

技專校院導入顧客關係管理之研究—以某技術學院企管系為例

莊莊惠

美和技術學院企業管理系

摘要

顧客關係管理(CRM)是企業強調以顧客為主，發覺最有價值之顧客並著眼於長期關係的維持與經營。透過整合各種與客戶互動的管道，並利用資訊科技對顧客資料進行分析，使企業能經由客製化服務的提供以創造最大化的顧客價值，創造雙贏的局面。學校教育是屬於服務業的一環，落實以顧客導向為主的經營形態對於高等教育市場而言，同屬重要。尤其近年來高等教育在政府教育政策改變與學生就學人口逐年減少的困境下，如何提升現有學生的滿意度並吸引潛在的顧客來校就讀，便成為大專校院所重視的課題。有鑑於學校導入CRM的重要性，本研究以南部某一技術學院的企管系為例，參考業界導入CRM的步驟，嘗試將此流程運用於該個案，希望藉由本研究的初探，能提供學校或系所做為實際運用的參考。

關鍵字：顧客關係管理、高等教育市場、顧客價值



The Application of Customer Relationship Management to the Technology College—a Case Study on the Department of Business Administration of Institution of Technology

Jen Hui Chuang

Department of Business Administration, Meiho Institution of Technology

Abstract

Consumer relationship management (CRM) is customer oriented and the company tries to find out the most valuable consumers and maintain the long relationship with them. The company can build the close relationship with the consumers by integrating the various interaction ways as well as by providing the personalized service to maximize the consumer value. This can be done by utilizing the information technology to analyze the data of the consumers. Education industry is part of the service industry. It is important for higher education market to engage in customer oriented operation style, especially when the education policy is unsteady and the amount of students applied to school has gradually decreased in recent year. How to increase the in-school students' satisfaction and how to attract the potential students become an important issue for those universities and technology colleges. Due to the importance of application of CRM to schools, this study samples from one of the technology colleges and takes its department of business administration as the study case and then applies the introduced steps of industrial CRM to it. Through case study, this study can provide a practical reference for those schools and departments.

Key words: Consumer relationship management, Higher education market, Consumer value



壹、緒論

資訊科技於二十一世紀快速發展與不斷創新，使得企業由傳統的交易模式轉變為以網路應用及電子商務為主的經營型態，面對此一企業電子化的趨勢下，傳統的行銷與服務模式也面臨 e 化思維變革的挑戰。網際網路供了行銷發展史上從未有過的機會，企業有機會以極低的成本、極高的效率、最短的時間，與其廣大的客戶群進行一對一的互動與接觸（閔庭祥、陳振明，2002）。因此，企業的行銷活動已從過去的產品導向、強調商品行銷與市場佔有率轉而強調以顧客為主、發覺最有價值之顧客並著眼於長期關係的維持與經營。然知識經濟時代下應運而起的「知識管理」使得企業更加重視顧客，將顧客的交易歷史視為公司的重要資產，透過資訊科技與技術的運用，整合與利用顧客的知識資源，以做為組織進行行銷活動與市場規劃之依據。顧客關係管理 (customer relationship management, 以下簡稱 CRM) 便是在這樣的時空背景下，漸為企業界所重視且廣為採用之。

何謂「CRM」？企業運用資訊科技與客戶建立一對一的關係，透過資料倉儲與資料採礦等決策支援系統的運用，將客戶的資料建檔、儲存並轉換為有用的資訊，藉此對所有的顧客進行區隔與差異化服務，以提供客製化的服務並創造最大化的顧客終身價值。經由 CRM 的導入，可以創造企業與顧客雙贏的局面。學校教育是屬於服務業中的非營利機構的服務，其經營理念與模式與一般營利機構不盡相同，然高等技術教育在近年來政府教育政策改變與學生就學人口逐年逐減少的困境下，技職院校的財政來源也開始出現捉襟見肘、各校也開始利用各種宣傳媒體來強調設備、師資或以各種獎勵措施等來吸引學生就讀。對此，在強調知識經濟與數位經濟的二十一世紀，如何運用資訊科技結合學校的經營目標，建立與發展學校本位的顧客關理管理系統，以求在知識與數位經濟時代中，達成高度的顧客滿意是學校均須面對的課題（劉明德，2003）。

為落實學校為一「顧客導向」的組織，CRM 的導入對技職院校而言是必要且迫不及待的。何謂「顧客」？簡言之，即接受公司產品及服務的個人或組織（陳孝悌，2003），其中又可區分為內部顧客與外部顧客。就學校而言，外部顧客通常指學生、家長、社區、政府主管官員、民間企業與大眾媒體等，內部顧客為教師與行政人員。以學生群為例，為能有效推展以顧客導向為主的行銷活動，學校本身應能明確定義目標顧客群並進行區隔，針對不同區隔的顧客，提供客製化的服務。相對而言，沒有內部顧客即無外部顧客（陳孝悌，2003），忠誠的員工創造忠誠的顧客，且顧客滿意度與員工滿意度是呈高度相關的 (Zikmund, Raymond and Gilbert(2003)；引自李勝祥、吳若己，2004)。在員工與顧客進行互動的過程中，內部行銷 (internal marketing) 理念的運用也是提升與強化外部顧客滿意度的不二法門。

有鑑於學校機關導入 CRM 對顧客關係的維持並提升滿意度的重要性，而目前有關 CRM 的探討，大都以產業界為主，只有少數幾篇文獻是針對學校教育來探討的。因此，本



研究先彙整國內外學者或業界對 CRM 執行步驟的文獻並參考教育服務產業的特性，嘗試提出教育單位導入 CRM 時的可行性步驟。此外，本研究並利用個案研究法來進行學校導入 CRM 步驟的實證探討。希望藉由本研究的初探，使學校或系所能從外部產業環境與內部經營環境中，找出其核心顧客群與提出 CRM 的相關策略，藉此創造自身的競爭優勢。

貳、文獻探討

一、技職教育的發展現況

我國技術與職業教育之發展，係隨著國家經濟之成長、人力之需求、產業之轉型、社會需要以及科技之發展而不斷調整。民國 40 年代至 60 年代，國內產業結構從勞力密集轉向技術密集再邁向資本密集之型態，技術與職業教育為配合產業的變化，以因應就業市場的需求而陸續興辦初職、高職與五年制及二年制專科學校。民國 70 年代經歷技術與職業教育的調整與發展，增設專科學校與技術學院。然民國 80 年代為因應未來科技中通識教育之需求，將技術學院充實增設人文、管理等相關學術研究領域，改名為科技大學，朝向具實務特色之綜合性大學發展，並相繼成立碩士及博士班，以培育高級技術及管理人才。

隨著專科學校的陸續改制為技術學院與科技大學，根據教育部的統計資料，九十五學年度公私立大學校已有 146 所，若加計 16 所專科學校，則共有 162 所大專校院(教育部，<http://univ.edu.tw/index.htm>)。分析現有公私立大專校院類別及分布情形，技職體系本身的學校數(科技大學、技術學院與專科學校)已有 82 所，若再加上一般的大學，彼此的競爭在北中南各區自然非常激烈。除了現有數量的激增外，高等教育也面臨了其他外部的挑戰，例如：1. 出生人口逐年遞減，學生來源不足，預估從 92 學年至 109 學年度的這 17 年，平均 18 歲學齡人口相較 91 學年度減少約 10 萬人左右。2. 加入 WTO 後外國大學來台招生、遠距教學及海外市場人力吸引等導致學齡人口外流。3. 教育經費不足造成排擠問題。4. 競爭面貌的改變如師資培育多元化政策、遠距教育與終身教育興起對師範體系大學與空大的衝擊。5. 政府研擬技專校院退場機制的相關措施(教育部，2003；黃俊英，2004)。

