

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班商學組

碩士論文

Executive MBA Program in Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

專業服務業之顧客關係管理探討：以律師事務所為例

Exploring the Customer Relationship Management in

Professional Services: The Case of Law Firms

楊大德

Da-Deh Yang

指導教授：林俊昇 博士

郭佳瑋 博士

Advisors : Jiun-Sheng Chris Lin, Ph.D.

Chia-Wei Kuo, Ph.D.

中華民國 104 年 1 月

January, 2015



誌謝



感謝在百忙之中多次撥冗指導的林俊昇老師、郭佳瑋老師，以及在口試過程中給予寶貴意見的陳思寬老師與連志勇老師。

同時也感謝撰寫論文期間，給予我支持的家人、朋友、同事，相互砥礪打氣的師兄弟姊妹，還有 101C 的同學們及戈九的夥伴們。

此外，也特別感謝慷慨分享所見所聞，並協助進行訪談的業界前輩們。

這是一本關於台灣律師經營顧客關係的初步研究，期待這本論文的研究發現可以給予同道一些啟發，同時更期待未來有針對此議題更進一步的深入研究。

中文摘要



過去對於法律服務業的關注，多著重在服務品質的提升上，而鮮少有系統的探討律師事務所的顧客關係經營；但自 2000 年以來，隨著台灣律師考試錄取人數激增、經濟發展遲緩以及外人投資減少，台灣法律服務業的市場競爭日趨激烈，法律服務業如何在提升服務品質之外，進一步透過顧客關係的管理，掌握更多顧客資訊與服務需求缺口，提高顧客的滿意度與忠誠度，當為法律服務業尋求突破現階段困局，亟待探討的課題。

顧客關係管理(customer relationship management)在管理學界已發展近 20 年以上，且由此所連結的關係行銷(relationship marketing)、關鍵顧客管理(key account management)等理論，都是強化律師事務所顧客關係的維繫上，值得探討與分析的課題；本研究經由與多位資深律師以及企業法務人員的訪談，發現目前律師事務所的顧客關係經營，確有未能充分滿足顧客需求之處，因此，未來如何善用管理學界已發展成熟的顧客關係管理技術，並因應法律服務業經營型態的特殊性限制，以提高律師事務所的市場競爭力，殊值注意。

關鍵字：法律服務、顧客關係管理、關鍵顧客管理

THESIS ABSTRACT
EMBA PROGRAM IN BUSINESS ADMINISTRATION
COLLEGE OF MANAGEMENT
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY



NAME : Da-Deh Yang

MONTH/YEAR : JAN., 2015

ADVISER : Jiun-Sheng Chris Lin, Ph.D. & Chia-Wei Kuo, Ph.D.

TITLE : Exploring the Customer Relationship Management in Professional Services: The Case of Law Firms

Over the past decade, the number of new lawyers has tremendously increased in Taiwan. As the growth of economy slows down, the competition in the legal service industry has become increasingly fierce in recent years. Despite the importance of customer experiences in legal services advocated by recent research, there has been limited research exploring the issue of customer relationship management in the context of law firms. Therefore, this research attempts to fill this research gap by examining how law firms manage their customer relationships and key accounts as well as improve their CRM.

Based on customer relationship management theories, in-depth interviews with seven experienced lawyers and two legal service managers were performed to examine how law firms can manage and strengthen their CRM. Implications, limitation and future directions were then discussed.

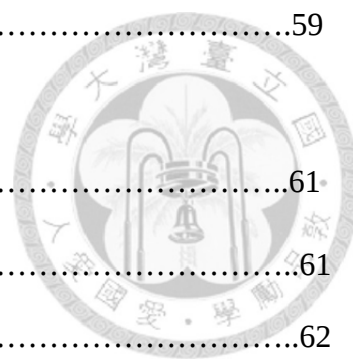
Key words: legal service, customer relationship management, key account management

目 錄



第一章 緒論.....	6
第一節 研究背景.....	6
第二節 研究動機.....	8
第三節 研究問題與目的.....	10
第四節 研究流程與步驟.....	12
第二章 文獻回顧.....	15
第一節 專業服務業.....	15
第二節 關係行銷.....	17
第二節 顧客關係管理.....	18
第三節 關鍵顧客管理.....	20
第三章 研究方法.....	22
第一節 質性研究.....	22
第二節 資料蒐集方法.....	24
第四章 個案分析與策略建議.....	28
第一節 法律服務業的顧客關係管理及關鍵顧客管理.....	28
第二節 從顧客觀點觀察法律服務業的顧客關係管理.....	39
第三節 法律服務業執行顧客關係管理及關鍵顧客管理的分析.....	43
第五章 結論與建議.....	49
第一節 研究結論與建議.....	49
第二節 管理意涵.....	54
第三節 研究限制.....	57

第四節 未來研究方向.....	59
參考文獻.....	61
中文文獻.....	61
外文文獻.....	62
附錄.....	64
訪談大綱與內容.....	64



第一章 緒論



第一節 研究背景

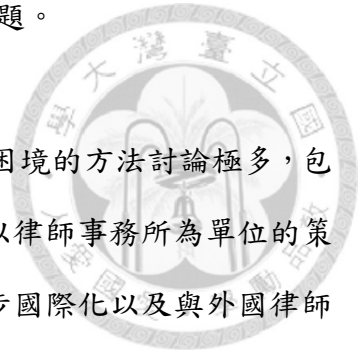
隨著國內法律服務市場的日趨競爭，如何深耕顧客關係，並從顧客中發掘關鍵顧客以維繫律師事務所的營運，已是台灣目前律師事務所共同面對的主要經營課題。

依據近三年關於台灣執業律師的媒體報導，不難發現不少驚悚的新聞標題：「金飯碗生鏽 流浪律師滿街跑」(自由時報 20140724)、「年錄取千名 流浪律師多」(蘋果日報 20131227)，以及「律師業憂 自經區為中國律師來台鋪路」(自由時報 20140531)等，凸顯台灣律師業的發展困境，包含了每年律師考試的錄取率大幅提升至 10%，相當於近千名律師，以及來自國外的競爭壓力。

依據官方 2014 年 9 月份的統計資料顯示，全國領有律師證書人數高達 14,233 人，但實際登錄執業的律師為 8,309 人，約占 58%(林國民，2014)，換言之，約有六成左右的律師取得資格後投入法律服務業的市場，而每年錄取近千人的新進律師中，若也有相同約六成比率的人數投入市場，則執業律師在 2015 年的年增率將高達約 7.22%($= (1000 * 60\%) / 8,309$)，但隨著國內經濟成長緩慢，中華經濟研究院昨天公布 2015 年 GDP 預測值為 3.5%，因此，在 GDP 成長有限的前提下，不僅新投入法律專業服務市場的新進律師，難以取得服務的機會，且在僧多粥少的環境下，既存的執業律師與律師事務所也將面臨更大的競爭壓力。

此外，隨著法律知識的普及與科技發展，Susskind(2014)認為近年法律服務業亦面臨「錢少事多」、「市場自由化」以及「資訊科技的進展」的挑戰，迫使法

律服務業必須更積極的面對律師業務應該如何存續的議題。



面對日趨競爭的法律服務市場，論者對於如何突破困境的方法討論極多，包括從個別律師層次的專業能力提升、建立市場區隔，到以律師事務所為單位的策略規劃，包括專業領域深耕到業務多元化，或者是進一步國際化以及與外國律師事務所策略聯盟等，討論極多，但對於在 1980 年代至 2000 年左右在管理學界蓬勃發展的顧客關係管理(customer relationship management, CRM)及關鍵顧客管理(key account management, KAM)的議題，似乎在法律服務業內較少為人所注意，因此，除了前述在業界已談論甚多的突破競爭困境之道外，或許此刻也應該另闢蹊徑，從管理學上已經發展成熟的顧客關係管理及關鍵顧客管理的理論與實踐上，探詢法律服務業的顧客關係管理經營之道，以及顧客關係管理與關鍵顧客管理在律師事務所經營顧客關係上的適用空間。

第二節 研究動機

在國內的律師圈內，如何經營管理顧客關係一直都是不傳之密，因為顧客關係的經營直接涉及到案源，而案源更是律師事務所經營的命脈(金脈)，因此，如何維繫顧客關係，向來是律師事務所經營者所掌控，且對於關鍵顧客的維護，更是不輕易假手他人，因此，關於顧客關係管理的研究，雖然在管理學上已經發展成熟，甚至已經透過資訊系統進行科學化管理，但是對台灣法律服務業而言，仍然是處於混沌的發展狀態。

但如同前一節所述，台灣法律服務業的市場競爭已日趨白熱化，因此，如何透過顧客關係的經營管理提升律師事務所的競爭力，或許可以作為突破現階段發展困境的出口。

不過，律師一向自視甚高，且因一般社會大眾對於律師的傳統形象，認為律師從業人員類似醫師、會計師、建築師，屬於具有高度專門職業知識，且所從事的業務非一般人可輕易觸及的高門檻工作，因此不論在律師圈內或律師圈外，都鮮少有人廣泛談論律師事務所如何經營顧客關係，甚至對於老一輩的資深律師(，指執業年資達 30 年或 40 年以上者)，在其執業生涯中可能未曾真正意識到顧客關係的重要性，因為在 1986 年以前，每年律師考試錄取人數從未超過 100 人，錄取率在 1960 年至 1986 年間，長期維持在約 3% 以下(少數年份例外)，因此，在法律服務業的市場供需上，有相當長的一段時間是需求遠大於供給。換言之，律師從業人員考上律師取得執業資格後，幾乎可算是取得「鐵飯碗」，不愁沒有顧客、案源，因此對於老一輩的資深律師而言，並不需要刻意經營管理顧客關係，且深信只要好好辦案，提升案件服務品質，顧客自然源源不絕，無須刻意經營遑論管理。



但時至今日，市況已大不如前¹。因此，對於過去未曾遭遇嚴厲市場競爭洗禮的資深律師而言，專注本業及提升服務品質，當已足夠維持良好的顧客關係與案件來源，但是對於近二十年來新投入律師服務業市場的律師而言，如何在供過於求的市場內繼續保持競爭優勢，如仍維持過往專注本業及提升服務品質，而不進一步思考如何經營顧客關係，以及透過顧客關係管理提升自身競爭優勢，恐將遭市場淘汰。

¹筆者曾聽聞一位執業超過 40 年的資深律師表示，在 1970 年代或更早前考上律師執業者極少，每個案件可向顧客收取當時新台幣五萬元律師費，而當年的新台幣五萬元可在台北市忠孝東路上買到一棟洋房，而且顧客絡繹不絕；這位資深律師目前仍在執行業務，而每個案件向顧客收取的律師費仍為新台幣五萬元，但是與 40 年前相比，現今的新台幣五萬元，顯然連一間台北市忠孝東路四段公寓的租金都不夠。足見在近 20 年來逐步放寬律師考試錄取人數，法律服務市場的供給大量提高後，自然伴隨法律服務業的市場越趨競爭，且服務價格也同時逐步降低。

第三節 研究問題與目的

承前所述，台灣法律服務業在近 20 年來面臨前所未有的劇烈變化，一方面是律師考試錄取人數的激增，法律服務市場近 10 年來供給顯然已超過需求，而另一方面，國內法律市場的逐步對外開放、服務業自由化(，包含允許 WTO 會員國律師到台灣以「外國法事務律師」的身分進行執業，且中國律師未來亦可能循相同模式至台執業)，均將導致市場更趨競爭。

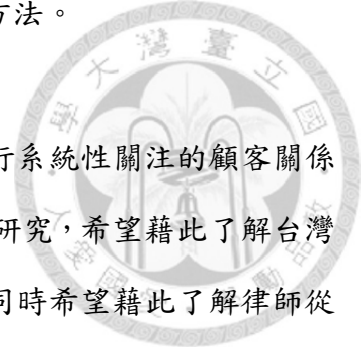
因此，在此種高度競爭環境下，恐非過去僅專注本業、一味提升服務品質的律師事務所所能夠生存，毋寧，律師事務所需要走下法律的殿堂，從專業服務業的角度重新審視其與顧客之間的關係，以及如何透過與顧客維持良好的關係，以爭取與顧客，特別是關鍵顧客的長久合作關係，進而透過顧客關係的經營管理在市場上取得一定的競爭優勢。

基於前述市場競爭態勢的急遽變化，過去在其他服務業已發展成熟的顧客關係管理及關鍵顧客管理的方法，應該可以提供給長期未系統化管理其顧客關係或關鍵顧客的法律服務業相當大的參考價值，因此，本文的研究將鎖定在下列七個議題：

