

项目客户关系管理研究

一、引言

近年来，社会经济高速发展，商业、IT、建设、机械等项目事业的持续增长，项目管理已融入国民经济的方方面面。虽然项目管理理论应用已取得了相当大的成就，但是在项目整个计划、实施过程中仍然存在一些不足。项目管理的焦点一直都集中在预算内完成项目上，比如国内建设项目的三大目标—成本、质量、工期，而忽视了客户的期望和需要。这样的话，项目负责人与客户之间联系不紧密、无有效沟通，客户参与项目管理过程不全面而持续，导致了在项目中出现严重超预算引发的客户纠纷、客户需求变更引起的冲突、客户拒绝接受项目交付物、客户由于低满意度而提前终止项目等许多问题。

随着市场竞争的日趋激烈，客户，其存在作为企业生存发展的前提和基础，其重要性已逐渐被人们所认识。客户关系管理（Customer Relationship Management，CRM），即与客户建立与保持长期良好的合作关系，在项目中应用的意义和范围也逐渐的加深和扩大。但是面前无论是 PMI(美国项目管理学会)的九大知识领域还是 IPMA（国际项目管理学会）的向日葵模型均未明确地将客户关系管理单独列出。在项目管理有关的理论研究上也没有将客户关系管理作为一个独立的知识领域提出。但许多项目管理专家学者在他们的论述中

却表达了客户管理在项目管理过程中的中的重要地位。比如 Barkley、Saylor 在《Customer-driven project management》中提到“……项目管理理念要求完全信任客户。组织中的所有努力都必须以客户为中心。”以及 Frame 在《新项目管理》中认为客户管理是新项目管理的重要组成部分。Ruskin 和 Estes 在《工程师须知的项目管理中》也表达了相似的观点[1]。如何在项目中实施客户关系管理，建立以提高客户满意度为中心的持续改进机制，保证项目目标圆满实现，从而最终达到项目管理者与客户的双赢，已成为当前项目管理理论研究的新课题。

二、项目客户管理的定义

1. 1. 项目客户

项目客户管理的核心理念是提高其客户满意度。理解和定义客户的价值，进而在此基础上定义客户关系管理的目标，必须首先识别和定义项目的客户。而实践证明，在项目众多的利益相关者中识别项目客户并不是一件容易的事，最常犯的错误就是将项目的使用者作为客户[2]。

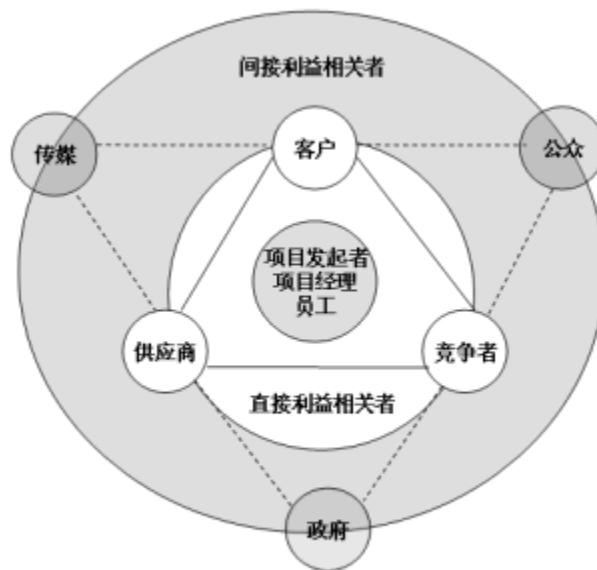


图1 项目利益相关者

项目客户是使用产品的组织和个人。如大型超市的销售系统的客户不仅包括最基本的收银员，还应包括更为重要的客户—采购部门、物流部门和决策层。他们是使用项目最终输出的人。如果仅将客户定义为基本使用项目的群体，该项目的交付物是不会令客户满意的。

