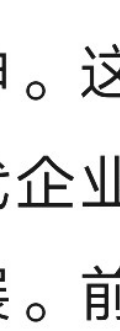


# 来信补充 | 把人和事放在时空中来思考



吴军



来信补充 | 把人和事放在时...

08:14 3.86MB



信件朗读者：宝木

## 小师弟，你好！

今天的内容是这周内容的总结和延伸。这一周我们从大学的管理，讲到了现代企业的管理，最后收尾在我们个人的发展。前面因为篇幅的原因，我把很多内容压缩了，今天我一来会把相应的内容补上，二来会把这些看似相关性不是很大的主题做一个梳理。

还是先说说教授治校这件事，我特别花费了不少文字来讲述它的来龙去脉，因为我一直认为要想搞清楚一件事，就不能仅仅看这件事本身，而要把它放在一个较长的历史阶段，即时间轴上，以及较大的范围内，即空间轴上来进行考量。在历史上美国出现教授治校这件事和它的终身教职制度有关，而这是为了保障学术的独立性，当然，它也带来一个副作用，就是一些教授们变懒了，或者跑到外面挣钱以致耽误了本职工作。在空间轴上，教授治校是有条件的，它一来要求教授们的水平比较高，而且具有自我管理能力和更关键的是，教授治校的范围是有限的。

了解了这些时间轴的背景和空间轴的约束，就很容易判断这种做法是否适合中国大学的特点了，不用我说大家就有判断了。但凡遇到事情时，判断我们能否直接采用他人成功的经验，一个简单的办法就是把当时的成功，放到相应的时间、空间坐标中考察一下。

今天要讲的第二件事是，你可能已经发现在管理上，研究型大学的管理和很多IT企业的管理很相似，不知道你是否考虑过这是为什么，是巧合么？为了验证这个现象是否是巧合，我们可以用一些大学和公司的例子来证实它，也可以用一些不符合条件的例子来证伪它，比如说以教学为主的大学在管理上就不具有矩阵式管理的特点，而是简单的自顶向下的树状管理。而很多工业时代的公司也不具有上述特点。那么研究型大学和IT企业的主要工作必定存在一些共性。这些共性就是它们都是在从事周期为几年，不会太长的研究课题或者开发项目，而这些课题和项目都需要跨学科合作。

在研究型的大学里，教授们每一期基金通常只能持续几年，不会超过5年，虽然这个课题下一次可能还能拿到资金，但是很难一个课题永远做下去，因此在研究型大学里，教授们的课题在一个专业方向上是不断变化的。在IT公司里，项目的开发也具有这种特点。当然，如果仅仅是具有变动性，大学就不需要有系这种行政单位了，而公司也不需要部门的概念了，比如Google X实验室就只有项目组，没有人事的组织结构。

但是，无论是大学，还是IT公司，都需要具有足够的稳定性，而在大学里，各个系，像数学系、计算机系，它们是相对稳定的，短期内不会因为研究课题变化而改变。有了这样稳定的教职队伍，大学才可能不断拿到新的科研项目。因此，不同时代的研究课题会发生巨大变化，这些系是稳定的。

比如过去数学和力学是紧密结合的，今天和机械相关的研究已经不如过去重要了，而生物信息的研究热门起来，机器学习热门起来，加密算法热门起来，但是应用数学在所有这些研究课题中都依然会起到重要的作用，因此虽然会诞生新的研究所，合并掉一些老的研究所，但是数学系会存在。而IT公司的情况也是类似。

但如果不是在研究型大学里，而是在以教学为主的大学，因为教学本身变化不大，因此它的管理基本上按照校 - 院 - 系这样的树状结构管理就够了。类似地，在工业时代的公司里也是如此。我们今天的大国企，不论是从事什么产业，管理结构基本上都是树状的，因为它们的业务变化很慢。这也是为什么大国企难以抓住机会的原因。

接下来，对个人来讲，理解了一个现象产生的原因，其实就知道自己所处的位置了。比如说，在一个采用矩阵式管理的组织中，就给个人提供了根据自己特长确定发展道路的可能性。对于每一个基层的员工，无论是IT公司里的一个工程师，还是大学里的一个普通教授，都需要和矩阵管理中每一个维度上的同事和管理者搞好关系。而具体到一个人，他又可以有两种不同的职业发展方向。

最后，我们就带兵打仗的技术经理所需的特长和人事经理所需的特长展开讲讲。

我们昨天讲过，**带兵打仗的技术经理，需要能够不断学习，特别是新的专业知识**，这一点很重要，因为他身处相应的位置，就必须做到比下属懂得更多。很多人担心师父教会了徒弟，徒弟就把师父取代了，这样的师父其实是懒师父。好的师父应该是自己进步更快才对。

**第二点，能够有效地管理下属**，特别是进行细节管理，这也非常重要。技术经理常常是被大家求教的对象，下属有了什么问题，需要帮助时，会第一时间想到他们，如果他们对下面的情况缺乏了解，这时就提供不了帮助，不仅影响工作，而且久而久之他们就没有了威信。

**第三点，能够按时甚至提前交活儿**，这其实是这些管理者的上级对他们的要求。技术经理是带兵打仗的人，一个组织里业务的进展最后是要靠他们完成的。如果一个技术经理不断超出预期地完成任务，他就会被赋予更大的任务，在职场上也不断往上走。

对于主管行政的经理，他们控制的是一个单位的资源，可能有人力的资源，也可能有财务和设备等资源，因此他们需要能够准确地作出判断，把好钢用在刀刃上，让有限的资源发挥更大的作用。同时，因为技术经理的大部分精力要放到项目本身上，很多部门之间协调的工作就必须由行政经理来完成了，因此他们需要有很好的沟通能力。

此外，技术经理们为了强调自己项目的重要性，都会不断索取更多的资源，而这些主管资源的职业经理人，就需要有能力协调资源，在必要的时候作出妥协。这就是对这种管理者前两项的要求。

在一个机构中，如果一个项目做成功了，最耀眼的明显是那些技术主管们。这就如同原子弹研制成功后，大家知道的是技术负责人奥本海默，而不是曼哈顿计划的第一负责人葛洛夫将军。由于这个缘故，在IT企业里，技术主管的提升速度很多时候会超过行政主管，这个时候他需要有允许下属超越自己的心理准备。

在很多机构中，这两种人会产生矛盾，技术主管即使在政治上斗争失败，也会有饭吃，而行政主管一旦失败，肯定是要丢饭碗的，因为在机构最高层的眼里，可以通过再提拔一个行政主管取代原有的人。因此，这些人如何在下属取得成就后，依然能够维持自己的威信，则是一个艺术了。

我们把个人的发展放在了一个大环境中分析，希望这些内容对你有所启发。

**思考题：**如何看待下属超过自己？

祝愉快

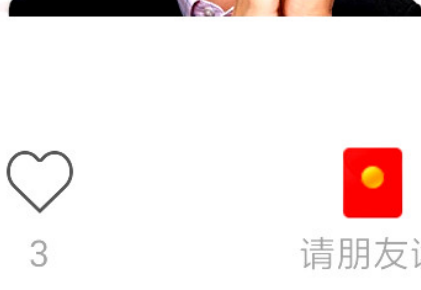
吴军

2018年8月9日

吴军的谷歌方法论

一份智能时代的行动指南

版权归得到App所有，未经许可不得转载



Aa

字号



写留言



3



请朋友读