

《YCYA 高管操作手册》,

第一部分：导论

——点明核心价值与当前挑战

1.1 背景与核心议题

由姜汝祥博士创造的“中国式新管理”体系中， YCYA (Yes, I Commit → Check → Yes, I Report → Accountability) 是用来选拔公司后备干部的核武器。

YCYA 平台，是一个“谁敢干、谁能干、谁立功、谁带队”的平台

- **公平竞争**：所有人都可以“揭榜挂帅”，只要你能承诺，就有机会展示实力。
- **实战为王**：不再是办公室里评优，而是靠真刀真枪的项目或任务说话。
- **新一代领导者**：在不断实践中，具备企业家精神的骨干自然浮现，他们懂风险、能拼搏，真正支撑企业走向未来。

YCYA，通过勇士文化，为组织解决以下关键问题：

1. **“说到做不到”**：决策会议时信心满满，实施过程中却屡屡变形或搁浅。
2. **责任不清、相互推诿**：员工表面接受任务，实际上出了问题就各种理由搪塞，无人真正“为结果负责”。
3. **过程失控**：管理者无法及时掌握任务进度与风险，直到最后节点才发现“完不成”，为时已晚。
4. **激励无力**：奖励或惩罚往往滞后、含糊，让努力者与偷懒者在短期内感受不到区别；团队中担当精神难以培养。
5. **缺乏识别和孵化“内部企业家”的机制**：组织很难挑选出能够在逆境中扛起责任、创造杰出绩效的高潜力骨干。
- 6.

1.2 YCYA 的核心价值

YCYA，作为“三加一中国式新管理”体系的第三板斧，能够为组织带来以下核心价值：

1. **从“承诺”到“结果”**：通过“主动承诺(Y1) — 第三方检查(C) — 节点汇报(Y2) — 结果兑现(A)”的闭环流程，将每一个关键目标都锁定到人、落实到底，彻底撕裂“口头落实”的假象，实现对结果的真正负责。
2. **锻造担当与责任文化**：在 Y1 环节引入“自罚”机制，让员工自愿承担风险与承诺，与其个人信誉或品牌分挂钩，激发“我必须兑现”的心理动力。
3. **过程透明、及时纠偏**：Y2（主动汇报）与 C（检查）确保管理者第一时间掌握进度、识别潜在风险；问题可提前暴露并及时协作解决。
4. **即时奖惩，闭环强化**：结果明确后，第一时间进行“成功嘉奖”或“问责改进”，使组织内真正形成“对结果负责、对承诺负责”的氛围。
5. **孵化“内部企业家”**：通过对赌承诺和严肃落地，让那些敢于承诺、善于执行、使命必达的人脱颖而出，成为组织未来的领导者。

第二部分：实战入门——通过小案例快速理解

2.1 案例背景：小明的“明火烤串店”再遇瓶颈

在三加一的帮助下，小明曾经用**品牌分**方法激发了团队积极性，也在团队内推行了较为清晰的 3+1 方向，然而生意在竞争加剧中又出现了新的瓶颈：

- **新产品研发停滞**：厨师老张一拖再拖，总说“灵感未到”。
- **老顾客流失**：服务员小李提议维护顾客，却迟迟未能落地。
- **供应商优化迟缓**：采购员老王始终没找到更优质的羊肉渠道。
- **执行不力、缺乏担当**：再好的想法也形同“空中楼阁”，无法带来实质收益。

小明洞察到核心症结：**缺乏强有力的“承诺—兑现”机制来推动落地**。为此，他在团队内宣布将正式采用 YCYA，并要求核心任务必须走这条流程。

2.2 YCYA 如何介入并解决？

1. Y1：主动承诺（Yes, I Commit）

- 小明提出改进需求，让员工自愿站出来“立军令状”。
- 老张承诺：“三周内研发 3 款新烤串并选择 1 款上市潜力款，每周五下午向老板汇报进展，若到期完不成，我自罚下周所有地面清洁工作。”
- 小李承诺：“一个月内完成 50 名老顾客的回访登记，每周三前汇报进度，如完不成，扣除当月所有品牌分。”
- 老王承诺：“一个月内调研主要羊肉供应商并筛选出 2 家合格候选，每两周周五汇报进展。若无结果，就下月品牌分颁奖大会上公开检讨。”

2. C：第三方检查（Check）

- 小明或店长分别作为检查人，每到约定的周三/周五，就会查看进度。比如老张是否试做新口味、老李回访记录是否真实、老王供应商谈判是否推进等。
- 此环节让承诺人清楚，任何敷衍都可能被拆穿。

3. Y2：主动汇报（Yes, I Report）

- 员工在遇到困难或到达汇报节点时，必须主动报告。
- 老张可能说：“A 配方成本太高，我正尝试调整，这或许需要推后两天提交最终报告。”
- 通过及时汇报，问题得以及时暴露并获得外界协助或资源。

4. A：结果兑现（Accountability）

- 到期后一看结果：若成功完成，就公开嘉奖与奖励（品牌分激励、聚餐庆祝）；若失败，就执行自罚，同时进行复盘和新一轮承诺。
- 老张如期拿出了 3 款新烤串并成功测评，被赞誉为“研发大将”；老李如期完成顾客回访，大获好评；老王成功找到物美价廉的新羊肉供应商。
- 整个过程很快带动了店铺业绩的回升，更让团队体会到“承诺必兑现”的文化力量。

2.3 实战入门小结

通过这一“烧烤店”的日常案例，我们可以直观看到：

- **承诺（Y1）**让责任真正落到个人肩上，不再“各扫门前雪”。

- **检查（C）+汇报（Y2）**让过程透明化，强化过程管控与资源支持。
- **即时奖惩（A）**形成强烈的正向激励和必要的约束，促使团队向结果看齐。

YCYA 貌似简单，却能“刀刀见血”地击中执行的核心盲点。这也是其广受推崇的原因所在。

第三部分：进阶应用——典型行业/复杂案例解析

YCYA 不仅适用于小规模餐饮店铺，也能在更复杂的环境中大放异彩，如制造业、互联网企业、连锁零售集团等等。本章我们将通过一个更具代表性的案例，展示 YCYA 在大中型企业或复杂管理情境中的深度实践，以及它如何与 3+1（明确方向、品牌分激励）协同，从而显著提升执行力。

