

做好了没人知道，出事了全是你的

上卷用防水层、守门员、体检这些日常场面，把「最该做的事为什么算起来总是亏的」讲透；下卷把它落成一套可以照着改的账期工程——先改结账时点，再谈指标。

作者 王德生 + Claude · 约 9083 字 · 13 页 · 三种读法 · 母文《为什么最该做的事，算起来总是亏的》

提 要

母文的判断是：那些最该做的事之所以没人做，**不是因为被忽视，是因为被准确地算成了亏本生意**。它给了一个可以算的比值——**账期÷显影期**，比值小于一的活儿必被淘汰，跟做事的人是否敬业无关。更狠的一层是：这类工作的收益结构是「做对得零、做错得负」，期望值恒为负。这一篇上卷用防水层、守门员、体检、备份这些场面把三种显影形状（正显影、负显影、零显影）讲清，并说明为什么零显影的工作总是第一批被裁掉、为什么峰值比总量更要命、为什么心理安全感其实是一条会计条款而不是团队文化。下卷把它变成流程：怎么给手上的活儿算一次账期比、为什么改革必须先改结账时点再造指标、代理指标该怎么当消耗品用、诊断与结算为什么必须分家、只修一边会长出哪三种可预测的病，以及一个人发现自己正在做亏本的正确事时该怎么办。

一、防水层的处境

先说一个所有装修过房子的人都知道的事。

卫生间的防水层，做好做坏，验收那天看不出来。它藏在瓷砖底下，没有人会因为防水做得好而夸你一句。

它只有一种被人注意到的方式：**楼下渗水了**。

于是这件事的收益结构长成了这个样子：**做对了，得零。做错了，得负**。

期望值永远是负的。不管你多认真，最好的结果也只是没人提起。

现在把这个结构记住，因为它到处都是：备份、演练、复查、安全检查、代码里那些没人看的边界处理、老人定期的复诊、机器的例行保养、团队里那个总在提醒风险的人。

这些事有一个共同点：**它们的全部价值，是让某件坏事不发生。而不发生的事，在任何账本上都记不了正数**。

二、不是被忽视，是被算准了

我们习惯的解释是：这些事重要但不紧急，所以被忽视了；或者是短视、是浮躁、是不够专业。

母文把这条路整个否掉，理由很硬：

它们没有被忽视，它们被非常准确地计算过，然后被理性地放弃了。

一个团队负责人，把一半人力投到防水层这类工作上，这个季度的可见产出一定不如把人全投到新功能上的那个部门。他不是不懂防水重要，他是知道自己撑不到防水显效的那一天。

这个判断在他的处境里是完全正确的。

所以骂人没有用。开会强调没有用。写进价值观也没有用。因为你面对的不是态度问题，是一笔算得清清楚楚的账。

要改的是账，不是人。

三、一个可以算的比值：账期除以显影期

母文给了一个能算的东西。

显影期：这件事的效果需要多久才看得出来。防水层是五到十年；一次安全检查可能是三年；一次代码重构是一年半；一次新功能上线是一周。

账期：这件事的功过什么时候被结算。季度考核就是三个月；项目验收就是半年；年度评优就是一年。

两者一除，就得到那个比值。

比值大于一（账期比显影期长）：好事，效果来得及被看见。比值小于一（账期比显影期短）：**做这件事的人，会在效果出现之前就已经被结算过好几次了。**

结论很干脆：比值小于一的活儿，必然被淘汰。不是可能，是必然——因为每一轮结算都在把资源从它身上挪走，而它连一次替自己说话的机会都没有。

用秒表给树苗计时——这就是绝大多数组织在干的事。树没长起来，不是因为没人浇水，是因为每三个月量一次，量三次之后就把地刨了。

四、三种显影形状，以及被裁的顺序

把「效果怎么被看见」再拆细，会得到三种形状，它们的命运完全不同。

正显影：做了，出成绩，看得见。新功能、新客户、新项目、新方案。这一类在任何账本上都是资产。

负显影：做了，暂时看不见；**不做，会以坏事的形式显现。**防水、备份、保养、复查。这一类平时是零，出事时是巨额负数。

零显影：做了没人知道，不做也未必立刻出事，出了事也很难归因到「当初没做」。团队里的经验传递、文档、那句提醒、那次多问一句、把一个新人带明白。**这一类连负显影都算不上——它连一个坏结果的名字都没有。**

