



中国工商银行 岗位培训教材

ON THE JOB TRAINING MATERIAL INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA

客户经理培训教程

中国工商银行教育部组编

中国金融出版社

中国工商银行岗位培训教材

客户经理培训教程

中国工商银行教育部组编

中国金融出版社

责任编辑：李祥玉 赵雪芳

责任校对：孙 蕊

责任印制：裴 刚

图书在版编目 (CIP) 数据

客户经理培训教程/中国工商银行教育部组编. —北京：中国金融出版社，2001.6
ISBN 7-5049-2530-6

I. 客… II. 中… III. 银行业务-教材 IV. F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 036061 号

出版 **中国金融出版社**
发行
社址 北京广安门外小红庙南里 3 号
http: //www.chinafph.com
邮码 100055
印刷 固安县印刷厂
尺寸 185 毫米 × 260 毫米
印张 10.25
字数 240 千
版次 2001 年 6 月第 1 版
印次 2001 年 6 月第 1 次印刷
印数 1—38085
定价 19.00 元
如出现印装错误请与出版部调换

编委会

主任：田瑞璋

主编：蔡毅

副主编：罗迪 张剑辉

主审：庞月璇 张士明 张建国

陈晓燕 刘子刚 刘志刚

范尔钢 佟建民 魏国雄

许燕 潘功胜 席德应

编委：刘丹 张伟 刘莉萍

刘超 吕香菇 郭京宾

序

作为一种制度创新，客户经理制已被西方发达国家商业银行成功实践，并成为西方商业银行竞争优质客户、营销银行产品、增加盈利的一种全新管理体制。在中国工商银行推行客户经理制既是构建“以市场为导向、以客户为中心、以效益为目标、以风险控制为主线”的业务运行体系的题中应有之意，也是全方位、多层次适应、创造并引导市场对商业银行产品和服务需求的现实选择。长期以来，中国工商银行还没有完全建立健全市场营销体系，业务、职能机构的设置主要按产品和专业划分，资金、信贷、存款、理财等部门各自为政，只能分别向客户提供单一的金融产品；另一方面，按产品划分的自上而下的决策、运营和计划管理模式又进一步强化了职能分割、业务分离的状况，造成了部门间的分割管理与客户日益增加的多元化、个性化的金融服务需求之间产生越来越强烈的冲突，导致客户关系管理滞后，市场竞争力削弱。实行客户经理制能够突破制度性、机制性障碍，真正面向市场、面向客户，建立以效益为目标、以风险控制为主线的现代商业银行运行机制，发挥整体功能，拓展市场领域，强化客户服务，提升客户结构，竞争优质客户，开发和营销金融产品，提高资产质量和经营效益。因此，实行客户经理制是中国工商银行适应客户关系变化、全面走向市场的必然选择。

实行客户经理制，不仅要切实转变经营理念，对机构、人员、信息等资源进行重新配置，构建以客户经理向经营对象提供“一站式”综合服务为市场先导、以后台部门的综合处理为业务支撑、以产品创新和风险控制为业务保障的经营管理模式，而

且还要拥有一支高水平、复合型客户经理队伍，做到先进的理念、完善的制度和优秀的客户经理三者有机协调，相互支撑。因此，培养和造就一支综合素质高、业务能力强、善营销、懂管理、能创新的客户经理队伍，不仅迫在眉睫，而且也是关系到能否发挥客户经理制这一体制优势的关键所在。而提供合适的培训教材则是其中重要的一环。正是基于此，中国工商银行总行教育部组织有关部门和专家在广泛借鉴现代商业银行客户经理制理论与实践的基础上，紧密结合中国社会主义市场经济的实际和中国工商银行客户经理制改革的要求，编写了《客户经理培训教程》（下称《教程》）一书，以备各级机构培训客户经理之需。该《教程》系统地剖析了客户经理制的基本理论、组织结构和业务程序，全面介绍了客户经理所应掌握的市场营销技巧、客户开发与管理、银行法律法规以及中国工商银行目前对公司客户、个人客户、机构客户提供的已定型的金融产品。该《教程》内容丰富，资料翔实，立意新颖，操作性强，既可作为培训初、中级客户经理的教材，也可作为员工业余学习的资料，对各级机构推进客户经理制的工作也有一定的启示作用。