3.1 案例背景：某全国连锁零售企业的执行困局

“百佳汇”是一家全国性连锁零售企业，门店遍布数十个城市。随着电商和社区团购的冲击，零售行业正在经历残酷的竞争洗牌，“百佳汇”管理层认定：要么彻底转型升级，要么等待淘汰。

在引入 3+1 后，“百佳汇”基本明晰了新的战略焦点：

1. **线上线下一体化**：加速门店数字化，引流线上订单。
2. **顾客体验提升**：突出“新鲜、健康、快速”的服务价值。
3. **组织文化塑造**：围绕“客户为先、结果导向”进行品牌分激励。

激励层面，管理层采用了“品牌分”体系，给所有员工定期赋分、奖励突出表现。但在实施半年后发现：**战略执行依然乏力**。大量转型措施只停留在会议决议层，区域和门店层面缺乏彻底的落实。具体问题包括：

- **数字化改造进度滞后**：IT 部门接到任务，却跟门店互相扯皮，项目一拖再拖。
- **顾客体验提升雷声大雨点小**：门店喊口号，但具体举措执行不彻底，比如快速收银，减员之后排队反而严重。
- **供应链优化不力**：总部和区域分公司就采购权限、成本分摊问题拉扯，迟迟没

建立新的供应商评估体系。

企业 CEO 意识到：品牌分可以激发一定积极性，但缺乏一套更直接的“承诺—结果”闭环机制。在顾问团队建议下，他们决定导入 YCYA。

3.2 深度实践：从总部到门店的 YCYA 落地

3.2.1 总部层面：关键项目承诺

百佳汇总部管理层选取了四个事关转型成败的重点项目，逐一进行 YCYA。

1. 线上线下一体化系统上线（由 CTO 领导）

- Y1: CTO 公开承诺：“在 202X 年 X 月 X 日之前，实现覆盖所有门店的线上下单与门店取货同步系统上线，分三阶段，每阶段完成时向 CEO 做评审演示；若未达成，我个人降级品牌分 30 分，并自愿捐出当月奖金给公益基金。”
- C: 指定外部顾问与 PMO 主管联合担任检查人，每个里程碑节点时检查进度与代码质量。
- Y2: CTO 及项目团队每周主动汇报，包括关键功能测试、数据对接、门店培训情况。
- A: 如期上线时，CEO 在全公司大会上表彰 CTO 与核心团队，直接给予年度“创新贡献奖”及额外股权激励。

2. 新供应商准入系统（由供应链总监领导）

- Y1: 供应链总监承诺：“3 个月内建立并在 10 个重点城市试运行新的供应商准入标准与评估系统（至少评估 50 家候选供应商），我每两周接受审计部检查，如果到期未能上线，我公开在公司内网自评检讨，同时扣除半年内 50% 的品牌分。”
- C: 审计部经理作为检查人，每两周深度核对系统设计、评估进度及供应商谈判情况。
- Y2: 供应链总监每遇关键障碍（如谈判卡壳、政策冲突）时主动报告，与高层协商解决。
- A: 试运行成功后，供应链部门获得额外预算支持，品牌分大幅奖励；若失败，则执行自罚并启动紧急补救。

如此安排，使高层项目不仅有“责任人”，更有“结果对赌”，逼迫管理者放下空谈、全力

冲刺。

3.2.2 区域管理层：目标分解与自罚承诺

在总部立下“军令状”后，各区域分公司也启动 YCYA 流程，将重点项目的目标进行分解。例如，区域经理承诺在规定日期内完成本区域内门店的数字化培训、供应商对接等，并设置相应自罚条款：

- “若我未能完成所辖区域内系统培训覆盖率达 100%，我将在下季度的品牌分考核中自动减去 20 分，并自费组织团队培训，直到达标为止。”

这种**中层承诺+自罚**打破了过去“总部说了算，下面消极应对”的懒散局面：区域负责人开始主动向总部要资源、要政策，以确保自己的承诺能顺利实现。

3.2.3 门店一线：跨部门协作与主动汇报

在门店层面，不同部门（前台收银、后场库管、客服人员等）也通过 YCYA 方式协同。

- 门店店长**可能承诺：“两个月内，将门店顾客排队时间平均减少 30%，每周在区域经理处汇报一次；若到期没达成目标，自愿放弃本季度晋升考核资格。”
- 客服主管**则承诺：“提升门店满意度评分到 4.5 分以上（现有 4.0），每周五向店长汇报顾客回访数据；若失败，我自罚停止当季所有品牌分申请。”

由于 YCYA 强调“过程透明”，门店员工在执行过程中碰到问题（如新设备不熟悉，或物料供应延迟），会及时向店长和区域上级主动汇报。这样一来，“信息孤岛”被打破，管理效率显著提高。

3.3 应用成效：量化结果与综合影响

在 YCYA 全面推行半年后，百佳汇企业取得了显著转型成果：

- 数字化项目如期上线**，线上订单量同比激增 45%，用户粘性显著提高。
- 供应链成本下降约 8%**，更多优质供应商加入，门店货损率下降 3 个百分点。
- 顾客体验改善**：排队时间减少约 35%，顾客满意度评分平均提高 0.6 分。
- 内部管理文化转变**：中高层普遍形成“我承诺、我负责”的意识，执行效率与团队协作大幅提升，品牌分体系与 YCYA 奖惩紧密结合。

5. **孵化一批“勇士”**：多名在 YCYA 承诺中表现突出、敢打敢拼的年轻管理者被总部提拔，成为新一代区域经理或项目带头人。

从这一复杂企业案例可见，YCYA 能够在跨区域、跨部门的多层级组织中形成一种自上而下的承诺链条，将战略要求层层分解到每个人肩上，并用“严肃对赌”的方式确保“最后一公里”执行到位。

第四部分：原理阐释

——核心方法论的构成与内涵

YCYA 为何能在不同类型、规模的组织中起到奇效？它的深层逻辑是什么？

4.1 YCYA 的“四步闭环”框架

YCYA 源自姜汝祥博士提出的第三板斧“兑现”，其名称由四个字母组成，分别代表一个关键步骤：

1. Y¹ (Yes, I Commit) —— 承诺锁定

- **含义**：执行人必须主动地、公开地对具体结果和完成期限做出明确承诺，并设定自罚措施，将个人信誉或利益与任务目标挂钩。
- **关键点**：
 1. **结果和时间要清晰**：承诺的目标必须可衡量、可验证、可追踪（SMART 原则）。
 2. **自罚机制**：承诺人自愿提出若无法兑现的惩罚方式，增强责任心。
 3. **检查点同步约定**：不仅要明确最终期限，还需要设立中途检查或阶段汇报时间节点。

