

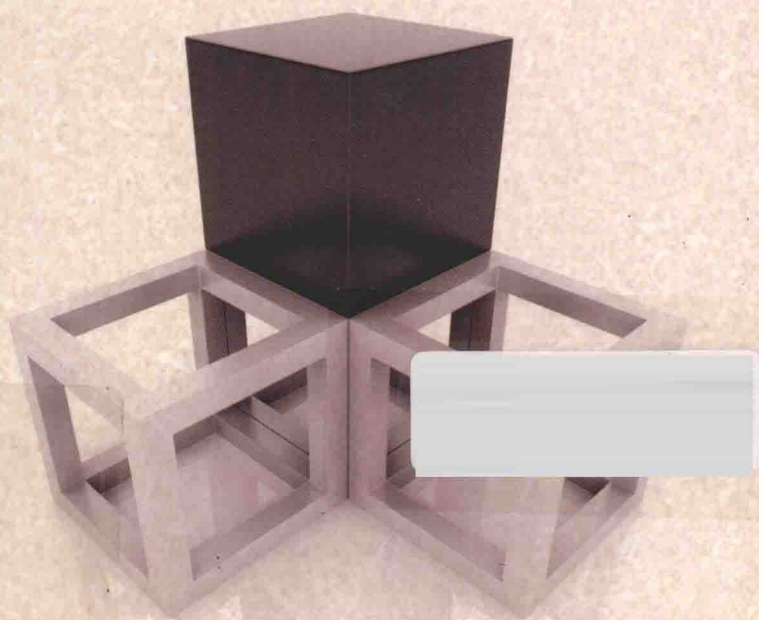
GONGCHENG GUANLI QIANYAN YANJIU ZICONGSHU
GONGCHENG XIANGMU ZUZHI LILUN



现代工程管理丛书
工程管理前沿研究子丛书

工程项目组织理论

陆彦○著 成虎○审



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

工程项目组织理论

陆 彦 著
成 虎 审

东南大学出版社
• 南京 •

内 容 提 要

本书内容涵盖了工程项目组织理论和组织文化的主要方面,具体包括工程项目组织概念、特点、基本原则、发展历程、相关者和环境的概述性介绍;工程项目组织全生命周期组织结构的变化;工程项目组织体系构成;工程项目组织形式;工程项目管理组织;工程项目组织制度建设;工程项目组织建设;中国传统文化下的工程项目组织。

图书在版编目(CIP)数据

工程项目组织理论/陆彦著. —南京:东南大学出版社, 2013. 12

ISBN 978-7-5641-4794-5

I. ①工… II. ①陆… III. ①基本建设项目—项目管理 IV. ①F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 046504 号



工程项目组织理论

出版发行 东南大学出版社
社 址 南京市四牌楼 2 号 邮编 210096
出 版 人 江建中
责任编辑 曹胜玫
网 址 <http://www.seupress.com>
电子邮箱 press@seupress.com
经 销 全国各地新华书店
印 刷 南京京新印刷厂印刷
版 次 2013 年 12 月第 1 版
印 次 2013 年 12 月第 1 次印刷
开 本 700 mm×1000 mm 1/16
印 张 14
字 数 274 千
书 号 ISBN 978-7-5641-4794-5
定 价 35.00 元

本社图书若有印装质量问题,请直接与营销部联系。电话(传真):025-83791830

现代工程管理丛书

编审委员会

主任委员：李启明 王卓甫

副主任委员：（以姓氏笔画为序）

王建平 成 虎 时 现 苏振民 张敏莉
周 云 杨 平 谭跃虎

委 员：（以姓氏笔画为序）

王文顺 王延树 毛 晔 冯小平 孙 剑
汤 鸿 杨会东 沈 杰 张 尚 张建坤
李 洁 汪 宵 杨高升 余跃心 陆惠民
陈 群 郑文新 赵吉坤 段宗志 徐 迎
夏保国 诸谧琳 黄有亮 龚德书 曾文杰
韩 豫

