

兩岸貨運代理服務業認知顧客關係 管理、教育訓練與企業經營 績效之關聯性研究

Relationship Analysis among Customer Relationship Management,
Training, and Business Performance for Freight Forwarders in
Mainland China and Taiwan

楊鈺池 (Yi-Chih Yang)^{①*}、陳怡君 (Yi-Chun Chen)^②

摘要

本文研究目的是從兩岸貨代業務人員觀點，探討顧客關係管理、教育訓練與企業經營績效間的關係與差異。在資料蒐集方式是採用問卷調查的方式，從 202 份的填答者中，經由結構方程模式的分析方法，研究結果發現兩岸貨運代理服務業對於顧客關係管理仍顯生疏待加強並存在差異性，教育訓練對於企業經營績效有顯著的正向關係，雖然研究結果得出顧客關係管理對於企業經營績效存在正向關係，但是未達到統計上顯著水準。最後本研究建議兩岸貨運代理服務業須重視顧客關係管理，結合教育訓練並提升企業與業務人員競爭優勢，方能創造企業經營績效佳績。

關鍵字：顧客關係管理、海運、貨代、結構方程模式

Abstract

The objective of this research is to examine the relationships among customer relationship management, training, and business performance in the freight

①* 通訊作者，國立高雄海洋科技大學航運管理系副教授；聯絡地址：81157 高雄市楠梓區海專路 142 號；電話：(07) 3617141 Ex.3158；E-mail: hgyang@mail.nkmu.edu.tw。

② 國立高雄海洋科技大學航運管理系碩士；E-Mail: ellen_cute68@yahoo.com.tw。

forwarder context. This study formulates research hypotheses from theory and tests the hypotheses using survey data collected from 202 freight forwarders who work in Mainland China and Taiwan. A structural equation model was employed in this research. Results indicated that training had a positive influence on business performance. The research finding indicated that customer relationship management was positively associated with business performance, however, this was not support by a statistical significance. Accordingly, this research suggests that freight forwarding businesses need to emphasize on customer relationship management and training in order to enhance the competitive advantages and eventually to achieve superior business performance.

Keywords: Customer relationship management, Shipping, Freight forwarder, Structural equation modeling

壹、前言

臺灣處於亞太平洋區域中心，屬於地狹人稠的海島型開放經濟體，經濟發展高度依賴進出口貿易，其中 99% 的進出口貿易對外運輸需要仰賴海運運輸，加上中國大陸因經濟改革開放快速成為世界工廠，所有的進出口也需要依靠海運運輸來完成。由經濟部 2009 年 10 月 14 日兩岸經貿與繁榮地方——兼論 ECFA 之影響內容中，在服務貿易自由化效益中，貨運代理服務業包含了臺灣的海運承攬運送業及大陸的國際貨物運輸代理業，簡稱貨代業，本論文統稱為：「貨運代理服務業」，包含了海運貨運承攬業及航空貨運承攬業。在市場快速發展的情況下，海運貨代業的競爭情況已經是白熱化的割喉戰，大家提

供的產品服務已無差異，加上家數眾多、同質性高、忠誠度低、貨源減少等壓力，使得貨運代理服務業需要更加重視與顧客間的互動及關係，以能在競爭現實的市場中保持一席之地。

從兩岸經貿發展趨勢，我國對中國大陸地區投資持續增加，近十年間成長 8.5 倍，已是臺灣海外最大投資地區，2011 年 1 月到 11 月經核准投資金額為 135.4 億美元，較上年度同期增長 11.14%，佔我對外投資金額比重的 70.5%；自 2001 年至 2011 年累計核准赴中國大陸地區投資金額為 848.4 億美元，雙方往來貿易更加熱絡且成熟。兩岸經貿關係牽動了各項傳統產業、科技產業、金融業、觀光產業及服務業，貨運代理服務業就屬服務業中一項不可忽視且重要的經貿連結。

再者，在兩岸市場快速擴張且競爭下，客戶面對貨運代理服務業的服務品質要求提出了愈來愈高的需求，若單純只採取低價及削價的競爭方式已經無法滿足客戶，只靠低價策略來吸引新客人及延續舊客人已經顯得很吃力了，所以需要透過客製化服務以提高客戶的配合忠誠度，並增加企業本身的核心競爭力，創造企業利潤，貨運代理服務業透過顧客關係管理提升本身優勢及競爭力，這是一個非常值得去深入研究探討的方向。

近年，顧客關係管理在大企業實施已是常態，但對屬於中小企業的貨運代理服務業則是在有限的資源中，又要在短時間內整合資訊、流程、調整正確方向，並要面對競爭環境及顧客需求日新月異的變化，實屬不易推行。貨運代理服務業屬於專業服務業，顧客關係管理應用於顧客關係開發與維繫則是近幾年來才興起的概念，加上兩岸密不可分經濟共同體關係和 EFCA 簽訂，貨運代理服務業也因此臺灣地區與中國大陸地區共同成長持續擴大營運範圍，惟兩岸貨代業在不同政治、社會、經濟和文化體制下運作成長，兩岸貨代業務人員對於顧客關係管理認知上有無差異性。

Parvatiyar and Sheth (2001) 認為顧客關係管理主要由顧客關係形成、管理、監督、績效以及發展所組成，並且顧客忠誠度和滿意度被視為評量顧客關係管理績效之一部分。顧客關係管理整體目的在於改

善行銷生產力和加強關係人相互價值。Minami and Dwason (2008) 以日本零售業實證案例發現顧客關係管理對企業財務績效特別是投資報酬率有直接影響。顧客關係管理能夠幫助企業與顧客建構關係和溝通知識，改善顧客滿意度、忠誠度以及為企業取得和累積價值 (Qi et al., 2008)。Wong (2007) 認為顧客關係管理會深遠改變航運產業的營運模式，並引用馬士基經營模式使用利潤來衡量顧客關係管理執行效率。貨運代理業是以託運人名義來安排貨物運輸和相關程序的公司或個人 (Lu and Shang, 2007)。貨代業務包括訂船舶艙位、提供必要文件以及安排貨物通關等事宜 (Brodie, 1997)。

當今動盪的全球經營環境中，顧客關係管理對於貨運承攬貨物皆被認為日益複雜。顧客關係管理的重要性已經廣泛被接受且應用在各個產業間，許多學者相繼提出新的定義及看法，也累積許多不同產業間的顧客關係管理文獻，但是在針對兩岸貨運代理服務業間的顧客關係管理實行之相關文獻卻是相對較於缺乏。

兩岸貨運代理服務業認知顧客關係管理、教育訓練與企業經營績效三者間是否存在正向相關性作為本文研究動機。

再者，本研究對象為兩岸貨運代理服務業，並關注兩岸貨運代理服務業者對於顧客關係管理之重視程度及影響企業績效是否有相關，本文研究目的有下列：

1. 經由文獻回顧和人物專訪，瞭解兩岸貨運代理服務業經營現況。
2. 探討兩岸貨運代理服務業業務人員對於顧客關係管理之認知差異性和對於顧客關係管理、教育訓練及企業經營績效等三大構面關係認知程度檢定。
3. 對於兩岸貨運代理服務業的顧客關係管理之可行策略及建議。

貳、文獻回顧

2.1 兩岸地區貨運代理服務業

兩岸間經濟貿易往來頻繁，臺灣貨運代理服務業近十年來也相繼投入經營中國大陸市場，臺商西進帶來的廣大商機，使得中國大陸進出口海運、空運、內陸運輸服務市場商機不容小覷。中國大陸自 1979 年改革開放後，開始加速市場開放腳步，由於市場磁吸效應發揮，至 1990 年，中國大陸已躍升為世界最大新興經濟體 (World's Largest Emerging Economy)。經濟成長率及進出口成長率皆不斷的成長中，中國大陸活躍的經濟力及進出口貿易成長率，使得大型企業、製造業紛紛在中國大陸地區設立分公司，沿海各大港口也吸引了各大型外籍航商、貨運代理服務業前往投資進駐。

伴隨兩岸經貿互動關係頻繁和因應「東協+三」國際貿易趨勢，因為區域經

濟在全球地區加速漫延，兩岸政府在 2008 年簽訂兩岸經濟合作架構協議 (ECFA)，其實施目的在於：

1. 推動兩岸經貿關係正常化

臺灣與中國大陸都是 WTO 成員，但是彼此間的經貿往來仍有許多的限制及規範。

2. 避免臺灣在區域經濟整合體系中被邊緣化

目前全世界有 230 餘個自由貿易協定，彼此間互免關稅，若臺灣無法參與，將面臨被貿易邊緣化的威脅，在重要的全球市場中將失去競爭力。

3. 促進臺灣經貿投資國際化

兩岸洽簽架構協議，可以使兩岸經貿關係具有可預測性，有利臺商全球佈局，並吸引外商來臺投資，使臺灣成為亞太營運樞紐，並促進臺灣未來與其他國家簽訂自由貿易協定，有助我國早日融入經濟整合。

根據經濟部在 2009 年 10 月 14 日所出版「兩岸經貿與繁榮地方——兼論 ECFA 之影響」報告內容中，服務貿易自由化之貨運代理服務業包含臺灣海運貨物承攬運送業、航空貨運承攬服務業及大陸地區國際貨物運輸代理業 (貨代業)，在本研究統稱為：貨運代理服務業。

貨運代理服務業乃接受貨主之委託，代為接洽運送人，使運送人承擔運送，並由運送人直接對貨主負運送責任，貨運代

理服務業收受的報酬稱為佣金，而非運費，並僅對未照貨主委託安排之過失負責，但不對運送義務之違反負責。

再者，臺灣航業法第一章第二條第四項對貨運代理服務業之定義為：以自己之名義，為他人之計算，使船舶運送業運送貨物而收受報酬之事業，為貨運代理服務業(林光，1998)。

