

建设工程项目管理讲评（二）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/223/2021_2022__E5_BB_BA_E8_AE_BE_E5_B7_A5_E7_c54_223619.htm IZ201030 掌握建设工程项目管理相关的组织理论及基本的组织工具 IZ201031 组织论的基本内容 (1) 组织论主要研究系统的组织结构模式和组织分工，以及工作流程组织，它是与项目管理学相关的一门非常重要的基础理论学科。(2) 常用的组织结构模式包括职能组织结构(图1Z201031-1)、线性组织结构(图1Z201031-2)和矩阵组织结构(图1Z201031-3)等。职能组织结构是一种传统的组织结构模式。在职能组织结构中，每一个工作部门可能有多个矛盾的指令源。线性组织结构来自于军事组织系统。在线性组织结构中，每一个工作部门只有一个指令源，避免了由于矛盾的指令而影响组织系统的运行。但在一个大的组织系统中，由于线性组织系统的指令路径过长，会造成组织系统运行的困难。矩阵组织结构是一种较新型的组织结构模式。矩阵组织结构设纵向(图1Z201031-3的 X_i)和横向(图1Z201031-3的 Y_i)两种不同类型的工作部门，在矩阵组织结构中，指令来自于纵向和横向工作部门，因此其指令源有两个。矩阵组织结构适宜用于大的组织系统。这几种常用的组织结构模式都可以在企业管理和项目管理中运用。在图1Z201031-1所示的职能组织结构中，A可以对B1、B2、B3下达指令；B1、B2、B3可以对C5和C6下达指令。C5和C6有多哥指令源。在图1Z201031-2所示的线性组织结构中，A可以对B1、B2、B3下达指令；B2可以对C21、C22、C23下达指令；虽然B1和B3比C21、C22、C23高一个组织层次，但是，B1和B3并不是C21

、C22、C23的直接上级，它们不允许对C21、C22、C23下达指令。在该组织结构中，每一个工作部门的指令源是唯一的。

(3)组织结构模式反映了一个组织系统中各子系统之间或各元素(各工作部门)之间的指令关系。组织分工反映了一个组织系统中各子系统或各元素的工作任务分工和管理职能分工。组织结构模式和组织分工都是一种相对静态的组织关系。

(4)而工作流程组织则可反映一个组织系统中各项工作之间的逻辑关系，是一种动态关系。在一个建设工程项目实施过程中，其管理工作的流程、信息处理的流程，以及设计工作、物资采购和施工的流程组织都属于工作流程组织的范畴。

1Z201032 组织与目标的关系(1)系统的目标决定了系统的组织，而组织是目标能否实现的决定性因素，这是组织论的一个重要结论。系统的组织包括系统的组织结构模式和组织分工，以及工作流程组织。如果把一个建设工程的项目管理视为一个系统，其目标决定了项目管理的组织，而项目管理的组织是项目管理的目标能否实现的决定性因素，由此可见项目管理的组织的重要性。(2)控制项目目标的主要措施包括组织措施、管理措施、经济措施和技术措施，其中组织措施是最重要的措施。如果对一个建设工程的项目管理进行诊断，首先应分析其组织方面存在的问题。(3)影响一个系统目标实现的主要因素除了组织以外，还有人的因素，以及生产和管理的方法与工具等。

1Z201033 项目结构图(1)项目结构图(Project Diagram)，或称WBS(Work breakdown structure)是一个组织工具，它通过树状图的方式对一个项目的结构进行逐层分解，以反映组成该项目的各项工作任务，表达项目总体的结构框架。图1Z201033是某软件园项目结构图的一个示例

。(2)对项目结构图中的每一个组成部分应该进行编码，形成项目结构编码。它和用于投资控制、进度控制、质量控制、合同管理和信息管理的编码有紧密的有机联系，但它们之间又有区别。项目结构图及其编码是编制上述其他编码的基础。

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