



学位论文版权使用授权书

江苏大学、中国科学技术信息研究所、国家图书馆、中国学术期刊（光盘版）电子杂志社有权保留本人所送交学位论文的复印件和电子文档，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文。本人电子文档的内容和纸质论文的内容相一致，允许论文被查阅和借阅，同时授权中国科学技术信息研究所将本论文编入《中国学位论文全文数据库》并向社会提供查询，授权中国学术期刊（光盘版）电子杂志社将本论文编入《中国优秀博硕士学位论文全文数据库》并向社会提供查询。论文的公布（包括刊登）授权江苏大学研究生处办理。

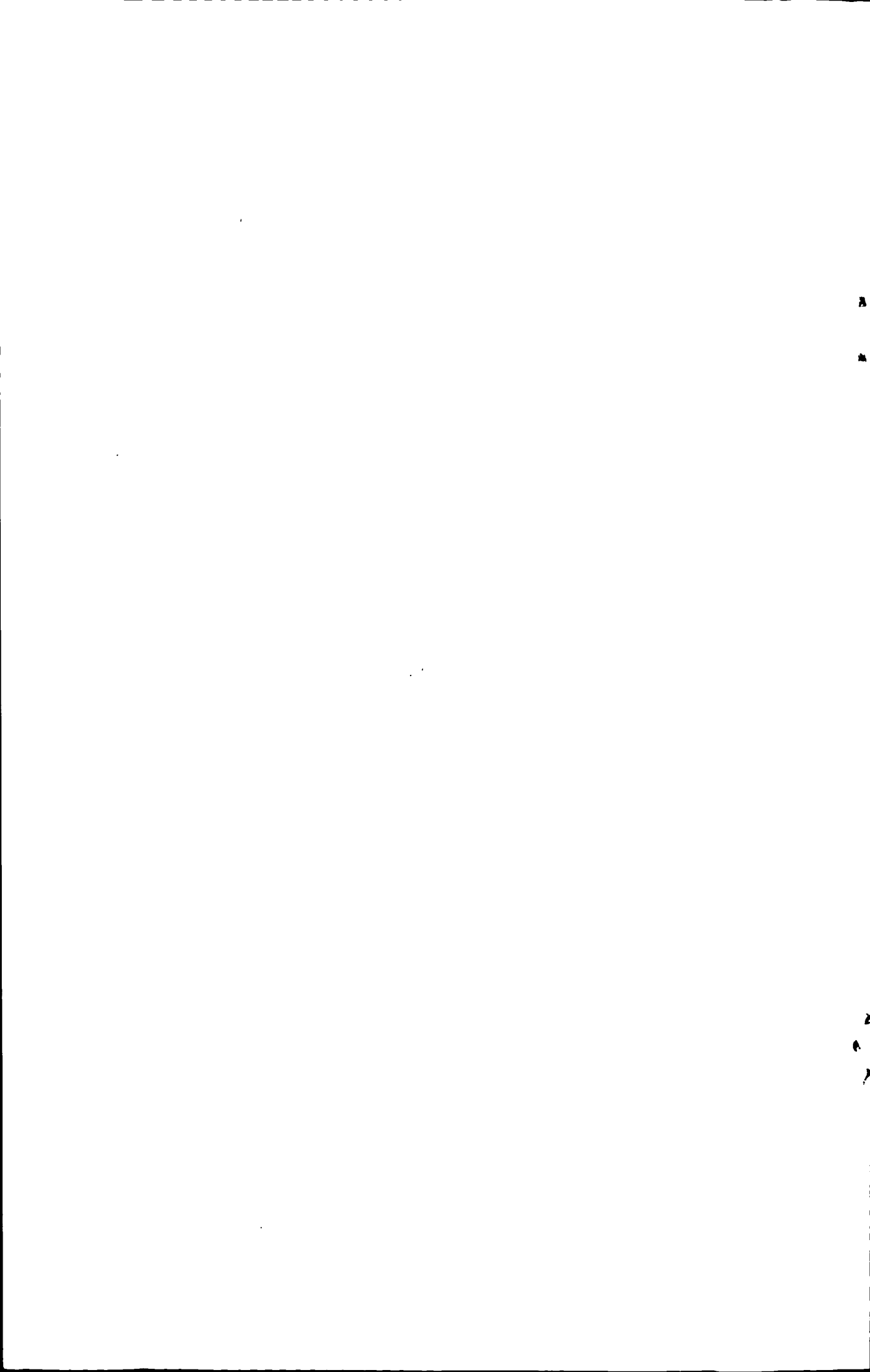
本学位论文属于不保密 。

学位论文作者签名：曹利莎

2011年6月18日

指导教师签名：陈明

2011年6月20日



城市商业银行 CRM 战略与核心能力的相关性研究
The Relation Research between CRM Strategy and Core
Competence in Urban Commercial Banking

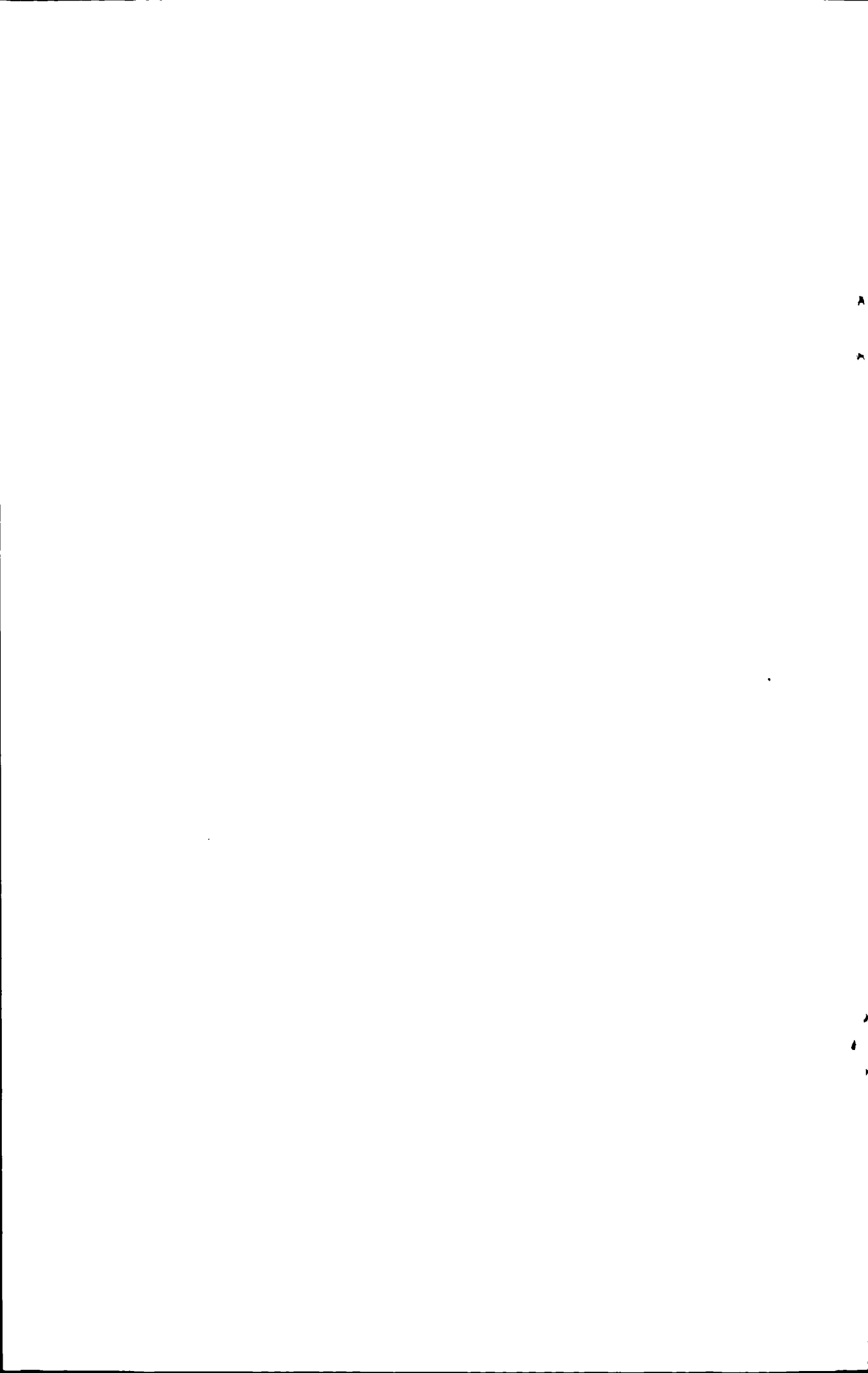
学科专业: 管理科学与工程

指导教师: 陈丽珍 教授

研 究 生: 曹利莎

江 苏 大 学

2011 年 6 月



摘 要

城市商业银行是我国金融体系中的一种重要金融机构,自本世纪以来获得了较大的发展,有效地支持了地方经济与区域经济的发展。随着国内外金融市场竞争的日趋激烈,城市商业银行不仅需要参与同国有商业银行与股份制商业银行竞争的国内竞争,而且需要参与同国外商业银行或外资银行机构的竞争,因此,核心能力的培育是我国城市商业银行的终极性战略目标。

客户关系管理(CRM)是现代商业银行运营的一项重要策略,在国有商业银行与股份制商业银行中得到了广泛的应用,有效地促进了银行核心能力的成长。本世纪以来,我国城市商业银行为快速增强自身的核心能力,相继实施了客户关系管理战略。经过近十年的探索与实践,我国城市商业银行的客户关系管理战略取得了相当大的成效,但也存在着不足,客户关系管理的战略空间有待扩展。

本研究基于我国城市商业银行客户关系管理战略运营机制的微观解析,构建了客户关系管理战略对核心能力的激励模型,在客户关系管理战略与核心能力体系要素分解的基础上进行了问卷设计,并进行了相应的数据调查,然后借助于结构方程模型对理论模型进行了实证检验,揭示了城市商业银行客户关系管理战略对核心能力激励的微观路径机理,从而为我国城市商业银行客户关系管理战略的深入实施提供了现实性的理论借鉴。

基于以上的研究目标,本研究的研究内容包括如下三个方面:

第一、构建了城市商业银行客户关系管理与核心能力培育的相关性研究模型。

城市商业银行客户关系管理的实施对核心能力必然存在着实质性的促进作用,而这种促进功能的实现是通过各种微观路径实现的。本研究将客户关系管理分为战略规划、实施行为与资源配置 3 个要素,将核心能力分为风险控制能力、内部控制能力、产品开发能力与市场营销能力 4 个要素,从而构建了城市商业银行客户关系管理与核心能力相关性结构方程研究模型。

第二、构建了城市商业银行客户关系管理与核心能力的指标测度体系。

城市商业银行客户关系管理与核心能力均包含若干要素,这些要素不仅与国

有商业银行、股份制商业银行的相关构成要素存在着差异,而且具有动态性,随着城市商业银行内外部环境的变化而变化。本研究在借鉴国有商业银行与股份制商业银行相关研究的基础上,通过对城市商业银行运营活动的理论分析,构建了城市商业银行客户关系管理与核心能力培育的测度指标体系,从而为实证检验的实施提供了平台。

第三、揭示了城市商业银行客户关系管理对核心能力促进的微观路径机制。

实证检验发现:客户关系管理战略规划显著地促进了风险控制能力、内部控制能力、产品开发能力与市场营销能力的形成;客户关系管理实施行为显著地促进了风险控制能力、内部控制能力与市场营销能力的形成,但对产品开发能力缺乏有效的激励;客户关系管理资源配置显著地促进了风险控制能力与市场营销能力的形成,但对内部控制能力与产品开发能力缺乏有效的激励。

关键词: 城市商业银行, 客户关系管理, 核心能力, 结构方程模型

ABSTRACT

The city commercial banks in China's financial system is an important financial institutions, since this century, great progress has been obtained, to effectively support the local economy and regional economic development. With the domestic financial market competition becomes more intense, urban commercial banks not only need to be involved with the state-owned commercial banks and joint-stock commercial banks, competition in the domestic competition and need to be involved with foreign commercial banks or foreign banking institutions in the competition, therefore, the cultivation of core competence China's city commercial banks in the ultimate strategic objectives.

Customer relationship management is the modern commercial banking operations is an important strategy, in the state-owned commercial banks and joint-stock commercial banks have been widely used, effective in promoting the growth of the bank's core capabilities. In this century, China's city commercial banks in order to quickly enhance their core competitiveness, have implemented a customer relationship management strategy. After nearly a decade of exploration and practice, China's city commercial bank's customer relationship management strategy has achieved a considerable success, but there are also insufficient space for customer relationship management strategy to be expanded.

The city commercial banks in China based on customer relationship management strategy operation mechanism of micro-analysis, customer relationship management strategy built on the core competencies of the incentive model, the customer relationship management strategy and core competence of system elements based on the decomposition of the questionnaire design and corresponding data were investigated by means of structural equation model and theoretical model are empirically tested, revealing the city commercial banks customer relationship management strategy for core competencies incentive mechanism of micro-paths, so as to China's city commercial banks customer relationship management strategy Putting the theory provides a realistic reference.

Based on the above research objectives, innovative research of this study include the following three aspects:

First, build a customer relationship management, city commercial banks and the Core Competence of the correlation model.

City commercial banks to implement customer relationship management capabilities of the core must have a substantial role in promoting the realization of which promote the function of the path is achieved through a variety of micro. In this study, customer relationship management into strategic planning, implementation and resource allocation behavior of three elements, the core competencies are divided into risk control, internal control, product development and marketing capacity of four elements, in order to build the city commercial banks customer relationship management and core competencies of relevant structural equation model.

Second, build a city commercial banks customer relationship management and core competence of the index measurement system.

City commercial banks customer relationship management and core competencies are included a number of elements, which not only state-owned commercial banks, joint-stock commercial banks, there are differences related to the elements, and dynamic, with the city commercial bank in the external environment changes. In this study, drawing on state-owned commercial banks and joint stock commercial banks on the basis of research, city commercial banks by operating activities of the theoretical analysis of city commercial banks built Customer Relationship Management and Core Competence of the measure index system, so as to empirical testing provide a platform for the implementation.

Third, city commercial banks reveals the core customer relationship management capabilities for micro-path mechanism.

Empirical found: customer relationship management strategic planning has contributed significantly to the risk control, internal control, product development capability and marketing capability formation; customer relationship management implementation behavior has contributed significantly to the risk control, internal control and marketing ability to form, but the lack of effective product development incentives; customer relationship management, allocation of resources has contributed significantly to the risk control capability and marketing capability formation, but on the internal control and product development capabilities lack of effective incentives.

KET WORDS: city commercial banks, customer relationship management, core competencies, structural equation model

目 录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究问题的提出.....	3
1.3 研究内容.....	4
1.4 研究方法.....	5
1.5 相关研究综述.....	6
1.5.1 银行客户关系管理研究综述.....	6
1.5.2 城市商业银行研究综述.....	7
1.5.3 银行核心能力研究综述.....	8
1.5.4 银行客户关系管理与核心能力的相关性研究综述.....	10
第二章 银行客户关系管理与核心能力相关理论	11
2.1 银行客户关系管理理论.....	11
2.1.1 客户关系管理.....	11
2.1.2 银行客户关系管理.....	12
2.1.3 我国商业银行客户关系管理.....	13
2.2 银行核心能力理论.....	14
2.2.1 核心能力理论.....	14
2.2.2 银行核心能力理论.....	17
第三章 CRM 战略与核心能力相关性模型的构建	23
3.1 城市商业银行 CRM 实施的现状分析.....	23
3.2 客户关系管理对核心能力促进的基础性理论分析.....	24
3.3 研究假设的提出.....	28
3.3.1 客户关系管理战略规划对核心能力的促进功能.....	28
3.3.2 客户关系管理实施行为对核心能力的促进功能.....	28
3.3.3 客户关系管理资源配置对核心能力的促进功能.....	29
3.4 研究假设的确立.....	29
3.5 研究要素的分解.....	30
3.5.1 城市商业银行客户关系管理要素的分解.....	30
3.5.2 城市商业银行核心能力要素的分解.....	31
3.6 研究模型的确立.....	32
第四章 CRM 战略体系及核心能力体系的设计	34
4.1 数据收集.....	34
4.2 样本特征分析.....	34
4.3 信度检验.....	36
4.3.1 客户关系管理体系信度检验.....	36
4.3.2 核心能力体系信度检验.....	37

4.4 效度检验.....	37
4.4.1 客户关系管理体系效度检验.....	37
4.4.2 核心能力体系效度检验.....	38
第五章 CRM 战略与核心能力相关性模型的检验.....	39
5.1 结构方程理论.....	39
5.1.1 结构方程模型的概念.....	39
5.1.2 结构方程模型的结构.....	39
5.1.3 结构方程模型的分析工具.....	40
5.2 研究模型的检验.....	41
5.3 检验结果的理论意义分析.....	43
5.4 检验结果的实践意义分析.....	44
5.4.1 优势功能的分析.....	44
5.4.2 不足之处的分析.....	45
5.4.3 提升银行核心能力的若干建议.....	45
第六章 研究总结与展望.....	47
6.1 研究总结.....	47
6.2 研究展望.....	48
致 谢.....	49
参考文献.....	50
附 录.....	53
附录 A: 研究问卷.....	53
1. 客户关系管理实施现状的调查.....	53
2. 客户关系管理实施程度的调查.....	53
3. 城市商业银行核心能力的调查.....	54
附录 B: 样本数据.....	56
攻读硕士学位期间发表的论文目录.....	60

第一章 绪论

1.1 研究背景

城市商业银行是我国的一种重要的金融机构，与国有商业银行、股份制商业银行、政策性银行、外资银行机构一起构成了我国的商业银行体系框架。我国城市商业银行基于“立足地方经济、立足中小企业、立足城市居民”的市场定位，在地方政府的大力支持与银行监管部门的大力引导下，获得了较大的发展，成为我国银行业不可忽视的新兴力量。随着民营企业和国际金融机构的增资扩股，城市商业银行的抗风险能力逐渐加强，资产规模和经营业绩大幅度提升，改革步伐明显加快。近年来，城市商业银行已开始转变经营战略，由地方商业银行向区域商业银行跨越。

