

第三章 顧客關係管理理論與政府網站

本章介紹顧客關係管理理論，以及 CRM 與政府網站內容的重要關聯性，試圖歸納出符合顧客關係管理概念的政府網站內容評估面向為何。

第一節 顧客關係管理的內容與技術

顧客關係管理概念的產生，緣自於整個社會經濟體的改變，影響顧客的角色地位，使得企業行銷策略產生轉換，進而改變了企業的經營模式，經年累月之下，顧客關係管理本身涵括的內容、範圍與技術就顯得相當的繁雜。本節將針對 CRM 興起的背景、包含的面向、目前所採用的執行技術作一簡單的介紹與整理。

壹、興起背景

顧客關係管理概念的產生，並非是一組全新的觀點，而是隨著整個企業經營環境的變動，經濟體系的演進，因而促使傳統買賣雙方的角色關係變得更為複雜，企業間的競爭也更為激烈，為了適應這樣的情況，企業對於顧客的認知和定位逐漸產生關鍵性的變遷，顧客角色的演進與改變可參考表 3-1。

根據 Sowalskie (2001)的觀點，顧客關係管理的興起分別是由於 1.顧客因為資訊、科技的發達，選擇的增加、全球化以及解制的關係得到更多的權力，2.競爭的增加，3.網際網路和電子商務的日盛改變了銷售和行銷通路的型態。加上整個大環境下顧客角色的轉變，對於現代的企業而言，顧客已經不只是被動的買方，更會主動參與和表達個人意見，這讓顧客與企業之間關係的維繫顯得更為重要，同時也讓顧客終身價值、客製化、一對一行銷種種概念越來越被重視。

相似的概念下，Robert L. Heilbroner(1993)將人類歷史劃分為「三個經濟時代」，他認為第三個經濟時代裡，資訊快速發展的結果造成經濟形態的變動，特別是電子商務的影響將更加劇烈，Peter F. Drucker(劉真如，2002：34)便指出：「...電子商務的另一個重要影響，新的通路改變了顧客的定義，不但改變了顧客的購買方式，也改變了顧客的購買的東西，除此之外，還改變了顧客的行為、儲蓄、

形態以及產業結構，簡單的說，就是改變了整個經濟…。Sager(1994：124)也針對新時代企業與顧客之間的關係提出看法：「傳送高品質的服務並取得較高的顧客滿意度，與企業利潤、成本節約和市場佔有率緊密相關。」

表 3-1 顧客角色的演進與改變

	顧客是被動的觀眾			顧客是主動的參與者
	說服業已決定的買方團體	與個別買主交易	與個別顧客建立終身關係	顧客參與創造價值
時間	1970 年代與 1980 年代初期	1980 年代後期與 1990 年代初期	1990 年代	2000 年代之後
企業交易的本質與顧客的角色	顧客被認為是被動的買主，是事先決定好的消費者角色。			顧客是企業網路的一部分，共同創造和擷取額外的企業價值。顧客是合夥人、共同開發者，也是競爭者。
管理的心態	顧客只是平均統計數值；企業事先劃分許多買方團體。	顧客是交易中的個別統計數字。	顧客是人；培養信任與關係。	顧客不僅是一個人，也是社會與文化結構的一部分。
企業與顧客的互動，以及產品與服務的發展	傳統市場研究與調查；產品與服務的創造，沒有經過太多的顧客回饋。	透過服務櫃檯、電話服務中心、顧客服務專案，從銷售轉變成協助顧客；經由顧客找出問題，然後根據回饋重新設計產品與服務。	觀察使用者，然後提供正確的產品和服務給顧客；從領先使用者找出解決方案，深入了解顧客，以重新規劃產品與服務。	顧客成為個人化經驗的共同發展者。在教育、塑造期望、以及共同開發市場可以接受的产品與服務上，企業與領先使用客戶協同合作。
溝通的目的和流程	對準並接近預定的買方團體。單向溝通。	資料庫行銷；雙向溝通。	關係行銷；雙向溝通與存取。	與顧客積極對話，以塑造期望與價值風潮。多層次的存取與溝通。

資料來源：李振昌譯(2003)，頁 6。

顧客關係管理的興起原因，楊永恆(2002)整理出下列四點因素：

一、競爭的加速

現今快速發展和高度競爭的市場中，產品不斷推陳出新，單純仰賴產品已經

很難維持長久的競爭優勢，但是忠誠的顧客卻具有相對的穩定性，能夠消除變動的環境對企業帶來的衝擊，因此許多企業已經把 CRM 視為一種長期策略，尋求產品、服務差別化的競爭優勢。公司企業也不再只將顧客視為製造利潤的工具，而是希望與顧客之間建立一個更親密、個性化的關係。

二、顧客關係價值的日益重視

人們越來察覺到顧客關係在企業經營的重要地位進而體認「關係也是一種資產」這項觀點。一般研究認為，若要增加顧客為公司創造的價值，可採三種途徑：開發潛在新顧客、強化現有顧客價值以及挽留有價值的顧客，Tzokas and Saren (1997)認為重新開發潛在新的顧客需付出最多的成本，但是挽留有價值的顧客所付出的成本卻是最少，此外，一個忠誠的顧客購買的產品數量往往較多，而且多半還願意付出更高的價格購買產品，因此，企業不僅要繼續開發新顧客，更須致力於發展與原有顧客之間的良好關係。

三、技術的快速發展

二十世紀後是資訊快速變遷的時代，在 CRM 的領域中，也引進許多革新性的技術，例如資料倉儲(Data Warehouse)、資料採礦(Data Mining)、線上及時分析處理系統(On Line Analytical Processing/OLAP)……等等，使行銷人員可以從大量複雜的顧客資料中找尋出有用的資訊，進一步分析顧客的偏好、預測顧客需求和行為，如果欠缺這些技術，那麼針對顧客個人化需求的行銷便無法實踐。因此，正由於技術的進步使得企業可以更有效的管理組織內部流程，因而可以發展各項自動化技術處理外部需要，提高生產力與員工反應環境變動的能力，進而提升服務水準，故技術的進步亦使促使 CRM 興起的主因之一。

