

# 2023年组织考试总结与反思 咨询工程师 考试组织管理考点归纳(优秀9篇)

当工作或学习进行到一定阶段或告一段落时，需要回过头来对所做的工作认真地分析研究一下，肯定成绩，找出问题，归纳出经验教训，提高认识，明确方向，以便进一步做好工作，并把这些用文字表述出来，就叫做总结。写总结的时候需要注意什么呢？有哪些格式需要注意呢？下面是小编整理的个人今后的总结范文，欢迎阅读分享，希望对大家有所帮助。

## 组织考试总结与反思篇一

“一分耕耘一分收获”只要我们肯付出汗水付出努力，那么我们会得到学习中最大的快乐。应届毕业生考试网为大家整理了咨询工程师考试《组织管理》考点归纳，希望对大家考试有所帮助。

(1) 工程项目货物招标投标活动，依法由招标人负责。工程项目招标人对项目实行总承包招标时，未包括在总承包范围内的货物达到国家规定规模标准的，应当由工程建设项目招标人依法组织招标；工程项目招标人对项目实行总承包招标时，以暂估价形式包括在总承包范围内的货物达到国家规定规模标准的，应当由总承包中标人和工程建设项目招标人共同依法组织招标。双方当事人的风险和责任承担由合同约定。

(2) 工程项目招标人或者总承包中标人可委托依法取得资质的招标代理机构承办招标代理业务。招标代理服务收费实行政府指导价。招标代理服务费用应当由招标人支付；招标人、招标代理机构与投标人另有约定的，从其约定。

(3) 依法必须招标的工程项目，应当具备下列条件才能进行货

物招标：

- 1) 招标人已经依法成立；
- 3) 有相应资金或者资金来源已经落实；
- 4) 能够提出货物的使用与技术要求。

(4) 依法必须进行招标的工程项目，按国家有关投资项目审批管理规定，凡应报送项目审批部门审批的，招标人应当在报送的可行性研究报告中将货物招标范围、招标方式(公开招标或邀请招标)、招标组织形式(自行招标或委托招标)等有关招标内容报项目审批部门核准。项目审批部门应当将核准招标内容的意见抄送有关行政监督部门。企业投资项目申请政府安排财政性资金的，其招标内容由资金申请报告审批部门依法在批复中确定。

社会技术支持系统的管理是各式各样的，对于工程项目来说，主要采取以下形式：与专业机构的交流与联系，专家网络、专家库的建立，以及专家委员会和顾问体系的设立等。

随着社会分工的细化，各种专业机构逐步形成和发展起来。从各专业技术研究开发机构，到经济、财务分析、各类管理等专业机构等无所不在。在工程项目的开发与建设过程中，及时与这些机构建立必要的联系，进行必要的交流是十分重要的：

社会上的专家系统十分庞大，但作为一个工程项目来说，不可能也不需要组织所有的各方面的专家来提供服务。在工程项目中大部分专家的联系与获取是通过专家之间的相互推荐或与项目有关联的人士的推荐，这就是松散的专家网络系统。

这种网络系统平时不需要特意的维护与专人管理，只有在需要时才去联系与组织。松散的专家网络系统的把握关键是掌

握几个与社会上的专家有一定联系的关键“结点”，掌握这些结点，也就掌握了专家网络。

松散的专家网络系统有时在时间与专家质量上难以保证项目的需要。为此，项目管理单位特别是工程咨询单位往往建立自己的专家库系统。

在建立专家库系统时要做一系列的准备工作，包括专家推荐，征求意见(包括将被入库的专家本人的意见)，专业分类，资料收集(包括专家的个人简历、受教育背景、项目经验、个人爱好等)，建立计算机管理系统，资料入库等，并委派专人进行管理。

在建立专家库系统后还要注意随时根据项目情况及专家情况进行系统更新，以保证项目工作中的需要。

专家委员会是高一层次的专家支持系统，也是在管理与组织上更加正规的专家系统。专家委员会的成员往往是各方面具有较高资历和丰富经验的专家与学者。专家委员会往往承担其所在组织的某项工作内容，如重大项目的审定、重大方案的审查等。

为保证专家委员会工作的成效，在组织机构内兼职或专职的设立一些部门或人员从事专家委员会的事务工作，如议题的安排、会议的通知、有关材料的准备等。

相对于专家委员会来说，顾问体系是属于半松散的高级专家系统。担任顾问的往往是资历较深或德高望重的专家或社会人士。顾问体系可以是单一的，也可以以顾问委员会形式出现。

顾问们往往不像专家委员会那样有特定的工作，而只是在特定的场合与时机才出现，如组织中特别重大的事件等。在许多组织机构中顾问往往没有发挥到专家的作用，取而代之的

是陪衬作用，这也是项目管理当中要尽可能避免的问题。

## 组织考试总结与反思篇二

大家开始复习2017咨询工程师考试了吗?早一点进入复习，才能有更充足地时间全面复习，下面百分网小编为大家带来一份《组织与管理》部分的训练题，欢迎大家阅读参考，更多内容请关注应届毕业生网!

