



- ★ 行长送给客户经理的最好礼物
- ★ 客户经理成长最新技术
- ★ 优秀客户经理的成长经验
- ★ 如何锤炼自己坚强的意志
- ★ 如何建立最强大的人脉网络
- ★ 用最短时间成为一名优秀银行客户经理

立金银行培训中心教材编写组◎著

银行客户经理 25堂课 ④



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④



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④/立金银行培训中心教材编写组著

北京: 中国经济出版社, 2014. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2226 - 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 (2013) 第 314776 号

责任编辑 乔卫兵 方 雷

责任审读 霍宏涛

责任印制 马小宾

封面设计 华子图文设计公司

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市华骏印务包装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14

字 数 160 千字

版 次 2014 年 1 月第 1 版

印 次 2014 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2226 - 4/G · 1955

定 价 38.00 元

中国经济出版社 网址 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

序言

做个会设计授信方案的优秀客户经理

立金银行培训中心一直在各地培训银行客户经理,我们的观点是,不要去拉存款,而应当去设计存款。不要见了客户就去放贷款,而应当考虑去设计金融服务方案。

给所有客户经理三个真诚的建议:

一、不要先销售产品,而应当先销售方案

争取到一个客户后,我们要精心设计授信方案。就像一个工匠拿到了一块宝玉,要精心设计,巧妙构思,仔细打磨,按照艺术品的标准来雕刻。

我们要将经营理念从“做产品、做业务”向“做客户”转变,以客户为中心,量身定做服务方案。

银行客户经理如想成功销售,一定要成功控制企业的想法,引导企业的用信思路,让曾经偏离合作方向的企业与你的节奏合拍,使企业产生强烈的与你合作的愿望。银行客户经理的产品销售思路应当是首先销售你的理念,你的想法,然后再销售你的产品。例如,对一个制酒企业,首先告诉客户,我们不是来拉存款的,我们是来帮助他扩大销售的。让他介绍经销商给我们,我们给经销商提供融资,这样可以扩大他的销售。他欣然接受后,我们再推销保兑仓产品。

二、与客户交往的原则是“合作第一、友谊第二”

客户在众多的客户经理中选择你,就是因为相信你可以为其带来价值。

我们要做一个对客户有用的人。

我与客户打交道永远都是遵守“合作第一、友谊第二”的原则,首先靠办理业务建立关系,维系关系,靠感情加深关系。没有合作,就没有友谊。我一直信奉“做存款、做业务、做客户”的原则,做存款是最低级层次,一味地吸收存款,这是非常困难的事情;做业务,给客户办理银行承兑汇票、办理保函等,就会有可观的存款;做客户是最高级别,关心客户的利益,帮助客户提升价值,客户会给你带来源源不断的存款。

我们接触的所有客户,都有自己的业务做支撑,然后人家才与客户谈感情。业务搭建了一道合作的路基,而感情投入就等于在路基上加入混凝土,有了这两样,这条路才会牢不可破。

不要去讲没有业务支撑的感情。帮助客户把问题解决了,和客户的感情又非常近,客户才会给我们源源不断的回报。如果客户在我们这里没有任何业务,即使和客户感情非常好,这种感情也维系不了太长时间。单纯的存款,没有任何业务,这种存款也不会长久,存款好比飘在空中的风筝,需要授信业务的这个绳子把存款系住,才不至于飘走。大部分客户的存款需要授信这个绳子来维系。

银行开拓业务,有人脉关系资源很重要,但是绝对不是没有人脉关系,就没法开拓业务了。在我进入银行头两个月,银行的人都问我,你有关系吗?我说没有,他们都摇摇头,认为没法拉存款。我不这么认为,我认为只要我勤学习银行产品,只要能够做业务,就会有存款。日后的业绩证明了我的观点是正确的。

三、授信业务是王中之王

到目前为止,授信仍是营销客户最主要、最有效、最基础的手段,是银行立行之本,是客户经理立业之源。最近几年,银行开发了多种金融产品,但大多数都是边缘性的产品,属于搭售范围,可以锦上添花,但不可能作为银

