

# 4 共榮成長

- 供應鏈管理
- 經銷商合作
- 顧客服務

禮節謙讓  
的精神

和衷共濟  
的精神

## 章節亮點

- ★ 2019 年共實施 91 家供應商監察，成績均達 A 評價，達標率為 100%
- ★ 二代 Nice 經銷商經營管理系統正式上線使用店數為 304 家
- ★ 客戶服務滿意度達 91.93%

## 章節重大主題 - 客戶服務

### ✓ 對松下的意義

台灣松下電器集團認為最好的顧客服務是從商品開發設計、購買到售後維修，環環相扣、滿足顧客需求的過程。因此我們成立生活研究中心解決售前問題、與經銷商及直營店積極增進銷售體驗以及增加教育訓練保持售後服務及維修水準。我們希望顧客不僅滿意我們的產品，也能體會到產品為客戶帶來的實際價值。

### ✓ 松下的承諾

台灣 Panasonic 集團將持續精進售前、購買及售後等全方面之客戶服務，透過持續的研發及內外部教育訓練砥礪我們的產品與人員，並帶給客戶「感動服務」。客戶於任何管道的指教與批評，我們一定都在最短時間內反應，期望能解決客戶的疑惑，也帶給我們成長的動力。

### ✓ 松下的目標

短期：持續進行客服人員及維修人員教育訓練。

中長期：增加智能客服以及社群媒體使用比例，主動與客戶溝通並提升服務品質。

### ✓ 申訴與溝通機制

多元化的管道傾聽客戶的聲音並予以協助，包含電話溝通、網路留言、EMAIL 以及簡訊發送。客戶亦可經由經銷商或直營店提出疑問或維修要求。

### ✓ 投入的資源

生活研究中心目前全職員工 7 人

業務與服務人員之教育訓練本年度 共計 1,438 小時

### ✓ 具體實績與專案

1.2019 年度台灣松下電器集團客服人員 陳雪琦女士獲 CSEA「卓越客戶服務大獎」之個人類「最佳服務之星」。

2.2019 客戶服務滿意度達 91.93%。



# 一 · 供應鏈管理

台灣松下電器之原物料包含機械及零件、原材料、電子產品、物料、模具等五大類，除部分原材料、技術指定及廣泛品由日本母公司進口外，其餘原料向台灣廠商採購，主要分布於台北及桃園地區。



## 機械及零件

塑膠射出/真空成形  
/塑膠二次加工機，  
橡膠、玻璃、絕緣  
材料、紙箱等



## 原材料

塑膠粒、鐵板、鋁  
素材、銅管、基板  
材料等



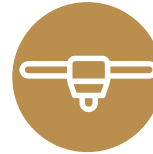
## 電子產品

電阻器、電容器、  
線圈、變壓器、基  
板、半導體等



## 物料

布料、接著劑、塗  
料、氣體等



## 模具

塑膠成形模、沖床  
成形模等

## ▶ 1. 永續採購方針

台灣 Panasonic 集團希望將自身的影響力發揮到最大，除了自身的作為外亦影響我們的供應鏈，因此我們訂定我們的永續採購方針：保持社會責任意識，並與實踐社會責任的供應商合作。

具體實踐包括誠信採購、綠色採購、遵紀守法、資訊安全、社會永續等五個面向，基於「企業是社會的公器」之基本理念，在採購過程中依循集團的方針及程序，與全球供應商進行公正公平的交易。同時，共同落實商品節能、資源再利用與回收，不使用有害物質，建立符合經濟、環境、社會等永續價值及共存共榮的夥伴關係。

台灣松下電器集團於 2019 年對供應商召開多次會議，針對法令、法規及 CSR 政策等進行宣達，確保廠商符合誠信採購、遵紀守法及社會永續的面向標準；教育訓練則依據品質、環境、技術等方面，鑑別出不同的關鍵議題與其交流。

