

SHANGYE
YINHANGKEHU
JINGLIZHI

主 编 / 张春民 俞金鸣
副主编 / 汪建峰 施钰 蔡进

商业银行客户经理制

理论与实践

LILUNYUSHIJIAN



工商出版社

商业银行客户经理制 理论与实践

主 编 张春民 俞金鸣
副主编 汪建峰 施 钰
蔡 进

工商出版社

责任编辑 李富明

封面设计 蒋宏工作室

图书在版编目(CIP)数据

商业银行客户经理制理论与实践/主编:张春民 俞金鸣.

—北京:工商出版社,2001.6

ISBN 7-80012-621-8

I. 商… II. 张… 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 035041 号

书名/商业银行客户经理制理论与实践

主编/张春民 俞金鸣

出版·发行/工商出版社

经销/新华书店

印刷/北京翌新工商印制公司

开本/850×1168 毫米 1/32 印张/9.375 字数/250 千

版本/2001 年 6 月第 1 版 2001 年 6 月第 1 次印刷

印数/1—2000 册

社址/北京市丰台区花乡纪家庙(100070)

电话/(010)63730094

出版声明/版权所有,侵权必究

书号:ISBN 7-80012-621-8/F·281

定价:28.00 元

序

客户经理制是西方商业银行为适应市场和客户需求而推行的一种经营策略。这一金融创新经过二、三十年的发展,作为一种营销体制已带来巨大的管理效应,现在已风行国际商业银行界。近几年来,我国各商业银行根据自身经营的需要,实施主动发展战略,纷纷借鉴和推行国外商业银行一些做法,推出了以营销战略为主要内容的客户经理制,旨在打破传统的营销服务模式,实施差别服务,改善银行与客户的关系质量,提高银行经营管理水平。客户经理制的推出,为我国商业银行实现经营管理科学化、现代化、国际化,探索出了一条新路。

需要提出的是,商业银行客户经理制在我国商业银行的推行和实施还处于探索阶段,从理论和实践两个方面上还需要结合我国的实际情况进行再认识。

最近,几位长期在商业银行基层工作的同志编写了《商业银行客户经理制理论与实践》这本书,此书有以下特点:一是理论性与实践性相结合,全面系统地介绍了商业银行客户经理制的起源与发展,同时又搜集了目前部分商业银行客户经理制的管理办法,堪称客户经理制大全。二是知识性与实战性相结合,从开发客户的具体过程入手,论述了客户经理开发客户的全过程,有较强的可操作性。三是现实性与前瞻性相结合,既对现实的客户经理

制进行了论述,又对未来的金融创新进行了展望。这是一件十分有意义的工作。相信此书的出版对我国商业银行拓展业务,加快发展将起到积极的作用。

金融时报社社长 张 岱

二〇〇一年五月

责任编辑：李富明



COVER DESIGN TEL: 010-62631607
by 装帧设计/蒋宏工作室
JIANGHONG STUDIO

目 录

序

第一章 商业银行营销管理.....	(1)
第一节 商业银行市场营销管理的发展.....	(1)
第二节 商业银行营销管理的重要性.....	(8)
第三节 我国商业银行营销管理	(10)
第二章 商业银行客户经理制	(14)
第一节 商业银行客户开发管理	(14)
第二节 推行客户经理制的必要性	(17)
第三节 客户经理制的功能	(19)
第四节 客户经理制的实施方法	(20)
第三章 客户经理的管理	(26)
第一节 客户经理的工作范围	(26)
第二节 客户经理的基本职能	(27)
第三节 客户经理选拔	(29)
第四节 客户经理资格认定	(30)
第五节 客户经理组织体系管理	(33)
第六节 客户经理业务管理	(37)
第七节 客户经理考核及报酬管理	(38)
第四章 客户经理与金融创新	(40)
第一节 金融创新	(41)
第二节 观念创新	(47)
第三节 机制创新	(50)
第四节 产品创新	(52)