2. C (Check) —— 第三方检查

- **含义**：在执行过程中，由预先指定的第三方（非直接利益相关者）对承诺的进展进行核实与验证，确保过程不走样。
- **关键点**：
 1. **客观中立**：检查人最好与承诺人无直接利益关系，以保持公正性。

2. **严格按节点检查**：不能流于形式，需深入查看证据（如数据、文档、实地观察）。
3. **及时反馈与预警**：如发现风险、延误或异常，检查人应及时向承诺人和上级反馈。

3. Y² (Yes, I Report) —— 节点主动汇报

- **含义**：承诺人在约定时间点（或突发情况时）主动报告执行进展、遇到的问题及需求，确保信息透明并及时寻求合作。
- **关键点**：
 1. **自发性**：不同于“被查”，是承诺人主动发起。
 2. **报喜也报忧**：不仅汇报成功进度，更要及时暴露风险和困难。
 3. **寻求协同**：若遇资源或权限瓶颈，可借此机会向上级或跨部门寻求支持。

4. A (Accountability) —— 结果兑现

- **含义**：在承诺期限到来后，上级（或组织）必须对实际结果进行客观评估，并依照最初约定进行即时、明确的奖惩，包括执行自罚或奖励。
- **关键点**：
 1. **即时性**：结果一确认就进行奖惩，避免拖延导致机制失效。
 2. **奖惩分明**：达成目标者获得公开肯定、品牌分加分或其它激励；未能完成者立即执行自罚，并安排复盘。
 3. **助人成功**：失败并非“终结”，关键在于帮助其改进方法、重新承诺，最终完成目标并成长。

4.2 YCYA 与“3+1”整体协同

在姜汝祥博士的中国式新管理中，“3+1”与 YCYA 是相辅相成的：

- “3”：组织的愿景、文化、战略焦点。它回答了企业**“要去哪里、为何而战”**的重大命题。
- “+1”：品牌分激励，用于塑造员工的行为和价值观，引导团队一致性与积极性。
- YCYA：则是最后的“兑现”板斧，保证每一个目标都能落地。

具体关系如图所示（示例性描述）：

1. **先有共同的方向(3)**：明确企业最想达成的目标或期望的文化价值观。
2. **再用品牌分(+1)**：让大家在情感和利益层面对这些目标与价值观产生认同，愿意付出努力。
3. **最后靠 YCYA 落地**：把抽象的意愿和激励转化为具体、可执行、可验证的承诺与结果。

没有 YCYA，3+1 的愿景与激励可能停留在口头；没有 3+1，YCYA 会成为只强调管控、缺乏内在动力的机械制度。二者互为补充，才能协同发挥巨大威力。

4.3 为什么自罚与奖惩闭环如此关键？

YCYA 中最具特色、也最能锻炼员工责任心的部分在于**“自罚”

。传统管理中，惩罚往往由上级规定，而 YCYA 要求承诺人“自愿押注”，这大幅提升了心理约束力。通过自罚机制，员工内心认可**“我是主动承诺并承担风险的”，从而更愿意付出额外努力来保证成功。

另一方面，**即时奖惩**（A 环节）是行为学中非常重要的强化手段：

- **即时奖励**：让成功者获得及时的肯定和回报（如品牌分加分、公开荣誉、奖金等），从而强化其行为；
- **即时惩罚**：包括执行自罚和组织层面的问责或改进要求，确保失败者面对后果并从错误中学习。

没有自罚，承诺就不具备“对赌”属性，失去真实的压力；没有即时奖惩，员工的行为与结果脱节，无法形成强大的执行文化。这就是 YCYA“基因”中的内核——将市场的风险与回报机制引入企业内部。

4.4 YCYA 如何助力“内部企业家”孵化？

YCYA 对组织的长远意义在于：它不仅抓执行，还**培养**和**筛选**具有企业家精神的人才。

1. **主动承诺 = 创业心态**：如同市场中创业者需要赌上资本与声誉，YCYA 迫使员工对目标做出“真金白银”的承诺。只有有魄力、有担当的人才敢站出来“立军令状”。
2. **承担风险 = 磨练韧性**：自罚是内部的小型“风险投资”。员工在执行中会感受到压力与约束，从而培养坚韧、拼搏、创造性解决问题的能力。
3. **过程透明 = 加速学习**：C 和 Y2 环节让执行过程中的问题、经验教训都能被及

时暴露、汇总、分享。真正表现优秀者会积累一系列可复制的成功方法，同时也能带动他人学习。

4. **兑现结果 = 战功加冕**：在 YCYA 下完成重大承诺的员工会得到与其贡献相匹配的回报，包括品牌分、晋升机会、领导认可等，就像市场中的创业者获得资本回报一样。这样不断涌现出能扛事、能打硬仗的“猛将”。

企业只要长期坚持 YCYA，就能逐步形成**内部企业家**的良性循环：敢于承担责任的人不断脱颖而出，得到重用和培养；那些只会“坐等指令、不愿担责”的人则会在选拔机制中被淘汰或边缘化。这正是 YCYA “三板斧”中的深层价值。

第五部分：价值分析

——为什么必须掌握和运用 YCYA

从对比和 ROI 两个层面，揭示出若企业不采纳 YCYA，可能面临哪些严重问题；而一旦导入 YCYA，又能够带来哪些可观收益或变革性成长。通过对比，我们能够更清晰地理解 YCYA 的必要性和紧迫性。

5.1 不采用 YCYA：常见后果与隐性损失

1. “口头落实”泛滥

- 大量会议中拍板的决策并无法落地，员工在执行时借口繁多、敷衍了事。
- 领导对进展缺乏实时掌握，最后只能通过年度或季度考核“秋后算账”，但那时已错失市场机会或造成严重损失。

