极其规范，有着完美的科学证据，详细解释了焦虑症的机理。但对一个在发作期的患者来说，这本书光是厚度就已经足够引发焦虑了。《手册》并非没有价值，这类书的存在很有必要。但对千千万万的焦虑症患者来说，《自救》才是他们最需要的。因为后者与自身的生命经验直接关联，对他们构成意义。在《手册》里患者会感到自己是一本医学著作的读者，但在《自救》中，他们感到被深深地理解与共情。

案例2

张三入职A机构后启动了一个项目，支持20个城市的组织，每个组织1万块，需要在当地开展4次社群活动，其中第一次活动需要做规定工作，也就是A机构关于公益方法论的分享。这个机制的目标是促进社群发展，同时承担推广公益方法论的任务。因为张三对情况预估不足，导致预算一直没有按进度审批，如果等到预算批完后才启动，一切就都晚了。于是张三采取了另一种做法，发出了公开招募，提到A机构开发了公益方法论的营会，全国各地机构都可以承办营会，不需要支付讲师的劳务和差旅费，但需要在当地组织所有线下工作，并至少招募20人。这种情况下，叙事反转了。许多组织看到的，不再是资助一笔钱需要办一些事，而是有专家来讲课，自己甚至不用出钱，只需要组织人就好，要知道一般邀请专家讲课都要支付劳务的。所以，在很短的时间内，收到了来自全国近100份申请。受限于人力和规划，当年最终举办了30场，这些营会为A机构积累了很多的用户。有一些直到数年后还在发挥作用。

叙事的重要之处不在于坚持自己认为正确的观点，而是要站在用户的角度思考，在他们的语境下听到了什么，对他们自身有何好处，他们可以从中获取什么。公益领域的工作者，通常在特定领域持有强烈的信念。有时为了追求理想，一些人变得坚决甚至强硬。这样做没有错，因为人们相信一个更好的社会应当

拥有这些理想。但在坚守这些理想的同时，也要注重用户的感受，并理解在特定环境下可以通过沟通和谈判来推动变革。如果仅仅固守自己认为正确和正义的想法，往往会导致失败，因为理念不是一种客观存在。每个人都有自己的理念，他人没有义务优先考虑我们的想法。当有了某个自己认为有益的想法时，目标应当是让更多人认同和理解这一想法，而不是为了证明自己正确而迫使许多人走向对立面。人们实际追求的是说服他人，而非赢得一场战斗，无论面对的是政府、企业还是普通人，希望有一天他人会站在自己这边，他人是潜在的朋友而非对手。

A机构是一家跨国企业，支持了一项运动发展项目。一百名大学生每天早上会接受运动训练。在讨论项目方案时，A机构的项目负责人和项目邀请的专业篮球教练发生了争执，非常激烈。教练方面提供的训练方案是，前三天先要做基础训练，包括跑步，拉韧带等。A机构不同意，认为项目不是专业训练，哪怕是专业训练也应该让孩子们先爱上运动，因此应当直接开始对抗性的比赛，建立直观体验。教练说专业队伍都这么训练的，希望企业尊重他们的专业性，负责人也非常生气，A机构支持了许多全世界最好的运动员，他们认为如果没有热爱只有训练没有意义。这场辩论最后以其他老师的协调告终，并采用了A机构的方案。但在接下来的一周内，教练态度发生了明显变化，因为他们确实看到了方案施行后，学生们表现出了激情——他们爱上了篮球。项目结束后，教练找到项目负责人，表示歉意并说项目也让他自己受益颇多。

这不只是一个关于叙事的故事，它和两本焦虑症的书一样，让人们明白用户视角与专业视角的差异，进而能够从用户的角度去思考叙事的方式，尽量避免用自己熟悉的语言、概念、工具，而是通过类比、案例、故事和能够与用户关联的事物来帮助听者构建意义。

注：叙事和胡说八道、信口开河、说谎是有区别的。后三者是编造了不存在的事情，是一种欺骗。叙事则是在已有事实的基础上，通过对结构和传递方式的改变，建构对听者的意义。当然，叙事某种程度上也可以成为诱导，而且比说谎更有破坏力。

3.3 社交营销

职业工作者常发现一个现象：一些知名机构，仿佛非常熟悉，但直到坐下来和这些机构深入交流，才发现原来他们做的是这些，或是这样做的。对自己来说普通日常的事情，对很多外部伙伴来说其实并不清楚。因此，仅仅是有机会向他人介绍工作，就能有效地拓展影响力。无论是组织层面，还是个人发展，多制造机会向他人营销非常重要，无论是举办开放日、年度分享、写笔记札记，还是在线活动、主动去论坛会议演讲等。组织管理学上有过一项研究，研究访问了 450名管理者，将他们的工作分为以下四类活动：

- 传统管理，包括决策、计划和控制。
- 沟通，比如交换日常信息、处理文案工作。
- 人力资源管理，包含激励、处罚、冲突管理、人员配置和培训。
- 社交，包含社会活动、政治活动以及与外部的交往。

这四类活动在不同管理者中的占比如下：

	一般管理者	成功晋升的管理者	有效管理者（厉害的人）
传统管理	32%	13%	19%
人力资源管理	20%	11%	26%
沟通	29%	28%	11%
社交	19%	48%	44%

这项研究对一直以来人们信奉的“职业发展以工作绩效为基础”的假设提出了挑战，而是展示了社交对个人和组织发展起着重要作用。一个组织内部的一切调整，其实是以外部性为基础的。社交能让更多人知道和理解自己的思路。但良好的社交并不是指不停地参加各种各样的活动，时时刻刻地营销自己。社交有时可以通过塑造机会让他人主动来寻找自己。以下几种技巧都可以促进有效的社交，从而提升影响力。

