

工程项目管理组织的建立步骤咨询工程师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/599/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c60_599964.htm 项目管理组织的建立

一般按以下步骤进行：1.确定合理的项目目标 一个项目的目标可以包括很多方面，比如规模上的、时间上的、质量方面的、内容方面的，或者几方面综合起来。这些方面的内容互相影响。对于项目的完成者来说，同委托方进行讨论，明确主要矛盾，确定一个合理、科学的项目目标至关重要，这是项目工作开展的基础，同样也是确定组织结构形式与机构的重要基础。2. 确定项目工作内容 在确定合理项目目标的同时，项目工作内容也要得到相应的确认，这将使项目工作更具有针对性。确定项目具体工作内容，一般围绕项目工作目标与任务分解进行，从而使项目工作内容系统化。项目工作内容确定时，一般按类分成几个模块，模块之间可根据项目进度及人员情况进行调整。3. 确定组织目标和组织工作内容 这一阶段首先要明确的是，在项目工作内容中，哪些是项目组织的目标和工作内容。因为不是所有的项目目标都是项目组织所必须达到的，也不是所有的工作内容都是项目组织所必须完成的，有的可能是公司或组织以外的部门负责进行的，而本组织只需掌握或了解；一些工作可能是公司的行政部门或财务部门的工作，项目组织与这些部门之间是上下游工序的关系。4. 组织结构的设计 完成上述工作以后，下一步就是进行组织结构的设计。根据项目的特点和项目内外环境因素，选择一种适合项目工作开展的管理组织结构形式，并完成组织结构的设计。具体工作包括：组织结构形式、组织层

次、各层次的组织单元(部门)、相互关系框架等。这里要注意前面提到的几条原则。

5. 工作岗位与工作职责确定 工作岗位的确定原则是以事定位，要求岗位的确定能满足项目组织目标的要求。岗位的划分要有相对的独立性，同时还要考虑合理性与完成的可能性等。确定了岗位后，就要相应的确定各岗位的工作职责，总的工作职责能满足项目工作内容的需要，并做到前面所要求的权责一致。

6. 人员配置 以事设岗、以岗定人是项目组织机构设置中的一项重要原则。：在项目人员配备时要做到人员精干、以事选人。项目团队中的人员并不是都要求高智力、高学历的。根据不同层次的事物安排不同层次的人。具体内容在人力资源一章中还要进行详细的论述。

7. 工作流程与信息流程 组织结构形式确定后，大的工作流程基本明确。但具体的工作流程与相互之间的信息流程要在工作岗位与工作职责明确后才能确定下来。工作流程与信息流程的确定不能只在口头形式上，而要落实到书面文件上，取得团队内部的认知，并得以实施。这里要特别注意各具体职能分工之间、各组织单元之间的接口问题。

8. 制订考核标准 为保证项目目标的最终实现和工作内容的全部完成，必须对组织内各岗位制订考核标准，包括考核内容、考核时间、考核形式等。有关内容将在人力资源管理一章详细论述。在实际工作中，上述步骤之间衔接性较强，经常是互为前提，如人员的配备是以人员的需求为前提的，而人员的需求可能受人员获取结果的影响和人员考核结果的影响。管理组织确定的工作流程对这些动态关系进行了形象的描绘。如图5-4所示。

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