

分类号 F203.9/1146
U D C

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 ZG 银行 X 支行客户关系管理策略优化研究

研究生姓名: 孙亮杰

指导教师姓名、职称: 陈刚 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 营销管理

提交日期: 2024 年 5 月 31 日

独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 孙亮杰 签字日期： 2024年5月31日
导师签名： 陈刚 签字日期： 2024年5月31日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 孙亮杰 签字日期： 2024年5月31日
导师签名： 陈刚 签字日期： 2024年5月31日

Research on optimization of customer relationship management strategy of X branch of ZG Bank

Candidate : SUN LIANGJIE

Supervisor: CHEN GANG

摘 要

当下银行业内，从业银行数量众多，金融市场竞争激烈。叠加政策与国际形势的变化，银行经营压力不断提升。现各家银行对客户营销工作均较为重视，营销方法不断更新，投入的资源持续增加。有效的客户营销理念以及营销方法，可以较为明显的提升银行业绩表现，拓展业务规模，做实客户基础，提升市场竞争力。客户关系管理已成为商业银行提升核心竞争力的业务抓手，近年来对其的重视程度不断提升。ZG 银行 X 支行作为当地金融市场中较为重要的商业银行之一，面临众多同业银行的竞争，如何能在激烈的竞争中争揽客户，提升市场份额与市场占有已成为当下必须面对的问题。但 ZG 银行 X 支行的目前客户关系管理制度较为落后，在客户维护与资源挖掘上还存在着许多问题，以上问题均对业务发展造成一定阻碍。因此，开展 ZG 银行 X 支行个人客户关系管理优化研究具有非常重要的实践意义。

本文运用管理学的相关知识和理论，以客户关系管理理论、客户满意度理论以及客户生命周期理论为主要研究方向，选择 ZG 银行 X 支行为研究对象，对其现有的客户关系管理情况进行研究。通过对 X 支行业绩数据进行汇总，结合客户的调查问卷以及员工的调查访谈情况，开展综合调查研究。首先寻找到 X 支行现存差异化服务不明显、客户业务体验不佳、获客能力不足以及客户关系管理机制不健全的四个方面的问题。其次通过对问题成因的分析，确定客户关系管理理念陈旧、缺乏客户细分意识等多个造成当下问题的深层次原因。最后提出建立客户细分与差异化服务、优化客户服务质量、提升获客能力、优化客户关系管理机制的策略以及其具体细化措施，最终提升该银行的市场竞争能力，实现发展目标，希望能对同业以及其他研究人员提供一定的参考。

关键词：商业银行 客户关系管理 个人客户

Abstract

At present, there are many banks in the banking industry and fierce competition in the financial market. With the change of policy and international situation, the pressure of bank operation is constantly increasing. At present, all banks pay more attention to customer marketing, marketing methods are constantly updated, and the resources invested continue to increase. Effective customer marketing concepts and marketing methods can significantly improve the performance of banks, expand business scale, build a solid customer base, and enhance market competitiveness. Customer relationship management has become the business starting point for commercial banks to enhance their core competitiveness, and the importance of CRM has been increasing in recent years. As one of the most important commercial banks in the local financial market, ZG Bank X Branch faces competition from many other banks. How to win customers and improve market share in the fierce competition has become a problem that must be faced at present. However, the current customer relationship management system of X branch of ZG Bank is relatively backward, and there are still many problems in customer maintenance and resource mining, which cause certain obstacles to business development. Therefore, it is of great practical significance to carry out research on the optimization of individual customer relationship management in X branch of ZG Bank.

This paper USES the related knowledge and theories of management, customer relationship management theory, the theory of customer satisfaction and customer life cycle theory as the main research direction, choose mid-december, bank X branch as the research object, and study of its existing customer relationship management. By summarizing the performance data of X branch, combining the questionnaires and the survey and interview, a comprehensive investigation and research was carried out. First of all, we find four problems in X branch: the existing differentiated service is not obvious, the customer business experience is not good, the customer acquisition ability is not good and the customer relationship management mechanism is not perfect. Secondly, through the analysis of the causes of the problem, the author determines the deep-seated reasons for the current problems, such as the outdated concept of customer relationship management and the lack of customer segmentation consciousness. Finally, it puts forward the strategy of establishing customer segmentation and differentiation service, optimizing customer service quality, improving customer acquisition ability, optimizing customer relationship management mechanism and its specific detailed measures, and finally improve the market competitiveness of the bank and achieve the development goal, hoping to provide certain reference for the industry and other researchers.

Keywords: Bank; customer relationship management; customers

目 录

1. 绪论	1
1.1 研究背景、目的与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究目的.....	1
1.1.3 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	3
1.2.3 研究述评.....	4
1.3 研究内容与方法.....	5
1.3.1 研究内容.....	5
1.3.2 研究方法.....	6
2. 相关概念与理论基础.....	7
2.1 相关概念.....	7
2.1.1 个人客户.....	7
2.1.2 客户关系管理.....	7
2.1.3 客户满意度.....	8
2.2 相关理论基础.....	9
2.2.1 客户关系管理理论.....	9
2.2.2 客户生命周期理论.....	9
2.2.3 客户满意度理论.....	10
3. ZG 银行 X 支行客户关系管理策略现状	12
3.1 X 支行简介.....	12
3.2 经营数据汇总.....	13
3.2.1 客户分布情况汇总.....	13

3.2.2 客户资产情况汇总.....	16
3.2.3 代发客户情况汇总.....	19
3.3 调查问卷及客户关系管理策略访谈.....	21
3.3.1 问卷调查设计.....	21
3.3.2 调查数据分析.....	22
3.2.3 客户关系管理策略访谈设计.....	31
3.2.4 客户关系管理策略访谈情况汇总.....	32
3.4 本章小结.....	34
4. ZG 银行 X 支行客户关系管理策略存在的问题及成因分析 .	35
4.1 存在的问题.....	35
4.1.1 缺乏客户细分与差异化服务.....	35
4.1.2 客户业务体验不佳.....	36
4.1.3 获客能力不足.....	36
4.1.4 客户关系管理机制不健全.....	37
4.2 成因分析.....	38
4.2.1 缺乏细分意识以及差异化服务机制.....	38
4.2.2 综合服务能力欠缺.....	39
4.2.3 获客渠道与思路受限.....	40
4.2.4 缺乏客户关系管理机制与约束.....	41
4.3 本章小结.....	43
5. ZG 银行 X 支行客户关系管理策略优化	44
5.1 客户细分与差异化服务.....	44
5.1.1 树立客户细分意识.....	44
5.1.2 提供差异化客户服务.....	45
5.2 客户服务质量优化.....	47
5.2.1 开通意见反馈渠道.....	47
5.2.2 开放选人渠道.....	48
5.2.3 建立与客户反馈奖惩机制.....	48

5.3 获客能力提升.....	49
5.3.1 新型渠道与互联网获客.....	49
5.3.2 客户拓展活动策划.....	50
5.3.3 场景建设与供应链整合.....	51
5.4 优化客户关系管理机制.....	51
5.4.1 构建“以客户为中心”的企业文化.....	51
5.4.2 建立客户挽留机制.....	52
5.4.3 客户生命周期管理.....	53
5.5 本章小结.....	55
6. 结论与展望	56
6.1 结论.....	56
6.2 展望.....	56
参考文献	58
后 记	62

1. 绪论

1.1 研究背景、目的与意义

1.1.1 研究背景

当下银行业内，从业银行数量众多，金融市场竞争激烈。叠加政策与国际形势的变化，银行经营压力不断提升。现银行业对个人客户的重视程度不断加深，个人客户营销工作持续向前推进，市场内优质个人客户基本已被多家银行跟进，获客成本不断提高。根据客户关系管理理论，良好的客户关系可以为银行带来稳定的业务合作，为后期业务提供良好的发展平台。如企业能够较好的维护好现有的客户关系，则可以拥有较为稳定的业绩表现。因此有效的客户关系管理工作可以减少企业运营成本，稳定市场占有率，提升市场竞争能力。本文主要通过研究 ZG 银行 X 支行的客户关系管理方式，发现其中存在的问题，以客户关系管理理论、客户满意度理论以及客户生命周期理论等为理论依据，对其关系管理方式进行优化并提出相应优化策略。旨在提升 ZG 银行 X 支行的市场竞争能力，优化个人金融业务绩效水平。

1.1.2 研究目的

本文所研究的目的主要为在当下银行业竞争激烈，获客难度不断增加的情况下，为 X 支行提供一套较为有效的客户关系管理优化策略。结合当下 ZG 银行 X 支行客户关系管理工作进展缓慢的情况，以相关理论为指导依据，对现有的客户关系管理策略进行深度剖析，以解决 X 支行遇到的问题以及发展瓶颈为最终目的，进行分析研究。以此研究作为指导蓝图，协助 X 支行优化后续的客户关系管理工作，有效提升员工的客户服务能力，优化 X 支行的客户细分与差异化服务机制，并以此提升客户满意程度，最终达到提升市场竞争力以及做实客户基础的目的。

1.1.3 研究意义

本文以 ZG 银行 X 支行的客户关系管理方法为研究标的，通过收集近年资产变化以及客户流失数据，明确该支行近年来的业绩表现。通过对客户的问卷调查以及其员工的深度访谈，发掘客户关系管理方面存在的问题。ZG 银行 X 支行个人客户数量众多，但高净值客户占比较少，存在高净值客户流失的现象。同时客户经理缺少营销理论指导，无法对高净值客户提供差异化服务。本文将从 X 支行的实际情况出发，结合当前世界范围内的客户关系理论研究成果，总结出 X 支行的优化策略。综合本人在该银行工作的实践经验和营销方法探索，充分利用用现有的管理学知识，理论联系实际，提出维护该银行客户关系的优化措施，搭建完整的、系统化的客户关系管理机制，并且本文希望该银行的客户关系管理经验也能对其他类似的商业银行提供参考依据。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

Gartner Group(1999)最先提出客户关系管理理论，其认为采用企业相适宜的关系管理理论以及方法，能够较好的整合企业内的各个部门，使之行动化一，更好的服务于客户。从而能够有效提升客户满意程度，增强企业的市场竞争能力。Mojgan Khorrami (2018)认为现代商业银行的经营需要结合相应的数据与技术，在数据发掘关键信息，找到维护客户的关键接触点从而更好的服务于客户。因此，如何能够更好地提取关键数据与如何能够更好地使用关键数据，也是现代商业银行必须面对的问题。Pilar, Lydi 等人(2018)在之前的研究中发现，商业银行通过大数据分析，能够精准分析了客户需要，进行客户关系的精细化管理，从而提供更加优质与适宜的金融服务。根据以上学者的研究，现代商业银行的客户管理存在数字化信息化发展的趋势，优质精准的数据分析已成为客户营销的关键环节。商业银行的客户资产规律基本符合帕累托“二八定律”，即部分中高端客户掌握着较多的资产，因此维护高净值客户的方法以及客户忠诚度的提升已经成为更多银行的必要战略。Beyer C (2017)在研究财富管理行业的发展过程与变革中提

出，高净值客户的资产配置也是当下商业银行必须给予足够关注的工作之一，有效的资产配置能够协助客户对抗风险，优化客户体验。Prima Ayu Rizqi Mahanani（2017）在研究中提出客户关系管理是当下商业银行必须重视的渠道之一，同时也是对客户最佳服务渠道。Malarvizhi（2018）在孟加拉国私人银行的研究中，通过结合其经营情况以及数据，综合得出结论。银行员工的专业能力是该部分重要客户较为关注的特质之一，良好的客户服务能力是提升客户满意的有效途径。Sazir Nsubuga Mayanja（2020）在其研究中提出，网络银行等更加贴近客户的服务终端使用的便利程度，对客户的满意度亦会产生相应的影响，糟糕的使用体验很可能导致客户不满，最终引起客户流失。Bindon 和 Hilsenroth（2020）认为银行不应局限与传统经营模式，更应当积极结合当下技术发展趋势，打造特色服务，转变经营思路，从而不断提升市场竞争能力。

1.2.2 国内研究现状

国内学者的研究方向基本与国外学者一致，亦是希望通过对客户关系管理的研究，提出相应的优化方案以及相适宜的关系管理方法，从而提升银行的市场竞争能力。宫本政(2017)对国内城商银行进行研究，认为国内银行应当给有效结合大数据分析进行客户的精准画像从而提升客户营销质量。王雪岩(2018)认为当下银行业应当注意转变观念，增加以客户为中心的发展导向，切实做好客户营销与服务工作，同时引进与观念相一致的人才，深化这一理念，有效提升管理质效。

彭雷清（2019）认为商业银行不能限制在固有的发展与经营模式，需要积极拥抱技术的变革，抛弃相对较为落后的客户关系管理模式，针对不同的客户开展精准画像与营销，深化客户关系管理理念。秦罗海（2020）在银行客户关系管理研究中提出，当下商业银行存在客户细分不明确以及差异化服务不明显的情况。应当在实际营销工作中结合大数据分析，细分客户并提供差异化服务。刘璐

（2020）在对银行移动客户终端的研究中提出，当下移动金融的趋势明显，各家商业银行应当积极优化相应移动终端用户体验，增加便利化使用设计，并加强移动终端客户维护力度。周思浓等人（2020）在银行营销方式的研究中提出，当下商业银行应当积极走出去营销，传统的等待客户走进来的模式已经愈发落后，不能满足当下发展的需求，需要提升营销与服务的积极性，才能更好的维系客户关

系。林一松（2020）在科技与客户关系管理的研究中发现，银行需要积极使用科技手段，对所拥有的客户进行细分，以此才能提供更加适宜当下环境的金融服务。

王伟伟（2021）在客户关系管理的研究中发现，银行需要开展交叉营销，综合提升客户服务质量，促进联动营销，提升业绩指标。张咪、谭明亮、溥德阳（2015）认为在银行产品普遍同质的情况下，商业银行应当积极总结自身优势与科技手段，提供产异化服务。廖文亮、徐小兵（2017）通过研究发现在银行需要对 VIP 客户进行进一步细分，开展细分领域的研究，提供差异化服务。赵巧（2018）认为银行员工的服务态度，对于客户在银行的体验以及满意度有较大的影响作用。

李泽华（2018）发现在同质化背景的前提下，银行应当更加关注差异化服务。李巧芳（2019）认为银行经营最重要的目标就是维护忠实客户，同时提供优质的金融服务，从而与客户达到共赢的阶段。吴文婷（2019）认为良好的客户细分能够较好地推动银行客户关系管理的进程，达到提升市场份额的目标。覃玉馨（2019）认为，客户关系维护能够提高客户粘性，给企业带来效益。林骅（2020）认为银行应当建立客户贡献度的评价体系，完善服务管理模式，从而不断提升自身的竞争力，实现商业银行平稳发展。

1.2.3 研究述评

在国内外关于个人客户关系管理的研究文献中普遍认为当下企业经营中，应将客户关系管理列为较为重要的位置。银行经营的关键能获得更多优质的客户，因此当下商业银行需要不断提升客户服务能力与服务质量。银行业应当更加注重客户关系管理管理工作，通过对客户关系管理方法的优化，可以较好的提升市场竞争力。在客户关系管理的研究中，部分学者认为应当运用大数据技术对客户进行细分，区分出不同客户群体。针对不同客户群体的特点，银行则可以开展精准营销，有效提升服务质量与效率，从而增加客户满意程度。在完成客户细分后应当引入差异化服务，针对不同的客户群体，提供具有差异的个性化服务与产品，可以在竞争激烈的环境中有效保持客户数量。商业银行应当顺应移动金融发展的趋势，为客户提供操作方便，功能齐全的客户终端。同时优质的人才基础是实现以上研究的关键，因此银行业应当注重招揽更加优质的人员，并积极进行人才培养工作。总体来说，现代商业银行应当从客户关系管理入手，优化服务意识，提

升服务质量，形成客户细分，并优化客户终端体验，以此提升核心竞争力。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

