

# The influence of organizational performance affected by customer service center A study on Banking Industry

施志忠、王學銘

E-mail: 9706724@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

Since Taiwan participated in WTO in 2002, the trends of liberalization and globalization have increased the competition of Taiwanese financial market. In order to increase organizational performance, Taiwanese banking enterprises have to efficiently manage the interactive relationship between enterprises and customers. Customer service center is an important tool which enterprises have to apply in order to establish and maintain their interactive relationship with customers. This research intends to discuss the influence of organizational performance affected by customer service center of the banking industry. In addition, this research expects to propose concrete suggestions to the top managers of banking industry in order to improve the efficiency of customer service center and promote the advance of organizational performance. This research applies the performance weighting method of Kaplan and Norton named BSC (The Balance Score card is short for BSC) as the research model. This research also takes three different banks as case studies and adopts qualitative research method which is in-depth questionnaires survey to interview the top managers of these banks. From the result of in-deep interviews, this study finds that comprehensive customer service center could generate most contributions for organizational performance, customer service center which operates inbound and outbound function separately ranks as second place and customer service center which only focus on inbound function makes the lowest contributions. Consequently, this paper suggests that the role which customer service center acts is no longer the cost center traditionally. On the contrary, customer service center takes the initiative as well as passive service and marketing functions could not merely improve the efficiency of service but also further advance in organizational performance. In addition, customers could also enjoy the premium service and achieve the win-win situation.

Keywords : Customer Service Center, Organizational Performance, Balanced Scorecard

## Table of Contents

封面內頁	簽名頁	授權書	中文摘要	iii	英文摘要	iv	誌謝辭	vi	內容目錄	vii	表目錄	ix	圖目錄	xi	內容目錄																																																																																																																																																																																																														
第一章 緒論	1.1	研究背景與動機	1.2	研究目的	4	1.3	研究流程	5	第二章 文獻探討	7	2.1	顧客關係管理之探討	7	2.2	客服中心整體面	14	2.3	組織績效之探討	44	第三章 研究架構與研究方法	55	3.1	研究架構	55	3.2	研究對象與範圍	56	3.3	銀行業組織績效衡量指標定義	57	3.4	研究設計	58	3.5	資料分析與方法	62	第四章 問卷訪談與資料分析	64	4.1	各構面績效指標的重視程度之分析	64	4.2	各構面績效指標的信度分析	67	4.3	個案分析	68	4.4	各案分析比較	116	第五章 結論與建議	128	5.1	研究結論	128	5.2	研究建議	136	5.3	研究限制與對後續研究學者之建議	137	參考文獻	139	附錄A	國內平衡計分卡之相關研究暨績效評估指標彙總表	149	附錄B	銀行業組織績效衡量指標問卷	159	附錄C	訪談之問卷	161	表目錄	表1-1	金融機構家數	1	表2-1	國、內外顧客關係管理名詞定義	9	表2-2	客服中心之定義	18	表2-3	客服中心軟、硬體元件介紹	22	表2-4	客服中心的轉變	29	表2-5	主動式與被動式電話行銷作業	31	表2-6	主動式與被動式電話行銷功能和應用範圍	33	表2-7	財務構面的策略衡量主題	51	表2-8	顧客構面之核心衡量表	52	表3-1	銀行業整體績效衡量指標重要性彙整表	57	表3-2	問卷訪談對象表	59	表4-1	銀行業組織績效財務構面衡量指標重視度排序表	65	表4-2	銀行業組織績效顧客構面衡量指標重視度排序表	65	表4-3	銀行業組織績效內部流程構面衡量指標重視度排序表	66	表4-4	銀行業組織績效學習與成長構面衡量指標重視度排序表	66	表4-5	績效評估四各構面衡量指標信度值分析表	67	表4-6	A銀行2007年度資本資料表	68	表4-7	A銀行服務對象與其產品及服務內容表	75	表4-8	A銀行客服中心問題回應之相關數據表	80	表4-9	B銀行2007年度資本資料表	85	表4-10	B銀行客服中心問題回應之相關數據表	98	表4-11	C銀行2007年度資本資料表	103	表4-12	C銀行客服中心問題回應之相關數據表	112	表4-13	各銀行業客服中心財務構面與組織績效之影響性	117	表4-14	各銀行業客服中心顧客構面與組織績效之影響性	119	表4-15	各銀行業客服中心內部流程構面與組織績效之影響性	121	表4-16	各銀行業客服中心學習與成長構面與組織績效之影響性	124	表5-1	各個案銀行客服中心對服務問題的回應速度	132	表5-2	銀行業客服中心對組織績效之貢獻度情形彙總表	134	圖目錄	圖1-1	研究流程圖	6	圖2-1	顧客關係管理的四大循環步驟	12	圖2-2	整合性的顧客關係管理應用	13	圖2-3	顧客關係管理架構主要應用元件	14	圖2-4	顧客服務中心的三大要素	16	圖2-5	客服中心的系統發展	21	圖2-6	客服中心系統架構	25	圖2-7	客服中心角色與定位	28	圖2-8	客服中心之四大服務功能	36	圖2-9	客服中心之內部支援系統圖	39	圖2-10	客服中心與顧客互動模式	42	圖2-11	客服中心觀點的顧客關係管理	43	圖2-12	績效衡量四大構面	49	圖2-13	顧客構面五大核心量度	52	圖2-14	企業內部流程構面價值鏈模式	53	圖2-15	學習與成長的衡量架構	54	圖3-1	本研究架構	55	圖3-2	我國現行金融體系	56	圖3-3	指標重要性衡量尺距	59	圖4-1	2007年度A銀行總營業收	

