

建筑工程项目管理

主 编 丁 洁 杨洁云

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

建筑工程项目管理

主 编 丁 洁 杨洁云

参 编 赵兴军 刘 倩 陶 彦



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 提 要

本书根据高等院校课程改革的和人才培养目标的要求,根据近几年我国建筑工程项目管理的实际案例编写完成。本书共分为9个项目,主要包括建筑工程项目管理组织、建筑工程流水施工、工程网络计划技术、建筑工程施工组织设计、建筑工程项目进度控制、建筑工程项目成本控制、建筑工程项目质量控制、建筑工程项目合同管理、建筑工程项目安全文明管理。

本书可作为高等院校工程造价、工程管理等专业的教材,也可作为相关施工人员的培训教材。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

建筑工程项目管理 / 丁洁, 杨洁云主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2016.9

ISBN 978-7-5682-2898-5

I. ①建… II. ①丁… ②杨… III. ①建筑工程—项目管理—高等学校—教材
IV. ①TU71

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第199495号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(总编室)

(010)82562903(教材售后服务热线)

(010)68948351(其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京紫瑞利印刷有限公司

开 本 / 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 / 13

字 数 / 299千字

版 次 / 2016年9月第1版 2016年9月第1次印刷

定 价 / 43.00元

责任编辑 / 钟 博

文案编辑 / 钟 博

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

前言

FOREWORD

本教材根据高等院校课程改革和人才培养目标的要求,结合近几年我国建筑工程项目管理的实际案例编写完成。编写中也结合了作者多年来的实际教学经验,对内容的安排和设置进行了仔细的筛选,编写的基本体系是:融合了“建筑施工组织”和西方的“项目管理”的理论、方法,使二者浑然成为一体,进而达到全面培养学生项目管理基本技能的目的。

本教材的编写思想体现了任务驱动、行为导向的教学模式,每一个任务都设置了任务介绍、任务分析、任务实施、归纳总结、自我检测和技能实训等模块,内容上由浅入深、图文并茂。在有些任务中还增加了必要的工程实例,以尽量突出其实用性和可操作性。本教材尽量避免内容多而杂、缺乏重点。在内容的选择上,力求将现代项目管理的基本思想和我国工程领域长期以来形成的建筑施工组织模式结合起来,目的是使教材内容更有针对性,更加适应高等教育中“建筑工程项目管理”教学的实际,同时也体现了相关专业教学计划对本课程的要求。

本教材由丁洁、杨洁云担任主编,参与编写的有赵兴军、刘倩、陶彦。具体编写分工如下:项目一由陶彦编写;项目二、项目三、项目四、项目五由丁洁编写;项目六、项目九由杨洁云编写;项目七由丁洁、刘倩编写;项目八由赵兴军编写。全书由丁洁完成统稿。

在教材的编写过程中,我们参考了很多专家学者的相关资料并

引用了其内容，在此表示由衷的感谢。本教材的出版还得到了北京理工大学出版社同仁的大力支持，在此一并表示感谢！

由于时间紧，加之作者水平有限，本书的不妥甚至错误之处在所难免，敬请读者批评和指正，以求不断完善。

编 者

目 录 CONTENTS

项目一 建筑工程项目管理组织 ····· 1	项目二 建筑工程流水施工 ····· 18
任务一 工程项目管理组织 ····· 1	任务一 流水施工的主要参数 ····· 18
一、有关项目组织的理论铺垫····· 1	一、熟悉建筑工程施工组织的方式····· 18
二、建设工程施工企业项目组织形式····· 3	二、流水施工的参数····· 21
三、施工项目部组织形式的设置思路····· 6	三、与流水施工有关的术语····· 26
归纳总结 ····· 7	归纳总结 ····· 27
自我检测 ····· 7	自我检测 ····· 27
技能实训 ····· 9	技能实训 ····· 29
课外学习指要 ····· 9	任务二 流水施工的方式 ····· 30
任务二 项目经理及项目经理部 ····· 9	一、有节奏流水施工····· 31
一、关于施工项目经理的理论铺垫····· 10	二、非节奏流水施工····· 35
二、项目经理部····· 13	归纳总结 ····· 37
三、分析如何做好一名合格的项目经理····· 14	自我检测 ····· 43
四、施工项目管理制度的制定思路····· 14	技能实训 ····· 44
归纳总结 ····· 14	
自我检测 ····· 15	项目三 工程网络计划技术 ····· 46
技能实训 ····· 16	任务一 双代号网络图 ····· 46
课外学习指要 ····· 17	一、双代号网络图的绘制方法····· 46