2. 责任涣散、推诿盛行

- 部门之间互相“踢皮球”，只顾本部门利益或逃避风险，导致跨部门协同难以奏效。
- 员工不愿“多做多错”，多年来被动执行，缺乏自主性和创造性。

3. 过程黑箱、风险后置

- 领导者直到最后才发现“任务并没有推进”，缺少及时纠偏机会，造成决策真空或严重延误。
- 隐藏问题越积越大，最终可能引发企业重大危机。

4. 激励或问责不到位

- 实际上做得好的人得不到及时回报，无法形成鼓舞；偷懒逃责的人也没被及时惩戒，最终打击团队士气。
- 奖惩常常成了“面子工程”，员工不会因为可能的扣分或批评而真正警醒。

5. 难以孵化接班人

- 由于缺乏实战考验，企业高层苦于“无人可用”。
- 人才选拔流于形式或关系，失去真正对结果负责的机制。

总体而言，**不采用 YCYA 的企业**，将继续在低执行力的泥潭里打转，与之相伴的是战略难以有效实施、市场竞争优势被逐步蚕食。

5.2 采用 YCYA：显著的正面收益

5.2.1 短期直接收益

1. **执行力快速提升**：有了承诺与强制检查，团队开始聚焦关键任务并在节点前加倍努力。
2. **信息透明与协作增强**：通过主动汇报与第三方检查，信息在组织内快速流动，大幅减少沟通内耗。
3. **结果导向氛围加强**：即时奖惩让大家更关注任务的最终达成，组织中“说到做到”的文化逐步形成。

5.2.2 中长期战略收益

1. **培育企业家精神**：风险共担、自我承诺的制度，引导员工从“被管控”向“内部创业者”转变。
 2. **打造高效管理系统**：YCYA 既是一套流程，也是内嵌于组织文化的行为准则，使公司内部逐渐形成自我运转、自我纠偏的“自治”管理体系。
 3. **筛选并赋能未来领袖**：在一次次 YCYA 挑战中，有实力、有担当的员工迅速崭露头角，补充和壮大领导梯队。
 4. **增强组织韧性**：YCYA 强调风险暴露、及时纠错，企业在面对外部环境变化时能够更快速地响应并自我调整，抵抗力与竞争力增强。
-

5.3 投资回报（ROI）视角的观察

从 ROI 分析（Return On Investment）的角度，YCYA 同样展现出高效益：

1. **“投资”部分**：主要是导入 YCYA 的培训成本、内部流程改造成本，以及在初期推行时可能遇到的磨合期。也许会在短时间内增加一些管理工作量，如记录承诺、检查与汇报所需的时间投入。
 2. **“回报”部分**：
 - **降低人力与沟通成本**：有了明确责任与过程汇报，组织内部的扯皮、重复沟通、推诿减少，管理者不必花大量时间去追踪、催促、补救失控的项目。
 - **减少执行失误损失**：及时发现并处理风险，大幅减少决策失误或延误导致的直接成本。
 - **提升业绩与市场占有率**：执行力的提升会带来产品质量提高、客户满意度上升、市场竞争力增强，直接转化为业绩提升。
 - **人才成长与稳定**：YCYA 下的高潜人才快速成长，减少了企业对外招高级管理者的成本，也降低了优秀人才流失率。
-

第六部分：操作要点——成功实践的关键步骤与顺序

如何在企业内部‘实施’YCYA？要先做什么，后做什么，有哪些必须遵循的规则或顺序？”

6.1 YCYA 实施的整体流程图

一般而言，YCYA 的落地可以分为**“准备—发起—承诺锁定—过程管控—结果兑现—改进提升”**六大阶段。可以想象成一个连贯循环：

1. **准备阶段**：企业（或部门）明确引入 YCYA 的价值与目标，做好宣导与培训，选取试点任务或项目。

2. **发起阶段**：由上级或员工提出待承诺的目标（结合企业战略重点或具体改进任务），让执行人自愿“认领”。
3. **承诺锁定 (Y1)**：执行人正式提出可量化的目标与时间、检查节点、自罚措施。上级或第三方检查人审核并确认。
4. **过程管控 (C + Y2)**：在执行周期内，定期由检查人进行客观核查 (C)，由执行人主动汇报进展 (Y2)。
5. **结果兑现 (A)**：到达截止日期时，对达成或未达成的结果进行即时、明确的奖惩与复盘。
6. **改进提升**：若承诺失败，则分析原因并重新承诺；若成功，则凝练经验并传播给团队，或迈向下一个更高的挑战。

此六步体现了 YCYA 的闭环管理思想：不但锁定执行结果，更注重**过程控制与反馈强化**。下一节，我们将分要点解析操作细节和顺序。

6.2 操作要点 1：务必从“高价值目标”开始

6.2.1 锁定关键议题，而非所有事项“一刀切”

有些企业一开始推行 YCYA，就希望**所有**工作都走这条流程。然而，YCYA 本身具有较高的“管理成本”，因为需要承诺、检查、汇报与结果兑现。若把所有细枝末节都纳入 YCYA，容易造成“过度管理”的负担，也可能让员工疲于应付。

最佳实践：

- **选取企业最关键、最难、最具战略价值的任务**来使用 YCYA。比如新产品研发、大客户攻坚、跨部门协同项目、供应链优化、数字化转型等。
- 其余常规性、流程化工作可继续采用日常绩效管理或领导督办等方式，不必强行贴上“YCYA”标签。

6.2.2 从高层或核心管理团队率先试点

执行文化的养成，需要从上至下形成示范。若高层管理者自己都不愿意用 YCYA 来管控关键项目，要求中下层去做往往效果有限。

最佳实践：

1. **从高层或核心项目做起**：如 CEO 带头对某个重大转型项目做出严肃承诺，并公开执行自罚条款。
2. **示范成功后再向中层、基层复制经验**。

- 3. **避免“一刀切”**：先试点，再推广，循序渐进。
-

6.3 操作要点 2：承诺（Y1）要具备可衡量性与自罚约束

6.3.1 SMART 原则：避免“假、大、空”承诺

在 Y1 环节，最常见的错误就是**承诺模糊**，如“努力提高销售额”、“加快研发进度”等，缺乏可衡量的标准或截止日期。要让承诺真的具有执行力，必须符合 **SMART** 原则：

- **S (Specific)**：具体；
- **M (Measurable)**：可衡量；
- **A (Achievable)**：可达成（但应有挑战性）；
- **R (Relevant)**：与整体目标相关；
- **T (Time-bound)**：有明确时间节点。