基本上，兩岸貨運代理服務業的名稱、資本額、主管機關、公司設立方式均有不同處(表 1)，以下說明臺灣與中國大陸貨運代理服務業的差異所在：

1. 名稱

貨運代理服務業在臺灣與中國大陸地

區有所不同，在臺灣稱為：貨運承攬運送業，包含海運承攬運送業及空運貨物承攬運送業，中國大陸則稱為：國際貨運代理企業，簡稱：貨代業。

2. 資本額

臺灣海運承攬運送業成立資本額為新臺幣 750 萬，航空貨運承攬運送業成立資本額為新臺幣 500 萬；中國大陸按照「外商投資國際貨物運輸代理企業管理辦法」附件第二條及第三條，註冊資本最低限額為下列：

- (1) 經營海運國際貨運代理業務，註冊資本最低限額為人民幣 500 萬。
- (2) 經營航空國際貨運代理業務，註冊資本

表 1 臺灣與中國大陸地區貨運代理服務業之比較

項目	地區	臺灣	中國大陸
名稱		貨運承攬運送業	國際貨運代理業
資本額		1. 海運承攬運送業註冊資本額新臺幣 750 萬。 2. 航空貨運承攬運送業註冊資本額新臺幣 500 萬。	依外商投資國際貨物運輸代理企業管理辦法附件第二條及第三條： 1. 經營海運國際貨運代理業務註冊資本最低限額人民幣 500 萬。 2. 經營航空國際貨運代理業務註冊資本最低限額人民幣 300 萬。 3. 經營陸路國際貨運代理業務或者國際快遞業務註冊資本最低限額人民幣 200 萬。
主管機關		臺灣交通部	中國大陸商務部
設立貨運代理服務業之方式		臺灣貨運代理服務業之實收資本額不得少於新臺幣 750 萬，每增設一分公司應增新臺幣 150 萬。外國籍貨運代理服務業分公司在臺灣境內所用資金不得少於新臺幣 750 萬，每增設一個分公司應增資新臺幣 150 萬，並於六個月內依法辦妥設立公司登記事項。	1. 設立代表辦事處。 2. 利用各地保稅區，如：上海外高橋保稅區、深圳福田保稅區等。 3. 利用香港公司以 CEPA 進入。 4. 申請成立國際貨運代理服務業。 5. 申請成立無船承攬運送業。
服務項目		<ul style="list-style-type: none"> • 整櫃/併櫃進出口服務 • 併櫃服務/NVOCC • 散裝船運 	<ul style="list-style-type: none"> • 三角貿易 • 裝卸櫃/倉儲 • 展覽品進出口

資料來源：陳奕焄 (2008) 及本研究整理

最低限額為人民幣 300 萬。

- (3) 經營陸路國際貨運代理業務或者國際快遞業務，註冊資本最低限額為人民幣 200 萬。

3. 法令開放

臺灣於 1997 年加入 WTO，法令逐漸對貨運代理服務業鬆綁，於 1999 年公佈的新修正航業法中，開放外國人自由來臺投資設立百分之百的外資船務代理業、海運承攬運送業及貨櫃集散站經營等輔佐服務的規定，使臺灣貨運代理服務業的業者跟外商間的相互委託代理的合作關係減少許多。反觀，中國大陸直到 2006 年對世界貿易組織 WTO 承諾，開放現代物流產業使外資可以百分之百的持有企業股權。

4. 主管機關

臺灣為「交通部」，中國大陸為「商務部」。

5. 設立貨運代理服務業的方式

臺灣貨運代理服務業之實收資本額不得少於新臺幣 750 萬，每增設一分公司應增資新臺幣 150 萬。外國籍海運承攬運送業分公司在臺灣境內所用資金不得少於新臺幣 750 萬，每增設一個分公司應增資新臺幣 150 萬，並於六個月內依法辦妥設立公司登記事項。

楊華振 (2007) 探討企業國際化進入模式選擇以海運貨物承攬運送業投資大陸市場為例，指出臺灣海運貨物承攬運送業投資大陸市場有三種模式：(1) 獨資：獨資經

營稱為 100% 擁有或全資擁有，即一個全資擁有的子公司；(2) 合資：所謂合資乃指主權資本式之合資經營，合資又分為多數股權、同等股權、少數股權合資經營，分別為企業投資股權為 50% 以上多數股權合資經營、股權為 50%/50% 同等股權合資經營、50% 以下少數股權合資經營；及 (3) 授權：以授權契約方式授予合作對象之經營相關業務之權利。授權契約一般也是說授權人將其所享有的特殊地位，同意他人分享該地位所擁有之權利與帶來的利益。也就是說授權的意義就是「權利的授予」，是權利人仍保有該權利的狀態下將自身權利之全部或一部分，同意由他人(被授權人) 代為行使，藉以擴展自己之權利行使範圍的一種行為。

曾俊鵬 (2005) 提出臺灣貨運代理服務業進入中國大陸國際貨物代理企業市場之方式有五點：(1) 設立代表辦事處：大陸地區的辦事處為母公司之代表，辦事處可從事諮詢、聯絡、市場調查等非營利性的業務，不得從事營利行為，而成立辦事處成本低廉、規模小巧靈活等優點，許多業者都先以此種方式設點，而目前中國大陸辦事處有些仍有承攬貨物，主要是辦事處以掛靠在合法貨代企業下的方式來承攬貨物，目前臺灣許多進去中國大陸市場的貨運代理服務業是以此方式運行，也使得在統計臺灣貨運代理服務業在中國大陸成立公司的資料及家數會有所出入及錯誤；(2) 利用各地保稅區：如上海外高橋保稅

區、深圳福田保稅區等，由於保稅區內有許多產業的廠商進駐，創造許多的商業機會，因此也有許多業者在保稅區內設立登記，但僅能在保稅區內營運，若想要在保稅區外營運，則另外須辦理登記；(3) 利用香港公司以 CEPA 進入：中國大陸在 2004 年與香港簽訂「內地與香港關於建立更緊密經貿夥伴關係安排」(Close Economic Partnership Arrangement, CEPA)；(4) 申請成立國際貨代業：國際貨運運輸代理業是指，接受進出口貨物收貨人 (Consignee)、出貨人 (Shipper) 的委託，以委託人的名義或自己的名義，為委託人辦理國際貨物運輸及相關業務收取報酬之行業，中國大陸在 2006 年起對外開放現代物流產業，比照中國大陸貨代業者，使外資可以百分之百的持有國際貨代業的企業股權；(5) 申請成立無船承運：依中華人民共和國國際海運條例第 7 條第 2 項：所謂無船承運業務，是指無船承運業務經營者以承運人身分接受託運人的貨載，簽發自己的提單或其他運輸單證，向託運人收取運費，通過國際船舶運輸經營者完成國際海上貨物運輸，承擔承運人責任的國際海上運輸經營活動。初期，臺灣貨運代理服務業進入大陸市場，主要是以臺灣廠商為主要合作對象，近年來也慢慢擴及中國大陸當地廠商，業務範圍也逐漸由沿海往內地省份發展；及 (6) 服務項目：併櫃服務/NVOCC，整櫃進出口、併櫃散貨進出口、散裝船運進出口、三角貿易、展覽品

進出口業務等。

大抵上，貨運代理服務業基本上承攬整櫃、併櫃進出口運輸服務，隨著生產地轉移到中國大陸市場，臺灣出口貨物銳減，進口貨物增多，許多公司轉型為臺灣接單，中國大陸出口到第三國，也使得三角貿易、多角貿易形式在貨運代理服務業成為常態性的業務，因此增加許多與中國大陸當地合作機會，拓展更多的附加價值服務，使得客戶依賴其專業與業務。此外，因為面臨全球化競爭，使得貨運承攬運送業也朝著轉型發展成多元化的承攬運送業者及國際物流業者，並增加承攬運送服務的附加價值，並結合報關業者、內陸運輸業者等策略聯盟，使顧客產生依賴與信任。曾俊鵬 (2005) 指出貨運代理服務業的服務內容包含整櫃貨物 (CY) 的進出口、併櫃貨物 (CFS) 的進出口、報關及報驗等 14 項服務。而就貨運承攬運送業之服務型態而言，大抵可分為前置作業、配送服務、報關服務、加工服務、貨物追蹤以及物流服務等六大部分 (曾俊鵬，2005；陳奕彬，2008)，此即所謂「一條龍」的服務，讓貨主或委託人可以一次就委託全面性服務，相關服務內容如表 2 所示。

2.2 顧客關係管理

Reiner (1999) 認為顧客關係管理是一種取得顧客資料、合併顧客資料並進而分析顧客資料，再利用所獲得的顧客知識

表 2 貨運代理服務業之服務型態

服務型態	服務內容
1. 前置作業	<ul style="list-style-type: none"> • 船期及價格洽談 • 代辦運輸保險 • 製作運輸單證及文件 • 貨主、船公司、集散櫃場、國外代理接洽 • 整櫃 (CY) 及併櫃 (CFS) 集運
2. 配送服務	<ul style="list-style-type: none"> • 前置配送 • 內陸運輸 • 多國配送 • 轉運 • 宅配 • 多國併裝
3. 報關服務	<ul style="list-style-type: none"> • 一般貨物進出口通關報關服務 • 保稅貨物通關服務
4. 加工服務	<ul style="list-style-type: none"> • 包裝 • 理貨 • 品管檢驗 • 揀貨、貼、改標籤
5. 貨物追蹤	<ul style="list-style-type: none"> • 訂單管理 • 庫存管理系統 • 貨物追蹤系統
6. 物流服務	<ul style="list-style-type: none"> • 長期或短期貨物儲存 • 保稅倉庫 • 多溫層溫控倉庫

資料來源：陳奕炘 (2008)

與顧客互動的一種策略。經濟部商業司 (2000) 說明顧客關係管理為「企業為了贏取新顧客、鞏固既有顧客，以及增進顧客利潤貢獻度，而透過不斷的溝通以影響顧客行為的方式」，是「一種策略，是以行動導向的方式去瞭解及改變客戶的行為，使新客戶加入、舊客戶保持及客戶的獲利能力獲得改善」。

