

# 顧客關係規畫對顧客忠誠度效應影響之研究 - 以 台灣金融業為例

## THE EFFECTS OF CUSTOMER RELATIONSHIP PROGRAMS ON CUSTOMERS LOYALTY - AN EMPIRICAL STUDY OF TAIWAN'S FINANCIAL INSTITUTES

張國忠

東華大學國際企業學系暨研究所

劉娜婷

交通大學經營管理研究所

**Kuochung Chang**

*Institute of International Business*

*National Dong Hwa University*

**Nating Liu**

*Institute of Business and management*

*National Chiao Tung University*

### 摘要

資訊科技的發展使得企業可以迅速掌握顧客資訊、瞭解顧客需求並為顧客創造價值。顧客關係管理之關係規畫透過作業流程改善、通路整合、員工權能提昇，及快速與彈性應變、顧客區隔、價值分析與客製化服務等功能，留住舊有顧客、吸引潛在顧客並提昇顧客價值。本研究經文獻探討與訪談後，將關係規畫功能區分為流程與通路功能及客製化二功能，探討其對關係承諾與顧客忠誠度的影響。透過問卷調查蒐集金融業顧客意見，利用線性結構方程模式進行資料分析。研究結果發現，客製化功能比流程與通路功能對顧客忠誠度有較顯著的影響；情感性承諾為客製化功能與顧客忠誠度之間的中介變項。透過情感性承諾的建立，實施關係規畫對於顧客忠誠度方具有影響力。

**關鍵詞：**顧客關係管理；關係規畫；情感性承諾；利益性承諾；顧客忠誠度

## ABSTRACT

Due to advances in information and communication technology, the promise of one-to-one relationship, customer-value analysis and customization are now possible. Through incorporating process improvement, channel management, elastic response, and tailored service, customer relationship programs are able to acquire new customers, retain existing ones, and create their lifetime value. Through literature review and the interview, this study categorized the relationship programs of customer relationship management as process & channel functions and customization functions, and investigated their effects on customer loyalty through the affective and calculative commitments. The data were collected by using questionnaires from customers of financial services and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The results indicated that customization functions had stronger effects on customer loyalty than process & channel functions. Calculative commitment was also found failing to create customer loyalty. Affective commitment was empirically confirmed to be the mediating variable between customization functions and customer loyalty.

**Key words:** Customer relationship management, Relationship programs, Affective commitment, Calculative commitment, Customer loyalty

## 壹、緒言

### 一、研究動機

面對全球化、網路化的競爭趨勢，潛在客戶可能在滑鼠點選瞬間便轉投向競爭對手的懷抱 (LaRow, 2000)。對服務業而言，開發一個新客戶所需投入的金錢與時間成本遠高於維繫原有顧客所需的五倍 (Forum Corporation, 1989)。因此了解客戶、提供個人化服務及維繫忠誠度，便成為企業與客戶建立緊密關係的重要議題。銀行業自開放新銀行成立後，國內公、民營銀行、外商銀行以及地區中小銀行營業據點如雨後春筍般興起。隨著競爭日益激烈，銀行業者莫

不期望能找到提高競爭優勢的方法，於是業者開始以提高服務品質、提供差異化服務，並與顧客建立長期關係來提昇顧客忠誠度。而顧客關係管理 (Customer Relationship Management, CRM) 即是近年各企業，尤其是金融服務業所熱切關注的話題。許多企業紛紛意識到須導入顧客關係管理的理念，才能在邁入 21 世紀的今日與其他同業競爭，提昇客戶滿意度並留置顧客 (Caldwell, 2000)。顧客關係管理協助企業推展行銷業務、提升客戶服務品質，並塑造以客戶導向的企業文化，在顧客群中發掘獲利率高之客戶群，以及保持與既有顧客間之良好關係。而擁有眾多客戶與客戶接觸互動頻繁的銀行業，則是最早引進 CRM 的產業之一 (史博言, 1999)。那麼銀行在

導入顧客關係管理之後，是否真能確實留置顧客並提高顧客忠誠度？銀行如何建置與執行顧客關係管理，才能達到確實留住顧客的目標？除了顧客關係管理的導入之外，還有什麼因素可能影響顧客忠誠度，可以提供給銀行業者進一步做參考的？皆是本研究欲釐清的問題。

## 二、研究目的

關係行銷基本精神在於利用顧客化行銷組合的設計與提供，深入瞭解個別顧客的背景、動態與需求，並和消費者建立長期互惠的關係。企業若能與顧客保持密切的關係，隨時獲得顧客的最新訊息，將可比競爭者預先掌握商機（方世榮，2002）。Winer（2001）所提出之關係規畫（Relationship Programs）即在說明如何有效執行關係行銷，以落實顧客關係管理，提升顧客滿意度。在金融競爭環境下，銀行不斷拓展信用卡、個人信貸以及資產管理等商品，然而客戶不僅與多家銀行往來並且經常轉移其業務，因此客戶的留存便成為市場佔有率的關鍵。目前台灣的銀行紛紛成立金控事業，擴大營運的版圖，提供顧客量身定作的金融服務相關產品，希望能與顧客建立長久之關係。此外，愈來愈多的企業亦發現，客戶才是真正能決定企業生存的人，企業必須保持與顧客互動，尋求創造顧客的價值，因為留住顧客的真正關鍵在於建立顧客的忠誠度（Eriksson, 2000）。Oliver（1997）認為顧客忠誠是指顧客雖然受到環境影響或行銷手法的誘惑，顧客對所喜好的產品或服務的再購買意願與承諾仍不會改變。Bowen and Shoemaker（1998）認為顧客忠誠是顧客再次光臨的可能性大小，並且顧客願意成為企業一份子的意

向。Griffin（1996）強調顧客忠誠度將影響到顧客的購買行為，相對而言顧客滿意度只是一種態度的表現而已。Price and Arnould（1999）指出，當服務提供者致力於與顧客發展良好的友誼關係時，並且對於所提供的服務感到滿意，此時企業即使稍微提高價格與費用，顧客亦不致因而轉換其他公司，亦即忠誠度相當高。因此，本研究將研究範圍界定在執行關係行銷中關係規畫層面，探討不同的關係規畫對提高顧客忠誠度的效果有何差異。由於在關係行銷領域中，關係承諾為一個相當重要的研究構念（Berry & Parasuraman, 1994；Morgan & Hunt, 1994）。若銀行與顧客之間的往來關係產生穩健的關係承諾，交易雙方會對往來關係之建立、發展及維繫盡最大的努力。以往相關研究多著墨在 CRM 資訊科技層面的分析，探討如何藉由資訊系統的輔助，以找出最有價值、獲利率最高的顧客（Wayland & Cole, 1997；Cyber Dialogue, 2000；Manhattan, 2000；Mandujano, 2000）。本研究乃探索銀行施行顧客關係規畫，對提昇顧客忠誠度之影響，並檢視關係承諾在顧客關係規畫與顧客忠誠度之間的關係。

## 貳、文獻探討與實務訪談

### 一、顧客關係管理

顧客關係管理是藉由資訊系統，規範企業與顧客來往的互動行為與資訊，針對所有顧客進行分層化區隔與差異化服務，並建立資訊架構。顧客關係管理的核心概念，在於為顧客創造全新服務、全新價值，以贏得顧客長期忠誠度

(Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Stone, Woodcock, & Wilson, 1996)。完整的客戶關係管理系統從內部作業管理以至於顧客訊息溝通及流程改善,包含了客戶互動管道的整合(Collaborative CRM)、營運面作業系統的整合(Operational CRM)及決策分析工具的建置與應用(Analytical CRM)三大部份。客戶互動管道整合電話服務中心、網際網路、電子郵件、自動櫃員機、無線通訊及櫃檯人員等,提供客戶選擇喜愛方便的管道。企業整合所有通路的互動資訊,瞭解互動過程中顧客想法,引導消費者依貢獻度使用適合的通路。營業面作業系統整合在於提昇內部工作效率、提高銷售業績及客戶服務品質等作業流程效率。決策分析工具的建置與應用是客戶關係管理的核心,希望藉由了解客戶喜好及可能購買之物品或服務,提供適時、適用的商品或服務(曾建國,2002)。因此,藉由顧客關係管理的運用,企業得以將不同背景、需求的客戶予以區隔,並針對客戶的個別需求進行一對一行銷,提供客製化服務,以做為更有效的行銷方式。

## 二、顧客關係規畫

Winer (2001) 所闡釋關係規畫(Relationship Programs)包括顧客服務(customer service)及客製化(customization)二部分。顧客服務通常分為反應式服務(reactive service)與積極主動式服務(proactive service)兩種類型。反應式顧客服務意指當顧客有任何業務需求與產品問題時,企業能夠透過顧客接觸點與設備為其解決,例如電話、e-mail、傳真或是組織內的軟硬體設

