

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES

NANHUA UNIVERSITY

知識管理與顧客關係管理導入對農會信用部競爭力之影響

IMPACT OF INDUCTION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT ON COMPETITIVENESS OF
CREDIT DEPARTMENTS OF FARMERS' ASSOCIATIONS

指導教授：陳券彪 博士

ADVISOR : CHUAN-BIAU CHEN Ph.D.

研究生：劉順榮

GRADUATE STUDENT : SHUN-JUNG LIU

中 華 民 國 九 十 四 年 六 月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

知識管理與顧客關係管理導入對農會信用部競爭力之影響

研究生：劉 順 榮

經考試合格特此證明

口試委員：張春柳

李啟誠

陳春聲

指導教授：陳春聲

所 長：王 啟 元

口試日期：中華民國 九十四 年 六 月 十 日

南華大學管理科學研究所九十三學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：知識管理與顧客關係管理導入對農會信用部競爭力之影響

研究生：劉順榮

指導教授：陳券彪 博士

論文摘要內容：

自由化與全球化乃是當前國際經濟發展的趨勢，國內金融市場所面對之競爭逐漸增加，使得農會信用部之經營處境日益艱辛，面對快速變遷的環境中，農會信用部之經營管理者往往重新思考導入新的經營管理模式，尤其是在競爭逐漸加劇的服務業中，如何開創顧客滿意經營變的更加重要，因此如何導入知識管理與顧客關係管理以提昇其競爭能力，是經營者非常關注的問題。本研究擬探討農會信用部導入知識管理與顧客關係管理對其經營績效之影響，並以屏東縣、高雄縣、台南縣各地區農會信用部為研究對象做實證分析。本研究之研究成果主要有下列六項：

1. 導入知識管理與顧客關係管理對農會信用部競爭力的影響，農會信用部員工持著正面與肯定的態度。
2. 經費不足與缺乏管理顧問公司的技術與經驗支援，乃是農會信用部導入知識管理與顧客關係管理的兩大困難點。
3. 知識管理模式與顧客關係管理策略呈顯著的正相關，顯示顧客關係管理策略的實施成效會受到知識管理模式的影響。
4. 知識管理模式、顧客關係管理策略與經營績效具有顯著的正相關，顯示農會信用部推行知識管理與顧客關係管理確實能提昇經營績效。
5. 導入知識管理與顧客關係管理對農會信用部作業性經營績效(流程面、顧客面與員工面)的影響較大。
6. 90%以上的受訪者認為「客戶資料建檔與儲存」、「透過客戶傳達口碑」、「介紹給親友或他人」與「電話溝通」對農會信用部競爭力的提昇最具影響力；其次為「客戶資料分類」、「增加消費金融業務」、「文宣手冊」佔88%以上；再其次是「資料更新與整理」、「面對面接觸」以及「24小時電話服務」均有86%的認同比率。

關鍵字：知識管理、顧客關係管理、農會信用部、經營績效

Title of Thesis : Impact of induction of knowledge management and customer relationship management on competitiveness of credit departments of farmers' associations

Name of Institute : Graduate Institute of Management Sciences, NanHua University

Graduate Date : June 2005

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Shun-Jung Liu

Advisor : Chuan-Blau Chen Ph.D.

Abstract

Liberalization and globalization are the two main streams in international economic development. Domestic financial markets face increasing competition, which makes the position of credit departments of farmers' associations more difficult. Under the rapidly changing environment, the management of credit departments of farmers' associations are constantly considering afresh to introduce new operational and management models. Especially in a service industry with more and more keen competition, how to create customer satisfaction becomes more important. Therefore, how to introduce knowledge management and customer relationship management to improve competitiveness is a highly relevant issue for management. Therefore, this study planned to probe the impact of induction of knowledge management and customer relationship management on the performance of credit departments of farmers' associations. The credit departments of farmers' associations in Pingtung County, Kaohsiung County, and Tainan County were chosen as the study subjects for empirical analysis. Six main findings of this study are summarized as follows:

1. Employees actively and positively face the impact of introducing knowledge management and customer relationship management on the competitiveness of credit departments of farmers' associations.
2. When knowledge management and customer relationship management are introduced, the two biggest obstacles that credit departments of farmers'

associations face are insufficient budget and a lack of technology and experiential support from management consulting companies.

3. Knowledge management models show a significant positive correlation with customer relationship management, meaning that the implemented results of management policy are influenced by knowledge management models.
4. There are significant positive correlations between knowledge management models, customer relationship management strategy and performance, meaning that the implementation of knowledge management and customer relationship management will actually improve the performance of credit departments of farmers' associations.
5. The introduction of knowledge management and customer relationship management had a stronger impact on operational performance (in respect of procedure, customers and employees) of credit departments of farmers' associations.
6. Over 90% of interviewers thought that "filing and storage of customer data", "reputation expressed through customers", "introduction to relatives, friends or others" and "telephone communication" had the most effect on improving the performance of credit departments of farmers' associations. Secondly, "classification of customer data", "increase of customer finance business" and "promotion handbook" accounted for over 88%. Thirdly, "data update and arrangement", "face-to-face contact" and "24-hour call center" accounted for an agreeableness ratio of 86%.

Keywords : Knowledge Management, Customer Relationship Management, Credit Department of Farmers' Association, Performance

目 錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目 錄.....	iv
表 目 錄.....	vii
圖 目 錄.....	x
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機與目的.....	3
1.3 研究流程.....	6
1.4 研究範圍與限制.....	7
第二章 文獻探討.....	8
2.1 知識管理.....	8
2.2 顧客關係管理.....	20
2.3 經營績效.....	30
2.4 知識管理與顧客關係管理之關係.....	37
2.5 知識管理與經營績效之關係.....	38
2.6 顧客關係管理與經營績效之關係.....	39
第三章 研究設計.....	41
3.1 研究架構.....	41
3.2 變數之操作性定義.....	44
3.4 抽樣設計.....	48

3.5	問卷設計與調查.....	50
3.6	資料分析方法.....	57
第四章	農會信用部對導入知識管理與顧客關係管理可能面臨之困難及 員工認知概況.....	61
4.1	樣本結構分析.....	61
4.2	知識管理模式、顧客關係管理策略與經營績效之因素分析 ...	63
4.3	農會信用部員工對導入知識管理之認知.....	70
4.4	農會信用部員工對導入顧客關係管理之認知	73
4.5	農會信用部對推動知識管理可能面臨之困難	77
4.6	農會信用部對推動顧客關係管理可能面臨之困難	78
第五章	農會信用部員工對導入知識管理與顧客關係管理之認知差異	80
5.1	農會信用部員工對知識管理模式之看法.....	80
5.2	農會信用部員工對顧客關係管理策略接受度之差異分析	85
第六章	農會信用部導入知識管理與顧客關係管理對經營績效之影響	89
6.1	知識管理模式與顧客關係管理策略之關係	89
6.2	知識管理模式與經營績效之關係.....	90
6.3	顧客關係管理策略與經營績效之關係.....	91
6.4	導入知識管理與顧客關係管理對農會信用部競爭力之影響 ...	93
第七章	結論與建議.....	98
7.1	主要研究成果.....	98
7.2	建議.....	104
	參考文獻.....	105
附錄一	本研究問卷.....	115
附錄二	問卷發放與回收分配表.....	119

附錄三	民國九十年及九十一年金融重建基金接管之農會信用部	121
附錄四	導入知識管理對農會信用部競爭力之影響.....	122
附錄五	導入顧客關係管理對農會信用部競爭力之影響.....	123

表 目 錄

表 2.1 知識的涵意.....	10
表 2.2 知識管理的定義.....	11
表 2.3 知識管理之相關活動.....	13
表 2.4 推動知識管理之困難的原因.....	18
表 2.5 顧客關係管理的定義.....	21
表 2.6 Meta Group(2000)的顧客關係管理架構.....	22
表 2.7 謝清佳與吳琮潘(2000)的顧客關係管理架構.....	23
表 2.8 鐘慶霖(2003)的顧客關係管理架構及組成元件.....	25
表 2.10 推動顧客關係管理可能面臨之困難.....	28
表 2.11 Zhang(2000)的績效衡量構面.....	34
表 2.12 各學者之績效衡量構面.....	35
表 3.1 顧客關係管理之核心作業.....	46
表 3.2 抽樣方式與樣本選取.....	48
表 3.3 知識管理之認知.....	50
表 3.4 顧客關係管理之認知.....	51
表 3.5 顧客關係管理策略.....	52
表 3.6 知識管理模式.....	53
表 3.7 經營績效.....	54
表 3.8 推動知識管理與顧客關係管理可能面臨之困難與失敗的原因 ...	55
表 3.9 預試問卷構面之信度分析表.....	56
表 3.10 問卷發放與回收分析.....	57

表 3.11 正式問卷之信度分析.....	58
表 4.1 樣本結構分佈概況統計表.....	62
表 4.2 知識管理變項之因素分析表.....	64
表 4.3 顧客關係管理變項之因素分析表.....	66
表 4.4 知識管理評量變項之因素分析表.....	68
表 4.5 顧客關係管理評量變項之因素分析表.....	69
表 4.6 農會信用部員工對知識管理之認知.....	70
表 4.7 不同服務農會類型之信用部員工對知識管理之認知差異	71
表 4.8 不同平均月所得之農會信用部員工對知識管理之認知差異	72
表 4.9 不同職稱之農會信用部員工對知識管理之認知差異.....	72
表 4.10 不同服務年資之農會信用部員工對知識管理之認知差異	72
表 4.13 不同年齡之農會信用部員工對顧客關係管理之認知差異	75
表 4.14 不同平均月所得之農會信用部員工對顧客關係管理之認知差異	75
表 4.15 不同職稱之農會信用部員工對顧客關係管理之認知差異	76
表 4.16 不同服務年資之農會信用部員工對顧客關係管理之認知差異 ..	76
表 4.18 農會信用部推動知識管理可能面臨之困難點.....	78
表 4.19 農會信用部推動顧客關係管理可能面臨之困難點.....	79
表 5.1 不同性別之農會信用部員工對知識管理模式之看法.....	80
表 5.2 不同年齡之農會信用部員工對知識管理模式之看法.....	81
表 5.3 不同所得之農會信用部員工對知識管理模式之看法.....	82
表 5.4 不同職稱之農會信用部員工對知識管理模式之看法.....	83
表 5.5 不同服務年資之農會信用部員工對知識管理模式之看法	83
表 5.6 不同背景變項之農會信用部員工對知識管理模式之看法	84

表 5.7 不同學歷之農會信用部員工對顧客關係管理接受度之差異	86
表 5.8 不同所得之農會信用部員工對顧客關係管理接受度之差異	87
表 5.9 不同職稱之農會信用部員工對顧客關係管理接受度之差異	88
表 5.10 不同背景變項之農會信用部員工對顧客關係管理接受度之差異	88
表 6.1 知識管理模式與顧客關係管理策略各構面之相關分析.....	90
表 6.2 知識管理模式與經營績效各構面之相關分析.....	91
表 6.3 顧客關係管理策略與經營績效之相關分析.....	92
表 6.4 知識管理對農會信用部影響力之評估.....	94
表 6.5 導入知識管理對農會信用部競爭力之影響.....	95
表 6.6 顧客關係管理對農會信用部影響力之評估.....	96
表 6.7 導入顧客關係管理對農會信用部競爭力之影響.....	97
表 7.1 本研究之假設及研究結果彙整表.....	103

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	6
圖 2.1 Knapp 的知識管理模式	12
圖 2.2 Leonard-Barton 的知識創造活動	15
圖 2.3 Bonora & Revang 的知識建構與維持模式.....	17
圖 2.4 顧客關係管理三階段.....	24
圖 2.5 Kalakota & Robinson(2001)的整合性顧客關係管理架構.....	25
圖 2.6 Kaplan and Norton(1996)的績效衡量四大構面	31
圖 3.1 概念性研究架構.....	42
圖 3.2 差異性分析架構.....	43
圖 3.3 相關性與影響性分析架構.....	44

第一章 緒論

1.1 研究背景

自由化與全球化乃是當前國際經濟發展的趨勢，而國內金融市場所面對之競爭愈趨劇烈，加上經濟景氣榮景不再，使得農會信用部之經營日益艱辛。雖然農會成立至今已超過一個世紀，過去在政府政策的保護下，農會信用部尚能維持某一程度的競爭能力，但隨著國內金融市場的開放與業務型態的轉變，也讓農會信用部以前所擁有的競爭優勢逐漸消失並且在金融體系中呈現出相對弱勢。

自民國 79 年 10 月財政部發佈「商業銀行設立標準」後，政府逐漸解除外匯管制、利率自由化與放寬金融業務的限制，刺激民間集團及外資投入台灣金融市場的意願，在民國 80 年至 81 年間有 16 家新銀行核准設立，銀行間之競爭更加白熱化，而導致了嚴重的金融問題，例如：銀行為追求業務成長而犧牲放款品質、逾期放款的增加、資產品質惡化、超貸及呆帳提高使得銀行負債增加等問題。

尤其「金融機構合併法」通過後，財政部對於因業務或財務狀況顯著惡化的農會信用部，不能支付其債務或調整後淨值為負數，有了強制性合併的依據。在民國 90 年至 91 年間，農會因經營不善其信用部被商業銀行強制接管者共 34 家，此更暴露出農會信用部之經營已面臨極大的危機與困境。

農會信用部所以會產生經營管理之危機，其原因錯綜複雜，除外在環境因素的影響外，內部管理制度不佳與組織結構定位不明等問題皆是造成農會信用部產生經營危機的重要因素。農會信用部所面臨的問題，

可以歸納為外在環境、業務經營、服務流程與內部人員等四方面。

彼得·杜拉克(2000)認為，任何一個企業或組織在面對競爭環境快速變遷時，如果不能適時地調整組織結構或導入新的管理方式、思維與經營手法，將在此競爭激烈的市場中逐漸失去蹤影。大部份之農會經營管理者亦瞭解「不創新即死亡」的道理，因此經營管理者非常關注何種策略才能提昇農會信用部之競爭力。

目前企業界為強化經營體質及提昇競爭力，經常採用知識管理與顧客關係管理兩種策略工具，許多實證的研究結果顯示，企業導入知識管理與顧客關係管理能夠改善經營績效、幫助企業提高效能、競爭力、創造力和應變力並贏取新顧客、鞏固即有顧客以及增進顧客之利潤貢獻度。雖然目前大部份的農會，尚未將知識管理與顧客關係管理之觀念導入經營管理中，但經營管理者卻非常關注，因此本研究擬對此問題做進一步探討。

1.2 研究動機與目的

農會信用部為我國重要之基層金融機構，是農業金融體系相當重要的一環，其設立之目的是在協助弱勢農民取得生產資金融通，配合政府農業政策，發揮協助農業發展之重要功能(林宗鏞，2003)。農會信用部必須自盈餘提撥至少於百分六十二比例的金額作為農業推廣、保險、供銷、訓練及文化、福利事業之經費，以善盡公益責任，因此農會信用部確實有其存在的必要性。

由於農會信用部係屬於區域性的基層金融機構，在經營上往往面臨規模太小、業務經營困難、資本形成不易、淨值偏低及過於集中特定區域等問題。面對新金融時代的來臨，農會信用部勢必要重新規劃其經營策略，並針對本身的缺失及弱點積極地進行補強或改善，才能因應未來的競爭趨勢。然而究竟該如何改善農會信用部之經營策略才能強化其競爭力，此乃是經營管理者非常關心的問題，同時也是學術研究的重要議題。

有關改善農漁會信用部經營體質或強化競爭力作法之研究相當多，諸如陳作家(2001)曾從金融機構合併的觀點探討農會信用部提昇競爭優勢的方式；陳芳君(2003)曾探討漁會信用部的資源配置與競爭力之關係，並以各地區漁會信用部為研究對象；謝捷晃(2003)曾以屏東縣各地區農會為研究對象，探討農會的經營危機與轉型革新之道；林宗鏞(2003)是從公司治理的觀點來探討農會信用部的改革，並以台灣各地區農會信用部為研究對象；葉正明(2004)運用平衡計分卡來分析農會信用部的經營策略並以某都市型農會信用部為研究對象，以財務、顧客、內部流程、學習成長與風險管理等五個構面，建立農會信用部整績效之衡量體制。

由上述可知，學者對改善農會信用部的經營體質與強化競爭優勢之

相關學術研究，其主要著重在體制與法規修改之變革方面(例如：透過合併、修改相關農漁會條例、強化內外部管理與監控)。但有關農會信用部如何藉由調整組織內部體質的方式提昇其競爭力之研究卻非常的少，在知識經濟時代中，透過知識管理與顧客關係管理的應用，增加企業內外顧客滿意之經營策略，實乃刻不容緩之課題。

藉由導入知識管理與顧客關係管理不僅對提昇企業經營績效與整體競爭力產生正面的影響力，同時也能創造顧客忠誠，為企業開創更高的附加價值。有關知識管理、顧客關係管理與經營績效之相關研究非常多，如：Kalakota & Robinson(2001)曾以資訊科技產業研究對象，研究顯示企業運用知識管理與顧客關係管理對顧客滿意度、企業獲利產生顯著影響；Eichael & Marius & Gilbert(2002)以製藥公司、醫療保險公司和健康管理產業為研究對象，結果顯示應用顧客知識管理會對公司的經營績效產生顯著的影響；呂佩樺(2002)以保險業為研究對象，結果發現運用知識管理有助於顧客關係管理的增進，特別是在組織知識方面；徐玉霞(2002)以量販店為研究對象，結果顯示企業藉由應用知識管理會影響顧客關係管理的績效；范雅慧(2003)以連鎖寢飾業為研究對象，結果顯示透過知識管理策略，有利於顧客關係管理系統擷取可用的資訊或知識之用，幫助企業快速建立與顧客之間關係；Plessis & Boon(2004)以 South African 專題個案為研究對象，結果發現企業透過知識管理可以強化顧客關係管理的應用，有效率地為顧客提供產品和服務並提昇其競爭力。

歸納上述學者的研究可以得知，企業導入知識管理與顧客關係管理對經營績效會產生正面的影響，同時也能積極強化企業與顧客之間的關係與提昇顧客服務的整體滿意度。而國內外學者對知識管理與顧客關係管理之研究範圍，主要偏重其對經營績效的影響，以及企業透過知識管

理來強化顧客關係管理應用等方面，且研究對象主要以服務業、製造業與金融業為主，但有關基層金融機構之農會信用部如何透過知識管理與顧客關係管理來強化競爭力以及提昇經營績效的研究卻非常之少。因此本研究擬以農會信用部為研究對象，探討地區農會信用部導入知識管理與顧客關係管理對其經營績效之影響力。

本研究之主要研究目的有下列 6 項：

1. 探討知識管理、顧客關係管理與經營績效之相關性。
2. 瞭解農會信用部之員工對知識管理與顧客關係管理之認知。
3. 分析不同背景之員工對知識管理模式與顧客關係管理策略之看法。
4. 探討知識管理、顧客關係管理與經營績效之影響性。
5. 探討地區農會信用部導入知識管理與顧客關係管理可能面臨之困難。
6. 探討地區農會信用部提昇競爭力之知識管理模式與顧客關係管理策略。

1.3 研究流程

本研究之過程，首先瞭解問題之背景，並經由蒐集相關文獻進一步探討後，確立本研究之主題與研究目的，其次建構本研究之研究架構，參考學者對知識管理、顧客關係管理及經營績效合適之相關理論，進行問卷設計、抽樣設計，並以屏東縣、高雄縣與台南縣各地區農會信用部為研究對象，將回收之有效問卷加以處理後，利用統計套裝軟體進一步分析，最後提出本研究的結論與建議，本研究流程圖如下：

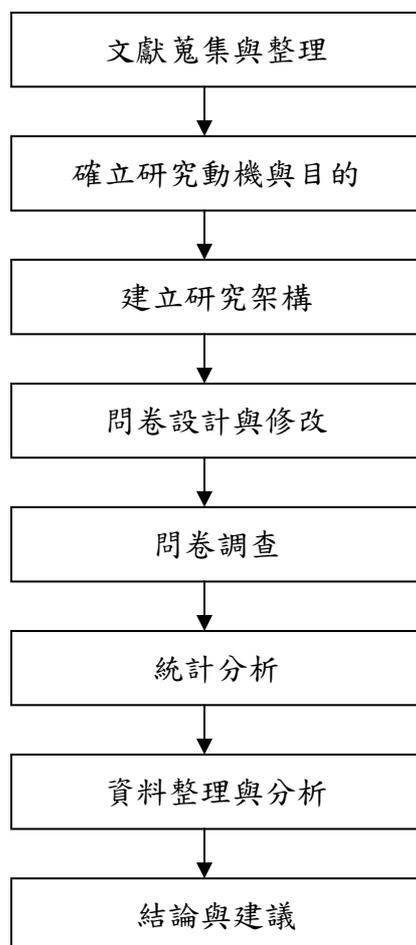


圖 1.1 研究流程圖

1.4 研究範圍與限制

本研究之研究範圍與限制主要有下列 3 項：

1. 研究範圍：本研究乃以屏東縣、高雄縣與台南縣各地區農會信用部（但不包括被金融重建基金接管之農會信用部）為研究的母體。其中，屏東縣 12 家、高雄縣 21 家、台南縣 28 家，共計 61 家。
2. 研究對象：僅以各地區農會信用部之員工(包含主管與非主管)為研究對象。
3. 研究限制：因經費上的限制，使得本研究之研究範圍只能侷限於屏東縣、高雄縣及台南縣各地區農會信用部，無法對全國各縣市之地區農會信用部進行調查，因此本研究之結果可能無法全面性地適用於全國之農會信用部。

第二章 文獻探討

在本章中，將分別就知識管理、顧客關係管理、經營績效評估方式、知識管理與顧客關係管理之關係、知識管理與經營績效之關係，以及顧客關係管理與經營績效之關係等相關理論做進一步的探討。

2.1 知識管理

知識管理是經由不斷重覆地創造、獲取及使用知識的過程，其主要目的在於提昇組織績效。因此，知識管理是一種可以改變組織結構、提昇企業核心能力與競爭優勢並實質地創造出企業價值的策略工具。在此節中本研究將探討知識管理的相關議題，包括知識的特性與涵意、知識管理的定義、知識管理的模式、知識管理的核心流程以及推動知識管理時可能會面臨之困難與失敗的原因等。

2.1.1 知識的特性與涵意

管理大師彼得·杜拉克(1998)認為知識已經成為重要的經濟資源和支配力，甚至或許可以說是唯一的競爭優勢，知識已經取代了廠房、機器設備、原料、資金或勞工，成為企業營運最關鍵的生產要素。而經濟學家梭羅(Thurow, L.)認為傳統的管理典範已無法解決當今企業所面臨的任何問題與困難，現在的環境不再是傳統大量生產以降低成本，而是講求專業分工，讓企業獲取最大的利潤，藉由知識的創新提昇企業價值，加值企業資產進而創造企業智慧(Business Intelligence)。由上述可知，在知識經濟的時代中，誰能掌握知識、技術，誰就能掌握競爭的未來。

史丹佛經濟學家羅瑪(Paul Romer)指出，「知識」是世界上唯一無限的資源，而且是會隨著使用而成長的資產；而根據 Wiig, Hoog and Spek (1997)等學者觀點，知識具有以下幾項重要特徵：

1. 知識是無形的並且難以測量。
2. 知識是具有揮發性的，它可能隔夜就消失。
3. 知識經常會以代理者(人、書籍、技術等)使之具體化。
4. 知識在傳遞過程中是不會被消耗，它有時會增加傳遞過程的用途。
5. 知識對組織有廣泛的衝擊(即：知識是力量)。
6. 知識在任何時候無法從市場中被買到，它經常有很長的前置時間。
7. 知識是非競爭的，它可能藉由不同的程序同時使用。

Davenport and Prusak(1998)認為，知識是一種具流動性之整合體，包括例行化之經驗、知識價值、文字化結果、專家獨特意見、對新經驗之評價、既有知識之整合，若干則蘊含於日常事物中。

Zack(1999)指出知識依其在組織中執行之層次，區分為知識策略與知識作業兩種層級。另依據知識在組織功能之所在區分為行銷知識等。

而依據 Spiegler(2000)的觀點認為，知識是知道如何(knowing how)，並且是資訊處理過後的結果，其過程包括：重新整理、量化、質化、分群、學習以及散佈等；因此，其將知識定義為有充分根據的信仰，以個人求真為目標，不斷調整自我個人信仰的動態人文過程之產物。

上述學者對於知識之涵意，有從知識儲存之形式切入者；有將知識依其屬性區分層次者；有從程序觀點討論知識的類型者，可以發現各學者對知識的著眼點不同，切入的角度亦有差異。本研究另將其他相關之知識文獻予以彙整其核心意涵，以利進一步瞭解專家學者對知識的定義與看法，如表 2.1 所示。

表 2.1 知識的涵意

學者	年代	知識的定義
Woolf	1990	知識是組織可適用於解決問題的資訊。
Turban	1992	知識能夠被組織用來分析，使其成為可理解和可適用於解決問題或制定決策的資訊。
Purser& Pasmore	1992	知識是制定決策用的事實、模式、基模、概念、意見及直覺的集合體。
Wiig	1993	知識包括真理與信仰、觀點和思想、看法與預期、方法學與技術。
Van der Spek and Spijkervet	1997	正確與真實的直覺、經驗與程序，知識能引導人們的想法、行為及溝通，能應用在許多狀況中並持續一段相當長的時間。
Beckman	1997	知識是有關於推論的資訊，主動地引導任務實行、解決問題和制定決策，其目的為了要去完成、學習和教導。

資料來源： 1.Elias G. Carayannis(1999), Fostering synergies between information technology and managerial and organizational cognition : the role of knowledge management, Technovation 19,pp.219-231.
2.本研究整理

綜合上述學者對知識的觀點，本研究對知識所下的定義為：知識是組織可用於分析的一種事實、經驗、程序、觀點、意見或方法(Purser & Pasmore, 1992；Wiig, 1993；Van der Spek and Spijkervet, 1997)，其主要目的是為了要去引導組織的任務實行，以及幫助組織解決問題與制定決策的有用資訊(Woolf, 1990；Turban, 1992；Beckman, 1997)。

2.1.2 知識管理的定義

知識管理是透過知識的分享，促使整個企業、個人得以進步的一種管理模式，亦即企業可以將組織內的資訊加以分類、選取運用，以增進企業的獲利率與競爭力；同時它也能促使企業不斷進行自我改造的綜合性對策。知識管理的主要目的在於激發知識的創造、分享與重複使用，以達成組織學習並延續組織的生命。本研究茲將各學者對知識管理之定義整理如表 2.2 所示：

表 2.2 知識管理的定義

學者	年代	知識管理的定義
Wiig	1993	知識管理是有系統的、明確的、仔細發展的與更新的，員工可以從他們的知識資產中有效率地使用相關的知識。
O'Dell	1996	知識管理是應用系統的途徑來尋找、了解如何使用知識，以便創造價值。
Allee, V.	1997	知識管理是將組織的隱性知識轉換成顯性知識的過程，以促進組織知識分享、更新與補充。知識管理乃利用知識來尋求現有知識之最大限度，以轉換成生產力的方法。
Laurie, J.	1997	知識管理是經由一連串創造、獲取及使用知識的過程以提昇組織績效。它最常和兩種活動有關：一是將個人知識文件化，然後透過公司資料庫傳播出去；另一種是利用群組軟體、電子郵件及網路等方式協助人們交流、分享及創造知識。
Sveiby	1998	知識管理是從組織的無形資產創造價值的技巧。
Kanter, J.	1999	知識管理就是將資料（原料）轉換成資訊（成品），將資訊轉換成知識（具有行動能力的成品）的過程。
Beckman	1999	知識管理是在正確的時間點上將正確的知識給正確的人，使其能做最好的決策。
Arthur Andersen Business Consulting	2000	知識管理是一種以取得、創造、擁有、統合、學習的系統化過程。並以資訊、理解、經驗強化表現出來。
Oracle	2000	知識管理是程序、系統、態度的綜合體，能夠創造、管理如何應用企業的智慧資本。
Thomas M. Koulopoulos and Carl Frappaolo	2001	知識管理是把組織追求知識的流程具體表現出來，在這類組織流程中，數據與資訊科技的資訊處理能力，加上人員的創意和創新能力，整體組合後得到一種綜效。

資料來源：本研究整理

綜合上述，本研究認為知識管理的最終目的即在提昇組織績效，而知識管理是一種以取得、創造、分享、轉換、應用與學習的系統化過程，透過資訊、理解、經驗強化表現出來(AABC, 2000)，使得企業員工應用系統的途徑來尋找、了解如何使用知識，以便創造價值(O'Dell, 1996)。因此，知識管理是組織獲得競爭優勢的重要來源之一。

2.1.3 知識管理的模式

Cooper & Lybrand 的知識長 Ellen M. Knapp(1998)認為，組織的知識管理模式是由內容、學習、衡量、科技、文化與責任等六項要素所建構而成(如圖 2.1 所示)：

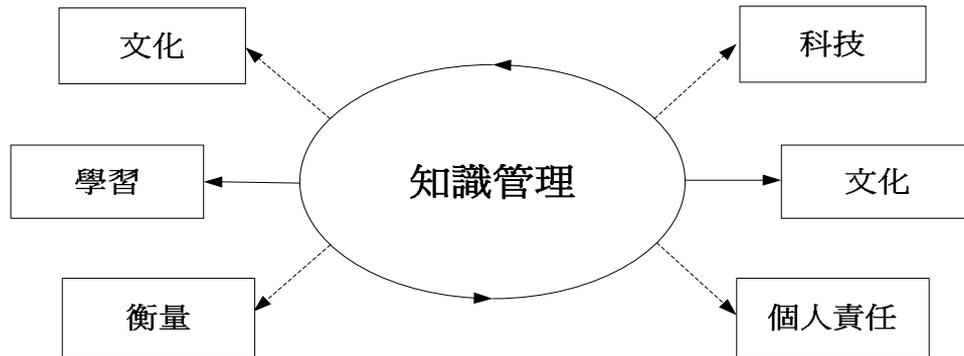


圖 2.1 Knapp 的知識管理模式

資料來源：Ellen M.Knapp(1998),“Knowledge Management”, Business and Economic Review/July-Sept Vol.44. No.4, pp.5.