顧客關係管理的優點為增加顧客保留和忠誠、提高顧客獲利力、為顧客創造價值、客製化產品與服務、降低流程及提高產品與服務品質 (Kim et al., 2003)。葉雅

菁 (2003) 以航空客運業為研究對象，探討顧客關係管理、關係價值理論對顧客忠誠度三者的影響關係。李煒剛 (2008) 則針對大陸地區的某貨代公司在顧客關係管理上應用作為案例探討，發現有效管理顧客資源、改善服務、提高顧客終身價值下，才能進而幫助提升企業競爭力與財務績效。陳奕炘 (2008) 以國內貨運代理服務業在兩岸地區顧客關係管理實行上做比較，發現不同個人背景與生活水平的兩岸員工，在顧客關係管理、員工滿意度與組織績效認知上有顯著差異。臺灣海運貨代業的員工在顧客關係管理及組織績效的認知程度優於大陸海運貨代業者；員工滿意度方面，大陸員工比臺灣員工更滿意。

2.3 教育訓練

曾美惠 (2002) 在競爭激烈的定期海運業，不論是在臺灣或者是在經濟快速成長的中國大陸，各家企業為了追求競爭優勢、提升企業經營績效、穩定顧客關係、創造最大利潤，必須要仰賴員工特有的知識和專業技能來達成。Gilley and Egglund (1989) 認為教育是使員工對未來工作能夠增加績效並能夠接受更多的職責和新任務而提供之學習，而訓練則是為了增加工作績效所提供之學習，兩者相互支持且相互呼應；Neumann et al. (1998) 則將員工教育訓練分為教育、訓練和發展等三大項，賦予員工在本業中的基本知識、專業知識及

更進階發展到特殊技能及特殊知識。陸立和 (2005) 應用好的教育訓練來強化顧客關係管理，並有效成功提升壽險業的績效。李原政 (2003) 認為教育訓練可有提升員工的專業能力。賴盈秀 (2005) 主張教育訓練對核心職能有正向關係，並進一步影響到工作績效。

若假設兩岸貨運代理服務業引用同樣模式運用教育訓練來提升對顧客關係管理的重視及實際運用，可以想見應該可以有有效的提升企業經營績效並擴大市場佔有率，這也是現今兩岸貨運代理服務業業者亟需要思考如何突破並達到目標的思考方向，投入有效的教育訓練並強化顧客關係管理。

企業實施教育訓練，將概念及專業知識賦予員工，再逐步落實顧客關係管理行銷策略，教育訓練與顧客關係管理兩者相輔相成，但是誰在誰之上，誰又是在誰之下，卻很難去定論。綜合貨運代理服務業專家訪談，認同顧客關係管理與教育訓練

皆可以相互發揮影響效力，互相佐證。陸立和 (2005) 指出應用教育訓練有效強化顧客關係管理，企業善用教育訓練來導入顧客關係管理，可以更有效率的在壽險產業中達成目標進而提升經營績效，可以使業務人員在進行客戶資料蒐集、分析、歸類，提供不同的客製化服務，確實的落實顧客關係管理。

企業不可忽略教育訓練的重要性及發展，因為人是企業最重要的資本及資產。企業進行教育訓練是為了強大組織與善用人力與發揮長才，貨運代理服務業最大的資產也就是業務人員，人員的教育訓練在貨運代理服務業中佔了極重的比例，綜合各家貨運代理服務業的人員教育訓練可分為業務資訊、業務知識及業務行銷，並對業務人員分為初期、中期及長期教育訓練，整理如表 3 所示。

2.4 企業經營績效

Kalakota (2001) 認為最適合衡量企業

表 3 業務行銷之初、中、長期教育訓練

	初期教育訓練	中期教育訓練	長期教育訓練
初級階段	1. 公司資訊公開 2. 文件資料庫管理 3. 客戶資料庫管理 4. 報價資訊及系統	1. 海、空運費資訊 2. 各項費用組成 3. 內部資訊網路社群分享	1. 客訴處理方法及分享 2. 業務談判技巧運用 3. 貨物賠償問題及個案研究
中級階段	1. 各國地理位置港口分布 2. 船公司航線經營 3. 公司主力業務	1. 進出口海空運專業知識及專有名詞 2. 運費成本概念經營利潤	1. 特定專業知識 2. 知識經驗分享 3. 教育客戶、創造需求 4. 自我學習
高級階段	1. 業務技巧學習 2. 電話行銷 3. 電話開發 4. 建立行銷步驟	1. 業務分組競賽 2. 業務行銷傳授 3. 業務達成目標	1. 個人業務風格及技巧 2. 經營利潤提升 3. 內外部人際關係 4. 應收帳款管理控制

經營績效可分為財務績效、事業績效及組織績效等三大類。另外也可運用財務比率來評估企業經營績效的成果，Cleverley (1990) 及 Neumann et al. (1998) 就是利用財務比率分析來評估企業組織的獲利能力、資產利用、債務結構及流動性。貨運代理服務業因為投資及進入市場門檻低，大都是中小企業規模主體，現今兩岸市場在高度開放競爭的環境下，貨運代理服務業最主要目標就是做好市場區隔並提高市場佔有率，以達到理想的企業經營績效。Payne and Frow (2005) 認為評估企業經營績效不可缺少的構面有：財務狀況、企業營運狀況、生產力、市場定位、服務與顧客關係、對公眾與政府關係、員工關係與人力發展及與股東關係等構面。

胡正宏 (2009) 認為企業經營績效評估對企業組織意義為，企業經營績效代表企業組織對資源之應用是否具有效能與效率，尤其在內部控制方面，企業經營績效的衡量具有審計與查核的功能，可以回饋有用的資訊，以供企業主管參考，此為具有回溯性功能；其次企業經營績效也具有控制性功能，不僅可以幫助管理階層導正錯誤的決策，還可以引導正確的未來企業資源分配方向。張正賢 (2009) 主張一般對企業經營績效衡量以財務性指標，如投資報酬率、資產報酬率、利潤率等。Roberts and Dowling (2002) 將企業經營績效衡量指標分為三類，分別為財務績效、事業績效與組織績效，詳述如下：

1. 財務績效 (Financial Performance)

達成企業之經濟目標，如銷售成長、獲利率、資產報酬等，此種衡量亦是最為常見且常用之績效衡量類型。

2. 事業績效 (Business Performance)

事業績效除財務績效衡量外，亦加入作業績效，此將包含有市場佔有率、產品品質及行銷效能等。

3. 組織績效 (Organization Performance)

此類型將結合財務績效、作業績效與組織目標，因此，此類為最廣泛之組織績效定義。

兩岸貨運代理服務業業者介於定期航運業者及貨主之間，為了提升企業經營績效會著重於與航商間的合作往來關係以爭取更大的利潤空間，為了提升企業經營績效會加強重視顧客關係管理以取得顧客對其之信任及依賴。

參、研究方法與步驟

3.1 分析方法與流程

本研究旨在探討兩岸地區貨運代理服務業「顧客關係管理」、「教育訓練」「企業經營績效」間之因果關係，社會科學對於因果模式假設驗證多以迴歸分析與結構方程模式 (structural equation modeling, SEM) 當作主要分析工具，迴歸分析僅能探討變數間的關係，而結構方程模式除可

探討因果關係、聯合隔離與可表達方向等優點外，又可觀察顯性變數與潛在變數之關係，在應用上相當具有靈活度。因此，本研究亦將透過結構方程模式之構建進行假設驗證。

結構方程模式 (SEM)：

$$\eta = B\eta + \Gamma\zeta + \zeta$$

內生量測指標 Y 的衡量模式：

$$Y = \Lambda_y\eta + \varepsilon$$

外生量測指標 X 的衡量模式：

$$X = \Lambda_x\zeta + \delta$$

本研究在方法上主要利用結構方程模式來驗證兩岸地區貨運代理服務業「顧客關係管理」、「教育訓練」、「企業經營績效」間之影響關係。呂錦山、楊清喬 (2007) 認為一個完整的研究模式，其理論驗證必須同時通過測量模式與結構模式分析兩個階段。因此，本研究在分析流程上的步驟為研究衡量變項之研擬，主要係透過相關顧客關係管理、教育訓練與企業經營績效文獻回顧及實務界專家訪談，對本研究問卷進行設計。

1. 探索性分析

此階段主要利用探索性因素分析將各衡量問項進行因素分析，並予以命名，接著透過 Corrected item-total Correlations 與 Cronbach's α 值等統計指標來做信度分析，以驗證各問項與構面之一致性與可靠性。

2. 驗證性分析

在進行結構方程模式分析前，一般建議先利用驗證性因素分析檢定衡量模式是否合適，除須檢定整體模式之適合度外，亦針對模式之收斂效度、區別效度與建構效度進行檢定，待模式合適後，再進行結構方程模式之假設驗證。其中在整體模式方面可利用卡方值、 P 值、 χ^2/df 、GFI (goodness of fit index)、AGFI (adjusted goodness of fit index)、CFI (comparative fit index)、RMR (root mean square residual) 與 RMSEA (root mean square of approximation) 等指標來判斷整體模式之優劣 (陳順宇, 2000)，收斂效度則是透過因素負荷之顯著性與個別項目之信度值 R^2 來檢驗；區別效度則可利用平均變異抽取量與因素構面間相關係數平方值比較來檢驗；建構效度則由組成信度與平均變異抽取量來檢定。根據學者之建議 (Hair et al., 1998; Koufteros, 1999)， R^2 至少大於 0.3，平均變異抽取量需大於 0.5，而組成信度需大於 0.7。

3. 結構模式驗證

待測量模式經過驗證合適後，最後即是進行結構模式與假設驗證，有關整體結構模式適合度之檢定，可利用卡方值、 P 值、 χ^2/df 、GFI、AGFI、CFI、RMR 與 RMSEA 等指標來判斷整體模式之優劣；假設驗證則根據 T 值與 P 值來驗證路徑係數是否顯著。

