



特别鸣谢
所有为本书贡献过智慧的伙伴和朋友！



『社区伙伴』是香港嘉道理基金会属下一个独立的发展机构。致力与中国大陆的农村社区携手努力，旨在推动人与人、人与自然的和谐共存。具体目标包括鼓励当地人自力更生、减少不公平状况、尊重本土文化和保护天然环境。我们秉承公平、多元、自力自主、合乎生态、善治、互助及正能量的原则，和国内本土社区、发展机构和地方政府以合作伙伴的关系，为达至可持续生活而努力。我们强调以人为本、关顾环境生态、并尊重地方文化，与本地的伙伴一起工作、学习和分享。面对当前中国与世界的发展趋势，我们相信有需要反思主流发展模式，才能更好地建立人与自然的和谐关系。

机构网址：<http://www.pcd.org.hk>



NPO 信息咨询中心于 1998 年由十多家全国性基金会、学术团体共同发起，并于 2001 年注册成立。它以促进中国第三部门的发展为己任，通过培训、咨询、网络信息、论坛等手段，致力于构筑一个 NPO 业内以及政府、企业和第三部门之间的交流合作平台。



NPI 公益组织发展中心是 2006 年在政府主管部门和国内外资助型机构的支持下正式注册的民间非营利组织。它以“助力中国社会创新，培育公益创业人才”为己任，旨在为初创期的中小型公益组织提供关键性支持。

2008年12月，NPO信息咨询中心的主要业务并入NPI公益组织发展中心，并在此基础上成立NPI北京项目办。至此，NPI在上海、北京、成都三地办公室的通力协作下，力图形成“以各地公益组织孵化器为经，以协作平台上的各项NPO支持性服务为纬”的全国性网络，积极探索NPO支持性组织的发展道路。NPI总部设在上海。

NPI上海总部

地址：上海浦东新区峨山路613号A楼2楼

邮编：200127

电话：021 - 51879851

传真：021 - 58896986

邮箱：infosh@npi.org.cn(上海)

NPI成都项目办公室

地址：成都市青羊区清江东路成都烟草大楼15-5室

邮编：610073

电话：028-87335052

传真：028-87332755

邮箱：infocd@npi.org.cn(成都)

NPI北京项目办公室

地址：北京市朝阳区朝外北街吉庆里9-10号蓝筹名座E2-502

邮编：100020

电话：010-82573870, 82573365

传真：010-82573850

邮箱：infobj@npi.org.cn(北京)

机构网址：<http://www.npi.org.cn>

净土和江湖（代序）

○ 吕朝

4

“青年实习生项目”是希望帮助那些怀揣社会理想的年青人通过在NPO的实习实践，踏上公益之路。作为一个曾经的“公益新丁”，我觉得颇有一些话要和这些年青朋友们说。

人常说“中年危机”，我进入NPO则是缘于一段“青年危机”。它很像英国《金融时报》一篇文章所描写的：人们在接近30岁时可能出现极度迷惑不安的情况。我认识的几乎所有快30岁的人，都突然变得行为古怪：结束一段长期的恋爱关系；宣布与明明是个疯子的人订婚；不切实际地放出狠话，要辞掉他们在伦敦金融城污秽的高薪工作，转而去做一些他们认为压力较小但更有意义的事情——公益事业。

从2003年开始，在一连串看似偶然的事件中，我逐渐被所谓的第三部门“深度套牢”。和多数半路出家的同行一样，我的“公益之路”最初充满困惑和挣扎。由于工作关系，我接触了各种不同类型的NPO。最迷茫的是在进

入公益领域不到一年的时候，我曾经对一位引导我进入公益领域的前辈抱怨：“原以为NPO界是一片净土，没想到其实也是一个江湖。”那些我本想从原来的工作生活中摆脱的诸如“办公室政治、帮派码头林立”之类的问题，在NPO界应有尽有，甚至有过之而无不及。再加上“效率低下、偏激自恋”的NPO“特色”，让我这样一个在政府、企业等不同“江湖”混过的人开始怀疑自己为什么要来趟NPO这一滩浑水。

的确，原来我所在的“江湖”虽然刀剑无眼、风雨血腥，但起码有成王败寇的江湖规则可遵循，有恩仇必报的带头大哥可拥戴。大口吃肉，大碗喝酒，大秤分金银。只要不违法，高呼“寡人有疾，寡人好色”，也自有一种“不做伪君子，愿做真小人”的痛快自在。可到了NPO界，仿佛进入了一个亦真亦幻的虚拟空间：有时间坐在一起倾诉生存的艰

难，没兴趣放下身段切实地解决问题；没钱发工资，有钱坐着飞机四处开会，而且是见同样的人说同样的话；讨论一整天没有结论，美其名曰追求了民主过程；项目做得很烂，报告写得很好；乐善好施的慈善家其实只是为了促销和寻租；峨冠博带的公益人物总露出“皮袍子下面的‘小’来”……

“公益新丁”朋友们，如果你也对所处的NPO环境有同感，则意味着你将有一个漫长的思想斗争过程才能决定是否留下来。而这个斗争的结果多半是你落荒而逃。

至于后来我为什么留了下来，为什么停止了发牢骚？原因很简单，我成了“局内人”。就如同炒股炒成股东的人已经无暇去骂股市，而是盼望着它能够快点好起来一个样。

现在想来，当时作为“公益新丁”的我对NPO的批评，一是因为对这个行业有着不切实际的幻想，其实哪里都不是净土，而江湖则无处不在，净土和江湖都在你心中——你想看到江湖，它就是江湖，你心中想着净土它就是净土。红尘世外、公益商业皆是如此；二是脱离了中国NPO的发展阶段，一个处于萌芽期的行业怎么可能没有乱象呢？三十年的改革开放，中国哪个新兴行业不是泥沙俱下、乱象频出呢？当然，因为公益事业占据着“道德高地”，人们的要求自然会更高。

一个人站在局外批评总是容易的。曾国藩曾说：“天下事，在局外呐喊议论总是无益，必须躬身入局，挺膺负责，乃有成事之可冀！”让我们多一些理解和耐心，更多地去探寻这些状况背后的原因并试图去改善。

最后，想给准备加入公益领域的朋友们一些忠告：

如果你想找一个比企业和政府更加轻松的工作就别来了，一个NPO从业者丝毫不比在别的地方工作轻松，这里的管理者丝毫不会因为他发给你比企业低得多的工资而有所愧疚，他们总是拿着帮助弱势群体的说辞来激励你，似乎你不加班加点就一定会有人因此挨冻受饿；

如果你想象进了公益机构就能被当成特蕾莎修女就别来了，这里同样有着一个组织必备的枯燥分工，那些从事人事、财务、IT等工作的人可能从来没有去过灾区，也从来没有机会作为慈善人物受到领导的接见；

如果你想在商业成功之后到公益组织完成从一个能人到一个好人的“华丽转身”就别来了，公益机构永远处在无数双挑剔的眼睛之下，一个你认为无所谓的轻率言行就有可能招致剧烈的舆论批评，你那些在商言商的习惯思维搞不好会让你从此堕入万劫不复的深渊；

如果你把NPO当成“职业理想破灭者的疗养院”就别来了，因为你将会从一次幻灭走向另一次幻灭……

如果这些劝告还不能阻挡你来NPO，那我们只有张开双臂欢迎你，而且没准儿我们会成为公益路上志同道合、互相搀扶的伙伴。

2009年3月

（作者为NPI公益组织发展中心主任）

成长本是一条长长的路（代序）

○ 薛启婵

6

几年前的春天，我临近大学毕业，很希望能进入 NGO 领域工作。可是，哪个机构会招一个尚无经验的年轻人做员工呢？我又拿什么让人家可以相信我能担负起一个员工的职责？正在看不清未来方向的迷茫时刻，很偶然地碰上了一个全职志愿者学习计划，一个民间机构准备招募两名全职志愿者去基层从事农村发展工作，其目的是为有志在农村发展领域工作的人士提供学习及实践机会。那时在国内，这样的志愿者计划着实罕见。很幸运，我获得了这个机会，并因为这，迈出在 NGO 领域追寻梦想的第一步。

相信在社会上，还有太多如我这般期待着，在 NGO 领域里找寻自我、追寻梦想的青年人。只是，又有多少人能像我这样幸运，有机会经历这样一段实践、学习和自我探寻的过程，有机会因此打开自己的理想之门？

如果我们都深信，要解决困扰着我们国家三农问题、环境问题、城乡发展失衡等社会发展中的痼疾，需要一代又一代青年人积极投身

于与农村、环境等相关工作的话。那么，就需要提供给青年人进入这类工作的机会，使他们可以在行动中不断深入地了解社会和自我，寻找到自己的人生目标和定位，并充满热情地影响更多的人共同去探索、研究和寻找有关社会发展和自我发展问题的答案。

青年实习生项目的推出，即是希望通过这样一种方式来激励和培养年轻一代。从 2005 年开始，「社区伙伴」与不同的合作伙伴共同孕育发展了四种不同模式下的青年实习生项目。这些项目从不同的角度和议题入手，通过支持青年人参与为期一年至两年的农村发展、环境保护或生态农业等工作，推动城乡互动，使青年人获得深入认识自己及社会的机会，在行动中不断探索、学习和成长，逐步找到个人在社会发展中的定位。并且通过锻炼一批年轻人，为中国民间组织的发展提供后备人才库和互相交流成长的契机。这本集子里提到的青年实习生小额基金项目，即是由「社区伙伴」与 NPO 信息咨询中心共同操作的一个实习生计划。

作为一个以培养青年 NGO 人为目标的项目，如何切实支持实习生们在实习期内成长？如何激发起更多人对公益新人培养的关注和热情？如何超越项目的框架和周期，去看待和理解人的成长和发展？……一系列的问号，常常盘旋于脑海，激发着我们大家不断去努力和超越。

几年的尝试，虽然经验尚浅，但也有一些脉络清晰可见。整个过程里，我们都关注于两个方面，一是建立起培养人的体系和平台，比如，项目流程、支持体系、共同的培养人的平台；二是在这样的体系里填充进血肉和灵魂，比如，对人对社会的关怀、情感的投入、生命的连结。如果说前者是我们建造模型，那后者就是这个模型显示出来的文化和特质。它关乎土壤的孕育，关乎氛围的形成，关乎对个体的人的关怀和培养。

在这个过程中，总有很多东西感动着我们：合作伙伴的用心和投入，接待机构为实习生成长所做的种种努力，超越自我身份和利益，为青年人培养而聚集起来的合力，以及，实习生们鲜活而坚实的成长……所有这一切，都在孕育着更加厚实的 NGO 土壤，也在滋润着身处其中的每一个人。

一次，与一个接待机构里的督导聊天，他形容自己与实习生的关系是“生命影响生命”。是的，每对督导和实习生都是一个生命联合体的故事；在每一个接待机构里，他们都需要呈现出鲜活生命间的碰撞，才能带来持续且深刻的影响和变化。当我们做着影响生命的事情时，能施予影响的，只有生命本身。而生命本身，是不可以加以控制和预设的。所以，我们虽然有所主张，但也要心平气和；要

尽到现时的努力，也要放下急功近利和急于求成，去看到将来。很喜欢赵敏为这本集子起的名字——“他年花开”。它寓意了我们对这些青年人的美好期待，期待着他们未来的绽放；同时，更寓意着我们需要有所学习、耐心、坚持、等待，因为，我们只是彼此漫长生命里短暂一瞬的碰撞，很多的变化和成长，是要在一系列的积淀之后才会显现的。而成长无论对实习生还是我们，都是一条长长的路。

在这里，将最真挚的感谢和情谊送给青年实习生小额基金项目的合作方——NPO 信息咨询中心的伙伴们。谢谢过去几年的时间里，你们始终与我们并肩站在一起！没有你们的承担和创造，就没有这个项目。是你们的努力和投入，让项目有了蓬勃的生命力。

同时，也感谢在这个项目里一路走来的所有的接待机构、审批委员、辅导员、培训老师以及关心支持这个项目的其他伙伴。不论身在何方，角色如何，愿我们都能将对青年 NGO 人的关注耕耘成孕育他们的沃土。当然，也要感谢所有投入了生命里一段宝贵年华来与我们一起探寻的亲爱的实习生们，与你们所产生的生命之间的碰撞，是我们工作里最大的鼓舞和力量。祝愿你们每个人都有自己所期待的怒放的生命之花！

2009 年 3 月 11 日

（作者为「社区伙伴」项目官员）

编者献辞

自 2005 年起，由 NPO 信息咨询中心和香港「社区伙伴」共同设计和开展了“青年实习生小额基金项目”，希望通过小额基金的方式，支持对农村社区发展和环境保护领域感兴趣的青年人，深入到西南地区的草根组织，进行为期不少于 10 个月的实习，以期探索培养中国草根民间组织所需后备人力资源的可行性支持方式，并尝试以此来建立一个联合培养青年人的平台。收集于本书中的 10 个案例正是出自这一项目。

在本项目三年多的实践中，共招募、筛选了第三批四十多名青年实习生到西南地区的草根机构实习。许多青年人很快融入机构，并在机构工作中发挥了重要作用；也有一些实习生经历了半年甚至更长时间的磨合期；一些青年人最终成为机构的正式员工，继续行走在理想之路；当然，也有一些青年人在中途或实习结束后选择了离开。不论最后结果如何，这一年的实习都给这些青年人留下了不可磨灭的烙印，成为人生一段珍贵的记忆。

在这个过程中，这些青年人的成长与他们的接待机构及督导有着非常密切的关系。接待

机构及督导对接待实习生的看法、机构的整体文化及督导的辅导方式，以及实习生们的自身态度，都影响着他们的成长，并可能影响到这些未来的 NGO 主力人员将来的待人待物及做事方式。

目前在中国，大量草根机构都处于这样的现状：人员及资源非常有限，要做的事情又多，机构的新员工和青年人的成长往往很少得到足够的关注和支持，又或者即便期望予以关注，却往往由于资源的掣肘而无法为员工提供很好的职业或人生发展规划。然而，青年人才的发展可以说关系到中国 NGO 发展的未来。因此，“青年实习生小额基金项目”的实施过程及其中实习生们的成长经历，就远不止于项目和他们自身，而具有了更为普遍的价值。为此，我们邀请了两位独立撰稿人，对发生在这个项目中的青年人成长与培养故事进行采访和记录，并特别邀请了一位专业人士对这些案例进行分析和点评。通过这些故事的叙述和评析，我们期待引起读者对青年 NGO 人才培养的更多关注和思考。

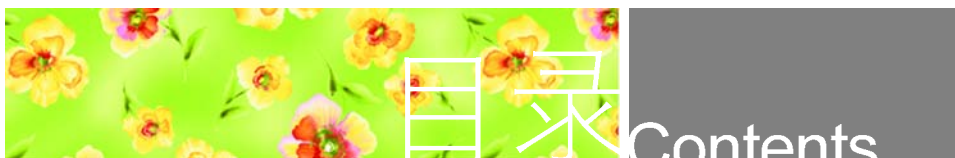
全书共收录了10篇案例，所有的案例均来源于真实的故事。但为了突出每篇案例特定的主题，所有的素材都经过了改编、加工和重组，所以，它并不代表某一个接待机构或某一位实习生。本书分别从督导和实习生两个角度进行了记录，因此，不仅适合刚刚加入或者正在考虑以NGO为职业的青年人，使大家对去掉光环后真实的NGO工作有一些更深刻的了解，同时，它也为那些已经拥有青年员工、或者期待青年人和志愿者加入的NGO机构、尤其是机构中常常需要充当“督导”角色的老员工们提供借鉴。

这本集子的成书过程可谓十分艰难和曲折。找到合适的撰写人已属不易，而且都还有着本职工作，无法全身投入。被采访的机构和实习生又很分散，实地采访的时间非常有限，很多补充采访往往需要通过电话完成。幸而两位案例采写人徐辉和王叙一直都在鼎力支持，初稿完成后又虚心听取各方意见，反复修改，有的稿件甚至改了五六次。特邀点评人顾远工作更是繁忙，经常在外地出差，因而大部分的分析

都是在深夜或者周末撰写的。我们的同事孙英、玉欣、国琼以及合作伙伴启婵每人手上都有一摊事情，总是需要利用晚上的时间才能得空开会讨论稿件。为配合本书出版而接受采访的合作伙伴和实习生们，为了能使自己的经历带给大家一些有益的启示，坦诚地提供自己的经验、教训以及困惑。没有他们的信任和支持，不可能有这本集子的面世。

最后，本书能够顺利出版，还要感谢顾训中老师对所有文字进行的编辑统稿工作，赵敏为本书命名和承担的编辑校对工作，王昱珩为本书提供了精美的装潢设计，以及文嫦、王芳、方圆等老师、朋友提出的重要建议。“青年实习生小额基金项目”的合作伙伴——香港「社区伙伴」对本书提供了必要的资助，在此也一并感谢。

本书编辑组
2009年3月



14 飞来飞去秘书长

20 一路有你

30 让光芒照进土壤

36 无所适从之惑

44 当热情遭遇关机

52 胡杨林的天空

60 现在开始不算晚

68 “秩序” ABC

76 豆子要发芽

84 柔软也有力





故事开始了……

The background is a soft, light green watercolor wash. Several thin, green, curving vines are scattered across the page. These vines are adorned with small, stylized leaves in shades of green and yellow, and clusters of tiny, bell-shaped flowers in blue, yellow, and orange. The overall aesthetic is delicate and naturalistic.

飞来飞去秘书长

○ 王 叙

机 构：绿萝社
督 导：大 李、大 姜
实 习 生：小 英

一、实习生当上秘书长

小英赶上实习生计划招募的末班车，匆匆被一个叫绿萝社的环保组织接收。绿萝社是个成立刚刚不到两年的环保倡导机构，成员都是在校大学生和毕业没多久的年轻人，大家都是靠业余时间来做些事情。绿萝社有8名理事都是在校学生社团的负责人，另有2名常务理事大李和大姜。人虽说不少，却没有一个专职的，通常的决策要在整个理事会上讨论才能决定。

小英的到来，使这个机构有了唯一的一个专职人员。这本来是绿萝社期盼的一件事，却着实让这个年轻的组织混乱了一番。

以前绿萝社没有自己的办公室，都是临时找个地方开了会就散。现在不得不找一个固定的办公室——幸好有其它NGO提供了一处，否则费用还不知从哪里出。

办公室有了，小英可以开始工作了，但是绿萝社根本没有一个组织应有的基本管理框架，给小英具体的工作岗位是什么，岗位职责是什么……一概没有，连作息时间也是小英自己决定。平时只有开会的时候成员们才到办公室，会后人散，又剩小英一个人了，小英只能在网络上、电话里感觉到同伴的存在。小英一个人在办公室，过起了信马由缰的日子。

按理说，因为实习生缺少经验，处于见习期间，按要求应该配备一名督导。在没有专职人员的绿萝社，只能安排对机构情况比较了解的常务理事大李来担任小英的督导。在多数情况下，大李只是通过电话跟小英沟通。两个月下来，理事们发现，除了整理了一些文档以

导读 草根NGO以松散的非正规的形式存在是一种普遍现象，而任何组织都需要具备特定的存在价值以及为了实现这种价值所要求的成员职责与行事规则，这也是组织和“乌合之众”之间的区别所在。

“自己是否担任秘书长并不重要，重要的是自己能在适合的位置上，跟伙伴共同做好事情，让绿萝社成长壮大。”

——小英

外，小英几乎再没做什么别的看得到的事情。当然，话又得说回来，绿萝社也没有给小英布置其它具体的工作。

最初小英还感到有点孤单，后来逐渐习惯了。所有来绿萝社打交道的人和组织，不可避免的都要接触小英，这让她渐渐产生一种自信。何况，小英在大学期间就开始参加环保活动，也算是“资深人士”了。她逐渐不再像刚到来时那样仰视绿萝社这个名声在外的组织，也不再把自己视为一个实习生，开始以主导者的姿态出现。小英不再等候开会或者督导的意见，主动出击找事情做，一下子让督导和理事们在工作节奏上开始感到跟不上了。

在一次会议上，小英提出了尖锐的问题：自己作为专职人员又是个实习生，遇事要请示理事会或者督导，得到的回应太慢，影响了工作效率……

绿萝社的理事们感到很被动，他们意识到，实习生的到来不仅仅是增加了个人手，还需要为她做出相应的调整。但是，他们当时又的确无法给她足够的支持。面对热情高涨的小英，愧疚之余，觉得应该给她更多鼓励、信任乃至授权。参考其它社会团体秘书长一般均由专职人员担任的惯例，理事会讨论通过，任命小英为绿萝社的秘书长。

于是，实习生小英在加盟绿萝社短短两个月之后，升任至绿萝社的首要职位。

二、秘书长初遭滑铁卢

当国家出台限制使用塑料袋政策后，绿萝社做出了一个策划：在各大高校展开使用布袋

子的大规模倡导活动。要执行这个计划有两个重要环节，一是寻求资源支持，比如制作布袋子的资金；二是协调各高校社团统一行动。先期绿萝社的理事跟当地政府环保部门进行了沟通，对方表示愿意出资源支持，这让大家喜出望外。理事们因为时间不充裕，理所当然把这件事的后续工作交给了小英。

小英正值新“官”上任，正抱着做一番事的愿望，自然是当仁不让。然而，她毕竟刚出校门一年，对这件事的判断上产生了失误。她认为既然环保部门已经答应支持，剩下的只要把各高校协调好就行了，她把工作重点放在了各高校上，而疏于跟环保部门的持续沟通。

就在各高校组织也已经做好了准备之际，小英再去环保部门时，情况却出现了急变：对方改变了主意，不准备支持这次活动了。绿萝社措手不及，只好临时决定去找企业筹集资源，但是小英乃至绿萝社的其他成员，在跟企业打交道方面都感到力不从心，几次尝试都铩羽而归。时间很快就到了，绿萝社承诺提供的布袋子没能兑现，活动夭折，绿萝社在高校中的威信受到了损害。

“布袋子计划”的失败让绿萝社的理事们开始反思，也许是小英的效率没能跟上，也许是她的沟通方式有误，也许……最后归结为一个疑问：小英毕竟是个实习生，让她担任秘书长是不是超过她的能力了？

在过去的几个月里，绿萝社无形中给了小英一个宽广的舞台，导演和演员都是她自己。她表现出了能力，也暴露出了缺点。小英做事缺少计划性、自律性，在一个本来就松散的组

织内，她变成一匹“野马”，肆意奔腾。虽然每天在忙，一个月下来却说不清自己究竟在做什么。出任秘书长以后，更是常常自作主张，让理事会常有失控的感觉。

针对理事会的批评，小英也进行了“阻击”。她抱怨督导时间太少，每次向他寻求指导时他都正在忙，经常几天顾不上小英的事。督导大李本人也当场承认自己给小英提供支持的时间偏少。

担当秘书长一职以来承担的责任大了，付出了很多，却受到了指责，这让小英心里感到很不平衡。

小英在会上大胆提出了“改良绿萝社”的口号。这个主张的提出，有一部分是出于她几个月来对绿萝社缺点的了解，另外也是出于维护自我地位，变防守为出击。

绿萝社虽然以往开展了很多活动，但是很泛泛，自身的宗旨和定位究竟是什么，在成员心中和外界眼里都很模糊。从这个意义上来说，绿萝社内部的确存在着变革的需要。于是，小英的主张在组织内部引起两种不同反应，一种持支持态度，认为缺乏创新的绿萝社早该改革了；另一些人认为小英不过是在哗众取宠。

无论理事们指出小英多少不足，一回到时间付出这一点上，全职的小英就仍旧占据了上风。经过几次会议的博弈，多种观点逐渐达成了一致：小英仍然担任秘书长，但是绿萝社出台了一份《秘书长岗位规章》，对秘书长的工作职权范围、以及对应的责任作了详细规定。这也是绿萝社自创立以来出台的第一份规章。同时，理事会决定改让另一名常务理事大姜担

任小英的督导，这一人选也是尊重小英的要求选择的。

三、改任联络员

小英依然腿脚勤快，活跃于各个高校之间，传达信息，联络沟通，受到很多人的欢迎。有个细节是，小英不再拿出印有秘书长职务的名片。在外界，她把自己的角色故意模糊化了。虽然出于自尊心，她拒绝承认自己不胜任秘书长这个职位，但是通过几次会议，理事们的意见也逐渐渗透到她的内心，她也开始了自我反思。

小英认识的人很多，信息渠道也多，这些资源使绿萝社的网络合作关系得到了拓展。“绿色营”活动的消息正是从小英的渠道获得的。当时共青团团委准备将举办假期青年环保教育活动——青年绿色营的项目交给另一个组织，而那个组织刚好有别的活动，力不能及。小英主动找到团委自荐绿萝社来承办这个活动，绿萝社的理事成员也及时跟进。绿萝社最终赢得了绿色营的承办权。

吸取过去的经验教训，绿萝社这次安排了四名有不同特长的成员跟小英配合工作。从方案的确定到开营，只有一个月的时间。活动策划、方案确定、营员选拔、和政府交流等等在内的这些工作都有条不紊地展开。小英在其中主要发挥了沟通联络相关各方的作用。

“绿色营让我回复了久违的兴奋，也让我找到了久违的幸福感。”小英所说的“幸福感”其实是她的自信心。在日以继夜的忙碌中，小英一扫以前的茫然，她找到了自己的真

正位置。此时她认识到，自己是否担任秘书长并不重要，重要的是自己能在适合的位置上，跟伙伴共同做好事情，让绿萝社成长壮大。她在随后的理事会上，提出了辞去秘书长职务的申请。

