

## 第二章 工程项目管理组织

---

- ◆ 项目组织原理与项目组织结构
- ◆ 项目经理：项目成功的关键
- ◆ 项目团队建设

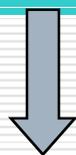


# 组织

---



第一层含义是名词n,指组织机构



第二层含义是动词n,指组织行为。

---

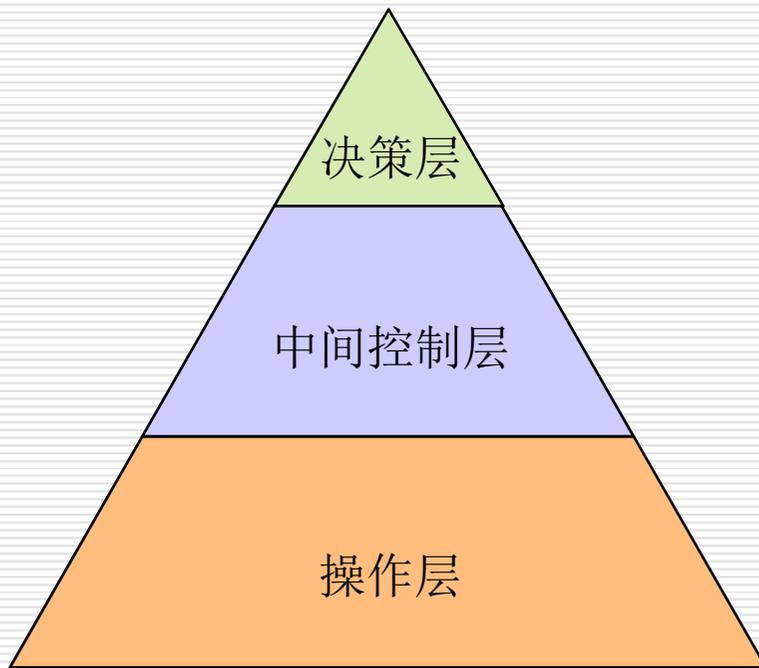
# 项目组织

项目组织是指为了最优化实现项目的目标对所需资源进行合理配置而建立的一种一次性临时性组织机构。

- 特殊性
- (1) 目的特殊：项目成功
  - (2) 组织设置重要
  - (3) 项目组织是一次的、暂时的
  - (4) 项目组织与企业组织之间有复杂的关系
  - (5) 项目内组织关系复杂
  - (6) 项目组织具有高度的弹性和可变性
  - (7) 难以建立组织文化

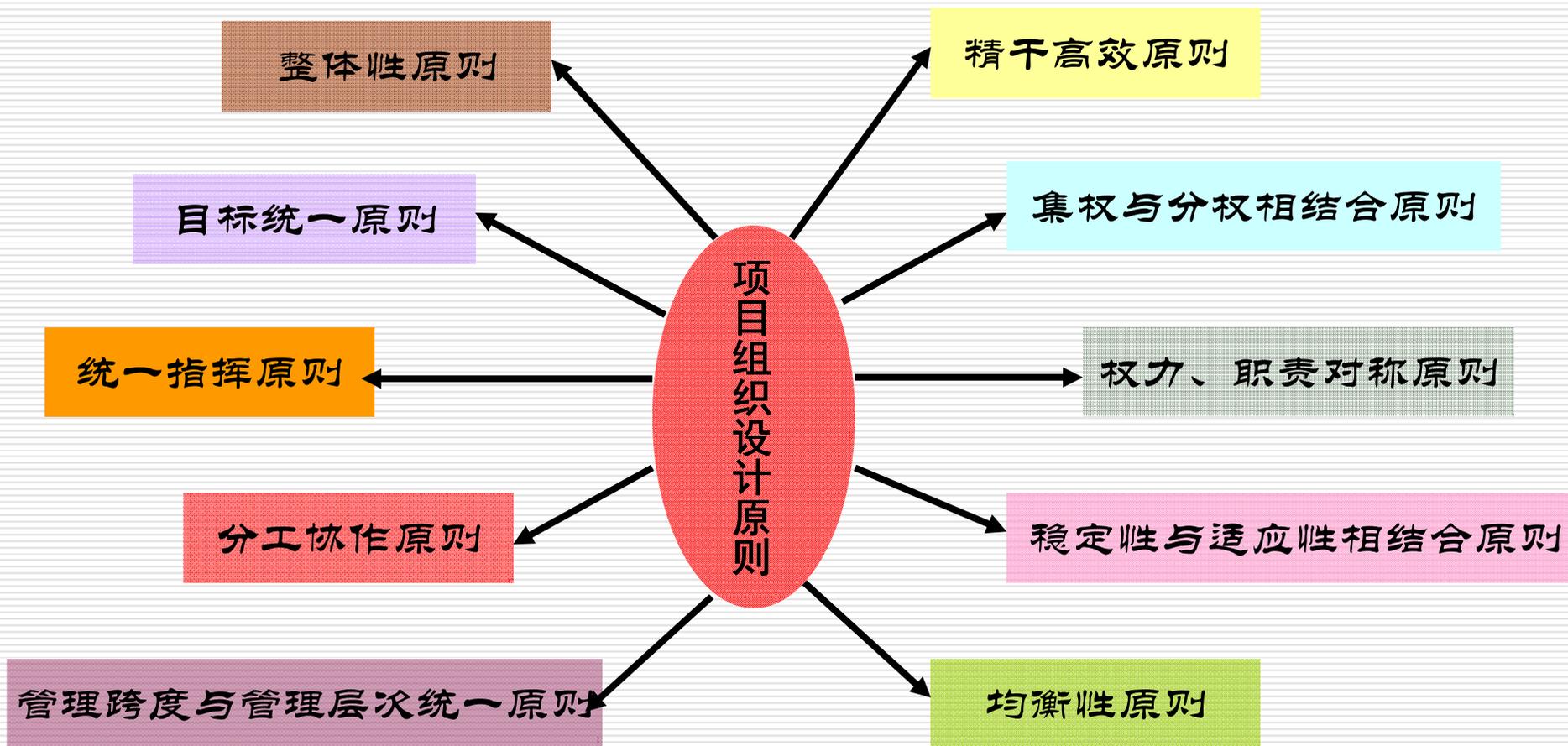
# 工程项目组织的基本结构

---



- 决策层由项目经理及其助理组成
  - 中间控制层（协调层和执行层）由专业工程师组成，是协调项目内外事务和矛盾的技术与管理核心，是项目质量、进度、成本的主要控制监督者
  - 作业层（操作层），是从事操作和完成具体任务的，由熟练的作业技能人员组成。
-

