

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



- ★ 详细阐述客户经理必备的技能
- ★ 提供学习财务报表分析的诀窍
- ★ 提升客户经理的营销方案
- ★ 提升客户经理交叉销售营销能力
- ★ 客户经理必备的营销技巧
- ★ 银行行长送给客户经理最好的礼物

立金银行培训中心教材编写组◎著

银行客户经理 25堂课 ②



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

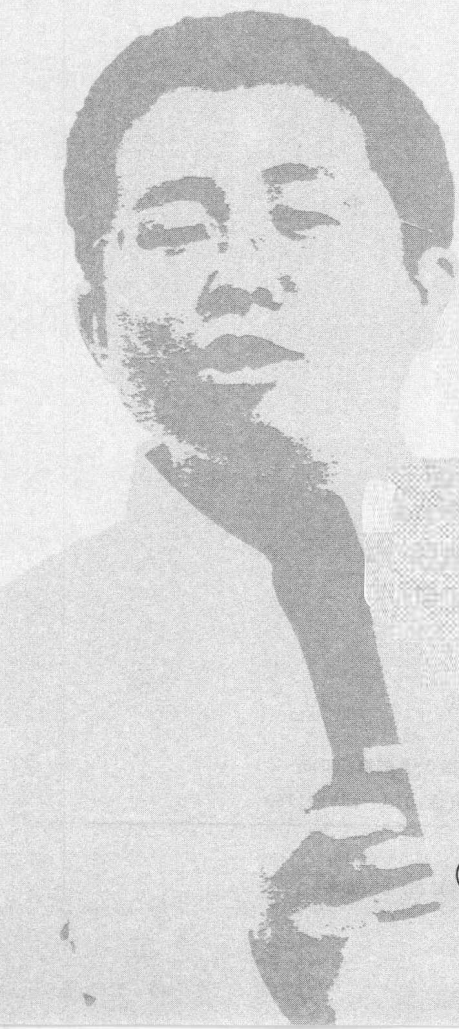


立金银行培训



立金银行培训中心教材编写组◎著

银行客户经理 25 堂课 ②



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 2/立金银行培训中心著

北京:中国经济出版社,2011.6

ISBN 978-7-5136-0515-1

I. ①银… II. ①立… III. 银行业务 IV. F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 264386 号

责任编辑 乔卫兵 张梦初

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 26

字 数 322 千字

版 次 2011 年 6 月第 1 版

印 次 2011 年 6 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5136-0515-1/ F·8739

定 价 45.00 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

前 言

客户经理是一家银行最珍贵的资源,是银行最核心的竞争力。正所谓“千军易得,一将难求”,一个能征善战,能够独当一面的优秀客户经理非常难得。

银行行长最头疼的就是没有得力的客户经理,对于支行而言,外勤过于集中——就是行长一个人,这是不正常现象,快速培养出优秀的客户经理是最关键的工作。

立金银行培训中心承接客户经理的培养工作,一直在致力于为国内银行培养优秀的客户经理人才,充分挖掘客户经理的潜力,全面提升客户经理队伍能力素质,打造银行具有创新力和竞争力的客户经理队伍。立金银行培训中心成立“客户经理培训项目开发小组”,项目组通过设计访谈提纲、开放式问卷、封闭式问卷,开展现场与非现场调研,采集有效数据。在此基础上,构建商业银行客户经理胜任力模型,编写具有权威性的客户经理胜任力手册,组织开发客户经理能力培养教材、教具。

客户经理能力提升教材主要有几个方面的特点:一是以能力培养为核心,依托需求分析阶段的主要成果——胜任力素质模型信息认知能力、财务顾问能力、拓展演示能力,沟通协调与商务谈判能力、客户关系管理能力、自我激励控制能力等六大能力模块设计开发培训课程体系。二是同时支持学员自学和现场培训。包含客户经理所需掌握的知识点框架和主要内容。开发过程中借鉴国际上先进的培训理念和工作方法,采用了 BEI(关键行为事件访谈技术)、数理统计、高效快速设计法等先进的需求分析和教材编写技术,体例上严格遵循“具体、相关、可衡量、可实施、可跟踪”的 SMART 原则,

