

## 第五章 結論與建議

本研究的主要目的旨在找出顧客關係管理專業人員應具備的重要職能及職務與年資對職能認知有無差異，在經文獻探討、專家審查與調查研究法，以及資料分析整理後，獲致的結論與建議分別呈現如後。

### 第一節 結論

#### 壹、服務業顧客關係管理專業人員之主要工作內容及活動

服務業顧客關係管理專業人員主要的工作內容可分為獲取、增進和維持三部份：

##### 一、獲取新購買顧客

企業吸引新顧客的第一步，是經由促銷具有便利性及創新性的產品及服務，來當作獲取新顧客的方法。同時，企業還要能透過優質的產品及服務，以提供顧客更高的價值。

##### 二、增進現有顧客的獲利

有效運用交叉銷售和提高銷售，讓企業與顧客間的關係更穩固，以創造更大的利潤；並且對顧客來說，交易便利性的提高及成本的節省，就是增加顧客的價值。

##### 三、維持具有價值的顧客

對顧客來說，價值的創造取自於企業主動提供顧客感興趣的產品。企業透過與顧客關係的建立，有效地察覺到顧客的需求，進而加以去滿足顧客，如此長久和較具獲利性的顧客維持良好的關係。

服務業顧客關係管理活動，以企業循環的觀點來看，可分

為八個部分：

#### 一、試探

廣告信函的投遞、電話銷售試探，及資料庫管理。

#### 二、銷售管理

命中率分析與銷售策略回顧。

#### 三、帳戶管理

帳戶歷史管理、付款紀錄處理及提醒電話。

#### 四、顧客服務

顧客及資訊探求、線上訂單接取、會員熱線、申訴處理與顧客歷史資料登錄及更新。

#### 五、分析

顧客抱怨分析、問題地區確認、顧客滿意、顧客使用行為/趨勢。

#### 六、作業

服務提昇及發展與後勤支援。

#### 七、行銷

市場研究及顧客行為分析。

## 八、優勢創造

確認潛在顧客區隔與銷售促銷。

服務業顧客關係管理專業人員之工作角色及任務內容已具有具體的輪廓及系統，但仍須透過教育訓練，習得專業知識或技能；像是工作內容在顧客的獲取上，必須具備資訊蒐集的能力，在顧客增進的部分，則須對組織提供的產品或服務非常了解，而在顧客維持的過程中，必須注意差異化，針對不同的顧客給予不同的回應，並耐心傾聽顧客的需求；另外在顧客關係管理活動中，由企業循環來看，從試探到優勢創造的八個步驟裡，每一步驟皆有不同且重要的任務，所須具備的能力包括蒐集、分析、運用、溝通等等各項職能，然而針對這些顧客關係管理專業人員職能的相關研究相對闕如，故如何找出其職能，使其能具有更良好的能力，以提供給顧客更好的服務，並提昇顧客的滿意度與忠誠度，進而和顧客建立長期友好的互動關係，提升組織績效。

### 貳、服務業顧客關係管理專業人員應具備的重要職能

#### 一、服務業顧客關係管理專業人員在知識技能構面應具備的重要職能

研究發現，在專業知識技能構面下，服務業顧客關係管理專業人員應具備的重要職能依序為：「顧客服務導向」、「分析思考能力」、「培育他人」、「資訊蒐集能力」、「專業知識」及「概念思考能力」。

#### 二、服務業顧客關係管理專業人員在個人特質構面應具備的重要職能

研究發現，在個人特質構面下，服務業顧客關係管理專業人員應

具備的重要職能依序為：「人際互動」、「自我控制力」、「其他個人效率」、「自信心」、「成就企圖心」及建立關係。

三、服務業顧客關係管理專業人員在行為態度構面應具備的重要職能

研究發現，在個人特質構面下，服務業顧客關係管理專業人員應具備的重要職能依序為：「影響力」、「組織知覺能力」、「團隊合作精神」、「彈性」、「主動積極」及「直接/果斷性」。

參、主管及專員對職能認知的重要排序在「培育他人」、「主動積極」與「彈性」三重要職能中較有差異

經資料呈現結果可得知，服務業顧客關係管理專業人員在十八個重要職能認知中的排序大致相同，其中以「培育他人」、「主動積極」與「彈性」三重要職能中順序差異較大；在「培育他人」的職能裡，主管的排名在專員之前，在「主動積極」與「彈性」中，則是專員的排名在主管之前；顯示主管相對於專員而言，「培育他人」的重要排序較前面，在「主動積極」與「彈性」裡的重要排序卻是專員大過於主管；但以平均數來看，皆是主管的平均數大於專員的平均數，且數字差異都小於0.15，故雖然是各項排序中差異較明顯的三項重要職能，但其中每一項之間的差距並不多。

肆、服務業顧客關係管理專業人員之職能三構面重要性依序為「個人特質」、「行為態度」及「專業知識技能」

從研究資料顯示可知，將各18項次構面歸納到三構面下的平均數來看，重要性排序為：「個人特質」、「行為態度」及「專業知識技能」；

也就是說，在服務業顧客關係管理專業人員的職能裡，以「個人特質」構面之職能最為重要，其次為「行為態度」，最後則是「專業知識技能」；由此可發現，要能勝任CRM專業人員最重要的是個人的特質及適合此工作的角色與否，再來是工作態度，最後才是理論基礎或技能的考量。

