

项目管理案例练习（一）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_149667.htm 詹妮弗切尔德斯

（Jennifer Chids）是一家中型医药公司的所有者、总裁。在10月份的一次人事会议上，她告诉公司的经理们，公司年利润将超过预计的20万美元。她想投资公司内部的项目，通过投资得到额外的利润，并使公司增加销售或降低成本。她要求三名主管经理合作建立一份有关潜在项目的并按重点排列的一览表，然后找她，向她“推销”其想法。她明确告知他们，不应当假定资金在三个人中均等地分配。她也说明如果项目合适的话，她愿意把所有的资金都只投入到一个项目中去。朱丽陈（Julie Chen），产品开发经理，她的部门已有一级科学家正在研制一种新处方的药物。这项研制任务已经大大超出预计的成本。令她焦虑的是，其他较大的公司也正在研制类似的药物，那些公司有可能会首先把产品推向市场，而她的团队至今还没有做出重大的突破，进行过的一些测试并没有收到预期的效果。她知道这是一个有风险的项目，但是她觉得现在还不应当停下来。朱丽认为，公司的长期发展依赖于这种新的药物，它能够销往全世界。她尽量在人事会议上对这个开发项目的进展表现出乐观的态度，但是她知道詹妮弗已经变得没有耐心了。她的同事也认为，在最初的测试失败后，她就应当结束这个项目了。朱丽想要追加资金来加速项目的发展，她想从其他较大的公司雇用德高望重的科学家，并且再购买一些先进的实验仪器。泰勒里普根（Tyler Ripken），生产经理，已经来公司6个月了，他的早期观察结

果是生产线效率非常低下。他认为这是计划不周的结果，因为随着公司的成长，近几年来增加了许多工厂。泰勒认为应当组成几个职能团队，进行优化工厂内的设备布局工作。他认为这样可以在降低成本的同时，提高工厂的生产能力。当泰勒把这个主意说给他的主管听时，他们提醒他，当詹妮弗的父亲经营企业时，詹妮弗就在主管生产，正是她负责目前工厂布局的设计。他们提醒泰勒，詹妮弗并不热衷于采用职能团队的方式。她认为生产职员是按劳付酬的，同样，她希望经理们能够提出并执行新的思想。杰夫马修斯（Jeff Matthews），执行经理，负责公司的计算机信息系统和会计工作。杰夫认为公司的计算机系统过时了，在企业发展中，旧的计算机设备无法处理大宗的交易。他认为一套新的计算机系统能够更好的追踪客户订货，减少客户的不满、报怨，更及时发送发票，提高现金流量。杰夫手下的雇员们嘲笑他们那已经过时的计算机，并给杰夫施加压力，让他购买新的设备。而詹妮弗过去曾对杰夫说过，她对那种只为了跟上最新的设备潮流而把钱花在新计算机上的举动不感兴趣，特别是在当前系统正常工作的情况下。她建议杰夫调查一下是否可以雇用外部服务，来做完工作并设法减少她自己的职员。杰夫却想用今年超出的利润购买新的计算机，并雇用计算机编制人员升级将在新的计算机上运行的软件。他觉得此举将会产生效益。在詹妮弗的10月人事会议后，乔桑切斯（Joe Sanchez），销售经理，走进詹妮弗的办公室，他说虽然他没被要求为额外的利润提出项目建议，但他的感想是，应当忘掉这个无意义的项目，而只要给他一笔更大的预算，再多雇用一些销售代表就可以了，“这将比任何方式都更快地增加

销售量。”乔告诉她，“况且，如果是你父亲，他肯定会这么做！”乔与其他三名按重点建立项目次序的经理意见不一致，他希望如果詹妮弗看到这种缺乏一致意见的状况之后，能够决定给他资金去雇用一些销售代表。案例习题1．詹妮弗是怎样进行项目讨论的？2．詹妮弗是要求别人以申请书的方式提出意见的吗？3．你认为詹妮应怎样处理这20万美元？解释你的答案，并讨论朱丽、泰勒、杰夫和乔的关注点和立场。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com