# 项目组织设计基本原则



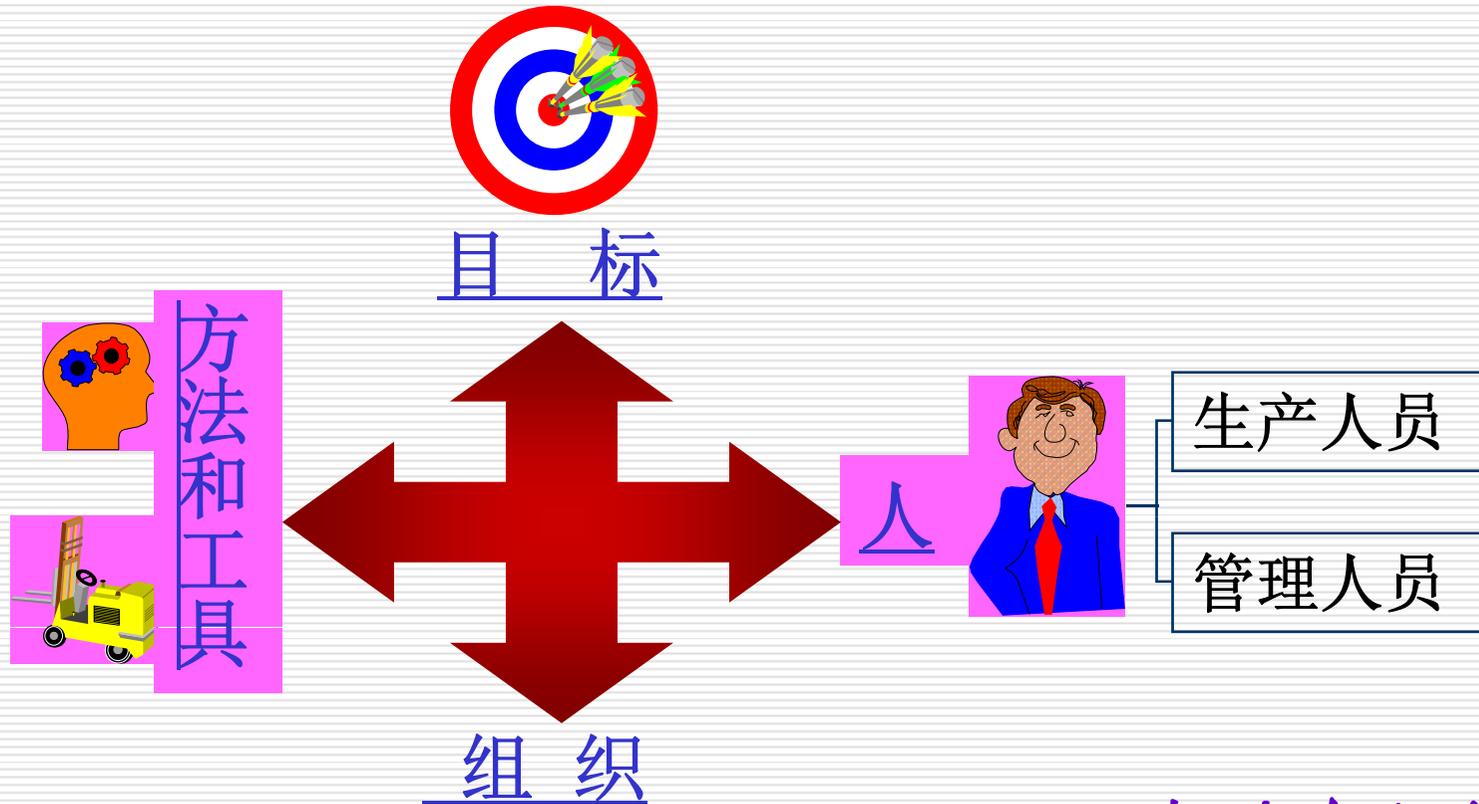
# 组织与目标

---

目标不明确的时候，项目小组的成员就会无所适从，忙做一团却毫无进展。因此，**首先必须让小组成员明确目标。**



# 组织与目标的关系



目标决定组织，  
组织是目标能否实现的决定性因素

# 集权与分权

---

切记：不要事必躬亲

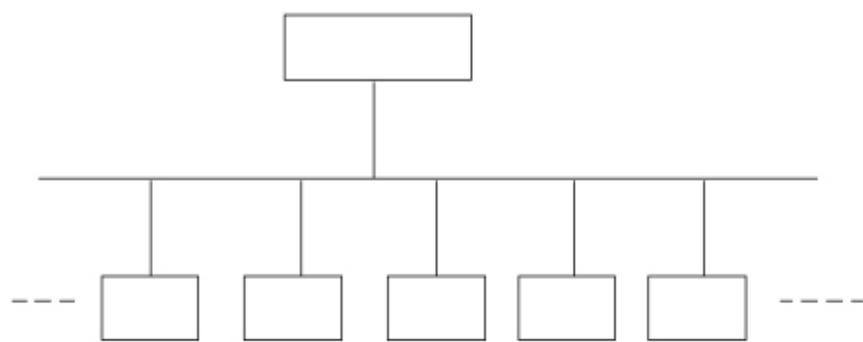
不要把本该项目小组成员做的事情全部揽在自己身上

“我们的目标是A，我可以为你提供这些资源：X,Y,Z,……。好好干吧，有什么问题可以随时向我反馈，但我要看到你在这个过程中作用。”

