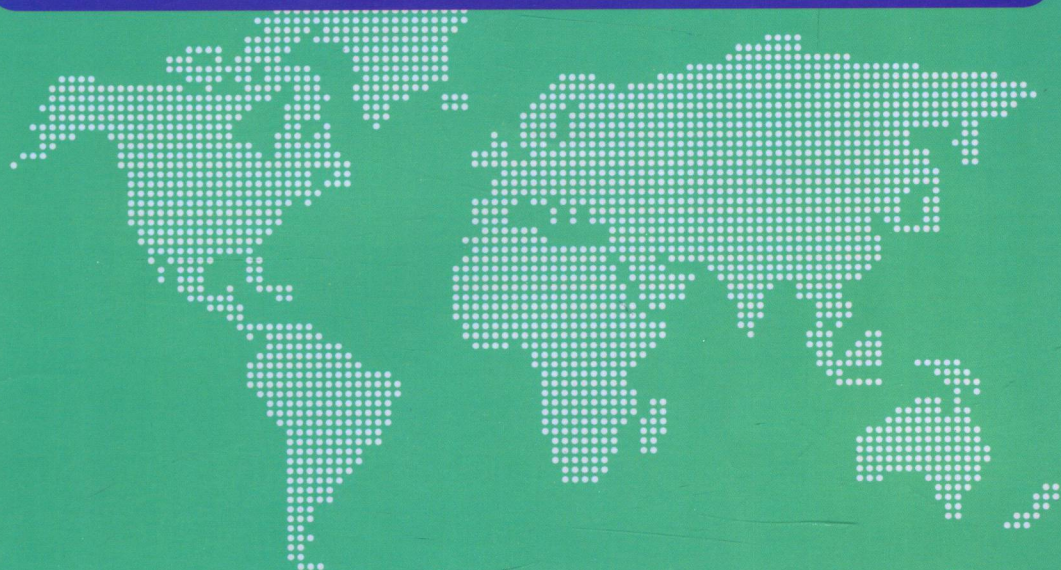


应用型经管类高等院校专业能力拓展系列教材 · 管理



金融客户经理实务

主 编 石 飞 黄 琳

副主编 谢治春 彭晓华

 中国人民大学出版社

应用型经管类高等院校专业能力拓展系列教材·管理

金融客户经理实务

主 编 石 飞 黄 琳

副主编 谢治春 彭晓华



中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

金融客户经理实务/石飞等主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2012. 11
应用型经管类高等院校专业能力拓展系列教材·管理
ISBN 978-7-300-16483-0

I. ①金… II. ①石… III. ①金融市场-市场营销学 IV. ①F830.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 232160 号

应用型经管类高等院校专业能力拓展系列教材·管理

金融客户经理实务

主编 石 飞 黄 琳

Jinrong Kehu Jingli Shiwu

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京宏伟双华印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2012 年 11 月第 1 版

印 张 16.5

印 次 2012 年 11 月第 1 次印刷

字 数 394 000

定 价 33.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

总序

应用型经管类高等院校是我国高等教育的重要组成部分，担负着为社会培养应用型经管类人才的重要任务，当前，我国高等教育正面临着深刻社会变革带来的挑战，科学技术的迅猛发展，应用型人才的社会需要，都对经管类院校教学实践提出了新要求。刚刚颁布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》明确指出：“加强就业创业教育和就业指导服务，创立高校与科研院所、行业、企业联合培养人才的新机制”，这为各应用型经管类院校人才培养模式的设计与构建指明了方向。

