

# 别让达标数字替换真实经营

——重建让说真话重新变理性的制度：一套组织诚实操作手册

只讲方法、技术与操作的实践文 · 约 8 千字 · 延伸自《诚实不可计算》· 德麦国际 Demai International ·  
sdeuniverses.com

每一家公司都相信自己在追求一件朴素的事：把真实的经营状况看清楚，然后据此决策。为此它建了一整套仪表盘——KPI、月报、合规打钩、供应商评级、认证证书、风控红黄绿灯。这些东西的共同承诺是：只要参数达标，组织就是健康的、诚实的、可控的。可是几乎每一位在一线待过的人都体会过另一件事：仪表盘全绿的那个季度，往往正是塌方在暗处酝酿的季度。数字漂亮，货有问题；报表达标，现金在断；合规齐全，风险在积。等到纸面再也盖不住实物，事情已经大到无法收拾。

这不是某个坏人的阴谋，而是一套机制的自然产物。母论文《诚实不可计算》讲的正是这个：当一个制度试图用**可计算的代理指标**去"保证"诚实与真实，它反而会拆毁诚实赖以存在的条件。诚实原本依附于一个环境——被考核的，就是一个人实际做的那件真实工作、他手里那批真实的货、他负责的那个真实的项目状况。可一旦考核对象从"真实工作"悄悄换成了"可审计的达标参数"，一个新市场就长出来了：**诚实替代品市场**。在这个市场里，人们不再交付真实状况，而是交付达标的数字；不再报告问题，而是包装合规。用达标参数换取组织内的生存空间，成了最理性的选择。而说真话、报坏消息、承认"这个目标不现实""这批货有问题""这个项目要黄了"，反而变成了不理性的、会吃亏的行为。

本文不谈理念，只谈操作。它写给管理者、HR、风控、采购、财务这些手里握着考核与决策权的人。目标只有一个：把上面那套机制的破坏力拆开看清楚，然后给出一套可执行的方法，让考核重新对应真实贡献与真实状况、让说真话有理性回报、让判断与决策公开留痕、可被问责。换句话说，重建一个让诚实重新成为理性选择的"诚实环境"。署名德麦国际。

## 一、先看清：组织里"诚实替代品市场"长什么样

要治理一件东西，先得认得它。诚实替代品市场不是抽象概念，它每天在具体的会议室、报表和微信群里运转。它的标志是：组织表面上在交换真实信息，实际上在交换"能通过考核的信号"。下面三个场景，几乎每家公司都能对号入座。

## 场景一：报表在粉饰，现金在说另一个故事

一位事业部负责人年底要冲营收目标。目标是死的，现实是活的。于是他把下一年一月的订单提前确认到十二月，把退货压后处理，把该计提的坏账往后拖，把渠道压货算成销售。报表出来，目标达成，年会上他上台领奖。所有数字都"合规"，每一笔都能找到凭证支撑。但这些数字描述的，已经不是这个事业部本季度真实创造的价值，而是一组被精心摆弄到达标的参数。

用母论文的话说，这就是**合规诚实与真实诚实的分离**：报表在会计口径上无懈可击（合规诚实），却系统性地偏离了真实经营状况（真实诚实）。更要命的是，这套操作会自我强化。今年借了明年的粮，明年的窟窿更大，就得借后年的更多。粉饰不是一次性的谎，是一台越转越快、停不下来的机器。等到实在借无可借，一次性的暴雷就来了——而暴雷前的每一张季报，都是"绿"的。

## 场景二：合规在走过场，风险在通道之外

一家公司上线了供应商准入合规流程：资质证书、审核问卷、飞行检查、评分卡，一应俱全。采购每引入一家供应商，要在系统里打十几个勾。流程很重，重到大家都学会了怎么"高效"通过它——问卷有标准答案模板，审核提前打招呼，证书租借挂靠，飞行检查那天车间格外干净。评分卡上人人良好，可真正决定这家供应商靠不靠谱的东西——它的现金流紧不紧、老板赌不赌、关键工序有没有偷工——没有任何一格在问。

这里发生的，是母论文说的"技术/审计把真实工作替换成了可审计的代理"。合规系统考核的不再是"这家供应商实际可靠吗"，而是"这家供应商能不能让评分卡达标"。于是采购的理性行为，从"识别真实风险"退化成了"制造达标记录"。打勾越熟练，离真实状况越远。风险没有消失，它只是搬到了流程照不到的地方，安静地积累，等一个时点集中兑现。

