

问题：做好计划还是顺其自然？

题目描述：很多人都喜欢做五年计划十年计划，然而，以自己和环境的变化速度，五年计划和十年计划似乎并不怎么贴合实际，因此指导意义有限。这是否说明，兵来将挡水来土掩或者说是顺其自然的态度比做长期计划更为合适呢？

进一步来说，做长期计划的意义何在呢？个人认为有一个悖论，现时所做的计划，受限于你此时的能力、知识和见识等，但你却要指望这个程度得自己，去让自己走向更高的层次。就好像四年级的自己指导六年级的自己如何读书，我认为实际上是不现实的。当然，长期计划可能提供了一种“自己在轨道上行走因此安心”的感觉，但相对，一味的沿着轨道行走而忘了去想轨道到底对不对，是否实际上会造成更大的危害？

做计划是不错的，但是问题在于很多人缺少做计划所必要的技术准备。

绝大部分人以为做计划只是在大脑里把步骤设想一下写下来，或者干脆就是把自己的愿望分解一下。

类似这种都不能叫“计划”，而只能叫做“计划家家酒”。

ok，这个坑既然挖了就填吧。一头汗。

做事情有一个基本的原则，就是 learn from the best。

想要学什么，就要从对这件事最上心、做得最拼命、做不好就会饿肚子 / 会死的那些人身上去学。其次是从成绩最好的好手那里去学。没人教你，你也应该去这些地方寻求启示。

那么这个世界上，谁对计划最在乎，做不成的损失最大呢？

军队。军队设计的计划执行不了，那是要尸山血海、丧权辱国甚至亡国灭种的。

谁是计划执行得最好、最完美的呢？

实验室。实验室设计的实验计划要是有逻辑漏洞或者执行困难，等于是几年时间、人力、经费全部打水漂。实验室里是一群知识精英，他们当然会竭尽全力避免这种最大的失败。

什么叫好的计划？军队和实验室是两个最好的观察窗口。

那么这两家为什么制定的计划就更容易成功呢？

请你们仔细想一下。凭什么他们两家就能相信自己的计划够可靠？他们的原则非常简单——计划必须是对已知可靠要素的综合运用。

他们在做计划之前，先做了大量的工作使得计划拥有足够结实的“砖块”。对于军队来说，就是训练、测试、训练、再测试，直到获得某个战术动作的充分可靠数据。一切的计划，都是建立在对这个战术动作的数据可靠性基础上的。

一个师有多少个人力？多强的机动性？有多少油料？多少弹药？多强的火力输出能力？多强的生存力？军队能做计划，是以规范训练为基础的。他们假定这个师在六小时内可以进入空中机动状态，是因为这个师每个月、每个季度都在为六小时内打包全部装备人员登机做训练。一遍又一遍、一轮又一轮。训练、测试、训练、测试。

冷天试、热天试、大风天试、大雨天试、大雪天试。是因为这个，总参谋部才能做出“假设的人从某处登岸，我们将在六小时内调动三个师进入 XX 阵地进行侧翼牵制”这样的计划。

这计划能行，是有足够坚实的“砖块”。

看到问题所在了吗？

计划如果不是由千锤百炼的 SOP (Standard Operating Procedure) 构建而成，是谈不上可靠性的。

计划的可靠性，完全是由计划关键路径上的步骤的可靠性的乘积决定。（关键路径是指由延迟就会影响计划交付的事件首尾相连形成的事件路径）

假设一个计划由六个任务组成，其中四个任务在关键路径上，且它们每个的准时可能性是 80%，那么计划准时交付的可能性就是 $0.8^4 = 40.96\%$ 。有六成机会会延迟交付。

如果这四个步骤是像军队训练那样由千锤百炼的 sop 组成的呢？那么这种风雨无阻日练夜练反复测试的 sop，就可以保证 95%以上的可靠性。

更准确的说，同志们，现代商业实践的要求是六西格玛的可靠性。

这是什么意思？只允许百万分之三点四的失误。

这样，有两千多个六西格玛 SOP 组成的计划，才能有大约 99.3 的准时交付的概率。

你也许觉得，这怎么可能办得到？

你每天都办到了——你徒步走去学校上学，哪次失败了？那就是由两千个标准 sop——迈步——首尾相连而成的计划。哪一步你崴了脚计划都会失败，但是你上了几年学，失败了几次？

