

当责领导力 · Accountability Leadership

讲师引导指南 · Facilitator Guide

1 天工作坊 · 7 小时 · 六模块 × ROPES · 新任 + 中层管理者

「讲师说」= 可直接照读的话术；「讲师做」= 动作与提问；「提示」= 应变要点；「过渡」= 段间衔接。

核心理念：当责 = 个人选择——超越处境，为期望的结果承担主人翁责任。你的角色是「教练 + 镜子」：用对话照见语言，把「这不能怪我」换成「我还能做什么」。

一、课程总览

课程名称	当责领导力 · Accountability Leadership (从「受害者心态」到「当责文化」)
目标学员	新任管理者 (侧重自我当责) + 中层管理者 (侧重向上 / 向下 / 跨部门当责)
时长	1 天 · 7 小时 (含茶歇午餐) · 六模块 × ROPES + 开场 + 收尾
核心产出	① 当责四步方案 ② 一次当责对话演练 ③ 个人当责宣言 ④ 团队当责文化行动清单
授课原则	引导式而非讲授式: 讲授 ≤40%, 练习与对话 ≥60%; 每模块至少 1 次学员产出
评估方式	反应层 (课堂投票) · 学习层 (四步方案 / 语言改写) · 行为层 (90 天承诺表回收 + 2 周回访)
讲师准备	见「二、讲师准备清单」——物料、环境、打印、白板模板

时间轴总表 · Agenda at a Glance

时间	模块 / 环节	内容	分钟
09:00	开场	破冰受害句式 · 受害者循环 · 当责经济账 · 课程地图	30
09:30	模块一	责任 ≠ 当责 (三要素 / 心态句式 + 练习 1)	45
10:15	模块二	线内语言 (Above/Below + 语言识别器 + 练习 2)	60
11:15	模块三	当责四步 (See-Own-Solve-Do + 练习 3 工作坊)	90
12:45	午餐		60
13:45	模块四	当责对话 (五步法 + 练习 4 角色扮演)	75
15:00	模块五	团队当责文化 (文化四步 / SOS / 中层三方向)	60

		+ 练习 5)	
16:00	模块六	行动规划 (当责宣言 + 练习 6 · 90 天承诺)	45
16:45	收尾	金句 · 带走四样东西 · 结束	15

黄金法则：每 20 分钟让学员动一次（举手 / 互讲 / 投票）；讲授只做「框架 + 案例」，把话留给学员说。

二、讲师准备清单（课前 3 天）

类别	清单	检查
物料	讲师 PPT (54 页) · 学员手册 (每人 1 本) · 白板 + 三色笔 · 计时器 · 手势投票卡	☐
打印	工作纸 1-6 各 1 份/人 · 附录表单库 (C1-C6) 各 5 份 · 90 天承诺表 1 份/人	☐
环境	圆桌分组 (4-5 人/组) · 墙贴三张海报 (受害者循环 / 线上线上 / 当责四步) · 投影备用线	☐
白板模板	开场画「受害句式收集区」; 模块三画四步表; 模块五画文化四步	☐
学员准备	训前通知: 每人带一个「悬而未决」的真实问题 + 一个「承诺未兑现」的案例	☐
示范准备	模块一「责任→当责」改写示范; 模块四「批评 vs 当责」开场示范 (讲师备好自己案例)	☐
应急预案	每模块可砍段落在段尾标注「☒ 应急」; 时间不足优先砍 P 段长案例, 不砍练习	☐

开场 · 从「不是我的错」开始 (30 分钟)

引导意图: 破冰 + 建立「受害句式 → 当责句式」的问题感 + 课程地图

讲师说 Say: 「各位，先做个小调查——最近一次，你说出或心里闪过『不是我的错 / 不归我管』，是什么场景？说完之后，事情解决了吗？团队里有没有人常在说『没办法 / 上面决定的』？」

讲师做 / 提问:

- 两人一组 3 分钟互讲「受害句式」
- 白板收集关键词（没办法 / 不归我 / 等通知.....）并划线归纳
- 讲受害者循环五步（PPT），请学员对号入座
- 讲「一次甩锅的隐性成本」四格
- 展示课程地图与今日议程

提示 Notes:

- 开场不评判——学员说出「甩锅」经历时要接住，这是全场最大的信任建立点
- 白板收集的句式是模块二「语言识别器」的活素材，务必保留到那时
- ⚠ 应急：破冰压缩为举手快问，白板只收 6-8 个词

↳ **过渡 Transition:** 「这些句式不是你的错——但它正在悄悄涨价。我们花一天，把它换掉。先认识当责。」

模块一 · 责任 ≠ 当责 (45 分钟)

学习目标: 说清责任（做什么）与当责（结果成了没有）的本质差异；说出当责三要素；把「这不能怪我」改写成「我还能做什么」

关键讯息 Key Messages: 当责 = 个人选择，不是被分配；责任问「做什么」，当责问「结果成了没有」；一个句式：「我还能做什么？」

本模块材料 Materials: PPT S7-S13 · 工作纸 1 · 白板（责任 vs 当责两栏）

R · Relate & Review (5 分钟)

引导意图 Purpose: 回接开场收集的受害句式，建立「语言 = 心态」的关联

讲师说 Say: 「开场大家说的那些句式，背后是一种选择——做完『分内事』就停，还是为『结果』负责到底。差别在哪？这个模块见分晓。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 快速回顾白板句式 3-4 条
- 提问：「这些句式里，哪些是『责任』，哪些缺了『当责』？」

提示 Notes:

- 学员会把两者混淆——先不纠正，留给 P 段
- ↳ **过渡 Transition:** 「先厘清两个词——责任，当责。」

O · Overview (4 分钟)

引导意图 Purpose: 给出模块地图与产出

讲师说 Say: 「这个模块就三件事：区分概念、记住三要素、换一个句式。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 展示目标 3 条
- 展示工作纸 1 「责任清单 → 当责清单」

↳ **过渡 Transition:** 「先看定义——当责为什么不是『背锅』。」

P · Presentation (20 分钟)

引导意图 Purpose: 讲授责任 vs 当责、三要素、心态句式

讲师说 Say: 「责任回答『做什么』——分内该做；当责回答『结果成了没有』——选择性承担。当责三要素：个人选择、超越处境、期望结果。它不是被分配的，是自己选的。」「一个句式：把『这不能怪我』换成『我还能做什么』——这是当责的开关。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 讲「责任 vs 当责」对比 (PPT 两栏)
- 讲三要素，用「选择 = 力量 / 超越 = 主动权 / 结果 = 方向」收口
- 讲心态句式三组正反例 (PPT)
- 现场示范：把一份岗位职责改写成当责承诺

提示 Notes:

- ⚠ 应急：三要素压到 3 分钟讲透，句式正反例只读一组
- 学员会质疑「当责 = 背锅」——当场回应：当责不是背锅，是让问题第一次就被解决
- 保留现场示范——它是练习 1 的模板
- ↳ **过渡 Transition:** 「概念清楚了——现在把你的岗位职责，改写成当责。」

E · Exercise · 练习 1 (10 分钟)

引导意图 Purpose: 把责任改写为当责，体会句式差异

讲师说 Say: 「挑一个你岗位上的『责任』事项，改写成当责表述：我要为哪个结果负责？结果不成我还能做什么？」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 独立写 5 分钟（讲师巡视：追问「结果是什么」）
- 两人互讲 3 分钟
- 抽 2 位分享 2 分钟

提示 Notes:

- 点评要点：① 有没有出现「结果 / 衡量」② 有没有「我还能做什么」句式 ③ 具体到谁 × 什么结果 × 何时
- 应急：只抽 1 位分享

↳ **过渡 Transition:** 「记住三句——然后我们看看：这些话，站在线的哪一边。」

S · Summary (6 分钟)