成為具有 CSR  
意識的企業

誠信採購 | 道德行為和正確交易

綠色採購 | 資源保護和回收（循環經濟）  
不使用禁止物質

遵紀守法 | 遵守法律和社會規則

資訊守法 | 深受客戶和社會依賴  
具有共同開發和參與設計的絕對條件

社會永續 | 遵守法律和社會規則

與實踐 CSR  
的企業合作

## ▶ 2. 綠色採購規範

台灣松下電器集團對於供應商交付的零部件材料，必須符合全球 Panasonic 集團管理規範，禁止使用 25 種 1 級禁用化學物質。供應商皆需簽訂《製品中不使用規定化學物質保證書》，台灣松下電器集團也和全球 Panasonic 集團定期討論及共享目前全球相關法規訊息，達成全面禁用有害化學物質之目標，並導入綠色採購 GP-Web 管理系統，致力於交易的零部件材料中是否使用到 25 種 1 級禁用物質或 EU REACH-SVHC 物質，由供應商自主宣告材質中含有的物質並登錄到 GP-Web 系統，以確保生產的製品是符合全球限制法規的要求。

針對查驗部分，台灣松下電器集團所有零部件材料皆需依風險等級定期進行快篩 RoHS 共 10 種物質。第一次開發需進行 RoHS 實地監查，項目包含管理文件審核，材料入庫檢查，產線治工具及包裝材料等共 72 項確認清單，年度評價 90 分以上是 A 等級，80 分是 B 等級，需到達 B 等級標準往後才可使用書面監查程序。2019 年共實施了 91 社供應商監查，成績均達 A 評價，達標率為 100%。

除 RoHS 以外，台灣松下電器集團為保護環境生態及客戶健康，2019 年開始實施嚴格地塑化劑管理，其相關流程如下：



## ▶ 3. 供應商評估

台灣松下電器集團訂有「衛星工廠開發基準」，期望與供應商建立長期互相信賴的關係。我們以品質力 (Q)、成本力 (C)、管理力 (D)、環境保護 (E) 四大項目對供應商進行評核，除平時供應商會議與教育訓練外，針對表現不如預期之廠商亦有輔導計畫，協助其改善營運表現。台灣松下電器集團認為供應商是重要的事業夥伴，並以共存共榮的正面態度與供應商合作，攜手共創良好的商業環境。



## ▷ 1 供應商風險管理

2019 年度在地化採購金額約 59%，另有 41% 之採購金額為進口項目。進口項目部分，全球 Panasonic 集團設有全球採購中心，結合各地 Panasonic 集團，統一集中採購並施行風險管理對應與管理。

台灣 Panasonic 集團則針對在地化採購部分則設有管理目標如下：

目標	2019 年達成情形 (達成率)	短期目標	中長期目標
廠商開發審核率	90%	95%	100%
QCDE 品質檢測率	96%	98%	100%
交貨期管理率	98%	99%	100%
A 等級供應商比例	25%	30%	60%

另針對特定原物料，台灣松下電器集團亦建立第二供應商制度，在災害或意外發生時能及時轉移生產，以確保營運不中斷。

## ▷ 2 新供應商開發

因應商品生產與開發需求，台灣松下電器集團每年約增加 5~10% 新廠商，新廠商皆會採取實地監察，除 RoHS 之要求外，QCDE 評價需達到 70 分以上才可進行開發，相關資料蒐集完畢後會上傳到全球 Panasonic 集團系統，並核發全球 Panasonic 集團通用之供應商認定編號。



## ▷ 3 既有供應商稽核

台灣松下電器集團對既有供應商每年利用 QCDE 制度鑑別有實際潛在負面衝擊之廠商家數，並對供應商進行稽核與評估，2019 年共完成 151 家供應商稽核，成果如下：

