

企業導入 CRM 可能遭遇問題之研究-以電子通路業 S 公司為例

黃明達

淡江大學資訊管理學系
mdhwang@mail.tku.edu.tw

林景富

淡江大學資訊管理學系碩專班
798630058@s98.tku.edu.tw

摘要

顧客是企業的資產也是收益的來源，許多企業相繼導入顧客關係管理系統，以求透過資訊化的方式，找出對公司最有利益的客戶並提升顧客滿意度。然而，導入客戶關係管理的失敗率估計大於 65%。以往大多數的研究著重於定義資訊系統成功的相關因素，例如：關鍵成功因素，較少對於資訊系統導入可能遭遇問題進行研究。

本研究擬藉由個案 S 公司導入 CRM 的實務經驗，進行問卷調查與深入訪談，探討導入 CRM 可能遭遇的關鍵問題；研究結果顯示，導入 CRM 可能遭遇問題前三名依序為「使用者參與」不足、「資源投入」不足、「變革管理」不足，期望企業未來導入 CRM 時，能透過參考本研究降低失敗的機率。

關鍵詞：CRM、顧客關係管理

企業導入 CRM 可能遭遇問題之研究-以電子通路業 S 公司為例

壹、緒論

一、研究背景與動機

顧客是企業的資產也是收益的來源，對企業而言，留住既有客戶比開發新客戶更有利。(Peppers & Rogers, 1993)研究指出開發新客戶的成本要比保持舊客戶的成本高出 6 到 9 倍；而且根據 80/20 法則，企業有 80%的獲利來自於 20%的客戶。因此，許多企業相繼導入顧客關係管理(CRM, Customer Relationship Management)系統，以求透過資訊化的方式，找出對公司最有利益的客戶並提升顧客滿意度(Customer Satisfaction)。

然而，(Davids, 1999)導入顧客關係管理的失敗率估計大於 65%。降低失敗率和支持資訊系統的成功，是資訊從業人員和研究者的最終目標。以往大多數的研究著重於定義資訊系統成功的相關因素，例如：關鍵成功因素(CSF, Critical Success Factors)，較少對於資訊系統導入可能遭遇問題進行研究。

本研究擬藉由個案 S 公司導入 CRM 的實務經驗，探討導入 CRM 可能遭遇的關鍵問題，期望企業未來導入 CRM 時，能透過參考本研究降低失敗的機率。

二、研究目的

根據前述之研究動機，本研究目的如下：

- (一) 進行問卷調查與深入訪談，瞭解個案 S 公司導入 CRM 所遭遇的主要問題。
- (二) 探討導入 CRM 可能遭遇的關鍵問題及提出改善建議。

貳、文獻探討

一、顧客關係管理定義

顧客關係管理(CRM, Customer Relationship Management)，最早開始發展於美國 80 年代初期之接觸管理(Contact Management)，以蒐集客戶與公司聯繫的所有資訊為主；到了 90 年代，轉變為強調客戶關懷(Customer Care)的服務功能，因此出現客服中心與支援資料分析等客戶服務功能；而在 2000 年的初期，由於資訊科技的發展，CRM 的觀念伴隨著 CRM 系統的發展，漸漸廣為企業界所重視(陳冬漢，2005)。

回顧許多顧客關係管理的相關文獻，學術界對於 CRM 的定義有相當多種的不同看法，不同學者各自有不同解讀，整理如表 2-1。綜觀各學者的觀點，有些學者認為 CRM 只是用來蒐集相關資料用途的技術工具(Krauss, 2002)，有些則強調 CRM 是管理顧客經驗的企業流程，另外有些則解讀為用來留住顧客的廣泛性策略(Hair et al., 2003; Zablah et al., 2004)。所以，CRM 不只是一種技術工具，它可以是面對顧客(Customer-facing)的系統，可以是策略、企業流程、方法論等，以上所有的元素或者任何其中幾種元素的組合都可以稱作為 CRM(Greenberg, 2001)。

CRM 不應該只包括 CRM 系統，還涉及了許多因素，如企業策略、文化、流程等。CRM 是策略、企業流程與資訊系統的整合，藉由資訊科技，增進企業與顧客的互動，

目的大多在提供顧客相關智識、創造顧客價值，建立顧客滿意度、忠誠度，進而提升企業的獲利能力與競爭力。

表 2-1 各學者的 CRM 定義

學者	CRM 定義
Bhatia (1999)	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。同時，CRM 系統不僅在於多重企業功能(銷售、行銷、顧客服務與支援等的協調)，同時也整合了與顧客溝通的多重管道(面對面溝通、電話中心與網際網路等)，使組織可以視情況，選用不同顧客所偏好的互動模式。
Spengler & Fluss (1999)	結合了電腦軟硬體，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。
Klaus (2000)	以顧客為導向的商業化哲學觀，藉由整體及個人化行銷、銷售與服務，並利用現代化科技與通信科技試圖加強發展與顧客長期關係之利益。
Garter Group (2000)	以顧客為中心的企業流程，了解並預測現有與潛在顧客的資料，以製訂出一套令買賣雙方皆滿意的策略。
Peppard (2000)	有意願且有能力藉由所蒐集的顧客資訊，來改善與個別顧客互動關係之策略。
Greenberg (2001)	一套廣泛的流程和資訊科技，透過行銷、銷售、服務而不需考慮溝通管道的方式，來管理與潛在和現有顧客以及企業夥伴的關係。而 CRM 的目的就是透過與顧客和企業夥伴建立最強而有力的關係，以最佳化他們的滿意度、利潤和企業效率。
Kalakota & Robinson (2001)	整合銷售、行銷、售後服務等工作的一套系統。他們認為顧客關係管理包括了三個階段，分別為獲取(Acquisition)、增進(Enhancement)與維持(Retention)，而這三階段正與顧客的不同生命週期階段不謀而合。
Swift (2001)	CRM 就是將企業與顧客間的關係作管理，其關鍵詞是「關係」;也就是企業經由有效的溝通後了解並影響顧客的行為以增進顧客的獲取、顧客的維持、以及顧客的價值。他認為 CRM 的目的就是在適當的時機(Right Time)，透過適當的通路(Right Channel)，提供適當的供給如產品、服務與價格等(Right Offer)，以提供給適當的顧客(Right Customer)，並藉此增加互動之機會。
Brown & Gulycz (2002)	不是概念也不是方案，是一套用來瞭解、預測與管理組織現有與潛在顧客需求的策略。
Campbell (2002)	一套軟體應用系統，包含了銷售、行銷和服務的應用。應用銷售系統追蹤現有顧客與潛在的顧客，應用行銷系統來執行行銷方案，應用服務系統追蹤顧客使用產品的心得。

