那瓶不知道干什么用的调料

上卷用提纯硅、过敏、拆掉的路边摊这些日常场面，把「是不是杂质由谁说了算」讲透；下卷把它落成一套清除前的体检流程——判类型、选做法、留观察、防重排。

作者 王德生 + Claude · 约 9094 字 · 13 页 · 三种读法 · 母文《谁说它是杂质》

提 要

母文的判断是：「**是不是杂质」不是那样东西的属性，是一次身份分配的结果**；分配者有三种，对应三种完全不同的「清除」——规格授予（照外部规格书判，清除是纯减法，越彻底越好）、遭遇授予（系统自己在碰撞中学出来，清掉它的同时清掉了校准材料）、位置授予（身份由所在位置决定，清除必然是重排，位置不会空着）。这一篇上卷用提纯与掺杂、免疫与过敏、拆掉的路边摊这些场面把三类讲清，并解释一件最要命的事：三类里最不该做的那两次清除，在当期成绩单上和第一类一模一样、甚至更好看。下卷把它变成流程：清除之前怎么三问定类、三类各自该怎么做、顶上来的那个东西怎么盯、以及怎么把「观察」写成一栏能交上去的东西——因为凡是交不上去的做法，都活不过第一次赶进度。

一、从一瓶调料说起

你收拾厨房，看见柜子深处有一瓶调料，落着灰，你想不起它是干什么用的。

你有两个选择：扔掉，或者放回去。

扔掉的理由很充分：不知道干什么用的东西留着占地方。放回去的理由说不出口：万一呢。

多数人会扔。而扔掉之后，这件事就永远不会再被提起了——因为你不会记得自己扔了什么，也不会知道半年后那道你做不好的菜，缺的正是它。

这个小场面里藏着一整篇文章。清除是一个有明确完成时刻的动作：扔了就是扔了，柜子当场变整齐，成绩立刻可见。而「留着看看」这个动作没有完成时刻、没有可数的成绩、当期看不出任何好处。

所以在任何要交代的场合，清除都会赢。 这一条贯穿全文。

二、最贵的提纯，是为了精确地把杂质加回去

先看一个极端的正面例子。

做芯片的硅，要提纯到十一个九——也就是纯度百分之九十九点九九九九九九九九九。这是人类工业里最极致的提纯之一，成本极高。

然后呢？然后往里面按十亿分之几的比例，精确地掺进硼或者磷。

也就是说，**最贵的提纯，是为了让后面那次掺杂精确可控**。硼在这里不是脏东西，它是让硅能干活的东西。

这个例子说明了一件事：在这个系统里，「什么是杂质」由一份外部的规格书说了算。规格书写着要什么、不要什么，写得清清楚楚。凡不在规格书上的，就是杂质；清掉它，就是纯粹的减法，**清得越彻底越好，没有任何副作用**。

母文把这一类叫**规格授予**。

它的成立条件很硬：**将来要面对的所有情况，事先可以列全**。 芯片工厂知道这块硅要干什么，所以规格书写得出来。

记住这个条件，因为下面两类，都是这个条件不成立的地方。

三、太干净的孩子，为什么更容易过敏

第二个场面，跟第一个正好相反。

免疫系统的工作是分辨敌我。但它出厂时不带一份名单，它得靠碰。碰到花粉、灰尘、各种无害的东西，一次次碰，慢慢学会「这个不是敌人」。

它的判断标准不是被写进去的，是在碰撞中长出来的。

于是有了一个反常识的观察：环境过分洁净的孩子，过敏和自身免疫的比例更高。

请注意这里最容易讲错的一步。通俗的说法是「太干净免疫力差」，好像这些孩子会更容易被病菌击倒。**实际观察到的不是这个**。 观察到的是过敏——也就是**把无害的东西当成了敌人**。

