

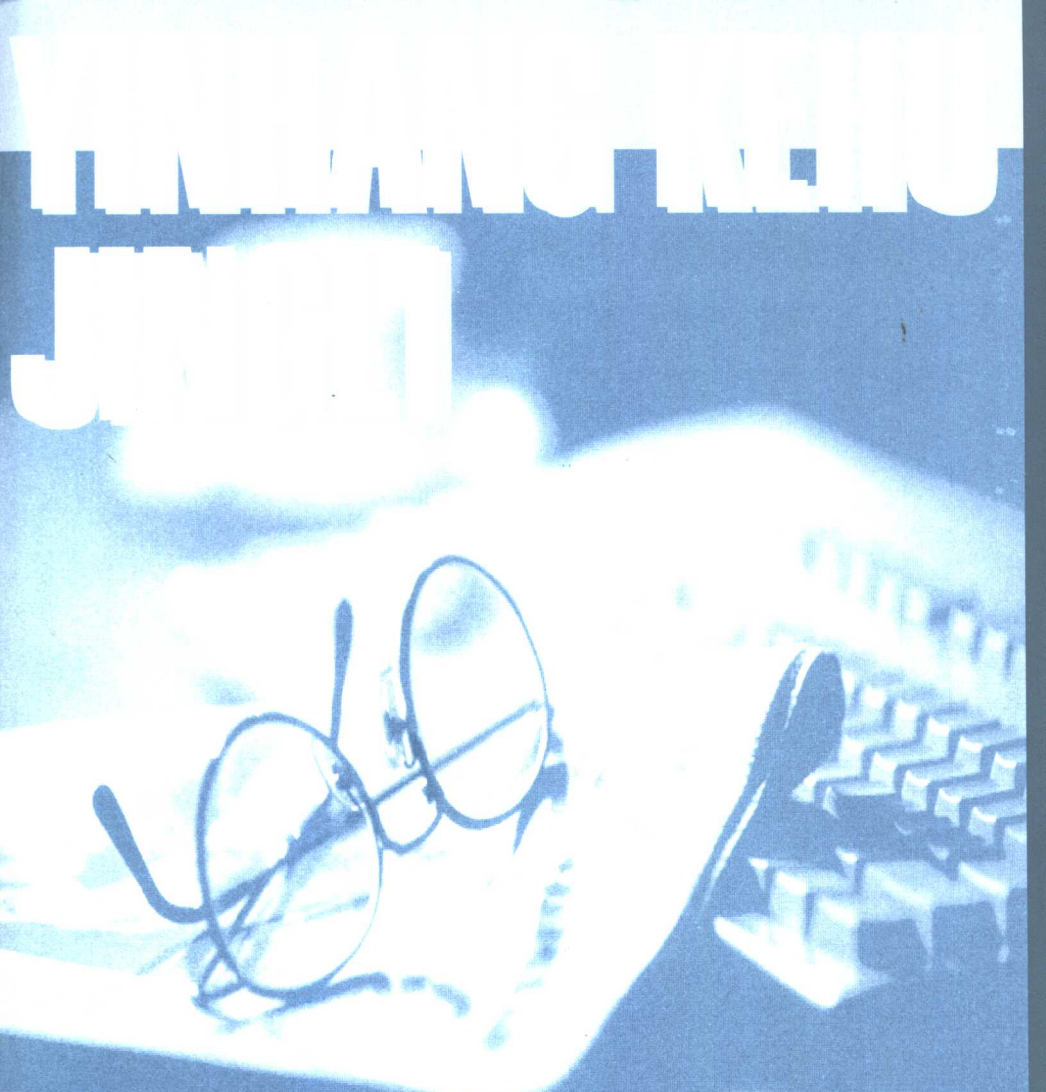
# YINHANG KEHU JINGLI



# 银行客户经理

王良平 主编

广东经济出版社



# 银行客户经理

王良平 主编

广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

银行客户经理/王良平主编. —广州: 广东经济出版社,  
2000.6 (2001.4 重印)