3.2 問卷設計與抽樣

本研究是透過問卷調查方式進行，問卷設計流程乃參照 Churchill (1999) 問卷設計過程，整個過程分為衡量項目研擬、問卷初稿研擬與專家訪談等步驟。問卷主要分為四大部分，第一部分主要為瞭解填答者對於顧客關係管理及相關考量因素之同意性程度；第二部分為瞭解填答者對於教育訓練的重要性及公司內部教育訓練方向因素之同意程度；第三部分為瞭解填答者對於企業經營績效相關影響因素之同意程度；第四部分為瞭解填答者及其所屬公司的基本資料。本研究在量表部分是採用 Likert 五點尺度量表，在同意性程度上，依其同意性程度 1 表示非常不同意至 5 表示非常同意。本研究發放對象主要分為臺灣地區及大陸地區貨運代理服務業業務人員兩種，發放方式為親自遞送問卷及電子郵件為主，大陸貨代名單蒐集不易，因此主要與公司業務定期往來之大陸貨代企業為問卷發送對象。

3.3 研究假設

Ryals (2005) 研究並證實顧客關係管理可以創造較佳的企業經營績效，結果顯示顧客關係管理與企業經營績效是顯著正關係。Qi et al. (2008) 認為企業執行顧客關係管理可顯著的提升企業競爭優勢與企業經營績效，因為企業與顧客之間的關係是長期的夥伴關係，直接聯繫密切顧客關係

連帶的也會影響到顧客滿意度及顧客忠誠度。謝秋玲 (2009) 以直銷商創新特質為基礎之顧客關係管理與直銷績效關係模式之研究中同樣也證實，顧客關係管理構面對直銷績效變項中之財務績效構面具有正向的顯著影響。王俐涵 (2007) 定期海運的顧客關係管理之研究中證實，強調客製化及顧客溝通的顧客關係管理的企業經營績效表現較佳。陳奕彰 (2008) 認為顧客關係管理能力及物流服務能力與集貨能力對顧客績效有顯著的影響。

本文以為兩岸貨運貨代業如能夠適當執行顧客管理，相信能夠提高顧客滿意度和留住顧客，增加企業營收和利潤。因此，本研究提出以下假設：

H₁：兩岸貨運代理服務業顧客關係管理對企業經營績效有顯著的正向關係

Qi et al. (2008) 認為成功的顧客關係管理可以改善顧客滿意度和忠誠度，企業能夠從忠實顧客獲得更多利潤，因此顧客關係對於企業績效有正面影響效果。段柔麗 (2003) 對於壽險業教育訓練對員工績效之相關性影響比較研究中，認為教育訓練方式對於業務人員銷售件數具有顯著性的關聯，意思是業務人員的銷售件數增加代表企業的經營績效也是同樣的增加且提升。其次，陸立和 (2005) 發表教育訓練對壽險業成功導入顧客關係管理進而對績效之影響文中指出，教育訓練確實能幫助壽險業務人員，妥善的運用顧客關係管理及

系統，成功的增加壽險公司的企業經營績效，善用教育訓練的規劃來幫助業務人員運用最少的資源，確實執行顧客關係管理達到最佳的效果並得到顧客滿意度及顧客忠誠度。關於兩岸貨運代理服務業之有效的教育訓練是否對企業經營績效有顯著的正向相關，在兩岸近期的相關研究中並無直接的證實，但是在強調與顧客關係密不可分的前述壽險業相關文獻中可以證實其關聯，因此本研究提出下列之假設：

H₂：兩岸貨運代理服務業之教育訓練對企業經營績效有顯著的正向關係

顧客關係的教育訓練能夠讓企業提供更佳的顧客服務和透過焦點改善行銷效率 (Payne and Frow, 2005)。顧客關係管理有系統透過教育訓練程序能夠幫助員工處理較困難的高價值和低價值的顧客 (Anvari and Mohmad Amin, 2010) 提供企業教育訓練能夠企業實施教育訓練，將概念及專業知識賦予員工，再逐步落實顧客關係管理行銷策略。陸立和 (2005) 文中指出應用教育訓練有效強化顧客關係管理，企業善用教育訓練來導入顧客關係管理，可以更有效率的在壽險產業中達成目標進而提升經營績效，可以使業務人員在進行客戶資料蒐集、分析、歸類，提供不同的客製化服務，確實的落實顧客關係管理。曾美惠 (2002) 提出在競爭激烈的定期海運業，不論是在臺灣或者是在經濟快速成長的中國大陸，各家企業為了追求競爭優勢、提

升企業經營績效、穩定顧客關係、創造最大利潤，必須要仰賴員工特有的知識和專業技能來達成。段柔麗 (2003) 探討定期海運業核心職能、教育訓練與工作績效關聯性，發現教育訓練對核心職能有正向關係，並進一步影響到工作績效。教育訓練與顧客關係管理兩者相輔相成，但是誰在誰之上，誰又是在誰之下，卻很難去定論。綜合貨運代理服務業專家訪談，認同顧客關係管理與教育訓練皆可以相互發揮影響效力，互相佐證。因此，本研究提出以下假設：

H₃：兩岸貨運代理服務業之顧客關係管理與教育訓練有顯著正向相關

3.4 研究構面之操作性定義

本研究整理顧客關係管理、教育訓練與企業經營績效等相關文獻後，各整理出 10 項衡量問項，後續研究將透過探索性因素分析。有關顧客關係管理、教育訓練與企業經營績效衡量問項如表 4 所示。

肆、實證分析

4.1 兩岸地區填答者基本資料概況

兩岸地區貨物代理問卷執行期間於 2011 年 3 月 15 至 4 月 17 日為止，針對臺灣地區與大陸地區貨運代理服務業進行發

表 4 SEM 模式各變數衡量問項對照

構面	衡量問項	相關文獻
顧客關係管理	(A1) 有正式顧客關係管理系統 (A2) 積極重視開發潛在顧客 (A3) 依利潤貢獻度高低提供不同的服務組合 (A4) 依利潤貢獻度高低採用不同的溝通方式 (A5) 依利潤貢獻度高低提供不同的客製化服務 (A6) 依不同顧客屬性成立專責的服務小組 (A7) 強調或重視顧客關係管理 (A8) 重視顧客所提出的意見及客訴 (A9) 特別注意顧客的特殊需求及要求 (A10) 盡力符合高利潤貢獻度顧客的需求及期望	王俐涵 (2007)；陳奕炘 (2008)；李煒剛 (2008)；謝秋玲 (2009)；Reiner (1999)；Ryals (2005)；Liyun et al. (2008)；Qi et al. (2008)
教育訓練	(B1) 重視相關資訊及知識之教育訓練 (B2) 定期舉辦業務人員教育訓練 (B3) 訓練業務人員技巧及與顧客互動 (B4) 鼓勵並提供業務自我學習機會 (B5) 重視內部資訊網路社群分享 (B6) 重視業務人員內外部人際關係 (B7) 鼓勵業務人員針對特殊業務案例進行分享 (B8) 專責的教育訓練單位 (B9) 計畫性的擬定新進人員的教育訓練 (B10) 顧客關係管理納入教育訓練課程中	曾美惠 (2002)；李原政 (2003)；段柔麗 (2003)；陸立和 (2005)；Gilley and Egglund (1989)；Neumann et al. (1998)
企業經營績效	(C1) 服務品質影響企業經營績效 (C2) 顧客滿意度影響企業經營績效 (C3) 顧客忠誠度影響企業經營績效 (C4) 市場佔有率影響企業經營績效 (C5) 聲譽高低影響企業經營績效 (C6) 服務效率影響企業經營績效 (C7) 問題解決快慢影響企業經營績效 (C8) 重視業務人員程度影響企業經營績效 (C9) 控制營運成本影響企業經營績效 (C10) 擴大市場佔有率影響企業經營績效	胡正宏 (2009)；張正賢 (2009)；Cleverley (1990)；Neumann et al. (1988)；Kalakota (2001)；Roberts and Dowling (2002)；Payne and Frow (2005)

放 250 份問卷，透過親自送交問卷及電子郵件問卷方式，總共回收了 202 份有效問卷，其中臺灣地區回收 106 份有效問卷，大陸地區回收 96 份有效問卷，有效問卷總共回收率為 80%。

根據表 5 兩岸地區填答者基本資料概況表，得區分為臺灣地區和大陸地區問卷對象之基本資料分析，依序說明如下：

1. 臺灣地區

填答者的受訪年齡以 36~40 歲居

多，佔了 26.4%；受訪的性別以男性業務人員居多佔了 61.3%，顯示從事貨運代理服務業業務人員還是以男性人員居多；在教育程度中以大學學院佔了 63.2%，可知臺灣從事貨運代理服務業業務人員教育水準不低，平均教育水準是在大學學院；而填答者的工作年資以 11~15 年佔了 29.2%，顯示本研究填答者皆為資深的業務人員，對於兩岸貨運代理服務業概況較為瞭解；在公司的成立年數上以 16~

表 5 兩岸地區填答者基本資料概況表

基本資料屬性		臺灣地區		大陸地區	
		次數	百分比	次數	百分比
受訪年齡	20~25 歲	14	13.2	28	28.6
	26~30 歲	21	19.8	36	36.7
	31~35 歲	24	21.7	22	22.4
	36~40 歲	28	26.4	11	11.2
	41 歲以上	20	18.9	1	1.0
受訪性別	男	65	61.3	62	64.6
	女	41	38.7	34	35.5
工作地區	中國大陸	0	0.0	96	100.0
	臺灣	106	100.0	0	0.0
教育程度	專科學校	30	28.3	28	29.2
	大學學院	67	63.2	57	59.4
	碩士	8	7.5	10	10.4
	博士	1	0.9	1	1.0
工作年資	未滿 1 年	18	17.0	8	8.3
	2 年以下	6	5.7	18	18.8
	2~5 年	13	12.3	42	43.8
	6~10 年	24	22.6	18	18.8
	11~15 年	31	29.2	10	10.4
	16~20 年	5	4.7	0	0.0
	21 年以上	9	8.5	0	0.0
貴公司成立幾年	5 年內	19	17.9	35	36.5
	5~10 年	2	1.9	34	35.4
	11~15 年	18	17.0	10	10.4
	16~20 年	29	27.4	14	14.6
	20 年以上	37	34.9	3	3.1
員工人數	20 人以下	19	17.9	30	31.3
	21~40 人	14	13.2	23	24.0
	41~60 人	12	11.3	19	19.8
	61~80 人	25	23.6	7	7.3
	81~100 人	8	7.5	15	15.6
	100 人以上	28	26.4	2	2.1
工作職稱	業務專員	50	47.2	30	31.3
	業務主任	10	9.4	23	24.0
	業務副理	17	16.0	25	26.0
	業務經理	25	23.6	15	15.6
	副總經理以上	4	3.8	3	3.1