《教程》一书无疑是构建中国工商银行核心竞争力基础的一抔奠基之土，希望各级机构认真做好客户经理的培训工作，为开辟中国工商银行各项工作的新局面作出更大的贡献。

中国工商银行副行长 田瑞璋
二〇〇一年五月于北京

目 录

第一篇 客户经理制与客户经理	(1)
一、客户经理制	(1)
(一) 客户经理制的涵义	(1)
(二) 中国工商银行推行客户经理制的必要性	(3)
二、客户经理与客户服务小组	(4)
(一) 客户经理	(4)
(二) 客户服务小组	(6)
三、客户经理制的内容	(8)
(一) 客户经理的设置	(8)
(二) 客户经理的选拔与培训	(11)
(三) 客户经理的考核与激励	(12)
第二篇 市场营销知识与技能	(14)
一、营销概述	(14)
(一) 营销基础知识	(14)
(二) 商业银行营销理念	(16)
(三) 现代营销的新发展	(17)
二、营销组合	(18)
(一) 金融产品组合	(18)
(二) 金融产品价格组合	(22)
(三) 分销组合	(24)
(四) 促销组合	(25)
(五) 营销方案的制定与实施	(26)
三、客户沟通	(31)
(一) 有效沟通的特征	(31)
(二) 沟通方式	(32)
(三) 沟通策略	(33)
(四) 沟通技巧	(35)
四、访问客户	(35)
(一) 访问客户的十大要件	(35)
(二) 访问客户的技巧	(38)
五、谈判技巧	(40)

(一) 谈判程序	(40)
(二) 谈判方式	(41)
(三) 谈判的技巧	(42)
六、营销写作	(43)
(一) 草拟合同	(43)
(二) 商务书信	(44)
(三) 传真写作	(45)
(四) 谈判文书	(46)
(五) 客户分析与评价报告	(47)
第三篇 客户开发与管理	(49)
一、客户细分	(49)
(一) 商业银行市场细分概念与细分流程	(49)
(二) 个人客户细分	(50)
(三) 机构客户细分	(51)
二、客户关系管理	(53)
(一) 客户经理的客户关系	(53)
(二) 知识管理	(54)
(三) 客户关系管理技能	(54)
(四) 客户结构优化	(61)
三、客户分析与评价	(64)
(一) 个人客户购买行为分析	(64)
(二) 公司客户购买行为分析	(66)
(三) 公司客户的总体情况分析框架	(67)
(四) 公司客户评价	(69)
(五) 个人客户资信评价方法	(70)
(六) 中国工商银行目前的客户评价体系	(70)
四、客户风险管理	(77)
(一) 客户风险种类	(77)
(二) 客户风险管理的基本方法	(78)
(三) 风险预警	(80)

(四) 中国工商银行目前贷款风险管理办法	(81)
第四篇 中国工商银行产品简介	(85)
一、公司客户主要银行产品	(85)
(一) 流动资金贷款	(85)
(二) 固定资产贷款	(87)
(三) 住房开发贷款	(89)
(四) 外汇转贷款	(90)
(五) 银团贷款	(91)
(六) 银行承兑汇票	(91)
(七) 票据贴现	(91)
(八) 购买企业应收账款	(92)
(九) 单位存款	(92)
(十) 国内结算	(93)
(十一) 国际结算	(95)
(十二) 银行保函	(102)
(十三) 代客外汇买卖	(104)
(十四) 公司理财	(105)
二、个人客户主要银行产品	(106)
(一) 个人住房贷款	(106)
(二) 个人汽车消费贷款	(107)
(三) 大额耐用消费品贷款	(107)
(四) 个人旅游贷款	(108)
(五) 个人综合消费贷款	(108)
(六) 个人小额短期信用贷款	(108)
(七) 助学贷款	(108)
(八) 个人存单质押贷款	(109)
(九) 个人储蓄存款	(109)
(十) 个人汇兑	(109)
(十一) 银行卡	(110)
(十二) 个人外汇买卖	(112)

