建國科技大學工業工程與管理系

專題製作報告

IE932-06

客戶關係管理
-以擁明公司爲例

學生：賴育楡（92105001）
王怡婷（92105006）
姚諭旻（92105027）
賴鴻隆（92105028）
陳米元（92105044）
楊基佑（92105045）
楊瑋台（92105046）

指導老師：王淑玲 老師
黃宇彤 老師

中華民國九十三年十二月十六日

建國科技大學工業工程與管理系

專題製作報告

IE932-06

客戶關係管理
-以擁明公司爲例

學生：賴育榆（92105001）
王怡婷（92105006）
姚諭旻（92105027）
賴鴻隆（92105028）
陳米元（92105044）
楊基佑（92105045）
楊瑋台（92105046）

指導老師：王淑玲 老師
黃宇彤 老師

中華民國九十三年十二月十六日

摘要

研究動機：

科技的進步、資訊的快速流通，已經爲今日經濟持續發展的關鍵。推陳出新的電腦科技被運用在企業經營事物上，從生產到滿足客戶的喜好，無所不在。尤其現今市場的競爭日異激烈，客戶關係管理，已成爲企業需注重的重要課題。

研究目的：

1．運用 ABC 分析法得知客戶的等級，分析客戶的資料屬性。

2．了解該公司針對客戶關係管理(CRM)的相關管理。

3．針對該公司提出客戶關係管理(CRM)的建議及作法。

目 錄

目錄 I
圖目錄 III
表目錄 IV
第一章 緒論
1-1 前言 1
1-2 研究動機 2
1-3 研究目的 2
1-4 研究架構 3
第二章 文獻探討
2-1 客戶關係管理 4
2-1-1 客戶關係管理之定義 5
2-1-2 客戶關係管理之程序 12
2-1-3 客戶關係管理之架構 15
2-2 關係行銷 19
2-2-1 關係行銷理論 20
2-3 一對一行銷 22
2-4 資訊科技在 CRM 之應用 25
第三章 擁明工業股份有限公司
3-1 基本資料 30
3-2 公司介紹及發展沿革 30
3-3 地理位置圖 32
3-4 系統組織圖 33

3-5 產品介紹 33
3-6 現行客戶管理方法 38
3-7 ISO 文件之相關程序書 40
第四章 ABC 分析
4-1 客戶別 ABC 分析 47
4-2 產品別 ABC 分析 53
4-3 客戶與產品關係 57
第五章 結論與建議
5-1 業務管理之 ISO 作業程序改善建議 59
5-2 CRM 建議做法 60
5-3 結論 65
參考文獻 66
附錄 68
附表 1 年度業務計畫表 69
附表 2 客戶需求單 70
附表 3 訂單處理表 71
附表 4 客戶抱怨一覽表 72
附表 5 矯正及預防措施處理單 73
附表 6 客戶滿意度調查單 74
附圖 1 客戶抱怨處理流程圖 76

圖 目 錄

圖 1-1 研究架構 3
圖 2-1 客戶關係管理循環 9
圖 2-2 客戶關係管理流程圖 12
圖 2-3 客戶關係管理的架構 16
圖 2-4 CRM 架構圖 18
圖 3-1 地理位置圖 32
圖 3-2 系統組織圖 33
圖 3-3 屋頂螺絲 36
圖 3-4 地板螺絲 36
圖 3-5 鑽尾螺絲 36
圖 3-6 鑽尾螺絲加翅膀 36
圖 3-7 窗戶螺絲 37
圖 3-8 割尾螺絲 37
圖 3-9 塑板螺絲 37
圖 3-10 傢俱螺絲 37
圖 3-11 乾牆螺絲 38
圖 3-12 自攻螺絲 38
圖 4-1 92 年度客戶總銷售額分佈圖 48
圖 4-2 89-92 年度客戶總金額變動圖 50
圖 4-3 92 年度產品總銷售額分佈圖 53
圖 4-4 三種熱門產品之比較圖 55

表 目 錄

表 2-1 關係行銷的定義 20
表 3-1 鐵線規格 34
表 3-2 產品一覽表 35
表 4-1 92 年度客戶別 ABC 分析表 49
表 4-2 89-92 年度客戶別 ABC 分析表 51
表 4-3 92 年度產品別 ABC 分析表 54
表 4-4 89-92 年度熱門產品比較 56
表 4-5 92 年度客戶與產品關係 58
表 5-1 客戶價值提昇之做法 61
表 5-2 針對擁明工業股份公司提出 CRM 提昇之建議作法架構表 64

第一章 緒論

1-1 前言

從剛成立的新創公司到全球性的大企業，全世界的公司都試著要滿足客戶所期望的目標，進而使業績有所成長。只是，企業如何獲致成長和成功呢？產品創新、品質保證、市場競爭及廣告行銷等均對企業的成長有利，但亦需投入大量成本。爲了降低成本，企業便開始尋求建立客戶忠誠度的方法，想以攻占客戶的心，來搶攻市場佔有率，並且將客戶群予以分類與管理，以維持良好的客戶關係。

因此近年來，客戶關係管理（Customer Relationship Management，CRM）的話題，風行於企業與學術界間。CRM 可以透過資訊科技，將行銷、客戶服務、產品等加以整合分析，以更精準且即時（Real Time）的方式，預測與回應客戶，提供客戶量身訂作的服務，增加客戶滿意度及忠誠度，提升對客戶的服務品質，達成企業經營績效的目標。

根據（Advanced Manufacturing Research, AMR）（註）的預估，2003 年全球 CRM 的市場規模將達到 168 億美元，其年複合平均成長率(CAGR)將達到 48.8%，呈大幅度成長。以往傳統企業的行銷部門在執行行銷活動時，在技術上的花費多半是以行銷資料庫

.....

（註：AMR 研究爲以技術來尋求改進業務流程和削減成本爲目的之 5,000 個董事所提供實用，進行果斷研究和提供可控訴的忠告。）

（Marketing Database）爲主。但是隨著未來 CRM 的市場不斷擴張，行銷資料的費用將不再是行銷部門的唯一支出，因爲未來 CRM 將會被更廣泛地運用到資料倉儲與企業網站行銷上。由此可知，企業導入 CRM 不但是必要策略，也是增加公司競爭力的重要方法。

1-2 研究動機

科技的進步、資訊的快速流通，已經成 爲今日經濟持續發展的關鍵。推陳出新的電腦科技被運用在企業經營事物上，從生產到滿足客戶的喜好，無所不在。尤其現今市場的競爭日異激烈，客戶關係管理，已成爲企業需注重的重要課題。

如何能夠維持現有客戶，拉攏新客戶以達到更高的市場佔有率，並爲企業帶來更高的利潤，建立良好的客戶關係管理（CRM）是必要的。因此，本研究希望以擁明公司爲例，藉由相關文獻探討，及實際個案的分析，最後，提出客戶關係管理（CRM）的建議及作法。希望對該公司未來導入良好的客戶關係管理（CRM）作法有所幫助。

1-3 研究目的

本公司將以擁明爲例，達到下列研究目的：

一、運用 ABC 分析法而得知客戶的等級，分析客戶的資料屬性。

二、了解該公司針對客戶關係管理(CRM)的相關管理作法。

三、針對該公司提出客戶關係管理(CRM)的建議及作法。

1-4 研究架構

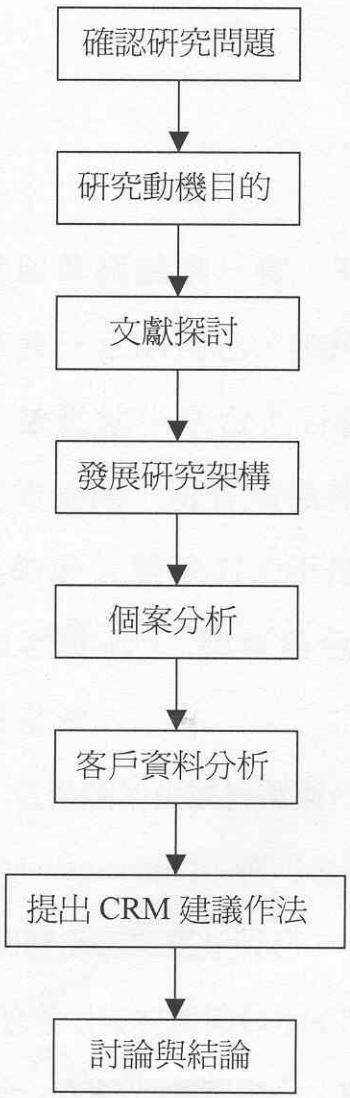


圖 1-1 研究架構

第二章 文獻探討

在現今日益競爭的市場環境中，企業爲了獲取更大利潤，對於顧客關係管理的維繫與策略也逐漸加以重視。而隨著資訊科技的快速發展，使得企業更積極地從事收集、分析、及客戶的工作，本章將針對此研究的相關資訊及文獻而加以探討。

2.1 顧客關係管理

過去的企業競爭就像傳統戲劇一樣，有固定的劇本、製造商、供應商及經銷商各自扮演一定的角色，維持一定的關係，而顧客就像是買票進場的觀眾，被動地坐在台下看戲。

然而，新經濟時代的企業，所有角色都是動態的，企業競爭疆界也趨近於模糊。企業的最大競爭力。不是來自產能、也不是來自銷售能力，而是繫於顧客身上。「顧客角色的轉變最戲劇化，他們已是企業競爭力的主要來源。」

顧客關係管理 CRM，最早開始發展於美國，在 1980 年代初期便有所謂的「接觸管理」（Contact Management），專門收集顧客與公司連繫的所有資訊；至 1990 年初期，則演變爲包括電話服務中心與支援資料分析的顧客服務功能（Customer Care），並運用資料倉儲（Data Warehouse）、資料挖掘（Data Mining）等技術；發展至今，如網路客服中心（Web-enabled Call Center）的設置，都是爲了要更進一步的開拓市場與發掘出顧客的價值所在。

CRM 系統是於SCM、ERP 後的新興軟體，當企業內部經由ERP 整合後，資源共享可以發揮最佳效能後，措配SCM 結合上游供應商資源，進入B2B、

B2C 的電子商務系統。但是與顧客關係管理並不僅止於功能強大資料庫的建立，還包括顧客資料的深入發掘，並藉由這些系統化的資料，針對顧客的需求提供其所需要的利益，藉由顧客價值的提升來與顧客建立可長可久的關係，也達到企業永續經營的目標。

2.1.1 顧客關係管理之定義

CRM 此一名詞在學術界理論的論述以及實務界上被廣爲運用，但因學者們從不同的角度探討而各系統供應商所提供的軟體功能項目也不盡相同，因而有不同的定義。根據資料的整理，CRM 的定義大概可以分成三類：第一類定義較偏重於將CRM 視爲一種行銷策略或與顧客互動的流程；第二類定義視CRM 爲一資訊科技系統；第三類定義認爲CRM 是行銷策略與資訊科技系統的整合性應用架構。

第一類的定義認爲顧客關係管理是一種企業經營的行銷策略或者是與顧客互動的流程，重點涵蓋如何找出有價值的顧客與之建立良好的學習、互動關係，並藉由提供符合其需求的產品，穩定而持續獲利。

關於顧客關係管理的定義，不同的學者有其所認定的說法：

學者陳文華認爲，客戶關係管理是一種新的作法，主要是提供顧客優良的服務品質，其目的是爲了更有效率地獲取、開發並留住企業最重要的資產－顧客。客戶關係管理是多種資訊科技的結合，是一個蒐集情報、分析資料、獲取知識，而且不斷重覆、持續改善的過程，幫助其更有效率地行銷產品或服務。【1】

學者童啓晟表示所謂客戶關係管理系統（Customer Relationship

Management System），其定義爲能提供客戶基本的支援介面系統包含行銷與銷售二大部分。在行銷方面包括市場研究、產品測試開發管理、廣告行銷、活動管理、利潤與客戶區隔分析等；銷售方面則包括電話行銷及來電客戶服務系統。客戶關係管理的處理程序必需以資料倉儲爲核心，相關的決策支援管理系統爲應用，也就是以決策支援系統做爲行銷分析與支援客戶服務的介面系統（例如將 Call Center 的客戶資料予以分析並做成決策）。【2】

學者盧坤利認爲客戶關係管理是利用資料庫技術，可以讓企業蒐集所有顧客相關資料，加以大量的轉換、載入、分析成爲可能，並將這些資料整合加以分析和預測，以作爲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。【3】

邱昭彰、楊順昌等學者則認爲客戶關係管理是企業運用完善的資源，以顧客爲目標導向，而非以市場佔有率。企業透過任何一種管道來和顧客作互動，對顧客的行爲做全方位角度的分析，了解每一位顧客的獨特性，以追求讓每一位顧客皆能認同我們企業的產品或服務，在作消費的時候把我們企業的產品或服務當作第一考量的對象，且還願意和企業共同維持長久的交易關係，經由每一位顧客累積而來的終身價值，使企業能達成長久獲利的目標。【4】

學者呂清祿則採用 Stevenson 的論點，認爲客戶關係管理是一個結合電腦軟體，並運用資訊科技加以整合行銷企畫與客戶服務，提升客戶『量身訂做』的服務，以提高客戶忠誠度及企業營運效益的一連串進程。

Alex（1999）認爲客戶關係管理就是滿足大部份對於企業具有價值（利潤貢獻度）的顧客需要；同時客戶關係管理是許多技術與觀念的集合與發展，牽涉的技術與觀念包含行銷學、一對一行銷、資料倉儲、資料探勘、客

戶區隔與客戶忠誠度的維繫等。

Adrian（2000）認爲客戶關係管理已發展成爲企業策略中的一項重要因素，客戶關係管理重視的是個別顧客關係的創造與發展，而個別顧客關係是以其個別顧客的生命週期來衡量（life-time value）。Adrain強調在行銷方面的全面性整合，反映出「獲取新顧客的同時也要留住舊顧客」的觀念。顧客維持長久互利的良好關係將是企業的一項重要資產，同時藉由IT 的幫助與發展來管理這項重要資產。成功的顧客關係將會創造良好的競爭優勢、提高顧客對產品的支持率並增加獲利能力。

Ratcliff（2000）認爲客戶關係管理是以行銷爲基礎的新觀念，用來有效的維持並加深企業與客戶之間的關係，資訊科技在客戶關係管理中屬於輔助性的角色，讓客戶關係管理相關工作更有效率的執行。本質上，客戶關係管理是透過客服代表進行客戶服務與維持現有客戶的工作，客服代表分析客戶相關資料以從事行銷與交叉銷售的活動，滿足個別客戶的需求。

Stevenson（2000）認爲客戶關係管理是一種企業模式（Business Model），軟體只是其中的一部份。客戶關係管理的目標在於確保所有與企業接觸的客戶都能獲得所需的資訊或服務，以滿足其需求，另一方面，客戶關係管理也必須讓處理客戶需求的所有工作人員，皆可取得企業內所有與該顧客相關的資料，並利用電信通訊與資料庫的系統更有效的執行工作。勤業顧問公司認爲客戶關係管理是在企業與顧客間建立一種學習性的關係，亦即從顧客處獲得資訊與情報來滿足他們的需求。

麥肯錫企管顧問公司認爲客戶關係管理應是持續性的關係行銷，強調尋找對企業最有價值的顧客，以微型區隔的概念，界定出不同價值的顧客群，企業以不同的產品、不同的通路來滿足不同區隔的顧客的個別需求，並在關

鍵時刻，持續與不同層次的顧客溝通，強化顧客的價值貢獻，以深耕及拓廣顧客關係。

以 Bhatia（1999）的觀點，認爲客戶關係管理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，自動化並改善企業流程。同時客戶關係管理的應用軟體不僅協調企業的多重功能（銷售、行銷、顧客服務與支援），亦整合了與顧客間的多重管道，例如面對面（Face to Face）、客服中心（Call Center）、及網際網路（Web），使得企業可以依不同的情況搭配不同客戶所喜愛的互動方式。

David（ 1999 ）認爲顧客關係管理就是所謂的「關係管理（ relationship management）」、「終身價值行銷（life-time marketing）」、「忠誠行銷（loyalty marketing）」和「一對一行銷」。這些策略可以使企業創造出長期與顧客間相互獲利和忠誠的係。同時還必須持續反覆測試，進而隨顧客消費行爲的改變調整銷售策略，甚至是更動組織結構。

日本人力資源學院（2001）認爲顧客關係管理並非資訊系統或資訊科技，而是必須定位在企業經營上的行銷策略，所謂的顧客關係管理，就是在顧客與組織的關係上，建立「相互培育關懷與尊敬」的架構。

