

摘 要

我国经济的高速发展为我国金融市场的变革带来了机遇，很多新型金融机构的出现如雨后春笋一般，带动着我国金融市场的完善与发展。信息化大变革的来临，传统的商业银行、信用社都面临着互联网金融带来的挑战，众多银行开始相继重视客户关系管理理论对银行业发展的帮助与指导，及从客户的角度出发，精准掌握客户真实需求，通过管理提升客户体验，发掘客户价值，进而实现企业利润最优解。而层出不穷的信息技术，被用来解决市场环境和客户需求变化所带来的挑战。

中国银行 F 分行作为老牌国有商业银行，缺少对客户关系管理新技术、新理论的学习与关注，反而依赖多年积累的存量客户资源。陈旧的管理观念束缚了中国银行 F 分行的企业效益和在新环境下的竞争力，客户对银行服务的失望、企业管理水平的欠缺造成了客户的流失，使中国银行 F 分行在众多同业竞争中处于劣势。结合国内外研究成果，通过文献案例、问卷调查等方法，运用管理学理论，深入研究并挖掘中国银行 F 分行客户关系管理现状与问题：一是缺乏客户关系管理意识，二是各部门间信息系统互通性差，三是系统内客户信息不全，四是信息数据系统运用不足，五是差异化管理水平欠缺，六是缺少对客户的有效维护。

本文深入分析和探讨 F 分行当前所面临的实际问题，并给予合适的意见建议，探讨恰当的处理方法。首先要以客户为中心，发展人文服务理念，重视客户关系管理在企业发展战略中的重要地位；其次是重视客户信息收集与应用，引进先进的信息处理技术，优化客户关系管理系统；再次是做好多角度客户价值判定，评估不同的客户层级，指定差异化的服务策略；最后是建设人才队伍提高服务能力，通过开展定期培训，培养全能型客户经理。

关键词：客户关系管理，客户价值，差异化管理，中国银行

ABSTRACT

With the rapid development of my country's economy, the development momentum of the financial market has become more violent, and a lot of new financial institutions such as multi-ownership banks have emerged in China. The involvement of commercial banks has made commercial banks face up to the huge impacts and new challenges. Customer relationship management takes customers as the center to mine customer value and understand the real requirements of customers; provides accurate customer service, improves the potential value, and maximizes corporate profits. The new market environment and the changing customer demands that keep pace with the times have put forward new requirements for the traditional CRM method.

Thanks to Bank of China's wide popularity, F Sub-branch has a certain monopoly market position. The dependence on accumulated customer resources leads to insufficient awareness of customer relationship management (CRM), and the management concept of CRM is not outdated enough. The lack of customer identification accuracy and customer maintenance level has led to the decline of customer loyalty and the loss of customer resources. Compared with peers, there is a certain gap in CRM. In this paper, taking Bank of China Branch F as an example, according to the research results of customer relationship management at home and abroad, through scientific analysis, the long-term practical experience of the bank is easily found. The author analyzes the characteristics and current situation of F branch of CRM, and points out the current problems of F branch in the process of CRM, and finds out the deep reasons with practice. First, the awareness of customer relationship management is weak; second, departmental barriers hinder the construction of CRM; third, customer data utilization are insufficient; fourth, the classification of individual customers is biased; fifth, the application of differentiated customer management is not suitable.

In this paper, according to the real situation, the problems are deeply studied, and corresponding improvement strategies are proposed. The first is to improve customer

information collection and processing capabilities. The second is to improve customer relationship management, cultivate a customer-centric business philosophy, and rely on big data technology to improve customer information collection and utilization. The third is to do a good job in differentiated management of customer service. The company will provides the management of the daily services and enhances the functions of the management system. Finally, we must build a professional team. The account professional manager should play an important role.

Key words: Customer Relationship Management, Customer Value, Differentiated Management , The Bank of China

目 录

第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	3
1.2 国内外文献综述.....	3
1.2.1 国外文献综述.....	3
1.2.2 国内文献综述.....	5
1.2.3 研究现状评述.....	7
1.3 研究内容与方法.....	8
1.3.1 论文架构和主要内容.....	8
1.3.2 主要研究方法.....	10
第二章 客户关系管理及理论基础.....	12
2.1 商业银行客户关系管理.....	12
2.1.1 商业银行.....	12
2.1.2 客户关系.....	12
2.1.3 客户关系管理.....	13
2.2 客户关系管理相关理论.....	13
2.2.1 关系营销理论.....	13
2.2.2 客户生命周期理论.....	14
2.2.3 客户满意相关理论.....	14
2.2.4 客户细分理论.....	16
2.2.5 客户价值理论.....	16
2.2.6 客户忠诚培育理论.....	17
第三章 中国银行 F 分行客户关系管理现状与问题分析.....	19
3.1 当地经济及中国银行概况.....	19
3.1.1 F 市概况.....	19

3.1.2	中国银行 F 分行概况.....	20
3.1.3	中国银行 F 分行客户关系管理运行机制.....	21
3.2	中国银行 F 分行客户关系管理调查.....	24
3.2.1	问卷调查目的.....	24
3.2.2	问卷调查对象.....	25
3.2.3	问卷设计内容.....	25
3.2.4	问卷调查分析.....	27
3.3	中国银行 F 分行客户关系管理问题.....	32
3.3.1	客户关系管理意识薄弱.....	32
3.3.2	部门系统壁垒阻碍客户信息管理建设.....	32
3.3.3	轻视系统内客户信息收集.....	33
3.3.4	客户信息管理和数据运用不足.....	33
3.3.5	差异化客户管理实施不到位.....	34
3.3.6	客户维护水平欠缺.....	34
3.4	中国银行 F 分行客户关系管理问题产生的原因.....	35
3.4.1	未明确客户关系管理的内部定位.....	35
3.4.2	客户关系管理信息化的保障措施不完善.....	35
3.4.3	人才队伍建设亟需完善.....	36
第四章	国内外银行客户关系管理经验借鉴及启示.....	37
4.1	国外商业银行客户关系管理方面的成功案例与经验.....	37
4.1.1	花旗银行客户关系管理.....	37
4.1.2	德累斯顿银行客户关系管理.....	37
4.1.3	以色列工人银行客户关系管理.....	38
4.2	国内商业银行实施客户关系管理的成功案例与经验.....	38
4.2.1	民生银行客户关系管理.....	38
4.2.2	汇丰银行客户关系管理.....	39
4.2.3	浦发银行客户关系管理.....	39
4.3	国内外银行客户关系管理的启示.....	40

4.3.1	加强以客户为中心的管理理念.....	40
4.3.2	与时俱进推动组织架构改革.....	41
4.3.3	加快技术创新.....	41
第五章	中国银行 F 分行客户关系管理优化策略.....	42
5.1	强化以客户为核心的经营理念.....	42
5.1.1	进行员工客户关系管理观念培训.....	42
5.1.2	优先考虑客户价值.....	42
5.2	优化客户关系管理系统.....	42
5.2.1	增加信息采集方式，获得多样客户资料.....	42
5.2.2	完善信息系统建设，提升信息分析能力.....	43
5.3	完善客户分层经营管理体系.....	44
5.3.1	加强客户识别与精确分类.....	44
5.3.2	多维度加强差异化管理.....	45
5.3.3	增强 CRM 功能发挥.....	47
5.4	建设人才队伍提高服务能力.....	48
5.4.1	定期开展业务培训.....	48
5.4.2	加强团队的日常管理.....	49
5.4.3	实现客户经理全能化.....	49
第六章	中国银行 F 分行客户关系管理策略保障措施.....	51
6.1	自上而下，确立客户关系管理主导地位.....	51
6.1.1	各级银行层层确立客户关系管理核心地位.....	51
6.1.2	基层网点严密落实客户关系管理日常工作.....	52
6.2	定期培训，组织客户关系管理人才考核.....	53
6.2.1	规范培训流程，严格培训纪律.....	53
6.2.2	建立考核机制，把控考核流程.....	53
6.2.3	设计奖惩机制，维护公正公平.....	54
6.3	建立渠道，完善客户关系管理反馈机制.....	55
6.3.1	广开言路，鼓励员工建言献策.....	55

6.3.2 以人为本，重视客户疑难问题.....	56
研究结论与展望.....	57
研究结论.....	57
未来展望.....	58
参考文献.....	59
附录.....	63
附录 A：员工调查问卷.....	63
附录 B：客户调查问卷.....	65
致谢.....	67

第一章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

自中国加入世贸组织以来，经济实力发展迅猛，在影响世界经济格局的同时，也面临着世界资本对国家金融实力的冲击，受世界经济一体化的影响，外商资本、和外资银行借助世界经济一体化的资本流通优势，挖掘中国市场，抢占我国本土客户资源。这些西方银行历史悠久，凭借超前的管理理念和丰富的业务经验，赢得众多高端企事业客户青睐。而我国本土银行与外来资本在市场、资源、业务、产品和服务等全方面角逐中面临前所未有的挑战。与此同时，包括我国本土银行在内的各类金融机构顺应全球经济化大浪潮，得到蓬勃发展，各商业银行间业务类型重合度高，同业竞争激烈，经济大环境也因此发生着翻天覆地的变化。传统的四大国有银行本有着明显的专业性质划分，在面对日益多元化的业务需求时，囿固于当前社会主义市场经济体制尚不够完善，对国家政策倾向和政府职能发挥存在依赖，银行自主营销未得充分开发。最近几年来，中国政府着力收紧金融业监管力度，金融业资本盈利压力增加，发展速度放缓，传统的国有商业银行规模优势减弱，其机构及服务对接市场日新月异的客户需求，处于供不应求的阶段。国家金融市场管理力度提高，准入门槛却有所放松，传统四大国有银行的市场份额正逐步被同业挤占，同时面临着中收不断减少、营业利润不断降低、营业成本不断增加的困难。科技的进步，让互联网金融日益蓬勃。由习惯去营业网点办理业务，变成随时随地“手指轻轻一点，业务分秒办完”，为客户提供了极大的便利。新兴金融市场更重视服务理念，原本固化的银行服务模式不再是客户唯一的选择。如今的金融业尤其是银行业已经转向以服务为主，只有将客户关系放在首位，争取优质客户资源，同时调整产品结构、完善服务机制，充分获取客户信任，才能增强市场竞争力，提高品牌价值，实现持续、稳定、健康发展。