裁员和砍预算的顺序，几乎永远是：零显影先走，负显影次之，正显影最后。

这不是谁心狠。这是账本能看见什么决定的。账本上不存在的东西，砍掉它不会在账本上留下任何痕迹。

一个组织被砍过三轮之后，剩下的全是正显影的活儿。它当期的每一项指标都很好看。然后在某一天，那些被砍掉的东西同时开始缺席，而没有人能说清是从哪一刀开始的。

五、峰值比总量更要命

第二个容易漏掉的机制。

我们习惯算总量：这个季度我们做了多少维护工作、投入了多少人天。

但这类工作的实际保护效果，不由总量决定，**由最薄的那一段决定。**

防水层做了九十九平米，漏的是没做的那一平米。备份做了三百六十四天，丢的是没备份的那一天。

所以这类工作的正确读数不是平均值，是最低点。而几乎所有的管理报表都在报平均值和总量。

这带来一个很实际的后果：**在赶进度的那几周里省下的那点力气，可能抵消掉全年所有的投入。**而报表上，那几周只是全年的百分之五，看起来微不足道。

一句可以直接用的：这类事的指标必须报最差的那一段，不能报总量。

六、强度和后果解绑了

第三个机制，是这类工作最伤人的地方。

一件正显影的事，你多花两倍力气，通常能看到多一点结果。努力和结果之间有一条虽然歪但存在的通道。

负显影和零显影的事，这条通道是断的。

你把防水做到极致，和做到及格，在没出事的那些年里，读数完全一样：零。

你在会上提了三次风险，和一次没提，在风险没有爆发的那些年里，读数完全一样：你有点烦人。

于是做这类工作的人，长期拿不到任何关于自己做得好不坏的信息。他不知道自己是在做一件极有价值的事，还是在做一件毫无意义的事——**因为这两者的当期反馈完全相同。**

这解释了一个常见现象：这类岗位上的人，要么慢慢变得敷衍（反正一样），要么变得过度较真到让人受不了（因为他只能靠自我要求来替代反馈）。**两种都不是性格问题，是缺乏反馈的必然产物。**

