

取两个数，再留一处必须自己付款的地方

《越顺利，越没有你的位置》方法实践文 · 一套可以今天就开始做的诊断与处置流程

SDE Universes · 配套读物 · 2026年8月 · 约 5316 汉字 · 全文 8 页

这本书只提出一条可以判错的命题，而判错它需要的两个数，多数组织的系统里已经有了。本文把取数、读数、处置写成一条可执行的流程，并给出五种典型的做砸方式、一个走完全套的例子和一页纸操作卡。

〇、先说适用范围与停手线

这套流程适用的场合是：一个运转正常、读数不难看、但你或者你身边的人反复感到"说了也没用"的组织或个人生活。

三种场合不要用它。第一，正在发生不可逆伤害的场合——有人在被伤害、有人处在急性危险中，此时需要的是直接的干预和具体的帮助，不是一次诊断。第二，急救、高危作业、临床抢救这类现场——本文关于"少一点裁定"的所有说法在这些场合一律不适用，那里的评估密度是保命的。第三，你自己正处在很低的状态——本文最后一部分那些"留一处自己付款的地方"的做法，此时不要往身上加，先歇一歇，或者找人聊聊。

还有一条纪律必须写在最前面：**这套流程的产物是两个数和一次判断，不是一份新的报告。**如果做完之后你手上多的是一份材料而不是一次改动，那么它已经变成了这本书正在批评的那种东西。

一、第一个数：异议记录的增长率

它是什么。在一段固定的时间窗里（建议以季度为单位，至少取四个连续季度），你所在的组织新产生的"有人提出过不同意见"的记录条数。

从哪里取。多数组织不需要新建任何系统，这些记录已经散在几个地方：会议纪要里的待议项与保留意见；工单系统里的驳回、退回、挂起；审批流里的附条件通过与备注；代码评审里的 change request；质量体系里的不符合项；风险登记册里的新增条目；邮件里带"我有个顾虑"的那类往来（这一类难统计，可以先不计）。

怎么数。把上面几处的条目数按季度加总，得到四个数，算相邻季度的增长率。不要试图给每条异议分权重——权重是主观的，而这个流程的价值恰恰在于它不依赖主观判断。

一条纪律：只数条目，不数字数。一份写了三千字的异议和一条写了一句话的异议，在这里算同一条。理由在本书第七章：把异议写得更充分本身就是消耗，把它算作更多的分量，等于奖励那个消耗。

二、第二个数：方案实际改道率

它是什么。在同一段时间窗里，已经进入执行的方案中，因为内部提出的异议而中止或转向的比例。

分母。在这个时间窗内进入执行阶段的方案总数。"进入执行"的判据要写死，建议用其中任何一条：已开工单、已排期、已占预算、已签合同、已对外承诺。

分子。上述方案中，出现下列任一情况的数量：整体中止；主要路径被替换（不是参数微调）；范围被实质缩减且缩减理由记录为内部异议；上线时间因异议而推迟一个周期以上。

最容易出错的一步在这里：分子必须能追到那条异议。如果一个方案改了，但改的理由是客户变了、预算砍了、领导换了，那它不算。只有当改动可以追溯到某个被记录在案的内部异议时才计数。追不到就不算，宁可少算。

为什么必须是"实际"。因为"我们建立了异议机制"这句话本身不产生任何改道。这个数存在的全部意义，就是不接受任何形式的自我声明。

三、把两个数放在一起读

得到两个数之后，只有四种组合，每种对应一个明确的处境。

组合一：异议记录在涨，改道率也在涨。健康。这说明信号找到了收件人。这本书的核心命题在你这里不成立——它自己在附录三第一条里说过，这个结果就是判它错的方式。可以停下了。

组合二：异议记录在涨，改道率持平或下降。这是本书描述的典型状态：控制证据在增加，实际控制在减少。这是需要处置的那一格，方法见第五节。

组合三：两个数都在跌。留痕和改道一起消失。这通常不是本书说的问題，而是更直接的东西——要么大家已经不提了（提了没用的历史后果），要么组织正在缩。这时先要处理的是"为什么不提了"，本文的处置办法用在这里效果很弱。

组合四：异议记录在跌，改道率在涨。少见，但值得注意：可能是决策链变短了（好事），也可能是记录制度崩了而改动靠人情推动（不是好事）。这种情况建议直接找几个人问，而不是继续算数。