(十三) “银证通”业务	(113)
(十四) 代理收付款业务	(113)
(十五) 代理保管业务	(113)
(十六) 代理开放式基金业务	(113)
(十七) 个人理财	(114)
(十八) 个人金融业务综合账户	(114)
三、机构客户主要银行产品	(115)
(一) 股票质押贷款	(115)
(二) 同业借款	(116)
(三) 债券回购	(116)
(四) 债券现券买卖	(117)
(五) 同业存款	(117)
(六) 代理政策性银行业务	(117)
(七) 代理保险业务	(117)
(八) 代理同业资金结算业务	(117)
(九) 基金托管业务	(118)
四、其他主要银行产品	(118)
(一) 代理有价证券业务	(118)
(二) 银行电子新业务	(119)
(三) 投资银行业务及财务顾问业务	(121)
(四) 综合业务处理系统简介	(122)
第五篇 银行法律基础	(124)
一、存款业务的有关法律规定	(124)
(一) 存款业务中的法律关系	(125)
(二) 储蓄存款的法律原则及有关规定	(125)
(三) 单位存款的有关法律规定	(125)
(四) 对存款人的法律保护	(126)
二、贷款业务的有关法律规定	(127)
(一) 贷款业务的法律关系	(127)
(二) 借款合同	(128)

(三) 贷款担保·····	(129)
(四) 《合同法》对银行债权保护的有关规定·····	(131)
三、票据业务的有关法律规定·····	(132)
(一) 票据法律关系·····	(132)
(二) 票据行为·····	(132)
(三) 票据权利·····	(133)
(四) 票据付款人或代理付款人付款时的审查义务·····	(133)
(五) 票据丧失的权利补救·····	(133)
四、国际业务的有关法规与惯例·····	(134)
(一) 《托收统一规则》·····	(134)
(二) 《跟单信用证统一惯例》·····	(135)
(三) 有关保函的国际惯例·····	(136)
(四) 《中华人民共和国外汇管理条例》·····	(136)
五、中间业务的有关法律规定·····	(137)
(一) 信用卡业务应注意的有关法律问题·····	(137)
(二) 代理业务中应注意的有关法律问题·····	(138)
(三) 担保业务应注意的有关法律问题·····	(139)
(四) 咨询业务应注意的有关法律问题·····	(139)
六、银行业务纠纷的解决·····	(140)
(一) 银行业务纠纷的种类·····	(140)
(二) 业务纠纷的处理方式·····	(140)
七、银行协助执行的有关法律问题·····	(142)
(一) 银行协助执行的有关法律规定·····	(142)
(二) 查询·····	(142)
(三) 冻结·····	(143)
(四) 扣划·····	(145)
(五) 异地查询、冻结、扣划·····	(146)
(六) 银行与查询、冻结、扣划单位的协调配合·····	(146)
八、银行及其工作人员违法行为的法律责任·····	(147)
(一) 银行的有关违法行为及其法律责任·····	(147)
(二) 银行工作人员违法行为的法律责任·····	(148)
后记·····	(149)

第一篇

客户经理制与客户经理

一、客户经理制

(一) 客户经理制的涵义

1. 客户经理制的概念

客户经理制的概念可以分三个层面来表述：

(1) 从总体上讲，客户经理制是商业银行以市场为导向，以客户为中心，从客户的需求出发，营销银行产品，为客户提供全方位金融服务的一种经营体制。

(2) 从市场的角度讲，客户经理制是商业银行借鉴一般企业的市场营销功能，面向市场的一种客户管理方式。

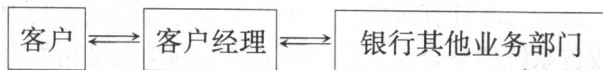
(3) 从银行内部的管理角度讲，客户经理制是商业银行对客户经理进行设置、招聘、任用、考核的一种组织管理制度，是银行把目标客户交由客户经理联系的一种营销组织方式。

2. 客户经理制的理念

(1) 银行以满足客户需要为先，满足客户需要优于银行产品推销，银行与客户关系战略集中于银行的目标客户；(2) 银行推出的产品根据客户面临的难题及市场环境变化而改变；(3) 为客户提供解决问题的方案和办法是银行的责任；(4) 银行要协调、调动全行各方面的资源为客户提供服务，满足客户多方面的需求；(5) 银行内部为此要加强合作，形成团队精神。

3. 客户经理与客户及银行其他业务部门的关系

客户经理就是银行和客户关系的代表。客户经理为客户提供一揽子服务，客户的所有金融需求都由客户经理办理。实行客户经理制后，客户经理与客户、银行其他业务部门之间的关系如下图：



4. 客户经理制的配套机制

客户经理制虽然并非银行运作体系的全部，但却是银行运作体系的龙头，具有“牵一发、动全身”的巨大影响力。因此，要建立真正意义上的客户经理制，就必须在商业银行内部建立必要的配套机制。