第五节 服务创新	(92)
第六节 形象创新	(103)
第五章 客户经理开发客户过程	(107)
第一节 分析市场环境	(107)
第二节 选择战略规划	(122)
第三节 确立市场定位	(128)
第四节 发现目标客户	(133)
第五节 访问目标客户	(148)
第六节 研究客户行为	(159)
第七节 建立合作关系	(162)
第八节 追踪管理客户	(165)
第六章 客户经理开发客户实务	(168)
第一节 开发客户的营销手段	(168)
第二节 公司客户开发	(170)
第三节 机构客户开发	(206)
第四节 个人客户开发	(229)
附录 部分商业银行客户经理管理制度	(237)

第一章 商业银行营销管理

现代市场营销学在理论上确立了客户或消费者是企业活动的中心,把能够影响潜在客户和现实客户的一切活动都纳入了市场营销范畴。作为服务客户、联系客户、稳定客户的客户经理队伍是商业银行市场营销发展到全方位满意阶段的产物。

第一节 商业银行市场营销管理的发展

市场营销学权威菲利普·科特勒将市场营销定义为:经济组织将决定目标市场的需要及愿望作为主要职责,并采取比竞争更有效而充分的措施,将期望的满足传递至目标市场的一种管理定位方式。美国市场营销学会对市场营销所下定义是: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、一种思想的开发制作、定价、促销和流通等活动,其目的是经交换及交易过程达到满足组织或个人的需求目标。这一定义的核心内容是满足客户,以客户需求为中心。

由此可见,市场营销是市场经济条件下以满足市场需要为前提、以经营获利为目的的各类经济组织共同性的社会行为,也是市场经济条件下社会经济运行和资源配置的重要环节和手段。市场营销作为企业管理的一项重要职能,是适应社会化大生产的需要发展起来的,是社会分工和大批量生产的必须产物,是市场经济条件下企业的基本行为,其主要目的在于促进产品销售。

商业银行业对市场营销理念的理解和运用经历了相当长的一段时期,从西方商业银行营销管理发展过程来看,银行市场营销从

萌芽到今天,经历了由低到高、由表层到深层、由零碎到系统,可以分为八个阶段:

一、排斥阶段

在缺乏竞争的价格垄断时代,银行只需坐等顾客上门,而不用主动寻找新客户。20世纪50年代中期以前,营销对商业银行来说还相当陌生。当时,客户需要银行为他们提供基本金融服务,银行产品经常出现供不应求的情况。银行完全处于卖方市场,主动掌握自己的经营与产品的供应,根本没有必要去推销产品。而客户为了使自己的需要得到满足往往向银行求助。对于银行的这种“朝南坐”的情形,美国著名的管理学专家科特勒教授曾经作了这样的描述:“主管贷款的银行高级职员面带笑容地把借款人安排在大写字台前比自己低得多的椅子上,居高临下,颐指气使。阳光透过窗子照在孤立无援的客户身上,该人正在努力地诉说着他的借款理由,而冰冷的银行大楼宛如希腊神殿”。由此可见,这一阶段,商业银行完全排斥营销活动,无任何“银行营销”意识。

二、引入阶段

长期以来,商业银行控制了整个经济活动中的大部分金融业务,银行家们对自己在金融领域的优越地位充满了自信。到了20世纪50年代中后期,商业银行的这种优先地位发生了动摇,其他银行与非银行金融机构纷纷设立并与商业银行展开了竞争,这改变了原有的商业银行垄断的局面。金融服务业激烈的竞争,促使商业银行重新审视自身的境遇,开始关注市场营销。于是,一些有远见的银行工作人员逐渐意识到银行业也需要开展营销管理。1958年举行的全美银行协会(American Bankers Association, 简称ABA)会议上第一次公开提出了银行业应该树立市场营销观念。

三、广告与促销阶段

20 世纪 50 年代末,银行开始在日常工作中运用营销来改善经营。但是由于每个经济组织在转变观念的过程中都存在一个认识滞后性,当时人们对银行营销的认识还十分肤浅。在大多数人眼中,银行营销只不过是广告与促销而已。银行业使用广告和促销方式以吸引更多的客户。