城市商业银行是我国金融体系的一个重要组成部分，是对国有商业银行、股份制商业银行、政策银行与外资商业银行的重要补充，在全国范围内获得了迅猛的发展，有效促进了地方经济的成长。目前，我国城市商业银行已达数百家，几乎每一个地级城市都存在着一家城市商业银行，业务范围已覆盖了我国大部分地区，与其他各种银行机构的业务范围存在着高度的重合性。在运作模式上，城市商业银行与其他银行机构存在着显著的差异。一般而言，城市商业银行凭借着各种地缘优势广泛地进行资金融通，在激烈的金融市场竞争中逐渐蚕食了国有商业银行、股份制商业银行、以及其他银行机构的传统业务领域，从而有利于我国整体金融环境的优化与升级。

21 世纪以来，我国城市商业银行逐渐向规模化过度，由原来分列的市级银行组建成区域性的省行或总行，而内部的市级银行在财务运营与核算上具有较高的独立性，在资金拆借与战略协同上具有较高的支持性与互补性。我国主要区域性商业银行如表 1-1 所示。

表 1-1 城市商业银行合并重组

银行名称	合并背景	总部地址	成立时间
徽商银行	合肥、芜湖、安庆、马鞍山、淮北、蚌埠 5 家城市商业银行和六安、铜陵、淮南、阜阳四城市的 7 家信用社合并重组。	安徽合肥	2005 年 12 月
江苏银行	苏州、常州、无锡、南通、扬州、镇江、淮安、徐州、连云港与盐城 10 家城市商业银行合并重组。	江苏南京	2007 年 1 月
中原银行	郑州、洛阳、焦作、开封等城市商业银行合并重组。	河南郑州	2008 年 8 月
吉林银行	长春、吉林城市商业银行和辽源城市信用社合并重组 (2007); 将四平、通化、白山、松原四家城市信用社吸收重组为四平分行、通化分行、白山分行与松原分行 (2008)。	吉林长春	2008 年 11 月
潇湘银行	长沙、株洲、岳阳、湘潭、衡阳、邵阳等 9 家城市商业银行合并重组。	湖南长沙	2008 年 10 月
山东省城市商业银行合作联盟有限公司	由山东省 14 家城市商业银行出资一千万发起设立的一家金融性服务公司, 统一承担各城市商业银行的 IT 系统建设与维护、人员培育、产品研发、结算运营等中台或后台服务。	山东济南	2008 年 9 月
广西北部湾银行	2008 年重组南宁市商业银行; 2009 年重组桂林市商业银行与柳州市商业银行;	广西南宁	2008 年 10 月
长安银行	宝鸡商业银行、咸阳商业银行、榆林城市信用社、渭南城市信用社与汉中城市信用社重组而成。	陕西西安	2009 年 7 月
西部银行联盟	重庆银行、成都市商业银行、富滇银行、南充市商业银行与贵阳市商业银行重组而成。	四川成都	2009 年 10 月

在我国经济发展的激励下，城市商业银行也获得了快速的成长。至 2007 年 3 月末，全国 114 家城市商业银行的资产总额是 26806 亿元，贷款余额是 14606 亿元，负债是 25491 亿元，存款余额是 22104 亿元，行业利润超过 140 亿元。2007 年 6 月 22 日，证监会批准了南京银行和宁波银行的上市申请，开创了中国城市商业银行上市的新纪元，标志着我国城市商业银行的发展又迈上一个新的台阶。南京银行与宁波银行上市后，资本充足率由 11.73% 和 11.48% 分别提高到 25% 和 17%，增幅较为明显。截止至 2010 年三季度末，中国城市商业银行的总资产达到 70234.3 亿元。

21 世纪的第二个十年里，城市商业银行的发展空间更加宽广，发展势头更加迅猛、发展前景更加广阔，城市商业银行不仅由个体化经营转向区域性经营，又开始由区域性经营转向国际化经营。一些战略眼光超前的城市商业银行已逐步引入国外资金，开展国外金融业务，加大金融衍生品的开发力度，大力实施核心能力的培育战略。如南京银行较早地引入了国际金融公司和巴黎银行作为战略投资者，在南京地区的存贷款市场占有率仅次于四大国有商业银行和交通银行，并继北京银行和上海银行之后实现了跨区经营。目前，南京、宁波、北京、上海、杭州、西安、济南、南充、天津等九家城市商业银行先后引入了境外战略投资者。总体而言，引进战略投资之后，银行的资产质量明显改善、内部机制明显加强、银行竞争力与经营绩效明显提高。

城市商业银行在发展过程中也存在着一系列问题，如资本充足率低、业务结构单一、信贷集中度高、不良资产高、公司治理结构失衡、贷款风险集中度高、产品创新能力不足等。波士顿咨询公司在《中国银行业价值创造报告》中指出，与世界成熟银行业相比，中国银行业的利润来源仍然是传统的存贷款业务、以及远高于国外同业的存贷款利差。尽管我国城市商业银行运营中所存在的问题不单是城市商业银行所特有的问题，也是国有商业银行、股份制商业银行等国内银行机构所普遍存在的问题，但是，无论如何，核心能力的培育是城市商业银行的永恒主题。

1.2 研究问题的提出

本世纪以来，我国金融市场的竞争日益激烈，国有商业银行与股份制商业银

行在资金规模、运营机制与行业融合上都具有自身的优势，在一定程度上形成了对城市商业银行的挤压，因此，核心能力的培育已成为我国城市商业银行的当务之急。

客户关系管理战略是现代商业银行的一种有效运营战略，在国有商业银行、股份制商业银行与西方商业银行运营中获得了有效的实施，对核心能力的培育做出了卓越的贡献。本世纪以来，在各种先进的管理思想的导引下，我国城市商业银行普遍实施了客户关系管理战略，以提高自身的核心能力。银行业是典型的知识型行业，知识资本管理是银行业的必然要求。在知识经济时代，核心能力的培育是现代商业银行的必然要求，同样也是我国城市商业银行根本性的战略目标。作为一种新兴的战略管理策略，城市商业银行客户关系管理对核心能力的培育能够产生实质性的促进作用。

根据经验判断，我国城市商业银行客户关系管理战略取得了一定的成效，在一定程度上促进了银行核心能力的成长。但是，相比于国有商业银行与股份制商业银行而言，城市商业银行客户关系管理战略的实施尚存在较大的差距，而理论研究对城市商业银行客户关系管理的关注较少，现有的研究大都停留于理论分析阶段，缺乏实证性的检验，导致研究结果缺乏可信性，应用价值不足，难以对城市商业银行客户关系管理策略的改进提供现实性的理论支持。

因此，本研究基于城市商业银行核心能力培育的目标，客户关系管理战略微观机制的解析能够揭示客户关系管理的微观运营机理，发现有效的管理要素与低效或无效的管理要素，从而为客户关系管理战略的深入实施提供现实性的理论借鉴。

1.3 研究内容

本文拟从以下方面进行系统的分析研究：

(1) 我国城市商业银行客户关系管理战略微观机制的理论分析。客户关系管理战略的实施具有复杂的机制，由于运营环境的差异，城市商业银行客户关系管理的实施机制与国有商业银行与股份制商业银行也存在着差异。基于城市商业银行的研究背景，客户关系管理微观运营机制的理论解析是必要的。

(2) 城市商业银行客户关系管理战略对核心能力培育的激励路径的理论分析。作为一种前沿性的银行管理战略，客户关系管理对核心能力成长的激励路径

具有多样性与多重性，而这些路径的理论分析是实证检验的前提。

(3) 城市商业银行客户关系管理与核心能力体系的要素分解。客户关系管理战略与核心能力均包含丰富的内容，而这些内容要素之间既存在着区别，也存在着联系。体系要素的分解不仅加深了对城市商业银行客户关系管理与核心能力的理论认识，也为样本数据调查的问卷设计提供了可行的方案。

(4) 研究模型的构建、分析与检验。本研究构建了我国城市商业银行客户关系管理对核心能力培育的激励模型，并对研究要素进行了相应的理论分析、指标设计与数据调查，在此基础上，可以对研究模型进行实证检验，从而揭示了理论模型背后的微观机理。

(5) 基于模型检验的理论分析。结合我国城市商业银行客户关系管理的实践，在模型检验的基础上，对客户关系管理战略的实施机制进行深入的探讨，挖掘了客户关系管理战略的优势功能与不足之处，并为客户关系管理战略的深入实施提出了可行的理论方案。

1.4 研究方法

本文采用的主要研究方法包括：

(1) 规范研究方法。通过对银行客户关系管理、银行核心能力、银行服务等相关研究文献的整理和分析，归纳出城市商业银行客户关系管理战略要素对核心能力培育的影响因素模型。然后，通过对我国城市商业银行客户关系管理战略微观运营机制的分析，构建了城市商业银行客户关系管理战略微观测度体系。

(2) 实证研究方法。根据城市商业银行客户关系管理战略微观测度体系的内容、以及基于平衡计分卡理论的核心能力体系的要素分解的内容，构建了问卷指标体系，并对城市商业银行客户关系管理与核心能力培育的现状进行了实践性调查，获得了现实性的调查数据，然后运用结构方程模型进行了实证检验，从而揭示了基于核心能力培育目标的客户关系管理战略的微观机理。

(3) 理论分析与实践应用相结合的研究方法。根据理论模型的检验结果，结合我国城市商业银行客户关系管理战略实施的现实性实践，对检验结论进行了深入的分析，并为我国城市商业银行客户关系管理战略的深入实施提出了可行的对策与建议，从而完成了本文的研究目标。

1.5 相关研究综述

1.5.1 银行客户关系管理研究综述

城市商业银行客户关系管理的研究在我国银行研究领域尚处于起步阶段,研究成果较少,但是,国有商业银行与股份制商业银行客户关系管理的研究已进入成熟状态,存在着大量的研究成果,并能够为城市商业银行客户关系管理的研究提供有效的理论借鉴。

王广宇(2001)探讨了客户关系管理在我国商业银行领域的应用问题,认为一个完整的客户关系管理应用系统应该由业务操作管理子系统、客户合作管理子系统、使用据库分析管理子系统与信息技术管理子系统四个部分组成。

王修华(2003)分析了中国商业银行引入 CRM 的动力与实施 CRM 的阻力,认为引入 CRM 的动力是提高工作效率、提升销售业绩、拓展市场份额、留住优质客户与优化内部资源五个方面,而商业银行实施 CRM 的阻力是购置与年维护费用较高、管理思想落后、管理基础水平差、流程再造困难和效益不明显等五个方面。

张琦(2005)认为,商业银行 CRM 的根本目的是“获得超值回报的价值交换战略”,即商业银行通过 CRM,对客户信息进行搜集、整理、分类、跟踪、细分客户价值,识别有价值客户和非盈利客户,再针对不同客户群体进行市场定位,借助先进信息技术工具提供符合客户需求的金融产品和服务,并着力对有价值的客户提供有针对性地“一对一”服务。

王晓军(2006)分析了商业银行成功实施 CRM 的关键因素是:业务流程再造、观念创新、重视客户利益、市场调研、目标市场定位、市场细分、数据仓库技术的应用;杨娉(2006)认为客户关系管理有利于商业银行与客户建立长期的合作与业务关系,提高客户满意度并减少客户流失率,从而实现银行利润的最大化,并强调从市场细分、差别化服务与特色银行等三个方面进行客户关系管理的实施。

龚峰(2007)认为商业银行 CRM 系统一般由业务处理、客户联系和客户分析中心三个部分组成,CRM 能够促进银行由“以产品为中心”模式向“以客户为中心”模式转变,提高客户忠诚度并有利于银行风险防范、有利于银行开拓新市场,并有助于增强银行决策的准确性和科学性。龚峰还认为 CRM 体现了“以客户为中

心”的经营理念，商业银行可以借助于 CRM 提高客户的忠诚度、加强风险防范、挖掘市场机会、增进决策效率，强调商业银行应由“以产品为主心”向“以客户为中心”转变、建立客户信息数据库、加强与客户的交流、增强客户分析能力。

张永、王晓辉（2009）探讨了城市商业银行的 CRM 应用问题，认为城市商业银行 CRM 的实现分为九个步骤：上下支持、成立项目小组、业务需求分析、CRM 行动计划、CRM 软件选择、技术因素、供应商选择、CRM 系统的实施和安装、CRM 系统的维护。

1.5.2 城市商业银行研究综述

董彦岭（2007）探讨了城市商业银行的改革问题，认为城市商业银行改革中要处理好资本结构与治理结构的关系、引进外资与利用外资的关系、“做大”与“做强”的关系、以及“生产”金融产品与“销售”金融产品的关系等关系。吕良宏、李婕琼（2007）探讨了城市商业银行持续发展的内外部制约因素，认为内部制约因素是资本补充不力、不良资产处置手段狭隘、业务类型单一、产品创新不足、金融人才匮乏、风险控制能力较弱等，而外部制约因素是人民币升值、外汇流动性风险、区域经济不平衡等。

何华梁、李思维（2007）探悉了城市商业银行产权改革的障碍，认为地方政府控制地方金融资源、地方官员片面追求 GDP 考核政绩、中央政府与地方政府的财力博弈等因素阻碍了城市商业银行的产权改革。张智勇（2007）通过分析长三角、珠三角与京津冀三大经济圈的城市商业银行的区域战略模式，解析了不同经济增长圈的城市商业银行的发展战略，强调不同经济增长圈的商业银行要根据不同经济增长圈的优势采取不同的战略发展模式。

史萍（2008）解析了城市商业银行个人金融产品的经营现状，认为城市商业银行个人金融产品经营中存在的主要问题是信用卡业务滞后、个人理财产品种类较少、中高端客户服务能力较弱、信息化建设水平不高，强调城市商业银行应加强服务基础建设、了解客户需要、进行客户细分、采用业务外包方式推进信用卡业务、以及以联合求发展。黄卫华、游玉宏（2008）基于城市银行上市融资与跨区域运营的视角提出了城市商业银行的发展对策，认为城市商业银行应从本地寻求合适的投资伙伴，逐步完善治理结构，调整思路进行内涵式发展，审慎实施跨区域经营，逐步完善区域化经营的配套措施。

周文武(2010)探讨了城市商业银行公司治理的特殊性与有效性,认为城市商业银行应完善相关的银行监管法规、立法规范大股东行为、明确公司治理内设机构的权责、充分发挥董事会的核心作用、建立健全激励约束机制、发挥市场资源配置的基础性作用,才能逐步提高银行的公司治理效率。徐小林、张吉光、李三亮(2010)在进行城市商业银行2009年回顾与2010年展望时指出,我国城市商业银行的发展仍然面临着结构调整的压力、信息科技的压力、资本补充的压力、风险监控的压力、产品创新的压力与人才培育的压力。

1.5.3 银行核心能力研究综述

李俊凯(2002)把商业银行竞争力评价指标体系分成9个板块:市场占有率指标、盈利性指标、安全性指标、流动性指标、经营能力指标、收入结构指标、管理水平、金融创新能力、基础设施,分别研究每个板块银行的竞争力,再综合评价每个银行的竞争力。罗仲平,蒋琳(2004)认为,银行核心能力是指某一商业银行与其他商业银行相比所具有的能够提供更好服务和获取更多财富的综合能力,是商业银行的竞争实力、竞争潜力和竞争环境的综合体。

张成虎(2003)认为,核心能力是商业银行制定发展战略的主线,是商业银行改善资源配置状态的基础。核心能力一旦形成,就成为商业银行的一项战略资产,给商业银行带来高于平均利润的超额利润,使商业银行在激烈的市场竞争中保持持续竞争优势。国有商业银行急需培育竞争力,国有商业银行在制定发展战略时,必须围绕形成或保持核心能力而展开,核心能力的培育是国有商业银行新世纪的战略选择。

温彬(2004)认为商业银行核心能力是个不断发现、识别、培育和提升的过程。银行核心能力的基础是金融技术,制度保障是组织结构,载体是人力资源,三者相互作用,共同反映银行业的本质:以人为本,通过产品和服务创新,满足客户的个性化需要,最终实现银行盈利。中国人民银行营业管理部课题组(2004)以首都地区中外资银行的经营机构为样本,通过外部环境因素、银行经营状况、市场拓展能力、创新能力和组织管理能力等五个方面比较其竞争力情况,发现中外资银行的综合竞争力悬殊。

宣丹妮(2004)认为上市银行的核心能力分为如下要素:盈利能力、成长能力、资产质量、抗风险能力。其中,盈利能力包括净资产收益率、每股收益、总

资产报酬率、存贷款利差、销售净利率；成长能力包括存贷款增长率、主营业务收入增长率、营业利润增长率、净资产增长率；资产质量包括不良贷款余额、不良贷款率、准备金覆盖率；抗风险能力包括核心资本充足率和资本充足率。

李淑彪（2005）认为，我国金融市场已全面开放，国有商业银行不仅受到国内股份制银行和其他中小商业银行的竞争，还面临着外资银行的强有力挑战，因此，国有商业银行只有大力培育核心竞争能力、保持持续竞争优势，才能在日益激烈的市场竞争中立于不败之地。胡秋灵（2006）认为，商业银行的核心能力是企业核心能力的一种具体表现形式，是某一银行与其他银行相比所具有的能够提供更好服务、获取财富的综合能力。从客户角度说，核心能力是商业银行使客户得到真正好于、高于竞争对手的不可替代的金融服务与价值的的能力。

王宇，杨辉（2006）根据系统性原则、客观性原则和可行性原则从规模实力、成长性、利润增长、盈利性和稳健性等方面构建商业银行核心能力评价指标体系。郭聚光、舒红斌（2006）认为银行的核心能力可分为如下要素：企业文化、人才聚合及知识管理能力、核心客户及核心业务开发能力、组织效率。吴龙龙认为（2006）商业银行的核心能力可分为如下要素：企业文化、资源禀赋、创新能力和资源整合能力。李政（2006）从创新的角度将商业银行的核心能力分解为如下要素：技术创新能力、管理创新能力、价值创新能力、组织创新能力、业务创新能力和金融市场创新能力。

蔡潇（2007）认为银行的核心能力可分为如下要素：盈利能力、安全能力、管理能力、技术与创新能力、对金融环境的适应能力。王宇、杨军（2007）认为国有商业银行的国际竞争力可分为如下要素：规模实力（一级资本、总资产、税后利润）、规模成长性（一级资本增长率、资产增长率）、利润增长（真实利润增长、税前利润增长）、盈利性（平均资本盈利率、资产收益率）、稳健性（一级资本比率）。

胡秋灵（2007）认为，2006年底，按照WTO协定，国内金融市场已全面开放，外资银行在国内金融市场上可以享受全面国民待遇，国内银行的诸多保护性屏障已不复存在。因此，国有商业银行不仅承受着与国内其他众多的股份制银行、中小商业银行的竞争，还要面对着外资银行的强大挑战。如何客观地评价和有效地提高国有商业银行的核心能力，从而增强国有商业银行的竞争意识和竞争能