七、心理安全感其实是一条会计条款

这一章是母文最反直觉的一笔，也是最有用的一笔。

我们通常把「敢不敢说出问题」当成团队文化问题：氛围好不好、领导开不开明、大家关系怎么样。

母文说：**它首先是一条会计条款。**

想一想那个提出问题的人，他的收益结构是什么：

问题被证实了 → 他是那个「制造麻烦的人」，项目延期，责任要分。问题没有发生 → 他是那个「杞人忧天的人」，浪费了大家时间。

两种结果他都不占便宜。这跟氛围好不好没有关系——氛围好只是让第二种结果的惩罚轻一点，第一种照样成立。

所以让人敢说话的，不是鼓励，是把这条账改掉：

提出的问题被证实时，提出者**不参与责任分摊**（这一条必须明文）。

提出的问题没有发生时，**不复盘、不清算、不提。**

把「本季度被提出并处理的问题数量」记成正项，而不是记成「本季度出了多少问题」。

第三条最要紧，因为它把一个负显影的动作变成了正显影的动作。

一个组织如果只做前两条（不追究），效果有限；三条一起做，才算真的改了账。

八、代理指标是消耗品

既然真效果看不见，那就找个替代的东西来量——这是最自然的反应，也确实必须做。

但母文补了一条很实在的：**所有代理指标都会老化，它是消耗品，不是资产。**

机制很简单：一个指标一旦被用来结算，人就会朝它优化。优化到一定程度，指标和它原本代表的东西就脱钩了。

用「文档数量」代替知识传承 → 很快就有一堆没人看的文档。

用「演练次数」代替应急能力 → 很快就有走过场的演练。

用「代码覆盖率」代替质量 → 很快就有为覆盖而写的测试。

关键在于人变坏，而在于：一个能被结算的东西，一定会被优化。

所以正确的用法是：其一，**把代理指标当成有保质期的东西，一到两年换一批，不要指望一套指标用十年。**其二，**也是更重要的一条——诊断和结算必须分家。**

用来诊断的指标，不能拿去结算。一旦拿去结算，它就不再能诊断了，因为它已经被优化过。

这一条如果只能记一句话，记它：**你用来判断情况好不好那个数，和你用来给人打分那个数，必须是两个数。**

九、只修一边，会长出三种可预测的病

如果只做半套改革，会长出三种病，而且长什么样是可以预测的。

第一种，只改指标不改账期 → 表演。你给维护工作设了一套漂亮的指标，但结算周期还是三个月。人们会照着指标做，做出可以在三个月内看到的那部分——也就是**表演性的维护**。演练做得很好看，文档写得很整齐，实际的薄弱点一个没动。

第二种，只设免账区不设观察 → 腐化。「这块地不考核」是对的，但如果同时也没有任何人回来看过，它会慢慢变成一块什么也不发生的地。**免账不等于免管——它免的是结算，不是关注。**

第三种，只加指标不淘汰旧指标 → 指标通胀。每年加几个，从不删。三年后每个人要对二十个指标负责，于是他们会挑最容易的那几个做。**指标一多，等于没有指标。**

三种病共同的诊断口径：半年后问一句——**最薄的那一段，有没有变厚一点？**答不上来，说明修的是账面，不是事。

十、所以改革有先后：先改账期，再造指标

把上面几条合起来，就得到一个明确的顺序，而这个顺序几乎总是被做反。

绝大多数改革的第一步是造指标——因为造指标看得见、可立项、能交代。而账期是个体制上的东西，动它要得罪人。

母文的判断是：**先改账期，再造指标。**顺序反了，新指标只会加速前面那三种病。

改账期具体是指什么？三件事：

拉长结算周期（把某些工作的评价从季度改成两年）。

改变结算对象（不结算个人，结算这块工作本身，让人可以流动而账不断）。

设免账区（明文规定某些工作不进当期结算）。

三件里最容易做的是第三件，最有效的是第一件。

一条现实提醒：你多半改不了整个组织的账期。但你几乎总能改自己这一层的——你带的那个小组、你负责的那块业务、你自己家里。**账期不是只有一个，每一层都有自己的账期。**

十之一、为什么骂人、感动和情怀都没用

在讲做法之前，先把三条最常见的替代方案排除掉，因为它们太诱人了，几乎每个组织都试过。

第一条，骂。强调重要性、批评短视、追究责任心。它的问题是：**被骂的人的账没有变。**他回到工位上，面对的仍然是同一份季度考核。骂的效果最多维持两周——恰好是下一次结算压力到来之前。

第二条，感动。树立典型、讲那个坚守多年的人的故事、颁一个奖。这一条比骂好一点，因为它至少给了一次正显影的机会。但它的的问题在于**样本量**：一年表彰一个人，而做这类工作的有两千人。剩下那一千九百九十九人的账，一分没动。

更麻烦的是，树典型往往会强化那个错误的归因——它把结构问题说成了品格问题。「你看人家能坚持，说明这事是可以靠觉悟的。」这句话一出来，改账这条路就被堵死了。

第三条，情怀。把这类工作说成使命、说成职业尊严、说成对得起自己。这在个体层面有真实的支撑作用，不该否定。但它在组织层面**不可复制、不可持续、也不可管理**——你没法给两千个人发情怀。

