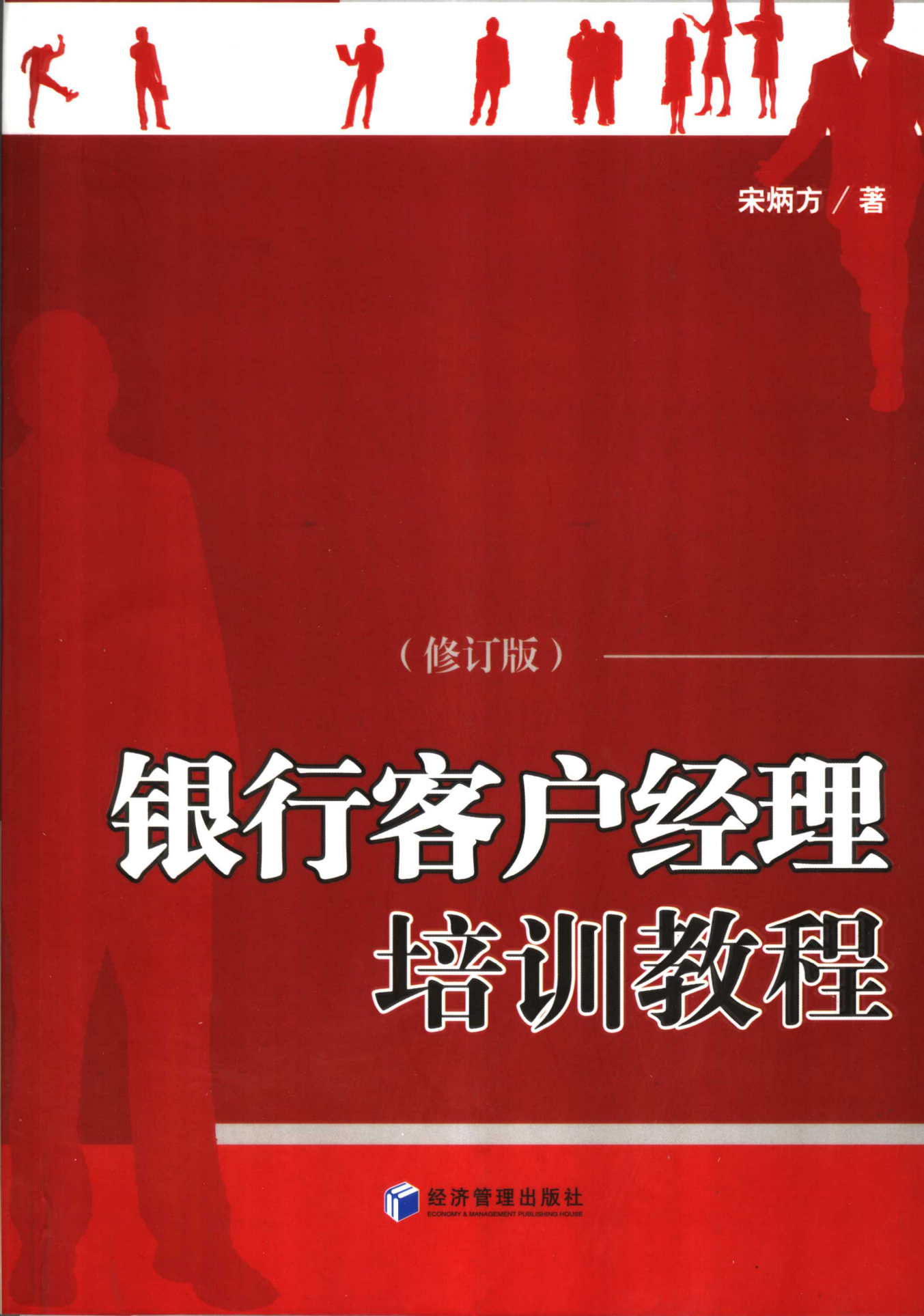




宋炳方 / 著

(修订版)