研究主要以 ZG 银行 X 支行为例，对其近年数据进行整理分析，把握发展情况，探索发展规律，找寻发展短板。研究现有客户关系管理及客户价值创造方式，寻找当下业务发展遇到的主要问题以及客户关系管理工作优化方法。围绕当下 X 支行差异化服务不明显、客户业务体验不佳、获客能力不足以及客户关系管理机制不健全等突出问题进行分析，结合客户关系管理、客户生命周期理论以及客户生命周期等理论进行优化，旨在使用专业理论知识以及客户忠诚度提升方法指导实际客户营销工作。经过此次研究，客户经理可对名下客户进行精准分类并完成客户画像，针对性的分析寻找客户需求。重点解决客户营销过程中，营销思路与方法的缺失、无法将营销工作与数据系统结合、无法有效提升客户忠诚度的问题。本文以关系营销理论、客户价值理论、客户生命周期理论作为理论依据提出 ZG 银行 X 支行的个人客户关系管理优化策略进行研究，分析了当前客户管理中存在的问题及原因，针对问题提出优化策略和保障措施，对 ZG 银行 X 支行优化个人客户关系管理、实现客源稳定、客户资产提升和本行个人金融业务良性发展具有参考意义。

全文共分为六个部分进行论述：

第一部分：绪论。本部分主要是介绍本篇论文的研究背景与意义、相关文献综述、研究内容与框架、研究思路与方法；

第二部分：相关概念与理论基础。主要包括客户关系营销理论、客户满意度理论、客户生命周期理论；

第三部分：ZG 银行 X 支行客户关系管理策略现状。针对 X 分行近年来的业绩表现、客户资产数据以及各层级客户变化数量进行统计结合客户问卷调查结果以及员工访谈结果，分析客户关系管理能力不足的主要问题；

第四部分：ZG 银行 X 支行客户关系管理策略存在的问题及成因分析。结合上文提到的数据与访谈内容，分析客户关系管理能力不足的根本原因；

第五部分：ZG 银行 X 支行客户关系管理策略优化。分别从体现差异化服务、优化客户业务办理体验、优化客户关系管理机制以及提升获客能力的角度提出客户关系管理优化策略；

第六部分：结论与展望。

具体研究思路如图 1.1 技术路线图所示

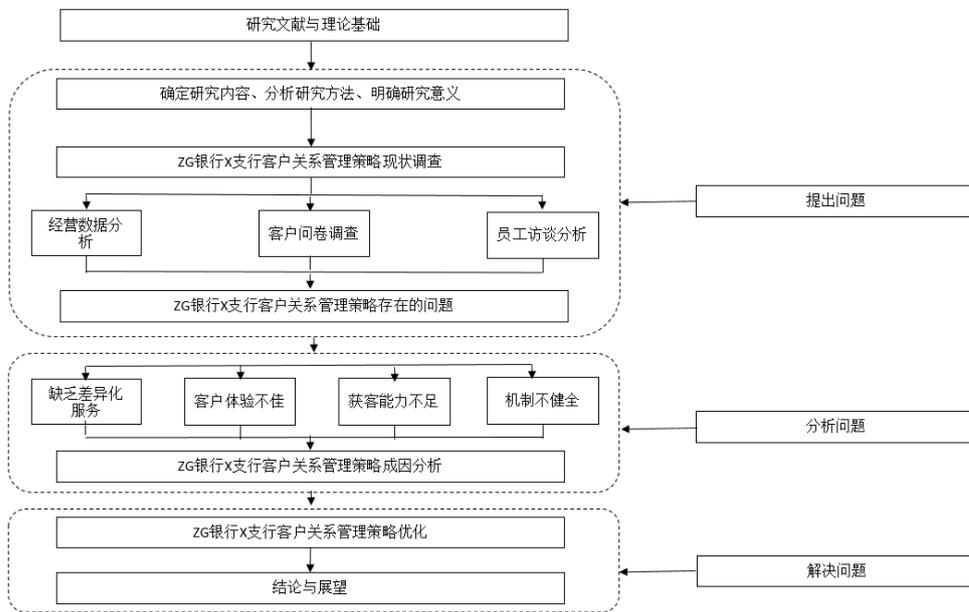


图 1.1 技术路线图

1.3.2 研究方法

本文主要使用三类研究方法：

第一，文献研究法。本文的研究很大程度上依靠查找文献资料，通过在知网以及图书馆电子阅览室等渠道收集商业银行客户管理的有关资料，整理海内外关于客户管理的研究成果，对理论成果进行总结并归纳，为本篇论文的研究给予了理论依据。

第二，案例分析法。本文将 ZG 银行 X 支行作为实例来进行研究，寻找城市商业银行在客户关系管理工作中所隐藏的问题，并对这些问题制定与之相对应的解决措施。

第三，问卷调查法。本文运用问卷调查法，对 ZG 银行 X 支行的客户进行实际调查，将调查客户对客户关系管理满意度方面的问题，集中收集客户对银行客户关系管理制度优化改进建议。

2. 相关概念与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 个人客户

在商业银行背景下的个人客户是指购买商业银行产品或者接受商业银行服务的自然人客户，自然人是所有具有自然生物属性、作为民事主体而存在的人，包括成年人和未成年人，个人客户明显不同于法人客户，在银行业务准入方面没有太多限制，且每一位个人客户均独立、平等地作为商业银行产品及服务的消费者，同时享有安全权、知情权、求偿权、自主选择权、公平交易权等权利。个人客户的特点是数量庞大、差异显著、需求多样、维护难度大，且具有一定的流动性、分散性，这就需要商业银行要对个人客户进行深入了解、细化分类、客群管理、日常维护，个人客户相互之间的关系一般以类似网络的形式存在着，往往同一个个人客户在各个商业银行都有业务往来，而且其身边的同事、亲戚、朋友也会受到其影响，易形成口碑效应。

2.1.2 客户关系管理

客户关系管理是一种企业管理理论和商业策略。指企业利用信息以及互联网技术整合企业资源的，统筹企业与顾客间的营销工作。以提高企业的核心竞争力为首要目标，进行经营模式调整，优化与客户间的销售、营销和服务上的交互。从而保留现有客户提升客户忠诚度，进而拓展新客户，增加市场竞争力。

在客户关系管理理论出现之前，大多数企业运用的主要是产品中心理论，但

在 20 世纪 80 年代伴随着市场及理论不断完善,逐步形成了客户关系管理这一更符合现代情况的理论,而个人客户关系管理则是这一理论在个人客户方面的具体应用。关于个人客户关系管理概念,专家和学者普遍认为,它是赋予企业更强竞争力的的经营理念和管理方法,目前可以从三种不同视角来理解。一种企业管理理念:它涵盖了企业的每个成员、业务流程,完全融入企业文化和员工价值观,管理部门建立一个新的、以客户为中心的商业模式,将资源集中在客户服务上,最终获得客户认可,实现价值创造的经营目标。

2.1.3 客户满意度

客户满意度也叫客户满意指数。是对服务性行业的顾客满意度调查系统的简称,是一个相对的概念,是客户期望值与客户体验的匹配程度。换言之,就是客户通过对一种产品可感知的效果与其期望值相比较后得出的指数。通常客户在消费之后所产生的心理体验是衡量其满意程度的重要依据。中国的客户满意度概念也是近些年来才逐渐被大众所接受和认同,但是该概念一经出现就广受消费者与企业的关注,特别是对客户敏感的金融行业以及服务业,由于客户数量多,不可能每一名客户的体验都关注到,只有对客户的需求展开调查,企业才能找到自身的不足,感受到自己与竞争对手之间的差距,最终根据自身制定整改意见。对客户满意度进行测试有这样几个目的:首先,了解客户对服务的满意程度,帮助企业调整自身服务重点,将资源尽可能解决于客户的实际需求,最终使满意度和忠诚度提升;第二,对不同客户和服务进行分开测试,有助于企业对服务内容进行分化,为差异化和个性化服务提供依据,有助于企业判断客户需求;第三,通过调查找出企业自身的不足,强调客户的个人价值,将有限的资源尽可能高效配给;第四,有助于企业自身制定出新的服务流程与标准,减少自身与客户之间的距离,加强寻找服务短板的能力,有助于制定改进计划。

2.2 相关理论基础

2.2.1 客户关系管理理论

客户关系管理与传统管理学的理念相比，具有其较为独特的含义，经过多为学者与组织的共同研究确定了其内在含义。较多的研究表明，如能在信息技术的基础上进行客户关系管理工作，则能较好的了解客户需求，并针对其需求确定相应的服务方案，可较为明显地提升营销工作的效率，同时也能对内部流程进行优化。信息技术的运用能够有效收集客户交易信息，分析客户交易惯性，进一步挖掘其潜在的需求，从而提升企业效益。研究人员认为相较于传统的以业绩为导向的营销方法，秉持以客户为中心的理念进行客户关系维护，则能够提升经营效率。再结合科技赋能，挖掘更多有用信息，则可以实现客户精准营销，优化企业资源配置。国际商业机器公司使业务流程更加系统化，其核心方向为关系管理、维护管理、流程管理三项，通过以上三项则能进一步强化客户营销能力，提升企业经营业绩。客户关系管理的最终目标是提升企业的竞争力，作为一种手段，它能够强化企业与客户的关系链接，有效提升客户转化率，最终改善企业经营环境。部分学者认为银行经营最重要的目标就是维护忠实客户，同时提供优质的金融服务，从而与客户达到共赢的阶段。因此当下商业银行需要进行客户关系管理优化，提升客户粘性。我国商业银行面对外资银行承担着巨大压力，为了更好的与这些竞争对手竞争，要求商业尽快转变自身的经营和发展思路，尽快实现客户关系管理建设，通过预测客户的要求，分析该客户的忠诚度、客户满意度等指标，更好的为高质量客户展开贴心个性化服务，帮助银行管理层制定正确决策提供理论指导，提升我国商业银行的竞争能力。

2.2.2 客户生命周期理论

企业必须根据生命周期的发展来开发自身的产品，提供自己的服务，对于任何企业来说都是如此。这同样适用于客户与企业之间的关系发展，整个闭环发展从不认识，到认识，到熟悉，到信任，到欣赏，再到衰退。客户在生命周期不同阶段，所表现出的特点和企业工作重点都不相同，因此得根据客户生命周期理论

来分析客户在不同阶段的需求，相应的提供针对性的服务。在客户关系建立的初期，产品的好坏以及服务质量的优劣决定着这段关系是否能往下继续发展。必须通过优质的产品和服务来稳定客户关系，使得客户不再将产品和服务作为唯一的考量标准。在稳定客户关系后，日常的沟通联系是客户比较在意的地方，这体现出企业对客户的重视程度，这个阶段就要通过多交流来挖掘客户需求，为客户创造价值，增强客户黏性，提高客户满意度和忠诚度。在这种程度上，企业与客户就不仅仅是业务合作关系，更多的是一种朋友关系。这个阶段也是整个客户关系中的最佳时期。随后不可避免的会面临着竞争对手的突然出现，以及客户需求的持续变化，这些都会在一定程度上导致客户关系出现裂缝。这是生命周期理论的必经过程，这时要对客户表现出足够的重视来挽留客户。如果企业并没有做到最大化的挽留客户，这就让一些价值较高的客户逐渐流失，直至离开。特别是对于一些优质的、高净值的客户来说，流失的出现会严重影响到企业的形象和盈利能力。

2.2.3 客户满意度理论

客户满意度是衡量对客户对企业满意程度的一个相对主观的概念。客户满意度的高低取决于客户的期望值与实际体验中的匹配程度。也就是企业所能提供的客户服务，所产生的客户满意体验与其预期的客户体验间的匹配程度。

在中国工商管理的发展过程中，客户满意度的观念也逐步受到关注，尤其对于银行等客户相对较为敏感，同质化现象较为严重的行业，客户满意度的运用尤其受到业内学者的关注。同时针对该行业客户数量众多的特点，难以关注到每一位客户的需求以及满意程度，因此非常需要对其客户开展调查，了解客户实际需求与满意程度，才能更好的找到自身不足，优化服务体验，最终形成相应的服务机制，由此提升市场竞争能力。

满意度是客户在消费后所表现的一种整体态度，反映出客户对此次消费行为喜欢或是不喜欢的程度。但是不同的客户对同一产品所产生的消费后的心理体验存在着较大的差距，所以无法对客户的满意程度进行有效的衡量和分析。一些心理学家指出可以将人的心理体验分为不同的层次，因此可以将客户满意的分为多个层次。本论文初步把客户满意度分成五个层级，分别为非常满意、满意、一

般、不满意、非常不满意。一般认为，满意度体现的是所提供的商品及服务对客户需求和期望的满足程度，影响客户满意度的因素是多层次、多角度和多方面的，难以确定。客户需求可分为：质量需求、功能需求、拓展需求以及价格需求。然而，在实际提供服务的过程中，不同的客户群体对以上需求程度也有差别。所以，企业在提供服务时，对不同的客户群体，要采取不同的服务策略，了解其共性和个性需求，更好的满足客户需求，提升满意度。

客户满意度理论最早在上个世纪 70 年代被国外学者提出，在营销管理中起着非常重要的作用。部分学者从社会心理学的角度，结合社会经济学剖析了影响客户满意程度的因素，提出客户信任企业程度还有客户忠诚度都会影响客户的满意情况，客户满意企业的产品与服务就会选择二次消费。客户满意度是对企业商品和服务质量的一种肯定，是顾客的需求被满足的一种反馈。

总结各类学者研究结论，我们可以将客户满意度定义如下：客户满意度是一个主观相对的概念，是客户对接受服务与使用产品的感知情况。客户满意度取决于三个方面：一是客户自己内心的需求，二是客户记忆中接受服务的经历，三是客户身边人对企业的口碑，这三个方面叠加形成了客户的满意度。

3.ZG 银行 X 支行客户关系管理策略现状

3.1X 支行简介

ZG 银行 X 支行是隶属于 ZG 银行某市的二级支行，下辖 1 个营业部门以及一个县域支行。X 支行地处某市的城市中心区域，内设服务结算、个人金融、公司金融、消费金融以及综合管理 5 个团队以及 1 个网点。X 支行共有员工 85 人，其中：高层管理人员 4 人，主要为一位行长以及三位副行长，中层管理人员 7 人，主要为各团队主管以及以为网点主任、副主任，客户经理（公司）7 人、理财经理 5 人、大堂经理 4 人、消贷经理 5 人、柜员 11 人以及其他负责内控工作的人员。在岗员工人数平均年龄 38 岁，全部为合同制员工。

ZG 银行 X 支行现主营业务包括：个人账户、个人储蓄、代理销售、信用卡、贷款、网络金融、抵押、质押、公司贷款等业务。截至 2023 年 6 月，全行各项存款规模 140 亿元，其中公司业务规模 104 亿元、个人存款规模 36 亿元；各项贷款规模 107 亿元，其中公司贷款规模 105 亿元，零售信贷规模 2 亿元。X 支行各项存款、各项贷款规模结构占比情况。如图 3.1 所示。

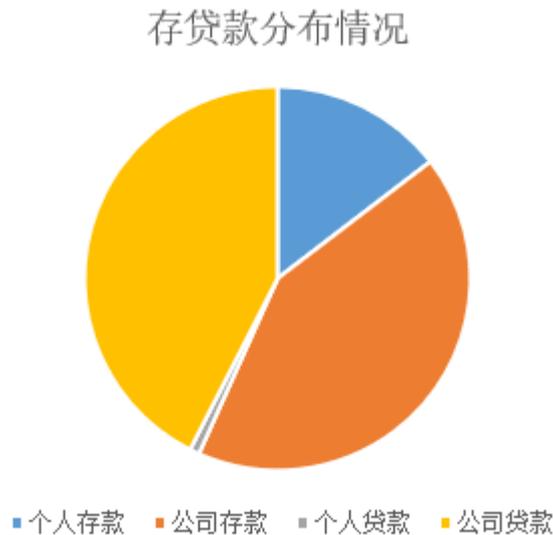


图 3.1 资产规模分布

本文主要针对个人客户的关系管理工作进行研究。ZG 银行的个人业务是以个人客户服务为基础，通过提升客户满意度，进行揽存或产品销售，获得业务收入或达成利息差。主要服务人员从一线到上层，主要分为支行的综服经理（大堂经理）、柜员、柜面复核、理财经理、消贷经理、客户经理（公司）以及各团队主管、支行行长等管理人员。这些在 X 支行的工作人员都算一线服务人员，通过服务他人，客户画像分析出的属性进行营销，提升业务能力，而 ZG 银行又是以服务为基础的理念，每个工作人员都挂有服务指标的考核，比如说客户评价，客户投诉，乃至人行银监会投诉，感动服务等等服务方面的举措。大堂经理负责厅堂业务办理以及厅堂秩序维护，柜员负责柜面业务，理财经理主要服务于个人中高端客户，主要职责是客户关系维护以及产品销售。消贷经理以及客户经理主要负责个人以及公司的贷款业务。