在面對上述經營環境的變化下，技職院校該如何建構特色而與一般大學有所區隔？又該如何提昇學校的服務品質與競爭力，以吸引學生來校就讀？學校服務是不是像一般的產品或服務一樣也需要去加以行銷？將學生視為顧客？利用行銷理念和方法來強化對學生的服務，增進學校服務的效能和效率，提升顧客滿意度以塑造良好的學校形象(黃俊英，2004)。如此的議題值得技職院校省思。

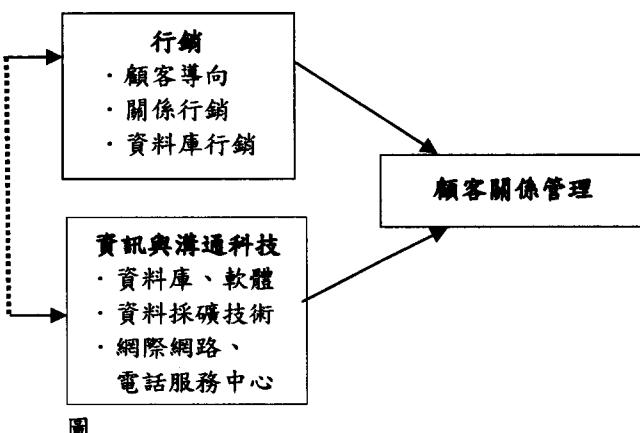
二、顧客關係管理

1、定義

CRM 在行銷領域並非是一個全新的觀念，它植基於行銷管理的三大面向：顧客導向、關係行銷與資料庫行銷(Verhoef and Langerak, 2002)。換句話說，CRM 的本質是結合行銷



理念及資訊與溝通科技運用所產生的一種對顧客維持與顧客關係發展的管理意涵（見圖1）。由此可知，CRM 顧名思義要建立企業與客戶間密切關係，企業整合各種與客戶互動的管道及媒介，並利用資訊科技對客戶資料進行分析，以創造客戶與企業雙方價值的一種解決方案（顏嘉惠，2002）。有關 CRM 定義，國內外學者與企業界皆有著墨（McKim, 2002; Reinartz, Krafft and Hoyer, 2004; 王美玉、黃美玉, 2003；陳虹君, 2001；李婉怡、施瓊涓, 2003），綜觀他們的看法，本研究認為 CRM 是顧客導向的，利用不同的接觸點(contact point)來收集顧客交易資料，利用資訊技術的儲存與探勘，找出有用的決策訊息以做為行銷策略制定的參考，藉由不同客製化服務的提供以鞏固現有顧客並贏取新顧客。



圖

1 顧客關係管理的本質

2、CRM 執行步驟

時至今日 CRM 越來越受到企業的重視，很少有企業會質疑 CRM 的重要性，如何規劃具整合性的顧客關係管理流程已是企業實施 CRM 的重要關鍵之一。有關 CRM 執行步驟，Peppers and Rogers(1993)提出四個步驟：確認目標顧客、對顧客進行區隔、與顧客進行互動並發展客製化的產品與服務。功典資訊行銷企劃處（2002）也提出企業執行 CRM 方案時，可依以下七大步驟來進行：1. 分析顧客關係管理環境 2. 決定顧客關係管理的目標 3. 瞭解改變現狀會帶來的障礙 4. 規劃調整組織及企業流程重整 5. 建置顧客關係管理系統 6. 運用顧客關係管理資訊 7. 評估顧客關係管理成效。如此的執行理念與陳文華（2000a；2000b）指出顧客關係管理施行的七個步驟有異曲同工之妙。

就業界而言，遠擎管理顧問公司董事長萬以寧，提出了企業 CRM 策略發展循環的「PEPSI」模式，這個模式包含了五個步驟（洪懿妍，2000）：1. 確定企業的定位與價值主張：任何企業對顧客都有存在的價值，這個價值決定了顧客的期望，是吸引顧客的首要之務。2. 了解顧客的經驗：對企業來說，顧客的使用經驗透露出許多珍貴的訊息。顧客的經驗也可從顧客生命週期的改變觀察得知，進而與顧客維持一輩子的關係。3. 選擇最適流



程：為了建立良好的關係，企業必須引領顧客進入企業交易的最適管道，不停地與顧客互動。4. 歸類：依顧客不同的特性、需求及使用經驗，予以區隔、歸類，提供「最適當」的服務，亦即為顧客提供量身訂作的服務。5. 資訊：透過充分的資訊來設計最適當的流程與顧客接觸。綜上所述，許多學者及企業主提出許多有關 CRM 在執行過程時應有之相關步驟，本研究將其整理分析如下（見表 1）：

表 1 CRM 導入歷程的步驟

論述 學者或業者	CRM 運用於企業之執行步驟	共通點
Peppers and Rogers (1993)	1. 確認目標顧客 2. 對顧客進行區隔 3. 與顧客進行互動 4. 發展客製化的產品與服務。	
功典資訊 行銷企劃處 (2002)	1. 分析顧客關係管理環境 2. 決定顧客關係管理的目標 3. 瞭解改變現狀會帶來的障礙 4. 規劃調整組織及企業流程重整 5. 建置顧客關係管理系統 6. 運用顧客關係管理資訊 7. 評估顧客關係管理成效	1. 確認目標客戶及其需求 2. 顧客資料蒐集及分類建檔 3. 發展最適合之互動流程 4. 成效評估
遠擎管理顧問公司 董事長萬以寧 (洪懿妍，2000)	1. 確定企業的定位與價值主張 2. 了解顧客的經驗 3. 選擇最適流程 4. 歸類 5. 資訊	

資料來源：本研究自行整理

3、CRM 中溝通與資訊技術的運用

筆者發現資料的收集、儲存與分析及建立與顧客互動的管道在 CRM 的執行步驟是不可或缺的兩大核心議題。陳虹君（2001）指出 CRM 的架構大致可分為兩個平台：一是「維繫顧客關係的平台」，功能是讓企業和顧客能持續接觸與溝通；另一部分是「顧客知識獲取平台」，主要牽涉資訊技術面的應用，包括資料倉儲的建置與資料分析。陳文華（2000a，



2000b) 也指出以資料倉儲為核心的 CRM 系統架構應包含兩大部份，一為顧客知識獲取平台，另一則為與顧客保持良好關係的互動平台。企業透過兩大平台的運作，除了可透過各種通路與管道來蒐集動、靜態客戶資料並與顧客進行雙向溝通外，尚可透過資料倉儲技術，將蒐集到的資料，應用各種資料分析方法，找出隱藏在龐大資料背後的涵意（知識）。

由此可知，各種接觸點(contact point)的建立與運用如顧客服務中心、電話訪問、e-mail、購買的交易記錄或保證卡的填寫與寄回是非常重要的。在資料分析技術方面，資料探勘(Data mining)是最常被使用的，從不同技術的運用如分類分析、群集分析、連結分析或次序相關分析可找出管理價值的資訊與知識。資料探勘在 CRM 的應用，國內許多學者或業界皆有探討（李婉怡、施瓊涓，2003；蕭乃沂、黃東益、陳敦源，2002；顏嘉惠，2002），歸納其實務運用的範疇如圖書館的行銷策略、公部門的行政相關知識的應用與大專院校招生策略之定位。

