

试论勘测设计企业管理转型中新型客户关系的构建

肖 霓

(中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司,四川 成都 610072)

摘要:随着国家进一步放开建设项目服务收费标准,水电勘测设计企业逐步进入市场经济环境,面临严峻的竞争压力;同时随着水电勘测设计行业渐渐步入产业生命周期的成熟期,市场日益饱和,竞争愈发激烈,X院在发展过程中也逐步调整了经营方针,改变经营战略。在实现市场化进程中构建新型的客户关系,使水电勘测设计企业能够在竞争激烈的市场化竞争中占得先机。

关键词:市场化转型;新型质量观;新型客户关系;客户满意度

中图分类号: C912.3;F713.5;Q111.2+4

文献标识码: B

文章编号: 1001-2184(2018)06-0179-03

0 引言

近年来,随着国内流域水电开发工作日益接近尾声,国内可开发水资源逐渐减少,水电企业开始体会到了抢占市场资源的必要性和紧迫性。市场竞争的压力使得水电企业已开始被迫一步步走出国门,希望能够抢滩国际市场。然而企业需要面临的是客户提出的更加严苛的标准和要求,如何能够更好地达成客户的期望、获得客户满意成为如今水电企业亟待解决的课题。

1 企业市场化转型的必要性

1.1 国家政策的要求

2013年十八届三中全会《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》指出要完善主要由市场决定价格的机制,推进水电等领域的价格改革,放开竞争性环节价格。

2014年发改价格[2014]1573号文指出,为贯彻落实党的十八届三中全会精神和国务院关于进一步简政放权、推进职能转变的要求,根据当前市场竞争情况,经住房和城乡建设部同意放开除政府投资项目及政府委托服务以外的建设前期工作咨询、工程勘察设计、招标代理、工程监理等4项服务收费标准,实行市场调节价。实行市场调节价的专业服务收费,由委托双方依据服务成本、服务质量和市场供求状况等协商确定。

1.2 企业自身发展要求

20世纪90年代初期,处于行业生命周期幼稚期的X院承接的项目较少,很多人一辈子就只

做了一个水电项目,这一时期的客户关系相对单一。随着时间推移,逐渐进入了水电发展的高峰期,行业发展进入成长期,X院具有水电发展的区位优势和技术优势,客户直接委托承担了大批大型水电项目,生产任务繁重,几乎没有市场竞争的压力。近几年随着水电市场逐渐萎缩,市场竞争日趋激烈,行业发展步入成熟期,产品成本控制和市场营销的有效性成为企业成败的关键。企业要在日益激烈的市场竞争中保持行业领先的市场地位,亟需调整战略快速反应以应对市场变化,企业市场化转型迫在眉睫。

2 市场化与新型质量观

2.1 市场化与客户满意

市场化环境下市场需求来源于不同客户的需求,客户需求得到充分满足是实现客户满意的前提条件。客户满意与否取决于客户的价值观和期望与所接受产品或服务状况的比较,即客户对某种品牌产品或服务的实际感受同参照物的比较结果。企业要想赢得客户的选择获得市场份额就需要优于客户选取的“参照物”,满足甚至超越客户的需求,使客户对我们的产品和服务忠诚。要获得忠诚,仅仅提供客户“满意”的产品还远远不够,企业还需要从客户的立场出发发掘并满足客户的潜在需求,为客户提供意想不到的新质量的产品,使设计出来的产品不仅具备高品质的特性,还具有良好的性价比。

2.2 客户满意与新型质量观

客户需求决定了企业提供的产品种类和质量

收稿日期:2018-11-05

要求,而提供客户满意甚至忠诚的产品是企业竞争中获得市场份额的决定性条件,因此,这就要求我们调整传统的产品质量观,切实从客户的多方面需求出发,实现充分满足客户需求的新质量观。

新型质量观,就是把客户需要的“质量”从狭义的产品质量,扩展到包括设计质量、符合性质量、有效性和服务等方面在内的广义的质量,后又进一步扩展到贯穿于市场调研、产品开发设计、设计策划、采购、生产制造、检验与试验、安装与交付、售后服务等全部过程之中的过程质量,扩大了质量概念的内涵。即总的来说,广义的质量不仅指产品质量,也指过程、体系和经营质量。