人才培养模式是实现人才培养目标的保证。作为地方性应用型高等院校，突出行业性和应用性办学特色，注重教育与经济社会发展的实际相结合，努力培养具有一定职业素养和创新精神，满足企业可持续发展需要的应用型人才已经成为我们进一步努力的办学目标。经管类课程与就业导向如何紧密结合，如何缩短大学生知识结构和能力结构与行业用人需求的距离，比以往任何时候都更多地引起广大教育者的关心和重视。广东金融学院在吸取传统课程培养模式优点的基础上，秉承面向职业世界、面向生活世界的人才培养理念，探索与实行了由基础核心课程、专业课程和就业导向课程组成的课程培养模式，得到各级教育行政部门领导和教育专家的肯定和支持，并逐步得到推广和应用。该课程培养模式以行业需求为导向，注重课程结构的调整和优化，在学科通识课程基础上嫁接反映职业群集的就业导向课程。探索了大学普通教育与大学职业教育的融合，凸显“厚基础、精专业、强能力”的人才培养特色。就业导向课程以职业群集课程为主体，以拓展提高课程和创新创业课程为两翼，主要根据各专业学生毕业后将从事的岗位要求或考取从业资格证需要，设置相应的课堂教学和校内综合实践课程。为了适应各专业以就业为导向的专业能力拓展的教学需要，我们在经过几年的探索和实践基础上，组织编写了针对应用型经管类高等院校的专业能力拓展系列教材。本系列教材突出以下特色：

1. 各部教材的内容针对性强，就业导向明确。教材内容与行业需求相适应，与职业岗位群和职业认证紧密结合，注重经管类本科生职业能力和社会适应能力培养，强调行业性，突出实用性。

2. 各部教材的内容与现代典型案例相结合，体现应用型人才培养特色。各部教材在编撰过程中注重以培养应用型人才为原则，依据各专业就业导向教学大纲，注重理论联系

实际,体现现代经管类企业的最新运作流程,具有较强的实践性和启发性,有利于培养学生的实践能力和创新能力。

3. 各部教材的内容新颖,由易到难,便于自主学习。该系列教材汇集了应用型经管类高等院校教学实践体系构建、教学内容与方法改革、人才培养模式创新等方面的最新研究成果,全方位地展示了广大一线教师在教学实践中的所思所想。其中很多研究成果已经在实际过程中得到了应用和推广,取得了良好的成效。同时,各部教材由易到难,增加了课外学习内容,课内教学与课外教学结合紧密;增加了学生自主学习的时间和空间,满足学生多样化的学习需求,促进了学生的个性发展;符合最后一学年学生对教学的现实需求,体现了现代大学制度条件下的弹性学习课程设置特性。

4. 该系列教材由既有经管类企业工作阅历和经验,又有高校教学经验的双师型教师编写,编写程序严格。编写者不但熟悉教学过程,而且熟悉现代企业运作,能够将用人单位的需求真实反映到教学活动中和教材编写中,让学生提前感受到未来的工作环境,从而提高学生将来在实际工作中解决问题的能力,有效提升毕业生就业的核心竞争力。该系列教材在出版过程中,严格遵循如下程序:首先,由专家及各级领导对申请立项的教材进行立项审查;其次,由相关同行专家对教材初稿进行审核鉴定;最后,送交出版社评审出版。

本系列教材是在各部教材编者和广大教师共同努力下完成的,凝结着诸位作者在应用型经管类高等院校教学实践过程中的收获和体会,也内含着对经管类本科应用性人才培养模式的理念和认识。教材的编写得到了广大业界专家的充分肯定,得到了多所经管类高校专家的悉心指导,尤其是得到了广东金融学院各级领导及有关部门的鼎力支持和直接帮助,谨致以衷心谢意!当然,由于经管类人才培养与就业导向紧密结合的教学实践还处在探索过程中,作者在编写过程中也难免有考虑不周之处,因而个别观点还需要进一步商榷,热切地期盼各位读者不吝赐教。

应用型经管类高等院校
专业能力拓展系列教材编委会

前 言

本教材以如何培养一个适应金融行业发展的客户经理为主线，全面系统地对金融客户经理的操作实务进行了介绍。全书用十二章的篇幅，对金融客户经理的推销策略、财务报表分析、客户风险管理以及客户经理的管理等内容进行了全面系统的介绍和讲解，理论联系实际，内容清晰易懂，具有较强的实用性和可操作性。本教材章前提出学习目标，章后附有案例、模拟实训，形式多样，内容丰富。本教材既适合高等院校财经专业教学使用，同时也可作为金融机构相关从业人员的业务用书。