資料來源: 本研究整理

二、導入 CRM 系統的成功因素

謝佩倩(2006)提出，企業評估導入 CRM 系統的成功因素時，可針對以下方向探討：

- (一) 高階管理層的支持與承諾:高階管理層的支持是指組織中高階主管促進資訊科技的運用(Rai & Bajwa, 1997)。在 MIS 文獻中，高階主管支持是一個廣為接受的關鍵成功因素(Croteau & Li, 2003)。所以，高階管理層的支持對於 CRM 的使用具有一定的影響力，同時也可排除抗拒改變的因子(Rai & Bajwa, 1997)。CRM 的流程一定會造成全組織的改變，若沒有獲得高階管理層持續性的承諾則不會成功(Roberts et al., 2005)。因此，企業推行 CRM 系統時，應有高階主管的參與支持並編列長期預算與支出，以利管理活動持續地進行。
- (二) 企業本身能力與資源限制:企業必須根據本身能力決定 CRM 應用的層次與推廣的時程，在資源限制下，可採取分次漸進的方式導入 CRM。
- (三) 跨部門組成專案團隊合作參與:在系統規劃建置時，必須納入業務人員、行銷人員、客戶服務人員與資訊人員的觀點，均衡管理業務需求與資訊需求，整合資源並作到有效控制。

- (四) 設定清楚的目標與檢視內部流程:企業必須明確的訂定目標，具有可衡量性與可達成性，確認對 CRM 的需求程度與優先順序。此外，實施 CRM 必然改變原有的作業方式，因此需充分檢視原有流程並對相關人員進行溝通協調，瞭解各部門的需求。
- (五) 建立以客戶為中心的觀念:必須讓每一位員工瞭解顧客關係管理作業模式及客戶對企業的重要性。學習瞭解客戶，真正關心客戶，以客戶為出發點提供服務，才能讓客戶感受企業的價值。
- (六) 組織接受創新的能力:CRM 牽涉許多的科技，因此若企業接受資訊科技的程度越高，則可節省在人力培育上的成本，對導入 CRM 的績效有正面的貢獻。
- (七) CRM 系統的資料品質:資訊系統有所謂「Garbage in, Garbage out.」的概念，資料品質不良會導致客戶對企業的服務品質失去信心，而企業內部員工察覺資料不可靠時，使用率也會降低，導致惡性循環。因此企業必須控制並確保資料品質，提供員工必要的訓練以確保資料的正確性與及時性。

歸納而言，影響導入 CRM 系統之成功因素，整理如表 2-2。

表 2-2 影響企業導入 CRM 之成功因素

方向	成功因素
策略面	<ul style="list-style-type: none"> n 定義明確的企業顧客關係管理策略及目標 n 決定適合企業實施 CRM 的優先順序，針對企業最迫切需要的問題與挑戰去解決
企業內部流程面	<ul style="list-style-type: none"> n 建立良好的顧客互動管道 n 內部流程改造並訂定一致的作業程序與流程，將整個組織都轉型為客戶導向的服務型態 n 跨部門流程的整合與合作 n 企業內部顧客資訊標準化與一致化的共享程度，並建立顧客關係管理資料庫系統與累積客戶知識 n 有效的績效評估標準並將 CRM 的衡量指標與員工績效獎金加以連結
專案執行面	<ul style="list-style-type: none"> n 良好的專案管理 n 有效控制專案範圍及降低專案風險 n 成功變革管理 n 優秀的專案團隊及有經驗的專業顧問 n 高階主管的支持、推動與授權 n 有效整合企業內部相關系統平台 n 加強 CRM 系統的資料品質

資料來源: 本研究整理

三、導入 CRM 系統可能遭遇的問題與挑戰

(Davids, 1999)導入顧客關係管理的失敗率估計大於 65%。相當比例的企業對於 CRM 抱有不實際的認知，以為 CRM 是一種能為企業管理顧客關係的軟體工具，忽略了導入系統可能遭遇的問題與挑戰。

根據謝佩倩(2006)，企業導入 CRM 過程中，必須克服兩大風險：

- (一) 機會風險:即預期的機會未能實現的風險。
- (二) 不確定風險:即因計畫而產生負面、意外結果的風險。

Kalakota & Robinson(2001)指出，導入 CRM 並非一夕可成之事，需要政治、文化以

及組織的高度變革。許多公司都缺乏內部合作的策略，以協助作好顧客關係管理的準備。

如果企業面對內部需求的系統設計與整合、客戶服務流程的重新設計、員工心態及行為的改變等議題無法配合時，將導致 CRM 的專案管理陷入危機，參考 Harvard Business Review(2002)提出，企業導入 CRM 所可能面臨的四大陷阱：

- (一) 尚未制定顧客策略就實施 CRM。
- (二) 組織未調整配套前就推出 CRM。
- (三) CRM 科技越高，技術越好。
- (四) 追蹤顧客，而不討好他們。

歸納而言，CRM 系統導入流程，環環相扣彼此關連，企業若將 CRM 專案停留在 IT 層次，僅依賴資訊科技，缺乏高階主管的支持與承諾，缺乏跨部門組織專案團隊，缺乏形塑 CRM 文化及各部門流程整合的整體策略，將導致 CRM 專案成效不彰，容易流於形式而失敗。

