

HR2026

How to deal with HR?

编者：公共事业管理2401班
组织：华中科技大学公共管理学院
投笔：2026-12-31
籍册：丙午年年刊
上架建议：工具书



Je pense, donc je suis.——René Descartes

目录

第 1 章　决定需要什么样的人 **1**
引子　那张越来越长的招聘单 1
前言　工作会变，理解人的方式也该跟着变 1
1.1　AI 接走了任务，人还剩下什么工作 2
1.2　应届生没有经验，经验从哪里来 4
1.3　写着行政助理，干着半个公司的活 6
1.4　同一扇门，为什么有人进不去 8
1.5　两个人，能不能分享一份工作 10
复盘清单　从五个问题里带走一件事 12

第 2 章　招募 **待撰**
引子 ..... 待撰
前言 ..... 待撰
2.1　招聘启事没写的那一半 ..... 待撰
2.2　县城也在抢人，年轻人究竟看什么 ..... 待撰
2.3　朋友说公司很好，我该不该信 ..... 待撰
2.4　招聘直播间里，谁被看见了 ..... 待撰
2.5　被拒绝以后，还愿不愿意再来 ..... 待撰
复盘清单 ..... 待撰

第 3 章　选拔 **待撰**
引子 ..... 待撰
前言 ..... 待撰
3.1　紧张得说不出话，就不适合这份工作吗 ..... 待撰
3.2　考一道脑筋急转弯，究竟能看出什么 ..... 待撰
3.3　让作品说话，也要问清谁做了什么 ..... 待撰
3.4　当面试官比候选人更爱表达 ..... 待撰
3.5　分数差不多，最后一票给谁 ..... 待撰
复盘清单 ..... 待撰

第 4 章　设定绩效标准 **待撰**
引子 ..... 待撰
前言 ..... 待撰
4.1　一天办多少件，才算把事办好 ..... 待撰
4.2　把救火写进考核，会不会天天起火 ..... 待撰
4.3　谁来为看不见的协作记一笔 ..... 待撰
4.4　一个目标，为什么越做越远 ..... 待撰
4.5　工作已经换了，考核的还是去年那件事 ..... 待撰
复盘清单 ..... 待撰

第 5 章　提供报酬 待撰
引子 . . . 待撰
前言 . . . 待撰
5.1　同一份录用通知，先算房租还是年薪 . . . 待撰
5.2　工资保密，保护了谁又难住了谁 . . . 待撰
5.3　奖金一发，团队怎么更难合作了 . . . 待撰
5.4　编内编外坐一排，报酬为何不一样 . . . 待撰
5.5　多放一天假，能不能比多发钱更香 . . . 待撰
复盘清单 . . . 待撰

第 6 章　绩效评价 待撰
引子 . . . 待撰
前言 . . . 待撰
6.1　总在收尾的人，为什么没被记住 . . . 待撰
6.2　同事给我打分，友情该放在哪里 . . . 待撰
6.3　绩效都优秀，究竟是谁的好消息 . . . 待撰
6.4　评语只有八个字，还能改进什么 . . . 待撰
6.5　申诉以后，我们还要一起工作 . . . 待撰
复盘清单 . . . 待撰

第 7 章　员工咨询 待撰
引子 . . . 待撰
前言 . . . 待撰
7.1　门关上以后，这段话会传到哪里 . . . 待撰
7.2　我想离职，HR 却只劝我想开点 . . . 待撰
7.3　新来的同事说，他在这里没有朋友 . . . 待撰
7.4　投诉的是领导，受理的人向谁汇报 . . . 待撰
7.5　一件小事，说开了为什么还是难受 . . . 待撰
复盘清单 . . . 待撰

第 8 章　培训与发展 待撰
引子 . . . 待撰
前言 . . . 待撰
8.1　入职一个月，才等到第一次培训 . . . 待撰
8.2　师傅什么都会，就是教不会新人 . . . 待撰
8.3　课上记满三页，回去一行也用不上 . . . 待撰
8.4　AI 做了作业，人到底学会了什么 . . . 待撰
8.5　想换一条职业路，先试哪一小步 . . . 待撰
复盘清单 . . . 待撰

参考资料 **13**

第 1 章　决定需要什么样的人

引子　那张越来越长的招聘单

“最好再找一个人，能接电话、做表格，忙的时候也能顶一下。”负责人把招聘单推过来。话音刚落，另一位同事补上了活动摄影，第三位想起公众号，第四位问：“会不会顺便修一下电脑?”

招聘单越写越长，办公室里的问题却没有变少。原来最着急的，是每周都有人追问的审核进度。接电话的人没有审核权限，有权限的人又不知道哪些事项正在被反复催问。再找一个接电话的人，大概还是得把同样的话转述一遍。

后来，他们没有当场决定招几个人。几位同事先把待审核事项放进共同记录，约定由有权限的人定时接收和回应，再补看受理时段的人手是否够用。摄影和修电脑暂时从这张招聘单上划掉，另找合适的安排。纸上少了几个条件，谁来接住眼前这件事，反而清楚了一点。

这个小场景是虚构的。它想留下的疑问很简单：我们常说“需要一个好员工”，到底是想好了要完成什么工作，还是希望碰到一个能替所有问题兜底的人?