1. 內容(Content)：確定組織的知識是有價值的並且是容易搜尋的。
2. 學習(Learning)：能夠激勵組織成員學習，對於能提昇個人技能之員工給予適當的獎勵。
3. 衡量(Measurement)：衡量知識管理的成效，包括改善後的客戶服務、更加縮短的產品週期、創造更多的知識資本、增加擴散與分享的速度以及可重覆使用的程度。
4. 科技(Technology)：必須發展聯結組織成員和支持團隊合作的科技工具，包括搜尋引擎和資料儲存工具。
5. 文化(Culture)：重視信任與合作的組織文化(有賴於組織行為與態度的支持)。
6. 責任(Personal Responsibility)：組織內成員應該有責任去創造組織知識分享的環境。

2.1.4 知識管理之核心活動

由知識管理定義可知，知識要經過取得、創造、分享、轉換、應用、學習並更新整理後，才能增加組織的價值、同時也是獲取競爭力的重要來源 Holsapple & Singh (2001)。但由於知識管理是一個連續性且不斷重復、發生的過程，各學者在探討此一議題時，因為觀察角度不同或者彼此間所認定的涵蓋範圍有所差異，而有著不同的定義，本研究茲將各學者所提出的知識管理相關議題歸納如表 2.3 所示：

表 2.3 知識管理之相關活動

學者	年代	知識管理活動
Holsapple and Whinston	1987	獲取、組織、儲存、維護、分析、創造、描述、擴散、應用。
Nonaka	1991	社會化(轉換隱性知識到隱性知識)、內在化(轉換顯性知識到隱性知識)、組合(轉換顯性知識到顯性知識)、具體化(轉換隱性知識到顯性知識)。
Wiig	1993	創造、顯示、應用、轉換。
Leonard-Barton	1995	分享和創造問題的解決、從企業外部引進和吸收知識技術、樣本的試驗、實施和結合新的方法和工具。
Arthur and APQC	1996	分享、創造、區別、收集、適合、組織、應用。
Choo	1996	辨別力(包含資訊闡明)、知識創造(包含資訊轉換)、制定決策(包含資訊處理)。
Szulanski	1996	開始(確認知識需求和滿意需求)、實施(獲取知識轉換的地方)、利用(使用轉換知識)、整合(內在化知識)。
Alavi	1997	獲取、索引、過濾、連接、擴散、應用。
Van Der Spek and Spijkerve	1997	發展、擴散、結合、持有。
方世杰與方世榮	2000	知識之創造與整合、知識之蓄積與運用、知識之交流與分享。
譚大純	2001	知識之選擇管理(知識確認、蒐集)；知識之取得管理(知識取得、收集、導入)；知識之學習管理(組織學習、知識導入)；知識之創造管理(知識創造、產生)；知識之擴散管理(知識擴散、傳遞、移轉、分享、交流)；知識之建構管理(知識建構、組合、整合、利用、連結)；知識之儲存管理(知識結合、整合、運用)；知識之管理制度(知識組織、衡量、評價)；知識之管理文化(知識文化、分享)。

資料來源：1.Holsapple and Joshi (2002), Knowledge manipulation activities : results of a Delphi study, Information & Management 39,pp.477-490.

2.本研究整理

雖然學者們對於知識管理相關議題的說法不一，然而考量農會信用部之組織型態、經營特性與員工特質後，本研究採用譚大純(2001)的觀點，並彙整各學者之看法，將知識管理的核心活動分為知識之取得管理、知識之創造管理、知識之擴散管理及知識之儲存管理等四部份，並詳加說明如下：

1. 知識之取得管理

Leonard-Barton(1995)認為組織除了是知識的儲存庫外，同時也可以產生與創造知識；組織亦可運用知識的創造活動，建立組織獨特的能耐，同時藉由四種主要的學習活動，來創造及擴散知識(引自范惟翔，2002)。

- (1)共享解決問題：個人知識的組織易受限於背景、訓練與個人偏好，可運用創造摩擦(creative abrasion)使組織核心能力不致僵化且能產生創造性的知識。
- (2)實行與整合新製程：整合專屬的知識變成製程工具與方法，提供企業潛在的競爭優勢，例如，透過使用者參與專案與新技術的開發或者引進新科技時能與使用者之工作環境相互配合。
- (3)實驗與建立模型：企業從實驗模型與建立模型的過程中，可以增進知識的產生，不過須鼓勵研究實驗的文化並容忍失敗。
- (4)從外部輸入和吸收科技知識：技術知識流通之來源分為諮詢者、顧客、國家實驗室、企業夥伴、大學、其他競爭公司與其他非競爭公司等七種；至於獲取外界技術的機制則有觀察、授權、研發合約、技術服務、共同研發、特許、合資、購併(或合併)等八種。

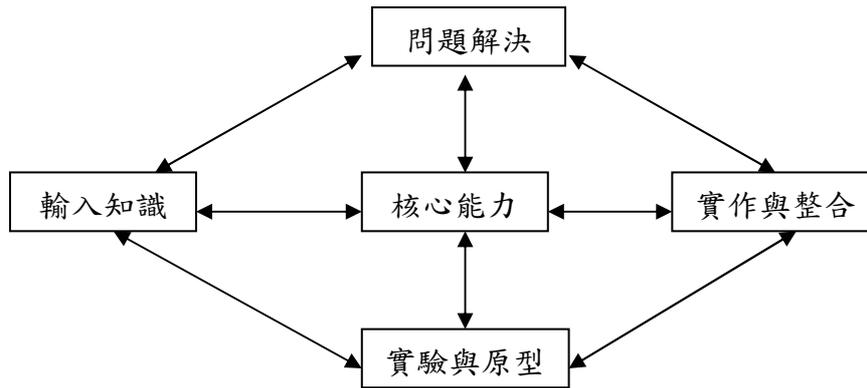


圖 2.2 Leonard-Barton 的知識創造活動

資料來源：Leonard-Barton, D.(1995), *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Massachusetts：Harvard Business School Press.

Glazer(1996)則認為組織透過主動搜尋知識、標竿學習、不斷實驗與改進、有效的模仿、具引導性的質詢等五大原則，可以讓組織引進所需的知識。

此外，譚大純(2001)亦指出組織欲取得所需的知識，具通才技能之工作小組，以及組織之中層主管扮演關鍵性角色。另外，取得知識可透過以下介面來進行，包括雙方實體物、跟其他公司的交流關係、與研究或學術單位的交流、透過政府等公共機構，以及跨組織人員交流之介面等。

2. 知識之創造管理

Krogh(1998)認為知識創造活動可經由下列方式進行，包含組織成員對知識、經驗、實務的初步分享；由分享的知識來創造新觀念；由各種研究來辯證上述觀念；建立原型以及整體新知識的重塑與產生。

Nonaka & Takeuchi(2000)則提出了 SECI 模式，去探討知識創造的轉換過程(隱性知識與顯性知識之間)。SECI 模型包括共同化、外化、結合化和內化等四個部份，共同化轉化新的隱性知識，譬如：技術技能、經驗、心智模式；外化是轉換隱性知識到顯性知識的概念，外化可藉由對

話或人際間互動和省思的概念過程中被發覺；結合化是轉換顯性知識，使其更加有系統的集合在一起；內化則是轉換顯性知識到隱性知識，顯性知識能夠內化到個人的隱性知識中。

而譚大純(2001)則指出，為使組織知識創造有效能地進行，組織應善於整合各類的知識來源；各部門間之知識資源彼此互補性應高；組織或主管願意為成員投入知識性資源，使員工以團隊方式進行創新；建立一套激勵知識創造之制度；具有反應迅速的資訊/知識基礎建設；使員工有創造知識之自發意圖；使員工處在變化與多樣性的環境下，並給予充足之知識性資源。

知識創造是一個連續性的循環過程，得以讓個體或團隊小組從企業內部或企業間分享隱性和顯性的知識(Bohn, 1994; Bloodgood & Salisbury, 2001)，而透過組織能力去創造知識是企業持續競爭優勢最重要的泉源(Junnarkar, 1997; Nonaka et al., 2000; Parent et al., 2000)。

3. 知識之擴散管理

知識擴散的容易程度，受到共同知識的多寡與層次高低影響很大，組織共同知識愈多，且層次越高，則組織知識擴散的容易程度愈高。Grant(1996)將共同知識的形式分為五個層次：語言、符號溝通的其他形式、專門知識的共通性、共享的意義、認識個別的知識領域。當這五個層次皆能互相流動時，組織內的知識方能擴散到極致。

Hargadon(1998)指出要將知識擴散到組織中有以下四項原則，包含開拓知識領域；全面廣泛學習；尋求對潛在人、事、物之連結；將目前無用的知識有用化。

譚大純(2001)則認為組織擴散知識的管道包括組織內部知識網、資訊網與合作網路，以及組織所生產出之產品/產物、機器設備、組織結構、

衍生而出的組織、內部研討會和成果展示，以及教育訓練等過程。

組織唯有透過知識的交流才能使知識不斷的發展並進而產生創新知識，也唯有不斷的使用組織知識才能使該知識以倍數成長的方式增加其價值，組織知識交流速度越快、使用範圍越廣、使用次數越頻繁，則知識為組織所帶來的效益越佳。

4. 知識之儲存管理

Bonora & Revang(1991)引用 Popper(1973)的分類方式將知識儲存方式分為「機械式」及「有機式」兩種。所謂「有機式」即是主觀的、個人的主觀知識；「機械式」則為客觀的、命定的客觀知識。組織必須決定其儲存方式中有機式與機械式的比例，並且進一步將知識的協調程度分為「整合」及「分散」兩種形式，例如：儲存在個人身上則為分散，儲存在團隊中則為整合，如圖 2-3 所示。

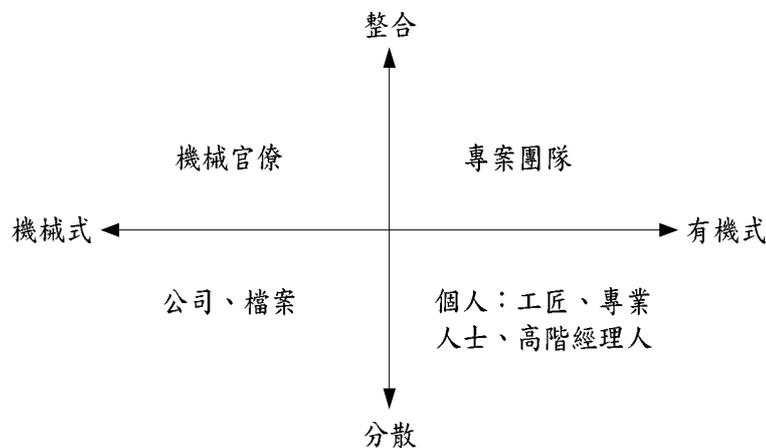


圖 2.3 Bonora & Revang 的知識建構與維持模式

資料來源：Bonora & Revang(1991). A Strategic Framework for Analyzing Professional Service Firms Development Strategies for Sustained Performance. Strategic Management Society Inter organizational Conference. Toronto, Canada.

而劉權瑩(1999)指出，透過包括吸取個人經驗並儲存之，邀請具有知識者擴散知識、利用工作編制與工作設計來提昇組織成員之間的互賴性

等方式，均有助於知識的儲存蓄積。

此外，譚大純(2001)認為，組織之知識可藉由三種主要管道或工具儲存，使其成為組織記憶。第一是運用資料庫、管理資訊系統等資訊科技；第二是經由具知識之專家、經驗性員工或傳授工作者(如講師、教授人員等)，以記憶或教育訓練方式傳達以儲存之；第三係透過組織中之物件、活動、產品產物、組織結構與制度、日常工作、透過相關之其他組織等方式儲存，使員工經由接觸上述事物時點滴記憶。

2.1.5 推動知識管理時可能面臨之困難的原因

組織推行知識管理固然可以帶來成效，但仍有一些障礙存在於成功地實施知識管理之中，所以組織在導入知識管理之前，應先仔細地衡量與評估清楚，有哪些因素會影響或阻礙組織推行知識管理之活動。茲將各學者關於推動知識管理之困難與失敗的原因整理如表 2.4 所示：

表 2.4 推動知識管理之困難的原因

學者	年代	推動知識管理之困難的關鍵因素
帕伯斯	1999	1.公司規模；2.資訊的量；3.缺乏誘因；4.缺乏衡量的標準、以短期為限；5.缺乏技術與經驗；6.知識很快就過時。
黎家銘	2003	1.員工共識不足；2.員工對知識管理沒有概念；3.員工教育訓練不足；4.相關技術及經驗的缺乏；5.法令規章複雜不清楚；6.組織龐大、層級太多，推行時會有困難；7.成效不易評估；8.各部門本位主義太重，很難整合；9.推動者有責無權；10.缺乏誘因；11.規劃能力不足；12.經費不足等因素。
陳永隆與莊宜昌	2003	1.缺乏使用者參與；2.系統未融入工作流程；3.系統過於複雜；4.使用者缺乏訓練；5.使用者看不到利益；6.高階主管未能參與；7.技術問題；8.人的問題等原因。
Plessis & Boon	2004	1.缺乏主管的領導；2.缺乏整合所有的組織層級；3.缺乏知識管理的策略；4.知識在不同的層級沒有被充分的管理，如個人層級、團隊層級與組織層級；5.缺乏對知識管理分享概念的理解；6.缺乏共同、共通的語言；7.缺乏知識分享的文化；8.缺乏訓練；9.缺乏使用的能力；10.缺乏知識管理的流程；11.缺乏對知識管理成效的瞭解；12.缺乏知識管理的技術。

資料來源：本研究整理

本研究採用上述學者對於組織推行知識管理時，會面臨到的困難與障礙之論述，並考量農會信用部之組織型態、員工素質與可利用資源的前提下，將農會信用部推動知識管理時可能面臨之困難與失敗的原因分為下列 10 項：包含高階主管的支持度低、執行能力不足、缺乏員工共識、缺乏誘因、員工素質參差不齊、員工對知識管理瞭解程度低、員工配合度低、缺乏管理顧問公司的技術與經驗支援以及經費不足等部份。

2.2 顧客關係管理

愈來愈多的企業發現，顧客才是真正能決定企業生存的人，企業必須保持與顧客互動，以創造顧客的價值。因此，瞭解顧客並提供個人化服務及維繫忠誠度，便成為企業與客戶建立密切關係的重要議題(丁承、張國忠，1998；戴久永，2000)。而顧客關係管理(Customer Relationship Management, CRM)可以協助企業推展行銷業務、提昇經營績效、提昇顧客服務的品質、塑造以顧客為導向的組織文化，同時也能幫助企業找出有價值的顧客，以增進顧客的利潤貢獻度。由此可見，顧客關係管理對企業之重要性，藉由顧客關係管理方案之採行以期為企業創造更高的利潤。在本節中將探討顧客關係管理的定義，企業導入顧客關係管理的整合性架構與應用範圍，以及推行顧客關係管理時可能面臨之困難與失敗的原因等。

2.2.1 顧客關係管理的定義

顧客關係管理是指企業為了鞏固現有的顧客與贏取新的顧客生意，並增進顧客對企業利潤之貢獻，所採取一連串足以影響顧客行為方法。因此，顧客關係管理的主要目的有下列三項：

- 1.與所選定的顧客建立長遠與利潤貢獻的關係。
- 2.藉由每一個能接觸到顧客的機會，更接近顧客。
- 3.藉由顧客的利潤貢獻，而將整個公司的占有率達到最大。

由上述可知，顧客關係管理是一種關係行銷，其強調的重點是，尋找對企業最有價值的顧客並加以區隔，進而界定出不同價值的顧客群。以下是關於各學者對顧客關係管理之定義(如表 2.5 所示)。

表 2.5 顧客關係管理的定義

作者	年代	定義
Stone, Woodcock & Wilson	1996	顧客關係管理就是關係行銷，意在幫助企業找出有價值的顧客、與顧客建立關係以及有效的管理顧客關係，亦即繼續與顧客維持一良好關係，以使企業獲利。
David	1999	顧客關係管理即關係管理、忠誠行銷、一對一行銷，其可幫助企業和顧客建立長期互動關係，以增加利潤貢獻度。
Harris	1999	顧客關係管理是一種能賦予技術能力的策略，去轉換資料並化為業務活動，以回應和預期實際的顧客行為；顧客關係管理代表的是去評估和配置組織資源的過程，這些活動的回報和影響有益於顧客關係。
Kalakota & Robinson	1999	顧客關係管理不是一種產品而是一種整合銷售、行銷與服務的策略，企業藉由顧客關係管理系統讓所有部門、員工一起努力以滿足顧客需求。
Handen	2000	顧客關係管理是獲取、留住和有益於增加顧客的過程，它要求的焦點在於顧客價值和創造忠誠。顧客關係管理包含五個元素：策略、區隔、技術、流程和組織。
Broun	2000	顧客關係管理不是一種概念、也不是一種項目，它是一種經營策略，其目標是要去瞭解、預期和處理組織當前與潛在的顧客；它同時也是一種戰略、流程、組織和技術，藉以讓公司尋求更好的方法去管理顧客行為。
Swift	2001	顧客關係管理是企業透過溝通去瞭解顧客的習慣，來爭取新顧客、保留舊顧客、提高顧客忠誠度與增進顧客的利潤貢獻度。
Tiwana	2001	顧客關係管理是一種管理與現有顧客關係及選擇性地保留新顧客的流程，以強化現有顧客的忠誠度，及增加現有顧客的利潤貢獻。
ARC 遠擎管理顧問公司	2001	顧客關係管理是一個企業藉由積極的深化與客戶之間的關係，以掌握其客戶資訊，同時利用這項客戶情報，量身定做不同的商業模式及策略運用，以滿足個別客戶的需求。亦即，顧客關係管理是指要達成以客戶為中心的組織所做的全面心態調整。
Daniels	2002	顧客關係管理是一種策略上的採用，藉由學得更多相關顧客的需求與行為進而與顧客發展強化的關係。
Jill Dyche	2003	顧客關係管理指的是可以吸引顧客上門並提高顧客價值的基礎架構，尤其鼓勵高價值的顧客維持忠誠度且再度購買的正確方式。

資料來源：本研究整理

綜合上述，本研究對顧客關係管理所下的定義為：顧客關係管理是持續性的關係行銷(亦即整合銷售、行銷與服務的策略)，意在幫助企業

找出有價值的顧客並積極深化與顧客之間的關係，同時依據所掌握的顧客資訊量身訂做不同的產品、通路與服務，以滿足顧客需求，以使企業創造出長期與顧客相互獲利的關係，提高顧客忠誠度與顧客的利潤貢獻度(Stone, Woodcock & Wilson, 1996; Kalakota & Robinson, 1999; Tiwana & Swift & ARC, 2001)。

2.2.2 顧客關係管理系統架構

有關顧客關係管理系統架構，各界看法不一，以下將分別就 Meta Group(2000)、謝清佳與吳琮潘(2000)、Kalakota & Robinson(2001)以及鐘慶霖(2003)等學者所提出之觀念，做進一步的說明，茲分述如下：

1. Meta Group(2000)的顧客關係管理架構

Meta Group(2000)所提出的顧客關係管理架構，其內容共分為三大部份，包含作業型 CRM(Operational CRM)、分析型 CRM(Analytical CRM)以及接觸型 CRM(Collaborative CRM)，其涵義與應用整理如表 2.6 所示：

表 2.6 Meta Group(2000)的顧客關係管理架構

CRM 型態	涵義	內容
作業型 CRM	係指使用銷售自動化、行銷自動化、服務自動化等資訊科技蒐集顧客相關資訊並整合到後端的企業資源規劃(ERP)和供應鏈管理(SCM)系統。	內容包括：銷售自動化、行銷自動化、服務自動化與夥伴關係管理自動化。
分析型 CRM	係指運用資料倉儲、資料探勘、線上即時分析處理等分析工具將所收集到的顧客資訊進行分析，以做為企業決策判斷的依據。	內容包括：資料倉儲、資料探勘、線上即時分析處理等分析工具。
接觸型 CRM	係指透過建立與顧客之溝通機制以便於企業與顧客進行互動和接觸。	內容包括：傳真、網路、客服中心、電子郵件、電話、面對面接觸等機制。

資料來源：Meta Group(2000), Leadership strategies in customer relationship management, pp9-30.

以贏取新的顧客。對顧客而言，價值來自於優異的產品再加上卓越的服務。

(2)增強現在顧客的收益率(Enhancing customer profitability)

藉由鼓勵卓越的交叉銷售(Cross-selling)與向上銷售(Up-selling)增強企業與顧客的關係。對於顧客而言，價值來自於以較低成本提供最大的便利(一致購足的服務)。

(3)挽留有助於獲利的顧客(Retaining profitable customers)

維持顧客之重點在於企業的服務整調能力，亦即提供顧客想要的，而不是市場想要的產品，價值是來自於建立能預先反應的關係，以顧客的最佳利益為考量。今日一流企業對維持顧客關係的重視，遠甚於吸引新的顧客，這種策略背後的動機很簡單，即是如果企業想要賺錢，就必需先掌握好顧客。

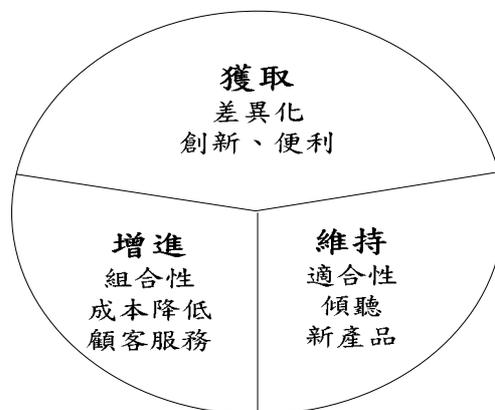


圖 2.4 顧客關係管理三階段

資料來源：Kalakota & Robinson (2001)，E-Business 2.0, Roadmap for Success, Addison Wisley, 2001. pp.168-202.

而顧客關係管理架構乃是依據顧客生命週期，配合不同階段下的功能性解決方案，進而產生整合性的顧客關係管理應用(如圖 2.5 所示)。

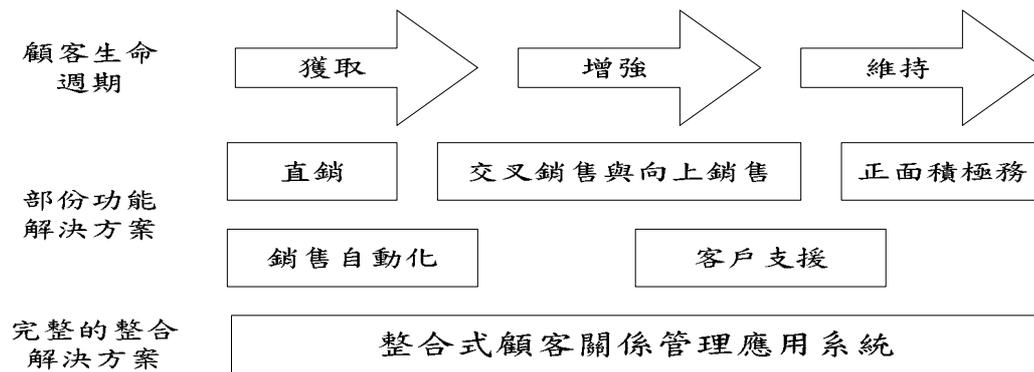


圖 2.5 Kalakota & Robinson(2001)的整合性顧客關係管理架構

資料來源：Kalakota & Robinson (2001), E-Business 2.0, Roadmap for Success, Addison Wesley, 2001. pp.168-202.