Kim & Pan (2006) 以個案研究，跨案例分析企業導入 CRM 系統流程，歸納出十個共同因素，比較成功案例與不成功案例，整理如表 2-3。本論文研究問卷架構以表 2-3「跨案例分析表」為藍本，協助評估企業導入 CRM 可能遭遇問題。

表 2-3 跨案例分析表

構面	共同因素	成功案例	不成功案例	直接受影響因素
組織承諾	高階管理層的持續性承諾	持續性的強烈承諾	中斷承諾	高階管理層
	管理層的支持	高度支持	低度支持	高階管理層持續性承諾的影響
	資源投入	投入財務和人力資源	投入財務資源但缺乏人力資源的投入	高階管理層的承諾
	使用者參與	高度參與	低度或不適當的參與	管理層的支持
專案管理	需求管理	均衡管理業務需求和資訊需求	不均衡或缺少管理業務需求和資訊需求	管理層的支持、使用者參與、專案團隊技能
	專案團隊技能	兼具高度業務技能和高度資訊技能	業務技能和資訊技能不均衡	財務和人力資源的投入
	變革管理	在流程、系統、人員間進行必要的改善及管理	只進行系統教育訓練	專案團隊技能
流程	CRM 流程	明確、有共識的 CRM 流程	未定義 CRM 導入流程	需求管理
技術	系統設計	有效的設計	無效的設計	CRM 流程、技術性需求、專案團隊技能
	系統實作	有效的實作	在實作時遭遇問題或困難	系統設計、專案團隊技能

資料來源：(Kim & Pan, 2006)

參、研究設計

一、研究架構

根據研究目的與相關文獻的探討歸納，並與專家學者研究討論後，以員工屬性之「性別」、「年齡」、「在職年資」、「部門屬性」、「職位層級」與 Kim & Pan (2006)跨案例分析

表之「高階管理層的持續性承諾」、「管理層的支持」、「資源投入」、「使用者參與」、「需求管理」、「專案團隊技能」、「變革管理」、「CRM 流程」、「系統設計」、「系統實作」十個共同因素，進行探討分析，參考圖 3-1 所示。

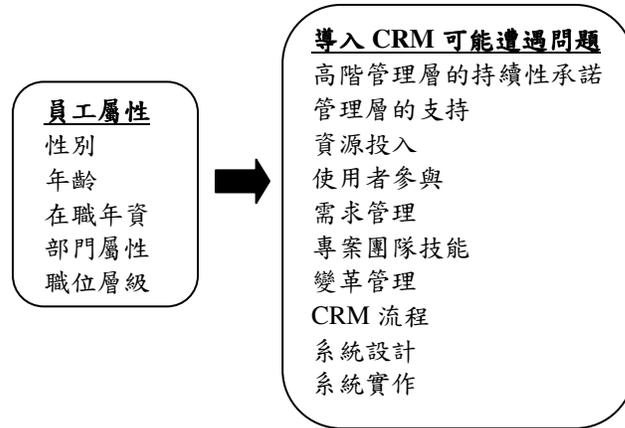


圖 3-1 研究架構圖

二、研究流程

本研究之研究流程整理如圖 3-2。

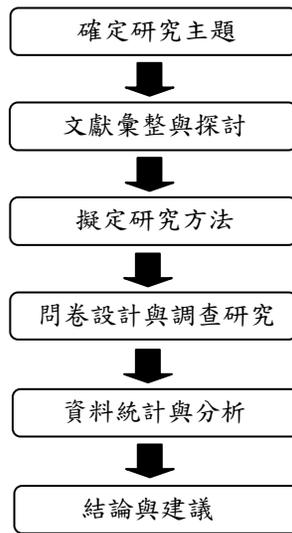


圖 3-2 研究流程圖

三、研究問卷與前測分析

(一) 研究母體

本研究母體界定在「個案 S 公司初期導入 CRM 的二個業務單位及資訊部門，全體參與人員共 25 位」。

(二) 問卷設計程序

1. 初步的研究問卷主要是採用 Kim & Pan (2006)跨案例分析表為藍本，如表 2-3，實問卷調查法為資料蒐集的研究方法，並以文獻資料法及訪談法為輔，應用相關文獻加以修改而成。
2. 在問卷設計階段，諮詢專家學者意見設計問卷初稿，再將問卷初稿送交三位在此專業領域具實務經驗者，進行內容效度評量，並依評量意見修改問卷題項。

3. 待內容效度評量完成，再以三位參與個案 S 公司導入 CRM 的部門專案負責人為前測對象，進行前測及信度評量。
4. 確定研究變數:經由相關文獻整理，並與專家學者討論篩選，確定符合本研究目的之研究變數。
5. 搜尋相關量表及文獻:尋找相關文獻及可衡量本研究變數的相關量表，以供問卷設計之參考。
6. 諮詢專家及討論:將蒐集而得的可用來衡量研究變數之量表，與專家學者諮詢討論，以瞭解是否適用於本研究。
7. 內容、詞句修改:整合專家學者意見，對於初步的問卷量表進行內容、詞句修改。
8. 問卷前測:透過三位參與個案 S 公司導入 CRM 的部門專案負責人，進行前測(Pretest)。
9. 訪談、修正:以一對一的方式與前測人員進行訪談，瞭解前測人員對於本問卷的意見及看法，依據實際反應，對於問卷設計的缺失加以修改。
10. 正式問卷:經由訪談與修正後的問卷即成為本研究的正式問卷。

