

顧客關係管理之於客戶服務中心應用

壹、前言

隨著科技的日新月異，生活品質的要求也日益重要。人們對企業所提供的商品及服務品質的要求從簡單粗糙到複雜精細，並從可有可無到以客為尊的服務態度。從中不難發現隨著物質生活的改善，人們對服務品質的感受越來越深刻。為此一些重視品牌形象的企業也紛紛成立專責的客服中心(Customer Service)，以期能提供顧客更佳的服務。

服務是無形的，且是在顧客與接洽員工接觸時同時產生的，因此在服務尚未發生前，顧客很難評估服務品質。而客服中心即是顧客關係管理的第一步，因為伴隨著業務量與顧客數量的增加、以及日趨多元化的顧客需求，建置一個完善的客服系統，將成為公司提昇競爭力重要的一環，也唯有透過完善的客服服務，才能真正有效了解用戶問題與需求，並藉由無遠弗屆的網際網路便捷且迅速地解決用戶問題，並建立良好互動的客服環境。也是公司經營理念欲達成『品質(Quality)、創新(Innovation)、信賴(Credibility)、專業(Knowledge)』的唯一途徑，更是良好顧客關係管理的第一步。

貳、研究緣起

本公司服務的用戶約六百萬戶，數量非常龐大故無法照顧到每個

用戶，當用戶一有問題產生時，思索如何快速並圓滿地解決用戶問題，就成為了公司最重要的課題。

一般而言，與用戶接觸最直接的部門就是客戶服務中心。因為客戶服務中心可直接與用戶進行對話，適時反應用戶的意見，以及確保用戶對公司的滿意度；且與用戶的互動溝通，較網路自助服務來得更為直接積極，用戶的需求較易掌控，並可立即直接回應。

而用戶對於公司的印象來自初次的互動，且往往決定於互動開始的前幾分鐘，客服人員的不當聲調、態度、時機等都有可能造成負面形象而導致用戶對於公司的信心喪失。

因此客戶服務中心應導入顧客關係管理，如此將有助於提升用戶滿意度，創造用戶價值，提升用戶的忠誠度，增加公司的獲利能力，進而提升公司未來的競爭優勢。

參、研究目的

管理大師彼得杜拉克(Peter Drucker)曾言：企業組織在每一次為顧客提供服務時，顧客都會在有意無意間為服務品質打分數，在多次評比後的加總分數加上所有顧客集體的評價就會在他們心中建立起這個商品或組織服務品質的印象，這將會引導他們決定是否再次接受這家廠商的服務或者轉到別家去。

故水公司為有效因應，應用創新方法使用資源，加強效能與效率，期能以最少的成本，做更多、更好的服務效率並將公司的所有資源與服務能適時、適地、適切的提供給用戶，讓用戶可以了解自來水公司，故已於九十一年八月一日在各區管理處或縣市政府所在地之服務所、營運所成立「用戶服務中心」專責用戶陳情、申訴、抱怨等案件之受理、追蹤、回覆及提供一般業務查詢解答，並加強受理民眾申訴案件及電話接聽服務。

客戶服務中心是蒐集顧客需求的最佳管道。因此可全方位記錄用戶查詢資料，建構完整的資料庫，以利在第一時間回應用戶的問題及減少用戶等待時間。並經由完整的資料庫整合用戶與申辦業務之資料數據，找出用戶對於公司服務之滿意度或不滿意之部分；進而增進公司營運效率。

肆、問題背景與現況

一、服務內涵

「用戶服務中心」為專責用戶陳情、申訴、抱怨等案件之受理、追蹤、回覆及提供一般業務解答，案件分類包括：修漏、無水、水費、水表、水質、簡易申辦、工務、用水諮詢、服務態度及其他有關問題之應答處理，各類別涵蓋內容如下：

