

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書

(出國類別：實習)

赴英國實習客戶關係管理技術報告書

服務機關：中華電信股份有限公司

出國人員、職稱：張寶柱、助理管理師

出國地點：英國

出國期間：92年11月16日

至92年11月27日

報告日期：93年2月12日

H16/
C09300750

公務出國報告提要

頁數: 14 含附件: 否

報告名稱:

實習「客戶關係管理(Customer Relationship Management)技術」

主辦機關:

中華電信股份有限公司

聯絡人/電話:

柯志勇/2344-4094

出國人員:

張寶柱 中華電信股份有限公司 資訊處 助理管理師

出國類別: 實習

出國地區: 英國

出國期間: 民國 92 年 11 月 16 日 - 民國 92 年 11 月 27 日

報告日期: 民國 92 年 02 月 16 日

分類號/目: H6/電信 H6/電信

關鍵詞: CRM, Contact Centre, BT, Multi-Media Milti-Channel, 客戶關係管理, Retail, Wholesale, Global Service

內容摘要: 本案赴英國電信公司實習客戶關係管理技術，主要目的研習英國電信公司現在如何經營客戶關係，包含觀念的演進、創新的做法及技術上的應用，作為本公司因應市場競爭，經營客戶關係，創造公司利潤，成為全國國民永遠的好朋友及好夥伴。本報告書主要內容包含英國電信簡介、CRM的內涵、CRM經營策略、CRM的運作計畫實例及感想與建議。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

目錄

壹、前言.....	1
貳、BT 英國電信簡介.....	2
參、英國電信客戶關係管理的內涵.....	3
肆、英國電信在 CRM and 企業文化的改革.....	4
伍、英國電信之 CRM 經營策略.....	5
陸、英國電信 Business Intelligence 之實例.....	8
柒、實習心得與感想.....	12
捌、參考資料.....	14

壹、前言

隨著整個世界網路及無線技術及頻寬的不斷演進，組織與組織、企業與企業及個人與個人之聯繫，已經是觸鍵可得；組織、企業與個人之間的對話，已經是時時可通，處處可行；組織、企業、個人與客戶之關係是緊密的、多重的、是時時在變動的。

中華電信擁有超過二千五百萬的使用客戶(固網、行動及數據)，亦即擁有超過二千五百萬個不同質量的客戶關係(4000 大客戶、100 萬 SME 及 2000 萬家庭或一般客戶)，此客戶關係基礎量會隨著電信服務產品的推陳出新、電信營運商競爭市場版圖的改變，會有質與量的、整體的客戶關係改變，隨著客戶關係基礎量的改變，會牽動著公司的股票價格，且關係著公司企業的盛衰及永續經營，因此客戶關係的管理與經營，是公司重要的核心業務。

