

## 第四章 結果與討論

本章分六節探討研究的資料呈現及主要發現；依序為：基本資料分析結果與討論；服務業顧客關係管理專業人員所需的知識技能構面職能；服務業顧客關係管理專業人員所需的個人特質構面職能；服務業顧客關係管理專業人員所需的行為態度構面職能；不同對象之服務業顧客關係管理專業人員對職能認知的差異分析；最後即為主要發現。

### 第一節 基本資料分析結果與討論

本研究之研究問卷中，針對性別、職稱、年齡、最高學歷、在本公司擔任顧客關係管理服務人員之年資（年資一）、含其他公司在內，擔任顧客關係管理服務人員之年資（年資二）、在本公司的全部年資，即含非擔任顧客關係管理服務人員之年資（年資三）、含其他公司在內，全部的工作年資，即含非擔任顧客關係管理服務人員之年資（年資四）等基本資料的分析整理呈現如表4-1所示：

表4-1調查問卷基本資料整理

項目別		人數
性別	男	22
	女	48
職稱	主管	31
	專員	39
年齡	21-25歲	7
	26-30歲	21
	31-35歲	26
	36-40歲	8
	41-45歲	4
	45歲以上	4
最高學歷	高中(含以下)	3
	專科	27
	大學	37
	研究所及以上	3
年資(一)	一年以下	7
	一~二年	14
	二~四年	22
	五~七年	21
	八~十年	2
	十一年及以上	4
年資(二)	一年以下	8
	一~二年	14
	二~四年	13
	五~七年	23
	八~十年	8
	十一年及以上	4
年資(三)	一年以下	6
	一~二年	9
	二~四年	15
	五~七年	24
	八~十年	6
	十一年及以上	10
年資(四)	一年以下	2
	一~二年	6
	二~四年	8
	五~七年	14
	八~十年	20
	十一年及以上	20

本研究問卷中分布情形不均或分類後未達數量30之大樣本的基本資料，進行探討之意義不大，故將選擇「職稱」及「含其他公司在內，擔任顧客關係管理服務人員之年資」兩項進行分析，其中再將年資部份分為高年資及低年資兩群組做探討。

## 第二節 服務業CRM專業人員所需的知識技能構面職能

利用重要性分析，以平均數的呈現，來找出服務業顧客關係管理專業人員在專業知識技能構面中應具備的職能及重要性排序。如表4-2所示，由於此構面下的平均數值皆在3.5~4.5之間，故表示問項皆具有高度重要性。

表4-2 專業知識技能構面之重要性分析

職能 問項	題 號	題目	平均 數	次構面平均 數	判 斷	題項重要性 排序	次構面 重要性排序
顧客 服務 導向	1	能夠發掘顧客的潛在需求	4.17	4.37	高	3	1
	2	能夠滿足顧客的需求	4.49		高	1	
	3	能夠持續追蹤顧客的問題,需求與抱怨	4.46		高	2	
分析思考 能力	4	能夠找出顧客滿意與否的原因	4.21	4.08	高	1	2
	5	能夠對顧客反應做合理的推論	4.06		高	2	
	6	能夠將顧客的疑慮做系統性的分析	3.97		高	3	
概念 思考 能力	7	能將顧客關係管理理論運用於工作中	4.36	3.81	高	1	6
	8	能找出過去,現在與未來之間的變化或關聯	3.57		高	2	
	9	能運用經驗法則來處理工作中的問題	3.50		高	3	
專業知識	10	熟悉顧客關係管理相關理論	3.77	3.92	高	3	5
	11	具備顧客關係管理相關工作經驗	3.84		高	2	
	12	對組織提供的服務或產品相當了解	4.16		高	1	
培育他人	13	能夠針對每一位顧客的需求給予不同的回應	4.36	4.07	高	1	3
	14	相信顧客的潛在能力	3.77		高	2	
資訊 蒐集 能力	15	能夠從多重管道獲得資訊	4.01	4.01	高	1	4

其中「顧客服務導向」之問項下，以「能夠滿足顧客的需求」為最重要之考量因素，「分析思考能力」的問項中，以「能夠找出顧客滿意與否的原因」最為重要；「概念思考能力」內，則以「能將顧客關係管理理論運用於工作中」為最重要；「專業知識」以「對組織提供的服務或產品相當了解」之問項最重要；「培育他人」中最重要的因素是「能夠針對每一位顧客的需求給予不同的回應」；而「資訊蒐集能力」裡則以「能夠從多重管道獲得資訊」的高平均數重要性分析，足以代表資訊蒐集能力的最重要因素。