公共品

李诞是中国脱口秀行业发展进程中的重要人物。李诞原本是一名脱口秀高手，在一些节目上担任卡司，后来做了节目《吐槽大会》，开始受到关注。积攒了力量后，又举办了《脱口秀大会》。和《吐槽大会》以明星为看点不同，《脱口秀大会》是行业公共品，能够为行业人才提供舞台。再后来李诞所在的公司开始开展免费的脱口秀培训营，扩大人才储备。李诞和同事很早就有公共品意识，早在成名之前，就翻译引进了《手把手教你讲脱口秀》这本入门书籍。许多人通过书籍自行练习脱口秀的技巧，并寻找机会参与脱口秀活动，有效扩大了市场，提高人才增量。蛋糕大了，对行业的所有人都会利。

公共品的力量是巨大的，但人们常常忽略这种影响力拓展的方式。对提供公共品会有各种担心，例如被人抄袭、核心技术流失、创新跟不上等等。但公共品会让自己被他人看到。当人们主动上门时，对方都会本能地提高警惕，但通过公共品为自己制造舞台等待他人上门，就会有更多的议价空间。

张三在一家教育公益组织工作，时常撰写一些有关非营利组织管理与发展的文章。一次，在发布一篇文章后，被A基金会的人关注，认为很符合A基金会倡导的理念。张三在离职休假期间，整理汇总了以前写的文章，编辑了一本小册子，相对系统地介绍了公益慈善的一些工作方法和理念。张三并没有打算出版，而是在朋友的帮助下，做了排版设计，之后就公开了电子版。多个组织和基金会看到后都组织了社群进行共学。后来A基金会招募新的业务负责人，张三就去了A基金会工作，继而又为行业创作了很多公共品。张三能找到这份工作，不是因为在教育领域做得多出色，而是因为这些文章和这本小册子。如果同行看不到这些内容，或是张三想着把它们变成课程，收费，做自己的品牌，就会错过这次机遇。

在恰当时机公开展示资源、技术、荣誉，会有效提高影响力，特别是在同领域少有涉足的地方。例如，一家基金会对某个领域开展了行业扫描，如果这份扫描只用于自己资助项目，那么效果就非常有限，但如果将行业扫描经过适当处理公开，各类组织和其他基金会都可以浏览，这时这份扫描就成了行业与外界对接的入口，基金会就成了链接行业资源的中心。如果再进一步，还可以通过邀请各方定期修订完善扫描，进而组建一个稳定的行业信息梳理和透明化的网络，基金会在该行业的影响力就会增强。又例如，一家组织建立了好的入职培训制度，如果只用于自身的新员工培训，可能一年才有一两位新员工，但如果将入职培训内容进行一定程度公开，就可能逐步推动成为行业的入职培训通识资料。即便由于质量、时机等因素没能实现这种状况，也要比只用于内部更具影响力。

个人展示技术或荣誉同样可以推进工作。例如由于人才储备不足，许多基金会都会雇佣有优质教育背景且毕业不久的年轻人担任资助官员，这些年轻人具备很好的悟性和学习能力，但缺乏经验。因此在对一些行业头部组织时通常会被怠慢。这种怠慢是由于合作方，无论是学者还是组织负责人，认为无法在技术和认知上进行平等对话。而这种心态会影响资助合作的协商。这时资助官员应该充分发挥资助组织的优势，虽然合作方是某个领域的专家，但资助官员有机会看到多个领域的优秀案例，从这些案例中必然能看到一些合作组织薄弱的地方。如果能将这些做法和建议告知合作方，合作方通常会重新审视资助官员，把对方不只是当成一个不得不应付的权力掌控者，而是一个对技术有足够认识可以平等对话甚至能帮助自己的顾问。这时资助官员由于缺少经验而被弱化的权力就得到了补偿，可以更好地进行对话。

公共品的价值在于：“我在这里，向大家呈现”。人们可以直观地看到某种样品。因此，当想要拓展影响力时，可以考虑提供公共品，通过公共品打开局面。演讲和写作是两种最常见的提供公共品的方式。每个职业工作者，在日常工作中都会积累大量的案例，也会有许多体验，但这些体验并没有被系统地整理下来。组织和个人都可以通过知识生产或公开课提供公共品，一旦公开发布就会积累用户，用户的反馈会促进更系统的思考与对机遇和需求的洞察。

（注：有关公共品思维的更多内容，可参见《公益知识生产指南》。）

用户关联

在一个小区的角落，一对夫妻开了一家炸鸡翅的小店。周围的居民都认为他们鸡翅的味道超过了肯德基与麦当劳，并且价格还略低。遗憾的是，不久之后小店就关门了，因为房租太高利润太低。肯德基能够在全球开店并不是因为没有人能在口味上超过它，而是它的采购、物流、质控等管理体系能够提供性价比最高的汉堡和鸡翅。其他的竞争对手很难同时实现“价格更低”、“质量更高”、“成本可控”三种结果。某种意义上，肯德基售卖的并不是鸡翅，而是整套的物流和质量管控体系。同样，可口可乐最重要的不是配方，现代化学工业已经可以高度还原可口可乐的味道。但是经过多年积累，可口可乐建立了覆盖全球的物流系统，可以以最低的成本将产品送到用户手中。在非洲的一些地区，当地可能没有医院，没有学校，但是有可口可乐的自动售货机。没有一家饮料厂商可以以更便捷且低成本的方式将产品送到客户面前。