三、CRM 在教育單位之相關文獻探討

綜觀國內外學者對 CRM 應用於企業的研究，許多研究的主題環繞著 CRM 於顧客滿意與組織績效的連結(Kamakura et al. 2002; Reinartz, Krafft and Hoyer, 2004; 洪大程, 2003)，CRM 與顧客忠誠度(Reinartz, Werner and Chugh, 2002; Verhoef and Peter, 2003; Stone, Bearman, Butscher, Gilbert, Crick and Moffett, 2004; 陳世良、賴文儀，2004)，CRM 與企業的獲利性(Ryals, 2003; 陳彤生，2002)，CRM 中資料探勘對知識管理的運用(蕭乃沂、黃東益、陳敦源，2002；顏嘉惠，2002)。由此可見 CRM 對於企業的重要性，但同屬於服務性質的學校單位，針對 CRM 運用的文獻卻不多。劉明德（2003）在其學校經營與顧客關係管理的研究中指出，學校經營亦可藉由顧客關係的發展，以顧客觀點切入，透過資訊整合化、品質多元化與服務差異化，將核心顧客轉變成學校永續經營的憑藉。蔡文甲、許忠正（2004）以吳鳳技術學院技合處為例，探討非營利組織知識導向之策略模式探討，研究中指出為落實教育部極力推動的產、官、學合作政策，該校如何利用校內資源、產業資源及公共資源的整合，據此奠定學校厚實的務實教育基礎，以提升學校的教學特色與研究能力，開拓自主性財源，且在激烈的市場競爭中脫穎而出。

有關資訊科技的運用方面，羅偉碩、葉長欣（2002）以某技術學院的企管系為例，利用網站設計、規劃與資料電子化技術的使用來建構一套可協助科系確實獲悉系友的行為模式及習慣，透過網路資料的收集，學校可根據其個別行為，為畢業系友提供量身訂做的服務，以建立學校與系友長期永久的關係。李婉怡、施瓊涓（2003）則應用資料探勘技術來探討大專院校招生策略之定位，研究中指出利用收集之學生資料，以分群分析(cluster analysis)來取得學生市場相似群集特性的重要資訊，針對分群結果的分析與解釋，協助學校制定更符合市場特性的招生策略定位。由以上資料顯示，相較於業界而言，CRM 應用於教育單位之實務並未並未普及化，目前被引用的相關理念如下（見表 2）：



表2 CRM在教育單位運用之相關理論

相關理論 學者	CRM在教育單位之運用
劉明德 (2001)	1. 藉由顧客關係的發展，以顧客觀點切入 2. 透過資訊整合化、品質多元化與服務差異化，將核心顧客轉變成學校永續經營的憑藉
蔡文甲、許忠正 (2004) (以吳鳳技術學院技 合處為例)	1. 利用校內資源、產業資源及公共資源的整合，據此奠定學校厚實的務實教育基礎 2. 提升學校的教學特色與研究能力，開拓自主性財源
羅偉碩、葉長欣 (2002) (以某技術學院的企 管系為例)	1. 利用網站設計、規劃與資料電子化技術的使用來建構一套可協助科系確實獲悉系友的行為模式及習慣 2. 透過網路資料的收集，學校可根據其個別行為，為畢業系友提供量身訂做的服務，以建立學校與系友長期永久的關係
李婉怡、施瓊涓 (2003)	1. 利用收集之學生資料，以分群分析(cluster analysis)來取得學生市場相似群集特性的重要資訊 2. 針對分群結果的分析與解釋，協助學校制定更符合市場特性的招生策略定位

資料來源：本研究自行整理

參、研究設計

一、研究對象

本研究個案是座落於南部地區的某一私立技術學院，研究的對象為該校的企管系。本研究發現以目前學生填選志願的標準來看，公立的或較北部的學校較為學生偏好。再者，企管系在目前所有的科大或學院而言，幾乎都有設立，競爭激烈的程度自不在話下。因此，本研究認為導入顧客關係的相關理念或技術對地處偏僻、私立且普遍的科系而言是非常重要的。其次，學校所面臨的顧客類型很多，本研究所要探討的顧客主要是針對外部顧客中的學生族群。因為學校許多的行銷活動而言，仍以學生為主要的推廣對象。若能與學生維持良好關係並滿足其需求，將有助招生活動與建立學校的良好形象。



二、研究流程

本研究主要是針對 CRM 導入校園時，其可行性步驟之研究，如圖 2。首先透過文獻資料的彙整，找出教育單位執行 CRM 的可行性方案，之後利用個案探討方式來做進一步的論證，根據綜合分析的結果，提出結論與建議，希望能提供學校或系所做為實際運用之參考。

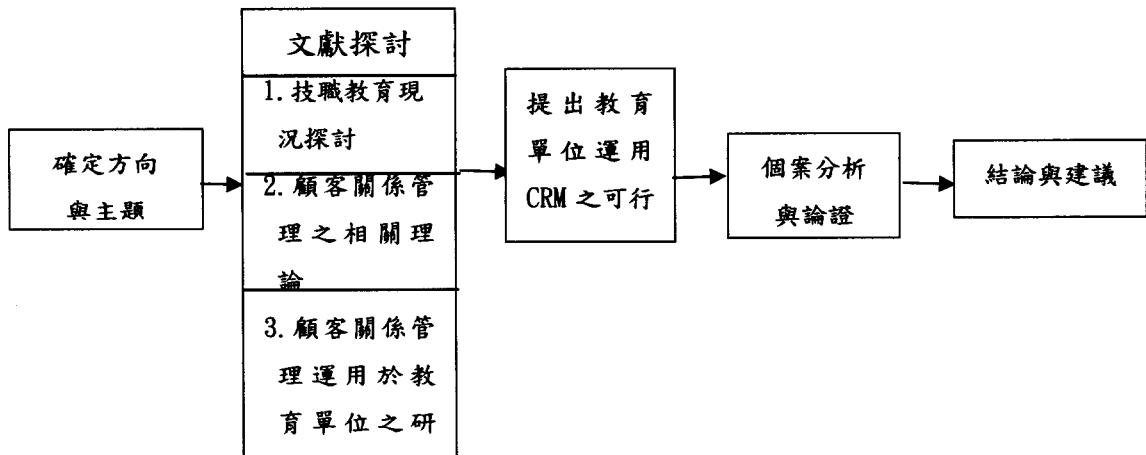


圖 2 研究流程

三、研究方法

本研究主要採用文獻分析法、文件分析及個案研究法做為整個研究論述的研究方法。文獻分析法主要用於 CRM 理論與實務論述的探究上；雖然個案研究法存在個案選取上的主觀性與研究結果無法做一般化推論的事實，然本文採用此法的目的，主要是希望在研究過程中可以針對個案學校的現況，進行較深入的分析與討論，以突顯個案學校與其他學校所存在脈絡的差異，使得學校在參考過程中得以檢視策略的可行性或適切性。此外，並於個案分析過程中輔以文件分析法，針對作者所收集到個案學校的原始資料進行歸納與整理，以利研究論述的進行。

四、學校導入 CRM 步驟的論述基礎

根據本文前述有關學者與業界導入 CRM 之相關步驟可發現其中確有共通之處（見表 1）。再者，教育單位引進企業管理相關理論時亦可看出有關 CRM 之精神所在（見表 2）。本研究發現組織欲導入並推動顧客關係管理理念時，首先應先分析現有顧客關係管理環境如顧客特性、競爭狀況與組織經營的現況分析，從中發現問題，根據問題現況來訂定目標、發展策略並建置顧客關係管理系統以利資料的儲存與分析，而執行過程中應不斷與客戶互動，根據實際推動成效反覆地修正計劃，期能達到組織原先設定的目標。本文依據上述相關論點，提出教育單位欲導入 CRM 時其可行性之六步驟，分別為：（一）、分析顧客關係管理環境（二）、發現問題（三）、決定顧客關係管理的目標（四）、發展策略與執行計劃（五）、瞭解導入時可能產生的障礙及因應之道（六）、成效評估。



肆、個案分析

個案學校的企管系(科)設立於民國八十二年，成立之初以專科二年制為主，之後陸續成立二年制技術學系與四年制技術學系於日間部、進修部與進修學院。92學年度成立經營管理研究所並開始招生，可謂學制非常完整之系所。本研究根據前述CRM執行的六個步驟，分析的概況如下。