二、双代号网络图时间参数的计算方法.....	52
归纳总结	58
自我检测	59
技能实训	60
课外学习指要	61
任务二 时标网络图.....	61
一、双代号时标网络图的特点.....	62
二、双代号时标网络图的绘制方法.....	62
三、双代号时标网络图关键线路和时间 参数的确定.....	64
归纳总结	65
自我检测	65
技能实训	67
课外学习指要	67
任务三 网络图的优化.....	68
一、工期优化的基本原理.....	68
二、费用优化.....	70
三、资源优化.....	72
归纳总结	73
自我检测	73
技能实训	74
课外学习指要	75

项目四 建筑工程施工组织设计..... 76

任务一 施工组织总设计的编制.....	76
----------------------------	-----------

一、施工组织总设计的编制概述.....	77
二、施工组织总设计的内容.....	77
归纳总结	85
自我检测	85
技能实训	87
任务二 单位工程施工组织设计的 编制.....	87
一、单位工程施工组织设计的编制依据.....	87
二、单位工程施工组织设计的编制内容.....	88
归纳总结	99
自我检测	99
技能实训	100

项目五 建筑工程项目进度控制..... 108

任务一 施工进度计划的检查.....	108
一、影响施工项目进度的主要因素.....	108
二、施工项目进度控制的措施.....	109
三、施工项目进度计划的实施.....	110
四、施工项目进度计划的检查.....	111
归纳总结	117
自我检测	117
技能实训	119

任务二 施工进度计划的调整.....	120
---------------------------	------------

一、进度偏差影响分析.....	120
二、施工进度计划的调整方法.....	121

归纳总结	123
自我检测	123
技能实训	125

项目六 建筑工程项目成本控制..... 127

任务一 施工成本计划.....	127
一、工程项目成本的构成与形式.....	127
二、施工成本的影响因素.....	127
三、施工成本计划.....	128
归纳总结	133
自我检测	133
技能实训	134
任务二 施工成本控制.....	134
一、建筑工程成本控制概述.....	135
二、建筑工程成本控制的实施.....	137
归纳总结	142
自我检测	143
技能实训	144
任务三 施工成本分析.....	144
一、施工成本分析的主要内容.....	144
二、施工成本分析的依据.....	145
三、施工成本分析方法.....	146
四、施工成本考核.....	148
归纳总结	149
自我检测	149

技能实训	151
------------	-----

项目七 建筑工程质量控制..... 152

任务一 建筑工程质量计划.....	152
一、工程项目质量控制的相关理论铺垫...	152
二、影响工程质量的因素.....	154
三、建筑工程质量计划的编制.....	155
归纳总结	156
自我检测	156
技能实训	158

任务二 常见工程质量统计分析方法

的应用.....	158
一、常见的工程质量统计分析方法.....	159
二、确定工程质量控制的基本思路.....	165
归纳总结	166
自我检测	166
技能实训	167

项目八 建筑工程项目合同管理..... 168

任务一 合同履行控制.....	168
一、施工合同条款分析.....	168
二、建筑工程施工合同履行管理.....	176
归纳总结	177
自我检测	177
技能实训	179

任务二 施工合同索赔管理.....	179
一、索赔的概念、证据和程序.....	180
二、索赔计算方法.....	181
三、索赔报告的编制.....	182
归纳总结	183
自我检测	183
技能实训	184

项目九 建筑工程项目安全文明管理 ... 186

任务一 建筑工程安全管理.....	186
一、建筑工程安全管理概念及内容.....	186
二、建筑工程项目施工不安全因素分析...	187
三、建筑工程项目施工安全控制的程序...	188

归纳总结	190
自我检测	190
技能实训	192

任务二 施工现场文明施工管理..... 193

一、文明施工的概念及工作内容.....	193
二、文明施工的意义.....	193
三、文明施工的组织与管理.....	194
四、现场文明施工的基本要求.....	194
归纳总结	197
自我检测	197
技能实训	199

