

修平科技大學

資訊管理系

顧客關係管理實證研究-以程高資訊股份有
限公司為例

組長：BF104022 李昱陞
BF104024 張仕廷

指導教師：謝俐麗

中華民國一百零七年十二月

修平科技大學

資訊管理系

專題實務報告審定書

本系日間部四技部

組長：BF104022 李昱陞

BF104024 張仕廷

所提報告：顧客關係管理實證研究

-以程高資訊股份有限公司為例

經本委員會評審通過

口試委員：_____

指導老師：_____

中華民國一百零七年十二月

摘要

客服中心 (Customer Service) 提供優質的服務品質是客服中心的運作目標，但客服中心的工作流程複雜且繁多，為了對客服中心每一位客服人員的工作進行評定，需要以各種指標去量化衡量客服品質，所以客服中心會設定一套整體的 KPI (關鍵績效指標)，來對客服中心的工作處理情況進行數值量化評定，方便客服主管對客服人員做績效管理，並從中修正與調整客戶服務的方式。

在客服領域上數一數二的「程高資訊股份有限公司」，工作內容是當民眾電話進線時，只要一通電話，就能得到完全的服務，降低了案件後送的比率同時也降低其他部門的工作量，解決用戶問題或將用戶需求呈報至相關單位。

剛開始實習的時候常常感到很挫折，無法立即回應用戶的問題，或是不瞭解他們需求造成牛頭不對馬嘴情況，但一回生二回熟，在主管與講師的帶領下漸漸的上了軌道，原來不同的敘述方式帶給他人的觀感皆不同，以及同理心是很重要的，講的多不如講的巧，這就是「說話的藝術」。

目 錄

摘 要	i
目 錄	ii
第一章 緒論	1
1-1 實習動機與目的：	1
1-2 系上實習的推動方式	2
1-3 實習公司簡介：	3
1-4 應徵及實習的準備：	12
第二章 實習職能培養過程	12
2-1 實習單位的重要規範：	12
2-2 實習職能相關知識：	12
2-3 實習工作的運作流程描述	13
第三章 重要的實習經驗描述	17
3-1 李昱陞實習經驗：	17
3-2 張仕廷實習經驗：	21
第四章 結論	25
參考資料	26

第一章 緒論

1-1 實習動機與目的：

有鑒於學生「校外實習」為提升畢業生之未來就業競爭力的重要一環，整合學校、業界之資源，儘早讓學生進行職涯之接觸探索，進而於職場上受肯定，並能與畢業後的工作相接軌。校外實習課程之推動，係依據校務及科務之培育目標，期使學生結合學術理論和實務作業，瞭解各科實際運作狀況，印證所學增進專業技能，培養學生對工作職場及專業倫理之正確認知，並作為其職業試探、就業輔導之參考。

校外實習對學生而言是理論與實務結合，以瞭解職場環境習得實務經驗，使得理論與實務得以相互驗證及配合，培養職場倫理及工作態度，達到「做中學，學中做」的成效以養成就業能力。對學校而言：調整教學課程與實務相輔相成，藉由校外實習管道，將增加與企業界交流之機會，瞭解企業需求與環境進而調整實務教學內容與品質，並配合業界需求調整實務專業知識教學。對產業而言：共享教育資源與責任，及早培訓業界所需專業人才，吸引優秀學生投入產業界，以減少人員的培訓成本及尋找人才的時間。

職場與學校的不同的差別在於主動與被動，在學時，透過教授、老師幫助我們來解決各種疑問，而到了職場，我們要主動去解決公司的問題，對公司而言才是有價值的，因為在職場中，沒有任何人有義務去教你，如果不主動去問或解決問題，那遲早會被淘汰，而主動學習的能力剛好也是大學所要培養的能力