工程管理前沿研究子丛书

编写委员会

主 编：李启明 王卓甫

副 主 编：成 虎 杨 平 苏振民

委 员：（以姓氏笔画为序）

毛 鹏 邓小鹏 朱建君 孙 剑 吴伟巍

李 洁 杨高升 余健俊 吴翔华 周咏馨

袁竞峰 韩美贵 韩 豫 简迎辉

序

近年来,工程项目组织问题逐渐成为项目管理领域的一个研究热点,得到越来越多的专家的关注。在现代工程项目管理研究和实践中,组织问题有独特的地位:

1. 在现代工程项目管理的诸多领域中,组织管理是最为困难的。由于项目组织是一次性、临时性、多企业合作、以合同作为纽带的组织,组织成员来自于不同的部门、不同的单位(组织),甚至不同的国家,这是工程项目区别于其他管理对象(如企业、生产运作过程、政府、军队等)的独特的标志。

2. 组织理论是项目管理理论的核心。在项目管理的诸多领域中,WBS、网络计划技术、成本管理、质量管理等,主要是“方法”,而项目管理的理论主要在组织方面。

3. 项目组织直接影响现代项目管理理论和方法应用的有效性。在任何项目的实施过程中,如果组织出现问题,无论管理理论多么完备,法律、管理体制、规章和程序多么健全,合同多么严密,方法和技术多么先进,都会是无效的。

我国近50年的工程项目管理的实践经历和效果证明,现代项目管理理论和方法的应用效果不仅仅在于它的科学性和成熟度,也不仅仅在于对该理论和方法的需求和实践平台,而在于使用这些理论和方法的人们的组织文化和观念。

4. 通常,在项目管理方法和工具方面,我国与发达国家差异是不大的,我们也很难创新新的项目管理方法和工具。但由于中国和西方的文化传统和社会环境不同,人们也必然有不同的组织方式和行为方式,这就造成了中国的项目管理与西方的项目管理有很大的区别。例如,人们对现代项目组织形式的评价也是基于一定的组织文化背景基础上的。我国目前常见的一些项目组织行为问题有其文化根源,有它们出现的动机和必然性。

所以,要研究和解决现代项目管理理论和方法在我国工程项目中的应用问题,必须要分析我国近几十年来工程项目管理的经验和存在的问题,探讨我国项目组织行为问题和它的历史文化根源,研究在我国传统文化、社会政治和经济背景下的项目组织和人们的组织行为问题,以及对项目管理的影响,才能从根本上认识我国工程项目中许

多问题的特殊性和必然性,才能真正把握我国工程项目管理的规律性,才可能有中国的工程项目管理理论和方法体系。

5. 虽然近三十年来,工程项目管理的研究和应用在我国蓬勃发展,但在工程项目组织方面的研究成果却很少,目前国内外还缺乏工程项目组织理论方面的专著。

本书包括了工程项目组织理论和组织文化的主要方面,如项目组织基本原理、全生命周期、体系构成、组织结构模式、制度建设、组织建设过程,以及中国传统文化下的工程项目组织。

在我国,工程项目组织还是一门新兴的交叉学科,其理论体系尚不完备,在这方面的资料还较少,较难进行规律性的研究。该书尚存在缺陷,例如,对于工程项目组织的基本原理、运作的规律性认识程度还不够。这些不足有待作者在今后努力去改进。同时,期待国内有更多的学者进行这方面的研究。

成虎 于东南大学

2013年10月

前言

工程项目组织问题是项目管理学科中最难同时也是最有意思的一部分研究内容。项目管理学科边界膨胀主要在组织方面,项目管理的本土化也主要在组织应用方面。这是工程项目管理中偏向管理理论的部分,与管理学、组织行为学、组织生态学等都有一定的交叉。

从2006年开始,笔者在进行博士论文选题时就在关注工程项目组织问题,并以工程项目组织制度,结合制度经济学开始了对工程项目组织的研究。2007年博士毕业留校任教后,就一直有冲动想写一本工程项目组织方面的书。于是,把自己经历的工程实践、课题研究和组织相关的内容逐步进行积累,留下了很多片段,但这些片段都比较零碎,主题分散。又因为感到这方面的研究比较困难,所以迟迟没有动笔进行写作。直到2011年,得到江苏省优势学科课题和土木工程学院的支持,才下定决心动笔进行本书的写作。写作过程断断续续,返工较多,也借鉴了相关学科的一些资料,特别是得到了我的导师成虎教授的很多支持和指导,本书的很多思想都是来源于与成老师的探讨。在反复修改后,本书最终形成了如下八章内容:

(1) 工程项目组织概念、特点、基本原则、发展历程、相关者和环境的概述性介绍。

(2) 围绕全生命周期项目组织展开,介绍了全生命周期项目组织的特点和生命曲线,研究了工程项目组织在全生命周期内的组织变迁的系统结构过程、一般机理和组织变迁图,工程项目组织全生命周期组织结构的变化,以及应用并行工程后得到的全生命周期集成化组织形式。

(3) 工程项目组织体系构成。包括价值体系、目标体系、责任体系和流程体系四部分,其中,价值体系包括项目目的、组织使命和组织文化;对目标体系的特征、内容、类型和实施进行了分析;将责任体系分解为社会责任体系和项目组织自身的责任体系;流程体系划分为战略层(包括战略决策和战略管理)、项目管理层和实施层。

(4) 工程项目组织形式。工程项目组织策划后,形成不同类型的组织形式,可以分为针对企业的组织和针对项目的组织两大类。其中,针对企业的项目组织形式包括寄生、独立、矩阵和项目群组织。针对项目的组织形式包括线性、职能、矩阵式、PMO和虚拟项目组织。上述组织形式在具体应用时有不同的变形形式。

(5) 工程项目管理组织。属于工程项目组织的组成部分,重点是项目经理部和项目经理。

(6) 工程项目组织制度建设。任何项目组织都离不开组织制度。对组织制度框架进行构建,以轨道交通工程为例,对组织制度进行总体和详细分析。

(7) 工程项目组织建设。借鉴组织行为学、人力资源管理、管理学等学科知识,从组织行为、人力资源管理、团队建设、沟通管理、激励方面对工程项目组织建设进行分析。

(8) 中国传统文化下的工程项目组织。从中西方文化和人性假设角度,分析中西方文化的差别,得出中国传统文化与项目组织基本原则之间冲突和对组织行为的影响,并尝试构建中国式项目组织。

通过本书的写作,笔者希望能够达到以下目的:

(1) 在每章后面列出了复习思考题,这些题目不一定有标准答案,只是希望能为读者提供一些思考。

(2) 充实我国的工程项目管理学科,为工程项目组织理论的构建添砖加瓦。

(3) 本书所用的一些案例,主要是为了使本书能够更加生动一些,而且能够方便读者使用本书所提供的组织分析方法。

本书的写作过程历时良久,本书是在东南大学项目管理研究所的众多课题、博士论文、硕士论文研究基础上完成的,本书的完成离不开研究所各位老师和学生的支持。在此要特别感谢我的同门:林基础、纪繁荣、陈守科、张双甜,本书的有些内容借鉴了他们的毕业论文的相关内容。

工程项目组织问题的提出已有很长时间,但它的理论和方法体系尚不成熟,甚至一些名词和定义还不统一。由于笔者学术见识有限,本书的许多定义、观点、论述还不是很严密,书中难免有疏忽、甚至错误之处,敬请各位读者、同行批评指正,对此笔者不胜感激。工程项目组织问题是一个新的课题,还有待于我国工程管理专业和其他相关专业的人士进一步深入地研究。

本书在写作过程中参考了许多国内外专家学者的论文和著作,在参考文献中一并列出,笔者在此向他们表示衷心的感谢。由于组织相关领域颇多,国内外的研究成果文献可以说是浩如烟海,有许多参考文献可能会有遗漏,在此,向各位作者表示歉意。