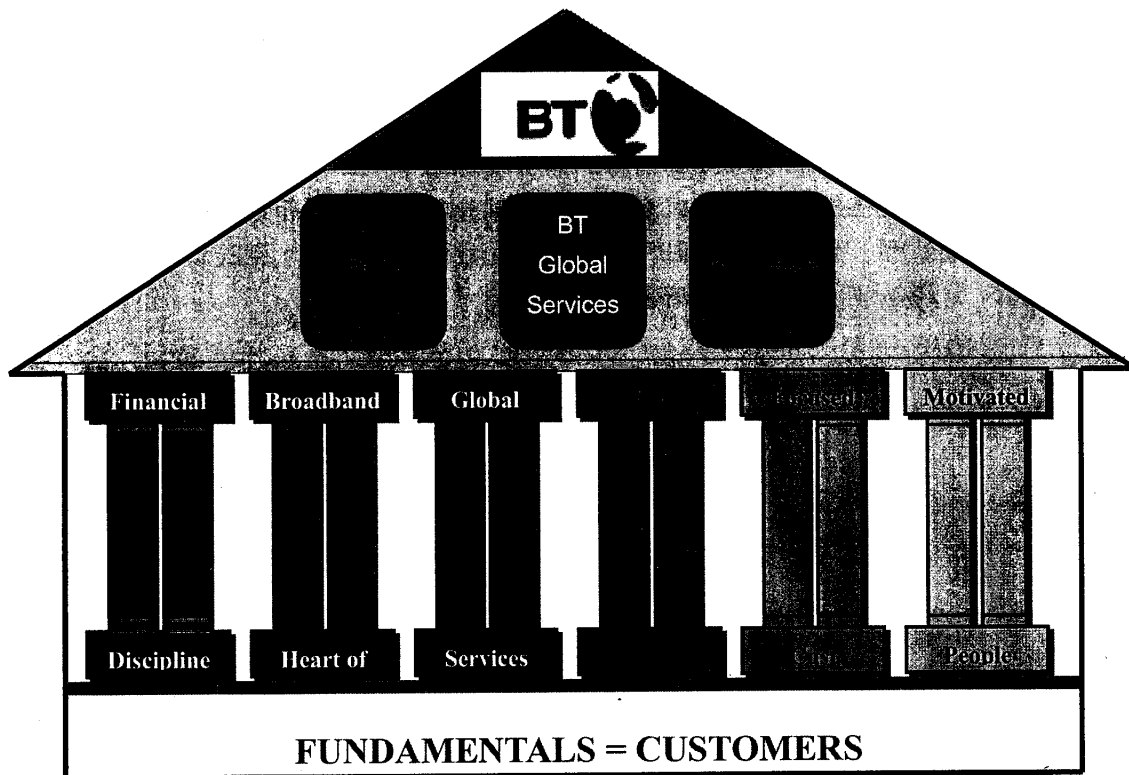
「客戶關係」是任何公司企業最重要的產品，客戶關係管理是一條有目標，卻是永遠走不完の旅程。

本案赴英國電信公司實習客戶關係管理技術，主要目的研習英國電信公司現在如何經營客戶關係，包含觀念的演進、創新的做法及技術上的應用，作為本公司因應市場競爭，經營客戶關係，創造公司利潤，成為全國國民永遠的好朋友及好夥伴。

