

et 网上投稿

et 网上订阅

录用查询

汇款查询

杂志栏目

● 经济研究

● 西部大开发

● 改革探索

● 新观察

● 理论经纬

● 三农问题

● 热门话题

● 企业论坛

● 区域经济

● 财经论坛

● 对外开放和贸易

● 综合论坛

● 经济全球化

● 产业集群研究

● 社会主义劳动理论探讨

● 面向21世纪的中国经济学

论文正文

提高工程建设项目管理效能的思考

上传日期: 2007年8月8日 编辑: 现代经济编辑部 点击:315次

范君玉, 雷 舰

(新疆独山子石化工程, 新疆 833600)

作者简介: 范君玉, (1967年—)女, 工程师, 新疆独山子石化工程建设指挥部工程管理部, 新疆独山子石化工程建设指挥部; 雷舰, (1968年—)男, 工程师, 中国石油技术开发公司。

摘要: 文章针对独山子1000万吨炼油及120万吨乙烯项目管理所采用的矩阵式管理模式, 从对其的具体认识, 管理体系的建立, 以及对工作所具有的指导协调作用等方面进行了分析, 以利于在今后的工作中, 做好工作分解, 建立健全组织管理体系, 充分发挥组织团队作用, 实现畅通沟通。

关键词: 矩阵式管理; 矩阵式体系建立; 资源及岗位配置; 沟通; 激励和约束

独石化1000万吨炼油120万吨乙烯工程是由炼油、化工、公用工程等多部分组成, 涉及设计、采购、施工、试车等多阶段, 投资数额之巨, 建设规模之大, 在国内目前尚属首例。针对该工程的建设特点, 石化公司采用了国际上较为先进的矩阵式管理模式。以充分利用原有人力资源, 以最少的人工成本投入, 换取最大的管理效能。笔者针对矩阵式管理模式, 结合该项目的运用实际, 从以下几个方面进行探讨。

一、对矩阵式管理的认识

矩阵式管理模式是现代大型项目中应用最广泛的组织形式, 它是由垂直的职能部门和水平的不同项目组结合而成一个矩阵, 把集权和分权结合起来, 以加强各职能部门同各项目之间的协作关系。

矩阵式管理模式的主要优点是:①将组织的纵向联系和横向联系有机地结合起来, 有利于加强各职能部门之间的协作和配合, 及时沟通情况, 解决问题;②具有较强的机动性, 能根据特定需要和环境变化, 保持高度民主的适应性;③把不同部门、不同专长的专业人员组织在一起, 以互相启发, 集思广益, 有利于攻克各种复杂的技术和管理难题。它在发挥人的才能方面具有很大的灵活性。④意外事故能快速反应;⑤可从职能型组织得到更多的支持;⑥不足的资源得到最有效的利用;⑦能更好的平衡时间、费用、质量和绩效;⑧能在广泛的基础上解决问题;⑨项目经理的技术和技能逐步形成。

像所有新生事物一样, 矩阵式结构并非完善。它的缺陷正如它的优点一样明显。因其结构复杂, 颠覆了惯常服从权威的传统, 从而导致模糊与冲突。

矩阵式组织方式的问题主要是:①在资源管理及分配复杂, 需要对目标、行动、资源、人力高度协调, 项目整合较为复杂;②稳定性差, 因小组成员是由各职能部门临时抽调, 任务完成后需回到原部门工作, 容易产生临时观点, 从而对工作造成一定影响;③权责不清, 因每个成员都要接受多头领导, 潜伏着职权关系的混乱和冲突, 造成管理秩序混乱, 工作过程效率差。④人员实行双重领导, 拥有双重责任和权利, 信息传递渠道较长, 推诿扯皮现象较多。

如何消除矛盾、创造和谐, 将职能部门运作和项目管理有机结合, 避免各自为政、争夺资源以及员工职责模糊、角色不定等因素, 是矩阵式管理中的重点和难点, 它不仅需要员工具有较强责任心, 高度的团结协作意识, 对领导的沟通与协调艺术也是一种全新的考验。

二、建立点、线、面的矩阵式的管理体系

为实现工程建设目标, 将矩阵式管理落到实处, 我公司的具体做法是建立以指挥领导班子、各职能部门、项目经理部, 各设计、采购、监理等承包商, 以及监察部门等单位组成的矩阵式管理体系。在该体系中, 各承包商为“点”, 负责具体工作的完成; 各职能部门为“线”, 负责职能业务管理; 项目经理部为“点”及“线”的综合, 既负责具体工作的完成, 又负责与职能部门及各参建单位的沟通; 指挥部领导层为管理体系中的“面”, 负责横向及纵向的全面管理; “点、线、面”的有机整合, 就形成了一个层层有序的矩阵式管理体系。