### 第 1 题

传统的项目管理模式即“设计—()—建造”模式，将设计、施工分别委托不同单位承担。

- a.组织
- b.控制
- c.管理
- d.招投标

正确答案[]d,

### 第 2 题

()是规范工程建设市场竞争的主要法律，也是规范合同管理行为的法律，能够有效地实现公开公平、公正的竞争。

- a.[]《合同法》
- b.[]《民法通则》

c.《招标投标法》

d.《建筑法》

正确答案c,

### 第 3 题

根据《建筑安装工程费用项目组成》文件的规定，下列属于规费的是()。

a.环境保护费

b.工程排污费

c.安全施工费

d.文明施工费

正确答案b,

### 第 4 题

根据《建筑安装工程费用项目组成》文件的规定，对构件和建筑安装物进行一般鉴定和检查所发生的费用列入()。

a.材料费

b.其他直接费

c.措施费

d.研究试验费

正确答案□a,

## 第 5 题

对于潜在投标人在阅读()和现场踏勘中提出的疑问,招标人可以书面形式或召开投标预备会或答疑会的方式解答,但需同时将解答以书面方式通知所有购买招标文件的潜在投标人。

a.投标邀请书

b.招标文件

c.投标文件

d.工程标底

正确答案□b,

## 第 6 题

()是整个人力资源计划的重要部分,在进行计划的制订时,一定要尽可能按项目对人力资源在时间、技能、合作、数量等方面的要求来安排,以保证项目的进度与质量。

a.角色和职责安排计划

b.项目组织计划

c.人员配备计划

d.人力资源需求计划

正确答案□c,

## 第 7 题

对团队成员的()是保证项目按进度计划和工作质量标准完成工作任务的.重要途径,是保证项目目标实现的有效手段。

- a.预安排
- b.征询
- c.评价
- d.考核

正确答案□d,

## 第 8 题

()就是用地区统一单位估价表中的各分项工料预算单价乘以相应的各分项工程的工程量,求和后得到包括人工费、材料费和机械使用费在内的单位工程直接工程费。

- a.预算单价法
- b.实物法
- c.工料单价法
- d.综合单价法

正确答案□a,

## 第 9 题

()是指在项目筹建与建设期间所花费的全部建设费用,由设

备工器具购置费、建筑安装工程费、工程建设其他费用、预备费组成。

- a.投资估算
- b.建设投资
- c.项目总投资
- d.结算价

正确答案□b,

### 第 10 题

因发包人的原因达不到约定的质量标准，由发包人承担返工的（），工期相应顺延。

- a.合同价款
- b.违约金
- c.追加合同价款
- d.合同预付款

正确答案□c

## 组织考试总结与反思篇三

### 一、引言

近年来，社会经济高速发展，商业□it□建设、机械等项目事业



的持续增长，项目管理已融入国民经济的方方面面，虽然项目管理理论应用已取得了相当大的成就，但是在项目整个计划、实施过程中仍然存在一些不足。项目管理的焦点一直都集中在预算内完成项目上，比如国内建设项目的三大目标——成本、质量、工期，而忽视了客户的期望和需要。这样的话，项目负责人与客户之间联系不紧密、无有效沟通，客户参与项目管理过程不全面而持续，导致了在项目中出现严重超预算引发的客户纠纷、客户需求变更引起的冲突、客户拒绝接受项目交付物、客户由于低满意度而提前终止项目等许多问题。随着市场竞争的日趋激烈，客户，其存在作为企业生存发展的前提和基础，其重要性已逐渐被人们所认识。客户关系管理，即与客户建立与保持长期良好的合作关系，在项目中应用的意义和范围也逐渐的加深和扩大。但是面前无论是pmi(美国项目管理学会)的九大知识领域还是ipma的向日葵模型均未明确地将客户关系管理单独列出。在项目管理有关的理论研究上也没有将客户关系管理作为一个独立的知识领域提出。但许多项目管理专家学者在他们的论述中却表达了客户管理在项目管理过程中的重要地位。比如barkley和saylor在《customer-driven project management》中提到“……项目管理理念要求完全信任客户。组织中的所有努力都必须以客户为中心。”以及frame在《新项目管理》中认为客户管理是新项目管理的重要组成部分。ruskin和estes在《工程师须知的项目管理中》也表达了相似的观点[1]。如何在项目中实施客户关系管理，建立以提高客户满意度为中心的持续改进机制，保证项目目标圆满实现，从而最终达到项目管理者与客户的双赢，已成为当前项目管理理论研究的新课题。

## 二、项目客户管理的定义

### 1. 项目客户

项目客户管理的核心理念是提高其客户满意度。理解和定义

客户的价值，进而在此基础上定义客户关系管理的目标，必须首先识别和定义项目的客户。而实践证明，在项目众多的利益相关者中识别项目客户并不是一件容易的事，最常犯的错误就是将项目的使用者作为客户[2]。

项目客户是使用项目的产品、享受项目的服务，以及使用项目最终输出的组织和个人。如大型超市的销售系统的客户不仅包括最基本的收银员，还应包括更为重要的客户—采购部门、物流部门和决策层。他们是使用项目最终输出的人。如果仅将客户定义为基本使用项目的群体，该项目的交付物是不会令客户满意的。项目客户应该参与项目整个过程，客户提供项目；客户为项目有提供主要信息，表达自己的需求；客户约束项目；客户提出项目变更并审核变更；客户接收项目交付物并使用产品。客户管理的目标和项目管理的目标是统一的，即实现客户的全面满意。一个项目的核心战略与客户也是密不可分的。

## 2. 项目客户关系管理

客户关系管理描述的是我们如何与客户打交道，以及如何积极处理客户关系。尤其需要清楚的是，客户关系管理是真正意义上的一种体制—包括如何为客户开展工作，如何解决客户问题；如何刺激客户购买公司的产品和服务，以及如何如何进行财务交易。简言之，它们涵盖了我们与客户打交道的所有方面[3]。将项目过程内部与客户职能有关的所有要素巧妙的结合起来，便形成了项目客户关系管理。项目客户关系管理是以通过持续改进以提高客户满意度为中心，不断实现对项目质量、成本、进度的控制，建立适应客户的不断变化的需求的灵活的组织结构，以全面客户满意为目标，最终与客户建立长期良好的合作关系，实现双赢的管理方法。项目客户关系管理应贯穿于项目的整个生命周期。它与项目的进度管理、成本管理、质量管理存在异同。首先，它们都是一种管理方法。项目客户关系管理着眼于项目的客户关系管理，是以客户的全面满意为目标，用于协调项目内部与客户之间关系，

并与客户保持良好有效的沟通。采用项目客户关系管理，便于项目内部清楚识别客户需求；减少与客户之间的冲突；保证项目的交付物为客户所接受和满意；最后与客户保持长期的合作关系，减少客户成本。不同之处在于，进度管理、成本管理、质量管理等管理方法主要针对于某一特定的领域进行有效的计划、组织、控制等，只能在有限的范围内影响彼此。但客户关系管理是要求项目内部在以提高客户满意度为中心的指导下，持续改进人员、产品、过程，并由客户来驱动进度、成本、质量控制。它全面参与并在大范围内影响了其他的实施，使得它们在符合各自规范的条件，充分考虑客户影响，使产生的结果符合项目目标，并使客户满意。此外，项目是为客户服务的，现代的项目管理的最高目标也就是客户全面满意。

### 三、项目客户关系管理的特点和重要性

#### 1. 项目客户关系管理的特点普及性

在项目组织内部，以客户为中心的思想植要入每一个成员的心里。通过员工培训、领导层范例来推广和树立客户意识，激励每个员工做出让顾客满意的事，并对其给予承认和奖励，使得员工在项目过程中能够不断的提高客户服务意识，并落实到项目实施过程中，通过持续改进提高质量水平，从而在整体上提升项目的客户满意度。持续性在项目中，项目客户关系管理是一个持续的过程。项目还未开始，项目客户关系管理就已经开始作用于客户获取；在项目实施过程中，实施对客户需求的的管理；项目结束以后，项目组织与客户的沟通、反馈，对客户忠诚度的管理都是通过客户管理实现的。项目客户关系管理的持续性，便于与客户建立起长期的合作关系，提升客户的转换成本及锁定客户；利于项目组织对客户的持留；减少客户成本；利于组织与客户的相互沟通和学习，更有效的推动质量、成本、进度控制，持续提升客户满意度。双向性项目中的客户关系管理是一种项目组织和客户之间的双向交流。实现项目客户关系管理，使得客户可以及时了解到

关于项目的信息，通过与项目组织全方位的沟通全面参与到项目管理中来。项目中，客户的需求可能是复杂多变的。通过双向交流，有助于项目组织深入了解客户的期望和需求，做好变更准备；有助于推动对质量、进度、成本的控制；有助于顺利实现与客户一致的项目目标；增强项目交付物的可接受性。动态性项目客户关系管理作用于项目的过程是动态的，客户关系管理过程是不断变化的，是组织与客户之间相互学习的过程。项目团队通过对客户的学习，可以随时评测客户满意度，了解客户欠满意点，客户满意点，需改进事宜等，达到不断的自我完善和进步；而客户通过对项目组织的学习了，可以了解项目进展情况，项目输出是否与期望有所偏差，项目组织对自己的重视程度等，有利于控制自己的需求变更和参与对项目的管理，实现预期的目标。

