

管理学学派解构入门·学习包

十六编一百零七章·阅读、学习、智能问对



原书作者：胡敏

ISBN 979-8-90690-517-8

第356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/356/agent/learning.html

01 从两个人到五个人

第1章 管理学研究什么互动

先不翻书，回想你家做一顿饭或单位一项要几个人接力的小事。分三栏写：谁的动作会影响下一个人能不能动手；中间哪一次交接最常出岔子；大家对“做成了”是不是一个意思。数一数交接有几处，再想想：如果多来三个人，哪一处会最先卡住？是哪一个人做得慢，还是交接本身不清？把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出管理不是从出现老板才开始，而是从一个人的行动影响另一个人完成任务的条件开始；能说出管理学的两端是做事的人与要做成的事，四类互动彼此嵌套，不是四个密封的抽屉；能说出“问题被解决”与“问题被转移”要分开看；能说出个人工作表现良好与整体任务顺畅，是两个需要分别解释的现象。只写“协调是管理的本质”、指不出哪一处交接造成了哪种后果，说明还停在定义，回读第1章第六节。

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、原文与量应：第1章](#)

02 零花钱的四种给法

第2章 学派符号与出生证：管理学版

先不翻书，问问身边几个家庭：孩子的零花钱是怎么给的？按做家务给、每周固定给、达到学习目标给，还是一起商量着定。每一种分栏写下：它先把孩子认定成什么样的人，又把要管的事认定成什么。再比一比：哪种给法用久了，换起来最难，难在哪里？再问一问家里人当初为什么选这一种。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出学派写作“预设的人×预设的事”，乘号表示联合设定，不是测出来的乘法；能说出出生证要列文本锚点、推理链、反常案例与修订方式；能说出意义权重只是本书的解释性标注，不是道德分数；能说出作者、代表著作与一脉要分开开证；能说出若原理论已留下合理适用范围，不能把范围限制当作它的逻辑失败。只给一种给法贴个标签、说不出它预设了什么样的人 and 事，说明还没读懂联合起点，回读第2章第六节。

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、原文与量应：第2章](#)

03 找一找家里的抓手

第3章 抓手依赖：管理学的依赖类型

先不翻书，挑你家、单位或小区里一项天天在用的记录：值日表、打卡、群里的接龙、考勤数字都行。分三栏写：工具本身是什么；谁专门在维护和解释它；大家开口时用了它的哪些说法。再数一数：有人想改它时，听到过几次“没法和以前比”？近一年它加过几条规定、删过几条？把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出抓手是理论进入组织的入口，有它正当的价值，不能一概当成坏事；能说出工具、人才、语言三层可能相互锁定，但不必然三层齐全；能说出三条识别信号；能说出“抓手依赖”与“量化当家”是强度不同的两个命题，后者更强、更容易被反驳；能说出“工具层近似S、人才层近似E、语言层近似D”只是本书保留的次要命题。把一切难换都说成组织僵化、不问旧抓手是否仍有保留价值，说明读偏了，回读第3章第七节。

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、原文与量应：第3章](#)

04 排班表是怎么变的

第4章 SDE工具箱：在管理里怎样用

先不翻书，想想你家、店里或单位的一张排班表或值日表最近一次改样子。分三栏写：哪一头在要变（客流、孩子课表、任务量）；哪一头在要稳（大家的习惯、彼此的承诺）；两头顶住以后，新表长成了什么样。再追问一句：新表用起来后，大家衡量好坏的尺子变了没有？谁和谁的搭档变了？把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出S为显露、D为差异序列、E为特征纠缠，且要落到能具体指认的对象上；能说出三方程只提示研究方向，不是已检验的经验定律；能说出三原理按张力积累、形状改变、回写三拍来写；能说出六路径标的是论证的起点次序；能说出六路径不能凭一段文字里出现了三个字母就标定，无法确定时可以双标或暂不标。若把任何变化都说成“两量矛盾推动了第三量”，说不出行动条件和失败路径，就成了万用解释，回读第4章第八节。

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、原文与量应：第4章](#)

05 一次异常是怎么被挡住的

第5章 吸收三手法与不许问的问题：管理学版

先不翻书，回想你单位、学校或家长群里一次“考核数字好看、实际却不对劲”的事。分栏写下当时的回应：是不是把麻烦的那部分移出统计；是不是起了个新名字却没改做法；是不是说成“大家还没真正理解”；还是公开改了办法、留下了记录。数一数各出现几次，再想想：哪种回应让下一次还能被查验？把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出免检、改名、先验三种吸收手法各是什么样子；能说出免检不是例外本身，而是例外被使用的论证方式；能说出合理修正要承担更多证据责任：提出新变量、解释旧异象、给出不同预测、允许删去失效规定；能说出同一组织可能同时用几种回应，不是好人坏人之分；能说出SDE语言本身也受同一纪律约束，统一换名不自动形成创新。把一切修改条件都当成自我保护，说明读偏了，回读第5章第四节。

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、原文与量应：第5章](#)

06 记一记每小时做了多少

第6章 泰勒：把劳动变成可以量的作业

先不翻书，挑一件你自己反复做的小事：包饺子、叠衣服、录表格都行。记录一周里每小时完成几件，分栏写：动作和工具怎么改了；有没有人教你诀窍；那些不计数的活（收拾、帮别人）后来是多了还是少了。再想想：数字变好的那几天，是方法变好了，还是你把不计数的事推开了？把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出泰勒四原则要连起来读，秒表不是全部抓手，抓手是工作方法知识的组织化；能说出主体是可训练的劳动者加承担计划的管理者，客体是一定条件下能形成标准的作业；能说出S→D→E只是本书暂标的阅读顺序；能说出效率进步与劳动控制可以同时存在；能说出社区食堂那类服务不能直接推翻泰勒原典，只有把困难工作排除出检验才可能构成免检。把泰勒写成“把人当机器”或只会计件，说明读成了漫画，回读第6章第二节。

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、原文与量应：第6章](#)

07 大扫除为什么越计划越慢

第7章 吉尔布雷思夫妇与甘特：同一个效率，三种工具

先不翻书，下次家里大扫除或单位搬一次东西时，分三栏记：谁做得快慢（计时）；哪些弯腰、来回走动可以省掉（动作）；谁在等谁、等的是什么（进度）。再另记一栏：大家累不累，第二天还愿不愿意做。比一比：哪一栏最先找到卡点？“干净到什么程度”大家是不是一个意思？也请一起干活的人各说一句自己的感受。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出计时、动作研究、疲劳研究与进度控制是不同的观察工具，各让不同问题显露；能说出弗兰克拆动作，莉莲把疲劳和长期状态带入，甘特让任务的时间关系显露；能说出操作效率不等于流程效率；能说出“量化梯度”目前还不能靠这三位的思想史证明；能说出这些路径标注只针对具体研究程序，不是他们一生研究的永久标签。把这段历史讲成一路向上的胜利史，说明读偏了，回读第7章第六节。

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、原文与量应：第7章](#)

08 一条看不见的传送带

第8章 福特与流水线：抓手变成一条线

先不翻书，观察一家早点铺、食堂窗口或单位的一条流程，看它是不是分成了几站接力。分栏写：每一站多久交一次；哪一站最常空等；哪一站在提前多做。再想想：碰到客人变少或要求变多时，是哪一个人变懒了，还是分工和节拍对不上了？要改，哪些环节该保持稳定，哪些该允许切换？把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出福特式生产把抓手从可计时的个人作业变成可同步的系统节拍，“事”被重新定义为整条流程；能说出节拍不是单纯的钟表时间，谁决定节拍，谁就部分决定劳动密度；能说出1913年装配线与1914年五美元工作日是两项要分开分析的制度；能说出抓手依赖的程度仍要企业材料证明；能说出流水线可从E→D→S也可从S→D→E阅读，不能因为归在科学管理一脉就强标一条。把高工资写成单纯仁慈或单纯补偿，说明读偏了，回读第8章第三节。

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、原文与量应：第8章](#)

09 一张最省钱的菜单

第9章 运筹学与管理科学：最优解的边界

先不翻书，给家里排一周早餐或给单位订一次工作餐，先只按“最省钱”排一遍。再分栏写：哪些条件你写成了必须满足的约束；哪些你没写进去（口味、营养、谁吃）；排出来的方案有没有人愿意吃。然后加进一条你漏掉的条件重排一次，比一比：方案变了多少？目标是谁定的？把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出最优解只在给定目标与约束的模型里最优，数学问题与管理问题要分开；能说出数学模型不能代替价值选择，目标函数由模型之外的人给定；能说出模型的边界要公开，不能把模型边界误认为现实边界；能说出指标还可能改变下一轮出现的方案集合；能说出本书把管理科学放进科学管理一脉，是按共同关注作学派解构，不是说数学规划只从科学管理来。把“模型没用”当结论，或以为求出最优就知道该做什么，都是读偏，回读第9章第二节。

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、原文与量应：第9章](#)

10 拆不开的去哪里

第10章 一脉总出生证：可拆可量的“事”

先不翻书，回想你家、单位或小区里用过的几种记录办法：记数量、排顺序、画进度、定目标。分栏写：每换一种，帮你看清了什么；又有哪些拆不开、量不了的事渐渐没人管了（帮忙、提前发现问题、照顾老人）。再追问：如果给这些事也加一个指标，会不会改变你原来珍惜的东西？把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出这一脉的抓手序列是作业、动作与疲劳、进度、节拍、目标函数，主要为比较分析单位，不是严格的继承系谱；能说出抓手越有效，组织越可能围绕它固定岗位、记录与奖酬；能说出共同的“不许问”是协作贡献、滞后结果、目标形成和对象变化，不是禁区；能说出“量化当家”的强命题要到第52章才检验；能说出本书为这一脉标的创造○、自由○、幸福●是本书的读法。得出“指标总是坏的”，说明读偏了，回读第10章第七节。

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、原文与量应：第10章](#)

11 家里的分工表遇上意外

第11章 法约尔：管理职能为什么能被抽象

找一张你家或单位里真在用的分工安排（谁买菜、谁做饭、谁洗碗，或值班表）。先不翻书，按计划、组织、指挥、协调、控制五栏，各写一句它管着哪件事。再回想一次有人临时不在的日子：这件事落在哪一栏的缝里？当时谁有权调整，事后有没有把这次经验写回分工表？也想一想：说一句“协调不够”，能不能说清是哪一环没转起来？写下你的看法，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出五项职能是管理活动，不是五个部门，本书画的循环只是解释性组织，不是法约尔原文的定律；能说出十四条原则彼此牵制，比如集中与主动性、纪律与公平；能说出工具、人才、语言三层锁定，以及只有长期拒绝让职能分类接受审查才算锁定；能说出组织设计、交易成本、有限理性三个竞争解释。把法约尔说成僵硬规章的机械管理者，或把一切失败都归为协调不足，是读偏了，回读第11章第三节与第五节。

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、原文与量应：第11章](#)

12 凭什么听这个窗口的

第12章 韦伯：规则怎样立起合法权威

回想你最近在小区物业、社区窗口或单位办过的一件事。先不翻书，分三栏写：你肯照办，是因为习惯、因为信那个人，还是因为有规定和权限？再数一数这件事用到了哪些东西：表格、盖章、档案、层级审批。最后想一个它办不成的时刻，比如周末漏水：是缺信息、缺授权、怕追责，还是缺人手？写下你的判断，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出传统型、卡里斯玛型、法理型三种正当支配是理想类型，真实组织常常混合；能说出理想类型不是优秀组织奖，而是用来比较现实的分析工具；能说出法理型权威不等于守规章就一定合理，组织内部规则也不等于国家法律；能说出“规章齐全，事办不成”至少有信息缺失、权限不匹配、责任失衡、资源限制四种解释，本章路径E→S→D只是本书的读法。用一句科层僵化把四种原因全盖住，是读偏了，回读第12章第五节。

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、原文与量应：第12章](#)

13 打勾怎么变成了目的

第13章 默顿、塞尔兹尼克、古尔德纳：规则怎样从手段变成目的

找一张你身边带打勾或打分的检查表（孩子班上的值日表、单位考勤、家务打卡都行）。先不翻书，写下它当初为了什么，再写下现在大家最在乎的是什么。然后按三栏去比：是奖惩和训练让人把打勾当成了好，是排名、家长群这些外部压力换了优先次序，还是这张表在不同班组里分成了照做、应付、对着干几种样子？想一想哪一栏证据最多，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出规则变成目的多半发生在规则成功运行之后，而不是一开始就有；能说出默顿讲训练与人格，塞尔兹尼克讲吸纳与环境，古尔德纳讲虚设型、代表型、惩罚中心型三种科层，三者各要拿出不同的证据；能说出免检、改名、先验三种吸收手法也要拿来约束本书自己；能说出可错条款：规章长期有效、三层锁定反而帮组织快速修订时，“稳定便必然僵化”就错。把三人统称为抓手锁定就算有新知识，是读偏了，回读第13章第五节。