个人客户服务主要由个金团队主管进行管理，后由分管个人业务的副行长进行统筹。在 X 支行的服务体系中，首先由大堂经理对接客户，完成客户分流，并将客户引导至相应柜台或者客户经理处进行业务办理，后由客户经理或理财经理对接客户相应业务需求。当前国内各大商业银行的产品同质化比较严重，尤其是利率以及产品设计等方面，基本维持在同一水平，只有通过工作人员优质服务质量以及关系维护的能力，才能拥有更加良好的客户关系。之后才能获得品牌效应，得到更多优质客户的青睐。因此 X 支行现对客户关系管理工作较为重视，但是在实际落地的过程中仍然存在一定的问题。

3.2 经营数据汇总

3.2.1 客户分布情况汇总

截止 2023 年 5 月，ZG 银行 X 支行共有个人客户 21.35 万人，其中 0 余额客户 8.55 万人，占比 40.05%，0 至 100 元客户 6.67 万人，占比 31.22%，100 至 1000 元客户 2.34 万人，占比 10.94%。千元以下客户共计 17.56 万人，占比总客户数 82.21%。千元以下客户占比较高，该部分客户属于贡献低但是基数比较大的客户群体，该客群占比过大，导致整个机构出现客户基数庞大，但客户资产较低的情况。一千至一万元的客户 1.78 万人，占比 8.32%，一万至五万客户 8588 人，占

比 4.02%，五万至二十万客户 5193 人，占比 2.43%。一千至二十万的客户群体统称为基础客户，该部分客户拥有较大的发展潜力，同时又能为银行业的发展做出一定的贡献。20 万元以上的客户在 ZG 银行的银行系统中，统称为中高端客户，其中 20 万-100 万为理财级客户，100 万-600 万为财富级客户，600 万以上为私行客户，中高端客户共计 6437 名，总客户占比 2.67%。X 支行共有理财级客户 4594 名，中高端占比 83.02%，财富级客户 883 名，中高端占比 15.95%，私行级客户 57 名，中高端占比 1.03%。在中高端客户分布情况中，理财客户占比较高，私行客户占比过少，总体符合金字塔式分布但存在尖端客户过少的问题。具体情况如图 3.2 所示。

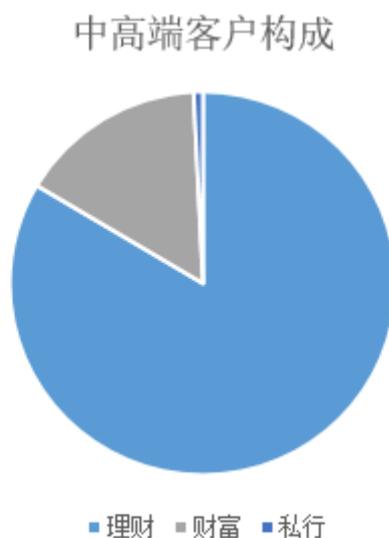


图 3.2 中高端客户构成

通过对近一年的客户数变化情况进行收集分析，X 支行个人客户处于持续增加的状态，22 年 6 月时，拥有千元以下客户 17.01 万人，基础客户 3.15 万人，理财客户 4594 人，财富客户 883 人，私行客户 57 人。对比 23 年 5 月数据分析，私行客户下降 3 名，其余各层级客户均有不同程度的增加。客户数缓慢增长基本符合实际客观发展规律，因代发工资等原因，资金持续注入个人客户账户，从而造成各层级客户增长，但私行级别客户代发薪客户占比较少，同时近一年时间有多人从私行级别退出，根据数据统计近一年新晋私行客户共计 9 名，因此推算出因各种原因私行级别流失客户 12 名，占私行客户总数的 21%，次流失率说明 X

支行的高端客户维护存在一定问题，X 支行所能提供的客户服务与维护质量不能得到客户满意，逐渐选择离开，从而选择其他银行，单位因为前期拥有较好地代发薪客户，能够很好的补充一部分流失的客户数量，从数据方面的体现并不是非常明显，但仅靠代发薪晋级私人银行级别的客户寥寥无几，且该部分客户群体是一家银行的关键客户，他们的流失是难以令人接受的，结合实际的客户情况说明，X 支行在客户关系管理方面存在较大问题，需后续进行研究分析。具体中高端客户变化情况如表 3.1 所示。

表 3.1 中高端客户变化情况

月份	理财	财富	私行
22 年 6 月	4594	883	57
22 年 7 月	4647	885	57
22 年 8 月	4659	888	57
22 年 9 月	4691	889	56
22 年 10 月	4714	891	56
22 年 11 月	4736	894	56
22 年 12 月	4920	917	55
23 年 1 月	5045	930	52
23 年 2 月	5118	947	52
23 年 3 月	5109	974	52
23 年 4 月	5210	998	51
23 年 5 月	5373	1010	50

数据来源：公司内部统计报表

由上表可知，理财客户较一年前增长 779 名增长率为 16.95%，财富级客户增长 127 名增长率为 14.39%，如仅看以上两个数据，X 支行的经营情况较为可观，中高端客户数能保持增长，而且增幅较好。但如结合私行级客户情况分析，则出现一定矛盾。私人银行客户较一年前净减少 7 户，增长率为-12.28%，在前两个级别客户增长较好的情况下，反倒最重要的私人银行客户出现流失的情况。根据

实际客户明细对比发现，23 年 5 月较 22 年 6 月，理财客户净流失 1247 户，占当下客户数量的 23.21%。财富客户净流失 271 户，占当下客户总数量的 26.83%。仅四分之一的客户从中高端客户级别中退出，从一定程度上反映出 X 支行客户关系管理存在一定问题，同时因每月代发工资入账提升了较多理财及财富级别客户，后文将对主要代发薪情况进行汇总，并对以上情况进行分析。

3.2.2 客户资产情况汇总

储蓄存款是行业银行考核的重点指标，同时也是其他业务发展的基础。如无扎实的客户以及存款基础，其他业务发展更是无从谈起，故现对 X 支行近一年每月储蓄存款变化情况，数据情况如表 3.2 所示。

表 3.2 整体资产变化情况

单位：万元

月份	资产总数	较上月变化
22 年 6 月	365,396	131
22 年 7 月	364,747	-649
22 年 8 月	364,550	-197
22 年 9 月	364,660	110
22 年 10 月	364,844	184
22 年 11 月	365,090	246
22 年 12 月	364,325	-765
23 年 1 月	365,036	711
23 年 2 月	365,649	613
23 年 3 月	368,403	2754
23 年 4 月	366,628	-1775
23 年 5 月	366,049	-579

数据来源：公司内部统计报表

由上表可知，较去年同期，整体客户资产增长 653 万元，资产增长率 0.18%，虽实现客户资产正增长但是结合当下激烈的银行间竞争形势和 X 支行当下的体量来说，综合本省内其他机构以及其他国有银行平均客户资产增长率约为 8% 左右（该数据来自内部考核以及同业交换数据），该增长率较为不理想，甚至远低于同业发展水平。根据内部报表显示去年全年 X 支行市场份额下降，对绩效考核造成负面影响。结合数据来看，上年其中 5 个月为资产情况负增长，7 个月为资产正增长主要增长时间段为 12 月至 3 月。资产变化存在较为明显的时间区间，具体原因如下：一是因为 2 月至 3 月为银行开门红时期，整体任务以及业绩指标压力较大，考核力度较全年更为重要，是银行机构提升日均存款余额的重要时间节点，全部员工均需要负担存款任务，期间有较多不稳定资金进入，故基本可保证正增长；二是该段时期配置相应的费用较多，员工营销动力足；三是开门红考核结束后，任务指标压力有所减轻，不稳定资金流失，故出现存款下降的情况。

从以上数据因形成原因分析，该行的客户资金吸引能力有待提升，每年的实际资产的总体来看较为稳定，但是考虑到每年大量大发资金的进入，可以得出结论改行对存量客户的把控能力较弱，不能很好的将客户资金留存。分析其他可能影响客户因素（如硬件、软件以及业务能力等），该行的配置甚至优于其他经营机构以及同业，故主要原因集中在软实力方面，主要表现出来的因素为客户关系管理方面的欠缺。

在 X 支行的实际经营过程中，个人客户资产变化收到代发薪影响较大。为更好的分析代发薪资金对 X 支行的影响，现对近一个月内该行的资产变化情况进行收集，收集结果如表 3.3 所示。

表 3.3 资产变化情况

单位：万元

日期	资产总数	较上月变化
5 月 11 日	365,681	-471
5 月 12 日	365,210	5,516
5 月 13 日	370,725	-1,316
5 月 14 日	369,410	-695

5 月 15 日	368,715	35
5 月 16 日	368,750	73
5 月 17 日	368,823	-36
5 月 18 日	368,787	-326
5 月 19 日	368,461	1,088
5 月 21 日	369,550	-1,784
5 月 22 日	367,765	-2,166
5 月 23 日	365,599	761
5 月 24 日	366,361	194
5 月 25 日	366,555	-91
5 月 26 日	366,464	508
5 月 27 日	366,972	-156
5 月 28 日	366,817	-350
5 月 29 日	366,467	-465
5 月 30 日	366,002	407
5 月 31 日	366,409	368
6 月 1 日	366,777	-890
6 月 2 日	365,887	-1,345
6 月 3 日	364,542	-1,145
6 月 4 日	363,397	1,309
6 月 5 日	364,706	-225
6 月 6 日	364,481	1,178
6 月 7 日	365,659	-755
6 月 8 日	364,904	839
6 月 9 日	365,743	435
6 月 10 日	366,178	-869
6 月 11 日	365,309	17

数据来源：公司内部统计报表

数据整理 2023 年 5 月 11 日至 6 月 11 日共计 31 日的存款变化情况进行分析。31 日中 17 日整体个人存款净流失，14 日存款净流入，当月存款净增长-355 万，整体处于流失状态。分析整月内的变化情况，存款集中流入主要集中在上半月。流出集中在下半月，其原因为主要代发单位基本集中在上半月进行工资发放，因此上半月的增长情况较为理想。后续因客户部分代发客户不愿选择 ZG 银行作为主结算银行，故存款逐渐流失。通过该数据可知，X 支行每月的业绩表现情况较为依赖代发薪单位的员工，存在较为明显的存款潮汐现象。同时说明，在客户维护方面存在一定的缺陷，且过分依靠代发资金客户进行每月的存款补缺，一旦 X 支行的代发客户出现任何业务方面的调整，将会对改行存款情况、市场份额、业绩表现等方面造成较大影响。根据客户关系管理方面的研究，较好地客户管理能够稳定企业的业绩，提升客户忠诚度。结合该行实际，能够较好地解决当下面对的问题，甚至能够达到增加代发薪客户资金留存的效果，提升整体业绩表现。具体变化趋势如图 3.3 所示。



图 3.3 资产变化趋势图

3.2.3 代发客户情况汇总

通过上述两部分文章分析，X 支行当下对代发薪客户的依赖程度较高。故现对整体代发情况进行梳理，明确每月客户以及资金流失缺口。进一步探索当下 X

支行业绩表现乏力的原因。因篇幅原因现筛选代发金额前十的单位进行分析，数据情况如表 3.4 所示。

表 3.4 前十大代发客户数据汇总

单位编号	全年代发金额	代发人数	资产留存率	留存资产数
A	97,576	5205	20.53%	20,032
B	20,178	2562	21.15%	4,268
C	16,767	5768	6.47%	1,085
D	13,042	1007	38.53%	5,025
E	6,764	512	10.20%	690
F	6,629	794	3.06%	203
G	4,112	1474	20.51%	843
H	3,550	805	9.41%	334
I	2,697	256	-21.29%	-574
J	2,062	633	11.41%	235

数据来源：公司内部统计报表

上表为 X 支行前十大代发客户，近一年代发情况汇总。因十名后的代发金额占比较小，故不进行分析统计。由上表可知，近一年前十大代发单位共计代发 17.34 亿元，代发覆盖 1.9 万名个人客户，总存款留存率为 18.54%，共计留存金额 3.21 亿元。所留存金额已全部补充至客户资产中。结合上文可知，X 支行在仅一年的经营中通过代发渠道补充的存款为 3.21 亿元，但是客户资产 653 万元。仅以此两项数据分析，约有 3.15 亿元原有资产在一年的经营过程中流失，流失资产占 22 年 6 月资产的 8.62%，流失情况较为严重，综合上文的数据分析，可以得出结论，该行在数据表现方面虽存在一定的稳定性，但在分析问题时应提出，积极正面因素（代发薪）的影响。但是并不能对该行数据较弱的根本原因进行界定，还需要结合客户端的反馈，从而找到最关键的影响因素。

3.3 调查问卷及客户关系管理策略访谈

3.3.1 问卷调查设计

(1) 问卷调查设置

本调查问卷在前人分析调查的基础上，结合当下 ZG 银行的相关客户构成、客户特点以及实际经营情况，对调查问卷修改后进行调查分析与研究。经过多番对现有文献的研究，本人将本次调查的主要内容设计为以客户姓名年龄等基本信息结合所属行业、收入水平等金融信息进行综合调查，结合客户对 ZG 银行的主观认知与评判，共同分析客户对银行的满意度与实际业务体验，已达到分析探寻 ZG 银行 X 支行在经营过程中存在的问题的目的，问卷的具体内容详见附录。

(2) 问卷题目设置

本次问卷调查主要目的是从客户角度调查客户对支行的满意程度，从而对当下客户服务方面存在的问题进行精准分析。通过收集与汇总存量客户的自然属性、金融属性以及对 X 支行的满意程度数据并进行综合分析，寻找当下问题的根结以及改进的方向。问卷的第 1-5 题，主要是调查客户的自然属性，从年龄、职业等方面收集数据，意图分析整体客户结构，便于调整改进策略。第 6 题是调查客户获取的途径，明确当下的获客渠道。第 7-8 题是调查客户选择银行时最看重的因素以及当下客户持有的产品情况。第 9-11 题是调查客户经理对客户维护情况。第 11-17 题是调查客户对当下 X 支行所能提供服务的满意程度以及具体不满意的方面，以便在后文进行分析。

(3) 问卷调查流程

本次共发放调查问卷 400 份，问卷调查的时间为 2023 年 8 至 2023 年 10 月，实际回收调查问卷 382 份，问卷调查范围包括 X 支行的实际到店客户以及重点中高端客户。经复核问卷，有效问卷的数量为 366 份，有效占比为 95.81%。问卷发放采用线上线下相结合的方式进行调查研究。

3.3.2 调查数据分析

(1) 性别分布情况

根据对调查问卷的整理与分析，在所有 366 份有效问卷中，男性共有 177 人，占比 48.36%，女性 189 人，占比 51.64%，在问卷调查的过程中女性人数略多于男性，但总体符合男女比例客观规律。具体分布情况如表 3.5 所示。