4. 鐘慶霖(2003)的顧客關係管理架構

鐘慶霖(2003)依據 Kalakota & Robinson(2001)的顧客關係管理架構為基礎，進而提出一個較完整的顧客關係管理系統架構，內容包含銷售管理、行銷管理、服務管理、合作夥伴關係管理、接觸管理、整合功能模組、決策支援功能模式等七項核心作業功能及元件如表 2.8 所示。

表 2.8 鐘慶霖(2003)的顧客關係管理架構及組成元件

顧客關係管理基本功能架構	基本功能架構下之組成元件
銷售管理	新產品/服務開發功能、電話銷售功能、交叉銷售、向上銷售、客服中心對外銷售功能、顧客往來基本資料維護、查詢。
行銷管理	市場研究分析調查功能、支援促銷功能、顧客分類分級評等作業、客戶個人資料分析、消費行為分析、客戶價值分析與分級、顧客貢獻度分析。
服務管理	服務體系建立、售後服務與滿意度調查、服務績效管理等。
合作夥伴關係管理	銷售通路、供應鍊、通路貢獻度分析、信用額度管理、往來付款帳務管理、歷史資訊查詢等。
接觸管理	包括了與顧客互動與接觸的管理：如傳統面對面的接觸、電話、語音、客服中心、電子郵件、ICQ、透過通路夥伴的間接聯繫等。
整合功能模組	必須能達成以下五種有效的整合：顧客內容、顧客接觸資訊、端點對端點的經營流程、延伸的企業或夥伴、系統。
決策支援功能模組	包括傳統的 MIS 報表、資料倉儲與資料採擴。

資料來源：鐘慶霖(2003)，顧客關係管理系統建置之研究—以金融控股公司為例，國立台灣大學資訊管理研究所碩士論文。

綜合上述，目前顧客關係管理整體的架構發展，包含有行銷管理、銷售管理、服務管理、接觸管理、科技支援與整合等五種項目。本研究採用上述四位學者對於顧客關係管理系統架構的論述，考量農會信用部之經營型態、內部作業程序與顧客服務流程後，將本研究之顧客關係管理系統架構分為銷售管理、行銷管理、服務管理與溝通管理等四個部份。

2.2.3 顧客關係管理之應用

在整體產業的營運週期中，顧客關係管理可應用的範圍相當多元，諸如協助收集市場資訊、訂單處理、配送管理、或是設置顧客服務專線來掌控顧客回應等。本研究針對各學者所提之顧客關係管理應用範圍並將其整理如下：

Roberts(1996)從作業及資料庫應用的觀點來看顧客關係管理與行銷之間的關係，其認為顧客關係管理在行銷上主要應用在四個方面：包含解讀顧客資料以決定相關之行銷策略、對銷售結果加以評量，以檢視各個銷售管道所產生之銷售績效、提供銷售後勤支援及顧客服務、利用顧客資料庫來管理與顧客之間的關係。

Berson、Smith & Thearling(1999)指出可利用資料探勘技術來建置顧客關係管理系統所需具備的機能，在收集顧客資料並加以適當的維護之後，可藉由資料探勘技術達成交叉銷售、客戶區隔、顧客價值評等、找出潛在顧客群等處理機能。

Kirby(2000)指出顧客關係管理解決方案應該具備 10 項功能，包括統一的資訊儲存、有規律的檢視客戶活動所產生的資料、全方位的溝通接觸點管理、網站點選分析、提供顧客自我服務取得入口、提供顧客衡量指標、一對一行銷、顧客維持與獎賞、提供意見回饋管理等。

郭育成(2001)認為顧客關係管理應用所涵蓋的範圍相當廣泛，經由相關文獻的收集與整理後，將顧客關係管理區分成 13 個不同的應用類型：包括一對一行銷、客戶支援與服務、資訊管理、行銷活動、CRM 專案負責人管理、客戶知識發掘/照顧現有客戶/增加新客戶、銀行網站分析、銷售數據分析、資料倉儲/資料挖掘、客服中心、電腦電信整合、服務/銷售人員推動 CRM、銷售活動。

遠擎管理顧問公司(2001)認為在整體產業的營運週期中，顧客關係管理可扮演以下八種角色，包含：1.試探(包括廣告信函的投遞、電話銷售試探、資料庫管理)；2.銷售管理(包括命中率分析、銷售策略回顧)；3.帳戶管理(帳戶歷史管理、付款記錄、提醒電話)；4.顧客服務(包括顧客及資訊探求、線上訂單接取、會員熱線、申訴處理、顧客歷史資料登入與更新)；5.分析(包括顧客抱怨分析、問題地區確認、顧客滿意、顧客使用行為/趨勢)；6.作業(包括服務提昇及發展、後勤支援)；7.行銷(包括市場研究、顧客行為分析)；8.優勢創造(包括確認潛在顧客區隔、銷售促銷)。

呂清祿(2002)則藉由歸納相關學者的研究，整理出了十八項顧客關係管理系統處理的機能，包括建立顧客資料庫、顧客資料維護、顧客資料提供、提供全面性的客戶支援服務、人際網路圖、適當的追蹤顧客問題解決情形、提供顧客進行自我服務取得入口、電話客服中心(Call Center)之建置、電腦電信整合服務(CTI)之建置、顧客分群/區隔、差異化行銷、關係行銷、一對一行銷、交叉行銷、忠誠度行銷、資料庫行銷、顧客價值評等與找出潛在顧客群。

綜合上述，本研究主要依據郭育成(2001)、遠擎管理顧問公司(2001)與呂清祿(2002)學者對於顧客關係管理應用層面的論述，並考量農會信用部實際之經營現況與可利用資源，而擬定相關之顧客關係管理核心作業。

2.2.4 推動顧客關係管理可能面臨之困難

企業導入顧客關係管理並非一夕之間就可以成功，在推動顧客關係管理專案時，組織必須要對自身的組織結構、作業流程與企業文化進行適度的調整與變革，同時也需要員工的多方面配合下，CRM 專案才得以成功。通常企業在導入顧客關係管理時會碰到的障礙與困難整理如表 2.10 所示：

表 2.10 推動顧客關係管理可能面臨之困難

學者	年代	推動顧客關係管理之困難的關鍵因素
遠擎管理顧問公司(ARC)	1999	<ol style="list-style-type: none"> 1. 初期導入成本過高。 2. 初期效益不明顯。 3. 提供解決方案的廠商能力不足。 4. 公司內部缺乏人才，公司組織需重新調適。
安訊管理顧問公司(NCR)	2000	<ol style="list-style-type: none"> 1. 無法彰顯效益。 2. 組織內資源不足。 3. 員工配合度不高。
李宗諺	2001	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資深管理階層對顧客瞭解不夠，也不清楚顧客關係管理是什麼。 2. 所有的管理思維、獎懲、會計制度都仍舊是非客戶導向的舊制度。 3. 員工與企業文化都還沒改變以為顧客為中心。 4. 沒有或極少以客戶觀點的資料蒐集與回應管道。 5. 只考慮軟體的採購，完全忽視架構與整合的需求。 6. 缺乏明確的設計與流程處理相互間的強化功能。 7. 品質不佳的客戶資料管理。 8. 各部門個自獨立或缺乏互動聯繫的專案建置。 9. 沒有顧客關係管理專案團隊的設置。 10. 沒有測量、監督、驗證的機制。
鐘慶霖	2003	<ol style="list-style-type: none"> 1. 缺乏整合流程與聚焦點，而以技術問題視之。 2. 在員工的心態上仍舊未能擺脫舊思維，對顧客所知有限。

資料來源：本研究整理

本研究採用上述學者對於組織推行顧客關係管理可能會面臨到的困難與障礙之論述，並考量農會信用部之組織型態、員工素質與可利用之

資源的前提下，將農會信用部導入顧客關係管理時可能面臨之困難點分為下列 10 項：包含高階主管的支持度低、執行能力不足、缺乏員工共識、缺乏誘因、員工素質參差不齊、員工對顧客關係管理瞭解程度低、員工配合度低、缺乏管理顧問公司的技術與經驗支援以及經費不足等部份。

2.3 經營績效

在本章節中將分別就績效的意義與績效的衡量方法做進一步探討。

2.3.1 績效之意義

Kaufman(1988)將績效定義為一種用以辨別與證明預先規劃的目標成效，是否已達成所預期之結果的衡量方法。日比宗平(1999)認為所謂的「績效」乃是指為了實現企業的全體目標，構成企業的各部門、機能別集團(group)、業務別集團、或個人所必須達成業務上之成果(results)而言；簡言之，績效是衡量企業達成目標的程度。而績效評估的主要目的與功能如下(黃俊英，1979；程瑞玲，1984；鍾招龍，1986；李建華，1988)：

1. 確保計畫目標的如期達成
2. 糾正作業上的浪費與偏差
3. 重大問題的發現與解決
4. 評估計畫完成後之效益
5. 作為事後獎懲之依據
6. 協助控管日常營運活動
7. 改進管理方法及程序
8. 增進員工之成就感

雖然多位學者指出績效是一多構面的變數(Simerly & Li, 2000; Slater & Olsen, 2002)，但衡量績效的方法卻有許多不同的準則，隨著研究主題不同，會採用的績效評估方式就有所差異。在衡量績效時，為顧及公平合理，不宜採用單一衡量指標即評定其績效，應從多方面考量較為適宜。

2.3.2 經營績效之衡量

傳統上，財務績效指標主宰了整個對企業及其管理當局的績效衡量；但隨著企業所處經營環境的日趨激烈，非財務性績效指標，如市場佔有率、新產品開發能力、產品與服務品質、生產力及員工培訓等，都會在企業績效衡量上，扮演著更為重要的角色。因此，當實際衡量企業績效時，應考慮建立一套整合的績效衡量方法，始能因應企業的發展與需求。以下是本研究整理一些學者對於績效衡量的方法與觀點：

Kaplan and Norton(1996)以平衡計分卡來衡量企業的經營績效。平衡計分卡為了改善過去傳統財務報表不平衡的缺失，因此設計的宗旨即認為「績效衡量的工具應能正確地反映出企業的價值」，以改善上述傳統偏失的錯誤。平衡計分卡主張企業績效的衡量應包括下列四大構面即財務構面、顧客構面、內部流程構面以及學習與成長構面如圖2.6所示。

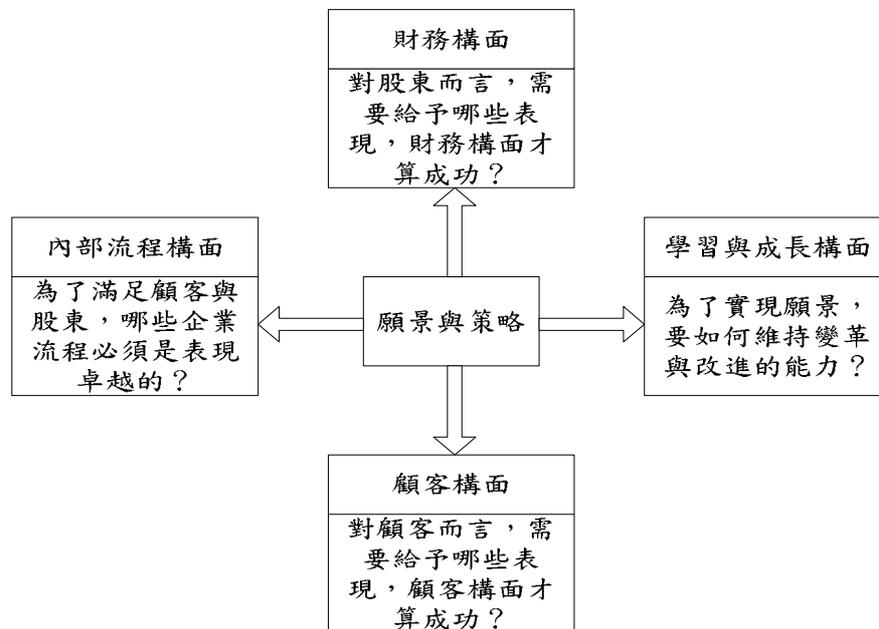


圖 2.6 Kaplan and Norton(1996)的績效衡量四大構面

資料來源：Kaplan, R. and Norton, D. P. (1996), The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January-February, pp.71-79.

1. 財務構面：此構面是典型的落後指標，財務性的目標和量度必須扮演兩個角色，包含界定策略希望達到的財務績效以及評估、衡量其它三項構面的執行成果。其衡量標準涵蓋了增加營業收入、提高生產力、資本運用報酬率、附加經濟價值、降低風險等財務主題。
2. 顧客構面：顧客是企業獲利的極重要來源，藉由顧客的利潤貢獻，企業才能持續生存且經營下去。顧客關係是所有企業均相當重視的目標，此部份是衡量企業是否瞭解其顧客並提供最好的產品或服務，主要的衡量指標為顧客滿意度、忠誠度、顧客抱怨、保留率、新顧客爭取率、每年平均銷售額與獲利率以及財務與非財務性等指標。
3. 內部流程構面：發展平衡計分卡的順序，通常是先制定財務構面和顧客構面的目標與量度，然後才制定企業內部流程構面的目標與量度，使企業在制定內部流程的衡量標準時能捉住重點，專心衡量顧客和股東息息相關的流程，而其重要衡量範圍涵蓋了企業製造、行銷、售後服務、產品開發與創新。
4. 學習成長構面：代表的是人力資源，即企業投資於「員工技術再造」、「資訊科技能力提升」等方面的進修，如果企業希望達到長期財務成長目標，就必須投資於他們的基礎架構——人、系統和程序。此構面可分為三個範疇包括員工的能力、資訊系統的能力以及激勵、授權和配合度。

李建華、方文寶(1996)指出一般企業組織績效評估的主要項目如下：

1. 獲利力(Profitability)：例如淨利、銷貨毛利率、投資報酬率等。
2. 生產力(Productivity)：例如單位時間生產率、單位成本、每位員工生產量等。
3. 市場(Market)：包括銷貨量、銷貨額、市場佔有率、產品種額數等。

4. 資源(Resources)：指財務資源與實體資源之取得。
5. 創新(Innovation)：如開發新產品、提供新服務、取得專利權等。
6. 社會責任(Social Responsibility)：指提高生活品質、避免環境污染、支援社會福利等。

鄭伯壘、任金剛、張慧芳、郭建志(1997)在衡量組織文化、關係品質、關係效益與關係承諾上，以競爭效益、形象效益、整體效益(競爭效益加上形象效益)、合作滿意度與更換機率作為組織績效的評估指標(引自黃心恬，2002)：

1. 競爭效益：是指市場應變能力、適應環境變化、生產彈性等與企業市場競爭力有關之項目。
2. 形象效益：是指衡量產品品質、技術水準、公司聲譽等與企業形象相關之項目。
3. 合作滿意度：係指測量顧客對於企業在產品品質、送貨及服務等滿意度。
4. 更換機率：則是測量顧客未來考慮轉換合作夥伴的可能性。

Zhang(2000)在其研究的企業品質對經營績效之影響中，將企業經營績效分為策略性與作業性兩種(參考表 2.11)：

1. 策略性經營績效：是指企業投入重要資源後在財務面上所欲達成之目標，其績效衡量指標包括市場佔有率、每位員工之銷售額、建立新顧客、外銷市場和企業獲利能力。
2. 作業性經營績效：是指企業投入重要資源後在非財務面上所欲達成之目標，其績效衡量構面又可進一步細分為流程、供應商品質管理、顧客與員工等四個部份；流程方面包含降低不良率、縮短前置時間、縮短存貨週轉、改善製造能力與降低品質成本等指標，供應商品質管理

方面，包括改善與供應商之關係與供應商之績效，顧客方面的指標有顧客焦點和顧客滿意度，最後在員工方面則包含員工滿意度、員工參與度、員工技能、員工溝通、員工士氣以及跨部門溝通等。

表 2.11 Zhang(2000)的績效衡量構面

績效衡量構面		衡量指標	
策略性經營績效		●市場佔有率 ●建立新的顧客 ●企業獲利能力	●每位員工之銷售額 ●外銷市場
作業性經營績效	流程	●降低不良率 ●縮短存貨週轉 ●降低品質成本	●縮短前置時間 ●改善製造能力
	供應商品質管理	●改善與供應商之關係 ●改善與供應商之績效	
	顧客	●顧客焦點 ●顧客滿意度	
	員工	●員工滿意度 ●員工技能 ●員工士氣	●員工參與度 ●員工溝通 ●跨部門溝通

資料來源：Zhihai Zhang(2000),“Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performances”, Total Quality Management, Vol.11, No.1, pp.129-137.

胡涵荼(2000)認為衡量組織績效之指標可分為三大類：

1. 絕對性財務指標：包含組織的資產報酬率(或投資報酬率)、本益比、稅前盈餘等，採用客觀而明確的數據衡量組織的績效表現，對公開發行股票公司而言是相當重要的績效指標。
2. 相對性市場表現：包含成長率或獲利能力、同類型產品的相對品質等，此項指標可藉由市場調查方式而產生，但其具體明確程度不如絕對性財務指標。
3. 市場表現與顧客回應：包含新產品成功率、市場佔有率、顧客保留率、顧客滿意度等和同業及本身過去績效相較為基準。

李文惠(2001)在研究高科技產業之經營績效上，除了以帳面上可見的財務性指標做為評估績效的標準外，也應運用一些非財務性指標，如市場排名、專利數量、產品不良率等指標，以明確地、完整地將高科技產業的各種績效層面詳盡評估，俾能使管理技術的差異明顯地表現出來。

以下本研究將相關學者之績效衡量構面加以彙整與歸類，其結果如表 2.12 所示：

表 2.12 各學者之績效衡量構面

學者	績效衡量指標				
	財務與市場面	顧客面	流程面	員工面	其它
Kaplan and Norton	財務	顧客	內部流程	學習成長	
李建華、方文寶	財務			員工	創新、資源與社會責任
鄭伯壘、任金剛、張慧芳、郭建志	競爭效益	合作滿意度			形象效益
Zhang	策略性績效	顧客	流程、供應商	員工	
胡涵荼	財務	顧客			
李文惠	財務				專利件數、產品不良率

資料來源：本研究整理

由表 2.12 可知企業在評估經營績效時，財務與市場性指標已成為一項基本的衡量準則，雖然各學者採用的詞彙不盡相同，但其所要表達之概念與內容基本上是差異不大。

其次，Wiig (1999)認為組織對知識管理的投資經常是在根本基礎上(例如：推動知識創造與分享的政策、移轉最佳實務給相關員工以及建立知識庫與群組軟體等方面)作改良，其必須透過內部作業導向的效益、產品服務導向的改善以及外部顧客與市場導向的效益等三層中間因素才能

影響企業的財務績效。此外，遠擎管理顧問公司(2001)認為顧客關係管理之成功關鍵以「人」為最重要因素，其次為服務流程，若要與顧客建立長期穩固的關係，有賴於公司全員的努力，因此在無形效益(Intangible Benefit)的衡量上納入顧客、員工和流程等非財務性績效指標。

從上述的討論可知：只有 Kaplan and Norton(1996)和 Zhang(2000)有同時考量到顧客、流程、員工等構面，但 Kaplan and Norton(1996)只提出概括性之度量指標，並無實際量表。所以在本研究中對農會信用部經營績效之衡量，將以 Zhang(2000)所提之績效指標與量表為基礎，並考慮農會信用部之特性，修改成適合探討農會信用部經營績效時的主要依據。

2.4 知識管理與顧客關係管理之關係

本研究藉由整理知識管理與顧客關係管理之相關研究，以進一步探究及瞭解此兩變數間之相互影響關係。

呂佩樺(2002)研究指出保險業之顧客關係管理與知識管理因素構面間存在顯著的正相關，而進一步透過迴歸分析的探究發現，知識管理會影響顧客關係管理且「組織知識」是影響顧客關係管理的重要關鍵因素。

徐玉霞(2002)研究顯示量販店業藉由應用知識管理(知識取得、蓄積、流通及創新)會影響顧客關係管理(顧客開發、購買、服務與分析)的績效。

林金俊(2003)研究結果發現軟體服務廠商之顧客關係管理(前端溝通、核心運作)與知識管理(知識取得、創造、擴散與蓄積)對服務類型中的技術服務導向的企業有顯著的正相關。

范雅慧(2003)研究發現連鎖寢飾業透過知識管理策略(知識獲取與管理)，有利於顧客關係管理系統擷取可用的資訊或知識之用，幫助企業快速建立與顧客之間關係。

Plessis & Boon(2004)研究結果發現企業透過知識管理(知識規劃、取得、創造與分享)可以強化電子商務和顧客關係管理(建立和管理顧客關係、預先處理客戶需求)的應用。

曹常健(2004)研究顯示證券業知識管理與顧客關係管理存在顯著的正相關，完善的組織知識能提高顧客關係管理的績效。

綜合上述，知識管理與顧客關係管理是存在密不可分的關係，透過知識管理可以強化顧客關係管理的應用，並促使顧客關係管理更為成功。

2.5 知識管理與經營績效之關係

本研究藉由整理知識管理與經營績效之相關研究，以進一步探究及瞭解此兩變數間之相互影響關係。

葉蔭浔(2000)以台灣 1000 大製造業和 500 家服務業中企業的總經理為調查對象，結果顯示知識管理策略與組織績效存在顯著正相關，亦即經營策略必須與知識管理策略相互搭配，才能產生顯著效益。

Kalakota & Robinson(2001)研究發現資訊科技產業運用知識管理(資料/內容的組織與收集、分析與區別、擴散和檢索、績效監督與測量)會對顧客滿意度、企業獲利產生顯著影響。

周東鳳(2001)研究顯示有內部工作流程管理、文件管理、專案管理、供應鏈管理等知識管理活動的高科技業者，對企業經營績效會產生顯著的正相關，傳統產業尚看不出知識管理與企業經營績效之相關性，金融業則最無知識管理。

Tailsayon(2002)在研究績效與知識管理之間的關係時發現，知識管理的精密程度與組織績效間存在顯著的正相關。

謝甄晏(2002)以台灣科技產業為研究對象，結果顯示市場導向會影響市場知識管理，進而再影響經營績效。

黃首榕(2003)結果發現電信服務業之知識管理、核心能力與組織績效三者之間呈現顯著的正相關，而知識管理與核心能力對組織績效會產生正向顯著的影響。

蕭天輝(2003)研究指出不同企業文化類型之高科技產業在組織知識管理與組織績效上有顯著的相關，有效提升知識管理能力，則能有效提升組織績效。

洪茂森(2003)研究顯示當中小企業整個知識管理機制建立之後，讓組

織的知識能透過學習、整合與系統化，予以儲放與擴散，縮短學習時程，對組織之財務績效表現，以及發展出更具效率的內部作業流程，對內部衝突減少與溝通效率的提高，有正面的影響。

王啟倫(2004)研究發現同時將知識管理著重在內隱及外顯知識導向的銀行對經營績效具有顯著的正相關；而完全不注重這兩種知識導向的銀行則具有最差的經營績效。

從上述學者的實證研究可以發現，知識管理與經營績效具有正向顯著的關係；同時知識管理對企業經營績效也會產生正向顯著的影響，亦即知識管理的最終目的即是提昇組織績效。

2.6 顧客關係管理與經營績效之關係

本研究藉由整理顧客關係管理與經營績效之相關研究，以進一步探究及瞭解此兩變數間之相互影響關係。

根據 2001 年 7 月遠擎管理顧問公司對台灣企業運用顧客關係管理調查研究報告中，歸納出企業導入顧客關係管理系統可以帶來推展行銷業務、提昇顧客服務品質、提昇經營績效與公司形象等效益(林貞美，2000)。

蘇怡靜(2002)研究發現服務業的顧客關係管理強度指數與財務經營績效強度指數有顯著的正相關；但製造業的顧客關係管理強度指數與財務經營績效強度指數則無顯著相關。

黃心恬(2002)研究指出服務業之企業透過組織制度與人事上之建置，有系統地規劃、推動顧客關係管理，再輔以資訊科技之協助，落實資訊之應用，則 CRM 氣候會正向影響組織績效。

王見福(2003)研究顯示光電產業之顧客關係管理對組織績效具有正向顯著的影響，企業愈重視顧客關係管理的推動，組織績效就愈好。

郭芳宜(2003)以國內五百大企業為調查對象，結果發現顧客關係管理系統特性與企業經營績效具有顯著的正相關，尤其在資料倉儲，資料探勘和系統的成本與維護等方面。

張宸瑄(2004)研究顯示連鎖業導入顧客關管理對經營績效(包括財物構面、顧客構面、企業內部流程構面、學習與成長構面)等均呈現正相關。

王銓成(2004)結果發現服務業之顧客關係管理系統處理機能(顧客交易服務、顧客資料保存、個別行銷因素、分群差異行銷)和組織績效呈現顯著正相關，而銀行業和電信服務業之組織績效明顯優於保險業、百貨零售業、資訊業。

蘇彥明(2004)以天下雜誌公佈之一千大企業為調查對象，研究顯示顧客關係管理之「獲取與增進顧客貢獻度」與「維持具有價值的顧客」與經營績效呈正向顯著的影響，而「協助市場規劃與分析」則對企業成本的精減有正向顯著的影響。

綜合上述各學者之實證研究可以發現，導入顧客關係管理能幫助企業創造出長期與顧客相互獲利的關係，提高顧客忠誠度與顧客的利潤貢獻度並提升經營績效。

第三章 研究設計

為使本研究更加嚴謹，在本章中擬就研究架構、變數之操作性定義、研究假設、抽樣設計、問卷設計與調查以及資料分析方法等六方面做進一步說明。

3.1 研究架構

本研究之研究架構主要分為概念性研究架構與分析性研究架構兩部份：

1. 概念性研究架構

根據相關學者之研究發現，企業導入知識管理與顧客關係管理對組織績效具有顯著的正相關(周東鳳，2001；Tailsayon, 2002；王見福，2003；王啟倫，2004)。而組織成員對知識管理與顧客關係管理的認知往往是其推動成功與否的重要關鍵因素，因此本研究擬從知識管理與顧客關係管理兩方面來探討其對農會信用部競爭力之影響，分析不同個人背景對知識管理與顧客關係管理之認知程度，以及其對知識管理模式與顧客關係管理策略接受度之看法。其次，則是探討知識管理模式、顧客關係管理策略與經營績效之關係，並分析組織導入知識管理與顧客關係管理時可能會面臨之困難點，最後則是歸納出提昇農會信用部競爭力之知識管理與顧客關係管理的相關影響策略。本研究將概念性研究架構以圖 3.1 表示之。

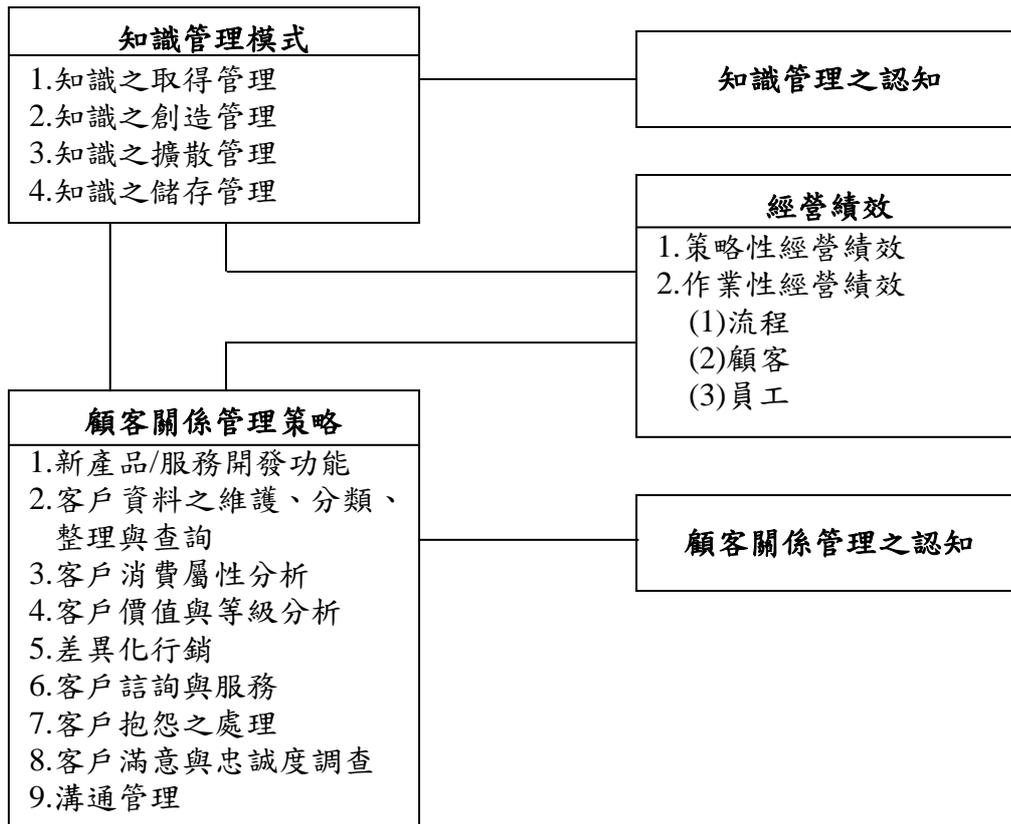
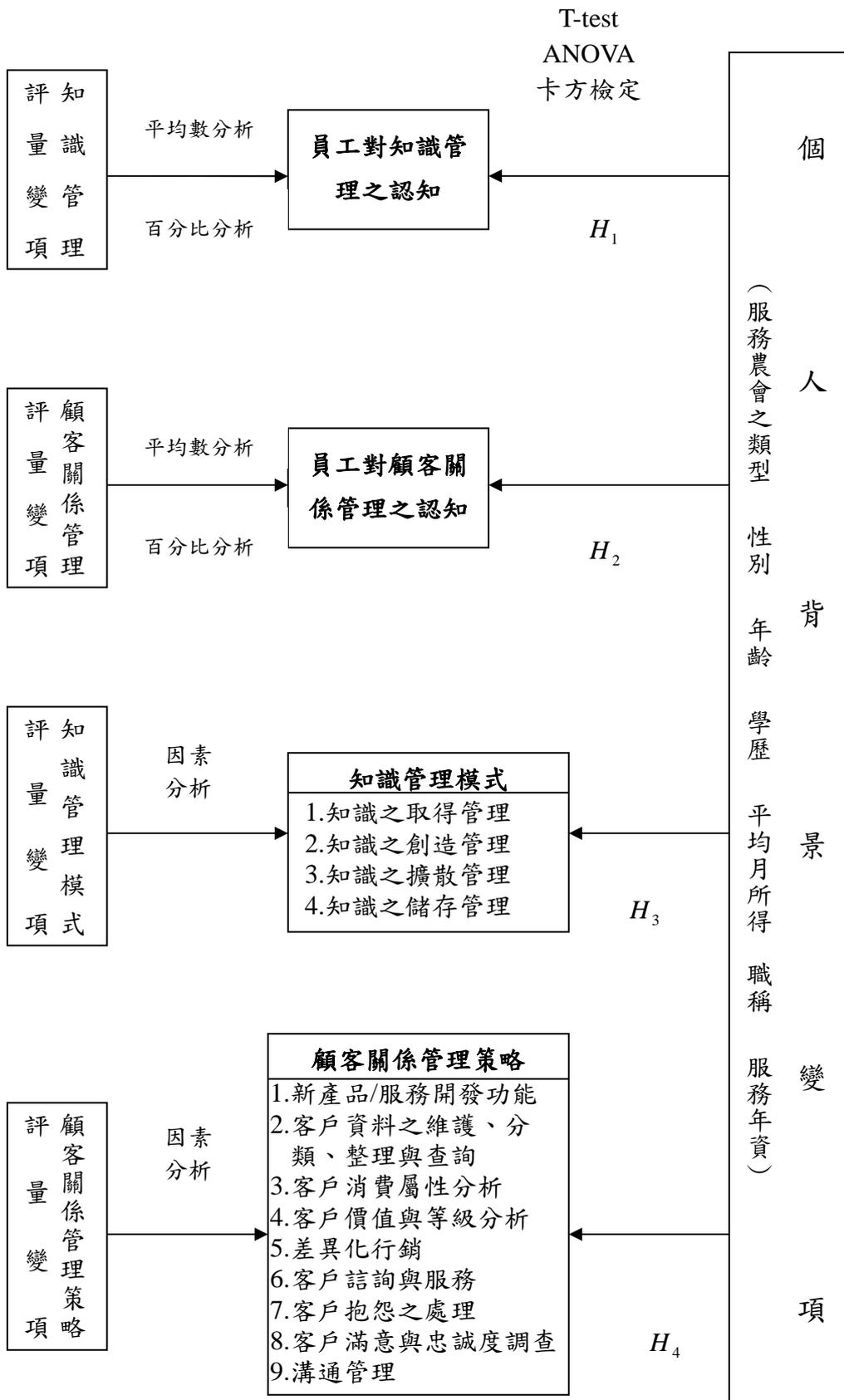