前言　工作会变，理解人的方式也该跟着变

我们很早就开始给不同工作起名字。《考工记》按工艺活动叙述百工，区分攻木、攻金等工作。[1] 这些记载与现代岗位制度相距很远，却让人注意到一件朴素的事：描述一种工作，要看它究竟在做什么。一个响亮的称谓，不能替代对具体活动的理解。

近现代职业分类把工作描述做得更加系统。国际劳工组织的首个完整国际标准职业分类于 1957 年通过、1958 年出版；我国 1999 年颁布首部国家职业分类大典，后又进行修订。[2][3] 分类帮助我们看见社会上有哪些职业，但同一个职业名称下面，不同单位的任务、工具和协作条件仍可能很不一样。职业名册不能直接回答眼前这份岗位该由谁来做。

在现代工作分析工具里，任务、所需能力及两者联系，是值得一起考察的东西。美国人事管理局的相关说明强调了这层联系；O*NET 内容模型则将工作活动、工作情境，与知识、技能和经验等信息分别组织。[4][5] 它们提供了有用的观察角度。借来使用时，还要回到本地工作，辨认哪些要求确实必要，哪些只是沿用的习惯。

今天，这件事又多了几层变化。工具能接走一部分任务，初次进入职场的人需要获得经验，已有岗位会在协作中不断长出新内容，不同人的工作方式也未必相同。设定岗位要求时，既要讲清组织要做成什么，也要问清组织愿意提供什么条件。只把条件写在人身上，容易漏掉环境、权限与培养责任。

往后可以尝试的，不只有换一种招聘表格。我们还可以讨论任务怎样重新组合，工作能否有不同的时间安排，哪些惯用的门槛其实可以重新检查。这些尝试不必同时赞成，也不必马上实施；把成立条件和可能的代价讲清，就已经比一个笼统的“理想人选”更接近现实。

从 AI 带来的变化，到第一次工作的机会，再到日常职责、参与条件与工作时间，关于人的问题远比一张招聘单丰富。希望正在找工作的同学、在岗的员工和负责安排工作的人，都能在下面的文章中找到一个值得带回自己生活里再想一想的问题。

1.1 AI 接走了任务，人还剩下什么工作

设想这样一个虚构场景：社区文化服务中心的小周，终于不用在每次活动结束后，熬夜把散乱的记录整理成总结了。她把可以使用的脱敏材料交给 AI，很快就有了一份标题齐全、语句通顺的初稿。主管看了一眼："照这个速度，以后一个人是不是能顶两个人？"小周还没回答，电话响了。有位参加者想知道，为什么报名时说能到现场咨询，到了以后却始终找不到联系人。这件事，活动总结里一句也没有。

这个场景没有证明 AI 无用。初稿确实省下了时间，小周也不怀念那些反复调整措辞的深夜。尴尬在于，写完一篇总结，和把一次活动真正办妥，并不是同样大小的工作。原来的岗位里，既有整理文字，也有察觉遗漏、联系场地、处理临时变化，以及向参加者说明发生了什么。它们原本挤在同一个人的日程里，于是很容易被一并算作"写材料"。



图 1.1: 例行分类可以交给工具，解释例外与承担判断仍要有人接住。

国际劳工组织与波兰国家研究机构在 2025 年的研究中，按任务分析生成式 AI 的职业暴露程度，估计全球约四分之一劳动者所在的职业存在某种程度的暴露。这里的"暴露"描述技术可能影响任务的范围，并不等于这些劳动者已经失业，也不是失业人数预测。报告认为，许多职业仍包含需要人类参与的任务，工作转变比整个岗位被替代更可能发生。[6]

把这句话放回小周的办公桌，会得到一个更具体的问题：原来需要一个下午整理的文字，如今很快就有了初稿，接下来那个下午交给谁，又准备用来做什么？这个问题没有自动生成的答案。单位可以压缩人手，可以增加活动场次，也可以认真处理原来没空处理的反馈。技术提供了新的可能，最后选哪一种，却牵涉服务目标、预算和员工的工作安排。

因此，看一个岗位会不会变化，先别被岗位名称吓住。可以把最近一周交出去的成果摆在桌上：谁把原始情况带回来，谁整理，谁核实，谁决定采用，谁向别人解释？AI 进入其中一步以后，其他几步也许更轻松，也许反而更忙。以前需要处理十份初稿，现在一天收到五十份，审核的人未必能跟着快五倍。文字生成得越顺，漏掉的不确定条件有时越不显眼。

还有一种误会，是把剩下的人都安排成"最后看一眼"。这几个字听起来轻巧，实际可能藏着整份工作的责任。看一眼究竟要看什么？姓名和日期，引用是否存在，事实有没有被改写，还是活动承诺能否兑现？如果一个人既没有核实渠道，也无权叫停发布，却要承担"人工审核过了"的责任，岗位并没有因为 AI 而设计得更好。

小周可以检查初稿把参加者写成了"群众"，却未必知道咨询时间已经临时调整。知道情况的同事，可能又看不到准备发布的文字。这样的错误需要把信息和责任重新接起来。对单位来说，增设一条可用的反馈渠道，明确谁更新事实、谁确认承诺，往往比在每份文件末尾加一句"请人工复核"更有用。岗位条件也应该随之具体：这个人需要发现什么，能向谁问清，什么情况下可以暂缓交付。

这不意味着人只能留下来收拾机器的残局。原来没空逐条阅读的意见，可以有人认真归类；原来只顾赶进度的活动，可以多做一次现场核对。小周也可能把省下来的时间，用来问那位参加者：到了现场以后，究竟在哪

个环节找不到联系人？这些工作并非突然出现，只是以前一直没有得到足够的时间。是否愿意给它们排进日程，才显出组织重视什么。



图 1.2: 一项任务变快之后，岗位怎样安排仍需讨论。

当然，也有单位确实会减少某些岗位的需求。不能因为“任务不等于岗位”，就反过来保证每个人的位置都不变。任务可以重新组合，业务量可能变化，省下的工时也可能被用来缩减编制。讨论技术时，既要承认这种现实可能，也不能拿一个全球暴露比例，直接宣布眼前某个员工“应该被替代”。中间还隔着实际任务、工具表现和组织决定。

对于准备进入职场的同学，“会使用 AI”也值得再多问一句。会生成一份像样的报告，和知道这份报告缺少什么，是两种本领。后者通常要靠理解事情从哪里来、将交给谁使用。练习时，不妨保留自己改过的一处错误，说明为什么改，查了什么材料，还有什么不能确认。比起展示十个提示词，这样的小记录更能让人看见你怎样完成工作。

