

第 3 章

建设工程项目的组织

3.1 系统和组织的概念

3.1.1 系统的概念

尽管“系统”一词频繁出现在社会生活和学术领域中,但不同的人在不同的场合往往赋予它不同的含义。

长期以来,系统概念的定义和其特征的描述尚无统一规范的定论。一般定义为:系统是由一些相互联系、相互制约的若干组成部分结合而成的、具有特定功能的一个有机整体(集合)。

我们可以从三个方面理解系统的概念。

(1) 系统是由若干要素(部分)组成的。这些要素可能是一些个体、元件、零件,也可能其本身就是一个系统(或称为子系统)。如运算器、控制器、存储器、输入/输出设备组成了计算机的硬件系统,而硬件系统又是计算机系统的一个子系统。

(2) 系统有一定的结构。一个系统是其构成要素的集合,这些要素相互联系、相互制约。系统内部各要素之间相对稳定的联系方式、组织秩序及失控关系的内在表现形式,就是系统的结构。例如,钟表是由齿轮、发条、指针等零部件按一定的方式装配而成的,但一堆齿轮、发条、指针随意放在一起却不能构成钟表;人体由各个器官组成,单个各器官简单拼凑在一起不能称其为一个有行为能力的人。

(3) 系统有一定的功能,或者说系统要有一定的目的性。系统的功能是指系统与外部环境相互联系和相互作用中表现出来的性质、能力和功能。例如,信息系统的功能是进行信息的收集、传递、储存、加工、维护和使用,辅助决策者进行决策,帮助企业实现目标。

与此同时,我们还要从以下几个方面对系统进行理解:系统由部件组成,部件处于运动之中;部件间存在着联系;系统各主量之和的贡献大于各主量贡献之和,即常说的 $1+1>2$;系统的状态是可以转换、可以控制的。

系统在实际应用中总是以特定系统出现,如消化系统、生物系统、教育系统等,其前面的修饰词描述了研究对象的物质特点,即“物性”,而“系统”一词则表征所述对象的整体性。对某一具体对象的研究,既离不开对其物性的描述,也离不开对其系统性的描述。系统科学研究将所有实体作为整体对象的特征,如整体与部分、结构与功能、稳定与演化等。



系统取决于人们对客观事物的观察方式,系统可大可小,最大的系统是宇宙,最小的系统是粒子。一个企业、一所学校、一个科研项目或一个建设项目都可以被视作一个系统,但这些不同系统的目标不同,从而形成的组织观念、组织方法和组织手段也就会不同,各种系统的运行方式也不同。

建设工程项目作为一个系统,它与一般的系统相比,有其明显的特征,如:

- (1) 建设项目都是一次性,没有两个完全相同的项目。
- (2) 建设项目全寿命周期一般由决策阶段、实施阶段和运营阶段组成,各阶段的工作任务和工作目标不同,其参与或涉及的单位也不同,它的全寿命周期持续时间长。
- (3) 一个建设项目的任务往往由多个,甚至很多个单位共同完成,它们的合作多数不是固定的合作关系,并且一些参与单位的利益不尽相同,甚至相对立。

因此,在考虑一个建设工程项目的组织问题,或进行项目管理的组织设计时,应充分考虑上述特征。

3.1.2 系统目标和系统组织的关系

1. 系统目标

系统目标是系统要达到预定目的所必须做到的具体指标。目的可用定性方式描述,目标则一般都需要定量描述。例如,目的是研制新一代战略洲际导弹,目标则包括导弹的射程、威力、精度、可靠性、能耗、研制进度、成本、可维修性和期望寿命等具体的数据。复杂大系统,特别是社会经济系统,往往具有多个目标。例如,为要达到提高生活水平这一目的,问题就涉及自然环境、人口、家庭、经济基础、财政、教育、医疗、劳动、社会保障、文化等许多方面,可列出上千个目标,形成一套完整的目标体系。选择系统目标要求准确,并要全面地反映系统所要达到的目的。目标不能是派生的,避免给系统评价带来困难。系统目标可分成若干层次,用目标树或目标自作用矩阵等形式表现整个目标体系。

2. 系统组织

从广义上说,组织是指由诸多要素按照一定方式相互联系起来的系统。从狭义上说,组织是指人们为实现一定的目标,相互协作结合而成的集体或团体,如党团组织、工会组织、企业组织、军事组织等。狭义的组织专门指人群而言,运用于社会管理之中。在现代社会生活中,组织是人们按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团,组织不但是社会的细胞、社会的基本单元,而且可以说是社会的基础。

