

航班没取消，只是每小时告诉你再等一小时

上卷用延误的航班、不动的队伍、「再看看」这些日常场面，把「挂起」讲透；下卷把它落成三问自查、给等着的人的三件事、给管人的五条纪律。

作者 王德生 + Claude · 约 8550 字 · 12 页 · 三种读法 · 母文《挂起：为什么最耗人的不是走投无路，而是永远还能再等一次》

提 要

母文命名了一种最耗人的处境：**挂起**——判决被交给一个永不到场的「以后」，没有推不动的到期日，而希望被一次次续发。它给了三个判决权问题（谁在判／有没有推不动的到期日／判完之后果落不落在本人），三问组合出三种完全不同的处境：**绝境型**（能逼出别处长不出的东西，但不可设计、代价不可控）、**保育型**（可训练，但深度被自己的安全垫封顶）、**挂起型**（两个开关全关，最耗人）。最狠的一笔是：现代制度最稳定的产能，就是把前两种转成第三种——**而缓冲绝境（好事）与推掉到期日（坏事），是由两组互不相识的好人各做一半的**。这一篇上卷用延误的航班、不动的队伍这些场面把三种处境讲清，并说明为什么挂起基本不能自我诊断；下卷把它变成流程：三问怎么问、正在等的人该做哪三件事、管人的该守哪五条纪律、给不了大到期日时怎么切成小周期，以及哪三种情况下悬置是对的。

一、最耗人的那种延误

先看一个几乎人人都经历过的场面。

航班取消：难受，但你会立刻开始做事——改签、订酒店、打电话。一小时之后，你已经在处理下一件事了。

航班延误到明天早上：也难受，但你知道该干什么——去休息，明早再来。

最耗人的是第三种：每隔一小时广播一次「预计一小时后起飞」。

你不能走，因为随时可能登机。你不能睡，因为可能广播就响了。你不能改签，因为它「马上就要飞了」。六个小时之后，你比那些航班被取消的人累得多——虽然他们的坏消息比你大得多。

母文说的就是这个结构，它给它起了个名字：**挂起**。

它有三个成分：判决被交给一个永远不到场的「以后」；没有一个推不动的到期日；而希望被一次次续发。

注意第三条：真正把人耗干的不是绝望，是每小时那一句「预计一小时后」。

二、这不是「没有答案的时间」的问题

必须先把一件事分清楚，否则整套东西会被读成「不确定不好」。

很多没有答案的时间是好东西，甚至是必要的。

一个还没想清楚方案、一段还在摸索的关系、一门学到一半的手艺——这些都需要一段悬着的时间，急着给答案反而会毁掉它。

所以问题不在「有没有答案」，而在别的三样东西上。

母文把它拆成三个关于**判决权**的问题：

第一问：谁在判？ 是我自己，还是别人？**第二问：有没有一个推不动的到期日？** 一个不管怎样都会到的日子。**第三问：判完之后，后果落不落在本人身上？**

这三问跟「有没有答案」完全无关，但它们决定了同一段没有答案的时间，会变成三样完全不同的东西。

三、三种处境

把三问组合起来，得到三种。

第一种，绝境型：判决权在自己手上，到期日硬得推不动，后果全落在自己身上。

比如一个人被逼到必须在两周内拿出结果，没人能替他决定，做不出来他自己承担。

这种处境确实能逼出别处长不出的东西。但母文对它有一条很硬的限定：**它不可设计、不可练习、代价不可控。它是一件会发生的事，不是一件该做的事。**

任何“我要人为制造绝境来锻炼人”的想法，都是把它读错了。

第二种，保育型：有到期日，但后果被兜住了。

比如学校里的一次课题、公司里的一个试点项目。做不成也没什么。

这种处境可以训练、可以设计、可以重复——它是绝大多数成长该待的地方。它有一个天花板：**深度被自己的安全垫封顶**。因为后果不落在本人身上，所以最后那一步的重量他体会不到。