引导意图 Purpose: 收束三句 + 过渡

讲师说 Say: 「三句带走：责任问做什么，当责问结果成了没有；当责三要素——选择、超越、结果；一个句式——我还能做什么。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 齐读三句
- 「我的行动承诺」写第一行

↳ **过渡 Transition:** 「概念是地基——下一块砖：线内语言，把心态变成可见的『站位』。」

模块二 · 线内语言 (60 分钟)

学习目标: 区分线上当责与线下受害者语言；认出受害者循环五种形态；用语言识别器改写受害句式

关键讯息 Key Messages: 一条线两种心态——同一件事可选；先听见语言，才知道站在哪条线；改写三开关：承认现实 · 我的责任 · 我还能做什么

本模块材料 Materials: PPT S14-S22 · 工作纸 2 · 白板（线上/线下）

R · Relate & Review (5 分钟)

引导意图 Purpose: 回接开场白板句式

讲师说 Say: 「开场收集的句式，现在给它们一个位置——一条线的下方。我们先把这条线画出来。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 展示白板线上/线下结构
- 提问：「你的句式，刚才说的那些，都在线下——你们认吗？」（多数会笑）

提示 Notes:

- 幽默化解尴尬——「在线下待过不是错，待在下面不动才是」

↳ **过渡 Transition:** 「这条线，叫 Above the Line。」

O · Overview (5 分钟)

引导意图 Purpose: 给出模块地图

讲师说 Say: 「这个模块：认出线位、认五种形态、学会改写。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 展示目标 3 条
- 展示工作纸 2 「语言识别器」

↳ **过渡 Transition:** 「先看清线的两边长什么样。」

P · Presentation (25 分钟)

引导意图 Purpose: 讲授线上/线下、受害者循环五形态、线上四姿态、语言识别器

讲师说 Say: 「线下：否认现实、指责他人、找借口、等待指示、掩盖问题——五种形态，一个循环。线上：承认现实、我的责任、我还能做什么、现在就做。」「改写的三个开关：承认现实、我的责任、我还能做什么。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 画「一条线」+ 上下两栏 (PPT)
- 逐一讲五形态，各配一句典型句式
- 讲线上四姿态

- 语言识别器：3 组正反改写 (PPT)
- 用开场白板句式现场改写 1 条 (示范)

提示 Notes:

- ⚡ 应急：五形态压成「线下五连」一句话带过，把时间留给改写示范
 - 「等指示」最难改——线上版是「先推一步 + 同步上级」，不是自作主张
 - 改写示范务必用学员自己的句式
- ↳ **过渡 Transition:** 「理论够了——动手改写你们自己的句式。」

E · Exercise · 练习 2 (20 分钟)

引导意图 Purpose: 改写受害句式 (独立 + 互评)

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

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 独立写 8 分钟 (讲师巡视)
- 小组互评 8 分钟 (伙伴检验改写是否过关：有没有抱怨味)
- 代表分享 4 分钟

提示 Notes:

- 点评要点：① 改写是否落到「动作 + 时间」② 是否把「别人该做」变成「我负责盯结果」
 - ⚡ 应急：互评改两两
- ↳ **过渡 Transition:** 「语言上线了——但光说没用，得有第四步把它做出来。」

S · Summary (5 分钟)

引导意图 Purpose: 收束 + 过渡

讲师说 Say: 「三句：一条线，两种心态；五种线下形态；三个改写开关。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 齐读三句
- 「我的行动承诺」写第二行：我要先改的一个句式

↳ **过渡 Transition:** 「从语言到行动——四步：See、Own、Solve、Do。」

模块三 · 当责四步 (90 分钟)

学习目标: 说出 See-Own-Solve-Do 及奥兹隐喻; 用四步为真实问题写当责方案; 理解联合当责

关键讯息 Key Messages: 四步是循环不是终点——结果不成回到 See; Solve 至少 3 个选项; 共同结果 > 各扫门前雪

本模块材料 Materials: PPT S23-S34 · 工作纸 3 (练习 3) · 四步白板表

R · Relate & Review (5 分钟)

