WORKSHOPSKILL · FACILITATION KIT

纸塔（Paper Tower） — 引导者执行手册

文件夹： paper-tower · 类目：沟通 · 每队 3–5 人 · 30 分钟 · 线下 · 打印道具 · 测评型

许可：CC BY 4.0

目录

目标
逐分钟脚本
变体
代理版
8 个问题
布置
已知翻车点与救援
本文件夹的道具
怎么带这场复盘
复盘本身的 3 个已知翻车点

30	3 – 5	线下
分钟	人数	形式

纸塔——引导师执行脚本

每队二十张 A4 纸、一米胶带。十二分钟后，能顶住一本书十秒钟的最高塔获胜。搭建过程热闹好玩——同时也在悄悄记录这支团队怎么规划、怎么共享信息、塔开始倾斜时怎么恢复。

目标

活动结束时，参与者将：

1. 看清本团队在**时间压力下的规划行为**——谁在说、谁在搭、谁在沉默。
2. 亲历**高度与稳定**之间的取舍——和他们每周的项目取舍一模一样。
3. 练习一个恢复动作：**停下来、找原因、只改一处**——在塔开始倾斜的时候。

布置

场地： 每队一张桌子，桌间距离两米（测塔需要空间）。

每队材料：

物品	来源
20 × A4 纸	任何废纸箱——用过的纸即可
1 米 × 美纹纸胶带	预先剪好一条，贴在桌上
1 × 建塔卡	`道具卡.pdf`（卡 1）
1 × 评审卡	`道具卡.pdf`（卡 2）
1 × 计时卡	`道具卡.pdf`（卡 3）——给你本人

禁止： 剪刀、尺子、追加胶带、手机。只许用手。纸可以撕、折、卷、揉——不许剪。

分组规则： 3–5 人一队。条件允许就打混部门——复盘问题「你对队友做了什么假设？」只有在跨部门时才有答案。

逐分钟脚本

时间	阶段	引导师做什么	参与者做什么
0–2	开场框定	「二十张纸、一米胶带、十二分钟搭建。能顶住这本书十秒的最高塔获胜。不许用剪刀——只许用手。」	领卡、组队
2–5	静默规划	「三分钟：在纸上做规划。不许搭建、不许碰胶带。」	各队在纸上画草图、争论
5–17	搭建（12 分钟）	巡场。第 10 分钟宣布：「还剩两分钟。」不要帮任何队改结构	搭、试、推倒、重建
17–20	压书测试	每队把书放上去，全场一起大声数十秒。评审卡给每座塔打分	看别队的塔倒下或立住

时间	阶段	引导师做什么	参与者做什么
20–23	自评	「在评审卡上给自己队打分——把争吵也算进去。」	各队诚实自评
23–30	引入复盘	「塔先别拆，复盘之后再说——它们是数据。」	塔继续立着

然后进入复盘——见 `复盘问题.md`。

已知翻车点与救援

1. **一个工程师，四个观众。** 最能动手的人包场，其他人递胶带。救援：第 8 分钟全场冻结：「手离塔——每人说一个塔下一步需要什么。」然后继续搭建。
2. **全队搭一根柱子赌运气。** 不折、不做三角结构——一根卷纸筒独自站着。救援：不需要。倒塌就是复盘最好的展品。12 分钟内允许推倒重来。
3. **静默规划被跳过。** 有人第 3 分钟就开始卷纸。救援：温和执行——「规划也是一轮。」规划过和没规划的塔之间的反差，就是课程本身。

变体

- **中途改规则：** 第 10 分钟才第一次宣布压书测试。把宝全押在高度上的队会立刻抢救稳定性——和需求变更一模一样。
- **线上：** 各队用同一规格材料在家搭（10 张纸 + 1 米胶带，邮寄或自备）；测量在摄像头前进行，用家里的书。
- **测评型：** 组队之前做前测，复盘一结束做后测——见 `测评预设.json`。有意思的数字是变化量，不是分数。