这个天花板是可接受的代价，不是缺陷。

第三种，挂起型：判决权在别人手上，而且没有推不动的到期日。

第三问几乎不用问了——后果落不落在本人身上已经不重要，因为**判决根本不会到来**。

两个开关全关。这一种最耗人，而且它耗人的程度和外面看起来的严重程度完全不成比例。

四、五条消耗，最后一条最贵

挂起的消耗不是笼统的「累」，它有具体的形状。

第一条，注意力被持续占用。 你不能真的投入别的事，因为随时要准备接住那个可能到来的消息。**这部分开销是持续的、不可关闭的。**

第二条，不能做长期安排。 所有超过「以后」那个时点的计划都做不了，而那个时点又永远不确定。**于是你的生活被压缩成一系列短期安排。**

第三条，退出的成本随时间单调上升。 等了三个月，走掉觉得可惜；等了两年，更走不掉了。**已经投入的时间，反过来变成了留下的理由。**

第四条，你会开始为等待本身辩护。 因为承认「这两年白等了」太难，于是你会持续地寻找它值得的证据。

第五条，也是最贵的一条：你会长出一身只在挂起里有用的本事。

比如：怎么在不确定中保持体面、怎么揣摩上面的意思、怎么把一件小事做得看起来重要、怎么在没有进展的时候写出有内容的汇报。

这些本事都是真本事，而且很难。问题是它们只在这个处境里值钱。一旦离开，它们几乎不能变现。

而这一条也解释了为什么挂起里的人常常显得很忙、很有能力、很投入——他们确实在高强度地使用某种能力。

五、希望是燃料，而且是最劣质的那种

这一章解释那句「预计一小时后起飞」为什么这么致命。

那句广播的信息量是零。它没有告诉你任何新东西——不知道原因、不知道概率、不知道最晚什么时候。

但它的希望值极高，因为它把「马上就好」这个念头又续了一次。

信息量为零、希望值极高、间歇供给——这三条合起来，是一种效率极高的燃料。它能让人在没有任何实质进展的情况下，持续投入很长时间。

日常里到处都是这种广播：

「等这个项目结束就给你调岗。」

「明年应该会有名额。」

「再等等看，情况可能会变。」

「我们再观察一段时间。」

这些话都不是谎言。说的人往往是真心的，而且他们说的时候确实那么想。

问题在于它们的形状：它们提供希望，但不提供信息，也不提供到期日。

一条可以直接用的分辨法：一句话说完之后，你能不能在日历上标一个日子？标不了，那就是燃料，不是信息。

六、为什么挂起几乎不能自我诊断

这是母文最要紧的一章，也是下卷所有做法的理由。

如果一个人能自己看出「我被挂起了」，这套东西就不必写了。问题是他基本看不出来。三条原因：

第一，三种处境在里面是同一种体感。绝境、保育、挂起，从内部感受上都是「一段没有答案、有点难熬的时间」。体感分不出来。

第二，最关键的第二问，只有系统那侧知道答案。

「有没有一个推不动的到期日」——这个问题当事人往往答不出来，因为他不知道对方是真的在等某个条件成熟，还是根本没有打算给一个日子。他能得到的全部信息就是那句广播。

第三，希望会自动改写记忆。

三个月前那句「再等等」，在你的记忆里会慢慢变成一个更明确的承诺。这不是自欺，是希望这种东西的正常工作方式。于是你回头看的时候，会觉得「他们确实答应过我」，而实际上从来没有过一个日子。

三条合起来的结论： 你不能靠感觉来判断自己在不在挂起里。你只能靠去问事实问题。 这就是下卷第一件事。

七、三重闸门：为什么走不掉

挂起有三道闸，每一道都让离开变难。

第一道，没有对手。 挂起里没有人在害你。没有一条压迫性的规定，没有一个坏人，没有一次明确的拒绝。这意味着你没有可以反对的东西——你反对谁？

第二道，退出成本随时间单调上升。 见第四章第三条。这一道最硬，因为它是自动的，不需要任何人推动。

第三道，无话可说。 你想跟人说说，会发现说不出口——「我在等一个可能不会来的机会」这句话，在任何场合都显得矫情。别人的第一反应通常是「那你就走啊」，而这一句会让你立刻闭嘴。

