

<<如何驾驭矩阵组织>>

图书基本信息

书名：<<如何驾驭矩阵组织>>

13位ISBN编号：9787302244233

10位ISBN编号：7302244235

出版时间：2011-1

出版时间：清华大学出版社

作者：（美）加尔布雷斯 著，张浩林 译

页数：205

译者：张浩林

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<如何驾驭矩阵组织>>

前言

我的职业生涯中好几次都想写一本关于矩阵组织的书，可我每次都想避免用“矩阵”作为书名，而是主要探讨“组织设计”或“全球性组织”。

因为20世纪70年代，矩阵实在是太热门，我觉得一旦热潮退去，书就不会再畅销。

事实被我不幸言中。

到20世纪80年代，人们普遍认为矩阵结构不是很有效。

在这种情况下谁还愿意买矩阵组织的书呢？

但有趣的是，从80年代到90年代，很多公司依然在不断引进类似矩阵的组织结构，只不过为免上级质疑，他们使用了其他的术语，比如“多维结构”，甚至使用了多年以前的“条线管理结构”来命名。

我还记得柯达公司有一个项目，麦肯锡为其推荐了一个新的战略和一个“资源共享”的结构，而这一结构其实就是一个贴了新标签的矩阵组织。

从这些公司身上就可以看到，矩阵组织在很多商业情景下仍然是适用的。

那些经验丰富的管理者面对这样的情形，会采取矩阵组织来解决问题，尽管他们可能用的是其他五花八门的名目。

在不同的管理情况下采用矩阵组织的确是一个挑战，而让它真正有效运转则愈加困难。

大多数管理者会画出组织结构图，就实线和虚线应该如何排布反复争论之后，直接向组织宣布新的矩阵结构。

大多数情况下，这样并不管用。

(在本书中，我们会知道这是为什么。)

我曾经统计过应用矩阵组织的案例，如果我没记错的话，大约有25%是成功的。

也就是说，有75%的案例都没有达到他们预期的目标，更有甚者，矩阵组织的采用，不仅没有解决问题，反而导致了更多的问题。

难怪“矩阵无效”的论调大行其道了。

可我分明有证据证明有25%的案例是成功的，这是为什么？

后来有一天，我正好访问一个正准备放弃矩阵组织的企业客户，午餐时我和企业里一位深感失望的经理聊天，他说公司并没有像我和其他人建议的那样，相应地改变业绩考评体系和规划流程。

他说：“在我们这儿，并不是矩阵组织失败了，而是我们败在了矩阵组织上。”

诚哉斯言，我见过太多的矩阵组织，设计得浮皮潦草，实施得支离破碎。

那些管理者虽然都能认识到矩阵是适合的组织形式，可惜他们或者不能、或者不愿克服困难，严格实施。

如此一来，何谈最后的成功？

本书的目的之一，就是要阐明那25%的成功者是如何实践的。

认为矩阵组织无效的观点仍然存在，这主要是因为人们没有能真正地理解矩阵组织的真谛(Bryan and Joyee, 2005)。

组织结构本身不会失败，失败的原因在于不能正确地执行。

例如，在90年代中期，Sun公司从一个职能组织重组为一个业务自治的组织。

管理者想通过建立小型Sun的方式，唤起早期的创业精神。

所以，他们分别建立了面向高端服务、台式机、打印机、软件、服务等业务部门，总共9个——他们称之为“太阳和九大行星”系统。

可是没几年，Sun就发现了这种结构的不足：公司有9个不同的薪酬体系，9个会计系统，9个IT系统，9个服务于相同客户的销售队伍等等，什么部门都有9个，机构臃肿不堪，管理费用激增。

