

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

Customer relationship management

顧客關係管理

作者：郭鈺萱、李秋華、吳姿樺

系級：企碩一

學號：M9600716、M9600733、M9632620

開課老師：黃焜煌 老師

課程名稱：管理資訊系統

開課系所：企業管理所

開課學年：九十六 學年度 第一 學期

中文摘要

「顧客」是企業獲利的來源，因此，顧客關係管理逐漸廣受各中小企業所重視，因此，了解顧客關係管理(CRM)是學習管理必經之路，在學術界中 CRM 之定義雖不完全相同，但依然所強調的是維持顧客關係的價值，讓企業能獲得利潤最大化。然而，CRM 極為重要，但依舊有公司使用 CRM 不當，造成獲得慘痛的代價，為何會失敗了，想要成功有注意些什麼呢？是值得我們大家來研究討論。



關鍵字：

顧客關係管理(CRM)、成功關鍵因素、資料倉儲(data warehousing)、資料採礦(data mining)、電子商務。

目 次

1	緒論.....	4
1.1	研究動機.....	4
1.2	CRM 的重要動機.....	4
2	CRM 之介紹	
2.1	CRM(顧客關係管理)定義.....	4
2.2	資料倉儲(data warehousing)、資料採礦(data mining) 和 CRM 之間的關係.....	5
3	顧客關係管理(CRM)之作法.....	5
3.1	顧客關係管理做些什麼?.....	5
4	CRM 之實施.....	7
4.1	CRM 執行失敗之因素.....	7
4.2	CRM 之成功關鍵因素.....	8
5	克服二個重要的 CRM 挑戰.....	14
5.1	提昇的用戶使用率.....	15
5.2	做好電子商務服務顧客.....	16
6	CRM 之實例.....	17
7	結論.....	18
	參考文獻.....	19

表目錄

表 1 顧客關係管理定義整理表.....	4
表 2 大型金融經紀機構時期計畫表.....	15
表 3 全球製造公司執行 CRM 之內容表.....	16
表 4 大型實驗室提供商時期計畫表.....	16
表 5 世界級個人電腦製造商時期計畫表.....	17
表 6 花旗銀行統計成本表.....	17

圖目錄

圖 1 2001-2002 年製造業資訊預算暨計畫導入企業應用軟體家數比例.....	9
圖 2 2001-2002 年服務業資訊預算暨計畫導入企業應用軟體家數比.....	9
圖 3 巴頓戈登堡.....	14

1 緒論

1.1 研究動機

「顧客」是企業的獲利來源，與顧客建立良好的關係，將能提升顧客滿意度與忠誠度，進而追求顧客價值最大化、企業獲利最大化。

1.2 CRM 的重要動機

Kalakota and Robinson(2001)提出

- 開發一新顧客，比維繫一個舊顧客，大約要花六倍的時間
- 通常一個不滿意的顧客，會將這個不好的經驗告訴八到十個人
- 企業每年的顧客維持率若能成長 5%，則可將利潤提高 85%
- 銷售給新顧客成功的機率為 15%，而銷售給舊顧客的機率為 50%。
- 如果公司能迅速適當地解決服務上的缺失，則抱怨的顧客中 70% 將會再度與這家公司往來。

2 CRM 之介紹

2.1 CRM(顧客關係管理)定義

表 1 顧客關係管理定義整理表

學者	CRM 定義
Peppers and Rogers(1991)	乃是運用區別化的生產、互動的媒體，以及一對一行銷為手段，以顧客占有率為目標，注重長期顧客關係，使得顧客終生愛用的管理活動。
Kalakota and Robinson(1999)	乃是運用整合性銷售、行銷與服務的策略之下，所發展出的組織一致性活動，該活動需求取科技與流程之整合，找出顧客的真正需求，同時要求企業內部在產品與服務上配合，以達成顧客滿意度與忠誠度。
徐茂鍊(2006)	顧客關係管理是企業與顧客建立及維持長程關係，以提升顧客終身價值的管理活動。

資料來源：本組整理

顧客關係管理(CRM)

2.1.1 CRM 運用科技

一種去了解及改變客戶行為的策略工具，能夠吸引新客戶加入、留住舊客戶、並改善客戶的獲利，可說是一套結合客戶服務與銷售、行銷及支援的應用系統。

2.2 資料倉儲(data warehousing)、資料採礦(data mining)和 CRM 之間的關係

資料倉儲 (data warehousing)、資料採礦 (data mining) 和 CRM 之間似乎密不可分。這幾個名詞最主要的區分何在，關係又是什麼？

資料倉儲是最基本的核心技術，主要是在進行後端資料庫的建立與分析。客戶關係管理，則比較關注前端與客戶之間的互動。

資料採礦的概念和資料倉儲很相似，但是卻嘗試尋找「為什麼」，亦即驅動客戶消費行為後的原因，藉此創造未來的獲利。藉由資料倉儲技術提供的資料庫，商家可以嘗試自己解答各種問題。資料採礦則更進一步，直接為你分析、歸納出客戶各種消費行為的關聯性與模式。

