

# 礼单上写得下三百块，写不下他跑的那两趟

上卷用礼单、多坐的五分钟、写进合同的"服务意识"这些日常场面，把「账本记不下的那一半」讲透；下卷把它落成一套保位置的工序——不要求它，但别让它无处发生。

作者 王德生 + Claude · 约 8858 字 · 13 页 · 三种读法 · 母文《账本记不下的那样东西》

## 提 要

母文的判断是：账本记得下「做了什么」，记不下「有人把自己搭进去」——**因为后者一旦被写进要求，它就不再是自愿的了**。由此展开一条三级级联，每一步都由善意驱动：先是记不下的东西因为不计分而被筛掉；接着筛子前移，把「有心」写成任职条件与评价标准；最后，连让人有心的那个位置本身被撤掉。这一篇上卷用礼单、护士多坐的五分钟、写进合同的"服务意识"这些场面把这条级联讲清，并说明为什么表彰它恰恰是杀死它最快的办法。下卷把它变成流程：怎么判断你手上这件事有没有那记不下的一半、级联走到了第几步、为什么正确的处方是「不要求它、但保住它的位置」、保位置具体该怎么做（时间余量、不排满、不写进考核、不表彰）、招聘与考核里怎么落、以及一个人待在记不下的位置上该怎么自处。

## 一、礼单

老家办喜事，门口有人记礼单。一笔一笔：某某，三百；某某，五百。清清楚楚，几十年后翻出来还能对得上。

有一个人送了两百，比别人少。但他前一天下午专门跑了一趟，帮着搬桌子；当晚又跑了一趟，因为发现酒少订了两箱。

**礼单上写着：某某，两百。**

那两趟没有地方写。不是记的人不用心，是**礼单这种东西的格子里没有这一栏**。它能记的是「给了多少」，记不了「他把自己搭进去了」。

几十年后，翻开礼单的人只会看见「两百」。

这就是整篇文章的全部内容。它讲的不是感恩，也不是人情，而是一件很具体的事：**有一类东西，账本在结构上就记不下；而记不下的东西，会按一个可预测的顺序消失。**

## 二、多坐的那五分钟

换一个场合。

护士给一位老人换完药，本来可以走了。她多坐了五分钟，听老人讲了讲他孙子的事。

这五分钟在任何一份工作记录里都不存在。护理记录上写的是「换药，完成」。工时表上写的是那个操作的标准时长。

**如果她没坐这五分钟，所有记录一模一样。**

同样的事到处都是：老师下课后多留十分钟；同事看完你的稿子顺手改了三处你没提的；师傅在交代完工序之后多说了一句「这一步你要小心，我当年在这儿栽过」。

**这些动作的共同点是：做和不做，账面上完全相同。**

我们通常把它们叫「用心」「责任心」「敬业」。这些词都不错，但它们把问题引向了品格，而母文要说的是别的东西——一个结构上的事实：账本记得下动作，记不下有人把自己搭进去。