不过，不能要求新人一上岗就拥有老员工的判断。若把整理、摘录、核对这些入门任务全部交给工具，又只留下复杂例外让新人处理，他可能还没弄懂正常流程，就被要求判断哪里不正常。单位需要想一想，原来伴随基础工作发生的学习，现在放在哪里。可以让新人比较原始材料与初稿的差异，跟着同事核实一处疑问，再逐渐承担完整的一段工作，而非只在工具后面点确认。

员工也可以把一次技术变化，变成与主管讨论岗位的机会。比起泛泛地问“以后还需不需要我”，可以拿最近的一件工作说：起草这一段已经变快，核实这两项仍要联系别人，最后的承诺需要谁决定；如果以后交付更多，需要增加什么信息和支持。这种讨论不能保证一个满意的结果，但至少能把岗位变化从猜测带到看得见的工作上。

对于 HR，同样值得少写一个笼统条件。“熟练运用 AI 提升效率”很容易出现在所有岗位说明里，却没有说明效率指什么。是减少重复输入，缩短形成初稿的时间，还是让错误更早被发现？不同目标需要的能力并不一样。有的工作适合寻找材料，有的更需要核实来源，有的必须处理现场关系。把这些区别写出来，才知道在找怎样的人。

再回到小周的那份总结。如果只统计成稿速度，她的新工具十分成功；如果活动办得更密，投诉却始终没有人接住，服务不一定变好了。评估岗位变化时，不妨同时看两件事：某一步省下了多少力气，整件事有没有更可靠地完成。不能把所有目标都塞进同一个数字，也不必一开始就建立复杂的指标系统。先挑一项常见工作，看看真实的变化，已经比口号更进一步。

人还剩下什么工作，并不是一道等待技术揭晓的谜题。它也在问我们，愿意把什么事情交给谁，愿意为哪些结果保留时间，又准备让新人从哪里学起。下一次有人指着一份飞快生成的文件说“这下不用那么多人了”，不妨先把那份文件放到工作流程里，顺着它向前、向后看一看。省下来的时间很宝贵，把时间花到哪里，同样是一份需要人来完成的工作。

1.2 应届生没有经验，经验从哪里来

设想一个虚构的招聘讨论。某机构准备找一位项目助理，负责整理报名信息、联系活动场地、跟进材料。职位写着“接受应届生”，条件里却又放了“同类岗位经验三年以上”。负责写说明的同事有点委屈：“不是非要三年，就是希望找个来了能干活的人。”这句话比“三年经验”诚实，也把真正的问题露出来了：究竟哪些活，需要一进门就会？

对应届生来说，“没经验”很容易变成一种笼统的自我评价。没有正式劳动经历，仿佛连做过的事也突然不算数。可对单位来说，“有经验”同样常被当成一个省事的词：少教一点，少出一点错，最好还熟悉一套内部流程。双方都在使用这个词，却未必在说同一种东西。若不拆开讨论，一个急着证明自己，一个急着降低风险，很快就只剩下年限可比。



图 1.3: 把课程或社团项目摆到桌面上，具体讲清自己做过的工作。

经验里当然有时间。持续做一件工作，才可能看见淡季、旺季和不常出现的例外。但时间不是全部。同样待过一年，有人只接触一小段重复操作，有人已经处理过几种不同情形，并且知道出了问题怎样查明原因。反过来，学生做过一次小项目，也不能因为忙了很久，就直接说自己懂得组织里所有环节。我们需要问的是，这段经历究竟留下了什么可迁移的东西。

OECD 在 2026 年的技能优先劳动力市场报告中，讨论了把可展示的技能放在更重要位置、以学历和职业经历作为补充信息的做法。报告同时提醒，单纯删去学历条件，并不会自动扩大机会；岗位要求如何表述，以及人们有没有机会获得和展示相关能力，都很重要。[7] 这个提醒也适用于经验：把“三年”划掉之后，工作并不会因此变得更简单，还要补上具体需要什么、准备怎样支持新人。

先看“整理报名信息”。如果岗位实际需要的是核对重复记录、辨认缺项并保护个人信息，那么课程研究、社团活动中的相关工作，可能提供一部分线索。如果需要的是独立处理复杂的经费事项，仅凭组织过一次班级活动就还不够。重要的不是给所有校园经历盖上“等于工作经验”的章，而是允许它们被具体解释，再对照真实的工作要求看哪些相近、哪些不同。

例如，一位同学可以这样回看自己的活动记录：最初名单来自几个地方，哪些字段不一致，自己怎样确认，修改以后谁还看得懂。这些问题没有要求他把自己包装成项目经理。相反，答得越具体，越能承认边界：“我负责信息核对，场地谈判由另一位同学完成。”知道自己没做什么，不会抹掉已经做过的事，也能减少进入岗位后双方的误会。

把经历留下来，也不一定要做一本厚厚的作品集。留一份可以公开的空白模板，写清自己改过哪一处流程，附上一段简短说明，便于以后重新解释。真实个人资料不必拿来当证明，集体成果也应说明本人承担的部分。经验不是材料越多越值钱。让别人看懂你遇到过什么、怎样处理、后来改了什么，比堆起一摞漂亮成品更接近这里要讨论的经验。

单位这一边，则需要把“希望来了能干活”说得更细。有些能力在进入岗位前就要具备，比如能读懂说明、准确处理基本信息。有些知识只有进去以后才可能学到，比如本单位系统的权限、内部交接安排、特殊事项找谁确认。若连这些也要求新人“自带经验”，实际上是在要求他提前在这里工作过。岗位看似向新人开放，门后却没有给新人留下位置。