地區		台灣	海外	總數
既有供應商家數		213	121	334
經評估之供應商家數		202	94	296
已鑑別有實際或潛在負面衝擊家數		134	17	151
評估高風險或不合格家數		22	6	28
輔導改善	輔導家數	12	3	15
	經輔導後合格供應商家數	12	3	15
	終止合作家數	0	0	0

針對交貨有風險的供應商，台灣松下電器集團提供三個月的輔導計畫協助其降低風險，流程如下；



另除上述 QCDE 評估外，2019 年度台灣松下電器集團也首次導入了信用調查制度，並要求供應商到達 50 分以上 B 等級以上才可合格，進一步降低供應鏈違約之風險。

#### ▶ 4. 松榮會

松榮會為台灣松下電器集團供應商交流平台，成立至今已 25 年，其任務為協助供應鏈夥伴成長達到永續經營並與我們共存共榮。為了達成上述目標，我們為供應商夥伴安排品質、採購業務研修等課程，也不定期針對全面性環境品質監查辦理案例交流會議，以進一步提升供應商認知、創造雙贏。

目前松榮會為會員邀請制，廠商需為台灣松下電器集團主要、優良並達到一定交易金額以上才予以邀請。2019 年度台灣松下電器集團共有 78 家供應商會員，舉辦之活動如下：



活動內容	參加人數
松榮會年度大會	全數會員
幹部交流會	60 人
研修會	36 人
會員工廠資訊安全診斷	12 人
新商品發表會	103 人
優良工廠選拔	38 人
國內外優良公司參觀	43 人



## ▷ 1 幹部交流會

松榮會幹部會議為每 3 個月舉辦一次之活動，目的為共同討論會員供應商當下所遇到之商業議題，我們會與夥伴共同研議問題解決計畫，並持續確認計畫施行效果以確保夥伴能夠永續經營。

● 供應商團隊化，共同提升經營績效

● 和台灣松下電器集團建立固定供通管道，相互支援合作

● 情報共享  
異業交流

● 改善提報議題及  
相關管理機制



## ▷ 2 會員工廠資訊安全診斷

為持續確保公司商業資訊及消費者的隱私，2019 年我們延

續與供應商共同努力改善資訊安全的政策，台灣松下電器集團本年度選定十家 A 級供應商並邀請外部講師進行資訊安全 ISO 27000 輔導，所有受輔導供應商皆完成導入資安基準，並自我檢測 38 項評分項目之檢測表及由台灣 Panasonic 集團實地檢測。

## ▷ 3 優秀工廠選拔

2019 年台灣松下電器集團也進行了供應商競賽，由 QCDE 評價結果挑選金、銀、銅及努力獎。幹部初選 18 家，前三名由總經理來現場進行實地評審確認並表揚獲獎供應商，以此激勵供應商持續提升優良表現。

## ▷ 4 國內外優良公司參觀

除了上述活動，2019 年度台灣松下電器集團更與一優良機械工具機廠商合作進行實地參訪，受訪廠商積極解說其廠房設備及管理秘訣予松榮會會員，為提升台灣 Panasonic 集團整體價值鏈無私分享。

另於國外優良公司參訪部分，本年度參訪馬來西亞 Panasonic 空調工廠與相關銅管供應商。希望藉由參訪國外優良公司及其管理與技術，達到學習與激勵會員之效益。

松榮會已成為台灣松下電器集團密不可分之一部份，不僅感謝供應商與松榮會會員之支持，也藉由與優良供應商之互動成長茁壯，更期望能與引以為傲之松榮會會員邁向台灣 Panasonic 集團的第一個百年。

## ▶ 5. 承攬商管理

台灣松下電器集團針對承攬商管理之重點為確保廠內人員與承攬商安全，建立承攬商安全衛生管理制度，並定期宣達相關要求，以達最高效益的安全風險控管。為促進承攬商落實安全衛生，台灣松下電材除要求承攬商取得安全衛生丙級業務主管證照外，更主動聘請講師、提供承攬商免費證照課程，透過合作與資源分享，確實提升廠區安全衛生管理。2019 年，台灣松下電器無承攬商工傷情形。