施等。積極主動服務表示企業主動與顧客進行溝通,積極處理顧客的需求與抱怨。而客製化則強調顧客為導向的行銷時代,企業應快速回應顧客的需求與反應市場的變化,讓產品與服務更具彈性,以符合每一位顧客的需求。藉由提供競爭對手沒有的產品與服務,鞏固自己的競爭優勢。Winer (2001) 提出顧客關係管理的模式包含 7 個步驟,依序為建立顧客的資料庫、資料庫的分析、選擇顧客、鎖定目標顧客、實行關係行銷、顧客隱私的管理、衡量 CRM 成功的指標與方法等。其中 1~4 步驟為利用資訊技術輔助行銷活動,建置完整的分析性 CRM 機制。企業要瞭解客戶特性,必須利用各類的資訊技術,在交易過程中收集大量資訊,建置完整的顧客資料庫。運用資料採礦與倉儲等技術來分析整體資料庫,找出顧客的購買行為與趨勢,進而預測其購買偏好;5~7 步驟為透過這些分析機制,得知客戶的內在需求,設計適合的行銷規畫,以達成良好的顧客關係管理。在此顧客關係管理模式中,關係行銷為顧客關係管理的重要一環,也是本研究所依據的一個重要觀點。關係行銷強調與個別顧客建立一對一關係,透過提供產品與服務給個別顧客或整個家庭,以便和顧客發展持續不斷的關係,其最終的目的是藉由關係的維持以獲得顧客的終生價值(方世榮,2002)關係規畫(Relationship Programs)的目的即為達成關係行銷、提高顧客滿意度與留存顧客,傳遞優於競爭者的優勢(Winer, 2001)。

Peppard (2000) 將金融服務業之顧客關係管理分為四個概念:一為內外部流程改善(E-business),二為通路整合

(Channel Management)，三為顧客區隔、價值分析與客製化服務(Relationship Management)、四為快速和彈性應變(Management of total enterprise)。內外部流程改善方面即企業利用客戶資料、交易記錄、互動經驗等資訊，建構客戶導向的業務流程及資訊系統。首先，企業運用科技為組織內部程序進行再造，例如發展一套具科技人性化的薪酬申請或借貸程序申請系統。其次，為企業的外部夥伴(顧客或供應商)建構科技的接觸介面，例如顧客能透過網際網路或一個虛擬組織來辦理業務。透過科技重新建構企業流程，利用網路整合企業內部資源和顧客或供應商聯繫，使得企業效率提高及服務品質提升(Peppard, 2000)。通路整合方面在網際網路、數位電視、多功能信用卡以及 GSM 手機的出現，徹底改變了金融服務業的行銷通路。企業可經由各種交易媒介提供多樣的產品服務選擇。對於一般消費者而言，不需分別經過不同管道去購買產品與服務。資訊科技可使同時間處理的資料量與速度增加，突破單一時間和地點的限制，朝多元整合的通路。例如利用網路整合企業內部資源和顧客或供應商聯繫，使得企業效率提高及服務品質提升(Bucklin, Gradham, & Webster, 1997; Christensen, 1997)。Winer(2001)提出關係規畫中的顧客服務部分，與 Peppard(2000)闡釋的金融服務業顧客關係管理概念之流程改善、通路整合內容相似，均為達成銀行內部效率的提升與改善。是以，我們以「流程與通路功能」來表示流程改善、通路整合兩個概念。而良好的顧客關係可以加強與客戶之互信，有助於建立彼此的相依性關係(張國忠, 2000)。

Evans and Laskin(1994)針對企業與其企業顧客間的關係，提出了一個關係行銷模式。該模式以瞭解顧客期望、建立服務伙伴、授權員工與全面品質管理作為關係行銷的輸入；以顧客滿意、顧客忠誠度、高品質產品與獲利率增加作為關係行銷的輸出。因此，我們將顧客關係規畫的流程與通路功能(內外部流程的改善、多元通路的整合)作為關係行銷的輸入，使得顧客感受到銀行的服務品質提升、經營效率佳，以致顧客願意再次與銀行進行交易，達到關係行銷輸出的效果 - 顧客忠誠度的提昇。因此，本研究提出如下假說：

**H1：顧客關係規畫的流程與通路功能，對於客戶忠誠度有正向影響。**

在顧客區隔、價值分析與客製化服務方面，由於吸引新顧客的成本是相當昂貴，因此 CRM 的中心主軸是提供優質的服務讓顧客重複購買，使其對組織的終身價值極大化。證據顯示出，擁有優越的顧客關係為壓倒性的勝利(Heskett, Jones, Loveman, & Sasser, 1994; Reichheld, 1996; Schwaiger & Locarek-Junge, 1998)，而關係管理的主要目標是為了傳送比競爭對手更高層次的顧客滿意度，使市場轉變從產品中心到顧客中心、從產品差異化到解決方案的客製化以及從單純的交易活動到長期夥伴的關係(Srivastava, Shervani, & Fahey, 1999)。因此，企業與顧客的關係管理，除了做好顧客區隔與價值分析，找出獲利潛力較大的顧客外，更應重視客製化服務，傳遞優秀的服務品質，以提高顧客的價值認知。快速和彈性應變即為透過單一服務窗口，處理客

戶要辦理的所有業務，員工應具備充分授權及主動解決問題能力，立即反應市場消費者的需求。企業在導入 CRM 系統之後，最重要的策略規劃即是全面整合前端服務與後端作業（front / back integration），方能藉由 CRM 的輔助，為企業創造最大利潤（Peppard, 2000）。Winer（2001）提出關係規畫中的客製化部分，與 Peppard（2000）闡釋的金融服務業顧客關係管理概念之快速與彈性應變、顧客區隔價值分析與客製化服務內容相似，均為銀行為提升外部顧客的服務所作的努力。因此，「客製化功能」也可用來表示快速與彈性應變、顧客區隔價值分析與客製化服務兩個概念。綜合上述文獻，顧客關係管理在金融業方面已從內部基礎建設跨進顧客端服務。藉由顧客關係管理系統的運用，檢視客戶之行為與屬性，衡量客戶的價值，再擬定合宜的客製化服務。同時，銀行業也應積極加強前端員工的技能水準與能力，整合前端活動與內部作業的密切合作，快速和彈性地回應市場與顧客需求。藉此，我們將顧客關係規畫的客製化功能（快速與彈性應變、顧客價值分析與客製化服務）作為關係行銷的輸入，使得顧客易感受到銀行專業的服務方式、體貼關懷顧客的利益與為顧客用心的程度。銀行和顧客的關係為一種多產品間的關係，必須針對個別顧客的需求設計適宜的行銷組合，使顧客和銀行產生網狀的連結，如此便不易因為競爭者個別創新產品的促銷，就發生顧客流失的問題（張瑞玲，1995）。因此，本研究提出如下假說：

**H2：**顧客關係規畫的客製化功能，對於客戶忠誠度有正向影響。

### 三、關係承諾

Wiener（1982）描述承諾的角色為一種介於某種前因與行為結果的中介過程，被視為一種誘導性的現象。承諾為人們心理上附著（依戀）組織的程度或是關係中任一方對於維繫此一關係的期望。較高的承諾將導致忠誠度，並且願意放棄其他替代性的選擇（Gundlach, Achrol, & Mentzer, 1995）。關係承諾象徵關係結合之最高階段，亦即一個交易夥伴相信與另一方關係是很重要的，因而保證對往來關係之建立、發展及維持做最大努力。在行銷領域裡，某些研究採用單一構面的觀點來表示承諾的構念（Morgan & Hunt, 1994）；有些則使用多重構面的觀點（Kim & Frazier, 1997）。Allen and Meyer（1990），將承諾分為延續性（continuance）、規範性（normative）與情感性（affective）承諾三種類型。延續性承諾為組織成員根據自身的利益與知覺成本的考量，而與組織產生心理上的聯繫；規範性承諾來自於人們對組織的道德義務，而與組織維持關係；情感性承諾則是源自成員對組織的正面情感認同、享受與組織間的關係，並對組織產生強烈的情感連結。Kumar, Hibbard, & Stern（1994）區別承諾為情感性承諾與利益性承諾。情感性承諾表達顧客願意維持與供應商關係的程度，並對交易夥伴產生正向的情感（Konovsky & Cropanzano, 1991）。情感性承諾和依賴（dependence）有正向關聯，進而產生顯著的忠誠度傾向（Walter, Ritter, & Gemunden, 2001）。利益性承諾指廠商願意維持目前關係的動機是因為夥伴不容易替換，以及無法從現存的關係以外獲得同樣的資源與結果；基於成