表 3.5 客户性别分布

性别	人数	占比
男	177	48.36%
女	189	51.64%

(2) 年龄分布情况

从客户年龄方面进行分析，46 岁—55 岁的客户较多，共计 124 人，其次是 36 岁—45 岁年龄段共有 77 人，前两大类客户占总体样本的 50% 以上。结合数据进行分析，受访对象基本是 46—55 年龄段的人群，基本已完成人生财富积累，处于整体财富情况的巅峰期，同时这一部分客户也是银行业务支撑的重要客群，他们拥有较为稳定的资产且储蓄意愿较为强烈，兼具客户稳定性与客户贡献度；而 36—45 年龄段基本属于事业财富即将冲顶的阶段，该部分客户对银行业务发展的整体贡献度略低于 46—55 年龄段，但是其发展潜力较大，在后续业务过程中贡献较为可观，该部分客户也是各家银行争相争揽的优质客户群体；35 岁以下的客户共计占比 30%，该部分客户处于事业起步或者求学阶段，贡献度较小，同时需要较长的时间才能完成人生财富的积累，但并不意味该部分客户不重要，此年龄段客户具有灵活的思维意识以及良好的知识储备，后期发展上限较高；56 岁以上的中老年客户 55 人，占比为 15.03%，该部分客户基本已完成人生财富的积累，后续可能会逐步将财富转移至其子女名下，从而完成财富传承。具体分布情况如表 3.6 所示。

表 3.6 客户年龄分布

年龄	人数	占比
25 岁以下	48	13.11%
26 岁—35 岁	62	16.94%
36 岁—45 岁	77	21.04%
46 岁—55 岁	124	33.88%
56 岁以上	55	15.03%

(3) 学历及职业调查

从学历方面分析，本次问卷调查受访者学历主要集中在高中至本科学历，其中高中学历占比 24.32%，排在第二位，本科学历占比 49.7%，居首位，具体分布情况如图 3.4 所示。

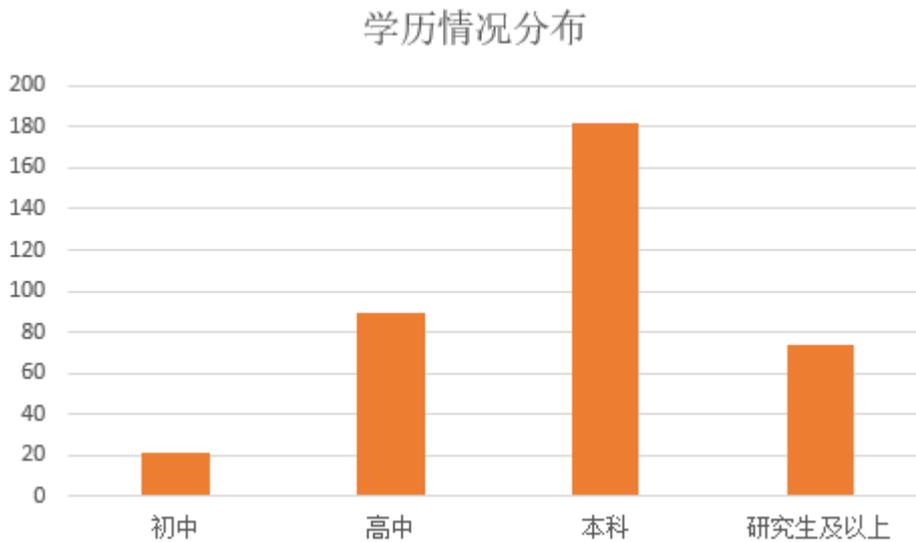


图 3.4 客户学历分布

从调查对象的行业来看，目前客户所属的行业主要集中于企业主、企事业单位员工以及高校教师，三项占比约为 60%，因 X 支行地理位置临近省内某高校，故拥有较多高学历高收入客户。同时地理位置较为优越，处于城区中心地段因此拥有较多企业主及其员工客群，其他客户群体数量较少，占比约为 40%，主要为个体工商户以及自由职业等。具体分布情况如表 3.7 所示。

表 3.7 客户职业分布

职业	人数	占比
企事业单位	39	10.66%
教师	127	34.70%
企业主	52	14.21%
个体工商户	39	10.66%
金融行业	17	4.64%
自由职业	43	11.75%
学生	14	3.83%
其他	35	9.56%

(4) 获客渠道调查

通过分析客户与银行建立业务关系渠道可以对银行获客途径以及客户接受度有较为直观的认知。如表所示，仅有 15.03% 的客户通过他人介绍选择 ZG 银行进行业务办理，体现客户推荐客户的情况较少，客户裂变的效果不明显，也反映出客户满意度不足的问题；其中 37.16% 客户通过工资代发业务与银行建立客户关系，占比较高，同时也是所有获客渠道中效果最为明显的一项，说明 X 支行的获客重点主要为批量拓展代发薪单位客户，拥有较好的企事业单位的客户关系；仅有 14.21% 的客户选择“就近原则”选项，说明 X 支行附近居民较多选择了其他银行，或 ZG 银行其他支行进行业务办理；通过网络及其他渠道获客人数为 41 人，占比 11.20%，该部分客户主要为年轻群体，主要为跨境留学客群，因 ZG 银行较好的跨境业务能力，在留学社交圈拥有较好的口碑，同时留学客户会通过社交媒体进行信息分享，故有该部分通过网络等渠道获得的客户，但 ZG 银行基本未主动通过网络宣传渠道进行宣传；通过房屋按揭贷款以及活动拓展的客户数目属于本次调查的最低水平，表明 X 支行在贷款业务发展以及活动办理方面的不足。给予以上数据进行分析，X 支行在公司客户拓展方面较有成效，但是实际客户维护方面存在一定不足，主要表现为客户满意度有所欠缺，客户不愿意将 X 支行推荐给亲友进行业务办理，同时对网络媒体新兴宣传渠道的运用不足。具体分布情况如图 3.5 所示。

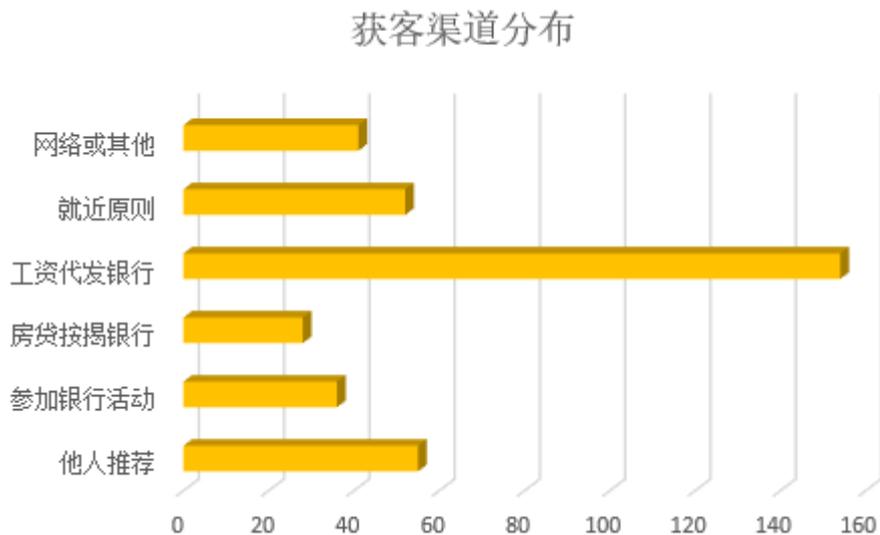


图 3.5 获客渠道分布

(5) 宣传渠道调查

宣传渠道是客户了解银行业务与产品信息的重要抓手，良好的宣传渠道能够显著降低银行的宣发成本，更好的将产品理念传递给每一位客户。在整个调查过程中，大部分客户了解的渠道是当面与银行员工进行交流，从而了解相应的业务情况。排在第二位的是通过朋友圈与公众号进行了解。随互联网与移动设备的发展，公众号小程序等工具已经逐步的走进了客户的生活，使其仅通过手中的智能设备就可以了解银行产品，甚至完成业务办理。因此良好的宣传渠道，恰当的宣传材料，简单易懂的用户交流页面更能为商业银行提供更好的宣传以及客户拓展的效果。ZG 银行近年着力布局手机银行、微信银行等业务，同时推出一系列回馈客户的活动，如参加活动可领取优惠券、生活缴费立减等活动，希望以此提升客户对手机银行的了解程度，增加客户使用频率，从而提升客户粘性。后台维护人员会定期将产品以及业务信息上传平台并推送至客户手中。但是以上方式仍存在一定的短板，短板主要集中在客户反馈与交互问题，如客户对某一条消息比较感兴趣，希望能够更加深入的了解，该营销信息是无法及时传递至客户经理手中的，致使错过了许多营销机会信息推送的效果也有所打折。

(6) 关键因素调查

关键因素是客户选择某一家银行的重要依据，能够体现客户的选择倾向。

经调查发现，客户较为重视的前三项因素分别是银行工作人员业务能力、银行产品、服务态度，其占比分别占 37.16%、23.5%、11.48%。ZG 银行因较发展历程较长，国际化程度较高，在业务种类以及产品定制方面具有一定的优势，因此较多客户因以上两个方面选择 ZG 银行。客户因服务态度选择的情况仅为第三位，且比例并不高，客户在进银行的同时，工作人员即会与客户进行交流，根据首因效应的营销，他们的服务态度会给予客户一个第一印象，这也是较为容易能获得客户的关键接触点，但 X 支行在这方面的实际效果一般，未能以较好的服务留住客户；因 X 支行装修时间较为久远，设施略显陈旧，故选择环境的客户仅有 8.47%；而其他因素例如环境，由于其他银行都重视网点厅堂环境设施布放以及氛围营造，故客户环境方面存在一定的不认可；业务办理效率能够影响客户体验，但选择业务办理效率的客户数量最少仅有 19 人，占比 5.19%，因日常厅堂客户人数较，且 ZG 银行根据职业发展规划，新员工会优先安排至柜面从事实际业务办理，办理速度较慢，故认为办理效率非常重要的客户基本已处于流失的状态；在选择其他选项的客户中，相当部分的客户在选项后备注了“工资卡”字样。这表明代发工资业务是银行客户获取的重要抓手，该业务可在提升银行客户数与资产规模的基础上，交叉营销其他业务，例如贷款、信用卡等方面。具体分布情况如图 3.6 所示。

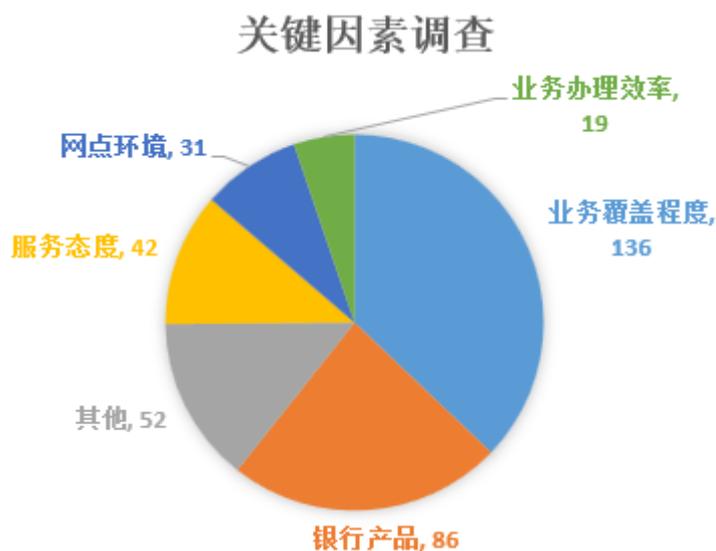


图 3.6 关键因素调查结果

（7）持有产品调查

在全部的调查对象中，130 人选择将资产集中于定期存款，91 人选择将资产放在与定期存款性质类似的国债中，说明这部分客户倾向于安全稳健的资产标的，另有 73 人对风险的接受程度稍高，选择将资产放在现金管理类理财，在城等一定的风险的基础上，提升整体收益性，因近期市场波动等原因仅有 35 人选择基金类产品。其中 20 人因工作性质等原因主要将资产放于活期存款，主要追求资金的流动性，储蓄意愿相对较为淡薄，其次有 11 人愿意选择银行代理销售的保险产品，6 人选择其他。从整体客户产品选择意愿的情况可以初步推断客户因近年来的国际形式变化以及国内经济增速放缓等原因，更加倾向于选择安全性高的例如国债、定期存款等产品。同时也有部分客户银行其他产品的产品构成以及运作逻辑并不了解，故大多数客户选择传统的银行储蓄产品。具体分布情况如表 3.8 所示。

表 3.8 持有产品分布

产品名称	人数	占比
活期存款	20	5.46%
整存整取（定期）	130	35.52%
银行理财	73	19.95%
国债	91	24.86%
基金	35	9.56%
保险	11	3.01%
其他	6	1.64%

（8）活动意愿调查

在对客户参加银行沙龙活动意愿的调查中，仅有 13.93% 的客户选择了非常愿意说明当下 X 支行的客户沙龙活动办理的质量较低，客户不愿意参加。25.96% 的受访客户选择了“比较愿意”选项。24.86% 的受访客户不愿意参加 X 支行的客户沙龙活动甚至有 7.92% 的客户选择了非常不愿意，其余客户为表现出明显的倾向。针对以上原因，进行分析主要客户不愿意参加活动的最主要原因如下：一

是活动时间选的不好，多集中在工作日工作时间，客户不便参加；二是当下市场环境中较多的银行都会举办沙龙活动，但实际目的却是推销产品，容易使客户产生厌烦情绪；三是活动形式不新颖，部分客户已多次参加类似活动，不愿意继续参加。具体分布情况如表 3.9 所示。

表 3.9 参与活动调查

参与意愿	人数	占比
非常愿意	51	13.93%
比较愿意	95	25.96%
一般	129	35.25%
不愿意	62	16.94%
非常不愿意	29	7.92%

(9) 维护情况调查

接下来对客户经理与客户接触的情况进行调查，按照行内工作要求，中高端客户需全部分配至理财经理名下。但实际调查结果仅为仅有 12.02% 客户知晓明确的客户经理会对其进行维护；另有 53.01% 客户表示不清楚是否有固定客户经理对其进行服务，有不同的银行员工曾与他们联系；最后有 34.97% 客户表示没有专职人员对其进行维护与客户关系管理工作，遇到问题的解决途径就是打客服电话或者前来网点进行业务处理。综合上述情况分析，X 支行员工对客户的维护与联络程度不足，超过三分之一的客户完全不知道自身是否有客户经理，且受访客户基本属于经常来到银行网点的客户，与银行有较为紧密的业务关系，因此更加说明维护工作的不到位。具体分布情况如图 3.7 所示。

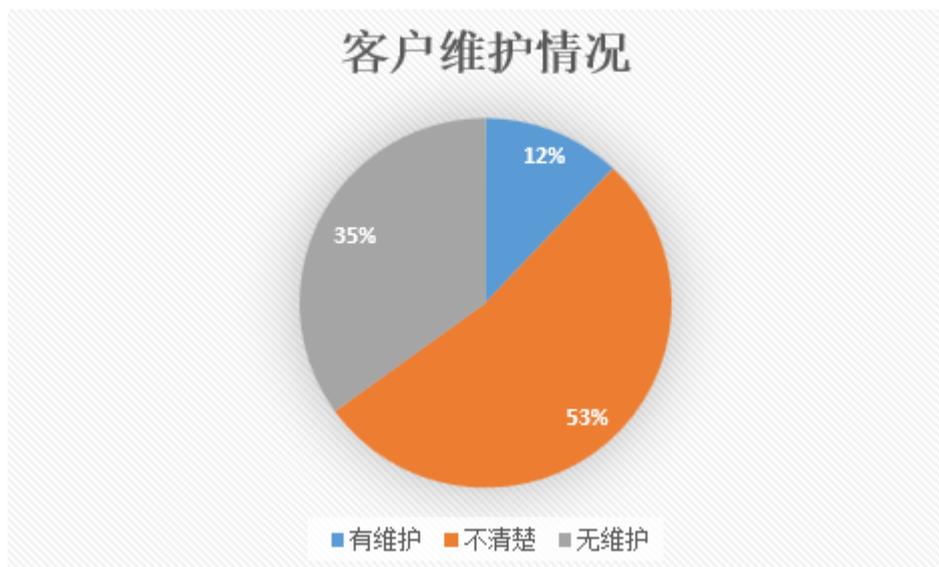


图 3.7 客户维护情况

(10) 联系频率调查

了解客户的维护情况后，后续对银行的联络频率进行调查，过低的联络频率会降低客户的体验满意度。根据调查结果显示客户联系频率存在一定问题，实际结果为近 75% 的客户表示客户经理与其“几乎无联系”，21% 的客户表示银行“偶尔联系”，仅有 3.01% 的客户表示银行客户经理会与其定期进行联系。缺少客户联系不利于与客户建立长期的良好关系。因实际工作安排中，理财级以下客户并未配置理财经理，但实际调查中发现，即便是理财级以上客户，联系频率也并不理想，结合上文提到的客户维护覆盖度等方面来看，无论是联系频率或是联络覆盖度，X 支行均有一定程度的不足。具体分布情况如表 3.10 所示。