## 二 · 經銷商合作

經銷商是台灣松下電器集團重要的合作夥伴，也是接觸顧客、傳遞 Panasonic 品牌形象的第一線人員，台灣松下電器集團目前服務授權店數 296 店、直營店數（服務站）28 站；今年新設立之店家 46 店和重新裝潢或擴大之店家 79 家。為了提升合作夥伴的販賣技能，台松電器販賣於內部研修中心開設增進各類商品知識的經銷商研修班，提供 IT 及經營層面等課程及經銷商第二代接班者訓練，期透過多元合作模式，建立經銷商與 Panasonic 一體的認知，以提供令顧客滿意的服務、深化對 Panasonic 品牌信任度。



2019 年，台灣松下電器集團以全方位人員應對訓練為主，針對營業人員與服務人員進行國家品質認證的輔導以及家電產品的應用。也包括了經銷商交流平台「松誼會」、二代接班者訓練「二代會」以及女性經銷商為主的「小家電調理會」等多元輔助經銷商之平台，也包含經營理念、如何打造經營、行銷策略、如何利用自身媒體與公司活動資源進行結合及勞基法等相關知識分享，期望能夠協助經銷商成長並與經銷商一同進步。

### ▶ 1. 經銷通路與溝通

台灣松下電器集團為充分掌握第一線市場品質情報，並促進公司幹部與經銷商的直接雙向溝通，2014 年起，每年邀請主力經銷商分別在北、中兩地召開經銷商品質座談會，共同研討提升顧客滿意度、加深顧客對商品信心的策略並聽取建言。2019 年共 82 人到場，涵蓋全台北、中、南、東部經銷商。



#### 經銷商品質座談會

邀請 Panasonic 經銷專售店及混合有力店一起參加座談會，交流會發言時，經銷商可以暢所欲言並列舉不同品牌的優缺點來做比較參考，督促 Panasonic 商品的品質及成長與提升。



## ▶ 2. 二代 NICE 經銷商經營管理系統

Nice 系統為經銷商設計的線上經營管理系統，透過台灣松下電器集團提供的雲端服務進行管理，協助經銷商提升其經營管理效率。2019 年度發表第二代新 Nice 系統，正式上線使用店數為 304 家。



## ▶ 3. 經銷商交流平台

為有效與經銷商建立連結，協助經銷商成長並聽取建議改進 Panasonic 的商品與服務，積極建立各經銷商交流管道，除既有經銷商交流平台「松誼會」之外，台灣松下電器集團也陸續建立協助經銷商二代接班者之二代會以及協助女性經銷商之小家電聯誼會。



### ▶ 1 松誼會

松誼會為目前台灣松下電器集團為經銷商所設立之交流平台，目前會員人數 665 人，每年定期舉辦相關交流會以及產品發表會，提供經銷商最新的產品資訊以及市場情報分享。



### ▶ 2 二代會

二代會為台灣松下電器集團協助經銷商第二代接班人之交流平台。台灣 Panasonic 集團非常理解二代接班人之辛勞，並期望能給予適當資源協助經銷商永續經營。本年度二代會會員共 327 人，相關活動包括國內外經銷商經驗分享及交流等多元活動。



活動	特色	2019 年舉辦次數	參與人次
經營研修	二代會成員的經營技能養成，給予如經營理念的建立、戰略的規劃、行銷活動策劃、銷售技能提升、勞務相關法律知識...等相關講座與課程，並提供與台日兩國優秀經銷商的交流參訪。	台灣：2 次 日本：2 次	76
經營回訓研修	針對 2010 年 ~ 2013 年曾參與過二代會研修的經營二代們進行進階的經營研修課程	1 次	28