本利益考量，利益性承諾會影響客戶的轉移成本和對風險承擔的態度 (Ruyter, Moorman, & Lemmink, 2001)。Colgate and Lang (2001) 在研究客戶為何不轉移至其他銀行原因時，發現銀行對客戶之關係投資 (relational investments) 使客戶產生依賴，因此縱有轉移之意念，也不易發生實際轉移之行為。根據上述的文獻推導，關係承諾應為關係投入 (顧客關係規畫) 與關係產出 (顧客忠誠度) 之中介變項。

Morgan and Hunt (1994) 與 Kumar, Scheer, and Steenkamp (1995) 研究成員間的相互依賴、終止成本與關係利益之發生，會使交易夥伴正視維持良好關係的重要性，進而重視往來關係之承諾。而共有價值體系及信任感，會形成成員間的共識，來促進關係承諾的產生 (鄭仁偉、林進財、邵琳, 1998)。供需雙方之間若有良好的關係承諾，將會使得顧客的週轉率降低、留存率提高並傾向相互合作以達到彼此的目標 (Anderson & Narus, 1990)。關係規畫就像是銀行對顧客的關係策略，使得顧客對銀行產生信任與共識感，進而產生關係承諾。銀行在導入 CRM 之後，其規劃之策略與思考朝向服務流程設計與專業客製化這兩個方向進行，希望能以更適用、更優質的服務來滿足不同顧客的需求。銀行以顧客關係管理之關係規畫做為實施關係行銷的策略，其中的流程與通路功能 (內外部流程的改善、多元通路的整合)，可以增進顧客的便利與滿足顧客的需求，應可使顧客對銀行產生信任感，形成依賴。因此，本研究提出如下假說：

**H3：**顧客關係規畫的流程與通路功能，對於客戶情感性承諾有正向影響。

流程與通路功能 (內外部流程的改善、多元通路的整合) 可以使得顧客感受到銀行的服務品質提升、經營效率佳，藉由此功能的規畫，使得顧客的轉移成本提高。而雙方之間關係利益之發生，會使交易夥伴正視維持良好關係的重要性，進而重視往來關係之承諾。因此，本研究提出如下假說：

**H4：**顧客關係規畫的流程與通路功能，對於客戶利益性承諾有正向影響。

顧客關係規畫的客製化功能 (快速與彈性應變、顧客價值分析與客製化服務)，以滿足顧客多元與個人化的需求 (Peppard, 2000; Winer, 2001) 為目標，藉由此功能的規畫，使得顧客對銀行產生信任感，並得以形成成員間的共識，來促進關係承諾的產生。因此，本研究提出如下假說：

**H5：**顧客關係規畫的客製化功能，對於客戶情感性承諾有正向影響。

顧客關係規畫的客製化功能 (快速與彈性應變、顧客價值分析與客製化服務)，以滿足顧客多元與個人化的需求 (Peppard, 2000; Winer, 2001) 為目標，藉由此功能的規畫，使得顧客的轉移成本提高。而雙方之間關係利益之發生，會使交易夥伴正視維持良好關係的重要性，進而重視往來關係之承諾。因此，本研究提出如下假說：

**H6：**顧客關係規畫的客製化功能，對於客戶利益性承諾有正向影響。

承諾意指持續維持關係的動機 (Moorman, Zaltman, & Deshpande, 1992; Wilson, 1994; Ganesan, 1994; Morgan & Hunt, 1994; Anderson & Narus,

1990)。由於持續，顧客的流失率會降低，彼此之間的關係會更加融合，以達成雙方共同的目標。高度關係承諾意謂成員（顧客）離開傾向會降低、配合特殊要求或合作意願會提高。Kumar et al. (1994) 認為雙方願意繼續維持關係的行為意向，供應商與顧客間的關係扮演相當重要的角色，關係承諾是雙方長期持續往來的重要因素，可維繫與提昇顧客的忠誠度。情感性承諾表達顧客願意維持與供應商關係的程度，並對交易夥伴產生正向的情感（Konovsky & Cropanzano, 1991）。交易雙方若產生情感性承諾，顧客離開傾向會降低以及配合度會提升（Wiener, 1982）。情感性承諾和依賴（dependence）有正向關聯，進而產生顯著的忠誠度傾向（Walter et al., 2001）。因此本研究提出如下假說：

**H7：**情感性承諾對於客戶的忠誠度有正向影響。

利益性承諾會影響客戶的轉移成本和對風險承擔的態度（Ruyter et al., 2001）銀行對客戶之關係投資（relational investments）使客戶產生依賴，因此縱有轉移之意念，顧客也會考量到與銀行間利益成本的觀念，而不易發生實際轉移之行為。因此本研究提出如下假說：

**H8：**利益性承諾對於客戶的忠誠度有正向影響。

#### 四、個案訪談

除了進行相關文獻資料的整理，以歸納並建立變數關係外，本研究更進一步透過實務訪談，藉以驗證或修正變數關係。期望透過理論面之探討與實務面

之調查，建立完整之研究架構。藉由實地訪談台灣三家銀行高階經理，以瞭解銀行實際推行 CRM 之策略與思考方向。該三家銀行的體質不盡相同，囊括國營、民營與信用合作社的體制，可以瞭解不同體制之下的銀行對於實施顧客關係管理之想法與情況。透過多次的訪談後，我們修正了部分問項內容並確立了本研究所推論的變數關係。因此進一步透過大量的問卷調查收集資料的實證研究，從顧客端來瞭解銀行實施顧客關係管理之關係規畫對於顧客忠誠度影響。

根據上述相關文獻所歸納及推論的變數關係，以及透過實務上的個案探討，形成本研究之因果模式架構（如圖 1）。探討流程與通路功能與客製化功能等變項，及情感性承諾、利益性承諾與顧客忠誠度的因果關係。在此架構中顯示：顧客關係規畫對顧客忠誠度可直接影響及透過情感性承諾與利益性承諾之中介變項對顧客忠誠度形成間接影響。

## 參、研究方法

### 一、研究設計

研究參考銀行內部實施 CRM 作業資料，針對顧客關係管理之關係規畫的作業流程、科技、通路整合、彈性應變及客製化服務等相關策略設計問項。並取得數家銀行的協助發放問卷給來洽辦業務的客戶先做預試，發出 100 份後回收 56 份。預試目的為檢查填答者是否瞭解問項的意思以及填答的結果會不會過於集中一邊，以致無法反映問項的效度。

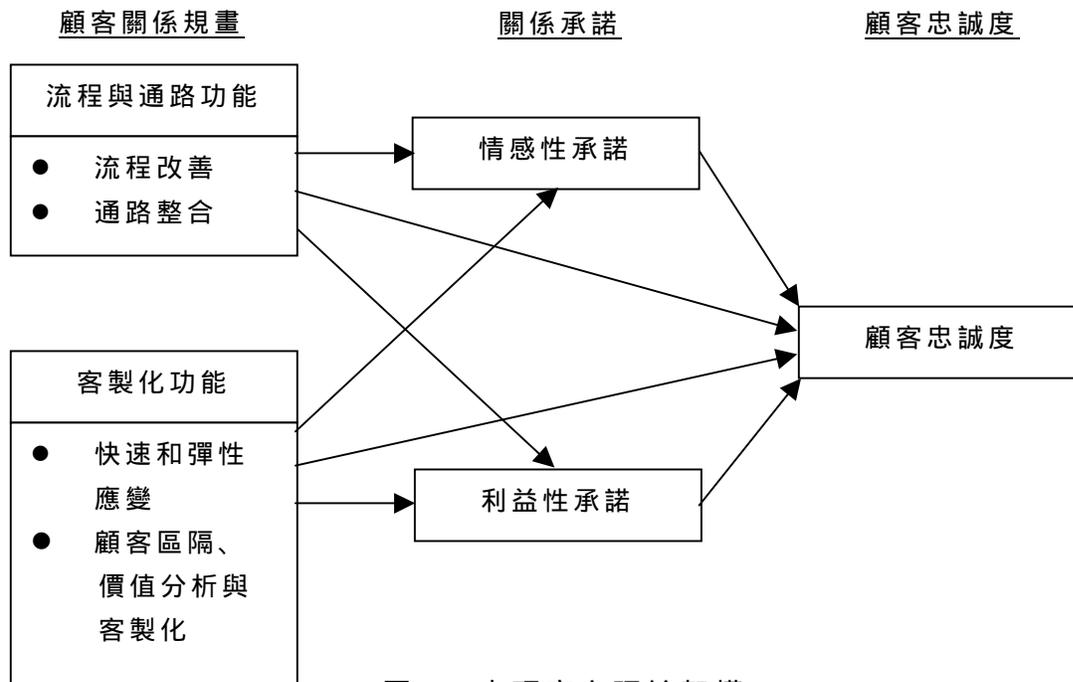


圖 1 本研究之理論架構

## 二、變數衡量

對於回收資料做因素分析，瞭解問項是否歸屬於相關構念，經修正後之問卷分為五部分，包括流程與通路功能（流程改善與通路整合）有 5 個問項，客製化功能（顧客區隔、客製化服務與快速和彈性應變）有 6 個問項，情感性承諾與利益性承諾各有 2 個問項以及顧客忠誠度有 4 個問項。最後一部份為顧客基本資料，包括目前經常往來的銀行、與銀行往來的年數、性別、年齡與所在地區等（問卷如附錄）。