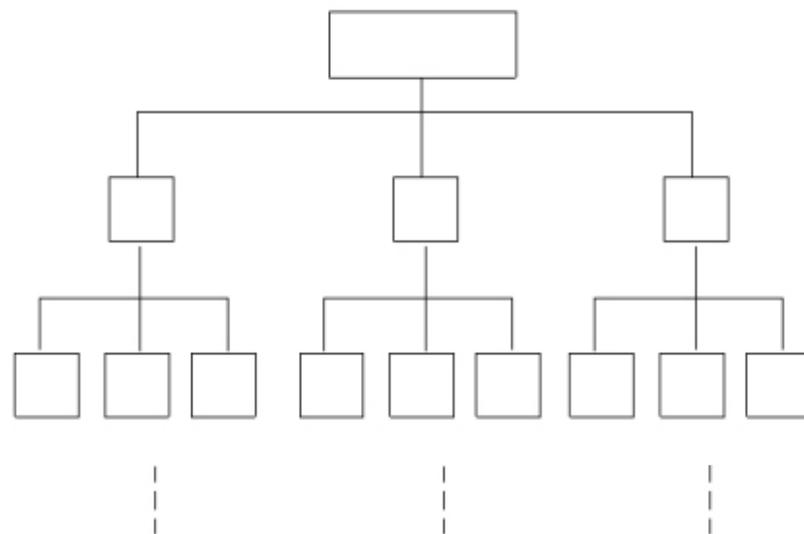


# 管理跨度与管理层次

- 通常管理跨度窄造成组织层次多，反之管理跨度宽造成组织层次少



(a) 大跨度组织



(b) 多层次组织

# 项目组织结构设计

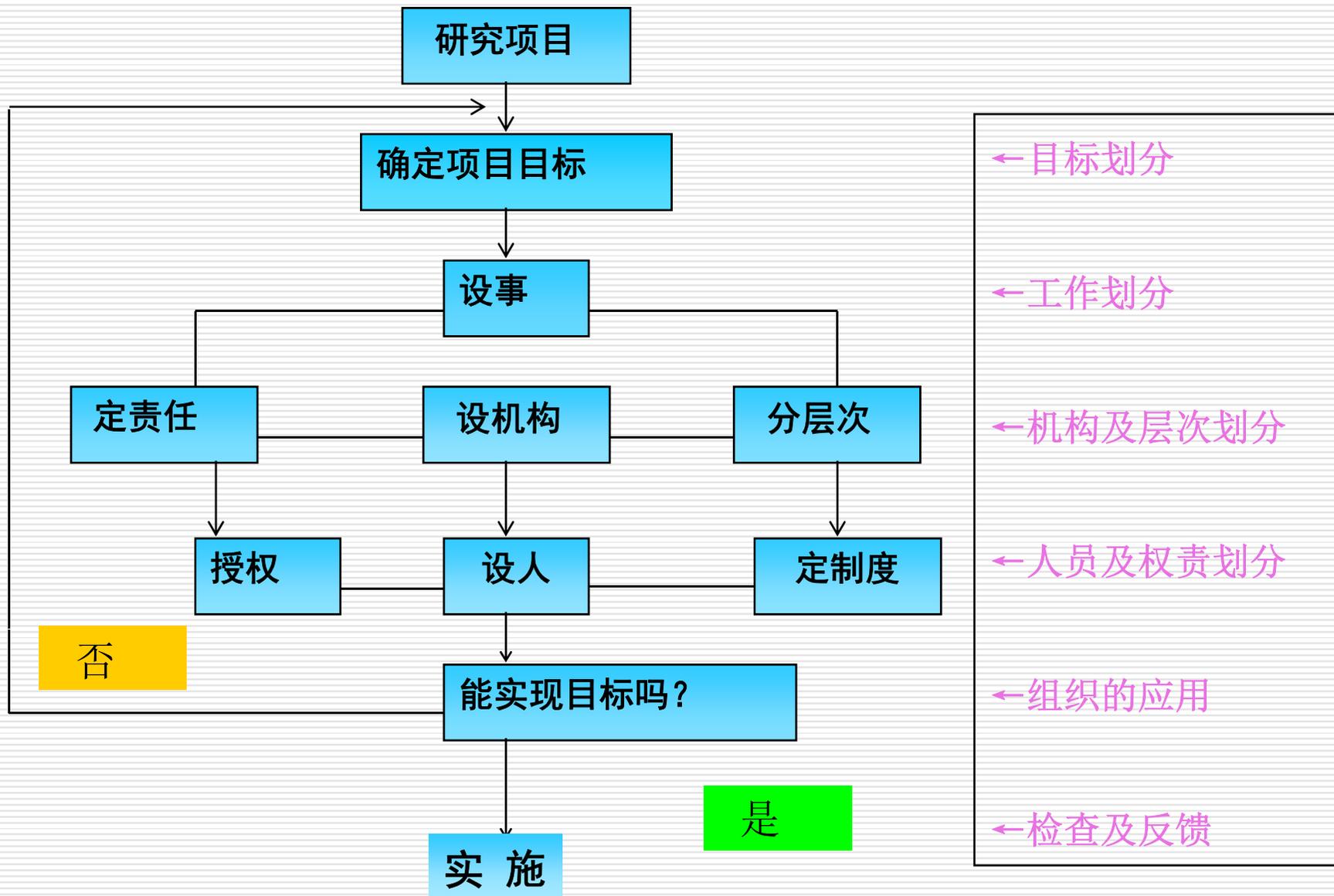
---

## □ 工作划分

工作划分是将完成组织目标的总任务划分为许多具体的任务，然后把性质相似或具有密切关系的具体工作合并，并建立起负责各类工作地相应管理部门，并将一定的职责和权限赋予相应的单位或部门。

