

# 航空科研院所客户关系管理研究

曲帆\*

中航工业洛阳电光设备研究所, 河南 洛阳 471009

**摘要:** 对目前航空科研院所客户结构特点进行了分析, 提出客户关系管理(CRM)存在的问题, 以典型的客户关系管理实践为例, 对其CRM组织结构、工作流程和实施途径进行了分析, 提出航空科研院所必须建立以客户为中心的企业文化, 规范客户服务体系, 建设信息化平台等, 以为客户提供更好地服务, 使企业获取最大利益。

**关键词:** 航空; 科研院所; 客户关系管理

中图分类号: C931.4 文献标识码: A 文章编号: 1007-5453 (2014) 05-0099-05

近年来,随着市场经济体制改革的不断深入,航空科研院所普遍面临着市场格局与竞争环境的严峻挑战。其客户群体也逐渐从以国内客户为主转变到国内、外并重,从以军方为主导转变到军方、政府部门、社会组织、民营企业等综合化、多元化发展态势。面对日趋多变的发展格局和日趋激烈的市场竞争,航空科研院所的客户关系管理必须处理好日趋多元、复杂的客户关系。因此,如何在新形势下建立适应发展需要的客户关系管理体系,正确处理好与用户、竞争对手、供应商、政府机构和社会组织之间的关系,提升客户关系质量,为客户提供良好的服务,借助良好的客户关系为企业获取最大价值,是航空科研院所当前亟待解决的重要问题。

## 1 当前客户关系管理分析

### 1.1 客户关系管理理论

客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)由美国战略咨询公司Garnter Group于20世纪90年代初最先提出。CRM属于综合性学科知识,包含企业经营活动和客户管理的各个方面,已知的定义大多数侧重其中的某一点来论述,在理论界和企业界至今未形成权威的定论<sup>[1,2]</sup>。

CRM对于企业的经营具有重要意义,主要有三个方

面的功能<sup>[3]</sup>:

(1) 有利于提高企业的盈利能力。研究表明,用于增加一个新客户的成本是维护一个老客户成本的5~8倍。国际知名客户忠诚度研究专家Reichheld和Sasser的研究表明:每增加5%的客户保持率将使客户净现值增加35%~95%,从而使公司利润大幅增加。CRM会为企业带来忠诚客户,忠诚客户会重复交易,为企业带来持续的商业回报。

(2) 有利于降低企业经营风险。当今企业的经营环境高度不确定,表现在客户需求的不确定性,企业传统的“为产品找客户”的“以产品为中心”的经营理念将承受极大风险,而“为客户找产品”的“以客户为中心”的经营理念却成为企业缓冲市场的冲击、有效降低企业的经营风险的有效途径。

(3) 有利于为企业创造竞争优势。CRM关注识别、保留和发展有价值的客户,通过顾客满意计划和忠诚计划提高客户满意度和忠诚度。CRM关注与客户的长期关系,延长与客户交易的生命周期,为企业带来独特的竞争优势。

### 1.2 客户结构特点

中航工业拥有多个科研院所组成的高水平科研体系。航空科研院所绝大多数的主体业务是军品。这种客户结构具备如下特点<sup>[4]</sup>: (1) 客户群体相对固定且特殊,政府

收稿日期: 2014-04-08; 录用日期: 2014-04-11

\*通讯作者. Tel.: 0379-63323033 E-mail: qufan7816@163.com

引用格式: QU Fan. Study on customer relationship management of aeronautical research institute[J]. Aeronautical Science & Technology, 2014, 25(05): 99-103. 曲帆. 航空科研院所客户关系管理研究[J]. 航空科学技术, 2014, 25(05): 99-103.

