

组织手册：不被任何系统榨干

好好做人六本手册 · 4

组织手册：不被任何系统榨干

（V1.0 中性正式版）

作者：张晓文

版本：2025-11-18

1. 这本小册子是干嘛的？

一句话：

帮你在公司、机构、组织里，

尽量不把自己活成一块可替换零件。

它不承诺：

- 帮你找到“理想组织”；
- 帮你立刻涨薪、升职、跳槽成功；
- 帮你彻底避免职场不公、权力滥用。

它只尝试做三件事：

1. 帮你看清：各种组织结构，

到底在拿什么交换你的时间和生命。

2. 帮你在“责任 / 忠诚 / 生存压力”之间，

留一点点为自己做选择的空间。

3. 即使在一个不理想的组织里，

也尽量做到：

不完全丢掉自己的判断和尊严。

2. 在这本册子里，“组织”指什么？

这里说的“组织”，包括但不限于：

- 公司、单位、机构、学校、医院、NGO；

- 一个项目组、部门、团队；
- 任何“有目标、有分工、有层级”的集体结构。

它不只是“公司”，也包括：

- 家族企业；
- 某些宗教 / 社群组织；
- 甚至某种长期稳定的“朋友圈小团体”。

这本手册不讨论：

- 怎么“成功混职场”；
- 怎么“管理向上 / 政治手腕”；
- 怎么“成为顶级领导者”。

它关心的只是：

当你把自己的时间、精力、才能放进一个组织时，

你有没有机会

看清这是什么交易，

选择要不要继续、怎么继续。

3. 在组织里的三个底线

这三个底线，

是为了让你在任何系统里，

不至于被彻底榨干、掏空、异化。

3.1 不把组织当成“唯一的价值来源”

有些人一进组织，就被一种信念包围：

- “只有在这里做到某个位置，我才算成功。”
- “离开这个系统，我什么都不是。”
- “一切人际 / 资源 / 尊重都在这里。”

当组织被当成你唯一的价值来源时，会出现几个后果：

- 你会为了“留在系统里”，牺牲大量底线；
- 你会过度在意系统里的评价、排名、指标；
- 你离开这套体系，会感觉整个人生崩塌。

第一条底线是：

你可以认真投入某个组织，

但你的人生价值，不应该完全由它来定义。

你可以用心对待工作，

也可以承认：

- “即使没有这个组织，我仍然是一个完整的人。”

你为组织做贡献，是选择，

不是“你存在的唯一证明”。

3.2 不为了组织，长期违背自己的“核心底线”

任何组织都有自己的规则和灰度地带。

问题不在于“有没有不完美”，

而在于：

它有没有在长期要求你

一次又一次地

踩过自己非常清楚的底线。

比如：

- 持续欺骗客户 / 用户；
- 长期用你知道有害的方式对待下属 / 学生 / 病人；
- 把责任一再推给无力反抗的人。

第二条底线是：

一段时间内的模糊，你可能不得不接受；

但如果一个系统长期要求你

反复违背自己深知不对的事情，

你至少要承认：

“这已经在伤害我，也可能在伤害别人。”

你不一定立刻能离开，

但看清这一点，

会改变你之后做选择的方式。

3.3 不靠“榨别人”，来换取自己在系统里的安全感

有些人在组织里活得“不错”，

靠的是一种隐形交换：

- 不断把压力“往下转嫁”；
- 用下属、学生、外包、合作方的痛苦

换取自己在系统里的地位；

- 把“我上面也有压力”当成合理化一切的理由。

第三条底线是：

即使你暂时还需要靠这个系统谋生，

也尽量不要把

让别人越来越累、越来越怕、越来越麻木

当成自己在这里站稳脚跟的主要手段。

你可以偶尔失控、偶尔做得不好，

但你知道：

- “我不想把自己的安全，
建立在别人被压垮之上。”

这三条底线，是为了保证：

即使组织不完美，

你依然可以在其中

尽量保留下“我是一个人，而不是纯粹的工具”的那一部分。

4. 组织中的常见“卡点”