系统归纳、总结和提炼建设银行公司业务客户经理的工作特点,设计模拟场景,将内容放到客户经理熟悉的工作环境和个工作状态下展开。三是突出实用培训特点,大量运用案例,强调互动。在教材编排上运用提问、讨论、情景模拟、活动设计、案例分析、点评、练习等方法,侧重通过案例学习和讨论实现具体的培训目标,有利于实施互动化培训。

客户经理是决定市场拓展能力和客户服务能力的首要因素,是各类产品赖以推向市场获取盈利的关键。随着市场经济和金融市场的发展,客户需求层次不断提高,对客户经理的销售与服务观念、技能相应提出新挑战。我们希望本套教材的推出,能对各行开展客户经理培训工作提供一定的支持和指导作用;也希望各行以本套教材为基础,使更多的客户经理能从培训中受益;更希望客户经理积极、主动参与学习和现场培训,更新理念,提升能力,努力成为高素质的,符合商业银行经营特点和发展要求的高绩效的客户经理。

因本次教材开发是一次全新的探索与实践,项目人员的能力和认识客观上存在一定的局限,教材可能还存在诸多不足之处,恳请各银行、广大客户经理和读者提出宝贵意见,以便今后进一步修改完善。

立金银行培训中心

目录

前 言	1
第一课 优秀银行客户经理素质训练	1
第二课 客户经理胜任能力	8
第三课 如何掌握最有价值信息	17
第四课 如何从报表中找到有用的营销信息	41
第五课 如何阅读企业现金流量表	62
第六课 如何阅读会计报表附注	72
第七课 如何撰写合格授信调查报告	89
第八课 如何设计优秀金融服务方案	102
第九课 如何做企业的医生	108
第十课 制订金融服务方案的技能	157
第十一课 如何构思金融服务方案	162
第十二课 成为客户贴身的咨询顾问	188
第十三课 如何与客户沟通及展示金融服务方案	204

第十四课	如何借助本行团队的力量	249
第十五课	客户经理商务谈判技巧	264
第十六课	银行产品讲解的技巧	293
第十七课	新客户拓展的技巧	304
第十八课	如何巩固与客户的关系	326
第十九课	如何察觉客户的风险信号	345
第二十课	如何提高自身竞争力	359
第二十一课	如何挖掘自己的潜能	363
第二十二课	如何实现自我管理	366
第二十三课	如何有效管理自己的情绪	379
第二十四课	如何管理时间	386
第二十五课	做个诚信的人	399

第一课 Lesson 1

优秀银行客户经理素质训练

一、客户经理的定义、要求及职责

1. 什么是合格的银行客户经理

酒品、人品、产品究竟哪个更重要？

我们的回答——熟悉银行产品是关键中的关键。喝酒可以拉近与客户的距离，但不长久；人品可以融合与客户的感情，但不深入；产品可以真正帮助客户创造价值，合作关系非常稳固。

银行客户经理是在银行内从事市场拓展、客户关系维护、营销实施，并直接服务于客户的专业人员；是银行面向市场、服务客户、维系客户关系的纽带；是银行产品创新的源泉，是实现银行经营利润的主要执行者，是银行最宝贵的资源。

2. 优秀银行客户经理的基本要求有哪些

(1)掌握知识的综合性,包括服务对象综合性、客户金融需求综合性、营销手段综合性以及职业技能的综合性。由于客户经理服务对象行业多样性、类型多样性,客户有对信贷、结算、理财等多方面需求,所以要求客户经理要掌握高超营销手段和精湛的职业技能。

(2)全能服务能力,包括全新客户服务理念、全方位客户服务内容、现代化服务手段。随着竞争的加剧和科技的发展,客户经理服务理念“以市场为导向,以客户为中心”,由单一存贷款向全方位、多功能、系列化、一揽子服务发展,高质量顾问服务成为客户经理的主要工作内容。