从同业竞争来看，当前银行业同业竞争激烈，势必要求传统商业银行转变营销方式、方法。自 2001 年起，外资银行进入中国市场、谋篇布局，其主要服务对象是资产数额巨大的知名企业和高端私人客户。中国银行 F 分行作为传统国有四大行之一，只有加强客户关系管理，把营销方式从普通产品营销转换成客户营销，同时将营销理念从分散的

单独营销转换成同类客群的统一营销；将营销目光更多的投向群体广泛的中小客户，减少对大型企业产品营销的依赖，如此方可提升客户服务水平，实现客户关系管理的最优化。

从科技发展来看，互联网技术的应用势必推动客户关系管理管理模式的转变。科技的发展，促进了人类生活与生产方式的改变，也优化了银行与客户之间的管理关系，客户关系管理成为提升竞争力的有力武器。当前，追求个性化、定制化、便利化的年轻一代成为商业银行的主要客户群体，同时他们也是线上金融服务的主要使用者，随着这一代人群体总量的不断扩大，对线下网点的柜面服务需求也将日益减少。传统的人工管理模式升级为数据化管理模式，对利用大数据技术采集到的客户信息进行计算和分类，并制定相应的标签，如“资产、投资、消费等”，并对标签后的客户进行辨别和区分，优化针对性的服务策略。新时代下，中国银行 F 分行只有利用科学技术和大数据技术，同时将产品定位和市场决策运用到客户关系管理中，才能满足有个性的客户，吸引潜在客户。通过契合需要的个性化定制服务，提高客户的忠诚度，巩固 F 分行在金融市场中的竞争优势。

从发展方式来看，客户关系管理的优化将助力商业银行利润最大化。受资本控制、贷款规模、社会环境的影响，以及当前全球疫情的影响，全球经济整体增速缓慢，客户议价能力逐步提高，针对这种情况，仅依靠存量贷款获取客户利益的方式较为单薄，无法应对复杂的经济形势和银行高额的营业性支出。深度挖掘客户需求，激发自身潜力，获取更大收益成为中国银行 F 分行转型发展中亟需解决的重要问题。这就对客户关系管理提出了新的要求。利用信息化数据库获取客户资产总量、资金流向、资金偏好等信息，同时分析上下游客户信息，获取有利资源，营销上下游群体，有效拓展客户数量，并根据客户类别实现差异化管理，从而缩减经营性支出，落实供应链的资金闭环，实现利润最大化。

受国家原有的政治、经济和文化政策的影响，我国国有大型商业银行长时间在金融市场中处于主导地位。近些年，各类股份制商业银行和城市农商行的发展一定程度上冲击了国有商业银行的市场占有率，迫使国有商业银行改善产品和服务^[1]。中国银行作为国有股份制商业银行，在服务方面也存在着一一定的欠缺。中国银行 F 分始终坚持真诚维护客户的管理理念，但在当前情况下，如何抢占市场，提升服务水平，在保证客户满

意的前提下，稳定长期、忠实客户，挽留潜在客户和即将流失的客户，保证中国银行 F 分行持续稳定向好向前发展，是必须要考虑的事情。

1.1.2 研究意义

计算机通信技术和人工智能的发展，为互联网金融产业带来了蓬勃向上的动力，同时大幅度挤占着本就成饱和状的国内金融行业，特别是商业银行^[2]。品牌营销力的大小、服务水平的高低、产品种类优劣已不足以评判一家商业银行，优质的客户才是商业银行的隐形资产，可以说优质客户所带来的价值直接决定商业银行的竞争力。为优质客户提供舒心、满意的服务，从而实现长久的战略合作，这是每个期待发展壮大的商业银行的必经之路^[3]。

在理论层面，对于客户关系管理，银行需要及时根据客户需求的变化来对业务加以调整，以满足更多样化、差异化的客户诉求^{[4][5]}。本文的研究通过文献研究法、案例分析法，对客户关系管理先进经验进行分析借鉴；另外，还利用问卷数据帮助分析 F 分行在客户关系管理中的不足之处，理论联系实际，提出合适的解决办法。希望本次研究能丰富国内对于商业客户关系管理的理论成果。

在实际应用层面，客户关系管理既是工商管理学科范畴内的重点课题，也是商业银行一直关注的热点问题。面对当前激烈的市场竞争关系，科学合理的营销决策至关重要，应对复杂多变的市场环境，探讨合理优化的客户关系解决方法，必须转变发展理念，把客户作为一切工作的出发点和落脚点。本文针对中国银行 F 分行客户关系管理现状，深挖问题与痛点，提出合理的解决方案，既能有规划的增进银行业务实力，促进行内客户关系管理系统建设，又能提高银行软实力，为其他银行客户关系管理工作实践提供参考。

1.2 国内外文献综述

1.2.1 国外文献综述

西方大国针对商业银行客户关系管理的研究，起步早、发展快，研究内容较为深入，具体包括以下几个部分：

（一）客户关系理论研究

客户关系管理的研究首先集中在理论层面，从理论意义上探讨客户关系管理的重点与中心。1997 年，美国的 Gartner Group^[6]认为可以将“以客户为中心”根植于企业的经营

活动中，通过客户细分重组企业资源，以此来制定并实施新的战略目标，这便是客户关系理论的雏形。客户关系管理概念首次被提出并上升到企业竞争的战术层面，在后续的发展中有更多的企业不断地实践这一理论，并得到有效的验证，这一理论也一直进行着发展与完善。2017年，Adnan Ahmad Zaelani^[7]等人把客户的需求和选择当成主要的关注点，旨在利用客户关系管理的方式，搭建桥梁，更好地与客户进行沟通，从而得到客户的认可，客户忠诚度也随之大大提升。同年，Eva Ascarza^[8]将对客户关系管理的侧重点转移至优质客户的盈利水平，她认为互联网对整体的商业大环境、客户的消费习惯和行为都造成了巨大影响，这些也间接影响了非目标客户的选择，在后续的营销活动中，不仅要重视现存客户，也要关注对非目标客户的影响。2021年，Guerola-Navarro Vicente^[9]等认为企业必须将客户关系管理放在必要的管理策略中，只有这样才能确保获得良好的效益。

（二）客户关系与满意度

在客户关系管理的实践研究中发现客户满意度与客户关系管理之间呈现正相关性。2000年，Bolton^[12]将企业综合实力与客户对企业的满意程度挂钩，认为客户需要在与企业的合作中切实满足需求。将服务流程整体优化，全面满足客户的各项需求，从而实现总体营销，拓宽银行发展渠道。2019年，Wouroud C^[13]对10家公司的信息数据进行采集，并通过问卷调查的方式采访了各公司不同层级的经理，共计97人，调查结果显示客户关系管理与客户满意度呈现显著的相关性，这些受访者均认同使用CRM系统可以改善客户关系、拓展客户数量及实现流失客户的有效挽留。通过这种方式，研究并检验了客户关系管理与客户满意度之间的关联。2020年，A.Dhanalakshmi^[14]等人表示，客户营销工作要把重点放在对客户的服务水平上，只有采用科学的方式方法，将客户的服务体验放在主导位置，进而不断完善和改进服务水平，才能实现客户满意度的大幅提升。

（三）客户关系数据管理

在实际运用方面，管理者和业务人员通过使用客户关系管理系统，可以有针对性的从大量数据库中获取有价值的信息，为后续业务发展和客户关系管理系统的升级提供依据。2001年，Peter C.Verhoef^[10]和 BasDonkers^[11]通过大量研究得出，客户关系管理的有效实施是建立在大量客户信息数据库的基础之上，客户的内在价值和外在价值彼此之

间相互影响，CRM 管理者可以以此来设计出预测已有客户内在价值的模型，通过预测值来判断模型的运用效果，从而加以改进。

（四）客户关系信息技术管理

商业银行需要把客户、业务和科技三者之间，销售、服务和管理之间均进行交叉组合，并利用信息数据库提取客户的需求特征，有针对性的为客户提供服务，从而获取利润。2016 年，Deck^[15]提出客户关系管理需要运用科学技术对客户关系管理进行系统化整合，广泛通过电子信息技术统计客户信息，在筛选、校验、归纳、整合的基础上，通过大数据的分析更清晰的了解客户之间的差异，从而更好的实行不同客户的差异化管理，使客户关系管理变成一种快捷高效的管理模式。同年，Van-Hau Trieu^[16]将客户关系管理系统归结为数据平台、业务步骤、模块功能等几个大块，将先进的信息数据技术引入到商业智能 BI 技术和大规模数据体系中，从而更为深入的分析客户信息，得到合适的辅助决策，达到经营和管理的双赢。2018 年，Mojgan Khorrami^[17]认为大数据平台提供了丰富了客户信息数据，这些数据为客户关系管理过程中遇到的问题提供了很好地解决方法。同年，PierluigiZ 等^[18]认为应该在大数据背景下应用客户关系管理策略，并提出了大数据可以作为支持企业客户关系管理策略行之有效的工具之一。2020 年，Veronika^[19]以大数据营销为基础，通过跟踪调研银行产品，运用数据分析法研究产品间交叉销售的问题。科技的运用使客户关系管理理论不仅仅是一种理论体系，更是实现以数据为支撑、以技术为导向，实现在银行业务发展中“以客户为中心”宗旨的进一步升华。