流程與通路功能問項方面，包括流程改善與通路整合。流程改善為使銀行之實體設備、過程與程序有效率地完成業務，達到產品與服務之一致性和及時性的目標（Sasser & Stephen, 1976）。通路整合謂將多種產品、服務之通路整合

在一起，以提高通路的完備性與多樣選擇性，讓顧客根據需求一次購足（Sasser & Stephen, 1976；Peppard, 2000），及與異業聯盟合作，讓顧客購買彼此產品或服務時更為方便與優惠。流程改善量表主要是衡量銀行本身服務流程作業的一致性與及時性，能否有效率提供及時性的幫助（Sasser & Stephen, 1976）。銀行的實體設備、洽辦業務過程與程序是否完備與健全，使顧客感受操作過程的簡易與方便（Haywood - Farmer, 1988）。問項包含詢問一致性、及時性等三題。通路整合量表主要是衡量銀行是否有提供多種產品與服務的通路整合，以節省顧客購買產品的時間與購買的齊全性。此外銀行是否與上、下游或是其他行業合作，提供多元的通路服務（Sasser & Stephen, 1976；Haywood - Farmer, 1988；個案訪談結果）。問項包含詢問整合性、

完整性等二題。

客製化功能問項方面，包括快速與彈性應變以及顧客區隔、價值分析及客製化服務。快速和彈性應變指的是能夠及時性解決顧客需求，提供符合顧客的服務，並令員工工具權與能，提昇其專業判斷以及完整解決方案，確實反應市場的變化（Sasser & Stephen, 1976）。顧客區隔、價值分析和客製化服務則為根據個別顧客，提供即用性多樣與量身定作的專業金融理財服務（Sasser & Stephen, 1976；Peppard, 2000）。快速和彈性應變量表衡量員工是否能快速與彈性應變顧客的需求，解決顧客的問題，並根據市場的變化做彈性調整，提供令顧客滿意與專業的服務（Sasser & Stephen, 1976；Haywood - Farmer, 1988；個案訪談結果）。問項包含詢問及時性與專業性等二題。顧客區隔、價值分析及客製化服務量表衡量銀行是否針對不同顧客屬性，提供專屬與適合的金融商品與投資理財服務，及專業的諮詢（Sasser & Stephen, 1976；個案訪談結果）。問項包含詢問區隔性與即用性等四題。

情感性承諾為客戶認同供應商，發自內心願意與供應者維持良好關係的正向情感；利益性承諾指客戶基於比較利益、轉換成本與風險等的考量，而繼續與供應者維持目前的交易關係（Kumar et al., 1994）。情感性承諾、利益性承諾量表衡量顧客與銀行持續往來的關係，是基於認同與信賴的心理正向情感，或是因為銀行提供相當誘人的利益方案，使得顧客不容易離去（Kumar et al., 1994；個案訪談結果）。由於消費者並非組織裡面的員工，因此規範性承諾可能不適用，本研究僅探討情感性承諾、利益性

承諾對顧客關係規畫與顧客忠誠度之影響。問項包含詢問顧客對銀行的正向情感、比較利益等四題。

顧客忠誠度乃是顧客基於其認知的服務價值而導致的行為意向，對於服務提供者產生依賴，並願意繼續維持目前的關係，亦即重複購買的意願。Price and Arnould（1999）指出若顧客因為對公司的服務感到滿意而「願意多付」，即表示忠誠度相當高。量表主要是衡量消費者對於銀行忠誠度的高低程度，以消費者願意繼續維持關係的行為意向（Singh & Sirdeshmukh, 2000），也就是願意重購的意願，以及不受價格高低影響仍會購買該產品或服務（Monroe & Gultinan, 1975；Price & Arnould, 1999）做為衡量指標。問項包含是否願意維持目前關係的意願、願意多付等四題。

變項衡量除了經由既有文獻參考修正之外，我們還透過實地訪談台灣三家銀行高階經理，並修正了部分問項內容，使得問項的敘述與發展能更貼近實務。

### 三、資料蒐集與樣本特徵

#### （一）進行調查的程序

近年來國內金融服務的發展朝零售金融的比重逐年增加，而企業金融比重卻逐漸降低的趨勢（台灣經濟研究院產業資料庫，2002）。主要原因為直接金融市場發達，籌資管道多元化使企業對銀行的依賴程度降低，零售金融業務的利潤較高、風險較為分散，因而也促使銀行業者加強拓展此部分的業務，希望能提高零售金融之消費者的留存率與忠誠度。因此，本研究選擇銀行業之零售金

融顧客(一般消費者)為研究分析單位。以至銀行營業處洽辦業務的顧客做便利抽樣調查,共發出 750 份問卷,有效問卷為 538 份,比率为 71.7%,主要發放的銀行包括中信銀、土銀、第一、玉山、台銀、彰銀、富邦、華南與花蓮企銀等九家。本研究的研究對象為銀行的大眾消費者(母體非常廣泛),蒐集資料的對象為有與銀行往來的一般顧客,雖採便利抽樣的方式,但有達到樣本攸關性(relevance)與典型化(prototypicality)的準則(Sackett & Larson, 1990)。

## (二) 樣本特徵

在樣本特徵方面,以和銀行往來的年數區分:1 年以下為 10.4%, 2~4 年為 41.4%, 5~7 年為 25.3%, 8~10 年為 10%, 11 年以上為 12.8%, 顧客以往來 2~4 年、5~7 年為最多,此特徵對於檢驗顧客忠誠度此變數將更為合適。以消費者性別區分:男性為 42.9%, 女性為 57.1%。以消費者年齡區分, 20 歲以下為 3.7%, 21~35 歲為 63%, 36~50 歲為 26.4%, 51~65 歲為 6.7%, 66 歲以上為 0.2%。以區域區分, 北部地區(新竹以北)為 49.6%, 中部地區(苗栗~南投)為 19.7%, 南部地區(嘉義~屏東)為 15.1%, 東部地區(宜花東)為 15.6%。

## 四、資料分析方法

本研究利用 Likert 五點尺度量表進行測量各問項意向之強度,再使用 AMOS 4.0 版與 SPSS 10.0 版之統計軟體來進行資料分析及假設檢定。以敘述性統計分析來描述樣本特徵;衡量模式分析(驗證性因素分析)來進行各構念的信度與效度檢驗;結構模式分析來進行

整體因果模式與研究假說檢定。最後,運用路徑分析進行中介變數的驗證。

## 肆、資料分析結果

本研究量表為參考相關文獻並修改編製而成,對研究樣本進行問卷調查,採用 SEM(Structural Equation Modeling)將所得的資料進行驗證性因素分析。SEM 為一種以迴歸為基礎的多變量統計技術,其目的在探討潛在變數與潛在變數之間的因果關係,以做為進一步驗證理論的工具。本研究之分析方法是根據 Anderson and Gerbing (1988) 所提出的二步驟程序,第一個步驟使用驗證性因素分析來發展配適度佳的衡量模式(measurement model),第二個步驟再進一步分析理論之因果模式。

### 一、衡量模式分析

驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis; CFA)是用來進一步評估潛在變數的構念效度,並提供更嚴謹的方式來評量單一構面(unidimensionality; Anderson & Gerbing, 1988)。CFA 是相對於探索性因素分析(Exploratory Factor Analysis)的一種因素分析方法。而二階驗證性因素分析(Second-order CFA)模式可以處理多因素驗證性因素分析模式所無法處理的問題,如分屬於不同向度的衡量誤差之間有相關存在時,二階因素分析處理可以大幅降低衡量誤差之間的相關。我們將二階驗證性因素分析的結果整理如表 1 與表 2。就其結果來看,Second-order CFA

表 1 流程與通路功能的二階驗證性因素分析結果

變項	MLE 的估計參數		t-value
	因徑係數 ( )	衡量誤差 ( )	
<b>第一階</b>			
流程改善			
1.明確的電話語音或網路系統	0.634	0.773	8.536
2.明確的核對與查詢系統	0.581	0.814	8.257
3.增加語音與無人銀行服務	0.696	0.717	8.690
通路整合			
4.另外銷售其他金融商品或證券服務	0.521	0.853	2.588
5.信用卡與金融卡與多家公司合作， 並提供多元優惠服務	0.636	0.771	2.553
<b>第二階</b>			
流程與通路功能			
1.流程改善 ( $x_1$ )	0.817	0.576	7.125
2.通路整合 ( $x_2$ )	0.926	0.376	2.446

