

社會福利機構個案分級制度之建構： 由社會行銷與顧客關係管理談起

陳政智·王麗娟

一、前言

行銷的概念已被社會福利服務領域接受，但社會工作者提供的「服務」具有獨特的特性，是與以實體產品為主的行銷理念有所不同的。Kotler (1996) 將「服務」定義為「一個組織提供另一個體的任何活動或利益，服務基本上是無形的，也無法產生事物的所有權。」Beckwith (1997) 則認為「服務」只是某人對某事的一項保證、一種承諾而已（引自李宗儒編著，2004）。所以，我們可以說社會服務的行銷只是基於行銷原則的應用，並無明顯的主題；換言之，廣泛使用的行銷理念與方法也適用於社會服務行銷。

根據行銷觀念的演進，「顧客導向」與「社會行銷導向」是近來最普遍論及的概念。社會行銷 (social marketing) 指的是「應用行銷的原則與技術，影響目標對象自願接受、拒絕或放棄某項行為，進而達到促進個人、群體或社會整體之福祉 (俞玫姣，2005；Kotler, Roberto, & Lee, 2002)。」社會行銷的概念與非營利組織的

運作理念非常切合。雖然商業部門銷售產品及服務，社會行銷所銷售的是行為改變，但社會行銷不論在理論或實務中，都與商業行銷領域有密切的連結。社會行銷除了強調以產品為主體的「外部行銷」，即運用產品、價格、推廣與通路，這 4P 的行銷組合之外，也重視以管理因素為主的「內部行銷」，更結合服務使用者與提供者溝通互動為主的「互動行銷」，構成一整體性的行銷概念。

不論是顧客導向的行銷觀念或是社會行銷，重點就是顧客價值的重新體認，組織開始了解到開發新顧客與維繫舊顧客在成本上的差異。顧客分級與差異化服務成為顧客價值的一個新觀念，當顧客對組織有不同的價值產生之後，我們對其提供的服務是否也應有所差異。大家開始思考，有些顧客事實上是留住一個就多消耗一分資源。所以，運用「顧客關係管理」的觀念，是希望對既有的顧客提供更好的服務，包括對資訊更精確的掌握與對顧客深耕，而目的無非是希望提供更符合服務對象需求的服務。所以，我們希望顧客關係管理可以幫助我們發掘一些隱藏、未知的

關係。

經由個案分級制度的實施，社會工作人員花費在每位個案身上的時間與精力將是不同的，而且這種差異是依據一致性、可溝通的標準來界定。因此，代表社會工作人員個案量的數字只是表象，真相可能是部分的個案不必介入太深，社會工作人員自然不會每天看到自己負擔四、五十個個案而自覺壓力很大。所以，本文嘗試從社會行銷理論中的「市場區隔」與「顧客關係管理」的相關概念，建立社會工作服務領域中「個案分級」的概念，期望藉此協助社工實務工作者釐清個案量的迷思，減低工作壓力，並且建構社會工作服務的新概念。

二、社會行銷與顧客關係管理理念介紹

服務產品與服務

在行銷理論中常常提及「商品」與「產品」，但在社會工作領域中這個名詞似乎不適用。但若把社會工作提供的「產品」改稱為「服務」，又容易與商業行銷所稱的「服務」混淆。所以，美國行銷協會（American Marketing Association）將「服務」更明確的定義如下（引自李芝屹等譯，2002; Peter & Donnelly, 2003）：

服務產品 (service products)

為無形或至少實質上為無形的產品，所以服務產品通常很難辨識，因為它們存在於被購買或使用的過程。它是由無形且不可分割的成分所組成；某方面來說，它必須要有消費者某種形式上的參與，並且無法以移轉所有權的概念販售，且沒有名

稱。

服務 (service)

用來形容因為產品的銷售與協助消費者使用或交易過程中，所衍生出來的銷售人員與消費者之間的活動，如免付費的客服專線。這樣的服務通常發生於產品的銷售之前或之後，屬於產品銷售的輔助性活動，但不包含在產品本身。

以社會工作的實務為例，社會工作人員依服務流程執行服務計畫，本身就是「服務產品」，每個社會工作人員若都按既定的流程與要求來做，產出的「服務產品」差異應該不會太大。但實際上服務對象對於服務的滿意度卻有不同的觀感，這是因為社會工作人員的「服務」不同所導致，例如有些社會工作者具有顧客導向的概念，轉介之後還會主動追蹤，積極服務到服務對象完全銜接新的資源為止。因此，社會工作者若能將「服務產品」與「服務」二者做明確的區隔，對於服務的規劃將有莫大的助益。