三道闸合起来，造成一个很典型的现象：挂起里的人不抱怨、不反抗、也不离开，而且看起来适应良好。

八、和两个近邻的区别，别用混

第一个，学会了做什么都没用而躺下。

那种处境里，人已经不再尝试了——他相信自己的行动不起作用，于是停下来。

挂起恰恰相反：挂起里的人一直相信还能再来一次，所以他比谁都忙。

这个区别决定了处方完全不同： 对前者，有效的是重建控制感、让他看到自己的行动有效果。对挂起里的人，这套处方无效甚至有害——因为他本来就相信自己的行动有效，加强这个信念只会让他等得更久。

第二个，延迟满足。

那个著名的实验里，孩子忍住不吃第一颗糖，是因为**第二颗糖真的存在**。

挂起把这个前提抽走了。于是有一个很残酷的推论：**越擅长忍耐的人，在挂起里陷得越久**。他的优点在这里变成了负债。

还有一个更贴切的近邻值得单说： 人类学里有一个「**阈限期**」的说法——一个人从旧身份到新身份之间那段悬置的时间（比如成年礼期间）。

那种悬置有三样东西：一个主持人、一套剧本、一个明确的终点。

挂起是把这三样全部抽掉之后的**阈限期**——母文用了一个很准的说法：一场不会结束的过渡礼仪。

九、最狠的一笔：谁把前两种转成了第三种

现在说母文最不客气的那个判断。

现代制度最稳定的产能，就是把绝境型和保育型转成挂起型。

而它是这样发生的：

一组人负责缓冲绝境——加安全网、加缓冲、让人不至于一次失败就出局。这是好事，是文明的进步，没有任何可指责的地方。

另一组人负责推掉到期日——延期、再看看、等条件成熟、下个周期再议。这也常常有充分的理由：条件确实不成熟，硬定日子会出错。

两组人互不相识，各做一半。

合起来的效果是：后果被兜住了（绝境型的第三问被关掉），到期日被推掉了（第二问被关掉）——于是所有人被挤进了中间那一格。

没有人做过「把大家挂起来」这个决定。它是两个各自正确的动作叠加出来的。

这一条最实用的价值在于：它告诉你该往哪儿使劲。别去反对安全网（那是好东西，而且反对它会造成真实的伤害）；要去要那个到期日。

九之一、为什么这些年挂起变多了

这个结构一直存在，但这些年确实在扩张，三条原因都可以核对。

第一，安全网在变厚，这是好事。 一次失败不再意味着出局，试错的代价被大幅降低。而第九章说过，兜住后果恰好关掉了三问里的第三个开关。好事本身没有问题，问题在于第二个开关同时也被关掉了。

第二，可以「再看看」的成本在变低。 从前一个决定拖不起——资源要占着、人要养着、机会窗口会关。现在很多事情可以低成本地挂着：项目不撤销只是暂停，岗位不取消只是冻结，方案不否决只是「再优化」。低成本的悬置，会被大量生产。

第三，也是最要紧的一条：现在几乎所有事情都可以被「持续跟进」而不必被「结束」。 从前一件事必须有个交代，因为过了这一季就没人记得了；现在它可以永远留在某个列表里，状态是「进行中」。

三条合起来的意思是：挂起不是谁的恶意，是低成本悬置能力的自然产物。一个能把事情挂着而几乎不付代价的系统，一定会挂着很多事——而每一件被挂着的事背后，通常有一个正在等的人。

这一条最实用的推论是：要减少挂起，最有效的动作不是提高决策质量，是给「终止」这个动作一个位置。第十四章的信号二说的就是这件事——一个从来不宣布「不做了」的地方，只启动不终止，必然把人往中间那一格挤。

// 下卷·三问、三件事、五条纪律

十、问题一：三问怎么问才问得出东西

既然不能靠感觉（第六章），就只能问事实。而三问里最关键的第二问，答案在对方手里，所以问法很要紧。

第一问：谁在判？

具体问法：「这件事最后是谁点头？」如果答案是一个模糊的集体（「上面」「公司」「大家商量」），那基本可以确认判决权不在任何一个可接触的人手上——这本身就是一个强信号。