这三条的共同问题只有一句：它们都试图让人在一笔亏本的账上做出不亏本的选择。短期能靠意志顶住，长期一定被抹平。

所以本篇下卷不讲这三样。它只讲一件事：把账改到让正确的选择也划算。

十之二、这套东西为什么在今天更要紧

这个结构一直存在，但这些年确实变紧了，原因有三条，都可以核对。

第一，结算周期在普遍缩短。从年度到季度，从季度到月度，从月度到实时看板。每缩短一次，那个比值就变小一次。**注意：显影期一点没变**——防水层还是五到十年，人的成长还是三五年，信任还是要一次次积累。分子在缩，分母没动。

第二，可测的东西变多了。这本身是好事，但它有一个副作用：**当一半的事可以被精确计量、另一半仍然不可计量时，资源会稳定地流向可计量的那一半。**不是因为谁偏心，是因为不可计量的那一半在决策桌上根本不出现。

第三，人员流动加快了。显影期不变而在岗时间缩短，等于每个人的个人账期又被砍了一刀。一个平均在岗两年的岗位上，任何显影期超过两年的工作都不会有人做——这跟职业道德无关，是任期决定的。

三条合起来的结论：这不是某个行业变糟了，是所有靠长周期工作支撑的地方在同一段时间里一起吃紧。**你不必怀疑自己的组织特别短视。**

// 下卷·一套可以照着改的账期工程

十一、问题一：给手上这件事算一次账

十分钟，四步。

第一步，写下具体的事。 不写「加强质量管理」，写「每个版本发布前做两天的回归测试」。

第二步，估显影期。 问一句：如果这件事从今天起完全不做，多久之后会有人明确察觉到？两周？一年？五年？估个量级就行。

第三步，估账期。 问一句：做这件事的人，多久被评价一次？三个月？半年？

第四步，相除。 账期 $\div$ 显影期 $\geq 1 \rightarrow$ 这件事在当前结构里活得下去，别过度担心。 $< 1 \rightarrow$ **这件事在当前结构里必然萎缩，不管你怎么强调。** $< 0.2 \rightarrow$ 它已经在消失的路上了，只是还没人发现。

第五步（可选但有用），判显影形状。 做了有成绩 $\rightarrow$ 正显影。不做会出事、且出事能归因 $\rightarrow$ 负显影。不做也未必出事、出了也归不了因 $\rightarrow$ **零显影，最危险的一类。**

这个计算的用处不是让你放弃，是让你知道：如果不动账期，其他所有努力都会被抵消。

十二、问题二：我改不了公司的账期，能改什么

这是最常见的处境。三件你这一层就能做的事：

第一件：在你这一层设一个更长的账期。

你带一个小组，公司按季度考核你，但**你可以按年度考核组里的维护工作**。具体做法：把这块工作的评价明确从季度评中摘出来，一年谈一次，并且当着所有人说清楚这个安排。

这一步的关键是"说清楚"。 不说，大家默认它按季度算，行为不会变。

第二件：设一个免账区，并且明文写出来。

「每周五下午的这两小时，做的东西不进任何考核。」范围要小、边界要清、必须明文。

明文这一点无法省略——不明说，人会默认它被评价，于是自动往能交代的方向做，免账区就名存实亡了。

第三件：把零显影的东西变成负显影。

具体做法是**给它起一个名字，并让缺席可见**。

比如「新人第一个月由谁带」这件事，本来是零显影的（做没做没人知道）。你把它变成一栏：**每个新人的名字后面必须写上带他的人**。这一栏什么也不评价，但它让缺席变得可见——没写名字的地方，一眼能看出来。

让缺席可见，是零显影工作唯一的救命办法。

十三、问题三：怎么给这类工作设指标

既然真效果看不见，指标是必须的。四条纪律：

纪律一：报最差的那一段，不报总量。

不是「本季度完成维护工时三百小时」，而是「本季度最长的一段无人复查的时间是十七天」。

纪律二：诊断和结算用两套数。

诊断用的那套，明确写上「不用于考核」，并且**真的不用于考核**——只要用过一次，它就永久失效了。

纪律三：给每个指标写上到期日。

设指标的时候就写：「本指标有效期至明年六月，到期重审。」不写到期日的指标会活到失去意义之后很久。

纪律四：新增一个必须淘汰一个。

这一条能挡住指标通胀，而且很容易执行——它不需要任何人有觉悟，只需要一条硬规矩。

一个可以直接抄的例子：旧法：备份完成率 99.8%（总量型，永远好看）。新法：**最长一次未验证恢复的时间间隔**（最差段型，且它逼出真正的动作——不是备份，是验证能不能恢复）。