(1) 合作与协调机制

银行内部良好的合作协调机制是客户经理实施全方位金融服务的重要保障。银行内部复杂的协调工作往往是客户经理精力消耗最大的地方。建立良好的合作协调机制，首先要在银行内普遍树立全局观念和内部服务意识，并建立相应的利益驱动机制，使过去以人际关系为主要基础的合作行为规范化、制度化，从而降低内部协调成本；其次，大力推进工作流程的科学化、合理化设计，从程序上明晰权责，避免相互推诿现象的发生；最后，逐步建立面向市场、面向客户、注重服务质量的企业文化和价值体系，以作为对组织或个人行为硬约束的必要补充。只有这样，才能打破多头对外的服务格局，减少机构、部门之间的服务差异，最终形成具有整体竞争力的以客户经理为核心的客户服务体系。

(2) 激励与监督机制

推行客户经理制，既需要对客户经理本身提供激励与监督，也需要对其他与客户经理相配套的部门人员进行激励与监督，因此，必须建立起多元化的、体现市场人力资源价值的、具有竞争性的激励监督机制，从而保证银行建立在客户服务基础之上的发展目标能充分落实到每个员工，从根本上提高客户服务系统的主观能动性和应变能力。

(3) 研究与开发体系

研究与开发体系不仅包括新产品与服务的研究与开发，也包括银行战略规划、营销策略、组织管理体制、业务流程的研究与开发。在推行客户经理制的过程中，通过战略规划、营销策略的研究与开发，可以减少客户经理行为的盲目性，使客户经理在市场开拓中突出重点，发挥整体优势，使有限的资源发挥最大的作用；通过业务流程的研究与开发，更有利于客户经理提高工作效率，降低营业成本，提高竞争能力；通过新业务和新产品的研究与开发，可以使客户经理摆脱规模与价格竞争的“陷阱”，采取高层次、高附加值的服务竞争方式。因此，建立商业银行的研究与开发体系是推行客户经理制、保持银行具备持续竞争能力的重要保证。

(4) 信息管理与决策系统

商业银行，乃至整个金融产业的经营管理都对信息有着很强的依赖性。随着信息经济和知识经济时代的到来，对信息和知识资源的开发与管理成为 21 世纪企业竞争力提高的根本源泉之一。商业银行信息管理系统是彻底改变传统的工作方式、实现集约化经营的必由之路，同时也是为客户经理提供充分的活动空间和信息支持的必要条件。当前，我国商业银行的信息系统建设，首先要实现后台业务系统联网，加强客户信息管理和共享，为大量的业务发展和风险管理决策提供准确、及时、完备的信息支持。其次，加强业务系统向客户的延伸，建立新型的银行分销网络，如电话银行、网上银行、家居银行等高层次服务。最后，在计算机信息系统开发中，加强经营管理部门与电脑科技部门的合作与协调，改善系统的整合性，提高服务方式和信息结构的合理性。

（二）中国工商银行推行客户经理制的必要性

推行客户经理制将改变银行过去等客上门的服务方式，在实现客户价值最大化的同时，实现银行自身效益最大化。

1. 中国工商银行推行客户经理制是与客户关系变化的要求

银行客户关系是商业银行满足客户金融需求时同客户发生的经济关系，是银行和客户在经济活动中经济行为的一种融合。随着我国社会主义市场经济体制的建立和发展，银行客户关系发生了根本性的变化。客户对银行的依赖性减弱、忠诚度下降，客户投资理财技巧和水平逐步提高，客户和银行平等的主体地位和“双向选择”使客户真正成为银行的上帝，银行和客户关系已逐步向多重性、知识性、差异性、竞争性和博弈性方面的关系发展。显然，商业银行传统的客户服务体制已不能适应这种根本性的变化，客户关系的深层性变化所形成的市场倒逼，呼唤并要求商业银行改革服务方式，建立并保持稳固良好的银行客户关系，真正做到满足客户需求优于产品推销。这种以关系主导策略指导的中国银行服务，推动着商业银行客户经理制的建立与发展。

2. 中国工商银行推行客户经理制是建立营销体系的必然要求

商业银行在经营改革和实践中，越来越认识到市场营销的重要性。市场营销除了营销理念、产品市场定位、营销手段现代化等重要内容外，更重要的是建立一支高素质的营销队伍。因而，商业银行要建立健全市场营销机制，首先必须建立一支客户管理和金融产品营销的外勤队伍。商业银行客户经理是商业银行具有较高素质的营销管理人员，他不仅代表商业银行对特定客户进行全面的管埋，而且以满足客户的各种金融需求和从事金融产品市场营销为主要职责，提供综合化服务。因此，推行客户经理制是中国工商银行建立营销体系的必然要求。