项目客户应该参与项目整个过程，客户提供项目；客户为项目有提供主要信息，表达自己的需求；客户约束项目；客户提出项目变更并审核变更；客户接收项目交付物并使用产品。客户管理的目标和项目管理的目标是统一的，即实现客户的全面满意。一个项目的核心战略与客户也是密不可分的。

2. 项目客户关系管理

客户关系管理描述的是我们如何与客户打交道，以及如何积极处理客户关系。尤其需要清楚的是，客户关系管理是真正意义上的一种体制——包括如何为客户开展工作，如何解决客户问题；如何刺激客户购买公司的产品和服务，以及如何如何进行财务交易。简言之，它们涵盖了我们与客户打交道的所有方面[3]。将项目过程内部与客户职能有关的所有要素巧妙的结合起来，便形成了项目客户关系管理。

项目客户关系管理 (Project Customer Relationship Management, PCRM) 是以通过持续改进以提高客户满意度为中心，不断实现对项目质量、成本、进度的控制，建立适应客户的不断变化的需求的灵活的组织结构，以全面客户满意为目标，最终与客户建立长期良好的合作关系，实现双赢的管理方法。

项目客户关系管理应贯穿于项目的整个生命周期。它与项目的进度管理、成本管理、质量管理存在异同。首先，它们都是一种管理方法。项目客户关系管理着眼于项目的客户关系管理，是以客户的全面满意为目标，用于协调项目内部与客户之间关系，并与客户保持良好有效的沟通。采用项目客户关系管理，便于项目内部清楚识别客户需求；减少与客户之间的冲突；保证项目的交付物为客户所接受和满意；最后与客户保持长期的合作关系，减少客户成本。不同之处在于，进度管理、成本管理、质量管理等管理方法主要针对于某一特定的领域进行有效的计划、组织、控制等，只能在有限的范围内影响彼此。但客户关

系管理是要求项目内部在以提高客户满意度为中心的指导下，持续改进人员、产品、过程，并由客户来驱动进度、成本、质量控制。它全面参与并在大范围内影响了其他的管理方法的实施，使得它们在符合各自规范的条件，充分考虑客户影响，使产生的结果符合项目目标，并使客户满意。此外，项目是为客户服务的，现代的项目管理的最高目标也就是客户全面满意。

