

184

F-830.4
Z33

商业银行客户经理制

主 编 张 民

副主编 李艳锋 张金簪

中国物价出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业银行客户经理制/张民主编.-北京:中国物价出版社,2000.3

ISBN 7-80155-103-6

I. 商… II. 张… III. 商业银行-银行业务-中国
IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 04829 号

出版发行/中国物价出版社(电话:68012468 邮编:100837)

地址:北京市西城区月坛北小街2号院3号楼)

经销/新华书店

印刷/河北高碑店市印刷厂

开本/850×1168 毫米 大 32 开 印张/7.5 字数/190 千字

版本/2000 年 3 月第 1 版 印次/2000 年 3 月第 1 次印刷

印数/3500 册

书号/7-80155-103-6/F·79

定价/18.00 元

第一章 绪 论

商业银行客户经理制不是某个个体或群体的工作,而是现代商业银行的一项整体性、综合性、长期性、开放性的金融服务内容。

商业银行实施客户经理制是中国金融体系向国际化发展的必然趋势。金融业本身要具备较高的服务水平和较强的竞争能力,尤其是中国加入世贸组织日期的日益临近,中国金融业的抗风险能力和竞争力将面临严峻挑战;我国的商业银行体系在向国际化商业银行的发展过程中,受外力因素的影响依然较大,为此商业银行的经营方针与发展目标都要适应未来的金融竞争环境。

第一节 商业银行客户经理制的概念

商业银行(Commercial Bank)的传统概念是经营短期存放款业务,以利润为目标的金融机构,商业银行是现代金融体系的主体。随着金融业的发展,商业银行已经逐渐成为市场经济的重要组成部分,是市场经济条件下金融体系的主体。

我国商业银行经营的业务主要是吸收公众存款;发放短期、中期和长期贷款;办理国内外结算;办理票据贴现;发行金融债券;代理发行,代理兑付,承销政府债券;买卖政府债券;从事同业拆借;买卖、代理买卖外汇;提供信用证服务及担保;代理收付款项及代理保险业务;提供保管箱服务;经我国人民银行批准的其它业务。随着我国《商业银行法》的颁布及实施,我国在金融体系向国际化方向发展中迈出了重要的一步,也使我国的金融业开始了参与国际竞争的进程。可以说,我国目前的商业银行体系已经达到了世

界上发达国家的经营管理水平,并在资产质量及管理方面,在银行资本总量及资产收益率等方面都较体制改革前有了迅速地发展。

商业银行根据其金融服务的内容不同,而对于客户经理进行不同的管理,从而形成了客户经理制的不同内容。

一、概念

所谓商业银行客户经理制,就是商业银行在现有的法律和市场条件下,通过法律和制度保障为社会所提供的金融服务以及市场营销的全部内容。也就是说除了银行自身发展的部分以外,所有的经营活动均与客户经理制有关。

商业银行的经营需要有市场作为基础,这种基础不仅为银行提供经营的空间,也同时提供了客户的群体,这个群体包括了市场经济条件下的各个产业与行业部门。人作为产业群体中的一员,自然属于群体中;商业银行的经营需要有相关的法律制度进行规范和约束,在我国商业银行要执行《中华人民共和国银行法》和《中华人民共和国商业银行法》。法律制度的建立同时也是商业银行经营活动能够正常和健康发展的保障。在上述基础上,商业银行围绕着经营和管理的内容形成了一整套科学、完整、规范的管理方法,而其中的主要内容都是围绕着银行与客户之间的关系构成的。这种对于商业银行客户经理制的认识的出发点是从市场的角度提出的,而不是传统意义上的从银行经营与管理的角度出发去看待这一问题。

之所以说客户经理制包含了银行经营的大部分内容,其核心是变银行为主的金融服务体系为市场为主的体系,这种转变所造成的直接结果是商业银行体系的建立,其间接结果是原有的银行管理体制的变革。从这一意义上说,商业银行客户经理的产生对于现代商业银行说是一个必然趋势。客户经理制能否成功实施将直接影响到银行的客户群和生存发展的依托群,进而直接对银行的社会公众形象产生深远影响。建立客户经理制有利于金融企业更