圖 3.1 概念性研究架構

資料來源：本研究整理

2. 分析性研究架構

主要分為(一)差異性分析架構與(二)相關性分析架構兩部份。在差異性分析架構方面，先以平均數分析彙整農會信用部員工對知識管理和顧客關係管理之認知程度，導入知識管理與顧客關係管理可能面臨之困難及提昇農會信用部競爭力的知識管理與顧客關係相關策略；並以 T 檢定和 ANOVA 分析檢視農會信用部員工對知識管理和顧客關係管理策略之認知是否具顯著差異(H_1, H_2)。其次，透過因素分析將知識管理、顧客關係管理與經營績效等變數簡化，進而分析不同背景之員工對知識管理模式及顧客關係管理策略的看法(H_3, H_4)。而在相關性分析架構上，利用相關分析探討知識管理模式與顧客關係管理策略之關係、知識管理模式與經營績效之關係以及顧客關係管理策略與經營績效之關係(H_5, H_6, H_7)。



資料來源：本研究整理

圖 3.2 差異性分析架構

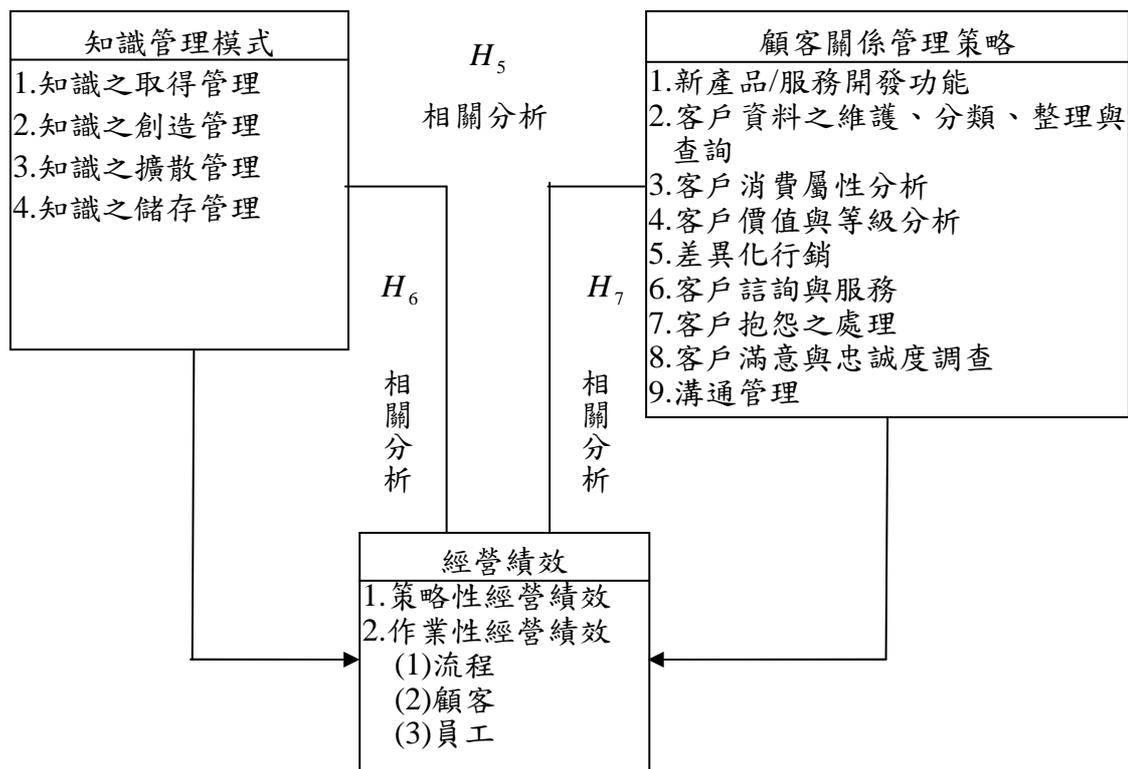


圖 3.3 相關性與影響性分析架構

資料來源：本研究整理

3.2 變數之操作性定義

本研究將分別探討知識管理之認知、顧客關係管理之認知、知識管理模式、顧客關係管理策略與經營績效等構面，其操作性定義如下：

1. 知識管理之認知變項：知識管理是經由一連串創造、獲取及使用知識的過程以提昇組織績效。知識管理之推行成功與否，農會信用部員工對其認知是相當關鍵與重要，並會影響到知識管理之推動績效。因此，本研究想瞭解農會信用部成員對知識管理之認知程度，以及對知識管理之內涵瞭解多少，作為推動知識管理時之參考依據。
2. 顧客關係管理之認知變項：顧客關係管理是一種管理公司與客戶關係的程序，也是企業透過有意義的溝通來瞭解和影響顧客行為，以達到

增加新顧客，防止既有顧客流失、提高顧客忠誠度和顧客獲利的一種手段。農會信用部與客戶關係維持之良窳、對往來客戶所提供的服務品質/態度、作業效率，皆會對經營績效產生重大的影響。因此，本研究主要是想瞭解農會信用部成員對顧客關係管理內涵之認知程度，以及目前農會信用部實施顧客關係管理情況為何？

3. 知識管理模式變項：主要引用譚大純(2001)對知識作業程序觀點的定義及分類，將農會信用部知識管理模式分成知識之取得管理(係指農會信用部成員有效能地獲取外來知識的介面管理活動，妥適地透過各種管道的交流與互動，以取得組織所需的知識)；知識之創造管理(係指農會信用部成員有效能地超越既有的知識格局與困境，以創造新知識的管理活動)；知識之擴散管理(係指農會信用部之成員能將新知識「傳播」至組織中之個人，達到共享、共用新知識的管理活動)；以及知識之儲存管理(係指農會信用部能將外引或內創之知識，透過文件、電腦、資料庫等方式蘊蓄為「組織記憶」，以方便為其他單位之成員在任何時間內都能擷取或參考知識之用)等四個部份。
4. 顧客關係管理策略變項：本研究在考量農會信用部之經營型態、內部作業程序與顧客服務流程後，將顧客關係管理系統架構分為銷售管理、行銷管理、服務管理與溝通管理等四部份。其次，在顧客關係管理之應用層面上，主要是依據郭育成(2001)、遠擎管理顧問公司(2001)與呂清祿(2002)等學者之論述，進而擬定符合農會信用部顧客關係管理核心作業，其操作性定義分述如表 3.1 所示：

表 3.1 顧客關係管理之核心作業

CRM 架構	CRM 之核心作業功能	功能描述
銷售管理	1. 新產品/服務開發功能	依據客戶之需求，積極開發新種業務與服務。
	2. 客戶資料之維護、分類、整理與查詢	將所蒐集到的客戶資料，予以系統化的建檔、分類、整理、儲存與維護，以方便日後查詢。
行銷管理	1. 客戶消費屬性分析	根據客戶之基本資料與交易資料，對客戶進行消費行為分析。
	2. 客戶價值與等級分析	依據客戶對農會信用部的獲利貢獻度，對顧客進行價值評等。
	3. 差異化行銷	將顧客進行市場區隔，並針對不同目標族群之需求，設計不同之行銷活動進行差異行銷。
服務管理	1. 客戶諮詢與服務	對客戶進行業務的支援與服務、業務資訊之提供，以滿足客戶服務的需求。
	2. 客戶抱怨之處理	主動蒐集客戶之抱怨或建議，建立顧客抱怨的處理程序並利用進度表控管客戶抱怨處理的實際情況，以緩和客戶不滿之情緒。
	3. 客戶滿意與忠誠度調查	針對客戶實施忠誠度調查，以瞭解客戶對農會信用部整體的服務評價。
溝通管理	1. 面對面接觸； 2. 電話 3. 親自拜訪 4. 電子郵件 5. 郵寄信函	係指農會信用部運用與客戶接觸之溝通管道與客戶進行互動，以進一步瞭解客戶的心理，並建立良好互惠的關係。

資料來源：本研究整理

5. 經營績效變項：本研究主要參考 Zhang(2000)對企業經營績效衡量之定義，將農會信用部的經營績效分成策略性與作業性兩個部分。策略性績效係指農會信用部投入重要資源後在財務面上所欲達成之目標；而作業性績效則又進一步細分成流程(係指農會信用部投入重要資源後在服務流程上所欲達成之目標)、顧客(係指農會信用部投入重要資源後在顧客面上所欲達成之目標)與員工(係指農會信用部投入重要資源後在員工面上所欲達成之目標)等三個部分。
6. 個人背景變項：係指受訪者之服務農會之類型、性別、年齡、學歷、平均月所得、職稱、服務年資等項目。

3.3 研究假設

根據研究目的，本研究提出七項虛無假設，以做進一步的驗證：

假設一：農會信用部員工對知識管理之認知無顯著差異。

假設二：農會信用部員工對顧客關係管理之認知無顯著差異。

假設三：不同背景之受訪者對知識管理模式無顯著差異。

3-1：不同服務農會所在地之信用部員工對知識管理模式無顯著差異。

3-2：不同性別之農會信用部員工對知識管理模式無顯著差異。

3-3：不同年齡之農會信用部員工對知識管理模式無顯著差異。

3-4：不同學歷之農會信用部員工對知識管理模式無顯著差異。

3-5：不同所得之農會信用部員工對知識管理模式無顯著差異。

3-6：不同職稱之農會信用部員工對知識管理模式無顯著差異。

3-7：不同服務年資之農會信用部員工對知識管理模式無顯著差異。

假設四：不同背景之受訪者對顧客關係管理策略無顯著性差異。

4-1：不同服務農會所在地之信用部員工對顧客關係管理策略無顯著差異。

4-2：不同性別之農會信用部員工對顧客關係管理策略無顯著差異。

4-3：不同年齡之農會信用部員工對顧客關係管理策略無顯著差異。

4-4：不同學歷之農會信用部員工對顧客關係管理策略無顯著差異。

4-5：不同所得之農會信用部員工對顧客關係管理策略無顯著差異。

4-6：不同職稱之農會信用部員工對顧客關係管理策略無顯著差異。

4-7：不同服務年資之農會信用部員工對知識管理模式無顯著差異。

假設五：知識管理模式與顧客關係管理策略無顯著性相關。

假設六：知識管理模式與經營績效無顯著性相關。

假設七：顧客關係管理策略與經營績效無顯著性相關。

3.4 抽樣設計

3.4.1 抽樣方法

為瞭解地區農會信用部導入知識管理與顧客關係管理後對經營績效的影響，本研究以屏東縣、高雄縣與台南縣地區農會信用部之主任及其員工為研究調查對象(不包括被金融重建基金強制接管之農會信用部)。而在樣本選取方面，先以各地區農會信用部之部門總人數的比例分層後，再改採立意抽樣方式進行，其中屏東縣各地區農會信用部共選取 81 個樣本；高雄縣各地區農會信用部共選取 216 個樣本；台南縣各地區農會信用部則選取 259 個樣本，共計選取了 556 個樣本做為問卷調查對象。抽樣方式與樣本選取如表 3.2 所示：

表 3.2 抽樣方式與樣本選取

信用部員工總數	抽樣方式		樣本選取準則
	員工	主任	
10 人以下 (含)	3	1	4
20 人以下 (含)	6	1	7
30 人以下 (含)	9	1	10
40 人以下 (含)	12	1	13
40 人以上	15	1	16

資料來源：本研究整理

3.4.2 樣本數之估算

在研究設計中，受試者的數目要多大才算具代表性，多少位樣本才算「夠大」，這個議題在社會科學研究中，似乎無一致的結論。

Borg 與 Gall(1983)認為，樣本數多少是受到多種變項的影響，在下列幾種條件或情境中，要採較大的樣本數：

1. 編製之測量工具的「信度」可靠性較低時。
2. 研究進行中有較多變項無法控制時。
3. 母群體的同質性很低時。
4. 統計分析的進行，受試者須再細分為較小的各群組來分析比較時。
5. 實驗設計時，預期會有較多受試者中途退出時。

由於本研究之母體是屬於有限母體，所以在選取可接受之受試樣本數的準則上，則是參考黃俊英(1994)的說法，以估計比率的樣本大小來決定樣本數，其公式為：

$$n = \frac{N \times (Z_{\alpha/2})^2 \times p(1-p)}{(N-1)e^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \times p(1-p)}$$

公式中 N = 母體數； Z = 對應於某區間水準的 Z 值，在 95% 的信賴區間下 $Z = 1.96$ ， P = 母體的比率， e = 可容忍的誤差。本研究假設母體的比率 $P = 0.5$ 、可容忍的誤差 $e = 0.04$ 、總母體數為 1465 人的情況下，從估算結果得知，本研究所需之有效問卷數最少應要 426 份。

3.5 問卷設計與調查

3.5.1 問卷設計

本研究問卷共分為六個部份：1.對知識管理與顧客關係管理之認知；2.顧客關係管理可行策略之評估；3.知識管理推動之概況；4.知識管理與顧客關係管理影響力之評估；5.推動知識管理與顧客關係管理可能面臨之困難；6.基本資料，茲分述如下：

1. 知識管理與顧客關係管理之認知方面：

(1)知識管理之認知：

此部份的問題主要是參考黎家銘(2003)與吳心寧(2003)對知識管理之認知的衡量問項為基礎，進而研擬成農會信用部知識管理之認知的問項，量表內容全為正向題，共計 8 個題項，如表 3.3 所示。衡量方式採用李克特(Likert)五尺度量表，即非常同意、同意、稍為同意、不同意、非常不同意，分別給予 5,4,3,2,1 分。

表 3.3 知識管理之認知

題號	題目內容
1	知識管理有助於農會信用部競爭力之提升。
2	透過知識管理將能提昇農會信用部之組織效能。
3	透過知識管理將能提昇農會信用部之服務績效。
4	工作流程電腦化有助於農會信用部知識管理之推行。
5	知識管理系統對工作之執行有很大的幫助。
6	知識管理之推動，可直接或間接提昇員工之素質。
7	農會信用部導入知識管理將有助於組織學習環境之創造。
8	農會信用部推行知識管理將可塑造知識共享之環境，有助於提昇員工知識的分享與經驗的學習。

資料來源：本研究整理

(2)顧客關係管理之認知：

此部份的問題主要是根據吳秋亭(2004)所提出之衡量顧客關係管理之認知的問項為基礎，考量農會信用部的作業流程與服務特性，進而研擬成農會信用部之顧客關係管理認知的問題，量表內容全為正向題，共計 10 個題項，如表 3.4 所示。衡量方式採用李克特 (Likert)五尺度量表，即非常同意、同意、稍為同意、不同意、非常不同意，分別給予 5,4,3,2,1 分。

表 3.4 顧客關係管理之認知

題號	題目內容
1	跟客戶保持長期互利互動的關係是重要的。
2	維護舊客戶比開發新客戶的成本更低。
3	客戶資料的蒐集、管理與儲存是有必要的。
4	客戶是農會信用部極重要的財源之一。
5	與客戶維持良好的關係可提升客戶之滿意度。
6	目前農會信用部已有將客戶資料做分類管理。
7	目前信用部承辦之業務都已電腦化。
8	我會主動瞭解客戶需求並協助問題的解決。
9	客戶的抱怨，我會迅速的回應並做適當的處理。
10	我會主動積極的做客戶售後服務。

資料來源：本研究整理

2. 顧客關係管理策略：

此部份問題主要分為新產品/服務開發；客戶資料之維護、分類、整理與查詢；客戶消費屬性分析；客戶價值與等級分析；差異化行銷；客戶諮詢與服務；客戶抱怨之處理；客戶滿意與忠誠度調查；溝通管理等九部份，本研究量表主要是參考 Selnes(1993)、章彩瑛(1999)、郭育成(2001)以及高力行(2002)等學者對顧客關係管理的測量方式，根據農會信用部之經營特性進而設計相關的衡量題項，量表內容全為正向題，共計 39 個問題，如表 3.5 所示。衡量方式採用李克特(Likert)五尺度量表，即非常同意、同意、稍為同意、不同意、非常不同意，分別給予 5,4,3,2,1 分。

表 3.5 顧客關係管理策略

題號	題目內容
1	增加代辦民營電話公司之收費業務，可提昇客戶之滿意度。
2	增加消費金融業務（購屋貸款），可提昇客戶與信用部之往來機會。
3	增加外幣匯兌業務（匯兌、結匯）可提昇客戶與信用部之往來機會。
4	開放外縣市民眾存放款，將可開拓新的客源。
5	指數型房貸之銷售業務將可提昇部份客戶之消費金額。
6	將客戶之基本或交易資料建檔、儲存，有助於顧客關係管理之維護。
7	將客戶資料進行分類，有助於顧客關係管理之推動。
8	為了掌握客戶的動態，客戶資料需定期的做更新與整理。
9	由客戶的分類資料中，找出流失客戶，提醒同仁主動拜訪，可瞭解客戶的需求與偏好。
10	分析客戶之基本資料（年齡、職業），有助於良好顧客關係之推展。
11	依客戶的偏好，提供相關業務，將可增加客戶之消費意願。
12	分析客戶消費產品類型、消費偏好，將有利於顧客關係管理的維護。
13	分析客戶之交易次數，有助於瞭解客戶實際交易情況與重要資訊掌握。
14	依存放款規模將客戶區分等級，有助於顧客關係管理之維護。
15	依客戶等級進行差異化管理，將可增加客戶之存放款金額。
16	針對重量級客戶提供贈品或獎勵措施，可提昇客戶之忠誠度。
17	針對客戶提供客製化服務，可增加客戶之消費意願。
18	依照客戶等級設計不同之行銷策略，將可提昇客戶之消費意願。
19	異常客戶資料之分析，將有助於掌握客戶的情況。
20	制定異常客戶之處理順序，有助於與客戶維持良好關係。
21	由客服人員引導客戶進行交易活動，可縮短客戶之交易時間。
22	提供客戶業務諮詢的服務，可增進客戶到信用部存放款意願。
23	提供 24 小時值班人員的電話服務，可提昇客戶之滿意度。
24	業務人員主動回覆客戶留言，可增加客戶之交易意願。
25	主動告知客戶重要的業務訊息，可提昇客戶之滿意度。
26	主動蒐集客戶的抱怨或建議，以進一步瞭解客戶。
27	建立客戶抱怨的一般化處理程序，可增進客戶對信用部之信賴感。
28	利用進度表控管客戶抱怨處理的實際情況，可緩和客戶不滿之情緒。
29	將客戶抱怨問題與予記錄及建檔，有助於日後與客戶關係之維繫。
30	主動回覆客戶留下的問題，可提昇客戶之滿意度。
31	將信用部相關業務常見問題製成手冊，供客戶參考，可提昇其滿意度。
32	如果與客戶維持良好關係，客戶將會願意繼續與農會信用部往來。
33	如果與客戶維持良好關係，客戶可能會宣傳農會信用部正面的口碑。
34	如果與客戶維持良好關係，客戶會介紹農會信用部給親友或他人。
35	透過面對面與客戶接觸，可維繫與客戶之良好關係。
36	藉由電話與客戶溝通，可增進與客戶之互動關係。
37	親自拜訪客戶，有助於與客戶的感情交流。
38	透過電子郵件與客戶聯繫，有助於雙方的溝通。
39	藉由郵寄信函傳達相關業務訊息，有助於客戶對業務的瞭解。

資料來源：本研究整理

3. 知識管理模式方面：

此部份的衡量問題主要分為知識之取得管理、知識之創造管理、知識之擴散管理與知識之儲存管理等四個部份。本研究量表係參考Badaracco(1991)、Simth(1995)、Glazer(1996)、林澄貴(2001)、王嘉宏(2002)、吳心寧(2003)、蔡宗憲(2004)等相關研究彙整而成，量表內容全為正向題，共計 14 題，如表 3.6 所示。衡量方式採用李克特(Likert)五尺度量表，即非常同意、同意、稍為同意、不同意、非常不同意，分別給予 5,4,3,2,1 分。

表 3.6 知識管理模式

題號	題目內容
1	我常參加由農訓協會所舉辦的研習課程，以取得所需的知識。
2	我常參加由金融研訓院所舉辦的教育訓練，以取得所需知識。
3	我會經常與同仁交流、交換意見與學習新知。
4	在工作上，我經常積極主動提出創新的點子或構想。
5	我樂於嘗試新的想法。
6	我樂於尋求新的做事方法。
7	我經常在開會中透過工作簡報與同仁分享工作經驗。
8	我經常因分享工作經驗而得到有形或無形的獎賞。
9	我會經常與同事互相討論工作細節。
10	我經常將我的專業知識與工作經驗與同仁分享。
11	我所承辦的業務，可以具體書面化的程度很高。
12	我所承辦的業務，適合採用電腦化的作業處理並可將其結果記錄下來。
13	我經常將工作經驗以文件、電腦建檔儲存，以供此職位之同仁參考。
14	我所建立的知識庫，經常做更新與維護。

資料來源：本研究整理

4. 經營績效方面：

本研究量表主要依據 Zhang(2000)所提出衡量企業經營績效的十七項指標，包括策略性與作業性等績效指標，以作為在探討農會信用部經營績效的主要依據。在問卷題目設計方面，則是參考黃心恬(2002)之量表，

修改成合適本研究經營績效衡量問題，量表內容全為正向題，共計 16 個題項，如表 3.7 所示。衡量方式採用李克特(Likert)五尺度量表，即非常同意、同意、稍為同意、不同意、非常不同意，分別給予 5,4,3,2,1 分。

表 3.7 經營績效

題號	題目內容
1	可增加農會信用部的客戶來源數。
2	會增加農會信用部存款或放款之平均數額。
3	有助於農會信用部增加新客源的比率。
4	有助於農會信用部存放款金額成長。
5	改善農會信用部的獲利能力。
6	可以減少顧客抱怨的次數。
7	可以縮短顧客等候的時間。
8	可提高服務效率，留住更多的舊客戶。
9	可以提供客戶更多的資訊與售後服務。
10	可以降低農會信用部之經營管理成本。
11	可增加客戶之忠誠度。
12	能夠提昇客戶的滿意度。
13	能夠提昇信用部員工的工作績效。
14	可提昇員工服務管理的專業知識與技能。
15	可提供員工溝通的橋樑與管道。
16	有助於提昇員工之人際關係。
17	可增進跨部門之溝通機會。

資料來源：本研究整理

5. 推動知識管理與顧客關係管理可能面臨之困難：

此部份問題主要根據農會信用部的組織型態、員工素質與信用部之可利用資源進而設計成適合之衡量題項，量表內容全為正向題，共計 11 個題項，如表 3.8 所示。衡量方式採用李克特(Likert)五尺度量表，即非常同意、同意、稍為同意、不同意、非常不同意，分別給予 5,4,3,2,1 分。

表 3.8 推動知識管理與顧客關係管理可能面臨之困難與失敗的原因

題號	題目內容
1	高階主管的支持度低。
2	執行能力不足。
3	缺乏員工共識。
4	缺乏誘因（例如獎勵制度、主管的鼓勵）。
5	員工素質參差不齊（教育訓練不足）。
6	員工對知識管理瞭解程度低。
7	員工對顧客關係管理瞭解程度低。
8	員工配合度低。
9	缺乏管理顧問公司的技術與經驗支援。
10	短期內不易看到成效。
11	經費不足。

資料來源：本研究整理

6. 個人基本資料方面：

此部份的問題主要包含個人屬性(服務農會之類、性別、年齡、學歷、平均月所得、職稱、服務年資)等。

3.5.2 預試問卷調查

問卷預試之目的在於瞭解本研究所設計之問卷各問項是否存在題意不清、重複或內部信度是否具一致性，為避免在發放正式問卷時，讓受測者產生誤答的情況，進而影響問卷之信度與效度，故先進行問卷初稿預試，以進行修正。

本研究於民國 93 年 11 月間發放問卷實施預試，採便利抽樣方式，針對甲仙鄉、橋頭鄉、燕巢鄉、里港鄉、恒春鎮、新營市等各農會信用部之人員進行調查。預試問卷共計發放 68 份，問卷回收 68 份，回收率 100%，扣除填答不完全之無效問卷 28 份，有效問卷共計 40 份，有效率為 59%。

3.5.3 預試問卷之信度分析

在預試問卷方面，利用信度分析針對本研究所發展之問項進行檢驗，藉以瞭解各構面題項是否具有可信度。Nunnally(1978)認為 Cronbach's α 值在 0.7 以上為高信度區；在 0.7~0.35 之間為中信度區，仍屬可接受之範圍；若 Cronbach's α 值位於 0.35 以下，屬於低信度區，則研究者應拒絕使用。本研究各構面之信度介於 0.73~0.96 之間，顯示出整體構面具有相當不錯的內部信度，所以本研究之施測問卷達到相當之信度標準，預試問卷各構面之信度分析數值，詳述如下(參考表 3.9)。

表 3.9 預試問卷構面之信度分析表

構面名稱	題數	Cronbach's α
一、知識管理之認知構面	8	0.8698
二、顧客關係管理之認知構面	10	0.7346
三、知識管理模式構面	14	0.9161
四、顧客關係管理策略構面	39	0.9467
五、知識管理評量變項構面	17	0.9406
六、顧客關係管理評量變項構面	17	0.9357
七、推動知識管理之困難構面	10	0.9306
八、推動顧客關係管理之困難構面	10	0.9336

資料來源：本研究整理

3.5.4 正式問卷調查

本研究於民國九十三年十一月至十二月期間，分別針對屏東縣、高雄縣、台南縣各地區農會信用部之員工進行正式問卷調查，總計發出 556 份問卷，共回收 526 份，回收率為 94.60%。屏東縣共回收 81 份，有效問卷為 59 份、無效問卷為 22 份；高雄縣共回收 216 份，有效問卷為 181 份，無效問卷為 35 份；台南縣共回收 229 份，有效問卷 192 份，無效問卷為 37 份，總計有效問卷為 432 份，有效問卷率佔 82%，如表 3.10 所示。

表 3.10 問卷發放與回收分析

	屏東縣	高雄縣	台南縣	總和
發放問卷數	81	216	259	556
回收問卷數	81	216	229	526
有效問卷數	59	181	192	432
無效問卷數	22	35	37	94
樣本比例	13.7%	41.9%	44.4%	100%

資料來源：本研究整理

3.6 資料分析方法

本研究以 SPSS 10 For Windows 統計套裝軟體進行資料分析，所使用的統計分析方法如下：

3.6.1 信度與效度分析

1. 信度分析

所謂「信度」是指一個衡量工具的正確性(accuracy)或精確性(precision)。而信度分析是用來測量個別問項的可信度，亦即衡量結果的一致性或穩定性。為瞭解本問卷之可靠程度，本研究採用 Cronbach's α 信賴係數法，透過係數的大小，判定問卷量表的可靠性，數值愈大則信度愈高。 α 係數的公式如下：

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right)$$

其中： k = 尺度中項目的數目； σ_i^2 = 所有受訪者在項目 i 之分數的變異數； σ^2 = 所有受訪者總分的變異數，每一受訪者的總分是指該受訪者在各項目上分數的總和。

根據 Nunally(1978)所提出之的信度衡量準則標準，Cronbach's α 值在 0.7 以上為高信度區；在 0.7~0.35 之間為中信度區，仍屬可接受之範

圍；若 Cronbach's α 值位於 0.35 以下，屬於低信度區，則研究者應拒絕使用。而本研究有關構面之信度分析上，其 α 值均高於 0.7 屬高信度值，表示本研究之問卷具有相當之可信度(參見表 3.11)。