所以太干净的后果不是变弱，是误判。 这两件事的可检验预测完全不同，混为一谈就用错了药。

母文把这一类叫**遭遇授予**：身份不是照单子判的，是系统自己在一次次碰撞中学出来的。

在这类系统里，清除有一个隐蔽的代价：**你清掉的那些「无害的杂质」，恰恰是它用来校准判断标准的材料**。 清得越干净，它越没有东西可以拿来练习分辨，于是分辨力越差。

而且这件事有一个补不上的地方：**后来按设计补回去的东西，替代不了当初那些未经设计的接触**。 因为它要练的正是「面对没安排过的东西怎么办」。

四、拆掉路边摊之后，那个位置站着谁

第三个场面最日常。

一条街上有几个路边摊，占道、油烟、不好管。有一天清掉了，街道立刻整齐，成绩看得见。

半年后你会发现，同一段路边站满了外卖电动车，一样占道，一样不好管，而且比摊子更难处理——因为它们没有摊主、没有营业执照、随时能走。

那个位置没有空着。 位置从来不会空着。

母文把这一类叫**位置授予**：一样东西的好坏，不是它自己的属性，取决于它在哪儿、周围有什么。同一个位置上，清掉一个，就会有另一个顶上来。

医学里有个更精确的例子：胃里的某种细菌，在胃这个位置上是麻烦，在食管与胃交界那一带，作用可能反过来。同一种东西，两个位置，两个符号。

所以在这一类里，「清除」这个词本身就是误导——发生的从来不是减法，是一次重排。

而重排最要命的地方在第四章要讲的那一笔上。

五、顶上来的那个，还没有名字

这是母文最狠的一笔，也是最值得记住的一句：

> **顶上来的那个会继承被清掉那个的功能，而它还没有名字。**

路边摊有名字：摊主、摊位、管理办法、罚款条例。整套语言都是为它准备的。

外卖电动车顶上来的时候，这套语言不好使了。它不叫摊，管不了，罚不着，连该归哪个部门都要吵一阵。

于是每一轮成功的清除，都让下一轮的问题更难被识别。

请注意这句话的可怕之处：这不是「清得不够彻底」造成的，**恰恰是清得彻底的后果**。你清掉的是那个有名字、有条例、有人管的版本；剩下的那个位置，会被一个更没名字的东西占住。

同样的机制在别处：

团队里那个总爱唱反调的人被调走了，会议变顺畅了；一年后没人再提反对意见，而「**大家都很配合**」**是没有名字的**。

一条老规矩被取消了，流程变短了；后来那个位置被「看领导脸色」占住了，而这个东西写不进任何文件。

所以一个组织连续治理十年之后，常常会有一种奇怪的感觉：每件事都处理得很好，但整体越来越说不清哪里不对。**说不清，正是这台机器工作的证据**。

六、三次清除，当期成绩单一模一样

现在把最要命的那件事摆出来。

设想三件事同时发生在一家医院里：

第一件：换掉了一个总是延迟交货的耗材供应商。**第二件**：规定所有拿不准的病例，年轻医生一律转给上级。**第三件**：把那个总在会上提反对意见的人调去了别的科室。

三件事都做了。**当期看，三件都是成功的**：交货准时了、误诊率下降了、会议效率提高了。报表上三条都是绿的，甚至第二、第三条更好看。

差别在验收之后：

第一件是规格型——供应商的合格标准可以事先列全，换掉就是纯收益，**没有后账**。

第二件是遭遇型——年轻医生要靠一次次「拿不准然后自己判断」来长出分辨力，你把这些机会全清掉了。三年后他们仍然拿不准，而现在没人有时间替他们判断了。**账在三年后**。