四、顧客接觸日趨複雜化

現今社會，顧客與供應商之間的接觸點比從前多得多，從一般電話、面談到傳真、電子郵件、網頁都有可能，隨著顧客掌握的資訊越來越充沛，企業與顧客之間的接觸就更加複雜，因此公司企業必須從整體性的角度觀察、考量規劃屬於自己公司企業的顧客關係管理之方向。此外，了解不同顧客選擇接觸管道的偏好，也是營造良好顧客關係的關鍵，事實上相同產品選擇不同接觸管道所帶來的單位顧客利潤也是不同的，因此，企業必須深入了解哪些接觸管道的配置是最佳

模式，導入公司內部的業務流程中，讓企業能更方便接觸到顧客群(Tzokas & Saren,1997)。

由此可知，在種種的競爭環境下，顧客自我意識的抬頭，使得買賣雙方的傳統關係將不足以讓企業獲利或者具有絕對競爭優勢，因此對企業界而言，如何在本身的組織流程與經營測略中，改變與顧客之間的互動模式，建立與客戶間長久的良善關係，已成為業界和學界多年來研究和努力的方向。

貳、顧客關係管理的面向

對於顧客關係管理包含的面向，無論是學界或是業界，皆有從各種不同的角度出發給予定義說明，一般認為顧客關係管理的目的主要是在於透過界定顧客、創造顧客知識、以及建立承諾性的顧客關係，型塑顧客對組織和其產品的觀感(Ragins & Greco, 2003)，此外，Ragins and Greco(2003)認為 CRM 的重要性在於它是商業流程的核心，藉以建構親密的顧客關係可以帶來三項優點(1)創造承諾型的顧客，讓消費者在情感上能夠信任公司有去迅速確實回應顧客的問題；(2)透過 CRM 建構經濟規模上的優勢，利用向上銷售、交叉銷售讓公司與承諾型的顧客建立規模經濟；(3)降低公司成本，近年來 CRM 的功能已經逐漸被開發用來降低公司成本，良好的顧客關係可以降低銷售與服務成本，留住客戶因而減低顧客更替造成的花費。

整理相關研究顧客關係管理的文獻，總括來說可從：(1)著重企業與顧客間關係的維繫與互動的觀點，(2)組織策略的觀點，(3)技術觀點等三個面向來闡述 CRM 的意義，以下分述之。

一、企業與顧客間關係維繫與互動的觀點

在此觀點下，Peppers and Rogers(1999)認為：顧客關係管理和一對一行銷代表相同的意義，兩者皆是一種聆聽顧客需求並進一步了解顧客的方式。而企業必須在實踐顧客關係管理的過程中，和顧客之間建立起「學習」的關係。陳文華(1999)指出顧客關係管理主要在提供顧客優良的服務品質，以更有效率、開發和留住企業最重要的資產—顧客為目的。Shaw(1999)的觀點認為顧客關係管理是一種互

動過程，目的是實現企業投入與顧客需求滿足之間的最佳平衡，進而促使企業利潤的最大化。張晉綸(2001：56)則認為：「在 CRM 中，企業與顧客要先有對話，才會形成關係，而對話的形式則包括交易或伴隨交易而生的一切行爲。簡單來說，CRM 就是處理這些對話的方式。」

二、組織策略觀點

除了單純從顧客關係的角度出發為顧客關係管理下定義外，事實上，許多企業往往會從組織策略的觀點，來替顧客關係管理的意義做廣泛而權變性的解釋，Stone, Woodcock, and Wilson(1996)認為：企業運用市場行銷、通路、銷售、溝通、服務及顧客關懷等策略，妥善經營顧客與企業間的關係，並藉由此關係為企業及顧客帶來更多利益，這就是顧客關係管理，其過程強調對於每個顧客可以區別並加以確認、定義和了解，建立並維繫企業與顧客之間長期互惠的雙向關係。Nykamp(1999)¹則明白指出，顧客關係管理本身是一種策略，它著重於了解客戶的需求，並根據客戶的需求去建立及維持客戶的忠誠度與滿意度。顧客關係管理的策略強調提供最佳的價值給顧客，而最佳的價值不只包含企業的產品，更廣及顧客與企業接觸的所有經驗。Kalakota and Robinson(1999)則主張顧客關係管理是企業在運用整合性行銷、銷售與服務的策略下，發展出的一套一致性行動，透過資訊科技和流程改善，了解顧客的真正需求，改進產品與服務品質，強調顧客滿意及提升顧客忠誠度，換言之，顧客關係管理的最終目的為滿足所有顧客的需求。Sweeney Group(2004)²將 CRM 定義為一種不採增加交易量的商業策略，其目標在於增加生產量、利潤與顧客滿意度，為達成 CRM，公司企業必須廣泛使用工具、科技與有關流程去提升與顧客之間的關係與以增加銷售量。

三、技術觀點

如果從比較技術面來看，Bhatia(1999)³認為顧客關係管理是利用軟體和相關科技的支援，針對銷售、行銷、顧客服務和支援等範圍，自動化和改善企業流程。其所應用的軟體不僅用以協調企業銷售、行銷、顧客服務與支援等多重功能，也整合了與顧客間的多方面管道，例如面對面、客服中心及網際網路，使得企業可

¹ Nykamp, M. (1999), "CRM: How To Get There From Here", Nykamp Consulting Group, http://crm.ittoolbox.com/peer/docs/crm_howto.asp (2004/6/12)

² Sweeney Group (2004), What is CRM? <http://www.sweeneygroup.com/crm.htm> (2004/8/30)

³ Bhatia, Anil (1999) "A roadmap to implementation of customer relationship management.", <http://crm.ittoolbox.com/documents/document.asp?i=361> (2004/8/24)