本教材的主旨在于训练金融客户经理的实务操作水平，增强读者的实战能力。本教材的特色在于：第一，结构设计合理、体系完整。本教材关于金融客户经理理论和实践的阐述系统、完整，结构设计既符合金融客户经理的营销活动程序，又包括搜寻金融企业目标客户，拜访金融企业目标客户，金融客户异议的处理，以及与金融客户达成交易等。第二，内容充实并具有前瞻性。本教材分别针对商业银行客户经理、证券公司客户经理、保险公司客户经理营销实务进行了分析，适应了混业经营的大趋势，使读者更好地理解金融客户经理的操作实务。第三，理论联系实际。本教材充分吸取了金融客户经理最新的研究成果，有效联系金融客户经理的实践，并结合我国的现实情况，力求既有一定理论深度又便于实际操作。在体例编排上有案例分析和模拟实训，以期让读者在案例分析中能够身临其境地感受所学所知，从而锻炼与完善自身的相关能力。

本教材由黄琳副教授负责编写第一、二、三、四、五、六章，石飞副教授负责编写第七、八、九、十、十一、十二章。谢治春、彭晓华提供了大量案例。广东金融学院工商管理系主任刘志梅教授对本书的编写给予了大力支持。

编 者

目 录

第一章 金融客户经理概述.....	1
第一节 客户经理与客户经理制.....	1
第二节 客户经理的工作职能及理念.....	3
第三节 客户经理的素质要求.....	5
第四节 客户经理的工作制度.....	6
第五节 客户经理的考核.....	8
第二章 搜寻金融企业目标客户	18
第一节 金融客户分类概述	18
第二节 金融目标客户的含义与搜寻方法	27
第三节 对目标客户进行价值判断	29
第三章 围绕金融企业目标客户进行调研	38
第一节 金融企业市场调研概述	38
第二节 金融企业市场调研流程	39
第三节 金融企业市场调研方法	43
第四章 拜访金融企业目标客户	49
第一节 拜访金融企业目标客户的准备工作	49
第二节 接触金融企业目标客户	53
第三节 实地拜访客户	56
第四节 与金融企业目标客户商谈	64
第五章 金融客户沟通与金融产品推广	71
第一节 与客户沟通的技巧	71
第二节 掌握商谈技巧	74
第三节 商谈语言的技巧	79
第四节 与客户谈判的技巧	81

第六章 金融客户异议的处理	86
第一节 金融客户异议概述	87
第二节 处理客户异议的基本步骤及策略	88
第三节 客户异议处理办法	93
第七章 与金融客户达成交易	98
第一节 成交的信号和条件	99
第二节 金融客户成交的常用方法	101
第八章 金融客户经理的商务礼仪	111
第一节 基本服务礼仪	111
第二节 银行客户经理接待顾客的技巧	128
第三节 证券客户经理接待客户技巧	130
第九章 金融客户风险管理	133
第一节 金融客户风险概述	133
第二节 金融客户风险预警与监控	136
第三节 财务报表分析技能	143
第四节 非财务因素分析技巧	156
第十章 金融客户关系维护	169
第一节 金融客户关系维护概述	169
第二节 金融客户经理与客户关系维护	171
第三节 构建客户关系管理信息系统	175
第四节 商业银行客户经理维护客户关系的技能	180
第十一章 商业银行客户经理信贷业务实务	190
第一节 贷前调查阶段	190
第二节 信贷调查报告的撰写	208
第三节 信贷审查阶段	212
第四节 贷后管理	213
第十二章 证券公司客户经理营销实务	218
第一节 证券经纪人概述	218
第二节 证券营业部对经纪人的管理	222
第三节 客户开发、管理与服务	227
第四节 证券投资分析	233
第五节 证券经纪人面临的风险及其防范	240
第六节 证券经纪人客户服务内容	243
参考文献	254

第一章 金融客户经理概述



学习目标

1. 了解客户经理制的发展阶段。
2. 掌握客户经理的工作职能及理念。
3. 了解客户经理的素质要求。
4. 了解客户经理的工作制度及考核方法。

所有金融企业经营策略的制定、资产的配置、核心能力的培育、产品或服务的设计、业务流程的再造、文化的培育等都必须围绕着客户的价值创造进行。而这个价值创造体系始于客户，终于客户。客户经理作为金融企业价值创造的起点，首先要开发客户、了解客户的需求、分析客户的价值，将客户的信息及时、准确、完整地传递给产品或服务开发部门，并最终将企业所创造的产品或服务直接传递给客户。所以，客户经理在整个价值创造体系中起着至关重要的作用。客户经理的素质、能力直接决定着价值创造体系的质量，并最终决定着企业的竞争力。

