

第二章 文獻探討

本章主旨在探討服務業顧客關係管理專業人員職能相關文獻，以提供研擬研究架構的基礎。茲依職能意涵、顧客關係管理意涵、服務業顧客關係管理專業人員工作角色與任務內容，與職能及顧客關係管理相關研究等項，依序探討如後。

第一節 職能意涵

職能(competency)是由McClelland (1973) 首先提出的概念，他強調職能比智商更能影響學生學習的績效。因此，對以往高等教育以「智力」作為篩選新生的標準提出質疑與挑戰。McClelland (1973) 對優越的工作者做了一連串的研究，發現智力不是決定工作成效好壞的唯一因素。他找出一些帶來卓越績效行為背後的態度，認知，及個人特質……等等，稱之為competency(McClelland, 1973)，本研究翻譯成「職能」。

一、職能的定義

Knowles在1984年，曾為「職能」(Competency)一詞提供了廣泛的定義：執行特定功能或工作所包含的必需知識、個人價值、技能及態度。Brown(1996)亦將職能定義為為求成功的執行各項任務，所應有的相關技能、認知及態度。McLagan(1983)則認為職能是：足以完成主要工作結果的一連串知識、技術與能力。Derouen 和 Kleiner(1994)也把能力分為：專業性(technical)、人際性(people)、概念性(conceptual)等三個種類。而李聲吼(1997)將職能定義為：人們在工作時所必須具備之內在能力或資格，這些職能可能以不同的行為

或方式表現於工作場合中。其意指某方面的知識或技能，這些知識與技能對於產生關鍵性的成果有決定性的影響。

村上良三(1988)認為「職能」包含了個人所具之潛在性的能力在內，但並不以個人所擁有的潛在能力為對象，而是根據擔任職務所需之執行條件，來測量其以具有能力的程度；其意指在職場行為方面具體表現的能力，並且以和工作績效有關的實際能力為論述對象。

Spencer 和 Spencer(1993)認為職能的定義為：職能是指一個人所具有之潛在基本特質(underlying characteristic)。基本特質是指個人個性中最深層與長久不變的部分，即使身處不同的職務或工作中，都可以藉由這些基本特質預測個人可能會有的思考與行為表現；換言之，這些潛在的基本特質，不僅與其工作所擔任的職務有關，更可以瞭解其預期或實際反應，以及影響行為與績效表現。Raelin 和 Colledge(1995)曾強調職能的範疇必須涉及創造力、敏感性及直覺等不容易觀察到的人格特質，同時涵蓋「學習去學習」(learn to learn)的有機能力；且職能若不能被持續的練習與提升，將逐漸失去其效能。

Byham 和 Moyer (1996) 則認為：「職能是指一切與工作成敗有關的行為、動機及知識的總稱，而這些行為是可以被分類的。」因此，他們進一步地將職能區分為：行為職能(behavioral competencies)、知識與技能職能(knowledge/skill competencies)、以及動機職能(motivational competencies)等三類。陳榮宏、吳玫螢(2005)也將職能分為四大類型，分別是：個人特質、人際關係能力、事業營運能力及組織運作能力。

最後，陳志豪(2003)在其研究中，曾整合許多學者專家的說法與定義後，將職能(competency)的性質整理如下：

1.以人為本

以個人全面性的特質為主，並不侷限硬性的知識與工作技能，而是除此之外尚包含一些內隱性的人格特質，如態度、價值觀、動機等，分別透過訓練及甄選方式來做最適切的配置。

2.與工作相關

職能的需求與需要的程度，則必須與工作或組織、職位相結合，不同的組織或工作就會有不同的職能需求，以及相異的程度要求，在探討職能具備與否及其程度時，是必須在某項工作或組織、職位的情況下才有其意義。

3.行為導向

職能的概念是建構在其與績效間的因果關係，因此衡量職能的具備與否，還是要從其行為表現上來判斷。唯有實際做出了那些可以達到卓越績效的行為，方可認定其具有這些職能。

綜合上述學者、專家對職能的定義與闡述，可以發現職能已由單純的個人所擁有的知識、技能與特質，進一步延伸與工作相關聯，並發展成為達成工作績效的因果相關能力，而這些職能大多是可透過訓練與發展，學習與提昇的，且可更進一步以職能為基礎發展出一套有公司特色的人力資源管理與發展系統。

綜合文獻探討，本研究將職能定義為：執行特定功能或工作所包含的必需知識、個人能力、行為及態度。

二、職能的內涵

Spencer和Spencer (1993) 提出了「冰山模型」的概念，其主張職能可以區分成五種基本特質：動機 (motives)、特質 (traits)、自我概念 (self-concept)、知識 (knowledge)，以及技巧 (skill) 等，如圖2-1所示 (Spencer & Spencer, 1993 : 11) 。

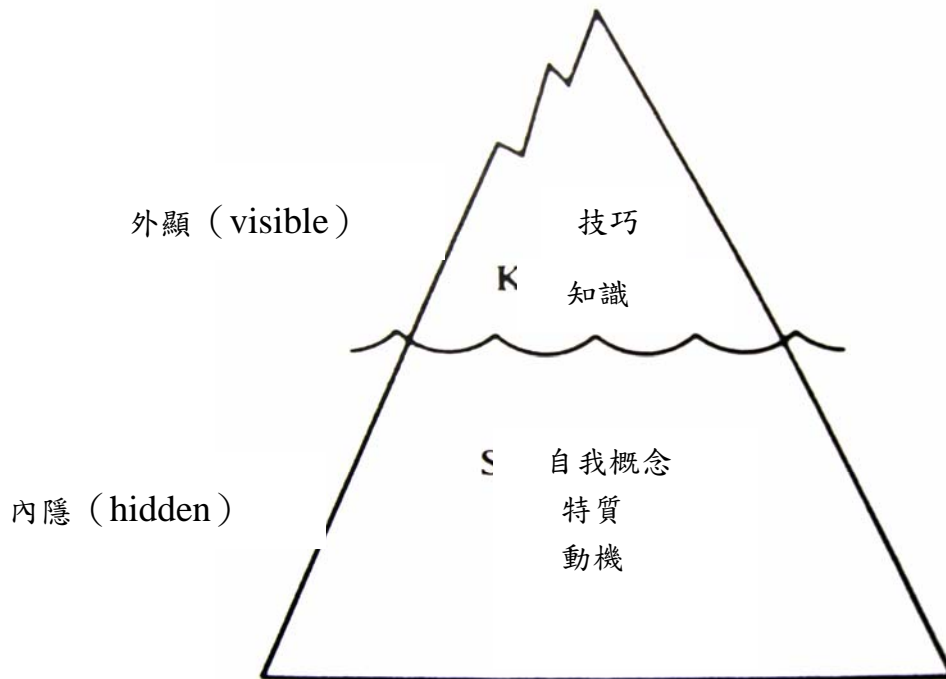


圖2-1 內在職能與外顯職能

資料來源：Spencer&Spencer, 1993 : 11 。

(一)動機(motives)