1.2.2 国内文献综述

国内针对银行客户关系管理的研究重视较晚，但其研究更多的立足于中国国情，对客户关系管理的研究也取得了不错的成果，具体包括以下几个部分：

（一）客户关系管理方法

国内针对客户关系管理的研究进一步延伸了差异化管理的思想，提出了对待不同类别的客户提供针对性的产品、营销和服务的理念，将客户关系管理中的差异化管理具象为具体的科目，为商业银行客户关系管理提供了具体的实施范畴。2004 年，刘英姿、姚兰、严赤卫^[20]研究指出，客户价值与企业价值相辅相成，优质的客户有利于企业收益，企业服务越好，客户与企业的关系越稳定，收益也越稳定。2008 年，杨柳勇、任菲菲^[21]

认为可通过沟通交流来获取客户信息,明确客户需求,对客户的信息进行科学分级,设定差异化的服务策略,优化企业成本投入。2014年,刘明、刘涛、张同建^[22]提出21世纪后可通过差异化营销提高商业银行竞争力。吴春涛^[23]提出基于客户价值的分类和管理方法,认为客户价值发掘与管理是今后各行各业,尤其是银行业战略发展的重点。2018年,刘玉霞^[24]把商业银行作为研究对象,研究大数据资产与客户关系管理策略之间的运用关系,建议通过客户细分实现差异化管理,进而提升客户关系管理水平。

(二) 重视客户满意度

2009年,袁震^[25]通过对标国内外企业的满意度,发现我国客户的满意度较国外客户低。而产生这种问题是因为,一是未将国外先进的客户关系管理理论与我国实际国情相结合,造成先进理论在我国“水土不服”,实践性较差;二是我国部分企业的服务意识和服务理念较弱,对于客户关系管理存在理论化、教条化;三是国内大多数企业的客户关系管理系统不够完善,系统更新速度较慢。2021年,陶冶宇^[26]在研究中指出,提高客户关系管理水平需要企业管理层与基层人员的相互配合,一方面企业管理层要加强对客户关系管理的重视,将其纳入到企业文化的重要组成部分,另一方面基层人员要积极配合客户关系管理工作,确保工作实施的有效性,从而得到客户满意度的提高。

(三) 管理手段信息化

大数据时代下建设客户关系管理体系,更应坚持以客户服务为重点,加强客户的参与感和认同感,通过丰富完整的客户信息数据库,实现客户信息的有效运用。2007年,道冰川^[27]指出以CRM理论解决市场中出现的问题,通过信息技术手段,来满足客户需求。2015年,王琳^[28]提出客户关系管理建设涉及不只是简单的软件开发和引进,更是技术上的比拼,软实力的竞争。2016年,李小庆^[29]结合了大数据理论与客户生命周期理论,将大数据分析在客户价值维护上进行了实践。2017年,张斌,彭其渊^[30]在大数据结构的背景下,将主要技术、逻辑结构、主体功能等三部门组合为客户关系管理理论方案,深入探讨客户关系管理需求。2018年,杨建丽^[31]提出为客户量身打造的产品要以银行的实际情况为基础,通过信息技术建设、体制结构改革和市场细分,精准定位和“智造”。同年,单耀^[32]针对银行在客户关系管理过程中经常遇到的获取客户投入成本较高、客户流失比例逐年上升、无法清晰定位客户需求、客户忠诚度较低等问题,建议运用大数据解决客户关系管

理过程中质量和效率的问题。2019年，宋冉^[33]在研究中指出，当前信息数据能否有效运用，既影响着个人的发展，又对企业的发展起着至关重要的作用。商业银行必须把大数据信息的运用、分析和管理落到实处，有针对性的解决客户关系管理问题，才能占据市场竞争中的主导地位。

（四）金融业务科技化

面对互联网金融的冲击，中国银行业必须取长补短直面挑战。金融科技是建立在技术手段上的金融创新，目的是借鉴当前的科技成果，与时俱进的改造或更新金融产品、经营方式、流程体系等，实现金融业务大发展^[34]。2015年，陈秀英，刘胜^[35]通过平台经营理论和互联网第三方支付行业的市场结构分析方法，深入探讨了网络第三方支付平台之间的市场竞争机制转变及其在新形势下对其业务盈利模式的创新。2017年，韩宏稳指出中国的客户关系管理起步晚、发展慢。2018年孙娜认为，金融科技对商业银行来说既是机遇，也是挑战，银行应加强人才队伍建设，并顺应时代趋势，重视互联网技术的运用。2019年，王彦博^[36]当前金融科技的大背景下，银行运用数字化营销方式可以更加全面的把握客户的资金支付习惯。同年，张卫东^[37]分析互联网的发展会促进商业银行金融效率，对金融科技创新能力起着正向影响。2022年，喻微锋、郑建峡^[38]建议我国商业银行，应充分吸收、借鉴互联网金融的网络外部性效应，即商业银行应当及时普及并利用“大数据”“互联网”“云服务”等新技术、新科技，不断开发创新工具与产品，以此扩大商业银行自身的核心竞争力和品牌效益，同时加强合作，积极筹备与其他行之间的大数据共享机制建设。

1.2.3 研究现状评述

随着经济的发展，管理水平的提升，CRM理论已在国内外学者的共同努力下形成了比较成熟的服务理念和营销技巧，经过数年的研究与探讨现有的CRM研究理论已取得不错的成果：（1）从客户的满意度出发，CRM理念已与实际工作管理相契合，形成特色的运营模式；（2）意识到在CRM工作中进行差异化管理、动态化管理的必要性，对客户实施分级管理；（3）客户满意度与客户忠诚度成正相关；（4）利用信息化技术进行客户关系管理，将科技运用到具体的CRM工作中；（5）应对互联网金融冲击提出

解决方案和措施。由此可见，客户关系管理在国内外的发展趋势是不断细化并且越来越受到重视的。

不过，现有研究仍依赖管理系统对客户关系数据定好的程式化、制式化分析，没有真正立足客户间的价值差异，未能提供最优的服务策略。良好的客户关系管理系统应当有着庞大的、精确的、可更新的客户信息数据库作基础，针对不同收入情况、社会情况、消费情况的客户提供不同的服务决策。对于没有收入或收入微薄、消费力有限的人，比如学生、底层工作者等，这类客户更注重投资的稳健性、安全性，允许钱款随用随取的金融服务。对于收入较高且稳定、消费金额克制的人，比如公务员、收益稳定的企、事业单位的编制员工，这类客户往往有着一定的闲钱进行中长期的投资，其中寻求高收益高回报的客户，银行可以提供高风险高收益的理财服务，寻求稳固收益的客户，银行可以提供长期持有的、较高利率的定期理财服务。对于从事高风险、高投入、高回报商业活动的客户，比如从事土地开发、医药销售、大宗工业品销售等活动的商人，银行需要提供灵活、快捷的金融款项流动服务，必要时提供安全可观的贷款服务等。对于企业单位、政府机关等大单位团体客户，银行则需开展深入合作，以优质特色的金融服务满足他们的需求，必要时设计专项的特色服务。现如今，银行系统海量的数据管理工作没能得到足够的重视，反而变成了不少员工心中繁重的负担。而且，现有关于商业银行客户关系管理的研究文献均从侧面介绍客户关系管理的重要性和必要性，但这些文献很少单独从银行的视角分析成果与不足。提供的建议策略受限于管理人员能力不足，认识不够，缺少专业的客户关系管理人才等原因，未得到有效验证。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 论文架构和主要内容

本论文以研究 F 分行客户关系管理为主线，从理论及实际两大方面详细阐述客户关系管理与银行发展的关系。第一部分主要研究背景，针对提出的问题进行相关文献综述研究；第二部分探析商业银行与客户关系管理的理论成果；第三部分评析中行 F 分行客户关系管理现状，出现的问题及原因；第四部分总结国内外银行 CRM 的经验阐释方案措施；第五部分对未来研究做出进一步展望。