第三件是位置型——那个位置会被别的东西占住，通常是沉默。**账在环境变化的那一天：需要有人说「这事不对」的时候，没有人开口，而且没有人觉得自己失职**。

三件事的当期读数没有任何差别。这就是为什么这类错误会一犯再犯：它在犯的时候完全没有反馈。

七、错配不是认知问题，是交代结构问题

为什么明知有三类，人还是会用同一套办法处理？

母文给的解释不是「大家不懂」，而是一个更硬的东西：

清除有完成时刻、有可数的成绩、当期可见；观察方案三样全无。

你可以在周报上写「本月清理了十七项冗余流程」。你没法在周报上写「本月我留着没动那十七项，正在观察」。前者是成绩，后者是不作为。

于是在任何需要向上交代的场合，清除必胜。**不是因为清除更对，是因为它更好写。**

这一条同时划定了一个很实际的边界：

> **凡是不能被写成一栏交上去的做法，都活不过第一次赶进度。**

所以下卷所有的做法都会写成同一种形状：**加一栏、写进方案、记录下来。**不是为了官僚，是为了让它能在有交代压力的地方活下去。

八、三问：这一次清除，属于哪一类

把三类变成可以当场问的三个问题。

问题一：将来要面对的情况，事先能不能列全？能 → 规格型。清，越彻底越好。不能 → 往下走。

问题二：这个系统需不需要在运行中不断修正自己的判断标准？需要 → 遭遇型。你清掉的东西里，有一部分是它的校准材料。不需要 → 往下走。

问题三：这样东西的作用，取不取决于它周围有什么？取决于 → 位置型。清除必然是重排，得先问位置会被谁填。

一个更快的粗筛，母文给的，特别好用：

翻一翻过去两三年发生的意外，逐条问一句——**当初在清单上吗？**

如果一大半都不在，那你手上这个系统，几乎肯定不是规格型。

这个粗筛之所以有效，是因为人对自己系统的分类判断，几乎总比实际乐观一格。我们都倾向于认为「我们这儿的情况是可以列清楚的」。

九、三类常常叠在同一件事上

现实里没有纯粹的一类。一家医院同时有三层：

规格层——器械清点、药物换算、消毒流程。这些必须写死，越标准越好，任何「留点弹性」的说法在这一层都是有害的。

遭遇层——年轻医生的判断力、护士对病人状态变化的敏感、团队对异常的反应。这一层靠碰出来，清得太干净就长不出来。

位置层——科室之间的协作方式、谁在什么时候说话、非正式的求助路径。这一层清一个就顶上来一个。

母文有一句总结值得抄下来：

> **大多数管理灾难不是用错了办法，是用对了办法但用错了层。**

十、混层的三种错，各有各的样子

第一种，把遭遇型当规格型。 表现是规程越写越细，试图把每种情况都写进去。结果是：文件很厚，遇到没写过的情况时没有人会处理。**识别信号：新人只会照着做，一旦超出手册就完全停住。**

第二种，把位置型当规格型。 表现是只处理能被计量的那一方。因为位置型里两边常常一边可量、一边不可量，而**可计量的一方总是赢**。结果是清掉了可量的那个，顶上来一个不可量的。**识别信号：治理越多，能说清的问题越少。**

第三种，把规格型当位置型。 少见，但危险。表现是给一个本该清掉的东西找一套「它其实在起某种作用」的说法，而且这套说法听起来比「清掉它」更有智慧。**识别法：让他说出「它在哪个具体位置、起什么具体作用」。说不出具体的，就是在拖延。**

十一、反过来也一样：加，也是重排

这一条母文自己承认没写够，但它很实用。

我们总以为重排是「清掉」造成的。其实**加进来一样东西，同样是一次重排，而且更难追查——因为它什么也没删。**

一个新流程加上去，什么都没取消，但它占满了原来「顺路说一句」的那段时间；一个新会议加上去，占掉了原来大家在走廊上碰头的那半小时；一套新工具加上去，占掉了原来打电话确认的那个动作。

没有任何一条记录会显示「顺路说一句」消失了，因为它从来没有被写进任何文件。

所以问「这次改动清掉了什么」的时候，也要问一句：**这次加进来的东西，占住了原来什么的位置？**

十一之一、三类之间会互相转化，而且方向不对称

母文自己承认没写时间这一层，但它在实践里很要紧。

规格型会变成遭遇型。 一个原本能把情况列全的系统，环境一复杂就不行了。工厂只做一种产品时，合格标准写得死死的；开始接小批量定制之后，规格书上没写过的情况一个月能碰上几十次。**这时候规格书还在，人们还照着它办，而实际上系统早就换了类。** 这是最常见的一种错配来源——不是判错了，是判对过，然后世界变了。

