WORKSHOPSKILL · PARTICIPANT KIT

決策權地圖 — 學員工作簿

指南印刷版、每個反思引導問題後的書寫框，以及場記頁。

資料夾： `the-decision-rights-map` · 分類：領導力 · 4–10 人 · 25 分鐘 · 實體＋線上 · 可列印道具 · 工具包

授權：CC BY 4.0

目录

目標

誰拍板 · 該諮詢 · 得知會

怎麼帶

翻車點

引導筆記

本資料夾的道具

怎麼帶這場反思引導

十二個反思引導問題

什麼時候用這個活動

佈置

那張卡

變體

貼上一面牆

代理版

讀一眼這一列

反思引導的翻車點

25	4–10	實體 + 線上
分鐘	人數	形式

決策權地圖 — 引導者執行指南

一個 25 分鐘、4–10 人的領導力工具。團隊裡多數摩擦，不是對答案有意見——而是兩個人都以為那個決定歸自己，或一個人在等一個沒人知道他要過的許可。這一場把團隊實際會做的決策攤開，為每一項點名恰好一個拍板人、決策前必須諮詢誰、決策後只需知會誰。然後找出那支筆握錯手的決策，重新指定一個。

目標

活動結束時，參與者將：

1. 為團隊反覆出現的那些決策點名**恰好一個拍板人**——並親身感到這份強迫帶來的彆扭，真正的問題就浮在那道彆扭上。
2. 把*決策前諮詢*和*決策後知會*分開——殺掉沒人知道要申請的許可，和其實沒人握著的一票否決。
3. 大聲把一個握錯手的決策重新指定出去，並把「從此什麼會變」寫下來。

什麼時候用這個活動

- 兩個人都以為同一個決定歸自己，已經炸過一次——或馬上要炸。
- 新經理頭幾週要繼承一批看不見的決策。
- 你有 4–10 個共享一批週期性決策的人、25 分鐘；線上時三列放共享看板。

誰拍板 · 該諮詢 · 得知會

列	它回答的問題	它擋住的翻車
誰拍板	這個決定的後果由誰來扛——只準一個名字	被最大聲的人、或被「隨波逐流的共識」替你做掉決定
該諮詢	動手之前必須聽過誰的意見	事後埋伏：「怎麼沒人問過我？」
得知會	做完之後只需讓誰知道	一個不做決定的決定留下的空檔，被小道消息填滿

逼著在「誰拍板」上只寫一個名字，彆扭又有用——你寫不出的那一刻，就找到了真正的問題。

佈置

- 4–10 個共享一批週期性決策的人——做什麼、花多少、招誰、怎麼排程、發不發。
- 一面牆或一塊共享看板，每個決策三列：**誰拍板 · 該諮詢 · 得知會**。
- 卡牌正面取自 `道具卡.pdf`：一張「誰拍板（一個人）」卡、一張「決策前諮詢」卡、一張「決策後知會」卡、一張「含糊的那一項」卡、一張「重新指定 + 負責人」卡、一張空白（詳見下面「那張卡」）。
- 把 `活動海報.pdf`（A3）貼上牆，讓兩條規矩一直可見。
- 每組列印一張 `工作頁.pdf`——房間邊說邊填的那一頁成品單頁。
- 想讓每人有自己的版本，就每人一份 `學員工作簿.pdf`；上面那張是小組用的。
- 可選：瀏覽器開 `簡報.html` 跑那 12 頁簡報（S 開講者抽屜，T 起回合計時）；`簡報.pdf` 是同一份的列印版。

- 線上：一塊共享文件或白板畫三列；卡牌變成釘在頂圖例。

怎麼帶

時間	階段	引導者做什麼	參與者做什麼
0–5	列	追問那些週期性決策——一遍又一遍冒出來的，不是一次性的	點名這個團隊實際會做的決策
5–13	標	把每行的筆按進恰好一個名字；每個「我們」都標成發現，不準當答案	在**誰拍板**下只寫一個名字，列出決策前必須**諮詢**誰、決策後只需**知會**誰
13–19	圈	請全場先安靜地圈，再對照	圈出拍板人被爭、空著、握在一個不在場的人手裡、或寫成「一組人」的那些決策
19–25	重指	把重指說到具體：誰、什麼會變、他動手前還得諮詢誰	挑一個含糊的決策，大聲點出它唯一的負責人，說清有了這個人之後什麼會變

然後進入反思引導——見 `反思引導問題.md`。

那張卡

`道具卡.pdf`（撲克規格，63.5 × 88.9 mm，含出血與裁切線、品牌卡背、空白卡）共六面：**誰拍板（一個人）**——那支筆；**決策前諮詢**——是聽見，不是否決；**決策後知會**——是告知，不是請示；**含糊的那一項**——你要圈起來的旗子；**重新指定 + 負責人**——本場真正挪動的那一支筆；**空白**——寫你們自己的行。每一行卡住，就把**含糊的那一項**立在旁邊——地圖存在的意義就是生產這個發現。