### ▷ 3 小家電聯誼會

台灣松下電器集團於 2019 年 5 月正式成立小家電聯誼會，協助女性經銷商了解及操作應用小家電商品。目前北中南設置三間調理體驗館及五位女性小家電專任業務，並提供小家電調理會於體驗館中進行包班制教學，2019 年調理體驗館之實績如下：



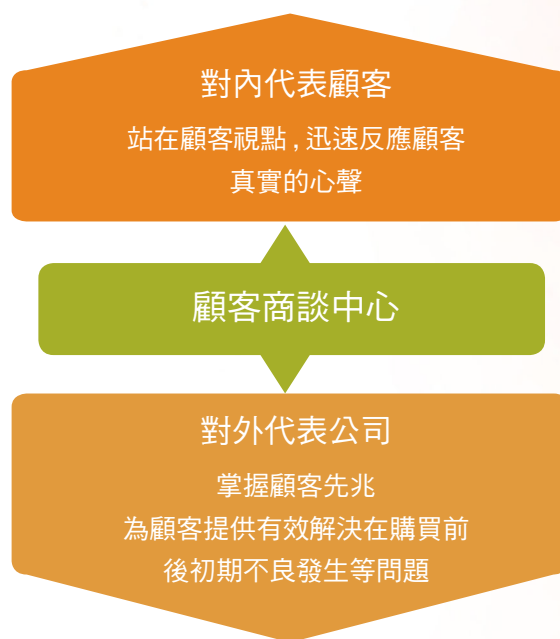
	上課班次	上課人數
台北館	11 班次	172 人
台中館	24 班次	319 人
高雄館	16 班次	199 人

2019 年度藉由小家電調理會及專責門市的銷售促進和商品知識傳授，相關店家之生活小家電銷售額有大幅度的增長。台灣松下電器集團將持續協助知識與經驗的傳承，藉由多元的經銷向客戶傳達商品的優點。

## 三 · 顧客服務

台灣松下電器集團認為，最好的顧客服務是從商品開發設計、購買到售後維修，環環相扣、滿足顧客需求的過程。其中，商品開發設計的根基，在於充分掌握使用者的生活需求，進而改善並優化的生活家電解決方案。

因此，台灣松下電器集團成立了顧客商談中心來回應顧客的需求，我們的顧客服務開始於產品的設計，以顧客觀點出發、收集顧客使用商品的不滿意點與需求，將之應用於商品研發之上，進而開發出更貼近顧客需求，提供顧客更滿意的暢銷商品，達到創造顧客價值的目標。



### ▶ 1. 售前掌握需求

顧客商談中心於新商品發表前即與營業部門、服務部門、製品審查單位及技術開發單位等相關部門進行前置作業，務求全盤掌握新商品的訊息與知識，如發現問題點便透過公司內部供通管道進行問題點回饋，以期改善相關品質。2019 年度相關回饋如下：



