

Accountability Leadership

当责领导力

从「受害者心态」到「当责文化」· 1 天工作坊 · 学员手册

当责 = 个人选择——超越处境，为期望的结果承担主人翁责任

讲师	
学员	
日期	
地点	
训前准备：带上一个你「悬而未决」的真实问题来——今天结束时，你会为它配齐：四步当责方案、一次当责对话和一份当责宣言。	

欢迎 & 使用说明

欢迎参加《当责领导力》1 天工作坊。当责不是“背锅”——是让问题第一次就被解决。这本手册是你的「操作台」：边听边写，把六个模块的工具直接套用在你自己的问题上。

手册怎么用

跟练	每个模块的「核心概念」页边听边记，每个概念下有「要领」和「反思」问题。
记录	每个练习都有「工作纸」页，直接在本手册上填写；练习不留答案，答案由讲师现场反馈。
带走	每章结尾的「我的行动承诺」+ 附录工具箱与表单库——下课后直接带回你的工作。

课程地图 · 六个模块

模块	主题	你将带走的核​​心工具
模块一	责任 ≠ 当责	当责三要素 · 心态句式「我还能做什么」
模块二	线内语言	Above/Below the Line · 语言识别器
模块三	当责四步	See · Own · Solve · Do + 联合当责
模块四	当责对话	五步对话法（事实-影响-原因-解法-承诺）
模块五	团队当责文化	文化四步 · 新经理 · 中层三方向
模块六	行动规划	个人当责宣言 · 90 天当责承诺

课程终点：课程终点交付：当责四步方案 · 五步对话卡 · 个人当责宣言 · 团队文化行动清单。

模块一 · 责任 ≠ 当责

时长 45 分钟 · 教学方式：讲授 + 对比 + 练习

模块目标

1. 说清责任（做什么）与当责（结果成了没有）的本质差异
2. 说出当责三要素：个人选择 · 超越处境 · 期望结果
3. 把「这不能怪我」改写成「我还能做什么」

检验：当责 = 个人选择——不是被分配的，是自己选的。

核心概念 1 · 责任 vs 当责

维度	责任 Responsibility	当责 Accountability
回答	做什么（分内该做）	结果成了没有（选择性承担）
心态	「我做了我的部分」	「结果没成，我仍有责任」
边界	做完即止	盯到结果

要领：责任回答「做什么」；当责回答「结果成了没有」。一次甩锅的隐性成本：返工 / 信任损耗 / 士气 / 决策瘫痪。

反思 · 分内该做 vs 结果负责：

- 你的岗位描述里，哪些是「责任」？哪些其实需要「当责」？
- 最近一次「我做了我的部分」，结果却没成——当时你做了什么？

核心概念 2 · 当责三要素

要素	含义	关键词
个人选择	当责是主动选择，不是被分配	选择 = 力量
超越处境	不因外部环境放弃责任	超越 = 主动权
期望结果	为想要的结果负责，不只为自己	结果 = 方向

要领：「我还能做什么？」——持续自问这个句式，就是当责心态的开关。

反思 · 三要素：

- 最近哪件事，你一直在「等环境变好」？改问「我还能做什么」会怎样？

模块一 · 练习工作纸

工作纸 1 · 责任清单 → 当责清单（练习 1 · 25 分钟）

挑一个你岗位上的「责任」事项，改写成「当责」表述。

我的责任事项	我负责的结果是什么	结果不成时，我还能做什么

讲师提示：改写后有没有出现「结果 / 衡量」？没有 = 还在写责任。

模块一 · 自检清单

自检问题	是 / 否
我能说清责任与当责的差别吗？	
我的当责表述有「结果 / 衡量」吗？	
我今天是否把某句「这不能怪我」改成了「我还能做什么」？	

我的行动承诺

项目	我的承诺
我准备用哪个工具	
我打算用在什么场景 / 对谁	

模块二 · 线内语言

时长 60 分钟 · 教学方式：讲授 + 语言识别工作坊

模块目标

1. 区分线上（当责）与线下（受害者）两种心态与语言
2. 认出受害者循环的五种形态：否认 / 指责 / 借口 / 等待 / 掩盖
3. 用「语言识别器」改写受害句式