东南大学 陆彦

2013. 10

1	第1章 工程项目组织基本原理
1	1.1 工程项目组织的概念
1	1.1.1 组织的概念
3	1.1.2 工程项目组织的定义
4	1.1.3 工程项目组织的类型
5	1.1.4 工程项目组织的基本形式
7	1.2 工程项目组织的特点
7	1.2.1 目的性
8	1.2.2 一次性
8	1.2.3 完整性
8	1.2.4 与企业组织关系复杂
9	1.2.5 多种组织关系共存
10	1.2.6 弹性和可变性
10	1.2.7 受环境影响大
10	1.2.8 有明确的结束时间
11	1.2.9 难以建立组织文化
11	1.3 工程项目组织的基本原则
11	1.3.1 目标统一原则
11	1.3.2 责权利平衡
12	1.3.3 适用性和灵活性
13	1.3.4 组织制衡原则
13	1.3.5 保证组织人员和责任的连续性和统一性
14	1.3.6 管理跨度和管理层次适中
15	1.3.7 合理授权
15	1.3.8 沟通渠道畅通

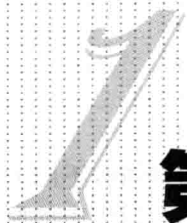
15	1.3.9 集权与分权相结合
16	1.4 工程项目组织的历史发展
16	1.4.1 我国古代的工程项目组织
17	1.4.2 我国近代工程项目组织
20	1.4.3 现代工程项目组织
20	1.5 工程项目组织参与单位
21	1.6 工程项目组织的相关者
23	1.7 工程项目组织环境
23	1.7.1 项目组织内部环境
24	1.7.2 项目组织外部环境
26	1.7.3 工程项目组织内外环境分析
28	1.7.4 工程项目组织适应环境的过程
30	第2章 工程全生命周期项目组织
30	2.1 概述
30	2.1.1 基本概念和形式
32	2.1.2 全生命周期项目组织的特点
34	2.1.3 不同参与单位的生命曲线
34	2.2 工程全生命周期组织变迁
34	2.2.1 工程项目组织变迁定义及其系统结构过程
37	2.2.2 工程项目组织变迁的一般机理
39	2.2.3 工程项目全生命周期组织变迁图
42	2.2.4 工程项目全生命周期组织变迁一般规律
43	2.2.5 工程项目全生命周期组织变迁的特点
44	2.3 并行工程在全生命周期组织中的应用
44	2.3.1 并行工程的内涵
45	2.3.2 并行工程应用的必要性分析
45	2.3.3 基于并行工程的全生命周期集成化组织模式
48	第3章 工程项目组织的体系构成
48	3.1 概述
48	3.2 工程项目组织的价值体系
48	3.2.1 项目目的

49	3.2.2 组织使命
51	3.2.3 工程项目组织文化
57	3.3 工程项目组织目标体系
57	3.3.1 工程项目组织目标的特征
58	3.3.2 工程项目组织目标内容
59	3.3.3 工程项目组织目标类型
60	3.3.4 工程项目组织目标的实施
63	3.4 工程项目组织的责任体系
63	3.4.1 责任体系的目的、依据和结果
64	3.4.2 责任体系的分解
65	3.5 工程项目组织的流程体系
65	3.5.1 流程体系结构
67	3.5.2 战略层的流程
67	3.5.3 项目管理层和实施层的流程
70	第4章 工程项目组织形式
70	4.1 概述
70	4.2 工程项目组织策划
70	4.2.1 策划过程
71	4.2.2 策划依据
71	4.2.3 工程项目组织形式的主要影响因素
72	4.3 工程项目组织形式
72	4.3.1 针对企业的工程项目组织形式
80	4.3.2 针对工程项目的组织形式
87	4.4 组织形式的选择
87	4.4.1 针对企业的工程项目组织的选择依据
89	4.4.2 针对工程项目的组织形式选择依据
89	4.5 企业内项目组织的变形
90	4.5.1 前期和设计阶段隶属于专业部门的职能式组织
91	4.5.2 招标阶段的寄生式组织
92	4.5.3 施工阶段的小矩阵式组织
93	4.5.4 施工阶段的小矩阵式项目群组织
93	4.5.5 运行阶段变通的独立式组织