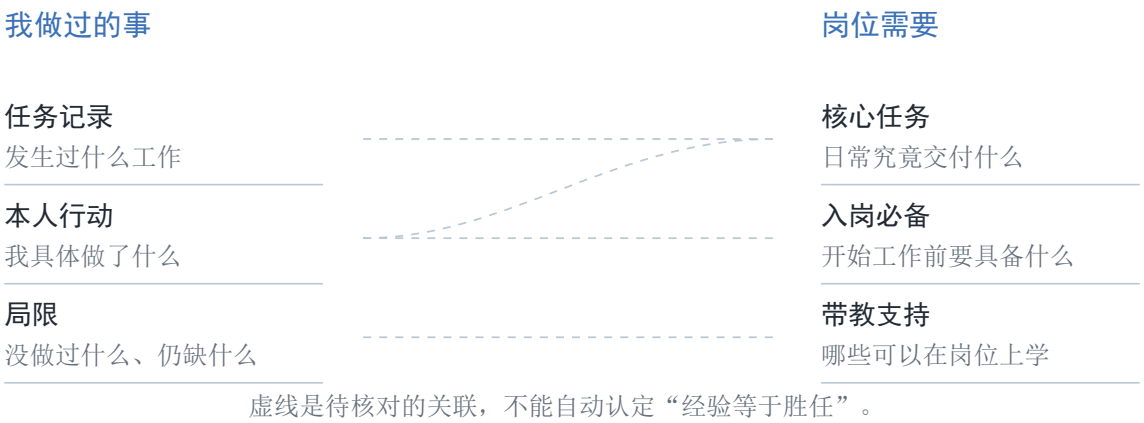


图 1.4: 经历与岗位的联系需要解释，不能只靠年限标签。

这并不要求单位毫无准备地接纳所有人。招聘一个新人，意味着要安排可以承担的工作、有人能回答问题，也允许他在合理的支持下逐渐接住更多任务。如果某个岗位确实必须立即独立处理复杂事项，单位可以诚实说明自己在找有相应经历的人。真正难受的，是工作按熟手的速度安排，条件又按新人书写，入职以后才把差额算成员工“不够主动”。

经验也并非只有靠一个人去“刷”才能得到。有些校园任务可以做得更像一次认真学习工作的机会：不要让最熟练的同学包办，把一段能独立交付的事交出去；在开始前说明需要什么结果，中间留一次讨论，结束后让接手的人讲讲哪里与预想不同。这不是把所有课程都变成公司，而是避免四个人交了一份作业，只有一个人接触过完整过程。

机会怎么分配，还会影响我们后来怎样解释“没经验”。有的同学能够长期实习，有的需要兼顾课程、通勤或生活开支。简历上经历的多少，并不只由积极程度决定。因此，判断岗位需要怎样的人时，既不能假定所有短经历都没有价值，也不宜把谁拥有更多机会，直接当作谁更有能力。把具体工作说清，至少能让讨论少依赖一点背景相似带来的熟悉感。

对于个人，积累经验可以从一件有真实使用者的小事开始。整理一份公开资料索引，请真正会用的人找一找是否方便；修改一张活动说明，让不熟悉流程的人试着读一遍；协助核对一组已经脱敏的记录，说明自己发现了什么。这里的关键是收到反馈，再作修改。只把任务做完一次，很难知道哪些做法有效；遇到问题后调整过，才多了一份下次可以带走的判断。

不过，也别因为急着补经验，就把任何免费试做都看作机会。一个边界清楚的小练习，与长期替某个组织承担真实业务，是两种不同安排。参加之前应当问清内容、时间、成果用途和能够得到的反馈。若始终只有新增任务，没有人愿意解释标准和结果，所谓“锻炼”可能只让人更忙，却没有帮助他知道自己学会了什么。经验的价值，还要看人是否有机会理解自己的工作。

经历能不能得到承认，仍与具体岗位、组织需要和判断方式有关。双方各有一件可以马上做的事：个人挑出一件做过的工作，说清自己的行动与局限；单位挑出一条经验要求，写出它究竟对应什么任务，以及哪些部分能够在入职后学会。两张纸放在一起，往往比一句“有没有经验”更值得谈。

如果所有岗位都只愿意接收已经熟练的人，熟练的人最初又是在哪里长出来的？这个问题不能只让毕业生自己回答。个人需要把做过的事情看清，学校需要让更多人碰到完整的工作，组织也需要承认培养新人的成本。

应届生寻找的第一份工作，除了是一段经历的起点，也是一项组织选择：这份岗位究竟准备接住一个怎样的人，又肯不肯给他开始的机会。

1.3　写着行政助理，干着半个公司的活

周一早上，一位行政助理打开电脑，原本准备核对本周的会议安排。九点十分，业务负责人请她改一张活动海报；九点二十，财务问上个月的报销附件在哪里；九点半，又有人把公众号后台账号发来：“这篇推文很急，帮忙排一下，应该不难。”午饭前，她处理了十几件事，日程表却几乎没动。这是一个虚构的办公室场景，但其中的为难很容易理解：每件事单独看都不算大，合在一起却没有人负责排序。

到了下午，原定会议材料迟迟没准备好。主管问起，她说一直在帮其他部门处理急事，对方却觉得这些只是顺手帮忙。任务交给她时是正式要求，解释为什么没完成本职工作时，又变成了无关插曲。我们常把这种困境概括为“打杂”，可这两个字省略了最该讨论的问题：到底谁在给这个岗位增加工作，又由谁承担增加之后的后果？



图 1.5: 任务从不同方向来到同一张桌子，岗位边界也需要重新说清。

行政工作本来就可能包含许多细碎事务。接待、采购、会议支持、资料流转，难以全部提前写成固定动作。遇到突发状况，有人愿意补位，也是一件好事。问题不在于工作有没有变化，而在于变化发生后，任务量、完成时间和决定权是否跟着调整。弹性如果只有“什么都可以交给你”这一种方向，最后就会变成一个不断扩大的口袋。