第二问：有没有一个推不动的到期日？

这一问不能直接问「什么时候能定」，那句话会得到又一次广播。要问的是三个事实问题：

「这件事上一次是什么时候做的决定？」（历史节奏）

「决定它需要具备哪几个条件？」（条件清单）

「如果这些条件到某个时间还不具备，会怎么处理？」（有没有兜底日）

三个问题都有具体答案 → 有到期日。三个问题都得到「看情况」「说不好」 → 没有到期日，你在挂起里。

这三问的好处是它们都是事实问题，问起来不带对抗性，而且对方很难用一句广播打发。

第三问：判完之后，后果落在谁身上？

如果无论怎么判，你的处境都不会有实质变化——那说明这件事对你其实是空转的。

十一、问题二：正在等的人，做哪三件事

如果三问的结果是「在挂起里」，母文给了三件事。这三件都不需要任何人配合。

第一件：去问那三个事实问题。

不是去要一个承诺（要不到，而且会得到又一次广播）。是去要事实。

为什么这一件排第一：因为它同时解决了第六章那个「不能自诊」的问题。你自己判断不了，但那三个问题的答案能替你判断。

第二件：给自己设一个自己说了算的日子。

这一件是全部里最要紧的。

你要不到对方的到期日，但你可以给自己定一个：「**到今年十月三十一号，如果还是这样，我就做某件具体的事。**」

三个要点：

日子必须具体，不能是「等到我受不了」。

到期后的动作必须具体（开始投简历／把重心转到另一件事／跟对方摊牌），不能是「重新考虑」。

写下来，告诉一个人。不写下来，希望会在到期前改写它（第六章第三条）。

这一件之所以有效，是因为它把第二问的答案从对方手里拿了回来。它不改变对方做什么，但它让你的那段时间有了一个头。

第三件：把希望和信息分两栏记。

拿一张纸，分两栏：

左栏「事实」：有明确日期、明确条件、明确责任人的东西。

右栏「希望」：所有「应该」「可能」「快了」「再等等」。

每次听到一句话，判断它进哪一栏。

三个月后回头看，这两栏的对比通常是决定性的——很多人会发现左栏一直是空的，而右栏很满。而在没有分栏之前，他们的感觉是“事情一直在推进”。

十二、问题三：管人的五条纪律

如果你在那个可以给到期日的位置上，这五条是母文给的，按可行性排序。

第一条，先安到期日，哪怕是个坏消息的日子。

「三月三十一号之前会有结论，结论也可能是不行」——这句话比「再等等看」仁慈得多，虽然它听起来更冷。

明确的坏消息不是挂起，明确的坏消息是一次判决，人拿到它就能开始做事。

第二条，让后果落回本人。

如果一件事的结果对当事人没有任何实质影响，那他做什么都不改变什么——这时候要么给他真实的后果，要么老实告诉他这件事对他是空转的。

第三条，把希望和信息分开说。

不要在给不了信息的时候用希望填空。「我现在没有新消息」是一句完整的、诚实的话，而且它比「快了，再等等」有用得多。

这一条最难，因为说「没有新消息」显得无能，而给一句希望显得体贴。

第四条，给不了大到期日，就切成小周期。

这是最实用的一条（下一章展开）。

第五条，让走掉的人体面地回来说话。

一个组织如果从来没有人回来讲过「我当年为什么走」，那它就永远看不见自己制造了多少挂起。因为留下来的人不会说（第七章第三道闸）。

十三、问题四：给不了到期日的时候怎么办

这是最常见的现实处境：你也不知道什么时候能定。这时候第四条纪律是唯一可行的。

核心动作：把一个给不了的大到期日，切成一串给得了的小周期。

做法：

第一步，承认大日子给不了，并且明说。

「我不知道这件事什么时候能定，我不骗你。」——**这一句必须说出口。** 不说，后面所有的小周期都会被当成拖延。

第二步，定一个固定的复查节奏。

「每个月的第一个周一，我们花十五分钟对一次进展，不管有没有新消息。」

「不管有没有新消息」这一句是关键。大多数复查之所以失效，是因为它们只在有消息的时候发生——于是没有消息的时候，人就只能靠自己猜。