作为一名客户经理，到底需要什么素质、能力？应具备的职业技能是什么？需要什么样的知识体系的支撑？其职业生涯的前景如何？如何对自己的职业生涯进行合理定位？如何进行有意识的修炼以获得职业的成功？这些都是客户经理应该经常思索的问题。

第一节 客户经理与客户经理制

一般来说，金融企业的客户经理，是指在金融企业营销过程中，利用企业的资源和营销手段，为满足特定客户的需求，提供全方位金融服务的营销人员。金融客户经理集业务员、咨询员和情报员为一体，承担着向客户推销产品、与客户谈判费用、达成交易，并提供一系列售后服务的工作。

而与客户经理不同，金融企业的客户经理制是一种制度安排，是金融企业为了达到开

拓市场、争取目标客户、规避资金风险、实现利润最大化目的而为客户配备专职经理的制度；是金融企业营销人员与客户之间建立明确、稳定和长期服务关系的一种金融营销组织形式；是现代金融企业在开拓业务经营中建立的以客户为中心，集推销金融产品、传递市场信息、拓展与管理客户于一体，为客户提供全方位服务的一种金融服务方式；是涉及金融企业客户经理的建立、设置、招聘、考核、管理的一套组织管理体制。所以，金融企业的客户经理制并非一种简单的管理模式，而是一种崭新的业务经营体制。它是一项系统工程，要求金融企业在内部组织机构的设置、业务发展体系的建立、业务流程的整合以及相关激励机制的完善等方面形成配套。

以西方商业银行客户经理制为例，其发展主要经历了五个阶段。

一、客户管理阶段——20 世纪 50 年代以前

20 世纪 50 年代以前，金融业一直处于卖方市场。银行打开大门，客户自然会进来；银行客户只能被动适应商业银行所提供的金融产品与服务，客户需要银行更甚于银行需要客户。此时，客户对银行的忠诚度较高，依赖银行的各项服务，银行对于客户既不需要分门别类地提供个性化的产品与服务，也无须采取措施推销自己的产品。

二、友好服务阶段——20 世纪五六十年代

随着科学技术的进步和经济的发展，金融业开始形成竞争局面，始发于工商企业的营销服务逐渐被金融机构认同与采用。1958 年，美国银行家协会首次提出了银行营销观念，银行业进入友好服务时期，开始改变以往生冷的服务面孔，把银行服务理解为职员友好的微笑服务以及为客户提供华丽、舒适的环境，商业银行开始注意用广告方式促进销售，与客户的关系有所变化和改善，此时银行客户的忠诚度仍然很高。

三、服务创新阶段——20 世纪 70 年代

20 世纪 70 年代，银行业开始将满足客户不断发展的金融需求作为业务发展的动力，进入金融服务创新阶段。通过金融创新，商业银行逐渐扩展了自己金融产品的长度和宽度，与客户发展成平等互利的关系，为客户提供上门服务和特别服务，推广可以吸引客户的金融产品及交易，银行产品专家成为与客户打交道的关键，此时，银行是以产品为中心而非以客户为中心的。

四、金融营销服务阶段——20 世纪 70 年代后期

20 世纪 70 年代后期，由于广告宣传、友好服务、产品创新被商业银行甚至是各类金融机构竞相效仿，前期银行业的市场优势和效益随之消失，商业银行开始寻求市场的细分与定位，即根据自己的优势，针对不同客户的金融需求层次，选择确定自己的形象和金融服务的市场定位，实行差别营销服务。此时，商业银行与客户的关系发生了重大改变，“以市场为

导向,以客户为中心”成为商业银行业务发展和经营的核心内容,客户经理应运而生。

五、关系银行发展阶段——20 世纪 80 年代以后

进入 20 世纪 80 年代,由于客户对投融资选择需要不断增加,商业银行面临两条道路的选择:一是继续走“产品主导”策略的交易银行老路,向客户营销标准化的金融产品;二是走“客户需求为先”的关系银行新路,将商业银行经营资源和服务集中于目标客户,改善和提高银行与目标客户的关系质量。由于形势发展的需要,多数银行选择以客户需求为先,导致商业银行向着关系银行发展,客户经理制也随着关系银行营销服务的发展而逐步建立和成熟起来。