检验：线不是画死的——同一件事，你随时可以选择站到线上。

核心概念 1 · Above / Below the Line

线位	心态	语言
线上 Above the Line	当责：承认现实 · 我的责任 · 我还能做什么	「结果还没成——我能再做什么？」
线下 Below the Line	受害者：否认 · 指责 · 借口 · 等待 · 掩盖	「这不能怪我 / 等通知 / 没办法」

要领：先听见自己的语言，才知道自己站在哪条线。改写三开关：承认现实 · 我的责任 · 我还能做什么。

反思 · 听见线位：

- 你最常说的一句「线下语言」是什么？在什么场景说？
- 听到同事说「等上面发话」时，你可以怎么接？

核心概念 2 · 受害者循环五形态

形态	典型句式	线上改写
否认现实	「没那么严重吧」	「用数据看看，到底多严重」
指责他人	「都是 XX 的问题」	「我来和对方对齐，盯到结果」
找借口	「客观条件不允许」	「我还能创造什么条件？」
等待指示	「等上面发话」	「我先推一步 + 同步上级」
掩盖问题	「先拖着，别声张」	「早说，才有余地」

要领：最难改的是「等指示」——线上版不是自作主张，而是「我先推一步 + 同步上级」。

反思 · 认出自己：

- 这五种形态，你最近说过哪一种？说完结果变好了吗？

模块二 · 练习工作纸

工作纸 2 · 语言识别器（练习 2 · 30 分钟）

写下你今天白板收集的 3 条真实「受害句式」，逐条改写为线上当责表达，并配一个「本周就能做」的动作。

受害句式（线下）	当责改写（线上）	我的动作（本周）

--	--	--

互评：改写后还带着「抱怨味」？没过关——直到它变成「一个动作 + 一个时间」。

模块二 · 自检清单

自检问题	是 / 否
我能认出线下语言的五种形态吗？	
我的改写是否落到「具体动作 + 时间」？	
我今天是否至少一次「承认现实」？	

我的行动承诺

项目	我的承诺
我准备用哪个工具	
我打算用在什么场景 / 对谁	

模块三 · 当责四步

时长 90 分钟（工作坊）· 教学方式：讲授 + 正反案例 + 四步方案

模块目标

1. 说出 See-Own-Solve-Do 四步
2. 用四步为真实问题写当责方案
3. 理解联合当责：组织结果靠共享所有权

检验：四步是循环，不是终点——结果不成，回到 See It 再来。

核心概念 · 当责四步 See-Own-Solve-Do

步骤	含义	线内行动
See It	认清现实，不回避	用数据说话，承认差距
Own It	承担「我有责任」	说「这是我的」，不辩解
Solve It	找解法，不只找原因	至少 3 个选项 + 联合当责
Do It	行动并跟进	明确时间点，推动结果

要领：四步的顺序可以跳吗？可以——但「Own 之前先 See」；「Do 之前先 Solve」。最常见缺口：Solve 只有一个选项。

反思 · 四步自诊：

- 你最容易卡在哪一步？（See 不敢面对 / Own 不愿认领 / Solve 只有一个选项 / Do 迟迟不动）
- 你的第一步行动是什么？

核心概念 · 联合当责 Joint Accountability

维度	✗ 各扫门前雪	✓ 联合当责
心态	「我该做的做完了」	「结果还没成——我能为它再做什么？」
跨部门	「那是他们的事」	「共同结果，我认领一块」

要领： 我的环节完成 ≠ 结果达成——当责者盯的是「共同结果」。

反思 · 共同结果：

- 你最近一次跨部门协作，结果卡在「谁都没错」上吗？联合当责会怎样？

模块三 · 练习工作纸

工作纸 3 · 我的当责四步方案（练习 3 · 40 分钟）

选一个真实的「悬而未决」问题，走完四步。

步骤	我的动作（1 个）	我的话术（1 句）
See It 认清现实（数据）		
Own It 承担我的责任		
Solve It 找解法（≥3 选项）		
Do It 行动并跟进		

互评： 小组互评：四步是否走全？Solve 是否 ≥3 个选项 + 拉入联合当责？

模块三 · 自检清单

自检问题	是 / 否
我的 See 用数据说清现状了吗？	
我的 Own 用了「我」而不是「他们」吗？	
我的 Solve 有 ≥ 3 个选项吗？Do 有时间点吗？	