一、分析顧客關係管理環境

企業執行顧客關係管理的第一步驟，即為對其所處的環境加以分析。分析顧客關係管理環境以3C為基礎，包括：競爭者(Competitor)、顧客(Customer)和公司本身(Company)(功德資訊行銷企劃處，2002)。以該校企管系為例，其面臨的環境分述如下：

(一)、系所概況分析

1. 班級數的規劃與發展

該系成立以來，從91至95學年度，各學制班級數規劃如表3、表4所示，由於該校於90學度改制為技術學院後，規劃該系的學生結構將從早期的二專漸漸偏重於四技學制發展，預估94-95學年度四技學制的班級數約占總班級數的60%左右，且均勻分布於日間與進修部，而二技則維持在25%左右。在96學年度則日間及進修部的二專及二技將全數廢除。

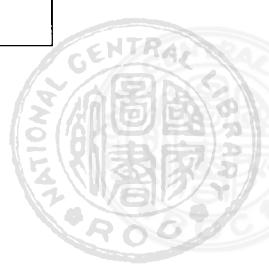
表3 91-95學年度各學制於不同部別班級數概況

學年度	日間部 二專	日間部 二技	日間部 四技	進修部 四技	進修部 二技	夜間部 二專	進修學 院二技	進修專 校二專	總數
91	2	2	2	7	4	8	2	5	32
92	-	2	3	9	2	5	3	4	28
93	-	2	5	11	2	3	2	3	28
94	-	2	6	9	2	2	2	2	25
95	-	2	7	8	2	2	2	2	25

資料來源：本研究自行整理

表4 91-95學年度各學制班級數概況

學年度	二專	二技	四技	總計
91	15 (47%)	8 (25%)	9 (28%)	32 (100%)
92	9 (32%)	7 (25%)	12 (43%)	28 (100%)
93	6 (21%)	6 (21%)	16 (58%)	28 (100%)
94	4 (16%)	6 (24%)	15 (60%)	25 (100%)
95	4 (16%)	6 (24%)	15 (60%)	25 (100%)



資料來源：本研究自行整理

2. 師資與設備

該系目前共有 23 位專業專任的教師，有 1/3 的比例已取得助理教授級以上的師資，預計 95 學年度助理教授以上師資應可達 50% 以上。就多數教師而言，教師具有專業實務經驗或證照。在設備方面，該系目前所擁有的專業教室(見表 5)且每間教室皆有 e 化的配備如固定式單槍投影機及電腦設備，並可自由上網，對於教師教學與學生的學習增益不少。

表 5 專業教室設置概況與用途

名稱	用途
全球運籌管理 教學中心	1. 企業 e 化管理需之 ERP、B2B、B2C、CRM 等軟硬體設備 2. 學生可學習並實際模擬企業如何利用上述設備，實際 e 化管理公司之各項內容與流程
會議／討論室	1. 供教師與學生會議與討論。2. 面談諮詢、產品說明等其他用途
電腦教室(一)(二)	上課、並供學生上網或撰寫報告、作業
多媒體階梯教室	舉辦大型演講、學生專題報告、影片播放等

資料來源：本研究自行整理

根據本研究對該系內外在環境的資料收集後，SWOT 分析如下：

強勢	1. 教育部針對系科評鑑結果為一等。 2. 軟硬體設備齊全，師資具實務經驗。 3. 已成立研究所，升學管道暢通。
弱勢	1. 地處偏遠，交通時間較長。 2. 升格時間較晚以致聯招會表列之排名較後。 3. 建教合作之個案稍嫌不足。
機會	1. 知識經濟時代來臨，管理人才需求逐漸增加。 2. 結合地方產業與社區，已逐漸朝社區型大學的型態發展。
威脅	1. 出生人口逐年遞減，學生來源不足。 2. 區域型的競爭者眾多。 3. 外國大學來台設分校或人口外移大陸市場的數量增加。 4. 教育部訂定招生人數總量管制及退場機制使得學校招生更加不易。

資料來源：本研究自行整理

(二)、顧客分析

本研究將學生人數按不同學制來區分，四技學群約占學生總數之 50-60%，成為該系主要的核心顧客群（表 6）。且進修部四技的學生數又多於日間部的學生，可見回流教育



的顧客群亦是值得重視的一環。進修部二專及二技在 96 學年度廢除後，四技族群將成為招生的主要對象。

表 6 各學制於不同部別的人數統計表

學年度	日間部		進修部/夜間部			進修學院/專校		總計
	二技	四技	二專	二技	四技	二專	二技	
90	60	60	454	100	220	94	48	1036
91	108	112	297	136	335	121	90	1199
92	73	152	140	88	361	146	94	1054
93	71	227	113	90	430	178	141	1250

資料來源：本研究自行整理

若從四技新生的居住地區分佈來看(表 7)，大多數的學生來源來自南部，以屏東縣(市)及高雄縣(市)為主。若將學生以不同部別來區分，日間部學生的來源大都來自高雄縣(市)，其次為屏東縣(市)，而中北部的學生則佔少數，然 93 學年度來自東部的學生有明顯增加的趨勢，值得該系注意。進修部學生的來源則幾乎只來自屏東縣(市)與高雄縣(市)而已，其他縣(市)每年皆不到 5 人。

表 7 90-93 學年度四技入學新生居住地區分佈狀況

學年度/地區	南部	中部	北部	東部	離島	總人數
90	247 (97%)	1 (0.3%)	5 (2.1%)	1 (0.3%)	1 (0.3%)	255
91	177 (92%)	6 (3%)	5 (2.5%)	5 (2.5%)	0 (0%)	193
92	121 (94%)	4 (3%)	2 (1.5%)	2 (1.5%)	0 (0%)	129
93	128 (82%)	7 (4.5%)	6 (3.8%)	15 (9.6%)	1 (0.1%)	157

資料來源：本研究自行整理

根據該系顧客(學生)的特色分析，本研究的發現如下：

- 目前學生的人數以四技最多約占 53%，二技及二專次之。四技的學生為該系的主要核心顧客群。且未來學生結構將偏重四技學群的發展。
- 四技學生的入學區域分佈以南部為主，其中又以屏東縣(市)、高雄縣(市)佔大多數。對日間部而言，尚有少數的學生來自其他地區，而對進修部來說，幾乎所有的學生全來自屏東與高雄縣(市)，就學的地域性非常明顯。

(三)、競爭者分析

根據該系核心顧客的居住地區分佈情形，學生來源多以南部地區為主，所以本研究將位居南部有開設企業管理系與國際企業管理系的學校視為該系的主要區域競爭者。根據本文所收集到的資料顯示，屏東區競爭者為屏科大、屏東商業技術學院、永達、高鳳與美和



技術學院等 5 所學校、高雄區為文藻、和春技術學院及高一科大、高應科大、樹德、遠東、高苑與正修科大等 8 所學校，而台南區則包括南台、崑山、臺南科技大學等 3 所學校。由上述資料顯示，該系所面臨的競爭者共有 16 所學校，競爭非常激烈。

二、問題發現

根據資料顯示，該系發現學生休轉退學人數逐漸增加，在 90-91 學年度平均每 100 人就 8-9 人休、轉、退學，且以四技學群的比率最高（見表 8），本研究也發現在休轉退的人數中，又以一、二年級所占的比例最高，三、四年級的比例則較低（表 9）。本研究進一步收集有關學生休轉退申請表中，有關休轉退原因之歸納整理，發現四技學生休轉退的原因可歸納如下：整體而言，由於位於南部的企管系很多，學生對於學校的選擇性與入學及轉學的機率增加，在此種情況下，學生的流動性自然較以往高出許多。對日間部學生而言，轉學的比例居多（大都轉入排名較佳的學校）、其次是因課業表現不佳或不及格科目達 1/2 而休學；對進修部學生而言，以休學的比例居多，大多是基於工作因素，其次為家庭、經濟因素；而退學的人數大多是逾期未註冊，其次是課業成績達勒令退學標準。