力、并带动国内其他各金融机构共同发展,已成为国有商业银行的一个重大战略目标。

1.5.4 银行客户关系管理与核心能力的相关性研究综述

王修华(2003)介绍了花旗银行实施 CRM 的成功案例,分析了我国商业银行实施 CRM 的动力和阻力,探讨了我国商业银行提高核心能力的有效途径,认为许多银行机构盲目地引入国外的 CRM 软件,忽略了 CRM 的思想与方法,很有可能导致 CRM 的失败。

奈智伟(2004)认为客户关系管理的实施将有助于国有商业银行实现对目标客户群的辨识,加强对客户价值的挖掘,提高客户的忠诚度,从而增强银行的核心能力。

张琦(2005)阐述了商业银行客户关系管理与核心竞争力培育的内在相关性,认为客户关系管理是旨在改善银行与客户的关系、提高客户忠诚度与满意度的管理机制,强调推行 CRM 是现阶段提升我国商业银行核心竞争力的关键。

段科峰、陈至勇(2006)基于 CRM 的视角探讨了农村商业银行核心竞争力的培育问题,解析了农村商业银行的 CRM 框架图,认为 CRM 系统包括 CRM 集成系统、服务和交互平台、CRM 中央数据仓库与分析决策系统等要素。

郝瑛(2006)认为客户关系管理是一种全新的营销理念,为商业银行核心竞争力的形成提供一种全新的途径,强调商业银行的资源整合与价值链重构是 CRM 提升商业银行核心竞争力的两种内在机制。

高峰(2007)基于客户关系管理的视角探讨了银行竞争力的培育问题,分析了我国商业银行实施客户关系管理的策略,认为客户经理是银行客户关系管理的第一触点,职业化的客户经理团队是客户关系管理顺利推进的关键环节。

赵俊(2010)阐述了商业银行 CRM 促进核心竞争力成长的微观机制,认为 CRM 的实施可以促进银行品牌培育、提高服务创新能力、引导组织与流程再造、提高客户忠诚度与满意度,从而增强银行的核心竞争力。

第二章 银行客户关系管理与核心能力相关理论

2.1 银行客户关系管理理论

2.1.1 客户关系管理

客户关系管理 (Customer Relationship Management, 简称 CRM) 起源于 1980 年提出的“接触管理”(Contact Management), 即专门收集、整理客户与企业联系的所有信息。1990 年, 接触管理演变成为包括电话服务中心与支援资料分析的客户服务 (Customer Care)。在业务需求拉动和信息技术推动下, 经过二十多年的理论完善, 接触管理演变为客户关系管理, 并日趋形成一套完整的管理理论体系。CRM 的核心思想是把客户群体看作是企业宝贵的外部资源, 通过先进的 IT 技术和优化的管理方法对客户进行系统化的研究。其本质是营销管理, 是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制, 它实施于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户相关的各个领域。

客户关系管理的内涵包括如下三个方面: 第一、客户关系管理作为一种企业战略, 以客户为中心指导企业实施全方位的管理, 提高客户满意度和忠诚度, 培育企业更强的客户吸引和维持能力, 最大化客户的收益率。第二、客户关系管理作为一种新型的管理机制, 实施于企业的营销、销售、客户服务与支持等领域, 优化资源配置, 倡导企业与客户建立学习型关系。第三、客户关系管理作为软件技术和应用系统, 它利用计算机软件、硬件及网络技术为企业建立一个信息收集、管理、分析、利用的信息系统, 通过先进的数据仓库技术与数据挖掘技术, 分析现有客户与潜在客户的相关需求、机会、风险和成本, 可以最大限度地提高企业整体的经济效益。侧重实现对营销、销售、客户服务与支持以及信息管理的自动化, 提高企业效率。客户关系管理 (CRM) 的内容也包括三个层面: C——服务渠道管理, 即进行市场营销的综合性和互动性管理; R——关系营造, 即建立在优质、高效、便捷服务基础上的真正的客户关系; M——对企业的一体化管理, 即前台操作与后台操作的一体化。

总之, 客户关系管理是在电子商务的基础上发展起来的一种新的管理思想、

方法和技术。作为一种管理思想,客户关系管理反映了以客户为中心的管理理念,要求企业通过与客户的密切联系与沟通,了解客户的需求,为客户提供个性化的服务,以实现客户的价值来达到企业发展的目的。作为一种管理方法,客户关系管理是指由客户获取到客户开发再到客户保留的一系列管理活动的系统过程,以求提高顾客的满意度和培养其忠诚度。作为一种技术,客户关系管理又是一套专门的电子商务系统和软件。由于企业和客户之间存在着多种沟通渠道,每个接触点上都存在着大量的数据交换,如果不借助于计算机技术,就无法将这些数据转化为有用的信息和知识,客户关系管理也无从谈起。

2.1.2 银行客户关系管理

客户关系管理是商业银行信息化发展的扩展性成果,是信息技术对银行客户信息管理的改进,根据商业银行的职能体系,商业银行客户关系主要由市场部门和客户经理来完成。在商业银行普遍推行的 CRM 过程之中,客户经理的地位和作用得以确立,从而与信息技术专家一起成为 CRM 的主要力量。客户经理是银行与客户沟通的纽带和渠道,其基本职责是发现客户需求,进行风险识别,并协调银行内部资源,及时满足客户需求,从而高效地保证 CRM 的实现。

CRM 又是一种管理软件和技术,它将最佳的商业实践和数据挖掘、数据仓库、一对一营销、销售自动化以及其他信息技术紧密结合在一起,为银行的销售、客户服务和决策支持等领域提供一个业务自动化的解决方案,使银行有了一个基于电子商务的面对客户的系统,从而顺利实现由传统企业模式到以电子商务为基础的现代企业模式的转化。

银行客户关系管理是银行信息化高度发展阶段的产物,根据西方发达国家商业银行运作的经验,商业银行实施 CRM 一般需要具备如下条件:一是要有畅通的客户交流渠道,能够通过电话、传真、网络、移动通讯工具、电子邮件等多种渠道与客户保持沟通,使客户经理全面了解客户需求情况。二是要能够实现信息共享,通过对各种销售活动进行跟踪,不断更新客户信息,并以内部信息平台为媒介实现信息共享。三是能够对所获信息进行有效分析。商业银行对于从各种渠道获得的大量客户信息,要能够进行统计、筛选和科学利用,以甄别出有价值的信息。四是能够对市场进行整体规划和评估。五是要能与 ERP 很好地集成,将销售、市场与服务的信息及时传达到后台的决策、财务、设计等部门,实现资源整合。

总之, 商业银行 CRM 的实现有赖于管理的改进和 IT 的运用, 相应地, CRM 成功实现的关键要素可以从两个层面进行考虑: 从管理层面看, 企业需要运用 CRM 所体现的思想推行管理机制、管理模式和业务流程的变革; 从技术层面看, 企业通过部署 CRM 应用系统实现新的管理模式和管理方法。这两个层面相辅相成、互为作用。管理的变革是 CRM 系统发挥作用的基础, 而 CRM 系统则是支撑管理模式和管理方法变革的保障。

2.1.3 我国商业银行客户关系管理

(1) 我国商业银行客户关系管理的实施过程

我国商业银行的经营体制在二十年前以产品为中心, 十年前以市场为中心, 而未来的银行经营将以客户为中心。谁占有完整准确的客户信息, 谁就能在未来竞争中取胜。在这种先进的银行管理理念的驱动下, 十余年来客户关系管理(CRM) 在世界范围内的银行管理实践中蓬勃兴起。

国有商业银行传统的客户关系管理模式主要有两种: 上世纪八十年代实施的“银行中心”管理模式和九十年代实施的“客户经理制”管理模式。由于金融创新的发展和现代银行管理方式的变革, 这两种模式都不可能成为国有商业银行未来客户管理的主流模式。

目前, 我国许多软件开发公司都推出银行 CRM 系统, CRM 是建立在大型数据仓库技术上的综合分析系统, 通过建立科学的数据模型进行数据挖掘, 向银行提供客户的各种信息资料, 以便银行进行决策支持。CRM 不仅仅是一套 CRM 系统, 更是一种经营理念, 真正实施客户关系管理的是银行的工作人员, 而 CRM 系统仅仅是可以提供信息、提高效率的工具。

(2) 我国商业银行客户关系管理的实施阶段

1998 年, 美国麻省理工学院 Ross 博士对美国 15 家有代表的管理信息系统实施调查研究后, 提出了管理信息系统实施过程的五个阶段: 设计、实施、稳定、提高、转变。Ross 模型对我国商业银行客户关系管理的实现具有较好的借鉴作用。根据相关文献的研究, 我国国有商业银行 CRM 建设可相应地分为五个阶段: 即设计阶段、实施阶段、稳定阶段、提高阶段和转变阶段。

第一、设计阶段。分析 CRM 系统中的流程, 并把银行传统业务流程与 CRM 系统作比较, 做好整体规划, 明确任务权限, 便于系统授权和快速实施。

第二、实施阶段。开始启动项目、进行员工培训、新旧系统切换。项目小组应在高层管理者的支持下及时组建有力的 CRM 团队,高层管理者在这一变革中应扮演积极的角色。

第三、稳定阶段。整理数据和参数,提供在业务流程上新的使用者和额外培训,以及和供应商、咨询人员共同合作解决软件中的臭虫问题,是实施阶段的延续。CRM 的一些早期收益在稳定阶段已开始出现,数据和参数整理的过程将使原本“各自为战”的银行服务、营销、管理人员开始真正地围绕市场协调合作,为满足“客户需求”组成强大的团队。

第四、提高阶段。商业银行继续向 CRM 模式增添新的功能,进行必要的流程调整,使 CRM 实现与财务、人力资源、统计、金融 ERP 等应用系统的集成和对接,提供了一个使银行各业务部门共享信息的自动化业务平台,商业银行开始产生极大的运作效益。

第五、转变阶段。银行能够灵活地运用 CRM 系统,并且 CRM 系统在银行资源配置体系中发挥了承前启后的作用。向前可以朝银行与客户的全面联系渠道伸展,构建起动态的银行服务前端体系;向后能渗透到银行管理、产品设计、财务计划、人力资源等部门,整合其他信息渠道,使银行信息流和资源流高效流通,实现银行营运效率的全面提升。

2.2 银行核心能力理论

2.2.1 核心能力理论

(1) 核心能力的内涵

核心能力理论是企业战略理论在 20 世纪 90 年代的最新发展,是经济学和管理学相融合的理论成果,也是知识理论和创新理论的最新发展趋势。核心能力是当代管理学理论研究和实践关注的焦点,是第五代战略管理理论形成和发展的基石,是现代企业在激烈的市场竞争中获得持续竞争优势的基础平台。

核心能力理论的兴起源于传统战略理论的不足。Porter 的第四代竞争战略理论将结构-行为-绩效(S-C-P)为主要内容的产业组织理论引入企业战略管理领域,该理论认为在结构-行为-绩效模型中,产业绩效取决于卖方和买方的行为,卖方和买方的行为取决于市场结构,市场结构反过来又取决于基本知识,如技术

和产品需求等条件。该模型偏重于企业外部战略环境的分析,缺少企业内部能力、绩效、成本、资源配置等方面的分析。

核心能力理论认为,企业的竞争远远超过 Porter 的模型范围,因此能较完美地将企业内外因素分析融于一体。1990年,美国密执安大学的普拉哈拉德(Prahalad)和伦敦商学院的哈默尔(Hamel)第一次提出核心能力的定义,认为核心能力是组织中的累积性学识,是关于如何协调不同的生产技能和有机结合各种技术流派的知识。

(2) 核心能力的起源

核心能力最早萌芽于亚当·斯密的《国富论》中:企业内部的劳动分工决定企业的劳动生产率(1776)。其后,新古典经济学家马歇尔指出:企业内部各职能部门之间、企业之间、产业之间的“差异分工”之结合与各自的技能和知识有关(1925)。当然,核心能力强调的是组织之间的分工,而不是组织内部的分工。马歇尔没有明确指出企业成长、发展与企业自身所具有的能力、资源的相关性,但其明确指出,企业的异质性来源于企业内部职能分工中的知识积累和组织协调。Swilznck 认为,组织中存在着一种能使自己比其它组织做得更好的“特殊物质”(1957),但他并没有给这种“特殊物质”赋予具体的内涵。后来,美国经济学家 Penrose 发表了《企业成长论》(1959)和英国经济学家 Richardson 发表了《信息与投资》(1960),共同奠定了企业能力理论的基础。直至1990年 Prahalad 和 Hamel 在《哈佛商业评论》上成功发表其论文《公司核心能力》,核心能力的理论探讨才走向成熟。

1990年,普拉哈拉德和哈默尔(C. K. Prahalad & G. Hamel)在《哈佛商业评论》上发表了《企业的核心能力》一文,“核心能力”这一术语正式问世。C. K. Prahalad 和 Gary Hamel 在这篇文章中将核心能力定义为企业开发独特产品、发展独特技术和发明独特营销手段的能力。文中指出:“核心能力是在组织内部经过整合的知识和技能,特别是关于如何协同不同生产技能和整合多种技术的集合知识与技能。”这个概念概括了核心能力的三个要点:第一,知识性。在知识理论体系中,“技能”属于技能知识(Know-how),“技术”属于事实知识(Know-what),均显示了知识的实体性;第二,整合性。“协调”和“整合”的对象是知识,表明了核心能力形成过程中融合了知识的获取、交流、共享等动态

性特征；第三，积累性。知识资本是核心能力的源泉，核心能力是企业长期性的知识活动的结果，同知识一样存在着生命周期。

(3) 核心能力的特征

关于核心能力的特征的研究，国内外学者有不同观点。美国学者杰伊·巴尼（1991）认为核心能力具有四个特征：第一，价值性，即核心能力在帮助企业创造价值和降低成本方面比其他企业做得更好，在开发市场机会、抵御市场风险上给客户带来利益；第二，异质性，即核心能力在创造价值时能够使企业比竞争对手更有效地运用不同种类的资源；第三，不可替代性，即核心能力只能被本企业所驾驭，其他企业不存在其生存与成长的内外部环境；第四，不可模仿性，即核心能力是不能被竞争对手所模仿的，否则企业的核心优势将难以持续，核心能力的价值也不复存在。

加里·哈默尔（Gary Hamel）（1994）认为核心能力有五个特征：第一，整合性，即核心能力是各种技术和技能的整合，它不是个人或小团队所拥有的，而是个人和小团队的能力的有机整合；第二，知识性，即核心能力的形成源于企业的知识资本，而不是实物资本，是企业知识活动的结果；第三，顾客价值性，即核心能力能够提升顾客的价值；第四，异质性，即核心能力是一种竞争对手难以模仿的能力；第五，自我价值性，即核心能力应为企业提供通往未来新的产品市场的路径。

(4) 核心能力的结构

核心能力的结构界定具有多样性，形成这种状况的原因只是由于分析的视角不同。但从最终作用效果来分析，仍可以归纳为企业运作的几种常规能力。一般而言，核心能力的构成要素大体上可以分为四种形式：核心技术能力、核心市场能力、核心管理能力、整合能力。

核心技术能力是指企业在主营业务领域对技术的研发能力、创新能力、吸收能力和应用能力。这里的技术包括专利、专有技术、技能、学科知识、产品、元件等。核心技术能力可以说是核心能力中的核心。核心能力之所以难以模仿，重要原因之一是它包含着各种技术、工艺和经验的高度融合。

核心市场能力是指企业在市场环境中与各市场主体之间发生市场关系时的认知与反应能力。这里的市场主体包括客户、供应商、竞争对手、地方政府、金

融机构、科研机构、高等院校以及其它各种社会组织和个人。核心市场能力代表企业外在形象,是企业最易被感知的外部特征。核心市场能力可以使企业正确处理与各个市场主体之间的关系,为企业营造出良好的外部生存环境。

核心管理能力是指企业对管理客体的开发、组织、处理、沟通和整合的能力。管理客体包括企业资产、人力资源、职能部门、子公司、企业战略和企业文化等。核心管理能力是企业形成核心能力的基础。其中,企业资产、人力资源、职能部门、子公司等可以构成企业核心管理能力的组织架构,而企业文化、企业战略等可以形成企业核心管理能力的文化氛围。

整合能力是指将上述三种企业能力整合成核心能力的能力,也就是管理核心能力的能力。换句话说,整合能力是指企业充分运用现有的技术知识资源和市场信息资源,进行优化配置,创造性整合到自己企业的产品和服务中去,形成企业的现实生产力。

2.2.2 银行核心能力理论

现代商业银行的竞争,在本质上是核心能力的竞争,同样,国有商业银行把核心能力的培育作为首要市场竞争战略,而银行信息化创新、以及银行信息化创新环境下的业务流程再造战略和客户关系管理战略,是现代商业银行核心能力培育的重要方式。

一般而言,银行核心能力具有如下特征:第一、合成性。商业银行的核心能力是一个合力,是所有单项经营能力的合成,是各种单项经营能力的有机组合,其中的一项或几项强势经营能力的有效组合即可形成核心能力。第二、用户价值性。银行为客户提供的产品或服务应该让客户实现增值,包括核心服务价值、辅助服务价值、人员价值和形象价值等几个方面。第三、有限性。有限性是指商业银行选择其强势核心能力要素的数目是有限的,一家银行不可能在所有方面都超过竞争对手,应力求在一个或几个方面形成强有力的独特的竞争优势。第四、独创性。银行为客户提供的金融产品和服务具有鲜明的自我特色,不易被竞争对手所模仿、学习和替代。第五、延展性。银行能够从核心能力衍生出一系列新产品和新服务,扩大用户的现实需求并挖掘用户的潜在需求。

在研究内容上,银行核心能力要素一般包括银行风险控制能力、银行内部控制能力、银行产品设计能力与银行市场营销能力等多方面的内容。

(1) 银行风险控制能力

一般而言, 商业银行所面临的风险具有多样性, 并且随着银行环境的变化而改变。根据国际银行业的实践经验, 商业银行的风险管理基本上是针对操作风险、信用风险和市场风险的防范和控制。

(i) 操作风险控制能力

1995年, 巴林银行的倒闭为世界银行业敲响了警钟, 警示着银行操作风险防范的来临。随着现代银行业的发展, 操作风险已逐步上升为银行业所面临的首要风险。同样, 近年来, 操作风险也为我国银行业带来了巨额损失, 成为国有商业银行风险控制体系中的一个重点领域。