## □ 项目组织常用的是按职能划分和按产品（项目）划分。

---



组织结构设计程序图

# 组织结构设计与成果

---

## □ 组织结构设计的内容

- ✿ 责任和报告的关系
- ✿ 业务关系
- ✿ 人员配置

## □ 组织结构设计的成果

- ✿ 组织图
  - ✿ 职位说明书
  - ✿ 组织手册
-

# 项目管理组织结构的形式

---

组织形式亦称为组织结构类型，是指一个组织以什么样的结构方式去处理层次、跨度、部门设置和上下级关系。

---

# 工程项目组织结构形式

---

1

工作队式项目  
组织形式

2

直线职能式项目  
组织形式

3

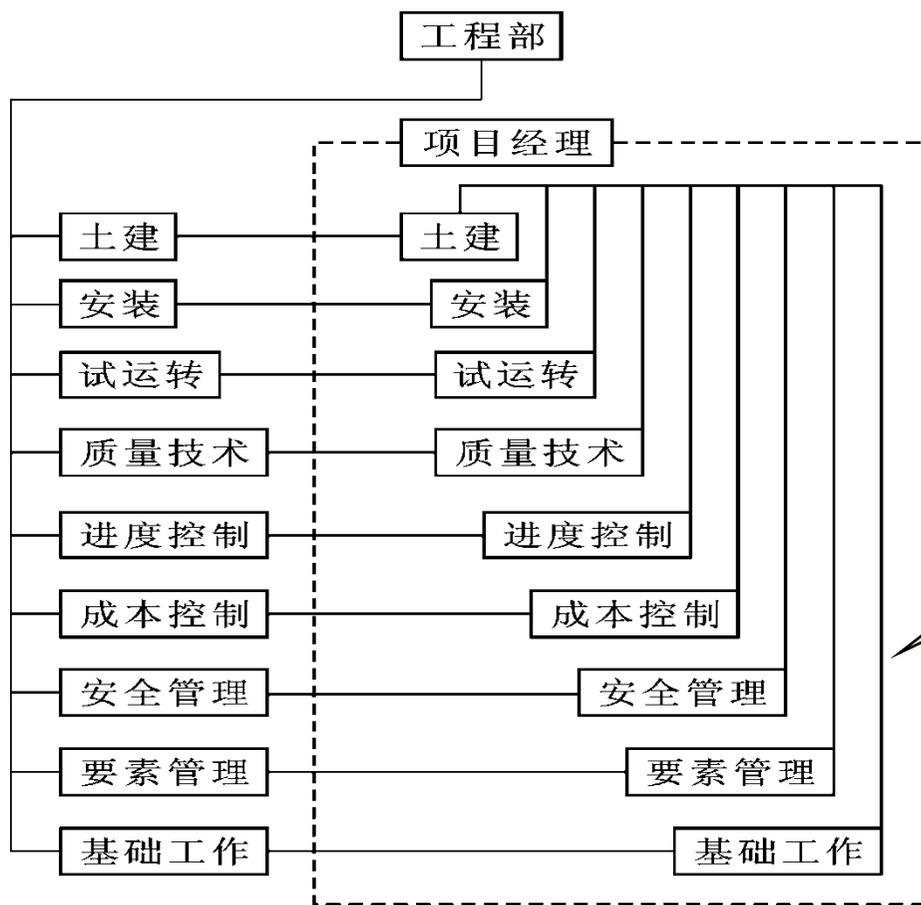
矩阵式项目组  
织形式

4

事业部式项目  
组织形式

---

# 工作队制项目组织结构



虚线内表示项目组织，其人员与原部门脱离。

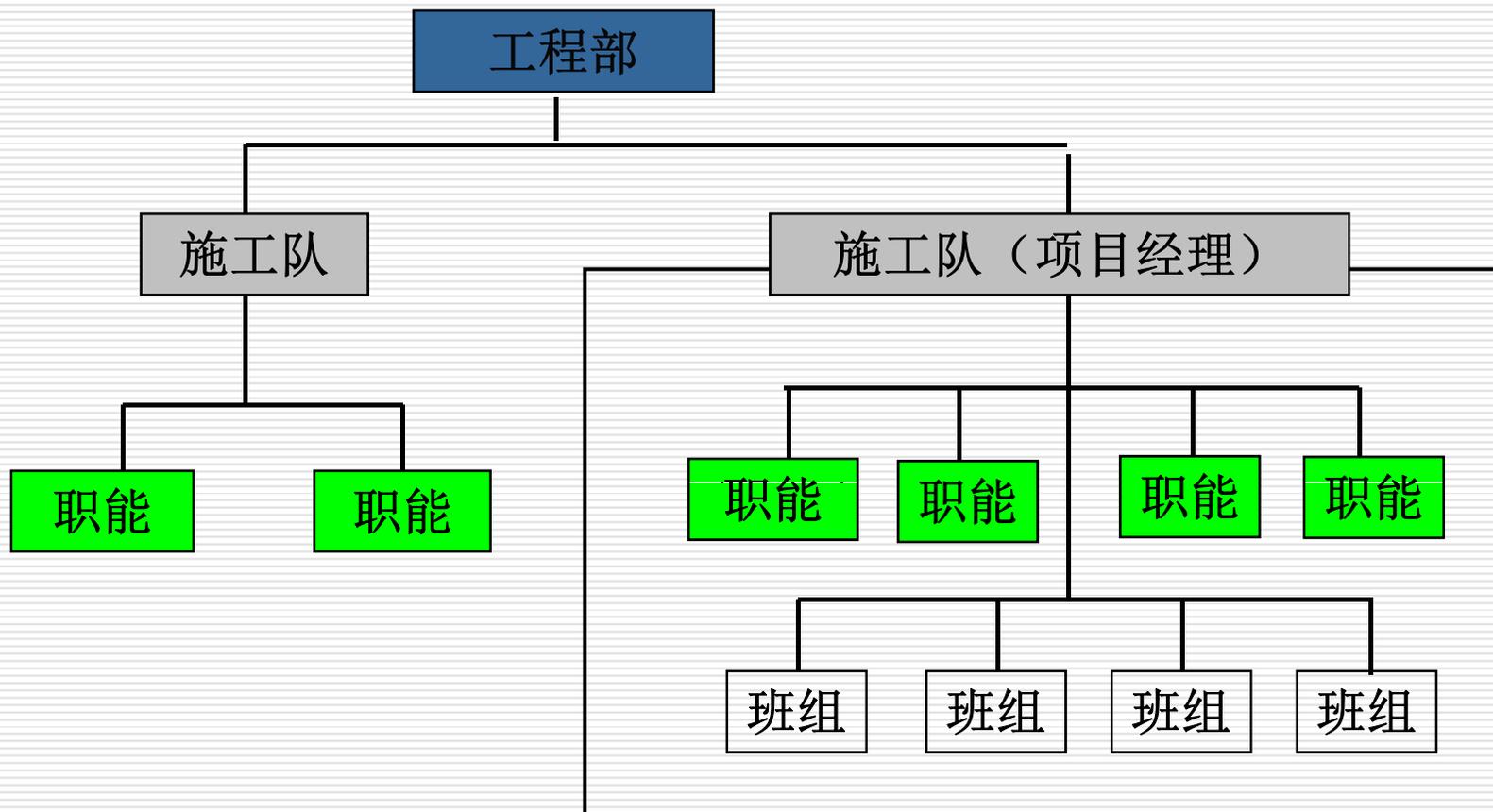
# 工作队制项目组织结构

---

- 项目经理在企业内部聘用职能人员组成管理机构（工作队），由项目经理指挥，独立性强。
  - 项目组织成员在工程建设期间与原所在部门脱离领导与被领导的关系。
  - 项目管理组织与项目同寿命。项目结束后机构撤销，所有人员仍回原所在部门和岗位。
-