1-2 系上實習的推動方式

本系三年級時可針對實務專題課程部分提供同學兩種選擇，同學們可針對自己的興趣選擇校外實習或專題研究，如圖 1-1 所示：

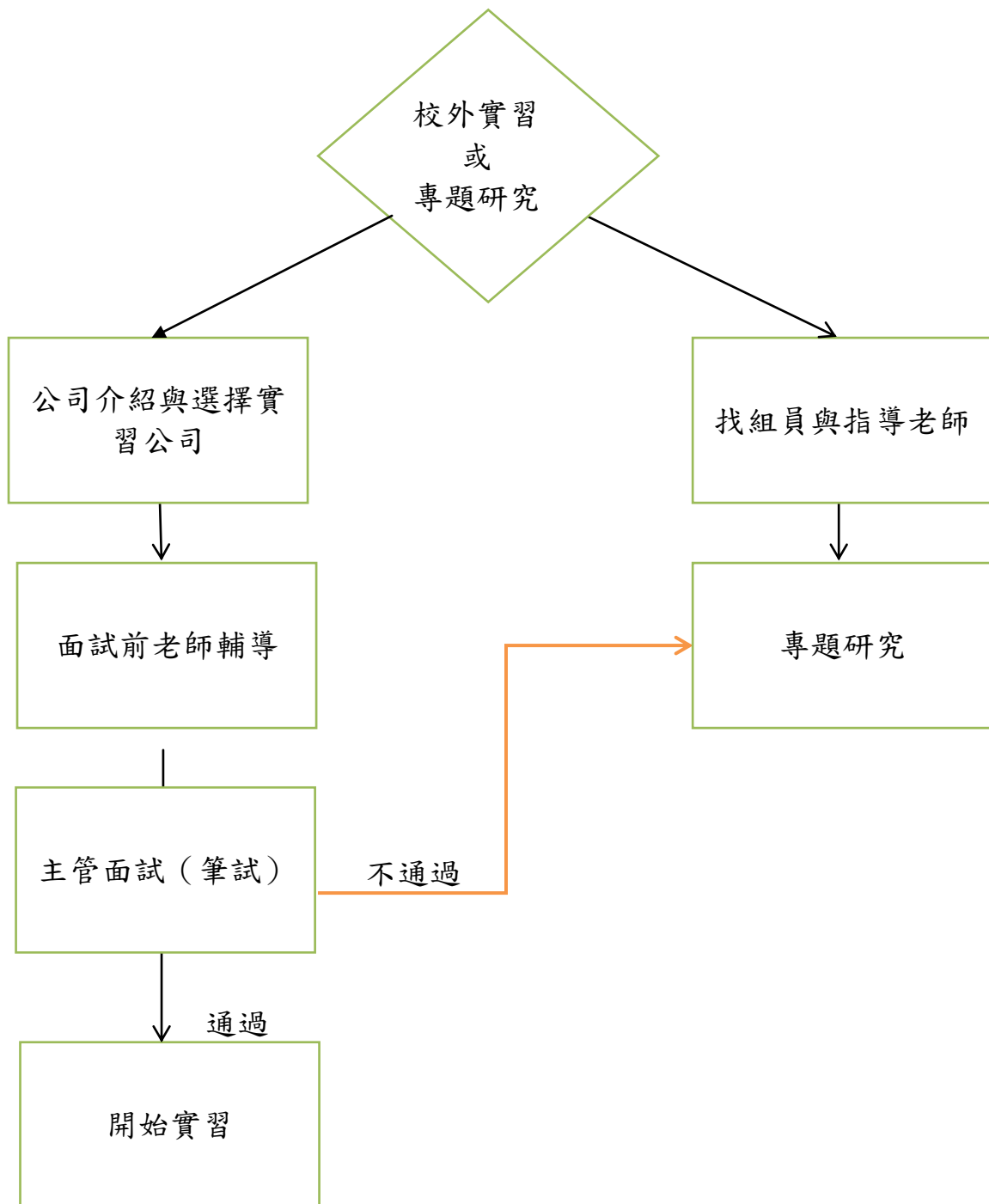


圖 1-1 資訊管理系實習推動流程圖

1-3 實習公司簡介：

台水 1910 客服中心

因應顧客體驗（Customer Experience）趨勢興起，程曦集團於 2016 年成立子公司—程高資訊服務股份有限公司，專精於客戶服務專業領域，擁有專案營運經驗、服務流程企劃、人員管理能力及原生技術支援等優勢，提供企業客戶深度服務及 CRM 完整解決方案。

