

项目管理案例：派克电信项目管理案例分析 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\\_65404.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65404.htm) 背景电信工业的迅速成长使派克的高级管理层明白，在所有开发项目中必须进行风险管理。如果派克在将一个新产品推向市场的过程中迟了一步，那么它将损失很多市场份额。此外，如果派克被认为在新产品开发方面落在学习曲线的后面，那么它将可能失去与其他公司合伙的有价值的机会。派克面对的另一问题是大量的金钱正在投入到研发部门。普通公司要在研发方面投入利润的8%~10%，而在电信工业，这个数字可能高达15%~18%。但是，派克目前在研发上要投入20%，并且只有很少一部分项目能从概念阶段到达商业化阶段，而只有在商业化阶段，派克才可能期望使其耗费的成本得到补偿。管理层将之所以出现以上问题归结为缺乏有效的风险管理。会议项目经理：我花费了大量的时间努力比较风险管理方面的最佳惯例。我吃惊地发现，许多公司跟我们一样，几乎没有风险管理方面的知识。从其他公司所发现的有限的结果中，我已经能够开发一个为我们所用的风险管理模板了。发起人：我已经读了你的报告并看了你的模板。你在模板中有一些文字和措词，我们不会将其用在派克上。难道我们必须改变项目管理的方式来使用这些模板吗？你希望我们对现有的项目管理方法进行重大改变吗？项目经理：我一直希望，我们能以模板现有的形式来使用这些模板。如果其他公司正在使用这些模板，那么我们也应该这样做。这些模板与其他公司使用的模板具有相同的概率分布。我认为这些事实证实了模板的有

效性。发起人：难道不能按照我们的项目管理方法和我们生命周期阶段定做这些模板吗？这些模板可能已经经过了检验，但不是被派克检验过。概率分布也是基于其他什么人的历史，而不是我们的历史。在你的报告中，我没有看到关于概率的验证。我的最后一个问题是，模板是以历史为基础的。我所理解的是风险管理应朝前看，是努力预计将来可能会发生什么事件。我没有在你的模板中看到这些。项目经理：我明白你的担心，但是我不认为它们是个问题。我可能更愿意使用下一个项目作为使用这些模板的“突破”。它将为我们验证模板打下一个好的基础。发起人：我需要考虑你的要求。在没有对我们的职员进行风险管理培训的情况下，我不能确定我们能够使用这些模板。问题：模板可以从一个公司转移到另一个公司使用吗？或者，模板是应该定做，还是照抄？一个公司的概率分布可以适用于另一个公司吗？如果不能，那么我们如何建立概率分布呢？你怎样验证一种风险管理模板？风险管理模板应该朝前看吗？没有一些形式的专门培训，职员能够开始使用风险管理模板吗？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](http://www.100test.com)