

摘 要

银行信用卡以其强大的交易能力和高收益性成为我国建立现代化支付体系和银行网络化的重要突破口，银行信用卡业务是个人业务中重要产品和利润来源，银行信用卡的全部价值源于市场，信用卡市场之争，其核心就是中高端个人客户的争夺。但是，我国信用卡的研究大部分集中在技术创新、信用评估和风险管理等方面，使得我国信用卡市场拓展受到极大的限制，大量的信用卡交易数据没有得到充分的分析、挖掘和利用，银行也很难针对不同客户的偏好、特点等提供个性化的服务。因此，对客户关系管理（CRM）的原理及其在我国银行信用卡业务领域的应用、客户关系管理系统的建立、以及客户价值和客户关系维护等相关问题进行研究，具有重要的现实意义。笔者作为建设银行四川省分行信用卡中心的高层管理人员，十分清楚我行信用卡业务的管理中存在的问题，也思考过解决方案。通过MBA阶段的系统学习，对客户关系管理（CRM）系统的原理与应用有了更完整的了解，结合我行信用卡业务营运管理的现状、存在的问题和需求，提出了建行四川省分行信用卡业务CRM系统的建设规划，并形成此文，一方面作为自己的MBA毕业论文，同时，也可为我行下一步将要进行的CRM系统的建设工作提供参考。

论文首先对客户关系管理的内容和国内外的应用情况进行了概述，接下来文章详细分析了四川建行信用卡业务的营运特点和目前业务发展的现状。根据信用卡业务的发展趋势，通过研究客户关系管理的内在机理，从以客户为中心、银行价值最大化的角度出发，提出了四川建行信用卡中心客户关系管理系统的初步规划，并从体系结构、功能模块、项目实施等方面进行了论述，对建行信用卡业务客户关系管理系统的工作关键要素、技术要求和实施步骤进行了探讨。在客户关系管理系统的功能模块中对信用卡客户资源挖掘、客户信用评价、交易行为分析、客户服务、信用卡风险管理、商户交易分析等方面的主要内容进行了详细的阐述。希望充分利用银行目前积累的大量的客户交易数据，通过分析客户的特征数据和行为数据，获得客户的

行为模式，从而更好地为客户提供服务，实现客户价值和银行信用卡价值的最大化。

本文的主要贡献有以下四点：一是理论与实践相结合，论文提出的客户关系管理系统的规划是依据四川建行信用卡业务的现有现状，对信用卡客户的评价、客户服务、风险管理进行了比较系统和全面的论述，系统的适用性和可操作性比较强，这在国内的同类文献中是不多见的；二是对信用卡客户细分、客户信用评级、客户忠诚度和客户满意度等方面的具体评价指标进行了分析，这在国内、外的相关研究中是极少的；三是在系统的功能设计中，提出从客户交易行为角度分析，将信用卡的风险管理从目前发卡评级、不良催收扩展到日常客户交易监控，对降低信用卡的不良率具有很好的现实意义；四是在系统的功能设计中提出，通过对客户贡献度的分析，发现最有价值的客户群体，为银行发展新客户和差异化服务体系的建立提供科学依据。

关键词：信用卡 客户关系管理（CRM） 规划

Abstract

Because of Credit Card's strong payment ability and high profitability characteristics, it has become the important breakthrough for China's modern payment system and network construction in domestic banks, the credit card business is also an important source of profit in retail banking. Since the value of credit card comes from market, the key of credit card business competition in each bank is the how to keep the VIP customers. Nevertheless, the credit card research in China is mainly focused on technical innovation, credit evaluation and risk management, etc., this situation constrains the development of credit card business in China, therefore, how to build the "customer-centered" service model is both realistic and important to credit card CRM research, customer valuation, and customer relationship maintenance.

After thorough study on both domestic and foreign CRM theory research, and take Credit Card Service Center in Sichuan Branch of China Construction Bank as research target, this article bring forward several topics: CRM system planning, system structure, and main functionalities of a credit card CRM system.

Firstly the article summarizes the concept of Customer Relations Management and the application in domestic and foreign banks, then analyses the operational characteristics and current situation of Sichuan Branch's credit card business. According to the credit card service development trend, through the study customer relations management intrinsic mechanism, from the angle of customer-centered and bank value maximization, the article proposed the CRM system preliminary plan for the Credit Card Center of CCB Sichuan branch, and elaborates the credit card CRM system design from the aspects of system structure, function module, project implementation and so on. This article also discusses about the design essential, technical requirement and implementation

roadmap of the proposed solution. The main function modules of the proposed credit card CRM system solution include the customer resource mining, customer credit evaluation, deal activity analysis, customer service, risk management, and customer trading behaviors analysis, etc., which are also elaborated in the article. Above all, the proposed solution fully analyses characteristic data and behavior data among the present accumulated massive customer transaction data, tries to find the behavior pattern of customer, thus serves well for the customer, and maximize the value of customer and credit card.

There are four innovation points in this article: One is that the theory is based on practice, the proposed credit card CRM system planning is based on current situation of CCB Sichuan branch, and carries on comprehensive elaboration in credit card customer evaluation, customer service, and risk management, this can be rarely seen in the similar domestic literatures; Secondly, the article discusses the topics on customer subdivision, customer credit evaluation, the detailed evaluation indicators of customer loyalty and customer satisfaction, this can also be rarely seen in the both domestic and foreign relative investigation; Thirdly, with the analysis of customer transaction behaviors, the key risk points within credit card business process can be summarized and monitored, this is both realistic and important to reduce the fraction defective of credit card; Fourthly, the proposed solution can discover the most valuable customers through the customer contribution analysis, this provides the scientific basis for the construction of new customer development and differential service level framework.

Key words: credit card, customer relationship management, programming

西南财经大学工商管理硕士（MBA）

学位论文原创性及知识产权声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行调查和研究工作所取得的成果。学位论文中除正文对于直接引用的文字、数据或事实资料已经加以注释外，本学位论文不包含他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含他人为获得西南财经大学或其他教育机构等的学位证书而使用过的材料。对本学位论文做出重要贡献的单位、团体、企业和个人，均已在文中以明确方式表明。因本学位论文引起的知识产权纠纷概由本人负责，并承担由此引起的法律后果。

本学位论文成果归西南财经大学所有。

特此申明



学位论文作者签名： 李鲁

2004年11月28日

前 言

随着加入 WTO 后外资银行的大量进入、金融买方市场的初步形成以及信息技术的飞速发展，我国商业银行将面临前所未有的激烈竞争。客户是真正的上帝，已成为银行之间竞争的焦点。谁拥有众多的优质客户，谁就能在激烈的市场竞争中处于优势地位。因此，如何开发客户资源和保持相对稳定的客户队伍，如何赢得更大的市场份额和更广阔的市场前景，已成为商业银行生存与发展的关键问题。以客户关系管理为切入点实施以客户为中心的管理模式，为解决这些问题提供了思路，并将成为我国商业银行竞争取胜的现实选择。

信用卡作为特殊的金融商品、现代化的金融工具，是国际流行的先进结算手段、支付工具和新颖的消费信贷方式，日益受到人们的青睐。中国信用卡是在 20 世纪 80 年代末发展起来的。1985 年，中国银行发行了一张真正意义上的信用卡。但由于种种原因，信用卡在中国的发展一直很缓慢。但信用卡突然在 2003 年热闹起来。2003 年被业内人士和媒体称为“信用卡元年”。受消费者消费观念的变化及可支配收入、消费能力增长的驱动，中国信用卡消费金额平均值也出现持续上升的趋势，我国已开始从“现金时代”向“信用卡时代”转型，信用卡市场的潜力将进一步获得释放。

本文针对中国建设银行四川省分行在信用卡业务发展中存在的不足，借鉴国内外信用卡的研究成果和发展经验，通过整合四川建行的客户资源，结合客户关系管理的理论，提出建行四川省分行信用卡中心 CRM 系统的总体规划，其目的在于以新型的服务方式选择了适当的时机向客户提供最适合的信用卡产品，有效培育和发展了信用卡的目标客户，同时研究并不断挖掘市场需求，度身定制信用卡产品与营销方案，体现银行差异性服务的特质，为信用卡优质客户提供整体服务和附加服务的功能，使我行信用卡业务发展从追求规模效益转向挖掘客户效益。

第一章 客户关系管理相关理论概述

客户关系管理 (Customer Relationship Management) 是正在兴起的旨在改善企业和客户之间关系的新型管理机制，运用于企业销售、服务、技术支持等与客户有关的各个方面。利用 CRM 系统，企业能收集、追踪和分析每个客户，识别客户、了解需求并提供定制化服务。上世纪 90 年代中期至今，越来越来的国外信用卡公司开始依靠 CRM 客户关系管理系统拓展信用卡业务。其中美国的 Capital One 财务公司是 1994 年从 Signet 金融公司分离出来的一家小公司，但在短短几年间，他已位居美国十大信用卡发行商之一，拥有 1670 万个客户和 174 亿美元的存款，仅 1998 年就新增帐户 500 万个，股票也由 16 美元升至 140 美元。该公司成功的秘密就在于充分利用了智能化的电话中心等基于 CRM 概念的信息技术。^①

全球化经济和加入 WTO 使中国银行业面对日益激烈的市场竞争。商业银行必须着手整合内外资源，增强收益与成本并重的经营观念，巩固市场地位。以客户为导向的时代的到来，要求银行必须制定相应的战略。在客户导向时代，客户根据各自的需要选择银行。银行成功吸引客户的关键在于能了解客户的需求，加强销售和市场拓展能力，改善于客户的关系，并在此基础上，进行业务重组和提供高附加值的服务。

CRM 系统将优化银行市场价值链条。CRM 系统将使商业银行更好的把握客户和市场需求，提高客户满意度和忠诚度，保留更多的老客户并不断吸引新客户。其次，CRM 系统将全方位的扩大银行经营活动的范围，提供实时创新的金融产品、把握市场机会，提高市场占比和效益深度。再次，CRM 系统将使原本“各自为战”的银行服务、营销、管理人员等开始真正围绕市场协调合作，为满足“客户需求”组成强大团队；同时提供一个使银行各业务部门共享信息的自动化工作平台，降低了运营成本，帮助其规避经营风险，达到保留现有客户和发

^①李宁宁. 国外信用卡发展现状及趋势. 中国信用卡. 2000, 12:23-26

掘潜在客户并提高银行盈利能力的目的。

1.1 客户关系管理（CRM）定义

目前对 CRM 的定义，不同的研究机构有着不同的表述：

1、Gartner Group 认为，所谓的客户关系管理，就是为企业提供全方位的管理视角，赋予企业更完善的客户交流能力，最大化客户的收益率。

2、Hurwitz Group 认为，CRM 的焦点是自动化并改善与销售、市场营销、客户服务和支持等领域的客户关系有关的商业流程。CRM 既是一套原则制度，也是一套软件和技术。它的目的是缩减销售周期和销售成本、增加收入、寻找扩展业务所需的新的市场和渠道以及提高客户的价值、满意度、盈利性和忠诚度。CRM 应用软件将最佳的实践具体化并使用了先进的信息技术来协助各企业实现这些目标。

3、IBM 所理解的客户关系管理包括企业识别、挑选、获取、发展和保持客户的整个商业过程。IBM 把客户关系管理分为三类：关系管理、流程管理和接入管理。其他的定义还有客户关系管理是一种旨在使企业获取最大经营利润、更多销售收入以及更高客户满意度的企业商业战略。^②

目前，虽然 CRM 还缺乏一个通用的定义在不同行业 CRM 的定义有所不同，但对 CRM “以客户为中心”，能够帮助企业鉴别、吸引和保留有价值客户，CRM 实质是关于客户满意度的研究，是得到广泛的认同。^③

综合上述，CRM 有三层含义：（1）体现为新态企业管理的指导思想和理念；（2）是创新的企业管理模式和运营机制；（3）是企业管理中信息技术、软硬件系统集成的管理方法和应用解决方案的总和。其核心思想就是：客户是企业的一项重要资产，客户关怀是 CRM 的中心，

^②田同生.CRM 中的管理理念.电子商务技术.2001, 2:24-26

^③刘洋、林健. 网络经济时代的客户关系管理. 经济管理. 2001, 2:48-56

客户关怀的目的是与所选客户建立长期和有效的业务关系，在与客户的每一个“接触点”上都更加接近客户、了解客户，最大限度地增加利润和利润占有额。

1.2 CRM 系统的分类

CRM 的技术类型主要有三种：

1、协作型 CRM：协作型 CRM 的主要功能是管理与客户的接触渠道，主要包括客户呼叫中心等，其典型的功能有客户服务、订购管理，或销售及营销的自动化及管理等。

2、操作型 CRM：这种系统目前较多，它更多关注客户信息的组织和管理的简单化。它的重点是创建一个客户数据库，这个库提供了客户与关系的一致性描绘并用专门的应用程序来提供这些信息，这些软件包括 SFA（销售力量自动化）和客户服务程序等。

3、分析型 CRM：分析型 CRM 可对客户数据进行捕捉、存储、提取、处理、解释、产生相应报告。它使用了数据挖掘技术。因为客户信息的绝对容量增加和与客户的相互作用日益复杂，数据挖掘迎合了该种趋势，它能促使客户关系更有意义。它通过使用数据分析和数据建模技术来发现数据之间的趋势和关系的过程，可以用来理解客户希望获得什么，还可以预测客户将要做什么，可以帮助你选择恰当的客户并将注意力集中在他们身上，以便为他们提供恰当的附加产品，也可以帮助你辨别哪些客户打算与你“分手”。由于可以提高以最好的方响应个性化需求的能力，并且可以通过恰当的资源分配来降低成本，因此可以增加收入。

1.3 国内外相关理论研究现状

1.3.1 国外相关理论研究现状

国外客户满意度的理论研究经历了以下几个阶段：

1、上世纪 70 年代末 80 年代初，在顾客满意理论模型研究方面起主导作用的是欧里佛 (Oliver)、欧尔森 (Olson) 和德芙 (Dove) 等人，他们认为顾客的期望是衡量顾客满意程度的标准。当实际的绩

