

# 客户关系管理在中小型企业实施中 存在的问题与对策

李 强

(吉林工程技术师范学院 资产处, 吉林 长春 130052)

[摘 要] 客户关系管理作为一种以信息技术为手段的智能型客户管理模式, 在国外得到了广泛应用。中小型企业实施 CRM 过程中, 在观念、技术和方法等方面存在着问题, 从而影响了 CRM 作用的发挥与推广。本文主要阐述了 CRM 在中小型企业实施中存在的问题, 并结合企业发展的特点提出了解决思路。

[关键词] 客户关系管理; 企业; 客户

[中图分类号] F270

[文献标识码] A

[文章编号] 1009 - 9042(2009)02 - 0058 - 03

## Problem s and Coun term easures in the Enforcem ent of the Custom er Rela tion ship M anagem ent in M iddle and Sm all - sized En terprise

L I Q iang

(Property Office, Jilin Nom al Institute of Engineering and Technology, Changchun Jilin 130052, China)

**Abstract:** As a kind of intelligent customer management pattern based on information technology, customer relationship management (CRM) is widely applied at abroad. But there are some problems in the aspects of conception, technology and method when middle and small - sized enterprises enforce the CRM, which prevents the performance and spread of the function of CRM. This paper mainly presents the problems in the enforcement of the CRM in middle and small - sized enterprises and proposes the solutions according to the feature of enterprise development.

**Key words:** customer relationship management; enterprise; customer

随着我国经济实力的大幅提升,企业之间的竞争由原来的生产竞争逐步转向市场和客户的竞争,企业管理的重心也随之从传统的物流、生产、财务等内部管理转向客户关系管理。那么如何不断改善客户关系,掌握更多的客户信息,提高客户的满意度和忠诚度呢? CRM 为解决这些问题提供了思路,并正在成为企业经营策略的核心。

### 一、客户关系管理的提出与发展

客户关系管理 (Customer Relationship Management, 简称 CRM) 于 1997 年由著名信息技术咨询顾问公司 Gartner Group 首先提出,该公司 20 世纪 60 年代首先提出了著名的物资需求计划 (Material Re-

source Planning, 简称 MRP) 概念。在信息管理领域,CRM 是继 MRP 之后的又一重大创举。按照 Gartner Group 的观点,CRM 是经济与新技术发展的产物,新经济的发展带来的是产品竞争的激烈、产品生命周期的缩短、产品需求的多样化和客户需求的个性化,从而使企业产生了建立良好客户关系的需求;现代信息技术,特别是网络技术和数据库技术的发展,为企业实施客户关系管理创造了条件。按照 Gartner Group 的定义,CRM 是一种以客户为中心的经营策略,它选择和管理最有价值客户以维持并发展与其一种长期的相互受益的关系,它以信息技术为手段,对业务功能进行重新设计,并对工作流程进

收稿日期: 2007 - 09 - 27

作者简介: 李 强 (1976 - ), 男, 吉林东丰人, 吉林工程技术师范学院资产处助理研究员, 硕士, 主要从事软件工程开发研究。

行重组,它的战略目标是提升客户满意程度,增进企业长期赢利能力。

CRM虽然仅仅是“电子商务”的一个子集,但是它把客户放在了核心位置,这符合“新经济”的“批量定制”的特点。通过实施 CRM,要求企业更了解现存和潜在客户,要求企业能够及时地判断竞争对手的行为,要求企业通史追赶上日新月异的信息技术,尤其要求企业的内部管理能够适应这些变化。如果一个企业可以很好地吸收 CRM 理念,会看到在利润、客户忠诚度和客户满意度等多方面的提高,对未来整体性的“电子商务时代”的来临有更充分的准备。

今天,Internet技术在企业的 CRM 中发挥着越来越大的作用。越来越多的企业开始把 Web 网点用于企业客户关系的管理,以及对客户请求更快速的响应。基于 Internet 的 CRM 系统将深入社会生活的各个领域,使得 CRM 作为 Internet 时代企业管理的新思想、新观念和新方法,在帮助企业改变管理方式和业务流程的同时,可使企业逐步实现由传统的企业模式到以电子商务为核心的转变。