程高傾聽客戶的聲音，以豐富客戶服務經驗與整合需求與流程能力，協助客戶建立滿足顧客體驗需求的服務管理模式，藉由顧客滿意度來提升商業收益，成功累積產業經營經驗，跨足美妝健康、3C 科技、公部門與公營事業等行業。程高獨立運作亦與集團互相支援，在策略和專業的引導下，發揮資源的綜效，為客戶的品牌創造最高的效益。

展望未來，程高將運用其客服領域專業及獨步全球的技術，深入經營客服產業，期許自己對現有市場帶來改革，與大家共同創造更大的商機，並將引領客服產業持續蓬勃發展，讓大家能同享成果。



圖 1-2 程曦集團

母公司程曦資訊整合成立於 1993 年，如圖 1-2 所示，程曦一直以來深耕客戶關係管理領域，提供智慧化、行動化的系統整合服務及企業流程委外管理，是國內目前唯一同時具備原生技術、營運經驗、流程管理能力，能以客戶服務及管理為核心，提供企業客戶服務及 CRM 完整解決方案的廠商。

追求品質卓越，強化全球競爭力，通過國際級 CMMI ML4 品質認證及 ISO20000 服務認證，厚植系統標準化複製與輸出能力，以創新服務策略協助企業佈局全球客服管理運籌中心，運用雲端租賃、智能互動與大數據分析，協助企業深耕客戶關係，擬訂客戶互動及管理之策略。

專注深耕 CRM，獲獎無數，專注深耕客服領域，於產品、營運績效、創新管理等面向屢獲國際級獎項肯定，2014 年榮獲經濟部以表揚傑出中小企業標竿典範為設立目的「國家磐石獎」，成為史上第一家以 CRM 客服資訊服務榮獲此獎之企業。2011 年程曦 e-contact+ 客戶關係管理系統榮獲金炬獎『年度十大商品』殊榮，所承接之客服營運專案更多次獲得「香港亞太顧客服務協會」、「行政院政府服務品質獎」、「遠見雜誌服務業大調查」等獎項肯定。

落實 3CM 管理，打造優質客服營運團隊，導入「3CM 管理」，同時設立人力資源、教育訓練和品質管理委員會，透過人才管理、培訓、專案品質控管等機制，協助業主提升客戶滿意度。

技術領先，開創智慧客服新時代，程曦掌握行動化與雲端化的應用技術發展所帶來的市場契機，積極發展智能互動、STT、大數據分析等技術，並提供雲端客服解決方案，協助企業迅速建構與客戶互動的多元化平台，進而透過互動資訊的蒐集、解構、分析，讓企業更加了解客戶行為及輪廓，開創智慧客服大未來。

服務無上限 創新模式更多元，2008 年至 2010 年 12 月，程曦集團投入「身心障礙者居家值機服務實驗計畫」，從招募、教育訓練、居家訪視等程序，透過輔導及科技運用，使身心障礙者能排除交通及身體不適的障礙，建立身心障礙者在家值機之最佳服務模式。為了讓居家值機人員能有更多實務經驗，同時亦發揮「以弱勢服務弱勢」的精神，本案

人員自 2009 年 1 月起負責接聽職災諮詢專線，提供職災勞工權益諮詢、後送轉介、外撥關懷等服務。

2011 年 1 月，雖然居家值機實驗計畫已告一段落，但考量專線服務有其延續之必要性，因此自改以服務委外方式，由程曦集團繼續承作，安排 2 名重度或極重度身心障礙客服人員，提供電話諮詢、外撥關懷等服務，並強化主動服務、協助轉介之角色，讓職災勞工及其家屬能夠持續透過免費管道，適時獲得更實質的協助。而由於程曦集團轉型雲端租賃、系統建置、大數據等領域發展，特成立程高服務股份有限公司(簡稱程高)專營 BPO 客服委外業務，因此，2017 年 1 月起，職災諮詢專線之新案即由程高承接執行，程高於台北高雄兩地皆設有客服中心，人力可相互備援。