ISBN 7-80632-684-7

I. 银… II. 王… III. 银行业务-基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 26793 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广州培基印刷镭射分色有限公司 (广州市环市东天河路 16 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	6.5 2 插页
字数	152 000 字
版次	2000 年 6 月第 1 版
印次	2001 年 4 月第 3 次
印数	13 001~16 000 册
书号	ISBN 7-80632-684-7 / F·325
定价	12.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

读者热线: 发行部 [020] 83794694 83790316

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

·版权所有 翻印必究·

# 序

当前，我们正在为建立现代商业银行体系而努力。随着我国国有商业银行改革和发展，探索与国际金融接轨并适应我国具有社会主义特色经济发展的金融经营管理体系，正成为理论界和金融界共同努力的目标。银行营销作为银行经营管理体系的一项重要内容，已经引起了理论界，特别是银行界的高度重视。以商业银行经营管理理论为指导，借鉴发达国家商业银行在市场经济下行之有效的营销理论与实践，探索我国商业银行的营销理论与方法，是国内各商业银行致力于发展业务的重要措施之一。在金融竞争日趋激烈、金融创新如火如荼的今天，这也是各商业银行保持竞争能力和实现持续发展的重要途径，这种努力也必将为缩短我国与发达国家金融业的差距，促进我国现代商业银行经营管理体系的建立发挥积极的作用。

《银行客户经理》一书是农业银行广东省分行在总结近年来推行客户经理制、探索国有商业银行市场营销和业务创新的基础上，由该行副行长王良平同志组织本行亲身参加与建立这一营销制度的员工编写的。它借鉴了国内外同行在探索市场营销制度，推行客户

经理制的成果，立足于我国银行营销和客户经理制发展的实际，按照理论联系实际、通俗性与实用性并重的原则，向银行员工特别是银行客户经理介绍了客户经理制度的一般知识及操作技能。

广东省是我国改革开放的前沿阵地，广东金融界在靠近香港这个国际金融中心和东南亚的前沿经济环境中，有条件较快地借鉴国外金融业发展的经验和方法。事实上，农业银行广东省分行在推进向商业银行发展的过程中，率先开办了一些具有启迪意义的银行新业务，但总结实践经验使之成为指导实际的理论并集结成书，这还是第一次。《银行客户经理》尽管在系统地阐述营销理论知识方面尚有不足，但使我看到了我们在经营理念上的突破。我相信这本书对正在形成的客户经理制的推行，对提高银行客户经理的理论和营销技能具有一定的积极意义。为此，我将此书推荐给银行界，特别是农业银行的读者。

中国农业银行行长：



一九九九年十二月

# 前 言

20世纪80年代以来，金融全球化和金融创新的迅速发展，对我国尚处在发展初期的商业银行产生了巨大的冲击。在进一步改革开放和深化金融改革，加快与国际金融接轨及我国加入世贸组织已成为可能的情况下，国内金融界倍感机遇和挑战的压力，并在这种压力下，为寻求发展，各商业银行对现代商业银行经营发展之路进行了积极探索。在这种探索过程中，都不约而同地致力于研究市场营销方法及金融创新，以期以全方位的金融产品、金融服务吸引银行客户，拓展并占领金融市场，这就是市场规律、市场法则。

在建立现代商业银行经营管理体系过程中，发展中的我国银行业不可避免要加入这种金融制度和金融产品创新的激流中。能否出奇制胜，以领先的金融产品和优质服务赢得客户，占领市场，取决于金融服务人员敏锐的创新意识，营销技巧及优质服务，而在银行建立起这样一支队伍——也就是我们称之为银行客户经理——是实现这一目标的前提。为了系统地培养造就这样一支队伍，我们希望有一套当前我国银行客户经理适用的、理论结合实际的读本，能使之较易掌握银行客户经理的一般知识及操作技能，并能较快地应用于实践，这就是本书编辑思想及产生的原因。