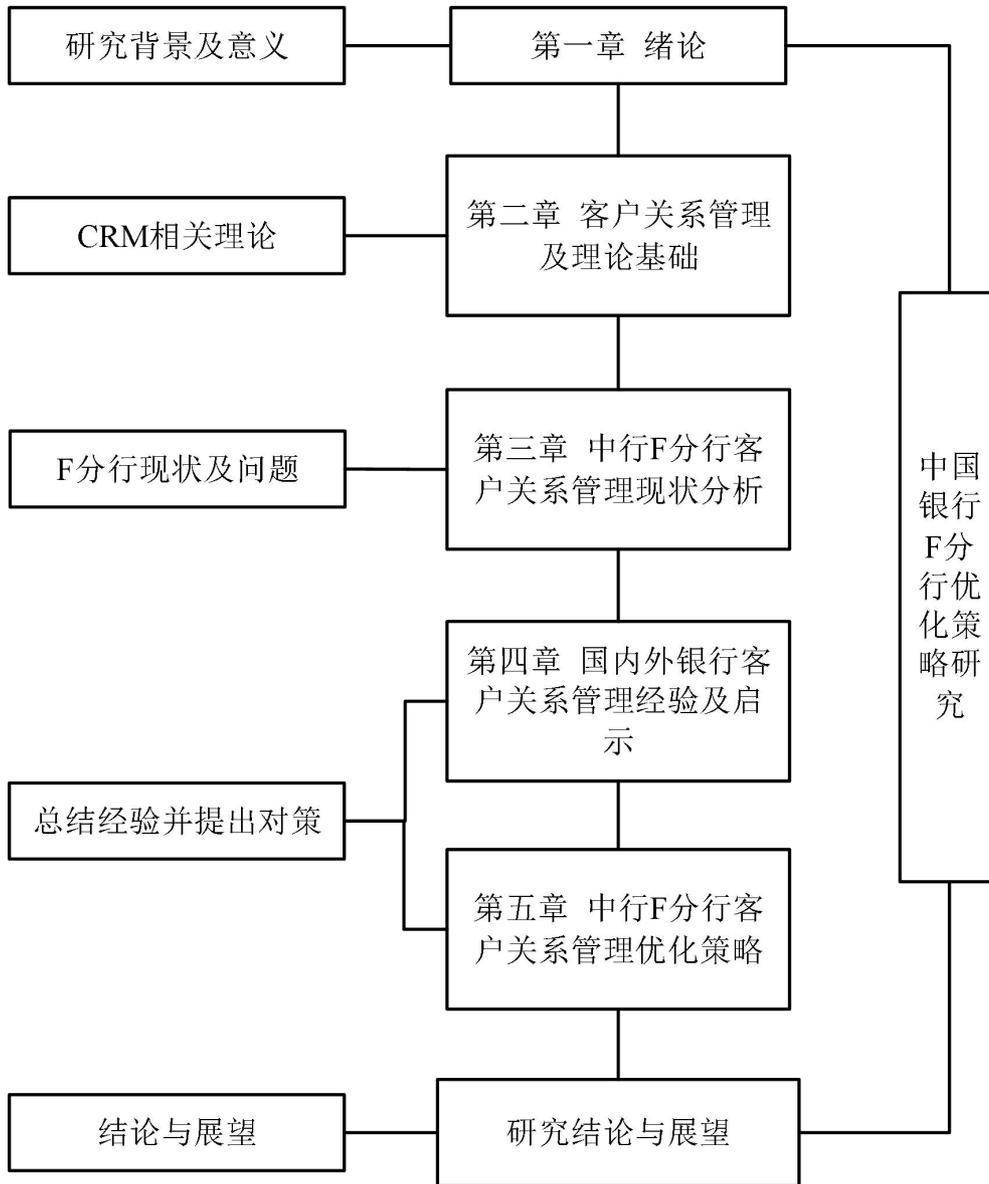


图 1.3 论文框架图

本文内容主要由以下几章组成：

第一章是绪论，主要介绍研究背景与意义。

第二章是阐述基本理论，本章简单介绍并分析了 CRM 理论的产生、发展、理念与应用，阐述了客户关系管理信息化的发展过程。

第三章是剖析研究对象。通过 F 分行的相关信息介绍，了解其发展历程、内部层级结构、所处地理位置、总体经营情况和水平。针对 F 分行客户关系管理现状，了解其业务发展模式，以及未来业务发展的预期目标。结合运用访谈法和问卷调查法，综合判断

F 分行客户关系管理现状，缺乏客户关系管理意识，部门间信息系统互通性差，系统内客户信息不全，信息数据系统运用不足等问题，探讨进一步的解决方案。

第四章是深入研究国内外商业银行优秀案例，结合中国银行 F 分行经营实际，从发展战略、内部控制制度建设、服务业务拓展、科技成果应用、风险等等角度，通过完善商业银行内部结构，加强团队建设，利用高科技信息技术手段，促进国内商业银行客户关系管理的进一步发展。

第五章是提出优化策略。①强化以客户为核心的经营理念。尝试成立客户关系委员会，组织和推动客户关系管理工作程序化和系统化开展；②优化客户关系管理系统。尽快推出适合不同类型的客户关系管理系统，建立部门间协同合作机制；③完善客户分层经营管理体系。针对大中小型客户开展不同层级的营销和维系，提升客户感受；④全面提高员工专业能力。通过不同途径丰富员工知识架构和专业素养，建立专业的学习机构，提升员工处理客户关系的水平。

第六章是设置保障措施，保障优化策略落实到位。通过自上而下，确立客户关系主导地位；开展定期培训、完善考核机制、理顺考核流程和奖惩机制，保障培训成果；建立多渠道反馈机制，鼓励员工建言献策。

最后是结论与展望。从全文内容出发，对全文进行回顾和总结，并对中国银 F 分行相关客户关系管理的发展趋势进行期盼。

1.3.2 主要研究方法

文献研究法：通过学校图书馆借阅相关文献，同时利用互联网查阅相关关键字等信息。重点包括客户关系管理及商业银行客户关系管理相关理论知识的解读、国内外期刊发表的理论研究、应用实践等，以期对商业银行客户关系管理有了较为深刻的认识和实践经验。通过对书籍文献的研读、整理、归纳总结，以期能够更加深入探究商业银行客户关系管理体系，是本课题研究的重要依据。

案例研究法：案例研究法是通过分析在实际市场运用过程中的经典案例素材，将之带入本文立足的环境特点中，以真实可实践的方式方法解决实际情况中存在的问题。本文以 F 分行为实例，通过收集和分析中国银行 F 分行近期的客户关系管理相关公开数据，

将其中与论文相关的各种数据进行摘取和整理，从而为本文的研究提供数据上的支持。即通过实例调研和数据归纳，探讨 F 分行客户关系管理问题的解决方案。

问卷调查法：向行内员工和来行客户派发调查问卷的方法。调查客户对 F 分行的基础设施和人员服务打分等等，为 F 分行重视客户关系管理，改进技术层级，提高服务水平，合理有效运用 CRM 系统提供坚实基础。

第二章 客户关系管理及理论基础

2.1 商业银行客户关系管理

2.1.1 商业银行

商业银行被认为是金融市场中的信用中介^[39]。它是国家宏观调控市场经济的重要手段和媒介途径之一。商业银行致力于市场金融的发展，具备经济调节性。商业银行更重视社会信用，受个人与社会信用的影响，在个人与市场之间打通金融桥梁，提供中介服务，最突出的便是商业银行的借贷业务。商业银行从社会各层面收集来的存款储蓄，可以放贷的形式，再提供一定利润的基础上，整合社会资产，利用存款创造社会价值，帮助社会各方面解决资金问题，在存款与贷款的转换过程中，申请贷款的主体借款人信誉是重要的参考指标。扶优淘汰劣，确保资金良性循环，给予借款人必要的资金支持。此时，商业银行服务领域多元，适合不同类型客户的需要，既是资产的管理者，又是客户的引导者。信息化时代的到来，信息技术的广泛运用，为客户提供更优质的服务提供了信息技术保障^[40]。而数字金融的到来，不仅为传统银行带来了技术性转型、服务模式的改善和运作效率的提升，还重塑了银行的技术、竞争、客户等外部环境，影响了银行的营销能力、创新能力、风险控制等组织内部核心能力，使得商业银行在服务模式、经营效率等方面发生改变^[41]。

2.1.2 客户关系

客户关系建立在企业与客户的联系之上。按照联系的深入水平，企业在客户关系中承担的任务和付出的程度，可将客户关系分为如下五种类型^[42]。

(1) 基本型。这类客户关系停留在最初的接触和办理层面，业务终止，联系也随之结束。

(2) 被动型。企业属于安于守成，不积极拓宽业务服务，没有进取意识发展客户，而非主动营销。

(3) 负责型。在业务终止后，企业仍能主动联系客户，询问对产品和服务的持续性需求，调整服务状态，争取继续合作。

(4) 能动型。此类客户关系也可称为主动型，企业在这种客户关系中担任主要角色，高频率的主动联系客户，为其提供服务。

(5) 伙伴型。通过长期合作，企业与客户已形成彼此信任、相互依赖的伙伴型关系，这种客户关系是最成功和最高级的。

针对不同客户，需要选择不同类型的客户关系，这取决于客户带来的利润率的高低。通过观察判断、数据支撑，对客户进行精准把控，并附之相应的服务和管理，实现客户关系管理效益的最大化。

2.1.3 客户关系管理

客户关系管理(customer relationship management)^[43]是具体分析企业和客户的发展关系从客户的信息特征出发，区别客户价值层级，结合客户资产处置特点，以最大化取得银行效益利润为目的，开展针对性服务、研发个性化产品、改造金融投资模式。从研发线上、产品线上、营销线上、后台维护上，全方位多角度升级服务结构，改善业务流程，节约成本消耗，营造良好的服务氛围。巩固老客户、发展新客户，以提高客户满意度为手段，维护客户忠诚。将企业发展创收的理念与“以客户为中心”的理念相结合，将企业的先行机制规范化、高效化、人文化。再最大限度节约资源成本的基础上，引导客户向好发展^[44]。结合新兴科研技术，利用硬件升级、软件开发、自适应纠错等技术，带来产品研发、营销、售后全过程的产业链升级。统合先行客户关系管理系统，在基础、功能、性能等基础上增添客户信息数据库维护、个性化服务方案制定、精准性产品研发等功能。这就要求企业员工具备基础的客户关系管理理论知识素养，拥有过硬的系统操作水平，重视客户关系维护与企业创收之间的联系，积极利用客户关系管理系统，完成常规性业务。

