

项目管理怎样游刃有余浅谈企业的内部客户关系管理 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_65636.htm

项目管理的问题 项目管理是20世纪50年代后期在美国发展起来的一种管理形式，建筑企业实行项目管理形式后，由于建筑项目的地点分散、工期长、中间工作不易交接等特点和竣工后事项、利益分配未完的原因，项目部不断增多且比较固定，物料采购权、人事任免权等逐渐集中到各项目部，这种管理形式日益趋向事业部管理形式，其缺点是项目部相互独立，不能实现协同化管理，互相竞争，造成内耗；纵向和横向沟通渠道不畅，资源和信息不流通；员工满意度低，责任心不强，人才流失率高；项目部增多造成机构臃肿，权力分散，项目部各自为政，人力资源使用效率低，公司不能发挥规模效应。出现这些问题的主要原因是公司的管理跟不上项目部的迅速发展和扩张，为此，公司应重点回收人事任免权，为以后逐步确立公司作为决策、投资和人财物调剂中心的地位作铺垫。为了回收人事管理权，统一管理、调度项目经理及技术人员，公司应将员工视为自己的客户，用服务外部客户关系的方式对待各项目部的员工，实时的跟踪分析员工动态，为他们做好服务，促进交流。从营销的观点来看，客户是指任何接受或可能接受商品或服务的对象。在企业内部，企业与员工之间也存在着提供产品和服务的关系，因而也存在客户关系。上级为了使下级完成任务或企业的使命，必须努力为他们提供保证条件、创造机会和提供服务与支持，使他们能够实现既定目标，这种服务和支持的提供方与接受方就构成了条件客户

关系。根据这一原理，项目经理及技术人员就是公司的客户，相对于企业的客户来说就是内部客户。内部客户关系管理与客户关系管理 内部客户关系管理思想来自于客户关系管理（Customer Relationship Management，CRM），客户关系管理是企业处理不同客户的不同需求，从而提高客户满意度和忠诚度的一种解决方案；而内部客户关系管理（Inside Customer Relationship Management，ICRM）是企业处理不同员工的不同需求从而提高其满意度和忠诚度的一种解决方案，内部客户关系管理的基本功能是实现针对员工的管理内容。项目管理制企业内部客户关系管理 ICRM的基本目标与基本功能。ICRM的基本目标有三个，一是统一管理员工；二是确定企业的管理内容和功能；三是再造服务流程。其最终目标回收人事任免权，提高员工的满意度和忠诚度，发挥企业人才优势。项目管理制建筑企业ICRM的基本功能是：员工服务，包括日常服务和特色服务，为有专长的人提供其发挥优势的场所；人员调配和干部选拔，公司在项目部之间统一调配员工，既要考虑员工的能力和 demand 又要有一定的挑战性。根据公司各职能部门了解的员工的岗位技术、责任心、管理能力等情况，按照有利于公司目标、项目目标和个人发展规划的方向，为新的施工项目配备合适的人员。经过锻炼，绩效好的可以考虑轮岗，绩效一般的针对其问题的原因找回公司进行技术再培训、文化再培训或取向再培训。轮岗有利于各方面的经验积累和能力培养，在此过程中，公司应着重考核他的领导才能和人格品质等潜力，结合公司的发展方向有目的地培养和选拔干部。绩效考核，项目经理对员工的考核只是初步考核，职能部门定期调查或抽查各项目员工的业

绩情况，然后根据公司的统一标准进行再评估，根据总的考核结果，决定员工的薪金奖惩情况。这样，在照顾项目经理积极性的基础上实现了统一的考核标准，各项目部之间形成竞争机制，有助于项目的团队凝聚力和员工的积极性。促进交流，各项目之间，员工之间，员工和公司之间有效的沟通能使信息和资源实现共享。除了这些基本功能外，ICRM还具备一些辅助功能，例如施工控制和成本核算，通过了解各项目员工的工作状况，公司能宏观掌握工程进度、质量管理和工程款支付情况等。为了贯彻基本的管理内容，ICRM应包括以下基本技术：智能化的人才数据库。智能化的数据库是以员工为中心的企业管理的中枢，是所有其它技术的基础。从某种意义上说，智能化的数据库也是企业发展的基本资源。在现存各项目员工档案的基础上结合从各接触点收集的信息，例如电话、电子邮件、传真、个人接触、网站等，包括兴趣爱好、健康状况、家庭、收入、社会交际和工作经历、业绩考核记录、工作日志和文图档案等数据信息存入数据库形成为各方面进行服务、管理和沟通共享的资源。指标体系的建立，人才信息数据库实现共享的标准就是将描述性的语句按照一定的方向进行量化。首先建立指标及其影响因素体系，赋予每项指标因素一个客观评价尺度。数据库要根据各方面提供的信息不断地跟踪更新，反映最新的数据和发展变化动态，尤其是工作情况，便于人员的流动和明晰责任归属。以员工为中心的企业管理技术，即以员工为企业行为出发点。在这种管理技术中，企业管理以员工的需要为基础，而不仅以企业自身的要求为基础。ICRM不仅是人力资源一个部门的任务范围，也包括其他职能部门甚至公司高层，最重要

的是员工的参与和互动。对员工进行分类。分类在员工数据库的基础上和相关计算机软件的辅助下变得极其容易，例如按照技术等级、职业生命周期等价值因素分类，公司应针对不同类型的需求要点提供差异化服务。公司对员工全面的或360度的观察与交流，专业的态度研究、行为分析、工作满意度调查等。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