银行客户经理 培训教程



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



银行客户经理

（修订版）

培训教程

宋炳方 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

银行客户经理培训教程/宋炳方著. —修订版. —北京: 经济管理出版社, 2006

ISBN 7-80207-703-6

I. 银... II. 宋... III. 银行业务—教材
IV. F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 117617 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

选题策划: 谭 伟

技术编辑: 杨 玲

责任编辑: 张 马

责任校对: 超 凡

787mm × 1092mm/16

32.75 印张 746 千字

2006 年 11 月第 1 版

2006 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 58.00 元

书号: ISBN 7-80207-703-6/F·578

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

作者介绍

宋炳方，男，山东临清人。经济学博士，银行客户管理专家，著名培训讲师。曾在政策性银行、商业银行和政府金融管理部门工作，具有丰富的银行从业经验，是我国银行业中较早从事客户经理理论研究、实践操作并取得丰富成果的专业人士之一。

著作主要有《驾驭集团——企业集团的形成、组织与战略》（专著，1998年）、《银行客户开发与管理》（合著，负责总撰，1998年）、《银行客户培育与维护》（专著，2001年）、《与政府官员谈地方金融》（专著，2005年）。此外，《资本市场业务：商业银行业务创新的重要方向》等一批文章获得全国性奖励；执笔的“银行客户开发与管理系列讲座”曾在《金融时报》上连载，引起普遍好评。

联系电话:13511071933

E-mail: sbff@people.com.cn

选题策划：谭 伟
责任编辑：张 马
装帧设计：杨丰瑜

前言

近几年来，银行面临的外部环境发生了急剧的变化。一些新的银行机构纷纷成立，加入到竞争激烈的金融大军中来。经过加入 WTO 后的过渡期，目前外资银行已经完全成为我国金融市场体系的重要成员，正以自己在全球多年所形成的运作经验急剧分割国内银行的现有优质客户。与国际监管理念的日益接轨，使国内银行的发展正面临越来越严格的资本约束。全面风险管理理念的引入，使国内银行认识风险的视角、技术都有了质的飞跃。产业界出现了规模化、网络化、链式化和总部经济化等新特征。这些对银行的产品创新、组织架构、服务模式、运营理念都产生了新的要求。每家银行在这个日新月异的社会经济氛围中都在积极变革，都在寻找并巩固自己的市场位置。

银行变革对客户经理的影响是巨大的。首先是心理上的，过去那种等客上门、被动服务的时代已经一去不复返，对银行业发生的这种令人眼花缭乱的变化，客户经理要努力跟上的心情是非常急迫的。其次是技能上的，过去的银行产品、内部架构相对单一，技能要求不高，只要懂得放款基本就能满足需要。而现在则大不相同，无创新就无法赢得客户，就像急流中行船一样，逼得你不走都不行。再次是生活上的，一天 8 小时安安稳稳的生活只能留在追忆之中，大部分工作将在 8 小时之外完成，对生活的影响显而易见。与时俱进，再也不是空洞的口号，它与我们每个人都息息相关。不思进取就无法摆脱落伍、被淘汰的命运。对广大银行客户经理而言，做个学习型人才从来没有像现在这样紧迫。

学习的方式多种多样，学习的内容千千万万。学习的方式可以自己选择，学习的内容则散布于方方面面，这对时间极为有限的客户经理而言显然要花费非常多的精力。因此，作为银行公司业务战线上的一员，我一直努力在积累，希望能完成一本内容相对充实、能满足客户经理在新形势下展业需要的、立足于实践又能服务于实践的培训教材。这本教材应该能够便于广大客户经理进行系统性的学习，达到客户经理队伍无人掉队的理想目标。现在，这本教材经过我本人异常艰苦的努力终于完成，希望能满足客户经理适应新情况、掌握新知识、提高新技能、谋求新发展的需要。至于客户经理队

