

可以出错的工位 · 学习包

七编三十七章 · 阅读、学习、智能问对



原书作者：王德生

ISBN 979-8-90690-753-0

第335卷 · US\$20

先答、带问阅读、再答、讨论、本人修订、迁移与观察。

初答不覆盖；建议待核对；理解、赞同和现实应用分别记录。

本包是配套设计，不是著者原文或已验证训练量表。

在线学习：sdeuniverses.com/books/m/335/agent/learning.html

01 消防演习，查一查

第1章 中国人眼里的“二元制”：样样都有，为什么还是不像

回想你经历过的一次演习、培训或考核，一张纸上写三行：它的标准是谁定的；做完以后发现的问题，有没有被改回标准里去；有没有人真为“没做好”付过代价。写完圈出最缺的一行。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果三行里有两行写不出来，这件事还算“学到了”，还是只学到了外壳？再问：若你能找到一件三行都答得上的培训，本章“样样都有还是不像”的说法在你身边就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第1章](#)

02 标准的来路去路

第2章 学了S的外壳：标准由谁定，怎么回写

找一份你手边的标准，比如公司制度、菜谱、考核表、小区公约，写下两句话：它最初是谁坐在桌边定的；用的人发现不合适，能把话递回给谁、多久改一次。再看它是“攻略”还是“行程表”。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果一份标准写得很细，却没有一条回写的路，这还算活的标准吗？再问：若你能指出一份没人回写、却几年都好用的标准，本章“标准要有来路和去路”的判断就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第2章](#)

03 没后果的错，算错吗

第3章 学了 D 的表演：没有真实后果的“标准动作”，等于没出错

回想最近一次你练过的一件事，学车、做菜、写报告都行。写下当时犯过的错，再在每个错后面写：真有后果吗，谁来承担。数一数，有多少个错只是“分数上少了一个对勾”，再挑一个想想：若它有后果，你会怎么做。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果一个错没让任何东西坏掉、没让任何人等，这还算“错过”吗？再问：若你找得到一件完全没后果、却让人真学会的练习，本章“没真实后果就等于没出错”就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第3章](#)

04 模拟与真地，差一步

第4章 丢了 E：工位不在生产现场，纠缠场是模拟出来的

选一件你学过的手艺或本事，在纸上画一条带子：一头是完全摆好的模拟，一头是真的店、真的客人、真的账。把你当时的学法点在带子上，再写一句：往真的那头再走一步，该是什么。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你的练习场什么都有，只是不能中途喊停，这还算“真工位”吗？再问：若有人在纯模拟里练出了遇事不慌的本事，本章“模拟缺的是不能暂停”就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第4章](#)

05 找出你的“理论应用”

第5章 本编结算：病根是把职教当“理论应用到实践”

盘点你正在学或教的一样东西，写两列：哪些是先讲道理、后去“应用”的，哪些是先在真事里碰了壁、道理才从里面长出来的。各写至少两条，看哪一列更长，再挑一条“应用”类的，想想能不能换成从真事里长出来。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果一样东西靠“先学理论、再去用”才学成，这还算本章说的病根吗？再问：若你能举出几件先学理论、再用也一样成手艺的事，本章“病根在理论应用到实践”就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第5章](#)

06 第一天算谁的人

第6章 第一天就上岗：学徒是企业的人，不是学校的人

问身边一个有过入职或拜师经历的人：第一天，你是算谁的人，签了什么，谁欠你一份“教”？再对照自己，写一句：当年如果身份先落在一片真地上，会有什么不同，再记下你最想问当时那位带你的人什么。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果一个人第一天去的只是“实习”，没有合同写明谁来教，这还算学徒吗？再问：若有身份只是实习却被带得很好的人，本章“身份先落地”的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第6章](#)

07 拆一个工位

第7章 工位是什么：机器、师傅、顾客、订单、时间缠在一起

选一个你熟悉的工作场所，比如早餐铺、修车摊、办公室，用一张纸写出这个工位上缠在一起的五样东西：机器、师傅、顾客、订单、时间，各写一个具体例子，再问自己能拔掉哪一样。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果拔掉其中一条线，这个地方还算“工位”吗？再问：若你找到去掉顾客或时间仍能教人成手艺的地方，本章“五线缠在一起、拔不开”的判断就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第7章](#)