《新巴塞尔协议》将操作风险定义为: 由于不正确的内部操作流程、人员、系统或外部事件所导致的直接损失或间接损失的风险, 该定义包括法律风险, 但不包括策略风险和声誉风险。巴塞尔委员会通过与业界合作, 确认了可能导致重大损失的操作风险的七大类型: 内部欺诈, 即故意误报头寸、员工偷窃、员工通过自己帐户的内部交易; 外部欺诈, 如抢劫、伪造空头支票、计算机黑客破坏等; 雇佣制度和 workplace 安全, 如工人补偿申诉、侵害员工健康和 safety 条例、有组织的工会行动等; 顾客、产品和业务违法, 如信用违约、顾客秘密信息的滥用、银行帐户上不正当交易行为、洗钱和未经许可产品的销售; 实物资产的损坏, 如恐怖行为、破坏行为、地震、火灾和洪灾; 营业中断和系统瘫痪, 如计算机软硬件的损毁、通讯故障、供电中断; 执行、传递和程序管理, 如数据录入错误、抵押管理失败、不完整的法律文件、非法进入顾客帐户、非客户的交易对手操作失误和供应商纠纷。

(ii) 信用风险控制能力

信用风险是指信贷资金安全系数的不确定性, 表现为贷款方在到期日不能完全履行其还款义务从而给商业银行造成贷款本金或利息损失的风险。现代意义上的信用风险是由于借款人或市场交易对于违约而导致损失的可能性。信用风险还包括由于借款人信用评级的变动和履约能力的变化导致其债务市场价值的变动而引起银行贷款损失的可能性。商业银行信用风险分为: 违约风险、风险暴露以及补偿风险, 即信用风险既取决于违约行为出现的概率(违约风险), 又取决于出现违约行为时可减少损失的担保, 还取决于发生违约时风险暴露的大小。

银行信用风险作为经济风险最主要、最集中的表现形态，对整个国民经济、金融的运行有重要的影响，是影响商业银行收益状况的传统风险，其随商业银行的主流放款业务而产生，也是影响银行资产质量的决定性风险，虽然具有客观性、相关性、不确定性及可控性的特点，但是只要采取积极主动的态度，审时度势，利用先进的计算工具和方法，多方采集相关历史数据，构建各种合理的风险预防机制和落实各项管理措施，就有可能有效实现信用风险管理和控制。

信用风险不仅仅表现在贷款业务中，还广泛存在于在其他表内业务和表外业务中，如承兑、担保、投资和金融衍生产品交易等业务品种。鉴于金融市场不断变化，市场上的各种主体不断进出市场，经济行为的结果时刻影响着各主体的信用水平，商业银行的信用风险是个动态过程，必须时时跟踪、把握客户的变化。

(iii) 市场风险控制能力

市场风险是指由于金融市场各要素变化的不确定性而给银行资产带来损失的可能性，在日常运作中主要由汇率、国际游资冲击、国家宏观金融政策的调整等因素所引致。对商业银行而言，市场风险受外界环境影响较大，不可控因素较强，具有较高的不确定性。但是，这并不说明商业银行在市场风险面前束手无策，银行业完全有能力充分收集金融信息对其进行预测分析，从而最大限度地避免由于市场波动而带来的损失。

市场风险实际上是由于利率、汇率、股票、商品等价格变化导致银行损失的风险。顾名思义，市场风险实际包括利率风险、汇率风险、股市风险和商品价格风险四大部分。由于我国银行目前从事股票和商品业务有限，因此其市场风险主要表现为利率风险和汇率风险。

利率风险是指市场利率变动的不确定性给商业银行造成损失的可能性。由于利率是资金的机会成本，汇率、股票和商品的价格皆离不开利率，同时由于信贷关系是银行与其客户之间最重要的关系，因此利率风险是银行经营活动中面临的最主要风险。在我国，由于经济转型尚未完成，市场化程度仍有待提高，利率市场化进程也刚刚起步，利率风险问题方才显露。虽然以存贷利率为标志的利率市场化进程已经推进，但是目前我国基准利率市场化还没有开始，影响利率的市场因素仍不明朗，而且市场仍然没有有效的收益率曲线，利率风险将逐步成为我国金融业最主要的市场风险。

汇率风险是又称外汇风险,经济主体持有或运用外汇的经济活动中,因汇率变动而蒙受损失的可能性,是市场风险的重要组成部分。一般包括交易风险、折算风险和经济风险。交易汇率风险是指运用外币进行计价收付的交易中,经济主体因外汇汇率的变动而蒙受损失的可能性。折算汇率风险,又称会计风险,指经济主体对资产负债表的会计处理中,将功能货币转换成记账货币时,因汇率变动而导致帐面损失的可能性。功能货币指经济主体与经营活动中流转使用的各种货币。记账货币指在编制综合财务报表时使用的报告货币,通常是本国货币。经济汇率风险,又称经营风险,指意料之外的汇率变动通过影响企业的生产销售数量、价格、成本,引起企业未来一定期间收益或现金流量减少的一种潜在损失。

(2) 银行市场营销能力

十九世纪六十年代,西方发生了一场“银行零售革命”,银行普遍提出了“以满足客户需求为中心展开业务活动”的金融营销战略。营销战略的实施,给西方银行注入了巨大的活力与生命力,为世界经济的飞速发展提供了较完善的金融保障。随着资本全球化和金融创新的蓬勃发展,尤其是中国加入WTO后,我国商业银行必然会面临优质客户、市场份额、新兴业务和人才资源等方面的激烈竞争,为此,强化商业银行市场营销,已成为新时期的必然选择。

1958年全美银行协会提出了银行市场营销的概念,认为商业银行的营销就是通过广告与公共关系,把更多客户吸引到银行,以促进产品销售。因此,当时的银行营销只是简单局限于广告与公共关系。直到20世纪70年代,人们才真正意识到营销在银行经营中的重要作用,从而开展了以营销为中心的经营管理。1972年8月,英国《银行家》杂志曾对银行市场营销作了如下定义:银行市场营销是指把可盈利的银行服务引向经过选择的客户的一种管理活动。

银行市场营销在本质上是一种包括金融产品设计、制作、定价、服务、分销、组织控制、信息反馈等整个过程的综合活动。金融市场营销除具有一般市场营销活动的特点之外,还具有以下自身特点:一是金融市场营销是资本的营销。这种资本的营销是以销售使用权,但不放弃所有权为前提的。而一般企业营销的商品,营销活动的成功必然伴随着商品所有权从生产者手中转移到消费者手中;二是金融营销具有增殖性。这是由金融资本运动的特点决定的,金融资本是以货币形态进入流通领域的,又是以货币形态带着它的增殖额回到资本所有者手中

的；三是金融营销比一般营销活动更具复杂性。这是因为金融机构作为商品流通提供资金服务的中介部门，其营销活动既要关注商品市场，又要关注各种金融市场，是不同于一般企业营销活动的一种高层次的营销活动。

(3) 银行内部控制能力

内部控制是我国商业银行的一项重要管理行为，其根本目的在于加强商业银行的风险控制，从而提高商业银行的经营绩效。内部控制较权威的定义是美国 COSO 委员会上世纪 90 年代提出的内部控制整体框架概念：内部控制是由企业董事会、经理阶层和其他员工实施的、为营运的效率、效果、财务报告的可靠性、相关法令的遵循性等目标的达成而提供合理保证的过程。其构成要素来源于管理阶层经营企业的方式，并与管理的过程相结合。具体包括五个要素：环境控制、风险评估、控制活动、信息和沟通、监督。

中国人民银行在 2002 年 4 月公布的《商业银行内部控制指引（征求意见稿）》指出：内部控制是金融机构的一种自律行为，是金融机构为完成既定的经营目标而制定和实施的涵盖各项业务活动、涉及内部各级机构、各职能部门及其工作人员的一系列具有控制职能的方法、措施和程序的总称。《指引》认为，商业银行内部控制的目标包括三个层次：第一层次是防范经营风险；第二层次是保证资产的安全、会计记录的完整真实和经营环节的规范；第三层次是为实现经营目标和经营效益提供合理保证。2007 年 7 月，中国银行业监督管理委员会发布的《商业银行内部控制指引》指出：内部控制是商业银行为实现经营目标，通过制定和实施一系列制度、程序和方法，对风险进行事前防范、事中控制、事后监督和纠正的动态过程和机制。

总之，商业银行内部控制是商业银行机构管理的范畴，是商业银行的一种自律行为，也是商业银行内部为完成既定的工作目标和防范风险，对各职能部门及其工作人员从事的业务活动进行风险控制、制度管理和相互制约的方法、措施和程序的总称。

1998 年，巴塞尔委员会发布了银行内部控制的框架，规定了银行内部控制的五个要素是：管理层监督和控制文化、风险识别和评估、控制活动及职责分离、信息和沟通、监督评审活动及纠正缺陷。该框架还要求银行的控制机制应将事前控制、事中控制和事后控制相结合。这里的事前控制指制订有针对性的控制规则，

而事中控制是指有效地执行规则,事后控制就是指对相关活动进行及时监督和反馈。内部控制是现代商业银行的一项重要管理行为,是商业银行风险控制的根本性活动。

(4) 银行产品创新能力

产品创新是国有商业银行的灵魂,特别在金融市场竞争日趋激烈的今天,产品创新是银行业可持续发展的根本保证。随着金融市场规模的扩大,顾客需求日渐呈现多样化,金融产品创新已成为商业银行实施市场竞争的有效策略。

国有商业银行的产品一般可分为三个层次:核心产品、形式产品和扩展产品。核心产品,也称为利益产品,是指客户购买到的基本服务与利益,在银行的产品层次中处于中心地位。形式产品,也成为特征产品,是指银行产品的具体形式,用以展现银行产品的外部特征。扩展产品,也称为附加产品,是指产品在满足客户的需求之外,银行产品还可以为客户提供额外的服务,使其得到更多的利益。

我国商业银行当前金融产品创新的重点是:增加个人金融业务的种类,增加对企业的融资种类,扩大融资范围。实现负债业务的多元化,积极进行中间业务的创新,增加新的服务渠道。产品创新的类型包括:存款工具创新、贷款工具创新、中间业务创新、支付工具创新和表外业务创新。存款工具创新的内容包括通存通兑、财富帐户、外币存兑、定活两便、通知存款、可转让定期存单等;贷款工具创新包括固定利率住房贷款、住房“接力”贷款、特种贷款、委托贷款和代理贷款;中间业务创新包括人民币理财产品、外汇理财产品、黄金理财产品、代收代付、代理保险、银证通、网上银行、租赁、咨询等;支付工具创新包括各种信用卡;表外业务创新包括不列入资产负债表、但影响银行当期损益的经营活动的创新。金融自由化使得商业银行的存贷款利差越来越小,银行的生存压力加大,银行只有通过发展中间业务和表外业务获得生存。

第三章 CRM 战略与核心能力相关性模型的构建

3.1 城市商业银行 CRM 实施的现状分析

客户关系管理是一种前沿性的管理思想、方法与机制，在银行业具有广泛的应用领域与较高的应用价值。近年来，我国城市商业银行开始引入客户关系管理战略，逐步深化和扩展，以提高银行的核心竞争能力。在客户关系管理的实施机制、实施流程与实施方向上，城市商业银行与其他类型商业银行存在着高度的共性。

随着全球性金融市场由卖方市场向买方市场的转变，银行客户关系管理已成为现代商业银行的一项重要管理战略，引起了各国银行业的高度重视。客户关系管理 (Customer Relationship Management, CRM)，就是利用来自 Call Center 的数据进行客户管理的手段，是实现 Call Center 有效管理的重要形式。银行 CRM 的核心思想是：客户是维持银行生存和发展的重要资源，对银行和客户间要发生的关系应进行全面的的管理；CRM 的核心体现是客户关怀，它贯穿了与客户接触的所有环节，包含客户从购买前、购买中、购买后的客户体验的全部过程；作为 CRM 重要组成部分的客户生命周期理论认为，客户的保持周期越长久，企业的相对投资回报就越高，从而给企业带来的利润就越大；CRM 主张从客户的角度来对银行流程进行重新设计和优化，主张以客户服务中心代替传统意义上的营销部门，并以工作流经理代替传统的销售经理，以团队协作代替原有的职能分割。

城市商业银行 CRM 系统主要提供客户基本信息的管理和分析、信用分析及风险监控、商机分析及个性化服务等功能，同时有连接呼叫中心业务处理流程控制、网上银行业务处理流程控制、综合业务处理流程控制、银行卡业务处理流程控制、国际业务处理流程控制、中间业务处理流程控制，以及会计、统计报表等系统的接口。从数据流向看，业务处理部分的数据由客户关系分析中心的数据集成系统抽取到 CRM 数据仓库中。客户联系部分与客户关系分析中心的数据流向都是双向的，呼叫中心在为客户服务时将充分利用 CRM 数据仓库的信息；同时，呼叫中心为客户服务的过程又被 CRM 数据仓库所记录。客户联系部分与业务处理部分的数

据流向也是双向的,客户呼叫中心需要实施查询业务系统的当前数据,呼叫中心也可能需要为客户实施业务流程。

城市商业银行 CRM 系统一般由业务处理、客户联系和客户关系分析中心三个部分组成。业务处理部分是银行的综合业务处理系统,包括柜面业务系统、信用卡系统、POS 机系统和 ATM 机系统等;客户联系部分由呼叫中心和网上银行组成;客户关系分析中心以 CRM 中心数据库为核心,通过数据集成系统与业务处理部分联系,收集客户信息,同时为管理层和业务人员提供客户分析。

概括地讲,基于数据仓库技术的银行客户管理系统以银行卡系统、个人信贷系统、网上银行系统、呼叫中心、银证系统、信贷系统等为数据源,通过建立客户细分模块、客户风险管理模块、客户生命周期识别和预测分析模块等,进行客户信息的智能分析和挖掘,实现客户关系的维护和优化、客户交流和反馈管理、以客户为中心的产品的研制和开发、分销渠道管理、目标市场营销、客户风险管理等,实现前台和后台的有机结合,全面提高银行的市场营销和客户服务水平。

客户关系管理是银行业核心能力培育的一项重要策略,城市商业银行客户关系管理战略的基本目标是增强核心能力,提高市场竞争优势。总体而言,我国城市商业银行的客户关系管理战略取得了一定的成效,在一定程度上促进了银行核心能力的提高。但是,相比于国有商业银行、股份制商业银行与外资银行而言,城市商业银行客户关系管理实施的时间较短、实施经验不足、实施机制薄弱,在诸多方面需要改进。客户关系管理对核心能力的促进是通过多种路径实现的,存在着较为复杂的路径机制,而对这些路径功能的分析是完善城市商业银行客户关系管理战略、深化核心能力培育的基础性策略。

3.2 客户关系管理对核心能力促进的基础性理论分析

对于我国城市商业银行而言,客户关系管理战略初级阶段的主要目标是促进银行的市场营销能力,发展阶段的主要目标是促进银行的风险控制能力、内部控制能力与产品开发能力,成熟阶段的主要目标是培育银行的核心能力。

首先,客户关系管理的实施有利于城市商业银行风险控制能力的改进。现代商业银行在运营过程中面临着多种风险,但市场风险、操作风险与信用风险是三类主要风险,这三类主要风险的控制是银行风险控制的核心任务,同样,这三类

风险的控制也是城市商业银行风险控制的主要内容。首先,从信息不对称视角来看,银行各类风险源于信息不对称,即行为人各方掌握信息能力强度的差异,而客户关系管理是减少信息不对称的基础性策略。客户关系管理是对客户信息的管理,包括客户的声誉、业务过程、交易记录、个人资产、业务范围等信息的管理,可以对客户违约的可能性进行合理、准确、及时地判断,建立有效的客户违约预警模型,直接地预防了信用风险发生的概率,并降低了信用风险的损失。其次,在城市商业银行操作风险控制过程中,有相当一部分操作风险事件源于银行外部的因素,主要源于银行业务处理所产生的客户行为。客户关系管理的实施在整体上根据客户的信用度进行了合理的分类,提高了城市商业银行对不良客户的鉴别能力,在一定程度上阻止了不良客户行为与事件的发生,从而降低了操作风险事件的发生概率及损失。最后,从内部控制的视角来看,客户关系管理强化了银行的内部控制方法,从而有助于各类风险控制的实施。客户关系管理为城市商业银行内部控制的实施构建了有效的平台,从而直接促进了风险控制环境的优化。尽管客户关系管理不能直接对市场风险的控制产生直接的影响,但客户关系管理的实施直接提高了信用风险与操作风险的控制能力,而对于城市商业银行而言,各种类型风险控制的经验和方法是可以相互借鉴的,彼此之间存在着密切的联系,因此,客户关系管理在提高了城市商业银行信用风险控制能力与操作风险控制能力的同时,也提高了市场风险的控制能力。

其次,客户关系管理的实施有利于城市商业银行内部控制能力的改进。根据 COSO 协议和 BASEL 协议的规定,现代商业银行的内部控制一般分为内部控制环境、风险评估、制度执行、信息沟通、监督与反馈五个要素。对于城市商业银行而言,风险评估、制度执行与信息沟通三个要素功能的改进是内部控制的迫切性任务与直接目标。首先,客户关系管理的实施有利于城市商业银行对客户类型的分类与客户特性的识别,发现客户信息所蕴藏的内部规律,加深对客户特征的认识,提高了对优质客户、一般客户、非法客户的甄别能力,从而为各类风险的评估提供了可靠的数据平台。其次,客户关系管理为银行与客户之间的信息沟通提供了翔实的方案、创造了有利的环境、构建了和谐的氛围,促进了银行与客户之间的信息沟通。从广义上讲,银行与客户之间的信息沟通也是银行内部信息沟通的一种形式,并直接促进银行内部机构或个人之间的信息沟通。第三,客户关系

管理的实施提高了城市商业银行对制度执行的重要性的认识,为制度执行的监督与评估的实施提供了科学的依据,并改进或开辟了制度执行的新路径,从而提高了制度执行的效率。最后,客户关系管理的实施有利于内部控制环境的改善与监督反馈能力的加强。内部控制环境包括多种要素,而在现代商业银行运营机制中,许多控制要素的实施需要借助于银行客户关系管理所提供的数据信息。监督反馈包括银行外部的监督反馈与银行内部的监督反馈。无论是银行外部监管部门,还是银行内部监督部门,监督行为的实施也要在很大程度上依赖于客户关系管理所提供的客户与市场信息。因此,客户关系管理的实施对城市商业银行内部控制的开展与完善提供了策略与理论上的支持。

