

101 年度

顧客關係管理之應用

研究單位：第六區管理處新市服務所

研究人員：業務員陳佳君

研究期程：101年5月1日至101年6月4日

目 錄

壹、緒論

1.1 研究背景與動機	4
-------------	---

1.2 研究目的	5
----------	---

貳、文獻探討

2.1 顧客關係管理相關理論	6
----------------	---

2.2 顧客關係管理的定義	7
---------------	---

2.3 顧客關係管理導入原因	11
----------------	----

2.4 實施顧客關係管理的架構	13
-----------------	----

2.5 實施顧客關係管理的步驟	15
-----------------	----

參、資料分析

3.1 顧客關係管理的應用	17
---------------	----

3.2 客服中心的建置	18
-------------	----

肆、結論與建議

4.1 結論	24
--------	----

4.2 建議	25
--------	----

參考文獻

表目錄

表 1-1：顧客關係管理意義.....8

圖目錄

圖一、顧客關係管理整合架構(系統觀)..... 15

圖二、企業流程(以顧客為中心)25

壹、緒論

隨著科技不斷進步，知識經濟的開展，企業行銷從成本極小化的核心型態演化至產品、銷售，而自 1980 年代，一些管理階層開始瞭解到在現行的企業資源規劃中所提供的資訊無法完全提供業務發展的需要，也就是說對於一個完整的供應鏈缺少的整體管理最重要的項目，亦即為顧客這一環，而隨著顧客持續不斷地成長，需求更加多變化，所以企業和顧客之間未來彼此的關係勢必更加且不容易掌握，因此與顧客建立長期的關係才是在變動激烈的市場中致勝的關鍵，而顧客關係管理(CRM)不但成為日後為企業提供全方位的管理視角，更賦予企業更完善的客戶交流能力，掌握最大化客戶的收益率。

1.1 研究背景與動機

面臨著時代變遷，企業間激烈的競爭與知識經濟的衝擊，國營企業的營收好壞不止關係著國家的經濟成長率之高低，對人民的生活品質也有重要的影響，因此在保有舊有傳統的文化下，而導入新的經營管理理念，以提昇企業績效，提供

符合顧客需求的服務。由於電子商務（EC）的啟蒙，使得如供應鏈管理（SCM）、企業資源規劃（ERP）、顧客關係管理（CRM）…等管理觀念大幅度的變革與更新，對於國營事業自來水來說，雖經濟型態為獨占事業，但因人民意識的提升及資訊的衝擊，對於顧客關係管理（CRM）的導入研究因更為重視，如何經由顧客導向及需求導向這雙面因子中，尋求對國營事業自來水及顧客雙贏的決策，才是提升國營事業的競爭力所在。

1.2 研究目的

現今顧客關係管理已經成為企業創新的重要來源，掌握現有及潛在顧客的滿意度，方能確實維持顧客的忠誠度，提升經營績效。對於國營企業自來水來說，為了擺脫舊有不符時代的枷鎖，顧客關係管理（CRM）的導入，不但能協助國營事業轉型，更能因應社會大眾需求的改變，提供更多附加價值之產品於服務，而藉由了解顧客關係管理（CRM）的理論及觀察目前產業中因其應用而成功躍升為產業中的佼佼者，結合理論與實務，來研究探討哪些管理決策的導入能有所助益於國營事業自來水的永續發展。

貳、文獻探討

2.1 顧客關係管理理論 (Customer Relationship Management)

顧客關係管理最早發展於美國，在 1980 年初便有所謂的“接觸管理”(Contact Management)，專門收集客戶與公司聯繫的所有信息，至 1983 年，由 Berry 學者提出關係行銷的理論，其認為吸引顧客只是一個行銷過程，將顧客牢牢抓住並建立其忠誠度才是服務業行銷考慮的重點，並將關係行銷定義為：「在多重服務組織中，藉吸引和維持來加強與顧客的關係。」；以此觀念的延續，在 1999 年，Gartner Group Inc 公司提出了 CRM 概念(Customer Relationship Management 客戶關係管理)。而今日的顧客關係管理由於結合顧客溝通管道及資料分析上的資訊技術進步，可分為技術面與策略面。就技術面而言，利用資料庫技術及資料探勘 (Data Mining)，使企業可以蒐集所有客戶相關資料，建立龐大資料庫，加以大量轉換、載入、分析及分析，以作為行銷策略制訂的參考，以提高執行成功的機率，進而達到提高利潤及降低成本的目的。