## 场景三：坏消息上不去，好消息一路绿灯

项目经理心里清楚，这个项目的交付日期已经不可能实现了：核心供应商延期、需求反复变更、团队关键人离职。他有两个选择。第一，逐级上报"项目有失败风险"，然后承受随之而来的追问、质疑、被贴上"能力不行""态度消极"的标签，甚至被换掉。第二，在周报里写"整体可控，正在追赶进度，预计后续恢复"，把问题往后拖，赌一个转机，或者赌到问题暴露时自己已经调岗。

在绝大多数组织的现行激励结构里，第二个选择明显更理性。报坏消息的人先受惩罚，掩盖坏消息的人反而多活几个月。于是坏消息在每一层都被稀释、被美化，从一线的"要黄了"一路过滤成董事会看到的"进展顺利，个别挑战"。真实信息在向上传递的过程中被系统性地漂白。当高层终于看见真相时，它已经不是一个可以补救的问题，而是一个既成的塌方。这正是母论文最锋利的那一刀：**当说真话变得不理性，组织就会亲手把自己的眼睛蒙上。**

## 二、分诊：区分"真实状况诚实"与"参数达标"

---

治理的第一步不是上手术，而是分诊——判断你面对的这份报告、这个指标、这次汇报，到底是在陈述真实状况，还是在交付一个达标信号。二者常常长得一模一样：同样的数字、同样的绿灯、同样的"没问题"。要区分它们，靠的不是质问动机，而是几条冷静的问法。以下每一条，都可以直接拿去对着一份材料逐项打分。

**问法一：这个数字，被考核者能不能自己"做"出来？** 如果一个指标可以在不改变真实状况的前提下，靠调节口径、挪动时点、重新归类就变好看，那它就是一个高度可替代的参数。营收确认时点、坏账计提节奏、活跃用户的定义、合规打勾的完成率——都属于这一类。越是能被单方面"操作"到达标的指标，越要警惕它已经脱离了真实。

**问法二：报告人报忧和报喜，哪个对他更有利？** 把自己代入报告人的处境算一笔账。如果如实说出坏消息会让他掉奖金、丢面子、被追责，而粉饰能让他平稳过关，那么你收到的"一切正常"就没有任何信息量——它只是理性人在这套激励下的必然输出。**一个指标的可信度，等于报告人如实报告时的处境。** 处境越安全，信号越可信。

**问法三：这个指标和它本要代表的真实事物，中间隔了几层？** "客户满意度"要代表的是客户是否真的满意，但你手里的可能只是"回收的问卷评分"，中间隔着谁来填、怎么问、催不催、给不给好处返现。隔的层数越多，代理与本体的缝隙越大，替代品越容易在缝里滋生。分诊时要一路追问：这个数字生成的每一环，有没有人有动机、有能力把它扭到达标。

**问法四：如果这个指标造假，多久会被现实戳穿，代价落在谁头上？** 有的假很快自曝——报了虚假库存，下个月盘点就穿帮。有的假可以拖很久——把项目风险瞒到交付日，可能拖一年。戳穿越慢，粉饰越划算；而且往往戳穿时，当初粉饰的人早已离场，代价落在接盘者和整个组织头上。**戳穿延迟越长、责任越能转嫁，这个指标就越危险。**

**问法五：我们在奖励"状况好"，还是在奖励"报告说状况好"？** 这是分诊的总问法。健康的制度奖励真实状况变好；病态的制度奖励"让报告显示状况变好"。二者在风平浪静时无法区分，只有在风浪来时才现原形——前者会提前收到预警，后者会突然收到噩耗。分诊做的，就是在风浪来之前，把这两者拆开。

## 三、诚实是怎么被拆毁的

---

看清了现象，还要看懂机制，否则治理只会打地鼠。母论文给出的因果链，落到商业里，是三个环环相扣的子机制。它们不是三种病，是同一台机器的三个齿轮。

## 子机制一：可审计的指标，悄悄替换了真实工作

组织为什么要指标？因为真实工作太复杂、太难直接观察，管理者不可能盯着每个人每件事。于是用可测量、可审计的代理指标来"代表"真实工作：用代码行数代表工程贡献，用拜访次数代表销售努力，用合规打勾率代表风控质量，用报表数字代表经营健康。这本是无奈而合理的简化。

