

SHANGYE YINHANG KEHU JINGLIZHI

商业银行

主 编：杨 琨
副主编：王醒春
李志成

客户 经理制



中国金融出版社

商业银行

客户经理制

主 编: 杨 琨

副主编: 王醒春

李志成

H618/02

中国金融出版社

责任编辑:田 强

责任校对:潘 洁

责任印制:尹小平

图书在版编目(CIP)数据

商业银行客户经理制/杨琨主编. —北京:中国金融出版社, 2001.2

ISBN 7-5049-2459-8

I. 商… II. 杨… III. 商业银行-银行业务
IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 05481 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

发行部: 66081679 读者服务部: 66070833 82672183

http: //www.chinafph.com

邮码 100055

经销 新华书店

印刷 宏文印刷厂

尺寸 140 毫米×203 毫米

印张 10

字数 255 千

版次 2001 年 3 月第 1 版

印次 2001 年 8 月第 3 次印刷

印数 15124-20162

定价 15.50 元

如出现印装错误请与印刷装订厂调换

《商业银行客户经理制》

编委会名单

编委	巴伦一	李秀茹	(总纂)
	陈东	孙宏兵	
编写人员	王永祥	巴伦一	邢连仲
	李秀茹	李怡新	张贵益
	宋耘	陈东	秦辉
	黄伟	黄统明	黄润明

序 言

20 世纪 90 年代以来，我国银行业的竞争日趋激烈。与此相适应，金融创新步伐加快，市场营销理论与运用迅速引入商业银行的经营活动中。正在各商业银行推行的客户经理制就是一个重要的创新成果。

以客户为中心，以市场为导向，是现代商业银行价值观的革命，是一场企业文化的改造运动，也是商业银行进入激烈竞争时代的生存法宝。随着生产力的发展，企业的经营理念经历了多次转变，从“生产观念”、“产品

观念”、“推销观念”过渡到现今的“营销观念”。客户经理制就是商业银行引入市场营销观念，创新经营理念的成功范例。花旗银行的一位专家认为：“制定的最好的计划就是竭尽全力地接近顾客”。美国化学银行将其发展策略确定为“为特定客户提供金融服务”的机构。

客户经理制改变了传统银行“一对多”的专业化的服务模式，建立了“一对一”的全能化的营销模式，拉近了银行与客户的距离，提高了客户对银行的亲和力和依存度。客户经理作为一个全新的职能岗位，集中办理客户对银行的多种需求，是银行与客户的桥梁和纽带，它使抽象的银行具体化、形象化和人情化，通过满足客户需求，为客户创造价

值，助推客户事业成功，实现银行增强竞争优势，赢得客户，占领市场的目标。

客户经理可为商业银行创造客户关系资产，并不断提升客户关系资产价值。客户经理本质上是营销人员，通过与客户建立、巩固、发展某种融洽关系，并通过互利合作来实现各自的利益。“不是为赚钱而服务，而是服务好了一定能赚钱”。客户关系资产已成为国际知名商业银行决策的中心议题，我们像评估、管理其他金融资产或实物资产一样来评估、管理客户关系资产。这种客户关系资产只要管理得当就能增值，而且可以创造双边价值，使银企“双赢”。而客户经理创造、巩固、发展客户关系的途径是建立“客户满意”和“客户成

功”的服务机制。以客户为中心，使顾客的满意度不断提高的客户服务机制，使商业银行的经营视角跳出产品或服务本身狭小的界限，而扩展为更为广阔的空间，形成客户满意与银行业务经营良性互动发展，并在竞争中立于不败之地。如果说客户满意原则是为了客户当前的需求，而客户成功则是重视客户的未来需求、增长源和未来成功。银行必须从过去对客户满意的关注转向对客户成功的关注。商业银行应帮助客户不断发展壮大，为其适时提供不同发展阶段所需要的金融产品与金融服务，同时也使自身的金融产品不断更新换代，金融服务机制不断完善，管理水平不断提升。客户经理通过提供超值服务、知识服务、顾问服务、

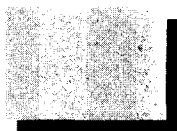
情感服务及公共关系方面的服务，使客户满意、成功，必将提高客户的依存度和忠诚度。拥有忠诚稳定的客户群，可以降低营销成本，提高盈利，对银行稳定健康发展是至关重要的。有关资料显示，银行收益的 60% 来自忠诚的老客户。客户经理能通过定期、不定期与客户接触，获悉客户意见和要求，化解矛盾，加深了解，交流思想，增进友谊，避免客户流失。美国营销大王吉拉德每月要给他的 13000 名顾客每人寄去一封不同大小、格式、颜色的信件，沟通与顾客的联系。

