



项目管理

东北大学工商管理学院

孙新波博士 副教授

xbsun@mail.neu.edu.cn

2010年7月

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net



学习之心

所有知识、技能并非与生俱来，乃是学习得来。

自己的思维智慧，源于汲取古今无数经验的融会贯通而获得。

所以能产生好主意，高智慧的人，

可断言他必是一位好学不倦的人。

“只要有学习的心，万物均为我师。”

默默不语的木石、飘浮天空的云彩、天真烂漫的小孩、

前辈无情的叱责、后辈纯真无私的忠言；



学习之心

在人类悠久历史里，每一事物都蕴含着宇宙的真理，
渗润着人类可贵的智慧和体验。

但愿跟任何人、任何事都能谦虚平实的学习。

智慧来自对一切深具
浓厚、好奇的“学习心”。

“学习的心”是迈向繁荣的第一步。

—原作者：松下幸之助



第1章 项目与项目管理

- 案例导读：SDFT公司项目概况
- 1.1 项目
- 1.2 项目管理
- 1.3 项目管理过程
- 1.4 我国项目管理的发展历程
- 1.5 现代项目管理的最新发展
- 复习思考题



教学建议

教学内容	学习要点	课时安排		案例使用建议
		MBA、研究生及工程硕士	本科	
第1章 项目与项目管理	(1) 了解现代项目管理科学的发展历程； (2) 掌握项目与项目管理的定义、特性及分类； (3) 理解项目管理与运营管理的不同； (4) 掌握项目管理知识体系及其各个项目专项管理的基本概念； (5) 掌握项目管理基本过程及其具体内容； (6) 了解现代项目管理最新发展及其原因、意义和作用。	2	2	SDFT公司项目概况



项目故事

有个老木匠准备退休，他告诉老板，说要离开建筑行业，回家与妻儿享受天伦之乐。

老板舍不得他的好工人走，问他是否能帮忙再建一座房子，老木匠说可以。但是大家后来都看得出来，他的心已不在工作上，他用的是软料，出的是粗活。房子建好的时候，老板把大门的钥匙递给他。

“这是你的房子，”他说，“我送给你的礼物。”

他震惊得目瞪口呆，羞愧得无地自容。如果他早知道是在给自己建房子，他怎么会这样呢？现在他得住在一幢粗制滥造的房子！我们又何尝不是这样。我们漫不经心地“建造”自己的生活，不是积极行动，而是消极应付，凡事不肯精益求精，在关键时刻不能尽最大努力。等我们惊觉自己的处境，早已深困在自己建造的“房子”里了。把自己当成那个木匠吧，想想你的房子，每天你敲进去一颗钉，加上去一块板，或者竖起一面墙，用你的智慧好好建造。你的生活是你一生唯一的创造，不能抹平重建，即使只有一天可活，那一天也要活得优美、高贵，墙上的铭牌上写着：“生活是自己创造的。”



案例引导

SDFT公司的“管理提升”项目

1、公司基本情况

SDFT公司注册于2006年6月29日，占地面积800亩，是YT市重点骨干企业，LZ市“双二零工程”重点企业。公司位于SDYTLZ市银海工业区，该区域处于SD省环渤海循环经济带的东段。东临LZ港60公里，距离QD港160公里，至YT港190公里，DLL铁路纵贯全区。公司是集冶炼、化工、希贵金属综合回收、余热发电等于一体的中型有色金属冶炼企业。目前已形成年产铜5万吨，黄金2吨，白银150吨，硫酸15万吨的生产能力，年实现销售收入20亿元。

公司注重先进技术和先进工艺的应用。拥有先进的自动配矿系统，整个熔炼过程的炉温、供风、供水、混氧等系统都采用电器自动化控制。同时配备了先进的检验检测设备，建立了16个国标检验项目；公司的工艺配置为国内首创，该工艺选型具有投资少，生产成本低，原料适应性强等特点。



案例引导

公司现有员工600余人，一直以来，公司注重人才的培养和引进，并重视职工教育，倡导以人为本，爱岗敬业的风尚，在企业营造一种积极向上、奋发有为、崇尚先进、和谐和睦的良好氛围。

公司规划到2014年，通过规模的快速扩张，追求利润的持续增长。达到年产铜15万吨，黄金6吨，白银500吨，硫酸60万吨，希贵金属回收总量达到30万吨，产品销售收入达到100亿元的目标。

SDFT公司秉承对员工、对社会、对股东高度负责的态度，坚持稳健发展、创新发展、和谐发展的经营理念，努力将自身打造成为一个具有核心竞争力的企业，一个不断学习创新、超越自我的企业。SDFT公司以极大的热情致力于创造和实现富有活力的企业管理模式，致力于高新技术领域的开发和创新，积聚结构合理的人才队伍，开发和提供品质卓越的产品和技术服务。



案例引导

在未来的发展过程中，SDFT公司将在“树一流标准，铸方泰精神，成为自己和他人的转型人！”的企业愿景的指引下，在“为股东创造利润、为员工创造成长、为顾客创造产品、为社会创造价值”的企业使命的驱使下，一如既往地以诚信为基石，以“客户满意、员工自豪、企业发展”为核心理念，实现跨越式发展，成就百年基业。

2、公司管理问题

2008年，中国成功的举办了“无与伦比”的第29届奥运会，举国振奋；2008年，源于美国的“次贷危机”悄悄地席卷了世界的每一个角落，年末终于演变成势不可挡的全球金融危机。这对于刚刚起步两年的SDFT公司无异于当头一棒，公司旋即被推入金融危机的风口浪尖。



案例引导

为了确保奥运会的顺利举办，相关部门采取了“拉闸限电限产”等举措，这些措施为奥运会的成功举办起到了保驾护航的作用，但同样限制了SDFT这样的中小企业的生产，产量的锐减必然导致利润的大幅下滑，截止到2008年底，公司累计亏损2000多万元。

金融危机的显现，同样给SDFT带来了无法预估的损失，国际铜价从2008年上半年的8000多美元/吨几乎是直线下跌到2008年下半年的3500多美元/吨，这对于已经严重亏损的SDFT公司无异于雪上加霜。从2008年底开始，资金的短板成为制约公司发展最严重的瓶颈。

屋漏偏逢连阴雨，偏偏在这个时候，公司内部的管理出现了问题。

SDFT公司最早由三个自然人股东出资组建。公司组建初期，大多数中高层管理人员追随公司董事长而投奔方泰公司，颇有凝聚力的高管团队带领属下迅速完成了企业达产的任务，并且很快将公司推向高速发展的轨道。俗话说“成也萧何，败也萧何”。高管团队在公司投产、达产阶段做出了巨大的贡献；但是，接下来发生的一系列管理问题也与高管团队有着千丝万缕的联系，管理问题成为公司发展的另一个严重的制约瓶颈。



案例引导

比如：短期内公司员工流失率非常高；有个别员工竟然从员工食堂偷鸡蛋；员工宿舍卫生状况非常恶劣；保安可以随便殴打犯规的员工……，类似这样的故事还有很多。

综合调研诊断分析后，我们认为：

- 公司的战略目标不清晰导致管理层和执行层“无心情做事”；
- 公司的基础管理不规范导致管理层和执行层“无流程做事”；
- 公司的组织架构不合理导致管理层和执行层“无规则做事”
- 公司的绩效薪酬不科学导致管理层和执行层“无动力做事”；
- 公司的培训体系不健全导致管理层和执行层“无能力做事”；
- 公司的组织文化不突出导致管理层和执行层“无耐性做事”。

