

(美) 杰伊·R. 加尔布雷思 / 著

张浩林 / 译
朱恒源 / 审校

如何驾驭**矩阵组织** 像IBM与宝洁那样运作

众多大中型企业的运营方式
国际上最流行的科学管理方式之一
当今商业环境必要的组织形式

DESIGNING
MATRIX
ORGANIZATIONS
THAT ACTUALLY
WORK:

How IBM,
Procter & Gamble, and
Others
Design for Success



如何驾驭**矩阵组织**

像IBM与宝洁那样运作

(美) 杰伊·Z·加尔布雷思 著

张浩林/译
朱恒源/审校

清华大学出版社

北 京

Jay R. Galbraith

Designing Matrix Organizations That Actually Work: How IBM, Procter & Gamble,
and Others Design for Success

EISBN: 978-0-470-31631-3

Copyright © 2009 by Jay R. Galbraith.

All Rights Reserved. This translation published under license.

本书中文简体字版由 Wiley Publishing, Inc. 授权清华大学出版社出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2010-5498

本书封面贴有 Wiley 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

如何驾驭矩阵组织: 像 IBM 与宝洁那样运作/(美)加尔布雷思(Galbraith, J.R.)著;
张浩林译 —北京: 清华大学出版社, 2011.1

书名原文: Designing Matrix Organizations That Actually Work: How IBM, Procter &
Gamble, and Others Design for Success

ISBN 978-7-302-24423-3

I 如 · II. ①加 · ②张… III. 矩阵—应用—企业管理—研究—世界
IV F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 236725 号

责任编辑: 陈莉 王佳佳

封面设计: 任燕飞设计室

版式设计: 孔祥丰

责任校对: 成凤进

责任印制: 李红英

出版发行: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 清华大学印刷厂

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170×240 印 张: 15.75 字 数: 200 千字

版 次: 2011 年 1 月第 1 版 印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 45.00 元

产品编号: 040078-01

中文版序

混乱的组织和有组织的混乱

在管理学院十几年，相熟的同学和朋友们都知道，我一般不翻译教材。原因很简单：中国实行市场经济的时间不长，在大多数领域还远没有形成自己的管理风格和方法，基本的管理技术和管理方法还需要借鉴市场经济发达的国家的经验，这些经验的结晶，就是那些经典教材。因此在有能力的情况下，通过阅读原版教材，原汁原味地吸收先进的管理经验是一条捷径。更何况，当今的世界处于全球化的时代，在我们有生之年，不管你喜欢还是憎恨，英文是国际商业界通行的语言。因此，那些声称要培养全球化条件下的未来领导者的商学院，应该鼓励，甚至强制自己的学生发展用英文交流的能力。未来的中国要想融入全球时代，其未来领导者必须有全球的眼光，纯熟地用别人的语言表达自己的思想，才能在别人主导的领域里保护自己的利益。

呈现在读者面前的这本《如何驾驭矩阵组织》是一个例外。在我的职业生涯里，第一次翻译一本管理类的书籍。其原因有二。第一，商业管理图书的读者群体分为两类，一类是能够正式免除日常事务的纷扰，加入某个教育或者培训项目，并能够集中一段时间思考管理问题的人，如 MBA 在校学生、长时间脱产学习的高级管理培训项目的学员等。对这些人而言，一定的思想深度、一定完备程度的理论是必要的。而另一大部分是仍然从事日常管理工作的在任者。这些人每日被纷繁复杂的管理实务困扰，能够抽出一段时间读