(军方)是产品的唯一购买者,属于典型的买方垄断市场。(2)客户群体的控制力较强,航空科研院所在武器装备的研制生产及交易中不可能享有充分的自主权,航空科研院所研制产品、数量、对象等取决于政府(军方)。(3)产品价格采用协商定价机制,客户在产品定价过程中占有主导地位。(4)客户对周期、质量和成本的要求日渐提高,但是航空技术的高科技特性,决定了从技术研究到产品最终定型并批量交付用户使用,需要经历较长的科研周期,庞大的资金投入,且依赖于有效军品质量控制体系,这给航空科研院所带来压力。

1.3 客户关系管理存在的问题

60多年的“垄断”式发展,使这种科研体系已经习惯于任务由上下达、材料统一调拨、产品集中订购、按期生产交付的传统经营模式。这导致航空科研院所的CRM停留在简单、分散、被动的层面,市场管理能力相对较低。对市场竞争的核心——“客户关系管理”关注不足,主要体现在:(1)忽视客户信息管理。大部分单位的客户信息通常分布在市场人员手中,客户信息变成了市场人员的“私有”资源,无法实现共享利用。(2)市场行为缺乏统一规范。由于航空科研院所的项目管理多采用条块式管理模式,不同的业务部门仅对所承担的项目市场工作负责,缺乏基于市场营销顶层规划,且客户关系的开发与维护、市场营销等活动是各自为战,市场行为效率低下。(3)市场营销效果评估和统计缺失。航空科研院所的市场营销活动所产生的效果往往存在滞后现象,对市场营销效果的评估和统计不足,这也直接导致无法为领导的决策提供科学依据。在进行相关决策时,只能是基于感性认识做出选择,缺乏科学性和连贯性。(4)CRM的体系缺失。目前,大部分航空科研院所的CRM多与“后期服务”等同。既不能准确掌握客户的基本信息,更不能系统掌握客户的需求信息。由于CRM没有形成体系,导致当前的CRM没有系统性和连续性。

2 客户关系管理实践

2.1 管理方法

针对战略实现和业务发展,围绕探索开发、科研生产、使用服务、信息反馈闭环系统,建立适应企业长远发展和未来需要的CRM。

2.1.1 组织结构

科研院所围绕核心业务领域,该单位按照“科研”、“生产”、“试验”、“服务”四大板块来进行组织结构的设计

与设置。这一组织结构中,CRM职能分布在不同部门,必须对其二级层面潜在的CRM组织模式予以梳理和明确,建立了基于现有组织机构的系统性CRM组织。

2.1.2 工作流程

成立CRM办公室,负责全部的CRM工作。该办公室由单位主要领导直接管理,主管领导及各项目总师为办公室主要成员。各职能机关主管作为本部门的CRM责任人,根据各自分工分别承担客户开发、客户维护、客户意见反馈管理和售后服务保障等工作,并共同承担客户信息搜集工作。各部门CRM人员及时将客户信息通过正式途径反馈,CRM办公室对信息进行分类及价值分析、筛选,并不定期予以发布,为领导班子提供决策支持。CRM流程如图1所示,客户开发与维护流程如图2所示。

2.1.3 实施途径

(1) 开展客户信息管理

建立客户信息搜集机制,根据军品、民品、非航空防务市场的特点,建立自下而上的客户信息搜集机制,设置航空军品型号主管、非航空防务主管、民品项目主管、国际军贸主管、维修市场主管等岗位,开拓市场、获取客户需求,为客户提供优质服务。开展客户细分,打造客户信息管理系统,按照客户的属性,将其划分类属,详细记录包括客户基本信息、联系方式等、来访情况、随行人员,重要指示等信息,并实行跟踪式动态管理(包括岗位变迁,级别变动)。进行客户价值分析<sup>[5]</sup>,根据客户的购买能力、实际购买情况、购买周期、未来市情变化,筛选大客户,如图3所示。