的。就策略面而言，則是透過顧客分析找出客戶的消費行為、忠誠度、潛在消費群與對企業最有貢獻價值的顧客，滿足顧客的個別需求，以致力於顧客滿意與顧客忠誠度的提升。同時配合策略的改變更動組織結構與作業流程，獲得員工與顧客的一致支持，才能有效率地因應顧客需求做調整，成為真正以顧客為中心的彈性組織。綜合上述，客服中心（Call Center）進而成為企業進入顧客關係管理的首要第一步，提升顧客印象的重要堡壘。

2.2 顧客關係管理的定義

Kalakota & Robinson(1999)認為，顧客關係管理為運用整合性銷售、行銷與服務策略下之一套系統，企業依此發展出一致性行動來滿足顧客需求。即在企業結合流程與科技整合之下，找出顧客的真正需求，同時並要求企業內部在產品與服務上求改進，以致力於創造新價值與建立顧客忠誠關係。無論在學術界或實務界，對於顧客關係管理的定義依其時代背景有所不同，形成了許多不同的定義。以下茲彙整國內外之企業界及學術界對於顧客關係管理的定義，如下：

企 業 界	<p>麥肯錫公司 (McKinsey & Company, Inc.) 董事 John Ott (1999)</p>	<p>顧客關係管理，應該是持續性的關係行銷。其強調的重點是：尋找對企業最有價值的顧客，以微型區隔 (Micro - Segmentation) 的概念，界定出不同價值的顧客群。企業以不同的產品，不同的通路，滿足不同區隔顧客的個別需求，並在關鍵時刻，持續的與不同層次的顧客溝通，強化顧客的價值貢獻。同時還必須持續進行反覆測試，進而隨著顧客消費行為的改變調整銷售策略，甚至是更動組織結構。</p>
	<p>Tricia Fox (2001)</p>	<p>顧客關係管理是消費者及組織之間長期的建立、發展、維護及樂觀的有價關係。成功的顧客關係管理集中於了解顧客需求及慾望，藉由組織的策略、人員、技術及企業流程的整合，將這些需求依序實現。</p>
	<p>美國卡爾森行銷集</p>	<p>一種能夠讓組織員工、銷售通路或</p>

	團 (Carlson Marketing group)	顧客主動建立起的偏好，從討好人們到增加企業的業績的商業策略。
學 術 界	Pepper Roger&Dort(1999)	認為 CRM 與「一對一行銷」具有相同意義，都是一種聆聽顧客需求進而知曉顧客的一種方式。在進行時，必須與顧客建立「學習」的關係，並從企業對顧客最有價值點處開始。
	Philipson(1999)	指能從企業現存資料中萃取所有的攸關資訊，以自動管理現有顧客和潛在顧客資料的系統。
	Bhatia(1999)	是利用軟體與相關科技的支援，針對銷售、行銷、顧客服務與支援等範疇，自動化與改善企業流程。
	Sybase Co(1999)	利用既有的資料倉儲，整合所有的相關資料，使其容易讀取以進行分析，讓組織能夠確定衡量現有和潛在顧客之需求、機會、風險及成本，以最大化企業價值。

