



最佳零售银行缔造方法丛书

Best Practices for Retail Bankers

Marketing & Selling Mortgages for Bankers

零售银行按揭贷款营销

周国强 编著

住房按揭贷款是银行最重要的零售业务，也是竞争最为激烈的贷款品种。如何巩固和提高在这一市场细分上的份额，国内银行可谓绞尽脑汁，使尽浑身解数。本书是国内银行在培训按揭贷款客户经理或销售人员时的唯一可选教材，也是那些立志从事按揭贷款销售的广大读者自我修炼所必不可少的随身宝典。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

最佳零售银行缔造方法丛书

零售银行 按揭贷款营销

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售银行按揭贷款营销 / 周国强编著. —北京: 企业管理出版社,
2010. 4

ISBN 978 - 7 - 80255 - 487 - 0

I. ①零… II. ①周… III. ①银行—信贷管理—研究—中国
②住宅—抵押贷款—信贷管理—研究—中国 IV. ①F832. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 066576 号

书 名: 零售银行按揭贷款营销

作 者: 周国强

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 487 - 0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68701292

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 11 印张 200 千字

版 次: 2010 年 5 月 第 1 版 2010 年 5 月 第 1 次印刷

定 价: 60.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

住房按揭贷款是银行最重要的零售业务，也是竞争最为激烈的贷款品种。如何巩固和提高在这一市场细分上的份额，国内银行可谓缴尽脑汁，使尽浑身解数。

在发达国家成熟的住房按揭贷款市场上，所有银行都采取了专门配置“住房按揭贷款销售员”的做法，来达到争取市场份额的目的。这一作法已沿用近30年，非常富有成效，很值得国内银行学习借鉴。

住房按揭贷款销售员应该怎么配置和怎样对他们进行入门培训，他们应该掌握哪些销售工具、锤炼哪些销售能力、怎样分析目标市场、开展哪些销售活动、如何处理销售过程中的异议，以及最终如何达成销售交易等等，这是本书要提供给读者的核心内容。

本书依据美国银行业的现行实务做法编写而成，具有专业上的前瞻性和应用上的可操作性。

本书是国内银行在培训按揭贷款客户经理或销售人员时的唯一可选教材，也是那些立志从事按揭贷款销售的广大读者自我修炼所必不可少的随身宝典，还可供高等院校和社会培训机构采纳作为参考用书。

周国强

于北京新知大厦

目 录

第1章 销售职责	(1)
第一节 销售人员的职责	(1)
第二节 优秀销售人员的基本素质	(17)
第三节 销售入门必读	(21)
第2章 销售工具	(30)
第一节 贷款利率表与销售传单	(30)
第二节 销售工具包	(45)
第三节 通讯名录	(55)
第3章 销售演讲与培训服务	(69)
第一节 提高演讲与沟通能力	(69)
第二节 提供教育与培训服务	(84)
第4章 赢得目标市场	(97)
第一节 目标市场分析	(97)
第二节 市场调查与营销策略	(102)

第三节 客户服务	(127)
第5章 时间管理	(137)
第6章 处理异议和达成交易	(153)
第一节 处理异议	(153)
第二节 达成交易	(165)

第 1 章

销售职责

第一节 销售人员的职责

按揭贷款销售人员的职责，一言以蔽之，就是销售按揭贷款的产品与服务。

作为按揭贷款销售人员，其主要目标是寻找和发展资金短缺的按揭贷款客户。但在对其角色和职责进行明确定位时，有下列因素需要考虑：

- 针对目标市场(包括公众、房地产经纪人和房地产开发商)开展市场营销活动,究竟是由按揭贷款机构(包括银行和其他按揭贷款机构)负责还是由销售人员负责?
- 当信用评估报告显示客户有延迟付款的倾向时，接触客户并做相应处理是销售人员的责任还是贷款发放人员的责任?
- 对于销售人员来说，银行利润最大化和客户利益最大化何者处于优先地位?
- 是由销售人员在审批前准备完整而系统的申请文件，还是由贷款审批者决定是否需要做必要的补充?
- 当错付现象出现时，通知客户重新办理付款手续是结算人员的责任还是销售人员的责任?

