



项目经理如何如鱼得水

—— 项目关系管理

The Relationship Manager: The Next Generation
of Project Management

(美) Tony Davis Richard Pharro 著

常 威 译



清华大学出版社

企业项目管理实务

项目经理如何如鱼得水

—— 项目关系管理

(美) Tony Davis 著
Richard Pharro

常 威 译

清华大学出版社

北 京

The Relationship Manager: The Next Generation of Project Management

Copyright © 2003 by Tony Davis and Richard Pharro. All Rights Reserved.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Gower Publishing Limited.

本书中文简体字翻译版由 Gower Publishing Limited 授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2003-6999

版权所有, 翻版必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签, 无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

项目经理如何如鱼得水——项目关系管理/(美)戴维斯(Davis, T.), (美)法罗(Pharro, R.)著;常威译.
—北京:清华大学出版社, 2003

(企业项目管理实务)

书名原文: The Relationship Manager: The Next Generation of Project Management

ISBN 7-302-07901-3

I. 项… II. ①戴…②法…③常… III. 企业管理: 项目管理—研究 IV. F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 124775 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

组稿编辑: 毛尧飞(maorui555@263.net)

文稿编辑: 陈 莉

封面设计: 徐 帆

版式设计: 孔样丰

印 刷 者: 北京密云胶印厂

装 订 者: 北京市密云县京文制本装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185 × 230 印张: 17.5 字数: 252 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-07901-3/F · 716

印 数: 1 ~ 5000

定 价: 36.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770175-3103 或(010)62795704

序 言

项目管理方面的书有很多，其内容涵盖了从小项目到全球性的大型项目，其中大部分旨在深入理解实施变革的复杂性。

因此，很多情况下，技术方面的考虑与商业需求之间孰重孰轻就很难衡量。本书以简练的文笔阐述了如何通过培养训练有素的专业从业人员，从而将技术要求与不断变化的业务战略结合起来。

对项目管理技术方面的论述已经达到相当高的水平。项目关系管理这个新领域需要通过变革把真实的业务需求和为各发展阶段客户所做的最佳解决方案结合起来。我们不仅要能提供所需的技术，而且还要帮助改变个体和团体行为，这样项目和大型项目的预定业务目标就变得切实可行、节约成本并可为用户组织上下所接受。

多年来，我在众多行业中从事客户开发工作，对项目关系经理这一新角色（更确切地说，这一新职业）的出现，我深表欢迎，毫无疑问，项目关系经理所做的工作将推动业务发展，走向辉煌！

西蒙·D·欧马（Simon D. Orme）

伦敦，2002

前言

单纯讲项目管理的书已经出版了很多，本书并不在其列。本书着重于论述如何协调传统项目管理与不断变化的业务需求。

本书的第 I 部分介绍项目管理的发展，指出需要寻求协调业务需求的新途径。还将介绍需要考虑的业务问题，它是将现今的客户经理和项目经理的双重职责合二为一形成项目关系经理这一新头衔的背景。不要将这一头衔同最近在 CRM——客户关系管理中描述过的任何概念混淆起来。它更符合项目管理所期望达到的真正职能：按时间、成本、质量提交解决方案，同时满足客户的期望并实现项目供应商预计的盈利。

本书将介绍如何处理客户经理与业务部门打交道过程中所出现的问题。然后，进一步介绍如何改进实践，定义项目关系经理所需技能，进而详细介绍潜在项目是否可行的一组新参数，并判断和项目关系经理合作的项目团队能否成功。最后，重点详细介绍如何识别潜在的项目关系经理。

然而，不可避免的是，项目关系经理需要熟悉某些项目管理技能。我们不想对此进行深入分析，不过本书的第 II 部分会介绍项目关系经理需要掌握的知识，从而形成对项目关系经理的“评价体系”。有很多优秀的项目管理书籍可供项目关系经理进一步学习，选择什么书取决于和任务相关的具体情况。

其中有一点很重要也需要认真理解：作为重要信息流之一，项目关系经理在与业务部门打交道的过程中所需掌握的技能。因此，有必要介绍项目经理所需具备的一般技能和战略技能，以便为项目成功的早期阶段提供必要的意见。有了成

功的基础，然后按业务计划书就需要剖析项目团队所需的控制和技术问题。所有这些都包括在项目人员所必须具备的商务、组织和人力资源方面的技能之中。

全书有大量实用的例子和习题以供读者测试自身对于所需采取的变革的理解，并设计了自测题来帮助读者检验对相关主题的掌握情况。问卷的答案和评分，请参见附录。无论读者是想增强自身业务技能的项目经理，还是需要项目管理知识的业务经理，都无关紧要。我们将清楚地看到如何将两者融为一体，成为未来几年商业领域中最激动人心的新职业——项目关系经理。

托尼·戴维斯 理查德·法罗

伦敦，2002年8月

致 谢

我们要感谢 BUPA Information Systems 人力资源部所给予的帮助，他们提供了对 BUPA 业务部门的现任客户经理的详细职位描述。这给出了面向业务的项目专业人员的实际轮廓，即他们根据规模和范围，负责启动和准备成功执行复杂程度不同的项目的方案。