表 3.10 客户维护情况分布

维护频率	人数	占比
定期联系	11	3.01%
偶尔联系	77	21.04%
联系较少	112	30.60%
无联系	166	45.36%

(11) 满意因素调查

为了解客户对 X 支行现提供的服务的满意程度，特设计一下题目对客户对

X 支行的服务态度、线上渠道、办理效率以及专业水平进行调查。调查发现有关服务态度的方面，满意 20.77%；一般 43.17%；不满意 36.07%。有以上数据看近 40% 的客户对 X 支行的服务态度表示不满意，这对一家商业银行来说是较为不理想的客户体验。线上渠道方面，满意 28.42%；一般 51.09%；不满意 20.49%。过半客户认为渠道设计一般，操作存在一定不便，交互界面繁琐。办理效率方面，满意 14.21%；一般 29.23%；不满意 56.56%。近 60 的客户对 X 支行的办理效率表示不满意，日常工作中业常因办理效率问题产生投诉。专业水平方面，满意 24.32%；一般 55.46%；不满意 20.22%。过半客户认为专业水平一般，X 治安和功能在专业水平方面仍有较大提升空间。具体满意度情况如表 3.11 所示。

表 3.11 满意度情况分布

	服务态度	线上渠道	办理效率	专业水平
满意	76	104	52	89
一般	158	187	107	203
不满意	132	75	207	74

(12) 推荐程度调查

现对调查问卷中引入客户净推荐值这一考量因素。净推荐值是客户像亲友及其他客户推荐某产品或某服务的可能性概率，能够较好的体现银行服务在客户内心的满意程度，通过调查客户推荐可能性，将得分设定为 1-10 分，将选择 0-6 分的客户认为是贬低型客户，选择 7-8 分客户认定为消极满意型客户，选择 9-10 客户认定为推介型客户。净推荐值计算方式为推介型客户占比减去贬低型客户占比得到的结果。具体分布情况如图 3.8 所示。

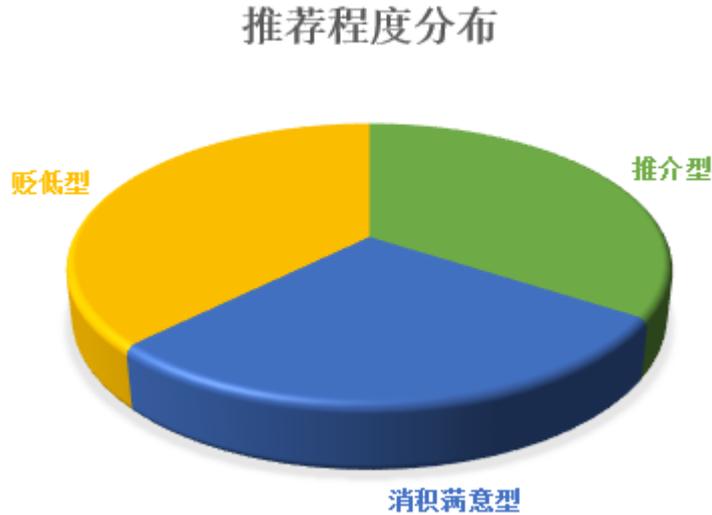


图 3.8 客户推荐程度

客户对银行业务的推荐程度是较为重要的一项体现客户对银行产品与服务满意度重要指标，通过对调查问卷的客户进行分析，同意向外界进行推荐的推介型客户共计 125 人，人数占比 34.15%；处于中间状态的消极满意型客户 104 人，占比 28.42%，处于不满意状态的贬低型客户 137 人，占比 37.43%，综合分析客户净推荐值为-3.28%处于较为不理想的状态，说明客户综合认为 X 支行的客户服务以及关系管理工作较为不到位，近三分之一的客户表现出了贬低情绪，针对该部分客户的金融服务过程中并没有很好的了解客户实际需求，并提供相应优质高效的金融服务，该问题需要后续分析改进。

3.2.3 客户关系管理策略访谈设计

为保证本次问题分析的完备性，本次调查特增加银行员工访谈环节，旨在通过银行端的访谈与调研，结合客户与银行的双重视角，综合分析 ZG 银行 X 支行在客户关系管理方面存在的问题。本次访谈主要有银行柜员、大堂经理、理财经理、团队主管、分管副行长等共计 18 人参与问题访谈，采访主要是由有关 X 支行现行客户关系管理的工作方式以及对其的看法组成。访谈主要为发掘银行员工对客户关系管理的认知情况，并对现行的营销策略进行摸底，以备后续问题的研究与探索。被访谈人在访谈过程中客观地描述了其营销与工作方法，并对能够

看到的问题进行了基本的分析。本次调查的访谈中使用了分层抽样的方式，根据分支行规模大小与人员分布情况，抽取相应工作人员进行访谈，访谈时间为 2023 年 8 至 2023 年 10 月之间。

3.2.4 客户关系管理策略访谈情况汇总

(1) 工作情况以及能力分析

在接受调查访问的 5 名理财经理中,1 人对认为自身工作能力完全能够匹配岗位要求,能够为客户提供专业的市场分析以及产品配置服务,3 人认为自身水平能够部分匹配工作要求,但针对部分较为专业的客户仍觉力不从心,1 人认为自身能力基本匹配相应岗位要求,但因接岗时间较短,故还需一段时间熟悉并上手工作;4 名大堂经理在厅堂分流以及客户服务方面均认为能够匹配岗位要求,但是在业务营销方面较为没有信心,仍需转介客户经理进行维护销售;6 名柜面人员均表示柜台业务可依据相关制度要求文件进行操作,能够匹配相应工作要求,但是业务营销方面因时间较紧,没有经验等原因,很少或从未进行柜面营销;在对一名理财主管以及一名厅堂主管的访谈中,两位主管均表示能够胜任相应工作要求,但是对与绩效考核以及业绩发展方面仍有较大压力,每日除日常工作基本都在想办法拓展业务渠道,发展更多的业务机会,但实际情况是业务发展进度仍不及支行以及总行要求较为苦恼,与分管副行长访谈过程基本与两位主管一致,亦是对业务发展情况以及业绩指标表明较多的担忧。总结经过对整体员工及领导的访谈中,均表明现今银行业竞争较为激烈,各家银行均紧盯重点客户,稍有不慎则可能导致客户流失,但主动客户营销意识仅停留于分管副行长、部门主管及部分理财经理层面,大堂经理以及柜面等直接面对客户的员工,并没有很好的进行业务营销。还有一个较为突出的问题是所有员工及领导仍遵循业绩指标开展客户关系管理工作,以产品为中心的情况较为明显,并没有较好的转化为以客户为中心的服务理念。

(2) 客户维护情况访谈

以 2023 年 6 月客户情况分析, X 支行当月全量客户数约为 17.48 万人,其中 0 余额账户 14.25 万人,占比约为 81.53%,针对该睡眠账户较多的情况,与相关同事进行研讨分析。据被访谈者反馈,数据分析中不动户可以大致分为三类,

一部分是客户过世或者迁移去往他地生活的情况，一部分是无后续营销与发展潜力的客户，最后一部分也是最为关键的一部分，该部分客户曾经是我行优质客户资源，但因各种原因最后选择其他银行作为客户主要结算银行，该数值无明确数字统计但根据与理财经理以及团队主管的推算，预计近五年时间约有 5000 名客户因上述原因选择其他银行进行业务结算。通过与员工交谈分析，分析具体原因如下：一是金融产品表现以及运作问题，理财经理认为表示部分客户因产品实际收益不及客户预想问题，从而选择其他银行；二是同业之间争抢客户资源，部分银行不惜以高息进行揽存，导致收益敏感型客户离开；三是 X 支行个人客户维护理念陈旧，现主要运作方式是以业务指标为导向，不断加大对业绩指标的重视程度，但忽略了客户本身的维护与关照，未能实现“以客户为中心”的服务理念，给客户推荐的均为行内重点发展以及业绩指标考核较重的产品，但是该产品可能并不适合某些客户，没有根据客户的需求给客户配置资产；四是理财经理的数量不足以支撑当下的客户体量，客户维护覆盖度较低。经过与多方交流访谈，发现部分重点客户并未进行实际维护，通过对系统记录的提取分析，发现该部分客户的关节节点并没有维护记录，例如客户生日，重点节假日等；五是客户信息失真的问题，理财经理使用 CRM 系统中存在客户信息不全与是真是假的情况，无法针对客户情况进行分析研究并提供定制化的金融服务；六是厅堂业务办理流程的调整，因人员以及业务办理流程的调整，X 支行取消了贵宾窗口的服务，所有贵宾业务整合至普通窗口进行办理，中高端客户业务办理体验较差，甚至出现普通客户因不满贵宾客户优先叫号的安排，与其他客户产生争执的情况出现。同时业务窗口办理速度慢，客户等待时间长，不满情绪较重，指示整个厅堂氛围紧张，甚至导致客户投诉；七是客户银行业务体验差不好，现各种产品推介会包装成各类客户答谢活动，让本想体验新鲜活动的客户较为失望，并产生不满情绪，致使后续活动开展困难较多。

（3）客户关系管理策略调查

理财经理方面，维护方式主要依靠电话、微信以及当面交谈三个方面，如客户即将有产品要到期，则会进行电话联系与转存提醒，联系客户频率大多数取决于客户产品到期的频率，重点客户的联系频率会略微高一些，如行内配发各种客户权益或预计举办客户回馈活动，则会进行联络与电话邀约。对重点节假日，

例如春节、国庆等节日会通过微信批量发送节日问候消息。结合业务指标向到店客户进行推荐，或发送批量短信推动重点产品的销售。

柜员与大堂经理方面，并无固定客户进行维护，日常只负责客户到店接待与业务办理。团队主管与分管行长仅维护部分最重要客户，例如私人银行级以上客户，维护方式主要为登门拜访、陪同业务办理以及重点节假日电话联系问候。在访谈过程中，基本所有受访员工均对 5 万以下的客户群体存在一定的忽视，认为就算维护带来的效果也不好，投入产出比太低，银行资源有限，应该放在价值高的客户上。

经过对维护渠道的分析，仅有 4 名受访人员认为当下的客户维护渠道非常有效能够完成客户维护工作，其他员工则认为电话、微信联系较为基础，只能简单为客户解决问题，并不能与客户建立亲密的关系，而且现在客户都很重视隐私，很多客户会拒绝银行人员上门拜访。在员工反应的问题方面，有 2 名受访者认为日常事务性的工作，例如账务处理、采购等工作，占用时间与精力较多，没有过多的时间资源可以投入客户营销与维护，有 5 名受访者表示行内业绩指标考核重视程度过高，使得营销人员重营销轻客户维护，始终秉持以产品为中心的服务理念，导致客户维护深度不足。

通过对访谈情况的汇总，X 支行主要的维护策略一是聚焦重点客户，向其倾斜营销资源；二是通过线上渠道，结合关键事件节点，进行客户日常维护；三是结合考核指标，广泛开展产品销售；四是按照客户层级提供相应的服务，以此进行客户关系管理；五是关系管理以理财经理为主，基本由其单人进行；六是针对要求的重点产品，开展沙龙活动辅助重点产品销售。

3.4 本章小结

通过本章对 X 支行的经营数据的分析，结合对客户关系管理调查访谈发现，X 支行的个人客户关系管理工作存在一定不足，主要表现为未体现明显差异化、客户业务办理体验不佳、客户关系管理流程不健全以及获客能力不足四个方面。结合文献研究结果，现代商业银行欲想提升市场竞争能力需有较为稳定优质的客户群体，X 支行以上的问题均会导致客户满意度下降，从而引起客户资源流失。

4. ZG 银行 X 支行客户关系管理策略存在的问题及成因分析

4.1 存在的问题

4.1.1 缺乏客户细分与差异化服务

通过员工访谈发现，目前 X 支行并没有对客户进行有效的细分，仅是通过客户的现有资产划分客户等级，并依据此等级进行分类客户服务，服务的差异性并不是非常明显，仅是依据客户资产情况划分客户层级，并对不同层级客户进行简单的分级管理，实际客户分级以及维护情况如表 4.1 所示。

表 4.1 客户维护现状

客户等级	资产规模	管理人	维护方式
普通客户	20 万以下	系统	基础维护（系统自动发送节日问候短信）
理财级	20 万至 100 万	理财经理	基础维护+电话提示+大众客户活动
财富级	100 万至 600 万	理财经理及主管	基础维护+节日礼品+财富级客户专享活动
私行级	600 万以上	理财经理及行长	基础维护+节日礼品+上门走访+私行荟客户专享活动

首先 X 支行的所有员工并不清楚应当重点关注哪部分客户，在普通客户身上花费大量时间，从而忽略了对贵宾客户的关注。销售人员不清楚应当对哪些客户开展针对性营销，造成销售人员的大范围无差别营销，浪费大量时间精力的同时，业绩指标的推进效果并不明显，甚至可能挫伤其的营销积极性。其次，如出现多个重点客户同时到店的情况，销售人员分身乏术，无法进行有效的对接与服务，导致某些真正重要的大客户得不到及时且优质的金融服务，造成客户体验度

不好，客户关系动摇。在个别时候甚至临时指派他人进行客户维护与营销，导致客户认为其对银行来说并不是那么重要，从而产生更换银行的想法。最后，销售人员在已经基本没有营销潜力的客户身上浪费大量时间，虽然该部分客户在 ZG 银行曾经有较大贡献，但是由于其年龄以及观念等原因，基本不会对银行做更多业绩贡献，该部分仅以适当方式维系客户感情即可，不应再倾斜过多资源。反倒忽略其他具有较大业务潜力的客户，对真正能提供贡献的客户没有进行有效营销，导致措施业务发展机会。

4.1.2 客户业务体验不佳

根据问卷调查和员工访谈结果显示，X 支行的线上线下服务渠道、服务态度、专业水平以及体验未能令客户满意。一是客户较多反应办理业务的等候时间过长，体验感差，办理业务经常需要半天时间，严重耽误其其他事项办理，部分柜台甚至一项业务办理半小时以上，客户表示不能理解；二是线上渠道操作繁琐，经常需要几个应用来回切换使用不便，部分切换页面收取验证码时，手机银行已将业务自动退出，使用起来较为不便；三是 20.22% 的客户认为 X 支行员工专业水平不足，无法提供满意服务。同时结合员工访谈也有部分员工表示自身能力较难匹配工作要求，尤其是客户提到其他条线、种类的业务时非常紧张无法进行有效客户营销与沟通。

总体来说客户对 X 支行所能提供的金融服务不满意，无论是从客户调查的角度亦或员工日常营销的角度均存在一定等度的不足。客户选择与银行合作是为了满足其相应的金融需求，解决相关的金融问题，如无法切实提供恰当的解决方案，则会导致客户满意度将降低，最终致使客户流失。目前，X 支行的员工无法切实关心到每一位重要客户，存在一定的专业度不足，甚至相当部分员工无法切实维护到，客户体验不佳。