表 8 90-93 學年度不同學制休轉退學人數（百分比）概況

學年 度	二專 人數（百分比）*	二技 人數（百分比）	四技 人數（百分比）	總計	
				人數（百分比）	人數（百分比）
90	31 (5.7%)	23 (11%)	29 (10.4%)	83 (8.0%) (註 1)	
91	29 (6.9%)	16 (4.8%)	69 (15.4%)	114 (9.5%)	
92	3 (1.1%)	12 (4.7%)	48 (9.4%)	63 (6.0%)	
93	4 (3.4%)	8 (5.1%)	47 (11.2%)	59 (8.3%)	

資料來源：本研究自行整理

註 1：8% 為休轉退人數占企管系學生總數的比例

註 2：人數（百分比）* 為該學制的休轉退人數占該學制總學生人數的比例

表 9 90-93 學年度四技不同年級休轉退學人數概況

學年度	一年級	二年級	三年級	四年級	總計
90(註 1)	29	0	0	0	29
91	30	39	0	0	69
92	23	18	7	0	48
93	25	17	5	0	47

資料來源：本研究自行整理

註 1：90 學年度為該系四技的第一屆



三、決定顧客關係管理的目標

根據本研究對問題的發現，該系對於 CRM 目標的設定應著眼於「如何在有限資源下，降低核心顧客群（四技學生）休轉退的比率以提升其滿意度與忠誠度」的定性目標並輔以數字表示的定量目標，如減少休轉退比率至 5%。藉由明確目標的設定，可使該系的全體教師或行政人員了解在推動 CRM 的過程中，其主要對象為何及強調的核心議題為何。

四、發展策略與執行計劃

針對該系所訂定的目標及學生休轉退原因的考量，本研究認為發展「顧客留住策略」是非常重要的。事實上，組織流失顧客的理由很多，歸納其原因可能是由於顧客尋求創新、對組織所提供的產品或服務不滿意、對組織不信任因素或與組織產生衝突、競爭者提供較多的相對優勢等。因此，發展有效率的顧客留住策略將會減低上述現象發生的機會，降低流失率並增顧客的終身價值。如何留住該系現有的四技學生呢？本研究認為該系可以採用的策略及相關執行計劃如下所示：

(一)、歡迎策略

根據前述資料的分析顯示，一、二年級的休轉退的比例是最高的，因此，加強對他們的關心與輔導是格外重要的。建議該系應在新生入學前派員以電訪或郵寄信函的方式做歡迎入學前的問候或詢問是否有疑問需要該系予以解答及協助的事宜。此種入學前的關懷與輔導對進修部一年級的新生而言特別重要，因有部分學生脫離學生生活已有一段時間，恐懼感或工作時間的調整不易造成退學人數中有極高的比例是逾期未註冊。入學後所舉辦的迎新活動、新生摸彩活動皆是製造令學生喜悅的機會，如此可以讓新生了解組織對他們的歡迎與重視，增加新生對組織情感的連結。

(二)、提供產品或服務一致性的策略

組織隨著時間的演進應能對顧客持續提供一定的滿意水準，顧客總是希望組織能履行承諾，如同學生入學前對學校也有一定的期望，不管是在圖儀設備、師資、課程設計或活動安排方面。本研究認為該系應不定期對學生做滿意度的調查如教學或服務品質的評量，找出學生最不滿意的部份，立即改進以降低認知失調的現象。為了讓學生了解並傳達組織對「我們重視學生反饋的訊息」，系辦公室或教師應能於課堂或網路告知系上對於學生意見所做的努力與改進事實，以展示系上的對學生反饋意見的行動力。

(三)、快速回應策略

1. 加強新生的生活與課業輔導：該系應特別要求一、二年級的導師加強與協助有關課業與生活適應的輔導，因新生入學的第一或第二年，學生的求學意志較為薄弱，對進修部同學而言，常因工作或家庭因素而辦理休學，因此，導師應與學生建立多重管道的接觸點與他們互動，雙軌導師制的建立有其必要性，其次，班級網站的架設，可以做為了解學生活動或需求的溝通橋樑。



2. 定期舉行師生座談會：該系應創造以顧客為中心的溝通與親近的策略，藉由座談會的過程了解學生目前對系所的需求與感受，如何在第一時間內與學生面對面的溝通以解決學生的疑惑與不滿是非常重要的。此外，本研究認為應將每次座談會的內容與解決方式輸入資料庫建檔並列印成冊，其主要目的有二：其一，透過資料的彙整可以將學生的問題歸納，找出產生問題與不滿的關鍵因素；其二，當第一線服務人員如導師或課任老師再次遇到類似的問題時，可將此座談會的記錄簿視同情境劇本(situational script)，有助於問題的處理。事實上，師生座談會並非只是讓學生宣洩情緒的管道，系上全體工作人員應正視學生所提出的問題，適度回應並告知具體的行動為何，增加學生對系上的信任度。
3. 個人化網站的建立：該系應建立學生的網站，不定期傳送與學生有關的重要資訊如選課事宜、系上活動的舉辦等，讓學生能即時接收到最新的訊息，確保其權益。此網站的建立對進修部學生來說更為重要，基於其在校時間較短與在職之故，利用 email 來做為溝通管道是較為便利與有效率的方法。
4. 成立系主任信箱：使學生能有直接與一級主管溝通或呈現意見的管道，單位主管亦可藉此確認訊息或意見的垂直傳遞及溝通是否正確及暢通。

(四)、提供客製化服務的策略

1. 課程的設計：CRM 的最終目的是能針對不同區隔的顧客提供客製化的服務，以滿足個別的需求。以學校與學生的交換關係而言，課程設計與講授是學校提供給學生最主要的核心產品，然以該系目前所處的地理劣勢與競爭激烈的態勢下，如何設計具有獨特的課程學程是吸引學生來校就讀的重要因素。
 - (1). 對日間部且是技職體系的學生群而言，培養一技之長或能力本位導向的專業知識是核心關鍵，因此，該系應將課程的發展定位在「就業第一，證照第一」，輔導專業證照的考試、設計符合企業所需的專業課程與人格特質，以高考照率與高就業率的優勢來創造自身的品牌價值。為了能達成上述的顧客價值，該系應不定期與業界互動，了解企業對於畢業生的專業能力需求並反應於課程規劃中。其次，可以實行選修模組課程的設計，可以針對人力資源管理、行銷與流通、財務金融之模組設計，提供在該領域有興趣的學生一系列專業知識與能力的培養。
 - (2). 對進修部的學生而言，教材設計與授課方式也應有所調整，如何創造並精質其專業涵養與技能的學習環境才是課程發展的重點。
 - (3). 系所定期收集近期(一或二年內)畢業生對於在校學習經驗及就業歷程的反饋經驗，以不斷調整課程模組或教材內容，符應學生就業市場的需求。
2. 互動式教學：除了 office hours，該系也應鼓勵教師建立個人化的網頁設計內容包括基本資料、專長領域、學術著作、研究方向與教學研討等主題功能。教學研討部份對學生與老師在課程互動的過程尤為重要，除了應將每週授課內容上傳以利學生閱讀與復習，課程討