## 二、实施 CRM 对中小型企业的影响

中国中小企业群体大多是民营体制,市场化程度较高,面临更激烈的竞争环境,在大厂商和最终客户间处于相对弱势的地位。同时,中小企业发展的欲望更强,实施新的管理模式也更快。中小企业的资源不充分,主要表现在资金、技术、人才等许多方面。这使得中小企业缺乏品牌优势,难以进行大规模的市场投入,在客户选择时更为被动。同时中小企业缺乏的不仅是资源的数量,更是资源的质量;不仅是硬件,更是软件。引进具有先进的管理模式与有效方法,切实实现企业管理与业务运作的信息化和自动化,是解决这一障碍的必由之路。而 CRM 正是企业有效管理客户关系的解决方案。以此可以重新整合企业的客户资源,使原本“各自为战”的销售人员、市场推广人员、电话服务人员、售后维修人员等协调合作,成为“满意客户需求”这一中心要旨的强大团队。

CRM 的焦点是改善与客户关系有关的商业流程(如销售、市场营销、客户服务与支持等),并使之实现自动化,目的是缩减销售周期和销售成本,增加收入,寻找新的市场和渠道,以及提高客户的价值、满意度、赢利性和忠诚度。

## 三、中小型企业实施 CRM 过程中存在的问题

### (一)管理观念问题

CRM 系统首先是管理项目,而不是信息技术项目,信息技术只不过是实施这一管理项目的手段,不

少企业尚未认识到这一点。企业在系统规划和实施时仅由技术主管负责,缺少高层领导和业务部门的积极参与。项目经理由技术部门的领导担任,高级管理人员未能亲自关心负责系统的规划和实施,由此带来的后果往往是系统不能真正符合实际需要,系统各部分之间协调性差,管理人员不愿使用。

### (二)系统的实施问题

有的企业不让企业内部管理人员参与,采取将 CRM 系统完全外包给软件供应商或系统集成商,或者完全由企业内部的技术人员单独进行项目实施,这些做法都将给系统实施带来问题。软件供应商或系统集成商无法按照企业的实际需要进行 CRM 系统实施,企业内部的技术人员缺乏对软件的深入了解和项目实施的经验,对推动和控制整个项目的进展存在困难。

### (三)流程的重组问题

业务流程重组是 CRM 应用成功的前提。为适应 CRM 系统带来的改变,企业必须在组织架构和部门职责上作相应的调整,强调以流程为导向的组织模式重组,打破职能部门本位主义的思考方式,将流程中涉及到的下一部门视为顾客。在流程重组中,会涉及到部门职能的重新划分、岗位职责的调整、业务流程的改变、权力利益的重新分配等复杂因素,如果企业不能妥当地处理这些问题,将会给企业带来不稳定因素。

### (四)存在急功近利的思想

良好的客户关系、稳定的客户资源是企业最重要的资源之一,不少企业为保证 CRM 解决方案能真正发挥作用,能够即时给企业带来巨大的效益,显然过于急功近利。评价 CRM 的实施效果不应忽视其带来的无形价值的提高,应该立足于企业的长期生存与发展。

## 四、中小型企业实施 CRM 的策略

### (一)统一认识,转变观念

实施 CRM 必须作到各部门管理人员和技术人员通力协作。CRM 需要从了解客户需求入手,然后是合理规划,选择和培训人员,制定流程,最后才是选择软件和技术实施。管理观念的转变,还体现在 CRM 系统实施过程中对企业原有的管理思想的调整上。CRM 系统带来的不仅仅是一套软件,更重要的是先进的管理思想。只有全面消化吸收了新的管理思想,并结合企业实际情况加以运用,才能充分发挥 CRM 系统带来的效益。因此,在实施过程中企业管理人员和业务人员转变管理思想是一个必不可少的过程。顺利转变管理思想,在某种意义上而言是