再次,客户关系管理的实施有利于城市商业银行的产品开发能力的改进。相比于国有商业银行或股份制商业银行,城市商业银行的产品类型较为单一,产品开发刻不容缓。产品开发一般包括产品设计、产品升级与产品测试等具体的内容。产品设计是指新产品的的设计,产品升级是指对传统产品的升级,而产品测试是指对所设计或升级的产品性能的测试,以预测产品的潜在市场价值。首先,客户关系管理的实施为银行的产品设计部门提供了大量的客户数据与市场数据,这些数据具有较高的真实性,能够准确地反映出客户产品需求变化的动向与市场需求变化的趋势,从而为产品设计提供了可靠的导向。其次,在客户关系管理实施过程中,银行获取了丰富的关于现有产品的市场信息,包括应用领域、收益率、市场定位等,而这些信息加强了城市商业银行对现有产品应用价值的判断,为现有产品的升级提供了明确的指导。再次,客户关系管理为银行获取了真实的客户数据,在信息技术日新月异的今天,人工智能的应用已逐渐成熟,因此,城市商业银行可以利用现有的客户数据对所研发的产品的应用途径、领域与收益进行模拟,进而能较准确地判断出新产品的潜在价值,从而为新产品的市场投放制定出合适的营销方案。最后,客户关系管理与银行产品开发的互动性已广泛地为世界范围内的商业银行所证实,即客户关系实施得较好的银行,其产品开发的成果也较优。近年来,中国工商银行的产品开发取得了长足的发展,超过其他国有商业银行,其客户关系管理的质量也优于其他商业银行。在股份制商业银行中,上海浦发银行的产品开发取得了显著的进展,但近年来,上海浦发银行的客户关系管理实施战略也取得了显著的成效。从国有商业银行与股份制商业银行的实施经验中,城

市商业银行也应该得到启示,因为城市商业银行与国有商业银行、股份制商业银行在一定程度上存在着相似的客户关系管理实施机理。因此,城市商业银行客户关系管理的实施与产品开发的关联性日益深化,对产品开发的支持力度也逐渐增大。

最后,客户关系管理的实施有利于城市商业银行市场营销工作的开展。广义上讲,客户关系管理是市场营销的要素之一,但是,客户关系管理的实施同时也促进了其他各种营销手段的改进。城市商业银行的营销手段较多,而市场需求分析、客户市场定位与营销策略再造是基础性的营销手段,也是我国大多数城市商业银行实施营销战略的核心任务。首先,客户关系管理的实施为城市商业银行的营销部门提供了翔实的市场数据,用于营销机构的市场预测与市场分析,逐步改进与提高了营销部门的市场需求分析能力。一般而言,客户关系管理的实施由银行营销部门主持,其他各部门也需要积极配合,而关键实施决策由营销部门发起和推动。在我国城市商业银行内部,客户关系管理系统所获取的数据均由市场营销部门支配。其次,在客户关系管理过程中,大量的客户信息不仅有利于市场需求分析方法的改进,而且直接提高了营销机构对市场环境的认识与市场因素的判断,从而增强了营销机构的客户市场定位能力。在客户关系管理实施之前,银行营销部门对市场需求与市场变化的判断主要依靠经验和直觉,缺乏必要的科学性,很难实施合理的市场决策,导致决策与现实的较大偏离。而客户关系管理实施之后,银行营销部门对市场需求与变化的判断主要依靠客户关系管理系统所提供的计量模型,运用各种合理的决策工具,从而实现了市场趋势的有效决策。最后,市场需求分析能力的提高与客户市场定位能力的增强必然促进了市场营销策略的改进,不仅促进了传统营销策略的升级与优化,也为新的市场营销策略的设计开辟了方向。金融市场营销策略的改进是一项系统性工程,

需要考虑到多种内外部因素对市场环境的影响,不能依靠盲目的冲动和机械的推理,而在客户关系管理平台下,可以实现多种营销策略的模拟和演化,从而有助于银行机构的选择。总之,在现代商业银行的市场战略中,客户关系管理逐渐成为基础性的核心内容,与各种具体营销策略存在着千丝万缕的互动关系,促进了各种营销策略的动态性创新,因此,客户关系管理对城市商业银行传统营销能力的促进是全方位的。

3.3 研究假设的提出

3.3.1 客户关系管理战略规划对核心能力的促进功能

战略规划是实施客户关系管理的先导,战略规划的水平决定着客户关系管理的成败。客户关系管理系统在本质上是一种信息系统,客户关系管理是以职能管理为导向的信息管理,而战略规划是信息系统设计的基础性要求。城市商业银行客户关系管理战略规划的内容包括对 CRM 人力资源与物力资源的规划,以及对 CRM 扩展性功能的规划。商业银行 CRM 的实施是逐步升级的,从无到有、由弱到强,不可能一步到位、在短时间进入成熟状态,因此,在实施 CRM 之前,需要基于现有的资源平台对未来的扩展环节进行详细的预测,并制定可行的方案。事实上,国有商业银行与股份制商业银行在实施 CRM 之前,均进行了翔实的规划,积累了丰富的规划经验,值得城市商业银行的借鉴。

根据以上的分析,并基于城市商业银行 CRM 对核心能力促进的基础性理论分析,可提出如下研究假设:

H1a: 城市商业银行客户关系管理战略规划显著地促进了风险控制能力的成长。

H1b: 城市商业银行客户关系管理战略规划显著地促进了内部控制能力的成长。

H1c: 城市商业银行客户关系管理战略规划显著地促进了产品开发能力的成长。

H1d: 城市商业银行客户关系管理战略规划显著地促进了市场营销能力的成长。

3.3.2 客户关系管理实施行为对核心能力的促进功能

客户关系管理实施行为的具体化是城市商业银行客户关系管理战略的前提,因为任何一种有效的管理战略,如果不进行有目标的实践,就失去了应用价值。CRM 的实施行为包括多方面的内容,城市商业银行应制定详细的行为方案、计划与反馈改进措施,逐步促进各种实施行为从低级阶段向高级阶段的过渡与转化。实施行为在银行管理中并不是一种独立的或孤立的行为,而是与银行的战略管理、操作管理与协调管理融于一体,与各种职能管理与作业管理融于一体。广义的实施行为包括一切管理环节,即“怎样做?”、“做什么?”与“如何做?”的问题,而狭义的实施行为仅是指“如何做?”的问题。实施行为是城市商业银行 CRM 战略中的核心内容,确保了 CRM 战略的实践性展开。

根据以上的分析,并基于城市商业银行 CRM 对核心能力促进的基础性理论分

析,可提出如下研究假设:

H2a: 城市商业银行客户关系管理实施行为显著地促进了风险控制能力的成长。

H2b: 城市商业银行客户关系管理实施行为显著地促进了内部控制能力的成长。

H2c: 城市商业银行客户关系管理实施行为显著地促进了产品开发能力的成长。

H2d: 城市商业银行客户关系管理实施行为显著地促进了市场营销能力的成长。

3.3.3 客户关系管理资源配置对核心能力的促进功能

资源配置是城市商业银行实施客户关系管理的基础。一般而言,客户关系管理的实施需要占据银行的大量资源,而资源的即期配置及长期配置就成为决策层不可回避的问题。资源配置不能仅体现在战略规划中,要在具体实施中得到落实。资源配置不仅要求投资到位,而且需要在 CRM 体系的内部各要素之间进行合理分配。对于城市商业银行而言,由于 CRM 实施经验的缺乏,信息化人才不足,资源配置技能较弱,可以采取资源配置外包的战略,这种方法在一些城市商业银行中取得了相当的成功。银行业在本质上是知识型行业,知识资本的功能逐渐增强,在 CRM 资源分配中,要注重对 CRM 知识资本的开发性配置。

根据以上的分析,并基于城市商业银行 CRM 对核心能力促进的基础性理论分析,可提出如下研究假设:

H3a: 城市商业银行客户关系管理资源配置显著地促进了风险控制能力的成长。

H3b: 城市商业银行客户关系管理资源配置显著地促进了内部控制能力的成长。

H3c: 城市商业银行客户关系管理资源配置显著地促进了产品开发能力的成长。

H3d: 城市商业银行客户关系管理资源配置显著地促进了市场营销能力的成长。

3.4 研究假设的确立

在本研究中,设城市商业银行客户关系管理战略规划为 $\xi 1$ 、客户关系管理实施行为为 $\xi 2$ 、客户关系管理资源配置为 $\xi 3$,设城市商业银行风险控制能力为 $\eta 1$ 、城市商业银行内部控制能力为 $\eta 2$ 、城市商业银行产品开发能力为 $\eta 3$ 、城市商业银行市场营销能力为 $\eta 4$ 。基于城市商业银行客户关系管理战略与核心能力培育相关性的研究目标,根据研究假设的理论分析与研究假设的总结,可以确立本研究假设体系如表 3-1 所示。

表 3-1 研究假设表

假设名称	路径表示	假设内容
H1a	$\xi 1 \rightarrow \eta 1$	城市商业银行客户关系管理战略规划显著地促进了银行风险控制能力的成长。
H1b	$\xi 1 \rightarrow \eta 2$	城市商业银行客户关系管理战略规划显著地促进了银行内部控制能力的成长。
H1c	$\xi 1 \rightarrow \eta 3$	城市商业银行客户关系管理战略规划显著地促进了银行产品开发能力的成长。
H1d	$\xi 1 \rightarrow \eta 4$	城市商业银行客户关系管理战略规划显著地促进了银行市场营销能力的成长。
H2a	$\xi 2 \rightarrow \eta 1$	城市商业银行客户关系管理实施行为显著地促进了银行风险控制能力的成长。
H2b	$\xi 2 \rightarrow \eta 2$	城市商业银行客户关系管理实施行为显著地促进了银行内部控制能力的成长。
H2c	$\xi 2 \rightarrow \eta 3$	城市商业银行客户关系管理实施行为显著地促进了银行产品开发能力的成长。
H2d	$\xi 2 \rightarrow \eta 4$	城市商业银行客户关系管理实施行为显著地促进了银行市场营销能力的成长。
H3a	$\xi 3 \rightarrow \eta 1$	城市商业银行客户关系管理资源配置显著地促进了银行风险控制能力的成长。
H3b	$\xi 3 \rightarrow \eta 2$	城市商业银行客户关系管理资源配置显著地促进了银行内部控制能力的成长。
H3c	$\xi 3 \rightarrow \eta 3$	城市商业银行客户关系管理资源配置显著地促进了银行产品开发能力的成长。
H3d	$\xi 3 \rightarrow \eta 4$	城市商业银行客户关系管理资源配置显著地促进了银行市场营销能力的成长。

3.5 研究要素的分解

3.5.1 城市商业银行客户关系管理要素的分解

城市商业银行客户关系管理战略分为客户关系管理战略规划、客户关系管理实施行为与客户关系管理资源配置三个要素，每个要素均包含具体的、丰富的、翔实的内容，可以分解为若干测度指标。

首先，城市商业银行客户关系管理战略规划分为三个要素：战略规划合理性、战略规划科学性与战略规划动态性。战略规划的合理性是指 CRM 战略的制定要基于城市商业银行现有的资源平台，符合城市商业银行的内部业务发展规律，考虑

到银行 CRM 实施过程中的各种影响因素,确保战略规划的切实可行。战略规划的科学性是指 CRM 战略的制定要符合信息技术发展的固有规律,充分利用信息的前沿性成果,将信息技术与营销职能充分结合,最大限度地提高 CRM 的投入产出比。最后,战略规划的动态性是指 CRM 战略规划需要随着城市商业银行内、外部环境的变化而不断进行合理的调整,根据银行运营机制的变化进行补充或完善,加强对相关规划实施的监督与相关职能部门的协调,从而确保战略规划与银行的总体规划相一致。

其次,城市商业银行客户关系管理实施行为分为三个要素:制度与执行、监督与激励、反馈与改进。制度与执行是指城市商业银行需要制定切实可行的 CRM 实施制度并加以有效执行。制度的制定与执行是密切联系的,仅有制度是不够的,需要为制度的实施提供各种强化性措施。监督与激励是指城市商业银行对现有制度的实施要进行持续性的监督与持久性的激励。在不同的环境下,制度执行的效率存在着较大差异,城市商业银行要积极地、为制度执行创造有效的执行环境。反馈与改进是指城市商业银行要不断地总结 CRM 的实施经验,对实施策略、实施路径或实施方法进行改进。城市商业银行 CRM 实施的时间普遍较短,与国有商业银行存在着较大的差距,难免出现不足或失误,需要在行为上不断地优化或完善。

最后,城市商业银行客户关系管理资源配置分为三个要素:人员配置、软件配置与硬件配置。人员配置是指为 CRM 系统配置合适的、足量的、敬业的专业人员。CRM 人员不仅需要具有一定的 IT 技能,也需要具有一定的营销经验,以实现二者的结合与融合。信息技术的发展已进入成熟阶段,人员的配置的重要性日渐显著。硬件配置是指为 CRM 系统配置合适的硬件设备,包括主机、终端、网络设备、通讯设备等。硬件的配置是资源配置的基础,需要与银行的组织结构或物理结构相匹配。软件配置是指为 CRM 系统配置合适的软件设备,包括操作系统(OS)、数据库管理系统(DBMS)以及各种应用软件等。软件配置以硬件配置为基础,又是人员配置的平台,三种配置互为条件,相辅相成。

3.5.2 城市商业银行核心能力要素的分解

城市商业银行核心能力体系各要素同样包含着丰富的内容,在客户关系管理对核心能力促进的基础性理论分析中,已经对核心能力各要素进行了相应的分解。

首先,风险控制能力包括市场风险控制能力、信用风险控制能力与操作风险控制能力三个要素。其中,市场风险是指由于汇率、利率、宏观经济政策的变化而给银行运营所带来的风险,信用风险是指由银行客户违约行为而给银行运营所带来的风险,而操作风险是指由于银行员工行为的不合法或不合规而给银行运营所带来的风险。

其次,内部控制能力包括风险评估能力、制度执行能力与信息沟通能力三个要素。其中,风险评估能力是指城市商业银行对各类风险的发生概率、风险特征与损失分布的评价与估算;制度执行能力是指城市商业银行对现有制度的执行效率;信息沟通能力是指城市商业银行内部组织机构之间、员工之间、组织机构与员工之间的信息交流、传输与互动能力。

再次,产品开发能力包括产品设计能力、产品升级能力与产品测试能力三个要素。其中,产品设计能力是指城市商业银行对新产品的的设计能力,主要指对金融衍生品的设计能力;产品升级能力是指城市商业银行对传统产品的改造能力,主要指对存款产品与贷款产品的改造能力;产品测试能力是指城市商业银行对新设计产品或升级产品的功能进行模型性测度的能力,以判断产品的未来市场盈利潜力。

最后,市场营销能力包括市场需求分析能力、营销策略再造能力与客户市场定位能力三个要素。其中,市场需求分析能力是指城市商业银行对市场需求及变化所作的预测、分析与判断;营销策略再造能力是指城市商业银行对现有营销方式进行升级与改造的能力;客户市场定位能力是指城市商业银行对目标市场的战略选择能力。

3.6 研究模型的确立

在本研究中设城市商业银行客户关系管理的战略规划合理性为 X1、战略规划科学性为 X2、战略规划动态性为 X3,设客户关系管理的制度与执行为 X4、监督与激励为 X5、反馈与改进为 X6,设客户关系管理的人员配置为 X7、软件配置为 X8、硬件配置为 X9,同时设城市商业银行的市场风险控制能力为 Y1、信用风险控制能力为 Y2、操作风险控制能力为 Y3,设城市商业银行的风险评估能力为 Y4、制度执行能力为 Y5、信息沟通能力为 Y6,设城市商业银行的产品设计能力为 Y7、

产品升级能力为 Y8、产品测试能力为 Y9，设城市商业银行的市场需求分析能力为 Y10、营销策略再造能力为 Y11、客户市场定位能力为 Y12，在研究假设的基础上，得到研究模型如图 3-1 所示。

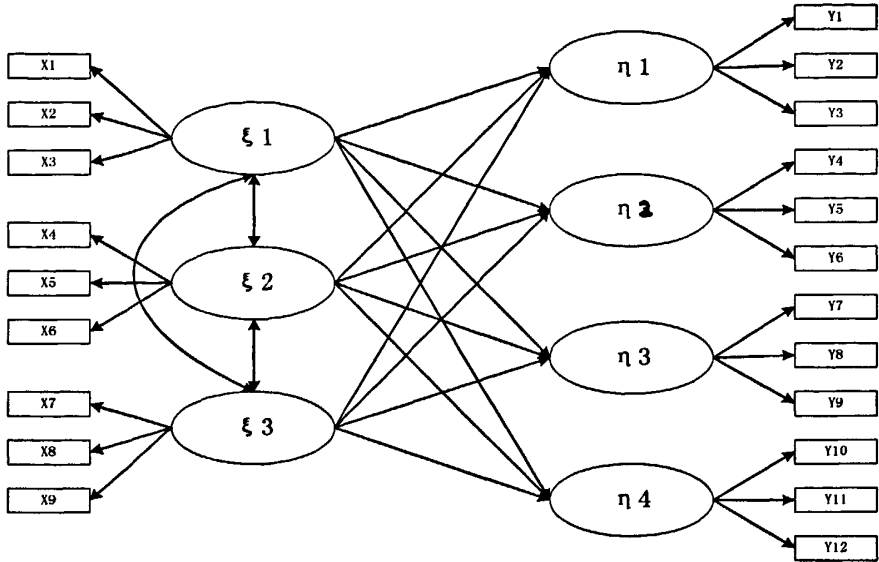


图 3-1 研究模型

第四章 CRM 战略体系及核心能力体系的设计

4.1 数据收集

本研究以城市商业银行一级分行（市级分行）为样本进行数据调查，如江苏银行的苏州分行、无锡分行与常州分行，中原银行的郑州分行、开封分行与洛阳分行等。

本次数据调查分两个阶段进行：第一阶段实现城市商业银行客户关系管理实施现状的数据调查，以甄别银行是否实施了客户关系管理行为；第二阶段实现城市商业银行客户关系管理行为的数据调查，以获取本研究所需的调查数据。

第一阶段数据调查的题项为：①贵单位是否对客户关系管理战略的重要性存在着深刻的认识？②贵单位是否实施了客户关系管理战略？③贵单位客户关系管理行为是否取得了一定的成效？④贵单位的客户关系管理战略是否具有持续性与连贯性？第二阶段数据调查的题项如附录 1 所示。数据值的获取均采用李克特 7 点量表。