表 3.11 正式問卷之信度分析

構面名稱	題數	Cronbach's α
一、知識管理之認知構面	8	0.9219
二、顧客關係管理之認知構面	10	0.7976
三、知識管理模式構面	14	0.9293
1.知識之取得管理	1、2、3	0.8348
2.知識之創造管理	4、5、6	0.8242
3.知識之蓄積管理	7、8、9、10、11、12、13、14	0.8993
四、顧客關係管理策略構面	39	0.9617
1.新產品/服務開發	1、2、3、4、5	0.8084
2.顧客偏好分析與交易資料管理	6、7、8、9、10、11、12	0.8911
3.客戶等級與差異化行銷	13、14、15、16、17、18、19、20	0.8818
4.客戶服務與抱怨處理	22、24、25、26、27、28、29、30、31、37	0.9100
5.客戶滿意與忠誠度調查	32、33、34、35	0.8897
6.溝通管理	23、36、38、39	0.7628
五、知識管理評量變項構面	17	0.9640
1.策略性經營績效	1、2、3、4、5	0.9217
2.作業性經營績效	6、7、8、9、10、11、12、13、14、15、16、17	0.9534
六、顧客關係管理評量變項構面	17	0.9566
1.策略性經營績效	1、2、3、4、5	0.9017
2.作業性經營績效	6、7、8、9、10、11、12、13、14、15、16、17	0.9432
七、推動知識管理之困難構面	10	0.9153
八、推動顧客關係管理之困難構面	10	0.9148

資料來源：本研究整理

2. 效度分析

黃俊英(1998)認為，效度是指一種衡量工具真正能夠測出研究人員所想要衡量之事物的程度。本研究問卷中有關構面之衡量項目，均以相關文獻為理論基礎並參考學者曾經使用或發展之量表建構而成，經由專家與學者多次校對後才定稿，因此本研究所使用之問卷應具有相當程度的

內容效度；此外，本研究亦透過因素分析檢定其建構效度，驗證是否與原先編製的理論架構吻合。

在檢定因素分析時，主要是採取 Kaiser(1974)之觀點，以取樣適當性量數(Kaiser-Meyer-Olkin, KMO)值的大小作為參考之依據，如果 KMO 值高於 0.5 時，表示各變項間的共同因素愈多，愈適合進行因素分析。本研究之知識管理、顧客關係管理與經營績效各變項間 KMO 值均高於 0.5，達顯著效果($P < 0.05$)故適合做因素分析檢定。

3.6.2 統計分析方法

本研究使用之統計分析方法，分別為敘述性統計分析、因素分析、T 檢定分析、單因子變異數分析與相關分析等五大項。

1. 敘述統計(Descriptive Statistics)

為瞭解本研究所調查之個人背景的相關資訊，進行樣本分佈的次數分配、有效百分比分析，以瞭解樣本結構，並利用平均數、標準差對知識管理之認知、顧客關係管理之認知、推動知識管理與顧客關係管理可能面臨之困難以及導入知識管理與顧客關係管理對農會信用部競爭力之影響等變項，做進一步分析。

2. 因素分析(Factor Analysis)

因素分析的目的，即在因素結構的簡單化，希望以最少的共同因素，能對總變異量作最大的解釋；因素分析的另外一個主要目的，則是在求得量表的建構效度(Construct Validity)。本研究進行因素分析時，採用主成份分析法對知識管理模式、顧客關係管理策略與經營績效等構面進行分析，萃取出共同的因素，取特徵值(Eigenvalue)大於 1 的因素，以最大變異數法(Varimax)進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，表示其顯著性，以檢視本研究量表之建構效度。

3. T 檢定(T- Test)

T 檢定是比較兩組平均數是否有差異時最常使用的方法，本研究為瞭解個人背景變項(服務農會之類型、性別、職稱)對知識管理之認知、顧客關係管理之認知、知識管理模式與顧客關係管理策略等看法是否有差異情形存在，乃使用獨立樣本 T 檢定做進一步檢定。

4. 單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

若要進行三組以上母群體平均數的顯著性考驗時，則應使用單因子變異數分析。本研究為瞭解個人背景變項(年齡、學歷、平均月所得、服務年資)對知識管理之認知、顧客關係管理之認知、知識管理模式與顧客關係管理策略等看法是否有差異情形存在，乃使用單因子變異數分析做進一步檢定。若檢定結果達到顯著水準，則再以 Scheffe 多重比較檢定來瞭解各群組間差異的大小情況。

5. 相關分析(Correlation Analysis)

相關分析是用以檢驗兩個變項線性關係的統計技術，並以積差相關係數作為二個變項間線性相關的指標。相關係數介於-1 與+1 之間，相關係數值越接近正負 1 時，表示變項的關聯情形為越明顯。而本研究為瞭解(1)知識管理模式與顧客關係管理策略之關係；(2)知識管理模式與經營績效之關係；(3)顧客關係管理策略與經營績效之關係，乃使用皮爾森(Pearson)積差相關分析做進一步檢定。

第四章 農會信用部對導入知識管理與顧客關係管理可能面臨之困難及員工認知概況

為瞭解農會信用部員工對知識管理與顧客關係管理之認知程度，以及農會信用部在推動知識管理與顧客關係管理時可能面臨之困難與阻礙，本研究以屏東縣、高雄縣與台南縣地區農會信用部之員工進行調查，將 432 份有效問卷做進一步的整理與分析，並獲得一些具體的成果，以下將分別就樣本結構、各變項之因素分析、農會信用部員工對導入知識管理與顧客關係管理之認知差異等方面做進一步的說明。

4.1 樣本結構分析

本研究將 432 份有效樣本加以整理後，其樣本結構分佈概況如表 4.1 所示。

1. 服務農會之類型方面：受訪者之服務區域以鄉或地區型農會所佔的比率較高 72.7%，而市鎮型農會者僅佔 27.3%；
2. 性別方面：受訪者中大部份是女性佔 66.9%、男性則佔 33.1%。
3. 年齡層方面：受訪者之年齡層以 41 歲以上佔 44.9% 最高、其次為 31 歲至 35 歲佔 22.2%，36 歲至 40 歲佔 21.3%，26 歲至 30 歲佔 9.7%，而 21 歲至 25 歲則僅有 1.9%。
4. 學歷方面：受訪者之教育程度以專科佔的比例最高為 45.6%，其次為高中職(含以下)佔 43.3%，而大學以上則僅有 11.1%。
5. 平均月所得方面：受訪者之所得以 3 萬 1 至 3 萬 5 佔 33.3% 最高，其次為 2 萬 6 至 3 萬佔 30.6%，3 萬 6 至 4 萬佔 13.7%，4 萬 1 至 4 萬 5

佔 11.8%，而 4 萬 6 以上所佔的比例最低為 10.6%。

6. 職稱方面：受訪者中以非主管的比率最高佔 88.7%，而主管所佔的比例為 11.3%。
7. 服務年資方面：受訪者中以 21 年以上佔最高為 28.9%，其次為 11 至 15 年佔 24.8%，6 至 10 年佔 21.5%，16 至 20 年佔 17.6%，而 5 年以下所佔的比例最低為 7.2%。

表 4.1 樣本結構分佈概況統計表

個人背景資料	項目	次數	百分比(%)
服務農會之類型	市鎮型農會	118	27.3
	鄉或地區型農會	314	72.7
性別	男	143	33.1
	女	289	66.9
年齡	21~25 歲	8	1.9
	26~30 歲	42	9.7
	31~35 歲	96	22.2
	36~40 歲	98	21.3
	41 歲以上	194	44.9
學歷	高中職(含以下)	187	43.3
	專科	197	45.6
	大學以上	48	11.1
平均月所得	2 萬 6~3 萬	132	30.6
	3 萬 1~3 萬 5	144	33.3
	3 萬 6~4 萬	59	13.7
	4 萬 1~4 萬 5	51	11.8
	4 萬 6 以上	46	10.6
職稱	主管	49	11.3
	非主管	383	88.7
服務年資	5 年以下	31	7.2
	6~10 年	93	21.5
	11~15 年	107	24.8
	16~20 年	76	17.6
	21 年以上	125	28.9

資料來源：本研究整理

4.2 知識管理模式、顧客關係管理策略與經營績效之因素分析

本節將分別以知識管理、顧客關係管理以及經營績效等變項為基礎，透過因素分析重新建構與驗證本研究中農會信用部之知識管理模式、顧客關係管理策略與經營績效之衡量標準。

1. 在農會信用部之知識管理模式方面

不同背景的員工對農會信用部之知識管理模式，可能會有不同的觀點或需求，為瞭解農會信用部員工對知識管理模式之看法，本研究設計 14 個問卷題項，為簡化知識管理變項，以具有代表性之因素表示，利用因素分析以萃取知識管理之共同因素，並以主成份分析法與最大變異數法(Varimax)進行正交轉軸，取其特徵值(Eigenvalue)大於 1 的因素，其結果如表 4.2 所示。

由表 4.2 可知：14 項知識管理變數經因素分析後，共萃取出 3 個共同因子，此三個因素其解釋變異量分別為因素一：25.37、因素二：23.74、因素三：19.90，而累積解釋變異量為 69.01%。本研究將上述三個因素依其相關題項之屬性，分別命名為「知識之取得管理」、「知識之創造管理」、「知識之蓄積管理」等。

「知識之取得管理」其內容主要著重在農會信用部員工應透過何種方式，有效地去取得所需的知識型態；而「知識之創造管理」其內容係指農會信用部員工有效率地超越既有的知識格局與困境，以創造所需的新知識；「知識之蓄積管理」則是指農會信用部將從外界取得或組織內部創造的知識，有效率地透過移轉和儲存，以方便組織內所有的成員使用。

表 4.2 知識管理變項之因素分析表

因素	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
知識之取得管理	02.我常參加由金融研訓院所舉辦的教育訓練，以取得所需知識。	0.86		
	01.我常參加由農訓協會所舉辦的研習課程，以取得所需的知識。	0.78		
	03.我會經常與同仁交流、交換意見與學習新知。	0.55		
知識之創造管理	06.我樂於尋求新的做事方法。		0.85	
	05.我樂於嘗試新的想法。		0.83	
	04.在工作上，我經常積極主動提出創新的點子或構想。		0.49	
知識之蓄積管理	11.我所承辦的業務，可以具體書面化的程度很高。			0.75
	12.我所承辦的業務，適合採用電腦化的作業處理並可將其結果記錄下來。			0.75
	13.我經常將工作經驗以文件、電腦建檔儲存，以供此職位之同仁參考。			0.73
	14.我所建立的知識庫，經常做更新與維護。			0.72
	10.我經常將我的專業知識與工作經驗與同仁分享。			0.58
	09.我會經常與同事互相討論工作細節。			0.54
	08.我經常因分享工作經驗而得到有形或無形獎賞。			0.49
	07.我經常在開會中透過工作簡報與同仁分享工作經驗。			0.45
特徵值		7.38	1.24	1.04
解釋變異量		25.37	23.74	19.90
累積解釋變異量		25.37	49.10	69.01

資料來源：本研究整理

2. 在農會信用部之顧客關係管理策略方面

農會信用部之顧客關係管理策略量表，共計有 39 個題項，為簡化各核心作業之變項，以具代表性之因素表示，利用因素分析萃取新產品/服務開發；客戶資料之維護、分類、整理與查詢；客戶消費屬性分析；客戶價值與等級分析；差異化行銷；客戶諮詢與服務；客戶抱怨之處理；客戶滿意與忠誠度調查以及溝通管理等相關變數之共同因子，並以主成份分析法與最大變異數法進行正交轉軸，取特徵值大於 1 的因素，其結果如表 4.3 所示。

由表 4.3 可知：經因素分析後，共萃取出六個顧客關係管理之核心作業因素，此六個因素其解釋變異量分別為因素一：13.68，因素二：10.97，因素三：10.83，因素四：8.98，因素五：8.66，因素六：7.67，而累積解釋變異量為 60.79%。本研究將上述六個因素依其相關題項之屬性，分別命名為「客戶服務與抱怨處理」、「客戶偏好分析與交易資料管理」、「客戶等級分析與差異化行銷」、「客戶滿意與忠誠度調查」、「新產品/服務開發」、「溝通管理」等。此外，第 21 題「由客服人員引導客戶進行交易活動，可縮短客戶之交易時間」的因素負荷量小於 0.4，故將此題項刪除，而各核心作業之內涵如下：

「新產品/服務開發」其內容係指農會信用部必須依據客戶之需求，積極開發新種業務及服務；「客戶偏好分析與交易資料管理」指農會信用部將所蒐集到的客戶資料，依其屬性進行消費行為分析，並把相關資訊予以系統化的分類、整理、建檔、儲存以及定期更新與維護，以方便日後查詢，此兩項核心作業因素是屬於銷售管理的範圍。

「客戶等級分析與差異化行銷」的內容是依據客戶對農會信用部之獲利貢獻度進而區分不同的價值等級，並針對不同等級客戶之需求，設計不同的行銷策略進行差異化行銷，此部份的是屬於行銷管理的範疇。

「客戶服務與抱怨處理」的內容是對客戶進行業務的支援與服務，滿足客戶不同的服務需求，以及主動蒐集客戶之抱怨處理的實際情況，以緩和客戶不滿之情緒；而「客戶滿意與忠誠度調查」的內容是針對與信用部有業務往來之客戶，實施滿意與忠誠度調查，以瞭解客戶對農會信用部整體的服務評價，此兩項核心作業因素是屬於服務管理的範圍。

「溝通管理」的內容是指農會信用部透過不同的溝通管道與客戶進行互動，以建立長期良好互惠的合作關係。

表 4.3 顧客關係管理變項之因素分析表

因素	題目內容	因素負荷量					
		因素一	因素二	因素三	因素四	因素五	因素六
客戶服務與抱怨處理	27.建立客戶抱怨的一般化處理程序，可增進客戶對信用部之信賴感。	0.71					
	30.主動回覆客戶留下的問題，可提昇客戶之滿意度。	0.67					
	25.主動告知客戶重要的業務訊息，可提昇客戶之滿意度。	0.66					
	26.主動蒐集客戶的抱怨或建議，以進一步瞭解客戶。	0.64					
	24.業務人員主動回覆客戶留言，可增加客戶之交易意願。	0.61					
	29.將客戶抱怨問題與予記錄及建檔，有助於日後與客戶關係之維繫。	0.60					
	28.利用進度表控管客戶抱怨處理的實際情況，可緩和客戶不滿之情緒。	0.55					
	31.將信用部相關業務常見問題製成手冊，供客戶參考，可提昇其滿意度。	0.48					
	22.提供客戶業務諮詢的服務，可增進客戶到信用部存放款意願。	0.45					
	37.親自拜訪客戶，有助於與客戶的感情交流。	0.42					
客戶偏好分析與交易資料管理	08.為了掌握客戶的動態，客戶資料需定期的做更新與整理。		0.72				
	07.將客戶資料進行分類，有助於顧客關係管理之推動。		0.71				
	06.將客戶之基本或交易資料建檔、儲存，有助於顧客關係管理之維護。		0.66				
	09.由客戶的分類資料中，找出流失客戶，提醒同仁主動拜訪，可瞭解客戶的需求與偏好。		0.65				
	10.分析客戶之基本資料（年齡、職業），有助於良好顧客關係之推展。		0.60				
	11.依客戶的偏好，提供相關業務，將可增加客戶之消費意願。		0.56				
	12.分析客戶消費產品類型、消費偏好，將有利於顧客關係管理的維護。		0.53				
客戶等級分析與差異化行銷	15.依客戶等級進行差異化管理，將可增加客戶之存放款金額。			0.75			
	16.針對重量級客戶提供贈品或獎勵措施，可提昇客戶之忠誠度。			0.73			
	14.依存放款規模將客戶區分等級，有助於顧客關係管理之維護。			0.64			
	20.制定異常客戶之處理順序，有助於與客戶維持良好關係。			0.56			
	13.分析客戶之交易次數，有助於瞭解客戶實際交易情況與重要資訊掌握。			0.53			
	18.依照客戶等級設計不同之行銷策略，將可提昇客戶之消費意願。			0.53			
	17.針對客戶提供客製化服務，可增加客戶之消費意願。			0.52			
	19.異常客戶資料之分析，將有助於掌握客戶的情況。			0.44			

表 4.3 顧客關係管理變項之因素分析表(續)

因素	題目內容	因素負荷量					
		因素一	因素二	因素三	因素四	因素五	因素六
客戶滿意與忠誠度調查	33.如果與客戶維持良好關係，客戶可能會宣傳農會信用部正面的口碑。				0.80		
	34.如果與客戶維持良好關係，客戶會介紹農會信用部給親友或他人。				0.78		
	32.如果與客戶維持良好關係，客戶將會願意繼續與農會信用部往來。				0.74		
	35.透過面對面與客戶接觸，可維繫與客戶之良好關係。				0.61		
新產品與服務開發	02.增加消費金融業務(購屋貸款)，可提昇客戶與信用部之往來機會。					0.71	
	03.增加外幣匯兌業務(匯兌、結匯)可提昇客戶與信用部之往來機會。					0.67	
	01.增加代辦民營電話公司之收費業務，可提昇客戶之滿意度。					0.64	
	04.開放外縣市民眾存放款，將可開拓新的客源。					0.58	
	05.指數型房貸之銷售業務將可提昇部份客戶之消費金額。					0.56	
溝通管理	38.透過電子郵件與客戶聯繫，有助於雙方的溝通。						0.82
	39.藉由郵寄信函傳達相關業務訊息，有助於客戶對業務的瞭解。						0.74
	36.藉由電話與客戶溝通，可增進與客戶之互動關係。						0.52
	23.提供 24 小時值班人員的電話服務，可提昇客戶之滿意度。						0.49
特徵值	16.46	1.87	1.71	1.30	1.21	1.16	
解釋變異量	13.68	10.97	10.83	8.98	8.66	7.67	
累積解釋變異量	13.68	24.65	35.48	44.46	53.12	60.79	

資料來源：本研究整理

3. 農會信用部經營績效之衡量指標方面

本研究參考 Zhang(2000)學者之定義將經營績效衡量指標分成策略性與作業性之經營績效，以下將分別就農會信用部推動知識管理後對經營績效之影響，以及農會信用部推動顧客關係管理策略後對經營績效之影響等兩方面加以說明。

(1)知識管理之經營績效評量指標方面

農會信用部推動知識管理後對經營績效之影響的衡量變項共計 17 題，為簡化經營績效變項，以具有代表性之因素表示，利用因素

分析以萃取經營績效之共同因素，並以主成份分析法與最大變異數法(Varimax)進行正交轉軸，取特徵值(Eigenvalue)大於 1 的因素，其結果如表 4.4 所示。

由表 4.4 可知：知識管理之經營績效衡量變項經由因素分析後，共萃取出兩個共同因素，此兩個共同因子其解釋變異量分別為因素一：41.89，因素二：28.15，而累積解釋變異量為 70.04%。因素一的內容與財務性績效衡量指標較相關，若依據 Zhang(2000)之分類標準，乃屬於策略性之經營績效，因此本研究將因素一命名為「策略性經營績效」；其次，因素二的內容與流程面、顧客面、員工面較相關，依據 Zhang(2000)之分類標準，乃屬於作業性之經營績效，因此本研究將因素二命名為「作業性經營績效」。

表 4.4 知識管理評量變項之因素分析表

因素	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
策略性經營	02.會增加農會信用部存款或放款之平均數額。	0.85	
	01.可增加農會信用部的客戶來源數。	0.84	
	03.有助於農會信用部增加新客源的比率。	0.81	
	04.有助於農會信用部存放款金額成長。	0.77	
	05.改善農會信用部的獲利能力。	0.53	
作業性經營	09.可以提供客戶更多的資訊與售後服務。		0.80
	08.可提高服務效率，留住更多的舊客戶。		0.76
	12.能夠提昇客戶的滿意度。		0.74
	06.可以減少顧客抱怨的次數。		0.74
	13.能夠提昇信用部員工的工作績效。		0.74
	14.可提昇員工服務管理的專業知識與技能。		0.74
	07.可以縮短顧客等候的時間。		0.73
	15.可提供員工溝通的橋樑與管道。		0.70
	17.可增進跨部門之溝通機會。		0.69
	10.可以降低農會信用部之經營管理成本。		0.68
	11.可增加客戶之忠誠度。		0.68
16.有助於提昇員工之人際關係。		0.64	
特徵值		10.82	1.09
解釋變異量		41.89	28.15
累積解釋變異量		41.89	70.04

資料來源：本研究整理

(2)顧客關係管理策略之經營績效評量指標方面

由表 4.5 可知：顧客關係管理策略之經營績效衡量變項經由因素分析後，亦取出 2 個共同因素，此兩個共同因子其解釋變異量分別為因素一：38.52，因素二：26.78，而累積解釋變異量為 65.3%。因素一的內容多與財務面績效衡量指標較相關，本研究將之命名為「策略性經營績效」；而因素二的內容與流程面、顧客面、員工面較相關，本研究將因素二命名為「作業性經營績效」。

表 4.5 顧客關係管理評量變項之因素分析表

因素	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
策略性經營績效	02.會增加農會信用部存款或放款之平均數額。	0.82	
	03.有助於農會信用部增加新客源的比率。	0.79	
	04.有助於農會信用部存放款金額成長。	0.77	
	01.可增加農會信用部的客戶來源數。	0.77	
	05.改善農會信用部的獲利能力。	0.63	
作業性經營績效	09.可以提供客戶更多的資訊與售後服務。		0.76
	15.可提供員工溝通的橋樑與管道。		0.75
	08.可提高服務效率，留住更多的舊客戶。		0.75
	07.可以縮短顧客等候的時間。		0.74
	14.可提昇員工服務管理的專業知識與技能。		0.71
	16.有助於提昇員工之人際關係。		0.71
	13.能夠提昇信用部員工的工作績效。		0.71
	17.可增進跨部門之溝通機會。		0.70
	12.能夠提昇客戶的滿意度。		0.69
	06.可以減少顧客抱怨的次數。		0.65
	11.可增加客戶之忠誠度。		0.58
10.可以降低農會信用部之經營管理成本。		0.56	
特徵值		10.07	1.03
解釋變異量		38.52	26.78
累積解釋變異量		38.52	65.3

資料來源：本研究整理

4.3 農會信用部員工對導入知識管理之認知

在此節中，將分別探討農會信用部員工對導入知識管理之認知程度，以及不同背景的員工對導入知識管理之認知差異。

4.3.1 農會信用部員工對知識管理之認知程度

由表 4.6 可知：農會信用部員工對知識管理認知程度之平均值均在 4 分以上，顯示員工對導入知識管理持積極與正面之態度，同時其更充分顯示出知識管理導入對農會信用部之重要性。由排序可知，員工對知識管理之認知共識最高的項目為「知識管理有助於農會信用部競爭力之提昇」；其次為「工作流程電腦化有助於農會信用部知識管理之推行」；第三是「農會信用部推行知識管理將可塑造知識共享之環境，有助於提昇員工知識的分享與經驗的學習」，其比率分別為 94.9%、89.1%、88.7%，而平均值則各為 4.34、4.28、4.24。整體而言，當組織處在快速變動且知識密集的現代經濟下，要在競爭中脫穎而出就必須仰賴學習，藉由知識管理的導入可將農會信用部塑造成一個學習性組織，使組織內成員可經由分享見解、知識、經驗來相互學習，對於強化農會信用部之競爭力，以及改善經營體質均有莫大助益。

表 4.6 農會信用部員工對知識管理之認知

農會信用部員工對知識管理之認知	百分比(%)			平均 值	排 名
	同意	普通	不同意		
1.知識管理有助於農會信用部競爭力之提升。	94.9	4.2	0.9	4.34	1
2.工作流程電腦化有助於農會信用部知識管理之推行。	89.1	9.5	1.4	4.28	2
3.農會信用部推行知識管理將可塑造知識共享之環境，有助於提昇員工知識的分享與經驗的學習。	88.7	9.3	2.1	4.24	3
4.知識管理之推動，可直接或間接提昇員工之素質。	86.1	12.3	1.6	4.22	4
5.透過知識管理將能提昇農會信用部之組織效能。	88.2	9.3	2.5	4.21	5
6.透過知識管理將能提昇農會信用部之服務績效。	86.6	10.9	2.5	4.18	6
7.知識管理系統對工作之執行有很大的幫助。	85.6	12.7	1.6	4.16	7
8.農會信用部導入知識管理將有助於組織學習環境之創造。	86.1	11.8	2.1	4.16	8

資料來源：本研究整理

4.3.2 不同背景之員工對導入知識管理之認知差異

為瞭解不同背景之員工對導入知識管理之認知差異，本研究分別就不同服務農會之類型、性別、年齡、學歷、平均月所得、職稱與服務年資之員工對知識管理之認知，以 t 檢定與單因子變異數分析做進一步檢測並獲得一些具體成果，茲分述如下。

綜合研究結果得知，性別、年齡、學歷等不同背景之員工對知識管理之認知，其看法大致相同；而本研究僅將達顯著差異之變項分述如下：

1. 在服務農會之類型方面：由表 4.7 可知：市鎮型或鄉與地區型農會信用部服務之員工對知識管理之認知，達顯著性差異存在。其中市鎮型農會的平均值高於鄉或地區型農會者，此顯示出市鎮型農會之員工對知識管理之內涵及其對農會信用部的重要性，有較高的認知程度。

表 4.7 不同服務農會類型之信用部員工對知識管理之認知差異

研究構面	市鎮型農會		鄉與地區型農會		T 值	P 值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
知識管理之認知	4.3242	0.5174	4.1843	0.5767	2.308	0.021*

資料來源：本研究整理

2. 在平均月所得方面：由表 4.8 可知：不同所得的員工對知識管理之認知具有顯著性差異存在，而 3 萬 6~4 萬之員工其平均值高於 2 萬 6~3 萬者，顯示平均月所得在 2 萬 6~3 萬的員工對知識管理之認知程度比其他所得者有較高的差異性存在。

若以 Scheffe 多重檢定對其差異性做進一步分析，結果顯示平均月所得位於 3 萬 1~3 萬 5、4 萬 1~4 萬 5 以及 4 萬 6 以上之各群組對知識管理之認知其看法大致相同，而 2 萬 6~3 萬與 3 萬 6~4 萬之兩群組對知識管理之認知則有不同的認知差異。

表 4.8 不同平均月所得之農會信用部員工對知識管理之認知差異

研究構面	所得	平均數	F 值	P 值	多重比較
知識管理之認知	(1) 2 萬 6~3 萬	4.1108	3.477	0.008**	3 > 1
	(2) 3 萬 1~3 萬 5	4.2361			
	(3) 3 萬 6~4 萬	4.3814			
	(4) 4 萬 1~4 萬 5	4.1593			
	(5) 4 萬 6 以上	4.3668			

資料來源：本研究整理

3. 在職稱方面：由表 4.9 可知：不同職稱的員工對知識管理之認知具有顯著性差異存在，且主管的平均值高於非主管者，顯示出主管認同導入知識管理對農會信用部之幫助，因此對其認知的瞭解程度較高。

表 4.9 不同職稱之農會信用部員工對知識管理之認知差異

研究構面	主管		非主管		T 值	P 值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
知識管理之認知	4.4107	0.5248	4.2266	0.5564	2.496	0.013*

資料來源：本研究整理

4. 在服務年資方面：由表 4.10 可知：不同年資的員工對知識管理之認知具有顯著性差異存在。由此推論出，資歷較深的員工在工作上可能具備多元化的專業知識與經驗且閱歷豐富，因此對知識管理之認知程度也相對較高。

表 4.10 不同服務年資之農會信用部員工對知識管理之認知差異

研究構面	服務年資	平均數	F 值	P 值
知識管理之認知	(1) 5 年以下	4.1935	2.589	0.036*
	(2) 6~10 年	4.0833		
	(3) 11~15 年	4.3248		
	(4) 16~20 年	4.2829		
	(5) 21 年以上	4.2090		

資料來源：本研究整理

綜合上述的研究結果可以發現，不同服務農會之類型、平均月所得、職稱與服務年資等背景之員工對知識管理具有明顯的認知差距，而信用部位於都市化且資訊接收較便利與暢通，則員工對知識管理之認知程度較高。其次，薪資水準較高、資歷較深且為主管層級之員工，因具備多元化之專業知識與經驗，同樣也對知識管理瞭解程度較高。

本研究茲將農會信用部員工對導入知識管理之認知，其實證結果彙整如表 4.11 所示：

表 4.11 不同背景之農會信用部員工對知識管理之認知

人口統計變項	服務農會之類型 (t-檢定)	性別 (t-檢定)	年齡 (ANOVA)	學歷 (ANOVA)	平均月所得 (ANOVA)	職稱 (t-檢定)	服務年資 (ANOVA)
知識管理之認知	0.021*	0.829	0.202	0.056	0.008**	0.013*	0.036*