这些都不是“错”，

只是你可以用“问心”的方式

看一看自己正在哪些模式里。

4.1 永远的“好员工 / 好老师 / 好干部 / 好同事”

典型表现：

- 任何任务来了，条件反射地接下；
- 别人不好意思做的烂活，你做；
- 别人不愿碰的烫手山芋，你接；
- 你总在加班，总在补位，总在收尾。

外界评价：靠谱、负责、抗压、值得信赖。

你自己的感受，可能是：

- 慢慢失去对自己生活的掌控；
- 觉得自己只是“系统里的一块消耗品”；
- 很难说“不”，说了就内疚。

问心可以这样问：

“如果有一天，我不再这么顶上去，

这个系统会怎样？

我最怕发生什么？”

很多时候，你会发现：

- 你怕的不是系统崩溃，

而是“我不再被视为那个永远能扛的人”。

知道这一点后，你可以非常小地开始：

- 有一次任务，
- 哪怕只是稍微表达“这次我有点吃力”，
- 都比什么都不说好。

4.2 把“组织成败”全部扛在自己身上

典型内心台词：

- “这个项目失败了，是我不够好”；
- “团队状态不好，说明我领导力不行”；
- “上面决策有问题，我没能阻止，是我的责任。”

这种高度责任感本身很珍贵，

但如果走到极端，就会变成：

任何系统问题，都变成你个人的道德审判。

结果通常是：

- 你长期处在高压、自责、内疚状态；
- 你很难客观看看到结构性的限制；
- 你容易被不良系统利用你的责任感。

问心可以问：

“这件事情里，

哪些部分是我负责范围内的，

哪些部分已经超出一个人能改变的程度？”

你不需要立刻划得清清楚楚，

只要开始承认：

- 有些事，本来就是结构问题，不是你个人的问题。

4.3 在组织里完全“关掉感受”，只剩下效率

典型状态：

- 不再问“这样做合不合理”，只问“这样做快不快”；
- 不再问“这样会伤害谁”，只问“能不能过审、能不能完成指标”；
- 工作中只剩下机械执行，

下班后用各种方式麻痹自己。

这不是你“变坏了”，

而是你在某个阶段

被系统训练成了一种“情感关机模式”：

“只要我不感觉，就不会那么痛。”

问心可以从一句很小的问题开始：

“在我现在做的事情里，

有哪怕 1% 的部分，是我仍然在乎的？”

它可能是：

- 一个你尊重的同事；
- 一个你真心想做好的项目；
- 一点点你还没麻木掉的专业自尊。

找到这 1%，

就像在一大片水泥地里

找到一块还没完全被封死的土。

你不需要立刻翻修整座建筑，

但你知道：

这里还有东西能长出来。

4.4 用“愤怒反抗”当作唯一的自我保护方式

有的人在组织里长期受压，

最后会走向另一个极端：

- 几乎对任何管理、规则、要求都本能地反感；
- 在每一个场合都要证明“你们都是错的”；
- 把“抵抗一切”当作自己的身份核心。

这背后有非常真实的伤痛：

“我曾经太久没有边界，

所以现在任何人想碰我一点点，

都像是在重演过去。”

问心可以这么问：

“在这些愤怒里，

哪些是针对眼前这个组织的，

哪些其实是在对很久以前的某些经历发火？”

你不需要立刻“理解组织”“体谅上级”，

只是要对自己诚实：

- “我确实被伤害过，

但我不想让过去的伤痛

完全接管我现在的判断。”

4.5 彻底躺平：只要给薪水，其他一律不关心

典型状态：

- 不再在乎组织做的事对世界有什么影响；
- 不再在乎这个系统是否在伤害别人；
- 只在乎“钱到账就行，其他别烦我”。

这通常是长期失望、无力之后的防御反应。

它像给自己生命盖上一层厚厚的壳：

“只要我彻底不在乎，
就不会再被伤到了。”

问心可以温柔一点：

“如果有一天，我突然多出一点点精力，
我还愿不愿意关心这个世界的任何一角？”