我的行动承诺

项目	我的承诺
我准备用哪个工具	
我打算用在什么场景 / 对谁	

模块四 · 当责对话

时长 75 分钟（演练）· 教学方式：讲授 + 正反例 + 角色扮演

模块目标

1. 理解当责对话 ≠ 批评——是共同找解法
2. 掌握五步对话法：事实 → 影响 → 原因 → 解法 → 承诺
3. 完成一次「承诺未兑现」的当责对话演练

检验：批评让人低头；对话让人抬头看结果。

核心概念 · 五步当责对话

步骤	话术	注意
① 陈述事实	「我观察到 / 听到.....」	不带评价，只说事实
② 说明影响	「这导致.....」	说清对结果的影响
③ 询问原因	「发生了什么？」	给解释空间，不打断
④ 共同找解法	「你觉得有哪些办法？」	不替他想
⑤ 承诺与跟进	「我们约定.....」	明确时间与检查点

要领：核心：从「评价人格」转向「讨论行为 + 结果 + 解法」。五步的终点是「约定 + 跟进」，不是「我说服了你」。

反思 · 先改开场：

- 你上一次「批评下属」后，问题解决了吗？换五步法会怎样？
- 你最常说的一句「评价人格」的话是什么？怎么改成「事实 + 影响」？

模块四 · 练习工作纸

工作纸 4 · 五步对话卡（练习 4 · 35 分钟）

和一位「承诺未兑现」的伙伴完成一次当责对话（5 分钟一轮，互换），边谈边填。

步骤	记录
对象 · 未兑现的承诺	
① 我陈述的事实	
② 影响	
③ 我问的问题	
④ 我们一起找到的解法	
⑤ 我们的约定（谁 × 何时 × 检查点）	

互评：互评清单：① 用「事实」而非「评价」？② 给了解释空间？③ 结尾有「约定 + 跟进」？

模块四 · 自检清单

自检问题	是 / 否
我开场只用「观察到的事实」吗？	
我给了对方解释空间吗（不打断）？	
对话以「约定 + 检查点」收尾吗？	

我的行动承诺

项目	我的承诺
我准备用哪个工具	
我打算用在什么场景 / 对谁	

模块五 · 团队当责文化

时长 60 分钟 · 教学方式：讲授 + 工作坊

模块目标

1. 说出当责文化四步：明确期望 → 赋能 → 反馈 → 榜样
2. 新经理掌握原则：Support 而非 Substitute
3. 中层掌握三方向当责：向上带方案 · 向下给期望 · 跨部门联合

检验：没有期望的当责是苛责；没有赋能的当责是甩锅。

核心概念 1 · 当责文化四步

步骤	内容	我的动作
① 明确期望	说清结果与标准，不留模糊地带	把期望写成可衡量结果
② 赋能	给资源、权限与能力	补上「做不到」的缺口
③ 反馈	及时给行为反馈，不只秋后算账	用「事实 + 影响」句式
④ 榜样	管理者先当责	你的语言即文化

要领：文化不是贴在墙上的——是你在下一次对话里的第一句话。

反思 · 文化四步自检：

- 你团队现在最缺哪一步？（期望不清 / 没赋能 / 没反馈 / 榜样缺失）

核心概念 2 · 新经理 · 中层三方向

角色	当责要点	一句话
新经理	Support 支持 ≠ Substitute 替代——教团队当责	「你按约定推进，卡住找我」
中层 · 向上	带方案要资源，结果不成先认领	「这事我认领，需要您拍板 X」
中层 · 向下	清晰期望 + 当面反馈 + 兑现检查	「我们的约定是.....周五对一次」
中层 · 跨部门	联合当责：共同结果，不用锅	「结果没成，我能为它再做什么」

