基本组织结构模式及应用投资项目管理师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/583/2021_2022__E5_9F_BA_E6_9C_AC_E7_BB_84_E7_c41_583543.htm 一、内容提要 3.3 基本组织结构模式及其应用 3.4 业主方建设项目管理的组织结构 二、重点和难点 1. 掌握职能、线性、矩阵组织结构的特点及其应用 2. 掌握业主方项目管理组织结构图的设计及动态调整 三、内容讲解 3.3 基本组织结构模式及其应用 组织结构模式可用组织结构图来描述。 常用的组织结构模式包括职能组织结构、线性组织结构和矩阵组织结构等。 3.3.1 职能组织结构的特点及其应用（掌握） 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，每一个职能部门可根据它的管理职能对其直接和非直接的下属工作部门下达工作指令，因此，每一个工作部门可能得到其直接和非直接的上级工作部门下达的工作指令，它就会有多个矛盾的指令源。一个工作部门的多个矛盾的指令源会影响企业管理机制的运行。 3.3.2 线性组织结构的特点及其应用（掌握）来源：考试大 在线性组织结构中，每一个工作部门只能对其直接的下属部门下达工作指令，每一个工作部门也只有一个直接的上级部门，因此，每一个工作部门只有唯一一个指令源，避免了由于矛盾的指令而影响组织系统的运行。 在国际上，线性组织结构模式是建设项目管理组织系统的一种常用模式，线性组织结构模式可确保工作指令的唯一性。 但在一个特大的组织系统中，由于线性组织结构模式的指令路径过长，有可能会造成组织系统在一定程度上运行的困难。 在该组织结构中，每一个工作部门的指令源都是唯一的。 3.3.3 矩阵组织结构的特点及

其应用（掌握） 矩阵组织结构是一种较新型的组织结构模式。在矩阵组织结构最高指挥者（部门）下设纵向和横向两种不同类型的工作部门。 矩阵组织结构适宜用于大的组织系统。 在矩阵组织结构中，每一项纵向和横向交汇的工作，指令来自于纵向和横向两个工作部门，因此其指令源为两个。当纵向和横向工作部门的指令发生矛盾时，由该组织系统的最高指挥者（部门）进行协调或决策。 在矩阵组织结构中为避免纵向和横向工作部门指令矛盾对工作的影响，可以采用以纵向工作部门指令为主或以横向工作部门指令为主的矩阵组织结构模式，这样也可减轻该组织系统的最高指挥者（部门）的协调工作量。 我们来看一下注册咨询工程师教材中：工程项目管理组织结构的基本形式的相关论述： 一、职能式 （一）职能式的组织形式 职能式是目前国内咨询公司在咨询项目中应用最为广泛的一种模式，通常由公司按不同行业分成各项目部，项目部内又分成专业处，公司的咨询项目按专业不同分给相对应的专业部门和专业处来完成。 职能式组织形式是最基本的，目前使用比较广泛的项目组织形式。职能式项目管理组织模式有二种表现形式。一种是将一个大的项目按照公司行政、人力资源、财务、各专业技术、营销等职能部门的特点与职责，分成若干个子项目，由相应的各职能单元完成各方面的工作。 职能式的另一种形式就是对于一些中小项目，在人力资源、专业等方面要求不高的情况下，根据项目专业特点，直接将项目安排在公司某一职能部门内部进行，在这种情况下项目团队成员主要是由该职能部门人员组成。 （二）职能式组织结构的优点本文来源:百考试题网 （1）项目团队中各成员无后顾之忧。 （2）各职能部门可以在

