



最佳零售银行缔造方法丛书

Best Practices for Retail Bankers

Operating & Managing the Financial Practice

理财机构经营管理

郑孝和 编著

针对中国理财机构的生存现状和发展需要，在借鉴世界上众多知名理财机构成功经验的基础上，全面探讨理财机构的经营管理之道。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

■最佳零售银行缔造方法丛书■

理财机构经营管理

郑孝和 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

理财机构经营管理 / 郑孝和编著. —北京: 企业管理出版社, 2010. 4

ISBN 978 - 7 - 80255 - 488 - 7

I. ①理… II. ①郑… III. ①金融机构—经济管理—中国
IV. ①F832. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 066573 号

书 名: 理财机构经营管理

作 者: 郑孝和

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 488 - 7

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 13.25 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: 68.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

本书针对中国理财机构的生存现状和发展需要，在借鉴世界众多知名理财机构成功经验的基础上，全面探讨了理财机构的运营管理之道。

本书中的“理财机构”共有三个层面的含义：其一，这里的理财机构当然包括由商业银行、证券公司、信托公司、保险公司、基金公司等组建的理财业务条线，这类理财机构在中国市场上大众认可度最高。其二，本书涵盖了新近在我国出现的发展潜力十分看好的所谓第三方理财机构，如各类理财策划公司、理财咨询公司、理财师事务所等机构，包括一些独立从业的理财规划师、理财顾问、投资咨询师、投资顾问以及理财咨询师等个体。这类理财机构在中国的发展尚处在起步阶段，但在欧美等发达市场中则十分成熟，影响力相当大，因此，它们在中国的发展前景不容小觑。其三，以各种投资理财协会、投资理财网站、投资理财俱乐部以及投资理财课堂等形式存在的理财机构。这三类理财机构尽管各有特色，但它们的运营管理具有很大程度的共性，本书在充分认识到三类理财机构的特异性的基础上，围绕这些共性特征展开了具体的探讨。

毋庸置疑，客户是理财机构的衣食父母。理财机构存在的目

的和原因都是为了给客户创造价值，并在这一过程中实现理财机构与客户之间的双赢。然而，对理财机构来讲，客户数目并非“多多益善”。很多理财机构在发展之初都曾陷入盲目扩张客户的误区之中，本书的讲解将能帮助这些理财机构走出恶性循环的怪圈，重返正轨。理财机构在经营管理上还普遍存在一种误解，即将理财机构的经营管理简单地等同于“员工管理”，忽视了或根本就没有意识到对理财机构的发展来讲更为重要的“关系管理”，尤其是公共关系的管理。更有甚者，很多理财机构的负责人只热衷于理财策划工作，不擅长机构的管理工作或对各种管理事务视而不见。显然，经营管理上的这些缺陷对理财机构的成长来讲是致命的。所幸的是，本书将这些问题进行充分揭示，并给出了对症下药的良方。

在理财机构的经营管理中，一个更深层面的考虑是理财机构的定位问题或企业哲学问题。理财机构怎样看待自己，客户就会怎样看待理财机构。过去，理财机构曾一度遭遇过信任危机，以致媒体将理财策划看作是无需大脑的买卖。1988年4月号的《福布斯》杂志在封面上给出了一只穿着三件套商业制服的猴子，漫画的题目是“任何人都可以管自己叫理财策划师”。经过这次公开的愚弄，国际理财业界对“理财策划师”这一称呼十分忌讳，转而采用理财顾问、投资咨询师、投资顾问以及理财咨询师等可以得到更多信任的称呼。时过境迁，现在理财策划的价值已得到公众的普遍认可，那些将客户利益放在第一位的理财策划师在社会地位上获得了最大程度的尊重，其个人财富也水涨船高。关于理财机构的定位以及企业哲学问题，本书给出了透彻的讲解。对中国的理财机构而言，这一点尤其重要，即如何克服一些短视的