三、分清界面, 明确不同层次的责、权、利, 科学适度地授权, 以充分发挥矩阵式管理效能

矩阵式管理模式具有管理横向、纵向交叉点多的特点, 因此在工作中必须分清界面, 明确不同层次的责、权、利, 严格按照谁作业谁负责, 谁组织谁牵头的原则, 实现质量安全直线管理, 保证各项工作顺利完成。

在矩阵式管理体系中，职能部门主要负责全面、大宗、通用工作，起支持、服务作用，项目经理部主要负责专业、细节工作，起轴心、主导作用。

职能部门和项目部都实行经理责任制。经理必须有效授权，项目经理对该部门中主要工作人员的控制为主，职能经理对职能团队中综合人员的管理为主。这样的授权既包括给项目成员分配任务，也包括给项目成员完成工作目标的责任及相应的决策权。通过充分有效的授权，项目成员就可以在职责范围内按自己的方法来实现目标，有效地缓解了事事需向项目经理及职能经理汇报从而导致两者发生矛盾冲突以及决策滞后等现象。

项目经理与职能经理对项目成员授权应把握以下原则：

- 1、根据项目目标及工作分析结构(WBS)内容进行授权，做到职责与权利匹配。
- 2、根据项目风险程度授权。项目风险大或者某个成员承担的工作是关键线路上的重要作业时，授权力度应小，反之可适当加大授权。技术难度最大的分系统必须由项目经理与职能经理组织有关专家集体评审决策后项目成员方可实施。而对于技术相对成熟，风险小的系统，可对相应项目成员授权力度较大。
- 3、根据具体活动对项目目标的影响程度授权。影响工程建设主体质量、安全建设生产的由指挥部、项目经理统一规定、统一决策管理、统一采购，不允许项目成员自己任意选用，否则必然影响本质安全、整体形象，并增加了项目成本。
- 4、根据项目成员授权。不同的项目成员有不同的技术能力及知识水平，对于那些技术能力强、经验丰富的项目成员，可赋予足够的权限，以便其能充分发挥自己的创造性。反之，对于刚参加工作的同志，其知识水平及经验十分欠缺，则授权力度应相应减小。

四、充分发挥组织团队作用，做好人力资源配置及岗位职能的匹配工作

天时、地利、人和一直被认为是成功的三大要素。其中，“人和”是主观因素。矩阵式组织员工隶属双重单位，多头领导，因此做好人力资源配置及岗位职能的匹配，是实现组织管理效能的基础。在人力资源管理方面，必须明晰以下两点：

- 1、角色和职责分配。项目角色和职责在项目管理中必须明确，否则容易造成同一项工作无人负责，最终影响项目目标的实现。在独石化大项目建设中，为了使每项工作能够顺利进行，采取了将每项工作都分配到具体的个人（或小组），明确不同的个人（或小组）在这项工作中的职责，而且每项工作只能有唯一的负责人（或小组）这种做法，使每个员工在组织中角色清晰，职责明确，避免了工作出现责任盲点。
- 2、做好集成与专项管理。大项目涉及指挥部10大职能部门、3大管理部和12个项目经理部，做好集成与专项管理十分重要。集成思想，是把工程项目看作一个有机的系统，把业主与承包商及质量监督第三方的思想和行为统一起来，保证工程项目各阶段信息的畅通和反馈，它是解决复杂系统管理的综合方法，具有强烈的整体优化性动态发展性。

分项管理则是从整体出发，分阶段、分层次把对象进行分析与综合，在动态中协调整体与部分的关系，使部分的功能与目标服从系统总体的最佳目标。

五、及时、准确的沟通，是矩阵式管理模式中组织者最重要的工作之一

在矩阵式管理模式中，由于组织由点、线、面构成，纵向、横向管理交叉点多，信息传递通道长，充分且有效的沟通就显得尤为重要。以独石化大项目工程建设为例，管理者花在沟通方面的时间占到全部工作的75%~90%。领导决策、制度文件、计划统计、现场协调等都要经过沟通传递给每一个参建者，同时对执行的结果又要反馈到决策者：①沟通技巧。从简短的谈话到长期的会议；从简单的书面文件到即时查询的在线的进度表和数据库。沟通的技巧可能影响项目沟通信息需求的即时性和技术的有效性，因此沟通技巧对信息传递有着举足轻重的作用。独石化大项目采用的例会制，就是一种有效的沟通方式，它以专业例会、监理例会、施工例会等一系列形式，将各方信息进行整合，在第一时间内做到有效沟通。②沟通的形式。沟通通常分为书面和口头两种形式。在独石化工程建设中，各职能部门及项目经理部之间采取了工作联络单的方式，对事件进行报告、记录、通知、确认和要求。③做好沟通的两条关键原则：尽早沟通、主动沟通是两个关键原则。尽早沟通要求项目经理要有前瞻性，定期和项目成员建立沟通，以发现当前存在的问题或潜在的问题。在项目管理中出现问题并不可怕，可怕的是有问题没被发现。沟通得越晚，暴露得越迟，带来的损失越大。主动沟通是对沟通的一种态度。主动沟通不仅能在部门之间、团队成员之间、上下级之间，以及业主和承包商之间建立紧密的联系，而且更能表明你对项目的重视和参与，使沟通的另一方满意度大大提高，对整个项目非常有利。④保持畅通的沟通渠道。沟通看似简单，实际很复杂。当沟通的人数增加时，沟通渠道急剧增加，给相互沟通带来困难。典型的问题是“过滤”，也就是信息丢失。在实际工作中经常碰到由于工作背景不同而在沟通过程中对某一问题的理解产生差异。

