

顧客關係管理關鍵要素探討—以 C 信託銀行為例

Implemental Factors in Customer Relationship Management—Example of A Banking Service

張朝旭

Joshua Chang

摘要

銀行內針對顧客關係管理所建置的資訊系統或者工作流程將可統合銀行內部各部門的相關行銷活動，減少服務成本提高營運效率。導入顧客關係管理對銀行而言是提升競爭力不可或缺的項目，更是建立良好顧客關係的重要概念，本研究在於探討銀行業導入 CRM 的過程及其相關因素，主要探討銀行業導入 CRM 的相關構面及滿意度相關性，透過個案研究法，以歸納方式探討個案，並從中找出一般性法則，其研究過程屬於較非結構化，但卻適用於在實際環境中未確認而極需從實務面歸納出法則的研究課題。結論發現具備良好的企業文化、資訊系統、客服中心及後勤決策機制，加上 CRM 流程再造，促使 C 信託銀行的企業競爭力也比其他業者高出許多。

關鍵字：顧客關係管理，資料採掘，銀行業

ABSTRACT

In an extremely competitive marketplace, it is hard to maintain existing customer loyalty for banking organizations. Customer demand and database management are getting more important and complicated, especially with the extending companies, the increases of customer contact, and the globalize market. Customer Relationship Management (CRM) is the main research focus of enterprises. Banking industry is the main focus of this study. The banking industry, providing information-intensive financial services, can enhance its competitiveness through data mining. Moreover, it can improve customer loyalty and financial performance by constructing the CRM-oriented data mining strategy, collecting and analyzing customer data, and creating customer value. C company--a representative case is being discussed to explore the key success factors of introducing CRM and Data-Ming application.

Keywords: Customer Relationship Management, Data-Mining, Banking Industry

一、概述

企業通常用市場佔有率的增加與減少來表示自己本身的成長或萎縮，所以面對市場最常使用的方法是，價格、完整的產品線或產品組合，來攻佔或涵蓋市場。然而在價格戰下，企業往往是傷痕纍纍的戰勝或消失，不然就是犧牲更大的庫存風險，在缺乏足夠資訊的年代裡，這是一種必然與無奈。Frederick F. Reichheld and Phil Schefter (2000) 曾經指出，爭取新客戶的成本是維繫現有的技術，藉資訊技術蒐集與了解顧客資訊，貼近顧客需求，以創造顧客價值，提昇顧客忠誠度與

有客戶的五倍以上（洪廣禮，2000）。顧客關係管理最主要的課題便是辨識出、並維繫住最有價值的客戶群，以創造出具有利潤的營收成長（丁惠民，2001；邱昭彰，2004）。」銀行的獲利主要還是來自於顧客，因此良好的顧客關係管理(CRM)才能夠幫助銀行開發、保留重要的顧客，更能夠利用顧客關係管理系統更進一步的對顧客資料進行分類且設計出客制化的產品。銀行如何運用 CRM/Data-Mining

企業營運效益便是我們的研究動機。銀行業使用 CRM 的精神，不僅對銀行獲利及顧客關係都是一

項提昇，同時在執行的過程中可以不斷的發現顧客新的需求，銀行便可針對這些需求加以利用，以提高顧客忠誠度，提昇市場佔有率及競爭力的做法。本研究將探討下列相關問題：(1). 銀行業顧客關係管理導入需求與方向與公司內部流程的關係。(2). 運用資料倉儲、資料挖掘篩選找出顧客的需求，建立良好的顧客關係。(3). 銀行業導入顧客關係管理的難易度與企業文化的關係。本研究目的在了解國內銀行業目前實施顧客關係管理的現況、探討銀行業導入顧客關係管理的成功要素、探討銀行業如何應用顧客關係管理提升企業競爭力。本研究對象為採用 CRM 較成熟的 C 信託銀行，C 信託銀行在台灣現設有 47 個營業據點，且率先推出 24 小時自動化銀行服務據點，近年來更積極投入語音銀行、網際網路銀行業務的發展，希望透過電話網絡及網際網路，將銀行業務及服務的觸角延伸到每個家庭及每個人。良好的顧客關係管理則將成為與其他競爭銀行間不同的特色，而做好顧客關係管理將可為銀行增加顧客的獲取率以提高利潤，同時因為資料的採掘及分析可以對顧客的需求設計出屬於銀行自身文化及符合顧客需求的產品。

二、文獻探討

2.1 顧客關係管理內涵

顧客關係管理 (Customer Relationship Management, CRM)，就是企業用來管理顧客的任何規定或規則，主要是為了吸引新的客戶而且保留舊有的顧客，季政忠(2000)，陳明德(民國 90)，謝邦昌(2002) and Ott (2001)認為所謂顧客關係管理，應該是持續性的關係行銷。因此企業也須要有健全的行銷手法做配合才能相輔相成，而且企業須要透過不斷的學習，去了解消費者的習性，研發出讓消費者更喜歡的產品，必且從其中研發出更有效率、掌握度更高的顧客關係管理規則，進而提昇企業的獲利能力。邱昭彰(2001)強調是企業運用完整的資源，不單以追求市場佔有率為目標，而更強調是以顧客為導向，透過所有管道與客戶互動；並利用資訊技術蒐集顧客的相關資

訊，用全方位的角度分析顧客的行為，瞭解每一個獨立的客戶所具有的特性。而這樣的工作，並不能光靠過去的經驗進行猜測，否則易導致對資訊誤解而做出錯誤的決策。因此，必須結合資訊科技力量，進行科學化的分析，幫助企業能以更客觀的角度制定決策。陳明德(2001)解釋顧客關係管理的核心在於有效的運用資訊技術，然而資訊技術要能有效的支援客戶關係管理活動，其支援程度需與各顧客群服務活動的資訊需求相配合，方能滿足顧客需求以及建立良好顧客關係。Sybase (1999), Deral(2000), Sybase(2001) and Kalakota & Robinson (1999) 主張為了有效的管理及提昇顧客互動效率可利用資料倉儲，整合所有相關的資料，使其更容易讀取及分析，並且將分析資料清楚的量化，以便組織能確定衡量現存和潛在的顧客需求，進而提昇企業價值。