社會工作的服務就是「服務產品」的一種，服務使用者在服務完成之後，獲取的通常是經驗、感受或行為的改變，也就是無形的產品，而且服務產品與提供者是不可分割的。此外，存在於社會工作者與服務使用者之間的顧客關係也異於一般的關係，服務使用者視社會工作者為具有寶貴知識的專家，雖然社會工作者近來強調 empowerment 及去威權化，但這種依賴關係在實務是普遍的現象，服務使用者經常對於社會工作者所提出的建議與忠告言聽計從，此種互動關係似乎已成慣性。但根據 Peter & Donnelly (2003) 的說法，專業人員因為這種關係將要面對二種挑戰：一

是由於服務使用者不確定社會工作者所具備的專業知識是否真的能為其解決問題，因此在互動的過程中會出現恐懼或敵意的情形。第二是社會工作者提供的服務即使是高品質的也可能引發服務使用者不滿。所以，社會工作者與服務使用者建立長期、積極的互動關係是相當重要的。

行銷觀念的演進

社會福利機構在移植或套用行銷的原理、原則時，必須先瞭解行銷導向的變革，以免斷章取義。這些行銷的變革，在社會福利機構中的社會行銷與商業行銷有很大的不同，或許在社會工作領域看不出這樣的演進過程；但在社會福利機構中或多或少都可以發現這些行銷的概念。若我們對於行銷演進能充分了解，將有助於後續的分析與討論。談到行銷概念的演進，可歸納為下列五個時期（Kotler & Andreasen，1991；李宗儒編著，2004；張在山，1991）：

產品導向（production orientation）

行銷開始成爲一種管理功能時非常重視工業創新，設計新產品，對產品價值的信心堅定不移。因此反對將產品作任何修改，即使修改之後更能吸引消費者，他們也不同意。所以，產品導向認爲機構的主要任務就是製造產品，只有製造產品才對群眾有益，而且堅信製造出來的產品一定有價值存在。許多社會工作者就堅信提供的服務產品是出於專業與善念，對服務對象一定是有益的。

生產導向（product orientation）

開始把注意力移轉到生產程序的改進，此時配銷的新方式層出不窮，誰能發

展出低成本的大眾消費系統，誰就是成功者。關鍵點在銷售得更多，成本也就變得更低。因爲生產導向是以追求生產及配銷的效率爲主要任務，所以很多機構集中注意力於生產程序的順暢，即使群眾的需求與該程序不合，也不得不遷就生產程序。社會福利服務也會建立標準化的流程來量產服務，以求服務成本的降低。

銷售導向（sale orientation）

考慮的問題不再是低成本、新產品、遠配銷。而是說服消費者將他們努力賺來的錢花掉；如果他們被說服了，再讓他們選擇行銷者所供應的產品，不要接受他人的。目的在說服消費者購買比不購買好，購買該行銷者的比購買他人的好。在推銷爲導向的機構主要的任務是刺激潛在消費者對現有產品或勞務的興趣，他們相信只要加強推銷活動，就能擴展市場。因此，增加廣告預算，增加推銷人員，加強促銷作業，並舉辦其他刺激需求的活動。而這些活動在短期內可能有效，但就長期而言，可能需要再評估。

顧客導向（customer orientation）

在前二個階段中，機構備有價廉物美的產品，希望顧客自動上門。在銷售導向階段，行銷的任務有點不同，機構被迫走出去說服消費者，機構有最好的產品或服務。而前三者都是行銷者設法改變顧客，要顧客適應機構的供應。但消費的決定權在消費者身上，因此，行銷計畫應自消費者開始，而不是由機構開始，由外而內的行銷代替了由內而外的行銷。這麼一個簡單的觀點卻是現代行銷的精髓，機構應利用調查、焦點團體、團體訪談及其他方法，

有系統的研究顧客的需求 (needs)、需要 (wants)、感覺 (perceptions)、偏好 (preferences) 及滿意度 (satisfaction)。機構再根據這些資訊來改進自己的服務產品，滿足顧客的需求。機構的員工也被訓練為他們是為顧客工作，而不是為老闆工作。所以，以顧客為導向的機構，主要任務是決定目標市場的需求與需要，並從事規畫、傳播、訂價、運送具有競爭力的服務產品，以滿足顧客。即使機構供應的服務產品無法隨時改變，也要妥為說明，以完全符合顧客的需求。

社會行銷導向 (social marketing orientation)

