

商业银行个人业务丛书



个人 客户经理

GeRen KeLi

主 编 辛树森 副主编 许会斌



 中国金融出版社

商业银行个人业务丛书

个人客户经理

主 编 辛树森
副主编 许会斌

 中国金融出版社

责任编辑：张哲强
责任校对：孙蕊
责任印制：丁淮宾

图书在版编目(CIP)数据

个人客户经理 (Geren Kehu Jingli) /辛树森主编. —北京：中国金融出版社，2007. 1

(商业银行个人业务丛书)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4297 - 5

I. 个... II. 辛... III. 商业银行—银行业务—业务管理—中国
IV. F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 157486 号

出版
发行

中国金融出版社

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 北京宝旺印务有限公司

尺寸 148 毫米 × 210 毫米

印张 6.5

字数 182 千

版次 2007 年 1 月第 1 版

印次 2007 年 1 月第 1 次印刷

印数 1 - 6090

定价 18.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4297 - 5 / F · 3851

如出现印装错误本社负责调换

《商业银行个人业务丛书》

编委会名单

主 编：辛树森

副主编：许会斌

编 委：李春信 赵观甫 孙志晨 苏 克
王 毅 张 敏 胡昌苗 马梅琴
刘 涛

编写人员(按姓氏笔划排列)：

马丽荣	马 耘	牛 莹	王子良
王云燕	王业强	卢志勤	刘军丰
刘艳霞	刘雅丹	朱 瑶	齐迪清
严 俊	何肖军	何 奕	何 荣
张军红	张威威	张继波	李玉明
李建峰	李 捷	李 雪	杜玉芬
沈跃骅	陆 滨	陈光波	陈 诚
周天竹	周志寰	宫永媛	贺照艳
赵艺新	赵贺新	骆 菁	徐川零
格 根	陶 莉	高开勇	崔殿满
梁 岩	梅雨方	葛海青	蒋永承
韩 锐	虞菊华	樊浩峰	戴希文

总 序


20 世纪七八十年代以后，世界许多国家个人消费升级换代加速，个人消费大大拉动了国民经济增长，银行的个人金融业务也随之快步发展，特别是进入 21 世纪后，一些发达国家和地区的商业银行个人银行业务的比重通常都在 50% 以上。如，截至 2003 年底，美国全部银行住房按揭贷款、信用卡及其他个人贷款的总余额达 2.13 万亿美元，占全部自营贷款（不包括对政府和金融机构的贷款）的 52%；在我国香港地区，多数银行的个人贷款已经占到其总信贷的一半以上，恒生银行的住房按揭贷款和信用卡授信业务占其总贷款的比重已经接近 60%；在我国台湾地区，1992 年开业的 16 家中小银行中，个人银行业务占比都已从 1994 年末的 20% 发展到 2001 年末的 60%。与此同时，个人银行业务已经成为商业银行利润的主要增长点。据统计，目前国际性大银行的个人银行业务收益占比一般在 30% ~ 70% 之间。2003 年花旗银行集团、恒生银行、德意志银行、汇丰控股的个人银行业务利润贡献分别占到总利润的 69%、51.25%、54.4% 和 46%。近年来，国内个人银行业务发展迅猛，但比重仍然偏低，需要加快发展。

目前，我国人均 GDP 已突破了 1 000 美元，个人收入水平和购买能力空前提高，随着我国人均 GDP 水平的继续提高，我国经济增长必将由财政拉动转向以消费拉动，银行个人业务必将朝着多元化、深层次发展。人们对银行的金融需求越来越多，与银行打交道的次数、密度、深度也将增加，由原来只把余钱存入银行将发展到凡是与“财富”有关的事都可以找银行咨询办理。个人银行业务既包括负债、结算、资产业务，也包括大量的中间业务及新兴的理财等业务；个人业务所依托的手段也由手工发展到计算机系统及互联网络；业务渠道也从单一柜台发展到财富管理中心、网上银行、电话银行、自助银行、手机银行，等等。

随着金融全球化进程的加快，尤其是 2006 年 12 月 11 日以后，我国金融市场将全面对外开放，外资金融机构将全面进入国内个人业务领域，其对个人客户特别是高端客户的争夺将对国内商业银行形成一定压力。我国监管部门、银行业必须以更开阔的眼界、更积极的态度，下大力气，花真工夫，抓管理、抓创新，全面推动商业银行个人银行业务更快更好地发展。值得高兴的是国内银行业近几年来，已将个人银行业务作为竞争重点，纷纷采取各种措施，加大人、财、物的投入。如 2005 年，中国建设银行随着在香港成功上市，将个人业务提到了战略重点的高度，加大了个人结算业务、中间业务、资产业务、产品创新、流程再造的力度。国内许多银行在深入分析国内外经营环境变化的基础上，也作出了以加快发展个人银行业务和中间业务为重点，积极推进经营战略转型的战略部署。