一张海报也许十分钟能改好，可在动手之前还要寻找素材、确认活动时间、询问谁来审稿。看似属于同一个“帮忙”的动作，实际上跨过了好几个协作环节。没有拿到确定的信息，就只能来回追问；没有发布权限，就只能等待别人操作。人一直在忙，结果却迟迟不能交付，这时把问题归结为个人效率，往往太快了。

英国健康与安全执行局的工作压力管理标准，把是否理解自身职责、组织是否避免相互冲突的角色要求列为一个专门维度。[8] 这个思路很值得借来观察办公室：工作要求之间是否相容，也应由安排工作的人来判断，不能只等接任务的人自己想办法。这里借用的是管理视角，并非把英国制度直接当作本地用工规则。

有时候，真正困住人的甚至不是工作多，而是每件事都被说成“最急”。业务部门今天要海报，主管今天要会议材料，财务今天要附件。同一个人不能同时出现在三个地方，但三个交办者各自只看见自己的那一件。于是，谁先催、谁更生气、谁在群里说得更重，就可能暂时决定顺序。这不是什么正式的优先级，却会悄悄变成每天的工作办法。

对于接任务的人，单说“我忙不过来”容易让对话停在感受上。可以换成一次具体的选择：“我今天原定完成会议材料，现在又收到海报和附件整理。若先做海报，材料需要延到明早。请确认哪一项先交，另一项由谁接。”这段话没有拒绝合作，也没有承诺全部完成，而是把几件任务放回同一张桌面，让有权决定的人看见取舍。

如果自己没有条件直接组织这样的讨论，可以先留下一份很轻的工作记录。不是给每一分钟装监控，而是在事情发生时记四样：谁提出、要什么结果、什么时候要、是否需要别人确认。记录的价值不在于证明自己受了多少委屈，而在于让反复发生的工作被看见。“这周很乱”很难讨论，“连续三周都临时接到推文排版，而且总与周会准备重叠”，就能形成一个可以调整的安排。

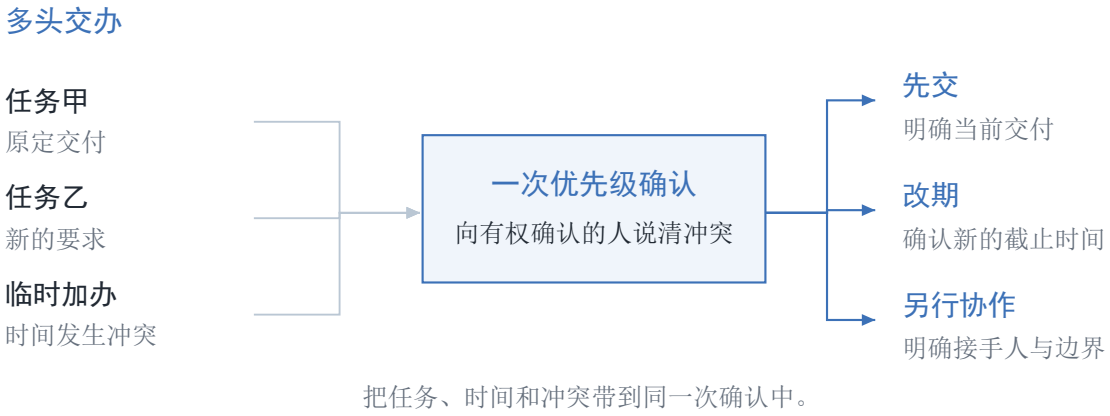


图 1.6: 把多头交办的要求放进同一次优先级确认。

交办者同样能把话说得更负责。说“帮我做一下”以前，先讲清结果的样子和可用材料；涉及别人的正式任务时，先确认谁能调整顺序；如果需要本人作决定，就明确哪些地方可以自行处理。临时工作不是没有主人，只是需要有人把责任接住。把接收者拉进工作群，并不等于已经给了他完整信息和协调权限。

更值得留意的是那些正在变成常规的临时任务。第一次帮忙维护公众号，可以是一场互助；每周固定写稿、排版、审稿、回复消息，就已经形成一组持续的工作。此时应重新讨论岗位内容、时间分配、所需技能与支持。继续把它叫作“顺便”，只会让工作量长期留在纸面之外，也使下一位接手的人无从判断这个岗位究竟是什么。

但职责边界也不适合画成一堵谁都不能碰的墙。小团队确实可能需要一人承担几个方向，员工也可能希望借新任务发展兴趣。关键是新任务是否经过讨论，原有任务怎样安排，学习和试错有没有空间。如果一个人主动尝试运营工作，就给他相应的信息与反馈；不能一面鼓励拓展能力，一面仍用原来的工作量要求他毫无变化地交付。

岗位名称在这里未必是最重要的线索。同叫行政助理，有的侧重会务，有的偏向业务支持，有的承担较多内容工作。求职者可以请对方描述最近一次完整的工作日，问一问临时需求通常来自哪里、冲突时由谁排序。如果回答始终只有“要灵活”“要有主人翁意识”，还需要继续问，怎样才算把一件工作完成。这是在了解岗位，不是在提前挑剔同事。

HR 也不必等到有人离职，才重新看一眼岗位说明。可以找一个反复发生的冲突，邀请相关人员共同核对：任务是否必要，交接点在哪里，什么人有权确认，是否已有重复劳动。讨论不一定以增设岗位结束。有时只需让一类工作集中到固定时段，有时要减少审批往返，也有时必须承认，现有岗位已经容纳不下新的任务。

有一个容易被忽略的区别：对已经排定的工作承担责任，与对组织所有未分配的工作承担责任，并不是一回事。前者需要认真交付，后者需要组织作安排。如果每次出现空缺，最后都落到最愿意回应的人身上，久而久之，“能干”就可能被解释成永远有空。新的岗位设计也不该继续寻找一个更能扛的人，替大家延后讨论。