1. 修漏：路面漏水、破管、用戶報修漏、路面突起安全問題、止水栓漏水、表箱另件漏水、消防栓漏水。
2. 無水：無水反應、停水反應、水壓降低。
3. 水費問題：水費異常、抄表、水費計算、代繳、代收及代徵費用等。
4. 水表問題：水表裝拆換裝及表後漏水問題。
5. 水質問題：水質異常、水質申告、水濁。
6. 簡易申辦：各項異動申請如過戶，無欠費之停用、復用… 等。
7. 工務問題：新裝工程、申請進度。
8. 用水諮詢：用水常識、節約用水、網路 e 櫃台使用等。
9. 服務態度：申訴服務態度等問題。
10. 其他：其他無法歸類上述各類之案件均屬之。

二、用戶服務中心軟硬體備置規定

「用戶服務中心」應配置服務專線電話、服務櫃台、服務項目標示牌、服務人員名牌、電話服務紀錄簿（可為紙本或電腦登錄）等設施，並視場地大小規劃用戶協談室；專用服務電話號碼除上網公布及加印於「水費通知單」外，並洽請中華電信在地區電話簿刊載，廣為週知，除各區管理處用戶服務中心專線外，各區處用戶服務中心配置 0800-000-876 免費服務電話受理用戶報修漏及客訴案件。

三、服務人員要求

服務中心之成員應遴選具有服務熱誠，熟諳業務、相關法令及電腦操作之人員擔任，專設服務窗口受理用戶洽辦、陳情及專線電話及 0800-000-876 免付費服務電話之接聽處理，下班及例假日則配合由

值日（夜）人員負責電話接聽及記錄，提供 24 小時申訴專線接聽處理服務，如無法即時答覆者，除緊急事件及時通知該地區廠所主管或股長處理外，其餘案件均應逐案摘要登錄至值班簿並填列[夜間及例假日用戶申報案件處理單]，於隔日上班時交由用戶服務中心人員鍵入 CSC(Customer Service Center)系統後依規定派工列管追蹤至結案為止。

四、用戶服務中心各項資訊需求：

服務人員應保持個人電腦正常連線，隨時登入營運管理、notes 等線上系統及上本公司 web 網站，充分利用電腦畫面顯示之各項服務資訊，直接提供用戶一般業務解答及查詢服務，避免電話層層轉接，落實一通電話、服務到底。

各單位（包括區處工務課、操作課及工程處、各服務所、營運所、給水廠）如遇有計畫性停水應於計畫核定同時將停水消息（包括停水範圍、停水時間、停水原因、預定恢復供水時間）通知區管理處業務課後立即同時將停水公告送服務中心知照，非計畫型停水或臨時搶修及修復狀況通知方式亦同，俾利掌握最新訊息即時向用戶說明。下班時間及例假日則移交由區處值班人員接聽，停水訊息除隨同移轉外，於下班及例假日發生之臨時停水亦應估計停復水訊息後傳送值班人員知照。

五、用戶服務中心 (Customer Service Center, CSC) 系統登錄流程：

服務人員受理用戶陳情或洽詢時，能當面解決者應即主動協調肯定答覆用戶，若無法立即答覆解決，需待查明或派員處理者及受理用戶陳情、申訴、抱怨等特定案件，應請留下聯絡電話或住址以便聯繫，並登錄於 CSC 系統，新建案件應即進行派工作業，用戶服務中心人員應持續追蹤案件處理情形至結案歸檔。各服務中心主任應每日上網查核辦理情形。

六、以下就上述項目與客戶服務中心所受理業務所遭遇問題提出討論

1. 各項異動申請，線上申請業務如無欠費，則立即受理登記變更，如有欠費則委婉告知俟繳清欠費或直接來所繳費及辦理業務。

(1)過戶：依本公司營業章程第八條用戶申請過戶時，應會同前用戶簽章申請，並繳清用水期間應繳各項費用，如無法取得前用戶會同簽章時，得單獨申請過戶，但應承擔前用戶之一切應負義務，如不願承擔時，得依新裝方式辦理。如前用戶於六個月內提出異議時，本公司得取消後用戶之過戶。

※用戶電話申請過戶時，如無欠費則直接受理，但無法檢閱用戶證件是否正確，要求用戶傳真證件又與公司規定不符，常因用戶本人或代理人不查說錯住址但無法查證造成過錯戶，故造成原用戶不滿且認為公司規定鬆散甚至可依此隨意過戶。另因無法查驗證件如日後欠費催