## 2. 项目客户关系管理重要性

便于组织合理利用自身资源，向市场提供其最大的能效，创造最大的价值。通过客户关系管理，提高客户的满意度的同时，也提高项目组织的市场声誉，不仅开发了客户的终身价值，还通过客户资产化，实现其增值和保值。项目客户管理在组织与客户之间的相互学习的过程中，持续改进人员、过程和产品，并建立能及时响应客户不断变化的需求的组织机构，从而提高组织在市场的竞争力。

### 图3项目客户关系管理重要性图

## 四、项目客户分析

### 1. 项目客户生命周期及项目组织基本策略

好的客户关系管理意味着以客户全面满意为目标；好的客户关系管理意味着能充分理解客户的需求和期望；好的客户关系管理意味着能适应客户不断变化的需求[5]。这就意味着能预测到客户的需求，及时满足客户的需求。这就需要对项目客户

生命周期进行研究。

项目客户生命周期分为四个阶段：

第i阶段：此时客户为潜在客户，客户有需求，并已识别，他们将对他们认可的项目组织发出需求建议书。此阶段项目组织应积极推销自己，在客户发出需求建议书之前就主动与客户联系，并向客户提供相关资质证明，如从业经验、资源情况、人员情况等

第ii阶段：客户在该阶段已发出需求建议书，用适当的方法解答履约人的问题，评估项目申请书，并向满意的履约方授予项目。此阶段项目组织应准确识别客户需求和期望，用适当的方法与客户联系，进一步了解客户需求，并向客户提出关于项目的问题，精心准备项目申请书并按要求提交。

第iii阶段：该阶段客户已经和项目组织达成项目目标共识，全面参与项目过程管理。此阶段项目组织积极管理好客户关系，及时与客户有效沟通，与其共同领导项目，保证项目顺利实施。

第iv阶段：项目已完成，接收项目交付物，反馈使用信息与项目组织。项目组织提交项目交付物，但仍需要保持与客户的联系，取得反馈信息，并加深与客户之间的感情联系，建立长期合作关系。需要特别注意的一点是，在项目的整个生命周期中，如果客户不满意项目组织提供的服务，将会离开项目组织，造成客户流失。在传统的项目管理中，项目组织往往不能分清客户生命周期，对不同阶段没有清楚的认识，对于所采取的措施也不能很好的令客户满意。引起了客户与组织之间的沟通障碍，不利于客户对项目的实时控制，造成了最终对项目交付物的不接受或是不满意。而且，目前我国的情况还有就是，只重视第三阶段客户参与项目管理过程—该阶段对应项目生命周期—而忽视对潜在客户的培养，与老顾客的关系建设等。项目组织应该从自身长远利益出发，从提升市场竞争力角度出发，通过实现客户全面满意赢得市场声誉，从而在激烈的市场竞争中立于不败之地。

## 2. 客户满意对项目组织的价值

### 3. 客户忠诚度的价值

根据帕累托的80/20原则，项目组织80%的收益来自20%的高忠诚的客户。我们必须重视高忠诚度的客户的价值，他们是项目组织基本利润来源的保证；由于他们与项目组织的长期的合作，已达到相互信任、相互尊重，对于组织的情况也更为了解，组织的运作也更为熟悉，就大大降低了组织的客户获取成本和运营成本；他们有利于项目组织的持续改进；便于组织竞争力的提高；他们还是好项目的义务宣传员。

按照不同的客户忠诚度，我们将其分为四个等级：黄金级、白银级、青铜级、黑铁级[7]。

**黄金级：**客户给项目组织带来的利益大，对潜在客户的影响也大，能给项目组织带来新的黄金客户，并且在项目进行过程中，与项目组织配合熟练密切，顺利实施项目。对于此类的客户，组织应给与足够的重视，他们是项目组织生存发展的关键所在，维持其满意度和忠诚度，在项目之余还应该经常交流互助，给予一定的福利刺激。**白银级：**白银级的客户给组织带来一般的收益，能对潜在的客户造成一定的影响，能给项目组织带来新客户，部分白银客户能升级成为黄金客户。项目组织应给与一定的重视，加强沟通，在项目过程中不断改进客户满意度，提升客户忠诚度，尽量使其升级为黄金级客户。**青铜级：**这种客户给组织带来很少的收益，并且对其他的客户也没有什么影响，基本不会给项目组织带来新的客户。青铜级客户升级可能性小，并且可能将业务转向竞争对手。

对于青铜级客户，项目组织给予一般的照顾即可。但仍需要在项目实施过程中通过持续改进提高其满意度，并增加可得转换成本，尽量留住顾客。**黑铁级：**黑铁级客户有时会给项目组织带来负面的收益，并给项目造成负面的影响。在项目当中，他们需求定义不明确，变更较多，对项目交付物表示不满并四处宣扬。

项目组织必须小心处理与黑铁级客户的关系。

## 五、项目生命周期各阶段的客户关系管理

项目客户关系管理始终贯穿于项目各阶段，在不同的阶段实施的内容也有所不同。项目生命周期一般分为识别需求阶段、制定计划阶段、执行项目阶段、结束项目阶段。

**识别需求阶段：**该阶段开始之前，项目组织就已经为项目的获取投入了一定的资源。对于项目组织而言，该阶段非常重要，需精确识别客户的真实需求。项目经理应充分与客户沟通，组织内其他人员也必须活动频繁，通过一切可能渠道充分获取关于客户的一切信息。项目团队应对收集到的信息加以汇总并进行深层次、多角度的分析，不时将不明确之处反馈于客户，以期客户解答，并要求客户审核需求分析书，达到与客户的真实期望高度一致。该阶段，项目团队还应该注意，在获取客户需求信息的途径上，应避免侵害客户商业秘密或和个人隐私，触犯法律，引发冲突，严重影响客户满意度。

**制定计划阶段：**该阶段项目团队的主要任务就是与客户一起制定一个以远期目标为指导，以项目交付物为驱动，充分考虑不确定性并能对范围进行灵活调整，方法灵活的计划，主要控制项目成本、进度、质量，确保客户全面满意，并最终由客户批准[8]。在外还应要求客户任命项目团队与客户的联系人，识别项目组织中需要培训的人员[9]，审查项目进度、成本、质量控制报告。此阶段已要求客户全面参与项目的管理。

**执行项目阶段：**项目团队与客户共同领导项目的实施，项目团队应实时评估客户满意度，并通过持续改进提高客户满意度，还应要求客户参加必要的培训，以及在必要时检查项目产品。在项目团队提出工作范围调整的情况下，团队应与客户一起制定能有效控制成本、进度、质量的可选方案，并最终由客户选择；在出现客户的需求变更前，应主动与客户沟通交流，使客户充分了解项目的每个环节，以及变更带来的影响，减少需求变更；如出现客户需求变更，应与客户一起共同解决有变更引起的成本、进度、质量变化；如与客户发生

冲突，应与客户坦诚相待，以项目的最终目标和实现双方的利益最大化来权衡，化解矛盾。在项目过程中，促进双方人员的了解和认识，记录客户的个性要求和特点，建立伙伴合作关系。

