

职场风云 · 学习包

七编三十五章 · 阅读、学习、智能问对



原书作者：王德生

ISBN 979-8-90690-752-3

第339卷 · US\$20

先答、带问阅读、再答、讨论、本人修订、迁移与观察。

初答不覆盖；建议待核对；理解、赞同和现实应用分别记录。

本包是配套设计，不是著者原文或已验证训练量表。

在线学习：sdeuniverses.com/books/m/339/agent/learning.html

01 三种疼，认一认

第1章 从“熬年头”到“一夜改写”

拿一张纸对折。左边写过去三年你工作里变过的小事：换过的工具、领导、流程，不让你做或不需要你做的活，至少写五条。右边每条后面标一个字：做法变了标“做”，评价标准或圈子变了标“境”，这样东西本身少人要了标“本”。数一数哪个字最多。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你标出来的全是“做”，而你的饭碗还是被动摇了，这张纸还算看清疼点了吗？再问：身边做了五年以上的人，要是多数说近三年一种变化也没遇到，本章“一夜改写”的说法对你这行就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第1章](#)

02 查查规划的三根桩

第2章 职业规划为什么失灵

找出你的五年计划或心里那条“我准备这样升”的路，写下三行：一，这条路上的岗位五年后还在吗；二，放你上台阶的规矩，近半年变过几次；三，你练的那项本事，现在的行情价比三年前高还是低。每行写一个你看到的具体事实，再写一个让你警觉的小信号。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你的计划里没有一条是“万一这步走不通”，它还算预案吗？再问：若你这行岗位名称、组织规矩、技能价格五年几乎没变，规划却仍老是落空，本章“规划靠三个前提”的说法就该作废。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第2章](#)

03 找出你的那一圈

第3章 回写剧烈：你的做法、处境、样子互相改写

回想半年内你自己改的一个小做法，比如早到十分钟、开会先发言、给客户多回一条消息。写三行：别人看你的方式有没有变一点；身边的人或对你的态度有没有变；这个变化有没有反过来逼你继续这样做。最后写一句，这一圈往上转还是往下转，你想在哪一点拨一下。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果三行你都只能写“没什么变化”，这一圈很可能是空转：它是回写里幅度最小的一种。接着问：外面一变，你的做法、样子、圈子里有哪一样站得住？再问：若一个人明显改了做法，一年里别人的看法、圈子、之后的做法没有一样发生可察觉的变化，本章“三者互相改写”的说法就错了。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第3章](#)

04 换个人也行吗

第4章 我们经济的饭碗与我经济的饭碗

把你这份工作里的事列十条。每条问两句：换个新人照着说明书一个月能上手吗；别人遇到这类事会先想到你吗。前者记“位”，后者记“人”，各数几条。再挑一条“人”的事，写一个这周就能多做一点的小动作，比如事后回访一下。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你说“大家找我”，其实是因为你手里有审批权，这还算你自己的场吗？再问：找几个丢了岗位的人比一比，只照说明书做的和常做说明书之外小事的，之后主动找上门的熟人一样多，本章就该作废。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第4章](#)

05 盘盘手里有什么

第5章 兵不是将：职场预案和战场预案的根本不同

遇到一次让你不安的变动（改提成、换领导、调岗），先写下你脑子里冒出的应对，划掉所有要靠猜别人心思、要别人点头才能做的。再另起一行写“我手里有什么”，按技能、认识的人、同事怎么说你，各写一条，然后各写一个不用谁批准的小动作。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你的应对里还留着“等他松口我就……”，它还算兵的预案吗？再问：要是 一个普通职员不养自己的本事、人脉、口碑，光靠揣测上级和算计同事，连着几次变动都稳稳保住位置和好口碑，本章就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第5章](#)

06 写下别人会怎么说

第6章 $S=F(D,E)$ ：如果……我会显露成什么样的人

写你现在每天做的三件事（写动作）和每天打交道的十个人以内。然后只改一个条件做假设，比如“我手头两项活明年归了软件”。写出两种显露，一好一坏，各用一句同事或领导会说出口的话来写，再写一个你现在做点什么就能推一把的动作。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你写的是“我具备某某能力”，而不是别人会说的那句话，还算显露吗？再问：要是对于任何假设你都只能写出唯一一种样子，而且换做法、换圈子它都不变，本章“显露由做法和圈子合出来”的说法就错了。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第6章](#)