遭遇型会被人为压成规格型。 一个靠分辨力吃饭的岗位，出过几次事之后，通常的处置是把处理办法写成规程。写一次没问题，写十次之后，这个岗位就只剩执行了。**每一次都是合理的，加起来是一次换类。**

位置型几乎不会自己变。 只要那个位置还在，重排的性质就不会变。

方向不对称的后果是： 系统会单向地从「需要判断」滑向「照章办事」，而且每一步都有充分理由。所以定期重新定类不是形式主义——**它是唯一能发现自己已经滑过去了的动作。**

判断有没有滑过去，还是那个粗筛：过去两三年的意外，有多少当初在清单上。**这个数字连续两年下降，说明规程在起作用；连续两年上升，说明你已经不在原来那一类了。**

十一之二、一个反例：有些清除必须一次做完

分批清是位置型的保命做法，但它有例外，不说清楚会害人。

当那样东西正在造成持续伤害时，分批清是错的。

一个持续泄漏的管道、一个正在伤害同事的人、一个每天都在出错的流程——这些不能「先清一半看半年」。**在这些场合，位置型的分析仍然成立（那个位置确实会被别的东西填上），但它不构成推迟的理由。**

正确的做法是把两件事拆开做：**该停的立刻停，同时把「谁会填这个位置」写下来并设回看时点。**

这两件事完全可以同时进行，而人们常常误以为只能二选一。选了「立刻清」就不再思考重排，选了「慢慢来」就放任伤害继续——两种都是把两个独立的问题绑在了一起。

一句判据：分批的理由必须是「为了看清重排」，不能是「为了拖延决定」。 分不清自己在做哪一件时，问一句：我有没有一个具体的观察对象和一个具体的日期？两样都有，是前者；只有「再看看」，是后者。

// 下卷 · 清除之前该做的事

十二、问题一：我要清掉一样东西，第一步做什么

第一步不是评估它有没有用，是**定类型**。因为三类的做法完全不同，定错类，后面全错。

流程（十分钟）：

第一步，写下这次要清掉的具体对象。 不要写「冗余流程」，要写「XX 表单的第三次签字」。抽象对象没法定类。

第二步，跑上面那三问。 能不能列全／要不要在运行中修正判断标准／作用取不取决于周围。

第三步，跑那个粗筛。 翻过去两三年的意外，看有多少当初在清单上。

第四步，写下结论和理由，一句话。 「这是位置型，因为它的作用取决于旁边那个岗位在不在。」

为什么必须写下来： 因为半年后如果出了事，你需要知道当初判成了哪一类、判错在哪儿。**不写，这个系统就永远学不会分类。**

一个提醒： 如果三问都答不上来，那默认按位置型处理——**因为它是三类里唯一「先做半件事」也不会错的**（见第十五章的分批清）。

十三、问题二：规格型该怎么清

判成规格型，事情就简单了。这一类的做法只有三条，而且都很老实。

第一条：清，别犹豫，越彻底越好。 这一类里的谨慎是有害的。留一点弹性、留一点余地、「万一呢」，全是给自己找麻烦。规格书上没有的东西，留着就是纯成本。

第二条：定期审规格书，而且要往里收，不要往外扩。 这一条最容易做反。规格书用久了，人们会不断往里加条目——每出一次事就加一条。**结果是它慢慢变成一份没人读得完的清单，而清单越长，它作为规格书的作用越弱。**

审的方法：每年拿出来，逐条问「这一条如果去掉，会发生什么具体的坏事」。说不出具体坏事的，删掉。

第三条：定期确认它还是规格型。 世界会变。一个原本能列全的系统，在环境变复杂之后可能已经不是了。判据还是那个粗筛：**过去两三年的意外，有多少不在清单上。** 超过一半，就该重新定类。