引导意图 Purpose: 回接线上语言, 引入四步

讲师说 Say: 「线上语言有了, 但『我还能做什么』到底怎么做? 四个步骤——这就是今天最大的工具。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 提问: 「你那个悬而未决的问题, 现在卡在哪一步? 」 (预判: 多数卡在 See 或 Solve)
- 白板写下计数

↳ **过渡 Transition:** 「四个字: See、Own、Solve、Do。」

O · Overview (5 分钟)

引导意图 Purpose: 给出四步地图

讲师说 Say: 「四步: 认清现实、承担责任、找解法、行动跟进——每一步都有一个奥兹隐喻。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 展示四步总览表 (PPT)
- 展示工作纸 3

↳ **过渡 Transition:** 「先讲第一只动物——狮子的勇气。」

P · Presentation (35 分钟)

引导意图 Purpose: 讲授四步 + 联合当责

讲师说 Say: 「See It: 狮子的勇气——用数据认清现实, 承认差距。Own It: 铁皮人的心——说『这是我的』, 不辩解。Solve It: 稻草人的智慧——至少 3 个选项, 不只找原因。Do It: 多梦西的

红舞鞋——想再多不如迈出去。」「联合当责：我的环节完成 ≠ 结果达成——组织结果靠共享所有权。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 逐步讲（每步约 5 分钟）：含义 → 线内行动 → 读一个线内示例
- 强调「四步是循环」：结果不成，回到 See It
- 讲联合当责：对比「各扫门前雪」vs「共同结果」（PPT）
- 案例：项目延期——线下 vs 线上处理对比

提示 Notes:

- ⚡ 应急：每步压到 4 分钟（跳读示例），联合当责 3 分钟
 - 学员最常见缺口是 Solve 只有一个选项——反复用「想 3 个」逼一逼
 - 奥兹隐喻帮助记忆——讲的时候点一下「为什么要用隐喻」
- ↳ 过渡 Transition：「四步都认识了——现在为你的真实问题走一遍。」

E · Exercise · 练习 3 (40 分钟)

引导意图 Purpose: 工作坊：我的当责四步方案（独立 + 互评 + 分享）

讲师说 Say：「选一个你真实的『悬而未决』问题，用四步写方案：每步 1 个动作 + 1 句话术。独立 20 分钟，小组互评 12 分钟，分享 8 分钟。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 独立填写（讲师巡视：See 有没有数据？Own 有没有用「我」？Solve 够不够 3 个？）
- 小组互评（伙伴检验四步走全 + Solve ≥ 3 选项）
- 代表分享 + 点评

提示 Notes:

- 点评要点：① See 数据说现状 ② Own 用「我」不用「他们」 ③ Solve ≥ 3 选项 + 联合当责 ④ Do 有时间点
 - ⚡ 应急：互评改两两，分享砍 1 人
 - 这是全场最重要的产出——务必让每人完成
- ↳ 过渡 Transition：「方案写好了——但最难的不是写，是说出口。下一模块，练那场当责对话。」

S · Summary (5 分钟)

引导意图 Purpose: 收束四步 + 过渡

讲师说 Say: 「四步一句话：认清 (See)、承担 (Own)、求解 (Solve)、行动 (Do) ——循环推进。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 齐读四步
- 「我的行动承诺」写第三行

↳ **过渡 Transition:** 「当责不是一个人的事——怎么开口跟别人谈，下一模块。」

模块四 · 当责对话 (75 分钟)

学习目标: 理解当责对话 ≠ 批评；掌握五步对话法；完成角色扮演

关键讯息 Key Messages: 批评让人低头，对话让人抬头看结果；五步：事实 → 影响 → 原因 → 解法 → 承诺；终点是约定 + 跟进

本模块材料 Materials: PPT S35-S43 · 工作纸 4 (练习 4) · 角色卡

R · Relate & Review (5 分钟)