Peppers et al.（1999）指出顧客關係管理與一對一行銷具有同樣的意義，都是一種聆聽顧客心聲及瞭解顧客需求的一種方式。並從企業對顧客最有價值的地方，開始與顧客間建立「學習」的關係。

Swift（2000）將顧客關係管理視爲一個互動的流程，透過主動應用及學習，將顧客的資訊轉換爲顧客關係（見圖2-1）。

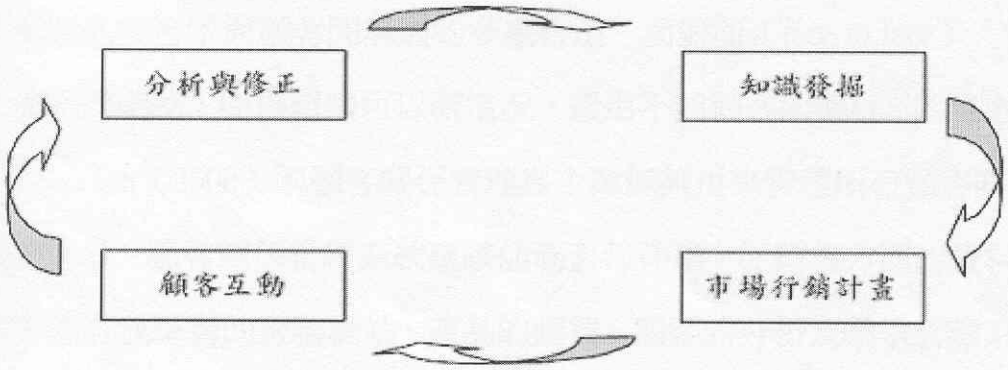


圖2-1客戶關係管理循環

第二類的定義則偏重於將顧客關係管理視爲一個資訊科技系統，應用於企業的銷售、行銷、顧客服務與支援等範疇，提供企業自動化銷售，追求最有價值的顧客與改善企業流程，同時協調企業內部功能以及整合與顧客間溝通的多重管道。

Clark（2000）認爲CRM 是一種涵蓋所有影響銷售額的電子商務自動化科技。從企業現存資料中萃取所有的攸關資訊，自動管理現有顧客和潛在顧客資料，利用既有的資料倉儲，整合所有相關資料，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，建立互利的顧客關係，藉由科技從事行銷、服務以及共用資訊。

Gordon（1999）定義顧客關係管理乃是結合數種資訊科技的綜合應用，其目的在於保留住對企業具有貢獻度的客戶；另一方面CRM 是一個不斷重複持續改善的過程，由於客戶的需求並非是靜態的，因此企業必須從客戶生命週期中去瞭解客戶的行爲，進而提供所需之產品或服務。

Anil（1999）認爲CRM 指的是運用軟體與相關科技的支援，針對銷售、行銷、客戶服務與支援等範疇，自動化與改善企業流程。同時，顧客關係管理的應用軟體不僅在於多重企業功能（銷售、行銷、顧客服務與支援）的協

調，同時也整合了與顧客間溝通的多重管道－面對面（face to face）、電話中心與網際網路，使得組織可以視情況，選用不同顧客所偏好的互動模式。

Robinson（2000）視顧客關係管理爲企業能夠用來管理所有顧客關係的自動化系統。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自我學習的服務網站、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。

第三類的定義，可以視爲第一類和第二類的整合，認爲顧客關係管理是行銷策略與軟體、資訊科技的整合性應用架構。提供企業在建構、維繫有價值的顧客關係時的策略及思考方向，並應用軟體、資訊科技獲取可供企業作爲決策參考的資訊，以及整合企業內部流程與對外溝通的管道，透過行銷、銷售、顧客服務的執行，提供符合顧客需求的產品與服務，並由企業與顧客的互動中的經驗學習，持續改善，增進企業獲利。

遠擎企管顧問公司（2001）對CRM 定義爲：顧客關係管理乃技術性之策略將資料驅動決策轉爲商業行動，以回應並期待實際的顧客行爲。由技術的觀點來看，顧客關係管理代表必要的系統與基礎架構，以擷取、分析與共用所有企業與顧客的關係。由策略的角度來看，顧客關係管理是一個過程，用來評估與分配組織的資源給那些能帶來最大利益的顧客關係活動。顧客關係管理主要目標仍在於即時滿足客戶需求、提高客戶滿意、與客戶建立長期良好的關係及增加營業利潤。

Kalakota and Robinson（1999）指出，顧客關係管理可視爲在運用整合性銷售、行銷與服務策略下，所發展出組織的一致性行動。即在企業結合流程與科技的整合之下，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力求改進，並致力於顧客滿意與顧客忠誠度的提升。

吳欣穎（民89）則將顧客關係管理歸納爲企業有效利用企業功能支援與資訊化能力，瞭解顧客需求，探尋適合的顧客，協助能以最有效的方式購得產品，提供整合性服務，並有效掌握交易資訊，以調整行銷策略，確保顧客滿意並開發市場機會，創造更高利潤。

NCR 安迅資訊系統公司則定義CRM 爲「爲了贏取新客戶、鞏固保有既有顧客，以及增進顧客利潤貢獻度，而透過不斷地溝通影響顧客行爲的方法。」CRM 主要目標仍在於即時滿足客戶需求、提高客戶滿意度、與客戶建立長期良好的關係及增加營業利潤。但是，隨著資料倉儲與資料挖掘等知識管理技術的應用，客戶關係規劃漸漸成爲CRM 的核心。如何透過顧客分析找出客戶的消費行爲、忠誠度、潛在消費群與主要關鍵客戶，進而利用促銷管理針對不同市場區隔規劃行銷活動，以達到建立品牌知名度、改變購買行爲或維持客戶忠誠度等目的，是企業對CRM 的期許。

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的進步，可以分別就技術面與策略面來看。就技術面而言，便是利用資料庫技術，使企業可以蒐集所有客戶相關資料，加以大量轉換、載入、分析，將這些資料加以預測和分析，以作爲行銷策略制訂的參考，也就是將資料驅動決策(Data-driven decisions)轉變爲商業行動，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。就策略面而言，則是透過顧客分析找出客戶的消費行爲、忠誠度、潛在消費群與對企業最有貢獻價值的顧客，以妥適分配組織的資源，並以不同的產品、不同的通路，滿足不同區隔顧客的個別需求，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，成爲真正以顧客爲中心的彈性組織。

2.1.2 顧客關係管理之程序

NCR安訊資訊系統公司的Swift先生在深化顧客關係管理（Accelerating Customer Relationship：Using CRM and Relationship Technologies，2001）書中指出，顧客關係管理中的整體流程包括，知識發掘（Knowledge Discovery）、市場規劃（Market Planning）、顧客互動（Customer Interaction）、以及分析與修正（Analysis and Refinement），它們是循環的整體流程。如圖2-1所表示：

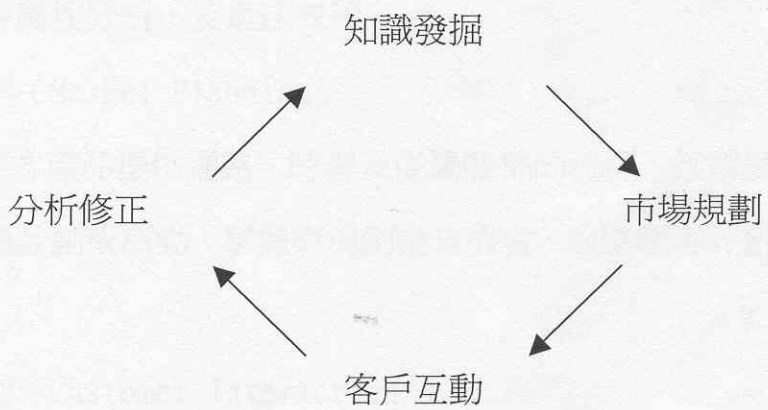


圖 2-2 客戶關係管理流程圖

擬定流程的義意是以顧客爲中心來收集所有顧客的資料及意見，進而分析應用這些顧客的資料，並加以規劃出符合顧客的要求、需求、特性的產品或服務，或改善缺點。這是一個整體的流程，企業可以根據以下此流程來規劃並進行整個顧客關係管理的流程。

(一)知識發掘（Knowledge Discovery）

透過顧客確認、顧客區隔以及顧客預測的流程。

1.顧客確認：辨識出信用良好、有正面價值的客戶，並且投入最多資源在利潤貢獻度（profitability）最高的顧客身上，同時，對於爲企業營運帶來損失的顧客，也需要分析其背景，並且盡量減少其帶來的損失。

2.顧客區隔：將不同背景、需求的客戶區隔開來，以便依其個別需求作一對一行銷。

3.顧客預測：從現有的銷售情況、客戶反應做出預測，訂定不同的市場行銷策略。

企業經由各種路徑蒐集各種顧客互動與交易來源，同時將其轉換爲對管理與規劃有用的資訊與知識，賦予行銷人員使用詳細顧客資訊的權利，以做出更佳的顧客屬性分析，及最佳決策。

(二)市場規劃（Market Planning）

爲特定顧客產品提供通路、時程及從屬關係的流程。行銷規劃幫助發展策略性的溝通計劃或活動，掌握與規劃投資機會、服務顧客計劃以及產品與服務。

(三)顧客互動（Customer Interaction ）

運用相關及時資訊，透過辦公室前端應用軟體與顧客之間互動溝通的流程。顧客互動必須爲企業與顧客、潛在的延伸企業互動點，以及銷售策略與顧客購買活動的連結相互對應。

(四)分析修正

利用互動資料分析結果，持續修正管理方法的流程。藉由與顧客對話中學習的階段。(分析與顧客互動所得到的資訊，並持續瞭解顧客的需求，然後根據該結論來修正先前所擬之行銷策略，以尋求新的商機。)【6】

陳文華（民89）認爲，顧客關係管理乃是應用資訊技術，大量蒐集且儲存有關客戶的所有資料，並且加以分析，找出背後有用的知識，然後將這些資訊用來輔助決策及規劃相關的企業營運活動，並且加以實行的一個完整程序，其實施步驟如下：

1.決定顧客關係管理的目標

企業首先要訂出顧客關係管理所欲達成的目標，並予以量化，例如增加獲利率、增加顧客數量、提升顧客再購率等明確的目標。

2.瞭解改變目前的行銷手法可能的障礙

CRM 講求在適當的時點，透過適當的通路，針對適當的顧客，提供適當的產品。這樣的行銷方式比傳統的大量行銷、目標行銷更能滿足個別顧客的需求，所以行銷活動的思維起點，必須由傳統產品導向的4P 轉換到顧客導向，講求如何提供對個別顧客而言有價值的產品。但這種行銷方式的變革，對於傳統企業而言並不容易，企業在思考改變行銷手法時，必須考慮到可能的障礙，如投資在原有行銷模式的固定成本如舊有通路以簽約的成本、網路通路所可能引起與現有通路的衝突、人力縮減所帶來的企業瘦身問題....等，皆容易使企業喪失了變革的彈性。

3.規劃調整組織及作業程序

企業在考慮調整外部行銷活動時，企業內組織的結構和作業程序也必須加以調整。

4.利用資訊技術分析找出不同特性的的顧客族群

利用資料採礦、線上分析處理，及統計分析等方法，針對經過整合的資訊找出顧客的族群，此分析方法不同於傳統以地域、人口統計變項方式所劃分的顧客群，而是一個全新、且以多個屬性做區分標準的分群方式。這樣的

分析方式對於下一階段銷售活動規劃將很有幫助。

5.決定如何經營不同客戶群間的關係、規劃銷售活動（marketing campaign）

利用對顧客分群後的資料，做爲決策的依據，企業必須決定什麼樣的客群要繼續維持且加強關係，什麼樣的客群必須吸引以增加獲利？接下來則針對特定族群的屬性規劃銷售活動。

6.執行

規劃好銷售活動，依據爲適應新的行銷手法調整的組織和流程，配合新的銷售活動加以執行。

7.監督、事後控制、反饋

執行之後，必須監督和控制銷售活動的成效，將執行的結果記錄下來，並反饋給決策階層，作爲下次目標制訂及調整的依據。【7】

2.1.3 顧客關係管理之架構

一般對於 CRM 的定義爲：「利用資訊科技技術，強化與客戶的關係以鞏固老顧客，吸引新客戶及提高客戶的利潤貢獻度，並且利用與客戶相關的各種資訊，加以分析，來提高對客戶的了解，提供客製化的服務，增加客戶忠誠度和企業營運績效。」此外，並將圖 2-3 整合出一些關鍵問題，藉由回答這些問題，企業可以逐步發展出兼具平衡觀點的關係爲立基的企業。

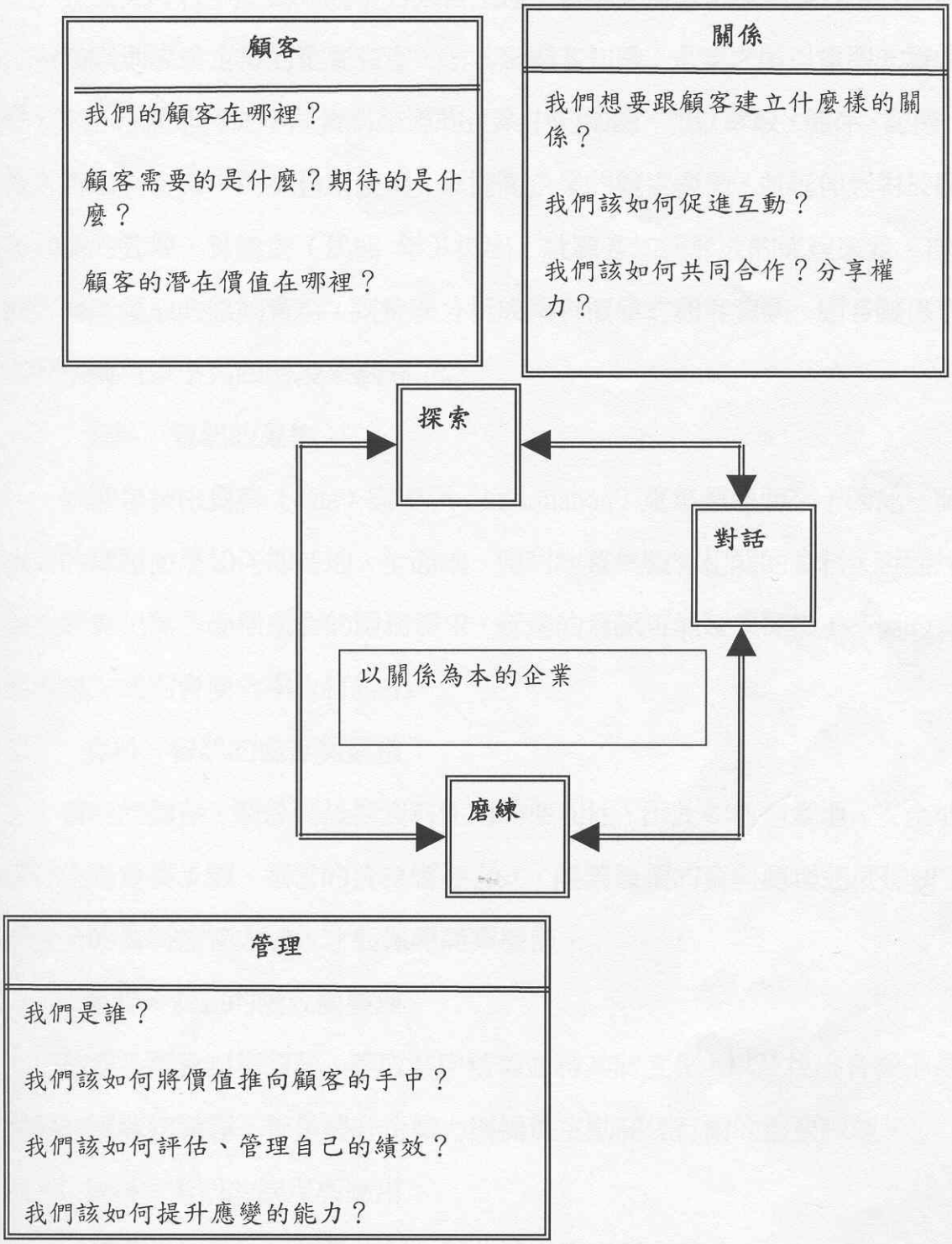


圖 2-3　客戶關係管理的架構

在工業時代，產業的競爭力來自土地、資本與勞力，但新經濟時代，員工與知識則成爲企業的重要資產，尤其是顧客知識。企業之所以重視知識管理，其目的就是將從不同資料來源的企業中的知識，加以萃取、儲存、記憶，使其可以爲企業中的成員所使用，以提高企業的競爭優勢。並延伸到對於顧客知識的管理，林義堡（民88 年）指出，就顧客知識形成的流程來看，自顧客端所獲取的原始資料，到整理分析成爲有價值的顧客資訊，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折扣。