青年绿色营的成功举办，不仅使绿萝社巩固了在各高校中的影响力，明确了自己的定位，也令绿萝社团队的成熟度大大提高。理事会对小英的定位有了新看法，并且意见趋于一致：应该让小英在适合她的位置上发挥作用，决定让小英改任理事会联络员一职。

“当初让小英担任秘书长，这个决定本身就反映了我们团队的不成熟。”绿萝社的常务理事承认，绿萝社当初的确不清楚应该怎么样看待实习生，使用实习生，只是觉得有一名全职的人员，就应该予以信任和重用。现在看来，引进实习生对于绿萝社的意义不仅是增加了一个人手，在实习生与团队磨合的过程中，绿萝社才有了建立制度、培养人才、让人才发挥作用等一系列管理意识——这才是绿萝社最大的收获。

案例分析

顾远

随着中国大陆公民社会理念的日益深入人心，以及在实践领域的不断探索，民间自发形成的社团组织早已不是什么新鲜事。其中，除了在官方正式注册的组织之外，更多的是所谓的草根NGO。这些组织的成立初衷往往只是一群有一定共同想法的人想要去一起做一些事情而

已，因而组织结构也经常是不完备的，并在组织的实际工作中带来或显性或隐性的障碍。这些障碍对成员能力发挥的影响不容忽视。

之所以会出现这种情况，除了组织成员的能力欠缺和时间有限之外，很多时候也是因为观念上存在着两种误区：

1. NGO，特别是草根NGO，不需要正规化的组织形态。既然大家只是来奉献爱心，当然会去做力所能及的事，何必限定谁一定要做什么或者只能做什么；再者，NGO里很讲究平等、民主和自由，很多人本来就是厌烦了正式工作时所在的组织里的繁文缛节、条条框框，希望在志愿工作中找到自在的乐趣，对既定责任和职务关系的抵触也是自然。但殊不知，表面上人人都有责任，其实就是人人都没有责任；如果一件事情谁都可以管，那就等于谁又都可以不管。志愿工作同样需要责任，同样需要承诺，同样需要有效的组织管理，也因此需要与组织工作相适应的组织形态。

2. 只有全职工作才需要正规化的组织形态。这种观念更具有迷惑性。因为我只能投入一部分时间精力，我的正式工作优先级更高，所以我不可能完全满足另一个正规化组织对我提出的要求，因此没有明确的组织形态似乎是一种很好的或者说必然的选择。其实，所谓组织，其本质是基于共同目标的共同体，正规化的组织形态其核心要素是成员间的关系及各自的责任与贡献，与是否全职完全没有关系。

本案例中，实习生能力的发挥和培养与所在组织的形态是否明确和健全有直接的关系。起初，这个组织的性质更类似于结构松散的“兴趣小组”，有了事情大家就一起不分彼此地去做；没事的时候各忙各的本分。虽然也有“理事”这样头衔的成员存在，但连起码的章程都没有，头衔也只是头衔而已。从案例中我

们无从知晓该组织在实习生到来前的主要工作都有哪些，又是如何运作的。也许在时间、预算、质量等各项约束条件都不那么严苛的情况下，这种组织形态和组织所从事的工作一定程度上是适应的。而当实习生的到来为组织带来的第一个全职成员之后，组织形态对工作的影响和对成员的制约开始显现了出来。

由于既没有明确的工作目标、也没有明确的工作职责，实习生的茫然无措、效率低效几乎是一种必然。新的问题出现也让理事们产生了新的困惑。他们开始意识到，“实习生的到来不仅仅是增加了个人手，还需要为她做出相应的调整。”“但是他们当时又的确无法给她足够的支持。”这种无能为力的情况与其说是理事们时间精力的不济，不如说是对自身角色与职责的模糊和困惑。不是真的无法支持，而是不知道支持什么、怎么支持。如果该组织能够意识到问题的真正所在，想必也就不会认为赋予实习生一个“秘书长”的头衔就能解决这一切了。在随后的“布袋子项目”中，理事和秘书长似乎开始了各司其职，但实际上仍没有体现出明确的职责和关系，而更多的是凭个人兴趣和优势做事，出现疏漏在所难免。理事们对问题的总结“最后归结为一个疑问：小英毕竟是个实习生，让她担任秘书长是不是超过她的能力了？”却没有意识到，当实习生出现了所谓“越俎代庖的现象”，“让理事会常有失控的感觉”的时候，这正是实习生与理事双方角色与职责不清的直接体现，

真正的转机出现在实习生提出了组织改良之后，虽然案例中很少明确提到组织在形态上的改变，但从实习生的特长在工作中的有效展示和其他成员的积极配合中我们可以看出，组织在成员的角色分工和职责安排上有了很大的进步。这种状况让实习生“回复了久违的兴奋，

也找到了久违的幸福感”，同时组织也产出了更大的绩效和更高的知名度更大的影响力。

需要强调的是，不论何种类型的组织，都必须具有某种清晰的组织形态。在这种形态中，组织的成员得以了解组织的目标、自身的职责及与其他成员的关系。同时也需要指出，没有普遍适用的和最好的组织设计原则。每一种组织设计原则都有着一定的适用条件和要求，不存在一种普遍适用的组织设计原则。依据一定的组织设计原则所设计的组织形态只是一种工具，而工具本身不存在好坏，只是如何应用的问题。

很有趣的是，案例中的组织设置了“理事”的角色，相信是有着自己的考虑的。德鲁克曾说过：“作为非营利组织关系网中最具有决定意义的一群人，理事会能否发挥出自己作为‘监管者、资源开拓者、大使和顾问’的作用，对于大多数非营利组织都是一种巨大考验。”这就涉及到了NGO的一个热门话题：有效的治理结构。因为与本案例集的主题无关，就不多说了。

行动指南

1. 你所在的组织采用了何种组织形态？这种形态是如何与组织的使命相适应的？
2. 你所在的组织中，所有的成员都清楚地知道自己的职责，以及工作中与其他成员的关系吗？
3. 你对你所在组织的工作效率满意吗？你认为产生这种结果的原因是什么？



一路有你

○ 徐 辉

机 构：常春藤协会

督 导：于 缈

实习生：小 乐

导读 高度民主化和高度适应性的组织需要其内部有更多的成员具备相应的“领导力”，而作为一种“柔性”方式存在的领导力首先是一种“做人”的力量，需要领导者重视个人修炼的主动意识和不断实践的精神。

“对于我，只是想按照自己的想法生活，做一个真实、诚实的人，所以，我觉得这个行业（NGO）最适合我。从这个意义上说，不是我贡献了什么，更多的是这个行业提供了我所需要的。”

——小乐

一、为自己工作

在常春藤协会做实习生的小乐现在拥有了一种主人翁的心态：不仅是为别人，不仅是为机构，更是为自己在工作。小乐工作很尽力，因为“自己不尽力谁尽力”；机构的将来还不确定？没关系，“新机构的将来，是整个团队都需要去承担的，我也一样，承担是我现在要学习和适应的”；在NGO工作是在奉献？“不是我贡献了什么，更多是这个行业为我提供了我所需要的。”小乐在报告里这样写道。

督导老师于缈在小乐报告后面评价道：敢于面对自己，敢于面对现实，这并不是每个人都能做到的。

小乐做到了。小乐能够勇敢地剖析自己，知道自己到底要什么，并能找寻出一条真正满足自己需要的路。因为做到了，所以小乐在常春藤协会过着一种“把工作当作自己的事情一样去做，虽然很累但是很快乐”的生活。于缈也很感慨：“我在小乐这个年龄的时候还比较迷茫，不知道以后的路怎样走，但是小乐却很成熟。”

小乐的成熟与督导老师于缈这个与自己一路同行的伙伴——是的，在小乐眼里，于缈是她行走在NGO这条道路上的一个合作伙伴——有着莫大的关系：于缈对于工作的专注和严格，对NGO的热情，都在潜移默化地影响着小乐。“近朱者赤”，小乐便以于缈为榜样，效仿着于缈对工作的态度，严格要求自己。

而于缈也从未将实习生当作“过客”，而是当作自己的同事，乃至朋友来对待。所以，她用真诚的“心”和他们交流，给他们指导……

二、“潜移默化”的力量

小乐在万年青协会做实习生时，虽然和于缈打交道不多，但是从同事的口里已经知道了于缈是个什么样的人：做事一丝不苟，要求严格。所以，当小乐来到常春藤协会做实习生，于缈成为自己的督导老师之后，小乐的整个神经都绷紧了，尤其是在于缈交代任务的时候。“督导做事情很专注，对人的要求高，她会很清楚你在做一件事情时，能够达到什么水平。如果你偷懒，她会很容易地察觉到，就会很失望。但如果你尽力去做了，就算没有做好，她会知道你所做的努力，不会怪你的。”小乐对此深有体会。

在于缈这种能够洞察秋毫的“特异功能”下，每当小乐去做于缈交代的任务时，都会感觉到沉甸甸的压力。为了不让于缈失望，也让自己安心，她不敢有丝毫懈怠，很努力地去做好每一件事情。虽然没人催，没人管，但她一定会投入足够的精力、心思和时间，然后“过得了自己这一关，自己跟自己答辩，没问题了，才可以说是尽力了，用心了。”

不由自主地，小乐也在暗暗地观察，并有意地去模仿于缈的工作方式。

小乐发现于缈做事情的时候非常专注。只要于缈认定了去做某一件事情，就会心无旁骛地一直做下去，很少有事情能干扰到她。于缈

的这种工作状态深深地影响了小乐。

“记得有一次，她9：30的时候到办公室写一份中期项目报告，除了站起来喝水，她几乎一直坐在电脑前，一动未动地在写，一直写到了下午1：30。”小乐说，“我很佩服她的这种工作状态。我以前写报告时，根本没法专心致志、一鼓作气地写下去，往往会拖一个礼拜才能完成。但是现在，我会有意地要求自己必须在一定时间内完成一份报告。渐渐地，我也可以用了一个上午，或者是一天的时间完成一份报告。”

由于常春藤协会刚成立不久，机构还处于“项目筹备期”——筹划申请项目的阶段，所以现在的常春藤协会并没有可操作执行的项目。小乐发现，尽管机构处于这样一个非正式运作阶段，于缈还同时在别的机构担任职务，但她仍然会在周一到周五的时间里，每天都在9：30的时候准时到常春藤协会办公室上班。小乐平时就住在办公室。看到于缈这样做，她在心里也给自己立了个规矩：“我每天都会在于缈到来之前，把个人琐事提前处理好。当于缈来到办公室开始工作的时候，我可以和她一起进入工作状态。”

每当于缈在办公室的时候，小乐都将时间利用得满满的，完全能够沉浸在工作状态，效率比较高地处理好当天的事情。不知不觉中，小乐发现自己已经养成了很好的工作习惯。不仅如此，随着她工作态度的改变，小乐的整个精神状态也在改变——变得越来越积极。“我在学习于缈、改变自己的行为习惯时，发现我的精神状态也在好转。”

于缈从来没有对小乐的工作态度提要求，

也从来没有批评过小乐，于缈本身的一些人格魅力，足以让小乐受益匪浅——小乐将自己的这些转变总结为“潜移默化”的力量。她时时刻刻在感受着于缈对她“潜移默化”的影响。

三、是同事也是朋友

在万年青协会，在于缈和小乐进行第一次比较深入的交谈前，她对小乐也不熟悉。那个时候，于缈和小乐分属不同的项目团队，小乐的督导老师另有其人。

于缈属于那种对人的观察非常敏锐的人。“她会注意到每个人的特点，擅长发掘每个人的长处。”小乐说。在一次项目总结会上，于缈无意中听到了小乐的发言，便注意到了这个女孩子。她听得出，小乐的发言逻辑性很强。她敏锐地感觉到，这个女孩子不一样，很有主见、思想比较成熟。

后来，于缈听说小乐准备退出实习生项目。她很奇怪，是什么原因让这个有主见的女孩子退出呢？

在一个项目点上，于缈偶然遇到了小乐，两个人便有了第一次深入交流。

“她说，我们随意聊聊天吧。她给我讲了她的一些经历，说了她的看法，是对于人生的一些思考，她并没有针对我要离开的这件事，建议我应该怎么做，去怎样选择。她在讲她的故事的时候，感觉她就像是一个大姐姐。她敞开心扉地在和我交流，我感觉非常舒服。尽管后来我决定留下来还有其他复杂的原因，但是这次谈话对我的决定也有很重要的影响。”小乐

回忆说。

于缈的谈话确实对小乐有很重要的影响。当于缈成立了常春藤协会后，小乐主动地提出要加入。

在于缈的眼里，没有“实习生”的概念。她将来机构的每个“实习生”都当作自己的同事和朋友，而不是“过客”。于缈真诚地同他们进行沟通和交流。“最重要的是你要知道他们是有感情、理想和追求的，他们能来到这里很不容易。你如果能够完全地接纳他，不是那种仅仅是工作关系上的接纳，而是用心来对待他，他也会用心来对待你。”于缈说。

于缈是怎样与实习生建立起朋友关系的？

于缈在万年青协会时就素有“知心姐姐”之称，同事有事情的时候愿意和她来倾诉。而于缈也会敞开自己的心扉，与同事分享自己的思考。

起初，于缈会慢慢地去尝试和实习生沟通。“第一次的沟通很重要，如果第一次沟通顺利，以后的感情就会慢慢加深，建立起朋友的关系。第一次沟通的顺利又是建立在实习生感兴趣的话题上的，所以督导老师要兴趣广泛，才能找到实习生感兴趣的话题。”于缈说：“重要的是，督导不仅去分担实习生的困惑，也要分享自己的感受。归结到一点，就是要用‘心’来对待实习生。”而于缈觉得自己所使用的无往不利的方法是：倾听——倾听实习生的喜怒哀乐。

虽然于缈用这种“朋友”的方式来对待实习生，但她也觉得，从实习生成长的角度讲，也不一定只有这条“朋友”路。

四、恰到好处的点拨

于缈将实习生当作朋友，又不将他们仅仅当作是朋友，在对待工作的问题上就要“公私”分明。“督导在私底下对我很好，像小妹妹，但是在工作上该怎样对我就怎样对我。”这是小乐的感受。

在工作上对实习生的指导，于缈也有自己的方式。

小乐申请了“小额创意基金项目”，她准备通过社区调查的实践，让孩子调查自己所在社区的文化，从而增进他们对本土文化的理解和认同。在于缈的指导下，小乐在这个项目中颇有获益。

小乐告诉于缈，她想和几个实习生一起去申请小额创意基金，做一个增强小孩子对本社区文化认同感的项目。于缈鼓励她这样做。小乐他们自己去讨论执行方案，然后将方案发给于缈看。“他们当时想做的事情挺多，一方面想做社区的文化遗产，一方面想做乡土教育，这是两个方向的事情。”于缈回忆：“考虑到这个小额创意基金项目的资金很少，而小乐他们又都是社区工作的新手，项目执行的时间也很短，我觉得方案的框架太大。”

但是，于缈并没有直接告诉小乐应该怎样去改，而是在回复的邮件中提醒说，方案的框架太大，最好自己选择其中的一个方向去做。小乐他们在考虑后决定做乡土教育方向的事情。在将重新修改的方案给于缈看过后，小乐把这个方案提交给了评审小组。

评审小组将反馈意见发给了小乐，针对小乐的方案提出了很多问题。小乐在收到反馈意见

后不知道如何作进一步的修改。小乐找到了于缈。

“我和她一起讨论评审老师提出的问题，在分析后，让小乐明白，在这么短的时间内，在和社区没有充分交流沟通的情况下，项目其实还是很难在现有方案的框架下执行。我问小乐，你看应该怎么办？小乐说，那我们就继续把方案做小。”

小乐接着又修改了方案，在将新的方案给于缈看过后，于缈没有再提意见。小乐继续和评审小组沟通，终于这个方案通过了。但是正在此时，原本执行这个方案的小团队发生了变化，其他的两个人退出了，又有一个新的成员加入。小乐又一次主动的找到了于缈。

“我们在办公室中进行了讨论，我提醒她，因为人员发生了变动，一定要把整个项目的背景和思路与新的成员沟通清楚。可以考虑将项目的目标进一步缩小。”

考虑到小乐从来没有单独在社区开展活动，在小乐去社区之前，于缈主动找到了她。

“于缈问我，你怎样让孩子理解你开展这些活动的内容？这些细节问题我从来没有考虑到。于缈说，可不可以尝试用一些图片的方式？她的建议开拓了我的思路。我根据于缈的建议写了一个细化的方案，包括开展什么活动，如何开展活动，安排在什么时间等。”

于缈和小乐差不多花了一个下午的时间，在现有方案的框架底下设计具体的活动方案。

小乐从社区回来后告诉于缈，由于之前对社区及孩子了解的不够，活动并没有完全按照方案执行，但终究达到了预期的目标，并从这次实践中得到了意外的收获。于缈就小乐这次

去社区的经验和她做了详细的交流。“第二天于缈专门和我聊。她针对性的问了我一些问题，在回答这些问题的同时，我自己也理清了思路。于缈没有把方案看得很重，她说‘我们不是为了活动而活动，是为了达到我们的目标’”。

当下次小乐再去社区时，于缈没有再让小乐制定具体的方案。“一是因为这次去的时间比较短，任务相对简单，不需要详细的行动方案。另外，我也是给她时间，让小乐自己去摸索。如果事先没有具体的方案，去社区时应该怎么做。”

小乐非常感谢于缈对她的帮助，每次都能给她恰到好处地指导。“于缈每次给我的点拨都恰好是我陷入死角的时候，她说的话开拓了我的思路。”

团队讨论也是小乐很喜欢的交流方式。“团队每次碰头讨论，都会碰撞出很多新思路，这样得到的启发和培训是不一样的，往往也很贴近工作，可以‘现学现卖’，团队讨论也是很不错的学习方式呢！”

“很幸运遇到督导于姐姐，我比以前快乐很多，收获也很多。我找到了最想要的生活，并为之努力。感觉自己就像是幸运的小孩子，在常春藤协会捡到很多宝贝。”小乐说。

案例分析

顾远

熟悉NGO的人可能会留意到一个现象，在NGO中很少出现“经理、主管”之类的头衔，

取而代之的是“统筹、干事、协调人、协作者”之类的称谓。这一现象背后折射出的是一种对于传统的“命令—控制”式管理方式的超越，体现出了组织追求民主平等的价值诉求，也意味着对于组织领导者的领导力有了更高的要求。

本案例中实习生的快速成长除了与自身的天分和努力有关，更与督导所具备的优秀领导力有着直接的关系。让我们看看在这个案例中，督导的做法中有哪些值得我们思考和借鉴的地方：

1. 先“认人”再“做事”

尽管很多的学者都在一再地提醒“魅力型领导者”是不可靠的，但是“人格魅力”仍具有不容忽视的巨大影响力。对于很多非正式的小规模的草根NGO来说，认识到这一点尤其重要。对那些自己认可的领导者，人们心甘情愿地追随，并乐于在其指明的方向上投入热情与精力。领导者之所以被认可，存在着不同的原因：可以是因为高超的专业技能、可以是因为丰富的经验积累、可以是因为广泛的资源储备、可以是因为卓越的眼界见识……但最具有持久性和稳定性的原因则是领导者的价值观和品格。领导者所持的价值观对于组织文化影响巨大，也决定了何种成员能够加入并保留；而领导者在价值观上是否能够做到言行一致，组织成员的眼睛也是雪亮的。在本案例中，处处可以看见实习生对于督导的高度认可和对其事业的追随，这也为在具体工作上的良好合作奠定了稳固的基础。简言之，在今天的组织中，正在越来越多地出现这样一种现象：只有组织成员先认可了你这个人（包括领导者，也包括他们共事的同伴），才有可能全身心地与你一起把事情做好。

2. 榜样的力量是无穷的

有了对领导者的认可就会有对其行为的模仿

和学习，而榜样的力量是无穷的。本案例中督导有自己的本职工作，但每天仍准时来到机构工作，这种情况实习生看在眼里，也记在了心里，并由此也给自己立了个规矩：“我每天都会在她到来之前，把个人琐事提前处理好，当她来到办公室开始工作的时候，我可以和她一起进入工作状态了。”

对于草根NGO来说，一无晋升空间二无加薪余地，“叫我如何激励他”？其实这是一种对激励的狭隘理解。很多人没有意识到，其实领导者的“以身作则”就是一种非常有效的激励方式（当然，这是建立在“认人”的基础上的）。在本案例中，可以看见很多督导“对于工作的专注和严格、对NGO的热情，都在潜移默化地影响着实习生”的例子。这种影响是如此的大，以至于组织中存在的最严重的“负激励”不过是“如果你偷懒，她会很容易地察觉到，就会很失望”而已。为了不让领导者“失望”，实习生就可以做到严格的自我要求，“不敢有丝毫懈怠，很努力的去做每一件事情：虽然没人催，没人管，但是一定会投入足够的精力、心思和时间，然后过得了自己这一关，自己跟自己答辩，没问题了，可以说是尽力了，用心了。”

正是领导者的自觉，带动了追随者的自动自发，此为明证。

3. 真诚

如果我们随便找一个人问他“是否认为自己是真诚的”，相信十有八九得到的回答是肯定的。但究竟什么才是真诚、怎样做了才叫真诚，恐怕是不容易得到同样的答案的。

领导者的真诚首先来自于对于自身价值观和使命的言行一致上，这在前文中已有提及。领导者的真诚还表现在对待组织成员的方式上。是否真正平等对待所有成员绝非变更一下组织中

的头衔、称谓那么简单；它更多地体现在领导者在日常工作生活中对待成员的态度和方式上。本案例中，督导的心中并没有“实习生”的概念，也不是“过客”，而一律视作自己的“同事和朋友”，视作一个个活生生的“人”。正如督导自己所说：“最重要的是你要知道他们是有感情、理想和追求的，他们能来到这里很不容易，你如果能够完全地接纳他，不是那种仅仅是工作关系上的接纳，而是用心来对待他，他也会用心来对待你。”

领导者的真诚成员是能很清楚地感知到的，反之亦然。因为这份真诚，案例中督导可以在实习生要选择离开项目时坦诚地说出自己的经历和看法供实习生参考；也是因为这份真诚，实习生感觉督导“就像一个大姐姐……感觉非常舒服。”实习生最后的留下并加入督导的机构中，不能不说是这份真诚的力量所致。

将心比心，组织才能建立信任，才能有强大的凝聚力。

4. 沟通与倾听

有效沟通的保证主要来自于谁？信息的发出者？还是信息的接收者？如果听话的人不感兴趣、不喜欢、感受不到你的真诚，那么说的再多又有什么用呢？人们的行为不会因为你说了很多就自然会改变，人们改变是因为认可和接受。正如一则古老的寓言中所说的：“如果没有被听见，那么便只有声波，而没有声音”。看看本案例中督导是如何认识沟通的：“第一次的沟通很重要，如果第一次沟通顺利，以后的感情就会慢慢加深，建立起朋友的关系。第一次沟通的顺利又是建立在实习生感兴趣的话题上的，所以督导老师要兴趣广泛，才能找到实习生感兴趣的话题。”“重要的是，督导不仅去分担实习生的困惑，也要分享自己的感受。归结到一点，就是要用‘心’

来对待实习生。”

人们在表述沟通技能的时候通常会使用“听说读写”四个字来概括，但不知道是否有人思考过为什么是这样一种顺序安排。不管是否有意为之，这种安排都恰好与“倾听”在有效沟通中的首要作用一致。问题在于，我们往往“说得太多，听得太少”。

对于领导者而言，倾听就显得更为重要。组织的高绩效来自于将恰当的工作安排给恰当的人。因此，领导者必须更多地倾听员工，才能明了并进而发挥其优势于其擅长的领域。这同样需要在组织中建立信任。信任意味着组织中存在一种让人感觉安全的环境，可以使其成员自由地表达不同的观点，暴露自身的弱点并寻求帮助。简言之，在有效的组织里，人们“诚实地说，专心地听”。正因为这样的认识，本案例中督导“觉得自己所使用的无往不利的方法是：倾听——倾听实习生的喜怒哀乐。”

克服自己的表现欲和控制欲，少说多听，这是每一个希望成为卓越领导者的人都必需牢记在心的准则。

5. 辅导

提到“督导”的职责，首先想到的恐怕就是“辅导”；而围绕辅导往往存在着不同程度的认识误区。过去，辅导是指一些有经验的人把自己的知识和方法传授给别人；现在，辅导是发掘组织成员的个人潜能，让他能发挥最佳的表现，帮助他去面对问题，自己找出解决办法。这意味着辅导从根本而言是一种 inspire（激发）而非 tell（告知）的过程。本案例中包含有一个极精彩的辅导个案，即便把它拿出来单独成篇也不过过。

首先我们来看看督导选择辅导的时机。案例中的督导“属于那种对人的观察非常敏锐的

人。‘会注意到每个人的特点，擅长发掘每个人的长处。’”这种能力使督导能够很好地判断实习生的能力和所承担工作的匹配程度，懂得只在“该出手时才出手”，而在“可以放手的时候就放手”。本案例中，由于实习生个人的学习意愿非常强，所以督导一般都只在实习生主动寻求帮助的时候才给出自己的建议意见、适时提醒，而在大多数时候都不会“越俎代庖”地替实习生思考。用实习生自己的话来说：“督导每次给我的点拨都恰好是我陷入死角的时候，她说的话开拓了我的思路。”