第一阶段数据调查自 2010 年 3 月 1 日起，至 2010 年 5 月 1 日止，历时 60 天，发放调查问卷 140 份，收回问卷 140 份，问卷回收率为 100%。在回收的 140 份问卷中，选择具有显著客户关系管理行为的银行样本 120 份，以作为下一阶段的数据调查。第二阶段数据调查自 2010 年 6 月 1 日起，至 2010 年 10 月 1 日止，历时 120 天，发放问卷 120 份，回收问卷 119 份，问卷回收率几近 100%。在回收的 119 份问卷中，选择数据质量较高问卷 105 份用于本研究的模型检验。样本数据与指标数之比为 5:1，满足结构方程检验的基本要求。

4.2 样本特征分析

在最后确定的 105 份样本中，样本区域分布、样本 CRM 实施年限分布、样本员工人数特征分布以及样本 CRM 软件资产价值分布分别如图 4-1、图 4-2、图 4-3 和图 4-4 所示，因此，样本数据具有一定的可靠性，能够有效地反映出我国城市商业银行的总体特征。

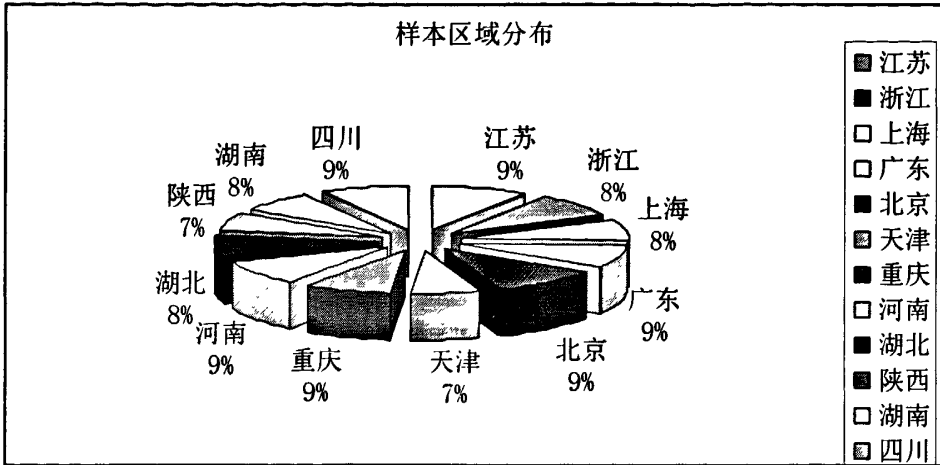


图 4-1 样本区域分布

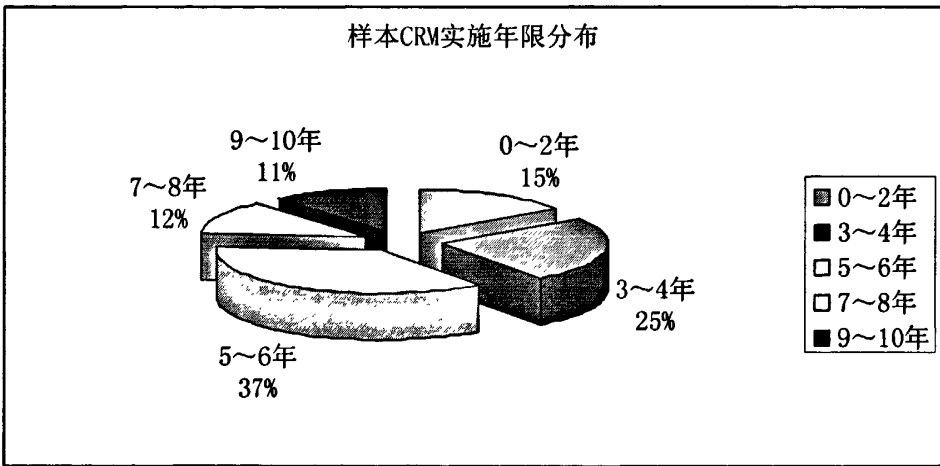


图 4-2 样本 CRM 实施年限分布

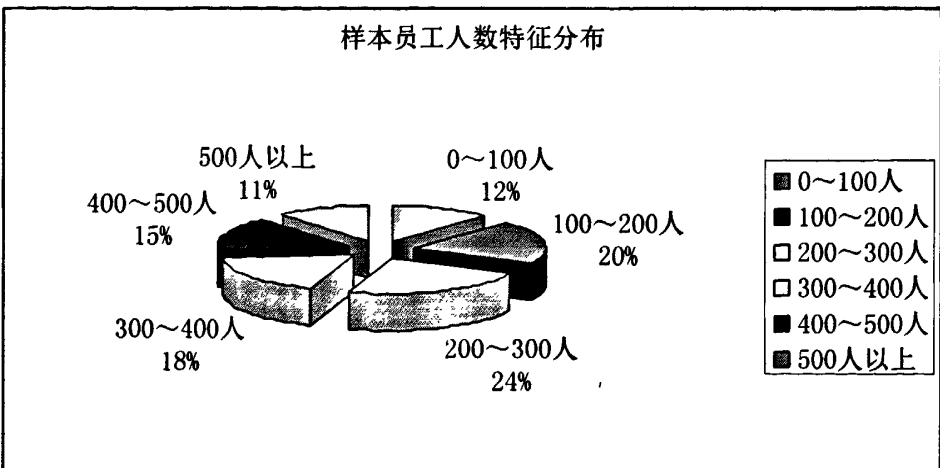


图 4-3 样本员工人数特征分布

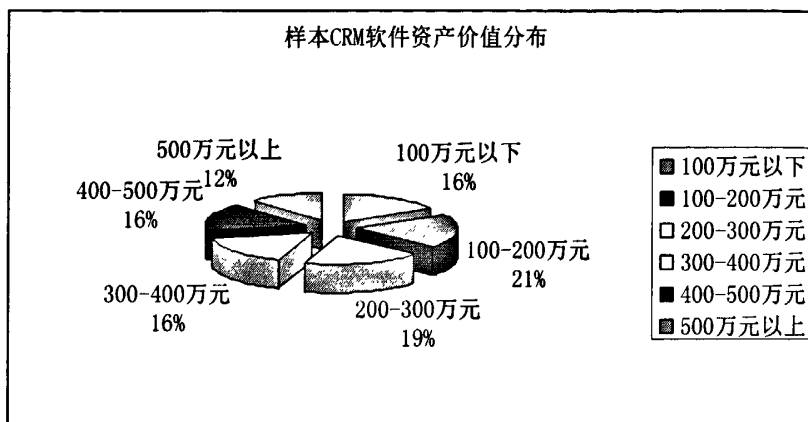


图 4-4 样本 CRM 软件资产价值分布

4.3 信度检验

为了验证因子中各个观测指标的可靠性，在模型验证前，需要对各个因子的信度进行分析。检验信度的方法通常采用 L. J. Cronbach 所创立的 α 系数法， α 系数值界于 0~1 之间，一般认为， α 系数值大于 0.65 就是可以接受的。然而，对于有些探索性研究来说 α 值在 0.5~0.6 之间就可以接受。如果某一构面的信度值非常低，则说明受访者对这些问题的看法相当不一致。

4.3.1 客户关系管理体系信度检验

本研究基于指标设计与数据调查，运用 SPSS11.5 对客户关系管理理论体系进行信度检验，得信度检验结果如表 4-1 所示。根据检验结果可知，城市商业银行客户关系管理体系的设计具有较高的信度。

表 4-1 城市商业银行客户关系管理体系信度检验

二级指标	因子 1	因子 2	因子 3
X1	.776	.119	.185
X2	.701	7.60E-02	.343
X3	.801	.187	.178
X4	2.192E-02	.735	.329
X5	.222	.699	.169
X6	.412	.610	.298
X7	.480	.415	.732
X8	.289	.263	.711
X9	.312	.198	.767
Cronbach' s α	.7222	.7227	.7512
累计方差 (%)	21.111	47.978	68.641

4.3.2 核心能力体系信度检验

本研究基于指标设计与数据调查,运用 SPSS11.5 对城市商业银行核心能力理论体系进行信度检验,得信度检验结果如表 4-2 所示。根据检验结果可知,城市商业银行核心能力体系的设计具有较高的信度。

表 4-2 城市商业银行核心能力体系信度检验

二级指标	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4
Y1	.689	.000	.185	3.43E-2
Y2	.644	7.60E-02	.000	.376
Y3	.702	.187	6.15E-3	.354
Y4	.000	.676	.185	2.98E-3
Y5	.222	.615	.000	.187
Y6	5.89E-5	.630	.298	.000
Y7	.480	.316	.769	.421
Y8	.289	.000	.743	.176
Y9	8.90E-2	.198	.712	.000
Y10	.401	.370	.237	.809
Y11	.332	.123	.367	.759
Y12	.229	.222	3.17E-2	.679
Cronbach' s α	.7342	.7201	.7719	.7129
累计方差(%)	21.111	37.978	58.641	82.000

4.4 效度检验

效度检验的目的是衡量一个量表所测量的事物特征是否确是真正要测量的。效度检验的常用方法是验证性因子分析。

4.4.1 客户关系管理体系效度检验

本研究基于指标设计与数据调查,运用 SPSS11.5 和 Lisrel8.7 对客户关系管理理论体系进行效度检验,得效度检验结果如表 4-3 所示。根据检验结果可知,城市商业银行客户关系管理体系的设计具有较高的效度。

表 4-3 城市商业银行客户关系管理体系效度检验

要素	指标	因子负荷	方差	T 值
战略规划	X1	0.77	0.12	6.43
	X2	0.65	0.13	5.00
	X3	0.58	0.11	5.32
实施行为	X4	0.71	0.16	4.23
	X5	0.58	0.10	5.80
	X6	0.79	0.13	6.08
资源配置	X7	0.66	0.12	5.50
	X8	0.63	0.13	5.77
	X9	0.68	0.11	6.19

4.4.2 核心能力体系效度检验

本研究基于指标设计与数据调查,运用 SPSS11.5 和 Lisrel8.7 对城市商业银行核心能力理论体系进行效度检验,得效度检验结果如表 4-4 所示。根据检验结果可知,城市商业银行核心能力体系的设计具有较高的效度。

表 4-4 城市商业银行核心能力效度检验

要素	指标	因子负荷	方差	T 值
风险控制能力	Y1	0.64	0.14	4.65
	Y2	0.54	0.10	5.40
	Y3	0.43	0.11	3.89
内部控制能力	Y4	0.36	0.09	4.00
	Y5	0.52	0.15	3.80
	Y6	0.60	0.12	5.00
产品开发能力	Y7	0.47	0.13	3.78
	Y8	0.41	0.10	4.10
	Y9	0.68	0.11	6.19
市场营销能力	Y10	0.75	0.13	5.68
	Y11	0.79	0.14	5.91
	Y12	0.81	0.12	5.76

第五章 CRM 战略与核心能力相关性模型的检验

5.1 结构方程理论

5.1.1 结构方程模型的概念

结构方程模型 (Structural Equation Model) 简称 SEM, 是一个包含面很广的数学模型, 可用以分析一些涉及潜变量的复杂关系, 同时处理多个潜变量及其指标。结构方程模型具有同时处理多个因变量、容许自变量和因变量含测量误差、同时估计因子结构和因子关系、容许更大的弹性的测量模型、估计整个模型的拟合程度等优点, 因而在社会学、心理学和教育学研究领域应用比较广泛。

结构方程模型分析, 也称结构方程建模 (Structural Equation Modeling), 是基于变量的协方差矩阵来分析变量之间关系的一种统计方法, 因而也称为协方差结构分析。结构方程分析主要是一种实证性技术, 而不是一种探索性技术。尽管结构方程模型分析中也涉及到一些探索性的因素, 但研究人员主要通过应用结构方程模型来确定一个特定模型是否合理, 而不是将其用来寻找和发现一种合适的模型。能否证明本研究提出的模型是否存在一定的合理性与现实性, 已经就可以达到本文研究的预期目的, 因此, 本研究采用结构方程模型技术完全能够达到预期的研究目标。

5.1.2 结构方程模型的结构

结构方程模型可分为测量方程 (measurement equation) 和结构方程 (structural equation) 两部分。测量方程用以描述潜变量与指标之间的关系, 结构方程用以描述潜变量之间的关系。

外源潜变量测量方程形式如下:

$$X = \Lambda x \xi + \sigma \quad (5-1)$$

内生潜变量测量方程形式如下:

$$Y = \Lambda y \eta + \varepsilon \quad (5-2)$$

其中, X 表示外源 (exogenous) 指标组成的向量, Y 表示内生 (endogenous) 指标组成的向量, ξ 表示外源潜变量, η 表示内生潜变量, Λ_x 表示外源指标与外源潜变量之间的关系, 是外源指标在外源潜变量上的因子负荷矩阵, Λ_y 表示内生指标与内生潜变量之间的关系, 是内生指标在内生潜变量上的因子负荷矩阵, σ 表示外源指标 X 的误差项, ϵ 表示内生指标 Y 的误差项。

结构方程规定了所研究的系统中假设的潜在自变量与潜在因变量之间的因果关系, 其基本形式如下:

$$\eta = \beta\eta + \Gamma\xi + \zeta \quad (5-3)$$

其中:

ξ 为外源潜变量, η 为内生潜变量, β 为内生变量之间的关系, Γ 为外源潜变量对内生潜变量的影响, ζ 为结构方程的残差项, 反映了 η 在方程中未能被解释的部分。

5.1.3 结构方程模型的分析工具

结构方程模型的分析工具主要运用 SPSS11.5 统计软件和 LISREL8.7 软件。本研究利用 SPSS 对模型中各要素进行探索性因子分析和 Cronbach's α 信度检验, 利用 LISREL8.7 进行验证性因子分析和结构方程模型分析。LISREL 软件既可以实现协方差技术, 又可以做到一般线性模型分析和通常的因子分析。其路径图可以更清楚地显示了结构方程模型的原理, 保证研究者避免测量误差的影响, 更好地分析要素间的潜在关系。

一般说来, LISREL 分析所需要的样本数标准为, 样本数减去欲估计的参数数目必须大于 50, 而且一般认为样本数在 100-150 之间才适合使用最大似然估计法 (MLE) 来估计结构模型。在样本数太大时 (如超过 400), MLE 会变得过度敏感, 容易导致结构方程不容易拟合或拟合度指标不佳。另外, 样本数与指标数之比应大于 5, 低于 5:1 的比例将使拟合结果产生严重的失真。

5.2 研究模型的检验

采用 LISREL8.7 进行全模型检验（固定方差法），得外源变量对内生变量的效应矩阵（ τ ）如表 5-1 所示。

表 5-1 检验结果

假设名称	路径表示	假设内容	系数负荷	标准误 se	T 值
H1a	$\xi 1 \rightarrow \eta 1$	CRM 战略规划→风险控制能力	0.47	0.10	4.70
H1b	$\xi 1 \rightarrow \eta 2$	CRM 战略规划→内部控制能力	0.38	0.11	3.43
H1c	$\xi 1 \rightarrow \eta 3$	CRM 战略规划→产品开发能力	0.32	0.08	4.00
H1d	$\xi 1 \rightarrow \eta 4$	CRM 战略规划→市场营销能力	0.35	0.07	5.00
H2a	$\xi 2 \rightarrow \eta 1$	CRM 实施行为→风险控制能力	0.37	0.12	3.11
H2b	$\xi 2 \rightarrow \eta 2$	CRM 实施行为→内部控制能力	0.45	0.12	3.65
H2c	$\xi 2 \rightarrow \eta 3$	CRM 实施行为→产品开发能力	0.13	0.08	1.65
H2d	$\xi 2 \rightarrow \eta 4$	CRM 实施行为→市场营销能力	0.30	0.10	3.00
H3a	$\xi 3 \rightarrow \eta 1$	CRM 资源配置→风险控制能力	0.36	0.11	3.34
H3b	$\xi 3 \rightarrow \eta 2$	CRM 资源配置→内部控制能力	0.18	0.12	1.67
H3c	$\xi 3 \rightarrow \eta 3$	CRM 资源配置→产品开发能力	0.15	0.09	1.67
H3d	$\xi 3 \rightarrow \eta 4$	CRM 资源配置→市场营销能力	0.37	0.10	3.70

同时得模型拟合指数列表如表 5-2 所示：

表 5-2 拟合指数列表

拟合指标	$\chi^2/d.f.$	RMSEA	RMR	CFI	NFI	IFI	CFI	TLI	AGFI
指标现值	1.867	0.073	0.078	0.911	0.910	0.951	0.934	0.927	0.890
最优值	<3	<0.08	<0.1	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.8

根据拟合指数列表可知，研究模型的检验效果较好，可得研究假设的检验结果如表 5-3 所示。

表 5-3 研究假设的检验结果

假设名称	假设内容	检验结果
H1a	城市商业银行客户关系管理战略规划显著地促进了银行风险控制能力的成长。	通过
H1b	城市商业银行客户关系管理战略规划显著地促进了银行内部控制能力的成长。	通过
H1c	城市商业银行客户关系管理战略规划显著地促进了银行产品开发能力的成长。	通过
H1d	城市商业银行客户关系管理战略规划显著地促进了银行市场营销能力的成长。	通过
H2a	城市商业银行客户关系管理实施行为显著地促进了银行风险控制能力的成长。	通过
H2b	城市商业银行客户关系管理实施行为显著地促进了银行内部控制能力的成长。	通过
H2c	城市商业银行客户关系管理实施行为显著地促进了银行产品开发能力的成长。	未通过
H2d	城市商业银行客户关系管理实施行为显著地促进了银行市场营销能力的成长。	通过
H3a	城市商业银行客户关系管理资源配置显著地促进了银行风险控制能力的成长。	通过
H3b	城市商业银行客户关系管理资源配置显著地促进了银行内部控制能力的成长。	未通过
H3c	城市商业银行客户关系管理资源配置显著地促进了银行产品开发能力的成长。	未通过
H3d	城市商业银行客户关系管理资源配置显著地促进了银行市场营销能力的成长。	通过

5.3 检验结果的理论意义分析

根据检验结果可知,我国城市商业银行客户关系管理战略在一定程度上促进了银行核心能力的成长,在城市商业银行核心能力培育过程中发挥了重要的作用,但是,客户关系管理战略实施的空间尚未得到完全的开发,有待进一步扩张与深化。

具体而言,城市商业银行客户关系管理战略规划显著地促进了城市商业银行风险控制能力、内部控制能力、产品开发能力与市场营销能力的形成;城市商业银行客户关系管理实施行为显著地促进了风险控制能力、内部控制能力与市场营销能力的形成,但对产品开发能力缺乏有效的激励;城市商业银行客户关系管理资源配置显著地促进了风险控制能力与市场营销能力的形成,但对内部控制能力与产品开发能力缺乏有效的激励。

