



WMA 財富管理顧問課程

WMA (Wealth Management Advisor)

【運用邏輯架構與資訊分析，提供解決方案】

啟富達國際 管理團隊

<http://www.cfd.tw>

【文章分享】學習丟掉劇本的演出

資料來源：EMBA 雜誌總編輯方素惠 2011/2/16

去年夏天，曾經在芝加哥上了一堂課，那是由知名的即興劇團 The Second City 主講。課中，幾位主角隨時根據聽眾所丟出來的命題，例如地點是在星巴克咖啡廳、調性是悲劇、新踏入的那位來賓是歐巴馬總統，然後他們渾然天成地，演出一場猶如排練過多次的戲，引起觀眾如雷的掌聲。

這個劇團原來是娛樂性演出，但是應企業的需要，他們開始走入企業，教導員工學習提高靈活度（agility）。

原來，越來越多企業意識到，今天的企業環境已經不是一場寫好劇本，反覆練習以便上場演出的戲碼，而更像是隨時根據環境改變，立刻調整劇本和角色的即興劇場。

換句話說，我們更要學習的不是熟背劇本，而是要學習隨著環境變動，調整自己。這種適應力（adaptability）一方面是一種心態，一方面是一種能力。為了學會改變，公司必須鼓勵員工，甚至強迫員工進行實驗。實驗一定有失敗的時候，但是，公司可以從中學習，過程中，最好的做法自然會浮現。

經過年前各個大大小小的檢討、規劃會議，相信你現在手上一定有很多計畫等待「推動」，要讓公司變得更快、更好、更靈活、更便宜。

如何變呢？一開始的溝通非常重要，而且情感的訴求，勝過理性的繁複說明。大到大型的購併整合，小到一個科技專案的推動，當受到影響的同仁無法真正感受到為什麼要變，以及這個變化對他的意義是什麼，他就沒有辦法真心改變行為，或者支持這個改變。

例如有一次，我在某個企業的廁所裡，看到一張公司推動的變革通告，官方的、正式的口氣，反而讓人更加疏離，那個行動方案看來是相當難落實的。

研究指出，面對重大的改變，一個人能夠集中精神的時間只有十二分鐘（一般時候可以集中精神達一個鐘頭），因此，在溝通重要變革時，與其講八個重點，不如講三點；與其透過一張又一張的理性投影片，不如借重親切的面對面溝通。

另外，很多人花九成的力氣在「推動」變革或新策略，但很少投入心力在「拉動」正在嘗試新行為的員工。根據研究，後者的成效比前者大四倍。例如，公司希望推動交叉銷售，員工一開始運用新話術來進行交叉銷售，一旦客戶沒有反應，員工通常就會氣餒了。這時候，如果公司能夠讓主管迅速作出鼓勵，提供即時回饋，那麼比較可能改變員工的行為，強化他往新行為邁進。

新年開始，讓我們來學習「拉動」變革吧！