十四、问题三：遭遇型该怎么办

这一类最反直觉，做法也最难在组织里活下去。三条：

第一条：留一批未经设计的输入。

具体怎么做，看场合：

带新人：留一部分**没有标准答案**的活给他，你不预先讲解，让他自己撞。

客服／一线：留一条**不走脚本**的通道，专门接那些不属于任何分类的问题。

系统／模型：留一部分**不做清洗**的真实数据用于校验。

关键在「未经设计」四个字。 你专门设计出来的「练习题」不管用，因为它已经被你分好类了——而要练的正是「面对没分过类的东西怎么办」。

第二条：把「这次反应过度了」读成校准材料不足，而不是读成能力不行。

一个新人对一件小事反应过度，通常的处理是提醒他别大惊小怪。这个处理会让他下次什么都不说。正确的读法是：**他还没碰够，所以分不出轻重。** 处理办法是让他多碰，不是让他少说。

第三条：允许无害的异常存在。

不是所有不合规的东西都要处理。一个团队里那些无伤大雅的怪习惯、一个流程里那些没人遵守但也没出事的条款、一个系统里那些说不清用途但一直安静待着的东西——**它们是分辨力的原料。**

判断标准很朴素：**它有没有造成过具体的损害？** 没有，就先留着。

十五、问题四：位置型该怎么办

这一类的做法核心只有一句：**先问位置会被谁填。**

四条可执行的：

第一条：把「这个位置会被谁填」写进决定要不要做的那一页。

注意是「决定要不要做的那一页」，不是事后的复盘文档。这一栏必须在动手之前存在，否则它永远不会被填。

写法很简单，一句话：「清掉 X 之后，X 现在占着的这个位置，我预计会被 Y 填上。」预测错了没关系——**重要的是半年后有一句话可以回头对照。**

第二条：留观察窗口。

清完之后设一个明确的时点（一个季度、半年），到点专门回来看一次：那个位置现在站着什么？它有名字吗？归谁管？

没有这个时点，就没有人会回来看，因为清除的成绩当期已经结算完了。

第三条：分批清，不要一次清完。

先清一半，看半年。这一条是三类里最保命的做法，因为它让重排的效果暴露出来，而代价只有一半。

第四条：给顶上来的那个东西起个名字。

这是最容易被跳过、也最关键的一步。前面说过，顶上来的东西没有名字，所以管不了。你能做的第一件事就是**给它一个名字，写进你们的语言里**——哪怕是个土名字。

「大家都很配合」这个状态，一旦被命名为「没人提反对意见」，它就重新变得可讨论了。

十六、问题五：怎么把「观察」写成一栏交上去

这一章是让上面所有做法能活下去的关键。

因为观察在结构上是弱势的：它没有完成时刻、没有可数成绩、当期不可见。 所以必须给它做一个能被交代的外壳。

三个具体做法：

做法一：把它做成「一栏」，而不是一个项目。

在现有的改动方案模板里加两行：

本次清掉的东西，属于哪一类（规格／遭遇／位置），一句话理由。

如果是位置型：这个位置我预计会被什么填上。

两行，写完不超过两分钟。加在已有的模板里，不新设流程——**新设流程一定会被砍，加两行不会。**

做法二：把观察做成一个有日期的动作。

不写「持续关注」，写「三月十五日回看一次这一栏」。有日期的事项能进日程，能被追踪，能交代；「持续关注」不能。

做法三：明确这一栏不进考核。

这一条必须写死。一旦这一栏进了考核，人们就会开始把预测写得漂亮、把回看写成「一切正常」。**它的价值恰恰在于允许写「我预测错了」。**

十七、一张对照表：三类的做法与代价

把三类并排列出来，可以直接贴在墙上。

规格型

判据：将来的情况能事先列全

做法：清，越彻底越好；定期审规格书且往里收

代价：几乎没有。这一类里的犹豫才是成本