論區的設計更為重要，學生可經由此提問相關問題，教師亦可從中解答學生疑點並了解學習進度，如此可提升課後師生間互動的學習成效與良好關係的建立。

3. 顧客服務中心的成立：本研究認為應將該系的系辦公室視為以學生為導向服務中心，在資料科技發達的今日，可以利用一些科技技術將顧客服務中心轉型為自動化的顧客服務中心，如電話服務中心的成立(call centers)與以網頁為基礎的自助式服務(web-based self service)，藉由自動化顧客服務的運作可以減少低層次或重複性支援活動的負擔。就電話服務而言，該系可將學生日常最常面臨的議題分類並利用項目的選擇(menu options)，以電腦語音方式將標準化流程與問題的解答儲存以利學生的查詢並搭配專業的服務人員做機動性的回應。以網頁的設計而言，應包括基本的 Q&A、contact us 的連結與利用 email 做客製化的回覆、建立該系所有教師的 email 與 office hours 總表以利學生與老師互動。

五、瞭解導入時可能產生的障礙及因應之道

CRM 講求如何在適當的時點，提供適當的產品給適當的顧客，以滿足個別顧客的需求。對學校而言，傳統上行政管理流程或課程安排大多由行政人員與教師針對自己的需求及便利性而設計，學生大多數處於被動的狀態。面對整個外在經營環境日趨惡化的情狀下，考量學生需求並提供令其滿意的課程、活動與服務流程，便成為組織創造競爭力的不二法門了，然學校組織型態在轉向以顧客為導向的經營理念時，可能會產生推動時的障礙。以該系為例，推動 CRM 方案時，可能會面臨的障礙與因應之道如下：

(一)、資源不足

以該系為例，目前行政人員的編制包含主任、行政專員與職員共 3 人，職責內的例行性工作量已經很多，又如何能有多餘的人力與時間來收集、統整學生的資料及其與系上互動的活動記錄。因此，學校高階主管應具備導入的信心與決心，提昇系科內部合理的人力資源與預算分配，在人力與經費充足的情況下，藉由 CRM 方案的導入，提供學生更完善的服务。再者，該系應建立導師或任課老師成為系辦公室的支援網絡，以班級為單位，隨時體察學生的需求並快速回報，使該系能在有限資源創造學生最大滿意度。

(二)、系統整合、運用與維修的問題

目前學校對於 CRM 的應用經驗有限，如何能與系統供應商研擬出符合組織本身需求的軟體，實屬不易。再者，相關人員對於系統運用的能力是否不足也是值得考量的問題。在此，該系可以參加相關的研討會或教育訓練課程以培養相關的知能，或與導入成功案例的學校做學術交流以吸取寶貴經驗。

(三)、組織文化與溝通協調的問題

CRM 系統或觀念導入之初，最常碰到的是組織內部成員推動的意願與有效溝通的過程。就學校而言，如何將科層體制的組織設計與教師教學自主的組織型態轉化為以學生導向、能快速回應學生需求的組織文化，需要全體教職員工心態的調整與配合，如此變革才



有希望。該系可藉由一系列提升全面服務品質的政策宣導或訂定獎勵辦法，整合現有人力、設備與科技技術，透過教育訓練或企業個案的經驗分享來推廣顧客導向的企業文化。

六、成效評估

在該系導入並執行 CRM 方案後，應於新的學年度重新統計休轉退比例，再與原所設定的目標進行成效的評估，然在成效評估的過程中應記錄各項活動執行的結果與推動的困難處，以做為未來訂定目標時的參考依據。本文針對該系於不同策略下執行之相關計畫的部分資料進行論述，分析如下：

(一)、在歡迎策略上

根據 94-95 學生度的資料顯示，該系在歡迎策略所執行的計劃包括下列幾項：由學校所統一舉辦的全國迎新餐會、各系自行舉辦的迎新活動及由新生班導師負責電訪新生或家長的拜訪活動。在全國迎新餐會方面，迎新大會共分北中南三區舉辦，各區將有學校各學群代表及註冊相關業務人員參與，在活動中將有學校及各系簡介影片的播放及答問時間，是學校為新生在入學前的一種歡迎式。其次，有關電訪的活動也是在開學前進行的，由新生導師依據系上所提供的學生資料並利用電訪記錄表的相關問題，進行詢問與解釋。最後，該系自行舉辦的迎新活動是在開學後一個月內舉辦，活動方式主要以校外旅遊的方式進行，由該系的系學會所主導並進行策劃，這三種活動都是為了表達系上對於新生的重視。

在執行成效上，本文綜合文件分析的結果將上述三項活動在執行活動中的成果與可能面臨的困難點以表列的方式說明之，見表 10。

表 10 成效評估表

活動類型	成效	困難點
全國迎新餐會	<ol style="list-style-type: none"> 就近辦理相關活動，增加學生參加的意願。 家長也能夠撥空參加，增加與學校的互動機會。 學校可藉此活動提高不同區域的知名度。 	<ol style="list-style-type: none"> 校外舉辦相關活動，人力調度與器材搬運實屬不易。 天候狀況無法預測，較難有配套之應變措施。 學生及家長無法見到學校的實況，可能產生一些誤解。
系迎新活動	<ol style="list-style-type: none"> 導師可於入學前初步認識學生。 新生可藉由學長姐的經驗認識學校，減少入學期間的不安。 新生可藉此活動快速認識同儕，以穩定學習情緒。 	<ol style="list-style-type: none"> 各系經費預算有限，活動內容不見得完全符合新生所需。 高年級學生配合度不高，易造成活動內容鬆散或草率。



電訪新生活動	1. 導師主動關心學生，可提高新生報到率。 2. 提供新生與家長單獨提問的機會，使家長放心讓孩子離鄉就學。	1. 逐一以電話聯絡會耗費相當多時間。 2. 某些問題超出導師所能回答的範疇，易造成說明不清楚的誤會。
--------	--	--

(二)、提供產品或服務一致性的策略

在策略的規劃與執行上，為了能提升學生對於系上的教學與服務品質，該系通常會進行學生對於圖儀設備、師資、課程設計或活動安排方面進行滿意度調查。以師資為例，學校通常會針對教師進行教學評量，對於評量欠佳的兼任老師將於下個學期或學年不予續聘，且由該系主任於新年度到班級告知系上的處理狀況與結果。對於專任教師，該系會將評量結果與學生建議提供給教師，以做為教學改進的參考。對於評量欠佳的教師，系主任會了解教師表現欠佳的原因並與學生進行訪談，以回饋相關訊息給教師，希望能夠藉此提升教師的教學品質。

在課程設計上，本文發現 93 學年度問卷調查表中有關選修課太少及選修彈性不足一項，其得分約為 2.64，顯示學生對於修習選修課程方面並不滿意。以四技學生為例，在 94 及 95 學年度的課程總綱中，本文發現在選修的 28 學分中，該系除了新增許多選修課程外，尚提供 14 學分的彈性，讓學生可以跨系選修其喜好的課程，以此做為提升學生滿意度的具體作法。

在成效評估上，有關學生對於教師教學評量的分數上，該系在近 3 個學年度的分數大都維持在 3.8 分左右，接近全校的平均且呈現穩定的狀況，見表 11。且本文發現，下學期的教學評量成績通常較上學期佳，或許是該系主任針對教學評量結果所採取的行動有實質的助益。其次，在學生選課的滿意度上，93 學年度的分數是非常低的(約為 2.4)，而 94 學年度的滿意度增加為 3.2 分而 95 學年度增為 3.7 分，見表 15。可見若能針對學生需求進行考量，應有助於整體滿意度的提升。本研究也歸納了在執行計劃過程中可能產生的成效與困難點，如表 12 所示。

表 11 93-95 學年度教學評量分數

系所 名稱	93 學年度		94 學年度		95 學年度
	上學期	下學期	上學期	下學期	上學期
企管系	3.7	3.9	3.8	3.9	3.8
全校平均	3.8	3.8	3.7	3.8	3.8