要领：新经理当责第一课：你的当责 = 教团队当责，不是替团队当责。中层是当责文化的「放大器」。

反思 · 你的角色当责：

- 最近一次你替下属「扛」了什么事？换 Support 会怎样？
- 你上次跨部门协作，是否把「共同结果」说清楚了？

模块五 · 练习工作纸

工作纸 5 · 团队当责文化行动清单（练习 5 · 35 分钟）

为你的团队写「当责文化四步」行动清单：每步 1 个本周就能做的动作。

文化步骤	我的动作（本周）	衡量 / 我如何知道生效
① 明确期望		
② 赋能		
③ 反馈		
④ 榜样（我自己）		

互评：互评：期望是否具体到可衡量结果？榜样是否写下了你自己的一个当责行为？

模块五·自检清单

自检问题	是 / 否
我的「明确期望」具体到可衡量的结果吗？	
我的「赋能」给了资源 / 权限 / 能力（不只是口号）吗？	
我的「榜样」写下了自己的一个当责行为吗？	

我的行动承诺

项目	我的承诺
我准备用哪个工具	
我打算用在什么场景 / 对谁	

模块六 · 行动规划

时长 45 分钟 · 教学方式：工作坊 + 承诺

模块目标

1. 写出一份具体的个人当责宣言
2. 完成 90 天当责承诺（第一个 30 天只做一件事）
3. 把四步方案、对话、文化行动串成一个计划

检验：宣言要具体：填「一个结果 + 一个衡量」。

核心概念 · 个人当责宣言

句式	填写要点
「我承诺：为 ____ 的结果当责」	填一个具体结果 + 一个衡量标准
「当它偏离轨道时，我问自己——我还能做什么？」	把问题留给自己，不是推给别人

要领：宣言公开 = 承诺有压力——说给同伴听，贴到工位。

反思 · 宣言要可验收：

- 你的当责宣言里，那个「结果」是别人会验收的吗？

模块六 · 练习工作纸

工作纸 6 · 90 天当责承诺（练习 6 · 25 分钟）

承诺项	我的承诺
个人当责宣言（结果 + 衡量）	
第一个 30 天：先做的一件事（谁 × 何时）	

我要开的第一次当责对话（对象）	
我的团队文化第一步	
第 90 天我希望看到什么结果	

承诺：写下来 + 说给同伴听 + 贴到工位——承诺公开，行动才有压力。

模块六 · 自检清单

自检问题	是 / 否
我的第一个 30 天只做一件事吗？	
我的宣言有「结果 + 衡量」吗？	
我的 90 天计划「看得见、数得出」吗？	

我的行动承诺

今天之后 48 小时内，我就要开始的第一件事：

项目	我的承诺
我准备用哪个工具	
我打算用在什么场景 / 对谁	

附录 · 工具箱速查

工具	一句话速记
当责定义	个人选择 + 超越处境 + 期望结果——「我还能做什么？」
责任 vs 当责	责任问「做什么」，当责问「结果成了没有」
受害者循环	否认 · 指责 · 借口 · 等待 · 掩盖——先认出，再跳出
线上三开关	承认现实 · 我的责任 · 我还能做什么
当责四步	See It → Own It → Solve It → Do It
联合当责	共同结果 > 各扫门前雪——「我能为结果再做什么」
五步对话	事实 → 影响 → 原因 → 解法 → 承诺（批评让人低头，对话让人抬头）
文化四步	明确期望 → 赋能 → 反馈 → 榜样
新经理 SOS	Support 支持 ≠ Substitute 替代——教团队当责
中层三方向	向上带方案 · 向下给期望 · 跨部门联合

附录 · 表单库（可复印多份）

C1 · 当责四步方案表

步骤	我的动作	我的话术
See It 认清现实		
Own It 承担		
Solve It 求解		
Do It 行动		

C2 · 语言识别器

受害句式（线下）	当责改写（线上）	我的动作

C3 · 五步对话卡

步骤	记录
① 事实	
② 影响	
③ 原因	
④ 解法	
⑤ 承诺与检查点	

C4 · 个人当责宣言表

宣言要素	我的填写
我承诺为哪个结果当责	
衡量标准	
偏离时我问自己什么	

公开给谁 / 何时	
-----------	--

C5 · 90 天当责承诺表

承诺项	我的承诺
第一个 30 天第一步	
第一次当责对话对象	
团队文化第一步	
第 90 天结果	

C6 · 团队当责文化行动清单

文化步骤	动作	衡量
明确期望		
赋能		
反馈		
榜样		

结语： We are the ones we have been waiting for.——行动一直在你脚下，当责的答案从来不在别处。