问题出在替换一旦发生就会反噬。因为被考核的人不傻，他会精确地朝着考核对象优化。当考核对象是"代理指标"而非"真实工作"，他理性的做法就是优化指标本身，哪怕以损害真实工作为代价。写更多没用的代码，跑更多无效的拜访，打更多空洞的勾，做更漂亮而更失真的报表。母论文称这个过程为"技术与审计完成了合规诚实与真实诚实的分离"。分离一旦完成，指标就不再是真实工作的影子，而变成了一个可以独立生产、独立交易的商品。**诚实替代品市场，就在这道分离的裂缝里开张。**

## 子机制二：说真话的人，先付出代价

光有替代品市场还不够，还需要一套激励让人们愿意去这个市场交易。这套激励，就是"说真话吃亏"。观察任何一个掩盖成风的组织，你都会发现一条清晰的赏罚规律：报告坏消息的人被当成问题的来源，承担问题的人被当成能力不行，主动暴露风险的人被质疑"为什么早不说、是不是你没做好"。而与此同时，掩盖问题的人只要没被当场抓住，就能平稳收获奖金与晋升。

在这样的赏罚下，诚实不是道德选择，而成了一道成本收益题，且答案明确指向沉默与粉饰。母论文的洞见在于：这不是人变坏了，是**制度让诚实变得不理性了**。你不能靠喊"要正直"来对抗一套让正直吃亏的激励——喊话是免费的，惩罚是真实的，理性人跟着真实的惩罚走。只要报忧者受罚、掩盖者得利的结构不变，无论招进来多少诚实的人，这套结构都会稳定地把他们改造成替代品市场的熟练交易者。

## 子机制三：审计越严，越把粉饰逼向精致

面对粉饰，组织最本能的反应是加强审计：更多的检查、更细的指标、更频的核对、更重的合规。这几乎总是把事情推向反面，而且是母论文点破的、最反直觉的一环。

原因在于，加严审计并没有改变"考核对象是可审计指标"这个根本，它只是提高了指标达标的技术门槛。结果不是让真实浮现，而是逼出更专业的替代品供给。审计问十个问题，就有人准备十套标准答案；审计上系统留痕，就有人研究怎么让留痕好看；审计搞飞行检查，就有人把应付检查做成一门手艺。真正老实交底、把问题摊开的人，在更严的审计面前反而更容易被抓住小辫子、被程序绞杀，于是更没人敢老实。**审计强化的是"通过审计"这件事的重要性，而通过审计和真实健康，是两回事**。你越用力拧紧代理指标这颗螺丝，替代品市场就越繁荣、越精致、越难识破——直到某天，一个所有审计都通过了的组织，轰然倒塌。

## 四、核心重构：让诚实重新成为理性选择的四个杠杆

诊断的落点很清楚：诚实之所以崩坏，不是因为人不好，而是因为制度让诚实不划算、让替代品有市场。所以治理的方向也只有一个——重建那个“诚实环境”，让被考核的重新对应真实状况，让说真话重新变成理性选择。下面四个杠杆，是把这个方向拆成可动手的抓手。它们要配合使用，缺一个都会被机制重新绕过。

### 杠杆一：为坏消息修一条安全通道

如果说真话的第一反应是被惩罚，那么再多的价值观宣讲都没用。第一根杠杆，是从制度上保证“如实报告坏消息”不会让报告人处境变差，甚至要让它变好。

落地技术上有几件具体的事。**其一，设立与追责脱钩的报忧通道。**明确规定：在问题造成实际损失之前主动上报的，一律不追报告人的责，只处理问题本身；这条要写进制度、由高层反复背书，并且真的做到——只要有一次“报了还是被收拾”，通道立刻作废。**其二，把“提前暴露风险”本身设为受奖励的行为。**谁在项目还能救的时候喊了停、谁在货还没发出前拦下了问题批次，这些应当被记录、被表扬、被计入正向评价，而不是被记成“添乱”。**其三，给坏消息一条不必逐级过滤的直达路径。**层层上报意味着层层稀释，可以设置匿名或跨层的风险直报机制，让一线的“要黄了”有机会不被中间层漂白就送到能决策的人面前。这条通道就是重建诚实环境的第一块地基：被考核的重新是真实状况，而报告真实状况不再危险。