基于这种思想，我组织了本行有一定理论基础又富于实际工作经验的同志来编写这本《银行客户经理》，他们之中有许多亲身参与了我们的客户经理制的建立及客户经理的培训，有些本身就从事客户经理工作，对银行客户经理有比较深的感性认识和理性认识，我以为这样的编写人员所编写的内容更贴近实

际，既适合培训使用，也适合管理客户经理工作的读者阅读，我希望我的初衷能在本书中得到体现。

本书共分七章。第一章从商业银行经营发展的需要，说明在银行建立和推行客户经理制的意义。第二章从我国的现实出发，设定了客户经理在道德品质、业务知识、基础及综合知识、心理素质等方面应达到的水准，阐述了客户经理个人修养对建立银行信誉、树立银行形象及拓展业务的重要性。第三章着重介绍了商业银行的营销理论、方法及客户经理应该掌握的营销手段及技巧。第四、第五、第六章从拓展银行负债业务、资产业务及中间业务等三大业务入手，从业务营销的角度指出了客户经理应掌握的三大业务的基础知识及营销方法。第七章介绍了我国银行营销实践中的一些实例，通过介绍一些较成功的营销方法，点评说明在营销过程中应把握的原则及方法。

本书由我确定写作大纲和各章节的主要内容后，由中国农业银行广东省分行培训学校卿湘等同志编写目录，全书各章节分别由下列同志组织或执笔编写：第一章周华，第二章何炽刚，第三章陈于琳、容鹏举，第四章郑成永，第五、第六章潘智勇、孟雪峰，第七章陈南欢、李小伟等。我们希望本书能为金融界同仁及读者提供借鉴，由于水平所限，错误或遗漏之处敬请批评指正。

王良平

1999年11月于广州

# 目 录

序	( 1 )
前言	( 1 )
<b>第一章 银行客户经理制的建立与推广</b>	
第一节 银行客户经理概述	( 1 )
第二节 建立和推广银行客户经理制的重要性	( 9 )
第三节 建立和推广银行客户经理制的现实意义	( 11 )
<b>第二章 客户经理的素质</b>	
第一节 客户经理的品德素质	( 15 )
第二节 客户经理的业务素质	( 22 )
第三节 客户经理的心理素质	( 31 )
第四节 客户经理的礼仪规范	( 35 )
<b>第三章 客户经理的营销技能</b>	
第一节 商业银行市场营销概述	( 39 )
第二节 商业银行市场营销策略	( 45 )
第三节 客户经理的营销技巧	( 55 )



第四节	客户经理的公关技巧 .....	(69)
<b>第四章</b>	<b>资产业务营销</b>	
第一节	资产业务营销的特点 .....	(78)
第二节	贷款客户的调查与评估 .....	(82)
第三节	贷款风险的识别与防范 .....	(112)
第四节	贷款客户的营销服务 .....	(124)
<b>第五章</b>	<b>负债业务营销</b>	
第一节	负债业务概述 .....	(129)
第二节	负债业务的营销策略 .....	(136)
<b>第六章</b>	<b>中间业务营销</b>	
第一节	中间业务概述 .....	(145)
第二节	当前国外商业银行流行的中间业务品种 .....	(149)
第三节	目前我国商业银行中间业务的品种及其营销 .....	(159)
<b>第七章</b>	<b>实例参阅</b>	

# 第一章 银行客户经理制的建立与推广

## 第一节 银行客户经理概述

### 一、银行客户经理的含义

银行客户经理是近几年才在我国金融界出现的崭新概念，作为金融企业内部专司市场营销及经营创新工作的全能服务岗位，它的出现对习惯于柜台经营、等客上门的国有商业银行来说，是经营理念上的一次创新，经营思想上的一次解放，同时也是经营方式上的一次变革。客户经理一出现，迅即对我国传统的银行经营机制带来极大冲击，不但在金融理论界引起激烈的探讨争论，而且在商业银行实际业务中激发出一轮又一轮的服务创新，成为我国商业银行深化金融体制改革，改善和提高金融服务进程中的亮点。

