

作業價值管理對顧客關係經營之影響-以 E 銀行為例

The impact of activity value management on customer relationship management

- A case study of E Bank

李 杭¹

國立高雄科技大學 企業管理系 副教授

nancylee@nkust.edu.tw

丁偉倫²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

J112257121@nkust.edu.tw

摘 要

開源、節流是古今不變的道理，在全球市場急速變化下銀行利差區間縮小，接著反映銀行存款成本提高，加上要吸收大量存款推出優利定存，並用低價的收費策略吸引顧客目光。成本，就是營運的一大課題。

然而現今以客為尊的觀念越來深植人心，金融業也成為了金融服務業，銀行也越來越重視顧客關係管理，再增取更多潛力或高資產顧客的同時，相對應容易忽視投入的服務成本跟優惠減免，導致銀行獲利不如預期。

因此，本研究以 E 銀行為研究對象，採用質性研究方式，訪談 E 銀行的高階主管，探討如何將作業價值管理分析的成本計算，運用在經營顧客關係層面，分析並提出研究建議，期望能作為研究對象未來制定策略的參考。

關鍵詞：顧客關係管理、作業價值管理、創新管理、平衡計分卡

Key Words：Customer relationship management, Activity value management, innovation management, Balanced scorecard

1. 緒論

1.1 研究背景

在疫情爆發衝擊下各行各業普遍承受著負面影響，以銀行業來說，各國因疫情蔓延各國紛紛降息，低利率環境衍生金融體系相對脆弱，對於銀行業獲利也是影響巨大，銀行業為了彌補利潤缺口轉而選擇報酬率高投資標的，但酬率高投資標的相對風險也是較高，加上當局政府希望金融機構配合紓困政策，協助個人及法人度過營運上的困境，在當時中央銀行也進一步採取降息政策，種種原因下對銀行的營運層面產生一定程度負面影響。

1.2 研究動機

2022 年俄烏戰爭深深地影響全球經濟，在疫情打擊下全球供應鏈未完全回復正常的水準下，俄烏戰爭引發地緣政治劇烈動盪，使能源和原物料價格明顯攀升，造成全球消費物價通膨步步升高，如此之下美國聯準會為了抑制通貨膨脹從 2022 到 2024 一共公布升息 11 次，並且升息 21 碼，而臺灣央行也升息 7 次，累積升息 3.5 碼，在央行升息後貸款貸款利率隨之提高，貸款意願下降加上存款利率也隨之提高，如研究背景所言，因國際地緣政治情勢動盪頻頻、金融市場莫測變幻，對法人與個人戶而言會選擇將剩餘資金承作定期存款收取穩定固定利息，但對金融機構來說超額存款所產生的利差，都是營運上巨大的成本。

1.3 研究目的

在金融科技與數位轉型發展越來越成熟，個案 E 銀行是本國銀行業中的翹楚，其董事長曾接受哈佛商業評論訪談，提出營收與獲利出現落差，問題往往出在成本計價不夠精準(黃男州，2024)，在創新的結構下，了解顧客、作業及通路的成本價值，進一步將資源更精準的聚焦在目標策略上。

作業價值管理(AVM)只是先把科學的工作做完，後面還有管理的藝術，決策者不能只看成本與獲利，也需要站

在更高層次進行策略選擇(黃男州, 2024), 如今的銀行業更是金融服務業, 在同業紅海策略競爭激烈下, 節省經營成本、提升作業效率、導入數位化服務, 也能讓客戶滿意度更高及提升顧客貢獻程度, 進而提升整體獲利。

具體而言, 本篇論文研究目的如下三點表示:

- (一) 研討 E 銀行導入 AVM 前後對成本定義之差異
- (二) 研討重新定義成本對分行財務指標及作業成本的影響
- (三) 研討作業價值管理對經營顧客關係的影響

2. 文獻探討

2.1 作業價值管理

一. 作業基礎成本制度(ABC)

Peter B. B. Turney 在 1992 年提出了 ABC 模型, 第一部分由上至下是作業成本流程圖。它反映了將資源成本(Resources)導向作業活動(Activities)以及將成本分攤給成本單位(Cost Objects), 以分析重要決策的需要。這些決策包括定價、產品採購、產品設計決策以及確定改進工作的優先順序等等。第二部分由左至右是作業流程圖。它反映了製程驅動因子(Process Drivers)以及工作的績效衡量(Performance Measures), 製程驅動因子是決定執行作業活動所需要投入多少作業量, 包含為什麼要進行某項作業活動以及必須付出多少努力才能完成這項工作, 績效衡量標準顯示了一項作業活動中完成的工作進度、策略的執行情況或專案的成果表現。

在隨後提出 ABC 雙構面系統流程圖, 從成本分攤的角度看, 雙構面 ABC 透過資源成本動因(Resource Drivers)將資源分配(Resource Cost Assignment)到作業單位活動(Activities), 再將作業活動成本(Activity Cost)按作業活動因子(Activity Drivers)分攤至成本單位(Cost Objects), 換句話說當有確定的成本對象(例如產品、顧客), 使用成本流程圖是有助於檢視公司內部的作業成本。

在作業流程的觀點上, 將成本概念加入作業流程, 協助管理者檢視流程各項作業之成本因素及績效衡量指標, 藉此掌控企業整體獲利並管理這些作業流程能持續完成工作目標。

二. 作業價值管理(AVM)

吳安妮(2003)結合了作業基礎成本管理與平衡計分卡為基礎所創新的成本管理制度, 有別以往的制度以會計科目提列成本, 而 AVM 則是用作業作為計算成本單位, 透過四大作業模組計算出每項作業、產品、顧客、甚至員工之成本, 提供精確的成本及利潤資訊作為公司重要策略依據。

作業模組又可以細分出五大作業屬性, 包含品質屬性、產能屬性、附加價值屬性、顧客服務屬性、ESG 屬性, 進行相對應的作業如品質規劃及控制、資源使用策略、顧客價值策略、顧客服務策略、ESG 相關作業或是專案, 進而產生七大創新亮點, 有關七大理論說明如下:

(一) 產生產品研發決策的依據

透過 AVM 的計算能得到更為準確的成本及效益評估, 避免風險意識導致決策偏向過於保守或是舊有的模式, 企業能清楚的了解是否投入創新產品及相關成本。

(二) 提供客戶決策的依據

以往企業容易把規模較大或是訂單比例較大之顧客當作優質顧客, 但可能在巨大利益背後帶來的是沉重的服務成本或是優惠折扣, 透過 AVM 可以將投入的隱藏成本呈現出來, 更能找出顧客相對的實質利潤, 讓企業能發現大顧客不一定是好顧客。

(三) 與現有管理系統相容, 並透過雲端連結上線使用 AVM 系統可以跟企業常用的系統連結, 例如: 顧客關係管理、品質管理、專案管理等等, 減少新舊系統連結時的不協調, 降低企業的系統風險。

(四) 多元整合

當一項決策要成功, 橫向跟縱向階層需整合一致, 而 AVM 從成本面出發, 成本計算到制訂決策再到執行策略, 由上到下皆用相同的語言溝通與向同一目標邁進, 減少因不同階層的理解與意見相左導致決策的效益不彰。

(五) 建構制度化模式

許多中小企業或是傳統產業, 成功大多都仰賴個人經驗法則, 但因時代變遷與市場環境以往不徑相同, 加上

多數接任經營者的經營理念不同，傳承接班產生了困難，AVM 可以協助企業建構一套管理基礎，把經驗法則更聚焦在作業成本上，使經營者們形成經營共識。

(六)區分可控制或不可控制成本類型

將可控制成本回歸於使用者，依據資源的使用量來歸屬其成本，做為績效評估的標準之一，並將不可控制成本認為整體企業的成本，並做為訂價產品或制定預算時的依據。

(七)可精算各部門員工的收入、成本和利潤資訊

管理者能夠精確地評估每一位人力背後的利潤及成本，哪些是對企業貢獻度較高或是對企業而言是符合成本效益的，而當員工知道工作表現可以被評估量化時，因此也可能對工作產生更明確的努力目標，進而提高工作熱忱及效率。