显然,银行客户经理制度的实行,是金融市场发展到一定阶段、诸多环境交汇之下的必然产物。实施客户经理制,可以使商业银行适应金融市场的激烈竞争以及全球经济一体化的需要,适应商业银行业务开拓以及市场营销观念发展的需要,适应商业银行金融创新以及强化金融风险管理的需要,适应商业银行企业文化和行为价值提高的需要。从我国的情况来看,银行推行客户经理制更是深化金融改革的客观需要。

第二节 客户经理的工作职能及理念

一、客户经理的工作职能

客户经理的工作职能是市场开拓、产品营销和客户开发。具体包括分析研究市场、寻找与接触客户、收集和传递信息、建立与客户的关系、对客户进行售后服务和动态监控。具体包括:

(1) 根据本金融企业的经营原则、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。

(2) 主动寻找客户,通过各种渠道与客户建立业务联系,向客户营销、推介本金融企业的所有产品和服务。

(3) 随时收集客户的各种信息,包括组织结构、核心人物、生产信息、销售信息、行业和产品市场信息等,以及各种信息的变化情况。每周按指定时间录入客户关系管理程序,并根据资料建立客户档案,写出标准的客户综合评价报告及风险分析报告。

(4) 深入全面研究客户的现实情况和未来发展,在为推动客户未来长远发展提供全面金融服务支持的基础上,发现客户对金融业务的潜在需求,根据客户需求推荐业务并与客户探讨业务合作方案,把客户的需求与本企业的产品有机地结合起来。

(5) 与客户建立日常联络,做好产品售后服务工作,及时发现双方合作中的问题,反馈客户的动态信息,根据客户现有业务量、未来发展和可能带来的综合业务收益,定期对客户价值做出判断,并及时提出建议报告。

(6) 客户经理具有客户调查、营销方案设计、业务建议和客户管理的权限,但不具有

决策权。客户经理需对提交的各种信息、客户材料、业务建议和工作报告的真实性、有效性负责。

(7) 处理或协助相关部门处理与客户有关的业务纠纷。

简言之，客户经理的职能任务包括两个方面：一是维护现有客户，巩固并扩大现有客户对本金融企业现有产品和服务的消费，引导和激发对本企业创新产品的需求；二是拓展新的客户，吸引潜在的客户购买和使用本企业现有的或创新的产品与服务。

二、客户经理的工作理念

客户经理是金融企业深入市场的触角，肩负着培育客户、维护客户的重任，理念是在实践中形成的思维定式。

(1) 客户导向理念。客户经理的工作是直接向客户开展“一对一营销”，其工作本质是向客户提供金融服务。因此，应将客户满意度作为衡量和评价客户经理工作质量的重要标准。在当前形势下，对于客户的服务仅仅满足于客户满意是远远不够的，而应当通过向客户提供产品和服务，使客户价值增加，让客户享受增值服务，通过使客户成功达到合作双方的双赢。客户经理不但要抓住客户需求的实质，用适当的产品组合来满足客户需求；还要通过人性化的沟通艺术为客户提供令其满意的服务（包括售前、售中和售后服务），并在优质服务的过程中培育客户的忠诚度。只有让客户满意，客户才会更加信赖客户经理，逐渐对客户经理、对金融企业的产品或服务，乃至对金融企业变得忠诚。拥有忠诚的客户，是客户经理重要的无形资产，也是金融企业利润的源泉。

(2) 核心客户综合开发理念。根据“二八”原理，20%的客户创造了80%的业务和利润。客户是应该有等级的，对不同等级的客户应该采取不同的培育与维护方法，要高度关注能够给本企业创造主要利润的客户，最大限度地挖掘和满足这些核心客户的需求，以最小的成本支出为本企业带来最大的效益。