此阶段项目资源投入最多，在中国传统的项目管理上，往往将其视为最重要的阶段，但事实并非如此。如果前期的需求识别和计划制定已经高质量的完成，此阶段就应该是一个按部就班的过程，将会出现较少的需求变更以及工作范围变化，大部分不确定性引发的风险也在控制范围内。结束项目阶段：项目团队应组织项目经验/教训总结会，邀请客户参加。评估客户满意度，并加以全面分析；请客户评估项目组织各个环节的工作，提出建议和批评。最后汇总研讨客户满意度分析表和客户评估项目组织表并加以备案，落实改进，以提高未来的工作绩效。在项目结束后，仍需和客户保持联系，建立长期合作关系。

## 六、结束语

项目客户关系管理着眼于客户的全面满意，在项目过程中持续改进提高项目组织的工作绩效。客户关系管理实施的好坏，很大程度上决定了项目的长期利益和市场竞争力的提高。随着信息技术的高度发展，项目团队和客户之间的无障碍沟通已可实现，市场竞争的日趋激烈，项目客户关系管理的重要性将越来越突出。作为项目管理的一个新课题，项目客户关系管理中的许多环节，如提高项目客户忠诚度、建立适应客户不断变化的需求的组织机构、客户参与机制等方面仍需要进一步研究。

将本文的word文档下载到电脑，方便收藏和打印

推荐度：



点击下载文档

搜索文档

## 组织考试总结与反思篇四

项目管理是专业的管理知识体系，侧重于纵向管理，宗旨是把事情办得既有章法又有效率。项目管理可以满足甚至超越项目参与者及其他利益相关者对项目的需要和期望。它帮助我们更好的解决项目中所遇到的问题，优化所需要的资源以及人员的配置，并且针对项目本身的特点，寻求项目在范围、时间、成本和质量、有不同需求和期望的项目涉及人员以及需求和期望之间的相对平衡。不管是在中小学还是在各大院校，安排考试都是很重要的工作。将项目管理理论应用到考试组织，具有重要意义。

### 一、基于项目管理理论的考试组织原理分析

#### (一)在考试组织中引入项目管理理论的可行性

安排学员考试是指一项有目的、有计划、有步骤地组织学员参与的教学活动，也是为了完成某一特定的任务而组织学员参加的一次性工作。结合项目的要素，我总结了学员考试安排对比项目管理有以下几个特点。第一，一次性特点。任何一场考试的安排都有明确的开始和结尾。考试的开始和结束的时间一般情况下是事先确定的。第二，产品或服务事先不可见的特点。在项目前期只能粗略地进行项目定义，随着项目的进行才能逐渐完善和精确。任何一场考试的组织过程也都体现为一个向目标推进的逐步完善的过程，这个过程就是该项目可交付成果的逐步完善，体现了项目管理的渐进性。第三，不确定性特点。人的认识具有局限性，在探索过程中难免遇到困难，其中的不确定性困难会给项目带来风险。这

种风险放在学校工作中，可以指班级或教师中存在的因素，比如学校活动冲突，大部分学员因不可抗拒的外力原因而不能参加考试等等。

## (二) 基于项目管理理论的考试组织理论框架

企业发展中的项目管理首先必须确定项目的总体目标，在到达这个目标的过程中，在每一个阶段中的工作中，可以分解出无数个分目标或短期目标，即把总体目标分成为不同的工作包，接着以可实现的原则对各个工作包进行层次化分解，最后把这些的工作包交给不同的分管人员去执行。同样，学员考试安排中应用项目管理，就是运用项目管理的理论和办法，结合学校和班级的实际，有针对性地调整各学校之间、年级之间、班级以及学科之间的组织结构，优化资源配置，加强整合管理，有效实施和控制考试的范围、时间、成本和质量要求，提高考试的影响力。

按照项目管理的基本过程，我们可以把组织学员考试的项目管理划分为启动、计划、实施、控制和收尾等五个阶段，并立足这种划分办法来研究其基本规则，探索考试中所要运用的项目管理的基本理论。基本理论体系由以下三个方面理论构成：一是组织考试的项目策划理论，包括项目创意策划理论和项目范围理论、项目时间理论和项目成本理论；二是组织考试的项目实施理论，包括人力资源管理理论、项目风险管理理论和项目控制(范围、进度、成本和质量)理论；三是考试项目的收尾(评价)理论。

## (三) 基于项目管理理论的考试组织关键链分析

关键链是一种全新的、革命性的思维方式，可以有效地缩短工期，提高项目满足进度与预算约束的能力。关键链管理理论，即在管理中着眼于项目的关键链，加强对其的管理，便于抓住重点以提高项目管理的质量。项目管理目标可简化为：在资源约束下，用最短时间完成项目。此种简化决定了项目

进程中的瓶颈就是该项目的各条路径中，时间最短的那条路径，即关键路径。基于以上分析，我们可以将项目实施和控制设定为组织学员考试的项目管理的关键链。原因有以下三个方面，由图1中五个步骤(启动、计划、实施、控制和收尾)来配合说明。

其一，启动和收尾在组织一场考试中的作用不显著。启动主要承担项目的立项过程(开始阶段)，对一次考试怎样开展进行策划，然后决定是否启动；收尾主要承担结项过程(结束阶段)。

其二，保证考试项目可行的关键因素是实施和控制。任何一次考试的成功开展都必须在实际操作过程中进行控制。计划作为实施的参照；控制过程获取实施的实际状态，对比计划阶段来判断是否存在偏差；当存在偏差时，或者纠正实施过程，或者变更计划。

其三，实施和控制能明确地体现整个考试项目的关键路径。只有在实施过程中进行纠偏、变更才能找到时间最短的活动路径。

## 二、基于项目管理理论的考试各个阶段的组织

(一)项目启动阶段(projectstartup) 项目的启动阶段是指批准一个项目，并有意向下进行的过程，包括项目的构思与选定、项目可行性研究报告、项目资金筹集等几个重要环节。项目负责人在活动开始筹备之前提交项目申请报告，各校统考需要教育委员会担任项目负责人，学校内部考试由教务处担任项目负责人。项目申请的内容应该包括：考试名称(如期中考试，期末统考)；主、承办单位及主要负责人；考试的出发点；可能遇到的问题、难点及相应对策；考试日程安排；考试课程计划，可以包括对参加考试的学校和学员有无奖惩手段；主考与协办单位之间、各负责人之间的关系；考试费用的预算等。

学校的考试一般分三种情况：一是常规考试，也就是任课教师随堂测试；二是上级布置的考试，学校每学期都必须开展的期中和期末考试；三是新开展的考试，如学校同年级不同班级的竞赛，或学校与学校之间的竞赛。前两类考试类型占绝大多数，是可以直接启动的。但对于第三类考试，其构思和可行性必须均得到论证，由主办方决定启动，承办方只需考虑是否有能力实施，若答案是肯定的，就进行下一步项目的计划阶段。