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：

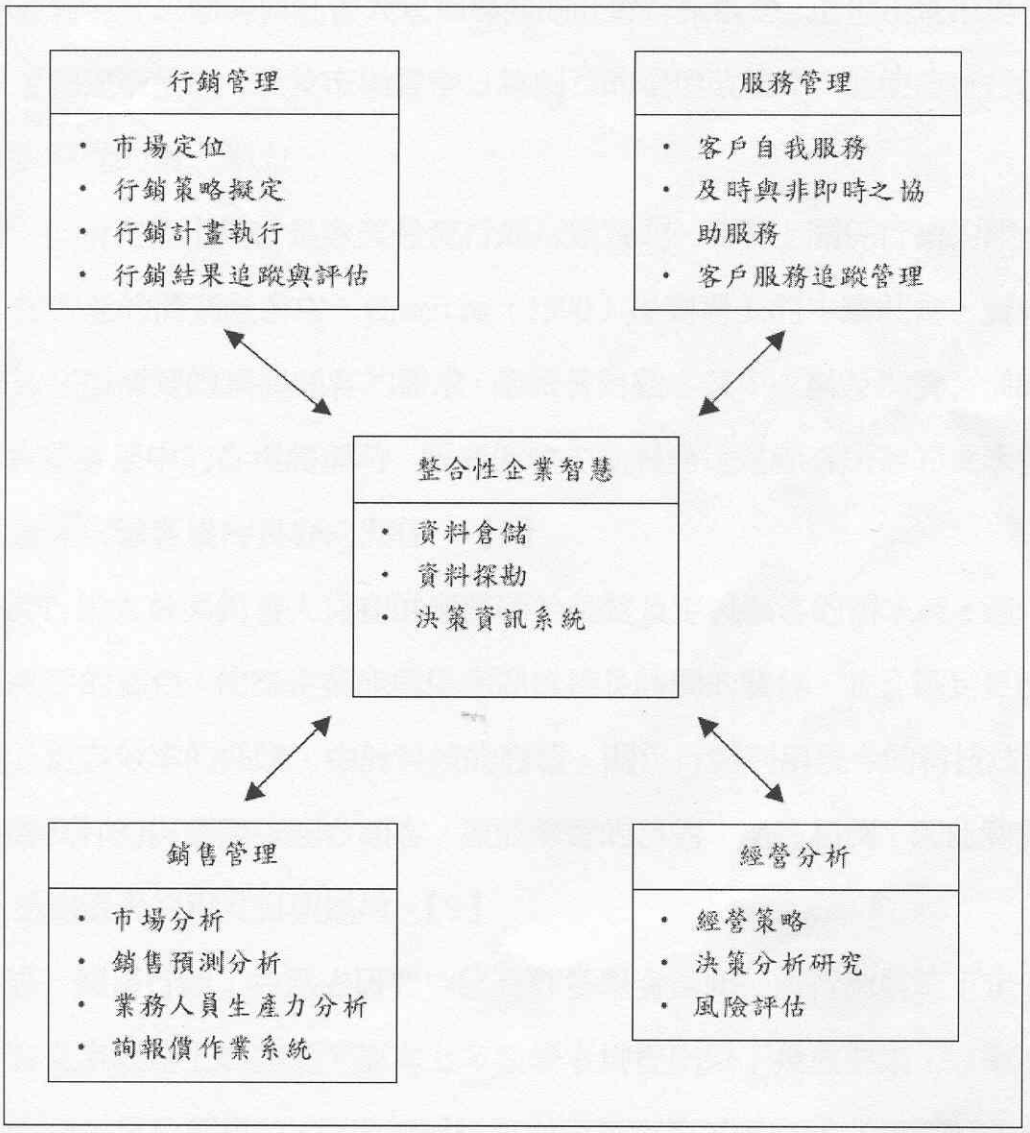
整理各種資料與資訊、萃取其中精華並將其制度化，以及找出背後不易理解的隱藏知識等，皆是提升企業力與提供主動關係行銷的重要課題。

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，同時此程序也影響整個系統的成敗。

目前CRM 系統的整體架構發展，包含有銷售管理、服務管理、行銷管理、經營分析及整合性企業智慧等五項主要模組，各模組之分項重點，參考圖2-1 「CRM 系統架構圖」。

圖 2-1 「CRM 系統架構圖」



資料來源：吳明璋、陳俊明、韓文彬（2001），企業 E 化策略與實務，電子商務之基礎架構整合，pp.114-116，台北，商周。

2.2 關係行銷

顧客關係管理的發展，主要導因於企業對顧客服務與維持的日益重視。隨著市場競爭的日漸白熱化，企業對顧客的服務理念，由傳統的生產觀念，一直演進到現今以顧客與社會大眾爲導向的社會行銷觀念。這也正是市場在消費者意識逐漸抬頭，以及市場競爭日趨劇烈的環境改變下，促使傳統行銷理論步步演進的最大動力。

關係行銷在九十年代是歐美最流行的行銷議題，事實上關係行銷的觀念早就存在古老的商業社會中，Gronroos（1990）提到過去的中國社會，賣米的販者往往很清楚的掌握顧客的需求，憑藉著對顧客家中人數及消費習慣的瞭解，當顧客家中的存糧將盡時，販者便會主動服務送達顧客所需的食米種類及數量，與顧客維持良好的關係。【8】

由於行銷人員與銷售人員在供應商開始確認及定義顧客的需求時，適時的扮演推手的腳色，使得企業能與供應商維持長時間的關係，並且得到更好的服務及更有效率的採購，由於科技的發達，關係行銷利用現今的科技技術，選擇良好的供應商去迎合顧客，達成篩選的目的、提高利潤，因此關係行銷所受到重視的程度日與遽增。【9】

所謂「關係行銷」在過去研究中已有許多學者爲此一新行銷典範下定義，雖有文字敘述上的差異，基本上多數學者均提出以下幾種要素：以個別顧客或消費者爲分析單位，利用資訊科技與資料庫等工具來建立個別顧客檔案，提供顧客化的產品與服務、建立與顧客之間長期性的結合以獲取其終身價值，請參考表 2.2-1

表 2.2-1 關係行銷的定義

學者或專家	關係行銷的定義
Berry(1983)	由服務業的角度來看，關係行銷是一種吸引、提升顧客關係的策略。
Rapp & Collins (1990)	關係行銷是一種將行銷、顧客服務品質與顧客保留密切結合的作法，是一種高承諾、高接觸、及全面品質之行銷導向。
Shani & Chalasani (1992)	確認、維持與建立個別顧客的關係，並長時間以人員互動、個人附加活動來強化彼此關係。
Gronroos (1994)	將關係行銷定義爲建立、維持、並提升與顧客以及與其他夥伴間之關係的作法，以便彼此之目標得以實現，而通常需藉由相互交換與實現承諾來達成。
Morgan & Hunt (1994)	定義爲建立、發展與維持成功之關係型交換的所有行銷活動，而且明確指出關係對象應包括供應商、競爭者、購買者及內部成員。

2.2.1 關係行銷理論

隨著時代趨勢的演變與消費者意識的抬頭，傳統行銷理論亦隨之有所發展。根據 Kotler 行銷管理的理論演變，乃經歷過下述五種不同的經營理念，茲分述如下。【10】

（1）生產觀念：

生產觀念認爲消費者喜好購買便利且價格低廉的產品，而生產效率及廣泛的配銷範圍，爲組織經營成功的關鍵。

（2）產品觀念：

產品觀念乃假設顧客喜愛品質與性能最佳的產品，管理階層通常致力於製造優良產品，同時不斷的加以改良。

（3）銷售觀念：

銷售觀念乃假設消費者對購買都有惰性或抗拒，因此若不採取促銷活動，顧客不會主動購買大量的產品，故企業必須採取積極的銷售與促銷活動。

（4）行銷觀念：

行銷觀念指出，爲了達成企業目標，組織必須比競爭者以更有效率、更合乎效能的整合行銷活動，來滿足目標市場的需要與慾望。

（5）社會行銷觀念：

社會行銷觀念認爲組織任務在於決定目標市場的需要、慾望與利益。並在維持與促進消費者與社會福祉的前提下，以較競爭者更爲有效的方式，滿足目標市場的各種需求。而在企業進行行銷工作的執行與規劃時，也會因不同的顧客關係， 而產生相異的行銷策略與手法。

根據Kotler【11】，從企業顧客關係的不同層次來區分，亦可將關係行銷分爲下列五種形式。

（1）基本型行銷（Basic Marketing）：

銷售人員只是推銷產品給顧客。

（2）反應型行銷（Reactive Marketing）：

銷售人員推銷產品給顧客，並鼓勵顧客有任何的疑問抱怨或在必要時，可以隨時呼叫他。

（3）責任型行銷（Accountable Marketing）：

銷售人員在銷售產品後不久即打電話給顧客，詢問產品是否符合顧客的期望。銷售人員也會請求顧客提供任何改善產品的建議及任何感到不滿意的意見回覆，做爲企業執行不斷改善的依據。

（4）主動型行銷（Proactive Marketing）：

公司銷售人員經常打電話給顧客，並向顧客推薦改良後或用途更廣的新

產品。

（5）合夥型行銷（Partnership Marketing）：

公司持續的爲顧客服務，共同發現可幫顧客節省成本的有效途徑，或幫助顧客提高績效。【12】

關係行銷一詞最早出現在服務業行銷，Berry（1983）提出了如何將關係行銷運用在服務業與消費市場的研究，認爲在傳遞服務的行銷過程中，吸引新顧客並不是主要的重心，只是一個過程，真正的重點在如何將顧客緊緊抓住，建立他們對企業的忠誠度。因此，其他提出「關係行銷」的主張，將之定義爲「於多重服務組織中，吸引、維持及提升與顧客關係的策略。」

隨著資訊科技發展，Landry（1998）認爲關係行銷還要加入資料庫技術的應用，使企業得以利用收集的資訊分析，瞭解顧客，透過不同的溝通工具建立各種不同型態的關係，傳遞個人化的訊息與服務。Levins（1998）也提出關係行銷是透過複雜完整的資料庫，在每一次與顧客的互動中，持續進行與顧客雙向對話，提供具時效性的資訊，創造有意義的價值。其重點在於提供一個顧客化，個人化的溝通系統，並在過程中學習關係的維繫。

由以上所述，關係行銷可以被歸納爲與顧客及行銷活動中涉入的成員，建立長期、互利關係，並利用各種管道瞭解顧客，提供符合其需求的產品或服務的策略與方法。

2.3 一對一行銷

”何謂一對一行銷?”如何將一對一行銷手法有效地運用於顧客關係管理的策略裡，許多學者對一對一行銷的定義紛紛提出其見解及看法。

彭漣漪學者認爲一對一行銷是對每一個別客戶，設計不同的量身訂制之行銷服務方式。用相同手法面對所有顧客的「大眾行銷」時代已趨於沒落，新崛起的行銷模式是「互動式行銷」，簡而言之，就是「用不同的方式對待不同的顧客」。顧客不再只是模糊的面孔，而是一個個有姓名、有個別偏好習慣、可以預測、接受貼心服務的個人。一對一行銷在觀念上，已從傳統的「市場佔有」轉變爲「顧客佔有」；而在溝通工具上，也從大眾媒體轉爲一對一媒體。【13】

在Peppers & Rogers（1999）所著的 “The One to One Future: BuildingRelationships One Customer At A Time” 裡提到，大眾行銷最主要媒介是電視、廣播、報紙等大眾媒體，而這些媒體基本上是單向傳播，只能「行銷人說、顧客聽」，行銷者無法得到個別消費者的訊息回應。若要消費者自己提供個人資訊給行銷者，必須先提供互動式溝通管道給消費者，作者稱之爲「一對一媒體」，這包括了免費服務電話、互動式傳真系統（Fax on Demand）以及網路。

以免費服務電話爲例，由於資訊科技的發展，現在的一對一行銷，可不必再雇用大量人力打電話給消費者或接聽顧客來電。只要將電話連上電腦的自動語音系統，就能以最少人力、二十四小時撥接電話，而且客戶可以按鍵選擇是否進一步收聽語音系統所提供的資訊，或是回答簡單問題，將自己的資料提供給行銷人；行銷人亦可將客戶資料、歷次意見立即電腦建檔，藉以辨認消費者個人特性，互動式傳真系統則可以幫助行銷人針對消費者個別需求，提供消費者個性化的商品及服務資訊，以便進行更精確的行銷活動。

網路的出現與資訊科技快速發展則爲「一對一行銷」之經營開啓了更多可能，尤其是企業架設之商業網站，更成爲企業邁入一對一之路的最佳選

擇。資訊科技與網路技術提供強大的資料搜尋與處理的功能，跨國界全年無休的特性，及與上網者直接互動交流的機制，讓商業行爲從過去概略而模糊的顧客群交易，回歸至滿足顧客的個別需求。然而，儘管資訊科技與網際網路提供了強大的一對一功能，但上網瀏覽者仍然能發現，許多網站所提供的服務與產品內容仍然是眾化而貧乏，機制設計也單薄簡化，可見多數企業並未善加利用此工具。Peppers &Rogers（1999）因此提出了一對一經營評量的架構，讓企業能分別從網站機制及經營管理層面審視並改進一對一行銷的設計。【14】

Peppers & Rogers（1993）提出一對一行銷的概念，其主要的觀念是：「企業與不同顧客互動時，必須有不同的服務（treat different customers differently），提供客製化的產品和服務，才能在競爭環境下長期保有客戶。」

Pitta（1998）認爲建立一對一行銷關係其實是市場區隔的流程更進一步延伸到個人，企業將每一個顧客視爲一個市場區隔，透過大量客製化來滿足每一個市場區隔的特殊需求。而大量客製化就是產品差異化的延伸。

Davids（1999）認爲顧客關係管理同等於所謂的關係行銷、一對一行銷 Peppers & Rogers（1997）也提出類似的看法，將一對一網路行銷稱爲顧客關係管理或關係行銷。Wayland & Cole（1997）則提出不同的看法，從客戶需求與偏好的變異性及關係價值的變異性，此二構面來分析企業適合在市場、團體、個別此三個層次中，哪一層次來管理顧客組合。客戶需求與偏好的變異性，代表的是個別客戶間需求與偏好的差異性程度，而關係價值的變異性指的是個別客戶與企業建立的關係可帶給企業利潤的差異性程度。客戶需求與偏好的變異性與關係價值的變異性越大，代表企業越值得追求在接近個別層次上與顧客建立關係，反之，在範圍較廣的層次可。

一對一行銷可說是延伸關係行銷的精神，配合良好的資料庫將行銷組合的管理推展到個別的顧客，提供個人化的產品或服務，與顧客建立長期互利的關係。

一對一行銷的世界裡，大企業將不再擁有絕對優勢。當市場佔有率被顧客佔有率取代時，小企業不再擔心爭取不到足夠的貨架，生產線產能比不過大企業，因爲現在比較的不是能銷售多少產品，而是誰擁有未來三十年的消費者、誰能永續地經營。當大眾媒體被一對一媒體取代，小企業也無需爲龐大的廣告費煩惱，一旦小企業取得顧客終身忠誠，即使是知名大品牌也未必能加以取代。在新媒體上，較量的不是更多時段的購買，而是互動溝通系統的設計及競爭，而最重要的是對顧客的用心（林志懋，民86 年）。

2.4 資訊技術在 CRM 之應用

在電腦與網際網路的快速發展下，資訊科技的突飛猛進，已對傳統的顧客關係維持方式造成巨大的衝擊。顧客關係管理的發展，即是在各種資訊科技相關技術的支援下，所產生的新興管理方式。而所謂的新技術發展，除了電腦軟硬體的升級及傳統資訊管理的系統發展以外，更包括了電腦技術在資料處理技術上的躍進，以及各種資訊科技對企業在管理方面的支援系統。此外，在行銷工作的部

分，各種新科技的應用方式，也對行銷人員產生莫大的衝擊。因此在本節中，將就上述各項支援顧客關係管理的主要技術，分別探討實際內涵及應用方式。依照顧客關係管理的架構及其所應用的資訊技術分別以下列四階段表示：