過去在執行本專案時，要求客服人員須領有身心障礙手冊，且等級達中、重度以上。新案規格不限於身心障礙者才可進行服務，因此，除了原本的身心障礙客服之外加增加了一般客服的方式進行服務。

程高擁有豐富的縣市政話務中心與公營事業客服中心經驗，服務內容多元且廣泛，能配合單位不同需求而靈活變化，是政府單位與公營事業的最佳好夥伴！

公部門與指標企業首選，值得信賴的合作夥伴，公部門及公營事業客服營運市佔率最高：內政部、勞動力發展署、農委會、經濟部、人事行政總處、移民署、台北市政府 1999 話務中心、臺南縣政府 1999 話務中心、1910 台灣自來水客服中心、職災諮詢專線、新北市 0800-091-580 客服中心、食品藥物管理署...。

1910 客服中心（台灣自來水專案組，如圖 1-3 所示），建置一套完整之自動化客服系統作業平台，並實施 24 小時專業值機服務，開發建置一套完整之客服中心系統作業平台，內容包含語音、交換機、

Inbound、Outbound、Internet、錄音、知識管理、值機管理、後送系統及客戶流程管理等系統，服務內容包括來電（Inbound）各項修漏及無水案件、水費問題、水表問題、水質問題、簡易申辦及工務問題案件、用水諮詢及其他案件、服務態度申訴陳情案件，去電（Outbound）客戶關懷、滿意度調查，及欠費催收、停水訊息告知等功能；並建立追蹤管理系統，以取代人工填報、稽催作業，快速回應用戶需求。



圖 1-3 實習公司照片，1910 客服中心

1-3-1 公司服務準則：

- 親切互動 (Interactive CRM)：以客戶為核心，重視互動價值，完整記錄從行銷、銷售、服務的接觸點。
- 流程管理 (Operational CRM)：以流程為體現，制定順暢的工作流程與績效指標，協助組織達成目標。
- 數據分析 (Analytical CRM)：以客戶資料為重要價值，進行有效分析應用，支持企業行銷決策。

1-3-2 公司提供服務項目：

- Q 比智慧服務機器人客服系統：即時通訊軟體如 Line、WeChat、Messenger 等通訊軟體已深入每個人生活，使用者也越來越習慣透過文字方式尋求服務與解答，而非進線電話進客服中心。
- MES 全通路互動平台：是程曦資訊以 Quick Silver™開發平台為基礎，因應行動運算時代與即時通訊軟體普及化所開發的一套智慧型多媒體資訊交換平台。

1-3-3 里程碑：

- 2017 年：榮登「2017 年版台灣地區大型企業排名 TOP5000」。
- 2016 年：程曦集團兩岸共獲肯定，榮獲第一屆江蘇「紫峰獎」成長型企業獎項。
- 2015 年通過 ISO27001 資訊安全管理系統認證。
- 2014 年：獲頒第 23 屆國家磐石獎殊榮，為第一家以 CRM 客服資訊服務獲獎的企業通過 ISO20000 服務管理國際認證，成為台灣客服產業第一家通過的企業。

1-3-4 公司願景及文化：

從愛自己出發，再擴及家人、公司、同事、客戶與競爭對手，在充滿愛的工作氛圍裡，我們將會更有動力去求新與創新，讓工作融入夢想與奮鬥，豐富自己的人生。而勤勞勤儉、誠實忠誠，則能使我們不怕挫折，踏實的走每一步路！我們也期許每一位同仁能秉持『品質、尊嚴、榮譽、從容』的理念，從客戶導向的產品與服務為起點，透過令客戶滿意的品質，讓同仁在工作中獲得尊嚴，進而成為優異員工創造公司整體榮譽，並使公司能在產業上從容競爭、領導前行，開創客戶、員工、公司、產業多贏的局面。『成為全球性企業之創新服務策略夥伴』為長期發展願景迎接不斷變化的大環境，程曦結合 CRM 客戶關係管理、BPO 委外營運、MES 多媒體訊息互動、Cloud Computing 雲端運算、DT 數據科學、Smart Device 智慧應用等既有優勢和新進技術，以『成為全球性企業之創新服務策略夥伴』為長期發展願景，協助企業提升服務品質及客戶關係管理管理績效，並不斷與時俱進地與客戶共同成長。