4.1.3 获客能力不足

根据员工访谈以及客户调查，X 支行目前获客渠道较为传统，获客效率较低。客户资源对银行业务至关重要，银行为了保持和发展业务，需不断吸引新客户并

保持现有客户的稳定。根据调研显示，X 支行主要依赖客户主动上门拜访以及开展客户沙龙活动进行获客，获取方式较为被动。随着银行服务的同质化，这种传统的获客的方式变得不再可靠。其次是通过电话与短信的方式进行获客，由理财、客户经理通过电话或者短信向客户介绍产品与邀约活动，这种方式的人员成本较高但是效果较为不理想。

获客能力不足的具体表现如下：一是营销手段过于传统。随时代与技术的发展，移动客户终端在银行日常营销信息推送上扮演着较为重要的角色。但是，X 支行目前对新兴渠道的开发与利用不足，线上获客数量较少。就算当下存在一些通过线上维护的客户群体，但该部分群体基本都为线下客户转化，未形成明显的客群效应。：二是举办的客户沙龙活动缺乏新意客户参与意愿较低，无法有凶啊通过活动进行获客；三是客户拓展思路受限，仅对眼下在系统内能看到的客户进行营销。未能实现场景化批量获客，客户拓展效率较低。

4.1.4 客户关系管理机制不健全

X 支行目前的客户关系管理流程并不健全，首先在客户到店时并没有很好的进行客户识别，大堂经理大多仅仅是询问客户业务办理的需求，之后引导至相应柜台，进行业务办理。并未联合其他岗位共同维护，为客户提供体系化的金融体验。其次，绩效考核体系更加注重工作的结果，故全员一切以各自的业绩指标为导向，理财经理主要的考核指标为销售产品，完成考核任务为其工作的第一要义，客户一旦成功完成产品购买，后续售后等工作会交予基金公司、理财公司等三方公司进行，理财经理基本上只做转达。后续都将主要精力放在争取新业绩上。只有当产品出现任何问题，客户主动联系理财经理，其才会关注后续售后情况，此时客户基本上处于一个被冷落的状态。最后，并没有客户挽留等相关工作要求。因对客户关注度不够等原因，导致客户资产全部流至其他银行，X 支行并没有指定相应的挽留策略，完全靠理财经理的个人经验与客户进行交流，挽回效果不明显，致使客户流失现象较为严重。

柜面人员、大堂经理、理财经理、业务经理以及信贷业务客户经理，在客户营销的过程中都只指盯着自己的业务与职责，从而导致客户的业务办理并不顺利，金融服务体验较差。员工之间也是经常出现推诿现象，认为全部是其他岗位

的责任，后续工作业未能有效改进流程。整个销售服务过程没有形成闭环，员工基本绝对以业绩导向为优先，对售后问题关注较少，导致客户后续问题无人解决，满意度下降。同时对流失以及即将流失的客户关注度不足，没有切实可行的预警与挽留机制，客户流失现象严重。

4.2 成因分析

4.2.1 缺乏细分意识以及差异化服务机制

结合客户关系管理的相关理论知识分析，X 支行缺乏客户细分与差异化服务的主要原因为缺少客户细分意识以及无相关差异化服务机制。

(1) 缺少客户细分意识

X 支行较多员工并未树立客户细分意识，且无相应制度对细分工作进行要求。客户细分的主要方法是根据客户的金融资产情况、年龄等特征进行分类，其后根据细分客户群的特点制定营销策略。例如，在信用卡客户群中，可以根据客户的生活习惯、兴趣爱好和工作特性将客户细分为“游戏爱好者”、“女性美容人群”、“经常出差类”等，并为他们提供相应的信用卡产品。同样，对 20 万以下普通客户进行细分，挖掘潜在的贵宾客户，从而提升客户价值。但是，目前 X 支行员工缺乏客户分层管理意识，服务较为僵化，导致客户满意度下降，客户关系管理工作滞后。

(2) 缺乏差异化服务机制

当前服务维护方式相对较为刻板，所有营销人员均只能以上文提到的维护方式经性严格的客户维护，并无自主进行调整的权力。例如，某理财经理发现一名潜力的私人银行客户，但是当下客户在 X 支行资产较少，尚未达到私人银行客户的资产要求。该理财经理欲对其进行营销挖掘，以私行客户的维护方式进行营销资源倾斜。在实际工作中这是不能实现的，因为支行对相关资源管理较为严格，申领相关资源时需核实客户资质，故不能实现。

不同的客户拥有不同的思想以及爱好，用一套完全不变的营销维护方式，会使客户产生服务体验的不满。对一些潜力客户重视程度会下降，在当下竞争激烈的银行竞争中，只有灵活调整服务策略，实现“一户一策”才能更好的提升客户

的满意度。

4.2.2 综合服务能力欠缺

从客户调查问卷中看出，客户对 X 支行的服务情况不满意程度较高。一是对线上渠道，普遍反应使用较为不便捷；二是对服务专业性不满，客户经理不能提供专业金融服务；三是柜面办理效率慢，等候时间过长。现对其问题成因进行分析。

（1）自助渠道不便捷

前期调查显示，客户反映 ZG 银行自助终端使用较为不便，操作繁琐，经常需要几个应用来回切换，部分切换页面收取验证码时，手机银行已将业务自动退出，使用起来较为不便。参加活动时需要来回多次进行微信银行与手机银行间的切换，有时甚至优惠活动无法参与，无处进行询问，没有够沟通渠道可以快速解决客户问题。手机银行登陆密码设计繁琐，客户密码需要兼顾大小写英文字母、数字与符号，一段时间不使用，则很难再想起密码，每次重置又需要卡号、身份证号、手机号以及手机验证码，使用非常不便。

由于组织机构设置，支行不直接面对系统开发和维护人员，遇到任何设备及客户端方面的问题只能是跟客户一起干着急，没有相应问题解决渠道。

（2）人员能力有待提升

在客户调查中，有部分客户反馈，柜面人员业务办理不认真，时不时与他人讲话，客户业务理解能力不足，常出现办错业务的情况出现。而且速度较慢，业务流程不合理，常穿插进行业务办理。销售人员业务能力不专业，常出现客户购买产品，理财经理自己都不懂得情况，还需要打电话进行沟通询问业务办理细则，客户体验不好。有时对市场认知不足，在不了解产品特点以及后续走势的情况下，推荐产品，客户表示不信任。

以上情况均反映出 X 支行人员能力不足的问题，首先是对业务和产品不熟悉，业务掌握不全面，个人条线人员近了解个人业务，公司人员仅了解公司业务，没办法提供综合金融服务。其次是业务流程不熟悉，办理效率较低。最后是人员学习意识不强，很多员工已经上班多年，仍对业务不熟悉。

（3）缺乏客户服务约束制度

当下人员服务态度不佳的另一个重要原因是缺乏相应制度约束。举例来说，如果该员工对客户态度不好，部分情况客户会选择不与 X 支行进行合作，该信息并不能反馈至相应管理人员处，无法对员工行为进行修正。员工如在服务方面出现任何问题，也没有相应的处罚以及约束机制，员工违规成本非常低，因此从内心也不会重视；三是缺乏行为引导，员工重视程度不足，同时也不知道应当怎么做。因此造成客户体验不佳的情况出现。

4.2.3 获客渠道与思路受限

（1）获客渠道限制

当下 X 支行主要获客途径为实体网点获客，需要客户上门进行业务办理，再由大堂经理或理财经理进行进一步营销，同时引导客户进行手机银行注册，已达成客户获取的目的。这种获客方式基本处于等待客户上门的阶段，获客数量较为有限，而且获客成本较高，无法确认客户的办理意向与潜在需求，因此传统的获客渠道限制这 X 支行的业务发展与客户获取。

目前互联网获客已成为越来越多的银行的选择，其具有覆盖面广，快速发掘客户需求，高效传递等特点。但是银行业受限于传统的业务发展模式，仍采取客户上门以后进行开卡，后再进行其他业务的营销。同时因为监管要求等原因，办卡的过程收到各种限制，审核步骤逐渐变得更加严格，叠加银行竞争逐步白热化，前来网点使用传统渠道的获客行为，受到了较大挑战。年轻一代逐步走上社会，慢慢成为社会发展的生力军，但是这部分人员对传统的获客方式并不感冒。获客渠道的限制已经逐步制约这 X 支行的获客与业务发展。没有相应发展思路以及拥有技能的人员推动发展。以上皆为 X 支行目前获客能力不足的主要原因。

（2）外拓活动质量较低

目前根据 X 支行的工作安排，一个营业部与一个县域支行需要每月开展两次以上的外拓活动，活动地点与活动形式可根据实际的经营情况进行安排，并形成汇报制度，在活动结束后整理活动照片形成活动简报，报送至省分行进行审阅。X 支行最常采取的获客活动主要为走进社区和商圈外拓，其形式为员工整理近期重点的宣传折页以及宣传册进行分发与推广，客户普遍接受度低。究其原因，X

支行并未思考客户需要什么样的金融服务, 仅以支行需要推广什么的角度进行外拓, 因此客户不能较好地接受宣传也很正常。总体来说, 外拓活动基本流于形式, 员工参与意愿低, 获客效果不好。

(3) 平台开发程度不够

通过平台与场景获客具有获客效率高, 客户绑定深入的特点, 有效的凭条与场景的开发能够显著提升银行的获客效率。但 X 支行在这一方面的重视程度并不够。截至目前, X 支行的场景或可基本处于起步阶段, 仅在部分缴费场景中获得了部分客户, 但因后续业务没有很好承接的问题, 最终导致场景失去发展潜力。主要原因如下: 一是因为不完善的场景构建, 良好的具有发展潜力的场景需要结合供应链以及消费金融等多个业务领域协同发展, 但是 X 支行并没有较好的场景深度, 不能获得良好的发展潜力; 二是目前所拓展的场景项目非常有限, 目前仅有一个幼儿园缴费项目, 而且因为业务办理较为繁琐, 故后续场景基本被搁置; 三是与客户的实际需求结合有限, 未能在客户需要的领域开展场景建设, 几次场景拓展的机会也是浅尝辄止, 未能对业务发展进行总结与分析。导致后期业务发展乏力, 市场响应以及服务能力不足。以上三项原因也深深制约着 X 支行的场景项目发展。同时也成为金融服务发展受限的重要难题。

4.2.4 缺乏客户关系管理机制与约束

通过实施健全的客户关系管理流程, 银行能够显著提升服务品质, 确保客户感知到银行的深度关注和价值。这一流程加强了银行与客户之间的沟通效率, 使得客户能够轻松获取关于银行、产品和服务的信息, 并能够迅速反馈在使用或服务过程中遇到的任何问题。银行因此能即时掌握客户需求的动态变化, 及时提出帮助和解决策略, 保证客户需求的持续满足, 进而提高客户满意度与忠诚度。此外, 银行还能依据客户反馈, 持续改进和优化管理流程, 有效提升经营效率, 降低运营成本, 控制经营风险, 并增强市场竞争力。这使得企业能够在竞争激烈的市场环境中稳固立足, 持续发展。

(1) 以指标为中心进行营销工作

X 支行目前主要的经营与考核模式为, 由总行向各省分行下达任务目标, 再由省分行下发至个支行网点, 最后再将任务指标分解至个人。考核时以任务指标

的完成情况进行排名，并根据排名情况发放绩效。该发展模式存在一定程度的弊端，致使相关营销人员过分重视绩效考核情况，绩效考核已成为评定某一机构某一员工的重要考量。因此会导致员工具有强烈的销售导向意识，客户不再是其需要用心维护与营销的对象，反倒成为其争取绩效与考核排名的工具。以上经营方式基本与客户关系管理的相关研究相违背，无法形成有效的客户营销与关系管理管理机制，从而造成客户体验感差，客户潜力发掘深度不足，无法与客户建立深度的合作关系，这也是 X 支行目前客户维护不到位是重要原因之一。

（2）缺乏流失预警以及挽留措施

通过调查问卷以及访谈情况分析，X 支行存在中高端客户流失的情况。虽然从数据方面看，客户状态整体平稳。但经过客户名单比对，部分曾经的中高端客户现已流失，且理财经理并未进行客户挽留，甚至在极个别情况下，支行无人知道客户流失原因以及客户具体资金流向，这在实际经营过程中是较为不利的状态。虽依靠代发单位每月进行工资代发，持续注入资金，基本能够为维持客户规模不下降。分析其原因，一是营销人员不能精准的识别流失客户，无法做到事前挽留，如该客户已经流失的情况下再进行挽回，则很难在对支行业绩给予正面提升；二是客户经理没有系统的客户挽留方法，所有的挽回沟通都是基于客户经理的营销经验。无法形成系统性的挽留机制，挽留效果不明显。但如能更好的守住资金池的流出，加之代发资金的注入，则 X 支行的业绩将有更好的发展情况。

（3）未进行客户生命周管理

在支行员工访谈的过程中，客户及理财经理基本按照客户层级以固定的营销方式进行客户营销与维护。上文已提到未进行客户细分的问题，除该问题外仍有客户生命周期方面的问题在。不同的客户生命周期，客户拥有不同的资产规模以及后续发展潜力，同时所关注的生活重点也不尽相同。如仅仅用一套固定的维护方式对不同生命周期的客户进行营销维护，则容易造成营销资源的浪费，同时营销效果也将大打折扣。因此应在后续工作开展中，对不同客户生命周期进行分析、分类，针对不同阶段的客户特点以及客户需求进行总结分类。按照其特点制定营销方法，提升营销效率。造成该现象的主要原因有缺乏相关客户生命周期分类的意识，理财经理以及客户经理总是想一法通用，用同一个营销方法对接所有客户，故会出现该情况。

4.3 本章小结

本章对 ZG 银行 X 支行调查以及数据分析发现问题进行研究,对问题的表现形式进行基本的论述,并对其深层次的原因进行剖析。经总结, X 支行存在的未体现明显差异化、客户业务办理体验不佳、客户关系管理机制不健全以及获客能力不足的四个表象问题,以及缺少客户细分意识、缺乏差异化服务机制、自助渠道不便捷、工作人员服务能力不足等 11 个根源性问题。后文将针对每一个根源性问题提出相应的优化策略。

5. ZG 银行 X 支行客户关系管理策略优化

5.1 客户细分与差异化服务

5.1.1 树立客户细分意识

近年来社会整体经济发展速度较快，居民收入提升较为明显，客户对金融机构能提供的服务也开始转向。越来越多的头部客户开始青睐定制化、高品质的服务体验，这业逐步成为维系该部分高净值客户的关键。随互联网的逐步普及与智能终端的快速发展，信息的流动速度逐渐变快，银行无法在使用不对称的信息提升经营效率。网络透明程度高，客户能接触到的消息也逐渐变多，对银行的僚机恶业不断加深。这就更加体现了客户个性化营销以及个性化需求的重要性，普通带有同质化的服务已经很难再继续维系稳固的客户关系。因此需要银行对客户进行进一步细分，同时开展客户分层管理。

在后续工作中不应仅以客户资产作为划分客户维护方法的唯一指标，应当引入客户行业性质、客户年龄以及产品接受度三项客户属性作为进一步细分依据。行业性质方面，需综合考虑客户所从事行业、单位性质、职位等因素，主要分为优质和一般两个方面，对行业发展前景好，单位性质优越的应重点进行关注。因为处于该部分单位的客户无论职位高低，后续发展的可能性大，同时整体收入较好，或客户为私营企业主发展上限高，具有较大的客户营销潜力；产品接受度方面，该项目主要考虑客户对于 ZG 银行的接受程度，如接受程度较高，对产品情况较为理解，则对于后续营销与资产配置工作做好了充分的铺垫。同时可对客户意向产品以及风险偏好进行进一步细分，后续相关业绩指标可紧盯该部分意向潜力客户开展营销工作。如接受程度较低，则对后续业务发展的贡献度较低，应适当降低维护力度；客户年龄方面，对与 45 岁以上的中老年客户来说，该部分客户普遍已完成财富积累，财富规模基本定型，后续则会将更多的资源投入下一代的发展中，资产流失的可能性大。在极个别情况下甚至需要考虑老年客户过世，财富级继承问题。45 岁一下的青壮年客户则正处于人生事业的发展阶段，财富