从管理学的角度,所谓组织(organization),是指这样一个社会实体,它具有明确的目标导向和精心设计的结构与有意识协调的活动系统,同时又同外部环境保持密切的联系。

3. 管理方法

管理方法是指用来实现管理目的而运用的手段、方式、途径和程序等的总称。管理的基本方法包括行政方法、经济方法、法律方法和教育方法。

1) 行政方法

含义:行政方法是指行政机构通过行政命令、指标、规定等手段,按照行政系统和层次,以权威和服从为前提,直接指挥下属行动的管理方法。



特点：具有权威性、强制性、垂直性、具体性。

优点：

- (1) 有利于管理系统的集中统一，避免各行其是。
- (2) 有利于管理职能的发挥，强化管理作用。
- (3) 有利于灵活地处理各种特殊问题。

缺点：

- (1) 行政方法的管理效果直接受到组织领导水平的制约。
- (2) 强点集中统一，不便于分权管理。
- (3) 扭曲经济价值规律。

2) 经济方法

含义：经济方法是指组织根据客观规律，运用各种经济手段，调节各方面之间的经济利益关系，以获取较高经济效益与社会利益的管理方法。

特点：具有利益性、灵活性、平等性、有偿性。

优点：

- (1) 便于分权。
- (2) 充分调动组织成员的积极性和主动性。
- (3) 有利于组织提高经济效益和管理效率。

缺点：经济方法以价值规律为基础，带有一定的盲目性和自发性。

3) 法律方法

含义：法律方法是指运用法律这种由国家制定或认可并以国家强制力保证实施的行为规范以及相应的社会规范来进行管理的方法。

特点：具有规范性、严肃性、强制性。

优点：

- (1) 维护正常的管理秩序。
- (2) 调节各种管理因素之间的关系。
- (3) 促进社会主义的民主建设与民主管理。

缺点：

- (1) 缺少灵活性和弹性，不利于处理一些特殊问题和新出现的问题。
- (2) 原则上适用于管理的各个领域，但在某些领域，它显得无能为力。

4) 教育方法

含义：教育方法是指组织根据一定目的和要求，对被管理者进行有针对性的思想道德教育，启发其思想觉悟，以便自觉地根据组织目标去调节各自行为的管理方法。

特点：具有启发性、真理性。

优点：

- (1) 激发人们持久的工作热情和积极性。
- (2) 对其他管理方法的综合应用起着重要的促进作用。

缺点：教育对于被管理者并没有行政方法和法律方法那样的强制性，也没有经济方法的诱导力。存在决定意识，人们的思想受到社会各种因素的制约和影响，还受到传统思



想文化的影响。思想教育要真正产生作用,必须经过长期不懈的多方努力。

4. 系统的目标和系统的组织之间的关系

影响一个系统目标实现的主要因素除了组织以外(如图 3.1 所示),还有人的因素,以及方法与工具。

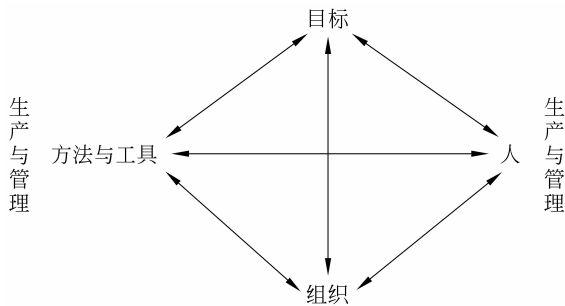


图 3.1 影响一个系统目标实现的主要因素

1) 人的因素

结合建设工程项目的特点,人的因素包括以下方面。

(1) 建设单位和该项目所有参与单位(设计、工程监理、施工、供货单位等)的管理人员的数量和质量。

(2) 该项目所有参与单位的生产人员(设计、工程监理、施工、供货单位等)的数量和质量。

一名优秀的管理人员应该具备以下素质。

(1) 以身作则:身为一名管理人员,首先必须在工作中时刻发挥好榜样作用,从规章制度到仪容仪表、言行举止、工作态度等方面都应率先垂范,做好下属员工的带头人。应该明白“身教重于言教”的道理,少用语言而多用行动和自身形象来影响员工、带动员工、引导员工和教育员工。“没有不好的士兵,只有不好的将军”,员工工作的好坏,犹如一面镜子,可以直接反射出一名管理人员的管理能力。

(2) 业务素质:俗话说“打铁还需自身硬”,一名好的管理人员,首先要熟练掌握整个部门的理论知识和业务操作技能。试想,身为管理人员,如果自己都未掌握这些知识,何来的质量标准?如何去检验和指导员工的工作质量?又怎能让员工对你的管理心服口服?