1-3-5 公司福利制度：

(一)待遇獎金津貼

- 依個人年度績效評核發放年終獎金
- 婚喪喜慶相關津貼
- 各項值班津貼、依職務性質發放相關獎金（業務獎金、專案獎金...等）
- 享勞、健保
- 全勤獎金 1500 元
- 每年一次程高家庭日(如圖 1-4、圖 1-5)

- 符合規定之休假制度，新進同仁也可參加尾牙(如圖 1-6、圖 1-7)



圖 1-4 程高家庭日



圖 1-5 程高服務導覽



圖 1-6 程高尾牙



圖 1-7 程高尾牙

(二) 教育訓練與人才發展：

新人職前訓練與保母制（共通核心 2-3 天；專業職能 2-3 個月）

- 核心職能通識講座
- 各職能專業課程，強化關鍵職能的成長與學習（公司派訓則享有訓練津貼）
- 客服管理學院，培育客服儲備管理人才
- 內部講師培訓課程
- 中高階管理技能訓練、儲備幹部培訓營，強化管理職能與技巧
- 年度晉升作業與主管評選活動
- 多元職務輪調

1-4 應徵及實習的準備：

履歷表是自我推銷的工具，如果把自己的優點長處巧妙的透過文字推銷給人知道，將有利於你爭取面試機會，一張好的履歷表雖然不見得一定會讓你找到工作，但是太過粗糙缺乏完整性的履歷卻肯定會遭到淘汰的命運，很多人認為寫一份履歷表就像寫作一樣，事實上履歷表的設計格式八九不離十。最主要是這份履歷表是你生涯中所有成就的重要指標，要讓素昧平生的主管靠一紙文件瞭解你，就必須充分的準備好這份「見面禮」。表格內容要整齊有序，自傳內容若有特別傑出表現或事蹟，可以用其他顏色註記，在第一時間就讓面試官留意。面試時務必穿著端莊，一定要準備自我介紹內容，機會是留給準備的人，只要拿出該有態度就能順利錄取。

第二章 實習職能培養過程

2-1 實習單位的重要規範：

- 每通電話皆須存取案件，務必結案或後送處理
- 修漏案件、須通報案件有時效性需盡快處理
- 每通電話皆有錄音言行須自行負責
- 客服中心為呈報單位故不能給用戶承諾
- 辦公室不能使用手機或錄影
- 勿洩漏個資
- 消防局通報火警須加壓供水，須立即通報，不得壓件。

2-2 實習職能相關知識：

一、服務類別

- 供水量問題：詢問直接進水處、發生時間、詳細地址、鄰居情形、止水栓是否開啟。
- 修漏案件：詢問地址、漏水量、有無影響交通，話術：因客服中心要把現場狀況回報給維修單位想跟你確認目前狀況，漏水量有大到影響交通
- 線上申辦：需留下全名、身分證字號、連絡電話，與登記用戶關係。
- 帳單問題：若用戶在金額有疑慮，切勿承諾用戶，一律開單反映由當地服務所解決。
- 施工問題：用戶對施工後有任何問題，先確定是否為自來水公司工程。
- 其他：行政電話、需要水車、火警加壓。
- 表一、表二為基本核資流程

表 1 服務類別

用戶提供資料	核資項目
水號	裝置地址
裝置地址	用戶名稱/通訊地址/繳費方式 ※以上核對一項即可
裝置地址+用戶名稱	不須另外核資
若用戶無法協助正確核對資料，需留來電人的聯絡電話，不願提供者洽詢服務所。	

二、核資項目

表 2 合資項目

代書/仲介提供資料	核資項目
水號	裝置地址/用戶名稱 ※以上核對一項即可
裝置地址	用戶名稱
裝置地址+用戶名稱	不須另外核資
代書/仲介/物資管理公司無論是否核資完成，務必留資料 ※若代書仲介無法協助正確核資，為避免查詢錯誤，請與提供資料前再次覆誦地址。	