三. ABC 與 AVM 小結

個案 E 銀行利用 ABC 與 AVM 模組應用產出各項儀表板平台以及 AVM 成本分析平台及每月報表，不僅對於管理者制定決策提供重要參考資訊，也對於回顧既有策略成效也具有一定程度的幫助，本研究將利用上述資訊及管理者制定策略的思路進行訪談及統整分析為財務指標。

2.2 顧客關係管理

一. CRM (Customer Relationship Management)

Martin Christopher & Adrian Payne 在 1994 年提出了以顧客為中心的觀點，在 1990 年代主流是以企業內部為出發點的全面品質管理，將管理交給品質管理師和技術工程人員，透過反覆檢驗與統計方法提高產品品質加上跨部門整合來降低企業生產成本，但後來逐漸發現感受產品品質始終來自顧客的判斷，無論產品品質多好，顧客能接受的才是最終目標。此外，當時就算產品改良也多採用參與式管理，讓員工參與品質改進過程無形中也提高員工忠誠度，但隨著研發者一味地追求質量，所伴隨著生產成本的提高，並不是企業維持經營的好方法。

因此，產品好壞就是顧客所體認的，當市場上的產品已為多數的顧客接受，利潤成長緩和且呈現穩定狀態時，服務品質將成為影響顧客購買意願的關鍵。

二. CRM 流程模型

Khalid Ali Rababah(2011)提出了一個 CRM 流程模型，該模型強調成功的關係管理是指利用市場資訊來強化顧客 CRM 流程，此模型架構在於企業須以顧客為中心導向的經營思維，透過對顧客的資料分析，並成為組織滾動調整經營策略的依據。透過顧客屬性將其區隔分類再透過多元的通路來給予合適產品規劃並利用差異化服務建立有效的顧客關係，以避免陷入惡性的價格競爭並持續地維持公司獲利。

三. CRM 因果關係流程

J Kim(2003)透過四大觀點來看 CRM 評估流程中的因果關係，企業累積大量的顧客資訊並建立其檔案然後再透過統計及數據分析和技術去尋找及區隔的顧客的屬性，透過儲存顧客偏好，可以利用其資訊制定創新產品和客製化現有產品。其次，整合企業內每個顧客的所有相關資訊，再加上每次與顧客互動時的 KYC (Know Your Customer) 有助於企業在發現顧客需求時可以透過有效的通路來規劃產品、客製化服務或是疏離邊際客群，當客戶的要求和期望得到滿足時，客戶忠誠與貢獻就會相對提升，也可以透過 MGM(Members Get Members)挖掘新顧客。最後，了解和收集顧客相關資訊對於制定 CRM 十分重要，不只為企業增加營利，也能降低經營顧客成本進而提升整體淨利。

四. E-CRM (Electronic Customer Relationship Management)

CRM 的目標是增加顧客資料、拉近顧客關係以及創造顧客價值，隨著全球化及互聯網的普及，以往的 CRM 已經跟不上資訊更迭的腳步，便有學者提出將數位化的手段加入 CRM 模組，利用數位化 CRM 為顧客帶來數位體驗進而創造客戶價值。

Kimiloglu, Hande & Zarali, Hülya(2009)利用 Cooper, R., & Kaplan 的平衡計分卡提出 e-CRM 之四大構面，數位化顧客關係管理包含了顧客觀點、內部業務觀點、創新與學習觀點及財務觀點說明如下：

（一）顧客觀點

提高客戶滿意度和忠誠度並且收集顧客使用數據，更有效地進行顧客分類及探詢顧客對定價的敏感度，企業更能準確開發新產品符合顧客需求

（二）內部業務觀點

利用顧客線上操作來降低內部通溝和行銷成本，提高員工效率，並簡化精進業務流程

（三）創新與學習觀點

提供線上各種協助和支援服務，並收集回饋投入下次的改進方案

（四）財務觀點

提升線上平台獲利能力、增加顧客貢獻度及降低服務成本

五. 顧客關係管理小結

在現代越來越重視客我關係的背景下及互聯網與行動裝置的普及，以銀行業來說除了傳統的顧客關係管理，也少不了數位化的推廣，透過數位化手段可以建立更多渠道與顧客互動，如個案 E 銀行在個人網路銀行、行動銀行與企業全球智慧網，亦是發展項目重中之重，不僅可以進行跨區域的顧客服務和行銷活動，也能及時解決顧客的需求和問題，提升顧客滿意度，也能進一步降低營運成本，更可以透過大數據分析精確地針對顧客需求、行為和偏好進行打擊，使得較於同業提供差異化的服務和產品推薦，並進一步提升顧客滿意度和忠誠度，本研究也將訪談匯總管理者的顧客關係管理策略及顧客面向回饋，形成顧客構面加以研究分析。

2.3 平衡計分卡、SO 計分卡

一. 平衡計分卡

1992 年 Kaplan 和 Norton 共同提出平衡計分卡的概念，以顧客、內部業務流程、創新學習成長及財務，四個構面進行區分，運用在經營策略上，來關注不同角度去衡量指標之間的平衡，而達到經營構面與績效結果的連結，而在傳統上財務績效是用來衡量組織的主要指標。後來有學者提出平衡計分卡理論是有缺陷的，因為它雖然將傳統一個構面細分為四個構面，但整體來說目標太廣泛，加上缺乏時間軸，導致企業實際應用有相對困難度，隨後 Kaplan 和 Norton 又精進後推出第二代平衡計分卡，主要差異是增加了客觀的資訊、目標和措施，讓管理者利用客觀的市場資訊制定目標、措施和發起行動。

因此，每個策略目標將可以更為準確，也更有達成的可能性，附加資訊也可以整理成儀表板提供給管理者，進一步動態調整策略目標、當前實施狀態以及為實現這些目標而採取的行動。

二. SO 計分卡

吳安妮(2017)將原先 SWOT 分析方式改良，保留 S（優勢）和 O（機會），刪除 W（弱勢）和 T（威脅）加上平衡計分卡的四大構面顧客、內部業務流程及創新學習成長及財務構面形成了創新策略 SO 計分卡企業領導者應利用 SO 計分卡來自我評估的四大構面與四大原則最終形成創新策略之實務操作模組圖，四大構面與四大原則說明下：

- （一）財務構面：公司如何持續獲利成長、如何近一步提升營運效率？
- （二）顧客構面：以顧客角度而言，什麼產品或服務是公司核心價值？
- （三）內部流程構面：根據公司的流程面，檢視哪些流程是有效或哪一些流程可簡化？
- （四）學習成長構面：人力、組織結構及數位化工具有哪些可取之處？
- （一）深入了解顧客真實的需求及痛點。
- （二）運用公司的優勢，並滿足顧客的價值主張。
- （三）尋求外部的策略夥伴合作，掌握外部機會。
- （四）達成共贏、利他及共享之境界。

三. 平衡計分卡與 SO 計分卡小結

本研究利用平衡計分卡的四大構面擬定訪談大綱，（一）利用 E 銀行每月財務指標報表為主再搭配總行通路各項表版資訊及 AVM 成本分析平台資料形成訪談財務構面題綱。（二）針對 E 銀行單位管理者的經營顧客策略與以顧客角度反饋為主軸擬定訪談顧客構面題綱。（三）根據的 E 銀行流程作業面及單位管理者如何彈性搭配單位資源訪

談內容構成內部流程構面。(四)以 E 銀行的數位化工具推廣加上訪談單位管理者對於配置單位人力資源、人員專業能力產生學習與成長構面內容。最後以四大構面訪談資料加以彙整分析，得以研究結果及限制。