以依不同的情況搭配不同顧客喜好做互動。麥肯錫管理顧問公司(1999)指出所謂的 CRM 意指透過深入分析客戶及其相關資料，為客戶提供量身訂做的產品及服務，以深耕和拓展顧客的關係(引自江能右，2001：25)。陳文華(2000)從科技面的角度定義顧客關係管理是應用資訊技術，大量蒐集且儲存有關顧客的所有資料，並加以分析，找出背後有用的知識，然後將這些資訊用來輔助決策與規則相關的企業營運活動，並加以實行的一個完整程序。施淑雯(2001)提出資策會的觀點，認為顧客關係管理是一種整合並支援企業提供給顧客相關服務的介面系統，部是一種套裝軟體，而是一種企業再造式的業務流程管理，此業務流程管理透過各種與顧客接觸的管道，分析市場上各種影響顧客行為的變數，並期望以量化後的數據為基礎，達到行銷自動化、銷售自動化、顧客支援服務自動化的目的。

綜合上述對於顧客關係管理各種不同的詮釋面向，本文定義顧客關係管理為「對於接受或消費商品或是勞務者，藉由妥善的溝通，運用組織策略與之建立長久、具有深度且良善的關係，配合相關技術軟體系統，以達成組織目標的一種管理模式。」因此，顧客關係管理不是單一性、技術性的議題，而是一種包含組織全面性、跨部門多角度，含括行銷、銷售與服務三大層面的策略與流程，其目的乃是期望透過增加顧客滿意度、開發新顧客、留住老顧客，創造顧客價值，提升公司企業的整體利潤，中心價值放在與客戶溝通對話上。歸納 CRM 的相關定義以及包含的面向，大致上可以得知 CRM 的核心要素有：

一、顧客中心

顧客關係管理顧名思義，就是一套以顧客為中心的管理流程，因此其核心要素便是以顧客的需求與意見為中心，來設計組織運作的流程，提供顧客所需要商品與服務，並且建立彼此持久良善的關係，創造更多利潤。

二、流程導向

CRM 並非一個單一的概念，它包括行銷、銷售與服務三大層面，同時透過資訊系統的技術將前端與後台呈現完整的連結，因此它本身就是一種組織流程導向的管理。

三、電子商務整合

電子商務對現今企業界而言，已經成爲主要的交易模式之一，由於 CRM 乃是由企業界發展出來的管理概念，因此其核心要素勢必得包括電子商務等相關功能與技術的整合，這包含電子金流、網路保密與安全方面的層面，當這些技術有效的整合後，方能有助於企業組織的運作。

四、強調互動與對話溝通

本章一開始闡述顧客關係管理發展的緣起時，已經強調了現今顧客角色的轉變帶來的影響，其中強調與顧客互動與對話溝通就是最大的特色，當 CRM 強調顧客優先、顧客中心時，便是透過市場調查、滿意度調查、客服中心、客戶資料分析等技術，了解顧客的需求和不滿，進一步改進本身提供的商品與服務，因此顧客對於組織而言，是富有主動、積極和參與性的。

五、個人化、客製化商品或服務

客製化是 CRM 的一大特點，傳統企業提供商品或服務往往都是從其主觀的角度出發，大量製造商品以降低成本，但是隨著環境的轉變，各類資訊充斥市場促使顧客主動參與性增強，貨比三家的態度讓顧客流動率升高，因此，企業若要留住顧客勢必要從顧客需求出發，提供客製化的服務或是個人化的商品以提升市場競爭力⁴。

六、技術整合支援

隨著市場的需求，CRM 包含的內容不斷延伸，從單純銷售自動化與顧客服務兩個概念，擴展到包含行銷管理、製造管理、人力資源管理、服務管理、銷售管理、研發管理等層面，這些都需要相關技術的整合支援方能有效運作，關於 CRM 目前採用的技術將於下一個段落簡單介紹。

⁴ Prahalad and Ramaswamy(2000)提出客製化和個人化概念的區分，客製化指製造廠商設計出適合顧客需求的產品，尤其是透過網路，消費者自行作主訂製產品與服務，只要從產品特性功能表中自行挑選，而個人化則意指顧客成爲自己經驗內容的共同創造者，不再強迫顧客從服務選單中選擇。引自李振昌譯(2003)，頁 16。

參、目前顧客關係管理採用的執行技術

由於顧客關係管理相關理論涉及的層面廣泛，主要可分成關係行銷、顧客忠誠度與一對一行銷(陳帝仰，2003)，童啓晟(2001)根據我國 CRM 市場發展趨勢對傳統顧客關係管理分成三種應用的功能：

一、通路互動型

這是一種企業與其顧客利用不同的接觸方式和溝通管道，以促使彼此更易於交流互動的類型。此功能包含電腦電話語音整合客戶服務、網路、電子郵件、傳真、面對面等溝通管道的整合。

二、資料分析型

藉由前一種類型的溝通管道蒐集到的顧客資料進行分析，作為企業決策時的依據。此功能包含資料庫、資料倉儲、資料探礦/探勘。

三、套裝應用型

為幫助企業整合前端與後台所有業務的流程，運用套裝的方式，提供各種面對顧客需求的自動化服務功能與應用。此功能包括下訂單、訂單追蹤等管理功能。

因此為了有效將 CRM 導入組織，勢必發展相關資訊系統來支援運作，以下將簡略介紹八個 CRM 範疇中的資訊系統，如下表 3-2：

表 3-2 CRM 範疇中的八個資訊系統

<p>u 銷售點管理系統(POS)</p>	<p>POS 意指利用電腦處理資料登入、數據統計、傳送資料的功能；在商品銷售同時，一方面提供方便的收銀方式，一方面也提供即時資訊蒐集的功能，以便提供後續情報的處理。POS 系統的後勤支援管理功能，如果與帳務系統結合則具有自動結帳功能；若與顧客資料結合便能為顧客消費能力與消費喜好分析；若整合銷售資料，也可以做銷售資料分析與行銷建議；如果與庫存資料結合也可以做到自動訂貨的功能。</p>
<p>u 電子訂貨系統 (EOS)/電子資料交換(EDI)</p>	<p>EOS/EDI 指的是一套依賴電子連線取代人力送單取單或郵寄、傳真的即時性訂貨系統。而 EOS 與 EDI 的差別，只在於是否有共同標準可遵循。一般 EOS 系統，上下游之間傳遞的資料格式是自行訂定的格式，適合資訊系統比較簡單、交易關係比較單純的貿易夥伴；至於 EDI 的系統則是適用於上下游之間傳遞的資料格式有公定的標準格式，適合資訊系統比較完整、交易關係比較複雜的貿易夥伴。</p>
<p>u 企業資源規劃(ERP)</p>	<p>所謂 ERP 系統，就是將企業內部各個部門資訊，包括財務、會計、銷售、客服、品管、業務、製造、人事薪資等，利用資訊科技整合，透過 ERP 系統，員工只要有帳號與密碼便可在一定權限範圍內，輕易透過電腦得之各部門的情況與資料，例如訂單及出貨、顧客的接觸狀況與反應問題，如此一來可以避免資源重複浪費與不一致，同時管理者也可利用這系統蒐集資訊作出最好的決策。</p>
<p>u 顧客服務電話中心</p>	<p>顧客服務電話中心是透過電話系統，以語音的方式接觸顧客、透過電腦方式紀錄顧客的資料，或透過傳真方式接受或傳送資料。為了進一步發展相關技術提升服務品質，開發了電腦電話整合技術(Computer Telephony Integration/CTI)就是將電腦、語音、傳真、通信、網路及資料庫等技術作整</p>