一点书，思考一点问题，已经殊为不易，如果让他们再去啃读充满了深奥理论和复杂公式的理论书籍，即使这些书籍充满了洞见，痛苦的阅读体验也是一个可怕的障碍。因此对于大多数管理书籍的读者来讲，有趣味和有深度、有框架同样重要，甚至更重要。而本书，正是这样一本难得的好书。在可以预见的近期，不会有一本首先用中文写作的书，能够像这本书一样，同时具备理论框架清晰、管理工具齐备和写作生动有趣这样三个条件。第二，组织问题是企业长期可持续经营的核心问题，也是大多数企业领导人最头疼的问题。麦肯锡 2006 年的一项调查表明，40%的企业领导人将人才和组织问题列为他们未来五年的最大挑战。而在当今的商业界，矩阵组织以及矩阵组织的各种改进形式，几乎是最为广泛应用的组织形式；然而，对许多组织的领导人来讲，矩阵组织看起来很美，但却很难驾驭，矩阵给他们带来的问题几乎和他们想解决的问题一样多。因此，如何有效地运用矩阵组织的形式，在当今中国的企业管理界可谓“任重而需急”。当今的企业领导人迫切需要一本能从他们的角度出发、为他们解决日常问题提供启发的关于矩阵组织的参考资料。正如对一个多发病的易感人群，你总得准备一点能部分缓解他们“病痛”的退烧药。如果这种药没有，姑且进口一下，只要没有过敏反应，总归好过付诸阙如吧。

混乱的组织

为什么企业组织问题让中国的管理者如此困扰？

俗语有云，“别人的脑袋，不顶在你的头上”，是说不管别人如何附和你的说法，他脑子中想的，可能与你巨大的差异；俗语又云，“人上一百，形形色色”。这是说，每个人都是不同的，对事物的看法、价值观、行事风格各异。但是现代社会的基本单元，却是这些形形色色人构成的组织——企业、

机构、学校，莫不如此。来自五湖四海的人可以走到一起，但未必一定为了一个共同的目标。就如加入一个企业而言，股东可能是为了投资回报；CEO可能为了证明自己的职业能；刚刚加入的工程师可能是为了挣一份工作经历；打扫办公室的阿姨也许就是为了养家糊口而已。他们可以说都是为了一个共同的目标，“都为了企业好”，但是企业怎么样好，对每个人的含义是不一样的。企业内部的勾心斗角、同床异梦是对这类现象最常见的描述。企业，像其他任何组织一样，都是一个由一些各向异性的人，为了各自的目的组成的一个互动群体。一个组织中的个体，都像是分子中的自由电子，不管电荷量大小，都各自朝着不同的方向运转。从本质上说，组织一定是一个混乱的所在，其混乱可能来自三个方面：(1)环境的变化，给组织输入复杂、含混的信号；(2)组织内部对同一事物进行的不同含义的解读、或者不同利益的诉求；(3)组织内部利益个体或者群体的不同习惯、思维定式导致各自多样化的路径依赖。因此，要想让企业朝着一个目标迈进，理论上有两个办法，一个是传统计划经济的办法，开展“思想运动”，希望从灵魂深处引爆一场革命，藉此让每一个人成为“一个纯粹的人”，“一个毫不利己专门利人的人”，一个为了大我不惜牺牲小我的人。建国后 30 年计划经济的历史告诉我们，这个办法也许管用一时，在最好的情形下，也虽行不远；改革开放 30 年的历史则告诉我们，如果我们放弃对个人理想化的假设，承认并尊重个人的自主选择 and 自由发展，我们需要承认——不管我们多不愿意，任何一个组织——企业或者事业单位或者政府部门——都是一个混乱的共同体。因此，我们所有的理论、案例、组织结构图等一切可以用来描述组织的体系，都如盲人摸象，是一个过度简化的版本，不可能是一个全面的、甚至是一个接近的描述，基于这些描述所暗含的组织解决方案——组织设计和组织控制的所有工具和方法，某种意义上说，是一个过度理想化的善良愿望，都是一个人类试图到达的理想

彼岸。我们能做的是，(1)承认组织是人类基于理想的愿望(比如战略实施)而创造的“恶魔”，一旦创造出来，就会按照自身的逻辑运转。(2)在接受上述命题的前提下，与组织这个“恶魔”共生，并时时提醒自己在这个过程中不要迷失自我。