(2) 开展客户服务管理

定期对关键客户、重要客户进行拜访,向关系客户详

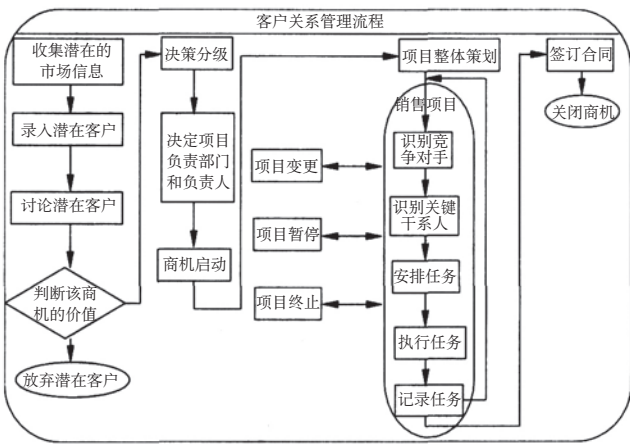


图1 CRM流程图

Fig.1 CRM process

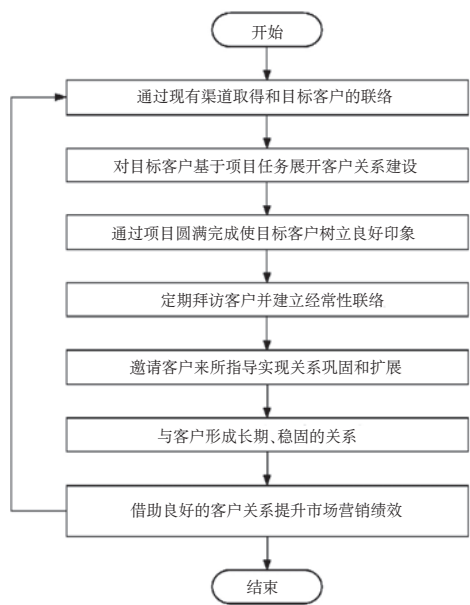


图2 客户开发与维护流程

Fig.2 Customer development and maintenance process

细介绍科研项目研制进展情况,并积极针对客户需求提出下一步的工作构想或解决措施。邀请客户到所内指导工作。借助于国内一流的试验和仿真环境,以及样机实际工作效果展示,引导客户认同并确立对更高性能、更多功能、更优指标新产品的需求,为市场开拓奠定基础。在接待过程中,实施接待工作的全过程管理,构建了以所办公室为综合协调组织中枢的接待体系。通过制定接待工作细则、重大接待工作流程等,实现接待流程显性化、责任分工明确化、实施过程有跟进、结果有反馈的闭环管理模式,为市场开拓工作起到良好支撑作用。建立健全售后服务制度与机制开发收集客户意见及产品售后信息的“质量与外场信息管理系统”,强化对外场情况跟踪和外场故

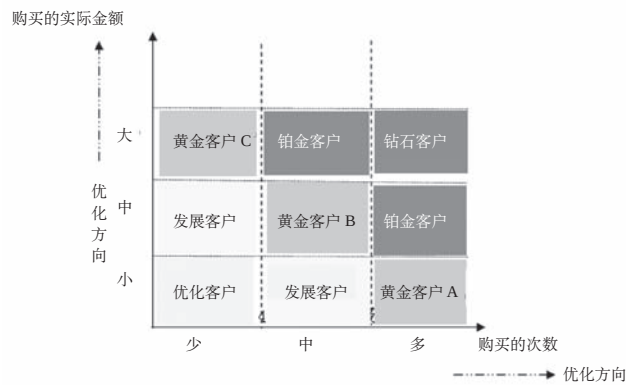


图3 客户价值分析图

Fig.3 Customer value analysis

障处理,赢得更多客户的赞誉。

(3) 开展客户意见管理

通过现场技术服务人员传递、接受客户来访/来函/来电、定期回访客户、对客户作专项调查、向客户发放顾客满意信息调查表等方式受理客户意见,并要求技术人员严格按照《产品售后技术服务管理程序》,根据质量问题的严重程度分别在48h/24h/8h抵达现场进行排查,维修周期不超过20天。建立客户意见数据库。客户意见及产品售后信息纳入“质量外场信息管理系统”进行动态管理,并关注产品共性质量问题,及时向用户反馈处置情况并组织落实,进行客户意见测评和分析。

(4) 培养专业人才队伍

通过系统培训,培养了一支胜任市场营销、了解技术发展、熟悉业务产品、善于沟通交流、综合素质高,对工作细节敏感的CRM人才队伍,涉及“市场开拓”、“市场营销”、“客户信息管理”、“客户维护”,“客户意见处理”,“外场服务保障”等方面。同时还设有专门的市场工作管理团队,引导全所的CRM工作。