内忧外患的公司现状促使公司核心高层下决心解决问题，攘外必先安内，公司核心高层决定从内部管理做起，一边整顿内部管理，一边挖掘外部机会。2009年8月，公司高层经过慎重选择后决定与东北大学工商管理学院合作进行“管理提升”项目的咨询开发。



案例引导

3、项目合同签订

经过东北大学项目顾问组和SDFT公司项目推进组的多轮磋商和谈判，2009年9月16日在SDFT公司总部签署了“SDFT管理提升咨询项目”合同。该项目工期为210天，项目内容涵盖：转变管理培训、公司战略规划、组织架构设计、绩效薪酬开发、企业文化整合、规章制度梳理等模块。东北大学和SDFT各成立项目顾问组和项目推进组共同完成项目的开发工作。接着，项目组按照现代项目管理的要求成立了相关组织，制定了相关规范，开始了项目的进展。至此，SDFT管理提升项目全面上马。



案例引导

SDFT的管理提升项目是基于该公司的实际管理问题而产生的，目的是解决公司目前存在的六大管理问题。它不同于我们所说的日常运营管理，必须按照科学的项目管理知识体系进行开发，而开发过程涵盖了项目管理的五大基本过程，这为本书的其他章节提供了很好的案例支持。



内容要点

1.1项目

1.1.1什么是项目

面向需要资源和努力的、事先界定的目标或目的所做的有组织的工作，一种具有预算和时间进度的独特(因而有风险)事业。

1.1.2项目的特征

- 目标
- 任务
- 资源
- 时间
- 独特



内容要点

■ 客户

■ 不确定性

项目目标的成功实现通常受4个因素制约：工作范围、成本、进度计划和客户满意度。

1.1.3项目的生命周期

大多数项目的生命周期大致可以划分为概念阶段(conceptual)、设计阶段(development)、实施阶段(implementation)和终止阶段(termination)四个阶段。

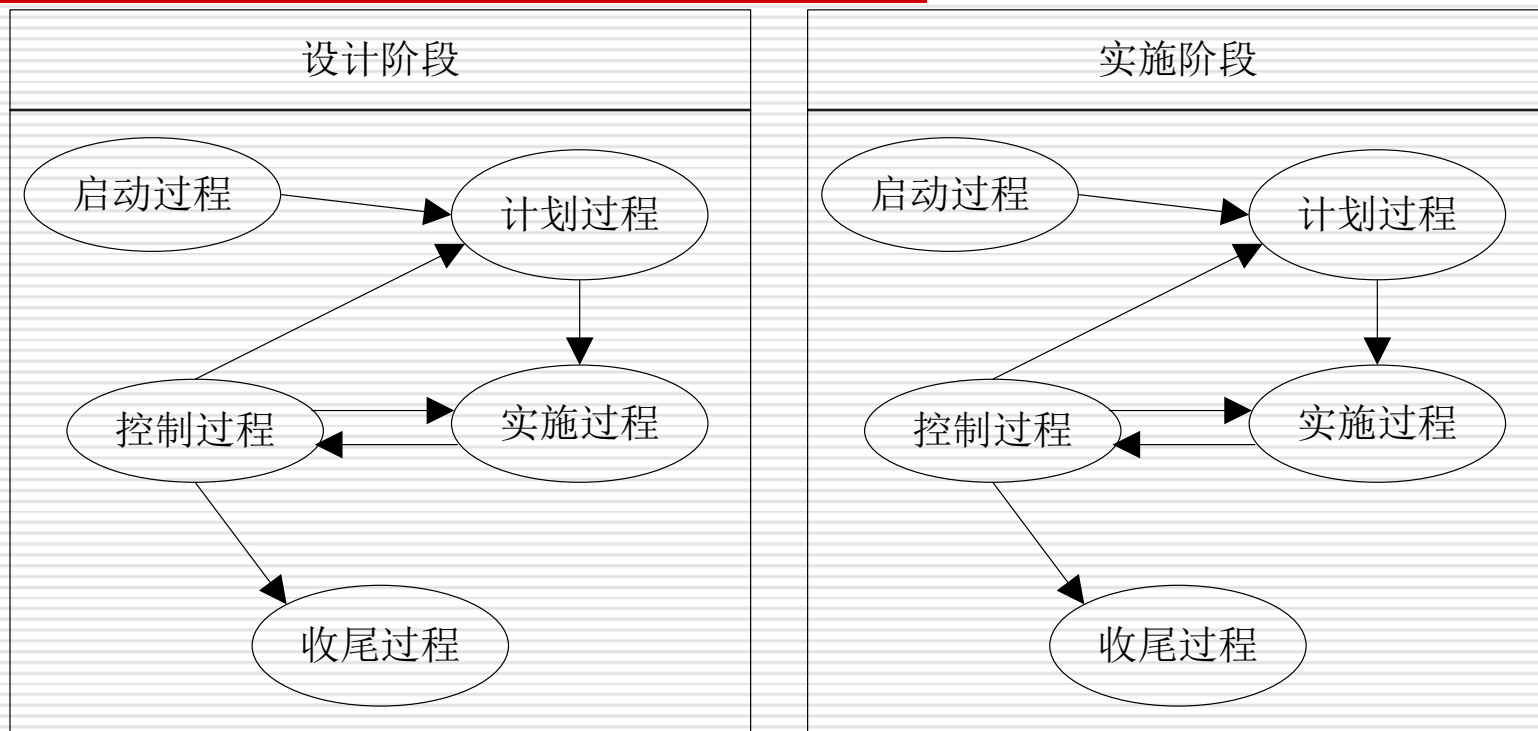


内容要点





内容要点





内容要点

1.1.4项目当事人和利益相关者

1.1.4.1项目当事人

一般地，下列人员可能是项目当事人：

- ❑①项目经理—负责管理和指挥项目的人。
- ❑②客户—使用项目的成果的个人或组织，客户可能是多层次的，国内通常称为业主。
- ❑③执行组织—企业。其大多数员工直接实施项目的各项工作。国内通常称为业主。
- ❑④项目发起人—执行组织内部或外部的个人或团体，他们以现金或实物为项目提供资金及资源。
- ❑⑤其他与项目有利益关系的组织或个人，如供应商、监理公司等。



内容要点

1.1.4.2项目利益相关者

项目利益相关者是指积极参与项目，其利益受到项目影响的所有个人和组织。除当事人外，还有政府部门，当地的居民、社区、项目业主的用户、新闻媒体、合作伙伴，甚至包括项目班子成员的家属等等。



内容要点

1.2项目管理

1.2.1项目管理的发展阶段

1.2.1.1项目管理的产生阶段

这一阶段从远古到20世纪30年代以前。

1.2.1.2项目管理的初始形成阶段

这一阶段从20世纪30年代初期到50年代初期。本阶段的特征是用横道图进行项目的规划和控制。

1.2.1.3项目管理的推广发展阶段

这一阶段从20世纪50年代到70年代。本阶段的重要特征是开发和推广应用网络计划技术。西方习惯于称现在的项目管理为MPM—modern project management，网络计划技术的出现是MPM的起点。