你看到问题了吗？

没有 SOP，没有 SOP 的可靠性，就没有资格做计划。这就是为什么我说一般人做计划只是在过家家——因为一般人所作的计划常常是由没有严格训练测试的不结实的“无定形任务”组成的。

这样就根本没有制定计划的基础。

为了可靠的制定计划，你必须首先有高度可靠的 SOP 来作为基石。

SOP 并不是一些按照时间顺序排列的操作说明，而必须是一个基于基本原理的、极尽合理的、界定清晰的、经过充分测试的、健壮的、高度自觉的系统化方法。

SOP 的每一个步骤安排、每一个步骤的细节，都应该有足够的原理支持而不能是知其然而不知其所以然的照方抓药。如果不是与坚实的基本原理牢固的连接起来，你的 SOP 很可能实际上是无效的，根本不能有效的达成它所追求的目标，那么其他的一切也都是枉然了。

它同时必须是极尽合理的，这意味着它要经过深思熟虑，反复的调整，整体规划，挤干每一分没有充分实际价值的水分。

它必须是界定清晰的，每一个步骤从何处起，到何处止，交付什么样的交付物，产生什么样的副产物，都应有充分的定义和准确的界定。

不应该有任何一点操作、任何一个交付物或副产物没有明确的步骤归属。

然后它要经过充分的测试。最终是测试结果——而不是自觉完美的计算——决定着你的 SOP 的真实设计品质。

如果你设计得当，你的 SOP 应该有很高的容错性和抗干扰性。它其中的每一个自步骤都并不要求操作者有什么特殊的过人天赋，其难度要求应该普遍低于一般人经过简单训练就能达到，经过正常训练能高水平完成的水准。

这种低标准、高抗干扰的设计特性，就称为健壮性。

高度自觉，是指 SOP 中应安排足够的便捷有效的排除错误的机制，使得在每一个关键节点上都有恰当的、有效的、最好还是成本低廉的质检措施，以便使操作的失误都能被有效的察觉，及时得到纠正，保证最终的输出物质量和效率，从而使得在操作之中执行人能透彻的、完整的对操作的进度和质量细节保持觉察。

这里有一个 SOP 的开发和设计的实例（作为一个公开演示，它仍然在进行之中）：

SOP 一旦设计好了，就要视作最重要的个人资产反复加以练习和强化。

要反复反复的练习和实践，直到你掌握它的一切变通、一切细节的原因、一切操作的要点，能如呼吸般自然从容的执行它为止。

执行你的 SOP，应该是一种完全不消耗心力的轻松的体验，完全不会令你感到任何紧张，也不会感到任何压力。

举个例子——刷牙洗脸会让你感到紧张吗？它是不是已经不消耗脑力到了你经常会需要回忆“我刚才刷牙了吗”？

对 SOP 掌握的牢固程度、深刻程度，就是你的基本功所在。

一项计划是有大量的环节的，也会有非常多纷繁复杂的变数，它之所以总是不能如愿的执行，其根本的要害就在于你计划的步骤的抗干扰能力太差。

你计划了十个步骤，每个步骤的执行你都会受到意外情况的干扰，如果你每一步都发生交付时间和交付物的偏差，积累十次你的计划就会完全失败。

合理来说，你必须将你的计划归化成为由大量的 SOP 和少量的临时过程的组合。

这犹如规划一段旅程。SOP 就犹如地铁、高铁这些轨道交通，而那些临时过程就如同在站点与站点之间的步行、骑车和打车过程。

一旦踏上了轨道交通，那些段落就是准时准点、极少意外的，而且不需要你消耗心力去关注、焦虑，而且成本高度可预料。

而那些无法用纯轨道交通完成的路段，你就要依靠临时的灵活机变、依靠种种的投入去保证正常完成。

你的大部分机动时间、机动预算以及违约预备金都要放在这些环节，然后大睁双眼把这些环节看好。这些灵活机动的环节，是真正考验人的机变能力的部分，也恰恰是因为如此，你才更需要把一切能用 SOP 处置的环节先归化为 SOP，一遍减轻负担，集中精力去对付这些环节。这些机动环节就像胶水和桥梁一样将坚硬可靠的 SOP 们联结在一起。SOP 是坚硬可靠的，胶水环节是柔软灵活的，于是你的计划才会刚柔并济，在可靠性上有保障而在有效性上有意义。