收時，資料錯誤造成催收作業困難(可從作業系統 1-3-C 檢查身分證字號是否假造，但無法得知是否係用戶本人)。

(2)停用：可以電話、傳真、郵寄、E-mail 或利用網路線上申辦，如有欠費請親洽本公司當地服務(營運)所辦理。停用申請辦理亦是無欠費即可線上申辦。

※停用申請後拆表則無水可用，如上述之過戶過錯戶發生時，可直接註銷過戶申請，若無水將造成用戶生活之不便。用戶本人親至櫃檯辦理停用時，櫃檯人員需細心詢問用戶辦理停水之緣由，並再三提醒用戶是不是該住址要辦停水，因辦理後第二天就沒水可用。有時如此提醒用戶，不厭其煩再次重複該地址，甚至用戶填寫申請書完畢後再次確認，用戶還是寫錯停水地點，如只電話受理，有時用戶講錯講到自己現在正在居住的地方，又沒有仔細聽客服人員之提醒，造成停水後需再來所辦理復水，造成用戶不便，且用戶有時亦會申稱是受理人員資料填寫錯誤，不願支付復水費。

※亦有用戶因糾紛故欲以斷水斷電之手段，逼迫用水人就範，如不是受理人員再三詢問停水原因，並請用戶循法律途徑解決，可能已造成用水人不便。如用戶係直接上網申請停水，如無欠費則直接受理停用申請，此則無法確認用戶停水原由，可能為不肖人士所利用。

(3)賠表：依本公司營業章程第十九條水量計由本公司置備，用戶應

妥善保管，除天災人禍或其他不可抗力之災害外，如有失竊或毀損，應依本公司所定之價額賠償之。表壞損、遺失或遭竊，需請稽複查人員至現場察看，方請用戶來所辦理賠表手續。

※近期無論台南市或其他地區水表遭竊情事頻繁，稽複查人員來回奔波不堪負荷外，甚至用戶以為係本公司未經通知直接拆表，致用戶無水可用產生不滿，且來所辦理賠表時亦反映為何水公司除發通知單請注意水表情形外，無所作為。

(4)代繳取消：無欠費直接受理申請。

※代繳作業辦理後至開始扣款約 45 天左右，如用戶註銷錯誤(該註銷未註銷，不該註銷卻註銷)、委託代理人辦理不小心申請錯誤或委由代書辦理過戶事宜後不小心一併將用戶新申辦之代繳取消。如用戶或代理人至現場辦理或網路申請，留有書面資料則可依此為憑據，若用戶要求電話受理，同上述用戶資料報錯因而錯誤註銷，須攜帶相關證件重新辦理亦造成用戶困擾。

2. 停水修漏事宜：如遇有計畫性停水應於計畫核定同時將停水消息通知區管理處業務課後立即同時將停水公告送服務中心知照，非計畫型停水或臨時搶修及修復狀況通知方式亦同，俾利掌握最新訊息即時向用戶說明。

※臨時破管搶修時，用戶因無水親自來所或來電反映時，告知係某處

施工搶修，用戶雖能理解需修復水管方有乾淨之水可用，但關閉水閘之前因無事先廣播請用戶備水，常因修理時間遇中午午飯、晚上煮飯或盥洗時間，一般用戶常以此不便且未事先備水造成不滿，另餐飲業者或需大量用水者，亦常以無水造成營業損失頗有怨言。