(3)强大的营销能力,包括金融产品营销开拓和客户市场开拓。银行客户经理的工作职责最重要的就是要向客户积极主动地营销银行产品,拓展更多优质客户群体。

(4)广博的知识,包括客户管理知识性和服务内容知识性。客户经理要做好经济、金融、财务、法律、税收、市场营销、公关、心理等多方面知识储备,才能做好客户营销工作。

客户经理虽脱胎于原始的信贷员,但他绝不是信贷员的简单翻版,无论是内涵还是外延,都有了质的飞跃。优秀的客户经理要能够担当企业的财务顾问,是银行产品的顶尖专家,我们不是单纯的经办信贷手续的操作人员,而是熟悉银行产品的组合专家。

能够针对客户的特点,组合各类银行产品,设计个性化的金融服务方案。

银行客户经理的角色和作用：

- 联系银行与客户的主要桥梁
- 作为客户的经营参谋及财务参谋
- 研究分析客户的需要并提供解决方案
- 争取银行资源以及时解决客户的需要
- 运用有限资源替银行赚取合理的回报

银行客户经理是银行产品研发的“市场信息员”，是客户需求的“采购员”，是银行产品的“导购员”，是银行与客户之间的“联络员”，是银行业务创新的“推动员”，是企业信贷风险的“安全员”。

3. 客户经理的职责有哪些

(1)营销产品。客户经理是银行产品“导购员”，要在了解、挖掘、识别客户需求的基础上，将银行的多种金融产品有机地组合起来，制定满足客户需求的金融服务方案，增加客户对金融产品和服务的消费量，也就是吸收更多的存款，发放更多贷款，办理更多的国际结算。

最伟大的客户经理就是最伟大的市场人员，伟大的客户经理一定是伟大的产品经理。

(2)维护客户。客户经理是银行与客户之间的“联络员”，要在为客户提供服务，满足需求的同时，拓展和维护银企关系。维护客户与银行的关系，不断深入挖掘交叉销售的机会。在维护客户过程中寻找新的销售机会。建议客户经理多与客户交流，多去客户那里聊聊天，晚上有时间与客户多坐坐，很多业务机会就是这样多拜访聊出来的。

(3)创新产品。客户经理是银行新产品开发的“信息员”“银行产品试验员”，要充分发挥与市场距离最近、与客户距离近优势，积极使用银行的产

品,掌握客户需求,开拓目标市场。客户经理是银行各项业务创新“推动员”,要不断跟踪市场和客户需求变化,获取业务创新的第一信息。快速传递,及时反馈。配合产品经理寻求新的产品开发方向,积极做好新产品的推广工作。不懂得新产品,很难营销客户。

(4)控制风险。要选准客户,认真办理银行的贷后管理工作,客户经理是银行信用风险“安全员”,是银行风险控制第一关。对于客户筛选必须认真,要密切跟踪客户经营状况变化,对客户风险进行分析、预警和控制,及时提出风险控制建议,采取有效措施控制风险。客户经理必须具备强大地风险识别能力,能够准确甄别客户,敏感而准确地感知到风险,并采取积极应对措施。做客户经理是一项经验非常重要的工作,多年积累的经验可以有效地控制风险。

现阶段国内银行的客户经理不仅仅是客户关系经理,还承担着部分产品经理、行业经理、风险经理的职能。

(5)客户经理的类型划分。根据银行客户经理能力差异,可以把客户经理进行如下分类:

客户经理类型	特点
资源型	人脉关系背景深厚,拥有优质客户资源,善于处理与客户的关系,但业务知识和产品操作技能有待提高。这类客户经理往往联系有非常优质的客户资源,但是往往需要和专家型的客户经理合作开拓客户效果会非常好。建议这类客户经理必须腾出一定时间认真学习业务,争取提高业务能力,适度向专家型客户经理转变
专家型	精通银行产品,尤其是熟悉授信产品,对各类银行产品创新使用能力较强,精通各类银行产品的交叉使用。这类客户经理要积极培育客户的人脉,培养管理能力,这类客户经理一般都是后备管理干部,如支行行长、业务管理部人员的人选
复合型	学历较高,能够很好的处理好客户关系,也能基本掌握银行产品的操作方法,业务知识较为全面。能够操作的一些大型客户,是非常珍贵的人才