好地为客户服务,有利于增强金融企业的竞争优势,有利于建立科学、高效的市场化经营体系,它将彻底改变过去那种以自我为中心的经营方式,逐步建立起以市场为导向,以客户为中心的经营体系,就是说,在经营理念上将由围绕产品向围绕客户转变,在经营模式上由单项业务分散开展向多种综合协调转变,在组织机构设置上由以产品为中心向以客户为中心转变,在风险防范上要由单一静态的事后监控向纵向动态的事先防范和事中、事后监控相结合转变。

对于商业银行客户经理制的概念,许多研究成果也进行了一些不同的解释,但不尽全面,也不具有普遍性,主要有国外和国内两方面的内容:

1. 国外商业银行的相关概念及其解释。

国外商业银行对于客户经理制的概念及其解释是以银行营销战略为主要内容的。商业银行的营销战略作为其业务的重要组成部分,被定义为一种确定并刺激对银行产品需求的过程,即:是银行商品劳务的产生、顾客购买并使用商品劳务以及对其适应性作出反应的全部活动。对其更直接的解释是,银行所创造的金融产品中,社会认可并使用的部分为商业银行的市场营销。银行所创造的金融产品,在社会上得不到承认,只有创造的过程,没有经营与销售的过程,不是市场营销,或是不完全的市场营销。这就提出了银行经营的两个基本要素,一是银行,同时要有金融产品创新与营销;二是社会,要有客户承认银行的营销,并购买(使用)这种金融产品。

国外商业银行的市场营销的战略是低成本战略、产品判别战略和集中战略。国外银行传统的营销内容主要包括:产品、定价、促销、分渠道等四个方面,后又增加了人事、设备和过程管理,这种管理方法被归纳为七个 P,即:产品(Product)、定价(Price)、促销(Promotion)、分渠道(Place)、人事(Personnel)、设备(Physical)、

过程管理(Process Management)。

另外一种理论主要包括四个方面内容：一是分析营销对象以确定行动及目的；二是注意与客户的关系；三是客户所需要的商品性质及种类；四是银行与客户的联系方式。

2. 我国商业银行的相关概念及其解释。

为了培植优良的客户群体，商业银行对其服务的客户指定专人作为“客户经理”，把简单的柜台服务延伸到市场上去，通过客户经理与客户建立一个全面、明确、稳定的服务对应关系，为客户提供高质量、高效率、全方位的金融一体化服务，从而实现银行客户资源配置优良化、推进服务商品化，客户经理制是商业银行服务理念的一次创新。客户经理制的实施旨在防范风险的前提下，减少工作环节、提高工作效率，培养高素质的营销队伍，建立稳定的优良客户群体，从而提高银行整体经营管理水平和竞争实力，最终实现全行的经营效益目标。其实质是建立对外以市场为导向、以客户为主，对内围绕客户经理为服务中心和营销前台的、全行联动的经营管理体制。

对客户经理制还有一种比较直接的解释：所谓客户经理制是指金融企业为了达到开拓市场、争取目标客户、规避资金风险、实现利润最大化为客户配备专职经理的制度，它具体由客户经理对客户实行“一对一、面对面”的服务，负责与客户的联系，了解、跟踪客户的生产、经营、财务、发展等情况，受理客户提出的服务需求，以及负责银行业务拓展、宣传以及信息收集等。

3. 客户经理制的涵义。

商业银行客户经理制主要涉及两方面内容：第一是客户经理；第二是相关制度。客户经理是商业银行与客户的联系人，是为客户提供多层次、全方位金融业务的服务者，是商业银行金融业务的拓展者和金融产品的营销者。作为商业银行对外的业务代表，调动行内所有资源，为客户提供全方位金融服务，在与客户建立长期、密

切关系中发挥组织、协调作用。客户经理组成商业银行经营体系中的一个专业化的服务群体。

目前的研究成果表明,商业银行客户经理制的产生主要是得益于商业的运作,并与其市场营销相关,与之相对应的是商业银行的市场营销。

二、概念的内涵

商业银行客户经理制其概念的内涵主要包括三个层次的内容:

1. 商业银行客户经理是高素质人才的群体。

商业银行客户经理是现代银行管理与经营中人力资源的主体。现代商业银行的经营与管理是采用了先进、系统、严密及科学的方法对资金的运作过程。在这个过程中,要求有较高素质的人力资源群体进行操作。目前对于银行业务过于简单化的认识,主要体现在从事业务的人力资源群体素质低,而长期以来商业银行业务的弹性,或者说是伸缩性,使得管理者或决策者缺乏相关的开发人力资源的动力,在同业竞争中也缺少参照物,对经营现状的满足,使我们对人力资源的开发长期以来处于一个较低的水平。根据我国国有大型商业银行向国际上先进的大型银行发展的要求,迅速提高人力资源素质,对现有的人力资源进行系统的开发与管理体制,已经成为银行能够保持持续发展的关键。尤其是商业银行实施客户经理制,将对我国银行的人力资源发展起到极大的促进作用。

2. 商业银行客户经理制是现代银行管理的一种理念,它集中表明了银行经营思想、经营手段与服务宗旨的转变,是现代商业银行意志与经营理念的表现。银行通过实行客户经理制,向市场的另一主体——广大客户进行金融产品的营销,而且在营销的内容上,要进行大量的创新,在金融产品推向市场的同时,既向客户推销了产品,也向市场宣传了产品;既创造了效益,也培养了员工,可以说

在各个方面,都需要表现出其企业的经营管理理念。

3. 商业银行客户经理制不是管理的模式,而是经营的机制。客户经理制不同于传统的管理模式,它是现代商业银行通过金融实践,逐步摸索和发展起来的,它突破了传统的管理方式,将客户经理制纳入日常经营体系中,从而形成一种特殊的机制,这种机制包含了经营机制、人力资源机制、客户服务机制、市场研究开发机制、金融产品营销机制、金融产品定价机制等,所有这些,只通过管理的手段或运用管理的手段是不可能实现的,只有通过机制的转变,自觉适应市场和客户的变化规律,才有可能实现金融业的国际化发展,实现市场的有序及金融市场运作的正常化。

三、概念的外延

1. 商业银行客户经理制与银行体制。

银行与客户之间的关系,是法律关系的实现。应该说,商业银行体系的建立在某种程度上是得益于商业的发展,银行业的金融产品生产与创新在很大程度上也是由于商业和贸易的带动才发展起来的。纵观几百年来世界商业银行的发展,应该明确的是银行体系与商业体系的运作中需要建立相关的法律框架,在现代社会这种法律框架的建立应该是相对比较完善的,这就使得银行与客户之间的关系,实际上是法律关系在双方相互交往中的实现。现代化银行的经营与传统银行的经营重要的区别在于前者是在一定的法律法规基础上,通过合理的经营去达到盈利的目的;而传统银行的经营是在行政手段的管理下或法律制度不健全的条件下的管理,无相应的体系保障,使银行经营风险不断产生,不良资产堆积,难以发展。商业银行实行客户经理制,要特别注意的一点是银行与客户之间,既存在着相互合作与共同发展的关系,同时也存在着严格的法律关系,这种关系的实质就是通过有关法律的落实与宣传,保证商业银行的经营与权益,保护银行资产的安全,这主要是由于银行资产的特殊性决定的,同时也保证客户的权益,保证客户的资

金安全。可以概括地说,实行商业银行客户经理制,是进一步明确银行与客户间的法律关系,而不只是服务和金融产品的推销。

2. 商业银行客户经理制与人员素质。

商业银行客户经理与人员的素质是我们研究的重点,应该说现代银行对员工的要求是比较苛刻的,比如对于学历的要求,对所专业的要求,对工作年限的要求,对从事专业工作的要求等,在这当中,人员的学历结构成为了从业的最基本要求,如晋级、工资、住房等,而对于实践经验则有所忽视,我们认为,商业银行合理的客户经理人员,并不是一个银行中学历或资历最高者可以承担的,在这方面我们只有一个标准,既客户满意标准,在这个基本要求下,能够达到从事业务工作的其它要求,就可以成为一名称职的客户经理人员。目前各商业银行对客户经理的要求和标准以权重形式进行考核,应该说实际操作能力应该在这个权重中占到50%以上。