### 三、为什么它写不进去

---

有人会说：那就加一栏嘛。

加一栏「用心程度」，一到五分，让病人打分、让学生打分、让同事打分。

**这一步一做，那样东西就没了。**

原因不复杂，但很硬：一旦「**多坐五分钟**」变成了要求，那五分钟就不再是她给的了。

它变成了工作内容的一部分，跟换药是同一种东西。她坐下来，是因为规定要坐；老人也知道她是因为规定坐的。**双方都知道**——而这一点是致命的。

那五分钟原本的全部价值，恰恰在于**它不是必须的**。她本可以走，她没走。这个「本可以不」是它唯一的成分。

**把它写进要求，等于把这个成分抽掉。剩下的动作还在，那样东西没了。**

母文这句话值得记下来：它一旦被写进要求，就不再是自愿的了。而不自愿的它，跟它本身不是同一样东西。

### 四、三级级联：一条由好人走完的路

---

最要紧的部分开始了。母文说，接下来会发生三步，而**每一步都是由善意驱动的**。

**第一步：记不下的东西被筛掉。**

因为它不计分，所以做它的人在考核里不占优势。持续几年，那些愿意搭进去的人要么调走、要么累了、要么学会了不做。

**没有人下过这个命令。**只是一个不进账本的动作，在一个按账本分配资源的地方，长期看必然萎缩。

**第二步：筛子前移，它被写成条件。**

有人发现这样不行，于是想办法把它捞回来——写进岗位说明、写进招聘要求（「要有服务意识」）、写进评价表（「关怀病人」一栏）。

**善意，而且看起来是唯一可行的办法。**但按第三章那条，这一步同时把它变成了要求，于是它的性质当场改变。

**第三步：位置被撤掉。**

这一步最隐蔽。当那件事变成一个必须完成的项目之后，它就要被排进时间、被算进工时、被优化效率。而优化的结果是：**把那五分钟压掉。**

于是最后的状态是：她不再多坐五分钟，也不再有多坐五分钟的**可能**——因为流程已经把她的时间排满了，下一个病人在门口等着。

三步走完，每一步都合理，每一步都是好人做的。

## 五、表彰它，是杀死它最快的办法

---

从第三章那条可以推出一个很违反直觉的结论，值得单独说。

一个组织发现了这类动作的价值，于是决定表彰：评「最有温度的员工」、发奖状、在大会上讲那个多坐五分钟的故事。

**这看起来是保护它，实际上是最快的一次杀死。**

因为表彰把它变成了一件**有回报的事**。而一旦有回报，它就进入了账本——不是通过考核表，是通过声誉这条更软但同样有效的通道。

接下来会发生什么，可以预测：

有人会开始**表演**多坐五分钟（而且他自己未必觉得是表演）。

真正在做的人开始**不好意思做**，因为做了会被看成想拿奖。

病人和学生开始**分不清**——而分不清恰恰取消了它的全部价值。

**它跟「表演」的唯一区别，是没有回报。你一给回报，这个区别就没了。**

这一条在个人生活里同样成立：一个人为家里默默做的事，一旦被反复表扬、被拿出去说，它会慢慢变质。**不是因为他虚荣，是因为回报一旦存在，「本可以不」这个成分就不再干净。**

## 六、为什么会被误认成「员工不敬业」

---

级联走完之后，现场看起来是什么样子？

看起来是：现在的人不如从前用心了。

而这个观察是**准确的**——那样东西确实少了。错的是归因。

**归到品格上去，处方就全错了：**加强培训、宣讲职业精神、树立典型、增加「服务意识」的考核权重。

**每一条处方，都是第二步。**而第二步恰恰是级联的推进器。所以处方越有力，那样东西消失得越快。

这就解释了一个到处可见的现象：**越是认真抓服务态度的地方，服务态度越像是装出来的。**不是抓得不对，是抓这个动作本身在改变对象。

**一句可以直接用的诊断：**如果你在一个地方看到大量「标准化的热情」——统一的问候语、规定的微笑、必须说的那句话——那说明这里的级联至少已经走到了第二步。

## 七、和一个近邻的区别：不是「指标被博弈」

---

这套东西很容易被和另一条熟悉的说法混起来：**指标一旦成为目标，就不再是好指标**，因为人会去博弈它。

**两者的分界很清楚，而且分清了才知道该用哪种药。**

那条说的是**有人博弈**：定了指标，人钻空子，把数字做上去而实质没变。它的处方是设计更难被博弈的指标、加交叉验证、加抽查。

**本篇说的完全不是这个。**在这里，没有人博弈，没有人钻空子，每个人都很诚实。

护士确实坐了五分钟，考核表上那一栏确实打了分，一切都是真的。变的不是数字的真假，是那个动作的性质。

所以反博弈的手段在这里全部无效。你把「关怀」这一栏设计得再精巧、验证得再严格，也改变不了「它现在是被要求的」这个事实——而问题恰恰只在这里。

判别口诀：如果加强验证能解决，那是博弈问题；如果加强验证之后一切数据都是真的、而那样东西仍然不见了，那就是本篇这一类。

## 八、另外几个容易混的邻居

---

再快速划开几条，因为它们各自会把人引到不同的处方上去。

「规矩越来越多，人越来越像螺丝钉」——那条讲的是理性化本身的代价，范围很大但不给判据。本篇更窄也更可操作：它只处理那一类记不下的东西，并且给出了三步级联和每一步的位置。

