

施工企业客户关系管理实施策略研究

王爱峰

(河北工程大学 经管学院,河北 邯郸 056038)

[摘要]激烈竞争的建筑市场,客户关系管理成为维系建筑企业客户忠诚度、客户保持率和客户贡献、提升竞争力、取得经济效益的重要途径。为保证CRM在建筑施工企业的成功率与实施效果,必须立足客户关系管理的基本理念,根据建筑施工企业的特点,做好CRM的基础工作,循序渐进的进行CRM的实施工作。

[关键词]建筑施工企业;客户关系管理;实施策略

[中图分类号]F270.7 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1673-9477(2008)04-0027-02

随着我国建筑行业体制改革的深入,市场经济体制的确立,相关法律法规的完善,我国的建筑施工企业成为市场的主题,必须直面市场上激烈的竞争。在竞争激烈的市场,由于产品价格与质量的趋同化,能否超越客户期望、以客户为中心、掌握客户需求、对客户期望的变化做出快速反应,将合同关系转变为能赢利的客户关系就成为企业增强核心竞争力,取得成功的关键。

一、建筑施工企业实施客户关系管理的障碍分析

客户关系管理在我国的发展时间比较短,且多分布于金融、电信和制造领域,在建筑领域的实施较少。很多企业在CRM实施方面投入了大量资金,但Cap Gemini Ernst&Young 研究显示70%的DRM实施项目是失败的,Gartner Group 的研究报告显示超过50%的CRM实施无法获得预期的投资回报,就其原因,一是因为大量企业基础工作未做好,企业原有的流程不符合CRM的要求,软硬件建设还不牢固的情况下盲目上马;二是很多企业求大求全,购买昂贵的但并不适合自己特点的CRM软件,目前的CRM软件尚不够成熟,往往无法适应行业间巨大的差异,软件功能迟迟不能发挥作用;三是企业职工缺乏相关理念,在导入过程中才发现困难重重。

就我国建筑施工企业的现状来看,在也存在以上障碍,首先是这个行业生产作业条件比较艰苦,基层作业人员素质不高,对客户关系管理不了解,相关理念缺乏,企业管理层也习惯了搞残酷的价格竞争,甚至是通过拉关系、探标底等不正当方式拉工程;另外企业生产、管理流程落后,缺乏系统性,不符合客户关系管理的基本要求,我国建筑施工企业的作业流程通常是企业先组织招投标,中标后成立项目部组织施工,施工结束后项目部解散,客户关系往往掌握在个人手中,不能为企业共享,另外企业的其他信息也对招投标决策、客户挖掘等行为支撑力度不够,影响企业的整体竞争力;再次,建筑行业不同于工业,无法实现产品的大规模生产,具有单件性、固定性,是典型的巨额订单式生产,生产周期长,建筑产品一次性投资巨大,从而建筑施工企业的潜在客户难以预测,客户特征变化非常大,这也加大了建筑施工企业实施客户关系管理的难度。

二、建筑施工企业实施客户关系管理的策略

(一)做好CRM的基础工作。

做好基础工作就是要保证企业具备上马CRM的

条件,包括各项软硬件建设。

1. 设计科学的业务流程,实现企业的信息化

首先建筑施工企业必须建立现代企业制度,科学的组织结构,高效的管理体制。企业的业务流程清晰科学,有系统性与可操作性,否则应当对业务流程进行重新设计,使之更趋合理化,以便更有效的管理客户关系。当前我国建筑企业经营模式的通病是业务流程没有系统性,营销部门、技术管理部门、施工部门、财务部门之间信息相互割裂,特别是客户信息掌握在个人手中,不能为整个企业动态统筹利用。所以必须按照客户关系管理的理念进行重新设计,注重实施效果。

CRM不是空中楼阁,它必须建立在IT基础之上,目前我国拥有信息管理能力的建筑施工企业比例不高,大建筑公司相对IT基础较为厚实。当然并不是说中小建筑施工企业就没有机会,但需要积极努力,尽快实现企业的信息化,目前信息技术发展日新月异,信息化建设成本呈现快速下降趋势,这给新企业、中小企业实现信息化来说是个有利条件,往往带来后发优势。

2. 加强员工培训工作,导入相关理念

CRM绝对不仅仅是信息人员或者市场开发人员的事情,而是整个企业的任务,CRM必须上升到战略高度,需要全体人员的共同努力与共同参与。可以说,在我国建筑行业,CRM不仅对普通员工来说比较陌生,就是很多管理人员也是个新鲜事物。因此在实施CRM之前必须要对员工进行相应的培训,尽量了解客户关系管理的理念和思想。

(二)密切结合建筑施工企业的特点

如前所述,很多CRM之所以效果不佳,一个重要原因就是企业在实际应用中难以在那些所谓的通用实施框架中找到适合自己的执行方法和实践活动。所以,要做好CRM,就必须研究建筑施工企业的生产流程、销售流程和企业经营中所要面临的各种关系。

建筑施工企业是典型的大额订单式生产,与工业品生产过程与销售过程不同,建筑市场是一个无形市场,建筑施工企业的产品就是服务。交易形式就是业主招标,建筑施工企业投标,中标后按合同施工,服务的销售与生产同步进行,以工程款的形式获得销售收入,实现经营利润。可见,企业的竞争表面上看是争夺工程合同,其实是争夺业主,成功者一定是能为业主提供优质价值并令其满意的企业。对建筑施工企业来说客户关系是合同关系的延续,招投标管理、合同管理、施工现场管理过程是企业实施CRM的关键。需要指出的是投标方与业主之间的关系的不一蹴而就