【课堂练习】想一想 你目前属于哪一类型的客户经理？你的目标是成为哪一类型的客户经理？

你自己必须对自己的成长有清晰的定位，客户经理的发展方向应该是从资源型向专家型，向复合型转变。

商业银行经营理念和方向的改变，不仅促使客户经理不断朝工作能力专业化的方向发展，还要求客户经理的工作边界多元化、工作态度主动化、工作内容智力化、工作方式网络化。

做客户经理一定要有足够的豪气，让人感觉你很有气度，气局开阔。但凡有些作为的客户经理都是做人较大气，你可以没有钱，不能做事、做人气局狭隘。在中国，只有多交朋友，多占有人脉资源，你才能成就一些大事。我们的价值是由我们的人脉资源来决定的。

二、银行客户经理的工作职能和理念

市场竞争日益激烈、客户需求个性化发展、多样化金融产品涌现、银行风险日益变化促使客户经理今后的工作职能更趋专业化。

1. 银行客户经理的工作要求

(1)营销要积极主动。客户经理就是银行的渠道，是银行最直接的销售力量，客户经理需要主动地去找客户信息，主动出门去营销，主动挖掘客户需求，为客户定制服务方案，主动地去展示自己，赢得与客户的交易机会。

待在行里是不会有客户的，客户经理就必须走出行门，门外海阔天空。进入银行，没有现成的客户，这需要我们一个一个从泥地里刨出来。然后，通过银行产品来不断浇水施肥，客户关系就会迅速地生长下去，我们才能摘花结果。只要我们努力，客户这颗树就会结出存款果实。

(2)营销要有技术含量。银行竞争进入一个“战略制胜”和“智力经营”时代,银行服务已从传统的“融资”向“融智”“融信”转变。客户经理要顺应这一趋势,提高营销技术含量。客户经理专业形象塑造,是对客户需求精准判断、对产品和服务方案精益求精、对营销行动方案的周密策划和不断创新来具体体现的,要求营销要有更多的知识含量,客户经理要有更多的智慧。

整天就知道找客户喝酒,在帮助客户解决问题上没有什么办法的
客户经理迟早会被淘汰。

提高你的营销技术含量,精通各类银行产品,成为此类产品的技术
专家,使你的客户尊重你,因为你是大腕级客户经理。

【课堂练习】想一想 你如何看待和应对银行客户经理工作的发展趋势?

2. 银行客户经理工作的五种核心理念

(1)客户导向理念。重视客户、尊重客户、挖掘客户价值是客户经理工作的最核心理念,认真研究客户,弄清楚客户究竟是做什么的,依靠什么盈利。

(2)营销一体化理念。商业银行实行客户经理制,就是要把营销作为一种专门化的事业,将各种营销资源进行整合,实现营销的专门化。

(3)核心客户综合开发理念。对创造主要利润的大客户,需要银行给予高度重视和关注,为他们配备更高等级、更专业的客户经理,最大限度地满足和开发这些核心客户需求。

(4)个性化产品和服务理念。客户经理不仅要能提供标准单一产品销售,而且要具备根据客户需求,进行特别定制服务的能力,能根据客户经营管理特点,设计综合金融服务方案。

(5)深化金融服务技术内涵理念。客户经理提供的是专业服务,需要将各种知识和技术进行综合运用,提高服务的技术含量,取得客户的信赖。

客户经理应时刻以市场为导向,以客户为中心,对客户要有“助人即助我”的意识,为客户提供专业性、创新性、个性化的服务,实现客户和银行自身价值最大化。同时,要充分依托银行的整体资源,要有团队协作意识。“忠诚源于依赖,依赖在于稀缺,稀缺在于创新”,商业银行公司业务核心竞争力根本在于培养优秀客户经理,培养最稀缺的优秀客户经理。客户选择与这家银行合作,更多基于对优秀客户经理的信任,信任源于对专业能力的认同。客户经理必须有能力用新技术、新理念、新方法、新手段,为高端客户提供最新最好的服务。