動機是指一個人的意向(thinks about)或想要(wants)，其最終可能會導致行為的發生，因此動機可以驅使個人去達成特定的行動或目標。

(二)特質(traits)

是指一個人與生俱來、生理上的特質、以及對一些情境與消息一致的反應。

(三)自我概念(self-concept)

自我概念是指一個人的態度、價值觀、對自己的想法。

(四)知識(knowledge)

是指一個人所具備某方面特別領域的知識，而這些知識是使某人有「能做」某事的能力，此與「想做」某事是不盡相同的概念。

(五)技巧(skill)

是指完成工作的生理或心智的能力，包括分析性思考、以及概念性的思考。

若從圖2-2來看，知識及技巧是屬於較為外顯性的(visible)，是比較容易被看見的、也是比較容易被加以改變的，所以對企業而言，對於這些能力的的獲得若用訓練和發展的方法是較具成本效益的；相對的，動機、特質以及自我概念是屬於個人較深層難以發現的內隱(hidden)特性，是比較不容易運用訓練發展的方式獲得的(Spencer & Spencer, 1993：11)，但是仍可經由教育訓練、心理諮商、經驗等方式而改變，但是非常的花時間且不見得有效果。所以，必須在甄選活動時，藉由職能模式來找出具備這些職能的人，應是最具成本效益的方式(Milkovich & Newman, 1999)。

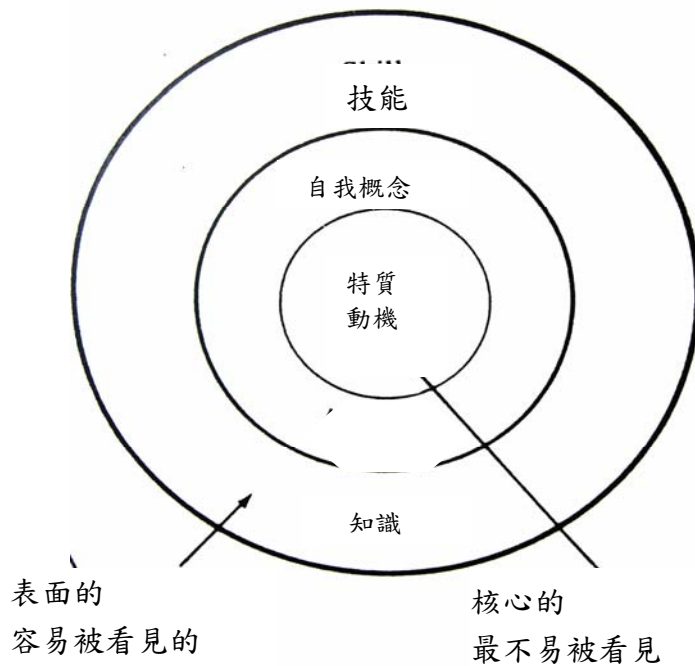


圖2-2 核心與表面職能

資料來源： Spencer & Spencer, 1993：11。

三、 職能的種類

對組織來說，「職能」有三個種類（王明倫，2004）：

1.核心職能

是組織依其願景、長期目標、核心價值與策略等，擬訂組織整體應展現出的核心競爭力，這一類職能通常希望組織的核心人員都能具備。

2.管理職能

是組織內各階層的管理人員應具備的職能，因管理人員為企業成敗之關鍵人物，是否擁有應具備的管理職能不僅影響個人績效，更會影響團隊表現。因此，領導人才管理職能的培育，向來是企業教育訓練發展重點。

3. 專業職能

依據組織內各類工作設計及需求而定義，與工作職掌及目標直接相關，不同的工作需要不同的專業知識、技能與特性。例如：一個業務人員必須具備銷售、說服、溝通的能力，但會計人員並不那麼需要。

由於本研究探討的即為顧客關係管理專業人員的職能，故研究中所提到之職能乃為專業職能。

Derouen 和 Kleiner(1994)將職能分為技術性(technical)、人際性(people)及概念性(conceptual)等三種。而洪榮昭(1997)曾以此為基礎，進而擴展其內涵成為以下六種工作職能：

- (一)專業能力—係指專業上之知識與技術。
- (二)管理能力—係指時間、檔案、目標及優先管理之企畫、執行之知識與技術。
- (三)人際能力—係指口語、書面溝通及領導、團隊等知識與技術。
- (四)態度—係指積極主動、貫徹力(fulfillment)及自我改善。
- (五)價值觀—係指事情重要性、緊急性等長期或短期之抉擇與判斷。
- (六)心智能力—係指發現問題、解決問題等創造力、記憶力等思考能力。

綜合以上學者對於職能的定義及內涵，以及本研究將職能定義為：執行特定功能或工作所包含的必需知識、個人能力、行為及態度。可歸納出職能應包含專業知識及技能、個人特質，及行為與態度三個面向。本研究將依據此三面向及專家審查過程，持續發展出各面向中的項目，以做為問卷調查題綱與內容之基礎。

另外，Mclagan（1983）認為職能評估與分析，具有以下功用：

1. 可以徵選人員
2. 評估工作
3. 規劃個人發展
4. 設計課程
5. 計劃個人的職業生涯
6. 作為教導、諮商與贊助之用
7. 計劃職位的接替與認定具有高潛能者
8. 擬定職業生涯的途徑

四、影響職能的因素

Katz（1955）曾指出，各不同職級的管理人員，因任務性質上有所不同，所應具備的管理才能（理念技能、人際技能、專業技能等），在程度上亦有所差異，所以他認為不同的管理階層需要不同管理才能。而後Guglielmino（1979）則根據Katz（1955）所提出的三大類型之管理才能（概念技能、人際技能和專業技能）進行實證之研究調查，研究結果如圖2-3所示，進一步證實Katz（1955）的論點。

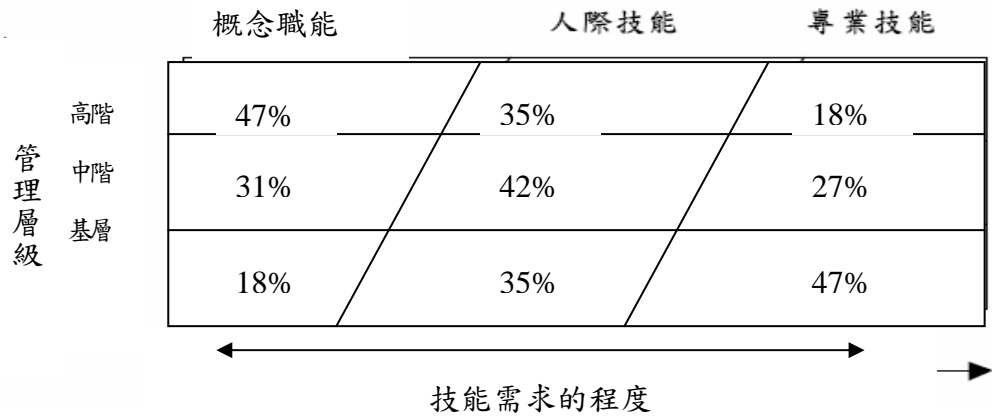


圖2-5 管理階層與技能之關係

資料來源：Guglielmino, 1979 : 12-14.

