

“既要又要还要”之难何解

□舟轩

“方案今晚必须交，但明天客户的新需求也要同步跟进”“既要降本增效，又要创新突破，还要保证零差错”……这些话，很多职场中人是不是听着颇为耳熟？

不可否认，在社会高速运转、竞争日益激烈的当下，多线程同步推进、多目标动态平衡渐成职场常态。合理的“既要又要还要”是提高效率之举，而不合理的“既要又要还要”则像一张无形的网，令人在分身乏术中筋疲力尽。

那么，“既要又要还要”尺度何在？职场中人又该如何面对？

一

“既要又要还要”之所以有时让人感到“压力山大”，主要并不在于哪些具体目标不合理，而是在于目标组合之后，给人带来的“内卷式”增压。

比如，面面俱到，沦为面面不到。职场中人常被同时赋予多个看似重要、实则方向各异甚至互相冲突的目标。比如，项目经理既要赶工期，又要控成本，还要保证“客户满意度爆表”；设计师既要审美独特，有自己的艺术坚持，又要符合快速迭代的趋势，不能曲高和寡……许多目标单独来看都没问题，但一股脑儿压下来，让人难以招架，只能如蜻蜓点水般“各自沾个边”。最终，明明付出了努力，自己也没闲着，却哪头都落不着好，受尽“夹板气”。

比如，任务加码，资源却不加码。“既要又要还要”也可能源于责任的层层转嫁。有些目标刚设定是合理的，但从上到下的每一层可能都会“再提点要求”“再加力度”，开会时讲三点、调研考察时讲三点、落到实践再加三点。原本合理的“提升效率”，传到执行层可能就成了变样的“既要又要还要”。这就像许多综艺节目上玩的传话游戏，最初“买一杯咖啡”的简单要求，传到执行者的耳中时，已魔幻般地变成了“种咖啡豆，再拉个花”。任务加码的同时，人力、资金和时间等工作所需资源却往往不会“加码”，令执行者“有苦难言”。

再如，无效劳动，使人盲目内耗。有些“既要又要还要”是把一项简单的工作搞得很复杂，让人陷入形式主义的窠臼中无法自拔，尽管在做功，但做的都是无用功，这让有些职场中人感到丧失了工作的价值感。还有些“既要又要还要”本就是相互矛盾的，根本没设法实现，这让有些职场中人无奈陷入无谓的内耗中，比如投资就不可能同时做到高收益、低风险、高流动性，这在经济学中被称为“不可能三角”。

很多不合理的“既要又要还要”式工作任务，就像悬于职场中人头顶的“达摩克利斯之剑”。多线程操作所耗费的精力已让人身心俱



疲，时常陷入“活儿干不完”的焦虑之中，而“样样都要好”的考核标准往往还与KPI挂钩，完成不了的话，容易使人陷入自我怀疑、产生职业倦怠。

二

既然有这么多弊端，为什么许多单位还是喜欢部署那些“既要又要还要”的任务呢？

其实，“既要又要还要”在某种程度上是人之常情，很多人都有追求完美的愿望，就算有时显得不切实际，但也很难阻挡“试一试”的初衷。因此，看似苛刻的要求，其出发点可能是对工作的高标准、严要求，是为统筹兼顾、激发潜能。

但它之所以陷入窘境，关键在于一些任务分配者未能将心比心，错判了现实形势，无法设身处地理解执行者的处境，也没有合理调配

资源。一旦忽视了现实，注意不到“既要又要还要”本身并不轻松，那便看不见落实的难度、需要的支持、可能的风险，再美好的初衷也会变成枷锁。

有些“既要又要还要”的背后，还有社会氛围的推波助澜。正如网络短剧《万万没想到》主题曲所唱：“变化太快，又害怕，会错过这个时代。”目睹了被时代浪潮淘汰的“前浪”，许多单位会不自觉地陷入“贪多求全”的思维桎梏，要求员工“干的比别人多，要得比别人少”“别人能做，你也必须得做”……此类不对等的关系、不近人情的要求、不可持续的模式，助推了“既要又要还要”现象的产生。

而从个人角度来分析，身处竞争激烈、动辄吹捧“狼性竞争”“末位淘汰”的职场环境中，不少人为了保住饭碗，即使面对不合理的要求也不敢说“不”，坚信“说了也没用，还不如自己忍一忍”。