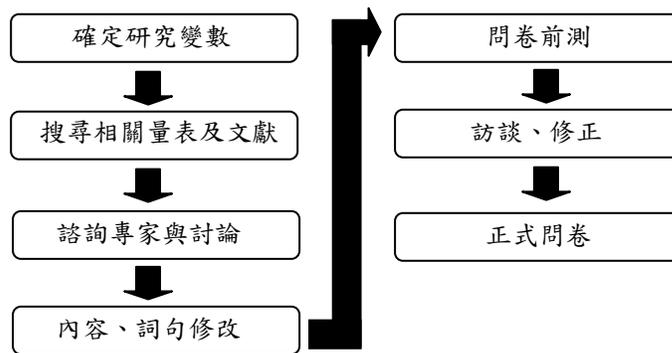


圖 3-3 問卷操作化程序

(三) 問卷前測

本研究邀請三位個案 S 公司部門專案負責人(楊○菁 經理、郭○廷 經理、孟○麗 經理)進行前測(Pretest)，以一對一的方式與前測人員進行訪談，瞭解前測人員對於本問卷的意見及看法，依據實際反應，對於問卷設計的缺失加以修改，以期符合一定程度的內容效度(Content Validity)。

(四) 正式問卷設計及定義

本研究問卷採用結構化的封閉型問卷，衡量方式除了第一部份員工屬性之外，皆採用李克特式(Likert Type)五尺度量表，以不計名方式由受試者依其認同的程度從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」五個選項中勾選。

第一部份員工屬性問項及定義，整理如表 3-1。

表 3-1 員工屬性問項及定義

屬性	定義
性別	區分為男性、女性。
年齡	區分為 25 歲(含)以下、26~35 歲、36~45 歲、46~55 歲、56 歲以上。

在職年資	區分為 1 年以內、1~3 年、4~8 年、9~13 年、14~18 年、18 年以上。
部門屬性	區分為業務單位、後勤單位。
職位層級	區分為主管、非主管。

資料來源: 本研究整理

四、資料分析方法

本研究根據研究目的及檢定研究假設之需要，採用 PASW Statistics 18 版軟體作為資料分析工具，其特色除執行速度優外，也廣泛應用於多種領域，具備多種統計分析能力。

本研究所採取的資料分析方法包括以下幾種方法：

- n 敘述性統計分析(Descriptive Statistic Analysis):利用敘述統計的方法，針對回收問卷的各種基本特色作初步的分析，包括受測者的「性別」、「年齡」、「在職年資」、「部門屬性」、「職位層級」等變數進行初步的分析。
- n 獨立樣本 T 檢定(Independent samples T test):針對研究變數中，包括「性別」、「部門屬性」、「職位層級」等變數，施以獨立樣本 T 檢定分析來檢核對「導入 CRM 可能遭遇問題」有無顯著差異。
- n 單因子變異數分析(One-Way ANOVA):針對研究變數中，包括「年齡」、「在職年資」等變數，施以單因子變異數分析來檢核對「導入 CRM 可能遭遇問題」有無顯著差異。
- n 信度分析:本研究以 Cronbach's α 係數，檢驗量表整體及各構面的信度，以瞭解量表的內部一致性及穩定度。
- n 效度分析:本研究採用內容效度(Content Validity)做為效度的檢測工具，本研究之問卷設計過程經過嚴謹的程序，正式發出問卷前經過前測以確認品質，因此在效度上應具水準，可反應本研究目的之要求。

五、研究範圍與限制

個案 S 公司採取分期導入 CRM 的模式，在時間因素的考量下，本研究以初期導入的二個業務單位及資訊部門，全體參與人員共 25 位為研究對象。

本研究另邀請三位部門專案負責人進行問卷訪談，以補足量化研究資料的不足並豐富量化研究結果的討論。

肆、資料分析與主要發現

一、個案描述

個案 S 公司為電子通路產業之股票上市公司，資本額約 18 億元，目前員工人數約 120 人，經營業務內容為電子零件、映射管等半導體產品代理、引擎發電機等設備代理、設計及維修。

二、敘述統計分析

(一) 員工屬性次數分配，整理如表 4-1。

表 4-1 員工屬性次數分配表

	次數	百分比		次數	百分比
性別			年齡		
男	22	88%	26~35 歲	6	24%

女	3	12%	36~45 歲	16	64%
總和	25	100%	46~55 歲	3	12%
部門屬性			總和	25	100%
業務單位	23	92%	在職年資		
後勤單位	2	8%	1 年以內	7	28%
總和	25	100%	1~3 年	8	32%
職位層級			4~8 年	2	8%
非主管	13	52%	9~13 年	6	24%
主管	12	48%	14~18 年	2	8%
總和	25	100%	總和	25	100%

資料來源：本研究整理

(二) 導入 CRM 可能遭遇問題排名分析：

本研究將導入 CRM 可能遭遇問題進行排名分析，前三名依序為「使用者參與」不足、「資源投入」不足、「變革管理」不足，整理如表 4-2。

表 4-2 導入 CRM 可能遭遇問題排名分析

導入 CRM 可能遭遇問題	平均數	排名
高階管理層的持續性承諾	3.64	8
管理層的支持	3.64	8
資源投入	3.84	2
使用者參與	3.88	1
需求管理	3.76	4
專案團隊技能	3.68	6
變革管理	3.80	3
CRM 流程	3.68	6
系統設計	3.72	5
系統實作	3.64	10

資料來源：本研究整理

三、信度及效度檢定

(一) 信度檢定

本研究以內部一致性來作為問卷信度的檢測，內部一致性 Cronbach's α 值為 0.944，各項目刪除後 Cronbach's α 值皆未超過 0.944，顯示本研究問卷的信度是可以被接受的，故保留問卷所有問項，整理如表 4-3。

表 4-3 問卷信度分析表

導入 CRM 可能遭遇問題	項目刪除時 Cronbach's α 值
高階管理層的持續性承諾	0.935
管理層的支持	0.937
資源投入	0.942
使用者參與	0.940
需求管理	0.934
專案團隊技能	0.939
變革管理	0.935
CRM 流程	0.941
系統設計	0.937