并不是说能力是考核客户经理的唯一标准,我们还要注意到其工作效绩的方面,这一点我们将在以后的章节中进行详细论述。

3. 商业银行客户经理制与市场空间。

实行商业银行客户经理制,是为了争夺有限的市场份额。银行界很明白的一个道理就是谁占有的市场大,谁的生存能力就强,发展潜力也就大,在同业中就具有竞争力。而目前商业银行实行客户经理制,在为广大客户提供优质高效服务的同时,也不可避免地形成对有限的市场空间进行更为激烈争夺的可能性。在这方面,应该注意两个问题,一个是银行金融产品的创新和服务手段的改进,另一个问题就是金融业自身的淘汰机制。客户总是欢迎银行业的竞争,尤其是服务内容和产品的竞争,但目前我国银行金融产品的相似性,决定了客户在一定程度上的观望态度,只有过硬的服务和创新的产品,才有可能吸引客户对银行的关注,而盲目的竞争往往会导致银行过分依赖于手段,而对创新失去兴趣,这就会造成一些银

行经营的短期行为。所以建议我国的银行业能够用相当一部分资源对产品进行创新,只有这样,才能保证市场空间的稳定,而且会把失去的客户重新吸纳回来。创新是现代银行发展和常胜不衰的唯一出路。

4. 商业银行客户经理制与客户群体。

银行与客户的目标是追求利润的产生,而这种利润的产生是建立在资金相互往来的基础之上的。银行实行客户经理制,能够得到客户的赞同与认可,很大程度上是由于客户本身也希望得到这种服务。银行与客户间的关系,是一种共同的利益关系,其主要体现在对利润的追求上,这种利益原则建立的基础,是资金的相互往来。银行吸收的存款可以通过应用于某一客户,实现与客户的联系;而客户的资金,也可以通过存入银行,而与银行建立联系,这种联系是双方面的,银行通过放款或资金上存得到收益,企业通过借款或收取存款利息而得到收益,这就是银行与客户建立联系的初衷。

客户经理制既然是建立在银行与客户共同利益上的产物,其所服务的对象就产生了本质的区别,这就是说要针对不同的客户群体,来进行不同的服务,达到共同的经营目标。在客户经理制的实际运作过程中,我们要对客户进行基本的分类,这就是说客户在最基本的群体和个体分类之后,在每一项下面还有内容繁杂的细分,诸如:客户的资金实力,与银行业务往来的历史,对银行经营的贡献等,对个体客户,要了解其资信水平、与银行交往的历史等,对同样内容的客户还要根据一些基本要素进行划分和人力资源配置,从而建立起客户经理制度。

银行不可能为不同的客户提供同样的服务,这是金融服务业服务内容的特殊原则。但我们可以为不同的客户提供同一性质的服务,这就是优质服务的内容本身。针对客户群体,提供不同的服务内容,也是现代银行业务发展的特点。

5. 商业银行客户经理制与服务手段。

商业银行客户经理制的实施,要求银行服务手段相应改变,要求客户经理应该具备相应的职责与责任权力。客户经理应该具备以下职责:

第一,维护访问,即发现需求、满足需求。维护访问要求事前进行特别准备。客户经理可参考过去的访问报告、客户卷宗、前次访问的记录以分析和评估与客户的现有关系。

第二,扩大销售,向现在客户提供另外的银行产品或服务。作为一种关系策略,扩大销售的明显优势在于它能够减少客户寻求其他金融机构服务的需求,排斥竞争者,赢得客户对银行的忠诚。银行可通过开发那些能提高业务一体化和客户便利程度的产品来扩大同客户的合作范围。为帮助客户经理扩大销售,银行应该提供自动化信息咨询系统,帮助他们获得关于现有客户的信息。作为客户经理也应当了解每件新产品是如何实施的,了解哪一件新产品适用于该客户。

