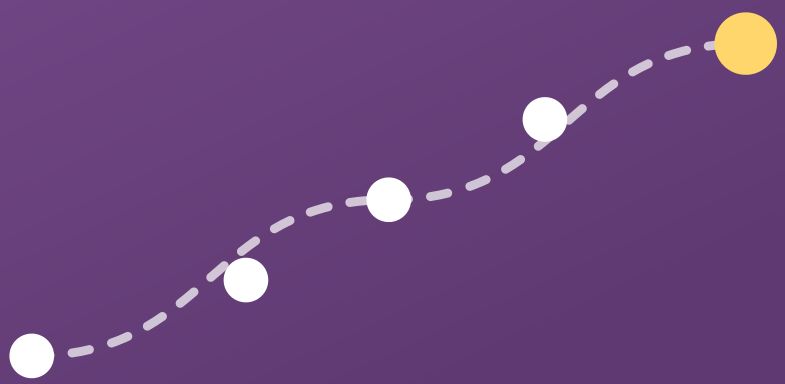
PLAYBOOK

别让知识跟着退休

借助 INTERVIEWER 和 CAMPUS：从退休日期，到离开之后的第一年



Acht S · INTERVIEWER · CAMPUS

内容简介

告别，不能没有交接。

一个人工作几十年后退休，离开的不只是一个劳动力。离开的还有这些知识：事情为什么是现在这个做法，哪个客户是什么脾气，以及计划之外的事发生时该怎么办。这本 Playbook 告诉你，如何及时把这些知识留住：如何判断哪里最急，如何规划交接，如何通过对话把知识从人的头脑里取出来，以及接班人如何用好它，哪怕再也没有人可以打电话请教。

陪伴你的是虚构公司 Butterfly Effect 的 Hans。Hans 在客服部工作了二十三年，距离退休还有一年。Mara、Jonas 和 Selin 帮他把知识留下来，等他离开之后依然有用。

读完之后，你会知道：

- ✓ 如何判断哪个人的知识需要留住，以及有多紧迫
- ✓ 如何从最后一个工作日往回倒推来规划交接，并通过对话取出知识
- ✓ 接班人如何借此上手，以及如何判断这一切是否奏效

目录

准备

0 开始之前 4

决策

1 识别与决策 6

2 规划交接 10

搭建

3 团队与角色 14

4 取出知识 18

5 交接与上手 21

运营

6 告别之后 24

7 衡量成效并汇报 28

总览

8 一览 31

0

准备

开始之前

这本 Playbook 是什么，为什么期限改变了一切，以及你如何在十分钟内找到切入点。

这本 Playbook 是什么

这是一张针对特定时刻的路线图：一位经验丰富的人即将在可预见的时间内退休，随之而去的，可能是哪里都没有记录的知识。这本 Playbook 带你走完全程，从最初的惊觉，到接班人不用拿起电话就能回答一个棘手问题的那一天。

它不是 INTERVIEWER 或 CAMPUS 的使用手册。凡是想知道软件里具体怎么操作的地方，它都会指向手册。这些指引你可以通过小小的书本图标认出来，例如 INTERVIEWER 固化某个人的知识。

它也不能取代 Playbook Playbook 建设一个知识平台。如果你们还没有平台，请两本都读：这一本告诉你要放进去什么，另一本告诉你放知识的地方是什么样子。

为什么期限改变了一切

大多数知识项目没有固定的终点，而这一个有。最后一个工作日是确定的，而且往往比想象中来得更早，因为剩余假期和加班时间都排在它前面。由此得出三件事：

- **顺序比完整更重要。**你不可能把一切都留住。所以先留住那些很少出现、一旦出错代价又高的知识。
- **对话比书写更重要。**三十年的经验，不可能在三周内写完。讲出来要快得多，而借助 INTERVIEWER，讲出来的内容照样会变成一份文档。

- **人比方法更重要。**只有当要离开的人愿意参与，交接才会成功。这关乎的是尊重，而不是技术。

在 BUTTERFLY EFFECT 公司 · 还有一年

Mara 几个月前就知道 Hans 要退休了。当初读第一份自测时，她自己就想到了他。但“一年后”在当时只是一句话，而不是一个日期。

现在，日期摆在了她的桌上，来自人事部门的一封简短邮件：最后一个工作日是三月底。下面几乎是顺带一提：“剩余假期 24 天。”

Mara 算了一遍，又算了一遍。一年变成了十个月，而在这十个月里，Hans 的客服工作一天也不会比现在少。Jonas 引以为傲的那次投诉访谈，只是一个开头，仅此而已。