Yeung (1996) 研究發現則顯示，職能的變化程度，將隨著人們在不同的年齡、職涯層級、以及環境等，而有不同的轉變、以及改變。Boyatzis (1982) 透過長達27 年的研究，超過800 個不同的管理人員、以及專業人員的工作職能模型 (job competency model)，他發現每個管理才能模型都在發生改變。

張裕隆 (1998) 亦曾針對國內各企業組織之基、中、高層主管重要管理職能進行廣泛之實證調查，調查結果發現各階層主管需要對於管理職能的需求有所不同，其研究結果如表2-1所示。

表2-1 各階層管理職能需求

管理層級	管理才能
高階管理者	計畫組織、決策、管理變革、策略規劃、以及遠景等
中階管理者	培養與支持部屬、衝突管理與團隊建立、創新、以及問題解決等
基層管理者	工作效率、學習態度、執行力、時間管理、以及情緒穩定等

資料來源：張裕隆（1998），我國「管理才能評鑑工具」發展及信效度研究，國科會專題研究報告，p.3。

Spencer 和 Spencer（1993）曾綜合過去各方專家學者之論點，針對不同工作特性的工作者所需具備之職能進行研究，整理成《Competence At Work》一書。書中對於人類服務工作者及業務銷售人員的部分有詳細的探討。Spencer 和 Spencer（1993：187）認為人類服務工作者所需具備之職能包含：

1. 影響力：建立信用、注重客戶需求與考量等。
2. 培養他人：針對個人需要，給予有彈性的答覆。
3. 人際互動：願意花時間傾聽他人的問題，了解他人的背景、興趣和需求。
4. 自信心：相信自己的能力和判斷，對問題或挫折願意負起責任。
5. 自我控制力：可以讓工作不受到個人情緒的影響，有抗壓性、體力及適度的幽默感。
6. 其他個人效率的能力：能從工作中得到樂趣、從錯誤中學習、對他人有正面的期望。
7. 專業知識：拓展、使用專業知識。
8. 顧客服務傾向：發掘他人的潛在需求，滿足其需要；追蹤問題要求與抱怨的後續發展。

9. 團隊與合作精神：尋求他人的意見、肯定他人與他人合作。
10. 分析思考能力：可以找出因果關係進行推論，將複雜的問題作系統性分析。
11. 概念思考能力：找出模式、使用概念來診斷狀況。
12. 主動積極：掌握機會，面對競爭或威脅時有所回應。
13. 彈性：針對情況調整風格和技巧。
14. 直接/果斷性：必要時設下限度，並拒絕他人的要求。

而業務銷售人員應具備的職能包含下列幾項：

1. 影響力：建立信用、注重客戶需求與考量等。
2. 成就企圖心：設定據挑戰性目標、有效運用時間等。
3. 主動積極：掌握機會，面對競爭或威脅時有所回應。
4. 人際互動：願意花時間傾聽他人的問題，了解他人的背景、興趣和需求。
5. 顧客服務導向：發掘他人的潛在需求，滿足其需要；追蹤問題、要求與抱怨的後續發展。
6. 自信心：相信自己的能力和判斷，對問題或挫折願意負起責任。
7. 建立關係：能建立並運用人際網路關係。
8. 分析思考能力：可以找出因果關係進行推論，將複雜的問題作系統性分析。
9. 概念思考能力：找出模式、使用概念來診斷狀況。
10. 資訊蒐集能力：能從多種管道獲得必要資訊。
11. 組織知覺能力：瞭解組織內部的功能及運作。
12. 專業知識：具備業務相關的技術或產品知識。

綜合以上文獻探討，可發現影響職能的因素有很多，並且是隨時都在改變的；而其中以Spencer 和 Spencer所列之職能最為完整，故本研究將以Spencer 和 Spencer（1993）提出的人類服務工作者及業務銷售人員所需之職能項目，綜合歸納出共18項，分別為影響力、主動積極、人際互動、顧客服務導向、自信心、分析思考能力、概念思考能力、專業知識、培養他人、自我控制力、其他個人效率的能力、團隊與合作精神、彈性、直接/果斷性、成就企圖心、建立關係、資訊蒐集能力，與組織知覺能力；再將這18項作為進行專家審查時選定項目的基礎，並歸類於知識及技能、個人特質，及行為與態度三構面之中。

由前述之文獻探討可知，知識是指一個人所具備某方面特別領域的知識，而這些知識是使某人有「能做」某事的能力，此與「想做」某事是不盡相同的概念。技能是指完成工作的生理或心智的能力，包括分析性思考、以及概念性的思考。在專家審查過程中，認為培育他人及顧客服務導向須有一對一行銷的專業知識觀念，故將顧客服務導向、分析思考能力、概念思考能力、專業知識、培育他人，及資訊蒐集能力歸類於專業知識技能構面之中。

文獻中指出，特質是指一個人與生俱來、生理上的特質、以及對一些情境與消息一致的反應。在專家審查過程中，認為人際互動、自信心、自我控制力、其他個人效率的能力、成就企圖心、建立關係等六項職能，是與生俱來，較難由外在力量改變的因素，故將其歸類於個人特質構面之中。

文獻說明行為的發生可以驅使個人去達成特定的行動或目標。而態度是指價值觀、對自己的想法及對事情的看法。在專家審查過程中，認為影響力的建立信用、團隊合作精神的與他人合作及彈性裡調

整風格技巧的做法，是表現出來的行為，而主動積極中掌握機會、直接/果斷性適時拒絕他人的想法及組織知覺能力中對組織認同感的價值觀，則是呈現出來的態度，因此將這六項職能歸類於行為態度構面之中。

五、職能內涵之發展方法

目前一般用來發展職能的方法，有下列四種：

(一)專家調查 (expert surveys)

由職能研究專家調查員工職務能力的一種調查方式。由職能研究專家透過問卷、觀察、或訪談等方式，來找出企業的職能模式。

(二)工作能力評鑑法 (job competence assessment method)