「为了便于管理，把复杂的东西简化成看得见的样子」——那条讲的是被看见的方式被简化了。本篇说的是有一样东西原则上不能被看见，一被看见就变质。前者是精度问题，后者是性质问题。

「给报酬反而降低了内在动力」——这一条最接近，但它讲的是动机被替换（本来为兴趣做，现在为钱做）。本篇讲的是性质被替换：即使这个人的动机完全没变，只要它被写进要求，接收的那一方就不再能把它读成馈赠。动机没变，东西变了。

「情感也成了要卖的东西」——那条关心的是从业者被要求表演情绪的代价（在从业者这一侧）。本篇关心的是那样东西还在不在（在事情这一侧）。两条可以同时成立，但处方不同。

## 九、这不是在说「不要考核」

---

必须挡住一个很有诱惑力的误读：既然一写进考核就变质，那是不是不该考核？

不是。而且这个推论会造成实实在在的伤害。

绝大多数工作内容应该被写清楚、被要求、被考核。换药的操作规范、教学的课时、交付的标准、安全的红线——这些都必须写死，越清楚越好。在这些地方讲「记不下的那一半」，是在给不负责任找理由。

母文说的是一件很窄的事：在那些已经写清楚的东西之外，还有一小块东西，它的性质决定了它不能被写进去。

处方因此也很窄，只有一句：不要求它，但保住它的位置。

「不要求」是为了不改变它的性质；「保住位置」是为了不让它无处发生。

这两件事必须同时做。只做前一件，那就是放任，它会按第一步被筛掉；只做后一件而仍然要求它，那就是第二步。

## 十、位置是什么：三样具体的东西

---

「保住位置」听起来很虚，其实很实，就三样。

第一样，时间余量。那五分钟必须有地方待。一个把每分钟都排满的流程里，什么都发生不了。余量不是效率损失，它是那样东西唯一的生存空间。

第二样，允许不做的自由。这一条最反直觉：必须允许人不做，它才可能被做。一个不允许不做的地方，做了也不算数。

第三样，接收的一方能分辨。老人要能感觉到「她本可以走」。如果所有护士都被规定要坐五分钟，那这一样就没了——不是因为她们不真诚，是因为分辨的依据被取消了。

三样缺一不可，而且它们全都是「不做什么」：不把时间排满、不把它写成必须、不把它标准化。

这就带来下卷最大的难题：在一个只能奖励「做了什么」的地方，怎么把「不做什么」执行下去。

## 十之一、为什么这些年感觉它到处都在消失

---

这个结构一直存在，但这几年确实紧了，原因有三条，都能核对。

第一，可记录的范围在急剧扩大。从前很多事根本没法记：谁在什么时候做了什么、花了多久、效果如何。现在几乎都能记。这本身是好事，但它有一个副作用——当九成的事都能被记下来时，剩下那一成会显得格外像“没有产出”。

从前那五分钟藏在一片模糊里，没人算得清；现在其他每一分钟都被算清了，只有它是空的，于是它变得格外扎眼，格外容易被优化掉。

第二，效率工具让排满变得容易。排班、调度、工单、自动分配——这些工具的默认目标就是消除空隙。而空隙正是那样东西唯一的住处。没有人下令消灭它，是排程算法顺手做完的。

