

注册咨询工程师组织与管理：管理组织结构的调整优化咨询  
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\\_\\_E6\\_B3\\_A8\\_E5\\_86\\_8C\\_E5\\_92\\_A8\\_E8\\_c60\\_599967.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/599/2021_2022__E6_B3_A8_E5_86_8C_E5_92_A8_E8_c60_599967.htm) 为保证工程项目的顺利进行，对项目的组织结构不要轻易进行调整，但在一些特殊情况下，对确实需要调整的还需及时调整，以免影响后续项目工作的完成。

1. 管理组织结构调整优化的原因 (1) 项目主客观条件发生变化。如同其他事物一样，项目的情况也是经常发生变化的。这种变化从项目主观上看会有很多方面，由于委托方资金问题、产权关系、利益取向等的变化，使委托方对项目目标进行调整，因而对项目内容也要进行相应的改变。从外界客观条件看，在项目执行期间，项目的外部环境有时会发生很大的变化，特别是周期较长的项目。例如政治、经济环境，战争因素等，也可能是自然条件的变化，如自然资源、气候条件等。

(2) 项目正常运行本身使项目管理的内容出现改变。随着项目工作的正常开展，一些子项目结束，一些新的子项目可能要开始，在这种情况下，项目的管理目标、管理的内容也可能会随之改变，amp. 特别是一些大的项目。在这种情况下，开始采用的组织结构形式与结构设计方案可能已不适应新的变化。

(3) 实践证明原组织结构方案不适合项目的开展。尽管在项目组织方案设计时进行了深入的工作，但由于各种原因，原采用的项目组织结构形式仍可能与项目工作目标出现矛盾，无法完成项目工作任务，在这种情况下必须进行组织再造。

2. 各类组织结构形式的适合条件 不同类型的项目组织结构形式适合不同类型的项目。一般来说，小型、时间短、专业面窄的项目适宜采用职能式组织结构

形式；而工作周期长、专业复杂或比较特殊的项目，投资或工程量较大的工程项目适宜采用矩阵式或项目式的组织结构形式。因此在项目的组织设计中要根据项目的具体情况来决定项目的组织结构形式。如果项目在最初的组织设计时并没有依据项目的特点来选择组织结构形式，就必须进行组织结构形式的调整。

### 3.项目组织再造的原则

在项目组织再造时，除要遵循前面介绍的组织设计原则外，还要把握以下几点：

- (1)尽可能保持项目工作的连续性。项目组织再造的目的是为了保证项目工作的更好开展，而决不是重新构建组织。因此要尽可能防止因项目组织调整而对项目顺利进行产生影响。
- (2)避免因人调整组织设置。组织的调整要以项目工作为中心，避免为了满足或削弱个别人的权力等而对项目组织进行改变，否则只能对项目工作产生破坏作用。
- (3)维护客户利益。当组织调整中出现矛盾时，以客户的利益为先行尺度，以完成好委托任务为第一原则。不能因组织的调整影响了项目合同的正常完成。
- (4)处理好调整的时机问题。当必须对工程项目组织进行调整时，要注意研究和把握调整的最佳时机，有时不能操之过急，并利用调整前的时间做好各项准备工作，防止各种意外情况的出现。
- (5)新组织一定要克服原组织下需解决的问题。调整是为了项目的发展，不是为了解决原组织中的所有问题，而只是解决不适应项目开展的主要关键问题。因此在构造新组织时一定要认真分析研究，新组织能否达到这一目标。此外，在考虑项目组织结构调整时还应时刻注意一点：即调整不一定是最佳方案，能不调则不调，能小调则不大调。

1.在工程项目管理组织建立过程中，位于确定工作岗位及职责和制定考核标准之间的步骤是( )。 A．确定项

目工作内容 B . 进行组织结构设计 C . 确定组织目标 D . 确定  
工作流程与信息流 答案 : D 2.国内咨询公司在咨询项目中应  
用最为广泛的一种模式是( )。 A . 职能式 B . 项目式 C . 矩阵  
式 D . 复合式 答案 : A 3.( )组织形式中 , 项目经理的权限最  
大。 A . 职能式 B . 弱矩阵式 C . 平衡矩阵式 D . 项目式 答  
案 : D 4.职能式组织结构的优点包括( )。 A . 团队中各成员无  
后顾之忧 B . 有利于公司管理的连续性 C . 项目管理有权威  
性 D . 项目的团队成员容易产生事业感与成就感 E . 有利于  
提高专业技术问题的解决水平 答案 : ABE 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)