

组织结构：

组织结构/组织形式定义：人员的职责、权限和相互关系的安排；是一种事业环境因素。可能影响人力资源的可用性和项目的执行方式。

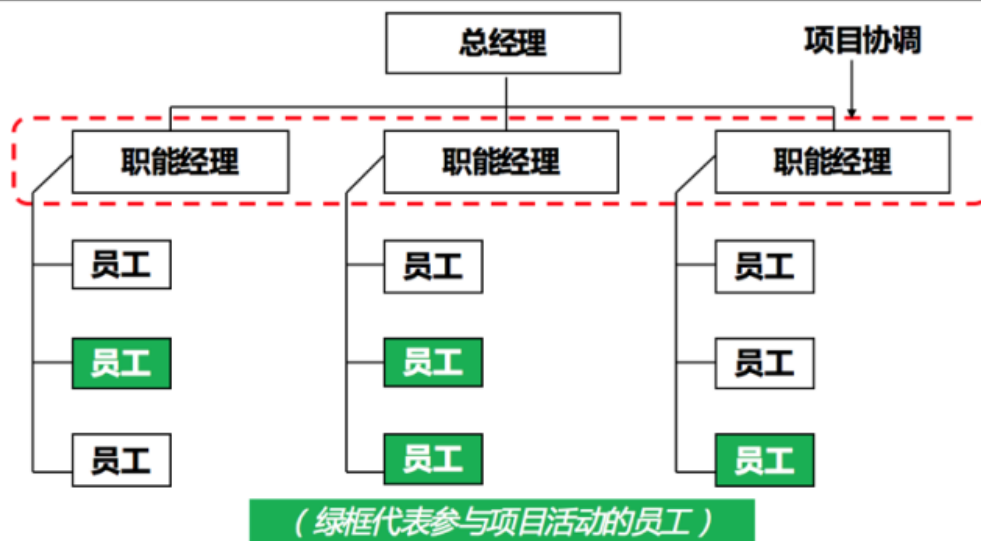
三大类：职能型、矩阵型（弱矩阵、平衡矩阵、强矩阵）、项目导向型，所以一共是五种组织结构。

五种组织结构我们一个个介绍：

1、 职能型组织：

职能型组织

清晖项目管理
Changeway Project Management



- 优点：清楚的上下级关系，按职能专业组织的团队易于提高专业技术
- 缺点：职能部门利益优于项目，项目间的跨部门沟通困难，妨碍客户参与项目。项目经理对项目没有足够的控制授权，分层级的决策影响对问题的反应速度

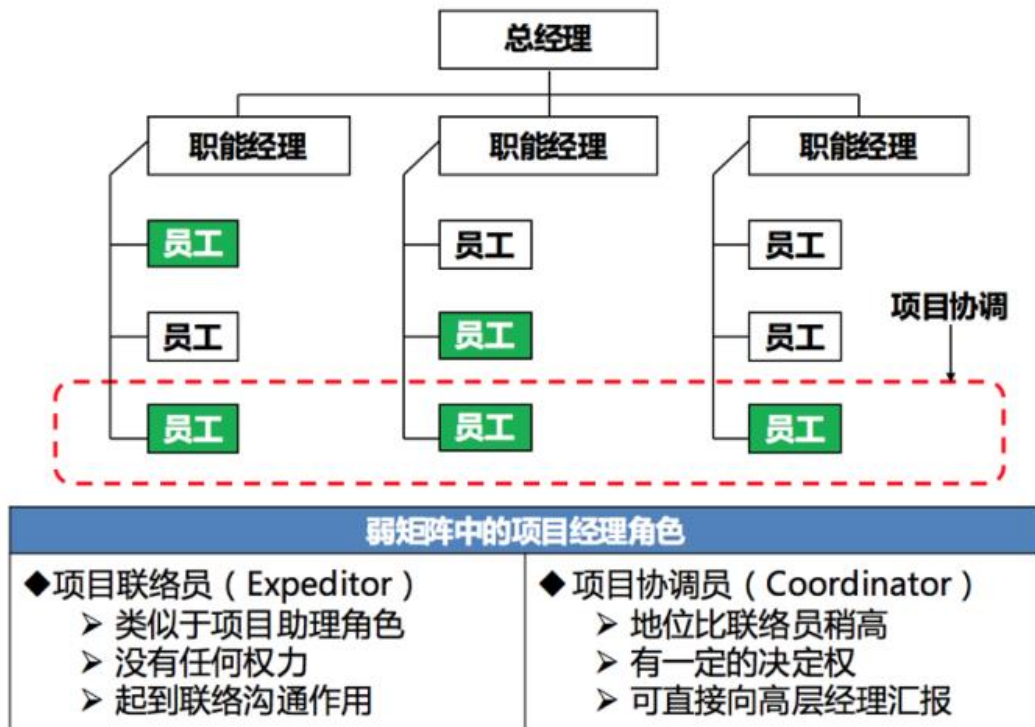
职能经理就是部门经理角色，职能经理掌握人员绩效、完全掌握项目预算。pm 是兼职，pm 极小或没有权力。