系統實作	0.938
------	-------

資料來源: 本研究整理

(二) 效度檢定

本研究採用內容效度(Content Validity)做為效度的檢測工具，本問卷題項的擬定及修正，除了依據文獻探討之資料及理論基礎外，還與專家學者反覆討論、修正。正式發出問卷前經過前測以確認品質，因此在效度上應具水準，可反應本研究目的之要求。

四、員工屬性與導入 CRM 可能遭遇問題之分析

(一) 獨立樣本 T 檢定-性別

研究結果顯示，員工屬性「性別」對「變革管理」的看法有顯著差異，整理如表 4-4。「性別」的平均數分析，女性的平均數 4.00 高於男性的平均數 3.77。

表 4-4 獨立樣本 T 檢定-性別

員工屬性: 性別		
導入 CRM 可能遭遇問題	F 檢定	顯著性
高階管理層的持續性承諾	1.968	0.174
管理層的支持	1.578	0.222
資源投入	1.954	0.176
使用者參與	1.548	0.226
需求管理	1.597	0.219
專案團隊技能	1.165	0.292
變革管理	5.901	0.023*
CRM 流程	0.64	0.432
系統設計	0.93	0.345
系統實作	1.75	0.199
*表示 P 值<0.05		

資料來源: 本研究整理

(二) 單因子變異數分析-年齡

研究結果顯示，員工屬性「年齡」對導入 CRM 可能遭遇問題的看法無顯著差異，整理如表 4-5。

表 4-5 單因子變異數分析-年齡

員工屬性: 年齡		
導入 CRM 可能遭遇問題	F 檢定	顯著性
高階管理層的持續性承諾	0.264	0.770
管理層的支持	0.580	0.568
資源投入	2.386	0.115
使用者參與	0.352	0.707
需求管理	0.678	0.518
專案團隊技能	1.028	0.374
變革管理	0.103	0.903
CRM 流程	0.451	0.643
系統設計	1.161	0.332
系統實作	0.880	0.429
*表示 P 值<0.05		

資料來源: 本研究整理

(三) 單因子變異數分析-在職年資

研究結果顯示，員工屬性「在職年資」對「資源投入」的看法有顯著差異，整理如表 4-6。「在職年資」的平均數分析，1 年以內的平均數 3.00、14~18 年的平均數 2.50 皆低於整體平均數 3.84。

表 4-6 單因子變異數分析-在職年資

員工屬性：在職年資		
導入 CRM 可能遭遇問題	F 檢定	顯著性
高階管理層的持續性承諾	1.2	0.341
管理層的支持	0.765	0.56
資源投入	3.772	0.019*
使用者參與	1.074	0.396
需求管理	1.294	0.306
專案團隊技能	1.537	0.23
變革管理	0.279	0.888
CRM 流程	0.173	0.95
系統設計	0.401	0.805
系統實作	1.237	0.327
*表示 P 值<0.05		

資料來源：本研究整理

(四) 獨立樣本 T 檢定-部門屬性

研究結果顯示，員工屬性「部門屬性」對「系統實作」的看法有顯著差異，整理如表 4-7。「部門屬性」的平均數分析，後勤單位的平均數 4.00 高於業務單位的平均數 3.61。

表 4-7 獨立樣本 T 檢定-部門屬性

員工屬性：部門屬性		
導入 CRM 可能遭遇問題	F 檢定	顯著性
高階管理層的持續性承諾	0.930	0.345
管理層的支持	0.694	0.413
資源投入	4.173	0.053
使用者參與	0.746	0.397
需求管理	0.662	0.424
專案團隊技能	0.501	0.486
變革管理	0.270	0.608
CRM 流程	0.108	0.746
系統設計	0.272	0.607
系統實作	5.630	0.026*
*表示 P 值<0.05		

資料來源：本研究整理

(五) 獨立樣本 T 檢定-職位層級

研究結果顯示，員工屬性「職位層級」對「資源投入」的看法有顯著差異，整理如表 4-8。「職位層級」的平均數分析，非主管的平均數 3.85 高於主管的平均數 3.83。

表 4-8 獨立樣本 T 檢定-職位層級

員工屬性：職位層級		
導入 CRM 可能遭遇問題	F 檢定	顯著性
高階管理層的持續性承諾	0.532	0.473
管理層的支持	0.579	0.454
資源投入	4.661	0.042*

使用者參與	0.164	0.689
需求管理	0.286	0.598
專案團隊技能	0.002	0.964
變革管理	3.496	0.074
CRM 流程	0.046	0.833
系統設計	0.055	0.817
系統實作	1.411	0.247
*表示 P 值<0.05		

資料來源: 本研究整理

五、問卷結果彙整

先行將導入 CRM 可能遭遇問題之問卷交由部門專案負責人填答，在個別訪談時，詢問為何勾選相關選項及有何考量，針對訪談內容進行結果分析彙整，整理如表 4-9。

(A,B:業務單位部門專案負責人, C:資訊單位部門專案負責人)

(n(1)~(5)代表受訪者之選項及分數, (1)非常不同意~(5)非常同意)