（一）銷售點管理系統（Point of Sales/POS）

在商品販賣的環節中，從上游的製造業，到中游的物流業，再到下游的零售業，其中與顧客關係管理最密切且最直接的當屬零售業，而零售業最常使用來蒐集顧客資訊的資訊技術便是銷售點管理系統（POS）。所謂POS，是利用電腦處理資料登錄、數據統計、傳送資料的功能，而在商品銷售的同時，一方便提供便利的收銀方式，另一方面提供即時資訊蒐集的功能，以便提供後續情報的處理。

以零售業爲例，POS 系統會把後檯商品檔的貨號、售價、促銷折扣資料經由傳輸線路傳給收銀設備，在銷售點利用掃瞄設備自動算出正確的結帳金額，自動顯示在收銀設備，並做單據列印的動作。POS 系統的後勤支援管理功能，如果與帳務系統結合，具有自動結帳的功能。如果與顧客資料結合，便可以作顧客消費能力及消費喜好分析。如果整合銷售資料，亦可以作銷售資料分析與行銷建議。如果與資料庫結合，則可以達到自動訂貨的功能。

（二）電子訂貨系統（Electronic Ordering System/EOS）/電子資料交換（Electronic Data Interchange/EDI）

以往在電腦網路不普及的時期，下游的零售商要向上游的供應商訂貨時，最常使用三種方式，第一種是電話叫貨，由供應商自行登錄訂單；第二種是零售商以手稿抄寫的方式，或者由供應商業務員抄單的方式，將訂單傳遞到供應商總公司登錄；最後一種則是零售商以傳真的方式向供應商訂貨。而這些方式容易造成以下的缺點：(1)手稿抄寫如果筆跡潦草不清楚，則容易辨識錯誤，致使後續訂單處理作業也發生錯誤。(2)零售商與供應商都需要在自己的資訊系統裡登錄訂單，如此會造成雙方人力重複。如果雙方登錄內容不一致，更會影響後續的訂單處理與帳務稽核。(3)因爲雙方資料傳遞時

間長，因此造成訂貨前置時間拉長，零售商也因而必須準備較大的安全庫存量。

基於上述的因素，在商業自動化的革新風潮中，EOS 與EDI 便被使用來解決這些問題。所謂EOS/EDI 指的是一套依賴電子連線取代人力送單取單或郵寄、傳真的即時訂貨系統。而EOS 與EDI 的差別，只在於是否有共同標準規範可資遵循。一般稱EOS 的系統，上下游之間傳遞的資料格式是自行訂定的，適合資訊系統比較簡單、交易關係表比較單純的貿易伙伴；至於EDI 的系統，適合資訊系統比較完整，交易關係比較複雜的貿易伙伴。

（三）企業資源規劃（Enterprise Resource Planning/ERP）

所謂的ERP 系統，就是將企業內各部門的資訊，包括財務、會計、銷售、客服、品管、業務等，利用資訊技術整合、連結在一起，透過ERP 系統，所有人只要有帳號與密碼，在一定權限範圍內便可輕易從電腦上得知各部門的相關資料，例如訂單及出貨的情形、顧客的接觸狀況與反應問題等，不僅避免資源的重複浪費與不一致，而且顧客服務窗口還能利用這些資訊提供最佳的服務，而管理者也可以從這些資訊做出最好的決策。

（四）顧客電話服務中心

在許多企業當中，與顧客接觸最直接的單位之一是顧客電話服務中心，傳統顧客電話服務中心是透過電話系統以語音的方式接觸顧客、透過電腦的方式記錄顧客的資料、以及透過傳真的方式接收或傳遞資料，但是這些服務方式容易造成下列問題：

1. 重複詢問顧客問題與基本資料，容易引起顧客的不耐與反感。
2. 無法掌握與顧客的交談記錄。
3. 顧客反應的問題可能記錄不完整，造成事後追蹤不易。

4. 資料無法充分應用於公司其他業務上。【15】

因此近五年來，資訊科技已大幅提昇顧客電話服務中心的效能，減少人工介入，提升服務效果。果芸（資訊與電腦，2000 年3 月）指出完整的顧客電話服務中心主要關鍵技術有下列四項：

1. 自動話務分配（Automatic Call Distributor，CAD）

能將顧客電話或電信自動轉接到最恰當的辦事人員，同時提供相關的顧客資料，使辦事員能適切地回應顧客的需求。

2. 互動式語音回應（Interactive Voice Response；IVR）

能依顧客語音指令，自動找出顧客檔案資料，並以語音答詢，不僅節省人力並加快回應時間，同時可將顧客電話訂貨等對話錄成檔案，完整地加以蒐集、累積、分析與應用，並作爲交易憑證處理。

3. 電腦電話整合（Computer Telephony Integration; CTI）

電腦與電話整合技術，是解決語音與資訊系統結合運作最有用的工具，它可自動將語音資料納入顧客資料庫以節省人力，並與語音互動系統協同運作。

4. 服務工作站（Service Workstation; SW）

能迅速提供客戶與產品資料，俾使辦事人員在與顧客對答時，不僅能回應顧客需求，同時利用機會招攬顧客，銷售其他產品或服務。【16】

根據 Garner Group 之研究(資料來源：電子商務導航，民國八十九年)，顧客關係管理包括四個相互緊密關聯的循環程序，分別爲：

一、 知識發掘(Knowledge Discovery)：

在此階段中，主要是透過 CRM 系統相關資料庫的建制來分析顧客資訊，以確認特定的市場商機與投資策略。此過程包括顧客確認、顧客區隔和顧客

預測。因此，本階段資訊建制完成後，本階段的效益便可讓行銷人員存取並使用詳細的顧客資料，以便後續可以作出更佳的策略。

二、 市場規劃(Market Planning)：

本階段主要的任務在於定義出特定的顧客產品，提供通路、時程與從屬關係。再發展策略性顧客溝通計畫時，市場規劃能幫助行銷人員先行定義特定的活動種類、通路偏好、行銷計畫、事件誘因和門檻誘因。

三、 顧客互動(Customer Interaction)：

此一階段著重於運用相關即時的資訊和產品，透過各種互動管道和辦公室前端應用軟體，執行管理和顧客／潛在顧客之間的溝通。

四、 分析與修正(Analysis and Refienment)：

最後之階段，主要爲呈現上述分析結果與預期效果之間的差異，用以修正資料庫或分析取樣方式。經一段期間測試後，俾將使資料運算結果與客戶服務更接近。

第三章 擁明工業股份有限公司

3-1 基本資料

公司名稱：擁明工業股份有限公司

地址：彰化縣鹿港鎮工業東二路 10 號

負責人：楊 鳴 鐘 先生

主要產品：鑽尾螺絲、各種頭型、夾尾、特殊尾型之圖面或樣品開發

資本額：一千四百五十萬元整

創之日期：1980 年

員工人數：34 人

廠房面積：2685.16 平方公尺

公司網址：http://www.sheng.com.tw/yuang/yuang.htm

3-2 公司介紹及發展沿革

螺絲象徵著台灣產業專業明確的分工，而成立至今有 23 年歷史的「擁明公司」重視每一顆小螺絲的學問。專研各種鑽尾螺絲、特殊鑽尾螺絲及相關五金，從設計、製造到銷售已是全方位的經營，銷售通路主要是以外銷爲主。

「擁明工業股份有限公司」成立於 1980 年，二十多年一直秉持著「誠意、信心、勤勉、負責」的經營理念。整合產銷體系，從設計、

製造到銷售，產品一直不斷的推陳出新，以因應快速變化的市場需求，在相關業界中擁有強大的市場佔有率。

「擁明工業」專心致力於高品質、高精密的螺絲零組件製造。選用最適當的線材，從打頭、鑽尾、輾牙到熱處理、電鍍及各類加工，皆由實務經驗豐富的技術人員所完成，以使每個螺絲的品質、規格皆能符合客戶的要求。

以下爲擁明公司發展過程之歷史沿革：

1980 年公司成立名爲「永泰螺絲工廠」。

1984 年公司名稱改爲「永鳴螺絲五金工業社」。

1991 年公司名稱改爲「擁明工業股份有限公司」，資本額爲 600 萬。

2000 年 6 月 29 日 公司遷移至鹿港彰濱工業區，次年二月變更營利事業登記證地址：「鹿港彰濱工業區」。

2001 年 11 月 6 日 變更資本額爲 1450 萬。

2003 年公司通過 ISO 9001：2000 國際品質認証標準。

3-3 地理位置圖

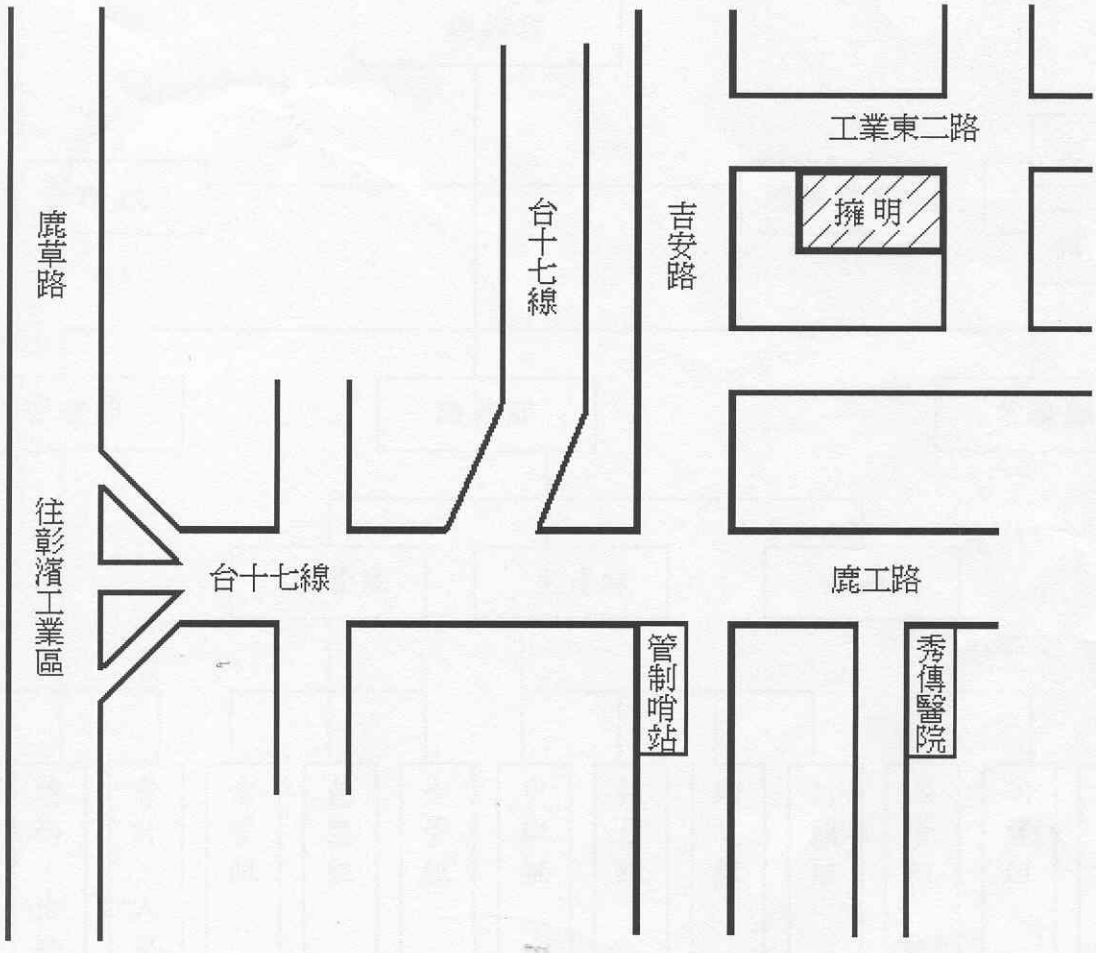


圖 3-1 地理位置圖

3-4 系統組織圖

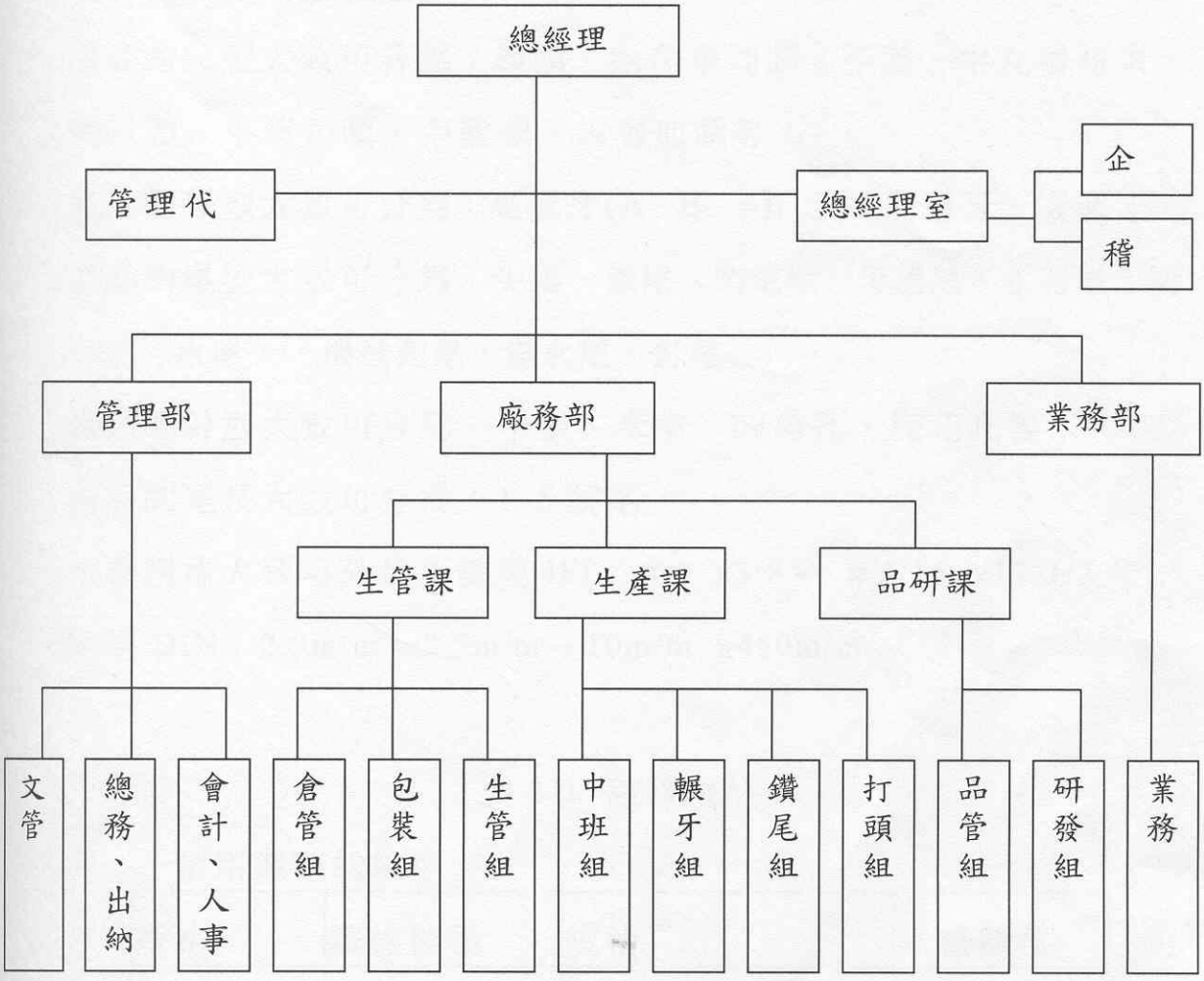


圖 3-2 系統組織圖

3-5 產品介紹

擁明公司主要從事自攻、鑽尾螺絲、板牆螺絲、機械螺絲、各種圖面特殊螺絲的生產製造，也外加有子彈型螺絲（PIN）、壓扁螺絲（EYELAN SCREWS），各種水泥尾螺絲（MASONARY）以及各種長型尺寸的螺絲製造，而長型尺寸螺絲 10m/m 以上最長至