60 年代各国银行零售业务得到发展,储蓄账户的竞争不断加剧,一些银行便吸取了消费品市场的经验,广泛应用广告与促销手段,并以此为营销活动内容。有关人员的头衔也从“公共关系”改为“营销管理”,但他们的主要任务仍只不过是做好广告宣传,吸引更多的客户到银行里来,以促进产品的销售。这种观念在当时有很大的影响,直到 90 年代仍有一些商业银行将营销等同于广告与促销。

广告与促销阶段是银行营销管理的起始阶段,人们已开始将市场营销与银行经营相结合,但还没有充分认识到营销工作在银行活动中的重要作用。

四、友好服务阶段

在日益激烈的客户战中,商业银行发现广告与促销活动是给银行带来了不少客户,但竞争者很容易展开类似的甚至规模更大的广告与促销,导致本银行的一些客户转移。因此,仅靠这种营销带来的优势并不能持续多久。银行家们认识到要吸引客户到银行来并不难,但要让他们与银行保持长久性的关系,使他们成为银行的忠实客户则是一项艰苦的工作。于是,他们在广告与促销之外,去寻求银行营销的更深含义。经过深入研究,他们发现有些银行职员的工作态度存在较大问题,影响了银行与客户的关系,使一些客户离开本银行。由此他们意识到要留住客户必须提高服务质量,使

客户得到喜悦与满足。银行开展了对职工的各种培训工作,让他们学习如何面向客户,与客户进行沟通,并推出了微笑服务等一系列措施。同时,为了给客户营造一种温馨、友好的气氛,还对银行布局进行了重新设计,移走了原先将客户与工作人员冷冷隔离的铁栏杆,花费了大量资金对营业大厅进行了装饰,使客户一进门就觉得他是非常受欢迎的。第一批步入这个阶段,采取以上服务措施的银行的确找到了新成功点。后来各家银行都推行友好服务并改进装饰,服务态度便失去了原有的特殊性,不再成为客户选择银行的首要考虑因素,银行业不得不寻找新的差别优势。为了使顾客成为“忠实的客户”,银行开始改变营业大楼内外的设计与布置,提供优雅舒适的服务环境,以尽量赢得客户的欢心,并且注重企业形象设计。

五、金融创新阶段

当各家银行的外观看上去十分相似之后,银行家们便又去寻找吸引客户、推销产品的新点子。他们开始意识到自己提供的服务是要满足其客户不断发展的金融方面的要求,于是将原先的“促销”观念开始慢慢转向新的“营销”观念。在 60 年代末,一些银行意识到金融创新是一项潜力更大的营销活动。他们从客户的购买行为中发现客户的需求、欲望、期望都在不断地变化。要想在竞争中立于不败之地,银行必须与客户深入接触并向其提供新型的金融产品和服务以满足他们的要求。于是银行便从创新角度出发开展营销工作。他们开始更好地面向市场,加强对客户需求的调查与购买行为的研究,在此基础上设计出品种多样的金融产品以适应不同层次的客户的需求。从创新的角度来考虑向客户提供新的、有价值的服务,从而掀起了金融创新的高潮。西方国家金融管制的放松与金融市场的完善则为银行创新提供了有利的宏观环境。

在这一阶段,大额可转让定期存单(CD)、可转让支付命令

(NOWS)、自动转账服务(ATS)、超级可转让支付命令(Super-NOWS)等各种新型金融工具纷纷出现,吸引了众多的储蓄者与企业客户,扩大了银行的资金来源,提高了资金运用的灵活性。同时,商业银行还大量运用各种金融衍生工具(如期货、期权、远期、互换等)为客户服务,以提高客户资产收益率、增强流动性、降低风险。

六、服务定位阶段

金融创新增强了商业银行的竞争力,扩大了银行的影响,并增加了银行的盈利。然而,金融产品、金融服务的多样化却造成另一种尴尬局面,即没有一家银行能够提供客户所需要的所有服务。金融产品不同于其他商品,它没有专利权。一项新型金融工具推出之后,很快就会被其他银行模仿,开发新产品的银行便失去了原有的优势。于是,商业银行又不得不去探求进一步扩大营销活动的方法。他们开始考虑一种不容易被其他银行模仿营销的手段以赢得在竞争中的有利地位。他们发现没有一家银行能向所有客户提供所需的一切服务,因此银行的经营对象应该有所侧重,将主要产品和服务集中于某一类客户,提高银行在该市场上的竞争能力,争取更大份额。于是20世纪70年代开始,商业银行营销管理进入了一个新的阶段——服务定位阶段。

