

探究“矩阵式组织管理”在质量管理中的应用

——以碧桂园西流湖名城项目为例

方宝岭 韩香菊 宋加兴 杨文玲

河南质量工程职业学院, 中国·河南 平顶山 467000

【摘要】为适应施工现场总承包项目管理的需求,很多项目引入了较为方便的“矩阵式组织管理”模式,这种模式能够很好的应对质量、安全、进度等方面的要求,促进了项目更好的发展。本文以碧桂园西流湖名城项目为实例,结合教学实践,对调整前的“线性式组织管理”和调整后的“矩阵式组织管理”作为对比,总结了项目在管理模式上探索的经验和教训,进而指导教学。

【关键词】总承包; 矩阵式组织管理; 对比; 探索

Explore the Application of "Matrix Organization Management" in Quality Management

—Take the Project of Country Garden Xiliu lake Famous City as an Example

Fang Baoling, Han Xiangju, Song Jiaying, Yang Wenling

Henan Quality Institute Henan Pingdingshan 467000 China

[Abstract] In order to adapt the job location primary contractor project management demand, very many projects have carried on the adjustment to own project management, introduced the more convenient matrix form organization to manage the pattern, this kind of pattern could very good be supposed to aim at aspect and so on quality, security, progress requests, promoted a project better development. This article flows Bi Gui Yuan Xi Hu project as an example, to adjusted before the linear type organization to manage and adjusts after the matrix form management to take the contrast, summarized the project the experience and the lesson which explored in the management pattern.

[Key word] The primary contractor, the matrix form organization manages, the contrast, the exploration

引言

孙子非常注重作战时布阵的方法。布置阵势,在一支军队中,人员之间的排列、方向、间隔、运动如何设置,使其在作战时有坚强的战斗力,不被敌人打败,又能够战胜敌人。《势》篇中描述有这样一种阵势:“纷纷纍纍,斗乱而不可乱也;浑浑沌沌,形圆而不可败也。”孙子所设计的这种阵法,看上去“纷纷纍纍”,在战斗中乱作一团,但实际上它有一定的变化法则,因而“不可乱也”;表面上“浑浑沌沌”,似乎没有什么战斗力,但由于它“形圆”严密,互相配合,无隙可乘,因而在战斗中“不可败也”。

古人打仗讲究排兵布阵,现代管理学则把古代的阵法加以改进创新,创造性地发明了“矩阵式组织管理”。其中,矩阵的概念由19世纪英国数学家凯利首先提出。

“矩阵式组织管理”结构是一种较新型的组织结构模式。在“矩阵式组织管理”结构中,最高指挥者(项目经理)下设纵向和横向两种不同类型的工作部门。纵向工作部门如人、财、物、产、供、销的职能管理部门,横向工作部门如生产车间等。一个施工企业,如采用“矩阵式组织管理”结构模式,则纵向工作部门可以是计划管理、技术管理、合同管理、财务管理和人事管理部门等,而横向工作部门可以是项目部。一个大型建设项目如采用“矩阵式组织管理”结构模式,则纵向工作部门可以是投资控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理、人事管理、财务管理和物资管理等部门,而横向工作部门可以是各子项目的项目管理部。

“矩阵式组织管理”在项目经理与职能经理之间的权利划分不同,从而可以分为3种类别的“矩阵式组织管理”,而矩阵式组织架构的强弱是由项目经理与职能经理对于权力的掌控力

度加以区分的。

<1>强“矩阵式组织管理”:项目经理的影响力较大,那么在项目经理眼中,当前所属的组织类型就是强矩阵型。这种组织架构下,项目经理具备强大的权力掌控力度,能够根据自己的主观意见去全局管控项目的进度、质量、成本等核心项目因素。

<2>平衡“矩阵式组织管理”:项目经理与职能经理的权力地位是对等的情况下,我们习惯于把这种组织类别称为平衡矩阵。平衡矩阵里面,由于项目经理与职能经理的权限相当,对于项目问题,一般都是通过面谈、沟通的方式取得对于问题的解决方案达成共识,而通力合作解决相关问题。