1. 律師事務所一般如何經營管理顧客關係？
2. 受訪者的顧客關係經營方式，有無採取資訊化的管理系統？
3. 受訪者如何經營老顧客、新顧客及潛在顧客；如何經營國內企業顧客與國外企業顧客？
4. 受訪者如何看待業界口碑，以及是否將之納入顧客關係管理的一環？
5. 如何處理顧客抱怨以及後續的顧客關係維護？
6. 區分關鍵顧客與一般顧客的判斷標準。

7. 對於關鍵顧客有何特殊的顧客關係經營或管理方法。

本研究的目的，在於就過去台灣法律服務業較少進行系統性關注的顧客關係管理及關鍵顧客管理等課題，進行個案質性訪談方式的研究，希望藉此了解台灣律師業對於顧客關係管理及關鍵顧客管理的發展實況，同時希望藉此了解律師從業人員有無及如何進行顧客關係及關鍵顧客的管理，並對於這個在法律服務業長期沉默的課題，提供系統性的分析，期待揭開這個領域的神秘面紗，作為未來從事此領域議題研究的參考。

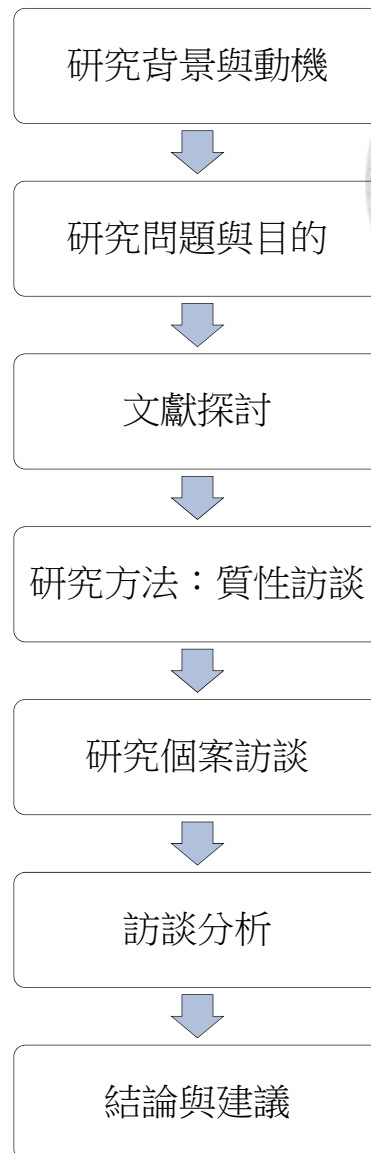


第四節 研究流程與步驟

本研究係以法律服務業的顧客關係管理及關鍵顧客管理作為討論核心，且研究方法主要是採取個案深度訪談的質性研究，希望能藉此瞭解具有多年執業經驗的律師如何經營管理其顧客關係，以及如何處理與關鍵顧客的關係。

由於這個議題在律師服務業裡，屬於鮮少公開討論的議題，因為與顧客的關係經營之道，往往涉及律師事務所的案件來源以及維繫良好顧客關係的營業機密，因此，除非經由深度訪談，實難窺知個別律師的顧客關係經營之道。

因此，本文的研究步驟，將採取下列流程：



本研究共分五章，主要章節如下：

(一) 第一章：緒論

說明本研究之背景、動機，同時就問題意識以研究問題與目的的方式呈現；該章最後一節則說明研究流程與步驟。

(二) 第二章：文獻探討

本章進行重要文獻回顧，並鎖定顧客關係管理與關鍵顧客管理的相關文獻，釐清此兩項議題的相關理論與研究，以作為後續延伸運用於法律服

務業的討論基礎。



(三) 第三章：研究方法

本研究採取質性研究的個案訪談方式，針對個別執業律師的經驗探討其如何經營顧客關係，以及對於關鍵顧客的管理方法。

(四) 第四章：個案研究與分析

針對本研究所進行訪談的不同個案，進行研究與分析，並就個案的相同與不同觀點、經營顧客關係，以及關鍵顧客的鑑別、經營與管理，進行分析與整合，希望藉此歸納出不同顧客管理模式的參考架構。

(五) 第五章：結論與建議

針對個案的研究與分析所得，彙整台灣律師事務所關於顧客關係管理與關鍵顧客管理的基本輪廓，同時就本研究的限制與後續可延伸性的發展方向進行討論。

第二章 文獻回顧



本研究的課題為專業服務業的顧客關係管理，並以法律服務業為探討的對象，同時兼及法律服務業的關鍵顧客管理。因此，以下將分別就專業服務業、關係行銷、顧客關係管理及關鍵顧客管理四項議題，進行文獻資料的回顧。

第一節、專業服務業

所謂服務，依照行銷管理學者 Kotler(2009)的定義，是指一方提供給另一方的任何行動或表現，而且所提供的內容是無形的、無法產生所有權，且可能與有形產品有關或無關。因此，一般認為服務本身具有無形體性(Intangibility)、無法分割性(Inseparability)、變異性(Variability)，以及易於消逝(Perishability)等特性。其中關於無形體性及易於消逝並不難理解，因為服務沒有形體，所以也無從保存，通常都是在特定的時空下完成供給與消費；無法分割性意指服務本身與服務提供者無法分離，此與工藝製品與製造者可分離顯然不同；變異性則同樣是強調服務是由人所提供，而不同的人提供怎所提供的服務內容、品質可能都會有所不同。

其次，本研究所探討的法律服務業屬於所謂專業服務業(professional service)，顧名思義，此亦為前述服務業的一種，所以具有前述服務業所具備的四種特性，但學界之所以將專業服務業單獨標示出來，乃是因為專業服務業尚有其他服務業所沒有的下列幾點特性：

第一，從業人員普遍受到國家、法律以及職業團體的高度他律或自律。專業服務業具有高度的專業性，且可能涉及市場經濟交易制度，例如律師、會計師，或者其所處理的業務可能涉及他人的重大利益，例如醫師；此外，因為這個領域

所提供的服務涉及高度專業，因此其服務提供的品質好壞，並非不具備此專門職業知識者所可以輕易評判，因此往往需要仰賴該職業團體的自律(吳銘坤，2010)。

第二，專業服務業無法透過大量複製提供服務，因此僅能透過客製化的方式提供服務。專業服務業因為是透過服務提供者本身的勞力與專業知識提供服務，且因為基於個案的差異性，以及專業服務提供者本身的專業能力與執業經驗，所以較不易進行大量複製相同的服務，且大量複製的結果可能也無法滿足需求變異性甚大的顧客，因此，往往需要服務提供者提供客製化的服務，從而，專業性服務的收費單價通常較高。

第三，專業服務業從業人員往往因為提供服務的需要，而知悉顧客的機密資訊，因而更強化服務供需雙方的緊密關係。例如醫師為提供醫療服務而需要蒐集、了解病患的病史；會計師為簽證顧客的財務報表，而需要查核顧客未對外公開的帳冊資料；而得悉此等機密資訊的專業服務人員依據法律或者其專門職業規範，必須負有高度的保密義務，進而產生顧客與服務提供者的特殊信賴/依賴關係。

第二節 關係行銷

在 1980 年代以前，企業銷售產品或提供服務，往往欠缺對於消費者或顧客的充分資訊，因此，在推出一項產品與服務以前，除了憑藉過去在商場上的直覺以外，並無科學化的方式提供更精確的判斷依據，因此，新產品或服務上市時，無異為一場豪賭。然而隨著 1970 年代傳播媒體的發達，業者開始注意到消費者資訊的蒐集、整理及利用，因而發展出關注消費者或顧客資訊的以提高商品銷售的關係管理(relationship management)或關係行銷(relationship marketing)，也就是應用於服務業與消費市場的研究，並強調以建立個別顧客的關係，以尋求長期性的合作關係，進而獲取顧客的終身價值。

進一步來說，依照學者徐茂練的研究，「關係行銷是一種以互利的行銷觀念，利用互動、個人化且具附加價值的長期接觸，以確認、建立並維持與個別顧客的網路關係」，而關係行銷的發展，主要包含資料庫行銷(Data Marketing)、銷售自動化(Sales Force Automation)及客服中心(Call Center)三種型態，前二者著重在利用顧客的資料大量掌握，區隔出不同的消費者進行產品促銷，或者是藉由掌握顧客資訊及與顧客進行資訊分享，達成提升銷售的目的，至於客服中心則是利用電話系統與顧客進行聯繫與服務提供。(徐茂練，2007)

第三節 顧客關係管理



關係行銷發展至 1990 年代，隨著資訊科技的進步，以及網路的普及，開始出現對於顧客資訊進一步規劃管理與增值利用的資訊系統，進而發展為善用顧客資訊所進行的關係管理，也就是顧客關係管理。

關於顧客關係管理的討論甚多，而不同學者對於顧客關係管理所側重的面向也有所不同，因此採取了本質相似但強調面向不同的定義方式：

Khirallah(1999)從比較策略面的思考，認為顧客關係管理是一種銷售和服務的商業策略，指企業機構環繞著它的顧客，每當有互動關係時，訊息會和適當的顧客產生交流。Swift(2001)也採取類似的觀點，認為顧客關係管理是企業透過有意義的溝通來了解和影響顧客行為，以達到增加新顧客，防止既有顧客流失、提高顧客忠誠度和提高顧客獲益的一種手段。

而 Armstrong 與 Kotler(2006)則比較側重技術面，認為顧客關係管理乃「特殊的軟體與分析技術，以整合與應用個別顧客的基本資料於資料庫中。」Pivotal Co.(1999)也認為，顧客關係管理是一種管理方法，也就是利用特殊的工具、技術，使企業行政運作容易操作及改善，並達到最大化企業界由顧客關係所獲得的價值；Zikmund, McLeod 及 Gilbert(2004)則更具體指出，顧客關係管理指利用既有的「資料倉儲」，整合所有相關資料，使企業容易讀取並分析，以利企業評估現存與潛在的顧客需求、機會、風險及成本，進而極大化企業的價值。

近期關於顧客關係管理的討論，側重在技術面向的效用，學者陳文華(2000)認為，顧客關係管理的資訊核心，乃「資料倉儲」，也就是透過顧客資訊的取得，

進行加值利用，並可為企業增加獲利、降低成本，以及更充分掌握市場的資訊。

此外，關於顧客關係管理的效用，Tiwana(2001)認為企業可從所蒐集到的顧客資訊，採取不同的觀點了解並區分顧客，進而發展出適合不同顧客需求的產品、服務流程，同時善用資訊系統整合顧客資訊，藉以達成以有效的手段維繫顧客關係，並提高顧客滿意度、忠誠度，以及最終提高對企業的財務貢獻度。麥肯錫公司(1999)也有相同的看法，他們認為企業應以細緻區分(micro-segmentation)的概念，找出出不同顧客群組，同時針對這些群組的不同價值提供不同的產品與通路管道，以滿足不同群組顧客的需求，進而在滿足顧客特殊需求的同時，維繫更長久的合作關係；因此，企業需要持續蒐集顧客的反應資訊、需求變化的有效資訊整合系統，始能找到合適的行銷策略，並提高顧客對企業的財務貢獻。

簡言之，顧客關係管理乃關係行銷結合資訊科技後，所發展出對於顧客資訊的進一步蒐集、整理、分析與加值利用的資訊系統，並藉由資料挖掘(Data Mining)及資料倉儲(Data Warehousing)的技術，從與顧客接觸所蒐集到的大量資訊進行分析，以增進企業對於顧客的了解，並針對其需求提供新產品或新服務，進而提高顧客滿意度(Kumar & Reinartz, 2012)；此外，亦可利用大量的顧客資料進一步分析、了解市場上消費者或顧客尚未獲得滿足的潛在需求，進而洞悉市場的發展趨勢(Baran & Galka, 2013)。

第四節 關鍵顧客管理

關鍵顧客管理(Key Account Management²)的討論，雖然一開始著重在經營關鍵顧客的經理人的討論(McDonald, 1996)，但本研究在顧客關係管理的討論脈絡，進一步去延伸討論關鍵顧客管理，是因為希望從顧客的角度而非經理人的角度審視何種顧客會成為企業經營上不得不重視的重要顧客，以及對於此種關鍵顧客是否採取了不一樣的關係維護方式。