3. 研究方法

本章可分為三節，第一節質性研究方法，第二節半結構式訪談，第三節研究方法的實施流程。

3.1 質性研究方法

質性研究又稱質化研究、定性研究，是一種探討行為動機和理由的研究方法，質性研究實際上並不是指單一種方法，而是許多不同研究方法的統稱，其中包含紮根理論、現象學、次級資料分析法、個案研究、深度訪談法、田野調查等等(田秀蘭，2006)。

質性研究方法主要以透過觀察和歸納整理，了解事件歷程，提供決策制定的理由和方法，問題以 5W 1H 的 WHY 為主，從為什麼設定目標，到有什麼執行方案，如何達到所制定的目標，還有地點、時效及執行人員等等，不過質性研究方法著重於資料收集，再經過統計分析結果得出客觀結論的研究方法來找出因果關係也非侷限以訪談記錄、文本等等質性數據為主要依據，也可以用量化數據作為補充，搜集相關的數據可以用來產生假設，利用這些假設得到更多的樣本和量化分析進而得到其結果。

3.2 深度訪談法-半結構式訪談

深度訪談法為質性研究方法眾多調查方法之一，透過與受訪者進行一對一的深入面談對話，以獲取關於研究主題的核心資訊及經歷結晶，這種方法通常用於探討受訪者的個人經驗、價值觀、動機和想法，深度訪談法注重的是理解受訪者第一視角，並透過提問和互動來探詢受訪者的想法及其行為背後的原因，訪談有許多不同的型式，以訪談內容的控制程度可劃分為結構式訪談、半結構式訪談、非結構式訪談以及訪談法優點、缺點及限制(林金定，2005)詳細如下：

(一)結構式訪談

對所有受訪者都使用標準化問題和順序，確保了訪談過程中的一致性和公平性，因使用標準化特性，相對訪談數據容易統計及分析，因此減少不確定因素之影響。

(二)半結構式訪談

結合了結構性訪談的系統性和非結構性訪談的靈活性，以設立核心問題為始，在訪談中以其為中心提問，用來確保訪談主題的有效性不會過於廣泛而導致後續分析和整數據不易，也因此方式能靈活調整訪談內容與讓受訪者自由表達，較能夠深入了解受訪者的思想、情感和經驗，適合研究複雜或敏感話題。

(三)非結構式訪談

以無固定結構及開放式對話的方式進行訪談，因此方式具有高度靈活，讓受訪者更能夠真實表達自我的想法及觀念，但也因無標準化問題，受訪者的回答難以進行系統性比較或量化分析。

深度訪談法優點

- (一)依照受訪者的知識或經驗，提出專業及具體的問題，可以更聚焦研究核心。
- (二)可在特定題目下自由發表意見，感受受訪者較真實的面貌呈現。
- (三)一對一的訪談，較其他的研究方法而言，其回覆程度相對高且完善。

深度訪談法缺點

- (一)訪談成本及時效較高。
- (二)受訪者回答缺乏標準化模式，回復方向可能不徑相同，導致後續彙整不易。
- (三)受訪樣本較少，信效度易受質疑。

深度訪談法限制

- (一)受訪者可能本身價值觀及情緒，或是受環境因子影響，導致結果偏差。
- (二)受訪者可能因研究核心涉及公司機密或是策略核心，而產生顧慮影響回答內容。
- (三)因受空間及時間限制，較難實現大規模訪談。

本篇論文是選擇半結構式訪談進行研究，因本研究焦點為面對不同的指標下，如何運用不同的報表及工具來經營顧客關係，每位受訪者實務上的策略方針不盡相同，透過設立核心問題，以一對一的方式下進行開放式的對談，收集受訪者的主觀看法及實務經驗，再加以匯總訪談重點資訊，進一步分析出研究結果。

3.3 研究方法的實施流程

一. 訪談實施步驟

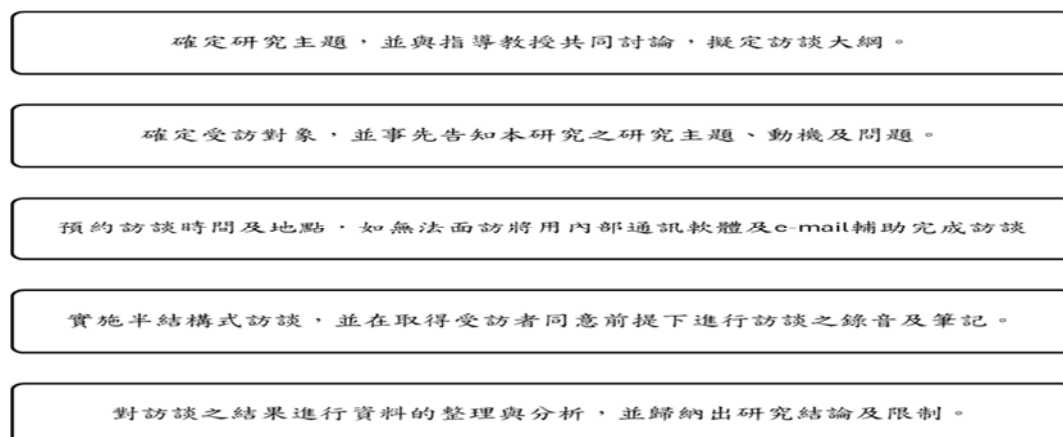


圖 1 訪談實施步驟流程圖

二. 訪談原則

本研究依深度訪談法的半結構訪談方式實施訪談步驟流程，首先制定訪談大綱，並對受訪者的背景有初步的了解，同時也須向受訪者表明，此訪談內容後續將會以匿名形式呈現，如此一來受訪者可降低警戒心理，也使整個訪談過程中獲取到的訊息保有真實性及有效性。

其次需掌握以下訪談原則(萬文隆，2004)，以利訪談實施過程流暢：

- (一)訪談地點選擇受訪者熟悉的環境，且有相當的隱密性，確保受訪者感到放鬆和受尊重，這有助於他們坦誠地表達想法及回答問題。
- (二)給予充分的時間回答，已不打斷受訪者的回答為原則，保持專注傾聽並適時的點頭、視線接觸以及適當的跟進提問。
- (三)視當下訪談的情況，靈活調整訪談題序及如有偏離主題時，引導受訪者回到主題。
- (四)使用明確簡潔的用詞訪問受訪者，也應避免帶入個人偏見或引導性語言，讓受訪者能自由表達自己的觀點。
- (五)訪談結束前，對訪談內容進行總結，並請受訪者確認訪談內容是否理解無誤。
- (六)如受訪者因工作因素無法面對面訪談，可先寄送訪談大綱及題項，讓受訪者進一步了解訪談內容，後續將使用內部通訊軟體或是 e-mail 方式輔助完成訪談，以利後續研究進行。

三. 訪談大綱

本研究將探討的主題如下所列：

(一)財務構面

- 1. E 銀行導入 AVM 後，對成本的定義前後有何不同？再不同以往的成本基礎下，如何提升分行財務指標及控管作業成本？
- 2. 台外幣存款為業務發展的基礎，在同業優利存款的價格競爭下，如何留住原有資金跟吸引顧客放入更多資金？

(二)顧客構面

- 1. 如何運用總行提供的通路管理平台內的相關報表運用在顧客經營上，提供差異化得服務？
- 2. 因成本及風險考量，縮減優惠措施及外收送服務，對分行營運及經營顧客之影響？

(三)內部流程構面

- 1. E 銀行以團隊的形式出發，如何整合及發揮不同職系的資源，並降低摩擦成本，使內部作業流程更為順暢？

(四)學習成長構面

1. 金融科技為 E 銀行重點發展項目之一，如何推廣數位化體驗，對分行來說是否有助於顧客經營及降低成本或對業務疏離及爭取目標客群有何優勢？
2. 如何提升同仁的專業素養及業務能力，或是激勵員工提升向心力及降低離職率？