内容要点

1.2.1.4项目管理的进一步完善阶段

这一阶段是从20世纪70年代到80年代。这一阶段的特点表现为项目管理应用范围的扩大，以及与其他学科的交叉渗透和相互促进。

1.2.1.5现代项目管理阶段

20世纪80年代以后，特别是进入90年代，以信息系统工程、网络工程、软件工程等为代表的高科技项目的开展取得了突飞猛进的发展，相应地，项目管理在涉及的领域与方法上也不断发展，带动了项目管理现代化。



内容要点

1.2.2 项目的概念

项目管理是通过项目经理和项目组织的努力，运用系统理论和方法对项目及其资源进行计划、组织、协调、控制，旨在实现项目目的的特定管理方法体系。

1.2.3 项目管理的特征

1.2.3.1 项目管理的基本特征

项目管理具有以下基本特征：

- (1)复杂性
- (2)创造性
- (3)需要集权领导和建立专门的项目组织
- (4)项目负责人责任巨大



内容要点

1.2.3.2项目管理的综合性特点

- (1)项目管理的对象是项目或被当做项目来处理的动作
- (2)项目管理的全过程都贯穿着系统工程的思想
- (3)项目管理的组织具有特殊性
- (4)项目管理的体制是一种基于团队管理的个人负责制
- (5)项目管理的方式是目标管理
- (6)项目管理的要点是创造性和保持一种使项目顺利进行的环境
- (7)项目管理的方法、工具和手段具有先进性、开放性



内容要点

1.2.4项目管理的内容

1.2.4.1项目管理内容概述

项目管理的内容是相当广泛的。就其过程来讲，可分成如下几个方面的内容。

- (1) 项目定义
- (2) 项目计划
- (3) 项目执行
- (4) 项目控制
- (5) 项目结束



内容要点

1.2.4.2项目管理的具体内容

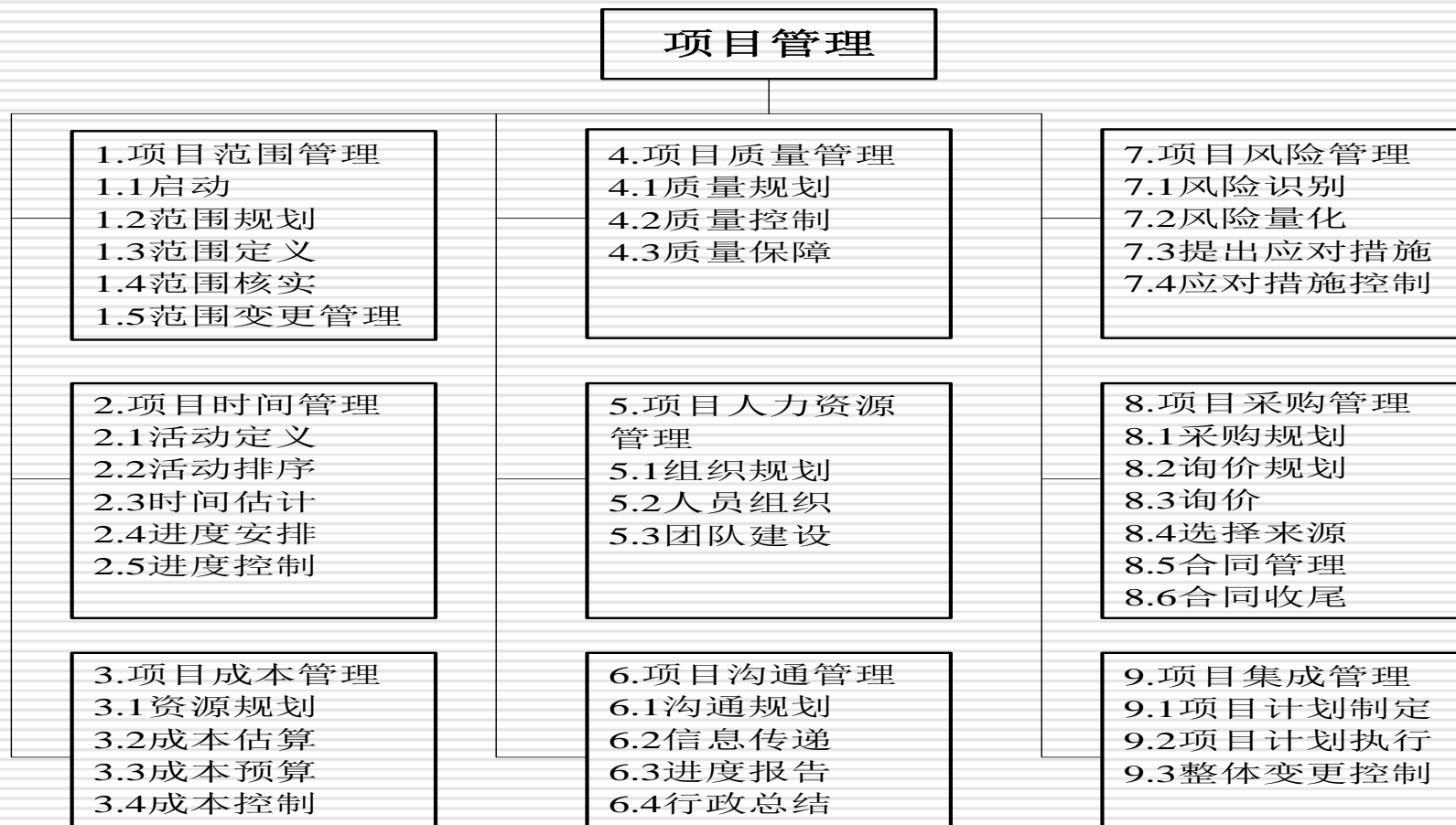
项目管理涉及到多方面的内容，这些内容也可以按照不同的线索进行组织，常见的形式主要有2个层次、4个主体、4个阶段、5个过程、9大职能及40个要素。

1.2.5项目管理知识体系

在PMBOK中，把项目管理划分为9个知识领域，即：
范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、采购管理、风险管理和集成管理。