部门之间各自为政，人才在公司内部也难以流动。

Sun后来放弃了这种部门自治的结构，走回了原来的老路。

这能说明部门自治的结构不合理吗？

当然不能。

<<如何驾驭矩阵组织>>

事实上，联合技术公司和通用电气公司都采用类似的结构，并很好地适应了这两家公司多样化战略的需要。

Sun的失败，仅仅在于没有结合公司具体需要有效实施这一结构而已。

想知道Sun最后选择了什么组织结构吗？

没错，还是矩阵组织。

Sun加强了人力资源、财务和营销的力量，并减少了分部数目，形成了典型的部门—职能矩阵。

他们在全局销售组织和产品部门之间建立了一个单一的销售团队，并且与产品销售专家通过矩阵相联。

本书的目的之一是消除“矩阵无用论”的余毒，矩阵组织当然可能失败，但这种失败正是对矩阵管理的失败。

90年代的时候，。

Ed Schein和Dick Beckhardt曾请我修订我在1973年出版的书。

利用这次机会，我集中探讨了扁平式(又称横向)组织形式，其中包括矩阵组织。

我们把书名改成《与灵活的横向组织竞争》。

但不知是因为这个标题不太吸引人，还是我的整个组织设计系列丛书销量下滑，总之这本书一直没有流行起来。

我现在的兴趣源于我在瑞士洛桑的管理发展国际学院(IMD)做教授的经历。

每年，IMD都会召开其合作伙伴公司CEO的圆桌会议。

1998年，我的同事Ulrich Steger就“C：EO们面临的挑战中哪些最为棘手”对这些伙伴企业进行了调查。

他根据CEO们的反馈汇编了一份CEO议程。

一些挑战是在意料之中的，例如全球化、激烈的价格竞争和应付经常性的变革。

但是有一个是意料之外的：“管理组织复杂性”。

我的同事们让我来处理这一议程。

为此IMD组织了10次与CEO以及他们的管理团队的访谈。

他们告诉我，新的复杂性的来源是顾客。

ABB团队说，戴姆勒—克莱斯勒公司向他们抱怨，有37支来自ABB的销售队伍和这家公司联系，戴姆勒—克莱斯勒公司从这些林林总总的销售团队那获取37种服务，而这些团队之间的人却互相不认识。

这家公司要求ABB提供一个单一、有效的服务界面。

诺基亚的网络业务则面对着一个正在整合的顾客群体，因为电信运营商正在互相收购。

IBM的客户需要IT的整体解决方案，而不是把单一的产品买回去后自己整合。

所有的这些案例中，公司都在建立服务于全球客户的团队，并把他们汇聚在不同的客户群集中。

复杂性就来自于，这些公司已经在三维的矩阵结构中挣扎了，现在，除了全球业务单元、地区/国家以及全球职能部门这三个维度外，在这一已经十分复杂的全球组织结构中，又必须增加顾客这一维度。

我曾在《全球企业设计》(2000)和《以顾客为中心的组织设计》(2005)两本书中阐述过复杂组织的设计。

我当时的目的是想强调由于新的顾客维度所派生出来的复杂性。

不过也正是由于重点在于顾客这一新维度，我没有特别强调矩阵组织，也没有把它们标题定为矩阵组织设计。

但是今天，矩阵组织再次吸引了我的目光。

我为越来越多的企业开设组织设计研讨班。

在这些研讨班上，我经常调整研讨内容，使之符合公司的实际需要。

当我询问经理们想着重讨论哪些话题时，总会有矩阵。

问题往往是：“我们怎样才能使矩阵组织运转起来？”

我觉得，这样的需求说明矩阵组织出现了转机——不再是人人避之唯恐不及的结构，相反，它是今日商业环境下的治世良方。

<<如何驾驭矩阵组织>>

问题的关键是，“我们怎样有效地驾驭矩阵？”

”于是我觉得，一本专注于如何使矩阵运转的书也许恰当其时。

的确，很多管理者并不知道如何驾驭一个矩阵组织。

下面的话来自于 AB.B的(现在已是前任) CEO, Fred Kindle, 在接受案例访谈时，他提到了他的前任治理下的矩阵组织：“对我来说，(以前的ABB)就像是那部著名的电影——《矩阵》。

，完全搞不清楚状况。

没人知道公司里正在发生着什么事，而我也不喜欢这样。

关键是要清晰以及一定程度的简单性。

我宁愿要一个简单易懂的组织，哪怕绩效只有70%，也不要一个仅仅在理论上能达到100%绩效但却十分复杂的组织。

”他(这个CEO)举过一个例子，当他问他的团队是否知道丹麦区总经理应该向谁汇报时，得到的答案是一个苏黎士人，这当然正确无比，可惜没人能说出这个苏黎世人姓甚名谁。

(Pucik and Zalan, 2007, p. 11) 高阶主管认为，矩阵组织不能有效运转，是因为它不够清晰，使人迷惑。

问题是如果组织中角色不清，责任不明，我倒是想问，“这是谁的错？”