坦白说，一个人的效能，几乎完全的看 ta 身上有多少可靠的 SOP 可用。

其实对中国人有一个特殊的文化优势，那就是事实上 SOP 的划分已经在语言中内化了。

在中国，每一个单字的动词，都是一门单独的 SOP，是被几千年历史识别提纯的功夫，

吹、拉、弹、念、做、打、说、学、逗、唱、描、摹、写、画、洗、染、编、织、切、割、斩、剥、蒸、炒、煮、炸、烹、炙、腌、渍、刺、扫、劈、卸、勾、挂、投、缠、雕、钻、刻、划、测、算、计、谋、骑、射……

每一个单字，都是你可以练的功夫。

真正占住一个字，你已经可以在人间立足，无惧任何竞争。你要是占住三四个字、乃至八个、十个字，你已经足够开宗立派，荫蔽后人了。

叫你吹，你气力悠长吗？你收放自如吗？你节拍分明吗？你呼吸转换能自由掌握吗？

叫你描，你线条流畅、力度均匀、粗细得宜、出锋如刺、转折如斩吗？

叫你刺，你意到劲到，力透线直吗？

你知道这些字合起来可以做到多么令人惊叹的事情、可以支撑多么复杂的计划吗？

但是现在叫你站出来，叫你拿一个字出来试给人看，试给自己看，你有几个字有这个硬气？有多硬？

没有 SOP，就没有功夫。

没有功夫，没有资格做计划。

没有计划，你人生必败。

自己掂量一下应该怎么做吧。

编辑于 2022-10-06

<https://www.zhihu.com/answer/1065726051>

评论区：

Q: 懒人想提高效率，可以先练练休息的 sop。

从打算休息的那一刻，心态如何调整，脑内置换什么意象，体态如何摆置，情绪调节为什么颜色，呼吸调整为什么模式，按摩手法，物件（水、某些食物、暖宝宝、按摩椅、隔音室等）的准备及使用规范，抗干扰相关流程（关手机，视环境带耳机和眼罩，告知家人的标准交接范式…）。

把休息做成一个可靠的 sop，懒人福音，受益终身哦

Q: 你好，一直关注着您的动态，正在尝试通过 sop 做学习计划，遇到一个困惑望能赐教。把 sop 引入个人计划，是以事件为操作流程的尺度还是以时间为尺度？sop 能适应个人的发展吗？

假如把时间当作尺度，sop 需要每一步精准量化的操作，但对个人的发展而言，没有达到一定阶段无法进入下一阶段，因此无法作出确切的标准流程。

假如把事件当作尺度，只围绕如何把这件事做的完美。sop 存在的意义也许是因为某些流程需要高度重复操作，所以需要 sop 来做一个标准的操作流程，但个人的计划是阶段性的，重复性不高，在一个时间阶段内，也许还没做好好最完备的流程，就已经结束不用做了，白费了力气也失去了做 sop 的意义。

能不能帮忙解惑，还是说我的逻辑有误或者没有抓住 sop 的实质，才得出这样矛盾的想法。

A: 讲到这里时会讲到的

Q: 错字：它必须是界定清晰的，每一个步骤从何处起，到何处止，交付什么【演】的交付物，产生什么样的副产物，都应有充分的定义和准确的界定。

不知道错字有没有必要提醒你？或者说以是否影响理解为提醒标准？

A: 要提醒。但是要提供方便一些的定位

Q: 我希望今年考研一战上岸，还有 8 个月准备时间，我想利用 sop 帮助自己实现目标，于是总结了很多经验贴设计了一套流程，然后发现我现在无法充分测试这套流程的有效性。只有等考完研出成绩了，我才能验证它是否有效，如果我失败了，我才能发现我设计不当，但那时我的目标已经失败了，我可能就放弃考研转身去工作了。