20 年佔了 27.4%，顯見填答者的所屬公司在臺灣地區發展及經營貨運代理服務業已很成熟且具有相當的規模。在員工人數則以 61~80 人佔了 23.6%，屬於中型的貨運代理服務業；而在填答者的工作職稱中以業務專員居多佔了 47.2%；最後在薪資收入上以每月新臺幣 35,000~50,000 元佔了 27.4%，貨運代理服務業的業務人員最主要的收入來源是業績佣金收入，比一般辦公室職員的薪水高出一倍左右，是許多人願意投入貨運代理服務業務人員行列考量因素之一。

2. 大陸地區

填答者的受訪年齡以 26~30 歲佔了 36.7%，在大陸地區業務人員年齡平均比臺灣地區人員低；受訪者的性別以男性居多佔了 64.6%，與臺灣地區一樣都是男性業務人員居多，在教育程度上也一樣以大學學院佔了 59.4%，顯示大陸地區大學學院教育程度的人員對於貨運代理服務業的業務工作有相對的認同且願意投入；工作年資上以 2~5 年平均年資佔了 43.8%，相較於臺灣地區的工作年資，大陸地區的工作年資顯得低許多，原因在於大陸地區受訪者易受環境、薪資、人員影響而更換工作，進而影響工作年資；在公司的成立年數以 5 年內成立佔了 36.5%，中國大陸近幾年來進行重大的經濟改革及開放政策，貨運代理服務業的設立條件開放且寬鬆，使得近十年來各大重點臨港城市成立許多

貨運代理服務業，相較於臺灣地區，臺灣地區的貨運代理服務業成熟許多。員工人數以 20 人以下居多佔了 31.3%，顯示公司成立年數輕相對的員工人數及規模也屬於小型企業規模，在填答者的受訪工作職稱一樣以業務專員居多佔了 31.3%，此部分與臺灣地區相同，最後在每月的薪資收入以人民幣 5,000~8,000 元佔了 37.5%，顯見大陸地區的貨運代理服務業業務人員收入平均比一般企業上班族或工廠階級平均收入來的高出許多，這也是大陸地區經濟蓬勃發展下所帶動的連帶效應，使得大陸地區的貨運代理服務業工作成為新的白領階級。

4.2 兩岸地區貨運代理服務業顧客關係管理、教育訓練與企業經營績效敘述性統計分析

本小節根據兩岸地區填答者對其顧客關係管理、教育訓練與企業經營績效做基本敘述統計分析，如表 6 所示。囿於版面限制，本文僅兩岸業者對於顧客分析管理認知之差異性做分析。

首先，臺灣地區貨運代理服務業業務人員對於顧客關係管理之同意性程度，第一為「積極重視開發潛在顧客」平均值為 (4.43)，顯見臺灣地區貨運代理服務業市場競爭激烈下，重視潛在顧客開發同意性程度最高，依序為「重視顧客所提出的意見

表 6 兩岸貨運代理服務業對於顧客關係管理、教育訓練與企業經營績效之認知差異彙總表

臺灣地區				中國大陸地區			
顧客關係管理問項	平均值	標準差	排序	顧客關係管理問項	平均值	標準差	排序
積極重視開發潛在顧客	4.43	0.67	1	盡力符合高利潤貢獻度顧客的需求及期望	3.84	1.11	1
重視顧客所提出的意見及客訴	4.33	0.77	2	特別注意顧客的特殊需求及要求	3.70	1.27	2
特別注意顧客的特殊需求及要求	4.28	0.81	3	重視顧客所提出的意見及客訴	3.39	1.39	3
教育訓練問項							
訓練業務人員技巧及與顧客互動	4.42	0.76	1	重視相關資訊之教育訓練	4.35	0.78	1
計畫性的擬定新進人員的教育訓練	4.27	0.86	2	鼓勵業務人員針對特殊業務案例進行分享	4.20	0.78	2
重視業務人員內外部人際關係	4.19	0.84	3	計畫性的擬定新進人員的教育訓練	4.18	0.88	3
企業經營績效問項							
顧客滿意度影響企業經營績效	4.54	0.63	1	顧客滿意度影響企業經營績效	4.29	0.78	1
服務效率影響企業經營績效	4.50	0.60	2	擴大市場佔有率影響企業經營績效	4.22	0.76	2
顧客忠誠度影響企業經營績效	4.48	0.65	3	服務品質影響企業經營績效	4.17	0.83	3

及客訴」平均值為 (4.33)，現在已經是顧客經濟的時代，顧客所提出的意見及客訴都是重要且寶貴的經驗，第三為「盡力符合高利潤貢獻度顧客的需求及期望」平均值 (4.28)，高利潤貢獻度代表企業營收及績效來自於特定顧客群，臺灣貨代服務業相對的會更加重視高利潤貢獻度顧客群的需求及期望。

其次，大陸地區貨運代理服務業對於顧客關係管理之同意性程度，第一為「盡力符合高利潤貢獻度顧客的需求及期望」(平均值 3.84)，顯示兩岸共同重視可以為貨運代理服務業創造高利潤值的顧客族群，在內部資源分配上也會以高利潤貢獻

度高的顧客為主。其次為「特別注意顧客的特殊需求及要求」(平均值 3.70)，此問項顯示兩岸貨運代理服務業處於高度競爭的環境下，更需要貼近顧客的心聆聽顧客的需求，第三為「重視顧客所提出的意見及客訴」(平均值 3.39)，與前兩問項一樣重視顧客以客為尊已經是兩岸貨運代理服務業的共識之一。

4.3 顧客關係管理、教育訓練與企業經營績效之因素分析

本研究利用探索性因素分析萃取出兩岸貨運代理服務業顧客關係管理、教育訓練與企業經營績效主要因素，在進行探索

表 7 Kaiser 準則與 Bartlett 球型檢定表

	顧客關係管理	教育訓練	企業經營績效
Kaiser-Meyer-Olkin	0.803	0.823	0.905
Bartlett 球型檢定	900.696	838.108	888.891
自由度	28	45	45
顯著性	0.000	0.000	0.000

性因素分析之前，Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適當性量數與 Bartlett's 球型檢定來判斷本研究資料是否適宜進行因素分析 (Hair et al., 1998)，表 7 顯示本研究三大構面 KMO 值皆 > 0.80 且 Bartlett's 檢定之卡方值為 ($P < 0.00$) 亦達顯著水準，顯示此資料適合進行因素分析。在因素個數選取上，乃依據凱莎準則保留特徵值大於一的因素，並以最大變異數法進行直交轉軸，使各評估指標的因素負荷值能夠更清楚歸類至各因素之中。

為避免發生在單一因素衡量單一構面難題發生所謂同源變異 (Common method bias) 問題，本文採用主成分分析法發現能夠區分為六個因素，第一個因素解釋資料中 29.368% 的變異內含有四個變數，第二因素解釋資料 10.80% 內含有三個變數，兩個變數共解釋 40.168% 的變異，故不存在所謂同源變異問題 (Lee and Podsakoff, 2003)。

在本研究的三大構面中，一共選取了六個變數指標，變數選取原則是每一因素內變數負荷量絕對值需大於 0.5 才被選取，且當變數負荷量絕對值在兩個因素以上均大於 0.5 時，則該變數應該剔除

(Hair et al., 1998)。在顧客關係管理構面，「(A2) 積極重視開發潛在客戶」、「(A3) 依顧客對公司利潤貢獻度高低提供不同的服務組合」與「(A5) 依顧客對公司利潤貢獻度高低提供不同客製化服務」三個變數應該予以剔除。在教育訓練構面，「(B1) 重視相關資訊之教育訓練」與「(B9) 計畫性的擬定新進人員的教育訓練」兩個變數應該予以剔除。企業經營績效上，「(C4) 市場佔有率影響企業經營績效」與「(C5) 聲譽高低影響企業經營績效」兩個變數應該予以剔除，而各變數命名如下：

1. 因素一「顧客溝通」

此因素構面包含了四項構面，有「重視顧客所提出的意見及客訴」、「特別注意顧客的特殊需求及要求」、「盡力符合高利潤貢獻度顧客的需求及期望」及「有正式的顧客關係管理系統」，前兩項變數屬於溝通因素，後兩項變數屬於顧客獲取因素，綜合這四個變數，因此命名為顧客溝通因素。

2. 因素二「顧客關係維持」

此因素構面包含了三項構面，有「強調或重視顧客關係管理」、「依不同顧客

屬性成立專責的服務小組」及「依利潤貢獻度高低採用不同的溝通方式」等三個變數，是屬於顧客關係維持及強調客製化服務之變數，因此命名為顧客關係維持因素。

3. 因素三「資訊共享」

此因素構面共包含了四項構面，有「鼓勵業務人員針對特殊業務案例進行分享」、「顧客關係管理納入教育訓練課程中」、「專責的教育訓練單位」及「重視業務人員內外部人際關係」等，這四個變數屬於知識學習與分享，因此命名為資訊共享因素。

4. 因素四「內部學習」

此因素構面共包含了四項構面，有「鼓勵並提供業務人員自我學習機會」、「訓練業務人員技巧與顧客互動」、「定期舉辦業務人員教育訓練」及「重視內部資訊網路社群分享」等，這四個變數屬於內部互動學習因素，因此命名為內部學習因素。