入成長率 70 圖4-2 2007年度A銀行員工平均利潤 71 圖4-3 A銀行客服中心提供顧客申訴的各種管道使用情形 76 圖4-4 A銀行客服中心人員離職的主要原因及比例 83 圖4-5 2007年度B行總營業收入成長率 87 圖4-6 2007年度B行員工平均利潤 88 圖4-7 B銀行客服中心提供顧客申訴的各種管道使用情形 94 圖4-8 B銀行客服中心人員離職的主要原因及比例 101 圖4-9 2007年度C行總營業收入成長率 105 圖4-10C銀行客服中心提供顧客申訴的各種管道使用情形 109 圖4-11C銀行客服中心人員離職的主要原因及比例 114

## REFERENCES

- 中文文獻 1.Dyche, J. (2004), 客戶關係管理手冊(陳曉開譯), 台北:台灣培生教育出版, (原文於2002年出版)。 2.Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000), 平衡計分卡資訊時代的策略管理工具(朱道凱譯), 台北:臉譜文化出版, (原文於1996年出版)。 3.Swift, R. (2001), 深化顧客關係管理(黃以孟譯), 台北:麗勤管理顧問公司出版, (原文於2001年出版)。 4.中央銀行(2007), 金融統計月報[線上資料], 來源: <http://www.cbc.gov.tw/> [2007, October 10]。 5.中央銀行(2008), 金融統計月報[線上資料], 來源: <http://www.cbc.gov.tw/> [2008, January 12]。 6.天下雜誌(2003), 中小企業e化大調查[線上資料], 來源: <http://www.cwk.com.tw/> [2008, February 28]。 7.天下雜誌(2008), 2008年1千大調查服務創新進攻新市場[線上資料], 來源: <http://www.cwk.com.tw/> [2008, May 28]。 8.尤曉雯(1997), 整合性客服中心的功能與建置, 資訊與電腦雜誌, 9, 56-59。 9.台灣客服中心發展協會(2007), 台灣地區call center產業調查報告 - 金融保險業客服中心, 台北:台灣客服協會出版。 10.吳雅雯(2006), 產業環境對管理才能與組織績效關係之干擾影響研究 - 以物流業中階主管為例, 中國科技大學商業自動化與管理研究所未出版之碩士論文。 11.李明德, 曾俊欽(2004), 科技客服 - 客服中心的系統建置, 台北:培生教育出版社。 12.李振維(2000), 新一代電話服務中心, 網路資訊雜誌, 5, 104-107。 13.李志華, 方文實(1996), 企業績效評估理論與實務, 台北:超越企管。 14.周家宏(2003), 潛在客戶開發之研究 - 以汽車業為例, 國立台北大學企業管理研究所未出版之碩士論文。 15.承暉資訊股份有限公司(2006), CRM概念、背景與策略[線上資料], 來源: <http://www.crm.com.tw/> [2007, September 10]。 16.姚能筆(2002), 電話行銷輕鬆成交, 台北:麥格羅希爾出版社。 17.柯承恩(2000), 我國公司監控體系之問題與改進建議(下), 會計研究月刊, 174, 79-83。 18.徐小均(2000), 電子商務時代CRM的解決方案, 資訊與電腦雜誌, 3, 44-47。 19.財團法人資訊工業策進會(2002), 新世紀e前瞻e化、e Security, 台北:資策會市場資訊情報中心出版。 20.高子欽(2005), 魅力客服 - 客服中心的人員管理, 台北:培生教育出版社。 21.張力元(2007), 顧客服務管理CRM實戰理論與實務, 台北:華泰文化出版社。 22.張子方, 章揚(2005), 顧客關係管理深度解析執行CRM的十四個關鍵議題, 台北:麗勤管理顧問公司出版。 23.張火燦(1998), 策略性人力資源管理, 台北:揚智文化出版社。 24.張瑋倫(2005), 顧客關係管理概論, 台北:學貫行銷出版。 25.張淑雯(2000), 以資訊處理觀點探討顧客服務中心服務傳遞系統之設計, 國立交通大學經營管理研究所未出版之碩士論文。 26.許婉倫(2000), 以服務為最後終結者的中國信託商業銀行, 資訊與電腦雜誌, 236(3), 67-68。 27.許志文(2004), 客服系統可用性與服務品質之關係探討 - 以金控公司客服中心為例, 明志技術學院工程管理研究所未出版之碩士論文。 28.陳明德(2002), 旅遊業導入電子商務之績效評估 - 以平衡計分卡觀點探討, 靜宜大學企業管理研究所未出版之碩士論文。 29.陳明璋(2000), 平衡計分卡在中小企業的應用, 國立台北大學企業管理研究所未出版之碩士論文。 30.陳信宏(2001), 客服中心規劃與發展之研究, 國立暨南大學資訊管理研究所未出版之碩士論文。 31.陳曉開(2001), 顧客關係管理深度解析執行CRM的十四個關鍵議題, 台北:麗勤管理顧問出版社。 32.陳淑華(2001), 銀行業策略與績效評估之探討 - 以平衡計分卡觀點分析, 淡江大學會計學系研究所未出版之碩士論文。 