WORKSHOPSKILL · FACILITATION KIT

决策权地图 — 引导者执行手册

文件夹： `the-decision-rights-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
谁拍板 · 该咨询 · 得知会
怎么带
翻车点
引导笔记
本文件夹里的道具
怎么带这场复盘
十二个复盘问题
什么时候用这个活动
布置
那张卡
变体
贴上一面墙
代理版
读一眼这一列
复盘的翻车点

25	4 – 10	线下 + 线上
分钟	人数	形式

决策权地图 — 引导者执行指南

一个 25 分钟、4–10 人的领导力工具。团队里多数摩擦，不是对答案有分歧——而是两个人都以为那个决定归自己，或一个人在等一个没人知道他要过的许可。这一场把团队实际会做的决策摊开，为每一项点名恰好一个拍板人、决策前必须咨询谁、决策后只需知会谁。然后找出那支笔握错手的决策，重新指定一个。

目标

活动结束时，参与者将：

1. 为团队反复出现的那些决策点名**恰好一个拍板人**——并亲身感到这份强迫带来的别扭，真正的问题就浮在那道别扭上。
2. 把*决策前咨询*和*决策后知会*分开——杀掉没人知道要申请的许可，和其实没人握着的一票否决。
3. 大声把一个握错手的决策重新指定出去，并把“从此什么会变”写下来。

什么时候用这个活动

- 两个人都以为同一个决定归自己，已经炸过一次——或马上要炸。
- 新经理头几周要继承一批看不见的决策。
- 你有 4–10 个共享一批周期性决策的人、25 分钟；线上时三列放共享看板。

谁拍板 · 该咨询 · 得知会

列	它回答的问题	它挡住的翻车
谁拍板	这个决定的后果由谁来扛——只准一个名字	被最大声的人、或被“随波逐流的共识”替你做掉决定
该咨询	动手之前必须听过谁的意见	事后埋伏：“怎么没人问过我？”
得知会	做完之后只需让谁知道	一个不做决定的决定留下的空档，被小道消息填满

逼着在“谁拍板”上只写一个名字，既别扭又有用——你写不出的那一刻，就找到了真正的问题。

布置

- 4–10 个共享一批周期性决策的人——做什么、花多少、招谁、怎么排期、发不发。
- 一面墙或一块共享看板，每个决策三列：**谁拍板 · 该咨询 · 得知会**。
- 卡牌正面取自 `道具卡.pdf`：一张“谁拍板（一个人）”卡、一张“决策前咨询”卡、一张“决策后知会”卡、一张“含糊的那一项”卡、一张“重新指定 + 负责人”卡、一张空白（详见下面「那张卡」）。
- 把 `活动海报.pdf`（A3）贴上墙，让两条规矩一直可见。
- 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。
- 线上：一块共享文档或白板画三列；卡牌变成钉在顶部的图例。

怎么带

时间	阶段	引导者做什么	参与者做什么
0–5	列	追问那些周期性决策——一遍又一遍冒出来的，不是一次性的	点名这个团队实际会做的决策
5–13	标	把每行的笔按进恰好一个名字；每个“我们”都标成发现，不许当答案	在**谁拍板**下只写一个名字，列出决策前必须**咨询**谁、决策后只需**知会**谁
13–19	圈	请全场先安静地圈，再对照	圈出拍板人被争、空着、握在一个不在场的人手里、或写成“一组人”的那些决策
19–25	重指	把重指说到具体：谁、什么会变、他动手前还得咨询谁	挑一个含糊的决策，大声点出它唯一的负责人，说清有了这个人之后什么会变

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）共六面：**谁拍板（一个人）**——那支笔；**决策前咨询**——是听见，不是否决；**决策后知会**——是告知，不是请示；**含糊的那一项**——你要圈起来的旗子；**重新指定 + 负责人**——本场真正挪动的那一支笔；**空白**——写你们自己的行。每一行卡住，就把**含糊的那一项**立在旁边——地图存在的意义就是生产这个发现。

翻车点

1. **地图悄悄变成了架构图。** 人们写职位头衔，不写真正拍板的那只手。救援：问“上一次这个决定是谁签的？”——浮出来的名字就是这行真正的主人，架构图说了算不算。
2. **“我们定”被当成了答案。** 它从来不是。救援：写不出单一名字的行只被圈出、不被讨论——圈出来*就是*产出。
3. **“该咨询”膨胀成否决权。** 如果事事人人都须被咨询，你刚画完的“随波逐流”会从礼貌的门溜回来。救援：逐个问被咨询的人——拍板人*必须采纳*你，还是只需*听过*你？把这个区别诚实地标出来。
4. **会开完了，地图画满了，一支笔也没挪。** 一张什么都没移动的地图是文档，不是工具。救援：保住 19–25 那段；时间若在别处塌，先砍“标”的行数，也别砍“重指”。

变体

- **新经理、第一周：** 在继承那些看不见的决策之前，先把团队的决策画出来；早点抓到“这到底谁说了算？”的空档。
- **撞车之后：** 只拿引发冲突的那一个决策跑那一行——地图通常会露出两个都以为自己拥有它的人。
- **季度版：** 重跑；归属会悄悄漂回最大声的那个人手里，除非你重新画。