資料來源：參考教學評量統計資料表自行整理而成；註 1. 95 學年度尚無統計資料



表 12 成效評估表

計劃方案	成效	困難點
教師教學品質	<ol style="list-style-type: none"> 1. 藉此維持一定水準的教學滿意度。 2. 淘換不適任的兼任教師以回應學生建議。 3. 教師得到學生回饋之意見，可提升其教學經驗。 	對於教學欠佳的專任教師，只得以柔性方式規勸，或由學校訂定教學輔導辦法以促進教師改進，否則不易做不適任的處理。
學生選課	<ol style="list-style-type: none"> 1. 滿意度增加。 2. 學生可經由跨系選修增加學習第二專長的機會。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校開課的成本可能較高且教師的教學負荷增加。 2. 學生選課的複雜度增加，加重行政人員的工作量。

(三)、快速回應策略

有關該系所推動的快速回應計劃共有下列三項，分別是加強學生的課業輔導方案、定期舉行師生座談會及於系網頁中架設留言板。就課業輔導方案來說，除了教師利用課輔時間予以輔導外，尚可利用由老師所自行架設的學習入口網站進行學科的討論或問題的答覆，這兩種方式都是由教師對學生進行課業輔導。另外一種方式是由學校教學學習組所策劃，由任課教師或導師針對學習狀況欠佳的學生向學校申請，由成績較好的同學進行同儕之間的輔導。在舉行師生座談會方面，通常該系會在每學年針對不同學制的學生進行師生座談會，除了系上教師外，各處室也會派員到場針對提案進行答覆，並紀錄提問與答覆的內容，並於次年度公佈已改進的事項，顯示校方對學生提案的重視。在班級網站與留言板的架設上，該系會將系上或學校重要的事項或活動訊息傳送給各班的班網上，方便學生讀取自身相關的訊息，在留言板上，該系會定時派專員針對學生提問的部分進行回覆，提供學生最快速的服務。

在上述計劃的執行成效中，本文利用所收集到的學習輔導成果報告表，將學生的進步情形整理如表 13。由表中的內容發現，除了少部份學生未進步外，多數學生經過同儕輔導後學業成績皆有明顯的進步。但此方案在執行時仍存在一些困難點，諸如學生本身自願申請的意願不高，大都需要任課教師或導師進行引介。其次，輔導人員費用的預算可能稍嫌不足。至於在與學生溝通的成效上，根據問卷題項「我們學生能夠具有充分的機會和管道可以表達意見給系上與教師」及「系上教師們對於學生們的意見都能夠迅速回應」的分數，94 到 95 學年度皆較 93 學年度增加，兩者的平均分數約在 3.5 分左右，詳見表 15，可見學生對於該系在溝通與回應需求的表現上，大致評價不錯。



表 13 93-95 學年度學習輔導成果表

進步分數 的級距		分數未進步	0-9 分	10-19 分	20-29 分	30-39 分
94 學年	上學期	1%	13%	44%	31%	11%
	下學期	17%	28%	25%	14%	16%
95 學年	上學期	3%	14%	21%	37%	25%

資料來源：本文參考學習輔導成果總報告自行整理而成

(四)、提供客製化服務的策略

在提供客製化服務的策略上，該系乃針對部份的課程設計與師資結構做調整。在日間部方面，為了提升學生的就業職能，該系自 94 學年度取得行政院勞工委員職業訓練局所補助大專校院辦理「就業學程」實施計劃，此就業學程內涵在於學生可以透過業界實務課程與講座、職場體驗與職涯相關教育的學程設計來增進未來就業的能力。在進修部方面，由於進修部學生本身已是在職身份，因此該系所安排的教師是較具實務經驗者且該系主任要求教師對於授課內容是否能多著墨在實務面的探討，以符合進修部學生的特質。

在成效評估上，該系於學期結束後會針對有修習學程的學生進行意見調查，分別就課程設計、師資與對職場就業助益等面向，進行意見調查。根據該系所提供的資料數據顯示，學生整體的評價良好，無論在課程、師資及自我知識能力的增進，其量化的資料大都分佈在 3.9-4.2 分左右。

(五)、小結

本文已針對該系在歡迎策略、提供產品或服務一致性的策略、快速回應策略及提供客製化服務的策略中，就其實際推動的計劃與成效做說明。由於資料上的限制，本文只能針對現有的資料做說明，或許在成效評估的內容方面有不盡周全之處，此乃研究的限制。

本文並進一步利用該系所提供的調查資料，計算該系於 94-95 學年度的休轉退比例。94 學年度的比例約為 7.6%，而 95 學年度約為 6.9%，相較於 90-93 學年度為低(91 學年度例外)，詳見表 14。雖然比例有下降的趨勢，然仍未達前述所設定的定量目標 5%，但在定性目標中有關學生於該系整體的滿意度有明顯的增加，詳見表 15，顯示該系在推動顧客關係管理策略與計劃的努力是有成效的。該系的主任也提到，由於學校本身地理上的劣勢加上本身是技術學院，每逢科技大學的轉學考對本系來說就是一個很大的威脅。其次，大環境的經濟狀況欠佳，許多在職的學生因為工作負荷或調動關係，不得不休學。雖然大環境欠佳，然該系主任也提出學校對於學生的關心是非常重要的，若做不好，可能休轉退的比例會更高。可見顧客關係管理策略與計劃的落實，實屬必要。



表 14 90-95 學年度休轉退人數

學年度	90	91	92	93	94	95
百分比	8.0%	9.5%	6.0%	8.3%	7.6%	6.9%

資料來源：參考教務處的休轉退紀錄表

表 15 93-95 學年度企管系學生滿意度調查表

調查項目	93 學年度	94 學年度	95 學年度
當我在學校生活上有困難時，大多數可以得到教師的討論與協助	3.4	3.7	3.8
我們學生能夠具有充分的機會和管道可以表達意見給系上老師	3.2	3.5	3.8
我所就讀的系，有定期舉辦與產業界交流的活動（如研討會、業界參訪觀摩等）	3.0	3.3	3.5
系上教師們對於學生們的意見都能夠迅速回應	3.3	3.4	3.8
系上經常邀請業界人士到學校演講，或辦理與就業相關的活動	3.0	3.5	3.6
系上對於學生的輔導與關懷非常用心	3.2	3.4	3.7
系上的課程設計有助於增進我們學生的就業職能	2.5	2.8	3.1
系上選修課程的多元化且有彈性	2.4	3.2	3.7
系上有充分的設備可以供我們實習與平常練習	3.1	3.2	3.5
系上師資具備教學專業性	3.2	3.3	3.2

資料來源：參考 93-95 學年企業管理系學生問卷調查表的統計資料整理而成

註 1：本文只針對問卷量表中有關系所的題目進行整理，至於有關學校本身調查項目則未列於本表中。

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究依據顧客關係管理理論並參考界業導入顧客關係管理的步驟及教育產業的特性，提出教育單位導入 CRM 的六大步驟，並以個案研究的方式來論述。本文發現個案學校在導入這六大步驟後，所產生的效益如下：

(一)、確認了未來的關鍵顧客群及學生的主要分佈來源

根據個案分析的結果，四技學生為該系未來發展的核心顧客群，在 96 學年度經學校增科與調整班級後，未來四技（含日間與進修部）將占該系總班級的 70-80% 左右。其次，在學生來源的分佈上，根據四技入學新生居住地區分佈狀況統計，南部地區是日間與進修部



主要的客源區，以日間來說，約占 80%，進修部約占 95%。

(二)、發現學生休轉退的問題嚴重，且可以找出造成學生流失的主要原因

從過去的資料顯示，90-93 學年度平均每學年的休轉退的比例約在 8%左右，比例高居不下，是必須正視的問題。經資料收集與歸納後發現，對日間部學生而言，造成其流失的主要因為轉入科技大學或離家較近的科大或技術學院(約占 70%左右)及因課業表現不佳或連續兩學期不及格科目達 1/2 而休學(約占 20%)；對進修部學生而言，大多是基於工作因素、家庭、經濟因素而休學(約占 90%)；而退學的人數大多是逾期未註冊，其次是課業成績達勒令退學標準(約占 10%左右)。