伍无人掉队的良好愿望，由于尚取决于知识、技能、水平之外的多种因素，只能在这里给大家以真诚的祝福。

这本书的内容是一步步逐渐充实与完善的。从我最早撰写的《银行客户开发与管理》，经过《银行客户培育与维护》，再到这本经过修订的《银行客户经理培训教程》，反映了自己对银行客户经理这个职业及其所需知识与技能的认识过程。当然，对知识的追求永无止境。我只能说这本书相对于过去的几本书已经比较完善，今后随着时间的推进，新的东西将不断产生，我必将一如既往地继续积累，把对广大客户经理的服务继续作为我生活中的一个重点。

这本书在体例上与初版没有太大的差异，差异主要体现在内容的进一步丰富上。主要包括五大块内容：

开篇是培训途径与方式。我始终认为，方法比具体知识更重要。试想一下，我们过去在学校中学到的具体知识到今天还能记起并在使用的还有多少，大概很少吧。我大学时学习贸易经济，研究生时学习统计学，读博士时学习企业管理，毕业后从事过银行经营管理和政府金融管理，学习的具体知识不同，从事的行业特性不同，但贯穿于其中的思路、方法、理念是一致的。正是在这一思想指引下，我在本书开篇重点介绍学习的途径与方式，并介绍了大量的案例供客户经理观摩与学习。

然后从确定客户发展战略开始，经过搜寻和选定目标客户、拜访客户、围绕客户进行调研、识别客户风险、评估客户价值、与客户建立合作关系到客户关系的维护，详细介绍了客户拓展的基本流程，中间穿插介绍了客户拓展的大量实用技巧。这些技巧是作者在长期的客户营销实践中逐步积累起来的。现在上升到一个理性的层面上，相信对广大客户经理的营销工作会产生积极的促进作用。

拓展客户要由客户经理来进行，客户经理应该对自己的工作性质、工作职责、资格认定、工作理念、薪酬管理、工作方式以及开展营销工作所必需的素养、知识与专业技能有个全面的了解。因此，本书第三部分专门辟出“客户经理制度”一章对上述内容进行了详细描述。需要说明的是，相对于本书初版，本版根据市场发展需要，重点在客户经理所需知识一节中增加了许多内容。本章对客户经理管理知识的介绍，还可作为银行完善客户经理制度的重要参考素材。

产品是客户经理拓展客户的重要手段，离开产品，银行就无法提升客户价值，给客户带来实际利益，因而最终就会导致营销工作的失败。因此，在中国当前的营销环境下，除关系介入、领导重视、关系维护等客户拓展手段

外，银行产品作为营销手段的地位必须巩固与加强。“银行产品管理”这一部分在介绍银行产品功能创新与市场推广知识的基础上，重点将银行产品划分为基础性、创新性和金融同业三大类银行产品，并从产品含义、业务流程、风险控制等方面对每一大类的具体产品进行了介绍，以期客户经理对自己营销客户的“武器”有个系统的掌握。

学习从来都不是目的，而是实现目的的手段。我们学习银行知识，目的是为了应用于营销实践，达到提高客户数量与质量的目的，最终为银行增加效益。为此，本书在最后给出了若干测试题目，包括水平测试、实战演练、业绩测定等，借以判断客户经理的学习效果。本部分内容既可作为客户经理自我评估之用，也可供银行培训部门设计客户经理测试题目时加以参考。

对客户经理来讲，学习是无止境的；对银行来讲，针对客户经理的培训工作也是无止境的。希望我们在勤勉工作的同时，能够以积极、乐观、向上的心态，不断充实自己、提升自己、完善自己，使自己在个人压力日益增大、社会竞争日趋激烈的现代市场经济社会中，能够永远挺立在潮头，以成就我们绚丽多彩的人生。