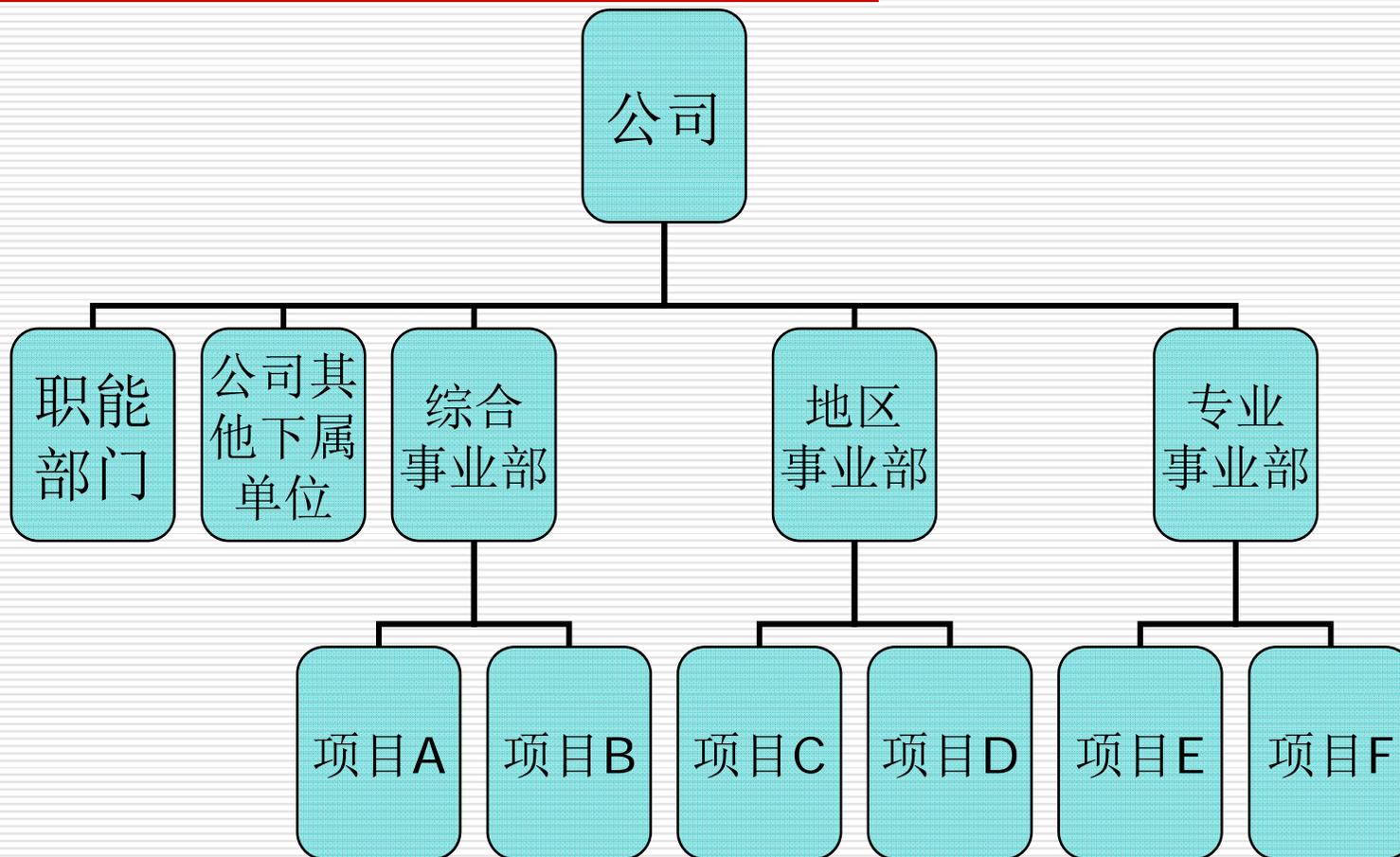
# 直线职能制项目组织结构

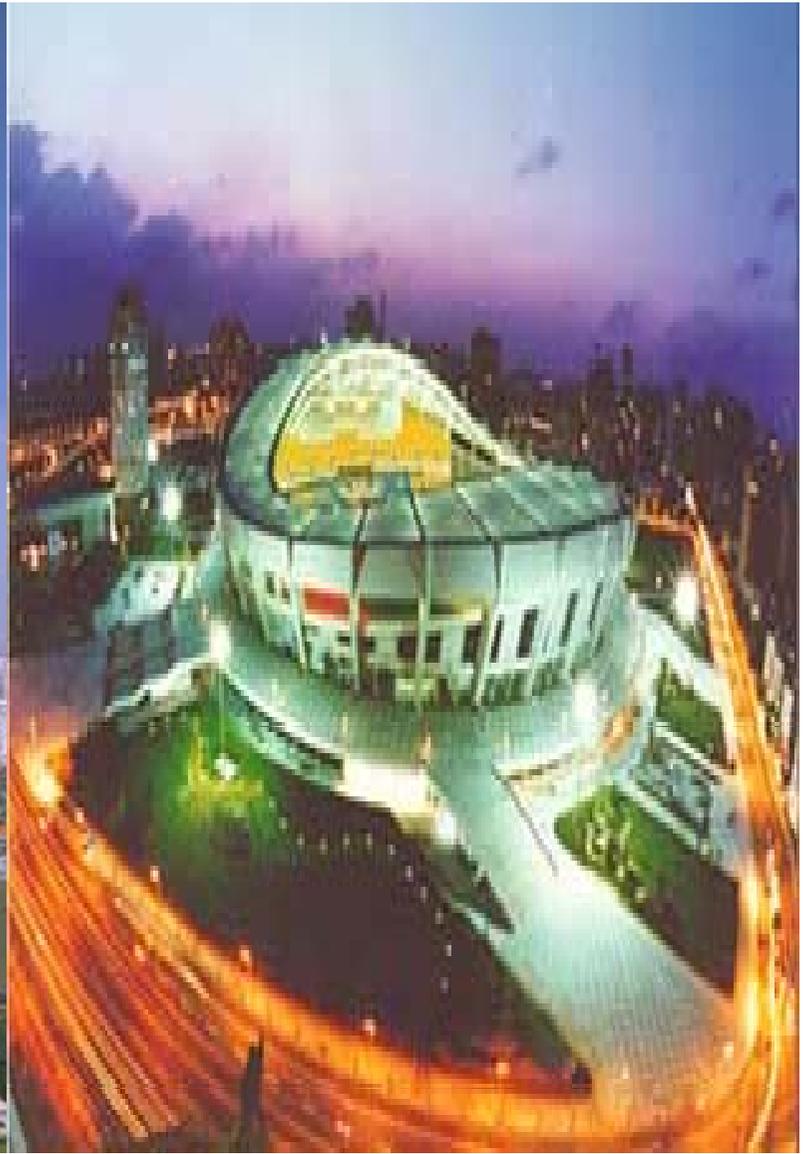
---



# 事业部式项目组织结构

---

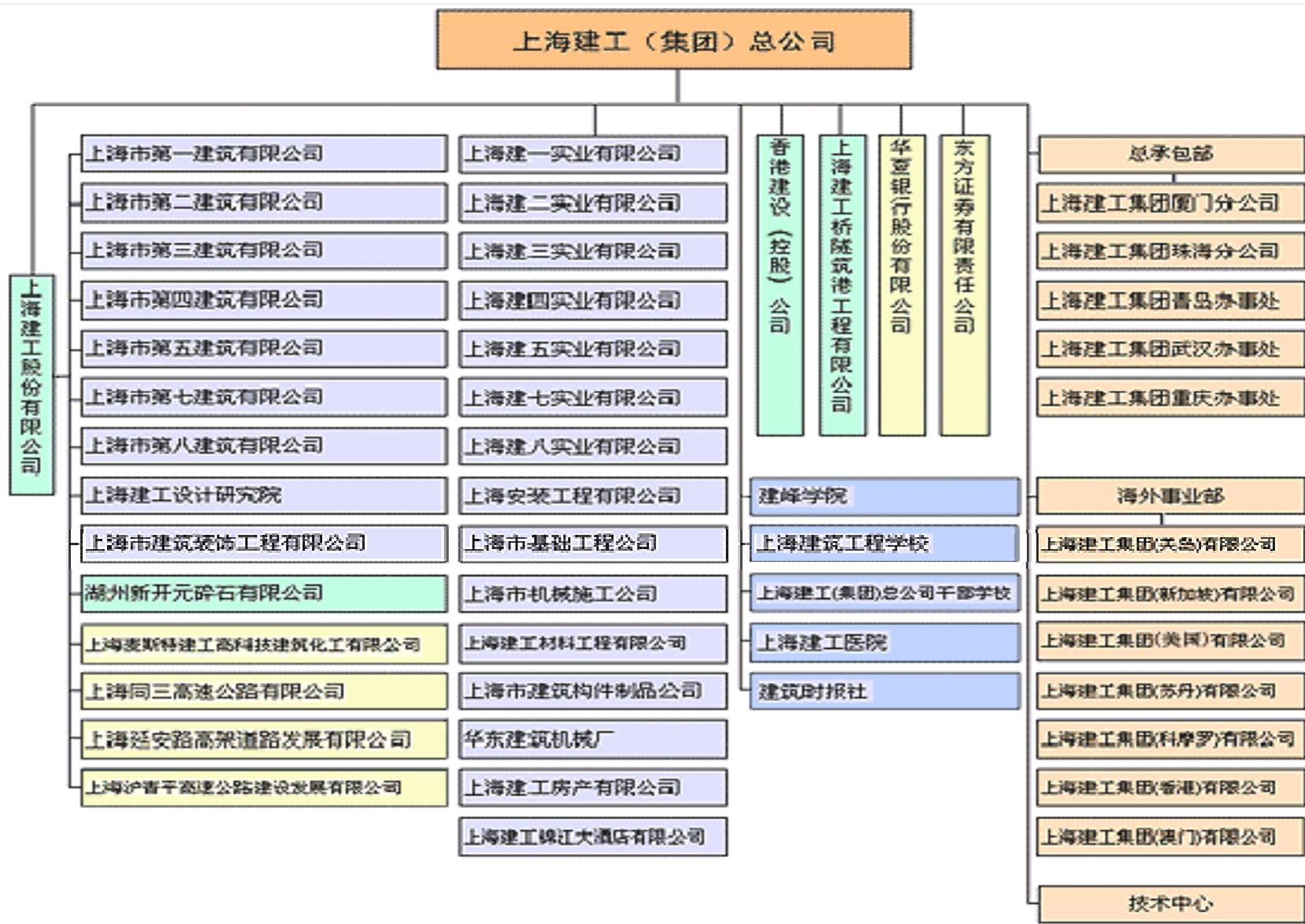




东方明珠

上海体育场

案例：上海建工集团著名工程



上海建工集团事业部制组织结构

# 矩阵式项目组织结构

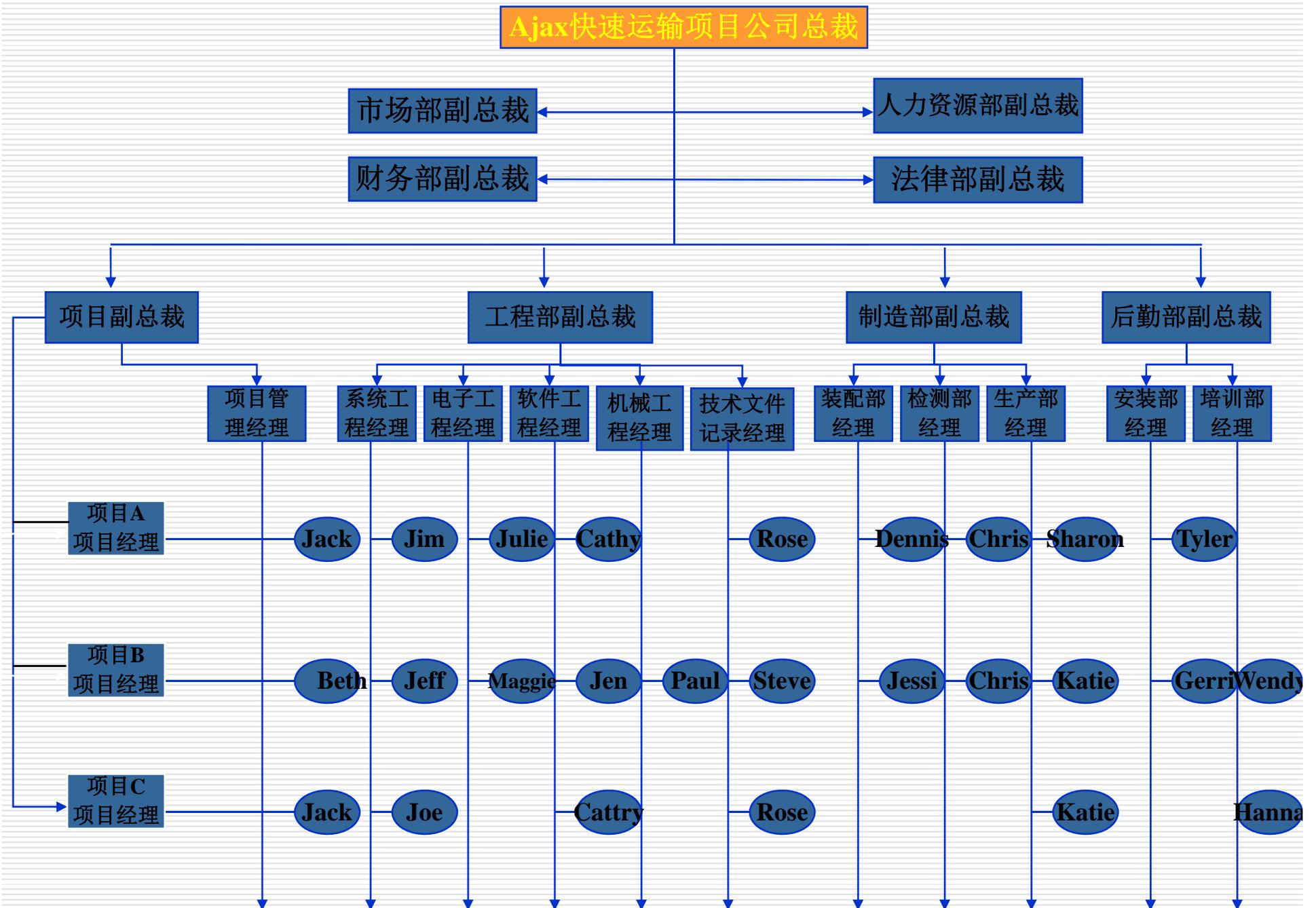


# 工程项目组织形式的选择

---

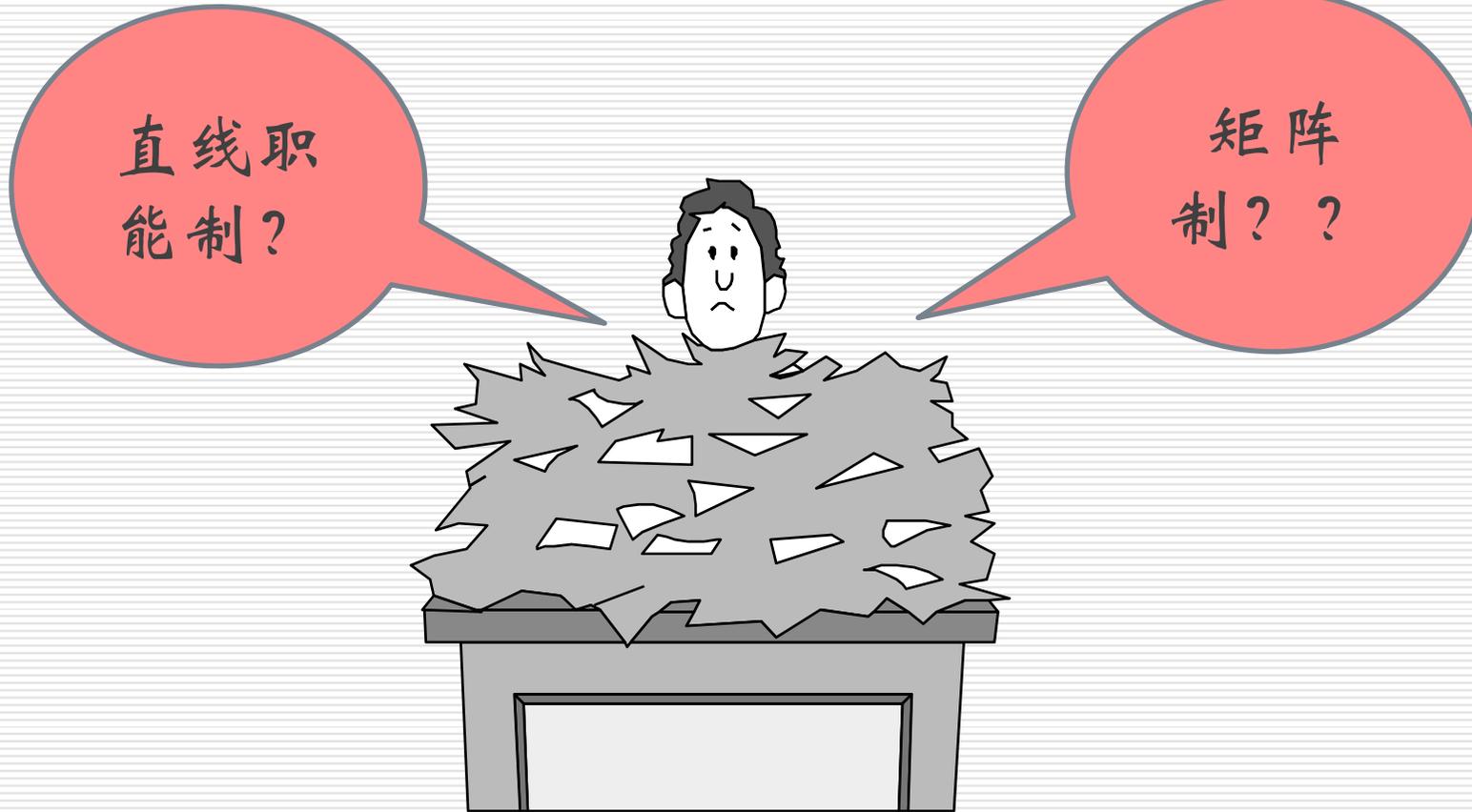
- 大型企业，宜采用矩阵式、工作队式、事业部式。
  - 简单项目、小型项目承包内容专一的项目，宜采用直线职能控制式。
  - 在同一企业可以采用几种形式，如事业部+矩阵式，工作队式+事业部式，但不能矩阵式+工作队式
-

# 矩阵型组织结构案例2



# 项目管理组织形式的选择

---



# 项目管理组织形式的选择

---

- 大型项目——矩阵式矩阵式、工作队式、事业部式
  - 远离企业管理层的大中型项目——事业部式
  - 中小型项目——直线职能式
  - 在同一企业可以采用几种形式，如事业部+矩阵式，工作队式+事业部式，但不能矩阵式+工作队式
-

# 项目经理

---

□ **项目经理**：是以单个项目为管理对象而组建的项目管理组织的总负责人。

