

Research on the Decomposition of Long-term Goals and the Improvement of Cross-departmental Collaboration Efficiency under Matrix Organization Structure

Tengyun Zheng Wen Li Tong Yao

Changqing Oilfield Associated Gas Comprehensive Utilization Project Department, Xi'an, Shaanxi, 710016, China

Abstract

The matrix organizational structure, combining the dual strengths of vertical functional management and horizontal project management, has become a key strategy for enterprises to enhance adaptability. This study examines the matrix structure as a research framework, first analyzing the core logic and practical challenges of long-term goal decomposition. It then explores factors influencing cross-departmental collaboration efficiency through three dimensions: organizational mechanisms, culture and personnel, and technological support. The paper proposes optimization pathways including a "vertical integration + horizontal coordination" goal decomposition system, improved organizational mechanisms, collaborative culture cultivation, and strengthened technological support. These recommendations aim to provide theoretical references for enterprises with matrix structures to enhance goal management and collaboration efficiency.

Keywords

organizational mechanism; culture and personnel; technical support; functional management

矩阵式组织结构下企业长期目标分解与跨部门协作效率提升研究

郑腾云 李雯 姚统

长庆油田伴生气综合利用项目部, 中国·陕西 西安 710016

摘要

矩阵式组织结构凭借其兼具纵向职能管理与横向项目管理的双重优势, 成为众多企业提升应变能力的重要选择。本文以矩阵式组织结构为研究背景, 首先剖析长期目标分解的核心逻辑与现实困境, 进而从组织机制、文化与人员、技术支撑三个维度探究跨部门协作效率的影响因素, 最后提出“纵向贯通+横向联动”的目标分解体系、完善组织机制、培育协同文化、强化技术支撑等优化路径, 旨在为矩阵式组织结构企业提升目标管理与协作效率提供理论参考。

关键词

组织机制; 文化与人员; 技术支撑; 职能管理

1 引言

随着经济全球化与数字化转型的深入推进, 企业面临的市场需求日益多元化、产品生命周期不断缩短, 传统的直线职能制组织结构因部门壁垒森严、应变能力不足等缺陷, 已难以适应动态变化的市场环境。矩阵式组织结构通过设立纵向职能部门与横向项目团队, 使资源得到更灵活地配置, 既保留了职能部门的专业优势, 又能通过项目团队快速响应市场需求, 因此被互联网、新能源、高端制造等众多行业的企业广泛采用。基于此, 深入研究矩阵式组织结构下企业长

期目标分解的逻辑与困境, 剖析跨部门协作效率的影响因素, 提出针对性地优化路径, 对于提升企业管理效能, 实现战略目标具有重要的理论与实践意义。

2 矩阵式组织结构下企业长期目标分解的逻辑与困境

2.1 长期目标分解的核心逻辑

矩阵式组织结构下企业长期目标分解的核心逻辑, 就是构建“纵向到底, 横向到边”的目标传导体系, 实现战略目标与部门职责, 个人任务的精准对接。从纵向维度来看, 长期目标要按照“企业战略目标—职能部门目标—岗位个人目标”的路径层层分解, 保证每个职能部门的目标服务于企业整体战略, 每个岗位的任务支撑职能部门目标的实现。

【作者简介】郑腾云(1993—), 女, 中国甘肃庆阳人, 本科, 从事企业管理研究。

例如，企业长期战略目标为“三年成为行业细分领域龙头企业”，将其纵向分解至研发部门为“三年完成5项核心技术突破”，将其进一步分解至研发岗位则为“每年完成1-2项关键技术研发任务”。

2.2 长期目标分解的现实困境

纵向分解层面，部分企业目标分解仅仅停留在高层与中层职能部门之间，没有有效传递到基层岗位，致使基层员工对企业长期战略目标认知模糊，工作缺乏方向性。同时，部分职能部门在分解目标时，未充分结合自身专业优势与实际能力，目标设定过高或过低，难以与企业整体战略衔接。在横向分解层面，由于项目团队与职能部门的权责划分不清晰，项目目标与职能部门目标常出现冲突。例如，项目团队为赶进度要求生产部门优先生产某产品，而生产部门为完成年度产能目标需按计划生产，导致两者目标矛盾，影响项目推进与职能目标实现^[1]。

3 矩阵式组织结构下跨部门协作效率的影响因素

3.1 组织机制层面的制约因素

组织机制不完善是制约矩阵式组织结构下跨部门协作效率的核心因素，主要体现在权责划分模糊与沟通协调机制缺失两个方面。在权责划分方面，矩阵式组织结构的双重领导特性，使职能部门与项目团队之间的权责边界难以清晰界定。一方面，部分企业未明确界定职能部门与项目团队的核心职责，导致出现“多头领导”或“无人负责”的现象。例如，在产品质量问题整改工作中，项目团队认为质量问题源于生产部门的工艺缺陷，应由生产部门负责整改；而生产部门认为产品设计存在漏洞，应由研发部门负责，两者相互推诿，导致问题长期未解决。另一方面，权限分配不合理，要么职能部门权限过大，过度干预项目团队的日常运营，导致项目团队缺乏自主权，难以快速响应市场需求；要么项目团队权限过大，忽视职能部门的意见，导致项目决策缺乏科学性，增加项目风险。