450m/m。外加各種螺絲頭型、牙型、尾型、針型、尾長、材質、規格皆有在開發製造。

產品的頭型大致可分爲：盤頭、六角華司頭、平頭、半丸華司頭、喇叭頭、平華司頭、平盤頭、馬魯皿頭等...。

產品的牙型大致可分爲：高低牙(A、B、AB 牙)、雙層牙、機械牙。

產品的尾型大致可分爲：尖尾、鑽尾、閃電尾、半邊尾、水泥尾、縮小尾（束尾）、機械割尾、湯匙尾、釘尾等...。

產品的針型大致可分爲：十字、米字、四角孔、梅花孔等...。

產品的尾長大致可分爲：1~5 號尾。

承製規格大致可分爲：美規 IFI：＃4 ×3/8 ~ ＃5/16 ×17-1/2

歐規 DIN：2.9m/m ×9.5m/m ~ 10m/m ×450m/m

表 3-1 鐵線規格

常用鐵線的線徑：

規格	鐵線線徑	規格	鐵線線徑
6＃/3.5	2.8 mm	10＃/4.8	3.8 mm
7＃/3.9	3.1 mm	12＃/5.5	4.3 mm
8＃/4.2	3.3 mm	14＃/6.3	5.1 mm

(開發時間不一定，只要有遇到客人詢價或下單或有較特殊的產品，就會與客人相互協調、開發。)

表 3-2　產品一覽表

產品名稱	產品規格	產品特性
屋頂螺絲 (如圖 3-3)	4.8 x 22 ~ 4.8 x 80 ＃6 x 3/8 ~＃14 x10"	Zinc plated 20μ漆頭粉體塗裝 Ruspert 防銹處理 可接受樣品採購
地板螺絲 (如圖 3-4)	1/4 x1-1/4 ~ 7.5 x 180	鹽水噴霧測試 2,000 小時 可接受樣品採購
鑽尾螺絲 (如圖 3-5)	＃6 x 3/8 ~＃14 x 10” 3.5 x 9.5 ~ 6.3 x 240mm	機械鍍鋅 40μ達可銹 500 小時或 1,000 小時鹽霧測試 可接受樣品採購
鑽尾螺絲加翅膀 (如圖 3-6)	＃6 ~＃14 3.5 ~ 6.3	木板加鐵板一次完成 可接受樣品採購
窗戶螺絲 (如圖 3-7)	3.9 x 9.5 ~ 4.8 x 85	可使用空壓機械裝配 可接受樣品採購
割尾螺絲 (如圖 3-8)	＃10 x1 ~＃14 x4	可接受樣品採購
塑板螺絲 (如圖 3-9)	M2.5 x 10 ~ M8 x 200	可接受樣品採購
傢俱螺絲 (如圖 3-10)	4.5 x 25 ~ 7.0 x 60	螺絲頭部鑽孔可蓋上塑膠蓋可接受樣品採購
乾牆螺絲 (如圖 3-11)	＃6 x 1" ~＃10 x 6"	可接受樣品採購
自攻螺絲 (如圖 3-12)	2.9 x 6.5 ~ 6.3 x 200	可接受樣品採購

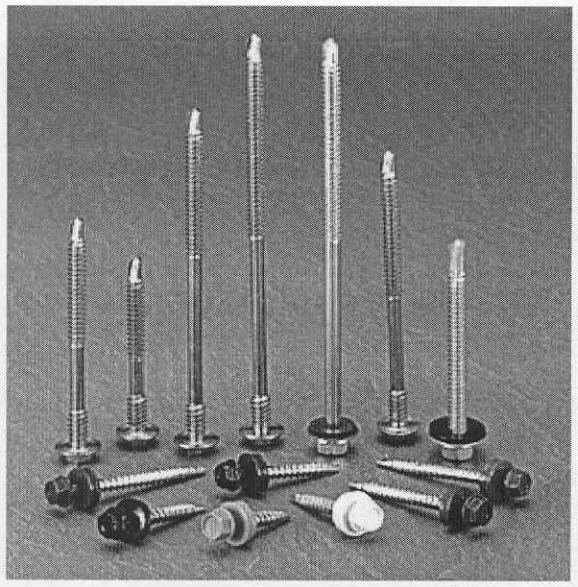


圖 3-3 屋頂螺絲

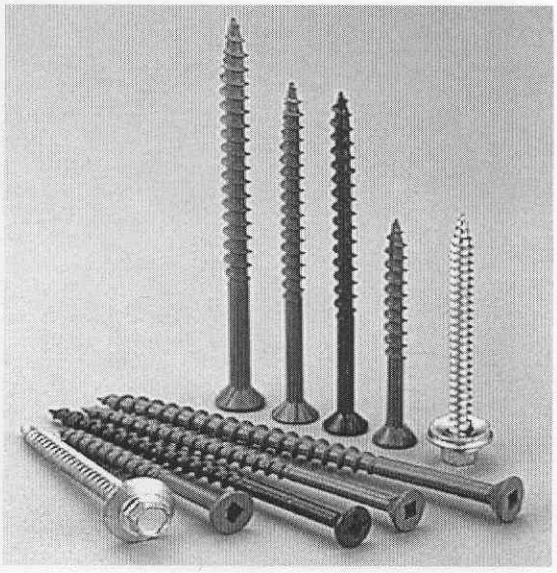


圖 3-4 地板螺絲

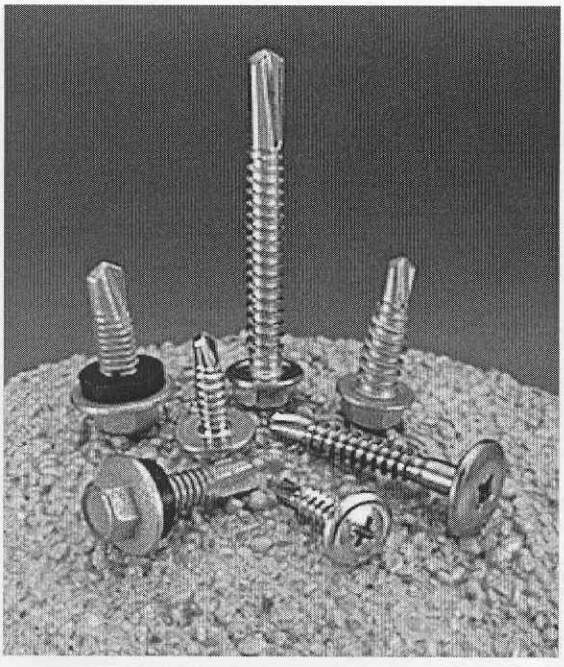


圖 3-5 鑽尾螺絲

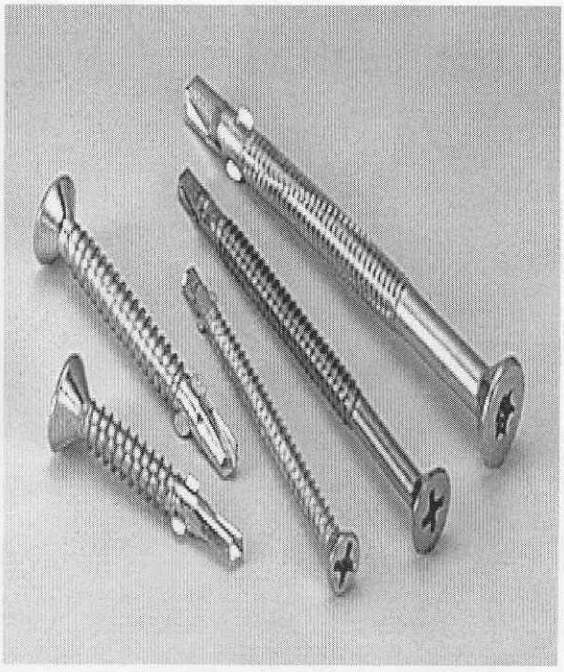


圖 3-6 鑽尾螺絲加翅膀



圖 3-7 窗戶螺絲

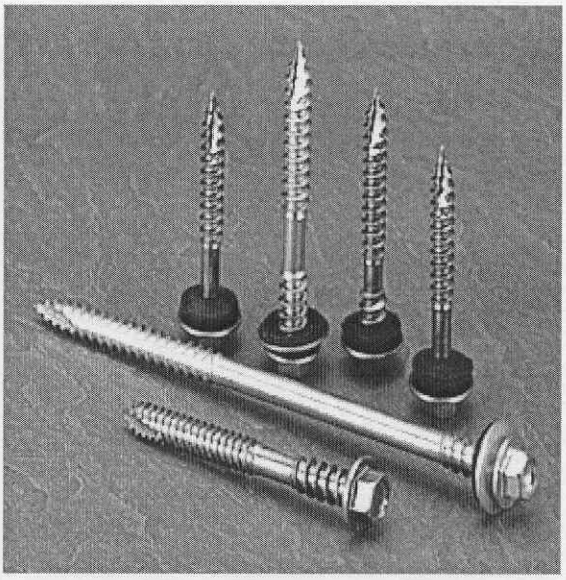


圖 3-8 割尾螺絲

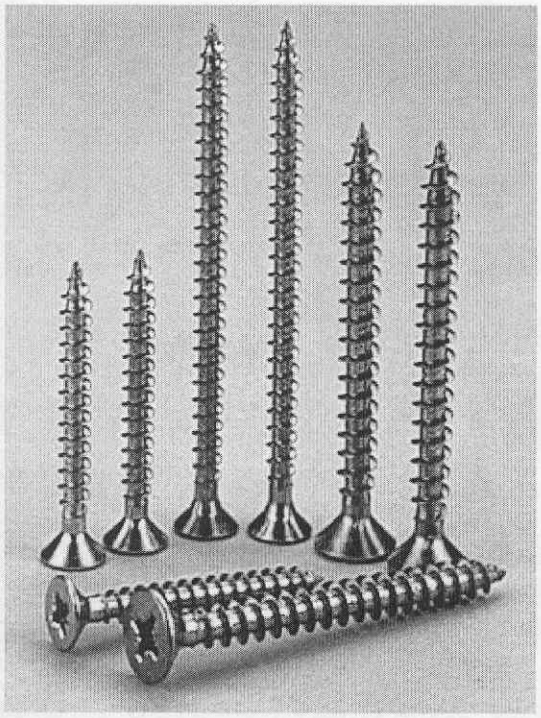


圖 3-9 塑板螺絲

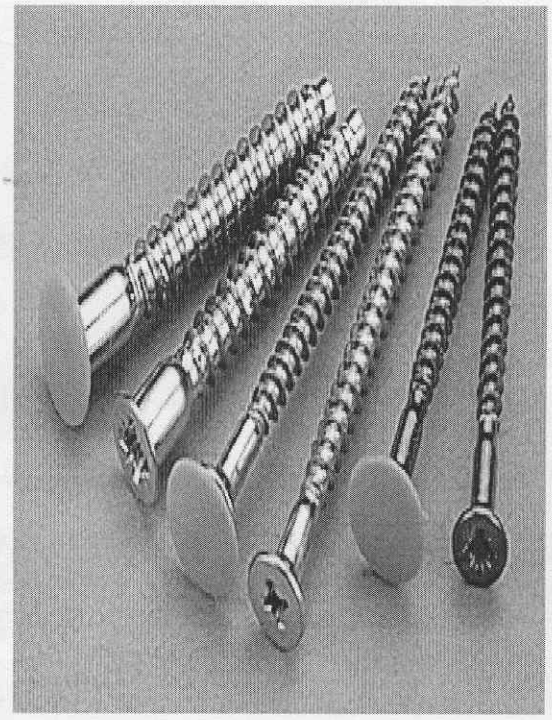


圖 3-10 傢俱螺絲

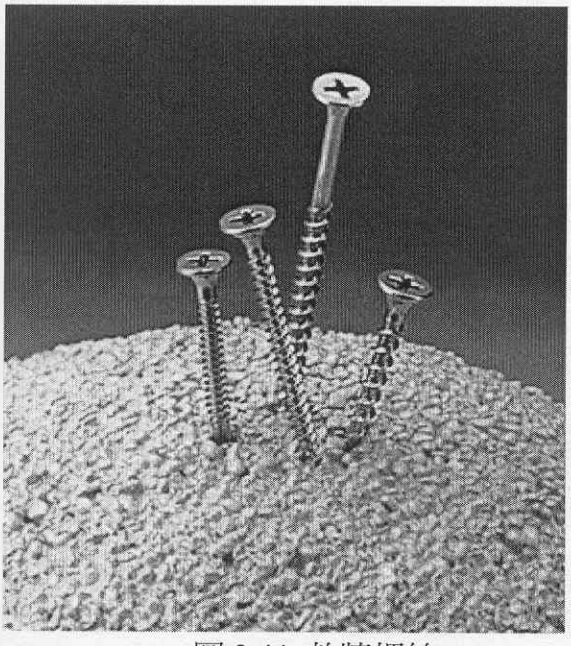


圖 3-11 乾牆螺絲

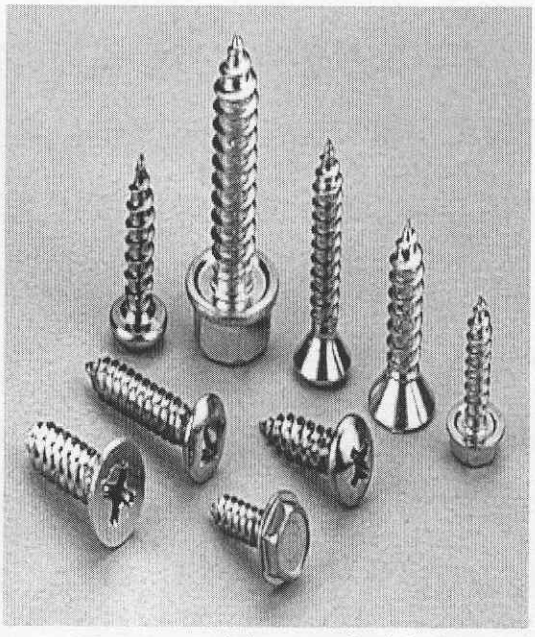


圖 3-12 自攻螺絲

3-6 現行客戶管理方法

擁明公司以外銷爲主，而通常客戶來源主要分爲二大類：直接客戶及間接客戶。爲瞭解公司對此二種客戶關係的不同點與做法上的差異，茲進行下列的分析探討。

直接客戶：此所謂的直接客戶係指由公司本身所掌控的，以往公司皆經由貿易商接洽訂單，本身只專營製造工作。近年來公司已藉由出國參展的方式來開發新客戶，希望能慢慢脫離透過貿易商來接單的模式，目前公司約有 40% 的客戶是由此法而來，雖然自尋客戶會產生相對的信用風險問題，但公司目前採取的付款方式爲開立信用支票或匯款，此方式對公司較有保障。至於在產品品質方面客戶如有任何的問題都可直接與公司反應，而公司也會在第一時間內做

出改進與檢討，公司爲保有自有的客戶，所以更會注意產品的品質。關於出貨方面，客戶則是提供所有資料，而公司與客戶聯絡出貨事宜並確定交貨日期後，就將貨物運送到客戶所指定的碼頭。交易完成之後，公司還派有專人追蹤客戶有無產品上的問題，希望將其較爲公司長期客戶，以建立良好之客戶關係。爲保有這些自尋的客戶對公司具有忠誠性，公司在交期、品質與價格上都要好一點，使客戶對公司印象即其深刻。公司也可藉由直接客戶的關係充分地了解客戶的需求並滿足需求，且進而了解整體市場行情，此外，公司還可透過與客戶討論的方式開發出更多的新產品。因爲直接客戶可與公司間做面對面的溝通與接觸，將更能增進公司與客戶間的友好與忠實的關係。

間接客戶：係指公司藉由大盤商或貿易商來接洽訂單，在此方式之下，所有的客戶都是由貿易商來掌控。貿易商在接到國外訂單後會下發給北、中、南各家製造商來詢價，之後再以最低的價格來進行下單，由於下單的方式，及下單的機率不固定，所以造成公司的生產率不定，生產排程亦不穩定，因此公司想要慢慢脫離透過貿易商將本屬於貿易商的客戶轉變成由公司本身直接與國外客戶接洽訂單。換言之即是公司必須有屬於自己的客戶並且穩住客源。然而透過貿易商而來的訂單是沒有風險的，因爲萬一發生狀況時，貿易商會承擔所有責任，所以公司不必擔心任何風險問題。在付款方式上，採用以出貨之後 7-14 天付現金票以予製造商。貿易商負責將貨櫃出到港口，運上買方的船舶，之後即是屬於買方的責任，至於

貨物賣給誰或哪一國，端看貿易商願不願意說明予製造商知道。因爲是透過貿易商的關係所以公司只負責到出貨部份，並無實際買方之客戶資料，所以貨櫃運送到的國家未必即是客戶之國家，因此客戶是誰，往往是無法得知，但因公司只需對貿易商來負責，所以只要負責好生產、品質、交期上的作業便可向貿易商交代，是最單純且沒風險的接單方式。但是無法掌握客源卻是最大的缺點。