	<p>Emma Chablo (2000)</p>	<p>顧客關係管理是一綜合性的方法，它可將企業所接觸顧客的每一區域，做一天衣無縫的整合-那就是行銷、銷售、顧客服務，及專業支援-透過人員、流程及技術的整合，取得網際網路革命衝擊下的優勢。</p>
	<p>Tiwana(2000)</p>	<p>為企業從各種不同的角度來瞭解及區別顧客，以發展出適合顧客個別需要之產品/服務(P/S)的一種企業程序與資訊科技的組合模式，其目的在於管理企業與顧客的關係，以使他們達到最高的滿意度、忠誠度、維繫率及利潤貢獻度，並同時有效率、選擇性地找出與吸引好的新顧客。</p>
	<p>吳淑貞 (2000)</p>	<p>顧客關係管理是關係行銷的理論為基礎，利用資訊科技(IT)技術及整合性行銷，建制提供顧客一致滿意經驗的銷售、行銷及服務流程，達</p>

		到「提供整體顧客價值」目的的一套經營模式。
--	--	-----------------------

表 1-1：顧客關係管理意義

顧客關係管理不只是客戶服務而已；事實上，客服只是顧客關係管理中的一部份，而所謂的「顧客(customer)」包含一切與企業有往來關係者，也包括內部員工在內。因此整個顧客關係管理實際包括了三大部份：

一、 供應商關係管理 (Supplier Relationship Management, SRM)：與供應商建立良好的合作關係，以自來水事業來說本身即為供應商。

二、 經營夥伴/策略聯盟關係管理 (Partner/Affiliate Relationship Management, PRM 或 ARM)：與合夥人、協力廠商或策略聯盟夥伴維持良好關係，以自來水事業而言，外包修漏及新裝管線承包商…等，皆為事業的經營夥伴，如何維繫其關係管理儼然成為顧客關係管理不可忽視的一部分。

三、 企業關係管理 (Enterprise Relationship Management, ERM)：也就是企業與內部人員及人員之間的關係。良好的 ERM

將有助於內部的溝通協調，以提升服務品質，增加企業競爭力。

2.3 顧客關係管理導入原因

1999年9月，ARC遠擎管理顧問公司研究部門副總經理 Brian Spengler 於「1999第一屆台灣顧客關係管理研討會」中，發表了一份針對台灣企業的顧客關係管理現況所做的調查報告中顯示，在台灣地區 CRM 仍處於起步階段，銀行的信用卡中心是最早導入 CRM 系統的業者，尤以外商銀行的腳步最快。當時台灣業者導入顧客關係管理的原因，主要有四點：

一、 推展行銷業務：

企業期待導入顧客關係管理後，尋找更多商機，並利用顧客關係管理系統中的紀錄，了解業務人員與顧客接觸之活動內容控管業務推廣之進度，並依其資訊找出能夠開發出客製化的產品給顧客。例如行動電話業者依用戶通話習慣而製訂各種不同的費率計算方式。

二、 提升客戶服務品質：

利用顧客關係管理建置客服中心(Call Center)，進而利用資訊科技的效益，提供顧客即時、快速的顧客服務，創造更高

的顧客價值。

三、 提升經營績效：

一方面是希望藉由顧客關係管理控管，降低各項成本(如：業務活動費用)；另一方面，應將資訊科技的導入是為一「變革(Change)」，可以修改流程使之更符合需求，故於導入顧客關係管理時，來改善企業與顧客互動的流程，以提升公司整體營運績效。

四、 配合潮流趨勢，提升公司形象：

顧客關係管理導入，可強化企業與顧客之間一對一的互動通路，讓顧客有被尊重的感覺(此乃「一對一行銷」的運用)；再者，現今產品與服務的提供，均強調顧客價值。顧客關係管理的建置，可幫助企業建立及提升服務的形象。

2.4 實施顧客關係管理的架構

顧客關係管理的架構可以下列四階段來劃分：

一、 資料、資訊的蒐集

知識是經由資料(data)與資訊(information)蒐集整理而來，因此一個重要的課題便是如何即時地、全面地、便利地蒐集顧客相關的資料，否則片面性的資訊無法涵括所有的服務需