面对“既要又要还要”的难题，发牢骚无济于事，关键是在实际工作中寻求正确解法。

对于管理者而言，既要学会换位思考，也要善做“减法”。

首先要破除“全能幻想”，职场上不可能人人都是“六边形战士”，与其在“既要又要还要”中消耗精力，不如更精准地摸透每个员工的长处所在，让长板更长。如此，也许无法打造“全能个体”，却能锻造一支“全能队伍”。

其次，合理设定边界。明确“急与缓”，捋清当前的主线任务、核心诉求，集中资源兵力，确保重点突破，其他非核心要求该缓则缓、该舍则舍；兼顾“要与给”，决策者和执行者本来就是利益共同体，提出“要”的同时，必须大方“给”——提供必要的资源、路径与激励，如果只会画饼与PUA，带不好队伍也就在所难免了。

而身为职场中人，既要提升“多线程并行”的能力，也要具备对不合理要求说“不”的勇气。

有的“既要又要还要”固然是职场难关，却为锤炼能力提供了难得的试验场。它推动个体跳出舒适区，在矛盾交织中淬炼统筹协调的全局观、精准高效的掌控力。这些能力的提升、格局的拓宽、信心的增强，最终受益的还是自己。因此，无须将所有“既要又要还要”都看作“洪水猛兽”，对于那些“跳一跳够得着”的目标，不妨勇敢一试。

而对于那些明显强人所难的要求，则需多几分应对智慧。比如，当上级提出不合理的时间节点、工作强度时，与其硬着头皮答应，然后草草交付，不如坦诚沟通，争取更合理的安排；当任务超出自身能力范围时，与其勉强接手、难以保证完成效果，不如明确边界、寻求团队协作。这并非推诿塞责，反而是一种基于理性判断的担当负责。

面对“既要又要还要”，“小孩子才做选择，成年人全部都要”终究只是玩笑话。破解这一困局的答案，或许就在于——让每个人做自己擅长的事，并通过集体协作来弥补个体能力的边界。

定海区妇联——

绘就共富庭院新图景 激活城乡融合她力量

□记者 吴建波 通讯员 葛琳璐

一方庭院承载民生愿景，半亩方塘点亮共富梦想。定海区妇联以“和美庭院”建设为抓手，积极探索“庭院美、产业兴、妇女强”的“庭院+”融合发展模式。一处处“和美庭院”宛如一颗颗明珠镶嵌在城市和乡村，成为助推城乡融合发展的活力端口、助力缩小“三大差距”的共富支点。

庭院蝶变记：方寸之地绘就城乡新颜

走进定海区白泉镇洪家村的一户农家庭院，竹篱笆围起的花圃里月季摇曳，废旧瓦罐改造成的盆景错落有致，墙绘上的蝴蝶栩栩如生。而在不远的河东村，另一户农家庭院也在这个夏天走红，村民夏女士在庭院外墙上巧绘少女簪花图，沿墙生长的凌霄花与画中少女巧妙融合，不仅吸引周边村民驻足观赏，还引来城里的市民游客竞相打卡。

“在我们白泉镇，‘院内整洁、庭有花草’的‘和美庭院’处处可见，常有网红庭院‘出圈’，这得益于妇联持续推进的‘和美庭院·有你定好’行动。现在，我们村民主动美化庭院的意识和积极性明显提升了。”白泉镇妇联主席王思涵说。

在定海区马岙街道，群众自发扮靓庭院的热情同样高涨。家家户户院子里都放了一把扫帚，只为让庭院时时保持整洁。大家从认真清扫自家庭院，到志愿清扫周边巷子等公共场所，潜移默化中形成“一把扫帚大家扫”的文明风尚，用庭院小美引领环境大美。

“我们将城乡多片区多点位‘串联’，从庭院布局、景观营造、设施完善等多个方面，协同打造‘和美庭院’全域风景线，全方位提升庭院品质，助力缩小城乡家庭在居住环境上的差距。”定海区妇联副主席胡欢欢说。通过组建“庭院帮帮团”“花匠联盟”等妇女小组，开展“和美庭院”妇女议事会、邻里道地会以及入户指导、专题培训、观摩交流等活动，越来越多的妇女和家庭投身“和美庭院”共建共享的浪潮中。5年来，定海区已建设“和美庭院”近9000户，打造市区级“和美庭院”示范区8个、“定美庭院”精品户近400家。

庭院生金术：闲置空间撬动共富支点

6月中旬，位于东海百里文廊小沙段寺岭古村的“暖如家”青年养老院开启试营业，这是一处由闲置庭院（农房）改造的世外桃源。在这片无人常住的荒村，三位80后乡创客精心修缮老屋，在庭院里勾勒出荷塘流水、小桥青石的景致，还推出轻食简餐、非遗手作、心灵疗愈等特色业态，不到一周，就接到了70多笔订单。