### 杠杆二：把奖励对准“如实”，而不只对准“达标”

只堵住惩罚还不够，还得把奖励的靶子挪对位置。现行制度奖励“数字达标”，于是人们生产达标数字；要让人们生产真实信息，就得让“如实”本身可以换来好处。

具体做法之一，是**把预测的诚实纳入考核**。很多岗位要报目标、报预测、报进度。可以同时记录两件事：结果如何，以及当初的预测有多诚实。一个如实报告“这个目标我只有五成把握”的人，哪怕最后没达成，也应当比一个信誓旦旦保证达标、到点却翻车的人得到更好的评价。奖励校准良好的判断，而不是只奖励事后凑巧的漂亮结果。做法之二，是**拉长兑现周期、设置回溯**。粉饰之所以理性，很大原因是收益当期兑现、代价延后暴露。把奖金的一部分递延，与后续真实结果挂钩；对事后被证明靠粉饰获得的奖励予以回收——这就把“戳穿延迟”这个漏洞堵上了，让借明年粮的人无利可图。做法之三，是**公开表彰“报了坏消息避免了大损失”的真实案例**，让组织里所有人都看见：在这里，说真话的人有好下场。激励结构一旦改成“如实划算”，理性人自然会从替代品市场撤出，回到真实信息的供给上来。

### 杠杆三：让判断与决策留痕，可被问责

母论文给出的出路里，除了让诚实变理性，还有一条：**判断可公共问责**。在商业里，这意味着重要的判断和决策不能是一笔糊涂账——谁基于什么信息、做了什么判断、拍了什么板，都要留下痕迹，事后可以复盘、可以对照。

这不是为了秋后算账，而是为了斩断“粉饰—转嫁—离场”这条链。当一个决策被记录下来，粉饰它的人就无法再假装当初“谁也想不到”。落地上，可以对重大投资、重大项目、重大风险处置建立**决策台账**：记录决策时点掌握的关键信息、当时的核心假设、拍板人是谁、反对意见有没有、后来被验证的偏差在哪里。关键是要把**当时的判断依据**留下来，而不只是留下结果，这样才能区分“基于合理信息做了合理判断但运气不好”和“无视明摆的坏消息一意孤行”。前者不该罚，后者要担责。有了这层留痕，报告坏消息的一线就多了一份底气——你压下我的预警，这件事留了痕；掩盖问题的中间层则多了一层顾忌——账记着，跑不掉。问责一旦公开而具体，诚实环境就有了牙齿。

### 杠杆四：把考核对象尽量拉回真实工作本身

前三个杠杆改的是激励，第四个杠杆改的是靶子本身——尽量缩短代理指标与真实工作之间的距离，让替代品无缝可钻。

没有任何指标能百分百等于真实工作，但缝隙有大有小。缩小缝隙的做法：**其一，多用难以单方面操纵的结果指标，少用容易做手脚的过程指标**。与其考核“拜访了多少次”，不如看“带来了多少可核验的真实成交”；与其考核“打了多少个合规勾”，不如抽查“真实发生的风险事件里流程是否拦住了”。**其二，让考核者贴近现场，用无法被报表替代的一手观察去校准数字**。管理者定期到车间、到客户、到项目一线，亲眼看真实状况，报表就没那么容易一手遮天。**其三，定期更换和组合指标，别让任何单一指标固化成可以长期钻研的靶子**。指标一旦稳定太久，替代品供给就会专业化。**其四，接受“真实工作本就无法被完全量化”，给判断留出空间**。硬要把不可量化的东西塞进可计算指标，正是母论文所说的病根；承认有些质量只能靠专业判断加公开问责来把关，反而更靠近真实。这根杠杆的意义在于：靶子越贴近真实工作，替代品市场的利润就越薄，人们回到诚实的成本就越低。

## 五、绩效/风控/供应链/管理工具箱

四个杠杆是原理，下面是分场景的具体做法与话术，可以直接照着用。它们都是同一套原理在不同战场的投影：让考核对真实、让报忧不吃亏、让判断留痕。

### 绩效考核：从“抓达标”转向“抓真实贡献与诚实预测”

做法：给每个关键指标做一次“可操纵性体检”，问它能不能不改变真实状况就被做好看，能被操纵的降权或加校验。把“预测诚实度”作为一项独立评价——鼓励员工在定目标时给出真实的把握区