作者

2006年9月

目 录

第一篇 培训途径与方式

第一章 图书的选择与阅读	(3)
一、选择与阅读图书的基本原则	(3)
二、可供客户经理阅读的图书	(4)
第二章 案例的整理与观摩	(12)
一、大型客户的综合开发	(12)
二、以财务顾问为核心带动全面产品营销	(14)
三、向客户提供资产重组专项财务顾问	(16)
四、筛选优质客户进行重点开发	(17)
五、由浅入深地建立合作关系	(20)
六、通过特色服务培育存款客户	(21)
七、为集团客户建立集团结算网	(22)
八、建立集团结算网并提供授信业务	(24)
九、统一授信额度的营销与切分	(25)
十、逐步与客户建立战略合作关系	(26)
十一、参与客户举办的招标活动	(27)
十二、实行品牌形象与产品交叉销售的良性互动	(28)
十三、运用票据产品连通企业上下游	(29)
第三章 培训班的设计与运作	(31)

第二篇 客户拓展流程

第四章 确定客户发展战略	(37)
一、竞争环境分析	(37)
二、内部条件分析	(40)
三、在银行与竞争环境的平衡中确定客户拓展战略	(41)
第五章 搜寻和选定目标客户	(45)

一、银行客户的分类	(45)
二、搜寻目标客户的方法	(50)
三、目标客户的确定	(53)
第六章 拜访客户	(58)
一、拜访客户前的准备工作	(58)
二、实地拜访客户	(65)
三、提高拜访的效果	(72)
第七章 围绕客户进行调研	(94)
一、客户调研的原则	(94)
二、制定调研计划	(94)
三、确定调研内容	(95)
四、设计调查表格	(98)
第八章 识别客户风险	(111)
一、客户风险的类型	(111)
二、客户风险的识别与评估	(115)
第九章 评估客户价值	(119)
一、工商企业类客户的价值评价	(119)
二、金融同业类客户的价值评价	(135)
三、项目价值评价	(138)
第十章 与客户建立合作关系	(147)
一、明确合作领域	(147)
二、向客户推介合作领域	(148)
三、搞好拟推介产品的定价与综合收益测算工作	(151)
四、设计作业方案	(152)
五、与客户进行谈判	(156)
六、起草协议文本	(159)
七、签署金融合作协议	(169)
八、合作事项的具体运作	(170)
九、合作关系的定期评价	(182)
第十一章 客户关系的维护	(186)
一、维护客户关系的基本方法	(186)
二、强化同客户的合作关系	(189)
三、加强客户风险的管理	(195)
四、重视对客户关系的管理	(199)

第三篇 客户经理制度

第十二章 客户经理管理	(205)
一、客户经理的工作性质	(205)
二、客户经理的工作职责	(206)
三、客户经理的资格认定	(208)
四、客户经理的工作理念	(209)
五、客户经理的薪酬管理	(212)
六、客户经理的工作方式	(213)
七、国外银行的客户经理管理	(215)
第十三章 客户经理的素养与知识	(217)
一、客户经理的基本素质	(217)
二、客户经理的基础知识	(227)
三、客户经理的专业知识	(239)
第十四章 客户经理的专业技能	(277)
一、客户经理的基本技能	(277)
二、调查、分析与展业技能	(278)
三、投标技能	(281)
四、分析报告撰写技能	(283)
五、客户服务方案设计技能	(301)
六、财务报表分析技能	(305)
七、现金流量表编制技能	(312)

第四篇 银行产品管理

第十五章 银行产品的功能创新与市场推广	(321)
一、银行产品创新	(321)
二、银行产品的战略选择	(329)
三、银行产品的营销推广	(331)
第十六章 基础性银行产品品种与运作	(336)
一、负债类银行产品及运作	(336)
二、资产类银行产品及运作	(340)
三、涉外类银行产品及运作	(354)
四、结算类银行产品及运作	(361)
五、资金交易类银行产品及运作	(364)

六、金融服务类银行产品及运作	(369)
七、金融衍生与离岸银行产品及运作	(372)
第十七章 创新性银行产品品种与运作	(378)
一、开办创新性银行产品的基本设想	(378)
二、公司重组业务	(383)
三、财务顾问业务	(388)
四、公司再造业务	(392)
五、杠杆融资业务	(395)
六、管理顾问	(402)
七、并购顾问	(405)
八、投融资顾问	(419)
九、企业诊断	(425)
第十八章 同业类银行产品品种与运作	(427)
一、商业银行与其他银行的合作	(427)
二、商业银行与证券公司的合作	(446)
三、商业银行与基金管理公司的合作	(464)
四、商业银行与保险公司的合作	(469)

