

輪值主持 — 學員工作簿

指南印刷版、每個反思引導問題後的書寫框，以及場記頁。

資料夾：rotate-the-lead · 分類：領導力 · 8-16 人 · 25 分鐘 · 實體 + 線上 · 可列印道具 · 工具包
授權：CC BY 4.0

目錄

目標	什麼時候用這個活動
交接範式	佈置
怎麼帶	那張卡
翻車點	變體
引導筆記	貼上一面牆
本資料夾的道具	代理版
怎麼帶這場反思引導	讀一遍輪換
九個反思引導問題	反思引導的翻車點

25

分鐘

8-16

人數

實體 + 線上

形式

輪值主持 — 引導者執行指南

一個 25 分鐘、8–16 人的領導力工具。給團隊一個真實的小任務，然後每隔幾分鐘輪換一次主持——每次交接都要在指揮之前，先復述目標、已完成、下一步。帶頭不再是一個職位，而變成一組任何人都能做、也能傳遞的可見動作。

目標

活動結束時，參與者將：

1. 完整接過一次真實的主線，並一口氣交接清楚：目標 / 已做 / 下一步——而且是在指揮之前。
2. 在自己帶頭的那一輪裡做出一個可見、有主的決定，親身感到「被點名的決定」和「漂著無人認領的決定」差多少。
3. 看清誰能乾淨地帶完一輪——帶頭被呈現為一組任何人都能做出的動作，而不是只有一個人持有的級別。

什麼時候用這個活動

- 一個領導力卡在一個人身上的團隊——別的沒人練過「握住主線」。
- 在把真正的跳板任務交給某人之前——先讓資歷最淺的人輪一次。
- 你有 8–16 人、一個能完成的小任務、25 分鐘；線上時它跑在共享文件裡。

交接範式

動作	規矩	它把什麼擺到明面上
復述	新主持在指揮之前，先一口氣說清目標 / 已做 / 下一步	主線到底是共享的——還是從來只在一個人的腦子裡
拍板	每位主持做出一個可見的決定，並點名它的負責人	房間原本靠拖延、沉默或最大聲的人在「做」的那些決定
傳下去	一輪以一句乾淨的總結收尾，交棒下一位	主線每次掉線，團隊究竟損失了什麼

一共就兩條規矩，每一輪都在考：復述在前、指揮在後；帶頭必須留下一個被點名的決定。

佈置

- 8–16 人，組成一個工作小組（超過 12 人時，同一任務並跑兩組）。
- 一個真實、小、可完成的任務——給待辦清單排優先級、規劃下週、起草那一頁紙。不是討論話題，而是要有產出的東西。
- 卡牌正面取自 [道具卡.pdf](#)：交接、此刻你來帶頭、先聽、拍板、傳下去、我注意到（詳見下面「那張卡」）。
- 一個看得見的計時器——每輪硬性約 4 分鐘，輪換本身就是重點。
- 把 [活動海報.pdf](#) (A3) 貼上牆，讓兩條規矩一直看得見。
- 每組列印一張 [工作頁.pdf](#)——房間邊說邊填的那一頁成品單頁。
- 想讓每人有自己的版本，就每人一份 [學員工作簿.pdf](#)；上面那張是小組用的。
- 可選：瀏覽器開 [簡報.html](#) 跑那 12 頁簡報（S 開講者抽屜，T 起回合計時）；[簡報.pdf](#) 是同一份的列印版。
- 線上：按固定順序在共享文件裡輪換；工作頁投在螢幕上，計時掛在會議裡。

怎麼帶

時間	階段	引導者做什麼	參與者做什麼
0—4	定任務	選一個真實的小任務，點名第一位主持，壓住房間直到「做完長什麼樣」被一致說定	開鐘之前，大聲就「做完長什麼樣」達成一致
4—20	輪換	硬性約 4 分鐘一輪地報時；盯每次交接有沒有「先復述再指揮」；絕不提前宣佈下一位是誰	四位主持依次：一口氣復述目標 / 已做 / 下一步，做出一個可見的決定並點名負責人，用一句乾淨的總結收尾傳下去——同時房間繼續在工作頁上推進產出
20—25	點名	請每個人說出一路所見裡一個奏效的（或沒奏效的）領導動作	每人點名一個動作；把好的那些寫下來，作為團隊的交接範式