基于核心能力培育与成长的视角来看,我国城市商业银行客户关系管理战略规划产生了较为显著的作用,实施行为产生了一般性的作用,而资源配置产生了较小的作用。可见,在我国城市商业银行客户关系管理战略实施过程中,战略规划的重要性得到了较为彻底的体现,实施行为的功能有待改进,而资源配置的功能有待深化。

基于客户关系管理战略实施的视角来看,我国城市商业银行风险控制能力与市场营销能力得到了较为有效的培育,内部控制能力得到了一定程度的培育,而产品开发能力的培育程度最低。可见,客户关系管理战略对核心能力要素培育的有效性存在着差异,有些核心能力要素获得了显著的成长,而有些核心能力要素的成长较为缓慢。

本研究在理论上揭示了城市商业银行客户关系管理战略对核心能力的微观促进机理,发现了客户关系管理在核心能力培育路径上的一般性规律,不仅丰富了客户关系管理理论与银行客户关系管理理论,而且丰富了核心能力理论与银行核心能力理论,更是开创性地深化了银行业客户关系管理与核心能力的相关性研究理论。

5.4 检验结果的实践意义分析

根据本研究的检验结果,并结合于我国城市商业银行的运营实践,可以对城市商业银行的客户关系管理战略进行经验性的分析。城市商业银行在实施客户关系管理的过程中,一方面要积极发挥客户关系管理的优势功能,另一方面要主动地弥补客户关系管理的不足之处,才能逐步提高客户关系管理的运营绩效,也才能加快对核心能力的培育进程。

5.4.1 优势功能的分析

(1) 城市商业银行客户关系管理战略规划成效显著,需要进一步推进。

由于受到国有商业银行与股份制商业银行的影响,城市商业银行在实施 CRM 时大都进行了科学、合理、翔实的规划,确保了战略目标的明确性与可靠性,避免了国有商业银行与股份制商业银行在实施 CRM 时所走的弯路,提高了 CRM 投资资源的利用效率。作为一种优势功能,实施 CRM 的城市商业银行需要继续保持,未实施 CRM 的城市商业银行需要慎重对待。

(2) 城市商业银行客户关系管理的实施明显促进了风险控制能力的增强,需要进一步发扬。

在现代商业银行运营机制中,CRM 的目标并不是唯一地拓展市场营销的功能,而可应用于风险控制、内部控制、产品开发等职能管理。市场营销是 CRM 的初级阶段目标,其他职能管理的拓展是 CRM 的中级阶段目标,而核心能力的培育是 CRM 的高级阶段目标。目前,大多数实施 CRM 的城市商业银行都能将所获取的客户信息进行各类银行风险的分析,特别是信用分析与操作风险的分析,取得了显著的效果。

(3) 城市商业银行客户关系管理的实施明显地促进了市场营销能力的增强,需要进一步维持。

我国城市商业银行在 CRM 实施过程中,大都配置了合适的营销性专业人员,利用获取的客户数据对市场趋势进行了可靠的模拟,对市场容量进行了合理的预测,对市场定位进行了科学的分析,并大量运用先进的数据挖掘技术进行市场细分,增强了营销渠道的稳健性。基于市场营销的目标,城市商业银行 CRM 的成效与国有商业银行与股份制商业银行仍然存在着显著的差距,主要表现于数据挖掘

与决策分析的能力不足，但是，城市商业银行 CRM 的实施绩效仍然是显著的。

5.4.2 不足之处的分析

(1) 城市商业银行的客户关系管理资源配置不当，需要适当进行调整。

总体而言，我国城市商业银行在实施客户关系管理过程中，资源配置的投入较大，但是在软件资源上投资过多，没有注重对人力资本的开发。许多城市商业银行热衷于购买价格昂贵的 CRM 软件、以及各种辅助软件，但是缺乏合适的应用人员、维护人员或者开发人员，致使软件的功能大都处于沉寂状态。因此，城市商业银行在 CRM 资源配置时，需要向人力资源投资倾斜，加大对人力资源的投资力度，适当减少软件产品的投资，使现有的软件充分发挥功能之后，再逐步进行升级。

(2) 城市商业银行客户关系管理的实施目标仍局限于市场营销，忽视了产品开发的需求，应逐步将产品开发作为客户关系管理的一个导向性目标。

我国大部分城市商业银行的 CRM 实践时间较短，将 CRM 的实施目标定位于市场营销的促进，忽视了其他各种目标的需求与存在，特别是产品开发的需求。产品开发必须以市场为导向，以市场需求为基础，以市场应用为目标，充分利用 CRM 实施所获取的客户信息，来进行产品设计、升级的战略规划。目前，我国城市商业银行的产品开发处于薄弱状态，不仅新产品开发能力不足，也没有重视产品开发与市场分析的结合，更没有重视与 CRM 的结合。

(3) 客户关系管理环境下的内部控制处于迷乱性状态，缺乏明晰的规制。

内部控制是我国城市商业银行的根本性职能，在于消除或减弱各类风险的影响。CRM 实施环境下，内部控制的流程必然受到一定程度的影响，需要对传统内部控制的规范进行调整与优化。然而，在我国银行业内部，信息化环境下的内部控制仍然是一个尚待探索的问题，而相比于国有商业银行和股份制商业银行，城市商业银行的信息化内部控制能力更为薄弱，导致 CRM 的实施缺乏对内部控制的改进。

5.4.3 提升银行核心能力的若干建议

城市商业银行在实施客户关系管理战略的过程中，必然存在着自身的优势，也存在着自身的不足。通常情况下，由于运营机制的复杂性、以及运营区域的狭

隘性,城市商业银行很难认识到自身的优势与不足,不能发现自身的长处与缺陷,从而不能够辨识客户关系管理战略的实施层次与方向,无法制定、修改或完善长期的客户关系管理战略。

通过以上对不足之处的分析可以进一步明确,目前我国城市商业银行应适当调整资源配置,使人力配置、软件配置和硬件配置相适应,减少在软件资源投资上的浪费,加大对人力资源的投资力度,充分发挥现有软件的功能,另外还应重视产品开发的需求,充分利用 CRM 实施所获取的客户信息进行产品的设计、升级的战略规划,并加强内部控制的调整与优化,以全方位地增强我国城市商业银行的核心能力。

城市商业银行客户关系管理战略是一个战略性的任务,城市商业银行需要不断地反省和评价自身的行为,以不断提高客户关系管理的效率,增强核心竞争能力。因此,对于任何一个城市商业银行个体而言,可以根据本研究的检验结果,对现行的客户关系管理战略的具体实施策略进行逐一对比分析,将自身的策略绩效与普遍性的策略绩效进行比较,以平均的行业发展水平为标准,以路径功能比较为平台,发现自身实施策略的优势与存在的问题,从而合理地修正实施手段、完善实施环境、优化实施机制,有针对性地在同行业中进行技能学习与经验交流,从而快速提高全行业的客户关系管理实施绩效。

在本研究的数据调查过程中,发现许多城市商业银行机构的客户关系管理战略与策略具有封闭性、盲目性与主观性,并不了解其他银行机构客户关系管理的实施情况,也不清楚其他银行机构的实施目标,仅借助于现有的 CRM 软件进行机械式的业务操作。尽管 CRM 的实施在一定程度上节约了城市商业银行的运营成本,但发展到一定阶段之后,CRM 的功能改进将陷于停顿状态。这时,需要城市商业银行能够从更高的层面来审视 CRM 战略实施的性能,发现 CRM 的改进方向,挖掘 CRM 的潜力。然而,由于行业指导性研究成果的缺乏,许多城市商业银行机构未能完成这一战略性的跨越。

城市商业银行客户关系管理对核心能力的促进是一个动态性的过程,需要进行持续性的、跟踪性的、对比性的研究,从而源源不断地为城市商业银行客户关系管理的实施提供创新性的理论指导。

第六章 研究总结与展望

6.1 研究总结

本研究基于城市商业银行核心能力培育的目标,解析了客户关系管理战略对核心能力的激励路径,揭示了客户关系管理的微观运营机制,从而为基于客户关系管理策略的城市商业银行核心能力的培育提供了可靠的理论借鉴。基于以上的研究目标和研究任务,本研究的主要内容包括如下各个方面:

(1) 构建了城市商业银行客户关系管理战略要素对核心能力的影响因素模型。

核心能力的培育是城市商业银行的最基本的战略目标,而在目前的金融环境与经济环境下,客户关系管理对核心能力的培育存在着有效的激励作用。城市商业银行客户关系管理战略包括一系列要素,与国有商业银行、股份制商业银行客户关系管理战略要素在结构上与内容上存在着较大的差异。因此,本研究基于我国城市商业银行的现实性运营环境,详细地解析了城市商业银行客户关系管理战略体系的结构要素,从而建立了客户关系管理战略要素对核心能力培育的影响因素模型。所以,本研究模型的构建基于深厚的理论基础。

(2) 构建了城市商业银行客户关系管理战略微观测度体系。

城市商业银行的客户关系管理战略包括一系列要素,而每一个要素又包含相应的、丰富的、特定的内容。本研究结合于我国城市商业银行客户关系管理战略的微观运营机制,对每一个要素进行了详细的解析,从而构建了城市商业银行客户关系管理战略微观测度体系。

(3) 构建了城市商业银行核心能力微观测度体系。

城市商业银行核心能力是一种合力,是由若干种企业能力融合而成,但必须存在一种或几种优势能力或强势能力。城市商业银行的核心能力要素与国有商业银行、股份制商业银行存在着差异,本研究基于城市商业银行的运营实践,在理论上构建了城市商业银行的核心能力测度体系。

(4) 对城市商业银行客户关系管理与核心能力培育的实践进行了详实的数据调查。

在城市商业银行客户关系管理指标体系与核心能力指标体系的基础上,本研究进行了问卷设计,用于城市商业银行客户关系管理实施状况与核心能力培育状况的数据调查,并在我国城市商业银行中进行了实施,获取了最为直接的调查数据,为研究模型的检验提供了必要的技术支持。

(5) 基于核心能力培育的目标,在样本数据调查的基础上,借助于结构方程模型,本研究揭示了城市商业银行客户关系管理战略的微观机理,发现了有助于增强核心能力的优势影响因素、一般性影响因素、以及弱势影响因素,从而为基于客户关系管理策略的城市商业银行核心能力的培育提供了可靠的理论借鉴。

6.2 研究展望

尽管本文围绕“城市商业银行 CRM 战略与核心能力的相关性研究”这一主题做了初步的探讨,然而由于经验及水平有限,有些方面需要在此基础上做进一步的研究,主要包括以下两方面:

(1) 根据研究假设的检验结果,深入分析城市商业银行客户关系管理的运营机制。

理论分析必须与实践活动相结合,才能实现理论分析的应用价值。城市商业银行客户关系管理的理论分析与实践活动的融合是无限的,本研究仅在一定程度上进行了探讨,但并没有实现深入性的剖析,有待进一步深化。城市商业银行客户关系管理与核心能力体系均包含着若干要素,当这些要素功能的变化达到一定程度后,就会对客户关系管理或核心能力产生动态性的影响。本研究需要在后继的研究工作中,对城市商业银行的客户关系管理行为进行追踪式的调查,以逐渐提高理论研究的应用价值。

(2) 扩大样本数据,提高研究的科学性与合理性。

本研究以城市商业银行的一级分行或市级分行为研究样本,样本单位分布于全国各省市自治区。基于研究经费与研究时间的限制,本研究仅进行了有限范围的数据调查,获取有效样本 105 份,刚刚满足结构方程的样本数据不低于指标数 5 倍的基本要求。在后继的研究中,可以继续沿用本研究的研究方法,但适当扩大样本容量,提高样本数与测度指标数的比例,从而提高实证研究的科学性与合理性。

致 谢

首先要感谢我的导师陈丽珍教授。在本文的研究和写作过程中，无论从论文选题、构思、资料搜集，还是写作、修改、定稿的全过程中，我的导师都给予了积极支持和悉心指导。导师严谨的治学态度、渊博的知识、高尚的师德和敬业精神深深地激励着我，使我获益良多，在此谨向恩师表示衷心的感谢，并致以崇高的敬意。祝愿恩师身体健康、万事如意。

感谢所有的任课老师，在攻读硕士学位的这几年中，他们一丝不苟的教学精神、深入浅出的知识传授使我终生受用。祝愿各位老师工作顺利、一帆风顺。

感谢 07 级管理科学与工程专业高校教师班的所有同学在各个方面的支持和帮助，祝愿各位同学前程似锦。

感谢中国人民银行科技支付司在论文数据调查中给予的大力支持和帮助，正是他们的倾力支持使我得以顺利进行数据调查。

此外，我要感谢在论文写作过程中支持我的家人和我的许多朋友，没有他们真诚的关心、支持、帮助和鼓励，我的学业是不可能完成的。

感谢各位专家在百忙中评阅此文，由于本人水平有限，在论文写作过程中对导师提出的某些细化的修改建议不能一一精准地领悟，致使论文中仍会存在一些不妥之处，真诚希望各位专家批评指正。

参考文献

- [1] Michael Hammer and James Champy. Reengineering the corporation. Haper Business, 1993
- [2] Henderson J C and Venkatraman N. Strategic alignment leveraging information technology for transforming organizations. IBM System Journal, 1993, 32 (1) : 65~79
- [3] Luftman J N etc. Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies. IBM System Journal,1993,32(1):198~220
- [4] R.Solow and Daniel Boby. Information technology and organization change: casual structure in theory and research. Management Science.1988,34 (5):583~598
- [5] Peter F.Drucker. An Introductory View of Management, New York: Harper s College Press, 1977:67~71
- [6] Richard·L·Nolan.Information technology and organization change:casual structure in theory and research. Management Science.1988,34 (5): 583~598
- [7] Peter H. The effects of knowledge management system on emergent teams: towards a research model[J]. Journal of strategy information system,2000(9):175-191.
- [8] Alce Lam. Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework[J]. Organization Studies,2000(8):133-142.
- [9] Roy Lubit.Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage[J]. Organizational Dynamics,2001(29):164-178.
- [10] 何华梁, 李思维.城市商业银行产权改革的障碍分析与建言[J].求索.2007 (2): 36-38.
- [11] 张永, 王晓辉.CRM 在城市商业银行中的应用研究[J].山西财经大学学报.2009 (4): 214-215.
- [12] 张智勇.不同经济增长圈的城市商业银行的发展战略[J].中南大学学报 (社会科学版) .2007 (2): 198-203.
- [13] 韩军.不断挖掘商业银行信息化的后发优势[J].银行家.2005(5): 51~53
- [14] 林善浪,吴肇光.核心能力与未来中国[M].北京: 中国社会科学出版社.2003(9). 第1版
- [15] 唐志武.银行业 IT 建设与内部控制机制的研究[J].现代情报.2006(6): 204~207
- [16] 张成虎, 孙景, 李淑彪.银行技术风险监管[M].北京: 经济管理出版社.2005(11).第1版

- [17] 郑春生,和金东.一种技术创新能力评价的新方法[J].科技管理研究.2000(3): 41~44
- [18] 刘志明,刘 磊.国际商业银行战略管理模式与指标体系选择[J].经济导刊.2000(5)
- [19] 郭强.我国银行业信息化与竞争力研究[J].高科技与产业化.2006(7): 37~39
- [20] 文四立.信息技术支撑银行业创新发展[C].中国金融信息化发展论坛(第六届).2006
- [21] 王创.商业银行如何培育和提升核心竞争力[J].中国城市金融.2001(10): 11~13
- [22] 罗仲平,蒋琳.中国商业银行竞争力变动态势研究[J].经济学家.2004(5): 88~95
- [23] 胡秋灵,张成虎,孙景.我国银行技术风险评级体系研究[J].金融论坛.2006(2):15~22
- [24] 郭树华.商业银行产品创新需内外兼修[N].中国证券报.2004(7): 261
- [25] 金燕,白皓标.平衡记分卡应用实务[M].深圳海天出版社.2004
- [26] 王元林.国内商业银行的产品创新[J].经济管理.2004(7): 72~75
- [27] 马长友.商业银行核心竞争力综合评价研究(J).中国城市金融.2006(6)
- [28] 温彬.商业银行核心能力研究[J].国际金融研究.2004(5): 58~64
- [29] 王广宇.客户关系管理及其在我国商业银行领域的应用[J].金融论坛.2001 (7): 39-44.
- [30] 杨娉.论商业银行的客户关系管理[J].商业研究.2006 (9): 55-58.
- [31] 龚峰.CRM 系统:提升我国银行业竞争力的新平台[J].改革与战略.2007 (1): 59-61.
- [32] 周文武.城市商业银行公司治理的特殊性与有效性研究[J].武汉金融.2010 (1): 53-55.
- [33] 史萍.城市商业银行个人金融产品若干问题研究[J].改革与战略.2008 (11): 101-103.
- [34] 徐小林,张吉光,李三亮.城市商业银行发展:2009年回顾与2010年展望[J].金融发展研究.2010 (5): 63-67.
- [35] 邹海林.论核心竞争能力及形成[J].中国软科学,1999(3):56-67.
- [36] 赵国浩.企业核心竞争力理论与实务[M].北京:机械工业出版社.2005.
- [37] 周海炜.核心竞争力----知识管理战略与实践[M].南京:东南大学出版社.2002.
- [38] 李晏墅,陈晓东.核心竞争能力研究若干学术流派述评[J].经济学动.2003(3): 83-85.
- [39] 季玉群.知识型企业核心能力分析及其综合评价研究[J].科研管理.2004(7): 37-40,50.
- [40] 胡恩华,单红梅,陈燕.企业核心竞争力的识别及综合模糊评价[J].系统工.2004(1):48-51.
- [41] 袁庆宏.企业智力资本管理[M].北京:经济管理出版社.2001.
- [42] 董彦岭.城市商业银行改革中的几个重要关系[J].济南大学学报.2007 (1): 20-23.
- [43] 黄卫华,游玉宏.城市商业银行的发展与对策[J].经济问题.2008 (7): 102-104.
- [44] 吕良宏,李婕琼.城市商业银行持续发展的内外部制约因素解读[J].兰州商学院学报.2007 (4): 92-97.