(3) 个性化产品和服务理念。客户对个性化产品和服务的需求是客户经理存在的最根本原因，也是客户经理最基本的职责。客户经理不仅要能推广单一业务，而且要具备根据客户需要进行特别定制服务的能力，即向客户提供的不是一种业务而是一个服务方案。因此，客户经理要在本企业产品和可以借助的外部资源中进行组合设计，以最大范围、最大限度地为客户提供服务。

(4) 风险经营理念。客户经理应该具备对客户风险的初级识别能力，在与客户沟通的过程中，要按照一定的标准判断、记录客户的有关信息资料；然后在对客户进行资信调查的过程中，按照金融企业的评价标准对公司客户的企业法人评价、企业财务评价、客户资信评价、项目评估以及对个人客户的个人信用评分、还款能力报告等进行逐一、科学的分析和判断，把好风险控制的第一道关口。

(5) 不断创新的理念。由于市场环境处于不断发展和变化之中，客户需求更是变无定式，因此客户经理应该时时关注客户的变化、宏观经济环境及微观经济环境的变化，磨炼灵敏的市场触角，善于捕捉市场信息，为金融企业开发新产品提供参考。同时，要不断创新服务模式，这也是竞争手段灵活变化的需要。

(6) 知识营销理念。专业化服务理念不但要求金融企业的客户经理熟悉产品或服务品



种,向不同类别的客户提供专业化的技能服务,而且还要求客户经理充分了解客户的行业知识,甚至成为该行业的专家。这样,在对这类客户的服务过程中,才能将客户需求理解透彻,将产品和服务进行有机的组合,为客户提供的方案才能专业和规范,令客户信服。客户经理在营销过程中,要使广告宣传、公关、产品服务等活动体现出知识含量和文化内涵,并且使用大众化的语言,积极向客户推广产品或服务的专业化知识,提升产品品牌及企业形象的客户认同度,使客户获得精神上的满足和知识上的提高。客户经理在某种程度上代表一家金融企业的形象,所以,他们的一言一行、衣着打扮等方方面面都应该受到严格的纪律约束。客户经理应该做到谦虚谨慎,训练有素。

(7) 团队合作理念。团队合作是实现高效运作的重要手段,一个客户经理不仅要同团队中的其他组成人员建立信任、协作关系,而且应当具备相当的亲和力,整合公司的内、外部资源为客户服务。当遇到客户需求复杂,或集团性客户需求多样化时,客户经理要有营销团队意识,及时组成客户服务小组,按照个人的业务专长明确分工,共同拓展和维护客户,为其提供全面的服务方案。同时,在例会制度中,客户经理应该互相交流和分享客户信息,共同提高服务水平与技巧。在不同分行之间以及分行与支行之间,客户经理可能会因集团客户或某一个大的项目组成客户经理小组,进行上下联动营销。