4. 資料分析結果

4.1 訪談對象

本研究設定之訪談對象要件包括：

- (一) 本研究採深度訪談法，訪談主題為分行經營策略之應用，故主要以分行單位經理人為訪談對象，訪談時間約莫 40-60 分鐘。
- (二) 為提高訪談結果可信度，在取樣上設定相同區域之受訪者，如同為高雄區，研究 個案 E 銀行在高雄區有 14 間分行，本研究將訪談 8 間分行 8 位經理級上的單位管理者，來確立訪談題綱的專家效度。

受訪編號	任職單位	職稱	年資	訪談時間
A	澄 O 分行	協理	30 年	113/10/17
B	前 O 分行	經理	20 年	113/09/12
C	鳳 O 分行	經理	21 年	113/12/03
D	七 O 分行	協理	22 年	113/12/04
E	左 O 分行	經理	23 年	113/12/05
F	大 O 分行	經理	25 年	113/12/10
G	岡 O 分行	經理	19 年	113/12/11
H	楠 O 分行	協理	30 年	113/12/13

圖 2 訪談對象一覽

4.2 訪談資料彙總

(一) 財務構面

1. E 銀行導入 AVM 後，對成本的定義前後有何不同？再不同以往的成本基礎下，如何提升分行財務指標及控管作業成本？

A: 對於導入 AVM 定無太大感受，基本上分行的財務指標可略分固定收益及變動收益，提升固定收益像是存款和放款餘額，強化基礎收益，變動收益則像是理財業務收入或是信用卡業務收入，就需要同仁行銷及轉介幫分行創造更多的收入，成本的部分最大的支出是人事成本及租金費用，這都是固定的，只能在其他營運費用上去作控管。

B: 首先釐清日常作業所產生的成本，再檢視流程是否將效益極大化，但因 AVM 成本報表只有管理者知道，所以我認為管理者應該去引導執行者，選擇用更聰明的方式去作業或是疏離效益差的業務，改善分行的財務結構，無形中相等的成本就能創造出更多的財務指標。

C: 在導入 AVM 之前，並沒有特別提列費用讓分行經理人知悉，但在導入後讓經理人清楚的瞭解這些成本費用會影響分行的獲利，但除了看成本之外會對照財務指標，例如增加成本下是否獲利成正比，而不是無謂的降低成本導致獲利衰退。

D: 我認為總行將成本計算得很細膩，對第一線單位來說不確定對導入前跟導入後的差別在何處，但可能因為在乎 AVM 成本計價而不提供相對成本高的服務，也可能造成後續業務往來的商機流失。

E: 再導入 AVM 之後，分行會更重視節流的部分，除了總行提供的數據以外也會延伸注意作業成本及時間成本這些隱藏成本，再不過度增加經辦負擔同時，善用工具去提升效率，把時間放在更高貢獻度的客群，進而達到提升財務指標及控管成本。

F: 再導入 AVM 之前分行只會看收益跟獲利，導致無法釐清真實的損益，那再導入 AVM 之後，讓每個單位都有成本概念，也會有整包獲利的概念，不可能每項業務都是獲利，但適時的讓利能獲的更大的效益，就能總利潤的角度

來承攬業務，也進而提升 財務指標。

G: 導入 AVM 之後讓分行經營更細緻，將隱藏成本跟風險成本量化，在經營每一位顧客同時也知道投放了多少成本，後續再回頭檢視收益是否有大於經營成本，也更可以將客群分類並聚焦產品線經營。

H: 沒有導入 AVM 前的成本資料，所以沒有辦法比較，其實 AVM 的成本佔總成本的比例是少部分，所以並不會特別去在意，但 AVM 的精神灌輸在服務有價的概念中，在落實服務有價的情況下，會去思考如何創造更多的收益，並不太在意 AVM 成本。

2. 台外幣存款為業務發展的基礎，在同業優利存款的價格競爭下，如何留住原有資金跟吸引顧客放入更多資金？

A: 爭取企業戶將本行帳戶做為主要使用帳戶，慰留臨櫃匯出款，及邀請年滿 55 歲高資產顧客承作安養信託，都是增加存款的方式。

B: 吸收存款很簡單，但要的是吸收低利存款，提高存款利率相對的成本就會提高，爭取公司薪轉戶或是股利代發，降低分行資金成本，同樣的存款水位，成本降低也是代表存款增加。

C: 利率是動態流動的，所以要以顧客行為導向，以顧客需求為籌碼並以存款為後續業務申請門檻為由，增加顧客產品往來的深度廣度，讓顧客習慣在同金融機構代收付公共事業費等等，當顧客覺得移轉的時間成本大於利差時，分行存款就會逐步增加。

D: 存款是業務基礎，所以吸收存款是各職系的本職業務，多開口爭取顧客在同業資金存放本行，或是增加產品線往來讓顧客養成使用習慣，也鋪墊後續業務往來的商機。

E: 同業提供高利率存款或是低利率貸款，所以基本上我們不打價格戰，以產品多元化吸引顧客，比如建商買賣價金信託、醫院診所健保代收付或是保險續期保費等等，優質顧客業會提供優利存款專案來吸收存款，利用產品廣度經營顧客無形中也是在增加台外幣存款。

F: 價格只是初賽，服務才是決賽，在分行存款結構中還是以法人戶為大宗，在網路銀行的建置再加上優質的服務，以企業角度不會為了差一點的利率而逐水草而居，增加顧客往來的產品線廣度，讓顧客資金移轉的不便性提高，相對就能降低存款的流失比率。

G: 存款是顧客的基礎交易，如果顧客的存款都在分行往來將會是不小的效益，價格競爭是一時的，著重在平台的發展，提供讓顧客覺得方便的平台，綁住顧客的使用習慣，或許同業利率稍微好一點，但抓住顧客的心理層面才是主要的經營策略。

H: 大部分很在乎利率的顧客資金並不是主要爭取的對象，所以回歸銀行的業務本質經營金流才是跳脫紅海的經營方向，提供差異化的服務，建立企業金流的平台，多面向的產品線往來，才能長期穩定的發展分行存款淨增量。

(二)顧客構面

1. 如何運用總行提供的通路管理平台內的相關報表運用在顧客經營上，提供差異化得服務？

A: 除了貢獻度報表以外，還會配合關係戶報表，因南部家族中小企業較多，更貼近的服務及精準的產品規劃都是拉近顧客關係的要領。

B: 顧客貢獻度報表是整合顧客一整年度在本行全產品的往來貢獻，更能貫徹 80/20 法則，服務高貢獻的顧客效益往往比一般顧客來的高，加強一線同仁認識 VIP 顧客，讓 VIP 感受到差異化服務。

C: 總行建置通路管理平台給單位經理人參考，內含行銷的資料庫或是存款往來、理財往來、授信往來、信用卡等等，對於單位經理人或是主管在經營客群上是事半功倍。

D: 因成本考量下，利用提供的理財會員名單及貢獻度報表，抓出高貢獻顧客提供相對完整的服務面向，可以將有限的資源提供給相對應優質的顧客。

E: 比較常使用保險儀表板，針對屆期繳滿的保戶徵詢保單活化，還有放款儀表板，針對貸款舊戶來 CALL OUT 增貸需求，甚是還有醫師名單可以進一步拜訪及行銷產品，都是很好用的工具。

F:透過通路管理平台可以知道顧客有哪個面向是分行尚未經營開發的業務，讓分行更能輕鬆掌握行銷先機，除此之外也在平台上建置分行業務績效循環燈號，讓經理人每月能清楚掌握分行業務執行成效，對於落後項目能及時的調整。

