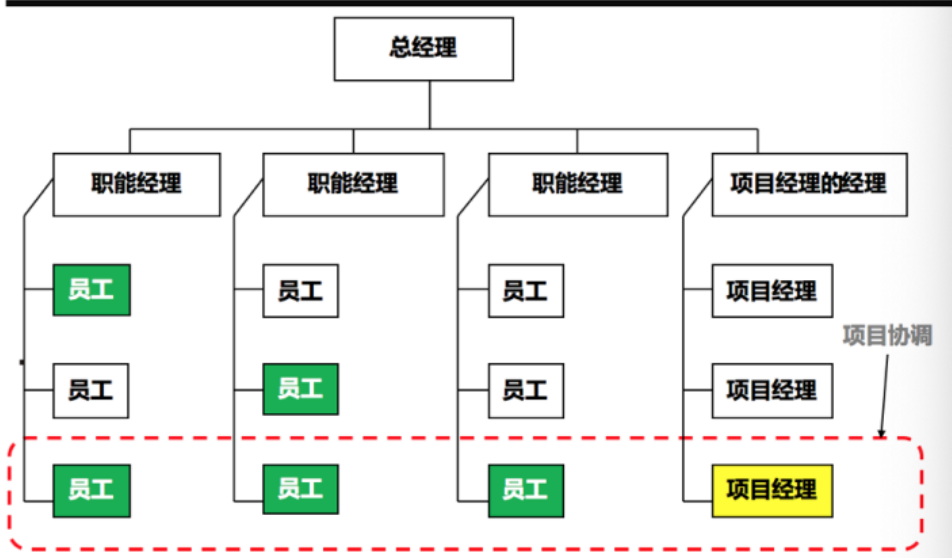


3.4、强矩阵组织：

强矩阵型组织

清晖项目管理
Changeway Project Management

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。

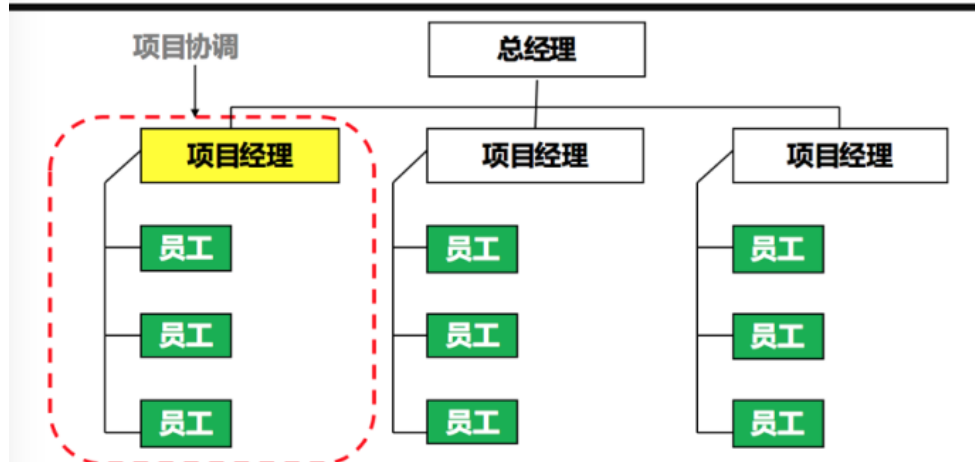
PM 的汇报上级不再是职能经理，而是项目经理的经理。

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。

3.5、项目型组织：

项目型组织

清晖项目管理
Changeway Project Management

- 优点：项目经理对项目强有力的控制，职责清晰的团队，沟通容易，各种情况易于跟踪控制，反应速度快。
- 缺点：项目型组织缺乏稳定性，员工缺乏事业的连续性和保障。资源配置重复，使用效率低。



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，项目管理行政员工全职还是兼职

分章练习

12、不同的组织结构在项目组织框架中的含义是：

- A.组织实现目标的能力
- B.团队成员的关联程度
- C.项目团队成员之间及与项目经理之间的物理位置接近程度
- D.项目经理对团队资源的权力水平

12.答案：D，参考 PMBOK47。这是组织结构中对项目经理权力的最好描述

13、哪种组织结构类型，项目经理对预算的控制最低：

- A.强矩阵
- B.项目导向
- C.系统型或简单型
- D.PMO

13.答案：C，参考 PMBOK47.系统型或简单型组织结构（职能型）下，预算往往由特定的负责人或操作员管理，而不是项目经理，因为此时的项目经理更像协调员，职能非常小。



