

项目管理：如何平衡客户和公司利益 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\\_65084.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65084.htm) 在某公司的项目管理课堂上，小李、小王等人正在七嘴八舌地议论纷纷。原来，大家正在讨论小王的公司最近碰到的两个颇为有趣的项目。据小王介绍，这两个项目分别由两个项目经理来担任。其中，项目经理A属于“谦虚”型，对于客户提出的问题，无论大小都给予解决，客户对此非常满意。然而，项目进度却拖得较长。而且，客户总想把所有的问题都改完再说，项目已经一再延期。相比之下，项目经理B显得稍有些“盛气凌人”，对于客户提出的问题，大多都不予理睬，客户对此不是很满意。不过，该项目的进度控制得较好，基本能按期完成项目。话刚一说完，小李就抢着说：“A比较像我。一般，在和我的一些战略客户打交道的时候，我基本是有求必应，与客户的关系处得如鱼得水。这样做肯定不会错。就像前天，我连合同都写错了，找到客户，人家二话没说就同意改了。你说，如果是B的话，可能吗？”小王对此不以为然，“对项目经理来说，成本、质量和时间是最为重要的三要素。与客户的关系当然很重要，但也要全盘考虑项目的各要素。对于用户的要求，应该在有限的范围内给以解决，但不可以做出太大的牺牲。一味的迁就用户将会使整个项目失败。”小林接着小王的话说：“当前，国内的项目，一般情况下是由销售出面签单，再由项目经理接手后续的工作，因此客户关系多在事前已经搞定。发生新的情况后，可以由公司的公关部出面与用户进行协调，项目经理可以在此过程中坚持一

下原则，与公司的公关部，一个红脸，一个白脸，唱一出好戏。”小赵反驳道：“不管怎样，客户才是第一位的。客户可以给你带来收入，也可以给你带来更多的客户和工作。有什么道理不多配合一下他们呢。说实话，我对B的做法蛮欣赏的，可惜行不通。因为客户是上帝，如果照B的做法，后果会造成作一次项目丢掉一个客户，太不划算了。”上面案例中提到的问题，想必不少项目经理都经历过了。实际上，这个课堂中提出的问题，清晰地刻画了当前国内不少IT项目经理的尴尬境地。迁就，or拒绝？如果按B的做法，对客户的要求一概不理，自顾自地按照最初的设计和计划闭门开发，很可能会由于没有用户的参与，使得开发出来的产品与用户的需求相处甚远，导致验收通不过，收不回尾款而使公司利益受损。对于客户来说，达不到需求的满足而浪费了投资，客户的利益亦受损。事实上，客户不满意，则项目就不算成功，项目经理的成绩就不算好，项目组成员的辛勤劳动最后就只能落得个“没有功劳，只有苦劳”的份。如果按A的做法，完全顺着客户的意见走，客户满意度就一定会高吗？其实也不一定。由于需求变更，会带来工作量的大量增加，甚至可能会出现大量的无效劳动，既拖延了进度，也打击了项目组的士气。进一步说，频繁变动的需求也会导致质量管理困难大增，测试标准和测试计划需要随时跟着调整。此外，项目工作往往是需要成员之间的紧密配合才能完成。频繁的变更要求，会导致成员之间的协调工作变得困难，给产品质量留下许多隐患。以上所有这些问题会造成项目风险极大地提高，项目可能会让成员看不到未来在哪里。进度一拖再拖，设计一改再改，“臭虫”越来越多，士气越来越疲，公司越来越

越不满意，用户开始越来越急。到最后，项目经理会发现这个项目已经成为了一个“不可能完成的任务”。既不能一概拒绝客户的变更要求，也不能一味地迁就客户，其实，这里面可以采取具体的措施。那么，如何才能够把握拒绝和迁就的“度”呢？这些措施如何才能够发挥作用呢？这需要项目经理首先明确自己的角色和职责。明确了这个，才会知道项目经理需要怎么去做才可以实现角色的要求。掌握“平衡”要先认清“角色”在客户面前，项目经理代表公司。因此，需要项目经理时刻紧记，维护公司的良好、专业的形象，为公司争取最大的利益。与客户建立并维持良好的合作关系，有利于在客户心目中树立公司的形象。对于客户的变更要求，要让客户明确知道变更的后果，并进行充分地沟通，获得客户对变更带来的时间和费用的可能增加表示认同，以避免公司的利润受损。在项目中，项目经理要保证客户的需求得到切实的满足，以获得高的客户满意度。为此，项目经理要在开始确定项目范围的时候，与客户密切合作，评估范围变更的频度和程度，以建立有效的变更管理机制，允许客户的变更要求得到必要的满足。同时，通过合理的变更，来不断清晰客户的真实需求，明确产品的最终功能和性能要求，使产品最终达到满足客户切实需求的目的。在项目组成员面前，项目经理是一个管理者。项目经理要预先进行项目筹划，要先“纸上谈兵”。同时，项目经理还是一个领导者，要领导项目组成员克服困难，避免项目变更带来的无效劳动、进度延迟等后果打击成员的士气，要保证成员始终保持良好的心态和积极的热情与客户协作，完成变更的要求。在公司里，项目经理是作为项目与公司各相关部门沟通的界面。项目

经理要代表项目与其他相关部门就项目变更带来的相应变化进行沟通、协商，以获得来自其他部门的必要的协作。

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)