<3>弱“矩阵式组织管理”:对于弱矩阵型组织来说,项目经理基本上是没有发言权的,或者所表达的意见得不到认可与支持。

一般情况下,对于强“矩阵式组织管理”来说,项目经理更倾向于由内部产生,并且项目经理能够横向跨越几个不同的职能领域;而对于弱矩阵来说,企业更多的是从外部招聘人员,但是也会遵循最基本的原则:拟定招聘的人员必须具备了解项目的技术并熟悉项目所在的行业知识。

正如现阶段大多数项目管理一样,在施工现场“矩阵式组织管理”还仅仅停留在管理学教材中是一个比较热门的词汇,真正能够将其应用到现场实际并取得较好的成绩的项目少之又少。同时,随着建筑行业的发展,质量、安全、进度等方面的要求越来越高,管理水平也就要求被不断提升,在管理实践中,“矩阵式组织管理”比较明显的解决了项目管理过程中的困境,所以,也受到越来越多项目管理者的青睐。“矩阵式组织管理”在很大程度上降低了项目管理的难度,同时提高

了管理效率,避免了因各职能部门之间因责任划分不清而导致的各种问题。此外,通过“矩阵式组织管理”在项目中的应用与探索,项目也总结出了一套自己的项目管理规则,并由此催生了适合自身项目的“矩阵式组织管理”模式。

1 项目简介

碧桂园西流湖名城项目位于郑州高新技术产业开发区,总建筑面积约60万平方米,包含16个单体楼栋,合同额约12亿元,管理人员人数高达100多人。由于项目金额较大,单体楼栋及人员较多,组织管理较为困难。为完成本项目,施工方河北建设集团河南分公司从不同科室抽调专业人员组建项目经理部,且均为专职人员,由分公司副总经理挂帅,全力以赴做好该项目。

2 调整前管理模式与调整后管理模式的对比

在工程企业中,一般设有人、财、物的职能部门,另有生产、安全、质量、技术部门等。虽然生产、安全、质量、技术部门并不一定是职能部门的直接下属部门,但是,职能部门可以在自己职能范围内对生产、安全、质量、技术部门下达工作指令,这是典型的职能组织结构。到目前为止,依然有很多建设项目还在用这种传统的组织结构模式,在工作中常经常出现交叉和矛盾的工作指令关系,严重影响了项目管理机制的运行和项目目标的实现。

项目启动初始,组织结构按照各个专业及类型划分为各个职能部门,即以各职能部门为科室或部门(如:工程管理部、质量技术部、安全管理部等),在各职能部门之上是分管各部门的负责人,最后由项目经理主导,从上向下,垂直管理,当然在实际的工作中,各部门之间的协作是避免不了的,由于各部门分管内容不同(如:质量技术部主管质量,工程管理部以进度为主、安全管理部以安全为主),在施工过程中各职能部门之间经常产生指令冲突,如进度与质量、进度与安全等,各部门负责人不得不出面协调,严重降低施工效率,如果遇到分管领导意见分歧,向各部门传达的要求或内容也不相同,造成管理人员不知按哪个命令开展工作,容易造成管理失误,导致施工过程中出现浪费人力、物力及财务浪费的现象。

矩阵式管理模式以施工各单体楼栋为横轴,以各职能部门为纵轴,该管理模式具有灵活、高效等优点。在矩阵组织中强调各单体与职能部门垂直化,在进度与质量,进度与安全等问题上以质量和安全为主;在进度与材料、进度与财务上以进度为主,根据需求不同,主管部门亦不相同,同时矩阵式管理模式的应用大大减少了领导层面的协调力度,同时缩短了上下级反馈的时间,明确了职责,项目管理取得了显著的效果。在矩阵组织结构中,组织结构形式是不变的,人员则是变动的,工作需要哪个部门,