典型场合：器械清点、药品换算、财务对账、安全红线

遭遇型

判据：需要在运行中不断修正判断标准

做法：留未经设计的输入；把「反应过度」读成碰得不够；允许无害异常

代价：短期看起来更乱，指标更难看

典型场合：新人培养、一线判断力、异常识别、任何靠分辨力吃饭的事

位置型

判据：作用取决于周围有什么

做法：先写「谁会填这个位置」；留观察窗口；分批清；给顶上来的东西起名字

代价：慢，而且要顶住「为什么不一次做完」的压力

典型场合：组织结构调整、规则取消、人员调动、治理类改动

十八、四类不适用：什么时候别用这套东西

第一，紧急高危场合，一律按规格型办。

火灾、急救、事故现场，没有时间做分类。**而且在这类场合引入这套框架，会给「先别动」提供一个听起来很聪明的理由**——这是它最危险的用法。

第二，有些东西在任何位置上都是坏的。

不是所有东西都值得留。检验方法：**你找得出它起正面作用的一个具体位置吗？** 找不出，那它就是该清的。

第三，这不是「保留落后」的理由。

检验方法很简单，而且很扎人：**你现在是在为它辩护，还是在为清掉之后做准备？** 前者是拖延，后者才是这套框架的用法。一个真正在用这套框架的人，会同时说出「它该清」和「清完之后我们要盯住什么」。

第四，三类判别本身可能判错。

判错了怎么知道？看意外的来源。**如果后来出的问题，全都出在你判成「不重要」的那一侧，那就是分类判错了。**

十九、五种典型失败

失败一：把它当成不做事的挡箭牌。 「这可能是位置型，我们再看看」——然后永远看下去。**处置：位置型的做法是分批清＋留观察，不是不清。** 说不出观察时点的，就是在拖延。

失败二：把三类拿去给人贴标签。 「他是遭遇型的人」——这句话没有意义。**三类分的是系统和动作，不是人。**

失败三：加了「谁会填这个位置」那一栏，但从来不回看。 这是最普遍的失败。**处置：那一栏必须带日期，且日期要进日程。**

失败四：把「留未经设计的输入」做成了放任。 留不等于不管。留的是无害的异常，不是有害的违规。**判据始终是：它有没有造成过具体的损害。**

失败五：三类只用了一类。 多数人读完这套东西，只记住了自己最有感觉的那一类，然后拿它套所有事。**处置：每次动手前老老实实跑一遍三问，十分钟。**

二十、给个人的一条：想清掉什么，先说出它占着什么位置

最后给一条不需要任何组织配合、今天就能用的。

你想戒掉一个习惯、砍掉一项开销、断掉一段关系、取消一件每周都要做但看起来没用的事。

动手之前，先回答一句：它现在占着什么位置？

那个每周浪费两小时的聚会，占着「唯一一次不谈工作的时间」这个位置。那个你觉得低效的例会，占着「不熟的人唯一会碰面」这个位置。那个你想戒掉的睡前刷手机，占着「一天里唯一没有人要求你干什么」这个位置。

如果说得出它占着什么位置，那就在清掉它的同时安排别的东西去占那个位置。如果说不出，那就先清一半，看半年。

这条规则的全部价值在于：它把「要不要清」这个吵不出结果的问题，换成了「清完之后那儿站着谁」这个可以观察的问题。

二十一、走完一遍：一次真实尺度的改动

把整套流程放在一件具体的事上跑一遍。

场景： 一个团队有个延续多年的周五复盘会，两小时，越开越形式化。新来的负责人想砍掉它。

第一步，写下具体对象。 不是「砍掉低效会议」，是「取消周五下午两小时的全员复盘会」。

第二步，三问定类。将来的情况能列全吗？——不能，团队要处理的问题一直在变。需要在运行中修正判断标准吗？——需要。作用取决于周围有什么吗？——取决于。这个会是目前唯一一个跨组的人会同时在场的场合。**判定：位置型为主，兼有遭遇型。**