G:在管理平台上每月都能及時的檢視分行的損益，其中經營名單也將個人戶跟法人戶分門別類，讓後續行銷職系在聚焦客群更有效率，更能精準針對名單提供合適產品，提升成交率為分行帶來更多收益。

H:先確定目標再來找相關報表，尋找名單特性找出潛在商機，比如 KPI 要 AUM 300 萬戶數增量，就會先找 AUM 200 ~ 300 萬區間的顧客名單，精準有效的行銷來達成績效目標。

2. 因成本及風險考量，縮減優惠措施及外收送服務，對分行營運及經營顧客之影響？

A:有限的資源跟人力下，還是把服務成本較高的交易模式提供給高度貢獻的顧客，像是外收送或傳真交易。

B:以前因為要爭取顧客所以有了外收送的服務，但因為風險跟人員配置考量下，有貢獻度的引導保全外收送，低貢獻度則就不再提供，對分行的經營反而可以疏離邊際顧客。

C:與顧客溝通加強往來貢獻度來維持外收送業務及優惠，如不符合資格，則降低顧客減少往來的傷害，提供其他同業無法提供的業務服務彌補服務缺口。

D:我認同縮減部分優惠及外收送的服務，因為很多顧客是沒有效益的客群，加上人員外出風險或是委託保全費用更高，所以縮減是對分行有成本節省的效益。

E:在有限的人力及資源，依 80/20 法則為原則，先與低貢獻度的顧客溝通提升貢獻度，才會進一步地減少優惠措施，那對於高貢獻的顧客應該提供更不一樣的服務，增加與顧客的黏稠度，進一步深耕其家族增加 AUM。

F:導入 AVM 更能檢視以往的服務是否有過度之情形，不再是憑感覺經營顧客，將風險量化後精準計算經營成本對分行更有正向的發展，初期可能會有陣痛，但在長久經營層面考量，也是降低大量的無形風險及衍生的成本，對分行經營是短空長多。

G:再決定提供怎樣的服務給顧客，取決於顧客貢獻度，如果貢獻度高的顧客因為服務的取消導致減少往來，那經理人及主管更要檢視顧客對分行的收益及費用的相對關係。

H:把顧客用貢獻度分級，高貢獻度的顧客繼續享有優惠及服務，中貢獻度的提升貢獻度，低貢獻度的引導數位化，但這就是一種取捨顧客的做法，只能用差異化的服務在疏離的過程讓分行的損失降低。

(三)內部流程構面

1. E 銀行以團隊的形式出發，如何整合及發揮不同職系的業務能力，並降低摩擦成本，使內部作業流程更為順暢？

A:將存匯、消金跟理專分組，把任何的活動跟競賽都用小組方式，凝聚團隊的向心力，進而降低在日常業務上的再溝通成本。

B:本行企業文化中的團隊、和諧、快樂，打造一個不是用利益獎金掛勾的業務環境，用共享的概念將績效分潤，比如成交一項產品，理專掛業績而轉介人員也有轉介的績效。

C:首先建立觀念，不把自己當作某職系的一員，而是銀行的一員分行的一員，然後將分行人員細分 AB 組，將績效評核指標與分組指標掛勾，將組員綁在一起用量化目標衡量績效。

D:作業職主要的就是把本職及服務做好，接下來應該把消金及理財界線模糊化，互相理解業務範疇再行銷的同時，消金可以談論簡略的資產傳承，理財也可以了解消金的業務，將 AUM (Assets Under Management)跟 LUM (Loans Under Management)結合，就能發揮更大的團隊效益。

E:在我的觀念主管沒有抱怨的權利，所以中層溝通下屬很重要，嚴禁小圈圈團體，摩擦問題及時通報單位主管及時處理，單位經理人在各職系發揮潤滑劑的效果，將注意力聚焦業務目標任何情緒都能及時溝通調節。

F:在企業文化的薰陶下，不認同文化的人就會離開，留下來的人基本上也不會斤斤計較到一分一毫，公司的體制在績效評量也有核心指標跟非核心指標，及時重視業務指標也不落下團隊的和諧氛圍，貫徹成功不必在我，但成功必然有我。

G:未來總行也將實施分潤制來降低團隊摩擦，保有團隊精神架構下，再進一步統計每位同仁的轉介效能，各職系分工明確一同協成業務，這也是考驗管理者的智慧。

H:整合行銷是公司的核心理念，但要衡量轉介績效的平衡，建立共同行銷的氛圍，給予相對應的獎勵措施，達到這些面向就能有效的提升團隊績效跟降低摩擦。

(四)學習成長構面

1. 金融科技為E銀行重點發展項目之一，如何推廣數位化體驗，對分行來說是否有助於顧客經營及降低成本或對業務疏離及爭取目標客群有何優勢？

A:基本上常常來臨櫃辦理交易的顧客往往不是高貢獻度的顧客，利用數位化服務引導低貢獻的顧客到ATM或是網路銀行，把人力跟時間留在服務高貢獻度顧客才是有利分行提升績效的。

B:受到企業網路銀行影響的並不是公司負責人而是公司財務或是會計，讓他們覺得不用跑銀行很方便提升對網路銀行的使用率，也提升對銀行的黏稠度，反而掌握公司KEYMAN，進而提升存放本行資金或是增加其他業務往來。

C:除了使用公司系統，搭配通訊軟體將會降低維繫顧客時間成本，將更多時間精力聚焦在高貢獻顧客，在合法合規下金融科技將會大大提升作業效率。

D:AI科技的興起，帶動了整個金融便利，推動數位化體驗也是減少分行成本的方向之一，當顧客習慣使用網路銀行轉帳或是企業主習慣用企網銀支付貨款及撥薪，來客數及臨櫃交易量都會減少，也能降低同仁的負擔。

E:善用數位工具是能為分行帶來更多的效益，比如消金同仁引導顧客使用E指可貸、理專同仁使用理財快易通、存匯同仁推廣行動網路銀行及全球智慧網等等，都是讓高成本的業務服務移轉到線上平台，降低分行成本除外也讓顧客習慣自主操作平台交易，改變顧客交易模式，後續同仁更有時間能聚焦高貢獻顧客。

F:透過數位工具可以即時的解決顧客的問題，在同業中我們的數位發展是前幾名的，當顧客用到不方便的網路銀行就會想到我們有多便利，並且將顧客的大部分業務都引導到E化，也能大幅地降低分行營運成本，相對也提升分行淨利。

G:導入AI發展更直覺式及更便利的平台吸引顧客使用，抓住顧客的使用習慣，改變顧客的交易模式，也能進一步輔導顧客交易數位化轉型跟二代傳承接班。

H:低貢獻又成本高的顧客就不會提供優惠，但降低企業網路銀行的申請門檻，適度給予企業誘因申辦網路銀行，分行也提供技術支援，將其疏離至網路交易就能減少作業成本及時間成本，將資源聚焦高貢獻度的目標客群。

2. 如何提升同仁的專業素養及業務能力，或是激勵員工提升向心力及降低離職率？

A:設立直屬學長姐制度，傳承作業經驗，讓新進同仁可以加速上軌跟融入團隊氛圍，還有利用競賽獎勵金請同仁享用下午茶慰勞同仁付出。

B:從企業文化中的顧客滿意真諦到設立分行的顧客服務師，每周的顧客服務教育訓練，以及電話檢測跟神秘客訪查，都代表著我們對提供優質服務的重視，提升同仁的專業能力再到獲得顧客正向的肯定，從中獲取成就感跟繼續燃燒的熱忱。

C:讓同仁有持續成長的空間，不同職系相互分享成功案例，適時的給予言語鼓勵與肯定，打造正向的工作環境，除了業績壓力除外同仁間盡量避免其他壓力源，當向心力凝聚力有所提升相對離職率就會下降。