(三)、針對學生休轉退的問題，可以提供策略方向及方案計劃以降低休轉退比例

為了提升學生留校意願，該系推動與留住策略有相關的方案後，經由成效評估，本文發現該系休轉退的比例減少，在 90-93 學年度平均的比例約為 8%，而在 94 與 95 學年度分別為 7.6% 與 6.9%(詳見表 14)，雖然未達到所設定的目標(5%)，但已有下降的趨勢。相關策略與計畫內容見下表。

策略 方向	歡迎策略	提供產品或服務 一致性策略	快速回應策略	提供客製化服務 策略
方案 計劃	<ul style="list-style-type: none"> ▲電訪新生活動 ▲系迎新活動 ▲全國性迎新餐會 	<ul style="list-style-type: none"> ▲定期進行滿意度調查 ▲執行對學生反饋意見的行動—課程設計的部份 	<ul style="list-style-type: none"> ▲加強新生生活與課業輔導 ▲定期舉辦師生座談會 ▲於網頁中架設留言板 	<ul style="list-style-type: none"> ▲課程設計的差異性(日間開設就業學程) ▲師資結構符合進修部學生需求

(四) 提升學生整體的滿意度

根據表 15，學生對於該系整體的滿意度有逐年增加的趨勢，尤其是在課程部份滿意度提升的幅度最大，從 93 學年度的 2.5 到 95 學年度的 3.2。其次，在教師與系上對於學生回應性方面，93-95 學年度這 3 個學年的平均分數分佈在 3.2-3.8 間，顯示系上教師們對於學生們的意見都能夠迅速回應，且學生認為教師的輔導與關懷非常用心。可見導師(或任課教師)在顧客關係管理的推動上是不可或缺的一環。

二、建議

(一)、推動顧客關係管理的基礎在於顧客資料的建置與保存，這有賴於導師功能的發揮，導師必須確實記錄學生學習及成長的過程，藉此發現學生的需求及適時予以協助並提供學校改進的建議。

(二)、適時針對外部環境的變化與學生來源的改變來調整現有顧客關係管理的相關策略，



以因應時勢所趨。

(三)、學校與學生的互動應更為密切，除學生本身更應擴及學生家庭或周邊鄰里的關係，例如成立顧客服務中心，可將學生或家長的問題做適時且適切的回應。

(四)、建立明確的回應機制，例如定期整理班週會記錄並請相關單位即時回應或做適切的處理。回應方式宜採公開的模式辦理，例如回應於班級網站或系所網頁。

(五)、系所應定期收集近期畢業生對於在校學習經驗及就業歷程的反饋經驗，以不斷調整課程模組或教材內容，符應學生就業市場的需求且可建立學校與校友長期關係。

三、未來研究方向

在本研究中，作者只針對某一所學校進行研究，如此將導致研究結果無法類推解釋到其他樣本與科系。其次，文中只針對個案中，如何降低學生休轉退比例的可行性方案討論。事實上，對學校而言，如何開發潛在顧客及對內部顧客與其他外部顧客如家長、社區與業界關係的維持，也是 CRM 中不可或缺的一環。因此，本研究可進一步增加研究對象與相關科系，並探討新顧客取得策略(acquisition strategy)、如何利用內部行銷來激勵內部顧客對外部顧客的服務等研究方向，來提昇研究結果之重要性與價值。

參考文獻

中文

王美玉、黃美玉(2003)。以顧客關係管理的觀點探討電子圖書館的讀者服務。國家圖書館館刊，2，155-168。

功典資訊行銷企劃處(2002)。CRM 的執行步驟及障礙因應之道。功典資訊，10。2004 年 10 月 20 日，取自

http://www.migrsoft.com/svr29/migoservice/enewsletter/issue10/marketing_10.htm".

Zikmund, Raymond and Faye(2003). 顧客關係管理：整合行銷策略與資訊科技(李勝祥、吳若己)。滄海書局：台中。(原著於 2003 年出版)

李婉怡、施瓊娟(2003)。應用資料探勘技術來探討大專院校招生策略。南師學報，37(2)，47-66。

洪大程(2003)。顧客關係管理在學校運動設施管理的應用。雲科大體育，6，65-73。

陳孝悌(2003)。智慧型顧客關係管理—顧客滿意度衡量。台肥季刊，44(8)，17-24。

洪懿妍(2000)。客戶關係管理五大步驟。天下雜誌，224，160-163。

范惟翔、曹麗智(2002)。從顧客關係管理到顧客知識管理—理論與實務之研究。吳鳳學報，10，333-343。

教育部 (2003)，我國高等教育發展規劃研究專案報告，2004 年 11 月 20 日，取自 www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/E0001/EDUION001/menu01/sub05/01050020a.htm



- 陳文華(2000a)。應用資料倉儲系統建立 CRM。資訊與電腦，226，123-127。
- 陳文華(2000b)。應用資料倉儲技術於顧客關係管理。能力雜誌，527，133-138。
- 陳世良、賴文儀(2004)。顧客權益、顧客忠誠度與顧客關係管理之相關研究。企銀季刊，27(2)，217-232。
- 陳彤生(2002)。客戶關係管理的實證研究。東南學報，24，131-1422。
- 陳虹君(2001)。概述顧客關係管理之兩大核心及在圖書館之應用。美國資訊科學與技術學會臺北學生分會會訊，14，41-67。
- 閔庭祥、陳振明(2002)。顧客關係管理系統對企業之價值衡量模型—結合品質機能展開之實徵研究。東吳經濟商學學報，39，1-36。
- 黃俊英(2004)。Yes，學生是學校的主要顧客。突破雜誌，228。2004年11月18日，取自 www.chinamgt.com/harment/bt/0407/228cont.htm
- 劉明德(2003)。學校經營與顧客關係管理之探討。技術與職業教育，77，31-34。
- 蔡文甲、許忠正(2004)。非營利組織知識導向之策略模式探討---以吳鳳技術學院技合處為例。吳鳳學報，12，673-683。
- 蕭乃沂、黃東益、陳敦源(2002)。資料探勘於行政知識管理的應用。法政學報，14，59-78。
- 顏嘉惠(2002)。資料探勘於圖書館行銷及顧客關係管理之應用。圖書與資訊學刊，42，58-68。
- 羅偉碩、葉長欣(2002)。教育系統的顧客關係管理。美和學報，20，161-171。
- 英文
- Kamakura, Wagner, A., Vikas, M., Fernando de Rosa, & Mazzon, J. A. (2002). Assessing the service profit chain. *Marketing Science*, 21, 294-317.
- McKim, B. (2002). The difference between CRM and database marketing. *Journal of Database Marketing*, 9(4), 371-375.
- Peppers, D. and Rogers, M. (1993). *The one to one Future: building relationship one customer at a time*. Raphael Sagalyn, Inc.
- Rayals, L. (2003). Making customers pay: measuring and managing customer risk and returns. *Journal of strategic marketing*, 11, 165-175.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W.D. (2004). The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 16, 293-305.
- Reinartz, W., Werner ,& Chugh P. (2002). Learning from experience: making CRM a success at last. *Call center management*, 4(3), 207-219.
- Stone, M., Bearman, D., Butscher, S. A., Gilbert, D., Crick, P. & Moffett, T. (2004). The effect of retail customer loyalty schemes—Detailed measurement or transforming marketing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12(3), 305-318.



Verhoef, P.C. , & Langerak, F. (2002). Eleven misconceptions about customer relationship management. *Business Strategy Review*, 13(4), 70-76.

Verhoef, P.C., & Peter C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of marketing*, 67, 30-45.