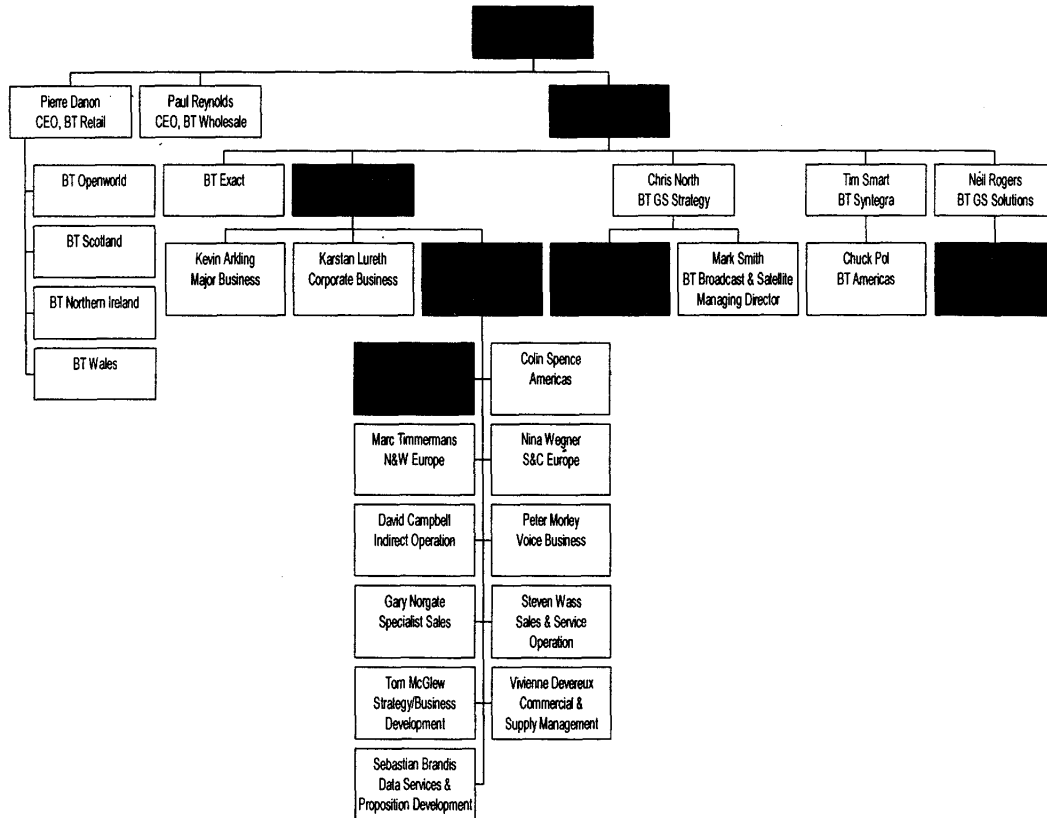
貳、BT 英國電信簡介

本次赴英國電信公司，到英國電信公司 BT UK Headquarters、BT Wholesale 辦公室及劍橋的客服中心等地方參觀實習。英國電信公司近年來在組織民營化後，又做一個重大的調整，LOGO 亦重新設計，公司分為三大營運部門及一個 R&D 部門：BT Wholesale、BT Retail、BT Global Services 及 BT Exact。其簡單的公司組織架構及負責人如下：

ONE BT FAMILY



BT ORGANISATION (simplified)



參、英國電信客戶關係管理的內涵

客戶關係管理 CRM (Customer Relationship Management) 經營成功與否的答案並不只有一端，它必須要永無休止，不斷的淬煉及累積的經驗，目前英國電信對 CRM 採取做法如下：

- 一、 接隸「CRM 是屬於文化層次，不只是 IT 的支援」。一個公司除非改變他本身的文化，並能融入所處的文化環境，要不然 IT 的支援一定不會成功。
- 二、 將要經營的客戶關係管理範圍縮斂，集中資源針對八個議題，全力以赴。
 - 1、 Managing the business transformation
 - 2、 A multi-channel approach to CRM

- 3、 Managing a segmented experience
 - 4、 Customer data management
 - 5、 Effective integration
 - 6、 Benefits management
 - 7、 24x7 production operations
 - 8、 Working with partners
- 三、 創造並增加與客戶接觸的通道(Multi-Media, Multi-Channel Communications)，讓客戶可以用自己喜歡的方式與公司接觸。
- 四、 尋找出 CRM 成功的基本要素，將所有全部客戶分群，並定義其生命週期，依據不同的生命週期階段提供最適當的服務。例如企業客戶以不同產業及在該產業所處的位置(上、中、下游)及在市場的份量，組織大小及分佈(全球性、跨洲、跨國、跨分公司)，個別企業體的消、長週期等；在家庭個人客戶可分單身時期，年輕家庭時期、成熟家庭時期、銀髮時期等，協助我們的企業客戶經營順暢及個人家庭生活幸福。
- 五、 依據公司所開發產品的本質及特性優勢，提供給可發揮產品功能的使用者，讓產品與客戶的需求密切契合，使產品發揮最大效益，傳達一般社會大眾清晰的信息，中華電信的產品是提供客戶感覺有用且快樂滿意的產品。

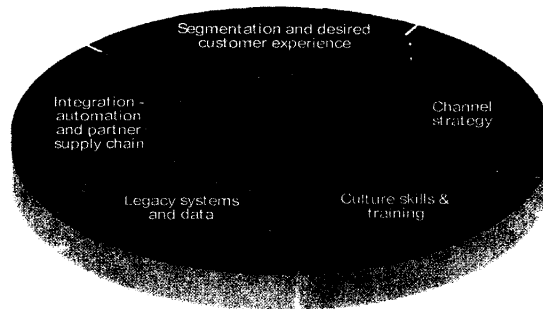
肆、英國電信在 CRM and 企業文化的改革

今日英國電信擁有 2 仟 1 百萬多個客戶，每個月約有 1 百 2 拾萬交易量，平均每日約有 5 萬個交易量，每日超過 10 萬個人次登錄 BT.com 網站(本公司 CHT.com.tw 約 5 萬人次)。本公司固網、行動及數據業務的客戶數總合超過二千一百萬，公司規模與英國電信差不多，公司對客戶申租各項業務之內部作業的 e 化程度已相當成熟，只要在資料的整合及應用再加強，公司內部作業效率已達相當水平。