07 本事拆零件

第7章 D=F(S,E)：手里的本事遇上新处境，下一步做什么

换岗或遇到新流程时，拿一张纸。先把你的本事拆成五到八个具体零件，再用三句话写新处境：谁说了算，天天看什么数，一天最忙最闲在何时。最后每个零件写一个动作，要有动词、对象、时间，并排出第一周先做哪个、哪个等有了信用再做。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你的动作和以前那份工作里的一模一样，这是用上本事，还是硬套？如果一条也没有，是不是全扔了？再问：同一套本事放进两处规矩不同的新地方，第一周动作却完全相同，本章的说法就该作废。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第7章](#)

08 一周回写账本

第8章 $E=F(D,S)$ ：你的做法如何回写你的圈子

今晚拿备忘录开个账本，连记一周，每天一行：今天我做了哪件十分钟内的小事；谁知道了；圈子有什么反应，空着也行，过几天再补。第七天看一遍：哪类小事反应最多，哪类做了也没动静。再找一位不同部门的同事，问：新人问你找我办事会是什么样，你怎么说？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你做的这些小事，没有一件会经过别人的手、让别人碰到结果，还算在积口碑吗？什么情况出现，本章的说法就该作废：你连续三个月，每周都在同一个圈子里稳定替人省事，而没有一个人对你的称呼、请求或口气有变化。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第8章](#)

09 写第一张预案卡

第9章 写出你的Plan A / B / C：职场预案卡

挑你最近最担心的一件职场事，写成一句有时间的话，比如“某月起某事变成怎样”。然后只写Plan A一案，填五栏：假设、显露（好坏各一句）、起手（写到动词和时间）、信号（三条带日期）、换案点（时间到了、事情来了各一条）。最后在日历标出下个月第一个周日，到时复盘十五分钟。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你的起手栏到了周一早上仍不知道做什么，信号栏写的是“感觉”，这还算预案卡吗？什么情况出现，本章的说法就该作废：五栏都写得可核对，三个月后复盘，却仍说不清哪条信号出现了、哪条没有。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第9章](#)

10 一句传闻拆三栏

第10章 三方程同时动：一份预案的完整推演

写下最近听到的一句让你心里一紧的话，用原话，不加工。画三栏：圈子、做法、样子，每栏只写这句话可能带来的一件具体的事，不写感受。再替自己定一个“认错的日子”：三个月内看到什么，就承认这条路走不通。最后看哪一栏最不想写，先补那一栏。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果三栏里有一栏你只能写出“会很难”这样的话，还算填满了吗？什么情况出现，本章的说法就该作废：有人三栏填满、带着退出信号，等那个“如果”真的发生时，却照样慌了手脚、不知下一步。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第10章](#)

11 写出你的六句话

第11章 六种次序：同一次调岗的六种走法

想一件眼前正在发生或马上可能发生的变动，比如调岗、换领导、接新项目。把六种起手各写成一句你对对方说的第一句话：先立样子、先亮样子、先动手、先试水、先换圈、先入局。圈出念着最别扭的两句，再回答：我最拿得出手的是哪样、最怕丢的是哪样，选一条主路一条备路。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你写的六句话里，有几句其实你根本说不出口，还算把六条路都想过了吗？什么情况出现，本章的说法就该作废：起手次序与你最拿得出手、最怕丢的东西都不匹配的人，头三个月里“用力很多、没人接住”的情况，并不比匹配度高的人更多。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第11章](#)

12 三十天的立与亮

第12章 从显露起手的两条路

选一个你想去的位置，先判断：我差的是本事，还是差被看见？差本事，就写下三十天内要做出来的一样东西，小到一个晚上能开始，第二十五天找个不熟的人看。差被看见，就写下这个月要亮的一小块和亮的地方，亮之前自问被追问三句细节接不接得住。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你已经立了三个月，却没给任何不熟的人看过，还算在立样子吗？什么情况出现，本章的说法就该作废：立了超过三个月不展示的人，反而比三周内就亮出一小块的人，更多收到新圈子的主动回应。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第12章](#)

13 今天能递出的东西

第13章 从做法起手的两条路

想一件你想转去做、却没有名分的事，用十分钟写下三个这个周末就能做出来的小东西，条件是不用谁批准、别人能直接拿去用，比如一张图、一页说明、一份模板。选最小的做出来，给三个真会用的人看，只问一句：哪里看不懂？不确定去不去的，则写下八周内想看的三件事和三种结局。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你做出来的东西只有你自己觉得有用，没人拿去用，还算先动手吗？什么情况出现，本章的说法就该作废：先递交一份“想做什么”的方案的人，反而比先拿出现成东西的人，更容易在三个月内被新圈子邀请。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第13章](#)