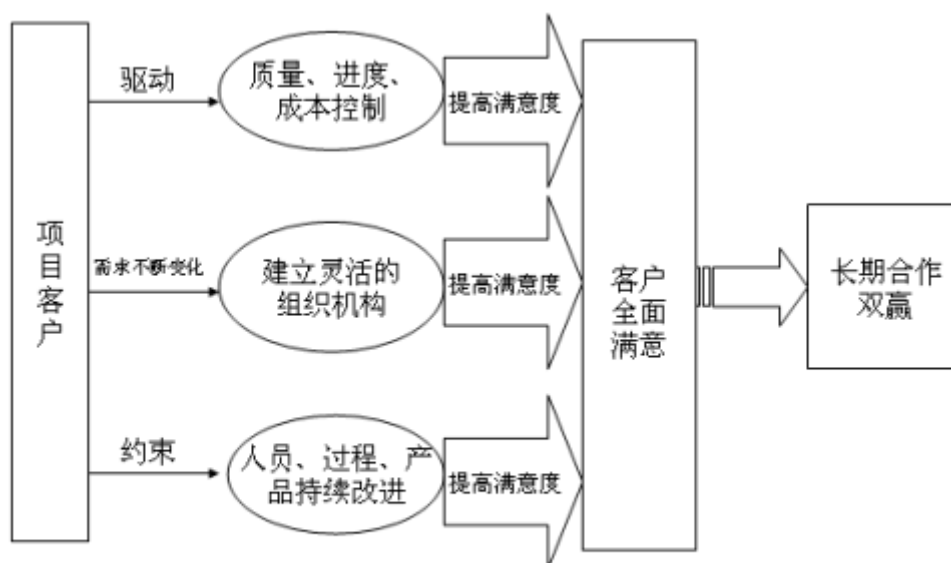


图2 项目客户关系管理定义过程

三、项目客户关系管理的特点和重要性

1. 项目客户关系管理的特点

(一) 普及性

在项目组织内部，以客户为中心的思想植要入每一个成员的心里。通过员工培训、领导层范例来推广和树立客户意识，激励每个员工做出让顾客满意的事，

并对其给予承认和奖励，使得员工在项目过程中能够不断的提高客户服务意识，并落实到项目实施过程中，通过持续改进提高质量水平，从而在整体上提升项目的客户满意度。

（二）持续性

在项目中，项目客户关系管理是一个持续的过程。项目还未开始，项目客户关系管理就已经开始作用于客户获取；在项目实施过程中，实施对客户需求的的管理；项目结束以后，项目组织与客户的沟通、反馈，对客户忠诚度的管理都是通过客户管理实现的。

项目客户关系管理的持续性，便于与客户建立起长期的合作关系，提升客户的转换成本（Switching Costs）及锁定客户（Lock-ins）；利于项目组织对客户的持留；减少客户成本；利于组织与客户的相互沟通和学习，更有效的推动质量、成本、进度控制，持续提升客户满意度。

（三）双向性

项目中的客户关系管理是一种项目组织和客户之间的双向交流。实现项目客户关系管理，使得客户可以及时了解到关于项目的信息，通过与项目组织全方位的沟通全面参与到项目管理中来。

项目中，客户的需求可能是复杂多变的。通过双向交流，有助于项目组织深入了解客户的期望和需求，做好变更准备；有助于推动对质量、进度、成本的控制；有助于顺利实现与客户一致的项目目标；增强项目交付物的可接受性。

(四) 动态性

项目客户关系管理作用于项目的过程是动态的，客户关系管理过程是不断变化的，是组织与客户之间相互学习的过程。项目团队通过对客户的学习，可以随时评测客户满意度，了解客户欠满意点，客户满意点，需改进事宜等，达到不断的自我完善和进步；而客户通过对项目组织的学习了，可以了解项目进展情况，项目输出是否与期望有所偏差，项目组织对自己的重视程度等，有利于控制自己的需求变更和参与对项目的管理，实现预期的目标。

2. 项目客户关系管理重要性

(一) 项目客户关系管理有助于项目的获取

项目客户关系管理通过对项目客户的管理，建立起一种项目组织与客户之间的长期、良好的合作关系。对于高忠诚度的客户发起的项目，项目组织会在竞争中具有很大的优势，并且还可以通过邀请项目发起者参观高满意度的客户已实施的类似项目，也可请高满意的客户为其写一封推荐信，增强竞争力。这些在项目申请环节对项目的获取是很有帮助的。

(二) 项目客户关系管理有利于项目的顺利实施

通过项目客户关系管理，可以实施与客户之间的有效沟通，从而与客户培养出一种相互信任、尊重的伙伴关系，化解项目组织与客户之间的各种冲突。这些冲突包括需求变更的冲突、信息不对称的冲突以及项目要素的冲突。冲突的发展将导致项目团队与客户之间的不信任，动摇合作基础，影响项目的顺利实施，

严重时还可能导致客户提前终止项目，使得双方都蒙受巨大的损失。项目客户关系管理的运用使客户参与了项目的管理，利于其对项目的情况产生更清楚地认识，减少冲突发生的可能性。并能在冲突的解决上，与项目组织一起制定问题的解决方案，从而使解决方案更加实际、合理、有效，力的保证了项目的顺利实施。

（三）项目客户关系管理有助于项目成果的交付

客户从一开始就参与到项目管理过程中来，通过需求不断确认保证自己的期望与项目交付物目标的一致，校正偏差。项目组织则通过过程中的各种控制保障了客户对交付物的满意。

（四）项目客户关系管理有助于提高组织的竞争力

项目结束的目的是从项目中学到经验，以使得改善未来的工作绩效[4]。便于组织合理利用自身资源，向市场提供其最大的能效，创造最大的价值。通过客户关系管理，提高客户的满意度的同时，也提高项目组织的市场声誉，不仅开发了客户的终身价值，还通过客户资产化，实现其增值和保值。项目客户管理在组织与客户之间的相互学习的过程中，持续改进人员、过程和产品，并建立能及时响应客户不断变化的需求的组织机构，从而提高组织在市场的竞争力。