資料來源：本研究整理

4.4 農會信用部員工對導入顧客關係管理之認知

在此節中，將分別探討農會信用部員工對導入顧客關係管理之認知程度，以及不同背景的員工對導入顧客關係管理之認知差異。

4.4.1 農會信用部員工對顧客關係管理之認知程度

由表 4.12 可知：農會信用部員工對顧客關係管理之認知其平均值皆在 3.5 分以上，此顯示員工對顧客關係管理之內涵，具有一定程度認識與瞭解。由排序可知，農會信用部員工認知程度最高的題項為「客戶是農會信用部極重要的財源之一」，其次為「跟客戶保持長期互利互動的關係是重要的」，第三則是「與客戶維持良好的關係可提升客戶之滿意度」，其比率為 97.9%、95.6%、94.9%，平均值則各為 4.57、4.54、4.51。

整體而言，客戶是農會信用部的經營命脈，也是最有價值的資產，因此與客戶建立長期互惠共享的合作關係，是非常重要的。若能透過跟客戶的交流與互動來瞭解客戶的消費習慣、及偏好，並進一步掌握客戶的心理需求，對於爭取新顧客、鞏固舊有的顧客群，以及提昇現有顧客的忠誠度，均有相當大的助益。

表 4.12 農會信用部員工對顧客關係管理之認知

農會信用部員工對顧客關係管理之認知	百分比(%)			平均 值	排 名
	同意	普通	不同意		
1.客戶是農會信用部極重要的財源之一。	97.9	1.9	0.2	4.57	1
2.跟客戶保持長期互利互動的關係是重要的。	95.6	3.7	0.7	4.54	2
3.與客戶維持良好的關係可提升客戶之滿意度。	94.9	4.6	0.5	4.51	3
4.客戶資料的蒐集、管理與儲存是有必要的。	94.2	5.8	0	4.34	4
5.客戶的抱怨，我會迅速的回應並做適當的處理。	87.5	10.6	1.9	4.10	5
6.目前信用部承辦之業務都已電腦化。	83.6	10.4	6.0	4.06	6
7.我會主動瞭解客戶需求並協助問題的解決。	78.7	17.6	3.7	3.95	7
8.我會主動積極的做客戶售後服務。	72.9	21.8	5.3	3.86	8
9.維護舊客戶比開發新客戶的成本更低。	69.4	19.0	11.6	3.82	9
10.目前農會信用部已有將客戶資料做分類管理。	56.5	27.5	16.0	3.52	10

資料來源：本研究整理

4.4.2 不同背景之員工對導入顧客關係管理之認知差異

為瞭解不同背景之員工對導入顧客關係管理之認知差異，本研究分別就服務農會之類型、性別、年齡、學歷、平均月所得、職稱與服務年資的員工對顧客關係管理之認知，以 t 檢定與單因子變異數分析做進一步之檢測，並獲得一些具體成果，茲分述如下。

綜合研究結果得知，不同服務農會之類型、性別、學歷等不同背景之員工對顧客關係管理之認知，其看法大致相同；而本研究僅將達顯著差異之變項分述如下：

1. 在年齡方面：由表 4.13 可知：不同年齡的員工對顧客關係管理之認知呈顯著性差異。由此推論，隨著年齡層差異，員工對農會信用部如何做好相關之顧客服務工作以增加顧客之滿意度，有著不同的認知觀點。

表 4.13 不同年齡之農會信用部員工對顧客關係管理之認知差異

研究構面	年齡別	平均數	F 值	P 值
顧客關係管理之認知	(1)21~25 歲	4.0875	2.602	0.036*
	(2)26~30 歲	3.9500		
	(3)31~35 歲	4.0865		
	(4)36~40 歲	4.1815		
	(5)41 歲以上	4.1598		

資料來源：本研究整理

2. 在平均月所得方面：由表 4.14 可知：不同所得的員工對顧客關係管理之認知呈顯著性差異，顯示出隨著薪資水準的差異，員工對顧客關係管理認知程度也會有較大的差距。

表 4.14 不同平均月所得之農會信用部員工對顧客關係管理之認知差異

研究構面	所得	平均數	F 值	P 值
顧客關係管理之認知	(1) 2 萬 6~3 萬	4.0227	3.298	0.011*
	(2) 3 萬 1~3 萬 5	4.1472		
	(3) 3 萬 6~4 萬	4.1949		
	(4) 4 萬 1~4 萬 5	4.1451		
	(5) 4 萬 6 以上	4.2500		

資料來源：本研究整理

3. 在職稱方面：由表 4.15 可知：不同職稱的員工對顧客關係管理之認知呈顯著性差異，且主管之平均值高於非主管者，表示農會信用部主管較能體認到做好顧客關係管理能為農會信用部帶來的整體效益，因此對其認知也相對較高。

表 4.15 不同職稱之農會信用部員工對顧客關係管理之認知差異

研究構面	主管		非主管		T 值	P 值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
顧客關係管理之認知	4.3204	0.4449	4.1016	0.4315	3.331	0.001**

資料來源：本研究整理

4. 在服務年資方面：由表 4.16 可知：不同服務年資之員工對顧客關係管理之認知具有差異性存在。此顯示出隨著服務資歷的差異，員工顧客關係管理之內涵及其能為信用部所帶來的好處，有著不同的認知觀點；尤其是年資愈低者或者是新進員工對顧客關係管理之認知程度比較不足。

表 4.16 不同服務年資之農會信用部員工對顧客關係管理之認知差異

研究構面	服務年資	平均數	F 值	P 值
顧客關係管理之認知	(1) 5 年以下	3.9774	3.492	0.008**
	(2) 6~10 年	4.0172		
	(3) 11~15 年	4.1879		
	(4) 16~20 年	4.1934		
	(5) 21 年以上	4.1512		

資料來源：本研究整理

綜合上述研究結果得知，不同年齡、平均月所得、職稱與服務年資之員工對顧客關係管理之認知，其看法是具有明顯的差異性存在。尤其員工之年齡愈大、薪資水準愈高、年資愈深且位於主管層級者，可能在信用部的資歷較深且待的時間也長，所以對於如何服務顧客、與顧客維持長期互利互動的關係，以及提昇其整體滿意度，具有一定的見解與方法，因此對顧客關係管理之認知程度較高。

本研究茲將農會信用部員工對導入顧客關係管理之認知，其實證結果彙整如表 4.17 所示：

表 4.17 不同背景之農會信用部員工對顧客關係管理之認知

人口統計變項 \ 構面	服務農會之類型 (t-檢定)	性別 (t-檢定)	年齡 (ANOVA)	學歷 (ANOVA)	平均月所得 (ANOVA)	職稱 (t-檢定)	服務年資 (ANOVA)
知識管理之認知	0.709	0.705	0.036*	0.731	0.011*	0.001**	0.008**

資料來源：本研究整理

4.5 農會信用部對推動知識管理可能面臨之困難

農會信用部在推動知識管理的過程中，可能會面臨一些障礙與困難，本研究以百分比分析呈現相關資料，其結果彙整於表 4.18 中。

員工認為農會信用部在推動知識管理時，會面臨的阻礙與困難點之前五名為經費不足、缺乏管理顧問公司的技術與經驗支援、缺乏誘因(例如獎勵制度、主管的鼓勵)、短期內不易看到成效、員工素質參差不齊，各項目之百分比率分別為 69.7%、70.6%、68.1%、69.0%、68.3%，而其平均值各佔 3.84、3.83、3.82、3.81、3.80。由於面臨業務型態的轉變以及在同業的激烈競爭下，導致信用部整體的競爭力與獲利能力逐年降低，使得農會沒有足夠經費來從事組織再造等相關變革。因此，管理當局若要導入知識管理，首先須解決經費問題，藉由管理顧問公司之技術與經驗支援，協助推動知識管理，同時應提供誘因以鼓勵員工之積極參與，則能減低不必要的阻礙因素。

表 4.18 農會信用部推動知識管理可能面臨之困難點

推動知識管理可能面臨之困難點	百分比(%)			平均值	排名
	同意	普通	不同意		
1.經費不足。	69.7	21.5	8.8	3.84	1
2.缺乏管理顧問公司的技術與經驗支援。	70.6	19.9	9.5	3.83	2
3.缺乏誘因(例如獎勵制度、主管的鼓勵)。	68.1	23.6	8.3	3.82	3
4.短期內不易看到成效。	69.0	24.3	6.7	3.81	4
5.員工素質參差不齊。	68.3	23.4	8.3	3.80	5
6.缺乏員工共識。	65.1	25.9	9.0	3.73	6
7.員工對知識管理瞭解程度低。	62.3	28.0	9.7	3.69	7
8.執行能力不足。	58.6	29.6	11.8	3.57	8
9.員工配合度低。	55.1	29.6	15.3	3.50	9
10.高階主管的支持度低。	48.6	29.9	21.5	3.38	10

資料來源：本研究整理

4.6 農會信用部對推動顧客關係管理可能面臨之困難

農會信用部在推動顧客關係管理的過程中，可能會面臨一些障礙與困難，本研究將調查結果彙整於表 4.19 中。

由表 4.19 可知：員工認為農會信用部在推動顧客關係管理時，會面臨到的最大阻礙與困難點之前五名為缺乏管理顧問公司的技術與經驗支援、缺乏誘因(例如獎勵制度、主管的鼓勵)、經費不足、短期內不易看到成效、員工素質參差不齊，各因素之百分比分別為 69.7%、68.3%、67.6%、67.4%、67.4%，而平均值各佔 3.80、3.79、3.79、3.78、3.76。表示農會信用部員工對推動顧客關係管理，仍需要有顧問公司技術與經驗的支援，另一方面應訂定獎勵制度以鼓勵表現優異之員工，則能提高顧客關係管理的推行成效，並降低相關的阻礙因素。

表 4.19 農會信用部推動顧客關係管理可能面臨之困難點

推動顧客關係管理可能面臨之困難點	百分比(%)			平均值	排名
	同意	普通	不同意		
1.缺乏管理顧問公司的技術與經驗支援。	69.7	20.4	10.0	3.80	1
2.缺乏誘因(例如獎勵制度、主管的鼓勵)。	68.3	24.3	7.4	3.79	2
3.經費不足。	67.6	22.7	9.7	3.79	3
4.短期內不易看到成效。	67.4	21.5	11.1	3.78	4
5.員工素質參差不齊。	67.4	24.1	8.6	3.76	5
6.缺乏員工共識。	64.8	24.8	10.4	3.68	6
7.員工對顧客關係管理瞭解程度低。	61.3	27.8	10.9	3.63	7
8.執行能力不足。	60.0	27.5	12.5	3.57	8
9.員工配合度低。	56.0	30.1	13.9	3.52	9
10.高階主管的支持度低。	53.2	26.2	20.6	3.44	10

資料來源：本研究整理

第五章 農會信用部員工對導入知識管理與顧客關係管理之認知差異

在本章中，首先分析農會信用部員工對知識管理模式之看法，其次則是探討農會信用部員工對顧客關係管理策略接受度之差異。

5.1 農會信用部員工對知識管理模式之看法

為瞭解不同服務農會之類型、性別、年齡、學歷、平均月所得、職稱與服務年資之員工對知識之取得管理、知識之創造管理、知識之蓄積管理之看法，分別以 t 檢定與單因子變異數分析做進一步檢測，並獲得一些具體成果，茲分述如下：

綜合研究結果得知，不同服務農會之類型與學歷等背景的員工對知識管理模式之看法大致相同。而本研究僅將達顯著差異之變項分述如下：

1. 在性別方面：男性與女性員工對知識之取得管理、知識之創造管理與知識之蓄積管理等模式，具有顯著性差異存在，此顯示出農會信用部應透過何種途徑從外界或組織內部取得與創造新知識，同時如何將外引或內創之知識有效能地移轉給其他組織成員並蘊蓄成組織記憶等相關作法，男性與女性員工有著不同的觀點與認知情況(參見表 5.1)。

表 5.1 不同性別之農會信用部員工對知識管理模式之看法

研究構面	男性		女性		T 值	P 值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
知識之取得管理	3.8392	0.7389	3.6321	0.8110	2.571	0.010*
知識之創造管理	3.8182	0.6928	3.6655	0.6824	2.177	0.030*
知識之蓄積管理	3.6215	0.6623	3.3746	0.6872	3.557	0.000***

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理

2. 在年齡方面：由表 5.2 可知：不同年齡層的員工對知識之取得管理呈顯著性差異，其中 36~40 歲以及 41 歲以上的員工對知識之取得管理的看法其平均同意程度高於 31~35 歲者，表示 31~35 歲之員工較不重視知識取得的過程及方式。

若以 Scheffe 多重檢定對其差異性做進一步分析，結果顯示 21~25 歲及 26~30 歲兩群組對知識之取得管理其看法大致相同，而 31~35 歲、36~40 歲與 41 歲以上各群組對知識之取得管理，則有不同的認知差異。

表 5.2 不同年齡之農會信用部員工對知識管理模式之看法

研究構面	年齡別	平均數	F 值	P 值	多重比較
知識之取得管理	(1)21~25 歲	3.7500	6.6663	0.000***	4>3 5>3
	(2)26~30 歲	3.5000			
	(3)31~35 歲	3.3958			
	(4)36~40 歲	3.8877			
	(5)41 歲以上	3.8041			
知識之創造管理	(1)21~25 歲	3.6250	1.073	0.369	
	(2)26~30 歲	3.6508			
	(3)31~35 歲	3.6146			
	(4)36~40 歲	3.7246			
	(5)41 歲以上	3.7801			
知識之蓄積管理	(1)21~25 歲	3.3438	0.345	0.848	
	(2)26~30 歲	3.4554			
	(3)31~35 歲	3.4193			
	(4)36~40 歲	3.5231			
	(5)41 歲以上	3.4478			

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理

3. 在平均月所得方面：由表 5.3 可知：不同所得的員工對知識之取得管理與知識之創造管理具有顯著性差異存在，且所得在 3 萬 1~3 萬 5、3 萬 6~4 萬、4 萬 1~4 萬 5 與 4 萬 6 以上的員工，其平均值高於 2 萬 6~3 萬者，表示所得愈高者其對知識取得管理之平均重視度愈高。

若以 Scheffe 多重檢定對其差異性做進一步分析，結果發現平均月收入為 3 萬 1~3 萬 5、3 萬 6~4 萬、4 萬 1~4 萬 5 與各群組對知識取得之過程與方式其看法大致相同，但月平均收入在 2 萬 6~3 萬與 4 萬 6 以上之兩群組則有不同的看法。

表 5.3 不同所得之農會信用部員工對知識管理模式之看法

研究構面	所得	平均數	F 值	P 值	多重比較
知識之取得管理	(1) 2 萬 6~3 萬	3.5216	4.129	0.003**	5 > 1
	(2) 3 萬 1~3 萬 5	3.6644			
	(3) 3 萬 6~4 萬	3.8757			
	(4) 4 萬 1~4 萬 5	3.8039			
	(5) 4 萬 6 以上	3.9710			
知識之創造管理	(1) 2 萬 6~3 萬	3.5758	2.619	0.035*	
	(2) 3 萬 1~3 萬 5	3.7245			
	(3) 3 萬 6~4 萬	3.8701			
	(4) 4 萬 1~4 萬 5	3.7582			
	(5) 4 萬 6 以上	3.8478			
知識之蓄積管理	(1) 2 萬 6~3 萬	3.3797	0.688	0.600	
	(2) 3 萬 1~3 萬 5	3.4740			
	(3) 3 萬 6~4 萬	3.5169			
	(4) 4 萬 1~4 萬 5	3.4657			
	(5) 4 萬 6 以上	3.5326			

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理

4. 在職稱方面：不同職稱之員工對知識之取得管理、知識之創造管理以及知識之蓄積管理具有顯著性差異存在，顯示信用部之主管及非主管對於知識管理模式之相關作法如何融入信用部體系中，並與組織成員相互配合學習使其能有效運作，其看法是相當分歧的(參考表 5.4)。

表 5.4 不同職稱之農會信用部員工對知識管理模式之看法

研究構面	主管		非主管		T 值	P 值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
知識之取得管理	4.1701	0.6876	3.6406	0.7863	4.498	0.000***
知識之創造管理	4.0816	0.6329	3.6693	0.6824	4.014	0.000***
知識之蓄積管理	3.7500	0.6727	3.4187	0.6819	3.207	0.001**

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

資料來源：本研究整理

5. 在服務年資方面：由表 5.5 可知：不同服務年資之員工對知識之取得管理具有顯著性差異存在，其中平均年資在 11~15 年、16~20 年或 21 年以上的員工，對知識之取得管理的平均接受度明顯高於 6~10 年者，顯示服務年資愈高的員工認為從外部不同的管道來取得新知識對於提昇自我的專業知識與能力，有相當大的幫助。

若以 Scheffe 多重檢定對其差異性做進一步分析，結果得知年資在 6~10 年或 11~15 年或 16~20 年或 21 年以上之各群組，對知識之取得管理存在不同的觀點與看法。

表 5.5 不同服務年資之農會信用部員工對知識管理模式之看法

研究構面	服務年資	平均數	F 值	P 值	多重比較
知識之取得管理	(1) 5 年以下	3.5161	4.595	0.001**	3 > 2 4 > 2 5 > 2
	(2) 6~10 年	3.4337			
	(3) 11~15 年	3.7788			
	(4) 16~20 年	3.8684			
	(5) 21 年以上	3.7760			
知識之創造管理	(1) 5 年以下	3.5806	1.374	0.242	
	(2) 6~10 年	3.6022			
	(3) 11~15 年	3.7383			
	(4) 16~20 年	3.7719			
	(5) 21 年以上	3.7813			
知識之蓄積管理	(1) 5 年以下	3.2460	1.447	0.218	
	(2) 6~10 年	3.4583			
	(3) 11~15 年	3.5537			
	(4) 16~20 年	3.4819			
	(5) 21 年以上	3.4080			

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

資料來源：本研究整理

綜合上述研究結果發現，不同性別、年齡、所得、職稱與服務年資之員工對知識管理模式之看法，大致相同。其中高年齡與學歷層級、資歷深且為男性主管之員工對於應透過何種途徑從外界或組織內部取得與創造知識，並將相關知識蘊蓄成組織記憶以方便其他組織成員使用，藉以提昇員工自我的專業知識與能力與信用部整體之競爭力，其平均同意程度較高。

本研究茲將農會信用部員工對知識管理模式之看法，其實證結果彙整如表 5.6 所示：

表 5.6 不同背景變項之農會信用部員工對知識管理模式之看法

構面 人口統計變數	知識之取得管理	知識之創造管理	知識之蓄積管理
服務農會之類型 (t-test)	0.468	0.938	0.060
性別(t-test)	0.010*	0.030*	0.000***
年齡(ANOVA)	0.000***	0.369	0.848
學歷(ANOVA)	0.308	0.604	0.709
所得(ANOVA)	0.003**	0.035*	0.600
職稱(t-test)	0.000***	0.000***	0.001**
服務年資(ANOVA)	0.001**	0.242	0.218

資料來源：本研究整理

5.2 農會信用部員工對顧客關係管理策略接受度之差異分析

為瞭解不同服務農會之類型、性別、年齡、學歷、平均月所得、職稱與服務年資之員工對新產品/服務開發、顧客偏好分析與交易資料管理、客戶等級與差異化行銷、客戶服務與抱怨處理、客戶滿意與忠誠度調查、溝通管理等顧客關係管理策略接受度是否有顯著性的差異，分別以 t 檢定與單因子變異數分析做進一步檢測，其結果分述如下。

從研究結果得知，不同服務農會之類型、性別、年齡以及服務年資之員工對顧客關係管理策略接受度之看法大致相同，而而本研究僅將達顯著差異之變項分述如下：

1. 在學歷方面：由表 5.7 可知：隨著學歷程度的差距，農會信用部員工對顧客偏好分析與交易資料管理以及客戶等級與差異化行銷策略之接受度，具有顯著性差異存在。專科或大學程度以上之員工其平均接受度高於高中職(含以下)者，表示學歷在高中職(含以下)之員工，對此兩項策略之接受度較不能認同。由此推論，學歷程度低的員工並不認同推行顧客關係管理策略，會對農會信用部之經營績效有多大的幫助。

若以 Scheffe 多重檢定對其差異性做進一步分析，結果顯示高中職(含以下)和大學學歷以上兩群組對顧客偏好分析與交易資料管理策略有不同的看法，其次在客戶等級與差異化行銷策略方面，結果顯示高中職(含以下)、專科及大學以上各群組對該策略之看法相當分歧。

表 5.7 不同學歷之農會信用部員工對顧客關係管理接受度之差異

研究構面	學歷	平均數	F 值	P 值	多重比較
新產品/服務開發	(1)高中職(含以下)	4.0770	0.143	0.867	
	(2)專科	4.1046			
	(3)大學以上	4.1125			
顧客偏好分析與交易資料管理	(1)高中職(含以下)	4.0886	4.502	0.012*	3>1
	(2)專科	4.1900			
	(3)大學以上	4.3274			
客戶等級分析與差異化行銷	(1)高中職(含以下)	3.8155	5.400	0.005**	2>1 3>1
	(2)專科	3.9772			
	(3)大學以上	4.0625			
客戶服務與抱怨處理	(1)高中職(含以下)	3.9840	2.552	0.079	
	(2)專科	4.0751			
	(3)大學以上	4.1542			
客戶滿意與忠誠度調查	(1)高中職(含以下)	4.1992	2.590	0.076	
	(2)專科	4.2779			
	(3)大學以上	4.4010			
溝通管理	(1)高中職(含以下)	3.5695	1.776	0.170	
	(2)專科	3.6459			
	(3)大學以上	3.7604			

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理

2. 在平均月所得方面：由表 5.8 可知：不同所得之員工對客戶滿意與忠誠度調查策略之接受度，達顯著性差異，顯示不同薪資水準的員工對於應與往來客戶實施滿意與忠誠度調查，以瞭解客戶對農會信用部之整體評價，其看法相當分歧。

表 5.8 不同所得之農會信用部員工對顧客關係管理接受度之差異

研究構面	所得	平均數	F 值	P 值
新產品/服務開發	(1) 2 萬 6~3 萬	4.0273	1.049	0.381
	(2) 3 萬 1~3 萬 5	4.1375		
	(3) 3 萬 6~4 萬	4.1492		
	(4) 4 萬 1~4 萬 5	4.0314		
	(5) 4 萬 6 以上	4.1435		
顧客偏好分析與交易資料管理	(1) 2 萬 6~3 萬	4.1093	0.971	0.423
	(2) 3 萬 1~3 萬 5	4.1825		
	(3) 3 萬 6~4 萬	4.1985		
	(4) 4 萬 1~4 萬 5	4.1064		
	(5) 4 萬 6 以上	4.2578		
客戶等級分析與差異化行銷	(1) 2 萬 6~3 萬	3.8532	1.051	0.381
	(2) 3 萬 1~3 萬 5	3.9809		
	(3) 3 萬 6~4 萬	3.9089		
	(4) 4 萬 1~4 萬 5	3.8578		
	(5) 4 萬 6 以上	3.9728		
客戶服務與抱怨處理	(1) 2 萬 6~3 萬	3.9515	1.895	0.110
	(2) 3 萬 1~3 萬 5	4.0722		
	(3) 3 萬 6~4 萬	4.1153		
	(4) 4 萬 1~4 萬 5	4.0235		
	(5) 4 萬 6 以上	4.1565		
客戶滿意與忠誠度調查	(1) 2 萬 6~3 萬	4.1307	2.924	0.021*
	(2) 3 萬 1~3 萬 5	4.2795		
	(3) 3 萬 6~4 萬	4.3390		
	(4) 4 萬 1~4 萬 5	4.2843		
	(5) 4 萬 6 以上	4.4185		
溝通管理	(1) 2 萬 6~3 萬	3.5701	1.048	0.382
	(2) 3 萬 1~3 萬 5	3.7118		
	(3) 3 萬 6~4 萬	3.6144		
	(4) 4 萬 1~4 萬 5	3.5441		
	(5) 4 萬 6 以上	3.6196		

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

資料來源：本研究整理

3. 在職稱方面：由表 5.9 得知：主管與非主管員工對顧客關係管理策略中的新產品/服務開發以及客戶服務與抱怨處理等策略之接受度，具有顯著性差異存在，且主管之平均接受度皆高於非主管者。表示主管與非主管對於應開發何種的新產品或服務，以及在客戶服務與抱怨處理的作法上，如何適當的規劃與實施，其看法非常分歧。

表 5.9 不同職稱之農會信用部員工對顧客關係管理接受度之差異

研究構面	主管		非主管		T 值	P 值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
新產品/服務開發	4.2163	0.5640	4.0225	0.5273	2.404	0.017*
顧客偏好分析與交易資料管理	4.2507	0.5397	4.1499	0.5266	1.258	0.209
客戶等級與差異化行銷	3.9643	0.6765	3.9106	0.5760	0.602	0.548
客戶服務與抱怨處理	4.4694	0.5270	4.2304	0.5771	2.755	0.006**
客戶滿意與忠誠度調查	4.1714	0.5686	4.0836	0.5676	1.020	0.308
溝通管理	3.6786	0.6284	3.6188	0.6569	0.596	0.551

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

資料來源：本研究整理

綜合上述研究結果發現，不同學歷、平均月所得與職稱之員工對顧客關係管理策略接受度之看法，具有明顯的差異存在。其中教育程度與薪資所得愈高且位於主管層級之員工，對於應開發何種產品與服務才能符合客戶之需要、在顧客偏好分析與交易資料管理、客戶等級與差異化行銷和客戶服務與抱怨處理等策略的作法上，如何妥善的規劃與實施，以及該運用何種方式來對客戶進行滿意與忠誠度調查，其平均認同程度會比較高。

本研究茲將農會信用部員工對顧客關係管理策略之接受度，其實證結果彙整如表 5.10 所示：

表 5.10 不同背景變項之農會信用部員工對顧客關係管理接受度之差異

人口統計變項	新產品/服務開發	顧客偏好分析與交易資料管理	客戶等級分析與差異化行銷	客戶服務與抱怨處理	客戶滿意與忠誠度調查	溝通管理
服務農會之類型(t-檢定)	0.897	0.139	0.074	0.868	0.975	0.133
性別(t-檢定)	0.115	0.610	0.469	0.515	0.568	0.080
年齡(ANOVA)	0.185	0.112	0.896	0.132	0.452	0.553
學歷(ANOVA)	0.867	0.012*	0.005**	0.079	0.076	0.170
所得(ANOVA)	0.381	0.423	0.381	0.110	0.021*	0.382
職稱(t-檢定)	0.017*	0.209	0.548	0.006**	0.308	0.551
服務年資(ANOVA)	0.223	0.273	0.577	0.633	0.716	0.219

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

資料來源：本研究整理

第六章 農會信用部導入知識管理與顧客關係管理對經營績效之影響

本章節共分為四節，首先探討知識管理模式與顧客關係管理策略之影響，其次為探討知識管理模式對農會信用部經營績效之影響，第三是探討顧客關係管理策略對農會信用部經營績效之影響，最後則是分析導入知識管理模式與顧客關係管理策略對農會信用部競爭力之影響。

6.1 知識管理模式與顧客關係管理策略之關係

在此節中，為瞭解農會信用部知識管理模式與顧客關係管理策略之關係，本研究以 Person 相關分析做進一步檢定，其結果如表 6.1 所示。

由表 6.1 可知：知識管理模式與顧客關係管理策略具有極顯著相關性存在，若進一步分析，由 Person 相關係數可看出：新產品/服務開發、顧客偏好分析與交易資料管理、客戶等級分析與差異化行銷、客戶服務與抱怨處理、客戶滿意與忠誠度調查以及溝通管理等核心作業與知識之創造管理、知識之蓄積管理的相關性最高。亦即農會信用部員工若能不斷地充實本身所需的專業知識與服務技能，則對於顧客關係管理策略之執行成效有相當大的提昇作用；此外，農會信用部員工如能有效移轉新知識並適時地傳播至其他組織成員，使其能共享、共用新知識，將有助於與顧客溝通管理之運用，同時能增進農會信用部跟顧客之感情交流與實質互惠關係，有相當大的助益。