再来看督导进行辅导的方式。案例中督导很好地运用了“提问”的技巧，自己的观点并不是用陈述的方式直接告知，而是采用提出准确的问题的形式启发实习生思考。看看督导自己举到的一个例子：“我和她一起讨论评审老师提出的问题，在分析后，让小乐明白，在这么短的时间内，在社区没有充分交流沟通的情况下，项目其实还是很难在方案的框架下执行。我问小乐，你看应该怎么办？小乐说，那我们就继续把方案做小。”再看看实习生是怎么说的：“于渺问我，你怎样让孩子理解你开展这些活动的内容？这些细节问题我从来没有考虑到。于渺说，可不可以尝试用一些图片的方式？她的建议开拓了我的思路。我根据于渺的建议写了一个细化的方案，包括开展什么活动，如何开展活动，安排在什么时间等。”

很多时候，被辅导对象做得不对或者做得不好，仅仅是因为经验不够丰富。所以在分析决策时有所偏废或把握不住度，而并不一定是相关知识和技能的缺乏。正确的提问有助于被辅导对象理清思路，采用正确的分析方法，充分发挥自己的能力和潜力。最后，问题的解决方案不是由辅导者给出的，而是由被辅导者自己发现和提出的。这样在整个过程中，被辅导

者学习到了正确的思维方式，现场运用了辅导者的经验来自行处理手上的问题，并把这一过程内化为将来可自行使用的经验。由于解决方案是被辅导者自己提出的，他的自信心将得到很大的提升，完成任务的热情和动力也会更大。所以有效的辅导也是一种激励手段。

6. 重视绩效

最后，但并非最不重要，优秀的领导也必然是一个重视绩效的人，并因此而对组织成员提出高标准严要求。如果所有的表率、沟通、辅导等等并没有带来组织绩效的提升，那么领导者依旧是不称职的。可喜的是，本案例中的督导“将实习生当作朋友，又不将他们仅仅当作是朋友，在对待工作的问题上就要‘公私’分明。”实习生的感觉也印证了这一点：“督导在私底下对我很好，像小妹妹，但是在工作上该怎样对我就怎样对我。”正因为此，我们才有了这个堪称典范的案例。

少一些管理，多一些领导。这就是本案例带给我们的启示。

行动指南

1. 首先需要改变的是思维定势：组织内的上下级的关系不一定是命令—执行的关系、手把手的教授不一定是最好的辅导方式、领导者不一定要高高在上并对下属一定要保持距离、领导者也不一定只能展示工作中的职业性而不能还原生活中作为“人”的丰富性……
2. 尝试更多地应用“影响力、共识、参与式”等“软性”的方式来激发成员的主动性和创造力。
3. 注意辅导的时机、被辅导者的意愿、辅导时的沟通方式，帮助被辅导对象共同制定行动方案和改进计划并对辅导的效果进行评估。
4. 以身作则，言行一致，并一以贯之。



让光芒照进土壤

○ 王 叙

机 构：向日葵家园

督 导：阿 祥

实习生：小 哲

导 读 督导一定需要在各个方面都比被督导者更强吗？不是，尺有所短，寸有所长。督导与被督导者之间是否可以存在角色互换？是的，三人行，必有我师。

“我愿意倾听自己内心的声音和愿望，并把她付诸实践。因此，我很希望自己是一个实践者，并且努力去做。”
——小哲

一、热情满满的实习生

小哲是一个关心社会问题、善于独立思考的大学生。进入大三，当同窗们开始考虑考研、找工作时，他却在强烈的信念催动下，迫切地希望投入到火热的社会实践中去，让思想开花结果。他抱着一腔热情，报名做 NGO 实习生，希望能“熟悉 NGO 的运作，初步掌握从事社会工作的方法与技能，进一步增强发现问题和解决问题的能力……”

位于西南边陲小镇上的向日葵家园代理负责人阿祥，手拿着小哲的资料显得有些迟疑。因为，此前机构里曾经接纳过一个大学生志愿者，在工作中发生了一些问题，引起了向日葵家园内部对吸收这类人的不同意见。

那名志愿者是一所国内名校教育专业的研究生，光是这个光环就把向日葵家园的其他人晃得睁不开眼，大家对他的到来抱着很大期望。

正是这些原因，他一到来就被委以项目负责人。

可是，在接下来两个月里，阿祥为他焦头烂额。他负责的项目点的学校老师们一致对他表示反感。原来，他一去就指手画脚，批评老师的教育方法有问题，指出应该如何如何。机构内部同事也对他议论纷纷，因为“高材生”把“小事”一律推托给同事，生怕自己大材小用。最后就连阿祥也有点扛不住了：“高材生”四体不勤，自己不会煮饭，只要不下项目点，他都跑到阿祥家里蹭饭……

一个多月以后，“高材生”开始经常抱怨天气太潮湿，称自己的关节炎犯了，要回去治病，还说会在北京给机构筹集资源……当然，“高材生”如泥牛入海，一去无回。

作为1980年代出生的一代，没有迷失在物欲横流的城市里，能关心社会问题，并志愿亲身投入到NGO事业当中，应该说他们一定是具有志愿精神的一种人。然而，尽管他们抱着济世救国、改造社会的宏大目标，面对的现实却是，草根NGO规模小、人员少、所做项目又基层又具体，与宏大理想相比，似乎微不足道。

向日葵家园正是这样一个NGO基层组织，从资助一个学生、扶助一个农户做起，没有轰轰烈烈，更没有鲜花掌声。那个满腹经纶的小哲能接受这些琐碎而具体的工作吗？

阿祥跟小哲通了一次电话，在电话里阿祥讲了到向日葵家园后他可能要做的工作有哪些。小哲表示没问题。小哲说：“农民的是伟大的。没有他们就没有我们，我就是要去感谢他们。”一句话便令阿祥对他产生了信任。

二、自信和愉悦来自行动

小哲的到来还是引起了向日葵家园成员的议论。他言谈极少，特立独行。“他好像是个古代人”，有同事背后这样形容小哲。阿祥安排小哲跟另一个志愿者住在一起，并嘱咐他多留意一些小哲的情绪。

小哲不会做饭。前几个月都是阿祥跟伙伴做好，叫小哲来一起来吃。别人煮饭时，小哲不懂得帮忙，吃过饭被安排去洗碗，结果碗也洗不干净。“你怎么又找了一个这样的来？”同事们开始为阿祥担心。

小哲的案头摆放的仍然是艰涩难懂的哲学著作，他所思考的问题更是身边人无法理解并与之交流的。他在第一篇的总结中这样写道：NGO最重要的工作应该是怎么纯正人的心志，引导人类的智能应用到合理的方向去。否则，人类知识虽越积越多，物质愈加丰富，所带来的问题亦更多。人与人之间不能和睦融洽，人与大自然不能和谐共处，实是人类面临的巨大苦痛。

小哲来到后急于着手实践，迫切地希望能做点事情。阿祥清楚地看到了小哲的愿望，但是他更清楚小哲的宏大愿望与向日葵家园所担负的日常项目之间还存在很大的距离。小哲要想在工作中发挥作用，还有待时日。

阿祥也知道，自己学历不比小哲高，思想不比小哲深，甚至经验也比小哲多不了多少。要想做好这个督导，实在不是件容易事。于是，他向小哲主动坦陈了自己的不足，并真诚地希望互相帮助。为了确定大家之间的平等关系，同时又明确自己作为督导的责任，阿祥借用社工工作的概念，把自己和小哲之间的关系

称为“同伴督导”。这一点得到了小哲的认同。

阿祥没有马上安排小哲承担工作，用他的话来说，叫“冷却一下”。同时他也有意识在每次去做项目时都会带上小哲，让他有机会直接接触当地情况。而这也是小哲最兴奋的时候。

当地少数民族的多姿风情和秀丽山水都让初来乍到的小哲如痴如醉。但是，令他沮丧的是，对于他说出的话，村民都以微笑或摇头作为回答。当地少数民族语言他自然是听不懂，村民们会用的汉语词汇简单、稀少。就读于文学专业，下笔洋洋洒洒的他，竟然无法跟当地人进行顺畅的沟通。在那个阶段，小哲能打交道的当地人只有孩子和老师。虽然小哲眼界很高，但是在资深的乡村教师面前却从不轻薄，他可以跟他们推心置腹地一连聊上几个小时。

这个时期，阿祥基本上没有跟小哲讲工作上的事，更多是在聊天中让小哲熟悉了解当地风俗习惯，包括如何跟村民打交道，怎么跟周围的人交朋友，等等。另一方面，阿祥在看似无意却有意地向小哲传递着向日葵家园的理念，这些由创始人提出的核心理念在向日葵家园已经坚持了20年。

“学、做、教”是向日葵家园的基本工作方法。面对小哲，阿祥不由得回忆起当初刚来到向日葵家园时的状态，自己也正是在前辈的引导下，从学到做，把激情壮志转化为踏实做事。现在，他已经自觉地承担起“教”这个传承的使命。此外，向日葵家园有个制度，所有成员每个月聚会一次，分享各自的心得体会和经验，以互相鼓励和支持。

小哲亲眼看到阿祥以很低的资金支持实现了一个村的组织化、能力建设、资源整合、文化娱乐场所的建立等多个目标，使那个村子变得更团结、更有能力。更令他反思的是，阿祥所运用的工作方式看起来不是来自任何成套的理论，而是在行动中摸索、经验中总结所自然形成。阿祥在工作中更像是村民们的朋友，他们谈话的内容就像拉家常一样。聪明的小哲也发现了产生奇迹的窍门：在该项目中，阿祥是在和个别村民的交流中影响到了几个人的看法、认识，增强了他们的自信，激发了他们的干劲，而最终他们采取的行动则完全是自愿行为。

小哲在与当地村民的接触中，看到了当地的需求，越来越了解向日葵家园所做工作的价值。这个过程经历了几个月。小哲在第二次实习报告中写道：“实习第二季，我直到最后的几天才变得清醒。这种清醒指的是我开始找到感觉了，找到了合适的态度、立脚点，我渐渐知道了如何与村民们打交道……我现在心里生出很大的自信和愉悦，我对自己开始能放心了。”

三、始终恪守“同伴督导”身份

不知从什么时候开始，同事们发现小哲居然会煮饭了。那时他已经开始独立负责一个村小学的项目。在把项目交给小哲之前，阿祥让小哲做了一份计划，大家根据机构阶段的工作需要，尽量找到结合的部分，帮助小哲修改其计划，然后再交由小哲按计划实施。

当然，更重要的是小哲与项目地人员的合作。有一次，小学校长到镇上来会朋友，深

更半夜喝醉了，打电话给小哲。小哲二话不说，骑自行车把校长送回了家。阿祥听说这件事感到很放心，这说明他跟学校成员的关系相处得很好。

阿祥始终恪守作为“同伴督导”的身份，以协作者而非指派者的角度督导小哲的工作。遇到小哲来求助，阿祥如果也解决不了，就向外界求助，如果这种方法也没有得到确定的答案，他就大胆地让小哲尝试去做——只要不违背机构的原则、没有大风险。“不能给经验，就给空间”，阿祥这样解释自己的做法。

对于小哲的工作日志，阿祥没能给出更多专业性的评价，但他都会认真看过，并在下面写上“对不起”或“加油”之类的话语。就是那几个字，看上去却包含了很多。

在暑假期间，向日葵家园准备组织大学生做一次家乡情况调查活动，并把这个活动的组织任务交给了小哲。小哲对这次调查活动的课题设置全面，对活动的组织细致周到，充分考虑到成员的需求。阿祥特别欣赏的是，在活动设计上小哲强调了团队的合作，倡导每四人组成一个调查小组。参加的大学生事后在评估表上给予了很高的评价，希望能继续参加活动。

回顾起来，作为督导的阿祥，并没有什么可以作为权威的资格，而他从小哲来到那一天开始就声明了这一点。小哲对阿祥的认可和尊重，并因为阿祥而感受到的力量，如果可以解释的话，从小哲自己的总结中或许能看出个端倪：“我们的合作能够保持默契，得益于我们的伙伴关系。”“六个月，从自身的和机构的经验来看，都指引出了一个光明的方向。这个方向显示出一条有趣的、正确的、也是目前看

来比较独特的工作方式：那就是从疲于做项目的状态中解放出来，从事对人的影响的工作。要说做项目，这才是真正的做项目。”

案例分析

顾 远

当代最知名的管理学家查尔斯·汉迪曾经说过：“最好的培训方式，是鼓励学员分享，从他们已有的经验中相互学习。”这一观点同样适用于本案例中实习生和督导之间共同成长的过程。

督导一定要在各方面都比实习生能力更强吗？不一定。就像如果你随便问一个IT项目经理他是不是他的项目组里最会编程的那个人，或者问一位销售经理他是不是他的销售团队中业绩最好的那个人，多半时候你得到的会是一个否定的答案一样。衡量一个人的能力(competency)考察的是“知识、技能、经验”三个方面，一个人能够对另一个人有效地实施督导并不需要在所有的方面都更胜一筹，而只需要在某些方面可以分享就足够。在案例中，督导在学历上不如实习生，知识的全面和体系性上可能也不如后者，但并不妨碍他发挥自己的实际工作经验和在当地适用的知识技能给予实习生以帮助和提升。而反过来，实习生也具备自己的优势可以带给督导启发。真所谓“尺有所短，寸有所长”。

这种相互学习的过程展示的其实是一种很常见而有效的学习方式，正如我们在学校中经常看到的“某某学习小组”一样。在心理学、社会工作和很多服务性行业的技能培训中，这一方法被称作“同伴督导”，其实质就是相互

指导、相互矫正、相互学习、相互改进。

需要指出的是，这种“同伴督导”得以有效实施的前提是，同伴双方之间能够相互接受和彼此信任。这样，才能够以良好的心态去正视自己的不足和对方的优点，起到取长补短的作用。在本案例中，我们看到督导基于现实情况坦诚地与实习生进行沟通，主动确定了两者的平等关系和同伴督导的学习方式。随着学习过程的深入，案例中的督导又进一步把与实习生建立起的这种同伴关系延伸到机构更多的同事那里。在第一次把一个项目交给实习生去独立完成之前，督导让实习生做了一份计划，“大家根据机构阶段的工作需要，尽量找到结合的部分帮助实习生修改其计划，然后再交由实习生按计划实施。”从文中可以看出，这种集体学习的过程已然是机构的一项优良传统了。

从另一个视角来看，本案例还为我们展示了一个人是如何从理想走入现实的过程。有理想的人不在少数，区别在于是否通过脚踏实地地做事去实现自己的理想。有的人似乎认为，有了理想，一切便会自然发生；有的人在遭遇现实和理想的冷酷碰撞后选择放弃理想或者愤世嫉俗；而有些人则困惑于如何从理想迈入现实。本案例中的实习生似乎更应该是后者，非不愿，实不能。这一点我们从实习生在加入机构前的期望描述中可以管窥一斑。一方面，实习生满怀憧憬和热情；另一方面，他也很清晰地表达了自己希望得到的收获：“熟悉NGO的运作，初步掌握从事社会工作的方法与技能，进一步增强发现问题和解决问题的能力……”幸运的是，他遇到了一位实践经验丰富的督导，能够用自身朴实的工作和扎实的成绩言传身教，虽然没有多少理论功底，却在潜移默化中为实习生打通了从理想到行动的路径。“这个时期督导基本上没有跟实习生讲工作上的事，

更多是在聊天中让实习生熟悉了解当地风俗习惯，包括如何跟村民打交道，怎么跟周围的人交朋友等等。另一方面，督导在看似无意却有意地向实习生传递向日葵家园的理念。”“随风潜入夜，润物细无声。”对一个有足够使命感和悟性的实习生来说，这一切就足够了。于是，我们才会看到了类似这样的场景：在乡下农村，虽然实习生眼界很高，“但是在资深的乡村教师面前却从不轻薄，他可以跟他们推心置腹地一连聊上几个小时。”……

三人行，必有我师。古人的话没错。

行动指南

1. 在履行督导职责之前，仔细评估督导和实习生在“知识、技能、经验”等方面的优劣势，使督导的过程成为双方相互学习、取长补短的分享。

2. 教你所长，学你所短。



无所适从之惑

○ 徐 辉

机 构：芥麦社
督 导：严 骏
实习生：小 枫

导 读 并非只有正式员工才需要人力资源管理，志愿者也需要，而且更需要。不论在任何组织，对人的管理都围绕着“选拔、使用、培养、保留”这样四个方面展开。其中尤以“选拔”的环节最为关键。

“我知道前方的路是在什么地方，但是我的眼前总是有一团雾。我明白只有冲破这团雾，我才能走上那条路，但是我却总是不能冲破，是我缺乏勇气吗？”

——小枫

一、始终找不到位置

小枫和荞麦社的工作人员严骏是旧时相识。小枫刚毕业的时候，曾提出要到荞麦社工作。包括严骏在内的机构工作人员面试过小枫后，认为小枫性格过于内向，不大可能胜任这份需要到社区与居民不断打交道的工作。在应聘失败后，小枫去了一家公司工作。

因公司离家远，小枫还是希望能在家乡（荞麦社就位于小枫的家乡）找一份工作。恰好这时，荞麦社申请了实习生项目，需要一名实习生。严骏将这个信息告诉了小枫。小枫仔细看过项目的要求后，决定辞掉现在的工作，递交简历，参与这个项目。严骏接受了小枫的申请。就这样，小枫成了荞麦社的一名实习生。

小枫在荞麦社实习的7个月的时间里，始终找不到自己的位置。小枫说，她其实知道前方的路在什么地方，但是，眼前一直有一团雾，总也突破不了。而对于荞麦社来说，小枫的进入好像只是证明了他们早就知道的答案——小枫并不能适应这份工作。

“我不知道自己该不该继续留下来。”小枫说。在10月底的一个午后，她还是很彷徨。“如果我继续留下来，没有事情可做，好像是在浪费时间，而且还要领着每月发的实习生补助，这钱领得都让自己良心不安；可是，如果我离开，是不是太不负责任了？”小枫知道，荞麦社的上一个实习生在实习了一个月的时候就离开了，如果她再走，会不会给荞麦社乃至这个项目带来不好的影响？

到底是什么给这个20多岁的女孩带来了这么大的困扰？

小枫到荞麦社做实习生之前有一个愿望：能够实际地参与到一个社区发展的项目中去，最好能独立完成一个项目。但是，事与愿违，小枫的梦想并没有实现。

小枫未能如愿的很大一部分原因是由于荞麦社遇到了前所未有的资金危机。由于机构所执行的几个大的项目已经到了截止日期，而新的项目还在和资助方进行洽谈的过程中，所以现在机构中只有少数的几个小项目在运行中。

另外，在荞麦社这个组织，项目的设计和执行情况取决于现在机构所拥有的资源、项目在当地的可操作性、及机构的工作人员（荞麦社称之为“志愿者”）的能力情况。所以在荞麦社，项目的设计和实施都是随机的。如果机构来了一个有护士背景的志愿者，便会倾向于实施一些与医疗相关的项目；而对于严骏来说，以他自身的经验和能力，会倾向于实施其他的一些项目。如果新进入的工作人员没有任何的经验和能力，那么荞麦社也不会有新执行的项目。

小枫刚到荞麦社的时候，先在办公室里熟

悉相关资料。在看了一段时间的资料后，基于上述原因，小枫发现，自己几乎没有了参与项目的机会。

当然，机会也不是完全没有。偶尔，小枫也会跟随督导老师严骏一起去社区。但是到了社区，小枫却并没有办法真正地融入到项目中去：她甚至不能和居民们很好的沟通。每次和严骏一起去社区时，小枫总觉得自己是个多余。“那些当地人见到我和严骏时，呼啦啦都会围绕在严骏的身边，叽叽喳喳有聊不完的话题。”小枫说，这个时候她会很尴尬，走也不是，不走也不是。她知道应该和居民讲话，可是讲什么呢？居民们甚至都没有给她一个与她交流的机会。况且，严骏嘴里冒出来的专业术语，她好像也听不懂。

一段时间以后，小枫感到很郁闷。

不仅是去社区的时候郁闷，在办公室里她也找不到自己的位置：小枫并不知道什么样的工作她可以参与，什么样的工作她又是不可以参与的。办公室来了访客，小枫也不知道该不该出现在访客的视野里，自己应该说些什么样的话。

但是，小枫承认，荞麦社是个非常宽容的机构，给了她足够的空间去发挥自己的特长。她可以提出自己的想法，去社区调查，去开拓新的项目。但是，调查的结果都被她自己以“想法不够成熟”的理由否决了。是不是可以申请小额创意基金，去做一个小项目？小枫思索了很久，但始终没有想出一个完整的方案。

而在朋友的眼中，小枫也成了一个怪人。朋友们并不能理解小枫现在的工作，不知道她到底在做什么，有时候索性说她没有工作。在

政府部门工作的朋友则“为她着想”，好心劝她离开，因为在他们看来，在荞麦社工作没有前途，“在荞麦社能做多点事情啊？！”小枫当然知道荞麦社对她的期望，利用本地人的身份，在荞麦社和当地政府之间发挥应有的沟通作用。但在知道了这些在政府部门工作的“好心”朋友对荞麦社的态度后，她明白，她并不能顺利完成机构期望她所发挥的作用。

在机构内部没有自己的位置和方向感，在机构外部，又得不到朋友的理解和认同，小枫逐渐觉得自己身心俱疲。

我是谁？我该去做些什么？我对现状很不满意，但是我到底该如何去改变。路，就在前边，似乎触手可及。但是，小枫的这些疑问形成了挥之不去的迷雾，围绕在她的周围。小枫清楚地知道，她必须踏步前行，但是，眼前是一片迷茫。

二、督导也失望

在第一次面试小枫时，严骏就觉得小枫不适合在荞麦社工作。

“我们当时和小枫进行了交谈，并问了小枫几个问题：对社区有什么样的认识？如何理解社区的发展工作？什么是NGO？我们发现小枫对NGO的了解几乎是空白，对其他问题的回答我们也不太满意。”严骏说：“我们也感觉到，她在和我们谈话的时候比较胆怯。”理所当然，严骏没有录用小枫。

那后来严骏为什么又同意了接受小枫到机构来做实习生呢？

严骏说，在当时，机构很难招到来自本地

的实习生。“考虑到人员在机构工作的持续性，我们倾向于找本地人”。当时机构面临两种选择：招聘一位外地的实习生，或者是让小枫来机构。严骏认为，招聘外地人的风险是：会有语言上的障碍，面临新的环境，容易水土不服，可持续性差。而招聘小枫的风险在于，小枫的性格过于内向，在开展项目工作时，会有一些困难。反复权衡比较后，严骏决定招聘小枫。“也许，小枫内向的性格是可以改变的。”

在小枫到来之前，严骏并没有就工作安排的详细情况和她沟通，也没有明确地针对小枫的辅导计划。“主要看她个人喜欢做什么，希望她自己能够去突破。”严骏说。

尽管小枫在机构能够充当什么样的角色，完全取决于小枫的个人能力，但其实，严骏对小枫的期望非常高。由于荞麦社没有一个专门的对外联络人员，所以严骏非常希望小枫能够充当机构外联人员的角色，去和政府部门、合作伙伴及机构的志愿者沟通。

在严骏的眼里，小枫应该是个合适的沟通人。况且，小枫是本地人，对当地的情况会更了解，也会有更多的资源，可能会给机构开展的项目带来方便。而且，由于小枫是女孩子，应该心思细腻，能够周全地考虑到合作伙伴和志愿者的需要。当然，严骏并没有忘记小枫性格的内向。

但是，严骏很快就发现小枫与自己的期望有很大差距。

小枫不仅没有如自己预期的那样去和政府部门沟通，而且主动性明显不足。在严骏认为小枫应该去当面和政府部门相关人员交流的时候，

他发现她更愿意选择一种像寄信这样的方式去处理问题。严骏觉得可惜：小枫丧失了多少可以去和政府部门人员当面沟通的机会呀。当然，小枫有自己的理由：“我是个实习生，甚至都不是机构正式的工作人员，政府机构的人怎么会和我这样一个实习生来沟通呢？”

对于小枫能够承担与政府沟通的角色的期望成了泡影，小枫在实际的项目中的表现也让严骏失望。严骏自认为一直将小枫当作机构正式的工作人员来看待，所以他对于小枫在去社区时的“沉默”感到了不解。“小枫本身就是个女性，她完全可以将社区中的妇女召集一起来讨论一些事情啊。有些专业的术语不理解，可以在去之前就到办公室查看资料。况且，这些术语也不需要完全掌握。不明白的时候，可以去询问机构中专门的机构执行人员。”严骏说，“虽然现有的很多项目不能开展，但小枫可以自己去社区调查，开拓机构的新项目。”但是小枫并没有做到。严骏认为，机构来了访客，小枫可以主动参与进来，但是现在，“除非我主动让她过来，她才会加入我们的交流中。”

三、茫然的前景

针对小枫性格内向，不善于沟通的问题，严骏也尝试过在实际的项目执行中去帮助她克服。

一次去社区和居民做访谈。严骏和居民们聊得热火朝天。在聊天的间隙，严骏发现小枫并没有参与到访谈中。一转头，发现她站在旁边发愣。

严骏走过去。

“小枫，你可以过来问居民一些问题啊，什么问题都可以问。”其实在来之前，严骏已经给小枫设计好了问题大纲。

看着小枫仍然站着没反应，严骏有些着急：“我来这个机构一个月的时间就开始和居民打交道了，你都来了这么久了，怎么还不敢和居民讲话呢！”