15、在矩阵组织中，谁管理资源？

- A.高级管理层
- B.职能经理
- C.项目经理
- D.人力资源经理

15.答案：B，参考 PMBOK47。矩阵组织的两个负责人是项目经理和职能经理，职能经理提供资源，项目经理借助资源开展工作，但是资源来自职能部门。

4、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。

分章练习

16、PMO 和项目经理的主要职责关系，错误的是：

- A.PMO 对所负责的全部项目的共享资源进行管理
- B.PMO 对跨项目的沟通进行协调
- C.PMO 对特定的项目进行管理，对项目的交付成果负责
- D.项目经理往往通过 PMO 获取支持，甚至直接听命于 PMO

16.答案：C，参考 PMBOK48，对特定项目进行管理，这是项目经理的职责

17、PMO 正在想办法向项目提供模板、最佳实践、培训，以及来自其他项目的信息和经验教训。这是一个什么类型的 PMO：

- A.支持型



- B.控制型
- C.指令型
- D.约束型

17.答案：A，参考 PMBOK48，属于对 PMO 支持型的定义

✧ 练习题

1、发起人因费用超标要终止项目，关键干系人不同意，关键干系人认为项目不能仅仅用钱衡量。项目经理需要做一个经验教训总结报告，该文件属于以下哪一项？

- A、组织过程资产
- B、项目管理计划
- C、风险管理计划
- D、事业环境因素

答案：A。经验教训总结报告存档在组织过程资产中。

2、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，说明是职能型或者弱矩阵，pm 角色是联络员或者协调员。

3、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。

4、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，项目经理工资没有增加。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。

5、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定。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。

6、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

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

- A. 强矩阵型
- B. 项目型
- C. 弱矩阵型
- D. 职能型

答案：A。客户总监是负责管理客户服务的总监，可以理解为职能经理，pm 权力大于职能经理，这是强矩阵。

8、某公司建立了一个项目管理办公室，用于协调和管理其众多项目。公司的PMO提出了一个具体的项目组织结构建议，并作为标准在全公司实施。该组织结构特点是设置了享有中高级权力（包括控制项目预算）的全职项目经理和全职管理人员。该PMO提出了何种组织结构？

- A、 强矩阵
- B、 弱矩阵
- C、 项目型
- D、 职能型

答案：A。中高级权力的PM，管理人员是全职，这是强矩阵组织结构。c项目型是大到几乎全部权力，所以不是C。

9、一家公司的管理团队希望雇佣一名资源来管理对公司现有产品的软件升级。该产品是某个部门多个产品的其中一个产品，且该部门还有其他重要活动。那么应该选择下列哪一个候选人来管理软件更新？

- A、 经验丰富的软件开发人员



- B、外部顾问
- C、部门经理
- D、兼职项目经理

答案：D。产品的软件升级作为一个项目来进行，产品是部门内多个产品之一，并且这个部门还有其他重要活动，说明这个项目并不那么重要，是职能型或弱矩阵式组织。PM是兼职。

10、项目管理办公室的最主要职责是？

- A、按计划完成项目
- B、项目变更控制
- C、为项目提供咨询和指导
- D、项目预算审核

答案：C。pmo给项目提供指导，辅导，培训，监督等。

11、项目经理与PMO区别在于？

- A、PMO从公司整体角度衡量项目的风险
- B、PMO关注项目特性
- C、PMO对具体项目结果负责
- D、项目经理不对项目结果负责

答案：A。项目经理管理单个项目的制约因素，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。

12、高层经理告诉项目经理，如果项目变更，则会引起范围变更，费用变更，他指的是？

- A、要经常检查沟通管理计划
- B、多重约束
- C、尽量防止变更发生
- D、要向高层汇报

答案：B。有一个因素发生变更，则会引起其他因素中至少一个受到影响，这是项目的多重制约。