WORKSHOPSKILL · FACILITATION KIT

放权地图 — 引导者执行手册

文件夹： the-delegation-map · 分类：领导力 · 4—10 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
什么时候用这个活动
三个区
布置
怎么带
那张卡
翻车点
变体
引导笔记
贴上一面墙
本文件夹里的道具
代理版
怎么带这场复盘
读一眼这面墙
十二个复盘问题
复盘的翻车点

25	4 – 10	线下 + 线上
分钟	人数	形式

放权地图 — 引导者执行指南

一个 25 分钟、4–10 人的领导力工具。一位领导者（或一组平级的负责人）把自己仍然亲自扛着的事全部铺出来，分成三个区，然后承诺本周只做一次移交——写清接手人、对方得到的支持、以及复盘日期。地图是成品，圈出的那一次移交才是重点。

目标

活动结束时，参与者将：

1. 把领导者的真实盘子铺进**三个区**——只有我能做 · 该教人做 · 谁都能跑——并让“习惯”默认落进第三区，除非被证明不然。
2. 在本周最高杠杆的那一次移交上，**只圈一个**。一个，不是五个。
3. 为圈出的那次移交配上被点名的接手人、被点名的支持和一个复盘日期——让它成为移交，而不是甩锅。

什么时候用这个活动

- 一位总说“我太忙了”的领导者，而团队还在等一份他们本来就可以自己拿的许可。
- 一组平级负责人，各自铺自己的盘子，只在“圈一个”这步互相搭手。
- 你有 25 分钟和一面墙或一块共享看板；新经理的第二周也合适——趁习惯还没固化。

三个区

区	检验标准	它照出什么
只有我能做	只有此人承担的责任、关系或判断	“带头”在这里真正意味着的那一小撮事
该教人做	领导者应该去教，而不是替他做	那些“教”了好几个月、却从没离开过手的时光
谁都能跑	没理由还在他手上	从来不属于任何人的负担——它只是顺手停在了习惯里

每一条默认先进**谁都能跑**，除非房间证明不然；**该教人做**只有在挂上具体的人和日期时才谈得上诚实。

布置

- 4–10 人。可以是一位领导者带他的团队，也可以是一组平级负责人各自铺自己的盘子。
- 一面墙或一块共享看板，画三列：**只有我能做 · 该教人做 · 谁都能跑**。
- 便利贴（或卡片）用来铺清单。`道具卡.pdf` 里的区卡用来标三列；**本周就移交**卡放在旁边（详见下面「那张卡」）。
- 把 `活动海报.pdf` 贴上墙，让三个区和“没有支持的移交就是甩锅”这条规矩全程可见。
- 不需要投影、不需要账号、不需要线上表单。线上时，三列放在共享看板上。
- 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。

怎么带

时间	阶段	引导者做什么	参与者做什么
0–5	铺	拦住一切筛选和解释；邀请团队补充他们看到领导者在做的事	领导者写下自己目前扛着的每一件任务，一张一条
5–12	分	让领导者憋到最后一位发言；每个“我自己做更快”都按进**谁都能跑**	把每一条放进一个区：**只有我能做** = 只有此人承担的责任、关系或判断；**该教人做** = 应该去教，不是替他做；**谁都能跑** = 没理由还在他手上
12–16	圈一个	拒绝第二个圈	在**谁都能跑**里，圈出本周最高杠杆的那一条来移交
16–22	说清楚	支持必须落成具体名词——一小时、一份文档、一项决定权	为圈出的那条写下：接手人的名字、对方得到的支持、复盘日期
22–25	说出来	轮流；领导者先开口	每人说一句话：自己会停止做什么、或开始承担什么

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）管着整块看板：三张**区卡**——*只有我能做*、*该教人做*、*谁都能跑*——立住三列；**本周就移交**卡放在唯一被圈出的那条旁边，也是全场唯一一张带着名字离开房间的卡；空白卡写你们自己的区或标签。卡片不是摆设——每条便利贴的归属是跟*区的定义*辩论出来的，不是跟领导者的记性。

翻车点

1. **全都进了“只有我能做”。** 领导者守的是身份，不是活。救援：问“要发生什么，别人才可能把这件事做好？”然后把那个答案解锁的第一条挪走。
2. **全都进了“谁都能跑”。** 这是矫枉过正。救援：把真正带责任、或带活关系的两条拉回来，并大声说出它们为什么留下。
3. **圈出的移交没有支持。** 那是甩锅，不是移交。救援：在任何人离开前，点名接手人在复盘日期前得到的一小时辅导或一份文档。
4. **“该教人做”变成停车场。** 挂着“在教”的事，其实什么都没在教。救援：每条辅导都要点名在教谁、到什么时候，否则就诚实地区分到**谁都能跑**。

变体

- **平级圈：** 每位负责人在自己的看板上铺三区地图；圈子只在“圈一个”这步帮忙。
- **季度重置：** 跑完整张地图，之后只重跑**该教人做**那一列，看什么真的被教会了。