功典資訊 (2002)指出顧客關係管理的執行步驟有七點：(1).分析顧客關係管理環境：對所處的環境加以分析。(2).決定顧客關係管理的目標：企業必須先設定出顧客關係管理所欲達成的目標，才能檢討檢討希望在哪個事業領域成為何種企業。(3).瞭解改變現狀會帶來的障礙：對傳統企業，改變現有的行銷手法時，必須先考慮變革可能會產生的障礙。(4).規劃調整組織及企業流程重整：企業內部的組織結構和作業程序做一些適度的調整，在沒有任何負擔下進行事業流程的重新評估。(5).建置顧客關係管理系統：企業針對本身對系統功能的需求，選擇合適的廠商來導入顧客關係管理系統。(6).運用顧客關係管理資訊：企業從日常的資料收集找出最有價值的顧客，利用資料採礦把資料變成有意義的知識和智慧，並且加以運用在企業的行銷、銷售。(7).評估顧客關係管理的成效：導入並執行顧客關係管理方案之後，與原先所設定的各階段目標，加以評估，並且記錄，以做為參考依據。Kalakota & Robinson (1999)認為要妥善管理顧客生命週期，必須以三階段實施 CRM，此三階段為：(1).獲得新客戶透過整合每個來自不同地方的

獨立資料，針對新的客戶進行購買行為分析，並建立客戶的喜好模型，確認客戶最可能購買的產品，進而瞭解客戶可能在何時與公司進行接觸及溝通方式。(2).增進顧客利潤貢獻度確認獲利最好的客戶層級，然後去發現這個層級最可能購買的產品，並有效運用交叉銷售方式，以達到交易方便性的提升及銷售成本的降低，這便是利潤貢獻度的提昇。(3).鞏固保有既有客戶:透過顧客喜好模型，運用顧客喜歡的購買通路以減少客戶流失，並藉由分析生命週期內購買行為的變化來獲取顧客終身的價值。換言之，客戶關係管理系統的功能主要在協助業者更有效率地掌握住客戶特質，藉由瞭解既有的顧客;進而開發新產品或開闢新市場以吸引最大獲利的潛在顧客;傳遞最合乎顧客需求的產品及服務給顧客，以確保顧客對品牌或產品的忠誠度(Glen,2004)。

資訊科技一日千里，不管是軟體或硬體技術都已具有相當的成熟度,如果銀行的 CRM 還停留在傳統的一對一的被動式客戶服務，將無法滿足顧客需求，因此胡興民(2001) 於「技術應用面」認為建構完整 CRM 有四大構面：(1).電腦電話整合客服中心 (CTI Call Center) 利用整合的技術，將電話與電腦系統結合，使得顧客能在電腦語音中自動查詢，當需要專人服務時，它又能立即找到適當的人以提供服務。(2).處理顧客相關的流程自動化 (Process Automation) / 銷售自動化 (Sales Force Automation) 它包括了行銷自動化、銷售自動化與服務自動化，一般是透過良好介面的軟體，使得企業內相關人員，在接觸顧客的瞬間能夠有充份的顧客資料與其互動，以快速完成銷售或服務工作。(3).網上互動 (Web Collaboration) 這是在進入 e 世代後顧客關係新增的一環，企業不能只是將產品型錄貼在網頁上，把網站當成是一種佈告欄，而是要能在網站上與顧客互動，提供各種訊息或服務，必要時，甚至能有真人在網站與顧客對談，即時的接受顧客諮詢，以解決顧客的問題。(4).資料分析 (Data Analysis)透過統計分析或資料探勘 (Data Mining)方法，將顧客資料

做不同角度的分析，以從中發現顧客的行為特性或偏好、傾向，並進而創造銷售機會或避免風險發生。

2.2 資料採礦與顧客關係管理的關係

何謂資料採礦(Data Mining)?根據資商訊息顧問公司(2001)的定義是指找尋隱藏在資料中的訊息,如趨勢 (Trend)、特徵 (Pattern) 及相關性 (Relationship) 的過程,也就是從資料中發掘資訊或知識 (有人稱為 Knowledge Discovery in Databases, KDD),也有人稱為「資料考古學」(Data Archaeology)、「資料樣型分析」(Data Pattern Analysis) 或「功能相依分析」(Functional Dependency Analysis),目前已被許多研究人員視為結合資料庫系統與機器學習技術的重要領域,許多產業界人士也認為此領域是一項增加各企業潛能的重要指標。

資料採礦具有雙重的角色:(一)將資料轉換成資訊及知識,以做出更正確的決策。(二)提供將知識展開為作業系統的機制,以便採取正確行動。資料探勘是一個從資料 (Data) 中萃取及展現可行動的、隱藏的及新奇的資訊 (Information) 過程。所以資料探勘是一種分析詳細資料,用以解決問題的過程。因此,組織必須針對資料採礦建立一步一步的過程,不只是藉由資料探勘的工具,同時也使用適當的諮詢服務,以及嚴謹、有經驗的人員去建立特別的模式,這對於組織來說具有很高的價值(張瑋倫, 1999; Berry & Linoff, 1997)。

資料採礦不僅可提昇企業與顧客間的關係,同時也藉由互動關係來蒐集顧客資料。顧客關係管理收集的顧客資料大至上包括了行銷的顧客反應、銷售與購買資料、客戶資料、相關服務之數據、產品市場資料及銷售數據等。因此藉由分析顧客之各項資料,便可有效的掌握顧客特性,而分析資料的主要工具即為資料採礦(侯明佑, 2003; 黃奕瑛, 1999; 童啟晟, 2001; 胡興民, 2001)。根據台灣國際電子商務中心(2002)研究發現要有效應用資料採礦,首先必須整合資料採礦、顧客關