特别要感谢的是特里·斯科勒 (Terry Skinner) ——BUPA 商业系统经理，感谢他为编写第 10 章给予的大力支持，尤其是关于如何营造项目关系管理环境的转变问题。他是这种理念的忠实支持者，而且他自身的背景使他能融合战略关系管理所必需的技术和销售角色，并取得了重大进展。

同样要感谢来自理查德·伯尔 (Richard Burr) ——汇丰银行 Personal Financial Services 的业务改进经理的帮助，他介绍了项目关系经理必备的基础。全面介绍该角色我们就可以准确把握该书的关键。

我们对书中所引用的每个新概念或每一项研究的来源都表示感谢，还要感谢所有对本书中的观点和想法有所贡献的人，他们是本书的幕后英雄。

最后要感谢 APM 集团的克伦·布朗 (Karen Brown) 和玛莉·戴 (Marie Day)，感谢他们对处理该书手稿和图表所给予的帮助。还要感谢露西 (Lucy) 和安德鲁 (Andrew)，感谢他们在设计和编辑该书时所做的不知疲倦的努力。

目 录

第 I 部分 项目管理的演变和对新方法的需求

第 1 章	项目管理的演变	3
	业务变革	8
第 2 章	客户经理的现状	13
	作为业务伙伴的客户经理	14
	客户的业务目标	20
	客户对业务伙伴或客户经理的看法	22
	业务计划书的审批过程	25
	采购政策	28
	全球项目管理	30
	客户规划指导方针	31
	小结	35
第 3 章	项目关系经理必备的素质	39
	职能型任务和职责	40
	技能	51
	目标项目提议	58
	小结	66
第 4 章	项目关系管理实务	69
	定义项目	70

财务方面需要考虑的事项.....	74
需求说明.....	76
时间进度表.....	79
决策.....	81
能力.....	88
成功记录.....	90
询问棘手的问题——建议采用的方法.....	93
小结.....	95
第 5 章 培育起项目的生存能力就会成功吗.....	99
独特性.....	100
关系.....	105
竞争.....	109
声誉和成本.....	116
同时采用多种评定方法.....	123
小结.....	126
第 6 章 项目关系管理中的项目问题.....	129
项目关系经理.....	129
项目生命周期.....	130
业务计划书.....	135
业务计划书负责人.....	136
项目方法.....	141
大型项目管理.....	142
收益管理.....	143
小结.....	147

第 7 章 项目关系经理的甄别	149
理想的项目关系经理	154
向项目关系管理转换的要素	157
项目关系经理的职务描述	162
案例分析	167
小结	172

第 II 部分 关键项目管理理念

第 8 章 项目管理的常规理念和战略性理念	177
它是项目吗	177
项目环境	180
大型项目管理	183
项目管理	184
项目质量	193
小结	196
第 9 章 项目控制和技术问题	199
范围	200
质量和风险	205
时间进度和阶段设置	206
计算工期	208
甘特图	213
资源管理	214
预算和成本管理	217
完成项目计划	221
变更控制	222



测评进展	225
配置管理	227
小结	228
第 10 章 商务、组织和人员问题	233
领导能力	234
团队精神	236
冲突管理	242
协商	244
项目沟通	245
采购	246
法律意识	249
小结	251
第 11 章 项目关系管理展望	255
附 录 自测题参考答案	257



第 I 部分

项目管理的演变和 对新方法的需求

第 1 章 项目管理的演变

第 2 章 客户经理的现状

第 3 章 项目关系经理必备的素质

第 4 章 项目关系管理实务

第 5 章 培育起项目的生存能力就会成功吗

第 6 章 项目关系管理中的项目问题

第 7 章 项目关系经理的甄别

第 1 章

项目管理的演变

项目的发展史可以从今天追溯到公元前 2500 年建造金字塔的时代。在此过程中，曾出现过多个国家或行业范围内空前繁荣的“黄金时代”。无论是帝国扩张、工业革命时期还是在当代，关于项目在国防、能源、交通和信息技术产业中所扮演的角色及其重要意义的著述，可谓汗牛充栋，但是关于如何管理这些项目却鲜有论述。

项目管理方面的信息相对匮乏，原因就在于项目管理在本质上既简单又复杂，这可以从以下 3 种定义中看出：

“项目得以成功实施的过程。”（Turner, 1993, p.10）

“将愿景转化为现实的艺术和科学。”（Turner, 1996, p.6）

“项目管理是对项目的所有方面加以计划、组织、监督和控制，以及对所有相关人员进行激励，从而在规定的时间内、成本和绩效标准范围内，切实地达到项目目标。”（英国项目管理协会，Association of Project Management, 1996, p.15）

没有成功交付的项目是如此之多，可见将愿景转化为现实需要具备非同一般的技能并且付出超乎寻常的努力，但以上 3 个定义都忽略了这些。过去几年的一些调查结果显示，导致项目失败的原因按影响程度的大小主要有以下几点：