然而，公司與客戶及合作夥伴之間的介面及通道，在 e 化的應用尚嫌不足，這是本公司在資訊應用有待努力的地方。英國電信 BT.com 在客戶服務面及夥伴間互動關係提供一個靈活、有彈性的互動平台，在客戶服務及業務推動節省了非常多的人力資源及成本的消耗。

Business Transformation

CRM and Business Transformation



Transform : to completely change the appearance, form, or character of something or someone, especially in a way that improves it.

Transformation : a complete change in someone or something.

公司對於 CRM 及 Business 不管是員工的做事方法、觀念及態度，要完全的改變與客戶的互動的形式與內涵，並朝正確的及客戶感覺滿意的方向改進。分五大項目改善：

- 一、 Segmentation and desired customer experience
- 二、 Channel strategy
- 三、 Culture skills and training
- 四、 Legacy system and data
- 五、 Integration automation and partner supply chain

伍、英國電信之 CRM 經營策略

「客戶至上，以客為尊」，「客戶是利潤的來源」，「顧客是衣食父

母」，客戶關係管理幾乎是每一家公司的老生常談，但真正有投入大量資源，建立 CRM 經營策略，具體的實施計畫，確實執行且持續改善的公司卻少之有少。

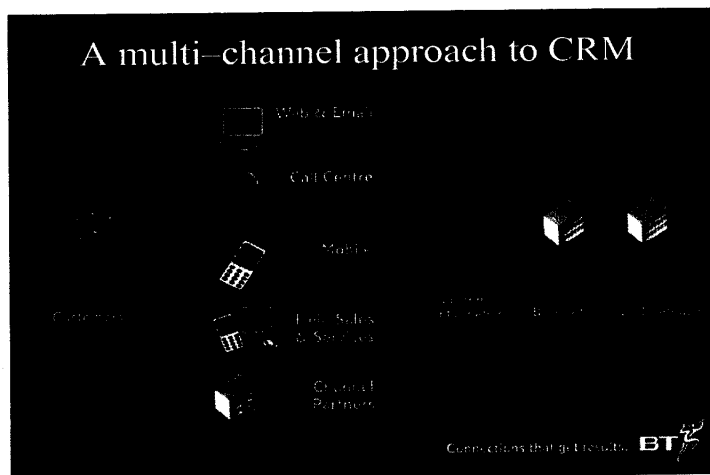
英國電信近年實際推動一連串的企業文化移轉改變計畫：

- 一、擴大公司員工訓練計畫，讓員工深切體認客戶關係的經營是公司永續經營最重要的一環。
- 二、推動「Back to the floor Initiatives」直接面對客戶服務計畫，要求排名前 500 名的經理人員投入面對客戶的服務工作，到營業櫃檯、客服中心及直接拜訪客戶等，以此 500 名經理人員為種子人員，作為英國電信企業文化移轉改變的主要力量。
- 三、推動「My customer」計畫，每一位員工提出三個客戶關係相關問題，過濾後共 2000 個議題，其中 400 個議題已經定義並完成解決方案，其餘繼續處理中。

這一連串活動計畫，英國電信累積了相當多的客戶關係管理經驗，使公司客戶關係管理知識快速的累積，奠定公司客戶關係管理雄厚知識，為公司開創一條客戶關係管理的大道。

四、Multi-channel approach to CRM

目前與客戶傳統的互動管道主要靠臨櫃、空中櫃檯、傳真、信函、電子郵件、到新興的網路櫃檯及無線通訊及無線網路櫃檯，朝向客戶自助的服務方式演進(英國電信目前正投入並集中資源朝此方向改善增強此方面的服務)。