内容要点





内容要点

1.3项目管理过程

1.3.1 项目启动阶段

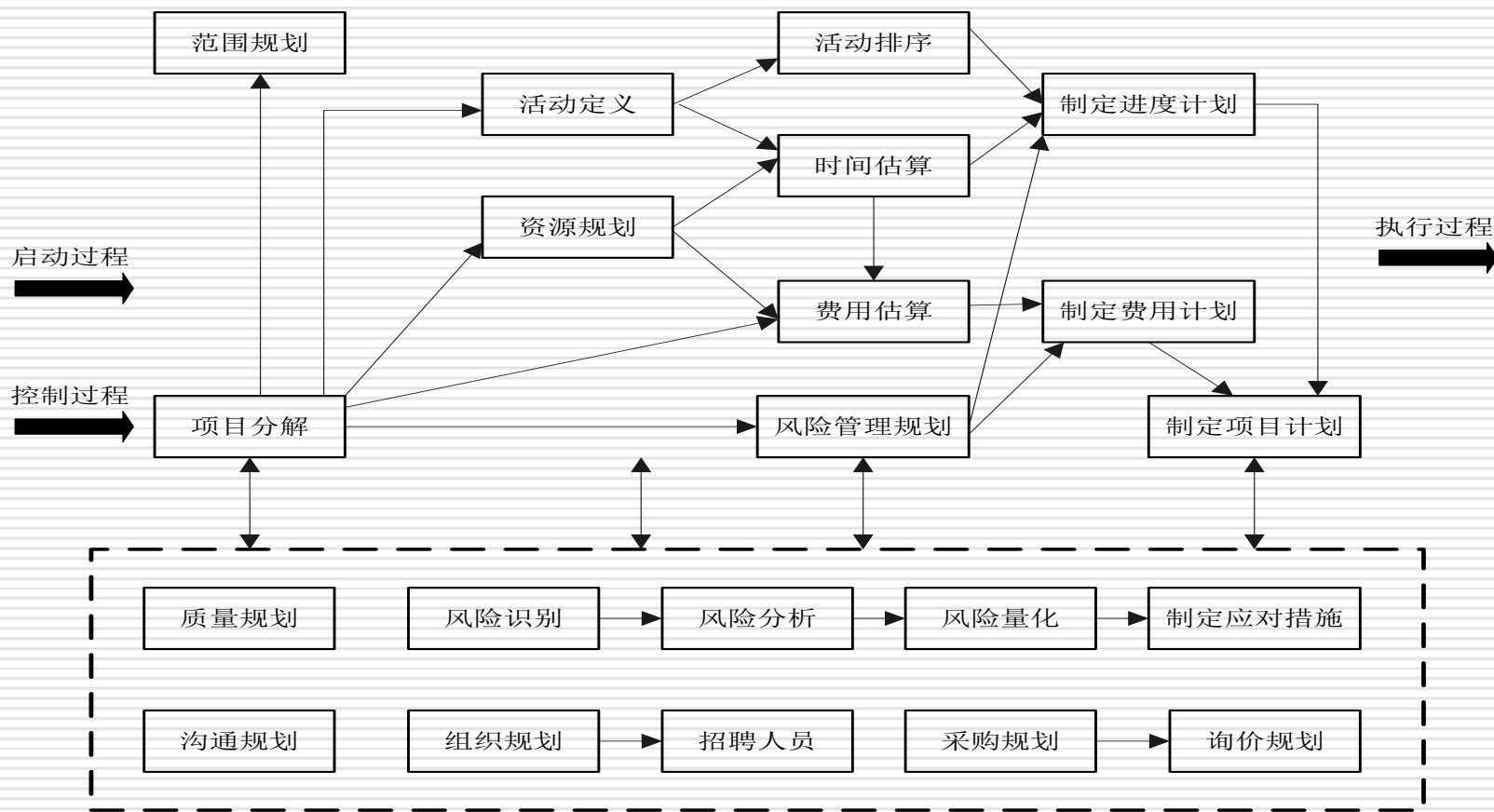
- 1.3.1.1项目评估与论证
- 1.3.1.2项目的核准和批准
- 1.3.1.3项目资金的筹集
- 1.3.1.4项目启动