第三节 客户经理的素质要求

客户经理的工作性质决定了其必须具备良好的品德素质、业务素质、人际沟通素质及心理素质。

一、品德素质

(1) 具备良好的职业道德和敬业精神,爱岗,能吃苦耐劳,有责任心、事业心、进取心和纪律性。

(2) 能把强烈的社会责任感和使命感融入为客户的竭诚服务中,尽最大可能向客户宣传本企业的文化。

(3) 诚实守信,全心全意为客户服务,不做误导性或不诚实的业务介绍,也不可不负责任地随意承诺,更不能超越权限行事。

(4) 有团队精神。能与同事相互配合,进行上下协调、内外沟通。

(5) 个性开朗、坚毅,不言气馁。

(6) 努力、主动工作,少抱怨。

(7) 知法、守法,自觉约束自己的行为,不做违规业务。

二、业务素质

(1) 愿意接受和面对挑战,求知欲强,善于学习新知识。

(2) 以市场、客户为上帝，对市场、客户、新技术、新产品等方面的变化具有敏锐的洞察力。

(3) 具有创新思想，乐于并善于创新。

(4) 工作效率高，且具有稳健的作风。

(5) 具有丰富的营销技巧和经验。

(6) 处事果断，善于应变。

(7) 掌握本企业能提供的所有业务和服务的知识，有较宽的知识面。

(8) 具备综合分析能力、直觉判断能力和获取信息的能力。

(9) 尊重上级，服从安排，但对上级的决策有异议时，应勇敢地提出来。

三、人际沟通素质

(1) 有一定的文化艺术素养，知识面广，具有较为丰富的生活经历。

(2) 培养好的形象与气质，注意衣着整洁，举止稳重大方。

(3) 人际交往能力强，具有良好的协调和沟通能力，性格外向。

(4) 有灵活的语言艺术。善用诙谐、幽默的语言，能调节与客户会谈时的尴尬气氛；善用委婉的语言来拒绝客户。

(5) 善于借用外部资源。

(6) 团结同事，善于合作。

四、心理素质

(1) 具有外向、开放、包容的性格。

(2) 对失败和挫折有较强的心理承受能力。

(3) 不服输，吃苦耐劳，不断进取。

(4) 头脑冷静，不感情用事，善于灵活变通。

第四节 客户经理的工作制度

一、授权分责制度

金融企业对客户经理实行授权分责制度。客户经理主要负责客户的拓展和维护，不仅要解决客户的需求，更加讲求的是为客户提供完善、高效的服务。这就要求金融企业对客户经理实行授权分责制度。金融企业要明确对客户经理的多项授权，其中包括客户经理在规定范围内的承诺权、费用开支权限、业务决策权、资源调配权等以及应负的责任。客户经理的授权范围根据客户经理的等级管理和专业资格认定，即高级客户经理比一般客户经理拥有更大的授权范围，对特定业务的授权还要取决于客户经理的专业资格。授权分类要

各项业务逐条细化明确，具体的条款要写入客户经理的聘书内，一年一定。落实授权分责制度关键在于上级的支持和各部门间的合作协调，尤其是后台部门对前台客户部门的配合。

二、访客报告制度

客户经理必须对自己所管辖的客户进行定期或不定期的拜访，即了解客户的情况，以便制定客户工作计划。拜访客户要根据客户的重要性、忠诚度以及客户开发计划安排。客户经理拜访客户后要及时填写客户访谈记录，并作为重要档案纳入客户资料管理档案。客户访谈记录的主要内容有：拜访（来访）客户的姓名及职务；拜访（来访）的议题（目的和任务）；拜访（来访）结果（内容总结）；拜访后提出的对策和建议。其中拜访结果的具体内容包括：

- （1）客户在本金融企业的业务量，以及使用的产品种类、频率、评价；
- （2）客户在同业的业务分析以及同业对该客户的政策；
- （3）客户对本金融企业的满意度以及客户的意见抱怨，这次是否解决、如何解决；
- （4）客户目前的状况，是否有重大的经营、管理变化，本金融企业的对策、建议；
- （5）客户是否有新需求，以及解决需求的建议。

三、工作例会制度

客户部门要建立客户经理每周工作例会制度，总结工作、核对成效、分享经验、通报情况、传递信息、安排工作。安排例会可以采用多种形式。

四、客户信息管理制度

客户经理要注意客户信息的收集和处理。客户经理必须对所管辖客户，包括现有客户和潜在客户建立档案资料，全面掌握客户的情况，以利于了解、跟踪客户的需求变化，切实加强客户的开发、维护。对客户档案要进行定期资料更新，制度的监督执行、检查考评由客户部门主管负责。

五、大型客户立项报告制度

客户经理对计划拓展的大型客户（项目）要及时上报相关的客户部门立项报批。经相关的客户部门批准立项后，成立综合营销客户服务小组。小组由客户经理以及有关专业人士组成，客户部门指定组长。

六、工作报告制度

客户经理应每月定期向客户部门提交一份书面报告。报告的主要内容有：本月工作业

绩,包括完成考核任务情况;所辖客户状况,特别是重点管理客户的情况;新客户的拓展情况;对本月工作的总结;下月的工作计划。

第五节 客户经理的考核

一、客户经理考核的原则

金融企业的客户经理绩效管理主要体现在建立科学合理的考核分配机制,这是金融企业客户经理管理体系中重要的内容。在总体绩效管理原则的指导下,对客户经理的业绩考核采用客观、公正的科学依据和标准,才能真正调动起客户经理的工作积极性,激发其创造性。