95	4.6 针对工程的项目组织的变形
95	4.6.1 传统的职能式项目组织
95	4.6.2 矩阵式项目组织形式
98	4.6.3 PMO 组织形式
100	第5章 工程项目管理组织
100	5.1 概述
100	5.1.1 工程项目管理组织的概念
100	5.1.2 工程项目管理组织和工程项目组织的相关性
102	5.1.3 项目管理组织的团队建设
102	5.2 项目经理部
103	5.2.1 项目经理部结构
104	5.2.2 项目经理部运行准备阶段的主要工作
107	5.2.3 项目经理部运行阶段主要工作
111	5.2.4 项目经理部的生命周期
112	5.3 项目经理
113	5.3.1 项目经理的作用
113	5.3.2 项目经理的设置
115	5.3.3 项目经理的发展过程和特点
118	5.3.4 现代工程项目对项目经理的要求
121	5.3.5 项目经理的责权利不平衡
123	第6章 工程项目组织制度建设
123	6.1 工程项目组织制度系统
123	6.1.1 工程项目组织制度系统分解
124	6.1.2 工程项目组织制度系统的特征
127	6.1.3 项目组织制度系统的作用
128	6.2 工程项目组织的内部正式制度
128	6.2.1 内部正式制度与参与方企业内正式制度的关系
129	6.2.2 内部正式制度的主要影响因素
130	6.2.3 内部正式制度建立的原则
130	6.2.4 内部正式制度结构框架
131	6.2.5 各正式制度的相互关系

132	6.3 内部正式制度分析准备工作
132	6.3.1 某轨道交通工程项目组织基本情况分析
133	6.3.2 内部正式制度的收集整理
138	6.4 内部正式制度总体分析
138	6.4.1 完整性分析
138	6.4.2 适应性分析
140	6.4.3 详细程度分析
140	6.4.4 组织制度编码分析
142	6.4.5 内部正式制度进度分析
142	6.5 内部正式制度详细分析
142	6.5.1 组织制度关联性分析
142	6.5.2 内部正式制度相关内容一致性检查
147	第7章 工程项目组织建设
147	7.1 概述
147	7.2 工程项目组织行为
147	7.2.1 工程项目组织中的个体行为
149	7.2.2 工程项目组织中的群体行为
153	7.2.3 项目组织系统行为
154	7.3 工程项目组织的人力资源管理
155	7.4 工程项目团队建设
155	7.4.1 工程项目团队的特征
156	7.4.2 工程项目团队的类型
157	7.4.3 工程项目团队的生命周期
159	7.4.4 高效的工程项目团队建设
161	7.5 沟通管理
161	7.5.1 沟通的概念
161	7.5.2 沟通的类型
167	7.5.3 项目组织中几种重要的人-人沟通
170	7.6 工程项目组织中的激励
171	7.6.1 激励的基本原则
171	7.6.2 激励的主要方式
174	7.6.3 激励的实施

176	第8章 中国传统文化下的工程项目组织
176	8.1 概述
177	8.2 中西方文化的对比分析
177	8.2.1 文化差异
180	8.2.2 人性假设角度
183	8.3 中国传统文化的特点
184	8.3.1 外部形态特点
184	8.3.2 内部精神特点
186	8.4 中国传统文化与工程项目组织基本原则的冲突
186	8.4.1 与管理跨度和管理层次适中的冲突
190	8.4.2 与合理授权的冲突
190	8.4.3 与沟通渠道畅通的冲突
192	8.5 传统文化对项目组织行为的影响
192	8.5.1 权力的人格化倾向
194	8.5.2 传统的谋略文化和法家文化
195	8.5.3 传统文化下项目参与单位的企业文化
196	8.6 中国式工程项目组织的构建
198	8.6.1 构建方法
198	8.6.2 中国传统文化和现代项目组织的融合
200	8.6.3 中国传统文化与学习型组织
203	参考文献



第1章

工程项目组织基本原理

1.1 工程项目组织的概念

1.1.1 组织的概念

1) 组织概念的起源

中国古代“组织”一词原指丝麻织成布帛。《辽史·食货志上》有“饬国人树桑麻,习组织”之说。有关组织活动的论述则更为古老,如《孙子兵法·势篇》有“凡治众如治寡,分数是也”,“斗众如斗寡,形名是也”。这里“众”、“寡”指组织形式,“治”、“斗”指组织方法。