引导笔记

- 笔的归属跟着后果走，不跟着音量走。两个人同时伸手时，问谁会为结果负责——答案通常替你结束争论，你不用当裁判。
- 每一次卡住都当数据用。没人写得出名字的那九十秒，是全场最值钱的时刻；把**含糊的那一项**立在那里，然后往前走，别当场求解。
- 开列之前，先拿一个刚发生过的真实决策垫底——只画“定价”两个字的团队，和画完“上周二那个折扣”的团队，画出来的地图不一样。
- 重指必须带上“什么会变”。“李蕾拍板，动手前咨询研发，做完告知全员”是房间能照着做的句子；“现在清楚多了”不是。

贴上一面墙

把 `活动海报.pdf`（A3）印出来贴上墙——流程编排、三列结构、两条规矩，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）：六张卡面、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，打印填写：决策行，每行一个拍板人、咨询圈、知会名单
- `学员工作簿.pdf`——学员工作簿：用平实语言讲清机制、你自己的行做成填写页、现场笔记与离场前的一页
- `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、三列、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：列、流程、字段、提示语、注意事项
- `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，一面墙、一支笔、每行一个名字就够了。

决策权地图 — 复盘引导

> 十二个问题、三个复盘自身的翻车点，一条规矩：一行要么落一个名字，要么被圈出来——“我们”永远不算合上。
>
> 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

- 地图全程摆在明面上——墙、白板或工作页；复盘时大家看着它，而不是互相看着。
- 先谈被圈出的行；干净的那行不需要讨论。
- 结尾停在被重指的那一个决策，把它当句子复述出来：___ 拍板，动手前咨询 ___，做完告知 ___。房间在这句话上犹豫，重指就没完成。

读一眼这一列

- 先不说话，站到**谁拍板**这一列前，数一数有几个名字让你意外。
- 看谁名下的行最多——不管那是你的经理还是最安静的同事，那就是这张地图真正的新闻。

十二个复盘问题

1. 预期的和实际的。

“从上往下看‘谁拍板’这一列——有多少拍板人是你在料之中的，又有多少让你意外？”

→ 架构图与真正握笔的那只手之间的缝。

2. 戴面具的瓶颈。

“哪些决策每一行都是同一个人？”

→ 戴着“清晰”面具的瓶颈。

3. 没人认领的行。

“哪些决策没人肯承认自己拥有它？”

→ 那些就是悄悄没被做出来的决策；缺席本身也是发现。

4. 图上的人与实际的人。

“实际拍板的人，和架构图上写该拍板的人，在哪儿对不上？”

→ 那道缝才是真正的地图——能预测下季度撞车地点的那张。

5. 谁拍板，还是该不该拍板。

“你圈出的那个决策：含糊的是‘谁拍板’，还是‘这到底该不该算一个需要拍板的决策’？”

→ 有些摩擦是归属问题，有些是一个没人敢做、也没人敢杀的不决定。

6. 没有笔的兜底人。

“谁一直在没有授权的情况下替这个决策兜底——干着活、扛着风险，手里却从没那支笔？”

→ 那位没领薪的拍板人；把名字给他，通常是这面墙上最快的修法。

7. 再含糊一季度的价码。

“再含糊一个季度，代价是什么？谁来付？”

→ 把抽象换算成钱；含糊永远有人付账，往往还不在场的不是房间里的人。

8. 新负责人真的拍得了板吗。

“新的负责人有没有做出好决策所需的信息，还是他得先把一个真正的咨询圈搭起来？”

→ 没有信息的支持就交归属，是设局，不是移交。

9. 复述那句话。

“复述一遍：这个决策，___ 拍板，动手前咨询 ___，做完后告知 ___。大家真的都同意吗？”

→ 重指的验收测试——犹豫就是诚实的答案。

10. 旧那只手交出什么。

“原来那个非正式的负责人要交出什么？又可能出于习惯继续做什么？”

→ 笔先在纸面上挪，之后才在行为里挪；点破习惯，你才抓得住回漂。

11. 怎么知道笔真挪了。

“一个月后，你怎么看出这支笔真的挪了——不只是纸面上？”

→ 可观察的检验；没有它，地图会默认褪色回架构图。

12. 推回去怎么办。

“如果新负责人一直把决定推回给群体，怎么升级？”

→ 拍不了板的拍板人仍是含糊——趁没人受伤，现在就说清下一步。

复盘的翻车点

1. **复盘开成了控诉会。** 地图变成“某人的罪状清单”。救援：行是决策，不是人——每句抱怨都重写成“某一列缺一个名字”。
2. **全场鼓掌，然后散场。** 人人都说“清楚多了”，周一什么都没变。救援：只有当被重指的那行被大声复述成句子，复盘才算结束——问题 9 不是可选项。
3. **重指里混进了第二个决策。** 气氛一热，房间“顺手”又改了三行，却不给它们点名归属。救援：每场只点名挪一支笔；其余全部圈好，留给季度重跑。