D:單位主管必須以身作則，中層主管也要來輔助新人的業務學習成長，想盡辦法保留既有人才，並補充新人來協助原有的同仁，降地業務量負擔相對也能提升留存率。

E:會讓編制人力補齊，寧可多花一些人力成本，讓同仁業務分攤較為平均，也讓同仁能準時下班，鼓勵及獎勵業

務優異的同仁，績效落後的同仁採家教班指導，針對弱項提升讓同仁更有自信心，如果同仁想轉任其他職系發展也全力支持，讓同仁整體職涯能更長久。

F:大部分會離職人主要就是兩個主要理由，薪資結構及心理受委屈，加上年輕人希望能被重視，總行調整職稱及升遷結構，分行端也會給同仁相對的舞台發揮，比如擔任自治幹部或是鼓勵自願轉任其他職系，主要以適才適所來培育人才，當同仁的專業度提升，提供更優質的服務給顧客，也能提升分行的財務指標。

G:現在 Z 世代追求的是公平與正義，但相對就少了情感及團隊精神，首先建立團隊的概念，讓個人的情感因素降低，讓每一個人都能為團隊付出，專業能力的配養也會指派 2 位學長姊協同指導，以經理人的角度也會支持勇於挑戰的同仁，讓弱勢同仁有績效的支撐，養成自信心再未來的職場上更能發光發熱。

H:透過平時密集的教育訓練提升同仁本職的專業能力及跨職系 1+1 的轉介能力，希望同仁來上班是快樂的，打造快樂的上班環境，壓力還是會，有但大家一起努力的氛圍很重要，至於降低離職率是很難的，公司獲利在大幅成長，相對的業務壓力也是相對增加，加上每個人要的東西不一樣，這部分會是個人的選擇。

(五)上述訪談內容統整分析四大構面如下表:

表 1 訪談資料彙總表

受訪者	財務構面(1)	財務構面(2)	顧客構面(1)	顧客構面(2)
A	不會影響，更聚焦在分行獲利收益	經營金流	更貼近的服務及精準的產品規劃	正向影響，成本較高的交易提供給高度貢獻的顧客
B	正向影響，能釐清每個業務成本，疏離成本的高業務	經營金流	針對高貢獻顧客提供差異化服務	正向影響，分行的經營可以疏離邊際顧客
C	不會影響，新增業務就會增加成本，除非數字異常增加	經營金流	高貢獻顧客提供相對完整的服務面向	正向影響，提升顧客貢獻度來維持業務及優惠
D	負向影響，過度計算及在乎成本，可能導致後續商機流失	經營金流	將有限的資源投入高資產高貢獻顧客	正向影響，有人員外出風險或是委託保全費用高
E	正向影響，可以節省業務成本及時間成本	經營金流	高資產名單可以進一步拜訪及行銷產品	正向影響，有限的人力及資源，依 80/20 法則為原則
F	正向影響，有成本概念下更有業務總利潤經營策略	提供更全面服務	掌握分行未開發業務，及時的調整	正向影響，降低大量的無形風險及衍生的成本，有利於分行經營

G	正向影響，可以定期檢視經營方向是否符合成本效益	發展更便利平台	精準針對名單提供合適產品	正向影響，檢視經營顧客的收益及費用的相對關係
H	不會影響，AVM 成本比率過低	經營金流	尋找名單特性找出潛在商機	正向影響，用差異化的服務讓分行的損失降低
受訪者	內部流程構面	學習成長構面(1)		學習成長構面(2)
A	活動跟競賽都用小組方式，凝聚團隊的向心力	利用數位化服務引導低貢獻的顧客，聚焦高貢獻度顧客		設立直屬學長姐制度，傳承作業經驗，利用競賽獎勵金建立獎勵制度
B	團隊、和諧、快樂，打造一個共享的業務環境	提升對銀行的黏稠度，進而提升存放本行資金或是增加其他業務往來		每周的教育訓練及定期的檢測是提升專業的方式，當同仁在工作上有成就感，就會願意留下來打拼。
C	建立團隊觀念，並將績效評核指標與分組指標掛勾	降低維繫顧客時間成本，將更多時間精力聚在高貢獻顧客		讓同仁有持續成長的空間，適時的給予言語鼓勵與肯定，打造正向的工作環境
D	把本職及服務做好，再把行銷質介線模糊化，互相理解業務範疇	來數及臨櫃交易量都會減少，除了降低成本也能降低同仁的負擔		單位主管必須以身作則，中層主管也要來輔助新人的業務學習成長
E	主管沒有抱怨的權利，溝通下屬很重要，嚴禁小圈圈團體	改變顧客交易模式，同仁更有時間能聚焦高貢獻顧客		願意多負擔人力成本，讓同仁業務分攤較為平均，也讓鼓勵及獎勵業務優異的同仁
F	重視團隊的和諧氛圍，貫徹成功不必在我，但成功必然有我	高成本業務引導到E化，也能大幅地降低分行營運成本，相對也提升分行淨利		適才適所來培育人才，當同仁的專業度提升，提供更優質的服務給顧客，也能提升分行的財務指標
G	保有團隊精神架構下，統計同仁的轉介效能，分工明確協成業務	改變顧客的交易模式，進一步輔導顧客交易數位化轉型		首先建立團隊的概念，讓個人的情感因素降低，讓每一個人都能為團隊付出
H	衡量轉介績效的平衡，建立共同行銷的氛圍，給予相對應的獎勵措施	疏離至網路交易就能減少作業成本及時間成本，將資源聚焦高貢獻度的目標客群		透過教育訓練提升同仁專業能力及轉介能力，打造快樂的上班環境，大家一起努力的氛圍很重要

4.3 平衡計分卡分析

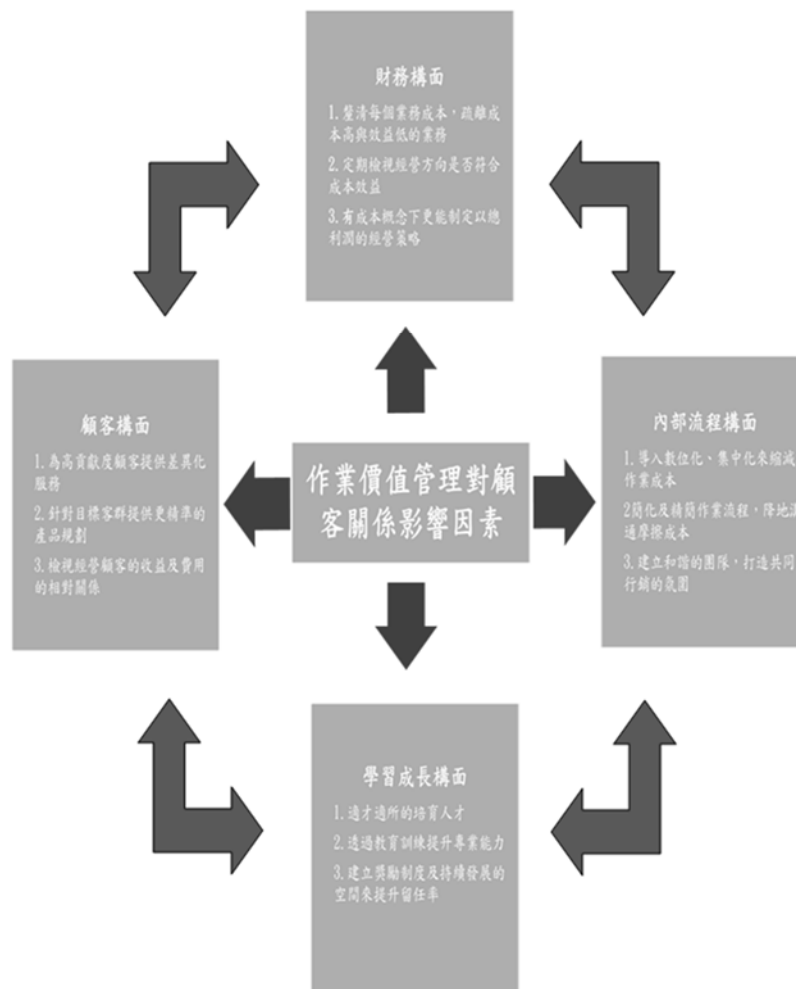


圖 3 作業價值管理對顧客關係影響因素

5. 結論及建議

5.1 研究結論

本篇論文為 E 銀行總行導入作業價值管理後對第一線的營業單位在經營顧客關係有何影響及差異，在設定研究目的(一)研討 E 銀行導入 AVM 前後對成本定義之差異、(二)研討重新定義成本對分行財務指標及作業成本的影響、(三)研討作業價值管理對經營顧客關係的影響，並使用平衡計分卡之四大構面訂定訪談大綱與彙整結果加以分析營業單位策略應用。