本部门工作与项目工作任务的平衡中去安排力量，当项目团队中的某一成员因故不能参加时，其所在的职能部门可以重新安排人员予以补充。 （3）当项目全部由某一职能部门负责时，在项目的人员管理与使用上变得更为简单，使之具有更大的灵活性。 （4）项目团队的成员有同一部门的专业人员作技术支撑，有利于项目的专业技术问题的解决。 （5）有利于公司项目发展与管理的连续性。 （三）职能式组织结构的缺点 （1）项目管理没有正式的权威性。来源：考试大 （2）项目团队中的成员不易产生事业感与成就感。 （3）对于参与多个项目的职能部门，特别是具体到个人来说，不容易安排好在各项目之间投入力量的比例。 （4）不利于不同职能部门的团队成员之间的交流。 （5）项目的发展空间容易受到限制。 二、项目式 （一）项目式的组织形式 项目式管理组织形式就是将项目的组织独立于公司职能部门之外，由项目组织自己独立负责项目的主要工作的一种组织管理模式。项目的具体工作则主要由项目团队负责。项目的行政事务、财务、人事等在公司规定的权限内进行管理。 （二）项目式组织结构的优点 （1）项目经理是真正意义上的项目负责人。 （2）团队成员工作目标比较单一。 （3）项目管理层次相对简单，使项目管理的决策速度响应速度变得快捷起来。 （4）项目管理指令一致。命令主要来自项目经理，团队成员避免了多头领导，无所适从的情况。 （5）项目管理相对简单，使项目费用、质量及进度等控制更加容易进行。 （6）项目团队内部容易沟通。 （三）项目式组织结构的缺点 （1）容易出现配置重复，资源浪费的问题。 （2）项目组织成为一个相对封闭的组织，公司的管理与对策在项目管理组织

中贯彻可能遇到阻碍。 （3）项目团队与公司之间的沟通基本上依靠项目经理，容易出现沟通不够，和交流不充分的问题。 （4）项目团队成员在项目后期没有归属感。 （5）由于项目管理组织的独立性，使项目组织产生小团体的观念，在人力资源与物资资源上出现"屯积"的思想，造成资源浪费；同时，各职能部门考虑其相对独立性，对其资源的支持会有所保留。 三、矩阵式 （一）矩阵式的组织形式 为解决职能式组织结构与项目式组织结构的不足，发挥它们的长处，人们设计出了介于职能式与项目式组织结构之间的一种项目管理组织模式，即矩阵式组织。矩阵式项目组织结构中，参加项目的人员由各职能部门负责人安排，而这些人员的工作在项目工作期间，项目工作内容上服从项目团队的安排，人员不独立于职能部门之外，是一种暂时的，半松散的组织形式，项目团队成员之间的沟通不需通过其职能部门领导，项目经理往往直接向公司领导汇报工作。 根据项目团队中的情况，矩阵式项目组织结构又可分成弱矩阵式结构、强矩阵式结构和平衡矩阵式结构三种形式。 1.弱矩阵式项目管理组织结构 一般是指在项目团队中没有一个明确的项目经理，只有一个协调员负责协调工作。团队各成员之间按照各自职能部门所对应的任务，相互协调进行工作。实际上在这种模式下，相当多的项目经理职能由职能部门负责人分担了。 2.强矩阵式项目管理组织结构 这种模式下的主要特点是，有一个专职的项目经理负责项目的管理与运行工作，项目经理往往来自于公司的专门项目管理部门。项目经理在与上级沟通往往通过其所在的项目管理部门负责人进行。 3.平衡矩阵式项目管理组织结构 这种组织结构形式是介于强矩阵式项目管理组织结

构与弱矩阵式项目管理组织结构二者之间的一种形式。主要特点是项目经理是由一职能部门中的团队成员担任，其工作除项目的管理工作外，还可能负责本部门承担的相应的项目中的任务。此时的项目经理与上级沟通时不得不在其职能部门的负责人与公司领导之间做出平衡与调整。 （二）矩阵式组织结构的优点 很明显，矩阵式项目组织结构具备了职能式组织结构和部分项目式组织结构的优点： （1）团队的工作目标与任务比较明确，有专人负责项目的工作。 （2）团队成员无后顾之忧。项目工作结束时，不必为将来的工作分心。 （3）各职能部门可根据自己部门的资源与任务情况来调整、安排资源力量，提高资源利用率。 （4）提高了工作效率与反应速度，相对职能式结构来说，减少了工作层次与决策环节。 （5）相对项目式组织结构来说，可在一定程度上避免资源的屯积与浪费。 （6）在强矩阵式模式中，由于项目经理来自于公司的项目管理部门，可使项目运行符合公司的有关规定，不易出现矛盾。 （三）矩阵式组织结构的缺点 虽然矩阵式组织结构有许多优点，但同样也有一些不足，主要有： 1.项目管理权力平衡困难 2.信息回路比较复杂 3.项目成员处于多头领导状态 四、复合式 （一）复合式的组织形式 所谓复合式项目组织结构有二种含义： 一是指在公司的项目组织形式中有职能式、项目式或矩阵式二种以上的组织形式；二是指在一个项目的组织形式中包含上述二种结构以上的模式，例如在职能式项目组织结构的子项目采取项目式组织结构等。 （二）复合式组织结构的优缺点 复合式项目组织结构的最大特点是方式灵活，公司可根据具体项目与公司的情况确定项目管理的组织形式，而不受现有模式的限制，因而