	合運用的一種服務方式。CTI 除了可以做自動話務分配、自動語音查詢、電話交易等電話業務，同時也整合了工作流程、傳真、電子郵件等工具，最重要的，當 CTI 與資料庫充分結合後，使得所有與顧客關係管理相關的資料，得以被完整地加以收集、累積分析與應用。
u 企業智慧(BI)、資料倉儲、資料超市、線上及時分析處理(OLAP)	這幾項系統是九〇年代開始蓬勃發展的企業智慧技術，Bill Inmon 曾對資料倉儲(Data Warehouse)下過定義：資料倉儲是一種主題明顯、具整合性的、歷史資料分析與提供決策支援的系統。
u 主管資訊系統(EIS)、策略資訊系統(SIS)、決策支援系統(DSS)、報表系統(Reporting)、隨興查詢(Ad Hoc Query)	<ul style="list-style-type: none"> Ø EIS 系統是提供給高階主管使用，其核心功能是要透過更簡單美觀的操作方式，協助主管掌握公司內部正確資訊。 Ø SIS 則是參考許多整體及市場環境許多外部資訊，包含顧客、競爭者、市場資訊等，使企業主管可以輕易利用電腦獲得公司內外部資訊，便於研擬策略性決策。 Ø DSS 主要功能是將回顧性的歷史資訊變成前瞻性的預測性資訊，或者主動提出建議性資訊，譬如銷售預測、市場需求預測、經濟預測等等。所以 DSS 是 SIS 的延伸。 Ø Ad Hoc Query 是利用資料庫查詢語言與資料庫界面，直接對資料庫或資料倉儲作任意的、隨機的交談式查詢動作，這種界面比較適用於無現成系統可提供需求時的臨時性動作。 Ø Reporting System 其核心功能是產生固定格式的報表，這種系統比較適用於需要長期性與固定性查看某些資料的情形。
u 資料採礦	資料採礦又稱為資料庫知識發覺(Knowledge Discovery In Database/KDD)，

	其目的為針對資料庫當中的資料作分析處理，然後找出尚未發現的知識。資料採礦可分成五大模型—分類、預測、分群、關聯性分析、順序分析。
u 網路客戶互動服務(WCI)	WCI 主要是提供企業與客戶在網站接觸時的整合服務，舉凡電子郵件回覆管理(E-Mail Auto Reply)、線上交談服務、語音傳輸、同步網路瀏覽引導客戶線上消費(Web Collaboration)、自動化客戶服務系統、個人化服務、個人化資訊管理及問答集(FAQ)等機制的整合。WCI 目的，主要是以最少的人力，服務極大數量的客戶，並以網際網路來管理客戶，利用數位化的工具與之互動。

資料來源：作者彙編自遠擎管理顧問股份有限公司編(2001)，頁 61-70。

第二節 顧客關係管理理論在政府部門的應用與相關研究

近年來，顧客關係管理的研究除了在私部門發展，同時也逐漸在政府部門受到相當的矚目和討論，這和新公共管理學派引發政府再造浪潮，其中所提出的顧客導向、顧客中心的服務概念的趨勢相近。本節將簡略介紹顧客導向等服務概念對公部門所產生的影響，並歸納目前顧客關係管理應用在政府部門的相關研究。

壹、顧客導向與顧客服務概念對政府部門的影響

顧客導向這個概念自新公共管理帶動政府再造潮流，就已逐漸深植政府部門當中，美國國家績效評估報告(National Performance Review)相信顧客服務可以重建政府的信心並提供動力去改變政府做事的方式，不只在美國，更好的顧客服務行動也在英國的公民憲章(Citizen's Charter)顯現，比利時、法國、梵蒂岡已經為公民服務建立標準，而澳洲、法國跟德國的政府做出將會影響公民的決策時，這些受到影響的公民會收到政府解釋回覆。事實上，各國政府，包括國家層級或地方，都已經發展出「顧客至上」、「單一窗口」等互動技術或個案管理策略讓政府對顧客提供的服務可以更沒有隔閡，例如義大利的「單點商店」，法國政府的「品

質客」(qualitican)，南非的策略則是增加政府的透明度並改善其顧客服務來杜絕種族隔離的陋習，國家的人民優先計畫(Bitupili)則建立結果衡量機制、公共報告系統以及抱怨流程(引自 Kettle，2000)。

