

本书适合商业银行公司业务条线支行行长、客户经理学习使用。



- ★详细讲解客户经理需要的技能
- ★提供学习财务报表分析的诀窍
- ★如何构思金融服务方案
- ★提升客户经理交叉销售营销能力
- ★客户经理商务谈判技巧

立金银行培训中心教材编写组◎著

# 银行客户经理 25堂课 ①

★行长送给客户经理的最好礼物★



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



立金银行培训



立金银行培训中心教材编写组◎著

# 银行客户经理 25 堂课 ①



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

银行客户经理 25 堂课①/立金银行培训中心著

北京: 中国经济出版社, 2012. 6

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1546 - 4

I. ①银… II. ①立… III. ①银行业务—教材 IV. ①F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 090707 号

责任编辑 乔卫兵 张梦初

责任审读 霍宏涛

责任印制 石星岳

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市昌平区新兴胶印厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 17.25

字 数 221 千字

版 次 2012 年 6 月第 1 版

印 次 2012 年 6 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1546 - 4/F · 9310

定 价 42.00 元

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

一个被经常问到的问题：一名初涉职场的客户经理如何才能做出业绩？

## 前言

# 如何成为优秀的银行客户经理

每个行长都希望自己招收的客户经理可以快速成长。

做了多年的银行大客户销售，收获颇多，前三年在支行做客户经理，积累了丰富的客户营销经验，后七年在总行做产品经理、培训师，有机会全面了解国内最新的授信产品，并成功培训出近万名优秀客户经理，学员遍布中国各家银行，而且很多都是各自银行的顶梁柱。我认为授信产品是营销客户的核心工具，而针对客户的产业链特点，设计个性化融资方案将是未来营销客户的主流操作思路，不要销售产品，而应当去销售方案。就如何营销授信产品，如何设计整体融资方案，如何成为优秀的客户经理，我进行了一些总结，希望可以与大家分享：

## 一、目标决定成败

目标要明确，要坚定。客户经理就是一家银行最基层的经营单位，只不过行长是你，销售人员是你，办公室主任还是你。进入银行后，银行通常不会给你指派客户，没有人告诉你该去营销哪些客户，完全由你自己决定。就如同带兵打仗，你要指挥自己去打仗，找准自己的方向，自己给自己打江山。

当时我孤身一人来到北京，没有亲缘关系可以依靠，我知道在这种情况下，单纯的存款类客户、特大型贷款客户我很难搞定。中小型需要授信的客户适合我，所以我一直定位在钢铁经销商、油品经销商、汽车经销商等中型

客户,多年来从未改变方向。坚持一个方向的结果就是你会把自己培养成特定行业的专家,对这个行业交易规则非常熟悉,在这个行业积累了较好人脉资源。在一个行业,第一个客户开发时候难度较大,第二个、第三个容易得多,后来的很多客户都是口口相传后自己找上门来的,还有部分是分行推荐的,信贷项目通过率较高。在熟悉的行业,我有较好的感觉,通常我拿到客户报表后,基本就知道能申报多大金额授信能审批通过,应当如何设计方案。而我这时也形成了较好的工作习惯,每月将客户经营情况、使用银行产品效果形成简单的书面报告报送分行审批、风险控制部门,这样做一方面拉近与分行有关部门的关系,表现出负责任的客户经理形象;另一方面在分行树立自己在钢铁、汽车、油品经销商等方面的专家形象,希望分行有推荐客户的好事,可以想到我这个小老弟。这么多年专业营销最大收获就是目标清晰,在营销的时候就可以预见结果,我知道哪些客户肯定能授信通过。虽然分行也曾经兴起过房地产热、电力热,大家纷纷拉房地产公司、电力公司,但我从未改变过方向,那些行业我不熟悉,不适合我,我更希望在熟悉的行业里拓展。所以,我建议每个客户经理都要专注一两个行业。

## 二、信贷资源决定业绩

拓展业务必须有足够的资源,就如同士兵打仗,得手中有枪、有子弹,士兵必须多抢子弹。对客户最有价值的资源就是信贷,客户经理应当拼命做信贷业务,这直接决定你的业绩。贷款、银行承兑汇票、票据贴现、信用证等都要拼命争取,争夺资源越多,你的业绩就越好,这是绝对成正比的。银行信贷资源非常有限,通常在年初多、年末少。分行分配信贷资源并没有绝对的规律安排,通常一个项目批准了,只要客户经理工作抓紧些,分行就同意使用了。客户经理一定要尽力尽早争夺信贷资源,一旦项目批准要尽早劝客户启用额度。在商业银行,客户经理众多,信贷资源有限,僧多粥少,你必须学会争抢,中国古语“会哭的孩子有奶喝”,下一句我认为应该是“有奶的