案例示例：

- 模糊承诺：“我会尽快开发新菜品。”
- SMART 承诺：“我承诺 3 周内完成 3 款新菜品的试制与成本核算，并由团队评选出 1 款作为主推。每周五下午，我会主动向店长汇报研发进度。若到期做不到，我自罚扣除本月品牌分 10 分并承担一周厨房卫生。”

6.3.2 自罚约束：既要“痛”又要“可执行”

自罚条款不应过轻（如“罚酒三杯”完全没威慑力），也不应过度夸张（如“达不成就离职”可能引发抗拒或恐惧）。

设计原则：

- **与个人利益或荣誉挂钩**：如自愿放弃某部分奖金或品牌分、公开检讨、承担额外公共任务等。
 - **具有一定“痛感”**：执行人会感到不想失去或被惩罚的压力，从而更投入地完成目标。
 - **操作可行**：不能承诺一些根本无法执行或不合规的方式。
-

6.4 操作要点 3：过程管控（C + Y2）要严格“说到做到”

6.4.1 C 环节：检查人须保持客观中立

第三方检查（Check）是 YCYA 中极具威力但也最容易被忽略的环节。“人们不会做你期望的，只会做你检查的。”

- **检查人角色：**
 1. **非直接上级或下属：**以避免情面或利益纠葛。可由平行部门、PMO、质控或审计部门担任。
 2. **具备专业能力：**能够看懂相关数据、报告，进行实地验证。
 3. **有时间精力：**保证按节点进行实质性检查。
- **检查要点：**
 1. **看证据，不听口头：**要求执行人提供客观数据、样本、文档。
 2. **不走形式、不马虎：**随意的“走过场”会让承诺人产生侥幸心理。
 3. **发现问题要及时预警：**若进度明显滞后或数据造假，检查人应立刻报告给上级或相关决策者。

6.4.2 Y2 环节：执行人要主动汇报

执行人（Y）不能把工作“捂”到最后，而要在约定节点**主动**进行汇报（Yes, I Report）。

- **应汇报的核心内容：**
 1. **阶段目标完成情况：**定量数据或可验证的成果；
 2. **当前困难或风险：**具体说明阻碍因素，避免“报喜不报忧”；
 3. **所需协助：**明确提出需要上级或其他部门帮忙解决的资源和支持。
 - **周期性汇报：**既可按周，也可按月，视项目复杂度与时长决定；关键是要**固定**并**透明**，形成组织惯例。
-

6.5 操作要点 4：结果兑现（A）必须“当下立断”

6.5.1 即时奖惩：24—48 小时内完成评估与处理

****A 环节（Accountability）****是 YCYA 闭环的关键终点，也是一切承诺价值的最终呈现点。若在任务完成后，企业迟迟不做评价与奖惩，员工就会觉得“兑现”只是一句空话。

- **最佳实践**：在承诺到期或任务结束的 **24~48 小时内**，组织必须给出明确结果：成功还是失败，奖励多少或执行何种惩罚，并对原因进行简要剖析。
- **正向激励**：公开表彰成功者，让团队看到“说到做到”的价值；给予品牌分加分、奖金、晋升机会等。
- **负向惩罚**：执行先前设定的自罚条款，如扣除品牌分、公开检讨等，并结合失败分析与改进计划，把错误变成学习机会。

6.5.2 复盘与改进：失败并非终点，而是新一轮 YCYA 的开始

NCYA 鼓励“追求成功，勇于冒险，但也允许在失败中学习”。对于未能完成承诺者：

1. **立即执行自罚**：保持制度威慑力和公正性。
2. **进行深入复盘**：找出失败的根因，是目标设定过高？执行方法欠妥？资源或授权不足？还是检查不到位？
3. **重新承诺**：若目标仍有必要，可以在总结前次经验的基础上，再次进行 YCYA 承诺，调整目标或方法并继续挑战。

这样形成“承诺—失败—复盘—再承诺”的学习循环，最终目的是**完成目标并让员工成长**，而非单纯惩罚失误。

6.6 操作要点 5：与品牌分/绩效/晋升联动

6.6.1 与品牌分体系直接挂钩

NCYA 与“品牌分”天然契合：

- **成功达成 YCYA**：可获得品牌分加分，且幅度可根据任务难度而定。
- **失败**：执行自罚时，也可在品牌分上进行扣分或相应处罚。
这样，NCYA 的执行结果会沉淀到员工的长期声誉与地位中，形成“**多次博弈**”的

管理场景，提高员工对承诺的重视程度。

6.6.2 与晋升与绩效考核相挂钩

YCYA 是检验员工**执行能力与担当精神**的真实工具。对于多次在 YCYA 中承担挑战并成功达成目标的人，企业可破格提拔或予以更核心的职位；对于屡次失约、态度消极者，则在绩效考核中呈现负面评价或限制晋升。这种“凭战功上位”的做法能够迅速塑造一支**能打硬仗**的中坚力量。

第七部分：沟通工具

——关键对话与话术参考

YCYA 的成功执行不仅取决于制度和流程，还取决于**人与人之间的沟通**。无论是领导者在发起关键目标时，还是执行人面对困难时，都会遇到各种需要当面或在线沟通、谈判、化解冲突的场景。本章为你提供一套**“关键对话与话术参考”**，帮助你在 YCYA 的每个阶段都能高效、清晰地交流与推动。

7.1 场景一：领导者发起关键任务时

目标：让团队成员认清任务的重要性，引导或邀请他们主动承诺。

话术示例：

1. 开场：

- “各位，这项任务对我们下一季度实现**（目标）**至关重要。如果能达成，我们的品牌分和利润都会上一个台阶。”

2. 邀请承诺：

- “谁愿意站出来领这个任务？请坦诚说出你的想法。如果你觉得自己有能力承担，请给我们一个具体承诺，包括期限与可能的成果。”

3. 引导思考：

- “你认为达成这个目标最大的挑战是什么？有没有资源或授权方面的难题？如果有，我们可以一起讨论。”

4. 自罚引入：

- “在 YCYA 中，我们通常会加一个自罚条款，体现你对任务结果的重视。你想设定什么形式的自罚？要让自己有点压力才更有动力。”

5. 确认最后承诺：

- “很好，你刚才说 3 周内完成 XX 份方案，若不能完成就自罚***。请当着大家的面确认整个 YCYA”