求，延遲的資訊可能延誤商機，不便的資料蒐集方式則會使效率大打則扣。

二、 資料、資訊的儲存與累積

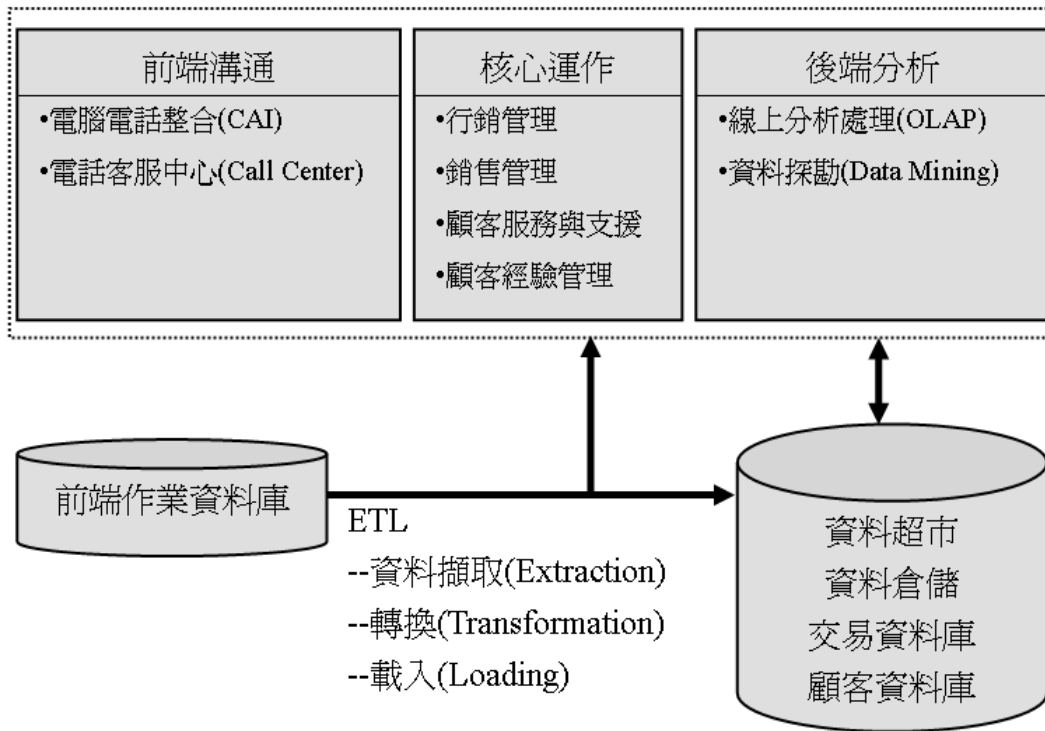
資料的儲存，關係到後續資料使用的便利性，因此如何適當地、安全地儲存也是重要步驟。適當的資料儲存方式，能讓後續的資料處理速度加快；而安全的資料控管方式，才能保障商業機密。

三、 資料、資訊的吸收與整理

整理各種資料與資訊、萃取其精華並將其制度化，以及找出背後不易理解的隱藏知識等，皆是提升企業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，因此透過使用者友善(user friendly)的使用介面，即時地、安全地、方便地將資訊與知識等整合性的資訊呈現給最終使用者是非常重要的環節，同時此也影響著整個系統的成敗。



圖一、顧客關係管理整合架構(系統觀)

2.5 實施顧客關係管理的步驟

企業要做好 CRM 必須經過整合內部的資訊、設立溝通的管道、支援策略的執行及處理變革的抗拒四個步驟：

一、 整合內部的資訊

利用如網際網路(Internet)、資料倉儲(Data Warehouse)、資料採礦(Data Mining)、線上即時分析作業(OLAP, On Line Analytical Processing)等資訊科技來整合企業內部所擁有對顧客所有的資料，並加以整合分析，建置龐大的資料庫，配合企業資源規劃(Enterprise Resource Planning)，電子