(5) 充分利用信息技术

积极利用信息化手段,夯实CRM的信息化支撑体系。鉴于客户对航空产品可靠性和服务保障的特殊要求,科研院所打造了一系列信息化管理平台,加强客户信息管理(客户信息管理系统)和市场情报搜集(市场信息收集模块和竞争情报流转模块),为更好满足客户需求,开发和巩固客户关系,提供了技术支持。

(6) 建立奖惩激励机制

制订与业绩挂钩的各级各类市场营销人员的奖惩激励制度。根据要求对CRM各环节做出突出成绩的个人和集体予以表彰和奖励。这些正向激励机制推动科研院所的CRM工作朝着体系化、规范化的方向发展。

2.2 效果评价

近五年的客户满意度评价结果统计见图4,从图中可以看出该单位近五年的客户满意度均保持在90%以上。特别是2007~2008年,该单位满意度大幅提升,但自2009年起,客户满意度连续两年走低。2011年有所回升,较2010年增长了2个百分点。经过分析,造成客户满意度下降的原因可能是军工企业转型升级的速度加快,尤其是相关文件的出台,将军民产业推向同一平台,造成市场竞争加剧,传统的军工企业反应不够迅速,跟不上发展的需要。随着竞争机制的引入,客户需求不断上升,自身满足客户需求的能力不够,难以达到客户期望值。2011年起,各科



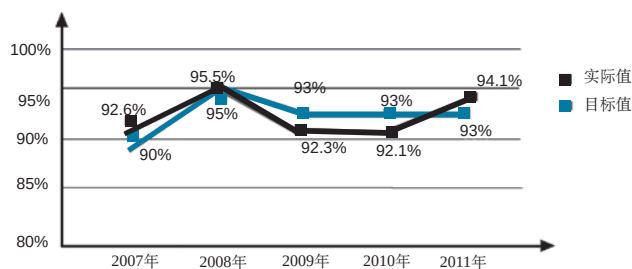


图4 客户满意度评价结果

Fig.4 Customer satisfaction evaluation results

研院所高度重视客户满意度这一指标所反映出的问题,从产品质量、管理质量和服务质量多角度入手,调整CRM策略,努力提升产品性能和可靠性,加大外场服务保障力度,使客户满意度再次回升。

### 3 客户关系管理建议

通过对科研院所CRM具体实践过程的分析研究,认为必须围绕以下几个方面开展工作,才能充分发挥其效用进而推动科研院所的快速发展。

#### 3.1 建立以客户为中心的企业文化

航空科研院所CRM的关键是建立起以客户为中心的企业文化。围绕CRM体系,进行经营战略规划和宏观流程、微观流程运行。使企业上下做到真正意义上的“以客户为中心”的经营模式的转变。航空科研院所要逐步建立符合自身特点的客户,充分树立人人是客户、大客户和卓越服务的理念。随着民品市场的发展壮大,航空科研院所面对的客户群体也发生了较大变化,建立牢固的客户观,让员工自觉为客户做好服务。

#### 3.2 建设快速、高效的客户服务体系

航空科研院所要在探求所有客户(包括内部客户和外部客户)的服务需求和期望的基础上,运用新的客户服务理念,建立企业客户服务工作运营及管理的模式,以达到企业客户服务工作目标,进而实现企业经营和发展的目标。建设快速高效的客户服务体系应从以下几个方面开展工作:

(1) 客户服务信息流的设计与信息管。为了满足外部客户的服务需求,根据企业内部资源状况和内部客户的服务需求,设计出科学、合理、简捷、高效的客户服务信息流管理体系,将客户服务信息统一纳入客户服务系统的数据库管理,以保证客户服务信息的准确、及时的传递和信息的安全性、一致性。

(2) 客户服务工作流程再造。为保障客户服务工作的有效传递,必须对客户服务信息流程进行再造,使大客户服务、卓越服务、综合协调等客户服务理念在工作环节中充分体现。

(3) 客户服务管理基础。为实现统一、规范的服务,必须设计适合自身情况的客户服务质量标准 and 达到该标准应该遵循的工作规范。进一步健全服务知识支持库,对技术人员实践中积累的经验进行归类整理,实现知识共享。