將公司現有的所有客戶按照其對公司的貢獻度及其趨勢，分層分級建立公司服務客戶的服務等級及服務品質保證；即將公司總體營收來源分類，按時序分析，了解各類收入種類來源的變動，將客戶關係管理的經營配合調整，將公司的財務目標及客戶關係管理的經營逐步接軌，使客戶關係管理的經營成果能量化並落實在公司的每股盈餘上面。

在與客戶互動的通道上，現在比以前有更多的選擇，從面對面、電話、傳真、郵件、短訊、網路，甚至互動電視等，提供給客戶不同的時空環境，可選擇與公司最合適的互動方式，與公司接觸；相同的公司也能夠以最適當的方式與要接觸的目標客戶互動。

不管是客戶或公司在成本的考量下，勢必會將互動的通道往成本較低的通道上移動，所以目前可能會朝向成本較低的電子郵件、簡訊及網路上互動，但這並不表示原來傳統的面對面、電話或傳真就此消失，只是依據客戶所使用的溝通媒體工具的百分比及客戶所擁有的溝通媒體的方便性而定，並逐漸在不同的溝通管道上消長，可以確定的是成本較低及較方便的管道所佔的比例會比較多。

公司的管理經營單位有責任統計分析客戶所擁有的溝通媒體的種類及數量，這是一個客戶關係管理經營的基本工作，再來蒐集分類客戶的主要商業活動、生活行為及消費行為，最後是尋找最合適的時機做個別或集體的互動。

公司現階段可以做的是引導客戶朝向公司成本較低且方便管理的溝通管道方向，不管一個公司以如何方式整合與客戶接觸的通道，提供一個多樣及可選擇的溝通管道是一定要做到的。

創造客戶第一次接觸的好的感覺，是關係管理非常重要的課題，而且是客戶關係經營的一大挑戰，能在客戶與公司接觸的第一時間，就能辨別客戶，讓客戶感受到好朋友的溫馨，進而產生對公司的信任，成為公司高忠誠度的客戶。

客戶關係管理的預算額度，以不同種類客戶群對公司的貢獻度，比例分攤，把有限的客戶關係經營成本投資在盈餘較多的客戶身上，例如，我們把專案經理面對面拜訪客戶這種高成本的介面提供給大企業客戶或重要的客戶，而不提供給一般客戶。

如何管理客戶關係，並達到以合適的成本來回饋給高盈餘回收的高價值客戶，是一件困難的工作。可先從二方面來做，首先了解公司的有潛在價值的客戶，並鼓勵他們選擇以合適的溝通管道來和公司接

觸；再來是把簡單的交易事項，交易流程自動化，讓客戶可以很輕鬆且容易的，以自助的方式完成交易，並能很輕鬆的到 cht.com.tw 互動並完成交易。

英國電信公司於 1999 年初次發佈 MMCC(Multi-media, Multi-channel communication)，最先認為不同的溝通媒體管道會相互取代，實際實施的結果卻不是這樣，發現客戶除了利用原有的溝通管道之外，還會充分利用新的溝通管道解決其所面臨的問題；例如客戶可能以自動的溝通管道，自助的方式查詢帳單金額，再打電話到客服中心的客服人員，解決帳單上的爭議。

英國電信致力將 BT.com 發展成為與客戶交易及作各種服務的互動平台，將該公司所提供各類服務及各種交易移轉到此平台，累計至 2003 年 Q4 已節省 200 萬英鎊成本的投入。

英國電信由 Multi-Media contact centre 學習到寶貴的經驗，累積並分類建立 CRM 的檔案知識庫，成為發展英國電信 CRM portfolio 的堅實基礎；日後可供公司內部個相關部門及人員應用。

英國電信為了落實 MMCC(Multi-media, Multi-channel communication) 政策，在愛丁堡投入大筆的時間及金錢，建設 5000 座席的 Newcastle multi-media contact centre，實際運作後，證明是非常成功的計畫，甚至被稱為 European Contact Centre of the year。