2-3 實習工作的運作流程描述

1. 教育訓練課程：水費、新裝申請、抄表問題、服務類別、說話術語。
2. 前三個月試用階段，在 babyteam 裡磨練成長。
3. 每個月公司會安排軟性課程，加強應對能力。
4. 每個月都會有績效排名及測驗。
5. 主管會聽各專以下評分。

6. 以下圖片為實習環境，圖 2-1 為個人值機座位，每個人的位置都跟照片中一樣，有主機、螢幕、鍵盤、滑鼠以及最重要的話機，這些都是每個座位固定會放，自己如果不習慣可自行帶自己的鍵盤以及滑鼠使用，圖 2-2 為整體工作環境，客服中心有兩層樓，照片中的是二樓，一樓的設置與二樓大同小異，每個人有自己的座位，但座位不是固定的，每天公布欄會張貼當天的座位表，績效連三個月滿分的話可自行挑選座位並固定座位，圖 2-3 圖中右上的電視牆為每天的服務水準/業績，電視裡主要顯示當天的服務水準、業績，以及例如還有幾個用戶在等待等等...



圖 2-1 個人值機座位



圖 2-2 辦公室工作環境



圖 2-3 電視螢幕牆為每天的服務水準/業績

第三章 重要的實習經驗描述

3-1 李昱陞實習經驗：

1. 實習職能成長經驗分享

我在程曦資訊整合——1910 客服專案實習，在這裡我學到如何與用戶應對，這裡與業務差別在於我們只需解決用戶需求，不需要推銷產品。隨著用戶的情緒，我們說話的語調與技巧就需要跟著改變，必須細心聆聽他們的需求，在當下解決問題，保持熱忱服務同時又在有效時間內達成，績效成績才能在平均之上。在這裡不但能夠訓練自己的口條，還能增強自己的處事效率，所以我很珍惜在這裡實習的時光，經過幾個月的努力也順利拿到績效優良的獎品。如圖 3-1 所示(最左為最帥經理、最右為最正督導):



圖 3-1 每月績效成績頒獎

2. 實習遭遇之困難與問題：

有些非理性的用戶會提出無理要求，但我們不能完全配合，所以只能自己演場戲或是用些話術說服用戶，有次在值機時因用戶不接受我提出的方法，便開始辱怒罵，有時覺得明明是用戶的問題卻把氣出在客服員身上，當下只能洗把臉，讓自己冷靜一下，因為不能將上一通的情緒帶到下一通的用戶上，這樣是很不公平的。

在這裡不只要解決用戶問題，還須要顧及我們的績效成績，值機的品質、每天的產能、每個月的書測成績這些都列在績效成績裡，用同理心對待客人，不只要做的快還要做好，希望在剩下時間內能有優異的績效成績。圖 3-2 為值機時狀況：