表 4-9 問卷結果彙整表

受訪者看法	異同分析	受訪者看法	異同分析
Q1:高階管理層對於導入 CRM 的持續性承諾有加強的空間。		Q2:管理層對於導入 CRM 的支持度有加強的空間。	
A (4):董事長對 CRM 未持續關注。B (4):董事長對 CRM 沒有持續的注意。C (5):董事長、業務部門高階主管未形成共識，對於 CRM 導入沒有持續關注。	【相同部份】A、B:董事長對 CRM 沒有持續關注。 【不同部份】C:公司高層未形成共識，對於 CRM 導入未持續關注。	A (4):管理層對 CRM 未持續關注。B (4):主管對 CRM 沒有積極投入、持續關注。C (5):管理層對於導入 CRM，非自發性的認同，僅接受命令導入，並非最優先處理。	【相同部份】A、B:管理層以業務為主，對 CRM 沒有持續關注。 【不同部份】C:管理層非自發性認同導入 CRM，對於 CRM 導入未持續關注。
Q3:公司除了投入財務資源之外，對於人力資源的投入有加強的空間。		Q4:使用者參與導入 CRM 的程度有加強的空間。	
A (5):公司投入的資源不足。B (4):宜加強投入 IT 人員。C (5):公司對 CRM 投入的人力、資金不充份。	【相同部份】A、C:公司對 CRM 投入的整體資源不足。 【不同部份】B:IT 單位投入的人力不足。	A (5):公司未規劃人力、時間，讓使用者全員參與。B (4):目前以種子成員參與，希望未來能讓 Key User 投入參與。C (5):使用者本身未認同 CRM，僅依上級指示，參與程度有限。	【相同部份】A、B:公司未規劃足夠的人力、時間，希望未來能擴大讓使用者參與。 【不同部份】C:使用者非自發性認同，對於參與導入 CRM 的程度有限。
Q5:專案團隊對於 CRM 流程之業務需求及技術需求的均衡管理，有加強改善的空間。		Q6:專案團隊對於業務知識和資訊技能之間的均衡掌握，有加強改善的空間。	
A (5):專案團隊對於業務單位的需求沒有確實掌握。B (4):顧問對於需求管理有待加強，無法妥善規劃，定義時間進度表。C (4):顧問團隊經驗不足，對於相關業務需求、技術掌握程度未能充份掌握。	【相同部份】A、B、C:專案團隊對於相關業務需求、技術需求未能充份掌握。 【不同部份】B、C:顧問相關經驗不足，對於需求未能有效管理，定義時間進度表。	A (5):專案團隊對於業務知識有待加強，無法針對各單位需求量身訂作。B (4):顧問對產業相關經驗不足，未能提供足夠建議。C (4):顧問團隊經驗不足，專案管理技巧、資訊技術掌握程度有待加強。	【相同部份】A、B、C:專案團隊對於業務知識、技術掌握程度有待加強。 【不同部份】C:顧問團隊經驗不足，專案管理技巧、技術掌握程度有待加強。
Q7:專案團隊對於導入 CRM 在流程面、系統面及人員的變革管理，有加強改善的空間。		Q8:公司對於建立明確、有共識的 CRM 流程以導入 CRM，有加強改善的空間。	
A (4):教育訓練場次過少，未能全員參與，時間	【相同部份】A、B、C:系統上線相關準備不充	A (5):公司未定義明確的 CRM 流程，無所依循。B	【相同部份】A、B、C:公司對 CRM 沒有共識。

不充裕。B(4):專案團隊在導入時能對於流程面、系統面多作說明。C(4):顧問未針對流程面，僅提供教育訓練。	裕。 【不同部份】B、C:僅針對教育訓練，未涉及流程面、人員進行變革管理。	(4):公司對於CRM沒有共識。C(3):業務單位有各自看法，沒有共識。	【不同部份】A:公司沒有定義明確的CRM流程，無所依循。
Q9:專案團隊對於有效的設計資訊系統，有加強改善的空間。		Q10:專案團隊對於高效率、有能力的實作資訊系統，有加強改善的空間。	
A(5):系統設計沒有完全針對業務單位客製化。B(4):顧問團隊成員異動頻繁，影響系統設計成效。C(4):系統設計與業務需求有落差，功能未完全滿足。	【相同部份】A、B、C:對於系統設計與實際需求不滿足，有進步改善空間。 【不同部份】B:於專案期間，顧問團隊成員異動頻繁，影響專案品質。	A(5):系統未依進度完成，時程延滯。B(5):顧問團隊無足夠經驗，本案系統有許多問題待解，影響專案時程。C(4):顧問對於技術實作能力未充份掌握。	【相同部份】A、B:系統未依進度完成，專案時程受影響。 【不同部份】C:顧問對於技術未能充份掌握。

資料來源: 本研究整理

六、研究主要發現

(一) 導入CRM可能遭遇問題，前三名依序為「使用者參與」不足、「資源投入」不足、「變革管理」不足，說明如下：

- n 「使用者參與」不足:直接受管理層支持的影響，應設法取得管理層高度支持，較易達成使用者高度參與。此外，企業必須讓每一位員工瞭解顧客關係管理作業模式及客戶對企業的重要性，才能提升使用者參與CRM專案的程度(表4-2、表2-2、表2-3)。
- n 「資源投入」不足:直接受高階管理層的承諾所影響，應設法取得高階管理層持續性的強烈承諾，較易解決資源投入問題。高階管理層的支持與承諾有助於訂定明確的策略目標與專案的推動執行，提供必要的資源協助及建立整體企業的共識。此外，企業必須根據本身能力決定CRM應用的層次與推廣的時程，在資源限制下，可採取分次漸進的方式導入CRM(表4-2、表2-2、表2-3)。
- n 「變革管理」不足:直接受專案團隊技能所影響，以具備高度業務技能與高度資訊技能的人才組成專案團隊，在流程、系統及人員間進行必要的改善及管理。此外，企業必須明確的訂定目標，具有可衡量性與可達成性，確認對CRM的需求程度與優先順序。實施CRM必然改變原有的作業方式，因此需充分檢視原有流程並對相關人員進行溝通協調，瞭解各部門的需求(表4-2、表2-2、表2-3)。

(二) 員工屬性「性別」對「變革管理」的看法有顯著差異。

女性的平均數4.00高於男性的平均數3.77(表4-4)，推估可能原因為母樣本裡男女性別比為22:3，三位女性皆為部門專案負責人，訪談結果顯示系統上線相關準備不充裕，僅進行教育訓練，未針對流程面、人員實施變革管理，因此對於變革管理的看法有差異(表4-9)。

(三) 員工屬性「在職年資」對「資源投入」的看法有顯著差異。

1年以內的平均數3.00、14~18年的平均數2.50皆低於整體平均數3.84(表4-6)，推估可能原因為年資1年以內在公司資歷最淺，而年資14~18年在公司資歷最深，二者屬

