



创女时代

范贵云：

作为云南首家自闭症儿童早期康复教育服务机构创办人，“孩子”这个贯穿她15年职业道路的关键词，已成为她一生的主题

让每个“星星的孩子”成为独特的存在

中国妇女报全媒体记者 周玉林 冉光雯 江雨薇

墙上贴着童趣十足的水彩画，书架上五颜六色的绘本，走廊里不时传出孩子的笑闹声……光看陈设，这里跟普通的幼儿园无二，而当目光转向教室，两个孩子正在学穿袜子，按照老师的引导，重复了二十多遍，其中一个孩子把袜子准确地套在了脚上。

“穿上袜子，对普通人来说是再简单不过的动作，对这些孩子来说，是巨大的成长和进步。我们要从袜子材质、冷暖感知、手眼协调、姿势控制、脚底脱敏等方面引导、训练孩子。”昆明市蒙多贝自闭症儿童康复中心（以下简称“蒙多贝”）创办人范贵云介绍道。

成立机构：为自闭症儿童提供最有效的帮助

这些年，从蒙多贝毕业的学生，有的进入了普通小学、初中随班就读，有的顺利考上大学，有的在咖啡厅、面包店做服务员，原本被命运束缚的人生，在这些孩子身上迸发了奇迹。

“从业15年，见过了很多自闭症程度不一、智力受损不同、身体还伴有其他病症的孩子，能融入人群、生活自理的孩子虽少，但每个‘星星的孩子’都是独特的存在。”范贵云说，在孩子0-6岁的成长阶段，做好自闭症的早期干预和支持，是我们能为他们提供的最有效的帮助。

大学毕业后，社会工作（儿童服务）专业出身的范贵云先后在广州、成都从事特殊教育，在自闭症儿童的康复干预方面积累了一定经验。



类似的工作经历，我就把他们从各地邀请过来，一起来云南创业。”范贵云说。在昆明的大商汇附近租了一间140平方米的民房，他们开始给6个孩子上课。

“大家都全身心地投入，帮助孩子取得进步，家长非常认可我们的工作。”经过家长们的相互介绍，来上课的孩子多起来，半年后，蒙多贝搬到了环城北路。“有了更大的场地，但新的问题也出来了，教师工资、房租、学习培训等到处都要花钱，机构运营面临两难。”

“据世界银行统计，特殊教育的成本比普通教育高出50倍之多。当时我们所有的运行经费都来源于家长缴纳的学费，这一方面限制了我们的发展，另外，对于家庭来说，也是不小的经济负担，让孩子的康复训练难以持续。”范贵云发现，自闭症不只是个体的问题。“我们希望家长在给孩子的康复的时候，家庭生活也能够正常进行，不能让家庭因病致贫。”

当时，自闭症还没有被列入残疾范畴，无法获得国家有关扶持政策。范贵云积极奔走于各级政府部门申请帮扶款项，同时向媒体投稿，让社会关注到自闭症儿童群体。在多方努力下，2009年和2011年，他们相继成为省、市残联的残疾儿童定点康复机构。

“如果没有政府的支持，可能每个孩子每个月要花五六千块钱，有了政府的支持，成本就会大大降低，有的孩子甚至不用花一分钱，就可以接受一年的免费康复训练。这样的方式让每个孩子都有机会进行康复，同时也减轻了我们的运营压力。”范贵云由衷地说。

功夫不负有心人，在各级政府的支持下，从2009年至今，蒙多贝陆续为600余名困难家庭的自闭症孩子减免康复训练费776.5万元。

在提升师资水平方面，范贵云先后邀请国内外知名特教专家到昆明举办专业培训，同时选拔优秀特教教师外出深造，为昆明、云南及部分西南地区的特教学校和助残社会组织提供师资培训450余人次。

织提供师资培训450余人次。

发动社会力量：让家长自助并成助人者

“一开始，家长是受助者，经过学习和帮助，家长能够自助并逐渐转化为助人者，这是我们这些年很重要的一项工作。”范贵云说，家长要陪伴自闭症孩子跑的是生命的马拉松，用百米冲刺的状态来跑，对家庭是很大的内耗。

在对孩子的康复干预中，家长的心理状况和健康不容忽视。这些年，蒙多贝开发出家长支持系列课程，从专业角度消除家长对自闭症的误解，让他们对孩子的未来做出切合实际的规划。