还有一种情况值得保留：有的员工确实愿意尝试新方向，不希望岗位边界把自己困住。此时可以约定一段尝试期，说明哪些旧任务暂时调整、由谁提供反馈，期满再讨论是否长期承担。这样，新工作才可能成为有支持的成长机会，而不只是增加在原有清单后面的又一行。

回到周一早上的办公室，我们不必先找出谁是坏人。业务可能真的着急，财务也有期限，行政同事愿意帮忙也没有错。更有用的改变，是下一次临时需求到来时，大家能够说清它将替换什么、需要谁支持，以及谁来确认结果。一个岗位可以丰富，却不必无限膨胀。把这种区别说清楚，合作才不会总靠某个人默默多做一点来维持。

1.4　同一扇门，为什么有人进不去

想象一个虚构的招聘现场：候选人已经准备好作品，约定地点却在没有方便通道的楼层；面试通知只有一张图片，阅读软件无法识别里面的时间；负责人说“我们对每个人都一视同仁”，但从发出通知到走进房间，有的人已经遇到好几道额外的门。评估尚未开始，环境先替评估者作出了一部分选择。

谈“需要什么样的人”，我们习惯先看人的条件：技能、经历、知识、表达。有时却忘了把岗位周围的安排也放进画面。工作需要获得什么结果，与大家一直怎样取得这个结果，不完全相同。若目的是准确核对信息，能否通过另一种可用方式读取材料？若目的是参与讨论，是否一定只能依赖现场口头发言？这些问题不会自动降低工作要求，却能帮助我们看见要求到底落在哪里。



图 1.7: 眼前的台阶，是工作环境的障碍，并不是一个人的能力说明。

国际劳工组织的工作场所调整指南提出，可以从设备、工作内容、时间安排和工作组织等方面考虑调整，让不同需要的人有机会发挥技能。[9] 这里的“不同需要”不是一张可以凭外表填完的名单。同样的安排，对两个人可能产生不同影响；同一个人的需要，也可能随任务和处境变化。管理者需要听本人怎样描述困难，而不是先替他决定什么能做、什么不能做。

这一点可以从很普通的文件开始理解。若一份工作要求阅读表格，表格是否有清楚的列名，信息是否只靠颜色区分，扫描图有没有可读取的文字？一个人的阅读方式与制作文件者不同，并不等于他不理解内容。把材料换成可访问的格式，可能就能让讨论回到任务本身，而不是让不必要的格式障碍冒充能力测验。

物理环境同样如此。一扇过重的门、一条被纸箱占满的通道、一张无法调整的桌子，平时很容易被当成办公室的背景。可一旦有人难以使用，它们就开始决定谁能顺利完成工作。对这些安排提出问题，不是在给某个人贴上“特殊”的标签，而是在检验一项工作是否只有一种被默认的身体经验。

这也解释了为什么“大家条件都一样”有时还不够。如果任务要求相同，却有人必须先花额外力气跨过与任务无关的障碍，那么比较结果时，环境已经掺进去了。公平未必表现为所有人用同一件工具、坐同一张椅子，更可能表现为大家都能接近那项真正需要完成的工作。可用的方法可以不同，交付的要求仍应讲清楚。

当然，不能把所有差异都称为可轻易消除的障碍。岗位中可能确有某项核心任务，需要特定能力或安全条件。讨论时应先说明它为什么必要，再看有没有可行的不同做法，不能先画出一个理想人选，再把与理想不同的地方都写成“不适合”。也不能为了表现包容，轻率承诺自己无力提供的支持，让人到岗后才发现承诺落空。

英国咨询、调解与仲裁局 Acas 的指引强调，调整要针对个人情况讨论，并考虑能否减少不利影响、是否可行及资源等条件；其举例涉及工作环境、安排、设备和信息格式。[10] 我们可以借用这种具体讨论的方式，而不把国外适用的法律结论直接套到本地。一项支持能否有效，终究需要结合真实岗位、资源与相关规定核实。

对于负责设计岗位的人，一个实用问题是：“这项要求描述的是工作结果，还是我们习惯的完成方式？”“必须到某层楼开会”可能描述地点习惯，“需要与团队确认方案”才接近工作目的。若确实需要现场操作，就解释

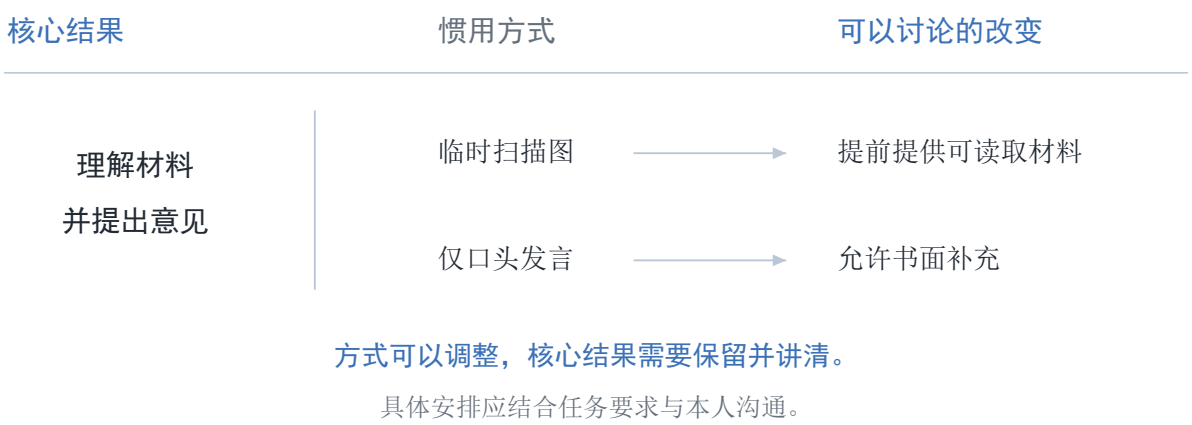


图 1.8: 分清核心结果、惯用方式与可以改变的安排。

原因；若只是沿用旧安排，就有必要试着寻找别的办法。把这两类情况分开，讨论才能从礼貌表态走向实际选择。

开始谈支持时，不妨用一句开放而具体的话："完成这些任务时，有没有哪些环节或安排会妨碍你？什么改变可能有帮助？"对方可以选择怎样表达，也应知道信息会由谁接触、用来做什么。管理者并不需要为了表达关心，追问所有个人经历。与当前安排没有关系的私人信息，不必成为获得基本沟通机会的门票。