CRM 系统成功实施的最关键的因素。

## (二)认真组织,合理规划

CRM是实现利润最大化的有力工具,所以应该将其作为实现全面顾客信息管理的手段。CRM 的实施将全面提升企业的顾客信息管理水平,优化原来的市场细分策略。为此,需要将 CRM 的实施与企业的中长期战略结合起来,需要设计适合于企业持续发展所需的 CRM 信息系统框架,分析研究 CRM 的实施能够为企业带来多大的改善,分析现有的流程和组织机构能否适应 CRM 系统并设计适应于公司发展的 CRM 业务流程和组织机构,预计各应用阶段的困难,理顺各种关系,确定较为详细的实施计划。

## (三)调整组织结构,重组业务流程

一是要考虑在企业与客户有密切联系的主要部门——市场营销、销售和客户服务部,CRM 系统将满足这些部门的需求,提高市场决策能力、加强统一的销售管理,提高客户决策能力,加强统一的销售管理,提高客户服务质量。要满足部门级的需求,CRM 系统至少应该包含营销(自动化)管理、客户服务与支持等子系统,从而支持市场营销部门开展市场活动管理、跟踪和反馈、进行活动评价,同时得到对客户的构成、地理分布等信息,分析客户行为、对客户状态进行分类,支持销售部门提出销售任务、分配任务、评价和度量销售,并使客户服务部门及时得到系统提供的为客户服务的准确信息,保证服务中心一致对待客户案等。二是 CRM 必须将企业的市场、销售和服务协同起来,建立市场、销售和服务之间的沟通渠道,解决企业在运作过程中遇到的实时传递信息和渠道优化的问题。三是流程应当从客户的角度来考虑,而不是技术的角度。在部署 CRM 的过程中,应将所有与客户相关的业务处理流程进行全面彻底的检查,抓住关键的无缺陷的环节,对存在缺陷或可能受影响的环节,进行认真的调整与完善。

## (四)建立激励机制,组建优秀团队

激励永远是比较好的方法,从员工中选取一些有进取心的员支持系统,这一点非常关键。CRM 队伍应具有四个方面的能力:一是业务流程重组的能力;二是对系统进行客户化和集成化的能力;三是对

IT 技术能力,如网络大小的合理设计、对用户桌面工具的提供和支持、数据同步优化策略等;四是实施小组具有改变管理方式的技能,并提供桌面帮助,便于用户适应和接受新的业务流程。

## (五)加强客户资源的管理

一是企业必须规范市场销售人员、售后维护人员、大客户的直接反应与投诉记录的信息,规范销售渠道中传来的信息等的采集行为、信息采集人员的责权、采集内容与信息输入的格式,并借助相应的软件系统来配置将各种采集的信息集成为系统,让整个企业共享统一的客户数据。二是确保企业用户在授权使用范围和使用特定数据的基础上进行分类。实际的原则是根据需求提供信息而不是为每个人提供相同的信息。三是理解准许的营销政策和决定参加或退出交易的客户。决定哪一种方法是对应于单一营销渠道最好的方法。四是需要了解每一个客户的隐私偏好。确保这种偏好成为每个客户资料的一部分。五是考虑为客户提供各种相关资料的途径。尽管会有风险,但这种方针可以让客户参与管理资料,潜在的提高了作为一个伙伴对公司的认识。

此外,要使 CRM 解决方案拥有强大的业务智能和分析能力,因此分析型 CRM 系统毫无疑问将成为今后市场需求的热门。利用分析型 CRM 系统对客户进行细分,针对有价值的客户开展特别的营销活动、提供更具个性化的服务,无疑将使企业以最小的投入获得最大的回报。

## 参考文献:

- [1]宋文官.电子商务概论[M].北京:高等教育出版社,2000.
- [2]邵兵家,于同奎.客户关系管理[M].北京:清华大学出版社,2004.
- [3]陈晓飞.现代企业资源与管理[M].北京:中国经济出版社,1999.
- [4]王广宇.客户关系管理[M].北京:经济管理出版社,2001.

[责任编辑 张 雷]