陸、英國電信 Business Intelligence 之實例

認識客戶，洞悉客戶是經營客戶關係管理的起點，如何讓客戶感覺他是一個重要且受關心的人，如果你不了解他是誰，他的行為特質及偏好，並預測他未來的需求的話，是很難讓客戶有好的感覺。

英國電信在 1984 年公司化前共有 2 千 2 百萬客戶，當時對客戶全然沒有了解，跟所有客戶的關係只有一種關係—公司與用戶的關係，首先對每個客戶深入了解，進而經營管理各種客戶與公司的關係。收集客戶基本資料的類型，基本的考量因素包括：

- 1、客戶產業型態及規模大小：由大型跨國公司、中小企業至家庭個人用戶。
- 2、溝通的管道方式：提供多種溝通管道，從 eChannels、面對面至公司專人服務。

3、何種產品是客户要購買的東西：公司提供從簡單到複雜的一系列的產品及服務供客戶選擇。

我們若要與客戶建立緊密的客戶關係，必須利用某些方法及工具對每一位客戶作深入了解，進一步的作法是配合客戶生命週期型態族群 (lifestyle segmentation) 的演變，建立公司與不同生活週期型態之客戶的關係關聯。

將現存分散在各個不同部門及資訊系統的客戶資料整合在一個新的 CRM 的資料庫，有用的客戶資料屬性很多，如何加以運用需要長期的經驗累積，可以從客戶的 Lifestyle data 研究分析。

- 1、 客戶喜歡做甚麼事？
- 2、 為甚麼客戶喜歡購買使用非本公司產品？
- 3、 在休閒時光客戶喜歡從事何種活動？
- 4、 年齡層、喜好…？

上述資訊可讓我們將家庭個人客戶分五種基本的 lifestyle

- 1、 pre-family 成家以前
- 2、 young family(child under 11) 年輕家庭
- 3、 mature family(child over 11) 成熟家庭
- 4、 sinky-dinky(34-55)
- 5、 silver foxes 銀髮族

本此五大基本 lifestyle，深入了解客戶的生活型態、收入、喜好、特性及在市場所處的位置，分析客戶對公司產品服務，不同需求的觸發性向及原因。

例如依照市場實際情況，有 11 歲以上小孩的年輕家庭，非常需要第二條電話線路，家庭電話的使用量會因為有十幾歲小孩而大量增加，相同的上網的使用量及行動電話也是這種現象，只要有十幾歲小孩的人都知道甚麼原因。

由於醫療科學的進步及生活環境的改善，人類的生命普遍延長，尤其是已開發國家整個逐漸邁入老人社會。銀髮族大部分都是已退休的人員，沒有生活壓力，又有優渥的退休金及積蓄，是一塊非常有潛力的消費市場，對電信事業而言亦是成長快速的市場。

公司要定義不同的 lifestyle segments 屬性，設計不同的產品及服務系列，來適應不同的客戶族群。

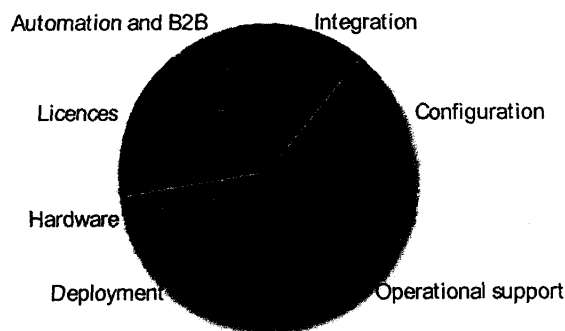
當然將家庭客戶分為五大基本 lifestyle segments，只是開始，可以更進一步再分析不同 lifestyle groups，如家庭多媒體製作者、

國際電話的大量使者及年輕人士等，不同的 lifestyle groups 會有不同的需求。

相同的情形，企業客戶除了產業別、價值鏈所在的位置及規模大小，也可以將企業客戶定義不同的 lifestyle segments 及 lifestyle groups，在設計相對應的產品及服務系列，供不同的企業客戶做選擇。抓住不同客戶族群在意的事情，年輕族群要的是品牌及流行，來展現年輕人的生活方式，大量國際電話的使用者在意的是國際電話價格及折扣，總之要做到是抓住客戶的心，讓客戶感覺到公司提供給他的附加價值是比其他公司高。

