

CRM 管理思想在高等教育中的应用研究

梅清豪 王敏

摘要:中国高等教育的一个难题是如何吸引和培育优秀的学生?虽然学校是非盈利组织,性质与企业不同,但在追求的目标上有所相似:企业是要争取最有价值的客户,而学校是为了吸引更多优秀的学生;企业中 CRM 的理念完全可以运用于高等教育。学校只有进行有效的学生关系管理,才能比竞争对手吸引更多的优秀学生,并在给予学生全方位服务的同时也从学生那里返回最大的价值。

关键词:CRM; 学习型关系; 数据库营销; 学生-客户关系管理

中图分类号:F 713.50 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-1894(2003)06-0024-05

CRM(Customer Relationship Management),即客户关系管理。自 1997 年以来,学术界有多种不同的定义,但有一点几乎达成共识:CRM 不仅仅是网络技术,它还是一套完整的管理思想,它通过将管理资源、业务流程与专业技术进行有效的整合,最终成为一个组织服务消费者的完美的集合,使得组织可以更低成本、更高效率地满足客户的需求,并建立起基于学习型关系基础上的一对一营销模式,从而让该组织能最大程度地提高客户满意度和忠诚度,赢回失去的客户,维系现有的客户,发展新的客户,发掘并牢牢把握住能给它带来最大价值的客户群体。

中国的高等教育发展到现在,不能不说有了长足的进步。但不可否认的是,随着高校扩招的展开,高校不可避免地遇到一个难题:如何吸引和培育优秀的学生?我们认为,虽然学校是非盈利组织,性质与企业不同,但在追求的目标上有所相似:企业是要争取最有价值的客户,而学校是为了吸引更多优秀的学生;企业中 CRM 的理念完全可以运用于高等教育,在某种意义上说就是:学校的一切工作就是“为了学生”。学校只有进行有效的学生关系管理,才能比竞争对手吸引更多的优秀学生,并在给予学生全方位服务的同时也从学生那里返回最大的价值。

一、如何理解学生就是客户

最通俗的对客户的定义是:企业产品的使用对象和潜在的使用对象。对于高校而言,所提供的产品就是教育这一无形的产品。接受这一产品的人主要有以下几种:

1. 在校学生 这是学校最主要的服务对象,各种考评指标也出自于他们的满意度,其价值无法在短期内体现。

2. 离校学生 他们曾经接受过教育,并在实践中对所受的教育已有了一个主观的评

估,他们是学校无形资产的建立者,也是潜在的大笔资金的提供者。

3. 短期学习者 这是上面两者的缩微体现,但反映的往往是学校的某一方面,是短期经济效益获得的来源。

4. 即将进入大学的学生 他们作为学校的潜在客户,其决策一方面来自前3者的任一方的影响,另一方面来自于自身追求价值是否与学校相符。例如,有的学生追求的是轻松和娱乐,他可以选择注重文艺培养的学校;而追求学业以及专业成就的学生则会选择学术气氛浓厚的学校等。

这4个部分构成了我们所谓的“学生客户”。他们在时间和认识上都具有联系性,同时也具有循环性。未进入大学的学生在前3者的影响下选择该学校;进校后,成为学校的客户,在亲身体验的基础上形成对学校价值的认识;毕业后,根据对学校的认同程度,一方面会不同程度地对外宣传学校,包括对其子女、亲友等各方面的影响,另一方面,也会决定是否选择学校为集体或个人继续教育的提供者;从而形成一个良性循环,不断提升学校知名度和扩大资金供应能力。

大学不能将视线仅仅停留在在校学生上。传统观念将学校作为一个无私的奉献者,将知识廉价提供给学生。现代社会,资金是一个学校能否发展的基础,学校已不能仅仅满足于向社会提供社会效益,而应获得社会效益和经济效益的平衡。社会效益在3者身上都有体现,但经济效益,现阶段,仅仅停留在短期学习者和几乎没有什么利润的在校学生上。由此可以看到,我们一直以来忽略了离校学生和未进入大学的潜在“顾客”部分。离校学生是在校教育价值的最终体现者,现状是:他们的价值被其他人享用,而学校只是“为他们作嫁衣”;而未入学者则是价值来源,是教育体现价值的载体,他们的素质即潜力决定了教育能有多大的乘数效应。通过对学校客户的分类,我们了解了学校教育产品的提供对象,他们便是我们所说的“客户”。