答案可能是“不愿意”，

那也没关系。

你只是先承认：

- 你现在真的很累，很久没有被好好对待了。

承认这一点，

比强迫自己“重新热血”要诚实得多。

5. 在组织里，怎么“问心”？

你可以把 0 号手册的“问心四步法”

直接用在组织相关的选择里。

这里给三个常见场景的示范：

5.1 接到一个明显超出合理范围的任务

你可以在答应之前，

给自己 3 秒钟，问三件事：

4. 身体：想到这件事，你身体是什么反应？

- 只是累一点？
- 还是一想到就发紧、发冷、想逃？

5. 情绪：

- 是单纯的“压力”，
还是夹杂着“委屈 / 被利用 / 愤怒”？

6. 价值：

- 这件事，
是否和你愿意支持的方向大致一致？
- 还是完全违背你最基本的是非感？

然后，你可以做一个比平时更靠近自己的选择，比如：

- 不再条件反射地说“好”；
- 试着问一句：“这件事的优先级能不能重新排一下？”
- 或者说：“这次可以，但我需要你帮我解决 X / Y 两个阻力。”

你不一定立刻学会拒绝，
但你可以先学会不再秒接。

5.2 考虑要不要离开一个组织的时候

可以问三个问题：

7. 如果留下，我在保护什么？

- 稳定收入？
- 某种身份？
- 某种关系网络？
- 避免家人 / 他人失望？

8. 如果离开，我最怕失去什么？

- 生活秩序？
- 安全感？
- 某种“被看见”的感觉？

9. 如果不考虑别人怎么看，只问自己，

我最想从这个组织带走的是什么？

- 一笔积蓄？
- 一段经验？
- 一个清晰的结论：“我不想再进这样的系统了”？

你不需要立刻做出决定，

但这些问题会帮助你区分：

- 哪些是现实顾虑；
- 哪些是习惯性恐惧；
- 哪些是心底真正在意的东西。

5.3 正在带团队 / 学生 / 下属的时候

你可以时不时问自己：

“在这个系统里，

我是不是正在重复当年那些

让我很受伤的方式？”

比如：

- 当年你被辱骂，现在你也在用羞辱来“管理”；
- 当年你被忽视，现在你也在忽略某些声音；
- 当年你被当工具，现在你也在把别人当纯资源。

不需要立刻否定自己，

但可以悄悄对自己说一句：

“我理解自己为什么会这样，

但我不想就这么停在这里。

有机会的话，我想试着换一种方式。”

哪怕你只是在某一次开会时，

多听完一个人说话，

已经是对系统传导的一点微小修正。

6. 七天练习：在系统里，为自己留一点位置

这七天不会改变一个组织，

但可以让你在组织里的位置，

稍微移动半步。

第 1 天：写下“我和这个组织的交易”

拿一张纸，写上：

“我在这里，用什么，换什么？”

比如：

- 我用：时间 + 精力 + 专业 + 健康

换：薪水 + 社保 + 简历的一行经历 + 一些人脉

你可以写得很真实，不用好看。

只是让你自己看清楚：

这是一笔什么样的交易。

第 2 天：圈出“这笔交易里，我最不甘心的部分”

在昨天那张纸上，圈出一两点：

- 你觉得给得太多；
- 或者拿得太少；

- 或者结构本身极度不公平。

在心里承认一句：

“这部分，其实我是有不甘的。”

你先允许这个“不甘”存在，

而不是立刻用“我要感恩”把它压下去。

第 3 天：做一次“微小的边界练习”

找一个你平时习惯“顺着来”的小场景：

- 别人临时加塞一个任务；
- 同事把自己的工作丢给你；
- 上级在你下班前半小时突然抛出一个需求。

试着比平时多说一句：

- “这件事情的时间有点紧，我需要……（说明难度 / 询问优先级）”；
- 或者：“这部分可能超出我现在能承担的范围，我们看能不能一起想个别的安排方式？”

你不一定能改变结果，

但这一次你至少表达了自己的状态，

而不是当作默认。

第 4 天：给自己一个“与组织无关的小时”