2.2. 客户关系管理相关理论

2.2.1 关系营销理论

营销理论经过演变和发展产生出一种新的理论——客户关系管理理论^[45]。Philip Kotler 等人提出了 4Ps 理论，它的不足在于没有突出客户的重点地位^[46]。20 世纪 90 年代，芭芭拉·本德·杰克逊基于自身的社会经验和营销实践提出了客户关系营销理念，从全新的角度审视了消费者、经营者、日常管理机构、政府等不同要素在营销活动中的微妙关系。与客户关系亲近，拥有良好沟通渠道的企业，在经营活动中往往可以获得更大的利润，这种营销思路为企业管理重视客户关系维护提供了新的视角与经济视野。

2.2.2 客户生命周期理论

生命周期即客户与企业的关系，可以比喻为一对情侣的相知相爱的过程^[47]，大体划分为四个时期，即识别期、发展期、稳定期和衰退期^[48]。

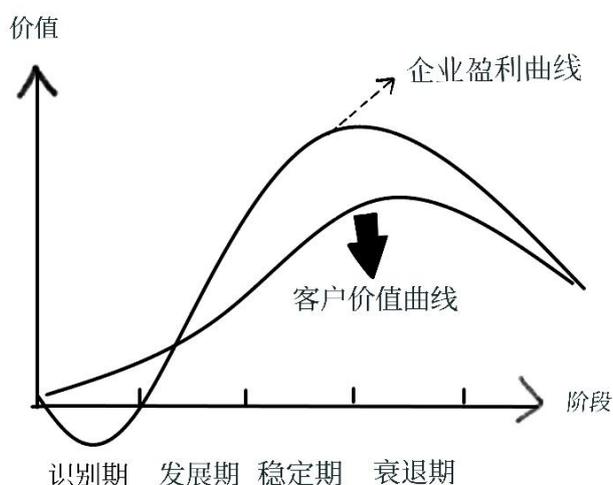


图 2.2 客户生命周期的阶段划分

识别期，是企业与客户相互试探和观察的第一个时期，在此期间，双方主要利用沟通的方式相互了解。市场调研是企业在这个时期必不可少的工作，通过充分的市场调研，发现目标客户，对其进行投入时间和经历，做好客户各方面尽调，增加客户的信任。发展期，是企业与客户信任度建立的关键时期，这一时期的客户关系将达到顶峰，企业主动向客户展示自身优势，询问客户需求，为客户解决难题，从而得到客户的充分肯定。稳定期，是企业最希望维持的一段时期。这一时期建立在双方经过长期合作，互相信任，愿意保持现有状态，这一时期对双方都比较有利，企业可以得到稳定的收益，客户也不用有额外操心和关注的事情。生命周期的最终走向是衰退期，进入衰退期，应立即预警，分析在这一段客户关系管理中存在的问题，加强与客户的沟通，尝试改变这一局势。若因客户主观意识等产生的问题，可能难以扭转，但仍不应放弃。

不断挖掘客户价值潜力，科学设计营销策略，提升客户价值是企业经营的主要目标。找准客户所处的生命周期位置，并根据客户需求定制营销策略和服务方式，持续跟进客户的整个生命周期，充分挖掘客户能量，企业才能获得更大的利益。

2.2.3 客户满意相关理论

简单来说，客户满意就是客户主观期望与实际收到服务的差距，从而衍生出的满足和不满足的正反两面的情绪。前期的研究仅将客户的满意专注在单一的产品类型上，在不断的深入发展后，客户满意已成为评判产品优劣、服务优良、企业水平高低的标准。通过客户的满意程度，企业可以完善自身体系，改善服务水平^[49]。

通过对客户的调查研究，总结出调查结果，并进行收集与整理，从而得出重要结论，进而改善客户的需求结构。通常产品的使用期限、性能效果、注意事项、风险收益、适配范围是客户需求所关注的主要方面。而产品的效益、外观也是重要的考纳指标。其次，客户关心产品的功能性、兼容性，他们希望产品能够满足自身的核心需求，并在核心需求的基础上提供自适应的拓展服务，进行变量上的微调，达到外延需求也被满足的效果。然后客户会对企业产品的服务质量、文化内涵、心理满足等指标有着自身独有的拓展需要。最后，客户关心企业产品的性价比，他们会对产品和服务中能为自己带来的价值进行侧重式的关注，及产品的成本价格，成交的弹性空间，持有的保值潜力进行额外的关注。同一个产品不同的客户反馈不同，这是由于客户侧重关注的指标点不同，一样的产品，背景、阶层、生活经历、社会经验不同的客户，满意度反馈也会不一。高收入人群，更加关注产品的质量保障和功能范围，他们更追求产品的品质、功能空间、定制效果等方面。低收入人群则更关注成本价格、成交价格 and 性价比，他们更追求价格优惠、质量稳定、收益放心的产品。把握客户内在的心理需求、消费习惯、收益期望，这些都是从客户的角度出发，最大化提升客户满意度，增强企业竞争力。这之中需要权衡客户的需求内容和已存在的产品服务之间的矛盾，通过科学的分析调节，推出共赢的产品和个性化产品。

满意指标主要包括好评率、差评率、回头率、销售量、透明度等数据指标，关键的考察性指标是满意度。客户的满意度通常会受到企业因素和产品因素两方面的影响，企业的品牌力量、规模实力、社会信誉会影响客户对自身所受服务的预期与判断，商品的质量性能、性价比会影响客户的主观体验。就客户而言，对企业产品和服务的或褒或贬，不单单是指客户在反馈时积极或消极的情感表现。量化客户满意度的方式需要遴选合理的量化指标，首先，主要影响客户满意度的因素如下：一是企业能否提供标准化的、质量统一的服务和产品；二是企业运用的信息系统与技术力量能否满足客户的定制化服务需求；三是企业和客户之间能否搭建高效互益的沟通桥梁；四是企业是否重视客户的反

馈意见和服务感受。综合以上四个影响因子，评估找出客户满意度的最大影响量。首先，汇总影响客户满意度的产品外显属性，如产品价格、产品包装、产品成本等特性；其次，挖掘产品的内涵实力、文化外延，从而全面了解用户体验；最后，重点考量用户体验、企业的服务水平等，选取其中的特色因素将其融入到产品的升级改造中，提高判断客户满意度的精确性，精简工作量，从而提升客户的满意度。

在如今的市场大环境中，客户满意度已成为重要的考核指标，客户满意度高，对企业来说客户越稳定，流失率越低。这样的客户往往对企业有着充分的信任，使用企业产品也成为了一种习惯，这为企业的发展增加了稳定性。

2.2.4 客户细分理论

客户细分是按照客户的需求性、价值性、中意性将目标客户和潜在客户进行详细区分，并对标为有差异性的客户群。依据类型、习惯、需求、潜力等因素，完成客户分级，从而明确企业战略目标，找准业务模式，准确定位自身市场。不同类型的客户群在投资选择、消费习惯、生活素养方面差异性很大，需要的服务层级、模式不尽相同。对标不同额客户群为其提供特色的、有针对性的服务和产品，才能得到客户的支持与认可^[50]。

总的来说，只有把经济发展和市场竞争放在首位，才能更加重视客户细分的重要性，才能采取针对性营销方式取得更多的利润。从以往的研究来看，地区、销售额、消费群体的数量是进行客户细分的主要衡量标准。而客户细分理论则是主要依照消费者的差异性提出的。当前以地区、销售额作为衡量客户种类进行客户细分的标准，虽然也能实现客户细分，且在很大程度上满足了当前客户细分的要求，对标不同客户群设定差异化的服务模式，但是进行深层次的客户细分，还需要考虑消费行为、消费偏好等属性。只有这样，才能精确掌握客户需求，抓住时机，获取深层次的经济效益。

2.2.5 客户价值理论

客户价值被认为是客户可以创造的价值和利润。这不仅仅是具体的投资金额，它是可以通过货币与非货币的形式表现出来的。很多年前，就有多位学者针对客户价值这一课题进行了深入的探讨。早在 1954 年，Drucke 就认为客户通过购买和消费获得的不是产品，而是相应的价值。到 20 世纪八十年代中旬，知名专家 Harvard Business Review 在对客户关系管理进行研究后指出销售收入与成本之间的差距，成就了客户价值，这同

样是客户能够带给企业的价值和增益。1988年，Zaithaml认为客户将产品与服务中的成本进行界定和比较，从而感受享受服务的实际价值。虽然各位学者对客户价值的定义不同，但是可以肯定其本质是一样的，都是将客户支付的价格与企业实际付出成本进行对比，其现实意义已经被很多公司和企业所重视，并有普遍共识。

客户价值(Customer Value)是客户与生俱来的，只有存在客户，就存在客户价值。这可以从三个方面探讨其深层次的含义^[51]。

(1) 从客户层面上来看，在这一层面，客户才是真正的主角。客户价值的本质就是指客户从银行享受的各项服务、赢得的收益率，客户通过了解、办理和感受整个业务办理流程，评判银行的综合服务能力、产品质量和提升、改进空间，从而评估可以得到有利价值的大小，这些是客户能否继续产生业务，带来深层次效益的重要因素。

(2) 从银行层面上来看，客户是银行的资源，对客户群体进行信息收集、整体评价、客户细分，对于不同类型的客户，进行专项管理，从而妥善处理与不同客户之间的关系，来为银行创造更大的价值。从根本上来说，银行通过对客户价值判定，全面提高服务水平，并合理配置资源，为其提供精准服务，

(3) 从“客户——银行”层面上来看，银行和客户之间不再是单方面获利，而达成了共赢，双方的角色和价值的等量互换，不仅可以满足客户需求，也关系着银行的盈利水平。只有留住客户，继而获取利润，创造更大价值。

