

有了 CRM，日盛銀行輕鬆掌握客群 掌握市場

重視客戶關係的管理 不漠視對客戶的服務

● 採訪：林志安 日盛國際商業銀行 法企企劃處 資深經理
撰稿：黃美馨 歡揚資訊 行銷總處 行銷企劃專員

Profile

產業別：金融業

公司名稱：日盛國際商業銀行

成立時間：1992年

公司網址：<http://www.jihsunbank.com.tw/>

主要商品／服務項目：

- ◎個人金融
- ◎智慧理財服務
- ◎企業金融
- ◎信用卡服務

奇異公司執行長傑克·威爾許說：「要成為世界上最被刮目相看、最成功的企業，就不能漠視對客戶的服務...。」企業與客戶間的互動關係是頻繁、是疏離、是夥伴、是爭競也是關鍵，這些都有可能讓企業在一瞬間取得更多、更大筆的訂單，但也可能讓企業就此失去一筆大生意。

一個成功的企業，必須懂得如何與客戶進行良性互動，才能留住客戶。在強調『服務至上』的時代，企業應認真的面對客戶的要求。日盛國際商業銀行（以下簡稱日盛銀行）自開行以來，即秉持「誠信、創新、服務」的經營理念，為客戶提供最佳的服務，除傳統的銀行業務外，更適時掌握景氣狀況及市場需求，重視新產品研發的創新策略，並採以顧客為導向的行銷策略，以期於穩健經營中締造佳績。

將客戶的資料轉化成有用資訊...

為提高經濟規模，發揮綜合經營效

益，日盛銀行與日盛證券於民國九十年共同成立「日盛金融控股股份有限公司」（簡稱日盛金控）。日盛銀行法企企劃處資深經理林志安表示，由於金控公司的組織相當複雜，我們整個事業群共計有五條事業線，即企金、貿金、資本市場、創投、策略聯盟。這次的「法企CRM系統」建置，是因公司在面臨轉型時，才發現我們在針對客戶關係管理方面缺乏統一的標準化流程可以依循。為了將流程標準化，建立完善的制度，公司希望先由銀行端開始做起，更率先整合企金與貿金兩條事業線，期盼能透過此一系統的建置將客戶的資料轉化成有用資訊，不但能協助業務同仁即時掌握客戶資訊，適時提供客戶所需的金融理財資訊，更能協助決策主管制定相關決策。

磨合期V.S挑戰

一套系統的建置一定會經過磨合期，日盛銀行也不例外。林志安指出，這

次日盛銀行在建置「法金CRM系統」期間也面臨幾個重大挑戰。

一、管理制度缺乏標準化—有別於其他家銀行的作業流程早已制度化、標準化，日盛銀行則因每條事業線的管理制度均不同，以致流程也不盡相同，因此，必須利用此次建置系統的機會來整合，讓各事業線不同的管理制度盡可能趨於一致。

二、使用者對系統產生抗拒—由於受先天流程未標準化的困擾，影響系統在初期建置時的Process不是那麼完善，連帶招致使用者在操作系統時因操作不夠Friendly，而增加對系統的排斥與抗拒。

三、心態與觀念不同，以致共識難形成—由於部份業務同仁抱持著『認為客戶資訊是專屬於他個人的私有資產而非公司所有的想法』，因而拒絕將客戶資料鍵入到系統資料庫中，而這點是日盛銀行在建置系統初期面臨最大的挑戰。

同仁必須改變原有的操作方式與習慣，日盛銀行是如何有效推動「法金CRM系統」？對此，林志安明白指出，『關鍵在於同仁心態的轉變。』林志安說，我將今年定位為「CRM的教育年」，我們採取一些方法來改變業務人員的心態與想法，提高其使用系統的意願，並樂意將原本視為「私有財產」的客戶資訊分享出來、建置在系統裡，這些方法有：

