

无线电通信项目管理案例分析露科技术 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__E6_97_A0_E7_BA_BF_E7_94_B5_E9_c41_65446.htm 在1992年至1996年间，露科技术公司在无线电通信领域的业务增长了差不多四倍。露科的成功很大程度上取决于他们的那个被认为是一流的技术团体。技术团体的待遇很好，并被给以创新的自由。即使露科的营业收入来自生产，但仍被华尔街认为是一家技术导向型公司。露科公司大多数产品是以现代技术的低成本、高质量应用为基础的，而不是以先进的现代技术突破为基础。应用工程和工艺改进是露科的主要优势。露科在技术突破、应用工程，甚至工艺改进方面拥有专利权。露科拒绝向其他企业出让他们的技术，即使申请人不是主要的竞争对手也一样。专利保护和设计机密对露科来说非常重要。在这点上，露科在企业内部纵向地集成、制造和组装他们产品的所有元器件。只有现货供应的元器件是购买的。露科认为，如果他们使用外面的供货商来采购敏感的元器件，他们就会不得不把重要的、关键的、专利的资料泄露给供货商。因为这些供货商也在服务于露科的竞争对手，露科通过维持这一纵向集成的方案来保守机密。技术上的市场领先地位使露科达到某种奢华程度。露科没有看到在技术风险管理上的专业需求。在技术团体只能达到所要求的技术规范的75%~80%情况下，产品便能投放市场，并伴随有一份声明：在第二年将进行一次升级，与其他性能一起完成剩下的规范要求的20%~25%。提高和升级以年为单位进行。事实上，到1996年秋季之前，露科公司的财产正在减少。由于主要技术的突破，竞争对手

很快就赶上来了。市场预计，到1998年，露科将可能是市场“跟随者”，而不再是一个市场领导者。露科认识到必须赶快做一些事情。在1999年1月，露科公司聘请了一个风险分析和风险管理方面的专家，来帮助露科公司评估公司的潜在损失，并坚持制定风险减轻计划。顾问回顾了露科公司的项目历史，以及从1992年至1998年间所承担的所有项目中吸取的教训。顾问总结出，露科公司的主要风险应是技术风险，并准备了表 I 和 II。

事件	可能性评分
所需的最新进展	0.95
所需要的科学研究（没有进展）	0.8
概念阐述	0.4
模型开发	0.2
模型测试	0.15
表现出的重要绩效	0.1

表 II

技术风险事件的影响	影响评分
事件 出现了最新科技	没有
没有出现最新科技	产品没有100%地达到规范要求 0.95
产品未达到规范要求的75%~80%	0.8
放弃项目	0.75
0.3	0.7
0.1	0.1
进一步提高的需求	0.6
0.25	0.25
减少的边际利润	0.4
5	0.1
潜在系统性能的降级	0.2
0.0	5

从表 I 中可以看出技术风险事件发生的概率。顾问通过将过去和现在的资料外推至将来，确定了露科在未来几年内可能发生的6个最常见的技术风险时间。从表 II 中可以看出技术风险时间可能会对每个项目产生的影响。由于将来所需的最新科技进步出现的概率很高（如表 I 所示为95%），因而顾问在表 II 中分别按出现最新科技和没有出现最新科技两种情况，确定了概率影响概率。表 I 和表 II 确认了管理者对露科公司陷入困境的恐惧。针对表 I 中确定的技术风险，特别是前两种风险，组织必须进行相关的战略决策。在应用工程领域，竞争者已经追上了露科，并且在涉及最新科技进步的专利领域，正在超越露科。从1992年到1998年间，时间对露科的技术团体来说是很宽松

的。但现在，时间成了一个严格的约束条件。管理层所面队的战略决策是，或者露科要努力维持在无线电通信技术领域领先地位，或者简单地作为一个“跟随者”自我安慰。让市场来确定从一个市场领先者到市场跟随者的这种战略改变所造成的潜在影响。以下清单是市场部门准备并展示给管理层的：

- 公司将来的成长率将受到限制；
- 露科将在应用工程领域仍保持强大的地位，但是将需要外购最新科技开发成果；
- 将需要露科向外部供货商提供专利权信息；
- 露科可能不再纵向一体化（即后向一体化）；
- 分包商的产品可能对最后的产品价格造成很大的影响；
- 露科也许不能保留住一个廉价的供货商；
- 临时解雇在所难免，但也许不是在近期；
- 产品的市场和销售可能需要改变。露科公司是否仍能以低成本、高质量、具有最新科技的制造商身份在市场上出售产品；
- 露科的竞争对手的价格竞争有可能严重影响露科公司将来的生存能力。

市场部门提交的清单，对露科公司将来的发展甚至生存来说，是一个严重的警告。然后工程部门准备了一份可选择的行动路线清单，它将能够使露科公司维持其技术领先地位：

- 露科可以雇佣（远离竞争对手那里）更多的，具有纯理论和应用研发技能的人员。这可能是一项昂贵的尝试；
- 露科可以请现有的经验丰富的研发人员，来慢慢地对现有的部分工人进行培训；
- 露科公司可以为一般研发方法以及电信项目研发方法方面的研讨会及大学课程提供资金。

这些计划在地方上是可以获得的；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