

CRM选购与实施的风险控制 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022_CRM_E9_80_89_E8_B4_AD_E4_c41_65794.htm 因工作的关系我拜访了不同行业的企业管理者和CIO们，在谈话过程中他们对CRM都表现出很高的热情，并且提出各种样的问题希望能够通过CRM帮助他们解决，在每次交流过程中，他们最终关心的还是以上提出的几个问题。这种顾虑是必然的，因为市场资料显示实施CRM可以为企业带来巨大的价值，同样也存在一定的实施风险。在对管理者们的顾虑表示理解的同时，我从多个角度来介绍企业应如何选择合适的供应商，要成功应用CRM都需要在哪些环节上规避风险。面对企业共同关心的问题，我将主要从CRM选购实施过程中的风险控制角度来介绍一些经验谈，希望能够对正在考虑上CRM项目的企业管理者们有所帮助。

一、CRM产生的背景 从20世纪90年代CRM理论登陆中国，到今天CRM理论和软件应用在国内逐步成熟，这期间有很多企业在管理方面取得了很大的成功，同时也有个别失败案例引人深思，这都是CRM在中国不断探索、发展和本土化过程中所走的必然过程。CRM理论起源于市场经济发达的国家，由于生产过剩造成了卖方市场向买方市场的转变，企业发展的主导因素也由产品价值转向了客户需求。能否站在客户的角度考虑，来制定企业的营销策略和服务方式，已经成为影响企业存在和发展的决定性因素。中国的经济体制由计划经济转向市场经济不过十几年的时间，与发达的市场经济国家相比，无论是在市场经济出现的时间还是配套体制完善的程度，都存在巨大差距。但买方市场的形成已经是一个

不争的事实，CRM理论及其载体CRM软件在国内已经有其广泛的市场需求。CRM能否成功的帮助企业提升管理水平、增强企业竞争力，一方面取决于企业的管理层是否真正意识到CRM的必要性；另一方面则取决于CRM供应商是否拥有国际领先的专业的CRM管理思想与理论，以及是否能够把这种先进CRM管理思想与国内企业的具体情况结合起来，同时拥有大量成功企业实施经验。

二、实施中可能存在的风险

(一)、企业自身认识的风险

我早期接触过一位中国大型企业集团的CIO，在交谈的过程中，他讲述了该集团CRM项目失败的原因。由于他们是一个大型的"国"字头企业集团，下属有数家分子公司，集团总部希望能把所有的客户信息整合起来。他所在的部门负责牵头CRM系统的选型工作，在整个过程中由于没有高层领导的参加，他们对客户信息整合的复杂性没有形成一个清楚的认识。集团下属各分子公司的产品线都各不相同，对于同一个客户来说，他们可能有几家子公司都与该客户有业务来往，不同的子公司在系统中应该只能看到自己与该客户的业务内容，而总部又需要看到所有子公司与该客户的联系内容。这个要求乍看似乎简单，但真正实现起来，对供应商的咨询实力和软件架构都有非常高的要求，因为这是一个典型的集团矩阵式管理模型，其对人员权限和信息分类的要求非常高。由于高层领导没有参与项目选型，项目组对需求的复杂性也没能形成一个清楚的认识，甚至认为市场上有点名气的CRM系统都应该能满足自己的要求，因此在预算方面资金非常有限。在与众多供应商接触过程中，他也认识到应该选择一家咨询实力和软件架构都比较强的供应商，实施成功会更有保障，但由于预算的原因，最终只能选择

了一家市场定位为中小型企业的CRM供应商，实施能力和软件的设计架构都与这家集团企业严重不符，犹如一个成年人骑了一辆儿童车，因此后果可想而知。经过1个月的实施，又经过1个月的系统试运行，集团的客户信息算是基本收集上来了，但同时一系列的问题也逐步暴露出来了：首先，客户信息不能得到及时更新；其次，各个子公司与同一客户发生的各种联络信息，彼此都能看到，信息的保密性反倒不如以前的手工方式了，种种情况引起下属各分子公司的严重不满，最终这套系统不能再运行下去，导致了项目的最终失败。通过这个案例我们可以看出，CRM首先是一种管理理念，它固化在软件上形成了一套个性化的管理系统，企业的管理层利用这一有形的介质，让员工通过具体的操作来贯彻管理层的理念，同时它也必须和企业的实际状况紧密结合，才能够保证成功。以产品价值为主导的经济模式向以客户需求为中心的经济模式的转变，催生了CRM理论。体现这一理论的CRM系统不是仅仅管理企业的市场、销售和服务，它的目的是通过对这些业务的管理，使企业在内部运营和目标市场之间构建一个动态的客户价值管理体系，企业根据这个体系的变化来更合理的配置企业的内部资源。因此CRM是一套管理理念，是在变化的市场环境下以客户为中心的一种新的企业管理理念，通过对客户需求的快速反应和对业务过程的精细化管理，优化配置企业的各项资源，更好的服务于客户，增强企业的竞争能力。作为准备采用CRM系统的企业，管理层应该首先认识到这是一次管理的变革，而不仅仅是安装一个系统这么简单。CRM系统在企业实施的过程，也是推进管理变革的开始，企业管理层的主持与参与业已成为必然。管

理层若没有意识到这种必要性，将导致一系列来自企业自身风险的产生，这主要体现在以下几个方面：1、不是从企业全局角度提出需求所带来的风险。实施CRM是一个系统工程，它是基于企业的现状从管理的角度提出应用目标，通过分阶段实施来逐步完成的。应用目标没有达到管理的高度，会出现头痛医头、脚痛医脚的局面，达不到预定目标，很容易导致CRM项目的失败。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com