在專業知識技能的構面中，每一問項皆具高度重要性，故在其「顧客服務導向」、「分析思考能力」、「概念思考能力」、「專業知識」、「培育他人」，及「資訊蒐集能力」等六個職能次構面，皆是應具備的重要職能。且這六個次構面之重要性依序為：「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」。

### 第三節 服務業CRM專業人員所需的個人特質構面職能

服務業顧客關係管理專業人員在個人特質構面下應具備的重要職能，本研究利用平均數以做重要性分析及排序；如表4-3所示，發現除了第17個問項－「能清楚顧客的背景與興趣」，未達高重要程度之判斷，其餘皆在3.5以上，其中包括「耐心傾聽顧客的需求及問題」、「針對顧客抱怨能夠誠懇的處理」，及「不會把私人情緒帶到工作中」，更是達到4.5以上之最最重要程度判斷；本研究將剔除未達高重要程度的第17個問項，以保持個人特質構面中應具備之重要職能品質。故「人際互動」之次構面平均數在剔除第17個問項前為4.24，剔除後為4.64，本研究將以剔除後之平均數為重要性排序之標準。

表4-3 個人特質構面之重要性分析

職能 問項	題 號	題目	平均 數	次構面 平均數	判 斷	題項重要性排 序	次構面 重要性排 序
人際 互動	16	耐心傾聽顧客的需求及問題	4.64		很高	1	
	17	能清楚顧客的背景與興趣	3.46	4.24 (4.64)	中	3	1
	18	針對顧客抱怨能夠誠懇的處理	4.63		很高	2	
自信 心	19	相信自己的能力	4.24	4.23	高	1	4
	20	勇於面對競爭或挑戰	4.21		高	2	
自我 控制 力	21	不會把私人情緒帶到工作中	4.59	4.59	很高	1	2
成就 企圖 心	22	能夠為自己設定具挑戰性的目標	3.87	4.11	高	2	5
	23	努力在期限內完成顧客對服務或商品的需求	4.34		高	1	
建立 關係	24	能夠有系統的建立顧客網絡	4.04	4.06	高	2	6
	25	能夠與顧客維持良好關係並保持聯繫	4.07		高	1	
其他個人效 率	26	能從工作中得到樂趣	4.27	4.43	高	2	3
	27	對組織有認同感	4.33		高	1	

其中在「人際互動」中，以「耐心傾聽顧客的需求及問題」為最重要職能需求，且與「針對顧客抱怨能夠誠懇的處理」皆為4.5以上之最重要程度之職能；「自信心」之問項下，以「相信自己的能力」為最重要之職能項目；「自我控制力」中唯一問項—「不會把私人情緒帶到工作中」達4.59之高分判斷重要性程度，故足以代表其在此一面項下之重要職能；「成就企圖心」中最重要的職能考量因素為「努力在期限內完成顧客對服務或商品的需求」；「建立關係」的問項中以「能夠與顧客維持良好關係並保持聯繫」為最高分之重要職能；而「其他個人效率」能力中，則以「對組織有認同感」為最重要之職能項目。

在個人特質構面中，將剔除第17個問項，也就是「能清楚顧客的背景與興趣」，剔除後亦將更提高「人際互動」之平均數，使其平均數達4.64，其他共計11個職能問項因皆有達到3.5以上之高重要程度之判斷標準，故在個人特質構面下的六個次構面，皆為服務業顧客關係管理專業人員所應具備的重要職能。且重要性依序為：「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。



#### 第四節 服務業CRM專業人員所需的行為態度構面職能

本小節亦利用平均數及重要性排序來判斷出服務業顧客關係管理專業人員在行為態度構面下應具備的重要職能；如表4-4所示，此一構面下的9個職能項目皆為高重要程度，表示其皆為行為態度構面中應具備的重要職能項目。

表4-4 行為態度構面之重要性分析

職能 問項	題 號	題目	平均 數	次構面平均 數	判 斷	題項重要性 排序	次構面重要性 排序
影響 力	28	能夠建立對顧客的信用	4.46	4.43	高	1	1
	29	能運用溝通技巧使顧客同意自己的意見	4.39		高	2	
主動 積極	30	能夠爭取及把握住每一次的機會	4.11	4.05	高	1	5
	31	能做的比實際工作要求的多	3.99		高	2	
團隊 合作 精神	32	尋求並願意採納他人的意見	4.10	4.21	高	2	3
	33	願意與他人合作	4.31		高	1	
彈性	34	能適應各種不同的環境	4.10	4.10	高	1	4
直接/果斷 性	35	能堅持應有的原則	3.89	3.89	高	1	6
組織 知覺 能力	36	清楚組織的功能	4.26	4.26	高	1	2