效等于顾客的期望时，顾客满意；当实际的绩效大于顾客的期望时，顾客非常满意；反之，顾客不满意。^④

2、上世纪 80 年代至 90 年代，许多学者如科特勒（Kotler）等人又从心理学、管理学角度对这理论做了进一步的扩展和补充。

3、上世纪 90 年代，西方对顾客满意度理论的研究大多集中于探讨员工满意、顾客满意、顾客忠诚和企业利润四者之间的关系。^⑤

1.3.2 国内相关理论研究现状

国内客户关系管理的理论研究主要集中在对顾客满意度（CS）的研究上，从顾客市场细分和需求分析的角度研究如何提高顾客满意度。对顾客满意度的研究还处于对 CS 概念、内涵、重要性的一般讨论上。^⑥

对于信用卡客户关系管理的研究，相关的研究主要集中在信用卡市场分析、预测、信用等级划分上。纵观国内有关客户关系管理的研究现状，目前国内关于客户关系管理的研究主要集中在电子商务企业等销售企业，对于银行信用卡客户关系管理的研究尚属空白，还没有得到较广泛和深入的研究。

^④王方华、洪祺琦.关系营销.山西经济出版社.1998, 11:35-118

^⑤弗雷德里克·莱希赫尔德.忠诚的价值—增长、利润与持久价值背后的力量.华夏出版社.2001, 1:38-72

^⑥周淮、李刚.CS-企业经理新战略.中外管理.1996, 8:42-43

第二章 四川建行信用卡业务的现状分析

2.1 四川建行信用卡业务情况简介

四川建行自 1991 年 10 月开始，向社会公开发行信用卡，开展信用卡业务，其 13 年的业务发展历程中经历了两个重要阶段。

第一阶段为 1991 年至 2003 年，这一时期四川建行主要的信用卡产品为万事达（MASTER CARD）和维萨（VISA）准贷记卡，产品的属性为先存款后消费，允许小额、善意透支的人民币信用卡。经过 10 多年的经营，四川建行准贷记卡拥有量超过 10 万张，年交易额超过 5 亿元，受理信用卡的特约商户超过 3000 家。第二阶段为 2003 年至今，目前我行主要的信用卡产品为万事达（MASTER CARD）和维萨（VISA）贷记卡，产品的属性为先消费后还款。有 20 天至 50 天的免息期的双币种信用卡，短短的一年间，双币种贷记卡共发行 4 万多张，交易量超过 3 亿元。

建行四川省分行信用卡中心信用卡业务营运主要分为两个部分。其体系架构如下：

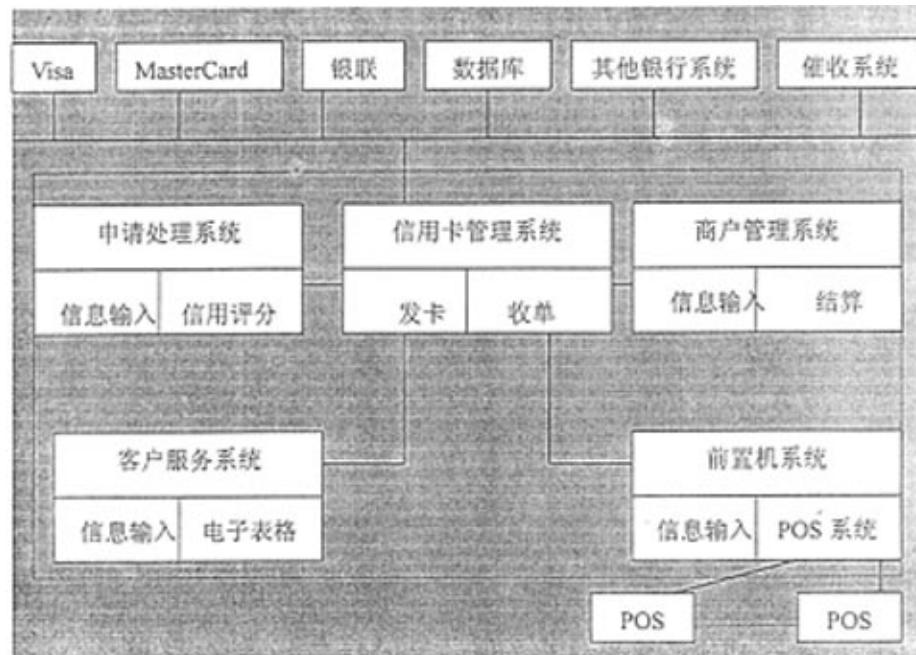


图 2-1 四川建行信用卡中心体系架构

1、发卡系统

发卡系统包括申请处理系统和客户服务系统。申请处理系统主要通过设置授信参数，对录入的资料，申请表系统能自动给出信用额度；客户服务系统主要是将申请客户的各种文件电子化，也和申请处理系统相连，方便客户服务人员的查询。

2、收单系统

收单系统包括终端机前置系统和商户管理系统。前置系统连接成都4000多个商户，1万多台终端机，同时前置系统和信用卡系统连接，由信用卡系统判断一笔交易是否需要转到其他系统（V/MC、银联等）。商户管理系统对商户的信息进行维护，主要包括：（1）开设商户的账号；（2）录入商户的基本资料；（3）对商户的交易进行清算；（4）提供商户对交易问题的查询。该系统与信用卡系统相连，在持卡人帐单中显示商户的名称等信息。

2.2 信用卡发展面临的外部环境

信用卡是银行或其它财务机构签发给那些资信状况良好人士的一种特制卡片，是一种特殊的信用凭证。持卡人可凭卡在发卡机构指定的商户购物和消费，也可在指定的银行机构存取现金。

在外形上，信用卡大小如同身份证，一般用特殊的塑料制成，正面上印有特别设计的图案、发卡机构的名称及标识，并有用凸字或平面方式印制的卡号、持有者的姓名、有效期限等信息；卡片背面则有用于记录有关信息的磁条、供持卡人签字的签名条及发卡机构的说明等。

2.2.1 中国信用卡市场的规模将快速扩张

影响信用卡普及度的关键因素——居民收入和消费水平将有所提高。居民收入增加，会极大地改变其消费水平和消费习惯，刺激个人消费信贷的需求。根据国家统计局最新统计数据显示^⑦，在北京、

^⑦ 汪红. 新浪网. 国家统计局调查称我国中产阶层进入重要形成期 2004. 9. 7

深圳、上海、广州等城市，居民消费已由实物消费为主走上实物消费与服务消费并重的轨道。这意味着本世纪初的 10 年到 20 年间，这些大城市将迎来中产阶层形成的重要时期。

据测算，本世纪初的 10 年到 20 年间，将是中国中产阶层形成的重要时期。预计到 2005 年，中国将有 13% 的城市家庭步入中产阶层，到 2010 年这个数字将达到 25%，从人口规模增长速度来看，相应的中产阶层人数将达到 7300 万人和 1.7 亿人。也就是说，未来 6 至 10 年，社会中间阶层将有一个跳跃式扩大。这对于我们信用卡业务来说，是一个非常好的条件，因为根据国外信用卡市场的经验，一个国家的中产阶层人口越多，信用卡产业的发展空间越大。

2.2.2 缺乏社会保障体系和社会征信体系

提及影响信用卡发展的因素时，许多专家都提出了持卡人消费观念的问题。“在美国没有信用卡简直没法生活，中国人却不存在这样的问题，因为中国人的消费习惯是量入为出，不愿意向银行透支。”一位银行界人士说。

影响持卡人消费的更深层因素依旧是国家社会保障体系和福利制度的不完善，让持卡人无法对自己未来的生活有更为明晰的判断。社会保险制度的覆盖面仍然较窄，且扩大覆盖面的难度非常大。失业保险对目标人群也未实现全覆盖。

没有全国统一的个人征信系统是影响了信用卡市场的发展另一重要因素。我国银行虽然在主观上支持信用卡的发展，但由于国内除上海外尚未实现私人征信体系的联网，各银行间不能实现持卡人信用记录的共享，银行无法区别优质客户、普通客户和拖欠银行贷款的客户，信用风险无法控制。

2.3 信用卡业务的营运特点分析

信用卡作为特殊的金融商品、现代化的金融工具，是国际流行的先进结算手段、支付工具和新颖的消费信贷方式，日益受到人们的青睐。信用卡的发行，使银行有了一种新的争取特约商户和信用卡客户存款的手段，有利于扩大银行转账结算业务，同时增加银行信贷资金

的来源，从而获得更多的利息，加快了社会流动资金周转速度。信用卡的发行和使用，使持卡人免除了携带大量现金的不便和风险，同时还可通过透支简便地获得银行贷款。作为特约商户来说，由于有信用卡发卡银行的信用保证，特约商户可以放心地为持卡人提供商品和服务，从而扩大商品的销售量，并减轻收款、点款工作量，简化了支付、记账和结账的过程。

信用卡业务属于高投资、高技术、高风险、高收益的四维结构，一次性投资较大，前期需要负债经营，但信用卡业务是极具高回报特征的金融商品，实践表明，随着发卡量和特约商户的递增，经营管理及运作成本会不断减少，待回收设施投资后，每年将产生可观收益，具有显著的规模经济效益。

2.3.1 高投入

虽然我国在信息技术领域的应用水平在世界上尚处于领先水平，但商业银行信用卡系统需求总量有限，同时信用卡发行必须遵从国际组织的行业标准，我国对国际信用卡标准的认知水平很大程度上依赖于国际信用卡组织，国内目前没有自主知识产权的与国际标准接轨的信用卡软件系统，信用卡系统必须依赖国外进口，一套信用卡发卡系统软件费用支出动辄上千万人民币，商业银行还必须花费巨资进行汉化和本地化处理，因此导致商业银行在信用卡业务营运上固定成本上的投入巨大，同时信用卡系统软件功能升级、系统维护同样投资不菲。

由于目前国内商业银行主要发行的信用卡为先消费后还款，有不同时间长短免息期的贷记卡，因此在信用卡营运过程中，商业银行将保持高额的资金头寸，以建行为例，2004年1—6月，全国贷记卡客户消费和预借现金总额超过60亿元，随着发卡量的快速增长和信用卡持卡人使用频率的增加，商业银行在资金备付上压力加大。

据2003年麦肯锡咨询公司的市场调查结果表明，未来中国信用卡市场能保持盈利的发卡机构不超过6家，因此各发卡机构为占领市场每年均投入大量费用进行发卡营销和各种名目繁多的用卡促销奖励。

2.3.2 高收益

信用卡的盈利途径主要有四：一是信用卡的巨额透支利息。《银行卡业务管理办法》规定，贷记卡透支按月计收复利、准贷记卡透支按月计收单利，透支利率为日利率万分之五，如此一算，年利率高达18.25%，远远高于目前普通5.31%的贷款利率；二是从特约商户那里提取的手续费。根据规定，商业银行办理银行卡收单业务应当向宾馆、餐饮、娱乐、旅游等行业收取手续费不得低于交易金额的2%，其他行业不得低于交易金额的1%；但是，今年人民银行对于跨行银行卡交易利益分配实行新规定后，由于市场竞争压力增大，银行在与商户的刷卡手续费谈判中议价能力今非昔比，各地都出现了商户行业性的集体“拒刷卡”以迫使银行降低刷卡手续费的事件。因此导致了银行的刷卡手续费率整体下降，相信这将直接影响到银行业信用卡业务的利润收入。三是信用卡的年费。不同的商业银行对持有信用卡的人收取的年费不尽相同，从几十元到几百元不等。四是各种费用的收入。商业银行针对客户在使用信用卡的过程中还收取客户的预借现金手续费（以建行为例，下同，国内预借现金每笔收取千分之五）、滞纳金（每次本息合计金额的百分之五）、超现费、调单费、挂失费等各种费用。

国际上的大银行中信用卡业务收入已经占到整个银行收入的30%左右。据最新资料表明花旗银行2003年在信用卡业务上净利润为100亿美元，同时呆帐拨备100亿美元，信用卡业务收入达到了200亿美元，而国内的一些银行的信用卡收益的平均水平只是占到了总收益的3%而已。从3%到30%，中国的信用卡有着广阔的利润发展空间。

美国高盛公司发布的中国信用卡报告预计，到2006年，中国信用卡的信贷余额可能达到800亿元人民币。如果忽略免息期的因素，按照信用卡贷款现在18%的放贷利率，利息收入有可能超过140亿元；再加上特约商户的回佣、发卡年费收入，市场诱惑力逼人。

2.3.3 高风险

但是，随着信用卡业务的进一步发展，信用卡风险发生也越来越

频繁。在信用卡的发行、使用、结算的诸多环节都可能存在风险。而且随着发卡行、特约商户和持卡人的增多，信用卡风险体现出涉及面广、风险种类多样、危害性大的特点。发卡行的利润逐渐减少，在大多数情况下，这些损失都是用银行的利润去弥补的。国际上先进的商业银行在信用卡业务的不良率维持在4%—6%的水平上，但国内各发卡银行的信用卡不良率远远超过这一水平。

没有全国统一的个人征信系统是影响了信用卡市场的发展另一重要因素。我国商业银行虽然在主观上支持信用卡的发展，但由于国内除上海外尚未实现私人征信体系的联网，各银行间不能实现持卡人信用记录的共享，银行无法区别优质客户、普通客户和拖欠银行贷款的客户，信用风险无法控制。

信用卡透支实质上是发卡行发放的一种贷款，但是与其他贷款不同，它一般是在支付结算与授权过程中形成和发现的。信用卡透支可分为善意透支与恶意透支。善意透支是正常透支，一般不会有太大的风险。持卡人恶意透支，一直是商业银行开展信用卡业务过程中面临的一道难题。恶意透支，是指持卡人以非法占有为目的，或者明知无力偿还，透支数额超过信用卡准许透支的数额较大，逃避追查，或者自收到发卡银行催收通知之日起3个月内仍不归还的行为。“先消费，后还款”是信用卡的基本特征，这决定了信用卡的透支风险是“与生俱来”的。恶意透支造成的损失直接构成信用卡业务成本。特别是我国电子化手段发展滞后，止付名单传递速度慢，自动授权设备不完善，加上业务管理部门管理的漏洞、特约商户审单不严等原因，恶意透支发生的频率越来越高，造成的损失也越来越大。

自韩国信用卡危机爆发以后，国内银行界已经逐渐认识到：信用卡属于高风险信贷，它的风险不亚于企业信贷。现在相关监管政策正在不断完善中。上海复旦大学从事个人信用研究的孙立坚教授说。