第三，标准化在向越来越软的地方延伸。从操作规范延伸到话术、到表情、到问候方式。每一次延伸都出于「保证下限」的好意，而每一次延伸都在取消「接收方能分辨」这一样。

三条合起来的结论：这不是哪个行业世风日下，是记录能力、调度能力和标准化能力同时增强的必然结果。它们每一样都是进步。

明白这一点的好处是：别去找那个做错事的人，找不到的。要动的是余量、考核表和话术手册这三样具体的东西。

## 十之二、一条最容易被忽略的：它在交接的时候会一次性显形

---

还有一个时刻值得单说，因为它是这类东西唯一会被看见的时刻——交接。

一个人干了很多年，走了。接手的人拿到全部的记录、流程、清单，一样不缺，然后事情就是运转不起来。

原因很朴素：那个人做的事里，有一部分从来没进过任何记录。他每天顺手做的十几件小事，没有一件在流程图上。接手的人不是能力差，他是拿到了一份不完整的東西，而这份不完整在纸面上看不出来。

这件事有两个直接后果，都很实用：

其一，交接是唯一一次可以低成本地把它记下来的机会。因为在这个时刻，「我一直在做但从来没写过的事」是一个正当的、不带邀功色彩的问题。

具体做法：交接文档里加一栏——「我做过但从来没有出现在任何记录里的事」，并且明文写清这一栏不进考核、不用于评价前任。

其二，一个组织如果每次交接都要重新踩坑，那说明它的这一半从来没有被承接过。这是一个不用问任何人就能看出来的诊断信号：看新人接手后的头三个月，是不是每次都要重新出一遍同样的问题。

// 下卷·保位置的工序



## 十一、问题一：先看你这件事有没有那记不下的另一半

---

不是所有工作都有。有些工作从头到尾都可以被写清楚，那样的地方不需要这套东西。

三问，五分钟：

**问题一：这件事做得好和做得刚好合格，在记录上分得出来吗？** 分得出来（多卖了三单、少出了两次错、快了一天）→ 记得下，不适用本篇。分不出来 → 往下。

**问题二：那个分不出来的部分，是「他把自己搭进去了」这一类吗？** 比如：多问了一句、多留了一会儿、把一件不归他管的事顺手接住了、在没人要求的时候提醒了一句。是 → 有那一半。

**问题三：如果把它写进要求，接收的人还会觉得是「他给的」吗？** 不会 → 确认，它属于记不下的那一类。仍然会 → 那它其实是可以写进去的，写就是了。

第三问是关键，它是这套东西唯一的硬判据：写进去之后，接收方还认不认得出这是馈赠。

## 十二、问题二：级联走到第几步了

---

诊断只有一个目的：不同的步，处方不同。

**看第一步（正在被筛掉）的迹象：**

老员工会说「以前不这样」，但说不出具体从哪年开始。

新人做事完全合规，但让人觉得「差一点什么」，而说不出差什么。

那些愿意多做的人，在评优里从不靠前。

**看第二步（已被写成条件）的迹象：**

岗位说明里出现了「服务意识」「同理心」「主人翁精神」这类词。

评价表里有一栏是打分的软性指标。

有统一的话术、统一的问候、规定的动作。

**看第三步（位置已被撤掉）的迹象：**

时间被排满到没有任何余量。

「多做一点」在流程上是违规的（要签字、要报备、要走流程）。

老员工说的是「就算想做也没时间」——注意这句话和「现在的人不想做」完全不同，它是第三步的确诊语句。

**为什么必须分步：**第一步还救得回来（保余量就行）。第二步要先撤掉那些软性考核（做减法比做加法难得多）。第三步是最难的，因为要动流程和人力配置——而且做到第三步的地方，通常已经没有人记得那样东西存在过。

## 十三、问题三：保余量——最实的一件事

---

三样位置里，时间余量是唯一可以直接工程化的，所以先说它。

做法：

**第一，把余量写成明确的数字，而不是「大家灵活掌握」。**

比如：每个门诊号之间留三分钟；每节课后不排任何事的十分钟；每个交付节点后留一天不安排新任务。**必须是具体的、写进排期的数字——不写进去的余量，第一次赶进度就没了。**