商務等系統，不僅整合資訊，也建立各部門之間對於顧客關係管理的溝通管道流程，以期能快速反應與應變市場的狀態，不斷增加顧客忠誠度。

二、 設立溝通的管道

增加溝通的管道除了傳統的郵件、電話外，還可利用如 IVR 系統、e-mail 及 web 等系統增加客服中心(Call Center)與顧客接觸的層面。顧客經由不同管道將其訊息傳遞給企業，企業可以透過資料庫(Data Warehouse)累積的顧客資料，利用資料採礦(Data Mining)分析出每一位顧客的消費特性，規劃出最有利的行銷策略，並透過多種的管道提供促銷服務及活動方式，讓具有潛在開發性的目標客戶知道，可增加忠誠顧客及新顧客，並以此減少行銷成本。

三、 支援策略的執行

如何讓主管及決策單位掌握到即時有效的市場資訊，是 CRM 最大價值所在。利用企業內部網路查詢到所需的資料，人工智慧加以統計分析，找出有用、有價值的資訊，作為擬定新產品開發與行銷策略的依據，這也就是決策支援系統，這些系統如 OLAP、DSS 等…。

四、 處理變革的抗拒

組織透過各種資訊科技改善與顧客溝通接觸的流程，這些過程中會產生使內部員工對變革的抗拒，處理變革除了內部和員工溝通外，最重要的是建立起公司的願景、並和員工做好良好的願景溝通及共享願景，而對於做好顧客關係管理而成長的業務，給予員工適當的激勵，最後將以客為尊的文化及和客戶互動的新模式融入企業的文化中。

肆、 資料分析

3.1 顧客關係管理的應用

一、 CRM 的架構就策略面來說，CRM 應用資訊科技來強化企業的商業智慧 (Business Intelligence)，並對於顧客關係管理策略重新來定位。流程面來說，CRM 應包括行銷、銷售及服務流程的協同整合(Collaboration)，以及企業對外窗口電子化客服中心 (eCenter:包括傳統電話客服中心及網站作為企業接觸顧客的窗口)。資訊科技面來說，CRM 應建置單一資料庫(Centralized DataBase)，作業人員資訊窗口(Portal)，以及移動式手持裝置 (Mobile handheld/PDA) 輔助電子化流程的延伸。

二、 CRM 的功能模組

CRM 在和顧客接觸的企業功能分為行銷、銷售及服務三方面，

加上可運用的資訊工具包括客服中心、PDA 及網站三種展開來看，企業可從九個方面來考量資訊系統的需求模組，構成企業訂單產生與實現及售後服務流程面的電子化及自動化方案。

包括客服中心電話行銷、客服中心銷售、客服中心服務、PDA 輔助銷售、PDA 輔助維修服務、網站行銷、網路商店、網路服務及商業智慧（包括行銷智慧、銷售智慧及顧客智慧）九大項，這其中以商業智慧為 CRM 資訊系統之中建置難度最高，但也是效益最大的部分。誠如商業智慧正如人的頭腦思考下決策，協調身體各部分運行，而其他客服中心、PDA 及網站部分正如人的手腳，作為企業和顧客之間的互動窗口。

三、 資料採礦是顧客關係管理的核心

資料採礦(Data Mining)指收集和顧客有關的資料作分析，並把原始資料轉換成商機。從 CRM 的整體架構來說，資料採礦是整個 CRM 的核心精神，也是構成商業智慧的基礎。顧客利潤貢獻度矩陣

完整的資料採礦不單可以做到準確的目標市場行銷，當分析的工具及技術成熟時，加上資料倉儲(Data Warehousing)提供大量儲存顧客資料能力，能讓資料採礦作到大量客製化

(Masscustomization)，做到準確的對個人顧客作行銷，也就是所謂的一對一行銷。以國營事業而言，行銷方式可區分為針對普通、工商業、臨時及軍眷用戶等四大區塊來實施些微差異化的顧客管理，以目前公司所建置的客服中心來說，可運用如銀行電話自動分類的選項以方便客戶查詢資料，亦可縮短客服人員花費在標準答覆的時間，將時間運用在較複雜的問題處理面。

3.2 客服中心的建置

因應著電子商務時代的興起，使得原本備受重視的顧客關係管理，讓企業在這層面納入其經營管理的主要績效之一，尤其，體認到良好顧客關係的提升成為電子商務時代的致勝關鍵，而客服中心(Call Center)的建置，發揮與顧客互動的功能，更扮演著活化 CRM 的首要鑰匙。