(二) 项目计划阶段(project planning) 项目计划是为完成项目全部工作而科学预测，对项目实施工作进行的各项活动作出周密的安排，并确定未来行动的方案。一份学员考试的项目计划，通常也称为策划。一般要解决以下问题：项目做什么(what) 这次项目应完成的工作有哪些；如何做(how) 这些工作如何去完成；谁去做(who) 确定承担工作分解结构中各项工作的具体人员；何时做(when) 确定各项工作大致需要的时间，以及何时开始，确定每项工作需要哪些资源等；何地做(where) 确定各项工作在什么地方进行；花费多少(how much) 确定每项工作需要多少经费及项目的总花费。

(三) 项目实施阶段(project production) 项目实施是按照计划开展项目活动，是通过实施项目计划，协调管理所有项目资源，完成整个项目任务，进而实现项目目标的过程。项目的各项任务在这一过程中完成，大量的资源和主要预算在这一过程中被消耗和使用，项目经理和团队成员在这一过程中花费的时间也最多。项目的实施准备是在参加考试的学校在全校范围内进行通知，对教师和学生进行动员，营造有利于实施考试项目计划的`气氛和环境。召开考前教育是有必要的，目的是向全体考试学员宣布考试项目的负责人，以及考试纪律和注意事项；解释考试的项目实施程序，实施中成员之间如何进行沟通和协调；明确向首先动工的项目成员解释有关工作事项。

## 组织考试总结与反思篇五

1、工程项目目标系统建立的方法是()。

a.工作分解结构

b.系统控制

c.价值工程法

d.结构分析法

标准答案□a

解析：工作分解结构是一种层次化的树状结构，是将工程项目划分为可以管理的工程项目单元，通过控制这些单元的费用、进度和质量目标，达到控制整个工程项目的目的。选项d是系统控制强调运用的方法。

2、交钥匙模式是指()。

a.设计—采购—建造

b.建造—运营—移交

c.设计—建造—移交

d.采购—建造—移交

标准答案□a

解析：设计—采购—建造模式，在项目决策以后，从设计开始，经过招标，委托一家工程公司对设计—采购—建设进行总承

包。设计—采购—建设也称交钥匙工程模式。交钥匙模式实质是一种总承包方式。

3、国际上最为通用的，世界银行、亚洲开发银行贷款工程均采用项目管理模式是()。

- a.由专业机构进行项目管理
- b.设计—采购—建造模式
- c.委托咨询公司协助业主进行管理

模式

标准答案□c

解析：委托咨询公司协助业主进行管理，由于咨询设计人员长期从事建设项目的咨询和管理工作，经验比较丰富，协助业主管理有利于保证质量、进度和节约投资。

4、工程项目管理的基本原理，不包括()。

- a.目标系统管理
- b.过程控制管理
- c.信息技术管理
- d.综合管理

标准答案□d

解析：工程项目管理就是支用各种知识、技能、手段和方法去满足或超出工程项目利害关系各方的要求和期望。在项目

管理过程中，必须进行目标系统管理、过程控制管理和信息技术管理。

5、工程项目总控中的核心是（）。

- a.费用控制
- b.进度控制
- c.合同控制
- d.质量控制

标准答案□c

解析：合同控制是工程项目总控的核心，费用控制、进度控制和质量控制都围绕合同控制展开。

6、不属于项目综合管理过程的是（）

- a.项目计划的制定
- b.项目计划的实施
- c.项目计划的变更控制
- d.项目计划的废除

标准答案□d

解析：工程项目综合管理的过程是一种有计划有秩序和动态的管理过程，包括项目计划的制订、项目计划的实施和项目计划的变更控制。

7、属于工程项目综合管理基本理念的是()

a.沟通

b.组织

c.计划

d.监督

标准答案□a

解析：在工程项目综合管理中，通过沟通，可以统一参与各方的认识和要求，明确各项工作的顺序，加强协作和配合，解决执行中出现的新情况、新问题、新矛盾。

明确沟通在项目综合管理中的地位。组织、计划、监督是管理的基本职能，可以排除选项b□c□d□

8、不属于项目计划实施控制的基本方法的是()。

a.建立计划实施的监测记录体系和统计报告制度

b.对偏差进行分析

c.采取措施纠正偏差

d.修改计划

标准答案□d

解析：工程项目计划实施控制的目的是要不断地监视计划实施的过程，当偏离计划时，立即采取措施纠正偏离，从总体上保证进度、质量、费用等计划目标的实现。计划实施控制



的方法应先建立计划实施的监测记录体系和统计报告制度，然后对偏差进行分析后采取措施纠正偏差。

9、阶段性评价与定期评价，两者评价内容的主要区别是()。

a.质量

b.进度

c.费用

d.功能特性

标准答案□d

解析：阶段性评价是指一个子项目或较大的单项工程完工后的阶段性工作评价，这时评价的内容比较广泛，包括对项目的功能特性进行评价。定期评价是子项目尚在建设过程中，很难对项目功能特性做出评价，只能对已完部分工程的质量、进度、费用进行综合评价。要区分阶段性评价和定期评价的内容。

10、关于项目管理制度表述错误的是()。

b.工程项目管理文件的文字应当简明扼要、言语科学、解释清晰、便于执行

c.工程项目的综合管理不用建立在完善的项目管理制度的基础上

标准答案□c

解析：工程项目的综合管理必须建立在完善的项目管理制度的基础上。没有完善的管理制度，项目管理就会出现无序、

混乱、低效的状态11、关于工程项目沟通管理的特征表述错误的是()。

a.复杂性

b.系统性

c.重要性

d.分散性

标准答案□d

解析：有效的沟通对工程项目的成功极为重要。工程项目沟通管理涉及参与各方，由于各方的利益和角色不同，沟通的途径、方式方法与技巧也不同，工程建设的各个阶段会涉及到社会政治、经济、文化等多方面，因而项目沟通管理具有重要性、系统性和复杂性。在此要明确工程项目建设是一个复杂的系统工程，工程项目沟通管理应从整体利益出发，运用系统的思想和分析方法，全过程、全方位地进行有效的管理。

12、咨询工程师与承包商对项目管理的最大区别是()。

a.接受委托

b.不直接建设工程项目实体

c.取得收入

d.创造效益

标准答案□b

解析：承包商不同于咨询师，管理的对象是项目的组成部分或是完成项目组成部分的行动者、原材料和设备等。所以承包商的管理对项目将产生直接的作用。咨询工程师无论接受业主阶段性委托或全过程委托，都不直接去建设工程项目实体。咨询工程师与承包商对项目管理都接受委托，追求效益。是否对工程项目实体进行直接建设和管理才是它们二者的最大区别。

13、不属于业主项目管理决策阶段主要任务的是（）。

- a.对投资方向和内容做初步构想
- b.及时办理有关设计文件的审批工作
- c.组织对工程项目建议书和可行性研究报告进行评审

标准答案□b

解析：业主在工程项目决策阶段的主要工作任务是围绕项目策划、项目建议书、项目可行性研究及相关的报批工作开展项目的管理工作。在决策阶段对项目进行决策或报请有关部门批准后，到准备阶段才办理有关设计文件的审批工作。区分业主项目管理在决策和准备阶段的不同点。