引导意图 Purpose: 引出「批评失败」的共同经验

讲师说 Say: 「回忆一次你批评下属 / 同级『不负责』——结果怎样？大多数人发现，越批越僵。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 请 2-3 位分享「越批越僵」的瞬间
- 白板写下当时的做法

提示 Notes:

- 不点名批评学员——只让学员看见「评价人格」的局限

↳ **过渡 Transition:** 「换一种开场：从评价，回到事实。」

O · Overview (5 分钟)

引导意图 Purpose: 给出五步法

讲师说 Say: 「五步：事实 → 影响 → 原因 → 解法 → 承诺。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 展示目标 3 条
- 展示工作纸 4 「五步对话卡」

↳ **过渡 Transition:** 「五步，一步都不能跳——尤其第一步。」

P · Presentation (20 分钟)

引导意图 Purpose: 讲授五步法 + 正反例

讲师说 Say: 「第一步陈述事实：我观察到.....不带评价。第二步说明影响：这导致.....。第三步询问原因：发生了什么？给解释空间。第四步共同找解法：你觉得有哪些办法？不替他想。第五步承诺与跟进：我们约定.....明确时间与检查点。」「核心：从『评价人格』转向『讨论行为 + 结果 + 解法』。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 逐步讲 + 读 PPT 正反例（批评式 vs 当责式）
- 完整示范：读 PPT 「当责对话示例」，一人分饰两角
- 问：「五步里你最想跳过哪一步？」（多数：第三步——没耐心听）

提示 Notes:

- ⚠ 应急：正反例只读一组
- 「5 分钟对话示例」务必完整示范——它是练习 4 的模板
- ↳ **过渡 Transition:** 「纸上谈兵结束——现在开一场真的。」

E · Exercise · 练习 4 (35 分钟)

引导意图 Purpose: 角色扮演：当责对话（两人组 × 2 轮 + 演示）

讲师说 Say: 「两人一组：A 扮演『承诺未兑现』的下属 / 同级，B 用五步法开启对话，5 分钟一轮，然后互换。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 发放角色卡（4 种场景：延迟交付 / 数据出错 / 越权 / 隐瞒问题）
- 第一轮 10 分钟（5+5 互换）
- 第二轮 10 分钟（换场景）
- 1 组演示 + 全班互评 15 分钟

提示 Notes:

- 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」？
- 应急：只做一轮，演示取消
- 演示组若翻车——最好的教学素材，温柔拆解

↳ **过渡 Transition：**「对话练完了——把当责从个人，变成团队的文化。」

S · Summary (10 分钟)

引导意图 Purpose：收束 + 过渡

讲师说 Say：「一句话：批评让人低头，对话让人抬头看结果。五步的终点是约定 + 跟进。」

讲师做 / 提问 Do · Ask：

- 齐读这句话
- 「我的行动承诺」写第四行：我最难的一场当责对话对象是谁

↳ **过渡 Transition：**「最后一个模块——怎么让整个团队，都站在线上。」

模块五 · 团队当责文化 (60 分钟)

学习目标：说出当责文化四步；新经理掌握 SOS 原则；中层掌握三方向当责

关键讯息 Key Messages：期望 → 赋能 → 反馈 → 榜样；Support 不 Substitute——教团队当责；中层是当责文化的放大器

本模块材料 Materials：PPT S44-S50 · 工作纸 5（练习 5）· 文化四步白板

R · Relate & Review (5 分钟)

引导意图 Purpose：从个人当责上升到团队当责

讲师说 Say：「当责不是一个人的修行——一个人在线，团队在线下，结果还是不成。」

讲师做 / 提问 Do · Ask：

- 提问：「你团队现在最像哪种线下形态？」
- 白板计数

↳ **过渡 Transition：**「让团队上线，四步：期望、赋能、反馈、榜样。」

O · Overview (5 分钟)