第三步，每次复查交付两样东西：事实和条件。

事实：这个月发生了什么（可能是「什么也没发生」，这也是事实）。

条件：现在卡在哪几个条件上，各自的状态。

不交付希望。

第四步，给一个次级到期日。

「如果到六月还是这三个条件都没动，那我们就按不做处理。」

这个次级到期日的作用不是威胁，是给这段时间一个头。有了头，它就从挂起变回了保育型。

为什么这套办法有效：它不要求你能预测未来，只要求你把不确定本身变成有节奏、有边界的东西。

十四、问题五：怎么看出自己所在的地方在批量制造挂起

如果你想诊断一个组织（而不是一个人），有五个信号，不用问任何人就能看出来。

信号一：有多少事情处在「已启动但没有结束日期」的状态？数一数，比例超过三分之一，就是硬信号。

信号二：最近一年有没有任何一件事被明确宣布「不做了」？一件都没有 → 这个地方只会启动不会终止，而只启动不终止的地方，必然把人挤进中间那一格。

信号三：离职面谈的内容有没有被任何人看过？没有 → 第五条纪律缺席，这个地方看不见自己制造的挂起。

信号四：「再看看」「等条件成熟」这类说法的出现频率。高频出现，而且从不附带日期 → 强信号。

信号五：那些等了很久的人，是不是显得特别忙、特别配合、特别有能力？是 → 参照第四章第五条，他们可能正在高强度地使用一身只在这里有用的本事。

十五、问题六：什么时候悬置是对的

四条边界，必须说清，否则这套东西会被用来反对一切耐心。

第一，条件确实还不成熟的时候。有些事硬定日子就会做错。这时候正确的做法不是硬给日子，是第十三章那套小周期——承认给不了，但给节奏。

第二，正在长的东西不该被逼着交代。一个还在摸索的方案、一段还在建立的关系、一门学到一半的手艺——急着要结论会毁掉它。这类悬置是保育型，不是挂起型，因为判决权在当事人自己手上。

第三，对方明确选择了等待，而且知道自己在等什么。一个人清楚地知道条件、知道概率、知道最坏情况，然后选择等——那是一个决定，不是挂起。挂起的定义里包含「判决权不在自己手上」。

第四，这不是在反对安全网。第九章那条说得很清楚：缓冲绝境是好事。要争取的是到期日，不是拆掉保护。拿这套东西去论证「应该让人自己承担一切后果」，是把它读反了。

一句总的判别：这段没有答案的时间，有没有一个头？头由谁定？有头，或者头由自己定 → 不是挂起。没有头，而且头由别人定 → 是。

十六、判据表：这段时间是哪一种

一张可以当场用的表。

三问：

谁在判？自己／别人

有没有推不动的到期日？（用第十章那三个事实问题去问）

判完后果落在谁身上？

三种组合：

自己判 + 硬到期日 + 后果自负 → 绝境型。能长出东西，但不可设计、不可练习，它是会发生的事不是该做的事。

有到期日 + 后果被兜住 → 保育型。可训练、可重复，天花板是深度被安全垫封顶——这是可接受的代价。

别人判 + 没有到期日 → **挂起型**。最耗人。

四条使用纪律：

不能靠体感判（三种在里面是同一种感觉）

第二问只能靠问事实，不能靠要承诺

判的单位是「人 × 这一件事」，同一个人可以同时三种处境里

别拿它去劝人立刻离开——这套东西给的是坐标，不是决定

十七、五种典型失败

失败一：拿它去人为制造绝境。「既然绝境能逼出东西，我就不给他兜底」——母文明确堵死了这条：绝境型不可设计、代价不可控。这是这套东西最危险的误用。

失败二：用「重建控制感」去帮挂起里的人。那是给另一种处境的药（第八章）。挂起里的人本来就相信自己的行动有效，加强这个信念只会让他等得更久。

失败三：给希望代替给信息。出于好意，而且几乎无法抵抗。**判别自己有没有犯：你上一次跟人说「快了」的时候，能不能同时说出一个日期或一个条件？**

失败四：设了自己的日子，但到期时又续了一次。这一条很常见，而且几乎不可避免地会发生一次。**处置：**允许自己续一次，但只允许一次，而且续的时候必须写下续的理由。第二次续，就说明这个日子是假的。