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、原文与量应：第13章](#)

14 这条规矩还为不为

第14章 一脉总出生证：在轨的代价

挑你家、小区或单位里一条大家都在守的规矩。先不翻书，写三行：这条规定最初是为了保护什么？今天谁从它那里得到了可预期，谁又多背了负担？现实里出现它处理不了的事时，谁能提出修改，凭什么改？再分两栏打个分：照程序做齐了没有，它要守的那件事真做到了没有。两栏分数对不上时，你会先问哪一句？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本编五位作者各有不同的研究对象，之所以算同一脉，是因为大家围绕正式规则及其实际运行展开争论；能说出有制度不等于锁定，三层锁定的判据是组织有没有处理异议的通道和修订权限；能说出“在轨”分程序在轨与任务在轨两层，这是本书的分析性细化；能说出本脉共同不许问的那一句，以及科层规章与法律制度的分界。把在轨等同于表格完成率或证书有无，是读偏了，回读第14章第三节。

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、原文与量应：第14章](#)

15 吵架先别急着判输赢

第15章 福莱特：管理能不能不是单向命令

想一次你家或单位里两个人为一件事争起来的时候（比如早点铺甲要提前备馅，乙要当天现做）。先不翻书，分三栏写下当时可以怎么收场：一方压服、各让一半，还是先查清各自真正不能退让的是什么。再试着为第三栏想一个新安排，并写下它要花多少钱、合不合规矩。如果怎么也找不到新安排，那该怎么办？写下你的想法，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出压服、妥协、整合的区别，以及整合是要改变问题的形状，不是比谁更有道德，有些冲突仍需要裁决或妥协；能说出“情境的法则”并不取消责任，而是让权威说清依据来自哪里；能说出共同权力不等于人人信息相同，更不等于必须全员一致；能说出本书暂标的E→D→S只是候选，福莱特还是第48章“两条空路径”必须面对的重要反例。以为整合总能成功、失败只怪没有真正整合，是读偏了，回读第15章第四节。

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、原文与量应：第15章](#)

16 好团队是谁说了算

第16章 霍桑研究与梅奥：群体怎样进入管理的视野

看一个你熟悉的小群体（早点铺伙计、单位科室、家长群）。先不翻书，分两栏各写几件小事：一栏是大家相处得好的表现，一栏是有人敢指出错误、敢报告异常的表现。再数一数：这个群体有没有不成文的规矩，比如谁都不愿意让领导难做，或新来的别多事？最后想一想：这些规矩是在帮事做成，还是在把要紧的信息压下去？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出霍桑研究跨越照明、继电器装配、访谈、接线班组多个项目，不能压成一句灯亮灯暗都增产；能说出接线班组显露出非正式群体会限制产出，不只会提高产出；能说出访谈记录要经过独立检验，不能直接当作因果；能说出“霍桑效应”的流行讲法超出了原始证据，“吸引被量化以后才当家”还有待比较年代。以为领导多关心员工效率就一定提高，是读偏了，回读第16章第四节。

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、原文与量应：第16章](#)

17 消息发了算不算到

第17章 巴纳德：组织为什么是一个合作系统

回想一次单位、小区或家里，有人说“我已经通知过了”，事情却还是卡住的时候。先不翻书，按三栏去查：大家对要做成的那件事有没有共同理解；每个人还愿不愿意多出一份力，为什么；消息有没有用对方能照着做的方式送到，反馈能不能改原来的安排。再想一想：有些人没走，是因为愿意，还是因为没处可去？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出共同目的、贡献意愿、沟通三项合作条件彼此牵制，缺一项都动不起来；能说出权威接受论不是下属说了算，而是正式权力要经过理解、接受与执行才转化为行动；能说出无差异区会随合作的历史变化，非正式组织既能帮忙也能掩盖问题；能说出韦伯和巴纳德回答的是不同层级的问题，以及没有现实退出选项时“留下”不能算作自愿。把巴纳德读成员工开心才有产量，是读偏了，回读第17章第三节。

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、原文与量应：第17章](#)

18 同一笔奖励为何失灵

第18章 马斯洛、赫茨伯格与麦格雷戈：人为什么肯做

在家里或单位里找一项靠奖励推动的事（洗碗给零花钱、加班给计件奖）。先不翻书，分三栏写：每个人缺的是什么条件，真正推动他去做的是什么，管事的人心里先认定了这个人会怎样。再看一看：这个认定有没有变成规则，规则有没有改变人的做法，改变后的做法又有没有被拿来证明当初的认定？写下你看到的循环，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出马斯洛的需要不是必须逐级爬完的五级楼梯，更像是对单一动机解释的挑战；能说出赫茨伯格提醒人们减少不满不等于创造投入，双因素也不是对所有行业都成立的定理；能说出麦格雷戈的X与Y是管理者的假设，人性预设会经过制度改变行为，再回头保护原来的预设；能说出把三人合成吸引一脉是本书的跨理论选择。以为Y理论就是不用监督，是读偏了，回读第18章第四节。

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、原文与量应：第18章](#)

19 会了的事谁来拍板

第19章 阿吉里斯、利克特与领导研究：从个人发展到组织中的影响关系

想一个在你家或单位里已经越做越熟的人（孩子学做早饭，或老员工带新人）。先不翻书，分三栏写他做的事：必须守住的安全底线、必须先学会的技能、可以让他自己拿主意的部分。再对照现实：他现在能自己拿主意的有多少？他提出建议时听到的是什么话？如果他慢慢不吭声了，是他变懒了，还是安排没跟上？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出阿吉里斯讲的是能力与权限能不能相互调整，而不是成熟员工可以决定一切；能说出利克特把管理放进群体系统，参与也可能只剩点一下“我已参与”；能说出关怀与建立结构不是同一条轴的两头，领导研究要正视相反因果；能说出本脉抓手由士气迁到领导风格量表，这对“量化当家”的历史断言是一个潜在反例。凡是好团队都归功于领导有方，是读偏了，回读第19章第六节。

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、原文与量应：第19章](#)

20 愿意待着与事做成

第20章 一脉总出生证：吸引的代价

在家长群、单位科室或小区志愿队里，各问自己两句：我愿不愿意继续待在这里？我敢不敢向别人指出错误？先不翻书，给两句各打个分，再写下最近一次出错时大家是怎么处理的。如果第一句分高、第二句分低，你会先改什么？改了以后错误报告多了，能不能说明变差了？写下你的推理和要再看的记录，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出人际关系与行为一脉是本书的操作性分类，不是一个统一学派；能说出满意、敬业、心理安全测的是不同的东西，不能换算成一个吸引分数；能说出吸引当家的时刻是敬业度与业绩挂上同一张报表，而不是第一份问卷出现的时候；能说出可错条款：挂钩以前若已有稳定专职岗位、工具链和术语，主命题就要收窄。凭一个高分就推出高绩效，是读偏了，回读第20章第四节与第六节。

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、原文与量应：第20章](#)

21 明天多做几笼的决定

第21章 西蒙：管理者为什么做不到最优

挑一件你家或单位里常做的小决定，比如周末买多少菜、家长群里定活动时间。先不翻书，分三栏写：事实前提（价格、人数、时间这类能核验的）；价值前提（宁可剩也不能缺，还是宁可缺也不浪费）；搜索停点（看了几个选项、凭什么觉得够了就停）。再数一数：哪些选项根本没进过你的备选？最后想一想：要是换个人来定，他的停点会设在哪里？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出西蒙把问题从“命令怎样贯彻”换成“决定怎样形成”；能说出事实前提可核验，价值前提要由责任主体讨论决定；能说出满意化是达到声明过的可接受门槛就停，不是随便凑合，也不能拿来降低安全底线；能说出D→E→S只是本书的读法，西蒙式研究也可以从一次失败的决定起手；能说出搜索本身可以设计，比如引入一位持不同意见的人，但是否有效要用结果检验。若把有限理性读成“人都不理性”，回读第21章第四节。

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、原文与量应：第21章](#)

22 全家暑假去哪儿玩

第22章 赛尔特与马奇：企业不是一个只有单一目标的人

挑一件全家或一个小组要一起定的事，比如暑假去哪、年夜饭在谁家吃。先不翻书，给每个人列一栏：他最初想要什么、最不能放弃的那一条是什么、后来让了哪一步。再写最后的方案是谁的主意，有没有哪条分歧只是暂时压住、过一阵还会冒出来。最后想一想：这个“全家的决定”，到底是谁的目标？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出赛尔特与马奇把企业看作参与者的联盟，目标是一组互相约束的愿望水平，不是单一意志；能说出问题性搜索从问题附近和熟悉方案开始，绩效低于愿望水平才启动；能说出组织松弛不必然是浪费，也不必然是好事，要看运行场景；能说出“目标从哪里来”这一问，这一脉已正面处理过，本书第55章得先说清多说了什么。若把联盟读成各方争夺资源的权谋舞台，回读第22章第二节。

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、原文与量应：第22章](#)

23 店门外的那些因果

第23章 开放系统理论：组织与环境交换什么

挑一家你熟悉的小店、你家厨房或单位的一个窗口。先不翻书，分四栏写：输入（每天进来什么，东西、人、消息）；转换（在里面做了什么）；输出（送出去什么，包括垃圾和评价）；反馈（哪条评价真改变了第二天的做法，隔了多久）。再圈出一件明明是门外的事却决定了门里结果的情形。最后想一想：这个组织的边界，你会划在哪里？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出开放系统的贡献是给边界、子系统、输入输出与反馈一个分析位置，不是“万物相联”；能说出数据回流不等于有效反馈，反馈还有延迟，会导致过量调整；能说出同一组织的不同部门面对不同的环境，组织也会改变环境；能说出遇到反例就说“你漏了更大的系统”是吸收手法，要事先规定边界、关键变量和时间窗，并说明什么观察会使拟议机制失效。若把“系统思考”读成什么都要考虑，回读第23章第四节。

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、原文与量应：第23章](#)

24 同一套办法两个结局

第24章 权变理论：没有唯一最好的办法吗

想一套在一个地方好用、搬到另一处就不灵的办法，比如楼栋长负责制、班级值日表、家里的轮流做饭。先不翻书，分两栏写两处的差别：成员稳不稳、任务有多杂、信息从哪来、谁能拍板。再写下你事先会怎样判断它在哪种地方好用，哪种结果出现就说明你判断错了。最后想一想：只说“因地制宜”，能帮第三个地方作选择吗？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出“没有唯一最好的办法”只是宣言，权变研究要事前指出什么条件支持哪种安排；能说出伍德沃德、伯恩斯与斯托克、劳伦斯与洛希是变量不同的三条路线，不能压成一句“因地制宜”；能说出机械式不必然坏、有机式不必然好，有效整合是让差异进入共同工作；能说出新变量要带来独立可观察的预测，否则就是“先验”吸收。若把权变读成“每家不同，不需要规则”，回读第24章第五节。

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、原文与量应：第24章](#)

25 四种不同的看情况

第25章 一脉总出生证：情境的无底洞

回想最近一次有人对你说“这要看情况”，在单位、学校或家长群都行。先不翻书，分四栏写这个“情况”到底指什么：是决定的人知道多少，是几方商量出来的条件，是外面环境变了，还是结构不合适。再看看你们最后是凭一张分类表（比如风险等级、客户分层）定的，还是直接判断的。最后想一想：哪一种“看情况”能写进每天的报表？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出这一脉的“情境”至少有四种含义，四条研究路线处理的是不同层次的困难，不能合成一个“看情况”；能说出D→E→S是本书的读法，原著顺序没有那么整齐；能说出按本书的读法，匹配是一种关系，量不成日常报表，进入日常的是被改成分类表的那部分，所以这一脉是主命题的第一个反面样本；能说出这一读法的可错条款：多数大组织靠不经分类表的直接匹配判断调度，并形成专职岗位与术语。若把“量不成报表”读成“权变没有用”，回读第25章第四节。

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、原文与量应：第25章](#)