参考文献..... 200

项目一 建筑工程项目管理组织

任务一 工程项目管理组织

任务介绍

胜利建筑公司在辽阳市承接了某职院 A 号宿舍楼项目。为了满足项目管理的需要,公司领导(老师)在考察了甲的资质和能力后,决定任命甲为该项目的项目经理。任务是完成该职院 A 号宿舍楼项目管理运作过程。

项目正式开始之前,公司领导层要求项目经理提交一份 A 号宿舍楼工程项目的组织结构图,并说明其合理性;在此基础上,完成 A 号宿舍楼项目施工项目部的组建任务。

任务分析

施工企业承接到建筑工程任务后,应当根据所承接项目的特点和本企业的具体情况组建项目管理机构,配备相关的人员。项目的管理组织形式根据项目大小、复杂程度的不同而不同,应当由企业将企业的条件、施工项目的规模、要求的管理方式等结合起来进行分析,不能生搬硬套,更不能盲目决策。所以,首先应懂得各种组织机构的特点,明确机构设置程序和原则,然后再根据 A 号宿舍楼项目实际确定该项目的管理组织形式,再考虑该项目如何设置项目经理部、编制项目经理部的管理制度,从而进行组织管理。项目成功与否,项目部经理的选择是关键;同时,项目部人员的选择更是完成好项目的基础。

任务实施

一、有关项目组织的理论铺垫

(一)项目的概念

(1)1964 年 Martino 的定义(很传统):项目为一个具有现实开始和结束时间的任务,它需要使用一种或多种资源,具有许多个为完成该任务(或项目)所必须完成的互相独立、互相联系、互相依赖的活动。

(2)ISO10006:项目具有独特的过程,有开始日期和结束日期,由一系列相互协调和受控的活动组成,过程的实施是为了达到规定的目标,包括满足时间、费用和资源的约束条件。

(3)德国国家标准 DIN69901:项目是指在总体上符合如下条件的、具有唯一性的任务(计划):具有预定目标,具有时间、财务、人力和其他限制条件,具有专门的组织。

综合起来,项目的特征如下:为一次性的任务,具有预定目标,具有时间、财务、人力和其他限制条件,具有专门的组织。

(二)项目的广义性

在现代社会中,项目是很普遍的。例如:各类开发项目;各类建设工程项目;各种科研项目;各种环保和规划项目;各种社会项目,如人口普查、社会调查、申办奥运会或运动会;各种投资项目和国防项目等。可以说,项目已经渗透到社会生活的方方面面。

(三)工程项目

工程项目是项目的一种类型,是通常项目管理研究的对象,如建筑工程、开发项目、新产品的改造等。它的基本特点是:具有特定对象,有时间限制,有资金限制和经济性要求,具有一次性、唯一性,有特殊的组织和法律条件,具有复杂性和系统性。

(四)工程项目的生命期

工程项目的类型和规模不同,其生命期也不同,但大致都经历以下几个阶段:

(1)项目的前期策划和确认阶段,包括项目的构思、目标设计、可行性研究、批准立项等。

(2)项目的设计与计划阶段,包括设计、计划、招投标和各种施工前的准备工作。

(3)项目施工阶段,是指从现场开工到工程建成交付使用。

(4)项目的使用(运行)阶段。

早期的项目管理以工程建设为重要目标,项目的生命期为从批准立项到交付使用为止。近20年来,项目的生命期向前延伸到可行性研究,进而又到项目的构思,同时拓展到运行管理(包括物业管理、资产管理)阶段。这样,就有了项目全寿命期的管理思想,这也是未来工程项目管理研究的热点问题。