第五篇 培训效果测评

第十九章 水平测试	(475)
一、测试范围	(475)
二、客户经理水平测试题	(475)
三、参考答案及部分答案解说	(491)
第二十章 实战演练	(499)
一、专业性案例背景材料	(499)
二、综合性案例背景材料	(500)
第二十一章 营销业绩测定	(509)
一、客户拜访效果分析	(509)
二、营销业绩考核	(511)
后记	(513)

第一篇 培训途径与方式

银行客户经理需要学习的内容很广泛，包括知识、技能、素养、监管政策、银行制度等多个方面。与此相对应的是学习的途径与方式也有很多种。本章主要介绍阅读图书、案例整理与观摩、参加培训班三种途径与方式，下面先简要介绍其他几种途径与方式。

(1) 广交朋友，与知识渊博的人交谈。客户经理最好能有多个知识渊博的朋友，经常在一起聊聊，这样有助于扩大自己的知识面。朋友的圈子应尽可能大，从地域上可以是全国甚至是国外，从行业上也不要仅局限于金融行业。对客户经理来讲，来自石油、电信、钢铁等产业界的朋友甚至比来自金融界的朋友更重要。与朋友交流的方式可以在固定场所聚会，也可以是电话联络或网上交流。从交谈中，客户经理可有意识地吸收对自己有价值的东西，包括信息、思想、看法等。

(2) 模拟实际作业。客户经理针对自己确定的拟开发客户以及营销中可能出现的突发情况、矛盾焦点和实际案例来准备素材，自己设计开发此类客户的方案，通过假定的工作来提升自己。案例素材的另外一个来源就是对媒体披露过或在与同行交流中得到的材料进行归纳，假想自己遇到此类问题应该怎么办，从而提升自己应对各种情况与问题的能力。这种方式对刚加入客户经理这个职业的新手来讲非常有效。

(3) 自我学习与接受培训相结合。任何一个组织如果不能成为学习型组织，它不会有活力，甚至将被时代淘汰；对一个人来讲也同样如此，要是没有持续学习的激情、愿望与能力，恐怕很快就会智慧枯竭，最终失去生存能力。客户经理作为商业银行中最需要掌握多方面知识与技能的群体，理应自我加压，抱着“活到老，学到老”这一朴素而又深邃的思想，从持续不断的学习中以最快的速度提高自己的分析归纳能力、决策判断能力、市场预见能力和客户拓展能力。客户经理的自我学习还必须同接受培训结合起来。接受培训的方式不只是参加专门的培训班，还包括参加有关部门组织的相关研讨会。

(4) 在实际工作中相互学习。客户经理主要以工作小组的方式存在和开展业务。在一个小组当中，往往搭配了各种等级包括知识、年龄、专业 and 个性的客户经理，客户经理要经常在日常工作中相互学习彼此的业务技能和专业经验。客户经理还可采取“徒弟跟师傅”式的学习，即参加高等级客户经理组织的客户访问，通过联合访问来学习高等级客户经理的实战技巧。

(5) 定期和不定期的考察。客户经理的眼界和思路是否开阔，直接影响到业务技能的提升与客户拓展工作的成效。客户经理适当地走出去，到其他银行进行现场考察、

观摩学习，感受业界发展的最新脉搏，可以学到在银行内部学不到的东西。考察的主要方式是到现场去，但这样的机会对客户经理来说可能相对较少，在此情况下，浏览各银行网站及各银行披露的相关资料也不失为一种学习的途径与方式。当前，各种金融专业网站有很多，客户经理可以有选择地加以利用。

(6) 轮岗训练。客户经理应争取能不定期地在新的岗位上工作，以训练自己全面的工作技能。在这方面，客户经理所在单位应尽可能地创造条件。对客户经理来讲，也应有意识地接触多种业务。如果客户经理有风险管理、稽核、会计方面以及产品部门的工作经验，则展业优势会更加明显。