十四、问题四：怎么让人敢说问题

把第七章那条会计条款落成三条可执行的规矩：

规矩一：提出的问题被证实时，提出者不参与责任分摊。

必须明文，而且必须在第一次真的发生时兑现给所有人看。**第一次不兑现，这条规矩就永久作废了**——比从来没有过更糟。

规矩二：提出的问题最终没有发生时，不复盘、不清算、不提。

包括不开玩笑地提。「上次某某说的那个事，后来也没怎么样嘛」这一句，能让一个团队半年不再有人开口。

规矩三：把「本期被提出并处理的问题数」记成正项。

这是三条里唯一有增量的一条，前两条只是止损。它把一个负显影的动作变成了正显影的动作。

必须防的一个副作用：这一条一旦进考核，很快会有人为了凑数而提问题。所以配一条限制——**这个数只报给团队自己看，不上报，不横向比较**。它属于诊断指标，不属于结算指标。

十五、问题五：我自己正在做一件亏本的正确事

这是个人处境，也是读者里最多的一类。你在做一件你知道有价值、但在账上永远显不出来的事。

四条，按顺序：

第一，先确认你算清了这笔账。用第十一章的四步算一遍。如果比值确实小于一，**那你感到的不公平是真实的，不是你太计较**。这一步的意义在于停止自我怀疑。

第二，给自己造一条短周期的反馈。

既然外面不给你反馈，就自己造一个：给自己定一个可观察的中间读数，每月看一次。比如做防水的人可以记录「本月发现并修掉的薄弱点数量」——这个数没人要，但它让你知道自己在做什么。

第三，把缺席记录下来。

在你做这件事的过程中，把那些「我拦下来的坏事」逐条记下，附日期和当时的判断。**平时没用。用得上的那一天，它是你唯一的证据。**

这不是为了邀功，是因为这类工作的性质决定了：**没有记录，它就等于没发生过。**

第四，认清一个时间边界。

如果你打算在这个位置上只待一年，那这笔账对你确实是亏的，这话得诚实地说出来。这套东西能帮你的是判断，不是安慰。

但如果你打算长期做这一行，那这件事的价值会在某一次事故里一次性兑现——而那时候，那份记录就是你和所有人的区别。

十六、问题六：裁员、砍预算时怎么不砍错

如果你是那个要做减法的人，这一章是给你的。

第一步，先按显影形状分类，不按当期产出分类。

把要评估的工作分成三堆：正显影、负显影、零显影。只按产出排序，零显影一定排最后，而这个排序是账本的偏见，不是事实。

第二步，对零显影的那一堆，问一个特定的问题。

不问「它产生了什么价值」（这个问题它答不出，答不出是它的性质），而问：

「如果它没了，多久之后我们会知道？知道的时候，是以什么形式知道的？」

答案是「很久以后，而且以一个说不清来源的问题的形式」——这恰恰说明它重要，不说明它不重要。

第三步，砍之前留一句话。

跟第九章那条一样：写下「这块被砍掉之后，我预计会由什么顶上来」，并设一个半年后的回看时点。

第四步，接受一个不对称。

砍掉一个正显影的活儿，你会在一个月内知道对不对。砍掉一个零显影的活儿，你可能三年后才知道，而那时候已经无法补救。

所以拿不准的时候，往「先别砍零显影」那边靠。两个方向的错误代价严重不对称。

十七、判据表：这件事在你的结构里活得下去吗

可以贴在墙上的一张表。

第一行，显影期多长？效果多久看得出来。

第二行，账期多长？做这件事的人多久被结算一次。

第三行，比值。 $\geq 1 \rightarrow$ 安全 $0.2-1 \rightarrow$ 正在萎缩，还救得回来 $< 0.2 \rightarrow$ 已经在消失，只是还没人发现