以往的行銷觀念忽略了服務使用者的短期慾望與長期福利之間可能存在著衝突；社會行銷導向的觀念認為組織必須同時考慮服務使用者的滿意度、資源問題等長遠的社會利益，所以將社會利益列入行銷活動規劃時的重要考量。雖然社會行銷與以前使用的行銷原則與技術相同，但銷售的商品型態卻從「有形的產品和無形的服務」轉為「行為改變的過程」；追求的目標也不再以「獲利」為導向，而是希望資源投入可以獲得最大的效益；而且競爭者不是可以提供需求滿足的其他組織，真正的競爭者其實是目標對象已經養成的舊習慣及附屬在這些舊行為上的好處。

在社會工作領域，對於顧客導向的概念其實是不陌生的，對於案主的尊重、接納、自決與瞭解，是我們普遍強調的價值觀，這正與顧客導向行銷的理念不謀而合。現在鼓吹社會行銷，更提醒我們要注意資源投入與服務使用者的滿意度間的平

衡，社會工作人員在考量資源有限的情況下，必須做一個資源控管者或守門員，使資源的投入可以獲得最大的效益。因此對於服務對象的各項資訊就必須掌握得更清楚，使組織可以更有效率地使用資源來滿足服務對象的最大需求。

社會工作者對於行銷的演進必須掌握，執行服務時減少以工作人員的經驗與主觀判斷為標準，不要自以為提供的服務產品是服務對象必需的，一定會被接受。若使用率偏低，則歸咎於服務對象對服務不瞭解或缺少足夠的激勵，所以採用的解決方法就是說服，重點只在改變服務對象以適應機構的要求，而不是調整機構來適應服務對象的需求。社會行銷的概念提醒我們不是提供完善的「服務產品」，調整服務流程，或者是努力宣傳就可以獲得服務對象的認同，這些作為都只是在創造需求；好的服務是要以顧客為中心，提供服務對象所需的服務。但是這種以顧客為中心的概念也必須與社會利益平衡，不是無限上綱的，尤其在社會資源有限的狀況下，「效率」(efficiency)、「效能」(effectiveness) 也必須要重視。

所以，做好顧客關係管理變成達成顧客導向與社會利益二者平衡的關鍵所在，換言之，當我們確定那些服務對象可以投入較少的資源，則更有能力服務需要投入較多資源的對象。但是社會工作領域的顧客關係管理不像企業界是為了建立長期的關係，重要的是能為服務對象提供差異性的服務，其最終的目的是要追求社會資源的有效運用。因此，筆者建議社會工作實務界應建立「個案分級」的概念，以做好顧客區隔化。換言之，「個案分級」是社會工作實務比較熟悉且容易溝通的用詞，而

其發展的背後基礎與概念是「顧客關係管理」，更重要的是這樣的發展與行銷理念的演進是吻合的，將可以符合整體社會的價值與期待。

顧客關係管理 (customer relationship management ; CRM)

顧客關係管理之定義與特色

最早發展顧客關係管理的國家是美國，於 1980 年初即有所謂的接觸管理 (contact Management)，專門蒐集顧客與組織間聯繫的所有資訊。至 1990 年則演變為電話服務中心與支援資料分析的顧客服務功能，即其所強調的是顧客關懷 (customer Care)。1997 年美國計算機諮詢集團 (Gartner Group) 正式提出顧客關係管理此名詞。

顧客關係管理是指透過資訊科技，將行銷、客戶服務……等加以整合，提供顧客量身訂製的服務，並增加顧客滿意度與忠誠度，以提升服務品質，達成增加組織經濟效益的目的。然而，各學者對於顧客關係管理定義亦不盡相同。Wayland & Cole (1977) 認為所謂顧客關係管理為透過獲取、發展與維繫顧客的努力，將顧客關係建構為達成最有價值的合作或依存關係等策略性方針。Kalakota & Robinson (1999) 將顧客關係管理視為一整合銷售、行銷與服務策略的系統。將顧客生命週期，即組織與顧客間關係的進展視為主軸，針對組織與顧客的互動關係，找出最理想的顧客關係架構。

要達成顧客關係管理的目標，最重要的就是進度的掌控，因此提供服務要有一

個完整、透明的服務流程，讓管理者可以掌握每個環節。此外，管理者也可能透過責任區或績效管理的方式來管理服務，以確實掌握組織與服務對象的互動關係。近來，還有設計服務警訊的方式，包括服務等待過久的警訊及服務需求改變的警訊，再搭配主動式服務，讓服務對象感受到服務的存在。所以，顧客關係管理也是一種服務管理，重點在於要有一個完整的服務流程，當服務對象有需求時可以確保服務的品質，且要有多重的服務管理，提供主動式的服務，讓服務對象感受到服務的價值。