会持续累积，甚至接受上一辈的资产赠与，相比于上述中老年客户，该部分客户则更具有营销价值。

结合以上三项指标对 X 支行的中高端客户进行进一步细分可分为 A-H 八类客户。在实际工作中可能部分种类的客户人数较少，比如说行业优质、产品接受度高的中老年客户。但为研究的完整性，仍对其进行分类研究。具体分类情况如表 5.1 所示。

表 5.1 客户层级细分表

客户层级	行业属性	产品接受度	年龄
A	优质	高	青壮年
B	优质	高	中老年
C	优质	低	青壮年
D	优质	低	中老年
E	一般	高	青壮年
F	一般	高	中老年
G	一般	低	青壮年
H	一般	低	中老年

当然上述客户细分方法也不能够刻板的照搬执行，在实际工作中，应当通过该细分方法强化员工客户细分意识，遇见每一位客户逐步进行客户特点的梳理，最后完成客户细分，针对不同类型的客户提供相应的差异化服务。

5.1.2 提供差异化客户服务

现对 X 支行可提供的客户服务清单进行初步梳理，初正常的业务办理以及产品销售外，可对重点客户提供一下增值服务，并以其为抓手提升客户满意度以及忠诚度，具体服务项目如表 5.2 所示。

表 5.2 服务项目细化表

编号	服务名称	具体事项
1	优先办理	贵宾抽号优先办理
2	短信维护	短信到期提醒，节日问候
3	节日礼物	重点节假日、生日的礼物祝福
4	登门拜访	前往客户居住地或工作地上门维护
5	行长维护	由行长级别协助进行维护
6	大众活动	普通大众类活动，如线上优惠券、购物优惠等
7	理财级活动	理财级客户活动，如财富讲座、参观展览等
8	财富级活动	财富级客户活动，如健康养生、留学辅导等
9	私享荟活动	私行级客户活动，如名医面对面、客户答谢宴会等

在实际工作中如不针对客户特点，搞大水漫灌式的营销，则可能会造成客户厌烦，因过高的联系频率以及活动邀约，会对客户生活造成一定打扰，营销效果适得其反。如不能针对客户特点，多次采用不适当的方式联络营销客户，同样会造成相反效果。故每类客户联系项目不应高于 6 项，可在适当范围内进行维护。先对各层级客户进行营销情况分析。划分情况如表 5.3 所示。

表 5.3 差异化服务对照表

客户层级	维护方式
A	1、2、4、5、8、9
B	1、2、4、7、8、9
C	1、2、3、4、5、8
D	1、2、3、4、7、8
E	1、2、3、6、7、8
F	1、2、3、5、8
G	1、2、3、6、7
H	1、2、3、6、7

在差异化服务中，A 类客户属于银行最优质的客户群体，应当集中所有最优质资源维护营销客户。该部分客户日常工作较为繁忙，故不建议频繁进行无效维护，所有拜访活动应当由行长出面并配置相应礼物，充分体现 X 支行的重视程度。所参与活动也应倾向于高端，以品质生活为出发点进行客户邀约；B 类客户事业基本已经成熟稳定，相较于 A 类客户个人时间更多一些，可采用登门拜访的方式进行客户营销维护，同时亦采用品质生活为出发点的活动，但是方向上更加倾向于养老健康等；C 类客户有较好的客户资质，但是产品配置和销售方面仍然有一定的阻力，故对该部分客户还是应当行长出面联合进行客户营销，使客户感受到 ZG 银行对其的认可，从而接受其产品理念，从而转化其观念，最终促使其转向 A 类客户。其所参加客户活动当尽量涉猎广泛，具较高品质，依次提升客户对银行认可程度，助力其向 A 类客户转化；D 类客户具有较好的客户资质，但是年龄较大，同时产品接受程度低，针对该部分客户，主要的营销方向以稳定为主，产出增量业绩可能性相对较小，不宜投入过多资源；E-H 客户的客户资质普遍一般，但是人数较多，后续会有产出但是有较大产出的可能性较小，故应在其中寻找重点客户，开展针对性营销，主要思路应当为采用大众类活动进行筛选，对产品接受度高，较有潜力的客户进行营销跟进，其余客户以客户稳定为主。

5.2 客户服务质量优化

5.2.1 开通意见反馈渠道

申请设立意见反馈与处理渠道，支行可设置专人处理类似使用受限、活动无法参与的情况，对其开通其部分数据权限，能够浏览后台数据日志。快速查明问题出现的原因，给予客户精确地问题解释，安抚客户情绪。如能直接解决客户问题，则更为理想。其次，开通意见反馈渠道，给予一线员工反应问题，提出优化建议的通道。一线员工每日工作都能够接触到客户，对客户的需求比较了解，明白客户需要什么样的界面与反馈，有哪些操作过于繁琐，不利于客户的实际使用。但是目前没有相应的渠道以供员工进行反馈。因此造成当下客户不满意的情况出现，如能对以上两个意见进行优化，则客户的业务体验能进一步优化。

5.2.2 开放选人渠道

X 支行的理财经理队伍目前存在人员短缺且来源较为单一的情况。所有理财经理均来自优秀的柜员、其他条线的客户经理数或者新员工。存在的问题为柜员熟悉个人产品操作流程但缺乏理财产品知识；新员工-工作热情，但缺乏实际工作经验；其他条线客户经理，仅了解其他业务条线的情况，缺少对于个人客户的营销经验。在 ZG 银行中，部分中高端个人客户亦是银行的优质公司客户高管，通常情况下同时拥有公司、个金与贷款业务需求。若理财经理对这些业务了解不足，在为这些大客户提供服务时，可能表现出专业能力不足，难以赢得客户认可，也无法充分挖掘客户资源。因此，理财经理队伍建设至关重要。

在选拔阶段，一是安排跨部门交流，安排员工的跨部门学习与交流，能够提升员工的全局性认知，了解多条线业务情况，助力其成为具有全面营销能力的优质员工；二是增加理财经理队伍的资源投入，提高薪资水平，形成标杆效应，吸引更多人才加入；三是员工加强继续教育。理财经理的专业要求很高，但目前 X 支行只注重他们的业绩，却忽视了培训的重要性。理财经理需要持续提升员工眼界与市场分析能力，因此在后续工作中应当持续开展员工培训与资讯学习，以练促学，培养员工自主学习意识；五是组织开展全辖理财经理轮岗制度，进行理财经理全辖综合排名，对表现优秀，排名靠前的理财经理前往 X 支行轮岗，引入竞争机制，提升员工工作积极性。

5.2.3 建立与客户反馈奖惩机制

一是设立专门的服务反馈制度，除总行客户服务电话以外，设置分支行表扬以及投诉处理电话，设专人负责记录客户反馈意见，并记录在册。每月进行表扬与投诉记录梳理，面对全支行每月定期开展服务质量分析会一次，评选当月服务之星，进行积分以及荣誉奖励；二是在网点醒目位置公示服务反馈电话，并对客户进行提示，可通过电话反馈服务情况，成功反馈的客户可在次月收到感谢礼物一份；三是落实员工分享制度，利用每月的服务质量分析会的契机，鼓励员工分析客户服务经验以及心得体会，当员工主动将齐心得体会分享出来时，可对其进行积分奖励。同时安排当月表现最好的员工进行经验分享，对其中优秀的做法推

广全员学习；四是建立客户回访制度，通过筛选到店客户进行抽样客户回访。回访过程需明确客户到店后接触的人员以及对其服务情况的评价，并登记在册，作为每月服务明星的评价考核依据。

为确保员工服务过程令客户满意，X 支行需对客户满意度的最低标准进行界定，明确员工服务行为底线。如发生客户对员工服务提出异议的情况，则需要管理人员进行核实与调查，分析事件起因与责任问题。如确认为因员工问题导致客户体验不佳，则该员工将面临减少绩效以及通报批评的处罚。在此过程一定许采集多方情况，明确如仅为员工问题则进行处罚。如为客户或制度问题导致，则不对员工进行出发，反而要对受委屈的员工进行安抚。

通过奖惩行为的引导，促使员工以客户的角度进行思考，明白客户真正需要什么，从而更好的而服务客户，并将其转变为关注客户需求而非仅仅关注业绩的工作态度。以上制度以及提升方法将促使员工更加积极地关心和服务客户。当员工的客户关系管理意识得到提升时，X 支行的客户满意度与业绩表现也水涨船高。

5.3 获客能力提升

5.3.1 新型渠道与互联网获客

随互联网技术的不断发展，信息传递更显便捷，愈加丰富的信息传递渠道不断将信息以最快速度推送到每一位身处互互联网的人。这也对银行这个较为传统行业提出了新的要求，传统银行业只要依靠铺设物理网点，最大程度的进行客户覆盖，但在信息化的当下，该方法已明显落后于现在的新兴渠道。

首先利用好大数据技术，该技术可以通过广泛的数据覆盖，快速分析每一位客户的交易习惯与潜在需求，这对于传统的等待意向客户上门的方法来说，可谓成倍的提升了营销效率。在实际工作中，X 支行应当更加积极地拥抱大数据技术，通过与房产机构、车辆管理、互联网等信息资金集中的机构开展业务合作，以大数据的方式最大限的发掘潜在的客户需求，集中资源对数据筛选中出现意向客户进行业务攻坚，可大大提升银行经营效果。

其次优化客户营销终端的建设，最明显的就是每家银行都在投入大量资源的

手机银行、微信银行等时刻在客户身边，随时随地可进行金融交易的客户终端。便捷、设计人性化、便于操作的客户终端可以有效提升客户体验，提升客户的服务满意程度，最大限度地解放人力资源。为客户养成良好的产品使用习惯，增强客户粘性。同时铺设广泛的微信银行业务，该业务是银行服务最好的推广员，它能有效解决时间与空间限制，最大限度的将 X 支行优质的金融服务推送至每一位客户手中。这也是银行业后需进行客户拓展工作的重要抓手，可成倍提升获客效率。

最后利用好短视频、小红书等拥有巨大流量的平台，当下互联网环境中，抖音、快手等短视频平台拥有极高的客户覆盖度且表现形式新颖、具有较好的客户体验。一个制作优良、引人入胜的短视频甚至在很短的时间能够达到千万级别的播放量，对比广告、传单等传统的宣传方式，已形成了质与效的双重飞跃。因此后续发展过程中 X 支行应当紧抓短视频风口，从年轻一代中筛选出一批有想法有技能的优秀员工进行短视频宣传的培养，制作优质视频资源，提升宣传效率，拓宽业务发展渠道，最大限度的做大品牌知名度，多方面完成获客。

5.3.2 客户拓展活动策划

面对 X 支行外拓活动成效较为不理想的问题，建议可从以下方面进行调整与改善：一是提升全体员工对外拓工作的认知，明确该项目是争揽业务提升员工营销技能的重要抓手，是需要当作重点工作对待；二是对外拓活动进行提前规划与部署，在活动开始前需明确本次外拓活动的主要目标以及重点需要推动的指标项目。活动地点的目标客群进行分析，明确其关键接触点与主要需求，对学校、商圈、企业等不同客户群体，针对性提出银行的营销外拓方案，例如企业员工会对储蓄理财产品、贷款等业务比较感兴趣，希望能提升生活品质，学校老师或学生对银行卡活动生活优惠更感兴趣，商圈老板更加关注 POS 收款业务、灵活的理财产品及相关贷款业务，外拓活动的设计需紧贴目标客群的需求；三是卖你对不同场景不同客群制定详细的外拓计划，确保外拓活动能达到所涉及的营销目的，同时对宣传人员进行培训，清楚了解掌握产品信息以及关键买点，确保客户营销质量；四是秉持长期视角的审视当下进行地每一次外拓活动，在活动中总结方式方法，提升活动效果与质量。

5.3.3 场景建设与供应链整合

X 支行也需开展公私联动营销，加深与公司客户的业务合作深度，深度发掘代发单位员工的业务潜力，包括但不限于供应链整合与优惠场景业务。例如，与市内某有优质商圈开展合作，对合作的共同客户提供一定的资金补贴，如该商圈客户持 ZG 银行的银行进行消费，可享受银行与商圈的双重优惠补贴，共同促进业务发展，将客户的客户发展为我行客户。其次。利用好当下市场的智慧场景建设，主要抓手有食堂、停车场、洗衣设备的场景建设和开发。例如，对设有食堂的优质企事业单位，洽谈食堂智慧设备的布设，依托手机银行等现有渠道，便利化客户单位员工食堂就餐。从而提升全单位的客户粘性，培养客户移动终端的使用习惯，为后续业务发展做好铺垫。最后，应对现有客户的业务情况进行综合分析，借助良好的客户关系与其上下游企业建立客户关系，尤其是某些具有市场话语权的优质企业，完成公司客户拓展后其员工亦拥有良好的客户资质，具有业务发展潜力。

5.4 优化客户关系管理机制

5.4.1 构建“以客户为中心”的企业文化

银行制度的修订对员工工作行为和态度的影响力优先。银行员工对待客户的态度很难用制度进行调整。但优良的企业文化对员工的行为和态度有着巨大的影响，故要改变员工的行为和态度，可以从企业文化入手，通过营造“以客户为中心”的企业文化来影响员工对待客户的态度。

首先在 X 支行内部营造“以客户为中心”的企业文化时，X 支行的高级管理人员需要以身作则，通过实际行动做出表率，告诉其他员工服务客户使客户满意是非常重要的。高级管理人员应积极参与 A 类客户和 B 类客户项目的各个阶段，主动联系、拜访和回访客户，参与客户回访与产品营销，协助理财经理解决问题，带领员工不断优化和改进服务流程，使 X 支行能更及时有效地服务客户，促进“以客户为中心”的企业文化的建立。

为了让 X 支行员工具备“以客户为中心”的服务意识，X 支行需要定期组

织员工进行培训，形式可以多样化，可邀请外部老师进行“以客户为中心”理念的宣导，同时在员工内部树立客户服务明星，以榜样效应进行员工引导，潜移默化将“以客户为中心”的服务理念深入各工作岗位员工心中。同时对客户不良服务的案例进行警示学习，明确告知相关人员，什么行为一定要明令禁止，并将其后果的严重性进行分析告知，以引导加警示的两个方向养成客户营销习惯，最终深化“以客户为中心”的优质服务理念。但是在宣导过程中一定要进行合理的员工疏导，面对客户服务过程中部分客户的行为可能导致员工产生不良的情绪，这时管理人员一定要及时进行疏导与调整，保证理念的正常深入。

5.4.2 建立客户挽留机制

针对客户流失的问题，银行需要调整对该问题的认知，客户流失从生命周期的角度来说，是一个正常的现象，基本很难杜绝这个情况的发生，如何降低流失率才是最应当思考的问题。而且并不是所有的客户都是重要客户，银行也不可能做到在每一位流失客户上花费大量的人、财、物。在有限的资源下，需要对客户进行取舍，无需在个别客户身上浪费过多的资源，最终可能得不偿失。因此继续建立行之有效的客户流失预警与挽留机制。

首先设定客户流失预警机制，维护客户永远不是某几个人的工作。理财经理、大堂经理以及业务办理人员应当形成紧密的配合机制，应为每个人与客户的接触点不同，能够掌握的信息也不相同，如发现客户有流失倾向，这就需要立即出发预警机制，保持信息在全体服务员工之间的有序流动，如客户已产生不良情绪，满意度持续下降，就应当启动人工预警。对于员工无法解决以及超出权限外的时间，应及时将异动情况通知到管理人员，提级联系客户，争取客户资金回流。

其次是客户流失原因进行调查与分析。X 支行需要以流失客户为案例，深入分析客户流失的原因，总结在客户方面存在的不足。收集相应的客户流失情况后，以数据分析的视角进行整合，发现经营管理中存在的问题。发现问题后需深入分析问题的根本原因，结合根源选好相应的解决措施，立即改进，避免以相同的原因导致客户流失。