十分钟找到你的切入点

你的处境	从这里开始
你隐约觉得有问题，但不知道有多严重。	第 1 章
退休日期已定，你需要一个计划。	第 2 章
计划已定，但当事人在抵触。	第 3 章
你想马上开始访谈。	第 4 章
剩下的时间不到六个月。	第 1 章，应急模式，然后是第 4 章
当事人已经离开了。	第 6 章
不是退休，而是育儿假、调岗或辞职。	第 6 章，如果不是退休

你可以带走的要点

- 期限比看上去的更短。把剩余假期和加班时间也一并算进去。
- 你不可能把一切都留住。你先留住最重要的。
- 没有要离开的那个人，什么都做不成。有了他，几乎一切都能成。

1

决策

识别与决策

两个简短的自测：你的团队是否面临因退休而流失知识的风险？如果是，有多紧迫？

五个警示信号

因退休而流失知识，很早就会有征兆，却几乎总是被发现得太晚。读一读这五句话，诚实地说说它们是否符合你的团队。

未来三年内，会有人退休，而他的工作没有人能完全代替。

☐ 是 ☐ 否

有些问题，只有一个人知道答案。

☐ 是 ☐ 否

例外和特殊情况哪里都没有记录，大家都是直接去问。

☐ 是 ☐ 否

与客户或合作伙伴的重要联系，系于某一个人。

☐ 是 ☐ 否

没有一个固定的时间点来启动交接。

☐ 是 ☐ 否

数一数你回答了几次“是”。

0 到 1 个“是”：**准备得不错。**请继续留意这几句话，尤其是在每年的人员规划时。

2 到 3 个“是”：**该做个计划了。**眼下还不急，但等到急起来，就没有时间了。请做第二个测试。

4 到 5 个“是”：**现在就行动。**请做第二个测试，并从最急的那个人开始。如果你愿意，也可以与我们聊聊。

在 BUTTERFLY EFFECT 公司 · 除了 Hans，还有谁知道？

Mara 在周二的团队例会上大声读出了这五句话。读到第二句时，她追问了一个问题：“如果一位老客户想要一张金额超过通融额度的贷项通知单，会怎么样？”

所有人都看向 Hans。Hans 望着窗外。

“那如果 Hans 不在呢？”一片沉默。Jonas 清了清嗓子。“投诉访谈我们不是已经做了吗。”Mara 点点头。“一个主题。Hans 有多少个主题？”

没有人能回答这个问题。Hans 自己也不能。五个“是”。

有多紧迫？

第二个测试只要一分钟，并且要为每个人单独做。它把两个问题结合在一起：还剩多少时间？这些知识有多独一无二？

1 · **扣除剩余假期后，距离最后一个工作日还有多少时间？**

☐ 超过 24 个月 (0) ☐ 12 到 24 个月 (1) ☐ 6 到 12 个月 (2) ☐ 不到 6 个月 (3)

2 · 这些知识有多独一无二?

☐ 大部分都有记录 (0) ☐ 其他人也掌握一部分 (1)

☐ 几乎只在这个人手里 (2)

把两个问题的分数相加。

0 到 1 分：观察。把这个人列入第 6 章的交接清单，并最迟在最后一天前 18 个月规划交接。

2 到 3 分：规划。现在就制作第 2 章中的知识地图和倒排计划。访谈可以从容地接着进行。

4 分：立即启动。本周完成知识地图，本月进行第一次访谈，尽早确定接班人。

5 分：应急模式。放弃面面俱到。挑出损失最大的三个主题，马上就这些主题开展访谈，并从第一次谈话起就让接班人坐到桌边。

INTERVIEWER 和 CAMPUS 能做什么

挑战	软件如何帮忙
经验很难写下来	INTERVIEWER 在模板的引导下进行对话，并在缺少内容的地方追问。最终产出一份结构化的文档，即 iDoc。
每一次交接都不一样	INTERVIEWER 中的模板可以调整和复制，直到完全适合你们的情况。
知识不该在一份文档里落灰	CAMPUS 的 AI 生成器可以把 iDocs 做成第一版学习内容。精修由编辑团队完成。
接班人需要一个学习顺序	在 CAMPUS 中，你通过分类和标签来整理内容，并让合适的 Group 看到它们。
告别之后，会冒出没人预料到的问题	如果已预订“Interactive Avatar”模块，AI 助手 Bryan 会基于你们自己的内容回答问题。此外还需要“AI Suite”模块。

INTERVIEWER 是你们用来采集知识的工具。如果你们还没有知识平台，刚开始有它就够了：最重要的是，在人离开之前，把知识留住。之后如何搭建平台，请看 Playbook Playbook 建设一个知识平台。