08 课从事里倒推

第8章 职校是工位的回声：学习领域从工作任务倒推，而不是从学科往下切

挑一样你想学的本事，别列科目，先写出做这件事时一天里会碰到的五个具体任务，再从任务里倒推：做好它们，需要懂哪些道理。把道理写在任务旁边，最后看看哪个道理其实可以等做到那一步再学。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果课程是从学科往下切的，这还算“工位的回声”吗？再问：若有一套按学科切出来的课，学生回到店里照样上手快，本章“课要从任务倒推”就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第8章](#)

09 小店背后那张网

第9章 小企业的大作用：作坊、街角店、修理厂，承担了大量培训

想一家你常去的小店，写下它做不全的事，比如设备不够、业务太窄。再写：这个缺口现在由谁补，联合培训、集中上课、行业顾问，你身边有没有类似的角色，没有的话，谁最适当。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果一家七八个人的小厂只靠自己教学徒，这还能教得全吗？再问：若你看到孤零零的小店也稳定带出合格的人，本章“小店背后要有一张网”就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第9章](#)

10 算一笔培养账

第10章 E 的代价与收益：企业为什么愿意培养可能跳槽的学徒

假设你要带一个新人三个月，列一张小表：花掉的师傅时间、用坏的材料、新人做出的有用活，各估一个大概数。再写：他万一走了，谁来担这个风险，该不该担，再写一句：这笔钱花得值不值。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果带人的成本全由带的人自己扛，这笔账还算得下去吗？再问：若你看到不分担成本、也不怕人走的店照样愿意带徒弟，本章“三方分担”的判断就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第10章](#)

11 这个错记谁头上

第11章 出错有人买单

回想最近一次别人替你的失误“买了单”，或你替别人买过单。写下错是什么、账记在谁头上、买单的人有没有怪你。再想：若这笔账记在犯错的人头上，你下次还敢动手吗？写下你的答案和理由。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果犯错的人要自己赔，他下回还敢放手试吗？再问：若你见到错全由个人赔、大家却照样肯试肯学的地方，本章“出错要有人买单”就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第11章](#)

12 错有位置吗

第12章 失败序列的制度化

回想一样你从不会到会的事，写下过程里出的三个错，排个先后。再看：每个错是一次比一次大，还是乱撞的；有没有人接住它，让下一次改得更准。写出你的“失败序列”，再标出缺了哪一格。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你学会一样东西，错得杂乱无章、也没人接，这还算“失败序列”吗？再问：若有人乱撞一气也学得又快又稳，本章“错要有位置、有次序、有人接”就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第12章](#)

13 拦与放，线在哪

第13章 师傅的眼睛

想一件你带过或教过别人的事：孩子学骑车、新人上手。写下哪些错你会放手让他犯，哪些你一定会拦，两边的分界线你是怎么画的，是凭感觉，还是事先说清楚过。试着把这条线用一句话写下来。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果带的人既不敢放，也说不清为什么拦，这还算有“师傅的眼睛”吗？再问：若你见过没有明确拦放线、凭直觉也带得很好的师傅，本章“线要先画出来”就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第13章](#)

14 把能改的错列一列

第14章 理发：头发会长回来

回想你最近一次在自己手艺、工作或家务上做错、后来补回来的事，在纸上写三行：错在哪、是怎么补的、这笔账记在了谁头上，当时有没有人先替你把话说开。写完再想想，这件事里有没有一个像“头发会长”那样替你兜底的东西？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果一件错的补救全靠别人的耐心，这还算“收得回”吗？再问：若你列出的几件错里，多数补不回来或没人看得见，本章“理发边界最宽”的说法放到你这行就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第14章](#)

15 画出你的断电区

第15章 电工：先在断电的地方错

想想你的工作或家里有没有“ 出错有危险 ”的事，比如用刀、爬高、动煤气。用一张纸画三格：哪里可以放心错、哪里要有人在旁边、哪里只有被授权的人才能做。每格各写一件具体的事，再写谁拿钥匙，以及学徒是不是被明明白白告知过“ 这一格你可以错 ”。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果三格的边界只在某个人心里，没写在明处，这还算“ 分了区 ”吗？再问：若你写完发现，自己所在的地方根本找不出一处“ 可以放心错 ”的格子，本章“ 先在断电的地方错 ”的办法就该收窄，或要先修出这个地方。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第15章](#)