第四行，显影形状。正显影 $\rightarrow$ 不用管，它自己活得好 负显影 $\rightarrow$ 需要的是「峰值指标」和「免于追责」 零显影 $\rightarrow$ 需要的是让缺席可见（起名字、留栏位）

第五行，如果比值 < 1 ，我这一层能改的是什么？拉长这一层的账期 / 设明文免账区 / 让缺席可见——三条至少能做一条。

一条使用纪律：这张表用来看事，不用来评人。一个人在低比值的岗位上表现平平，多半不是他的问题。

十八、五种典型失败

失败一：用强调代替改账。 开会说重要、写进价值观、做成宣传语。这些一分钱不花，也一分效果没有——因为它没有改变任何一个人的收益结构。

失败二：先造指标后改账期。 顺序反了，新指标只会催生表演。**判断你是不是犯了这条：你们最近一次改革，动的是评价周期，还是评价内容？动内容的，多半犯了。**

失败三：设了免账区但没人回来看。 免账不等于免管。免账区要配一个不评价的回看——只看，不打分，不记录。

失败四：把诊断指标拿去结算。 一次就够毁掉它。而且这件事常常是无意的：某个数报得很好用，于是自然而然进了考核。给诊断指标写上「不用于考核」并且真的遵守，是唯一的办法。

失败五：把「记录我拦下的坏事」做成邀功。 记录是给自己和未来用的，不是每周拿出来说的。一旦它变成日常汇报的一部分，它就会开始被优化，然后失真。

十九、和一个近邻的区别，别用混了

有一条邻近的说法容易和这套东西搞混：**有些价值根本记不进账本。**

那条说的是**记账单位**问题——有些东西（比如一个人把自己搭进去）性质上就写不进任何一栏，无论你的账本设计得多好。

本篇说的是另一回事：结算时点。

本篇讨论的这些工作，**性质上完全可以入账**——防水做没做、备份验没验、风险提没提，都能写清楚。它们的麻烦不在于记不下，在于**记账的时候效果还没出来**。

为什么必须分清？ 因为处方不同：

记不下的那一类，处方是「别硬记，改用条件而不是成果来交代」。来不及的这一类，处方是「改结算时点」——而这是可以工程化的。

一句区分：前者是「这个格子里填不进去」，后者是「填的时候还是空的，过两年才有数」。

二十、走完一遍：一次真实尺度的改动

场景：一个二十人的技术团队，代码质量一直在滑，做过三轮质量宣讲、加过两套代码规范，都没用。

第一步，算账。显影期：代码质量变差到影响交付，大约十八个月。账期：季度考核。**比值** = $3 \div 18 = 0.17$ 。**判定：**远低于 0.2，这项工作在当前结构里注定消失。之前三轮宣讲失败是必然的，不是执行不力。

第二步，判形状。不做会出事、但出事时归因困难（很难说清是哪次偷懒导致的）→ **介于负显影和零显影之间，偏零显影。**

第三步，先改账期（不是先造指标）。把「技术债处理」从季度考核里摘出来，改成一年谈一次；并明确：**每个迭代留出的那两天技术债时间，产出不进当期交付统计。**（免账区）

第四步，让缺席可见。在每个模块的负责表上加一栏：「上次系统性复查的日期」。**这一栏不打分、不比较、不上报，**它只是让「很久没人碰过」这件事一眼可见。

第五步，半年后再造指标。改完账期半年后，才引入一个最差段型指标：「当前最长一段未复查时间」。并写上到期日。

第六步，回看。一年后问一句：**最薄的那一段有没有变厚？**那一栏里最老的日期，是不是比一年前近了？

这个例子里最要紧的一点：前三轮失败的原因不是方法不对，是顺序不对——**他们一直在改内容，从没动过时点。**

二十一、三个行当的现成用法

医疗与安全。这两个行当最早发现了这件事，做法值得直接抄：**把"报告未遂事件"记成正项**（负显影转正显影），并且**明文免于追责**。它有效的原因不是文化好，是账改了。