顧客導向的觀念同時也影響了電子化政府的發展，近年來受到矚目的電子化政府政策，吸納了上述顧客導向、顧客服務的核心價值，希望透過資訊與通訊科技提升政府的服務品質，並且提供更迅速的政府服務，同時將公民參與的精神充分落實。除此之外，電子化政府的衝擊也改變的公部門的組織架構，Hughes(2003)指出電子化政府的影響之一便是組織將以資訊流作為行政運作劃分的基礎，而非採傳統階層劃分的方式，政府服務的民眾，或稱為「顧客」，並不需要非常了解政府機關彼此間的分野，關於政府服務遞送的部分，政府對客戶的服務可以在一開始就被集中分群，利用網站建構提供資訊和跨數個機構的連絡點，往後政府本身便可按資訊流動的方式，改變其組織運作的規則與模式。陳敦源、黃東益、蕭乃沂(2004)從我國行政院研考會的電子化政府方案，以及數位台灣計畫中 e 化政府的所規劃的遠景中，得知「民眾」是被定位成「政府服務消費者」這樣的角色地位，因此，政府建構 e 化政府的政策目標，就是如何更迅速將政府的服務「輸送」給這些顧客，以達「服務滿意度」的回饋，並透過經濟發展，藉由應用資訊與通訊科技(ICTs)，來增進政府服務效率，滿足「顧客」對政府服務的需求，此外，建議我國電子化政府的推動方案應加入電子參與這個部分，並致力落實民眾參與每個公共政策的過程。從這些研究趨勢和內容可以得知，顧客導向顧客關係的概念開始影響政府的行政流程與組織結構，也影響了電子化政府政策發展的核心原則和趨勢。

在目前微利時代的競爭市場中，私部門的企業界中逐漸了解到傳統以產品為中心的策略搶攻市場已經無法因應大環境的變動，於是便將策略轉向以顧客為中心的思維，企業內部的管理流程從企業資源規劃 (Enterprise Resource Planning/ERP)的應用，也逐漸發展出顧客關係管理這套以顧客為中心的組織管理流程，並且，藉由注重顧客價值、迅速回應顧客需求、確實了解顧客的不滿，進而做到開發新顧客、留住舊顧客而提升公司的獲利。面對這樣的潮流，就公部門而言，自企業精神政府提出顧客導向的理念，電子化政府提出單一窗口的服務精神，到 B. Guy Peters 提出參與型政府治理模式，以及公共行政學界越來越重視公民參與、公民價值、公共服務這樣的概念，都不難查覺民眾參與公共事務，向政府表達己身意見已成為一種趨勢，而且是身為現代公民應具備的責任感，面對這樣的

情況，政府既然不能逃避或忽略民眾的聲音，就勢必得重視並且迅速回應民眾的意見，顧客關係管理的概念，正好與這樣的趨勢相符，並且發展成更完整的一套立論基礎和執行技術，爲了滿足民眾的需求，回應民眾的意見，有效率地提供更好的政府服務，顧客關係管理套理論與技術應用應該受到公部門的重視。

貳、顧客關係管理理論運用於政府的研究

國外的研究上，Accenture 顧客關係管理事業中政府產業營運集團的合夥人 Sean Shine 和 Craig B. Cornelius(引自劉復苓、邱天欣，2003： 353-354)認爲，政府受到越來越多的壓力，必須改變其經營的模式，這些變革的潮流包括：

- 一、大眾與企業的期望越來越高，在私人企業的服務品質提升後，民眾跟企業開始要求政府機構也能提供高品質的服務，並以更好的方式與之互動。
- 二、預算受限，政府機關面臨雙環困境愈加嚴重，必須在有限甚至是緊縮的預算下提供民眾更多的服務和協助。
- 三、明文規定改善服務，世界各國紛紛明文規範政府機關必須提供給民眾更完善的服務。
- 四、對「電子化」政府進一步投資的要求，各國政府已經投入相當多的財力在網際網路的基礎建設上，希望藉由網際網路提升納稅、申請執照等多項作業的效率，而現今隨著電子化政府概念被重視，政府機關被要求投注跟多的心力和財力來發展電子化政府等提案。

面對這樣的情景下，政府必須針對問題和需求作出因應，Pang and Norris(2002)就曾指出對政府機關而言，引進顧客關係管理可以帶來以下的益處：(1)提供自助服務的政府；(2)給予不同顧客不同管道來提供產品和服務；(3)重視雙方溝通管道；(4)透過整合電腦系統和紙張密集自動化過程來減少表格，讓政府行動更有效率並降低成本；(5)整合資料庫以提供顧客連續性的服務；可對政府所提供的產品和服務衡量績效和品質；(6)個人化顧客的經驗。

此外，Shine 和 Cornelius(引自劉復苓、邱天欣，2003: 355-356)也提出一項數據指出，Accenture 公司透過一項針對澳洲、加拿大、芬蘭、法國、德國、愛爾蘭、義大利、新加坡、西班牙、美國和英國政府部門進行的調查，發現有 76% 的政府機構相信，如果能將顧客關係管理的理念應用在公共服務上，將可以有效

提升公共服務的品質。他們提出政府不可再因民眾和私人企業對政府別無選擇所以就有所怠慢，政府機關反而有責任要以更低廉的價格提供更完善的服務。評斷政府服務的標準包含：(1)民眾或企業只需與政府進行「低接觸」或「無接觸」的往來，(2)提供容易取得的服務，不用讓民眾等待或排隊，(3)提供方便使用且多管道選擇的服務，(4)提供即時的服務，使民眾能迅速地與適當的人員接洽，並迅速解決己身的問題，(5)讓民眾與企業能迅速、無誤地確認狀況或聯絡的紀錄，(6)提供個人化的服務，(7)促使政府員工能夠熟悉業務且能取得相關的資訊，(8)能對不同情況或是特殊狀況進行了解並做彈性調整。Greenberg(2001:283-284)更提出公部門 CRM 成功的十個目標：

1. 更多有效的政府服務。
2. 解決問題或公民/機構間互動的單一窗口(single point of entry)。
3. 協調的外觀與感覺去提供一致的使用者經驗。
4. 提供一天二十四小時、一周七天、一年三百六十五天的全天候服務。
5. 與公民或其他機構一致性的對話，意味資訊集中送往任何需要的此資訊的政府部門，包含與其他政府機構的互動。
6. 相互溝通性。
7. 提供更多與公民交流的管道讓民眾選擇。
8. 創造更多必要的傳播媒介減低公民在服從政府過程中的不愉快。
9. 讓各層級的政府更具有效能，以及有效的整合性合作。
10. 更有效的監控和追蹤，更有效的呈報。