翻車點

1. **地圖悄悄變成了組織架構圖。** 人們寫職位頭銜，不寫真正拍板的那隻手。救援：問「上一次這個決定是誰簽的？」——浮出來的名字就是這行真正的主人，架構圖說了算不算。
2. **「我們定」被當成了答案。** 它從來不是。救援：寫不出單一名字的行只被圈出、不被討論——圈出來*就是*產出。
3. **「該諮詢」膨脹成否決權。** 如果事事人人都須被諮詢，你剛畫完的「隨波逐流」會從禮貌的門溜回來。救援：逐個問被諮詢的人——拍板人必須*採納*你，還是只需*聽過*你？把這個區別誠實地標出來。
4. **會開完了，地圖畫滿了，一支筆也沒挪。** 一張什麼都沒移動的地圖是文件，不是工具。救援：保住 19–25 那段；時間若在別處塌，先砍「標」的行數，也別砍「重指」。

變體

- **新經理、第一週：** 在繼承那些看不見的決策之前，先把團隊的決策畫出來；早點抓到「這到底誰說了算？」的空檔。
- **撞車之後：** 只拿引發衝突的那一個決策跑那一行——地圖通常會露出兩個都以為自己擁有它的人。
- **季度版：** 重跑；歸屬會悄悄漂回最大聲的那個人手裡，除非你重新畫。

引導筆記

- 筆的歸屬跟著後果走，不跟著音量走。兩個人同時伸手時，問誰會為結果負責——答案通常替你結束爭論，你不用當裁判。
- 每一次卡住都當資料用。沒人寫得出名字的那九十秒，是全場最值錢的時刻；把**含糊的那一項**立在那裡，然後往前走，別當場求解。
- 開列之前，先拿一個剛發生過的真實決策墊底——只畫「定價」兩個字的團隊，和畫完「上週二那個折扣」的團隊，畫出來的地圖不一樣。
- 重指必須帶上「什麼會變」。「小蕾拍板，動手前諮詢研發，做完告知全員」是房間能照著做的句子；「現在清楚多了」不是。

貼上一面牆

把 `活動海報.pdf`（A3）印出來貼上一面牆——流程編排、三列結構、兩條規矩，一面牆全程可見。

本資料夾的道具

- `道具卡.pdf`——撲克規格列印頁（63.5 × 88.9 mm，出血與裁切線）：六張卡面、品牌卡背、空白卡
- `執行指南.md`——本執行指南
- `反思引導問題.md`——十二個編好號的反思引導問題（每題標出它在測什麼），外加反思引導自身的翻車點
- `工作頁.pdf`——一頁現場單頁，列印填寫：決策行，每行一個拍板人、諮詢圈、知會名單
- `學員工作簿.pdf`——學員工作簿：用平實語言講清機制、你自己的行做成填寫頁、現場筆記與離場前的一頁
- `簡報.html` / `.pdf`——12 頁可投影簡報：講者抽屜（S）、回合計時（T）、內建 QR、列印退化；`.pdf` 是同一份的列印版
- `執行手冊.pdf`——列印版：本執行指南 + 反思引導表，合訂成一份 A4 文件並帶書籤
- `活動海報.pdf`——一面牆講完整場活動（A3）：流程、三列、注意事項
- `工具預設.json`——機器面檔案（不在下載表列出）：把成品做成機器可讀範本：欄、流程、欄位、提示語、注意事項
- `快速上手.md`——一頁，三十秒，然後列印進場
- `使用許可.md`——一句話說明你能做什麼：帶場、複製、翻譯、換牌均可，請保留署名行
- `SKILL.md`——供 AI 代理讀取的機器可讀清單
- `*-Letter.pdf`——所有列印文件的 US Letter 紙型版

代理版

本資料夾的每個檔案都有穩定的公開 URL——AI 代理用三條 curl 命令就能拿到道具卡、反思引導表和這份執行指南（見 `SKILL.md`）。紙本版本身一塊螢幕都不需要：沒有投影、沒有帳號，一面牆、一支筆、每行一個名字就夠了。

決策權地圖 — 反思引導

> 十二個問題、三個反思引導自身的翻車點，一條規矩：一行要落一個名字，要麼被圈出來——「我們」永遠不算合上。
> 與 `執行指南.md` 搭配使用。反思引導佔這二十五分鐘裡的最後五分鐘。

怎麼帶這場反思引導

- 地圖全程擺在明面上——牆、白板或工作頁；反思引導時大家看著它，而不是互相看著。
- 先談被圈出的行；乾淨的那行不需要討論。
- 結尾停在被重指的那一個決策，把它當句子復述出來：___ 拍板，動手前諮詢 ___，做完告知 ___。房間在這句話上猶豫，重指就沒完成。