一、強制性做法—強制規定業務人員必須將客戶的資料鍵入到系統裡，任何一筆客戶資料若沒有經過CRM系統，就無法進到下一關徵授信系統，也就無法完成銷售進件的動作。

二、教育訓練—利用全省走透透的方式對各分行的同仁舉辦教育訓練，藉由實機操作演練的方法讓同仁們熟悉系統。

系統推動成功的關鍵—同仁心態的轉變

新系統的上線常會迫使



三、與顧問公司合作—透過第三者用較客觀的角度為同仁上課，利用授課的方式來傳遞新觀念，從「銷售的觀念」、「銷售的技巧」及「與客戶的關係」等課程，提供正面的想法，在潛移默化之間轉變同仁的觀念。

林志安資深經理說，我們利用『體驗式的分享』來傳遞公司的政策，藉由同仁的經驗分享，讓大家更明白利用系統來建立客戶資訊的重要性。記得在今年六月我們舉辦了一個課程—談「業務人員應具備的銷售態度」，期間有位同仁分享他的經驗，他說他曾於三年前拜訪一位重量級的客戶，當時客戶正好懷孕，於是他隨手用筆記錄客戶的預產期，也計劃在客戶生產完後可以在第一時間前往拜訪，結果，隨著時間過去，加上業務繁忙的緣故，他就忘了這件事，等到想起來要與客戶聯絡時才得知客戶一個月前就已生產並在家坐月子了，因他的疏忽而使他喪失與這名重要客戶建立更深客戶關係機會。林志安指出，舉這個例子是為了要強調許多客戶的重要資訊常會因為我們人為的疏忽而流失，等到事後想彌補時都已為時已晚，對該名同仁及公司而言都是莫大的損失。

企業與客戶的關係不是建立在只有一次的交易...

馬汀·拜爾更在《直效行銷原理》一書中強調：「顧客導向是行銷的基石。企業的生存跟能不能創造、關心、留住顧客息息相關，不是在一次交易之後顧客的價值就結束了，還有長期的價值。」雖然「法金CRM系統」第二階段是在今年五月才剛上線，就已發揮了一些正面效益，也有助於管理制度的修正。林志安資深經理指出，以往無



法透過系統得到量化的部份，現在能透過客戶資料的完整收集進而產出量化的數據供參考。系統帶來的效益與價值彰顯在四方面：

一、前置銷售方面—在未建置系統前，業務人員在拜訪完客戶後並沒有習慣將客戶的資訊以數據化或量化的方式鍵入系統中，全靠人為經驗做為判斷依據；自系統上線後，業務主管就能透過系統裡提供的功能如Pipeline分析表，來了解每個電訪專員或業務人員當天拜訪客戶的數目及情況，甚至將這些資料轉化成管理的資訊，提供業務主管做更深度的管理。

二、銷售端方面—能充分掌握業務資源，有效運用與控管，業務人員能透過系統有效管理及追蹤客戶，適時的提供客戶所需的產品與服務；而單位主管也能透過系統管理業務人員，達到有效追蹤及控管業務人員之績效。

三、售後管理方面—以往售後管理的監視也都是透過人為的經驗判斷，缺乏統一的程序，導入系統後，我們遂將售後管理機制建置在系統內，透過自動化的控制，比如在監視期間內，這位客戶應多久前往拜訪一次…等機制，並透過重大訊息的揭露，比如

從一些公開資訊的網站揭露客戶重大訊息，讓他們也能即時在信用方面的管理，也藉機拉近我們與客戶間的距離。

四、服務品質的提升—以往對於客戶的資訊及掌握度無法即時了解與掌握，包括如客戶的存款或授信是否到期等資訊，但有了系統後，客戶的情況能很立即、清楚的了解，也能適時提供最即時的服務與資訊。

今天，隨著資訊科技的日新月異，新的科技讓市場行銷機制由過去單向的傳遞資訊，轉變為現今與客戶的雙向互動；未來，日盛銀行將繼續朝綜合性多功能銀行發展，同時加強研發，提供客戶各種避險、投資理財及現代金融資訊服務。