**第二，明确规定这段时间不产出、不考核、不记录。**

这一条必须明文。不说，人会默认它被评价，于是自动用它去做能交代的事。

**第三，不要给它起一个漂亮的名字。**

不要叫它「人文关怀时间」「温度时刻」。一起名字，它就成了一个项目；一成项目，就要有产出、有检查、有汇报。叫它「机动」「缓冲」这类没有内容的名字最好。

**第四，接受它有一半时间被浪费。**

余量的一半会被用来喝水、发呆、刷手机。这是它能起作用的必要成本——一个必须被有效利用的余量不是余量，是另一项工作。

**验收方法：**半年后问一句——**有没有人做过一件流程上不要求、也没人知道的事？**一件都举不出，说明余量只在纸上。

## 十四、问题四：怎么撤掉那些软性考核

---

如果诊断到第二步，最要紧的动作是做减法。而减法比加法难十倍，因为它没有成绩。

**四步：**

**第一步，把评价表上的软性栏目挑出来。**那些「服务意识」「团队精神」「责任心」之类的打分项。

**第二步，逐条问一句：这一栏的分数，有没有影响过任何一次实际决定？**

多数情况下答案是「几乎没有」——它们的分数高度趋同，实际起作用的是那些硬指标。**那就说明它们只有副作用，没有作用。**

**第三步，删掉。而且要公开说明为什么删。**

公开说明这一步不能省。如果只是悄悄删掉，人们会以为这件事不重要了，那是另一种伤害。要说清楚：不是它不重要，是因为它一被打分就变味。

**第四步，把删掉的那一栏换成一件不打分的事。**

比如：把「关怀病人」评分栏删掉，换成每季度一次的、不记录、不评价的经验交流——**只讲，不评，不留档。**

**必须承认的代价：**删掉之后，账面上你就没有任何东西可以用来证明「我们重视这个」了。**这是这条路的真实成本，没法绕过去。**

## 十五、问题五：招聘时怎么办

---

招聘是个尴尬的场合：你确实需要找到那种会多做一点的人，但你一问，答案就没用了。

**四条可执行的：**

**第一条，别问「你有没有服务意识」。**任何直接问的问法，得到的都是准备好的答案。

**第二条，问他做过的一件具体的、没人要求的事，并且追问细节。**

「说一件你做过的、当时没有人要求、也没有人知道的事。」然后追问：那天是什么情况、你为什么那么做、后来有人知道吗。

**追问细节是唯一有效的部分**——编造经得起两层追问的细节很难，而真事的细节几乎是自动的。

**第三条，看他讲的时候有没有为它辩护。**

真的做过那类事的人，讲起来常常有点不好意思，甚至会加一句「其实也没什么」。准备过答案的人会讲得很完整、很有意义、有升华。

**第四条，别把这一项打分。**

判断可以有，分数不要有。一旦成为一个分项，它就会被准备，而被准备过的它就是假的。

## 十六、问题六：我在一个「记不下」的位置上

---

这一章给的是个人处境——你正在做大量不进账本的事，而且感到不被看见。

**四条，按顺序：**

**第一，先确认这不是你的错觉。** 用第十一章那三问过一遍。如果确认它属于记不下的那一类，那你感到的不被看见是真实的、结构性的，不是你太计较。这一步的作用是停止自我怀疑。

**第二，自己留一份记录，但不要拿它去邀功。**

把那些没人知道的事逐条记下，附日期。平时没用，它的用处只有两个：一是在你自己怀疑「我这几年到底干了什么」的时候拿出来看；二是在你离开或者交接的时候，它是唯一能说明这个位置实际包含什么的东西。