人们在工作时，很容易只重视某种产品或服务本身，而忽略了配套系统的能力。人们会说自己开发的产品很好。但只有好的产品是不够的，还需要好的配套系统。一些公益产品的有效性非常高，但复制门槛同样很高，会对推广或是规模化造成阻碍。例如一家做心理支持的机构针对遭受校园暴力的中学生开发了一种干预方式，当地政府在考察之后非常满意，想要立刻在全市二十所学校试点。但是该方法对于实施的人员要求很高，培训时间也非常长，因此，仅仅对试点的需求该机构就需要花费一年时间准备，更不要说大规模地推广了。与商业社会一样，公益产品或服务必须经过特定的渠道才能达到用户手中，从而产生影响力。有效渠道的建立对工作结果至关重要，但并不是每个人都能意识到这点。

DKT是全球计划生育和预防艾滋病领域的知名非营利组织。该组织通过创新的技术与商业方式开展工作。DKT进入中国时开发了一款名为“魔宙”的安全套。这款产品本身质量非常好，性价比相较于同类产品要高很多。但是由于各种原因，在几年的时间内DKT都没能打开销售渠道，只是通过慈善渠道对艾滋病和各类性教育项目进行了大量捐赠。许多使用之后想要购买的人群都无法从市面上买到。不久后DKT就退出了中国。

经常去沃尔玛和屈臣氏的人会了解，虽然超市商品琳琅满目，但其实同类产品只有几种，至多十几种。以酸奶来说，沃尔玛每增加或减少一个品牌，都会对所有品牌的销售造成极大影响。新的品牌，无论是面膜还是锅巴，想要进入这些超级商场的货架体系都需要付出极大的代价。在中国，国美和苏宁电器曾一度控制了整个电器产品的销售市场。在商业世界里渠道的重要性有时甚至超过产品本身。在产品性能大致相同的情况下，渠道决定了产品的生死。

假设要开发一套面向小学生的安全教育教材，邀请国内最好的十家组织开发了十套教材。从专业性上，这些教材的质量差异很小，可能是94分和97分的区别。但对用户来说，价值不是这3分差异，而是哪套教材能被真正地使用，以及教材之外配套的教师培训、质量考核等体系，97分的教材如果依赖于—

个混乱的运营系统，到学生接受时可能只能发挥70分的效果。而一个85分的教材，如果有一个好的运营系统，可能会发挥93分的效果。

每年公益领域都会生产数量巨大的产品，人们在制定指标和策略时都注重开发新产品或服务以显示成果。但由于缺少使用渠道，产品的真实使用量非常少，只能放在仓库或展示柜中蒙尘。如果公益产品或服务最终不能被目标人群所应用，那么慈善就不能产生结果，无论产品多么惊艳也没有意义。此外，向用户传递何种信息也非常重要。

一家知名调味料品牌打出了新的广告语“晒足一百八十天”。这支16秒的广告由著名演员主演，用非常接地气、朴实无华的方式不断重复这句卖点。广告中，主演指着晒场的许多大罐子说：“看！就在这儿晒！”广告推出后立刻引爆了市场。其实对普通民众来说，晒足一百八十天意味着什么，没人知道，但人们的感受是，晒这么久，听起来似乎品质很高，因此愿意去买。但其实晒足一百八十天是酱油酿造的通行做法，只是在这之前没有人想到把这件事拿出来当广告。后来友商看到广告后立刻上了新广告，广告语是：“不只晒一百八十天哦”。结果是什么？许多人认为这句广告语涉嫌抄袭，毫无新意。

这是一个很有启发性的现象：在影响力拓展中，某种稀松平常的属性可以转化为令用户动容的故事。酱油酿造的常见工序，被重塑为一种卓越品质的独特标签，让用户愿意为此买单。这种现象其实经常出现在商业领域。商业领域的历史说明了一个道理：专业人员很容易忽略一些对用户来说非常重要的信息。

向下结交

美国有一名参议员叫比尔·布莱德利。这名参议员刚刚加入参议院的时候头顶着两个光环：他是普林斯顿成绩最好的学生，同时他还是NBA的著名球星，可以说是文体两开花。有一次比尔要去一个大型宴会演讲，他坐在贵宾席。有一个侍者走过来，将一块黄油放在他的盘子里，比尔叫住了他，希望多要一块黄油。侍者拒绝了，说一个人只能有一块。比尔被激怒了，他说：你一定不知道我是谁吧，我是罗兹奖学金获得者、NBA球员、世界冠军、美国参议员比尔·布莱德利。侍者听完反问了一句：你应该也不知道我是谁吧？比尔愣了一下，说这我还真不知道，那么您是谁呢？侍者说：我是主管分黄油的人。

在复杂的集体协作中，人们倾向于与权力更为集中的上位者以及那些社会地位高于自己的“重要人物”建立联系。这种交际策略有其局限。对大人物们来说，更在意的是价值交换。企图通过单纯社交手段强行向上结交并融入，往往收效甚微，甚至可能适得其反。吸引大人物最有效的策略，其实是发展业务能力。当业务能够出彩时，想办法让他们看到，出于利益交换他们会自然而然地注意到自己，并主动寻求合作，这时就会占据主动和优势。

一般人在制定影响力策略时，很容易忽视真正宝贵的资源，也就是那些看起来权力不如自己的人，这些人可能掌握着系统里丰富的信息与一线动态，他们是系统运作中的基石，也是信息流通的重要节点。因此，对他们的友善、关心和真诚，会换来他们的认可、接纳甚至感激，这些人往往会带来意想不到的回报。

在电影《年会不能停》中，当主角因为被坏人堵截无法赶上公司年会时，主角团队分别拨通了电话说“帮帮忙呗”，于是年会整个后勤系统中的主持人、外包团队、场控全部忙碌起来，为他们拖延并制造机会。这一幕非常精彩地诠释了广泛的群众基础是多么重要。电影《布达佩拉斯大饭店》里出现过同样的内容，为了运走一个重要人物并传递信息，管家调用了全国各地的酒店后勤行政网络，这个庞大的人际系统完全避开了明面上的监管。