係管理與公司整體策略。顧客關係管理從較大的範疇而言，為管理企業所有顧客群與企業間之互動。在實務上，則牽涉到如何應用顧客資料，更加有效地提昇企業對顧客之服務，與增進企業與顧客間之互動關係。企業在進行顧客關係管理上存在著許多不同層次與相互關連之策略考量，主要包括顧客之獲取、增加顧客對於企業之價值，以及顧客之留存。而顧客之資料採礦可有效地在各項不同層面增加公司收益，協助達成企業營運之整體策略目標。

資料採礦應用於顧客關係管理之具體實例可概分為下列幾種層次(陳明德，民國 90; 謝邦昌，2002; Deral，2000; Sybase，2001; Kalakota & Robinson，1999):(1). 顧客獲利率(Customer Profitability): 瞭解企業對於不同客戶群之獲利率，為企業利用資料採礦之方式來進行顧客關係管理的第一步。倘若企業對於不同客戶群之獲利程度無法清楚掌握，就無法妥善規劃未來企業的行銷及營運方向，也因此可能導致企業錯誤的投資及行銷現象策略。(2)顧客之獲取(Customer Acquisition): 企業傳統贏取顧客的方式多透過整體行銷策略之規劃，輔以強勢之廣告宣傳訴求，來贏取顧客對於產品與服務之青睞。惟此種方式多以企業對於其商品之特定客戶群所內含之特質而量身訂作而成。其與顧客關係管理之差別即在於，傳統之廣告行銷方式係由企業針對自身對客戶之認知所發起；而顧客關係管理則為有系統地記錄特定顧客群對於商品之反應與特性，再針對其特點擬定廣告行銷訴求，如此可有效提高行銷之有效率，以吸引更多客戶消費企業商品。(3)交叉銷售(Cross-Selling): 如何提高既有客戶增加購買公司其他不同產品一直是企業努力的目標。交叉銷售不僅可提高既有客戶對不同產品之購買，顧客對於不同產品購買量之增加亦可大幅提昇客戶對於企業之忠誠度，減少客戶轉移至競爭對手之可能性。然而從實務上而言，多數企業對交叉銷售多以企業整體客戶群為基礎，由於不同客戶群對於商品喜好與服務程度不一，舊有資訊系統並無法

提供有效的資料分析與行銷工具，因此在交叉銷售上往往並無效率，部份商品甚至引起客戶反感而產生反效果。(4)顧客之掌握(Customer Retention): 從傳統行銷的觀點而言，取得一個新客戶所花費的成本較約維持一個既有的客戶高出六倍之多。激烈的商業競爭，導致客戶有更多的選擇；因此如何掌握既有客戶群，避免其移轉至競爭對手，一直是企業努力的目標之一。藉由資料採礦之應用，企業可以瞭解客戶移轉之主要原因及其具有之特性，進而使企業有能力提供不同的方案與誘因，吸引顧客繼續與企業維持良好的商務關係。(5)顧客之區分(Customer Segmentation): 不同之客戶群必然存在著不同的特質，將顧客群有系統地分類，可以協助企業從一個較為寬廣的視野來審思與檢驗公司既有的營運策略，針對不同的客戶特性來設計商品與服務，擬定不同的行銷策略與廣告模式，以取代舊式以企業觀點出發之行銷模式。

2.3 顧客關係管理與資料倉儲

資料倉儲(Data Warehouse)為 90 年代資訊科技之重大突破性發展，對於全球資訊應用及經濟活動產生了最弘遠的影響。目前資料倉儲技術又以建立客戶關係管理系統為主。

何謂資料倉儲(Data Warehousing)? 根據中華資料採礦協會(2002)，謝邦昌，(2002)的解讀，就是運用新資訊科技所提供的大量資料儲存、分析能力，將以往無法深入整理分析的客戶資料建立成為一個強大的客戶關係管理系統，以協助企業訂定精準的營運決策。「資料倉儲」對於企業的貢獻在於「效果」(Effectiveness)，能適時地提供高階主管最需要的決策支援資訊，作到「在適當的時間將正確的資訊傳遞給適當或需要的人。」簡單地說，就是運用資訊科技將寶貴的營運資料，建立成為協助主管作出各種管理決策的一個整合性「智庫」，利用這個「智庫」，企業可以靈活地分析所有細緻深入的客戶資料，以建立強大的「客戶關係管理」優勢。

「資料倉儲」(Data Warehouse)是一種資料分析軟體，可從多個分散式、自主式、異質性的資料來源中，蒐集、組織並維護相關的資訊。當資料來源被修改時，資料倉儲中所對應的資料可由來源擷取、轉換成內部型態後，再與已存在的資訊相互整合(Anonymous, 2004)。戴文淵 (1997)指出應用資料倉儲系統能將公司內的資料整合起來，並轉化為資訊，再由資訊轉為知識智慧，進而提升採取行動決策的能力，為增強競爭力的一個有效途徑。由此可知資料倉儲會是在做決策資訊上的一個重要基石。同時，他也提出資訊的應用需注意到主要目標是要將正確的資訊，以最有效的方式適時的送到正確的人手中，在建構資料倉儲時必須注意以下幾點：(一) 一旦資料存入倉儲中，必須確信資料保持清潔狀態。(二) 應用 80/20 原則，決定那些常用資料需求(佔 80%)須加以包裝彙總資料，以便使用者能得到快速回應時間，而另外 20%資料，可由特定的查詢方式取得(王泐琳等，1999)。(三) 一些查詢的工具雖然擁有相同的功能，但必須容易使用，同時擁有多種工具，以滿足不同人員作業上的不同需求。(四) 容易使用的關鍵在於指導書，一個能讓使用者瞭解可供他們運用的資料有哪些？你可能必須自行撰寫，因為套裝軟體不見得提供足夠的訊息。(五)先建立倉儲架構後，然後一次組合一個相關的資料群。