打個比方，資料倉儲就是給你一大座金礦山，你知道裡面一定有金礦，不過得費時費力自己尋寶。資料採礦技術，則是進一步提供挖金礦的服務，讓你從客戶資料中擷取值錢的資訊。

3 顧客關係管理(CRM)之作法

3.1 顧客關係管理做些什麼？

依據麥肯錫顧問公司的建議，要做好顧客關係管理必須要有一組完整的運作流程，可簡要歸納如下：

3.1.1 蒐集資料

利用新科技與多種管道蒐集顧客資料、消費偏好，以及交易歷史資料，儲存到顧客資料庫中，而且是將不同部門或分公司的顧客資料庫，整合至單一顧客資料庫內。

傳統上，企業內各部門或子公司，都有自己的資料庫，以方便管理。優利公

顧客關係管理(CRM)

司便指出，一些公司的不同部門甚至會要求公司老客戶，填新顧客資料表。顧客當然會覺得被忽視。

而將各部門的顧客資料庫整合後，有助於將不同部門產品銷售給顧客，也就是交叉銷售，不但可以擴大公司利潤，減少重複行政與行銷成本，更可以鞏固與顧客的長期關係。

3.1.2 分類與建立模式

藉由分析工具與程序，將顧客依各種不同的變數分類，勾勒每一類消費者行為為模式。如此可以預測在各種情況與行銷活動情況下，各類顧客的反應。

例如，藉由分析可以知道，哪些顧客一收到促銷郵件，就毫不考慮丟到垃圾桶，或是對哪一類的促銷活動有所偏好，甚至哪些潛在顧客甚至已經不存在了。這些前置作業，能夠有效地找到適當行銷目標，管理行銷活動成本與效率。

3.1.3 規劃與設計行銷活動

依據上述模式來為客戶設計適切的服務與促銷活動。

麥肯錫顧問公司亞洲區董事奧特(John Ott)指出，傳統上企業對於顧客通常是一視同仁，而且定期推行顧客活動。但在顧客關係管理實務中，這是不符合經濟效益的。

重點是花錢要花在刀口上，更要產生更大的效益。

無線電話公司顧客成長經常超過預期，如果這些公司系統在電話接通順序上，對大量及小量使用的顧客一視同仁，前者將因為總是在重要時機無法接通而轉換系統商，而後者卻不會因此增加通話量。

許多汽車公司定期寄直銷郵件，或為顧客辦活動，但當顧客要換車時，這些公司卻常常不知道。然而，分析車齡與進廠維修的週期與模式，可偵測出可能換車時點。此外依據調查，當顧客生第三胎子女時，通常都會換迷你箱型車。因此在重要時點強力進行新車推廣活動，平時成本卻可以減少。

而顧客若是出現異於模式的消費行為，則可做為事件行銷參考。安迅總經理吳輔世，舉一家安迅澳洲銀行客戶為例。經過例行資料庫分析後，該銀行發現一位老太太解除了一筆金額不小的定期存款，而資料庫顯示，她過去每個月都只是提領一定金額的現金。銀行在深入了解後發現，她的孫女正準備結婚，因此她解除定存來替孫女購買房屋。客服人員因此向她促銷優惠房屋貸款，也讓老太太將錢存回銀行，更建立長期的顧客關係。

顧客關係管理(CRM)

3.1.4 例行活動測試、執行與整合

傳統上行銷活動一推出，通常無法及時監控活動反應，必須以銷售成績來斷定。然而，顧客關係管理卻可以過去行銷活動資料分析，搭配電話作業與網路服務中心，即時進行活動調整。

例如在執行一項行銷活動後，透過打進來的電話頻率、網站拜訪人次，或是各種反應的統計，行銷與銷售部門可以即時增加或減少人力與資源的調配，以免顧客向隅徒生抱怨，或浪費資源。而透過電話或網路系統與資料庫的整合，更可以即時進行交叉行銷，銷售滿足不同需求的不同產品。

3.1.5 實行績效的分析與衡量

客戶關係管理透過各種活動、銷售與顧客資料的總合分析，將建立一套標準化的衡量模式，衡量施行成效。優利公司協理蔡正仁指出，目前顧客關係管理的技術，已經可以在出差錯時，順著活動資料的模式分析，找出問題出在哪個部門，甚至哪個人員。

以上的各種程序必須環環相扣，形成一個不斷循環的作業流程。如此才能以最適當的通路，在正確的時點上，傳遞最適切的產品與服務給正確的顧客。創造企業與顧客雙贏的局面，以及持續的關係。

4 CRM 之實施

4.1 CRM 執行失敗之因素

Missing the target with your customer relationship management strategy?

未達到目標時，你的顧客關係管理策略會成功嗎？

Follow these five steps to success

要成功，就遵守幾個要點。

未達到目標，使用顧客關係管理的策略會成功嗎？在失敗案例中，有個大型的製造公司花了百萬元購得較高層次的 CRM 系統，在執行兩年後，此系統並未提供正確的預測，而造成損失。而過去使用系統時，往往是由高階主管所決定的，如果投資鉅額資金卻沒有得到預期的結果，則公司通常都會選擇放棄此方案或系統。

為何前後的預期結果不同呢？這是因為公司對於 CRM 系統帶有相當大的期望，想要藉由 CRM 能更快速去執行生產價值。但實際上在執行 CRM 系統中，

顧客關係管理(CRM)