3.2 文化与人员层面的阻碍因素

文化与人员层面的问题，是影响矩阵式组织结构下跨部门协作效率的重要因素。从文化层面来看，“部门本位主义”文化盛行是主要阻碍。部分企业长期处于直线职能制组织结构下，形成了以部门利益为核心的文化氛围，各职能部门将自身利益置于企业整体利益之上，在跨部门协作中不愿共享资源、提供支持，甚至为维护自身利益设置壁垒。例如，财务部门为控制本部门预算，不愿为项目团队的紧急研发需求提供资金支持；人力资源部门为减少本部门工作量，不愿为项目团队临时调配人员，导致跨部门协作难以推进。此外，企业缺乏协同文化引导，未将“协同合作”纳入企业文化建设，员工缺乏协作意识，认为跨部门协作是“额外工作”，主动协作的积极性不高。

3.3 技术支撑层面的薄弱环节

在数字化时代，技术支撑不足以成为制约矩阵式组织结构下跨部门协作效率的重要薄弱环节。一方面，企业缺乏统一的信息共享平台，各部门之间的信息处于“孤岛”状态。由于各职能部门与项目团队使用的信息系统不同，数据格式不兼容，信息无法实时共享。比如销售部门的客户需求信息存储在销售管理系统中，研发部门的技术研发信息存储在研发管理系统中，两者不能进行互联互通，研发部门不能及时获得客户的需求变化，造成研发的产品与市场需求脱节；生产部门无法获取销售部门的实时订单信息，造成生产计划与市场需求不相符，出现库存积压或缺货现象。另一方面，缺乏支撑复杂的跨部门协作流程的协同管理工具。矩阵式组织结构下的跨部门协作涉及任务分配、进度跟踪、资源调配等多个环节，但部分企业缺乏专业的协同管理工具，仍采用人工方式进行管理，导致工作效率低下、错误率高。再比如项目负责人需要人工统计各部门的任务完成情况，不仅费时费力，而且容易出现数据统计错误，无法及时掌握项目进度，影响协作效率^[2]。

4 矩阵式组织结构优化目标分解与协作效率的路径

4.1 打造“纵向贯通+横向联动”的目标分解体系

解决矩阵式组织结构下长期目标分解的困境，构建“纵向贯通+横向联动”的目标分解体系。纵向贯通首先，加强企业战略目标的顶层设计，通过战略解码，将长期战略目标转化为可量化、可执行的年度目标与季度目标。其次，按照“通过‘企业—职能部门—岗位’的层级，层层分解目标，使各层级的目标高度符合上层目标。在分解过程中，要组织各部门参与目标研讨，结合部门专业优势和实际能力制定目标，不要把目标定得太高或太低。同时建立目标公示机制，公开各部门、各岗位的目标，使员工清楚地了解自身的工作和企业战略相关联。

4.2 改革组织机制，打破协作壁垒

建立健全组织机制的完善，关键在于明确权责划分和建立高效沟通协调机制。在权责划分上，制定“矩阵式组织结构权责手册”，明确职能部门与项目团队的核心职责、权限范围与协作边界。比如，明确职能部门的主要职责是提供专业技术支持、制定行业标准、培养专业人才，项目团队的主要职责是整合资源、推进项目落地、满足客户需求；同时明确在项目研发阶段，研发部门（职能部门）拥有技术决策权，项目团队拥有进度控制权，避免权责冲突。另外，要建立权责动态调整机制，根据项目规模、阶段的变化，及时调整职能部门与项目团队的权责，做到权责与任务相匹配。在沟通协调机制方面，建立“线上+线下”多元化沟通渠道。线上建立统一的实时沟通平台，整合即时通讯、视频会议、任务管理等功能，实现各部门、各岗位间的实时沟通与信息

共享；线下定期召开跨部门沟通会议，如项目进度会、问题协调会、战略研讨会等，及时解决协作过程中出现的问题。譬如，某互联网企业内部建有协同沟通平台，项目团队可以通过平台实时反馈技术需求给研发部门，研发部门及时回复解决方案；每周召开项目进度协调会，各部门汇报工作进展与问题，共同商讨解决方案。此外，设立跨部门协调机构，由企业高层领导牵头，抽调各部门骨干人员组成协调小组，负责协调跨部门协作冲突，统筹资源调配。当部门间出现的冲突不能由部门自行解决时，由协调小组进行调查，提供解决办法，并监督执行，确保协作顺利进行。