2.2.6 客户忠诚培育理论

客户忠诚理论是指客户对企业服务的认可与依赖，愿意一直选择企业为自己服务。这种忠诚表现为顾客的购买行为，这种购买行为就是顾客相信企业，主观上倾向企业产品。它已经远远超过了企业产品和服务的价值，表现为客户期望在与企业接触中得到满足^[52]。

会因为优惠折扣激情购买的冲动型、会重视服务语言享受氛围的情感型、基于知识理性比价的认知型和坚持选择主动争取的行为型这四种类型都被认为是客户的忠诚。冲动型忠诚客户一般性格较为冲动，因为各种原因经常会购买计划外的商品。例如某一客户在逛商场时，突然看到某种商品打折，可能他并不需要这款商品，但是受很多因素影响，他仍然控制不住自己的消费激情；情感型忠诚客户往往有着自身独特的喜好，他们

判断一件商品到底是否需要购买，往往取决于他的感性认识，对某一类物品的偏爱；认知型忠诚客户倾向于将多款商品进行比较，把功能、性价比等因素做个综合排序，最终来决定购买哪种商品，是最为理性的客户；行为型忠诚客户受传统思维影响较大，更希望保持自己的习惯，他们愿意克服障碍、努力争取。客户的忠诚度可以反映出客户的稳定程度，通过对其进行评估，可以量化客户对企业的忠诚水平。但是，这种评估与量化方式难以具象化表现出来，从而很难对其进行判断和分析。

客户的忠实程度培育工作可以保护企业的市场份额，降低客户维护成本，在社会上形成口碑和品牌效应，降低经营风险等。在当前激烈的金融市场竞争及经济低迷的大环境下，只有将维护客户忠诚度放在客户关系管理的中心地位，才能不断保持营业利润的增长，才能维持商业银行的盈利水平、提升市场份额和社会地位。商业银行应始终用丰富、便捷的产品和舒适、高效的服务留住客户，提高客户“回头率”，达到与客户互动关系的良性循环，让识别期、发展期、稳定期和衰退期的客户都能成为长久有效客户。

第三章 中国银行 F 分行客户关系管理现状与问题分析

3.1 当地经济及中国银行概况

3.1.1 F 市概况

根据 2020 年统计数据，F 市户籍常住人口 1077.3 万人，相较于去年增加 6.5 万人，同比增长率 0.7%。该市城镇化率已达到 44.62%。产业分布上，第一产业增长率 3.2%，第二产业增长率 3.6%，第三产业增长率 4.1%。三次产业结构由上年的 13.1:37.5:49.4 调整为 14.0:37.0:49.0。

2020 年全年固定资产投资比上年增长 7.5%，高于全省 2.4%，商品房销售额 741.5 亿元，下降 2.6%，年末商品房待售面积增长 19.5%。全年在建项目 1164 个，比上年减少 80 个。其中，5000 万元以上在建项目比上年增加 35 个，完成投资增长 6.5%；亿元以上项目增加 26 个，完成投资增长 6.6%。

2020 年全年财政收入 346.3 亿元，比上年下降 1.7%。其中，地方财政收入 199.3 亿元，下降 0.7%。全年财政支出增长 2.4%。其中民生类增长 2.4%。重点支出项中教育支出增长 4.3%，社会保障支出增长 1.1%，卫生健康支出增长 9.0%，住房保障支出增长 6.5%。年末全市金融机构人民币存款余额 4610.3 亿元，比年初增加 268.0 亿元，增长 6.2%。其中，住户贷款余额增长 20.6%，企（事）业单位贷款增长 13.6%。

作为全国知名的人口聚集城市，人口总量位居全省第二，经济发展及产业构成更侧重于农业方面，工业产能不足，高新技术产业发展较低，服务业、金融业发展受限。整体经济在全省前列，受制于人口基数大特点，人均 GDP 省内倒数。工业产品产出较少，多是以低附加值和农产品为主，产业投资上主要集中于第三产业和房地产，是一座城市化基建短板明显的城市。

表 3-1 F 市 2020 年相关经济指标

科目	数值	较上年增幅
人口	1077.3 万人	3.80%
地区生产总值 (GDP)	2805.2 亿元	3.80%
第一产业	392 亿元	3.20%
第二产业	1039.9 亿元	3.60%
第三产业	1373.3 亿元	4.1
其中		
固定资产投资	/	7.50%
房地产行业	851.2 亿元	10.20%

数据来源：F 市 2020 年国民经济和社会发展统计公报公开数据

3.1.2 中国银行 F 分行概况

中国银行是中国四大国有商业银行，同时也是世界五百强，拥有庞大的客户受众，深受客户的喜爱与信任。近年来，持续推动我国金融业健康平稳发展。中国银行适应世界经济全球化浪潮，综合效能完善，服务范围广泛，惠及世界六十多个国家和地区，并设有专业机构，服务国内外客户。秉承“担当、诚信、专业、创新、稳健、绩效”的企业核心价值观和以“建设新时代全球一流银行集团”为的宗旨，建立了依托电脑的网上银行业务、依托电话的商务通等远程业务，这些电子渠道的线上服务平台，为中国银行在全球范围内的蓬勃发展，添砖加瓦。

中国银行的发展历程如表 3-2 所示。

表 3-2 中国银行发展历程

时间	事件	功能
1949	国家外汇专业银行	外汇银行起源，四大商行前身
1994	国有独资银行	商业银行雏形
2004	中国银行股份有限公司挂牌成立	直接投资、证券交易、保险推广、融资租赁等综合服务平台
2006	在港交所及上海证券交易所上市成为首家 A + H 股上市公司	中银香港成为港澳发钞行
2018	成为全球系统重要银行	新市场经济体中唯一连续 8 年入选

中国银行 F 分行内设 11 个部室，辖内经营性机构共计 33 个，其中城区机构 18 个、县域机构 15 个。下设公司金融部、机构业务部、贸易金融部、普惠事业部、个人数字金融部、人力资源部、综合管理部、财务运营部、风险内控部、保卫部、纪委办公室。其中个人金融部涵盖：个贷中心、理财中心、银行卡部。部门职能上，公司金融部、普惠事业部、机构业务部、贸易金融部为公司板块业务部门，个人金融部为个金板块，风险管理部、纪委统筹全辖风险管理。全行在职员工 635 人，业务细分明显。

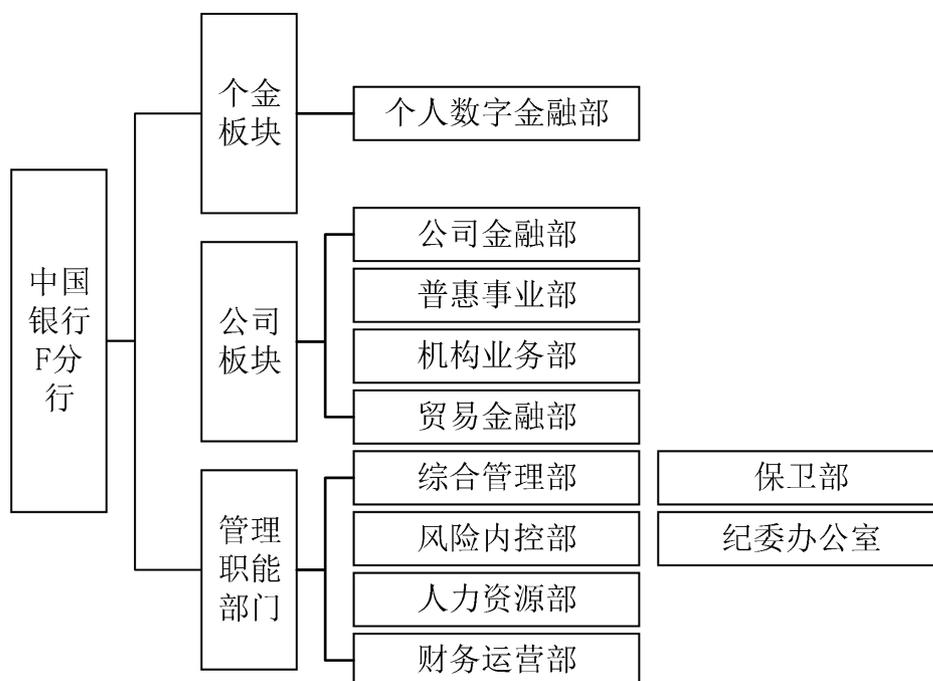


图 3.1 F 分行组织架构

F 分行依靠国有大型商业银行的背景，中国银行 F 分行的客户群体较为优质，本地重要的政府单位、企事业单位均是 F 分行的重点服务对象。现在 F 分行的下属 33 家经营性网点均配置了性能各异的智能终端机，随着智能化机具的普及，中国银行 F 分行更是将智能化业务办理作为网点考核的重点，倡导网点员工积极帮助客户，满足网点“破柜放人”的需要，利用智能服务区设备处理各项业务。为了让客户主动使用智能柜台等机器，F 分行积极调整人员结构，增加大堂经理数量，在自助服务区域配置专业的大堂经理，针对性的指导客户使用智能机具。近年来，F 市经济持续性向好发展，F 分行及时抓住机遇，发展自身业务，经营水平一直处于平稳发展的态势。

3.1.3 中国银行 F 分行客户关系管理运行机制

日常办理业务中，遇到系统内信息不全的客户，F 分行员工通过客户主动填写自身信息以及员工询问、了解的方式补充客户信息；与此同时，利用大数据技术，实时收集、整理客户信息，将客户信息进行分类，纳入不同的信息系统。