並不是容易的，因此會造成預期結果差距太大。

例：企業導入 CRM 所遇到的瓶頸如下：

4.1.1 成效不如預期的理想

許多企業在推動 CRM 專案之後，雖然系統已經成功的上線了，但是發現先前所 預期達成的目標和經營績效都沒有達成。甚至許多企業在推動 CRM 之前，並沒有清楚明白的預期目標。

4.1.2 專案推動的預算、時程失控

- 專案推動沒有專責的負責人員和推動計劃，完全被廠商牽著鼻子走，或是專案乏人關心。
- 專案推動的過程中，由於各相關單位不斷的提出新的功能需求及要求功能變更，導入整個專案的預算和時程不斷的追加、延遲。
- 相關配合部門在專案的分工進行過程中，由於本位主義、對於專案的不重視、人力或時間安排的不當，導致分工進行的延遲或停滯，進而影響整個專案進行的時程。
- 配合廠商在人力、經驗或是技術能力...等的不足，影響整個專案的進度。
- 高階主管支持度不足，整個專案的推動流於形式或口號。

4.1.3 業務或管理方式改變，員工不願意配合

由於專案推動的過程中，對於許多公司原有的作業方式、作業流程、工作標準都可能重大的變革，許多公司的資深員工不願意配合，甚至發生扯後腿的情形。

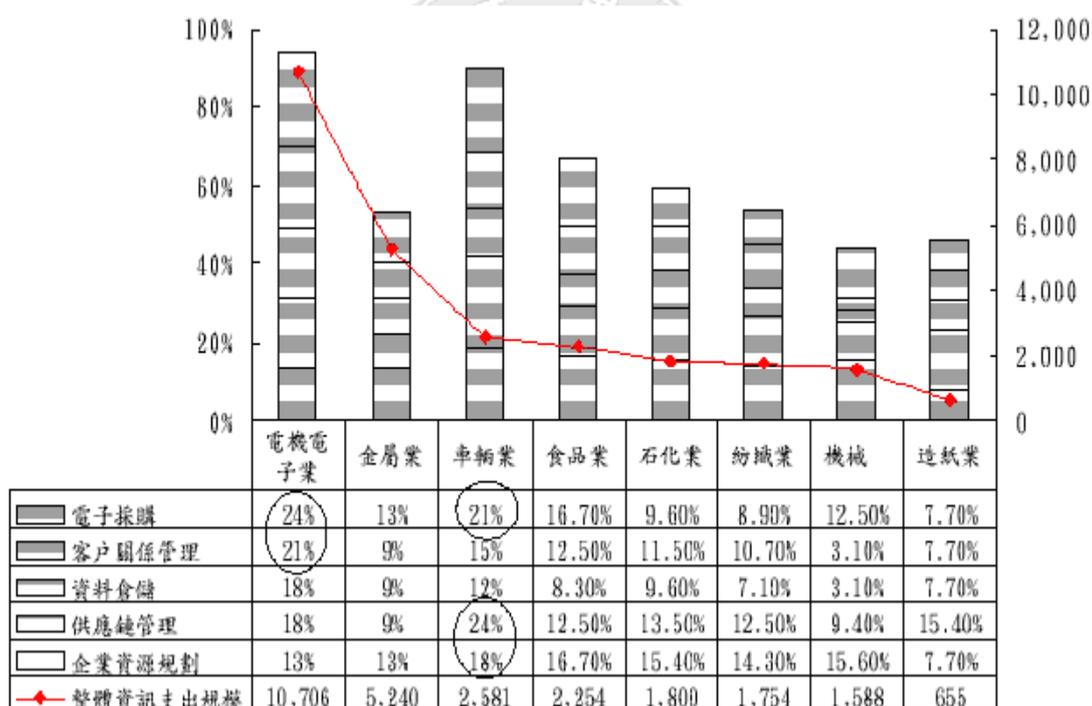
4.2 CRM 之成功關鍵因素

雖然有許多瓶頸問題出現，CRM 依然是管理者最初想使用的想法。在 2007 年依然有 35% 銷售主管將在工作中提升 CRM 系統部分。如圖 1 及圖 2 也可得知企業對於 CRM 的需求也越來越迫切了。因此，目前 CRM 依然是管理者需要的工具之一。那要如何在執行 CRM 中減少失敗發生？如何在使用 CRM 系統後能成功呢？

以下幾個步驟的執行，將可以降低或避免 CRM 在執行中失敗的次數。

4.2.1 高階主管的全力支持

企業在推動各種重要的改革時，都需要高階主管的全力支持。例如：ISO、MRP、ERP、SCM、CRM...等專案系統。由於這些專案在推動的時候通常具有投入金額高、專案時間長、牽涉部門廣泛...等特性。所以這些專案在推動的時候，