3 新型客户关系的构建

新型客户关系管理的实质是一个完整的 PD-CA 循环过程,包含策划、实施、检查和处理,通过技术方法手段建立,在实现过程中融入“三个意识”,奠定高效的管理平台。

3.1 策划

3.1.1 确定谁是我的客户

客户是指接受产品的组织或个人,是输出成果的使用者,客户可以是组织内部的或外部的。由于企业的人力、物力资源是有限的,必须把资源投入到能够产生最大价值的客户身上。因此,需要对客户进行分级管理,明确关键客户、重要客户和一般客户,不同级别的客户,相应投入的人力、物力也应有所区别,突出重点。

3.1.2 识别客户的需求

客户与组织分属不同的领域,可能对某些惯例在认知上存在差异,也可能客户对组织的产品缺乏经验和了解,寄希望于客户明示所有的要求是不现实的。识别明示和没有明示的客户要求,可以通过市场调研、客户满意度测评等方式,结合以往与客户合作的反馈意见(包括投诉处理结果等),在此基础上确定产品服务要求和过程要求,作为开展工作的“输入”条件。

(1)针对外部客户,设计企业和客户关于设计的工作职责和设计文件深度要求的理解一直存在着不小的差异,这种由于合同约定不清造成的信息不对称的情况阻碍了客户满意度的提高。因此,在合同签订时不仅要关注服务条款,也要重视技术服务内容的沟通和明确,明确客户需求以及

组织认为必要的任何附加要求(包含提供必要的有助于提升客户满意度的增值服务),为项目策划做好输入。在项目策划阶段充分了解客户需求,理解合同要求,在设计策划文件中充分反映客户需求,并与客户充分沟通。

(2)针对内部客户,上游专业通过专题讨论会、互提资料单等形式明确下游客户的需求内容、标准以及时间节点,严格按照下游专业客户规定的标准、内容以及时间节点提交“产品”,保证产品质量。

3.1.3 配备实现客户需求的资源

企业在收到客户以各种形式约定的关于产品有关的要求时,需要组织评审以确保组织已经正确理解了与产品有关的要求和变更并确保在资金、技术、时间、资源等方面组织有能力满足这些要求,合理配置资源以实现企业实施成本最优化。

3.1.4 关注策划过程中的风险

在合同谈判和评审过程中,要规范相应的手续和流程,留下相应评审记录,规避自身风险。在合同内容方面,要将不清楚的内容进行明确,在保证客户需求得到满足的同时要合理规避自身风险,对于客户可能在产品实现过程中提出的各种关于设计输入、设计变更等方面的风险点要进行风险分析与预判并在策划中进行明确,避免实施过程中的不必要风险。

3.2 产品实现过程中满足客户需求

3.2.1 产品实现过程的沟通与服务

在产品实现过程中,生产组织单位要充分识别外部客户和内部客户需求,做好策划,在前期与实施过程中及时与相关人员进行充分沟通确认,及时反馈并修正可能出现的偏差,保证设计输出完全反映设计输入和设计策划的关注点。

3.2.2 产品实现过程中的成本意识和风险规避

企业的每个员工在企业不同岗位都在创造价值,唯有提高企业精细化管理水平,将管理工作做细做深,将成本意识深入全员、贯穿于产品实现的全过程,才能形成具有成本优势的工程设计产品,在赢得客户满意方面占有更大优势。

3.2.2.1 设计过程

设计图纸错碰漏缺是设计工作长期以来存在的问题,不少错误看似简单,但给客户造成的损失和内部各专业相互之间工作量的增加却无法简单

统计。因此,准确将项目策划的要求反映在设计图纸或设计报告中,减少甚至尽可能做到零修改,能够节约返工的时间成本和机会成本;在设计过程中在不影响工程的使用功能、质量等的前提下,现场设计代表能够通过与客户充分沟通进一步优化设计,主动实现“差异化设计”,提高资源和资本的利用效率,达到既节省投资又能满足功能,超越客户期望,获取客户忠诚。