綜合以上所言，顧客關係管理可以說是由一開始著重於關係行銷、顧客價值，一路慢慢地延伸到現在的強調溝通、互動，以及顧客滿意度；逐漸從組織思想衍生為以顧客觀點為出發，透過所有管道與顧客產生互動，了解每一個顧客所具備的特性，追求使顧客認同組織的服務產品，並且願意和組織維持長久的互動關係，以謀求兩方皆獲利之局勢。社會工作的服務雖然不追求建立長期的關係，但強調個人化的部分卻是相同的，要針對服務使用者不同的特性，提供量身訂做的服務。

顧客關係管理其特性在於重視顧客終身價值的累積，所以要針對每個顧客不同的特性及屬性，為顧客量身訂做、客製化、個人化服務；但這必須藉由顧客相關資訊的累積。換言之，顧客關係管理就是希望鞏固原有顧客，並且吸引新顧客加入，以提高顧客對組織利潤的貢獻度 (邱昭彰、楊順昌、林國偉，2001)。運用在社會福利服務，顧客關係管理提醒我們要強化顧客與組織之間的關係，重點在於以顧客需求為中心，視顧客生命週期為組織的重要資

產，所以對於個案的服務期程、回到機構重開案的可能性及參與組織各種活動的情形，都要充分的瞭解與掌握，而這麼做最主要的目標在於保有服務對象與提高他們的滿意度，達到組織長期獲益的目標。換言之，社會福利機構運用顧客關係管理是爲了追求組織與服務對象雙方的獲利，只是組織獲得的利益不是利潤，而是組織使命的達成、績效的提升和資源的獲取。

顧客關係管理的步驟

顧客關係管理是一種長期性的策略，需透過與顧客互動之機會，了解顧客需求，以達組織獲利之目標。前面描述顧客關係管理之定義與特性後，接下來則參考CRM 通訊雜誌中遠擎管理顧問董事長萬以寧（2001）所提出組織顧客關係管理策略發展循環的「PEPSI」模式進行說明。「PEPSI」模式有五步驟，分述如下：

組織的定位與價值 (position &

value proposition)

任何的組織必須掌握自己的定位與希望提供給顧客的關鍵價值，而使得顧客對此組織產生一種期待。若想使顧客滿意，一定要將自己定位清楚。

了解顧客的經驗 (experience of

customer)

顧客使用的經驗會透露出許多寶貴的訊息，組織可運用資訊科技來有效累積與使用。

選擇最適流程與通路 (product、

process & channel)

爲了建立與顧客良好關係，必須不時與顧客有所互動，若能夠引領顧客至組織最適當的服務輸送之中，將可省下大量的額外成本。

區隔或歸類 (segmentation)

顧客關係管理的終極目標，是提供顧客一個量身訂做的服務，進而開發顧客的終身價值，這目標或許難達成，但若我們能依顧客的類型、特性、需求與其使用過經驗，來加以區隔與歸類，將能夠提供更適切的服務，建立更深入的顧客關係，提高顧客滿意。

蒐集、分析、運用資訊的能力

(capability of information)

了解顧客使用經驗，並將他們歸類，要設計適當的流程與顧客接觸，這些步驟都立基於具有此方面能力，包括能夠將資訊作最有效的運用，並作出有效分析以利決策，這亦是在顧客關係管理中最重要的一環。善用寶貴資料，配合分析技術，使得組織在做出顧客關係管理，甚至在其他方面的決策，能夠提供更多值得參考之重要訊息。

這些步驟若以社會工作的語言，就是先要確定組織的使命 (mission) 與願景 (vision)，然後藉由舊有的個案紀錄、各種服務紀錄與檔案來瞭解服務對象的經驗，再來選擇最適合的服務輸送流程與管道，以提供讓服務對象覺得方便使用也願意使用的服務。在服務的流程中，也要讓服務對象覺得這是一次非常個別化的服

務，具有不可替代性，而且充分滿足他的需求。最後，機構在一次次個別化的服務經驗中，累積出個案間具有的共同性，進而回饋到原有的服務流程修訂。所以，顧客關係管理的具體做法對於社會工作而言，就是要對服務對象的貢獻度與需求分級評等，前題是要將服務對象的資料視為組織的資產，加以有效地運用和分享，以作為提供差異化、個別化服務的依據。