“那是因为你是严骏，可我是小枫。”小枫也急了。

最终，小枫还是和严骏一起走到了居民的中间，但是，小枫始终都没有讲话。

严骏承认，他不是个善于对具体工作进行指导的人，“我只是会帮她分析问题，具体的决定还是由她自己来做。就算这次我给她做了决定，总不至于以后每次的决定都是我来帮她做吧？”严骏自己是个主动性很强的人，在荞麦社，他基本依靠自己实现了从一个新人到中心副主任的转变。

小枫始终认为荞麦社给的指令不够具体，让她无所适从；严骏也认为小枫的主动性太差，太内向了。但是至于如何克服这些问题，他们之间并没有针对性进行过沟通。

时间久了，严骏对小枫失望了，对她的期望值也降到了最低。即使学不到社区发展的相关工作，不能成为一名项目人员，总可以提高自己的英语水平吧？现在，严骏会有意让机构的工作人员用英语去和小枫交流。“如果小枫的英语水平提高了，可以更好地和荞麦社国外的资助方交流。”严骏说。但是，小枫的英语水平仍然提高得很慢，依据现有的水平，小枫应该不能达到与国外的资助方流畅地交流的程

度。

那么，该让小枫做些什么呢？“每天来之后，就去电脑上上网，我也不知道她在做什么。”严骏说。为什么不去告诉小枫该利用现在的机会具体学点什么呢？严骏的回答是，他不想把小枫当作小孩子一样来说。

当然，小枫和严骏也并非一无所获。严骏认为，经过这一段时间的学习，小枫似乎主动了些，发现项目中的问题也会主动的提出；同时，小枫的存在，让他在去社区的过程中多了一个伴，有了一个可以沟通倾诉的对象，他去社区的旅程不再孤单。

案例分析

顾远

前不久在一个NGO案例集的研讨会上，有位撰稿人提出，他要撰写的案例是关于人力资源管理的。但案例中涉及的机构只有很少的工作人员，所以没有什么可以写的，甚至进一步提出这样的以志愿者为主的NGO组织并不存在所谓的人力资源管理，只有志愿者管理。这些想法具有一定的代表性，也反映出了一些对于人力资源管理——特别是NGO人力资源管理的误区。如果这位撰稿人读到这篇案例，或许他也会认同，NGO不仅存在人力资源管理，甚至人力资源管理的难度相比企业、政府还要大。

不论组织的规模有多大，也不论组织的性质是营利或者非营利，只要有组织成员存在，就一定存在对于人力资源的开发利用。简而言之，人力资源管理所包括的内容可以概括为四

个字：选、用、育、留。只有这些不同的工作内容相互匹配，形成有机整体，才能真正发挥人力资源管理的功能。而在本案例中，我们似乎只能从反面来认识这个问题。

谁都知道组织的发展壮大很大程度上取决于选择了合适的人。但是，什么是“合适的人”，却不是每个组织在挑选成员前都有明确标准的，这往往是很多人力资源管理最终走向失败的根本原因。在商业畅销书《从优秀到卓越》中，作者柯林斯发现，实现从优秀到卓越的公司都是采用“先人后事”的理念。也就是说，企业首先是要招聘和留住合适的人选，然后再决定企业的发展方向和战略。用这些公司的话说：“看，我真的不清楚应将这辆车开向何处。但是有一点毋庸置疑：如果我们有合适的人在车上，并各就各位，而不合适的人可以下车。然后我们就可以决定如何将它开向某个卓越之地。”衡量某人是否是“合适人选”，主要看内在性格特征和天赋能力，而不是专门知识、背景和实际技能。用“冰山模型”来表述更有助于我们对这一问题的理解：一个人的工作表现取决于他的能力、意愿、知识等，这些只是冰山露出海面的部分；而决定这些因素的则是一个人的性格、天赋、需求、动机等。它们掩藏在海面以下不为人关注，却构成了人的行为的最根本动因，而且还是几乎难以被改变的。

在这个案例中，机构似乎为某种压力所迫，在选择实习生时，有意无意地放大了后者“本地人”身份的背景因素，而弱化了性格因素等不利条件。如果这项工作需要的是一个积极主动并掌握有效沟通技能的人，那么我们其实很难指望一个性格内向的人会转变为我们所希望的那样，毕竟根据研究发现，一个人的各项才干（指一个人所具备的贯穿始终、且能产生

效益的思维,感觉和行为模式)在他13岁的时候就已经完全定型了。这种为了应急而不及其余的情况和只注重单纯“硬技能”(冰山海面之上的部分)而忽视“软技能”(冰山海面之下的部分)的情况一样,在各种类型的组织招募成员时都经常出现。为了避免走入这种误区,有效发掘合适成员,人力资源管理领域已经开发出了各种招聘面试方法和测评工具。对于很多的草根NGO来说,学习和掌握那么多的专业技术并不现实也无必要;但并非意味着这些组织将在选拔人才上无所作为。这里提供一个简明有效的五个步骤:

(1) 列出该职位所需要做的工作和主要成果;

(2) 列出为了完成这些工作取得成果所需要具备的各项能力素质要求,并标明哪些条件是“必备”的,也就是说如果候选人不具备则一定不合适;

(3) 询问候选人及他的同事、上级或者其他与之有过共事经历的人,要求对方描述候选人曾经做过的一件事情,从中可以展现出他的主要性格特点和能力;

(4) 向候选人清楚地介绍所要承担的工作内容和成果期待,让其自己判断自己哪些胜任、哪些还有不足;哪些是自己感兴趣的,哪些是不感兴趣的;

(5) 将上述信息综合考虑,让将来会与候选人共事的组织成员共同决定留用与否,而非直属上级或者人力资源人员单独决定。

假设我们已经找到了合适的人,那么又该如何用好他呢?用好一个人的关键是“用人所长”的原则。这个世界上没有完美的个人,却存在几近完美的组织,原因就在于组织内的成员可以相互取长补短,形成 $1+1>2$ 的合力。“用人所长”意味着组织应该将眼光放在成员

能够做的和做得好的事情上,而非不能做和做不好的事情上;“用人所长”意味着组织能够发挥人的长处的同时也能够容忍人的短处;“用人所长”还意味着组织应该将岗位职责设置得宽泛一些,让成员能够有更多的尝试和发挥空间,同时又保持着对结果的高标准严要求。在本案例中,机构由于规模小,事情多,本是一个实习生能多方面锻炼和实践的好机会,却因为没有很好地找到实习生的长处与项目的结合点,结果双方相互失望。

从另一个角度来分析,案例中机构的工作安排也违背了另一项原则:老人做新事;新人做旧事。也就是说,对于新的工作内容和变革,应该由组织内经验更为丰富的老成员来担当;而对于新成员,更适合安排去从事那些已经走上正轨有了成熟规范和流程的工作。对于案例中的实习生而言,机构事先没有给出明确的工作内容和规划,导致实习生不知道该参与什么不该参与什么,并“认为机构给的指令不够具体,让她无所适从”。如果更多地安排去从事一些日常例行性的工作,再逐步接触新的工作内容应该会产生更好的效果。

帮助成员发展是组织的应尽义务和责任。组织如果没有帮助其成员发展,那么就一定是在阻碍成员的发展。组织帮助成员发展的方式有很多,比如培训、考察、交流、工作轮岗等,而其中十分有效却很容易被人忽视的一种方式和工作现场的及时指导。从案例中看,机构提供了一个让实习生有多种尝试机会的宽松空间,但是如果以为只要有了宽松空间就自然会帮助实习生成长,则可能变成一种“不作为”的借口。实习生在很多时候都存在辅导的需求。然而,督导却忽视了或者意识到了但不知道如何做。当实习生在自己设计项目却苦于找不到完整思路的时候,当实习生在社区调研始

终沉默的时候，当实习生每天上网无所事事的时候，其实这都是实习生最需要辅导的时候。督导如果多一些询问，多一些启发，多一些演示指导，再让实习生多一些实践练习，想必双方都会在这样的过程中有所收获和成长。

现在看来，事情仍没有到不可挽回的地步，毕竟实习生仍然对农村发展领域保有兴趣，“如果我离开是不是太不负责任了？”的顾虑也反映出了对自我的要求和对组织的尊重。衷心希望机构和个人都能尝试做出相应改变，勇于突破自己，找到彼此理想的契合点。

行动指南

1. 你的组织是如何招募成员的？尝试使用一下“五步法”。
2. 为新成员制定明确的工作安排计划并定期给予工作成果的反馈。
3. 为新成员制定有针对性的辅导计划，善于运用提问的技巧，启发和激励实习生思考、学习和实践；这对督导来说也是一次梳理提炼自身经验的过程，最终双方都能从辅导的过程中获得成长。
4. 用人所长。



当热情遭遇关机

○ 徐 辉

机 构：仙人掌联盟

督 导：叶 真

实习生：小 波

导读 督导的角色对于新人来说无疑是至关重要的，督导的职责在于及时有效地监督和指导。为了有效地发挥自身的作用，督导需要具备建立在“以人为本”理念上的责任心、“该出手时就出手”的行动力和建立在充分信任基础上的有效授权。

“做了事情就要坚持，我经常给自己这样打气。”

——小波

一、小波的困惑

小波在上大学期间偶尔与NGO的工作人员接触过，觉得这些人特别有趣：他们经常到处跑，既可以碰到形形色色的新事物，又能够锻炼自己。在些许浪漫主义色彩的驱动下，小波觉得应该去这个“很好玩”的行业里尝试一下。她本来可以选择去一个相对成熟的机构，但是小波觉得那种机构不会给自己太多发挥的空间，去一个不太规范的机构可能会好一些。通过朋友的介绍，她来到了仙人掌联盟。

在短暂的新鲜感过后，小波发现她在这里很无助也很郁闷：工作上需要帮助的时候，机构的负责人兼督导老师叶真总是“不在服务区”；机构其他的工作人员因为专业化不够，也不能给予自己指导；仙人掌联盟也缺少规范和制度，就像一盘散沙。

是坚持，还是放弃？小波犹豫了！

原以为能在仙人掌联盟找到一个大展拳脚的空间，但是，小波很快发现，自己常常只是个“小跟班”。因为没有经验，小波便和另外一个机构的工作人员李梅一起下乡执行项目。由于李梅经验丰富，她在处理问题的时候，小波只有听的份——尽管这是在自己负责的项目区。什么时候才能够过一把独立执行项目的瘾？在期盼中，小波终于得到了机会，可以独立下乡。可是小波发现，村民根本就没拿她当盘菜。因为，以前她总跟在李梅的身后，村民认为她只不过是个志愿者，是个不管事儿的。虽然这个项目已由自己全权负责，但由于是第一次单独执行，小波不知道

如何去和政府官员沟通。很多问题她没有主见，不知该如何去处理。

在下乡期间，督导老师叶真从来没有打电话问过小波工作的情况。“前几天我碰到问题，不知道这个农户到底符合不符合我们资助的标准。如果我认为符合，资助方认为不符合，那资助的钱岂不是由我自己出？如果我不符合，又怎么和村民交代？”虽然她有作出决定的权限，但小波绞尽脑汁也不知道该怎么办。小波去找李梅商量，李梅也不能做出判断。

小波开始给叶真打电话。但是叶真的电话不是没人接听就是关机。“这算是什么督导啊，平常不打电话也就算了，这个时候也还找不到人。算了，我不干了！”

不知道从什么时候开始，小波发现，“我不干了”经常会从嘴巴里冒出来。其实，小波知道，这只不过是一句气话。小波感到伤心的是，每当她需要和叶真沟通时，她永远也找不到叶真。叶真就好像消失了一样，只有铃声在空洞地响着。“更可怕的是，机构的老大经常关机，在要她做决定的关键时刻找不到她，往往把事情一拖再拖，我的激情一次又一次被浇灭掉！”小波在实习报告里写道。

“我提起她就很生气。我曾经连着打了好几天的电话，但她的手机一直关机，好不容易打通了，又一直没有人接。”在我们面前，小波谈起叶真不接电话的事情仍然很生气。她提高了嗓门说：“我曾经做了个方案发到她邮箱里，反复提醒她帮我修改，但是直到活动做完，我依然没有收到她的反馈。”

就这个问题，小波和叶真沟通过。“我经

验不够，一个人在下面很无助，需要你的帮助，但是你的手机总是关机，我很生气，我真的不想做了。”小波说。

“我一定开机，我24小时开机”，叶真信誓旦旦。但是，以后情况依然如此。小波说她在需要叶真的时候还是找不到她。

小波知道叶真很忙。两边跑，她怎么可能忙得过来？况且，叶真还要照顾自己的家庭。小波又很清楚，就算电话打通了，叶真也未必能给她需要的指导。“涉及到具体的项目，她自己也未必清楚，她只是清楚一些理念性的东西。”小波认为。

小波一方面生叶真的气，但是另一方面，她承认，叶真是个好人。在叶真不那么忙碌的时候，会跑到小波的出租屋里和小波聊天。

督导给予不了指导，仙人掌联盟其他人员也不能够。“机构对我项目上的支持不大，几乎是零！因为机构刚起步，专职人员的能力都不强。我遇到的问题他们一点意见都提不出来，我只能去找其他人商量。”小波在报告里写道。更让小波不满意的是机构的不规范，机构几乎没有完善的规章制度。小波屡屡给叶真提意见，但是一直等不到回复。

“其实有时候我说要走是气话，如果我走了，我手头上的项目怎么办？是不是太对不起仙人掌联盟？”小波坦白地告诉我们：“但是如果仙人掌联盟一直是这种状态，我会选择离开，除非再来一个管理者。”

小波说，如果让她再做选择，她还是会选择到仙人掌联盟来，但是，不要有叶真。在仙人掌联盟，小波还是觉得自己学习到了不少东西。“通过跟着李梅，我学会了她说话的逻

辑性，在和村民沟通的时候也掌握了一些技巧，也敢和政府的官员讲话了。”

二、找到了替代者

两个月后，没想到，小波的态度有了明显的转变。

在单枪匹马地执行项目几个月后，小波慢慢积累了经验，在处理项目上的问题时，已经有了自己的方法。“本来在前期看起来是困难的问题，现在对我来说都不是困难。”最让小波有成就感的是她所负责的项目：李梅负责的项目中多多少少出了点问题，而自己的项目几乎全部没问题。“我还亲自督促着一个农户完成了他本来想放弃的一个设施呢。”小波的语气中充满着自豪感：“我会尽我最大的努力把现在的事情做好。”

至于督导的问题，小波已经找到了替代者——仙人掌联盟资助方的工作人员汪雨。汪雨对这个项目非常有经验，当小波遇到问题联系汪雨时，汪雨都能够提供让小波满意的解决方案。“他的经验比叶真丰富，而且善于调动人的积极性，他也能够平等地和我交流。”小波说，通过和汪雨的沟通，她前期的郁闷几乎一扫而空。汪雨不仅给了她必需的指导，而且，她的自信心被培养了起来。

至于在小波心目中的叶真，仍然是个很好的、甚至是个很有“母性光辉”的人，只是这个人不适合给予自己指导。但是，通过这几个月在乡下的磨练，小波已经能够站在叶真的角度去考虑问题。“她不接电话或者是关机，是因为她在忙另一份工作，不方便接。”为什么小波会对叶

真这么宽容了呢？小波说是从农户身上学来的。她讲了最近发生的一件事情。该给农户拨款了，小波也告诉了叶真。叶真答应小波一定会及时把钱汇过去。但是，到了说好的时间，小波并没有收到钱。她当然很生气：叶真的不守信必然导致小波对农户失信，农户会怎么看待小波啊？当小波忐忑不安地告诉农户钱还没有到时，她没有想到，农户笑笑说，没关系。农户的态度让小波沉思：农户可以这么宽容地对我，我为什么不能宽容地对待叶真呢？“我以前做事情很急躁，如果叶真答应我的事情没有做到，我会很生气，但是现在，我就稳重多了。”小波现在更多地是考虑到叶真对自己的好。“本来她说来项目点来看我，但是没有来。叶真便委托了仙人掌联盟的另外一个工作人员来看我，她反复嘱咐那个工作人员一定要给我买水果之类的东西。”小波说叶真的行为让她很感动。

明年，小波将承担起仙人掌联盟的管理工作，担任仙人掌联盟项目统筹的职务。她对这个安排还是比较满意。“叶真将权力下放，她自己去把握机构大的方向就好。”

当然，小波在乡下的时候依然会感到孤独。但是，“做了事情就要坚持，我经常给自己这样打气”。

三、督导的心里话

作为督导的叶真很清楚自己现在这种忙碌的状态、目前机构的问题以及小波的情绪。

仙人掌联盟是否专业化的问题一直在困扰着叶真。“其实我支持不专业化。当初成立仙人掌联盟就是因为一份单纯的快乐：我高兴故我

做。”叶真明白，一旦机构专业化，快乐就会转变为责任，要去为很多东西操心：比如，员工的工资保险，处理与主管单位和资助方的关系等问题。“总之，仙人掌联盟一旦正规化后会有无穷的事务性工作要处理。假如我有这个精力，去自己办一家小公司说不定都已经盈利了”。尽管这样，叶真还是希望仙人掌联盟能走上专业化的道路。“仙人掌联盟是我们几个人共同的心血，已经投入了那么多的精力和物力，就不愿意半途而废。就算是要放手，也是在她正规化后才淡出。就像孩子长大了家长才放心一样。而正规化，正是仙人掌联盟成长不可缺少的环节，只有正规化了，她才能长得更 好。”

现在，仙人掌联盟已经到了注册的关键时期。叶真还要会见决定仙人掌联盟能否注册成功的相关人员，更是忙得一塌糊涂，她已经用“焦头烂额”来形容自己。仙人掌联盟现在更是处于管理的“真空期”。但是叶真认为，目前联盟出现的问题对于实习生来说“其实正是意义所在”。因为正是由于仙人掌联盟出现了问题，才能“逼迫”着小波从机构的层面去考虑问题，而这种考虑问题的角度决定了小波看问题的高度。“小波对仙人掌联盟未来的发展道路进行了思考，并和我进行了交流。她认为要发展离不开正规化，但是目前仙人掌联盟在正规化过程中存在不足：人治大于法治，经费运作程序不完善等等。”叶真认为，小波考虑的这些问题都是一个组织的高层需要来考虑的问题，也是她把仙人掌联盟的发展问题放在了第一位。叶真因此准备在下一年的工作中将小波当作项目统筹来培养。叶真认为，小波适合

担当这一职务的另外一个原因是，“在不利于仙人掌联盟发展的情况出现后，小波敢于对我说‘不’。她都敢对我说‘不’了，对于让她来负责推动仙人掌联盟正规化的任务，我还想不出有什么更适合的人选了”。将小波培养成为项目统筹，叶真认为这是件双赢的事情：对于机构来说，可以在仙人掌联盟推行专业化，可以将理事，包括叶真自己，从仙人掌联盟的繁杂事务中解脱出来，从而将精力集中于资金筹款和发展方向的把握上；对于小波来说，仙人掌联盟的这个平台能够实现她的理念。

在第一次和叶真谈话的时候，叶真对小波也有不满意的地方。比如认为小波与相关合作伙伴沟通不足；在开心的时候会比较有热情，在不开心的时候会比较懈怠，等等。但是这次，叶真对小波的评价是“积极”。而且，仙人掌联盟的其他员工在去小波所在的项目点检查工作的时候，对小波的评价也比较高。“真希望在下一阶段的工作中，小波能够承担起一名项目统筹的责任。”叶真说。

在仙人掌联盟目前的状态下，对小波的培养，叶真认为应该采取目标管理+具体谈心的办法。在对小波生活的照顾上，叶认为仙人掌联盟做得不比其他任何机构差。“生活上的辅导就不用多说了，最重要的是对她能力的培养及心理上的关心。”

小波所需要的专业性的指导的问题怎么解决？叶真给的答案类似于“因为你遇到了这个问题，所以你负责去解决这个问题”。“她总是希望有人来具体地解决每一个问题，但对于理事来说，如果去讨论每一个具体的问题要花

很多时间，这就和仙人掌联盟正规化所需要的高效产生了冲突。所以，我们需要一个项目统筹，他可以带着大家去解决执行项目过程中出现的问题。”

小波现在对仙人掌联盟因不满而产生的“心急”，在叶看来也是个好事儿。“这种‘心急’恰好是仙人掌联盟所欠缺的。在很多时候，是小波在催促我该去做什么事情了。从督导的角度讲我觉得惭愧，但是从小波的角度，我认为她已经自己走上了一条自律性很强的轨道，我只要定期检查她的账目和工作日志就行了。”

叶真也对小波提出了自己的希望：希望小波的交流能力、亲和力和全局协调能力和政府打交道的能力得到提升，能够推动仙人掌联盟的专业化，能够去更多地分担理事的工作，并能对理事的繁忙给予更多的理解。

案例分析

顾远

在一次业内人士的交流会上，笔者曾被问起自己的上司（公司的VP）对自己最大的帮助是什么，笔者给出的回答是：在我需要的时候给与及时和足够的支持与帮助。这句看上去空泛的回答其实包含了两层意思：其一，上司没有随便过问和干涉下属的工作，而是充分信任和授权；其二，在下属需要支持和帮助的时候能够积极做出回应。看似很简单的两件事情，做得好的人却并不多。

案例中的实习生显然没有如笔者这般幸运。在机构中，她感到的只有郁闷和不满，而这种

情绪很大程度上跟她的督导不能及时响应她的需求有关。对于任何一个新人来说，当他进入一家机构时也许士气很高，满怀热情，但同时对自己的角色和任务也存在很大程度的茫然，迫切地需要有人能够帮助他快速地融入团队之中，明确自己的工作目标，并在知识技能上给与必要的指导。只有这样，新人才能很快地适应机构并发挥出自己的能力创造出机构所期望的绩效。在本案例中，我们看到的却是相反的情况。“在下乡期间，这个督导老师从来没有打电话问过实习生工作的情况。”于是，“在短暂的新鲜感过后，实习生发现她在这里很无助也很郁闷：工作上需要帮助的时候，机构的负责人兼督导老师总是‘不在服务区’”。

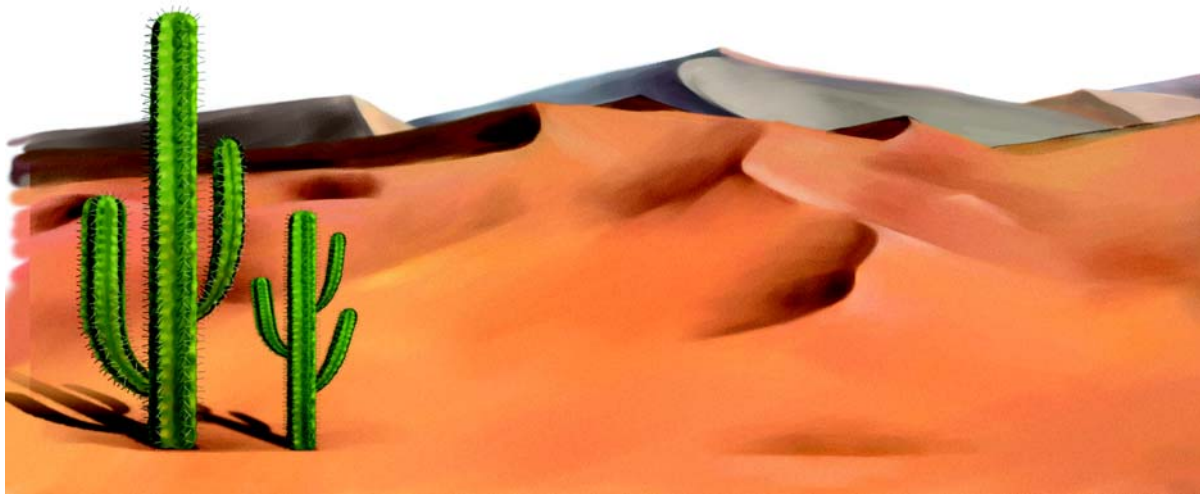
从另一个角度来说，在这个小型的草根NGO中，督导同时也是机构的领导者。机构如果想要有凝聚力，就必须建立成员间彼此的信任关系；而这种信任关系是建立在充分的沟通和共事基础上的。一个称职的领导者应该经常被机构的成员看见和听见，他应该表现出自己的才能来为机构的目标做出贡献，他应该用言论和行动表明自己是机构中的一员，而不只是机构通讯录上的一个名字。试想，如果一家机构领导者的“电话不是没人接听就是关机”，如何能够使机构的成员觉得领导者是愿意为机构做出贡献的？所以也难怪实习生会说：“这算什么督导啊，平常不打电话也就算了，这个时候还找不到人。算了，我不干了。”

这个案例中有一个很容易迷惑人的地方。前面我们看到的实习生的种种委屈和怨恨在两个月后发生了很大的转变，因为在这两个月里实习生“还是觉得自己学习到了不少东西……在单枪匹马地执行项目的几个月后，慢慢积累了经验，在处理项目上的问题时，已经有了自己