行立行的基础工具。

授信产品是银行产品“百花园”中的牡丹,为王中之王,对客户而言是雪中送炭的东西。没有授信产品,其他产品很难销售。不懂得授信产品,客户经理无法立足。

客户经理一定要牢牢把握授信产品这个主线去开拓客户,千万不要迷失在银行纷繁芜杂的产品花园中。

陈立金

目 录

序 言	1
第一课 授信和用信定义	1
第二课 按照企业的商务经营需要设计用信工具	8
第三课 以授信主体来控制风险,以用信主体来提升收益	14
第四课 要做个会算账的客户经理	17
第五课 授信项目的操作要点	21
第六课 通过控制资金流和物流来锁定授信风险	25
第七课 授信风险抓手寻找图	29
第八课 必须建立持续的客户储备	32
第九课 找准内部授信额度切入点	37
第十课 如何认识五个单一用信工具	41
第十一课 如何滚动使用授信额度	46
第十二课 如何通过授信方案设计形成最大限度的存款	51
第十三课 供应链融资用信思路	55

第十四课	商业承兑汇票用信思路	58
第十五课	银行承兑汇票用信思路	66
第十六课	国内信用证的用信思路	69
第十七课	担保的用信思路	73
第十八课	授信方案设计的常见问题	77
第十九课	银行客户经理营销的三大要素	83
第二十课	如何快速搞定经销商群体的存款	88
第二十一课	客户授信方案设计五步骤	91
第二十二课	只要你熟悉银行产品,掌握营销技能,就不会再有 恐惧	93
第二十三课	根据营销需要来学习银行产品	97
第二十四课	每个客户经理都要建立自己的存款地图	100
第二十五课	根据客户的不同需求,精心挑选产品	104
案例篇		106
【案例 1】	中国通华租赁有限公司应收账款质押融资案例	106
【案例 2】	借助核心施工企业批量开发上游供应商模式	108
【案例 3】	广告公司应收账款质押融资案例	111
【案例 4】	中铁物资储运总公司商商银案例	113
【案例 5】	华垦国际交易融资案例	115
【案例 6】	鼎盛纸业交易融资案例	119
【案例 7】	浙江吉华汽车采购服务网络——订单融资方案	121
【案例 8】	联保批量授信方案	128
【案例 9】	亚坤建设集团有限公司项目经理授信业务调查报告	132

【案例 10】江苏新华汽车集团有限公司上、下游企业批量授信融资方案	133
【案例 11】银租通批量授信方案	141
【案例 12】阳新钢铁有限责任公司	145
【案例 13】金田纸业有限公司“保兑仓”批量授信方案	151
【案例 14】万华股权投资项目集合资金信托计划	155
【案例 15】化肥经销商动产融资设计授信方案	162
【案例 16】湖北张飞酒业股份有限公司批量授信业务方案	170
【案例 17】海南千华家居装饰广场签约商户个人助业批量授信 ...	181
【案例 18】兰州快佳凌志汽车销售服务有限公司动产融资方案 ...	189
【案例 19】黑龙江信达粮食集团股份有限公司货押业务	193
文本篇	198
立金银行培训励志名言	208
后 记	211

第一课 Lesson 1

授信和用信定义

客户经理设计授信要经过两个步骤,首先是提供授信额度,然后是精心选择用信产品。

很多客户经理认为授信和用信是一回事,其实这是错误的。企业提供担保和抵押品后,我们就可以提供授信额度;在授信额度下,精心选择用信产品,对银行收益会大不相同。

客户经理在拿到客户的基本资料后,不要着急申报授信额度,而应当首先精心选择授信的具体品种,考虑清楚后再申报授信。方案在手,营销不愁。

1. 授信和用信。授信是银行找到风险抓手的过程,能够解决给企业提供授信问题;用信是银行提高收入的过程,无论是动产融资、订单融资、联保融资、保兑仓、保理等都可以视作授信创新,担保方式创新,属于银行找到新风险抓手,解决给企业提供授信额度的问题。

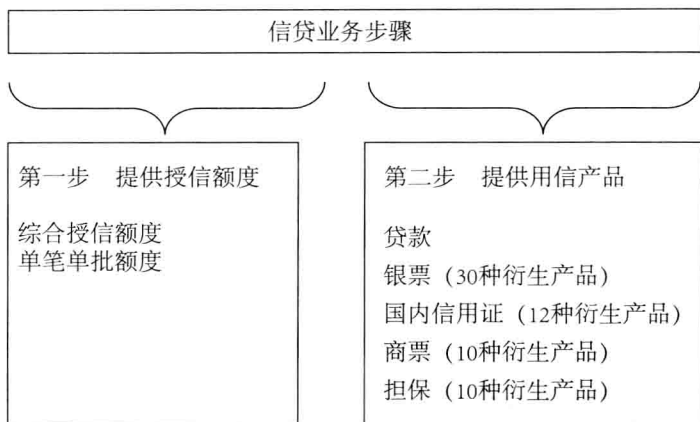


图1 客户经理对客户提供信贷业务主流程图

而国内信用证、商票保押、银票、封闭贷款、给其他企业担保可以视作用信工具的创新,属于启用授信额度工具的创新,是为了提高收益。

2. 授信是提供额度,用信是具体使用这个额度。授信本身不产生收益,用信产生收益。

授信主体和用信主体:授信主体,是银行把其当做风险控制的依托,从这个客户身上设置担保和抵押,或者本身就属于极为强势的客户,提供信用授信;用信主体,是具体使用授信额度的客户,提供了具体的贷款、银票、国内信用证和商票等。