职业领域经常出现的行为是，人们对主管和更高职位的人表现出热忱，但对下属和后来者表现得漠不关心。政治技能成熟的职业人员的做法刚好相反。对权力的上位者，讨好是没有用的，因为上位者也需要对他上位的权力结构有所交代，或是要实现自己的抱负。对上位者最好的沟通不是讨好，而是做好自己的工作，做出好的成绩。并且这些成绩是符合全局而不是局部最优的。反之，职位更低的人才需要更多的支持、理解、包容。此外，上位者的信息和权力范围是透明的，他们所说的言语、行为、发展轨迹更可预测，但非上位者的发展和人际状况很难预测和了解，也因此蕴藏着更大的机遇。

注：“上位者”这类词汇是对权力地位的描述，而不是对人格差异的区分。详见下节“良好心性”。

隐性结交

美国第36任总统林登·约翰逊，在22岁时成为了美国国会的秘书。约翰逊当时住在一家酒店。入住的第一个晚上，他就开始有了一些奇怪的行为。那天晚上，他去了公共浴室四次，洗了四次澡。第二天凌晨，他又早早起床，刷了五次牙。原因是这家饭店住了75个和他一样的国会秘书。约翰逊的策略非常清晰，每个秘书是掌握国会议员动态的最佳人选，与其直接攀议员的高枝，不如在秘书群里积累声望。于是他想尽办法偶遇其他秘书，和他们谈话成为朋友，到华盛顿不到三个月，这位新来乍到的人就成了“小国会”的议长。约翰逊得以非常方便地了解整个国会的动态，并针对性地制定策略，为未来的总统之路奠定了坚实的基础。

在日常沟通中，当人们希望认识一个人或获取特定信息时，直接主动接触后的推销可能会让对方产生防备心理。为了更有效地结交、传递信息或了解情况，可以采用一种间接技巧，使自己的行为看起来是不经意的，但实际上是针对特定人员的设计，这种方式叫做隐性结交。例如，当人们和一群新朋友一起吃饭，想要了解某位朋友是否单身时，可以巧妙地开启一个关于婚姻和爱情的话题，让大家共同讨论。通过这种方式，不仅能够自然地获取关于特定朋友的信息，还避免了直接询问可能带来的尴尬或冒犯。以下是一些例子：

·“参加会议的时候经常有一些讨论，一般情况下我都不太发言，除非会议上有我想影响的人，我就会举手分享，然后说出特定的内容。但你不能在这个过程中推销你的项目，不然没人听，而是要说某种理念、经验或者技术，让大家觉得很有收获，最后再提一句这是我们项目的一些体会，一直在开放合作，如果感兴趣欢迎来联系。虽然不能指望每次都奏效，但有时是很管用的。”

·“我们机构会定期组织资助项目进行交流学习。每次也会邀请一两位资深的专家开展课程。我每次组织这类学习时安排的课程，并不是按照普遍问题来设计的，而是针对其中最需要的组织的问题。某个发言的设置可能对其他人并没有那么重要，全部目的都是为了创造一个安全的场景从而对某个组织施加重要影响，能不着痕迹地让他们听到有关自己弱点如何改进的声音和参考做法。”

·“我支持的一家组织的负责人是一位老前辈，非常认真，但思维比较固执，对我们倡导的一种理念经常批评。考虑到他的年龄和性格特点，为了施加更好的影响，我没有在会面的时候直接提及，而是说这次交流受益很多，并在合影时告诉大家之后会发朋友圈。过了几天，我发了非常长的朋友圈，内容不是对这家机构的参访，而是最近多家机构参访的合集和感受。在朋友圈中，除了夸赞每家机构，在最后用比较长的篇幅谈到了我发现的新趋势，也就是我们倡导的理念。我这条朋友圈主要是为了他而发的，发的时候@了他，他看起来或许是@了所有图中的伙伴，但事实上只@了他一人。而这种@因为是近期参访经验分享，所以看起来顺理成章。这是一种更安全的施加影响的方式。”

·“八年前，我当时工作的一个重要目标是推动自己所在的领域和其他公益领域融合。一次我接到邀请去为一个基金会的项目开展管理主题的培训。这个培训一共两天，我负责其中半天。培训间隙我发现这家基金会一直在寻找好的顾问，希望优化项目。于是在下午课程开始我说：‘管理是一件复杂的事情，我们一般建议完整的框架包含六个部分，连理论带练习效果会更好。但是时间有限，我们今天下午主要集中在最常见的问题，也就是第二部分的内容。’在结束时又说道：‘很高兴和大家度过一个美好的下午，让我想起了之前和XX合作的项目，为期一整年，期间做了XX评估……’结束后对方就问我们是否能承接项目合作，希望第二年整个项目的培训部分都交给我们设计开展。我很快答应了，我们可以帮项目建立整套机制，不只是线下，还包含前后期的学习。在详细分析之后，我们拿数据证明了几个重要的议题需要重点培训，同时也提出了一个条件，要求希望将我所在的领域也加入进去作为通识培训，对方也很快答应了。于是我们双方都实现了各自的目标。”

隐性结交并不总是有用，但在不适宜直接影响对方的情况下，隐性结交可能为影响力的拓展提供帮助。在约翰逊的案例中，国会秘书们以为在刷牙和洗浴时遇到了新朋友，实则都是约翰逊精心的设计，约翰逊因此得以快速地与多位秘书发展了友谊关系。隐性结交的核心在于，设计一个看似普遍性或不经意的行为，以此降低打直球带来的防备感。以下是两个较为完整的案例：