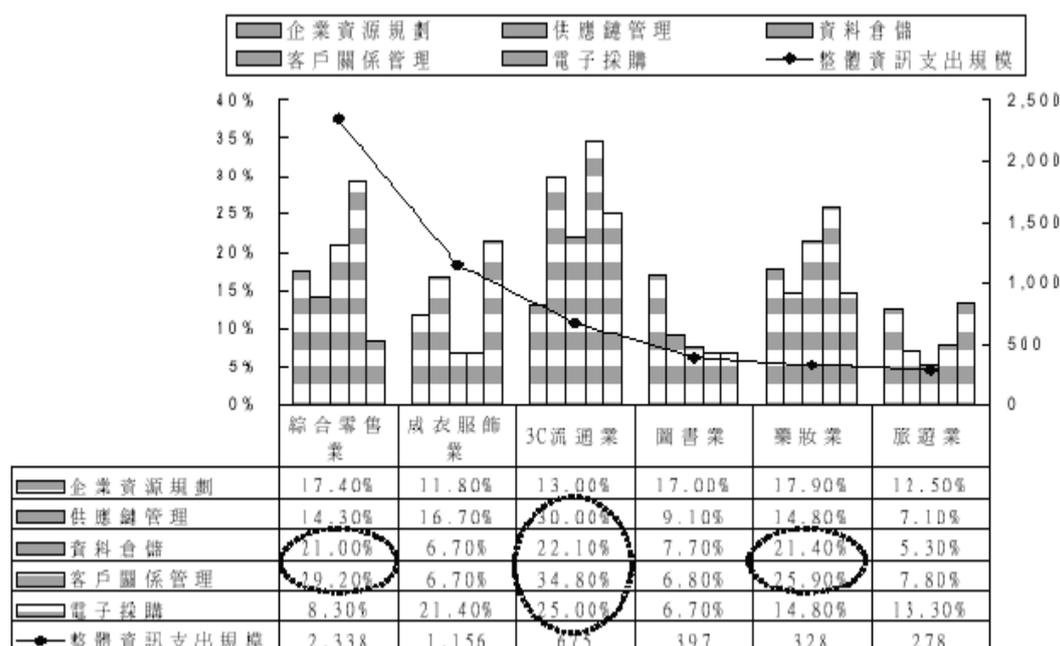


單位：家數比%；新台幣百萬元

資料來源：資策會 MIC 經濟部 ITIS 工業局計畫，2001 年 2 月

圖 1 2001-2002 年製造業資訊預算暨計畫導入企業應用軟體家數比例

顧客關係管理(CRM)



單位：家數比%；新台幣百萬元

資料來源：資策會 MIC 經濟部 ITIS 工業局計畫，2001 年 2 月

圖 2 2001-2002 年服務業資訊預算暨計畫導入企業應用軟體家數比

如果沒有高階主管的全力支持，無論在財力、人力、物力、時程...等關鍵變數上，都很難加以掌握，而整個專案計劃失敗的機率就會大為提昇。

而且通常 CRM 專案在推動的過程中，對於公司的許多行之多年的作業方式，都會有大幅度的改變，許多公司資深的員工對於改變的恐懼心理，如果沒有透過高階主管不斷的溝通與強化信心。執行的過程中，常常會受到許多不必要的阻礙和抗拒。甚至會因為人性的弱點，許多害怕改變的員工還會在私底下搞破壞。因此，高階主管的全力支持可以強化所有參與人員的信心與決心，更可以透過不斷的公開說明，強調改革的原因與效益，來使得許多原本抗拒的心理轉而支持。

4.2.2 深度思考影響企業績效的重點

企業在評估投資 CRM 專案前，最好能夠先深度的自我省思，了解企業目前經營管理績效上的主要問題究竟是什麼，導入 CRM 之後能否解決這些問題?才來決定是否要導入 CRM 專案。

例如：公司產能不足、成本過高、庫存失控、財務管理問題、產品品質、原物料供應失控、人事安排不當、人員素質問題、激勵制度不當、...等問題是否非 CRM 系統所能夠解決的。而對於這些的問題，應該根據問題的本質，先解決管理制度或導入 ISO、ERP、SCM...等系統。而且企業在檢討的過程中，必須要逐層的抽絲剝繭，尋求問題發生的真正原因，而不是僅僅提出表面的原因。例如：

顧客關係管理(CRM)

公司發現由於客戶的抱怨或問題越來越多，服務人員的人力不足，所以認為導入 CRM 可以降低服務人力的成本，提昇單位時間的客戶服務量。事實上，如果深入檢討，或許將會發現其實客戶大部分 CALL-IN 的服務原因是因為產品的品質問題。所以在這種情況下，或許加強生產管制、品質控制或提昇研發的水準，對於公司的經營績效會有比較明顯的改善與幫助。

CRM 無法一蹴可及。許多失敗的案例都是沒有明確的認清 CRM 系統所能帶來的效益，只是一窩蜂的搶熱潮、湊熱鬧，等到流行過去，資金、人力與時間投入了，才發現對公司真正的經營績效沒有產生什麼幫助。

4.2.3 建立明確的預期達成目標

CRM 導入失敗的另一個重要原因是許多企業對於導入 CRM 專案沒有明確的達成目標，以致於人力、經費、時程失控，將企業寶貴的資源浪費在許多不重要的環節。因此，當公司在執行經營策略時，不能一味使用新科技技術，而自己沒有任何想法或看法，應去思考在使用前，公司的目標是什麼？那些商業規律要做改變...等。例如為了一些不重要的事項，而任意要求追加系統功能、修改程式，造成時間延遲、預算追加，這些問題都是可以預防的。