那么什么是银行客户经理呢？按照一般意义上的理解，银行客户经理是商业银行内部集中各种可用资源，对外代表一家银行向目标客户推广适用金融产品和提供优质金融服务的市场营销及经营创新专职人员。为准确把握银行客户经理这一新型角色的内涵，中国农业银行总行将银行客户经理含义概述为：

客户经理是商业银行专司拓展与服务黄金客户和优质客户，以拓展优质资产、管理贷款客户、推广金融产品、组织资金、收集和反馈市场信息、宣传企业形象为主要职责的营销队伍，是商业银行为客户提供全方位现代化商业银行服务，建立全新银企关系的主要力量。

银行客户经理这一典型含义包括了以下四个方面的基本内容：

1. 银行客户经理的主要职责是拓展优质客户和推广金融产品。通过客户经理的营销工作，可以增加银行拥有的优质客户数量，扩张银行提供的金融产品规模，进而拓宽银行业务向社会辐射的市场范围和服务的客户基础。

2. 客户经理是适应国有银行商业化进程而产生的。客户经理的基本工作在于促使国有商业银行进一步贴近国民经济发展和人民生活水平提高的实践，将有限的资金资源用于支持能够带来较好效益的优质客户，通过资金的高效配置，推动自身经营机制的商业化改革，加快国有商业银行的现代化进程。

3. 客户经理将成为新时期重塑银企良好合作关系的桥梁。建立客户经理制的目的在于为商业银行拓展优质客户，为重点客户提供优质服务，通过客户经理的切实努力，建立新型的银行与企业之间的合作关系，以银行资金壮大产业资金，以产业资金增值银行资金，重新推进银行资金和产业资金之间的良性循环。

4. 客户经理担负扩大市场需求职责。客户经理的一项重要职责就是有效地启迪和刺激市场需求，客户经理要通过宣传普及金融知识，增强金融意识，启迪客户转变金融消费观念，把客户潜在需求、模糊需求转变为现实需求和明晰需求，通过引导客户，不断扩大整体市场的金融需求。

## 二、银行客户经理的产生

### (一) 银行客户经理的产生条件

银行客户经理最早产生于西方经济发达国家，特别是拥有众多跨国银行的美国。这些国家金融体系比较健全，金融机构的组织形式大多采用股份制，商业银行经营的首要目标就是获取利润，而这些国家由于居民贫富分化严重，广大中小客户虽然在数量上规模较大，但在占有金融资产和提供盈余资金方面比重较小，不能成为银行创造盈利的源泉，因而在银行资金经营行为中得不到重视；相反少数拥有巨额周转资金的大型、特大型客户往往能为商业银行提供获取利润的重点，从而也成为金融机构竞争的焦点。为重点客户提供专门服务是国外商业银行实现自身盈利目标的需要，为此银行安排专门人员服务于重点客户也就成为资金经营中的必然，这些专门服务人员就是现今银行客户经理的雏形。但最初的银行客户经理主要是着眼于信贷业务联系方面，出于维护信贷资产安全的角度考虑，还不是真正意义上的银行客户经理。

银行客户经理得到迅猛发展是在 80 年代中后期，当时国外商业银行处于全球性金融创新的热潮中，迫于众多非银行金融机构争夺商业银行传统业务阵地所形成的生存压力，以美洲银行为代表的大型跨国银行逐步推行了客户经理制度。对于众多跨国银行来说，银行客户经理的直接目标是为了实现银行明确的市场经营策略，即为商业银行争夺有价值的基础客户，但究其实质，银行客户经理的根本目标在于通过培育和发展长期目标客户，以专门人员和专项支出获取稳定的资金经营利润。

回顾银行客户经理产生的历史背景，可以发现它是金融市场发展到一定阶段，诸多环境条件交汇之下的必然产物。

1. 金融机构竞争加剧。80年代中后期随着金融管制的放松，不但众多非银行金融机构逐步扩充业务经营范围，争夺商业银行的传统信贷业务阵地，而且商业银行本身也面临着利率水平大幅波动、客户风险不断加大的险恶环境。在这种情况下，商业银行为了保持原有盈利水平，维持原有客户资源，开始主动适应同业竞争需要，向重点客户派出客户经理，为目标市场提供有差别的金融服务。