於最資淺與最資深的族群，較不易表態評判公司對於 CRM 專案的資源投入是否不足。

(四) 員工屬性「部門屬性」對「系統實作」的看法有顯著差異。

後勤單位的平均數 4.00 高於業務單位的平均數 3.61(表 4-7)，推估可能原因為業務單位較著重使用系統產出的結果，後勤單位較著重使用系統的過程，二者對系統的應用程度有別，「系統實作」的內容包含實作時遭遇問題或困難，訪談結果顯示個案 S 公司導入 CRM 系統未依進度完成，專案時程受影響，顧問對於技術未能充份掌握，因此對於系統實作的看法有差異(表 4-9)。

(五) 員工屬性「職位層級」對「資源投入」的看法有顯著差異。

非主管的平均數 3.85 高於主管的平均數 3.83(表 4-8)，二者平均數差異不大，推估可能原因為主管的職務內容需衡量預算、資源分配等因素，因此對於評判 CRM 專案資源投入的看法有差異。

(六) 導入 CRM 可能遭遇問題，個案 S 公司與 Kim & Pan (2006)不成功案例(L-Capital, P.net)之分析比較，整理如表 4-10。

除「高階管理層的持續性承諾」與「系統設計」此二因素的比較分析結果為情形未相符，其餘項目皆為情形相符。

表 4-10 個案 S 公司與 Kim & Pan (2006)不成功案例比較表

導入 CRM 可能遭遇問題	個案 S 公司	不成功案例 (L-Capital, P.net)	比較分析
高階管理層的持續性承諾	董事長及公司高層對於 CRM 沒有持續關注。	中斷承諾。	【情形未相符】個案 S 公司高層雖沒有持續關注，但並未中斷承諾。
管理層的支持	管理層級著重於自身業務，對於 CRM 沒有持續關注。	低度支持。	【情形相符】管理層級低度支持。
資源投入	公司對於 CRM 投入的整體資源不足。	投入財務資源但缺乏人力資源的投入。	【情形相符】資源投入不足。
使用者參與	公司未規劃足夠的人力、時間。	低度或不適當的參與。	【情形相符】使用者低度或不適當的參與。
需求管理	專案團隊對於業務需求、資訊需求未能充份掌握。	不均衡或缺少管理業務需求和資訊需求	【情形相符】專案團隊缺少管理業務需求和資訊需求。
專案團隊技能	專案團隊對於業務知識、技術掌握度有待加強。	業務技能和資訊技能不均衡。	【情形相符】專案團隊業務技能和資訊技能不均衡。
變革管理	系統上線相關準備不充裕。	僅系統教育訓練。	【情形相符】僅系統教育訓練。
CRM 流程	公司對於 CRM 沒有建立共識，沒有定義明確的 CRM 流程。	未定義 CRM 導入流程。	【情形相符】沒有定義明確的 CRM 導入流程。
系統設計	對於系統設計與實際需求不滿足，有進步改善的空間。	無效的設計。	【情形未相符】個案 S 公司系統設計雖有進步改善空間，但尚不屬於無效的設計。
系統實作	系統未依進度完成，專案時程受影響。	在實作時遭遇問題或困難。	【情形相符】系統未依進度完成，在實作時遭遇問題或困難。

資料來源：本研究整理

伍、結論與建議

一、結論

- (一) 導入 CRM 可能遭遇問題，經本研究調查發現前三名依序為「使用者參與」不足、「資源投入」不足、「變革管理」不足，提出改善建議，說明如下：
- n 「使用者參與」不足：應設法取得管理層高度支持，較易達成使用者高度參與；企業必須讓每一位員工瞭解顧客關係管理作業模式及客戶對企業的重要性，才能提升使用者參與 CRM 專案的程度(表 4-2、表 2-2、表 2-3)。
 - n 「資源投入」不足：應設法取得高階管理層持續性的強烈承諾，較易解決資源投入問題；企業必須根據本身能力決定 CRM 應用的層次與推廣的時程，在資源限制下，可採取分次漸進的方式導入 CRM(表 4-2、表 2-2、表 2-3)。
 - n 「變革管理」不足：以具備高度業務技能與高度資訊技能的人才組成專案團隊，在流程、系統及人員間進行必要的改善及管理；實施 CRM 必然改變原有的作業方式，因此需充分檢視原有流程並對相關人員進行溝通協調，瞭解各部門的需求(表 4-2、表 2-2、表 2-3)。
- (二) 研究結果顯示，員工屬性對下列因素的看法有顯著差異：
- n 員工屬性「性別」對「變革管理」的看法有顯著差異(表 4-4)。
 - n 員工屬性「在職年資」對「資源投入」的看法有顯著差異(表 4-5)。
 - n 員工屬性「部門屬性」對「系統實作」的看法有顯著差異(表 4-6)。
 - n 員工屬性「職位層級」對「資源投入」的看法有顯著差異(表 4-8)。
- (三) 個案 S 公司與 Kim & Pan (2006)不成功案例(L-Capital, P.net)的分析比較，除「高階管理層的持續性承諾」與「系統設計」此二因素的比較分析結果為情形未相符，其餘項目皆為情形相符。
- n 「高階管理層的持續性承諾」情形未相符：個案 S 公司高層雖然沒有持續關注 CRM，但並未中斷承諾(表 4-10)。
 - n 「系統設計」情形未相符：個案 S 公司 CRM 的系統設計雖有進步改善空間，但尚不屬於無效的設計(表 4-10)。
- (四) 依可能遭遇問題排名分析與問卷結果異同分析顯示，個案 S 公司導入 CRM 所遭遇的主要問題：
- n 公司沒有規劃足夠的人力、時間，使用者非自發性認同，對於參與導入 CRM 的程度有限(表 4-2、表 4-9)。
 - n 公司對於 CRM 投入的整體資源不足，財務資源不足、人力資源不足(表 4-2、表 4-9)。
 - n 系統上線相關準備不充裕，專案團隊僅進行教育訓練，沒有針對流程面、人員實施變革管理(表 4-2、表 4-9)。

