WORKSHOPSKILL · PARTICIPANT KIT

放權地圖 — 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： the-delegation-map · 分類：領導力 · 4–10 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
三個區
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
十二個反思引導問題
什麼時候用這個活動
佈置
那張卡
變體
貼上一面牆
代理版
讀一眼這面牆
反思引導的翻車點

25	4–10	實體 + 線上
分鐘	人數	形式

放權地圖 — 引導者執行指南

一個 25 分鐘、4–10 人的領導力工具。一位帶領者（或一組平級的負責人）把自己仍然親自扛著的事全部鋪開，分成三個區，然後承諾本週只做一次移交——寫清楚接手的人、對方拿到的支援、以及反思引導日期。地圖是成品，圈出來的那一次移交才是重點。

目標

活動結束時，參與者將：

1. 把帶領者的真實盤子鋪進**三個區**——只有我能做 · 該教人做 · 誰都能跑——並讓「習慣」預設落進第三區，除非被證明不然。
2. 在本週最高槓桿的那一次移交上，**只圈一個**。一個，不是五個。
3. 為圈出的那次移交配上被點名的接手人、被點名的支援和一個反思引導日期——讓它成為移交，而不是卸鍋。

什麼時候用這個活動

- 一位總說「我太忙了」的帶領者，而團隊還在等一份他們本來就可以自己拿的許可。
- 一組平級負責人，各自鋪自己的盤子，只在「圈一個」這步互相搭手。
- 你有 25 分鐘和一面牆或一塊共享看板；新經理的第二週也合適——趁習慣還沒固化。

三個區

區	檢驗標準	它照出什麼
只有我能做	只有此人承擔的責任、關係或判斷	「帶頭」在這裡真正意味著的那一小撮事
該教人做	帶領者應該去教，而不是替他做	那些「教」了好幾個月、卻從未離開過手的時光
誰都能跑	沒理由還在他手上	從來不屬於任何人的負擔——它只是順手停在了習慣裡

每一條預設先進**誰都能跑**，除非房間證明不然；**該教人做**只有掛上具體的人和日期時才談得上誠實。

佈置

- 4–10 人。可以是一位帶領者帶他的團隊，也可以是一組平級負責人各自鋪自己的盤子。
- 一面牆或一塊共享看板，畫三列：**只有我能做 · 該教人做 · 誰都能跑**。
- 便利貼（或卡牌）用來鋪清單。`道具卡.pdf` 裡的區卡用來標示三列；**本週就移交**卡放在旁邊（詳見下面「那張卡」）。
- 把 `活動海報.pdf` 貼上一面牆，讓三個區和「沒有支援的移交就是卸鍋」這條規矩全程可見。
- 不需投影、不需帳號、不需線上表單。線上時，三列放在共享看板上。
- 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。

怎麼帶

時間	階段	引導者做什麼	參與者做什麼
0–5	鋪	攔住一切篩選和解釋；邀請團隊補充他們看到帶領者在做的事	帶領者寫下自己目前扛著的每一件任務，一張一條
5–12	分	讓帶領者憋到最後一位發言；每個「我自己做比較快」都按進**誰都能跑**	把每一條放進一個區：**只有我能做** = 只有此人承擔的責任、關係或判斷；**該教人做** = 應該去教，不是替他做；**誰都能跑** = 沒理由還在他手上
12–16	圈一個	拒絕第二個圈	在**誰都能跑**裡，圈出本週最高槓桿的那一條來移交
16–22	說清楚	支援必須落成具體名詞——一小時、一份文件、一項決定權	為圈出的那條寫下：接手人的名字、對方拿到的支援、反思引導日期
22–25	說出來	輪流；帶領者先開口	每人說一句話：自己會停止做什麼、或開始承擔什麼

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）管著整塊看板：三張**區卡**——*只有我能做*、*該教人做*、*誰都能跑*——立住三列；**本週就移交**卡放在唯一被圈出的那條旁邊，也是全場唯一一張帶著名字離開房間的卡；空白卡寫你們自己的區或標籤。卡牌不是擺設——每條便利貼的歸屬是跟*區的定義*辯論出來的，不是跟帶領者的記性。

翻車點

1. **全都進了「只有我能做」。** 帶領者守的是身份，不是活。救援：問「要發生什麼，別人才可能把這件事做好？」然後把那個答案解鎖的第一條挪走。
2. **全都進了「誰都能跑」。** 這是矯枉過正。救援：把真正帶責任、或帶活關係的兩條拉回來，並大聲說出牠們為什麼留下。
3. **圈出的移交沒有支援。** 那是卸鍋，不是移交。救援：在任何人離開前，點名接手人在反思引導日期前拿到的一小時指導或一份文件。
4. **「該教人做」變成停車場。** 掛著「在教」的事，其實什麼都沒在教。救援：每條指導都要點名在教誰、到什麼時候，否則就誠實地區分到**誰都能跑**。

變體

- **平級圈：** 每位負責人自己的看板上鋪三區地圖；圈子只在「圈一個」這步幫忙。
- **季度重置：** 跑完整張地圖，之後只重跑**該教人做**那一列，看什麼真的被教會了。
- **新經理到職：** 在第二週跑，趁習慣還沒固化；**只有我能做**這一列應該又短又是有意的。

引導筆記

- 在「分」階段帶領者最後發言。還沒聽房間說完就把某條歸為「只有我能做」，會帶偏整張地圖——而且房間分得出「理由」和「習慣」兩種聲音。
- 凡是「習慣了」或「我自己做比較快」的事，先進**誰都能跑**。舉證責任的方向和人的直覺正好相反，這正是要練的。
- 每場只圈一次移交。圈了五個的地圖是願望清單，不是決定；「只圈一個」的紀律才是這枚圈有意義的原因。
- 反思引導日期需要一個能活的地方——行事曆、站會、團隊的真實文件。只存在於工作頁上的日期是告別，不是檢查點。