引导意图 Purpose: 给出文化四步

讲师说 Say: 「文化四步：明确期望、赋能、反馈、榜样——没有期望的当责是苛责，没有赋能的当责是甩锅。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 展示目标 3 条
- 展示工作纸 5

↳ **过渡 Transition:** 「先讲第一步——期望。」

P · Presentation (25 分钟)

引导意图 Purpose: 讲授文化四步 + 新经理 SOS + 中层三方向

讲师说 Say: 「明确期望：把结果与标准说清，不留模糊地带。赋能：给资源、权限、能力——让当责可行。反馈：及时给行为反馈，不只秋后算账。榜样：管理者先当责——你的语言即文化。」
「新经理：Support 支持 ≠ Substitute 替代——替下属扛，团队永远长不大。中层：向上带方案要资源，向下清晰期望 + 兑现检查，跨部门联合当责。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 逐步讲文化四步（每步 3-4 分钟）
- 讲新经理 SOS（PPT 正反例）
- 讲中层三方向（向上 / 向下 / 跨部门）
- 问：「你团队最缺哪一步？」（白板计数）

提示 Notes:

- ⚠ 应急：中层三方向压成一句话，保留 SOS
- 「榜样」最容易跳过——务必让学员写「自己的一个当责行为」

↳ **过渡 Transition:** 「理论齐了——为你的团队，写一份文化行动清单。」

E · Exercise · 练习 5 (20 分钟)

引导意图 Purpose: 工作坊：团队当责文化行动清单

讲师说 Say: 「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。独立 8 分钟，小组互评 8 分钟，分享 4 分钟。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 独立填写（讲师巡视：「明确期望」是否可衡量）

- 小组互评 (伙伴检验「榜样」是否写了讲师自己的行为)
- 代表分享

提示 Notes:

- 点评要点: ① 期望具体可衡量 ② 赋能给资源/权限/能力 ③ 榜样写了自己的行为
- 应急: 只做互评, 分享取消

↳ **过渡 Transition:** 「文化写出来了——最后 45 分钟, 把今天全部装进你的承诺。」

S · Summary (5 分钟)

引导意图 Purpose: 收束 + 过渡

讲师说 Say: 「四步: 期望、赋能、反馈、榜样。一句话: 你的语言, 就是团队的默认语言。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 齐读
- 「我的行动承诺」写第五行

↳ **过渡 Transition:** 「最后——一个人当责宣言, 90 天承诺。」

模块六 · 行动规划 (45 分钟)

学习目标: 写出一份具体的个人当责宣言; 完成 90 天当责承诺; 串起四步 / 对话 / 文化

关键讯息 Key Messages: 宣言要具体: 一个结果 + 一个衡量; 第一个 30 天只做一件事; 承诺公开, 行动才有压力

本模块材料 Materials: PPT S51-S54 · 工作纸 6 (练习 6) · 承诺墙

R · Relate & Review (3 分钟)

引导意图 Purpose: 回接全模块, 形成整体感

讲师说 Say: 「今天我们走完一整圈: 认识当责 → 线上语言 → 四步 → 对话 → 文化。现在把它们装进 90 天。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 白板快速回指六个模块
- 问: 「你印象最深的一个工具是什么?」

↳ **过渡 Transition:** 「先写宣言——一句话，为你的人生结果当责。」

O · Overview (3 分钟)

引导意图 Purpose: 给出宣言句式

讲师说 Say: 「宣言句式：我承诺为 ____ 的结果当责；偏离时我问自己——我还能做什么？」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

· 展示句式 + 填写要点 (结果 + 衡量)

↳ **过渡 Transition:** 「现在写——然后公开。」

P · Presentation (12 分钟)

引导意图 Purpose: 讲授宣言要点 + 90 天节奏

讲师说 Say: 「宣言要具体：填一个别人会验收的结果 + 一个衡量标准。90 天分三段：第一个 30 天只做一件事；31-60 天开第一次当责对话；61-90 天让团队文化第一步生效。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