从组织一词本身来看,它有两种形式,一是动词形式,指对一个过程的组织,对行为的策划、安排、协调、控制和检查,如组织一次会议,组织一次活动;二是名称形式,指在一定的环境中,为实现某种共同的目标,按照一定的结构形式、活动规律结合起来的,具有特定功能的开放系统。简单来说:组织是两个以上的人组成的,为某种共同目标,按照某些规则形成的集合体。

2) 管理学中的组织概念

人类对组织进行系统的研究,是从20世纪初开始的。管理学丛林中组织的概念层出不穷。

(1) 泰勒(Taylor)和法约尔(Fayol)等将组织视为一个围绕任务或职能而将若干职位或部门连接起来的整体。孔茨和韦里克(Koontz, Weihrich)则进一步具体化了这个思想,认为组织意味着一个正式的有意形成的职务结构或职位结构。

(2) 韦伯(Weber)在他的《经济行动与社会团体》一书中,将组织定义为:“一种通过规则对外来者的加入既封闭又限制的社会关系……就其秩序而言,为特定个体的行动所支配,这个特定个体的功能通常是作为一个领导或‘头领’,有时也可以是一个管理团体。”简单来说就是,组织是组织成员在追逐共同的目标和从事特定的活动时,成员之间法定的相互作用方式。

(3) 巴纳德(Barnard)关于组织的定义在某些方面受到韦伯的影响,不同的是,他以系统观念为依据,将组织看做一种“开放式系统”,认为组织和组织中的所有人员都是寻求取得平衡的系统,强调内部和外部的各种力量以维持一种动态的平衡,所以他把组织定义为:“将两个或两个以上人的活动或力量加以有意识地协调的系统。”从而将组织的责任结构特性与人类行为特性结合起来。

(4) 西蒙(H. A. Simon)进一步发展了巴纳德的思想,从组织决策的角度为组织下定义。他说:“组织一词,指的是一个人类群体当中的信息沟通与相互关系的复杂模式。它向每个成员提供其决策所需的大量信息,许多决策前提、目标和态度;它还向每个成员提供一些稳定的、可以理解的预见,使他们能够料到其他成员将会做些什么事,其他人对自己的言行将会有有什么反应。”

(5) 20世纪70年代末期,卡斯特和罗森茨韦克(Kast, Rosenzweig)在《组织与管理:系统方法与权变方法》一书中,将组织定位为:组织是一个开放的社会技术系统,它是由目标与价值分系统和管理分系统组成的大系统。它从外部接受能源、信息和材料的投入,经过转换,向外部环境输出产品。甚至可以说,组织是围绕各种技术的人类活动的构成和综合。

3) 经济学中的组织概念

经济学家讲究契约,威廉姆森(Williams)将组织视为一种契约的链接,具体来说,就是一种特定的治理结构,他将组织和制度这两个概念混淆在了一起。经济学家诺斯(North)则主张将组织与制度区分开来,他认为制度是游戏规则,而组织则是游戏的参加者,组织是在现有制度所致的机会集合下有目的地创立的,为达到目标而受到某些共同目的约束的由个人组成的团体。

另一位经济学家科斯(Roald H. Coase)认为,在交易执行中,市场和组织是一种相互替代的关系。在市场上,价格体系是协调的工具,而在组织内部,权威命令代替了价格成为协调机制。为了适应环境,市场和组织之间相互替代,而其中根本的决定因素就是交易成本。

在经济学领域,目前出现了组织经济学,组织经济学的研究对象为组织,包括企业组织与非企业组织。在《组织经济学》一书中,塞特斯和海因(Sytse Douma, Hein Schreuder)认为理想组织能够通过所有那些不使用价格在交易各方之间传递信息的交易协调形式来表现它的特性,绝大多数组织在其内部也是使用价格(如交换价格)来交流信息的。

4) 生物学中的组织概念

细胞分化产生了不同的细胞群,每个细胞群都是由许多形态相似,结构、功能相同的细胞和细胞间质联合在一起构成的,这样的细胞群称作组织。生物学中的组织(Tissue)是介于细胞及器官之间的细胞架构,由许多形态相似的细胞及细胞