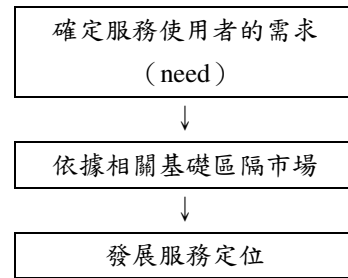
但是對於第一線社會工作者而言，顧客關係管理經常要面對的問題是資訊的保存，我們常缺乏有助於資訊分析的個案資訊管理系統，無法對資料做分類或價值分析，因此無法區隔服務對象的價值或需求，以提供更好的服務。此外，不同部門的人服務同一案主，如：社工人員與就服人員，彼此的資訊如何分享也是一個很大的問題，這些仍有待解決。

三、顧客關係管理的核心議題

市場區隔化與顧客區隔化

市場區隔化 (market segmentation) 的定義是指將一個市場區分為幾個相似的消費族群，並且為組織選擇最適合的消費群以提供產品及服務的過程，而這些被選出來的市場稱為「目標市場」(target market) (李芝屹等譯, 2002)。市場區隔化的邏輯其實很簡單，它是根據一個想法：單一服務產品很少能符合所有服務使用者的需求和慾望，所以，成功的服務人員會調整他們的服務以滿足服務使用者多樣化的偏好型態。不論從社會工作的觀點或行銷管理的觀點來看，選擇適當的目標人口群對於發展成功的服務計畫是相當重要的。

市場區隔的步驟大致如下圖所示：



第一步通常會先確定服務使用者的需求，藉由各種方法瞭解服務使用者的動機、態度和行為。再根據這些資料，應用相關性高的變數，予以群集分析，使目標人口群成為獨一且相似的群體；所以這時要決定某些基礎來區隔服務使用者，在行銷學最常用的變項包括服務使用者追求的利益 (benefit)、心理變項、地理變項、人口特質變項及行為變項等 (李芝屹等譯, 2002; 俞玫姣, 2005; Kotler, Roberto, & Lee, 2002; Peter & Donnelly, 2003)。在社會工作的領域而言，服務使用者追求的利益就是需求或慾望；心理變項則是個人特質、生活型態等；地理變項可用居住地區、車程時間、乘車距離等表示；至於人口特質變項就是年齡、性別、家庭人口……等；最後，行為變項則是開案原因、服務頻率等。另外，依據 Kotler, Roberto, & Lee (2002) 的建議，可以參考下則的衡量標準，訂定「最大機會」的目標市場：

有最強烈的需求：包括問題的規模、嚴重性、發生率及缺乏問題防備力。

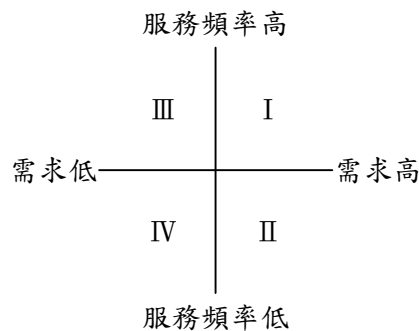
已準備好要行動：一般人已認同介入，且樂意又能夠回應。

容易接觸：服務對象容易界定及接

觸。

組織的最佳組合：符合組織的使命、資源，以及組織成員的專業知識能夠回應。

選擇一個或多個最大機會的目標人口群之後，可以透過他們所共有的獨特特質，發展出適性的服務策略，也就是為服務定位。發展服務定位的方法之一是使用「定位圖」(positioning map) (Churchill & Peter, 1998)。筆者依據社會工作實務的狀況，以「服務頻率」與「服務使用者的需求」二個要項為例，畫出一個定位圖如下：



依據圖示，我們可以將根據這些資料落在第 I 象限內的服務使用者，也就是個案的需求高且所需的服務頻率高者，定位為需要「積極服務」的對象；而落在第 II 象限的服務使用者，雖然需求高，但機構可能因為缺乏相關資源或工作人力不足，無法提供密集的服務，此時可以考慮轉介，也就是必須慎重「決定」的對象；至於落在第 III 象限的服務使用者，因為需求低、服務頻率也低，通常是「追蹤」或可以結案的對象；最後是落在第 IV 象限的服務使用者，可能是一些非自願性的個案，則必須提供一些「減少抗拒」或是避免流失的服務。

每個組織的績效大部分都是來自某一

部分的服務對象群所貢獻，了解服務對象群的組合情況，將可使組織有限的資源能夠獲得充分的發揮與運用。而所謂市場區隔是將組織主要服務對象分類之過程，當資源有限時，組織可以鎖定力量在最有效的服務對象上，經營彼此的關係，加強對他們的服務活動。