首先，何謂關鍵顧客，學者提出了一些值得注意的定義。Bjorn(2007)認為顧客就是企業的資產，而可以增加企業競爭優勢的顧客，其價值自然高於其他顧客；Dirk(2008)則從比較財務面的觀點，認為只要是企業承擔不起失去的顧客，就屬於關鍵顧客；另外，Keith(2009)認為，一般顧客與關鍵顧客的差異在於行銷方式的差異，對待一般顧客是採取一般的行銷方式，但對於關鍵顧客則必須投入更多資源的客製化行銷；而 Campell(1983)則提出較具體的參考指標，分別是：(1)銷售數額、(2)耗用企業資源的程度、(3)合作關係存在的時間長短，以及(4)對公司的潛在獲利能力的幫助。

其次，Ojasalo(2001)與 Tzempelikosa (2013)認為，關鍵顧客管理的目的，在於建立關係，而此種合作關係並非短時間內可以看見成效，而是需要從初次接觸取得信任感後，經由反覆的接觸與合作，而逐步建立穩固的關係，而企業透過關鍵顧客獲利的關鍵，來自維持這種關係，以及由此發展出顧客反覆採購或消費。Ojasalo 並提出採取關鍵顧客管理的四個實施步驟，包含(1)辨別關鍵顧客、(2)分析關鍵顧客、(3)選擇適當的策略，以及(4)具體實施。

² 關於 Key Account Management(KAM)的翻譯，學界通常稱為關鍵「客戶」管理，而非關鍵顧客管理，因為 Account 乃指涉由特定客戶經理人所經營的顧客。但在本研究中，Account 與 Customer 並無本質上的差異，且 KAM 為本研究在討論顧客關係管理後的延伸性議題，故為便於行文及防止造成讀者困擾，故將 Account 與 Customer 均翻譯為顧客。



至於關於實施關鍵顧客管理對於企業的好處，Napolitano(1997)認為，除了可以維持現有客源、增進銷售量、強化對顧客的資訊蒐集、增加市場參透度、改善營運效率、刺激產品研發外，更可增加顧客的忠誠度，雖然有時為了維繫長久的合作關係，而必須對關鍵顧客讓利(Wang, 2014)；Wenger(2006)則認為可以提高企業的顧客導向、顧客國際化，提高市場競爭力；而 Ojasalo(2001)則更進一步指出，除了可以協助企業因應競爭激烈的市場、提高與顧客的溝通協調效率外，甚至可以基於合作關係與關鍵顧客合作共同研發產品，而加深彼此的合作關係。

第三章 研究方法



第一節 質性研究

質性研究有別於量化研究，乃針對個案的特殊背景脈絡進行深度訪談，以取得量化資料所無法呈現的重要資訊。因此，須從研究對象的背景、所處脈絡，以及相應的環境條件，以探詢其行為的文化意義，因此，常見的質性研究，多採取田野調查、民俗誌及個案研究的方式進行 (歐用生，1995)。

本研究主要是針對法律服務業的律師執業過程，探討其如何經營顧客關係，同時也從顧客端的角度，了解顧客如何感知、評價律師事務所的顧客關係經營方式，以了解在法律服務業供需兩方面是否存在不同的認知與落差。而這樣的研究過程中，如採取量化的問卷統計，雖然可以進行大量的統計數據分析，但卻無法探知不同律師及顧客間的細微差異，甚至會因為數據呈現的限制，而隱藏了重要的個案資訊，從而妨礙了研究的重要事實發現。因此，本研究擇取了質性研究的個案深度訪談方式，針對執業多年的律師以及長年與律師事務所合作的企業內部法務人員進行研究，希望藉此挖掘出受訪者對於法律服務業顧客關係維繫及管理上的洞見。

至於研究程序的設計，則擬定下列研究步驟：

1. 根據本研究動機、目的，以及研究者本身對於研究課題的了解，經與指導教授研討後，擇定研究範圍。

2. 研閱台灣法律服務業近期發展、專業服務業、關係行銷、顧客關係管理及關鍵顧客管理相關文獻，以形成訪談問卷的題目設計。
3. 確定同意接受訪談的對象後，微調訪談問卷的題目設計，以強化訪談資料的產出結果符應研究目的，並與指導教授再次聚焦訪談課題與延伸性探討議題。
4. 與擇定研究對象進行深度訪談，或者是進行焦點群組訪談。
5. 針對訪談所獲資料進行整理、分析與研究，並提出分析結果、研究結論與建議。

第二節 資料蒐集方法

承前研究步驟的說明，本研究在資料蒐集的過程中，主要可區分為兩個作業階段。第一階段為廣泛蒐集本研究的相關主題研究文獻，包含專業服務業、關係行銷、顧客關係管理、關鍵顧客管理、律師事務所經營管理，以及台灣法律服務業近年發展的報導等資料，藉以釐清本研究課題的背景與可能延伸的相關議題，作為進行個案訪談時先行準備，以利就訪談過程中可能觸及的相關議題，進行必要的收斂或延展。

第二階段則是對同意接受訪談者進行深度訪談，並就附錄規劃的問卷進行逐一探討，並透過錄音與紀錄的方式，整理訪談所獲得的資訊。

至於受訪對象的擇定，基於本研究所設定的議題是法律事務所的顧客關係管理，因此，受訪對象並不適合採取隨機抽樣的方式進行，毋寧應就研究者事前對於法律服務業的認識與了解，擇取可以就此議題提供深刻洞見的受訪者，訪談結果才能真正有助於研究的發現。鑒於顧客關係的經營，多屬於律師事務所經營階層始能觸及的議題，因此本研究自始排除執業 10 年以下，或者仍為受雇的資淺律師；其次，因為顧客關係經營可能涉及律師事務所的營業祕密，因此，必須取得受訪者的信賴始能進行有意義的訪談，因此，本研究在有限的時間內，覓得 7 位執業年資超過 10 年以上，且目前均為獨資經營或者參與律師事務所經營事務的資深律師進行訪談；此外，為了對照此等訪談資料，本研究同時也與 2 位在企業界服務 20 年以上的法務人員進行焦點群組訪談，以補充顧客觀點的意見。

本研究的訪談期間為 2014 年 11 月 25 日至 2014 年 12 月 31 日止，每次訪談時間約 1.5 小時至 2 小時不等，原則上都在受訪者的辦公室進行，僅有與企業法

務人員的訪談時，為了配合受訪者的方便，因此是在餐廳進行焦點群組訪談；訪談過程，就同意錄音的受訪者均進行錄音紀錄，但部分受訪者以受訪議題過於敏感而拒絕錄音，本研究為尊重並取信於受訪者，因此對於受訪者的特殊要求，均同意配合辦理。



● 受訪律師資料背景簡介

樣本編號	執業年資	主要顧客類型	事務所類型 ³	訪談日期
Lw1	33 年	企業顧客；國內外顧客各半	大型事務所	2014/12/31
Lw2	20 年	企業顧客	中型事務所	2014/12/25
Lw3	20 年	企業顧客；國內外顧客各半	大型事務所	2014/11/25
Lw4	20 年	政府部門為主；其餘為企業及自然人顧客	獨立執業	2014/12/28
Lw5	15 年	企業顧客；國內顧客為主	小型事務所	2014/12/29
Lw6	17 年	自然人顧客；國內顧客為主	獨立執業	2014/12/31
Lw7	10 年	企業顧客；國內顧客為主	大型事務所	2014/12/05

● 受訪企業法務人員背景簡介

樣本編號	服務年資	產業別	訪談日期
C1	30 年	工程業	2014/12/19
C2	20 年	工程業	2014/12/19

關於問卷設計的部分，分別針對執業律師與企業法務人員規劃兩套問卷；對於律師的訪談，主要聚焦在(1)產業市場競爭現況、(2)對於同業的顧客關係經營

³ 關於我國律師事務所的規模分類，並無明確分類標準，故本研究以律師人數達 10 人以上為中型律師事務所，達 40 人以上為大型律師事務所。

的觀察、(3)自身的顧客關係維繫方式、(4)顧客分類、(5)顧客抱怨事件的因應，以及(6)關鍵顧客的經營之道；對於企業法務人員的焦點群組訪談議題，則為(1)挑選律師事務所考量的因素、(2)對於合作的律師事務所顧客關係經營的評價、(3)對於律師事務所客訴事件的評估，以及(4)擇取長期合作律師事務所所特別考量的議題。

由於受訪者均為執業經驗豐富的資深律師及企業法務人員，對於相關議題十分熟悉，故於訪談過程中，除為說明題意、引導作答及聚焦議題外，研究者於訪談過程中均盡量保持受訪者陳述的完整性。

此外，本研究也恪遵研究倫理的下列四項要求進行研究，以下扼要說明：

1. 告知後同意：本研究在訪談之前，均先與受訪者進行聯繫，告知研究者身分、擬研究的議題，並提供訪談問卷，以令受訪者了解研究目的以及訪談的具體內容與範圍；此外，於確認受訪者同意接受訪談，並願意就訪談議題提供意見後，始進行訪談的安排；再者，訪談過程中均確認受訪者有權隨時要求終止訪談。
2. 同理心：質性研究訪談的成功與否，在於受訪者是否願意信賴研究者並提供相關研究資訊，因此，研究者對於受訪者的世界觀與所處環境的理解與接受，關乎受訪者願意配合提供資訊的程度。本研究的執行者為多年執業律師，故對於執業律師在律師事務所經營、顧客關係維繫，以及企業法務關切的議題均有所掌握，因此可以充分理解受訪者的立場，並尊重其拒絕答覆或拒絕錄音的要求。

- 
3. 保密：因為本研究事涉受訪者有關的律師事務所之顧客關係經營機密，且可能涉及同業之間的側面觀察資訊，故為令受訪者放心提供資訊，研究者在研究前均保證資料紀錄的保密性，且於研究完成後，亦將嚴密保守全部紀錄資料，以避免資料外洩造成受訪者不必要的困擾。
 4. 尊重：本研究在執行訪談與研究過程中，均以中立客觀的立場，尊重受訪者發表的言論或所持的任何意見，以利翔實紀錄受訪者的意見與觀察，並在研究過程中對於受訪者的發言內容不做任何評價；此外，本研究在訪談及研究過程中，並未要求受訪者提供任何文件資料。

第四章 個案分析與策略建議



本研究採取深度訪談的方式，分別與執行律師業務超過 30 年(Lw1)、20 年(Lw2、Lw3、Lw4)、15 年(Lw5、Lw6)以及 10 年左右(Lw7)，共 7 位人員進行深度訪談，訪談的問題如附錄「訪談大綱與內容」；同時，針對長期與法律事務所合作的某企業集團法務人員 2 人(C1,C2)進行焦點群組訪談，希望從顧客的角度了解他們對於律師事務所經營顧客關係的看法。

第一節 法律服務業的顧客關係管理及關鍵顧客管理

本研究針對七位年資不等的執業律師進行訪談，主要針對顧客關係管理與關鍵顧客管理設計出以下幾個議題，以觀察台灣律師的顧客關係管理與關鍵顧客管理的實況：

1. 律師事務所一般如何經營管理顧客關係？
2. 受訪者的顧客關係經營方式，有無採取資訊化的管理系統？
3. 受訪者如何經營老顧客、新顧客及潛在顧客；如何經營國內企業顧客與國外企業顧客？
4. 受訪者如何看待業界口碑，以及是否將之納入顧客關係管理的一環？
5. 如何處理顧客抱怨以及後續的顧客關係維護？
6. 區分關鍵顧客與一般顧客的判斷標準。
7. 對於關鍵顧客有何特殊的顧客關係經營或管理方法。

以下分別針對這 7 項議題，整理訪談資料。

1. 律師事務所一般如何經營管理顧客關係？

律師事務所或律師個人經營顧客關係的差異性極大。

受訪者 Lw3 對於其他同業的顧客關係經營方式不願多談。部分受訪者提及一些有趣的現象：Lw1 觀察到業界有少數律師極為善長經營政、商關係，因而可以爭取到極多案源，然後再視案件性質，與不同律師合作承辦該案，換言之，此種律師將執業的工作全部置於顧客關係的經營上，較少專注於法律案件本身的服務提供，或者是借重合作律師的專業能力補強此部分的不足；此種專注於顧客關係發展的律師極為少見，但確實存在於業界。Lw1 並認為要成為這種律師並不容易，必須有極其柔軟的人格特質，並非每個律師都可以辦得到。

受訪者 Lw1 及 Lw4 認為，大型律師事務所可能比較不需要花太多力氣在顧客關係的經營上，因為他們在業界及市場上已經具有相當的知名度，因此大型公司行號或知名人士都會偏好委任大型律師事務所，以彰顯其對法律相關爭議的慎重處理；不過，曾在大型律師事務所服務多年的 Lw6 則認為，顧客關係的經營需要投入相當的資源，因此，只有中大型事務所有足夠的資源做這件事，而小型或個人執業的事務所以自然人顧客為主，通常只要客戶上門的案子都會辦，不太有餘裕經營管理顧客關係。