“高风险贷款就是无担保贷款，而信用卡正是一种无担保贷款。此外，信用卡贷款鼓励持卡者消费，贷款的偿还则来自持卡者将来不可预知的收入，这其中蕴涵很大的风险。

2.4 四川建行信用卡业务发展存在的问题

2.4.1 经营管理体制不顺

目前我行在机构设置及其职能分配上仍存在着诸多问题。一是管理层次多，且每个层次都具有一定的管理、决策职能，造成经营管理职能重叠、政策传导环节增多、信息失真或丢失，使得银行对市场的反应、决策能力下降。管理层次增多也势必造成管理幅度偏小，客观上造成不同区域间银行政策、服务、风险控制等难以统一。二是内设机构职能交错。我行的内设机构实行直线职能制，即以产品部门为直线部门，参谋部门为决策支持部门。每个产品部门必须直接面对市场，造成业务块块分割，使得银行内部资源难以充分利用。三是职权关系不明确，主要表现为：目标任务层层分解下达，但对于诸如最优质客户的让利权限、目标市场未占领应付的责任等问题未能以制度的形式予以确定；层层授权，但却实行以机构级别而不是以客户级别或管理能力为依据的授权管理制度，基层行难以因地制宜服务优质客户；多头指挥，每个产品部门都可以对下级行业务进行指导，客户难以全面把握银行经营意向和合作诚意，也导致银行在竞争中难以形成整体合力。四是对我行没有有效地集成内部的信息来源渠道，从而导致客户信息从不同的渠道进入银行内部，互相之间常有很大出入，难以据此成功作出决策。

2.4.2 信用卡业务定位不准、专业化服务程度不高

相比之下，四川建行信用卡业务仍处于起步初期，消费信用市场尚未形成，银行经营意识尚停留于传统的“重存款”层次，信用卡业务定位被局限于“吸存工具”和“附营业务”，与传统业务在运作管理、成本核算和管理体系上混合，资源配置效率较低，专业化程度不足，带来受理环境和服务上的诸多问题。

建设银行的客户服务仍停留在表现上的一般服务，对不同层次的客户提供差别化、个性化的服务体系没有建立。优良客户和一般客户在服务上没有差别，如：优良客户价格上的优惠，量身订做的个人理财方案，如何获取理想的个人融资等。没有形成客户“我的银行”观

念，客户忠诚度不够。信用卡从业人员很少站在客户需求的角度不失时机地推介引导适合客户的金融产品。客户对建行信用卡产品的认知程度不高。

与外资银行和国内某些股份制商业银行相比，信用卡专业化服务程度不足是四川建行的首要差距。由于信用卡尚处于市场发展初期，总行片面追求发卡量，重发卡不重售后服务的管理，令持卡人满意度偏低，导致客户投诉事件时有发生，这将不利于建行塑造信用卡品牌。发达国家和地区的信用卡业务从发展初始就采取专业化的市场运作，即信用卡业务与传统业务分离，保持相对独立性和系统性，核算体系明晰，成本管理集中，专业分工明确，形成了以发卡中心为核心、商业银行经办机构与外部服务商等多种营销服务渠道并存的银行卡专业化服务体系，实现产业化规模发展。

2.4.3 以帐务处理为主导的信息系统，客户数据利用率低

四川建行现有的交易系统都是面向账户服务的，数据表的设计都是围绕着账号进行关联，而客户信息散乱地存放在各个交易子系统中，既有重复也有不一致的。面向个人客户的交易系统一般包括储蓄系统、信用卡系统、个人贷款系统、住房公积金系统等，既有个人客户的基本信息，也有本外币账户、银行卡、贷款申请、还款等信息。账户情况、交易情况在不同的系统中存放的内容相对独立。这些系统中积累了大量的面向账户的交易数据，但是由于面向交易的系统往往以产品为中心，信息分散在不同系统中，同时，不同系统中所存放的数据真实性、完整性也不尽相同，缺乏对客户统一全面的了解，不能对账户背后的客户有直接全面的认识。由于现有系统在标准性、规范性方面没有统一规划，是一个个的“信息孤岛”，整合难度相当大。

2.4.4 信用卡目标细分客户不明确

由于市场定位不明确，在市场定位上过于笼统，没有对客户进行有效地选择和分类。没有按客户自身特性进行细化和明确。造成这样结果的原因是没有把握住新经济特征——以客户为中心的经营理念。目前四川建行信用卡发卡群体主要依靠公司机构类的客户和优质的私人客户。这类客户具有业绩优良、本人收入稳定、营销区域集中、

客户身份易于鉴别的特征，同时，多年来，我行与绩优公司保持着密切的业务往来，掌握较为详尽的客户帐户信息，为开展贷记卡集中营销创造了极为有利的条件。但由于我行对已有人客户的信用状况、个人资料不能全面客观的掌握，未能充分挖掘其中的信用好、有消费能力和用卡习惯的客户发展为贷记卡客户，虽然依靠建行现有客户进行贷记卡营销，是提高发卡效率的有效途径，但单一的信用卡产品未能根据信用卡细分客户的特性进行区分，造成活动帐户率偏低、消费频率不高、客户使用循环信贷的次数低下的状况。

2.4.5 征信审核手段单一，不能准确识别客户信用等级

顾名思义，信用卡是以信用为基础的。我国个人征信体系不健全的现状，是导致信用卡恶意透支的重要外部原因。在西方发达国家，个人一般都拥有一份由资信公司作出的信用报告，任何银行、公司或业务对象都可以付费查询这份报告，一旦个人有不良信用，将在报告上保留 7 年，给个人消费贷款和商业运作造成极大的困难。但在我国，由于没有完善的个人征信制度，发卡行所能获得的信用依据仅仅是“单位证明”等一纸空文，这显然不能有效控制风险。

信用卡业务的经营与发展是建立在一定规模发卡量基础上的，但我分行目前面临的局面是征信审核收单过于单一，主要依靠电话调查环节，例如身份证查询系统、社会化个人征信审核系统等外部提供的征信审核手段几乎没有，即使存在也不能客观反映申请人的个人信用状况，与我行的征信审核原则不一致，为征信审核人员提供的帮助收效甚微。这一因素同样制约贷记卡发卡量快速增长，同时隐含着巨大的经营风险

有关专家指出，信用卡恶意透支的发生与个人征信制度的不完善存在着必然的联系。个人信用评估缺乏统一的标准，各商业银行和个人资信评级机构的评估标准也各自为政，难以实现信息共享，这使得一个人在一家银行恶意透支后还可以到别的银行办卡透支。

2.4.6 受理环境不畅、商户发展粗况经营

刷卡环境依旧是阻碍信用卡发展的原因之一。以成都为例，据了解，目前成都还有 70%以上的商户不能接受银行卡，这包括：全市 4

万家餐饮网点只有 0.5% 的商户能够接受刷卡消费；每 100 家医院只有 5 家能够刷卡看病；即使全市刷卡环境最好的旅游饭店、餐馆、定点商店、景区等可提供刷卡消费的比例也仅为 50%；至于机场、铁路售票处等直接关系城市形象的窗口单位还基本不能实现刷卡消费。

第三章 四川建行信用卡业务 CRM 系统规划

信用卡业务本身具有许多优秀品质，它蕴涵了成本收益、客户管理、信用风险等诸多分析要素。货币的电子化发展趋势也使信用卡成为商业银行所能提供的一种重要的金融工具，在银行业务量中占有越来越大的比重。国内商业银行开展信用卡业务已有多年，相关数据积累较为完备、真实，信用卡业务的经营运作也已从简单的扩大规模、以量取胜阶段进入到了成熟竞争、以质取胜的阶段。

同时我行经历了从以产品为中心、以市场为中心的发展过程，正在逐步过渡到以客户为中心。因此，我行在股份制改革的过程中，通过管理创新、制度创新、产品创新来提高服务质量和管理水平，搭建以客户为中心的业务流程和组织架构。一是调整业务结构，从单一的以信贷业务为核心向以综合金融服务为核心转变；二是重组业务流程，按照以客户为中心的经营理念调整业务流程，简化客户申办手续，提高服务质量；三是改革内设机构，按照客户的属性划分职能机构，分别针对不同类型的客户展开市场调研、产品营销、跟踪服务。以客户为中心的业务流程和组织架构已经初步形成。

3.1 信用卡业务实施 CRM 的必要性分析

3.1.1 客户逐渐成为商业银行至关重要的商业资源

我国金融市场供求格局已发生根本转变，买方市场初步形成，国内银行市场已被国有商业银行及中小银行初步分割完毕，规模效益不再突出、资产质量成为银行的生命线。这使得商业银行的经营策略逐渐朝垄断行业、优质客户的方向倾斜。客户状况决定着银行的资产状况，具有良好发展前途的优质客户是银行优质资产的源泉，客户是银行最重要的资源，银行对客户需求的满足能力是银行能否与客户保持紧密联系，获得发展的关键所在。在这样的情况下，越来越多的银行开始认识并引进客户关系管理系统，花更多的时间和精力了解客户。一方面推出适合的金融产品，满足客户的需求；另一方面不断地培育和挖掘客户的潜在需求，开发新的业务产品来引导客户的需求。

总体上讲，从追求“规模效益”转向挖掘“客户效益”符合商业银行的发展规律。现代以客户为中心的银行竞争、发展战略，不同于过去以网点和人际关系为主线对客户不加选择的竞争，而是借助信息技术工具，细分客户价值，针对不同客户群体进行市场定位，提供符合其需求的金融产品和服务，并着力稳定发展高效益的客户群，以期获得“深度效益”。中国的商业银行正在树立客户战略，建立长期稳定、科学管理的客户关系，深度挖掘客户资源的效益，大力开展以关系营销为主的金融营销、和以优质文明服务为主的服务支持与吸引活动，实现银行与客户在价值利益上的“双赢”。

3.1.2 信用卡市场竞争日益复杂化、营销策略和促销手段多样化。

各家银行已经不再依靠单一的产品来吸纳客户，而针对不同年龄、不同收入的客户细分市场，分别发展不同的信用卡产品，开展不同的推广和促销策略，以迎合消费者的不同需要。包括积分计划，消费优惠折扣等多种形式；银行与商户合作发行联营卡，为持卡人提供更多更有效的消费优惠，已经日益成为很多银行赢得市场的重要经营策略，使得联营卡业务得到快速发展；丰富周到的理财服务；多样化的外观设计，例如透明卡面、自选影像、迷你双卡等。

3.1.3 赢利模式发生结构性变化。

目前，成都信用卡市场年费只是办卡优惠的一种象征，虽然信用卡年费都有不错的价钱，以建行为例贷记卡普通卡的年费在 80 元，金卡年费在 160 元，但是，为了促销发卡不但不收年费，而且还要赠送迎新礼品。以建设银行为例，在发展新客户方面，成功率约为 70%，而其中又只有 50% 的客户会真正使用信用卡。循环利息逐步成为信用卡发卡业务的主要收入来源。消费回佣比例一般在 0.9% 左右，这部分收入主要用来支持市场拓展和消费积分。

3.1.4 伙伴营销逐步成为商业银行主要的营销模式

国外商业银行营销模式大致经历了产品、服务、伙伴营销三个发展阶段。

——产品营销是指银行以其金融产品的优势作为营销的主要手段，客户只能根据银行提供的产品“菜单”选择需要的服务。当一家

银行提供的金融产品能够吸引客户时，其他银行就会进行模仿，随着竞争的加剧，产品模仿的速度已经非常快，如今任何一家银行都无法单纯依靠产品的独有性维持其竞争优势。

——服务营销产生于产品营销模式衰落之后，其核心观点是“客户享受的产品可以相似，但享受产品的过程却是不同的”，强调让客户享受产品和服务尽量舒适便利。经历了上世纪 80 年代中后期以来十多年的发展，各家银行的服务营销手段也逐步雷同，银行又一次找不到自己的特色和优势。

——伙伴营销是近年来发展起来的全新营销模式，也是以汇丰为代表的香港商业银行目前正在全力实践的主要营销模式。伙伴营销的核心是帮助客户“成功”，即实现其人生目标（这里的人生目标专指财务上的目标，是具体和现实的，比如送自己的孩子出国留学；实现自己周游世界；完成养老计划等等）。其主要表现为：

- 市场定位上，抛弃了全民银行的定位，转为理财银行；
- 价格策略上，抛弃了“一视同仁”的价格，转为向高财富顾客倾斜的分层（利率）价格；
- 目标客户选择上，着重寻找“终身价值客户”，即有人生目标，银行能通过为其理财，帮助实现其人生目标，成为其终身伙伴的客户。

银行从不起眼的小产品开始，逐步吸引客户，了解客户的行为，了解客户的目标，从而长期锁定客户，成为客户的理财伙伴，并挖掘客户的终身价值。在这个进程中，银行开始可能不赚钱，随着客户被逐步的筛选，剩下的客户逐步深入地消费银行提供的产品，银行就能够从客户那里得到巨大的价值。信用卡以其完备的客户资料、消费记录和健全的联络渠道优势，已经越来越成为零售银行切入客户、了解客户行为、帮助实现客户目标的工具，成为客户的消费平台，成为银行伙伴营销的工具。

3. 2 四川建行信用卡 CRM 系统设计思路

四川建行信用卡客户关系管理应用系统的设计思想是：建立分析型 CRM 系统，最大化地利用业务系统所积累的有关客户的各类数据来

获取信息，以期有效地提高客户忠诚度，并与之保持长期的和有益的业务关系。分析型 CRM 系统建立在银行现有的数据系统之上，通过建立科学的数据模型，进行信息查询、联机分析处理和数据挖掘，向银行提供客户的各种信息资料，以便银行进行决策支持。实现这一思想的技术基础包括数据仓库技术、数据挖掘技术、联机分析技术（OLAP）以及先进的决策支持与报表工具。

以管理为中心，为广大业务人员、管理决策层提供全天候、高质量、多功能的综合服务是本系统的设计思想；以安全性为原则，注重内部管理，提供实时的日常经营风险数据，提供对银行卡经营状况的统计分析，以及结合 Call Center（呼叫中心）系统实现客户的有效沟通，是本系统实现的主要目的。