由于实际项目的管理主体不同，项目经理又可分为业主的项目经理、咨询机构的项目经理、设计单位项目经理、施工单位项目经理等。

□ **施工项目经理**：是施工承包企业法定代表人在施工项目上的代表人，是对施工项目管理全面负责的管理者，是施工项目的管理中心。

---

# 项目经理的地位

---

- 是建筑施工企业法人代表在项目上的全权委托代理人；
  - 是协调各方面关系，使之相互密切协作、配合的桥梁和纽带；
  - 对项目实施进行控制，项目经理部就是各种信息的集散中心；
  - 是施工项目责、权、利的主体。
-

# 项目经理的责、权、利

---

## □ 项目经理的职责

- 履行“项目管理目标责任书”规定的任务；
  - 组织编制项目管理实施规划；
  - 对进入现场的生产要素进行优化配置和动态管理；
  - 建立质量管理体系和安全管理体系并组织实施。
-

# 项目经理的责、权、利

---

## □ 项目经理的职责

- 处理项目经理部与国家、企业、分包单位以及职工之间的利益分配；
  - 进行现场文明施工管理，发现和处理突发事件；
  - 参与工程竣工验收，准备结算资料和分析总结，接受审计；
  - 处理项目经理部的善后工作。协助企业进行项目的检查、鉴定和评奖申报。
-

# 项目管理目标责任书

---

概念

- 项目管理目标责任书—responsibility documents of construction Project management 由企业法定代表人根据施工合同和经营管理目标要求明确规定项目经理部应达到的成本、质量、进度和安全等控制目标的文件。
-