4.3 形成协同文化，增强人员协作能力

培育协同文化，提升人员协作能力，是提高跨部门协作效率的长期保证。在文化培育上，首先要树立“企业整体利益至上”的核心理念，通过企业文化培训、内部宣传等手段，向员工传递协同合作的重要性，打破“部门本位主义”思想。例如，定期开展“跨部门协作案例分享会”，邀请协作成效突出的部门分享经验，表彰协同合作表现突出的个人与团队，营造“互助共赢”的协作氛围。其次，将协同文化融入企业管理制度，在绩效考核、晋升机制中纳入协作表现指标，对主动协作、贡献突出的员工给予晋升、奖金等奖励，对协作意识薄弱、推诿扯皮的员工进行处罚，引导员工树立协作意识。在人员能力提升方面，建立跨部门培训与轮岗机制。定期组织跨部门培训活动，邀请各部门负责人、业务骨干开展专题讲座，向员工普及其他部门的业务知识、工作流程与专业技能，提升员工的跨领域认知能力。例如，组织技术部门员工参加市场部门的“客户需求分析”培训，组织市场部门员工参加研发部门的“技术研发流程”培训，促进部门间的理解与沟通。同时，推行跨部门轮岗制度，安排员工在不同部门、不同项目团队之间轮岗，让员工亲身体验不同岗位的工作内容与挑战，积累跨部门协作经验，提升沟通协调与问题解决能力。例如，安排研发部门的骨干员工到项目团队轮岗，负责技术对接工作，使其了解项目推进的全流程与市场需求，提升技术转化能力与协作能力。此外，建立跨部门导师制，由经验丰富的跨部门协作骨干担任导师，指导新员工或协作能力较弱的员工开展协作工作，快速提升团队整体协作水平^[3]。

4.4 强化技术支撑，构建智能化协同平台

强化技术支撑，构建智能化协同平台，是提高矩阵式组织结构下目标管理与协作效率的技术保障。首先，整合各部门、各项目团队的信息系统，搭建统一的信息共享平台，实现数据格式标准化与信息实时共享。平台应当覆盖客户需

求、项目进度、技术研发、生产计划、销售数据等核心信息，各部门都能很快地获取所需信息，避免信息孤岛。例如，某制造企业搭建智能化信息共享平台，销售部门实时录入客户订单信息，生产部门根据订单信息制定生产计划，采购部门根据生产计划采购原材料，研发部门根据客户反馈的产品问题优化技术，实现各部门信息联动。其次，引进专业的协同管理工具，提升协作流程的智能化。譬如引入项目管理工具，实现对项目成员的任务分配、进度跟踪、资源调配的自动化管理，项目负责人可以通过工具实时查看各部门任务完成情况，自动提醒任务逾期人员，提高任务管理效率；引入数据分析工具，对目标执行情况、协作效率等数据进行实时分析，为企业决策提供数据支撑。另外，加强平台安全管理，建立数据访问权限制度，根据员工岗位，职责的不同，设置不同的信息访问权限，确保企业核心信息安全；同时，定期对平台进行维护与升级，根据企业业务发展与协作需求的变化，优化平台功能，提升平台稳定性与适用性。

5 结语

矩阵式组织结构在资源配置灵活性、市场响应速度等方面的优势，使其成为企业适应复杂市场环境的重要选择，但长期目标分解与跨部门协作效率问题，严重制约了其优势的发挥。本文研究表明，矩阵式组织结构下长期目标分解的核心逻辑是构建“纵向贯通+横向联动”的体系，但面临“纵向断层、横向割裂”、动态调整不足、考核机制不健全等困境；跨部门协作效率受组织机制、文化与人员、技术支撑等多方面因素制约，其中组织机制不完善是核心因素。为解决上述问题，本文提出构建“纵向贯通+横向联动”的目标分解体系，通过战略解码、目标协同、动态调整等措施优化目标分解；完善组织机制，明确权责划分、构建多元化沟通渠道、设立协调机构破解协作壁垒；培育协同文化，通过文化宣传、制度引导提升员工协作意识，通过培训、轮岗提升协作能力；强化技术支撑，构建智能化协同平台实现信息共享与流程优化。这些优化路径相互关联、相互支撑，形成了完整的解决方案，可为矩阵式组织结构企业提升目标管理与协作效率提供参考。

参考文献

- [1] 王晨曦,李海宾,孙娜,等.企业经济管理中目标成本管理的应用研究[J].行政事业资产与财务,2024,(24):49-51.
- [2] 诸葛玲.目标管理优化下企业重点工作督办机制[J].现代企业,2024,(12):21-23.
- [3] 王红萍.目标管理在国有企业管理中的运用[J].商业观察,2024,10(13):73-76.