Jaya Networks 與廖志德(2002)表示，企業的客戶資料量相當大，如不能妥善地進行規劃，配合資料倉儲管理 (Data Warehousing)，有效分析客戶過去的資料，掌握消費者特質及行為，找出產品定位及市場區隔，否則所有的客戶資料將形同垃圾。企業又應如何利用整合式資料庫和決策支援的工具，蒐集、分析客戶的資料，並從中篩選出有價值的資訊呢？IBM 商業智慧產品行銷事業部資訊工程顧問李嘉元(2002)有其獨到見解，他說，「首先我們應針對客戶的利潤、風險、忠誠度等層面，進行資料的加工，從大量的客戶資料當中，找出可茲參考的指標。例如，客戶的貢獻度及終生價值指標 (Life Time Value)；接著我們可以進

行更深層的分析，利用統計工具針對資料從不同的角度進行解讀，找出消費者的行為模式，此時需由顧客與產品兩種不同的角度進行市場區隔分析，進行消費者行為預測。

2.4 顧客關係管理與企業文化

何謂企業(組織)文化?在組織行為學一書中明白表示了公司文化的定義，就是組織成員所共同抱持的意義體系，使得組織不同於其他組織。而共同抱持的意義體系，乃指組織所重視的一組重要的特質(季政忠，2000; 陳明德，民國 90)。李蓓(2002)認為企業文化是影響企業能否有效地建立與客戶之間良好關係的關鍵，是 CRM 能否發揮效能的前提條件。企業通過媒體、合作夥伴、員工等管道傳達給客戶的感覺，會影響客戶的選擇。企業文化的改造是一個很大的工程，不可能在一朝一夕就能成功，企業的文化改造應該朝客戶利益來定義企業經營理念，建立客戶導向的經營組織，對員工加強訓練。經過文化改造的企業，使 CRM 的實施更能水到渠成。同時，CRM 也作為改造後企業文化的後援，為企業文化帶來了新的變革。當然，這些企業文化的變革，並非完全顧此失彼，一些由 CRM 所帶來的新文化觀念，可以與舊有的文化傳統相容並蓄。事實上目前企業在企業資源的利用已經做到內外兼顧。但是，當在 CRM 導入後所帶來企業新舊文化的衝突上，企業還是應該將舊文化改革成新文化，只有那些勇於改革的企業，才能貫徹 CRM 的執行，使企業的文化意識形態全面提升並獲得更強的企業競爭力。

2.5 顧客關係管理與企業流程

鼎新電腦(2002)整理到企業流程(Business Process)是企業為達成某種特定的目標，預先定義一連串的处理規則及程序，這些程序組合透過組織成員的執行，以達成企業營運的目的。工作流程(Workflow)簡單的說就是企業流程自動化的代名詞，藉由文件、資訊、任務等形式，依據程序性規則自動的在成員之間的傳遞以達到執行的目的(Rob, 2000; 謝邦昌，2002; Deral，2000; Sybase，2001; Kalakota & Robinson，1999; 侯明佑，2003;

黃奕瑛, 1999)。「工作流程」一詞已牽涉到自動化的操作性層面,並且帶出了自訊(20 動化處理過程之必要元素。Deral (2000)表示對許多產業而言,建置客服中心是必要的,同時設立客服中心之後也帶來企業內部流程重整的契機。因為諸多客戶的需求及抱怨,往往非客服中心能單獨解決的,而是需要後台的整合,換言之,客服中心及其他部門的合作,才能完整的滿足顧客的需求。企業在建置客服中心之初,便需要就各種可能的服務項目定義,再者各項客服流程的定義,也需要詳細來釐清,因此常常促使企業思考流程重整的議題:以客服中心為前台(Frontend)的角色之下,後台應如何來支援以改善客服流程的順暢,以創造最大的顧客滿意度。另外客服中心也往往成為客戶服務流程的協調中心,負責聯繫不同的部門,協調流程的順暢與改善,追蹤問題解決的進度,以答覆顧客,因此慢慢的便具備有類似企業流程再造(BPR: Business Process Reengineering)中流程總管(Process Owner)的功能。廖志德(2003)則認為企業從「產品導向」轉型為「顧客導向」的過程中,經常會受限於現有組織結構,而無法有效地提昇企業整體的服務品質。主要是大部分企業的組織分工非常清楚,然而部門與部門之間的溝通卻存在著一道難以跨越的鴻溝,使得企業的協調合作無法充分滿足顧客的需求。為避免組織結構妨礙企業的茁壯與成長,不少世界頂尖企業引進新的經營思維,建構「從顧客的角度為基礎」的企業流程,以流程來整合跨越各部門的功能,解決企業中存在的本位主義、共識不足、溝通缺乏所產生的服務缺口,促使企業內部所有的成員共同為顧客滿意而努力,建立起卓越而貼心的顧客關係。

2.6 CRM 的成功關鍵因素

侯明佑(2003), 黃奕瑛(1999), 童啟晟(2001), 胡興民(2001)認為第一個關鍵因素是「人」。所謂的「人」,就是企業必須不斷的教育,提醒企業中的所有員工(人),顧客是企業最重要的資產,必須真心關懷顧客的處境及需要,而不只是想要賣東