- **新经理入职：** 在第二周跑，趁习惯还没固化；**只有我能做**这一列应该又短又是有意的。

引导笔记

- 在“分”阶段领导者最后发言。还没听房间说完就把某条归为“只有我能做”，会带偏整张地图——而且房间分得出“理由”和“习惯”两种声音。
- 凡是“习惯了”或“我自己做更快”的事，先进**谁都能跑**。举证责任的方向和人的直觉正好相反，这正是要练的。
- 每场只圈一次移交。圈了五个的地图是愿望清单，不是决定；“只圈一个”的纪律才是这枚圈有意义的原因。
- 复盘日期需要一个能活的地方——日历、站会、团队的真实文档。只存在于工作页上的日期是告别，不是检查点。

贴上一面墙

把 `活动海报.pdf`（A3）印出来贴上墙——流程编排、三个区、“没有支持就是甩锅”那条规矩，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）：三张区卡、移交卡、品牌卡背、空白卡
- `执行指南.md`——本执行指南
- `复盘问题.md`——十二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，打印即填：三个区，加圈定的那一次移交（接手人、支持、复盘日期）
- `学员工作簿.pdf`——学员工作簿：白话讲清这一页、把成品做成可填写页面、现场笔记、散场前那一页
- `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、三个区、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：分区、流程、字段、提示语、注意项
- `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，一叠便利贴、一面墙、一个诚实的圈就够了。

放权地图 — 复盘引导

> 十二个问题、三个复盘自身的翻车点，一条规矩：没有点名支持的移交就是甩锅——复盘要把这句话大声说出来。
> 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

- 复盘时地图留在墙上；问题指向列，不指向人。
- 被圈那次移交的接手人，先于所有谈自己事务的人开口。
- 收尾回到 22–25 每人那句承诺，跟地图对一遍——房间*说出口的*应当和墙上*显示的*一致。

读一眼这面墙

- 先不说话，站在三列前。哪一列最满？它是怎么变满的？
- 数一数**只有我能做**里的条数，再数数**谁都能跑**里的。这个比例就是这位领导者真实负担的自传。

十二个复盘问题

1. 最满的那一列。

“哪个区填得最快？这说明盘子是怎么变满的？”

→ 超载的编年史——没人计划雪崩，习惯一条条便利贴地把它堆出来。

2. 责任还是仪式。

“**只有我能做**里，有多少条是真的责任，又有多少只是‘我一直都这么做’？”

→ 整张地图存在的意义就是逼出这个区分。

3. 永远的辅导。

“**该教人做**里，有什么你已经‘在教’了好几个月、却始终没离开你的手？”

→ 那是从未真正移交出去的、最礼貌的藏身处。

4. 别扭的那一条。

“**谁都能跑**里，哪一条放进让你别扭？”

→ 那份别扭才是这场练习真正打开的对话。

5. 为什么是这条。

“为什么是这一条移交，而不是旁边那条更容易的？”

→ 杠杆与解压之别——更容易的很诱人；更高杠杆的才是重点。

6. 同意还是被派。

“接手人是谁，他是同意了，还是被指派了？”

→ 接手人没点头的移交，只是贴了名字的甩锅。

7. 用名词说支持。

“他实际得到什么支持：一小时辅导、一份文档、一项决定权，还是没有？”

→ 移交与甩锅的分界线。“没有”是个合法答案——但它把这个失败现在就命名，而不是一个月后。

8. “跑通”长什么样。

“复盘日期是哪天？那天‘跑通了’会长什么样？”

→ 把一个日历事件变成接手人能通过的检验。

9. 预演失败。

“如果这次移交失败，最可能缺的是什么——是人、是支持，还是领导者放不下的那只手？”

→ 一行字的事前复盘；团队给的答案几乎总跟领导者的不一样。

10. 领导者停下什么。

“为了腾出放手的空间，领导者周一会停止做什么？”

→ 放权从来在上面失败；腾出的那一小时才是真正的礼物。

11. 接手人开始什么。

“接手人会开始承担什么他今天不承担的东西？”

→ 把加法说具体——拥有是一种动词，先于任何头衔。

12. 离场那句话。

“离开前，每人会说出口的那一句是什么？”

→ 公开的承诺；它应当经得起在复盘日期被再问一遍。

复盘的翻车点

1. **复盘开成了感谢会。** 团队称赞领导者终于放手，什么也没被检验。救援：前三个问题只谈那三列、不谈这个时刻——地图才是证据。
2. **接手人对自己那次移交保持沉默。** 全场都在谈领导者轻松了，接手人却没说过自己扛不扛得动。救援：问题 6 到 8 先让接手人用自己的话回答。
3. **支持承诺糊成了“随叫随到”。** “我有空帮你”也算支持。救援：逼出一个名词加一段时长——周四一小时、那份操作手册、限额内签字的决定权。