Lw6 也觀察到會計師事務所比律師事務所更積極經營管理顧客關係，甚至已發展出一站式的服務、專責服務窗口，提供企業顧客其所需要的所有服務，而此種模式也漸漸帶入法律服務業，但並未普遍。

Lw2 及 Lw5 另提及律師經營顧客關係極為多元，例如利用媒體曝光增加個人全國知名度，或者透過參加社團活動(如扶輪社)、研討會、撰寫文章、書籍，

累積個人在某個領域的專業聲望，以取得同業跟顧客的認同；Lw5 則觀察到，部分律師為了配合顧客的喜好，而有出入聲色場所以拉近與顧客關係並爭取案源的情形。另外，如果事務所的規模夠大，利用事務所的大型餐宴活動，如尾牙，邀請顧客參與，也不失為增進與顧客情誼的方法。此外，Lw6 及 Lw7 認為年節寄送賀卡或禮品，也是常見的方式；不過 Lw2 則不以為然，認為應該只有顧客送律師禮品，少見有反其道而行的。

不過，受訪者一致認為，不論如何經營顧客關係，服務品質到位應該是最基本且最重要的要求，否則經營顧客關係僅是表面功夫，不會真正有助於律師事務所的長期營收。

2. 受訪者的顧客關係經營方式，有無採取資訊化的管理系統？

受訪者一致地表示，並未採取任何資訊化或系統化的顧客關係管理系統。

至於受訪者經營顧客關係的方式，並無顯著差異，僅是著重點不盡相同。首先，所有受訪者均認為，服務品質的確保優於顧客關係的經營，不應該本末倒置。其次，顧客與律師事務所在每個接觸點上應對進退的基本禮儀，不論是律師事務所的行政人員或者是律師，也是最基本的，差異的空間有限。

受訪者 Lw5 及 Lw7 表示，接受顧客委託後，對於案件辦理有一定的流程，且關於顧客與案件的基本資訊會以電腦建檔，不過，並不會從顧客關係經營的角度對於這些資料進行整理或加值利用，這些紀錄充其量僅是作為案件管理跟後續案件維護的資料，不會有太多關於顧客個別需求的資訊。真正關於顧客維護的重要資訊資料，如顧客的特殊需求，則是由個別律師所掌握的。Lw2 強調，在法律服務業裡，顧客與律師具有高度的相互依賴性，但顧客對於律師事務所的連結則

沒有那麼深，因此，律師一旦離開某家事務所，長期與該律師合作的顧客也可能跟著離開，此與大型會計師事務所跟顧客間有高於跟個別會計師的連結是很不一樣的。⁴換言之，一般顧客對於律師個人的忠誠度，遠高於對於律師事務所的忠誠度。

3. 受訪者如何經營老顧客、新顧客及潛在顧客；如何經營國內企業顧客與國外企業顧客？

多數受訪者把最主要的資源置於照顧新顧客，其次則為老顧客，最後才是潛在顧客，因為投入資源在新顧客身上，有機會把新顧客轉變為老顧客，尋求穩定的合作關係，而老顧客的合作關係已經趨於穩定，並無特別強化的需求，而是在維繫關係；至於潛在顧客，因為不確定能否成功吸引，因此，原則上不會花太多心力。不過，個別律師的處理方式仍有些不同。

Lw1 認為不論新舊顧客，不會特別區分處理方式，重點仍在辦案品質，而對於老顧客，可能會提供價格優惠；至於新顧客是否能夠成為長期合作的老顧客，須看律師與這位顧客是否意氣相投，也就是說，是否有類似的處世觀、哲學觀。這點與 Lw2 的看法部分相似，不過 Lw2 及 Lw5 更強調與企業顧客高層(如董事長、財務長)的交往，有這一層關係，才比較有可能讓律師事務所與企業顧客發展成老顧客的合作關係，特別是在華人社會裡還是比較注重人際關係，所以如有機會與顧客高層發展出私人情誼，對於顧客關係的維繫是有幫助的；換言之，除辦案品質之外，與顧客高層發展辦案以外的私人情誼，有利於強化該企業顧客對於律師事務所的忠誠度。

至於對新顧客關係經營的強化，Lw2 與 Lw3 認為，因為新顧客對於律師事

⁴ 關於此點，感謝口試委員連勇智老師的特別提醒。

務所可能較不了解，因此，有必要在第一次會面時，讓新顧客對於律師事務所所有較完整且專業的認識，除了讓合夥律師親自出席會議、與顧客聯繫，並且實際提供服務外，同時也必須讓新顧客了解律師事務所過去承辦案件的實績，以及有哪些可以滿足新顧客特殊需求的法律專業人才，而且合夥律師在合作初期應頻繁主動聯繫，以利新顧客感受到事務所對於這個顧客的重視與用心。

關於老顧客的部分，Lw2、Lw4、Lw6、Lw7 都認為沒有必要刻意投入更多資源維繫，因為老顧客相當了解律師事務所的運作方式，而且對於律師事務所的服務品質有一定的信心，因此無須刻意投入更多的資源；不過，如果是老顧客特別重視的案件，如老顧客的董事長或其他高層親自致電關切，則事務所也會在這類案件上花費比較大的心力，讓顧客看到事務所對於這位老顧客關切案件的「重視」；換言之，不應該讓老顧客感受到因為合作關係穩定而不受重視，否則將有流失顧客的風險。

Lw3 強調雖然對於老顧客的關係維繫上毋須特別著力，但對於案件本身的管理需要更積極，且因為老顧客可能同時委任複數案件，所以需要定時回報案件處理進度，同時老顧客也會期待因為長期合作而享有一定的價格優惠，這點律師事務所確實會因為老顧客而給予價格上的優待；Lw1 也有相同的看法。此外，Lw3 相較於其他受訪者，會花費比較多的心力在提供法律新資訊給暫無合作關係的老顧客、注意老顧客的產業資訊，以維繫暫無委任案件的顧客關係。

關於潛在顧客，因為不確定投入資源是否可以回收，所以多數受訪者在律師事務所開發客源的資源配置上，不願投入太多資源在潛在顧客的開發上，僅有 Lw3 特別提及會以拜訪潛在顧客(含國內外大型企業或外國律師事務所)的方式，尋求與潛在顧客的合作機會；另外，Lw3 注意到近年不時有外國律師到台灣來訪

問本地律師事務所，因此 Lw3 也會積極地安排會面，以尋求未來相互引介案件的合作機會。

至於國內外顧客關係的維繫上，Lw1、Lw2、Lw3 及 Lw7 就處理外國顧客關係維繫上，均表示外國企業顧客要求的時效性及辦案品質較高，且願意給付較高的服務費率，因此，律師事務所會投注比較多的心力在案件處理上，特別是這些跨國公司的法務聯繫窗口均有多年與不同國家律師事務所合作的經驗，且公司派來台灣出差的高階業務幹部均有相當豐富的國際性案件處理經驗與專業性，因此律師事務所在處理外國顧客的案件時，最主要的心力仍是置於辦案品質上，關係的維繫與強化則置於次要；Lw2 認為，外國顧客相較於國內顧客比較重視案件處理結果而較不重視人情，因此把心力放在辦好案子就夠了，甚至在案件聯繫及處理上，指派通曉外語的中階律師提供專業服務已足，未必需要合夥律師時時出面表達律師事務所對於這個案件的重視程度。相較於外國顧客，國內企業顧客對於案件服務品質的要求高低不一，且比較重視人情關係。Lw3 認為，在資源足夠的條件下，律師事務所固然應該讓所有的案件服務品質一致，但有時在資源有限的情況下，則需要因應顧客的不同需求調整資源配置，以令不同顧客都能夠獲得其所需要的不同服務。

4. 受訪者如何看待業界口碑，以及是否將之納入顧客關係管理的一環？

多數受訪者雖然肯定口碑在法律服務業的業務推廣上，具有一定的作用，但對於口碑實際上發揮多大的效用，則保持比較保守的看法，因此並不會刻意將口碑納入顧客關係管理的處理議題，或刻意經營事務所在業界的口碑，而只會專注在本業上。

Lw2 認為台灣多數人對於個別律師的認識相當有限，且即便對於少數常在電

子媒體上曝光的律師，其究竟有何專業，可能也無所悉，因此，透過熟悉律師業的友人提供搜尋律師的參考意見，成為找尋合適委任律師的第一步，因此，業界口碑在此時可能發揮相當的作用。

不過，Lw2、Lw3、Lw4、Lw6、Lw7 都不認為業界口碑足以作為其推薦律師的依據，因為業界口碑的來源不明，且是否實在亦待考證，何況 A 律師推薦 B 律師，無異於 A 律師以自己的聲譽為 B 律師的專業能力背書，一旦 B 律師辦案結果不佳，可能反過來損及 A 律師既有顧客或潛在顧客對其評價與信賴，因此，受訪者多表示，除非是熟識的律師，或者是曾經一起合作或打過對台的律師，也就是曾經仔細觀察過辦案品質的律師，否則不輕易向親友或顧客推薦。

此外，Lw2 與 Lw3 認為業界口碑在律師業也是一項敏感的議題，因為同業之間往往是既合作又競爭的關係，且一旦將案件轉介出去給其他律師，是否會因此喪失顧客，是否會獲得友所的回饋等，都是需要慎重考慮的問題；Lw3 特別強調，通常律師事務所因為利益衝突⁵而必須轉介案件時，只會往下朝規模更小、不具競爭關係的律師事務所進行轉介，因為轉介出去的顧客一旦有較複雜案件需要更專業的服務時，仍可能主動回過頭來找原先規模較大的律師事務所。

然而，Lw5 認為以目前律師市場的競爭態勢，除了前述的利益衝突以外，依照業界口碑轉介案件的數量應該會越來越少，因為律師在市場上拿得到案子已

⁵所謂「利益衝突」，是指律師與該案的處理結果有利害關係，或者是律師曾經受到其他顧客(A)的委任，而委任關係仍在持續中，而新來的顧客(B)將委任同一位律師對先前的顧客(A)採取法律行動，此時該名律師應拒絕後者(顧客 B)的委任。

(律師倫理規則第 30 條第 1 項規定：「律師不得受任下列事件：一 依信賴關係或法律顧問關係接受諮詢，與該諮詢事件利害相衝突之同一或有實質關連之事件。二 與受任之事件利害相衝突之同一或有實質關連之事件。關於現在受任事件，其與原委任人終止委任者，亦同。三 以現在受任事件之委任人為對造之其他事件。四 由現在受任事件之對造所委任之其他事件。五 曾任公務員或仲裁人，其職務上所處理之同一或有實質關連之事件。六 與律師之財產、業務或個人利益有關，可能影響其獨立專業判斷之事件。七 相對人所委任之律師，與其有配偶或二親等內之血親或姻親關係之同一或有實質關連之事件。八 委任人有數人，而其間利害關係相衝突之事件。九 其他與律師對其他委任人、前委任人或第三人之現存義務有衝突之事件。」)

不容易了，為求生存，原則上不太可能把案子轉介出去，除非是獲利有限或者是並非該事務所有興趣發展的案件類型，才比較有可能進行轉介。

最後，關於是否會特別經營業界口碑，Lw4、Lw6 與 Lw7 均明確表示不會，並認為專注於本業，口碑自然會產生，無須刻意著力。

5. 如何處理顧客抱怨（客訴）以及後續的顧客關係維護。

關於如何處理顧客抱怨，多數受訪者表示，第一時間應該本於服務業的精神進行道歉，而後再釐清責任歸屬，以及後續的補救措施；至於補救後顧客是否會離開，應該不是取決於單一客訴事件，而是律師事務所的整體表現；不過也有少數受訪者表示，律師是專業服務，不能就沒有過失的客訴進行道歉，否則有損於專業形象。

對於顧客抱怨事件，受訪者 Lw1、Lw3、Lw4、Lw7 表示，應該先本於服務業的精神致歉，不論顧客是否有所誤會，因為多數客訴實際上是因為溝通不良所致，包含律師事務所與顧客的聯繫窗口溝通不當，或者是顧客組織內部的問題，此時為避免顧客情緒性的立即反應影響合作關係，律師事務所傾向優先道歉，以取得初步諒解與進一步釐清爭議的機會，且 Lw3 與 Lw4 強調，律師事務所只會做適當的釐清，而不會跟顧客據理力爭。不過 Lw2 則認為，如果是顧客無理的要求，必須婉轉告知，不宜貿然道歉，否則有損專業形象。

