

徐瑞廷

波士頓顧問公司 (BCG)
董事總經理暨全球資深合夥人



- 30歲才入行的頂尖顧問，目前是BCG職級最高的台灣人
 - 企業顧問，也是企業管理與策略的醫生
- 徐瑞廷主要領導大中華區策略專項，參與過的專案橫跨歐、美、日、中、印及韓等企業。每一天，他不是再幫企業解決問題，就是在飛往全球各地，支援各種專案的班機上。

開設課程

- BCG問題解決力：15堂課全面掌握高效工作法
- BCG問題解決力2：14個分析架構，帶你解決商業難題

本日重點

- 問題冰山下的根本原因
- 跳脫框架創意思考2步驟
- 專案管理的紅綠燈

問題冰山下的根本原因

可見的問題，都是表象問題



20%關鍵點，解決80%問題



找到問題的甜蜜點

問題

解決

結果

業績遲遲無法突破

主管訓話，
威脅不發獎金

士氣低落，業績持續低迷

Why

業務更願意拜訪老客戶，
不願意花時間開發新客戶

訂指標，
強迫業務員跑新客戶

業務員拜訪新客戶次數增加，卻
不得要領，無法有效說服新客戶

Why

開發新客戶難度高，
吃力不討好

研究高績效人員的開發技巧，
並分享知識、獎勵員工

業務員掌握了賣產品給新客戶的
訣竅，帶來業績突破

Why

產品吸引力不夠，不好賣

和老闆抱怨，
要求換掉產品負責人

產品部門無動於衷，老闆也很猶豫，
因為不清楚是產品還是銷售
技巧出問題

表象

根因

找到問題的甜蜜點

問題

解決

結果

業績遲遲無法突破

主管訓話，
威脅不發獎金

士氣低落，業績持續低迷

業務更願意拜訪老客戶，
不願意花時間開發新客戶

訂指標，
強迫業務員跑新客戶

業務員拜訪新客戶次數增加，卻
不得要領，無法有效說服新客戶

甜蜜點

開發新客戶難度高，
吃力不討好

研究高績效人員的開發技巧
，並分享知識、獎勵員工

業務員掌握了賣產品給新客戶
的訣竅，帶來業績突破

產品吸引力不夠，不好賣

和老闆抱怨，
要求換掉產品負責人

產品部門無動於衷，老闆也很猶豫，
因為不清楚是產品還是銷售
技巧出問題

表象

根因

創意思考2步驟

破框
思考

借鑑
視角

創意思考2步驟

破框
思考

真正的創意思考，是去找到新的思考框架，點子就會油然而生。

創意思考2步驟

- 運用客戶的思考框架
- 運用經營者的思考框架



PMO的組成架構

指導
委員會

專案管理辦公室
PMO

執行單位

如研發、產品、行銷小組等

專案管理的紅綠燈



綠燈

進展順利
可如期完成



黃燈

存在風險
但目前提出的解決措施
預計能讓工作如期完成



紅燈

進度落後
需要立即的解決措施
和專案負責人的關注

執行行動方案5步驟

假說思考

充分
利用資源

20/80
法則

提早布局

快速
進化假說

CEO直播間專屬

學習金250元

購課時於購物車輸入

折扣碼 BCG250

4/13-4/17

全站2000元以上可折抵