**第三，别指望它被记账，但要保住它对你自己的性质。**

它对你的价值，恰恰在于它不被记。一旦你开始盼着它被看见，它对你就变成了一笔应收账款——而这笔账永远收不回来，那才是真正把人耗干的东西。

**第四，认清一条边界：这不等于你该无限地付出。**

「记不下」说明的是账本的局限，不是你应该多做。你完全可以选择只做记得下的那部分，这不构成任何道德亏欠。这套东西给的是一个解释，不是一个要求。

## 十七、问题七：我是那个接收的人

---

还有一类处境很少被讲：你是被人多做了一点的那个人——病人、学生、被同事顺手帮了的人。

**两件很小、但很要紧的事：**

**第一，当场认出来，而且说出来。**

不是感谢那个动作（「谢谢你帮我改稿」），是认出那个「本可以不」：「你本来不用看这一段的。」

这一句话的作用，是让对方知道那一半被看见了。而这恰恰是账本给不了的唯一补偿。

**第二，别把它变成期待。**



下一次如果他没有多做，不要失望，更不要提起上次。一旦它成为期待，它对他就变成了义务——你亲手完成了第二步。

**一条给管理者的对应版本：** 你可以私下认出它，但不要公开表彰它（第五章）。私下的认出不产生回报，公开的表彰产生回报。这条线很细，但它是全部差别所在。

## 十八、判据表：这件事该不该写进去

---

一张可以当场用的表。

**第一问：**它做没做，记录上分得出来吗？分得出来 → 写进去，越清楚越好。别在能写清楚的地方讲这套东西。

**第二问：**写进去之后，接收方还会觉得这是「他给的」吗？会 → 写进去。不会 → 不要写。改成保位置。

**保位置=三样，全是「不做什么」：**

时间余量（写成具体数字，明文不产出、不考核）

允许不做（必须真的允许，而且说出来）

不标准化（不定统一话术、统一动作、统一时长）

**三条纪律：**

**不表彰。** 私下认出可以，公开表彰不行。

**不起名字。** 一起名字就成了项目。

**不横向比较。** 一比较就回到了账本。

## 十九、五种典型失败

---

**失败一：加一栏。** 最常见，也最善意。加一栏「用心程度」，它当场变质。**处置：**把该栏的能量转到余量上——不要求，但给时间。

**失败二：表彰它。** 见第五章。**判别自己有没有犯：**你有没有把某个人的这类事，在超过三个人的场合讲过？

**失败三：拿它当不作为的借口。** 「这个东西记不下，所以没法管」——绝大多数工作内容记得下，而且必须管。这套东西只处理那一小块，用它去覆盖整块工作，是滥用。

**失败四：撤掉软性考核之后什么也不做。** 减法做完就停手，那就变成了第一步（不计分 → 被筛掉）。**减法必须配上保余量，否则是纯损失。**

**失败五：把它读成品格问题。** 「现在的人不如从前用心」——观察是对的，归因是错的，而错的归因会导出第二步的处方，加速级联。

## 二十、和它的近亲划一条线，别用混

---

本栏还有一条邻近的判断：**很多该做的事之所以没人做，是因为效果显现得太晚，而结算来得太早。**

**两条的区别很干脆：**

那一条问的是**什么时候结账**——那些事完全可以入账（防水做没做、备份验没验都写得清楚），麻烦在于**结算的时候效果还没出来**。处方是改结算时点。

本篇问的是**记账单位**——这些事**根本没有一栏可以填**，而且一填就变质。处方不是改时点，是**别填，保位置**。

**为什么必须分清：**用错药会同时失效。你把「多坐五分钟」的账期从季度拉长到三年，它还是不会被记下来；你把「防水层」不写进考核只保余量，那它就真的没人做了。

**一句判别：**如果给足够长的时间，它能不能被清楚地记下来？能 → 那是时点问题。不能，而且一记就变味 → 那是本篇这一类。

## 二十一、走完一遍：一个具体的处理

---