教育。教师身上大量的工作是零显影的：那句话、那次多留十分钟、那个没被记录的鼓励。而考核周期是一学期。**比值极低，所以这类工作在任何绩效改革里都会先萎缩。**可行的做法只有一条：让缺席可见——不是评价老师做了多少，而是让「这个学生这学期没有和任何老师单独说过话」这类事实可见。

家庭。这一条最私人也最实用。家务、照顾、维系关系，全是零显影：做好了没人说，不做才被抱怨。**唯一有效的做法是同一条：让缺席可见。**不是记账邀功，是把那些平时看不见的事列出来，让两个人都看得见它们存在。

二十二、七个常被问到的问题

问：算出来比值很低，是不是就该放弃？答：不是。它告诉你的是**别在错的地方用力**——别再强调、别再宣讲、别再加指标。力气全部转到改账期和让缺席可见这两件事上。

问：显影期怎么估？我根本不知道。答：估量级就够（周／月／年／数年）。**估不出来本身就是一个信号：**说不清多久才看得出效果的事，几乎肯定是零显影。

问：拉长账期会不会让人偷懒？答：会有一部分。所以拉长的是**这一类工作的账期**，不是所有工作的账期。**正显影的活儿照原样结算。**

问：我们已经有很多指标了，还要加吗？答：先删。新增一个淘汰一个。**指标一多就等于没有指标，因为人会挑最容易的那几个。**

问：怎么说服上级改账期？答：别谈价值观，谈那个比值。「这项工作的效果要十八个月才显现，我们三个月结算一次，所以过去三轮改革都失败了。」这句话是**可核对的，价值观不是。**

问：如果我就是那个提问题被嫌烦的人呢？答：先确认这不是你的问题（第七章那条会计条款说明了它跟氛围无关）。然后做两件事：**把你提过的问题和日期记下来；把提问的方式从"我担心"改成"这件事如果发生，代价大约是多少"**——后一种说法能进账本，前一种进不去。

问：这套东西会不会让人变得只会算账？答：它确实是算账的。但它算出来的结论恰好是：**那些最值得做的事，账上都是亏的。**知道这一点的人，不会更功利，只会更清楚自己在为什么付代价。

二十二之一、一个必须挡住的误读：这不是在为拖延辩护

这套东西有一个很危险的用法：拿它给自己不出成绩找理由。

「我做的是零显影的工作，所以看不见成绩很正常。」这句话可以是真的，也可以是一个非常舒服的挡箭牌。

三条自查，用来区分：

第一，你说得出最薄的那一段在哪儿吗？ 真的在做这类工作的人，能立刻说出当前最弱的环节是什么、多久没动过。说不出的，多半没在做。

第二，你有没有一份“我拦下的坏事”的记录？ 这份记录不需要给任何人看，但它必须存在。一份都拿不出的人，说自己在做防水层，是没有依据的。

第三，如果三年之后你走了，会不会有人在某一天说“当年有个人一直在做这件事”？ 完全不会有任何痕迹的，值得重新想一想。

还有一条更硬的： 这套东西讲的是一类工作的结构性劣势，不是任何看不见成果的工作都值得做。有些事看不见成果，是因为它确实没有效果。

分界线在这里： 负显影和零显影的工作，是在阻止某件具体的坏事。你说得出那件坏事是什么，它就成立；说不出，那它可能只是没有效果。

二十二之二、把它用在自己身上：一次二十分钟的排查

最后给一个今晚就能做完的动作。

拿一张纸，列出你这一周实际花时间最多的**五件事**。对每一件填两栏：

第一栏：它的显影期。 效果多久看得见？当天／一周／一个季度／一年／几年。

第二栏：谁在什么时候结算它。 老板／客户／家人／你自己，多久一次。

填完之后，通常会看到三种情况：

第一种，全是短显影期的事。 你的一周被那些当天就能看见结果的事填满了。这不是效率高，这是账期在替你选事。值得看一眼：那些长显影期的事，是不是已经很久没被排进日程了。