未發售除濕機新機種  
說明書修正



促銷活動辦法網頁錯誤修正



有線電話主機顯示語言調整



產品型錄錯誤修正



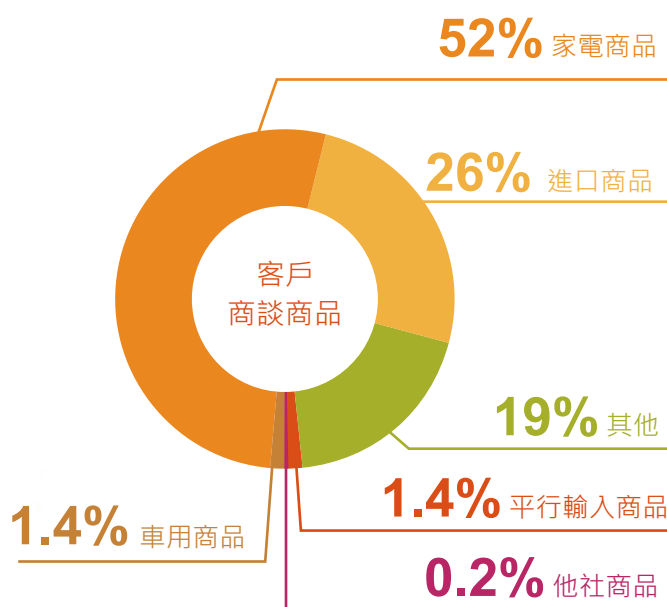
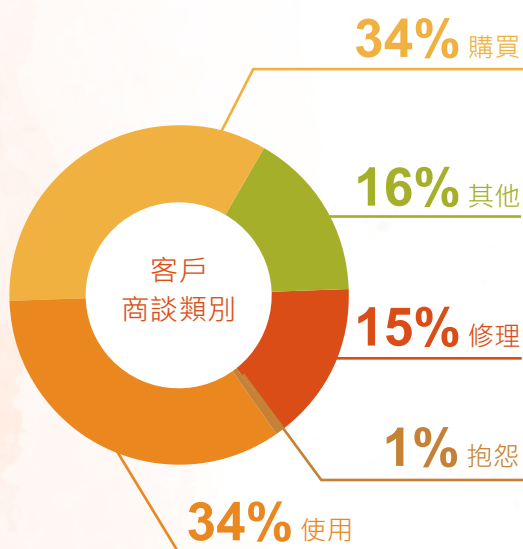
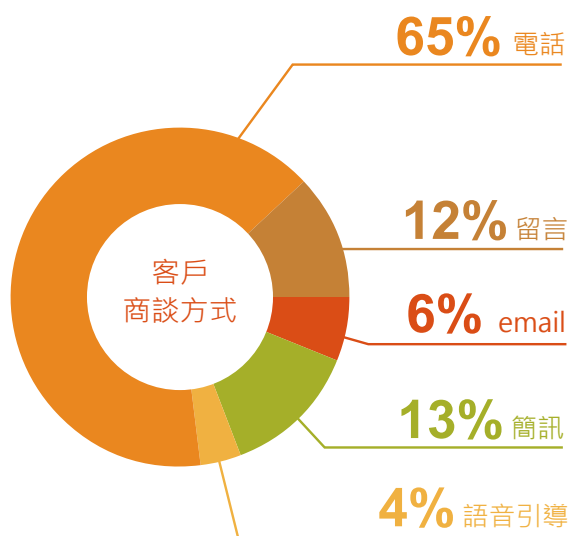
電冰箱蛋架孔洞尺寸調整



電風扇定時開關功能調整

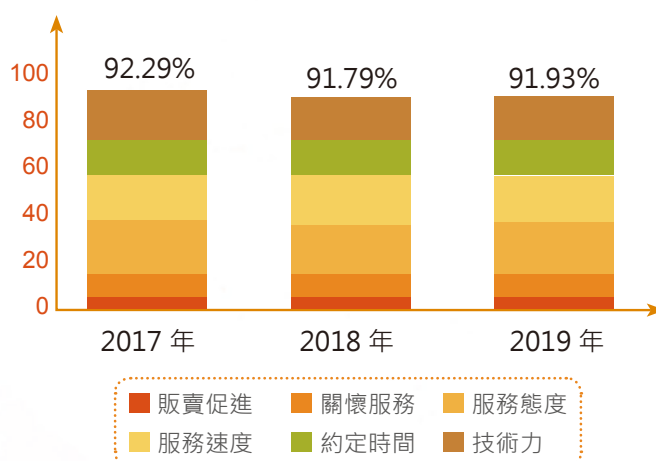
## ▶ 2. 售後解決問題

對於售後所產生的相關問題，顧客商談中心提供多元化的管道傾聽客戶的聲音並予以協助。包含電話溝通、網路留言、EMAIL 以及簡訊發送，台灣松下電器集團也藉由網路 Q&A 及電話線上語音引導註冊、自動驗證系統協助客戶更有效率地解決問題。接獲需求後，台灣松下電器集團會由專職商談人員鑑別顧客問題，並於商談系統中立案，再依問題屬性轉由適當部門處理，除提供客戶問題解答與所需支援外，也將結果匯入全企業 FAQ 共同資料庫中供使用者查詢，讓顧客能更即時獲取所需資訊與服務。自 2004 年成立至今已累積百萬件商談紀錄，不斷更新累積資料庫並提供顧客更良好的服務品質。