有组织的混乱

毫无疑问的是，即使我们对组织抱有上述如此“卑微”的态度，我们也必须承认，组织与组织之间的差异依然存在，一些组织的混乱程度超出了另一些组织。为什么会有这些差异？其中的一些原因可能与组织设立时候的使命相关，比如一些组织设立的时候，目标比较单一，就是为了发展业务，而另一些组织的目的可能更复杂一些，比如既为了商业的目标，也可能有社会的目标(比如一些国有企业可能需要同时兼顾盈利和社会稳定等等)；或者一些组织最初是为了特定的社会目标而设立，在发展的过程中发生了原有目标的转移，甚至发展出了商业目标；另一些一直保持商业目标的企业，在发展的过程中对商业的定位(如行业、客户群体、经营方式等)发生了变化，这些都会导致组织的差异或者变化。商业管理的经典文献，往往摒弃了这些千差万别的变化，将组织这样一个复杂的系统内部的逻辑简单归结成：使命决定战略，战略决定组织(结构)。在这样一个过于简单化的使命-战略-结构的逻辑中，有许多的疑问是没有被回答的，比如，谁决定了组织的使命？如果组织的使命并不清晰怎么办？或者组织的使命存在不同的、相互冲突的内部结构怎么办？再比如，如果组织的战略仍然不清晰，或者战略还处于摸索过程中，其结构又该如何？还比如，如果组织的主要成员对组织的使命或者战略存在不同的认识，而且都在实际工作中坚持这样的认识，怎么办？由于组织存在如此多的不确定性，因此面临如此多的挑战，组织的设计和控制(如果称得上

的话)才显得如此混乱。任何组织,即使是那些声称良好管理的组织,都是混乱的,只是混乱的范围、程度、深度不同而已。我们认为好的组织,其关键不是其混乱的本质,而是其混乱的形式和程度。一些组织的混乱,能够处于能够控制和驾驭的程度,我称之为“有组织的混乱”,在这样混乱的组织中,个体能够大致知道,组织的混乱会对自己造成什么影响,对组织的行为及其后果形成大致的预期,超出预期的部分(意外的部分),也是我们的神经能够忍受的范围。因此,组织是一个结构化的体系,或者是一个通过我们的努力,可以结构化认识和应对的对象。在这样的组织中,个人可以预期、可以选择、可以决策,一句话,可以驾驭。而驾驭组织的要旨,不在于消除组织中的混乱,而在于管理组织中的混乱。

矩阵组织：管理组织的混乱

自从现代工业革命一来,商业上的每一次根本的进步,无一不伴随着人类应对组织的挑战的努力。关于企业组织发展的考察,最著名的莫过于钱德勒的在1962年出版的《战略与结构:美国工商企业成长的若干篇章》。在这部企业战略与组织的鸿篇巨制里,钱氏以详实的笔触,记录了美国历史上同时也是整个人类工业化现代化历史进程中,两种重要组织形式——职能制与分部制——的发端、发展和演化过程,后来成为战略和组织领域长盛不衰的经典。唯一可惜的是,这部鸿篇巨制到40年以后才有完整的中译本,其中的一些重要的洞见经由许多后来的学者发展、演变,到如今部分内容已经稍显过时。在我看来,至少有两点是现在的管理实务工作者需要扬弃的,其一,作者认为“战略决定组织”,因此你要先设计好自己的战略,再来决定组织的形式——后来的“战略设计学派”由此发端。在管理这门所谓的学问刚刚兴起的20世纪60年代,钱氏“战略决定组织”这一论断无异于“于无声处听

惊雷”式的当头棒喝，在如今的商业社会里，则是尽人皆知甚至些须有点过时的老生常谈。在钱氏之后，商业社会的发展更加动态、战略竞争的形态更加多样，钱氏当年提出的“战略设计”论，面对更加多样化构成的组织和更加动态的竞争，已经不合时宜：在当代的管理学术界以及商业实务界，很少有人承认你可以定好一个战略，然后设计组织来适应它——组织的设计和良好运行需要时间，而市场的竞争战略却高度动态，更何况，在一个巨大无比的组织中，位高权重者如 CEO，他的战略可以是他遍及全球的下属的口头圣经，却未必能反应到组织王国每一个子民的日常行动中。因此，与其说战略决定组织，不如说战略和组织都是一个混杂的群体之间的两种复杂的互动。