表 2 客製化功能的二階驗證性因素分析結果

因徑係數 ( )	衡量誤差 ( )		t-value
<b>第一階</b>			
快速和彈性應變			
1.服務速度能快速回應顧客所需	0.618	0.786	4.704
2.作業快速反應市場變化	0.635	0.772	4.687
顧客區隔、價值分析與客製化服務			
3.具備不同等級的理財服務帳戶管理	0.678	0.734	8.412
4.推出多樣化的金融商品供客戶選擇	0.771	0.637	8.649
5.提供房貸、信用卡、理財投資等管理 帳戶服務	0.502	0.864	7.458
6.針對不同客戶需求提供所需的資訊 或金融商品	0.704	0.709	8.508
<b>第二階</b>			
客製化功能			
1.快速和彈性應變 ( $x_3$ )	0.886	0.464	4.327
2.顧客區隔、價值分析與客製化服務 ( $x_4$ )	0.864	0.503	7.033

表 3 整體衡量模式之因素負荷量估計

Parameter	Scale	Estimate (Standard Error)	t-value	Composite Reliability	Shared Variance Reliability
y5	顧客忠誠度	.82 (.05)	17.13	.61	.40
y6		.40 (.04)	8.46		
y7		.45 (.05)	9.57		
y8		.40 (.05)	8.37		
y1	情感性承諾	.81 (.04)	18.94	.71	.55
y2		.66 (.03)	15.41		
y3	利益性承諾	.54 (.05)	9.71	.51	.35
y4		.61 (.06)	10.47		
x1	流程與通路功能	.69 (.03)	15.72	.62	.45
x2		.65 (.03)	14.98		
x3	客製化功能	.67 (.03)	16.07	.67	.50
x4		.74 (.02)	17.85		

之配適度指標均在理想值範圍內 ( GFI = .95、AGFI = .92、RMR = .03、RMSEA = .07、CFI = .94、NNFI = .91 )，每個指標對構念之 factor loading ( ) 均顯著 ( t-value > 1.96 )，因此，流程與通路功能以及客製化功能之二階驗證性因素分析的配適度是良好的。

在完成二階驗證性因素分析後，接續對整體衡量模式進行適合度檢定，其檢定結果為：GFI = 0.97，AGFI = 0.95，RMR = 0.03，RMSEA = 0.04，CFI = 0.96，NNFI = 0.94，整體來說，結合一階、二階驗證性因素分析之衡量模式配適度亦佳。此外，流程與通路功能的衡量指標 - 流程改善、通路整合；客製化功能的衡量指標 - 快速與彈性應變、顧客區隔價值分析與客製化服務；情感性承諾、利益性承諾各 2 個衡量指標以及顧客忠誠度的 4 個衡量指標，其因素負荷

量 ( ) 均為顯著 ( t-value > 1.96 )，並且每一構念之組合信度都在 0.6 以上，萃取變異量亦達 0.5，表示潛在變數的內部一致性良好。各構面衡量指標的 值均為顯著，可以確認本研究各構面具有足夠之收斂效度。茲將各構面之信度與各衡量指標之因素負荷量 ( ) 整理如表 3 所示：

另在區別效度的檢定上，本研究採用 Anderson and Gerbing ( 1988 ) 的建議，分別將兩兩構面的相關係數 ( 共變數 ) 限定為 1.0，進行限定模式與未限定模式之卡方差異度檢定。理想上，限定模式之卡方值應較未限定模式之卡方值大且具統計上之顯著差異，則這兩個構面才具區別效度。而決定此區別效度是否顯著的方法便是將此兩者的  $\chi^2$  值相減，再除以兩個自由度相減之數值，若所得的值大於 7.88 ( p=0.005 )，則表示區

表 4 測量模式五構念兩兩配對之區別效度

標準測量模式 (未限定模式) $\chi^2$ (d.f.=44) = 100.28	
1. 「流程與通路功能 - 客製化功能」之限定模式	$\chi^2$ (d.f.=45) = 107.28
2. 「流程與通路功能 - 顧客忠誠度」之限定模式	$\chi^2$ (d.f.=45) = 184.24
3. 「流程與通路功能 - 情感性承諾」之限定模式	$\chi^2$ (d.f.=45) = 133.48
4. 「流程與通路功能 - 利益性承諾」之限定模式	$\chi^2$ (d.f.=45) = 126.72
5. 「客製化功能 - 顧客忠誠度」之限定模式	$\chi^2$ (d.f.=45) = 167.91
6. 「客製化功能 - 情感性承諾」之限定模式	$\chi^2$ (d.f.=45) = 120.83
7. 「客製化功能 - 利益性承諾」之限定模式	$\chi^2$ (d.f.=45) = 123.11
8. 「情感性承諾 - 顧客忠誠度」之限定模式	$\chi^2$ (d.f.=45) = 153.74
9. 「利益性承諾 - 顧客忠誠度」之限定模式	$\chi^2$ (d.f.=45) = 136.92
10. 「情感性承諾 - 利益性承諾」之限定模式	$\chi^2$ (d.f.=45) = 125.86

別效度顯著。至於為何將 p 值訂於 0.005，原因是同時考量到聯合機率的情況下，比較多組的兩兩配對時，型一誤差的值也會隨之提高，故採用 Bonferroin's method 之方式，將 p 值訂為 0.005 (0.05/C52;  $\chi^2_{(1)} 0.005=7.88$ )，便可以避免型一誤差變大之問題。參考表 4 兩兩配對之區別效度可以發現任一個限定模式之  $\chi^2$  值減去標準測量模式 (未限定模式) 之  $\chi^2$  值 (100.28)，所得之  $\chi^2$  difference 均為顯著，此時表示該五個構念之間具有區別效度。

## 二、結構模式分析

在結構模式分析方面主要分成理論模式的評估與假說關係的驗證兩個部分。流程與通路功能與客製化功能為潛在自變數，稱為外生變數 (exogenous variable)；情感性承諾、利益性承諾與顧客忠誠度為潛在依變項，稱為內生變數 (endogenous variable) 本研究主要是探

討流程與通路功能、客製化功能、情感性承諾、利益性承諾與顧客忠誠度等潛在變數之關係，並進行整體模式配適度檢定。其結構模式分析之結果如下圖 2 所示。

結構模式所得的結果整理如表 5，其整體模式配適度準則中之  $\chi^2$  值為 21.303、RMSR 值為 0.029、GFI 值為 0.985、AGFI 值為 0.770 與 NFI 值為 0.973，顯示本研究模型整體適合度良好。此外，情感性承諾、利益性承諾與顧客忠誠度的  $R^2$  分別 0.339、0.147 與 0.216，表示本研究的理論模式對所有內生變數提供充分的解釋變異能力。

除此之外，表 5 中所示的模式結構配適度 (假說因果關係的驗證)，流程與通路功能對情感性承諾的影響 ( $r_{11} = 0.181$ ) 流程與通路功能對利益性承諾的影響 ( $r_{21} = 0.157$ ) 客製化功能對情感性承諾的影響 ( $r_{12} = 0.445$ ) 客製化功