”在我看来，恰巧是领导者的错，因为他(她)没有清晰地界定组织决策过程中各成员的角色。

本书第5章会专门谈到矩阵实施过程中的责任图——每个咨询公司都在推广类似的工具。

模糊性并不是矩阵组织固有的，它只是在实施得不好的矩阵组织中经常出现。

我敢肯定，如果你去宝洁、IBM、诺基亚或丰田，这些公司的西欧区领导人人都知道，丹麦区总经理应该向哪个主管汇报。

显然，前ABB的CEO根本不知道有效的矩阵如何运转。

我打赌他肯定没见过，更没有经历过一个有效的矩阵组织，而本书就是为像他这样的管理者写的。

这个CEO还有一个令人震惊的观点是，他宁愿只获得70%的绩效，也要简单易行。

矩阵组织的全部意义就在于，它能同时实现两个或者更多个大相径庭的目标，并且都实现得很好。

比如实施一个既全球化又本土化的战略，或者既快速推出新产品，又实现优越的性能。

我无法想象通用电气、宝洁或者丰田公司的绩效只能达到70%。

矩阵组织中的领导力，就体现在驾驭这些与生俱来的复杂性，来达到100%的完美表现。

上文所引述的观点凸显了领导一个成功矩阵组织的要害，再说一遍，想要成功地导入矩阵组织，就必须知道到底什么是矩阵组织以及矩阵的挑战是什么。

本书基于40年来我对矩阵组织的研究和咨询经验而写成。

我于1967年夏天开始研究波音公司的商用飞机部门。

自那时起，我和电脑、生活消费品、商业银行、投资银行、电信运营、零售商、半导体、航空、互联网公司以及医院等一系列公司打过交道。

我和来自欧洲大部分国家、日本、拉美、以色列、印度尼西亚、中东和北美等地区的许多国家组织都合作过。

不同的行业、不同的国家、不同的公司都有其与众不同的特性，但是它们有一些核心的共性，这些共性组成了本书的主要内容。

这些内容或者来自于我以前的书籍，或者来自研讨班的教案，还有‘一些来自我最近的经验。

这本书依旧沿袭了我的其他书中使用的组织设计的星形模型。

在引言中，我给出了矩阵组织的定义、为什么选择这一组织形式以及为什么最初引入有时会失败——失败的原因之一是他们改变的仅仅是结构。

很少有公司会引进一个完整的设计，而那些成功的案例恰恰都引入了完整的设计。

在我看来，一个成功的设计遵循星形模型，同时要相应地改变结构、过程、奖惩以及人们的习惯。

所以，引言主要探讨星形模型。

全书正文分为三个部分。

第一部分讨论了简单的二维矩阵及它的一些变体。

第1章集中阐述二维模型，并且分析了两个公司的职能，业务矩阵案例：时代华纳和宝洁。

<<如何驾驭矩阵组织>>

第2章和第3章描述了矩阵组织的变体。

第2章集中阐释了双头衔模式，而第3章则集中阐释接力棒模式。

第4、5章是第一部分的结尾。

第4章分析不同层次的矩阵组织设计，也就是矩阵中的矩阵，我们称之为矩阵嵌套。

第5章介绍了在矩阵组织设计中用来平衡不同方面权力的一些工具，包括如何用责任图表界定角色。

第二部分集中讨论更复杂的矩阵设计。

第6章讨论经营单元、地理位置和职能的三维矩阵。

第7章描述了更加复杂的形式，包括前后端模式，这种模式在很多情况下可以取代三维全球矩阵。

第8章详细说明了IBM的前后端模式的一些具体细节。

第三部分按照星形模型，讨论成功矩阵组织中的规划过程，奖惩体系以及人力资源管理的实务。

第9章集中讨论矩阵实施中的关键__沟通问题，计划和协调过程将分别在第10和11章中讨论，而第12章将说明矩阵组织需要什么样的人力资源管理和‘奖惩体系来强化矩阵的组织行为。

