

事前復盤 — 引導者執行手冊

資料夾：the-premortem · 分類：反思引導 · 4-12 人 · 25 分鐘 · 實體 + 線上 · 可列印道具 · 工具包
授權：CC BY 4.0

目錄

目標

為什麼倒著推有效

怎麼帶

翻車點

引導筆記

資料夾裡的道具

怎麼帶這場反思引導

四個反思問題

什麼時候用這個活動

佈置

那張卡

變化版

貼上一面牆

代理版

讀板

反思的翻車點

25

分鐘

4-12

人數

實體 + 線上

形式

事前反思引導 — 執行指南

一個 25 分鐘、4–12 人的反思引導工具，從一場未來的失敗往回推。上線之前（或一次落空之後），團隊假設這個專案已經失敗、寫下它是怎麼砸的——這會把那些在樂觀氣氛裡沒人好意思提的風險逼出來。事前反思引導，就是把反思引導的鏡頭對準未來。

目標

跑完之後，學員將：

1. 各自安靜地寫下「這件事是怎麼砸的」——把樂觀氣氛裡沒人好意思提的風險逼到台面上。
2. 把根因歸堆，並為最靠前的三條根因各定一個你真來得及發現的早期預警信號。
3. 為一兩條最靠前的根因，落一個帶負責人與期限的預防動作——風險在還便宜的時候被說破。

什麼時候用這個活動

- 一個重要計畫即將啟動、啟動會氣氛大好——這正是沒人說破要害的時刻。
- 一次上線或里程碑近到「點名一個風險還來得及拆彈」。
- 這個計畫每場評審裡總有人沉默；事前反思引導給沉默一個安全的開口方式。

為什麼倒著推有效

樂觀會壓低判斷力。在一場氣氛大好的啟動會上，誰都不想說出那個可能拖垮它的東西。當你宣布失敗已成定局，說出來就變安全、甚至變成任務——趁著還來得及行動，把後見之明變成先見之明。

佈置

場地：一塊共享看板，畫三列：**根因**・**早期預警信號**・**預防動作**。線上時，三列放在共享看板上。

每人材料：便利貼和筆——失敗故事和它的根因，安靜寫。

全場材料：來自 [道具卡.pdf](#) 的卡面——失敗故事卡、根因卡、早期預警信號卡、預防動作卡、負責人+期限卡、空白卡。

分組：4–12 個參與一個還沒發生之專案的人（或對剛發生的一次落空做反思引導）。

角色：人人先寫完，才有人開口；你宣布失敗已成定局、主持輪流念貼，並拒收任何「沒有信號的根因」。

可選：把 [活動海報.pdf](#) 貼上牆，讓兩條規矩——「先都寫完，再有人開口」和「每個根因都得配一個信號」——全程可見。不需投影、不需帳號、不需線上表單。

怎麼帶

時間	階段	你做什麼
0–3	定場	直白地說：「現在是三個月後，專案失敗了。每人寫下它是怎麼砸的。」讓失敗成為定局，不是假設。
3–10	寫失敗	每人不出聲地寫失敗故事和它的根因。不說話——這能殺掉對最大嗓門的錨定。

時間	階段	你做什麼
10—16	輪流並貼	輪流：每人念一條根因，貼到「根因」下面。邊貼邊把重複的歸堆。
16—21	配信號	為最靠前的三條根因，各定一個早期預警信號——那種你兩個月前就會看到、說明這事正在發生的跡象。
21—25	定動作	為最靠前的一條（或兩條）根因，定一個帶負責人與期限的預防動作。沒有信號、沒有動作的根因，只是一個擔心。

那張卡

看板的三列就是三張卡面：貼在「根因」下的每一條，要在「信號」列掙到一個早期預警信號，最靠前的一兩條還要在「動作」列掙到一個帶負責人與期限的預防動作。失敗故事卡那句開場（「現在是三個月後」）是整塊看板掛著的框架。