的方法。”联系到“明年，她将承担起仙人掌联盟的管理工作，担任仙人掌联盟项目统筹的职务”，并且“听得出，她对这个安排还是比较满意”，我们很容易得出这样的结论：这家机构领导者的不作为是有道理的，客观上促成了实习生的快速成长；而且这个领导者还能够不论资排辈，任人唯贤。这个结论是有误导性的，也很容易成为领导者继续不作为的借口。这个案例中出现积极的转机很大程度上是一种偶然，是该实习生的个性能力等特定条件下的结果，而不是所谓领导者“授权”的结果。领导者的职责之一是设定组织目标并激励成员完成这一目标。如果组织成员实际并不清楚组织目标，也没有来自领导者和机构的激励，却仍然认为自己有所成长和发展，则有理由判断该成员是在凭借自己的兴趣和能力做自己设定目标的事情。这些个人的目标并非总是

和组织的目标一致，从长期来看，也并不一定有助于组织的发展。领导者“授权”不应该是领导者“弃权”的借口。

另外，从一方面来看，该机构的领导者能够因势利导发现人才，有勇气将实习生放在承担更大职责的管理岗位上；但从另一方面来看，这种看似慧眼识人的安排有可能掩盖了另一个问题，也就是该机构负责人所提出的所谓“机构是否需要专业化”的问题。“其实我支持不专业化，起初成立仙人掌联盟就是因为一份单纯的快乐：我高兴故我做。”这句话很清晰地反映出了该领导者的观念：所谓“公益”仍然只是“我的爱心我做主”的层面，而机构一旦专业化领导者就不得不要承担做很多具体事务的责任了。之所以说这种观念是误导的，是因为第一，即便机构不专业化，从事公益事业也一样需要承担责任，而不是完全随心所欲



的个人喜好；第二，责任不等同于“会有无穷的事务性工作要处理”，领导者有其特定而不可推卸的职责。

正是这种观念解释了该机构领导者的种种不作为，也使其能够合理化自己的行为而不做改变。碰巧，实习生是一个想做事情的人，也表现出了一些能力，于是该机构的领导者很快对其委以重任，更有理由将自己的责任推卸，好像只要安排了一个人在那个位子上，一切就会自然地变好。如果该机构的领导者仍然不能“在下属需要支持和帮助的时候能够积极做出回应”，不能切实承担自己的职责，那么这种对一个走出校门还未满半年时间的实习生委以重任，使其成为一个机构核心管理人员的做法，对于实习生的成长来说究竟是好事还是“拔苗助长”，就只有时间能告诉我们了。

行动指南

1. 不论组织是否正式是否足够专业化，公益事业都一样需要领导者的“责任”意识。

2. 重视组织新成员的“导入”工作，帮助其快速融入团队，找到自己的角色定位并告知其工作目标。

3. 有效的督导意味着：其一，不随便过问和干涉下属的工作，而是充分信任和授权；其二，在下属需要支持和帮助的时候能够积极做出回应。

4. 作为领导者，你应该经常被机构的成员看见和听见。





胡杨林的天空

○ 徐 辉

机 构：胡杨林中心

督 导：李 水

实习生：小 磊

导读 作为倡导和实践“公民社会”理念的组织，NGO 理应以一种民主和人性化的方式实现自身的运作和对成员的培养与发展，这也意味着督导的工作必须从“人”和“工作”两个维度展开。

“与其说督导老师与实习生之间是教与被教的关系，莫若说是彼此互相学习，相互合作——这是一种平等的合作伙伴的关系。”

——李水

2008年7月毕业的小磊在到胡杨林中心做实习生前，已经在这个机构做了两年的志愿者，似乎很是顺理成章。在胡杨林中心的创始人石岩这位被小磊认为是对自己人生影响最大的人的“游说”下，小磊申请了“青年实习生小额基金项目”，成为了胡杨林中心的一名实习生。

在胡杨林中心实习的日子，是小磊成长和收获的日子：在这里，他得到了直接参与项目的机会，获得了直接与服务对象交流的宝贵经验。在督导老师李水、还有其他同事的帮助下，小磊的实践能力获得了飞速提升。更为重要的是，小磊收获了与李水及其他同事的友谊。

对于督导老师李水来说，小磊的到来也让他收获颇多。在这个年轻人的身上，李水感受到了久违的热情和创造力。两人互通有无，交流心得困惑。在交流中，李水看到了小磊的进步和自己的不足。当然，对李水来说，小磊的到来给他带来最直接的收益是对他工作的分担——小磊已成为李水工作中的得力助手。

一、良师兼益友

小磊是因为认同胡杨林中心的理念才加入这一机构的。他认为：“这个机构的每个人身上

都有独特的东西，我想学习。进来后，也确实能学到很多东西。”他感觉“这个机构很宽容，我在这里做事情很快乐。我每天都很有成就感。”

小磊感受到了在胡杨林中心做一名实习生的美好：督导老师李水给了他成长的机会和及时必要的指导；同事的信任让他更敢于挑战自我；宽松的机构环境让他有机会接触到各种不同的项目，尝试了不同的工作领域。

在这里，小磊做到了自己想做的事情，学到了想学习的东西。“这个机构的管理很人性化，我在这里不仅学到了如何去工作，也学到了怎样去做人。我觉得这更重要。我感受到了同事的人格魅力，督导做事情的心态也给了我启发。”

“督导，也就是李老师，是我工作中的良师，生活上的益友。工作中，完全不将我当实习生看待，也就是不歧视我的工作能力，很是公正；在工作中尽可能地给我机会，让我直接进入社区，独自去面对社区复杂的工作。工作上有困难的时候，也会尽量地让我自己想办法解决。实在搞不定的时候，他会很耐心地跟我商讨。譬如，与我一起分析中国农村的现实，中国农民为什么会这样选择，以及我为什么会在这样的事情中没有和老百姓很好地协商解决，而是发脾气，以至于影响工作的展开。”每次李水针对某个具体的问题给小磊详细地分析后，小磊都会认真地思考自己存在的问题。在李水的指导下，小磊慢慢形成了自己的工作方式：先是蹲到社区召集村民开会，讨论他们面临的现实问题，再一起商量解决方案；如果没有讨论出结果来，就去向李水请教；然后，小

磊再组织村民开会……

正如小磊所说，李水不仅是工作上的“良师”，更是他生活上“益友”。

与其他农村的家庭一样，在小磊读书的时候，父母要为他们兄妹三人的学费操心。现在小磊毕业了，父母还在为小磊弟妹们的学费担心——尽管小磊将每个月的实习生补贴全都寄回了家，但相对于学费的支出，这点补贴只是杯水车薪。每当考虑到家庭的困难和作为长子的责任，小磊往往会动摇：自己拿着微薄的补贴来做公益机构实习生这种选择对吗？肩膀上担负着沉甸甸的责任，去找一份与理想无关，但却是高薪的工作是不是好一些？“生活上的困难真的在时时刻刻打击着我工作的积极性和热情。有时候也会想，这样的境况是不是真的会影响我实习工作的进展。”小磊在实习报告中坦陈心声。还好，在生活上，李水给了小磊很多支持。在了解到小磊家庭困难的情况后，李水尽量增加小磊在社区的工作时间。这样，小磊不仅获得了更多的学习机会，同时也相应地得到了更多的生活补助。在日常生活中，李水还总是找借口请小磊吃“免费的工作餐”，想方设法地解决他生活中的困难。

二、信任加鼓励

除了督导老师李水在工作中对小磊循循善诱，并给了他兄长般的关怀外，胡杨林中心宽松的氛围和良好的工作环境，也让小磊这条“小鱼”放松地徜徉在社区发展的海洋，在实践中学到的知识，对小磊在学校中学到的知识也是一种完善。

让小磊斗志高昂的更是胡杨林中心对他的信任和鼓励。让小磊记忆犹新的有这么一件事：

小磊和胡杨林中心秘书长王伟一起去灾区进行灾情调查后，王伟让小磊写调查报告。小磊将报告上交后不久，收到了王伟写满修改意见的回复邮件。尽管对小磊写的报告并不满意，但王伟总是说“没事”，然后接着交给他新的任务。

“王伟坚持让我来写后期的救灾报告。我写了一个晚上。写完后，躺在床上还是非常激动，因为我觉得自己写得不错。后来我发现，递交给合作伙伴的最终版的项目报告90%都是我写的。”就这样，小磊的自信心被培养起来了。“这个过程对我的成长非常重要，让我敢去做。”

胡杨林中心是由石岩发起的机构。受石岩的感召，几个志同道合的人便走到一起，为胡杨林中心共同的理念而努力。但是，这个机构的文化比较宽松，很多的决议都是由工作人员和石岩“博弈”而来——“博弈”是李水经常说的一个词。既然胡杨林中心的员工与负责人都有“博弈”的空间，那么，这个空间的存在也不会因为实习生的到来而消失。小磊这样的实习生同样有着充足自由的发展空间。

“一直以来比较感谢胡杨林中心，一进来就有事情可以让我来接手。”小磊说，“在项目点上，‘社区项目’让我有足够的时间来完善我在学校所读的专业课程，并且在驻点的过程中，在与村民的沟通中，让我更为了解乡村、了解中国尤其是西部贫困地区的农民，了解他们的想法以及他们对自我发展的看法，了解村庄公共资源管理的想法以及具体的做法等

等。”

除了直接去项目点，小磊还在维护和管理着机构的一个网站，及时地进行网页更新。小磊不怕工作的繁重，浏览了大量的相关信息，阅读了大量的相关文章。这样一份比较封闭、比较枯燥的工作，小磊竟然乐此不疲。因为，他将更新网页当作一个绝佳的学习机会。“毕竟书籍阅读有点太慢，网络学习可以更加高效，可以让我尽快了解NGO行业动态和各个学科的前沿理论进程，这样的学习让年青人可以成长更快。”小磊说。

在胡杨林中心实习期间，小磊阅读了大量的相关书籍——这也是小磊认为的离开学校后阅读量最大的一段时间。阅读不仅让他感到充实，也让他对中国目前的农村、农民和农业问题有了更清晰的认识和判断。

下乡的实践，更是小磊进行思索的绝好时机。他在递交给秘书处的中期实习生报告中，详细地描述了他的一些反思。

“让我这样一个想做事情的年轻人做了想去做的事情，并且还相信我的能力。在这样一个高压的环境，会让人很快地成长。”小磊明显感觉自己的能力提高了很多。

三、平等的合作

小磊在胡杨林中心的美好生活，与机构的文化息息相关。机构文化是一个机构成员共有的价值体系，它渗透于机构成员的观念和行为中，成为共同的行为规范和凝聚力量。

石岩是胡杨林中心文化的倡导者：他有意地推动胡杨林中心的同事起来“兴风作浪”，

和自己叫板，向权威挑战。因为这正符合他的追求。在他看来，每个人都可以、也应该是公共利益的构建者，不同的人可以用不同的方式参与构建公共利益。所以，他将培养更多的公共利益构建者、建设更为广泛的公共利益参与渠道作为自己的工作目标。他将自己定位于做一名本土民间组织领导人的“培养者”的角色，而不仅仅是某一个NGO的创始人、领导者。基于这样的理念，他在自己创办的机构中必然要千方百计挖掘同事的潜能，鼓励同事的“造反”精神。“自己认为对的东西一定要表达、斗争，不要指望我会主动去反思。”石岩对大家说。在他的鼓励下，同事们纷纷“揭竿而起”，他自己在“步步妥协”，而胡杨林中心则在“斗争”中不断成长。

基于这一追求，石岩在选择胡杨林中心员工时有三个标准：一是要有对公民权利、责任与义务的深刻认识；二是要有学习的愿望和能力，他认为这比知识背景和经验更重要；三是，在胡杨林中心工作能不能找到快乐和成长。“这很重要，如果不能找到快乐，不会在机构呆很久。”在石岩的眼里，小磊符合这三个标准。“我问过小磊在这里工作的成长和对自我的认可程度，他的答案都是肯定的”，石岩说。

小磊的督导老师李水是在胡杨林中心得到很好锻炼的一名工作人员。在李水的思维中有着很强的平等、民主、宽容以及放权的意识。

李水温文尔雅，像个大哥——这也是李水在小磊面前最希望充当的一个角色。李水不喜欢“督导”这个称呼，认为“督导”“听起来有些森严，似乎更强调一种等级，不太符

合民间机构人性化管理的理念”。在李水的眼里，在NGO工作，人与人之间更多的应该是一种协作和支持，而与权威和严厉无关——大家只是在NGO这条路上相互扶持的前行者，相互鼓励，彼此支持。

李水的这种想法基于两点原因。一个原因是，李水认为，在NGO工作的人多是与“社会主流价值”相背而行者，大家背负使命，昂然前行，为了某种信念；甚至是脚踏实地的去做明知不可为而应该去作的事情。大家同在NGO的这条船上，共同地去搏击风浪。因此，包括实习生在内的NGO的工作人员，是平等的合作伙伴。另外，李水认为，老NGO人虽然经验颇多，但往往创新性不足；年轻的实习生虽然缺乏经验，但他们勇于创新。从这个角度来说，很难说谁是谁的老师。“因而，与其说督导老师与实习生之间是教与被教的关系，莫若说是彼此互相学习，相互合作——这是一种平等的合作伙伴的关系。”

“这种将实习生当作合作伙伴的方法，是对实习生的一种精神补偿：有的年轻人为了来NGO做实习生，甚至放弃了好工作机会和优厚的待遇。给实习生一个‘温暖’的环境，可以让实习生获得另一种层面上的收获和平衡。另外，在一个实现了大家良好互动合作的环境中，团队之间更容易形成凝聚力。”李水说。

在实际工作中，李水和小磊是如何将这种“合作伙伴”关系进行到底的？

李水除了让小磊直接参与胡杨林中心项目的具体操作外，还让他参与了两次实地的田野调研：一次是由NGO团队进行的具有行动性的调研，一次是由学者主导进行的学术性调研。小

磊能有这两次机会参与调研，并不是机构随意安排的结果。“人员调配不能滥竽充数，而是各尽所能。”李水说。小磊所展现的能力，让李水放心地让他去参与这两项调研项目。而小磊在调研工作中的表现也让胡杨林中心非常满意。李水说，“在实际的工作过程中，小磊也体现出了相应的工作能力，特别是在陪同学者调研的工作过程中，其较强的活动能力备受称赞。”

李水还讲了一个故事。小磊在陪同项目合作伙伴——一家比较有名的国际机构去访点的过程中，国际机构项目官员对小磊非常欣赏。他们认为，做农村社区的发展工作，经验和能力并不一定是最主要的，重要的是要有扎根农村社区的工作态度和踏实认真的实干精神。而在小磊身上，他们看到了这些。对方表示愿意为小磊提供一个更好的发展机会。“但小磊的回答不出我意料，他认为自己还需要积累经验和提高能力。同时我也相信，一个年轻人只要具有丰富的经验和相关能力，将来无论在哪个行业都必将有所作为。”

当然，作为刚刚跨出校门的年轻人，小磊并非没有缺点。李水认为，小磊身上有着年轻人的某些通病，比如急于求成。“有时候在小磊的身上我也看到了这一点（毛病），这当然和工作经验以及心理素质有关。”李水说。小磊现在所从事的农村社区发展的工作是一项非常细致长期的工作，不可能一蹴而就。而且在工作的过程中，多角度的思维和视角非常重要。“在这方面，小磊有待加强。当然，我们也看到了他在这方面的进步以及进步的空间。”

总体而言，小磊基本实现了石岩及胡杨林

中心对他的期望：在这里，小磊找到了实现自己人生价值的途径，找到了他所需要的东西。

“通过在胡杨林中心的实习，我了解了农村项目，综合能力得到了提升，理论知识也在积累，更收获了同事的信任和友谊。”小磊说。

案例分析

顾 远

这是一个实习生和机构“双赢”的案例，也是一个读来让人欣慰的案例。如果用一句话来概括，可以说是“在恰当的机构里用恰当的方式用好了一个恰当的人”。在这里，组织、工作和人构成了一个和谐的三位一体。

在胡杨林中心这样一家机构中，存在着明显的对于权威的“祛魅化”和决策机制的民主化，而这种文化特性正在成为越来越多的组织在这样一个“不连续的”时代中寻求自身生存发展的必需条件。传统的科层制下，决策和控制总是自上而下。权力金字塔中的下一级人员只有被动地执行上级分派的任务，其自身的创造力和热情无法得到充分地释放。今天，组织里的越来越多的工作是由所谓“知识工作者”来完成，他们比其他任何人都更熟悉自己所从事的工作，他们是自己工作领域里的“专业人士”，他们有权选择自己认为最有效的方式来开展工作并有权参与与自身工作有关的决策；而组织所需要做的应该是目标的制定、成果的反馈和扫除一切阻碍知识工作者创造绩效的障碍。组织内部不再存在一个高高在上、通晓一切并总是能够做出正确决策的权威（不管是一个人还是一个高管团队），组织正在日益扁平

化，组织内的成员开始以“同事”或者“伙伴”相称，而非旧时的上下级关系。由此，一种民主化的新型文化取代了集权式的文化。

这种文化的出现绝非一蹴而就。由于长期以来，科层制是组织最常见的结构形式，在很多人的心里都有意无意地将之视作组织理所当然的唯一存在形式。因而在现阶段，一种民主化的文化和分权式的组织形式，除了要求有自下而上的需求压力，也要求自上而下的主动变革，特别是组织领导者/创立者的自我调适。笔者曾经问一个在一家知名NGO工作的朋友，如果他们的创始人XX先生不在了，组织将会怎样；得到的回答是：“很难说，估计组织就垮了。”这种依靠领导人个人魅力维系整个组织运作的情况在当前的大陆NGO中并非罕见。经常存在的情况是，NGO的领导者因为担心组织方向的变化或者追求自身理想的纯粹性而把握着权柄不放。在胡杨林中心的案例中，我们很高兴地看到了一个积极的信号：组织的领导者真正以使命优先，不计个人名利得失，在组织内培养广泛的领导力，让更多的leader分布在组织的各个角度，担负起领导的职责。正是在这样的环境下，胡杨林中心的实习生才有了更多的参与和发展的机会。

在这样的组织文化中，所谓领导力必然会体现在两个方面：对工作的指导和对人的关心，或者如实习生所感觉到的：工作中的良师，生活中的益友。从实习生自身的准备度来说，他处在一种“高意愿低能力”的阶段，满怀着热情和希望，摩拳擦掌地要大干一番事业，而真正的技能和经验还有所欠缺。对于这样的成员，领导者需要采用的应该是“高指导高支持”的应对策略，既要多在具体工作中给与明确指导，又要激励成员自我学习主动想办法解决问题。在胡杨林中心的案例中，督导（或者说“工作伙伴”）正是这

样处理的。胡杨林中心秘书长修改实习生报告的案例着实让我心有“戚戚焉”。笔者不禁想起了自己做过的一件事情。几年前，笔者管理着一家咨询公司的一个事业部，并规定每一个新加入的员工都由我直接指导三个月。有一次，一位新员工提交了自己的第一份调研报告给我，并附上提前转正申请书，文中充满了自信和期待。收到报告的当天晚上，我连夜批阅了整篇报告并写下修改意见，最后我的意见内容竟然比报告原文还要多。在将意见发给这位新同事的一个星期后，收到了他的回复邮件。附件中是一份重新撰写的报告，几乎不用再做任何修改；而在信中，他这样写道：“小弟初入此行，得遇良师，一谢再谢三谢！”后来这位员工果然通过实际业绩提前转正并一直保持着良好的工作业绩和状态。由此可见，对于新人正确有效地指导的作用，也难怪在胡杨林中心的案例中实习生会这样写道：“让我这样一个想做事情的年轻人做了想去做的事情，并且还相信我的能力。在这样一个高压的环境下，会让人很快的成长。”

在重视工作绩效的同时，很多组织内部往往缺少对于“人”的重视。究竟什么是“人性化”管理，见仁见智。就笔者而言，所谓“人性化”管理就是基于对“人性”的理解和尊重的基础上的管理，这就要求对待组织内的每个成员都要既看到他的“职位角色”，也要看到他作为一个人的多重角色：一个父亲、一个孩子、一个妻子、一个需要被激励被赏识寻求发展和展现自身能力才华的人……如果一味地只追求组织工作的完成和业绩的提升，而不重视组织成员的个人需求和发展，那么组织不过是在利用一些“人手”，而非“人”，这种情况显然也是与NGO的一般理念相违背的。正是因为对于实习生作为一个人的重视和给予帮助，才如文中所说“这种帮助让小磊感到了温

暖。而这种温暖足以打消他因家庭困难而对自己选择的质疑，坚定地在胡杨林中心做下去。”

合适的机构和合适的督导方式还需要有合适的人才能发挥效用。NGO 更需要找到那些高度认同组织使命的人一起共事。如果一定要在“价值观的认同”和“才能”中作出选择，前者的重要性远胜于后者，毕竟才能可以后天弥补，价值观却是“本性难移”。我们从胡杨林中心创始人的选人标准中也可以看出他对于“价值观、意愿、快乐感”等“软技能”的高度重视。有了一个符合这些条件的人才有可能出现后面的欣慰结果。合适的人加入了之后，就该给他分配合适的工作，在工作中发挥特长、学习成长并获得激励。这种“人尽其才、人尽其职”的工作安排也只有在打破严格的科层制的桎梏下才能得以实现，组织的每个成员不再被一纸职位说明书所限，而有了更多尝试的机会和发展的空间，组织也因此而获得了更大的活力和生产力。

行动指南

1. 检查一下，在你的组织中，决策经常是自上而下的，还是民主参与式的？
2. 你所在的组织在选择组织成员时，更看重哪些方面？
3. 在指导新成员时，你是否可以识别他对于工作的意愿程度和所需技能的准备程度，并制定有针对性的指导策略？

现在开始不算晚

○ 徐 辉

机 构：天堂鸟联盟

督 导：阿 朗

实习生：小 樱



导读 组织将其成员视作“人”还是“人手”会在很大程度上决定了组织更看重“工作的绩效”还是“成员的发展”。在知识型社会的今天，组织只有首先重视“人”才可能有高的绩效。事实上，卓越的组织从来都会将发展其成员列入自身的绩效评价体系。

成长需要自己大胆的迈出第一步。记得有人曾跟我说过，在天堂鸟联盟锻炼，如果你能挺过来便成龙，否则就成虫。

——小樱

由于天堂鸟联盟的负责人阿朗一开始并没有了解到这个实习生项目的真正目的，因此前期，阿朗一直将实习生当作“免费的午餐”：实习生的薪水由秘书处支付，人却在帮天堂鸟联盟干活，因此在前期不用白不用！阿朗并没有意识到其实天下没有白吃的午餐，相对于实习生，他不仅是机构的负责人，而且还是个“督导”，承担着培育实习生的责任。在这种思想的左右下，阿朗只是在随心所欲地“使用”实习生。还好，在7月份的中期交流会上，通过与其他机构的相互交流，阿朗终于明白，自己应该还充当着督导的角色，也理解了“青年实习生小额基金”这个项目的意义何在。在以后的日子里，阿朗开始履行督导的责任，主动和小樱沟通。

小樱知道在天堂鸟联盟这样一个相对开放的机构里，必须要积极主动地去做事情。否则，就不会有自己存在的空间。偏偏小樱是个安静，内向，甚至有些害羞的女孩子。前期在天堂鸟联盟做的事情相对简单，她也没有太大的不适应，但当5月份，天堂鸟联盟的团队去成都工作时，随着工作压力的加大，小樱发现自己完全不能适应天堂鸟联盟的要求：成都的经历对于刚出校门的小樱来说，无异是一次身心的历练。反思，再反思，在经历了痛苦的心灵挣扎后，小樱意识到，必须要突破自己，才能跟上天堂鸟联盟的步伐。在接下来的日

子，小樱通过不断与不同人群打交道，增加了自信，并融入了团队，还开始考虑在实习期结束后继续留在天堂鸟联盟工作。

一、“白送”的实习生

刚开始的几个里，阿朗对小樱的存在抱有“无所谓”的态度。因为他一直认为小樱是秘书处“白送”给天堂鸟联盟的。“既然有免费的东西送我，我干吗还要自己付出什么呢？”阿朗开玩笑说：“我不是个好人，思想比较落后。”

阿朗认为自己是被动地卷入“实习生”项目的。当时，在秘书处的朋友问他，需要实习生吗？实习期一年，薪水由秘书处提供。阿朗嘴上说“需要啊！”潜意识里却认为，秘书处给天堂鸟联盟提供了一个免费的劳动力。朋友发了几份实习生的简历给他，阿朗迅速选中了有社区实践经验的小樱。“小樱有社区实践的经验，而且又是出生在农村，对农村比较熟悉，去承担一些采访寻点的工作应该没问题。”就这样小樱来到了天堂鸟联盟。

“小樱刚来，我不可能把重要的事情交给他去做。”因为小樱在来到天堂鸟联盟前，曾经写了比较详细的工作计划：每个月去社区，寻访到一定数额适合开展项目的地方。所以小樱来后，阿朗就按照小樱以前写的工作计划，安排她去做一些简单的寻访“踩点”的工作。因为小樱所承担的工作简单，阿朗又对小樱抱有“无所谓，没要求”的态度，三、四月份的这头两个月就这样平淡地过去了，表面上看起来双方相安无事。

如果没有大的意外，这种看似还不错的状态可能持续到小樱的实习期结束：小樱的工作相对简单，没有影响到天堂鸟联盟的总体工作进程，小樱的存在在阿朗的心目中会继续显得无关痛痒；同样由于工作相对简单，没有让自己深入反思的“由头”，虽然从未得到过阿朗的关心和指导，小樱对自己的状态也是相对满意。