14、不属于工程项目范围定义的目的的是（）。

- a.提高费用、时间和资源估算的准确性
- c.明确划分各部分的权力和责任，便于清楚地分派任务
- d.可与网络计划技术共同使用，以规划网络图的形态

标准答案□d

解析：工程项目范围定义的目的是提高费用、时间和资源估算的准确性，确定在履行合同义务期间对工程进行测量和控制的基准，明确划分各部分的权力和责任，便于清楚地分派任务。选项d“可与网络计划技术共同使用，以规划网络图的形态”是工作分解结构的目的，可以排除。

15、以下关于工程项目范围确认与质量控制表述错误的是（）。

a.范围确认不同于质量控制

b.范围确认等同于质量控制

d.如果不是合同工作范围的内容即使满足质量要求也可能不为业主所接受

标准答案□b

解析：工程项目范围确认是项目业主正式接收项目工作成果的过程。工程项目范围确认表示了业主是否接收完成的工作成果，而质量控制则关注完成的工作是否满足技术规范的质量要求。

16、在项目实施阶段中，承包商最终的工作成果是（）。

a.项目自评报告

b.土建工程

c.整个项目的交付使用

d.详细的设计图纸

标准答案□c

解析：承包商建造完成的土建工程是阶段性的工作成果；项目自评报告是项目总结阶段的工作成果；详细的设计图纸是准备阶段产生的工作成果；只有整个项目的交付使用才是最终的工作成果。区分承包商在项目实施阶段中的阶段性成果和最终成果。

17、咨询工程师提出变更申请主要考虑()。

a.为了提高项目的使用功能和质量要求

b.考虑便于施工

c.多数情况是发现设计中存在某些缺陷而需要对原设计进行修改

d.考虑在至少满足项目现有功能的前提下，可以降低费用和缩短工期

标准答案□c

解析：咨询工程师提出变更，多数情况是发现设计中存在某些缺陷而需要对原设计进行修改。承包商提出的工作范围变更主要是考虑便于施工，同时也考虑在至少满足项目现有功能的前提下，可以降低费用和缩短工期。业主提出变更，则是为了提高项目的使用功能和质量要求。

18、土木工程施工合同工作范围变更程序为()。

c.变更申请、审查和批准变更、变更工作的估价、变更工作的实施和支付

标准答案□a

解析：土木工程施工合同，项目参与方包括三方：业主、咨

询工程师和承包商。作范围变更程序为变更申请、审查和批准变更、编制变更文件和发布变更令、承包商向咨询工程师发出对变更工作要求额外支付的意向通知、变更工作的估价和变更工作的实施和支付。

19、国内咨询公司在咨询项目中应用最为广泛的一种模式是()。

a.职能式

b.项目式

c.矩阵式

d.复合式

标准答案□a

解析：职能式组织形式是最基本的，是目前使用比较广泛的项目组织形式，通常由公司按不同行业分成各项目部，项目部内又分成专业处，公司的咨询项目按专业不同分给相对应的专业部门和专业处来完成。

20、以下关于项目管理组织表述错误的是()。

a.组织有两种含义：一是组织形式；二是组织行为

b.工程项目组织体系中直接管理子系统与服务支持子系统是相互独立的

标准答案□b

解析：工程项目直接管理系统与服务支持子系统是紧密联系、相互依存、不可分割的。后者为前者提供服务，提供人力、

物力、财力及信息等方面的支持;前者为后者提出工作需求与方向。

## 组织考试总结与反思篇六

就组织系统而言，一般可以认为有两种模式，一种是基于职能的划分方式，每一职能部门对应一种专业分工，或者对应一条产品线；另一种是基于项目的，每一个部门或项目组负责一个或一类项目，其责任随着项目的开始而开始，随着项目的结束而结束，这种模式在建筑行业比较典型。在基于职能的组织模式中，也存在项目管理，但往往是局限在职能部门内的，当项目跨越职能部门时，就会出现四种可能的情况：

1、各职能部门派人参加项目，参加者向本部门领导报告，跨部门的协调在各部门领导之间进行，没有专职的项目经理。这种做法是在基于职能的组织结构中最常见的项目组织方式。

2、由各职能部门派协调人参加项目，参加者向本部门领导报告，跨部门的协调在各部门派出的协调人之间进行，没有专职的项目经理。这种组织方式也是基于职能的组织结构中很常见的项目组织方式，其工作效率较前者略高，但和前者一样，由于没有人对项目负责，项目组织效果很有限。但毕竟有了通过非部门领导的协调人之间的横向沟通，所以也把这种组织结构称为弱矩阵结构。

3、在上述弱矩阵结构的基础上，指定其中的一名协调人作为项目经理，负责项目的管理，其他各部门委派的协调人不仅要向本部门报告，在项目过程中还要向项目经理报告，项目经理有一定的权利安排参加者们的工作。由于项目经理的出现，使项目管理得到了一定程度上的保证，会大大提高项目的工作效率，这种组织结构被称为平衡矩阵结构。

由于有了专门的组织负责项目管理，项目管理作为企业内的

一项任务长期存在，并能够不断地积累、发展，项目经理也不是根据项目临时任命，而是成为常设岗位，这样从组织上、人员上都使项目管理得到了保障。这种结构也称为强矩阵结构。

上述四种项目组织的方式都可能会出现在基于职能式的组织结构中，它们对项目管理的支持程度是不同的。特别是在三种矩阵式结构中，跨越部门的项目组织与职能部门之间往往会存在着较大的冲突，主要表现在资源竞争、目标期望等方面。例如在人员安排上，职能部门内被委派参加项目的人，往往需要同时兼顾原部门和项目两方面的任务，时间得不到保证。在项目目标上，各职能部门总是希望更多地实现自己所期望的目标，而从整个项目的角度来说，可能更关注整体最优而牺牲部分职能部门的局部利益。在我们的工作实践中经常遇到的这类矛盾，从根本上说，应该从项目管理的组织方式上考虑解决办法，在企业内部形成适应项目管理的组织结构、规章制度和企业文化。这是企业高层领导者需要认真考虑解决的问题。

基于项目管理的组织结构是最适应项目管理需要的。由于项目管理的方法被越来越多的企业做采纳，甚至有的企业也采用项目管理的方法来管理企业的运行，特别是在强调成本管理的企业中，工作任务、岗位职责、资源配置、绩效考核等非常具体明确，则项目管理的方法更容易得到应用。

从一般的职能式组织结构，到弱矩阵、平衡矩阵和强矩阵的组织结构，再到基于项目式的组织结构，项目经理从无到有，跨部门协调效率从低到高，项目管理力度由小到大。因此当项目涉及部门越多，涉及内容越新，涉及各职能部门利益越深，所需协调能力越强，那么就越是需要采用更能有效支持项目管理的组织结构。

在项目组内部，其组织结构一般都尽可能采取扁平式的组织结构，这是项目管理的特点所决定的。企业的运行工作具有



稳定、重复的特点，而项目则具有临时、独特、逐步优化的特点，因此项目管理过程也往往具有其独特性和未知性。这就更需要面向目标的管理，要让项目的参与者都充分了解项目的目标，并为达到共同的目标发挥各自的作用，项目有关信息在项目组中需要充分地共享。这与传统企业的层级组织结构是有很大的差异的。如果说军队是传统的层级组织的代表，那么项目管理的组织方式就更象乐队，演奏者之间都是平等的，大家都清楚地了解整个乐谱和自己的角色，主动配合整个乐队的演奏，通过出色地完成自己的演奏而为整个乐队添色。这是项目管理在管理文化上与传统层级管理的最大差别。