3. 權責：為提供用戶直接便捷的服務管道，本公司於各區管理處或縣市政府所在地之服務所、營運所成立「用戶服務中心」，加強受理民眾申訴案件及電話接聽服務。

| 區管理處 | 服務範圍 | 設置地點 | 服務電話 |
|------|---|-------|----------------------------|
| 一區 | 基隆、台北縣淡水、金山萬里、瑞芳、貢寮等地區用戶。 | 基隆服務所 | 02-24215655 0800-000876 |
| 二區 | 臺北縣林口鄉、桃園縣、新竹縣湖口鄉、 | 桃園服務所 | 03-3476637 0800-000-876 |
| 三區 | 新竹市 新竹縣(新豐鄉與湖口鄉部分屬二區處) 苗栗縣(卓蘭鎮屬四區處) | 新竹服務所 | 03-5723234 0800-000-876 |
| 四區 | 台中南投縣市 | 台中服務所 | 04-22265655 0800-000876 |
| 五區 | 嘉義市、嘉義縣、雲林縣 | 嘉義服務所 | 05-2270514 0800-000-876 |
| 六區 | 台南縣市 | 台南服務所 | 06-2086653 0800-000-876 |
| 七區 | 高雄縣市、屏東、澎湖 | 高雄服務所 | 07-3318157 |

| 區管理處 | 服務範圍 | 設置地點 | 服務電話 |
|------|----------------------|--------|-----------------------------|
| | | 澎湖所 | 0800-000-876 |
| 八區 | 宜蘭縣 | 區管理處 | 039-228500 0800-000876 |
| 九區 | 花蓮縣轄區 | 花蓮市服務所 | 038-311263 0800-000-876 |
| 十區 | 台東縣 | 台東營運所 | 089-329511 0800-000-876 |
| 十一區 | 彰化縣、彰化市(不包括芬園鄉) | 彰化服務所 | 04-7260616 0800-000876 |
| 十二區 | 新莊、板橋、蘆洲、泰山、鶯歌、樹林、土城 | 新莊服務所 | 02-89912155 0800-000-876 |

※(1)因客服中心設立於服務所內，電話接聽係服務所人員，非專責客服人員，用戶申訴時要求客服中心全權處理並立即給予滿意回應，而各服務所皆屬平行單位難以直接要求執行，只能委婉轉告權責單位用戶不滿之處，且用戶抱怨及處理皆同一組人員，有球員兼裁判之嫌。

(2)下班及例假日則配合由值日(夜)人員負責電話接聽及記錄，提供24小時申訴專線接聽處理服務，下班時間無電腦可供查詢，且電話接聽人員非櫃檯人員係所有同仁輪流接聽電話，有時用戶詢問之問題無法立即答覆或要查詢之資料無法立即提供，用戶亦會懷疑本公司客服中心有其名而無其實。

(3)跨所連線速度緩慢且只能單線作業，查詢用戶資料時查也常因各所登錄資料方式不一致，產生用戶資料難以查詢。如有些地方會將

用戶之村里行政區輸入，或有些地方僅有里名或村名而無路名，常費時費力又易無所得，故仍須直接撥打網路電話至該服務所詢問用戶資料。

伍、研究方法與過程

今日企業如何瞭解既有的顧客，吸引最大獲利的潛在顧客，識別並除去無法為企業帶來獲利的顧客，傳遞最合乎顧客需求的產品及服務給顧客，此一整套學問是為顧客關係管理(Customer Relationship Management; CRM)。基於導入顧客關係管理對企業未來競爭的重要性，如何在時間及成本上，經由管道提供產品或服務資訊給顧客，或是經由企業與顧客接觸所得資訊，加以整合銷售、行銷、服務，將最適合的時間 (Time)、最適合的通道 (Deliver Channel)，把最適合的產品 (Products) 與服務 (Service) 提供給最適合的客戶 (Customers)，並創造最大的利潤 (Profit) 與降低營運風險 (Risk)，換言之，透過 CRM 規範企業與顧客來往的一切互動資訊，同時有效管理企業的顧客關係，針對所有顧客進行「分層化區隔」與「差異化服務」，理應建立其基本架構。

因此，顧客關係管理不僅只是單純的提供用戶服務而已，還包含將用戶所要求服務的相關資料及資訊做收集、儲存、挖掘，並經由分

析了解用戶需求趨勢，進而輔助管理者做決策，達到滿足用戶需求及增進公司獲利能力。

顧客關係管理要性大約可分為以下：獲得最大效益、一對一的服務及升企業無形價值；而導入 CRM 的步驟與方法則包括有：客戶資料的搜集、客戶資料的儲存與累積、客戶資料的吸收與整理、客戶資料的展現與應用。換言之。CRM 應以顧客為中心進行：