显而易见，商业银行建立和实施面向市场的客户经理制，拥有一支出类拔萃的客户经理队伍，在有效启迪和刺激市场金融需求，简捷而准确地为客户提供

金融产品和金融服务，增强市场认识、应变、竞争能力以及防范金融风险，寻求更多、更稳定的收益来源，以及提升银行品牌形象等多方面，都有着非常重要的意义。目前，我国商业银行客户经理制尚处于起步阶段，有许多问题需要进一步研究探索。《商业银行客户经理制》一书在总结近年来商业银行推行客户经理制实践经验的基础上，对这一新的营销组织形式与制度安排作了较为系统的探索，较详细地介绍了推行这一制度的具体操作程序。我相信这本书对完善客户经理制，提高客户经理营销技巧将具有现实的指导作用。

中国农业银行行长：尚福林

二〇〇一年二月



目录

第一章 商业银行经营理念	1
第一节 商业银行的价值观革命	1
第二节 商业银行经营理念的内涵	8
第三节 商业银行经营观念的体现	12
第二章 商业银行客户经理制	19
第一节 实行客户经理制的背景和意义	19
第二节 客户经理制的组织机构及制度架构	24
第三节 客户经理制的推行	32
第三章 市场分析	36
第一节 市场分析的作用	36
第二节 市场分析的基本要素	41
第三节 市场分析的程序和方法	60
第四节 市场营销方案的编制和控制	71
第四章 开发客户	79
第一节 开发客户的意义	79

第二节	开发客户的任务	81
第三节	开发客户的流程	98
第四节	开发客户的技巧	115
第五章	商业银行客户关系维护	139
第一节	商业银行客户关系维护概述	139
第二节	商业银行客户关系维护质量和管理 ...	151
第三节	ISO 9000 质量标准和客户维护质量保障	163
第四节	客户经理维护客户关系的技能	174
第六章	商业银行客户风险监控	189
第一节	客户风险监控概述	189
第二节	客户分级管理和客户分析	194
第三节	客户风险评估：非财务因素	205
第四节	客户风险评估：财务因素	211
第五节	客户风险管理和控制	224
第六节	客户信用等级评估和管理	234
第七章	客户经理的管理	250
第一节	客户经理的素质	250
第二节	客户经理的合理配置	257
第三节	客户经理的考核与激励	261
第四节	客户经理的常规管理	266
第五节	客户经理的培训	271

第八章 案例精选	276
案例 1 黄金客户配“特餐”	
——某公司贷款营销集锦	276
案例 2 上下联动公关，营销代理业务	
——某商业银行拓展代理最高	
法院诉讼费业务侧记	282
案例 3 开发连带金融产品和金融服务	
——某行秦皇岛分行拓展代理	
医疗保险业务及追加项目	
投资的案例	287
案例 4 做首家“在线银行”，开通“95599”	
——记中国农业银行上海市分行	
理财热线暨网站	290
案例 5 银证联手，前景广阔	
——记某商业银行拓展金融	
同业客户的实例	293

第一章

商业银行经营理念

商业银行经营理念是商业银行进行经营活动的观念导向，是用以指导其经营活动的管理思想方略。它是市场经济发展规则作用于商业银行而使其在市场竞争中积累而成的竞争思想导向，是商业银行生存和发展的价值观。它的核心思想就是确定商业银行的生存和发展之本到底在哪里，商业银行的盈利来源在哪里，商业银行的经营活动到底应该以什么作为自己的经营导向。换言之，商业银行的经营理念就是商业银行的市场营销观念。

1958年，美国银行协会（ABA）首次提出了市场营销在银行运用的可能性。实际上，西方商业银行在20世纪60年代以后，才开始考虑市场营销问题。当市场营销理论和实践不断丰富之时，银行业在激烈的市场竞争中和金融创新中，也经历了经营理念或市场营销观念的转变过程，最终确立了“以市场为导向、以客户为中心”的经营理念。这是商业银行价值观的一场革命，也是商业银行市场竞争的生存法则。

第一节 商业银行的价值观革命

商业银行的价值观革命

市场营销（MARKETING），它不仅仅是销售（SELLING）的一个经营管理过程。美国市场营销学会对市场

营销所下的最新定义是，市场营销作为一种计划及执行活动，其过程包括对一个产品、一项服务的开发制作、定价、促销和流通等活动，其目的是通过交换及交易过程达到满足组织或个人的需求目标。作为影响商品交换或商品所有权转移并为商品实体分配服务的营销活动，最早起源于 17 世纪中叶的日本，20 世纪初期才在美国形成一门独立学科。经过近一个世纪的发展，营销在帮助企业取得确定利润上起到了关键作用，营销观念和营销过程的运用开始从商业逐渐渗透到社会经济生活的各个方面，成为各行各业在组织生产或提供服务上运用的主要指导思想。