案例1

张三需要寻找一些合作伙伴来推进工作，特别是有高校学生资源的组织。为此他报名去了一个全国会议。当时没人认识他，他所在机构影响力也有限，因此除了参与会议外没有发言机会。张三在日程上看到有一个重要的翻译资料要发布，发布环节有一个30分钟的交流和答疑。这个环节就是张三的机会。交流时张三站起来提问，提问的大致内容是：我来自某机构。我在听到资料的时候有一个困惑，我们组织目前在国内60多所高校有志愿者网络，专门开展（某类）活动。但是在实践中发现一个问题，这种活动每年为了培训新人的成本非常高。刚才您介绍资料调研了十几个国家类似的网络，我了解是否在其他国家有同样的问题，他们是如何应对和解决的？

张三提的问题是真实的，也确实希望听到其他国家的经验。但他并没有期待这个问题会得到解决。提问的要点不在于问题本身，而在于那个描述：“我们组织目前在国内60多所高校有志愿者网络，专门开展（某类）活动”。张三希望通过提问来向参会者传递信息，吸引合作者，拓展工作资源。张三提问结束后刚坐下，就有两位参会者过来交换名片。两人是一家大型基金会的项目官员，当时正计划启动一个类似项目，但由于缺少经验正不知如何入手。听到张三介绍后便过来认识。一周后张三受邀去先做了一次培训，三个月后双方签署了合作协议，开展了一个为期三年的项目，后来张三的机构和这家基金会一直合作了十年，伙伴关系非常稳定。

案例2

张三是心理学硕士，毕业后在南方一所中学担任心理教师。李四在一个国际组织负责青年能力建设项目，项目在全国招募了二十名成员，张三是成员之一。暑假期间张三参与了集中培训，回到学校后她找到校长说，因为日常看到许多学生有关于情感、关系、欺凌的问题，希望能够更好地帮助学生解决。在网上搜索后看到了一个国际组织的培训，全国只招20个成员，自己很荣幸地入选。培训结束后因为自己表现很好，这个组织愿意资助她一万元开展实践。但自己还没想好具体做什么，想问问学校的意见。

校长因为知道的比较突然并没有提出意见，但是很高兴张三的主动并祝贺她能入选项目。之后张三写了一份策划书，校方觉得不错就转给副校长处理。经过一系列商议，最终决定在学校开一个成长指导中心。中心挂牌前，张三的一位亲戚说认识当地日报的记者，对当地来说这是一个比较新的事物，要不要介绍一下，也许对方会感兴趣。张三将这件事告诉了校长，校长非常高兴，之后她又找到李四问是否可以给一封贺信。李四知道后立刻写了一封正式的中英文贺信，用机构抬头纸打印，用张三的话说，看起来“很洋气”。李四在信中写到，本次培训请到的都是全国最好的专家，因为张三优秀的表现赢得了其他同伴的赞赏，并获得了机构的支持。听闻中心建立李四非常高兴，并赞赏学校能够做出这种决定很有勇气和担当。

经过联系后记者也顺利到位，校方非常高兴，由校长在升旗仪式上宣布了中心建立，并得到媒体的报道。学校很支持这种创新，因此除了李四资助的活动经费外还额外匹配了一笔钱购买中心所需设备。一年之后，联合国某机构举办了一个相关的培训班。李四在收到这个消息后立刻发给了几位他认为适合申请的人，其中包括张三。沟通之后李四给了张三具体建议，包括如何写申请书，自己有哪些优势等。后来张三成功入选培训。培训班前两人还讨论如何在这种活动中寻找资源，如何在发言时表述以吸引关注。后来张三通过培训班结识了当地政府系统的官员，对方很惊讶她的工作，并当即决定聘请她作为当地相关工作的顾问教师。

几个月后李四的组织举办了一个全国论坛，张三作为发言人之一，带领她的两位伙伴展示项目。论坛得到了一些重要媒体的报道，张三带着报道回到学校并开始在当地开展工作。因为联合国机构的品牌效应，原定每次二十人的培训班报名人数翻了十倍，同时又和两个区政府顺利签下了顾问协议。李四再次建议她请政府开具一个致谢或表彰信给学校以及校长，这样不但能让学校与有荣焉，也更有利于今后工作的开展。

一年的时间，张三原本只是一个普通的中学心理教师（在中学非主课的老师往往比较边缘），经过一系列的推动，已经是当地小有名气的教师了。不但参加了数个组织的项目，还成功与当地政府签订了协议，后来张三成了该市教研中心的学科带头人。最重要的是，这一系列事情的背后，有许许多多的年轻人有机会全面、科学地了解心理健康，减少由于关系、暴力、欺凌所带来的负面影响。这其中既有张三个人的努力，也有一些幸运的成分，更离不开合作组织的支持。张三对如何最有效地“推动”事情的发展有天生的敏感，在合适的时机做合适的事情，并以合适的方式与合适的人进行沟通。

3.4 良好心性

真诚

金庸先生的著作《天龙八部》里有这样一段故事。在少林寺有一位隐藏多年的扫地僧人，在一场精彩的对峙中扫地僧问在场众人，知不知道为什么少林寺千载以来，只有达摩祖师一人身兼七十二绝技。扫地僧说，因为每一项绝技都足以置人于死地，所以每一项绝技都要有相应的佛法才能化解，只有佛法越高，慈悲之念越甚的高僧才能练习更多的绝技。否则强行修炼，早晚有一天会走火入魔，被技法控制成为杀人的伎俩。