26 一张不只记数字的目标卡

第26章 德鲁克与目标管理：成果为什么成为中心

给你家或单位定过的一个目标做张卡，比如“这个月少浪费”“孩子自己做一顿饭”。先不翻书，分四栏写：目标原话；谁定的；做事的人有多少自己调整的空间、能拿到什么反馈；目标完成以后，还发生了哪些表上没写的变化。再看看哪一种变化最后让下一轮目标变了。最后想一想：这张目标卡，下次该由谁来改？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出德鲁克把成果放到企业外部，由顾客认定；能说出目标管理离不开自我控制，只剩上级分配数字就是换了说法的命令；能说出抓手是“目标—责任—反馈”的组合，不是单个数字，目标完成以后还要问参与者变成了什么；能说出“目标从哪里来”不是无人踏足的新路，赛尔特与马奇、明茨伯格都已处理；能说出S→E→D若原典核查不符，要收窄为“目标管理的常见实施次序”。若把目标管理读成按数字奖惩，回读第26章第二节。

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、原文与量应：第26章](#)

27 先有冰箱还是先有习惯

第27章 钱德勒：结构跟着战略走吗

想一件你家里先添了东西、后改了做法的事，比如买了大冰箱后一周采购一次，买了车后周末常出城。先不翻书，排一条时间轴：最初的打算是什么、东西哪天到的、新做法哪天开始、中间还有什么约束。再写这算“打算改变了家里的安排”，还是“安排改变了打算”。最后想一想：要什么记录，你才能说清谁先谁后？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出钱德勒用四家大企业的历史说明：业务扩张改变协调任务，结构成为要研究的变量；能说出“结构”不是组织图，而是决策权、信息流与资源配置；能说出“结构跟随战略”不是单向因果律，结构也可能先于战略，两者也可能在反馈中共同变化；能说出形式结构不等于实际结构，没有档案就该承认顺序无法判定；能说出生活故事只帮人识别问题，不是证据。若只看组织图就判定先后，回读第27章第四节。

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、原文与量应：第27章](#)

28 一年下来真正在做的事

第28章 从安索夫到明茨伯格：战略是计划出来的，还是长出来的

挑你家或单位年初定过的一件计划，比如“今年把孩子的作业管起来”“小组今年做三个项目”。先不翻书，分两栏写：年初写下的打算；年底回头看实际一再在做的事。圈出哪些新做法是事先没计划、在行动中慢慢成形的，是谁先试的，谁后来把它说成“我们的方向”。最后想一想：没成功的试验，有没有人记下来？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出明茨伯格反对的不是计划，而是把分析程序和正式文件等同于战略形成；能说出有意与涌现是连续体两端，真实战略通常二者混合；能说出涌现战略按本书的读法是D→S→E的候选，也可能出现E→D→S；能说出难点在谁有权把试验命名为战略，失败试验也要登记，以防成功者偏差；能说出可错条款：涌现模式若都早已写在先前计划里，划为D起手就没有根据。若把涌现读成“不要计划、不要领导”，回读第28章第二节。

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、原文与量应：第28章](#)

29 第三家早点铺的位置

第29章 波特：在市场里选一个位置

挑一条你熟悉的街，或你家附近同类的几家店（早点铺、补习班、菜店都行）。先不翻书，分五栏写：现有对手；可能新开进来的；能替代它的别的东西；它的供货方；顾客。每栏写一两条：这方力量强在哪、为什么强。再想想外卖或团购有没有让这条街的“同行”变了。最后想一想：这家店是在选位置，还是在改这条街？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出把事做得更好不等于在竞争中赢，产业结构对结果有独立约束；能说出五力分析不是打分游戏，要说清每种力量为什么强；能说出价值链讲活动之间的协调，不是每项都越便宜越好；能说出产业边界本身会变，跨界常被塞进五力的某一格而不追问起点；能说出波特工具可以用数量，但不等于短期效率指标，这一差异要留到总出生证。若把波特读成鼓励价格战或只拼规模，回读第29章第一节。

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、原文与量应：第29章](#)

30 全是绿灯的那张表

第30章 平衡计分卡与OKR：目标被做成一张表

找一张你家或单位正在用的表，比如孩子的打卡表、门店的周报、小组的进度表。先不翻书，分三栏写：表上有哪几栏；每栏想代表的实际变化是什么；有哪些重要的事做了却没地方填。再数一数，这张表这一年是加了栏目多，还是删了栏目多。最后想一想：哪一栏已经失真，谁有资格提出把它删掉？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出平衡计分卡是针对财务偏狭的修正，四个视角之间要有能核对的因果链，不是填满格子；能说出OKR把方向O和可检验的KR分开，KR不应把“做了多少”冒充“改变了什么”；能说出指标会回写行动，修补常常只加栏目不删栏目；能说出安全底线不能和业绩分数相互抵消；能说出可错条款：引入后同样严重失衡，就不能说多维指标天然防止目标替代。若把问题读成“要不要测量”的二选一，回读第30章第五节。

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、原文与量应：第30章](#)

31 五把尺子量一件事

第31章 一脉总出生证：目标当家的代价

想一件你家或单位要启动的新事，比如给老人订早餐、小组接一个新项目。先不翻书，分五栏各写一个问题：为谁做、做成什么样算成功；谁来负责、要不要另立一摊；先试一试还是全按计划；附近已有谁在做、你凭什么不一样；用哪几个数字跟踪。再圈出两栏打架的地方。最后想一想：等目标写进表格，还有谁会问它从哪里来？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出这一脉五种研究的主体、客体和起点各不相同，不能简化为“只重视绩效”；能说出本编至少有四种局部路径： $S \rightarrow E \rightarrow D$ 、 $D \rightarrow E \rightarrow S$ 、 $D \rightarrow S \rightarrow E$ 、 $E \rightarrow D \rightarrow S$ ；能说出按本书的读法，这一脉是用结果去量效率，共同缝隙是目标从哪里来；能说出可错条款：大量高度可量的工具没形成稳定制度、难量化的实践却长期当家，强命题就要改；能说出法定安全要求是约束，不能拿高分抵消。若把整合读成把各派排成拼盘流程，回读第31章第六节。

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、原文与量应：第31章](#)

32 同街两家店的不同

第32章 资源与能力一脉：组织为什么长期不同

挑你家附近同一条街上卖同样东西的两家店（早点铺、水果店、理发店都行）。先不翻书，分三栏写：两家都能买到的东西（设备、原料、装修）；只在一家才有的东西（老顾客、熟手的配合、某个老师傅的手感）；这些东西能不能被对面挖人、照抄就复制过去。再想一想：哪一样东西让这家店好，同时又让它很难转去做新生意？把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出资源本身与资源提供的生产性服务不是一回事，同样的设备在不同组织经验下服务不同；能说出“有价值、稀缺、难以模仿、缺乏等效替代”是潜在贡献的条件，不是贴标签就能永远赚钱；能说出若用事后绩效定义资源有价值，解释就成了循环；能说出核心能力也可能变成核心刚性，而这一点伦纳德—巴顿早已研究过，本书不能当作首创。若把“这家店好是因为有核心能力”当作答案，回读第32章第二节。

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、原文与量应：第32章](#)

33 大家为什么越来越像

第33章 制度与环境一脉：组织为什么越来越像

挑一样你身边“大家都差不多”的东西：几所学校的家长通知格式、几家单位的年终总结表、小区里几家店的会员卡。先不翻书，为每一样写下它像别人的原因，归到三栏：上面要求的、看别人这么做跟着做的、受过同样培训的人带进来的。再看：这张表在实际做事时是真用，还是填完就放着？如果上面不再要求了，它会不会还在？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出强制性、模仿性、规范性三种同形机制过程不同，不能都叫模仿；能说出“脱钩”不等于欺骗，正式说法与实际做法要分别取证；能说出“制度主义说像别人、抓手依赖说像过去的自己”是本书的研究性区分，不代替学派全部内涵；能说出趋同也可能来自技术标准与规模经济，制度同形不是万能标签，要和替代解释比较。若把所有填同一张表都说成“爱面子”，回读第33章第三节。

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、原文与量应：第33章](#)

34 不用提醒就会做的事

第34章 组织演化与惯例：过去怎样变成今天的约束

留意你家或单位里一件“不用提醒大家就会做”的事：早上谁先开灯烧水，例会谁先发言，做饭谁洗谁切。先不翻书，分三栏记下它靠什么保存下来：工具（器具、表格、群里的固定格式）、人（谁熟、谁教新人）、话（大家怎么称呼这件事、怎么说做错了）。再想：哪一天情况变了，这个做法是帮了忙，还是让大家没看见新情况？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出惯例既让组织在换人后仍能行动，也保留旧环境的选择偏好；能说出变异、选择、保留是分析机制，不能偷换成“顾客选出了最优制度”的成功学；能说出抓手依赖最强的对手是组织惯例，要站住须说出“评价起点的锁定”这类多出的一层；能说出工具、人才、语言与S、E、D的一一对应只是待论证的启发式对应，不是天然同构。若只说“用久了难换”就当成抓手依赖，回读第34章第四节。

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、原文与量应：第34章](#)

35 改答案还是改做法

第35章 组织学习一脉：从单环纠错到系统思考

想一件你家或单位里“反复出错”的小事：孩子同类题总错、家里总忘交电费、例会总超时。先不翻书，分两栏写：一栏是这些年怎么改的答案（多做几遍、多提醒一次）；另一栏是有没有人问过规则或目标本身对不对（比如这个时间定得合不合理、谁有权改它）。再想：有没有谁知道问题在哪却没说出口，为什么？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出单环学习在既有目标下纠正行动，双环学习重新检查目标、规范与前提，单环并不低级；能说出防卫性惯例让组织知道错误也不公开说，复盘可能被绩效化成仪式；能说出系统图画出箭头不等于证明了反馈回路；能说出本书的撒抓手检验必须比双环学习多出可区分的操作，否则没有增量，若只靠开放会议也能做到就不是必要条件。若把多开复盘会当成双环学习，回读第35章第二节。

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、原文与量应：第35章](#)

36 一张配方装下多少

第36章 知识创造一脉：野中郁次郎与组织怎样生出新知识

挑一样你家里只有某个人做得好的菜或手艺（包饺子、腌菜、修自行车）。先不翻书，请他写一张配方或步骤，再请另一个人照着做一次。分四栏记：一起站着看学到的、用话说清的、和别的记录拼起来的、做几次后不用看纸也会的。最后想：配方写下来以后，大家是更常去请教他，还是不再请教他了？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出SECI的社会化、外显化、组合化、内隐化不是四个盒子，也不是固定的四步；能说出准确复制已有配方是传承，发现能解决新问题的东西才接近知识创新；能说出“场”提醒知识交流需要具体情境，但把一切人际条件都叫纠缠不能代替调查；能说出本书多追问的一步是外显化之后的回写：写下的配方怎样反过来规定什么算知识。若把多办交流会读成必然创新，回读第36章第二节。

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、原文与量应：第36章](#)

37 熟客与新客的尺子

第37章 克里斯坦森：好公司为什么会输

挑一家你常去的店，或你单位里一项做了多年的业务。先不翻书，分两栏写：老顾客最看重的几样（量足、快、价稳），以及附近新冒出来的做法最吸引人的几样（方便、便宜、新鲜）。再用第一栏的尺子去量第二栏，看它得几分，再记下哪几样根本量不出来。最后想：如果这家店要试新做法，该用哪把尺子判断它值不值得做？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出窘境不是经理人懒或不专业，而是认真服务现有顾客的合理选择可能错过另一个价值网络；能说出它不是Goodhart定律的简单版本，旧指标可能仍然有效，只是新客户起初不在可比较空间里；能说出颠覆理论只在特定条件下适用，不是每个老企业失败的万能解释；能说出“既有指标遮住新机会”若不出新机制，并没有超越1997年的论证。若见到老店关门就说被颠覆，回读第37章第四节。

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、原文与量应：第37章](#)

38 什么时候该停下来

第38章 丰田生产方式与日本式经营：让问题在流程中显露

挑一件你家里或单位里流水作业的事：包饺子一人擀皮一人包、食堂打饭、快递分拣。先不翻书，分三栏记：谁按什么信号开始做下一份（自己估计还是后面的人来要）；出了一个次品时，是继续做完再说还是当场停下；停下的人会不会被说耽误了事。再想：在这件事里，看得见的问题和看得见的产量，哪个更该被记下来？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出准时化不只是减库存，而是重排谁向谁发需要多少的信号；能说出自働化把末端检查改成过程中的中断，停线权能否行使还看责任怎样分配；能说出TPS是严格作业标准与现场判断权并存，不证明放权一定比管控好；能说出“三神器”不是全国统一的固定事实，也不能当作TPS成功的充分原因；能说出出生证是本书的归纳。若把丰田读成更有人情味的福特，回读第38章第一节。