此方式是由McClelland 等人發展，其流程共分為五大步驟：定義績效指標、取樣、關鍵事件訪談、發展能力模式、以及驗證能力模式 (Spencer & Spencer,1993)。

Spencer 和Spencer (1993) 在其《Competence at Work》一書中將其執行流程分為六個步驟：定義有效的績效指標、選取樣本、資料蒐集、確認工作之任務及其職能需求、驗證職能模式、以及應用。

因為此方法的完整與嚴謹，並需要組織及樣本的受訪者完全的投入與配合，再加上也需要專家(訪談、分析等)的協助，故成本及時間是其執行時要考量的重要因素。

(三)專家會議 (expert panels)

基於工作能力評鑑法有其實行上的顧慮，因此而產生了一種簡化、較易進行的職能評估方法，即稱之為專家會議法。Spencer和

Spencer (1993) 提出專家會議法可以分為以下四個步驟：專家會議、確認關鍵事例、資料分析、以及驗證職能內涵。其間皆由組織內、外專家組成專案小組共同來建立職能模式。

此方法主要是簡化工作能力評鑑法，選取卓越績效者及一般績效者進行訪談的過程。專家會議的成員是集合了組織內、外的專家，針對要進行職能分析的工作，找尋與其相關的人員，共同開會討論，以決定此項工作或職位的重要職能項目。如：該項工作或職位的主管、人力資源部門專家、顧問、顧客、該工作或職位表現優秀的員工等，都可以是「專家會議」的成員。

專家會議同樣是確認目標工作的主要任務及績效指標，並分辨其中一般必備的職務能力及導致績效優良的職務能力，以及其關鍵之事例，然後再加上問卷調查來分析，以決定此工作之職能內涵。最後再將此模型與選取的績效指標評比對照，即可以驗證。

(四)聯合探索法 (combined discovery)

Kochanski (1996) 認為上述之方式只提供企業暫時的職能，認為需將上述的方法，加以聯合一併來使用。其所謂的聯合探索方式，就是結合上述二種以上的方法，來找出企業真正的職能內涵。

六、小結

因顧客關係管理之職能相關研究探討並不多，本研究乃利用文獻蒐集與專家訪談，來建構研究問卷，故較適合採用專家調查法 (expert surveys)；即利用問卷及專家審查的方式，找出顧客關係管理專業人員之職能內涵。

第二節 顧客關係管理意涵

顧客關係管理 (customer relationship management, CRM) 是指企業為了贏取新顧客、鞏固既有顧客，以及增進顧客利潤貢獻度，而透過不斷地溝通，以了解並影響顧客行為的方法。良好的顧客關係管理 (CRM) 將是企業豐收的重要關鍵；而如何提升顧客價值，以創造公司最大利潤，將是未來企業面臨的最重要課題。

一、顧客的定義

顧客是對於我們所提供之財貨或服務有需要 (needs)、慾望 (wants) 與需求 (demands)，而願意以金錢、其他財務或者提供勞務去交換者 (Kotler, 1997)。

探討顧客關係管理，就必須先釐清並確認企業的顧客為何？顧客就是與企業交易的人，顧客是一個與企業交換價值的團體或個人，與之交易後會為企業帶來利潤 (張健豪，2003)。根據20/80 定律，百分之二十的顧客，對企業的營業貢獻了百分之八十，所以企業應先辨別顧客並加以區隔，以便有效掌握百分之二十高貢獻度的顧客，而要掌握這些顧客最佳的秘訣，就是做好舊顧客的維持。任何企業其資源都是有限制的，企業應善用資源在高價值顧客上，以實施集中化 (Focus) 策略，實施交叉行銷 (cross-selling) 與主動行銷 (up-selling)，強化顧客滿意度與忠誠度，並增進企業績效。

本研究將顧客定義為：對企業提供之服務有需要及慾望並願意與之交換，交易後會為企業帶來利潤者。

二、顧客關係管理定義

Peppers和Rogers(1993)曾指出，顧客關係管理是區別化的生產、可對談的媒體、以及一對一的行銷，企業的目標是顧客佔有率，注重長期顧客基礎與顧客終生的愛用。Wayland和Cole(1997)認為「顧客關係管理」包含了四大因素：顧客組合管理、價值定位、附加價值角色、報酬與風險的分享。Galbreath和Rogers(1999)則認為顧客關係管理是企業在正確的時間及成本上，經由正確的管道，提供正確的產品或服務，給正確的顧客。

Peppers、Rogers和Dorf(1999)亦旨顧客關係管理是一種聆聽顧客需求並進而瞭解顧客的一種方式，必須從企業對顧客最有價值點開始與顧客建立「學習」的關係。

又Philipson(1999)曾說，顧客關係管理能從企業現存資料中萃取所有相關資料，自動管理現有顧客和潛在顧客資料的系統。Kalakota和Robinson(1999)則認為，顧客關係管理是要讓全公司的所有部門、所有員工一起努力以滿足所有顧客的需求。顧客關係管理系統是一個整合銷售、行銷、售後服務等工作的一套系統。而Brown(2000)認為顧客關係管理在應用上分為重獲與保留、探勘、忠誠以及交叉與向上銷售四種型式。

Robinson(2000)則表示，顧客關係管理為企業能夠用來管理所有的顧客觀點的應用。顧客關係管理系統應該能涵蓋每件事，從銷售方面的資料收集到顧客能夠學習的自我服務網站、產品的購買、顧客的分析及競爭管理系統的技術，其主要包括銷售、服務、行銷自動化。Solomon(2000)的研究中指出，企業領導者給顧客關係管理的定義為，透過公司資源來發現價值，並經一連串對顧客的深入了解來確認、吸引及留住顧客以追求利潤的成長。Frederick(2001)也表示顧

客關係管理即靠增加顧客和公司之間的連繫來不斷改變顧客行為的這整個過程。

盧坤利(2000)利用資料庫技術，可以讓企業蒐集所有顧客相關資料，加以大量的轉換、載入、分析，並將這些資料整合加以分析和預測，作為行銷策略制訂的參考，使其執行成功的機率提高，達到提高利潤及降低成本目的的系統。遠擎企管顧問公司(2001b)指出，顧客關係管理乃技術性之策略，將資料驅動決策轉為商業行為，以回應並期待實際的顧客行為。流程導向式管理主要著眼於企業整體的成果，在構築顧客關係管理流程時，以顧客為中心，非以行銷、銷售或任何其他內部的功能為主。

綜合以上的探討，本研究將顧客管理定義為：顧客關係管理是透過公司資源來發現價值，並經對顧客的深入了解來提供顧客服務，確認與顧客的關係，並留住有價值的顧客，以追求利潤的成長。

