

「設局分析表」(簡化版)

應用範例(二):

對象	事業部 副總		
需求	目前觀察到的缺口	我可供應的資源	我的設局行動
安全 穩定			1. 會前先交付「掌舵者簡報一頁」 • 一句話戰略定位 (Why now)
公平 自治			• 三個可驗收指標 (KPI/OKR) • 兩個關鍵里程碑 (何時看到勝利)
身分 地位	• 這案子能不能變成我們今年的代表作? • 對外怎麼講? 董事會怎麼看? • 我支持你可以, 但別讓我站錯邊 / 被打臉	• 給他「可被引用的勝利敘事」: 一句話定位、三個指標、兩個里程碑 • 讓他「像掌舵者」: 你把選項與代價整理好, 讓他只需做決策, 不必陷入細節泥淖 • 讓他「安全地站台」: 風險護欄、備援計畫、失敗時的退場機制都先準備好 • 主動安排功勞分配: 讓相關部門也有台階與貢獻可說, 避免高層支持後底下反彈	• 風險護欄與退場條款 (避免他被打臉) 2. 起手式: 「你要的是一個能代表你今年的決策戰功; 我給你兩個方案: 保守版確保不失分、進攻版有機會拿高分。我建議你選哪個, 原因與代價我都列好了。」 3. 把他放在對的位置: 堅定掌舵者 • 你想要穩住基本盤? 還是要打一個代表作? • 讓他感覺自己在掌舵, 而不是被你推著走 4. 會後: 讓他成為「被迫隨的核心」 你主動安排跨部門建立共識會, 並在會議中把功勞與貢獻「說出來」。讓他的支持變成各方都願意接球的「正當性」

應用範例(三):

對象	PM 負責人 (你需要他允許你「進排程 / 拿資源 / 走快速通道」)		
需求	目前觀察到的缺口	我可供應的資源	我的設局行動
安全 穩定			1. 會前先交付「公平三件套」 • 專案評分表
公平 自治	• 「你憑什麼插隊？其他案子怎麼辦？」 • 「上面一句話就變更？那我的規則還算不算？」 • 「每次都特例，最後責任都落在 PMO。」	• 把「特例」做成「可被複製的規則」：讓他不是被迫開後門，而是一起升級制度 • 透明標準：你主動提出評分矩陣（影響範圍、風險、時效、成本、替代方案） • 自主感：讓他保有審核權與否決權，而不是被你逼背書	• 你願意讓出的交換條件（砍範圍 / 延後其他需求 / 自帶人力） • 特例條款（只限一次、期限、驗收點、失敗即回退） 2. 起手式：「我知道你最怕的是『雙標』。我先把標準攤開：如果這案子分數不到你定的門檻，我不插隊；如果到了，我也接受你設的護欄與期限。」 3. 把對立改成共同治理：提出：「這次我當試行版，跑完後我把範本留給你，讓以後誰要快線都要走同一套。」 會後：24 小時內寄出：評分、批准條款、期限、撤案條件。讓 PM 感覺你在替制度「存款」，不是在制度裡「提款」
身分 地位			

「設局分析表」(複合版)

本表示給多人、多部門、多條件的進階設局稿，其目的：提供複雜場景下的設計框架，讓讀者能處理“多需求、多角色、多交換”的現實局面。

工作主題						
關鍵情境						
時間範圍						
需求類型	對象 A:		對象 B:		對象 C:	
安全穩定	目前觀察到的缺口		目前觀察到的缺口:		目前觀察到的缺口	
	我可供應的資源		我可供應的資源		我可供應的資源	
	我的設局行動		我的設局行動		我的設局行動	
公平自治	目前觀察到的缺口		目前觀察到的缺口:		目前觀察到的缺口	
	我可供應的資源		我可供應的資源		我可供應的資源	
	我的設局行動		我的設局行動		我的設局行動	
身分地位	目前觀察到的缺口		目前觀察到的缺口:		目前觀察到的缺口	
	我可供應的資源		我可供應的資源		我可供應的資源	
	我的設局行動		我的設局行動		我的設局行動	