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、原文与量应：第38章](#)

39 小账本记不下的事

第39章 稻盛和夫与阿米巴经营：人人是经营者，谁来计算协作

在你家或单位里试着给几个人各记一本小账：谁做了什么、花了多少时间、带来了什么。先不翻书，分两栏写：能算清的事（做了几份饭、卖了多少）；算不清的事（替别人救急、教新人、修公用的东西）。再看第二栏的事在小账上怎样处理：不记、硬定个价，还是靠一句“要有大局意识”？最后想：谁该在什么层级算哪些账？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出单位时间附加价值的简式只是概括，不能冒充通用会计口径；能说出小账本既带来新的可见性，也制造新的不可见性，单元间无法即时计价的协作在账上没有位置；能说出信息可得不等于决策权，责任、信息、资源控制权要大致匹配；能说出日本航空案例不是阿米巴有效的万能因果证据；能说出“不许问”是研究性提问，若组织已有成熟机制安顿协作，就不能说阿米巴不问协作。若把阿米巴读成拆得越细越好，回读第39章第六节。

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、原文与量应：第39章](#)

40 一句顾客意见去哪了

第40章 中国企业实践：人单合一与《华为基本法》

回想一次你对某家店或某个服务提的意见（口味太甜、送得太慢）。先不翻书，画出这句话可能经过的人：接话的、做东西的、进货的、定规矩的。分栏写每个人手里有什么信息、能改什么、会怎样说“这不归我管”。再想：这句意见最后由谁来决定要不要改？如果大家都说“以客户为中心”，为什么仍可能没人负责？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出海尔与华为都讲客户，却不能由此推断它们有相同的部门边界、预算与决策程序；能说出企业公开自述是一手资料但不是结果本身，理论主张与企业实践必须分栏；能说出《华为基本法》是企业内部管理纲领，不是国家法律；能说出鞍钢宪法不能被写成当代人单合一的直接思想前身；能说出真正的共同难题是谁有资格定义客户价值。若把“以客户为中心”当成已落地的制度，回读第40章第七节。

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、原文与量应：第40章](#)

41 教孩子做事三种办法

第41章 中国传统管理思想的出生证：修己、法术势与无为

想一件你家里教孩子或新人做的事（做早饭、管零花钱、收拾房间）。先不翻书，分三栏写：先讲清责任、自己做个样子；把规矩写明、一视同仁地奖罚；少插手，让他在安全范围里自己试。每一栏记下它管用的时候和出问题的时候。再想：哪些约束必须守，哪些可以放手？名分和实际权力不符时，谁来正名？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出所谓传统管理思想的出生证是本书受限的比较性解读，不是古人自承的学派；能说出正名不等于岗位KPI，法家不是严格管理的同义词，无为不是管理者什么也不做；能说出传统思想进入现代组织须过历史语境、制度接口、经验效果三道关；能说出东方实践只是本书的案例研究分组，不构成单一学派；三种传统是三个提醒，不是三种万能药。若说孔子、韩非子早已提出现代企业管理学，回读第41章第一节。

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、原文与量应：第41章](#)

42 早会开了，事改了没有

第42章 项目管理与敏捷：不确定的事怎样一起做

挑一件你家或单位里“先定计划再做”的事，比如筹备一次家庭聚餐、装修一间屋子、单位里一周的例会。先不翻书，分两栏写：开头就能定清楚的有哪些，做着做着才看清的有哪些。再回想最近三次碰头会或家庭商量：每次说完以后，计划真的改了几处？哪一次只是轮流汇报、什么也没变？数一数，写下来。如果取消一次碰头会、只留下能改计划的那个口子，会少掉什么？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出项目管理与敏捷的分歧先在对“事”的预设：任务开工前能否规定清楚；能说出“执行时长估计错了”和“任务定义变了”是两类事件，后者要改网络而不是催进度；能说出站会若只汇报不改计划，就从学习机制变成了表演机制；能说出本章候选命题的边界：需求已清楚或变更成本极高时，迭代未必优于前期计划。把敏捷读成“更快”或“不要计划”，是读偏了，回读第42章第三节。

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、原文与量应：第42章](#)

43 一颗星改了什么事

第43章 平台与算法管理：实时评分怎样改写工作

找一样你身边被打分、被排名的东西：常点的外卖店、小区快递柜的评价、孩子班级群里的积分榜、单位的考勤分。先不翻书，分三栏记一周：系统记下了什么，没记下却实实在在做了的事有哪些，分数又怎样影响了下一次的机会，比如排得靠前、派得更多。再看看，有没有人为了分数改了做事的方式？是谁定的规则，出了错能向谁说？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出算法管理不只有评分，还有限制、推荐、记录、替代、奖励等机制；能说出评价结果一旦参与下一轮分配，管理就在塑造人能进入的工作机会；能说出“评分强化初始差异”只是一个可能的机制，控制难度、天气、经验后若不成立就要收窄；能说出收入下降不能只凭一次就归给算法，价格、淡旺季、竞争人数都可能独立起作用。把一切弊端都说成“算法在秘密控制人”，是读偏了，回读第43章第二节。

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、原文与量应：第43章](#)

44 这份建议谁说了算

第44章 人—AI协作：谁在管理，谁担结果

想一次你或家人照着手机、导航、AI或别人给的建议做了决定的事，比如照软件排的家务轮值、导航选的路线、AI写的请假条。先不翻书，按五栏写下：目标是谁定的，信息从哪里来，方案是谁给的，谁点头批准，出了问题谁收拾。哪一栏其实没人管？当时有没有人能说“不”，说了会怎样？数一数五栏里空着几栏，写下你的想法，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出人机协作要把建议生成、决策批准、实际执行、结果申诉分开登记；能说出“增强”和“替代”的区别在判断权、执行权、纠错权落在哪里，而不在口号；能说出“人在环中”若复核者没有时间、信息和权限，就成了签字仪式；能说出AI生成的流畅理由不等于真正的决定依据；能说出若合理复核让效率与责任同时改善，“AI必然损害主体性”就不成立。把AI出错说成“没人负责”，是读偏了，回读第44章第五节。

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、原文与量应：第44章](#)

45 谁替这份效率买了单

第45章 批判管理研究：谁在承担优化的代价

找一件你家、早点铺或单位里“变得更高效了”的事，比如改成线上接龙报名、门店上了自助点单、单位换了新打卡系统。先不翻书，按五栏记：直接省下了什么，哪些麻烦转给了别人，多了哪些风险，谁的本事在变多或变少，人和人之间的信任怎样变了。数一数，省下的和转出去的各落在谁身上？有没有同时让大家都更好过的地方？写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出“所有人都更高效了”要先问效率是站在谁的立场量的；能说出五层成本账：直接、转移、风险、能力、关系，它是记录规则，不是已证明的会计分类；能说出劳动者也会重写系统的运行条件，控制不是单向的；能说出批判研究自己的盲区：若把一切协作都读成掩盖控制，就落入先验，要说明在什么条件下技术并未削弱行动空间。把任何效率改进都认定为剥削，是读偏了，回读第45章第五节。

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、原文与量应：第45章](#)

46 一桌人十种不同起点

第46章 十脉出生证总表与意义权重：同一门管理学为何长出不同的“人”和“事”

挑一件家里或单位里大家各有说法的事，比如孩子成绩下滑、早点铺生意变差、小区停车乱。先不翻书，请三四个人各说一条办法，记下每人开口前先把“人”当成什么样的人、把“事”当成什么样的事。再分两栏比一比：哪些办法其实看的是同一件事，哪些办法看到的根本不是一件事。有没有两种说法看似相反、却可能同时都对？写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出总表要把十脉放到同一平面，找出真正不同的起点，而不是十份摘要；能说出横读查一脉的内部一致性，竖读用同一栏横切各脉，斜读找预设相反却可能同时成立的理论；能说出意义权重和路径是本书的解释性编码，不是学派自报，也不是经验得分；能说出创造自由幸福与在轨效率吸引两套三分法不能混写。把思想史读成后一脉不断战胜前一脉的直线进步，是读偏了，回读第46章第二节。

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、原文与量应：第46章](#)

47 换了表格却没换人

第47章 三层锁定的总账：工具、人才、语言如何把方法变成组织的起点

回想一次你家、学校或单位“换了新办法”的事，比如家长群从接龙改成小程序、单位换了新考核软件、早点铺改了排班表。先不翻书，分三栏记：工具换了什么，人还是谁在说了算、谁被提拔，嘴上说的话变没变。两个月后，大家开会先问的还是原来那件事吗？再对一对本章的三条信号：有没有人说“没法和以前比”？有没有只加条款不删条款？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出抓手锁定看的是工具、人才、语言三层互相支持，而不是工具用了多少年；能说出三条识别信号只能当观察问题，不能由一条信号直接判定病态锁定；能说出转换成本、组织惯例、新制度主义和西蒙斯的控制杠杆都是竞争理论，本书只能提更窄的可反证判断；能说出“三层≈S、E、D”是粗读，其中“语言层≈D”最勉强，只是次要命题。把抓手一律当成该拆的东西，是读偏了，回读第47章第六节。

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、原文与量应：第47章](#)

48 先看结果还是先看做法

第48章 六路径总图：哪两条路被忽略，又是谁先走过了它们

挑一件家里或店里反复出的小毛病，比如孩子早上总迟到、包子总有几笼夹生、家里的账总对不上。先不翻书，写出三种查法：先看结果的，先看做法有什么不同的，先看人和东西怎样缠在一起的。再回想一件你没事先定方向、做着做着就自己成了样子的事，那个结果是在哪一步才看得见的？能不能事先写进每天的清单里？写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出六路径是论证次序，不一定是现实事件的时间先后，两者不能偷换；能说出空着的 $D \rightarrow S \rightarrow E$ 与 $E \rightarrow D \rightarrow S$ 是仅有的两条S紧跟在D之后的路，结果要从做法里长出，事前写不进日报；能说出明茨伯格、福莱特、圣吉已先走过这两条路，“无人涉及”要收窄；能说出本章的失效条件：由不知标注的编码者打分，若“不能事前写成验收标准”的学派也成了日常主流并形成三层锁定，判据就错。只要看见“过程”就标D，是读偏了，回读第48章第一节。

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、原文与量应：第48章](#)

49 删掉一方还剩什么

第49章 四组相遇：经济学、政治学、法学、社会学与管理学怎样真正接合

挑一件家里或单位里牵扯钱、权、规矩、人情的事，比如亲戚在店里帮忙出了差错、单位里谁管采购、家长群里谁定收费。先不翻书，分四栏写：钱怎样起作用，谁说了算，有什么规矩和申诉的门，熟人面子怎样起作用。然后试一试：划掉其中一栏，剩下三栏还能讲通整件事吗？哪一栏一划掉，就有一个结果再也讲不出来？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出跨学科要找到没有任何一方能单独解释的接缝，而不是多写几套术语；能说出学科相遇的五步：出生证并排、找异象、立联合预设、出不同命题、删一边回查；能说出删边测试是研究启发，不是严格证明，仍要靠原始证据和竞争预测；能说出四组接口：外部选择与成本、决定权与监督、权利与纠错程序、关系与身份。把四组交接塞进每一个案例，是读偏了，回读第49章第六节。

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、原文与量应：第49章](#)

50 去年的问题还是问题吗

第50章 管理学的共同缝隙：理论在解决问题时，是否也在改变问题

想一件你家、学校或单位里“指标一直在变好”的事，比如孩子每学期读书本数、门店准时送达率、单位的满意度分数。先不翻书，分两栏记：指标本身变了多少，指标之外的真实情况变没变，比如孩子是否更爱读书、顾客是否还回头。再想一想：这个指标有没有让大家改了做事的方式？做事的人有没有因此变了？写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出管理学两道共同缝隙：理论设定的人会在制度里流动，管理活动会改变“事”本身；能说出要区分管理改变的是真实能力，还是对象在指标里的显露方式；能说出效率、激励、合作、控制、目标五个悖论各有不同机制，不能用一句“缺少整体视角”打发；能说出研究失败还要记录没有发生悖论的成功案例，否则会重复免检手法。只看报告指标变化就断言人被重塑，是读偏了，回读第50章第三节。

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、原文与量应：第50章](#)