可以预见，未来五年，我国银行界将发生深刻变化，

个人银行业务的发展将迎来一个美好的春天。如何认识、了解、研究、提高个人银行业务水平、优化业务流程、控制业务风险成了各家银行的一项重要工作内容。为了适应当前这种银行业学习、研究、发展个人银行业务的需要，本丛书从专业的角度，由众多资深专家和业务工作者参与，全面系统地阐述了各项个人银行业务的理论、管理重点、操作流程、风险控制、产品创新、营销技巧、客户维护、客户经理队伍管理、客户理财等。特别是该丛书主编辛树森同志曾多年从事个人银行业务的领导管理工作，具有丰富的管理经验和非常高的业务水准；该丛书副主编许会斌同志长期担任个人银行业务部门总经理，具有较深的理论功底和实践经验。该丛书内容全面、丰富、专业、务实，既可作为金融机构管理人员了解个人银行业务、提升业务管理水平的业务用书，又可作为银行一线业务人员的工具用书，同时，还可以作为大专院校师生教学、研究、学习银行业务的参考用书，是目前国内一套由专业人员编著的、展示银行个人业务全貌的专业丛书。期望该丛书的出版，能为培养现代化专业人才、推动国内商业银行个人银行业务的快速发展贡献一份力量，从而尽快使我国商业银行个人银行业务达到或超过国际发达银行的管理水平。



2006年7月 北京

目 录

第一章 个人客户经理概述	1
第一节 背景分析.....	1
第二节 客户经理的历史沿革.....	4
第三节 客户经理的定义及特点.....	7
第四节 客户经理应具备的基本素质.....	9
第二章 个人客户经理的职能和作用	11
第一节 个人客户经理的职能	11
第二节 个人客户经理的作用	18
第三章 个人客户经理应具备的基础知识	21
第一节 经济学知识	21
第二节 金融学知识	23
第三节 管理学知识	28
第四节 法学知识	30
第五节 营销学知识	37
第六节 会计学 and 税务学知识	41
第七节 心理学知识	59
第四章 个人客户经理的专业技能	63
第一节 个人客户经理的基本技能	63
第二节 金融产品分析及组合报告撰写技能	89

第五章 个人客户的开发	100
第一节 个人客户发展战略的确定.....	100
第二节 搜寻和选定目标个人客户.....	105
第三节 个人银行客户的开发.....	110
第六章 个人客户经理职务评定及考核	127
第一节 个人客户经理职务评定.....	127
第二节 个人客户经理的选拔、聘用.....	131
第三节 个人客户经理培训.....	138
第四节 个人客户经理团队管理.....	145
第五节 个人客户经理的绩效考核.....	152
第七章 境外商业银行个人客户经理管理	160
第一节 境外商业银行个人客户经理的发展历程.....	160
第二节 境外商业银行的客户关系管理.....	163
第三节 客户经理与客户关系管理.....	169
第四节 境外商业银行客户经理的分类.....	171
第五节 境外商业银行客户经理的职业技能要求.....	173
第六节 境外商业银行客户经理的管理和考核.....	179
第八章 个人客户经理管理经验和实务	183
后记	195

第一章

个人客户经理概述

第一节 背景分析

一、个人金融业务渐变成国内银行业务发展的重点

随着中国经济的持续增长，国内个人拥有的财富已经达到了一定规模。根据对 2003 年各类统计数据的估计，个人在银行存款、国债、保险、基金、股票、信托、期货、房产、私人汽车、企业投资、个人收藏等领域拥有的财富已经远远超过 20 万亿元人民币。个人金融资产在全国总金融资产中的比重，由 20 世纪 90 年代初期的 40% 左右上升到 2003 年的 60% 多。潜力巨大的个人金融业务市场已经越来越被国内外银行家们所重视，麦肯锡公司也曾预计，在个人金融服务市场，中国将成为继美国、日本和德国之后极具潜力的国家。此外，经过连续几次降息，利率逐渐放开，存贷利差逐渐缩小。在这种情况下，公司业务增长潜力相对减缓，一直以公司业务为主的国内银行势必寻找新的利润增长点。富藏于民的现状和个人资产的激增对国内银行的个人金融服务提出了新需求，发展前景广阔的个人金融业务无疑是商业银行下一步最强劲的利润增长点。

