

工程建设项目的虚拟组织 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/468/2021\\_2022\\_\\_E5\\_B7\\_A5\\_E7\\_A8\\_8B\\_E5\\_BB\\_BA\\_E8\\_c67\\_468588.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/468/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E5_BB_BA_E8_c67_468588.htm) 自从20世纪初泰勒的科学管理理论建立以来，传统的强调分工和集权的组织理论也随之形成。但是最近几十年来对于许多组织而言，市场和竞争状况发生了巨大的变化，过去的静态环境已经不复存在。因此，传统的层级组织必须相应地进行变革，以满足动态环境的需求。组织的变革主要包括模块化、网络化以及虚拟化等三个基本策略，它们分别适用于不同的前提条件，如图1所示。在工程项目的建设过程中，泰勒式组织的弊病也得到了充分的体现，比如：（1）项目组织在很大程度上是以规范化、集中化的沟通与协调机制为基础，而没有考虑对于集成化工程建设和复杂性克服所必要的一些重要原则，比如自我组织、基于团队和多样化的沟通关系等；（2）项目参与方不仅要融入确定的项目组织，同时又处于其“母组织”的某一层级结构，需要接受不同的指令，因而容易导致冲突的产生并且难以建立有效的跨学科团队；（3）传统的项目组织没有充分考虑组织的重组战略，无法适应工程建设中任务要求和约束条件的动态性。因此，以上的三个基本策略对于项目组织的变革也同样具有重要的意义。而由于工程建设过程正好同时具备高度的产品复杂性和高度的市场不确定性，虚拟组织的形式对于工程建设项目而言显得尤为合适。

### 1、虚拟组织的概念和特征

虚拟组织的概念涵盖了许多新型组织形式的特征，它可以追溯到不同的起源。1992年Davidow和Malone通过他们的新书《The Virtual

Corporation》将虚拟组织的概念推广到社会大众。在书中他们强调了虚拟组织的临时性，认为虚拟组织的构成是为了在一定时间期限内实现确定的组织目标。而Mowshowitz则早在1985年就曾从信息科学的角度提出了虚拟组织的概念。他认为，与虚拟存储的含义相类似，虚拟组织的任务处理和资源在逻辑上是分离的。对于虚拟组织，可以作如下定义：“虚拟组织是由在地理上分布的企业、机构和个人所组成的一种基于共同目标的协作形式。这些在法律上独立的虚拟组织成员以他们各自的核心竞争力参与横向和纵向的协作，对于第三方而言他们表现为一个统一的组织，而随着组织目标的完成或中断，整个虚拟组织也不复存在。虚拟组织完全抛弃了传统组织的管理功能集中化，其所需的协调过程主要通过合适的信息/通讯技术予以实现。” [3]而对于虚拟组织中虚拟的含义，我们可以理解为是空间虚拟、时间虚拟以及结构虚拟的三维叠加：

空间虚拟：虚拟组织的参与方在空间上往往是分布的，彼此可能距离遥远，并且其地理位置也可以不断移动。

时间虚拟：参与方之间的组合是临时的，他们的协作在时间上可以灵活安排，可以是同步也可以是异步，而对于全球性的虚拟组织而言甚至可以是全天候，即所谓的“round-the-clock”；

结构虚拟：虚拟组织没有固定的组织结构，其组合不存在正式的合同关系，参与方之间的边界是模糊的，其协作是基于信任和资源的共享。经过归纳，虚拟组织具有以下重要特征：（1）空间上的分布性和时间上的有限性：虚拟组织的项目参与方通常在地理上分布，也就是说可以来自于不同的区域或国家。虚拟组织的存在以确定的工程项目为前提

，其参与方的组合具备动态性和临时性。在项目结束之后，虚拟组织也随之暂时解散，但组织成员之间的关系网络仍然可以存在。而一旦有新的市场机会，所有的项目参与方能在关系网络的基础上迅速并且是自发性地重新组合。

（2）法律上的独立性和经济上的相关性：虚拟组织的参与方可以是单独的个人（比如经验丰富的项目咨询专家）或大型企业的一部分，但绝大多数是诸多的中小型企业。一方面，所有参与方在法律上独立并且在虚拟组织中是平等的；但另一方面，这些项目参与方在经济上是相关的，也就是说他们有着共同的项目利益。基于信任，这些项目参与方完成他们自身的确定的任务，并且共同促进项目建设的成功。

（3）模糊的组织界限和灵活的组织结构：虚拟组织的边界是模糊的、不确定的。在不同的项目阶段，参与方可以不断变动。但对于外部的最终用户来说，虚拟组织表现为一个类似于传统企业的完整的组织。在虚拟组织的组织结构中，没有层级或纵向的集中，其参与方只是松散地彼此联合。虚拟组织的协作广泛抛弃在传统组织中占绝对优势的固定的、正式的合同关系，而是采用所谓的“关系合同”，这种形式的合同一般只提供一个行动和关系的框架，可以给予合同双方的真实关系一定的必要的解释空间。当然，这种合同形式的有效应用在很大程度上依赖于合同双方的信任、自觉性和较高的忠诚度。对于为了自身利益而对这种解释空间进行恶意利用的行为，可以通过社会的制裁机制予以局限。虚拟组织结构的灵活性保证了虚拟组织能够按照外界的动态要求和项目的进展情况予以迅速反应。

（4）核心竞争力的互补和资源的共享：对于核心竞争力，我们可以理解为一个企业所具备的持久的可以

转换的因素（比如特定的资源、技能和知识），而这些因素能够为企业带来竞争的优势。在建筑业中，核心竞争力一方面意味着价值链关系，比如设计师事务所当然擅长于设计工作，而承包商显然主要从事于施工任务；另一方面，核心竞争力也指特殊的经验和能力，比如某些项目咨询专家精通造价控制，而另一些咨询专家可能对质量控制很有经验。由于工程项目的复杂性，所有参与方在虚拟组织中的协作必须以核心竞争力的互补和资源的共享（比如信息、经验和知识）为必要前提。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](http://www.100test.com)