在发挥项目优势与人力资源优势等方面具有方便灵活的特点。与此同时，复合式组织结构也因此产生一些不足，即在公司的项目管理方面容易造成管理混乱，项目的信息流、项目的沟通容易产生障碍，公司的项目管理制度不易较好地贯彻执行。 根据国际上项目管理资料的介绍，项目组织结构形式与项目各类人员的情况相互关系可以用下表的形式反映出来。 我们来看一下注册监理工程师教材中：项目监理机构的组织形式的相关论述： （一）直线制监理组织形式 这种组织形式的特点是项目监理机构中任何一个下级只接受惟一上级的命令。各级部门主管人员对所属部门的问题负责，项目监理机构中不再另设职能部门。 这种组织形式适用于能划分为若干相对独立的子项目的大、中型建设工程。总监理工程师负责整个工程的规划、组织和指导，并负责整个工程范围内各方面的指挥、协调工作；子项目监理组分别负责各子项目的目标值控制，具体领导现场专业直线制监理组织形式的主要优点是组织机构简单，权力集中，命令统一，职责分明，决策迅速，隶属关系明确。缺点是实行没有职能部门的"个人管理"，这就要求总监理工程师博晓各种业务，通晓多种知识技能，成为"全能"式人物。 （二）职能制监理组织形式本文来源:百考试题网 职能制监理组织形式，是在监理机构内设立一些职能部门，把相应的监理职责和权力交给职能部门，各职能部门在本职能范围内有权直接指挥下级，此种组织形式一般适用于大、中型建设工程。 这种组织形式的主要优点是加强了项目监理目标控制的职能化分工，能够发挥职能机构的专业管理作用，但由于下级人员受多头领导，如果上级指令相互矛盾，将使下级在工作中无所适从。 （三）直线职能制

监理组织形式 直线职能制监理组织形式是吸收了直线制监理组织形式和职能制监理组织形式的优点而形成的一种组织形式。 这种形式保持了直线制组织实行直线领导、统一指挥、职责清楚的优点，另一方面又保持了职能制组织目标管理专业化的优点；其缺点是职能部门与指挥部门易产生矛盾，信息传递路线长，不利于互通情报。 （四）矩阵制监理组织形式本文来源:百考试题网 矩阵制监理组织形式是由纵横两套管理系统组成的矩阵性组织结构，一套是纵向的职能系统，另一套是横向的子项目系统这种形式的优点是加强了各职能部门的横向联系，缺点是纵横向协调工作量大，处理不当会造成扯皮现象，产生矛盾。 例题 组织结构图中矩形框的含义为_____. A、一个项目的组成部分 B、一个建设项目的参与单位 C、一个组织系统中的组成部分（工作部门） D、一个组织系统中各组成部分（组成元素）之间的组织关系（指令关系） 答案：C 例题 线性组织结构的缺点是_____. A、每一个工作部门可能得到其直接和非直接的上级工作部门下达的工作指令，它就会有多个矛盾的指令源。 B、 每一个工作部门只有唯一一个指令源，避免了由于矛盾的指令而影响组织系统的运行。 C、 在一个特大的组织系统中，由于线性组织结构模式的指令路径过长，有可能会造成组织系统在一定程度上运行的困难。 D、 当纵向和横向工作部门的指令发生矛盾时，由该组织系统的最高指挥者（部门）进行协调或决策。 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