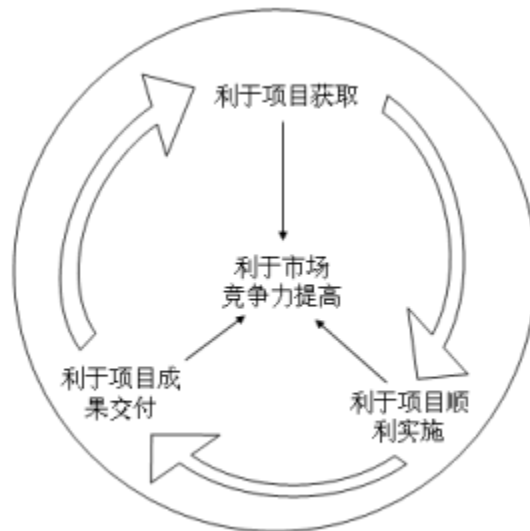


图 3 项目客户关系管理重要性图

四、项目客户分析

1. 项目客户生命周期及项目组织基本策略

好的客户关系管理意味着以客户全面满意为目标；好的客户关系管理意味着能充分理解客户的需求和期望；好的客户关系管理意味着能适应客户不断变化的需求[5]。这就意味着能预测到客户的需求，及时满足客户的需求。这就需要对项目客户生命周期（Project Customer Life Cycle）进行研究。