做法，转而关注中长期目标，打造双赢且可持续的客户关系。本书在这方面给出了具体的建议，国内理财机构可参照行之。

本书在内容上共分为五大部分。第一部分介绍理财机构的理念设计和组织结构安排，包括如何提出使命、描述愿景、设定运营模式，以及如何应对意外事件和安排继承接替的相关事宜。第二部分围绕“人”这一中心展开，从对合伙关系和选择优秀员工的讨论入手，探讨了成功管理和留住重要员工的办法。第三部分的主题是客户，该部分就如何赢得、终止和拒绝客户关系给出了切实可行的建议，并就如何留住最有价值的客户提出了一整套策略。第四部分讨论理财机构的“成长”，包括如何应对激烈的市场竞争、如何打造良好的公共关系以及从佣金制转向收费制等问题。第五部分主要关注理财机构的工作环境，包括制度、工作场所的设计，以及旨在改善效率的各种软硬件解决方案。纵观全书，出发点都是为了帮助理财机构完善经营管理，从长远处着眼，而不是拘泥于眼前的短期利益。无数历史经验表明，放眼未来的理财机构才能赢得精彩的明天。

本书既是作者多年实战经验的总结，也汇集了理财领域中最富创造性的成功人士的真知灼见。本书旨在帮助读者改善理财机构的经营管理实务，它既是一篇学术论文，也是企业管理学教材的补充材料，更是一个可以放在口袋里的咨询公司，一个可以随时查阅的专家建议库。在国内理财市场蓬勃发展的今天，本书的面世对中国理财机构的专业化、制度化乃至国际化，无疑会起到极大的助推作用。

目 录

第一部分 企业的管理

第1章 核心价值、使命和愿景	(3)
向客户展现理财机构的价值	(4)
理财机构的构建	(6)
理财机构的生存之道	(7)
理财机构的核心价值	(9)
理财机构的使命陈述	(11)
理财机构的愿景陈述	(15)
理财机构的理念陈述	(16)
 第2章 企业设计	 (19)
酬金结构	(21)
商业计划书	(25)

企业结构	(27)
第3章 应急与继任	(32)
应急方案	(32)
继任方案	(37)
彻底转让	(38)
 第二部分 人员的管理	
第4章 合伙人	(43)
为什么要选择合伙制	(44)
将性格放在第一位	(45)
成功合作的其他关键因素	(51)
合作的注意事项	(53)
 第5章 员 工	 (57)
聘用、指导和实习	(57)
金钱之外	(60)
员工管理中的细节	(68)
辞退员工	(73)
 第6章 团 队	 (75)
团队建设	(75)
交叉培训	(78)
公开管理	(79)
员工手册	(80)
公司研讨会	(81)
组织结构与战略	(89)

第三部分 客户的管理

第7章 赢取、剔除和拒绝客户	(93)
如何开口	(96)
客户主动离去	(97)
拒绝客户	(99)
勇于说“不”	(100)
第8章 留住优质客户	(101)
行为金融学	(102)
设身处地为客户考虑	(104)
不同级别的服务	(111)
通过沟通管理客户预期	(117)
训练你的客户	(123)
迎接最大挑战	(124)

第四部分 成长的管理

第9章 打破成规	(127)
错误的教条	(128)
惟一需要遵循的教条	(135)
第10章 企业定位与公共关系	(136)
对事业充满信心	(137)
提升整体业务而非核心业务	(138)
认清竞争对手	(140)
巧妙地定位和促销	(141)
巧用公共关系	(141)

公关计划	(142)
磨炼公关技巧	(143)

第 11 章 企业转变 (145)

在监管机构注册	(146)
收费与最低资产额	(147)
投资选择	(148)
投资策划	(148)
选择托管伙伴	(148)
合理进行客户转换	(149)
双重关系的处理	(151)
对你自己的投资	(151)
会计业务向理财业务的转化	(151)

第五部分 环境的管理

第 12 章 硬件带来效率 (157)

低技术基础设施	(157)
硬件与服务	(161)
必备的硬件设施	(163)
可选的硬件设施	(164)
互联网	(166)
硬件的更新换代	(168)

