



## 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、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。

2、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。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。

C、概念阶段-A、开发阶段-B、执行阶段-D、结束阶段

3、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

4、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；

5、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

6、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。

7、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

8、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。

9、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。

10、你在不同文化、不同部门间，负责一个项目，请问在什么组织类型中？

- A、项目型
- B、职能型
- C、矩阵型
- D、完全项目型

答案：C。矩阵型：适合跨部门、跨专业的项目，提高资源的使用效率；

11、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。专门请一位外部顾问，太浪费资源了，排除 B。

12、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。  
经验教训，包含在组织过程资产中，这是高频考点

13、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。

14、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。

15、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。

不能防止变更，项目渐进明细一定会有变更出现

16、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。