因此，企業在推動 CRM 之前，一定要將系統導入的預期目前明確的條列出來。預期達成目標最好是可以量化的數據，如果真的對於量化的數據有困難時，也要以明確的文字敘述來條列清楚。而且預期達成目標一定要有執行上的優先順序。例如某些預期目標是一定要達成的，某些可能不是那麼重要，如果沒有達成也沒有關係。對於這樣的優先順序要清楚明白的標示出來。因為在企業有限的時間、金錢、人力、物力狀況之下，很難一次就達到完美的境界。所以區分優先等級，以作為挑選合作廠商、產品及推動系統上線時的依據。如果當預期達成目標很多時，建議應該分階段來實施及達成，避免推動期間過長、項目太多，造成專案進度的失控。

例如：在加利福尼亞洲的一個 TAMS 公司開始使用新的 CRM，確立公司的需要是什麼後，在 1990 年晚期，該公司整體成長 10%，有了好的成果之後，公司想更快速地去執行，結果卻造成了失敗。TAMS 公司失敗之後，做了大幅度的顧客調查後，才了解自己在顧客維護及服務等相關問題所在。而該公司的主管 Cathy Wolfe 曾說：「我們當初並沒有真正了解什麼是顧客真正的價值和什麼是他們所想要做的？」為了改善問題，該公司的 CRM 系統必須讓該公司員工(推銷員)知道在類似問題形成之前，即可知道如何去預防及避免。現在，該公司將調查的紀錄前後，顧客對於公司之間的關係，都輸入於 CRM 系統管理資料庫中。當顧客表現出不滿意時，都可利用 CRM 系統做出解決辦法，給予員工事前警告的提

顧客關係管理(CRM)

示。因此，TAMS 持續做改變及修正，自在 2001 年後，已達到每年都有 25% 的成長率及在對於顧客服務等級的評語中的名聲也提升。

4.2.4 尋找適合的 CRM 產品型態

由於目前市面上的 CRM 產品供應商很多，每一家廠商在行銷上都說的天花亂墜，使得企業在選擇產品及合作夥伴時，很難做抉擇。可依據希望導入的 CRM 的種類，再針對自己企業本身的預算、時程、功能來做選擇。

就產品所訴求之重點加以區分，可以分為：

(一)、協同運作導向型的 CRM (Collaborative CRM)

現階段台灣市場以終端消費者為主客戶的業者最常採用的部份。例如：

- 客服中心(Call Center)
- 網路下單(Online Broker)

(二)、分析導向型的 CRM (Analytical CRM)

ERP 廠商或資料庫廠商通常藉由原有產品的延伸優勢，所拓展出來。例如：

- 資料倉儲 (Data Mining / Data Warehouse)
- 線上分析軟體工具 (OLAP Analysis)
- 決策支援系統 (EIS / BI)

(三)、操作導向型的 CRM (Operational CRM)

主要是強調銷售力自動化(Sales Force Automation; SFA)，包含：

- Sales Leads Tracking
- Contact Management
- Opportunities Management
- Team Sales
- Quotes and Invoices
- Mobile Sales
-

(四)、全方位導向型的 CRM (All-round CRM)

以 Siebel、SAP、Oracle 為代表的國外 CRM 廠商。他們的產品功能豐富而強大，價格昂貴，大都針對大型企業而設計，中小型的企業大概很難適合。

以上各類型的 CRM 產品中，除了全方位導向型的 CRM 之外，通常都會至少涵蓋 Marketing、Sales、Service 三大範圍中的 1~2 個部分。企業應該依據預期達成目標的優先順序及經費的多寡來選擇適合的產品類型，進而挑選適合的合作夥伴。

4.2.5 選擇適當的 CRM 產品

當企業在選擇 CRM 產品時，最主要的重點就是產品的功能是否能夠滿足企業所預期達成的目標。而所指的預期達成的目標是指『一定要達成』的最低要求目標。

一個功能強大、系統完整的 CRM、整合性強的 CRM 產品未必就適合企業本身的需求，因為很可能是小孩玩大車。而一個價格非常便宜的 CRM 系統也未必就是最好的選擇，因為可能功能、擴充性都不足。所以在選擇 CRM 產品時，一般人常犯的錯誤包含：

- **貴就是好**：買產品不是買虛榮，貴的東西不一定最好。
- **大就是好**：產品越大、複雜度就越高，應該審慎考慮企業本身是否有足夠的能力來維護龐大的系統。
- **名牌就是好**：CRM 市場百家爭鳴，許多知名的公司也紛紛投入此一市場，一個上千人的大公司，負責 CRM 產品部門的人員可能只有十幾個人。
- **新技術就是好**：企業買產品是希望能夠解決企業的問題，提昇企業經營的績效，所以需要的是穩定的 IT 技術與穩定的產品。不要盲目追求最新的 IT 科技，以免淪落為白老鼠。

簡而言之，產品的穩定性、親和性、擴充性...等，以及系統功能可否滿足企業的需求，才是最重要的選擇依據。

另外，Bob Ritter 認為利用簡易標準來檢測 CRM 軟體的執行是必要的條件。因為 CRM 銷售商將只會告訴你在操作上的系統、網路、硬體、軟體及其他基本的設備等的功能是什麼？但至於其他隱藏性的資訊科技問題就不得而知了。一個位於 East Fishkill 的 CRM 轉銷及諮詢公司 Istdirect.com 的總經理，Bob Ritter 說：「也許在六個星期後人們不會再重新啟動(觀察)他們的工作站，進而造成問題時，應變能力無法立即反應或者接收來自網路上垃圾資料變多了。」因此，當你記錄每一個人的資料，在維護經營上是相當可觀的。