3.2.2.2 采购过程

作为企业继降低劳动力成本和物资消耗之后的“第三利润源泉”,建立有效的合格供应商名录并进行动态管理,有良好合作基础的优质供应商可以根据其业绩考评情况将其纳入战略合作伙伴,降低供应商选择成本和风险对于有效降低工程成本具有十分重大的意义。

3.2.2.3 产品实现过程

客户方面对于合同内容、范围等方面的修改,客户提出的设计变更、设计更改以及EPC项目分包方提交产品的质量、时间节点、费用等变更内容都是产品实现过程中需要关注的成本控制点和风险点,针对这部分变更应与客户尽可能充分沟通,在不影响工程安全的前提下,尽可能在满足客户的同时有效控制变更成本;根据变更可能产生的风险提前进行风险分析与预判,采取不同的风险策略,并在需求执行过程中实时检查、留下清晰可追溯的记录,合理降低风险的影响程度。

3.3 检查客户满意情况

通过诸如客户满意度调查、来自客户的关于交付产品质量方面数据、用户意见调查、流失业务分析、客户赞扬、索赔和分包方报告之类的来源获得输入。水电勘测设计企业可以建立一系列针对产品、过程进行监视和测量的手段和方式,例如管理体系内部审核、产品质量抽查、客户满意度调查、设计回访、用户满意度测评等。

3.4 改进客户满意度

通过包括客户满意度调查、满意度测评、管理体系内、外部审核等多种方式收集获得的关于客户满意方面的信息,筛选出确实需要改进提高的方面,认真分析问题产生的原因至源头,落实到相应的责任部门,确保各源头部门和一线人员能够获得关于存在问题的反馈意见。对于需要企业综

合协调、各部门分工协作解决的问题,建立协同改进机制,各部门积极协调联动,共同协商制定问题的纠正和预防措施,确保各部门各司其职,高效地解决目前存在的问题,并举一反三建立预防措施帮助尽可能避免在未来工程实施过程中出现类似问题。最重要的是应该利用与客户建立的沟通渠道,及时将整改结果反馈给客户,获得客户认可,提高客户信赖感。

4 结语

市场化程度的逐步加深伴随产生的激烈竞争为水电勘测设计企业的发展既带来了机遇又带来了挑战,机遇是水电作为国家大力发展的清洁能源有良好的政策支持,挑战在于市场对于水电企业的要求日益提高需要我们尽快积极调整以更好地适应新的要求和变化。总的来说:(1)通过对固有质量观念的改革,关注相关方利益需求,以客户关系管理创新为起点带动相关方关系管理的新进展;(2)形成“技术实力强,产品质量优,服务态度佳”三位一体的发展模式;(3)以客户及相关方利益为关注焦点,在工作中贯穿质量意识、风险意识和成本意识,为客户提供更好更优的产品和服务。

由于市场对于水电行业的发展提出了更高的要求,要想在残酷的竞争中占有一席之地务必须进行改革创新,新型客户关系管理能够帮助水电勘测设计企业成为客户心中最值得信赖的品牌和战略合作伙伴,在激烈的市场竞争中独占鳌头。

参考文献:

- [1] GB/T19004-2011《追求组织的持续成功 质量管理方法》.
- [2] 諏访良武. 客户买的是服务:掌握提升客户满意度的关键[M]. 企业管理出版社. 2011.
- [3] 李在卿, 吴君. 持续成功的管理—ISO9004:2009 标准解读及相关的现代企业管理理念与方法[M]. 北京:中国标准出版社. 2011.
- [4] 国家质量监督检验检疫总局质量管理司, 中国标准化研究院. 2012版《卓越绩效评价准则》国家标准理解与实施[M]. 北京:中国标准出版社. 2012.

作者简介:

肖 霓(1988-),女,四川成都人,硕士,经济师,研究方向:质量、环境、职业健康安全管理体系管理等.

(责任编辑:卓政昌)