每年蒙多贝都要举行数次新生家长培训，范贵云总是第一堂课的讲师。蒙多贝牵头组建了云南特殊儿童家庭教育资源平台，培训家长4400余人次。同时还孵化了1个家长互助会，多位家长成长为家长领袖，为其他家长做培训、分享家庭康复的经验。

一些因早期干预不足而出现发育迟缓的孩子，有的已严重到无法跟上小学课程，成为特殊需要儿童。如何及时发现儿童的发育异常，成为范贵云近年来思考的重点。

2021年，范贵云从成都引入普惠早教“童萌亲子园”项目，通过与街道、社区居委会、物业公司等合作，以社区儿童之家为基地运营，为社区家庭尤其是困难家庭提供0-3岁儿童早期教育指导服务，“让大家在家门口就能遇到优质的普惠早教服务。”

“普惠早教能给予正常发育儿童科学的早期发展支持，同时也能及早筛查出有自闭症、大脑发育迟缓的孩子，尽快进行干预，能有效改善孩子的智力水平，降低孩子今后的致残率。”范贵云正在做相关的归纳、总结和整理工作，积极钻研云南本土的早期特殊教育的康复教材。

今年40岁的范贵云已经是两个孩子的妈妈，“孩子”这个贯穿她15年职业道路的关键词，已成为她一生的主题。

商学院

严厉就像是抗生素，用多了就失效了，反而会带来副作用。鼓励就像是维生素，潜移默化中进行良性循环。

刘丽俊

有的管理者总是爱对下属发脾气，当下属表现不好的时候，或者犯了一些错误的时候，就会严厉地批评员工。

这么做，一方面是为了显示管理者的权威。另一方面，是他们觉得发脾气之后，很有效果。事实真的如此吗？

批评就像是抗生素，鼓励就像是维生素

关于发脾气是否能激励员工，我们可以用“回归平均值”现象来分析。

举个例子：当我们抛硬币，抛5次，10次，正面向上的概率波动非常大，但次数越来越多，正面向上的概率是确定的，都会接近50%，最后回归到一个平均值。

这就叫回归平均。就像人的表现一样，有低谷，有高峰，但在一个系统内，他最后的表现其实是非常均衡的。

与之相应的，还有一个词，叫做回归谬误。

假如你抛硬币，抛了5次，都是正面向上，但你想要抛出反面朝上。你去洗了手，再抛一次，结果恰好就是反面朝上。

这时候，你可能会认为，是因为洗手，导致抛出了反面朝上的结果。事实上，洗手与否，并不影响结果，但你认为影响，这就是回归谬误。

再回到公司场景下。当员工有一次超水平发挥，做出了很高的业绩，但这次高业绩，实际上不是他的真正水平，所以他不可能一直有很好的表现，迟早会面临做出一般的业绩的情况，这就是回归平均。

管理者看到这种情况，认为员工表现不好，实际上他只是回归平均而已。这时候，你批评员工后，该员工的业绩又提高了，管理者就会认为，是自己发脾气起了作用，这就是回归谬误。

员工表现得与与坏，其实有很多因素。所以我不建议员工犯错了，或者表现不佳的时候，管理者发脾气。

因为你一旦发现发脾气起了作用，你就会更加频繁地发脾气，后面可能就难以控制了，这也是很多管理者频频发脾气的原因。导致的后果就是下面的人要么麻木了，要么就会恐惧你，不愿意跟你有过多的接触，所以不是一件好事。

实验表明，至少在某些环境下，鼓励性的管理风格，比严厉的批评风格，更容易激发员工良好的表现。

严厉就像是抗生素，用多了就失效，反而会带来副作用。鼓励就像是维生素，潜移默化中进行良性循环。

不要批评，而是要建议

英国行为学家波特说过，“当遭受批评的时候，下属往往只记得开头的一些话，其余就不听了，因为他们忙于思索证据来反驳开头的批评。”

所以首要做的就是通过鼓励，帮助他们树立信心。当然，也不是一味地鼓励，更重要的是给他们建议。

当员工有一次超水平发挥了，我们可以帮助他，一起去分析他为什么表现得好，是哪些方面做得好？然后提高这部分能力，并且巩固优势。当他们表现得不好的时候，也要带着他，一起去复盘，哪里做得不够好，如何改进。