2. 全球经济金融一体化。国际经济和国际金融的迅猛发展，使企业的业务经营范围不再局限于以往与之合作的商业银行的狭窄区域，全球性的业务要求银行提供全方位的服务，为便于安排融资渠道，防范被兼并风险，享有财务咨询便利，企业需要商业银行推出客户经理，适时加强产业资本和金融资本的纽带联系。

3. 市场营销观念的发展。企业营销观念在西方国家具有深远的背景，国外商业银行早在50年代就开始具有强烈的产品推广意识，但营销观念从产品营销阶段发展到市场营销阶段，再发展到客户营销和关系营销阶段也是近20年的事情。正是由于关系营销观念的深入，才促使商业银行更加重视与基本客户的持久联系和良好关系，推动商业银行为更有效率地服务客户而积极推出客户经理制。

4. 现代科技手段的支持。现代科技的突飞猛进，金融电子化手段日新月异，自动柜员机（ATM）等设备的应用，环球银行金融电讯协会（SWIFT）等机构的诞生，促使商业银行在更广阔的范围内为客户提供服务成为可能。客户经理作为商业银行向客户提供高效服务的贴身代表，正是由于广泛应用各种

现代技术手段，才在服务方式和服务效率上具备了现实性。

## （二）银行客户经理的发展

适应 80 年代中后期国际性的金融创新热潮，以美洲银行为代表的国外跨国银行开始推出了银行客户经理。在国外商业银行内部，银行客户经理最初称为“关系经理”，其工作主旨就是为重要客户提供优质服务，通过客户经理的关系营销使重要客户成长为有价值客户，为银行创造出最大化的资金利润。国外跨国银行的客户经理一经产生，就较早地应用在亚洲一些国家和地区，特别是新加坡和中国香港地区，这不但缘于亚洲地区已经成为跨国银行资金盈利的主要业务来源，而且缘于亚洲地区的经济交往具备深厚的人际关系色彩，以关系营销为特征的客户经理更易取得不同于以往的工作成绩。

国外特别是亚洲地区客户经理制度的发展，对我国特别是沿海地区金融业产生了极大的影响，尤其是与作为国际金融中心的香港金融业的交往过程中，国内金融界有识之士意识到在计划经济体制下形成的我国银行的经营管理方式，不仅与国际金融业发展趋势不相适应，同时，随着我国改革开放的深入，市场经济体制的逐步建立和完善，我国银行现行的经营管理方式不仅不能满足社会对金融产品、金融服务的需求，甚至在一定程度上制约了社会经济的充分发展。我国银行业经营理念及经营管理必须适应改革和发展的需要进行调整与改革。

在这种思想指导下，一些银行在局部范围内借鉴国外及香港等地区银行的经验和做法，对经营管理方式尝试性地进行改革和创新。客户经理制在沿海地区的出现就缘于这种背景。1995 年中国农业银行广东省顺德支行在系统内率先试行了客户经理制度，尽管当时无论其组织形式还是营销思想、技能都

极不完善，但其产生的效应作用却不可忽视，它突破了计划经济体制下形成的银行经营管理理念，促使向商业银行经营方式转变，把最大限度满足客户需要这一现代商业银行的经营理念推荐给国内银行的管理者。可以说，这一尝试在经营思想上的成果远大于客户经理制推行产生的经营效果。

不仅如此，客户经理制的推行，不仅有利于我国银行拓展市场、完善金融服务体系，同时，一批客户经理人员的培育和成长也为我国金融业走向市场提供了专业人才。

### （三）银行客户经理与市场营销

从历史渊源来看，银行客户经理是适应市场营销观念的进步，伴随着新型市场营销观念的确立而产生的。商业银行市场营销观念最初只是被简单地理解为“广告与宣传”，随着国际间金融管制的放松，商业银行面临全球经济证券化所导致的传统信贷业务危机，才开始将市场营销活动置于经营管理的核心位置。新型商业银行市场营销管理是商业银行以金融市场为导向，利用自己的资源优势，通过运用各种营销手段，把银行产品和服务销售给客户，以满足客户的需求并实现银行盈利目标的一系列经营活动。与此相适应，商业银行建立和推广客户经理制的核心理念就是在银行的各项业务服务上，能够最大限度地满足客户需要，商业银行以客户经理面貌出现的专职市场营销人员，就是专门负责对客户提供全方位、多渠道、快捷便利金融服务的“个人银行”。