貼上一面牆

把 `活動海報.pdf`（A3）印出來貼上一面牆——流程編排、三個區、「沒有支援就是卸鍋」那條規矩，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）：三張區卡、移交卡、品牌卡背、空白卡
- `執行指南.md`——本執行指南
- `反思引導問題.md`——十二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，列印即填：三個區，加圈定的那一次移交（接手人、支援、反思引導日期）
- `學員工作簿.pdf`——學員工作簿：白話講清這一頁、把成品做成可填寫頁面、現場筆記、散場前那一頁
- `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、三個區、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：分區、流程、欄位、提示語、注意項
- `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，一疊便利貼、一面牆、一個誠實的圈就夠了。

放權地圖 — 反思引導

> 十二個問題、三個反思引導自身的翻車點，一條規矩：沒有點名支援的移交就是卸鍋——反思要把這句話大聲說出來。
>
> 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

- 反思時地圖留在牆上；問題指向列，不指向人。
- 被圈那次移交的接手人，先於所有談自己事務的人開口。
- 結尾回到 22–25 每人那句承諾，跟地圖對一遍——房間*說出口的*應當和牆上*顯示的*一致。

讀一眼這面牆

- 先不說話，站在三列前。哪一列最滿？它是怎麼變滿的？
- 數一數**只有我能做**裡的條數，再數數**誰都能跑**裡的。這個比例就是這位帶領者真實負擔的自傳。

十二個反思引導問題

1. 最滿的那一列。

「哪個區填得最快？這說明盤子是怎麼變滿的？」

→ 超載的編年史——沒人計畫雪崩，習慣一條條便利貼地把它堆出來。

2. 責任還是儀式。

「**只有我能做**裡，有多少條是真的責任，又有多少只是『我一直都這麼做』？」

→ 整張地圖存在的意義就是逼出這個分別。

3. 永遠的指導。

「**該教人做**裡，有什麼你已經『在教』了好幾個月、卻始終沒離開你的手？」

→ 那是從未真正移交出去的、最禮貌的藏身處。

4. 彆扭的那一條。

「**誰都能跑**裡，哪一條放進去讓你彆扭？」

→ 那份彆扭才是這場練習真正打開的對話。

5. 為什麼是這條。

「為什麼是這一條移交，而不是旁邊那條更容易的？」

→ 槓桿與減壓之別——更容易的很誘人；更高槓桿的才是重點。

6. 同意還是被派。

「接手人是誰，他是同意了，還是被指派了？」

→ 接手人沒點頭的移交，只是貼了名字的卸鍋。

7. 用名詞說支援。

「他實際拿到什麼支援：一小時指導、一份文件、一項決定權，還是沒有？」

→ 移交與卸鍋的分界線。「沒有」是個合法答案——但它把這個失敗現在就命名，而不是一個月後。

8. 「跑通」長什麼樣。

「復盤日期是哪天？那天『跑通了』會是什麼樣？」

→ 把一個行事曆事件變成接手人能通過的檢驗。

9. 預演失敗。

「如果這次移交失敗，最可能缺的是什麼——是人、是支援，還是帶領者放不下的那隻手？」

→ 一行字的事前復盤；團隊給的答案幾乎總跟帶領者的不一樣。

10. 帶領者停下什麼。

「為了騰出放手的空間，帶領者週一會停止做什麼？」

→ 放權從來在上面失敗；騰出的那一小時才是真正的禮物。

11. 接手人開始什麼。

「接手人會開始承擔什麼他今天不承擔的東西？」

→ 把加法說具體——擁有是一種動詞，先於任何頭銜。

12. 離場那句話。

「離開前，每人會說出口的那一句是什麼？」

→ 公開的承諾；它應當經得起在復盤日期被再問一遍。

反思引導的翻車點

1. **反思開成了感謝會。** 團隊稱讚帶領者終於放手，什麼也沒被檢驗。救援：前三個問題只談那三列、不談這個時刻——地圖才是證據。
2. **接手人對自己那次移交保持沉默。** 全場都在談帶領者輕鬆了，接手人卻沒說過自己扛不扛得動。救援：問題 6 到 8 先讓接手人用自己的話回答。
3. **支援承諾糊成了「隨叫隨到」。** 「我有空幫你」也算支援。救援：逼出一個名詞加一段時長——週四一小時、那份操作手冊、限額內簽核的決定權。

最滿的那一列。

哪個區填得最快？這說明盤子是怎麼變滿的？

責任還是儀式。

只有我能做裡，有多少條是真的責任，又有多少只是『我一直都這麼做』？

永遠的指導。

該教人做裡，有什麼你已經『在教』了好幾個月、卻始終沒離開你的手？

彆扭的那一條。

誰都能跑裡，哪一條放進去讓你彆扭？

為什麼是這條。

為什麼是這一條移交，而不是旁邊那條更容易的？

同意還是被派。

接手人是誰，他是同意了，還是被指派了？

用名詞說支援。

他實際拿到什麼支援：一小時指導、一份文件、一項決定權，還是沒有？

「跑通」長什麼樣。

復盤日期是哪天？那天『跑通了』會是什麼樣？

預演失敗。

如果這次移交失敗，最可能缺的是什麼——是人、是支援，還是帶領者放不下的那隻手？

帶領者停下什麼。

為了騰出放手的空間，帶領者週一會停止做什麼？

接手人開始什麼。

接手人會開始承擔什麼他今天不承擔的東西？

離場那句話。

離開前，每人會說出口的那一句是什麼？

場記