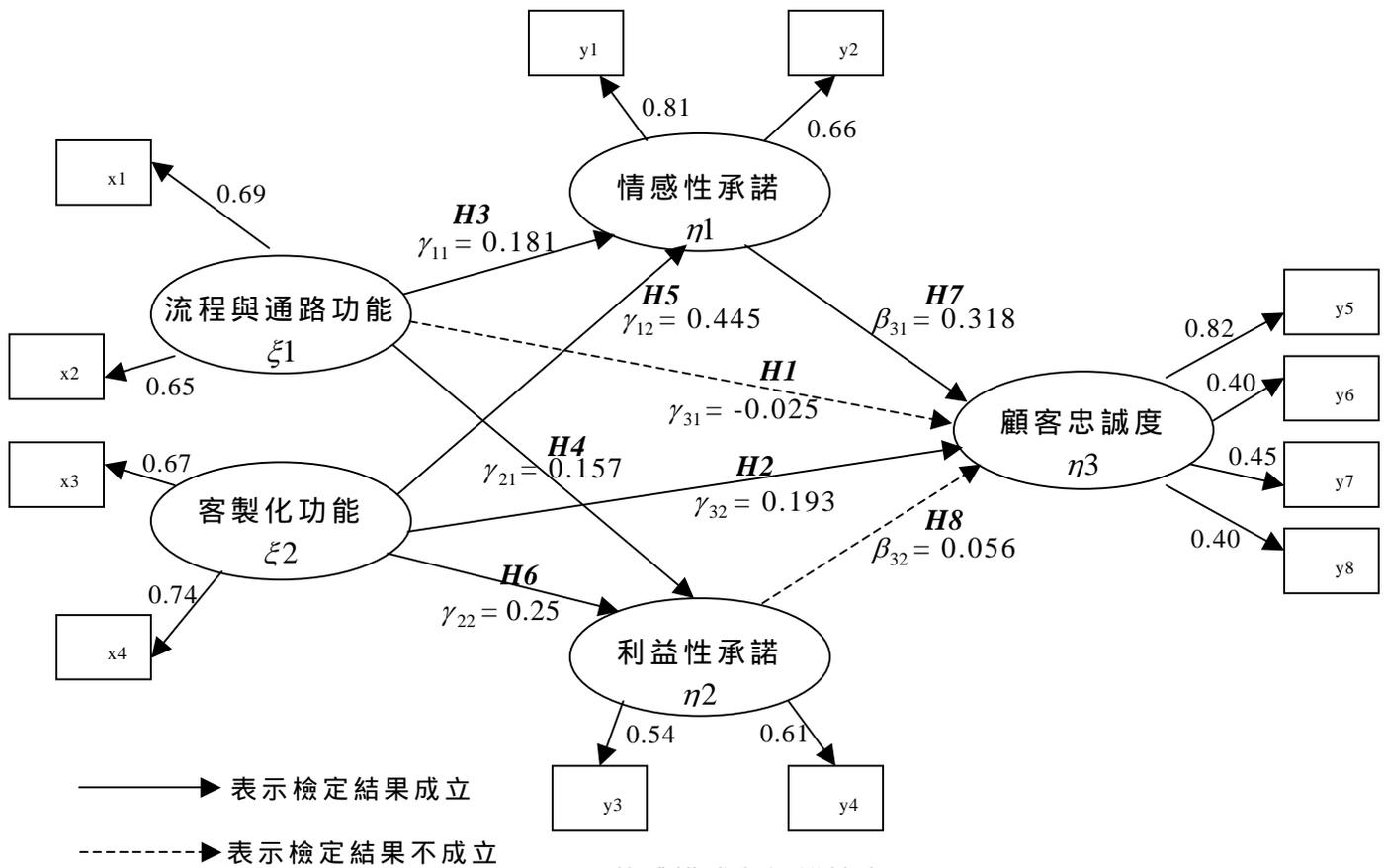


圖 2 整體模式與假說檢定

表 5 結構參數估計與配適度指標

依變項	$R^2$	自變項	估計參數
情感性承諾	0.339	流程與通路功能	$\gamma_{11} = 0.181^{**}$
		客製化功能	$\gamma_{12} = 0.445^{**}$
利益性承諾	0.147	流程與通路功能	$\gamma_{21} = 0.157^{**}$
		客製化功能	$\gamma_{22} = 0.259^{**}$
顧客忠誠度	0.216	情感性承諾	$\beta_{31} = 0.318^{**}$
		利益性承諾	$\beta_{32} = 0.056$
		流程與通路功能	$\gamma_{31} = -0.025$
		客製化功能	$\gamma_{32} = 0.193^{**}$

GFI = 0.985

RMRS = 0.029

AGFI = 0.770

$\chi^2 = 21.303$  (  $n=538$ ,  $p\text{-value} = 0.01$  )

NFI = 0.973

CFI = 0.974

\*\* : 表示  $p < 0.01$

能對利益性承諾的影響 ( $r_{22} = 0.259$ )、客製化功能對顧客忠誠度的影響 ( $r_{32} = 0.193$ ) 與情感性承諾對忠誠度的影響 ( $\beta_{31} = 0.318$ ) 皆達顯著水準。只有流程與通路功能對顧客忠誠度的影響 ( $r_{31} = -0.025$ ) 與利益性承諾對忠誠度的影響 ( $\beta_{32} = 0.056$ ) 未達統計的顯著水準。

## 伍、研究發現與討論

依據衡量模式與結構模式分析結果，分別探討模式假設上的適當性。衡量模式包括流程與通路功能、客製化功能、情感性承諾、利益性承諾與顧客忠誠度五個建構分析，而結構模式則顯示五個構念間之相互關係。此外，由結構模式的假說驗證得知，情感性承諾與利益性承諾可能為關係規畫與顧客忠誠度之間的中介變項。因此本研究亦採用路徑分析的直接效果、間接效果與總效果分析來驗證此一關係。

### 一、衡量模式分析

在衡量模式方面，發現在客製化功能建構上，以顧客區隔與價值分析及客製化服務 ( $\lambda_{x4} = 0.74$ ) 為最重視的因素，快速與彈性應變 ( $\lambda_{x3} = 0.67$ ) 次之；在流程與通路功能上，流程改善 ( $\lambda_{x1} = 0.69$ ) 與通路整合 ( $\lambda_{x2} = 0.65$ ) 二者重要性相當。這表示銀行導入 CRM 後，客製化功能中以顧客區隔、價值分析以及量身定做個人化服務為首要之務。流程與通路功能中則以設計適當的流程設施，完整的產品服務通路，讓顧客選擇省時、方便的管道，以提高服務的效率

與品質。另外，在情感性承諾上，使顧客認同銀行的服務理念 ( $\lambda_{y1} = 0.81$ ) 最為重要，信賴銀行 ( $\lambda_{y2} = 0.66$ ) 次之。在利益性承諾上，對經常往來客戶之貸款優惠 ( $\lambda_{y3} = 0.54$ ) 與信用卡紅利集點 ( $\lambda_{y4} = 0.61$ )，都可令顧客感受其利益的增加。

## 二、結構模式分析

### (一) 流程與通路功能

1. 流程與通路功能對顧客忠誠度的影響未達顯著水準 ( $r_{31} = -0.025$ )。表示銀行若只是規劃設計組織面的服務功能，並無法提高顧客的忠誠度。這可能是在競爭激烈之下，像 Call center、網際網路、24 小時 ATM 以及銷售多種金融商品等服務功能，各家銀行幾乎都已經相當完備與齊全。因此消費者覺得這些基本服務功能是銀行本身所應具備的，不足於令其產生忠誠度。因此，假說一並未得到支持。
2. 流程與通路功能對情感性承諾有正向顯著影響 ( $r_{11} = 0.181$ )。表示銀行若將組織服務面的流程改善與通路整合規劃執行愈完備、愈具效率，則會提升顧客滿意度，進而產生更多正面的情感。因此，假說三得到支持。
3. 流程與通路功能對利益性承諾有正向顯著影響 ( $r_{21} = 0.157$ )。表示銀行若將組織面實體設備規劃愈具便捷，提供多樣的金融商品與多種行業相互合作，帶給顧客更多的便利，則顧客基於利益交換與轉換成本等等因素的考量，願意與銀行持續往來。因此，假說四得到支持。

## (二) 客製化功能

1. 客製化功能對顧客忠誠度有正向顯著影響 ( $r_{32} = 0.193$ )。表示銀行若能配合與彈性回應顧客的需求與問題，且為顧客做區隔、價值分析，執行量身定做的專業客製化服務，提供其適當的產品與服務，將可提高顧客的忠誠度。因此，假說二得到支持。
2. 客製化功能對情感性承諾有正向顯著影響 ( $r_{12} = 0.445$ )。表示銀行規劃執行客製化服務，將會獲得顧客的認同與信任，並願意持續往來。因此，假說五得到支持。
3. 客製化功能對利益性承諾有正向顯著影響 ( $r_{22} = 0.259$ )。表示銀行若能快速反應市場的變化並著重專業一對一理財，顧客基於利益性、成本的考量，將不易離去。因此，假說六得到支持。

## (三) 情感性承諾

情感性承諾對顧客忠誠度有正向顯著影響 ( $\beta_{31} = 0.318$ )。表示若消費者與銀行之間的往來是出於自動自發與對銀行產生的正向情感，將會提高顧客的忠誠度。因此，假說七得到支持。

## (四) 利益性承諾

利益性承諾對顧客忠誠度的影響未達顯著水準 ( $\beta_{32} = 0.056$ )。表示消費者與銀行之間的往來關係若是基於某種利益吸引，這些利益行銷手法很容易被競爭對手模仿甚至超越，無法長期留住顧客。由於一般消費者與銀行來往的關係，其轉移成本不高，利益性承諾無法提高顧客的忠誠度。因此，假說八並未得到支持。