翻車點

- **根因都又安全又顯然。** 沒人說真正的。直接問：「如果這事砸了、而鍋在你身上——你會說它是怎麼砸的？」然後寫那條。
- **每條根因都有信號，卻沒負責人。** 沒人盯的信號不會響。在任何人離開前，給最靠前三條各點一個名字。
- **變成了對另一個團隊的控訴會。** 拉回這個團隊能行動的部分；其餘作為一個點名的依賴，交給會去別處提的負責人。

變化版

- **一次真實落空之後：** 正著跑——失敗已經發生，這場就變成一次更誠實的普通反思引導。
- **兩個團隊、一個專案：** 各自跑一遍再對比；差異之處就是交接的裂縫。
- **常設風險評審：** 對同一個專案每月重跑；反覆出現的那些信號才是真的。

引導筆記

- 把前提說成事實、不說成假設——「它失敗了」是給人許可，「萬一失敗了」是在求人開口。
- 獎勵第一個說出讓人不舒服之風險的人；整個形式花錢買的就是這個行為。

貼上一面牆

列印 [活動海報.pdf](#)（A3），把前提、三列和兩條規矩貼到一面牆上，邊帶邊看。

資料夾裡的道具

- [道具卡.pdf](#) —— 撲克規格列印頁（63.5 × 88.9 mm，含出血與裁切導引）：失敗故事卡、根因卡、早期預警信號卡、預防動作卡、負責人+期限卡、空白卡，帶品牌卡背
- [執行手冊.pdf](#) —— 印刷版：本執行手冊 + 反思引導裝訂成一份帶書籤的 A4 文件（[執行手冊-Letter.pdf](#) 是美版 Letter）

- 活動海報.pdf —— 整場反思引導貼上一面牆的 A3
- 執行指南.md · 反思引導問題.md · 快速上手.md —— 引導者執行指南、反思引導、一頁快速上手
- 使用許可.md —— 你能做什麼、如何改自有品牌、何時發了什麼
- SKILL.md · the-premortem.zip —— 給代理的機器可讀清單，以及整個資料夾一次下載

代理版

資料夾裡每個檔案都有穩定的公開 URL——AI 代理可用三條 curl 取到卡牌、反思引導和這份執行手冊（見 SKILL.md）。紙本版只需要一塊三列看板、便利貼和每人一支筆。

事前反思引導 — 反思引導問題

事前反思引導只有在「擔心變成根因、根因配上信號、信號配上盯的人」時才值回票價。板上三個詞只是一張清單；有負責人和期限才是保護。

與 執行指南.md 搭配使用。第二十一分鐘「定動作」那一輪是壓縮版；這份是完整版。

怎麼帶這場反思引導

- 談的時候指著板——根因、信號、動作已經擺在那兒了；反思引導是給它們加壓，不是重新收一遍。
- 每個信號追問兩遍：兩個月前你真會注意到嗎？誰盯它？沒人盯的信號是擺設。
- 以「本週有一件事做得不一樣」收尾，配上名字和日期。

讀板

1. 哪條根因讓最多人點頭。那件人人心裡都有、卻沒人說出口的——整個形式就是為了它。
2. 哪些根因其實是同一個換了件衣服。行動前先歸堆；五張關於「交接」的便利貼，是一條根因的五個症狀。
3. 誰的根因沒被寫下來。如果某人中途沉默了，他那個風險就是你們漏寫的那個。去把它要回來。

四個反思問題

- 對你們最先挑的那條：早期預警信號是什麼？兩個月前你真會注意到，還是只有事後才看得清？
- 這個信號歸誰盯、多久看一次、看到了會發生什麼？
- 這個預防動作是真改變，還是「開個會討論改變」？
- 如果這條根因照樣發了，退路是什麼——還是「到時候再說」才是誠實的答案？

反思的翻車點

翻車點	為什麼發生	救援
根因都又安全又顯然	沒人說真正的	直接問：「如果這事砸了、而鍋在你身上——你會說它是怎麼砸的？」
信號沒人盯	人人都同意，沒人肯認領	在任何人離開前，給最靠前三條各點一個名字。
變成控訴會	真正的風險在別的團隊	作為一個點名的依賴收下來，交給會去別處提的負責人。

翻車點	為什麼發生	救援
動作只是開個會	真改變顯得昂貴	逼一個本週就放得下的、最便宜的具體動作。