(3) 公平、公正:在管理工作中最忌讳的不是规章制度如何严格,而是在执行这个规章制度的过程中是否公平、公正。任何因小团体、私人关系好坏等造成的偏袒,都会引发员工的不满从而导致管理者的信任危机,并直接影响到规章制度的执行与工作的有序开展。

(4) 坦诚相待:在工作中应有“大腹能容,海纳百川”的姿态,能听进不同的声音,不管是持相同意见或是意见相左。“良药苦口,忠言逆耳”,特别是对能勇敢向你提出不同看法的员工,应能本着坦诚相待的态度对待问题;有员工向你提出不同的看法,应感到庆幸,说明员工信任你,希望你能做得更好。不能采取置之不理、排斥,甚至打击报复的方式,这样



的管理人员只会让员工看不起你,从而抵触你。

(5) 学习能力:学无止境,俗语说“活到老,学到老”,一个组织要不断地发展、进步,就要求成员应不断学习新的知识。在当今日新月异的信息社会,作为管理人员,更应该千方百计抽出时间不断学习。只有通过学习才能不断提高自身素质,才能更好地引导和培训你的下属员工不断进步。不学习或凭老一套经验做事是不可取的。

(6) 培训能力:一个部门内成员的工作绩效与所在部门的主管的培训能力有着直接的关系。主管必须具备培训部门员工的能力。作为一名基层管理人员除了做好自身工作外,还应针对员工工作中存在的不足做好培训工作。只有整个部门的大部分员工都是积极上进的,整支团队才能进步。

(7) 分析、判断能力:对工作中出现的问题和员工的工作表现,根据事实能做出客观的分析、判断与评价。有自己的思想与判断能力,不人云亦云,也不优柔寡断,更不参与传播道听途说的小道消息。

(8) 责任心:工作中勇于负责,对上级、下属、客人、公司抱有高度责任心。特别是工作中出现失误时,能勇于承担责任,不推卸责任,并积极寻找原因,及时改正,防止类似事情的再次发生。员工最看不起、也最不喜欢的是他的上司在碰到问题或需要承担责任时,总是千方百计寻找借口,推脱自己的责任,这样的管理人员毫无威信可言。

(9) 沟通、协调能力:这里的沟通包括内部沟通与外部沟通。内部沟通即与上层领导之间的沟通(上级)、与其他横向相关人员之间的协调(平级)和与下属员工之间的沟通(下级)。外部沟通主要是指与客人之间的沟通,作为基层管理人员与客人之间的沟通一般主要是服务方面的沟通,如了解客人的需求、征询客人对服务的满意度、处理客人的不满等方面。

(10) 语言能力:这里的语言包括形体语言和口头语言。形体语言主要体现在和上司沟通与下属的交流中能使用正确的形体语言,如目光的接触等方面。口头语言主要是指在管理和服务语言中不能使用生硬的命令、训斥、讥讽、谩骂、威胁或是乞求等之类的语言。很多时候管理人员都犯有一些管理过程中使用不恰当的语句的错误,给员工造成极大的心理压力,让员工觉得反感,甚至是开始抵触。

2) 方法与工具

方法与工具包括以下方面。

(1) 建设单位和所有参与单位的管理的方法与工具。

(2) 所有参与单位的生产的方法与工具(设计和施工的方法与工具等)。

系统的目标决定了系统的组织,而组织是目标能否实现的决定性因素,这是组织论的一个重要结论。如果把一个建设项目的项目管理视为一个系统,其目标决定了项目管理的组织,而项目管理的组织是项目管理的目标能否实现的决定性因素,由此可见项目管理的组织的重要性。

控制项目目标的主要措施包括组织措施、管理措施、经济措施和技术措施,其中组织措施是最重要的措施。如果对一个建设工程的项目管理进行诊断,首先应分析其组织方面存在的问题。

技术措施(technical measures)是在一定时期内为改进生产技术和完善生产管理而制