**场景：**一家门诊，患者满意度连续两年下滑。管理层已经做过两轮：第一轮加了「服务态度」评分栏并与奖金挂钩；第二轮统一了问候话术和送患者出门的动作。满意度不但没升，投诉里开始出现「感觉很假」。

**第一步，三问定性。**做没做记录上分得出来吗？——分不出来。那部分是不是「把自己搭进去」？——是（多问一句、多解释一遍、看出患者没听懂）。写进要求后患者还会觉得是「他给的」吗？——**不会。确诊。**

**第二步，判级联位置。**有评分栏、有统一话术 → **已到第二步**。再看时间：每个号平均六分钟，排满 → **第三步也开始了**。

**第三步，做减法（针对第二步）。**删掉「服务态度」评分栏，公开说明理由：不是不重要，是一打分就变味。取消统一话术和规定动作。

**第四步，保余量（针对第三步）。**每个诊室每天留出四个「机动号位」不排患者，明文规定这段时间不产出、不考核、不记录，也不许用来补别的工作。**不起名字，就叫机动。**

**第五步，改招聘那一问。**从「你有没有服务意识」改成「说一件你做过的、当时没人要求也没人知道的事」，追问两层，不打分。

**第六步，验收。**半年后不看满意度分数，问一句：**有没有人做过一件流程上不要求、也没人知道的事？**举得出三件，说明位置活了。

**这个例子里最要紧的一点：**前两轮改革失败的原因不是力度不够，恰恰是**每一轮都在推进级联**。第三轮真正做对的事，全部是减法。

## 二十二、三个场合的现成用法

---

**教育。**「因材施教」「关注每一个学生」这类要求写进考核之后，通常会变成可交差的形式（谈话记录、家访表格）。有效的做法只有保余量：**给老师留出真正没有任务的时间**，并且明确它不产出。

**服务与照护。**这一行是本篇的原型。要点是**别把每一分钟排满**，以及**别统一话术**——统一话术是三样位置里对「接收方能分辨」这一样的直接摧毁。

**家庭。**这一条最私人。一个人为家里做的那些没人注意的事，**最怕的不是不被看见，是被要求**。所以配偶之间最有效的动作是第十七章那一句——认出「你本来不用」，然后**不要把它变成下次的期待**。

## 二十三、七个常被问到的问题

---

问：不考核它，怎么保证有人做？答：保证不了。这套东西不提供保证，它只说明：一旦你去保证，它就没了。你能做的是保住位置，然后接受它有时候不发生。

问：那管理者岂不是无能为力？答：不是。你能做三件很实的事：保余量、撤软性考核、招聘时换一问。这三件都是可执行、可验收的，只是它们的成绩不在账面上。

问：我怎么知道余量真的起作用了？答：唯一的验收是第十三章那一问——有没有人做过一件流程上不要  
求、也没人知道的事。举不出来，就是没起作用。

问：私下认出和公开表彰，界线到底在哪？答：有没有产生回报。一对一说一句「你本来不用」，不产生回报；在大会上讲同一件事，产生回报。人数不是关键，可预期的回报才是。

问：这是不是在鼓励不计报酬地付出？答：不是，而且第十六章第四条明确堵住了这个读法。「记不下」说明的是账本的局限，不构成任何人应当多做的理由。

问：如果我们已经走到第三步了，还救得回来吗？答：救得回来，但要动人力配置——余量要真的排进去，这意味着当期产能下降。这是唯一诚实的答案：这一步没有零成本的做法。

问：这套东西自己能不能示范它讲的东西？答：不能，而且母文自己承认了这一点。一篇把它讲清楚、写成条目、配上判据的文章，恰恰是一次把它写进要求的动作。能做的只有一句提醒：这套东西只能用来提问，不能用来结论——尤其不能用来判断某个人有没有那样东西。