台灣松下電器集團每年執行消費者滿意度調查，針對販賣促進、關懷服務、服務態度、服務速度、約定時間及技術力六大面向進行評比，2019 年得分為 91.93 分，較 2018 年更為提升，期許透過消費者的回饋不斷優化售後服務品質，提供更符合消費者需求的服務。

歷年消費者滿意度調查



台灣松下電器集團也以社群多媒體積極與顧客互動，包含產品介紹影片、相關活動之訊息分享及直播等形式，2019 年度家電類產品之互動數量相較去年度有大幅提升之趨勢，顯示台灣松下電器集團家電類產品已成功獲得顧客注意與青睞。2019 年社群多媒體與數位互動數據如下：

項目	數量		重點營運說明	
	2018 年	2019 年		
粉絲數	Panasonic 家電	26,143	89,374	2018 年轉換全商品宣傳
	Panasonic Beauty	184,534	196,822	美容 / 個人全系列商品
	Panasonic Cooking	117,588	124,879	結合時事議題並強化調理全商品曝光
	Panasonic Lumix	117,158	117,259	結合攝影教室與講座，持續溝通攝影全商品
自社 YouTube	Panasonic Taiwan	3,000	4,700	強化全商品影音素材曝光
官網 (網頁瀏覽量)		12,082,725	15,737,715	強化商品頁設計並豐富網站內容
Club Panasonic (CP) 會員	會員數	41,928	66,965	會員活動擴增 (新品體驗、個人化發信 EDM)
	註冊數	65,081	114,773	商品註冊入口單一化 (2019.12)

高度重視客戶的意見，在接獲顧客反應後，台灣松下電器集團會立刻啟動對應流程



### ▶ 3. 生活研究中心

生活研究中心透過問卷調查、家庭實地拜訪、群體訪談、模擬居家環境等各種方式，深入了解顧客的使用習慣、發掘顧客的潛在需求，運用量化、質化調查分析，來掌握顧客真正的需求。

生活研究中心不定期發起消費者家庭拜訪，針對全新推出之產品，隨機抽樣消費者進行家庭拜訪。除了當場解決顧客對於產品的問題之外，更希望透過實際訪查，觀察各地消費者的使用習慣與生活環境，盤點顧客的需求，向企劃開發部門提案設計出更符合大眾的產品。

#### 生活研究調查範疇



#### 顧客回饋

「商品再好，沒有好的售後服務真的會讓消費者跳腳，但是 Panasonic 這老品牌並沒有因為大公司而驕傲自滿，反而身段柔軟、親切地面對客戶，真是讓我打從心裡認定品牌的用心。未來如果要汰換家中的老舊家電，我會因為他們對顧客服務至上的態度，而優先考慮 Panasonic 的家電！」



近年針對洗衣機、電冰箱以及空調部分持續改進，協助顧客改善煩惱範例如下：

產品	問題	解決方法	圖片
洗衣機	洗劑因各廠牌劑量及標示單位不同，經常混淆導致投入過多或過少劑量。	洗劑自動投入	
電冰箱	1. 蔬果保鮮不夠持久 2. 肉類解凍不易，且解凍後風味不加	1. 智慧蔬果保鮮室 2. -3°C 微凍結	
空調	夜晚燈號顯示太亮影響睡眠	能自動減光或可關閉的指示燈	