【案例解答1】

给广大客户经理提供一个授信方案模板,适用客户:国内的二线钢厂。

如:天津钢铁集团有限公司、河北敬业钢铁集团、陕西龙门钢铁集团等。授信总量在3亿~10亿元。

表 1 天津钢铁集团有限公司授信方案

一、授信方案					
额度类型	公开授信额度		授信方式		综合授信额度
总授信额度(万元)	100000		期限(月)		12
具体授信品种	在总授信额度中占比	保证金比例	是否循环	用途	贡献分析
(1) 进口开证授信(用信工具)	10%	10%	是	进口铁矿石	(1) 手续费收入(2) 保证金存款
(2) 关税保函(用信工具)	10%	0	是	进口铁矿石的关税担保	(1) 保证金存款(2) 手续费收入
(3) 银行承兑汇票(买方付息+代理贴现)(用信工具)	10%	40%	是	国内的废铁等采购	(1) 保证金存款(2) 手续费收入(3) 关联营销上游企业办理贴现, 可以获得贴现利息收入
(4) 保理买方信用担保额度(用信工具)	10%	0	是	用于向供应商提供保理融资的担保	可以营销上游供应商在本行办理保理融资, 银行可以获得可观的利息收入及手续费收入
(5) 保兑仓回购担保额度(用信工具)	50%		是	用于给经销商提供的银行承兑汇票融资提供担保, 可以促进钢厂的产品销售	可以给银行贡献较多的下游客户(钢铁经销商)
(6) 国内信用证额度(用信工具)	10%		是	用于向关联的兄弟企业支付采购款项, 如集团内的铁矿石进口公司等, 国内证属于表外融资项目, 可以降低企业的资产负债率	(1) 保证金存款(2) 手续费收入(3) 关联营销上游企业办理贴现, 可以获得贴现利息收入
授信总敞口(万元)			建议不超过 30000		

续表

二、担保方式及内容
保证人: × ×集团有限公司; 保证: 由关联企业提供担保
三、营销注意
1. 授信产品用途分析 (1) 银行承兑汇票用途: 购买钢铁材料, 使用银行承兑汇票可以降低企业的财务费用 (2) 贷款用途: 用于日常周转, 如归还其他银行贷款, 支付水电费等 (3) 客户与其上游供应商关系密切, 适合使用国内信用证, 银行通过国内信用证, 可以关联营销买卖双方, 实现结算资金的体内循环 2. 提供的融资工具允许在各产品之间串换使用, 例如贷款串用为银票、银票串用为贷款等, 提高授信产品使用效率 3. 应当提供较大量的银行承兑汇票, 可以要求较高的保证金, 吸收可观的存款 4. 应当配比一定量的足额保证金银行承兑汇票, 以提高存款沉淀 5. 钢铁集团与其上游供应商关系密切, 适合使用国内信用证, 银行通过国内信用证可以关联营销买卖双方, 实现结算资金的体内循环 6. 钢铁集团是比较好的渠道类客户, 多采取经销商模式, 借助保兑仓这款产品, 银行可以通过钢铁集团关联营销其众多的经销商

【案例解答2】

给广大客户经理提供一个授信方案模板, 适用客户: 国内实力较强的钢厂。

如: 山西太钢不锈钢股份有限公司、包钢股份有限公司、昆明钢铁有限公司及河北钢铁集团。

表2 山西太钢不锈钢股份有限公司授信方案

一、授信方案					
额度类型	公开授信额度		授信方式		综合授信额度
总授信额度(万元)	100000 ~ 200000		期限(月)		12
具体授信品种	在总授信额度占比	保证金比例	是否循环	用途	贡献分析
(1) 商业承兑汇票保贴(用信工具)	50%	0	是	用于向国内的供应商付款	(1) 保证金存款(2) 关联营销上游企业办理贴现, 可以获得贴现利息收入