间，事后既看结果，也看当初的判断是否诚实。对连续多期"预测极准且总是恰好达标"的情况保持警觉，这往往是留了余量、藏了产能，或者在调节口径。

话术上，管理者可以把定目标的对话从"你敢不敢保证完成"改成：**"我要的不是一个漂亮承诺，是一个你自己真信的数。你觉得实际能到多少，卡点在哪，需要我搬走什么？报低了不丢人，报高了到时候翻车才丢人。"**这句话本身，就是在重建诚实环境——它让如实报告变成了被鼓励的、理性的行为。

### 风控合规：从"打勾齐全"转向"真实风险被拦住"

做法：定期做"合规有效性回溯"——不看勾打得全不全，看真实发生的风险事件里，现有流程到底拦住了几件、漏掉了几件、为什么漏。把资源从"增加检查项"转向"提高每一项的信息含量"，砍掉那些只增加打勾负担、不增加识别能力的环节。给合规人员一条不必得罪业务就能上报真实隐患的通道，并明确：漏报真实风险要担责，如实上报即便捅破了业务的窗户纸也受保护。

话术上，对合规团队要反复讲：**"我们不是来收集证明我们尽职了的材料，是来把真实的雷找出来。一个所有勾都打满、却让公司踩了雷的流程，是失败的流程，哪怕它在审计上无懈可击。"**这等于当众宣布：这里奖励真实识别，不奖励合规表演。

### 供应链采购：从"评分卡好看"转向"供应商真实可靠"

做法：在标准化评分卡之外，保留采购基于一手接触的专业判断，并给这份判断留痕、赋权。允许采购写下"这家评分很高但我不放心，因为……"，并让这种带署名的判断进入决策、事后被复盘。对关键供应商，用突击的、非提前打招呼的方式核验真实状况，把"应付检查"的空间压缩。建立供应商真实问题的免责上报机制——采购提前报出"这批货可能有问题""这家现金流紧张"，即便最终误报，也不追责，因为你要的正是这种早期预警。

话术上，对采购说：**"评分卡是底线，不是免责金牌。你天天跟这家打交道，你的直觉和你看到的现场，比表格值钱。你觉得有问题就报，报错了算我的，瞒着不报出了事才算你的。"**

### 日常管理：让"报坏消息"成为被感谢的行为

做法：管理者在收到坏消息时的第一反应，决定了下一次还有没有人敢报。要刻意训练自己：先感谢报告、再处理问题、绝不迁怒于报信人。在团队里公开做几次"报忧者受奖"的示范，比任何制度文件都有效。定期主动问"最近有什么坏消息、什么让你担心但没敢说的事"，把沉默的空间一点点填上。

话术上，当有人硬着头皮报来一个坏消息，第一句话应当是：**"谢谢你告诉我，越早知道越好。我们一起看怎么办，这事不算在你头上。"**相反，最该被戒掉的第一反应是"你怎么搞成这样"——这一句，足以让整个团队学会：下次，什么都别说。

## 六、落地流程

---

把上面的东西真正装进一个组织，需要一个有次序的推进，而不是一次性发文。下面是一条可执行的路径。

**第一步，做一次诚实替代品市场的盘点。**选三到五个组织最依赖的关键指标，用第二章的五条问法逐一体检：哪些能被单方面做出来、报告人报忧是否吃亏、隔了几层代理、造假多久戳穿、我们奖的是状况好还是报告说状况好。把结果如实写下来。这一步本身就是一次诚实的演练，负责盘点的人也要被保护。

**第二步，从一个部门、一个场景试点。**不要全公司铺开。挑一个痛点最明显、领导者本人愿意带头的场景，先把四个杠杆装上去：修一条报忧安全通道、改一处奖励靶子、建一本决策台账、把一个可操纵指标换成更贴近真实的。让它跑一到两个考核周期。

**第三步，用真实案例点火。**试点期里一定会出现第一个"有人报了坏消息、避免了更大损失"的案例。抓住它，公开讲清楚：这个人报了忧，不但没受罚，反而受了奖，公司因此少赔了多少。这一个真实故事，抵得过一百页制度。它向所有人示范：在这里，诚实是理性的。

**第四步，固化并扩散。**把试点里被验证有效的做法写进制度，尤其是"报忧免责""预测诚实纳入考核""决策留痕问责"这几条硬机制，再逐步推广到其他部门。扩散时警惕形式化——每到一个新部门，都要重新做第一步的盘点，因为替代品市场的具体长相各处不同。