案例主題：「說服總部給台灣分公司更大產品決策權」

工作主題	爭取台灣分公司在區域產品線上的「功能優先順序」建議權與「小幅客製」決策權		
關鍵情境	年度產品策略會議（含總部與各地區負責人）		
時間範圍	未來 12 個月內完成試點與制度化		
需求類型	對象 A: 總部產品 副總	對象 B: 總部財務長	對象 C: 業務總監
安全穩定	目前觀察到的缺口	目前觀察到的缺口:	目前觀察到的缺口
	擔心授權地方決策後，產品品質與品牌調性不一致，導致客訴與品牌風險。	擔心地方客製會增加成本、拉高庫存風險，影響整體毛利與資金運用。	擔心總部不了解在地競爭壓力，導致銷售目標難以達成，個人績效與團隊安全受威脅。
	我可供應的資源	我可供應的資源	我可供應的資源
	台灣現有產品專案的故障率、客訴率數據，證明團隊穩定度與品質控管能力。	台灣市場近三年營收與毛利貢獻數據，以及「若不在地調整，營收成長放緩」的案例分折。	整理台灣主要競品的功能對比表與失標案例，說明現有產品差距。
	我的設局行動	我的設局行動	我的設局行動
	提出「試點產品清單」與明確的變更範圍（僅限功能優先順序與少數在地選項），搭配額外的總部審核節點。	設計「預算上限 + 分階段投資」方案，承諾所有地方調整皆在既定投資框架內運作，搭配季度財務回顧機制。	承諾在獲得更多決策權後，設定具體成長目標，並提供銷售與客戶成功團隊額外支持（如在地技術顧問、客戶共創工作坊）。
公平自治	目前觀察到的缺口	目前觀察到的缺口:	目前觀察到的缺口
	擔心一旦授權，就會被地方「繞過」，失去對產品方向的實質掌控與話語權。	擔心預算被地方拉走，財務部門只剩「事後埋單」，失去資源分配的主導權。	覺得自己被當成「執行單位」，而非產品策略的共同決策者。
	我可供應的資源	我可供應的資源	我可供應的資源
	明確說明「決策邊界」與 RACI（負責 / 執行 / 諮詢	每一項在地調整的預估成本、預期回報與風險情境	邀請亞太業務總監共同參與「在地需求盤點工作

	/ 知會) 分工, 保證產品 VP 仍是最終架構與路線的拍板者。	三方案 (樂觀 / 中性 / 保守) 。	坊」, 讓他成為提案共同發起人。
	我的設局行動	我的設局行動	我的設局行動
	建立「地方提案 → 總部審核 → 共同決定」的標準流程, 讓授權是「有秩序的自治」, 不是失控的放權。	提議由 CFO 指定財務聯絡窗口, 共同設計「地方調整的財務判準」, 確保每一筆投入都可被追蹤與檢核。	在對總部簡報時, 安排由他共同報告市場洞察, 讓他在制度設計中有實際話語權。
身分地位	目前觀察到的缺口	目前觀察到的缺口:	目前觀察到的缺口
	希望自己被視為「全球產品架構設計者」, 而非只是在管理一堆地方要求的「窗口」。	希望被視為「守住公司底線的關鍵守門人」, 而不是只會說「不」的壞人。	希望在組織內被看見為「開拓新成長曲線的人」, 而非只是在守住既有盤面的業務主管。
	我可供應的資源	我可供應的資源	我可供應的資源
	在提案中強調「台灣將成為你產品戰略的在地實驗場」, 所有實驗結果將回饋到全球產品路線圖, 凸顯其全球產品總設計師的角色。	在提案文件與會議中, 主動強調「這套方案成立的前提, 是在 CFO 設定的風險與投資框架之內」, 把成功一部分功勞公開歸給財務團隊。	把台灣試點案設計成「新成長故事」, 在簡報中明確標註「亞太區業務團隊主導的突破案例」。
	我的設局行動	我的設局行動	我的設局行動
	提議在內部大會上, 以「產品 VP 的全球產品在地化策略」為題, 公開分享台灣試點成果, 由我負責準備素材、他負責對內發表。	若試點成功, 建議由 CFO 主講一段「如何在風險可控下做在地調整」的內部分享, 強化他在高層中的專業形象	若試點成功, 主動提議由亞太業務總監在全球 Sales Meeting 上分享這個案例, 讓他成為這項變革的門面人物。