WORKSHOPSKILL · PARTICIPANT KIT

轮值主持 — 学员工作簿

指南印刷版、每个复盘问题后的书写框，以及场记页。

文件夹： rotate-the-lead · 分类：领导力 · 8–16 人 · 25 分钟 · 线下+线上 · 打印道具 · 工具包

许可：CC BY 4.0

目录

目标
交接范式
怎么带
翻车点
引导笔记
本文件夹里的道具
怎么带这场复盘
九个复盘问题
什么时候用这个活动
布置
那张卡
变体
贴上一面墙
代理版
读一遍轮换
复盘的翻车点

25	8 – 16	线下 + 线上
分钟	人数	形式

轮值主持 — 引导者执行指南

一个 25 分钟、8–16 人的领导力工具。给团队一个真实的小任务，然后每隔几分钟轮换一次主持人——每次交接都要在指挥之前，先复述目标、已完成、下一步。领导力不再是一个职位，而变成一组任何人都能做、也能传递的可见动作。

目标

活动结束时，参与者将：

1. 完整接过一次真实的主线，并一口气交接清楚：目标 / 已做 / 下一步——而且是在指挥**之前**。
2. 在自己带头的那一轮里做出一个**可见**、**有主**的决定，亲身感到“被点名的决定”和“漂着无人认领的决定”差多少。
3. 看清谁能干净地带完一轮——带头被呈现为一组任何人都能做出的动作，而不是只有一个人持有的级别。

什么时候用这个活动

- 一个领导力卡在一个人身上的团队——别的没人练过“握住主线”。
- 在把真正的跳板任务交给某人之前——先让资历最浅的人轮一次。
- 你有 8–16 人、一个能完成的小任务、25 分钟；线上时它跑在共享文档里。

交接范式

动作	规矩	它把什么摆到明面上
复述	新主持在指挥**之前**，先一口气说清目标 / 已做 / 下一步	主线到底是共享的——还是从来只在一个人的脑子里
拍板	每位主持做出一个可见的决定，并点名它的负责人	房间原本靠拖延、沉默或最大声的人在“做”的那些决定
传下去	一轮以一句干净的总结收尾，交棒下一位	主线每次掉线，团队究竟损失了什么

一共就两条规矩，每一轮都在考：复述在前、指挥在后；带头必须留下一个被点名的决定。

布置

- 8–16 人，组成一个工作小组（超过 12 人时，同一任务并跑两组）。
- 一个真实、小、可完成的任务——给待办清单排优先级、规划下周、起草那一页纸。不是讨论话题，而是要有产出的东西。
- 卡牌正面取自 `道具卡.pdf`：交接、此刻你来带头、先听、拍板、传下去、我注意到（详见下面「那张卡」）。
- 一个看得见的计时器——每轮硬性约 4 分钟，轮换本身就是重点。
- 把 `活动海报.pdf`（A3）贴上墙，让两条规矩一直看得见。
- 每组打印一张 `工作页.pdf`——房间边说边填的那页成品单页。
- 想让每人有自己的版本，就每人一份 `学员工作簿.pdf`；上面那张是小组用的。
- 可选：浏览器打开 `演示文稿.html` 跑那 12 页演示稿（S 开讲者抽屉，T 起回合计时）；`演示文稿.pdf` 是同一份的打印版。

- 线上：按固定顺序在共享文档里轮换；工作页投在屏幕上，计时挂在会议里。

怎么带

时间	阶段	引导者做什么	参与者做什么
0–4	定任务	选一个真实的小任务，点名第一位主持，压住房间直到“做完长什么样”被一致说定	开钟之前，大声就“做完长什么样”达成一致
4–20	轮换	硬性约 4 分钟一轮地报时；盯每次交接有没有“先复述再指挥”；绝不提前宣布下一位是谁	四位主持依次：一口气复述目标 / 已做 / 下一步，做出一个可见的决定并点名负责人，用一句干净的总结收尾传下去——同时房间继续在工作页上推进产出
20–25	点名	请每个人说出一路所见里一个奏效的（或没奏效的）领导动作	每人点名一个动作；把好的那些写下来，作为团队的交接范式