二、突如其来的挑战

“五一二”汶川大地震给国人、尤其是给四川人民带来巨大的伤痛，同样，在这场天灾带来的变化中，阿朗和小樱也遭遇了空前的挑战。

“因了解而分开，爱情都是这样。”阿朗开玩笑：“后来大家在一起工作了，走得太近就容易产生摩擦。”5月份，阿朗带着他的团队去成都开展工作。在这里，由于时间紧迫，人手又不够，团队的每个成员都背负着沉重的压力。由于小樱之前并没有正式的工作经验，又是处在这么一个对人的要求非常高的“极端”环境中，她在成都的日子不好过。

在成都工作期间，阿朗突然发现，小樱并不能适应一个团队的工作状态。虽然小樱以前从未做过与撰写文档相关的工作，但还是主动要求去撰写和处理文档。可是由于经验不足，未能如期完成任务，也没有及时和阿朗沟通。“从我的角度看，这些文档处理起来很简单。但是事实上，小樱写的时间相当长，用了整整三个星期。”阿朗的性格比较急躁，在那种非常态的状态下，他的脾气更容易爆发：“写不

出来我能接受，我不期望她很有经验、写得很好。但是，我不能接受没有和我沟通，不懂也没问我。过了两个星期后，我问小樱文档的情况，她说写不出来。这就有问题。”在天堂鸟联盟，由于工作人员分布在不同的城市工作，所以相互之间及时沟通与交流非常重要。为了确保工作顺利完成，天堂鸟联盟设立了严格的沟通制度，工作人员常常通过网络进行主动沟通。也正因此，天堂鸟联盟的工作文化非常强调沟通和个人责任。

“虽然我有最终的决定权，但是我们的沟通更是一种朋友式的。”阿朗说。当然，这对工作人员的自律性和主动性也提出了很高的要求。由于种种原因，阿朗并没有将天堂鸟联盟这一最重要的“沟通制度”在小樱身上实施。小樱是个新人，自然也不熟悉天堂鸟联盟的这种工作文化，所以不会主动告诉同事们她工作进展的情况，但熟悉这一文化的阿朗本可以主动找小樱沟通工作的进展，而不必非要等到截止日期即将来临时才去询问。

阿朗承认，在这里他自己有失误。“当时压力蛮大的。外部，要面临灾区发生的突发状况；内部，还要管理一个团队，去筹款，没有时间沟通。”虽然这是一个客观存在的现实原因，然而更深层的原因则是阿朗一直所持有的对“免费得来的东西”无所谓的态度，“她就是秘书处给的一个免费名额，就这么简单。可能之前我和秘书处沟通得不够，我总没弄明白，这实习生到底是谁的？如果就是天堂鸟联盟的员工，我可以直接下达指令。但是在我的观点里，谁出资金，谁就是‘老大’。其实，小樱30%的时间都是在和秘书处沟通。”阿朗

认为，鉴于实习生归属权的问题不明确，他就不好对小樱下达什么工作指令，也不好提什么要求。

另外，天堂鸟联盟的工作文化也决定了小樱在工作“中途”不会得到太多的指导。天堂鸟联盟的工作方式是“目标明确，充分授权”。“天堂鸟联盟的工作氛围就这样，我们只明确你做什么，什么时候该有什么产出。在这个过程中，我们不会去做太多的干涉。”阿朗说。天堂鸟联盟是个创业团队，“活下去”必然放在天堂鸟联盟的第一位，而“活下去”必然要以“结果”为导向——这是一种不重视过程，只重视结果的工作模式。这个模式听上去比较残酷，但是“天堂鸟联盟是个没有成见的机构，在这里每个人都是平等的”。在这种工作氛围和工作模式下，小樱注定了要去孤军奋战。当然，阿朗也承认，没有考虑到小樱的工作经验，“这也是我们的一个教训”。

阿朗认为，天堂鸟联盟的机构文化决定了小樱要融入进来需要经历一个过程。“别说是小樱，有个工作人员在加入以前已经做了两年的志愿者，在加入后，还是经历了很长一段时间的适应期。”包括阿朗自己，也是在花了半年时间才逐渐适应了天堂鸟联盟的工作状态。

阿朗的无“督导意识”，天堂鸟联盟的工作文化和机构文化，都决定了小樱的实习之路是“路漫漫其修远兮”。

三、冷静后的反思

小樱融入天堂鸟联盟的“求索”过程确实颇为艰难，尤其是在成都的时候。在这里，她

不仅要重新适应新的生活环境，还要承担以前从未遇到过的工作压力。“你喜欢做什么？你能做什么？”这是在成都时小樱被阿朗问得最多的一个问题，也是让小樱最为发懵的问题，因为，小樱也不知道自己到底喜欢什么——这也就意味着，小樱在天堂鸟联盟中找不到位置。这里面当然也有机构的原因，因为天堂鸟联盟是一个公益创业机构，创业机构是充满了不确定性的。小樱很清楚：“天堂鸟联盟是个处于创业期的开放组织。它不会强迫你去做什么，但要求你主动、积极地去承担事情。如果做不到，就意味着整天无所事事。看着其他人都很忙，自己也会很痛苦。”为了不让自己痛苦，小樱主动承担了以前从未做过的文档撰写的工作。然而，就是这份在阿朗看起来很简单的工作几乎让小樱崩溃了。“不会用邮件沟通”、“不会用注释”、“不会用流程图”、“不会用反馈”、“写文档的语气不够友好”、“不懂的也不问”……批评的声音铺天盖地而来，种种质疑声音让小樱觉得自己是个没用的人。“我极度自卑，见到督导就害怕，一谈工作就紧张！我觉得自己快要崩溃了，很难熬，很压抑。每天都郁郁寡欢，不愿意说话，不想说话，怀疑自己得了抑郁症。”小樱说，“在那段日子里，我觉得得了心理恐惧症，自己特别无能，被人牵着鼻子走，别人还不满意，还要天天挨骂。”在这种状态下，小樱特别怀念以前无拘无束“踩点”的日子，也希望能尽早结束在这里的工作，回归到以前的生活。但是小樱也明白，以前的工作虽然容易做，但并不利于自身水平的提高，不能得到成长。熬到6月份后，小樱终于还是在文档没

有通过讨论的情况下离开了成都。“其实我也觉得挺懊恼。自己的事情没做完就丢给其他同事，是个很不负责任的人。”

7月份，在参加实习生机构互访的时候，小樱开始慢慢调节自己的心情，让自己从在成都的狼狈状态中解脱出来。等到参加中期交流会的时候，听着一些实习生在发泄着对督导和实习机构的不满时，小樱反而冷静了下来，思考自己如何才能更好地融入天堂鸟联盟，如何实现与督导及同事们的沟通这些问题。秘书处也在这个时候安排了关于“沟通”的培训，小樱感觉在培训中非常有收获。

小樱不知道的是，阿朗在参加了中期交流会后，也开始了自我反思。这次的交流会对阿朗的影响非常大。在交流会上，阿朗不仅跟秘书处有了更深入的交流，也接触了其他督导。通过彼此的聊天，阿朗才明白了作为一个督导的责任，也对培养青年人有了更深的认同。小樱知道的是，在中期交流会的那几天，她和阿朗相处得非常愉快，与阿朗的距离也拉近了很多。当然，在谈起工作的时候，小樱还是会紧张。

交流会后，阿朗有意地花更多的时间去和小樱沟通。当然刚开始，小樱也并不能适应阿朗的这种转变。一次，阿朗主动对小樱说，有空吗？我想和你好好聊聊。小樱很紧张，因为之前阿朗很少找她聊天。是不是自己又是哪里没做好呢？小樱心里嘀咕着，感觉头皮发麻。还好时间长了，小樱也就习惯了。“彼此都找到工作感觉了。”

四、位置摆正以后

对于小樱8月份以后的工作工作状态，阿朗的评价是：“小樱挺好的，小樱是个勇敢的人，这是她最大的优点。”8月份以后，阿朗无论怎么忙，都会抽出时间去和小樱沟通。而且阿朗发现，“小樱也会主动地来找他。”

经过1个月的心理调整，小樱在8月份重返成都时，对在成都工作的感觉要好很多。刚回成都时，小樱发现自己仍然不知道去做什么，同事做的工作插不了手，和同事的沟通也是寥寥数语。小樱的心情还是很糟糕。还好，这时的阿朗已经是“督导阿朗”。小樱在和阿朗沟通后才明白，只有自己去突破与他人交流沟通的心理障碍，才有可能在接下来的工作中游刃有余。阿朗首先让小樱想清楚一个问题“你能干什么？如何为天堂鸟联盟带来效益？”这个问题让小樱一个晚上没睡着。小樱一方面在想着如何突破自己，另一方面想着自己能为天堂鸟联盟带来什么。在反思后，小樱给自己定了个“突破自己”的计划：比如一天规定自己问几个问题、开会的时候规定自己提几个问题、强迫自己多说几句话等等。坚持一段时间后，小樱“受益匪浅”。

在8月中旬的团队拓展会议上，小樱在会上很用心的倾听同事们的想法，然后表达自己的看法。虽然此时的小樱还有些紧张心理，但她更相信，“只要肯迈出第一步，相信我的这个心理障碍会很快克服的。”拓展会议结束后，小樱了解了机构的计划，也就很容易明白“自己能做什么？能为天堂鸟联盟带来什么效益？”后来，小樱提交了自己的工作计划，规

定了自己在下半年中的工作目标和工作内容。小樱给自己定的目标是，学会用邮件与同事沟通、及时向机构反馈信息、多跟不同的人群交流、勇于表达自己的想法。“成长需要自己大胆的迈出第一步。记得有人曾跟我说过，在天堂鸟联盟锻炼，如果你能挺过来便成龙，否则就成虫。”小樱肯定不愿成虫。在接下来的工作中，她努力改变自己，和不同人群打交道，尤其是和同事的沟通。经过短短几个月的磨练，她终于突破了自我。

在实习生毕业交流会上，她大胆地告诉大家，自己已经实现了当初参加小额基金项目时的愿望，会写文档、语言表达能力提高，这些大家都是目共睹的。未来，她也希望能留在天堂鸟联盟——给她带来了痛苦，但也实现了自我成长的地方。

阿朗现在对小樱的评价是，小樱的执行力很强。虽然能力还不够，但是她敢于负责任。“能力的提升只是时间的问题，她需要更多的锻炼。”

成长的何止是小樱。阿朗在自己的博客里写道：坦白说，我不是一个好督导，“贪小便宜”、“脾气暴躁”。能走到今天，全靠小樱个人的天赋和努力。是她改变了我对实习生项目的理解，让我真正理解了督导的意义，可以说，这一年来，不单是小樱在成长，我也在成长，获益良多。

案例分析

顾 远

如果你的机构需要增加人员，你是希望获得一个能力意愿都很强的有经验的“熟手”还是一个需要花时间培养才能出成绩的“生手”？相信绝大多数人都会毫不犹豫地选择前者。谁不希望招进来一个新人马上就能上手干活呢，特别是在NGO这样一个专业人才相对缺乏的领域里。可问题是，在任何时候，这样的熟手都是一种稀缺资源，更多的时候，机构面临的是不得不起用生手的现实。于是，如何有效发掘这些生手的潜力，使他们能够快速成长并做出成绩，成了摆在很多机构面前一个亟待解决的问题。

组织将其成员看作什么决定了它会如何对待这些成员。在大工业时代，作为新兴经济组织形态的企业，普遍将员工看作是依附于机器的“人手”。在工作中，他们只需要按照管理者的安排做一些简单重复的动作；同时，他们也被视作是作为生产要素之一的“劳动力”，是生产过程中的“成本”。为了保证利润最大化，这种成本应该被不断的压缩至尽可能少的程度。因此亨利·福特曾发出过一句著名的感慨：“为什么我只需要一双‘人手’，却不得不雇用这整个人！”。在这种对待成员的态度指引下，显然不能指望组织会多么地重视成员的发展和需要。

随着社会经济的发展，一种新的对待成员的态度开始出现。组织开始将其成员视作“人力资源”，并且是组织所有资源中最重要的一项，并成为组织多个利益相关方中的一个。对于非营利组织而言，其实更是这样。组织如果不是在发展自己的成员，就是在阻碍他们成

长，在毁掉他们。各种针对非营利组织从业人员的调查都反映出同一个结果：人们之所以选择加入一家非营利组织，而非薪水更高的企业，一方面是觉得自己在做一件有意义的事情，另一方面也是因为获得了锻炼自己各方面能力的机会。这就要求非营利组织能够善于发现成员的优势特长及兴趣所在，合理有效地安排工作，让成员的能力在工作中得到发挥和成长。今天，越来越多的成功组织正在采用“develop people through work”（帮助人在工作中成长）而非“get work done by people”（让人来完成工作）的理念和方式，来平衡员工发展与工作绩效之间关系。以“使我们的生活变得更美好”为共同使命的各个非营利组织，更有理由在这方面做出表率。

同时，对于非营利组织而言，维护一支忠诚的志愿者队伍的最好方法是像对待正式成员一样地对待他们、要求他们、培养他们，给他们能够发挥其才能的工作机会，并及时地鼓励。非营利组织很难提供物质激励。所幸志愿者选择从事志愿工作也并不是为了满足物质的需求。很多人都没有意识到，工作本身就可以成为一种很有效的激励，这正是非营利组织所能和应该提供的。那种将志愿者视作“免费劳动力”的观点只会使志愿者与组织渐行渐远，而将志愿者安排去从事有意义的工作，并提出高标准严要求，才有可能使志愿者真正找到从事志愿工作的乐趣，满足自己更高层次的需求。

目标管理

安排了有挑战性的工作，也提出了标准和要求，还有一个如何工作的问题。“目标管理”自上个世纪50年代被首次提出，至今已在越来越多的组织中得到了不同程度地应用。“目标管理”是否就是“目标明确，充分授

权”这么简单呢？其实不然。目标管理的第一步是对目标进行沟通并达成共识。个人首先要知道目标是什么，这个目标对于组织目标的实现有什么意义，并认可这一目标。这是个人能够为组织做出贡献的前提。正像案例中的情况一样，实习生在“了解了机构的计划后，也就很容易地知道了‘自己能做什么？能为天堂鸟联盟带来什么效益？’”。目标管理也意味着组织对成员如何完成其目标的过程不过多干涉，也就是所谓职责领域内的信任和授权。授权不是“弃权”，对于中间过程的“里程碑”进行反馈和评估是保证工作顺利进行所必需的。更重要的是，这种工作安排要求承担工作的人具有良好的自我管理能力和能力。

自我管理

进行有效的自我管理首先需要知道自己的优势所在。对于个人优势，人们从小到大都在不停的思考这个问题。优势是闪光点，是一个人在别人眼里找回骄傲和自信的东西。在经历学习生涯与一段工作生涯以后，很多人开始对自己的优势特点形成一定的认识，比如，擅长形象思维还是逻辑思维？偏理性还是感性？内向还是外向？是否擅长社交及与人合作？承压能力如何？等等。这些结论很可能夹杂着个人的偏见和主观性，如果能有更为系统的分析方法则可能得到更为精准的判断。

一种简明有效的判断方法是管理大师德鲁克提到的“反馈分析法”。“反馈分析法”即作出决策和行动之前，先写下预期结果。经过9-12月后，将实际结果与预期结果比较。德鲁克采用这个方法15-20年。通过结果比较，能够用实践来证明个人擅长的工作，不能胜任的工作。更多的启发是，哪里能发挥优势，就到哪里去。努力改进坏习惯。但是坏习惯不等于弱点。在改进弱点时，尽可能少浪费时

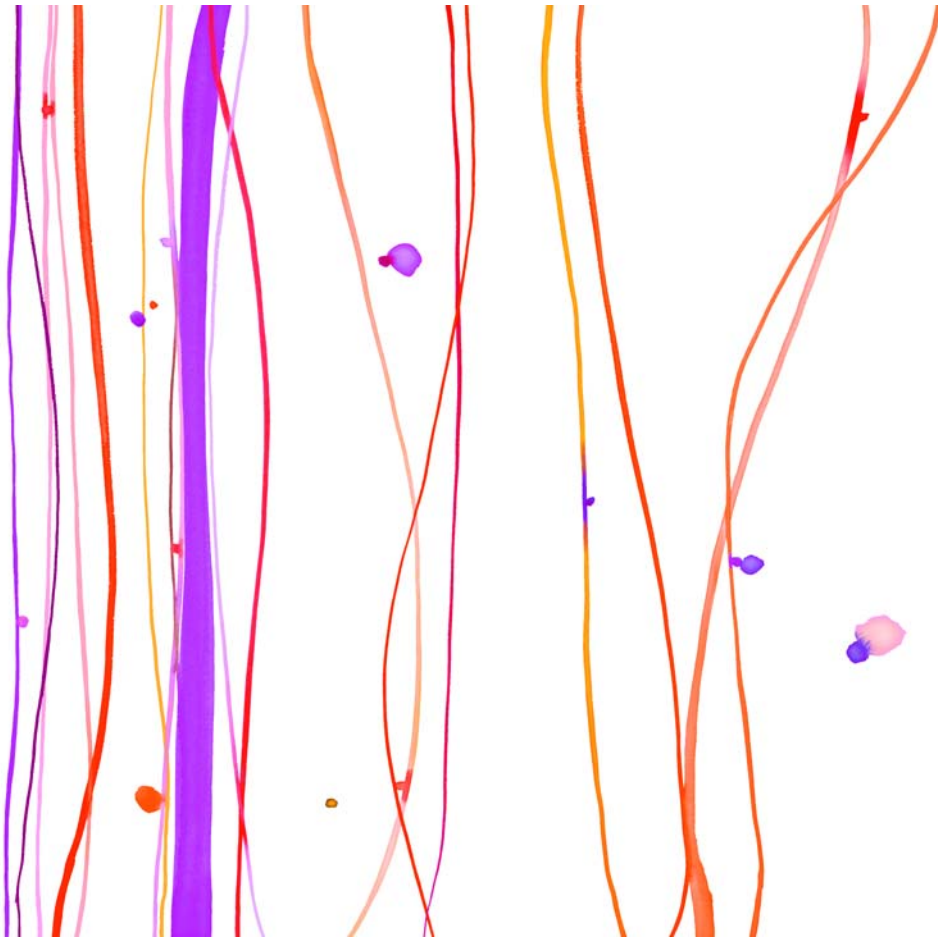
间。对于最不擅长领域的工作，就是我们坚决不要做的事情。

有效的自我管理还要求个人能够明确“我如何工作？”，也就是自己的工作习惯和特点，比如：你是善于阅读、善于倾听、还是善于写作？你是更喜欢一个人工作还是在团队中工作？你是否喜欢做一名追随者还是一个领导者？另一个不可忽视的重要问题是个人的价值观，也就是个人认为“什么是正确的”。当我们的价值体系与组织的价值体系水火不容时，我们注定要遭受挫折和一事无成。因此，个人与组织的价值观应基本一致，才能和谐相处。价值观是一个最终的检验标准，甚至高于个人优势。也就是说，两者矛盾时，我们可以放弃让我们发挥优势的工作，却不能放弃我们的价值观。

案例中，实习生的茫然与自身尚未很好地回答上述问题有很大关系。而在督导要求实习生想清楚“你能干什么？如何为天堂鸟联盟带来效益？”这两个问题之后，实习生开始了自己的反思，做出了行动计划，并最终“受益匪浅”。这种转变的发生是督导和实习生同时努力的结果，也是双方走向持久合作的开始。

行动指南

1. 将员工和志愿者列入组织的利益相关者，将其需求的满足和满意度列入组织的绩效评估中。
2. 和员工一起发现他的优势、工作习惯和价值观。
3. 进行工作安排时充分考虑员工的个人特点，发挥工作本身的激励作用。
4. 和员工一起定期进行工作结果的评估和反馈。



“秩序” ABC

○ 王 叙

机 构：A、B、C

督 导：若 干

实习生：小 艾、小 碧、小 丝



导 读 组织的正规化很容易被理解为体系化的规章制度、明确的职责分工和严格的工作流程，这样的“正规化”在促进组织有序发展的同时往往也承载着“官僚主义”的痼疾。造成这种现象的原因在于，组织往往在正规化的过程中不自觉地忘记了正规化的根本目的，而把手段混同于目的了。

A、B 和 C 这三个机构都是大型的 NGO，其中 A 有数百名员工，并设有专门的人力资源部。由于人员流动，该机构对人力有经常性的需求。这三家机构平时招募员工的渠道跟普通商业组织并没有什么不同，主要是通过人才市场、专业媒体等。

但是三家机构的高层都感到，从这些渠道招募而来的员工通常对 NGO 没有认识，只是作为一份职业对待而已。A 机构的高层管理者 Chris 就表示，NGO 是一个具有使命感的领域，如果加入的人仅仅把这份工作视为一份职业，那是不够的。也因为这个原因，A 机构对引进青年实习生很有兴趣，期望这些青年人身上的志愿精神，能够对机构原有员工有所冲击和影响。同时，也希望从这些人当中能选拔出合适的员工。因为这些希冀，A 机构打破了以往不接收应届毕业生或在校大学生的一贯规定。B 和 C 也基于类似的出发点，在不同岗位上使用了全职的志愿者。

一、身份的尴尬

小艾在学校里曾经是志愿者组织的积极分子，对投身于改良社会的 NGO 事业有着极大的

热情，而对能以 NGO 为职业更是怀着美好的憧憬。当他获知自己能够进入 A 这样一个久负盛名的机构作实习生，感到非常兴奋。

在人力资源部与项目执行方签订完协议以后，小艾跟人力资源部的人见了一次面，然后就直接被送到了项目点上。之后，项目点负责人也就顺理成章地成为了实习生的督导。由于项目点上的负责人之前并没有与实习生项目执行方有过沟通，也没有看过接纳实习生的有关文件，对自己应该承担哪些责任并未明确，所以实习生一到，就理所当然地作为普通员工一样对待了。

小碧在进入 B 机构以后很快就遇到了一件不舒服的事。机构内部有个员工定期分享读书体会制度。那天小碧也跟随大家一起到了会议室，还很投入地给大家讲了自己读的一本书。但是会后大家都出去后，行政主管叫住了她，说：“你是志愿者，以后不用参加这个活动了。”小碧顿时感到很尴尬，回去以后一直想不通。当初自己来时明明说是跟其他人一视同仁，现在为什么连个读书活动都不能参加呢？后来才从督导那里知道，原来这个读书活动是有奖励的，而奖励名额是事先按员工人数规定的。由于小碧是志愿者，所以之前并没有把小碧计算进来。行政人员担心小碧参加活动却没有奖励会不满，所以才劝阻她。

在 C 机构的志愿者小丝也同样遭遇了身份不明所带来的尴尬。小丝所在的项目组给每位员工都配发了统一的包，并要求在工作中佩带，但是没有小丝的。负责发放的同事也感到很不好意思，解释说上级在统一定制中没有把志愿者统计进去。类似的现象还有，小丝收不到其

他同事都能收到的群发邮件，有消息或通知都是从别人那里听来。正式员工都有参加进修、培训、交流的机会，而小丝没有这样的机会。

二、程序的消磨

当初跟小碧一起报名想来做志愿者的还有一个同学，因为等不及漫长的申请过程而中途放弃了。说起这件事，小碧至今仍不解，为什么一个看似简单的志愿者录用过程居然花了将近三个月时间？当时 B 机构负责此事的项目官员很看好小碧和那位同学，但是需要经过上级的批准。此后每次打电话过去问，项目官员都热情地告知请耐心等待，并给予称赞。但这一等就是三个月，小碧的同学在等了一个月之后就失去了耐心，到另一个草根机构去了，尽管很仰慕 B 机构。关于这件事，事后项目官员也解释说，因为个人没有权利增加人员，即使是一名志愿者，也必须将资料报送机构的人力资源部门，对方再进一步向上级请示。这一来一往，自然就需要花掉不少时间。

小艾来到项目组两个月以后，发现自己一直所做的所谓工作不过就是制作表格、做会议记录、整理文件这些琐碎的小事，跟自己来之前所设想的“解决农村问题”的目标距离遥远。尤其当他得知一名校友已经在草根组织里独挡一面时，他变得越来越焦躁不安，对手头的工作也开始漫不经心。在他看来，独立做成一件事，才能体现自己的价值。

督导看出了小艾的焦急，于是特意在项目的细节部分给他创造了一次有发挥余地的机会，并找了另外两名来自社会的志愿者跟他配合。

小艾日以继夜地做好了计划书，督导召集同事帮他做了补充和修改。最后计划书终于获得了督导的认可，可以上报并申请经费了。计划报上去以后，小艾心急如焚，一等就是两个月，在小艾和志愿者们已经快绝望的时候，终于批复下来了。而这时，当地的情况已经发生了变化，当初的计划中很多内容不再适合，督导也不同意执行了。

说起这件事，小艾对此简直到了愤怒的程度。他来到A机构以后只有一次看到机构的高管陪同海外更高层的负责人来到项目地视察。“他们高高在上，根本不了解下面的情况，凡事都要请示，这不是官僚主义吗！”

小丝在来到C机构之前，充分做好了到艰苦环境工作的准备，比如她甚至随身带了一根可以随地扯起来晒衣服的绳子——当然，并无用武之地，她一直在镇上的办公室里工作。因为这个项目是跟当地的政府合作，她们每天就跟那里的工作人员一样，上班下班而已。她非常渴望能跟所服务的群体经常接触，但是在她来到项目组三个月的时候，仍然没有这种机会。她逐渐丧失了NGO工作的感觉，觉得这样还不如去商业领域。