领导力是实施矩阵组织的关键，第13章为领导者提供了一些行动建议。

第14章讨论实施矩阵过程中应对组织转型的方法。

在第15章里，我列举了想要成功实施矩阵组织的公司所需要具备的能力。

这些能力在本书的不同章节都有提到，但我把它们整合到一起做了一个总结。

矩阵就属于那种开始被捧得太高，而后来又遭遗弃的管理实践，在结语中，向大家展示了一个我亲身经历过的拥抱然后抛弃矩阵组织的故事。

杰伊·R·加尔布雷斯 2008年8月

<<如何驾驭矩阵组织>>

内容概要

本书基于作者40多年矩阵组织的研究经验，由浅入深地介绍了几种矩阵组织管理形式，诠释了如何在纷繁复杂的商业环境中综合管理矩阵组织。

此外，本书实践性案例颇多，特别是像IBM、宝洁等这些国际化的大型公司实例。

通过这些具体案例，作者分析了矩阵管理中的战略、结构、流程、人员和奖励制度等方面的成功实践，这些对于中国企业的规模化经营和跨国运营具有很强的指导意义。

<<如何驾驭矩阵组织>>

作者简介

杰伊·R.加尔布雷斯 瑞士洛桑国际管理发展学院荣誉退休教授，美国南加州大学高效组织中心高级研究员。

他曾合著有Designing the GlobN Corporation，Designing Your Organization等多部作品。

<<如何驾驭矩阵组织>>

书籍目录

| | | | | |
|---------------|------------------|---------------|---------------|----------------|
| 第一部分 简单矩阵组织 | 第1章 简单矩阵结构 | 二维结构 | 公司职能 | 销售组织矩阵 |
| 制药业研发实验室实例 | 总结 | 第2章 双头衔模式 | 什么是双头衔模式 | 双头衔模式的实例 |
| 皇家壳牌 | 克莱斯勒 | 总结 | 第3章 接力棒模式 | 消费品模式 |
| 开发阶段 | 需求实现阶段 | 总结 | 第4章 矩阵嵌套 | 矩阵嵌套的设计难点 |
| 矩阵嵌套 | 玛氏宠物食品实例 | 总结 | 第5章 权力制衡和角色界定 | 设计权力基础 |
| 结构 | 人事安排 | 信息系统 | 计划过程的意见表达 | 基于目标的奖惩 |
| 双重职权 | 角色和责任 | 总结 | 第二部分 复杂矩阵结构 | 第6章 三维矩阵 |
| 地域主导矩阵 | 平衡矩阵 | 业务主导矩阵 | 差异化的结构 | 其他的三维模式 |
| 第7章 更为复杂的矩阵结构 | 全球大客户团队 | 前-后端混合模式 | 总结 | 第8章 ibm结构 |
| ibm的前后端混合结构 | 更复杂的结构 | 总结 | 第三部分 完成星形模型 | 第9章 矩阵组织的沟通 |
| 非正式沟通 | 正式沟通 | 总结 | 第10章 计划和协调过程 | 目标协调、争议解决和协调机制 |
| 总结 | 第11章 复杂矩阵组织的计划过程 | 什么是复杂矩阵组织设计 | 多层级 | 复杂表格 |
| 复杂表格 | 复杂团队 | 人人到堂 | 在线过程 | 总结 |
| 第12章 人力资源政策 | 人力资本 | 人才的吸引、招聘和选拔 | 人才开发和成长 | 奖惩体系 |
| 社会资本 | 总结 | 第13章 矩阵组织的领导力 | 确保冲突的解决 | 树立正确的冲突观 |
| 设计和保持相互统一的团队 | 管理高层团队 | 平衡权利 | 管理权力分布 | 让权力分配与商业环境相一致 |
| 总结 | 第14章 矩阵组织的实施 | 使用星形模型 | 能力建设 | 少量的客户团队 |
| 更多的客户团队 | 跨国客户团队协调官 | 全球客户服务团队集团 | 跨国客户和国家矩阵 | 客户利润中心 |
| 总结 | 第15章 矩阵能力提要 | 后记 | | |

<<如何驾驭矩阵组织>>

章节摘录

一旦能够在矩阵组织中胜任的人才被招聘到,那些优秀的公司会为这些人提供发展机会。不管招聘过程花费了多少时间和精力,招到的新人很少完全成熟。因此,优秀的公司会在工作经历中提供机会,使他们得到成长,而这些人可能就是他们矩阵中未来的领导者。