5. 因素五「滿意度績效」

此因素構面共包含了五項構面，有

「服務品質影響企業經營績效」、「顧客忠誠度影響企業經營績效」、「問題解決快慢影響企業經營績效」、「顧客滿意度影響企業經營績效」及「服務效率影響企業經營績效」等，前兩個變數屬於服務滿意及顧客忠誠，所以綜合命名為滿意度績效因素。

6. 因素六「競爭績效」

此因素構面共包含了三項構面，有「擴大市場佔有率影響企業經營績效」、「重視業務人員程度影響企業經營績效」及「控制營運成本影響企業經營績效」等，這三個變數屬於競爭面，命名為競爭績效因素。

4.4 信度與效度分析

在進行結構方程模式前，為進一步量測有關因素內部一致性之衡量，本研究利用 Cronbach's α 值來進行信度分析並剔除不具內部一致性之問項，Cronbach's α 值愈高表示信度愈佳，一般皆要求信度值需大於 0.70 (陳順宇, 2000)，表 8 顯示各因素構面信度值均大於 0.7 以上，顯示本研

表 8 信度分析表

主構面	因素構面	問項個數	Mean	S.D.	Cronbach's α
顧客關係管理	顧客溝通	4	0.77	0.05	0.82
	顧客關係維持	3	0.75	0.14	0.73
教育訓練	資訊共享	4	0.73	0.06	0.76
	內部學習	4	0.73	0.10	0.78
企業經營績效	滿意度績效	5	0.77	0.04	0.86
	競爭績效	3	0.73	0.08	0.71

表 9 各構面之相關係數矩陣

構面	顧客溝通	顧客關係維持	資訊共享	內部學習	滿意度績效	競爭績效
顧客溝通	0.724					
顧客關係維持	0.495	0.709				
資訊共享	0.175	0.001	0.554			
內部學習	0.263	0.221	0.515	0.561		
滿意度績效	0.573	0.281	0.345	0.345	0.604	
競爭績效	0.204	0.075	0.472	0.356	0.527	0.549

* 對角線上值代表各構面平均變異抽取量。

究構面均達到信度水準。該表也顯示顧客關係管理因素構面中，以顧客溝通同意性最高，代表重視顧客意見與要求為重要指標之一；教育訓練方面，資訊共享與內部學習滿意度相同；企業經營績效上，以滿意度績效同意程度最高。

在區別效度方面，根據榮泰生 (2009) 提到可用「每一個潛在變數 (構面) 的平均抽取變異數 (AVE) 與「此潛在變數與其他潛在變數的相關係數平方 (判定係數) 的比較來檢視，若各構面之平均抽取變異量均大於 0.5 且大於各構面相關係數平方值，代表具有區別效度 (Fornell and Larcker, 1981)，如表 9 所示。

再者，在建構效度計算上，三個構面之平均變異抽取量均大於 0.5，如表 10 所示；此外，所有組成信度值亦均大於 0.7，顯示此模式亦具備區別效度與建構效度；因此，經過驗證性因素分析之驗證，本研究衡量模式是合適的，且具備收斂、區別與建構效度，後續研究可進一步透過結構方程模式進行假設之驗證。

表 10 測量模式 AVE 與組成信度校估結果表

衡量構面	AVE (平均變異抽取量) ^a AVE = A/(A+E)	CR (建構效度) ^b CR = B/B + E
建議標準	> 0.5	> 0.7
顧客關係管理	0.596	0.910
教育訓練	0.590	0.887
企業經營績效	0.603	0.888

4.5 兩岸地區填答者之差異性檢定

本部分主要在探討兩岸貨運代理服務業，在臺灣地區及大陸地區的業務人員是否因地區環境差異下與顧客關係管理、教育訓練及企業經營績效三個構面問項變數之差異分析，採用獨立樣本 *T* 檢定。結果如表 11 所示，不同地區別 (大陸地區與臺灣地區) 確實在填答問卷上有顯著的差異，其中又以 (A1) 有正式的顧客關係管理系統、(A2) 積極重視開發潛在顧客、(A3) 依利潤貢獻度高低採用不同的溝通方式、(A4) 依利潤貢獻度高低採用不同的溝通方式、(A6) 依不同顧客屬性成立專責的服務小組、(A7) 強調或重視顧客關係管理、

表 11 臺灣與中國大陸地區對顧客關係管理認知之差異性檢定

	臺灣地區		中國大陸地區		T 檢定	
	平均數	標準差	平均數	標準差	T 值	P 值
A1	3.650	1.05	3.343	1.20	-10.054	0.000***
A2	4.434	0.67	4.260	0.79	-35.334	0.000***
A3	3.377	1.19	3.864	1.05	-19.278	0.000***
A4	3.094	1.19	3.791	1.08	-9.048	0.000***
A5	3.330	1.23	3.822	1.09	-1.675	0.096
A6	3.292	1.17	3.937	0.96	-6.907	0.000***
A7	3.867	0.79	4.187	0.73	-7.455	0.000***
A8	4.330	0.77	4.218	0.69	-13.577	0.000***
A9	4.226	0.84	4.208	0.78	-6.716	0.000***
A10	4.283	0.81	4.208	0.89	-6.425	0.000***
B1	4.428	0.77	4.257	0.79	-1.551	0.122
B2	4.285	0.86	3.855	1.05	-3.189	0.002**
B3	4.200	0.84	3.793	1.07	-2.985	0.003**
B4	4.104	0.90	3.814	1.09	-2.059	0.041*
B5	3.771	0.95	3.927	0.96	1.161	0.247
B6	3.885	0.93	4.185	0.72	2.533	0.012*
B7	4.181	0.86	4.216	0.69	0.321	0.749
B8	3.676	1.05	4.185	0.80	3.838	0.000***
B9	4.171	0.89	4.195	0.89	0.195	0.845
B10	3.838	0.97	3.680	0.919	-1.182	0.238
C1	4.552	0.63	3.762	0.83	-7.576	0.000***
C2	4.514	0.60	4.552	0.63	-4.448	0.000***
C3	4.485	0.65	3.732	0.96	-6.461	0.000***
C4	4.152	0.82	3.773	0.83	-3.235	0.001**
C5	4.238	0.74	4.000	0.81	-2.173	0.031*
C6	4.457	0.60	3.855	0.83	-5.735	0.000***
C7	4.419	0.73	3.226	1.19	-8.473	0.000***
C8	4.038	0.86	4.000	0.84	-0.317	0.752
C9	4.142	0.81	3.907	0.89	-1.965	0.051
C10	4.104	0.84	4.350	0.64	2.312	0.022*

(A8) 重視顧客所提出的意見及客訴、(A9) 特別注意顧客的特殊需求及要求、(A10) 盡力符合高利潤貢獻度顧客的需求及期望、(B8) 專責的教育訓練單位、(C1) 服務

品質影響企業經營績效、(C2) 顧客滿意度影響企業經營績效、(C3) 顧客忠誠度影響企業經營績效、(C6) 服務效率影響企業經營績效和 (C7) 問題解決快慢影響企業經營

績效等最為顯著， $P < 0.001$ 。

4.6 兩岸地區顧客關係管理、教育訓練與企業經營績效關係之分析

4.6.1 結構方程模式之建立

本研究以 SEM 分析兩岸地區顧客關係管理、教育訓練與企業經營績效之關係，本研究 SEM 模式如圖 1 所示，SEM 模式的建構是根據理論為基礎而建立，來形成變數間之因果關係路徑，各因素構面輸入資料是以該構面問項平均值作為輸入數據，之後利用 AMOS 軟體進行模式校估分析 (榮泰生，2009)。

在衡量結構方程模式是否適合時，通常會利用卡方值與 P 值來判斷，但由於

卡方值對大樣本很敏感，因此，在整個模式評估上許多學者已提出替代卡方檢定的統計量，例如 χ^2/df 、GFI、AGFI、CFI、RMR 與 RMSEA 等量測適合度的指標來判斷模式之優劣。若模式配合度不佳時，本文根據修正指數 (Modification Index) 和標準化殘差值 (Standardized Residual Covariance) 來進行模式的修正，當修正指數 > 4 和標準化殘差值 > 2 時，顯示該變數產生明顯的預測誤差，即可以考慮予以刪減此變數進行模式修正工作。

4.6.2 驗證性因素分析

在進行結構方程模式前，一般先利用驗證性因素分析檢定衡量模式是否合適，除須檢定整體模式之適合度外，也針對模式之收斂效度、區別效度與建構效度進行

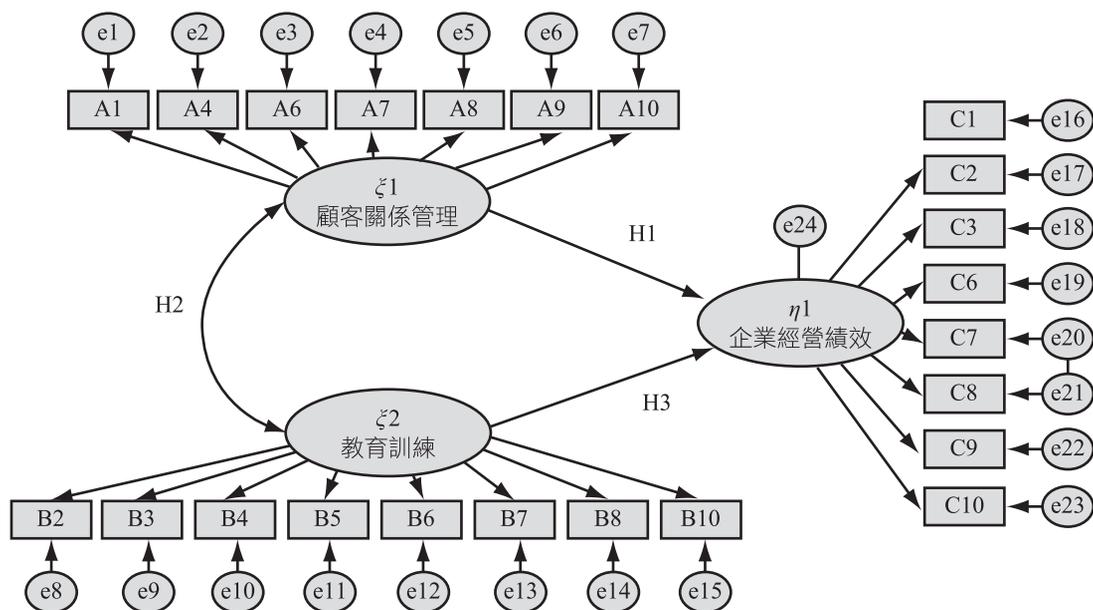


圖 1 SEM 初步修正結構圖

分析，在整體模式方面可利用卡方值、 P 值、 χ^2/df 、GFI、AGFI、CFI、RMR 與 RMSEA 等指標來判斷整體模式之優劣，區別效度則可利用平均變異抽取量與因素構面間相關係數平方值比較來檢驗；建構效度則由組成信度與平均變異抽取量來檢定。根據學者之建議， R^2 至少大於 0.3，平均變異抽取量需大於 0.5，而組成信度需大於 0.7 (Hair et al., 1998; Koufteros, 1999)。

