WORKSHOPSKILL · FACILITATION KIT

# 新人90天 — 引導者執行手冊

資料夾： `first-90-days` · 分類：場景交付包 · 1 名新人 + 經理/HR 結對 · 每個檢查點 30 分鐘 · 實體＋線上 · 列印道具 · 場景包

授權：CC BY 4.0

目录


目標
這不是什麼
怎麼跑
翻車點
引導筆記
本資料夾的道具
這份反思引導怎麼用
六道反思引導問題
這不是什麼
什麼時候用這個包
準備
卡組
變式
掛到牆上
代理版
讀四個檢查點
反思引導的翻車點


30
分鐘

# 新人90天 — 入職週期指南

新人會悄悄重新做四次選擇：入職第一天，然後是第 30、60、90 天。多數公司只開了第一個頭，剩下全憑運氣。這個包把整條週期跑完：一頁紙的第 1 天著陸表、三次有書面問題的檢查點談話、新人匿名填寫的信心脈搏、還有一張在第 4 個月之前就把「安靜離職」點名說破的警示卡。寫給 HR、用人經理，和每一個賠不起「第四個月離職」的小公司。

## 目標

九十天走完，這對搭檔（新人 + 經理）手裡將有：

1. 一張寫下來的成功圖景：第一週、第一個月、第九十天各長什麼樣——雙方簽過字，不是各自心裡想的。
2. 三次按點開過的檢查點談話，每次收在「兩條保持、一條改變」上——記錄寫在下一個檢查點看得見的地方。
3. 一條來自脈搏問卷的信心曲線（第 1 周 / 30 / 60 / 90 天）——它告訴你誰在產出還正常的時候，人已經悄悄退出。

## 什麼時候用這個包

- 你們的入職目前 = 一臺電腦 + 一個 wiki 連結 + 一片好心。
- 有人第三個月走了，所有人都很驚訝——訊號其實一直在，只是沒有一個地方放得下它們。
- 你是要給風格各異的經理們統一入職流程的 HR：有人天天咖啡，有人「有事再找我」。

## 這不是什麼

- 不是合規清單。合同、工資、法務檔案歸你的 HR 系統管；這個包跑的是圍著它們轉的那段人的週期。
- 不是績效管理工具。檢查點是雙向的——新人也給入職打分——而且脈搏答案永遠不進任何考評。
- 不是留任保險。崗位不合適在第 30 天就會露頭；這個包的職責是讓它在桌面上露頭，不是拿福利把它蓋住。

## 準備

**場景：** 檢查點是 30 分鐘的坐下來談（或影片）；第 1 天是工位旁的 20 分鐘。

**每名新人：** 一張第 1 天著陸表（提前寄出或當場列印）、一張雙方簽字的期望卡、第 1/30/60/90 天的脈搏問卷（連結或列印小票）。

**經理桌上：** 檢查點問題卡——照著卡問，不靠記性；週期反思引導表——兩次檢查點之間你自己記東西的地方。

**人數：** 一單一結對；HR 對所有結對用同一副卡，第 90 天讀彙總脈搏。

**分工：** 時間表歸經理——檢查點拖一週，等於當眾宣佈公司真正保的是什麼。誠實歸新人——匿名是保護這份誠實的機制。

## 怎麼跑

| 時間 | 環節 | 你做什麼 | 新人做什麼 |
|---|---|---|---|
| 第 1 天 | 著陸 | 走一遍著陸表：第一週、第一個月、第九十天——寫下來，雙方在期望卡上簽字。回答那個他們不好意思問的問題：「我怎麼知道自己幹得還行？」 | 匿名填第 1 周脈搏；寫下那個一直不敢問的問題。 |
| 第 30 天 | 第一次真話 | 照卡問檢查點問題。兩條保持、一條改變——寫下來。把脈搏趨勢和你自己的判斷對一對。 | 給這份工作打分，也給入職流程打分；說出那件還沒想明白的事。 |
| 第 60 天 | 校準 | 同樣的迴圈，再深一層：現在最難的是什麼？查第 30 天那條「改變」——守住了還是飄了？ | 看到自己的答案被落實，或聽到為什麼沒落實——兩種都行，只有沉默不行。 |
| 第 90 天 | 對賬 | 收週期：三張表放在一起讀。對崗位本身 keep/stop/start。定並寫下：下個季度的目標長什麼樣？ | 給出對入職流程的誠實評價——這是下一位新人能撿到的便宜。 |

