

领导力开发系列之 发展最优决策者

LD Serials: Developing Optimal Decision-Maker

内训建议书



壹、课程简介 Course Introduction

- ◇ 培训背景：决策是企业管理中的重要环节，好的决策需要系统思维和科学的决策模型。然而大多管理者是“拍脑袋”决策，局限于“聪明”与“丰富的经验”。管理决策是一种可以通过学习获得的能力。本次培训，可以帮助企业家和管理者了解怎样的决策才是好决策？领导者在决策中会存在哪些问题？对领导者有哪些要求？同时通过培训，学员可以掌握完整的科学决策模型，提升组织决策的有效性，避免重大决策失误，降低决策风险，进行更为客观有效的决策。
- ◇ 培训对象：愿意提升决策水平的中高层管理者
- ◇ 培训时间：两天
- ◇ 培训规模：30 人左右
- ◇ 培训收益：
 - ✎ 开启学员的觉察，极大地提升人际关系敏感度，和对人性的洞察力，感受到一个完全不同的崭新世界；
 - ✎ 通过“制订最优决策素质模型”的系统学习，彻底了解决策的七大要素、对决策的影响，及其不同型号的针对性领导力提升方法，从而提升心智模式和意识水平，唤醒并发展自己的潜能；
 - ✎ 熟悉复杂决策的工具和方法，例如：“九型 Kepner-Tregoe 决策矩阵”的现场练习；
 - ✎ 通过大自然冥想，在现场帮助学员集体减压，并且深入地探索自我，走向领导力提升。

制订最优决策素质模型



Source: *What Type of Leader Are You*, 2007, by Ginger Lapid-Bogda

贰、课程大纲 Training Syllabus

训前心理评测 Pre-training Psychological Assessment

1、九型人格上机测试：九型人格是一种深层次了解人的学问，它按照人们的思维、情绪和行为，将人分为九种类型，从1号到9号。训前提供 Riso & Hudson 的 144 题评测，Excel 表格直接得出结论，得分最高的前三位可能是学员的主型，提前做自我探索。图形类似下图，作为探索自己的开始。



注：九型人格不是心理评测，所以没有文字版评测报告。它是在自我觉察基础上进行提升、改变、超越自己的系统，所以培训中的体验、练习、训练，联接学员的过往经历才是重点，还需要一对一的教练探索深层动机和价值观，找到真实的自己。也正是涉及深层动机和价值观，所以找准对方型号，可以预测对方绩效。

第一天 洞察人性，了解决策者

一、学习型管理团队创建

二、九型领导力体系

- 1、九型人格、九型应用、九型商业应用和九型领导力之间的关系
- 2、九型领导力的体系
 - 1) 领导者的成熟度模型--九型人格系统
 - 2) 领导者的有效性模型—九型领导力应用
- 3、职场人士学习九型人格的注意事项
- 4、企业寿命、团队稳定性、创新性与九型人格的动态变化的关系

参、九型领导力—职场体验篇

- 1、“我用身体画九型”练习
- 2、九型人格的三大智慧中心/决策区域
 - 1) 脑区、心区、腹区人的模式特点
 - 2) “探索你的智慧中心”练习
 - 3) 三大智慧中心带来的管理挑战
(脑区领导 Vs. 心区下属、心区领导 Vs. 脑区下属、腹区领导 Vs. 脑区下属)
- 3、职场中的九型人格
 - 1) 怀疑论者 6 号—华为创始人任正非
 - 2) 实干者 3 号—华为 CFO 孟晚舟
 - 3) 调停者 9 号—中兴通讯创始人侯为贵
 - 4) 完美主义者 1 号—苹果 CEO Tim Cook
 - 5) 悲情浪漫者 4 号—苹果创始人 Steve Jobs

-
- 6) 给予者 2 号—脸书 COO Sheryl Sandberg
 - 7) 保护者 8 号—美国前总统 Donald Trump
 - 8) 观察者 5 号—脸书创始人 Mark Zuckerberg
 - 9) 享乐主义者 7 号—阿里创始人马云
- 4、名人型号展示
 - 5、九种人的职场优势、盲点及自我提升的方向
 - 6、学员自我分享、确定自己型号
 - 7、管理故事总结
 - 8、Q & A

第二天 发展最优决策者

一、发展最优决策者

1、三脑理论与决策

- 1) 新哺乳脑/理性脑/视觉脑（智慧脑）— 脑
- 2) 哺乳脑（情绪脑）— 心
- 3) 爬行脑（本能脑）— 腹

2、“三个智慧中心带来的决策”练习

3、“制订最优决策素质模型”评测

- 1) 了解组织文化
(组织文化案例—某高科技公司的决策期望)
- 2) 尊重组织内部决策的权威架构
(决策的权威架构—决策矩阵，“决策矩阵”练习)
- 3) 分解决策背景
(决策背景—影响决策速度的八大要素，分型号讨论决策背景)
- 4) 用你的头脑制订理性方案
- 5) 用心倾听自己和他人
- 6) 相信你的直觉，利用你的本能
(三大智慧中心的运用和滥用，讨论智慧中心运用和滥用)
- 7) 整合脑、心和直觉来做出明智决策
(九种领导决策方面的领导力发展，整合--分型号讨论决策方面的领导力发展)

二、做出最优决策

1、九型决策的故事

2、“九型 Kepner-Tregoe 决策矩阵”练习

3、创新型公司规避风险的 9 类标准

4、两天课程总结

5、Q & A

项目作业和现场教练辅导 Project Exercises and On-spot Coaching

这些项目需要学员参与互动、进行个人思考和反思总结，从而帮助学员熟悉复杂决策，提升领导力和决策力。

- 1、学习型管理团队创建：在团队建设的过程中，个人性格模式会无意识呈现。在导师点评，与学员互动的过程中，觉察之门开始打开，为下一步的教学打好基础。
- 2、“我用身体画九型”练习：通过练习，让学员放下头脑，能量回到身体，同时在指导下完成九型人格图的绘制，引出后面讲授的授课逻辑。
- 3、“三个智慧中心带来的决策”练习：通过练习，学员会拾遗补缺，发现自己在决策时，擅长用的智慧中心，还有容易被忽视的其它智慧中心，同时为后面素质模型的评估奠定基础。

-
- 4、“制订最优决策素质模型”评测：领导力素质模型评测，同时按照型号讨论分享，导师点评，大家会有在决策的7大模块都有惊喜的发现。
 - 5、“决策矩阵”练习：通过对过往失败决策的反思，在对比中发现原因，同时熟悉决策矩阵的运用。
 - 6、“九型 Kepner-Tregoe 决策矩阵”练习：九型人格与 Kepner-Tregoe 决策矩阵的结合，现场练习针对复杂决策的科学方法，利用操作手册上九种型号的决策标准进行定制化的系统决策。
 - 7、训练现场教练辅导：导师根据现场发生的点点滴滴，随时因人而异的教练辅导，让更多的学员从中获益。