7.2 场景二：第三方检查节点的沟通

目标：检查人如期对承诺人进行过程跟进，核实实际进展。

话术示例：

1. 提醒检查时机：

- “今天是我们 Y1 阶段约定的第二次检查节点。能请你出示目前的**(数据/报告/样品)**吗？”

2. 客观询问进度：

- “根据你承诺的进度计划，这周应该完成 XX 部分。现在进行到哪一步了？有没有相关证据或成果可供我们核实？”

3. 发现风险时：

- “我注意到你的数据相比计划目标少了约 20%。是什么原因导致的？有没有解决方案？”
- “如果这个风险无法短期内解决，是否需要我向上级汇报或帮你协调其他部门？”

4. 维持中立立场：

- “我的角色是检查人，不是来责怪你。我只是想确保进度符合承诺。当下的情况，你觉得如何改进会更有效？”

7.3 场景三：执行人主动汇报进度/困难

目标：执行人（Y2）向上级或检查人报告进度与难题，寻求支持。

话术示例：

1. 主动开场：

- “我这周想先汇报一下任务的实际进展，目前已经完成了 XX，但遇到一些困难。”

2. 具体化问题：

- “困难点在于供应商报价比预期高 10%，这样会影响我们的成本预算。已经与他们谈了两轮，但进展缓慢。”

3. 提出需求：

- “是否可以请您或其他同事出面与供应商高层沟通？或者考虑在预算上给我们一些灵活度？”

4. 承诺继续推进：

- “无论怎样，我的目标截止日期不变。如果能获得更多支持，我有信心按时完成。如果支持无法到位，我会尝试再次谈判，但需要多一些时间。”

7.4 场景四：结果兑现时的表扬或惩戒对话

7.4.1 成功场景：表彰与嘉奖

目标：充分肯定成功者的贡献，放大正面示范效应。

话术示例：

1. 公布结果：

- “恭喜某某团队，他们在规定时间内完成了产品上线测试，并且质量超出了预期！”

2. 描述亮点：

- “他们的亮点在于……（列举具体数据或事例），这是对我们全公司的一次启示。”

3. 给予奖励：

- “按照我们的 YCYA 承诺，他们获得品牌分+10，并在本季度评优中优先推荐。”

4. 鼓励分享：

- “希望你们能在下周的全员会上，给大家分享一下执行过程中的经验。大家一起向你们学习！”

7.4.2 失败场景：惩戒并辅导改进

目标：对未能履约者执行自罚，同时进行建设性复盘，帮助其改进。

话术示例：

1. 坦诚指出差距：

- “很遗憾，你当初承诺的目标并没有达成，现在已经逾期两周。能告诉我们遇到的主要问题是什么吗？”

2. 执行自罚：

- “我尊重你的承诺，按照之前的约定，我们会扣除你本月品牌分 5 分，同时你要在下周例会上做一次项目复盘。”

3. 强调帮助与学习：

- “这并不是惩罚的全部意义，我们更希望你从中吸取教训，下次还能继续挑战。如果你需要资源或指导，请告诉我们。”

4. 引导下次承诺：

- “你还愿意继续完成这个目标吗？如果愿意，再做一份更合理的 YCYA 承诺吧。我们一起来看看上次失败的原因能否被解决。”

7.5 场景五：缓解内部冲突或阻力的对话

在推行 YCYA 时，不同部门或个人因利益冲突、认知差异、担心惩罚等因素，可能产生阻力。需要管理者或调解者进行有效沟通：

1. 接纳情绪，理解立场：

- “我理解你担心的是，如果失败就要自罚，会让你觉得压力过大。能不能更详细地说说你的顾虑？”

2. 澄清 YCYA 初衷：

- “YCYA 的目的是帮助我们更好地落地目标，并不是要惩罚谁。最关键的环节是承诺前的沟通和资源匹配。”

3. 寻找共同利益：

- “我们都想让这个项目成功，你想要的是在有可控风险的条件下尝试。那我们一起来做一个更可行的计划，确保你有合理的授权和资源。”

4. 给出妥协方案：

- “如果你对自罚金额或方式有疑虑，我们可以先从较低的惩罚力度开始，等你更有信心后，再提高挑战难度。关键是你要真心承诺。”
-

第八部分：常见误区

——实践中易犯的错误与规避方法

在企业推行 YCYA 的过程中，很多管理者由于对流程理解不透、操作不当、或文化准备不足，往往会踩到一些“坑”。本章将列举在实践中常见的几个典型误区，并给出规避建议。

8.1 误区一：忽视“承诺”环节的自愿性与可行性

典型表现：

- 管理者把任务硬性分配给某人，并要求立刻做出自罚承诺，员工内心不认同。
- 目标设置过高或过低，不能激发真实动力。
- 自罚形式过于随意或流于形式，导致“纸上谈兵”。

负面后果：

- 员工被迫“认领”任务却缺乏内生动力，执行质量差。
- 虚假承诺在最后导致失败，影响团队氛围。

如何避免：

1. **启发式沟通**：在 Y1 阶段，让执行人充分评估目标难度与资源需求，避免强行分派。
 2. **自罚合理**：既不能让惩罚太轻毫无压力，也不能过度吓人以致员工排斥。
 3. **管理者做好资源支持**：帮助承诺人匹配必要的人财物，增加成功率。
-

8.2 误区二：检查（C）走形式，结果得过且过

典型表现：

- 检查人懒于真正核实，只做“听报告”式的流程过场。
- 承诺人随意编造数据或粉饰成果，检查人不深究。
- 发现问题也不及时反馈或跟进，没有触发任何纠偏行动。

负面后果：

- YCYA 形同虚设，员工明白“没人真查”，变本加厉地敷衍。
- 公司高层对进度盲目乐观，最后目标失败无人追责。

如何避免：

1. **对检查人进行培训与授权**：要让检查人知道自己的职责和权力。
2. **基于数据和证据**：要求承诺人提供具体证明材料，如文档、报表、现场调研结果等。
3. **及时记录与公示**：检查结论应在一定范围内公开，形成透明度与威慑力。
4. **对检查人设相应激励或问责**：若因为检查失职造成重大损失，也应对检查人追责。

8.3 误区三：汇报（Y2）不主动，或只“报喜不报忧”

