

事前复盘 — 引导者执行手册

文件夹: the-premortem · 分类: 复盘 · 4-12 人 · 25 分钟 · 线下+线上 · 打印道具 · 工具包

许可: CC BY 4.0

目录

目标

为什么倒着推有效

怎么带

翻车点

引导笔记

资料夹里的道具

怎么带这场复盘

四个复盘问题

什么时候用这个活动

布置

那张卡

变化版

贴上一面墙

代理版

读板

复盘的翻车点

25

分钟

4 - 12

人数

线下 + 线上

形式

事前复盘 — 执行指南

一个 25 分钟、4–12 人的复盘工具，从一场未来的失败往回推。上线之前（或一次落空之后），团队假设这个项目已经失败了，写下它是怎么砸的——这会把那些在乐观气氛里没人好意思提的风险逼出来。事前复盘，就是把复盘的镜头对准未来。

目标

跑完之后，学员将：

1. 各自安静地写下“这件事是怎么砸的”——把乐观氛围里没人好意思提的风险逼到台面上。
2. 把根因归堆，并为最靠前的三条根因各定一个你真来得及发现的早期预警信号。
3. 为一两条最靠前的根因，落一个带负责人和期限的预防动作——风险在还便宜的时候被说破。

什么时候用这个活动

- 一个重要计划即将启动、启动会气氛大好——这正是没人说破要害的时刻。
- 一次上线或里程碑近到“点名一个风险还来得及拆弹”。
- 这个计划的每场评审里总有人沉默；事前复盘给沉默一个安全的开口方式。

为什么倒着推有效

乐观会压低判断力。在一场气氛大好的启动会上，谁都不想说出那个可能拖垮它的东西。当你宣布失败已成定局，说出来就变安全、甚至变成任务——趁着还来得及行动，把后见之明变成先见之明。

布置

场地： 一块共享看板，画三列：**根因 · 早期预警信号 · 预防动作**。线上时，三列放在共享看板上。

每人材料： 便利贴和笔——失败故事和它的根因，安静写。

全场材料： 来自 [道具卡.pdf](#) 的卡面——失败故事卡、根因卡、早期预警信号卡、预防动作卡、负责人+期限卡、空白卡。

分组： 4–12 个参与一个还没发生之计划的人（或对刚发生的一次落空做复盘）。

角色： 人人先写完，才有人开口；你宣布失败已成定局、主持轮流念贴，并拒收任何“没有信号的根因”。

可选： 把 [活动海报.pdf](#) 贴上墙，让两条规矩——“先都写完，再有人开口”和“每个根因都得配一个信号”——全程可见。不需要投影、不需要账号、不需要线上表单。

怎么带

时间	阶段	你做什么
0–3	定场	直白地说：“现在是三个月后，项目失败了。每人写下它是怎么砸的。”让失败成为定局，不是假设。

时间	阶段	你做什么
3—10	写失败	每人不出声地写失败故事和它的根因。不说话——这能杀掉对最大嗓门的锚定。
10—16	轮流并贴	轮流：每人念一条根因，贴到“根因”下面。边贴边把重复的归堆。
16—21	配信号	为最靠前的三条根因，各定一个早期预警信号——那种你两个月前就会看到、说明这事正在发生的迹象。
21—25	定动作	为最靠前的一条（或两条）根因，定一个带负责人和期限的预防动作。没有信号、没有动作的根因，只是一个担心。

那张卡

看板的三列就是三张卡面：贴在“根因”下的每一条，要在“信号”列争到一个早期预警信号，最靠前的一两条还要在“动作”列争到一个带负责人和期限的预防动作。失败故事卡那句开场（“现在是三个月后”）是整块看板挂着的框架。

翻车点

- **根因都又安全又显然。** 没人说真正的。直接问：“如果这事砸了、而锅在你身上——你会说它是怎么砸的？”然后写那条。
- **每条根因都有信号，却没负责人。** 没人盯的信号不会响。在任何人离开前，给最靠前三条各点一个名字。
- **变成了对另一个团队的控诉会。** 拉回这个团队能行动的部分；其余作为一个点名的依赖，交给会去别处提的负责人。