- 如何确立销售人员的工作评价标准？

在一份关于房地产经纪人的调查报告中，美国按揭贷款银行协会（Mortgage Bankers Association of American）指出，经纪人平均向一个潜在的购房者推荐3家按揭贷款机构，而购房者通常会听从经纪人的建议。因此，与当地房地产经纪人的私人交情和业务联系便成为销售人员非常重要且可靠的业务来源。

任何按揭贷款机构都应该注意同房地产经纪人发展良好的关系，要以诚意感动他们。同时，要全程跟踪服务每一笔贷款，做好贷后管理，要以优质服务打动客户的心。有一条最基本但又是最重要的原则：惟有优质服务才能赢得回头客，而回头客乃是企业经营成功和个人职业前途的关键所在。

销售人员必须牢记下列原则：

- 销售人员是银行的前线队伍，其主攻目标应该是房地产经纪人（包括新房的销售公司或销售团队，以及二手房的买卖中介，下同）。
- 各按揭贷款机构在按揭贷款销售方面对于销售人员的支持存在很大不同。大部分按揭贷款机构并不开展全面的市场营销活动，而某些机构则提供一定支持（如房地产开发商拥有的按揭贷款银行）。
- 一旦锁定客户，下面就进入贷款申请阶段。作为客户贷款顾问的销售人员，应力求申请过程流畅高效，因为：

- ◇ 申请文件齐备，能够使贷款发放人员提高工作效率。
- ◇ 申请提交后才发现部分文件资料缺失，会导致混乱和时间浪费。
- ◇ 对申请文件的仔细审核能及时发现问题，予以更正，避免错误，减少风险。
- ◇ 团队合作会助你成功。每个人的成功都离不开他人的支持和帮助。

同时，如果业绩出色，表现卓越，也一定会得到机构和他人的认可。

从以下13个示例中，你可以了解到西方银行在发放按揭贷款过程中，提出的要求以及遵守的规范。它们为全面、准确和高效率地办理贷款申请提供了操作指南，具有重要的指导作用。

示例 1-1 如何高效率办理贷款申请

看看下面的逻辑链，就会明白为什么规范而高效率的申请过程很重要：

按揭贷款机构的主要利润来源是回头客。

赢得回头客的关键是规范而高效率的贷款流程。

要使贷款流程流畅而高效，前提是准备工作充分，有备无患。

对于一笔贷款业务而言，准备工作的核心是贷款申请全面、准确、规范。

只有规范、高效率和非“黑箱操作”，才会有优质服务，才会有回头客，才会有经济效益，才会有发展前途。

下面是办理贷款申请的基本准则：

同客户面谈，仔细核对办理贷款申请所需的文件资料清单。作为销售人员，在同客户会谈时，应表现出提供高品质服务的能力与愿望，应让客户相信你的确是专家级别的理财与按揭服务高手。作为申请工作的一部分，客户有义务提供相关文件资料。

