

# 浅谈企业CRM的实施条件

郑银华 张新兰

(中国地质大学,湖北 武汉 430074)

**摘要** 从不同角度分析CRM,阐述其本质,进而在对本质理解的基础上,提出企业实施CRM的几个重要条件,具有重要的实践意义。

**关键词** CRM 实施 战略 客户价值 业务流程

**中图分类号** F27

**文献标识码** A

**文章编号** 1001-7348(2003)05-091-02

## 1 对CRM的理解

一般的理解认为,CRM是选择和管理客户,以达到对客户价值不断优化企业战略,CRM需要以客户为中心的企业哲学和文化,从而保证有效地支持企业营销、销售及业务流程。CRM解决方案着重业务活动的自动化和改进流程,尤其是在销售、市场营销、客户服务和与客户直接打交道的前端领域。客户关系管理可以帮助企业最大限度地利用其以客户为中心的资源,并将这些资源集中应用于现有和潜在客户身上,其目标是通过缩减销售成本和周期,通过寻求扩展业务所需的市场和新渠道,并通过改进客户价值、满意度、盈利能力以及客户的忠诚度来改善企业的有效性。

从CRM所蕴涵的思想来看,它是一种管理理念,它起源于西方的市场营销理论,发展到20世纪90年代初演变为包括电话服务中心与支持资料分析的客户服务功能。它将客户当作战略性资源来管理,通过对客户关怀提高客户满意度,对不同价值的客户实施不同的对策;客户生命周期理论以及重视客户成本都是这一理念的组成部分。IBM认为当前中国企业要做的便是贯彻“客户是企业战略性资产”的理念。对这一理念的认识是企业实施CRM的基础。

从其技术构成来看,作为解决方案的CRM来讲,它集成了互联网和电子商务、多媒体技术、数据仓库和数据挖掘、专家系统和

人工智能、数据分析以及呼叫中心等多项技术,既包括硬件平台和软件环境的集成,也包括有关CRM项目实施的顾问咨询服务等等。

从其应用所实现的功能来看,作为一个应用软件,它将市场营销以及企业管理的思想固化到计算机程序之中,概括起来,CRM软件一般包括市场营销、销售管理、客户关怀、服务和支持等方向的模块。

## 2 企业成功实施CRM的条件

CRM必须从企业战略开始,通过相应的信息技术帮助,改善组织和相应的工作流程。信息技术能够进一步提升企业的生产力,作为应用软件系统的CRM,它能够对企业的市场营销、销售管理、服务管理以及支持等方面提供有效的帮助,使用得当能够极大地提高经济效益。它的功能能否有效实现,有赖于以下几个条件:

(1)坚实稳定的管理平台。CRM只是一个工具,作为工具要发挥其作用除了技术平台以外,还需要管理平台来支持。这个平台即是目前企业的管理水平,其中包含有员工的管理素养、客户信息的积累和企业合理的运作流程等。由于CRM本身就是管理系统,同时又是先进管理的集成,如果企业的管理平台无法适应CRM系统的要求,其效果就难以达到预期的目标。

(2)建立合理、可行的项目实施目标。企业必须要有明确的CRM系统建设的远景规划和近期要实现的目标。这是实施CRM项目

首先要解决的问题。制定这样的规划与目标,要求管理者深思熟虑,既要考虑企业内部的实际管理水平,同时也要看到外部市场对企业的要求与挑战。

有了明确的规划和目标,还要考虑这一目标是否符合企业的长远发展目标,是否已得到企业内部各层次人员的认同。实施CRM的企业,必须将已经形成并得到企业内部一致认同的远景规划和近期要实现的目标落实在文字上,明确体现业务目标、实施周期和预期收益等内容。这一文件将是整个项目实施过程中最有价值的文件之一。它既是项目启动前企业对CRM项目共同认识的文字体现,也是实施进程中的目标和方向,同时还是在项目实施完成后评估项目成功的重要衡量标准。

(3)高层管理者对CRM项目的理解和支持,以及员工的认同。实践经验证明,缺乏高层管理者的支持和承诺,CRM项目的实施就难以奏效,甚至可能在项目启动前已经举步维艰。要得到管理者的支持与承诺,首先要求管理者必须对项目有相当的参与程度,进而能够对项目实施有一定的理解,在此基础上管理者表现出的支持与承诺才有说服力。CRM系统实施所影响到的部门和领域的高层领导应当是项目发起人或参与者,CRM系统的实现目标、业务范围等信息由他们传递给相关部门和人员。此外,CRM首先是一种以人为中心的管理理念,因此必须充分考虑到人的因素。这就要求企业对员工进行系统