职能型组织 优点：员工只有一个上级、单线沟通、职责分工明确。

职能型组织 缺点：跨部门沟通困难，部门利益高于项目，员工以自己的本职工作为重点，妨碍客户参与项目，因此对项目的反应速度特别慢。

2、 弱矩阵型组织：

弱矩阵型组织



pm 权力小于职能经理

比起职能型组织，弱矩阵的优点：加强了部门间沟通。

pm 是项目联络员或协调员。

项目联络员和协调员有区别：

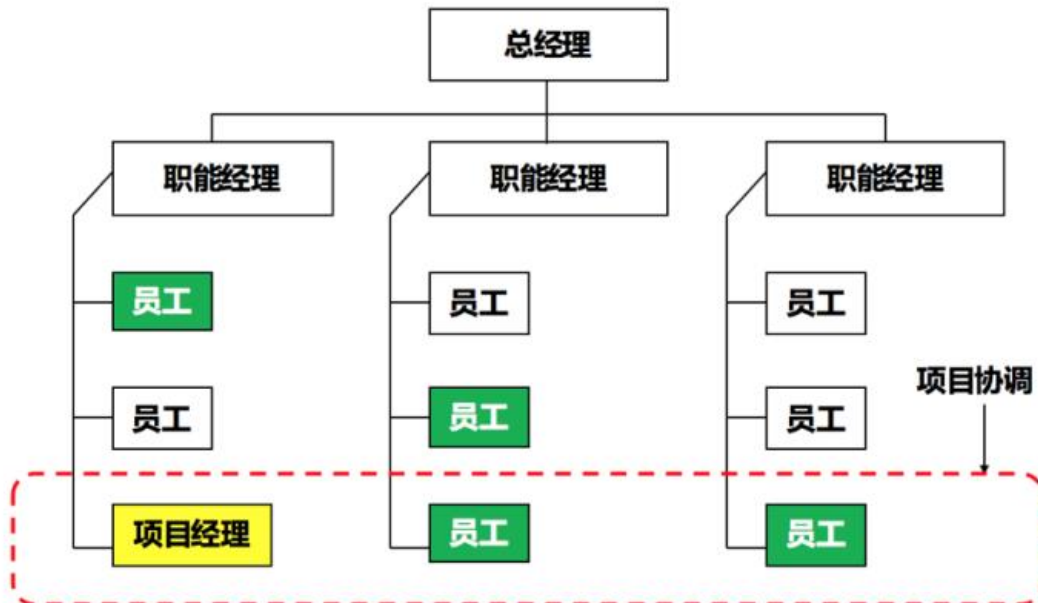
🚦 项目联络员：联络沟通作用，没有权力，需要职能经理做决定。

🚦 项目协调员：有一定的决策权、可以向高层经理汇报，打小报告。

所以两者最大的区别在于：是否能够做决策。职能经理完全掌握预算，pm 是兼职

3、平衡矩阵组织：

平衡矩阵型组织



注：平衡矩阵是PMBOK学习与PMP考试中的缺省组织架构

PM 权力几乎等于职能经理

优点：资源使用效率高

缺点：员工要听 2 个领导