失败五：把它用来给一切耐心贴上负面标签。很多好东西确实需要长时间的悬置（第十五章）。**判别只有一句：有没有一个头，头由谁定。**

十八、走完一遍：一次具体的处理

场景：一个人在公司里被口头许诺「等这个项目结束就给你调到那个岗位」，已经等了十四个月。项目延期两次。他工作依然很努力，最近开始失眠。

第一步，三问。谁在判？——「上面」，说不出具体是谁点头。**信号一。**有没有推不动的到期日？——去问那三个事实问题：上一次调岗是什么时候定的？——想不起来。需要具备哪几个条件？——「项目结束」，但项目结束的标准说不清。条件到某个时间还不具备会怎样？——「那就再看」。三问全空 → **没有到期日**。判完后果落在谁身上？——如果一直不调，他的处境不变。

判定：挂起型。

第二步，先做第二件事（给自己设日子）。「到十二月三十一号，如果调岗还没有明确的书面安排，我就开始正式投简历。」写下来，告诉一个朋友。

第三步，做第三件事（分两栏记）。翻回过去十四个月：左栏（有日期、有条件、有责任人的事实）——一条也没有。右栏（快了、应该、再等等）——十几条。**这个对比本身，比任何劝说都有说服力。**

第四步，做第一件事（去问事实）。带着那三个问题去找直接上级，不要承诺，只要事实。

三种可能的结果：

拿到了具体条件和兜底日 → **它从挂起变成了保育型**，可以继续等。

仍然只有广播 → 判定不变，按自己的日子走。

对方老实说「我也不知道，我给不了你日子」→ **这是最好的一种结果**，因为它至少把希望和信息分开了，你可以据此做决定。

第五步，无论哪种结果，那个自己定的日子不改。

这个例子里最要紧的一点：前十四个月他做的所有努力都指向「表现得更好，这样机会来了就是我的」——而在挂起里，这条通道根本没有开。他消耗的不是能力，是那五条消耗里的每一条。

十九、三个场合的现成用法

职场。 最典型的场合。核心是那三个事实问题和自己设的日子。一条补充：**如果你在管人，第一条纪律（先安到期日，哪怕是坏消息的日子）几乎是零成本的，而它能立刻把一批人从中间那一格里放出来。**

学业与科研。 「再做一年看看」「等这个数据出来再说」是这个领域的标准广播。可用的是第十三章那套小周期：**承认大日子给不了，然后定一个固定的、不管有没有消息都要开的复查节奏，并给一个次级到期日。**

亲密关系。 「以后再说」「等我们稳定下来」。这一场最难，因为要一个日子会显得像逼迫。**可行的说法是把它变成事实问题：不问「你什么时候决定」，问「你觉得需要具备哪几个条件」。** 条件说得出来，事情就从挂起变成了保育；条件说不出来，那个答案本身也已经是答案了。

二十、七个常被问到的问题

问：我要一个到期日，会不会显得咄咄逼人？ 答：会，如果你要的是承诺。**所以不要问「什么时候能定」，问那三个事实问题。** 事实问题几乎不带对抗性，而且对方很难用广播打发。

问：如果我问了，对方生气了怎么办？ 答：那本身是一个很有价值的读数。一个正常的、条件确实不成熟的处境，是经得起事实问题的——因为答案本来就存在，只是没人问过。

问：自己设的日子到了，我还是舍不得走，怎么办？ 答：允许自己续一次，但**必须写下续的理由**，而且只允许一次。如果理由写出来是“再等等看”，那这个理由本身就是第五章那句广播——只不过这次是你自己播给自己听的。

问：我给不了下属到期日，说了会不会失信？ 答：「我不知道什么时候能定，我不骗你」这句话不失信，它是最高级别的诚实。失信的是「快了」。

问：怎么判断我是在耐心，还是在挂起？ 答：一句话：**这段时间有没有一个头？头由谁定？** 你能说出一个具体日子和到期后的动作，那是耐心；说不出，那是挂起。

问：那些在挂起里待了很多年、后来真的等到了的人呢？ 答：确实存在，而且他们的经历是真的。但这不构成对这套东西的反驳——它说的是这种处境的消耗结构，不是它一定没有结果。而且要注意第四章第五条：**等到了的人，往往也带着一身只在那里有用的本事。**

问：这套东西自己有没有到期日？ 答：母文自己认下了这一点——一个可以无限生产新判断、而没有任何一篇有到期日的栏目，本身就是一台挂起机器。所以它给自己写死了一个赌注和一个年份。同样的要求也适用于你：**如果你打算用这套东西，给自己定一个日子，到期回来看一次它有没有用。**