三、顧客關係管理的主要內涵

安迅資訊系統公司曾指出，顧客關係管理的內涵大致包括了：

(一)資料、資訊的蒐集

知識是經由資料(data)與資訊(information)的蒐集與整理而來，因此如何辨識即時、全面、便利的蒐集顧客相關的資料乃主要課題。否則延遲的資訊可能延誤商機，而片面性的資訊可能無法涵括所有的服務需求，不便利的資料蒐集方式也可能使成果大打折扣。

(二)資料、資訊的儲存

資料的儲存關係到資料後續使用的便利性，因此如何適當地、安全地儲存也是個重要的步驟。適當的儲存方式，能讓後續的資料處理速度加快，而安全的資料控管方式，也才可保障商業的機密。

(三)資料、資訊的分析與整理

整理各種資料與資訊，萃取其中精華並將其制度化，且找出不易理解的隱藏知識等，皆是提昇企業競爭力與提供主動關係行銷的重要課題。

(四)資料、資訊的展現與應用

資料蒐集的最終目的是應用。因此，透過使用者親和性高的介面，即時、方便、安全地將資訊與知識等整合性的資訊呈現給最終的使用者。同時，此程序也影響到整個系統的成敗（林義堡，1999）。

一對一行銷大師Peppers(1999)，更是整合各家的說法，把實施一對一行銷計劃的過程，及顧客關係管理的計畫，依順序區分為確認、區隔、互動，與客製化四個基本步驟(IDIC)：

(一)確認(identify)

辨識個別顧客與掌握顧客的基本資料，在每個顧客接觸點取得有價值的顧客資料。其行動方案包括：收集更多顧客的資料、收集更完整的顧客資料，以及即時更新顧客的資料等三項指標。

(二)區隔(differentiate)

強調顧客是不同的，企業必須區隔出不同價值的顧客，並針對其需求、偏好與貢獻度做出不同的對應方式。其行動方案包括：確認顧客區隔、找出最有潛力的顧客，以及分析顧客特殊的狀況等三項指標。

(三)互動(interact)

改善和顧客間互動的成本效益與有效性，一方面利用自動化的設備節省成本，另一方面延續與顧客間的對話，深入了解顧客的特性。其行動方案包括主動與重要顧客聯繫、進行內部測試、進行外部測試、改善客服程序、改善抱怨處理過程，以及運用科技提供更具彈性的服務等六項指標。

(四)客製化(customize)

針對不同的顧客提供不同的服務，企業必須改變或調整某些行為來配合顧客個別化的需求，如：大量客製化某項產品、或訂製化和某些產品相關的服務。其行動方案包括：提供客製化服務、提供個人化的顧客資訊、善用科技、經常詢問顧客對公司的看法意見以及經常詢問顧客所偏好的互動方式等五項指標。

顧客關係管理的一項核心關鍵就是：以顧客想要的條件、方式來與顧客互動；而這些珍貴的知識又必須從顧客身上求得。所以，與顧客保持方便又有效的溝通管道，是建立關係、了解顧客的不二法門；其次，並不是每位顧客都是有利可圖的，如何正確評估一位顧客的終身價值，找到對企業最有幫助的顧客，也是顧客關係管理的重要任務；最後，新世代的消費者具有喜好多變及不易掌控的特性，關於顧客的知識，還必須要不斷的更新、不斷的提昇，才具有其價值性（林

陽助、葉華容，2003)。將分別以顧客的服務、顧客的關係，與顧客的價值來展現顧客關係管理的內涵。

(一)顧客的服務

良好的顧客服務是提高顧客滿意度與顧客忠誠度的重要元素。Armistead和Clark（1992）指出合理地為顧客提供良好的服務與支援，是90年代企業將面臨的一大挑戰。然而，企業要想提供良好的服務與支援，是必須靠著企業內部活動的全面性整合才行。Armistead和Clark(1992)提出顧客服務金字塔（customer service triangle）的觀念，指出顧客服務金字塔是由企業的策略、系統與人員，以顧客為中心所構成的活動，如圖2-4所示。

1.策略的部份：

指企業必須表現出顧客服務與支援的價值，並同時界定出這些活動將為企業創造那些競爭優勢。

2.系統的部份：

包含有對品質、資訊、物料與生產力的控制，並且系統還必須要察覺出服務活動的任何細微的變動。

3.人員的部份：

提供服務的人員若對所工作的內容投入越深、瞭解越多，將能提出越高的承諾及應變能力，使得生產力也隨之提昇。

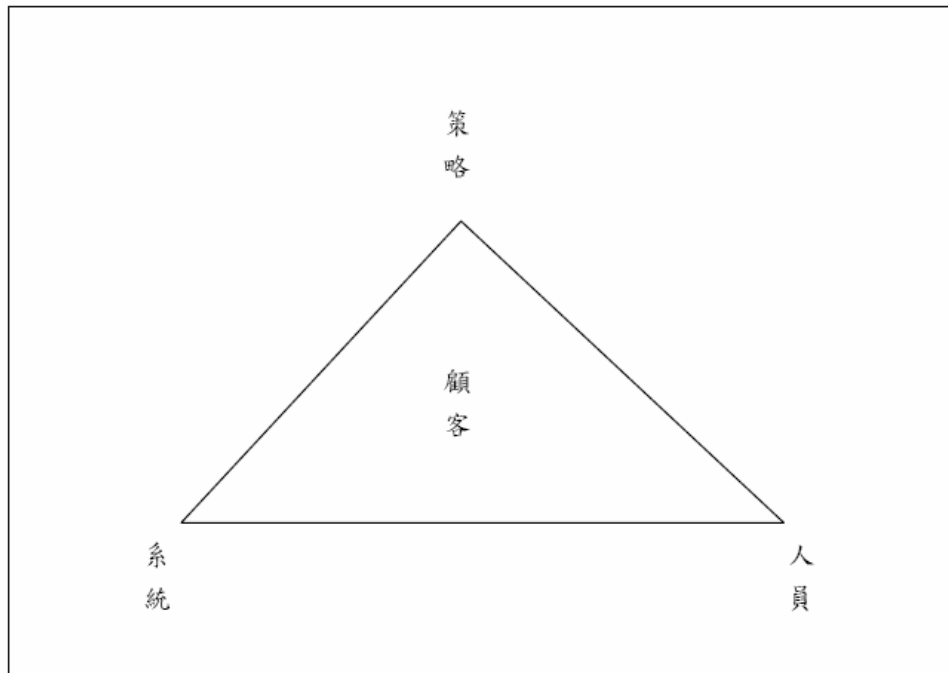


圖2-4 顧客服務金字塔

資料來源：Armistead & Clark,1992:12.