在独石化工程建设中，我们采用了双方认可的沟通渠道，在指挥部职能部门、各承包商、项目成员之间通过正式的报告沟通，各种例会、工作联络单、梦龙信息平台、电子邮件等方式建立起了顺畅、有效的沟通反馈机制，提高了工作效率，减少了推诿扯皮。

1、科学约束激励管理，充分发挥每个参建者的积极性和能力。在矩阵式管理模式下，如何消除扯皮推诿，发挥每个参建人员的积极性，重要的一点就是要做好激励和约束管理工作。

激励机制，可以保证人力资源的地位及利益。约束机制则可以防止人力资源侵犯企

业、国家的利益。

建立健全激励约束机制我公司主要从以下几个方面着手：

(1) 实行以岗位工资制为基础的薪酬制度。岗位工资制实施的一般做法主要是：①在企业内按工作性质、责任大小、能力高低等的不同划分不同的岗位，同一种岗位类型再划分为不同的岗级，不同的岗位、岗级设立不同的工资标准。②岗位和岗级基本固定，岗位人员流动，谁具有更高的才能和更好的业绩，谁就被调整到更高的岗级或岗位上去。③根据不同的岗位、不同的专业设定不同的奖金系数，充分体现奖优罚劣。

该做法能使不同部门、岗位、从事不同性质工作的员工在设计好的不同的“跑道”上同场竞技，各有所求，各得其所，避免了只有一条激励“跑道”（如把所有不同类型的人才都赶到职务提升这条路上去）的偏差；同时对不同岗位、同一类岗位的不同岗级来说，称职者上，不称职者下，岗位、岗级变奖酬亦变，可以对员工起到强大的激励约束作用。

(2) 本着企业需要与个人需要相结合的原则，建立健全工作设计激励约束机制：为使工程建设需要与员工个人需要获得最佳结合，在进行工作设计时：①因事设位、以位寻人，而不是因人设事、因人设岗；②对职工尽可能做到量才使用、用人所长；③使工作的要求和目标富有一定的挑战性，能真正激发职工内在的工作热情；④对职工与工作的配合进行不断的调整，使能力提高的职工去从事更高层次的、承担更多责任的工作，保持职工与工作的动态平衡。

(3) 以竞争上岗为重点，建立健全人力资源管理激励约束机制：着眼于形成“能者上、平者让、庸者下”的用人机制，建立健全以求才、用才、育才、激才和留才为主要内容的人力资源管理激励约束机制。具体来说，可从以下几项工作着手：规范、系统的绩效考核，把竞争上岗作为公司的一项基础工作常抓不懈，加快实现人员管理的市场化，主要包括全员劳动合同市场化、人员进出市场化、人员档案管理市场化和社会保障市场化等；本着有利于吸引外部人才、有利于增强内部员工的凝聚力、有利于员工素质逐步提高的原则，努力建立以求才、用才、育才、激才、留才为主要内容的新的企业人力资源管理模式。

总的来看，以管理者激励约束为龙头，以竞争激励约束为基石，在营造良好的“德、能、勤、绩、廉”组织气氛、建设良好企业文化的基础上，通过建立健全一系列富有激励约束作用物质奖励、工作设计、职工参与管理、人力资源管理等制度，对企业全体员工形成强大的激励约束作用，从而最大限度地激发全体工程建设者的积极性、主动性、创造性，最终实现“国际一流、优质工程、廉洁工程”的建设目标，促进企业持续、快速、健康发展。

六、结束语

工程建设项目具有一次性、独特性、生命周期性、资源消耗性、目标性等特点，同时具有过程的动态性和多风险因素等影响，而矩阵式管理是一种新型的管理模式，如何扬长避短，还需要将管理理论与具体工作相结合，通过不断的磨合，寻求有效发挥矩阵式模式优势的最佳路径。

参考文献：

- [1] 海因斯著，贾佳等译.管理沟通策略与应用.北京大学出版社,2006
- [2] 陈宪，于慧.建设工程项目管理(全国一级建造师执业资格考试全程指导).化学工业出版社，2005
- [3] 杜晓玲.建设工程项目管理/建设工程问答系列丛书.机械工业出版社，2006

版权所有：《现代经济》编辑部

E-MAIL:mej@vip.sohu.com 电话：0898—68928581 传真：0898—68919810

地址：海口市龙昆北路24号龙园别墅D1栋 邮编：570105