研究發現，客製化功能相較於流程與通路功能，對情感性承諾有較顯著的影響 ( $r_{12} = 0.445 > r_{11} = 0.181$ )。即銀行藉由 CRM 系統的輔助而實施顧客關係管理之關係規畫，客製化功能相較於流程與通路功能更容易使顧客產生情感性承諾。這可能是銀行業者能特別針對顧客的需求與問題，提供專屬與理財客製化，使得顧客對銀行產生正向情感及心理層面的依賴。

## 三、路徑分析

流程與通路功能只有透過情感性承諾方能間接影響顧客忠誠度；客製化功能除了可以對顧客忠誠度有直接顯著影響外，也透過情感性承諾間接影響顧客忠誠度。因此，本研究接續以路徑分析驗證「情感性承諾」與「利益性承諾」所扮演的中介變項角色。路徑分析中，除了以路徑係數衡量自變項對依變項之直接影響外，自變項尚可經由其他變數對依變項產生間接的影響。表 6 說明顧客忠誠度之直接、間接效果。

由表 6 得知，流程與通路功能對顧客忠誠度的總效果為 0.041 未達顯著水準。而客製化功能對顧客忠誠度的總效果為 0.349 達到顯著水準，因此驗證情感性承諾確實為客製化功能對顧客忠誠度之中介變項。是以，關係規畫的客製化功能為銀行業者提升顧客忠誠度之重要執行方案，除了對顧客忠誠度形成直接影響外，亦可透過情感性承諾對顧客忠誠度形成間接影響。銀行業者應因應市場變化，朝向規劃符合顧客需求以及量身定做等理財服務等方面，以維繫顧客長久關係。

表 6 顧客忠誠度之直接及間接效果分析表

自變項	依變項				
	情感性承諾	利益性承諾	顧客忠誠度		
	直接效果	直接效果	直接效果	間接效果	總效果
流程與通路功能	0.181**	0.157**	-0.025	0.066	0.041
客製化功能	0.445**	0.259**	0.193**	0.156**	0.349**
情感性承諾			0.318**		0.318**
利益性承諾			0.056		0.056

\*\*：表示  $p < 0.01$

## 陸、行銷建議與研究限制

### 一、行銷建議

大部分的金融機構知道某些顧客比大多數顧客更具獲利能力，所謂的八二法則就是 80% 的獲利率來自 20% 的顧客。企業應瞭解各種顧客的價值，規劃適合的服務方式，以節省不必要的支出並創造更多的利潤。愈來愈多企業體認到企業經營的最終目的不僅是向消費者推銷商品而已，而是在能否維持和顧客的關係，瞭解顧客需求，帶給顧客價值。透過顧客關係管理各項功能的實施，企業得以和顧客建立長遠關係，創造彼此雙贏的最大效益。由於導入 CRM 資訊系統需要投入大量的科技成本以及組織程序變革，因此其關係規畫是否能產生預期的功效，便是一個相當值得探究的課題。依據研究發現，我們提出如下的行銷建議：

### (一) 一般消費者對銀行的忠誠度不高，銀行應用心經營既有的顧客。

依據問卷調查發現，顧客對銀行忠誠度的平均數為 2.916，表示一般消費者對銀行的忠誠度不高。ARC 遠擎管理顧問公司 (ARC, 2001) 指出，如果流失一名舊顧客，想要去找一名新顧客來替補，可能要花 5 倍的成本。假如能設法留住舊客戶，企業的獲利則會大幅度提升。然而，留住顧客並非針對所有的顧客，因為其成本太高了，而是要留下能為企業帶來利潤的顧客。另與銀行往來 8~10 年的顧客其情感性承諾與顧客忠誠度優於往來 2~4 的顧客，似乎代表著往來愈久的顧客對於銀行的忠誠度也較高，但也有可能只是因為他們怕麻煩情於更換。若銀行業者習以“他們會一直存在的想法”而不再花時間與金錢用心經營雙方之間的關係，顧客是很容易受到其他銀行更具優勢的召喚，而轉移合作的對象。因此對於現存且能帶來利潤

的顧客，銀行應用心與其保持密切聯繫，主動追蹤並適時關切與瞭解其需求，讓他們更願意長久維繫和銀行的關係。

### **(二) 流程與通路功能具有提昇銀行作業效率能力，但不足於提升顧客忠誠度。**

就流程與通路功能來說，內外部流程改善屬於 CRM 建置系統中的營運面作業系統整合，提供節省顧客時間與金錢的業務服務。現代人忙碌的生活步調，使用資訊科技能夠節省時間與成本，顧客將會感受到有效率的服務。通路整合為提供各種產品服務的完整性，並結合不同產業的行銷服務功能，讓顧客得到產品或服務通路的方便性。在競爭激烈的金融環境下，消費者認為流程與通路功能之營運流程改善與通路整合發展，應是銀行必須具備的基本配備與功能。倘若銀行在顧客服務方面的規劃缺乏完善與效率，無法充分滿足顧客的需求，將會導致顧客印象不佳與滿意度降低。

### **(三) 利益性承諾無法產生顧客忠誠度，因此利益措施只能視為回饋顧客的方式。**

ARC 遠擎管理顧問公司 (ARC, 2001) 指出有高達 56% 的線上顧客會因獎勵計畫而更常消費，47% 的網路用戶會定期回到一個提供獎勵誘因的電子商務網站。儘管這些發現都是針對線上消費行為研究，但仍可提醒銀行留存既有顧客的重要性。流程與通路功能與客製化功能的確令客戶感到銀行營業效率與專業能力的提昇，也帶給客戶感受到利益增加。利益性方案可以產生短期的行銷

利益，但易受到其他競爭銀行的模仿，客戶會因為他行更好的利益吸引而轉移合作對象。加上銀行考量到成本問題，無法常常採取優惠措施，因此利益性承諾實無法長期留住顧客的心。是以銀行應跳脫以往只用利益綁住顧客的想法，如信用卡免繳年費、客戶轉帳不需手續費與低利率貸款等優惠方案，而應朝向贏得顧客的信任，與顧客產生情感性承諾的方向努力。

### **(四) 客製化功能是獲得客戶情感性承諾的重要關鍵，且情感性承諾可以提升顧客忠誠度。銀行應塑造專業理財規劃的形象與培養彈性應變的能力，以爭取顧客的信任。**

在競爭激烈的時代裡，「今日的顧客，不一定是明日的顧客」，銀行應用心經營與顧客之間的關係。現代銀行面對龐大的資訊洪流，需要有效的工具來協助收集顧客的相關資訊，加強與顧客之間的聯絡、溝通及互動以及留住高利潤的顧客群。當許多銀行紛紛結合成立金融控股公司後，客戶不願意只做「存款戶」，轉而追求更多、更新、利益及風險更高的理財方式。因此銀行導入 CRM 之際，在客製化功能方面應更加注意顧客的使用經驗，掌握顧客整體生命週期，加入更多主動關懷、個人化服務，提供符合顧客真正需求的服務。在各種複雜金融產品紛紛推出之際，須要專業的財務規劃顧問為客戶提供理財服務與諮詢。財務規劃顧問的專業與態度，關係著是否能讓顧客信任，為顧客創造利潤與價值。因此，銀行若能確實區隔顧客並做好價值分析，輔以專業的財經素養，深入瞭解顧客的想法，彈性因應與配合顧客的需求，將使得顧客更加信賴

銀行，並對銀行產生正向情感以及持續往來的動機。

由於金融產業環境變化很快，競爭激烈，顧客的流失率高，銀行導入 CRM 須以維持長期的顧客關係為導向並提高顧客的留存率。因此讓顧客對銀行產生情感性承諾，也是現在銀行業者所應加以重視的。除了透過情感性承諾外，客製化功能也會直接影響顧客忠誠度的提升，這表示消費者非常重視銀行執行客製化功能的策略與方式。若銀行對於市場的應變能力具有效率與彈性，並提供專業理財規劃、諮詢以及金融產品的創新服務，這些客製化功能的方法與措施，將能提高顧客服務價值的認知。因此，透過資料庫找出具開發價值的顧客，彈性回應顧客的需求與問題，並規劃合宜的專業理財服務與金融商品，是銀行最應該努力的課題。

## 二、研究限制

本研究是以大眾消費者為研究對象，其和銀行往來之業務型態較少。而大型企業客戶與銀行往來較頻繁、交易量較大與牽涉的交易種類多，可能對於銀行施行的顧客關係管理存有不同的需求。其次，企業客戶轉移成本較大，利益性承諾對於忠誠度之影響可能不同於一般消費者，應可進一步加以探討。最後，不同所得階層對於銀行業的理財服務可能有不同的需求，銀行實施顧客關係管理之關係規畫對其忠誠度可能有不同的影響效果，這應是後續研究考慮的一個重要控制變項。