Kotler(1997)指出服務是一個組織提供給另一個群體的任何活動或利益，根本上這種活動或利益是無形的且也無法產生事物的所有權。服務的產生可能和某項有形的產品有關，但也可能無關。因此，以生產產品為主要的公司，也必須提供支援性的顧客服務，並確認那些服務項目對顧客是有價值的且重要的。

(二)顧客的關係

顧客關係管理的關係，不單指建立在金錢交易的產品交換關係，最主要是買賣雙方對各種資訊交換與分享的互動關係。

Bhatia(1999)指出，對企業來說「關係」是一項可貴的資源。與顧客間所建立的關係，能讓企業容易對未來的現金流量作評估，同時也可衡量顧客關係的價值，作為持續性改善活動的參考，有助於企業為下一步市場策略來佈局。且企業在良好的運用顧客連結 (customer

connection) 技術後，將可建立下面幾項企業組織的新特色
Bhatia(1999)：

- 1.管理顧客關係的檔案，而非實體的產品或實質的資產。
- 2.發展有價值的顧客關係，以獲取高額的投資報酬率。
- 3.為顧客找出創造價值的機會，同時讓股東能分享這些價值。
- 4.當顧客需要時，用最適當的方法來提供專業的技术支援。

(三)顧客的價值

吳思華(1996)認為價值是由顧客、傳遞價值的商品組合與創造價值的廠商活動三者所構成的交集。而顧客所扮演的是價值的認知者，價值為能讓顧客節省成本與增加效益的事物。顧客所認知的價值形式可分為五種效益：

1.實體效益

產品能滿足顧客基本需求層次的屬性，也就是用來解決生理需求或生活問題的基本功能。

2.心理效益

顧客除基本需求層次外，還希望能得到社會群體的認同、接納與尊敬。因此，具有「社會地位表徵」與「炫耀屬性」的產品，有時能為顧客帶來較大的效用。

3.時間效益

產品必須要在顧客最需要的時候適時出現，才能為顧客帶來最高的效益。

4.地點效益

顧客在不同地點取得的產品，其效益會有所不同，在顧客需要的地點出現能帶來更大的效益。

5.選購效益

在良好的選購環境下尋找、鑑賞、比較與選擇，為顧客可能帶來一種比較大的滿足。

四、顧客關係管理的基礎

顧客關係管理的基礎係有效的管理顧客資訊，透過對顧客資訊的分析與整理，使其轉化成顧客關係管理基礎。因此，顧客關係管理基礎將是顧客關係管理成功的主要關鍵。而顧客關係管理基礎的顧客資訊主要來源為：顧客知識(customer knowledge)與顧客互動(customer interaction)(安迅資訊系統公司，2004)

(一)顧客知識(customer knowledge)

以顧客為中心的資料倉儲內之詳細資料是顧客關係管理解決方案的基礎，其所帶給企業的好處是傳統行銷應用軟體和資料庫技術所無法達到的。集中式資料倉儲透過各種顧客的互動點，如：POS(銷售點)系統、ATM(自動提款機)、網際網路、顧客服務中心，及其他廠商等，來收集與分析顧客的資訊。企業可經由集中管理顧客的詳細資訊來分析與瞭解各種資料間錯綜複雜的關係，並且就個別顧客的反應需求，來設計特定的行銷活動訊息。

(二)顧客互動(customer interaction)

顧客互動是顧客關係管理不可缺少的一環。企業藉由先進技術的溝通與互動管道，如：電話諮詢服務中心、電子郵件等，來收集顧客的相關資料，以便於提供給顧客有關的行銷活動訊息及支援服務，如此一來使得更多的業務活動及顧客服務單位，可以採取更低成本的自動化互動服務模式。

五、 小結

根據上述國內外學者專家之論點，發現顧客關係管理不只是一套軟體系統，也不單純是作業流程的改善，它包含了銷售管理、行銷管理、服務自動化管理的三大功能。在企業經營中，此三大功能又必須與企業的經營策略、組織文化、人力資源管理、作業流程、資訊輔助系統等等相互關聯結合，始能發揮顧客關係管理系統的作用。

綜合文獻探討可發現，顧客關係管理之主要內涵可分策略面及執行面來看，並依顧客所需的服務，與顧客間的關係，及顧客本身的價值，來區分其所需策略與執行方式。

第三節 顧客關係管理專業人員之主要工作及活動

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，配合顧客關係管理的活動，可使顧客關係管理系統得以發揮，其中專業人員職能所需的教育訓練對企業亦有著重要的影響，相關探討如以下內容所呈現。

一、顧客關係管理的三大階段核心工作

Kalakota 和 Robison(1999) 指出獲取 (acquisition)、增進 (enhancement)和維持(retention)是顧客三個不同的生命週期，也是顧客關係管理主要的三大階段核心工作如圖2-5所示：

(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(cross-selling)和提高銷售(up-selling)，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。

所以，顧客的維持，實際上即為服務的適切性，也就是說企業應該要以顧客的需求為服務目標，而不是以市場需求為主。在顧客關係管理的三個階段裡，彼此間具有互相影響的關係。當面臨不同顧客與