然後進入反思引導——見 [反思引導問題.md](#)。

那張卡

[道具卡.pdf](#)（撲克規格，63.5 × 88.9 mm，含出血與裁切線、品牌卡背、空白卡）共六面：**交接**——先復述再指揮；**此刻你來帶頭**——這一輪歸你；**先聽**——開口拍板前先聽完房間；**拍板**——一個可見的決定、一個被點名的負責人；**傳下去**——用一句乾淨的總結收尾；**我注意到**——給負責盯主線的那把椅子。把**交接**卡擺在房間看得見的位置——每一輪考的都是它。空白卡寫你們自己的說法。

翻車點

1. **任務太大，4 分鐘挪不動**。開跑前先把它縮小。一個四輪都推不動的任務不是「輪換主持」的任務，它是個專案，大家只會原地撲騰。
2. **真經理不斷把筆搶回去**。這就是發現本身。記下它擠掉了誰、經理回來時房間怎麼反應——然後請他在靠後正常輪一輪，而不是盤旋在上方。
3. **每個人都只是復述上一位**。復述不是鸚鵡學舌。要求新主持把下一步作為自己的決定說出來，讓每一輪真的改變工作的方向。
4. **輪次在轉，產出停擺**。帶頭被表演了，成品卻在死掉。讓下一位主持的第一句話落回工作頁：先點名這一輪組裡要產出什麼，再開鐘。

變體

- **新經理到職**：先讓資歷最淺的人輪一次；那是練習「握住主線」最安全的位置。
- **分散式團隊**：在共享文件裡按固定順序輪換；當沒人同處一室，那條「先復述再指揮」的規矩更重要。
- **更深一層**：四輪之後，問誰覺得主線變強了、誰覺得它晃了——它在哪幾處發晃，就是你真正的交接風險。

引導筆記

- 第一位主持要有意點名。資歷最淺的人是最安全的開場，也把「這支筆是可以動的」定進基調。
- 別把鐘放軟。一次被壓縮的交接——九十秒而不是四分鐘——恰恰是這場練習最鋒利的一份數據：它正好照出主線在哪裡掉。
- 你計的是接力，不是給領導力打分。反思引導點的是動作；把你自己心裡排的「誰最強」留在牆外。
- 20–25 分鐘寫下的交接範式，只有離開房間才算活下來——工作頁最後那個格子就是為這準備的；散場前把它抄進團隊的真實文件。

貼上一面牆

把 `活動海報.pdf`（A3）印出來貼上一面牆——流程編排、兩條規矩、房間當場填的交接範式，一面牆全程可見。

本資料夾的道具

- `道具卡.pdf`——撲克規格列印頁（63.5 × 88.9 mm，出血與裁切線）：六張卡面、品牌卡背、空白卡
- `執行指南.md`——本執行指南
- `反思引導問題.md`——九個編好號的反思引導問題（每題標出它在測什麼），外加反思引導自身的翻車點
- `工作頁.pdf`——一頁現場單頁，列印填寫：四輪記錄——復述、決定、它的負責人——以及團隊留下的交接範式
- `學員工作簿.pdf`——學員工作簿：用平實語言講清這一頁、成品的填寫頁、現場筆記與離場前的一頁
- `簡報.html` / `.pdf`——12 頁可投影簡報：講者抽屜（S）、回合計時（T）、內建 QR、列印退化；`.pdf` 是同一份的列印版
- `執行手冊.pdf`——列印版：本執行指南 + 反思引導表，合訂成一份 A4 文件並帶書籤
- `活動海報.pdf`——一面牆講完整場活動（A3）：流程、規矩、注意事項
- `工具預設.json`——機器面檔案（不在下載表列出）：把成品做成機器可讀範本：欄、流程、欄位、提示語、注意事項
- `快速上手.md`——一頁，三十秒，然後列印進場
- `使用許可.md`——一句話說明你能做什麼：帶場、複製、翻譯、換牌均可，請保留署名行
- `SKILL.md`——供 AI 代理讀取的機器可讀清單
- `*-Letter.pdf`——所有列印文件的 US Letter 紙型版

代理版

本資料夾的每個檔案都有穩定的公開 URL——AI 代理用三條 curl 命令就能拿到道具卡、反思引導表和這份執行指南（見 `SKILL.md`）。紙本版本身一塊螢幕都不需要：沒有投影、沒有帳號，一個真實任務加一個計時器就夠了。