3. 3 四川建行信用卡 CRM 系统实现的目标

3. 3. 1 细分客户群体

银行所拥有的客户资源是其创造利润的重要保证和来源，信用卡客户可划分为优良客户、普通客户和潜在客户。从现有存款、龙卡、消费贷款、个人住房贷款等业务的客户群体中选择建设银行的优良客户，根据按人设库的原则，将同一客户的基本资料和账户信息归并整合，建立优良客户档案，作为我行重点营销和服务的对象。巩固和留住现有优良客户。同时，要扩大优良客户群体，培育潜在客户。

3. 3. 2 建立全新的客户服务体系。

不论是电话银行、客户终端，还是传统的柜台服务，以往的银行服务系统基本上是“散兵作战”式的，难以发挥整体服务效益。CRM 是在整合业务交易、客户服务支持和市场营销各个环节的基础上提供的综合服务平台，它能充分保证服务的效率和质量。在服务方式上，CRM 提供 7×24 不间断的服务，提供人工、电话、网络的多种媒体服务方式；在服务内容上，CRM 几乎涵盖除现金交易外的信用卡务领域；在服务效率上，CRM 整合了银行的所有服务资源，对客户的响应时间大大缩短，客户的要求也能在“一站”得到解决；在服务层次上，CRM 能搜集、追踪和分析每一个客户，通过对客户的充分了解和准确

把握，提供“量体裁衣”式的贴心服务，把服务升华到个性化和情感化的层次。

3.3.3 提供差别化服务

对现有优良客户进行详细的消费行为分析，掌握他们对我行信用卡产品和服务的需求，进行重点营销。主动推销信用卡、消费信贷、个人理财等产品。推荐电话银行、网上银行、手机银行等服务渠道。要通过不同产品和服务的组合，让他们享受到个性化的金融产品，优越的服务环境，较高的信用额度，一定的价格优惠等差别化服务。对普通客户应从时间性、准确性和一致性着手，不断改善服务品质，提供标准化、规范化的服务。

对客户资料进行查询、分析和挖掘，依据客户的特征对其进行分类。针对各类客户的特点，积极采取措施，真正实现“一对一”营销，从而提高客户的满意度、支持度和忠诚度，降低银行成本，提高运营效率和市场竞争力。我们知道，挽留一个已有客户的成本要远远低于争取一个新客户的成本。银行通过 CRM 系统得知客户的嗜好、兴趣和注意力，根据客户的爱好调整自己的产品和服务；通过分析客户的抱怨、建议、咨询等信息不断改进自己的服务水平，赢得客户的满意，防止客户流失。银行通过分析客户对产品的应用频率、持续性等指标判断客户的忠诚度，从而对忠诚客户提供优惠服务。通过 CRM 系统，分析详细的交易数据，鉴别银行希望保持的具有吸引力的赢利客户，并将该数据分发到各个银行以确保这些客户可以享受到一流的服务。

3.3.4 制定科学的市场营销策略。

CRM 使用数据仓库技术，通过对来自各个渠道的数据进行整合、挖掘、分析和处理，形成丰富的客户信息和市场信息。每一次客户交易和服务的过程，客户都留下了珍贵的有关消费偏好、经济状况以及对银行盈利的贡献等方面信息，银行由此可确定自己的目标市场，制定合适的营销手段和方式，进行科学的营销活动。

3.3.5 降低我行的服务和营销成本。

希望通过 CRM 系统建设对银行服务流程和营销体系进行了整合和重新设计，减少了不必要的环节，减少了资源浪费；同时通过运用

CRM 系统，在知己知彼的情况下实现有的放矢，避免了传统方式下营销人员盲目推销、广告宣传铺天盖地的低效益的营销活动；再次我行可以把最重要的资源集中到最有需要最有潜力的重点客户上，为合适的客户提供合适的信用卡产品，抓住黄金客户进行重点营销，获得事半功倍的效益。

3.4 四川建行信用卡 CRM 系统结构

3.4.1 四川建行信用卡 CRM 系统逻辑架构

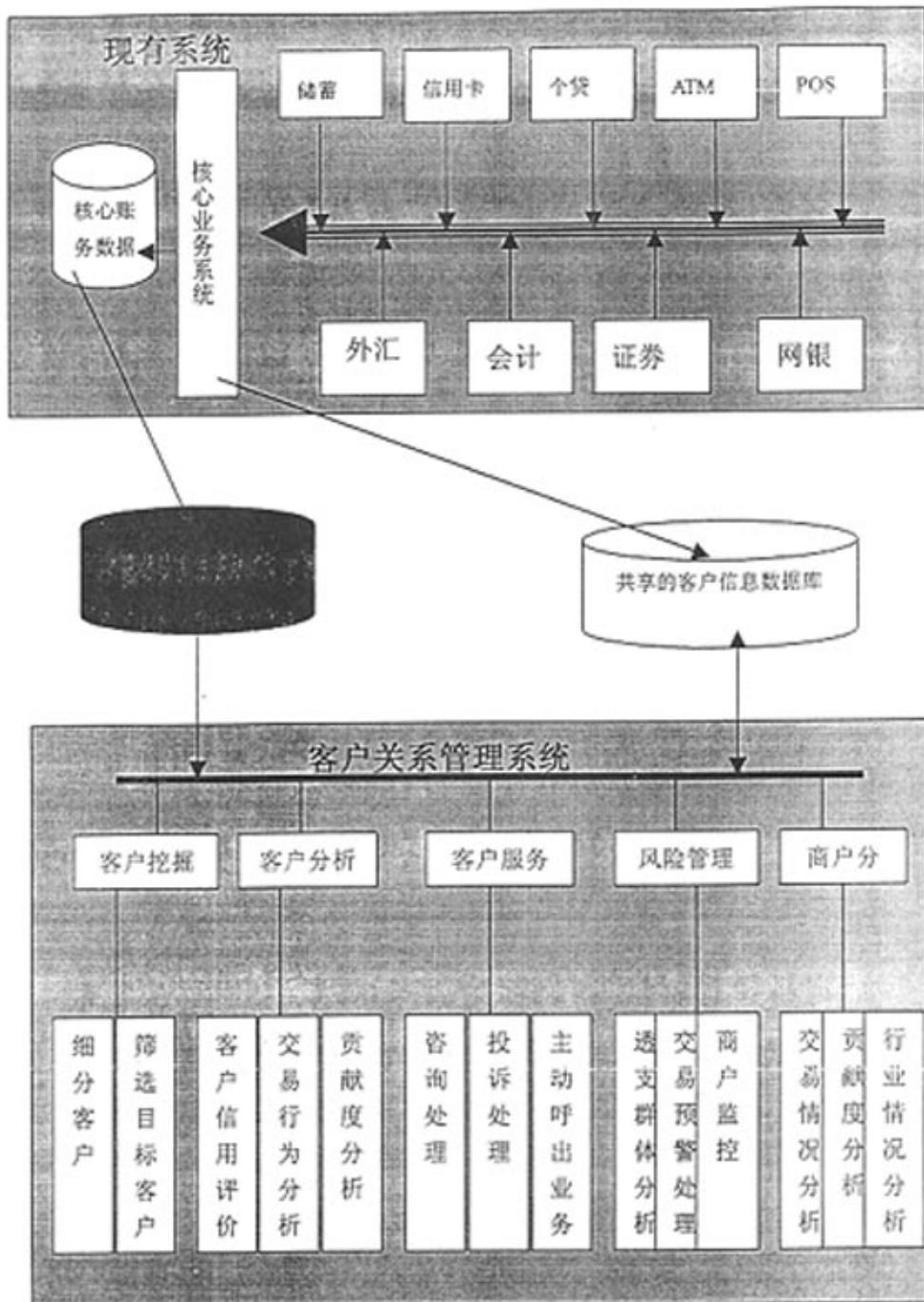


图 3-1 四川建行信用卡 CRM 系统逻辑架构

我行于 2000 年完成全省数据集中系统，采用客户机/服务器结构体系，全省所有客户数据均存放于我行核心帐户数据系统中，通过中间件将核心业务处理系统与前端各业务子系统相连，各业务子系统包括储蓄、会计、信用卡、个贷、外汇、中间业务系统，电子交易系统

(ATM、POS、网上银行) 等等。

目前我行已完成共享客户信息数据库的建立，客户信息数据库是未来我行寻求优质客户并向优质客户推销银行产品的基础信息资源，将现有各业务处理系统内的相关客户信息整合为可被各业务处理系统共享的客户信息平台，为银行向优质客户提供个性化的新产品提供信息支撑。

我行将建立客户信息分析数据库，整合 ATM、POS、CALL CENTER、网上银行、证券转帐、IC 卡、代收代付等产品的输入渠道，建立输入渠道的共享信息平台，为动态分析客户使用我行产品的行为状态、使用规律、对产品的喜好、习惯使用的产品渠道、风险监控和跟踪等提供分析依据。

在客户关系管理系统中，整合现有各类系统中的客户签约资料、实名制开户资料、贷款资料、代发工资记录，形成共享的客户信息数据库；将核心业务系统中的客户存贷款帐户连接到客户信息数据库中，将客户使用各种渠道的接触历史记录载入客户信息数据；在此基础上为分析优质客户、评定客户信用等级、寻找优质客户提供信息支撑。以输入渠道的信息共享信息平台和客户信息资源为基础，建立客户关系管理平台，为分析客户拥有的产品分类及相关帐户的余额变化、存贷款帐户间的关系提供分析工具和模型，使分析优质客户具有可操作性，同时为风险监控和跟踪提供分析依据，为寻求优质客户提供技术支持和分析工具。

3.4.2 四川建行信用卡 CRM 系统硬件环境

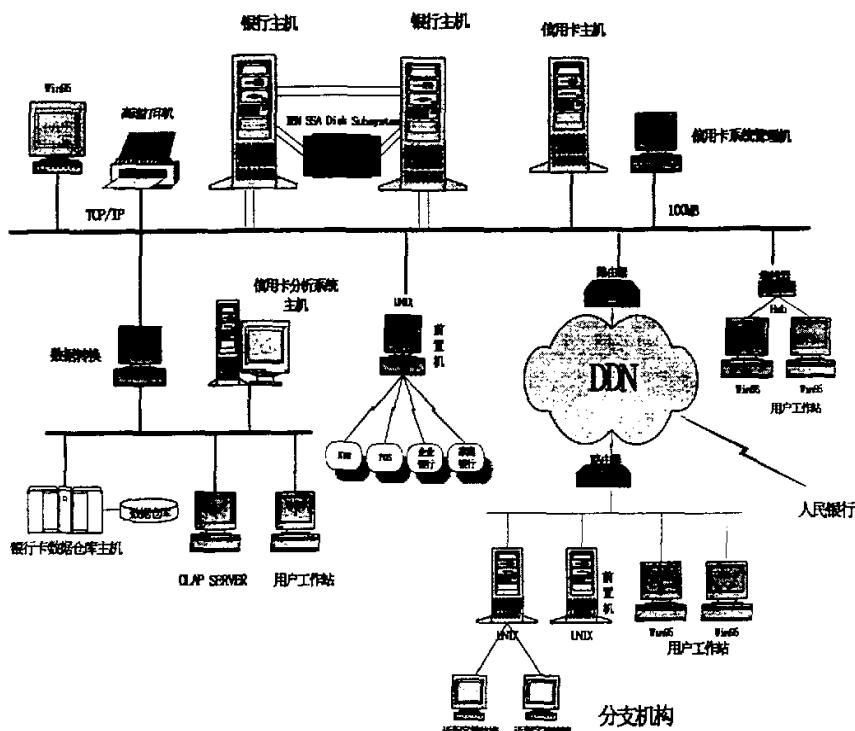


图 3-2 四川建行信用卡 CRM 系统硬件环境

采用数据集中处理和客户机/服务器结构体系、浏览器/服务器结构体系相结合的应用模式。在原有的银行业务主机外增加 1 台高档 PC 服务器作为系统服务器，运行 Windows NT 操作系统，负责信息系统数据库的操作和管理；充分利用银行已有的网络架构，通过快速以太网技术和统一的 TCP/IP 网络协议将上述计算机构成一个高速的中心局域网；再通过路由器与分支机构的局域网相连，组成一个数据集中处理的银行综合业务专用网。增加 1 台高档 PC 服务器作为银行信息系统服务器，运行 Windows NT 操作系统，负责信息系统数据库的操作和管理。

WINDOWS NT 操作系统的重要特点是所见即所得，使系统管理变得层次清晰和易懂，以及具有诱惑力的价格优势。NT 还提供了许多高级特性和广泛的软硬件兼容性，它支持 SMP、多线程、抢占式多任务，捆绑了许多免费的服务程序，NT 下基于 OLE 的大量开发工

具（如：VB、VC、PowerBuilder、Delphi 等等）为应用系统的定制提供了快速和经济的选择，所以本系统可采用 NT 作为操作系统平台。

3.5 四川建行信用卡 CRM 系统主要功能

3.5.1 客户挖掘

银行的客户千差万别，但是必定存在一群客户在行为模式上的相似性。CRM 系统通过对数据的分类和聚类分析，可以发现群体客户的行为规律。

1、细分客户

对于银行客户资源的细分有多种角度：按个人客户所处的阶层细分；按客户的年龄与收入水平进行细分；按客户使用银行产品的种类进行细分；按客户资产负债多少进行细分等等。

上述的细分标准通常只反映客户的某一类特征，不能反映客户与银行的业务活动中的全貌。通过银行的数据整合，银行营销人员能按照客户的基本情况，结合下列一个或多个指标细分客户：

- 客户基本情况

- 客户的自然属性；性别、年龄、学历

- 客户的社会属性；婚姻状况、住房情况、年收入情况、职业、在现单位年限、职务、职称：

- 客户的家庭情况：家庭人数、家庭地址、电话、家庭收入情况、子女抚养及老人赡养情况、家庭成员情况

- 客户细分标准

- 客户资产负债情况：在我行的所有资产和负债业务账户的开立情况

- 按使用银行产品分类：根据使用不同的银行产品进行分类

- 按交易渠道进行分类：按客户使用的不同渠道例如柜面、ATM、POS、网上银行、手机银行等进行区分

2、筛选目标客户

我行目前个人客户的数量达到了上千万人的规模，在庞大的潜在客户群体当中找出适合信用卡产品特性需求的客户是每一家商业银

行发卡机构面临的首要问题，我们希望通过 CRM 系统按照下列标准全面有效的反映客户的信用特征和信贷需求，从而锁定信用卡的目标客户。

由于信用卡是一种消费信贷产品，因此目标客户群体具有以下几类特征：有一定的经济基础；有良好的用卡消费习惯；具有良好的信用记录；具有一定的信贷需求。因此筛选目标客户基于以下条件进行：在我行资产负债达到一定比例要求、持卡年消费金额超过一万元、消费笔数超过 12 次、使用我行个贷产品平均每年不超过 3 次逾期记录的客户。