產品特性時，任一階段的策略改變，將會連動其他部份跟著變動。所以，這三個階段事實上是為相互牽連的關係。此外，在每個階段中，也具有不相同的關鍵理念，包括：

1.在顧客獲取部份

最主要的核心為差異化，著重創新性與便利性。

2.在顧客增進部份

著重產品的組合，目的在降低顧客成本與提供更佳的服務。

3.在顧客維持部份

注重適合性的實施，企業要持續地傾聽顧客的需求，不斷地研發創造新產品與服務。

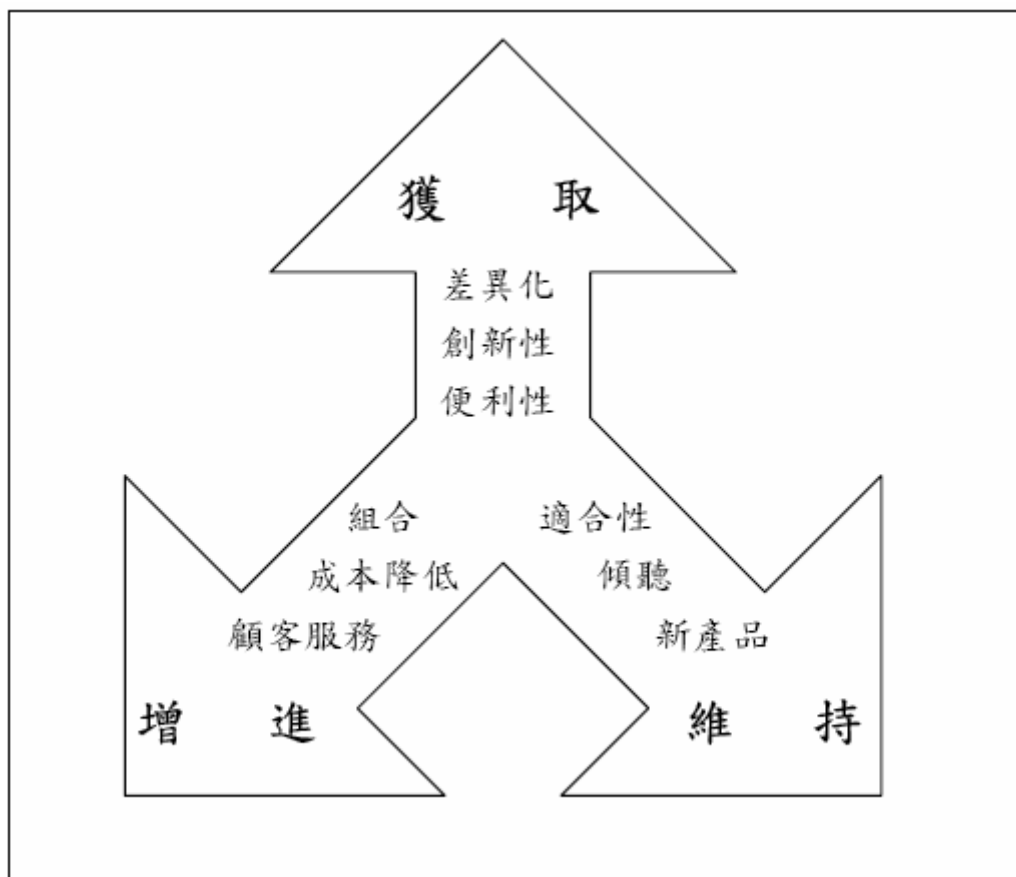


圖2-5 顧客關係管理的三個階段

資料來源：Kalakota & Robinson, 1999:114.

二、業務客服人員的工作角色

本研究在職能部分因探究人類服務工作者及業務銷售人員的職能，故針對在顧客關係管理中的業務客服人員之工作角色進行更進一步的了解，以利職能問卷題項之發展。

依美國勞工部僱用與訓練管理處對客服人員，CSR(customer service representative)，或稱之為CCR(customer care representative)此工作職務的定義敘述如下：

(一) 業務客服人員的工作任務方面

1. 親自或利用電話與顧客接觸，處理有關安裝、啟用、

停用或變更等需求服務。

2. 使用電腦來完成合約表格、變更住址紀錄以及處理未完成的訂單等活動。
3. 決定服務要求及應收帳款的費用
4. 促銷新的或額外的服務
5. 解決帳單或顧客投訴以及依客戶抱怨事項指派相關部門進行調查。

(二) 業務客服人員的工作活動與內容

1. 和組織外的人溝通
2. 獲得顧客資訊
3. 直接與公眾接觸及服務
4. 紀錄相關的資訊
5. 從事管理的活動
6. 使用電腦來處理交易
7. 與主管、同僚及部屬的溝通
8. 解決衝突以及與他人協商
9. 能分辨目的、行動及事件的差異
10. 對環境的掌控
11. 處理與外部客戶有關的事務

三、專業人員的訓練對顧客關係管理的影響

Patmore和Renner(1999)指出企業的前端辦公室(front office)是企業整體與顧客接觸最頻繁、最密切的部份。因它為第一線戰場，是企業做好顧客關係管理重要的一環。所以，有許多企業積極加強前端顧客關係管理專業人員的教育訓練，如：專業知識、技術能力及服務態

度等，並提供專業人員工具與權力，以能快速為顧客解決問題，強化與顧客間的關係。

再者，遠擎管理顧問公司(2001a)認為專業人員必須具有相當程度的專業及科技的知識，才能有效地為顧客來服務。如：BOC集團讓其電話服務中心的服務人員接受溝通與互動技巧的訓練，給予他們全部電腦配備系統，使他們能快速即時回應顧客的問題，以免除顧客在電話線上苦等候。顧客關係管理專業人員教育訓練的成果，往往會左右顧客對企業或產品形象的認知。因此，企業必須要做好專業人員教育訓練的規畫，讓專業人員皆具有良好的能力，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。

四、顧客關係管理活動

在遠擎管理顧問公司所編著的《顧客關係管理-深度解析》(2001b)中，將CRM的活動區分為幾個部分，書中所提及的企業循環的顧客關係管理(CRM in business cycle)如下圖2-6所示，茲將其意涵略述如下：

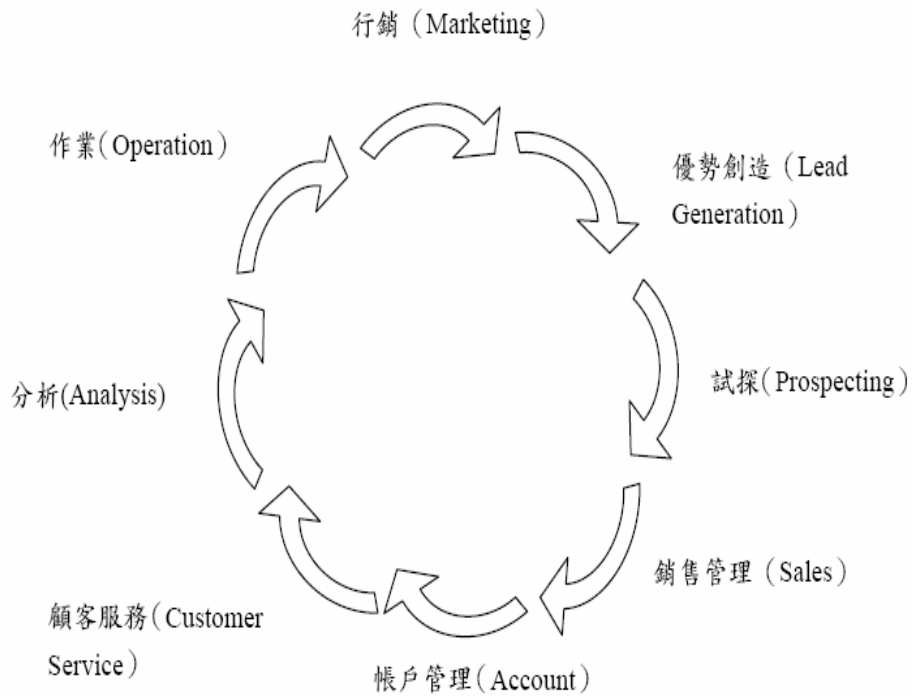


圖2-6 企業循環的顧客關係管理

資料來源：遠擎管理顧問公司(2001)，顧客關係管理-深度解析。

(一) 試探(prospecting)

1. 廣告信函的投遞(DM follow-up)
2. 電話銷售試探(telesales prospecting)
3. 資料庫管理(database management)

(二) 銷售管理(sales)