庭院方寸土，耕耘天地宽。“和美庭院”不仅妆点了乡村，也为妇女家门口致富增收打开聚宝盆。在定海“两廊一城”沿线，庭院经济正焕发勃勃生机，也为城乡要素流动注入新的活力。藏在东海云廊边的“C位茶咖”为城市里忙碌工作的人打开一隅慢生活空间；东屿岛上闲置庭院（农房）化身青年旅社，为奔赴海岛的人提供家的温暖；东海百里文廊昌国段的“海物惟错”工作室为青少年们开启走进海洋生物标本的奇妙之旅，盐仓段“非岛”民宿将庭院打造为乡村综合度假地，获评浙江省“金宿”；双桥段“知山”温泉民宿以“一房一庭院，一院一汤池”为特色，成为东海福泉村网红……

一处处“和美庭院”成为链接城乡的共富纽带，离不开定海区多部门联动，唤醒“沉睡”农房、盘活闲置庭院的积极行动。截至2024年底，定海区已累计盘活闲置庭院（农房）678处。盐仓街道新螺头村闲置农房盘活利用典型案例入选浙江省农村宅基地管理与改革报告，新建村、马岙村、新螺头村、庙桥村先后获评舟山市级闲置农房盘活利用示范区。

据不完全统计，目前定海“两廊一城”沿线已有庭院经济点位400余处。今年，定海区妇联推出“两廊一

城”庭院经济打CALL活动，发动网民诗画定海、秀共富庭院，为身边的宝藏庭院点赞助力，累计参与超5000人次！

为了释放更多闲置庭院（农房）价值，促进庭院资源转化为共富密码，6月26日上午，由定海区妇联主办的“定美庭院·有你定好”闲置庭院（农房）招商推介会在东海百里文廊小沙段举行。多个镇街代表轮番上台，面向农创客、企业家等亮晒闲置庭院（农房）、宣传招商政策，重点推介全区闲置庭院（农房）20处，开展庭院项目签约5个。现场，全区“共富庭院”共建联盟正式成立，将进一步整合分散的庭院资源，促进庭院经济与“缩差”行动、城乡共富深度融合，形成规模化、品牌化的发展合力。

庭院聚力行：巾帼赋能齐绘和美画卷

在东海百里文廊盐仓段“三美工坊”的院子里，海风裹挟着靛蓝染料的草木香，穿过晾晒架上蓝白布匹。十多位东海渔嫂围坐在染缸旁，手指翻飞间，素白的棉布被赋予新的生命。此处由盐仓街道妇联牵头、非遗传承人主理、渔村妇女共创的“巾帼共富工坊”，依托“和美庭院”传

承手工技艺、孵化乡愁产业，带动一批渔嫂家门口就业。

随着定海“两廊一城”建成开放，当地文旅产业蓬勃发展，“巾帼共富工坊”订单量跃升。今年，“三美工坊”的渔嫂们又在庭院里开辟果园，种下成片的葫芦。当一只只葫芦探出脑袋，渔嫂们已经在构思将它们做成精致的文创产品，销往各地，有的还要漂洋过海、销往国外。

这正是定海区妇联将庭院经济与“巾帼共富工坊”“妈妈的味道”品牌产业化发展相融合的实践缩影。如何让海岛妇女在共同富裕道路上“一个都不掉队”？定海区妇联正以“和美庭院”建设为抓手，广泛凝聚巾帼之力，谋划“庭院经济1+1”等产业帮扶项目，常态化开展美食美容、非遗手工、家政技能等赋能培训和交流活动，引导“两廊一城”沿线的妇女加入庭院食宿、庭院研学、庭院电商等多元化实践中，挖掘本土特色、链接城乡资源、创新就业模式，让东海渔嫂成为逐梦共富的海岛实践者。

目前，定海区已培育“巾帼共富工坊”27家，巾帼共富联盟成员100余名，成功打造全省“妈妈的味道”百店1家、千坊11家。一方方“和美庭院”，带动的不仅是妇女收入的增长，更是城乡要素的流动、区域壁垒的打破、女性自我价值的觉醒。这场以妇女为主体的“定美庭院·有你定好”定海实践，正在为加快构建城乡融合、全域和美海岛共富样板注入强劲的中枢动力。



本稿图片由定海区妇女联合会提供