

让新任CEO放手一搏。

我这几年看电视，每次看到比尔·盖茨又是抱着非洲宝宝搞慈善，又是大谈核能发电，心里总会想：这只老狐狸。当然，这绝不是贬义，而恰恰是一种敬佩。他闭口不提微软，道理就在这。

3.高阶理论的启示

说完微软，再回来体会高阶理论，我认为有三点管理者应该注意：

1) **问题越大，越有可能是上面的事。**成功的企业变革大概率是自上而下开展的。所以首先要考虑的，就是最高领导者的个人特质。因为盖茨已经铺好了路，某种意义上说，纳德拉怎么做怎么有。但有一个章节我是推荐你看的，就是纳德拉如何让他的理念落地。

在微软变革的第一年，纳德拉最重要的工作不是向所有员工喊话，而是经常把高管拉到僻静的度假村，连续开上几天的务虚会。不说具体工作，只说理念。在微软变革的第三年，纳德拉的工作重心转移到150名中层身上，要转变他们的理念。在这之后，才是全体基层员工。

这个自上而下的顺序非常重要。我之所以一上来建议你不要“赶时髦”，就是因为畅销书夸大了基层个体的作用，组织行为学认为，这是本末倒置的。



李育辉

好，这就是本讲的内容。最后多说两句。高阶理论其实诞生于战略管理领域，组织行为学对它的研究也是刚刚开始。为什么要在课程的最后为你介绍一个战略理论呢？

我们这门课，详细介绍了最近十年，关于个体、群体、组织发展的最新研究。但任何一个学科都有边界，都有它最适合解决的特定问题。不存在一个学科解决所有问题的可能。而组织行为学说到底是一门偏战术的学科，我们的课程给出了很多行动方案。但作为管理者，千万不要因为战术上的勤奋，掩盖了战略上的懒惰，这是我最想对你说的一句话。

下一讲，我会宣布一个重要的通知，请你一定不要错过，下一讲再见。

[← 前一篇](#)

留言精选

[📌 课堂笔记](#)

提交留言可与专栏作者互动

Aa

字号



写留言



32



请朋友读