3. 中国工商银行推行客户经理制是提升服务的要求

商业银行传统客户服务方式是按银行业务分专业进行管理。对客户来说，银行的专业表现在根据客户不同的金融需求而设立的部门，同一客户的不同需求必须分别与银行有关专业人员联系，从而形成了同一客户多头联系的状况。这既不利于商业银行消除内耗、提高工作效率和为客户提供方便、快捷、优质的服务，又不利于商业银行及时全面地了解客户市场情况和客户金融需求的变化。传统的银行服务系统已难以适应竞争与发展的要求，新型的营销理念要求银行服务从传统的以产品为导向的组织方式向以客户和市场为中心的业务组织管理架构转变。下面是以产品为导向和以客户为导向的银行服务特点的对比：

（1）以产品为导向的特点

- ①客户必须面对多个业务部门，分别办理各项业务，因而必须付出较高的交易成本；
- ②每种业务自定价格和服务内容；
- ③战略决策和资源配置分散，核心是各业务领域，而不是客户潜力和综合的市场竞争力；
- ④以单笔交易为基础进行决策，银行与客户的关系往往缺乏连续性；

- ⑤较为重视单项产品技术，但与客户沟通较少或较片面；
- ⑥各部门独立核算，协调性较差，缺乏合作精神；
- ⑦作出非最佳决定，例如拒绝好客户的交易要求，客户基础（市场份额）的稳定性较差；
- ⑧浪费资源，重复劳动；
- ⑨各部门独立进行风险监控，客户和银行的信息成本都高；
- ⑩业务发展缺乏统一协调和系统，难以形成整体竞争力；
- ⑪产品和竞争战略易被仿效取代，并且极易导致恶性循环的价格大战。

(2) 以客户为导向的特点

- ①固定的客户联系界面，通过以客户经理为中心的客户服务小组（专业化业务支持系统）向客户提供一揽子服务方案；
- ②各部门相互协调，以综合效益和市场竞争力的目标进行产品定价；
- ③战略决策和资源配置的核心是发掘有发展前途的市场和客户关系的整体价值；
- ④以重点及目标客户为基础进行决策，旨在建立长期的战略层次上的银企合作关系；
- ⑤由于更关心客户需求，因此同样重视产品技术的研究与开发，并且目的性更强；
- ⑥各部门以客户服务部门为中心，以客户需求的综合满意度为目标，容易形成较强的团队精神；
- ⑦决策更明智，更易获得宝贵的客户忠诚和稳固的客户基础（市场份额）；
- ⑧时间和成本上的规模经济效益，导致银企双赢的良性发展模式；
- ⑨多角度、全过程的风险控制，信息等资源的共享程度高；
- ⑩产品和竞争战略不易被仿效取代，目标市场较为稳定，有较强的局部垄断。

因此，实行客户经理制，将以前“多点对多点”的分散型经营方式转化为“单点对多点”的集约化经营方式，从而形成合力，提升服务水平。

4. 中国工商银行推行客户经理制是增强竞争力的要求

推行客户经理制，客户与银行的关系得到进一步的加强，客户的各种金融需求不需要找银行其他部门，可直接到客户经理那里获得一揽子的服务，从而提高了银行的服务效率与质量，有利于增强中国工商银行的核心竞争力。

二、客户经理与客户服务小组

(一) 客户经理

1. 客户经理的涵义

客户经理既是银行与客户关系的代表，又是银行对外业务的代表。其职责是开拓市场，全面了解客户需求并向其营销产品、争揽业务，同时协调和组织全行各有关专业部

门及机构为客户提供全方位的金融服务，在主动防范金融风险的前提下，建立和保持与客户的长期密切联系。

2. 客户经理的职责

(1) 联系客户

客户经理是全权代表银行与客户联系的“大使”，客户有金融需求只需找客户经理，客户经理应积极主动并经常地与客户保持联系，发现客户的需求，引导客户的需求，并及时给予满足，为客户提供“一站式”（one-stop）服务。

(2) 开发客户

对现有的客户，客户经理与之保持经常的联系，而对潜在的客户，客户经理要积极地去开发。这里包括两层含义，一是客户现在还不是我行的客户，亟待开发；二是客户虽然现在是我行的客户，但客户自己未发现某些金融需求，急待引导。