钱氏这本经典的另一历史局限性——也正是后续商业社会组织发展的勃勃生机之所在，就是钱氏的著作中没有包括当时刚刚萌芽的矩阵组织。就在钱氏著作出版的前后，在美国工业界——确切地说，是美国的军工业，出现了另一种后来有深远影响的组织形式——矩阵组织。其历史背景是，受苏联成功发射人造卫星的刺激，美国政府开始大规模投入宇航领域的研究开发。20 世纪 60 年代美国军工企业的研发体系，是传统的以学科为导向的职能制，而美国政府在选择新的研发项目的承包商时，要求所有参与竞标研发合同的公司内部必须建立一套“项目管理体系”，使得政府部门的代表只需要与企业中的某一个固定的人——这个人被称为项目经理——接洽，来确保项目按照计划的进度和预算完成，而不需要分别与不同职能部门的人来回扯皮。对参与竞标的那些以职能为基本组织框架的公司来讲，它们有两个选择：要么完全放弃原有的职能制，另起炉灶，完全按照项目制来组织研发队伍，这似乎成本太高、变动太大；另一条路就是在原有的职能组织基础上，再架构一个横向的项目组体系，这就形成了最初的职能-项目二位矩阵。

矩阵组织的发端起源于研发组织，这与 60 年代研发机构的特点相关。

专业的研发人员比较倾向于在一个以学科划分的职能组织工作，这样他们可以专注于自己的学科，时刻关注学科前沿的学术发展，获取前沿信息，因而有完整和可持续的职业发展道路。因此，职能型的研发组织更能吸引和保留专业人才，确保研发机构在技术上的领先性。然而，由于职能组织缺乏针对某一研发项目的工作规划和协调，对美国军方这样的项目业主(客户)所提出的项目期限，以及项目成本控制等基于项目的要求，往往难于满足。项目-职能的矩阵组织，在一定程度上，既满足了研发人员专业发展和确保公司技术积累的要求，又满足了客户对项目进度和成本控制的要求。传统的职能制组织或者分部制组织可能等达到这二者之一，但却很难同时兼顾。

在两个不同维度的目标中达到平衡，是矩阵组织产生和得以广泛应用的重要原因。既然可以在项目-专业职能两个方面达到平衡，那么也可能在客户-产品两个方面到达平衡，推此及彼，公司可能既希望全球业务的整合效应，也希望对本地需求的快速响应，甚至还希望保持职能效率上的出众表现，就会出现一个全球-本地-职能的三维矩阵组织。总之，如果企业希望同时在两个或者多个不同的方面同时保持卓越的表现，矩阵就是可能的组织选择。随着贸易和商业的全球化，企业面临的环境越来越复杂，竞争越来越动态化，对企业组织的要求原来越多样化，因此出现了更加复杂的矩阵组织，如微软的四维矩阵(产品-区域-程序-细分市场)，IBM 的六维矩阵(职能-产品-解决方案-客户-地域-渠道)，它们可能会被冠以各式各样的名字，但核心却是一致的，就是在多个不同的维度，同时保持组织绩效的优越性。前文已述，对组织目标的多样化要求，是造成组织混乱的内在原因之一，而矩阵组织的采用，就是为了有效地管理这种混乱，希望在相互冲突的目标中达到某种程度的动态平衡。

