

新人90天 — 引导者执行手册

文件夹：first-90-days · 分类：场景交付包 · 1 名新人 + 经理/HR 结对 · 每个检查点 30 分钟 · 线下 + 线上 · 打印道具 · 场景包

许可：CC BY 4.0

目录

目标	什么时候用这个包
这不是什么	准备
怎么跑	卡组
翻车点	变式
引导笔记	挂到墙上
本文件夹的道具	代理版
这份复盘怎么用	读四个检查点
六道复盘问题	复盘的翻车点
这不是什么	

30

分钟

线下 + 线上

形式

新人90天 — 入职周期指南

新人会悄悄重新做四次选择：入职第一天，然后是第 30、60、90 天。多数公司只开了第一个头，剩下全凭运气。这个包把整条周期跑完：一页纸的第 1 天着陆表、三次有书面问题的检查点谈话、新人匿名填写的信心脉搏、还有一张在第 4 个月之前就把「安静离职」点名说破的警示卡。写给 HR、用人经理，和每一个赔不起「第四个月离职」的小公司。

目标

九十天走完，这对搭档（新人 + 经理）手里将有：

1. 一张写下来的成功图景：第一周、第一个月、第九十天各长什么样——双方签过字，不是各自心里想的。
2. 三次按点开过的检查点谈话，每次收在「两条保持、一条改变」上——记录写在下一个检查点看得见的地方。
3. 一条来自脉搏问卷的信心曲线（第 1 周 / 30 / 60 / 90 天）——它告诉你谁在产出还正常的时候，人已经悄悄退出。

什么时候用这个包

- 你们的入职目前 = 一台电脑 + 一个 wiki 链接 + 一片好心。
- 有人第三个月走了，所有人都很惊讶——信号其实一直在，只是没有一个地方放得下它们。
- 你是要给风格各异的经理们统一入职流程的 HR：有人天天咖啡，有人「有事再找我」。

这不是什么

- 不是合规清单。合同、工资、法务文件归你的 HR 系统管；这个包跑的是围着它们转的那段人的周期。
- 不是绩效管理工具。检查点是双向的——新人也给入职打分——而且脉搏答案永远不进任何考评。
- 不是留任保险。岗位不合适在第 30 天就会露头；这个包的职责是让它在桌面上露头，不是拿福利把它盖住。

准备

场景： 检查点是 30 分钟的坐下来谈（或视频）；第 1 天是工位旁的 20 分钟。

每名新人： 一张第 1 天着陆表（提前寄出或当场打印）、一张双方签字的期望卡、第 1/30/60/90 天的脉搏问卷（链接或打印小票）。

经理桌上： 检查点问题卡——照着卡问，不靠记性；周期复盘表——两次检查点之间你自己记东西的地方。

人数： 一单一结对；HR 对所有结对用同一副卡，第 90 天读汇总脉搏。

分工： 时间表归经理——检查点拖一周，等于当众宣布公司真正保的是什麼。诚实归新人——匿名是保护这份诚实的机制。

怎么跑

时间	环节	你做什么	新人做什么
第 1 天	着陆	走一遍着陆表：第一周、第一个月、第九十天——写下来，双方在期望卡上签字。回答那个他们不好意思问的问题：「我怎么知道自己干得还行？」	匿名填第 1 周脉搏；写下那个一直不敢问的问题。
第 30 天	第一次真话	照卡问检查点问题。两条保持、一条改变——写下来。把脉搏趋势和你自己的判断一对。	给这份工作打分，也给入职流程打分；说出那件还没想明白的事。
第 60 天	校准	同样的循环，再深一层：现在最难的是什么？查第 30 天那条「改变」——守住了还是飘了？	看到自己的答案被落实，或听到为什么没落实——两种都行，只有沉默不行。
第 90 天	对账	收周期：三张表放在一起读。对岗位本身 keep/stop/start。定并写下：下个季度的目标长什么样？	给出对入职流程的诚实评价——这是下一位新人能捡到的便宜。

卡组

用 [道具卡.pdf](#) 里的卡面：一张主卡（整条周期一图看全）、第 1 天着陆卡、第 30 天与第 60 天检查点卡、第 90 天对账卡、警示卡（第四个月离职前的五个安静信号）——外加品牌卡背和空白卡（放你自己岗位专属的问题）。

翻车点

- 会漂移的检查点。** 第一周变成「这轮冲刺完再说」，周期就客客气气地死了。救法：三个检查点在第 1 天就进日历——进不了日历的等于不存在。
- 经理独角戏。** 检查点成了进度汇报，新人在表演信心。救法：卡上排在最前面的是新人反问经理的问题——半页纸是他们的。
- 没人读的脉搏。** 问卷收了，趋势没看——这比不发问卷更糟，因为它教会大家「诚实改变不了任何事」。救法：第 90 天的表上有一行：汇总脉搏告诉了我们什么、我们改了什么。
- 第 30 天的乐观偏差。** 产出看着没事，人心里已经走完了。救法：警示卡每个检查点当众读一遍——变安静、取消一对一、不再提问、对「公司里的朋友」含糊其辞。

变式

- 远程优先：** 脉搏用表单（包尾 FormLM 段），着陆表用共享文档；卡照样印——一个寄到家的欢迎信封里装着卡组，比一个 PDF 落地重得多。
- 小团队没有 HR：** 经理自己跑周期；周期复盘表就是你将来招第一位 HR 时的交接文档。
- 实习生/季节工：** 压成第 1 / 15 / 45 天；问题扛得住尺度变化。
- 反着跑：** 第 90 天的评价题也给经理做一遍——入职这件事，你问不问，它都在被打分。