16 错的三级台阶

第16章 护理：不能让病人当学费

回想你学一件有风险的事（开车、做饭、带孩子都行），把当时犯过或担心过的错，按三种分一分：说得出来改得回来的、做生了的、一旦发生收不回来的。每种写一件，再写第一次是在哪儿、谁在旁边，以及当时有没有人先告诉你哪些错可以随时问。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果新手一上来就被告知“什么都不能错”，这还算给了他“分级”吗？再问：若多数人的经历里，第三种错也是在没人看着的地方学会的，本章“病人头上一笔不记”的台阶说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第16章](#)

17 数一数你屏幕里的活

第17章 AI 时代的新工种：工位搬进屏幕以后

拿一张纸，列出你每天工作或生活里“一半在物、一半在屏幕”的三件事，比如看监控、对账、调设备参数。每件写下：错在屏幕上，后果最后会落在哪个实物或哪个人身上，要等多久才看得出来，中间有没有人专门替你盯着这件事的反馈。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果一件事出了错，要隔很久才有人发现、而且找不到是谁的错，这还算有“可以出错的工位”吗？再问：若你身边这类工种的错，当场就有人看见、有人认账，本章“错变隐形、账被推远”的判断就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第17章](#)

18 模拟够不够用

第18章 模拟出错与真实出错：数字工位的边界

想一件你先在“假的地方”练过、后来才真上场的事（模拟考、跑步机、试讲、模拟盘）。写三行：模拟里练到了什么，真上场时多出了什么模拟里没有的东西，当时身边有没有人兜底。最后补一句：如果真上场出了错，这笔账本来要记在谁头上。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果模拟里练了一百遍，却没有一次要自己认账，这还算“出过错”吗？再问：若你身边多数人只靠模拟就顺利接住了真场面，本章“模拟买得到次数、买不到后果”的判断就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第18章](#)

19 这张证书背后的账

第19章 错误怎样被结算成能力：考试、对照与本编结算

找出你身上一张证书、一次考核或一个“通过”的结果，写下三件事：为了它你在路上错过什么、哪些错的代价你自己付了、最后谁来说“算数”，这个人是不是教你的人。再补一句，这张证书换一个城市、换一家单位，别人认不认。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果认账的人就是教你的那个人，这还算被“结算”了吗？再问：若你的证书背后找不到一次真实任务里的错，本章“错误要在真实的地上、由不是师傅的人来认”的说法放到你这里就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第19章](#)

20 谁在盯着做得出来

第20章 企业主编：培训企业与师傅，管"做得出来"

在你的工作或家里挑一件事，问身边一个人一句：“这件事，到底谁说了算它做出来了没有？”再记下答案是一个人、一张订单，还是一面真的墙。把答案写在纸上，再补一行：这件事里有没有“做得出来，却讲不清为什么”的地方。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果判断“做出来了”的只是一个人的心情，没有真东西可对，这还算“企业主编”管的事吗？再问：若多数行业里，“做得出来”其实都靠学校或证书先说了算，本章企业管“做得出来”的分工就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第20章](#)

21 把一个做法说明白

第21章 院校主编：职业学校，管"说得明白"，为 1→N 提供理论

挑一件你很会做、却从没跟人讲清的小事（腌菜、换灯泡、哄孩子睡觉），用三句话写下来：它叫什么，为什么这样做，换个人拿着这张纸能不能学会。写完找个人读一遍，看他卡在哪，把卡住的那一处再改写一遍，直到他能自己照着做。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果一份说明别人读了照样做不出来，这还算“说得明白”吗？再问：若你发现讲不明白的地方，补一补道理就能解决，却从没回到真活里试过，本章“学校不该一个人拍板”的说法就该改写。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第21章](#)

22 谁来说“算数”

第22章 行业主编：商会与手工业协会，管"算不算数"

想一件你自己说“我会了”、别人却未必信的事。写下：谁能让陌生人放心地说“算数”，这个人是不是站在教的人和学的人之外，他的信用是怎么攒下来的，要是他一次判错了，受损的是他一个人，还是所有拿同类证明的人。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果认账的人和教的人是同一个，这还算“行业主编”吗？再问：若你找不到任何一个被两边都信的第三方，而事情照样运转得很好，本章“这位主编最难补”的判断就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第22章](#)

23 谁坐在桌子上

第23章 社会伙伴：雇主与工会一起定培训条例，标准是谈出来的

挑你熟悉的一份规矩（小区的保洁清单、单位的考勤办法、家里的家务分工），写下：当初是哪几方坐下来谈的，谁不在桌上，那些人现在怎么应付这份规矩。再补一句：如果让缺席的那一方补一条意见，你猜他最想改哪里。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果一份标准只有一方写，其余人只能照做，这还算“谈出来”的吗？再问：若只有一方定的规矩，各方照样认账、也很少出问题，本章“标准是谈出来的才有人认”的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第23章](#)