必须承认的一件事：这两个数不能证明因果。它们只能告诉你，你的处境更像哪一格。任何把它们当作绩效指标的做法都会立刻毁掉它们——一旦改道率变成考核项，它三个月内就会被做出来。

四、粗测第三个量：后果被吸收到了什么程度

前两个数量的是组织。这一节量的是个人，而且只能粗测。

拿最近三个月你做过的、你认为算数的决定，列出来，一般在五到十五件之间。对每一件问一个问题：**如果这个决定错了，多久之后、以什么方式，我本人会感觉到？**

按感觉到的方式分成三类：

A 类，我会直接感觉到。客户不回了、东西没做成、钱少了、身体不舒服了、关系变差了。

B 类，我要通过别人告诉我才知道。季度复盘的时候被指出来、绩效面谈时被提到、系统里出现一个红色指标。

C 类，我永远不会知道。这一类最重要，也最容易被漏掉。判断办法：如果这个决定错了，错误的后果会由下一个接手的人、由客户、由未来的某个人、或者由"整体表现略差一点"来吸收，而不会以任何形式回到我这里。

数一数三类各有几件。C 类占比越高，你处在这本书说的那种状态就越深。这个数没有及格线，它只用来跟你自己的过去比：半年后再做一次，看 C 类是变多还是变少。

注意：C 类多不等于你干得差。恰恰相反，一个人的位置越高、系统越成熟，C 类通常越多。这正是这本书说"越顺利，越没有你的位置"的字面意思。

五、处置一：把收件人和执行权接回去

如果你读到的是组合二，下面四件事按顺序做，不要跳。

第一件事：找出那封信现在寄到哪里。取最近半年三到五条被记录、但没有导致任何改动的异议，逐条追问：这条异议最后停在谁那里？那个人当时有没有权限中止或转向这个方案？多数情况下你会得到同一个答案——它停在在了一个愿意听、但没有权改的位置上。把这个位置写下来。这一步不需要任何新制度，只需要三个小时。

第二件：给一条路，不是给一个渠道。新增反馈渠道是最常见也最无效的动作，因为问题从来不在信送不出去。真正管用的是给出至少一条可执行的替代路径，而这条路径要成立需要四样东西同时在场：替代方案的证据、承接它的权限、必要的资源、以及可以承担的转换成本。缺任何一样，改道都不会发生。所以处置的正确形式是这样一句话：**"如果这条异议成立，我们改走哪条路，谁批，钱从哪来，代价多大？"**这四问答不上来，说明这条路不存在，那么异议记录再完整也没有意义。

第三件：把一次"已知悉"改成一次到期。给每一条被采纳的异议一个日期和一个具名的人，到期时只回答一个问题：改了什么，还是没改。不许回答"正在推进"。这一步的作用不是催办，是让"已知悉"这个状态失去作为终点的资格。

第四件：不要把上面三件写成新制度。一旦写成制度，它就会长出自己的留痕，然后被计入第一个数，把两个数之间的落差进一步拉大。先用三个月手工做，做不动再说。

六、处置二：在停不下来的过程上设一个不许裁定的窗口

这一节针对的是本书第九章那类对象：有时间窗、停不下来、而且被评估这个动作本身干扰的过程。典型的有：伤后恢复、戒断与康复、一段关系的修复、一个新手真正上手一件事的头几个月、一个团队刚开始尝试新做法的初期。

设一个不许裁定的窗口，需要三个条件同时成立，缺一个就不要设：

条件一：这个过程确实停不下来。它有自己的节奏，你按暂停键它不会等你。恢复、发酵、学习都属于这一类；做一个方案、写一份报告不属于——那些是可以暂停的对象，本文第五节的办法才适用。

条件二：窗口有明确的起止和长度，并且事先说好。没有终点的"不评估"是放任，不是静默区。长度按过程本身的周期定，宁短勿长。

条件三：窗口之外有一次真正的评估。静默区不是取消评估，是把评估挪到窗口之外。如果窗口之外也没有评估，那不是这套办法，那是不管。

窗口之内的纪律只有一条：不做合格与否的判断。观察可以继续——记录发生了什么、感觉如何、数据是多少都可以，那属于书里说的"参与性的感受"；但不给出"这样对不对""进度够不够"的判决。这两者的区别不在于你心里想不想，而在于有没有一个判决被说出口或写下来。

最有说服力的现成例子就在临床里：失眠的认知行为疗法明确禁止患者躺在床上评估自己是否还在失眠。这是一个已经被验证多年的不许裁定窗口，只是从来没有人把它当成一条更普遍的做法。