三、理念的渐远

B机构是个管理规范的组织，岗位分工非常细，每个人都负责一个小环节，每个小组负责一部分，大家都以做好本职工作为己任。而小碧本来就是热心人，她精力充沛，不论什么工作都抱着极大的热情，经常感觉事情不够做，跑去帮同事。让她感到意外的是，对方

经常说“不用了”。只有一次有同事夸她是“最喜欢帮助别人的人”，这番话令小碧多少感到一些欣慰。

当工作需要其它小组配合时，小碧则明显感觉到一些不顺畅甚至阻力。她逐渐意识到，每个部门、每个人都是从自己的局部出发考虑问题，各扫门前雪，而不是从项目整体对待问题。

小碧不由得有点怀念在大学期间参加的志愿者组织。那时，大家不分份内份外，都抱着满腔热情抢着做事。有时也有人抱怨管理不规范，可是管理规范之下怎么会是这么一种奇怪的感觉呢？小碧有点困惑了。

一直到了下半年，小艾终于有机会跟着项目组到下面接触一线工作，为此他很兴奋。这次任务是为一个扶贫项目做前期的调研。在前一天的工作会上，主管特别强调了参与式方法在这个项目中的重要性。为此，项目组设计了表格，并准备召集全体村民现场征求意见。但是到了村里开会的时候，一部分村民因为各种原因没能到场，而这时已经傍晚。小艾说，我们留下来等明天人到齐了再收集数据吧。但是组长说，不行，班车马上就来接我们了，按规定我们不在村里过夜。他让大家动手模拟没到场的农户的意见，填到表格里。这个举动令小艾目瞪口呆，而现场的其他同事似乎都习以为常。

回去的路上，组长见小艾闷闷不乐，就开导他说：“其实农民的想法我们很了解，再说我们确实召集了农户开会，最后这点数据并不影响真实性。”

“可是这还算真正的参与式吗！”小艾质问。

组长于是讲起了自己来到A机构以后的经历。A机构当时在中国规模还很小，因为交通不便，工作人员每次到项目点在村里一住就是半个月，生活非常苦。后来，机构越来越大，项目越来越多，工作条件也越来越好。现在下乡有班车接送，并且规定一律当天返回。生活不那么苦了，可是他也不得不承认，现在对自己工作价值的认识不像当初那么踏实、肯定了……但是组长反过来又强调，机构大了以后，很多时候我们要做一些妥协，因为大家在一起工作，所以要按照一定的规则来做事情，而不是说想怎么样就怎么样。现在他就把NGO当作一份工作，一个职业，对他来说，这份职业的选择本身恰恰是自己的社会责任感以及使命感的体现。

四、难免的争议

三名志愿者（实习生）一致认为，接待机构在管理细节上没有认真考虑他们的需求，没有因为他们的加入做出相应的弹性调整。

而接待机构方面表示，因为机构不是为了实习生而存在的，它本身在运转，有着自己的使命，还有自己成熟的工作模式和项目。当一个实习生到来的时候，机构不可能马上做出调整。于是他们只能把志愿者（实习生）纳入与普通员工一样的管理体系。而不可能针对他们给出特殊的规定。而当这些实习生提出要参加考试、探亲而请假时，也经常让项目主管犯难，觉得手头的工作很不好安排。

A机构的另一位管理层人员则承认，随着机构的扩大，管理的强化，员工的职业化特征

越来越强，与此同时，基于志愿精神的热情却在越来越淡。他本人曾在内部会议上提出这个问题，还建了一个内部网络论坛来探讨，但是这个论坛很少有人问津。内部也一直没有很好的办法来解决这个问题。用他的话来说，是积重难返。

B机构的一位管理者则认为，NGO也需要管理。靠年轻人三分钟热情是无法长期保持一个规模化的机构有序运行的。尤其是涉及各种资源的调配，必须有监管制度，才能对捐款人负责。她认为，志愿精神固然可贵，是NGO的发源；但职业精神才是NGO发展的可持续保证。

至于实习生提出的发挥空间不够的意见，C机构的高管表示：不会单独为实习生提供另外一种职业环境，将视实习生跟员工一样的标准看待。引进实习生或志愿者是基于为那些更有热情的年轻人提供一个尝试的机会。至于这种热情没有发挥预期的作用，他的理解是：可能是人员太分散的关系。尽管没能完全实现预期目的，但是实习生的引进，促使我们思考这个问题，进而采取行动，建立人才培养计划。

三名实习生（志愿者）的尾声各不相同：小碧逐渐适应了B机构的环境，最后留在那里成为一名正式雇员；小丝在服务期满后决定不再留在NGO，转而考取了公务员；而小艾因为计划书没能执行的事，热情大受打击，愤而递交了一份离职信，提前离开A机构，到一家草根NGO去了。

离开之前，小艾在机构内部论坛上留下这么一段话：

“大机构所固有的特殊危害性就在于它牺牲创造性的自由而强调秩序这一自然倾向……机构

规模愈大，愈加明显，愈加不可避免地需要秩序。如果建立的秩序达到高度严谨与周全，以致人们毫无施展其创造性能力的余地，毫无打破常规从事创新的余地，那么这个机构就会变得死气沉沉，就会变为一块不毛之地。

——E. F. 舒马赫”

案例分析

顾 远

在看了本案例集中诸多草根NGO的故事之后，我们饶有兴趣地读到了这篇发生在规模更大、管理更正规的NGO里的故事。实习生在这些机构中的遭遇也许会引起很多读者的共鸣——我们本来期望从它们的身上学习先进的经验，然而看到的却是更多的失望与失落。我们可以从“沟通”的角度解读发生的事情，或许机构能多些和实习生的双向交流就好了；我们也可以从“实习生制度”的角度解读：因为这些机构以前没有实习生制度，所以第一次尝试出现疏漏在所难免；我们还可以从“科层制”的角度得出结论，机构规模大了层级多了，发生这些事情都是难免的……这些分析都有道理，却又总让人感觉好像意犹未尽、甚至隔靴搔痒。事实上，案例中实习生所遭遇的问题并非是在这些机构里特有的，只是因为公益领域具有某种程度上的特殊性，才显得更为突出。真正的问题出在对于管理的错误认识和应用上。

提到管理，很多人首先想到的是企业管理。事实并非如此。作为一种发挥特定功能的器官，管理对于任何类型的组织都是必需的。管理的目的不仅仅是为了获得利润，而是为了使组织围绕着自身使命更有效地创造绩效。从

这个角度来说，管理工作的实质可以被定义为一切清除绩效障碍的行为。

只有对于管理的正确认知才能产生正确的管理实践。既然组织相对于社会必须承担其社会职能，而管理又是组织实现其职能所必须的器官，那么管理就是有价值判断的，有目的性的，不存在为了管理而管理。因此，“管理是什么”、“管理如何做”这样的问题应该是第二位的。首先，我们必须问的是“管理为什么”。管理有效性判断只有针对特定目的才是有意义和有可能的。很多的组织，如同案例中涉及的组织一样，往往会随着自身的发展壮大而渐渐在日常管理中忘记了“组织使命”、“创造绩效”这些根本目的性，而把注意力都放在了原本只是作为手段的“制度、流程、职能分工”上。

对于管理的另一个常见误区是将管理与叠床架屋式的科层制和自上而下的命令—控制模式等而视之。科层制作为一种能够有效发挥组织的工具理性的组织形态，曾极大地提高了组织的效率，为提高生产力、创造更丰富的物质财富做出了巨大的贡献。随着组织的日益庞大和对适应性及灵活性的要求的增强，分权制、结构扁平化、治理结构等问题显得尤为重要。如何在保持适应性及灵活性的同时，权衡短期的项目效率和长期的组织有效性、避免分散决策的风险、协调地方自主权和总部统一权的关系，成为组织有效性和领导能力的巨大考验。问题的焦点不在于如何加强控制，而在于如何加强整个组织的共同目标的引导力量。作为一种管理原则，目标管理可以给诸多实践探索提供有力的指导。美国救世军从早期魅力性领导人的集权管理到今天民主分权的治理结构的转变，也为今天中国大陆的非营利组织提供了生动的案例。

正是上述对于管理的误解和误区的存在,使管理在很多的组织中没有发挥出自己应有的作用,也是很多草根NGO在一定程度上排斥管理的原因所在。大型NGO组织对于管理的重视程度显然要好于很多的草根NGO,这也是他们得以逐步发展壮大的重要原因之一。然而,实习生在机构中的遭遇和挫折感却也折射出这些更为“正规化”的NGO组织在管理上也存在着欠缺和不足。为了更好地理解这种组织“正规化”与个人“挫折感”之间的矛盾,我们需要对管理,特别是NGO的管理做进一步的深入分析。

如果我们将管理分为“道”和“术”两个层面,笔者以为,非营利组织应该在“道”上更多地体现自己的优势,而在“术”的层面更多地借鉴企业已有的经验。

所谓“道”,指的是管理的理念、原则和逻辑。按照德鲁克的定义,管理是“界定使命,然后组织和激励人力资源去实现这个使命”。非营利组织的感召力主要体现在其使命上,这是“以利润最大化”为经营目标(其实这是一个普遍存在的错误认识)的企业所不具备的优势。有价值的目标设定、目标管理也是非营利组织的成功所必需的,而伴随而来的人性化管理原则是非营利组织所先天(尽管有时可能是“不得不”)具备的另一管理优势。在缺少物质激励的情况下,如何通过有意义的工作和目标来激励成员是每一个非营利组织都必须面对的课题,也更容易引发优秀的管理实践。这也是德鲁克认为美国企业应该向美国的NGO学习的地方之一(“如何激励知识工作者提高生产力”)。在这些方面,非营利组织理应做出表率。

而所谓“术”的层面,则是指通用的管理技能,如沟通、激励、辅导、时间管理、

项目管理、会议管理、绩效评估等等工具、方法、技巧。由于企业的发展历程比非营利组织长得多,在这些具体的管理实践领域,企业已经积累了丰富的经验。非营利组织完全可以借鉴来纳入自己的管理实践中,也在组织中培养一种共同使用的语言,进而提升组织的效率。

按照这种对管理内容的划分,我们可以这样粗略地描述中国大陆目前NGO领域的管理现状:对于很多的草根NGO来说,“道”有余而“术”不足,表现出的是混乱低效;而对于大型正规化的NGO来说,则往往“术”有余而“道”不足,表现出的是官僚主义和技术理性盛行。这两种情况都不利于NGO的长远发展。

NGO毕竟是一个带有使命的领域,如果加入的人仅仅把这份工作视为一份职业,那是远远不够的。而NGO领域的工作也是工作,需要职业精神、需要管理、需要专业的知识技能,仅有热情也是远远不够的。志愿热情和职业冷静并非相互对立,而是做好NGO工作应该同时具备的;追求效率和管理人性化也不是对立的,它们都服务于组织的根本使命。

行动指南

1. 你觉得你所在的组织中成员的工作热情如何?为什么?
2. 案例中出现的情况在你的组织中发生过吗?如果是,你打算如何处理?



豆子要发芽

○ 王 叙

机 构：四季豆协会

督 导：老 徐

实习生：小 四、小 季、小 豆

导读 用清晰准确的标准选拔人，在别有深意又化于无形中使用人，以扶上马再送一程的气度培养人，在这个案例中，我们读到的是一个关于“人”的故事。

“六个月的磨练，已经收获很多值得一辈子珍藏的东西。”

——小豆

一、“吃”出来的公益

吃饭也能吃出公益来？听起来是个玩笑，却真的有这么一个组织，是从“吃”做起的。

四季豆协会的日常“办公地点”是个饭店——土馆餐厅。与众不同的是，这家餐厅所采用的食材无一来自市场，而是由200多家农户直接供应。大米、蔬菜、鸭子、腐竹……但凡餐厅里使用的食品材料无一不是无化肥、无农药种植、无饲料养殖的。也因此，餐厅从米、菜，到调料，乃至洗洁用品，彻底杜绝了化学成分，保证够“土”。由于独树一帜，更由于有了健康保证，土馆餐厅在当地竖起了特色鲜明的品牌，赢得了一批忠实客户。餐厅每逢饭点都是座位爆满。顾客们表示：“吃习惯这里的饭菜之后，再也不习惯吃外面的东西了。”

发起人老徐当年是个小商人，当初有段时间由于生意关系经常下乡。他性格随和，喜欢跟淳朴的农民交朋友，经常被老乡们拉到农家院里吃饭。老徐发现农民们自己吃的米、肉、菜跟市场上卖的不一样，因为不放化肥、也不施农药，吃起来不仅放心，味道也醇香。他就想，这么好的东西能不能拿到城里卖个好价钱呢？如能那样，坚持“绿色”种植的农民能获得更高的收益，消费者能得到健康的食材，对环保也有益处……饭桌说笑间产生的想

法，事后老徐认真去实践。

老徐先是组织身边的熟人一起下乡，了解无化肥无农药种植的好处，进而鼓励大家购买，无意中形成了一个消费者组织，取名叫“四季豆协会”；接着，他开办了土生食品商店；再接着，他们又把东西上门，推销到各家饭店；再接着，老徐经过一番摸索，最终自己开了这家土馆餐厅。

土馆是个社会企业——他们鼓励农民小规模尝试不用化肥农药，种植健康农产品，四季豆协会则确保这些好东西在土馆里能卖出好价钱。餐厅利润的大部分用于企业发展和扶持农户。比如，当合作农户出现经营风险，他们会从基金中出资给予扶持；他们会对农户开展培训，并赠送良种。

有了餐厅这个桥梁，城里的消费者和农民建立起了联系。四季豆协会正式定位于倡导城乡互动下的社区支持农业模式，把扶持农民发展健康农业，与农民共同成长作为机构核心理念。

二、打铁先选料

四季豆协会的发展逐渐引起资助机构的注意，向他们提供了支持，包括选派实习生。在实习生到来之前，跟老徐一起折腾的人，要么是熟人要么是朋友。至于实习生是来干什么的？怎么培养？如何管理？他根本没想那么多，觉得反正多个不用付工资的人手总是件好事。

但是，随着第一个实习生小四的快速成长，并在四季豆协会的初创时期发挥了不可小视的作用后，老徐开始意识到，要培养几个人

出来，才能支撑组织的发展。于是，老徐开始物色新人。

“热爱农村”这四个字是老徐衡量人选是否合适的初步标准和首要条件。乍看起来，这四个字挺简单，农村好啊，有山有水，有新鲜蔬菜和水果……谁不喜欢呢！但是，作为四季豆协会的人，需要能背着东西爬山越岭，不辞远近，经常到已无新鲜感的农户家里去；跟阿婆在树下一边干农活，一边聊天；打开门把满是泥的阿公让进自己屋里，在烟雾缭绕中跟他谈天说地……这些都是四季豆协会成员的日常工作，需要把跟农民打交道作为你的事业和乐趣，“热爱农村”并不简单。

老徐开始选拔第二个实习生的时候，赶上要开餐厅，正缺服务员，就决定选个女生。小季被选中有两个原因，首先从小生在农村，长在农村，对农村了解、有感情；另外，看上去小季不是那种娇气的小女生，做事干脆利索，胆大心细。

等到要招第三个实习生的时候，当时老徐考虑下一步需要做更多工作下乡联系农户，觉得增加一个男生更方便，但是偏偏一个叫小豆的女孩子特别执着地申请加入。

小豆出生在山区。当年她考取大学时，父母欣慰地以为女儿终于可以脱离乡下，成为城里人了。小豆在商业领域做过几个职业后，感到自己都不喜欢，一度处于迷茫之中。看着身边人都为买车、买房而奋斗，那些都是别人的理想，不是自己想要的。在了解实习生计划时，“电脑加睡袋的生活”这句介绍让她一下子就选中了四季豆协会。

不管四季豆协会还没有答应，小豆已经开

始为进入四季豆协会做准备。听说四季豆协会需要卖大米，而自己又因为害羞一直恐惧卖东西，她就辞去工作，到一个卖家电的商店锻炼一下自己。小豆的打算遭到家里的坚决反对，母亲为此不接她的电话。小豆想，人生这么短暂，如果连工作都不能做自己喜欢的，哪有什么幸福可言。她还是毅然坚持要到四季豆协会。

小豆的义无反顾打动了老徐，在最后关头他放弃了另一个男生，选择了小豆。事隔一年之后，老徐为自己的正确选择感到欣慰，说“差点选错了人”。

小豆刚到四季豆协会的时候，被安排在土馆餐厅做服务员。转眼两个月过去，她的情绪越来越差。自己明明是来做农村工作的，却没有机会下乡，整天干活，没时间思考，也没时间学习，哪像个实习生？做餐厅服务员又有什么价值呢？会长经常带大师兄小四下乡，对自己理也不理，她开始怀疑会长对自己是不是不满意。加上不懂当地的方言，不习惯饮食，住处先是被洪水淹了，又被小偷光顾……她开始动摇了。

小豆的情绪变化被小季察觉到了，她给小豆讲了自己的经历。一年前小季来到四季豆协会以后也同样不喜欢服务员工作，总想跟会长一起下乡。当时土馆里多数是男人，没有伙伴又远离家乡，她虽然坚持每天把工作做好，其实心里很不开心。有一天她感觉自己受不了了，把行李打好，准备不辞而别。她的情绪变化被师兄小四察觉了，劝她给老徐打个电话。小季也觉得就这么走了实在是很挫败，犹豫再三，还是拨通了老徐的电话。老徐在电话

里语重心长地讲了四季豆协会的发展思路，以及对小季优点的认可、期待……

小季留了下来。看到同伴们都不计回报，努力做事，她开始理解老徐和同伴，理解做服务员是四季豆协会的需要——只有了解了消费者，才能做好城乡互动。

伙伴的关心和鼓励也让小豆稳定了下来。她开始重新看待服务员这项工作，发现了其中的意义。她开始主动向顾客介绍土馆食物中包含的理念。

从小季到小豆，老徐对实习生们的变化始终是暗暗观察掌握，按照他的方式，他轻易不主动问她们。他相信老人口中的老话：“打铁要是那块料”、“严师出高徒”。最艰难的过程要靠自己走过来，靠别人拉过来的，一定走不长。

到目前为止，四季豆协会的成员多数来自农村。他们的家庭成员在影响之下，也开始尝试绿色种植，为四季豆协会增加了资源。

三、修行在自己

小豆来到四季豆协会半年以后，土馆餐厅的人员逐渐增加。老徐看到小季和小豆锻炼得也都到了火候，就安排她们下乡去做她们渴望已久的事。

小豆和小季本来还等着工作布置，但是老徐什么也没说。回头也不问每次下去做了什么、做了多少，只是一再嘱咐要注意安全。

实习生处于“放养”状态，可以说是享有充分的自由。可是，这样难道不会失控吗？老徐自有他的道理：做农村工作，最重要的就

是融入农村生活；生活就是工作，工作就是生活。不需要用效率衡量。只要她们能融入农村，就达到了目的。能交到种田的、砍柴的、打铁的农民朋友，就是做好了工作。

起初，老徐时不时地召集她们开会，到后来好久都不开会。直到大家都感觉“我们团队是不是好久没有交流过了？”每当小季和小豆下乡认识了一个有趣的农民或者觉得有了新想法，就主动打电话找老徐：“我们想找你开个会。”被动与主动背后是心态的变化。“说是开会，实际上是分享。”老徐这样理解。

她们当初不情愿做餐厅服务员，但是在跑了乡下以后，她们反倒主动跑到土馆餐厅，利用给客人服务的过程，向客人介绍健康农业的理念。她们知道每种食材来自哪户农民，很多农户在她们心目中有鲜活的形象，说起来就像自家的亲戚，听起来也让客人格外信服。

“四季豆协会没有规章制度，也没有明确的层级关系”，老徐笑谈说，“甚至没有管理，跟四季豆协会的农业主张一样，一切顺其自然。”但是，老徐会要求实习生每个人每个月要写些文章，表面上是为了出版内刊，其实还有另外一层用意：从文章中了解每个人的想法，看看她们最近是不是在正常地发展。如果出了问题，在文章中是能够发现的。这时候，老徐就会特意做些提醒。

“我们不知道该怎么解释四季豆协会，四季豆协会是什么……在这里做感觉很开心，没有觉得在工作，就是在生活、在玩。唯有的压力是每个月要交文章的时候；还有，就是家里需要钱的时候，自己就得压缩生活费。”因为每个礼拜都要下乡，小豆晒得越来越黑，仍

然乐呵呵的。回首半年的经历，小豆说自己在四季豆协会经历了一个蜕变的过程，当不再有那么迷茫的时候，便开始坚定地做一件事情了。在四季豆协会期间也遇到一些困难，但是自由的田野和宽松的环境，让她找到了自己向往的生活方式。“六个月的磨练，已经收获很多值得一辈子珍藏的东西。”四季豆协会的经历让她坚定了自己的人生理想——她认定农村和健康农业将是她毕生的选择。

四、青出于蓝

四季豆协会声名日盛，慕名前来的人也不少，其中一个叫阿梨的女孩作为志愿者留了下来。这使得实习生的团队形成了小季、小豆、阿梨三个女生的格局。她们渐渐不满足于简单的下乡探访，开始主动提高活动的层面。比如把网络内的农户组织到一起，开了一次“种子交流会”，让农户们之间建立了网络关系，交流经验。

随着三人团队的日渐强大，以及她们对这一领域的深入了解，主张变得越来越鲜明。按老徐的设想，要继续发展社区支持农业这条产业链。将来四季豆协会的成员成熟了，可以在产业链上自己独立出去做点事。所以，他多次督促实习生们多花一些时间在消费者倡导方面。但是，她们没有兴趣做经营，即便是社会企业。遇到这种情况，老徐也不说什么，去做自己感兴趣的事情。她们不愿意做的事就算，再安排其他人去做。但是在一件事上，他和实习生们发生了正面的冲突。

那一次小豆拿着一份广州发来的会议通知来

找老徐，本以为会长会支持她们去参加，不料，老徐看了通知强烈地反对她们去。原来，这是一个有机农业研讨会。老徐始终对源自西方的有机农业理论不屑一顾。他认为，中国的土法种植已经很完美，不需要那些神话，所谓的有机农业学说会破坏本土原有的种植传统。四季豆协会更愿意看到农民愿意把土生的种植物自己多留一些，达到传递理念的目的。而不是规模化去发展有机农业。交易会会导致农民欲望的膨胀……

在这件事上，四季豆协会内部分为两种态度，小四等多数人站在老徐一边，劝小豆她们不要去。而三个实习生则认为，新东西有必要去了解，至少可以开阔眼界，不了解怎么知道好不好呢！最后她们不仅去了，还带了两个农民一起去。

在实习生们看来，老徐虽然给了她们足够的空间，但另一方面他也可能会不自觉地限制年轻人，他的门户观念更不可取。这次研讨会并没有改变她们什么，只是增加了她们对活力有机农耕的认识。“他们采用的其实跟我们的传统农耕差别不大，很多都是相通的，并没有什么非常特别。”

从广州开会回来的路上，小豆感到很难过，她能感觉到会长无可奈何的心情。阿梨说，老徐像个父亲，知道孩子翅膀硬了，管不了了，不开心但仍能包容。此时，她们正在酝酿成立一个新的组织，致力于发展农村社区文化。

实习生去广州的日子里，老徐想了很多。最后，他跟小四说：“年轻人很难只守在一个领域。四季豆协会已经发展起来，这么多有想

法的人在一起也不一定好。等她们回来，我们开个会，看看她们要做的事，我们能帮到什么。”

案例分析

顾 远

读完这篇案例，我的脑海中浮现出的第一印象是一个深谙中国传统道家智慧，于不动声色中运筹帷幄的长者形象。毫无疑问，这个形象属于案例中的老徐。他对于实习生的领导（“督导”一词已显得不够贴切），其方式可谓致简致拙而又行之有效。

先是选人的标准，可谓典型的“抓大放小”。不论出身来历，“热爱农村”是入会的首要标准，只有先爱一行，才能真正干好一行。其他的条件，知识也好，技能也好，经验也好，都是可以学习的，可以传授的。这种“软性”标准的提出看似简单，其实需要对工作的性质有准确的把握，也在人选是否符合标准的具体判断上提出了很大挑战。

一旦选到了符合这样标准的“好料”，那么“打铁”就是一件轻松的事了。看似漫不经心的工作安排背后有着老徐用人育人的深思熟虑：先去接触终端消费者，熟悉市场，才会对上游产品和服务有更好的理解；而端盘洗碗的琐碎也能消磨掉年轻人或多或少都有的浮躁。等到过了这一关（或者用老徐的话“到了火候”），这些品质优良的胚胎就可以被放心地丢到广阔天地中去，任其“野蛮生长”。

终于到了出师的时候，不是没有一丝被超越的失落，也不会没有一点不舍，或许还有一些“长江后浪推前浪，前浪死在沙滩上”的

感慨，但老徐还是选择了对这些后生给予无私的支持。“年轻人很难只守在一个领域，四季豆协会已经发展起来，这么多有想法的人在一起也不一定好。等她们回来，我们开个会，看看她们要做的事，我们能帮到什么。”当这样的一句话在耳边响起，令人尊敬的已不止是智慧，更是品格。

