

联强EMBA：善用意识适时改变EMBA考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/573/2021_2022__E8_81_94_E5_BC_BAEMBA_c71_573209.htm

了解一个观念、理论并不难，但了解与应用之间，往往存有不小的差距。观念、理论不是被拿来谈论的，而是应该被应用。知而不行，可说一点用处都没有。既然要用，就必须内化而成为习惯，如此才能产生持续的效果。在组织当中，经常会谈论到「主管意识」。这里的「意识」是个名词，但有时也可以从动词来理解，亦即「感知」。例如，一个人意识到危险的存在，因而心生注意，藉以避开，这是一种本能与习惯使然。事实上，每个人每天都会从外界接收许多讯息，感知到许多迹象，但往往是看过、听过就算了，这样的感知无法产生任何效果。人生的历程中，在每一阶段的结束与开始，通常都会有一个仪式。例如毕业典礼、成人礼、婚礼等等。仪式的目的，在于提供一个明确而强烈的讯息，强化人对于周遭环境改变、角色扮演改变的感知。当改变产生时，意识到改变的程度有多强？是否仔细思考其意义？在在影响此人能否因应变局，或是能否扮演好新的角色。比方说，成人礼象征一个人脱离了少年时期，进入成人阶段，其最大的意义在于必须对自己的行为负起完全的责任；同样的道理，毕业典礼告示着学生身份的结束，成为完全的社会公民，开始要对社会有所付出，负起家庭的经济责任等等，不再如同学生时代，只是单纯地接受教育。一个强烈的讯息传来，告诉我们变局已经发生，如果此时不能清楚地了解到改变的内涵与意义为何，并随之自我调整，则即使意识到改变，同样没有效果。相反地，一个人

若能在接收到外界传来的讯息时，有更深刻的体认，并加以正确应对，则其在新的角色扮演上，将比其它人来得好。回头来谈「主管意识」。升任主管之后，在组织中扮演的角色有了改变，理想的状况是一升任主管，便能立即进入状况，扮演称职的主管（如图A），不过实际状况通常与理想有段落差，正如一个人感知到危险发生，到实际反应之间，存有一段前置时间一般。不同的人因应改变而调整的脚步并不相同，大多数的情形是，升任主管之后，开始感受到职责的不同，因而做出调整，一段时间之后才真正成为称职的主管，这属于后知后觉型（如图B）。而这段时间的长短因人而异，持续越久，组织付出的代价也越大。除了意识到改变而随之调整外，由于原先的角色扮演久了，自然会产生思考、处事上的习惯，这些习惯在原本的工作上，用来相当顺手，但是当不同角色转换之际，必须针对既有的习惯加以改变，这却是一件不顺手的事，因此，还需要毅力来承受改变习惯的过程。相反地，如果只是感知到表面上的改变，却未能深切体认到变化的内涵，那么，便如同不知不觉一般，在这种情形下，即使担任了主管，但本身的修为却很难提升（如图C）。意识到改变，并且仔细思考改变前后的差异而随之调整，养成这样的习惯之后，感知周遭的敏锐度也会跟着提高，进而连细微的变化都能察觉出来，而能够更適切地掌握脚步的调整。那么，主管如何帮助部属正确地因应改变呢？以组织内的升迁制度来讲，「升等规划」便是在帮助部属做「先知先觉」的动作（如图D）。让部属在升等之前，预先准备，待正式升任主管之后，能够立即进入状况，除了帮助个人的提升之外，也相对减低新手上路的调适期间，组织所需付出

的代价。对大部分的人而言，通常都能感知到改变的发生，也大多会随着角色的转换而自我调整，但调整的程度往往不完全，此时，主管的功能便在于协助，藉由主管的辅导，使其对新角色的内涵有更深入的了解，而能够尽快升任新的职位。组织的功能在于互补，在这件事情上，便是由主管来补同仁的不足。个人在组织内部面临的改变是如此，组织面对外在大环境的变化亦然。企业若能随时感知到环境的改变，即使是最细微之处，亦能敏锐地察觉，同时亦步亦趋地跟着调整本身的步伐，则企业的生存机会便相对提高许多。百考试题编辑整理 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com