新东方集团的创始人俞敏洪曾经讲过一个故事。他小的时候，别的孩子有糖都会自己握在手里

不给别人。他跟别人不一样，他有一盒糖就发给那些孩子，最后就成了孩子王。一次，俞敏洪参加一档演讲节目时讲述了这个故事，一名观众问他，这是不是一种很有心机的表现。俞敏洪回复，他认为这么想是因为提问者的内心不够光明。

当人们在学习和掌握政治技能的过程中，有时会产生疑问，“政治技能”似乎非常复杂，有这么多的方法和心思，是否就是“心机”和“厚黑学”？“叙事”是否就是“见人说人话、见鬼说鬼话”？这些是否会成为“奇技淫巧”从而让人迷失？

政治家和政客的不同不在于手段而在于目的，政治家为公众利益而工作，政客则是为了谋取私利。他们使用的方法很可能是相同的，手段本身不分真伪善恶，但目的会最终决定事情的走向，如同金钱既能行善也能作恶。但钱不会带来特定的结果，而是人们通过钱传递了或贪婪或仁爱的本性。人们共同开展工作时，会涉及到许多不同的利益分配、价值观、个人好恶，每一项都会对协作产生影响。在这个过程中，一旦被消极的情绪所感染和控制，原本用来促进合作、消弭误会的方法就会成为排挤他人、为自己争取资源的手段。日常工作充满了纷繁复杂和细细琐琐，无论个体如何努力，总会带来各种各样的误会、不解与否认，也会带来失败和挫折。因此，真诚的心性就非常重要。以下是一些从日常生活到职业行为的不同案例：

·“我小时候非常喜欢和父母串门。其他孩子在外面玩的时候，我都在听大人们聊天。所以听到过数不清的家庭琐事，听过阿姨叔叔们抱怨各种生活中的烦恼，夫妻矛盾、婆媳关系、家庭争执……这个过程中我学习到一件事：人只要与其他人产生联系，就一定会有各种矛盾。有一些叔叔其实很爱阿姨，但是如果把抱怨的话让阿姨听到，阿姨估计会当场发飙，反过来也一样。但当他们抱怨之后心情就会好很多。我由此又得出了一个结论：如果我们从别人那儿听到一些人夸自己，那夸赞的内容多半是真的，一定要感谢对方。而如果从别人那儿听到对自己的抱怨，或是指出自己的不好，最好的办法就是听到了也当做没听到，会省去很多烦恼。这个心态后来在工作中帮助了我非常多。只要对方不是当面告诉你对你的意见，无论从谁那儿听了都可以当做不知道，当然知道这个道理并不是立刻就能做到，我也是用了一阵才让自己真得能够这样。”

·“我中学是班里的班长，我们班81个人，第一排脚顶着讲台，最后一排背靠着黑板，非常拥挤，粉尘也很大。一天一个坐在第一排的同学找我，希望向老师反馈一下能定期调换座位，因为第一排太近对眼睛不好，而且会吸很多粉尘。我觉得同学说得很对，就去反馈并得到了同意。然后我就让每竖排的同学每周左右移动，同时前三横排的同学向后移动，这样能最大程度均衡大家的利益。但是班里有了很多留言。因为当时我也坐在第一排，大家说因为我自己不想吸粉笔灰让全班都换座位，还有同学阴阳怪气地讽刺我。但我没法解释，因为我利益相关。我在想换座位方法的时候就预计到了这个结果，我相信自己是出于公共利益的均衡而做出的选择。后来我在工作中也带团队了，带过团队就知道，做决策被误会的概率很高。因为每个决策的背后几乎都是对一些人意见的不采纳。只要人们想做事情必然要面对困

难，因为做事必然带来对现有格局与利益分配的改变，没有人能做到让所有人都满意。重要的是你要知道自己在做什么，为什么而做，要有一些信念。”

“有一次活动我担任导师，有个营员是一个很会自我反省的人，来找我说希望我能对他进行一些反馈，我就说好啊，但是也请他对我反馈。他就写了一封2000字的信。其中提到一件事情，我们活动一共五天，前三天是一个小会议室，第四天突然转到了大会议室，而当天来了一个记者。他觉得这种形式化的做法给他带来了不好的感受，因为我经常给他们讲不要注重形式，要注重实质。他认为我不能言行一致。我后来问了其他几名参会者，发现他们都认为是因为记者来所以调到了大会议室。而真实情况是，那一天的小会议室提早被人订了，酒店弄错了时间没有提前告知，等到会议前才发现有所重叠，于是临时调到了大会议室，只不过恰好那天有记者来采访，是个意外。我在回信中解释了这件事，然后告诉他请先相信我是个真诚的人，有什么意见不要只放在心里，都可以和我直言不讳。人有时候会莫名其妙地被误会，这是正常的，我们知道被误会时总会觉得难过，特别是当误会我们的是身边很亲近和信任的人。如果在意这种关系，最好的解决办法就是用坦诚的态度面对并进行沟通。”

公益从业者经常提及权利（Rights），但羞于也抗拒提及权力（Power），而是更加注重民主。但合理使用权力与平等精神并不是互斥的。有时权力的流动与集中也并不是坏事。政治技能是无关善恶的，它只是一种技能。对成熟的职业人员，特别是那些充满创新精神希望改善社会的人来说，政治技能尤为重要。知名演员周星驰在电影《九品芝麻官》里，饰演一名官员，他的父亲告诫他，贪官“奸”，清官要更“奸”，不然怎么和贪官斗。某种意义上，政治技能就是这种“奸”被学术化后的表达。人类集体生活需要秩序，秩序会带来规范性的权力，但人们利用秩序的规则，并通过协商、沟通、谈判等人际交流，可以增强权力或是权力之外的影响力，从而实现某种目标。这种能力可以用来为善，也可以用来作恶。内心光明的人不会介意发挥政治技能的作用，政治技能和真诚是可以同时存在，甚至是一体的。技巧和真诚是可以并存的。而缺少了真诚的底色，纯粹的技巧早晚会被看穿。