西給顧客。第二個是「制度及系統」。即使所有員工都真誠關懷顧客,仍是不夠的,因為企業中每個人的智慧能力不一,因此,必須有一套良好的制度或系統來收集或累積顧客知識做有系統的分析,並且讓這些知識在每次與顧客接觸時都能充分活用。功典資 02)整理出一家公司在導入 CRM 時,有些重點是不容忽視的。那就是 CRM 成功的四大步驟,簡稱為 CRM 之 4P:計劃(planning)、人力(people)、流程(process)、和平台(platform)。計劃(Planning) – CRM 的第一步就是要有完善的策略計劃,分成幾個階段並且設定明確的目標。人力(People) – 在有了計劃以後就要分配人力,而 CRM 絕不是一兩個人的事,是全公司的人員都要參與的。而員工就是與客戶互動時最重要的角色,因為與客戶的關係就是需要他們來建立與維持。所以員工們不但要有 CRM 的概念,以執行良好的客戶服務,更要有能力可以隨時應對技術上的轉變。因此公司內部員工的訓練是極為重要的。這種公司內部員工訓練的課程可分為兩種:1. 與客戶互動溝通的訓練 2. 如何使用軟體技術。總之就是要員工清楚了解公司與客戶間互動的每一個流程,才能徹底推行 CRM。流程(Process) – 流程可說是一個公司與客戶間的說明書,清楚說明公司與客戶之間互動的方式。像客戶是如何與一家公司互動,在互動過程中公司如何取得客戶的資料,以及如何整合所有客戶的資料,每個階段都要能夠以客戶的角度來評估,並清楚了解客戶他們需要的是什麼,期望得到的是什麼,員工們要以如何讓客戶感到方便,還有如何滿足客戶的需求為目標。讓員工都了解每個流程的細節,以確認整個 CRM 的環節能夠正常運作。平台(Platform) – 最後的步驟就是如何來挑選能符合公司需求的技術平台。選購 CRM 系統前,企業要依據所指定的計劃、人力、與流程來評估欲導入的 CRM 系統需求,選出最符合需求,最容易使用,與內部機制相容而且最容易整合的,才是最合適公司的 CRM 軟體技術平台。

2.7 文獻回顧結論、啟示及研究架構

綜合前面文獻中學者們提到的所謂的顧客關係管理，它是利用資料倉儲、整合所有相關的資料，有效的運用資訊技術及相關條件的支援，使得企業可以視情況，針對不同的顧客選擇其所偏好的互動模式，然後進行顧客開發、保留、分類、及製作客制化產品等顧客關係管理的核心行動。有此可知銀行在導入的顧客關係管理時，首要的就是顧客的開發，根據以往經驗，大多是透過學校的畢業紀念冊資料寄發 DM 或者派員至公司行號裡透過很多優惠方案來吸引顧客或是利用大幅廣告及宣傳媒體來吸引顧客。對於銀行內龐大的顧客資料則須運用目前的資訊科技，像胡興民提出「技術應用面」認為建構完整 CRM 的四大面向：電腦電話整合客服中心、處理顧客相關的流程自動化 / 銷售自動化、網上互動、資料分析等，因此如果銀行的 CRM 還停留在傳統的一對一的被動式客戶服務，將無法滿足顧客需求。就是因為企業的客戶資料量相當大，必須妥善地進行規劃，配合資料倉儲及資料採礦，有效分析客戶過去的資料並且進行分類，利用資料採礦掌握消費者特質及行為之間的關係，找出產品定位及市場區隔為顧客量身訂做一套完善的服務。企業文化一直是影響企業能否有效地建立與客戶之間良好關係的關鍵，是 CRM 能否發揮效能的前提條件，CRM 也可作為改造後企業文化的後援，為企業文化帶來了新的變革。

綜合以上文獻結論；銀行業界導入 CRM 的成功關鍵因素及相關研究架構如下：(1)公司文化：人是 CRM 成敗的最重要因素，公司主管及員工都須要配合公司導入 CRM 的整體目標，如果公司的文化規範不佳，將會造成員工心態不正確，且直接影響對顧客的服務。(2)企業流程：包含對顧客服務及銷售的流程都要明白的規定，客戶服務單位及系統的建置是否完善也將是影響 CRM 的關鍵因素。(3)資訊系統：企業內部系統對於資料的處理及分析的正確性及效率都將影響對於顧客關係的決策。

以上三個變數將影響到顧客的開發、保留、分類及客制化產品等顧客關係管理行為，更影響了企業產品的行銷，也影響了未來企業的競爭優勢。

三、研究方法及個案分析

3.1 研究方法

本研究分析方法採取個案研究法。個案研究方法是歸納方式探討個案所得之資料，並從中找出一般性法則，其研究過程屬於較非結構化，但卻適用於在實際環境中未確認而極需從實務面歸納出法則的研究課題，尤其更適用於企業組織運用資訊科技來解決管理問題之相關研究上(吳琮璠，民 85 年)。Benbasat (1989)的研究中明述個案研究有下列幾項特性：(1). 主要目的在深入了解一個現象發生的“Why”、“How”、“What”、“When”、“Who”等複雜問題。(2). 適合於當所研究對象的實際作法，相關人員的經歷及產生現象的背景因素(Context)，都非常重要時。(3). 主要重點在於深入詳細及密集(Intensive)的多方面資訊收集。(4). 相當重視環境組織背景因素與所研究現象因素中“How”的互動關係。(5). 非常適合了解一個現象複雜的過程及其中關係，例如資訊系統的引進或實施的成敗。(6). 其精神是探索性(Exploratory)的，其目的在建立一些待後續研究驗證的理論模式或假說。Bullen & Rockart (1981)提出以訪談方式從各階層組織管理者的實務作業中找出關鍵性活動。在進程序上是先確定目標後，由相關部門主管根據其實務經驗與需求提出個人所認知的關鍵成功因素，經分析篩選後，找出達到此一目標的企業關鍵成功因素，在根據這些關鍵成功因素來決定優先的企業活動、所需資訊、所需開發的資料庫及主要系統的發展，以便將企業資源分配在關鍵活動上，並對其實施成效建立衡量評估的指標。本研究僅針對找出企業導入 CRM 之關鍵成功因素予以探討，主要將使用次級資料研究及個案分析法。透過參考大量相關文獻為基礎，歸納出企業導入 CRM 之關鍵成功因素的構面，經修正後發展為本研究之觀念性架構。再針對企業相關部門主管或負責人員進行深

度個案訪談，透過實地瞭解企業導入 CRM 之實務流程，檢視整體環節，並依據訪談對象根據本身的實務經驗所提出的關鍵成功因素後，彙整分析並從中萃取出銀行業導入 CRM 之關鍵成功因素。