英國電信公司與客戶關係管理有相關聯的資料庫超過 50 個以上，如何把現有存有系統客戶資料關聯到整合的新 CRM 資訊系統，若要讓客戶關係管理步上康莊大道，公司投入客戶關係管理的經營，雖然一定要投入大量的人力及時間成本，然而 IT 部門藉著資料的處理、應用及流程的自動化上可節省大量的成本，並加速客戶關係管理經營的步伐。

6. Benefits Management



上列扇形圖是描述英國電信公司在 CRM 計畫的投資成本概略比例，初期 configuration 及 licences 所佔的比例較大，漸漸的 deployment 和 operational support 逐漸增加，在建置及執行階段，目標市場的鎖定及方法工具的應用，包括企業文化的移轉改變，員工的訓練及客戶選擇溝通管道的誘導，所投入的成本都超過原先的估

算。

同樣的，在既有系統的整合和經由公司的系統平台、B2B 平台與合作夥伴的系統平台接軌的投資比例較大，分析可得到下列利益

(1)Transaction Efficiency、(2)Managing relationships、(3)Sales Effectiveness、(4)Systems Savings、(5)Reduced Cost of Failure、(6)Loyalty-related Revenues。

Benefits



雖然建立並經營客戶關係管理，必定要投入巨大的金錢、人力及時間投資，而且最大的挑戰是整個企業文化的移轉及改變，只要方向正確及持之以恆，CRM的經營成果必定很快會在未來的日子，在公司的盈餘中顯現出來。下列是要達到的目標及具體方法：

- 1、Transaction Efficiency-儘量將公司的交易及服務的管道，移轉到已經 e 化的溝通管道，讓客戶再第一時間獲得最合適的服務管道。
- 2、Managing relationships-在電腦桌前取代在高爾夫球場經營客戶關係。
- 3、Sales Effectiveness-有效率作及時銷售、交叉銷售產品及組合產品服務建議，展現銷售成果。
- 4、Systems Savings-可節省各系統獨立作業時的分割成本，將各相關系統以客戶關係經營為核心，將各種應用串連組織起來，增

加產出，並節省成本。

- 5、Reduced Cost of Failure-獲得完美的產品訂單，是我們一向所追求的，但是在完成中小企業(SME)的訂單的過程中，有30%的訂單須人工作業配合，完善的自動流程設計，可節省部分人工作業成本。
- 6、Loyalty-related Revenues-能更了解客戶→做更好客戶服務→適時提供合適客戶的產品→客戶感到滿意→客戶忠誠度提高→公司營收來源。

英國電信在各戶關係管理的經營已經擬訂策略，且啟動客戶關係管理計畫，投入龐大的金錢、人力及時間成本，CRM的經營是一條永無止境的旅程，英國電信已經有一個好的開始。

英國電信計畫建置150個Next Generation Contact Centres(每個中心之座席從20席至650席不等)，希望透過contact centre達到下列目標：

- 1、 成為歐洲第一。
- 2、 建立一個透明的客戶滿意度調查的衡量方法。
- 3、 至2003年第一季節省150萬英鎊。
- 4、 維持員工的高滿意度。

柒、實習心得與感想

本次至英國電信實習客戶關係管理技術，在整個行程到訪BT Cambridge Center、英國電信BT UK Headquarters及BT Angel Centre，所獲得的心得與感想實在有限，茲臚列於下：

- 一、 在劍橋客服中心包含從不同通路(包括面對面、電話、傳真、郵件、短訊、網路，甚至互動電視)之一般客戶處理中心、專案處理中心及緊急應變處理中心，集合交換、傳輸、網路等工務單元監控中心(可監控全國網路)、供裝、測試與障礙等派工中心及業務、帳務、申訴及管理 etc 等客服單元之處理中心，其應變處理中心提供一個辦公室，依據緊急事件的內涵不同，而投入必須及關鍵的人力及物力資源，任務編組至解決問題為止。
- 二、 進入英國電信倫敦總部的大廳，迎面有三、四個儀態端莊，打扮整齊，有朝氣的年輕小姐在做接待工作及二位西裝筆挺安全人員，一進門轉個彎到客戶接待中心有二層寬敞的場地，設計