14 水位还是套路

第14章 从处境起手的两条路

问自己一句：我现在缺的是水位，还是套路？写下三个证据：最近三个月，有没有人问过我答不上的问题；上个月我学会了哪件新事。再列出你想去的圈子里的三个人，本月约其中一位聊半小时，只问：你们每天碰到的最麻烦的事是什么？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果换了圈子，你每天遇到的问题和以前差不多，还算换对了池子吗？什么情况出现，本章的说法就该作废：换圈半年后，难度与原来相同、也没有人向你提出你答不上的问题，那么先换圈对你就是错的。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第14章](#)

15 三句自问体检

第15章 路径选错的代价

拿一张纸，写下你过去一年为了变好做过的所有事，每件标一个字：本事、做法或圈子。再写下最近三次遇到麻烦时你的第一个动作。最后问一句：手上有没有一件做完了、却只有自己知道的东西？把结果各写一两行，数一数哪一类最多、哪一类是空的。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你写出来的三类里其实都有，还算「只盯了一样」吗？再问：什么情况出现，这章的诊断就该作废？比如你给另外两类各补一件小事、坚持三个月，处境和别人的看法仍然毫无变化，那这个诊断对你就错了。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第15章](#)

16 年底三行字

第16章 路径接力

今晚用三行字结算你最近这一年：我多了一个什么样子？多了什么做法？多了哪些人？每行只写一件具体的事。然后看哪一行最实，上一棒就收在那一维，把下一棒的第一个小动作写在后面，小到下周就能做。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你三行都写不出新东西，还算走完了一棒吗？再问：什么情况出现，路径接力的说法就该作废？比如连续三年都写不出新东西，而工作和圈子确实没有变动，那你要找的是断在哪一拍，而不是接棒。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第16章](#)

17 委屈写成一句话

第17章 委屈其实是推力

想一件最近让你憋气的职场小事，写下一句话：「我的__，和__对不上」，空格从本事、做法、圈子里选两样。再找出剩下的第三样，设计一个七天内能做完的小动作，写清楚做什么、给谁看、花多久。先别急着做，先写。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你只能写出「他们就是针对我」，还算找到那两样东西了吗？再问：什么情况出现，「委屈必然推动第三样」就该作废？比如你连续四周做了小动作，别人的反应和你的心境都没有任何变化。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第17章](#)

18 把两边都留下

第18章 本事与处境打架，逼出新做法

找一件你明明会、环境却不让这么做的事，写三行：我的本事是什么，对方要求什么，两者碰在一起的地方是什么。再想一想对方这条要求想保护什么，然后设计一个小到对方不好拒绝的动作，试一周。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你的小动作其实是想让对方出丑，还算新做法吗？再问：什么情况出现，这章的说法就错了？比如你把矛盾留在桌上，连续两三周坚持一个很小的新动作，对方和环境却毫无松动。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第18章](#)

19 三件小事换名字

第19章 做法与处境打架，逼出新的自己

写下你最常用的三招老办法，再写你看到的、新环境里真正得分的人在做什么。然后在两者之间选三件一周内能做完的小事，方向要一致。一个月后，问两三个熟人：「让你用一句话介绍我，你会怎么说？」把答案记下来。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果这个新样子要靠表演才撑得住，还算样子吗？再问：什么情况出现，这章就该收窄？比如你持续三个月做同一类小动作，身边熟人、同事、客户对你的描述一点都没变。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第19章](#)

20 谁听了眼睛会亮

第20章 本事与做法打架，逼出新圈子

先给自己的本事估个数：它在你现在的做法里被用到了百分之几。再列出三个听到你的本事会眼睛亮一下的人，可以是同事、老客户、邻居。挑一个，约一次不求结果的见面，一顿饭或一个小忙，写下对方的反应。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你想去的新地方只是因为你想逃离，还算找到圈子了吗？再问：什么情况出现，这章的说法就错了？比如三到六个月里，你在一个小场合让本事被人看见，却没有任何新的人、合作或机会靠近。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第20章](#)