(五)工程项目管理

1. 成功的项目应具备的条件

(1)满足预定使用功能,达到预定生产能力或使用效果,能经济、高效地运行。

(2)经济效益高(在预算费用范围内完成),降低费用消耗。

(3)在预定时间内完成,使投资目的及时实现,达到项目的总目标及要求。

(4)项目参与各方都满意。一个项目有众多的参与者,让所有的参与者都满意是项目的理想状态,它反映了业主、承包商等之间的这种相互协调的关系。

(5)与环境协调(不只与生态环境,更应与经济、法律、传统文化协调),这也是一个理想目标,与环境协调强调不能因为一个项目的建设而破坏了人与自然的协调。

(6)具有可持续发展的能力和前景。像都江堰一样成功的项目,可让人类永久受益。

2. 项目取得成功的前提

(1)进行充分的战略研究。制定正确的、科学的、符合实际的、有可行性的项目目标和计划。

(2)工程的技术设计科学、经济、符合要求，即选择安全、高效率的技术方案。

(3)强有力、高质量、高水平的项目管理。项目管理是项目过程中的一个重要方面。

3. 工程项目管理的基本目标

取得成功的项目是工程项目管理的总体目标，可以分解为如下具体的目标：质量目标、工期目标和费用目标。即在限定的资源范围内，以尽可能低的消耗圆满完成项目任务。

(六)工程项目管理组织

1. 项目组织

项目组织主要是由负责完成项目分解结构图中的各项工作的单位、部门组合起来的群体，有时还包括为项目提供服务的或与项目有某些关系的部门，如政府机关、鉴定部门等。

2. 项目管理组织

项目管理组织主要是由完成项目管理工作的单位、部门组合起来的群体。通常业主、承包商、设计单位、供应商都有自己的项目管理组织。项目管理组织是项目组织的一部分。

二、建设工程施工企业项目组织形式

施工企业承接到建设工程任务后，应根据所承接项目的特点和本企业的具体情况组建项目管理机构、任命项目经理。此处主要阐述几种常见的建设工程项目管理组织模式：直线式项目组织形式、职能式项目组织形式、矩阵式项目组织形式。

(一)直线式项目组织形式

直线式组织结构是出现最早、最简单的一种组织结构形式，也称“军队式组织”。任何一个下级只接受唯一上级的指令，具有明显的“一个上级”特征，项目经理直接进行单线垂直领导，避免了由于矛盾的指令而影响组织系统的运行。

在国际上，直线式组织结构模式是建设项目管理组织系统的一种常用模式，因为一个建设项目的参与单位很多，少则数十，多则数百，大型项目的参与单位甚至数以千计，在项目实施过程中矛盾的指令会给工程项目目标的实现造成很大的影响，而线性组织结构模式可确保工作指令的唯一性。

但在一个较大的组织系统中，由于直线式组织结构模式的指令路径过长，也有可能造成组织系统在一定程度上运行的困难，故其通常适用于中小型项目。

如图 1-1 所示就是直线式组织结构，在该组织结构中，每一个工作部门的指令源都是唯一的。

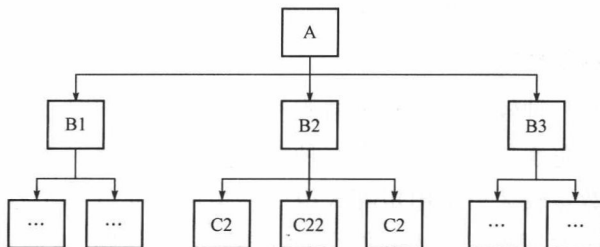


图 1-1 直线式组织结构

优点：

(1)单头领导、结构简单、秩序井然、命令统一，显示出较高的工作效率。

(2)具有独立项目组织的优点。

(3)信息流通快、决策迅速、项目易控制。

(4)项目任务分解明确，责、权、利清晰。

缺点：

(1)当项目比较多、比较大时，每个项目对应一个组织，这使企业资源不能被合理使用。

(2)项目经理责任大，因此，对项目经理的综合素质要求很高。一切决策都集中于他处，故要求项目经理能力强、知识全面、经验丰富，否则决策难、易出错。

(3)不能保证企业部门之间信息流通速度和质量，由于权力争执会使项目和企业之间合作困难。

(4)各项目之间缺乏信息交流，项目之间的协调、企业的计划和控制困难。

(5)若专业化分工太细，则会造成多级分包，从而造成组织层次增加。

(6)分工欠合理、横向联系差、对主管的知识面及能力要求高。

(二)职能式项目组织形式

职能式组织结构同直线式组织结构恰好相反，它的各级直线主管都配有通晓所涉及业务的各种专门人员，直接向下发号施令，即组织内除直线主管外还相应地设置一些职能部门，分担某些职能管理的业务，这些职能部门有权向下级部门下达命令和指示。也就是说，下级部门除接受上级直线主管的领导外，还必须接受上级各职能部门的领导和指示。