明亮，感覺舒服，包含餐廳及咖啡廳；其洽公的地方與辦公室完全分開，完全是商業空間的設計，整體感覺流暢，由此知道英國電信公司不管在企業軟體思維及硬體設計同時進行改革，在企業組織與文化的變革是成功的。

- 三、英國電信公司對各類電信新產品從市場調查、研發、包裝、組合、定價、上架、促銷至下架之整個產品週期，有一個很有彈性產製流程平台及一個有創意的行銷 team 全權負責作業，深具彈性與效率，能為多變的電信市場做最佳的反應。
- 四、英國電信公司持續對公司內部的所有各類資料庫的資料內容進行分析整理，將有關公司所有的商業活動與客戶資料用 CRM 的技術串連起來，使公司所有內部資料、客戶資料與公司外部資料能快速的交換及流通，並做前瞻性加值與應用。
- 五、客戶關係經營知識的保存是公司知識庫管理系統重要的一環，中華電信公司的企業文化敦厚樸實，員工平均年齡偏高，由經驗累積的內隱知識也相當高，公司經驗的承傳要靠顯性有邏輯知識的儲存、創新及分享；所以知識庫管理系統能從銷售團隊的客戶關係管理經營面先切入，是最具效益，而且是知識庫管理系統成功的關鍵之一。
- 六、英國電信公司已經徹底改善組織架構及流程，整個公司之業務以人的角色、資訊處理及業務活動事件為核心，規劃有機式的組合，做有前瞻、彈性及效率的最佳商業活動模式，進行公司所有對內及對外的商業活動；不再固守傳統的思維，以固定的組織架構及流程，來規劃公司的各種商業活動。
- 七、英國電信公司在 2003 年推出 BTLB(BT Local Business)計畫與其 BT Global Services 相互輝映，是典型的 Global View, Local Touch 的策略，英國電信以固守核心業務及附加價值高的業務，將非核心業務及附加價值較低的業務都以 outsourcing 方式，責成 BTLB 深耕 SME 市場，延伸市場的版圖。
- 八、觀察實際市場的回饋資訊及客戶的反應，中華電信在客戶關係管理上，似乎還有努力的空間；如果未能將客戶關係管理之量化的目標與財務目標(利潤的達成率)一同列入高階經理人的考核項目，客戶關係管理經營實難達到預期目標。
- 九、每一個企業會把所擁有的各種資源能量，投注在各種同時在進行的業務，企業的資源的應用，要先了解各種資源的能量，時

時培養能量，並匯聚各種資源能量，才能再適當的時機，產生預期能量，達到企業目標。IT 就是匯聚各種能量的重要工具之一，尤其在資料能量方面更能發揮，資訊部門有彈性、全面性兼具前瞻性的了解並規劃有關客戶關係資料、公司內部關係資料及公司外部資料的儲存、屬性、通路及應用，以最具效益、最短時間及最佳方式將所需的資源支援企業所有業務活動。

- 十、由於各企業間 outsourcing 的方式及業務愈來愈多，與 partner 的關係合作的型態及程度不同，在 PRM 的經營正在建立不同新的模式，未來 IT 對企業的四大關係議題：客戶關係管理 CRM、夥伴關係管理 PRM、員工關係管理 ERM、投資者關係管理 IRM，應能做更緊密的支援與應用。

捌、參考資料

- 1、 Overview of BT Vision & Strategy (Ian Pulford)
- 2、 BT in the Outsourcing arena (Aeyad Esam Sabagh)
- 3、 CRM Marketing: Creating Profitable with Customer relationships (Natasha Clough)
- 4、 The BT CRM story (Natasha Clough)