51 一家小店的三本账

第51章 SDE管理学：S3·D3·E3三角怎样进入真实管理

挑一家你常去的早点铺、菜店或你自己单位的一个小组。先不翻书，分三栏各写两三条：它凭什么算“做得对”（在轨），凭什么算“做得快、不浪费”（效率），凭什么让客人和伙计“愿意再来”（吸引）。再看每一条：是天天能数、隔一阵盘一次，还是只能看脸色听口风？最后想一想：要是三栏里有一栏变好、另一栏变坏，你会怎样记下来，而不是说一句“整体很好”？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出SDE管理学的定义：管理就是用好S3·D3·E3三角的三方程、六路径、三原理，守住在轨、效率、吸引；能说出在轨要分规则层、事实层、任务层，文件齐全不等于实际安全；能说出D3的三个“最小”各在减少误差、冗余、亏损，并非都要压缩，必要冗余要保留；能说出本书承认竞争价值框架、平衡计分卡早已讲过价值张力，三角平衡不是首创。若把三角读成三个可以互相抵销的分数，回读第51章第二节。

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、原文与量应：第51章](#)

52 哪一栏先被数出来

第52章 建构命题：为什么容易量的那一角价值会“当家”

在家里或单位找一件天天有人管的事，比如孩子写作业、小区保洁、门店出餐。先不翻书，列出大家用来判断它好坏的说法，分三栏：天天能数的（流量）、要隔一阵盘一次的（存量）、要等人走了或客回来了才知道的（潜量）。数一数：开会时谁的话最先被当成事实？再挑一条只能看口风的，设想把它每周排名，会发生什么变化？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出主命题：哪一角价值最先被量成日常流量并进入资源分配，哪一角就先当家，默认次序是效率、在轨、吸引；能说出这分形态命题与价值角次序两层，安全关键行业可改在轨先当家，只打第二层；能说出三态量应：动能被数会变形、内能被盘会议式化、势能被兑会塌缩，能量态须事前登记；能说出六个失效局面里，最致命的是找到一个从未被改写成流量却长期当家的学派。若把本章读成“指标会失真”这句老话，回读第52章第十节。

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、原文与量应：第52章](#)

53 撤下一张表试一周

第53章 命题一：给抓手留一条退路——撤抓手检验

找一张你身边“没人喜欢、却没人敢撤”的表：家长群的打卡表、小区值日积分、单位的周报模板。先不翻书，写清它实际做了哪几件事：提供信息、帮着分工、影响表扬、让人用分数看自己和别人。再设想只暂停其中一样（比如公开排名），保留必要的记录与保障，撤前、撤中、撤后各要看什么？你猜哪一样撤了会回到老样子、哪一样回不来？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出撤抓手检验只在低风险、可恢复、知情同意的局部做，不撤安全程序、法定权利和基本报酬；能说出要把抓手拆成信息、协调、激励、身份四层，只改预先选定的功能；能说出四种结果各有竞争解释，“原抓手应当保留”也是正当结论；能说出分态预测：动能抓手撤后一个周期内回弹，内能抓手痕迹先消失、守的劲不立即恢复，势能抓手撤后不回弹。若把撤除当成管理者显示勇敢的一次实验，回读第53章第一节。

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、原文与量应：第53章](#)

54 给两种意见记一本账

第54章 命题二：两条路并存——“出结果”与“看原因”分工

回想最近一次家里或单位为一件事争起来的场面：一个人说“先把事办了”，另一个人说“先弄清为什么”。先不翻书，替两边各写一行：他认为问题出在哪里，凭什么证据，猜下周会怎样。再想想谁来验证、什么时候回头看谁猜对了。数一数：过去这类争论有几次是记下来再回头查的？两种说法能不能都留着、分时段办？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出双路径互核： $S \rightarrow D \rightarrow E$ 负责把现有成果交出来， $E \rightarrow D \rightarrow S$ 负责查做法依赖的条件是否还成立；能说出路径是分析次序，不是把岗位分成两派；能说出分歧账记五项：各自判断、证据、不同预测、谁验证、何时裁决，不评输赢；能说出“更早发现失效”要同时记提前量、误报率和额外投入，十人小店可在同一例会里分时段做。若双路径只带来重复报表和更多会议，那也是要记下的反例。若把本章读成“意见越多越好”，回读第54章第四节。

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、原文与量应：第54章](#)

55 这个目标从哪里来

第55章 命题三：目标来路——在写下目标之前先问目标怎样发生

挑一个你家或单位最近定下的目标，比如“孩子每天读书半小时”“本月投诉降一半”。先不翻书，写一张小卡片：当时看到了什么事实，是从一个看得见的结果、一段关系条件，还是一段慢慢出现的变化起手的；谁提的，谁受影响却没参与；还有哪些备选没采用。最后写一句：目标完成了，但出现什么情况，你仍然会说原来的问题没解决？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出目标来路登记：目标写下以前，先说明它从S、E还是D起手，依据什么事实，三种起点不天然分高低；能说出来路栏要有时间、可观察的差异和实际参与者，不能只写“领导安排”；能说出本书承认明茨伯格、赛尔特与马奇早已讲过目标的发生，新增的只是可追溯的记录；能说出“S起手完成了却整体变坏”是待检假说，若三种起点并无差异，登记只是档案而非因果机制。若把本章读成“目标可以随时改”，回读第55章第八节。

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、原文与量应：第55章](#)

56 用了工具以后的我

第56章 命题四：主体流动与人—AI复合管理

想一样你或家人最近天天用的工具：导航、排班软件、打卡小程序、做题App。先不翻书，分三栏写：用了以后，做法上变了什么；离开它还会不会做，能力上变了什么；说起“我为什么做这件事”，说法变了没有。再想想：它是给你出主意、替你执行，还是在给你打分？出了错，谁来负责、你去哪里申诉？把三栏写满以后，你觉得哪一栏最难写？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出要分清行为适应、能力变化与身份变化，也要分清组织选了什么人和改变了什么人；能说出AI有建议者、受限执行者、评价参与者三个位置，风险不同，不能只看覆盖率；能说出“人—AI复合体”不推出AI具有法律人格，雇主责任不能推给模型；能说出“AI让主体漂移更快”是前沿、证据不足的命题，若AI带来更高自主性与知识迁移就要修订。若只有自述变化而行为不变，应先怀疑表达策略改变。若把本章读成“AI使人懒惰”，回读第56章第二节。

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、原文与量应：第56章](#)

57 给自己的办法找错

第57章 回头查：SDE管理学自己的抓手与全书失效条件

挑一条你自己最相信、常拿来评价别人的做事办法，比如“孩子就得管严”“开会必须有议程”。先不翻书，写下：它最初为了解决什么问题；它如今改变了谁的行动；遇到不合的例子时，你是不是常说“那是特殊情况”或“那其实也是我说的意思”。最后写一句：什么情况发生时，你愿意停止用它？把它和家人的看法对一对，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本书自己也是一个学派，检验别人的尺子必须对自己有效；能说出三种自我保护：免检、改名、先验；能说出五条可错条款分别打学派分类、量化机制、路径对应、历史事件读法与三态量应，可以各自失败；能说出命题登记册分保留、收窄、暂停、撤回四种状态，旧版本不抹去，并已登记氏族控制等三条待检反例。可错条款的门槛要在找反例之前定好。若把本章读成后记里的一句谦虚，回读第57章第五节。

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、原文与量应：第57章](#)

58 一张表为何被保留下来

第58章 1977年 看得见的管理之手，与看不见的制度压力

挑你家或单位这一年前后新贴的一张表或定的一条规矩（像值日表、家长群接龙）。先不翻书，按四栏写：这件事是什么；它借了哪些旧办法；当时缺的是什么；结果归哪一类。再数一数：它是真让事情顺了，还是主要让外人觉得规矩了？最后请你判断：保留这张表，是因为它真好用，还是因为别人都有、不得不有？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出钱德勒与迈耶、罗恩问的是两个问题，不能并成一个学派；能说出钱德勒暂判A加固、迈耶与罗恩暂判D纯理论；能说出相同的显露可以有不同发生路径，有表不等于有效；能说出竞争解释若分不清技术需求、强制与模仿，“制度神话”就成了事后标签；能说出个别小企业成功并不能推翻钱德勒的特定历史解释。读偏的样子是见表就断言制度有效，也不要吧本书的读法说成原作者的联合声明，回读第58章第六节。

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、原文与量应：第58章](#)

59 省心的停止规则怎么来

第59章 1978年 西蒙获诺贝尔经济学奖：管理决定为什么进入经济学的中心

回想你这一年前后买一样东西或选一家店的经过（比如选菜场、挑培训班）。按四栏写：事件；你借了哪些旧经验；当时缺什么；最后算哪一类。数一数：你比了几家才停？停下靠的是什么门槛？再想想：若当时有人替你把所有选项排好名次，你会多满意，还是多焦虑？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出1978年的获奖是对决策研究的承认，初判C同台，不是有限理性已被证明；能说出有限理性把谁筛选、何时停止搜索放进理论；能说出若数据增加反而延迟决策或工具消除了计算约束，解释范围就要收窄；能说出一个管理制度若只增加报表数量却压缩判断时间，不能算提高了组织理性；能说出判词三的类型只是事件与学派关系的编码，不是好坏评分，按本书读法写的内容要与可核事实分开。读偏的样子是把获奖日当成概念出现日，回读第59章第六节。

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、原文与量应：第59章](#)

60 隔壁新开的那家店

第60章 1979年 波特提出五种竞争力量：把企业之外的压力画进管理图纸

想一件你身边这一年前后的事：隔壁新开了店，或小区门口多了个摊。按四栏写：事件；你的旧办法是什么；当时缺的是什么；它算哪一类。再数：你原来只盯自己的哪几项，没盯的外部压力有几个？再想想：假如你的内部做得再好，这件事的结果会不会仍旧差不多？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出五力是1979年的理论发表，初判D纯理论，不是企业已经因此改变；能说出它把外部压力画进图纸，区分内部没做好与格局本身；能说出五力若分不清产业与企业能力的贡献，只能当事后复盘语言；能说出五力不是只叫人多盯对手，而是提醒内部效率之外还有外部格局；能说出判词三的类型只是事件与学派关系的编码，不是好坏评分，按本书读法写的内容要与可核事实分开。读偏的样子是成功就说位置选对、失败就说分析不充分，回读第60章第六节。

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、原文与量应：第60章](#)

61 一笼发硬包子的追查

第61章 1980年 《日本能，我们为什么不能？》：质量从车间检查回到整体系统

找一件你家或单位反复出的小毛病（像饭菜总咸、快递总错）。按四栏写：事件；你过去怎么管；当时为什么旧办法不够；归哪一类。数一数：你一直在怪最后一道环节，还是已追问前面几步？再想想：假如你停下来追问前几步，谁会愿意说出自己环节的异常？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出1980年的纪录片让既有的戴明思想重新被关注，初判B改写，改的是注意中心而非全美已转型；能说出缺陷只是后端的显露，要追查更早的环节；能说出若改善主要来自技术替换，或终检就够用，强表述就要下降；能说出泰勒式标准作业与戴明式系统改进不必互相取消，标准本身不准时越严守偏差越稳定；能说出判词三的类型只是事件与学派关系的编码，不是好坏评分，按本书读法写的内容要与可核事实分开。读偏的样子是把胜负归于民族性格，回读第61章第六节。

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、原文与量应：第61章](#)

62 谁来给大家排名次

第62章 1981年 韦尔奇出任GE负责人：效率抓手为何具有组织动员力

回想你所在的单位、群或家里，有谁新接手后开始按数字排名次。按四栏写：事件；旧办法；当时需要什么；这一步算哪一类。数一数：被排在后面的，有几个其实是在做长远投入？再想想：假如把这些人只按这个月的数字排队，会漏掉谁的哪些付出？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出1981年能确认的只是新负责人取得正式决策权，暂判A加固并附时间限制；能说出指标让大组织可比，也会把不同业务压成一个排名；能说出报表变了而人员与决策不变，三层锁定就要收窄；能说出大组织里抓手是许多嵌套的，不能只说“重视效率”；能说出判词三的类型只是事件与学派关系的编码，不是好坏评分，按本书读法写的内容要与可核事实分开。读偏的样子是拿后来的评价反推当年效果，回读第62章第六节。

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、原文与量应：第62章](#)