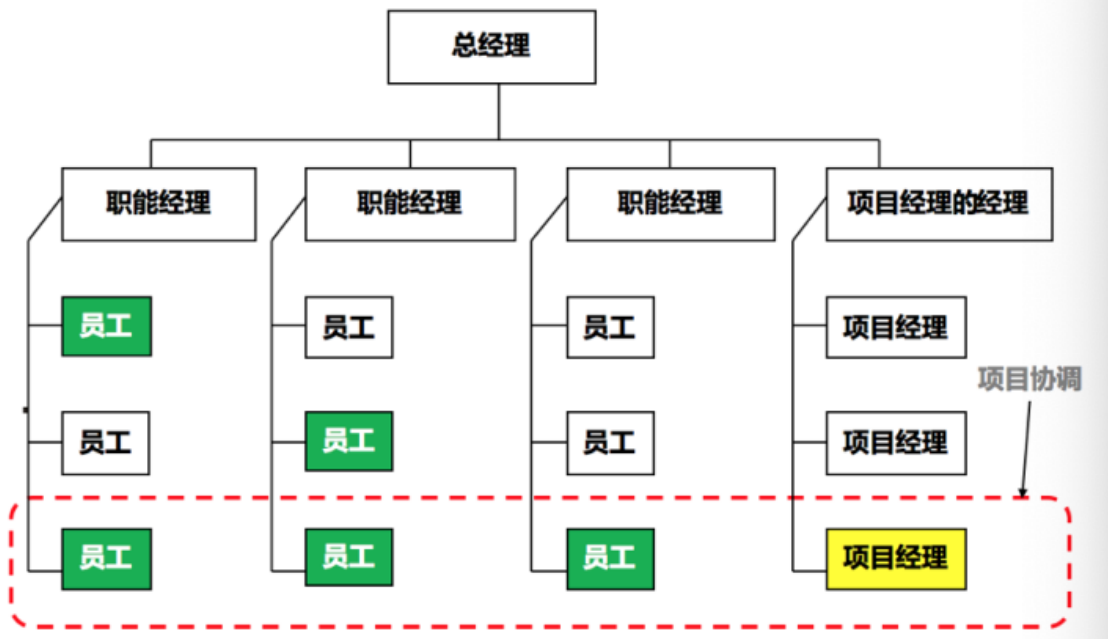
pm 和职能经理共同掌握预算，pm 兼职。

平衡矩阵可以叫项目经理了，弱矩阵和职能型里叫项目协调员或项目联络员。

缺省组织架构：如果pmp考试中，题目没有特别声明是什么组织类型，就默认是平衡矩阵。

4、强矩阵组织：

强矩阵型组织



pm 拥有中到高的权力。强矩阵型组织中，PM 和项目管理行政人员都是全职，并且拥有全权管理项目预算的权力。这是强矩阵组织和职能型、弱矩阵、平衡矩阵最大的不同。

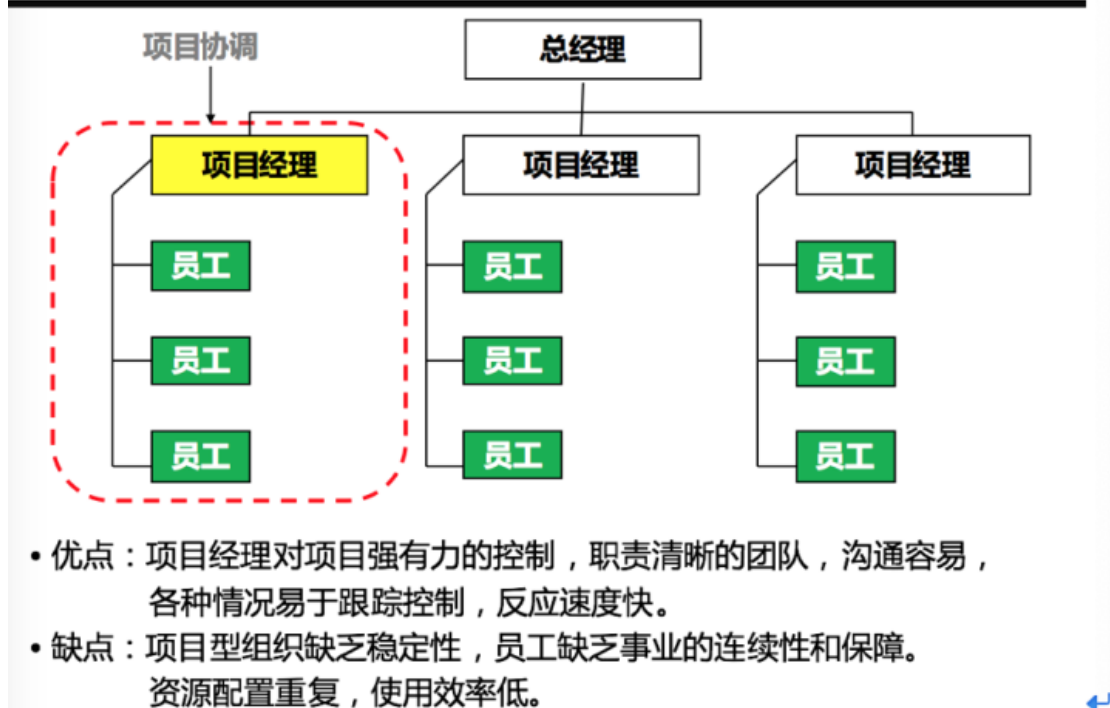
PM 的汇报上级不再是职能经理，而是项目经理的经理。

矩阵式组织：

- ✚ 优点：兼顾项目与职能工作，资源使用率更高，比职能型组织部门间沟通更好
- ✚ 缺点：一个员工有 2 个汇报对象（pm 和职能经理），沟通复杂。

5、项目型组织：

项目型组织



Pm 拥有高到几乎全部的职权，对预算完全掌握，pm 和项目管理行政人员都是全职。

✚ 优点：pm 权力充分，团队职责清晰，沟通容易，对项目的反应速度非常快。

✚ 缺点：员工缺乏归属感、缺乏事业的连续性和保障，资源配置重复使用效率低。

三大类组织结构总结如下：

- 1) 职能型：适合专业技能单一、在部门内开展简单项目活动；
- 2) 矩阵型：适合跨部门、跨专业的项目，提高资源的使用效率；
- 3) 项目型：适合项目难度高、风险大，需要团队全身心投入，pm 最大限度的掌握项目资源。

组织结构类型		项目特征					
		工作组安排方式	项目经理的职权	项目经理的角色	可用资源	项目预算管理者	项目管理行政员工
职能型		正在进行的工作	极小或无	兼职	极小或无	职能经理	兼职
矩阵型	弱	工作职能	低	兼职	低	职能经理	兼职
	平衡	工作职能	低到中	兼职	低到中	混合	兼职
	强	工作职能	中到高	全职	中到高	项目经理	全职
项目导向型		项目	高到几乎全部	全职	高到几乎全部	项目经理	全职

