

计算机公司为A企业建设客户服务中心的案例分析 PDF转换  
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/64/2021\\_2022\\_\\_E8\\_AE\\_A1\\_E7\\_AE\\_97\\_E6\\_9C\\_BA\\_E5\\_c41\\_64931.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022__E8_AE_A1_E7_AE_97_E6_9C_BA_E5_c41_64931.htm) 成功项目和失败项目的最大不同在于项目管理。曾经有这样一个项目，对于客户，是新开展的业务；对于集成商，大部分技术是未曾使用过的。通常说来，这样的项目存在极大的风险，那么，请看看其中的项目管理.....

### 1 项目描述

某年，B计算机公司（以下简称B公司）了解到A企业要建设一个客户服务中心，向客户提供有关本企业产品的咨询、查询、委托、投诉等服务，并希望能够尽可能采用各种计算机和通信技术，为客户提供快速、准确和渠道多样（包括电话、传真、WEB、邮件等）的服务。

#### 1.1 背景

客户服务中心在国内至多属于萌芽状态。A企业的原有业务运作只有一小部分采用计算机处理，而且原来并不存在客户服务中心这样的机构。B公司擅长的领域是典型的基于UNIX与TCP/IP的交易处理系统，对于建立客户服务中心所需要的CTI知识知之甚少，WEB开发也从来没有尝试过。总而言之，这是个新领域，在机会存在的同时，风险也非常大。

#### 1.2 结果

B公司在项目中采用多种从未使用过的技术和产品：Browser/Web Server/Database Server结构、CTI技术、排队机，并独立开发语音传真服务器，最后按时完成项目。该项目的完成为后续合作奠定基础，在第二年很快就签署二期合同。无论是客户还是公司，都对项目的结果表示满意；项目成员也对能参与这个项目表示高兴。

### 2 项目过程

那么，B公司是如何成功完成这个充满风险的项目呢？项目完成后，公司及客户都认为，因为有一个合格的项目经理。接下来，

我们就看看在项目实施过程中项目经理做了哪些事？2.1 起始阶段 在项目意向明晰后，项目经理首先做的事情是：查阅资料，确定助手，制定下一步计划。查阅资料主要分两方面：一方面是客户服务中心的技术实现，一方面是A企业的业务运作。助手的主要工作内容是在技术和业务方面与项目经理有互补作用。下一步的计划就是：和客户面对面的沟通，了解客户的期望以及对项目的认知情况，了解客户的业务；进一步了解相关技术；编写方案建议书。这三方面的工作都是非常重要的，查阅资料表明项目经理意识到项目的难关和风险在哪里，并开始采取措施去规避风险；确定助手为组建项目实施团队奠定基础；下一步计划的目的就是要定义项目，其用途是尽可能使A企业和B公司的各自期望能够吻合，这会为项目的成功奠定基础。需要注意的是，项目定义对任何一个项目来说都是第一位的，是否以书面形式出现倒在其次，但是作为项目经理，一定要清楚客户认为的项目成功标志是什么？也要清楚项目团队到底能够为客户提供什么样的产品或服务？如果不能吻合，那么至少有一方在这个项目中要尝到失败的滋味。在和A企业沟通的过程中，项目成员本着“三人行必有我师”的态度，向客户学习业务知识，掌握相应的业务术语，同时也和主要人员保持良好的关系。这些，都为随后项目实施中和客户的流畅沟通奠定基础。其实，很多项目的失败就在于IT人员只是从IT出发去看项目，这是非常狭隘的，IT说到底，只是业务运作所应用的工具而已，要发挥作用，必须找到与业务流程的结合点，否则各是各的，即使项目在技术实现上非常完美，也是废物一堆。业务和IT本身并没有很多矛盾，矛盾更多的存在于业务人员和IT人员的

相互沟通和理解上。在这个阶段，项目经理还有两件事做得非常好，一个是让公司高层领导重视这个项目，从而获得公司高层的支持，这对随后项目实施过程中得到其它部门的配合是非常重要的；一个是和销售经理形成良好的分工合作关系，各自完成份内工作，并注意时刻分享项目信息。在许多项目中，项目人员和销售人员往往是隔离的，甚至是对立的，最后往往只能走向失败。

## 2.2 执行阶段

在合同签署后，项目经理和助手留任并组建实施团队。这样做的好处是项目信息不会损耗。当然，在很多公司中，售前的项目经理和售后的项目经理是分开的，那么很重要的一个工作就是公司要有规范的文档管理，以保证项目信息的最大保留。项目经理在经过分析之后，从各部门抽调人员组成项目团队，然后召开第一次项目会议，根据公司现实情况做了鼓励和动员，通报项目的目标和时间，分派相应的职责给每一个人。由于项目中采用很多新技术，每个成员又都有具体的任务，新鲜感和责任感使得这个团队的氛围远好于公司同期其它项目。同时，项目经理也注意到把销售经理吸收到项目组中，事实证明，有销售经理的积极配合，与客户的沟通工作就变得容易多了。具体的项目组织结构和角色如下。鉴于项目成员的经验并不丰富，项目经理发挥自己对技术的总体把握能力，随时了解项目成员的技术熟悉进展，并给予必要的指导和帮助，最终成功规避新技术带来的风险。在项目组织结构和角色确定后，项目经理组织“系统架构设计师”成员共同工作，在基于先前提交的计划基础上，进一步细化WBS（工作细分结构）和项目的实施计划。此举使得项目组的骨干人员的积极性得到最大的调动，同时也帮他们树立权威，使项目工作得

以齐头并进。这个项目的WBS（工作细分结构）如下：在计划制定之后，项目的成功与否就要看计划的执行，以及针对实际情况进行应变的能力。相对于技术人员，项目经理的工作重点是调度资源、监督和控制进度、指导工作。项目经理和各方面人员的沟通是确保项目顺利进行的有效手段。

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)