## 组织考试总结与反思篇七

项目管理理论在招标代理机构中的运用

项目是为创造独特产品、服务或成果而进行的临时性工作。

项目管理就是将知识、技能、工具与技术应用于项目轰动，以满足项目的要求[1]。

招标是指招标人(买方)发出招标公告或投标邀请书，说明招标的工程、货物、服务的范围、标段(标包)划分、数量、投标人(卖方)的资格要求等，邀请特定或不特定的投标人(卖方)在规定的时间内、地点按照一定的程序进行投标的行为。

招标是一项临时性的服务过程，所以当有一个招标代理机构接受业务委托进行招投标事宜，我们就可以将其看作一个项目。

我们可以用项目的思想对招标过程进行管理。

### 一、目前招标中存在的问题(从招标代理机构角度解析)

第一，一些招投标代理机构从业人员业务素质较低，自身专业水平不高，存在和投标人串通投标等不正当竞争行为，标

的不明确，组织评标能力不足，对投标人的资质审查不严格，这些因素都为招标工作埋下了隐患，再加上我国目前招标方面的法律法规不够健全，招标文件不完善，这些问题都给招标过程中的不正当竞争提供机会，导致整个招标工作的不规范，影响正常的招标秩序。

第二，一些招标代理机构在承揽招标代理业务时，为了获取代理资格无视企业成本和招标代理收费标准，随意降低代理服务价格，形成价格恶性竞争，进一步降低了招标代理服务行业的利润率。

## 二、项目管理三要素在招标代理机构管理中的运用

### (一) 项目时间管理在招标代理机构管理中的运用

招标工作是一项程序性很强的工作，执行过程中可能会遇见各种问题阻碍招标工作的进展，作为招标代理机构，应考虑各方面不确定因素，这就要求我们必须对招标工作进行时间管理，对招标进度进行管控，编制每个项目的招标计划，合理安排每一阶段的工作，并按计划及时完成。

招标计划可以采用网络计划图、甘特图等工具进行编制，在招标计划的编制过程中要合理安排招标开始时间、持续时间、完成时间，保证每项招标工作满足甲方的需要。

招标计划编制完毕后，计划管理者要以计划为依据，将计划的各项工作分配到具体执行者并要求执行者严格以计划为依据推进工作。

计划执行者要严格按照计划开展各项工作并保存相应记录。

良好的招标工作计划不仅能清晰明了的向我们展示每项招标工作的进展情况，还能帮我们了解各种偏差对招标工作造成的影响程度，此外我们可以将招标计划执行过程中的成功经

验及时加以总结并推广，制定出标准化的流程。

如果招标代理机构的每个项目进度都能控制到位，不断提升时间管理能力，将会大大节省资源。

## (二) 项目成本管理在招标代理机构管理中的运用

上述招标存在问题里提到，现在招标代理机构竞争激烈，那么控制好成本就会提升利润空间，提高代理机构自身的竞争力。

所以应将成本管理理念融入到企业文化中去并能够将其作为一项基本的和长期的战略性方针体现于代理机构管理的所有层次、职能和环节。

成本管理在招标代理机构的实施就可以分为三个阶段：事前预算、事中控制、事后考核。

首先，在招标代理机构打算接受一项招标代理业务时就要先根据自身实际情况做好预算。

预算科学与否决定了成本控制的好坏，并且预算要尽可能的具体，这样就有了成本控制的依据。

其次，要依据预算，有效控制招标的各个过程与环节。

例如：招标代理机构可以在电子招评标平台上发售招标文件(电子版)、网上接受投标文件、网上阅评标等，这样可以减少会场租用、人员投入、文件印刷、往来差旅等诸多方面的大量费用。

控制的过程就是将实际与预算不断进行对比，查找原因并采取纠正措施的过程。

最后，整个招标项目完成，对比实际成本与计划成本，本项

目成本与类似项目成本，找出差距，分析原因，为以后项目成本管理积累资料，同时我们根据成本考核指标对相关人员及部门进行考核。

通过以上三阶段的实施，使成本处于全过程的监控之下，即使发生偏离标准成本的情况，也会因为能在发生环节及时发现，而避免了成本失控的进一步扩大，使成本损失限制在最小程度。

### (三) 项目质量管理在招标代理机构管理中的运用

招标代理机构提供的产品是服务，上面问题里面也提到随着招标代理机构迅速发展，招投标市场竞争日趋激烈，而招标代理机构服务内容单一、质量低下。

我们就需要来改善和提高服务质量，以增加市场竞争力。

招标服务的质量无法像有形产品那样，可以在经过检验合格后才交付给客户，他的提供与使用具有同步性。

因此招标代理机构的质量管理应是一个动态的、持续的过程，所以为有效开展招标服务质量管理可以建立招标服务质量体系。

首先，在建立招标服务体系的过程中，我们要确定招标的需要。

招标代理人应多角度，多方面与客户沟通，了解和收集客户需求(如招标人对项目的具体要求，项目人员组成情况，行政监管部门对政策法规执行的情况和监督尺度等)并对所有需求进行分析排序以确定关键的质量特性。

其次，就要确定质量方针和目标并配备人力、物资和信息等必需的资源。

尤其人的素质是决定工作质量的关键，因此对人的管理就是资源管理的核心，要使每个人都明确其目标、职责和权限，并自觉的执行，要对领导和员工适当授权，使其积极主动的为自己的目标奋斗，进而实现总目标。

为确保每一个人都能胜任其岗位工作，应进行多种形式的培训、工作标准化管理、绩效考核来提高员工的能力和素质。

例如：可以规定：送招标办备案的招标代理合同等文件代理人要签字或盖章，以此作为考核代理人员的依据并公布所有招标代理从业人员考核情况。

凡公布的招标代理从业人员有违法违规、暗箱操作等行为一经投诉或考核不合格，取消其招标代理从业人员资格等等。

这将解决目前招标代理人员素质不齐的问题。

最后，要确定实现质量目标必需的过程、质量控制点和控制方法，建立持续改进的质量体系。

招标代理机构的服务过程就是从接受招标人委托到签订招标项目合同为止的一系列活动，我们可以制定wbs将整个过程分解成各个子过程，并对各个子过程进行分析，确定每一个过程需开展的质量活动、需采取的控制方法，进而制定一系列规范性文件来确保每一个环节都能满足其质量目标。

还要规定一些预防措施，防止招标过程中可能发生服务质量问题。

在完成对招标全过程的检测并逐项记录全过程各关键控制点的基础上，招标代理机构还应对监测的结果进行统计分析，查找实际操作过程与质量目标之间的差距，寻求改进方法，采用pdca循环推进服务质量管理体系。

招标代理机构运用项目质量管理思想，建立服务质量管理体系才能对所操作的每一个招标服务项目的全过程进行有效监控，为客户提供规范的招标服务；才能对每一个项目实施做到事前有依据、事中有检查、事后有评定；才能使员工改进服务意识，提高服务质量水平；才能增加在招标市场的竞争优势，实现可持续发展。