當選擇現行的軟體，在正確執行客製化前，總需要注意基本的清單。例如：軟體容易使用嗎？它可與緊急任務應用相連結嗎？如同電子郵件、公司內部財務或會計軟體相結合嗎？這些都是使用 CRM 所考慮的重要因素。

而當 CRM 涉及安全性時，大型公司重著於是否可以防制駭客的軟體。在 Watertown 的中市場公司的 CRM 顧問諮詢公司，負責 Green Beacon 部門 CRM 策略的副經理 Richard Smith 曾說：「在過程中可以保證這些日子的資料是安全的，那擔心程度將會減少。」當與移動式設備相結合後，部分 CRM 系統價值會

提供便利性，但依然會發生問題，例如：膝上型電腦或黑莓機被偷取或丟失時，那麼對於安全性的成本就應該一同計算在技術投資中。

4.2.6 選派適當的專案負責人-召集一流的團隊

CRM 專案選擇對的專案負責人，此專案就已經算是成功了二分之一。因為對於企業而言，優秀的專案負責人就是系統推動成敗的關鍵。因為專案負責人除了協助擬定計劃預期目標之外，還要負責選擇產品與廠商，更要在專案的整個過程中擔任連絡協調的靈魂人物。所以專案負責人重要性不言可喻。而專案負責人一定要能獲得老闆充分的授權與支持，以便在推動的過程中能夠順利進行。

另外，由於人性的弱點，一般來說，專案負責人如果有適當的職等，在推動上的障礙會比較少。例如：如果專案負責人只是一個工程師，你請他去聯絡、協調甚至要求相關部門來配合進行作業時，會有相當程度的困難。尤其當遇到相關單位配合度較差時，工程師通常不敢對其他部門的主管提出比較強硬的要求。

專案負責人最好能夠全心全力的投入在推動 CRM 的專案上，不要有其他的兼職工作。否則很難專心的將推動的工作做好。另外，由於專案負責人未必樣樣都行，所以針對各種不同的專業領域，應該安排適當的人力支援。也就是召集一流的團隊，在市場上在顧客服務上，不只是銷售而已，因此在執行 CRM 策略時，應多方面考慮，應在市場、顧客服務、回應中心、會計及其他考慮的部門所需要的人才。因為在執行系統時，這些人才將需要負責實際製作明確的預算、時程及成本預測...等，且在計畫過程中也要花多時間與賣主雙方做討論，因此在團隊中挑選正確且適合的人才是必要的。並且也要注意所選擇的人才中要確認他們在團隊中的決策權力，或者在官僚政治中是否會阻礙或讓公司陷入困境中...等狀況。

如果企業真的無法找到專職的專案負責人，至少也要能夠有一半的時間投入在專案的工作上。最後，根據過去的經驗，專案負責人必須具有蜜蜂的勤勞和駱駝的忍耐力，也就是說要能夠任勞任怨。且對於各部門配合的工作項目和時程能密切監控。

4.2.7 完整的實施計劃和稽核

在 CRM 專案正式推動之前，要有一份明確且完整的系統導入規劃書。將系統導入的各個步驟及預計時程清楚的條列出來。而在各個步驟間必須要有清楚明白的考核點，以便確認計劃的落實程度。也就是說一個步驟完成之後，必須要有評估及檢測的量表和報告，確認這一個步驟希望達成的目標都已經達成了，才可以繼續執行下一步驟。

而系統導入規劃書中對於專案組織及工作執掌，也必須明確地界定工作的權

顧客關係管理(CRM)

責，以便後續推動時，對於各項工作的稽核與要求。

另外，在專案進行的過程中，要有定期的計劃檢討會議。在會議中對於目前實施的狀況加以說明和討論。必要時要適當的調整實施計劃的內容，同時確保所有人員都清楚目前計劃的實施狀況和後續進行工作。

4.2.8 持續的推動及追蹤系統成效

如果一切順利，當專案計劃完成時，通常也代表系統已經正式的上線運作，而這時較困難的部分就是如何讓你的員工使用此系統，此時管理者就會使用酬報或懲罰方法在執行。酬報方法是展現出員工(推銷員)在使用這系統的價值及你的 CRM 指導員的必要性。提供系統給你的員工時，就需要更多耐心的訓練或一對一的輔導。Smith 曾表示，當人們在使用 CRM 系統後，嘗到甜頭時，則他們將會更想要成為 CRM 的使用者。「當只有一個方法可從會計系統獲得資料時，每個人就會只好使用此系統來獲取資料。」Hable 說。「我曾看到有人討厭電腦，但假如使用(CRM 軟體)後，他們如何取得他們的職權檢查，也可以在兩週內成為專家。」

在系統順利運作下去後，此時系統的效益應該可以顯示出來。但許多企業通常在這個時候就會停止持續的投入人力物力在 CRM 的專案上。事實上，現在成功不代表未來能夠持續的成功。因為環境會變、企業會變、客戶會變...等變數太多了。如果後續沒有持續的追蹤與改進，系統所帶來的效益將會逐漸的縮減或喪失。因此，當系統執行成功之後，需要召開檢討會議，擬定後續的維護及改進計劃，投入適當的人力物力來進行系統的維護及改善，才可以獲得更長期的成功。