### 二十三之一、把它用在自己身上：一次十五分钟的盘点

---

一个今晚能做完的动作。

拿一张纸，写下你这一周做过的、没有任何记录会显示的事——不管多小。顺手替人看了一眼、多问了一句、把一个不归你管的事接住了、提醒了某个人一句。

写不出来也是结果，而且是重要的结果。

写完之后，只做三件事：

第一，看它们的分布。如果全部集中在某一两个人身上（比如全是给同一个同事的），那说明的是关系，不是这套东西。如果散在不同的人和事上，那就是它。

第二，问自己：这一周有没有过“本来可以做但没做”的时刻？

这一问比第一问更有价值。如果一次都没有——如果你的时间已经排满到根本不存在“本来可以”的空档——那说明你所处的位置已经走到了第三步。这不是你的问题，但它是一个你该知道的事实。

第三，别把这张纸拿给任何人看。

这一条是认真的。这份记录一旦被用来说明「我做了多少」，它对你的性质就变了——它从一件你自愿做的事，变成了一笔应收账款。而这笔账永远收不回来，那才是真正把人耗干的东西。

这个盘点每季度做一次。它唯一的作用，是让你在某天怀疑「我这几年到底干了什么」的时候，手里有个东西可以看。

## 二十三之二、四个场景的快答

---

**场景一：我是新负责人，接手了一个「什么都合规但没有人气」的部门。**先做第十二章的级联诊断。「什么都合规但差一点什么」是第一步或第二步的典型描述。**别急着加东西——**先去看评价表上有没有软性栏目，和每个人的时间排得有多满。**这两样通常就是全部答案。**

**场景二：我想保住那样东西，但上级要我拿出可衡量的方案。**这是第九章那个难题的现实版。可行的说法是把方案写成**减法和余量**，而不是写成新指标：「本季度删除三项软性评分栏；每人每周排入两小时不安排任务的机动时间。」**这两条都是可执行、可验收的，只是验收的是投入，不是产出。**

**场景三：我们已经有统一话术了，撤掉会不会下限失守？**会有一部分失守，这话要诚实说。**折中做法：保留下限（必须说清楚的信息、必须做到的步骤），撤掉形式（规定的问候语、规定的表情、规定的时长）。**下限保的是信息，形式伤的是分辨。

**场景四：我是那个一直多做的人，我很累，也没人看见。**两件事：第十六章第二条（自己留一份记录，但不拿去邀功）和第四条（这不构成你应该继续多做的理由）。**「记不下」是账本的局限，不是你的义务。**你完全可以只做记得下的那部分，这不欠任何人。

## 二十四、一页纸操作卡

---

**一句话总纲：**账本记得下「做了什么」，记不下「有人把自己搭进去」——因为它一被写进要求，就不再是他给的了。

**判它属不属于这一类（三问）**

做没做，记录上分得出来吗？分得出 → 直接写清楚，不适用

那部分是不是「把自己搭进去」？

**写进去之后，接收方还认不认得出这是他给的？（唯一硬判据）**

**看级联走到第几步**

一步：老人说「以前不这样」，愿意多做的人评优从不靠前

二步：出现「服务意识」评分栏、统一话术

三步：**「就算想做也没时间」**（确诊语句）

**处方只有一句：不要求它，但保住它的位置**

**时间余量：**写成具体数字，明文不产出、不考核、不起名字，接受一半被"浪费"

**允许不做：**真的允许，而且说出来

**不标准化：**不定统一话术、动作、时长

**三条纪律**

不表彰（私下认出可以，公开表彰不行——界线是有没有回报）

不起名字（一起名就成项目）

不横向比较

**招聘**

别问「你有没有」，问「一件没人要求也没人知道的事」，追问两层，**不打分**

**验收（唯一的一条）**

半年后：**有没有人做过一件流程上不要求、也没人知道的事？**

**五条红线**

别加一栏／别表彰／别拿它当不作为的借口／减法要配保余量／别把它读成品格问题

**最后一句：**你能做的全部，是**别把那五分钟排掉**，然后**别去要它**。

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：《账本记不下的那样东西》。

母文同样备有三种读法：网页长文 · 在线 PDF · 下载 PDF。