二、个人金融业务竞争日趋激烈，优质客户成为竞争焦点

伴随着各家银行对个人金融业务的重视，银行间的竞争也日益激烈。麦肯锡研究报告显示，在我国国内，2% 的银行开户人为银行的个人金融业务提供了 50% 的收入；其后 18% 的客户贡献了其

余大部分的收入。“二八理论”催动着各商业银行把个人客户服务特别是优质客户服务列为个人银行业务发展的战略重点，纷纷借助自身的网点、专业人才和“网上银行”等优势，积极拓展个人金融业务服务空间，争夺优质客户资源。

为了争夺个人金融业务市场和优质客户，国内各家银行的个人理财中心或理财工作室不断建立，各种个人理财服务和产品纷纷推出，如建设银行的“乐当家”、招商银行的“金葵花理财”、工商银行的理财金账户、农业银行的“金钥匙”理财超市、广发银行的“真情理财”套餐、中信银行的“理财宝”及光大银行的“阳光理财计划”等。

参与个人业务领域竞争的不仅仅是国内的银行，外资银行也以迅猛的势头分割争夺我国个人高端客户市场。恒生银行上海分行专为尊贵客户设立“优越理财中心”；汇丰银行在我国内地的首间卓越理财中心也正式开业，并宣称“汇丰卓越理财中心的开业代表着汇丰在内地开展个人金融服务的一个里程碑”；美国花旗银行、香港渣打银行均开设了自己的理财工作室，它们都把自己的目标锁定在高端客户群，起点都是存款5万美元以上的储户。其中，花旗银行的门槛更高，规定需存款10万美元才可享受免费的专家理财服务，并且花旗银行还在我国国内推出了“财务管理服务”、“领先生活服务”、“花旗经济论坛”，所有服务直接指向国内的高端个人客户。

三、发展个人客户经理的重要性和紧迫性

金融全球化步伐的加快和国有商业银行股份制改造进程的深化给个人银行业务带来了巨大的发展空间，同时也提出了新的要求——迅速转变观念，建立新的盈利模式。“将服务重点锁定富裕客户”是国际性大银行数百年来总结的成熟经验，也必将是我国国内各家银行个人银行业务走向成功的必然选择，而客户经理队伍的建设将是这一战略实施成败与否的决定性因素。

(一) 发展客户经理队伍是个人银行业务提升核心竞争力的需要

随着经济的持续快速发展，个人银行业务的重要作用和发展潜力越来越清晰地显现出来，成为各家银行的业务重点、竞争焦点和改革热点。2005 年底，人民币零售业务将全面对外开放，国内银行将直接面对来自外资银行的强大冲击，同业竞争将更加激烈，谁能够提供高知识含量、高附加值的服务，谁能够满足客户专业化、个性化的需求，谁就将赢得市场竞争的主动。个人客户经理作为个人银行业务核心竞争力的重要组成部分，其规模的大小决定着银行对客户服务能力的强弱，其素质的高低直接影响着个人业务服务质量的好坏，这支队伍整体的建设情况是银行个人银行业务发展的关键因素之一。因此，迅速采取措施充实个人客户经理数量，提高个人客户经理素质是银行未来几年的当务之急。

(二) 客户经理是个人银行业务营销的重要渠道

作为以营利为目的的经营性机构，创新金融产品和服务不是商业银行的目的，而将正确的服务和产品营销给正确的客户才是最终目标，同时“以客户为中心”的理念才能最大限度地得以体现。当今营销的关键不是能否将客户“请进来”，而是银行自己能否“走出去”。营业网点、电话银行、网上银行等传统意义上的营销渠道显然是不能“走出去”的，因此，客户经理作为商业银行金融产品向客户传导的又一重要渠道，将承担起这一重任。全面提高客户经理素质，就要加快客户经理队伍建设，努力造就一支数量充足、素质合格、富有活力和竞争力的客户经理队伍，这是银行营销产品、实现收益的重要保障。

(三) 客户经理是银行和富裕客户的桥梁和纽带

商业银行稳定的收入来源于稳固的客户资源。客户经理是巩固和发展富裕客户最有效的途径，其通过面对面、一对一的服务，可以全方位地了解客户的性格、爱好、需求等信息，并根据客户的个性需求整合产品，提供差别化服务。同时，客户经理通过客户关系管理维护银行与富裕客户之间良好的关系，增加客户对商业银行的