3-7 ISO文件之相關程序書

擁明股份有限公司於2003年取得ISO 9001：2000的認證，其與客戶關係管理相關的細節部分；茲列舉如下：

一、業務管理程序書部份

1、定義：

（1）主要把客戶分成四類：

①『A級客戶』；年度營業額 $5,000,000.- 以上。

②『B級客戶』；年度營業額 $5,000,000.- 以下。

③『C級客戶』；新客戶（交易未滿一年）內銷客戶。

④『D級客戶』；經常詢價未下過單。

2、內容：

（1）客戶需求之鑑定、呈報、處理

業務部於每年十二月或文件發行後六週內，擬定年度業務計畫表（附錄表1），並經總經理核准後執行，以瞭解客戶之各項需求。計劃表內容包含：

① 客戶滿意之趨勢。

② 客戶不滿意之事實或指標。

③ 與其他廠商之比較。

④ 客戶其他需求或建議，以適時提出改善方案。

若客戶有需求時，其提報與處理程序如下：

① 如客戶有實際需求，須紀錄於客戶需求單（附錄表 2），呈總經理核准。

② 核准後之客戶需求單須會相關單位會簽，並依此辦理。

③ 如無法符合客戶需求，業務部須與客戶協調或重新提出需求。

④ 訪談結果、客戶需求，適當依「統計與資料分析管理程序書」辦理。

（2）客戶溝通作業

在詢價、報價方面：

① 客戶詢價由業務單位爲對應窗口。

② 一般品報價：依「產品報價基準表」之價格（上下 5%）進行報價。（一般品指本公司已經生產過，無特殊要求之規格產品。）

③ 特殊品報價、議價或特殊情況（訂單量大、客戶有特殊情況）時，由總經理核定後，進行報價。（特殊品指一般品以外之產品。）

④ 報價須填具報價單（或依客戶之詢價單），並註明報價之有效期限，經總經理核准後，以傳真方式通知客戶。如以口頭方式報價後，須登錄於客戶需求單。

⑤ 報價單追蹤：業務單位須對已發出之報價單進行追蹤，如須議價時呈報總經理核准後，修改或重新發出報價單。

訂單變更時：

① 客戶變更：業務單位應開立「訂單／變更審查表」，註明變更事宜，會相關單位審查變更之影響，包含對作業、品質與成本的影響，若仍有爭議時，應呈請總經理裁決。

② 內部變更：由於公司製程或其他因素而不能達到訂單要求時，由生管單位說明變更之理由，請業務單位與客戶做必要的溝通，以取得諒解。

③ 變更後之處理：經客戶聯絡同意後，須修改訂單處理表（附錄 表 3），並通知相關單位會辦。

客戶抱怨時：

①『客戶抱怨處理流程圖』（附錄 圖 1）

② 業務或其他單位接到客戶之口頭、電話、書面、傳真等方式之抱怨後，應即填入客戶抱怨一覽表（附錄 表 4），並填寫矯正／預防處理單（附錄 表

5），註明客戶抱怨內容，轉品管單位。

③ 品管單位依客戶抱怨內容會同相關單位進行原因分析，並判定責任單位，再交由責任單位主管進行後續改善措施。

④ 責任單位須提出改善對策及再發防止措施，並進行改善。

⑤ 若急需先回覆客戶時，其改善對策依客戶要求，可先作成緊急處理措施，爾後再研發再發防止之改善對策。

⑥ 如客戶要求超出業務單位權限時（如扣款），須呈報總經理核准。

⑦ 客戶抱怨內容若爲進料（含委外加工）品質異常時，則矯正／預防處理單須送採購單位確認，再由採購人員要求供應商於期限內提出原因分析、改善對策，採購人員並與以跟催，供應商必須依所擬改善對策確實執行。

⑧ 品管單位必須作後續改善對策執行之追蹤及改善結果之效果評估，經確認有效或客戶滿意，方可於矯正／預防處理單及客戶抱怨一覽表結案；並呈總經理核准，否則應協調責任單位再提出或補充對策。

（3）客戶滿意度管理

客戶滿意度調查：

① 調查對象：A級客戶全部 B級客戶全部 C級客戶隨機抽十家。

② 調查時機：文件發行後六週內及每年年底。

③ 調查方式：以電話或傳真調查，並將紀錄於客戶滿意度調查表（附錄 表 6）。

客戶滿意度分析：

① 客戶對本公司執行之評鑑結果，應一併列入考量與檢討。

② 業務部應妥善保存客戶滿意度調查表等資料，並提報至相關會議中討論，以利後續追蹤。

③ 業務部應評估調查結果，如發現有『不滿意』項目，應呈報總經理，已擬定改善方案。

④ 如經總經理判定爲本公司品質異常項目，須立即『矯正及預防管理程序書』辦理。

⑤ 資料分析、彙整與統計技術：依「統計與資料分析管理程序書」辦理。

二、客戶導向部分

客戶需求部分如下：

（1） 客戶諮詢：接獲客戶諮詢之需求時，相關部門應指派專人回應。

（2）資料提供：提供予客戶之各類資料，均須適當記載公司聯絡訊息。

（3）客戶訪談、需求：本公司透過相關之電子網站、業務部年度計畫、參展、拜訪業務等，以了解客戶需求與期望，並透過內部會議傳達公司各階層，適切轉化爲公司之要求，依「業務管理程序書」及「參展作業程序書」辦理。

三、客戶相關的過程部分

1、產品要求之決定

（1）客戶指定之要求，包含交貨和交貨後活動的要求。

（2）非客戶要求之項目，但屬於產品特定或爲預期使用之目的，須一併列入考量。

（3）產品相關之法令要求：相關之品質法令要求，應適時傳達予組織同仁。

（4）公司決定之任何附加要求。

2、產品要求之審查：

（1）向客戶承諾提供產品前，須實施產品要求審查，依『業務管理程序書』辦理。

（2）審查要點：產品要求是否明確定義。合約或訂單之不符合處，是否已獲解決。公司是否有能力達成其要求。

（3）口頭訂單：如客戶未提供訂單相關書面資料，業務部須確認各項目，並以書面方式回傳客戶確認後，依一般訂單方式審核。

（4）訂單變更：業務部須確認相關文件均已適當修正，且相關人員均已瞭解並評估其變更內容後，依『業務管理程序書』辦理。

3、客戶之溝通：

（1）業務部負責客戶之溝通事宜，如客戶對產品或合約有任何相關資訊（產品資訊、報價、訂單處理、變更等）需求時，均有專人負責回應。

（2）參展作業：依『參展作業程序書』辦理。

（3）客戶回饋之口頭、電話、書面、傳真等方式之抱怨，應指派專人處理，並依『業務管理程序書』及『矯正／預防管理程序書』辦理。

第四章 ABC 分析

CRM 乃是利用資訊技術，以及資料分析法，來分析客戶資料，以便提高對客戶的了解，進而可強化與客戶間的關係，增進對客戶的服務，強化客戶忠誠度和公司的經營績效。因此，本專題研究首先搜集擁明公司，從民國 89 年至民國 92 年之客戶交易資料，採用 ABC 分析法分析客戶交易資料，一方面希望分析該公司在最近幾年，主要客戶特性，經分析結果可瞭解哪些屬重要客戶，亦即依據交易金額大小，將客戶群分爲 A、B、C 三種等級。

另一方面，則進一步依照產品別之交易金額大小，將主要產品之熱銷程度分爲A，B，C三種等級。相關分析結果將可作爲公司規劃客戶關係管理作法之參考。

4-1 客戶別 ABC 分析

一、92 年度客戶別 ABC 分析表

表 4-1 爲擁明公司 92 年度之客戶 ABC 分析表，該表依客戶年度總銷貨金額由大至小依序排列，並計算累計金額、累計金額百分比、價值係數、累計價值係數及累計價值係數百分比作分類。分析結果得知 KA0013、KA0027、KA0026、KA0004 四個客戶之累計價值係數百分比爲 31.60%，其銷貨額占 60.47%，列爲 A 級客戶 ；KA0055、KA0005、KA0048、KA0023、KA0033、KA0001、KA0025、KA0057、KA0010、KA0056、KA0061 等十一個客戶之累計價值係數百分比爲 66.86%、其銷貨額占 28.35%，列爲 B 級客戶 ； 其他不列入 A 或 B 級客戶即列爲 C 級客戶。以 92 年度的客戶分析表來看：其 A 類銷售額爲 $7,991,657 以上之客戶（佔總銷售額的 60.47% ），

共有 4 個客戶；B 類銷售額爲 $1,175,696 至$4,315,457 之間（佔總銷售額 28.35% ），共有 11 個客戶；C 類銷售額爲 $1,070,658 以下之客戶（佔總銷售 11.18% ），共有 47 個客戶。（參考圖 4-1）

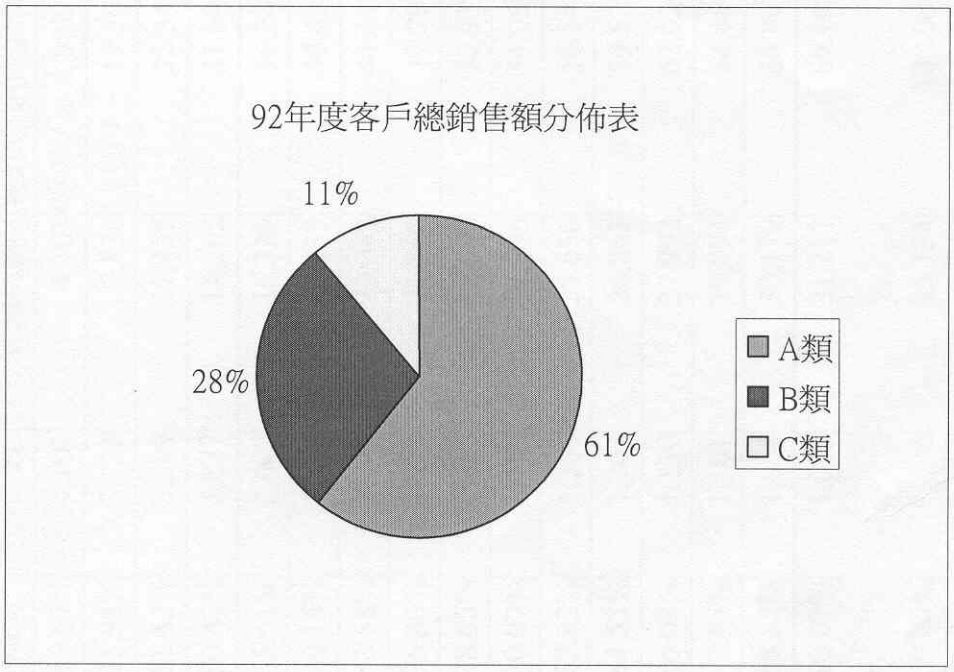


圖 4-1　92 年度客戶總銷售額分佈圖

表 4-1　92 年度客戶別 ABC 分析表

序號	客戶	金額	累計金額	累計金額%	價值係數	累計價值係數	累計價值係數%	ABC 類別
1	KA0013	16,818,929	16,818,929	19.67%	4,101	4,101	9.09%	A
2	KA0027	13,951,002	30,769,931	35.98%	3,735	7,836	17.36%	A
3	KA0026	12,949,844	43,719,775	51.12%	3,599	11,435	25.34%	A
4	KA0004	7,991,657	51,711,432	60.47%	2,827	14,262	31.60%	A
5	KA0055	4,315,457	56,026,889	65.51%	2,077	16,339	36.20%	B
6	KA0005	3,974,536	60,001,425	70.16%	1,994	18,333	40.62%	B
7	KA0048	2,922,158	62,923,583	73.58%	1,709	20,042	44.41%	B
8	KA0023	2,331,719	65,255,302	76.30%	1,527	21,569	47.79%	B
9	KA0033	2,007,714	67,263,016	78.65%	1,417	22,986	50.93%	B
10	KA0001	1,986,845	69,249,861	80.97%	1,410	24,396	54.05%	B
11	KA0025	1,587,674	70,837,535	82.83%	1,260	25,656	56.84%	B
12	KA0057	1,457,088	72,294,623	84.53%	1,207	26,863	59.52%	B
13	KA0010	1,277,072	73,571,695	86.03%	1,130	27,993	62.02%	B
14	KA0056	1,213,117	74,784,812	87.45%	1,101	29,094	64.46%	B
15	KA0061	1,175,696	75,960,508	88.82%	1,084	30,179	66.86%	B
16	KA0031	1,070,658	77,031,166	90.07%	1,035	31,213	69.16%	C
:								
62	KA0096	0	85,521,056	100.00%	0	45,134	100.00%	C
TOTAL		85,521,056			45,134			

二、89~92 年度客戶變動情形比較

將擁明公司近 4 年來的客戶依 ABC 分類，及按銷售額大小依序排列後之比較表中(參考表 4-2)，從此表可以明顯看出，原本在 88 年度列爲 B 類的 KA0026 客戶，自 89 年度升級爲 A 類客戶後，自此成爲 89、90、91、92 年度當中的主要 A 類客戶，例 KA0026 此類型的客戶即所謂的主力型 B 客戶，圖 4-2 爲 89~92 年度客戶交易金額之變動趨勢圖，從圖中明顯看 KA0026 這 5 年來的銷售金額都維持在$12,949,844 以上，除了 KA0026 之外，KA0027、KA0013 亦是連續 4 年度均排在 A 類客戶中。從表 4-2 中，KA0048 客戶每年銷售額均維持在 300 萬左右，目前仍屬 B 類客戶，但若能提供其更佳的服務或折扣，應可提高該客戶的交易額，諸如 KA0048 此型的客戶，即是所謂的潛在型客戶，公司必須多花點心力去努力改善與客戶之間的關係。

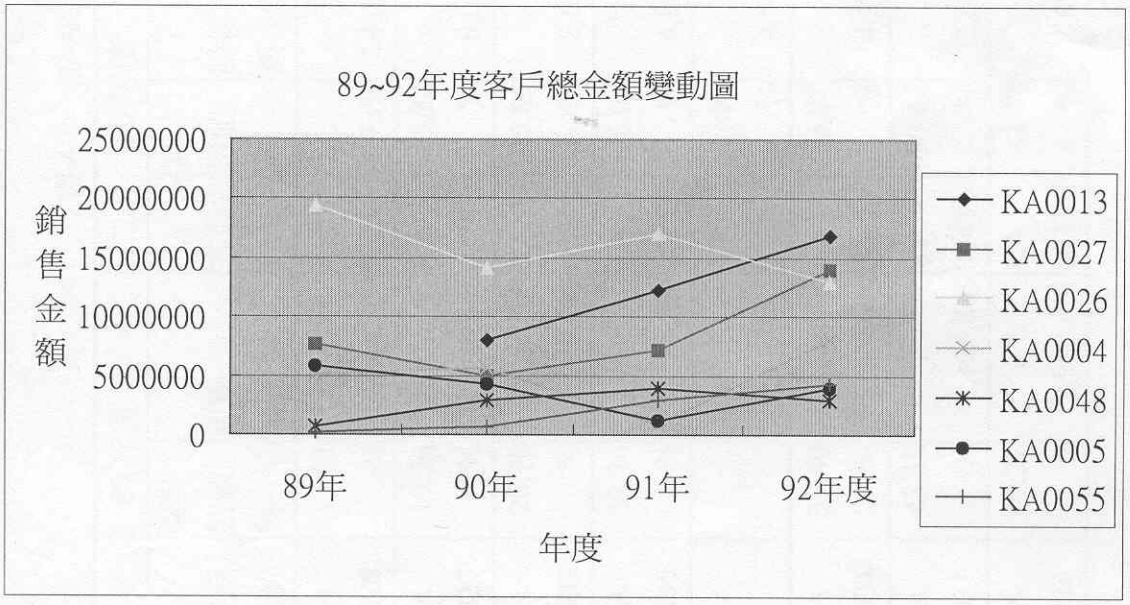


圖 4-2　89-92 年度客戶總金額變動圖

表 4-2　89~92 年度客戶別 ABC 分析表

	89 年度			90 年度			91 年度			92 年度		
	客戶代號	累計價值%	銷售額	客戶代號	累計價值%	銷售額	客戶代號	累計價值%	銷售額	客戶代號	累計價值%	銷售額
A級	KA0026	12.01%	19,314,352	KA0026	8.73%	14,086,000	KA0026	9.64%	16,975,546	KA0013	9.09%	16,818,929
	KA0027	19.54%	7,599,699	KA0013	15.32%	8,025,076	KA0013	17.81%	12,189,341	KA0027	17.36%	13,951,002
	KA0002	26.70%	6,877,528	KA0004	20.85%	5,653,768	KA0027	24.07%	7,165,346	KA0026	25.34%	12,949,844
	KA0005	33.24%	5,716,584	KA0027	26.01%	4,928,066	KA0061	29.88%	6,161,906	KA0004	31.60%	7,991,657
				KA0020	30.97%	4,545,417						
B級	KA0004	39.40%	5,086,644	KA0005	35.72%	4,175,830	KA0057	35.46%	5,692,721	KA0055	36.20%	4,315,457
	KA0031	43.38%	2,125,849	KA0048	39.67%	2,885,390	KA0048	40.06%	3,866,551	KA0005	40.62%	3,974,536
	KA0034	47.22%	1,967,001	KA0031	43.47%	2,672,433	KA0055	44.05%	2,908,365	KA0048	44.41%	2,922,158