典型表现：

- 承诺人害怕承认问题，担心被处罚或被视为能力不足，于是对风险与困难选择隐瞒或轻描淡写。
- 只有到最后时刻失败才暴露，导致团队无法及时补救。

负面后果：

- 问题越积越大，根本不可能在最后期限前挽回。
- 领导层或部门丧失对全局进度的把控，也浪费了协作资源。

如何避免：

1. ****树立“暴露问题是贡献”**的文化**：奖惩不仅看结果，也要看是否及时汇报、寻求帮助。
2. **正面引导**：领导者应鼓励员工在遇到困难时主动报告，而不是避而不谈。

3. **制度保障**：规定每周或每月必须进行正式汇报，并将“汇报及时度”纳入品牌分或绩效考核。
-

8.4 误区四：结果兑现（A）迟缓或随意，不遵守先前约定

典型表现：

- 到了承诺截止日期，领导或上级不及时认定成功与否，拖延数周甚至数月，奖惩不了了之。
- 即便承诺人成功交付，也没有任何公开奖励或加分，打击积极性。
- 对失败者心软，私下取消或淡化自罚，把原本的惩戒敷衍过去。

负面后果：

- YCYA 威信严重受损，员工觉得“完成也没啥好处，没完成也没人管”。
- 激励与约束双双失灵，执行力再次走向滑坡。

如何避免：

1. **严格执行 24~48 小时内奖惩**：把握“时间窗口”效应，强化当下感受。
 2. **公开透明**：对结果的评定和奖惩要在团队或公司范围内公告。
 3. **坚守承诺精神**：若当初设定了自罚，就必须落实，哪怕是亲信或明星员工也不例外。
-

8.5 误区五：只顾眼前短期目标，忽视战略性或创新性任务

典型表现：

- 员工为了确保“安全完成”YCYA 承诺而挑选简单易做的小任务，而对那些对公司未来真正关键、但周期长或难度高的项目不敢碰。
- 管理者缺乏对长期任务分阶段拆解的设计，也不愿意提供更大激励。

负面后果：

- YCYA 沦为“急功近利”的小打小闹，无法真正支撑企业的战略升级或长远成长。

- 组织缺乏对大项目的承诺管理，导致长期规划停滞。

如何避免：

1. **拆解长周期项目**：将三年或一年的大战略目标分解为多个可衡量的阶段性里程碑，并纳入 YCYA 循环。
2. **差异化激励**：对承担高难度、高风险且战略价值高的承诺者给予更高品牌分或晋升机会，让他们有动力去“啃硬骨头”。
3. **允许试错**：对于创新类任务，要设定“有价值的失败”容忍度，不要一次失败就“打死”。关键是及时复盘与再承诺。

8.6 误区六：缺乏配套文化与领导力，导致水土不服

典型表现：

- 企业文化层面依旧是等级森严、缺乏信任与授权，推行 YCYA 时员工感到压力山大或恐慌。
- 领导者自身没有担当表率，员工不信任“承诺有用”，反而抱怨多过行动。
- 没有进行必要的培训、流程梳理和工具配备，管理者与执行人都不知道如何操作。

负面后果：

- YCYA 表面热闹，实质进展极少。员工反感甚至抵制，觉得这是“整人”的新招数。
- 企业内部的负面情绪堆积，变革失败。

如何避免：

1. **高层率先垂范**：领导者带头承诺关键任务并公开自罚条款，让员工看到“真改革”；
2. **授权与信任**：落实到组织架构与沟通机制，让员工知道资源与决策权限在哪里。
3. **培训与工具支持**：通过培训宣讲，让管理者和员工理解 YCYA 核心逻辑、使用线上系统或表单来记录和跟踪承诺。
4. **鼓励试点、持续改进**：从小范围开始，边实践边优化，逐渐形成企业自身的 YCYA 范式。

第九部分：理念升华

——方法论与更高层思想的融合

YCYA 并不是一套孤立的“管理工具”，它与更高层次的管理思想、文化理念乃至哲学智慧之间，有着深刻的内在关联

9.1 企业家精神：在内部创造“创业”氛围

9.1.1 YCYA 对企业家精神的承载与扩张

- **风险共担、对赌思维**：YCYA 要求个人在承诺中“押上”自身利益或声誉，与真正的市场创业者相似。
- **鼓励冒险、允许试错**：通过自罚机制、节点检查与主动汇报，企业避免了“大规模无效投入”，而鼓励小范围内积极尝试和试错，这正是健康的创业环境需要的。
- **结果导向、资源整合**：YCYA 承诺者在过程中需要主动汇报、争取资源、寻求协同，培养了“老板”式的资源整合能力。

9.1.2 为什么内部“创业氛围”对现代企业至关重要

- **迎接快速变动的时代**：面对不确定市场，靠层层汇报、官僚流程的旧模式已落后；只有每个人都具备“企业家”那种灵活应变和对结果负责的态度，才能使组织持续进化。
- **留住与激发人才**：年轻一代更渴望自主、挑战与回报，YCYA 让他们在企业内就能享受到类似“创业”的成就感和机会。

9.2 中国式管理文化：从“圈子人情”到“明责担当”

YCYA 的设计具有深厚的“中国式管理”底蕴，区别于欧美的刻板流程导向，更强调**责任心、信誉、面对面承诺**等中国文化中的人情与面子因素。

1. 人情与面子：

- **自罚承诺**可以与个人面子或公认荣誉挂钩。在中国文化环境下，公开“认罚”对个人心理的震慑力往往更大，比单纯的金钱惩罚更有效。

2. 道义与信誉：

- 中国传统注重“君子一言、驷马难追”、“一诺千金”。YCYA 把这种道义感转化为组织内部的一种“信用机制”。

3. 圈子型社交：

- 由于同事之间往往有复杂的人际关系，YCYA 通过“第三方检查”“主动汇报”“公开承诺”的方式，让彼此的人情往来更加阳光透明，也减少了私下交易或包庇的空间。

9.3 现代组织变革思想：自组织与分布式领导

9.3.1 YCYA 与自组织原则

在自组织理论中，成员要有高度自治与自主，而非事事上级拍板。YCYA 的“主动承诺”恰恰使得**责任与权力**同步下放：承诺者可以更灵活地去组织资源，而非等待上级一一批准。这种“**自我管理+外部检查**”的结构，为自组织提供了一条清晰的执行路径。

9.3.2 YCYA 与分布式领导

分布式领导指的是领导职责不再集中于少数高管，而是分散在各层级的主动担当者手中。YCYA 让那些真正能够承诺并达成结果的人不断浮现，从而在组织内部形成一批“小领导”，他们影响局部、驱动项目，也能充分利用企业资源。这比传统的“科层式”领导更具活力与适应性。