第三步，粗筛验证。 翻过去两年的意外，有多少当初在清单上？——大部分不在。**确认不是规格型。**

第四步，写「谁会填这个位置」。 「取消之后，跨组同步会转到各自的一对一沟通里，我预计信息传递变慢、并且某些边界问题会没有人提。」

第五步，分批清。 不取消，先改成一小时、每两周一次，观察一个季度。

第六步，设观察时点。 「十月十日回看：跨组的问题现在在哪儿被提出来？还是根本没被提出来？」

第七步，到期回看，给顶上来的东西起名。 三个月后发现：跨组的问题确实没人提了，而大家都觉得「现在效率高多了」。**给这个状态起个名字——「边界问题无人认领」**——写进团队的语言里。

注意这个例子里最要紧的一点： 最后的结论可能仍然是「那个会该砍」。**这套流程不阻止你做事，它只是让你在做完之后知道该盯哪儿。**

二十二、三个行当的现成用法

产品与技术。 删掉一段没人看得懂的老代码之前，先问它占着什么位置。位置型的典型信号是：删掉之后另一处开始出现奇怪的补丁。做法：分批删、留开关、设回看时点。

教育与带人。 「把不必要的困难都去掉，让学生更高效」——这是典型的把遭遇型当规格型处理。学生的判断力靠碰出来，你把所有没标准答案的东西清掉，剩下的全是可以照做的，于是他只会照做。做法：**留一部分你不讲解的东西。**

治理与管理。 每一次「专项整治」都要问一句：这个位置会被谁填。位置型在治理领域是主流而不是例外，而治理的成绩单又恰恰只记录清除量。做法：把「谁会填」写进立项那一页，且明文不进考核。

二十三、五个常被问到的问题

问：分类要花多少时间？答：十分钟。如果超过十分钟还定不下来，按位置型处理——它的做法（分批＋观察）在三类里都不会造成大错。

问：我判成遭遇型，但上级要求马上清干净，怎么办？答：别去争「要不要清」，去争「分几批清」。**「分批」是唯一一个既能交代、又能保住观察窗口的说法。**

问：留观察窗口会不会显得优柔寡断？答：会，如果你说的是「再看看」。不会，如果你说的是「先清一半，十月十日回看这三项指标」。**带日期和对象的观察，在任何组织里都读作负责任，不读作犹豫。**

问：怎么说服别人这不是保守？答：不要说服，直接问那个粗筛问题：**过去两三年的意外，有几件当初在清单上？**这个问题的答案通常会自己说话。

问：如果我判错类了，代价有多大？答：把规格型判成位置型，代价是慢一点、多一道手续。把位置型判成规格型，代价是几年后一个没有名字、没人管的问题。**两个方向的代价严重不对称，所以拿不准时往位置型那边靠。**

二十三之一、个人生活里的三类

这套东西在个人层面同样成立，而且更容易检验，因为反馈周期短。

你身上的规格型：　那些明确该断的东西——欠着不还的账、拖着不处理的体检、明知有害的习惯。**这一类里的犹豫全是成本。**它们的特点是：你说得清清掉之后会好在哪儿，也想不出它占着什么位置。清就完了。

你身上的遭遇型：　你的判断力、品味、对人的分辨力。这些不是学来的，是碰出来的。**所以「把所有麻烦事都外包掉、把所有决定都交给更懂的人」这种活法，短期极舒服，长期会把这一层清空。**　保住它的做法就是那三条：留一些自己撞的事、别把「我反应过度了」当成缺点、允许生活里有些说不清用途的东西存在。