隨著資訊與通訊科技的求新求變，電子化的技術讓 CRM 而私部門中顧客關係管理的理論和技術也逐漸受到公部門的關注和應用(李明章、鄭義熙、陳榮方，2001；蘇秀芬、詹芳霖，2002；黃東益、蕭乃沂、陳敦源，2003；黃心怡，2003；Pang and Norris，2002)，其中 Pang and Norris(2002)認為將 CRM 導入政府機關，將不止於把重點僅放在顧客服務上，CRM 有潛力對單一窗口這樣一個具連續性、無時無刻、不間斷的服務，提供改進和提升效率之道，CRM 可讓政府成本顯著減少，並讓收入增加，帶來政府效能和效率的改善。而 CRM 的科技可以帶來跨功能領域的整合，例如人事、醫療、後勤和財務，可讓政府各單位的人員有更多時間處理他們原本的業務而不用花心力在瑣事上。

從上述的文獻中不難發現，政府導入 CRM 的最終目的，是希望建構一個完

善的服務與行政流程，對外面對民眾，可以提供迅速、便利、多元、個人化的政府服務，對內面對政府員工，可以改善政府行政流程，提升政府績效，配合知識管理、資料探勘的技術，建構完備的資料庫，在資訊分享的情況下充分了解、分析甚至預測民眾的需求，並且建構與民眾良好暢通的雙向溝通管理，落實公民參與的精神，蕭乃沂(2004)進一步修正顧客關係管理應用在公部門的概念而提出公民關係管理(Citizen Relationship Management)的理論，認為除了視民眾為相對於政府的顧客，民眾也是作為民主機制下公共政策或公共服務的監督及擁有者的角色，即公民角色，結合這兩種意義，公民關係管理的內涵至少包括以抱怨處理、資訊公開與信任培養、政策問題建構三個導向，由此可知，CRM 在公部門的應用上，應不只是技術的導入而已，更包含整個服務觀念的扭轉，以及提升整體服務品質和效率，強化政府對民眾的回應力。

第三節 顧客關係管理理論對網站評估的啟示

顧客關係管理隨著網際網路的發展，網站成為導入 CRM 的重要前端，因此對於 CRM 與網站的相關研究也日漸豐富，隨著 CRM 受到公部門的重視，以及電子化政府的趨勢，CRM 概念的應用對於政府網站，事實上也具有相當的重要性，建構一個合乎 CRM 經營理念的政府網站，應該是目前我國機關網站需要致力的目標。本節將整理應用顧客關係管理的網站研究，並論述顧客關係管理對政府網站的重要性，並嘗試歸納文獻，建構符合 CRM 經營理念的網站核心面向。

壹、應用顧客關係管理之網站研究

根據 Kalakota 和 Robinson(1999)的理論，CRM 的架構是以顧客生命週期為依據，包含獲取、增進和維持三階段，透過系統流程整合的概念，配合不同階段下各個不同的功能性解決方案，產生一套整合的顧客關係管理應用，同時透過電子化服務來爭取顧客的認同，並且在服務的過程中，利用交叉銷售、向上銷售，增加顧客的附加價值，穩固與顧客之間的良好關係，這便是顧客維持，從這項過程當中可以得知，電子化服務已經是顧客關係管理執行當中重要的工具與媒介。

黃心怡(2003：12)指出，由於數位科技的發達跟普及，使 CRM 成爲 e 時代的重點而異於傳統的顧客服務管理和顧客服務觀念。CRM 的核心在於整合，包含整合顧客策略、服務策略和周詳的服務流程管理，彙整所有的服務功能，充分利用最新資訊技術和各式數位工具和服務通路，有效蒐集顧客資訊，並分析建立顧客喜好傾向。顧客關係管理電子化的實踐需要藉由網站妥善的規劃設計與配合，方能順利導入組織系統，因此對於顧客關係管理與網站的研究就顯得十分關鍵。

統整國內關於應用顧客關係管理的網站之論文研究上，可以發現主要都是從網路商店(陳怡婷，2004)、行動通訊產業(黃志華，2004)、直銷產業(羅仰萍，2003)、旅遊業(陳瑞峰，2001；陳帝仰，2003)出發，或是企業整合性網站(陳和興，2001)的研究，透過資料挖掘的技術分析顧客資料(柯淑貞，2002)，建構適性化的網站(李世鴻，2001；林育生 2003)，試圖提供客製化、適性化的商品，預測顧客購買行爲，詳細內容參考附錄二。

從上述的文獻資料研究中可以得知，網站對於 CRM 的實踐上，都扮演了三種角色：

一、服務窗口、與客戶或民眾的接觸媒介：

網站提供了一個互動平台，讓民眾可以表達對服務的滿意與否，尋求相關諮商與協助，而機關組織可以迅速支援回應，或是利用聊天室、電子信箱來交流意見。

二、資訊提供平台，方便自助式服務的產生：

網站上各類資訊的提供，讓民眾可以上網便利找尋自己所需的資訊，機關組織同時也透過網站進行資訊公佈與行銷，而透過 FAQ 的設計針對民眾的疑問先做解答，不僅節省機關組織的成本，也讓民眾願意提高對網站的瀏覽意願。

三、接收客戶或民眾個人資料，建立資料庫用以提供客製化服務：

CRM 的一個核心精神就是希望提供個人化、客製化的服務，因此需要了解民眾的需求和期望，在安全的網路環境下，透過網站平台讓民眾輸入個人基本資料建構資料庫，讓組織機構更能提供符合民眾需求的服務。