在 CRM 系统中，客户筛选的标准应能动态设置和调整，筛选方式分为人工主动筛选和系统自动筛选两种方式，人工主动筛选主要用于信用卡营销人员针对不同的营销活动群体；系统自动筛选是由系统每日日终处理时将满足筛选条件的客户资料存储下来，定期向信用卡营销人员提供报告。

3.5.2 客户分析及评价

客户分析是指企业根据客户的需求模式和盈利价值对其进行分类，找出对企业最有价值和最有盈利潜力的客户群以及他们最需要的银行信用卡功能和服务，更好地配置资源，改进银行信用卡和服务，牢牢抓住最有价值的客户，取得最大的收益。根据客户给企业带来的价值，识别并选择“黄金客户”，不同客户之间的差异主要在于两点：对银行盈利价值的不同，对银行信用卡和服务需求的不同。

找到重点客户之后，银行就该着眼于如何为他们服务。这就需要进行客户行为分析，发现客户的行为偏好。客户行为分析又分为整体行为分析和群体行为分析。整体行为分析用来发现银行现有客户的行为规律。同时，通过对不同客户群组之间的交叉分析，银行可以发现客户群体间的变化规律，并可通过数据清洁与集中，将客户对市场的反馈自动输入到数据仓库中。通过对客户的理解和客户行为规律的发现，银行可以制定相应的市场策略。

3.5.2.1 客户信用评价

信用卡个人信用评价，是指对信用卡申请人和持卡人信用等级的

评定，信用额度的授予，以及对持卡人信用等级和信用额度的调整。

发展消费信贷，商业银行必须构建全面、审慎、科学的客户信用评价体系，该体系必须符合三个要求：与我国法律政策环境衔接良好，可操作性强，评价成本经济。

在CRM系统中我行对客户的信用评价应采用信用打分体系，信用打分体系是选定贷款申请人若干项特质，然后赋予其各项特质以具体分值，最后将这些分值的总和与预先规定的接受——拒绝临界分值比较，如果贷款申请人总分低于接受——拒绝临界分值，银行则必须拒绝该借款人的贷款申请。

信用打分体系是一种非常客观的评价方法，可以消除对贷款申请人的标准掌握的主观随意性。但是，信用打分体系需运用包括多元回归或多重判别的复杂统计工具，其信息收集和定期调整成本昂贵。

信用卡个人信用等级（以下简称信用等级）是指发卡行为确定信用卡申请人/持卡人的信用额度，系统根据其自然情况，职业情况以及与银行往来的信用记录等因素对其进行自动综合评分。采用记分方法所划分的级别。信用等级分为七级，由高至低分别是AAA、AA、A、BBB、BB、B、C级。

信用卡个人信用额度（以下简称信用额度）是发卡行授予信用卡持卡人使用信用卡消费贷款的最高额度。

表3-3 中国建设银行信用卡个人信用等级评分标准

项目	权重	计分标准				
一、自然情况	30%					
1、年龄	7.5%	18~22岁	23~34岁	35~40岁	41~60岁	61岁以上
		2	3~14	15	14~5	3
2、性别	1.5%	女		男		
		3		1		
3、婚姻状况	7.5%	已婚有子女		已婚无子女		未婚
		15		10		5
4、文化程度	4.5%	研究生以上	大学本科	大专	高中、中专	其他
		9	8	6	4	1
项目	权重	计分标准				
5、住宅性	9%	商业按揭购房	公积金按揭购房	组合按揭购房		

质		18	10	14
		自有	租用	其他
		10~16	6~12	5
二、职业情况	50%			
1、职业	6%	公务员	教师、医生	律师、金融从业人员
		8	12	10
		军人、记者	企业主、职员	其他
2、在现职年限	10%	1年以下	1~2年	2~3年
		10	12	14
		4~5年	5~8年	8~10年
3、职务	12%	10~15年	10~15年	10年以上
		18	20	18
		机关事业单位	厅局级以上	处级
4、职称	10%	处级	科级	一般干部
		24	20	15
		企业单位	总经理	部门经理
项目	权重	总经理	一般干部	其他
		15~24	10~20	5~10
		高级	中级	初级
5、年收入	12%	高级	中级	初级
		20	15	10
		1万元以下	1~3万元	3~5万元
三、与银行关系	20%	5~10万元	10~20万元	20万元以上
		3	5~14	15~18
		19~23	24	
1、在本行账户	2.5%	贷款	储蓄	无账户
		5	3	0
		无贷款历史	正常还款	有拖欠记录
2、贷款历史	6%	0	12	-12
		无卡	有卡	无卡
		0	15	15
3、持有信用卡情况	7.5%	10%以下	10~30%	30~50%
		4	6	8
		50%以上	2	2
4、月还款/月收入	4%	50%以上	2	2
		50%以上	2	2
		50%以上	2	2

表 3-4 客户信用等级表

信用等级	得分区间	评价结论
AAA	190 分以上	具有很高的社会地位和经济地位, 偿债意愿很强, 还款能力有充分保证, 是贷记卡的重点长期优质客户群体。
AA	180~189 分	收入水平高, 所从事的职业发展前景和经营效益较好, 且本人的偿债意愿和还款能力都较强, 是贷记卡的长期客户群体。
A	170~179 分	有较高的收入水平, 有稳定的职业和收入来源, 个人信用记录良好, 有贷款的意愿同时还款能力有保证。
BBB	160~169 分	收入水平中等, 有一定的社会地位, 有稳定的职业和收入来源, 个人的信用记录良好, 有贷款的意愿同时还款能力有保证。
BB	150~159 分	收入水平一般, 个人的信用状况具有不确定性, 有一定的偿债意愿和偿债能力, 还款能力无法得到全面的保证。
B	140~149 分	收入水平较低, 偿债意愿不强, 还款能力无法得到保证。
C	110~139 分	收入水平很低, 偿债意愿和偿债能力很差, 社会地位很低。

上述表格是信用卡个人信用等级初评工作采用的评分方法, 评分指标分值的分配原则是根据指标因素的稳定性和风险程度来确定分值的高低。评分指标分值应能根据我行业务发展状况和外部宏观经济环境进行动态设置和调整。

3.5.2.2 交易行为分析

交易行为分析应分为个体客户交易行为分析和群体客户交易行为分析两类。

对于个体客户应根据交易渠道、交易载体、交易产品、交易地点、

服务人员类型、交易时间等分析要素对客户交易行为进行分析，对于交易渠道分项统计累计交易笔数、占交易总笔数的比例，累计交易额、占交易总笔数的比例；对于交易品种分别统计累计交易笔数、占交易总笔数的比例，累计交易额、占交易总笔数的比例；对于交易载体：分别统计交易笔数、交易金额以及占总交易笔数及交易金额的比例，各交易载体的开户数，占总户数的比例；对于交易时间将客户的交易按照各种时间段分类统计交易占比。

对于个体客户的交易行为分析目的在于判断客户的喜好、容易接受的金融服务方式、了解个体客户的近期的需求。

对于群体客户根据时间、交易类型、交易地点、持卡人的各项属性（性别、年龄段、月收入级别、学历、婚姻状况、行业、卡种）的角度来分析不同层次持卡人的交易及消费倾向、爱好，并得到哪些是睡眠卡群体。

银行为客户服务的能力是有限的，而客户的需求是无止尽的。我行目前把所有客户放在同等的层面上进行服务，而不加区分，这与当前的经营理念已不相适应。由于不同种类的客户对银行本身的业务收入肯定会产生不同的作用，按照经济学中投入与回报的相关理论，银行对于能给自身带来高收入的客户，就应当为其提供高质量的服务。银行只有通过客户交易行为分析，得出重点持卡人、潜在重点持卡人、睡眠卡持卡人等的群体特征，了解个体和不同层次的客户需求，然后制定适应客户需求的市场营销计划，为不同的持卡人提供有针对性的服务，扩大重点持卡人群体，激活睡眠卡持卡人群体。

3.5.2.3 客户贡献度分析

麦肯锡咨询公司 2003 年对我行个人客户的数据分析结果表明：高端个人客户和富余客户分别约占我行个人客户总数的 2% 和 18%，但利润贡献分别占 50% 和 60%，而大众客户虽然占到我行个人客户总数的 80%，却带来了约 10% 的亏损，能否占领中高端个人客户市场是我行信用卡业务发展成败所系。而能为信用卡业务带来盈利的也正是中高端客户，信用卡市场之争，其核心就是中高端个人客户的争夺。

推行 CRM 就要求我们首先必须明确知道有哪些客户，对全行影响较

大的客户是谁，有哪些客户发展潜力较大。培养和了展能够给商业银行带来较高效益的优质客户群，促使贡献度低的客户向优质客户转化，淘汰不能给我行带来效益的客户。一般来说，寻找优质客户的基本方法是测算客户贡献度。

通过对持卡人贡献度的综合分析发现最有价值的持卡人，从而确定优质的卡用户群，为银行发展新的卡用户提供依据，并为客户服务系统为客户提供服务提供依据。

客户贡献度分析需要分类分析客户累计对银行的贡献，以及客户贡献的按时间变化情况。资产贡献主要计算透支利息收入；负债贡献存款按照内部资金转移价格计算收益减去支付的利息。中间业务贡献按照消费回扣、年费、手续费进行计算（挂失、异地交易、跨行交易）；费用成本按照跨行交易手续费、交易成本（电子设备运转费、网络运行费、人力费用、工本费，分网点交易和自助交易）进行计算。以上四要素分年计算，累计贡献减去费用成本的差额分等级赋值。

3.5.2.4 客户的忠诚度分析

如同企业的产品有生命周期一样，客户同样也是有生命周期的。客户的保持周期越长，企业的相对投资回报就越高，从而给企业带来的利润就会越大。针对顾客与企业的关系，著名的服务市场营销学专家格鲁诺斯教授，提出了客户关系生命周期（Customer relationship life cycle），认为可以把客户关系的发展过程看作一个生命周期，如图 3-5 所示：

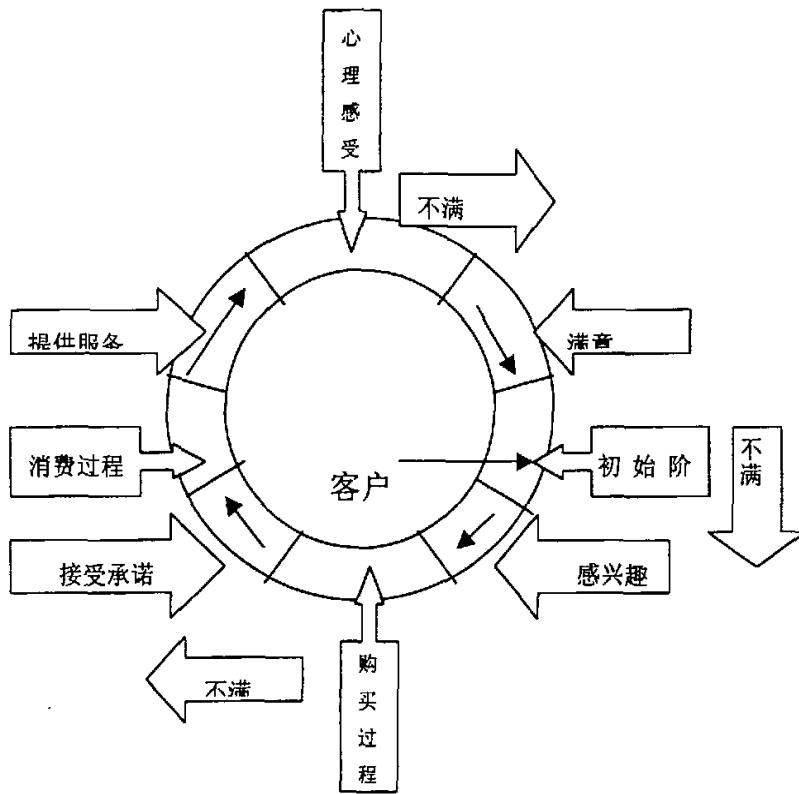


图 3-5 客户关系生命周期

整个生命周期共分为三个阶段：①初始阶段，此阶段顾客还没有意识到企业的存在及其提供的服务，为潜在顾客；②购买过程，此阶段，顾客产生需求，意识到企业能满足其需求，意识到企业能满足其需求，产和购买；③消费过程，此阶段顾客进行消费。若顾客实际感知绩效大于顾客期望，则顾客满意度下降，顾客关系可能继续发展下去，出现下一个新的循环，反之，则可能结束顾客关系，顾客在任一过程都有可能脱离周期循环，也可能继续在周期内，而进入另一阶段。

客户忠诚是从客户满意概念中引出的概念，是指客户满意后而产生的对某种产品品牌或公司的信赖、维护和希望重复购买的一种心理倾向。客户忠诚实际上是一种客户行为的持续性，客户忠诚度是指客户忠诚于银行的程度。客户忠诚表现为两种形式，一种是客户忠诚于银行的意愿；一种是客户忠诚于银行的行为。而一般往往容易对此两种形式混淆起来，其实这两者具有本质的区别，前者对于银行来说本身并不产生直接的价值，而后者则对企业来说非常具有价值；道理很

简单，客户只有意愿，却没有行动，对于银行来说没有意义。银行要做的是，一是推动客户从“意愿”向“行为”的转化程度；二是通过交叉销售和追加销售等途径进一步提升客户与企业的交易频度。