依循下列指导原则，获取办理申请所需的书面说明材料：

- 完整的工作经历（包括工作起止的确切时间）和收入资料。
- 真实的个人信用记录和不良信用历史。
- 全面的个人信用评估报告。

附加表格资料（包括房地产清单和相关资料）应该全面而准确。

按照合同初步填写好贷款申请表和房地产清单。

不要留空白，一定要提供所有必要信息。

及时整理所有申请文件（最好是在提交申请的同一天就完成）。

要明确流动资产是否包括存款。

认真审核所有申请文件及相关资料。

在办理申请前要深入了解贷款服务及相关贷款政策。

只有在与房地产经纪人充分商议后才能说明存在的问题和障碍。

使用黑色墨水，因为使用蓝色墨水填写的文件表格的复印件不够清晰醒目。

办理贷款申请的一部分工作可以在房地产经纪公司进行，因为“公开”本身就是一种市场营销手段。

示例 1-2 办理贷款申请应具备文件及相关资料清单

房地产清单和相关资料（由房地产经纪人提供）：

购房合同复印件及合同附件复印件。

房地产清单复印件。

定金支票复印件或定金缴纳证明。

购房者（贷款申请人）基本资料：

所有购房者的名字全称（与产权证上的名字必须完全一致）。

所有购房者的社会保险号码。

所有购房者的现住址。

如果购房者在现住处居住时间不足 2 年，则需提供 2 年内所有住址资料。

所有购房者的住宅及办公室电话。

购房者（贷款申请人）雇佣资料：

雇主名称及地址。贷款申请人必须提供雇主公司联系人及联系方式，以便贷款机构对贷款申请人的雇佣情况进行调查，其中：

- 2 年内就业记录中如出现“空白”，应有书面解释。
- 如贷款申请人是调任人员，则“调动安置证明”应详细说明调动日期、工资、工作地点及所有安置待遇。

如果申请人在现雇佣单位工作时间不足 2 年，则必须提供原雇主单位的名称、地址以及联系人，以便贷款机构进行相关调查。

申请人工资收入的确认：本年度年初至今工资清单和前 2 年的年度收入报表。

其他非固定收入（如佣金、兼职收入、加班工资、奖金以及利息收入）如被用于贷款申请，则申请人必须提供 2 年的签名的联邦税收申报表、由雇主提供的工资及税务清单（W-2 表）、利息或股息税收申报表（1099 表）。

贷款申请人过去 2 年是在校学生，则必须提交毕业证书和成绩单。

贷款申请人属自雇就业者，则须提交 2 年的签名的联邦个人税收申报表（如存在企业实体，另交联邦企业税收申报表）和本年度损益平衡表。

其他收入资料：

租金收入。租约复印件（租约时间应在 1 年或 1 年以上）。

离婚赡养费、子女抚养费。上述收入用于贷款申请时，则应提交离婚判决书复印件、有效的离婚财产分割协议书和支付凭证复印件。

票据收入。合格票据之复印件。

退休收入、社会保障收入、残疾收入。申请者应提交最新的支票复印件和给付通知书的复印件；如有可能，还要提供年度结算单复印件。申请者应注意，社会保障收入属于应报税收入项目。

示例 1-2 (续) 办理贷款申请应备文件及相关资料清单

资产:

银行账户。包括银行名称、银行地址、账号、账户种类、账户余额。申请者应提交所有账户最近 3 次的银行对账单。

股票与债券。包括各种有价证券的复印件, 30 天内证券经纪人结算单复印件 (应附所有有价证券清单), 货币市场共同基金账户应提供最近的对账单。

人寿保险。

机动车辆。包括其出厂年份、厂家、价格, 以及车辆所有权证书复印件 (前提条件: 车龄在 4 年以内, 未被用于抵押)。

房地产。包括地点及市场价格。如属“无债资产” (指无债务及其他义务约束), 须提交解除债务契据和按揭贷款结清证明。

现住所。包括购房合同复印件, 结算清单复印件 (或租约复印件)。

赠款证明文件。贷款发放人员会提供专门表格以对赠与人的经济能力进行审核, 赠款必须存入贷款申请人的银行账户。

负债:

信用卡。包括账号、未结余额、最近的对账单。

贷款。包括汽车贷款、按揭贷款、私人贷款和学生贷款以及贷款机构的名称与地址、账号、未结余额、月供以及剩余期数。所有按揭贷款要提交过去 12 个月的结算单复印件, 分期付款联复印件。

离婚赡养费、子女抚养费。包括离婚判决书复印件、有效的离婚财产分割协议书复印件。

退伍军人贷款 (VA 贷款):

VA 贷款资格证书。为取得 VA 贷款资格证书, 对于退役军人, 需提交美国军队荣誉退伍证明; 对于现役军人, 则需提供由所在部队指挥官或军队人事部门签发的美国军队服役证明, 该证书在申请前必须及时更新。

贷款费用:

贷款申请费。包括房地产估价费和信用评估报告费等。二次贷款手续费按贷款总额的 0.5% 收取, 在交易确认后被记入贷款客户的账户。

现有住宅。包括房地产清单、售房合同 (如系自有产权房)、过户结算单 (如在上一年度售出)、房主姓名和地址 (如系租住房)、信托契据 (仅限二次贷款)。

示例 1-3 贷款申请程序中的交叉审核制度

为了提高贷款质量和减少贷款风险,按揭贷款机构通常在贷款处理过程中对新的贷款申请实施交叉审核制度。下面是该制度实施要点:

原则:

任何销售人员办理的每一宗贷款申请,都应送交另一位销售人员,由对方在 24 小时内进行复审。

复审过程:

时间。销售人员在收到客户正式的贷款申请之后,必须在次日下午 5 点以前,将贷款申请文件送交复审方审查,复审方必须在收到申请文件的次日下午 5 点前完成复审工作。

复审方的确定。部门主管负责将销售人员搭配成对以相互复审,在搭配过程中应注意让老手和新手互补,以老带新。“对子”并不是一成不变的,可根据实际需要进行调整。

“学员”销售人员。仍处于学员阶段的销售人员所办理的贷款业务必须严格实行交叉审核制度,同时,部门主管还要对他们所办理的业务及递交的报告进行仔细审核。

替补复审方。如果某一销售人员的复审方因故在规定的时间内(24 小时内)不能完成复审工作,则该销售人员应该及时找到一位替补复审方,通常该角色由部门主管担任。

复审报告。该报告应说明对以下项目的审核情况:

- 贷款方案与利率锁定,有关内容与数据是否正确。
- 私人按揭贷款保险和按揭贷款保险的承保范围。
- 贷款申请应备文件及相关材料的齐全程度。是否有缺失?
- 贷款申请人的资格。申请人具备贷款资格吗?资格审查过程规范吗?销售人员是否遗漏了某些可能严重影响申请人资格审查的重要信息?
- 申请文件整理。文件资料是否完整而严谨?
- 附加文件。是否需要补充?
- 附加表格。是否需要某些附加表格?
- 信用评估。信用评估报告是否科学、详实、可靠?
- 及时性。销售人员是否在规定的 24 小时之内将申请文件送交复审方?
- 退回文件。如果按照贷款处理程序规定,贷款申请文件不够完备,达不到要求,则复审方应将贷款申请文件退回销售人员。

示例 1-3 (续) 贷款申请程序中的交叉审核制度

按照复审报告要求修改申请文件。在销售人员按要求一一解决了有关问题后,复审方应将申请文件送回销售人员以供签名确认并上交部门主管。

复审报告的分送。报告原件应送还销售人员,另外应送交复印件给部门主管和贷款发放人员。

实施交叉审核制度的目的是提高工作质量,避免贷款流程中出现意外情况,使作为新手的销售人员在独立开展工作之前有学习的机会。另外,老资格的销售人员在同新手结伴的过程中,也能积累管理经验,提高审核水准。

所有销售人员都应该坚决执行交叉审核制度,确保在不增加贷款处理时间的前提下,使这项制度得到有效执行。每一个销售人员都要明白一条原则:对贷款申请的审核不能只由一个人来进行,而交叉审核制度则是一项行之有效的审核方法。

示例 1-4 贷款申请的时间和申请内容

下面提供一系列原则,以指导销售人员高效率地办理贷款申请,自始至终为客户提供规范、流畅、快捷、高品质的服务,从而实现贷款客户、贷款机构和销售人员自身三方利益的共赢。

申请策略推荐:

约见客户。销售人员应该直接约见客户,认真商议贷款申请的相关问题,保证申请应具备文件资料齐备和手续齐全。办理贷款申请的最佳地点应该是经纪人的办公室或者贷款机构,而不是所购买的房屋。

申请内容。销售人员应保证申请内容完备无缺。对于申请内容,贷款机构应列出详细的按揭贷款申请应具备文件目录。

文件整理。销售人员应认真整理所有申请文件及相关资料,令其有条不紊(包括部分贷款机构的相关文件)。

时间。销售人员应在受理客户贷款申请后次日下午5点前将完整的申请文件送交其复审方。

时间规定的例外。当然,没有一个规定没有例外,上述时间规定的唯一例外是,如果贷款申请文件不够完备,则销售人员应督促贷款客户补交,并在收到完整的申请文件后次日下午5点前将申请文件送交其复审方。出于贷款行业的诚信原则,销售人员还应该附上说明准确收表日期的备忘录。