· 读宣言示例 (讲师用自己案例示范)
· 讲 90 天节奏
· 强调「公开承诺」的价值：说给同伴听，贴到工位

提示 Notes:

· ⚠ 应急：P 段压到 8 分钟，把时间留给练习

↳ **过渡 Transition:** 「25 分钟，把它写完——这是你今天最重要的产出。」

E · Exercise · 练习 6 (25 分钟)

引导意图 Purpose: 工作坊：90 天当责承诺 (独立 + 互讲 + 签名)

讲师说 Say: 「独立 12 分钟完成承诺表；两人互讲 8 分钟，互相问『真的能开始吗』；最后 5 分钟，把承诺贴到白板『承诺墙』上。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

· 独立填写 (讲师巡视：第一步具体到谁 × 何时)

- 两两互讲 (追问: 第一个 30 天只做一件事吗)
- 承诺墙签名 + 全体合影

提示 Notes:

- 承诺墙仪式感很重要——它是行为层评估的起点
- 课后回收承诺表, 2 周后邮件回访

→ **过渡 Transition:** 「这就是你的 90 天。记住最后一句——红舞鞋一直在你脚下。」

S · Summary · 收尾 (2 分钟)

引导意图 Purpose: 金句收束 + 交付清单 + 结束

讲师说 Say: 「We are the ones we have been waiting for.——我们一直在等的那个人, 就是我们自己。当责的答案, 从来不在别处。」

讲师做 / 提问 Do · Ask:

- 齐读金句
- 清点带走四样东西: 四步方案 · 五步对话卡 · 当责宣言 · 团队文化清单
- 宣布课后动作: 2 周后回收承诺表回访
- 结束致谢

提示 Notes:

- 收尾语速放慢, 逐字读出金句
- 课后 48 小时内发群: 承诺表模板 + 五步对话卡 PDF

附录 A · 时间应急预案 (Delay Plan)

场景	砍什么 (保什么)	新增时间去向
上午慢 15 分钟	模块一 P 段句式正反例只读一组 (保改写示范)	保模块三练习 3 完整
午餐前慢 15 分钟	模块三 P 段每步跳读示例 (保四步表)	保练习 3 互评
下午慢 15 分钟	模块四 P 段正反例只读一组 (保角色扮演)	保练习 4 两轮完整
整体压缩 30 分钟	开场 30→20; 模块六 P 段 12→6 (保承诺表)	保六张工作纸全部完成

附录 B · 讲师常见问题 FAQ

学员问	讲师答
「当责是不是就是背锅？」	不是。背锅是被动接受责难；当责是主动选择为结果负责——让问题第一次就被解决，反而少背锅。
「我当责了，别人不配合怎么办？」	联合当责：把「共同结果」说清楚，认领自己那块；用五步对话开一次场。
「线上 / 线下会不会太『非黑即白』？」	线不是人格标签，是语言与行为的状态——同一件事，你随时可以选择站到线上。
「四步顺序可以跳吗？」	可以，但 Own 之前先 See，Do 之前先 Solve。最常见的卡点是 Solve 只有一个选项。
「新经理替下属扛，错在哪？」	Support ≠ Substitute——替下属做，团队永远长不大；教下属当责，才是你的当责。

附录 C · 关键话术速查（每模块一句）

模块	金句
模块一	当责 = 个人选择——责任问做什么，当责问结果成了没有。
模块二	先听见语言，才知道站在哪条线——改写三开关：承认现实 · 我的责任 · 我还能做什么。
模块三	See-Own-Solve-Do：认清 → 承担 → 求解 → 行动——结果不成，回到 See 再来。
模块四	批评让人低头，对话让人抬头看结果——五步：事实 → 影响 → 原因 → 解法 → 承诺。
模块五	期望 → 赋能 → 反馈 → 榜样——你的语言，就是团队的默认语言。
模块六	宣言要具体：一个结果 + 一个衡量——第一个 30 天只做一件事。

We are the ones we have been waiting for.