矩阵组织在中国

上述关于矩阵组织历史的简单回顾，是基于全球商业历史发展进程的过度简化地描摹。

有趣的是，在中国，矩阵组织的萌芽是另一番演化的路径。当矩阵组织在美国萌芽、发展的时候，中国正处在计划经济时期，企业的所有活动都是靠各级政府的计划来组织的。尽管政府通过条条(专业部委)和块块(各个地区)两条线来管理所有的企业，但微观的企业基本上都是职能制的。中国企业改革的基本逻辑是允许非国有部门的发展，由于改革初期市场的机制发育还不完善，非国有部门最早在商业流通领域得以发展。这一发展因此导致了最初的私有部门(乡镇企业和民营企业)内部几乎都是事业部制的，某一个有眼光的企业家发现了一个商业机会，就会组织一支队伍，针对这一机会开展业务，当时流行的说法，是独立经营，自负盈亏。由于整个改革过程中充满了机会以及政策的不确定性，这种模式对于民营企业早期的生存功不可没。因此 90 年代初期那些著名的企业，内部都有各式各样的事业部、业务类型也纷杂无比，完全是机会导向的。

20 世纪 90 年代中期联想成立的企划部，是我迄今为止所能看到的报道中最早的中国企业矩阵式组织的雏形。在这之前，联想也是事业部制的。1994 年成立的微机事业部承载了柳传志发展自主品牌计算机的厚望，因此他把在 CAD 事业部的杨元庆调到微机事业部坐镇，而杨也果然不负所望，大刀阔斧地进行改革，联想自主品牌的微机业绩直线上升。1993 年微机销量不到 26000 台，1994 年就上升到 45000 台，1995 年更是冲破 10 万台大关。

不过与任何组织架构调整一样，杨的调整，不可避免地引发公司的内部冲突。柳传志不愿意杨放弃正在进行的变革(因为他认为是正确的)，而且需要将杨牢牢地立在微机事业部总经理的位置上；但柳传志又需要对因此引起

的老一代管理者的不满情绪有所交待。交待的办法，一个是让杨承担过去的历史包袱，另一个就是把杨的操盘手调离，以示负责。于是杨元庆的副手刘晓林被调离微机事业部，到公司企业规划办公室(简称企划办)做直接运行的副主任。撇开对刘晓林个人的影响不说，柳将刘晓林调到企划办，大大加强了集团对公司的控制。在企划办，刘主持实施了一系列新的重要工作，如：设计新的薪酬体系；帮助柳传志把“管理三要素”——定战略、建班子、带队伍——的内容进行丰富和完善；在公司内部办干部学习班，带领公司全体干部研讨什么叫“建班子”。这些工作奠定了联想作为将来一个中国领先公司的管理基础架构，也基本上确定了十分具有联想特色的“企划办”职能，并搭建了这个综合管理部门基础的运行框架。

在此基础上，联想逐步建立了各个事业部(后来发展大了，是业务群组)和公司总部的二维管理架构，甚至在各个事业部(业务群组)内部，也建立了类似的二维矩阵架构。

随着联想在中国企业界地位的逐渐提高，联想的这一实践逐渐成为许多其他企业模仿的对象。矩阵组织开始在中国企业得到越来越多的应用。现在，如果你去一个稍微成规模的企业，大部分都是某种形式的矩阵组织，尽管不同的企业会使用完全不同的名称。

中国这个最大的新兴市场，企业的发展面临许多的机会，因此企业的发展往往是机会导向的。中国企业的矩阵组织往往如联想一样，是先有业务单元，后有职能管理的。因此，中国的矩阵组织发端于分部式组织，而美国的矩阵组织孕育于职能组织。矩阵组织在中国的这一特定的演进路径决定了中国企业矩阵组织的管理，与美国或者欧洲企业的矩阵管理，有不同的关注重点。中国企业的发展，是在一个管理基础薄弱的基础上进行的，因此矩阵组织的采用，企业希望把各个业务部门的创新在整个组织内部推广，从而使创