## 卡組

用 `道具卡.pdf` 裡的卡面：一張主卡（整條週期一圖看全）、第 1 天著陸卡、第 30 天與第 60 天檢查點卡、第 90 天對賬卡、警示卡（第四個月離職前的五個安靜訊號）——外加品牌卡背和空白卡（放你自己崗位專屬的問題）。

## 翻車點

1. **會漂移的檢查點。** 第一週變成「這輪衝刺完再說」，週期就客客氣氣地死了。救法：三個檢查點在第 1 天就進日曆——進不了日曆的等於不存在。
2. **經理獨角戲。** 檢查點成了進度彙報，新人在表演信心。救法：卡上排在最前面的是新人反問經理的問題——半頁紙是他們的。
3. **沒人讀的脈搏。** 問卷收了，趨勢沒看——這比不發問卷更糟，因為它教會大家「誠實改變不了任何事」。救法：第 90 天的表上有一行：彙總脈搏告訴了我們什麼、我們改了什麼。
4. **第 30 天的樂觀偏差。** 產出看著沒事，人心裡已經走完了。救法：警示卡每個檢查點當眾讀一遍——變安靜、取消一對一、不再提問、對「公司裡的朋友」含糊其辭。

## 變式

- **遠端優先：** 脈搏用表單（包尾 FormLM 段），著陸表用共享文件；卡照樣印——一個寄到家的歡迎信封裡裝著卡組，比一個 PDF 落地重得多。
- **小團隊沒有 HR：** 經理自己跑週期；週期反思引導表就是你將來招第一位 HR 時的交接文件。
- **實習生/季節工：** 壓成第 1 / 15 / 45 天；問題扛得住尺度變化。
- **反著跑：** 第 90 天的評價題也給經理做一遍——入職這件事，你問不問，它都在被打分。

## 引導筆記

- 第 1 天就把留任真話說出口：「如果這不對，早說是幫忙，不是失敗。」這句話印在卡上；多數經理從沒說過。
- 簽過字的期望卡，就是防「第四個月驚訝」的那件東西。它和脈搏小票放同一個資料夾。
- 暴露出「崗位不對」的檢查點是成功，不是失敗——九十天週期是用來查明的，不是用來表演成功的。
- 先讀彙總，再讀個人：五個人都在第 60 天往下掉，那是流程的 bug，不是五個不行的人。

## 掛到牆上

列印 `活動海報.pdf`（A3）：週期、四個檢查點、五個安靜訊號——貼 HR 那面牆，再拍進入職文件裡。

## 本資料夾的道具

- `道具卡.pdf` — 撲克尺寸列印頁（63.5 × 88.9 mm，帶出血與裁切線）：主卡、第 1 天著陸、第 30、第 60、第 90、警示、品牌背面與空白卡
- `執行手冊.pdf` — 列印裝訂版：本指南 + 週期反思引導表合成一份帶書籤的 A4 文件（`執行手冊-Letter.pdf` 是 US Letter 紙型）
- `活動海報.pdf` — 整條週期一張 A3 牆貼
- `執行指南.md` · `反思引導問題.md` · `快速上手.md` — 週期指南、週期反思引導表、一頁紙快速上手
- `使用許可.md` — 你可以做什麼
- `SKILL.md` · `first-90-days.zip` — 機器可讀清單，以及整個資料夾一次下載

