WORKSHOPSKILL · PARTICIPANT KIT

# 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

目录


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


| 25 | 8–16 | 實體 + 線上 |
|---|---|---|
| 分鐘 | 人數 | 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「下次交接照做」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？

## 場記