这个阶段,商业银行对整个金融市场进行细分,根据自身的资本实力与服务方针选择某一目标市场,希望在该市场上为客户树立起一个鲜明的形象,从而获得竞争优势。比如,有的银行把自己定位为以大公司为主要客户的银行,有的则把服务对象集中于中小客户,有的则以25—45岁的群体为主要业务对象,有的银行则集中精力拓展国际金融业务。通过定位,使客户更好地了解各家银行之间的不同之处与业务优势,以便根据自身需要来挑选合适的商业银行。

七、系统营销阶段

随着银行对营销管理概念认识的加深和银行营销管理实践的不断发 展,形成了一种比较完善而高级的商业银行营销管理概念,即建立一个有效的制度来进行金融产品营销分析、计划和控制。进入 80 年代后,西方金融业发生了巨大变化,进一步推动了商业银行营销的发展。随着银行业竞争的加剧,银行家们认识到营销不是单个的广告、促销、创新或定位,而必须把它们作为一个整体来看待。为充分了解市场并掌握客户需求,银行要对营销环境进行认真的分析、预测;为使银行的营销工作能有条不紊地开展,银行应该制定营销目标与营销战略,并编制出合理的营销计划,包括短期计划与中长期计划;在有了营销战略与计划之后,商业银行要灵活运用产品、价格、促销与分销等组合策略来实施计划。同时由于市场的不确定性及营销工作人员的能力限制,在营销过程中难免会出现一些失误或差错,为保证营销目标的实现,还必须对营销工作实施全面的控制。通过分析、预测、计划、执行与控制等各个环节的配合,才能使商业银行的营销工作取得良好的效果。

八、全方位客户满意阶段

所谓全方位客户满意是将“客户满意”作为银行提供的“商品”,而这一商品能否卖出,取决于客户对银行服务的认同,银行的一切努力就是要使这一“商品”被客户接受,而成为一种品牌。其核心内容就是要站在客户的立场上考虑和解决问题,把客户的需要和满意放到一切问题之首,为客户提供人性化和个性化的产品和服务。这种“客户满意”的概念最早起源于 60 年代的美国,当时美国就曾经有人提出,客户有四项权利即安全的权利、认识的权利、选择的权利和反馈的权利,对银行而言,其客户享有保护资产安全的权利,有了解其可得到的服务所拥有的金融产品相关情况的权

利,有选择服务方式和金融产品的权利以及对银行服务及产品提出意见的权利。80年代,这种“客户满意”的概念已开始融入企业和银行经营决策思想之中。日本则在1992年由政府推动,将“客户满意”作为企业管理的一个中心内容而落实到日常管理之中。

对银行而言,落实“客户满意”的经营思想,使客户感到满意,不仅要满足客户对产品与服务的现实需求,还要满足客户对该产品与服务的潜在需求。所谓现实的需求,如存款有息或可获得转账结算方便,贷款可弥补资金短缺,带来更多盈利机会等,而潜在需求是指一种期望,例如存入活期存款可获透支便利,获得贷款同时可获得银行提供的财务咨询,或显示自己信用度良好,有利于获得更多的资金来源等。如果潜在需求不能满足,便会产生现实需求与期望之间的差异。当一项银行产品或服务能满足客户的基本需求时,而无法满足其期待的需求时,就会造成预期缺口,一旦客户发现这一缺口能被其他银行弥补,他便会重新选择银行。因此,一家银行若要使客户满意,就必须提高其产品和服务的质量。同产品相比,银行服务质量对客户去留有更重要的影响,因为产品可以完全模仿,而服务不可能完全模仿。

