



决策权地图

4-10 人 · 25 分钟 · 每项决策只写一个名字

团队里多数摩擦不是对答案有分歧，而是两个人都以为这项决定归自己。

这件事究竟谁拍板——
还有谁在等一个没人知道他需要的许可？

每项决策三列

- 谁拍板——恰好一个名字。拿笔、并承担后果的那个人。“我们”是红旗。
- 该咨询——决定前必须被听到的人。是发言权，不是否决权。
- 得知会——决定后只需要被告知的人。不在屋里，但在环里。

25 分钟怎么跑

时间	阶段	房间里发生什么
0-5	列	列出这支团队实际会反复做的决定——不是一次性的
5-13	派	拍板列写一个名字，咨询列、知会列各写名单
13-19	找	圈出拍板人有争议、空白、不在场、或被写成“大家”的那几行
19-25	重派	挑一项含糊的决定，当众点名唯一负责人，说清现在什么变了
—	之后	重派那行连负责人一起贴上墙

两条规矩撑住这张图

- 每项决策恰好一个拍板人。“我们都决定”不是答案，它就是那个问题。
- 咨询不是否决。决定前被听到，不等于对它有决定权。
- 点名要承担后果的人，而不是离活儿最近的人。

没人认领的决定

会被嗓门最大的人决定。

两个主人做同一项决定，每次都要重吵一遍。

三种卡法，三种救法

- 没人认领 → 别在屋里指派；问“谁会承担这件事的后果？”答案自己点出了负责人。
- 所有人都想要那项重要的 → 想要往往意味着不想要代价。问他们愿意付出什么来不拥有它。
- 塌成委员会 → 强制一个名字。团队仍可被咨询；归属不是独裁。

这屋子最后带走什么

- 一墙真实的决策：每项一个拍板人、它的咨询圈、它的知会名单。
- 一项原本含糊的决定，现在当众有了主人，并写下什么变了。
- 一套下次争论能用的词：“那是咨询还是拍板？”

收尾前三个问题

哪些决定的每一行都是同一个人？那是戴着“清楚”面具的瓶颈。

真正拍板的人和组织架构图上写的人，哪里不一样？

你重派的那项：含糊是在“谁决定”，还是在“这事到底该不该算一个决定”？

什么能搬进真实工作

- 新经理第一周：在你继承那些看不见的决定之前，先把团队的决定铺出来。
- 撞过一次之后：只跑引起冲突的那一行——地图上通常是两个都相信自己拥有它的人。
- 每季度重画；不重画，归属会悄悄漂回嗓门最大的人那里。

一个名字 · 决定前咨询 · 决定后知会

当你点不出那一个拍板人，你就找到了真问题。

把这组文件夹带走



扫码拿数字版——可打印套件、AI 代理文件与使用许可。把这个链接换成你自己的 QRCode-AI 码或 FormLM 地址。