（一）收集客户信息

F 分行的客户主要可以通过柜面、手机 APP、互联网终端银行等办理日常业务。无论客户采用哪种方式办理业务，客户每一次办理业务的过程，都是一次客户信息收集的过程。银行员工服务客户的同时，获取业务办理所需完善的必要信息，如年龄、职业、常住地址、电话、邮箱等；当客户选择在网银或手机银行、自助服务终端办理业务时，系统会提示客户主动补充相关个人信息，以免对后续提供服务造成不便。同时，在客户选择某种有风险的投资方式时，根据业务要求，需要客户填写相应的调查问卷，从而测评出客户所属的风险层次，为其推荐合适的投资方式；当客户使用电话银行 95566 办理业务时，可获取客户对某种产品的偏好程度，对电话银行服务的满意度等信息。

在线下柜面为新客户办理业务时，由于多种因素影响，只有客户的姓名、证件类型、证件号码可以采集到完全真实的信息，手机号、家庭住址、单位名称等信息受客户主观意识影响，采集到的真实信息概率较低。同样，当存量客户的信息发生变动时，如手机号、工作单位等，除客户主动发起变更，否则银行根本无法知晓这些客户信息的变动。而客户的某些个性化信息，如家庭成员、投资偏好、消费水平、个人喜好等，这些信息往往只能单纯依靠客户经理在与客户的长时间沟通和接触中了解并记录。F 分行作为 F 市成立最早的商业银行之一，客户数量庞大，现实情况是 F 分行平均一位客户经理要管理 500~800 位客户，面对各项任务和考核指标的压力，这些客户经理的精力往往只停留在那些资产数量大，可以为 F 分行带来更多利润的大客户身上，只能对他们的个性化信息进行了解和收集。此外，客户的征信信息，F 分行只允许为客户办理个人贷款的个金部员工查询，其他部门员工则不具备权限。在开立公司账户时，系统强制性需录入公司法人信息，但这些信息仅限于办理对公业务的人员可以看到并查询，而当同一家公司的法人前来柜台办理个人业务时，个人客户的公司相关信息并不能自动回显，造成了信息的不对称。因信息系统的局限性，各系统不能完全实现信息共享。

（二）整理录入信息

信息系统将会对填录的客户信息进行归纳整理，提取关键特征，设置特征标签。比如 F 分行公司业务部则会重点关注公司客户的存款总量、贷款总量、资产的流动性和中间业务收入等，风险管理部则会更重视企业的征信情况、信用评级情况等。

（三）建档和分析信息

在通过系统汇总好客户信息后，按照既定的标签标准，通过准确、形象的标签标记客户的档案信息。不同部门通过标签精准地概括客户特点，利用系统完成信息的处理与调用。这些整理好的信息会按照客户层级分类归档，录入客户关系管理信息总库，为后续的产品服务、影响策略提供数据支持，企业规划也更有针对性，战略措施有制度可依。当前 F 分行员工习惯凭借与客户的熟悉程度，主要通过沟通的方式获取客户信息，为客户提供后续服务和营销。一般通过个人金融净资产值直接将重要客户信息导出，这种收集方式具有成本低、速度快的优点，但收集的信息较为分散，对开展信息共享和分析工作较为不利。

（四）客户分类服务

目前，F 分行员工仍习惯采用传统的柜面营销、厅堂营销的模式，等待客户主动上门。主动上门走访客户、电话营销客户、外出拓展业务等方式采取的较少，对于金融资产达到 500 万以上的 VIP 客户设置金融管家，由专门客户经理担任，推送金融服务，解决投资问题。营销方式较为单一，营销内容落入俗套，未能根据客户的真实需求，有针对性的推荐合适的产品。部分客户经理只将目光放在金融资产达到 1000 万以上的客户身上，这种类型的客户虽然对银行的贡献率很大，但其毕竟只占客户总数很小的一部分。而金融资产在 10 万~100 万的客户分子总量却大的多，对于这些潜力客户，F 分行的营销力度较弱，应主动出击了解客户需求，开展重点营销，避免客户流失。

当前，互联网金融的大发展，不断挤占本就同质化严重的银行业市场，整体金融行业呈现出“僧多肉少”的局面，很多客户已不满足于单纯的办理一项业务，更侧重于银行给自身能带来的收益率的高低、用户体验感好坏，客户对于产品和服务的要求也在不断上升，这些都导致银行的运营成本和对客户的维护成本不断增加。要想抢占更大的市场，就必须为客户提供更有价值、更能满足客户需求的产品，这就需要增加对客户信息的收集力度，全面的了解客户，并将收集到的客户信息进行整理与分析。但是，与此同时，

这些操作也增加了银行的客户维护成本，所消耗的人力、物力和财力也可能间接影响了对潜力客户的拓展，从而间接的影响了银行综合实力的提升。

面对当前客户流失的情况，F 分行暂未制定具体的方案与措施，对客户的挽留较为被动，仅针对当系统提示存款余额大幅下降、客户大额交易频繁，或上级管理者下发的警示性邮件做出向客户主动打电话咨询情况和进行口头挽留，未能及时调查原因、分析问题，做到有效挽留。

3.2 中国银行 F 分行客户关系管理调查

相关问题需要受访者本人亲自填写，按照问题指定的回答模式，对相关问题填录自身的理解，多为选择题，便于受访者作答。在大样本量的基础上，问卷的答案信息可以通过数据分析手段进行归纳整理，由调查人汇总分析相关结论。问卷调查是一种科学的研究方法。问卷的内容题目需要契合调查目标，文字干练清晰，不具有诱导性。在设计问卷之前，应关注问卷的设计，以确保问题的准确性和代表性。必须在受访者自愿的基础上，尊重受访者主观判断，不干扰受访者真实想法，不破坏问卷真实结果。本文借鉴相关文献优秀问卷设计，进行问卷调查。

3.2.1 问卷调查目的

通过开展问卷调查的方式，直观且清晰的分析出 F 分行客户关系管理维护时存在的问题。在放出问卷时，需重点考虑以下三点：

①通过问卷调查，全面的分析 F 分行总、个体间差异，找准 F 分行客户关系管理在员工、客户之间的看法，分两批进行调查。立足受访个体的共性和差异性，收集不同角色在同等问题的基础上的态度差异，既从中寻找共性的看法与认知，总结银行运营过程普遍认可的经验做法和诟病问题，又从不同角度汇集意见建议，差异化分析统计数据，拓宽分析问题、总结问题的视角，探求符合不同角色身份需求的改进策略。

②通过问卷调查，弄清客户对 F 分行服务软实力的认可程度，结合客户关系管理知识，分析企业战略可以立足的方位，探索员工工作模式可以改进的方面、改善客户认知对企业效益的影响，使得现实总结的问题提出有本可依，优化策略方案言之有据。

③通过问卷反馈结果，找出 F 分行目前主要问题，在客户关系管理方面有何需要改进的地方，在服务文化、产品升级、业务流程和绩效机制方面有何不足。

3.2.2 问卷调查对象

本次研究的主要调查对象,由中国银行 F 分行员工和个人客户组成。包括支行领导、机关部门负责人、网点主任和普通员工组成了 F 分行员工类调查样本;个人客户则作为客户类样本参加本次调查研究。

表 3-3 调查对象

调查对象	受调查人员
银行员工	中高级管理人员(行领导)
	中层管理人员(部门领导)
	基层管理人员(网点负责人)
	普通员工
个人客户	

3.2.3 问卷设计内容

针对 F 分行现有的客户关系管理问题,本次调查有针对性地填写设计问题:

1.针对银行工作人员的调查问卷(具体见附录 A)总共包括 10 个问题,通过对受访者的岗位、层级,自身对客户关系的认识、为维护客户关系的时间成本、为拉近客户的资金成本投入等。该问卷分发放了 90 份,回收 84 份,回收率 93.33%。

2.针对个人客户的调查问卷总共由三个部分组成,根据个人客户在 F 分行办理业务时的反馈,对 F 分行客户关系管理水平进行评分。经过对客户关系管理基础理论的整体回顾和系统总结,以及结合 F 分行具体的实际情况,设计了本次问卷,本次问卷全部在营业网点向个人客户发放,共计发放了 180 份,回收 170 份,回收率 94.44%。

表 3-4 客户调查问卷评价指标分析表

维度	方向	问题	评估指标	
满意度	营业环境与设施	1	营业环境整洁度	
		2	办理自助业务的设施齐全	
	工作人员及服务效率	3	大堂人员服务态度	
		4	柜员主动热情提供服务	
		5	业务等候时间合适	
		6	业务办理高效	
		7	该银行总是及时提供良好的服务	
忠诚度	关系信任	8	信赖银行在业务的产品服务推荐	
		9	愿意主动了解银行金融服务	
		10	专业的客户经理提供服务	
	转换成本	11	根据客户情况不断调整服务与产品	
		选择习惯	12	在未来一段时间，我仍然经常光顾该银行
			13	如果重新选择银行，我还是会选择这家银行

营业环境与设施重点关注银行硬件环境在顾客心中的打分结果，问卷中主要侧重两个方面，指标 1 着重关注客户对银行环境卫生的直观评价，指标 2 着重关注顾客在使用银行设备自主办理业务时的主观体验。工作人员及服务效率重点关注顾客对银行工作人员专业素质以及自身接受的服务质量的评价，指标 3 着重评价大堂经理的服务素质，大堂经理是客户进入网点时遇到的第一位服务人员，他们必须熟悉该网点承办业务的主体分类与大致流程，引导客户找到服务窗口办理相关业务，他们的专业素养与服务态度，是客户对银行的重要的第一印象。指标 4 着重评价具体办理客户业务的柜台员工的服务态度，是客户在情感上对本次服务主体的评价。指标 5 着重征询客户对等待时间的评价，正视客户在接受服务前有限耐心和等待时间的矛盾。指标 6 着重征询客户对业务办理效率的评价，侧面反映着银行流程安排的科学性和业务人员工作的熟练度。关系信任重点关注客户与银行通过业务往来积累的信任关系，也是客户对银行办理业务质量水平的印象评价。指标 7 着重征询客户对银行服务质量的信赖。指标 8 着重征询客户对银行新推产品的信赖。指标 9 着重调查客户对银行产品服务的追捧程度。指标 10 着重专业客户经理方面的评价。指标 11 着重客户个性需求满足情况的评价。选择习惯重点关注客户是否和银行建立起稳固的合作关系，即在假设的基础上，让客户重新进行选择。指标 12