如果你们已经在使用 CAMPUS，也可以从那里采集知识。CAMPUS 为此在部分环节使用 INTERVIEWER，之后再把知识送到合适的人手里。

更多内容见手册：INTERVIEWER 固化某个人的知识 和 CAMPUS CAMPUS 与 INTERVIEWER。

你可以带走的要点

- 第一个测试显示，你的团队有没有退休风险。第二个测试显示，哪个人最急。
- 时间只剩几个月，知识又独一无二，就意味着：应急模式。三个主题，马上开始。
- INTERVIEWER 留住知识，CAMPUS 把知识送到接班人手中。

2

决策

规划交接

一个目标，一张知识地图，以及一份从最后一个工作日往回倒推的计划。

决定 1：什么叫“留住了”？

“留住 Hans 的知识”不是目标，而是愿望。目标描述的是：告别之后，情况应该和你们什么都不做时有什么不同。三个问题会有帮助：

- **谁来接手？**一个人、几个人，还是整个团队？
- **他要会什么？**不是“什么都知道”，而是能自己解决具体的案例。
- **你们如何察觉？**例如：告别三个月后，接班人在十个案例中有九个无需询问就能解决。

决定 2：知识地图

在第一次访谈之前，你们先一起画出到底有哪些知识。经验知识有四种形式，每一种需要不同的问题：

形式	例子	对应的问题
流程	一次投诉是怎样处理的。	“你一步一步是怎么做的？”
例外	超过多少金额，就由领导来决定。	“你什么时候会换一种做法？”
关系	哪位老客户希望被怎样称呼。	“遇到……时，你会打给谁？”
缘由	这条规矩到底为什么会有。	“当年发生了什么？”

流程往往在某个地方已经有记录。另外三种几乎从来没有，而它们恰恰会随人一起退休。请按出现的频率和出错的代价来评估每个主题。罕见而昂贵的主题排在最前面：常见的，接班人在日常工作中本来就会学会。

工作模板 · **知识地图**

每行一个主题。这张地图是第 4 章访谈计划的基础。

主题	形式	多常出现?	出错代价高?	哪里有记录?
	流程 · 例外 · 关系 · 缘由	常见 · 有时 · 罕见	是 · 否	是 · 部分 · 否
	流程 · 例外 · 关系 · 缘由	常见 · 有时 · 罕见	是 · 否	是 · 部分 · 否
	流程 · 例外 · 关系 · 缘由	常见 · 有时 · 罕见	是 · 否	是 · 部分 · 否
	流程 · 例外 · 关系 · 缘由	常见 · 有时 · 罕见	是 · 否	是 · 部分 · 否
	流程 · 例外 · 关系 · 缘由	常见 · 有时 · 罕见	是 · 否	是 · 部分 · 否

在 BUTTERFLY EFFECT 公司 · **没人有的那份清单**

Hans 带来了一个文件夹。“所有东西都在里面。”Mara 翻了翻。文件夹是 2009 年的，里面最重要的东西，是一份电话清单，上面划掉了七个号码。

于是他们换了一种方式开始。Jonas 在墙上贴了四张便签：流程、例外、关系、缘由。“就说说你上周做了什么吧，”Mara 说。

一个小时后，墙上贴了三十三张便签。“流程”下面有五张，“关系”下面有十四张。Hans 在墙前站了很久。“居然有这么多，”他说，“我没想到。”

决定 3：倒排计划

不要从今天往后排，而要从最后一个工作日往回倒推。填入日期和剩余假期。计划会告诉你，每个阶段最迟什么时候必须开始。

工作模板 · **倒排计划**

合同约定的最后一天 **剩余假期和加班，以工作日计**

阶段	时长（参考值）	最迟开始
与当事人谈话，制作知识地图	2 周	
使用 INTERVIEWER 的系列访谈，最后四周与搭档第 1 阶段并行	12 周	
搭档第 1 阶段：旁观	4 周	
搭档第 2 阶段：亲自上手	6 周	
搭档第 3 阶段：独立完成	至少 4 周	
缓冲与告别	2 周	

先从最后一天减去剩余假期，然后从下往上逐行往回推算。在线版中，计划会替你计算。

这些时长是针对主题很多的人给出的参考值。主题少的话，会更快。重要的是顺序：先有地图，再做访谈，然后是搭档。最后留一段缓冲，因为总会有意外插进来。

先把前提条件讲清楚

- **与当事人本人谈。**在任何人开始规划之前，由上级主管先和他谈。不谈项目，而是谈：对他来说，什么最重要，才能让他的工作延续下去。
- **数据保护。**访谈会产生含有姓名、有时还含有客户数据的文档。请与相关部门澄清：保存什么，谁可以查看。
- **涉及第三方的信息。**记录某位客户或联系人“是什么脾气”，就是在记录关于人的信息。只写接班人工作所需的内容，保持客观，并把可见范围限制在会用到它的 Group。
- **录音。**如果你们要给谈话录音，请事先告诉当事人，录音和成果会如何处理，并征得他的同意。
- **员工代表机构（如有）。**请尽早让他们参与，尤其是在谈话要录音，或内容会署名发布的时候。