第二课 Lesson 2

客户经理胜任能力

一、什么是客户经理胜任力

1. 客户经理胜任力的定义

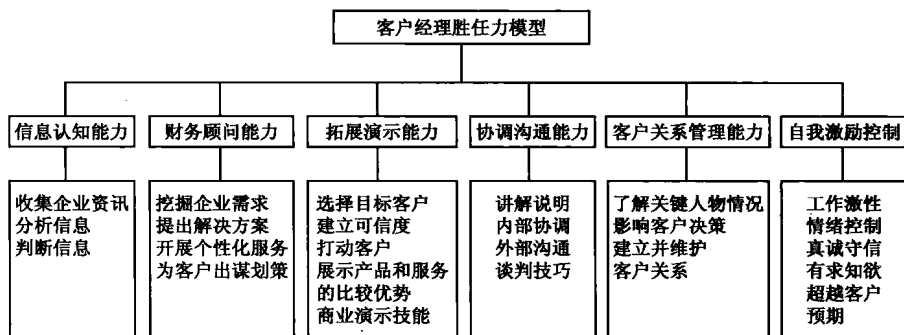
开展客户经理能力培训,首先必须构建客户经理胜任力模型,进而调查客户经理能力清单,发现客户经理目前存在的主要能力优势和不足,制定相应的培训方案,然后全面推广实施。

2. 客户经理胜任力的概念

胜任力是个体的潜在特征,可能是动机、特质、技能、自我形象或社会角色等方面,或者他(她)所运用的知识体。

胜任力模型描述银行客户经理六大能力模块,即信息认知能力、财务顾问能力、拓展演示能力,协调沟通能力、客户关系管理能力和自我激励控制

能力,具体分解为 25 个子能力。



二、银行客户经理需具备的胜任能力包括哪些方面

1. 信息认知能力

信息认知能力主要是对信息的搜集、理解、领会、分析和处理、最终加以评价判断的能力。心理学称之为认知能力(Recognition Capacity)。

客户经理要能够收集企业资讯、分析有用信息、判断信息含义,为成功营销做好充足准备。该能力包含:信息收集与提炼、信息分析与判断、信息传递与反馈。

(1)收集企业资讯

利用各种渠道获得资讯:

①专业期刊(例如《财经》《中国企业家》)、报纸(例如《21 世纪经济报道》《第一财经》《中国证券报》)、行业会议、论证会、互连网络(建议关注一些重要的行业网站、一些重要的资讯网站,比如寻找房地产客户可以到各地的建委网站)等方式及时搜集市场和客户信息。

②与客户、同行进行交流,向同事咨询,以了解客户信息等。

③从客户财务部、销售部、采购部、办公室等部门,获取有关财务、人事、人际关系等信息。

④从工商局、税务局、招商局、海关等单位了解企业财务信息。

⑤从政府有关部门了解年度项目、投资建设计划等相关资料。

⑥关注客户所从事行业的上下游产品及上下游公司,如交通行业的客户经理要关注高速公路、燃油等企业信息。

现在,网络是一个重要的渠道,客户经理必须懂得利用网络获得有用的各类信息,包括有用的目标客户,一些重点的行业信息等。

(2) 分析信息

客户经理对获得的有效信息进行加工处理,充分利用:

①分析客户的经营情况、经营区域等,了解企业的资金状况等。

②分析客户所在区域的市场环境情况。

③分析客户所在行业的变化情况。

④分析客户产品的市场表现。

心中必须有一个标准,判断客户是不是银行的目标客户。

(3) 判断信息

进行信息判断和预测,采取相应对策:

例如:分析各项财务指标是否正常,企业目前的负债情况等,应收账款账龄分析,回款情况、存货等,及时发现财务风险。

分析企业的经营模式,是否有银行产品嵌入的机会,比如采取经销商销售体系的汽车制造企业,银行应当判断是否有“保兑仓”产品的销售机会。

问题:分析的目标在于判断这个客户是否值得银行介入,银行介入是否有足够的价值。

2. 财务顾问能力

财务顾问能力是指银行能够综合分析客户业务状况,挖掘业务需求,提出综合解决方案,满足客户个性化的设计要求,实现银企双赢。同时,还能够做到为客户提供变化应对等方面的建议,起到财务顾问的作用。

顾问能力包括:挖掘企业需求、提出解决方案、开展个性化服务、为客户