輪值主持 — 反思引導

九個問題、三個反思引導自身的翻車點，一條規矩：點動作，不點人。
與 `執行指南.md` 搭配使用。反思引導佔這二十五分鐘裡的最後五分鐘。

怎麼帶這場反思引導

- 先把填好的工作頁擺上桌。四輪記錄就是證據，沒人需要靠回憶開會。
- 開口之前給每個人一分鐘寫自己的答案——房間裡最安靜的觀察者往往握著最好的材料，卻最容易被搶先的話蓋掉。
- 一支筆懸在團隊交接範式上方：一個動作若寫不成「下次交按照做」的一句話，就說明它還沒被反思完。

讀一遍輪換

- 先不說話，把四輪從頭看一遍。主線哪幾棒是被乾淨地扛過去的，哪幾棒是有人從地上撿起來的？
- 注意誰的那一輪產出最多——這是資料，不是評語。

九個反思引導問題

1. 落得乾淨的交接。

「哪幾次交接落得乾淨、哪幾次讓團隊丟了拍？」

→ 復述上到底哪兒不一樣——這是唯一能帶走的手藝。

2. 沒復述就指揮。

「有沒有哪位主持沒先復述目標 / 已做 / 下一步就直接指揮？團隊是照做、糾正，還是悄悄卡住？」

→ 規矩是真的管住了房間，還是只貼在海報上。

3. 意外的人。

「誰讓你意外——一個你沒料到能握住主線（或握不住）的人？」

→ 團隊那張從沒說出口的「誰能帶頭」地圖，今天被重畫了一角。

4. 交接的最少裝備。

「下一位主持要在不丟進度的前提下接手，最少需要什麼？用你自己的話命名它。」

→ 團隊自己的交接範式——整個資料夾攢到最後要的就是這件成品。

5. 可見、有主。

「當一個決定被做出時，它可見、有主嗎？還是因為沒人知道誰來做，它就蒸發了？」

→ 「決定」和「氣氛」的差別就在這兒。

6. 規矩擋下了什麼。

「『一個可見的決定』這條規矩，擋住了什麼本會被拖延或沉默悄悄定下的事？」

→ 房間本來就在預設替大家做的那些隱形決定——練習只是把它們逼到明面上。

7. 真實工作裡哪兒在輪換。

「在你們的真實工作裡，主持在哪兒真的會輪換——站會、事故、評審？交接範式也該用在那兒嗎？」

→ 遷移。這套範式值不值，要看房間空了之後它還剩多少。

8. 你留下的那一個動作。

「今天哪一步交接動作，是你不在練習裡也會繼續做的？」

→ 承諾——小到能活過週一的那種。

9. 如果真領導永遠在場。

「如果真領導總在場，這場練習揭示了別人一旦被要求，本可以承擔什麼？」

→ 潛在容量——這也是換個任務再跑一輪的理由。

反思引導的翻車點

1. **反思引導加冕成了英雄。** 房間忙著稱讚一下午帶頭最漂亮的人，而不是點名動作。救援：問 TA 做了什麼，別問 TA 是誰——能推廣的是動作，不是人。
2. **大家把真話修剪過再說。** 人人匯報「交接都挺順」。救援：回到工作頁上的空格——沒說完的復述、沒主人的決定。那張單子會跟客氣的記憶爭辯。
3. **範式寫下就成孤兒。** 交接範式填進了格子，團隊散去，下週主線在同一條縫裡掉下去。救援：散場前點名這套範式歸誰管、活在哪一份真實文件裡。

落得乾淨的交接。

哪幾次交接落得乾淨、哪幾次讓團隊丟了拍？

沒復述就指揮。

有沒有哪位主持沒先復述目標 / 已做 / 下一步就直接指揮？團隊是照做、糾正，還是悄悄卡住？

意外的人。

誰讓你意外——一個你沒料到能握住主線（或握不住）的人？

交接的最少裝備。

下一位主持要在不丟進度的前提下接手，最少需要什麼？用你自己的話命名它。

可見、有主。

當一個決定被做出時，它可見、有主嗎？還是因為沒人知道誰來做，它就蒸發了？

規矩擋下了什麼。

『一個可見的決定』這條規矩，擋住了什麼本會被拖延或沉默悄悄定下的事？

真實工作裡哪兒在輪換。

在你們的真實工作裡，主持在哪兒真的會輪換——站會、事故、評審？交接範式也該用在那兒嗎？

你留下的那一個動作。

今天哪一步交接動作，是你不在練習裡也會繼續做的？

如果真領導永遠在場。

如果真領導總在場，這場練習揭示了別人一旦被要求，本可以承擔什麼？