一對一行銷

現在的行銷理論強調把每一位顧客都視為不同的，因此需要不同的選擇，如果組織要滿足顧客需求，就必須要進行高變化性的策略或是客製化服務，來增加顧客能找到真正符合自身需求的服務產品的可能性。所以，一對一行銷視每一位服務對象為一個獨特的個體，強調「了解服務對象的心，比強制服務對象接受服務重要。」所以在行銷過程中，要提供更多相關訊息給服務對象，藉由不斷溝通方式，了解服務對象想法，進而提供適合的服務產品。

一對一行銷最終目的就是要達成客製化，客製化可以為組織創造最大的競爭優勢；而客製化 (customization) 指的是提供量身訂做的服務特性，以迎合每位服務對象特殊的需求與服務表現 (Lovelock & Wright, 1998)。Shostak (1987) 亦認為，客製化可以快速的聚焦在於服務對象所想要的渴望上。同時，客製化也代表著高品質的服務 (Ostrom & Iacabucci, 1995)。在社會工作領域，最經典的客製化服務就是「個別家庭服務計畫」(IFSP)，此計畫是由多重領域的專業人員，共同依據每一個個案及其家庭的不同特性，制定一套完整的服務計畫。

以服務對象為導向的行銷時代已經來臨，服務提供者應該使服務產品具有彈

性，以符合每一位服務對象的需求。因此，組織須了解服務對象的想法，善用各種管道，與服務對象進行溝通與互動，並藉由服務對象所傳達之訊息，發掘服務對象潛在需求，最後，組織就有機會向服務對象介紹服務產品，增加行銷機會，達到組織經營的目標。顧客關係管理的內涵包括一對一行銷與客製化等概念，強調讓服務使用者可以感受到一套完整且量身訂做的個別化服務。

資訊科技輔助行銷活動

顧客關係管理之所以能夠精確了解顧客的互動行為，是因為能夠對龐大資料進行整合、蒐集、轉換及分析，得出顧客需求的精確分類與偏好，並予以區隔化和定位。所以為了讓組織了解顧客的特性，必須利用各類型的資訊技術，在交易過程中蒐集大量資訊，以建立完整顧客資料庫，此資料庫可能含括基本資料、互動資料、服務資料、活動回應資料及相關互動紀錄。因為處理過的資訊，將可省去冗長的蒐集時間，讓社會工作者更有效率地進行查詢、擷取、篩選、分析、整合相關資訊等工作。因此，透過分析機制，我們能夠知道顧客的內在與潛在需求，並藉以發展良好顧客關係。

但是不同的資料保存系統通常在不同的時間建立，常常資料分散、難以整合，加上有些資料格式或內容不一致，這樣的結果是很難掌握服務的全貌。另外，如果已經建立了龐大的資料庫，或者機構已存有大量的資料，如何從中發掘一些潛在的關係，然後應用在顧客關係管理上，可能需要一些統計的知識和能力。

四、運用顧客關係管理建立個案分級之範例

選擇適當的目標人口群對於發展成功的服務計畫是相當重要的，社會工作者在執行服務方案時，通常會依某些基礎來界定目標人口群，以便透過他們所共有的獨特特質，發展出適宜的服務策略。尤其在資源有限時，可以集中力量在最有效的服務對象上，加強對他們的服務活動。以下例舉三個例子，作為顧客關係管理運用於社會工作實務情境之參考。

範例一：

進行兒童暨少年受虐待或被疏忽的處遇時，受案後可以先進行危機評估。也就是依據一些基礎來進行服務對象區隔，以發展不同的服務定位。我們可以依受虐者本身的特質，如：年齡、身心狀況、自我保護能力、受虐史、受虐程度……等；再依施虐者的因素，如：態度、合作意願、親職能力、酗酒和藥物濫用情形……等；最後再加入家庭因素的考量，如：壓力和危機事件、支持系統、有無固定住所、住所清潔情形……等，訂定一些評量指標，予以不同程度的評值，結果就可以將個案分成「低度危機」、「中度危機」或「高度危機」，提供個別化、客製化的服務。

此種分級不是全然以服務對象的需求為依據，而是加上專業的理論基礎，建構出資源需要優先投入的對象，以作為社會工作人員是否需要主動介入之參考。也就是設計出服務的警訊，掌握服務需求的改變，主動提供服務。而且會因為個案的危