在「影響力」的問項中，以「能夠建立對顧客的信用」為最重要之職能項目，其平均數更是逼近4.5的最高重要性；「主動積極」的問項中最重要之職能項目為「能夠爭取及把握住每一次的機會」；「團隊合作精神」之中以「願意與他人合作」為最重要之職能考量因素；而在「彈性」、「直接/果斷性」，及「組織知覺能力」中，雖然皆只有一個問項，但其由平均數得分可看出具有高重要程度的斷定，足以代表該問項下的重要職能項目。

在行為態度構面中，由於在「影響力」、「主動積極」、「團隊合作精神」、「彈性」、「直接/果斷性」，及「組織知覺能力」等六個問項裡，共計9個職能項目皆為高度的重要程度，故此六個次構面皆為行為態度構面中應具備之重要職能。且重要性依序為：「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」。

研究者再將資料分為主管及專員兩部分，進行重要性分析比較，發現排序差異大致相同，由表4-5可知，其中以「培育他人」、「主動積極」和「彈性」三個職能問項排序差異較大。

表4-5 主管及員工的職能認知重要性排序比較

職能 問項	職稱	平均 數	標準差	個數	主管之重要 性排序	專員之重要 性排序	三構面重要性 排序
顧客 服務 導向	主管	4.48	.42	31			
	專員	4.28	.50	39	3	4	
	總和	4.37	.48	70			
分析 思考 能力	主管	4.14	.63	31			
	專員	4.03	.55	39	11	10	
	總和	4.08	.58	70			
概念 思考 能力	主管	3.61	.99	31			
	專員	3.47	.92	39	18	18	
	總和	3.54	.95	70			3
專業 知識	主管	4.01	.67	31			
	專員	3.85	.62	39	16	17	
	總和	3.93	.64	70			
培育 他人	主管	4.15	.58	31			
	專員	4.00	.54	39	10	14	
	總和	4.06	.56	70			
資訊 蒐集 能力	主管	4.06	.85	31			
	專員	3.97	.78	39	15	15	
	總和	4.01	.81	70			
人際 互動	主管	4.60	.62	31			
	專員	4.67	.50	39	1	1	
	總和	4.64	.56	70			
自信 心	主管	4.30	.59	31			
	專員	4.18	.58	39	7	7	
	總和	4.23	.58	70			
自我 控制 力	主管	4.5	.72	31			
	專員	4.64	.58	39	2	2	
	總和	4.59	.65	70			
成就 企圖 心	主管	4.21	.56	31			1
	專員	4.03	.57	39	9	11	
	總和	4.11	.57	70			
建立 關係	主管	4.10	.77	31			
	專員	4.03	.71	39	13	11	
	總和	4.06	.73	70			
個人 其他 效率	主管	4.37	.62	31			
	專員	4.24	.72	39	5	5	
	總和	4.30	.68	70			

表 4-5 (續)

職能 問項	職稱	平均 數	標準 差	個數	主管之 重要性 排序	專員之重 要性排序	三構面 重要性 排序
影響 力	主管	4.39	.51	31			
	專員	4.44	.51	39	4	3	
	總和	4.42	.51	70			
主動 積極	主管	4.08	.73	31			
	專員	4.03	.606	39	14	11	
	總和	4.05	.66	70			
團隊 合作 精神	主管	4.27	.62	31			
	專員	4.15	.58	39	8	8	
	總和	4.21	.60	70			2
彈性	主管	4.13	.72	31			
	專員	4.08	.74	39	12	9	
	總和	4.10	.73	70			
直接 果斷 性	主管	3.84	.82	31			
	專員	3.92	.66	39	17	16	
	總和	3.89	.73	70			
組織 知覺 能力	主管	4.32	.70	31			
	專員	4.20	.61	39	6	6	
	總和	4.26	.65	70			

## 第五節 不同背景服務業CRM專業人員的職能認知差異分析

在本研究問卷的第二部分一個人基本資料中，因為性別、年齡及學歷的資料分配因樣本數的問題，不能接受統計考驗，故研究者便僅針對職稱及年資來做分析。

### 一、主管與專員職能認知的差異分析

研究者欲探究「職稱」是否影響其在職能認知上的差異及差異的來源，故將「職稱」分為「主管」及「專員」兩類，分別為「主管」31人，「專員」39人，並將職能分為18項職能次構面來做分析比較，資料呈現如表4-6與表4-7所示：