63 墙上口号管不管用

第63章 1982年 《追求卓越》：文化为什么可以成为管理语言

挑你身边墙上、群里的一句口号（“顾客第一”“为家服务”之类）。按四栏写：事件；它借了哪些旧办法；当时数字不够的地方；算哪一类。再查：有人指出与口号冲突的事实时，会发生什么？再想想：最近一次有人当众指出与口号相反的事实，结果是被奖励、被冷落还是没人在意？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出《追求卓越》改写的是管理讨论的语言，暂判B改写，并未证实文化决定业绩；能说出文化与业绩的相关有两个方向，还可能是第三种原因；能说出控制行业、规模、技术后关联缩小，命题就要降强度；能说出资源基础、制度与动机理论都是文化之外的竞争解释；能说出判词三的类型只是事件与学派关系的编码，不是好坏评分，按本书读法写的内容要与可核事实分开。读偏的样子是见手册就断言价值进了组织，回读第63章第六节。

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、原文与量应：第63章](#)

64 大家怎么忽然都一样

第64章 1983年 《铁笼再探》：为什么越想独立，组织越可能相似

留意你身边几家店或几个群，这一年前后忽然做法都一样了（统一制服、统一晨会）。按四栏写：事件；输入；当时的意义需要；类型。数一数：它们相似，各是被要求、跟着学，还是行内规范？再想想：若你最先做的那家并不比别家好，别家为何仍跟着做？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出1983年是机制模型的发表，初判D纯理论；能说出强制、模仿、规范三类同形，表面相似不等于机制相同；能说出若某形式在无模仿的独立环境反复出现且效率占优，同形就不是必要解释；能说出两家医院都设风险部门，可能因规定、因事故、因协会培训，三条路径各不相同；能说出判词三的类型只是事件与学派关系的编码，不是好坏评分，按本书读法写的内容要与可核事实分开。读偏的样子是把三类全叫“制度压力”，回读第64章第五节与第六节。

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、原文与量应：第64章](#)

65 谁的声音能改利润表

第65章 1984年 弗里曼的利益相关者理论：谁有资格参与定义企业目标

想一件你家或单位里定目标的事（本月省钱、本学期成绩）。按四栏写：事件；旧办法；意义需要；类型。数一数：目标一写下，谁的需要被算进去，谁的成本被放到了边界之外？再想想：若有一个人的需要从来没被写进去，这个目标还算不算“大家的”？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出1984年的出版暂判B改写，改的是目标形成的论证对象；能说出同年海尔事件须另记，二者没有因果链；能说出把相关者纳入决策后，若损失并未减少，应审查边界而非说“重视得还不够”；能说出量不出来的关系若稳定形成岗位与问责，“量不出来只能边缘化”的强说法就须修订；能说出判词三的类型只是事件与学派关系的编码，不是好坏评分，按本书读法写的内容要与可核事实分开。读偏的样子是把两件事并成同一个改写，回读第65章第七节。

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、原文与量应：第65章](#)

66 倒掉一锅馅之后呢

第66章 1985年 海尔砸冰箱：规则怎样从文字成为不可忽略的组织信号

回想你家或单位这一年前后，公开处理一次不合格的事（倒掉过期的、退回错的）。按四栏写：事件；它依靠的旧规矩；当时为什么只写规章不够；类型。再问：隔月它还管用吗？再想想：若老板不在场、也没人看见，这条规矩还会被同样地执行吗？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出1985年暂判A加固，加固的是规则的宣示；能说出这不能直接证明质量提升，也不能证明日后成功都来自它；能说出若改善主要靠设备工艺，或仍放行缺陷品，加固的判断就不成立；能说出“在轨”有狭窄与完整两层，完整的还要问标准准不准、缺陷能不能上报；能说出判词三的类型只是事件与学派关系的编码，不是好坏评分，按本书读法写的内容要与可核事实分开。读偏的样子是拿一次视觉强烈的行为当完整机制，回读第66章第七节。

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、原文与量应：第66章](#)

67 表上写了却没人停火

第67章 1986年 挑战者号与六西格玛：组织怎样面对被测出的风险

想一件有人早就看出危险、事后才被重视的小事（漏气味、楼道堆物）。按四栏写：事件；牵涉哪些旧办法；当时信息怎么传；类型。数一数：这条提醒在传的过程中变弱了几次？再想想：若发现的人没有权力让事情停下来，这张提醒单实际上算什么？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出挑战者号是对既有起点的强反例，类型待定；能说出六西格玛是同年另一件，只作对照；能说出测得出来不等于组织愿意据此行动，还要配停工权与纠错权；能说出若决策者其实掌握全部信息，失真解释就要收窄；能说出事故的技术机制与管理信息失误各有独立的证据责任，价值词不能代替具体分析。读偏的样子是把事故简化成一句“效率压倒正轨”，回读第67章第八节。

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、原文与量应：第67章](#)

68 人人看得懂的那份单

第68章 1987年 ISO 9000问世：标准如何变成组织之间的共同语言

找一份你身边用来让外人放心的文件（菜谱、验收单、操作流程）。按四栏写：事件；它把哪些旧经验写了下来；当时外人缺什么；类型。数一数：写下的哪些能审，哪些写不下？再想想：若那份单只是让检查的人满意，现场真正的判断去了哪里？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出ISO标准把既有质量保证思想装入可扩散的规范，初判A加固；能说出采用、通过审核与质量改进是三个不同事实；能说出文件正确不等于任务正确；能说出若不靠可审查资料也能获得同等信任，“必要抓手”就要收窄；能说出规模大的企业更容易负担认证，获证与未获证的平均利润不能直接比。读偏的样子是以获证数量推断产品更可靠，也不要吧本书的读法说成原作者的联合声明，回读第68章第六节。

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、原文与量应：第68章](#)

69 谁有资格评出好管理

第69章 1988年 首届鲍德里奇质量奖：谁有资格宣布“好管理”

想一次你周围评优评星的事（评星级家庭、评优秀员工）。按四栏写：事件；它借的旧办法；当时的需要；类型。数一数：评分让大家向哪些方向学了，又让谁只顾展示拿手的项？再想想：为了名次，有没有人把难处理的事悄悄推给了别人？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出首届鲍德里奇奖初判A加固，兼有C同台的副标签；能说出获奖与企业成效不能画等号；能说出评分制度易成共同参照，声誉与学习却不都能化成分数；能说出若奖项没带来稳定流程与语言，“推动三层锁定”就要收窄；能说出各时期标准是否含某维度要以当年文本核对，不能把今日框架写成首届条款。读偏的样子是把获奖者当可复制的最佳实践，回读第69章第六节。

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、原文与量应：第69章](#)

70 够不着也要立目标

第70章 1989年 战略意图：能力不足为何仍敢立大目标

回想你家或你自己立过一个眼下够不着的目标（攒钱买房、学会一门手艺）。按四栏写：事件；旧办法；当时需要；类型。数一数：这条路上，有几个中间检验点？有没有说好何时停？再想想：这个目标没实现时，你会把它算作积累了能力，还是只剩一句口号？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出1989年是论文发表，初判D纯理论；能说出战略意图区分今天做不到与永远做不到；能说出意图须说明能力缺口怎样被行动弥合；能说出若无法区分持续投入与盲目坚持，就是事后叙述；能说出战略意图是候选读法而非作者自己的术语，不能说他们不重视现实条件。读偏的样子是把目标喊得更大当成战略意图，也不要吧本书的读法说成原作者的联合声明，回读第70章第六节。

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、原文与量应：第70章](#)

71 两种眼睛看同一家店

第71章 1990年 精益生产与《第五项修炼》：两种系统视角

选你身边一个反复出问题的地方（总加班的科室、总缺货的柜台）。按四栏写：事件；两种看法各借了什么；当时的需要；各算哪一类。数一数：一种盯浪费，一种盯反复出现的循环，两边各会先改什么？再想想：同一个毛病，两种看法各会先问谁、先测什么、何时承认自己看错了？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出1990年是双节点：精益生产初判B改写，《第五项修炼》初判D纯理论；能说出两个“系统”不是同一回事；能说出若精益企业能充分处理跨部门学习，“反馈必被压缩”的强表述就要修订；能说出精益研究的生产系统与系统思考的反馈模型范围不同，看板不是学习型组织的证据；能说出判词三的类型只是事件与学派关系的编码，不是好坏评分，按本书读法写的内容要与可核事实分开。读偏的样子是把两者合成“管理革命”，回读第71章第六节。

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、原文与量应：第71章](#)

72 自己做还是向外买

第72章 1991年 科斯获经济学奖：企业命令为何并非免费

想一件你家这一年前后“自己做还是外买”的事（做饭还是点外卖、请人还是自己修）。按四栏写：事件；旧办法；当时需要；类型。数一数：比的是两张报价，还是全周期里还有几项成本？再想想：今天的选择，会不会改变你明天判断这类选择的能力？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出1991年的获奖初判C同台，理论早在1937年与1960年提出；能说出科斯比较的是不同安排的总成本，并非歌颂某种组织；能说出若权力、合法性或技术互补更能解释企业边界，交易成本就不是唯一因素；能说出企业内部也不天然低成本，层级过多同样增加行政成本；能说出判词三的类型只是事件与学派关系的编码，不是好坏评分，按本书读法写的内容要与可核事实分开。读偏的样子是事后把失败的一方都说成“隐含成本更高”，回读第72章第六节。

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、原文与量应：第72章](#)

73 除了钱还看什么指标

第73章 1992年 平衡计分卡：财务数字之外的组织价值怎样进入管理视野

回想你家或单位里，只看一个数字（月薪、成绩）而漏掉别的的一件事。按四栏写：事件；旧办法；当时需要；类型。数一数：后来加了几项指标？遇到冲突时，真正拍板的是哪一项？再想想：只填满培训次数，和手艺真的变好，你能分得出来吗？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出平衡计分卡初判B改写，改的是用什么判断成果；能说出被看见不等于被理解，指标相加不等于价值平衡；能说出奖金晋升可能让财务成为实际的单一主导项；能说出若非财务指标没改善长期风险的发现，就不能称进步；能说出传统财务指标独占解释权会让人削减决定未来能力的投入。读偏的样子是把填满培训次数当作手艺提高，回读第73章第五节与第六节。

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、原文与量应：第73章](#)

74 一件事要排三个队

第74章 1993年 企业再造与IBM换帅：不是所有问题都能靠多加一个部门解决

找一件你办过的、来回跑几个窗口的事（办证、报销、取餐）。按四栏写：事件；每个环节原有的办法；当时整体为何慢；类型。数一数：每步都有人负责，为何顾客仍等很久？再想想：若把三个窗口合成一个，出了错顾客还能向谁申诉？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出企业再造初判B改写，要求按端到端流程重组；能说出同年IBM换帅须另栏记录，不能直接归功于这本书；能说出再造也有新成本，如申诉渠道与知识流失；能说出若先改责任与只换软件结果无差，独立预测就站不住；能说出若顾客需求本身定义错了，再造流程只是更快地完成错误任务。读偏的样子是只看扁平化和编制当成绩，也不要吧本书的读法说成原作者的联合声明，回读第74章第六节。

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、原文与量应：第74章](#)

75 先走再说的新方向

第75章 1994年 明茨伯格批判战略规划：计划表何时夺走了现场判断

想一件你家或单位里事后才发现的“新方向”（接送孩子的路线、副业的做法）。按四栏写：事件；原计划；当时为何需要留位置；类型。数一数：当时的计划、实际的做法、事后的总结，三个版本一样吗？再想想：事后写下的那个“早有打算”，和当时真正的想法差在哪里？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出1994年采用“D主码／B作用码”，并说明两种编码的条件；能说出战略可以是行动之后才被看见的模式；能说出事后写的计划不能当作此前变化的真实原因；能说出若固定年度规划在高变化情境仍能适应，强说法就要收窄；能说出要区分事前的意图、已发生的行动模式与事后整理的战略故事。读偏的样子是把涌现当作没有责任，也不要吧本书的读法说成原作者的联合声明，回读第75章第四节与第六节。

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、原文与量应：第75章](#)

76 老师傅不在的那一天

第76章 1995年 知识创造：最难登记的组织能力

回想你身边有位“老师傅”离开或不在时发生的事。按四栏写：事件；手册里写了什么；当时缺的是什么；类型。数一数：他不在时，谁还能应对没写过的情况？再想想：能写进手册的和写不进的，各占几成，你是怎么分出来的？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出1995年是理论著作的出版，初判D纯理论；能说出显性与隐性知识的相互转换模型，不能直接翻译成S、D、E；能出手册写完不等于学会；能说出若没有大型文档系统也能稳定传递，“必须先量成表格”就要缩窄；能说出组织的知识不是资料库存，也不是成员脑中知识量的简单相加。读偏的样子是以文档数量代替组织学到了什么，也不要吧本书的读法说成原作者的联合声明，回读第76章第六节。