商业银行要实现全方位满意经营,必须迎合客户需求变化,牢固树立“以市场为导向、以客户为中心”的经营理念;必须有一批营销人员来协调银行与客户之间的关系,有专门的从业人员来服务客户、联系客户、稳定客户。这批人员要改变过去银行对客户提供多头、多窗口、间接服务局面,对适当的对象,以适当的价格,在适当的时间和地点提供适当的产品或服务,最终使客户满意和使银行盈利,正是在这种背景下产生了银行客户经理。

银行业如其他产业部门一样面临着激烈的市场竞争,任何一家商业银行都在瞬息万变的经济、金融环境中运行着,银行也必须建立起一套有效对抗日益剧烈的市场竞争的防御机制。成功的营销管理不仅是善于应付即时的市场条件变化,而且更重要的是建

立一套调节与预测机制,能够预先分析并掌握市场条件、市场竞争的变化,预见重要的环境威胁和各种潜在的机遇,并采取相应的、能应付各种挑战的计划、措施和对策。客户经理制就是商业银行为适应外部不可控的市场环境的变化,为长期的生存和成长而选择的营销策略。20世纪80年代中期,面对众多非银行金融机构争夺商业银行客户所形成的竞争压力,以花旗银行、美洲银行等为代表的大型跨国银行逐步推行了客户经理制,花旗银行与旅行者集团合并后,推出的“直销员”队伍,标志着现代商业银行客户经理制的出现。

第二节 商业银行营销管理的重要性

现代意义的市场营销是一门专门的学问,是在逐步总结企业营销经验,吸收各相关学科理论的基础上逐步形成体系并日臻完善的。特别是近30年以来,在以市场为导向,以消费者为中心的营销观念引导下,市场营销不断吸收经济学、心理学、商品学、行为学、传播学和现代管理学等学科的理论知识,成为一门综合性的应用学科,系统的现代营销管理知识对于指导企业的经营发挥着越来越重要的作用。改革开放以来,我国的金融体制发生了巨大变化,银行经营环境大为改观,同时也面临着竞争激烈和效益不佳的状况。为改善经营状况,提高经济效益,增强竞争力,我国商业银行开始意识到树立营销观念,重视营销策略运用,加强营销管理的重要性。

一、实施营销管理有利于提高商业银行在竞争中生存与发展的能力

在竞争加剧条件下,各商业银行纷纷把工作重点转向拓展市场,注重发挥优势、开拓领域、争夺客户。市场营销作为商业银行管

理的一项职能也有着越来越重要的地位,与其他企业一样,商业银行也是以盈利为目的的经济组织,它也必须以满足消费者的需要为前提。尽管银行的营销方式与其它类型企业有很大的不同,但面对市场竞争、寻求目标市场、发现机会、发挥优势、改进服务、满足消费者的需要、扩大市场占有率、获得盈利的营销观念、过程和模式几乎完全一致。实施营销管理促使商业银行不断提高对市场信息的捕捉能力和对市场需求、发展趋势的预测能力;不断进行金融创新,增强经营活力,开拓业务领域。

二、营销管理是商业银行管理的核心职能

相对于人事、财务、组织、会计、监控与综合管理等内部管理职能来说,营销是现代商业银行管理的核心职能。随着银行业竞争的加剧,争取客户是银行业开展业务的关键,商业银行绝大部分工作都是直接面向市场而展开的。商业银行能否取得好的经济效益,也主要看是否赢得了客户,提供了市场所需要的服务。因此,客户既是商业银行管理的出发点,也是归宿点。营销职能的发挥就是要在营销理念的指导下,合理运用银行现有的资源,采用科学的营销手段,在服务于客户的同时为银行带来经济效益。

三、实施营销管理有利于商业银行集约化经营

目前,我国商业银行(特别是四大国有商业银行)普遍存在经营效益差、盈利能力下降的问题。造成这种现象的原因很多,就银行自身而言,一个重要的原因是长期以来只重视粗放式经营而忽略了集约化经营。按照集约化要求,商业银行要加强科学管理,通过现代经营手段和提高员工素质来追求银行效益,而不能一味地靠资产扩张、增加人员与盲目设点来增加收入。商业银行营销管理为银行向集约化经营提供了有效手段。营销管理首先要求银行重视运用产品与服务策略,向新业务要效益。其次要求银行运用分销