如果一定要吹毛求疵地提出什么改进意见的话，或许老徐可以在适当的时候让新人少一些对“大道不言”的参悟，多一些细致体贴的沟通，想

必实习生也就不会在已经打点行装即将退出的时候，才有了一次电话中耐心的解释和交流。

行动指南

1. 案例中的领导方式有一定的适用条件：领导者的经验和智慧、组织机构的氛围、明确而严格的选拔标准、能够发挥成员特长锻炼其能力的工作机会。

2. 大处着眼，小处着手。



柔软也有力

○ 王 叙

机 构：蒲公英中心

督 导：柳 蓉

实习生：小 冰



导 读 督导和任何人一样有着自己的个性特点和工作风格，有效的监督指导不仅仅需要督导发挥出自身的特性，还要求督导了解被督导者的特性并对自己的工作方式做出相应地调整。

“能够改变人的力量是由爱而生的
宽容、接纳……”

——柳 蓉

一、合适的人选

蒲公英中心是一家立足于服务基层的支持型NGO。机构创立初期，全职人员只有柳蓉一个人，而等待处理的工作特别多，柳蓉多么希望能有一个助手来分担工作！于是柳蓉向实习生项目提出了申请。“交流活动的具体推行；参与培训的准备；拓展本土互助网络；协助总干事日常事务工作……”她在申请表格里一口气填了很多。

柳蓉在众多实习生候选人的资料里面看看去，一个男孩给柳蓉留下了深刻印象。这名叫小冰的年轻人刚毕业两年，在大学期间就积极参加志愿者活动，并曾获得过优秀志愿者称号。参加工作以后他热情不减，利用业余时间坚持做义工，曾到北京参加培训，赴香港参加环保交流活动……除了小冰身上的责任感和热情，柳蓉更注意到他在文字中所体现的宏观视角，对社会问题的关注度和独到见解，都显示他是个适合蒲公英中心的人选。

二、小冰的心愿

小冰从热衷公益，参加志愿者活动开始，逐渐接触到公民社会、NGO 这些理念，但那时还是出于个人的兴趣和关注点。

当时小冰已经回家乡参加了工作，公司对他的才干也很欣赏，看起来他本该顺着这条路

走下去：做个白领，接着成为经理人、立业成家，娶妻生子……他的多数同学都是在这样一条人生道路上走着，似乎是一种时下年轻人理所当然的选择。

但是，小冰好学而敏锐，从网络上获取了大量关于公民社会的知识，并有机会参加了两次NGO的培训，这时的他已经对NGO有了更深的认识。“人生真正的开始，是从订立目标那一刻起。”当小冰抄下这句格言的时候，他已经确定了自己的人生目标——公益人生。

小冰出于对自身价值实现和对社会问题的关注，毅然辞职，脱离了当代青年主流但世俗的人生轨迹，报名到NGO做实习生——从而开始踏入他目标人生的跑道。

小冰的“不务正业”举动，遭到整个家庭的反对。面对家人的不理解、外人的嘲讽，小冰坚定地鼓励自己：这些都是考验而已，欲取西天经，总得受九九八十一难嘛！

三、难掩的失望

小冰来到蒲公英中心以后，柳蓉把自己和小冰的关系定位为合作伙伴，把该做的工作都做了分工，说好什么时间完成，就不再干预。以她的理解，她认为自己应该为小冰提供一个宽松一些的工作环境。但是让柳蓉意外的是，第一次让小冰写一份报告就发生了糟糕的情况——到了交工的日子，小冰并没有按进度完成。柳蓉不得不放下手头的工作，接着把报告写完。

类似这样的事情又第二次、第三次地发生了！柳蓉意识到，小冰的工作效率有问题，不

由得暗暗有点失望。

作为督导兼机构负责人，柳蓉本来是可以批评小冰的低效率表现。但是她又想，一个大男孩大老远来做公益事业已经很难得，保护他的工作热情更重要。如何督促小冰提高效率，又不致因为干预而影响他的自主热情，成为摆在柳蓉面前的一个需要巧妙平衡的问题。她开始有意识地督促小冰，也希望能够跟他沟通，明白他工作效率不足的原因。但是这时又发现了一些新的问题。

蒲公英中心计划建一个图书角，柳蓉和小冰当面讨论了书籍配备计划，随后柳蓉把书单交给小冰，由他去采购图书。过了一些日子，柳蓉想看看进展情况，才发现小冰并没有按照预定的书单采购，而是擅自增加了一部分他自己感兴趣的书籍，而这些书里又有相当部分不适合摆放进图书角。

第一次让小冰主持公益沙龙，他的表现也让柳蓉很失望。这个文字洋洋洒洒的男孩，上台后羞羞答答，声音跟蚊子叫一样。急得柳蓉几次想上前替下他，但最终她还是克制了自己。

柳蓉希望能了解事情的原因，但是面对她的主动，小冰并没有回应或解释。柳蓉发现自己跟小冰在沟通上也遇到了障碍。她不清楚这个年轻人在随和的外表下，内心究竟是怎样的。

四、迥异的想法

柳蓉认为是问题的那些事情，小冰却有着自己完全不同的看法。

不能按时完成任务，这对小冰自己来说是正常的事，仿佛这就是“计划”的一部分。对自己多年来的这一习惯，小冰多少还是有所认识。在上学时，别人的假期作业都是提前完成，而他总是在假期结束前两三天勉强赶完。对于自己的这种拖拉做法他曾有过反思：总习惯于同时做几件事，否则就不安心，结果几件事都进展不顺利。但同时，他对这种低效率没有“罪恶感”，似乎过程才是最重要的。

对于来到蒲公英中心以后承担的工作，小冰看来都是些无足轻重的小事，并没有看得很紧要。比如写那份报告，小冰就是一边上网看新闻看资料、一边写作的。如果统计起来，可能写报告花的时间还要少一些。

小冰还很不喜欢柳蓉让他负责的每月公益沙龙工作。一方面，首次沙龙只召集到几个人到场，让他很失望，感觉这个项目不会有什么实际成效；另一方面，他一直不希望正面跟陌生人谈话，更喜欢躲在角落里把内心所想写到博客上。但是，他的这些看法从来没有对柳蓉说，只是放在自己心里。

表面随和的小冰其实是个很容易固执己见的人。有时候虽然表面上接受了，如果实际内心没有服膺，他在执行过程中很容易添加自己的想法进去。早在商业公司服务时，他曾因此而引发跟上级或同事的冲突。

五、心病须心医

经历了短暂的失望并向他人倾诉之后，柳蓉开始理智起来，决心尝试着去解决这个问题。她首先要查找小冰身上发生这些问题的原

因，但是她面临的难题是，小冰对她的问话都是不置可否，回避与她的正面沟通。

柳蓉终于找到了一个可以替代跟小冰正面对话的途径——MSN 网聊。于是在蒲公英中心出现了一个有趣的现象：两个人明明就隔着一堵墙，对话却在互联网上进行。

渐渐的，小冰自孩童起至少少年时代的成长背景越来越清晰地呈现出来了。在了解了他的成长经历后，柳蓉分析认为，小冰早年的成长环境，让他长大后没有足够的安全感，不容易对人产生信任。这是他不肯与人深入交流的根本原因。

柳蓉本人在学生时代曾经历过成长的挫折，所以她对心理问题有所认识；更因为有一段在特殊儿童幼儿园工作的经历，她了解到很多心理学和教育学方面的知识，也对心理学保持着很大兴趣。

于是，柳蓉决定换个角度关注小冰。

六、内在的力量

从心理学的角度分析，柳蓉很自然地追溯到生命的源头——爱。她明白，要改变一个人，不是靠外在规则，而是靠来自内在的力量。人的改变首先从接纳开始。她首先开始改变自己在这件事上的态度，丢掉对小冰的不满，从内心去接纳小冰，包括他的不足。

她重新翻阅了小冰的个人资料，体味小冰当初对机构期望的表达：亲切、有人情味；开放、民主与平等；共同成长，共同面对难题……

柳蓉为此动了很多心思。

平时柳蓉有个习惯，就是每月都要去孤儿院看望孩子。之后，她便邀上小冰同去。她希望这样有助于让他感受爱，理解爱，从而唤醒他心中的爱。

蒲公英中心有一个由资深人士组成的顾问小组。每当这些专家到来，柳蓉都正式地把小冰介绍给大家，并鼓励小冰与专家和协作网络建立日常联系。这些外界力量也给小冰带来了积极的影响。

工作中，柳蓉特别注意不粗暴介入小冰负责的事情。这样做不是迁就，而是让他学会负责任，逐渐在他自己负责的领域里建立自信。如果小冰独立完成有困难，她会以协作者的姿态帮助他；如果小冰效率不够，她就减少分配给他的工作量，在时间安排上也做出预留。

执行过程中如何去督促？在这方面柳蓉也是煞费苦心。譬如，在语气上避免命令式的表达，要委婉一些；在身份上，要尽量以协作者而不是上级的姿态出现；第一次说了不行，第二次就要换个角度，要避免重复，而不至于唠唠叨叨让他反感……

在一次看电视体育赛事时，柳蓉忽然意识到，如果教练总是给一个运动员同一个标准，他怎么能进步呢？以后每隔一段时间，柳蓉会暗暗告诉自己：该调高一下标杆了。起初，柳蓉还局限在工作方法上给小冰以影响，比如每次沙龙的主题选择，召集方式等。这些方法果真有用了，小冰开始能听进柳蓉的话了。再过一段时间，柳蓉发现小冰与外界的对话中，开始使用“我们蒲公英中心”这样的字眼，并且能向对方清晰地阐述机构理念。小冰逐渐对蒲公英中心有了归属感。

七、喜人的转变

柳蓉的努力让小冰也产生了良好的互动。

对于自己的懈怠，本来小冰是做好了迎接批评的准备。结果等来的不是劈头盖脸的责备，而是耐心的帮助和委婉的提醒。“我做不好的事情，都是她来帮我收拾残局”，小冰开始感到愧疚，感到不安。“我不多的优点之一就是忠诚”，小冰这样总结自己。忠诚使他没有知难而退，责任感便油然而生，痛定思痛的他逐渐在行动上做出了改进。

四川地震发生后，蒲公英中心应邀参加一次灾后重建论坛。由于沟通上的问题，直到出发前才获知，主办方已经安排蒲公英中心主持第一晚的电影工作坊。时间太紧了！下了火车赶到现场，小冰就开始进入紧张的工作状态。在极其有限的时间内，他准备了丰富的幻灯片讲稿和电影资料，讲解也有板有眼，最终获得在场参会人员的充分肯定。看到小冰站在台上自信的神态时，柳蓉第一次感到了几个月来的努力终于取得了成果。

在来到蒲公英中心一周年的实习生活上，小冰在台上以诙谐的风格，流畅的语言，睿智的观点总结了一年来的历程。台下交头接耳：“这就是以前那个说不清楚话的小冰吗？”“变化太大了！”

台下的柳蓉更是浮想联翩，蓦然回想起最初与小冰起冲突时，曾为遇到这样一个人而暗自烦恼，冲动时甚至想换掉这个人……“选人最重要的是看他做事的态度。”这是她告诉别人的话，但她深知，要做到这一点是多么不易！此刻，柳蓉更想告诉大家的是，能够改变

人的力量是由爱而生的宽容、接纳……

“我发现，其实公民教育的本质，是指向爱的，是爱的教育……”听到小冰的这番话，柳蓉的眼前一片晶莹。

案例分析

顾远

美国管理学家、“情商之父”丹尼尔·戈尔曼提出过领导风格的六种类型：指挥命令型、宏观掌控型、和谐合作型、民主自由型、授权负责型、指导培养型。思考一下，如果你是一位NGO的领导者，你会认为那种领导风格是最好的？

如果你的回答是上述六种风格中的任何一种，那么恭喜你：答错了！世界上不存在“最好的”领导风格而只有“最合适的”领导风格。面对的领导对象不同、面对的工作不同、面对的组织环境不同，领导者应该采用不同的领导风格，所以戈尔曼说：“要成为卓有成效的领导人，你必须能在截然不同的领导风格之间灵活切换。”

在这个案例中，我们看到了一个督导适应实习生而采用相应对策的成功范例，也感受到了一种将心比心的善意。

起初督导的管理方式是“把该做的工作都做了分工，说好什么时间完成，就不再干预”，一种典型的基于信任的充分授权。这种管理方式能够成功的前提是从事工作的人有良好的自我管理能力和自我管理能力。而这对于一个实习生来说并不是一件容易的事情。很快，实习生的做事风格与工作要求之间出现了不协调的地方。

面对这种情况是否不应该再充分信任授权，

而是要加强监管和控制呢？此时，督导面临了一个“如何督促实习生提高效率，又不会因为干预而影响他的自主热情”的巧妙平衡问题。从根本而言，督导并没有改变自己的管理理念，而又在具体的管理方式上做出了相应调整，增加了过程中的指导并在工作安排上保留出一定弹性。

案例中的实习生显然不属于“麻木不仁”的一类人，对于督导做出的改变感到又惊讶又惭愧，于是也开始从“自发”走向“自觉”，逐步调整了自己的工作习惯，很快地适应了工作的要求。

不容忽视的一点正如案例中督导所表达的：“选人最重要的是看他做事的态度”。当初因为米卢而流传甚广的“态度决定一切”这句话其实包含着很大程度上的真理。如果没有一种积极向上的态度和持之以恒的热情，很难想象实习生会完成自发到自觉的转变；也正是基于态度这一衡量标准，督导才没有选择在出现失望的时候放弃实习生而进行了主动的风格调整。

行动指南

1. 如果实习生的工作不令人满意，你能清晰地判断是因为什么原因吗？是他自身的能力不够、对工作没兴趣、看不到工作的价值和意义、与同事或机构不相容，还是督导工作安排不当、方法不妥？或者其他？

2. 针对不同的原因采取不同的对策；在必要时，应主动调整自己的督导方式。

3. 相信“人之初，性本善”，相信人都是有自我管理能力的。关键在于机构的环境和督导的管理方式是否有助于实习生完成从“自发”到“自觉”的转变。





附录……

点评人手记：卷尾感言

○ 顾 远

92

如果你不是和我一样拿到一本书先看前言、后记，再决定要不要继续读下去的话，那么，当你翻到这一页时，首先要感谢你耐心地读完了我们为你准备的案例。

我们这本集子中收录的案例和一般商学院的教学案例不同，不是“主题先行”，为了掌握特定学习主题来编写素材，而是基本上记录了真实事件的发生发展过程，从中发现事情背后的主题。这种区别决定了不论是在案例本身的撰写上、还是对案例所做的分析上，都有着更大的挑战和要求。虽然没有事先设定主题，但撰写者选择将何种素材纳入案例中的行为背后仍然存在很大的主观性，完全真实客观的忠实记录只会在理论上存在。撰写者能做到的是尽量全面多角度地搜集素材，并尽量采用中立客观的语言予以记述。即便有着这种隐秘的主题支撑，对案例的分析仍然可以从不同角度进行的。最终在“案例分析”中所采用的角度并不是唯一的，而只是最

突出和对事件最有解释力的角度。相应的，“行动指南”中的建议也多以问题的形式提出，意在启发思考，而不是给出标准答案。

如果不当作案例，这本集子其实大可以当成一本故事书来读。每篇故事情节曲折，人物鲜活，还能让人在或欣喜或扼腕之余有所思考。每篇案例分析也可以当作独立的管理类小论文来看，其借鉴意义当不止于所对应的案例。

最后，感谢一下一起做这个集子的两位撰稿人和项目组的其他成员。做这个集子是一次典型的“团队工作”。原本不相识、不熟悉的人，因为同一个项目走到了一起，成了“同事”，在项目中相互学习共同进步，又成了“同学”。这也是个人的一点额外收获吧。

作者手记：让理想不再无助

○ 王 叙

在价值被价格冒名，理想被“我想”顶替的时代，还有那么一些年青人在关注三农、关注环保、关注社会问题，我们有理由向这样的青年致敬。

然而，视野所及，理想青年的处境并不乐观。通往功利海滩的班车挤满在大学校门，而要去往理想山峰的青年，只能抬起自己的双腿跋涉上路。大家贺入公职者高升，祝留学者鹏程，前往西部农村的热血青年却往往被指为无能。

记得“理想主义者”曾经是个褒义词。如果你今天拿这个词表扬人，可能会令人哭笑不得——不知从什么时候起，这个词已被染上了讽刺意味。

“理想主义，就是人类对精神生活的不断丰富发展的追求，以及对于创造的需求，它拒绝平庸渴望超越。改造世界既是它的目标，也是它的首要意义。”我从箱底的笔记本里翻出的这段话，写在邮件里发给了一位实习生。他回信说：“我喜欢这个对理想主义的定义，这种理想主义在现今社会十分需要。我以为在今天的时代，尤须大智大勇大仁方能成就宏阔的社会理想。此中种种困难曲折，非勇者非志坚者不能承担。”

这个尚未毕业的大学生，道出了志愿者的真实处境和品格追求。

那年我带着崇敬的心情去贵州探访支教志愿者，到那里却发现，他们几乎在靠当地的乡亲接济度日。那晚我让前来陪酒的副乡长颜面扫地，以此宣泄内心的悲愤。次日请志愿者们到镇上大餐一顿。所有这些举动的背后无非是无奈和无力。

回来路上看报纸上讲：有人落水，围观者者众，挺身救人者力不能济，无人伸手相援……想想，理想青年们何尝不是如此境遇。如果这当真就是一种可以熟视无睹的常态，那么舍身取义者将只有前仆而无后继，我们的社会希望何在？

“青年实习生小额基金”项目甫一推出，就让人眼前一亮。时隔二年，我有幸也参与到这个项目当中。

当然，加入到计划当中的青年人未必都是出于对社会责任的担当，但即便他们只是出于个人兴趣，那又有什么关系呢！成全一个年轻人去做想做的事、做有益的事——还有比这更美妙的慈善吗？

“青年实习生”项目是一个阶梯，它让青年人有机会为基于服务社会的理想努力一次，

让刚落土的新生之木有可能度过最寒冷的冬天，去迎来春天的绽放。青年人籍此机会，在督导和同事的引领下，在伙伴的陪伴下，走过一段掺杂着困惑的成长之路。走过这段路，愿他们已经做出选择，已经无怨无悔……最重要的，愿他们仍然有理想。

对深具眼光的出资方PCD和执行方NPI，我们尤怀敬意。应该看到，这个计划的意义和收获不仅是培养了多少青年才俊，更重要的是为匡正社会价值观、为扶持理想做出的努力。

2009年3月11日于长春



作者手记：一个学习与磨练的过程

○ 徐 辉



95

于我，为本书撰写案例的过程本是一个学习和磨练的过程。

记得第一次和孙英、启婵、国琼、顾远、王叙还有玉欣，一起在QQ上讨论如何撰写案例的晚上，在大家思想的碰撞中，智慧的火花四溅。我所受启发颇多。虽已到了12点，但仍无倦意，感觉心灵充实，不由得为自己能加入这个团队而兴奋。第二天和孙英继续在MSN上交流。她告诉我：其实每参加一个项目，就是一个学习和提高的过程。

案例工作展开之后，我接触到的那些实习生，也在用他们青春的活力、旺盛的求知欲、单纯的心灵给我上课。

记得采访一个实习生时她告诉我，通过模仿督导的工作，她改掉了工作拖沓的习惯，也能一上午完成一份报告了。这让我羞愧。我写文章的效率是不是也有这么高呢？在以后写文章想偷懒时，大概还会想起那个实习生对自己的那份严格。

还有一个实习生，尽管家庭压力很大，但他仍然选择了在 NGO 实习，并且利用机构给他的每一个机会，去汲取知识为自己所用。逆境也是机会。我相信这个实习生以后会有大的作为。那么，自己又该如何去面对压力？

这些实习生共有的特征是：单纯、坚定。当工作遇到困难想退出时，他们首先想到的是曾经对服务人群的承诺，想到的是如果自己退出会给项目带来的影响。遇到事情时先替利益相关方考虑，这对这些年轻人今后的人生是笔宝贵财富，也给我极大启示：今后自己能否也做到一诺千金呢？

当然，这也是个煎熬的过程。撰写案例的团队共有 6 个人。由于背景各异，思路不同，在针对某个问题讨论时很难达成共识，讨论到晚上 12 点以后是常有的事情，好熬人呢！对于我们这些各自都还有其他工作的团队成员，估计第二天都是带着黑眼圈上班的。

记得有一次讨论已经过了 12 点，我所在小区因为施工统一停电，屋里瞬间一片漆黑。家中也没备蜡烛，我只能借着手机微弱的灯光，才勉强完成了睡前的洗漱工作，第二天又拖着疲惫的身体去工作。

彼此意见的争执、体力的疲劳，繁重的工作……哦，好累，有几次还真想退出呢。还好，只是想想而已。

如果能再去经历那个过程，我希望自己能多些包容，多替对方考虑，多些理性，少些情绪。

在大家的努力下，现在这本书在就要出来了。我唯一能想到的都是感谢——感谢启婵，孙英，国琼，给了我一个参与这么有意义的项目的机会（有点俗套，却是真心），她们的敬业让我佩服，尤其是启婵、国琼“二老”；感谢顾远，他的专业性让我深受启发；感谢王叙，彼此的沟通给了我不少的思路；感谢玉欣和赵敏，她们提供的协助，让我在参与中少了许多后顾之忧；感谢接受我访谈的督导和实习生们，如果没有他们真诚的配合，我的写作过程不会那么顺利。

最后，真的希望，经过这么多人的努力成就的这本书，能够给 NGO 在培养年轻人时带来些许帮助！

2009 年 3 月 13 日

项目人手记：让我们与NGO共同成长

○ 杨国琼

97

六年前的这个时候，我即将大学毕业。就和本书中的很多“公益新丁”一样，我作出了人生中一个非常重要的决定，报名去山区做一年志愿者。

那个时候的我，根本不知道什么叫NGO，也不知道什么叫发展，更加没有觉得这件事将来可能成为一份职业。我只是想在走上人生正轨之前圆自己一个浪漫的梦——去农村看看，让在城市长大的我有机会经受一些磨练。作为一个大学毕业生，我也自然带着一丝个人英雄主义，希望可以去农村发挥一下能量、拯救点什么……

在这一年里，我当然没有成功地把农村人民从贫穷中拯救出来，但这段经历却深深地影响了我之后的人生道路：它使我与发展、与NGO越来越接近，并逐渐坚定到将支持公益组织

发展、与公益人士共同成长作为自己的职业目标。

这几年，由于“青年实习生小额基金项目”的缘故，我接触了很多像当年的我一样满怀激情与梦想投入公益事业的年轻人。因为名额限制，我们常常需要在其中做出筛选。并且因为项目有它特定的目标，使得我们不得不选择那些相对更坚定，更明确自己要什么的申请人。那种跟我当年一样，只是想逞一下个人之勇的候选人，通常只能落选了。每到这个时候，我都会想起当年的自己。如果不是幸运地得到了那样一个机会，可能我现在也不会幸福地做着自己喜欢的事业。所以，我想，“80后”的年轻人不缺社会责任心，其实每个人都渴望成为那个帮助别人的人，都希望自己的价值能得到最大程度的发挥。我们真正缺乏的是

机会。如果能有更多的机构愿意给年轻人提供这样的机会，相信在未来，他们将会回馈更多。

正式进入 NGO 工作以后，我也经历了一个从新人到带新人的过程，从常常需要别人提醒，到自己也要去带新来的同事或志愿者。也是由于负责这个关于人的项目的关系，使得我对人员发展以及个人成长这样的话题特别感兴趣。也常常与人讨论：企业和 NGO，哪里的发展空间更大？

我基本没在企业工作过，所以没法做比较。但就在 NGO 工作的这几年经历来看。NGO 工作的挑战性可能更大，因为在这里你常常要面对各种不确定性，做的事情常常没有经验可循，必须得自己摸索。虽然有时很受困扰，但发挥自己想像力和创造性的空间更大。可能最大的问题是，很多草根 NGO 自身的发展空间就很有限，于是便也限制了其成员的发展。还有一点就是，NGO 的竞争性比企业弱很多，工作成效常常难以衡量，导致员工绩效也不便考核。所以，不但一个没有效率的 NGO 很不容易倒闭，没有效率的员工也更不容易被淘汰，这便会养成一种惰性，甚至恶性循环。

2007 年底，我们曾经策划过一次讨论 NGO 员工个人发展的沙龙，并在参与沙龙的 20 多位嘉宾中做了个现场调查。不管是领导人还是员工，大家对“员工离职”的主要原因分析都将“没有发展空间”排在了首位。

记得有位 NGO 的领导人曾跟大学毕业生们说，年轻人最好不要直接进入 NGO，应该先去企业锻炼，提高能力，然后再考虑进入公益领域。我想，这话背后的含义应该是指，目前

的企业，尤其是大型企业的员工支持和培训体系比 NGO 要好。而刚毕业的大学生相对需要更多的支持，所以建议大家先去企业锻炼。这对大多数年轻人来说，应该都是个不错的建议。但是，我仍然遇到很多非常执着的年轻人，他们一门心思想的就是一毕业就投身公益事业。这时，我想，NGO 是不是有责任去发展我们的员工支持和发展体系，使我们在将来也可以骄傲的告诉大学毕业生们，我们非常欢迎他们，因为我们有能力将他们培养成优秀的、也许还是企业都会抢着要的人才。

最后想说的是，不管 NGO 是否能提供完善的支持和培训，对我们的人生规划及个人发展负有最大责任的，还是我们自己。就我个人经验而言，最佳的发展途径不是培训，而是承担责任、关注绩效，并真正对自我的发展担起责任。就像彼得·德鲁克在《非营利组织的管理》中说的：“不管是非营利组织的主管还是基层的雇员和志愿者，自我发展最主要的责任承担者是每个人自己——而非老板。”