

心智模式——商业决策的觉察与思考

课程背景：

心智模式是我们自己的脑海中持有的各种形象、假设和故事，涉及我们自己、别人、组织机构和世界的每个方面。像玻璃窗格能限定并微妙地扭曲我们的视野一样，心智模式也决定着我们所看到的东西。

心智模式为什么对我们的行为有如此巨大的影响力呢？部分原因在于它会影响我们的观察。有不同心智模式的两个人去观察同一件事，会给出不同的描述，因为他们看见了不同的细节，并且做了不同的解释。正如心理学家所说，人们的观察是有选择的。心智模式根深蒂固的惯性力量，会把最杰出的系统思考智慧淹没。它还可能会阻碍学习，甚至把整个公司乃至整个产业禁锢在过时的习惯做法上。

但因为心智模式往往是无声无息地潜藏在我们意识之下，所以一般很难被测试或检验。如果不去寻找，心智模式通常很难被我们看见。这项修炼的核心任务在于让心智模式浮出水面，并探索和讨论它，同时避免戒备心态，以帮助我们看清“玻璃窗格”及其对我们生活的影响，并通过创立新的心智模式、新的窗格，是自己更好地立足于世界。

对于创业者来说，心智模式的了解与觉察尤为重要。所有商业决策的背后，都有着决策者自己的心智模式影响，而心智模式的判断正确与否，可能就是企业成长或衰退背后的关键原因。通过自我心智模式的梳理与觉察，挖掘的不仅仅是自己在决策中的优势和局限性，也是对决策产生的来源和背后信念的厘清，从而从根本帮助创业者和决策者找到做出正确决策，避免损失的法门。

预期收获：

- 理解心智模式如何影响你的行为表现、沟通方式以及对待外界事件的态度；
- 松动对事情根深蒂固的看法，警觉到心智如何形成，如何影响行动；
- 有能力整合不同甚至对立的意见，建立可能的最佳心智模式；
- 提高日常沟通、会议交谈的品质；
- 增进对自己的察觉和了解；通过觉察和反思增加决策的可靠性；
- 建立以反思为基础的团队工作习惯

课程大纲：

第一天

第一部分 破冰：看见不同的心智模式

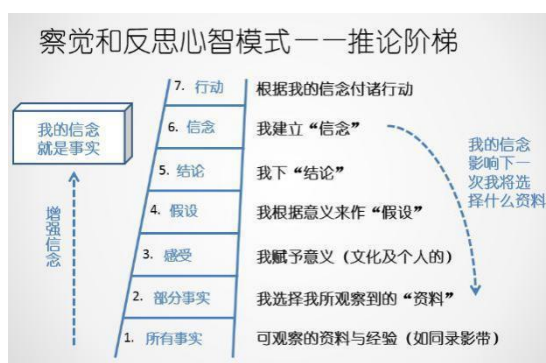
- 团队能量激活：156 个我
- 互动：艰难的选择
 - 生活没有标准答案：选择和选择背后的原因与标准

第二部分 心智模式的概念和形成

- 心智模式的概念
- 心智模式的形成
- 心智模式与系统思考的关联

第三部分 心智模式的推演工具：推论阶梯

- 推论阶梯的概念及过程
 - ◇ 练习：描绘具体事件的推论阶梯
- 爬上推论阶梯及走下推论阶梯
- 推论阶梯的运用及转变（反思&探询）



第四部分 体验：经典决策沙盘体验 收获季节

传说中的美极湖中存在一种稀奇珍贵的美极鱼，这种鱼不仅味道极其鲜美，还具有很高的药用价值。美极湖附近有一个质朴的渔村，村落中有若干条渔船，大家依靠捕鱼而生存，经过漫长的休渔期，捕鱼的季节即将到来。为了遵守“古老神秘”的捕鱼规则，村民们依次入湖捕鱼，进行10轮挑战，完成捕捞任务并收获最多的团队获得“渔王”称号。捕鱼季节会长达十周的时间，接着又将是漫长的休渔期。在捕鱼期间，我们最主要的任务就是能捕多少鱼就捕多少鱼。

1、运营决策体验

模拟真实世界中的商业环境，我们如何做运营和决策，包括小组目标与团队目标、沟通与谈判、博弈论、结构影响行为等。

2、复盘&学习（顾问点评反馈）

从数据和趋势图表分析决策与结果的关系

从现象到本质地揭示时间滞延、线性思考对游戏结果产生的巨大影响；

引导学员从游戏中跳脱到游戏外发现真实世界中的“系统结构”及结构对行为的影响

活动中参与者的心智模式及决策对结果的影响

第二天

第五部分 心智模式的呈现与应用

- 固定型心智与成长型心智
 - 固定型心智的成因及正面意义
 - ◆ 有利性原则：归因的分类
 - ◆ 成本最小化原则：快速反应的心智模式
- 双环学习
 - 心智模式的反思与修正
 - ◇ 练习：心智模式的区分与修正
- 辩护与探询
 - 聆听
 - 提问
 - ◇ 案例分析

第六部分 实战：设计心智模式的转变

- 结构影响行为
- 阻力最小之路
- 创造复利价值
 - ◇ 事件解析
 - 决策背景及目标
 - 相关对象分析
 - 背后的结构分析

技巧选择与应用