如果在内心中没有理念支撑，可以通过学习技巧在一定程度上展现某种特质，但这种特质很难长久。如果一个人内心不慷慨，是没法做到因为知道慷慨是美好的品质所以持续表现出慷慨。如果一个人不信任他人，即便尝试着授权也会在很多细节中表现出不信任。因此，政治技能首先需要有一种真诚为善的品质。只是作为人际策略，这种品质经过了有效的武装，在平等待人的同时，还能促进双方更好地合作。职业工作者并不避讳使用更多的技巧来提升影响。

灵活

“拿全世界人类走过的路，都算我走过的之一。”——许倬云

对比以下中文中的俗语

·盛名之下其实难副	·青出蓝而胜于蓝	·宰相肚里能撑船	·人不可貌相	·兔子不吃窝边草
·盛名之下无虚士	·姜还是老的辣	·有仇不报非君子	·人靠衣装马靠鞍	·近水楼台先得月

每一对俗语所指出的道理都截然相反，人们会在不同的场景中应用这些俗语为他人提供指导或建议。这些建议有时有用有时无用，但它们都作为历史经验被保留下来，作为生存智慧在集体中流传。

在物理、化学等自然科学领域，规律是恒定的，因为时间与空间具有各向同性。一个实验，无论在广州还是纽约，无论是在上个月还是今天，在相同条件下会得到相同的结果。这种可预测性和一致性构成了自然科学的基石。然而，当转向人类行为时，情况有所不同。人类行为在时间和空间上都展现出显著的变异性，抽象理念只能适用于特定情境。

自由意志是人类行为复杂性的核心所在。自由意志越多、越强的地方，抽象理念的绝对性就越低。在管理、沟通等领域，不能简单地应用自然科学中的规律性思维。这就是为什么同样的方法在不同情境下可能产生截然不同的效果。涉及人类的集体生活，前人总结出的抽象理念实质更接近于历史样例，是过去实践及其结果的记录，它们可以为当下行动提供参考和借鉴，但无法完全复制。

在实践中，如何做出适宜的判断是最具挑战性的任务之一。这种判断的复杂性源于多种因素的相互作用，包括情境因素、个体差异、文化背景等。在特定情境下，需要考虑多种因素的综合作用，而这些因素往往相互影响、相互制约。因此，相较于照搬抽象理念，形成自己的认识和判断体系至关重要。人类集体生活没有放之四海而皆准的真理，也没有一劳永逸的解决方案。

2001年，美国学者布莱恩·Z.塔玛纳哈的著作《一般法理学：以法律与社会的关系为视角》正式出版。布莱恩是法律方面的资深专家，他在整本书中都在讨论法律是什么。布莱恩指出，这个问题之所以如此棘手，根源在于一个事实：法律完全是一种文化建构。法律并不存在一个本质，因此构建一个全体共识的法律概念是不可能完成的任务。在书的最后，布莱恩指出：法律就是人们在社会实践中识别并当做“法律”的任何现象。通俗一些地说，“法律就是你以为的那个东西”。

所有抽象理念，虽然可能在集体和宏观社会尺度上形成诸多共识，但就微观而言，它只可能是个体全部生命经历总和的建构。它是高度个体的，多样的，但又不是静态的，而是可以流动的。人们所学习的外部的一切知识，都将汇聚到个体身上，成为自己的一部分，建构出自己的理解和体会，再转化成某

种实践，成为新的样本案例。个体会在此过程中发展出一种独特的知识，能够帮助自己在关键时刻做出判断，知道相信什么，进而形成被称作“人格”、“心性”的生命结构，并因此能安身立命。

信念

2003年，电视剧《粉红女郎》在上海电视台首播，这部剧讲述四位不同性格女性的生活。剧中，一位主角代表她所在的企业去日本迪士尼考察，被迪士尼的先进深深地震撼。她默默地站在江边，朋友问她怎么了，她说：“差远了，我们真的差得太远了。在国内的时候，真是不知道天高地厚，凭着一个模糊的概念和各个游乐场所的计算机图文，就敢去做企划案，还大言不惭地去募集那么多资金。洋洋得意，还要想着大展身手，可是来到这里，才发觉自己原来是一只井底之蛙。看看人家的设备，再看看人家的节目设计，看看人家的乐园散发出来的生命力，是不是能感染到每一个人呢？我心里很清楚，我们还差着一大截，所以我的感觉，就像是一只泄了气的皮球，劲全没了。”

人们外出吃饭，路上遇到一滩水需要绕道，骑共享单车时发现这辆车坏了没别的车，需要顶着太阳走过去。这些都是困难，但不会因为这些而沮丧，该吃饭还是要吃，店就在那里，需要过去。工作也一样。信念不是苦大仇深的坚持，而是一种平静长远的心态，安宁、舒适，遇事不慌，因为内心知道，前方一定会遇到困难，困难来时仔细分析，寻找办法，随着一个个困难被解决，事情也就慢慢做成了。未来或许还会发生更糟糕的事，但不管有多糟，都不影响人们持续行动。

2009年，时任中国总理温家宝访问英国，在剑桥大学发表演讲。演讲的主题是：“用发展的眼光看中国”。温总理指出，中国在经济、社会、文化等多方面取得了显著发展，但前进道路上仍面临许多挑战。他呼吁国际社会客观、全面地理解中国，尊重其发展道路，并与中国共同应对全球性问题，促进世界和平与发展。演讲中总理展现了一名政治家的远见卓识与坚定信念，既能在战略上长期主义，又能在战术上只争朝夕。

