

转折点复盘 — 引导者执行手册

文件夹: the-turning-point · 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

为什么时间线胜过感觉

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

读这条线的形状

复盘的翻车点

25

分钟

4 - 12

人数

线下 + 线上

形式

转折点复盘 — 执行指南

一个 25 分钟、4–12 人的复盘，重建真实发生过的事。多数复盘收集大家对一个项目的看法；这一场重建它的时间线——从起点到现在——标出故事转折的那些时刻：变好、或变坏。然后为每个转折命名背后那个决策或习惯，让团队不再争“感觉如何”，而开始看清“什么导致了什么”。

目标

跑完之后，学员将：

1. 把项目从启动到现在的时间线重建出来，摆成有日期的真实事件——上线、决策、事故、平静的几周——而不是情绪。
2. 标出朝好、朝坏的转折点，并为每个转折命名背后那个决策或习惯。
3. 承诺保留一个带来好转弯的习惯、砍掉一个带来坏转弯的习惯——各自配上名字和日期。

什么时候用这个活动

- 复盘总在产出观点，每个人记忆里的项目都不一样；团队需要先有一张共同的图，再谈行动。
- 一个项目即将重启，你需要那份“别再犯”的清单。
- 同一个团队跑了两个项目；把两条时间线并排摆，就能看出是不是同一个习惯在拨转两边。

为什么时间线胜过感觉

项目不会一次性地成功或失败；它在一个个时刻转弯，而每次转弯背后通常有一个决策或一个习惯。当你能指着那个转折、说出它的原因，教训就不再是一种感觉，而变成你可以有意保留、或有意砍掉的东西。

布置

场地：一面墙或一块共享看板，画一条从启动到现在的横向时间线，上下两条泳道：**转好 · 转坏**。

每人材料：便利贴和笔——真实时刻一张一条，能标日期就标日期。

全场材料：来自 [道具卡.pdf](#) 的卡面——一张“转折点”卡、一张“什么引起的”卡、一张“保留这个”卡、一张“砍掉这个”卡、一张空白。

分组：4–12 个从头到尾（或有意义的一段）在同一个项目/举措里的人。

角色：人人摆事件；你守两条规矩——有日期的时刻、不是感觉；每个转折都要有一个说得出的原因——并推动最后那两个承诺落地。

可选：把 [活动海报.pdf](#) (A3) 贴上墙，让两条规矩一直可见。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—5	画线	从启动画一条到现在的时间线。每人沿线上贴真实时刻——上线、决策、事故、平静的几周——用便利贴。
5—12	标	圈出转折点——项目明显变好或变坏的那些时刻。各放进“转好”或“转坏”那条泳道。
12—18	归因	为每个转折点命名引起它的决策或习惯。不是“市场”——是你们做了或没做的那件事。
18—25	提炼	挑一个带来好转弯的习惯、一个带来坏转弯的习惯。承诺保留前者、砍掉后者——配上名字和日期。

那张卡

用“转折点”卡圈出每个转弯，把它的“什么引起的”卡钉在旁边。一副卡里最后两张就是产出：“保留这个”装着让事情转好的那个习惯，“砍掉这个”装着让事情转坏的那个——每张上面都写着一个负责人和一个日期。

翻车点

- **时间线是空的。**大家在回忆成果，不是事件。逼出有日期的时刻——“我们上线那周”、“客户改主意那天”。
- **每个原因都在外面。**“市场”“预算”。温和地顶回去：作为回应，你们做了什么、没做什么？团队只能保留或砍掉它手里的那部分。
- **没人肯点一个坏转弯。**墙上有某个人的决策。把叙事从指责换成机制——“当时那个决策让你们得以做什么？”——这样原因能被说出来，而不用审判一个人。

变化版

- **项目中途检查：**只对到目前为止的时间线跑一遍；转弯的模式会告诉你在加速还是在漂移。
- **一个团队、两个项目：**把两条时间线并排摆；同一个习惯通常会把两个项目往同一个方向带。
- **重启之前：**只标那些转弯朝下的点和它们的原因——那就是你“别再犯”的清单。

引导笔记

- 咬住日期不放，否则时刻会悄悄发酵成情绪；能被指出来的转折点才是整个形式本身。
- 两个承诺要小到能扛过下一个兵荒马乱的冲刺——太大的教训，正是没人会回来核对的那种。

贴上一面墙

打印 [活动海报.pdf](#)（A3），把时间线的形状、两条规矩和保留/砍掉的提示贴到一面墙上，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）：转折点卡、什么引起的卡、保留这个卡、砍掉这个卡、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-turning-point.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`）。纸质版只需要墙上一条时间线、便利贴和每人一支笔。

转折点复盘 — 复盘问题

你们没有重审那个项目。你们把它钉在了一条有日期转折、有命名原因的线上——而背后有原因的教训，才能被有意地保留、或有意地砍掉。

与 `执行指南.md` 搭配使用。第 18 分钟那两个承诺是压缩版；这份是完整版。

怎么带这场复盘

- 谈的时候让整条线**留在看得见处**——你们复盘的是这张图，不是任何人对它的记忆。
- 原因只接受决策和习惯。“它就是变难了”要礼貌地顶回去一次：是什么让它变难的？
- 以“保留”卡和“砍掉”卡收尾，每张配上负责人和日期——教训是那两张卡，不是这场对话。

读这条线的形状

1. **图和记忆对不对得上。** 退后一步：这项目的故事，和你 *记忆里的* 对得上吗？还是这张图跟记忆唱反调？对不上的地方就是发现。
2. **转弯是扎堆还是散开。** 好转弯和坏转弯若挤在同一段时间，通常指向一个原因，不是很多个。
3. **哪个坏转弯没人标。** 如果某个转折因为说出来别扭而缺席，那才是最值得看的。

四个复盘问题

- 对那个最大的坏转弯：原因是个一次性的决策，还是一个反复做同样选择的习惯？
- 对那个最好的转弯：你能有意复现它吗，还是它只是穿了件“决策”外衣的运气？
- 哪个转折点让你意外——别人标了、你根本没注意到发生过的那个？

- 你要保留的那个习惯：什么能让它扛过下一个兵荒马乱的冲刺？你要砍掉的那个：它腾出来的位置拿什么填？

复盘的翻车点

翻车点	为什么发生	救援
时间线全是成果	大家在回忆结果，不是事件	逼出有日期的时刻——“我们上线那周”“他们改主意那天”。
每个原因都在外面	“市场”“预算”	温和地顶回去：作为回应，你们做了什么、没做什么？只能保留或砍掉手里那部分。
坏转弯没人点名	墙上有某个人的决策	把叙事从指责换成机制：当时那个决策让你们得以做什么？
教训活不下来	承诺定得太大	把保留和砍掉都缩到一个冲刺装得下的习惯，并点名回看日期。