二、S-CRM 的设计

S-CRM即学生-客户关系管理。显然,学生-客户关系管理是客户关系管理的一种针对高等教育的管理机制,是在高校市场化的环境下出现的一种管理学校的新思路。在这里,我们将S-CRM理解为一种管理机制,而不是一种信息系统,或一套软件,旨在强调S-CRM(同CRM一样)的核心在于它的思想,技术只是实现的手段。同时,我们所谈的S-CRM不同于国外曾兴起的SRM(学生关系管理)。LIVE WIRE公司曾提出的SRM是为网上虚拟大学量身订做的,实际是将教育完全搬到了网上;而我们的S-CRM的构想是建立在现实中大学的基础之上,是一种水泥加鼠标的构思。

由此,我们给S-CRM下一个定义:S-CRM是利用信息技术,通过各个接触点上的信息收集和有意义的交流来了解和影响学生的行为,从而赢得有潜力的学生且培养有价值的学生,并发展与学生的长期互惠互利关系的管理机制。

S-CRM设计分为3个层次,即:学校战略、管理流程、信息技术。根据现代管理理论,战略是企业进行长期发展的保证,是各项决策的基础。学校战略为学校提供了长期持续发展的方向:专业性的还是综合性的,学术性的还是商业性的,基础型的还是研究型的,等等,都可以在学校战略中得到充分体现。学校战略是各项具体管理的抽象和概括,衍生出学校

所有规则和制度,位于金字塔的顶端;管理流程是战略的具体实施,同时也是信息技术实施的指导和框架。而信息技术即管理的信息化实施,是管理的工具和手段,同时也是学校向学生服务的主要接触点。

三、学校的战略和文化建设

正如前面所说,S-CRM并不是一个单纯的软件 and 业务流程的整合,它需要以学生为中心的教育思想和文化,确切地说,它需要有正确的战略和文化。现行的大多数网络建设都把重点放在技术本身,而不是如何保证建设目标的实现,或者,并没有长远的一致目标。当然,在这样的管理下,效果肯定是有的,但是否能与投入相匹配,是否有利于今后的再度重建,很少有人去关注。因此,一个确实可行而又长期的战略是迫切需要的。

我们结合现今社会形势,提出了S-CRM建设的战略,即“培养学生,创造成功。”

学校应积极帮助学生获得成功。现有的学校大多注重的是学生的满意,如教师满意度测评、住宿条件满意度测评等,作为了解学生和改进自己的手段和工具。但学生是一个特殊的顾客群,他们的最大价值不是体现在在校的短暂时间里,而是在离校之后。学生未来的成功才是学生真正的价值所在,有两条价值链可循:一方面,学生是学校应长期不懈的目标,在学校帮助下学生获得了成功,学生就成为了学校永远的客户,学校也成了他们值得终身信赖的热土,也才会把更多机会提供给母校,如咨询、招聘人才、资助等,形成一个人才和资金供应的价值链;另一方面,学校提供的高质量的教育和服务被学生客户进行免费宣传,吸引教育培养的来源(包括高中生和继续教育的成人),形成教育增值的价值链。最终学校和学生客户在互动中长期共同发展。如此良性循环下去,学校就有了持续的竞争优势。

那么,什么才是帮助学生成功,我们认为应该包含以下几个方面:为在校学生提供便利的生活服务;提供一流的师资水平和指导;为学生创造体验社会的工具;成为学生成功历程中的伙伴和搭档。