5 克服二個重要的 CRM 挑戰

巴頓戈登堡(如圖 3)是 ISM 指數公司的創始人和主席，客戶關係管理戰略顧問，以領先的商業，非贏利和政府機構。



圖 3 巴頓戈登堡

顧客關係管理(CRM)

巴頓戈登堡指出客戶關係管理 (CRM)，在美國企業中可能已經是司空見慣，但真正成功的 CRM 案例仍然罕見。更難得的是該公司在戰略上解決用戶採用率及連接電子商務的客戶。這兩項為 CRM 成功規劃和服務內部、外部客戶之核心價值。

5.1 提昇的用戶使用率

許多公司已經投入了大量金錢的，以創造提升客戶關係管理的工具和技術。

兩年前，我們的一個客戶，一個大型金融經紀機構，花了幾個月和數以百萬計的資金，為其業務人員開發一個全面的接觸與管理系統。這樣的系統運用是希冀業務人員採用該系統，無縫地共享信息，與金融機構、客戶、前景未來會更好的服務。至少，是這樣的想法。

『營運不如預期般的順利』，大多數這個企業體的業務人員是獨立運作，他們認為，創建和管理關係，"他們的"客戶及潛在客戶作為自己的責任。這些業務人員看到價值不大，與金融機構分享他們的接觸，或展望信息；此外，大部分的這些獨立業務人員已經有了某種形式的接觸和勘探管理制度，並認為此機構的建議的制度是不佳的。當此系統引進的時候，該機構做了不好的溝通，並提出不理想的 CRM 系統培訓計畫。

最近，該機構做出這般決定是必然，取消現行的 CRM 系統，另外，創造一套系統來滿足自己的獨立業務人員需求。而這一次，該機構已正確地決定將其系統納入獨立業務人員執行運行的腳步中，使這個 CRM 系統提供準確地反映了用戶群的需求（例如，該機構將後端辦公室交易資料整合送達至業務人員的客戶文件）。此外，新的 CRM 系統也正在發起一項經過深思熟慮的溝通模式和一個全面的培訓計畫。

表 2 大型金融經紀機構時期計畫表

大型金融經紀機構	
時 期	動 作
前 期	1.投入數月、數百萬計的資金 2.看好機構營運前景
中 期	營運不如預期般的順利 A.組織內部的營運模式及想法 B.不理想培訓計畫
後 期	1.取消此系統，採新系統 2.符合需求 3.新的溝通、培訓計畫

顧客關係管理(CRM)

第二個客戶的故事，是一個成功的故事，並著重就全球製造公司，其 CRM 的用戶採用率，目前已經超過 98 %。執行長從成功提倡 CRM 中探查出此秘密：關於提昇面向客戶的業務流程（30%的成功），提昇市民購買的過程（50%的成功），然後再申請技術發展的過程（20%的成功）。

關於製造商的 CRM 未來藍圖，製造商花了時間與其緊密合作拉近與內部和外部顧客的每一步。用戶識別並把重點放在業務功能，將提供在系統中，有助於提高業務流程；除了這些以外，執行副總裁，銷售及市場推廣方面也提供下列堅持有助於推動 CRM 成功的動作：「他告知用戶，"你若不將使用該系統或你的替代品，將使用該系統"」。

表 3 全球製造公司執行 CRM 之內容表

全球製造公司	
項 目	內 容
1.系 統 採 用	>98%
2.業 務 流 程	30%
3.購 買 意 願	50%
4.技 術 發 展	20%

5.2 做好電子商務服務顧客

太多的銷售及市場推廣主管視而不見，此有意義的變化，在他們進行的業務中，新一代的買家，這一代人常常被稱為 Y 世代，是指 1982 年以後出生的人。他們只生活在數字世界（很少有人知道什麼是打字機）。

組織需要作好準備，隨時可容納 Y 世代的期望進行業務主要是在互聯網上。如果想從事該業務，則電子客戶戰略需求為不可缺。相關業務的網站必須設立，以提供線上的服務、及作為聯繫網路上的客戶之橋樑。

一間大型實驗室服務提供商看到了 Y 世代的世代來臨，並前瞻性地積極創造一個基於網絡的客戶服務功能，讓醫生辦公室(Y 世代人員以及 Y 世代用戶)，在網上以查看他們的化驗結果。由於過於複雜的過程，導致最終仍舊採行決定放棄；卻給競爭對手提供了一個很好的機會。其影響是迅速而顯著的，因為實驗室的市場崩解。

表 4 大型實驗室提供商時期計畫表

大型實驗室提供商	
時 期	動 作
前 期	1.Y 世代來臨 (1982 年~) 2.前瞻創新客戶服務功能
中 期	複雜的過程 (EX.醫生可於網上查看實驗結果)
後 期	1.採行放棄 2.競爭對手看出市場、運用

在另一個例子中，一個世界級個人電腦製造商近日作出決定，主動向年輕的客戶群，提供客戶服務。個人電腦製造商放 MySpace 在一個網頁上，當瀏覽，使用戶能夠在 PC 製造商的主要網站，其中載有世界一流的客戶服務能力。本公司，網頁失敗了，因為 Y 世代使用者並不期待改為企業，傳統的客戶服務網站。相反，他們期待著去一個更現代，自我服務的網站。最終的結果呢？用戶停止使用該公司的網頁。個人電腦製造現在正著手制定一項新的，非傳統的客戶服務能力，將最有可能被完整安置在 MySpace 上。