其次，在釐清問題後，如確實是溝通不良，Lw2 表示事務所可能會更換承辦窗口，或者是跟顧客高層作適當的溝通與反應，以化解不必要的誤會；而通常如果是老顧客，因為顧客高層對於律師事務所有比較長時間的合作關係，所以誤會容易解決，如果是新顧客，因為關係尚未穩固，則需要合夥律師出面進行比較謹

慎的處理。Lw1、Lw4 及 Lw7 表示，如客訴事件確屬律師事務所案件處理上的缺失，則律師事務所會視案件的嚴重性，由合夥律師或所長親自登門道歉，並且提出補救或賠償措施(如退費，或者提供額外的優惠或免費服務)，以降低顧客的損失。⁶



至於客訴事件發生後，是否會影響律師事務所與顧客後續的合作關係，受訪者的意見不一。Lw4 認為，誠摯道歉並改善缺失後，一般顧客會給予律師事務所後續服務的機會。Lw6 則認為，客訴通常不會是老顧客離開一家事務所的主因，通常是該所整體服務品質下降，顧客才會決定離開這家事務所。不過，Lw5 認為，發生過客訴事件後，如確實是律師事務所的的重大服務缺失，顧客對於律師事務所的信賴關係會大打折扣，後續合作起來總有芥蒂，所以不認為後續還有挽回這個顧客的機會。

另外，Lw2 與 Lw7 認為，關鍵仍在律師事務所與這個顧客的關係好壞而定，因為如果是老顧客，或者是律師個人與顧客高層有相當友好的關係，通常容錯的空間比較大，而且對於一些平時的小缺失，顧客也會主動提醒律師事務所，並讓律師事務所有及時調整、改正與補救的機會，否則，有的顧客對於不滿意的律師事務所根本連反應都懶得反應，在經歷過一次不滿意的服務後就默默離開，讓事務所毫無改正的機會。

6. 區分關鍵顧客與一般顧客的判斷標準。

⁶ 台灣近年來最嚴重的律師事務所執行業務過失，莫過於理律法律事務所在 2003 年爆發的法務人員劉偉杰盜賣該所外國顧客新帝公司委託保管的股票高達新台幣 30 億元的事件，理律法律事務所事後以「先賠 2000 萬美元，另外 4800 萬美元用信用狀作保證，分 16 季、4 年償還，不足的 1800 萬美元，理律再以 18 年，每年提供 100 萬美元，用在法律服務、公益慈善和教育上，來補償新帝的損失」。【超強還款！員工侵吞 30 億 理律將還完】，TVBS，2014 年 8 月 14 日，網址：

<http://video.n.yam.com/20140814489599/%E8%B6%85%E5%BC%B7%E9%82%84%E6%AC%BE%EF%BC%81%E5%93%A1%E5%B7%A5%E4%BE%B5%E5%90%9E30%E5%84%84%20%E7%90%86%E5%BE%8B%E5%B0%87%E9%82%84%E5%AE%8C> （造訪時間：2015/01/24）

關於關鍵顧客的判斷標準，多數受訪者的意見相當趨近，大致可以歸納出以下幾個標準：第一、財務貢獻度；第二、合作時間的長短；第三、企業顧客本身發展的潛力；第四、顧客的公司治理程度、主事者的經營態度；第五、顧客需求的服務是否為律師事務所未來希望積極發展的領域。



Lw1 並未針對顧客進行區分，而是按照案件的性質做不同處理。有些外商顧客要求比較多，所以會提供比較不一樣的服務，但這種區別是因應顧客要求而來，而不是站在事務所的立場就顧客進行分類管理。

其次，Lw1、Lw5 及 Lw7 都特別提及，律師事務所會針對事務所未來發展的業務方向，區分何種顧客是我們需要的，如果是律師事務所需要的則會著力較多，不利於事務所發展的顧客，則會在適當時機終止合作關係。Lw5 特別強調，有些企業顧客的財務貢獻度雖然不低，但是因為企業主的經營理念不甚正派，因此，事務所不會希望跟這樣的顧客保持長久的合作關係，而會在適當的時機終止合作關係。換言之，對 Lw5 而言，即使財務貢獻度大的顧客，如果跟事務所的經營方向不一致，也會將這樣的顧客排除在關鍵顧客名單之外。

另外，Lw3 強調合作時間久的顧客，也應該特別重視，因為這類顧客的財務貢獻度雖然不見得很大，但是與事務所間有良好的溝通與信賴關係，所以在顧客關係的維繫上可能不需要花太多成本，但是每年都會對事務所有穩定的財務貢獻，這類顧客對於事務所的長久經營非常重要，因此，事務所往往也會提供比較優惠的費率以維持這樣的合作關係。

7. 對於關鍵顧客有何特殊的顧客關係經營或管理方法。

因為關鍵顧客乃律師事務所最期待發展長久合作關係的顧客，因此，多數受

訪者均表示，會投注比較多的資源在服務這樣的顧客。

不過，Lw2 與 Lw5 強調，這種顧客重要性的區分，僅應該是律師事務所經營者或者是合夥律師層級需要考慮的問題，第一手處理案件的受雇律師不應該區分顧客的重要性而大小眼，否則顧客很容易感受到，而且，一旦承辦的律師對於顧客的重要性有所區分，辦案品質就會下降，這不利於事務所的發展與品質控管，因此，區分關鍵顧客及不同的顧客關係管理，應該僅是經營階層的課題，第一線提供服務的律師還是要一視同仁，維持所有案件最佳服務品質才行。

其次，Lw2 認為，對於事務所特別重要的顧客，可能會投注較多的心力、資源，例如一般案件可能會由一位資深與一位資淺(共兩位)律師處理，但關鍵顧客的案件可能就會視需要增加一到兩位律師支援，讓服務團隊的功能更加完備；而 Lw5 則會安排固定的一位律師作為案件聯繫窗口，承辦同一顧客的所有案件聯繫事宜，同時會固定提供書面報告以利顧客控管案件進度；Lw6 對於財務貢獻度及委託案件較多、要求較多的顧客，則會拉高服務品質。

Lw7 則認為，對於事務所計畫切入的新服務領域，跟有潛力的顧客進行初步合作時，會考慮提供比較優惠的服務費率，以爭取合作的機會。

第二節 從顧客觀點觀察法律服務業的顧客關係管理

本研究在前一節整理了 7 位服務年資分布於 10 年至 30 年以上資深律師的顧客關係管理經驗，但光從法律服務提供者單方面的訪談，恐無法窺見法律服務市場的全貌，因此，本研究同時訪談了長期與律師事務所合作的兩位公司資深法務人員，他們分別有長達 30 年(C1)與 20 年(C2)的年資，並請他們針對下列問題提供意見：

1. 企業顧客挑選律師事務所時，考量哪些因素？
2. 對於您所接觸過的不同律師事務所的顧客關係管理與維繫，有何值得注意或批評之處？
3. 對於服務令人不滿意的律師事務所，您會如何處理？是否還會與這家事務所維持合作關係？
4. 當您選擇長期合作的律師事務所時，會特別考量甚麼因素嗎？您會選擇與一家律師事務所或多家律師事務所？

以下分別針對這 4 項議題，整理訪談資料。

1. 企業顧客挑選律師事務所時，考量哪些因素？

C1 及 C2 首先都強調與律師的「信任關係」，而且 C1 僅會從合作過的律師事務所中挑選合作對象，對於從未合作過的律師，原則上不考慮，因為公司有使用律師的需求，一定是涉及公司業務的機密，且有時間上的急迫性，因此，必須是信得過的律師，而且了解顧客需求的律師，才能夠合作。此外，律師事務所提供的法律服務品質要好，回應的速度要快，能夠配合企業顧客的需求。再者，則是費率要合理。

C2 另外認為，律師本身敬業也很重要，因為企業法務找外部律師協助，就是要仰賴他們的專業、謹慎，並且補充公司內部法務思慮不周之處，並且讓公司內部的問題可以順利獲得圓滿解決，不夠專業、不夠認真的律師只會造成公司法務的困擾，而非解決問題。此外，企業希望找有經驗的律師，因為經驗豐富的律師才能夠給顧客法律技術面以外的策略建議，而不是僅會搬弄法律文字的新手。

C1 特別重視跟律師事務所老闆的交情，因為有交情，才足以信賴，而且有服務上的默契，此外，因為彼此熟識，往往可以得到最快速而有效率的服務。

2. 對於您所接觸過的不同律師事務所的顧客關係管理，有何值得注意之處？

C1 認為，律師事務所應該跟顧客維持良好的關係，特別是讓顧客知道律師事務所可以為顧客做甚麼，提供甚麼樣的服務，以及在顧客發生問題時，可以提供甚麼樣的解決方案；因此，平日的關係經營就很重要，而這種關係經營未必是頻繁的飲宴，比較重要的是提供律師事務所或者是律師個人的近期專業發展或實績資訊。

C2 則以外界一般都認為律師是專業服務，讓人有難以親近的感覺，但實際上在接觸過的大型律師事務所負責人，反而是極度謙卑、客氣的，不會讓顧客有任何距離感，這點在拉近顧客與律師之間的關係相當重要。

C1 與 C2 都認為律師事務所在顧客關係的經營上，不應該太過功利，有時配合顧客的需要，做一點賠本生意，長期而言可能更有利於事務所的發展，例如某些公司內部並沒有專職的法務人員，律師事務所如果認為這個顧客值得開發，應

考慮提供律師駐點服務，就近提供必要的諮詢，藉此拉近與顧客的關係，且若贏得顧客公司內部人員的信賴，日後自然有機會與這家公司有更多的合作機會。當年某大律師事務所就是拒絕 R 公司的駐點要求，因而錯失後續諸多案件的承辦機會。

C1 另外認為，跟熟識的律師事務所合作特別愉快，因為從事務所的老闆到行政人員都與顧客熟識，聯繫、交辦都很方便，而且行政人員第一時間就可在電話裡認出顧客的身分，令顧客倍感受到尊重與重視。

不過，C1 仍強調，維繫良好的顧客關係固然重要，但如果辦案品質不怎麼樣，仍不可能發展長久的合作關係。

3. 對於服務不令人滿意的律師事務所，您會如何處理？是否還會與這家事務所維持合作關係？

C1 因為跟經常合作的律師事務所負責人(所長)熟識，且對於這些事務所資深到資淺的律師都多少認識，因此，如果律師事務所有令人服務不滿意之處，往往直接對承辦律師提出指正，少有向律師事務所的負責人提出抱怨，除非是特別嚴重的情況，才會直接跟律師事務所負責人反映。至於客訴之後，原則上不會考慮更換律師事務所，因為個別律師的問題，不會遷怒到整個事務所。

不過，C2 因為對於律師事務所的高層沒有深厚的交情，因此，在遇到律師事務所服務令人不滿意的情形，可能會選擇更換律師事務所，或者是請律師事務所更換承辦律師。

4. 當您選擇長期合作的法律事務所時，會特別考量甚麼因素嗎？您會選擇與一家律師事務所或多家律師事務所？

C1 認為最重要的還是顧客與律師事務所的信任關係，其次就是這家律師事務所的服務品質，處理案件的律師是否令人信賴。C1 會同時與複數律師事務所保持合作關係，而不會只跟一家律師事務所合作，因為大型律師事務所常常會有利益衝突而無法承辦委任案件的情形，因此，C1 維持與幾家律師事務所長期的合作關係，有利於隨時都有律師事務所可以配合提供協助。

C2 則重視提供法律服務的律師是否有足夠的專業能力與經驗解決問題。法律問題有其專業性，但是企業顧客代表與律師開會的人不是只有法務人員，因此，經驗豐富的律師了解不同顧客的需求，以及如何將艱澀的法律語彙轉化成一般非法律人都可以聽得懂的文字，而且可以提供策略性的建議，以及規劃問題解決的方案，而非僅限於眼前的問題解決而已。

此外，C1 與 C2 特別提到選擇律師事務所時，也會考慮個案的特殊性以及這家律師事務所的風格是否符合需求。舉例而言，某事務所的辦案品質十分優異，但是律師的執業風格並不強勢，因此有時不能夠滿足顧客在有些訴訟或談判上的要求，此時挑選事務所時，自然不會考慮這樣的事務所。換言之，律師事務所除了要了解顧客的需求以外，有時候也應該要配合顧客的需求調整提供服務的方式，才能夠充分滿足顧客。