在这个过程中，还要让他意识到，我们的目标是一致的，是在为了一个共同的目标努力。你在帮助他，他也愿意积极改进了。通过你的建议和辅导，帮助他提高基本盘，这样就提高了他的水平。当发生波动时，他的下限也就提高了，他能为组织做出更大的贡献。

管理者什么时候该发脾气？

当然管理者不是菩萨，也是会有一些脾气的。但发脾气，要发在合适的地方。真正好的管理者，都很少发脾气。

比如我一般不会乱发脾气，如果员工总是一个地方犯错误，我必须让他认识到这一问题，要提醒他。犯错不可怕，可怕的是在同一个地方摔跟头。

另外，发脾气要发在他触碰你的底线的时候。比如他触碰了高压线，这时候千万不能含糊。有时候文化就体现在老板的抉择上，所有的员工都在看着你，如果你大事化小、小事化了，他们也不会再信你言。很多管理者虽然把“对事不对人”挂在嘴边，但实际上做不到。尤其是在情绪激动的时候，很容易对事变成对人，甚至上升到价值观，一开口就说对方人品不好，变成了人身攻击。

能做到高高举起、轻轻放下，雷霆手段、菩萨心肠，这样才算管理有境界。

好的管理者，如何「发脾气」？

三天上班、两天居家办公，员工自己决定办公地点，节约通勤时间，提升职场幸福感……

职场风向标

混合式办公：让工作与生活的平衡成为可能？

近期，携程正式推出“混合式办公”的新闻在职场人的朋友圈里引起了一波热议。每周“3+2”自由组合的到岗模式，让很多职场人直呼“解放通勤，真香！”据悉，参与到此制度的员工大多对于可以省去通勤甚至化妆时间表示赞许，“边度假边办公”“边看娃边办公”貌似有望实现。同时也有人担心这样会导致工作和休息的边界更加模糊。职场管理专家认为，远程办公将是长期趋势，但同时也对职场管理者提出新挑战，而中国何时能流行，取决于我们何时能构建起高效的管理水平。

中国妇女报全媒体记者 李雪婷

灵活的办公地点和时间

经过为期6个月的“2021混合办公试验”，在线旅游平台携程集团近期宣布，今年3月1日起，每周三、周五，携程各事业部、职能部门可根据实际管理需求，实行或逐步推行1-2天的混合办公，即每周有1-2天，符合条件的员工可自行选择办公地点。薪酬和福利待遇保持不变。

随后，美妆企业玫琳凯中国也宣布实行混合办公模式。据该企业相关负责人向中国妇女报全媒体记者介绍，自今年2月起，除了公司指定日需全员到岗，在其他工作日，符合条件的员工每周可选择1-2天远程办公，并自主决定是哪几天。“远程办公地点不受限制，员工可以选择距离公司10公里的家，100公里的郊外，甚至是1000公里外的三亚沙滩。”

对于职场人来说，混合式办公最直观的好处，来自缩减的通勤时间。

玫琳凯销售部的Charles，家住北京丰台区，每天上下班单程需要换乘3条地铁线，花费一个半小时，现在一周免去两天在路上的通勤，等于多出了大半天的闲暇时间。“那可是整整六个小时，健身大计又可以拾起来啦。”

携程机票事业群的设计师婷婷是混合办公试验白名单中的一员。听到这个消息之时，她“兴奋，又有点担忧，担心生活和工作的边界会变得模糊”。在经历过试验后，她对混合式办公的态度从中立变成了支持。作为设计师，她发现在远程工作时，对方通常会先跟她预约沟通的时间，这让她

更容易合理安排自己的时间，也更容易专注而不被打断。而在生活方面，混合办公不仅节省了通勤时间，就连“化妆品也省了”。

事实上，在国外，如亚马逊、谷歌、微软、苹果等高科技公司，早已把远程办公常态化、制度化；在国内，经过疫情+极端天气的影响，大部分企业也已经在一定程度上试行过远程办公等自由灵活的办公模式。如今，中国作为劳动力大国和互联网大国，或许正在面临“办公转型”。

时间利用更高效 技术保障需到位

据携程相关负责人介绍，2021年8月9日至2022年1月30日，携程进行了为期6个月的“2021混合办公试验”，共有1600多名客服、技术、产品、业务等岗位的员工参与了实验。