貳、顧客關係管理對政府網站的重要性

一、CRM 為何亦適用於政府網站

上述研究都是從企業或私部門組織出發來探討顧客關係管理與網站的關係，但是事實上，顧客關係管理的研究已經逐漸延伸到公共行政的領域上，特別是電子化政府的部分，黃心怡(2003)首先以顧客關係導向的概念探討電子化政府的流程管理，並從 CRM 的觀點探討流程特性與 e-Government 服務品質的關係，研究發現，與顧客端有關的前端系統的 CRM 的策略檢討有助於縮減服務的品質缺口，此外，從 CRM 的角度來看電子化政府的內涵時，黃心怡歸納出四個結論：(1)通路管道方面：由於政府會建構網站等電子化媒介作為宣導與顧客服務的窗口，以利與顧客進行雙向交流，因此，建構方便與顧客往來的通路，提供各項訊息服務、及時接受顧客諮詢、解決顧客問題，這些已成為電子化政府與顧客關係管理的一環。(2)前後端系統整合方面：透過前後端系統的整合，可推廣顧客自助與服務自動化，方便顧客在網站中自動查詢，需要專人服務時，也能利用電話、電腦立即找到合適的人員協助。而行政支援管理系統的建置也能讓身為內部顧客的服務人員迅速接觸外部顧客，同時有充分的顧客資料可以查詢並快速提供完整服務。(3)資料收集與分析方面：政府可利用資料庫收集顧客相關資料，經由資料探勘等技術，從各種角度了解顧客需求、行為特性、偏好或期待，作為規劃服務策略的基礎，以降低顧客抱怨情形的發生，以提升施政滿意度；(4)應用資訊科技方面：資訊科技的發展讓顧客在資訊取得上不因時空人員的關係受到限制，得以落實資訊共享的理念，事實上政府與顧客的互動過程中，無論是整合政府內部與各通路的顧客端資料，或是後續顧客分析的進行，都需要應用大量進步的資訊科技。

從上述的四點可以了解到，對於政府而言，從顧客關係管理的角度來分析電子化政府的流程是可行的，概念是可以相符的，相對的政府網站作為電子化政府的執行工具，勢必也能從 CRM 的角度來加以剖析，事實上，隨著資訊科技和網際網路的發達與普及，民眾知識水準提升，民眾對於政府網站的期望與要求也越來越高，政府網站提供的內容與功能和品質，不只是縣市機關本身有所評量，國際間也有競爭評比的壓力，甚至網站所提供的服務也會拿來與企業網站做比較，在這樣的情境下，當政府網站對外身兼資訊公布平台、宣導、與民眾溝通互動以

及服務顧客的窗口，對內作為知識庫共享的行政支援服務的介面這樣的角色時，CRM 的應用理念應是可以反映在政府網站內容設計的呈現上，讓政府的網站內容的設計可以更符合民眾需求，提供多元豐富的服務，並具備流程整合的功能，以提升政府網站的素質和競爭力。

二、CRM 理論對政府網站的重要性

林嘉誠(2004：11-12)在〈電子化政府與轉型中的公共服務典範〉一文中，認為經由網際網路服務與電子化政府入口網站及顧客關係等軟體的整合應用，政府可以提供跨機關整合、自助式、高附加價值、參與式與「量身訂製」的個人化、客製化服務，其中在客製化、個人化的部分，透過顧客關係管理與入口網站技術的結合應用，在電子化政府可以提供「多元化」、「差異化」、「個人化」的服務，提供更多選擇機會，實現「一對一」的服務，民眾可以訂製「我的 e 政府」。

此外，在〈電子化政府的網路服務與文化〉一文中，林嘉誠(2004：31-32)更提到電子化政府對於顧客關係管理的應用在 2002 年有突破性的發展，許多電子化政府領先的國家都開始應用顧客關係管理來加強服務效能，分別以(1)民眾需求導向的服務發展、(2)以民眾使用便利性為依歸的服務匯集和分類方式、(3)滿足民眾對電子化政府效能及效率的要求；(4)以客製化、個人化的方式提供服務。

總括來說，如果將民眾視為顧客，電子化政府未來的趨勢已經吸納了 CRM 的精神，希望透過個人化、客製化、多元化的服務提升服務的品質與效能，而不只在電子化政府，CRM 帶來以顧客為核心的組織流程改造也讓公部門組織重新思索整個流程系統的規劃，但是電子化政府強調顧客導向、客製化、自助式網頁、公民參與等精神，讓 CRM 的理念能否有效落實在政府網站的設計上顯得格外重要，同時由於網站平台是當代與民眾建立與維繫互動關係最迅速方便的工具，電子化政府的政策需要透過政府網站這樣一個資訊平台、服務窗口來落實，因此公部門如果要導入 CRM 這樣一個流程規劃管理，其網站也勢必規劃的符合 CRM 前端作業的需求，才能讓組織系統的前端後台順利整合，故一個符合 CRM 精神和需求的政府網站設計與規劃就顯得日趨重要，如何評判政府網站內容的設計是否合乎 CRM 的原則，這就需要透過建構指標進一步加以評比，建構相關評比指標也就成為必須。

參、顧客關係管理精神的網站設計與評估指標的建構

由於 CRM 是一套流程管理的概念，它的重點在於「顧客」，因此如果要建構一個符合 CRM 精神的網站，勢必要從顧客等使用者出發，讓網站成爲一個親切容易使用的平台。從 Peppers(1999)等人所提出的四項 CRM 的基本目標流程來看，顧客的認定、差異化、互動與客製化等是落實 CRM 的要點，參酌這些概念後，黃文昇(1998)在探討網站平台建立的相關議題時，認爲網站使用者平台的建立，必須要思考如何做到與使用者互動的運作、如何做到顧客服務及降低不確定性，而使用者介面的設計目標是要達到(1)使用者方便(2)使用者安全(3)使用者互動(4)網頁及介面的吸引力；其中使用者的互動是希望達到使用者對於網站所提供資訊的了解，以及可以蒐集到使用者的意見服務。黃士銘、洪育忠(2002)在電子商務一書中，也提出建構一個完善網站的 7C 架構，分別是：

- 1.基模(Context)：捕捉使用者對網站的美觀性和機能性感受。
- 2.內容(Content)：意指網站上的數位資訊，包含語音、影音、影像和文字等內容。
- 3.社群(Community)：社群的定義爲有相同感受的一群人，這群人有強烈的社群參與感與群體中其他成員分享共同的興趣，其目的是網站是用者間的互動，而非網站與使用者間的互動。
- 4.客製化(Customization)：網站爲每位使用者量身訂做，或讓使用者自行訂做的能力。
- 5.溝通(Communication)：意指網站與使用者間展開的對話。
- 6.連結(Connection)：聯結表示網站透過超文字與超連結的方式由某一網頁到另一網頁。
- 7.商務(Commerce)：商務定義爲網站上的產品或服務的銷售，也就是支援各種交易的顧客介面功能。