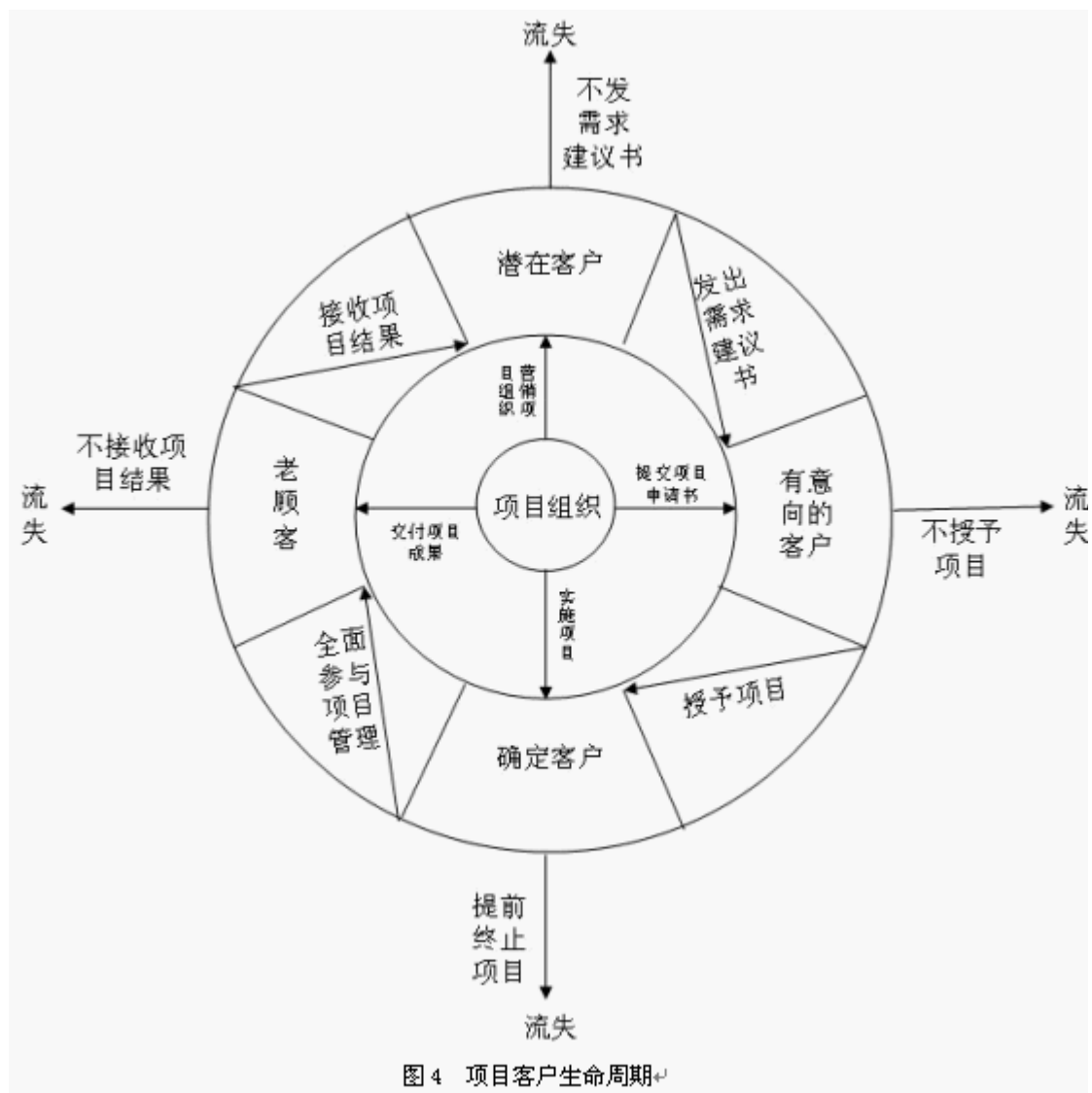


图4 项目客户生命周期

项目客户生命周期分为四个阶段：

第 I 阶段：此时客户为潜在客户，客户有需求，并已识别，他们将对他们认可的项目组织发出需求建议书。

此阶段项目组织应积极推销自己，在客户发出需求建议书之前就主动与客户联系，并向客户提供相关资质证明，如从业经验、资源情况、人员情况等

第 II 阶段：客户在该阶段已发出需求建议书，用适当的方法解答履约人的问题，评估项目申请书，并向满意的履约方授予项目。

此阶段项目组织应准确识别客户需求和期望，用适当的方法与客户联系，进一步了解客户需求，并向客户提出关于项目的问题，精心准备项目申请书并按要求提交。

第 III 阶段：该阶段客户已经和项目组织达成项目目标共识，全面参与项目过程管理。

此阶段项目组织积极管理好客户关系，及时与客户有效沟通，与其共同领导项目，保证项目顺利实施。

第 IV 阶段：项目已完成，接收项目交付物，反馈使用信息与项目组织。

项目组织提交项目交付物，但仍需要保持与客户的联系，取得反馈信息，并加深与客户之间的感情联系，建立长期合作关系。

需要特别注意的一点是,在项目的整个生命周期中，如果客户不满意项目组织提供的服务，将会离开项目组织，造成客户流失。

在传统的项目管理中，项目组织往往不能分清客户生命周期，对不同阶段没有清楚的认识，对于所采取的措施也不能很好的令客户满意。引起了客户与组织之间的沟通障碍，不利于客户对项目的实时控制，造成了最终对项目交付物的不接受或是不满意。而且，目前我国的情况还有就是，只重视第三阶段客户参与项目管理过程—该阶段对应项目生命周期—而忽视对潜在客户的培养，与老顾客的关系建设等。项目组织应该从自身长远利益出发，从提升市场竞争力角度出发，通过实现客户全面满意赢得市场声誉，从而在激烈的市场竞争中立于不败之地。