发展并不怕当下的薄弱与不足，发展是一个过程，其动力不仅来源于智慧、资金、人力，同样源于人们坚定的愿望和信念。正是因为这些愿望，才会不断学习、反思、修正、尝试，才会从懵懂无知走向成熟继而引领。婴儿蹒跚趑趄，而后学会行走，任何伟大的运动员都以此开始。儿童学习写字必先歪斜而后方正，经年累月，方能从幼稚涂鸦到笔走龙蛇。职业工作者，追求的并不是一开始就臻至完美，而是不断进步，实事求是，精益求精。职业工作者需要抱有那些美好的、政治正确的理念，但更要学会用发展的眼光看待事物，逐步并有序地推动变化。

许多事物，大到国家发展，小到个体生活。从微观着眼，会有许多不堪，但从宏观尺度，可能取得了巨大进步。以静态的视角看，现状让人无比失望，但以动态视角看，局面却在一点点打开。即便是破破烂烂的进步，扭扭捏捏的前进，跌跌撞撞的发展，也是进步，也是前进，也是发展。

“经营四圣”是日本创造“经济奇迹”时代的四位企业家：松下幸之助、本田宗一郎、盛田昭夫和稻盛和夫。稻盛和夫写过一部书叫《活法》，书里提到年轻时他曾参加过松下幸之助的演讲，那时松下幸之助正在介绍他为人称道的“水库式管理”。松下先生说，如果大河没有水库，一旦下大雨，容易造成洪水泛滥。如果长期干旱，就会发生水荒。所以就要修水库。企业经营也是一样，经济景气的时候，就要为将来危难的时候做准备，做到未雨绸缪。现场有一个人站起来提问，说松下先生，您讲的这些道理我们都懂，但是我想知道如何才能做到未雨绸缪。松下幸之助叹了一口气，两手一摊说：“很抱歉，那种方法我也不知道，但是我们必须有不找到就誓不罢休的信念。”台下顿时嘘声四起，但稻盛和夫回忆说他当时感觉就像电流击穿了身体，既茫然若失又惊叹不已。松下幸之助的话对他来说就是真理。随后他在书中写到了“誓不罢休”的精神和强烈愿望的重要性。

信念是一种非常强大的力量。可以在人们迷茫、犹豫、逃避、畏惧时在耳边絮语，提醒还有未尽之路在前方等待。公益从业者在求索的路途之中，当有无畏信念，不因朝堂权势躬身，不为民心所向捆绑，只存于一心之中，以此俯仰天地。人们生活的世界存在两个难题。一是真理。天地如何构建？日月星辰为何流转不停？万事万物因何而存在？二是善恶。不平等的起因和答案是什么？人类如何扬善避恶？天下大同能否真的实现？公益慈善属于后者，正因为没有标准与唯一，所以会受到更多非议。从业者在求索途中谤议缠身时，当能从容对待笑骂，如星辰不移其轨，山海不惊其涛，唯信念如砥柱中流，照破浮名喧嚣，始终如一。

附录 延伸阅读

书名	作者	出版社
《远见——如何规划职业生涯3大阶段》	[加]布莱恩·费瑟斯通豪	北京联合出版公司
《非暴力沟通》	[美]马歇尔·卢森堡	华夏出版社
《领导的艺术——高校领导权威指南（第5版）》	[英]乔·欧文	湖南科学技术出版社
《格鲁夫给经理人的第一课》	[美]安迪·格鲁夫	中信出版集团
《新任管理者快速成长手册》	[美]蕾切尔·帕切科	浙江教育出版社
《追求卓越》	[美]汤姆·彼得斯/罗伯特·沃特曼	中信出版社
《卓有成效的管理者》	[美]彼得·德鲁克	机械工业出版社
《管理的实践》	[美]彼得·德鲁克	机械工业出版社
《成为敏捷团队》	[法]克劳德·奥布里	文汇出版社
《女性事业进阶与领导力提升》	[美]萨利·海格森/马歇尔·古德史密斯	机械工业出版社
《企业女性管理者——政治技能对职业成功的影响研究》	罗青兰	经济科学出版社
《政治技能与工作压力》	孙灵希	科学出版社
《权力》	[美]约翰·肯尼思·加尔布雷思	中信出版社
《西方管理思想史》	郭咸纲	北京联合出版公司

《管理简史》	[英]斯图尔特·克雷纳	海南出版社
《策略思维——商界、政界及日常生活中的策略思维》	[美]阿维纳什·K·迪克西特/ 巴黎·J·奈尔伯夫	中国人民大学出版社
《硬球——政治是这样玩的》	[美]克里斯·马修斯	新华出版社
《领导者——神话与现实》	[美]斯坦利·麦克利斯特尔	东方出版中心
《绝对成交》	[美]罗杰·道森	重庆出版社
《深度工作——如何有效使用每一点脑力》	[美]卡尔·纽波特	民主与建设出版社
《西点军校的领导力》	[美]道格·克兰德尔	中国工信出版集团
《论领导力》	[美]亨利·基辛格	中信出版集团
《邓小平时代》	[美]傅高义	生活·读书·新知三联书店
《仁者无敌——林肯的政治天才》	[美]多丽丝·卡恩斯·古德温	电子工业出版社
《红星照耀中国》	[美]埃德加·斯诺	人民文学出版社
《与命运同行——丘吉尔传》	[英]安德鲁·罗伯茨	中信出版集团



北京市昌平区北清路8号,
三一产业园太阳谷
Sun Valley, Sany Industrial Park, No. 8 Beiqing Road,
Changping District, Beijing
www.sanyfoundation.org