(一)財務構面

未導入作業價值管理之前，營業單位是無從得知每月相關費用細項，再導入後單位經理人透過 AVM 費用儀表板掌握每月單位作業費用與 AVM 費用成本，當能釐清每項作業所產生的成本，將會更重視效益與成本間的相關性，若以每月 AVM 費用來說更像是每項業務的營運成本，且在總體費用中佔比約一成上下，較具有參考價值則是當在檢視每月之間如有異常增加費用時，更能第一時間掌握日常營運中是否有特殊事件或是流程缺失導致成本提升，適時地改進並有效控制成本支出，對於單位經理人及各部門主管在制定經營策略時，悉之每項業務的成本計價，故在提供服務時，更聚焦在高貢獻度的客群，亦會有短

期讓利益換取顧客與單位有更深的往來連結進而達到長久經營，獲取更大得利潤，但在詳細的計算服務成本下，也可能產生錯失首次往來與後續商機或是造成顧客觀感不佳，所以第一線的 KYC (Know Your Customer) 就十分重要，掌握每一次與顧客接觸的時機並有效地發問，關懷顧客與銀行每次的業務往來，發揮業務敏感度，挖掘顧客的隱性需求，創造顧客深度的往來及黏稠度進而提升顧客的貢獻度。

(二)顧客構面

導入 AVM 後，將能清楚量化每位顧客的服務成本與貢獻度，結合 80/20 法則(Pareto principle)，本研究將客群樣態分為四類，(1)高貢獻高資產(2)高資產低貢獻(3)低資產高貢獻(4)低資產低貢獻，以下再針對不同客群所提供的差異化服務。

1. 高貢獻高資產：

針對高價值顧客提供財富資產規劃、稅務優化及傳承規劃，定期協同單位經理人拜訪維繫，滲透顧客本身、公司甚至是家族成員，打造專屬私人銀行業務提供全面的金融服務。

2. 高資產低貢獻：

進一步了解往來黏稠度不高的關鍵原因，是因為對現有的產品不感興趣，還是曾經的服務經歷不滿意，亦或是顧客沒有意識本身有規劃需求？當了解顧客低貢獻原因後，可提供加強顧客源有往來收益方案，比如顧客大部分資金都是存款，提供階梯式的優利存款專案，或是邀請加入財富會員提供手續費減免，建立顧客對銀行的信任及忠誠度，當顧客忠誠度越高，進而加深其他產品往來提升貢獻度。

3. 低資產高貢獻：

此類顧客本身已對銀行有一定的認同感及信任度，著重陪同顧客資產增值，提供貸款專案或是設計分級自動化優惠手續費，讓顧客有輕奢體驗感，協同科技賦能減少臨櫃交易，打造顧客感知差異化，達到降低服務成本又能持續提升顧客體驗，跳脫資產規模，聚焦顧客活躍度及未來潛力。

4. 低資產低貢獻：

可細分為潛力顧客或是邊際顧客，如果是潛力顧客，提供累積資產商品為主，例如定期定額、增額型保險等等，累積顧客低利潤到未來可轉換資源，培養顧客的忠誠度及品牌信任感；如果是邊際顧客，提供以數位化為主的金融服務，ATM 自動交易或是數位網路銀行，減少顧客臨櫃交易也能將低服務成本。

(三)內部流程構面

數位發展在策略執行中扮演至關重要的角色，以存匯來說個人網路銀行與企業網路銀行的推廣能直接有效的減少臨櫃交易的數量，有效的控管交易成本及人工簡化流程並減少風控缺失；以財富管理來說提供數位下單，減少簽署繁重的書面文件，並能突破地理限制及交易時間限制，善用即時通訊軟體，遠端提供投資市場分析與建議，最後再以數位平台讓顧客交易，大大提升作業效益；以放款業務來說，利用線上申請貸款平台，顧客能迅速地申請貸款與核貸撥款，及時解決顧客的資金需求，超越顧客的期待，更進一步提升顧客滿意度，創造後續往來的商機。

(四)學習成長構面

在進行訪談時，多位受訪者認為單位定期舉辦跨部門教育訓練，會讓本職部門能更深入內化理解本業外也讓其他部門了解相關規範及日常業務配合，既能增加各部門間彼此業務熟悉度也能減少摩擦成本。

落實企業文化之「團隊、和諧、快樂」，強化團體歸屬感及價值連結，並適時的關心周圍的夥伴，發揮管家精神互相協助，促使工作與生活達到平衡。

建立公正的獎勵與升遷制度，當管理者悉知每項作業的成本及利潤，訂定量化的階梯獎勵制度及回訓機制，在職場上同仁在意的不外乎薪資與成就，適時的獎勵有助於提升同仁的忠誠度及業務執行力與

留任的意願。

4.2 管理意涵與學術貢獻

一. 管理意涵

(一)以顧客價值為經營導向

服務為個案銀行的企業 DNA(Noel M. Tichy, 2010)，在導入作業價值管理後，清楚量化整體服務過程所產生的成本，破除大顧客就是好顧客的迷思，更聚焦在顧客貢獻度及識別顧客需求，以提升顧客價值框架下制定顧客關係經營策略，避免過度服務與後續風險衍生。

(二)持續改進的動態調整

透過持續分析組織作業流程，並動態的進行成本控管，進而推動企業不斷的優化作業效能，因應法規及風險控制下，簡化行員的作業程序及減少顧客的不便性。

(三)貫徹團隊的企業文化

打破職能壁壘，提升跨部門與跨區域協作，當每個單位了解自身作業成本後，對於彼此共同經營維繫的顧客，能相互分享價值數據，降低資訊不對稱與溝通成本，以整包式的經營策略規劃顧客金流，提升顧客與銀行間的黏稠度，以個體持續深耕至其家族與其企業。

(四)將隱性成本納入決策

以作業單位來計算提供服務所產生的成本，將過去無法計算的時間、機會及風險成本量化，對於管理者能以總報酬概念制定顧客經營策略，分析不同客群的貢獻度提供多元的服務模式及商品配置，隨著往來程度的不同適時調整相對應的服務深度，精確控管服務成本。

(五)資源永續的責任意識

在追求營運效益及成本控管下，精確地運用有限的人力及工具，避免不必要的浪費資源，也能體現企業社會責任，例如推行網路銀行能減少碳排放，以及推行無紙化交易能減少紙張浪費等等，也進一步展現企業對 ESG (Environmenta、Social、Governance)的重視及實踐。

二. 學術貢獻

目前國內論文探討作業價值管理大多聚焦在成本的重新制定或是個案公司的作業流程因應成本策略進一步改革，本研究以國內金融業中個案 E 銀行為研究對象，是現階段文獻中較少研究的產業，除了作業價值管理帶來的不同的成本結構外更是結合了顧客關係管理理論，利用平衡分析卡的四大構面設立訪談大綱，實際深入訪談營業單位第一線的單位經理人，探討如何在不同成本結構下制定經營策略，近一步的實行內部控制及外部顧客關係經營，為此創新管理理論提供了實務上的研究參考。