在图 1-2 所示的职能式组织结构中，A、B1、B2、B3、C5 和 C6 都是工作部门，A 可以对 B1、B2、B3 下达指令；B1、B2、B3 都可以在其管理的职能范围内对 C5 和 C6 下达指令；因此，C5 和 C6 有多个指令源，其中有些指令可能是矛盾的。

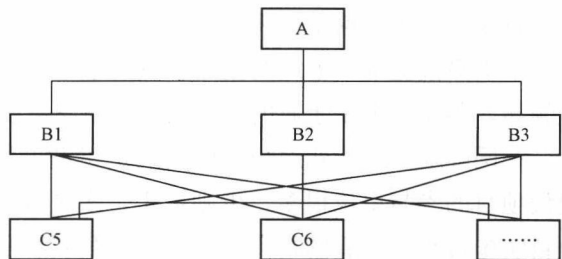


图 1-2 职能式组织结构

优点：下级部门除接受上级直线主管

的领导外，还必须接受上级其他各职能部门的领导和指示。在现代生产技术比较复杂和管理分工较细的情况下，其能够发挥职能部门的专业管理作用。

缺点：每一个职能人员都有直接指挥权，妨碍了组织必要的集中领导和统一指挥，形成了多头领导，导致基层无所适从，造成管理的混乱。

(三)矩阵式项目组织形式

矩阵式组织结构是一种较新型的组织结构模式，适用于同时承担多个需要进行工程项目管理的企业，如工程总承包企业等。在这种情况下，各项目对专业技术人才和管理人员都有需求，加在一起数量较大。采用矩阵式组织结构可以充分利用有限的人才对多个项目进行管理，特别有利于发挥稀有人才的作用。在矩阵式组织结构的最高指挥者(部门)下设纵向和横向两种不同类型的工作部门。纵向工作部门，如人、财、物、产、供、销的职能

管理部门；横向工作部门，如生产车间等。

矩阵式项目组织形式把稳定的企业部门的专业分工和具有临时性、综合性的一次性项目组织之间的矛盾作了一个很好的调节。这种项目组织形式保留了上述两种不同组织形式的优点，同时又摒弃了二者的缺点。在纵向方面：职能部门对各项目所需人员进行调配；在横向方面：项目经理对参加本项目的人员也有控制和使用的权力。例如，当项目经理认为人手不够或某些成员不能满足要求时，可以向职能部门要求调换等。

一个大型建设项目如果采用矩阵式组织结构模式，则纵向工作部门可以是投资控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理、人事管理、财务管理和物资管理等部门，而横向工作部门可以是各子项目的项目管理部门。矩阵式组织结构适用于大的组织系统，例如，在沈阳地铁建设时曾采用了矩阵式组织结构模式。

在矩阵式组织结构中，每一项纵向和横向交汇的工作指令来自纵向和横向两个工作部门，因此，其指令源有两个。例如，每个部门或人员，同时受到原部门领导和项目经理的双重控制，但在控制的力度上，部门的控制力要更大一些。当纵向和横向工作部门的指令发生矛盾时，由该组织系统的最高指挥者(部门)进行协调或决策。

在矩阵式组织结构中，为避免纵向和横向工作部门指令矛盾对工作的影响，可以采用以纵向工作部门指令为主或以横向工作部门指令为主的模式，这样也可减轻该组织系统的最高指挥者(部门)的协调工作量。图 1-3 所示为施工企业的矩阵式组织结构示例。