- 署名。问问当事人，是否希望把他的名字署在内容下面。大多数人很乐意。有些人不愿意。

> 本 Playbook 不能替代法律咨询。请与负责部门一起核实贵公司和所在国家的要求。

你可以带走的要点

- 目标描述的是，告别之后接班人能自己解决什么。
- 知识地图显示哪些知识必须留住。罕见的、昂贵的优先。
- 从最后一个工作日往回倒推来规划，并立刻扣除剩余假期。

3

搭建

团队与角色

谁给予，谁接收，谁协助。以及为什么最重要的角色是尊重。

交接中的角色

角色	任务	合适的人选
知识提供者	讲述，演示，从专业角度审核成果。	即将退休的那个人。
接班人	倾听，追问，一步一步接手。	有足够时间和好奇心的人。不是恰好有空的那个人。
访谈主持	规划谈话，准备模板，把握主线。	善于倾听的人。通常是编辑团队。
编辑团队	把 iDocs 做成 CAMPUS 中的学习内容。	喜欢写作、了解目标受众的人。
审核发布	在内容发布之前进行检查。	不是创建该内容的同一个人。
上级主管	腾出时间，表达尊重，在出现冲突时做决定。	直属领导。
人事部门	提供数据，澄清剩余假期、接替人选，以及告别之后的联系方式。	人事部门，尽早参与。

交接的核心是搭档：知识提供者和接班人连续几周一起工作。接班人从访谈起就坐在桌边。这样他听到的不只是答案，还有问题是怎么产生的。

人的这一面

对要离开的人来说，交接可能意味着两种截然不同的东西：认可，或者排挤。会变成哪一种，在最初的几次谈话中就已决定。

- **说明原因。**不要说“我们必须留住你的知识”，而要说“你一手建立起来的东西，应该延续下去”。
- **让当事人参与决定。**哪些主题对他重要？谁来接手？他希望怎样署名？
- **认真对待担忧。**“我不再被需要了”是一种常见的想法。它不会因为讲道理而消失，只会因为真正的参与而消失。
- **让贡献被看见。**内容下面的一个名字，是小小的认可，却有很大的作用。

工作模板 · **第一次谈话的谈话提纲**

第一次谈话由上级主管来进行，单独面谈，桌上不放项目计划。事先把自己要说的话写下来。

我这样开场，例如：“你一手建立起来的东西，应该延续下去。”
我这样问：你觉得什么最重要，才能让你的工作延续下去？
我这样问：你认为谁应该接手？
我这样问：你希望把你的名字署在内容下面吗？
我这样提供：时间、减负、发言权
我这样避免：施压、现成的计划，以及那句“我们必须留住你的知识”
我们这样约定，附下次约谈时间

在 BUTTERFLY EFFECT 公司 · 我又没走

第二次约谈，Hans 没来。第三次，他迟到了，也没怎么说话。会后，Mara 问他一切是否还好。

“你们的样子，好像我已经走了似的，”Hans 说。“我还有十个月呢。而且等一切都存进电脑里，这里反正也没人需要我了。”

Mara 想了一会儿。“我们不是要取代你，”她接着说。“我们是要留住你知道的东西。而且我希望由你来决定，谁来接手。”

Hans 选了 Selin。她在客服部工作两年了，是唯一一个就他的某个例外向他追问过的人。“她想弄明白，”他说。“这比经验更宝贵。”

从任务到权限

- 在 INTERVIEWER 中，访谈主持是工作区的成员。至少有一个人是 Owner，并邀请其他人。如果谈话是一起进行的，知识提供者不需要自己的账号。
- 在 CAMPUS 中，编辑团队获得 Editor 权限，审核发布的人获得 Reviewer 权限。知识提供者从专业角度审核，但不会批准自己讲述的内容。
- 接班人起初是用户。如果他之后接手内容的维护，就会为自己负责的范围获得 Editor 权限。

更多内容见手册：INTERVIEWER 角色：Member 与 Owner、CAMPUS 角色与权限和 CAMPUS 权限：Reviewer。

腾出时间

交接失败最常见的原因：要离开的人直到最后一天都在做满负荷的日常工作。交接要“顺便”完成，而顺便做的事，什么也成不了。请明确减少他的任务，并把原本会落到他手里的案子交给接班人。

工作模板 · **搭档计划**

角色	姓名	每周投入时间	CAMPUS 中的权限	在 INTERVIEWER 中
知识提供者			用户	接受访谈

角色	姓名	每周投入时间	CAMPUS 中的权限	在 INTERVIEWER 中
接班人			用户，之后是 Editor	旁听
访谈主持			Editor	Owner 或成员
审核发布			Reviewer	—
上级主管			无特殊权限	—