七、处置三：给自己留一处必须付款的地方

这一节是个人的，也是全书唯一的正面主张。

判据三条，缺一不可：后果不可逆；由你自己承担；不能由别人替你完成。三条都满足的事，才算数。

怎么选。列三件你最近本可以做、但推给了别人或者推给了系统的事，从中选最小的一件，自己去做，并且愿意为结果具名。选最小的那件是关键——壮烈的通常做不成，而做不成会强化"还是算了"这个结论。

四种不算数的东西，必须点名：

其一，加班和硬扛。那是消耗，可以被替代，也可以被撤销，不符合任何一条判据。

其二，故意不用工具。把一件简单的事做复杂不产生任何本事，只产生疲惫和道德优越感。

其三，自我责备。这是最需要挡住的一种——它感觉上很像在付款，实际上什么都没押进去，只是在生产需要被安抚的情绪。

其四，只在心里下的决心。判据第一条是后果不可逆，而只在心里做的事随时可以撤销。

怎么知道它起作用了。不要用感觉判断，用一个可核实的迹象：三个月后，是否出现过一次"因为我上次自己做了那件事，所以这次我知道该怎么判断"。如果一次都没有出现，那多半选错了对象——它可能不满足第三条（其实别人也能做）。

八、五种典型的做砸

第一种：把两个数变成指标。一旦改道率进考核，它会在一个季度内被做出来——中止几个本来就该中止的小方案，数就好看了。这套流程的价值全部依赖于它不被考核。

第二种：先建机制，后取数。顺序反了。先取数是为了知道自己在哪一格；先建机制则是在还不知道病在哪儿的时候就开始留痕，而留痕正是这本书说的病。

第三种：把静默区设在可暂停的对象上。在一个方案、一份报告、一次采购上"不许评估"，那不是静默区，那是失控。静默区只对停不下来的过程成立。

第四种：把"留一处自己付款的地方"用在别人身上。尤其是用在孩子、下属、病人身上——"我是让他自己承担后果"。这句话在成年人对自己说时是这本书的主张，在对更弱的一方说时往往是推卸。给别人留的那一处，必须同时满足两条：后果可逆，而且你在旁边。

第五种：做完之后写一份漂亮的报告。这是最容易发生、也最讽刺的一种失败。这套流程的产物是两个数和一次改动，不是一份材料。

九、走完全套：一个例子

一个约六十人的技术团队，做的是内部系统。

取第一个数。他们从工单系统里取了四个季度的"退回"与"挂起"，加上代码评审里的 change request，加上季度复盘里被记录的保留意见。四个季度的条目数是 41、58、73、96。增长率明显为正，一年多了一倍多。表面上看，这是好事：大家越来越敢提，也越来越会提。

取第二个数。同期进入执行的方案（判据取"已排期"）共 27 个。其中被中止或主路径被替换的有 4 个。逐条追这 4 个的原因：2 个是客户需求变了，1 个是预算被砍，只有 1 个可以追溯到一条被记录的内部异议。所以实际改道率是 1/27。

读数。异议记录一年翻倍，能追溯到异议的改道只有一次。这是组合二，典型。

处置第一件。他们挑了 5 条被记录但没导致任何改动的异议，逐条追问它停在哪里。5 条里有 4 条停在同一个位置：一位技术负责人。他每条都认真回复了，回复质量很高，其中两条还写了详细分析。但他没有中止已排期方案的权限——那个权限在另一条线上。信送到了愿意读、但不能开门的人手里。

处置第二件。他们给这四问做了一次实验：接下来两个月，任何一条被判定为"成立"的异议，必须当场回答改走哪条路、谁批、钱从哪来、代价多大。第一个月的结果很难看——七条被判成立的异

议里，六条答不上第二问（谁批）。但这个"答不上"本身就是产出：它把一个模糊的"我们重视反馈"变成了一个具体的权限缺口。

处置第三件。他们没有新建制度，只在原来的工单上加了两栏：到期日、具名人。到期时只答"改了/没改"。

六个月后的复查。异议条目数从 96 降到 71（提的人少了，但提的多数是能答上四问的）；实际改道率从 1/27 变成 4/24。第二个数第一次动了。

必须一起说的话：这个例子不能证明本书的命题成立——它只有一个组织、没有对照、时间也太短。它能说明的只有一件事：这两个数取得出来，而且取出来之后，那个空着的格子会自己显出来。

