

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 and 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 CRM 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