- 项目各方沟通不力

- 缺乏规划
- 质量控制不力
- 缺乏适当的技能
- 资源协调不当

尽管在过去的三、四十年间，有关项目管理的文章、书籍、研讨会和培训课程数不胜数，而且推广普及项目管理益处的专业协会也在不断发展壮大，但这些难题如今依然频频出现。所有的专业协会都开发出一套自己的“知识体系”，对项目经理及项目团队成员所需的技能和能力进行总结和定义。英国项目管理协会（The Association of Project Management in the UK）将项目管理必备的要素总结为以下7点：

- 1、概论：项目管理的基本原理
- 2、战略：管理项目的整体框架
- 3、控制：规划、测量和监控项目流程的基本工具
- 4、技术：项目团队必须充分考虑和理解的项目基础技术
- 5、商务：关于增强项目生存能力和增加项目发起组织预期收益的财务和商务问题
- 6、组织：从事项目的公司和人员的组织方式以及项目的生命周期
- 7、人员：项目经理必备的人际交往技能，若要有效地管理项目，项目团队成员也同样需要该技能

一篇评论总结了所有计划周详的项目所具有的主要特点：

- 所有项目都按照标准顺序（或生命周期）不断推进。
- 它们都是重大的实体任务。
- 它们的发起人着手实现定义明确的具体目标。

项目生命周期的概念非常重要，所有的项目都要经历以下几个阶段。虽然这些阶段可以用各种不同方式命名，而且在某些行业，某一阶段又可分成更小的部分，但这个概念对所有项目都适用。

1. 选择机会

这一阶段的工作主要是定义项目和评审项目交付物的可选项，因此可能是最艰难的阶段。一开始，这可能没有被看作是一个项目或以项目的方式管理，但是这个阶段至关重要。由于要确定和管理发起组织的需求，因而需要富有经验的人员参与，以保证组织能通过识别和定义“正确”的项目而稳健起步。

2. 筹划和制定

在已经明确“正确”的项目并确定由项目产生的业务符合发起组织整体的投资组合后，需要对提议方案从采购、项目、组织、技术以及商业事项等方面做进一步细致的筹划。对于重大项目，这个阶段可以划分为两步：第一，在完整的评审之后制定解决方案大纲；第二，制定详细的解决方案，在这一步制定项目进度、预算、规范并且达成协议，形成项目执行阶段的基线。通常这些计划多次反复，而且早在定义项目的阶段就应启动。

3. 实施

虽然这个阶段占用资源最多，但是如果在前面几个阶段投入了充足的时间和精力，那么从许多方面来看，它就是项目周期中最简单的阶段。对于结构完善和计划周详的项目来说，此阶段几乎不用做任何变更。当然，计划变更不可避免，特别是在筹划和制定阶段所发现的不确定因素或者风险发生时。但是如果项目已经具备周详的计划和充分的资源准备，那么就可以将因调整而引起的破坏限制到最低程度。

4. 提交

这是另一个艰难的项目阶段，此时将最终的项目“可交付”成果提交给发起组织。初期阶段定义的业务目标能否实现完全取决于发起组织是否准备并且愿意接受这个完成的项目。很多情况下，在项目提交时，运作组既没有做好接受的准备，也不乐意接受这给他们的工作带来的变化。这个阶段所涉及的工作远不止提供项目文档和正式解散项目团队这些简单的流程。

5. 项目评估

这一阶段有两种截然不同的活动：

- 评审项目管理的绩效，记录任何可借鉴的经验以及修订项目管理流程。
- 在运行一段时间后评审项目的绩效，以确定该项目是否提供了期望的收益。

项目一完成就应该执行第一项活动，此时信息仍然可用，并且重新召集项目团队成员还不是非常困难。该任务虽然简单，而且有着开放地评估组织管理流程的优势，但要想出色地完成仍然有一定的难度。

由于收益管理在很大程度上依赖于时限以及可能发生在组织其他部分或者组织外部的变化，因此这是一个非常复杂的任务，但是如果对项目使用中的收益或优势不加以评审，那么发起组织如何知道项目已经成功？因此在项目开始时定义这个项目，并且建立清晰可测的、用于项目移交后在预定时间对项目加以评审的成功标准或关键绩效指标至关重要。

关于经典项目已经有很多著述，但是对于它们的管理方式却很少涉及，只是对负责启动和交付项目的人（往往是同一个人）表现出的超凡领导力、进取态度（敢冒风险）和出众的个人努力有所描述。直到近期，项目发起人角色才和项目经理角色分离。

过去十年，把项目管理和变革管理看成同义词的呼声渐起，但是仍然有一个基本问题，就是假定自有项目以来变革及变革的影响就一直存在。变革的概念也可以追溯到金字塔时代，古希腊哲学家赫拉克利特（公元前 544 年～公元前 483 年）有一句名言“永远不变的是变化”。

虽然赫拉克利特对自然界比对人类社会更关注，但是有理由推断人们在管理项目的同时关注对变更的管理。确实，项目可能是与事物规律的变化相关联的物质成分，正如政治思想家尼克罗·马基雅维利在他的《君主论》（The Prince）一书中所述：

没有什么比建立一种新制度更难以实施，其成功更易遭受质疑，管理风险更