第 13 章 软件带来盈利 (169)

电子数据存储	(170)
杀毒软件	(172)
备份软件	(173)

理财策划软件	(173)
投资组合管理软件	(175)
进度表、联系软件和关系管理软件	(175)
需要考虑的事项	(178)
有关技术的最后寄语	(179)
 第 14 章 制度带来规范	 (181)
公司制度	(181)
客户制度	(189)
补充说明	(199)

第一部分 企业的管理

成功的理财机构经营管理者总会不断地对自己的理财机构进行评估和改进。这一部分将探讨如何通过对核心价值、使命和愿景的重新评估来构筑和强化理财机构的基础。

第 1 章

核心价值、使命和愿景

随着社会分工的细化和生活节奏的加快，人们越来越倾向于花钱购买各式各样的服务，包括私人厨师、健身教练、遛狗员和钟点工，甚至还出现了一种被称为“草坪清洁”的服务，打出的口号是：“专门收拾狗宝宝留下的麻烦。”

这些五花八门的服务到底哪些有价值，价值又有多大，至今仍找不到一种切实可行的办法来度量。但最重要的是，你一定要相信自己所做的是有价值的，因为你对工作的感受将会直接传递给潜在客户。如果连你都不相信自己的建议或服务能满足客户需求，客户也不会产生认同感。

有一位理财策划师讲了这样一个故事：他有一位早期客户是某航空公司的机长。当时，由于新工作合同的谈判迟迟没有进展，该航空公司的飞行员随时可能举行罢工。有一次在他们交谈的时候，理财师说，飞行员在飞机航行中责任重大，基于这一点考虑，如果他是老板，会毫不犹豫地给飞行员加薪。令人惊讶的是，他的那位客户竟然不赞同他的观点。那位客户说：“我们现在就已经拿得够多了，实际上我们的工作与公车司机无异。”

这名客户言谈中流露出的对自身的认知，改变了那位理财师对其职业的看法。那位客户接着解释道，在从事商业飞行之初，他与一名副驾驶员和一名工程师一起驾驶一架波音 727 飞机，每次航行时，他们三个人都在驾驶舱里一刻不停地忙碌。他最近被提升为一架波音 737 飞机的机长，新

换的驾驶室变得更加自动化了，只需两个人就能驾驶。因为操作变得简单了，所以他常常感觉自己不过是个体面的公车司机而已。

想一想技术变革是怎样影响了你对自身以及对客户价值的看法。在理财服务刚刚兴起的20年前，还没有理财策划软件，也没有业绩数据库，更别说各种投资优化工具了。为了获得有关共同基金、基金管理以及基金业绩的信息，我们不得不绞尽脑汁、费尽心机。我们几乎完全依赖于营销材料和招股说明书中的信息。那时理财师为了准备一份评估报告，必须逐字翻阅客户的多份共同基金投资报告，并将相关信息抄入一张表以制作出统一的报告。理财师不能处理太多的客户，因为数据收集和报告准备工作永远都忙不完。与那些日子相比，现在的工作轻松了许多。毫无疑问，个人计算机和嘉信理财（Schwab）、晨星（Morningstar）这样的公司为理财业的顾问提供了很大的帮助。但是，单靠它们，我们也做不成生意。

我曾经问过一家著名理财策划公司的理财策划师，她是怎样看待自己对客户的价值的。她回答说：“我知道我为他们的生活增添了很多东西，但是我一直在寻思：我有没有遗漏什么？我凭什么能从这份既轻松又有趣的工作中挣到这么多钱？”如今，准备策划方案的工作不再那么费力了，这样的轻松很容易让我们忘记自己曾经为了掌握专业技能而付出的辛苦工作（现在仍在继续辛苦工作）。对客户来说，我们的价值并非源于那些看似轻而易举的方案，而是因为在我们的知识和技能的帮助下，客户成功地达到了自己的目标。著名钢琴家弗拉基米尔·霍洛维茨弹起钢琴来看似不费吹灰之力，但观众实际倾听并为之掏钱的是他在台下长期苦练而成的高超琴技。