- [45] 吴价宝.金融创新中的银行信用风险及其管理(J).运筹与管理.2000(6): 120~126
- [46] 林善浪, 吴肇光.对发展我国商业银行信用风险评估技术的几点思考(J).金融经济.2003(2)
- [47] 方洪全,曾勇.对银行信用风险评价体系的比较(J).系统工程理论方法应用.2004(6): 14~21
- [48] 贺 强.市场营销与产品创新是商业银行发展的关键(J).中国金融.2004(5)
- [49] 贾小宁,李梁.中国商业银行市场营销的现状与发展对策(J).经济与管理.2005(5)
- [50] Ross A.Malaga.Information Systems Technology(M).2006(4):72~74
- [51] 陈树生.《巴塞尔协议》与我国银行内部控制(J).湖南科技学院学报[J].2006(7): 135~137
- [52] 刘立平.金融创新中的银行信用风险及其管理(J).运筹与管理.2000(6): 120~126
- [53] 胡秋灵, 张成虎.金融机构信息技术外包的风险控制策略[J].当代经济科学.2003(3): 8~12
- [54] 陈咏新.对发展我国商业银行信用风险评估技术的几点思考(J).金融经济.2002(2)
- [55] 贺 强.市场营销与产品创新是商业银行发展的关键(J).中国金融.2004(5)
- [56] 赵俊.试论客户关系管理与我国商业银行核心竞争力[J].中国农业银行武汉培训学院学报.2010 (1): 39-42.
- [57] 段科峰, 陈志勇.实施 CRM 提升农村商业银行核心竞争力[J].珠海市行政学院学报.2006 (5): 58-62.
- [58] 郝瑛.浅析客户关系管理与商业银行核心竞争力的形成[J].西安金融.2006 (4): 27-28.
- [59] 张琦.客户关系管理——提升商业银行核心竞争力的关键[J].上海金融.2005 (1): 56-57.
- [60] 奈智伟.建设 CRM 系统提高国有商业银行核心竞争力[J].福建电脑.2004 (8): 38-39.
- [61] 高峰.加强客户关系管理提高银行竞争力[J].金融电子化.2007 (3): 81-82.
- [62] 王修华.CRM: 我国商业银行提高核心竞争力的有效途径[J].财经理论与实践.2003 (1): 60-62.
- [63] 张宗臣.我国商业银行信用风险量化研究(J).南方金融.2001(4): 25~27

附录

附录 A: 研究问卷

敬启者:

你好!

这是一份研究我国城市商业银行客户关系管理实施状况与实施行为的调查问卷,希望能借助你宝贵的经验给我们提供支持。本调查纯属学术研究之用,问卷的填写内容仅供作研究的统计分析,绝不会对外公开贵单位的任何资料!

【填写说明】本次调查为了评价管理项目的重要程度、符合性程度以及指标性能的高低,问卷将其划分为7个等级。请根据你的经验判断贵公司在不同的项目下的重要性或符合程度,并在相应的等级尺度上打“√”。

1. 客户关系管理实施现状的调查

(1) 客户关系管理实施现状的数据调查

题项或指标	不是 ←————→ 是						
	1	2	3	4	5	6	7
贵单位对客户关系管理战略的重要性存在着深刻的认识	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
贵单位已实施了客户关系管理战略	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
贵单位客户关系管理行为取得了一定的成效	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
贵单位的客户关系管理战略具有持续性与连贯性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. 客户关系管理实施程度的调查

(1) 客户关系管理战略规划的数据调查

题项或指标	不存在 ←————→ 存在						
	1	2	3	4	5	6	7
贵单位的客户关系管理战略规划具有一定的合理性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
贵单位的客户关系管理战略规划具有一定的科学性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
贵单位的客户关系管理战略规划能够随着城市商业银行内外环境的变化而不断调整。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(2) 客户关系管理实施行为的数据调查

题项或指标	不存在 ←————→ 存在						
	1	2	3	4	5	6	7
贵单位制定了有效的 CRM 实施制度并大力执行。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
贵单位对 CRM 制度的实施进行了科学的激励与严格的监督。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
贵单位不断地对 CRM 的实施经验进行总结,并对 CRM 的实施策略与实施制度进行改进。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(3) 客户关系管理资源配置的数据调查

题项或指标	不存在 ←————→ 存在						
	1	2	3	4	5	6	7
贵单位为 CRM 的实施提供了必要的人员配置	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
贵单位为 CRM 的实施提供了必要的软件配置	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
贵单位为 CRM 的实施提供了必要的硬件配置	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. 城市商业银行核心能力的数据调查

(1) 风险控制能力培育的数据调查

题项或指标	不存在 ←————→ 存在						
	1	2	3	4	5	6	7
在 CRM 战略实施过程中, 贵单位的市场风险控制能力得到显著的增强。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
在 CRM 战略实施过程中, 贵单位的信用风险控制能力得到显著的增强。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
在 CRM 战略实施过程中, 贵单位的操作风险控制能力得到显著的增强。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(2) 内部控制能力培育的数据调查

题项或指标	不存在 ←————→ 存在						
	1	2	3	4	5	6	7
在 CRM 实施过程中, 贵单位的风险评估能力得到显著增强。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
在 CRM 实施过程中, 贵单位的制度执行能力得到显著增强。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
在 CRM 实施过程中, 贵单位的信息沟通能力得到显著增强。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(3) 产品开发能力培育的数据调查

题项或指标	不存在 ←————→ 存在						
	1	2	3	4	5	6	7
在 CRM 实施过程中, 贵单位的产品设计能力得到显著增强。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
在 CRM 实施过程中, 贵单位的产品升级能力得到显著增强。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
在 CRM 实施过程中, 贵单位的产品测试能力得到显著增强。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(4) 市场营销能力培育的数据调查

题项或指标	不存在 ←————→ 存在						
	1	2	3	4	5	6	7
在CRM实施过程中,贵单位的市场需求分析能力得到显著增强。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
在CRM实施过程中,贵单位的营销策略再造能力得到显著增强。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
在CRM实施过程中,贵单位的客户市场定位能力得到显著增强。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. 基本资料问卷

1. 你在贵单位的职务是:

高层管理人员 部门负责人 CRM 实施专业人员 普通业务人员

2. 你的学历为:

博士、博士后人员 硕士、MBA 本科及同等学历 专科及同等学历 其它

3. 你在此职位的任职年限为:

10 年以上 5 年——10 年 3 年——5 年 2 年以下

4. 贵单位所属的地区是:

东北地区 华北地区 西北地区 华东地区 西南地区 中南地区

5. 贵单位高级管理人员任职的平均时间是:

2 年以下 2 年——4 年 4 年——6 年 6 年以下

6. 贵单位实施 CRM 的专业人员总数是:

8 人以上 6 人——8 人 3 人——5 人 3 人以下

7. 贵单位职工人数是_____。

8. 贵单位所属的省份是_____。

9. 贵单位实施 CRM 的年限是_____。

10. 贵单位 CRM 软件配置资产是_____。

11. 贵单位的年销售额是_____ (可选)。

12. 贵单位的年利润是_____ (可选)。

13. 贵单位的总资产是_____ (可选)。

附录 B: 样本数据

样本数据 (1-29)

	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1	4	5	5	1	3	6	5	4	5	6	1	4	5	5	5	6	6	2	1	4
2	4	6	6	3	7	5	3	6	6	5	6	4	6	6	6	4	1	4	5	4	6
3	4	1	4	5	5	6	6	2	4	4	7	4	1	4	5	6	4	6	6	4	1
4	4	5	6	6	4	1	4	5	6	6	5	4	5	6	7	5	4	1	4	4	5
5	4	5	6	5	6	4	6	6	2	4	5	4	5	6	2	6	4	5	6	4	5
6	5	4	7	3	4	6	3	4	1	5	3	5	4	7	3	7	5	6	6	5	4
7	6	6	5	6	3	7	3	4	6	4	5	6	6	5	5	5	4	7	3	6	6
8	2	4	5	7	5	5	5	6	5	5	6	2	4	5	6	4	6	5	6	2	4
9	5	6	3	3	6	4	4	4	2	2	6	5	6	3	4	3	4	5	7	5	6
10	2	5	5	3	4	3	3	5	4	5	3	2	5	5	5	5	6	3	3	2	5
11	5	6	6	3	5	5	3	4	3	6	5	5	6	6	6	3	5	5	3	5	6
12	2	6	7	4	6	3	5	4	5	5	6	2	6	7	2	4	6	6	3	2	6
13	6	7	3	4	2	4	5	6	4	4	6	6	7	3	3	4	4	7	3	6	7
14	6	7	4	5	3	4	4	6	3	7	3	6	7	4	3	7	5	7	4	6	7
15	1	4	5	6	3	3	6	4	1	4	5	6	6	5	5	5	3	1	5	1	4
16	4	5	6	1	4	4	5	6	4	6	6	2	4	5	6	4	4	5	6	4	5
17	5	4	5	4	6	5	7	5	4	1	4	5	6	3	4	3	5	3	2	5	4
18	5	4	3	4	4	5	2	6	4	5	6	7	6	5	3	3	5	4	5	5	4
19	4	3	5	3	2	6	4	5	5	4	5	6	4	3	5	3	4	3	6	4	3
20	6	5	4	5	5	7	4	5	6	6	5	6	6	5	3	5	4	5	5	6	5
21	4	4	2	6	3	1	5	4	2	4	4	7	4	4	4	5	6	4	4	4	4
22	4	6	4	5	4	5	6	6	4	3	3	4	4	6	4	4	6	3	7	4	6
23	6	5	5	6	5	3	2	4	5	4	6	6	6	5	5	7	5	4	4	6	5
24	1	4	5	5	1	3	6	5	4	5	6	1	4	5	5	5	6	6	2	1	4
25	4	6	8	3	7	5	3	9	6	5	7	4	6	6	8	4	1	9	5	4	6
26	1	4	5	5	1	3	6	5	4	5	6	1	4	5	5	5	6	6	2	1	4
27	4	6	6	3	7	5	3	6	6	5	6	4	6	6	6	4	1	4	5	4	6
28	4	1	4	5	5	6	6	2	4	4	7	4	1	4	5	6	4	6	6	4	1
29	4	5	6	6	4	1	4	5	6	6	5	4	5	6	7	5	4	1	4	4	5

样本数据 (30-59)

	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
30	3	6	6	5	6	2	5	5	5	6	5	5	6	3	4	3	5	7	5	3	6
31	6	2	4	4	7	2	6	4	4	4	2	2	4	6	4	3	5	6	7	6	2
32	4	5	6	6	5	6	4	3	3	5	4	5	6	4	6	6	5	6	3	4	5
33	6	6	2	4	5	7	5	5	3	4	3	6	6	6	5	2	6	4	5	6	6
34	3	7	3	6	6	5	6	3	5	4	5	5	6	3	4	5	4	3	3	3	7
35	5	5	5	2	4	5	7	4	5	6	4	4	3	5	4	4	6	5	4	5	5
36	6	4	4	5	6	6	5	4	4	5	7	1	5	6	4	5	3	7	3	6	4
37	4	3	3	4	4	5	2	5	7	4	3	4	5	4	1	5	6	4	1	4	3
38	6	5	4	5	5	6	5	5	3	7	5	4	4	6	5	2	5	6	4	6	5
39	3	7	3	6	6	5	6	7	2	4	6	4	5	3	4	5	7	5	4	3	7
40	6	4	1	4	5	6	6	5	6	5	7	1	5	6	3	4	2	6	4	6	4
41	5	6	4	6	6	2	4	5	7	5	5	5	2	5	5	6	3	6	6	5	6
42	7	5	4	1	4	5	6	3	3	6	4	4	5	7	2	4	6	2	4	7	5
43	2	6	4	5	6	7	6	5	5	4	3	3	4	2	5	6	4	5	6	2	6
44	3	6	6	5	6	2	5	5	5	6	5	5	6	3	6	6	6	6	2	3	6
45	6	2	4	4	7	2	6	4	4	4	2	2	4	6	5	6	3	7	3	6	2
46	4	5	6	6	5	6	4	3	3	5	4	5	6	4	5	6	1	2	4	4	5
47	6	6	2	4	5	7	5	5	3	4	3	6	6	6	4	4	2	2	4	6	6
48	3	7	3	6	6	5	6	3	5	4	5	5	6	3	5	6	4	5	6	3	7
49	5	6	3	4	6	4	4	3	4	5	6	5	6	1	4	7	3	6	6	5	6
50	6	6	4	5	4	5	4	3	6	4	5	6	6	7	6	5	5	5	6	6	6
51	5	6	6	6	3	3	4	1	4	3	3	5	6	5	4	5	4	4	3	5	6
52	4	3	6	6	4	4	5	3	5	5	5	4	3	4	6	3	3	7	5	4	3
53	7	5	3	4	5	5	6	4	5	4	6	7	5	6	6	5	4	7	2	7	5
54	3	6	7	5	6	8	5	5	5	6	9	5	6	3	7	3	5	7	8	3	6
55	3	6	6	5	6	2	5	5	5	6	5	5	6	3	4	3	5	7	5	3	6
56	6	2	4	4	7	2	6	4	4	4	2	2	4	6	4	3	5	6	7	6	2
57	4	5	6	6	5	6	4	3	3	5	4	5	6	4	6	6	5	6	3	4	5
58	6	6	2	4	5	7	5	5	3	4	3	6	6	6	5	2	6	4	5	6	6
59	3	7	3	6	6	5	6	3	5	4	5	5	6	3	4	5	4	3	3	3	7

样本数据 (60-89)

	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
60	7	5	4	1	4	5	6	3	3	6	4	4	5	7	6	4	5	6	7	7	5
61	2	6	4	5	6	7	6	5	5	4	3	5	3	2	5	5	4	5	6	2	6
62	5	7	4	5	6	2	4	2	5	6	5	4	5	5	5	6	6	5	6	5	7
63	3	1	5	4	7	2	5	1	2	4	4	2	6	3	4	2	4	4	7	3	1
64	4	5	6	6	5	6	3	7	3	4	6	4	5	4	6	4	3	3	4	4	5
65	5	3	2	4	5	7	5	5	5	6	5	5	6	5	4	5	4	6	6	5	3
66	4	5	5	6	3	3	6	4	4	4	2	2	4	4	6	5	7	5	6	4	5
67	6	4	2	5	5	3	4	3	3	5	4	5	6	6	5	5	7	5	4	6	4
68	4	5	5	6	6	3	5	5	3	4	3	6	6	4	6	5	3	3	6	4	5
69	3	3	2	6	7	4	6	3	5	4	5	5	6	3	6	5	2	5	1	3	3
70	4	3	6	4	5	6	6	4	5	6	4	4	3	4	4	5	6	3	7	4	3
71	7	5	6	6	6	5	6	4	4	6	3	7	5	7	6	2	7	5	5	7	5
72	4	6	3	6	6	4	3	5	7	5	4	4	6	4	6	3	3	6	4	4	6
73	4	1	5	3	4	4	3	5	6	7	5	6	4	4	3	5	5	4	3	4	1
74	6	4	1	4	5	6	6	5	6	3	7	5	7	6	6	4	6	6	2	6	4
75	5	6	4	6	6	2	4	5	7	5	5	3	1	5	5	4	1	4	5	5	6
76	7	5	4	1	4	5	6	3	3	6	4	4	5	7	6	4	5	6	7	7	5
77	2	6	4	5	6	7	6	5	5	4	3	5	3	2	5	5	4	5	6	2	6
78	5	7	4	5	6	2	4	2	5	6	5	4	5	5	5	6	6	5	6	5	7
79	3	1	5	4	7	2	5	1	2	4	4	2	6	3	4	2	4	4	7	3	1
80	4	5	6	6	5	6	3	7	3	4	6	4	5	4	6	4	3	3	4	4	5
81	5	3	2	4	5	7	5	5	5	6	5	5	6	5	4	5	4	6	6	5	3
82	9	5	5	8	3	3	6	4	8	4	2	2	4	7	6	5	7	3	6	9	5
82	7	5	4	1	4	5	6	3	3	6	4	4	5	7	6	4	5	6	7	7	5
84	2	6	4	5	6	7	6	5	5	4	3	5	3	2	5	5	4	5	6	2	6
85	5	7	4	5	6	2	4	2	5	6	5	4	5	5	5	6	6	5	6	5	7
86	3	1	5	4	7	2	5	1	2	4	4	2	6	3	4	2	4	4	7	3	1
87	4	5	6	6	5	6	3	7	3	4	6	4	5	4	6	4	3	3	4	4	5
88	5	3	2	4	5	7	5	5	5	6	5	5	6	5	4	5	4	6	6	5	3
89	4	5	6	6	5	4	3	7	3	4	6	4	5	4	6	4	5	3	4	4	5

样本数据 (90-105)

	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
90	6	3	5	4	5	5	6	2	6	7	2	4	6	7	6	4	5	6	2	6	7
91	2	4	5	6	4	4	6	6	7	3	3	4	4	2	5	5	4	6	6	7	3
92	3	4	4	6	3	7	3	6	7	4	3	7	5	5	5	6	6	3	6	7	4
93	3	3	6	4	1	4	5	6	6	5	5	5	3	3	4	2	4	5	6	6	5
94	4	4	5	6	4	6	6	2	4	5	6	4	4	4	6	4	3	6	2	4	5
95	6	5	7	5	4	1	4	5	6	3	4	3	5	5	4	5	4	4	5	6	3
96	4	5	2	6	4	5	6	7	6	5	3	3	5	4	6	5	7	6	7	6	5
97	6	3	5	4	5	5	6	2	6	7	2	4	6	6	5	5	7	6	2	6	7
98	2	4	5	6	4	4	6	6	7	3	3	4	4	4	6	5	3	6	6	7	3
99	3	4	4	6	3	7	3	6	7	4	3	7	5	3	6	5	2	3	6	7	4
100	3	3	6	4	1	4	5	6	6	5	5	5	3	4	4	5	6	5	6	6	5
101	4	4	5	6	4	6	6	2	4	5	6	4	4	7	6	2	7	6	2	4	5
102	6	5	7	5	4	1	4	5	6	3	4	3	5	4	6	3	3	4	5	6	3
103	4	5	2	6	4	5	6	7	6	5	3	3	5	4	3	5	5	6	7	6	5
104	6	3	5	4	5	5	6	2	6	7	2	4	6	6	6	4	6	6	2	6	7
105	2	4	5	6	4	4	6	6	7	3	3	4	4	5	5	4	1	6	6	7	3

攻读硕士学位期间发表的论文目录

- [1] 曹利莎, 刘良灿, 张同建. 我国上市公司董事会治理绩效影响因素实证研究. 会计之友. 2010(12)
- [2] 曹利莎, 张同建, 刘良灿. 国有商业银行制度执行对操作风险的激励功能. 经济导刊. 2010(11)
- [3] 曹利莎, 丁江涛, 李国栋. 企业绩效评价指标体系的构思. 商场现代化. 2007(12)