然后进入复盘——见 `复盘问题.md`。

那张卡

`道具卡.pdf`（扑克规格，63.5 × 88.9 mm，含出血与裁切线、品牌卡背、空白卡）共六面：**交接**——先复述再指挥；**此刻你来带头**——这一轮归你；**先听**——开口拍板前先听完房间；**拍板**——一个可见的决定、一个被点名的负责人；**传下去**——用一句干净的总结收尾；**我注意到**——给负责盯主线的那把椅子。把**交接**卡摆在房间看得见的位置——每一轮考的都是它。空白卡写你们自己的说法。

翻车点

1. **任务太大，4 分钟挪不动。** 开跑前先把它缩小。一个四轮都推不动的任务不是“轮换主持”的任务，它是个项目，大家只会原地扑腾。
2. **真经理不断把笔抢回去。** 这就是发现本身。记下它挤掉了谁、经理回来时房间怎么反应——然后请他在靠后正常轮一轮，而不是盘旋在上方。
3. **每个人都只是复述上一位。** 复述不是鹦鹉学舌。要求新主持把*下一步*作为自己的决定说出来，让每一轮真的改变工作的方向。
4. **轮次在转，产出停摆。** 带头被表演了，成品却在死掉。让下一位主持的第一句话落回工作页：先点名这一轮组里要产出什么，再开钟。

变体

- **新经理入职：** 先让资历最浅的人轮一次；那是练习“握住主线”最安全的位置。
- **分布式团队：** 在共享文档里按固定顺序轮换；当没人同处一室，那条“先复述再指挥”的规矩更重要。
- **更深一层：** 四轮之后，问谁觉得主线变强了、谁觉得它晃了——它在哪几处发晃，就是你真正的交接风险。

引导笔记

- 第一位主持要有意点名。资历最浅的人是最安全的开场，也把“这支笔是可以动的”定进基调。
- 别把钟放软。一次被压缩的交接——九十秒而不是四分钟——恰恰是这场练习最锋利的一份数据：它正好照出主线在哪里掉。
- 你计的是接力，不是给领导力打分。复盘点的是动作；把你自己在心里排的“谁最强”留在墙外。
- 20–25 分钟写下的交接范式，只有离开房间才算活下来——工作页最后那个格子就是为这准备的；散场前把它抄进团队的真实文档。

贴上一面墙

把 `活动海报.pdf`（A3）印出来贴上墙——流程编排、两条规矩、房间当场填的交接范式，一面墙全程可见。

本文件夹里的道具

- `道具卡.pdf` ——扑克规格打印页（63.5 × 88.9 mm，出血与裁切线）：六张卡面、品牌卡背、空白卡
- `执行指南.md` ——本执行指南
- `复盘问题.md` ——九个编好号的复盘问题（每题标出它在测什么），外加复盘自身的翻车点
- `工作页.pdf` ——一页现场单页，打印填写：四轮记录——复述、决定、它的负责人——以及团队留下的交接范式
- `学员工作簿.pdf` ——学员工作簿：用平实语言讲清这一页、成品的填写页、现场笔记与离场前的一页
- `演示文稿.html` / `.pdf` ——12 页可投屏演示稿：讲者抽屉（S）、回合计时（T）、内置二维码、打印退化；`.pdf` 是同一份的打印版
- `运行手册.pdf` ——印刷版：本执行指南 + 复盘表，合订成一份 A4 文档并带书签
- `活动海报.pdf` ——一面墙讲完整场活动（A3）：流程、规矩、注意事项
- `工具预设.json` ——机器面文件（不在下载表列出）：把成品做成机器可读模板：列、流程、字段、提示语、注意事项
- `快速上手.md` ——一页，三十秒，然后打印进场
- `使用许可.md` ——一句话说明你能做什么：带场、复制、翻译、换牌均可，请保留署名行
- `SKILL.md` ——供 AI 代理读取的机器可读清单
- `*-Letter.pdf` ——所有打印文档的 US Letter 纸型版

