

项目管理案例练习（五）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_65497.htm

Codeword公司是一家为战斗机设计电子设备的中型公司，他们通过与其他公司竞争来获得提供这种系统的合同，其主要客户是政府

。Codeword公司获得合同后，就成立项目，完成工作。大多数项目的成本是1000万~5000万美元，期限是1~3年

，Codeword公司能同时开展6~12个项目工作，并处于不同阶段，有些刚开始，有些则临近尾声。Codeword公司拥有众多项目经理，他们向总经理负责，其他人员向他们的职能经理负责。例如，电气工程师全都向电气工程经理负责，电气工程经理又向总经理负责。职能经理把具体人员分配到每个项目中去。有些人完全为了一个项目工作，有些则分时间在两三个项目中工作。尽管人员在具体项目中指定为该项目经理工作，他们仍然受职能经理的领导和管理。杰克科瓦尔斯基（Jack Kowalski）已经为公司工作了8年。他在大学获得电气工程的理学学士学位，毕业后，一直做到高级电气工程师，向电气工程经理负责。他从事过各种项目工作，在公司里深受尊重，有希望成为项目经理。不久，Codeword公司获得一个1500万美元的合同，为一种新型飞机设计制造先进电子系统。这时，总经理将杰克提升为项目经理，并让他负责这一项目。杰克与职能经理一起为这一项目配备了现有最好的人员，他们大多数是亲密的伙伴，以前曾与杰克一起在项目中工作过。然而杰克被提升为项目经理后，高级电气工程师这一职位空缺，电气工程经理无法为杰克的项目分配合适的人

员，于是总经理招聘了一位新员工阿尔弗雷德布赖森（Alfreda Bryson），她是从公司的竞争对手那里挖过来的。她是电气工程的博士，有20年的工作经验，她的薪水标准很高，要比杰克高。她被委派到杰克的项目中，专任高级电气工程师。杰克对阿尔弗雷德的工作给予特别的关注，并提出与她会谈，讨论她的设计方法。然而这些会谈几乎全由杰克一个人说，他建议怎样设计，完全不理睬她的说法。最后阿尔弗雷德质问，为什么他检查她工作的时间要比检查项目中其他工程师的时间多得多。他回答说：“我不必去检查他们的工作，我了解他们的工作方法，我和他们在其他项目上一起工作过。你是新来的，我想让你理解我们这里的工作方法，这也许会与你以前雇主的工作方法不大一样。另一次，阿尔弗雷德向杰克表示，她有一个创新设计方案，可以使系统成本降低。杰克告诉她：“尽管我没有博士头衔，我也知道这个方案没有意义，不要这样故作高深，要踏实地做好基本的工程设计工作。”丹尼斯弗曼（Dennis Freeman）是另一位分配到项目中工作的工程师，他认识杰克已经6年了。在与丹尼斯弗曼的一次出差旅行中，阿尔弗雷德说，她为杰克对待她的方式感到苦恼：“杰克在项目中的作用，与其说是项目经理，倒不如说是电气工程师。另外，对于电子设计，我忘记得比他知道得还多，他的电子设计方法早已过时。”她还说，她打算向电气工程经理反应这一情况，她要早知道这个样子，决不来Codeword公司工作。

案例问题 1. 你认为杰克能够胜任项目经理吗？说明原因。 2. 杰克为这一新岗位做了哪些准备工作？ 3. 杰克与阿尔弗雷德交往过程中的主要问题是什么？ 4. 为什么阿尔弗雷德没有与杰克开诚布公地

交谈他对待她的方法？ 5 . 如果阿尔弗雷德与杰克直截了当地讨论，杰克会怎么反应？ 6. 电气工程经理对这情况的反应将会是什么？他会怎样处理解决？ 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