客户忠诚度的衡量标准更多采纳反映客户忠诚度的因素，客户忠诚度可以从多个方面进行衡量；①客户重复使用信用卡的频率（交易忠诚），一段时间以内，客户的银行信用卡重复使用的频率越高，说明其忠诚度越高；反之，则越低。②客户对银行信用卡品牌的关心程度（情感忠诚），一般来讲，关心程度越高，忠诚度越高，客户对银行信用卡品牌的关心程度可以通过建议咨询的次数和频率来体现。③客户对银行信用卡价格的敏感程度，敏感程度越低，忠诚度越高。其敏感程度可以通过侧面来了解，比如在银行信用卡价格调整或有奖营销活动以后，客户使用信用卡的金额和次数的变化来反映客户的敏感程度。④客户对竞争产品的态度，人们对某一品牌的态度的变化，大多是通过与竞争对手的产品的比较而产生的，客户对竞争产品表现出越来越多的偏好，这显然是忠诚度下降的结果，客户对竞争产品的偏好程度可以通过减卡率、建议咨询、投诉的次数和频率来体现。⑤客户对银行信用卡用卡质量事故的承受能力，客户对银行信用卡或品牌的忠诚度越高，对出现的质量事故也就越宽容。客户对银行信用卡用卡质量事故的承受能力可以通过投诉的次数和频率来体现。⑥客户使用银行信用卡的时间，客户使用银行信用卡的时间越长，其忠诚度越高。

分析客户对银行的忠诚度，是为维系客户提供参考。客户忠诚分析应从客户使用信用卡频率、时间、建议咨询投诉的频率、使用我行其他金融产品的数量、与我行的关系等指标分成普通级、关注级、良好级、VIP等四个等级。

具体的部分指标如下：（参考值）

—使用信用卡频率：每月使用次数超过4次：加分；每月使用次数为1-3次：加分；

—建议咨询

经常对银行提出建议：加分；经常对银行产品进行咨询：加分；

经常对本行及本行产品正面宣传：加分

—与银行关系

客户是本行职工：加分；家庭成员是本行职工：加分；客户是他行职工或者家庭成员是他行职工：减分

3.5.2.5 客户满意度分析

顾客满意 (Customers Satisfaction) 指顾客通过对一个产品的可见绩效 (或结果) 与他的预期绩效比较后所形成的感觉状态。顾客的可见绩效指购买和使用产品以后可以得到的好处，实现的利益，获得享受，被提高的个人生活价值。顾客的预期绩效指在购买产品之前，对于产品具有的可能给自己带来的好处，利益，提高其的生活质量方面的期望。当可见绩效大于预期绩效，客户非常满意；当可见绩效等于预期绩效，客户满意；当可见绩效小于预期绩效，客户不满意。

客户满意度已经成为众所关注的问题，客户满意度有两种含义：即行为意义上的客户满意度和经济意义上的客户满意度。从行为角度来讲，满意度是客户经过长期沉淀而形成的情感需求，它是客户在历次交易活动中状态的积累。CRM 最重要的是建立一套完整的客户信息系统，通过对过程的管理，随时了解客户的状态。透过 CRM 可以清楚掌握客户的状态和特征，避开传统管理带来的经营误区：一是由于 CRM 提供了数据分析，可以使银行能够找到自己的目标客户，避免到处撒网导致资源浪费；二是在有限资源的条件下，更多地关注那些让银行赢利的客户，必要时应剔除一些服务成本太高的顾客；三是 CRM 可以帮助银行整理出最忠诚的客户行为标准。营销人员就可以以此去寻找新的客户。CRM 专家的研究结果表明，行业竞争的状况对客户满意与客户忠诚之间关系影响极大，在高度竞争的行业中，完全满意的客户远比满意的客户忠诚。只要客户满意程度稍稍下降一点，客户忠诚的可能性就会急剧下降。这表明，要培育客户的忠诚，商业银行必须尽力使客户完全满意。

科特勒 (Kotler) 的顾客让渡价值理论说明了顾客满意度的衡量标准，在数学意义，顾客让渡价值 (Customer Delivered Value) 是客户整体价值与整体顾客成本之差，顾客让渡价值可被看作是顾客得

到的利润，其构成如图 3-6 所示

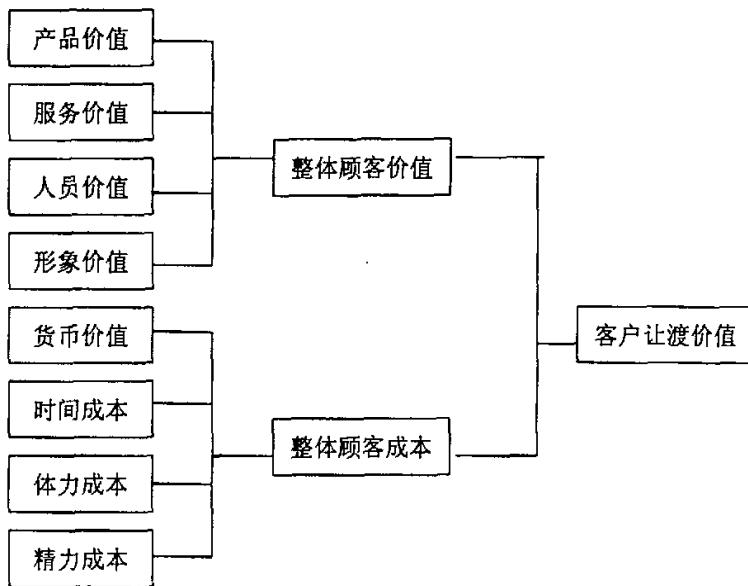


图 3-3 顾客让渡价值构成图

客户满意度的衡量标准更多采纳反映客户满意度的因素，客户满意度可以从多个方面进行衡量；①客户使用银行信用卡时银行系统的处理速度，客户的使用银行信用卡时银行系统处理速度越快，说明其满意度越高；反之，则越低。②银行为客户提供的用卡场所多少，一般来讲，银行提供的用卡场所越多，满意度越高。③银行处理客户投诉的时效，一般来讲，银行对待客户的投诉处理时效越短，客户满意度越高。其满意程度可以通过侧面来了解，比如银行客户服务人员对投诉处理的跟踪调查来反映客户的敏感程度。④客户对银行促销方案的态度，人们对某一银行的信用卡促销方案的反映，大多是通过该银行提供的促销奖品的吸引程度来反映，客户对促销奖品表现出越多的偏好，显然是满意度上升，客户对银行促销方案的态度可以通过客户兑奖人数来体现。⑤客户对银行提供信用卡的功能的多少，一般来讲，银行提供的信用卡功能越多，卡的附加值越高，客户满意度越高。客户对银行银行提供的信用卡功能态度可以通过分析客户使用信用卡的功能多少来体现。

3.5.2.6 客户流失分析

客户流失对任何一个银行来讲是一件十分重要的事情，为防止流失像瘟疫一样在自己的客户群体中扩散，银行的客户部门往往想尽了一切的办法。使用 CRM 系统我行希望当客户流失发生的初期，银行可以通过客观与系统的分析，可以有效地分析出我行运营过程中的种种问题，客户的流失正是这些问题的最终体现。客户的流失分析可以使我行更清楚地了解到我行内部深层次的问题，一旦对这些关键性的问题有所认识，那么我行就能制定相应的改进措施，使我行将这种危机变成改良的契机。

客户流失程度可以从以下几个方面进行衡量：1) 客户减卡率，即客户停用信用卡，向银行提出销户的人数的比例；2) 客户到期不续卡的比例，即客户信用卡到期后，不再向银行提出续用信用卡的人数的比例；3) 客户使用信用卡的频率的下降，一段时间以内，客户的银行信用卡使用的频率的下降，甚至停用信用卡，说明客户流失的倾向越高；反之，则越低。4) 客户的投诉次数，在客户信用卡有效期内，客户的向银行投诉的次数增加，说明客户流失的可能性越大。5) 客户在银行的资产总额下降，如果客户在银行的其他帐户中的资产出现下降趋势，甚至销户，即使目前客户仍在使用我行信用卡，但客户销户的可能性也比较大。

通过上述客户流失因素的统计，根据流失客户和没有流失的客户性质和消费行为，结合流失客户的基本信息，分析那些客户的流失率最大，流失客户的消费行为如何，进而可以分析出客户流失的规律、预测不同群体客户的流失概率。分析那些客户的流失率最大，流失客户的消费行为如何，通过分析流失客户对利润和成本的影响，可以决定采用那种政策，挽留客户或不挽留客户，并预测在该政策下客户流失情况。

3.5.3 客户服务

提到客户关系管理，客户服务可能是最关键的内容。在消费者意识抬头的时代，企业提供的客户服务，良好的客户服务是能否保留满意的忠诚客户的关键。良好的客户服务包括服务态度、回应客户需求或投诉的速度等，让客户清楚了解服务的内容以及获得服务的途

径。因为当今的客户变得越来越挑剔，并且在购买了银行产品和服务后会非常“敏感”，他们在与银行交易时，希望能够获得足够的愉悦，并且能够尽量减少麻烦。当这些客户获得了一个很好的客户服务体验时，他们自然会形成“第二次购买”；不过，如果他们获得了一个不好的体验时，他们会向周围更多的人宣传他们的“不幸”。因此，银行要想提升客户体验，必须要把与产品相关的服务做到家，然后才是真正的产品销售。

如今客户期望的服务已经超出传统的电话呼叫中心的范围。呼叫中心正在向可以处理各种通讯媒介的客户服务中心演变。电话互动必须与 email、传真、网站、以及其他任何客户喜欢使用的方式相互整合。随着越来越多的客户进入互联网通过浏览器来察看他们的定单或提出询问，自助服务的要求发展越来越快。

呼叫中心的客服代表是银行客户服务系统中直面客户的关键人物，是银行面向客户的窗口，他们的服务态度、服务水平第一时间决定着客户对银行服务的满意度。要完成一次优质的服务，客服代表的服务态度固然要好，但服务水平才是更关键的因素。道理非常简单，客户致电的目的是要寻求专业帮助，服务人员的态度再好，如果不能解决实际问题，一定不能赢得客户满意。所以客服代表作为银行信用卡专业客户服务人员，一定要熟悉信用卡的产品知识、价格策略、资费标准、服务承诺、用卡知识等方方面面的问题。

3.5.3.1 咨询处理

由于信用卡产品本身的多样性及易变性而导致的服务的复杂性，会给这些企业的呼叫中心客服代表带来很大的压力，处理不好，通常会引发服务水平下降、服务效率降低，最终又会造成企业客户满意度下降、客户流失、运营成本增加、企业效益减低等恶果。

如何提高客服代表对客户问题的一次解决率以提高客户满意度？如何针对一些常见的问题引导客户进行自助服务以降低服务成本？①首先应建立并不断更新、完善知识库，呼叫中心的知识库应该包含常见问题及解决方案、产品知识、价格策略、资费标准、市场信息、服务承诺、最新活动通知等内容。呼叫中心的知识库系统的建立

应该考虑使用及查询的方便性，并应该建立相应的更新和维护机制。②客户进入呼叫中心的身份识别，客户拨通呼叫中心时，应要求客户通过电话键入客户唯一的身份识别码，例如信用卡号、身份证号码或客户编码，呼叫中心根据身份识别码在 CRM 系统找到客户信息后，才接通客户代表，客户代表首先根据系统提供的客户资料，如客户基本信息、客户持卡现状、交易习惯、贡献度大小、以往通话记录等资料对客户已有基本的了解。③受理咨询，客户代表根据知识库系统中相关内容解答客户的咨询，如客户代表不能解决的情况，就要高级客户专家代表现场解决客户疑问，如果之后他将这个案例的解决过程记录下来，提炼并进一步将这些知识优化、整合，最终加入知识库，使相应的知识因此得到丰富。④咨询记录记载，客户代表完成咨询后，应将客户咨询的内容记入 CRM 系统，方便收集客户信息。同时在呼叫中心和客户进行互动交流的过程中，从客户的反馈中，可以得到很多有益的信息，例如客户的使用经验、客户的特殊需求、合作伙伴的反馈、竞争对手的反应等等，这些信息经过整理，再反馈给产品和市场等相关部门，可以产生巨大的价值。

3.5.3.2 投诉处理

首先来看一组有关客户的统计数字：

- 公司一般每年平均流失 10% 的老客户；
- 获得 1 个新客户的成本是保留一个老客户成本的 5 倍；
- 1 个不满意的客户会把他们抱怨告诉 8-12 个人；
- 每接到 1 次客户投诉，就意味着还有 24 个同感的客户和你不辞而别；
- 一个公司如果将其客户流失率降低 5%，其利润就可能增加 25-85%。

再来看及时处理客户投诉的价值。据美国白宫全国消费者协会调查统计：

- 客户不满意，也不投诉，但还会继续购买你商品的有 9%，而 91% 的客户不会再回来；
- 投诉过但没有得到解决，还继续购买你商品的客户有 19%，而

81%的客户不会再回来；

--投诉过但得到解决，会有 54%的客户继续购买你的商品，而有 46%的客户不会回来；

--投诉被迅速得到解决，会有 82%的客户继续购买你的商品，只有 18%的客户不会回来。

以上统计结果充分地说明了客户投诉管理对企业的重要性。

对于银行而言，客户抱怨中只有10%客户可以有机会向银行明确表述出来；而剩下的90%是客户没有机会向银行表述出来的，这些抱怨只能反应到一些行为中，例如拖欠银行的应付帐款，对一线的客户服务人员不够礼貌等等。而且，借助于Internet，这些不开心的客户很容易会让上千人知道她的感受。因此行业必须要在这个不愉快的事情发生之前快速解决，尽量给客户一个倾诉抱怨的机会，让他们有机会说出心中的不畅，同时尽量解决这些不畅的问题。银行可以根据客户响应时间、客户趋势分析来设立银行的准则。我们解决客户抱怨的时候，从两方面入手，一是为客户投诉提供便利，二是对这些投诉进行迅速而有效的处理。

处理客户投诉，是为了提升客户满意度，①首先必须了解投诉客户的基本情况，通过客户进入呼叫中心的身份识别，找到客户资料，如客户基本信息、客户持卡现状、交易习惯、贡献度大小、客户的忠诚度以往咨询投诉通话记录等资料对客户已有基本的了解。一般说来，求发泄、求尊重、求补偿，是顾客投诉的三种心态，客户代表应根据客户的重要程度采取不同的投诉处理流程，对于一般客户采取准投诉处理流程进行处理，但对于忠诚度和贡献度高的高端客户，应提供特别的处理时效，个别客户必须进行投诉升级。如果该客户值得保留，则被转接给经过培训的保留客户的专业人员，如果银行愿意失去该客户，则可将客户转接至交互语音应答，并允许客户撤销帐户。