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、原文与量应：第76章](#)

77 数字变好了到底谁得益

第77章 1996年 通用电气推进六西格玛：指标怎样进入管理人员的职业路径

找一件你周围用统计数字抓毛病的事（退单记录、缺勤统计）。按四栏写：事件；它借的旧办法；当时为何需要共同口径；类型。数一数：数字变好，是因为问题改了，还是因为难做的事被挡在了门外？再想想：这个数字好看了，真正得到好处的是谁，谁被悄悄放在了统计之外？先凭记忆写，写完请身边一个人看看分类是否同意。把你的想法写下来，不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出1996年是在1995年启动之后的组织化推进，初判A加固；能说出工具、人才、语言三层的形成需分别核实；能说出难换不一定证明工具无效；能说出若无稳定数字的任务也长期使用同一程序，量化决定主流化就要修订；能说出宣传材料、培训规模与项目结果要分栏记录，不能以口号代替独立审计的成效。读偏的样子是把起始年与推广年混成一个年份，也不要将本书的读法说成原作者的联合声明，回读第77章第六节。

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、原文与量应：第77章](#)

78 好办法为何挡住新机会

第78章 1997年 《创新者的窘境》：做对眼前的事，为什么仍可能输掉未来

想想你家或小区里一件“一直做对、后来却吃亏”的小事，比如早点铺只照熟客口味做、结果没留住新搬来的年轻人。先不翻书，写四栏：当年发生了什么；手里用的旧标准是什么；这个标准怎样筛掉了新东西；你觉得它算加固、改写、同台还是只是个说法。最后补一句：看到什么情形，你就承认自己判错了？不求标准答案。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章判为D纯理论，因为1997年确定的只是著作发表；能说出失败可能出在选项目的标准本身，而不是执行不力；能说出失效条件：失败若主要来自执行失误、融资冲击或监管变化，就不能归入窘境；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把所有失败都说成创新者窘境，或把“抓手回写”换个名字当原创，回读第78章第六节。

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、原文与量应：第78章](#)

79 店规写下来之后的事

第79章 1998年 《华为基本法》：快速成长的组织为什么要写自己的规则

找一份你所在单位、小区业委会或家长群的“规矩”，最好是后来才写成文字的。先不翻书，写四栏：它是在什么情形下写出来的；写之前大家靠什么判断；当时为什么需要写；写出来后是真改了做法，还是只多了一份文本。再想一想：什么证据会让你承认它没起作用？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章暂判B改写、A辅，理由是把靠少数人的判断转成可交接的组织知识；能说出文字一致不等于人人认同、培训不等于行为一致；能说出失效条件：文本若对招聘、资源配置没有可追踪影响，只是事后叙述，就不能列为实践改写；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是看到有一本基本法就认定三层锁定已成，回读第79章第六节。

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、原文与量应：第79章](#)

80 问卷怎样量出一个人

第80章 1999年 盖洛普Q12与《首先，打破一切常规》：人的需要怎样进入量表

回想你填过的一次满意度或工作状态问卷。先不翻书，写四栏：它问了哪几项；在它之前大家靠什么了解你的状态；当时为什么需要一份简短的表；填完后到底有没有改变任何安排。再数一数：从“有人编出量表”到“它真改了决定”，中间隔了几步？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章判为B改写，改写的是部分非财务工作条件被组织化地转成可比较的测量；能说出开发、验证有效、广泛采用、进入决策是四件不同的事；能说出失效条件：量表若未改变招聘、激励与资源分配，B就不成立；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把一本畅销书或一张量表当成人际关系理论已经当家，回读第80章第五节。

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、原文与量应：第80章](#)

81 曲线好看就算有价值吗

第81章 2000年 互联网泡沫破裂：市场给出的数字为何不能自动证明组织有价值

找一个你身边“数字很漂亮、后来不了了之”的小生意或群活动，比如会员数猛涨的小店。先不翻书，写四栏：当时的数字是什么；人们拿什么旧办法估它；当时为什么急着相信或不信；后来的结果，是旧尺子错了，还是新尺子被抬得太高。你怎样判断自己看走眼了？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章判为C同台，因为市场、战略、创新与治理各解释不同环节；能说出过早拒绝新业务与把增长曲线当商业模式是两种相反的错，都和抓手有关；能说出失效条件：失败若主要由外部流动性突变触发，抓手依赖的解释就应收窄；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把泡沫破裂读成互联网技术失去价值，回读第81章第六节。

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、原文与量应：第81章](#)

82 跟得上变化与说得清账

第82章 2001年 敏捷宣言与安然破产：两种组织对变化的不同回答

想想家里或单位里两件性质不同的事：一件要随时改计划，一件要账目经得起核对。先不翻书，写四栏：各自发生了什么；各自靠什么旧办法；各自当时为什么需要；做法是各管各的，还是被混为一谈。你会拿什么说法证明二者不能互相冒充？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章以C同台为主，敏捷宣言具D的性质，安然破产是治理实践事件；能说出对变化反应快是运行能力、对披露负责是治理能力，二者不能互相冒充；能说出失效条件：重量级计划若也能应对多变需求，就不能断言敏捷更优；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把“敏捷好、安然坏”当成本节结论，回读第82章第四节。

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、原文与量应：第82章](#)

83 补一条新规矩够不够

第83章 2002年 《萨班斯—奥克斯利法案》：治理危机为什么会催生新的制度抓手

找一件你所在地方后来加了签字或登记的事，比如小区施工审批、食堂验收单。先不翻书，写四栏：出过什么事；原来已有哪些做法；为什么觉得还需要新规矩；加了之后是更早发现问题，还是只多了一张签名齐全的纸。你怎样看出它没用？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章判为A加固为主、B辅，目标仍是披露真实、责任清楚、监督有效；能说出程序在轨与实际业务在轨可能分离，但不能因形式会失灵就否认形式；能说出失效条件：改善若主要来自其他变化，就不能全归于法案；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是认定法律一出企业就守规矩，回读第83章第六节。

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、原文与量应：第83章](#)

84 没出事不等于没风险

第84章 2003年 哥伦比亚号事故：组织文化如何让风险信号失去通道

回想一次“上回平安无事，这回照旧”的小事，比如楼道电线老化、孩子接送路线。先不翻书，写四栏：当时有人提过什么担心；旧经验怎样让它被放过；为什么那时需要继续照常；最后是谁、怎样把这个信号听进了或没听进决定里。哪种情形说明你的解读错了？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章暂判B改写并保留C的比较价值，B指要求修正安全监督、技术权威与决策流程；能说出把过去没出事当作风险可接受，更接近“免检”与“不许问”；能说出失效条件：若风险早已被充分评估、异议得到独立审查，组织信息压制的解释就要收窄；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把技术原因改写成抽象的人际问题，回读第84章第四节。

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、原文与量应：第84章](#)

85 给没把握的事留点时间

第85章 2004年 谷歌上市信与“20%时间”：如何为不可预测的探索留出组织位置

想想家里或单位为不确定的尝试留出过时间或预算的例子，比如每周留半天让孩子随便做点什么。先不翻书，写四栏：公开说了什么；原来的安排是什么；为什么需要留这块；后来真长出了什么，还是只是一个好听的比喻。你怎样判断它没起作用？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章暂判B改写，指企业公开阐述了把个人探索纳入资源分配的实践；能说出被量化的只是探索机会的边界，探索内容仍不可量；能说出失效条件：若多数“20%项目”其实来自事先安排的常规开发，就不能当作自由探索发生目标的证据；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把它当作时间管理小技巧，回读第85章第六节。

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、原文与量应：第85章](#)

86 让做事的人靠近用户

第86章 2005年 海尔提出“人单合一”：员工与用户之间为什么要重建连接

找一件你家或小区里“让最先发现问题的人直接说了算”的小事，比如让保洁直接决定补哪处。先不翻书，写四栏：宣布了什么；原来由谁定；当时为什么要换；真正落地的是岗位权限，还是只换了说法。再想：制度出现、推广、结果，你手里有哪一层证据？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章暂判B改写并限定证据等级，企业自述不能单独验证全部落地；能说出制度出现、推广与结果是三个不同的事件；能说出失效条件：若只是称谓改变而决策权仍高度集中，B就应降为理论主张；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签；能说出本节的判断只到可核对的资料为止，没有资料的部分要标待核。典型读偏是把2015年的总结数字写回2005年，回读第86章第六节。

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、原文与量应：第86章](#)

87 凭什么相信这个办法

第87章 2006年 普费弗与萨顿的循证管理：管理学凭什么相信自己的处方

想想你听过的一个“人人说好”的育儿法、减肥法或管理窍门。先不翻书，写四栏：它是怎么传开的；原来大家凭什么做事；当时为什么想要简单答案；你能说出它的证据到了哪一级。如果换一家人用，你会怎样判断它还成立吗？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章暂判D，2006年确定的事实是文章发表与研究倡议；能说出循证不等于只认随机实验，而是把证据与命题的关系公开说明；能说出失效条件：若组织早已系统执行同样的证据纪律，贡献就只算倡议整合；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把循证管理当成能包办所有学派的超学派，回读第87章第四节。

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、原文与量应：第87章](#)

88 东西卖出去之后的事

第88章 2007年 iPhone：管理对象怎样从单个产品转向连接体系

想想你家买的一件需要不断更新或接入服务的东西，比如智能音箱。先不翻书，写四栏：买时发生了什么；原来买东西只算到哪一步；为什么后来要管买后的事；价值创造的人是否已不止卖家一个。再想：哪些变化其实是后几年才有的？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章记为B候选、C作保守对照，限定为组织活动与价值创造边界的改写；能说出2007年只能认定产品发布，App Store在2008年才出现；能说出失效条件：若跨组织平台机制并未随终端扩张改变，解释地位就应收窄；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签；能说出本节的判断只到可核对的资料为止，没有资料的部分要标待核。典型读偏是把2007年称为所有平台经济的起点，回读第88章第一节。

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、原文与量应：第88章](#)

89 能数的赚头与说不清的险

第89章 2008年 雷曼倒闭：为什么能计量的收益遮住了难以计量的风险

回想一次“当月看着很划算，日后才吃亏”的家庭或小店决定，比如分期、赊账。先不翻书，写四栏：当时发生了什么；大家靠什么数字做判断；为什么那时更看重眼前的数；谁承担了后来的损失。用单线的因果讲，你觉得会漏掉什么？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章暂记C，多套理论在同一事件中交叉受检并附负面检验；能说出危机不是单一激励造成的，要查谁掌握风险资料、谁能阻止、谁承担后果；能说出失效条件：若差异主要来自资产类型、融资结构或宏观暴露，就不能把指标可量性当主因；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是写成“奖金太多所以倒闭”，回读第89章第四节。

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、原文与量应：第89章](#)

90 既不靠市场也不靠命令

第90章 2009年 奥斯特罗姆与威廉姆森获奖：管理为什么不只有市场和命令

找一件你所在小区或家族里“既没人买卖、也没人下令，却管得下去”的事，比如公用车位、轮流值日。先不翻书，写四栏：怎样发生的；大家原来以为只有哪两条路；为什么需要别的办法；规则靠什么维持。你会怎样判断它其实靠的是别的东西？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章判为C同台，获奖说明两条不同对象上的研究同获认可，不等于企业在2009年统一转向；能说出规则本身可以构成管理核心，不必依赖日常数字报表；能说出失效条件：若自治成功完全依赖可计量排名，非数字治理的挑战就要收窄；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是写成“自治总比行政好”，回读第90章第六节。

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、原文与量应：第90章](#)

91 数字责任和共同心思

第91章 2010年 稻盛和夫与日航：会计数字、组织责任和共同目的怎样并行

想想一家人或一个小团队遇到困难后重整的一次经历，比如店里亏了几个月后重新分工。先不翻书，写四栏：谁在什么时候接手；原来用什么办法算账分责；为什么要同时讲数字和心气；后来好转，有多少该算给办法，多少算给外部环境。你怎样分？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章初判A加固（实践栏），可兼B；能说出任职公告只能证明任职，不能证明某个工具有因果；能说出失效条件：若价值宣导与小单元核算在关键部门并未执行，或转折可由资产削减和外部环境解释，强因果主张就要撤回；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把企业家故事当作研究，回读第91章第六节。

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、原文与量应：第91章](#)