十、一页纸操作卡

诊断（三小时）

- ① 取四个季度的异议记录条数 → 算增长率
- ② 取同期已执行方案数与可追溯到异议的改道数 → 算改道率
- ③ 两个数落在四种组合的哪一格
- ④ 个人版：最近三个月的决定按 A/B/C 分类，数 C 类占比

处置·组织（三个月，不建制度）

- ⑤ 挑 3-5 条无果的异议，追它停在谁那里
- ⑥ 对每条成立的异议当场答四问：改走哪条路/谁批/钱从哪来/代价多大
- ⑦ 每条采纳的异议给一个到期日与具名人，到期只答"改了/没改"

处置·停不下来的过程

- ⑧ 三条件齐了才设不许裁定的窗口：过程停不下来/起止事先说好/窗口外有一次真评估
- ⑨ 窗口内可以观察，不下合格与否的判决

处置·个人

- ⑩ 选最小的一件符合三判据（不可逆/自己承担/不可替代）的事，去做，具名
- ⑪ 三个月后只核一件事：有没有出现过一次"因为上次我自己做了，这次我知道怎么判断"

四条红线

不把两个数变成考核指标；不在可暂停的对象上设静默区；不把"自己付款"用在更弱的一方身上；不把这套流程的产出变成一份报告。

十一、三个最常被问到的问题

问：我们组织没有工单系统，也没有正式的会议纪要，第一个数怎么取？

那就用可以数的替代物，但要把口径写死并且以后不再改。可用的替代物有：群聊里被明确回复过的"我有个不同看法"（只数被回复的，避免把发牢骚算进来）；周会上被记在白板或备忘里的待议项；返工的次数（这条是间接的，但在小团队里往往最诚实）。样本小的时候，四个季度的绝对条数比增长率更有意义。小团队还有一个更省事的做法：直接跳到第五节第一件事——挑三条最近没有下文的意见，追它停在谁那里。这一步不需要任何数据。

问：如果我不是管理者，取不到这些数怎么办？

那就只做个人版。第四节的 A/B/C 分类不需要任何权限，第七节的"留一处必须自己付款的地方"也不需要任何人批准。这两件事合起来已经是这本书对个人的全部主张。至于组织那两个数，你可以在自己看得见的一小块范围内取——你负责的那个项目、你带的那两三个人、你自己经手的那些工单——范围小不影响判断，因为你要看的不是绝对值，是两个数的方向是否一致。

问：做完之后，怎么知道是这套办法起了作用，而不是别的原因？

严格地说，你不知道。一个组织在同一时期会发生很多事，任何前后对比都可能是别的原因造成的。这套流程能给你的只有一个方向性的读数，不是一个因果结论。如果你需要更硬的证据，本书附录三第一条给了做法：取同行业内合规留痕强度差异明显的两组组织，同期比较这两个数——而这已经超出一个组织自己能做的范围了。

十二、把这套流程用在自己家里

有两个场合最常被问到，都值得单独说，因为它们最容易被用错。

孩子。第五节那套办法（追异议停在谁那里）在家里同样成立，只是形式不同：孩子说了一件他不同意的事，你认真听了，然后照原样执行了——这就是家庭版的收件位移。判断办法也一样：最近三个月，有没有一件事是因为孩子提出来而真的改掉了。如果一件都没有，那么"我们家什么都可以商量"这句话在他那里是不成立的。

至于第七节的"留一处必须自己付款的地方"，用在孩子身上必须加两条硬约束：**后果必须可逆，而且你必须在旁边。**让孩子承担一次忘带作业的后果是可以的；让他承担一次不可逆的后果不是教育，是失职。这两条约束不是客气话，它们是本文第八节点名的第四种做砸。

长期照护与陪伴。如果你在照顾一位老人或病人，第六节那条最重要：有些恢复过程是停不下来的，而每一次"你今天怎么样"的评估性询问都不是免费的。这不是叫你不关心，是把关心和判决分开——"我在这儿""要不要喝水"属于前者，"你今天状态是不是不如昨天"属于后者。前者可以一直做，后者放到窗口之外。

本文是《越顺利，越没有你的位置》（德麦国际专著第 84 号，ISBN 979-8-90690-018-0）的配套读物，不替代正本；书中的判据、数据口径与判错条件以正本为准。正本网页版：sdeuniverses.com/books/m/84/text/