

【新人引導哲學與行動手冊】

Day 1 Onboarding: 建立實質連結的藝術

TO: 全體主管與新人夥伴
FROM: 杰特管理團隊
VERSION: 1.0
PURPOSE: 建立心理安全感的新入引導系統

1.0 核心哲學：建立「實質連結」，而非「執行流程」

在杰特，新人到職首日（Day 1）的唯一核心目標，是消除新進同仁的「孤立感」。

我們過去的失敗，源於將「Onboarding」誤解為一份SOP的執行。新人的首要需求，不是立刻變得多有生產力，而是要確認三件事：

1. 這個環境是安全的嗎？
2. 這個環境的規則是清晰的嗎？
3. 當我遇到困難時，我敢不敢求助，又知道該向誰求助？

因此，我們所有的引導行動，都必須服務於「建立實質性的安全連結」這一最終目的。

1.1 必須避免的兩大「反面教材」

我們必須摒棄過去的兩個失敗極端：

反教材A：【冷漠的形式主義】（楷哥/鈺蓉模式）

行為： 機械性地跑完流程——介紹一圈人、辦好帳號、給他看《寶典》（內部手冊），然後說：「該知道的都在裡面了，你有問題再問。」

診斷： 這是一種「防禦性交付」。它看起來好像把所有資訊都給了，但實際上是把「學習的責任」和「提問的壓力」全部甩給了新人。這是一種「表皮」關懷，只是為了管理上的交差。

反教材B：【焦慮的過度關懷】（泓霖模式）

行為： 過度擔心新人無法存活，表現得比新人還緊張，時時刻刻都去「推」他一下。

診斷： 這會傳遞錯誤的信號（「你是不是很缺人？很怕我走？」），導致新人失去主動性，變成「你推一下，我才動一下」的被動等待模式。

我們的道路，是在這兩者之間，找到一條「專業、溫暖、且有邊界」的平衡道路。

2.0 杰特引導架構：【雙角色分離系統 (Dual-Role System)】

為了從根本上解決上述的矛盾，我們必須將新人引導的兩個衝突角色，進行制度性的拆分。

一位主管（如鈴鈺），既要考核績效（嚴厲的），又要提供安全感（溫暖的），這會導致角色衝突。因此，我們將其拆分為：

角色一：【直屬主管 (Supervisor)】（例如：鈴鈺）

- 定位： 績效管理者 (Performance Manager)。
- 核心職責： 專注於「績效連結」。負責傳達工作目標、教授專業SOP、考核工作產出、引導技能成長。

角色二：【新人夥伴 (Onboarding Buddy)】（例如：紫伶或其他資深同仁）

- 定位： 安全感提供者 (Safety Provider)。
- 核心職責： 專注於「社交與文化連結」。負責回答所有「我不好意思去問主管」的「笨問題」。

3.0 新人首日：主管的「SOP」與「行動腳本」

作為主管（鈴鈺），妳在新人首日的任務，不是「讓他開始包貨」，而是「為他建立安全感」。

3.1 【硬體環境】的破冰（必須明確「賦予許可」）

- 廁所： 妳必須明確地說：「在杰特，你想上廁所，隨時都可以去。不需要憋著，也不需要為了趕進度而犧牲自己的生理需求。」
- 冰箱/茶水間： 妳必須明確地說：「冰箱是公用的，妳可以帶便當來冰。這一區的零食/飲料是公司提供的，歡迎取用。」
- 《寶典》： 妳必須明確地說：「這是我們的《寶典》連結，裡面有所有關於請假、薪資的規定。妳今天不用背下來，但妳必須知道『去哪裡查』。」

3.2 【軟體環境】的建立（主動降低提問門檻）

- 核心問題： 新人不敢離開「安全區」（他的工位）主動去問妳（主管）。
- 妳的行動： 妳必須主動地、有規律地「去到他身邊」。

關鍵腳本（必須在第一小時內傳達）

「[新人名字]，我需要妳非常清楚一件事：妳今天最重要的工作，不是產出，而是『問問題』。」

「我允許妳，甚至期待妳，可以一直問、重複問，問到妳懂為止。沒有人第一天就會。妳的提問，是在幫助我們發現流程裡不清楚的地方。」

3.3 【夥伴制度】的啟動

- 妳的行動：正式介紹「新人夥伴」。

關鍵腳本

「這位是[夥伴名字，例如紫伶]，她是妳的『新人夥伴』。在工作上，妳主要找我；但在所有『人、環境、文化』相關的問題上，例如『中午去哪吃』、『公司網路怎麼連』、『這個笨問題我該問誰』，妳都去找她。她的任務，就是確保妳在這裡一切都順利。」

3.4 【錯誤學習】的SOP（主管的核心技能）

- 情境：當新人犯了第一個（非毀滅性的）錯誤時。
- 妳的行動：妳的職責，不是「糾正」，而是「引導」。

關鍵腳本

1. （停止責備）：「好的，我看到這個問題了。沒關係，這很正常，我們來一起看看。」
2. （分析原因）：「妳覺得，是什麼原因導致我們犯了這個錯？是SOP寫不清楚？還是標示有問題？」
3. （賦予任務）：「非常好，我們發現是SOP的圖片有歧義。我現在交給妳一個很重要的任務：請妳，作為這個錯誤的發現者，去幫我把這份SOP修改得更清晰，確保下一個人不會再犯同樣的錯。完成後，交給泓霖審核歸檔。」

文化意義：我們在用這個行動，向新人證明：在杰特，犯錯是安全的，並且，犯錯是妳對組織做出貢獻的最佳途徑。

4.0 成功的衡量：從「感覺」到「數據」

我們如何判斷一次Onboarding是否成功？

最終指標（我們的哲學）

當新人下班時，他内心篤定地相信：「當我明天遇到問題時，我知道該找誰，而且我敢去找他。」

量化指標（我們的工程）

我們將在新人到職的第3天、第1週、第30天，由主管（或HR）進行15分鐘的Check-in，並記錄以下關鍵指標：

1. 「從1到10分，你感覺『安全地』向主管提問（關於工作）的程度有多高？」
 2. 「從1到10分，你感覺『安全地』向夥伴提問（關於文化）的程度有多高？」
 3. 「在過去一週，你是否曾經有過『想問問題，但最終沒敢問出口』的時刻？（是/否）」
-

本章總結

主管的職責，是成為「環境的搭建者」與「安全的賦予者」。

新人引導的成功，不在於新人第一天學會了多少，而在於我們第一天，為他注入了多少「心理安全感」。

讓每一位新人，都能感受到杰特的溫暖。