最后需要总结经验教训。成功挽留的需要总结成功挽留的经验，寻找挽留过程中的共性问题，为下一次挽留工作做好铺垫，提升后续挽留工作的成功率。

对于不能成功挽留的，更应总结不足与教训，发现服务中存在的问题，及时提出改进措施，尽快解决问题，防止客户进一步流失。

5.4.3 客户生命周期管理

(1) 获取阶段

表 5.4 客户拓展优化表

获客方式	具体方法
新渠道获客	利用短视频平台以及微信银行等，推送银行优质产品以及服务，吸引潜在客户与我行建立客户关系。
活动获客	联合当地人数较多资质较好的协会开展营销活动，如企业家协会等，投入一定资源开展相应的茶艺、养生等活动，增加接触点，拓展业务与获客渠道。
公司联动获客	梳理公司客户经营情况，摸底员工薪资水平。公司、个人业务合作共同营销客户，营销其代发业务，公个业务共同发展。
供应链获客	整合现有业务合作伙伴，广泛开展业务合作。当下因银行需要大范围合作其他公司拓展业务或开展活动。每家公司都有其合作的上下游企业，因对其整个供应链进行梳理，开展供应链营销工作。
城市活动获客	与各大活动联合，如车展、家装博览、兰洽会等以城市性质举办的活动合作，借活动聚集大量人群的机会开展对应产品以及服务的宣传工作
传统获客方式	在拓展新渠道的同时，传统的网点获客依旧需要维持，这也是其他新型渠道的服务基础。通过不断优化服务质量，提升产品认知度，营造品牌效应，增加活动主动性。
重要事项获客	时刻关注政策动向，积极参与政府及其建设项目投标，深化业务合作，寻找业务发展机会与客户拓展场景。

在客户获取阶段，银行需要通过市场宣传的手段，主动挖掘客户需求，并将其转化为稳定客户。开户是与客户建立关系的第一步，如何能够抓住客户需求完成账户开立则成为收取阶段的最重要一步。细化对于新客户的挖掘与筛选，能够有效扩大经营规模，同时提升市场份额。结合目前 X 支行在客户获取方面的现状以及遇到的问题，拟通过以上方式优化 X 支行获客渠道，具体措施如表 5.4 所示。

(2) 维护阶段

表 5.5 日常维护优化表

维护方式	具体方法
新客维护小组	现主要营销力量与资源全部倾斜至中高端客户，普通客户基本无法关系维护到。应抽调部分人员建立新客维护小组，主要负责新进客户的维护与营销工作，通过数据筛选等手段，分析客户需求，解决客户问题。如有后续营销机会应推荐至客户经理处，接力营销客户。
差异化服务	对中高端客户提供符合其特点的差异化服务，详见 5.1.2
重点事项提醒	重点节假日、客户生日以及客户人生重要时刻，如购房、购车、结婚等，及时赠送鲜花并送上我行祝福，体现对客户关心以及重视。
客户反馈渠道	提供客户物体反馈渠道，让客户有处发表意见，有地方解决问题。
服务流程优化	维护客户绝不仅仅是某一个岗位的工作，银行全部员工都需要对客户负责。建立全岗位参与的服务流程包括客户产品销售、业务办理、问题反馈等情况，做好分工与配合。
日常关心问候	除重点节日以及时点外，平时也要注意客户的关心和问候，该工作主要由理财经理进行。对客户生活进行关心，遇到特殊事项，如客户住院等，应及时联络管理人员上门拜访。

客户维护阶段是指客户银行建立合作关系之后，通过客户数据分析，了解客户价值、摸清客户需求、提供服务的阶段。X 支行需要从长远发展角度出发，结合各类客户的实际需求，贡献水平以及分行实际情况，合理分配分行金融、人力资源。分类客户维护方式如表 5.5 所示。

（3）流失阶段、退出阶段

客户流失是指因为客户自身原因主动终止与银行合作，或是客户出现经营合规风险，银行为降低自身经营风险主动退出客户。X 支行需做好预防客户流失工作。首先是加强客户经理归属客户的联系力度。对可能流失或发生预警的客户，及时对客户信息进行分析，将相同原因预警的客户建立分类名单，进行批量信息推送和预警。针对客户分类中普通客户这类低效客户，应交由专人进行批量排查，对于有法律风险、反洗钱风险且对银行后续也不会产生价值贡献的客户，应制定合适的退出计划，客户退出后不再占用客户经理维护资源。同时做好问题收集与反馈工作，持续优化客户关系管理方法，防止后续客户流失。

5.5 本章小结

本章主要对 X 支行存在的未体现明显差异化、客户业务办理体验不佳、客户关系管理机制不健全以及获客能力的四个表象问题，缺少客户细分意识、缺乏差异化服务机制、自助渠道不便捷、工作人员服务能力不足等 11 个根源性问题提出相应优化策略。从人员队伍建设、深化服务意识、调整客户服务流程以及客户服务机制等多个方面进行优化，并提出相应的优化策略。

6. 结论与展望

6.1 结论

经过对 ZG 银行 X 支行的整体营销数据、现行关系管理措施以及客户情况调查，得到的结论如下：

(1) 经过分析研究，ZG 银行 X 支行存在差异化服务不明显、客户业务体验不佳、获客能力不足以及客户关系管理机制不健全等突出问题，员工客户关系管理意识较为淡薄。所提供的金融服务不能较好的使客户满意，客户关系管理营销策略相对较为滞后，需要结合相关理论知识进行优化。

(2) 针对 ZG 银行 X 支行目前客户关系管理工作存在的根源性问题，结合相应客户关系管理理论进行分析，针对其问题与成因给予相应的优化策略与措施。对于现代银行业的客户资产分布情况基本符合二八定律，即 20% 的重点客户贡献了 80% 的经营利润，因此对于这部分头部客户的维护与营销就显得尤为重要。在本文中提供强化客户细分与差异化服务意识，提升客户服务质量，拓宽获客渠道以及健全客户关系管理机制等客户关系管理优化策略，旨在能够有效提升客户满意度，减少客户流失概率以及提升经营业绩。

6.2 展望

经过成文后的研究与反思，文章依旧存在着诸多不足，例如在数据收集方面未能整合公司条线的经营业绩进行综合分析，在调查问卷的收集与发放中整体客户的覆盖度不足，无法体现全部客户的意见以及满意程度。本文意图研究现代商业银行的客户关系管理方式与优化措施，但却与未同业进行比较。在日后的研究与学习中本人将更加关注文章的不足与缺陷，积极思考修改措施，以便后续进行更好的研究。现代银行业经营表现受到的影响因素多，欲提升整体的市场竞争力绝不是仅仅研究个人客户的关系管理即可达成的，甚至还有很多深层次复杂的原因在影响整个行业的发展。本文的研究仍没有触及到这些深层次原因，这是本文一个较为明显的局限。银行业的发生一定是涉及客户与银行双方，本研究进局限

于银行视角并未对客户方面进行深入的研究，本人也会在后的研究学习中注意这方面的分析。通过本次的研究希望能对 ZG 银行 X 支行提供有效的优化措施，亦希望能对客户关系管理的研究提供一些微不足道的贡献，最后能给予同业一些有用的参考。

参考文献

- [1].黄毅.客户关系管理在企业市场营销中的价值分析[J].商场现代化,2023(10):30-32.
- [2].王少杰.客户关系管理在企业市场营销中的运用[J].中国集体经济,2023(15):46-48.
- [3].高山.企业市场营销中客户关系管理分析[J].中小企业管理与科技,2023(06):61-63.
- [4].刘白玉.客户关系管理在企业市场营销中的作用[J].商场现代化,2023(04):34-36.
- [5].李林峰.企业如何实施客户关系管理提高市场竞争力[J].现代企业,2023(01):20-22.
- [6].卢吉剧.大数据背景下数据挖掘技术在商业银行客户关系管理中的应用研究——以 ZG 银行为例[J].产业科技创新,2023,5(01):71-74.
- [7].赵紫薇.JJ 银行 VIP 客户关系管理优化研究[D].江西财经大学,2022.DOI:10.27175/d.cnki.gjxcu.2022.000874.
- [8].葛廷钧. G 公司客户关系管理优化策略研究[D].华东师范大学,2022.
- [9].龚圣杰. 基于客户价值细分的 A 信用社客户关系管理改进研究[D].河北经贸大学,2022.
- [10].陈敏仪.客户关系管理（CRM）中的客户信息分析[J].经济研究导刊,2024,(03):144-146..
- [11].徐洋.证券公司客户关系维护管理问题浅析[J].行政事业资产与财务,2024,(02):124-126.
- [12].杨晓阳.客户关系管理如何让商业银行突出重围[J].中国商人,2023,(10):150-152.
- [13].张馨.基于 CiteSpace 的中国客户关系管理研究知识图谱分析[J].投资与创,2022,33(12):138-142.
- [14].孙石琦.2023 年中国银行营销数字化行业研究报告[C]//上海艾瑞市场咨询有限公司.2023 艾瑞咨询 10 月研究报告会论文集.艾瑞咨询 TMT 金融组;,2023:84.DOI:10.26914/c.cnkihy.2023.094272.

- [15].于潇,高天.商业银行客户关系管理策略研究[J].智慧中国,2023,(09):92-94.
- [16].李立远. 平安银行 ZS 分行公司客户关系管理优化研究[D].云南师范大学,2022.
- [17].阙建宇. 基于 LSTM-Attention 与资产配置策略的 FOF 基金组合方案策划[D].上海师范大学,2023.
- [18].喻贞,翟浩东,李海刚.金融资产配置与家庭消费:一个文献综述[J].湖北经济学院学报,2023,21(03):97-107.
- [19].宫本政. 城市商业银行客户关系管理研究[D]. 武汉: 华中科技大学, 2017.
- [20].徐蓉荣. 银行客户关系管理探讨[J]. 合作经济与科技, 2017(2): 63-64.
- [21].底伟凯. 基于 7PS 理论的城市商业银行服务营销战略研究[J]. 时代金融, 2017(21): 63+76.
- [22].董莹琬. 商业银行基层客户经理队伍建设存在的问题及对策[J]. 中国商论, 2017(12): 12-13.
- [23].申一辰. 客户关系管理在企业市场营销中的作用[J]. 经贸实践, 2017(6): 158.
- [24].刘剑. 大数据环境下的银行客户关系管理研究[J]. 中国管理信息化, 2018, 21(04): 54-55.
- [25].王雪岩. 甘肃银行客户关系管理策略研究[D]. 兰州: 兰州大学, 2018.
- [26].陈晨, 王雪娟. 客户分类的多元研究视角分析[J]. 企业改革与管理, 2018(08): 3+5.
- [27].陈炎孜. 浅析银行高端客户开发与维护[J]. 现代经济信息, 2018(04): 301+303.
- [28].廖文亮, 徐小兵, 姚彦等. 私人银行理论与实务[M]. 中国金融出版社, 2017: 25-27.
- [29].赵巧. 商业银行客户满意度评价体系的构建[J]. 生产力研究, 2018(12): 65-66.
- [30].李泽华. 中国建设银行客户满意度研究[J]. 现代商业, 2019(07): 100-102.

- [31].李巧芳. 基于顾客满意度的商业银行服务质量提升思考[J]. 大众投资指南, 2019(14): 291-292.
- [32].吴文婷. 农业银行个人客户分层分类管理及价值挖掘研究[J]. 现代金融, 2019(08): 14-16.
- [33].徐涛. 大数据背景下互联网金融创新研究[J]. 智慧商业, 2019, (10): 17-18.
- [34].覃玉馨. 大数据时代银行客户关系管理研究[J]. 营销界, 2019, (32): 138-140.
- [35].帅青红, 李成林, 蒋佳霖. 商业银行客户细分与金融资产投资偏好—基于交易行为的新视角[J]. 财经科学, 2020(04): 25-36.
- [36].林骅. 关于商业银行客户价值评估体系的研究[J]. 新金融, 2020, (01): 38-4.
- [37].毛文珏.优化家庭金融资产配置应发挥社会保障积极影响[J].中国商人,2023(04):106-107.
- [38].苏向杲,杨洁. 银行理财与保险资金“变阵”后续: 亟待增加权益资产配置[N]. 证券日报,2023-03-10(A04).
- [39].Groth R. Data Mining: Building Competitive Advantages[M]. Prentice-Hall Ptr, 1999: 69-71.
- [40].Joe Peppard. Customer Relationship Management (CRM) in financial services[J]. European Management Journal, 2000, 18(3): 312-327.
- [41].Ndubisi N O, Wah C K. Factorial and discriminant analyses of the underpinnings of relationship marketing and customer satisfaction[J]. International Journal of Bank Marketing, 2005, 23(7): 542-557.
- [42].Semih Onut. Ibrahim Erdem Customer Relationship Management in Banking Sector and A Model Design for Banking Performance Enhancement[J]. Unifying Themes in Complex Systems IV, 2008(49): 370-378.
- [43].K.Srinivasan, S. Saravanan. Principles and Practices of Customer Relationship Management in Ethiopian Banks[J]. Scientific Research, 2015, 5(8): 7-21.

[44].Prima Ayu Rizqi Mahanani. Customer Relations Management sebagai Salah Satu Upaya Public Relations Perusahaan Jasa Perbankan Menciptakan Good Image[J]. Jurnal Aspikom, 2017, 1(6): 551-562.

[45].Sazir Nsubuga Mayanja. E-banking and Monitoring as a Winning Strategy for Banks in a Hyper Competitive Environment Through Customer Satisfaction, in Kampala Uganda[J]. Science Journal of Business and Management, 2020, 8(2): 10-15.

[46].Natassia Bindon, Mark J. Hilsenroth. Therapist Evaluation of Client Adaptive Interpersonal Vulnerability[J]. Relationship to Attachment Style, 2020, 48(1):

后 记

光阴如骏马加鞭，岁月如落花流水。三年的学习时光转瞬即逝，回望这三年
的学习生涯，不禁唏嘘感慨。这三年中经历了多次封控，经历了其他 MBA 的
同学未曾遇到的情况，但我们仍然较好的完成了学业。敲下这行字的同时，我不禁
回想着那个刚踏入校门憧憬着未来的自己，而如今未来已至，短暂的学习时光即
将又一次结束。非常感谢同窗的同学们，让我在步入社会之后，在此回温了这快
乐的学习生活。在本次论文撰写的过程中，非常感谢我的导师陈刚教授给予我论
文方面的指导，让我能在繁忙的工作中按时完成了我的论文写作。也祝愿我的母
校能拥有更好的发展，培养出更佳优异的学生，为社会发展做出更多贡献。

最后由于本人知识与能力的限制，文章仍有较多不足，恳请各位老师见谅，
并提出您宝贵的意见。

H.其他,

8: 目前您的资产主要投资于以下哪一项 ()

A.活期资金; B.定期产品; C.理财产品;

D.保险; E.股票; F. 基金;

G.其他

9: 您是否愿意参加我行举办的客户活动? ()

A. 非常愿意; B.愿意; C.一般;

D.不愿意; E.非常不愿意

10: 是否有专职人员与您进行维护与联络? ()

A.有; B.没有; C.不清楚

11: 银行客户经理与您的联络频率最符合以下哪一项? ()

A.频繁、定期联系; B.偶尔联系; C.几乎无联系

12: 银行工作人员的态度是否能让您感到满意? ()

A.满意; B.一般; C.不满意

13: 银行个性化、差异化服务是否能让您感到满意? ()

A.满意; B.一般; C.不满意

14: 手机银行的日常使用体验是否能让您感到满意? ()

A.满意; B.一般; C.不满意

15. 银行业务办理效率是否能让您感到满意? ()

A.满意; B.一般; C.不满意

16: 银行工作人员专业水平是否能让您感到满意? ()

A.满意; B.一般; C.不满意

17: 您是否愿意将本银行的服务与产品推荐至亲友? ()

A.愿意; B.一般; C.不愿意