(4) 客户服务系统平台建设。建立具有业务支持能力、可扩展、以客户为中心、服务为导向的客户服务系统。系统立足现实、兼顾未来CRM的需要。有效划分客户群,提供一流、个性化、涵盖全业务的客户服务。

(5) 客户关系维护。进行客户关系梳理,分别建立覆盖军、民品市场的客户关系网络,重点是建立健全民品产业客户群,为民用产品的快速发展奠定基础。

#### 3.3 发挥现代信息技术的支撑作用

不仅要建立“个体级”的CRM,也要建立“组织级”的CRM系统,实现对客户信息的收集、整理、发布和客户信息资源的共享;实现对客户信息点、线、面的综合管理和全生命周期管理。要消灭信息孤岛,实现系统整合,实现“一站式”的信息服务。通过CRM系统使业务活动流程化、规范化,规范市场营销行为,将业务活动信息与客户信息进行关联和匹配。通过CRM系统,建立市场销售活动信息沟通和协同工作平台,提高市场营销的效果,提升客户满意度。通过CRM为新项目(产品)和新的市场人员提供知识支持。通过对客户信息和市场销售过程信息的挖掘,为领导决策提供参考依据。系统要具有良好的开发性,以利于获取企业内部科研、生产、售后服务信息,与企业整个信息平台连为一体。

#### 3.4 高素质的专业化人才队伍

开展项目管理、CRM、供应链管理、市场分析与策略设计等培训,实行持证上岗制度,通过培训考核获取上岗资质,提升从业人员专业化水平。着眼未来选拔具有潜质的人员,通过多种渠道进行系统培训,积累从业人才。例如,选派从事市场工作及CRM的相关人员参加相关培训,多渠道强化市场营销人员的职业技能。

## 4 结论

新的市场环境下,航空科研院所必须树立为客户创造价值的理念,制定客户关系战略,规范管理行为和流程,打造CRM的信息化平台,建立适应航空科研院所

CRM的长效机制,借助CRM为业务发展和战略实现提供良好支撑。

AST

参考文献

[1] 苏朝晖. 客户关系管理——客户关系的建立与维护(第二版)[M]. 北京:清华大学出版社,2010.  
SU Zhaohui.Customer relationship management: Customer Relationship Establishment and Maintenance,2nd[M]. Beijing:Peking University Press,2010.(in Chinese)

[2] 何荣勤. CRM原理·设计·实践(第二版)[M]. 北京:电子工业出版社,2006.  
HE Rongqin.CRM Principle,design and practice,2nd[M]. Beijing: Publishing House of Electronics Industry,2006.(in Chinese)

[3] 王伟立,李慧群. 华为的管理模式[M]. 深圳:海天出版社,2010.

WANG Weili, LI Huiqun. Huawei's management mode[M]. Shenzhen:Haitian Press,2010.(in Chinese)

[4] 蔡淑琴,王国庆,汤云飞. 客户关系管理与客户服务研究综述[J]. 预测,2004(5):10.  
CAI Shuqin,WANG Huoqing,TANG Yunfei.Research on customer relationship management and customer service[J]. Forecasting,2004(5):10.(in Chinese)

[5] Sasser E, OlsenRP, Wyckoff DD. Management of service operations[M]. Boston:Allyn and Bacon, 1978:51-52.

作者简介

曲帆(1978— ) 男,硕士,EMBA,高级工程师。主要研究方向:企业管理、人力资源管理以及客户关系管理等。  
Tel: 0379-63323033  
E-mail: qufan7816@163.com

Study on Customer Relationship Management of Aeronautical Research Institute

QU Fan\*  
Luoyang Research Institute of Electro-optical Equipment AVIC, Luoyang, 471009, China

**Abstract:** The current customer structure characteristics of aviation scientific research institutes were analyzed, put forward the problems existing in customer relationship management(CRM). Taken the typical CRM practice as an example, analyzed the CRM organization structure, working process and implementing ways, proposed that aviation scientific institute must establish the enterprise culture of customer center, standardize the customer service system, construction information platform, to provide better service and enable enterprise obtaining the biggest benefit.

**Key Words:** aviation; research institute; customer relationship management(CRM)