一、 客服中心是顧客關係管理的火車頭

目前研究顯示，在線上購物中，消費者在購物車(Shopping Cart)選定好商品以後，最後放棄完成交易(submit)的比例高達 70%，因為一般人購物前需要一些互動的接觸。但就科技的觀點而言，要取代人和顧客的互動，解答疑惑與傳遞價值

情感部分，尚未能達成，因此單有電子商務或網路平台是不夠的，亦須加入媒介來連結顧客與企業這道門的通行之鑰，及客服中心的建構完善與否將決定企業是否能提高其 CRM 的互動價值與經營績效。

客服中心是建置電子商務系統的重點，網站應只是客服中心的支援性工具，如此方完整構成企業對於顧客的聯繫窗口。對於顧客來說，不管是透過電話的方式，或是傳真、電子郵件及視訊電話的方式，主要需要一個互動式的接觸。而大部分的企業因溝通問題的多樣性及人性化的互動始能讓顧客信任且滿意。

從另一方面來說，當企業越處於產業價值鏈末端，越接近消費者的時候，商業型態也越複雜，人的因素占銷售的比重也就越重，越需要人員面對面的互動，直接面對顧客的附加價值也仍是由資訊工具面對顧客所無法完全取代的。

(1) 客服中心的策略涵義

A. 是企業對顧客的單一聯繫窗口

客服中心能提供顧客一個明確且單一的對話窗口，提供一次購足(one-stop)的服務，解決顧客尋求協助的困擾並避免干擾內部作業。

B. 是企業能讓顧客感受到價值的中心

進入競爭激烈的電子商務時代中，企業應更專注於創造顧客的附加價值，特別是未來競爭主軸—服務。透過客服中心能提供顧客產品之外更多的附加價值，例如個人化諮詢服務，24小時電話服務，這些附加價值有助於協助顧客解決問題，增加顧客滿意度。

C. 是企業蒐集市場情報、顧客資料的情報中心 企業透過客服中心來接近市場，有下列幾種情境可以參考：

- 甲、 蒐集顧客的抱怨與建議，作為改善產品暨服務品質的重要依據，以作為日後經營策略的改善參考來源。
- 乙、 客服中心可以用來蒐集顧客的基本資料、偏好與關心的議題，建立顧客資料庫作為分析市場消費傾向。
- 丙、 企業的行銷活動，可以先透過客服中心、網站上參觀人潮、顧客來信等管道來了解市場的動向，提早調整後續流程的因應。

D. 是維護顧客忠誠度的中心，並具擴大銷售基礎

顧客的忠誠度和售後服務通常為正相關，例如快速回應顧客的抱怨、協助解決顧客的困擾，並讓顧客感受貼心的服務，此時客服中心負起維護顧客忠誠度的重責大任，解決疑難雜

症。也可提出建議，滿足客戶其他的需求或給予日後更加快速的便利性。忠誠度強的顧客也能免費為公司宣傳，吸引更多的新顧客，此時客服中心將可由原來的成本中心(Cost Center)變成利潤中心(Profit Center)。

(2) 客服中心具有企業流程再造中流程總管的功能

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。客戶的需求及抱怨，並非可完全由客服中心單獨解決，而是需要後台的整合，換言之，客服中心需要與其他部門合作，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。另外客服中心也扮演著居中協調的腳色，負責聯繫不同的部門，改善流程，追蹤問題，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。

二、 從客服中心角度看顧客關係管理

顧客關係管理的完整範圍可分為電話中心、電腦電話整合、顧客關係管理系統三階段建置過程(Phase Implementation)

(1)電話中心：此階段單純運用電話、傳真、網站及電子郵件的方式來服務顧客，處理簡單的客服流程(Customer-service process)，屬於小型的客服中心。