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 命令就能拿到道具卡、复盘表和这份执行指南（见 `SKILL.md`）。纸质版本身一块屏幕都不需要：没有投影、没有账号，一个真实任务加一个计时器就够了。

轮值主持 — 复盘引导

> 九个问题、三个复盘自身的翻车点，一条规矩：点动作，不点人。
>
> 与 `执行指南.md` 搭配使用。复盘占这二十五分钟里的最后五分钟。

怎么带这场复盘

- 先把填好的工作页摆上桌。四轮记录就是证据，没人需要靠回忆开会。
- 开口之前给每个人一分钟写自己的答案——房间里最安静的观察者往往握着最好的材料，却最容易被抢先的话盖掉。
- 一支笔悬在团队交接范式上方：一个动作若写不成“下次交接照做”的一句话，就说明它还没被复盘完。

读一遍轮换

- 先不说话，把四轮从头看一遍。主线哪几棒是被干净地扛过去的，哪几棒是有人从地上捡起来的?
- 注意谁的那一轮产出最多——这是数据，不是评语。

九个复盘问题

1. 落得干净的交接。

“哪几次交接落得干净、哪几次让团队丢了拍？”

→ 复述上到底哪儿不一样——这是唯一能带走的手艺。

2. 没复述就指挥。

“有没有哪位主持没先复述目标 / 已做 / 下一步就直接指挥？团队是照做、纠正，还是悄悄卡住？”

→ 规矩是真的管住了房间，还是只贴在海报上。

3. 意外的人。

“谁让你意外——一个你没料到能握住主线（或握不住）的人？”

→ 团队那张从没说出口的“谁能带头”地图，今天被重画了一角。

4. 交接的最少装备。

“下一位主持要在不丢进度的前提下接手，最少需要什么？用你自己的话命名它。”

→ 团队自己的交接范式——整个文件夹攒到最后要的就是这件成品。

5. 可见、有主。

“当一个决定被做出时，它可见、有主吗？还是因为没人知道谁来做，它就蒸发了？”

→ “决定”和“气氛”的差别就在这儿。

6. 规矩挡下了什么。

“‘一个可见的决定’这条规矩，挡住了什么本会被拖延或沉默悄悄定下的事？”

→ 房间本来就在默认替大家做的那些隐形决定——练习只是把它们逼到明面上。

7. 真实工作里哪儿在轮换。

“在你们的真实工作里，主持在哪儿真的会轮换——站会、事故、评审？交接范式也该用在那儿吗？”

→ 迁移。这套范式值不值，要看房间空了之后它还剩多少。

8. 你留下的那一个动作。

“今天哪一步交接动作，是你不在练习里也会继续做的？”

→ 承诺——小到能活过周一的那种。

9. 如果真领导永远在场。

“如果真领导总在场，这场练习揭示了别人一旦被要求，*本可以*承担什么？”

→ 潜在容量——这也是换个任务再跑一轮的理由。

复盘的翻车点

1. **复盘加冕成了英雄。** 房间忙着称赞一下午带头最漂亮的人，而不是点名动作。救援：问 TA *做了什么*，别问 TA 是谁——能推广的是动作，不是人。
2. **大家把真话修剪过再说。** 人人汇报“交接都挺顺”。救援：回到工作页上的空格——没说完的复述、没主人的决定。那张单子会跟客气的记忆争辩。
3. **范式写下就成孤儿。** 交接范式填进了格子，团队散去，下周主线在同一条缝里掉下去。救援：散场前点名这套范式归谁管、活在哪一份真实文档里。

场记