表 6.1 知識管理模式與顧客關係管理策略各構面之相關分析

知識管理評估模式 顧客關係管理評估模式	知識之取得管理		知識之創造管理		知識之蓄積管理	
	Person 相關 係數	P 值	Person 相關 係數	P 值	Person 相關 係數	P 值
新產品/服務開發	0.348	0.000***	0.525	0.000***	0.325	0.000***
顧客偏好分析與 交易資料管理	0.284	0.000***	0.515	0.000***	0.324	0.000***
客戶等級分析與 差異化行銷	0.315	0.000***	0.523	0.000***	0.388	0.000***
客戶服務與抱怨 處理	0.296	0.000***	0.525	0.000***	0.384	0.000***
客戶滿意與忠誠 度調查	0.246	0.000***	0.464	0.000***	0.344	0.000***
溝通管理	0.399	0.000***	0.415	0.000***	0.478	0.000***

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異

資料來源：本研究整理

6.2 知識管理模式與經營績效之關係

為瞭解農會信用部導入知識管理模式與經營績效之關係，本研究以 Person 相關分析做進一步檢定，其結果如表 6.2 所示。

由表 6.2 可知：知識管理模式對經營績效構面均有極顯著的關係存在，此顯示出農會信用部之經營績效確實是受到知識管理的影響。若進一步分析，由 Person 相關係數可知：策略性經營績效以及作業性經營績效與知識之創造管理的相關程度最高，亦即若能藉由「創新」來改變員工的思維與信用部固有之經營手法與管理模式，對於增進農會信用部員工之服務效率、工作績效、降低經營管理成本以及提昇客戶的滿意度皆有相當大的影響。

根據邱皓政(2002)的研究指出，相關係數在 0.10~0.39 以內屬於低度相關；相關係數介於 0.40~0.69 之間屬於中度相關；相關係數在 0.70~0.99

之間則屬於高度相關。本研究之知識管理各構面對經營績效大部份具有中度相關性存在，由此推論：農會信用部推行知識管理確實能對經營績效產生顯著性的影響。

表 6.2 知識管理模式與經營績效各構面之相關分析

知識管理 評估構面 經營績效 評估構面	知識之取得管理		知識之創造管理		知識之蓄積管理	
	Person 相關 係數	P 值	Person 相關 係數	P 值	Person 相關 係數	P 值
策略性經營績效	0.436	0.000***	0.528	0.000***	0.466	0.000***
作業性經營績效	0.390	0.000***	0.531	0.000***	0.457	0.000***
流程	0.339	0.000***	0.488	0.000***	0.434	0.000***
顧客	0.354	0.000***	0.497	0.000***	0.408	0.000***
員工	0.395	0.000***	0.506	0.000***	0.431	0.000***

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理

6.3 顧客關係管理策略與經營績效之關係

此節中，為瞭解農會信用部導入顧客關係管理策略之實施對經營績效的影響，本研究以 Person 相關分析做進一步檢定，其結果如表 6.3 所示。

由表 6.3 可知：顧客關係管理策略構面與經營績效呈現出極顯著的關係存在，顯示農會信用部之經營績效確實是受到顧客關係管理策略的影響。若進一步分析，Person 相關係數可知：(1)策略性經營績效與客戶等級與差異化行銷的相關程度最高，而客戶服務與抱怨處理則與作業性經營績效的相關性最大。由此推論：農會信用部員工若能加強金融與服務的專業知識及能力，並依據金融商品之發展趨勢，開發與推出符合顧客需求的產品與服務，並針對顧客之消費屬性，設計不同的行銷策略以及

提供客製化服務，對於增進策略性經營績效具有顯著性的影響。其次，農會信用部一方面應積極主動蒐集客戶的抱怨與建議，另一方面則可建立一套客戶抱怨處理的程序，利用進度表控管顧客抱怨處理的實際情況，並將顧客抱怨的相關問題予以記錄及建檔，有助於客戶對信用部之信賴感及日後關係之維繫，這對於促進作業性經營績效有相當大的助益。

根據邱皓政(2002)的研究指出，相關係數在 0.10~0.39 以內屬於低度相關；相關係數介於 0.40~0.69 之間屬於中度相關；相關係數在 0.70~0.99 之間則屬於高度相關。本研究之顧客關係管理策略對經營績效皆屬中度相關性存在，亦即有效地實施顧客關係管理策略能改善農會信用部之經營體質與強化整體的競爭力。

表 6.3 顧客關係管理策略與經營績效之相關分析

知識管理 評估構面 經營績效 評估構面		新產品/ 服務開 發	顧客偏好 分析與交 易資料管 理	客戶等級 分析與差 異化行銷	客戶服務 與抱怨處 理	客戶滿意 與忠誠度 調查	溝通管理
策略性 經營績 效	Person 相關係數	0.523	0.508	0.578	0.461	0.432	0.532
	P 值	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
作業性 經營績 效	Person 相關係數	0.487	0.545	0.533	0.571	0.502	0.515
	P 值	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
流程	Person 相關係數	0.445	0.506	0.513	0.539	0.516	0.481
	P 值	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
顧客	Person 相關係數	0.370	0.429	0.460	0.474	0.409	0.424
	P 值	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
員工	Person 相關係數	0.470	0.469	0.490	0.504	0.468	0.465
	P 值	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*表 $p < 0.05$ 顯著差異 **表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $p < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理

6.4 導入知識管理與顧客關係管理對農會信用部之影響力

在此節中，本研究將分別就知識管理與顧客關係管理的影響力(經營績效)，以及知識管理模式與顧客關係管理策略的影響程度做進一步探討，茲分述如下。

6.4.1 導入知識管理對農會信用部競爭力之影響

知識管理往往會影響員工的做事方法或學習新知的態度與專業能力，是提昇組織競爭力相當好的一種策略工具，因此本研究想進一步探討導入知識管理對農會信用部的影響力。

由表 6.4 可知：導入知識管理對於提昇農會信用部之流程面、顧客面以及員工面等作業性經營績效頗有助益，而其影響力最大的前五名分別為「可提昇員工服務管理的專業知識與技能」、「可以提供客戶更多的資訊與售後服務」、「能夠提昇員工服務管理的專業知識與技能」、「可以縮短顧客等候的時間」、「能夠提昇客戶的滿意度」，而百分比率各為 85.2%、83.1%、81.9%、80.8%、80.1%。綜合上述，知識管理是一種學習化的系統性過程，組織成員應用系統的途徑來尋找、瞭解如何使用知識，以創造組織的價值，而這與導入知識管理對農會信用部影響力之評估的結果頗為一致。藉由知識管理相關策略的實施，以培養員工多元化的專業知識與能力，並提供員工完整且持續不斷地取得、擴散新知識與技術的工作環境，並能將所擁有的知識彙整成組織記憶，使其成為一種良好的循環互動模式，則對提昇組織競爭力與整體經營績效產生正面之幫助。

表 6.4 知識管理對農會信用部經營績效之影響力

知識管理影響力之評估	百分比(%)			排名
	同意	稍為同意	不同意	
1.可提昇員工服務管理的專業知識與技能。	85.2	12.5	2.3	1
2.可以提供客戶更多的資訊與售後服務。	83.1	13.7	3.2	2
3.能夠員工服務管理的專業知識與技能。	81.9	15.0	3.1	3
4.可以縮短顧客等候的時間。	80.8	15.0	4.2	4
5.能夠提昇客戶的滿意度。	80.1	16.7	3.2	5
6.可提高服務效率，留住更多的舊客戶。	79.9	16.7	3.4	6
7.可提供員工溝通的橋樑與管道。	77.5	18.3	4.2	7
8.有助於提昇員工之人際關係。	77.5	18.1	4.4	8
9.可增加農會信用部的客戶來源數。	76.2	19.2	4.6	9
10.可以減少顧客抱怨的次數。	75.5	21.0	3.5	10

資料來源：本研究整理

其次，導入知識管理模式對提昇農會信用部競爭力之影響方面，前六項策略之同意比率均在 60% 以上，此顯示出員工相當認同上述策略的實施對於增進農會信用部之整體競爭力有實質上的效益。由排序可知，對農會信用部競爭力影響最大之前五名策略分別為「跟同仁交流、交換意見與學習新知」、「嘗試新想法」、「尋求新做事方法」、「與同仁分享專業知識與工作經驗」、「參加農訓協會舉辦的研習課程」，而其比率分別為 73.1%、71.5%、71.1%、65.7%、65.5%(參見表 6.5)。綜合上述，員工比較重視的是知識之取得與創造來源等策略部份，此反映出由於專業知識有限、基礎不紮實，使得農會信用部在面臨同業的競爭總是處於不利的地位。因此，在能力所及的情況下，對於任何有助於提昇農會信用部競爭力之相關知識與技能，管理當局就必須加以進行投資，而在導入知識管理的過程中，應將上述之行動方針列為優先的實施項目。

表 6.5 導入知識管理模式對農會信用部競爭力之影響

題目內容	百分比分析			
	同意	稍為同意	不同意	排名
03.跟同仁交流、交換意見與學習新知。	73.1	22.0	4.9	1
05.嘗試新想法。	71.5	23.6	4.9	2
06.尋求新做事方法。	71.1	24.1	4.8	3
10.與同仁分享專業知識與工作經驗。	65.7	27.5	6.7	4
01.參加農訓協會所舉辦的研習課程。	65.5	24.5	10.0	5
09.與同事互相討論工作細節。	64.6	29.4	6.0	6
12.業務採用電腦處理並記錄。	59.5	28.2	12.3	7
02.參加金融研訓院舉辦的教育訓練。	55.3	29.6	15.1	8
11.業務書面化呈現。	53.2	32.4	14.4	9
04.提出創新的點子或構想。	53.0	35.4	11.6	10

資料來源：本研究整理

6.4.2 導入顧客關係管理對農會信用部競爭力之影響

顧客關係管理的焦點主要在於創造顧客的價值與忠誠，而顧客關係管理策略實施的良窳，是影響農會信用部競爭力的關鍵因素，因此本研究想進一步探討導入顧客關係管理對農會信用部之影響力。

由表 6.6 可知：導入顧客關係管理對於農會信用部整體之競爭力具有正面的影響，而其影響力最大的前五名分別為「可以提供客戶更多的資訊與售後服務」、「可增加農會信用部的客戶來源數」、「可以減少顧客抱怨的次數」、「可提高服務效率，留住更多的舊客戶」、「能夠提昇客戶的滿意度」，而其比率分別為 84.7%、84.5%、83.8%、82.9%、81.9%。綜合上述，農會信用部導入顧客關係管理策略確實能增進其經營績效，其次員工也可學習與瞭解到更多有關於顧客在需求面與行為面的資訊，使得農會信用部能提供滿足其需要之產品與服務，並透過一系列的手段與顧客維持一良好關係，以使企業獲利。

表 6.6 顧客關係管理對農會信用部經營績效之影響力

顧客關係管理影響力之評估	百分比(%)			排名
	同意	稍為同意	不同意	
1.可以提供客戶更多的資訊與售後服務。	84.7	13.2	2.1	1
2.可增加農會信用部的客戶來源數。	84.5	12.5	3.0	2
3.可以減少顧客抱怨的次數。	83.8	13.0	3.2	3
4.可提高服務效率，留住更多的舊客戶。	82.9	14.8	2.3	4
5.能夠提昇客戶的滿意度。	81.9	16.2	1.9	5
6.能夠提昇信用部員工的工作績效。	81.9	15.8	2.3	6
7.有助於提昇員工之人際關係。	81.9	14.6	3.5	7
8.可以縮短顧客等候的時間。	81.3	15.0	3.7	8
9.可提昇員工服務管理的專業知識與技能。	80.3	17.4	2.3	9
10.會增加農會信用部存款或放款之平均數額。	79.6	18.3	2.1	10

資料來源：本研究整理

由表 6.7 可知：導入顧客關係管理策略對提昇農會信用部競爭力之影響方面，前十項策略之同意比率均在 85% 以上，表示員工對於上述策略實施能增進農會信用部之整體競爭力，持非常認同的態度。由排序可知，對農會信用部競爭力影響最大之前五名策略分別為「客戶基本或交易資料建檔、儲存」、「透過客戶傳達口碑」、「介紹給親友或他人」、「電話溝通」、「客戶資料分類」，而其比率分別為 92.4%、91.9%、91.2%、90.3%、89.4%。綜合上述，若能加強顧客偏好分析與交易資料管理及溝通管理等策略的實施成效，則能強化農會信用部之整體競爭力。

其次，由於農會信用部受限於政府相關法令的規定使得新種業務開發不易，相形之下，加深與既有客戶之間的關係就更形重要。因此，農會信用部必須建立一個以「滿足客戶需求」為核心的企業經營策略，透過資訊科技及作業程序的協助，使其能區分出有價值的顧客，並藉由多重溝通管道持續追蹤及維繫與客戶之間的互動情況，進而瞭解顧客在需求上所做的改變，這樣便能根據客戶的喜好提供適當的產品與服務，以增加客戶的滿意度並提昇農會信用部之獲利能力。

表 6.7 導入顧客關係管理策略對農會信用部競爭力之影響

題目內容	百分比分析			
	同意	稍為同意	不同意	排名
06.客戶基本或交易資料建檔、儲存。	92.4	6.9	0.7	1
32.透過客戶傳達口碑。	91.9	7.2	0.9	2
33.介紹給親友或他人。	91.2	8.1	0.7	3
35.電話溝通。	90.3	9.3	0.4	4
07.客戶資料分類。	89.4	9.7	0.9	5
02.增加消費金融業務。	88.9	10.4	0.7	6
30.文宣手冊。	88.2	10.6	1.2	7
08.資料更新與整理。	87.3	10.4	2.3	8
34.面對面接觸。	86.8	11.8	1.4	9
22.24 小時電話服務。	86.1	11.8	2.1	10

資料來源：本研究整理

第七章 結論與建議

自由化與全球化乃是當前國際經濟發展的趨勢，國內金融市場所面對之競爭逐漸增加，使得農會信用部之經營處境日益艱辛，面對快速變遷的環境中，農會信用部之經營管理者往往重新思考導入新的經營管理模式，尤其是在競爭激烈的服務業中，如何開創顧客滿意經營變的更加重要，因此如何導入知識管理與顧客關係管理以提昇其競爭能力，是經營者非常關注的問題。本研究擬探討農會信用部導入知識管理與顧客關係管理對其經營績效之影響，並以屏東縣、高雄縣、台南縣各地區農會信用部為研究對象做實證分析，本研究主要之具體成果茲分述如下。

7.1 主要研究成果

本研究之研究結果可從以下五方面加以說明：

1. 農會信用部員工對知識管理與顧客關係管理之認知。
2. 農會信用部導入知識管理與顧客關係管理可能面臨之困難。
3. 不同背景之信用部員工對知識管理模式與顧客關係管理策略之看法。
4. 知識管理模式、顧客關係管理策略與經營績效之關係。
5. 導入知識管理對與顧客關係管理對農會信用部競爭力之影響。

茲詳述如下：

1. 農會信用部員工對知識管理與顧客關係管理之認知

(1) 在知識管理之認知方面

農會信用部員工對知識管理認知程度之平均值均在 4 分以上，顯

示員工對導入知識管理持積極與正面之態度，同時其更充分顯示出知識管理導入對農會信用部之重要性(參見 4.3 節)。而在不同背景員工對知識管理之認知差異上，農會信用部位於都市化且資訊的接收較便利且暢通，則員工對知識管理之認知程度較高，而薪資水準較高、資歷較深且為主管層級之員工，因具備多元化之專業知識與經驗，同樣也對知識管理瞭解程度較高。

(2)在顧客關係管理之認知方面

農會信用部員工對顧客關係管理之認知程度其平均值皆在 3.5 分以上，此顯示員工對顧客關係管理之內涵，具有一定程度認識與瞭解(參見 4.4)。其次，在不同背景員工對顧客關係管理之認知差異上，信用部員工之年齡愈大、薪資水準愈高、年資愈深且位於主管層級者，可能在信用部的資歷較深且待的時間也長，所以對於如何服務顧客、與顧客維持長期互利互動的關係，以及提昇其整體滿意度，具有一定的見解與方法，因此對顧客關係管理之認知程度較高。

2. 農會信用部導入知識管理與顧客關係管理可能面臨之困難方面

(1)在知識管理方面

帕伯斯(1999)與黎家銘(2003)認為，組織在推動知識管理時會面臨到的最大困難點是相關技術與經驗的缺乏、員工共識不足、缺乏誘因。而本研究亦發現，農會信用部導入知識管理時會面臨到的最大阻礙是經費不足的問題、缺乏管理顧問公司的技術與經驗支援、缺乏誘因(例如獎勵制度、主管的鼓勵)，此與上述學者之看法頗為一致(參見 4.5 節)。

(2)在顧客關係管理方面

遠擎管理顧問公司(1999)與安訊管理顧問公司(2000)認為企業在

推動顧客關係管理會面臨之困難有以下幾點：組織內資源不足、無法彰顯效益、提供解決方案的廠商能力不足以及員工配合度不高。而本研究結果亦發現，農會信用部在推動顧客關係管理策略時，會面臨的最大困難點為沒有顧問公司的技術與經驗的支援、是缺乏誘因(例如獎勵制度、主管的鼓勵)、經費不足，此與上述學者之看法頗為一致(參見 4.6 節)。

3. 不同背景之員工對知識管理模式與顧客關係管理策略接受度之看法

(1) 在知識管理模式之看法方面

就不同性別、年齡、平均月所得、職稱及服務年資之信用部員工對知識管理模式之看法做研究，發現男性與女性員工對知識管理模式有著不同的觀點，年齡在 31~35 歲、36~40 歲與 41 歲以上之員工對知識之取得來源及過程有不同意見。收入在 4 萬 6 以上與 2 萬 6~3 萬兩群組對知識之取得管道或方式，其看法具有差異性。而主管與非主管員工對於知識管理模式之相關作法如何融入信用部體系中並與組織成員相互配合學習，其看法是分歧的。至於服務年資為 16~20 年、11~15 年、21 年以上之員工對知識之取得管道有不同看法(參見 5.1 節)。

(2) 在顧客關係管理策略接受度方面

就不同學歷、所得、職稱之農會信用部員工對顧客關係管理策略之接受度做研究，發現學歷在高中職(含以下)的員工不認同推行顧客關係管理策略，會對農會信用部有多大的幫助。而平均月收入在 4 萬 6 以上者較薪資水準愈低者認同對往來客戶實施滿意與忠誠度調查以瞭解客戶對農會信用部之整體評價。至於主管與非主管對於應開發或為客戶提供何種新產品或服務以及在客戶服務與抱怨處理的作法上，其看法相當分歧(參見 5.2 節)。

4. 知識管理模式、顧客關係管理策略與經營績效之關係

(1) 知識管理模式與顧客關係管理策略方面

呂佩樺(2002)、徐玉霞(2002)、范雅慧(2003)、林金俊(2003)、曹常健(2004)與 Plessis and Boon(2004)等學者認為透過知識管理能增進顧客關係管理策略的應用，因此知識管理與顧客關係管理是存在密不可分的關係。由本研究結果得知，知識管理模式與顧客關係管理策略具有顯著的正相關，表示顧客關係管理策略的實施成效往往會受到知識管理模式的影響，完善的組織知識能提高顧客關係管理的績效，此與上述學者之看法頗為一致(參見 6.1 節)。

(2) 知識管理模式與經營績效之關係

周東鳳(2001)、Tailsayon(2002)、黃首榕(2003)、洪茂森(2003)、王啟倫(2004)等學者認為知識管理與經營績效間是存在顯著的正向關係。由本研究結果可知，知識管理模式與經營績效具有顯著的正相關，顯示出農會信用部之經營績效確實是受到知識管理的影響，而知識管理是獲取競爭力的重要來源 Holsapple & Singh (2001)，此與上述學者之看法頗為一致(參見 6.2 節)。

(3) 顧客關係管理策略與經營績效之關係

黃心恬(2002)、郭芳宜(2003)、王見福(2003)、王銓成(2004)、蘇彥明(2004)等學者認為顧客關係管理系統機能與企業的經營績效具有顯著的正相關。由本研究結果發現，顧客關係管理策略與經營績效呈現出顯著的正向關係存在，顯示農會信用部導入顧客關係管理策略實能建立與顧客之關係，提高顧客的利潤貢獻度，此與上述學者之看法頗為一致(參見 6.3 節)。

5. 導入知識管理與顧客關係管理對農會信用部競爭力之影響

(1)在知識管理方面

Sveiby(1998)認為知識管理是從組織無形資產中創造價值的技巧，所以農會信用部員工在獲取或創造新知識時，必須要著重在知識的分享、轉換、應用與學習等系統化過程，透過系統的途徑來尋找以及使用所需的知識，這樣才能為員工本身與組織創造價值，而這與導入知識管理對農會信用部影響力之評估的結果頗為一致。其次，導入知識管理模式對提昇農會信用部競爭力方面，前六項策略之同意比率均在 60%以上，此顯示出員工相當認同上述策略的實施對於增進農會信用部之整體競爭力有實質上的效益(參見 6.4 節)。

(2)在顧客關係管理方面

Broun(2000)指出顧客關係管理是一種經營策略同時也是一種戰略、流程、組織和技術，藉以讓公司尋求更好的方法去管理顧客行為，所以農會信用部勢必要進行組織變革來調整固有的經營模式，以創新的經營策略來改善不好的體質與困境。因此，本研究認為農會信用部應建立一個以「滿足客戶需求」為核心的企業經營策略，透過以顧客為核心的流程導向式作法來深入瞭解顧客價值，將最佳顧客視為整體流程運作的核心，並且與最佳顧客建立較密切的合作關係，則能為信用部創造最大的利潤。

而在導入顧客關係管理策略對提昇農會信用部競爭力方面，前十項策略之同意比率均在 85%以上，表示員工對於上述策略實施能增進農會信用部之整體競爭力，持非常認同的態度。

本研究在第三章建立之虛無假設，各項假設經驗證結果已逐一檢定完成，茲將研究結果彙整如表 7.1 所示：

表 7.1 本研究之假設及研究結果彙整表

研究假設	驗證結果
假設一：農會信用部員工對知識管理之認知無顯著差異。	部份成立
假設二：農會信用部員工對顧客關係管理之認知無顯著差異。	部份成立
假設三：不同背景之農會信用部員工對知識管理模式無顯著差異。	部份成立
3-1：不同服務農會類型之信用部員工對知識管理模式無顯著差異。	成立
3-2：不同性別之農會信用部員工對知識管理模式無顯著差異。	不成立
3-3：不同年齡之農會信用部員工對知識管理模式無顯著差異。	部份成立
3-4：不同學歷之農會信用部員工對知識管理模式無顯著差異。	成立
3-5：不同所得之農會信用部員工對知識管理模式無顯著差異。	部份成立
3-6：不同職稱之農會信用部員工對知識管理模式無顯著差異。	不成立
3-7：不同服務年資之農會信用部員工對知識管理模式無顯著差異。	部份成立
假設四：不同背景之受訪者對顧客關係管理策略無顯著差異。	部份成立
3-1：不同服務農會之類型的信用部員工對顧客關係管理策略無顯著差異。	成立
3-2：不同性別之農會信用部員工對顧客關係管理策略無顯著差異。	成立
3-3：不同年齡之農會信用部員工對顧客關係管理策略無顯著差異。	成立
3-4：不同學歷之農會信用部員工對顧客關係管理策略無顯著差異。	部份成立
3-5：不同所得之農會信用部員工對顧客關係管理策略無顯著差異。	部份成立
3-6：不同職稱之農會信用部員工對顧客關係管理策略無顯著差異。	部份成立
3-7：不同服務年資之農會信用部員工對顧客關係管理策略無顯著差異。	成立
假設五：知識管理模式與顧客關係管理策略無顯著相關。	不成立
假設六：知識管理模式與經營績效無顯著相關。	不成立
假設七：顧客關係管理策略與經營績效無顯著相關。	不成立

資料來源：本研究自行整理

7.2 建議

由本研究所獲致的結論得知，農會信用部推動知識管理與顧客關係管理對經營績效具有顯著性的正向影響，因此若能善加運用知識管理與顧客關係管理等策略工具對增進農會信用部整體之經營績效應有相當大的助益。本研究依據前述結論，提出幾點建議供各地區農會信用部參考：

1. 對農會信用部之建議

- (1) 農會的經營管理者也應認真思考導入知識管理與顧客關係管理對信用部的重要性，以及能為組織解決哪些問題，帶來何種綜效後，農會信用部應可仔細評估導入知識管理與顧客關係管理的可行性。
- (2) 各地區之農會信用部可以依據本研究所建構的知識管理模式與顧客關係管理策略之行動方針，並配合本身的組織文化和經營特性，將知識管理模式與顧客關係管理策略導入至各農會信用部中，以提昇其整體的競爭力。
- (3) 各地區之農會信用部應積極與金融研訓院、農訓協會、學術單位或者管理顧問公司等機構交流與合作，加強員工在金融、服務、銷售、行銷、溝通方面的培訓與教育，使員工具備完整且充足的專業知識與能力，才能為客戶提供更完善與優良的產品與服務，滿足顧客之需求、提昇顧客之忠誠度。

2. 對後續研究者之建議

- (1) 由於本研究之研究範圍僅涵蓋屏東縣、高雄縣及台南縣各地區農會信用部，後續研究者可增加其他各縣市之研究樣本來分析，並採用全面性普查的方式來加以調查。
- (2) 後續研究者亦可比較農會信用部導入知識管理與顧客關係管理前後的成效。

參考文獻

一、中文部份

1. 帕伯斯(1999), 16 定位, 台北: 大塊文化出版社。
2. 潔爾·帝琪(2003), 客戶關係管理手冊, 台北: 台灣培生教育。
3. NCR/遠擎管理顧問公司(1999), 整合企業經營策略與顧客關係管理, 電子化企業: 經理人報告, 3 期: 第 20-25 頁。
4. 方世杰與方世榮(2000), 知識管理: 觀念架構的建立, 商管科技學刊, 第 1 卷, 第 3 期, 第 355-374 頁。
5. 王見福(2003), 光電產業「組織文化、行銷策略與顧客關係管理」對組織績效影響之實證研究, 國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
6. 王啟倫(2004), 國內商業銀行知識管理類型與組織績效關係之實證研究, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
7. 王嘉宏(2002), 知識學習、知識擴散方式與工作績效關係之研究-以航運業為例, 國立海洋大學航運管理研究所碩士論文。
8. 王銓成(2004), 顧客關係管理系統處理機能對組織績效影響之研究-以服務業為例, 淡江大學資訊管理研究所碩士論文。
9. 台灣省農會全球資訊服務網(2004), <http://www.farmer.org.tw>。
10. 吳心寧(2003), 影響知識管理與行政績效聯性之研究-以縣市政府主計業務為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
11. 吳佳純(2004), 不同策略型態對於知識管理系統特徵與績效之關聯性探討-以高科技產業為例, 立德管理學院科技管理研究所碩士論文。

- 12.吳明隆(2000)，SPSS 統計應用實務，台北：松崗電腦圖書資料股份有限公司。
- 13.吳秋亭(2004)，休閒農場透過行銷聯盟進行顧客關係管理之研究，國立屏東科技大學農企業管理研究所碩士論文。
- 14.吳濟民(2003)，知識管理策略、組織核心能耐與經營績效關係之研究-以台灣生物科技產業為實證，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
- 15.呂佩樺(2002)，應用知識管理強化顧客關係管理之研究--以保險業為例，彰化師範大學商業教育學研究所碩士論文。
- 16.呂清錄(2002)，銀行業客戶關係管理系統之處理機能與成功建置因素之實證研究，淡江大學資訊管理研究所碩士論文。
- 17.李文惠(2001)，資訊科技、知識管理、經營策略、人力資源控制與組織績效關係之研究-以台灣高科技產業為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 18.李宗諺(2001)，經濟不景氣時的顧客關係管理，優利系統簡介，206期，第11-15頁。
- 19.李建華、方文寶(1996)，企業績效評估理論與實務，台北：超越企管顧問有限公司，第7-120頁。
- 20.杜拉克(1998)，杜拉克看亞洲，台北：天下文化出版社。
- 21.杜拉克(2000)，21世紀的管理挑戰，台北：天下文化出版社。
- 22.周東鳳(2001)，台灣大型企業知識管理活動與企業經營績效之探討，國立台灣大學資訊管理研究所碩士論文。
- 23.林宗鏞(2003)，農會信用部經營問題與組織改革之分析-從公司治理觀點，逢甲大學保險研究所碩士論文。
- 24.林東清(2003)，知識管理，台北：智勝文化事業有限公司。