機狀況不同，社會工作人員與個案的專業關係自然有所差異，包括服務流程、服務頻率、服務內容、主動介入與否……等，都可以採用不同的方式。

範例二：

運用組織既有的服務紀錄，分析個案

等級	指標	服務頻率	服務項目
A 級	開案 3 個月內 兩代有 2 位（含）以上身心障礙者 兒少保或家暴個案 有嚴重酒癮、藥癮者	提供密集性服務，如每週至少 1 次	定期電訪或家訪 擬訂服務計畫
B 級	支持系統薄弱 案主接受服務後產生階段性需求 已無緊急處遇需求	提供穩定性服務，如每個月至少 1 次	定期電訪或家訪 執行服務計畫 修定服務計畫
C 級	資源已順利銜接並順利使用	提供追蹤服務，如每 3 個月追蹤 1 次	3 個月主動追蹤 1 次 被動諮詢服務
D 級	C 級個案追蹤半年之後	資料存檔	邀請參加機構活動 被動諮詢服務

範例三：

將組織與服務對象間關係的進展視為主軸，針對組織與服務對象的互動關係，找出最理想的顧客關係架構。所以可以依服務流程來劃分個案等級，提供不同的服務頻率。

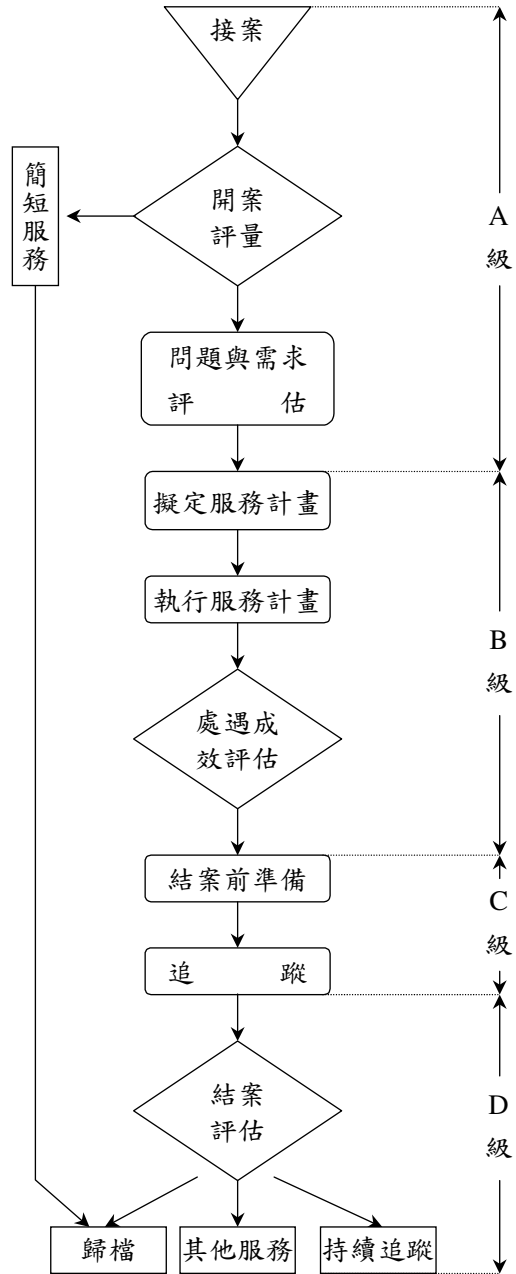
服務流程的建立，都是為了讓工作是產生在一種可預測的形式下。可是社會工作的服務流程常因為過多的自主性，根本無法在設定的情境中對例行性的反應做出預測。但是，若在這個事先界定的情境中，因為不同階段的服務重點不同，則可以採用事先規劃過的方法來行動，使得服務更具標準化。最容易執行的就是服務的頻率

的問題規模、嚴重性、發生率、是否缺乏問題防備力及是否容易接觸等，再考量符合組織的使命與否，以及組織擁有資源及成員的專業知識能夠回應等，以發掘有最強烈需求與最大機會的個案群。然後將這些條件訂為評量指標，作為規劃不同服務頻率與提供不同服務項目之參考。如下表：

或深度，會因服務流程的推進而不同。而採用這種服務定位方式的好處就是服務提供者的工作習慣不會有很大的改變，而且管理者容易掌握每個環節；但前提是要有一個完整的服務流程。

這三種個案分級的方式執行之後，更重要的是對內行銷及對外行銷，讓組織內外的人都容易瞭解我們的思維與做法。所以，針對不同等級的個案，筆者建議在卷宗夾的外面貼上不同顏色的記號，例如在書脊以顏色辨識的概念，運用紅色貼紙代表 A 級個案，橘色代表 B 級個案，綠色代表 C 級個案來區分，如此將有助於服務工作的落實。此外，個案分級也有助於督導工作的執行，例如：督導派案時可以考量

社工人員手上有幾位 A 級個案，而給予調整。對於實務工作而言，不必再拘泥於「個案量」的迷思，因為手上即使有 50 位個案，若以不同等級來看，工作負荷量將會得到更貼近事實的面貌。更重要的，對於別人質疑服務的頻率或方式時，也有一定的標準可供參考。