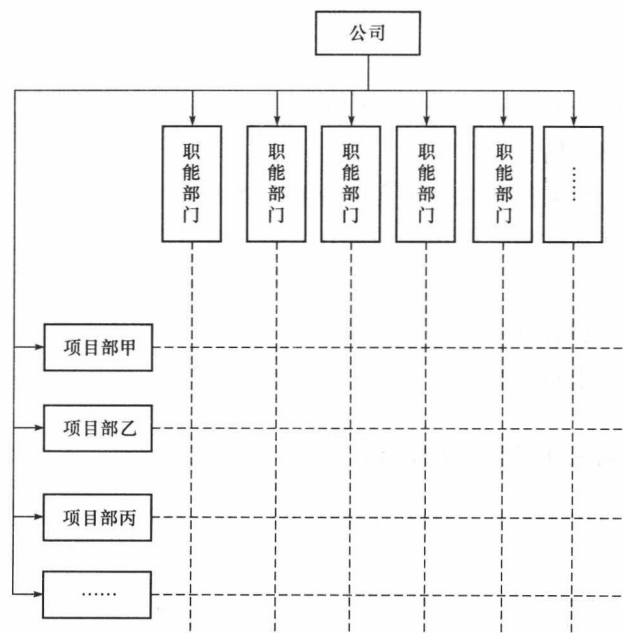


图 1-3 施工企业的矩阵式组织结构示例

在矩阵式项目组织形式中，项目经理部的工作由于得到了各个职能部门的大力支持，故项目目标容易得到实现。

优点：

(1)能形成以项目任务为中心的管理，集中全部资源为项目服务，故项目目标能得到

保证。

(2)资源统一管理,能有效、均衡、节约、灵活地使用资源,使整个企业能够得到统一指挥、协调管理,进而保证项目和部门工作的稳定性和效率。

(3)项目组织成员仍然归属于一个职能部门,保证组织的稳定性和项目工作的稳定性,而且人们也有机会在职能部门中获得专业上的发展,并能积累经验、丰富阅历。

(4)有弹性,有自我调节功能。

(5)矩阵式组织结构的权利与责任的关系灵活,能在保证项目经理对项目进行最有力的控制的前提下,充分发挥各专业职能部门的作用。

(6)在组织上打破了以权利为中心的管理,建立了以任务为中心的管理。

(7)易形成学习型组织,可以使不同知识背景的人在合作中互相取长补短,在实践中成长。

缺点:

(1)存在双重领导、双重职能、双层汇报关系,有双重的信息流、工作流和指令界面。

(2)由于存在双重领导,故信息处理量大、报告多,有时难免顾此失彼。

(3)必须有足够数量的、经过培训的、强有力的项目经理。

(4)由于许多项目同时进行,项目之间竞争专业部门的资源。

(5)会导致对已建立的企业组织规则产生冲击。

(6)需要很强的计划性和控制系统,否则工作人员不能明确在什么时间内应当做什么工作。

矩阵式组织结构成功的关键是进行准确的项目工作结构分解和定义,而且项目结构分解应适用于项目的组织结构。

以上介绍的几种组织结构类型是对实际存在的组织结构形式进行一定程度抽象后的理论概括,仅仅是一个基本框架,现实组织要比这些框架丰富得多。关于项目管理组织的话题也是工程项目管理研究的一个热点问题。此外,实际的组织结构很少是纯粹的一种类型,而是多种类型的结合。随着社会生产力的发展和人们对管理客观规律认识的逐步深化,组织的类型也必将越来越丰富。

三、施工项目部组织形式的设置思路

设置什么样的项目组织形式,应由企业作出决策。一般来说,可按下列思路设置项目组织形式:

(1)大型复杂的项目及对人才利用率高的项目适宜采用矩阵式项目组织形式。

(2)简单、小型项目及承包内容单一的项目,还有通常的工程建设项目应采用直线式项目组织形式。

(3)在同一企业内可以根据项目情况采用几种项目组织形式的结合形式。项目组织形式的选择应综合考虑项目性质、施工企业类型、企业人员素质和企业的管理水平进行决策。各种不同的项目组织形式的优缺点和适用范围见前文所述。

(4)选定项目组织形式之后,据此设置项目经理部,因为不同的项目组织形式对项目经

理部的管理职责提出了不同的要求，提供了不同的管理环境。

(5)项目经理部的设置应考虑项目规模、复杂程度和专业特点。如大型项目经理部可以设职能部、处；中型项目经理部可以设处、科；小型项目经理部可以只设职能人员。若项目的专业性很强，可设置专业性的职能部门，如打桩处、水电处等。

(6)项目经理部是一个一次性的组织，应随着工程任务的变化而不断调整。不同的组织结构可用于项目生命期的不同阶段。项目不是一个固定性的组织，它也不应有固定的作业队伍，而是在企业内部市场或社会市场吸收人员，进行优化组合和动态管理。

