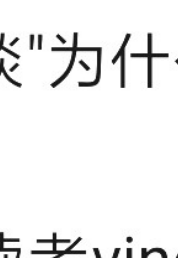


答读者问37 | 为什么在中国矩阵式管理难以实施



吴军



答读者问37 | 为什么在中国...

09:00

4.22MB



转述师：宝木

我发现很多读者对矩阵式管理还是有些困惑，所以想就这个问题，再跟你深入谈一谈"为什么在中国矩阵式管理难以实施"。

读者vincent还提了这样一个问题：中国的文化下，什么样的公司才能采用矩阵式架构而不会导致决策低效？

这是一个很好的问题。从大家的反馈看，在下面两个方面对矩阵式管理还有欠缺，因此今天我们就从这两方面讲一讲，在此之后，关于矩阵式管理的效率问题，就迎刃而解了。

首先，很多读者留言担心矩阵式管理有两个老板，应该听谁的？其实，这是将今天非矩阵管理的习惯想当然地套用到了矩阵管理上。

我在之前的来信中讲过，发号施令指挥下属，是工业时代管理的特点，那个时期的工人没有多少自主权，做什么都要听老板的。但是到了信息时代，企业中人和人的关系已经从绝对的指挥服从关系，变成了协商合作关系。因此，基层员工通常不需要上级过多地管理，他们自己应该是自己的第一级管理者，这个原则很重要。如果员工其实不太需要上级管理，就不存在两个老板听谁的问题了。

在信息时代，由于上级扮演的只是导师、协调人以及资源池的作用，因此，一旦大家把任务分配完，就应该自己去完成了，只有下属遇到矛盾时，才需要上级协调。

在工作中，如果和具体产品项目有关的事宜，自然是找这方面的老板来解决。如果是涉及到和人相关的矛盾，就由人事经理来解决。项目经理，不会每天下达命令，或者朝令夕改。而人事经理，也不会十天半个月就把员工调个岗，因此并不存在不知道该听谁的命令的问题。

在项目进行的过程中，人事经理其实很少插手。不过当项目完成之后，他常常会重新分配人力资源。因此，项目经理如果想继续获得支持，和人事经理搞好关系很重要。这不是基层员工需要发愁的。

其次，矩阵式管理本身的目的是为了提高效率，而不是降低效率。如果我们明确了这样的做法并不会政出多门，也就不为扯皮担心了。在过去的产品开发过程中，先要成立一个部门，然后往部门内招纳人员，然后才可以开始做事情。

你可能在一些机构中见过这样的事情。比如为了开发手机的办公系统，单位先要成立手机办公自动化事业部，任命张三为总经理或者总监，然后再给他调配人选，或者让他去招人。虽然在部门里，张三说一不二，但是等他把人找齐开始干活，好的时机就错过了。

采用矩阵式管理的灵活性在于，它不需要成立部门，就可以直接做产品，而在产品开发的过程中，产品部门是相对稳定的，产品的负责人同样具有权威性。只不过等到产品结束，该部门的使命也就完成了。

在过去工业时代，产品变化不大，值得花时间搭起一个部门，然后运用很长时间不变。但是在信息时代，产品的生命周期并不长，如果一定要强调部门的概念，结果就是需要不断地重新划分部门，即re-org。每一次变动，都人心惶惶，效率反而不高。

读者@Jianbo:

吴军老师，您好！听了您近期一系列关于欧美大学的办学理念及相关的管理体制，受益匪浅，请问您对目前国内有关开办国际学校或国际教育学校的热潮如何看？是否有高见提供给我们参考？



吴军

办一所教授技能的学校并不难，但是要办好一所大学，就不是一件容易的事了。我在前面的信中讲了为什么不好看国内一些民间办学的情况，这里就不多讲了。

你说的国际学校，直到高中，在中国发展得都不错，主要是能够花大价钱请来海外高水平的老师，而且教学的内容不需要按照中国全日制中小学的大纲走，它们甚至不需要和中国的大学接轨，教学的目的都是将学生送到海外读大学。

中外联合办大学，情况有一些，但是数量很少，主要是杜克在昆山办的分校，以及上海的纽约大学分校。它们目前招收一部分中国学生，另一方面为在美国的大学本部，提供一个海外学习的地点。

办大学要比办中学难得多，不仅有教学，还要有科研，做科研就要有经费，就要承接国家的项目，目前这不是中外合办的大学能够做到的。没有这一条，水平就上不去。

读者@葛俊杰:

读到中国大学和美国大学在合作精神上的差别时，感叹中国大学因为荣誉分配不合理而错失了很多合作的机会。特别是看到清华大学的几个系在同时做语音识别，处于一种竞争关系，如果能将各自的资源凑在一起，科研的进度应该能快很多，也更容易出一些喜人的成果吧。

记得当时腾讯内部也是有另外两个和微信一样的项目在同时进行，腾讯的游戏也是各个项目之间竞争，它们互相之间的竞争也能催发各自提升效率，做出更好的产品。所以比较好奇，合作与竞争的平衡点，如何把握呢？



吴军

大公司内部同时支持两个团队相互竞争，这是很常见的事情。当然最后不能两个产品一起上线，那样会给用户带来混乱，因此就需要选择一个，牺牲一个，这也是常事。通常，被砍掉的项目会和成功的项目合并，以节省资源，这是合作的体现。在公司里，这件事比较容易做成，因为公司通常会有一个最终为它负责的人，是创始人也好，CEO也好。

但是，今天在中国的大学里，这种重复劳动的现象比公司里严重得多。校长是无法叫停一个没有前途的项目的，只要那个教授还能拿到经费，那个没有前途的项目就会不断延续下去。

今天一些名牌大学里的老专业，其实都没必要存在，至少也应该缩减，但是这件事显然做不下去，于是一个学校里面争夺资源的现象就非常严重。在中国，当大学校长比在公司里当CEO难得多。由于资源分散，中国大学里虽然论文数不少，但是真正在世界上拿得出手的成果并不多。在今天，没有合作是做不成大事的。

读者@Woking:

吴军老师好，我有两点看法和一个问题：一是在跨部门合作时要先定准方向，明确好分工，尽量使两个部门付出的劳动相差不大，人都有"患不均"的天性。老师在前面讲"阿司匹林"的信中好像有提及。

二是经费的使用上需要有监督，信任代替不了监督，这在中国更是如此。很多人从国企跑出来钻进私企，不只是为了金钱，也是为了规则限制少，这时候不免就有一些浑水摸鱼的人。不少大学搞科研的人也同样如此。

一个问题是：如果说"共享成果"对应的是经济学的"如何分饼决定了饼能够做多大"，那么我们国家有没有衡量科研成果（鼓励做饼的人）的权威组织呢？

吴军

中国目前各级行政组织中，功能和你所说的最相近的当属各地方制定产业政策和扶持相关产业的部门了，它们在支持一些民间不愿意支持的事情。在中央政府一级，由于科研经费由不同部门把控，比如科技部、卫生健康委员会、军队等等，都有相关的部门，发放经费并衡量结果。但是并不存在一个权威的部门衡量科技成果的水平，而且这件事也很难量化度量。

读者@学无涯:

好奇在谷歌内部，产品经理和技术之间是如何沟通协作的，意见不一致时，会怎么解决呢？请吴老师解惑。

吴军

总的来讲，Google是工程师的天下，如果意见不一致，通常是工程主管说了算。

字号

写留言

1

请朋友读