21 六步问法走一遍

第21章 预案的两个层级

挑一件最近让你别扭的变化，按六步写：碰上了什么变化；哪两样在打架；剩下的那样就是被推的；查表得两条候选路径；眼下哪个起手点手里现成；写出一周能做完的第一步动作，再过在轨、效率、吸引三问。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你说不清哪两样在打架，还算走完第二层了吗？再问：什么情况出现，这章的读法就该作废？比如你判断清楚后选了路径连续试几轮，被推的那一样毫无变化，随手换条相反的路却总能成。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第21章](#)

22 三段预案各一句

第22章 裁员与降薪

想一件你担心过的变动，比如缩编、降薪或调岗。分三行写：传闻期我先亮出什么本事，传出那天我只说哪三句话，落地后留下或离开我各先做什么。再写一页纸的“成果账”：三件你做成的事，每件一句问题、一句做法、一句结果。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你写的三句话里还有“为什么是我”，它还算传出那天用得上的预案吗？什么情况出现，比如你写了成果账、半年里却没人说得你一句具体的好话，本章的做法就该收窄或作废？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第22章](#)

23 新领导第一个月

第23章 换领导

假设下周来了新领导。拿一页纸写：我手上的事有哪些（人、客户、进度、三个风险），第一次一对一我想问他哪一句话（比如他希望怎么汇报），第二周我交给他的一页情况里写哪四项。再写一条：我这个月不抱怨的话题。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你这一页纸写成了“我多辛苦、过去多厉害”，它还算让新领导读懂你的情况吗？什么情况出现，比如你每周清楚交代了、三个月后他仍说不出你负责什么，本章的说法就该收窄或作废？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第23章](#)

24 把岗位拆四层

第24章 岗位被AI改写

把你现在的岗位拆成四层：每天重复有标准答案的、要查一查核一核的、带人情和背景的、要有人拍板担责的。每层旁写两句：现在有没有工具能做？它做了我手里还剩什么？最后写一件你这周就能动手做的小事，让别人看得见。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你写下的“剩下的价值”只是一句口号，没有一件可看见的小事，还算预案吗？什么情况出现，比如你连续三个月整理了清单、对方一次也没据此改过东西，本章的说法就该收窄或作废？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第24章](#)

25 升了或没升怎么办

第25章 升职与不升职

选一个你身边或自己可能遇到的情形：升了，或这次没升。升了，写“手感保鲜”一栏、第一次班前会你要说的一句边界话、出问题时你先做的三步；没升，写你手里别人不可替代的三件事，和一个可以去聊的内部新圈子。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你写的“边界话”或“三件事”，换个人也能照抄，还算你自己的预案吗？什么情况出现，比如半年里你带人了，却没有一个人能独立顶上你的活，本章的说法就该收窄或作废？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第25章](#)

26 跳之前先算账

第26章 跳槽与回流

如果你想过跳槽，写三行：我准备带走的东西里，哪些离了这家公司对方照样回我，哪些要在新地方重新长、大概几个月；我离开那一周会怎么交接，谁会记得我走得讲究；再写一条换案点，比如“第六个月若如何，就转哪案”。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你列的“带得走”里，一半其实靠这家公司的名头，它还算你自己的本事吗？什么情况出现，比如你入职三个月就能说出三个人各自在意什么，却仍被边缘化，本章的说法就该收窄或作废？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第26章](#)

27 经验盘点三问

第27章 中年门槛：35岁与45岁

挑你最拿手的五条经验，各问三句：换个人、换家公司还管用吗？我能说成一句别人听懂的话吗？最近一年我用它做成过新事吗？再选一条，写成三行小条目：这是什么、为什么这样、不这样会怎样。另写一条“输得起的线”。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你写的条目读起来像“我走了你们就麻烦了”，它还算帮到别人的东西吗？什么情况出现，比如你每周写了半年、同事一次也没引用过，本章说的“经验要被看见才算资产”就该收窄或作废？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第27章](#)

28 第一年四个假设

第28章 职场新人的第一年

不写五年规划，改写四个季度各一个假设；前三个季度每个假设配一个季末能看到的信号，第四季写下一年想往哪一侧长。第一季先写“我能成为让人放心的人”，信号写成具体的一件事。再列这周要问的三件“我没看懂为什么这样做”的事，并各写一句你自己的猜测。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你的假设写成了“我要成为某种人”，没有做出的事支撑，它还算预案吗？什么情况出现，比如你做出了一件被人主动夸的小事、半年后同事的读法却与它无关，本章的说法就该收窄或作废？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第28章](#)