本研究訪談題目是經由文獻整理而得，因此確信具有內容效度；準則效度是以所測分數和效度標準之間的相關係數來表示測量工具的效度高低，本研究之測量並無適當效度標準之指標，因此準則效度不在此檢驗；建構效度係指衡量工具能夠量測理論的概念或特質之程度而言，本研究所衡量之項目大多來自文獻，本質上應有足夠的建構效度。資料蒐集方式以訪談(interview)為主，電話、傳真為輔，再佐以書面資料以協助資料的收集。在進行個案訪談前先經電話洽詢受訪者（受訪者為該公司標竿職位之代表），詢問其受訪談的意願，並與其約定時間後，由本研究將訪談項目於約定訪談時間一星期前傳真給受訪者，可以讓受訪者有充分的時間了解本研究的目的，並於事先準備資料並有充分的時間思考問卷的問題。訪談的進行以筆錄及錄音機將受訪者所談做成記錄，受訪者可自由述說其所了解的整個過程，訪談結束後，本研究將訪談過程加以記錄，並將之給受訪者確認。

3.2 個案分析

C 信託銀行，成立於民國五十五年，至今已有三十六年歷史，目前已經成為台灣地區重要的民營商業銀行之一，在消費性金融業務上，有不凡的表現，信用卡發卡數量現在位居全台第一。民國五十五年，主要業務係以證券自營商及證券承銷商之身份，參與證券投資買賣及上市公司股票承銷業務，對早期國內資本證券化、證券市場化之推動，貢獻頗大。民國六十年，為配合國家經濟發展、促進資本形成，政府開放信託投資公司之設立，中華證券投資公司就在此時增資改組為 C 信託銀行投資公司，業務領域擴展至收受各種信託資金、授信、投資業務，並經營中、長期資金之吸收、管理與運用，充份發揮了信託、開發及

投資銀行的多重功能；C 信託銀行顧客關係管理詳細內容分析如下(許正誼，2002;陳怡文，2001;黃奕瑛，2001):

(1) 導入 CRM 狀況

顧客關係平台: C 信託銀行為了提供更多的客戶服務，分別於 82 到 89 之間推出了電話語音查詢服務、自動化服務及電子銀行、線上即時查詢、網路銀行、電子商務 B2B，更將於今年(2003 年五月) 推出 C 信託銀行 7-11 ATM 全面提供監理資費繳納功能。提供顧客即時的查詢、轉帳，避免排隊及奔波之苦。以下匯整 C 信託銀行關於顧客關係平台的機制。(1)客戶服務中心：C 信託銀行目前的客服中心已有數百位的客服人員負責接聽電話，在設備上使用優利(Unisys)的電腦電話整合系統(CTI)，做為與資料庫間的聯結，其於相關的建置則由內部資訊部門與外界廠商合作，而客服中心主要的業務為接聽客戶來電及人員去電，主要運作目標為在第一線解決 95%顧客問題。(2)網路一對一服務平台：目前 C 信託銀行的網路服務平台已陸續的更新中，配合資訊安全的機制，及客服中心的整合，在網路上處理帳務資料及信用卡消費相關資料等服務已日漸成熟中。(3)資料庫行銷：目前在 C 信託銀行有專職負責顧客資料的維持與控制的小組，從事顧客資料的更新與整合，並長期委託市場調查公司，調查客戶的意見及反應，經過整合分析之後就可得知客戶對產品的需求及期望的服務品質。

客戶知識的獲取平台: (1)資料倉儲：C 信託銀行於 1999 年，已採用 NCR 的系統，進行信用卡的資料倉儲建置。(2)資料採礦：C 信託銀行的資料統計及分析上目前由資訊總管理處負責處理，目前的採礦工具已購買 IBM Intelligence Miner。

(2) CRM 實施內容

顧客開發：C 信託銀行在信用卡事業處有舉辦顧客導向的情報管理專案，從顧客的基本資料及消費記錄中收集情報，再由底下的信用卡策略規劃部進行策略規劃，籍以發展出吸引顧客的方式，達到顧客開發的目的。而且 C 信託銀行還以異業

結盟的方式推出聯名卡，以取得各行各業中的顧客資訊。C 信託銀行還利用原有顧客介紹新顧客的方式，每成功推薦一戶，即可獲得積點兌換優值好禮，以開發潛在顧客。或者是也可以利用一些廣告攻式、贈送附加產品、折扣優惠、人員銷售等方式來吸引消費者，開發更多顧客。

顧客保留：C 信託銀行寄來的問候信或升級白金卡的通知，有時候還會收到通知領獎的通知還有紅利消費的刊物，這些作為就是 C 信託銀行為了保留顧客的作法。

顧客分類：由於 C 信託銀行導入了資料倉儲及資料採礦，兩者相互的應用從 400 多萬的龐大客戶資料中分析、了解顧客的情況及特性，並且依照其特性加以分類，然後給予合適的客製化服務。

客製化產品：C 信託銀行有了龐大的客戶群，而又立志在成為世界前十大銀行的『企業文化』影響下，相對的衍生出存款、授信、外匯、國際金融、信用卡、保管箱、網路銀行等業務，而且服務項目也持續的增加中，會有這些項目的出現，主要還是來自於顧客無窮無盡的需求。再加上利用資料倉儲、資料採礦，讓決策主管或行銷人員可以隨時針對市場變化做判斷，並針對不同的客戶擬定不同的行銷策略。