**第五步，定期回访，防止反弹。**诚实环境不是建成就一劳永逸的，激励一松、领导一换，替代品市场随时卷土重来。每隔一段时间重做一次盘点，尤其检查那条报忧通道有没有在某次事件后被悄悄堵死——只要有一次报忧者被清算，前面所有的功夫都会归零。

## 七、必须避开的误区

---

这套方法在落地时，最容易掉进四个坑。每一个坑，都是把治理又变回了病灶。

### 误区一：以为加严审计就能保真

这是最普遍、也最致命的误区。出了粉饰的事，本能反应是加检查、加指标、加合规。但如第三章所说，加严审计不改变"考核对象是可审计指标"这个根，只会把替代品供给逼得更专业、更精致。真正要改的不是审计的松紧，而是激励的方向——让说实话划算、让掩盖不划算。**在一套让诚实吃亏的激励上再加多严的审计，都只是让谎撒得更专业。**把用于加严审计的力气，挪去修报忧通道、改奖励靶子，才是解药。

## 误区二：把问责做成甩锅与清洗

第三根杠杆是"判断留痕、可问责"，但问责一旦做歪，就成了最快摧毁诚实环境的工具。如果问责变成了出事找一个人顶罪、借机清洗异己、把留痕当成算旧账的武器，那么所有人立刻明白：留下痕迹就是留下把柄，最安全的做法是什么都别写、什么都别报、把真实判断藏起来。**问责的对象必须是"无视明摆的坏消息、掩盖真相"，而不是"做了合理判断但运气不好"，更不能是"当初诚实地报了忧"**。问责若不能公开、公平、对事不对人，就宁可先不做，否则它会亲手把人们逼回沉默。

## 误区三：用价值观宣讲代替机制改造

贴标语、办培训、让大家宣誓"诚信正直"，成本低、见效似乎快，于是很多组织止步于此。但母论文说得很清楚：诚实是不是理性，取决于制度而非口号。只要报忧者受罚、掩盖者得利的结构没动，宣讲越多，反而越显虚伪——员工白天喊着正直，晚上继续做达标的数字，因为机制没变，理性没变。**诚实是被制度激励出来的，不是被口号感动出来的**。先改机制，宣讲才有依托。

## 误区四：追求指标完美，否认判断的位置

有一种技术乐观主义，相信只要指标设计得足够精巧、数据足够多、AI基底算得足够细，就能造出一套无法被操纵、完全代表真实的指标体系。这恰恰是母论文诊断的病根：试图把本来需要人的判断与公开问责才能把关的东西，彻底交给可计算的代理。真实工作里总有一部分无法被完全量化——一批货的隐患、一个项目的成色、一个人的靠谱程度，最终要靠贴近现场的专业判断加上公开问责来守。**放弃"用完美指标一劳永逸消灭人为判断"的幻想，把判断请回来、并让它可问责，才是出路**。否认判断的位置，就是在给替代品市场让路。

# 八、一张随身检查清单

把整篇文章压缩成七个问题，做重大考核设计、看一份关键报告、处理一次坏消息时，随手过一遍。

**一问：我此刻考核的，是这个人真实做的工作和真实的状况，还是一个他能自己做出来的达标参数？**如果是后者，替代品市场已经在运转。

**二问：站在报告人的处境算账，他报忧和报喜，哪个对他更有利？**如果报喜更有利，我收到的"没问题"没有信息量。

**三问：在我这里，上一次有人报坏消息，他的下场是什么？**如果是被收拾，那我的报忧通道已经作废，不管制度上怎么写。

**四问：我在奖励"状况变好"，还是在奖励"报告显示状况变好"？**这两者只在风浪来时才现原形，而那时已经晚了。

**五问：这个重大判断，事后能不能查到当时谁基于什么信息拍的板？** 如果查不到，就没有问责，只有下一次的甩锅。

**六问：我最近一次面对粉饰，第一反应是去加严审计，还是去改让人粉饰的那套激励？** 如果是前者，我在给替代品市场施肥。

**七问：如果我团队里最诚实的人，因为诚实而正在吃亏，那么问题在他，还是在我建的这套制度？** 答案永远是后者。诚实不该是需要勇气的例外，而该是理性人的默认选择——重建那个让它重新成为默认的环境，就是这份手册要做的全部事情。

德麦国际