S-CRM战略要求教育者观念的巨大转变。我们的构想并不是对现有教育体制的彻底革新,而是基于现实条件提出的改良。要达到目的,几个基本的条件已具备或很快就会实现:人手一台电脑,教育的计算机化,这些都是社会发展的必然趋势。真正困难的是教育者的思想转变,如何从教育的平均分配向按需分配转变,如何从“我能教什么”向根据学生需要转变。如在原有观念下,针对学生上网荒废学业的问题,学校通常采取一些间接的以考试逼迫的手段;在S-CRM的观念下,学校则应采取通过增加课程乐趣以及把学生迷恋的节目与专业实践和学习融合起来的方法来达到教育学生的目的。但后者现在只会被认为并不是教师的职责。

四、S-CRM 管理功能

学校原有管理功能是单向的系统,而我们力求建立一个循环开放的系统。原系统功能只注重对学生知识水平的教育,不对学生实际生存能力进行反馈,不能让学生了解社会的实际需要,也不能为教育提供发展方向。

针对“培养学生,创造成功”的学校战略,我们可以确定S-CRM的管理功能。我们的

一切管理将遵照以下5个原则:将学生放在学校的中心位置;从学生角度出发管理学校;在实施管理的过程中注重教育质量;保持与学生关系的活力;将学生满意转变为学校的财富。在S-CRM的管理功能上,从横向来看,主要有3个管理实体:对在校学生的生活、学习、就业指导等;对离校学生进行业务的引入和人才的供应,同时提供教育服务;对管理的工具,信息系统也要有一套科学的管理,对垂直化的服务进行模块化的管理。从纵向来看,可以分为生活、教育、就业和娱乐4块,其中教育分为主体教育和非主体教育:主体教育即本专科生及研究生教育,非主体教育即培训等。这4块一般牵涉到多个管理实体的参与,如生活以学生为服务对象,以公司为服务主体,以在线网络为媒体,同时在功能上有跨越性,如在线教育既可以提供给校外人员又可以进行正规教育,而虚拟社区既可以作为学生娱乐的天地,又可以作为学生进行实际模拟的场所。这样的结构可以通过纵向的部门化管理结合横向的主体信息资源共享来实现。

五、S-CRM 具体的模块处理

1. 潜在客户管理模块 是通过信息技术对潜在客户进行分析记录并向其进行宣传的过程。包括潜在客户分析与学校宣传两个部分。

大学虽然无法识别每一潜在客户,但却可以通过中学来帮助确定大致的客户范围。大学可以与各地的中学建立联系,要求他们建立与大学学生数据库相关的学生资料,以便入学的时候可以更好地对学生进行分类和界定。

在对潜在客户进行分析的基础上,发掘在各方面最有潜力的客户并说服他们进入学校。学生进入什么样的大学学习将由他们自己来决定,由于他们的入学决策之一来自于学校与自身期望的相合程度,故为了吸引更广泛的学生,第一要务应是让他们了解学校,在现今媒体发达的时代可以通过诸如广告、宣传册、学校介绍、技术刊物、新闻稿和网站等多种方式向他们进行正面或侧面的宣传,突出学校的管理风格、为学生着想的价值观、展现学校良好的形象,加深他们对学校的印象,树立入学的欲望。它是S-CRM管理的必要前提。

2. 在校学生教育管理模块 当学生入学以后,S-CRM的教育管理模块正式运行,以学生为中心的管理原则决定教育培养必须充分考虑学生的需求,这就不同于传统教育中根据国家计划设定专业,再根据高考成绩来选择不同专业,忽视学生个人兴趣和优势的培育方式。

S-CRM流程管理的核心是学生数据库的管理。何谓学生数据库?学生数据库是学校重要的数据中心,它记录着学校在整个对学生的培养过程中和学生发生的各种交互行为,记录着各类有关活动的状态,建立了各类数据的统计模型,以便于后期的分析与决策支持。

3. 教育支持服务模块 作为一个时刻为学生着想的学校,不论课程设计得多么合理,教师多么优秀,学生也可能有不满意的地方,我们的教育支持与服务通俗来讲就是呼叫中心服务。它建立在电话、电子邮件、短信及面对面交流4大基础上,功能如下:(1)倾听学生的意见与建议。(2)对学校教育等各方面服务质量的跟踪调查。部门人员不定期展开有关学校服务的调查,之后对其结果进行统计分析得到具体的满意程度与不满意方面,并对学生建议进行可行性分析。(3)采纳可行建议并对提出合理建议的学生予以奖励。