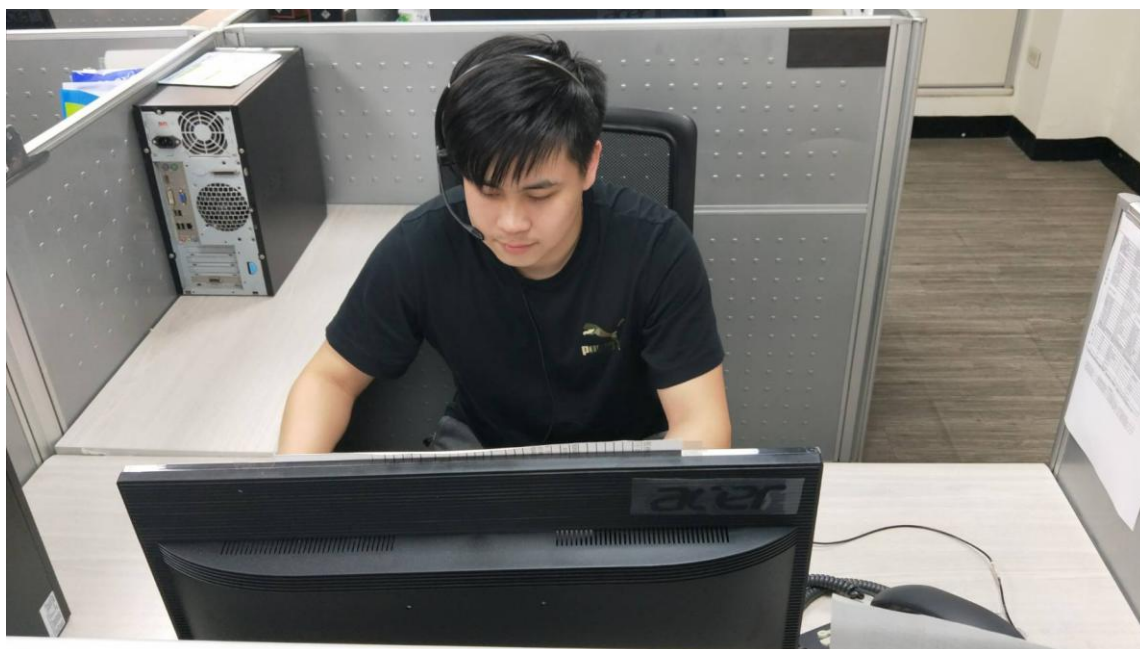


圖 3-2 李昱陞值機狀況

3.未來改進的重點方向：

成為一位專業的客服專員除了在產能要高，值機品質也要重視，我需改進地方應該是話術要在包裝的更完美，還有關鍵字一定要落實，有些常用語像：「嗯、唷」都不能說，還有必須懂得察言觀色，隨著用戶情緒起伏，邊安撫著邊解決問題，希望往後可以成為專業又親切且產能達標準的客服。

4.實習心得分享：

很慶幸能去程曦資訊公司實習，在這裡受到很多學長姐們的照顧，在學習的過程中有遇到困難，每個人都很熱心的教導，並且指導老師還會時常撥空時間來關心我們的狀況，詢問在實習方面有什麼問題等等。如圖 3-3 所示：



圖 3-3 指導老師訪視

最後這段實習期間讓我收穫很多，例如：如何冷靜的去處理好一件事情與當下的應變能力，去到客服後理解到在面對非常十萬火急的事情，若未先將自己冷靜下來，那到最後的結果一定有非常多不完美的地方。

最後如果學弟妹有興趣的話，這個實習單位我認為是不錯的選擇。

3-2 張仕廷實習經驗：

1. 實習職能成長經驗分享

剛開始時每天都過的心驚膽顫，很怕遇到麻煩的案件。在電話中無法立即解決問題、常常會有回撥不完的電話，不然就是通話時間都會拉得很久延伸出其他的問題，遇到比較特別的電話時，就會腦袋打結，一直很慌張不知道如何對應，常常被用戶牽著走。但經過三個月後，自己漸漸的調整出與用戶應對的方式，以及與督導討論多多累積經驗後並參考他人的方法，比之前值機的狀況相差很多，通話時間也縮短蠻多。圖 3-4 為張仕廷與實習時督導



圖 3-4 張仕廷與實習時督導

2. 實習遭遇之困難與問題：

在剛開始值機，要接起電話時需要很大的勇氣，不知道會遇到什麼樣的人，什麼樣的案件，在害怕也是要接起來，在處理案件時常被主管退件，不是內容不夠詳細，就是內容有錯字，時常不夠細心，現在最怕的就是無預警的停水或某一地區常常無水，有些用戶雖然很好安撫，有些則被罵很久才結束，剛開始被罵時都無法立即的調適心態，明明就不是我造成的，為什麼我要替現場人員受罵，可是漸漸地就覺得很麻痺了，在罵也只是那些話，當下情緒比較不會留到下一通電話。圖 3-5 為張仕廷值機狀況