2. 客户满意对项目组织的价值

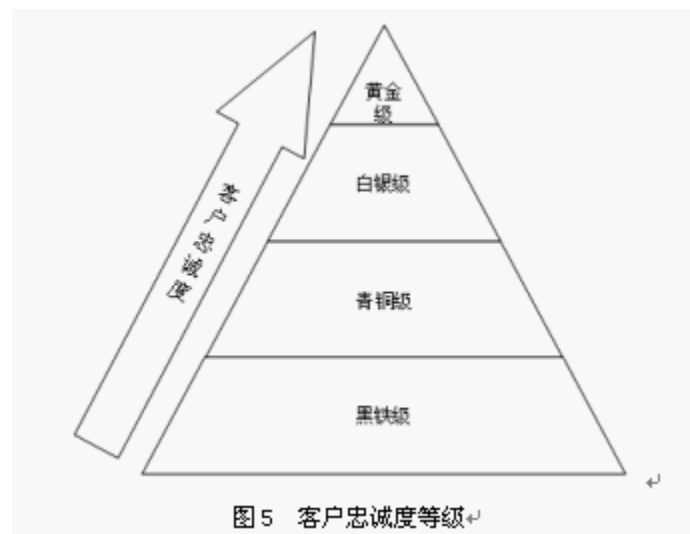
项目客户关系管理实时的好坏的一个直接结果就是产生两种不同的客户，满意的客户和不满客户。实践证明，满意地客户所带来的收益远远大于不满意的客户（见表 1）。此外，留住客户的持留成本是获得新客户的成本的 1/6[6]。对于以客户为驱动的项目而言，有一点是非常重要的：尽可能使客户满意，留住老客户，而不是盲目的开发新客户。

表 1 满意客户与不满意客户的比较

满意客户	不满意客户
满意的客户愿意提供更多的项目	70%以上的不满意客户不愿意再次提供项目
非常满意的客户会与你终身合作	极度不满意的客户会提前终止项目
满意的客户会将经历告诉给另外 5 个潜在客户	不满意的客户会将经历告诉给另外 9 个潜在客户
满意的客户会有较少的变更	不满意的客户会有较多的变更

3. 客户忠诚度的价值

根据帕累托的 80/20 原则，项目组织 80% 的收益来自 20% 的高忠诚的客户。我们必须重视高忠诚度的客户的价值，他们是项目组织基本利润来源的保证；由于他们与项目组织的长期的合作，已达到相互信任、相互尊重，对于组织的情况也更为了解，组织的运作也更为熟悉，就大大降低了组织的客户获取成本和运营成本；他们有利于项目组织的持续改进；便于组织竞争力的提高；他们还是好项目的义务宣传员。



按照不同的客户忠诚度，我们将其分为四个等级：黄金级、白银级、青铜级、黑铁级[7]。

黄金级：客户给项目组织带来的利益大，对潜在客户的影响也大，能给项目组织带来新的黄金客户，并且在项目进行过程中，与项目组织配合熟练密切，顺利实施项目。

对于此类的客户，组织应给与足够的重视，他们是项目组织生存发展的关键所在，维持其满意度和忠诚度，在项目之余还应该经常交流互助，给予一定的福利刺激。

白银级：白银级的客户给组织带来一般的收益，能对潜在的客户造成一定的影响，能给项目组织带来新客户，部分白银客户能升级成为黄金客户。

项目组织应给与一定的重视，加强沟通，在项目过程中不断改进客户满意度，提升客户忠诚度，尽量使其升级为黄金级客户。

青铜级：这种客户给组织带来很少的收益，并且对其他的客户也没有什么影响，基本不会给项目组织带来新的客户。青铜级客户升级可能性小，并且可能将业务转向竞争对手。

对于青铜级客户，项目组织给予一般的照顾即可。但仍需要在项目实施过程中通过持续改进提高其满意度，并增加可得的转换成本，尽量留住顾客。

黑铁级：黑铁级客户有时会给项目组织带来负面的收益，并给项目造成负面的影响。在项目当中，他们需求定义不明确，变更较多，对项目交付物表示不满并四处宣扬。

项目组织必须小心处理与黑铁级客户的关系。

五、项目生命周期各阶段的客户关系管理

项目客户关系管理始终贯穿于项目各阶段，在不同的阶段实施的内容也有所不同。项目生命周期（Project Life Cycle）一般分为识别需求阶段、制定计划阶段、执行项目阶段、结束项目阶段。