	KA0028	50.81%	1,731,020	KA0034	46.85%	2,109,591	KA0031	47.62%	2,335,229	KA0023	47.79%	2,331,719
	KA0035	54.37%	1,698,507	KA0057	50.02%	1,856,765	KA0025	50.72%	1,759,100	KA0033	50.93%	2,007,714
	KA0061	57.72%	1,505,685	KA0014	53.18%	1,843,524	KA0001	53.33%	1,236,066	KA0001	54.05%	1,986,845
B	KA0062	60.93%	1,380,013	KA0062	56.32%	1,825,976	KA0005	55.81%	1,130,124	KA0025	56.84%	1,587,674
	KA0012	64.09%	1,330,960	KA0047	59.32%	1,667,957	KA0021	58.29%	1,120,401	KA0057	59.52%	1,457,088
級	KA0010	66.96%	1,104,997	KA0052	61.98%	1,307,209	KA0059	60.71%	1,067,416	KA0010	62.02%	1,277,072
				KA0049	64.40%	1,082,508	KA0049	63.12%	1,060,666	KA0056	64.46%	1,213,117
				KA0035	66.67%	952,688	KA0014	65.42%	968,683	KA0061	66.86%	1,175,696

4-2　產品別 ABC 分析

一、92 年度產品銷售額分析

表 4-3 是依據擁明公司 92 年度其產品的銷售額進行 ABC 分類，其分類步驟如 4-1 之客戶分類，亦是依該產品的累計價值係數百分比來區分，當累計價值係數%≦33%時，該產品屬於 A 類；當累計價值係數介於 33%至 66%時，該產品爲 B 類；餘則爲 C 類。

以 92 年度的產品分析表來看：其 A 類銷售額爲 $607,392 以上之產品（佔總銷售額的 71.72% ），共有 23 項產品；B 類銷售額爲 $130,704 至 $589,472 之間（佔總銷售額的 20.20% ），共有 60 項產品；C 類銷售額爲 $130,704 以下之產品（佔總銷售額的 8.08% ），共有 187 項產品。（參考圖 4-3）

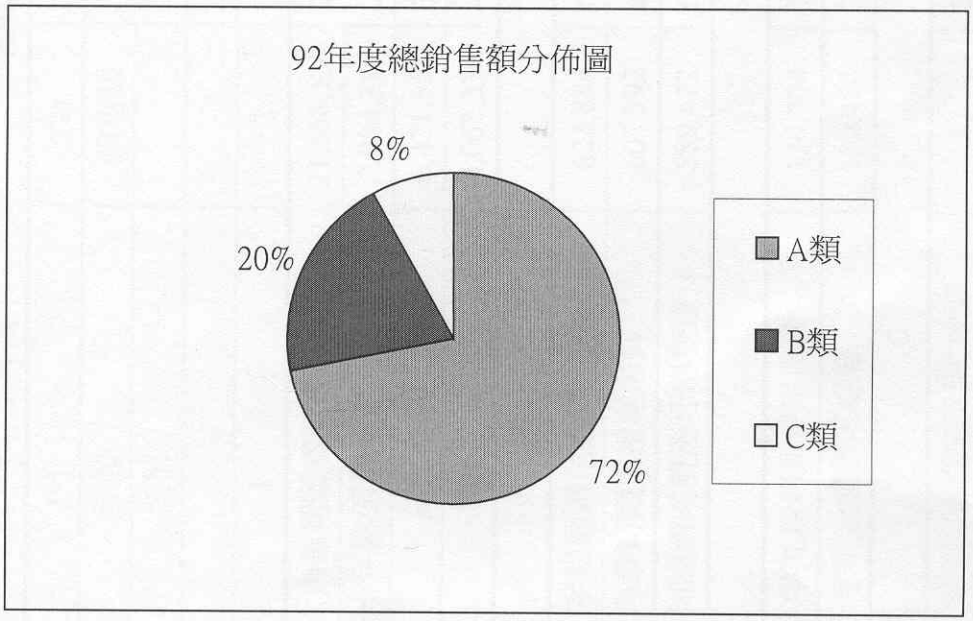


圖 4-3　92 年度產品總銷售額分佈圖

表 4-3　92 年度產品別 ABC 分析表

	(92) 年度		ABC 分析表					
序	(1).	(2).	(3).	(4).	(5).	(6).	(7).	
	產品	銷售額	累計	累計銷售額	價值係數	累計價值	累計價值	ABC
	名稱		銷售額	百分比%		係數	係數%	類
			Σ Si	(4)=(3)/ΣSi	(5)=√(2)	(6)= Σ (5)	(7)=(6)/(b)	別
號	1	2	(3)=Σ(2)	(4)=(3)/(a)	VA		VA%	
1	六角華司頭鑽尾螺絲	21,858,137	21,858,137	25.61%	4675.27	4675.27	5.00%	A
2	十字盤頭鑽尾螺絲	7,984,319	29,842,456	34.96%	2825.65	7500.92	8.01%	A
3	釘仔	6,471,558	36,314,014	42.55%	2543.93	10044.85	10.73%	A
4	PIN	4,062,336	40,376,350	47.31%	2015.52	12060.37	12.89%	A
			:					
22	十字盤頭鑽尾螺絲 3U'	623,854	60,609,338	71.01%	789.84	30473.19	32.56%	A
23	六角華司頭半邊尾黑鋅	607,392	61,216,730	71.72%	779.35	31252.54	33.39%	A
24	六角華司頭鑽尾雙層牙附雙層 6	589,472	61,806,202	72.41%	767.77	32020.31	34.21%	B
83	十字半丸華司頭鑽尾黑磷	130,704	78,455,968	91.92%	361.53	62524.90	66.80%	B
84	十字平盤頭鑽尾螺絲	130,450	78,586,418	92.07%	361.18	62886.08	67.19%	C
			:					
270	六角大華司頭鑽尾五彩附橡膠	41	85,352,207	100.00%	6.40	93597.59	100.00%	C
		85,352,207	(a)		93597.5859	(b)		

二、89~92 年度熱門產品比較

由表 4-4 可看出自 89 至 92 年間四個年度銷售最熱門的產品爲：六角華司頭鑽尾螺絲、釘仔及十字盤頭鑽尾螺絲。

「六角華司頭鑽尾螺絲」、「釘仔」似乎是擁明股份有限公司，近四年來銷售最熱門的兩項產品；由圖 4-4 看出「釘仔」在 92 年度的銷售額突然從 91 年度的一千三百多萬下降到六百多萬；相對看來「六角華司頭鑽尾螺絲」卻一直保持著有上千萬的銷售額，更在 92 年度衝破兩千萬的銷售額。而「十字盤頭鑽尾螺絲」其銷售額卻一直保持穩定，逐年上漲算是成長中的產品。

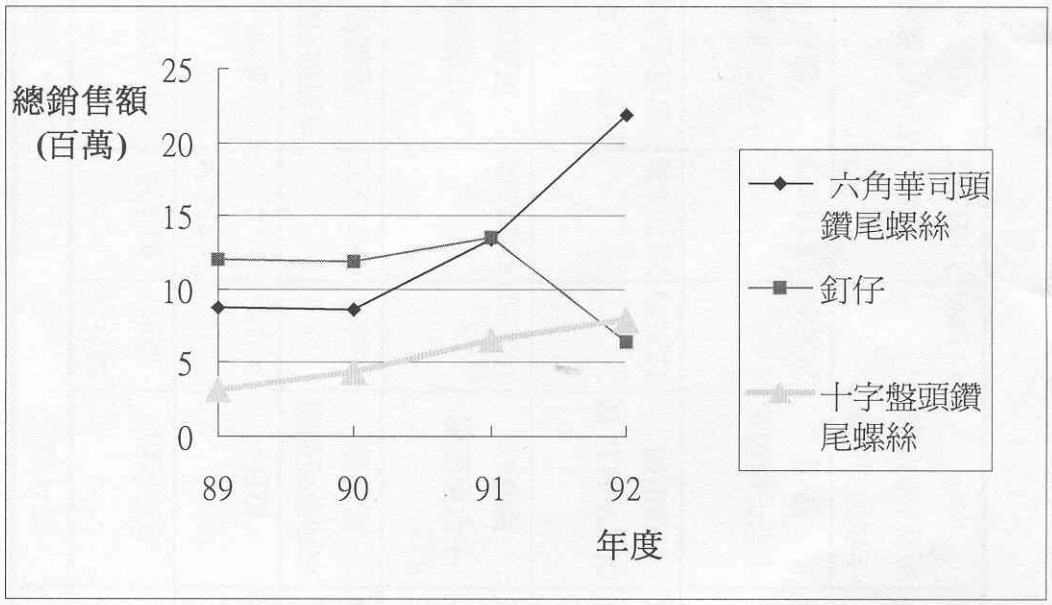


圖 4-4　三種熱門產品之比較圖

表 4-4　89~92 年度熱門產品比較

序號	年	89 年度			90 年度			91 年度			92 年度		
		產品名稱	累計價值%	銷售額	產品名稱	累計價值%	銷售額	產品名稱	累計價值%	銷售額	產品名稱	累計價值%	銷售額
1	A類	釘仔	5.87%	12,045,120	釘仔	4.15%	11,934,240	釘仔	4.51%	13,486,576	六角華司頭鑽尾螺絲	5.00%	21,858,137
2		六角華司頭鑽尾螺絲	10.86%	8,706,219	六角華司頭鑽尾螺絲	7.68%	8,671,272	六角華司頭鑽尾螺絲	9.01%	13,385,307	十字盤頭鑽尾螺絲	8.01%	7,984,319
3		六角華司頭鑽尾螺絲附雙層華司	14.37%	4,325,517	十字盤頭鑽尾螺絲	10.21%	4,427,080	十字盤頭鑽尾螺絲	12.15%	6,522,607	釘仔	10.73%	6,471,558
4		十字盤頭鑽尾螺絲 10# HEAD	17.51%	3,457,751	DRYWALL 螺絲黑磷	12.35%	3,188,820	十字半丸華司頭鑽尾螺絲	14.08%	2,469,247	PIN	12.89%	4,062,336
5		十字平華司頭鑽螺絲 4 條防鬆齒	20.57%	3,272,472	十字平頭鑽尾螺絲	14.14%	2,214,955	十字平頭鑽尾螺絲	15.95%	2,321,965	十字半丸華司頭鑽尾螺絲	14.73%	2,988,205
6		十字盤頭鑽尾螺絲	23.57%	3,141,880	六角華司頭鑽尾螺絲附雙層華司	15.88%	2,105,537	四角孔盤頭鑽尾螺絲	17.40%	1,400,743	六角華司頭鑽尾螺絲附雙層華司	16.36%	2,322,261

4-3　客戶與產品關係

從表 4-5 中可以發現 KA0013 客戶的訂貨次數高達 474 次，爲 92 年度最多，總金額爲 $ 16,818,929，有 440 次是訂購 A 類產品，其中六角華司頭鑽尾螺絲 108 次，金額 $ 6,979,313；十字盤頭鑽尾螺絲 175 次金額 $ 4,246,682，此 2 項產品金額加起來就佔總金額的 70% 。 KA0027 客戶訂了 A 類產品 274 次，總金額 $ 13,877,458，六角華司頭鑽尾螺絲 $ 7,602,539，十字盤頭鑽尾螺絲 $ 1,768,043。KA0026 客戶訂購次數最少，只有 73 次，其中 A 類物品 63 次，釘仔金額 $ 6,430,440，PIN 金額 $ 4,062,336，總金額 $ 12,844,004，這 2 項產品佔了高達 8 成。但是其他的熱門產品，六角華司頭鑽尾螺絲、十字盤頭鑽尾螺絲卻買的很少，與前幾年相比較，釘仔的訂貨金額也大大降低，值得注意的是，PIN 只有 KA0026 客戶購買，也只在 92 年度出現，卻成爲 A 類產品，表示此類產品屬於特殊用途產品，可於了解顧客需求後，推廣到其他有相同需求之客戶使用，以增加銷售額。KA0004 客戶訂了 A 類產品 139 次，六角華司頭鑽尾螺絲 $ 3,464,672，十字盤頭鑽尾螺絲 $ 721,300，總金額 $ 7,991,257。

表 4-5　92 年度客戶與產品關係

KA0013				KA0027				KA0026				KA0004			
產品	金額	ABC類別	訂購次數	產品	金額	ABC類別	訂購次數	產品	金額	ABC類別	訂購次數	產品	金額	ABC類別	訂購次數
六角華司頭鑽尾螺絲	6,979,313	A	108	六角華司頭鑽尾螺絲	7,602,539	A	158	釘仔	6,430,440	A	20	六角華司頭鑽尾螺絲附雙層華司	33,629	A	1
十字盤頭鑽尾螺絲	4,642,682	A	175	六角華司頭半邊尾黑鋅	607,392	A	1	六角華司頭鑽尾螺絲	1,518,678	A	24	六角華司頭鑽尾螺絲	3,464,672	A	79
十字平頭鑽尾螺絲五彩	169,373	A	13	十字平頭鑽尾螺絲	1,996,561	A	54	十字盤頭鑽尾螺絲	187,746	A	5	十字盤頭鑽尾螺絲	721,300	A	23
十字平頭鑽尾螺絲	1,735,394	A	110	十字半丸華司頭鑽尾螺絲	631,148	A	21	十字平頭鑽尾螺絲	6,840	A	1	十字平頭鑽尾螺絲	203,184	A	8
十字平頭鑽尾沖翅防鬆齒攻牙齒	4,464	A	25	六角頭鑽石尾螺絲	451,577	B	1	十字半丸華司頭鑽尾螺絲	75,922	A	1	十字半丸華司頭鑽尾螺絲	969,224	A	25
十字半丸華司頭鑽尾螺絲	9,006	A	9	四角孔盤頭鑽尾螺絲	172,077	B	2	PIN	27,960	A	12	十字喇叭頭鑽尾螺絲黑磷	378,798	B	13

第五章 結論與建議

本章就資料分析後之結果作一說明與闡述。5-1 爲業務管理之 ISO 作業程序改善建議；5-2 爲 CRM 建議作法，經本研究分析結果，針對公司現行的客戶關係管理作法，提出實際建議作法，以達到該公司客戶關係管理提升之目的； 5-3 爲研究結論。

5-1 業務管理之 ISO 作業程序改善建議

由(3-7)所介紹該公司 ISO 文件之與客戶關係管理的相關資料，得知該公司目前在客戶關係管理的作業程序之相關作法。本研究經分析討論結果，針對其 ISO 文件之客戶關係管理方式提出下列三點具體改善修正之建議:

一、 在客戶定義方面:

公司將客戶依序分 A、B、C、D 四類:『A 級客戶』爲年度營業額 $5,000,000. 以上;『B 級客戶』爲年度營業額 $5,000,000. 以下;『C 級客戶』爲新客戶（交易未滿一年）內銷客戶;『D 級客戶』爲經常詢價未下過單之客戶。其以年度營業額來區分客戶之分類方式較爲單純主觀。而本研究則以客戶各年度銷售額由大至小並依其價值係數分類出 A、B、C 級客戶，不但可以客觀地得到客戶對於公司所存在的價值，亦可協助公司便於針對各層級客戶作妥善管理。

二、 在管理相關程序方面:

在 ISO 文件之客戶關係管理相關程序中，本研究發現雖然公司將客戶分級，並無針對各級客戶提出相對應之管理作法，爲所有客戶的服務、管理方式均爲一致。因此，建議公司可針對各層級的客戶與其合適管理作法來增擬訂各層級之服務水準，不同層級的客戶應提供予不同層級的服務。