29 给预案过三把尺

第29章 真善美=在轨、效率、吸引

翻出你最近写过或想过的一个打算（比如要不要顶回一个任务、要不要换组）。在右端每个假设后面标上「问过的、试过的、只是想的」，再用三问过一遍：假设落地了吗，力气花对地方、代价没推给别人吗，做完别人更愿意和我打交道吗？把「只是想的」那句，今天找一个人问清楚。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你的预案需要对相关的人瞒着才行得通，它还算「在轨」吗？什么情况出现，说明三把尺没量准：比如一份三问全过的预案，半年后相关的人普遍不愿再与你合作，这一章的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第29章](#)

30 算算那笔后账

第30章 算计赢的是一次，口碑输的是一生

回想一次你或身边人占了便宜的事：抢了功劳、推了责任或站了队。写三行：当场到手了什么；之后谁少给了你什么、谁对你多留了心眼、你自己少学了什么。再写一条今天就能做的反向小动作，比如把自己做的事发邮件留个带日期的记录，或先认下自己那一份。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你写下的「亏」全是别人对你的报复，那还算本章说的口碑回写吗？什么情况出现，这一章就该收窄：比如一个习惯抢功劳的人，在固定的小团队里两年后，愿意主动帮他的人反而更多了。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第30章](#)

31 把兵法放回去

第31章 兵法进职场的三种误用

想一件最近让你不舒服的同事或上司的事。写三行：我把对方当成了什么（对手？）
，我手里哪句话其实是风声、不是事实，我这次想「走」的话，属于我的那一半是什么。
再写一个只动自己次序的小动作，比如开会前先私下把东西给对方过一遍。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你写出来的动作，每一条的对象都是别人，还算「兵的预案」吗？什么情况出现，这一章就该收窄：比如一个靠打听和试探过日子的人，半年后评价反而更好，说明这套账在他那里算错了。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第31章](#)

32 写下今天做对的事

第32章 我经济里的饭碗：生产“我”

从今天起写一周：每天在手机备忘里记一条自己今天做对的小事，后面补一句「为什么有效、什么时候不灵」。第六天挑出最像你的一条，第七天发给一个同事或朋友，只说「我整理了个小办法，你看看有没有用」，然后等回音。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你写出来的东西，别人看了根本不知道出自你，还算「理念的我」吗？什么情况出现，本章说法该收窄：比如你整理后给至少三个同行看过、坚持三个月，却没有一个人来问过你一句话。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第32章](#)

33 攒第一张预案卡

第33章 你的思想和知识工厂

选一件最近让你心里一紧的事，用十分钟写一张卡：如果……（假设），左端会怎样，先做什么，什么情况说明这张卡错了。事情过后，在卡下面补两行：发生了什么、卡对不对。再翻翻手里已有的几张，抄出每张「先做什么」那一行，看有没有哪个词反复出现。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你的卡从来没被改过一次，它还算知识吗，还是仍只是想法？什么情况出现，这一章该收窄：比如有人每次事后都坚持批改，三年后册子里却始终抽不出任何反复出现的判断。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第33章](#)

34 给参谋写一页纸

第34章 人与AI复合体：你的参谋就在身边

挑一件正在烦你的工作事，按四段给智能体写一页：事实（不加形容词）、圈子（用代称，不贴公司内部资料）、我要什么（只选一样，比如写三种可能或反对我）、请它交代最不可靠的地方。拿到回答后，挑一条最关键的，今天去核对或问一个真人。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果参谋的回答你一条都没核对就直接照做了，这还算「复合体」吗？什么情况出现，本章说法该收窄：比如对同一件事，给足事实与圈子再要它反对你，得到的内容反而比一句「我该怎么办」更泛、更不能用了。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第34章](#)

35 小范围试一试

第35章 先发生、后使用、再验证和修改

找一条你们那里「一向这样」的规矩或你自己的老办法，把它写成一张卡：假设、几种可能、先在哪个小的、可退的、看得见的地方试、什么情况说明我错了。然后拿给一个有经验的人，只问一句：这里哪一句最容易出事？把他指出的补进去。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你的检验点是无论出什么结果都不会让你认错，它还算预案吗？什么情况出现，本章说法该收窄：比如五年里，常拿预案卡与同行交换批改的人，并不比只靠总结经验的人更站得住。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与老同事：第35章](#)