(一) 效益性原则

客户经理是金融企业营销工作的主力,是金融企业管理体系中的利润中心。因此,对客户经理的绩效考核,要充分体现“效益”这一核心原则。效益性原则包含两方面的意思:一方面是指金融企业实现的效益,即客户经理为金融企业创造的利润;另一方面是客户经理的效益,即客户经理完成工作任务后,为自己带来的收入。客户经理的收入分配是与其为金融企业实现的效益相联系的,按绩效取酬,实行绩效挂钩。

(二) 责权利相结合的原则

建立科学、合理的客户经理考核分配机制,要充分体现客户经理的责权利。考核分配机制对客户经理反映的不仅仅是分配的方法,更重要的是对客户经理激励和约束的机制,使客户经理明确自己的职责和工作目标,知道自己如何去实现工作目标。知道为实现工作目标,可以利用的金融企业资源以及实现目标后所得到的利益;或者不能完成工作任务时,所应承担的责任和应受到的处罚。

(三) 业绩考核与业务管理相结合的原则

客户经理工作目标的任务完成情况如何、工作业绩表现如何,对金融企业实现市场营销目标、完成业务发展计划等方面具有直接的影响。金融企业制定的考核机制应有利于促进本企业经营目标的实现。因此,金融企业在给予客户经理一些量化的经营性任务指标的同时,还要制定一些管理性的指标以确保机制的顺利运行,如不良资产管理指标、制度管理指标等。业务考核是按客户经理完成经营性指标计算得出的应得利益;业务管理是根据客户经理完成业务管理指标的得分,对其应得利益进行再次分配。其目的是使客户经理既重经营又参与管理。

(四) 业绩考核与非利润指标相结合的原则

对客户经理的工作的考核尽管要坚持以业绩论英雄的原则,但要参照金融企业的一些非利润指标,如客户满意度、先进工作者和业务标兵、精神文明奖励、劳动模范、突出社会贡献奖等奖项活动来增强其职业操守和综合素质的考核。尽管这些指标不作为绝对的考核指标,但要通过其他激励的形式鼓励客户经理参与银行的各方面活动与社会公益活动,

树立金融企业的整体形象，以实现企业的长远发展战略目标。

二、客户经理考核的内容

客户经理绩效考核的内容涵盖了客户经理市场营销工作的全部内容。以商业银行为例，主要有以下几项指标。

（一）利润指标

利润指标指客户经理所管辖客户在考核期内为银行实现的利润总额。为方便起见，在现实操作中，利润指标一般为模拟利润指标，即利润主要按几项重要财务指标而不是全部财务指标来计算。

（1）存款利润，即由客户存款带来的利润。

存款利润 = 日均存款额 × (银行资金收益率 - 存款利率)

（2）贷款利润，即由客户贷款所产生的利润。

贷款利润 = 日均贷款额 × (贷款利率 - 银行平均成本率)

（3）业务费收入，即客户所产生的本外币中间业务费和结算业务费收入的总和，包括国际业务、票据业务等收入。

（二）各项业务指标

（1）新增贷款，包括贷款净投放、平均结余、利率、利息收入等。按产品可细分为公司贷款、个人贷款、机构贷款、房地产项目贷款等。

（2）新增存款，包括存款净增长、日均存款、利率等。

（3）国际业务，包括国际业务结算量、信用证业务、结售汇业务等。

（4）票据业务，包括银行承兑汇票的开出和贴现等。

（5）消费信贷业务，包括楼宇按揭、汽车、装修、企业贷款等。

（6）银行信用卡业务，包括净增开卡费、消费金额、特约商户数等。

（7）代理业务，包括各项代收代付业务、保险代理业务等。

（8）其他业务指标。

确定客户经理的考核指标时，可以根据客户经理的分类、分级以及银行的经营目标有侧重地选择。如公司客户经理侧重存、贷款业务和国际业务等方面；而个人客户经理则侧重个人存款和消费贷款业务等方面。

（三）管理指标

管理指标主要是指依据客户经理管理制度所规定的内容制定的指标。

（1）不良贷款控制率。

（2）综合业务归行率。

（3）新增客户及其账户管理。

（4）档案资料管理质量。

（5）工作计划及市场分析报告。

（6）客户满意度情况。

（7）与其他部门的协作情况。