你身上的位置型：　那些看起来无用、其实占着某个位置的东西。每周那个你觉得浪费时间的聚会、那个低效的例会、那个睡前刷手机的半小时。

对第三类，唯一的做法是先说出它占着什么位置。　说得出，就在清掉的同时安排别的去占；说不出，就先清一半看半年。

最实用的一条自查：　你上一次成功戒掉一个习惯之后，那段时间被什么占住了？如果答不上来，那多半是被一个你还没注意到的东西占住了——而它现在没有名字。

二十三之二、说给正在被当成杂质的人

这一章调转方向，因为读者里总有人正站在被清除的那一边。

你可能是团队里那个总在会上提反对意见的人；可能是流程里那个"效率低"的环节；可能是那个每次都要多问一句的人。你能感觉到风向：大家都很客气，但你知道自己在名单上。

这套东西能给你的，不是安慰，是两句可以说出口的话。

第一句：说出你占着的那个具体位置。　不要说「我觉得我还是有价值的」——这句话不指向任何可查证的东西。要说：「我现在占着的是『有人会当场说这事不对』这个位置。如果我不在，这个位置会被沉默占住，而沉默不会有人报上来。」

具体的位置陈述，是唯一能进入决策讨论的说法。泛泛的价值主张进不去。

第二句：帮他们把回看时点定下来。 「你们清掉这一块之后，能不能三个月后回头看一眼：那些边界上的问题，现在是谁在提？」

这句话的好处是它不对抗。 它不要求任何人改变决定，只要求留一个观察。而一旦这个观察存在，重排的效果就有机会被看见。

一条诚实的提醒： 这两句话不保证你留下来。母文那条判断说的是清除的性质，不是清除的对错。**有些位置确实该被重排，包括你的。** 这套东西真正能给你的，是让你不必把一次组织决定读成对你个人的判决。

二十三之三、这套东西自己的毛病

最后交代它的三个漏洞，因为不交代的框架用起来更危险。

第一，三类的界线远比写出来的模糊。 它是一条连续谱，不是三个格子。绝大多数真实的东西同时带着三类的成分，只是比重不同。**所以三问的产出不该是一个标签，而是一个比重判断。**

第二，本文几乎只谈"清"，没怎么谈"加"。 而现实里大多数重排来自增加。原因很实在：**减法有对象，加法没有，而有对象的东西好写。** 第十一章补了一点，但那一层远没被处理完。

第三，也是最麻烦的一条：现实里的清除几乎从来不是一个动作。 它是一连串小决定的累积——这次少签一个字、那次简化一格表单、下次合并两个岗位。而本文所有的做法都假设存在一个可以被安上流程的明确时刻。

没有那个时刻的时候，怎么办？ 老实说，没有好答案。能做的只有一件事：**把粗筛做成定期动作。** 不等某次清除发生，而是每半年翻一次过去的意外清单，看那个比例在往哪个方向走。它测不出是哪一次决定造成的，但它测得出方向。

二十四、一页纸操作卡

一句话总纲： 「是不是杂质」不是它的属性，是**谁在判**——判的人不同，清除就是三件完全不同的事。

三问定类（十分钟）

将来的情况能事先列全吗？ → 能：规格型

需要在运行中修正判断标准吗？ → 需要：遭遇型

作用取决于周围有什么吗？ → 取决于：位置型

粗筛：翻过去两三年的意外，有多少当初在清单上

规格型

清，越彻底越好；定期审规格书并往里收

定期确认它还是规格型

遭遇型

留一批未经设计的输入（不是练习题）

「反应过度」＝碰得不够，不是能力不行

允许无害的异常（判据：有没有造成具体损害）

位置型

动手前写一句「这个位置我预计会被谁填」

设一个带日期的回看时点

分批清，先清一半看半年

给顶上来的东西起个名字

让它活下去

做成模板里的两行，不新设流程

观察要有日期，不写「持续关注」

这一栏明文不进考核

四条不适用

紧急高危按规格型／有些东西在任何位置都是坏的／不是保留落后的理由／分类本身可能错（看意外出在哪一侧）

最后一句： 清除有完成时刻、有成绩、当期可见；观察三样全无。**所以永远是清除赢——除非你事先给观察留了一栏。**

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：《谁说它是杂质》。

母文同样备有三种读法：网页长文 · 在线 PDF · 下载 PDF。