你可以带走的要点

- 知识提供者和接班人组成的搭档，是交接的核心。
- 让要离开的人参与决定。参与比任何论据都更有说服力。
- 没有腾出的时间，就没有交接。“顺便”不是计划。

4

搭建

取出知识

借助 INTERVIEWER 把经验变成文档：案例、例外、关系，以及背后的缘由。

INTERVIEWER 的基本工作方式，在知识平台那本 Playbook 的 Playbook 内容与结构一章中有讲解：AI 在模板的引导下进行对话，而模板知道一份文档需要哪些信息。缺少什么，AI 就追问什么。最终产出一份 iDoc。这里要讲的是，如何把这套做法用在一整段职业生涯上。

合适的模板

模板决定 AI 问什么。INTERVIEWER 自带现成的模板，也包括用于知识固化的模板。把它当作出发点，而不是硬性规定：

- **调整。**根据你们的情况调整追问：用你们的术语，你们的系统，以及在你们这里代价高昂的那些环节。
- **复制。**如果需要多个版本，就复制这个模板，例如一份用于流程和例外，另一份用于关系和缘由。原件保持不变。
- **重复使用。**在第一个人身上行之有效的做法，就是下一个人的模板。

具体怎么做，见手册：INTERVIEWER 使用模板 和 INTERVIEWER 构建自己的模板。

规划系列访谈

- **每次谈话一个主题。**主题取自知识地图，罕见而昂贵的优先。关系紧密的便签可以合并成一个主题，例如一位大客户，加上适用于他的那些例外。

- **30 到 60 分钟。**再长就会拖沓。一个大主题，宁可谈两次。
- **固定的节奏。**三个月里每周两次谈话，大约能得到二十份 iDocs。对大多数知识地图来说，这就够了。
- **接班人坐在桌边。**他不问 AI 本来就会问的问题，而是问只有他才有的问题。

一场好的对话

模板保证不遗漏重要内容。它替代不了的，是一个能让对方打开话匣子的开场。有四个问题几乎总是管用：

不要问……	……而要问
“一次投诉是怎么处理的？”	“跟我讲讲去年最难处理的那次投诉。”
“有例外吗？”	“你上一次破例是什么时候？为什么那样做才是对的？”
“最重要的联系人有哪些？”	“火烧眉毛的时候你打给谁？又绝对不打给谁？”
“为什么会有这条规矩？”	“在有这条规矩之前，发生过什么？”

故事不是绕远路。它们是通往例外的最短路径，而 INTERVIEWER 照样能把它们变成一份结构化的文档。

在 BUTTERFLY EFFECT 公司 · 2014 年的大客户

这一次，Hans 没有抱起双臂。主题：大客户。Selin 坐在他旁边，膝上放着一个本子。

“跟我讲讲你遇到过的最难缠的大客户吧，”Jonas 说。Hans 笑了。“2014 年。Bergmann 公司。临近圣诞节发错了货，采购经理想终止合作。”

他讲着，INTERVIEWER 追问着。他先做了什么？通知了谁？为什么没有一上来就给他开贷项通知单？“因为那个人要的不是钱，”Hans 说。“他要的是有人承认，是我们搞砸了。我亲自跑了一趟。”

Selin 在本子上只写下了一句话：先倾听，再赔付。那份 iDoc 有五页长。但这一句话，她在别处是找不到的。

展示，而不是讲述

有些东西，展示比解释更好：系统里的一个界面，一张表单，一份手写的清单。在系列访谈期间，把这类东西收集起来，保存为照片、截图或文件。之后它们会被附加到 CAMPUS 的学习内容上。如果已预订 Bryan，它也会搜索附加的文件和视频。

请当事人审核

每一份 iDoc，都由讲述的那个人再读一遍。不是为了润色措辞，而是为了回答一个问题：这样写对吗？每份 iDoc 大约预留一刻钟。之后交给编辑团队。一个主题的 iDoc 经过审核，就算留住了。

更多内容见手册：INTERVIEWER 固化某个人的知识 和 INTERVIEWER 模板与访谈原理 。

工作模板 · **访谈计划**

主题取自知识地图，按紧迫程度排序：罕见而昂贵的优先。

编号	主题	开场问题	日期	已审核?
				是 · 否
				是 · 否
				是 · 否
				是 · 否
				是 · 否

你可以带走的要点

- 选一个现成的模板，调整它，并为你们的主题复制它。
- 每次谈话一个主题，每周两次谈话，罕见而昂贵的主题优先。
- 多问故事。它们最快通向例外。
- 接班人坐在桌边，知识提供者审核每一份 iDoc。