上图必须牢记，必考题。



主要关注在每种组织结构中pm的职权变化，pm全职还是兼职，谁是预算的管理者，项目管理人员全职还是兼职

项目管理办公室（Project Management Office, PMO）

1、定义：是对与项目相关的治理过程进行标准化，并促进资源、方法论、工具和技术共享的一个组织部门。

2、按照对项目控制权力的大小来分，支持型、控制型、指令型。PMO的职责范围可大可小，从提供项目管理支持服务，到直接管理一个或多个项目。

1) 支持型：担当顾问角色，为各位项目经理提供项目模板、最佳实践、培训、经验教训等资源支持，权力很小，打打酱油玩的 PMO。

2) 控制型：PMO 权力居中

3) 指令型：直接管理和控制项目，控制权力最大的是指令型。

3、PM 和 PMO 角色差异：

PM——Project Manager 项目经理

PMO——Project Management Office 项目管理办公室

1) 项目经理关注特定的项目目标（单个项目），PMO 关注项目集（多个项目）范围的变更；

2) 项目经理控制分配给本项目资源，PMO 优化利用所有项目所共享的组织资源；

3) 项目经理管理单个项目的制约因素（范围、进度、成本、质量等），PMO 站在企业的高度对方法论、标准、整体风险/机会、测量指标和项目间的依赖关系进行管理。

从以上总结的三点我们能感觉出来 PMO 是 PM 的上级领导。

◇ 练习题

1、一家公司的组织形式是每个职能经理负责各自的项目部分。在这种类型的组织中，项目经理的典型角色是什么？

- A、协调员和催交员
- B、分包商
- C、主管
- D、项目组合经理

答案 A，职能经理负责项目部分，说明是职能型组织或者弱矩阵，pm 角色是联络员或者协调员。

2、项目经理拥有全部权力的组织结构类型是？

- A、弱矩阵组织
- B、平衡矩阵组织
- C、强矩阵组织
- D、项目型组织



答案：D。拥有全部权力 pm。

3、项目经理之前受雇于 A 公司——职能组织。目前，该项目经理就职于 B 公司——强矩阵组织。该调动属于平级调动，项目工资没有增加。项目经理在 B 公司的新职责是什么？

- A、 项目组合管理和战略开发
- B、 责任保持不变
- C、 预算和资源
- D、 人员雇佣和晋升

答案：C。职能型组织和强矩阵组织对于 PM 是对预算和资源的掌控不同。

4、项目发起人对项目范围、质量、时间、成本最大的影响力在：

- A、开发阶段
- B、执行阶段
- C、概念阶段
- D、结束阶段

答案：C。概念阶段，也就是启动项目阶段。PMBOK 有句话：在整个启动过程中，发起人始终领导着项目，直到项目正式批准。

5、下列哪项陈述反映了项目的风险程度？

- A、 项目初始阶段的风险最小
- B、 风险在整个项目期间保持恒定
- C、 项目实施过程中风险最大
- D、 项目初始阶段风险最大

答案：D。项目的风险与不确定性，开始最大，逐步减小；

6、当项目接近完工时：

- A. 就不再需要风险管理
- B. 高风险项的可能性会增加
- C. 不再需要应急储备
- D. 变更成本一般会增加

答案 D，项目越接近尾声变更的代价就越大。

7、在一个快速变化环境中工作的项目经理，将收集到的需求清单排列优先顺序进行工作计划。让优先级最高的可交付成果 3 周内完成。项目经理正在使用哪一种项目生命周期方法？

- A、适应
- B、预测
- C、直觉
- D、反复

答案 A，题干关键字“快速变化环境中”工作的 PM



8、项目经理正在负责一个十分复杂的大型项目，与项目团队成员讨论后决定分阶段予以实施，并定下了第一个阶段为设计阶段。请问在设计阶段中应进行哪些项目管理过程组？

- A、启动和规划过程组
- B、规划和执行过程组
- C、启动、规划、执行、监控、收尾过程组
- D、启动、执行、收尾过程组

答案：C。每个阶段都是一个子项目，都应该进行五大过程组。阶段=子项目

9、弱矩阵组织的项目经理正为项目的人力资源计划制定奖励制度。项目经理应通过下列哪种方法奖励团队成员？

- A. 向超出预期的团队成员的领导发送推荐信
- B. 向人力资源部发送表现最好并应获得年终奖的团队成员名单
- C. 向表现最佳的团队成员额外提供工作机会
- D. 让表现最佳的团队成员参与下一项目

答案：A。弱矩阵 PM 只有推荐权。

弱矩阵 PM 权力非常小，没有绩效评估的权力、不能提供工作机会或者决定其参与下一个项目，排除 B、C、D。

10、项目经理从平衡矩阵型组织结构向各部门工作相互独立的组织结构改变。这对项目经理的可用资源和预算控制有何影响？

- A. 可用资源减少并且对预算的控制降低
- B. 可用资源增加并且对预算的控制降低
- C. 可用资源减少并且对预算的控制增加
- D. 可用资源增加并且对预算的控制增加

答案 A，各部门工作相互独立的组织结构，就是职能型组织。平衡矩阵变为职能型。平衡矩阵变为职能型。pm 权利越来越小

11、项目经理指示客户总监变更某个项目的资源分配。项目经理在何种组织类型工作？

- A. 强矩阵型
- B. 项目型
- C. 弱矩阵型
- D. 职能型

答案：A。客户总监可以理解为职能经理，pm 权力大于职能经理，这是强矩阵。