呼叫中心不仅使学校的管理行之有效,另一方面加强了学生与学校的联系,使两者间的关系不再是从前的冷漠而带上了感情色彩,容易让人产生依恋,有助于树立学生对学校的忠

诚度。

4. 就业指导模块 学生的学习行将结束,毕业生对学校而言其实是最不应忽视的一群,从 S-CRM 的角度学校有义务为他们进行完善的就业指导,尤其对于一个拥有完备学生数据库的学校而言,它将更有优势与针对性。

对于一般的学校而言,至此学校已完成了对学生的培养过程,此后虽然会保留部分学生的去向,但往往几年以后因各种原因与之失去联络。对学校而言,这不能不说是一大损失:一方面,学校无法了解走上社会的学生对于学校所学内容的看法,从而也无法改善培养机制;另一方面,这些学生中的部分虽然很感谢学校对自己的教育但因渠道不畅而无法为之做贡献。在建立了 S-CRM 系统的大学中这些情况将完全改观。

5. 毕业跟踪模块 S-CRM 系统中的毕业跟踪模块一方面利用多媒体技术保持与毕业生的联系、访问与交流;另一方面,对毕业生对学校的意见建议进行统计分析并提供培养机制的改进意见,两者相辅相成,缺一不可。

首先,在毕业生就业后,我们须在一个较短时间内明确其具体去向,尽快建立起相关的信息库,包括就业地点、工作性质、职位、居住地、联系方式等。

其次,通过电话、通信和因特网等多种方式保持与毕业生的联系,这种联系不是冷淡的定期调查,而应通过更具亲和力的方式实现。在此我们建议在一些特殊的节日,如春节、中秋及校友的生日时,为他们送上一份源于母校的祝福,同时也附上一些关于母校近况的介绍,相信一定会令他们非常感动,更加关心母校近况,自愿为母校做宣传,树立起为母校做贡献的潜意识。此时校方可适时地要求成功校友们提供对学校培养机制的意见与建议,以供改善。

最后,与校友开展业务关系。由于建立 S-CRM 后,一系列教育服务转化成了学生满意度并最终体现于毕业后对母校的忠诚度,实际上他们已有了为母校创造价值的意愿,另一方面母校的发展也有助于其自身社会地位的提高。故校友们在具备了较强的经济实力及与母校通畅的联系条件后,校方就可以开始与之建立业务关系。如:希望其在母校设立奖学金,为母校学生提供实习机会,将员工的培训项目交由母校完成。此时学生的价值就得到了真正的体现:将满意度转变为利润,达到了 S-CRM 的最终目的,同时出于互惠互利,学校也可以将校内的商业市场优先让校友来承办。

而对于学生、校方来说这更是一种双赢。一方面,学校通过客户化的管理培养出了优秀的学生,他们走上社会为用人单位创造了价值,也为自己创造了财富。另一方面,由于学生对学校的感激与忠诚,而在成功后将各种机会提供给母校,又为母校创造了财富,促进了发展,这最终又使自身的社会地位一定程度上得到了提高。

(作者单位:华东理工大学)

参考文献:

- [1] 朱爱群.客户关系管理与数据挖掘[M].北京:中国财政经济出版社,2000.
- [2] 戴永良.客户资源管理[M].北京:中国戏剧出版社,2001.
- [3] 帕翠珊 B.希伯尔德,罗尼 T.马萨克,杰夫瑞 M.刘易斯.客户关系管理理念与实例[M].北京:机械工业出版社,2001.
- [4] 田同生.客户关系管理的中国之路[M].北京:机械工业出版社,2001.
- [5] 爱德华·赖利.重点客户管理[M].上海:上海人民出版社,2001.
- [6] 杰姆·G.巴诺斯.客户关系管理成功奥秘——感知客户[M].北京:机械工业出版社,2002.
- [7] 师书恩等.信息技术在教学中的应用[M].北京:北京邮电大学出版社,2002.
- [8] Philip Kotler. Marketing Management(11th edition), Prentice Hall, 2003.