



领导者体检

3-10 人 · 25 分钟 · 把向上反馈说出口

反馈往下流很容易，往上很少。只听见被过滤过的内容的领导者，学到的是错的。

你做的哪件事，
让他们的工作更难？

有效·卡住·请求

- 有效——说出一件正在起作用的，讲出声，别让它被埋掉。
- 卡住——说出一件悄悄在消耗团队的事，用行为加影响：当你 X，我们 Y。
- 请求——一个请求，不是控诉。领导者只听，不辩解。

25 分钟怎么跑

时间	阶段	房间里发生什么
0-7	写	每人写一条有效、一条卡住、一个请求；领导者也写，并含一条自我批评
7-15	说与听	轮流发言。团队说；领导者听——不辩解、不解释
15-20	复述	领导者说出自己真的听到了什么，并问一个澄清问题
20-25	承诺	一个具体改变 + 跟进日期；团队说出他们会盯着什么
—	之后	下次体检从跟进日期开始

三条规矩护住这间屋子

- 领导者不辩解、不解释。第一次辩解就教会所有人从此修剪真话。
- “卡住”是行为加影响——“决定临变让我们损失一天”——不是人格——“你毫无章法”。
- 只承诺一条。列十条是表演，不是改变。

领导者听着，

团队说着，

最后出来一个真实的改变。

三种卡法，三种救法

- 领导者开始辩解 → 把解释停到之后，当场把规矩说出口。
- 团队只说“一切都好” → 领导者先用一条真实的自我批评开头：我做了什么让你们更难？
- “卡住”变成人身攻击 → 改写为行为加影响；只谈动作，屋子才留得住。

这屋子最后带走什么

- 一组领导者真正听到的有效 / 卡住 / 请求，不是他先绷着等来的那份汇总。
- 一个具体的领导者承诺，带一个点名的跟进日期。
- 团队对一个更安静的问题的回答：下次说真话，这里够安全吗？

收尾前三个问题

领导者：你听到的哪一条真的让你意外？

团队：说实话感到安全吗——什么让它更安全，什么让它更冒险？

双方：到底哪一点会不同，我们怎么一起看见？

什么能搬进真实工作

- 按季度跑；上次的跟进日期是下次的第一项议程。
- 新领导第一个月：只跑“有效”这一遍，先让已经在起作用的被强化，再提改变。
- 两位平级领导可以横向互检——“只听不辩解”这条规矩平级之间同样难。

不辩解地听 · 只承诺一条 · 定下日期

买真话的价钱，是领导者先开口。

把这组文件夹带走



扫码拿数字版——可打印套件、AI 代理文件与使用许可。把这个链接换成你自己的 QRCode-AI 码或 FormLM 地址。