正确理解客户经理制度，必须首先在概念上区别银行市场营销与银行产品推销。那种把银行市场营销简单理解为将金融产品推销出去的观点，是狭隘与片面的，因为这种观念只是立足于银行自身，单纯从银行角度出发，忽视了客户的真正需

要。而现代银行市场营销要求商业银行要把更多的经理集中于目标市场，灵活运用各种资源，研制新的金融产品和服务手段，千方百计地满足客户需求，它的含义和内容远远超出了银行产品推销的范畴。

从商业银行市场营销的对象来看，金融产品和金融服务都是针对客户需求而有价值地存在的，建立和推广客户经理制度正是把客户进一步摆在银行业务经营的中心位置，把客户关系作为本行业务稳健发展、获取良好经营成果的牢固基础。建立和推广客户经理制，是现代市场营销观念在商业银行领域的新发展，也是我国商业银行经营管理体制日益适应市场经济改革需要的新体现。

### 三、银行客户经理的职能

从某种意义上讲，客户经理的工作成效直接决定了银行在激烈的金融竞争中能否占有市场，从而最终影响着银行的经营效益，因此客户经理制的建立成为目前国有银行商业化进程中的一项重要内容。对于直接处理金融业务的经营行来说，客户经理的基本定位是专门负责管理与服务于现有优良客户以及拓展优质信贷资产的专业市场营销队伍，他们通过开展信贷调查与项目跟踪、服务特定客户、组织存款资金、推销金融产品、收集市场情报、宣传企业形象等具体工作，向所面对的客户提供商业银行经营的全方位金融服务。

就本质来说，客户经理集商业银行的经营与服务于一身，是完全职能的“小型银行”，是建立全新银企合作关系的开拓骨干，是国有银行实现现代化商业性发展的中坚力量。按照这一指导思想，客户经理的主要职责确定为：立足于商业银行业



务经营的“流动性、效益性、安全性”原则，以本行所掌握的有效资金和可利用的全部资源为基础，以自己良好的综合素质和拥有的金融产品为手段，全力巩固现有客户，积极发现潜在客户，通过对特定客户进行全方位的细致服务，培育一批优质、优良的客户群体，从而在银企双方的协同共进过程中，最终实现本行业务经营的持续、稳定、有效的发展。

具体而言，客户经理的基本工作有以下六项：

1. 开展信贷调查与项目跟踪。开展辖区内的信贷资产调查，选择、挖掘优质、优良资产客户，受理客户提出的贷款申请，对拟发放贷款进行贷前调查，写出贷款调查报告，并对调查事实负责。贷款发放后进行贷后检查、项目跟踪、客户监管、本息清收等工作。

2. 服务特定客户。广泛接触客户，对授权管理的特定客户进行贴身紧跟，协调处理银行与客户之间的各种关系，依托银行的全部可用资源为客户“量体裁衣”，提供全方位的金融服务。

3. 组织存款资金。充分挖掘现有客户的资金潜力，动员客户在本行办理结算业务、留存闲置资金，积极开发新的低成本存款客户，拓展增量资金来源，多方增强本行的综合资金实力。

4. 推销金融产品。参与客户的理财工作，提供合理化建议，推荐本行的银行卡、电子汇兑、个人汇款、国际结算业务、代收代付网络，根据客户需求设计新的金融服务品种。

5. 收集市场情报。广泛了解辖区内政府机关的决策信息、部门改革方案、行业发展动态以及金融同业的创新动向，及时向有关部门反馈，为领导决策提供基础资料，尽力缩短本行业务经营对市场环境的反应时滞。