



決策權地圖

4-10 人 · 25 分鐘 · 每項決策只寫一個名字

團隊裡多數摩擦不是對答案有分歧，而是兩個人都以為這項決定歸自己。

這件事究竟誰拍板——
還有誰在等一個沒人知道他需要的許可？

每項決策三列

- 誰拍板——恰好一個名字。拿筆、並承擔後果的那個人。「我們」是紅旗。
- 該諮詢——決定前必須被聽到的人。是發言權，不是否決權。
- 得知會——決定後只需要被告知的人。不在屋裡，但在環裡。

25 分鐘怎麼跑

時間	階段	房間裡發生什麼
0-5	列	列出這支團隊實際會反覆做的決定——不是一次性的
5-13	派	拍板列寫一個名字，諮詢列、知會列各寫名單
13-19	找	圈出拍板人有爭議、空白、不在場、或被寫成「大家」的那幾行
19-25	重派	挑一項含糊的決定，當眾點名唯一負責人，說清現在什麼變了
—	之後	重派那行連負責人一起貼上牆

兩條規矩撐住這張圖

- 每項決策恰好一個拍板人。「我們都決定」不是答案，它就是那個問題。
- 諮詢不是否決。決定前被聽到，不等於對它有決定權。
- 點名要承擔後果的人，而不是離活儿最近的人。

沒有人有主人的決定

會被嗓門最大的人決定。

兩個主人做同一項決定，每次都要重吵一遍。

三種卡法，三種救法

- 沒人認領 → 別在屋裡指派；問「誰會承擔這件事的後果？」答案自己點出了負責人。
- 所有人都想要那項重要的 → 想要往往意味著不想要代價。問他們願意付出什麼來不擁有它。
- 塌成委員會 → 強制一個名字。團隊仍可被諮詢；歸屬不是獨裁。

這屋子最後帶走什麼

- 一牆真實的決策：每項一個拍板人、它的諮詢圈、它的知會名單。
- 一項原本含糊的決定，現在當眾有了主人，並寫下什麼變了。
- 一套下次爭論能用的詞：「那是諮詢還是拍板？」

收尾前三個問題

哪些決定的每一行都是同一個人？那是戴著「清楚」面具的瓶頸。

真正拍板的人和組織架構圖上寫的人，哪裡不一樣？

你重派的那項：含糊是在「誰決定」，還在「這件事到底該不該算一個決定」？

什麼能搬進真實工作

- 新經理第一週：在你繼承那些看不見的決定之前，先把團隊的決定鋪出來。
- 撞過一次之後：只跑引起衝突的那一行——地圖上通常是兩個都相信自己擁有它的人。
- 每季度重畫；不重畫，歸屬會悄悄漂回嗓門最大的人那裡。

一個名字 · 決定前諮詢 · 決定後知會

當你點不出那一個拍板人，你就找到了真問題。

把這組資料夾帶走



掃描取得數位版——可列印套件、AI 代理檔與使用許可。把這個連結換成你自己的 QRCode-AI 碼或 FormLM 網址。