孩子长得快”。在银行,只问结果,不问过程。

客户最需要的还是信贷资源,我深有体会。在做客户经理的时候,我感觉很舒服,存款在稳步上升,我很清楚自己存款非常稳定,每月都在缓慢上升。我相信每个客户经理都会有同感,授信客户形成的存款一般会非常稳定,而对你没有任何需要,单纯靠关系人情维护的存款,可能随时会走掉,你就会始终处于忐忑不安的状态。如果你没有深厚的人脉资源,这并不要紧,只要你有聪明的头脑,有两条跑不断的腿,就够了。

在做客户经理的时候,我不会让客户任何一笔业务旁落其他银行,我相信投入的信贷资源越多,得到的回报就会越多。一次一个钢铁经销商在下班时候给我打电话,有一笔20万元银行承兑汇票问我是否愿意去取,当时已经下午五点了,我马上说愿意去取。我相信信贷资源沉淀在客户那里,经年累月就会产生巨大的回报。一旦客户在其他银行办理了一次业务,就可能形成习惯而一发不可收拾,所以要扼杀在萌芽状态。

### 三、速战速胜促进业绩

在商业银行的拓展中,我是一个“速战论”者,要求自己“速战速胜”,《孙子兵法》云,“兵贵胜,不贵久”,“以战养战,胜敌而益强”。目标中的客户应当迅速搞定、速战速决。一是给自己打打气,壮壮军威;二是有了客户就有了费用,费用是自己下一步拓展的本钱。首先要搞定最容易的客户,如经营状况较好,最符合本行信贷政策规定的客户,然后是经营情况稍差的客户,明显不可为的客户要坚决放弃。

### 四、控制客户、控制风险

做客户经理必须有极强的驾驭力量。在与客户建立合作之初,就应非常了解客户,占据有利位置,牢牢把握住合作主动权,让客户按照你的意图行动。驾驭力量强大的客户经理成为了支行行长,驾驭力量稍小的也能够

成为业绩出色的客户经理,而驾驭力量最小的只能过平庸的生活。你必须有很强的驾驭意识,没有也要去培养。要学会驾驭客户、控制客户,银行才能步步为营,不断进行深入交叉销售。控制客户,无论合作关系多久,无论是大客户还是小客户,失去控制,信贷客户可能出现不良,存款客户可能丢失。

如《孙子兵法》云,要“致人而不至于人”,只有客户处处受制于我,而我却不受制于客户才能真正拥有合作的主动权。对于信贷客户,这条原则非常重要。初入银行的新兵往往缺少这种能力,一些客户在申请授信的时候,在资料不充分的情况下,反复催促客户经理,客户经理可能会乱了阵脚。

如一个客户,在合作之初我们要求其提供房产进行抵押,客户反复强调操作成本太高,太复杂。但是我可以明显感觉到这个客户非常需要这笔信贷,在反复坚持下,客户终于接受房产抵押的要求。在办理银行承兑汇票后,客户又不愿意在我行办理结算流水,在我一再坚持下,客户最终将主要结算业务放在我行。目前,客户与我们合作非常好,积极配合银行工作。

## 五、银行产品拓展业务

银行开拓业务,有人脉关系资源很重要,但是绝对不是没有关系就没法开拓业务了。保证客户经理真正可以安身立命的是银行产品,尤其是对公信贷产品,这点我深信不疑。

我进入银行后,第一件事就是翻看这家银行领导讲话及印发的所有授信产品制度。研究领导讲话是为了熟悉这家银行的文化,我认为,一个客户经理要想在这家银行生存下去,就必须先熟悉这个机构的价值观,做人先于做事。只有融入这个集体,首先生存下去才会有下一步的发展。熟悉银行授信产品制度是为了可以尽快开展业务,保证开拓客户需要,能为客户带来价值。没有关系可资,要想出人头地,恐怕只有业绩说话了。

经过多年的积累,目前,我可以非常自信地说,我对商业银行的对公授

信产品非常熟悉,我是国内第一流的银行对公授信产品经理、国内最优秀的授信产品培训师之一。

## 六、引导客户使用银行产品

在营销过程中,不能总是等待客户主动向银行提出需求,应当启发客户的潜在需求,使客户了解到通过接受银行新产品和服务方案可以获得还没有意识到的收益,解决尚未解决的困难。