有些需要也不适合在整个团队面前反复解释。安排的执行者可能需要知道会议材料应提前提供，却未必需要知道某位同事的全部个人情况。把必要的工作要求讲清楚，再约定信息分享范围，既能让支持落地，也能给当事人保留体面。所谓体贴，不是替别人编好故事，而是允许他参与决定哪些事情需要被别人知道。

支持还不能只停在"买了一个工具"。如果材料格式变了，新来的同事却仍收到旧版；如果会议地点调整了，临时活动又回到原处；如果设备有人会用，却没人负责维护，那么纸面上的改善很快就会失效。岗位设计需要为这些细节安排联系人和后续检查，让一个可用的办法持续可用。

对团队而言，也应把调整后的工作分配说清楚。若某项任务改由别人承担，新的时间和责任怎样安排？有没有把负担不声不响地推给另一位同事？讨论这些问题，不是要求当事人为获得支持而感到亏欠，而是让组织对自己的安排负责。能够被稳定执行的支持，比一时热情的承诺更可靠。

学生也可以从身边的集体作业试一试：共享材料是否可读，讨论有没有提前给出内容，任务安排是否只能让声音最大的人参与。无需擅自判断谁属于哪类人，更不必把同学的个人情况写成案例。请大家指出妨碍参与的具体环节，找一个可以调整的地方，再看看工作是否更顺畅，这就已经是一次对岗位与环境关系的观察。

调整以后，也要给当事人一个反馈的机会。例如，提前发送可读取的电子材料，是否真的让他能够独立准备？会议中的新增安排，有没有引出别的不便？可以约定一个复核时间，记录办法是否有效以及还需改变的环节。评价的对象应当是安排的效果，不必把提出需要的人变成大家围观的实验对象。

回到那扇门，值得问的并不是"我们还能容忍多少例外"，而是门后究竟要完成什么。真正需要的能力应被认真辨认，与之无关的障碍则不应悄悄替代判断。一个岗位如果能够容纳不同的工作方式，组织看见的人才也可能更多。把门打开以后，还要让人能够留下来做事，讨论"需要谁"才算继续往前走了一步。

1.5　两个人，能不能分享一份工作

一份工作一定要由同一个人从周一坐到周五吗？我们通常不觉得这需要解释。招聘启事写“全职”，接下来问应聘者能不能接受；如果对方只能工作部分时段，谈话似乎就该结束了。可有时，单位真正需要的是服务持续有人接住，而不是每天都由同一张面孔接电话。把这两个要求分开，会出现一种不那么常见、却值得认真想想的安排：两个人分享一个岗位。

这里说的不是让两个人挤一个编制数字，更不是把一份工资随意砍成两半。“工作共享”（job sharing）通常指两名员工共同承担一个全职岗位的职责，并对工作时间作出安排。英国公务员职业网站将它与简单地把不同任务分给不同人作了区分；后者可能只是两个各做各的部分工时岗位。[11] 这个区别看起来有点绕，放进日常工作就清楚了：同一件事星期二还没办完，星期三换了搭档，接手的人是否仍知道发生了什么，能不能继续负责？



图 1.9: 一份工作能否由两个人分享，关键之一是把连续责任交接清楚。

设想一处虚构的活动服务岗。周一到周五都有人来问场地、设备与预约进度。一位同事希望把部分时间留给家庭，另一位同事正在兼顾进修。他们提出共同承担这个岗位：有人负责前半周，有人负责后半周，交接时留出一段双方都在的工作时间。对外仍是同一个服务联系窗口，内部却有两位明确分工的负责人。它能不能运行，不取决于“二”比“一”听起来先进，而取决于来办事的人会不会被迫再讲一遍自己的问题。

先看一通电话。周二下午，对方说活动时间需要调整，前一位同事答应核实设备能否同时改期。第二天，后一位同事只看见日历上的一个新时间，却看不见这项承诺。对方再打来，听到的可能是“昨天不是我接的”。从两名员工的工时看，服务一直有人值守；从办事人的经历看，事情却断了一次。没有交接安排的共享岗位，容易把省下来的个人时间，变成其他人的重复解释。

因此，这类岗位最值得先设计的，往往是一份共同可用的工作记录。它不必复杂，但要能让接手者看见事项是什么、进行到哪一步、已经答应了什么、接下来谁在什么时候处理。原件放在哪里、哪个版本才算当前版本，也要容易找到。私人聊天记录里的一个“收到”，不应该成为另一位搭档唯一能依靠的线索。这些不是额外做给主管看的表格，而是两个人能否继续同一份工作的连接处。

交接也不能只剩一份记录。有些判断很难从几行文字里看出来，例如某项安排为何暂时没有答复、哪位协作人提出了顾虑。两个人需要有约定的交流机会，也需要在遇到争议时知道由谁作决定。Acas 在介绍工作共享时，专门提到有些岗位需要双方在部分时间同时工作以便交接。[12] 交接时间应当被当作工作安排的一部分讨论，不能嘴上同意减少工时，背后又默认搭档下班后随时补课。