24 你被托付了什么

第24章 "职业"是一种身份：Beruf 不只是工种

想想你身边一位做事很稳的人，比如修表的、做饭的、开车的。写下：他被街坊托付的是什么，不只是做什么，再写做的人、讲的人、认的人各是谁，他的名誉出了事记在谁头上。再补一句：换一个人顶替他，街坊要多久才肯重新信。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果一个人只会做某件事，却没人讲过、也没人认过，这还算一种“职业”吗？再问：若你身边多数人换了工种，别人对他的信任丝毫不变，本章“职业是显露的稳定态”的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第24章](#)

25 拿掉一条通道

第25章 本编结算：三个主编互相回写，S 才活着

挑一个你熟悉的行当，写下做的人、讲的人、认的人三方各是谁。再假设拿掉其中一方：只剩学校，会变成什么；只剩一家企业，会变成什么；只剩一张牌子，会变成什么。各写一句，再想想你见过的哪种最像。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果三方里只有一方说了算，这还算“互相回写”吗？再问：若你找到的行当里，只剩一方也长期没僵、没有出错，本章“只剩一方，职业就僵成课本、家规或牌子”的结论就该收窄或作废。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第25章](#)

26 我是怎么学会的

第26章 六路径：一个汽修学徒三年里走过的几种次序

找一张纸，写下你学会的一样手艺（做饭、骑车、修东西都行），回想起点：先是动手摆弄（路），先碰上一桩真事（地），还是先有一份说明或标准（样子）？写出前三步的先后，再对照本章六种次序，看看你属于哪一种，再想想这一种长出了你身上什么。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你学会这件事的起点其实是一份说明书，这还算“先掉进地里”吗？再问：若查到多数德国学徒实际并非先在企业工位上起步，本章“E 先在是常态”的判断就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第26章](#)

27 两头拧着劲

第27章 三原理：工位压力与考试标准拧着劲，逼出手艺

想一件最近既被时间催、又被标准卡的事（交材料、赶饭点、给孩子辅导作业）。写三行：催你的是什么（工位压力），卡你的是什么（标准），你因此改了哪个做法；再写这件事出了岔子有没有人替你兜底，是谁，没有的话写“没有”。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果压力很大、标准却没人看，这还算“两头都在”吗？再问：若发现标准松、压力强而没人兜底的岗位照样稳定练出手艺，本章“两头都在又有人兜底才逼出手艺”就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第27章](#)

28 开窍那一下

第28章 混沌碰撞、自组织、涌现：第二年的那次“开窍”

回想一次“忽然懂了”的经历，写下懂之前乱了多久，当时有没有人划过一条边界（像“只许量、不许换”），有没有人说过一句“对”。再数数本章的五个条件，你占了几条，缺的那几条能不能补，由谁来补，补的时候会花谁的钱。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你的开窍全靠别人把答案讲给你，这还算涌现吗？再问：若发现学徒的质变并不出现在一段乱麻之后，而是灌得越多来得越早，本章“条件可以安排”的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第28章](#)

29 拿掉一个零件

第29章 本编结算：一台稳定的技术发生机器

选一个你熟悉的学手艺的地方（单位、小店、班级），在纸上分三栏：地是不是真的，错了有人买单吗，结果谁来认账。各栏打勾或打叉，再写：拿掉哪一栏，这里的人最难长出手艺，用一两句话写明理由，并写出你会先补哪一栏。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果只把条例、课程、证书抄过来，这还算搬来了工位吗？再问：若有地方没有真工位、没有人兜底，只靠文件也稳定培养出好手艺，本章“三样缺一不可”的结算就该作废。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第29章](#)

30 今年改了什么

第30章 1→N 的冠军：隐形冠军、精益改进、师傅传承

找一件你家或单位年年重复的事（腌菜、做账、一道拿手菜），学酱园的配方册写两行：最近一年你悄悄改过的两处和原因；再写有没有一处从不敢动、一直照老样子，并想想为什么不敢，是怕错，还是没地方记这笔账。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果一年到头只有微调、从没试过一条新做法，这还算在“猜想”吗？再问：若逐家核查发现隐形冠军的技工并不主要出自双元制，本章把冠军与职教连起来的假说就该作废。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第30章](#)