第三節 法律服務業執行顧客關係管理及關鍵顧客管理的分析



基於以上從法律服務業的供給面與需求面所整理的訪談資料，本研究歸納以下幾點重要觀察：

一、由於台灣法律服務業長期處於需求大於供給的情況，因此多數律師並未意識到顧客關係管理細緻化的要求，雖然顧客方面確實有此期待。

如第一章說明，台灣法律服務業市場在 2000 年以前，長年處於需求大於供給，因此，能夠提供法律專業服務的供給者既然是少數，自無案源匱乏的問題，更沒有積極拓展案源、找尋新客戶的動力，當然也沒有為了深耕顧客，而蒐集、研究、分析、利用顧客資訊，以提高未來提供服務機會的必要。

但近十年來台灣法律服務業市場丕變，每年以 7% 左右的速度增加法律服務業的供給者，在市場供給面趨於飽和之際，如何強化顧客關係的管理，當為目前法律服務業亟待深思的課題，但是數十年來的執業習慣與短期內劇烈變化的氛圍，還沒有讓所有的律師事務所面臨生存困境，且迄今尚未聽聞任何一家中大型律師事務所因為案源不足而倒閉，這也可能說明為何受訪談的 7 位律師裡，並沒有任何一位律師表示有進行顧客關係管理系統制度化、資訊化的必要，且對於目前所採取的顧客關係管理方式，似乎均未認為有何不妥或不足之處。⁷

然而，相較於法律服務提供者對於顧客關係管理系統建置的消極性，顧客端似乎有比較高的期待，因為顧客希望跟有信任關係的律師事務所維持合作關係，而信任關係除了有賴於律師事務所的服務品質以外，律師事務所對於顧客需求的

⁷當然，這也可能是法律專業人員欠缺管理學知識所致。

認知(如對於老顧客，行政人員可以在電話或面談中，第一時間辨認來電者的身分，並給予親切的問候)，似乎是受訪律師普遍忽略的，從而，也就不認為積極建立顧客關係管理系統有迫切的重要性。



二、律師事務所目前的合夥經營型態，不利於發展更制度化的顧客關係管理模式，而只能採取較個人化的顧客關係經營模式。

台灣律師事務所未積極採取資訊系統進行顧客關係管理，除了前述原因以外，更關鍵的制度性原因，應該在於我國目前的律師事務所營業型態，因為法令僅允許採取獨資或合夥的方式經營，換言之，律師事務所的顧客原則上都是事務所負責人(獨資)或合夥人的顧客，而且顧客也是律師事務所的案件(收入)唯一來源，因此，事務所負責人或合夥人就顧客關係經營的工作不輕易假手他人，否則一旦顧客對於事務所負責人或合夥律師的信賴，移轉到其他受雇律師身上，而該名受雇律師離職時，事務所很可能同時喪失這個顧客，進而造成事務所的損失。

這也是受訪者強調台灣的律師事務所欠缺顧客與律師事務所的忠誠度，而僅有對於律師個人的忠誠度，跟四大會計師事務所的顧客對於會計師事務所有較高忠誠度的情況相當不同；因此，對於律師事務所而言，建立完整的顧客關係管理系統後，這套系統在事務所內部應該屬於機密資訊(，或者應該依照事務所人員層級區分可觸及的資訊內容)，可以充分使用這套系統的人員有限，從而，加值利用的空間也相對有限。換言之，花了高額資訊系統建置費用的顧客關係管理系統，如果僅是在強化律師事務所負責人個人或少數合夥律師與顧客之間的關係強化、維繫，而非成為整個事務所共享的資訊及管理系統，這套系統在律師事務所可以發揮效用的空間十分有限，而且，事務所負責人可能可以成本更低的名片管理系統達到大致相同的效果。

雖然熟悉顧客關係管理系統者可能會認為，這套系統可以發揮的功用，不僅止於既有顧客關係的維繫，更可以透過對於顧客資訊的蒐集、整理、分析，歸納出顧客的消費特性、消費區間，以及消費慣性，甚至對顧客過去的消費型態與模式，推測顧客未來的服務需求，從而在顧客開口前，率先提供可能的服務項目供顧客參考，或者是藉由對於既有顧客的了解，以及對於產業發展的注意，作為進一步挖掘潛在顧客的重要參考資訊。

不過，前述關於現有顧客其他法律服務項目的開發，或者是其他潛在顧客的挖掘，依照前述訪談的資料顯示，似乎仍非目前台灣律師關注的議題，且相較於尚屬遙不可及的未來商機，律師事務所可能更在意目前掌握的商業利益是否可能因為重要顧客關係資訊的揭露，而造成事務所營運上的損失。

三、律師事務所對於顧客抱怨的處理，忽略顧客終身價值的思考，因而趨於消極，未能藉此進一步強化顧客關係。

由於律師事務所對於顧客關係管理的態度相對較為消極，因此，對於顧客抱怨事件的處理，似乎也比較被動。

雖然多數受訪的律師都認為，如果發生顧客抱怨事件，應該先向顧客致歉，並且在釐清責任歸屬後，如確實不是律師事務所的缺失，將視情況向顧客說明，但如確實是律師事務所的過錯，除將由合夥律師或事務所負責人(所長)親自登門向顧客道歉外，同時也將對顧客的損失提出補償或賠償措施，以補救服務缺失所造成的傷害。

不過，鮮少有律師認為發生顧客抱怨事件時，也是強化顧客關係的關鍵時刻，

更沒有律師認為應該以顧客的終身價值來評估顧客抱怨事件的後續處理，而且對於發生顧客抱怨事件後，發生裂痕的顧客關係，似乎多採取比較消極的處理態度，認為如果確實因此喪失互信，則停止合作關係並不令人意外。

但是值得注意的是，少數受訪律師與顧客都認為，因為律師事務所負責人與顧客之間有較深厚的情誼，因此可以預先在顧客抱怨事件惡化前提早處理，或者是在顧客抱怨事件發生之後，仍維繫合作關係，不會因為個別事件而影響顧客與律師事務所長久的合作關係。不過，這應該是少數律師事務所與顧客間有高度互信互賴關係下，才可能出現的。

值得注意的是，個別客訴事件發生後，受訪的律師雖都強調事後檢討及避免再犯的重要性，但因為沒有系統性的顧客關係管理系統進行紀錄及追蹤，所以過去在某位顧客身上發生的客訴事件，未來似乎無法完全防止再次重演，同時，因為欠缺將此客訴事件反應在所有顧客關係管理流程中，以避免在其他顧客服務過程中再次發生，因而未來難保相同的錯誤事件不會再重複發生。

四、律師及顧客都認為法律服務的品質優於顧客關係的經營，但從顧客端來看，光有服務品質是不夠的，律師事務所應該在顧客關係上有更積極的作為，而關於這點似乎是顧客關係管理系統可以彌補的缺口。

受訪的律師及顧客都表示，法律服務最重要還是服務品質，如果沒有服務品質，再好的顧客關係維護都不足以彌補這項缺失。但是當大家都認為法律服務品質是法律服務業共同的最低標準時，後續應該如何提高顧客價值，似乎就沒有比較明確而一致的作為。

部分受訪者表示，可以仿效會計師事務所提供顧客單一服務窗口，定期提供案件處理進度報告，以利顧客聯繫與掌握案件進度，但從顧客端的角度來看，似乎是過度消極。

依照長期與律師事務所合作的受訪顧客表示，律師事務所應該更主動積極的提供其專業發展的資訊、提供律師進駐企業的服務，或者是配合顧客的不同策略需求，在不同的案件上提供不同的角色搭配，以利顧客達成其商業目的；但是對於受訪律師而言，這些需求似乎都不是強化顧客關係、或是提升法律服務的必要考量，換言之，受訪的多數律師似乎認為目前提供給顧客的服務應該已經足以滿足顧客的需求，因而並未進一步探求顧客是否有尚未獲得滿足的需求值得開發。

因此，一個明顯的服務缺口，可能是由於律師事務所欠缺有效了解顧客需求的管道或系統，以歸納、整理並進一步發展前瞻性的服務方式，以滿足顧客迫切的需要，而顧客關係管理系統透過掌握顧客過去消費習慣相關資料，以及律師事務所與顧客的接觸過程所保留的聯繫紀錄，還有顧客在服務過程中傳達的資訊等的紀錄與分析，似乎有可能補足這個缺失。

五、律師事務所對於老顧客與新顧客的資源配置確有不同，且確實會以一定的標準鑑別關鍵顧客，並投入更多資源提供服務。

從受訪律師的角度而言，在經營顧客關係上確實有區分新顧客與老顧客的差異，而服務新顧客的目的之一，就是希望將初次接觸或僅提供過幾次服務的新顧客留在事務所，並且在將來讓新顧客可以成為老顧客，並與事務所維持長期而穩定的合作關係。

其次，多數受訪律師也認為，為了爭取讓新顧客成為老顧客，事務所有必要對於新顧客投注更多心力(包含人力及時間)，讓新顧客了解並滿意於律師事務所的服務提供方式，從而在關係穩定後，可以由中階律師接手負責案件服務品質控管，並採取最適且較低的資源配置方式提供專業服務。



此外，律師事務所也會採取一定的標準區辨出關鍵顧客，其標準包含該顧客的(1)財務貢獻度、(2)合作時間、(3)對於事務所未來發展的正面影響，以及(4)該名顧客公司經營的狀況或公司負責人的經營態度等。但有趣的是，關鍵顧客很可能同時也是老顧客，則事務所應該投注多少資源在維繫此種顧客身上？理論上如為老顧客，因該顧客熟悉律師事務所的運作方式與服務品質，故律師事務所似乎毋須花費太多力氣在此類顧客身上；但宜注意關係的持續維繫，並且應令該顧客感受到律師事務所高層對其的重視，如事務所高層偶一為之的案件關切與電話聯繫；此外，如為關鍵顧客高層特別致電請律師事務所審慎處理的案件，律師事務所應該採取更積極的作為，以利此合作關係的強化與延續。

目前關於關鍵顧客的關係維繫之道，往往存乎律師事務所負責人或合夥律師的心中，似乎並沒有系統性建置性的處理因應模式；如果在事務所規模不大，案件量有限的情況下，由少數律師負責此等事項，似無太大困難；但若事務所成長到相當規模，欠缺一套完整的顧客關係管理系統，可能就有服務未盡周全及衍生流失顧客的風險。

第五章 結論與建議



第一節 研究結論與建議

從前述的分析中，我們不難發現從律師事務所與顧客的角度之間，存在著顧客尚未獲得滿足或者尚待法律服務業提供的服務內容，同時因為法律服務業過去的多年傳統，以及習於採取較為被動的方式經營管理顧客關係，因此，關於顧客關係管理及關鍵顧客管理的細緻化，容有相當的改善空間。

本節基於以上的個案分析，歸納出以下幾點研究結論：

第一， 律師事務所普遍對於服務品質有高度的堅持，但律師事務所欠缺對於顧客服務需求的觀照與積極回應，原因在於律師事務所對於顧客的需求認知有限，因而未能進一步規劃滿足顧客服務缺口的服務內容與提供方式，而此正是顧客關係管理系統可輔助、強化律師事務所服務內容與品質之處。

律師事務所基於專業服務業的性質，對於服務品質一向有很高的自我要求，此與顧客期待律師事務所提供的服務水準是一致的，不過，除了專業領域的服務品質之外，律師事務所普遍欠缺對於顧客其他服務需求的滿足，包括服務過程中的接待與聯繫，以及個別顧客的特殊需求；究其原因，在於律師事務所並未充分意識到顧客有此需求，或者是雖有注意到顧客對此反應，但並未對顧客的需求進行充分的了解，以及據此對於服務流程進行全面性的調整與因應，因而造成此項服務缺口的存在。

因此，本文認為律師事務所如能建立一套完整的顧客關係管理系統，詳細記錄不同顧客對於服務過程的意見反映，以及律師事務所內部的缺失紀錄，應有助於在定期檢討後，於短期內改善律師事務所服務流程上顯而易見的缺失，且在累積相當顧客反映意見後，彙整為長期的改善計畫，甚至是作為後續律師事務所可以滿足顧客特殊需求的新服務型態(如派駐律師在企業顧客的辦公處所提供服務)，進而提高顧客滿意度。

第二， 台灣目前律師事務所的組織經營型態，雖然可能構成提升顧客關係管理技術的障礙，但隨著律師事務所組織規模的不斷擴大，仍有建立一套制度化的顧客關係管理系統的需要。

