

项目管理案例分析（三）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65486.htm 项目管理案例分析（三） St.Dismas医疗中心是市区一家非营利性的康复中心，拥有450张床位。目前入住病人开始明显减少。St . Dismas的使命是致力于重伤和重病的住院病人和门诊病人的康复。尽管病人人数每月不同，但St . Dismas理事会却感到住院病人在缓慢且稳定地下降。医院市场调研人员报告，由于汽车安全带和自行车 / 摩托车头盔的普及，重伤人数越来越少。为了把握未来，理事会和CEO弗雷德斯普林特 . M . D要求在策略计划上狠下工夫。1999年1月St . Dismas召开了一个计划会议，确定未来的发展机会。会议的结果是，医疗中心需要致力于两项主要的战略创举。第一项是一个短期的行动，即在住院病人的服务上降低成本。第二项是一个长期的战略，即利用现有的、能力很强的康复治疗人员和St . Dismas在这个地区的优秀声誉开展新活动和服务。在开会议的时候弗雷德一家人与父母住在一起。弗雷德属于“ 三明治代 ” 的一员。他的父母年事已高，有着许多老年人常见的问题，他们逐步增加的医疗需要正在成为Fred及其家庭的负担。弗雷德突然想到，如果医院的理事会批准在医疗中心增加一个生活帮助机构，那么生活可能会变得愉快得多。1999年3月，弗雷德让他的业务发展团队准备一份初步的估算，看看生活帮助机构的投资回报可能是多少。他要求团队确定建设该机构的可选择方案及其相应的成本。团队还作了一份完整的竞争分析，并根据St . Dismas潜在的病人数量和病人的区域对提供的服务选项

进行了认真地分析。业务开发团队参观了国内几家机构，还与可以为St . Dismas对此机构的设计、建造和运营进行监督的公司进行了交谈。发展团队根据他们为机构建议的结构制定了一份初步的业务计划，估算了资产支出需求和机构运营的收入，以及该机构的病人将为医疗中心的其他活动带来的营业额。该计划是在1999年5月的理事会上提交的。弗雷德和他的团队向理事会介绍了在St . Dismas院内建立一个生活帮助机构的构想。该机构将作为医疗中心一个营利性分公司，这样机构可以取得利润，而不受制于医院各主管部门的条条框框。而作为分公司，理事会仍然拥有控制权。机构选定的设计是独立的公寓式设施，有一段非露天的通道与医院的厨房和医疗服务区相连接。机构有100个单元，其中15-30个定为“特别帮助”单元，供那些在生理上和精神上都残疾的人使用。其他为较大一些的“少量帮助”单元公寓。人数大约为110-150人，大部分为单身，也有少数的夫妇。“少量帮助”公寓居住的人只需要少量的医疗和社交帮助。特别帮助区的人则需要更多的医疗，并需要护理人员在旁边照顾。业务开发团队建议采用这种类型的活动模式的依据是，尽管国内建立了许多生活帮助机构，但很少有医疗服务和St . Dismas能提供的服务类型生理上和职业上的治疗活动及行为管理活动等等。理事会确信这样的机构符合业务增长战略的初衷。业务计划预计转到门诊的病人人数会立刻得到增加。项目另一个可预计的成果是，可以使St . Dismas加强其对于较健康的老年人的预防性服务。项目长期的目标是增加医院住院病人的人数。采用的方法是，把那些需要帮助的人安置在医院附近的一个地方，当他们需要治疗时，医院就在隔壁。根据公寓

的实际大小、设备及特别帮助和少量帮助单元的比例，弗雷德估计整个项目耗资为\$8 500000-\$10000000。估算包括了土地费用、家具设备及通向医院的通道建设。当该机构建成投入使用后，每单元每年的净收入为\$9000~\$12000。团队估算整个项目的净现金流量每年在\$1 500000左右。弗雷德请求理事会批准这一构想，并同意他的团队准备一份正式的计划供理事会批准。该计划应包括“特别帮助”和“少量帮助”公寓的建议性设计，还应包括所有土地、建筑施工、装饰装潢和人员的成本，还有预期收入，这一点要有点保留。另外还要包括一份时间表。理事会召开了几次执行理事会议，于5月中旬通过投票批准了这一构想。他们批准了由团队推荐的建筑施工管理公司进行建设，要求弗雷德制定一份完整的项目计划。理事会还指派了两名理事作为弗雷德的计划编制组成员。6月，弗雷德博士将他的执行团队召集起来，介绍了项目的使命、范围和目标。他报告说，理事会已经批准了一小笔预算作为计划阶段的费用。理事会还规定施工必须在1999年11月的全城选举后开始，因为有两名理事要参加选举，一个是竞选市政委员，一个是竞选县级委员。理事会又表示他们要的是一个能够让该机构在2000年7月前开业的计划，因为调查表明，许多成年子女发现夏天是最容易协助他们的父母找到一种独立生活方式的季节。CEO和他的执行团队现在非常有信心，认为他们已经准备好启动该项目了，可以在St. Dismas计划、建造和开设一家生活帮助机构。几天后，弗雷德决定成立一个团队负责他称为ALF的项目。他在项目启动会议上很快就决定以下人员作为项目团队成员：首席财务执行官(CFO)；业务发展和营销副总裁；康复服务医疗

主任；资产设施项目的施工项目经理；首席运营执行官(COO)(看护、设施、食品服务及家务管理)；信息服务主任；支持服务主任(中心供应、采购和保安)；理事会的两个成员，一个具有施工经验，另一个是有望成为市政委员的候选人。尽管来自支持服务和信息服务部门的主任不需要在此阶段介入，弗雷德还是决定从一开始就包括他们。弗雷德明白，团队的一些成员如果觉得自己是被排除在外的，就会成为项目进展的障碍。弗雷德将团队命名为ALF项目筹划指导委员会，并召开了第一次会议。弗雷德介绍了他对此机构的憧憬。他告诉团队他会亲自管理此项目。他主持讨论了项目计划中必须包括的主要步骤，要求每个成员确认他们愿意负责的方面。医院施工项目经理负责机构的施工，COO自愿负责监督建筑物的设计以及确定所需的食品服务、家务管理、人员配备和政策及程序的制定。CFO同意制定项目各方面的预算及机构的营业预算。CFO还同意建立机构运行所必须的工资支付和会计系统。信息服务主任负责确定和建立机构所需的所有电讯和信息系统。业务发展副总裁同意制定初步的营销计划及用于社区和医院的一套沟通方案。此外，她提议组织一次破土动工活动。医疗主任说他会设计一个评估工具来确定居民在搬进机构时对医疗的需求水平，他觉得这是确定给居民提供什么样的医疗服务的前提。弗雷德告诉团队，他将为新机构确定管理结构，与医疗中心的法律顾问一起找出所有与生活帮助机构有关的政府规定及行业标准，并督促机构执行。弗雷德给团队两个月的时间，让他们针对其负责的方面制定出详细的行动计划。

问题 1 . 确定项目的可交付成果。 2 . 确定项目的约束和假定条件。 3 . 制定初步的第

一层行动计划。 4 . 弗雷德博士是否是项目经理的合适人选?
对你的观点给出理由。 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