(7)项目经理部的人员配置应满足施工现场质量、安全、成本、进度、计划、技术、物资、劳务、安全与文明施工的需要。



归纳总结

项目组织是一个高度动态的组织，项目组织在项目的整个生命周期中是可以不断变化的。比如说：一个大型的建筑工程项目，在前期可能是以项目小组的形式体现的，随着项目的进展，可能其组织形式体现为直线式；到了施工阶段，其组织形式可以是矩阵式；在项目的运行阶段，也可以是以企业组织的形式体现出来。因此，对一般建筑工程项目设置组织机构，首要任务是懂得各种组织机构的特点、机构设置遵循的程序和原则，然后根据该施工项目的特点选择适宜的项目组织形式。



自我检测

一、单选题

1. 某建设工程项目的规模不大且参与单位不多，为提高管理效率，避免出现矛盾指令，宜采用()模式。
A. 混合组织结构 B. 线性组织结构 C. 矩阵组织结构 D. 职能组织结构
2. 某住宅小区工程施工前，施工项目管理机构绘制了如图 1-4 所示的框图，该图是()。
A. 项目结构图 B. 组织结构图 C. 工作流程图 D. 合同结构图

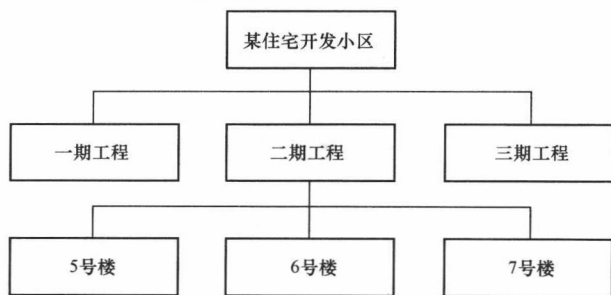


图 1-4 某小区施工项目管理机构图

3. 图 1-4 所示属于()。
- A. 直线式项目组织形式 B. 职能式项目组织形式
- C. 矩阵式项目组织形式 D. 无法确定
4. 直线式组织结构模式的特点之一是()。
- A. 组织内每个工作部门可能有多个矛盾的指令源
- B. 组织内每个工作部门有横向和纵向两个指令源
- C. 能促进组织内管理专业化分工
- D. 组织内每个工作部门只接受一个上级的直接领导
5. ()的项目适宜采用矩阵式项目组织形式。
- A. 简单的项目
- B. 大型复杂的项目及对人才利用率高的项目
- C. 小型项目
- D. 承包内容单一的项目
6. 职能式组织结构模式的特点是下级员工或工作部门()。
- A. 有多个指令源 B. 只向一个顶头上司负责
- C. 有唯一的指令源 D. 有纵向和横向两个指令源
7. 每一个工作部门可能得到其直接和非直接的上级部门下达的多个矛盾的工作指令，而使企业管理机制的运行受到影响的是()组织机构。
- A. 直线式 B. 矩阵式 C. 职能式 D. 直线职能式

二、多选题

1. 如图 1-5 所示的项目组织结构模式的特点有()。
- A. 每一个部门可根据其职能对其直接和非直接的下属部门下达指令
- B. 每一个部门可能得到其直接和非直接的上级部门下达的工作指令
- C. 每一个部门可能会有多个矛盾的指令源
- D. 上下级指令传递的路径较长
- E. 矛盾的指令会影响项目管理机制的运行

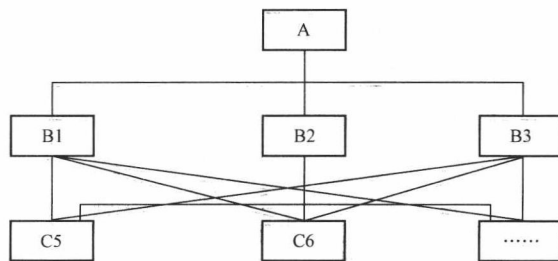


图 1-5 项目组织结构

2. 常用在企业管理和项目管理中的组织结构模式包括()。
- A. 直线式组织结构 B. 战略组织结构
- C. 现代组织结构 D. 矩阵式组织结构
- E. 职能组织结构