表 5 世界級個人電腦製造商時期計畫表

世界級個人電腦製造商	
時 期	動 作
前 期	1.Y 世代來臨 (1982 年~) 2.前瞻創新客戶服務功能-MySpace
中 期	1.不如顧客所預期的建置成果 2.客戶不在使用
後 期	1.宣告失敗 2.著手制定新的、非傳統的服務內容

簡單地說，組織需要有一個綜合的 CRM 計劃來處理與新的電子商務客戶。解決這個電子商務客戶所面臨的挑戰將更加嚴峻，比用戶採用率，但兩者都需要立即關注。

6 CRM 之實例

以花旗銀行為例

在台灣，花旗銀行只有十家分行，在租金、人力成本都偏高的情況下，衡量與客戶接觸的最佳介面就是電話。統計成本如表 6：

表 6 花旗銀行統計成本表

理財服務的進行方式		平均費用	高、中、低
電話客服中心	語音處理	\$ 8	低
	專人處理	\$ 60	中
行員進行解決、處理		\$ 120	高

由以上可知，電話客服中心成為花旗銀行提供服務的利器，衡量此重要的優先條件便是「讓顧客熟悉電話理財的服務模式並且願意採用客服中心的運作」。

因此，花旗銀行的「二十四小時電話理財中心」擁有一套相當完整的管理系統，藉由電腦科技的輔助，電話理財中心可以隨時掌握電話量、接話服務率、掛斷率等，甚至客戶打電話進來的當下，便可以立即確認客戶身份。

現在，幾乎所有花旗銀行的客戶都已經習慣在電話中進行金融交易及理財的動作；甚至客戶到了國外，也會採用電話理財中心的這項服務。

為了讓電話理財服務快又有效率，花旗有一套標準的客戶互動模式，有專責人員負責蒐集相關資訊，在提供客戶每一個問題最佳的解答內容，並且資訊將會隨時做更新的動作，這樣的資料庫建立就是理財專員用來回答客戶問題的依據。

花旗規模近三百人的電話理財中心，結合理財（包括銀行、投資、信用卡、物流、郵購與保險業務）與服務（查詢與訴怨）的功能，是國內第一家採用電腦電話整合系統的電話中心。客戶打電話進來時，在語音系統輸入帳號認證後，電話會自動轉接至理財服務專員，而客戶的基本資料也同時出現在專員的電腦螢幕上，可以馬上知道客戶是誰，且剛剛在語音系統做了哪些交易。

對於客服中心的服務品質，花旗自身也訂定了績效評估指標。因為多數人都不耐等待，因此，在花旗電話理財中心，讓客戶在線上等待超過十五秒就算是不及格；且花旗銀行為自己設立的目標為：「在電話中解決客戶九十%的問題」。

運用先進的資訊系統，讓花旗銀行很快掌握客戶需求，希望做到在客戶打進來之前就已經先認識客戶，讓他有一種「你好像很了解我」的感覺。

7 結論

在市場上，中小企業公司所求的最終目標不外乎是「成本極小化、利潤極大化」。為了讓自己公司達到最終目標，無論在行銷、物流、產品、研發...等，都不斷地提升，以達成自己公司的策略目標。而公司所賺取的獲利來源都來自於消費者，沒有顧客就沒有獲利。因此近年來，企業開始對於「顧客服務」相當重視，因此，顧客關係管理開始被受企業所使用，而企業想做好顧客關係管理為了就是要提升顧客的滿意度與顧客忠誠度，最終達到顧客價值最大化、企業獲利最大化。

過去是CRM，由企業主動來管理與顧客之間的關係，但隨著社會的演變，現在不再只是企業主動出擊，顧客也開始從單方面的顧客關係，逐漸變成C2B的關係，現在到未來將會從CRM慢慢轉變成CMR，由顧客自己來管理與企業之間的關係，所以企業也要隨著時間的演變，將要從中去作改變，才能適時符合顧客的需求。



參考文獻

以顧客關係管理服務中心開創核心競爭優勢，網址：

<http://gcis.nat.gov.tw/Moderncom/past.asp?Page=81c1.htm&Style=2&Topic=%B1M%AEa%BD%D7%BE%C2>。

伊芸(2001)，"顧客關係管理的三大難題"，e天下，第004期。

洪登貴(2002)，"導入CRM系統的成功關鍵"，網址：

http://www.my-gd.com/gdweb/ePaper/doc_3002.asp。

徐茂鍊，(2006)，"顧客關係管理"，全華科技圖書。

莫乃健(2000)，"贏得顧客一世忠誠"，天下雜誌，第224期。

Barton G. (2007), "Conquering your 2 biggest CRM challenges," *Sales & Marketing Management*, No3, 159.

Julia,C.(2007), "Hitting the CRM mark," *Sales Mark Manage*, 159 NO1 Ja/F, 24-27.

Kalakota R.M. (2001), "e-Business: Roadmap for Success", *2nd Ed Addison Wesley*.

Peppers, et al. (1999), "Is your company ready for one-to-one marketing?" *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 151-160.