新在组织内部的扩散达到发展组织能力的目的；另一方面，随着企业规模的扩大和业务宽度的增加，企业的高层管理者还希望通过矩阵组织加强管控，以控制企业经营的风险。在许多企业中，采用矩阵组织，对企业的管理者的管理艺术是一个巨大的考验。很多企业经常出现的，不是稳定地发展和持续地创新，而是“一管就死、一放就乱”的治乱循环，与此相对应，很多企业的组织结构处于经常性的变化过程中，“一月一小变，半年一大变”，在这样变化的过程中，许多组织中的管理者，从基层到中高层，往往处于一种不安定的心理状态，往往会觉得无所适从。

必须承认，现有中国企业组织的不断变化，一方面是因为业务发展的动态变化，“在这个变动的世界里，唯一不变的就是变化本身”，因此所有的管理者都要适应变化，拥抱变化；但同时也必须承认，任何企业的变化，从本质上都是演进式的，你不能指望一日之间，组织的全部要素——战略、业绩评估系统、汇报体系组织、组织的文化，在一日之间变动到位。因此，企业的组织，不管是不是矩阵式的，都要在变化中保持相对的稳定，这样可以给组织的成员有稳定的预期。因此，企业总是在变与不变、渐变与剧变之间的动态平衡，正如矩阵组织的目的那样，要在两个或者多个不同的、有时甚至是相互冲突的目标中，达到相对的平衡。

因此，对组织中的每一级领导者，如果一旦放弃对于组织中个体和组织环境的理想化假设，就必须承认，组织是人类为了特定的目的而创造出来的魔鬼，它一旦被创造出来，就会按照自身的逻辑运转。管理者的首要任务，就是把这只魔鬼放到瓶子里，以免伤及自身。

问题是，我们每一个人，在组织中都有自己的目标，都希望在组织中获得点什么，比如更好的发展、更高的薪水、更大的事业平台、更舒适的心情等等。在这样的条件下，我们怎么适应现代社会条件下的“组织化生存”？

又或者我们如果不幸涉足了一个完全不是“有组织的混乱”状态的组织，怎么办？必须承认，身处这样的情境的组织化的生存，是一个“炼狱”的过程。这个过程中，我觉得有两件事情是十分重要的，一个是我们自己对组织认知的结构化，也就是说，我们要学会识别，组织中那些是我们能够有所作为、有所改变的，因为只有关注这些我们能够施加影响的部分，我们才能前进，对于那些无论如何都不可改变的，我们过度地关注，仅仅是徒添烦恼而已，不会有任何的改变——除非你脱离这个组织，这也是你能够为这个组织施加最后的影响。记住，你不能改变的问题，是别人的问题，不要把它变成你的问题。第二，一旦这个组织内外的情形变成了你的努力可以有所影响，或者你在组织中的地位、影响力提高到你有所影响的时候，你是不是已经准备好了施加影响的工具及方法？古人云：“达则兼济天下、穷则独善其身”，没有一个人永远穷，永远没有达的机会，我们需要时时拷问自己的仅仅是，达的时候，你能兼济天下吗？

混乱的组织和有组织的混乱之间的差别，就在于在这些各向异性的个体组成的联合体中间，是不是存在——更进一步，它的领导者之间是不是掌握了——有效应对组织混乱的管理工具，即计划过程、人力资源政策、薪酬体系等等。也就是说，即使你身处一个混乱的组织，观察和了解组织运行的内在逻辑，从而发展驾驭一个组织的管理工具和方法，是所有管理者——不管你处于哪个企业、什么部分——的基本功，从这个意义上说，这本书不仅仅是写给那些企业的高级管理者的，而且对任何希望对组织的内在过程有所了解、并在将来职业生涯的某个阶段领导和管理某一个或大或小的组织的年轻管理者，同样颇具启发。