除了上述對於架構一個優良網站所應具備的要素研究外，陳正芬、林宜萱(2002：303-315)也提出十點創造與顧客良善的網路關係應有的步驟，分別爲：

1. 傳遞絕妙的服務。
2. 獲得顧客的信任：顧客資料的保密跟個人隱私問題，促使有些公司在網站上明列資料保密行爲準則。

3. 了解網路顧客：網站並不一定要很新潮，也不一定要運用很多高科技，但是一定要讓顧客容易使用、便於瀏覽。網站必須減少顧客的挫折感，並且要不斷鼓勵顧客與企業互動，藉以增強顧客持續互動的意願。
4. 溝通：讓顧客能很方便地跟公司聯絡是網站經營的要素。
5. 顧客化、個人化。
6. 隨時保持回應。
7. 創造出「社群」感。
8. 進行整合。
9. 創造出參與感。
10. 提供選項。

除此之外，陳正芬、林宜萱(2002：320)更以核心產品或服務、流程與支援系統、技術表現、與公司或員工互動、情緒元素等五大面向來評估網站是否能夠驅動顧客關係，各面向中並進一步說明評估指標，分述如下：

一、核心產品或服務：包含是否能(1)線上購買、(2)提供最低價格、(3)提供多種選擇、(4)產品的虛擬呈現、(5)服務傳遞方式的選擇。

二、流程與支援系統：網站是否包含(1)服務的傳遞與帳款支付方式、(2)付款方式的選擇、(3)有關交易安全的描述與聲明、(4)0800 免費諮詢專線、(5)可以使用電子郵件與公司溝通、(6)網站速度與順暢性、(7)適切的網站連結。

三、技術表現：網站技術表現上是否具備(1)資訊的正確性、(2)各項網站連結的能力、(3)存貨控制、(4)有效的傳遞運送、(5)即時的運送。

四、與公司或員工的互動：網站上是否提供(1)對電子郵件的即時回覆、(2)免付費電話，找到員工在線上協助顧客、(3)與員工的線上交談、(4)定期溝通的提供。

五、情緒元素：網站上是否具備(1)互動性、(2)顧客的參與感、(3)追蹤訂單的參與度、(4)聊天室、(5)顧客化、(6)個人化、(7)能夠辨識出「熟客」、(8)創造線上「社群」。

從上述這些針對一個好的網站設計應注意的要素研究，以及如何透過網路與顧客建立長久良善的關係上可以發現，評比一個顧客使用者角度的網站是否符合顧客關係管理概念其面向可分成幾大項：

1. 網站介面可用性：攸關網站使用的親切、方便、好用與否，讓顧客能容易使用網站。
2. 網站內容自助性：網站提供自助式服務，例如問答集的設計，以及相關實用資訊讓顧客可以上網查詢，並透過相關資訊公佈，讓顧客願意多上網瀏覽網站。
3. 網站功能互動性：網站是否具備互動機制，例如電話語音服務、傳真、電子信箱、聊天室、留言版等等，讓顧客參與表達意見，並且與組織內部員工互動反應。
4. 網站使用客製化：是否提供客製化的網站服務，像是利用 cookies 技術記錄顧客最常瀏覽的服務或產品，以及最常使用的功能，亞馬遜網站便是實例之一。
5. 網站交易性：是否在線上直接交易，並提供各項交易管道，像是信用卡、電子錢包等等。
6. 網站功能支援性：是否有能力支援顧客關係管理系統流程的導入，例如會員登入機制的設計藉以建立顧客資料庫，進行資料分析探勘，方便進行個人化服務。
7. 網站安全與隱私性：是否提供安全的網路環境讓民眾能安心並且信任交易，並能顧及民眾隱私讓民眾放心輸入個人資訊。

參照本章第一節根據顧客關係管理相關文獻所整理出 CRM 的核心要素，配合上述彙整而得，有關於 CRM 理念之網站經營著重面向，可以了解其中的關連性，參見下表 3-3：

表 3-3 CRM 理念之網站經營著重面向與 CRM 核心要素參照表

CRM 理念之網站經營著重面向	CRM 的核心要素
網站介面可用性	顧客中心
網站內容自助性	顧客中心
網站功能互動性	強調對話與互動溝通
網站使用客製化	個人化、客製化商品或服務
網站交易性	電子商務整合
網站功能支援性	技術整合支援、流程導向
網站安全與隱私性	電子商務整合

網站介面可用性與網站內容自助性，最主要強調的都是「顧客中心」這項核心要素，以顧客的感受為出發點，發展親善、好用、資訊豐富、具有自助性效果的網站，是這兩大評估面向著重的主要目標。網站功能互動性此面向所關注的，是希望透過與顧客的「對話和互動溝通」，能即時提供完善的服務。網站使用客製化這個層面，則是以顧客關係管理理念中強調客製化的概念，希望能發展出能在網站提供「個人化、客製化商品或服務」。而網站交易性和網站安全與隱私性，都是「電子商務整合」過程的重點，因此成為這兩大面向的核心要素，至於網站功能支援性則是從顧客關係管理中強調「技術整合支援、流程導向」的特性發展而成。以上對於 CRM 理念之網站經營著重面向與 CRM 核心要素的關聯性，並不見得僅是一對一的情況，表 3-3 只是提出各面向主要強調的要素為何，事實上，就整個顧客關係管理發展的七大面向，彼此都是環環相扣而相輔相成。

隨著政府對於 CRM 理念的逐漸重視，CRM 精神反映在政府機關網站的設計上成為趨勢，雖然民眾與政府之間的關係，不見得能單用「顧客關係」這樣的觀點理解，但是透過顧客關係管理的理論概念的導入，能輔助政府網站，特別是處理民眾業務的一線業務機關網站，其網站內容的設計能更貼近民眾的需求，並透過對話與互動溝通，提供完整而個人化的服務，讓民眾享有更好的服務品質。因此，下一個章節除了進一步解釋本文的研究途徑與方法、研究流程、研究限制外，將採用本章歸結出的七點面向，參考第二章所提有關政府網站評比細目的指標，建構出 CRM 精神的政府網站的評比指標，並於第五章針對選定的研究對象實際進行網站內容評比。