第一章 图书的选择与阅读

一、选择与阅读图书的基本原则

选择有价值的图书进行阅读是一个客户经理学习新知识的有效方式，但客户经理的工作压力很大，需要将大部分时间与精力花在跑客户方面，根本没时间没必要像学者那样涉猎群书，更没必要仅仅就一个主题加以深度钻研。对客户经理来讲，可重点选择以下三类图书进行购买并阅读：

(1) 能给人启迪、对人的思想能带来强烈冲击、能使人产生新思路的图书，如反映著名企业家工作生活的传记、反映著名企业家经营管理智慧的访谈等。

(2) 操作性强、能对实际工作产生有益指导的图书，如监管部门编写的业务检查类图书、各商业银行编写的用于培训方面的图书以及银行实际工作者根据自身经历和体会编写的业务指导类图书。

(3) 关注社会现实的“快餐类”图书。这类图书能拓宽客户经理的视野，了解那些大家共同关心的话题，对客户经理提高与客户进行对话、沟通的水平有很大的帮助。

当然，客户经理到底选择什么样的图书购买、阅读，还与其个人爱好、兴趣、收入水平有关，但无论如何，有关银行和客户方面的图书是客户经理必须经常阅读的。阅读关于银行的图书，使客户经理了解自身；阅读关于客户的图书，使客户经理了解服务的对象。阅读这两方面的图书，均是为了增强自身的服务能力和客户拓展水平。为了尽可能地节约时间，增强阅读的效果，建议：

(1) 在购买图书时，要考虑出版社、作者等因素，因为作者和出版社的知名度越高，其写作、出版的图书也往往越有价值；

(2) 在较为空闲时集中购买一批图书，而不必经常跑书店，因为客户经理毕竟不是研究人员；

(3) 对一本具体的图书也无须从头至尾仔细阅读，虽不能一目十行，但也要尽可能选择有实际价值的章节进行重点阅读；

(4) 对重点图书、经典图书经常加以阅读，认真加以揣摩，以悟出一些新思想。

二、可供客户经理阅读的图书

本节选择了一些较为有实用价值的图书进行简要介绍。客户经理可选择其中感兴趣的图书阅读。需要说明的是,在信息、知识急增的当今社会,有价值的图书层出不穷,这就要求客户经理:一方面要随着时代的发展及时汲取新的营养,做到与时俱进,不断阅读新的图书;另一方面又不要被图书束缚了手脚,在大量的图书面前乱了方寸,要时刻铭记图书只是用来为实践服务的,读书本身从来就不是目的,而仅仅是创造价值与财富的手段。

《大败局》,吴晓波著,浙江人民出版社2001年出版。

该书是国内较早出现的研究企业经营失败的专门著作。书中对中国20世纪后期出现的一批风云企业如何从辉煌走向衰落作了纪实性描述。该书涉及的企业包括经营白酒的山东秦池酒厂、经营VCD的广东爱多公司、经营保健品的沈阳飞龙集团、经营软件和保健品的珠海巨人集团、属于商贸企业的郑州亚细亚商场以及经营保健品的太阳神集团公司等。

《松下经营成功之道》,[日]松下幸之助著,军事谊文出版社1987年翻译出版。

该书是日本著名企业家松下幸之助关于经营管理经验的汇总。军事谊文出版社曾分别出版了松下幸之助的“创业的人生观”、“经营者365金言”、“经营成功之道”、“工作·生活·梦”四本小册子。该书是这四本小册子的汇编。从该书中,读者可获得作者从经营管理实践中得到的一些真知灼见。与该书有同样价值的另一本书是松下幸之助所著的《实践经营哲学》,该书由中国社会科学出版社于1989年翻译出版。