的,它是一个不断发展巩固或破裂的动态过程,其周期如下图所示:

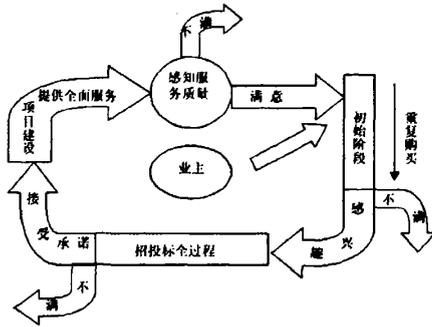


图1 建筑企业客户关系图

同实物生产企业相比,建筑工程服务工作服务企业业主客户有更多的接触,甚至贯穿整个的客户关系周期,创造了一种良性循环的可能,即成功的投标决策将影响到客户在周期任意一点的选择,从而保留更多的客户与施工企业一道营造欣欣向荣的关系循环。

(三)建筑施工企业 CRM 系统分析

由于建筑行业的生产单件性、交易特征一招投标、生产与销售同步等原因,对建筑施工企业来说,我们认为一个全面有效的 CRM 系统的框架应包括下列四个基本组成部分:客户管理系统、投标报价决策支持子系统、工程合同管理子系统、现场管理与服务子系统。客户管理系统:记录和存储客户的完整的信息资料,跟踪与客户联系的业务操作,对业务人员的重要商务活动进行提示,对业务的交易结果进行监视,提供商务人员日常工作使用的知识。

投标报价决策支持子系统:本子系统的基础是数据仓库和知识仓库的建设,并与企业的 ERP 有密切关系。项目的成本、结算资料、竣工资料、企业的标准工法库、投标资料库等是其基本内容,有可能的话,还应当收集竞争对手的基本资料,如管理水平、经营业绩、优势劣势等,另外还有在此基础上的决策分析模型。

工程合同管理子系统:在企业级提供所有工程合同资料,合同文件资料、合同评审纪录、合同履行情况、合同结算情况是主要的内容;项目履行中合同详细履约记录,作为数据仓库的存储内容。

现场管理与服务子系统:要建立企业科学的响应机制,企业应当依据合同,保质保量的完成合同中规定的工程,在施工现场,应当与业主与监理人员保持良好关系,共同实现业主的目标;在工程的质量保证期或合同完结后,企业亦应配置、派遣、调度和管理服务部门、人员和相关资源,负责完成有效率的服务与支持活动。

(三)建筑施工企业 CRM 系统建设策略

业界一般根据 CRM 的功能由简到全分为操作型、分析型与协作性三类,操作型 CRM 让所有面向客户的部门的业务人员共享客户资源、减少信息流动滞留点,将企业前台应用和后台业务办公系统连接起来;分析型 CRM 要针对大量数据密集型应用,其中需要大量的数据整合管理工作,以及对将来的趋势做出必要的顶测;协作型又称为渠道型 CRM,是能够让企业员工同客户一起完成某项活动,构建“多渠道接入,全业务服务”的统一的客户接触门户,较适用于超大型集团和跨国企业。建筑企业应当根据自身的水平,综合考虑业务流程特点,抽取最能影响企业客户管理效能的功能模块,由简到繁、循序渐进的建设自身的 CRM 系统。

另一方面,我国的一些建筑企业在发展中已经初步建立起了财务管理、投标决策、合同管理等系统,笔者认为,这些企业 CRM 系统的建设应当基于这些系统,用企业客户管理的理念去对这些系统进行移植、改造与完善,以最小的投入去争取最大的收益。由于我国建筑施工行业的水平参差不齐,在实施 CRM 的过程中,要根据自己的基础上,有选择的建设,对于基础较差的企业,我们认为应当优先建设客户管理系统与投标报价决策支持子系统,另外要严格按照 CRM 的相关理念,做好合同管理与现场管理工作,提升业主的满意度;对于基础较为雄厚的企业,应当依照 CRM 的要求,重组流程,对各个子系统进行完善,达到识别客户、发展客户、维系客户、实现效益的目的。

三、建筑施工企业 CRM 实施风险

当前很多国内企业热衷于引进 CRM 系统,对此笔者认为,在没有深刻理念 CRM 理念与没有做好基础工作的情况下盲目引进 CRM 系统是不可取的,笔者不建议选择所谓的通用软件,这些软件价格昂贵,并不一定适合建筑施工行业,容易形成“投资黑洞”。CRM 毕竟不是一种时尚,在引进前要认真分析本行业特点,进行详尽的需求的分析,在可能的条件下,应当在已有的 ERP、MIS 等基础上,循序渐进的进行改进与开发。

[参考文献]

[1] Radcliffe, J Kirkby, E Thomson. The Eight BLOcks of CRM[R]. Gartner Inc. Research Note(DF-14-2111), 2003.
 [2] 马泽平. 建筑施工企业实施客户关系管理的必要性和可行性分析[J]. 建筑经济, 2006, (2): 21.
 [3] 陈鹏, 薛恒新. 基于最佳实践的客户关系管理实施方法研究[J]. 技术经济, 2007, (1): 39.

[责任编辑:王云江]

Research on CRM application strategy in construct enterprises

WANG Ai-feng

(Hebei University of Engineering, Handan 056038, China)

Abstract: Customer Relationship Management become the most efficient access in maintaining the customer's faithfulness, maintaining customer - remain - rate and customer contribution, enhancing competitive power, get economic benefit for Construct enterprise nowadays. We most according the foundational principle of CRM and features of constructive enterprise, strengthen the groundwork of CRM, implement the CRM step by step for success.

Key words: construct enterprise; customer relationship management; implement skill