一个信贷项目决不仅是单一授信产品提供,而应当是一个方案,也就是整体金融服务方案。融资方案的最大好处在于实现银行信贷产品嵌入客户产业链,与客户经营需要完整对接,银行清楚信贷资金用途、授信的准确风险度。

授信产品应当根据客户需要进行量体裁衣式的个性化设计。现代商业银行营销已经从提供单一标准化授信产品提升为根据企业采购、销售、经营管理等个性特点,将各类授信产品嵌入到企业产业链,为企业设计个性化的金融服务方案,为客户提供切实的价值增值,在服务客户的同时达到获取银行经营利润的目标。

客户经理应当记住:一个项目能否成功必须满足“开心、放心”两个原则。“开心”就是银行提供的授信服务方案必须使客户感觉得到现实的利益,满足其需要,客户愿意使用银行的产品;“放心”原则,就是银行对借款人使用银行信贷资金用途很清楚,确信企业能到期还款,只有这样项目才能成功。

## 七、授信操作需要坚持

授信项目报批最熬人,这是我做客户经理的直观感受。客户到底有没有风险,客户经理最清楚。授信项目报批需要客户经理有着过人的坚韧,你认准的就是对的,非常固执。有时业务部门与审批部门是一场博弈,你需要

坚持,懂得巧妙回旋。

在银行授信项目中,除非特大型垄断客户,如中国石油、中国石化、国家电网、中国移动等公司,客户经理和审批人员可以没有分歧,高度一致。但是这类项目往往审批额度容易,启用额度困难,客户在多家银行有远远超过其业务需求的授信额度。

客户经理和审批人员会对银行的大部分授信项目存在分歧,而对客户最了解的是客户经理,客户经理必须对自己认为正确的项目坚持,要想方设法说服审批人员,要将方案,设计的尽可能完善,有理有据。绝对不可以项目一旦不批,就只能干发牢骚,怨天尤人,这于事无补。

## 八、授信产品是每个客户经理生存的本钱

当前银行产品金融创新较快,如基金销售代理、网上银行、贸易结算、债券代理等,新产品、新操作模式层出不穷,有时让人眼花缭乱。

但我坚信:信贷将依然是银行维护客户最主要、最有效的手段,是商业银行各项业务增长的主要拉动力量,起到扛鼎的作用。客户经理必须能够准确把握市场主流信贷产品的特点、功能、使用技巧,能够熟练地进行产品组合,设计个性化的金融服务方案。

## 九、给自己身上投资

仲满的神话。

仲满——这位在北京奥运赛前的无名小将,突然在一夜成名,一举登上了奥运会男子个人佩剑冠军领奖台。“当今世界上最著名的佩剑教练”,“击剑的国际教父”法国传奇教练鲍埃尔成就了仲满的神话。鲍埃尔有着法国人固有的自负和傲慢,队员刚开始时并不适应,比如,鲍埃尔要求队员完全按照他的指令训练,不许问为什么,必须无条件服从。“看我穿的这件T恤,它是红色的,但是如果我告诉你们它是黑色的,你就要认为它就是黑色的,

没有商量的余地。”——这就是鲍埃尔风格。

在这里衷心地祝福大家,走好银行的人生职业生涯。

我希望培养出中国最优秀的商业银行客户经理,真正做到桃李遍天下。

陈立金

# 目录

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 前言 如何成为优秀的银行客户经理 .....  | 1  |
| 第一课 培训优秀客户经理的基本思路 ..... | 1  |
| 第二课 成功客户经理必备九大素质 .....  | 3  |
| 第三课 成功客户经理五个基本方法 .....  | 11 |
| 第四课 成功客户经理五大行为规范 .....  | 19 |
| 第五课 客户经理成长目标 .....      | 25 |
| 第六课 客户经理五大必要条件 .....    | 33 |
| 第七课 客户经理必备四样装备 .....    | 43 |
| 第八课 寻找客户的四种方法 .....     | 46 |
| 第九课 精挑细选客户的六种方法 .....   | 56 |
| 第十课 快速评估客户价值的技能 .....   | 73 |
| 第十一课 学习银行产品的三个要件 .....  | 77 |
| 第十二课 营销客户前六项准备工作 .....  | 83 |
| 第十三课 客户常规需求分析 .....     | 89 |