表4-6 主管與專員的職能認知差異分析

效應項	檢定	數值	F 檢定	假設自由 度	誤差自由 度	顯著性
職稱	Pillai's Trace	.17	.59	18.00	51.00	.89
	Wilks' Lambda	.83	.59	18.00	51.00	.89
	變數選擇 法	.21	.59	18.00	51.00	.89
	多變量顯 著性檢定 Roy 的最 大平方根	.21	.59	18.00	51.00	.89

表4-7 主管與專員的職能認知次構面差異分析

來源	職能問項	F 檢定	顯著性
職 稱	顧客服務導向	3.04	.078
	分析思考能力	.80	.46
	概念思考能力	.35	.55
	專業知識	1.07	.32
	培育他人	1.20	.29
	資訊蒐集能力	.15	.65
	人際互動	.10	.61
	自信心	.75	.43
	自我控制力	.65	.43
	成就企圖心	1.96	.18
	建立關係	.32	.69
	其他個人效率	.78	.44
	影響力	.11	.62
	主動積極	.08	.73
	團隊合作精神	.63	.40
	彈性	.10	.77
	直接/果斷性	.30	.64
	組織知覺能力	.35	.46

由於顯著差異值必須小於0.05，由表可知在主管和專員間，各問項皆無顯著差異，表示在主管和專員間對於職能的認知大致是相同的；但從表4-8可知，在「人際互動」、「自我控制力」、「影響力」，及「直接/果斷性」中，專員的平均數是高於主管的。而其中「顧客服務導向」之顯著性為0.078，相當接近0.05的顯著差異值，雖未達顯著標準，但其中的差異意義值得留意探討。

表4-8 主管與專員的職能問項平均數分析

職能 問項	職稱	平均數	標準差	個數
顧客 服務 導向	主管	4.48	.42	31
	專員	4.28	.50	39
	總和	4.37	.48	70
分析 思考 能力	主管	4.14	.63	31
	專員	4.03	.55	39
	總和	4.08	.58	70
概念 思考 能力	主管	3.61	.99	31
	專員	3.47	.92	39
	總和	3.54	.95	70
專業 知識	主管	4.01	.66	31
	專員	3.85	.62	39
	總和	3.92	.64	70
培育 他人	主管	4.15	.58	31
	專員	4.00	.54	39
	總和	4.06	.56	70
資訊 蒐集 能力	主管	4.06	.85	31
	專員	3.97	.78	39
	總和	4.01	.81	70
人際 互動	主管	4.60	.62	31
	專員	4.67	.50	39
	總和	4.64	.56	70
自信心	主管	4.30	.59	31
	專員	4.18	.58	39
	總和	4.23	.58	70
自我 控制力	主管	4.52	.72	31
	專員	4.64	.58	39
	總和	4.59	.65	70
成就 企圖心	主管	4.21	.56	31
	專員	4.03	.57	39
	總和	4.11	.57	70
建立 關係	主管	4.10	.77	31
	專員	4.03	.71	39
	總和	4.06	.73	70

表4-8 (續)

職能 問項	職稱	平均數	標準差	個數
個人 其他 效率	主管	4.37	.62	31
	專員	4.24	.72	39
	總和	4.30	.68	70
	主管	4.39	.51	31
影響力	專員	4.45	.51	39
	總和	4.42	.51	70
主動 積極	主管	4.08	.73	31
	專員	4.03	.61	39
團隊 合作 精神	總和	4.05	.66	70
	主管	4.27	.62	31
彈性	專員	4.15	.58	39
	總和	4.21	.59	70
直接 果斷性	主管	4.13	.72	31
	專員	4.08	.74	39
組織 知覺 能力	總和	4.10	.73	70
	主管	3.84	.82	31
	專員	3.92	.66	39
	總和	3.89	.73	70
	主管	4.32	.70	31
	專員	4.21	.61	39
	總和	4.26	.65	70

## 二、高年資與低年資職能認知的差異分析

在本研究問卷的第二部分—個人基本資料中，研究者欲探究「年資」是否影響其在職能認知上的差異及差異的來源，故將「年資」分為「高年資」及「低年資」兩類，「高年資」以五~七年、八~十年與十一年及以上為組別，「低年資」以一年以下、一~二年與二~四年為組別，各佔一半，也就是各35位；並將職能分為18項職能問項來做分析比較，資料呈現如表4-9與表4-10所示：