# 项目经理的责、权、利

---

## □ 项目经理的权限

项目投标权

用人决策权

+

作业队伍选择权

现场管理协调权

+

物资采购管理权

财务支付权

+

技术质量决策权

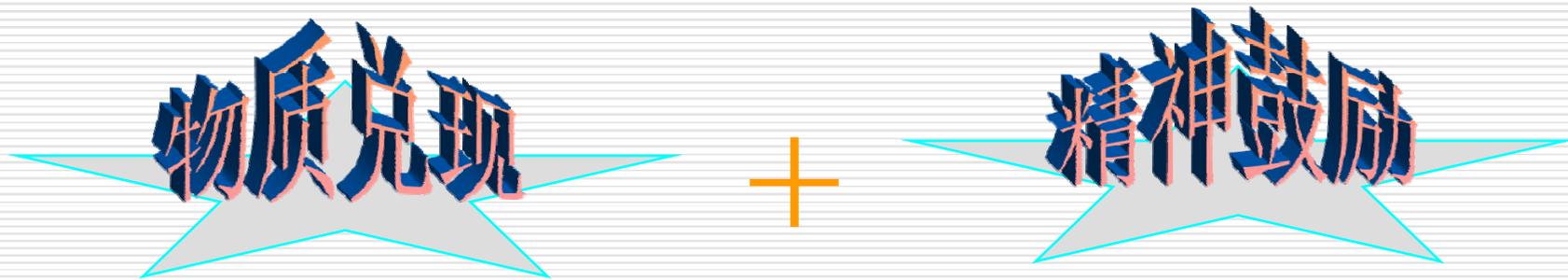
进度计划控制权

+

# 项目经理的责、权、利

---

## □ 项目经理的利益



- (1) 获得基本工资、岗位工资和绩效工资。其年度奖励可作为风险抵押金额的三至五倍。
  - (2) 除按“项目管理目标责任书”可获得物质奖励外，还可获得表彰、记功、优秀项目经理等荣誉称号。
  - (3) 经考核和审计，未完成“项目管理目标责任书”确定的项目管理责任目标或造成亏损的，应按其中有关条款承担责任，并接受经济或行政处罚。
-

# 项目经理的素质和选拔

---

## 项目经理

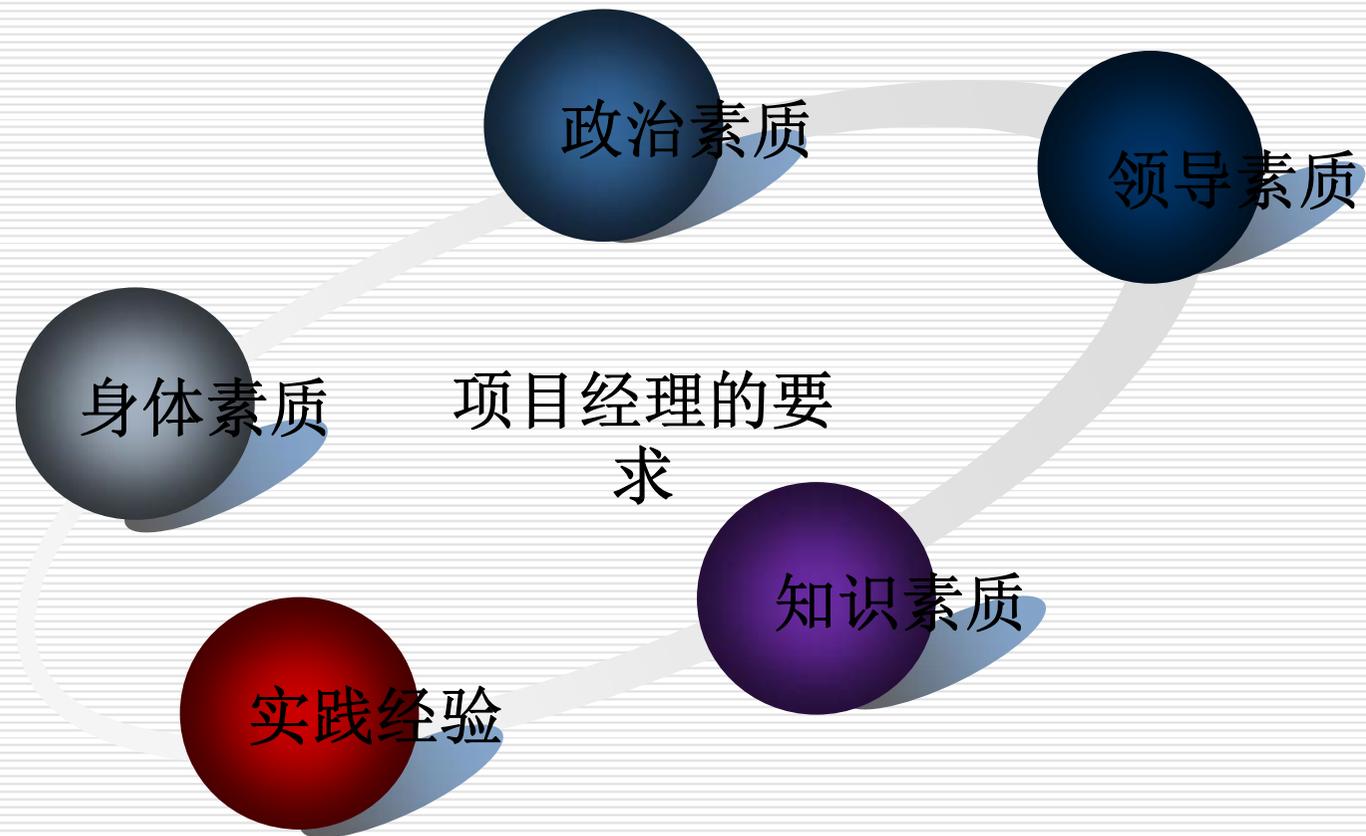
一头狮子带领一群羊，每只羊都变成一头狮子；一只羊带领一群狮子，每头狮子都变成一只羊。

——题记

---

# 项目经理的素质

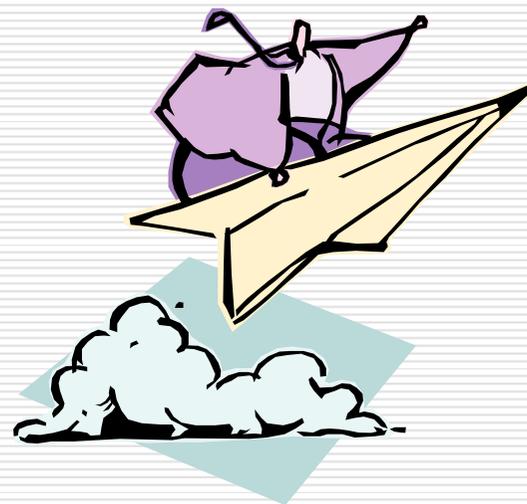
---



# 领导素质

---

博学多识，通情达理；  
多谋善断，灵活应变；  
知人善任，善于人同；  
公道正直，以身作则；  
铁面无私，赏罚分明。

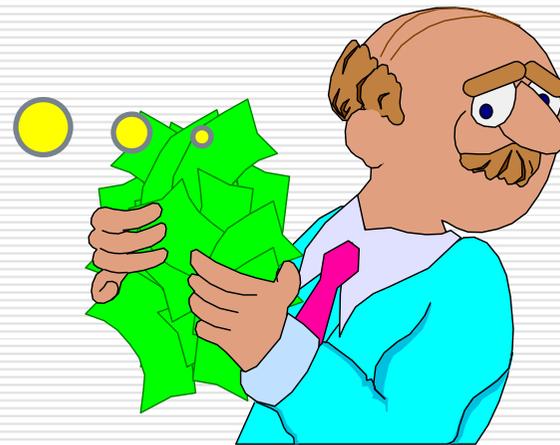


# 能力素质

---

决策能力； 组织能力； 创新能力；  
协调能力； 控制能力； 激励能力；  
社交能力； .....