整体数据显示，参与员工对混合办公制度的态度在试验后持续向好：不支持的由1%下降为0.1%，保持中立态度的员工由实验初期的17.4%下降到12.1%，而强烈支持的占比提升6.3%，至近60%。同时，离职率降低了32%。

在六成支持混合办公的员工调研中，投票最高的3个理由分别是：减少了通勤时间，时间利用更高效（93.6%）；便于平衡工作和生活（78.4%）；幸福度高，工作上更有创造力（75.1%）。

另一家试行混合办公模式的企业玫琳凯也在前期进行了调研。据企业相关负责人介绍，这一实施方案并非来自人事部，而是来自员工的提议。2021年1月，玫琳凯中国成立了Project Us员工赋能项目组，项目组旨在将员工的心声落实为员工真正需要的、且个性化的制度及福祉方案。此次混合办公模式及灵活工作时间制度的方案，就是由该项目组发起并提交给管理层的。

Project Us项目组成员温森补充表示，“通过全员前期调研，我们了解到玫琳凯的员工几乎近80%都是有老宝贝，下有小宝贝的社会中坚力量，他们的责任和需求是多种多样的。所以，我们在提出混合工作模式方案的时候，就想到尽可能多地去赋予弹性，比如让员工自己来决定每周的远程工作日是哪几天。”

值得注意的是，管理上的软性和弹性更需要强大的技术支持和安全保障。对此，携程集团联合创始人、董事局主席梁建章也提到，多年以前携程就在信息安全方面进行了投入，在IT支持方面早已为混合办公做好了准备。员工在家的办公设备需要特别注意，网络也要做好像内网一样的保护措施。

同时，为了确保员工不论在便利或是其他远程场所都具有与办公室相同的便利，玫琳凯投资了一系列技术工具和在线支持团队，并推出“远程办

公指引”，让异地协作和沟通更为顺畅。

推行的前提是高效管理水平

作为携程混合式办公制度的主要倡导者，梁建章认为这一制度的推广不仅有助于减少交通堵塞，保护环境，还能缓解大城市高房价和地区间差异：“如果一个城市平均每天有20%的人员采用远程办公，能够一定程度上缓解通勤日的交通拥堵，路上车少了，增加了通勤效率，也会使得人们更愿意住在市郊。长此以往，近郊和市中心的房价总价可能越来越接近，近郊副中心更加繁荣。”他认为，混合办公模式对现有的员工和未来潜在的、想到携程工作的员工，都会大幅度提升吸引力。“这样一来，大家不需要每天花一两个小时通勤，确实对于家庭生活和生育率提升有一定帮助。”

复旦大学管理学院企业管理系助理教授吴冬媛认为，携程推出的“3+2”混合办公制度是个积极的尝试。更重要的是，它让员工可以自己选择灵活的办公时间和办公地点，增加了劳动者对工作的掌控感，从而提高工作的满意度和幸福感。她说，上海也有外企早就对灵活的办公方式进行了尝试，以更好地激励员工。“这也反映出，公司愿意将混合办公制度作为一项竞争优势，以此吸引、留住人才。”

畅销书《华为灰度管理法》作者、百森咨询创始人冉涛持有不同的观点。他认为，远程办公在目前的中国只是个时髦话题，几年内要实行有很大难度，因为“政府或国企如果不能实行远程办公，目前BAT也没有这个风潮，那么小公司去做远程办公，形不成社会影响力”。

他认为，推行远程办公的前提是，管理效能不下降，员工产出不降低，这也是目前最大的难点。“国外远程办公进度较快，有一些外在条件，比如西方发达国家有百年职业化的积淀，员工的职业化程度较高。中国的职业化从改革开放开始，速度过快，成熟度还不够，不乏员工在远程办公中耍小聪明，以及被周围人效仿，这会导致沟通和管理的成本提高。”

冉涛认为，在现阶段，远程办公的推行并不具备普适性，只适合特殊岗位在特定时间内实行。比如智力创造、服务行业更加适合，比如咨询顾问、记者、编辑等岗位，这些岗位的工作可切割，能独立交付。

在他看来，远程办公将是长期趋势，而中国何时能流行，取决于我们何时能构建起高效的管理水平，“如果打卡思想不改变，远程办公就不可能实现。因此，我认为中国还需要一定的时间才能具备这种职业成熟度，继而才能推广远程办公模式。”