92 先试一个小版本再决定

第92章 2011年 《精益创业》：指标从证明成绩转向检验假设

想想你家想开个小摊、做个副业或换种做法时，先试了一个小版本的经历。先不翻书，写四栏：试了什么；原来大家按什么指标看成绩；为什么需要先验证；数字是在证明业绩，还是在检验原来的想法是否成立。你怎样判断它没起作用？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章暂判B改写，改写的是什么算有效进展；能说出数字有两种角色：持续执行的奖惩抓手，或逼组织更新假设的反证装置；能说出失效条件：若对照研究发现短周期实验团队并不更早识别无效方向，学习速度改善就要收窄；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把实验次数多当作学到了东西，回读第92章第五节。

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、原文与量应：第92章](#)

93 小团队里最要紧的东西

第93章 2012年“亚里士多德项目”：团队里最关键的东西能否被测出来

回想你参加过的最顺手和最别扭的一个小组，比如家委会或单位项目组。先不翻书，写四栏：它怎样运转；原来大家怎样评价一个人好不好；为什么需要看整个团队；有哪些东西能被问出来，问出来后有没有改变安排。你怎样判断它只是测了没当家？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章可暂判B改写，但项目启动年份保留〔待核〕；能说出心理安全和团队研究早有积累，不是首次发现；能说出失效条件：若团队差异完全由成员技能、资源和任务难度解释，心理安全的增量效应就应收窄；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是以为增加问卷分数必然带来绩效，回读第93章第六节。

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、原文与量应：第93章](#)

94 排名一撤人会怎样

第94章 2013年 微软取消强制排名：谁在为考核制度重新定义工作

回想一次分名次的做法，比如班里排座位、单位评优或家里记勤快分。先不翻书，写四栏：怎样排；它原来想达到什么；为什么后来要改；撤掉后人们的说话和合作变没变。你怎样看出旧习惯还在？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。再想想，这件事前后一年里还有什么别的变化也可能起作用？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章初判B改写，改的是评价规则本身，并不取消差别评价；能说出岗位高度依赖时固定比例排名会改变贡献的发生条件；能说出失效条件：若改制后协作行为并未改变，或由研发模式、市场压力推动，就不能归功于取消排名；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把它读成取消绩效测量的普适命令，回读第94章第六节。

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、原文与量应：第94章](#)

95 口号怎样变成做法

第95章 2014年 纳德拉接任微软CEO：文化能否成为真正的组织行动

想想你家或单位换了新负责人后，说要“换个风气”的一次经历。先不翻书，写四栏：他说了什么、做了什么；原来的风气靠什么维持；为什么需要变；这句话有没有进入预算、岗位、信息通道。你怎样判断它只是口号？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。再想想，这件事前后一年里还有什么别的变化也可能起作用？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章暂判B改写，但不是成功认证；能说出同年的裁员提醒文化变革与资源重组可以并行；能说出因果次序可能是先有权威支持的共同语言，再有测量工具；能说出失效条件：若文化语言从未影响日常决策，就要降低文化改革的因果权重；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把后来的增长全归于一句口号，回读第95章第六节。

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、原文与量应：第95章](#)

96 只在检查时合格的事

第96章 2015年 大众排放事件：当指标正确地通过测试，系统却错误地面对现实

找一件你见过“检查时很好、平时不一样”的小事，比如接受卫生检查前的突击大扫除。先不翻书，写四栏：检查的是什么；原来靠什么指标判断；它真正想保护的是什么；做法是否对检查状态单独优化。这种差距靠什么发现？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章初判C同台／负面检验，监管发现不等于管理学派的主动改写；能说出程序在轨与任务在轨的差别，以及测试状态可被识别、模拟时资源会转向只对考核有效的优化；能说出失效条件：偏差若只是设备随机故障，目标替代的解释就不成立；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把一个案例推成所有品牌同样违法，回读第96章第六节。

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、原文与量应：第96章](#)

97 数字奖励改写了谁

第97章 2016年 富国银行虚假账户与合同理论奖：数字奖励怎样改写人的行动

想想一次因为“完成指标”而把事情做歪的小事，比如拉人头送礼品、补卡凑次数。先不翻书，写四栏：指标是什么；原来的做法是什么；为什么需要这个指标；达标的数字，和真正为人提供的服务还对得上吗。你怎样把真假分开？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章记C同台／对起点的检验，监管发现与学术奖励是两件不同证据的事；能说出激励设计、监督失败、组织文化和法律禁止事项要分开记录；能说出失效条件：若违规完全违背激励安排、是个别人的独立欺骗，就不能当作指标制度的一般作用；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是说成诺奖为该银行事件而颁，回读第97章第六节。

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、原文与量应：第97章](#)

98 选项摆在哪里的学问

第98章 2017年 塞勒获奖：选择并不发生在真空之中

想想家里或单位里一个因为“默认怎样”而改变了的选择，比如默认勾选的服务、默认的座位。先不翻书，写四栏：谁怎么选；原来靠说服或奖惩；为什么想少用命令；撤掉默认后人还会那样选吗。你怎样看出它是即时情境依赖？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章初判C同台，局部可标B；能说出助推抓住的是选择架构，借实验证明有效，却不能反推它已成日常管理主导；能说出失效条件：控制界面、激励和信息后，若助推没有独立影响，就不能归因于选择架构；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是说塞勒认为人非理性，或把获奖当成助推的首次发明，回读第98章第一节。

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、原文与量应：第98章](#)

99 坏消息怎样走到拍板人

第99章 2018年 狮航事故：系统的安全信息为什么没能进入正确的行动

回想一次“有人早发现不对，却没传到该管的人那里”的小事，比如楼里漏水、孩子在校的异常。先不翻书，写四栏：信号是什么；原来的上报路径；为什么这条路没起作用；谁收到、谁能采取行动。你怎样分清事前能知道和事后才知道？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章列为C／负面检验，要显示独立的事故型负面证据字段；能说出由事故逆推的路径不等于事前可用的预测路径；能说出失效条件：形式规章相似的组织，若异常上报与停止授权不同、后续危险事件却无差别，就不能推出纠缠协调有独立影响；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把事故压成官僚主义导致灾难，回读第99章第四节。

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、原文与量应：第99章](#)

100 喊出来的目标算数吗

第100章 2019年 公司宗旨宣言：目标究竟由谁定义

想想家里或单位里一次“大家都说要兼顾各方”的宣布，比如小区公约。先不翻书，写四栏：宣布了什么；原来的目标是什么；为什么需要改口；预算、考核、申诉程序有没有跟着变。冲突时谁有否决权？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。再想想，这件事前后一年里还有什么别的变化也可能起作用？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章初判B改写，但只在话语层直接成立；能说出语言层可能先动，工具层和人才层是否移动要另查；能说出失效条件：签署者若没有改变合同、资本支出、劳动条件或董事会监督，宣言的制度作用就受限；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是数声明里出现多少次“利益相关者”就算抓手替换，回读第100章第四节。

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、原文与量应：第100章](#)

101 不在一个屋里怎么干活

第101章 2020年 远程办公：工作场所为何突然失去固定边界

回想你家或单位突然不能面对面时的一段经历，比如网课、居家办公。先不翻书，写四栏：怎样做的；原来靠什么看谁在干活；为什么压力来自效率、在轨、吸引几头；新的看法依据是什么。在线时间多，就是工作多吗？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。再想想，这件事前后一年里还有什么别的变化也可能起作用？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章主类型C同台，局部B；能说出只把会议搬上线、打卡变在线打卡，更可能是A加固；能说出远程把在场这一存量抽走，管理者转而抓能天天数的流量；能说出失效条件：没有可比较的岗位与时间窗，就不能归因于远程本身；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把应急做法当成熟的远程管理，回读第101章第四节。

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、原文与量应：第101章](#)

102 人也会走的那一天

第102章 2021年“大辞职”：员工是管理指标还是会离开的主体

回想身边一次有人离开一个群、一份工作或一家店的事。先不翻书，写四栏：谁离开了、发生了什么；留下的人原来靠什么留人；为什么离开不全是坏事；留下的人怎样重新看自己。你怎样看出这不是一个单一原因？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。再想想，这件事前后一年里还有什么别的变化也可能起作用？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章判为C同台的宏观现象，4780万是离职事件计数而非人数；能说出降低离职率总是好的这个想法会把员工的人生目标从属于企业；能说出失效条件：控制工资和岗位机会后，若归属感管理对离职没有独立预测力，相应断言就要调整；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把每次离职都读成对管理制度的抗议，回读第102章第一节。

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、原文与量应：第102章](#)

103 语言活交给机器之后

第103章 2022年 ChatGPT发布：组织开始重新分配语言工作

想想你家或单位有人用AI写通知或总结的一次经历。先不翻书，写四栏：写了什么；原来是谁来写；为什么需要这个帮手；它写得快，是否让人更清楚了真正的问题。你怎样判断那段话能不能直接用？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。再想想，这件事前后一年里还有什么别的变化也可能起作用？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章初判C同台，2022年只是新的实践入口，不是人—AI复合管理已经成熟；能说出AI产出是能进入决策链的中间材料，要先问它进入行动前经过哪些判断；能说出失效条件：若员工离开工具后独立判断没改善或下降，AI提高主体能力的强命题就不能成立；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把2025年的智能体能力追溯到2022年，回读第103章第四节。

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、原文与量应：第103章](#)

104 同一个帮手人人不同

第104章 2023年 工作场所实证研究：AI收益为什么在员工之间分布不均

想想家里老人和孩子用同一个新工具，得益却不一样的事，比如语音助手、点餐软件。先不翻书，写四栏：各自怎么用；原来各自怎么做；为什么平均说法不够；谁学到了东西，谁只是被提醒。你怎样验证？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。再想想，这件事前后一年里还有什么别的变化也可能起作用？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章判为B改写，限于被观察的客服组织与相近任务；能说出论文给的是特定环境下的因果证据，不是所有企业AI部署的通用收益；能说出失效条件：收益若主要来自额外工作时间，或高技能者同样显著提升，相应结论就要修改；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把平均提高约14%要求所有人照办，回读第104章第四节。

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、原文与量应：第104章](#)

105 能打分还要能追责

第105章 2024年 欧盟《人工智能法》：算法管理怎样进入法律责任链

回想一次被机器或表格打分、你想申诉却不知找谁的小事，比如平台评分。先不翻书，写四栏：发生了什么；原来由谁评；为什么需要有人能追责；谁能暂停、谁处理申诉。有人复核，就等于复核了吗？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。再想想，这件事前后一年里还有什么别的变化也可能起作用？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章初判A加固法律责任，同时迫使管理工具B改写；能说出生效不等于所有义务已开始适用，要分清评法律文本还是评企业做法；能说出失效条件：若风险评估没有改善申诉和纠错，不能以程序齐全证明制度有效；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把分阶段适用的规定倒写成2024年企业已全部履行，回读第105章第一节。

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、原文与量应：第105章](#)

106 从出主意到动手办

第106章 2025年 AI智能体进入企业工作流：从提供建议到代为行动

想想家里让助手替你下单或订票的一件小事。先不翻书，写四栏：它做了什么；原来由谁做；为什么这件事需要划清权限；建议、草稿、提交、不可逆执行，你给它到了哪一级。出错谁来回滚？不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。再想想，这件事前后一年里还有什么别的变化也可能起作用？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章初判C同台，以特定流程的B为证据核心；能说出要区分建议、草稿、提交与不可逆执行四种权限；能说出企业调查多是问卷证据，不能替代独立的错误成本研究；能说出失效条件：若耗时缩短却增加审计、纠错成本，效率未必改善；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是说智能体已取代中层管理，回读第106章第四节。

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、原文与量应：第106章](#)

107 你身边这一年的记录

第107章 2026年 写作之年：人—AI复合管理的开放事件

选一件你身边正在发生的AI工作流，比如家里用的排班或记账工具。先不翻书，写下：谁提出任务；谁定成功标准；AI有什么权限；哪一步出错、谁发现、谁能叫停。再写一条可能推翻你自己判断的现象。不求标准答案。写完把四栏念给一个人听，请他指出哪句是事实、哪句是你的解释。再想想，这件事前后一年里还有什么别的变化也可能起作用？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：能说出本章暂列C同台／开放，不做事后补史，也不把本书写作当作管理学已转向的事实；能说出有效批准必须来自真实理解与足够授权；能说出开放记录表的八个事实；能说出失效条件：没有独立对照时只提交观察，不宣布因果；能说出写判词前先分清事件、证据和解释三层，类型是本书按判词三作的编码，不是当事方的自我标签。典型读偏是把2026年当封闭的年终结论，回读第107章第一节。

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、原文与量应：第107章](#)