1. 命中率分析(hit rate analysis)
2. 銷售策略回顧(sales strategy review)

(三) 帳戶管理(account)

1. 帳戶歷史管理(manage account history)
2. 付款紀錄(payment & aging record)
3. 提醒電話(reminder call)

(四) 顧客服務(customer service)

1. 顧客及資訊探求(service & information enquiry)
2. 線上訂單接取(online order taking)

- 3.會員熱線(membership hotline)
- 4.申訴處理(complaint handling & escalation)
- 5.顧客歷史資料登錄及更新(customer history logging & updating)

(五) 分析(analysis)

- 1.顧客抱怨分析(customer complaint analysis)
- 2.問題地區確認(problem area identification)
- 3.顧客滿意(customer satisfaction)
- 4.顧客使用行為/趨勢(customer usage behavior / trend)

(六) 作業(operation)

- 1.服務提昇及發展(service improvement & development)
- 2.後勤支援(logistic support)

(七) 行銷(marketing)

- 1.市場研究(market research)
- 2.顧客行為分析(customer behavior analysis)

(八) 優勢創造(lead Generation)

- 1.確認潛在顧客區隔(identify potential customer segment)
- 2.銷售促銷(sales promotion)

Roberts(1996)則從作業及資料庫之應用的觀點，來看顧客關係管理及行銷間之關係，認為CRM在行銷上主要應用在於四個方面，包括：(1)解讀顧客資料以決定相關之行銷策略；(2)對銷售結果加以評量，以檢視各個促銷管道所產生之銷售績效；(3)提供銷售後勤支援及顧客服務；(4)利用顧客資料庫來管理與顧客之間的關係。目前學術界對於顧客關係管理的定義莫衷一是，其所涵蓋之活動內容自然有其差異性。以下將分別就一般所提的CRM活動、Kalakota和Robinson(1999)的說法，以及安迅資訊科技有限公司助理總裁

Swift(2000)所提及的「顧客關係管理四大循環」加以介紹。

(一)知識挖掘(knowledge discovery)

擁有一個龐大且能隨時更新的客戶資料庫的最大功用，在於能盡可能的反映出客戶的全貌，產生各種綜效，進而幫助決策者和市場行銷人員做出各種決定，如辨識出信用良好、有正面價值的客戶，投注最多資源在「利潤貢獻度」(customer profitability)最高的顧客身上，同時對於為企業營運帶來損失的顧客分析其背景並盡量避免與其來往；將不同背景、需求的客戶區隔開來，以依其個別需求做「一對一行銷」；從現有的銷售狀況、客戶反應做出預測，擬定不同的市場行銷策略。

(二)市場行銷計畫(market planning)

利用詳細且深入的顧客資料設計新的市場行銷計畫：擬定一個與客戶有效的溝通模式，再依顧客的反應進一步設計出促銷活動(campaign)的型態，並找出有效的行銷管道與吸引顧客上門的誘因。

(三)顧客互動(customer interactions)

執行各行銷策略，並以各種方式和客服，或是業務應用之軟體，持續與顧客保持互動，令其有受到重視的感覺。同時，紀錄顧客的反應或更新其資料，以提高顧客之忠誠度。

(四)分析與修正(analysis and refinement)

分析與顧客互動所得到的新資訊，並持續了解顧客的需求，並根據該結論來修正先前所擬定之行銷策略，以尋求新的商機。

若由管理知識資產的角度切入，顧客關係管理的內涵大致包括了如所述之資料與資訊的蒐集、儲存與累積、資料與資訊的分析與整理以及其展現與應用。

在實務界方面，遠擎管理顧問公司(2000c)建議企業在運作顧客關

係管理時，可以從PEPSI著手：

proposition—確立企業的定位與關鍵價值，

experience—累積與顧客往來經驗，

process—建構最適的產品流程與管道，

segmentation—精確的市場區隔，

information—搜集、分析、運用與回饋資料能力等五個面向來思考。

四、小結

由以上探討可知，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，為本研究之重要課題。

第四節 職能與顧客關係管理之相關研究探討

本研究因探討有關顧客關係管理專業人員職能之研究，為使研究範圍及界定更為詳盡清楚，故蒐集國內外各家學者在職能及顧客關係管理領域中，曾做過之研究，並發現尚無顧客關係管理專業人員職能研究之探討，以下即為職能及顧客關係管理相關研究。

一、職能相關研究

目前有關職能之相關研究，大致如下：

- (一)鄭嘉綺（2004）—電訪員核心才能評鑑量表研究中，以電訪員為研究對象，並將職能界定為：主動性、自我控制、自信心、衝擊與影響、成就和行動、彈性及人際瞭解等七項。
- (二)黃玉真（2003）在其金融業帳款催收專員研究中的研究對象為帳款催收人員，將職能分為：溝通與問題解決、成就與企圖心、法務實務及團隊合作等四個面向。
- (三)吳信如（2002）於資訊業務人員職能論文研究中則以資訊業業務人員為其研究對象，將業務職能分設為：人際類、態度類、專業類等三向度。
- (四)林正茂（2002）在其紙業銷售人員職能論文研究中之研究對象即為紙業銷售人員，其職能則是分人際類、專業類、管理類、態度類等四構面。

本研究將不同於上述之研究的研究對象，以顧客關係管理專業人員來探討職能向度，並將職能分為專業知識及技能、個人特質，及行為與態度三個面向。本研究將依據此三面向及專家審查過程，持續發展出各面向中的項目，以做為問卷調查題綱與內容之基礎。

二、顧客關係管理相關研究

目前有關顧客關係管理之相關研究，大致如下：

(一)吳淑貞(2000) — 台灣企業導入與運用顧客關係管理系統的困難及因應之道，研究結論指出配合公司資源不同行業、不同層次會選擇不同的CRM系統。

(二)陳巧佩(2000)在其碩士論文—企業導入顧客關係管理決策之研究中，認為環境面的因素與組織面的因素皆同時影響到CRM導入過程的積極度及建置方式。

(三)吳承達(2000)於「顧客關係管理在信用卡產業應用之研究-以某銀行信用卡中心為例」中得出，針對目前最需要顧客關係管理的信用卡產業中提出其對顧客關係管理的需求，並做出三階段的行動藍圖(action plan)建議。

(四)Wayland和Cole (1997) 在《Customer connections: new strategies for growth》一文中提到：整合所有相關資料的CRM，能容易地讀取與分析，使得組織能確定地衡量現存和潛在的顧客需求、機會、風險和成本，並最大化企業價值。

三、小結

綜合上列的探討可知，在有關顧客關係管理的研究中，尚無針對專業人員的職能研究，故本研究將結合職能內涵與顧客關係管理理論與意涵，透過顧客關係管理專業人員工作內容及活動，進行其職能之探討。