二十之一、把它用在自己身上：一次十五分钟的清点

一个今晚就能做完的动作。

第一步，列出你现在正在等的所有事。

不限于工作。包括：等一个答复、等一件事情有个说法、等某个人改变、等条件成熟、等一个可能的机会。通常列出来会比你以为的多。

第二步，对每一件填一栏：这件事有没有一个我说得出的日子？

说得出具体的日子 → 划掉，那不是挂起。说不出的 → 留下。

第三步，对留下的每一件，问一句：这个日子由谁定？

由我自己定 → 那就定一个，今天定。由别人定，而且我从没问过那三个事实问题 → **这是你最该动手的地方**。由别人定，我问过，得到的全是「看情况」→ 确认在挂起里。

第四步，从确认在挂起里的那些事里，挑最耗人的一件，做两件事：

给自己设一个日子（具体日期+到期后的具体动作+写下来）。

开始分两栏记（事实／希望）。

第五步，接受一个结果：你可能什么都改变不了。

这套东西不承诺你能拿到那个机会。它只承诺一件事：**你这段时间会有一个头**，而有头和没头，是两种完全不同的消耗。

这个清点每半年做一次。半年是一个合适的周期，因为它足够长到让挂起显形，又足够短到还来得及。

二十之二、四个场景的快答

场景一：我等的那个人只是还没想好，逼他会不会毁掉关系？先分辨：他自己知道在等什么条件吗？**说得出口的，那是他在做判断，不是挂起**——那种情况该给他时间。说不出条件、只反复说「以后再说」的，那多半连他自己也在挂着。**问条件不问日期，是这一场唯一不伤人的问法。**

场景二：我手下有几个人等着晋升，名额确实没有，我能做什么？第十二章第一条和第十三章。「**今年没有名额，明年三月我们再谈一次，我现在不能保证明年一定有**」——这句话比任何鼓励都仁慈，因为它同时给了坏消息、给了日子，还没有给假希望。**你给不了名额，但你给得了日子。**

场景三：我已经等了很久，现在走掉觉得亏。这就是第四章第三条那道闸，而且它是自动的、只会越来越紧。唯一有效的处置是：**不要用"已经投入了多少"来做决定，用"从今天算起还要投入多少、能换到什么"来做决定。**前一种算法在挂起里永远得出「再等等」。

场景四：我说不清自己是不是在挂起，感觉又累又说不出为什么。这正是第六章那件事——**你本来就判断不了。**别靠感觉，去做第二十之一那个十五分钟的清点，然后去问那三个事实问题。**答案不在你的感受里，在那三个问题的回答里。**

二十一、一页纸操作卡

一句话总纲：最耗人的不是走投无路，是**永远还能再等一次**——而真正的燃料是那句信息量为零、希望值极高的「快了」。

三问（判处境）

谁在判？／**有没有推不动的到期日？**／判完后果落在谁身上？

不能靠体感判——三种处境在里面是同一种感觉

第二问要靠三个事实问题去问，不要去要承诺

上一次是什么时候做的决定？

需要具备哪几个条件？

条件到某个时间还不具备，会怎么处理？

正在等的人，三件事1. 去问那三个事实问题（要事实，不要承诺）2. **给自己设一个自己说了算的日子**：具体日期+到期后的具体动作+写下来+告诉一个人3. 把**希望**和**事实**分两栏记，三个月后看对比

管人的，五条纪律

先安到期日，**哪怕是个坏消息的日子**

让后果落回本人

把希望和信息分开说（「我现在没有新消息」是一句完整的话）

给不了大到期日 → **切小周期**：承认给不了+固定节奏（不管有没有消息都开）+只交付事实和条件+一个次级到期日

让走掉的人体面地回来说话

四条红线

别人为制造绝境（不可设计、代价不可控）

别用「重建控制感」去帮挂起里的人（那是另一种处境的药）

别用希望代替信息

别拿它去否定一切耐心——**判别只有一句：有没有头，头由谁定**

最后一句：你要不到对方的到期日，**但你可以给自己定一个**——这是把第二问从别人手里拿回来的唯一办法。

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：《挂着：为什么最耗人的不是走投无路，而是永远还能再等一次》。

母文同样备有三种读法：网页长文·在线 PDF·下载 PDF。