9.4 对领导者思维模式的塑造

1. 转变“控制”思维：

- 传统领导者往往把注意力集中在指令下达和督办上，而 YCYA 要求领导者更多扮演“教练”和“资源提供者”的角色。

2. 掌握“赋能”技巧：

- 领导者需要能够评估员工的能力与动机，并在承诺前给予必要指导或资源配置，而非冷眼旁观。

3. 包容与激励并重：

- 当出现失败，领导者要能在遵守承诺（执行自罚）的前提下，给予帮助与重新承诺的机会。

4. 接受“不完美的过程”：

- YCYA 意味着很多事情会在过程中暴露问题。领导者要视之为正常现象，及时调整，而不是追求所有细节一开始就完美无缺。

第十部分：个人修炼

——将方法论内化为行动自觉

YCYA 若要在组织内持续发挥威力，需要**个人的身体力行和持续修炼**。特别是对于高管和中层领导者而言，自己必须先成为 YCYA 的践行者、传播者和教练者，才可能真正让团队或下属跟随。本章将为你提供从“自我修炼”到“组织落地”的建议，帮助你将 YCYA 内化为一种管理风格和日常行为习惯。

10.1 高管的三重角色：示范者、教练者、制度构建者

10.1.1 示范者：以身作则

- **率先承诺关键目标**：在企业重大项目或战略任务上，勇敢地做出个人承诺并附带自罚，彰显高管层对 YCYA 的决心。
- **公开执行承诺结果**：成功了要让大家看到，失败了也要接受自罚。这会大幅提升 YCYA 在组织内的公信力。

10.1.2 教练者：帮助下属成功

- **倾听并指导**：当下属发起承诺时，高管需帮助其厘清目标、评估难度、设计自罚，而非简单地要求对方“多做点事”。
- **资源协调**：当下属在汇报过程中遇到障碍，高管应主动协调跨部门资源，为其打通瓶颈。
- **复盘与反馈**：对下属的执行过程进行定期辅导，即便失败，也要陪同其做复盘，避免“一罚了之”。

10.1.3 制度构建者：打造长期的 YCYA 生态

- **确立明确的流程与工具：**如 YCYA 线上系统、记录表单、定期公示板等，让承诺、检查、汇报、奖惩都有标准化平台。
 - **融入绩效与晋升体系：**将 YCYA 成果与品牌分、绩效考核、晋升提拔深度挂钩；对持续兑现承诺的“勇士”格外奖励，引导更多人自发参与。
 - **守护公正与透明：**在企业文化层面大力倡导“说到做到、公开透明”，并坚决处理玩忽职守或包庇的行为，使 YCYA 生态健康运转。
-

10.2 中层领导的每日修炼：从“背对背”到“面对面”

对于企业中层，常常身处上下夹击的境地：既要向上级汇报又要带领团队落实。如何在日常工作中通过 YCYA 提升领导力？

1. **每日或每周的“结果思考”：**
 - 反思自己和团队本周承诺了什么、做到了什么，还有哪些进度落后或风险不明的项目？
 - 是否进行了主动汇报并寻求支持？
2. **面对面沟通取代“背对背”指令：**
 - 与下属面对面讨论目标，倾听对方的设想，引导他们主动承诺；避免只在群发邮件中布置“死命令”。
3. **保持节点检查：**
 - 及时跟进团队成员承诺的项目进度，对发现的问题早沟通、早纠正；不要等到最后才“秋后算账”。
4. **复盘失败，不轻易归咎：**
 - 中层自己承诺失败时，要勇于检讨原因，寻找改进策略；下属失败时要耐心帮助其分析，而非简单批评。

通过这些每天、每周的小动作，中层领导的管理方式会逐步从“被动推”转变为“主动拉”，并在团队中逐渐打造**“我承诺、我负责”**的文化氛围。

10.3 普通员工的自我成长：从“螺丝钉”到“内部企业家”

YCYA 并非只对管理者有效，对普通员工同样是一场思维与行为的升级：

1. 主动性：

- 不要等领导来指定任务，而是主动发现问题并提出承诺。例如，“我看到库存周转率有提升空间，我愿意在 2 周内找出降低库存积压的方案，并自罚下周值夜班的工作安排。”

2. 结果导向：

- 培养对目标的敬畏之心，一旦承诺就用尽全力完成，而不是“差不多就行”。

3. 资源协调能力：

- 在执行中遇到障碍，懂得通过 Y2 主动汇报，学会跨部门沟通、寻找外部帮助，而不是把困难捂住不说。

4. 复盘与迭代：

- 无论成功还是失败，都要记录过程中的关键决策点和教训，为下次承诺做好经验积累。

当普通员工开始把 YCYA 当成日常工作的“思维框架”，他们将变得更像**内部创业者**。这也为他们的职业发展打下坚实基础，因为 YCYA 中的“勇士”往往能够快速获得提拔或重用。

10.4 日常思维与行动训练

10.4.1 “承诺清单”与“执行日记”

- **承诺清单**：每位员工可在个人工作台或线上平台查看自己当前所做的 YCYA 承诺、截止日期、自罚条款，以及下一个检查/汇报节点。每日或每周更新一次进度，逐条核对自己的承诺是否还在正确轨道上。
- **执行日记**：将自己在项目推进中遇到的困难、解决办法、与他人协作细节记录下来。每次成功或失败都能回溯到关键决策或行为，为下轮承诺做参考。

10.4.2 “每周复盘+下周承诺”

- **每周末或每周一**：个人或团队固定一个时间段进行简短的复盘和新承诺制定。

1. 回顾上周哪些目标达成？哪些尚未完成？原因何在？
2. 是否需要更新或追加新的 YCYA 目标？
3. 对遇到的困难要不要向上级发起汇报请求？

通过周期性的小循环，让“承诺—结果—复盘—再承诺”成为工作常态。

10.4.3 “关键对话”模拟演练

- 在团队或部门会议上，可以模拟上文第七部分提到的关键沟通场景，让大家轮流扮演领导者、承诺人、检查人、失败复盘者等角色，在安全环境中提升沟通能力。
- 反复演练之后，员工在实际工作中就能更游刃有余地处理对话冲突和复杂场景。