## 伍、服務業顧客關係管理專業人員在職位別與年資上對職能認知的差異情形

### 一、服務業顧客關係管理專業人員之主管及專員在「顧客服務導向」之職能值得探討

由於主管及專員在十八個職能問項中，皆不小於0.05的顯著性，表示不論是主管或專員，對職能的認知及看法並沒有太大的不同；代表著在服務業中服務顧客的工作，不分主管或專員，都是要用一致的專業和態度來面對顧客，也都須具備各問項下的重要職能項目才能勝任工作；尤其其中在「人際互動」、「自我控制力」、「影響力」，及「直接/果斷性」等四個職能項目裡，專員的平均數還高於主管的平均數，顯示在直接接觸顧客的情況下，這四項職能項目對專員來說更為重要。

而以差異分析的資料來看，在「顧客服務導向」之職能中，研究者發現其於重要性排序上差異不大，但在平均數中是18個重要職能中差異最大的一項；其顯著性相當接近0.05的顯著差異值，雖未達顯著標準，但在如此相近的情況下，此部分的差異值得深思。

### 二、服務業顧客關係管理專業人員不論工作年份對職能認知大致相同

研究者將年資分為高年資和低年資來探討年資變項是否對職能

認知有影響時，發現在十八個職能問項中，都沒有顯著差異的產生，表示不論擔任顧客關係管理專業人員工作的長短時間，對於各職能問項的看法大致是相同的；而其中僅「顧客服務導向」、「資訊蒐集能力」、「自我控制力」、「主動積極」、「團隊合作精神」、「直接/果斷性」及「組織知覺能力」等七個職能問項的平均數是「高年資」高於「低年資」的；顯示除了這七個職能問項之外，其餘的十一個職能問項，低年資工作者對職能認知的重要性還高於主管。

#### **陸、研究結果與文獻探討之重要職能比較**

經研究資料分析整理後發現，服務業顧客關係管理專業人員之重要職能項目，與文獻中所歸納出來的項目是吻合的，並經由研究者資料數據整理可進一步知悉各構面及各細項之重要性排序。

## 第二節 建議

本節將分三部分進行研究之建議以供參考，第一部分為對業界的建議，第二部分乃對學術界之建議，第三部分是對後續研究的建議。

### 壹、對服務業顧客關係管理相關單位之建議

#### 一、重視並加強員工在「人際互動」及「自我控制力」之職能

根據研究發現，「人際互動」及「自我控制力」不分主管或員工，皆為職能重要性排序的前兩名，因此，服務業顧客關係管理專業人員在應具備的重要職能中，首重這兩項職能。像是對顧客有耐心，誠懇處理問題以及做好情緒管理等，皆為重要之考量因素。

#### 二、透過甄選找出適切之「個人特質」人選

根據研究結果發現，服務業顧客關係管理專業人員在專業知識技能、個人特質及行為態度三大構面中，以「個人特質」構面最為重要；因此，企業應首重適合人才特質的挑選任用，找對的人上車。

#### 三、利用職能項目作為評鑑的依據標準

研究顯示服務業顧客關係管理專業人員應具備十八項重要職能，並已依序排出重要順序及得出平均分數；企業可根據重要順序及平均數來衡量其職能表現，以作為評鑑的依據標準。

### 貳、對學術界之建議

#### 一、增強對服務業顧客關係管理專業人員應具備職能的概念

對於將來有機會加入服務業行列工作的在校學子，應熟悉職能概念及顧客關係管理相關理論，結合理論與實務，以期日後在實務界發展上能事半功倍。

## 二、可建立量表以供學界和實務界溝通合作的橋樑

將服務業顧客關係管理專業人員應具備的重要職能發展為職能量表，一方面提供學業職能與顧客關係管理相關理論結合之概念，一方面亦能提供實務界做參考運用，並適時編修以作為溝通合作的橋樑。

## 參、對後續研究之建議

### 一、探討其他服務業行業別的顧客關係管理專業人員職能

本研究之研究對象為國內服務業二十四個行業別中的「百貨批發零售」及「資訊設備銷售與服務」兩個行業別，後續研究可以探討其它服務業行業別的顧客關係管理專業人員職能，並比較不同行業別間顧客關係管理專業人員職能的差異。

### 二、擴大探究顧客關係管理中業務客服人員外的其他對象

本研究之研究範圍僅針對顧客關係管理中的業務客服人員來做研究探討，對於其他人員部份未加以探討，後續研究可以將其他例如資訊人員、研發人員等等，分別納入研究範圍內，更可以對整體服務業顧客關係管理專業人員職能研究有更深的瞭解。

### 三、連結顧客關係管理職能與績效評估

顧客關係管理專業人員職能研究旨在讓整體企業及顧客關係管理及教育訓練單位更有效能，所以建議後續研究，可以就加強專員之職能後，探討顧客關係管理及教育訓練的績效是否有顯著提昇。

### 四、將顧客關係管理職能運用在人才招募中

企業可運用職能模式或量表，於招募時挑選出適當的人選，因此建議後續研究者可針對運用職能項目來甄選人才之組織，進行其在教



育訓練方面的研究。