忠诚度和依存度。据调查，从不同个体对个人服务的需求倾向看，“客户经理素质”偏好率为66.3%，居各种因素之首，而且高素质客户经理最受“富人”的关注。由此可见，高素质的客户经理对于银行的竞争力至关重要。

（四）造就银行的客户经理队伍是“以人为本”人才战略中的重要内容

人力资源已成为商业银行最重要的战略资源，个人银行业务的竞争最终也将体现在人才的竞争层面。个人客户经理队伍是个人银行从业人员队伍的重要组成部分，加强对个人客户经理队伍的建设不仅是进一步实施银行人才战略、培养和挖掘未来银行营销专业人才的需要，而且有利于进一步落实和推进银行专业技术岗位改革。

第二节 客户经理的历史沿革

一、国外商业银行客户经理的由来

从国外商业银行的实践看，客户经理是银行市场营销观念发展演变的产物。进入20世纪50年代中后期，由于金融市场的快速发展和客户需求的变化，商业银行的垄断地位发生了动摇。市场竞争使银行的市场份额下降，资产增长缓慢，盈利空间缩小；客户需求的多样化和购买行为的变化，导致银行客户流失严重。银行业等客户上门的传统经营方式已不能适应经营环境的变化，经营陷入困境。在此情况下，银行业开始借鉴工商企业的做法，把市场营销的理念导入银行经营管理活动。在1958年举行的全美银行协会会议上，人们第一次公开提出了银行业应该树立市场营销观念，但当时认为银行营销就是“广告与公共关系”的代名词。一直到20世纪70年代，人们才真正意识到银行实施营销管理的重要性，以美国花旗银行为代表的银行业率先引领服务营销的潮流。对银行业经营管理方式的这种变革，被人们称为银行价值观的革命。发展到今天，西方商业银行的营销观念经历了以下几个阶段：

（一）广告与促销阶段

20世纪50年代后期，储蓄账户的竞争加剧，一些银行从消费品市场得到启示，开始运用广告和促销手段来招徕顾客。有关人员的头衔从“公共关系经理”改为“营销管理经理”，但主要任务仍然是广告宣传。

（二）“友好服务”阶段

当银行业流行过促销、广告、公共关系之后，几乎所有的银行都发现它们又处于同一水平上。于是银行营销采用了一种新的思路：让客户更加愉悦地享受银行服务。银行为此对员工进行微笑服务培训。同时，银行也对营业大厅进行装修，撤掉柜台上的栏杆，以突出银行的亲切感。

（三）产品创新阶段

友好服务普及后，所有的银行看上去都很相似。一些银行认识到了应该用新方法使自己有别于竞争者。20世纪60年代后期，客户的金融需求不断变化，呼唤银行推出新颖完善的服务及产品。于是银行便从产品创新角度出发开展营销工作，设计出许多金融产品以满足不同客户的金融需求，如大额可转让定期存单、共同基金账户以及自动贷款、透支信用额度等创新产品。

（四）形象定位阶段

银行的创新产品由于容易被模仿而逐渐失去优势。于是，到了20世纪70年代，银行开始不将其思维局限于为所有的人提供全方位的服务，而是更多地考虑如何吸引市场上某个特定的顾客群。一些银行通过确定价格、设计独特产品等手段吸引富有阶层人士或某一年龄段的客户群；有的银行开始注重突出自己在某些业务上的优势。

（五）营销策划阶段

到了20世纪80年代，随着战略性的商业策划作为一种管理工具被广泛地接受，许多银行营销者开始将市场营销活动纳入到其经营管理的全过程之中。他们致力于对银行营销活动进行更加理性的思考和规范化的操作，逐步开始制定年度营销计划、识别目标市

场、研究市场需求，有计划地开发产品或服务来满足需求，并对营销过程实施全面控制，对营销计划的执行情况开展综合评价。

（六）“一对一营销”阶段

进入 20 世纪 90 年代初期，银行业服务进入了客户导向阶段。多数银行把注意力集中在“面向个人营销”和“一对一营销”方式上，注重培育自己的忠诚客户和挖掘客户价值，以客户满意度为经营准则。银行根据客户导向理念进行再造，并进一步使用先进的技术手段进行客户关系管理，PC 银行、网上银行、电话银行等先进的服务方式纷纷出现。银行内部结构也由过去的以产品为中心转变为以客户为中心，并根据不同的客户类型设置了不同的客户部门，加强银行与客户的全面接触，有关人员的头衔也明确称之为客户关系经理或客户经理。