引导笔记

- 第 1 天就把留任真话说出口：「如果这不对，早说是帮忙，不是失败。」这句话印在卡上；多数经理从没说过。
- 签过字的期望卡，就是防「第四个月惊讶」的那件东西。它和脉搏小票放同一个文件夹。

- 暴露出「岗位不对」的检查点是成功，不是失败——九十天周期是用来查明的，不是用来表演成功的。
- 先读汇总，再读个人：五个人都在第 60 天往下掉，那是流程的 bug，不是五个不行的人。

挂到墙上

打印 [活动海报.pdf](#) (A3)：周期、四个检查点、五个安静信号——贴 HR 那面墙，再拍进入职文档里。

本文件夹的道具

- [道具卡.pdf](#) — 扑克尺寸打印页 (63.5 × 88.9 mm，带出血与裁切线)：主卡、第 1 天着陆、第 30、第 60、第 90、警示、品牌背面与空白卡
- [运行手册.pdf](#) — 打印装订版：本指南 + 周期复盘表合成一份带书签的 A4 文档 ([运行手册-Letter.pdf](#) 是 US Letter 纸型)
- [活动海报.pdf](#) — 整条周期一张 A3 墙贴
- [执行指南.md](#) · [复盘问题.md](#) · [快速上手.md](#) — 周期指南、周期复盘表、一页纸快速上手
- [使用许可.md](#) — 你可以做什么
- [SKILL.md](#) · [first-90-days.zip](#) — 机器可读清单，以及整个文件夹一次下载

代理版

这个文件夹里每个文件都有固定的公开网址——AI 代理三条 curl 就能取回卡组、复盘表和本指南（见 [SKILL.md](#)），或按第 1/30/60/90 天的题目把脉搏问卷直接建出来。纸面版需要两本对得上的日历。脉搏必须匿名：署了名的信心分数，是一场戴着面具的绩效考评。

新人90天 — 周期复盘表

检查点归结对，这份复盘归流程。与 [执行指南.md](#) 搭配使用。第 90 天的谈话是压缩版；这张表是完整版——每一轮周期结束后由 HR 或经理跑一遍。

这份复盘怎么用

- 每轮周期结束就填，不留到年底。一轮一页，和脉搏小票放同一个文件夹。
- 复盘链路，不复盘人：检查点按点了吗、脉搏有人读吗、第 30 天那条「改变」真的变了吗。
- 跨季度把几轮周期合起来看：那个规律，就是入职流程的报修单。

读四个检查点

1. **漂移的检查点。** 第 30 天没开成，不是日历问题——它诚实记录了冲刺一来经理保什么。要么把时段钉死，要么承认这条周期可有可无。
2. **平掉的脉搏。** 第 1 周信心满满，之后查无此人。要么问卷死在收件箱里，要么答案不再安全。两种都是系统故障，药方不同。
3. **飘走的那条改变。** 第 30 天点名了，第 60 天忘了。迟到但守住的承诺仍然算数；悄悄蒸发的那条，教会新人的是公司语言的本地汇率。

4. **惊讶的离职。** 第四个月有人走了，表上却什么都没有。拿警示卡的信号回头读记录：变安静、取消一对一、不再提问。纸通常比你先看见。

六道复盘问题

- 1. **日历的实话。** 今年哪一档检查点最常被挤掉？它的时段实际在跟什么抢位置？→ 指向：日历诚实。没人守的例会只是传闻。
- 2. **双向打分。** 新人给入职流程打得最低的是哪题？没有匿名表，你会信自己听到的版本吗？→ 指向：迎接方的盲区。脉搏存在，是因为离职面谈总来得太晚。
- 3. **兑现率。** 每轮挑一条第 30 天的「改变」：守住了、飘了、还是变好了？→ 指向：说到做到的比率。这才是新人真正盯着的那个数字。
- 4. **不合适的发现时刻。** 记录里最早哪一天显出「位子不对」？乐观又赔了几周？→ 指向：趁早诚实。第 30 天说不合适是帮忙，第四个月递辞呈才是事故。
- 5. **汇总读法。** 跨周期看，信心在哪一档人人往下掉——第 2 周？第 60 天？→ 指向：系统修复。五个人同跌是流程，不是五个人不行。
- 6. **下一轮一改。** 给下一位新人的链路定一处改动，写出负责人和日期。→ 指向：持久。从不改变的入职，只是把创始人的第一周复印给所有人。

复盘的翻车点

翻车点	为什么会发生	救法
归档式表演	表填了，从不回看	第 90 天的谈话，从上一轮的复盘表当众读起
怪走的人	记录里有信号，体面会改写记忆	警示卡对着记录读，不凭记忆读
匿名的谎言	号称匿名，答案却能对到人	匿名要么是架构要么是装饰——修工具，别修文化手册
一刀切的周期	所有岗位跑同一套问题	卡组留空白面是有原因的——给岗位留自己的题

这不是什么

这不是 HR 审计表，也不是产能报告。它是流程自己的九十天脉搏——证明入职这条链路到底在学还是在转圈。新人的体验是信号；这张表，是让信号不再只是轶事的地方。