1.3.2 项目规划阶段

- 1.3.2.1项目规划和项目计划



内容要点





内容要点

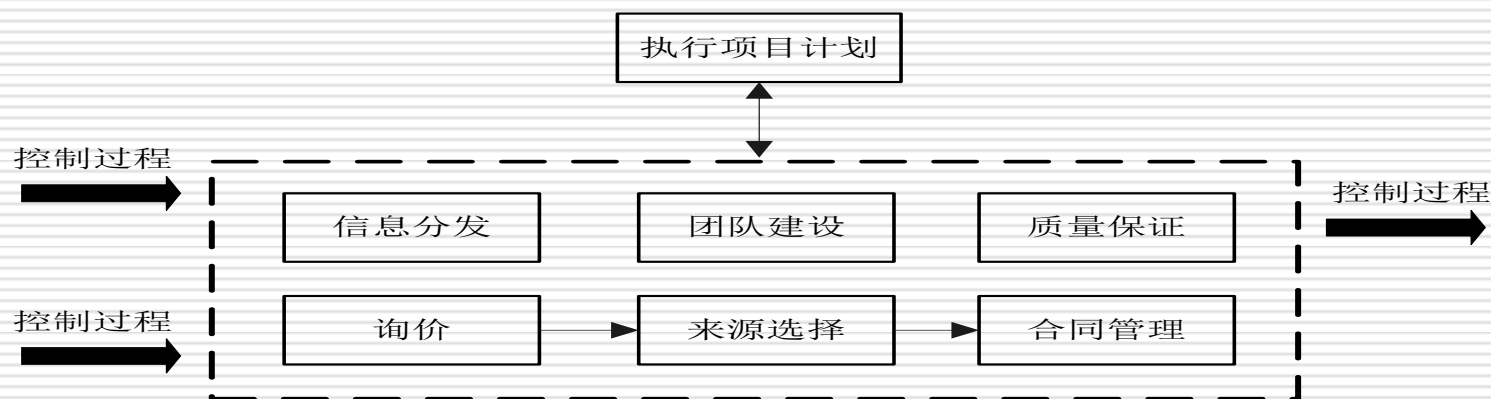
■ 1.3.2.2 规划的步骤和成果

■ 1.3.2.3 范围规划相关的子过程

1.3.3 项目实施阶段

■ 1.3.3.1 项目实施准备

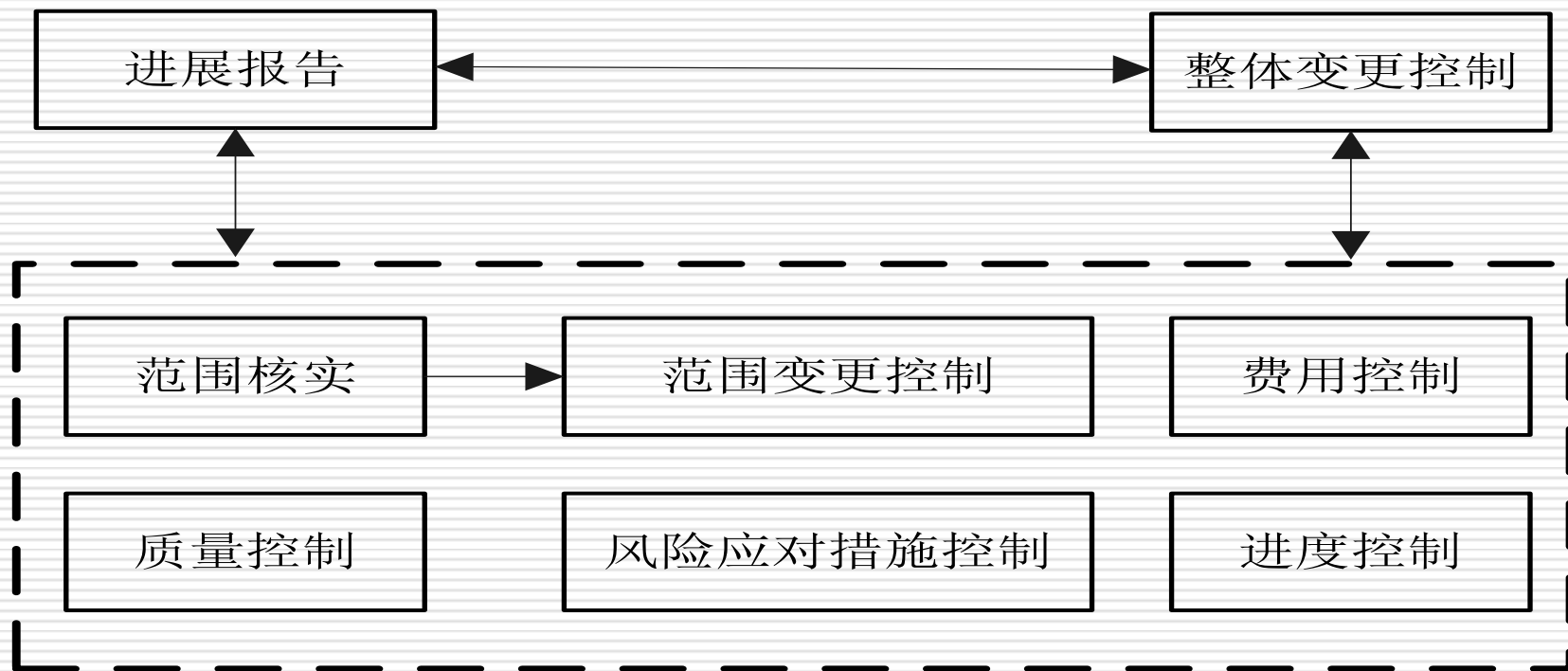
■ 1.3.3.2 项目计划执行





内容要点

□ 1.3.3.3 项目控制





内容要点

1.3.4 项目收尾阶段

- 1.3.4.1 项目验收
- 1.3.4.2 合同收尾
- 1.3.4.3 行政收尾
- 1.3.4.4 中止收尾
- 1.3.4.5 总结评价



内容要点

1.4我国项目管理的发展历程

- 1.4.1我国在传统项目管理方面的发展历程
- 1.4.2我国现代项目管理在学术方面的发展

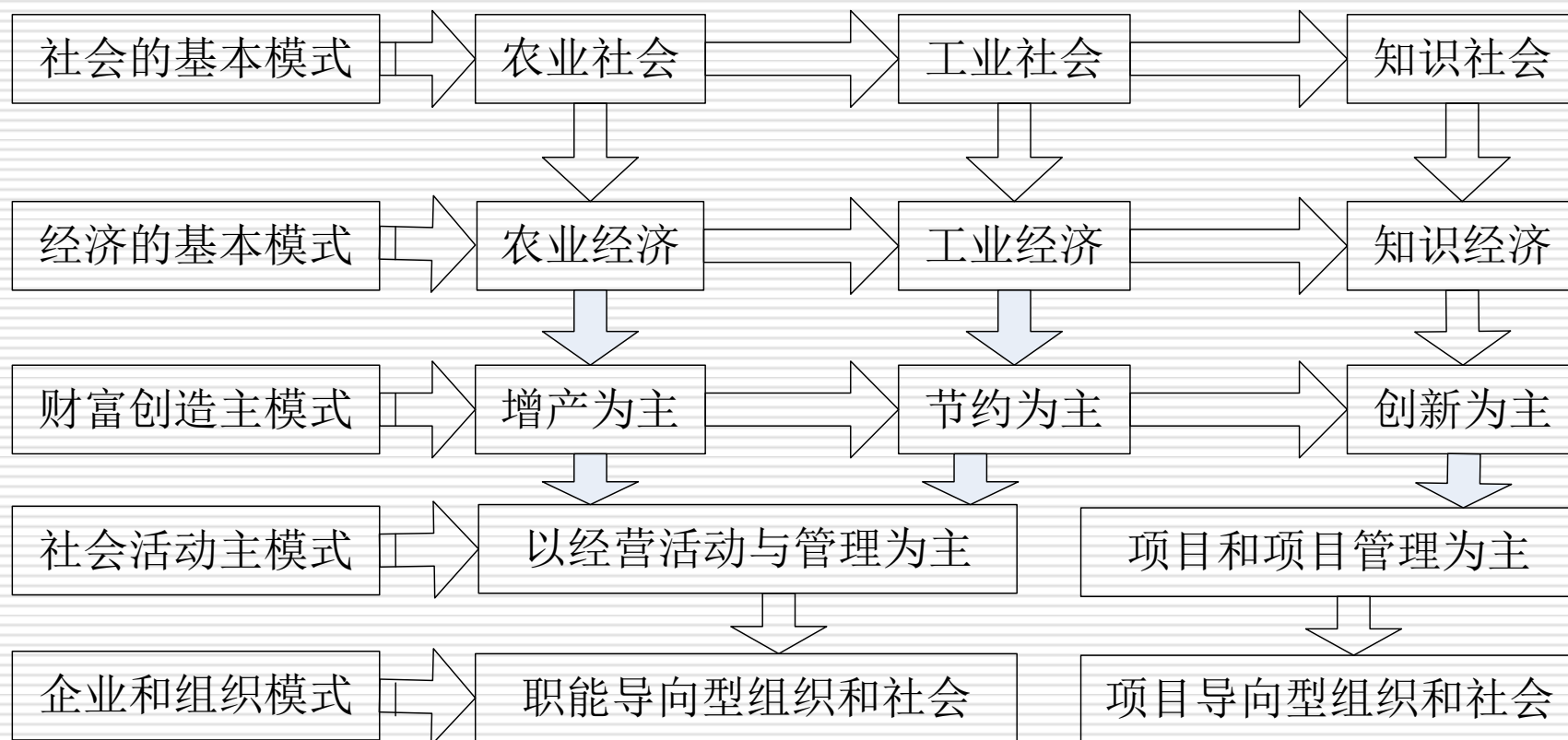
1.5现代项目管理的最新发展

1.5.1社会、管理和项目管理范式的转换

- 1.5.1.1社会主导模式的变化



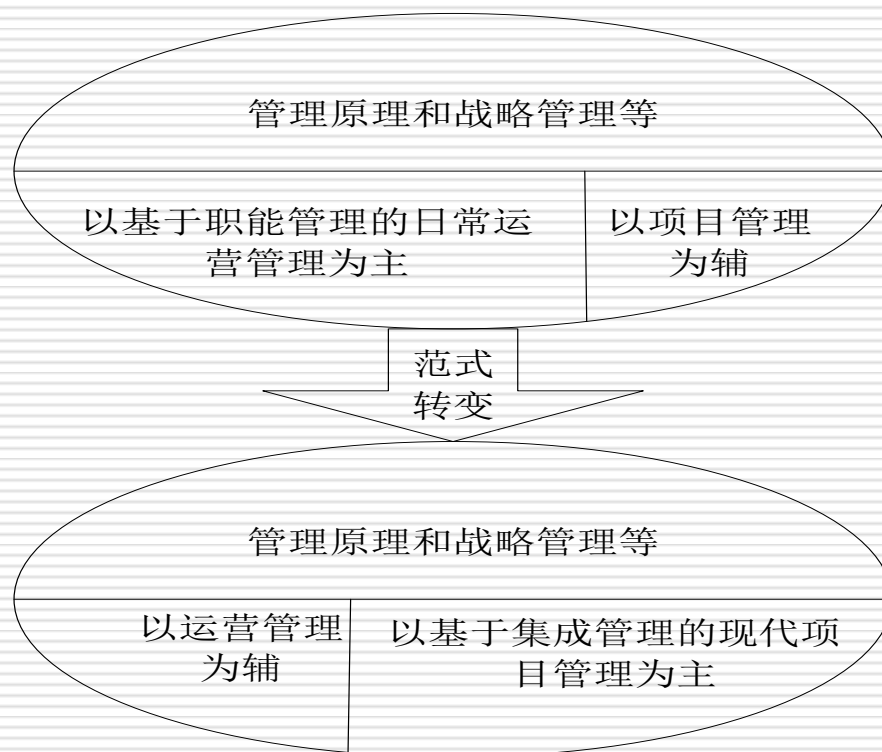
内容要点





内容要点

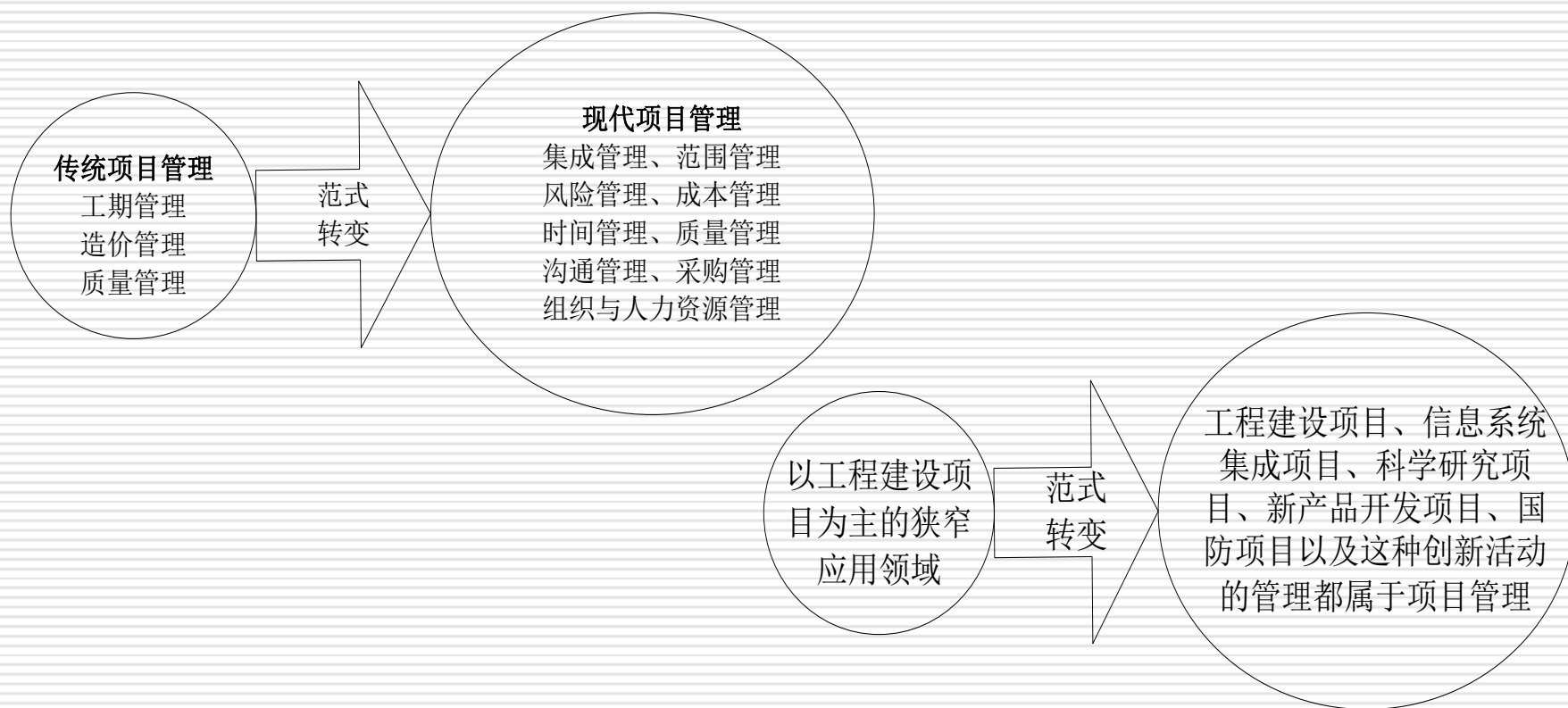