(2)電腦電話整合客服中心：此階段導入電腦電話整合(CTI: Computer Telephony Integration)系統，適合較大規模的客服中心以及複雜的客服流程。運用 CTI 增加許多客服人員資訊系統的支援功能，例如螢幕顯現來電基本資料(Pop-up screen)協助客服人員立即擁有足夠的資訊來處理顧客來電、自動話務分配(ACD: Automatic Call Distribution)來平均客服人員的話務載重>Loading)、互動式語音

(IVR: Interactive Voice Response)運用電腦語音來回答基本常問的諮詢，不需客服人員直接來服務顧客、對話錄音(Voice Logger)提供與顧客對話的錄音，作為管理服務水準、教育訓練及作為糾紛處理的憑據。

(3)顧客關係管理：此階段繼續加強客服中心 CTI 系統和後台流程的整合，達到後台前台一體的境界。銷售流程自動化

(SFA:Sales-Force Automation)有利於快速創造訂單及回應顧客需求，並規劃資料採礦(Data Mining)及資料倉儲(Data Warehousing)的建置，深入了解顧客的需要達到一對一行銷(One to One Marketing)的境界，讓顧客得到個人化的服務(Personal Treatment)。

肆、結論與建議

4.1 結論

企業要永續經營，就必須導入顧客關係管理，而尤以客服中心之設立作為引領的火車頭，除了開發新顧客，提升服務品質水準，更須建立忠誠的顧客關係，並應具備以下三項特質：

一、 提供完整的服務：改善企業整體的服務流程，進而提供完整的服務，如此顧客就不會因為個別員工的離職而受到影響。

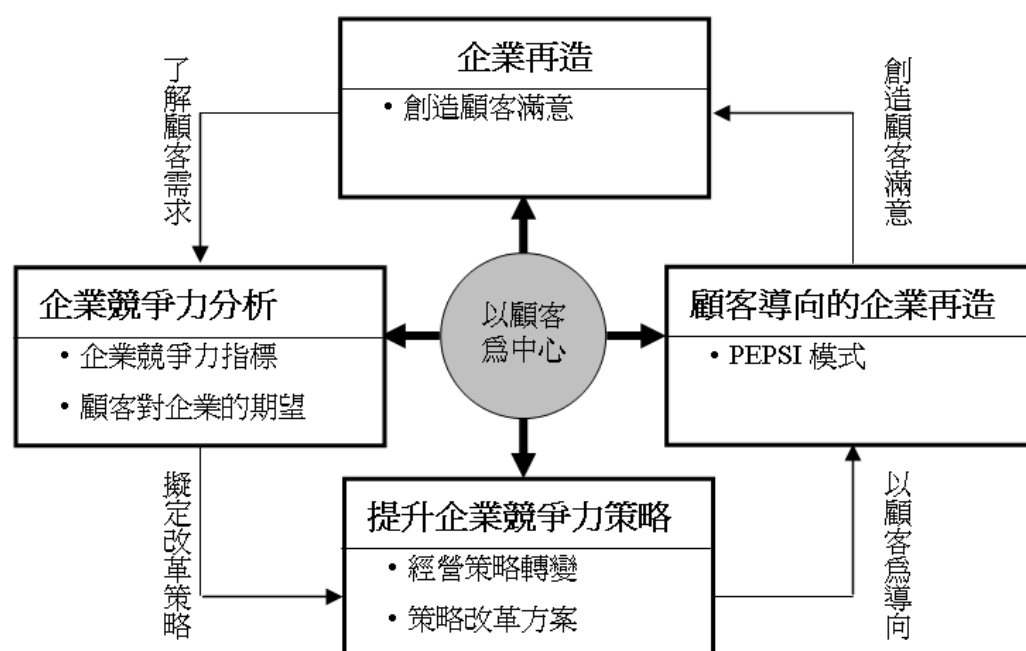
二、 建立友誼：建立起優良的企業文化，將其願意提供顧客服務、並建立友誼關係的理念傳達給消費者。