- 25.林金俊(2003)，知識管理基礎下之顧客關係管理研究-以軟體服務公司為例，中原大學資訊管理研究所碩士論文。
- 26.林貞美(2000)，採訪遠擎管理顧問公司研究部副總經理史博言，經濟日報。
- 27.林澄貴(2001)，知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究-以中鋼公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 28.邱皓政(2002)，量化研究與統計分析，台北：五南圖書。
- 29.洪茂森(2003)，領導行為、學習型組織、知識管理、企業文化對組織績效之實證研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 30.胡涵茶(2000)，市場導向、品質導向、學習導向對軟體公司組織績效之影響，國立中央大學資訊管理研究所碩士論文。
- 31.范惟翔(2002)，企業知識管理的理論與實務，台北：普林斯頓出版社。
- 32.范雅慧(2003)，透過知識擷取與管理達成顧客關係管理之行銷策略應用，朝陽科技大學資訊管理研究所碩士論文。
- 33.徐玉霞(2002)，知識管理應用於顧客關係管理之探索研究-以國內量販店為例，彰化師範大學商業教育學研究所在職進修專班碩士論文。
- 34.高力行(2002)，商業友誼對服務品質、顧客滿意與顧客忠誠影響之研究-以沈車修護業與產險業為例，朝陽科技大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 35.張宸瑄(2004)，以平衡計分卡分析服務連鎖業導入顧客關係管理對產業經營績效之研究，中華大學科技管理研究所碩士論文。
- 36.張國忠、丁承(1998)，電子商業市場消費者自我形象和產品涉入程度對廠商回應服務與滿意度關聯影響之初探，第一屆商業現代化研討會論文集，國立雲林科技大學，第 427-435 頁。

37. 曹常健(2004)，證券業應用知識管理於顧客關係管理之探討，中原大學資訊管理研究所碩士論文。
38. 郭育成(2001)，銀行業採用客戶關係管理之研究，淡江大學資訊管理研究所碩士論文。
39. 郭芳宜(2003)，顧客關係管理系統與企業績效關係之研究，義守大學資訊管理研究所碩士論文。
40. 陳文華 (2000)，顧客關係管理成功關鍵-高品質的顧客資料(上)，能力雜誌，第 527 期，第 132-137 頁。
41. 陳文華(2000)，顧客關係管理成功關鍵-高品質的顧客資料(下)，能力雜誌，第 528 期，第 134-137 頁。
42. 陳永隆、莊宜昌(2003)，知識價值鏈，台北：中國生產力中心。
43. 陳作家(2001)，農會信用部經營危機與提昇競爭力策略之研究，南華大學管理科學研究所碩士論文。
44. 陳芳君(2003)，提昇台灣基層金融機構競爭力之研究-以漁會信用部為例，國立海洋大學應用經濟研究所碩士論文。
45. 章彩瑛(1999)，美業關係品質模式之研究，大葉大學事業經營管理研究所未出版碩士論文。
46. 黃心恬(2002)，CRM 氣候、關係品質與組織績效之研究，國立中正大學科技管理研究所碩士論文。
47. 黃俊英(1994)，企業研究方法，台北：東華書局，第 163-164 頁。
48. 黃首榕(2003)，應用知識管理提升企業核心能力與組織績效之研究-以電信服務業為例，國立彰化師範大學商業教育研究所碩士論文。
49. 黃麒祐(2003)，IT 知識管理導論，台北：文魁資訊圖書。
50. 勤業管理顧問公司(2000)，知識管理的第一本書，台北：商周出版。

- 51.葉正明(2004)，農會信用部經營策略之個案研究，國立臺灣大學農業經濟學研究所碩士論文。
- 52.葉蔭淦(2000)，企業經營策略、知識管理與組織績效之研究，國立雲林科技大學資訊管理研究所碩士論文。
- 53.遠擎管理顧問公司(2001)，顧客關係管理深度解析，台北：遠擎管理顧問公司。
- 54.劉娜婷(2003)，金融業實施顧客關係管理對顧客忠誠度效應影響研究，國立東華大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 55.劉權瑩(1998)，資訊服務業知識管理之研究-以台灣 HP 與台灣 IBM 為例，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 56.蔡宗憲(2001)，聯盟合作網路、知識流通、創新績效 之關連性研究-以我國電子廠商為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 57.黎家銘(2003)，政府推動知識管理關鍵成功因素之探討，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
- 58.蕭天輝(2003)，企業文化、組織特性、組織知識管理與組織績效之關係探討-以台灣高科技產業為例，中華大學經營管理研究所碩士論文。
- 59.戴久永(2000)，E 世代客戶關係管理，管理雜誌，第 60-62 頁。
- 60.謝捷晃(2003)，農會經營危機與轉型革新之研究-以屏東縣為例，南華大學非營利事業研究所碩士論文。
- 61.謝清佳、吳琮潘(2000)，資訊管理-理論與實務，台北：智勝文化，第 478-484。
- 62.謝甄晏(2001)，市場導向、市場知識管理、產品創新與績效之實證研究-以台灣高科技產業為例，國立雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。

63. 譚大純(2001)，知識管理文獻之回顧與前瞻—以知識作業及知識策略為分類基礎，管理評論，第 20 卷，第 4 期，第 93-135 頁。
64. 蘇怡靜(2002)，探討顧客關係管理對企業經營績效影響之研究，東吳大學企業管理研究所碩士論文。
65. 蘇彥明(2004)，顧客關係管理對企業經營績效之影響：整合科技與管理觀點，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
66. 鐘慶霖(2003)，顧客關係管理系統建置之研究-以金融控股公司為例，國立台灣大學資訊管理研究所碩士論文。

二、英文部份

1. Badaracco J. (1991), The Knowledge Link : How Firms Compete through strategic Alliances, Boston-Mass : Harvard Business School.
2. Beckman T. (1999), The Current State of Knowledge Management In J. Liebowitz(Ed), Knowledge Management, New-York : CRC Press, Handbook, pp.11-22.
3. Berson, A. & Smith, S. & Thearling, K. (1999), Building Data Mining Applications for CRM, New -York : San Francisco Washington, pp.16-40, 233-315, 359-393.
4. Bloodgood, J.M. & Salisbury, W.D. (2001), Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies. Decision Support Systems , Vol.31, pp.33-69.
5. Bohn, R. (1994), Measuring and managing technological knowledge. Sloan Management Review, Fall, pp.61-73.
6. Bonora & Revang (1991), A Strategic Framework for Analyzing

- Professional Service Firms Development Strategies for Sustained Performance, Strategic Management Society Inter-organizational Conference Toronto, Canada.
7. Davenport, T.H. & Prusak. K. (1998), Managing Customer Support Knowledge, California Management Review, Vol.40, No.3, pp.193-208.
 8. Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). Working knowledge:How organizations manage what they know. Boston: Harvard Business Press.
 9. David, M. (1999), How to Avoid the 10 Biggest Mistake in CRM, Journal of Business Strategy, Nov, pp.22-26.
 - 10.Elias G. Carayannis (1999), Fostering synergies between information technology and managerial and organizational cognition : the role of knowledge management, Technovation , Vol. 19, pp.219-231.
 - 11.Ellen M. Knapp (1998), Knowledge Management, Business and Economic Review/July-Sept , Vol.44, No.4, pp.5.
 - 12.Glazer, R. (1996), Measuring the Knower : Towards a Theory of Knowledge Equity, California Management Review, Vol.40, No.3, pp.175-194.
 - 13.Grant, R.M. (1996), Toward to a Knowledge-Based Theory of the Firm, Strategic Management Journal, No.17(Winter), pp.109-122.
 - 14.Hargadon, A.B. (1998), Firms as Knowledge Brokers : Lessons in Pursuing Continuouys Innovation, California Management Review, Vol.40, No.3, pp.209-227.
 - 15.Harris, K. (1999), The Gartner Group e-business glossary : Version 1.0. Gartner Group report, October 8 ; [Online] , available : [http : //gartner4.gartnerweb.com : 80/gg/purchase/0/00/834/75/doc/0083475](http://gartner4.gartnerweb.com:80/gg/purchase/0/00/834/75/doc/0083475).
 - 16.Holsapple, C.W. & Singh M. (2001), The knowledge chain model: activities for competitiveness, Expert Systems with Applications, Vol.20,

- pp. 77-98.
- 17.Holsapple C.W. and Joshi K.D. (2002), Knowledge manipulation activities : results of a Delphi study, Information & Management, Vol.39, pp.477-490.
 - 18.Junnarkar, B. (1997), Leveraging collective intellect by building organizational capabilities. Expert Systems with Applications, Vol.13, pp.29-40.
 - 19.Kaiser, H.F. (1974), An index of factorial simplicity, Psychometrika, Vol.39, pp.31-36.
 - 20.Kalakota & Robinson (2001), E-Business 2.0 Roadmap for Success, Addison Wesley, pp.168-202.
 - 21.Kaplan R. & Norton D.P. (1996), The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance , Harvard Business Review, January-February, pp.71-79.
 - 22.Karl M.W. & Robert De Hoog & Rob Van Der Spek (1997), Supporting Knowledge Management : A Selection of Methods and Techniques, Expert Systems With Applications, Vol.13, No.1, pp.15-27.
 - 23.Kirby, H. (2000), Consistency Key to CRM Success, Works Management, Vol.53, No.6, pp.43-44.
 - 24.Krogh, G. (1998), Care in Knowledge Creation, California Management Review, Vol.40, No.3, pp.133-153.
 - 25.Leonard-Barton, D. (1995), Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation. Massachusetts : Harvard Business School Press.
 - 26.META Group (2000), Leadership strategies in customer relationship management, pp.9-30.
 - 27.Michael Gibbert & Marius Leibold & Gilbert Probst (2002), Five Styles of

- Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value, European Management Journal Vol,20, No.5, pp.459-469.
- 28.Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) , The Knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York.
- 29.Nonaka, I. & Toyama, R. & Konno, N. (2000), SECI, ba and leadership : A unified model of dynamic knowledge creation, Long Range Planning, Vol. 33, pp.5-34.
- 30.Nunnally, J.C. (1978), Psychometric Theory, New York, NY : McGraw-Hill.
- 31.Parent, M. & Gallupe, R.B. & Salisbury, W.D. & Handelman, J.M. (2000), Knowledge creation in focus group : can group technologies help ? Information and Management , Vol.38, pp.47-58.
- 32.Plessis M. du & Boon J.A. (2004), Knowledge management in eBusiness and customer relationship management : South African case study findings International Journal of Information Management, Vol.24, pp.73-86.
- 33.Robert R.J. & Wang P. (1996), Strategic Database Marketing.
- 34.Selnes, F. (1993), An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty, European Journal of Marketing, Vol.27, No.9, pp.19-35.
- 35.Simth, R.L. & Wolfe P.W. (1995), Implication of Client/Server Systems on the Virtual Corporation, Computers & Industrial Engineering, Vol.29, pp.95-102
- 36.Stone & Woodcock & Wilson (1996), Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management, Long Range Planning, Vol.29, No.5, pp. 675-683.

- 37.Sveiby, K. (1998), What is knowledge management ? http :
//www.sveiby.com.au.
- 38.Swift, R. (2001), Accelerating Customer Relationships, Prentice Hall.
- 39.Talisayon, S.D, (2002), knowledge and people, Business world, pp.1.
- 40.Tiwana Amrit (2001), The Essential Guide to knowledge management :
E-Business and CRM application, Prentice Hall.
- 41.Wiig, K. (1993), knowledge management foundation. Schema press.
- 42.Zack, M.H. (1999), Developing a knowledge strategy, California Management. Sloan Management Review, Vol. 41, No.3 , pp.125-145.
- 43.Zhihai Zhang (2000), Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance, Total Quality Management, Vol.11, No.1, pp.129-137.

附錄一 本研究問卷

親愛的農會信用部同仁，您好：

本研究正進行有關農會信用部導入知識管理和顧客關係管理之相關研究，希望藉此調查來瞭解農會信用部推動知識管理與顧客關係管理對其經營績效的影響，期能提供有價值的資訊給相關單位之決策。

很感謝您在百忙之中撥空填寫此份問卷，您所提供的寶貴意見對本研究非常重要，本問卷採無記名方式作答，您所填寫的問卷，我們會嚴加保密，請安心作答。

謹祝

事業順利 身體健康！

南華大學管理科學研究所

指導教授：陳券彪 博士

研究生：劉順榮 敬上

本問卷分成六大部分：(一) 對知識管理與顧客關係管理之認知 (二) 顧客關係管理可行策略之評估 (三) 知識管理推動之概況 (四) 知識管理與顧客關係管理影響力之評估 (五) 推動知識管理與顧客關係管理可能面臨的困難 (六) 個人基本資料。

第壹部份：對知識管理與顧客關係管理之認知 此部份問題是有關『農會信用部推動知識管理與顧客關係管理之相關問題』，答案無所謂『對』與『錯』，請您依個人意見並依同意程度在最適合的□內打“√”。		非常 同意	稍 為 同意	不 同 意	非 常 不 同 意
知識管理之認知	1. 知識管理有助於農會信用部競爭力之提升。 2. 透過知識管理將能提昇農會信用部之組織效能。 3. 透過知識管理將能提昇農會信用部之服務績效。 4. 工作流程電腦化有助於農會信用部知識管理之推行。 5. 知識管理系統對工作之執行有很大的幫助。 6. 知識管理之推動，可直接或間接提昇員工之素質。 7. 農會信用部導入知識管理將有助於組織學習環境之創造。 8. 農會信用部推行知識管理將可塑造知識共享之環境，有助於提昇員工知識的分享與經驗的學習。	□	□	□	□
顧客關係管理之認知	9. 跟客戶保持長期互利互動的關係是重要的。 10. 維護舊客戶比開發新客戶的成本更低。 11. 客戶資料的蒐集、管理與儲存是有必要的。 12. 客戶是農會信用部極重要的財源之一。 13. 與客戶維持良好的關係可提升客戶之滿意度。 14. 目前農會信用部已有將客戶資料做分類管理。 15. 目前信用部承辦之業務都已電腦化。 16. 我會主動瞭解客戶需求並協助問題的解決。 17. 客戶的抱怨，我會迅速的回應並做適當的處理。 18. 我會主動積極的做客戶售後服務。	□	□	□	□

<p>第貳部份：顧客關係管理可行策略之評估</p> <p>以下問題是想瞭解您對『農會信用部顧客關係管理可行策略之評估』，答案無所謂『對』與『錯』，請您依個人意見並依同意程度在最適合的□內打“√”。</p>	非 常 同 意	稍 為 同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 增加代辦民營電話公司之收費業務，可提昇客戶之滿意度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 增加消費金融業務（購屋貸款），可提昇客戶與信用部之往來機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 增加外幣匯兌業務（匯兌、結匯）可提昇客戶與信用部之往來機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 開放外縣市民眾存放款，將可開拓新的客源。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 指數型房貸之銷售業務將可提昇部份客戶之消費金額。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 將客戶之基本或交易資料建檔、儲存，有助於顧客關係管理之維護。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 將客戶資料進行分類，有助於顧客關係管理之推動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 為了掌握客戶的動態，客戶資料需定期的做更新與整理。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 由客戶的分類資料中，找出流失客戶，提醒同仁主動拜訪，可瞭解客戶的需求與偏好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 分析客戶之基本資料（年齡、職業），有助於良好顧客關係之推展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 依客戶的偏好，提供相關業務，將可增加客戶之消費意願。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 分析客戶消費產品類型、消費偏好，將有利於顧客關係管理的維護。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 分析客戶之交易次數，有助於瞭解客戶實際交易情況與重要資訊掌握	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 依存放款規模將客戶區分等級，有助於顧客關係管理之維護。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 依客戶等級進行差異化管理，將可增加客戶之存放款金額。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 針對重量級客戶提供贈品或獎勵措施，可提昇客戶之忠誠度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 針對客戶提供客製化服務，可增加客戶之消費意願。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 依照客戶等級設計不同之行銷策略，將可提昇客戶之消費意願。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 異常客戶資料之分析，將有助於掌握客戶的情況。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 制定異常客戶之處理順序，有助於與客戶維持良好關係。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 由客服人員引導客戶進行交易活動，可縮短客戶之交易時間。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 提供客戶業務諮詢的服務，可增進客戶到信用部存放款意願。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 提供 24 小時值班人員的電話服務，可提昇客戶之滿意度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 業務人員主動回覆客戶留言，可增加客戶之交易意願。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 主動告知客戶重要的業務訊息，可提昇客戶之滿意度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 主動蒐集客戶的抱怨或建議，以進一步瞭解客戶。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 建立客戶抱怨的一般化處理程序，可增進客戶對信用部之信賴感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 利用進度表控管客戶抱怨處理的實際情況，可緩和客戶不滿之情緒。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 將客戶抱怨問題與予記錄及建檔，有助於日後與客戶關係之維繫。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 主動回覆客戶留下的問題，可提昇客戶之滿意度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. 將信用部相關業務常見問題製成手冊，供客戶參考，可提昇其滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. 如果與客戶維持良好關係，客戶將會願意繼續與農會信用部往來。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. 如果與客戶維持良好關係，客戶可能會宣傳農會信用部正面的口碑。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. 如果與客戶維持良好關係，客戶會介紹農會信用部給親友或他人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. 透過面對面與客戶接觸，可維繫與客戶之良好關係。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. 藉由電話與客戶溝通，可增進與客戶之互動關係。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. 親自拜訪客戶，有助於與客戶的感情交流。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. 透過電子郵件與客戶聯繫，有助於雙方的溝通。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. 藉由郵寄信函傳達相關業務訊息，有助於客戶對業務的瞭解。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>第參部份：知識管理推動之概況</p> <p>此部份問題是想瞭解『貴單位推動知識管理之概況』，答案無所謂『對』與『錯』，請您依實際情況或個人意見並依同意程度在最適合的□內打“√”。</p>	<p>非常 同意</p> <p>稍為 同意</p> <p>不同 同意</p> <p>非常 不同意</p>																																																																											
<ol style="list-style-type: none"> 1. 我常參加由農訓協會所舉辦的研習課程，以取得所需的知識。 2. 我常參加由金融研訓院所舉辦的教育訓練，以取得所需知識。 3. 我會經常與同仁交流、交換意見與學習新知。 4. 在工作上，我經常積極主動提出創新的點子或構想。 5. 我樂於嘗試新的想法。 6. 我樂於尋求新的做事方法。 7. 我經常在開會中透過工作簡報與同仁分享工作經驗。 8. 我經常因分享工作經驗而得到有形或無形的獎賞。 9. 我會經常與同事互相討論工作細節。 10. 我經常將我的專業知識與工作經驗與同仁分享。 11. 我所承辦的業務，可以具體書面化的程度很高。 12. 我所承辦的業務，適合採用電腦化的作業處理並可將其結果記錄下來 13. 我經常將工作經驗以文件、電腦建檔儲存，以供此職位之同仁參考。 14. 我所建立的知識庫，經常做更新與維護。 	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>																																																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																								

<p>第肆部份：知識管理與顧客關係管理影響力之評估</p> <p>此部份是想瞭解您對『農會信用部導入知識管理與顧客關係管理影響力的看法』，答案無所謂『對』與『錯』，請您依個人意見並同意程度在最適合的□內打“√”。</p>	<p>知識管理</p> <p>非常 同意</p> <p>稍為 同意</p> <p>不同 同意</p> <p>非常 不同意</p>	<p>顧客關係管理</p> <p>非常 同意</p> <p>稍為 同意</p> <p>不同 同意</p> <p>非常 不同意</p>																																																																																																																																																																																				
<ol style="list-style-type: none"> 1. 可增加農會信用部的客戶來源數。 2. 會增加農會信用部存款或放款之平均數額。 3. 有助於農會信用部增加新客源的比率。 4. 有助於農會信用部存放款金額成長。 5. 改善農會信用部的獲利能力。 6. 可以減少顧客抱怨的次數。 7. 可以縮短顧客等候的時間。 8. 可提高服務效率，留住更多的舊客戶。 9. 可以提供客戶更多的資訊與售後服務。 10. 可以降低農會信用部之經營管理成本。 11. 可增加客戶之忠誠度。 12. 能夠提昇客戶的滿意度。 13. 能夠提昇信用部員工的工作績效。 14. 可提昇員工服務管理的專業知識與技能。 15. 可提供員工溝通的橋樑與管道。 16. 有助於提昇員工之人際關係。 17. 可增進跨部門之溝通機會。 	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>																																																																																									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																																																																																																		

第五部份：推動知識管理與顧客關係管理可能面臨的困難 此部份的問題是有關『農會信用部在推動知識管理與顧客關係管理的過程中可能會面臨的困難』，答案無所謂『對』與『錯』，請您依個人意見並依同意程度在最適合的□內打“√”。	知識管理			顧客關係管理		
	非常同意	稍為同意	非常不同意	非常同意	稍為同意	非常不同意
1. 高階主管的支持度低。	<input type="checkbox"/>					
2. 執行能力不足。	<input type="checkbox"/>					
3. 缺乏員工共識。	<input type="checkbox"/>					
4. 缺乏誘因（例如獎勵制度、主管的鼓勵）。	<input type="checkbox"/>					
5. 員工素質參差不齊（教育訓練不足）。	<input type="checkbox"/>					
6. 員工對知識管理瞭解程度低。	<input type="checkbox"/>					
7. 員工對顧客關係管理瞭解程度低。	<input type="checkbox"/>					
8. 員工配合度低。	<input type="checkbox"/>					
9. 缺乏管理顧問公司的技術與經驗支援。	<input type="checkbox"/>					
10. 短期內不易看到成效。	<input type="checkbox"/>					
11. 經費不足。	<input type="checkbox"/>					

第陸部份：基本資料

1、您所服務農會之類型：

1. 市、鎮型農會 2. 鄉或地區型農會

2、您的性別：

1. 男 2. 女

3、您的年齡：

1. 20-25歲 2. 26-30歲 3. 31-35歲 4. 36-40歲 5. 41歲以上

4、您的學歷：

1. 高中職（含以下） 2. 專科 3. 大學以上

5、平均月所得：

1. 2萬5~3萬 2. 3萬~3萬5 3. 3萬6~4萬 4. 4萬1~4萬5 5. 4萬6以上

6、職稱：

1. 主管 2. 非主管

7、服務年資：

1. 5年以下 2. 6-10年 3. 11-15年 4. 16-20年 5. 21年以上

本問卷到此結束，再次感謝您的支持與協助，謝謝。

附錄二 問卷發放與回收分配表

各縣市農會名稱	發放問卷	回收問卷	有效問卷	無效問卷	有效回收率(%)
麟洛鄉農會	4	4	4	0	100
九如鄉農會	7	7	6	1	0.86
里港鄉農會	7	7	4	3	0.57
內埔地區農會	7	7	5	2	0.71
新埤鄉農會	10	10	7	3	0.70
東港鎮農會	10	10	4	6	0.40
崁頂鄉農會	7	7	6	1	0.86
南州鄉農會	7	7	5	2	0.71
琉球鄉農會	4	4	4	0	100
恆春鎮農會	10	10	6	4	0.60
枋山地區農會	4	4	4	0	100
滿洲鄉農會	4	4	4	0	100
鳳山市農會	16	16	16	0	100
林園鄉農會	7	7	7	0	100
大寮鄉農會	13	13	12	1	0.92
仁武鄉農會	10	10	10	0	100
大社鄉農會	10	10	9	1	0.90
鳥松鄉農會	7	7	4	3	0.57
岡山鎮農會	16	16	12	4	0.75
橋頭鄉農會	16	16	11	5	0.69
彌陀鄉農會	13	13	12	1	0.92
永安鄉農會	7	7	7	0	100
阿蓮鄉農會	13	13	12	1	0.92
路竹鄉農會	7	7	7	0	100
湖內鄉農會	7	7	5	2	0.71
茄萣鄉農會	10	10	9	1	0.90
燕巢鄉農會	10	10	4	6	0.40
田寮鄉農會	7	7	7	0	100
梓官鄉農會	16	16	14	2	0.88
旗山鎮農會	7	7	6	1	0.86
美濃鎮農會	10	10	4	6	0.40
甲仙地區農會	7	7	7	0	100
杉林鄉農會	7	7	6	1	0.86
新營市農會	7	7	5	2	0.71
鹽水鎮農會	7	7	6	1	0.86
白河鎮農會	13	13	8	5	0.62
柳營鄉農會	10	10	9	1	0.90
後壁鄉農會	10	10	10	0	100

各縣市農會名稱	發放問卷	回收問卷	有效問卷	無效問卷	有效回收率(%)
東山鄉農會	10	0	0	0	0
麻豆鎮農會	10	10	8	2	0.80
下營鄉農會	10	10	9	1	0.90
六甲鄉農會	10	10	6	4	0.60
官田鄉農會	7	7	6	1	0.86
大內鄉農會	7	7	7	0	100
佳里鎮農會	10	10	6	4	0.60
學甲鎮農會	4	4	4	0	100
西港鄉農會	10	10	9	1	0.90
將軍鄉農會	7	7	7	0	100
北門鄉農會	7	7	6	1	0.86
新化鎮農會	13	13	11	2	0.85
善化鎮農會	13	13	13	0	100
新市鄉農會	10	0	0	0	0
安定鄉農會	10	10	9	1	0.90
山上鄉農會	7	7	7	0	100
玉井鄉農會	10	10	7	3	0.70
左鎮鄉農會	4	4	4	0	100
仁德鄉農會	16	16	13	3	0.81
歸仁鄉農會	10	10	8	2	0.80
關廟鄉農會	10	0	0	0	0
龍崎鄉農會	4	4	4	0	100
永康市農會	13	13	10	3	0.77

附錄三 民國九十年及九十一年金融重建基金接管之農會信用部

金融重建基金接管之農會信用部			
編號	各地區農會名稱	編號	各地區農會名稱
1	屏東縣長治鄉農會	10	屏東縣佳冬鄉農會
2	屏東縣萬丹鄉農會	11	屏東縣車城地區農會
3	屏東縣高樹鄉農會	12	高雄縣大樹鄉農會
4	屏東縣潮州鎮農會	13	高雄縣六龜鄉農會
5	屏東縣萬巒地區農會	14	高雄縣內門鄉農會
6	屏東縣竹田鄉農會	15	高雄縣小港區農會
7	屏東縣枋寮地區農會	16	台南縣七股鄉農會
8	屏東縣新園鄉農會	17	台南縣楠西鎮農會
9	屏東縣林邊鄉農會	18	台南縣南化鄉農會

附錄四 導入知識管理對農會信用部競爭力之影響

題目內容	百分比分析			
	同意	稍為同意	不同意	排名
03.我會經常與同仁交流、交換意見與學習新知。	73.1	22.0	4.9	1
05.我樂於嘗試新的想法。	71.5	23.6	4.9	2
06.我樂於尋求新的做事方法。	71.1	24.1	4.8	3
10.我經常將我的專業知識與工作經驗與同仁分享。	65.7	27.5	6.7	4
01.我常參加由農訓協會所舉辦的研習課程，以取得所需的知識。	65.5	24.5	10.0	5
09.我會經常與同事互相討論工作細節。	64.6	29.4	6.0	6
12.我所承辦的業務，適合採用電腦化的作業處理並可將其結果記錄下來。	59.5	28.2	12.3	7
02.我常參加由金融研訓院所舉辦的教育訓練，以取得所需的知識	55.3	29.6	15.1	8
11.我所承辦的業務，可以具體書面化的程度很高。	53.2	32.4	14.4	9
04.在工作上，我經常積極主動提出創新的點子或構想。	53.0	35.4	11.6	10

附錄五 導入顧客關係管理對農會信用部競爭力之影響

題目內容	百分比分析			
	同意	稍為同意	不同意	排名
06.將客戶之基本或交易資料建檔、儲存，有助於顧客關係管理之維護。	92.4	6.9	0.7	1
32.如果與客戶維持良好關係，客戶可能會宣傳農會信用部正面的口碑。	91.9	7.2	0.9	2
33.如果與客戶維持良好關係，客戶會介紹農會信用部給親友或他人。	91.2	8.1	0.7	3
35.藉由電話與客戶溝通，可增進與客戶之互動關係。	90.3	9.3	0.4	4
07.將客戶資料進行分類，有助於顧客關係管理之推動。	89.4	9.7	0.9	5
02.增加消費金融業務（購屋貸款），可提昇客戶與信用部之往來機會。	88.9	10.4	0.7	6
30.將信用部相關業務常見問題製成手冊，供客戶參考，可提昇其滿意度。	88.2	10.6	1.2	7
08.為了掌握客戶的動態，客戶資料需定期的做更新與整理。	87.3	10.4	2.3	8
34.透過面對面與客戶接觸，可維繫與客戶之良好關係。	86.8	11.8	1.4	9
22.提供 24 小時值班人員的電話服務，可提昇客戶之滿意度。	86.1	11.8	2.1	10