■ 1.5.1.2 管理范式的转换





内容要点

■ 1.5.1.3 项目管理范式的转换





内容要点

1.5.2基于项目的管理和企业级项目管理

- 1.5.2.1 基于项目的管理

- 1.5.2.2 企业级项目管理

1.5.3项目群管理和项目组合管理

- 1.5.3.1 项目群的管理

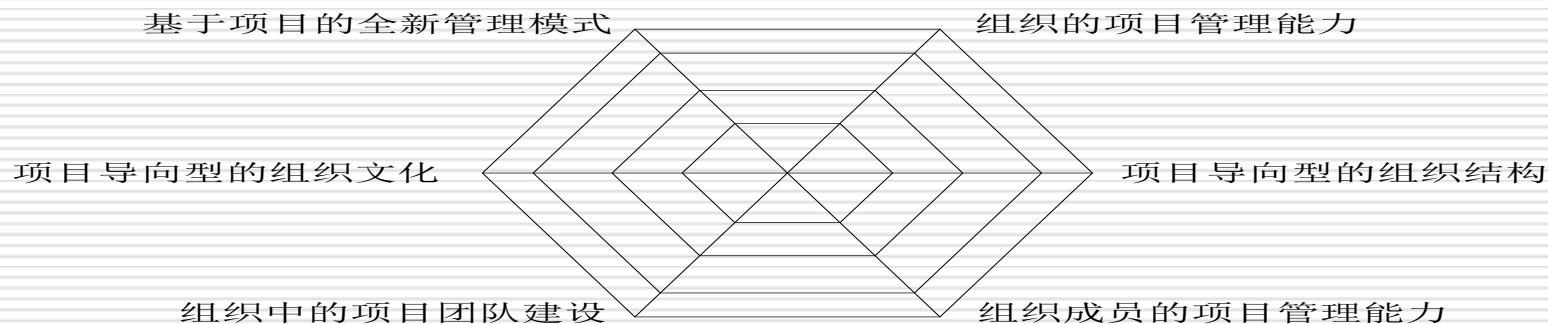
- 1.5.3.2 项目组合的管理

1.5.4项目导向型组织与项目导向型社会

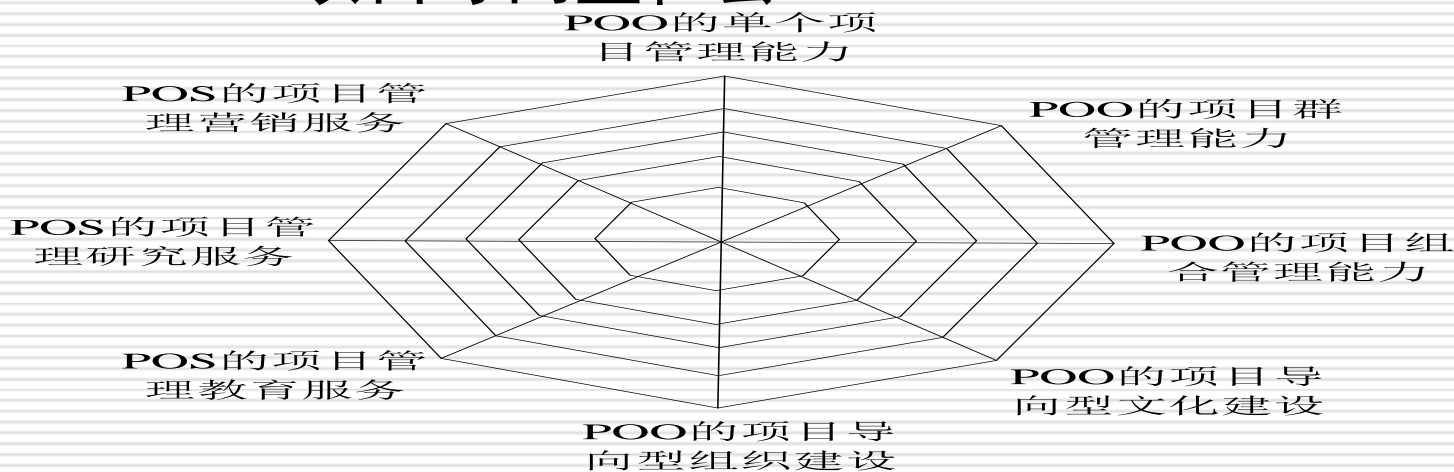


内容要点

■ 1.5.4.1 项目导向型组织



■ 1.5.4.2 项目导向型社会

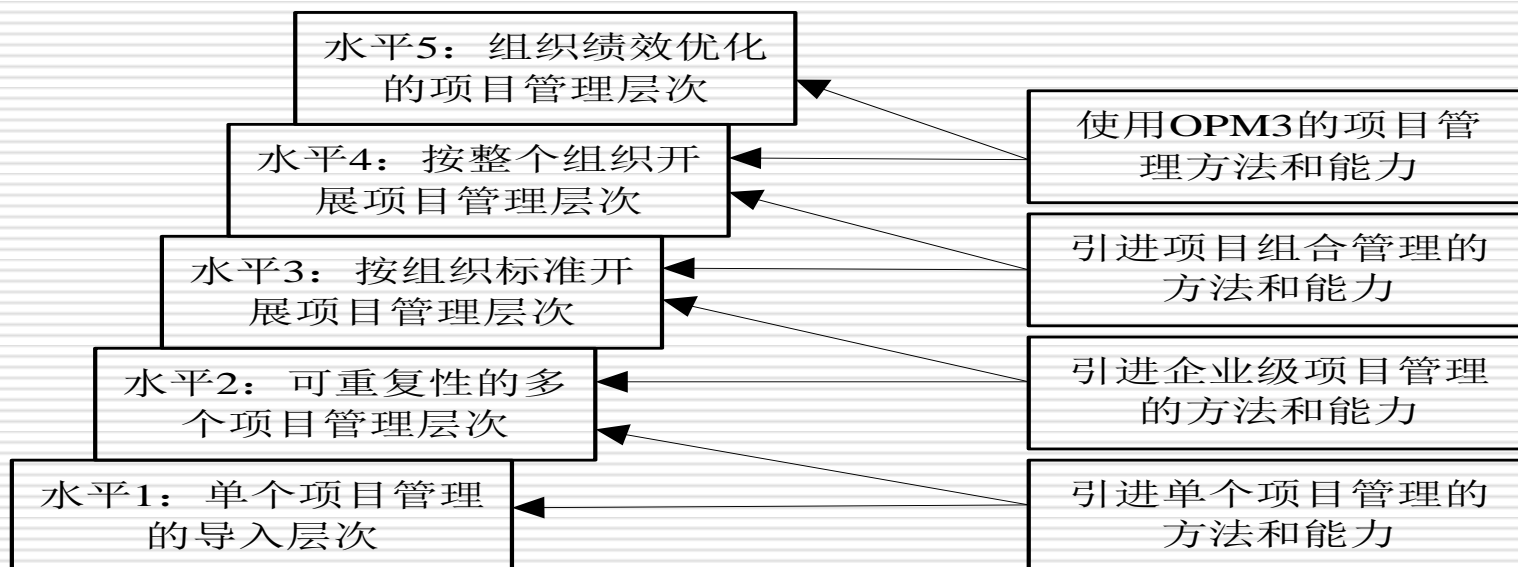




内容要点

1.5.5组织项目管理成熟度模型及其他发展

■ 1.5.5.1组织项目管理成熟度模型和方法（OPM3）





案例点评

□ 见后续章节，本章为概况，不需要点评。



习题作业

一、单项选择题

1. 以下各项都有项目的特点，除了 ()
A. 有始有终 B. 临时性 C. 重复性 D. 独特性
2. 在项目管理过程中，有一类人或组织会对项目的结果感兴趣，受到项目结果的影响，并希望影响项目的结果。这一类人或组织叫做 ()
A. 项目的发起人 B. 项目的客户 C. 项目经理 D. 项目利益相关者