商业银行应用营销观念，也经历了相当长的一段时期。在缺乏竞争和价格垄断的年代，银行只需坐等顾客上门，而无需主动寻找客户。早在 1958 年的美国银行协会提出应用营销观念后，营销还仅仅停留在“广告和促销”的形式上。到了 20 世纪 60 年代，西方银行的经营环境发生了深刻变化，资本市场迅速发展，使得企业的融资渠道大大拓宽，对于银行的融资需求下降。同时也打击了银行的储蓄业务，使银行业的传统业务逐渐萎缩，利润逐年下降，造成银行间的竞争日益激烈。在业务竞争中广告和促销等传统营销手段无法满足银行的需要，吸引忠诚的客户成为银行营销的主要目的。这时出现了最初的营销观念——服务营销观念，各家银行开始从服务和经营环境入手，创造一种温馨、友好的工作气氛和优雅的办公环境，来吸引顾客或博得顾客的欢心。

进入 70 年代以后，银行家们认识到要想在竞争中立于不败之地，就必须在业务上满足客户不断发展的金融需要，要向客户提供新的、有价值的服务。银行的营销进入了金融创新时期，信用卡、ATM、可转让支付命令、个人自动转账账

户、货币期货与期权交易等一系列金融新业务、新工具被开发并得到了推广应用。由于金融服务易于被模仿，因此金融创新所带来的竞争优势并不能保持太久，商业银行被迫不断去寻找新的竞争手段，此时市场定位被引入银行营销。它要求一家银行必须有所选择，即在市场上面对各种机会确定自己的位置，通过营销定位按实际业务范围把自己同其竞争银行区分开来，在客户心目中创造一个大的、友好而又高效率的银行形象，使自己成为在某一细分市场（目标市场客户）中的较佳银行。例如，花旗银行就突出“品牌营销”手段，提出“在任何时候、任何地方，你都可以享受到花旗银行的服务”和“花旗从不睡觉”的口号，如今每4个美国人中就有一人是花旗银行的客户。

70年代末，金融竞争的进一步发展要求商业银行要建立起一种有效的营销制度针对环境和市场需求的变化，全面进行营销分析、计划和控制，根据客户的要求调整所提供的金融产品和服务。于是商业银行市场营销制度应运而生，它反映了现代营销的本质，商业银行营销制度的出现标志着商业银行经营观念在经历了广告促销、优质服务营销、产品创新和市场定位、品牌营销等发展阶段后，已开始进入比较高级的阶段，确立了专门迎合客户需求变化的、“以市场为导向、以客户为中心”的经营理念。

从商业银行市场营销发展过程来看，促使其价值观发生根本转变的既有外部因素，又有内部因素。从外部因素来看，主要是由于生存环境发生了巨大变化。首先，资本市场的迅速发展，同银行业展开了对优良客户的争夺战，使得资金供求关系呈现供大于求的局面，大大缩小了商业银行的生存空间；其次，在经济金融全球一体化的过程中，国别界限被打

破，使得现代商业银行面临越来越多的同业竞争者，金融服务由卖方市场转向买方市场，商业银行面临着激烈的外部竞争。生存的压力迫使商业银行必须改变原有的价值观，单纯以银行业务为中心的经营思想与经营方式已经不能使银行生存，不得不将经营的思维触角建立在与现代市场经济的竞争环境相适应的，以客户需求为导向的经营理念上来。正如著名管理学家彼得·德鲁克指出的：“商业目的只有一个站得住脚的定义，即创造顾客。”

从内部因素来看，现代商业银行起源于西方国家，作为资本主义市场经济的组成部分，追求利润最大化是其经营的根本目的，同时也是驱使其进行经营创新、提高经营效益的动力源泉。西方经济学理论的出发点就是为了解决资本主义经济有效需求和有效供给的矛盾，进而实现经营利润的最大化。从理论基础来讲，“以市场为导向，以客户为中心”的经营理念是根源于市场营销理论中的“市场导向观念”，它的核心问题是解决商业银行的利润从哪里来。它要求商业银行在进行经营活动时，必须从客户的角度出发，充分考虑客户的需求，满足客户需求是银行盈利的源泉。只有拥有大量优良客户，又拥有能满足客户需求的金融产品或服务，才能拥有开发业务的市场空间和盈利空间。企业界也把以顾客为尊，以顾客满意为导向看作一场价值观的革命。同样，“以市场为导向、以客户为中心”经营理念的确立也是商业银行价值观的一场革命。

理论和实践证明，现代商业银行的发展是由银行的客户和市场决定的。银行只有重视与客户的交流，全面而系统地研究和分析客户的现实需求和潜在的需求，全面满足并超越客户的需求，使客户价值最大化，不断提升客户关系价值，建立起以客户为中心的资源配置机制，才能在日益激烈的市