5

搭建

交接与上手

iDocs 变成学习内容，搭档变成责任。然后，最后一天到了。

从 iDoc 到学习内容

iDoc 是已经留住的知识。学习内容则是需要时能找到的知识。中间这一步由 CAMPUS 的 AI 生成器完成：它根据一份或多份 iDocs 生成包含大纲的初稿。编辑团队检查事实、语气和结构。

- **每个内容回答一个问题。**一份长 iDoc 往往能拆成三个简短的内容。
- **答案放在最前面。**背后的故事放在后面，作为例子。
- **姓名和日期。**如果当事人同意，他的名字会署在内容下面。
- **审核发布。**涉及通融额度、价格或对客户承诺的内容，要经过强制性的审核发布。有哪些级别，见知识平台那本 Playbook：Playbook 审核发布要多严格。

接班人按合理的顺序拿到这些内容：先是常见案例，然后是例外，最后是关系。

更多内容见手册：CAMPUS AI 生成器、CAMPUS 一个出色内容的配方和 CAMPUS 审核与发布。

搭档的三个阶段

阶段	怎么进行	时长（参考值）
1. 旁观	知识提供者做，接班人旁观并提问。	4 周
2. 亲自上手	接班人做，知识提供者在旁观看，只在必要时介入。	6 周

阶段	怎么进行	时长（参考值）
3. 独立完成	接班人独立工作。知识提供者随时可以联系，但不再在现场。	4 到 6 周

第 3 阶段最重要，也最常被省略。只有在这里，接班人才会发现自己还有哪些不知道，而且此时还有人知道答案。第 3 阶段的每一个问题，都是一个新内容的候选。

最后两周

最后两周不再属于交接，而属于告别。不做新的访谈，不碰大的主题。取而代之的是，你把这份清单逐项过一遍：

工作模板 · **交接检查表**

	检查项	完成日期
☐	知识地图上的所有 iDocs 都已审核。	
☐	最重要的学习内容已在 CAMPUS 中发布，并对接班人可见。	
☐	接班人已经走完搭档的第 3 阶段。	
☐	与客户和合作伙伴的联系已当面交接，而不只是发了邮件。	
☐	访问权限、邮箱和代理人已经理清。	
☐	已与人事部门澄清：当事人在告别之后能否、以及如何保持可联系。	
☐	内容的维护有了新的负责人。	
☐	告别已经安排好，当事人的贡献得到公开的肯定。	

在 BUTTERFLY EFFECT 公司 · 最后一个周五

最后几周，Selin 打电话时，Hans 几乎不再说话。他坐在旁边，喝着咖啡，偶尔点点头。有一次他摇了摇头。Selin 挂断电话，十分钟后又打了过去，给出了一个更好的答复。

最后一个周五，有蛋糕，还有一段比 Hans 担心的要短的致辞。然后 Mara 在大屏幕上展示了一样东西：CAMPUS 中的客服部分类。十八个内容。每一个下面都署着同一个名字。

Hans 看了很久。“里面真的写了，在 Bergmann 那里要先倾听吗？”Selin 点点头。“就在最上面。”

你可以带走的要点

- 每份 iDoc 都变成简短的学习内容。一个问题，答案在前，名字在下。
- 搭档需要走完全部三个阶段。“独立完成”这一阶段会显示还缺什么。
- 最后两周属于告别。请肯定当事人所做的一切。

6

运营

告别之后

最初的一百天，补上缺口，维护内容，以及名单上的下一个人。

最初的一百天

无论交接做得多好：总会出现没有人预见到的问题。这不是失败，而是缺口显现的时刻。请接班人把每一个这样的问题都记下来，配上一句简单的话：“这里我本来早该问的。”

工作模板 · **缺口清单**

日期	当时没有答案的问题	如何解决的?	需要新内容?
			是 · 否
			是 · 否
			是 · 否
			是 · 否
			是 · 否

维护内容

知识会老化。客户会更换，规则会改变。给每个内容一个检查日期和一位新的负责人，通常就是接班人。如何确定检查周期，见知识平台那本 Playbook：Playbook 每个内容都有保质期。最初掌握这些知识的人的名字，仍然可以保留。

告别之后的联系

有些公司会约定，当事人在告别之后仍可就疑问与他联系。如果规定清楚，这会有帮助：自愿、有时限，并与人事部门商定。没有规定的话，“有空就打个电话来”很快就会成为双方的负担。

在 BUTTERFLY EFFECT 公司 · 一张来自加尔达湖的明信片

六月，Selin 的电话响了。是 Bergmann。一批货晚到了，新的采购经理听起来，正如 Hans 描述的那样。

Selin 打开了 CAMPUS，尽管她其实知道答案。先倾听，再赔付。下面还写着一件她忘记的事：对 Bergmann，永远不要回邮件，一定要打电话。

她打了电话。谈了二十分钟，最后采购经理向她道了谢。那天，她的缺口清单上没有新增任何内容。

一周后，客服部的信箱里躺着一张来自加尔达湖的明信片。只有一句短短的话：“怎么样，还顺利吗？Hans。”