三、 持續性的學習：利用高度的敏銳度，不斷觀察顧客的需要，並不斷改善服務。

四、 建構以顧客為中心的企業流程

建構以顧客為中心的企業流程，首先要重視企業的願景、價值觀及策略，評估整體產業與競爭環境，並加以了解策略如何重新定位，流程、資訊科技如何應用與因應，組織如何調整及員工培育訓練與企業文化如何重新塑造以符合企業再造。
(圖二)

- 提升企業競爭力之「策略改革方案」應以「顧客」為核心，以「顧客的需求」作為改革的依據，並以創造「顧客滿意」、提高「產品品質」、提升「生產效率」與增進「服務效能」為企業經營最終目標。
- 面對跨世紀的轉變，典範移轉(觀念的改變)、體認及培養企業核心競爭力，重新檢視策略定位。



圖二、企業流程(以顧客為中心)

4.2 建議

以顧客關係管理為基礎所產生的客服中心，除了本身對顧客資訊的收集與儲存、分析到建立完整的行銷、銷售與客服支援，必須也將以下納入整合管理，

一、 部門間溝通管道的建立：如何讓客服中心所整合的顧客資訊，快速且正確的傳達至所關連的部門，亦或是各部門如何協助客服中心解決顧客的問題，提昇企業經營績效，因此企業需思考如何將客服中心與其他各部門間建立其標準的作業流程，由顧客的起，客服中心的承，到各部門的轉，繼而回到顧客滿意的合，創造雙贏的局面。

二、 資訊系統的多元化：雖說顧客關係管理主要是利用客服中心作為管理的應用核心，但其輔助的道具更加不可缺少，如網際網路、電子商務與服務系統等，透過網際網路的即時訊息，電子商務的便利性，服務系統的完整，讓顧客了解利用多元的管道來了解自身的權益與資訊，也給予員工強而有力的支援軟體與硬體，提高對顧客的服務品質。

三、 企業內部員工的訓練：在 CRM 備受重視的同時，除了與員工溝通及變革的意義與對變革抗拒的因應政策制定，對於引領將員工的工作導入 CRM 價值的教育訓練也是企業應重

視的層面，唯有當員工的理念與企業的遠景朝同一方向前進時，才能發揮綜效，因此必須適時適當讓員工了解其企業的策略走向及對員工的重視，進而加強員工對顧客的服務訓練，才能不斷創造價值。

四、 顧客對產品的認知推廣：行銷的基本目的，除了顧客的購買，其重要的是顧客對產品正確的認知，對自來水企業而言，不外乎是對於水價的計算及收費方式，對單據的正確認識，或是繳費期間及方式，可多利用媒體及網際網路或活動的舉辦加強顧客對自來水的基本認識。

五、 企業營運系統的人性化：企業通常運用 ERP 來整合內外部資訊，再配合客服中心，研發、財務及出貨系統來輔助 ERP 來達到資訊的整合與日後分析的資料庫，因此企業主要營運的系統需要人性化的設計與系統程式管理的支援，當系統無法支援企業在執行政策所需的分析報告，就不需以人工作業的方式，反而會加重人員的負擔，造成人力資源的流失，降低效能與效率。企業應培養其完善後端管理人員以因應人性化的系統，不斷改善以符合企業永續的發展與經營，才能充分的發揮 CRM 的績效。

參考文獻

- ✚ 林東清，資訊管理 - E化企業的核心競爭力，智勝文化事業有限公司(2008)。
- ✚ 張振松，國營企業之顧客關係管理-以中華電信為例，南開技術學院資管系碩士班(2004)。
- ✚ Deral，”漫談CRM架構及意義”，
<http://www.nii.org.tw/cnt/> (2000)。
- ✚ Internet : My-CRM-Info. TK.，
<http://my-crm-info.blogspot.tw> (2008)。
- ✚ 劉文良，顧客關係管理—新時代的決勝關鍵，基峰(2011)。
- ✚ 顧客關係管理理論與實務報告，輔仁大學企業管理學系-生產管理專題報告(2003)。
- ✚ 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，(2000)。
- ✚ 2. NCR，「整合企業經營策略與顧客關係管理」，電子化企業經理人報告(2000)。
- ✚ 大碩研究所全球資訊網(2006)