综上所述，项目管理三要素：时间、成本、质量均可以在招标代理机构进行运用并且可以适度的解决目前招标代理市场中出现的问题。

然而时间、成本、质量就是一个等边三角形的三角，任何一方的移动必定带动其他的变形，是鱼与熊掌的关系，所以我们要找准一个平衡点，做好取舍分析，保证三个目标结构的均衡性、合理性，力求达到目标系统的整体优化。

## 组织考试总结与反思篇八

本文主要研究了学习型组织、虚拟团队和多项目管理三种组织管理模式及其在高科技项目中的实用性。首先通过分析单环学习和双环学习的特点，结合组织学习过程，建立起一个学习型组织模式；然后，研究和分析了网络化的组织结构、团队依靠契约进行协调管理、分权、柔性等虚拟团队的'基本特征，按照综合分析、制定计划、人员搜索、订立契约等几个步骤建立起高科技项目虚拟团队；最后提出利用新型的流程导向的组织模式解决传统多项目管理模式中存在的问题。

作者：于军邱菀华作者单位：于军(北京市海淀区人民政府)

邱菀华(北京航空航天大学)

刊名：企业经济pku英文刊名[]enterpriseeconomy年，  
卷(期)：“” (4)分类号[]n36关键词：高科技项目管理组织管理模式学习型组织虚拟团队多项目管理

# 组织考试总结与反思篇九

摘要:近年来,社会资本理论和社会网络理论在组织和管理研究中的地位日益凸显。首先,对社会资本理论在企业与组织管理领域中的发展做出回顾,就企业社会资本理论主题相关的国内外研究进行述评,归纳社会资本理论在企业战略管理、知识管理等领域的重要研究成果。在此基础上,进行前瞻性的分析与展望,提出该研究领域的最新发展方向与未来研究趋势。

关键词:社会资本理论;企业社会资本;组织管理

## 1引言

社会资本作为一个当今最具潜质的概念,得到了学术界的广泛关注,无论是在社会学、经济学、管理学领域,还是在政治学与教育学领域,学者们都在教育与健康问题、社区与家庭问题、民主政治问题、经济发展问题、竞争优势问题等一系列问题寻求社会资本视角的解释。

引入社会资本理论进行研究是20世纪90年代后半期以来管理学研究方面的最新发展之一,当它扩展到企业层次之后,企业管理领域对其显示了浓厚的兴趣。随着市场竞争的日益激烈,可以发现,企业之间以及企业内部成员之间运行良好的社会关系网络,对企业的发展具有越来越重要的意义。

社会资本理论和社会网络理论(coleman<sup>[1]</sup>1990;burt<sup>[2]</sup>1992;granovetter<sup>[3]</sup>1973等)现已成为管理和组织的主流理论;它的出现为包括管理在内的许多研究领域的学者反思以往理论研究的局限性,转换理论研究的视角,深化对原有研究议题的解释提供了重要的启示。由于社会资本本身所具有的特征是重视并综合反映社会行为方面的各种关系,管理研究有可能通过借用这一概念来超越传统的静态分析。因此,有理由相信,社会资本理论对当今一系

列管理和组织领域的热点问题仍具有强大的解释能力，据此展开研究对管理理论和实践有重要的意义。

## 2文献回顾

### 2.1社会资本理论

社会资本的概念最早是由法国社会学者bourdieu(1977)提出，此后研究学者对此概念作出了广泛的定义。其中被广为引用的是coleman(1990)的定义，他指出，社会资本是多种实体，具有以下两个共同特征：它们由社会结构的某些方面所构成，而且它们有利于处于社会结构之中的各人的特定行动。简言之，社会资本就是嵌入网络结构中的网络资源和能力。

社会资本的最初研究，是以社会结构中的个人为主体的，后来许多学者发现，社会资本可以在很多层面上进行研究，如个人层次、组织层次、组织间层次以及整个国家层次等(tsai&ghoshal)对于社会资本层次的划分，被广为采用的是brown所提出的构架，他用微观、中观、宏观三个维度的分析作为观察社会资本的方式。微观层次社会资本是个体通过社会连带的对外连接，对外寻求情绪支持、信息交换、交易机会等资源；中观层次社会资本探讨的是网络的结构，包括个体的结构位置和集体的结构形态，以及结构特制能带来的资源；宏观社会资本的观察中心在于社会系统中的文化、规范、领导、组织以及政经制度等。其中，组织社会资本(organizational social capital)是组织拥有的结构的某些特质，可以带来特定的行动或资源，最终为组织作为一个群体带来整体的利益(luo)组织的社会资本即包含了组织内部的宏观社会资本，又包括了组织的外部社会资本。

近年来，世界许多著名管理期刊刊登了许多运用社会资本理论的观点和研究方法进行管理学研究所取得的成果。国外学者将社会资本这一概念应用于工作绩效、资源交换、组织创



新和组织间合作等许多管理问题的研究。

国内较早研究企业社会资本的是边燕杰等人，此后，还有一些学者如陈传明、郑胜利、周小虎、张方华及武志伟等，分别探讨了企业社会资本的主体、企业和企业家社会资本及其功效、企业社会资本与社会结构的区别、企业外部社会资本与内部社会资本、企业资本与技术创新和持续竞争优势的关系等。

## 1. 企业战略管理研究

在企业管理的宏观领域，社会资本理论被用于解释企业联盟行为、企业产品和技术创新、企业在行业关系网中的地位等方面。

(1) 社会资本与企业技术创新。弗泰恩和阿特金森()则通过社会资本对科技创新影响的研究后指出，现代科学技术日新月异，企业的创新更多的是来自于合作、快速学习和广泛的社会网络，这三者又必须以良好的社会资本为基础。随着知识作为一种生产要素在创新过程中重要性的不断提高，创新的社会网络理论更重视关系和知识在创新过程中的战略重要性。在创新的社会网络理论中，社会资本是创新的重要因素。

### (2) 社会资本与企业竞争优势

势Burt(1992)Roger et al()Akdere()认为，在不完全竞争条件下，企业的社会资本是企业提高竞争力的关键因素之一。

(3) 社会资本与企业网络。从企业的角度看，企业这一经济组织拥有的社会资本，是社会资本的重要类型。而企业社会资本包括了企业制度、企业网络、企业关系、企业信任和企业秩序等多方面要素。企业网络是企业社会资本的重要内容。作为联系紧密的跨企业网络，社会资本有助于企业战略联盟

的互信及协作，形成联盟组织的长期信任关系(adler;cullen;johnson;sakanq;2000等)。除此之外，社会资本理论还被广泛应用于区域产业创新和产业集群治理等方面。

## 2. 知识管理研究

企业理论演进到知识理论后，企业被理解成为从事知识创造和转移的高效专业的社会化团体，企业知识的创造和利用过程成为研究热点问题。事实上，企业的知识创造是嵌入社会网络中的，企业的社会资本是企业网络的价值，借助这个概念可以较好地把握企业知识创造和转移的社会化过程；也可以解释知识具有价值性、稀缺性和难以模仿性的根源。