律師事務所目前的顧客關係，多圍繞在個別律師的人脈關係，欠缺由律師個人移轉至律師事務所整體的有效機制；此固然是目前台灣律師事務所法定經營型態限於獨資或合夥事業的緣故，但深究其原因，更可能是因為律師事務所本身關於經營管理制度未臻健全所致，因為律師事務所的經濟基礎來自於顧客委任案件的服務費用，而個別律師不願意分享其個人所經營的顧客關係，原因在於其希望掌握此項經濟來源，不願見到其他事務所成員取而代之。

但正如企業組織內個別成員所開發成功的專利技術，如果有明確的制度保障，令其享有持續分配收益的權利，則發明者自然願意與他人分享其專利技術；同理，如律師事務所可以建立完善的顧客關係經營權利制度(如引案獎金分配)，例如由A律師所帶來的A-1、A-2、A-3...顧客的委任案件，A律師持續可從收費中取得一定比例的合理引案報酬，則A律師自然樂於與其他組織成員分享其所經營的顧客關係，從而擴大在律師事務所共享的顧客資訊。由於此項顧客關係經營權利制度的設計並未普遍獲得接受與完整建立，因此造成台灣中小型事務所林立，而

大型事務所發展至一定規模後似乎也停滯不前，難以再進一步突破；如能在一定規模以上的事務所建立完善的引案利益分配制度，同時輔以顧客關係管理系統匯整顧客資訊，作為提升服務品質及推陳新服務方案的基礎，應可為目前的律師事務所開創新的業務商機。



第三，律師事務所並未充分認識及利用顧客抱怨事件對於改善、增進顧客關係管理的價值，故亟待積極建置有系統的處理及檢討模式。

顧客關係的維繫往往由少數幾位律師事務所的核心成員所掌握，因此，對於顧客抱怨事件的處理，經常也僅有少數負責經營管理事務的律師關切及付出行動補救，欠缺律師事務所整體的檢討、反省以及後續的積極改善作為，從而，也難以避免相同的錯誤重複發生，同時也不太可能進一步去思考如何利用個別顧客抱怨事件，作為進一步深化顧客關係的契機。

因此，如能將個別律師所經營的顧客關係轉化為律師事務所整體的資源，並且建立顧客關係管理系統對於服務流程進行管理規制，則對於所有顧客的服務缺失或者是顧客抱怨，均可在此管理系統上呈現，進而作為檢討改進的依據，同時也可將在個案中的顧客抱怨事件，一併作為檢討其他個案服務有無缺失的參考(教案)指標，避免相同錯誤的重複發生，如此方能達成在律師事務所經營管理上的制度面積極檢討作為，而非流於零星個案性的機動處理，無助於制度面運作的長期改善。

此外，在其他服務業中常見知名企業從顧客終身價值的觀點，善用顧客抱怨事件的契機，改善其服務品質與流程，進而不僅令投訴的顧客獲得滿意的回應，提高其對於該企業的顧客忠誠度，同時也因為此項顧客抱怨事件的檢討，而普遍

提高所有顧客對於該企業的認同與肯定；但此種現象在法律服務業似乎極為少見，究其原因，可能也是欠缺一套完整的顧客關係管理系統審視律師事務所與顧客合作的生命週期，以及將顧客抱怨事件的危機處理結果反饋至顧客關係管理的改善上。



第四，律師事務所在資源配置上，確實會區分一般顧客與關鍵顧客，並且在資源利用衝突時會優先選擇滿足關鍵顧客，但是對於關鍵顧客的區分仍然僅是本於律師事務所的角度進行分類，並未從顧客的角度深究何以該顧客對律師事務所會形成較高的忠誠度，以及如何維繫、強化此忠誠度，或將此模式移轉至其他有潛力的顧客身上。

如同一般服務業，律師事務所會針對顧客與事務所的關係密切程度，以及合作時間長短等因素，區分老顧客、新顧客及潛在顧客，而且在資源配置的意義上，也會再區分關鍵顧客與非關鍵顧客；其中老顧客與關鍵顧客則有相當重疊性。

然而一般律師事務所區別關鍵顧客的判斷標準，不外乎(1)顧客對於事務所的年度財務貢獻度、(2)顧客與事務所合作關係的長短、(3)顧客在產業界的未來發展潛力、(4)企業顧客內部的公司經營管理狀態及負責人的經營理念、(5)客戶需求的服務內容，是否為律師事務所希望積極開發的新服務領域；而且，律師事務所往往也願意對於關鍵顧客投注更多的人力、物力，以滿足顧客、留住顧客，甚至藉此培養律師事務所未來進一步發展的專業能力。

不過，前述的觀點主要是從律師事務所的角度所做的觀察與分類，但是並未從顧客的角度進行分析，以了解為何 A 顧客會成為律師事務所的關鍵顧客，而 B 顧客卻未能成為關鍵顧客？其理由固然是因為關鍵顧客的擇定涉及律師事務所的

資源配置，故理應從事務所的角度決定，但是，律師事務所到底掌握了顧客多少資訊？僅是從事務所的營收財報、顧客在產業新聞上的評價、律師事務所與該顧客負責人的接觸與了解等，但這是個有系統了解顧客的合理方法嗎？是否有更積極的方式探求顧客的需求，以及律師事務所與顧客深化合作空間的可能？其實尚有透過顧客關係管理系統的建立，輔以顧客需求訪談、問卷，或其他方式進一步資料蒐集、整理與分析等方法，探求不同顧客與律師事務所長期合作的可能性與意願，進而開發更多關鍵顧客。關於此點，律師事務所透過顧客關係管理系統的建置，未來應有很大的發展空間。

第二節 管理意涵



本研究是針對法律服務業如何經營顧客關係，以及有無引入顧客關係管理系統必要性的研究。

研究結論認為台灣的法律服務業應該有引入顧客關係管理系統以提升顧客關係管理與服務流程的水準，但因為此套系統的建置及維護成本不低，因此，應該僅適用於中大型的律師事務所；此外，這套系統的引入涉及律師事務所內部最敏感的案源管理及利益分配的問題，是以，在前述問題未獲得有效解決之前，律師事務所要採納完整的顧客關係管理系統，恐屬不易。

過去台灣的管理學界對於律師事務所的營運管理似乎並未進行過有系統的研究，遑論對於律師事務所經營顧客關係的討論，而且亦未有完整進行深入訪談的質性研究，因此，本研究嘗試針對難以細緻進行量化研究的顧客關係經營，訪談 7 位執業超過 10 年以上的律師，並整理出這些律師對於業界的觀察，以及其長年執業過程如何經營顧客關係的分享此應為過去台灣學術界較少受到關注的議題，值得往後持續深入研究。

其次，律師，這個在台灣出現超過百年歷史的行業，有其傳統也有其包袱，而且因為過去社會上對於律師的評價甚高，因此執業律師通常也在經營事務所上獨樹一格，鮮少積極汲取管理學界的新進發展進行經營管理上的變革，因此，本文就管理學界已發展成熟的顧客關係管理理論作為檢視律師事務所營運的視角，期待能帶給律師事務所經營管理上的反思。

不過，反過來思考顧客關係管理在法律服務業的適用空間，似乎也可以發現

顧客關係管理研究的部分侷限，因為這套從一般服務業與消費市場發展出來的資訊整合與增值利用的系統，固然有利於透過大量資料的蒐集、分析與研究，了解顧客的消費習慣及需求，但是在法律服務業裡，短時間內恐難累積大量的個案資料，因此該行業需要的可能是個案資料的深入探詢而非僅限於大量個案資料的蒐集。換言之，法律服務業的顧客關係管理系統的建置方向與形式可能會與一般顧客關係管理系統有所差異。

此外，律師事務所蒐集到的顧客資料，具有高度的機密性，因此在資料蒐集與增值利用上，也需要更謹慎的資料管理系統，否則將提高律師事務所的營運風險。⁸

再者，近年學界也開始反省顧客關係管理系統透過大量的資料蒐集整理，雖然有助於服務流程的管理改善，以及對於顧客潛在需求的挖掘及行銷，但可能流於數據與形式上的分析與管理，忽略了對於顧客的真切關懷以及服務業以人為核心的精神。因此，在處理人與人紛爭為主的法律服務業裡，探討以資訊系統進行顧客關係管理的建置可能性，是否可能是一條過時的回頭路？關於這項質疑，本研究不以為然。因為透過前述的個案分析與討論，吾人可以輕易地發現法律服務業對於顧客關係的經營方式仍然停留在相當「原始」的狀態，此種方式固然保留了相當濃厚的人際關係，但是卻無法更系統化、更完整的了解顧客，並滿足顧客的服務需求。是以，透過對於顧客關係管理的引介與討論，法律服務業確實有必要基於精進其服務品質與提升顧客滿意度，參考目前已發展成熟的顧客關係管理系統，以改善其顧客關係經營模式。

⁸附帶一提的是，【個人資料保護法】在 2012 年施行後，加重事業經營者對於個人資料蒐集與利用的限制，因此，對於以自然人顧客為主的律師事務所，建置顧客關係管理系統時，對於顧客資料的處理及保密亦須特別注意，以避免觸法。

然而，對於目前顧客關係管理過度強調資訊系統的資料倉儲、分析，因而忽略了關於第一線與顧客接觸真切關懷，可能是法律服務業在參採顧客關係管理時，應該一併審視檢討的地方；換言之，目前的顧客關係管理系統有值得律師事務所學習之處，當然也有其限制，因此，法律服務業在擇取適當的顧客關係管理系統時，應同時將當前對於顧客關係管理過度強調技術面的發展，偏離了服務業以人為本的現象，同時進行修正。

第三節 研究限制



本研究有下列幾點限制：

第一， 深度訪談的個案數量與差異性太少。

本研究針對7位執業律師及2位常年與律師事務所合作的企業內部法務人員進行訪談，但數量偏少，且因為7位律師都是多年在台北執業的律師，所以未必能夠呈現台灣法律服務業的全貌；其次，本研究所訪談的2位企業內部法務人員，均服務於工程業界，因此，所提供的觀點可能主要著眼與工程業法律服務需求上所呈現的顧客關係面向，尚不足以充分呈現其他產業與律師事務所的顧客關係現狀。

第二， 顧客端的深度訪談資料尚待深化。

本研究首先著眼於律師事務所內部的顧客關係經營管理方式，不過到研究中後期發現僅有服務提供面的個案訪談，不足以彰顯整個市場在供需兩面上的意見呈現，因此加入顧客端對於律師事務所顧客關係經營的觀察與訪談。藉由此部分研究的補充，本研究有機會從更完整的面向探討顧客關係管理在法律服務業的必要性。但是也因為這個部分的探討屬於研究中後期始啟動的研究課題，因此在訪談數量與訪談深度上都不足以與律師訪談資料進行完整及詳細的對應與分析。

第三， 欠缺實際操作面的嘗試。

本研究屬嘗試性的研究，也就是在律師事務所尚未採取顧客關係管理系統的現況下，探討有無必要將此系統引入法律服務業，以及該套系統引進與否對於法律服務業可能提供的經營管理上的正面意涵。不過，此項嘗試性的研究如果可以有一個實作的案例，並以此案例的執行搭配目前的訪談研究的分析成果，當可更完整的呈現顧客關係管理系統的引入，是否可以提升律師事務所的顧客滿意度及

忠誠度，以及更明確的指出顧客管理系統適用於法律服務業可能的不足之處。

第四， 欠缺其他專業服務業的比較研究。

目前專業服務業已有不少採行顧客關係管理系統，如會計師事務所、財務管理顧問公司，因此，本研究如能與此等目前已採行顧客關係管理系統的業者進行比較分析，或可補足目前台灣尚未有律師事務所實際採取顧客關係管理系統的實作上缺失，同時也可從這些專業服務業採行顧客關係管理系統所遭遇到的困難、限制與突破方法，提供律師事務所採行顧客關係管理系統的參考。

第四節 未來研究方向



鑒於前述的研究限制，本研究認為後續的研究者，可以朝下列的方向深化法律服務業的顧客關係管理研究。

第一，蒐集更多背景不同的深度訪談的個案資料

如前所述，本研究所擇取的 7 位執業律師與 2 位資深企業法務的背景條件過於接近，因此所蒐集到的資訊可能差異性有限，從而，由此等研究資料的分析是否足以窺知台灣法律服務業的全貌，實待確認。因此，後續的研究宜針對更多台北以外的執業律師，以及工程業以外的其他產業公司法務人員進行訪談，以完備對於台灣法律服務業更完整的資料蒐集與分析。