②投诉升级，对于升级投诉，呼叫中心要有相应的管理层人员进行及时处理。投诉升级指当某一层级的员工不能解决客户的问题时，必须将问题移交给上一级管理者或相关部门。投诉升级可以分为普通升级与例外升级两类，前者是指在某一特定层级的员工完成了其职责

范围内的工作，但客户的问题依然没有全部解决，必须交给另一个部门或团队来处理。后者是指当客户一定要和高层管理者沟通，或者某些特定问题关系到客户的重大利益时。呼叫中心要对需跨部门解决的客户投诉问题进行持续跟踪与监督，直到问题得到圆满解决。”

③回访客户回访客户阶段作为最后的一个环节，应重视两大问题：一是对处理结果的合理解释，应跳出投诉事件本身与客户沟通；二是应重视在处理投诉过程的最后阶段与客户建立友谊。

④投诉处理归档，发现问题时成功地解决问题的一半，客户的投诉和抱怨是送给企业最好的礼物，对客户投诉信息及处理过程进行整理分析、归类汇总，对企业有着重要的意义。把客户投诉的原因和处理客户投诉的经验添加到知识库，由个人知识变为团队知识。使得一方面员工可以通过学习，避免重犯类似的错误；另一方面，再出现类似投诉后，员工就可以按照知识库里的知识处理，少走弯路，及时准确地处理好客户投诉。

处理投诉过程是与客户相互接触、相互交往的过程，如果纯粹是为了解决投诉为目的与客户进行交往，即使问题得到了解决，也不会使客户感到真正满意。从某种程度上来讲，在处理投诉的最后阶段，应把客户当作自己的朋友，与客户建立一种情感，使客户有一种归属感。根据消费者行为理论，客户的情感影响他们的行为，客户对银行的情感依恋越强，客户的抱怨就越少，客户就越可能继续与该银行保持关系。

3.5.3.3 主动呼出业务

主动服务是新型客户服务系统的一个重要特征。传统的信用卡客户服务包含帐单查询、投诉处理、业务咨询和业务受理等，基本是一种被动服务。而新型的客户服务系统则要求银行进行主动的服务，或者派业务代表主动上门服务，发展新客户；或者通过呼叫中心主动呼出(Outbound Call)，进行市场营销，进行满意度调查；或者通过呼叫中心实现搭车销售(Cross Selling)，即根据用户的来电和历史资料，通过电话向用户推销银行信用卡的新产品。

①专项电话营销，是银行营销人员制定专项的营销方案，利用本

地的客户信息和主机系统中的数据，通过对数据的整理和挖掘，进行客户细分，找出本次营销的目标客户群体，形成外拨数据和营销脚本，同时结合信函营销的产品销售活动。电话营销由于目标客户明确，行销方案针对性强，因此电话营销成功率相对比较高，同时由于没有地点的限制，可全天候开展行销活动，是成本最低的一对一销售模式之一，并在目标客户群体能产生有效的广告效应。例如可以针对睡眠客户群体的激活活动、或女性持卡人的刷卡消费有奖活动等等。

②日常电话营销，日常营销是客服代表需要进行的常规性电话营销，它主要包括以下内容：

一纪念日营销

系统每日提供客户生日名单、纪念日名单等，由客服代表主管分配给客服代表，在进行个性化关怀服务的同时，还可以进行金融产品的针对性营销。营销前系统会给客服代表提供客户的相关资料，以使客服代表进行有侧重点的营销。

一交叉营销

系统会根据客户的呼入情况，在营销提示框中，自动弹出相关项目或产品的营销脚本，以辅助客服代表进行交叉营销。

一传真营销

传真营销可以作为辅助的营销手段，当客服代表通过电话、E-mail 等途径中了解到客户的需求后，可以在线或事后向客户发送更为详细的项目产品资料；此外，在向客户发送传真时，还可以通过传真中的广告栏进行营销重点产品宣传。

一短信营销

短信是一种有效的营销手段，通过客服代表向客户发送信息，可以达到一定的营销目的。所有发送的短信信息，系统均应留有记录，以便于分析产品营销的效果。

3.5.3.4 客户服务补救

客户服务补救是指对已流失的客户采取“超满意服务”措施，最大限度地使客户由不满意变为满意，由不信任至信任，最终赢回客户。服务补救是避免客户流失的重要手段，不仅要分析客户当前的数据，

还要对客户的历史数据进行分析，采取全方位的客户补救措施，让客户重新回到自己的身边。

系统每日提供客户流失名单和相应的客户贡献度分析指标等，由客服代表主管分配给专职客服代表，根据事先制定的不同的客户挽留策略，由专职客服代表主动呼出，了解客户流失原因，同时在进行客户挽留服务的同时，还可以进行金融产品的针对性营销。挽留客户前系统会给客服代表提供客户的相关资料，以使客服代表进行有侧重点的挽留服务。

3.5.4 特约商户分析

特约商户是指与发卡银行签订了《银行卡特约商户协议》，在日常经营中受理银行卡，为持卡人提供购物消费服务的单位。特约商户在受理银行卡结算的同时需向收单银行交纳一定比例的消费回佣，由于银行信用卡具有庞大的客户群体，大量持卡客户将形成收益可观的消费回佣，因此对特约商户的交易分析在于稳定商户与银行的业务合作关系、扩大信用卡受理市场范围、提高信用卡消费的份额、增加银行效益。

3.5.4.1 商户交易量分析

对每个特约商户单独统计，通过年交易笔数、月交易笔数、年交易金额、月交易金额，年平均交易笔数、月平均交易笔数、年平均交易金额、月平均交易金额等指标，生成商户交易情况变化图，通过这种方式可以分析出商户受理信用卡的交易曲线，商户维护人员可以监控我行在商户的刷卡市场份额的变化情况，并采取相应的应对措施。如果我行人员发现某个时间周期内，我行交易量比同期和比上期交易量呈下降趋势，维护人员应调查其中原因，判断是否是因为商户受理环节出现问题，导致我行信用卡交易量下降；还是竞争对手采取了营销措施，抢夺了我行的市场份额，根据调查结果采取相应的对策。

3.5.4.2 消费客户结构的分析

由于系统收集了特约商户大量的刷卡消费的历史数据，因此针对单个商户或某类行业就能分析出在在商户交易的的客户结构，如年龄、职业、所持卡种等。这对于银行营销人员制定刷卡营销方案时提

供了直观的数据参考依据，针对该商户或某类商户的消费客户的结构，将有效提高刷卡营销活动的成功率。

3.5.4.3 商户行业分析

针对商户的行业类型、地段，分析交易量、金额、平均消费金额，列出商户交易量、交易金额。使商户拓展人员比较清楚的看到某个行业的商户饱和程度，通过分析行业（商户类型）的交易情况，推测行业变化，为我行决定是否该强势进入还是主动退出提供重要的参考依据。

3.5.4.4 商户贡献度分析

按各特约商户的编号，分别统计出消费、佣金、外卡收单等，以及贷记卡、借记卡使用的情况，如持卡人喜欢在哪些地方用卡、最爱用什么卡、什么情况下用卡等。通过对特约商户的分析，可以筛选出哪些是银行的重点商户，哪些是银行的潜在重点商户，哪些是银行要重点发展的商户等。

3.5.5 风险管理

信用卡风险管理是指发卡机构在信用卡业务运作过程中，对信用卡风险进行识别、分析的基础上有效地控制与处理其风险，用最低成本，即用最经济合理的方法来实现最大安全保障的行为。

3.5.5.1 透支客户特征分析

利用系统存储的历史数据，通过对持卡人的各项属性（性别、年龄、所属机构、月收入、学历、婚姻状况、职业、卡种、信用等级）、透支时间长短等指标来分析持卡人的透支情况，从而得到高风险、低风险群体分布情况。风险控制人员列举风险群体的特征，指导市场营销人员开辟低风险群体，避免向高风险群体营销发卡；同时重点监控属于高风险群体中尚未透支客户的交易情况，通知催收人员加强催收力度，利用各种催收手段，尽快回收高风险群体的贷款，降低经营风险。

3.5.5.2 客户还款记录分析

在利用客户行为分析结果的基础上，针对客户消费的透支周期、

平均还款周期、资产负债等指标，就可以清楚直观地查到某持卡人、某时点、某项指针的情况，分析持卡人的透支情况及偿还能力等指标，为风险控制人员提供决策支持。

3.5.5.3 交易预警处理

银行风险控制人员每天都要面对大量的客户交易数据，通过人工方式监控交易防止风险几乎不可能实现，因此必须依靠交易预警模块来完成。交易预警是在利用客户行为分析结果的基础上，通过预先摄的监控参数和监控规则，及时跟踪扫描客户交易数据，对持卡人交易情况进行监控和预警，并对透支持卡人和特定持卡人信息进行分析。对异常交易进行监控，及时反馈给有关部门，使响应部门对异常交易进行监督，避免给持卡人和银行造成不必要的损失。如果预警系统发现某个时间周期内，发现客户的交易习惯发生变化，例如取现的笔数和金额增加、交易地点和类型的异常，系统将产生预警信息，通知风险控制人员进行人工调查，采取有力措施，杜绝风险的发生。

3.5.5.4 商户交易监控

我行目前与大多数商业银行一样，将银行信用卡风险的防范和控制的重心主要放在信用卡客户身上，银行为防止持卡人恶意透支，控制持卡人的不良率，采取了多种有效的措施，耗费了大量的资源，但忽略了一个风险隐患更大的群体—特约商户。银行对特约商户的监控相对松懈，同时未对特约商户的风险引起足够的重视。由于银行与特约商户的资金清算的时间为 T+1，如果特约商户出现风险问题，出现的危害性远远大于个人客户，其结果是套取银行大量的现金，给银行造成巨大的经济损失；同时由于特约商户的社会性，同时对银行的品牌形象也将造成不可估量的损失。因此应对特约商户的资金流向加强监控，在利用商户交易量分析结果的基础上，系统预先设置商户平均每天的交易额和浮动区间，如某天商户交易量超过设定的风险值，次日系统自动停止付款清算，必须经风险控制人员调查核实后，才能与商户完成清算。

3.5.6 经营管理分析

经营管理分析主要体现在对卡业务、特约商户以及网点的增长和发展的分析。通过分析发卡量、交易量、特约商户数量以及网点数量等指标的变化，及时了解和掌握时间、地域、交易类型等因素对不同业务发展情况和使用情况的影响。为银行的决策层提供当前的业务收支、损失情况、各项排行榜及利润状况等报表，可以使决策层能及时地了解当前的经营情况，找出不足，并为下一步的工作目标提供可靠的科学依据。

3.5.6.1 业务分析

该功能是对银行卡所提供的各种交易或新开办的业务进行分析。在分析各项指针的同时，得到更详细的持卡人对银行现在所提供的功能使用情况、新业务的反馈等信息，及时处理，为银行决策者提供强有力的帮助。

3.5.6.2 卡种分析

通过对现有的卡种的各项指标、数据及分布情况收集、整理、了解现有卡种的分布、交易情况，为卡种的发放提供依据。

3.5.6.3 利润分析

通过对分析的以发行信用卡的年费、手续费、回扣费、透支罚息以及利差收入情况来分析利润现状及利润趋势。

第四章 四川建行信用卡 CRM 系统项目实施计划

4.1 项目开发方式概述

选择项目开发方式，需要综合考虑业务与管理的发展变化对信息系统的要求，借鉴国际上的实践经验和市场上现有产品的特点，结合建设银行自身的特点和现状。客户关系管理作为一种营销管理，在国内还没有在银行业领域中得到深刻的认识和重视，同时国内能提供功能比较全面的 CRM 产品的软件提供商较少；而国际上著名的 CRM 产品提供商，进入国内市场的很少，能提供优质汉化，适合中国国情的产品更少。

目前，建设银行的业务和管理正处于不断变化的过程当中，包括业务流程、组织结构、管理流程等方面的变化，特别是股份制改造所带来的运行机制上的变化，同时，建设银行所面临的外部竞争环境和监管要求也在不断地发生变化，如果采用我行自主开发方式，先对 CRM 的理念知识的学习，提需求，做开发，测试，上线，推广，很难快速适应建设银行业务的发展要求，不但使信息系统的建设时时处于被动，而且影响对业务的支持能力。因此采用依靠我行现有信息技术人员和业务专家，引进开发服务商和咨询顾问公司合作开发，不但能够迅速满足业务和管理上的要求，甚至能够主动引领业务流程与国际最佳模式快速接轨。

4.2 项目实施进度的安排

我行信用卡中心 CRM 系统项目预计 10 个月左右，项目启动后 9 个月数据整合投产，分为以下 6 个各阶段：

阶段 1：立项与选型，时间预计 1 个月，主要的工作包括项目立项流程，选择软件合作开发商和咨询公司。

阶段 2：需求调研，时间预计 2 个月，主要的工作包括验证需求，分析现有信息，帐务处理系统与 CRM 系统进行需求差异分析，形成详细的开发需求。本阶段是整个项目周期中异常重要的一环。

阶段 3：总体方案设计，时间预计 2 个月，主要的工作包括体系设计、建立数据清洗和标准化设计、流程设计、测试策略和测试计划制定、建立非功能详细要求等。

阶段 4：软件开发，时间预计 3 个月，主要完成 CRM 系统的功能开发。

阶段 5：功能测试和用户测试，时间预计 1 个月

阶段 6：用户培训及 CRM 系统试运行。时间预计 1 个月

第五章 成功实施 CRM 项目相关问题探讨

要想使 CRM 项目实施成功, 仅具备了实施 CRM 的基础条件还是不够的, 它必须有一个 CRM 的信息系统软件支持, 这个 CRM 研发成功还必须在以下几方面予以高度关注。

5. 1 成功实施 CRM 项目的政策保障

与传统业务系统不同, CRM 是面向银行管理决策层应用的, 必须有系统自身的最终用户——银行决策层的参与。CRM 应用本身并不是业务流程的再现, 而是基于数据分析的管理模式的体现。在这个层次上, CRM 对于银行决策层的意义首先不是信息技术和产品上的, 而是银行经营管理模式上的。总的来讲, 成功的 CRM 项目都有一个行政上的项目支持者, 其人选最好是业务部门领导或者更高一层的领导者。高层领导的主要作用体现在三个方面。首先, 他是一个设计师, 为 CRM 项目设定明确的目标, 其次, 他是一个推动者, 意识到目标的设定是从上到下的, 然而达到这个目标则要从底层做起。他向项目团队提供为达到设定目标提供解决方案所必需的时间、财力和其他资源, 接着努力为实施这种策略争取资金、人力等。最后, 他是一个宣传员, 要确保行内上下认识到实施这一工程对本行生存的重要性, 并在项目出现问题时, 应激励员工主动解决这个问题, 而不是抱怨犹豫。