## 代理版

這個資料夾裡每個檔案都有固定的公開網址——AI 代理三條 curl 就能取回卡組、反思引導表和本指南（見 `SKILL.md`），或按第 1/30/60/90 天的題目把脈搏問卷直接建出來。紙面版需要兩本對得上的日曆。脈搏必須匿名：署了名的信心分數，是一場戴著面具的績效考評。

# 新人90天 — 週期反思引導表

> 檢查點歸結對，這份反思引導歸流程。與 `執行指南.md` 搭配使用。第 90 天的談話是壓縮版；這張表是完整版——每一輪週期結束後由 HR 或經理跑一遍。

## 這份反思引導怎麼用

- 每輪週期結束就填，不留到年底。一輪一頁，和脈搏小票放同一個資料夾。
- 反思引導鏈路，不反思引導人：檢查點按點了嗎、脈搏有人讀嗎、第 30 天那條「改變」真的變了嗎。
- 跨季度把幾輪週期合起來看：那個規律，就是入職流程的報修單。

## 讀四個檢查點

1. **漂移的檢查點。** 第 30 天沒開成，不是日曆問題——它誠實記錄了衝刺一來經理保什麼。要麼把時段釘死，要麼承認這條週期可有可無。
2. **平掉的脈搏。** 第 1 周信心滿滿，之後查無此人。要麼問卷死在收件箱裡，要麼答案不再安全。兩種都是系統故障，藥方不同。
3. **飄走的那條改變。** 第 30 天點名了，第 60 天忘了。遲到但守住的承諾仍然算數；悄悄蒸發的那條，教會新人的是公司語言的本地匯率。
4. **驚訝的離職。** 第四個月有人走了，表上卻什麼都沒有。拿警示卡的訊號回頭讀記錄：變安靜、取消一對一、不再提問。紙通常比你先看見。

## 六道反思引導問題

1. **日曆的實話。** 今年哪一檔檢查點最常被擠掉？它的時段實際在跟什麼搶位置？→ 指向：日曆誠實。沒人守的例會只是傳聞。
2. **雙向打分。** 新人給入職流程打得最低的是哪題？沒有匿名錶，你會信自己聽到的版本嗎？→ 指向：迎接方的盲區。脈搏存在，是因為離職面談總來得太晚。
3. **兌現率。** 每輪挑一條第 30 天的「改變」：守住了、飄了、還是變好了？→ 指向：說到做到的比率。這才是新人真正盯著的那個數字。
4. **不合適的發現時刻。** 記錄裡最早哪一天顯出「位子不對」？樂觀又賠了幾周？→ 指向：趁早誠實。第 30 天說不合適是幫忙，第四個月遞辭呈才是事故。
5. **彙總讀法。** 跨週期看，信心在哪一檔人人往下掉——第 2 周？第 60 天？→ 指向：系統修復。五個人同跌是流程，不是五個人不行。
6. **下一輪一改。** 給下一位新人的鏈路定一處改動，寫出負責人和日期。→ 指向：持久。從不改變的入職，只是把創始人的第一週影印給所有人。

## 反思引導的翻車點

| 翻車點 | 為什麼會發生 | 救法 |
|---|---|---|
| 歸檔式表演 | 表填了，從不回看 | 第 90 天的談話，從上一輪的反思引導表當眾讀起 |
| 怪走的人 | 記錄裡有訊號，體面會改寫記憶 | 警示卡對著記錄讀，不憑記憶讀 |
| 匿名的謊言 | 號稱匿名，答案卻能對到人 | 匿名要麼是架構要麼是裝飾——修工具，別修文化手冊 |
| 一刀切的週期 | 所有崗位跑同一套問題 | 卡組留空白麵是有原因的——給崗位留自己的題 |

## 這不是什麼

這不是 HR 審計表，也不是產能報告。它是流程自己的九十天脈搏——證明入職這條鏈路到底在學還是在轉圈。新人的體驗是訊號；這張表，是讓訊號不再只是軼事的地方。