社會工作感覺上比較人性取向，服務擁有太多的不確定性（uncertainty），這一部分卻開始遭到質疑。因此，許多服務流程的建立，都是為了讓工作是產生在一種可預測的形式下。除此之外，顧客關係管理使組織走向追求效率，尤其是成本的意

識與資源的考量。對於工作人員而言，個案分級之後不一定在「量」上會帶來專業人員的輕鬆；但在「質」上卻會刺激專業人員工作觀念及心態的改變。若引用顧客關係管理，則強調從顧客的需求出發，注重輸出面的控制，主要是探討如何能夠獲致更高的生產效率；在社會工作領域就是思考如何在可運用的資源下，提供更多或更好的服務。

可是把顧客關係管理視為只重視效率，未免也太窄化顧客關係管理的價值。其實顧客關係管理除了注重效率，也強調效能、品質與公平正義的社會利益，所以讓服務使用者更有權力與機會掌握服務的過程，也是個案分級制度發展的目標。社會服務提供者不應該只提供一種形式的服務就想滿足所有的人（one-size-fits-all），而應提供有差異性、個別化、客製化的機會。讓服務對象獲得更符合需求的服務，而且可以感受到服務的價值。

五、結 論

顧客關係管理是一項管理的概念，要求組織將焦點放在服務對象身上，試著與服務對象間建立一種「學習關係」，從服務對象對組織所提供的服務產品之回應，來學習如何提供更佳的服務產品與更高的品質，進而訂定有效的營運目標。長久以來，顧客關係管理的概念一直也是非營利組織經營努力的目標，瞭解服務對象的需求，一直也是非營利組織營運的核心。然而隨著資訊科技之提昇，非營利組織與服務對

象間的互動關係也必須隨之演化，以往社會工作者與服務對象建立的顧關係，存在於雙方長期以來的互動，但隨著資訊科技的運用，我們更有能力發掘組織與服務對象間潛在的互動關係，並且重新架構這種關係。

若能適時的運用顧客關係管理，可以協助組織將不同背景、不同需求的服務對象予以區隔，並針對服務對象的個別需求進行一對一行銷，進而提供客製化服務。所以，非營利組織可以透過現有的服務狀況與服務反應的分析，進行個案分級，分別擬定適切的服務計畫，從而辨識出真正具有需求且有助於組織績效提升的服務對象，給予高度關心與積極服務。如此，「個案量」這個數字將可以重新界定，往後以不同等級的個案互相搭配，自然可以降低社會工作人員的負荷，減少許多無形的壓力。

（本文作者：陳政智為高雄醫學大學醫學社會學與社會工作學系助理教授；王麗娟為研究助理）

📖 參考文獻

- 李宗儒（編著）（2004）行銷管理：觀念活用與實務應用，臺北：三民。
- 李芝屹、詹家和、施惠娟、簡明輝（譯）（2002）行銷管理，臺北：新文京。
- 邱昭彰、楊順昌、林國偉（2001）顧客關係管理與資料採礦—顧客關係管理深度與解析：執行與客戶為中心的組織轉型策略，臺北：遠擎。
- 俞玫姣（譯）（2005）社會行銷，臺北：五南。
- 萬以寧（2001）顧客關係管理深度解析，臺北：遠擎。
- Churchill, G. A., & Peter, J. P. (1998) *Marketing Creating Value for Customers* (2nd Ed). New York: McGraw-Hill.
- Goldberg, M. E., Fishbein, M., & Middlestadt, S. (1997) *Social Marketing : Theoretical and Practical Perspectives*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates Hillsdale.
- Kalakota, T., & Robinson, M. (1999) *E-business: Roadmap for success*. Mary T. O: Brien
- Kotler, P. (1996) *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Roberto, N., & Lee, N. (2002) *Social Marketing: Improving the Quality of Life* (2nd edition). CA: Sage.
- Lovelock, C. H., & Wright, L. K. (1998) *Principles of service marketing and management*. New-Jersey: Prentice-Hall.
- Ostrom, A., & Iacobucci, D. (1995) Consumer tradeoffs and evaluation of services. *Journal of Marketing*, 59 (January), 17-28.
- Peter, J. P., & Donnelly, J. H. (2003) *A Preface to Marketing Management* (10th edition). IL: McGraw Hill/Irwin..
- Shostak, G. L. (1987) Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, 41 (April), 73-80.
- Wayland, R. E., & Cole, P. M. (1977) *Customer connection: New strategies growth*. Harvard Business School Press.