续表

(2) 保兑仓回购担保	50%	0	是	用于给经销商提供的银行承兑汇票融资提供担保,可以促进钢厂的产品销售	可以给银行贡献较多的下游客户(钢铁经销商)
授信总敞口(万元)			建议不超过 200000		
二、担保方式及内容					
信用					
三、营销注意					
1. 授信产品用途分析 (1) 商业承兑汇票用途: 购买钢铁, 使用商业承兑汇票可以降低企业的财务费用 (2) 保兑仓回购担保用途: 给经销商提供的银行承兑汇票融资提供担保 2. 提供的融资工具允许在各产品之间串换使用, 例如贷款串用为银票、银票串用为贷款等, 提高授信产品使用效率。 3. 可以借助钢铁厂商的特殊优势, 大批量营销钢铁经销商 4. 应当配比一定量的足额保证金银行承兑汇票, 以提高存款沉淀 5. 保兑仓回购担保额度可以实行单一额度管理 6. 钢铁集团是比较好的渠道类客户, 多采取经销商模式, 借助保兑仓这款产品, 银行可以通过钢铁集团关联营销其众多的经销商					

【案例 3】广东奥飞动漫文化股份有限公司交易融资

广东奥飞动漫文化股份有限公司关于与民生银行
汕头银行开展交易融资合作的公告

一、交易融资

民生银行的运作模式

1. 模式:差额回购 + 电子汇票
2. 模式定义

此次合作由民生银行汕头银行向公司提供 1 亿元人民币的综合授信额度,银行在额度内向公司所推荐的经销商进行授信,经销商通过民生银行向公司开具电子银行承兑汇票(期限三个月)用以发货,如经销商到期未付完款则由我司进行差额回购。

二、开展交易融资的相关方情况简介

此次开展交易融资合作的三方为:公司、民生银行汕头银行、公司优质经销商(公司承诺开展该业务的经销商均是负债率低于 70% 的优质经销商)。三方均无关联关系,本次合作为非关联交易。

三、开展交易融资的意义

1. 扶持经销商发展,稳定销售渠道
2. 减轻库存压力,加速资金回笼

公司目前采用信用额度循环使用制度,通过开展交易融资合作经销商获得融资以后,资金用于采购产品,可减轻公司的库存压力,保证现金流稳定,进而有效调整财务结构。

3. 降低财务成本,规范债权债务关系

利用银行承兑汇票进行融资,可以有效降低经销商的融资成本;同时通过公司、经销商和民生银行三方签订协议,并追加经销商个人连带责任保证担保,有利于将经销商对公司的负债转化为对银行的负债,增强经销商履行债务的约束力。

四、开展交易融资合作履行的审批程序

本次的交易融资合作实质上形成了公司对部分供应商的担保行为,除此之外,截至目前,公司不存在对外担保的情况,本次合作履行的相关审批程序如下:

公司通过与银行开展交易融资合作的方式为经销商提供融资支持,是优化产业链的积极举措,有效帮助优质经销商解决资金瓶颈问题,有利于公司迅速扩大市场规模。此外,可减轻公司库存压力,加速

资金回笼,进一步降低了公司财务成本。

从风险控制的角度来看,公司通过采用经销商、民生银行和公司三方监管、经销商个人连带责任保证担保以及控制授信额度比例等风险控制措施,较好地控制了风险。同时,公司还承诺开展该业务的经销商均是负债率低于70%的优质经销商。

2011年5月26日

点评:本案例中,授信主体为广东奥飞动漫文化股份有限公司,用信主体为推荐的经销商,用信工具为电子银行承兑汇票(期限三个月)。授信方案设计非常精妙,通过广东奥飞动漫文化股份有限公司来控制授信风险,通过经销商来解决授信额度的收益问题。同样提供给广东奥飞动漫文化股份有限公司的1亿元授信额度,由广东奥飞动漫文化股份有限公司自己使用,存款可能连3000万元都没有,但是如果是上下游配套企业使用,存款轻轻松松超过1亿元。

第二课 Lesson 2

按照企业的商务经营需要设计用信工具

一、按照企业的商务经营需要设计用信工具

我们必须知道：所有企业申请授信都是为了商业经营的需要，没有一个企业申请授信就为了给银行制造存款。所以，我们必须洞悉企业商务经营需要的真实用途，为企业找一个最适合满足其经营需要的工具，这个工具就是用信工具。例如煤炭经销商，我们可以提供给对方银行承兑汇票。

二、精心选择授信产品组成授信方案

贷款、银票、国内信用证、商票、担保对企业而言，都是用信的具体工具。针对企业而言，属于企业在经营活动中的支付工具，商务经营的工具。企业向银行申请授信就是为了经营需要，或者用于采购、销售，这些工具在应用中产生价值。