找一个时间段（哪怕只有半小时），

刻意做一件和组织无关、

只是为你自己的事：

- 学一点点你真正感兴趣的东西；
- 重拾一个你以前很喜欢但被工作挤掉的小爱好；
- 或只是散步、发呆、写下几行字。

在这一小时里，你可以在心里说：

“这一小段时间，是完全属于我的。”

哪怕只有这么一点，

也在提醒你：

你不是完全被组织吞掉的人。

第 5 天：回忆一次“我曾经做得很好的事”，不必和组织挂钩

想一想：

- 你人生中有没有哪件事，

让你觉得“我自己挺不错的”，

哪怕跟工作、组织无关？

可能是：

- 某次帮助别人；
- 某个创作 / 小发明 / 小项目；
- 某次在困境中没有放弃自己。

请把这件事写下来，

不需要给任何人看。

它是在提醒你：

“我是一个有自己轨迹和能力的人，
不是只在绩效表格里存在的条目。”

第 6 天：想象“如果有一天我要离开”，我想带走什么？

你不一定马上要走，

但可以当成一个想象练习：

“如果有一天我要离开这里，
我最希望自己带走的三样东西是什么？”

比如：

- 某种技能 / 经验；
- 对某个领域更深的理解；
- 两三个真正值得珍惜的同事；
- 或者是：

“我终于看清了这种结构不适合我。”

写下来。

这会让你在接下来身处这个系统的时候，

更清楚“我在这里还在积累什么”。

第 7 天：对自己说一句“就算系统不公，我也尽量不放弃做人方式”

找一个时刻，在心里对自己说：

“我知道，这个系统有不公、不合理、甚至伤人的地方。
很多时候，我也只能被迫配合。
但在力所能及的范围里，
我会尽量不放弃一种对人的尊重，
不完全把自己变成一个冷冰冰的部件。
做不到的时候，不怪自己，
做得到一点的时候，就感谢一下那个还在努力的人。”

这句话不是给组织听的，

只是给你自己一个小小的承诺。

7. 防止误用：这本手册不是“推翻一切组织”的宣言

还是要把边界说清楚。

10. 它不是鼓励你反抗所有结构、所有权威

- 世界上确实存在需要被质疑的系统，
也存在相对健康、有善意的组织。
- 这本册子不是要你“一律对抗”，
而是帮你在其中保留判断力和自尊。

11. 它不是给你一套“评判别人和组织”的武器

- “你就是榨人老板”“你就是工具人领导”——
当你用这些标签去攻击别人时，
你其实也在重复“非人化”的方式。
- 这本书更关心的是：
你自己还能不能保留下做人的感受。

12. 它不是要你为自己的无力感“背更多责任”

- 有些组织结构的问题，
本来就不是一个人能解决的。
- 你已经活在巨大压力下，
这本书不是来再给你加一层“你也要负责改变系统”。
- 它只是轻轻地说：
在你已经很难的生活里，
能不能给自己多争取一点点空间。

如果你发现：

- 看这本册子让你更自责、更愤怒、更绝望，
可以先暂时合上它，
不用逼自己继续看。
等你哪天在工作 / 组织生活里，
突然觉得：

“我好像还想再为自己多做一件小事。”

那时候再回来翻一翻也不迟。

8. 小结：在系统里活，但不完全被系统定义

如果要用一句话来收尾，就是：

你可以在组织里工作、奋斗、妥协、忍耐，
但你不必让任何系统
完全定义你是谁。

当你在组织里：

- 不把它当成唯一的价值来源；
- 不长期违背自己最基本的底线；
- 不靠榨别人来换自己的安全——

你已经在做一件很重要的事：

在这个时代高度结构化的系统里，
仍然保留一部分“我选择如何做一个人”的权利。

这份权利，

也许不能立刻改变你所在的组织，

但会让你在很多年后回头看时，

还能诚实地对自己说：

“在那些被系统裹挟的日子里，
我尽量没有丢掉我自己。”