名单上的下一个人

第一次交接是一个项目，第二次应该成为常规。把这本 Playbook 变成一套固定的流程：

- **一份名单。**人事部门每年通报一次，未来三年有谁退休。
- **一个触发点。**最迟在最后一天前 18 个月，由上级主管做紧迫度测试。
- **一套模板。**INTERVIEWER 中的模板和这本 Playbook 里的工作模板，可以重复使用。

工作模板 · **交接清单**

每年更新一次。这份清单让你一眼看出，谁还缺一份计划。

姓名	部门	最后一天	紧迫度	有计划?	接班人
			观察 · 规划 · 启动 · 应急	是 · 否	
			观察 · 规划 · 启动 · 应急	是 · 否	
			观察 · 规划 · 启动 · 应急	是 · 否	
			观察 · 规划 · 启动 · 应急	是 · 否	
			观察 · 规划 · 启动 · 应急	是 · 否	

如果不是退休

退休是提前通知时间最长的告别。同样的问题，在每一次告别和每一次岗位变动时都会出现，只是期限更短。路径还是同一条，你只是把它缩短：

情形	通常的期限	有什么不同	从这里开始
育儿假、长期休假	数月，可以规划	当事人会回来。也要规划反方向的交接：他不在的这段时间里，有什么变了？	第 2 章
内部调岗、晋升	数周	当事人依然联系得上。这容易让人什么都不去留存。趁原来的工作还记忆犹新，照样把知识地图做出来。	第 2 章，配一份简短的计划
辞职	数周	应急模式：三个主题，马上开始。流程、访问权限和进行中的事务优先。	第 1 章，然后是第 4 章
不愉快的辞职	几天到几周	参与是无法强求的。仍然可以不带压力地请他谈一次。同时留住没有他也能留住的东西：文档、进行中的事务，以及同事们所知道的。	第 2 章，与团队一起做知识地图，之后是缺口清单

对这四种情形都一样：期限越短，顺序越重要。而你们越是定期留住知识，就越少会遇到火烧眉毛的时候。

你可以带走的要点

- 告别之后的每一个悬而未决的问题，都在提示一个缺口。把它写下来。
- 每个内容都需要一个检查日期和一位新的负责人。
- 第一次交接会变成一套每年都能再次启用的流程。
- 遇到育儿假、调岗或辞职，你缩短的是计划，而不是顺序。

7

运营

衡量成效并汇报

三个层面的指标，三个时间点，和一页纸的报告。

三个层面

层面	问题	指标
覆盖	我们是否留住了想留住的东西?	知识地图上，已有审核通过的 iDoc 的主题所占的比例。另外：其中已有多少作为内容在 CAMPUS 中发布。
成效	接班人能独立工作吗?	接班人无需询问就解决的案例数。缺口清单上每月新增的条目。到完全接手所需的时间。
组织	公司能从中学到东西吗?	交接清单上，已有交接计划的人所占的比例。

相应的目标，你已在第 2 章中确定。没有目标就没有指标，没有指标就没有报告。

三个时间点

最后一个工作日

覆盖

哪些留住了，哪些没有?

三个月后

成效

冒出了多少缺口，补上了多少?

十二个月后

组织

项目变成了常规流程吗?

一页纸的报告

读报告的人想知道三件事：成功了吗？花了多少代价？接下来做什么？别的都不必放进去。

工作模板 · **一页纸报告**

起点：谁离开了，哪些知识面临风险?
覆盖：多少主题已经留住?
成效：接班人今天能独立做什么?
投入：团队投入了多少小时?
下一步：下一个轮到谁?

在 BUTTERFLY EFFECT 公司 · 下一个轮到谁?

最后那个周五之后三个月，Mara 把一页纸交给了总经理 Katrin。知识地图上有三十三个主题，二十九个已经留住。Selin 的缺口清单上有四条记录，其中三条后来成了独立的内容。而且 Bergmann 仍然是客户。

Katrin 把这一页读了两遍。然后放下，没有问任何关于 Hans 的问题。

“下一个轮到谁？”