33.陳文華(2000), 運用資料倉儲技術於顧客關係管理, 能力雜誌, 527, 132-138。 34.曾世忠(2003), 效率客服 - 客服中心的程序規劃, 台北:培生教育出版社。 35.黃貞琇(2004), 顧客服務中心對於企業經營績效影響之研究, 大葉大學事業經營研究所未出版之碩士論文。 36.黃聖峰(2003), 顧客關係管理下的電話行銷[線上資料], 來源: <http://www.bethelink.com> [2008, January 08]。 37.經濟部商業司(2000), 1999年度台灣顧客關係管理運用現況調查報告[線上資料], 來源: <http://www.ec.org.tw/> [2007, December 12]。 38.經濟部商業司(2005), 94年度商業e化示範性輔導推動計畫產業參考關鍵績效指標[線上資料], 來源: <http://www.ec.org.tw/> [2008, February 23]。 39.詹碧網(2003), 全方位客服中心委外的建置與管理, 中華大學科技管理研究所未出版之碩士論文。 40.廖志德(1999), 客戶服務中心的評估、規劃與建置, 能力雜誌, 10, 32-36。 41.廖佑呈(2002), 從客服中心談顧客關係管理[線上資料], 來源: <http://www.find.org.tw/> [2007, November 5]。 42.趙新民(2001), 從無到有建置Call Center, 資訊與電腦雜誌, 10, 102-107。 43.劉玉萍(2001), 運用一對一行銷執行顧客關係管理以提升企業利潤, 電子化企業經理人報告雜誌, 11(7), 7-10。 44.鄭敏媛(2004), 金融業客服中心服務功能品質對顧客服務認知價值與行為意向之影響研究, 國立東華大學國際企業研究所未出版之碩士論文。 英文文獻 1.Bradshaw, D. (1999). Next Generation Call Centers-CTI, Voice and the Web. Ovum Pty Ltd. 2.Chang, O. T., & Chow, C. W. (1999). The balanced scorecard: a potential tool for supporting change and continuous improvement accounting education. *Issues in Accounting Education*, 14(3), 395-412. 3.Cleveland, B., & Minnucci, J. (2000). Developing the e-enabled call center: a strategic perspective. *Business communications review*, 30(10), 44-50. 4.Dawson, K. (2001). *The call center handbook*. New York: CMP Books. 5.Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The Important of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. 6.Davids, M. (1999). How to avoid the 10 biggest mistakes in CRM. *The Journal of Business Strategy*, 20(6), 22-26. 7.Enoki, H., Kitamura, Y., Tatsumi, S., & Kitamura, S. (2001). Job allocation mechanism to support a call center: Multiagent approach based on market economic model. 2001 IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics, 2, 1119 -1124. 8.Guieford, J. P. (1965). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, 4th ed., New York: McGraw-Hill. 9.Holt, S. (1998). Customer Service Marches Front and Center. *Infoworld*, 21, 75. 10.Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice Hall. 11.Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85. 12.Kalakota, R., & Robinson, M. (1999). e-Business:

Roadmap for Success. New York: Addison-Wesley Longman. 13.Kassem, S. M. (1987). Human Resource Planning and Organizational Performance: An Exploratory Analysis. *Strategic Management Journal*, 8(4), 387-392. 14.Newell, F. (2000). Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing. New York: McGraw-Hill. 15.NCR(2000). NCR CRM Solutions [Online]. Available: <http://www3.ncr.com/> [ 2007, September 10]. 16.Ostrom, A., & Iacobucci, D. (1995). Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services. *Journal of Marketing*, 59(1), 17-28. 17.Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL:A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. 18.Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48. 19.Phillip, K. H., Gus, M. G., Rodney, A. C., & John, A. R. (2003). Customer repurchase intention A general structural equation model. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1762-1800. 20.Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 167-176. 21.Sargent, M. (2001). Customer service is the name of this game add the human touch to online shopping to increase sales. *Communications News*, 38(2), 54. 22.Serchuk, A. (1997). Who is the service center ' s customer. *Mentor Center New*, July. 23.Sheshunoff, A. (1999). Winning CRM Strategies. *ABA Banking Journal*, 10, 54-66. 24.Taylor, P., & Bain, P. (1999). An assembly line in the head: work and employee relations in the call center. *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101-117. 25.Tricia Fox(2001). Customer Relationship Management: Delivering the Benefits [Online]. Available: <http://www.crm-forum.com/>[2007, September 12]. 26.Venkatrman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. 27.Waite, A. J. (1967). A practical guide to the contact center technology, Gilroy, CA: CMP Books. 28.Wallace, B., & George, V. H. (2001). The modern call center. *Information Week*, Manhasset. 29.Weiss, H. M. (1967). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. 30.Zhang. Z. (2000). Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance. *Total Quality Management*, 11(1), 129-137.