在衡量模式初始校估中 (表 12)，模式 1 方面本研究初始模式 $\chi^2 = 724.445$ ， P 值 = 0，GFI = 0.734、AGFI = 0.677、RMR = 0.000，各指標均顯示本模式不佳，因此，本文將此模式首先區分為三個衡量模式，即顧客關係管理衡量模式 (模式 2)、教育訓練衡量模式 (模式 3) 和企業經營績效衡量模式 (模式 4) 來做模式修正，其後，採用所謂模式 5 之整體衡量模式，依據前項所述修正方法刪除變數。

4.6.3 研究假設驗證

本研究最終係數校估結果及各項適合度指標如表 13 所示，而最終模式路徑圖詳見圖 2，除 P -level 值 = 0.067 > 0.05，

其他適配指標 $\chi^2 = 79.431$ 、GFI = 0.944、AGFI = 0.918、RMSR = 0.041 皆達到標準門檻值，故本研究模式之適合度相當良好，各假設驗證之探討分述如下：

1. 顧客關係管理與企業經營績效之關係

在顧客關係管理與企業經營績效方面，發現其標準化路徑係數為 0.135，為正向關係，顯示出顧客關係管理面執行的愈好，則會提升企業經營績效並反應在利潤結構上，惟路徑係數的 P 值有未達到顯著的水準，因此，假設 H_1 ：兩岸貨運代理服務業之顧客關係管理對企業經營績效有顯著的正相關，本研究假設中獲得部分支持。

2. 顧客關係管理與教育訓練之關係

「顧客關係管理」與「教育訓練」有相關，發現其標準化路徑係數為 0.021 為正向關係， P 值未達到顯著的水準，因此，假設 H_3 ：兩岸貨運代理服務業之顧客關係管理與教育訓練有顯著相關性，在本研究假設中獲得部分支持，原因可能是填答者認同教育訓練與顧客關係管理有相互影響，但是，對於填答者在區別顧客關係管理與教育訓練的因果關係是較模糊的。

表 12 SEM 各模式之適配度指標

模式	刪除變數	自由度	卡方值	P-level	GFI	AGFI	RMR
1		227	724.445	0.000	0.734	0.677	0.000
2	A1, A2, A6, A8, A9, A10	5	4.884	0.430	0.990	0.998	0.005
3	B1, B2, B3, B4, B6, B10	5	1.6	0.898	0.997	0.971	0.011
4	C5, C6, C8, C9, C10	5	5.108	0.403	0.990	0.969	0.013
5	A1, B3	62	79.431	0.067	0.944	0.918	0.041

表 13 最終 SEM 模式係數校估表

路徑		未標準化係數	標準化係數	P 值
內在適合度	顧客關係管理 → 企業經營績效	0.256	0.135	0.059
	教育訓練 → 企業經營績效	0.298	0.066	***
	顧客關係管理 ↔ 教育訓練	0.049	0.021	0.17
基本適合度	A3 → 顧客關係管理	2.835	0.546	***
	A4 → 顧客關係管理	4.136	0.594	***
	A5 → 顧客關係管理	3.742	0.696	***
	A7 → 顧客關係管理	1.000	-	-
	B5 → 教育訓練	0.751	0.112	***
	B7 → 教育訓練	0.941	0.121	***
	B8 → 教育訓練	1.000	-	-
	B9 → 教育訓練	0.883	0.116	***
	C1 → 企業經營績效	1.000	-	-
	C2 → 企業經營績效	1.036	0.093	***
	C3 → 企業經營績效	0.924	0.092	***
	C4 → 企業經營績效	0.501	0.120	***
	C7 → 企業經營績效	0.758	0.103	***
		模式值	門檻值	結果
整體適合度	χ^2	79.431	愈小愈好	合適
	P	0.067	> 0.05	合適
	χ^2/df	1.281	< 2	合適
	GFI	0.944	> 0.9	合適
	AGFI	0.918	> 0.9	合適
	CFI	0.980	> 0.9	合適
	RMR	0.041	< 0.05	合適
	RMSEA	0.037	< 0.05	合適

^a表示在 AMOS 模式中設為定值 1，因此，無標準差與 t-value。

P = Probability = 0.05；*表示 P < 0.05；**表示 P < 0.01；***表示 P < 0.001

3. 教育訓練與企業經營績效之關係

「教育訓練」對「企業經營績效」的關係上，發現其標準化路徑係數為 0.066 為正向關係，且 P 值達到顯著水準，顯示貨運代理服務業進行教育訓練希望可以提升企業經營績效，因此，假設 H₂：兩岸貨運代理服務業之教育訓練對企業經營績

效有顯著的正向關係，在本研究中獲得支持，原因可能為填答者對於教育訓練的認知及感受度比較一致，認為教育訓練在貨運代理服務業中是基本的公司業務訓練，並會直接對企業經營績效產生太大的影響結果，因此導致教育訓練因素對企業經營績效有顯著的正向關係產生。

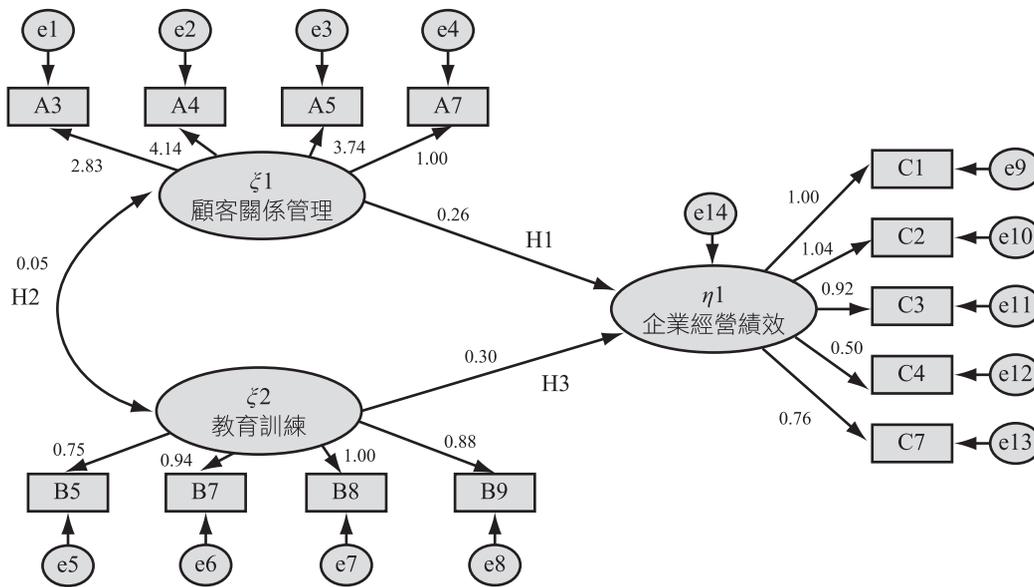


圖 2 最終修正後 SEM 模式

表 14 本研究假設驗證彙總

研究假設	研究結果
H ₁ ：兩岸貨運代理服務業之顧客關係管理對企業經營績效有顯著的正向關係	部分支持假設
H ₂ ：兩岸貨運代理服務業之顧客關係管理與教育訓練有顯著相關性	部分支持假設
H ₃ ：兩岸貨運代理服務業之教育訓練對企業經營績效有顯著的正向關係	支持假設

伍、結論與建議

5.1 結論

顧客關係管理已經落實不同產業類別中推行許久，其概念與理論架構也愈顯清晰，兩岸貨運代理服務業認同顧客關係管理會影響企業經營績效，因為維持顧客長久的合作關係不再只是交際應酬方式，而是利用顧客關係管理的分類要點，積極重視顧客，提升顧客滿意度、忠誠度，進而創造成長的企業經營績效，這也是在競爭

環境激烈下的兩岸貨運代理服務業中新的思索方向及經營方針。

兩岸貨運代理服務業對於顧客關係管理與教育訓練都相當的重視且倚重，因此針對業務人員實施教育訓練給予貨運代理服務業相關專業知識外，還需導入顧客關係管理概念及架構，讓業務人員思考如何在為數眾多的貨運代理服務業中脫穎而出，成為顧客信任且無可被取代的事業合作夥伴，除了創造貨運代理服務業之經營績效，更協助顧客專心開拓全球貿易版圖。

兩岸貨運代理業務人員對於顧客關係看法有差異性，在臺灣地區填答者同意前三位分別為「積極重視開發潛在顧客」、「重視顧客所提出的意見及客訴」以及「盡力符合高利潤貢獻度顧客的需求及期望」；在大陸地區填答者同意前三項分別為大陸地區貨運代理服務業對於顧客關係管理之同意性程度，第一為「盡力符合高利潤貢獻度顧客的需求及期望」、「特別注意顧客的特殊需求及要求」、「重視顧客所提出的意見及客訴」，並且大陸地區業者對於顧客關係管理同意程度比臺灣業者回答同意程度來得低，可見當地業者對顧客關係管理概念仍顯生疏有待加強。