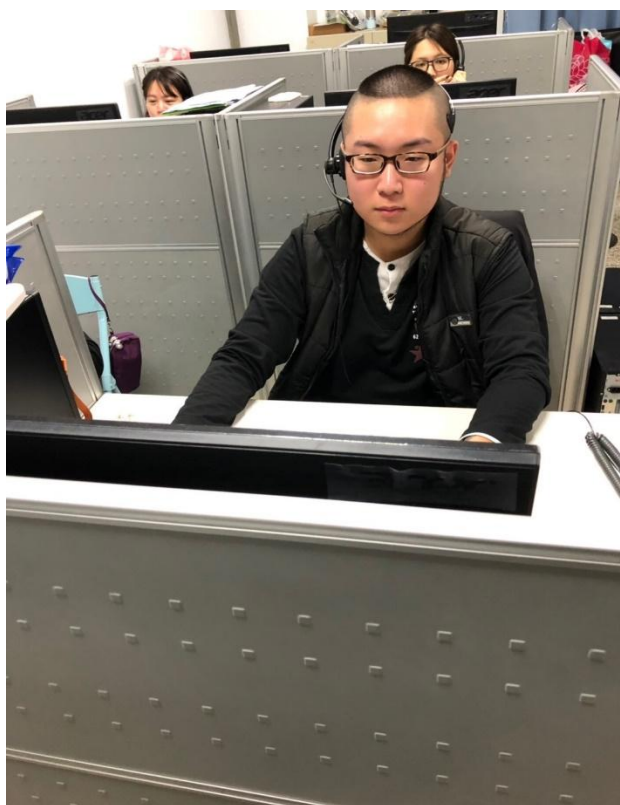


圖 3-5 為張仕廷值機狀況

3.實習心得分享：

雖然經常會遇到很煩躁的問題，但是事情遇到就是要解決，一直緊張問題也不會解決，督導們人都很好，只要你開口，有問就必答，只怕你不問而已，且指導老師也會撥控時間來客服中心關心我們，詢問我們的狀控，並給予鼓勵，如圖 3-6 所示，在這幾個月下來，最大的改變就是，要適應這項工作，同理心真的很重要，多站在對方立場想一想，事情會更容易解決剛開始時覺得業務內容雖然很繁雜，都無法迅速理解，可是經過 3 個月的洗禮，漸漸地覺得其實接到電話都是大同小異的，再問也是問那些，不管是用戶態度再怎麼差，也是遭遇到困難才會撥打電話進來，多替對方想想，態度都要保持良好，不要被用戶牽著走。



圖 3-6 指導老師與實習督導

4.未來改進的重點方向：

需要改進的太多了，不論是說話的方式，處理的方式，專業知識方面，都需要不斷的調整、不斷的進步，雖然只有簽這短短的一年可是學到的東西很豐富，對於跟用戶之間的溝通，真的要很小心謹慎，把握好每一次服務的機會，多多充實經驗，在對應的過程中，目前最需要改進的是口吃跟講話速度，首先要改掉一緊張就會口吃，還有在每次在對話中，講話的速度都會不小心過快，導致對方聽不清楚，還要多講一遍，影響到通話時間，導致績效成績無法在很前面。

第四章 結論

在這裡實習真的學到很多自己語氣上該怎麼詮釋，甚至是提升自己的EQ，克服這行業雖然吸收了許多用戶的負面情緒，但是久了找到是放的方式後其實就沒那麼排斥了。從前大家對於「客服」的工作規範都覺得只是坐在辦公室裡面接電話回覆客人問題而已，但是心理上其實有很多無形的壓力，即使每天接收負面情緒，我們能仍然堅持下去，找到適合自己的抒發管道後，調整心態就不會覺得每天都過得很漫長，也學到一個道理「學習去做別人不想做的事，培養自己的能力，也讓自己在未來的職場上更有競爭力。」也謝謝學校給我們這個機會在台灣自來水公司客服中心學習，在客服實習的這段時間，所獲得的抗壓性對未來職場上有很大的幫助，也希望在這裡學習到的知識，在未來出社會也可以學以致用。

參考資料

- [1] <https://1910.water.gov.tw/>
- [2] <https://www.chainsea.com.tw/>
- [3] <http://www.chainsky.com.tw>