第二种，有一两件长显影期的事，但没有人结算它。 这是最脆弱的状态——它全靠你自己撑着。做法是给它造一个短周期的中间读数（第十五章第二条），否则你撑不过第一次忙季。

第三种，有长显影期的事，而且你给它安排了固定的时段。 这说明你已经在自己这一层改过账期了，即使你没这么叫它。

这个排查每季度做一次，二十分钟。它的唯一作用，是让你别在不知不觉中被账期替你安排完这一生。

二十二之三、四个真实场景的快答

场景一：我是新上任的负责人，接手了一个“什么都好但总觉得虚”的团队。 先做第十六章那一步：把现有工作按显影形状分三堆。虚的感觉通常来自零显影那一堆已经被砍空了。别急着加新东西，先找出三年内被砍掉的那些没名字的活儿。问老员工一句：「三年前我们做而现在不做事，有哪些？」这一问往往比任何调研都准。

场景二：我想推动一件正确但没人支持的长期工程。 别讲价值，讲比值。把「显影期十八个月／账期三个月」这两个数摆出来，然后只申请一样东西：把这块工作从当期考核里摘出去。不要同时申请预算、人力、指标——一次只动一件，而且动最难被拒绝的那一件（免账区不花钱）。

场景三：我在的岗位就是纯零显影，我干得很憋屈。三件事：**造中间读数**（自己每月看的那个数）；**逐条记录拦下的坏事**；**认清时间边界**——如果你只打算待一年，这笔账对你确实是亏的，这话必须诚实地对自己说。憋屈本身不是你的问题，但要不要继续付这个代价，是你自己的选择。

场景四：家里那个总在做看不见的事的人，一直觉得不被看见。这一场最简单也最容易做错。**错的做法是感谢**——感谢是一次性的正显影，兑现完就归零。**对的做法是让缺席可见**：把那些平时没人注意的事列出来贴在冰箱上，不打分、不排名、不比谁做得多，只是让它们**作为存在的事实被两个人同时看见**。

四个场景的同一条底：你能改的从来不是别人的态度，是这件事什么时候、以什么形式被看见。

二十三、一页纸操作卡

一句话总纲：最该做的事没人做，**不是被忽视，是被算准了**——所以要改的是账，不是人。

算一次（十分钟）

显影期：不做的多久有人察觉？

账期：做的人多久被结算一次？

比值 = 账期 ÷ 显影期。<1 必萎缩，<0.2 已在消失

形状：正显影 / 负显影 / 零显影（最危险）

改账（按此顺序，别做反） 1. **先改结算时点**：拉长这一类工作的账期 2. **设明文免账区**（范围小、边界清） 3. **让缺席可见**：起名字、留栏位、不打分 4. 半年后才造指标

指标四纪律

报最差段，不报总量

诊断与结算用两套数

每个指标写到期日

新增一个淘汰一个

让人敢说问题（三条一起才生效）

问题被证实：提出者不担责（**第一次必须当众兑现**）

问题没发生：不复盘、不清算、不开玩笑

「被提出并处理的问题数」记成正项，且只自己看

个人处境

先算账，确认不公平是真的

自造短周期反馈

逐条记录「我拦下的坏事」+日期

认清时间边界：短期确实亏

五条红线

别用强调代替改账 / 别先造指标后改账期 / 免账区要有人回来看 / 诊断指标一旦结算即失效 / 别把记录做成邀功

最后一句： 这类活儿的收益结构是**做对得零、做错得负**。你改不了这个结构，但你**改得动结算的时点**——而那是唯一有用的杠杆。

这一篇的母文

本文只做两件事：把母文的判断用日常场景讲透，再把它落成可以照着做的流程。完整的论证、来源与证伪条件在母文里：《为什么最该做的事，算起来总是亏的》。

母文同样备有三种读法：网页长文 · 在线 PDF · 下载 PDF。