Mara 已经把名单带来了。

你可以带走的要点

- 从三个层面衡量：覆盖、成效、组织。
- 三个时间点：最后一天，三个月，十二个月。
- 报告只占一页纸，并以下一个名字作结。

8

总览

一览

整条路径浓缩在一页上，包括所有工作模板、一份小词汇表，以及你的下一步。

三句话撑起了这本 Playbook。如果你只记住它们，你就掌握了最重要的东西：

第一

顺序比完整更重要

你不可能把一切都留住。你先留住那些很少出现、一旦出错代价又高的知识。

第二

对话比书写更重要

讲出来比写下来要快，而借助 INTERVIEWER，讲出来的内容照样会变成一份文档。

第三

人比方法更重要

没有要离开的那个人，什么都做不成。有了他，几乎一切都能成。

整条路径，一页纸

工作模板 · **总清单**

	步骤	你要做的事	章节
☐	**识别**	检查警示信号，为每个人确定紧迫度。	1
☐	**目标**	确定告别之后接班人能自己解决什么。	2
☐	**地图**	收集主题，并按形式、频率和风险评估。	2
☐	**倒排计划**	从最后一个工作日往回推算，扣除剩余假期。	2
☐	**前提**	与当事人谈话，澄清数据保护、员工代表机构和署名。	2
☐	**搭档**	确定接班人，分配角色和权限，腾出时间。	3
☐	**模板**	在 INTERVIEWER 中选出模板，调整它，并为你们的主题复制它。	4
☐	**访谈**	每周两次谈话，罕见而昂贵的主题优先，每份 iDoc 都请当事人审核。	4
☐	**学习内容**	把 iDocs 做成 CAMPUS 中的简短内容，审核发布，并对接班人可见。	5
☐	**搭档阶段**	旁观，亲自上手，独立完成。	5
☐	**告别**	逐项勾选交接检查表，肯定当事人的贡献。	5
☐	**之后**	维护缺口清单，维护内容，为下一个人做安排。	6
☐	**报告**	在最后一天、三个月后和十二个月后，用一页纸汇报。	7

所有工作模板

工作模板都放在需要用到它们的地方。在这里，你可以集中找到它们。每份模板都有单独的 PDF 可供打印和填写，也可以在工作模板手册中一并获取。

工作模板	用途	章节
五个警示信号和有多紧迫?	是否面临知识流失，哪个人最急?	1
知识地图	一个人的全部主题，按形式、频率和风险评估	2
倒排计划	每个阶段最迟什么时候必须开始	2
第一次谈话的谈话提纲	在做计划之前，先赢得当事人	3
搭档计划	谁给予，谁接收，谁协助，附时间和权限	3
访谈计划	系列访谈的主题、开场问题和日期	4
交接检查表	最后一天之前必须完成什么	5
缺口清单	告别之后仍未解答的问题	6
交接清单	下一个离开的是谁，是否已有计划	6
一页纸报告	给管理层的报告	7

小词汇表

这本 Playbook 中最重要的术语。完整的词汇表见各手册，例如 CAMPUS CAMPUS 手册。

Bryan	CAMPUS 的 AI 助手。它基于你们自己的内容回答问题，也包括附件中的文件和视频。属于可选模块“Interactive Avatar”，该模块需要“AI Suite”模块作为前提。
iDoc	INTERVIEWER 根据一次对话生成的结构化文档。
AI 生成器	在 CAMPUS 中根据文件或 iDocs 生成包含大纲的初稿。由人来检查并完善。
缺口清单	收集告别之后仍未解答的问题。
应急模式	时间不够走完整个计划时的缩短路径：三个主题，马上开始，接班人从一开始就参与。
Reviewer	CAMPUS 中在发布之前检查并审核内容的权限。
倒排计划	从最后一个工作日往回倒推的时间表。

搭档	知识提供者和接班人，连续几周一起工作。
交接清单	未来几年将要离开的人员一览，附紧迫度和交接计划的进展。
模板	在 INTERVIEWER 中规定一份文档需要哪些信息。AI 的追问以此为依据。模板可以调整和复制。
知识提供者	其知识需要被留住的那个人。
知识地图	一个人的全部主题一览，按形式、频率和风险排序。

你的下一步

写下未来三年里将要退休的三个人的名字。为每个人做紧迫度测试。然后，在规划任何事情之前，先和名单上的第一位一起喝杯咖啡。

你们还没有一个日后存放知识的地方？那个地方，由 Playbook Playbook 建设一个知识平台来描述。

你想了解这在你们那里会是什么样子？请预约一次初次沟通，或申请一次演示。我们随时为你服务。

预约初次沟通 https://8s.de/en/contact

你可以带走的要点

- 三个名字，三次紧迫度测试：一切从这里开始。
- 总清单带你从第一次谈话走到报告。
- 怎么做，有手册；其余的一切，有我们。

别让知识跟着退休
借助 INTERVIEWER 和 CAMPUS：从退休日期，到离开之后的第一年

11/2026 版

本 Playbook 也提供在线版，并链接到各手册： help.8s.de/playbooks/wissenssicherung/

本 Playbook 中的时间是用于规划的参考值，不是承诺。本 Playbook 不能替代法律咨询。Butterfly Effect 公司以及故事中的所有人物和公司均为虚构。

© 2026 Acht S GmbH · 版权所有
Acht S GmbH · 8s.de