这样的一个高层领导对 CRM 的顺利实施至关重要。没有他的支持, 前期的研究、规划也许会完成, 会完成一些小流程的重新设计, 可能会购买技术和设备, 但银行出现有意义的改进的可能性很低。CRM 更多地是关于营销、服务和管理的优化, 而不仅仅是关于营销、服务和管理的自动化。当 CRM 涉及到跨业务部门的业务时, 为了保证全行范围的改进, 这样的一个行政领导的支持是必须的。

5. 2 成功实施 CRM 项目的管理体制的保障

目前中国建设银行四川省分行存在的管理层次多、职责不清、效率低下的组织结构方式无法满足银行实行以客户为中心的经营理念,

只有根据业务发展的要求对组织结构进行扁平化整合，按市场细分后的不同客户群来重组新的内部职能部门，将相关的市场、销售及服务等功能整合到一个部门内，从组织实施上保证以客户为中心的经营理念得以贯彻落实。

中国建设银行四川省分行在机构设置及其职能分配上仍存在着诸多问题。一是管理层次多，且每个层次都具有一定的管理、决策职能，造成经营管理职能重叠、政策传导环节增多、信息失真或丢失，使得银行对市场的反应、决策能力下降。二是内设机构职能交错。中国建设银行四川省分行的内设机构实行直线职能制，即以产品部门为直线部门，参谋部门为决策支持部门。每个产品部门必须直接面对市场，造成业务块块分割，使得银行内部资源难以充分利用。三是职权关系不明确，主要表现为：目标任务层层分解下达，但对于诸如最优质客户的让利权限、目标市场未占领应付的责任等问题未能以制度的形式予以确定；层层授权，但却实行以机构级别而不是以客户级别或管理能力为依据的授权管理制度，基层行难以因地制宜服务优质客户；多头指挥，每个产品部门都可以对下级行业务进行指导，客户难以全面把握银行经营意向和合作诚意，也导致银行在竞争中难以形成整体合力。四是中國建设银行四川省分行没有很好地集成内部的信息来源渠道，从而导致客户信息从不同的渠道进入银行内部，互相之间常有很大出入，难以据此成功作出决策。

商业银行推行 CRM 作为一场深刻的服务变革，对银行内部组织结构也提出了全新要求。CRM 作为高度信息化、市场化条件下的产物，要求银行内部组织结构必须严格遵循以市场为导向、以客户为中心的原则，尽快摒弃以产品为原则、强调上下对口的官僚组织体系，全面推行扁平化管理。适应 CRM 的银行内部组织结构主要包括市场部门、业务支持和管理部门以及保障服务部门三个层面。三个层面的部门都是开放式的，其运作集中于统一的信息技术平台，按授权管理原则，实现信息共享和业务流程的无缝衔接。今后的市场部门将由市场管理人员、信息技术专家和客户经理一道工作，达到与客户全面接触、全程服务的境界。

市场部门作为推行 CRM 的主体，其基本属性是利润中心，因此也必须遵循以利润和安全为目标、以市场为导向、以客户为中心、以服务为根本的经营指导思想。在对市场部门的考核方面，首先是利润指标，其次才是客户和业务量指标。其目的是促进市场部门扩大优质客户和有盈利的业务量，放弃低效客户和亏损业务。市场部门的内部结构大致可划分为客户服务和客户管理两个层次，前者是由客户经理完成的，而后者则是由承担管理职能的部门组成的，负责制定、执行客户关系管理的一系列政策。目前值得注意的是，我行市场部门虽已基本确定，但内部服务和管理职能因人员职数和素质、科室设置等方面限制而远未达到改革预期，如果调整不到位势必要影响对客户的服务，影响 CRM 的推行。

5. 3 成功实施 CRM 项目的银行经营理念的变革

CRM 要真正有效发挥作用，需要银行业更深层次的转变，包括人的观念、思维方式的转变。CRM 体现的是新经济条件下银行再造的一个核心理念，是银行的各个环节都向以客户为中心转变，因而必须将 CRM 上升到战略高度来看待。CRM 战略是指企业为了优化管理客户资源、最大化客户价值而制定的受到管理的、并得到信息技术支撑的长远规划和长远目标。之所以我们要把 CRM 上升到战略高度，是因为 CRM 将会带来新一轮的管理变革，将会对企业的长期战略目标的实现具有很大的推动作用。一个客户战略必须要能够回答：客户是谁？客户想要什么？客户如何被管理？这种理解将能够确保客户群被作为一种客户组合来管理，而不是简单作为营销活动的对象。

作为一套完整的系统化方案，CRM 对于银行业提出了诸多要求，但与此同时，银行虽然也提倡差别化服务，但其核心理念是以银行账户、客户交易额度而非客户类型为标准来区别服务手段和内容的，这就无疑使一些小额储户顿生歧视感。这不仅与 CRM 的理念格格不入，而且无疑极大地削弱了银行的核心竞争力并导致潜在客户的大量流失。CRM 要求我们实现对于真正的目标客户群的辨识、服务和价值挖掘应用，要求银行建立起全新的业务流程、组织构架与绩效评估标

准，要求客户经理担负起开发大客户、挖掘大客户职责与使命，最终提高客户对银行的忠诚度。无论从哪一个角度来看，经营理念的局限都将影响 CRM 的实施与成功应用。

在这个变革的时代、创新的时代，比竞争对手领先一步，仅仅就是一步，就可能意味着成功。而业务流程的重新设计为企业的管理创新提供了一个工具，在引入客户关系管理的理念和技术时，不可避免地要对企业原来的管理方式进行改变，变革、创新的思想将有利于企业员工接受变革，而业务流程重组则提供了具体的思路和方法。

5. 4 成功实施 CRM 项目的技术保障

CRM 项目作为一项大型的企业管理软件项目，实施难度大，由于国内银行在 CRM 建设上缺乏经验及业务人才，导致项目实施具备相当的风险性。成功的 CRM 项目实施离不开专业的咨询公司参与。咨询公司拥有一套较为完善的项目实施方法论及经过常年建设的项目实施案例库与知识库，这些都是一般的商业银行所不具备的，是 CRM 项目成功实施的有力保证。咨询公司作为 CRM 厂商与银行之间的桥梁，不仅对厂商在推出软件产品之后的进一步发展起推动作用，而且对于 CRM 产品能够在企业进行成功应用，从而实现企业管理规范化与现代化也是非常必要的。另外，咨询公司的咨询顾问一般会站在第三方的立场，保持自身的公正性，在协助银行进行产品选型时本着公正与客观的原则，不会偏好与某一个厂商的产品，而是从银行实际需求的场上完成。

5. 5 加快人员结构调整，注重客户经理的配备和管理

客户经理是推行 CRM 的基本力量，也可以说能否建设一支高素质的客户经理队伍是能否顺利推行 CRM 的关键。客户经理的基本职责是发现客户需求并及时予以满足，同时对客户风险进行识别，以防止和降低银行风险。我行推行客户经理制度的时间不长，目前无论从数量上还是从素质要求上都与 CRM 的要求存在较大距离。在客户经理的量的确定方面，基本依据仍然是客户数量和客户结构，其一般要求是对

达到保本点以上的重点客户都应有客户经理为其服务。根据目前状况，当务之急仍然是进一步扩大客户经理数量，通过培训等方式不断提高客户经理素质，以适应 CRM 的要求。由于客户的性质不同，不同的客户经理在服务范围和要求上也存在着很大差异，因此保持客户经理的相对稳定，有利于培养客户经理成为适合客户要求的专家，更好地为客户提供服务。为充分发挥客户经理的作用，其责、权、利应当逐步统一起来，特别在内控机制逐步完善的情况下，可以分别给予客户经理一定的业务授权，以保证其为客户提供更好地服务

5. 6 重视 CRM 系统前的原始客户数据整合和清理

CRM 系统中的各种数据主要来源于银行的其他业务系统，这些数据与银行的客户密切相关，可以帮助银行更加清晰地分辨潜在客户，进行更有效的关联销售，更容易地扩展客户关系。数据的质量问题就像齿轮中的沙子，它不会完全阻挡你前进的步伐，但是它让你越走越慢，不断地消耗你努力的结果。所以银行的 CRM 系统是否有效很大程度上决定于银行是否具有相关的客户数据以及数据的可靠性，银行必须要详细地考查在 CRM 系统中使用的客户数据的质量。

来源于不同业务系统的数据常常会互相冲突，所以非常重要的是跨越系统间的共享数据，使得银行内的所有系统用户使用一个共同的银行数据字典，这样客户、收入和利润等客户信息在整个银行 CRM 系统内具有相同的定义和含义。在接通 CRM 系统并将原始数据导入新的 CRM 系统前，全面考察数据来源，从而获取数据的内容、质量和可靠性等情况。采用适当的自动化工具执行这些枯燥而易出错的程序，可以及早发现和纠正数据问题可大大降低成本和失败的风险。

第六章 结论

在信息技术进步的推动下,客户的需求和选择日益多样化,以“客户为中心,提高客户满意度和忠诚度”为核心理念的客户关系管理因得到市场认同成为我国银行信用卡发展战略的必然选择,然而我国在

在这方面的理论研究刚刚起步,基本上是一片空白。本文在规划中国建设银行四川省分行信用卡客户关系管理下实施方案的基础上,通过对客户关系管理机理的分析,从具体如何实施的角度对我国商业银行信用卡客户关系管理进行了研究,得到如下结论:

1、商业银行信用卡业务客户关系管理是指通过信息技术的运用,对商业银行的业务功能与产品进行重新设计,为商业银行提供全方位的管理视角,使其获得更加完善的客户交流能力,实现最大化的客户收益率。它的目标是有效降低商业银行的经营成本,增加收入,寻找扩展业务所需要的新的市场和渠道以及提高客户的价值、满意度、忠诚度和赢利水平。

2、客户关系管理的目的是使商业银行根据细分市场进行重组,强化使客户满意的行为,从而优化银行的可盈利性,提高利润并改善客户的满意程度。具体操作时,将看待客户的视角从独立分散的各个部门提升到全行的层次,各个部门负责与客户的具体交互,但向客户负责的则是整个银行。以一个面孔面对客户,是成功实施 CRM 根本的指导思想。

3、客户关系管理是一套先进的管理模式,其实施要取得成功,必须有强大的技术和工具支持。CRM 软件是实施客户关系管理必不可少的一套技术和工具集成支持平台,它基于网络、通讯、计算机等信息技术,能实现银行前台、后台不同职能部门的无缝连接。CRM 软件是以客户为中心的思想的固化、程序化,用于协助管理者更好地完成客户关系管理的两项基本任务:识别和保持有价值客户。管理思想的融入程度反映了 CRM 软件的水平和成熟程度。

商业银行信用卡客户关系管理的应用项目是一个新的课题,本文的研究只是在该领域的初步探索,还有许多问题亟待研究,例如银行

信用卡客户关系管理涉及客户未来的行为，而客户未来的行为具有一定的不确定性，因此在 CRM 系统客户行为分析中如客户忠诚度、客户满意度等判断指标设置的科学性和准确性是需要进一步研究的课题。

参考文献

1. 约翰·麦凯恩:《信息大师——客户关系管理的秘密》,上海交通大学出版社,2001年版;
2. 保罗·格林伯格:《实时的客户关系管理》,机械工业出版社,2002年版;
3. 雷德里克·纽厄尔:《网络时代的顾客关系管理》,华夏出版社,2001年版;
4. 杨德宏、李玲:《客户关系管理成功案例》,机械工业出版社,2002年版;
5. 杨斐:《客户服务与客户投诉管理》,广东经济出版社,2003版;
6. 戴维·H·布泽尔等:《银行信用卡》,中国计划出版社,2001年版
7. 邱光谊:《管理信息系统》,电子工业出版社,2002年版。
8. (美)罗伯特·斯库塞斯、(美)玛丽·萨姆纳:《管理信息系统》,东北财经大学出版社,2000年版,
9. 何荣勤:《CRM原理、设计、实践》,电子工业出版社,2003年版;
10. 李小圣:《如何进行客户关系管理》,北京大学出版社,2004年版;
11. 朱明侠、李盾:《网络营销》,对外经济贸易大学出版社,2002年版;
12. 弗罗莱特·朱:《电子营销》,社会科学文献出版社,2002年版;
13. 何荣勤:《CRM原理、设计、实践》,电子工业出版社,2003年版;
14. 汗牛、陈企华:《成功开发和管理核心客户》,中国纺织出版社,2003年版;
15. 于建原:《营销管理》,西南财经大学出版社,2003年版;
16. 于建原:《市场竞争战略与方法》,西南财经大学出版社,2002年版;
17. 严建修:《顾客自动上门的秘诀》,中国纺织出版社,2003年版

致 谢

本论文是在导师颜安副教授的悉心指导下撰写完成的，从论文选题、构思、调研、到论文成稿，都倾注了颜老师大量的心血和汗水。颜老师在论文的选题和结构安排上给予了学生很大的启示，同时在论文资料的调研过程中提供了便利的条件和指导，同时在学业给与学生以极大的帮助。他严谨的治学态度、踏实的工作作风、渊博的学识使学生不只在学业上得以精进，更懂得做人的道理，这些对学生一生都受益匪浅。在这里谨向颜老师表示最衷心的感谢！

同时朱南教授对论文的总体框架和安排作了关键的指点，在此特向朱南教授表示衷心的感谢！

两年来，MBA 中心的各位任课老师和工作人员无论在学业上和还是在生活上都给学生以极大的帮助，在此也向MBA 中心的各位任课老师和工作人员表示诚挚的谢意！

在论文写作过程中，中国建设银行四川省分行信用卡中心的各位同事对课题的调研提供了许多便利的条件，同时对论文主体的辨析，使我受益颇多，感谢他们在课题研究和论文撰写方面提出了很多宝贵的意见

最后，感谢所有关心我的老师和同学们！

作者：李鲁