三、 在客戶滿意度管理方面:

公司在進行客戶滿意度之調查對象，是以 A、B、C、D 級客戶群中，各隨機抽十家來作調查。但本研究經 ABC 分析結果發現，以客戶價值爲 A 級客戶的總數，甚至並非每年都會達十家以上，顯示了 A 級客戶的稀有珍貴。因此，本研究建議在進行客戶滿意度調查時，屬 A 級客戶應每家都予以調查，而非隨機抽樣。

5-2 CRM 建議作法

一、客戶價值提昇之作法

本研究透過 ABC 分析結果，針對 A、B、C 等級的客戶採取不同的價值提昇方式，提出具體修正之建議。除了針對各級客戶提出和對應之服務方式之外，本研究由 4-1 發現，若該客戶價值係數爲趨近 A 級的 B 級客戶，進而將 B 級客戶提昇至 A 級客戶。同理，本研究建議該公司將客戶價值係數趨近 A 級的 B 級客戶及客戶價值係數趨近 B 級的 C 級客戶，視爲有發展潛力之客戶型態，並提供 A 級和 B 級客戶之相關資訊或服務，將可有效助於其客戶價值之提昇。提昇的方式如表 5.1 所示:

表 5.1　客戶價值提昇之作法

客戶等級	客戶價值提昇之作法
A 級客戶	● 事先通知相關活動訊息 ● 特別爲其準備活動 ● 致送贈品 ● 當客戶需要時，隨時待命（允許適當的優先交貨服務） ● 忠誠度計畫
B 級客戶	● 增加本身對產品的知識 ● 留下購物者的資料 ● 讓客戶願意提供建言 ● 進行品質保證的行動 ● 提供客戶回饋服務
C 級客戶	● 創造首次上門購物的理由 ● 向既有客戶探詢潛在客戶的姓名 ● 公司產品特性推廣服務與資訊提供 ● 主動提供銷售服務 ● 鼓勵下單計畫

二、針對銷售額對 ABC 分析的結果提出建議

從 4-2 中擁明股份有限公司 92 年度其產品的 ABC 分析，其 A 類爲銷售額$607,392 以上之產品（佔總銷售額的 71.72%）共有 23 項產品；B 類爲銷售額 $ 130,704 至 $ 589,472（佔總銷售額的 20.20%）共有 60 項產品；C 類爲銷售額 $ 130,704 以下之產品(佔總銷售額的 8.08%)共有 187 項產品。該公司應針對 A 類和 B 類產品加以改善，目前公司的銷售熱門產品爲六角華司頭鑽尾螺絲、釘仔、十字盤頭鑽尾螺絲，可以詢問舊客戶使用該項產品的優缺點，以利改善產品品質，使客戶對此產品滿意度更高，新客戶也能接受此產品，此項產品的種類也較 C 類爲少，執行較易，C 類產品的銷售額最低，產品種類也多，因此該公司可以降低生產以減少庫存。

三・現行客戶管理建議作法

在目前現行客戶管理方面，雖然該公司將客戶分爲直接客戶和間接客戶兩大類，但在行動方面，並沒有主動針對直接性客戶，給予規劃性的服務；再者，關於透過貿易商掌控的間接客戶，公司本身亦無法掌握客戶的資料及背景，使公司無法了解間接客戶的需求，無法提昇產品及服務品質，導致接單因此不穩定，容易流失客源。綜合上述幾點問題可發現，該如何留住忠誠度高的直接客戶與如何減少難以掌握的間接客戶使其成爲直接客戶？將是該公司應立即著手解決的問題。因此，本研究探討結果建議:

在直接客戶方面：公司可針對長期性合作的老客戶或大量訂購的新客戶給予數量折扣或優惠方案，以維持良好互惠關係。除了直接客戶可直接向公司訂購產品之外，該公司可進一步應用本研究ＡＢＣ分析結果得知，各層級客戶最常訂購的產品類別，而在公司研發同類別之新產品的同時，也主動寄發說明書及產品樣本予該客戶，如此一來，不但可達到產品推銷之效果，亦可使客戶感受到被重視的程度。

在間接客戶方面：間接客戶的相關資料與產品品質，由於貿易商的介入，使得公司無法更進一步接觸間接客戶。因此本研究建議該公司可向貿易商取得間接客戶的國籍與公司名稱，由此基本資料直接地與間接客戶作更進一步的接觸，使間接客戶

因此可逐漸都成爲直接性客戶，而毋需再透過貿易商接單。

四．CRM 建議作法架構

基於以上各章節整體探討分析，本研究更進一步針對該公司提出客戶關係管理之建議作法。除此之外，並強調必需達到客戶關係管理各系統流程之整合，以提昇公司客戶關係管理。其建議作法架構表如表 5.2 所示：

表 5.2 針對擁明工業股份公司提出 CRM 提昇之建議作法架構表

客戶資料收集	功能	可收集客戶的所有相關資料紀錄，包括客戶的交易資料、客戶意見及抱怨記錄・・・等。
	作法	● 建構公司客服中心(Call Center)或透過公司網站環境介面，可直接提供客戶互動型態，包括語音交談、文字交談、電子郵件等進而取得客戶相關資料。 ● 整合公司現有及過去之客戶相關文件資料。如:問卷調查、客戶建議書・・・等。
客戶資料儲存	功能	爲存取方便的整合性資料儲存體，將所收集的客戶資料，經轉換成爲有意義的主題或資訊群組，以作爲查詢、決策制定及思考的輔助工具。
	作法	● 建構資料倉儲（Data Warehouse）以儲存客戶資料。 ● 將非電子檔（如：書面報告、客戶計劃書、客戶需求表・・・）等相關資料輸入成電子檔並加以儲存。
客戶資料分析	功能	從大量存有資料的資料庫中，透過分析方法了解客戶屬性，以及預測銷售狀況，以作爲銷售決策之參考依據。
	作法	● 落實客戶資料的分析（分析方法：ABC 分析法）。 ● 落實產品資料的分析（分析方法：ABC 分析法）。
客戶資料應用	功能	經過一連串的資料分析後，公司將所得到對作決策有莫大幫助的資訊儲存於資料庫中，因此公司在與客戶互動或回應客戶時，此資訊便是可提供決策者做出正確決策的重要依據，同時亦可提供工程師做出品質改善與良率提升的重要參數。
	作法	● 建立與客戶互動之通路。如：E-mail、建構客戶服務或抱怨電話、電子化產品 DM 資訊、產品目錄網站或客服網站・・・等。 ● 行銷策略。如：協助配送、數量折扣、價格折扣、等。 ● 進行公司員工教育訓練。如：CRM 的功能及作法爲何?

↓

客戶關係提昇

5-3 結論

在競爭日益激烈的市場環境中，不能創造或維持現有客戶之企業將會遭遇市場的淘汰。本研究依據擁明公司的案例，得出該公司目前並未對客戶關係管理予以相當程度的重視，公司若想維持其市場上的競爭優勢，CRM 的執行是迫切需要的，但在執行時，需注意下列要點：

一、客戶關係管理(CRM)不只是單一個體而已，其乃是企業應用行銷策略與軟體、資訊科技技術之整合型架構。

二、執行客戶關係管理(CRM)可有效的使客戶分群，爲作決策時所需的依據，同時更能方便的利用。

三、應強化客戶開發由自家公司著手，而不仰賴外部公司。

四、調整營業、客戶管理機制及回饋系統，並整合行銷通路、了解客戶及市場走向，掌握潛在客戶及鞏固市場。

五、強化客戶關係管理(CRM)的觀念，並且確實去落實。

六、調整產品觀念，不單只是將產品製造出來而已，而是進一步主動與客戶作交流、接觸，全面了解客戶看法，並提供客製化的產品與客製化服務。

擁明公司若能進一步加強其 CRM 制度進而提昇客戶的價值，培養出客戶的忠誠度、吸引更多新客戶上門，將有助於公司從競爭激烈的市場中脫穎而出，並能夠創造其獨特的競爭優勢。

參考文獻

【1】陳文華，"應用資料倉儲系統建立CRM",資訊與電腦，民國88 年5月,P122-127。

【2】童啓晟，"全球CRM 市場有多大",資訊與電腦, 民國89 年6 月，P97-99。

【3】盧坤利， "臺灣地區企業採用客戶關係管理系統之影響因素研究",國立台灣大學商學研究所碩士論文, 民國89 年6 月，P38-59。

【4】邱昭彰，楊順昌，"購併決策最佳化",元智大學資訊管理學系碩士論文, 民國91 年7 月，P13-15。

【5】呂清祿，"銀行業客戶關係管理系統之處理機能與成功建置因素之實證研究"，民國91 年6 月，P28-48。

【6】（Accelerating Customer Relationship：Using CRM and Relationship Technologies，2001）。

【7】資料來源：究極 CRM，麥格羅 希爾出版社，2001 年 11 月。

【8】*全文收錄在遠擎管理顧問公司編(2001)，客戶關係管理深度解析：執行以客戶爲中心的企業轉型策略

【9】中原大學、企業管理研究所碩士論文：客戶關係管理系統導入效益與成功因素之研究

【 10 】 (Kotler, P., “Marketing Management: Analysis, Planning,Implementation, and Control”, 9th ed., New Jersey, DavidBorkowsky.（1997））

【11】【Kotler, P., “Marketing Management: Analysis, Planning,Implementation, and Control”, 9th ed., New Jersey, DavidBorkowsky.（1997）】

【12】Kotler, P., “Marketing Management: Analysis, Planning,Implementation,

and Control", 9th ed., New Jersey, DavidBorkowsky.（1997）。

【13】彭漣漪（民89 年），天下書選：一對一經理人，天下雜誌，第230 期，7 月，234-235頁。

【14】Peppers, Don and Martha Roggers (1999). The One to One Manager,1st ed. New York:Random House, Inc。

【15】林義堡（民 88 年）運用資訊科技推動關係管理，電子化企業，經理人報告第 3 期，第 35-42 頁。

【16】果芸（民89 年），引領電子商務起飛的Call Center，資訊與電腦第期，3 月，第38-40頁。

附錄

附表 1 年度業務計畫表

附表 2 客戶需求單

附表 3 訂單處理表

附表 4 客戶抱怨一覽表

附表 5 矯正及預防措施處理單

附表 6 客戶滿意度調查單

附圖 1 客戶抱怨處理流程圖

表1

擁明工業股份有限公司

年度業務計劃表

年　　月　　日

計劃項目	計劃內容	負責人	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

核　　准		製　　表	

擁明工業股份有限公司

客戶：		**客戶類別：** □A 級 □B 級 □C 級	
訪談對像：		□**訪談**（□電訪 □拜訪） □**需求**	
需求記要： 擬　辦：			
核　　准		製　　表	

擁明工業股份有限公司

訂單 處理表

填單日	下單日	出貨日	客戶	訂單號碼	品名	規格	數量	表面處理別	加工廠	加工日期	圖號

表4

擁明工業股份有限公司

客戶抱怨一覽表

項次	發生日期	客戶名稱	抱怨事項	處理部門	處理人員	結案No
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						

表5

擁明工業股份有限公司

編號:　　矯正及預防措施處理單　　年　月　日

提請矯正/預防責任單位		完成回覆期限
□供應商＿＿＿＿＿＿＿＿　□廠　內＿＿＿＿＿＿		
矯 正 類 別		**預 防 類 別**
□＿＿＿＿＿＿＿＿異常　□內部稽查缺失　□ 客戶抱怨＿＿＿＿＿＿ □外部稽查缺失		□影響產品/服務品質潛在問題 □其他潛在不符合＿＿＿＿＿＿
提出/責任單位填寫	須矯正或潛在問題敘述：	原因說明：
責任單位填寫	**因應（立即）對策**	**永久（防止）對策**
	責任單位：＿＿＿＿＿＿　單位主管：＿＿＿＿＿＿　責任者：＿	
追蹤/確認單位填寫	成效追蹤/確認：	

主管	確認單位/人員	開具單位/人員

表6

客戶滿意度調查表

為提昇本公司服務品質，確保本公司貨品生產良率，特製訂調查表藉以瞭解本公司與客戶間亟待改進及配合之處，更進而達到雙贏局面。 以下內容惠請詳實填寫以利本公司作為改進之依據。倘有未列事項內容敬請自行於其他欄位述明。

A. 報價、確認訂單方面:

一. 對本公司提供之報價配合服務是否滿意？

□ 非常滿意□ 滿意□ 尚可□ 不滿意 有待改進的地方_____

二. 對貴公司所反應的訂單問題之處理流程？

□ 非常滿意 □ 滿意 □ 尚可□ 不滿意 有待改進的地方_____

三. 對本公司訂單或相關問題人員的處理態度？

□ 非常滿意□ 滿意 □ 尚可 □ 不滿意 有待改進的地方_____

四. 對本公司報價、確認訂單方面連絡上回覆速度的滿意程度？

□ 非常滿意 □ 滿意 □ 尚可 □ 不滿意 其他

五. 報價、確認訂單方面相關人員的產品知識是否夠豐富？

□ 非常滿意□ 滿意 □ 尚可 □ 不滿意_____

六. 對本公司業務人員覆滿意度？

□ 非常滿意 □ 滿意 □ 尚可 □ 不滿意_____

七. 對本公司報價、訂單方面的其它建議事項:

_____

_____

B. 品質管制方面

一. 對本公司檢驗之報告結果是否滿意？

□ 非常滿意 □ 滿意 □ 尚可□ 不滿意 原因:_____

二. 對本公司檢驗速度是否滿意？

□非常滿意 □ 滿意 □ 尚可□ 不滿意 有待改進的地方_____

三. 對本公司取樣人員取樣速度是否滿意？

□非常滿意 □ 滿意 □ 尚可□ 不滿意有待改進的地方_____

四. 對本公司品管人員的態度及配合是否滿意？

□ 非常滿意 □ 滿意□ 尚□ 不滿意 有待改進的地方_____

五. 對本公司之出貨品質是否滿意？

□ 非常滿意□ 滿意□ 尚□ 不滿意 有待改進的地方_____

六. 對本公司品質管制方面的其他建議事項:

_____

_____

C. 出貨方面:

一. 對本公司相關人員的聯絡態度及速度?

□ 非常滿意□ 滿意 □ 尚可□ 不滿意 有待改進的地方_____

二. 本公司相關人員對事件的協助處理流程及速度?

□ 非常滿意 □ 滿意 □ 尚可□ 不滿意 有待改進的地方_____

三. 對本公司之出貨交期是否滿意?

□ 非常滿意□ 滿意□ 尚□ 不滿意 有待改進的地方_____

四. 對本公司出貨方面的其他建議事項:

_____

_____

D. 財務帳款方面:

一. 對本公司相關人員的聯絡態度?

□ 非常滿意□ 滿意 □ 尚可□ 不滿意 有待改進的地方_____

二. 對本公司的對帳速度及準確性?

□非常滿意 □ 滿意 □ 尚可□ 不滿意 有待改進的地方_____

三. 對本公司催款速度?

□ 非常滿意□ 滿意□ 尚可□ 不滿意 有待改進的地方_____

四. 對本公司財務帳款方面其他建議事項:

_____

_____

E. 其他方面:

一. 對本公司相關人員接電話的應對態度?

□ 非常滿意 □ 滿意 □ 尚可□ 不滿意 有待改進的地方_____

二. 對本公司相關人員接待客戶禮貌態度?

□ 非常滿意 □ 滿意 □ 尚□ 不滿意

三.貴公司是與本公司交流溝通機會?

□ 非常滿意 □ 滿意 □ 尚可□ 不滿意需要,

四.對本公司其它方面的建議事項:

_____

_____

以上未盡事宜敬請隨時告知,謝謝!

本調查表不做任何正式文件用,僅做為本公司內部改進及提昇與客戶間良好互動用,

並請採用傳真機(04-7810371)回覆 E-Mail 至 ymscrew@ms23.hinet.net

回覆者資料:

貴公司名稱:

填表人單位/姓名:

圖 1

『客戶抱怨處理流程圖』

權責單位	流程圖	使用表單
業務單位	客戶抱怨	客戶抱怨一覽表
業務單位	審查	客戶抱怨一覽表
品管/研發單位	原因分析	矯正/預防處理單
品管/研發單位	責任判定	矯正/預防處理單
責任單位	矯正/預防措施提出	矯正/預防處理單
責任單位	矯正/預防措施執行	矯正/預防處理單
品管/業務單位	改善成效 追蹤/確認	矯正/預防處理單