二、我国商业银行客户经理的由来

我国银行业客户经理的出现是在 20 世纪 90 年代。在此以前，我国银行业基本上是垄断经营，市场竞争格局尚未形成。在这种情况下，银行产品不需要营销，自然不存在专职的营销人员。

1992 年，我国提出了建立社会主义市场经济体制的改革目标，为银行业的市场化经营奠定了制度基础。尤其是 1995 年《中华人民共和国商业银行法》颁布以后，我国商业银行体系逐步完善。国家专业银行开始向商业银行转轨，中小股份制银行以及其他非银行金融机构发展迅速，资本市场融资规模不断扩大，银行业垄断状况开始改变，同业竞争的格局开始出现。随着银行体系主体多元化竞争格局的形成和资本市场功能的完善，对优质客户的争夺成为同业竞争的焦点，同时银行客户需求的多样化也给银行经营提出了更高的要求。各家银行不得不改变过去的经营作风，争相推出微笑服务、限时服务、“一米线”服务、电话预约服务等优质服务手段。银行更加注重客户需求的研究，与客户建立互动的双向沟通，以客户满意度为宗旨，注意培育客户的忠诚度。银行主动上门服务，重视客户需求的市场营销意识逐步增强。同时，银行还致力于转换经

营机制，改革业务操作流程，改变过去“多个部门对一个客户”的做法，设立客户部门和客户经理，为客户提供“一对一营销”和“一揽子”服务解决方案。中国银行在1998年专门成立了从事客户开发的公司银行部、金融机构部和私人银行部。1999年，中国农业银行、中国建设银行、中国银行等国有商业银行和光大银行、华夏银行等股份制商业银行相继制定了客户经理管理办法，全面推行客户经理制。客户经理这一岗位名称在银行业开始流行起来。

第三节 客户经理的定义及特点

个人客户经理，指直接接触个人客户并营销银行产品与服务的专职人员。

在西方商业银行，客户经理也称客户关系经理、客户服务代表、理财顾问等。在过去很长一段时间内，我国的银行与客户的关系主要体现为信贷关系，并且客户只能被动接受银行提供的产品。被称之为“信贷员”的银行外勤人员，其任务也只是信贷管理。因此客户经理在我国传统银行体制中并不存在。

目前，随着我国商业银行人才战略的实施以及专业技术职务系列的设立，许多商业银行与行政晋升系列相对应，设立了包括个人客户经理、公司客户经理、风险经理、产品经理、研究分析师等在内的专业技术职务系列，以吸纳高绩效、替代成本较高的专业人才，因此，个人客户经理在银行内部也从事客户关系管理、营销服务方案策划与实施，并直接服务于个人业务客户的专业技术岗位职务。公司客户经理则指在银行内从事市场分析、客户营销、评估评价等工作，并直接服务法人和其他经济组织的专业技术岗位职务。

商业银行客户经理作为银行金融产品的营销人员，负责建立与维系银行与客户的关系。客户经理实际上是用来为客户服务、为银行谋效益的。他们直接面对客户，同客户打交道，他们需要掌握全面的银行知识与技能，他们应该能够站在比较高的高度测度客户需

求，并满足客户需求。商业银行客户经理作为商业银行的营销管理人员，打破了过去传统的按专业、按行业分工的客户管理模式，采取一体化综合性服务满足客户多元化的金融需求。因此，银行客户经理与传统专业外勤相比，其特征主要表现在：

一、综合性

(一) 服务对象的综合性（包括各个行业、多种类型的零售市场的客户和公司市场的客户）；

(二) 客户金融需求的综合性；

(三) 客户经理职业技能的综合性（集情报员、咨询员、业务员于一身）；

(四) 客户经理营销手段的综合性。

二、服务性

(一) 全新的客户服务理念（实际上，理念是最基本的。银行树立这种理念也是非常必要的）；

(二) 全方位的客户服务内容（不仅要做好传统的服务，而且也要做好知识服务）；

(三) 现代化的服务手段。

三、开拓性

(一) 客户市场开拓。要培植和扩大优质客户群，及时调查客户金融需求，发掘潜在的客户市场。

(二) 金融产品营销开拓。尤其是金融产品的营销；参与金融新产品的开发。

四、知识性

(一) 客户管理的知识性；

(二) 服务内容的知识性。