的培训,使他们从心理上接受CRM,支持企业实施决策方案,为之营造一个良好的实施环境。

(4) 以业务来驱动CRM项目的实施。CRM系统的项目实施是以业务和管理为核心,其目的是为了建立一套以客户为中心的销售服务体系,因此CRM系统的实施应当是以业务过程来驱动,而不是IT技术。IT技术为CRM实施提供了技术的可能性,但真正的驱动力应来源于业务本身。实施过程中,应着重强调CRM项目是管理业务项目,而不是IT项目,更不是简单的计算机化的过程。同时还应该避免在实施过程中对技术实现手段先进性的无限制追求。项目实施必须把握软件提供的先进实现技术与企业目前运作流程间的平衡点,时刻以项目实施目标来衡量当前实施阶段中发现的问题,避免由于技术狂热而引起项目实施目标的变化。同时也要注意任何一套CRM系统在对企业进行实施时都要做一定程度的配置修改与调整,不应为了单纯适应软件的限制而全盘放弃企业有特点、有优势的流程处理。这就要求在蓝图设计阶段对现有业务流程和未来流程进行认真比较和分析,在保留原有优势的前提下实现进一步提高。

(5) 建立稳定的项目实施组织结构,有效地控制变更管理。CRM系统的实施是需要大量的人力来完成的。只有保证人力资源的充足才能保证项目按期、按质、按量完成。一般而言,项目小组成员由企业内部和外部的实施伙伴共同组成。保证项目小组成员的稳定也是项目成功的关键因素之一。在项目初期,人员调整带来的影响较小。随着项目实施进程的推进,人员的变动对项目的不利影响将会更突出。因此必须采取有效的考核与奖惩制度,防止人员流动,以确保人员稳定。项目实施不可避免地会使企业业务流程发生变化,同时也会影响到人员岗位和职责的

变化,甚至不可避免地会使企业的业务流程发生变化,同时也会影响到人员岗位和职责的变化,甚至引起部分组织结构的调整。如何将这此变化带来的消极影响降低到最小,如何使企业内所有相关部门和人员认同并接受这一变化,是项目负责人将面临的严峻挑战。企业必须建立完整的激励体系,并切实执行这一制度才能对项目实施起到促进作用。

(6) 软件产品供应商及实施伙伴的选择。

市场上CRM的软件系统很多,各厂商的产品之间存在着不同的差异。目前市场上主要流行的CRM产品有传统ERP型、数据分析型、传统呼叫中心型和前端办公型。这几种类型的产品对投入资金、周期等都有不同的要求,其主要功能也有差异,在相应的不同行业都有成功实施的案例。企业的规模不同,所处行业不同,所选择的产品也应该量身定做。选择软件的标准如下:①对软件的选择要依据企业对CRM系统的远景规划和近期要实施的目标来进行,比较哪一个产品更能贴近自己的要求。②CRM系统的最终拥有者是业务部门,因此选型工作必须有业务部门的配合,而不能简单地将工作分配给IT部门完成。③考虑系统的投资保护,在选择软件供应商时应注意其产品的开放性、技术支持能力和可持续发展性。

在实施CRM项目过程中,对外部实施伙伴的选择也十分重要。首先,所选择的合作伙伴应当有成功实施的经验,并且对企业所

处的行业背景有一定的认识。其次,为确保在实施中得到有力的外部支持,企业应在实施前对所需要的外部人员能力、时间阶段要求等内容进行详细描述,并与外部实施伙伴达成协议以保证所提供实施人员的稳定性。

### 3 总结

无论CRM的实施是“走大而快的道路”还是“走小而慢的道路”,它都将是一个长期的过程,也是一项耗资巨大的工程。CRM项目实施的成功与否,将对企业的发展产生深远影响。企业如果能多创造出一些成熟的条件,培育一个健全的管理平台,建立可行的项目规划,在组织内营造一种积极的氛围,成立稳定的项目小组,根据企业自身情况,理智地选择软件产品,那么,将会降低许多实施CRM的风险。毫无疑问,在这个瞬息万变的信息时代,企业拥有一套成熟的CRM系统,将会有助于促进其生产力的提高,创建和巩固竞争优势,成为市场上的“常青树”。

(责任编辑 曙光)

## Terms of Implementing CRM among Enterprises

**Abstract:** In this changing world, the combination of information technology and modern management theories has become an important force which is accelerating the development of economy. The Client Relationship Management (CRM) that stands for the typical application of IT into management realm has concerned a lot of enterprises in the world and becomes popular. This paper argues from different points and points out several important terms in the course of implementing CRM among enterprises.

**Key words:** CRM; terms of implementing; strategy; client value; operational processes