向客户展现理财机构的价值

不止一名顾问在谈起自身的价值时会这样说：“我的客户晚上能睡个安稳觉。”与其告诉客户资产组合设计得多么均衡（这通常非常无聊枯燥），还不如直截了当地告诉他们，只要听从我们的建议，他们就能高枕

无忧。

理财策划师不能让客户认为业绩是策划师带给他们的价值。实际上，资产配置和多元化的投资组合就意味着客户的回报必然会低于走势大好的市场业绩。多元化意味着投资组合中应包括相关性较弱的资产种类。客户必须放弃大发横财的可能性，才能换来高枕无忧。从另一个角度来看，这也恰好表现出多元化的好处：当单个市场萧条时，客户的收益仍能得到保障，不至于一落千丈。我们要向客户声明，我们对他们的价值正在于能帮助他们避免在市场上受煎熬。我们要告诉潜在客户：“我们不一定让您富有，但是我们绝不会让您贫穷。我们的工作就是让您享受生活、高枕无忧。”我们让客户不必在牛市时追涨，在熊市时杀跌，从而展现出公司的价值。我们与客户的所有沟通和互动都是围绕着管理客户预期开展的。这点很重要，所以会在第8章专门探讨它。

对理财顾问的价值，美国业界有一套很有趣的看法：“在一段长期的客户关系中，顾问至少会给出一条极有价值的建议。这样的建议通常是出于偶然，即使顾问能同时理解投资市场和客户的个人境况。通常，这个建议在提出的时候还显现不出自身的价值，而要等到几个月甚至几年以后，它的价值才会为客户所发现。”

在1997~1998年间，股市出现了前所未有的动荡。道琼斯指数今天下跌500点，明天又上涨300点。这样的情况第一次发生时，有的理财机构就给客户打了电话，还给他们发送了一封让他们宽心的书信。在这样的事情反复发生了好几次以后，很多客户就建议理财机构还是节省邮资的好。一名客户告诉他的理财师：“我们知道你现在正竭尽全力把工作做到最好，但是，你不如发信给那些对情况还不太了解的客户。我现在已经习惯了股市的动荡，再也不会为此感到反胃了。”

不是每个潜在客户都会发现理财规划服务的价值，有许多人就不愿意为一些能在别的地方“免费”获得的服务付账。他们会问：“我为什么要把钱给你？我自己可以从互联网上获得所有的信息，再找贴现经纪人做买卖。”当遇到这样的人，不管你说什么，都像是对牛弹琴，就别再和他们纠缠了。一些理财顾问津津乐道于这些客户的“转变率”。然而，让客户

的态度发生转变不应该成为理财策划工作的一部分。如果你对自己和业务的介绍极富成效，一部分潜在客户会了解你的理念并欣赏你的价值，但仍然有一部分潜在客户不会明白。“转变”预示着“抵触情绪”。经验表明，那些被成功“转变”的客户从来不会发展为令人满意的关系。

理财机构的构建

理财机构对自身工作了解得越清楚，在面对潜在客户时就越能做出更好的诠释。正是在这一信念的驱使下，我们要坐下来，详细地勾勒出理想的客户，然后描述自己能为这个客户做些什么。这一思考过程会为发展我们的核心信念、使命、愿景陈述和最终的企业理念奠定基础。

下面我将按重要性层次讲解构建成功的理财机构必须具备的四个要素。

1. 生存之道

在理财策划这一行里，服务和产品五花八门，种类繁多。要想获得成功，你必须从一开始就致力于为客户提供独特的服务。什么让你与众不同？什么又让你声名远播？我将这一要素称为“生存之道”。找到你自己的“道”，并将之用文字描述出来，这是构建理财机构的首要步骤。

2. 核心价值

这是指支撑公司理念和政策的基本信念。企业的核心价值犹如大厦之地基，虽然大部分深埋于泥土之中而不为人所见，但它却为理财机构提供了必不可少的支撑。