项目经理的素质，  
像雾像雨  
又像风



# 项目经理的选拔

---

目前我国选择项目经理一般有以下三种方式：

- ①竞争招聘制
- ②经理委任制
- ③内部协调，基层推荐制

考核专业知识、技能、经验、性格、信用、思路等

考虑项目性质、工期、成本、质量要求以及外部环境



# 古代项目经理——唐僧

---



# 项目背景

---

- 为了完成西天取经任务，组成取经团队，成员有唐僧、孙悟空、猪八戒、沙和尚。其中唐僧是项目经理、孙悟空是技术核心、猪八戒和沙和尚是普通团员。



# 分析PM经理唐僧

---

## □ 表面

表现柔弱，也没什么武功和法术，是个东西都能摆平他。

## □ 实质——史上最牛的项目经理之一

- ◆ 恒心和毅力

- ◆ 制度和人情并重

- ◆ 注重团队管理

- ◆ 了解内心，掌握平衡

---

# 项目团队

---

## □ 项目团队的定义

项目团队是由一组个体成员为实现一个具体项目的目标而组建的协同工作队伍。

## □ 项目团队的特性

(1)项目团队是为完成特定的项目而设立的专门组织，它具有很高的目的性。

(2)项目团队是一种一次性临时组织。

(3)项目团队由项目经理、核心团队和合同团队组成。

---

# 项目团队

---

(4)项目团队强调的是团队精神和团队合作。

(5)项目团队的成员在一些情况下，需要同时接受双重领导。

(6)不同组织中的项目团队具有不同的人员构成、不同的稳定性和不同的责权利构成。

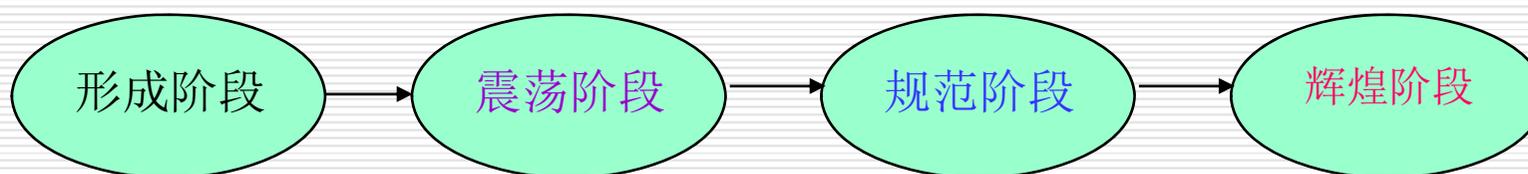
(7)项目团队还具有渐进性和灵活性等方面的特性。

---

# 项目团队的创建与发展

---

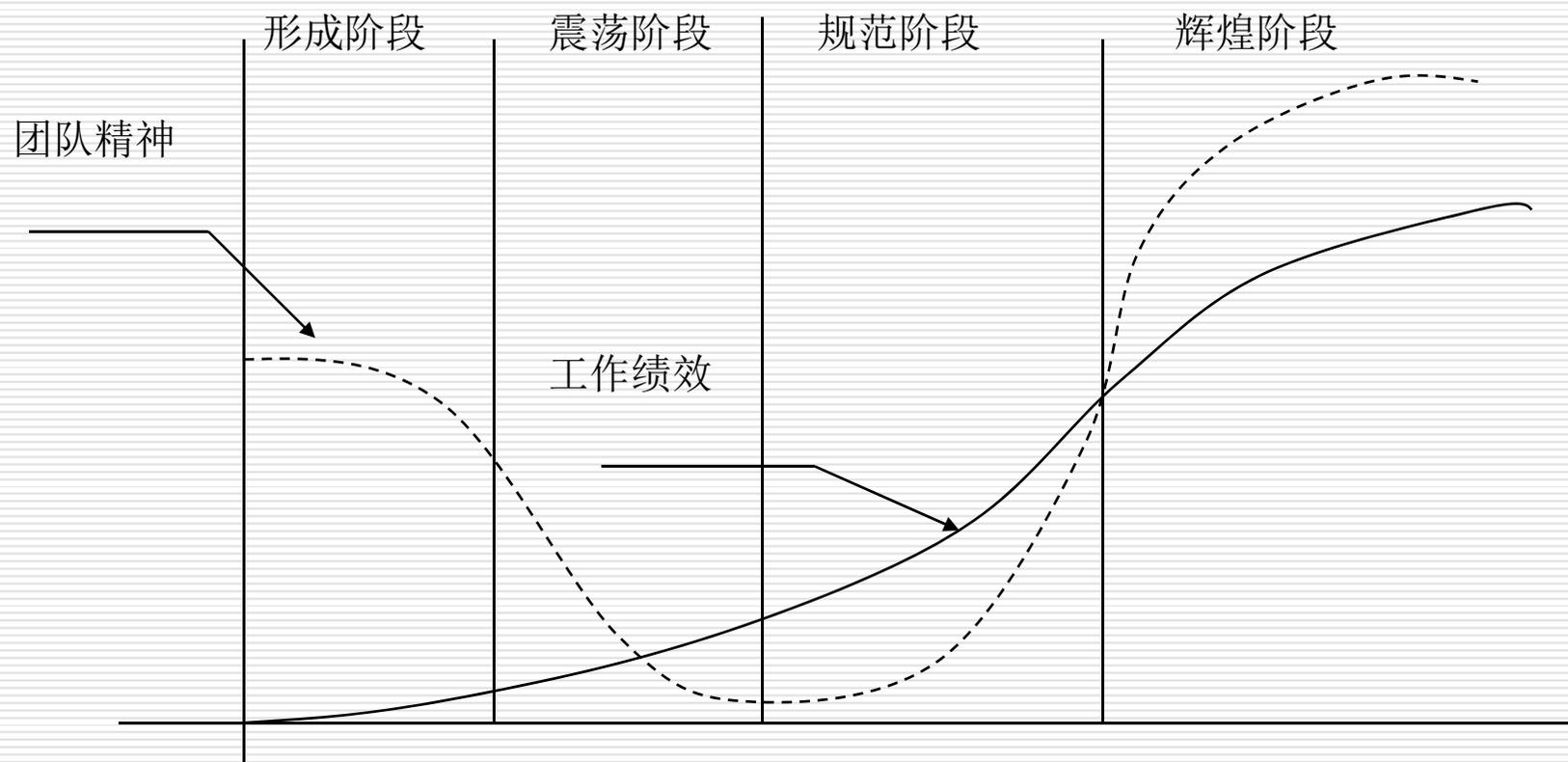
- 项目团队的建设和发展都需要经历形成阶段、震荡阶段、规范阶段和辉煌阶段这样四个阶段。



项目团队的创建与发展阶段示意图

---

# 团队精神与团队绩效



项目团队成长各阶段的绩效水平与团队精神示意图

# 团队精神的内涵

---

- 高度的相互信任
- 相互依赖性
- 统一的目标
- 全面的互助合作
- 平等的关系与积极的参与
- 自我激励和自我约束



## 案例分析——西游记团队如何裁员

---

- **唐僧**，项目经理，有很坚韧的品性和极高的原则性，不达目的不罢休，又很得上司支持和赏识
  - **孙悟空**，取经团队里的技术骨干，本事过硬，但经常不听管理，性格极极端
  - **猪八戒**，看起来好吃懒做，贪财好色，又不肯干活，但他性格开朗，乐观，在项目组中承担了润滑油的作用。并且点子多，嘴巴很甜。
-

## 案例分析——西游记团队如何裁员

---

- **沙和尚**，言语不多，任劳任怨，承担了项目中挑担这种粗笨无聊的工作
  - **白龙马**，作为团队负责人唐僧的专用“座骑”，一直服务于唐，并在关键时刻奋勇救主，何况白龙马出身贵门（海龙王之子），有一定的社会地位背景
-

## 答案A：裁员猪八戒

---

- **唐僧**，作为项目经理，他的坚韧品质和坚持原则能够领导项目超正确的目标顺利进行。
- **孙悟空**，作为骨干成员，项目的技术难题很大程度上要依靠他的贡献完成。
- **沙僧**，任劳任怨的本质让他能够承担绝大部分非技术难题的工作，这在一个项目中也占据了很大的贡献，而且他这样的品质能让团队的其他成员受到感染，起到积极作用。

三人是团队中不可少的主力，绝对不能裁掉

# 裁员猪八戒

---

- **裁员猪八戒**，原因是：猪八戒的好吃懒做和无所贡献，靠油嘴滑舌在团队中混日子的作风，会引起团队其他成员的反感，另其他成员怀疑领导的公正性，所以在团队中会产生消极影响。
  - **选择白龙马留下**，至少白龙马本性无至关重要的缺陷，可以慢慢培养起成为和沙僧一样的角色。且可以协助项目经理处理一些其他事务，有利而无害！
-