(1)瞭解客戶：這是一個容易被遺忘的要素，大部分的企業對顧客群關係管理並不了解其核心所在，誤認為只要設立客戶服務中心就可以達到了解客戶的目的，隨後大部分的公司發現，客戶服務中心是非常耗損資金的，這是因為他們並沒有經歷「瞭解顧客」這一個階段，對顧客群的不了解，將會導致無法成功地滿足顧客。

(2)鎖定目標客戶：在瞭解顧客後，更應該進一步針對企業提供的產品或服務鎖定最主要的目標客戶群，做為產品定位的依據，將銷售作業集中在目標客戶上，確定公司支出在可獲利的顧客身上，可以節省不必要的耗費。

(3)銷售予客戶：係將產品銷售予對產品有需求的消費者，大部分的企業都以取得客戶做為實行 CRM 的起點，希望藉由「聯繫中心 (Contact Center)」、「網站」及其他管道來達到目的，那就是銷售更多產品或服務給更多的客戶。

(4)留住客戶：對某些企業而言，取得一個新客戶必須付出相當於留住一個既有客戶五倍的成本，這是為什麼留住既有客戶群，對於企業的營業額成長及成本的降低有正面的幫助。

陸、資料分析與改善對策

所謂「顧客關係管理」，係指企業運用完整資源，全面瞭解每位獨立客戶，並透過所有管道與客戶互動，而達成提昇客戶終身價值之目的。換言之，傳統行銷係以商品為核心，而顧客關係管理則以客戶為核心，前者重視何種商品為暢銷品，而後者則重視何種客戶為忠誠者。

因此，水公司必須為瞭解每位客戶，首先必須建置完整的消費者資料庫，資料庫中應記載和每位客戶的互動資料，包括客戶基本資料、客戶交易資料、客戶服務資料、活動回應資料及其他相關互動記錄。繼而分析整體資料庫，找出客戶交易軌跡，以預測客戶對公司之評價，並把握所有與客戶接觸機會，達成促使客戶滿足其目的。

導入時應考慮三因素：(1)顧客互動：首先應辨識公司要如何、在哪裡及何時與顧客互動，並予以記錄，以作為未來使用。(2)顧客支援：第一線員工或顧客可以透過資訊技術，如電腦或網站，迅速取得即時且正確之消費資訊。(3)決策支援：採行一對一行銷後，決策

流程必大幅縮短，組織及資訊分派須更具彈性，如此才能產生優質服務，顧客滿意當亦隨之而生。

顧客關係管理的終極目標，是提供顧客一個量身訂作的服務，進而開發顧客的終身價值（顧客在人生中能為公司創造的總價值）。這個目標也許很難達成，但若我們能依顧客的類型、特性、需求與其使用過經驗，來加以區隔與歸類，將能夠提供更適當的服務，建立更深入的顧客關係，提高顧客滿意。

柒、結語

顧客關係管理是一項經營管理的概念，要求企業將焦點放在企業營運最重要的核心——顧客——之上，試著與顧客間建立一種「學習關係」，從顧客對企業所提供產品與服務之表現，來學習如何加強提供更佳的產品與服務品質，進而以顧客為中心，訂定有效的經營管理與營運目標，以建立企業與顧客間之關係。

由於本公司肩負著供給民生用水與工業用水之重任，再加上近年來教育水準、國民所得提高，以及消費者保護意識之抬頭，社會大眾對服務品質之要求更為嚴格，因此公司對於顧客關係管理的推行更顯重要。

期許身為自來水公司一員的我們，期許能夠幫助公司藉由與用戶

適當的溝通，以最適當的通路，在正確的時間點上，傳遞最適切的產品與服務給正確的用戶，進而能加深用戶對於公司形象的認知，如此公司必能達成「品質、創新、信賴、專業」的目標。

捌、參考資料

1. 用戶服務中心標準作業程序及查核要點
2. <http://www.water.gov.tw>
3. CSC 用戶服務中心
4. 自來水公司營業章程
5. 李沛慶等著（2007），《顧客服務管理》，台北：國立空中大學