复审。复审方必须在收到贷款申请文件后次日下午5点前完成审核。

申请结果报告。销售人员应在受理贷款申请后次日下午5点前对申请结果进行总结,并通知申请者的房地产经纪人。

示例 1-4 (续) 贷款申请的时间和申请内容

贷款申请包

销售人员应使用按揭贷款机构提供的标准表格办理申请,同时,普通贷款申请包与政府低息贷款申请包应严格分开处理。

附加表格文件

销售人员可根据需要附加特别的表格文件。

示例 1-5 贷款申请特别注意事项

新建房屋。对于所有可能引起标的房地产售价变动的事项,销售人员有义务明确提醒购房者及其房地产经纪人。任何导致标的房地产售价变动的情况发生时,购房者及其房地产经纪人有义务通知贷款方。

婚前名下个人信用评估报告(限女性)。如果结婚时间不足一年,或者婚后存在以婚前姓名进行的信用行为,则应提交该报告。

企业信用报告。如果存在独立的公司实体或其他经济实体,则应提交该报告。

新账户。贷款申请人账户资料是否有变化?存单是否转期?账户余额、汽车贷款以及其他贷款是否有变化?

信用记录。贷款申请人应提供真实的个人信用记录。

工作空白。贷款申请人应提供完整的雇佣资料(包括工作起止的确切时间)。对于任何工作空白,贷款申请人应提供书面解释。

子女抚养费。

账户余额增加及赠款。储蓄额是否有异常变动?贷款申请人拥有该余额多长时间。

可变收入。贷款申请人提供的收入数字是否只包括工资而并不包含加班工资以及奖金等其他可变收入。

产权。对于一般公寓住宅,须审核房地产清单和预售书。对于 VA 贷款项下公寓住宅或国民住宅,须按有关规定进行审查。

投资贷款。房产是否已被用于投资贷款。

净值贷款。申请人除非能提交调动安置证明并给予“足够的通知”(指被通知方有足够的时间进行准备以避免损失),否则应首先保证支付现有住宅的按揭贷款。因为当安置条件不够理想时,申请人经常会改变主意。

租约。一定要分清租约的种类,是现有还是按月续期?

二次贷款。是否发生过迟付现象?

示例 1-6 房地产资料

销售合同。如果不是二次贷款，须提供正式的销售合同与合同附件。

房地产清单复印件。如果并非业主出售、二次贷款或新建房屋，则需提供该文件。

二次贷款需提交：产权证明复印件、关于二次贷款的书面说明书（附贷款所得资金用途说明）、过户费用表（限于过去 24 个月内房地产销售或二次贷款）。

估价。按揭贷款机构应对房地产估价。

估价确认。由按揭贷款机构、估价师和房地产开发商对房地产估价进行最后检查和确认。

废水处理检查。该检查是清算条款之一，其时间必须是清算前 45 天之内。

白蚁检查。该检查是清算条款之一，其时间必须是清算前 45 天之内。标的房地产必须无蚁害、无白蚁毁坏（或者已完全修复）。

产权保险。清算条款之一，必须由有关代理人在清算前 90 天之内办理。

地界勘查。清算条款之一，必须由有关代理人在清算前 90 天之内办理。

灾害保险。该保险总额至少应相当于贷款总额。保险合同上的抵押条款与按揭贷款机构的利益应无冲突，保险标的房地产的地点、名称和其他资料应符合贷款审核要求。申请人应提交正式的保险单（不是承保协议）以及一年的保险费付款凭证。对于投资贷款申请，则须投保 6 个月的租金损失保险。