3. 随着项目生命周期的进展，资源的投入 ()
A. 逐渐变大 B. 逐渐变小 C. 先变大再变小 D. 先变小再变大
4. 下列表述正确的是 ()
A. 与其他项目阶段相比较，项目结束阶段与启动阶段的费用投入较少
B. 与其他项目阶段相比较，项目启动阶段的费用投入较多
C. 项目从开始到结束，其风险是不变的
D. 项目开始时，风险最低，随着任务的逐项完成，风险逐渐增多
5. 确定项目是否可行是在哪个工作过程完成的 ()
A. 项目启动 B. 项目计划 C. 项目执行 D. 项目收尾



习题作业

6. 下列表述正确的是

()

- A. 项目的生命周期是指项目的开始时间和项目的结束时间这一段时间的累计
- B. 不管项目阶段如何划分，一般均可归纳为启动阶段、执行阶段、收尾阶段
- C. 失败的项目也存在收尾阶段
- D. 项目生命周期是循环往复的一段时间

7. 项目的“一次性”的含义是指

()

- A. 项目持续的时间很短
- B. 项目有确定的开始和结束时间
- C. 项目将在未来一个不确定的时间结束
- D. 项目可以在任何时候取消

8. 对项目当事人管理的主要目的是

()

- A. 识别项目的所有潜在用户来确保需求分析的完成
- B. 积极减少可能会严重影响项目的项目当事人的活动
- C. 在进度和成本超支时建立商业信誉
- D. 通过项目当事人的分析关注其对项目的批评



习题作业

9.应对项目可交付成果负主要责任的是 ()