二、建議

- (一) 本研究以電子通路業個案 S 公司為樣本，建議後續研究者在研究樣本的選擇上，可就同一產業中不同企業及其它產業，對導入 CRM 可能遭遇問題，進行相關的研究分析，對本研究的發現作更精確的驗證。
- (二) 本研究採取單一個案研究，建議後續研究者可採取多個案跨案例的方式，進行分析比較。

參考文獻

1. 陳冬漢，2005，「台灣紡織產業企業資源規劃、供應鏈管理、客戶關係管理推行之研究」，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文

2. 黃奕瑛, 2001, 「金融業導入顧客關係管理之關鍵成功因素探討」, 台北大學企業管理研究所碩士論文
3. 賴冠宇, 2006, 「顧客關係管理(CRM)系統的使用現況與影響因素之探索性研究」, 國立中央大學資訊管理研究所碩士論文
4. 賴華璘, 2009, 「CRM 系統採用過程之使用者行為敘說分析-以某跨國企業為例」, 國立中山大學管理學院國際經營管理碩士學程碩士論文
5. 謝佩倩, 2006, 「製造業導入顧客關係管理系統(CRM)之評估與規劃」, 國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文
6. Beath, C.M. (1991), "Supporting the Information Technology Champion," *MIS Quarterly*, Vol.15, No.3, pp. 355-371.
7. Beynon-Davies, P. (1998), "Human Error and Information Systems Failure: The Case of the London Ambulance Computer-aided Despatch System Project," *Interacting with computers* (ISSN: 0953-5438). 11(1), pp. 699-720.
8. Bhatia, A. (1999), "A Roadmap to Implementation of Customer Relationship Management (CRM)," *ITtoolbox Portal for CRM*.
9. Bostrom, R.P., & Heinen, J.S. (1977), "MIS Problems and Failures: A Socio-technical Perspective Part I: The Causes," *MIS Quarterly*, Vol.1, No.3, pp. 17-32.
10. Brown, S. A., & Gulycz, M. (2002), "Performance Driven CRM," *Canda: PwC Consulting*.
11. Campbell, B. (2002), "CRM How to: Close Encounters," Retrieved September 7, 2004. from http://www.oracle.com/oramag/profit/02-aug/p32crm_close.html.
12. Croteau, A. M., & Li, P. (2003), "Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), pp. 21-34.
13. Desai, C., Wright, G., & Fletcher, K. (1998), "Barriers to Successful Implementation of Database Marketing: A Cross-industry Study," *International Journal of Information Management*, Vol.18, No.4, pp. 265-276.
14. Garter Group (2000), "Industry Forecast and Growth Factors: Online Banking and Electronic Bill Payment," Stamford. CT: Author.
15. Greenberg, P. (2001), "CRM at the Speed of Light," Berkeley, CA: Osborne/McGraw-Hill.
16. Kalakota, R., & Robinson, M. (2001), "e-Business 2.0, Roadmap for Success," Addison Wesley.
17. Kim, H.W., & Pan, S.L. (2006), "Towards a Process Model of Information Systems Implementation: The Case of Customer Relationship Management(CRM)," *The Database for Advances in Information Systems - Winter 2006*, Vol.37, No.1.
18. Klaus, D.W. (2000), "CRM Systems and Users: How Do They Fit?," Presented at the CRM Connect Conference in Zurich.
19. Lyytinen, K., & Hirschheim, R. (1987), "Information Systems Failures - a Survey and Classification of the Empirical Literature," Oxford University Press, Inc. New York, NY, USA.
20. Pan, S.L., & Lee, J.N. (2003), "Using e-CRM for a Unified View of the Customer," *Communications of ACM*, Vol.6, No.1, pp. 95-99.
21. Peppard, J. (2000), "Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services," *European Management Journal*, 18(3), pp. 312-327.
22. Peppers, D., & Rogers, M. (1993), "The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time," New York: Doubleday.
23. Rai, A., & Bajwa, D. S. (1997), "An Empirical Investigation into Factors Relating to the Adoption of Executive Information Systems: An Analysis of EIS for Collaboration and Decision Support," *Decision Sciences*, 28(4), pp. 939-975.

24. Rigby, D.K., Reichheld, F.F., & Scheffer, P. (2002), "Avoid the Four Perils of CRM," *Harvard Business Review*, Vol.80, No.2, pp. 101-109.
25. Roberts, M. L., Liu, R. R., & Hazard, K. (2005), "Strategy, Technology and Organisational Alignment : Key Components of CRM Success," *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12(4), pp. 315-626.
26. Ryals, L., & Knox, S. (2001), "Cross-functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management," *European Management Journal*, Vol.19, No.5, pp. 534-542.
27. Sauer, C. (1993), "Why Information Systems Fail: A Case Study Approach," *Information Systems Series*. Henley-on-Thames.
28. Spengler, B., & Fluss, D. (1999), "CRM Gains Ground as Dynamic e-Business Applications," *InfoWorld*, pp. 42.

Title of Thesis: A Study of Implementing Customer Relationship Management

Key word: CRM, Customer Relationship Management

Abstract:

Customers are company's assets and also sources of revenue. Many companies implement Customer Relationship Management (CRM) to find the most profitable customers and improve customers' satisfaction. However, the failure rate of CRM implementations is estimated to be greater than 65%. Most previous research in the area has focused on identifying factors such as critical success factors (CSFs) that are correlated with Information Systems (IS) success. There has been little research on how IS implementation may encounter problems.

This research is going to do questionnaire surveys and interviews from the experience of implementing CRM of case of company S to discuss the key problems might encounter when implementing CRM. The research's result shows the three most possible problems are inadequate user participation, inadequate resource investment and inadequate change management. We hope companies which are going to implement CRM can refer to this research to lower their possible to fail.