四、結論及建議

4.1 結論

公司在導入 CRM 時，都需要考量系統的複雜度與建置成本，而 C 信託銀行採部份外購、部份自行開發的方式來架構 CRM。在客服中心、網路服務管道、資料庫行銷、資料倉儲，均有實際上導入與實施。研究發現 C 信託銀行導入 CRM 的成功因素如下：(1)龐大的客戶群：有大量的客戶，代表有大量的資料，將這些資料進行分析，將是與其他業者競爭的有利武器。(2)高階主管的認同：在導入 CRM 的過程中，因為 C 信託銀行主管教育程度及工作經驗都很高，而且很能接受新的觀念且不排斥，在許多的討論性文章裡甚至出現 C 信託銀行主管現身說法。因此 C 信託銀行的 CRM 由於高層的支持得以順利執行。(3)良好的公司文

化：在以顧客服務為中心的理念和成為世界前十大銀行的理念影響下，公司接受改革及進行資訊化的程度也相對的增加，在導入 CRM 的過程中將會影響公司的作業流程，但 C 信託銀行有良好的公司文化，避免了许多抗拒的因素。(4)客戶需求的引導：C 信託銀行一直以來都是基於客戶滿意的前題，加上公司一直重視的顧客資料保存(資料倉儲)的重要及資料採礦的應用，利用現有資料去引導出顧客的需求進而研發不同的金融服務及產品，一直是 C 信託銀行努力的目標。(5)客服人員的參與：由於客服人員的配合，教正了許多後勤或決策單位所不知道的第一線狀況，在 CRM 的導入過程中，C 信託銀行的客服人員也是功不可沒的角色。(6)充分檢視 CRM 需求及內部流程的配合：由於 C 信託銀行將導入 CRM 視為流程改造的一部份，因此格外的重視公司內部的每一環節，對導入 CRM 作了完整的需求規畫及分析。就個案資料，可以知道 C 信託銀行本來就具備良好的企業文化、資訊系統、客服中心及後勤決策機制，加上 CRM 是他們的流程再造工程，而且他們的產品在顧客的接受度上也比其他業者高。因此 C 信託銀行的企業競爭力也比其他業者高出許多。

4.2 研究問題探討

C 信託銀行因為本身的目標明確且掌握了顧客的需求，提供的金融商品服務有很多，存、放款、保險、理財、證券、貸款、信用卡樣樣具備，並且依照不同的族群，提供許多的建議與資訊。而且 C 信託銀行把 CRM 視為內部改造的大工程，他們知道，即使對外有再多的商品服務，公司內部沒有把工作流程製定完善，那將會給顧客有雷聲大雨點小的感覺，所推出的服務也得不到內部標準程序的支持，那麼這些對外商品服務將一一的失敗，賺取最大盈利也將成為空談。人一直都是企業所必備的重要因素，人的心直接的影響著企業的發展，更影響著企業的文化，在 C 信託銀行的廣告宣傳一直著重在 We are family，展現出對顧客就像對家人一般，用心去關心、去瞭解，

一切都是為你，深深抓住了顧客的心，行員在處理顧客業務上，都能以親切的態度，給予顧客最適當的建議與處理，這就是 C 信託銀行的優良文化，而在 CRM 的難易度上，愈簡單的 CRM 如之前的萬泰銀行，他們實施 CRM 上並不是很有系統性，加上萬泰銀行是較資淺的公司，企業文化上也較為單純，因此在商品服務上無法像 C 信託銀行一樣這麼具多元性。反觀 C 信託銀行，就是因為有優良的公司文化，因此在實施 CRM 上就顯得較為得心應手。

銀行業的客戶資料相當龐大，假如還停留在之前手工作業時代，將會無法做資料的整合及分析，更可能因為公司員工的離職，重要的顧客資料也一併的被帶走，那麼好不容易得到的顧客，會因為失去聯繫而消失。C 信託銀行在資料倉儲上已經外購 NCR 的系統，整合前端的作業，將所有的顧客資料集中儲存保管，即使員工離職或公司分點的搬遷，資料也都不會消失。加上 C 信託銀行資訊管理處定時的將資料作分析，利用 Miner 挖掘出顧客的隱性需求或其他特性，並且利用這些寶貴的資料進行顧客關係的增強。因此資料倉儲及資料採礦對於建立良好的顧客關係是有絕對的關係。

4.3 建議

C 信託銀行導入 CRM 之後為了讓每一個員工都能充分了解 CRM，應該定期教育或公告 CRM 的執行成效及目標，不只是對外的 We are family，對內更要 We are family，往後被問到公司實施 CRM 的問題時，能很驕傲且很肯定的問答。目前 C 信託銀行的資料倉儲及資料採礦部份仍有很大的進步空間，礙於成本考量因素，未能充分利用現在顧客的資料詳加分析整合，因此 C 信託銀行可以針對這個目標再依本身的需求進行發展，因為這個部份關係到客戶資料的分析，更影響到企業的獲利力及競爭力，因此建議 C 信託銀行能對外徵求這方面的人才，且成立資料處理部門，與目前的資訊管理部作工作上的區分，不要將分析作業全部累積在資訊部身上，雖然可能要花較多

成本及時間，但所產生出來的資料換言之就是知識價值可能是無法衡量的。目前顧客使用電話銀行及自動櫃員機（ATM）的情形漸為普遍，但所使用的業務大部份仍在於一般的存提款、轉帳、餘額查詢、利率匯率查詢等，較少接觸個人投資理財的金融服務，同時，目前在台灣對於一般民眾而言，將個人的財務交由銀行來管理的觀念尚未成熟，因此，個人理財服務中心的設置及個人投資理財服務網將有很大的發展空間，就是因為如此，C 信託銀行在個人理財中心的服務，並不可以只針對存款較多的客戶，在本組訪談的個案中，就是因為存款較低，服務人員就利用這個因素來拒絕服務，導至顧客的流失，因此，C 信託銀行應該對所有的顧客一視同仁，且針對個人理財服務中心的服務項目及流程明白公告。

