

矩阵项目组织中的人力问题 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/472/2021_2022__E7_9F_A9_E9_98_B5_E9_A1_B9_E7_c67_472671.htm 案例正文：背景：
Multi Project公司是一家拥有400名员工，经营良好的咨询公司。它同时为多个客户进行许多项目。这家公司有良好的信誉，有近30%的业务来自于老客户。考虑到将来的业务，它瞄准了成长中的公司，并且也有很大的收获。由于业务的扩大，一些事情变得很紧迫，员工要尽力完成工作，让老客户满意，还要满足新客户的要求。Multi Project公司一直在雇用人员，事实上，在过去两年里，员工已从300人增加到400人。Multi Project公司采用矩阵型组织结构，有了新项目后，就任命一位项目经理。根据项目规模，一个项目经理可能同时有好几个项目。项目价值从2万~100万美元，期限一般为一个月至两年。绝大多数项目期限是6个月，价值约60万~80万美元。公司提供一系列咨询服务，包括市场研究、设计生产制造系统、招聘人员等。客户是一些大、中型组织，包括银行、生产企业和政府机构。一天，Multi Project公司接到Growin公司的电话，同意进行Multi Project公司近6个月前提出的一个项目。这个消息很是令Multi Project公司的股东们感到意外，他们本以为这个项目已经没希望了。另外，他们也非常希望能给Growin这个迅速壮大的公司进行第一个项目。Multi Project公司很有可能将来为Growin公司做几个大项目。杰夫阿姆斯特朗（Jeff Armstrong）被任命为项目经理，负责Growin公司的项目。他于一年前加入Multi Project公司，一直急于管理一个有意义的项目。Growin公司

项目的计划报告是由他来完成的。泰勒博尼拉（Tyler Bonilla）是一个高级系统工程师，已经在Multi Project公司工作了8年。他很有名气，那些曾经服务过的老客户通常都要求在他们的项目中要有他参与。尽管非常忙，但他还是干得很起劲。他目前正专职为一家老客户Goodold公司的项目工作。Goodold说，他们不选择另一家咨询公司，而是与Multi Project公司合作的原因之一就是因为泰勒在他们项目中的出色工作。詹妮弗弗尔南德斯（Jennifer Fernandez）是系统工程经理，在Multi Project公司已经工作了15年了。她是泰勒的直接领导，但由于泰勒工作任务繁重，经常出差，除了每月的员工会议，他很少见詹妮弗。负责Goodold公司项目的经理是朱丽卡普里奥罗（Julie Capriolo），她在Multi Project公司工作2年了。泰勒被分配到她的项目中专职工作。这个项目时间很紧，每天都要加班。朱丽工作压力很大，幸好她有一个不错的项目团队，泰勒更是得力的助手。她曾听一位与杰夫工作过的朋友说泰勒很爱面子，会不惜一切使自己出色。朱丽对此并未在意，因为她与杰夫有各自的项目，很少打交道。在杰夫被任命为Growin公司项目的项目经理当天，他在走廊碰见了泰勒。他告诉泰勒：“我们争取到了Growin公司的项目！”“很好。”泰勒回应道。杰夫接着说：“你也知道，他们之所以把这个项目给了我们而不是其他咨询公司，一个主要原因是我们允诺要由你负责这个项目的系统工作。泰勒，当我们提出计划报告时，他们对你印象很深。你认为什么时候可以开始在这个项目中工作？”“很不巧，我帮不上忙。我在Goodold项目中脱不开身。事情确实很忙。我还得在这个项目中再工作4个月。”泰勒说。“不行！”杰夫嚷道

：“Growin公司的这个项目对我我是说对我们太重要了，我要做好这个项目。”“那么你最好去找詹妮弗。”杰夫到了詹妮弗的办公室。詹妮弗正忙着，但他打断了她：“我要让泰勒参加我的Growin项目，他想参加，但说我应与你谈一谈。”詹妮弗说：“不可能，以后的4个月时间他已经被分配在朱丽的Goodold项目中工作。”“朱丽？她是谁？我不管，我要找她解决这个问题。你最好给她的项目分配其他人员。”杰夫边说边冲出办公室，找朱丽去了。詹妮弗喊道：“这由我决定，不是你或朱丽说了算！”但这时杰夫已不见了，没听到她的话。朱丽正在会谈室里与她的项目团队开会。杰夫敲开了门，问：“这里是有位叫朱丽的人吗？”“我是朱丽。”她回答。“我要尽快与你谈一谈，非常重要，噢，顺便抱歉打扰。”泰勒也正在开会，杰夫看到他，说：“嗨，泰勒，等我与朱丽谈完后，就找你，老兄。”说完便关上门回去了。朱丽对此很是恼火。散会后，朱丽打电话给杰夫：“我是朱丽，你这么着急与我谈什么？”“要把泰勒调到我的项目中来。他也愿意，我已经与詹妮弗谈过了。”杰夫说。“不可能，他对Goodold项目很重要。”朱丽拒绝道。“实在抱歉，但如果Growin的项目成功了，我们就能从那儿获得更多的业务，绝对要比Goodold公司的多。”“已经六点多了，我需要离开一个星期。我一回来就会与詹妮弗读者讨论这个事。”朱丽打断了他的话。“好吧，随便你。”杰夫答道。第二天，杰夫召集詹妮弗和泰勒开会，他首先宣布：“这次会议是要确定泰勒尽快开始参加Growin项目工人的时间，以及你（看着詹妮弗）什么时候能派人接替他在那个叫什么名字的项目中的工作。”詹妮弗说：“我认为朱丽应

该参加这次讨论。” “她来不了，显然她正出差一个星期，而我们需要马上开始着手工艺Growin的项目。我们要准备好下周与他们的会议。没错吧，泰勒？” “嗯，既然你问起来，我就说明吧，我对Goodold项目的工作已感到厌倦，我学不到任何新东西。我是说，Goodold项目工作没错，但我想变一变。” 泰勒回答道。詹妮弗感到很惊讶：“你从来没向我提起过这些，泰勒。” 杰夫说：“好了，我认为这个问题已解决了。詹妮弗，你给Goodold项目分配一位感兴趣的人员。朱丽回来后，跟她说一声。同时，我和我的伙伴泰勒要做许多事情。安排好下周与Growin公司的会议。”

问题： 1 . 杰夫急于Growin项目开工的原因是什么？ 2 . 为什么泰勒这么抢手？ 3 . 杰夫处理这个情况时，错在哪里？ 4 . 詹妮弗怎样解决这一情况？ 5 . 这个案例所表明的矩阵型组织有哪些优点？ 6 . 这个案例所表明的矩阵型组织有哪些缺点？

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com