#### ▶ 4. 完善維修服務

台灣松下電器集團重視產品及服務的品質，亦對維修服務採取高規格的要求。目前區分為授權店與服務站，主要服務項目為服務諮詢、維修服務、材料販賣、保養維護以及工程設計與施工。本集團隊授權店及服務站皆採取定期檢視追蹤的管理機制，目前授權店與服務站之管理項目如下表：

區分	定期管理項目
授權店	維修件與材料銷售管理
	保證書回收管理
	人員安定性與技能檢定管理
	年度表彰
服務站	48H 維修時效
	外修一次完修率
	顧客滿意度
	技能評定與獎勵

另也定期舉行相關服務活動及講習如下：

項目	內容	
服務活動	巡迴服務	主動關懷顧客，提供冷暖氣機、洗衣機免費點檢服務，保養優惠
	CS 大會	外地訓練活動、激勵員工士氣與體恤平日辛勞
	CS 教育講習	提升顧客服務對應能力、感動顧客
	服務表彰	年度各項評比表現優良之服務員、服務部門及授權經銷商進行表揚與獎勵

台灣松下電器集團亦定期舉行相關技術講座及檢定，希望藉由維修服務的技術提升，達到較高的顧客滿意度以及延長產品壽命，增加產品使用價值。2019 年度技術相關之講習與檢定如下：

項目	範圍	場次及人數
技術力提升	技術講習	社內、委外、授權店、一般店 86 場 /2681 人次
	銀焊檢定	社內 合格：21 人
	技術評定	社內、委外、授權店 合格：785 人

## ▶ 5. 客戶隱私保護

台灣松下電器集團自 2012 年開始，每年度均委託第三方機構進行 ISO 27001：2013 的年度審查，並於每三年進行換證。近年外部稽核重點因應 AI 及 IoT 的興起，多集中在資訊安全之審視。台灣松下電器集團也依照所發現的不足進行改善，也會每年進行資訊安全的內部監查活動，並特別針對人事部門及營業部門所掌管的個資管理現狀進行確認。

本年度並未發現或接獲任何顧客或監管機關的違反客戶隱私投訴案件。台灣 Panasonic 集團將持續努力保護客戶之隱私，保持客戶可信賴之品牌形象。

## ▶ 6. 客戶服務教育訓練

為了完善上述各項目之客戶服務，台灣松下電器集團對生活研究中心以及相關客戶服務人員備有完善的教育訓練，因材施教情境引導，將「訓練」與「行動」串聯所學，確實應用於實務工作。除定期更新分享相關客戶服務案例外，亦定期藉由應對演練、書籍研究及內部讀書會方式提升客戶服務品質。台灣松下電器集團希望客戶服務人員不僅提供一致性的優質顧客服務標準，也能藉由學習與溝通成長，學會新的溝通模式，提升顧客價值。台灣松下電器集團 2019 年所施行之客服人員教育訓練如下：



透過上述教育訓練，2019 年度台灣松下電器集團客服人員陳雪琦女士以靈活的專業知識、耐心親切的應對及確實為使用者解決問題之積極態度，以「擁有一顆善良真誠的心，勇於挑戰克服困難，為顧客提供解決各項難題之道」之服務理念報名參與臺灣客服中心發展協會舉辦之 2019 CSEA 卓越客服大獎，獲得「卓越客戶服務大獎」之個人類「最佳服務之星」。

上述的種種作為都彰顯了我們對消費者的重視，而我們努力也成功獲得了消費者的肯定，在 2019 年「讀者文摘信譽品牌」我們總計獲得 4 項白金獎及 6 項金獎的殊榮，成為家電業的最大贏家，不僅連續 21 年獲得讀者文摘信譽品牌的肯定，累計獲獎總數更高達 121 項，再再顯示品牌受廣大消費者的喜愛與信任，未來我們會持續提升顧客服務，致力做到顧客體驗最好、產品品質最佳的目標。