【參考文獻】

- [1] 張偉倫 (1999)。應用資料挖掘學習方法探討顧客關係管理問題。私立天主教輔仁大學資訊管理學系碩士論文。
- [2] 丁惠民 (2001)。以商業智慧建構顧客關係管理新藍圖。電子化企業經理人報告。
- [3] 洪廣禮 (2000)。廿一世紀的客戶關係管理。通訊雜誌。
- [4] 季政忠，(2000)，『服務業顧客服務中心之管理機制之比較研究』，國立台灣大學商學研究所論文。
- [5] 陳明德，(民國 90)，以資訊處理觀點探討顧客關係管理之成效—以中華電信為例，朝陽科技大學，碩士論文。
- [6] 侯明佑，(2003)，『客服中心運用客戶關係管理、關係行銷及服務品質之實證研究—以 B 銀行企業金融部門為例』，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班(EMBA)碩士論文。
- [7] 黃奕瑛，(1999)，『金融業導入顧客關係管理之關鍵成功因素探討』，國立台北大學碩士論文。
- [8] 許正誼，(2002)，我國銀行業發展顧客關係管理導向的電子商務策略探討，國立東華大學

- 碩士論文。
- [9] 陳怡文，(2001)，顧客關係管理系統服務品質之研究，國立中正大學碩士論文。
- [10] 吳琮璠，(1996)，資訊管理個案研究方法，中山大學資訊管理研究方法研討會。
- [11] 戴文淵，(1997)，資料倉儲的應用發展—煉油廠之個案探討，國立中山大學資訊管理研究所碩士論文。
- [12] 黃奕瑛，(2001)，金融業導入顧客關係管理之關鍵成功因素探討，國立台北大學碩士論文。
- [13] 中國信託商業銀行資訊管理處，(2002)，中國信託新銀行系統建置經驗，財金資訊雙月刊 <http://www.fisc.com.tw>。
- [14] 童啟晟，(2001)，銀行 CRM 的發展現況與策略思考，財金資訊雙月刊 <http://www.fisc.com.tw>。
- [15] 胡興民，(2001)，談金融業顧客關係管理之對策，財金資訊雙月刊 <http://www.fisc.com.tw>。
- [16] 邱昭彰，(2001)，資料採礦在金融業客戶關係管理之應用，財金資訊雙月刊 <http://www.fisc.com.tw>。
- [17] 功典資訊，(2002)，客戶關係管理—你，怎麼做？！，數位論談 <http://www.migsoft.com>。
- [18] 資商訊息顧問公司，(2001)，資料採礦—何謂 DATA MINING，104 易投網 <http://www.104poll.com.tw/Columan/Columan.asp>。
- [19] 李嘉元，(2004)，金融機構電子商務服務，<http://www.hitrust.com.tw/newsite/about05.asp>
- [20] 台灣國際電子商務中心，(2002)，顧客關係管理與資料採礦，EC 研究報告 <http://www.nii.org.tw/cnt/>。
- [21] 謝邦昌，(2002)，資料倉儲和資料擷取在顧客關係管理上的運用，中華資料採礦協會。
- [22] 廖志德，(2002)，客戶服務中心的評估、規劃與建置，Java Networks 誠邦網路 <http://www.jaya.com.tw>。
- [23] 中國信託商業銀行，(2003, 10)，銀行簡介 <http://www.chinatrust.com.tw/>
- [24] 熊毅晰，(2002)，中國信託「感謝篇」廣告幕後 挑戰「金控」的祕密武器，e 天下雜誌 <http://www.techvantage.com.tw>。
- [25] 鼎新電腦，(2002)，『知識經濟時代企業提昇競爭力之必要條件—電子流程管理解決方案』，<http://www.easyflow.com.tw>。
- [26] 廖志德，(2003)，『企業成功的關鍵因素—顧客服務流程之設計與創新』，Java Networks 誠邦網路 <http://www.jaya.com.tw>。
- [27] 李蓓，(2002)，『CRM 和企業文化』，CTI 論談 <http://www.ctiforum.com>。
- [28] 李青芬，(2001)，『組織行為學』，華泰文化。
- [29] 胡興民 (2000)，「未來 CRM 主流趨勢—eCRM」，資訊與電腦，12 月號，pp.52-55。
- [30] Brian Spengler，(1999)，年度台灣業者之顧客關係管理運用現狀報告，電子化企業經理人報告。
- [31] Anonymous. (2004). Customer Relationship Management, Bank systems & Technology, 60-61.
- [32] Anil Bhatia, (1999)，『Roadmap to Implementation for CRM』，CRM Knowledge Base <http://crm.ittoolbox.com>。
- [33] Benbasat, I.(eds.), (1989), The Information Systems Research Challenge: Experimental Research, Methods, Boston, MA: Harvard Business School
- [34] Bullen C. V. and Rockart J. F., (June 1981), A Primer on Critical Success Factors, Center for Information Systems Research (CISR), <http://mitsloan.mit.edu/cisr/about.php>
- [35] Deral, (2000)，『漫談 CRM 架構及意義』，EC 研究報告 <http://www.nii.org.tw/cnt/>。
- [36] Frederick F. Reichheld, and Phil Scheffer. (2000). E-Loyalty, Harvard Business Review. 105-113.
- [37] Glen S Petersen. (2004). Best Practices and Customer Relationship Management (CRM).

Business Credit, 106(1), 48-49.

- [38] Kalakota, R. & Robinson M., (1999),
e-Business: Roadmap for Success, Addison-
Wesley Longman, Inc.
- [39] Microsoft , (2001) , 中國信託客服中心運用
CTI 系統整合前端與後端資源 , 隨時掌握顧
客 資 訊 , <http://www.microsoft.com/taiwan/solutions/chinatrust.htm> 。
- [40] Ott John, (November 2000), Successfully
development and Implementing Continuous
relationship management, e-Business executive
report, pp:26~30.
- [41] Ravi Kalakota and Marcia Robinson , (1999) ,
e-Business Roadmap for Success , Addison
Wesley Longman, Inc 。
- [42] Sybase , (2001) , 活用資料倉儲優勢元富證券
客戶服務戰漂亮出擊 , sybase 季號期刊
<http://www.sybase.com.tw> 。