一般而言，貨運承攬業對於業務人員績效評依照其擔當航線或地區，主要評估營業額和利潤額來評量，由於底薪低僅能維持基本開銷，因此定期拜訪客戶和開闢新客源成為爭取績效獎金主要來源。惟因臺灣市場基本已經飽和，因此對於新人想爭取一片天地，光靠教育訓練學習行業專門知識和行銷技巧在競爭激烈場合想獲得生意並非容易事。現有公司制度下短期內未達企業所規定標準便被辭退者或適應不良者眾多，因此業務人員流動幾乎是司空見慣。再者，諸多臺灣中小型經營者由於企業規模較小和無教育訓練費用規劃所限，經常認為教育訓練耗費時間且又未能短期評量成效，所以大部分到人力資源市場或對手公司挖角招募有實戰經驗者的情形比比皆是。

本文實證教育訓練對企業經營績效有顯著關聯性，兩岸貨運代理服務業所提供的教育訓練會隨著企業經營方針、企業文化、企業目標而有所不同，各家所經營的主要貨運代理服務業務內容也會有所差異，可以推論若兩岸貨運代理服務業提供的是基礎的教育訓練內容則無法立即有效的影響企業經營績效，但可見的是若長期針對兩岸貨運代理服務業業務人員進行階段性的教育訓練，分為初階、中階、高階教育訓練，累積下來則有可能直接影響企業經營績效。因此本文建議企業界須依業務人員學經歷和資質來規劃上課教材、內容和方式，亦可透過 e-learning 方式進行專業知識和經驗分享，搭配對外拜訪顧客和顧客關係管理資料庫協助，業務主管和職員對於開發顧客和困難問題定期協商和探討對策，相信對業務人員爭取業績和創造顧客價值，提高企業永續競爭優勢有幫助。

5.2 建議

本文經實證結果得到以下幾點建議，依序對實務界的建議、學術界的建議以及後續研究的建議，分述如下：

1. 實務界的建議

(1) 兩岸貨運代理服務業應落實顧客關係管理實行

針對兩岸地區應分類出重點顧客群，設立專責人員加以管理，負責具體顧客關

係管理計畫的制定及實施，以達到貨運代理服務業在重點顧客在工作方面的策略願景及目標。

(2) 兩岸貨運代理服務業應著重於業務人員教育訓練

教育訓練不是土法煉鋼，針對中小型貨運代理服務業而言，應建立一套標準教育訓練流程 (SOP)，進而提供業務人員學習與潛能開發課程，才能帶動業務人員投入貨運代理服務業中，進而展現專業水準。

(3) 規模較小的兩岸貨運代理服務業應著手提升顧客滿意度

提升顧客滿意度是首要的目標，尤其針對規模較小的貨運代理服務業，因為資源、人力、背景，都無法與大型的貨運代理服務業相比時，唯有著重於客製化服務，提高服務效率，展現高度的靈活性，讓顧客滿意度提升後再轉變成顧客忠誠度。

2. 學術界的建議

- (1) 由於本研究做完因素分析所命名的六大因素：顧客溝通、顧客關係維持、資訊共享、內部學習、競爭績效與滿意度績效，未來可利用迴歸分析來探討本研究命名因素與構面間之相關性。
- (2) 應對顧客關係管理在貨運代理服務業間建立成效評估準則，顧客關係管理是一個新興的管理概念，在實務界推

行的年資並不太長，所以還沒有任何的數據準則用來評估顧客關係管理成效，可利用顧客獲利率當作成效衡量項目，來評估兩岸貨運代理服務業在顧客關係管理實施成效。

3. 後續研究的建議

- (1) 本研究對象為兩岸貨運代理服務業業務人員，建議後續研究加入顧客觀點研究兩岸貨運代理服務業顧客關係管理，實能兼備主客觀角度。
- (2) 因為本研究探討兩岸地區貨運代理服務業，建議由國外代理或分公司觀點研究貨運代理服務業顧客關係管理。
- (3) 因為本研究範圍設於中國大陸地區，但中國大陸地區人口眾多，地區文化不同，建議後續研究範圍可朝中國大陸地區性 (華北、華中、華南) 的觀點來研究貨運代理服務業之顧客關係管理。

參考文獻

王俐涵，2007，定期海運業顧客關係管理之研究，國立成功大學交通管理科學系碩士論文，臺南市。

呂錦山、楊清喬，2007，物流潛能、競爭優勢與經營績效關係之探討——以國際物流中心業者為例，運輸計畫季刊，第 36 卷，第 2 期，253-278。

李原政，2003，臺灣製造業教育訓練績效指標調查研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園縣。

李焯剛，2008，客戶關係管理在 HJC 貨代公司的應用探討，中國廈門大學/工商管理學院碩士論文，廈門。

林光，1998，臺灣航商與海運貨物承攬業在大陸地區營運發展所面臨之難題(下)，兩岸經貿通訊，第 74 期，7-9。

段柔麗，2003，壽險業教育訓練對員工績效之相關性影響之比較，大葉大學國際企業管理研究所碩士論文，彰化縣。

胡正宏，2009，企業核心競爭能力與企業經營績效關係之研究——以 IC 設計公司為例，國立東華大學國際企業學系在職專班碩士論文，花蓮縣。

張正賢，2009，核心職能、教育訓練與工作績效關係之研究以定期海運為例，國立成功大學交通管理學系碩士論文，臺南市。

陳奕彰，2008，臺商海運貨代業在兩岸顧客關係管理之比較，私立中華大學運輸科技與物流管理學系(所)碩士論文，新竹市。

陳順宇，2000，多變量分析，第二版，華泰書局，臺北市。

陸立和，2005，教育訓練對壽險業成功導入顧客關係管理進而對績效之影響，私立朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文，臺中市。

曾俊鵬，2005，海運承攬運送業理論與實務，第二版，博創出版社，臺北市。

曾美惠，2002，人力資源專業職能對組織績效之影響以人力資源管理活動為中介變項，國立中央大學人力管理研究所碩士論文，桃園縣。

楊華振，2007，企業國際化進入模式選擇——以海運貨物承攬夜投資大陸市場為例，國立東華大學管理學院高階經營管理碩士在職專班碩士論文，花蓮縣。

經濟部商業司，2000，「1999 年度臺灣顧客關係管理」運用現狀調查報告，電子商務導航，第 2 卷，第 13 期，2。

葉雅菁，2003，從顧客關係管理與關係價值探討顧客忠誠度之研究——以航空業為例，國立海洋大學航運管理學系碩士論文，基隆市。

榮泰生，2009，AMOS 與研究方法，第三版，五南文化，臺北市。

賴盈秀，2005，臺灣海運承攬運送業競爭力、競爭策略與經營績效關係之研究，育達商業技術學院企業管理所碩士論文，苗栗縣。

謝秋玲，2009，以直銷商創新特質為基礎之顧客關係管理與直銷績效關係模式之研究，朝陽科技大學企業管理學系碩士論文，臺中市。

Anvari, R. and Mohmad Amin, S.B., 2010. The customer relationship management strategies: personal needs assessment of

- training and customer turnover. *European Journal of Social Sciences*, 14(1), 17-32.
- Brodie, P.R., 1997. Dictionary of Shipping Terms, 3rd Ed., Lloyd's of London Press Ltd: London.
- Churchill, G.A., 1999. *Marketing Research: Methodological Foundations*, 7th Ed., The Dryden Press: New York.
- Cleverley, W.O., 1990. Improving Financial Performance: a study of 50 hospital. *Hospitals and Health Services Administrations*, 35(2), 173-187.
- Fornell, C. and Larcker, D.F., 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gilley, J.W. and Egglund, S.A., 1989. *Principles of Human Resources Development*, 1st Ed., Addison-Wesley: New York.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. and Black, W., 1998. *Multivariate Data Analysis with Reading*, 8th Ed., Prentice Hall International: New Jersey.
- Kalakota, R.M., 2001. *E-Business: Roadmap for Success*, 2nd Ed., Addison-Wesley: New York.
- Kim, J., Suh, E. and Hwang, H., 2003. A model for evaluation the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of Interactive Marketing*, 17(2), 1-19.
- Koufteros, X.A., 1999. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. *Journal of Operations Management*, 17(4), 467-488.
- Lee, J.Y. and Podsakoff, N.P., 2003. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Liyun, Q., Wang, K., Wang, X. and Zhang, F., 2008. Research on the relationship among market orientation, customer relationship management, customer knowledge management and business performance. *Management Science and Engineering*, 2(1), 31-37.
- Lu, C.S. and Shang, K.C., 2007. An evaluation of customer relationship management in freight forwarder service. In *Proceeding of the 13th Asia Pacific Management Conference*, 1096-1105, Melbourne, Australia.
- Minami, C. and Dawson, J., 2008. The CRM process in retail and service sector firms in Japan: loyalty development and financial return. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 15(5), 375-385.
- Neumann, B.R., Suver, J.D. and Zelman, W.N., 1998. *Financial Management: Concepts and Applications for Health Care Providers*, 2nd Ed., National Health Publishing: Owings Mills, Maryland.

Parvatiyar, A. and Sheth, J.N., 2001. Customer relationship management: emerging practice, process and discipline. *Journal of Economic and Social research*, 3(2), 1-34.

Payne, A. and Frow, P., 2005. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.

Qi, L., Wang, K., Wang, X. and Zhang, F., 2008. Research on the relationship among market orientation, customer relationship management, customer knowledge management and business performance. *Management Science and Engineering*, 2(1), 1-33.

Reiner, D., 1999. Distilling the Data Stream. *Banking Strategies*, July/August, 6-14.

Roberts, P.W. and Dowling, G.R., 2002. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.

Ryals, L., 2005. Making customer relationship management work: the measurement and profitable management of customer relationships. *Journal of Marketing*, 69(4), 225-261.

Wong, P.H.K., 2007. CRM Implementation in a Shipping Company. Available at: <http://www.gccrm.com> (accessed 21 August, 2010)