这本书和它的作者

这本书的特色，就在于它不仅关于矩阵组织的类型、设计原则和基本管理思路，而且作者花了大量的篇幅，用切身的体会，描述了有效管理矩阵组织的工具、方法和应用。

由于矩阵组织——或者更进一步说，所有需要同时导致多个不同维度目标的组织——广泛存在于现实社会生活中，因此本书所讨论的问题，对许多企业组织，都是长期困扰的问题。

本书的作者加尔布雷斯可能是世界上最合适为企业高管撰写矩阵组织管理书籍的人。在矩阵组织刚刚兴起的 20 世纪 60 年代，作者是麻省理工学院斯隆管理学院的年轻教师，十分幸运地参加了当时在波音公司的一个为期两年的咨询项目，其目的是为了在波音公司的商用飞机部门实施矩阵组织架构——那个时候，波音公司是美国重要的军工合同商，因此也就是美国企业中实施矩阵组织的先行者。之后，作者又先后在斯隆管理学院、沃顿商学院、南加州大学和位于瑞士洛桑的国际管理学院任教，期间有 7 年的时间脱离教职，专事矩阵组织管理的咨询。他编写的教材，也是目前组织架构设计领域的经典书籍；他发展的组织设计的星型模型，是业内最广泛采用的模型之一。

本书基于作者 40 年矩阵组织研究与咨询的经验，结合许多世界知名企业运营矩阵组织的详细过程，系统阐述了矩阵组织设计和管理的要点。全书的内容编排基本上由浅入深，共分三个部分，第一部分介绍简单的矩阵结构，第二部分介绍更为复杂的矩阵结构，第三部分——也是我觉得最有价值的部分——则超越具体的矩阵组织形式，详细介绍了矩阵组织设计和实施中的重要和关键的方面：沟通、计划与协调、人力资源政策、组织能力与领导力等，作者结合具体的实例，介绍了涉及这些管理活动中的基本工具、方法和原则。这些基本工具、基本方法和基本原则，虽然是基于矩阵组织的实际应用总结

出来的，对其他类型的组织，依然有启发。对于企业和它的管理者而言，这本书真正的精髓在于，在组织调整过程中发展出来的组织管理能力，比一次组织设计和实施的成败本身更为重要，这一点，我常常给企业界朋友们说，要常温常新。

本书的翻译工作，完全是机缘巧合。我原来在经管学院开课的时候，使用本书作者加尔布雷斯的另一本书《组织设计》作为参考书。2009年秋天，我的领导和同事高建教授介绍给我一本刚刚出版的新书，就是这本《驾驭组织》的英文版，我读过之后，爱不释手。

这本书语言通俗，但简明扼要，实践性很强，特别适合正在从事组织管理的企业高层经理们参考。对他们来说，由于语言的原因，大量的优质的英文书籍他们读起来有困难，值得阅读、可供参考的书籍，实在太少。因此，我一口答应把这本书翻译成中文。应该特别感谢高建教授，如果没有他的介绍，我完全可能在2009年的那个秋天，与这本好书失之交臂。感谢杜兰大学的李志文教授，是他早在2003年就提醒我注意从组织的角度观察企业的创新，这是我进入组织之门的缘起；感谢麻省理工学院(MIT)的吉本斯(Robert Gibbons)教授，2004年春天我在斯隆管理学院选修了他的《组织经济学》讨论课，这门课的框架至今仍然是我探索组织问题的知识地图。也感谢这6年来在清华经管学院选修《组织架构与组织设计》课程的MBA同学，以及高级管理培训课程《创新中的组织问题》的学员们，在给他们授课的过程中，我获益颇多，他们对自己亲身实践经验的分享、对管理困惑的追问，是我学习和研究的不竭动力，也是翻译本书的直接动因。

感谢本书译者张浩林同学的出色工作。翻译期间，浩林还是清华生物系大三年级的本科生，尽管他英文十分出色，但翻译本书，除了考验英文理解力以外，还考验中文的表达能力。一个生物系的本科生跨专业翻译商业管理

书籍，无论如何是一个巨大的挑战。可喜的是，浩林经过两三轮反复锤炼，拿出了高质量的翻译初稿，给我后续的审校提供了很多方便。翻译过程中的错误和疏漏，请读者不吝指正。

朱恒源

2010 年 11 月感恩节

美国马萨诸塞州百森园