## 致謝

本研究感謝國科會專題計畫 NSC 91-2416 -H -259 -001 之補助。

## 參考文獻

### 一、中文部份

1. ARC 遠擎管理顧問股份有限公司 (2001)。顧客關係管理深度解析 II，台北：遠擎管理顧問股份有限公司。
2. 台灣經濟研究院產業資料庫 (ITIS 產業資訊服務網)：金融業 - 銀行業基本資料 (2002)，網址：<http://www.itis.org.tw/>。
3. 方世榮 (2002)，關係價值、關係品質與忠誠度之探討 - 零售銀行業的實證研究，管理學報，19(2)，1097-1130。
4. 史博言 (1999)，1999 年台灣業者之顧客關係管理運用現狀調查報告，電子化企業經理人報告，9-15。
5. 張國忠 (2000)，以企業索賠案例解析談判相依性與關係行銷策略之運用，第一屆談判研討會，靜宜大學。
6. 張瑞玲 (1995)，商業銀行零售金融關係行銷之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
7. 曾建國 (2002)，客戶關係管理新世紀首要課題，企業 e 化專刊 - 經濟日報 3 版 (4 月 24 日)。
8. 鄭仁偉、林進財、邵琳 (1998)，台灣汽車產業行銷通路成員信任 - 承諾模式實證研究，交大管理評論，18(2)，143-169。

## 二、英文部份

1. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1-18.
2. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practices: A review of the two-step approach. Psychological Bulletin, 103(3), 411-423.
3. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990, January). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. Journal of Marketing, 54, 42-58.
4. Berry, B., & Parasuraman, A. (1994). Marketing services, New York: The Free Press.
5. Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (1998). Loyalty: A strategic commitment. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 39(1), 12-25.
6. Bucklin, C. B., Gradham, P. A., & Webster, E. A. (1997). Channel conflict: When is it dangerous? McKinsey Quarterly, 3, 36-43.
7. Caldwell, J. (2000). Building a sustainable E-Business CRM strategy. Agency Sales Magazine, 23-27.
8. Colgate, M., & Lang, B. (2001). Switching barriers in consumer markets: An investigation of the financial services industry. Journal of Consumer Marketing, 18, 332-347.
9. Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: When new technology causes great firms to fail. Boston: Harvard Business School Press.
10. Cyber Dialogue (2000). Building customer relationships through analytical eCRM. New York: Cyber Dialogue.
11. Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationship. Journal of Marketing, 51, 11-27.
12. Eriksson, K., & Vaghult, A. L. (2000). Customer retention, purchasing behavior and relationship substance in professional services. Industrial Marketing Management, 29, 363-372.
13. Evans, J. R., & Laskin, R. L. (1994). The relationship marketing process: A conceptualization and application. Industrial Marketing Management, 23, 439-452.
14. Forum Corporation. (1989). In L. H. James, W. S. Earl & W. L. Dhristopher (Eds), Service Breakthrough. New York: The Free Press.
15. Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. Journal of Marketing, 59, 1-14.
16. Griffin, J. (1996). The internet's expanding role in building customer

- loyalty. Direct Marketing, 59(7), 50-53.
17. Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995, January). The structure of commitment in exchange. Journal of Marketing, 59, 78-92.
  18. Haywood-Farmer, J. (1988). A conceptual model of service quality. International Journal of Operations & Production Management, 8(6), 19-30.
  19. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G., & Sasser, W. E. (1994, Mar-Apr). Putting the service profit chain to work. Harvard Business Review, 164-174.
  20. Kim, K., & Frazier, G. L. (1997). Measurement of distributor commitment in industrial channels of distribution. Journal of Business Research, 40(2), 139-154.
  21. Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. Journal of Applied Psychology, 76, 689-701.
  22. Kumar, N., Hibbard, J. D., & Stern, L. W. (1994). The nature and consequences of marketing channel intermediary commitment (pp. 94-115). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
  23. Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. E. M. (1995, August). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. Journal of Marketing Research, 34, 348-356.
  24. LaRow, M. (2000). The five engines of ECRM. Computer Technology Review, 20(8), 39-54.
  25. Mandujano, M. (2000). The Latin American CRM banks. Bank Technology News, 13(11), 51-55.
  26. Manhattan Consulting Group (2000). Average doesn't win. ABA Banking Journal, 37(4), 57-63.
  27. Monroe, K.B., & Gultinan, J. P. (1975). A path-analysis exploration of retail patronage influences. Journal of Customer Research, 2, 19-28.
  28. Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationship between providers and users of marketing research: The dynamics of trust within and between organizations. Journal of Marketing Research, 29, 314-329.
  29. Morgan, R. N., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58, 20-38.
  30. Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. New York: Irwin/McGraw-Hill.
  31. Peppard, J. (2000). Customer Relationship Management (CRM) in financial services. European Management Journal, 18, 312-327.
  32. Price, L. L., & Arnould, E. J. (1999).

- Commercial friendships: Service provider-client relationships in context. Journal of Marketing, 63(4), 38-56.
33. Reichheld, F. (1996). The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value. Boston: Harvard Business School Press.
34. Ruyter, K. D., Moorman, L., & Lemmink, J. (2001). Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relational in high technology markets. Industrial Marketing Management, 30, 271-286.
35. Sackett, P. R., & Larson, J. R. (1990). Research strategies and tactics in I/O psychology. In M. D. Dunnette & L. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology(2<sup>nd</sup>), pp. 428-442). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
36. Sasser, W. E., & Stephen, P. A. (1976). Selling jobs in the service sector. Business Horizons, 19, 61-65.
37. Schwaiger, M., & Locarek-Junge, H. (1998). Realising customer retention potentials by electronic banking. Electronic Markets, 8(4), 23-26.
38. Singh, J., & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. Journal of the Academy of Marketing Science, 28(1), 150-167.
39. Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. Journal of Marketing, 63, 168-179.
40. Stone, M., Woodcock, N., & Wilson, M. (1996). Managing the change from marketing planning to customer relationship management. Long Range Planning, 29(5), 675-83.
41. Walter, A., Ritter, T., & Gemunden, H. G. (2001). Value creation in buyer seller relationships. Industrial Marketing Management, 30, 365-377.
42. Wayland, R. E., & Cole, P. M. (1997). Customer connections: New strategies for growth. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
43. Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. Academy of Management Review, 7(3), 418-428.
44. Wilson, D. T. (1994). An integrated model of buyer-seller relationship. Journal of the Academy of Marketing Science, 4, 335-345.
45. Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management. California Management Review, 43(4), 89-105.

2004年07月20日收稿

2004年07月27日初審

2004年09月24日複審

2005年02月03日接受

## 附錄

### 各變項衡量方式

構面	定義	衡量問項
顧客關係規畫	流程與通路功能	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 該銀行的作業流程標示明確，引導您去辦理業務。(一致性)</li> <li>● 銀行完成業務時會有明確資料呈現以便核對與查詢。(一致性)</li> <li>● 上班時間外該銀行提供語音或無人銀行服務。(及時性)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 除了存放款該銀行還有其他金融商品或證券服務。(整合性)</li> <li>● 該銀行的信用卡金融卡和多家公司合作，提供許多優惠服務。(完整性)</li> </ul>
	客製化功能	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 快速與彈性應變</li> <li>● 銀行能快速和彈性應變我的洽詢或需要。(配合與及時性)</li> <li>● 該銀行作業能很快反應市場變化。(專業性判斷)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客區隔</li> <li>● 該銀行有不同等級的理財服務帳戶管理。(區隔性)</li> <li>● 該銀行經常推出多樣化金融商品供顧客選擇。(即用性)</li> <li>● 價值分析</li> <li>● 該銀行有提供房貸、信用卡、理財投資等管理帳戶服務。(即用性)</li> <li>● 與客製化服務</li> <li>● 該銀行針對不同客戶需求提供投資資訊或金融商品。(即用性)</li> </ul>
關係承諾	情感性承諾	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 我一直和該銀行往來，因認同該銀行服務理念。(正向情感)</li> <li>● 我一直和該銀行往來，因我覺得該銀行值得信賴。(正向情感)</li> </ul>
	利益性承諾	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 我一直和該銀行往來，因該銀行有利申請貸款。(比較利益)</li> <li>● 我一直和該銀行往來，因該銀行的信用卡有紅利集點或優惠。(比較利益)</li> </ul>
顧客忠誠度		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 我預期其他銀行不會比現在經常往來的銀行提供更好的服務。(依賴、繼續維持關係)</li> <li>● 和我相同條件的人到別的銀行，最多也是得到和我一樣的服務。(依賴、繼續維持關係)</li> <li>● 即使貸款利率高於它行，我仍不會轉貸他行。(願意多付)</li> <li>● 若應業務需要，銀行加收手續費我仍會接受。(願意多付)</li> </ul>