着重征询客户在将来与银行保留业务合作的意愿。指标 13 假设银行和客户回到最初的状态，着重征询客户是为自己选择到了正确的银行而庆幸还是后悔当初的选择。

3.2.4 问卷调查分析

(一) 银行员工调研情况分析

F 分行员工服务年限分布情况：F 分行员工服务年限在 20 年以上的比例最高，占比达 51%，服务年限在 0~5 年的比例最低，仅占比 11.31%。10~20 年员工占 19.1%，5~10 年员工占 18.59%，年龄结构偏老，不利于新技术、新业务展开。

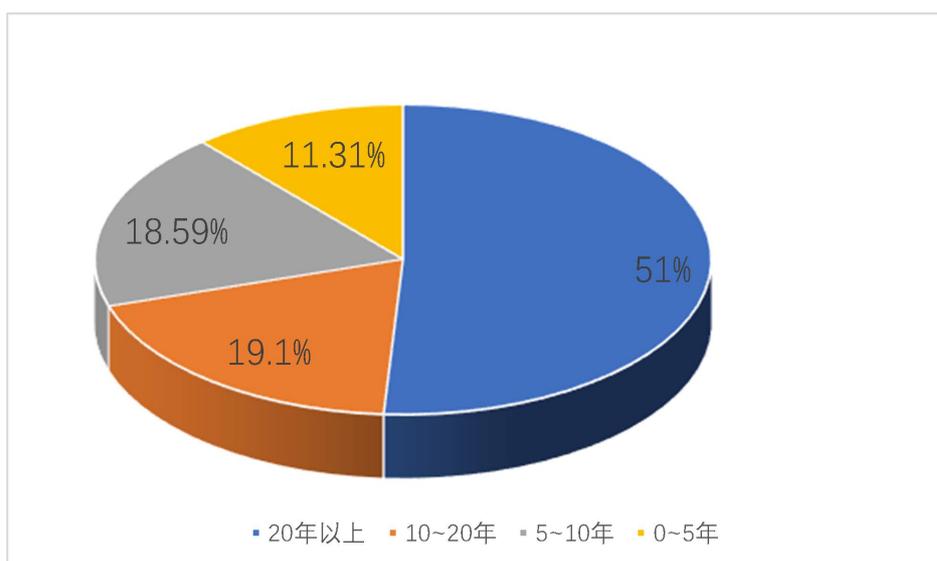


图 3.2 中国银行 F 分行各工龄段员工占比图

本次问卷，主要从员工层面对 F 分行的客户关系管理情况进行了定性分析。

表 3-5 中国银行 F 分行员工层面的客户关系管理水平的调查结果

序号	题目	选项 A	选项 B	选项 C	选项 D
1	您认为客户关系管理的基础是	27%	52%	14%	7%
2	获取顾客的主要渠道是	68%	12%	12%	8%
3	进行客户关系维护的频率是	1%	5%	32%	62%
4	主要采取客户关系维护的方式是	48%	12%	38%	2%
5	主要产品营销方式是	22%	5%	11%	62%
6	怎么选择对待不同的客户	20%	32%	47%	1%
7	当前分行增长乏力的原因是	43%	12%	27%	18%
8	当前客户关系管理中存在的问题	80%	70%	60%	70%
9	对职业生涯的规划	54%	8%	15%	23%
10	当前客户关系管理需要改进的方面	80%	40%	60%	60%

(1) 员工认为客户关系管理的基础包括四个选项, 选择 A 的员工认为建立客户关系需要基于中国式“人情”, 这些人情需要超出业务范围外的努力进行维系。选择 B 的员工认为企业需要维护与客户之间的关系, 以获取更大的利益, 但其实客户也更看重获得的经济收益, 实打实的利益才是决定客户关系的关键。选择 C 的员工认为重点是优质的服务, 选择 D 的员工认为信息数据的利用是关键。针对所有员工在客户关系方面的基础认知的调查可知, 52%员工对因为这种人情会提高企业效益而增加工作负担持保留意见; 27%员工承认与客户人际关系搞好, 有利于业绩提升; 14%员工认为人情是人情, 过硬的金融产品与专业高效的服务才是关键, 只有 7%的员工目前的客户关系管理数据对自己业务工作有帮助, 在银行业务拓展中发挥了重要作用。

(2) 获取顾客的主要渠道包括四个选项, 选择 A 的员工认为酒香不怕巷子深, 只要做好, 自然会有慕名而来的客人。选择 B 的员工会上门积极拜访。选择 C 的员工选择拉拢身边的亲戚朋友, 进而拓展人脉。选择 D 的员工则选择利用银行信息系统拓展客户资源。关于获客渠道的问题调查显示, 68%的员工主要依靠客户拉客户的方式, 通过客户之间的口碑传播扩宽受众群; 12%的员工会积极上门推销, 像陌生客户推荐前端的金融服务产品, 进而扩宽客户群; 12%的员工依靠关系亲近的家人朋友介绍新客户; 8%的员工依靠银行信息系统推荐, 扩宽客户群。由此可以看出, F 分行员工主动营销意识较差, 未能有效利用信息数据库获取客户的有效信息, 从而主动出击, 寻找客户, 拓客渠道较为狭窄和老套。

(3) 进行客户关系维护的频率基于四个选项, 选择 A、B、C 的员工依次按天、周、月的频率联系客户, 选择 D 的员工时间点则不固定。关于客户关系维护时长的调查, 1%的员工坚持每日与客户取得联系, 有 5%的员工联络周期是间隔一周, 32%的员工周期间隔是一个月, 62%员工无规律性的沟通行为。由此可见, F 分行多数员工服务意识不够强, 缺少主动联系沟通。

(4) 主要采取客户关系维护的方式基于四个选项, 选择 A 的员工不会采取主动的方式维护客户关系。选择 B 的员工会与客户保持一定的通话联系。选择 C 的员工会给客户发短信、微信。选择 D 的员工会主动上门拜访客户。关于维护客户方式的调查, 等客户主动上门的员工占了将近一半, 达到 48%, 有 38%的员工习惯采用短信、微信和其他电子通讯维护客户, 12%员工使用手机, 约定时间对客户进行拜访。从上面的结果可

以看出，F 分行较多数员工仍将等客户主动上门，视为维护客户的主要方式，不积极维护关系，缺乏客户关系管理的理念。

(5) 主要产品营销方式基于四个选项，选择 A、B、C、D 的员工依次选择电话营销、马路营销、短信营销、柜面营销。关于员工营销方式的调查，同上题调查结果基本一致。等待客户主动上门再对其进行营销的员工占比超过一半以上，达到 62%；对客户进行电话营销的员工占比 22%；选用短信的方式进行营销的占 11%；仅有 5%的员工会主动选择扫街的方式进行营销。

(6) 怎么选择对待不同的客户基于四个选项，选择 A 的员工平等对待，一视同仁。选择 B 的客户更重视 VIP 客户服务体验。选择 C 的员工感觉服务接待不同的客户已经令自己身心俱疲。选择 D 的员工则会对客户进行精细化区别，进而选用针对性的服务策略。区别对待关于如何对待不同等级客户的调查，47%员工觉得接待客户压力很大，32%客户选择重视 VIP 客户，20%员工会平等对待，只有 1%员工会站在客户角度，对办理业务的先后顺序进行合理安排，从而提升工作成效和客户体验。由此可以认为，F 分行的大部分员工差别化服务意识较差，没有认识到客户细分的重要性。

(7) F 分行客户增长乏力的主导因素基于四个选项，选择 A 的员工认为银行琐事繁杂，消耗了过多精力。选择 B 的员工认为其他银行有着更好的服务实力和策略。选择 C 的员工认为银行缺少手段发展客户资源。选择 D 的员工认为现行系统平台的限制了客户规模的增长。关于 F 分行客户增长乏力的原因调查，43%员工归责于银行琐事太多浪费心力人力；27%员工坚持认为银行没有阻止客户流失的有效措施；18%员工归咎于银行不搭建客户分享平台，各自为战，新客户源少；12%员工认为其他行政政策效益好。综合来看，对主动抓住新客户，才能实现客户数量的有效增长，大家达成了共识。

(8) 当前客户关系管理中存在的问题基于四个选项，选择 A 的员工认为存在多名员工重复拜访某一客户的情况。选择 B 的员工认为目前银行内部各业务条线联动性差。选择 C 的员工认为信息管理系统采集的信息不准确。选择 D 的员工认为目前大家不够重视客户关系管理中的问题。关于 F 分行在客户关系管理中出现问题的调查，这是一道多选题。认为重复拜访的员工数量达到 80%，此类客户一般为银行的重点企业客户，同时企业法人或高层又为银行的优质个人客户，但由于银行内部部门信息不畅通，而导致对客户的重复营销，既对客户造成一定困扰，又增加了营销的工作量；55%员工认为目前

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/825312033041011111>