(3) 营销产品

根据银行的经营原则、经营计划和对客户经理的工作要求，对市场进行深入研究，并提出自己的营销方向、工作目标和作业计划；在与客户的交往中，客户经理要积极推销银行产品。另外还要善于发现客户的业务需求，有针对性地向客户主动建议和推荐适用的产品。对客户的新需求，要及时向有关部门报告，探索为其开发专用产品的可能性。客户经理营销产品的手段主要有：广为宣传金融产品，面向重点客户宣传金融产品，市场公关和产品推销。

(4) 内部协调

客户经理是银行对外服务的中心，每一客户经理都是银行伸向客户的友好之手。因此，客户经理“握住”的每笔业务都是银行的财富，需要所有相关部门的全力协助，客户经理有责任发挥协调中心的作用，引导客户的每一笔业务在银行中顺畅、准确地完成。客户经理搞好内部协调主要有以下四个方面：（1）前台业务窗口与二线业务部门之间的协调；（2）各专业部门之间的协调；（3）上下级部门之间的协调；（4）经营资源分配的协调。内部协调可以采用建立专门工作小组、健全一体化服务体系、及时反馈相关信息等方式进行。

3. 客户经理的素质要求

合格的客户经理必须具备良好的社会交际和组织协调能力，具有时间管理和团队精神的现代管理意识，性格上要热情开朗，负有责任感，并且要熟悉各种金融产品的功能和具有较强的市场研究和客户开发的管理经验。

初、中级客户经理应具备以下条件：

（1）品德素质。应具有较强的责任心和事业心，严守银行与客户的秘密。

（2）营销技能。能够对市场细分、市场定位、营销手段等方面进行综合运用。

（3）知识全面。对金融、营销、法律等知识有较深的了解，熟悉银行各方面业务。

（4）分析能力。能了解自己工作范围的各方面情况，能够对客户进行综合分析，对客户风险有较强的预见力。

（5）筹划能力。工作目标明确实际，计划方案切实可行，预算安排精确有效，工作

日程井然有序。

(6) 协调能力。善于表达自己的观点和看法，与银行管理层和业务层保持良好的工作关系，团队协作精神强。

4. 客户经理的工作内容

- (1) 访问。对客户进行富有成效的拜访与观察。
- (2) 细分客户。确立目标市场和潜在客户。
- (3) 风险管理。有效监测和控制客户风险。
- (4) 客户关系管理。保持与客户的联系和调动客户的资源。
- (5) 客户分析与评价。对客户进行各方面的分析与评价。
- (6) 沟通。利用有效的沟通手段和沟通策略保持与客户的关系。
- (7) 谈判。与客户进行业务谈判。
- (8) 办理业务。代客户在银行办理各种业务。

5. 客户经理与外勤人员的区别

- (1) 与外勤人员相比，客户经理具有很强的综合性

综合性主要体现在服务对象、客户金融需求、职业的技能以及营销手段上。客户经理作为商业银行一揽子金融产品的营销员，负责拓展客户市场、受理和采集客户需求、营销金融产品、协调并组织行内有关机构或部门为客户提供全方位、多功能、多层次的优质金融服务。

- (2) 与外勤人员相比，客户经理具有更强的服务性

更强的服务性主要体现在全新的客户服务理念、全方位的客户服务内容以及现代化的服务手段上。商业银行通过客户经理的服务展示商业银行的经营理念和市场魅力，服务性是商业银行客户经理的重要特征之一。

- (3) 与外勤人员相比，客户经理具有较强的开拓意识

开拓性主要体现在客户市场的开拓及金融产品营销的开拓。

- (4) 与外勤人员相比，客户经理具有比重更大的知识含量

商业银行的客户经理在客户管理中应该掌握并能够运用现代管理科学理论与知识，对客户进行认识和分析，要掌握不同行业、不同客户的相关知识，根据营销和客户的需要，对客户进行知识管理。

6. 客户经理的组织模式

客户经理隶属于银行客户管理与市场开发系统，在银行内部，公司业务部、机构业务部和个人业务部设置客户经理，它与银行决策系统及其他系统的关系如图 1-1。

采用这种模式，客户经理直接对客户营销银行产品和服务，其他业务部门为客户经理提供后台保障，与客户的往来、关系维护都由客户经理来进行。

(二) 客户服务小组

1. 客户服务小组概念

客户服务小组是客户经理制的重要组成部分，是根据客户的相对重要性和需求复杂性，以客户经理为核心，以专业化分工协作为基础的跨领域专家服务小组。