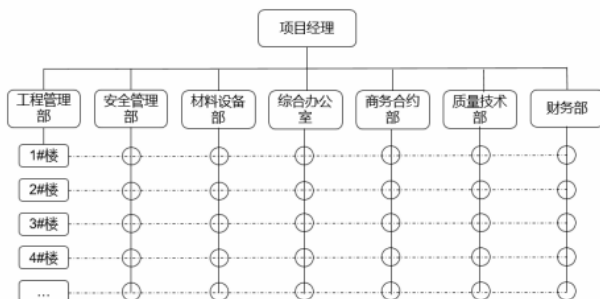


图1 调整后组织结构图

3 矩阵式管理模式的优点

矩阵式组织管理模式在碧桂园西流湖名城项目应用的过程

中,经过项目多次探讨和调整,证明是一种管理较为成功的一种组织结构模式。其优点主要有以下几点:

- (1) 各楼栋的目标和任务明确,且专人专职;
- (2) 项目部成员无后顾之忧,按规章制度办事;
- (3) 各专业和职能部门对项目组成员及资源有一定控制权,能根据各自情况优化调整资源利用率;
- (4) 各楼栋具有一定独立性,工作效率高,对外界信息的反应速度快;
- (5) 各部门责任明确,遇到问题(如:进度和质量,进度和安全),处理起来清晰明了,项目运行符合公司规定,不易出现矛盾。这些优点使得矩阵式组织管理模式成为了项目的首选模式,广泛应用于实践中。

项目选择矩阵式组织管理模式,必须明白其优点和缺点,扬长避短,通过各种方式,比如设立奖惩池,编制专项的管理制度等使其扬长避短,达到高效运作的目的。

4 结语

“矩阵式组织管理”模式是一种现代化的组织管理模式,各部门都能够参与到现场的生产环节,可以相互沟通、协商。通过科学的运用,能够有效的提高项目的执行力以及项目的凝聚力,同时也能为项目创造良好的效益。当然,在具体的应用过程中往往会因为各公司、各单位的运行机制、企业文化、管理标准等方面的不同,实施起来会遇到各种各样的问题,只有在实施期间不断的摸索和调整、改进并完善,才能使这种组织模式发挥更大的效力。

首先,要建立良好的沟通协作文化。由于任何一种制度都有可能滞后于复杂多变的外部环境,制度和流程不一定能解决遇到的各种问题。因此在矩阵式组织管理模式下,如果缺乏良好的横向沟通,必将大大降低运作效率。向上司负责的纵向沟通模式转为向流程负责的横向沟通模式时,必须要有良好的部门协作文化。

其次,要有顺畅的信息交流平台。由于矩阵式组织管理模式需要大量的横向沟通和信息交流,因此有无良好的信息沟通平台就是重要的基础之一,这也是为什么一些项目运作采用矩阵式组织管理模式往往容易效率低的一个重要原因。

“矩阵式组织管理”模式在管理中也存在一些问题,项目人员需要接受双重领导,很容易产生多头领导,权责不清的问题。另外,矩阵式组织管理也是一种扁平化的组织模式,因此需要给项目成员相应的授权,在具体的工作上,它不是单纯的依靠直线指挥系统的上级指令和任务来驱动的,更多是靠工程部和职能部门共同确认的项目计划来驱动。

因此,在推行“矩阵式组织管理”模式时,一定要从制度、流程、公司文化和系统平台支持等方面进行准备和配合,否则“矩阵式组织管理”模式必然会陷入双重领导下的低效率泥潭中。

参考文献:

- [1]周刚.建设工程项目组织结构设计研究[J].中国建筑装饰装修,2022(3):103-104.
- [2]王飞.基于矩阵式组织结构农村公路建设方项目管理模式研究[J].建材与装饰,2021,17(14):273-274.
- [3]陈昀.浅论“项目-矩阵”复合式项目管理组织结构模式[J].项目管理技术,2011,9(4):31-37.
- [4]于双燕.强矩阵模式在工程管理中的应用——以E公司工程管理模式为例[J].中国人力资源开发,2011(2):26-30.
- [5]高小慧,成虎,徐鑫,等.施工企业项目管理的组织运行模式研究[J].项目管理技术,2016,14(6):11-16.