4.3 研究限制及建議

一. 研究限制

本篇論文研究為提高訪談結果可信度，在取樣上設定相同區域之受訪者，但因不同地區客群屬性不盡相同，相對應的顧客關係經營策略也不進相同，也因受限空間故無法將研究個案的全台八區的經營策略全數收集並加入研討。

個案銀行因還在導入作業價值階段中，加上因總行單位為各項作業計價成本資料為商業機密，無法取得各項作業 AVM 費用的計算明細，故此研究只能透過每月損益表總費用資料與受訪者訪談內容加以分析並以平衡計分卡四大構面呈現研究結果。

二. 研究建議

此研究著重在改變計價成本前後，以經營者角度探討如何維繫顧客關係，並將損失最小化及利潤極

大化，但另一角度可以從顧客視角切入探討，如對於 80/20 法則下，百分之八十的顧客及百分之二十的顧客對於個案公司的業務政策，是否有不一樣的感受及日常的業務是否有受到正向或是反向的影響，建議後續研究者可以運用問卷將顧客端的感受資料收集並加以量化分析，更加全面的體現導入作業價值管理後對於研究個案整體的幫助是否有符合預期。

6. 參考文獻

6.1 中文部份

1. 王維玲. (2023). 如何真正賺到管理財? 玉山銀行用 AVM 當地基, 優化流程決策. 哈佛商業評論。
2. 王維玲. (2024). 精算每筆人力價值, 讓十年規畫落地生根. 哈佛商業評論, 2024 年 1 月號。
3. 玉山銀行通路儀表板及每月營業單位損益表。
4. 田秀蘭 (2006)。質性研究的基本概念－研究方法概論。
5. 中華民國銀行公會中華民國一一〇年年報。
6. 吳安妮 (1999)。建構基礎工程 鞏固理論架構 整合相關制度 實施作業制成本管理制度(ABC 及 ABM)之省思。會計研究月刊, (162), 45-50。
7. 吳安妮 (2001)。從三大構面進行十大管理決策 作業制成本制度 (ABC) 在管理決策上之效益。會計研究月刊, (182), 59-63。
8. 吳安妮 (2011)。以一貫之的管理－整合性策略價值管理系統 (ISVMS)。會計研究月刊, (312), 106-120。
9. 吳安妮 (2017)。談以 SO 計分卡形成「創新策略」。哈佛商業評論。
10. 吳安妮 (2015)。管理會計技術商品化：以 ABC 為核心之作業價值管理系統(AVMS)為例。會計研究月刊, (359), 20-24。
11. 吳安妮 (2020)。學術價值鏈的建構及發展：知行合一論。管理學報, 37(4), 285-306。
12. 吳安妮 (2023)。用 AVM 做對管理. 臺北市；天下文化。
13. 林金定, 嚴嘉楓, & 陳美花. (2005). 質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析. 身心障礙研究季刊, 3(2), 122-136。
14. 林東清 (2002)。「顧客關係管理(CRM)研究的一些相關理論模式與重要議題」, 資訊管理學報, 09 卷專刊:31-56。
15. 韋純仁 (2023)。創新策略形成與執行及作業價值管理 (AVM) 的實施-以 RTP 公司為個案。〔碩士論文。國立政治大學〕
16. 袁子婷 (2011)。運用平衡計分卡建構財富管理之績效指標(以 S 公司為例)。〔碩士論文。國立中央大學〕
17. 陳依蘋 (2007)。再探 ABC/M (作業基礎成本管理制度) 為運用效能再進化有助配置企業資源。會計研究月刊, (259), 82-85。
18. 陳思穎 (2024)。運用 TRIZ 方法於家族企業與二代接班之管理策略之研究 -以 CY 營造股份有限公司為例。〔碩士論文。國立臺中教育大學〕
19. 陳葦穎 (2019)。作業價值管理(AVM)與顧客利潤管理之結合-以某個案公司為例。〔碩士論文。國立政治大學〕。
20. 楊子儀 (2023)。應用作業價值管理在品質與流程管理-以 R 公司為例。〔碩士論文。輔仁大學〕
21. 萬文隆. (2004). 深度訪談在質性研究中的應用。
22. 劉家瑜 (2024)。結合 OKR 的平衡計分卡之績效評估系統建立研究。〔碩士論文。中原大學〕
23. 蔡宜美 (2007)。平衡計分卡指標建立之個案研究－以某私立技術學院為例。〔碩士論文。南華大學〕
24. 蔡欣樺 (2024)。以平衡計分卡觀點探討影響公司財務績效之關鍵因素-以臺灣傳統產業為例。〔碩士

25.譚雯華 (2002)。以策略觀點探討新舊銀行之經營效率—結合平衡計分卡及資料包絡分析法。〔碩士論文。國防管理學院〕。

6.2 英文部份

- 1.Al-Ayed, S & Al-Tit, A. (2024). The impact of digitized customer behaviors on performance: The mediating and the moderating role of digitized CRM. *International Journal of Data and Network Science*, 8(1), 189-194.
- 2.Ballantyne, D., Christopher, M., & Payne, A. (1994). Improving quality in services marketing. Syme Department of Marketing, Faculty of Business and Economics, Monash University.
- 3.Butler, A., Letza, S. R., & Neale, B. (1997). Linking the balanced scorecard to strategy. *Long range planning*, 30(2), 242-153.
- 4.Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1992). Activity-based systems: Measuring the costs of resource usage. *Accounting horizons*, 6(3).
- 5.Cooper, R., & Kaplan. (2000). *The Design of Cost Management Systems: Text and Cases*, 2nd Ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- 6.Fairhurst, P. (2001). e-CRM. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 8(2), 137-142.
- 7.Fairhurst, P. (2001). e-CRM. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 8, 137-142.
- 8.Finnegan, D. J., & Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28(2), 153-167.
- 9.Gupta, M., & Galloway, K. (2003). Activity-based costing/management and its implications for operations management. *Technovation*, 23(2), 131-138.
- 10.Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269.
- 11.Kaplan, Robert S., and David Norton. (1992) "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review* 70, no.1: 71 - 79.
- 12.Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of interactive Marketing*, 17(2), 5-19.
- 13.Kımlıoğlu, H., & Zaralı, H. (2009). What signifies success in e-CRM? *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), 246-267.
- 14.Kimiloglu, Hande & Zarali, Hülya. (2009). What signifies success in e-CRM?. *Marketing Intelligence & Planning*. 27. 246-267.
- 15.Lee-Kelley, L., Gilbert, D., & Mannicom, R. (2003). How e-CRM can enhance customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(4), 239-248.
- 16.Lee-Kelley, Liz & Gilbert, David & Mannicom, Robin. (2003). How e-CRM can enhance customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*. 21.239-248.
- 17.Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information management & computer security*, 15(2), 102-115.
- 18.Østergaard, D., Dieckmann, P., & Lippert, A. (2011). Simulation and CRM. *Best Practice &*

Research Clinical Anaesthesiology, 25(2), 239-249.

19. Peppard, J. (2000). Customer relationship management (CRM) in financial services. *European Management Journal*, 18(3), 312-327.

20. Perkins, M., Grey, A., & Remmers, H. (2014). What do we really mean by "Balanced Scorecard". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 148-169.

21. Turney, P. B. (1992). Activity based costing. *Management Accounting Handbook*.

22. Turney, P. B. (1992). Activity-Based Management. *Management Accounting*, 73(7), 20.

23. Turney, P. B. (2005). Common cents: How to succeed with activity-based costing and activity-based management. (No Title).

24. Turney, P. b.b. (2005). *Common Cents: The Activity-Based Costing and Activity-Based Management Performance Breakthrough* (New York: McGraw-Hill), 27-29.

25. Wnuk-Peł, T. (2013). *Management Accounting Innovations the Case of ABC in Poland*. Łódź University Press.