讀一眼這一列

- 先不說話，站到**誰拍板**這一列前，數一數有幾個名字讓你意外。
- 看誰名下的行最多——不管那是你的經理還是最安靜的同事，那就是這張地圖真正的新聞。

十二個反思引導問題

1. 預期的和實際的。

「從上往下看『誰拍板』這一列——有多少拍板人是你在料之中的，又有多少讓你意外？」

→ 組織架構圖與真正握筆的那隻手之間的縫。

2. 戴面具的瓶頸。

「哪些決策每一行都是同一個人？」

→ 戴著「清晰」面具的瓶頸。

3. 沒人認領的行。

「哪些決策沒人肯承認自己擁有它？」

→ 那些就是悄悄沒被做出來的決策；缺席本身也是發現。

4. 圖上的人與實際的人。

「實際拍板的人，和組織架構圖上寫該拍板的人，在哪兒對不上？」

→ 那道縫才是真正的地圖——能預測下季度撞車地點的那張。

5. 誰拍板，還是不該拍板。

「你圈出的那個決策：含糊的是『誰拍板』，還是『這到底該不該算一個需要拍板的決策』？」

→ 有些摩擦是歸屬問題，有些是一個沒人敢做、也沒人敢殺的不決定。

6. 沒有筆的兜底人。

「誰一直在沒有授權的情況下替這個決策兜底——幹著活、扛著風險，手裡卻從沒那支筆？」

→ 那位沒領薪的拍板人；把名字給他，通常是這面牆上最快的修法。

7. 再含糊一季的金錢代價。

「再含糊一個季度，代價是什麼？誰來付？」

→ 把抽象換算成錢；含糊永遠有人付賬，付賬的往往不在房間裡。

8. 新負責人真的拍得了板嗎。

「新的負責人有沒有做出好決策所需的資訊，還是他得先把一個真正的諮詢圈搭起來？」

→ 沒有資訊的支持就交歸屬，是設局，不是移交。

9. 復述那句話。

「復述一遍：這個決策，___ 拍板，動手前諮詢 ___，做完後告知 ___。大家真的都同意嗎？」

→ 重指的驗收測試——猶豫就是誠實的答案。

10. 舊那隻手交出什麼。

「原來那個非正式的負責人會交出什麼？又可能出於習慣繼續做什麼？」

→ 筆先在紙面上挪，之後才在行為裡挪；點破習慣，你才抓得住回漂。

11. 怎麼知道筆真挪了。

「一個月後，你怎麼看出這支筆真的挪了——不只是紙面上？」

→ 可觀察的檢驗；沒有它，地圖會預設褪色回組織架構圖。

12. 推回去怎麼辦。

「如果新負責人一直把決定推回給群體，怎麼升級？」

→ 拍不了板的拍板人仍是含糊——趁沒人受傷，現在就說清下一步。

反思引導的翻車點

1. **反思引導開成了控訴會。** 地圖變成「某人的罪狀清單」。救援：行是決策，不是人——每句抱怨都重寫成「某一列缺一個名字」。
2. **全場鼓掌，然後散場。** 人人都說「清楚多了」，週一什麼都沒變。救援：只有當被重指的那行被大聲復述成句子，反思引導才算結束——問題 9 不是可選項。
3. **重指裡混進了第二個決策。** 氣氛一熱，房間「順手」又改了三行，卻不給它們點名歸屬。救援：每場只點名挪一支筆；其餘全部圈好，留給季度重跑。

預期的和實際的。

從上往下看『誰拍板』這一列——有多少拍板人是你在料之中的，又有多少讓你意外？

戴面具的瓶頸。

哪些決策每一行都是同一個人？

沒人認領的行。

哪些決策沒人肯承認自己擁有它？

圖上的人與實際的人。

實際拍板的人，和組織架構圖上寫該拍板的人，在哪兒對不上？

誰拍板，還是不該拍板。

你圈出的那個決策：含糊的是『誰拍板』，還是『這到底該不該算一個需要拍板的決策』？

沒有筆的兜底人。

誰一直在沒有授權的情況下替這個決策兜底——幹著活、扛著風險，手裡卻從沒那支筆？

再含糊一季的金錢代價。

再含糊一個季度，代價是什麼？誰來付？

新負責人真的拍得了板嗎。

新的負責人有沒有做出好決策所需的資訊，還是他得先把一個真正的諮詢圈搭起來？

復述那句話。

復述一遍：這個決策，___ 拍板，動手前諮詢 ___，做完後告知 ___。大家真的都同意嗎？

舊那隻手交出什麼。

原來那個非正式的負責人會交出什麼？又可能出於習慣繼續做什麼？

怎麼知道筆真挪了。

一個月後，你怎麼看出這支筆真的挪了——不只是紙面上？

推回去怎麼辦。

如果新負責人一直把決定推回給群體，怎麼升級？

場記