这并不意味着两个人必须性格相同、做事方式完全一致。一个人善于整理信息，另一个人更容易把程序解释清楚，可以互相补充；但对同一事项的基本规则，他们不能各讲一套。一位把“已经提交”理解为办结，另一位把“收到确认”才算办结，日历排得再漂亮也会出问题。真正需要相容的，是对责任、状态和承诺的理解，而不是两个人有没有同一种兴趣爱好。

有的工作适合交接，有的工作暂时很难。需要长时间连续操作、特别依赖单一关系信任，或者关键判断无法由另一人接续的岗位，要先把困难说具体。是业务本身不能中断，还是系统只给一个人开账号？是服务对象必须找固定联系人，还是单位从来没有尝试过共同记录？前者也许要求调整岗位范围，后者则可能是配套条件尚未准备好。不能把所有“不方便”都归结为求职者不够投入，也不必为了推广一种安排，假装任何工作都能轻易拆分。



图 1.10: 一种交接安排示意，不代表统一的工时规则。

对主管来说，担心通常很实际：两个人会不会都以为对方处理了，开会是不是要讲两遍，休假重叠时怎么办？这些顾虑值得在开始前逐项约定。共同职责并不等于每件事都由两人重复做；它可以有一位当前经办人，同时保证另一位能知道进度。主管需要看的，是谁接住了哪件事、哪里需要支持，而不是把两个人都拉进每一次会议，结果让一个岗位消耗两份完整注意力。

英国政府的公务员工作共享指南把招募、搭档合作和日常管理放在同一项安排中讨论，也提醒不同部门的具体流程可能不同。[13] 对我们有价值的启发，是在找人之前就把运行条件拿出来谈，而不是先找齐两位愿意配合的人，再让他们私下想办法。国外已有的制度安排可以提供问题清单，不能直接当作我国单位已经具备的申请规则。现实中的工时、薪酬、休假、授权和合同安排，仍需由单位与当事人根据适用要求明确。

还有一个容易被热情盖过去的问题：如果一位搭档离开，剩下的人怎么办？不能原来谈好的是部分时间工作，后来却因为“总不能让事情没人做”，就无限期承担完整岗位。人员变动是可以预见的情况，接替、临时支援与重新协商的路径应当提前讨论。共享工作的吸引力，恰恰在于个人生活安排能够被认真对待；一到紧急时刻就把这些安排取消，最初的承诺便失去了意义。

准备应聘的同学，也可以从这件事学到一种问法。当自己有时间限制时，除了回答能不能接受全职，还可以了解岗位真正需要覆盖的时段、必须连续完成的任务，以及有哪些已被单位允许的工作方式。但提出设想，不等于对方一定能提供；对方说暂时不行，也应尽量落到具体业务条件，而不是把有限工时直接翻译成没有责任心。问题被说清，双方才知道能否继续讨论。

我们在班级项目里可以做一次轻量的观察练习。让两位成员在自愿和约定的范围内轮流接手同一项资料整理工作，各自保留自己的编辑记录，用一次交接检验另一人是否能继续完成。这个练习不能证明真实单位采用工作共享一定有效，却能让人看见：原来那些“熟悉情况”“及时沟通”的大词，最后都藏在文件状态、遗漏说明与责任确认这些小地方。

是否值得采用这种方式，可以在一段经双方同意的试行后再判断。业务有没有中断，重复劳动是否增加，搭档是否真的获得了约定的时间，主管与服务对象遇到的新困难是什么，都比一句“大家配合得不错”更能说明问题。共享岗位没有替我们消除管理工作，它只是把原来藏在“一个全职员工”背后的连续性要求显露出来。看见这些要求以后，我们也许会发现，一份工作的可靠，并不只来自某个人一直在场。

复盘清单　从五个问题里带走一件事

读完后，不必把所有想法都变成行动。先挑一篇与你有关的，找一件真实工作或校园任务，试着回答下面的问题。回答中暂时不知道的部分，可以保留，不必为了填满一张表就替现实编出答案。

（1）一项任务交给 AI 以后，省下来的时间去了哪里？谁核实事实，谁承担最后的判断？

（2）我曾经做过的哪件事，留下了可以说明本人行动和局限的材料？如果要把它迁移到另一份工作，还缺什么？

（3）最近一次临时任务到来时，谁有权决定顺序？新增工作替换了什么，还是只被悄悄加到了原清单后面？

（4）我看到的岗位门槛，描述的是必须达到的工作结果，还是一种已经习惯的完成方式？哪些障碍与真正需要的能力没有关系？

（5）若两个人接续同一份工作，接手者能否知道已经答应了什么？这项安排会把额外负担转移给谁？

（6）哪一篇文章的观点让我不太赞成？请写出它在什么条件下行不通，再找一种可能的不同安排。开放讨论不需要人人点头，能够说清分歧从哪里来，同样有价值。

参考资料

[1] 郭正域批点. 考工记上篇.

[2] International Labour Organization. International Standard Classification of Occupations (ISCO).

[3] 人力资源和社会保障部. 国家职业分类大典（2022 年版）公示. 2022-07-14.

[4] U.S. Office of Personnel Management. Job Analysis.

[5] O*NET Resource Center. The O*NET Content Model.

[6] International Labour Organization and NASK. Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure. 2025-05-20. ILO Working Paper 140. DOI: 10.54394/HETP0387.

[7] OECD. A Skills-First Labour Market. 2026-06-18. Getting Skills Right. DOI: 10.1787/2e1b85f0-en.

[8] Health and Safety Executive. Management Standards - Role. 2021-05-11.

[9] International Labour Organization. Promoting diversity and inclusion through workplace adjustments: A practical guide. 2016-11-30.

[10] Acas. What reasonable adjustments are. 2025-01-30.

[11] Civil Service Careers. What is job sharing?.

[12] Acas. Types of flexible working.

[13] Cabinet Office and Civil Service. Civil Service Employee Policy: guide to job sharing. 2020-11-24.