|                       |                     |     |
|-----------------------|---------------------|-----|
| 第十四课                  | 客户商务拜访九个要点 .....    | 113 |
| 第十五课                  | 必须积累的三类客户 .....     | 122 |
| 第十六课                  | 大客户和小客户各自营销特点 ..... | 127 |
| 第十七课                  | 客户拜访技巧 .....        | 132 |
| 第十八课                  | 说服客户的五种思路 .....     | 142 |
| 第十九课                  | 演示金融服务方案的三种方法 ..... | 154 |
| 第二十课                  | 识别客户购买的三个信号 .....   | 158 |
| 第二十一课                 | 成交的八种策略 .....       | 161 |
| 第二十二课                 | 申报融资方案三个关键 .....    | 166 |
| 第二十三课                 | 组织实施融资方案五个步骤 .....  | 172 |
| 第二十四课                 | 重点行业营销技能培训案例 .....  | 179 |
| 第二十五课                 | 行业金融服务方案培训 .....    | 189 |
| 成就最伟大的银行客户经理 .....    |                     | 207 |
| “拉存款”主要使用授信产品名录 ..... |                     | 256 |
| 银行客户营销要诀 .....        |                     | 259 |
| 银行产品使用要诀 .....        |                     | 262 |

## 第一课 Lesson 1

# 培训优秀客户经理的基本思路

### 银行客户经理培训——ASK 模型

#### 一、态度 (Attitude) : 思想决定行动, 态度决定一切

商业银行客户经理的第一课应该是培养“五颗心”, 即对银行的忠心、对客户的爱心、对事业的进取心、对项目的恒心和成功的信心。

对银行必须忠心耿耿, 这是第一位的, 新入行客户经理第一课应当是价值观的培训, 培训客户经理从文化、价值观上认同本行, 个人职业生涯愿意与银行共同发展; 在商业银行, 做客户经理, 人品是第一位的, 每个客户经理要锻炼自己过人的人品; 喜欢客户, 愿意和客户接触, 对事业有着超强的进取心, 希望能有所作为; 下班就回家, 饭后看电视, 周末就郊游的客户经理不会有成绩的; 对项目有着超乎寻常的恒心, 不搞定, 誓不罢休, 有一股犟劲头, 做事极为执著; 对成功有着坚定的信心, 认为自己一定能成功、能坚持不懈、百折不挠。人这辈子, 雄心壮志决定自己的成就。

## 二、技巧 (Skill) : 正确的营销技巧和方法

基本销售技巧主要包括:销售前的准备技巧(了解销售的思路、找准银行目标客户、做好销售计划等)、销售礼仪、接近客户的技巧(电话拜访客户、直接拜访客户等)、开场白的技巧、询问与倾听的技巧、产品展示和说明的技巧、处理客户异议的技巧、临门一脚的技巧、撰写金融服务方案的技巧等。专业销售技巧包括:人际沟通技巧、谈话技巧、谈判技巧、冲突管理等。

有正确的态度,加上有效的技巧,你将会有所成就。

## 三、知识 (Knowledge) : 精通各项银行产品和知识

要高度精通各项银行的对公授信产品,这是关键中的关键,要高度知道这些产品如何使用。

从重要性来看,态度是成功的支点,在三者之中是最重要的,所谓“态度决定一切”,有了积极的态度,就会主动学习知识、提高技能。

支行就是最典型的一个团队,银行大客户业务部也是一个典型的团队,团队精神培训是一种典型的态度培训,目的是使公司的不同部门或销售队伍中的不同成员在大项目的销售过程中能够协调一致。

态度的改变除了靠集中培训之外,更重要的是日常灌输,要“年年讲、月月讲、天天讲”,要以身作则、树立榜样、潜移默化。ASK 的中文翻译是“问”,就是要求银行建立勤学好问的大环境。从培训的时间顺序来看,知识需要在入职时就开始培训;技巧可以在观察考核几个月后因因人而异、查漏补缺、选择培训;态度培养则是长期的日常工作。

只有把握好 ASK 三方面培训的平衡,才能既提升能力,又留住人才。

对年青的客户经理不培训,是最大的浪费,培训是对银行客户经理最大的福利。

## 第二课 Lesson 2

# 成功客户经理必备九大素质

成功的客户经理到底应具备哪些优秀的素质呢？归纳起来，应具备九项素质。

### 一、应该具备的第一项素质：强烈的自信心

(1)提升内在自信心和自我价值。即是通过提高销售技巧,通过不断的成功来提升自信。客户经理最需要的是自信,自信需要通过后天的高强度训练而形成。相信自己一定是最优秀的客户经理,自己一定能够成功开发客户。相信自己一定能闯出一番天地。