这样看来 sop 对我一战上岸这个目标的帮助其实十分有限，所以说 sop 对于这种有时间节点限制的，重复性低，验证机会少的目标好像没有那么好用

A: 什么样的流程？你可以贴出来看看

Q: 请问原理如何找，是通过查阅文献么？如何确保原理相对可靠？这是否会导致 SOP 的时间成本过高？还有您举的鸡蛋羹的例子，可以说明哪些步骤是 SOP 的最小单元么？

A: 这是一个艺术风格问题，没有统一答案。

构建良好的 sop 都是【终身有效】的资产，为什么要指望它会很容易构建？

Q: 你好，有一个地方没弄明白，在健壮性的阐述中，您把容错性和低标准等同起来，我在逻辑上有点没搞通两者之间的联系。

A: 操作的基准要尽量平易近人，越是平易近人，出错的概率会越低

Q: 能不能请教一下，很多这里面列出的 sop，机器都能很轻易地超越活人，那么，普通人花大量时间掌握这些基础技能的价值，在何种场景下会是很有价值的呢？

A: 机器远远没有超越人。

这里面每个字都是艺术。

Q: 钻下牛角尖以示读懂：“写”这个单字作为 sop 还可以再细分为更低标准的 sop，永字八法，横竖撇捺。具体执行上，我能想到的策略是：如果有要做的事，那就先做起来，然后在过程中观察这件事有哪些环节，可以依据文中的原则被拆解为 sop（把事情设计成 sop 和机动行为的组合），此后，这件事上的进步便可分为①优化设计&②练习精进 sop。请问是这样的吗？

这个观点的产生运用了还原法吧，评论区有提到刻意练习，我想 sop 的解释更贴近本质。

A: 粒度过细并不是收益

Q: 那是不是 SOP 越强的人对外界的适应能力就越差？因为毕竟真实生活的千变万化和一个实验室、一只军队面临的问题是不一样的。然后就发生计划赶不上变化的问题？

A: 军队会是按照“赶不上变化”来设计训练大纲的吗？

Q: 计划赶不上变化的是说个人容易出现的问题。

我不是在杠，我是在请教问题

A: 我是在回答你的问题——军队是严格按照 sop 训练的。

而同时军队是最不能接受不够灵活的。

除非总参谋部都是惊人的蠢货，否则这个事实已经回答了你的问题。

Q: 所以你的意思是 SOP 制定得好和能应对变化没有矛盾取舍。那么是通过强大的调整出新的 SOP 能力吗？

A: SOP 是乐高积木，它不应该妨碍你组合出任何形状。

Q: 懂啦！谢谢！这个比喻就懂了。之前我把 SOP 想成拼好的乐高积木了

Q: 我看了三遍觉得答主这个回答的怎么有点不对劲。第三遍发现了，

答主你把规划和计划这俩词给搞混了！问的人也问错了，你就顺过来了

规划是长远的，计划是当下的。有好的计划才能有可靠的规划。你的内容没问题，就是计划和规划概念搞混了。没有好的规划 就没有好的计划 就不可能有 sop，没有 sop 就没有计划能完成好的规划。而且没有理想的规划可能人就没有动力，所以也分为实际现实的规划和理想规划。

答主你看我的建议是对还是错。

A: 规划的英文是啥？计划呢？

Q: 这篇文章论述的有点像常数和变数，我们可以把握的现阶段可以理解的实现的我们称为常数，常数是可控的，我们要尽肯的熟练常数，才能在变数发生时候抽出智慧来应付变数，通晓常数是一种需要勤奋的心态才能进行的工作，一再反复，不断的加深理解，直到滚瓜烂熟，才为应对变数时提供了喘息的机会，没有熟练的掌握常数就没有应对的智慧可言，常数是对目标达成把握的基础，你对常数有几分把握你的目标达成的几率就越高

Q: 有时候，我在想键盘打字和语言打磨也是这 SOP 的一种。

Q: 观察自己并记录自己做某件事所花的时间

Q: 遇到复杂的问题 越来越感觉到计划的重要了

更新于 2023/11/14