保险证明书。对出租公寓（Condominiums）来说，该证明书构成总保险单的一部分。

道路养护合同。如果标的房地产不处于公共道路养护区域，则应提交该合同。

特别评估。出租公寓相关文件、批准证明书、房地产相关费用。

示例 1-7 收入审核项目

工资与雇佣证明。本年度至今累积工资清单和前 2 个年度的 W-2 表。

加班工资。本年度至今累积加班工资清单、前 2 个年度的加班工资清单、雇主证明书（应详细说明基本工资、加班、平均工作时间和过去 2 个年度的加班比率）、两年的 W-2 表。

奖金。本年度至今累积奖金清单、前 2 个年度的奖金清单、雇主证明书（应详细说明基本工资、奖金、过去 2 个年度的奖金比率）、2 年的 W-2 表。

佣金。前 2 个年度经签名确认的税收申报表、W-2 表、1099 表、本年度至今累积佣金收入清单（应说明为获取佣金所支付的费用）、雇主证明书（应详细说明基本工资、过去 2 个年度佣金收入或全年佣金总清单并应说明收入来源）。

自雇。2 年的经签名确认的个人税收申报表和本年度至今累积收入、所有者权益总额。确认申请人是否拥有公司或合伙公司 25% 或以上的股份，如果有则应提交企业税收申报表和企业信用报告。

利息与股息收入。2 年的经签名确认的税收申报表和本年度至今经纪人或银行的结算单。

票据及票据复印件。如果上年度有应税收入并报税，则应提交税收申报表。

租金收入。已签署的至少一年期的现有租约的复印件，如非现有租约，则应提交租赁证明书、税收申报表或者先前的租约。

离婚赡养费、子女抚养费。离婚判决书复印件、定期支付证明、税收申报表（限离婚赡养费）、法庭记录、付迄支票、存款记录（限于子女抚养费）。

加薪计划。由雇主证明确定性、时间和数额。

若遇下列情况，要求提供书面说明材料：工作空白（1 个月或以上）、收入减少、复杂工作经历、职业变动过于频繁。

示例 1-8 资金审核

银行账户。3 个月的对账单、记名存款单。

有价证券。3 个月的结算单、记名存款单的结算凭证。

准流动性账户。3 个月的结算单、记名存款证明或存款证的结算凭证，个人退休账户或私人退休金计划。

储蓄存款。银行支票复印件、付运个人存款支票复印件（包括正面和反面）。

赠款。赠与证明书、捐赠者确认（如银行结算单）、赠款收入凭据。

资产销售收入。销货单和收款凭证，如申请人销售现有房产，则需提供销售合同和结算单。如办理净值贷款，则需提供调动安置证明。

借款。借款条件、收据、借款合同。

销售优惠。优惠条款必须列入合同，并且应在过户收费清单表中得到确认。

公司补偿。调动安置证明应详细介绍安置待遇。

其他。票据复印件、遗嘱、退休结算以及其他各种收款凭证。

书面解释。账户余额的最新变动。

示例 1-9 信用评估

按揭贷款。按揭贷款审查。最新的结算报告或年度结算报告的复印件。如果结算报告或信用评估报告未包含 12 个月内付款记录，则提交付运支票；如果因故不能进行按揭贷款审核（如国际原因或个人隐私原因等），则提交税收申报表、已兑现付运支票和票据复印件。

贷款。如个人信用记录未出现在信用评估报告里，则须进行信用审查。要求提供最新的结算报告复印件。

信用卡。每名申请者或每对夫妇都应有一份信用记录。如果申请者是女性，并且结婚时间不足一年，则应有婚前姓名下的信用评估报告；如果申请人拥有公司或合伙公司 25% 或更多股份，并且收入来自于该公司，则应提交企业信用报告。如果信用卡被停卡，则应提交结算报告。

准信用。租赁审查、子女抚养调查、房地产过户结算、分居协议书、离婚判决书。公用设施检查或公用设施报告（由公用事业公司提供）。

偿清证明适用于到期应偿还贷款或逾期拖欠账户。

无债资产。车辆所有权、解除责任证明、按揭贷款结清证明。如无上述文件，则所提交税收申报表应显示不存在贷款利率扣除和其他每月债务（如税款、保险费等等）。

书面解释。对下面问题应做出书面解释：延迟付款（不论严重程度）、法庭公文、律师函、法庭调查等。