本文件夹的道具

- `道具卡.pdf`——扑克规格印刷：建塔卡 / 评审卡 / 计时卡
- `执行指南.md`——本执行脚本
- `复盘问题.md`——8 个复盘问题、3 个翻车点
- `测评预设.json`——前后测量表预设
- `答卷.pdf`——A4 答卷：量表的打印填写版
- `学员工作簿.pdf`——学员工作簿：通俗讲解、带引导的题目、笔记与行动页
- `演示文稿.pdf`——讲课或投屏用的演示文稿
- `演示文稿.html`——同一套演示文稿的浏览器版，N 键讲者提示
- `使用许可.md`——平实说明这套材料你能做什么
- `活动海报.pdf`——一面墙讲完整场活动（A3）：速览、流程、复盘问题、注意事项。
- `快速上手.md`——一页，三十秒，然后打印进场
- `SKILL.md`——供 AI 代理读取的机器可读清单
- `运行手册.pdf`——印刷版：本执行脚本 + 复盘表，合订成一份 A4 PDF

代理版

本文件夹的每个文件都有稳定的公开 URL——AI 代理用三条 curl 命令就能拿到道具、复盘问题和本脚本（见 `SKILL.md`）。搭建本身不需要屏幕：纸、胶带，外加一本用来测试的书。

纸塔——复盘表

> 8 个问题、3 个翻车点、一条规则：塔就是会议纪要。
>
> 配合 执行指南.md 使用。压书测试后复盘 10–15 分钟。

怎么带这场复盘

- 整场复盘期间所有塔保持立着。用手指它们，不要用嘴描述。
- 问题**先问某一队**，再问全场。从「最矮但扛住书」或「最高但没扛住」的塔开始。
- 答案写在表上或评审卡背面——纸归各队自己。

---

8 个问题

1. 纸上的计划。

「静默三分钟里你们队规划了什么——哪些最后真的用上了？」

→ 指向：规划与即兴。多数队第 7 分钟就抛弃了草图。

2. 手和声音。

「塔上是谁的手，桌边是谁的声音？是同一批人吗？」

→ 指向：参与结构。那个全程递胶带、没说过话的人，就是最有价值的发现。

3. 那次倾斜。

「塔开始倾斜时，你们队第一反应是什么——找原因，还是搭得更快？」

→ 指向：恢复行为。压力下的「搭快一点」就是日常默认值。

4. 高度对上那本书。

「在不知道书要来之前，你们的塔就已经在高度和稳定之间选了边。你们团队在真实项目里，同样的赌注押在哪里？」

→ 迁移问题。预期答案：功能对测试、上线范围、技术债。

5. 那一个改变。

「如果能带着一个改变重来——材料、角色或计划——你只改哪一个？」

→ 承诺问题。只能选一个——一个改变才活得过周一。

6. 沉默的队友。

「问最安静的那位搭建者：你看到了什么，是团队没问过的？」

→ 视角问题。轻轻问；它通常带出全场最好的观察。

7. 别人的塔。

「哪支队伍的塔教会了你一件事？是什么？」

→ 跨队学习。正好拆掉分组规则故意搭起的墙。

8. 每天的版本。

「在你们真实的一周里，团队在哪些地方『越高越好、越快越好』地搭建——你们的压书测试又在哪里？」

→ 收尾问题。让复盘停在参与者自己的截止日期上，而不是纸上。

复盘本身的 3 个已知翻车点

1. **倒塌变成喜剧。** 轰然倒塌会引发大笑；全场想看花絮回放。
   救援：跟着笑一次，然后站到倒塌的塔旁边问问题 3。残骸就是展品。

2. **锅落到搭建者头上。** 「要是阿历把底座折一下就好了……」
   救援：重新框定——「这 20 张纸说的是一支*团队*，不是某一个人。」问题 2 是转折点。

3. **赢家提前离场。** 赢的队觉得复盘是给输家开的。
   救援：先问他们问题 7。赢家用放大镜看别人的塔，是最有力的收尾。

如果你在跑前后测（`测评预设.json`），搭建期间留意这些可观察行为——它们为报告里的变化量提供依据：

可观察行为	指向
碰胶带前先画草图	共享规划习惯
第一分钟就出声定角色	角色清晰
沉默成员的想法被搭了出来	信息流动
倒塌后：暂停，然后换了做法	失败恢复

参与者拿到的报告永远是自我对比，不是队际排名——你汇报时也别破这个例。