《麦肯锡方法》,[美]埃森·拉塞尔著,华夏出版社2001年翻译出版。

该书提供了一套思考、分析、解决商业问题的方法与技巧,包括“麦肯锡思考企业问题的方法”、“解决企业问题的麦肯锡工作法”、“麦肯锡推销解决方案的方法”等章节。该书作者和保罗·弗里嘉合著的《麦肯锡意识》则采取循序渐进的方式,介绍了对商业问题进行分析的方法,包括构建问题、设计分析方法、数据收集、解释结果、阐明理念、管理团队等内容。《麦肯锡意识》一书中译本由华夏出版社列入“中欧—华夏新经理人书架”丛书,于2002年出版。

《有效沟通》(第5版),[美]桑德拉·黑贝尔斯、里查德·威沃尔著,华夏出版社2002年翻译出版。

该书是一本关于沟通原理、方法和技巧的书,介绍了人际、团体、共同场合和不同文化间的沟通方式以及在现实中的运用。书中关于沟通过程、语言沟通与非语言沟通、

人际关系、演讲、访谈等知识的论述有着很强的实用性。如果在大学中没有系统地学习过有关沟通、交流方面的课程，这将是一本很好的参考书。

《科特勒营销新论》，[美] 菲利浦·科特勒等著，中信出版社 2002 年翻译出版。

这是国际营销大师科特勒论述数字经济时代，企业应采取何种营销策略以及如何提升竞争力的一部著作。该书描述了企业市场营销在数字经济时代的转型问题，提出了“全方位营销”这一超前的新营销范式，指出企业应该将客户需求管理、内部及外部资源管理和网络管理整合起来，抢先发现新的市场机会，有效地创建更有前景的新价值，更精确地提供与客户需求相一致的产品与服务，可持续性地在高水准的产品质量、服务和速度层面运作。

《从优秀到卓越》，[美] 吉姆·柯林斯著，中信出版社 2002 年翻译出版。

该书将实现从优秀业绩到卓越业绩且能持久、实现跨越但不能持久以及未能实现跨越的公司进行了对比研究，分析了实现这一跨越的内在机制，揭示了公司保持卓越的秘诀，描绘了公司由优秀到卓越的宏伟蓝图。指出从优秀到卓越的答案“不受时间、地域的限制”，只要采纳并认真贯彻执行，几乎所有的公司都能极大地改善自己的经营状况，甚至可能成为卓越公司。该书得出“经理人的薪酬结构跟推动公司经营业绩无关”、“技术以及技术推动的变革并不能激发从优秀到卓越的跨越”、“实现跨越的公司并非全属景气行业，处境很糟的行业中的公司也可实现跨越”等著名结论。该书作者的另一经典著作《基业常青》，已由中信出版社翻译出版。

《执行：如何完成任务的学问》，[美] 拉里·博西迪、拉姆·查兰著，机械工业出版社 2003 年翻译出版。

对企业来讲，制定正确的战略固然重要，但更重要的是战略的执行。能否将既定战略执行到位是企业成败的关键。在该书中，作者提供了一种如何将目标变成现实的彻底而系统的方法，详细讨论了执行是如何将人员、战略和运营这三个企业的核心流程整合到一起的。该书还分析了为什么需要执行以及执行的要素等问题。拉里·博西迪曾任霍尼韦尔国际公司总裁兼 CEO，拉姆·查兰则是一位带有传奇色彩的大学教授和资深顾问。两人合著的这本书被 20 世纪杰出的经理人——GE 总裁兼 CEO 杰克·韦尔奇称为“一位伟大的实践者和一名出色的理论家共同讲述的，如何将战略转化为企业运营实践的商业故事”。

《看得见的手——美国企业的管理革命》，[美] 小艾尔弗雷德·D. 钱德勒著，商务印书馆 1997 年翻译出版。

该书通过食品工业、烟草工业、铁路运输、化学工业、橡胶工业、石油工业、机器制造业和肉类加工业的大量史料，分析了现代大型联合工商企业的诞生乃是市场和技术发展的必然结果。与市场这只“看不见的手”相对应，作者称管理为“看得见的手”。书中还对现代大型联合工商企业（股份公司）的内部管理架构进行了详细分析，认为