矩阵组织的这种开发过程与其他类型的组织没什么两样,只是需要学习和发展的行为方式是矩阵所需的而已。

常规开发那些优秀的专业服务类公司又为我们在常规开发方面树立了榜样。

像其他公司一样,他们知道只有在工作中才能发展人才。

他们会安排富有挑战性的任务给员工,并鼓励领导者给予坦率的反馈和指导。

另外,每六个月至少会有一次评估。

评估数据来源于领导、客户以及和这个人共事过的每一个人。

也就是说这个人每六个月就会有一次真正反映问题的评估。

这些公司发展出了相应的规范,规定职员何时收集数据、给予评估,并将人才开发正规化。

合伙人的评估将会围绕几个不同的维度进行,其中有一个维度便是人才开发能力。

这样,正如在招聘过程中一样,专业类服务公司也在人才开发方面投入时间和精力。

轮岗矩阵组织在人才开发方面最重要的特征之一,就是利用轮岗。

如我们所见,矩阵组织会引发不同维度间的冲突,所以协作是至关重要的。

如果人们在两个维度的岗位上都工作过,他们就有会在两个不同维度的工作经验,当他们再遇到那些不可避免的冲突时,就会以一种理解的、解决问题的态度来面对。

轮岗作业的第二个好处是可以建立“人们思维中的矩阵”(Bartlett&Bhoshal, 1990)。

也就是说,只有人们了解整个矩阵以及矩阵中的一些结点,他们才能在矩阵中最高效地发挥作用。

在矩阵的不同部分工作一段时间,会给人这种全局观。

企业界已经发展出一些提供轮岗机会的办法。

一些公司,比如美国运通公司,希望新进的管理人才了解不同的区域和业务。

欧洲区的一个新职员将会在欧洲、亚洲、美洲各呆六个月。

之后她就可以选择她的第一个工作地点了。

一些公司建立了系统的轮岗程序。

化工企业雇佣化学工程师,并首先将他们安排在研发部门。

然后这些工程师跟随他们开发的产品进入工业化过程、生产、营销或销售部门。

这样,他们一方面稳定地与同一个新产品打交道,又能接触到富有挑战性的不同职能。

工业化过程对工程师来说比较棘手,因为这是他们面对的第一个跨职能的任务。

一些工程师走到了这一步,并且表现非常好。

这些人将会是不错的管理者、项目经理和跨职能协调员的人选。

那些不能胜任这一步的人通常倾向于回到研发职能,继续做技术人员。

这种跨职能经历对于产品,职能矩阵结构十分有用。

航天业中也系统地安排它们的经理们轮岗,从职能职位到项目管理职位,然后再回到职能职位。

项目经理一般都是工程师。

所以在领导完一个小型的工程组之后,具有很高领导潜力的人将会领导一个小型项目。

如果他仍能胜任,这个经理就会再主持一个大的工程组,接着再领导一个大项目。

这种轮岗一直持续,直到这个经理决定是留在职能部门还是项目管理部门。

最后一个例子是关于跨国会计师事务所的,它们需要协调全球大客户团队。

这些事务所的挑战是发现合适的人才,这些人才应该既有丰富的客户服务经验,又熟悉不同的地域并且有矩阵组织所需要的协作技能。

这些公司学会了开发这样的人才,某个审计公司就是很好的例子。

一个年轻的瑞士审计师曾在苏黎世银行客户的审计工作中表现出了非凡的才能。

<<如何驾驭矩阵组织>>

当公司要为花旗银行建立一个全球客户服务团队时，这位曾经为花旗银行瑞士分行审计过的审计师，成为了这个全球团队的瑞士代表。

鉴于他表现良好，这位审计师又被调任英国。

这次调动给了他在伦敦金融中心工作的机会。

在伦敦期间，他是瑞士信贷全球服务团队的驻英代表。

他的下一个任务是领导一个团队，在美国对瑞士信贷第一波士顿投资银行业务进行深入审计。

接下来他被提拔为审计公司的全伙人，回到了苏黎世。

那以后又被选拔为瑞士信贷公司的全球项目负责人。

在做了几年的项目负责人之后，这个审计师又成为金融服务行业的全球协调官。

这个公司对他在每项任务中的业务表现以及对金融行业的知识积累做出评估，同时公司也会评估了他的团队合作技巧，跟客户的合作关系，在没有权力的情况下施加影响的能力，在对客户和团队成员表现出的不同文化的包容，以及对不同职能的团队的领导能力。

在一系列的经历和培训过程之后，这个审计师就有足够的资格去担当全球协调官的角色。

正式的开发和培训矩阵组织人才开发的最后一个要诀是正式的技能培训。

矩阵组织需要一些明确的职业技能，这些技能可以在教室或小组模拟中学到。

比如，矩阵组织的许多工作都是以小组或团队的形式完成的。

对于一个团队如何有效运作，我们现在已经了解很多了。

人们可以学到如何参与和领导一个解决问题的团队，同样也可学到如何在没有权力的情况下去施加影响力，管理冲突和建立人际网络。

这些技能的基本概念是完全可以传授的。

而且人们已经开发出很多练习来帮助大家学习和运用这些技巧。

P148-150

<<如何驾驭矩阵组织>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>