31 第五部手机

第31章 0→1 的短板：稳定的 E 和固化的 S 培养不出颠覆者？

用本章三个问题量一量你所在的场子（单位、班级、小店）：这里教的东西三年后会不会有新名字？有没有被允许犯的“从没人犯过的错”？做出不在目录里的成绩，有人愿意先认账吗？各答“有”或“没有”，并写一句例子，再圈出你最想先补的一问。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果三问你都答了“有”，这还算偏 1→N 的场子吗？再问：若以后查到双元制出身的创办人开辟新品类的比例不低于其他路径，本章的命题 4 就该收窄或作废。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第31章](#)

32 房子没坏

第32章 自身的裂缝：学术化浪潮、学徒数下滑、师傅证的反复、数字化的节奏

选你熟悉的一套老规矩（小区的管理办法、单位考核表、家里的分工），写出它近几年哪三处“负荷变了”（人、东西、工具），标出哪处是墙身、哪处是后来加的；再问身边一个人，这规矩上次修订是哪一年，改完跟得上吗。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果这套规矩的主体仍然管用，只是跟不上新用法，这还算“结构老化”吗？再问：若德国经济转好的年份里企业留用率仍持续下降，本章“房子没坏、负荷变了”的读法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第32章](#)

33 被抽走的台阶

第33章 AI 来了：职业的边界在溶解吗，可以出错的工位会被取代吗

想想你的工作或学习里，最近被工具（AI、软件、模板）一键做掉的两三样小活，列出来。每样写：以前新手靠它练什么？现在有没有一个便宜的地方，让新手在副本上、在有人看着的时候再错一遍？写完圈出最该先补的一样。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果新手一次错都没犯过就独立上岗，这还算练出了手艺吗？再问：若观察到工具普及早的职业里，学徒后半段第一次大错并没有更晚出现或更重，本章“台阶被抽走”的判断就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第33章](#)

34 说不出的那一半

第34章 本编结算：德国有发生而无发生学

找一件你做得很熟、却讲不清的活（炒某道菜、哄孩子、应付难缠的客户），学瓷窑边的小字写三句：当时盯着哪里，为什么在那一刻停手或下手，这个习惯是从哪次出错留下来的。写完念给身边人听，看他听懂几成。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你写下这三句后，别人照着学就能少走弯路，这还算“说不出”吗？再问：若有人拿出一套把工位如何发生出人讲清、别国也用得上的理论，本章“有发生而无发生学”就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第34章](#)

35 格子纸三问

第35章 中国版的"可以出错的工位"：在哪里出错、谁来买单、怎么回写

在你的单位、班级或家里选一个小角落，用本章三问写一张小纸，每问一行：错可以出在哪里（划个边界），谁出这笔钱（哪怕只是一点材料或半小时），错完以后写到哪里去、让谁知道。写完贴在显眼处，一周后回头看有没有变化。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果账没人出，这个角落还算“可以出错的工位”吗？再问：若试行三个月后，错的种类没变、同一个错还在重复、师傅拦的次数没降，本章这套小做法就该收窄或作废。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第35章](#)

36 谁肯认我的账

第36章 第三主编从哪里来：行业共同体、权威共同体，以及 SDE 平台作为新的第三主编

列一张小表：你做的一件事，身边有哪些人能当“认账的人”，也就是同行里肯公开挑你的错、会说一句“这回行”的人。写下身份，各标一件他认过你的具体事；列不出就写“暂无”，再圈出一个你下周可以主动请他挑错的人。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果名单上的人只会夸、从不挑错，这还算认账吗？再问：若行业里做事的人始终不把错和账拿出来互相对照，本章“第三主编是同行认出来的”这一命题就该收窄；平台能否做通道，同样待证。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第36章](#)

37 屏幕上的错

第37章 人机复合体学徒：新工种的"可以出错的工位"由谁提供

回想你上一次信了屏幕或工具给的数、结果不对的事（导航、计算器、报表）。写三行：错在读数、指令，还是信任？你当时有没有去现场对一下？下次遇到什么情形，你会先怀疑，什么情形仍然放心信，两边各举一个例子。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果错在不该信的时候信了，这还算工具的错吗？再问：若观察到只靠模拟练、从没碰过有限真实后果的学徒，判断力与别人并无差别，本章“四方拼成工位”的主张就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与托底：第37章](#)