

工程项目组织与管理培训班讲义(第五章) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/93/2021\\_2022\\_\\_E5\\_B7\\_A5\\_E7\\_A8\\_8B\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c60\\_93848.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/93/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c60_93848.htm) 第五章 工程项目的管理组织 考试要点：

1.了解项目管理组织的作用与影响因素，项目管理组织体系的构成和技术支持。 2.熟悉工程项目管理组织的基本原理，组织结构确定的依据与原则。 3.掌握管理组织的建立步骤，工程项目管理组织结构的基本形式。

第一节 项目管理组织的作用与构成

一.项目管理组织的作用与影响因素（了解）

（一）组织的含义 通常认为组织有二个方面的含义： 表现为组织形式，即按照一定的体制、部门设置、层次划分及职责分工而构成的有机整体； 表现为组织行为，即为达到一定目标，运用组织所赋予的权力，对所需的资源进行合理配置。

（二）项目管理组织的作用 从组织与项目目标关系的角度看，项目管理组织的根本作用是保证项目目标的实现。主要体现在： 合理的管理组织可以提高项目团队的工作效率； 管理组织的合理确定，有利于项目目标的分解与完成； 合理的项目组织可以优化资源配置，避免资源浪费； 有利于项目工作的管理； 有利于项目内外关系的协调。

（三）影响项目组织结构的因素 影响项目的组织结构因素主要有两大来源，一是来自项目管理组织外部，一是来自项目管理组织的内部。

1.来自项目管理组织外部的因素

（1）国际通行的项目管理方法与惯例。（2）国家经济管理环境和与项目相关的管理制度。（3）项目的经济合同关系与形式。（4）项目管理的范围，以及项目的种类、规模、性质和影响力。

2.来自项目管理组织内部的因素

（1）公司

的组织管理模式与制度。（2）公司的项目管理方式。（3）公司内领导层及各部门之间的运作方式（4）公司内对项目运作的理念与企业文化。

## 二.项目管理组织体系的构成（了解）

（一）直接管理子系统 直接管理项目子系统主要是指在项目管理体制中直接负责项目实施与完成的有关项目业务部门。主要包括：综合管理、范围管理、质量管理、进度管理、费用管理、营销管理、沟通管理。（二）服务支持子系统 项目服务支持子系统是指项目管理体制中为保证项目的完成在项目组织、人力资源配备、行政与后勤等方面提供服务与支持的部门单元。主要包括：人力资源管理、项目财务管理、行政与后勤管理、项目合同管理、项目信息管理。

## 三.工程项目管理组织的技术支持（了解）

（一）项目管理与社会技术支持的关系 项目管理组织内的资源来源于社会。充分利用社会的技术支持，有利于提高社会对工程项目的参与程度，有助于取得社会的理解和支持。项目的管理组织随着社会的变化而变化。合理利用社会的技术支持，有利于提高工程项目的整体水平，降低综合成本。（二）工程项目管理社会技术支持的种类 专业技术支持。管理技术支持。宏观知识支持。技术经济与财务分析的支持。法律、国际贸易等。（三）工程项目技术支持的管理 专业机构的交流与联系。松散的专家网络。专家库系统。专家委员会。顾问体系。

## 第二节 工程项目管理组织结构的确定

### 一. 工程项目管理组织的基本原理（熟悉）

（一）组织构成 在项目的组织构成方面，要注意把握两个关系：一是管理层次与管理跨度的关系；二是部门职能与部门划分的关系。

#### 1.管理层次与管理跨度的关系

（1）管理层次。管理层次是指从公

司最高管理者到最下层实际工作人员之间的不同管理阶层。管理层次按从上到下的顺序通常分为决策层、协调层、执行层和操作层。决策层是指管理目标与计划的制定者阶层；协调层是决策层的重要参谋、咨询层；执行层是指直接调动和安排项目活动、组织落实项目计划的阶层；操作层是指从事和完成具体任务的阶层。一个项目管理层次的多少不是绝对的，但管理层次过多将产生信息流通的障碍和决策效率与工作效率的低下。

(2) 管理跨度。管理跨度是指一名管理人员所直接管理下级的人数。

(3) 管理层次与管理跨度的关系。一般地说，管理层次与管理跨度是相互矛盾的，管理层次过多势必要降低管理跨度，同样管理跨度增加，同样也会减少管理层次。

## 2. 部门职能与部门划分

(1) 部门的划分。部门过多将造成资源浪费和工作效率低下，部门太少也会出现部门内事务太多，部门管理困难等问题。

(2) 部门职能的确定。部门负责的工作与事务太少，部门将人浮于事，影响工作效率和风气。职能过多，部门的人员会疲于忙碌，管理困难，影响工作质量。

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)