(2)把注意力放在正面的事情上。客户经理经常遇到挫折,这很正常。不要把注意力放在这些注定要发生、确定无可奈何的事情上,事实上不是环境或遭遇决定我们的人生,而是由我们自己的态度决定的。告诉自己柳暗花明疑无路,这是黎明前的曙光,正面的心理暗示自然可以带来正面的结

果。当你在人生锅底的时候,无论朝哪个方向,都是向上的。

(3) 坚信在自己投资每一分钱都是值得的。不断充电学习,不断地往自己身上增加有价值的东西,不断给自己投资,不断提高自身的价值,让自己的分量更重,让客户尊重你。

要想成为优秀的商业银行客户经理,先要改造你的意识,改造你的人生态度,你必须从思想观念上就是一个伟大的客户经理。成功的客户经理都有必胜的决心,都有强烈的成功欲望。自信与欲望是客户经理成功的关键。成功的欲望源自于你对财富的渴望,对自我价值实现的追求。

励志成为伟大的商业银行客户经理。

既然来到这个世界,就要有自己的梦想,就要打拼出一片天下,成就一番事业。每天你要对着自己大喊,“我要演绎自己的人生传奇”。一个人不会苦死,不会累死,只会窝囊死。客户经理应该变得很贪婪,一心想建功立业,很有进取心,希望成为人上人。在商业银行,我们每个人有了业绩就有一切。人生总得玩一次命。既然做了客户经理,就一定要做最好的。人不能没有野心,没有野心,就激发不起自己,就不会有劲;没有劲,潜力就挖不出来。银行客户经理需要野心。经理必须时刻准备冲锋,使出浑身招数去力争上游。

陈立金名言:“我要成为一名优秀的商业银行客户经理!我能够提供给客户需要的服务,从而实现我的价值;它将给我带来金钱,用这些钱我可以生活得很体面。我活得很尊严,很开心,我不希望过平淡如水的生活。”

“我相信自己有实力成为最伟大的商业银行客户经理,我会全力以赴做好工作。一切困难险阻都吓不倒我,荆棘丛生、乱石密布,也不能阻碍我前进的脚步,我一定要做到第一。”

建议每位客户经理床头都摆放一本白手起家成功人的书籍,这位成功人士最好岁数不大,具备非常传奇的人生。可以摆放陈天桥、俞敏洪、马云等传记图书,激励自己。想想我们真是很幸运,我们没有必要像他们那样冒

那么大的风险,个人创业。在单位,拼命做存款,做业绩,你同样可以赚的盆满钵满,实现个人价值,多好。

只要你确信自己能够办到,就能够办到。只要你努力坚持自己的信念,你就会取得成功。

## 二、应该具备的第二项素质:超乎寻常的胆识

客户经理必须胆量足够大,不惧生,喜欢同生人打交道。

恐惧是一种内在的感觉产生的情绪反应。人类有两大恐惧:恐惧客户拒绝,恐惧结果不尽如人意。其实恐惧是因为陌生,当你非常熟悉银行产品,熟悉怎样与客户打交道技巧时就会不再害怕。

年轻的银行客户经理最恐惧的是被拒绝。我们可以用转换定义来克服恐惧。我们可以对自己做个分析:

- (1)刚才为什么被客户拒绝了?什么事发生了才意味着被客户拒绝了?
- (2)客户用怎样的语气对你说,你才感觉被拒绝?
- (3)为什么这个信贷项目没有获得通过,失败在哪里?

转换情绪:试着把负面的情绪调整为正面、积极的认识,感激所有使你更坚强的人。所以,要善于创造,勇于冒险。勇者无敌,永不言败,不服输,不能输,不怕输。一次失利不要紧,要分析刚才为什么失败,自己应当怎样改善,怎样才能成功,要不断地重新积蓄力量卷土重来,冲出一番新局面。

记住,在中国的商业银行,只问结果不问过程。行就是行,不行就是不行,没有一大堆借口。

## 三、应该具备的第三项素质:执著的进取心

强烈的进取心就是对成功的强烈欲望,有了强烈进取心才会有足够的决心。我们一无所有,但我们必须创造一切。

培养强烈进取心的方法可以是学习和成功者在一起。人生是一个不断