变化版

- **一次真实落空之后：** 正着跑——失败已经发生，这场就变成一次更诚实的普通复盘。
- **两个团队、一个计划：** 各自跑一遍再对比；差异之处就是交接的裂缝。
- **常设风险评审：** 对同一个计划每月重跑；反复出现的那些信号才是真的。

引导笔记

- 把前提说成事实、不说成假设——“它失败了”是给人许可，“万一失败了”是在求人开口。
- 奖励第一个说出让人不舒服之风险的人；整个形式花钱买的就是这个行为。

贴上一面墙

打印 [活动海报.pdf](#)（A3），把前提、三列和两条规矩贴到一面墙上，边带边看。

资料夹里的道具

- **道具卡.pdf** —— 扑克规格打印页（63.5 × 88.9 mm，含出血与裁切导引）：失败故事卡、根因卡、早期预警信号卡、预防动作卡、负责人+期限卡、空白卡，带品牌卡背

- [运行手册.pdf](#) —— 印刷版：本运行手册 + 复盘装订成一份带书签的 A4 文档（[运行手册-Letter.pdf](#) 是美版 Letter）
- [活动海报.pdf](#) —— 整场复盘贴上一面墙的 A3
- [执行指南.md](#) · [复盘问题.md](#) · [快速上手.md](#) —— 引导者执行指南、复盘、一页快速上手
- [使用许可.md](#) —— 你能做什么、如何改自有品牌、何时发了什么
- [SKILL.md](#) · [the-premortem.zip](#) —— 给代理的机器可读清单，以及整个文件夹一次下载

代理版

资料夹里每个文件都有稳定的公开 URL——AI 代理可用三条 curl 取到卡牌、复盘和这份运行手册（见 [SKILL.md](#)）。纸质版只需要一块三列看板、便利贴和每人一支笔。

事前复盘 — 复盘问题

事前复盘只有在“担心变成根因、根因配上信号、信号配上盯的人”时才值回票价。板上三个词只是一张清单；有负责人和期限才是保护。

与 [执行指南.md](#) 搭配使用。第 21 分钟“定动作”那一轮是压缩版；这份是完整版。

怎么带这场复盘

- 谈的时候指着板——根因、信号、动作已经摆在那儿了；复盘是给它们加压，不是重新收一遍。
- 每个信号追问两遍：两个月前你真会注意到吗？谁盯它？没人盯的信号是摆设。
- 以“本周有一件事做得不一样”收尾，配上名字和日期。

读板

1. 哪条根因让最多人点头。那个人人心里都有、却没人说出口的——整个形式就是为了它。
2. 哪些根因其实是同一个换了件衣服。行动前先归堆；五张关于“交接”的便签，是一条根因的五个症状。
3. 谁的根因没被写下来。如果某人中途沉默了，他那个风险就是你们漏写的那个。去把它要回来。

四个复盘问题

- 对你们最先挑的那条：早期预警信号是什么？两个月前你真会注意到，还是只有事后才看得清？
- 这个信号归谁盯、多久看一眼、看到了会发生什么？
- 这个预防动作是真改变，还是“开个会讨论改变”？
- 如果这条根因照样发了，退路是什么——还是“到时候再说”才是诚实的答案？

复盘的翻车点

翻车点	为什么发生	救援
根因都又安全又显然	没人说真正的	直接问：“如果这事砸了、而锅在你身上——你会说它是怎么砸的？”
信号没人盯	人人都同意，没人肯认领	在任何人离开前，给最靠前三条各点一个名字。
变成控诉会	真正的风险在别的团队	作为点名的依赖收下来，交给会去别处提的负责人。
动作只是开个会	真改变显得太贵	逼一个本周就放得下的、最便宜的具体动作。