表4-9 高年資與低年資的職能認知差異分析

效應項	檢定	數值	F 檢定	假設自由 度	誤差自由 度	顯著性
	Pillai's Trace	.20	.69	18.00	51.00	.80
	Wilks' Lambda	.80	.69	18.00	51.00	.80
	變數選擇法					
年資	多變量顯著性 檢定	.24	.69	18.00	51.00	.80
	Roy 的最大平 方根	.24	.69	18.00	51.00	.80

表4-10 高年資與低年資的職能認知次構面差異分析

來源	職能問項	F 檢定	顯著性
年 資	顧客服務導向	.043	.87
	分析思考能力	1.05	.31
	概念思考能力	.035	.85
	專業知識	.14	.71
	培育他人	.10	.75
	資訊蒐集能力	.20	.66
	人際互動	1.40	.24
	自信心	.38	.54
	自我控制力	.034	.86
	成就企圖心	.27	.60
	建立關係	1.73	.19
	其他個人效率	.78	.38
	影響力	1.70	.20
	主動積極	.07	.79
	團隊合作精神	.49	.48
	彈性	.24	.63
	直接/果斷性	.42	.52
	組織知覺能力	1.21	.28

由於顯著性必須低於0.05，但從表中可知，不論擔任顧客關係管理專業人員的年資高低，對各職能問項都沒有顯著差異，表示高年資與低年資的顧客關係管理專業人員，對職能認知大致上是相同的。但從表4-11可知，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。

表4-11 高年資與低年資的職能問項平均數分析

職能 問項	年資	平均數	標準差	個數
顧客 服務 導向	低	4.36	.45	35
	高	4.38	.51	35
	總和	4.37	.48	70
分析 思考 能力	低	4.15	.58	35
	高	4.01	.59	35
	總和	4.08	.58	70
概念 思考 能力	低	3.56	.94	35
	高	3.51	.97	35
	總和	3.54	.95	70
專業 知識	低	3.95	.56	35
	高	3.90	.73	35
	總和	3.92	.64	70
培育 他人	低	4.09	.52	35
	高	4.04	.60	35
	總和	4.06	.56	70
資訊 蒐集 能力	低	3.97	.82	35
	高	4.06	.80	35
	總和	4.01	.81	70
人際 互動	低	4.71	.44	35
	高	4.56	.65	35
	總和	4.64	.56	70
自信心	低	4.27	.66	35
	高	4.19	.50	35
	總和	4.23	.58	70
自我 控制力	低	4.57	.70	35
	高	4.60	.60	35
	總和	4.59	.65	70
成就 企圖心	低	4.14	.45	35
	高	4.07	.67	35
	總和	4.11	.57	70
建立 關係	低	4.17	.67	35
	高	3.94	.77	35
	總和	4.06	.73	70

表4-11 (續)

職能 問項	年資	平均數	標準差	個數
個人	低	4.37	.69	35
其他	高	4.23	.67	35
效率	總和	4.30	.68	70
影響力	低	4.50	.47	35
	高	4.34	.54	35
	總和	4.42	.51	70
主動 積極	低	4.03	.63	35
	高	4.07	.70	35
	總和	4.05	.66	70
團隊 合作 精神	低	4.16	.62	35
	高	4.26	.57	35
	總和	4.21	.59	70
彈性	低	4.14	.60	35
	高	4.06	.84	35
	總和	4.10	.73	70
直接 果斷性	低	3.83	.75	35
	高	3.94	.73	35
	總和	3.89	.73	70
組織 知覺 能力	低	4.17	.71	35
	高	4.34	.59	35
	總和	4.26	.65	70

## 第六節 主要發現

本研究經過資料分析後，可整理出除了在「個人特質」構面中，需剔除「能清楚顧客的背景與興趣」此一職能項目，其他35個職能項目因具高度以上之重要性，因此皆為服務業顧客關係管理專業人員應具備之重要職能。

故服務業顧客關係管理專業人員所應具備的重要職能中，分別已找出在「專業知識技能」、「個人特質」，與「行為態度」三大構面下各應具備的職能項目及其重要性順序。

- (一) 在「專業知識技能」構面中，應具備之職能及重要性依序為：「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) 在「個人特質」構面中，應具備之職能及重要性依序為：「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) 在「行為態度」構面中，應具備之職能及重要性依序為：「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」。

另外也發現主管和專員在重要性排序的差異大致相同，但以「培育他人」、「主動積極」和「彈性」差異較大。

而在第五節中可得知，服務業顧客關係管理專業人員分別在職稱及年資中，對職能的認知是沒有顯著差異的；但在職稱對「顧客服務導向」的次構面認知中，顯著差異值相當接近0.05，值得留意及探就此差異的意義。