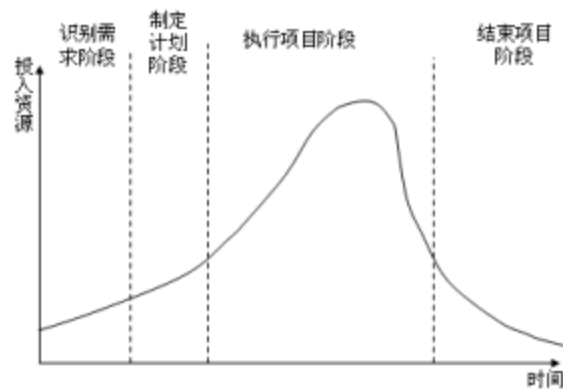


图 6 项目生命周期图

识别需求阶段：该阶段开始之前，项目组织就已经为项目的获取投入了一定的资源。对于项目组织而言，该阶段非常重要，需精确识别客户的真实需求。项目经理应充分与客户沟通，组织内其他人员也必须活动频繁，通过一切可能渠道充分获取关于客户的一切信息。项目团队应对收集到的信息加以汇总并进行深层次、多角度的分析，不时将不明确之处反馈于客户，以期客户解答，并要求客户审核需求分析书，达到与客户的真实期望高度一致。该阶段，项目团队还应该注意，在获取客户需求信息的途径上，应避免侵害客户商业机密或和个人隐私，触犯法律，引发冲突，严重影响客户满意度。

制定计划阶段：该阶段项目团队的主要任务就是与客户一起制定一个以远期目标为指导，以项目交付物为驱动，充分考虑不确定性并能对范围进行灵活调整，方法灵活的计划，主要控制项目成本、进度、质量，确保客户全面满意，并最终由客户批准[8]。在外还应要求客户任命项目团队与客户的联系人，识别项目组织中需要培训的人员[9]，审查项目进度、成本、质量控制报告。此阶段已要求客户全面参与项目的管理。

执行项目阶段：项目团队与客户共同领导项目的实施，项目团队应实时评估客户满意度，并通过持续改进提高客户满意度，还应要求客户参加必要的培训，以及在必要时检查项目产品。在项目团队提出工作范围调整的情况下，团队应与客户一起制定能有效控制成本、进度、质量的可选方案，并最终由客户选择；在出现客户的需求变更前，应主动与客户沟通交流，使客户充分了解项目的每个环节，以及变更带来的影响，减少需求变更；如出现客户需求变更，应与客户一起共同解决有变更引起的成本、进度、质量变化；如与客户发生冲突，应与客户坦诚相待，以项目的最终目标和实现双方的利益最大化来权衡，化解矛盾。在项目过程中，促进双方人员的了解和认识，记录客户的个性要求和特点，建立伙伴合作关系。

此阶段项目资源投入最多，在中国传统的项目管理上，往往将其视为最重要的阶段，但事实并非如此。如果前期的需求识别和计划制定已经高质量的完成，此阶段就应该是一个按部就班的过程，将会出现较少的需求变更以及工作范围变化，大部分不确定性引发的风险也在控制范围内。

结束项目阶段：项目团队应组织项目经验/教训总结会，邀请客户参加。评估客户满意度，并加以全面分析；请客户评估项目组织各个环节的工作，提出建议和批评。最后汇总研讨客户满意度分析表和客户评估项目组织表并加以备案，落实改进，以提高未来的工作绩效。在项目结束后，仍需和客户保持联系，建立长期合作关系。

六、结束语

项目客户关系管理着眼于客户的全面满意，在项目过程中持续改进提高项目组织的工作绩效。客户关系管理实施的好坏，很大程度上决定了项目的长期利益和市场竞争力的提高。随着信息技术的高度发展，项目团队和客户之间的无障碍沟通已可实现，市场竞争的日趋激烈，项目客户关系管理的重要性将越来越突出。作为项目管理的一个新课题，项目客户关系管理中的许多环节，如提高项目客户忠诚度、建立适应客户不断变化的需求的组织机构、客户参与机制等方面仍需要进一步研究。