- A.质量经理
- B.项目经理
- C.高级管理层
- D.项目团队成员中的某个人

10.项目快要完成时，客户想对项目的工作范围做出较大的变更，项目经理应该 ()

- A.进行变更
- B.拒绝变更
- C.向公司高层管理者抱怨
- D.分析变更对项目造成的影响，并将分析的结果通知客户

11.项目的可行性分析发生在项目管理过程的哪一个阶段 ()

- A.项目计划阶段
- B.项目启动阶段
- C.项目实施阶段
- D.项目收尾阶段



习题作业

二、多项选择题

1.项目从开始到结束的若干阶段构成了项目的生命周期。以下哪些是项目生命周期的阶段。 ()

- A.实施阶段 B.终止阶段 C.概念阶段 D.计划阶段

2.下列属于项目的实例是 ()

- A.举办一场婚礼 B.开发一种新的计算机软件系统
C.提供金融服务 D.管理一个公司

3.项目的共同点有 ()

- A.明确的起止时间 B.预定目标 C.受到资源的限制 D.消耗资源

4.日常运作与项目的区别在于 ()

- A.管理方法 B.责任人 C.组织机构 D.收益大小

5.项目当事人应包括 ()

- A.项目经理 B.客户 C.供货商 D.项目发起人



习题作业

6. 项目管理的特点包括 ()
- A. 复杂性 B. 创造性 C. 自发性 D. 随机性
7. 下列属于项目特征的是 ()
- A. 目的性 B. 一次性 C. 生产性 D. 独特性
8. 项目生命周期可以由哪些阶段组成。 ()
- A. 计划 B. 启动 C. 可行性研究 D. 收尾
9. 项目管理过程可以由哪些组成。 ()
- A. 启动过程 B. 计划过程 C. 执行和控制过程 D. 收尾过程
10. 下面哪些是有效的项目变更系统的组成部分 ()
- A. 成立项目变更控制委员会 B. 召开会议
- C. 规定变更的处理程序 D. 规定变更申请的格式
11. 项目可行性分析的内容包括 ()
- A. 技术可行性 B. 财务可行性 C. 对环境的影响 D. 社会经济效益



习题作业

三、是非判断题

1. 项目管理的目标就是按时完成任务 ()
2. 一般民众有时是某些项目的重要利益相关者。 ()
3. 项目经理的主要作用是进行公司的战略决策。 ()
4. 每个项目都不一样，因此，制定项目管理的流程没什么作用。 ()
5. 项目是为完成某一独特的产品，服务或任务所做的一次性努力。 ()
6. 日常运作总是在很短的时间内完成，而项目则必须要跨越数年或数十年。 ()
7. 每个项目阶段的结束必须以某种可交付成果为标志。 ()
8. 项目的生命周期可归纳为四个阶段，这种划分通常是固定不变的。 ()
9. 里程碑即是指一个可交付成果。 ()
10. 可交付成果必须是可预测的，可验证的事项或结果，它可以是有形，也可以是无形。
。 ()



习题作业

- 11.公民个人可以是项目当事人。 ()
- 12.项目在开始时，它的风险和不确定性最高。 ()
- 13.项目变更所需的花费将随着生命周期的推进而增加。 ()
- 14.在项目启动和收尾阶段中，人力资源的投入一般都比较少。 ()
- 15.项目启动就是开始执行目标。 ()
- 16.项目计划是项目经理制定出来的。 ()
- 17.跟踪项目进展、进行阶段性评审、报告项目的执行结果是项目实施阶段的重要内容。 ()
- 18.项目控制就是不能改变项目计划。 ()
- 19.项目收尾就是项目的交付结果移交给客户。 ()



习题作业

四、简答题

- 1.给项目下一个定义，并举出你工作和生活中项目的例子。
- 2.项目的特点有哪些？
- 3.按照性质的不同，项目可分为哪些类型？
- 4.举例和描述项目生命周期的各个阶段，以及每阶段的任务和要求。
- 5.什么是项目管理？
- 6.为什么需要项目管理？
- 7.项目管理的目标是什么？
- 8.项目管理包括哪八个方面的内容？
- 9.什么是项目？它与日常运作有什么不同？
- 10.项目生命周期的规律有哪些？
- 11.什么是项目管理，怎样理解这一概念？它与一般的管理有何不同？
- 12.项目当事人主要包括哪些方面？
- 13.写出在某个居民区建造一个咖啡厅的项目当事人列表。
- 14.项目管理过程可分为哪五个阶段？



案例分析作业

当地一家非赢利组织的董事会成员正在举行二月份的董事会会议，这一组织负责筹集和购买食品，然后分发给生活困难的人们。会议室里在座的，有董事会主席贝斯·史密斯（Beth Smith）和两个董事会成员罗斯玛丽·奥尔森（Rosemary Olsen）和史蒂夫·安德鲁（Steve Andrews）。贝斯首先发言：“我们的资金几乎用光了，而食品储备和施粥场的需求却一直在增加。我们需要弄清楚怎么才能得到更多的资金。”“我们必须建立一个筹集资金的项目。”罗斯玛丽响应道。史蒂夫建议：“难道我们不能向地区政府要求一下，看他们是否能给我们增加分配额？”“他们也紧张，明年他们甚至可能会削减我们的分配额。”贝斯回答。“我们需要多少钱才能度过今年？”罗斯玛丽问道。“大约10000美元，”贝斯回答，“我们有两个月后就会开始急需这部分钱了。”“我们除了钱还需要很多东西。我们需要更多的志愿者、更多的储存空间和一台安放在厨房里的冰箱。”史蒂夫说。



案例分析作业

“哦，我想我们完全可以自己做这份筹集资金的项目，这将是很有趣的！”罗斯玛丽兴奋地说。“这个项目正在扩大，我们不可能及时做完。”贝斯说道。罗斯玛丽回答说：“我们将解决它并且做好，我们一向能做到的。”“项目是我们真正需要的吗？我们明年将做什么——另一个项目？”史蒂夫问道，“此外，我们正在经历一个困难时期，很难得到志愿者。或许我们应当考虑一下，我们怎样能用较少的资金来运作一切。例如，我们怎样能定期得到更多的食品捐献，这样我们就不必买这么多食品。”罗斯玛丽插话说：“多妙的主意，当我们去试着筹集资金时，你又能同时继续工作。我们可以想尽所有办法。”“好了，”贝斯说，“这些都是好主意，但是我们只有有限的资金和志愿者，并且有一个增长的需求。我们现在需要做的是，确保我们在两个月后不必关门停业。我想，我们都同意必须采取行动，但是不能确定我们的目标是否一致。”



案例分析作业

案例习题

1. 已识别的需求是什么？
2. 项目目标是什么？
3. 如果有的话，应当从事的有关项目应具备什么样的假定条件？
4. 项目牵涉到的风险是什么？



案例分析参考答案

1. 10000美元的资金、志愿者、存储空间、冰箱。

2. 2个月完成筹集资金。

3. 假定条件：

- 负责筹集的人员及方式
- 志愿者的招募工作
- 食品储存的地方方式
- 发放的条件以及人员安排
- 筹集资金和食品的宣传方式

4. 很容易让外界发现公司的财务状况，所以最大的任务，就是既能完成任务又不能对公司产生任何负面影响。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net