第二，對於目前已採行顧客關係管理系統的專業服務業進行比較研究

由於台灣法律服務業尚未採行顧客關係管理系統，因此本研究欠缺一個實際操作面上的觀察，因此，未來的研究可以考慮以其他已經採取顧客關係管理系統的專業服務業，進行經驗研究分析，以利對於專業服務業採取顧客關係管理系統有更具體的了解，並發掘其可能遭遇的執行瓶頸與發展限制。

其次，本研究在執行過程中，曾嘗試與法律扶助基金會進行初步訪談，發現法律扶助基金會的 ERP 系統，可能是當前較接近律師事務所可能適用的顧客關係管理系統，因為該系統涉及一般申請法律扶助民眾(顧客)的基本資料、案情紀錄、律師派案系統，以及在服務流程中的申訴程序(顧客抱怨)管理等，雖然此套系統實際上更為龐雜，但應已具備律師事務所需要的顧客關係管理系統雛形，因此，關於這套 ERP 系統的深入分析與討論，應有助於了解法律服務業採取顧客

關係管理系統的可能性。⁹

第三，律師事務所的顧客關係經營，值得從其他研究路徑深入分析

律師事務所的顧客關係經營方式，一直具有高度的屬人性，也就是說，對於不同的律師可能有不同的處理方式，因此，透過建制化的資訊軟體系統進行管理是否妥當，以及是否真正能夠提高服務流程品質與提高顧客的滿意度與忠誠度，本研究結果雖採肯定的觀點，但仍待進一步的檢證。不過，關於律師個人或律師事務所與顧客之間如何維繫關係，如何合作，仍有相當多的課題值得挖掘，包括顧客的消費行為、律師事務所的訂價策略、律師事務所針對不同顧客是否有不同的服務型態(客制化流程)，乃至於律師事務所對於不同顧客提供服務的作業分工等，都值得進一步探討，以利法律服務業與管理學界進行對話，一方面讓這個古老的行業汲取當前的管理學知識，另一方面也提供日新月異的管理學界重新檢視其理論發展是否缺少了對於特定產業的觀察。透過本文的研究，相信在這個領域確實有諸多議題值得探掘與深入研究，並期待未來有更多的研究出現。

⁹ 不過，法律扶助基金會是以公益為目的提供經濟弱勢的民眾免費(或廉價)的法律服務，因此，這套 ERP 系統的需求與目的跟律師事務所建置顧客關係管理系統的目的不盡相同。後續研究者若擬對法律服務基金會這套系統進行研究，宜注意制度規劃設計的目的差異。此外，謹此感謝法律扶助基金會鄭弁冕小姐及涂又文小姐的協助。

參考文獻



■ 中文文獻

【期刊】

1. 陳文華(2000)，「運用資料倉儲技術於顧客關係管理」，能力雜誌，No.527，132-138 頁。
2. 林國民(2014)，「目前執業律師困境及解決之道」，全國律師雜誌，2014 年 9 月號，4-9 頁。

【專書】

1. Susskind, R. (2014)，麥慧芬譯，明日世界的律師，台北市：商周出版。
2. Zikmund, W. G., McLeod, Jr. R., & Gilbert, F. W. (2004)，李勝祥、吳若己譯，顧客關係管理，台中市：滄海。
3. 吳銘坤(2010)，影響民眾對律師服務滿意度之因素:以房屋買賣糾紛者為例，國立臺北大學犯罪學研究碩士論文。
4. 徐茂練(2007)，顧客關係管理，新北市：全華圖書。
5. 遠擎管理顧問公司（1999），1999 台灣第一屆顧客關係管理研討會講義。
6. 歐用生(1995)，質的研究，台北市：師大書苑。

【電子媒體報導】

「年錄取千名 流浪律師多」，蘋果日報電子報，2013 年 12 月 27 日，網址：

<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20131227/35536642/>

「律師業憂 自經區為中國律師來台鋪路」，自由電子報，2014 年 5 月 31 日，網

址：<http://iservice.ltn.com.tw/2014/specials/FEPZs/news.php?rno=2&type=a&no=783640>

「金飯碗生鏽 流浪律師滿街跑」，自由電子報，2014 年 7 月 24 日，網址：

<http://news.ltn.com.tw/news/life/paper/798486>

「中經院預測 2015 經濟成長率 3.5%」，聯合新聞網，2014 年 12 月 18 日，網址：

<http://udn.com/NEWS/FINANCE/FIN1/9136367.shtml>

「超強還款! 員工侵吞 30 億 理律將還完」, TVBS, 2014 年 8 月 14 日, 網址:
<http://video.n.yam.com/20140814489599/%E8%B6%85%E5%BC%B7%E9%82%84%E6%AC%BE%EF%BC%81%E5%93%A1%E5%B7%A5%E4%BE%B5%E5%90%9E30%E5%84%84%20%E7%90%86%E5%BE%8B%E5%B0%87%E9%82%84%E5%AE%8C>

■ 外文文獻

【Articles】

1. Bjorn, S. I. & Pardo, C. (2007), "Are Key Account relationships different?" Industrial Marketing Management, Vo.36, Issue 4, pp.470-482.
2. Campbell, N.C.G. & Cunningham, M.T. (1983), "Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets," Strategic Management Journal, Vol.4, pp.369-80.
3. Keith A. R. & Jones E. (2009), "Key Account Management: Adding Elements of Account Fit to an Integrative Theoretical Framework," Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.29, Issue 4, p.305
4. Khirallah, K. (1999), "Should Retail Banks Race Toward the one-to-one future?" Bank Technology News, Vol.12, Iss.4, pp. 41.
5. Napolitano, L. (1997), "Customer-Supplier Partnering: A Strategy Whose Time has come," Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 17, pp.1-8.
6. Ojasalo, J. (2001), "Managing customer expectations in professional services," Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 11, Issue 3, pp.200-12.
7. Pivotal Co. (1999), "Electronic business relationship management," Pivotal Co. Business Report.

8. Swift, R. (2001), "Accelerating customer relationship: using CRM and Relationship technology," pp51-56, Princeton-Hall.
9. Tzempelikosa, N. & Gounarisb S. (2013), "Approaching Key Account Management from a long-term perspective," *Journal of Strategic Marketing* , Vol. 21, Issue 2, pp.179-198.
10. Wang, X. L. & Brennan, R. (2014), "A framework for key account management and revenue management integration," *Industrial Marketing Management* Vol. 43, Issue 7, pp.1172-81.
11. Wenger, S., Ehret, M., & Saab S. (2006), "Implementation of Key Account Management: Who, Why, and How?" *Industrial Marketing Management*, Vol.35, pp.103-12.

【Books】

1. Armstrong, Gary & Philip Kotler (2006), *Principles of Marketing*, Pearson Prentice Hall.
2. Baran, R. J. & Galka, R. J. (2013), *Customer relationship management : the foundation of contemporary marketing strategy*, New York : Routledge
3. Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Leong, S. M., & Tan, C. T. (2009), *Marketing Management : An Asian Perspective* (5th ed.), Singapore: Prentice Hall.
4. Kumar V., & Reinartz W. (2012), *Customer relationship management [electronic resource] : concept, strategy, and tools*, Berlin, Heidelberg : Springer.
5. McDonald, M. & Rogers, B. (1998), *Key Account Management: Learning from Supplier and Customer Perspectives*, Butterworth-Heinemann.
6. Tiwana, A. (2001), *The Essential Guide to Knowledge Management: E-business and CRM Applications*, Prentice Hall.

附 錄

訪談大綱與內容



OOO 大律師 您好

本人是台灣大學管理學院 EMBA 商學組的學生，目前正進行一項有關台灣律師事務所關於顧客關係管理及關鍵客戶管理的研究，希望藉由與您的訪談，了解台灣律師事務所採取甚麼方式進行顧客關係管理及關鍵客戶管理。本問卷僅供學術研究之用，並以不記名方式進行訪談，且不會對外公開。

您的寶貴意見對本研究極具貢獻，衷心感謝您的合作與協助!

台灣大學管理學院商學研究所

指導教授 林俊昇 博士

郭佳瑋 博士

研究生 楊大德

如有任何疑問，歡迎直接與本人聯繫。

dadeh.yang@gmail.com



1. 訪談對象基本資訊

- (1) 性別、年齡
- (2) 針對律師—執行業務年資、曾經在哪些律師事務所任職、事務所規模(人數)、處理業務類型(法律領域、訴訟、法律諮詢(非訟)、客戶多為國內客戶或國外客戶、比例)

2. 關於台灣律師業/法律服務業的產業環境及顧客關係經營的需求

- (1) 請問您認為台灣的律師事務所近十年來比十年前更競爭嗎？為什麼？
- (2) 請問您認為台灣的律師事務所在目前的產業環境下，是否(相較於十年前更)應該著重顧客關係的經營，或者只應著重在法律服務品質的提昇已足夠？如果在資源有限的前提下，您為優先挹注資源(如時間、金錢、人力)在哪一個項目？
- (3) 就您所知，台灣律師事務所刻意投入相當資源進行顧客關係經營的家數多嗎？可否舉例？他們是如何經營的？您認為他們經營顧客關係的方式正確嗎？有效果嗎？他們在經營客戶關係上，是否有區分一般客戶與重要客戶？請問區別標準何在？在案件處理或其他面向上，有因此而提供不同的服務/品質/待遇嗎？

3. 關於您所服務或經營的律師事務所，如何進行顧客關係管理？

- (1) 請問您所服務或經營的律師事務所是否有在進行顧客關係管理？或者有無在經營顧客關係？
 - i. 請說明如何進行？有無採取特定的步驟、標準流程或資訊輔助系統？
(有無針對客戶資料建立資訊系統管理？如何管理？這些資訊的蒐集、管理、維護，是否有助於事務所的經營？可否舉例說明。)
- (2) 請問您所服務或經營的律師事務所對於下列顧客關係是否有不同的經營方式？差異何在？為何有此區別？
 - i. 潛在客戶



- ii. 新顧客
- iii. 老顧客（長期合作，或近三年每年均有委託案件的客戶）
- iv. 本國企業客戶
- v. 本國自然人客戶
- vi. 外國企業客戶
- vii. 外國自然人客戶

(3) 請問您所服務或經營的律師事務所對於顧客提出抱怨如何處理？對於前述各種不同客戶，是否有不同處理方式？差異何在？為何有此區別？

(4) 據了解，律師之間常有相互引介案件的情形(即業界口碑)。請問您所服務或經營的事務所，是否會將其他外所律師視為客戶進行關係管理？如何進行此種關係的經營？

(5) 關於顧客關係的經營上，您有無希望補充的說明？（特別是前述詢問議題所漏列的資訊。）

4. 關於您所服務或經營的律師事務所，如何進行關鍵顧客管理？

(1) 請問您所服務或經營的律師事務所對於所有客戶，是否有區分重要的客戶及較不重要的客戶？

- i. 請問區分標準何在？
- ii. 為何做此區分？
- iii. 此項區分在顧客關係經營上，是否有不同的處理方式？若有不同的處理方式，請問舉體內容為何？可否舉例說明。
- iv. 前述區分客戶重要性的標準，是否會隨著時間或其他因素而調整？您會考慮哪些因素而調整？為什麼會調整？

(2) 請問您所服務或經營的律師事務所對於重要客戶的關係經營上，有無採取特定步驟、方法或標準作業流程？如無，可否說明在經營此類客戶關係上，有無需要特別著重的面向？或特別值得注意的細節？或者您所特

別自豪的經營之道。

- (3) 請問您所服務或經營的律師事務所如何強化與重要客戶的合作關係？
- (4) 請問您所服務或經營的律師事務所會否從一般客戶中挖掘有潛力成為重要客戶者，並強化與其的合作關係？請問會採取甚麼步驟、方法？可否舉例。
- (5) 關於重要客戶關係的經營上，您有無希望補充的說明？（特別是前述詢問議題所漏列的資訊。）

5. 延伸議題：請問您對於律師事務所創造顧客價值及顧客關係經營的看法。

- (1) 您認為律師事務所如何為客戶提高顧客價值？（讓他覺得花的費用值得）
 - i. 律師事務所可以提供的顧客價值為何？
 - ii. 律師事務所如何為客戶提高顧客價值？
- (2) 您認為顧客關係管理/關鍵客戶管理可以提高顧客價值嗎？
 - i. 如您的答案是肯定的，請說明原因；可否請您提供案例佐證這項觀點？
 - ii. 如您的答案是否定的，請說明原因；可否請您提供案例佐證這項觀點？
- (3) 關於律師事務所創造顧客價值及經營顧客關係這兩個面向上的關聯性、相互影響等？（特別是前述詢問議題所漏列的資訊。）

非常感謝您撥冗接受訪談。