第三,对客户实行跟踪制度。追踪是保证使客户满意的机制,因而是客户管理的根本,客户经理是联结银行与客户之间的桥梁,其职能应当是及时沟通信息,推动新产品或服务的顺利实施,维护银行与客户关系的正常化及其稳定和发展,一旦出现问题,客户经理就应当立即解决。追踪活动包括向客户提供信息、约见产品专家、启用产品、登门访问、电话联系、书信、剪报等。为推动追踪的实施,客户经理应当在每次追踪活动后尽快更新原有客户记录和完成访问报告,推动内部交流,开发内部的信贷审核机制;做出及时反馈;记录监测情况;根据他们的日程安排进行追踪。

6. 商业银行客户经理制与国际竞争。

商业银行客户经理制是国外银行于 80 年代推出的管理方法,是现代银行争取市场份额的核心,也是国外商业银行借此争夺客户市场和人力资源市场的关键。我国商业银行在向国际化大型商

业银行的发展过程中,不可避免地要与国外银行就资金、客户、市场份额和人力资源展开竞争,也就是说我们目前采取客户经理制,一方面是服务于客户,使银行服务水平有所提高,金融产品创新能力有所加强,另一方面也是强大的外力压力使之然。

第二节 商业银行如何实行客户经理制

对于银行来说如何实行客户经理制,关键在于管理的定位、人员的选择、市场的细分与客户服务计划。所谓管理的定位就是将工作标准确定在一个什么水平上,并建立什么样的管理制度。对于银行来说,在—项新业务的管理定位上,—定应本着效益原则和先进原则,同时还有必要进行相应的市场预测和服务内容分析、金融产品营销分析等。

一、管理的定位

1. 总行—级客户经理制度的定位。

商业银行开展客户经理制的管理对于—个银行的总行来说首要问题是给管理定位。总行级管理的定位—是要高起点,同时也要兼顾—般经办行的实际能力。在管理制度上要体现银行的经营特色和营销特点,对于像客户经理制这样的新业务,要比照国际上先进银行的管理经验,借鉴优秀的模式,为我所用。要抓住从经营管理型银行向服务经营型转变的实质,在员工的思想觉悟及职业道德修养、服务水平上都要有所提高,使银行的每一位员工经过努力都能适应岗位需求。

2. 分行—级的客户经理制的定位。

分行—级客户经理制度的定位应结合总行—级的管理办法,分别不同分行的不同情况进行,关于这方面的内容我们将在本书第四章中进行详细论述。

3. 经办行—级的客户经理制度的定位。

商业银行的分行一级客户经理制度定位,在不同的行之间具有不同的性质,同时由于客户资源的不同,也有区别,对于这方面的内容,我们将在今后的章节中根据不同情况进行剖析。

二、人员的选择

现代客户往往具有素质高,个性突出,对服务的要求也高等特点,因此,为客户服务的经理,必须具有良好的素质,一般来说,以下几点是必备的要求:

1. 强烈的事业心、高度的责任感和高尚的职业道德。这是最基本素质,也是最高素质,作为一名客户经理,其一言一行都代表金融机构整体,他所营销的是企业的整体形象,其工作效率、服务质量、敬业精神等素质都直接影响着客户对银行的认识。在为客户提供高效优质服务的同时,客户经理还得注意捕捉信息、反馈信息,发现和挖掘新需求、新服务,这就要求客户经理明晰自己的职责所在,把服务客户的事业视同自己的事业,用高尚、良好的职业道德规范自己的行为,处处从维护和改进企业形象出发,防止损害企业形象的事情发生。

2. 客户经理必须知识广博,业务精通,技能过硬。首先,必须有丰富的经济、金融理论知识,包括一般经济理论知识、金融理论、银行业务知识等,只有掌握了丰富的经济金融理论知识,视野才能开阔,才能把经济理论充分应用到具体业务活动中去,才能更好地做好工作。

3. 客户经理必须有精通的业务技能,因为只有精通银行业务,才能在客户的交往中做好业务营销工作,最大限度地满足客户需要,把服务客户的工作做得更好,从而实现经营目标。

4. 客户经理必须具有相关知识和技能。银行是经营货币、信用的特殊企业,是通过为客户提供包括放款在内的各种服务而获得收益的。客户经理在提供服务之前,就必须了解各种服务所面对的风险,进而分析风险和防范风险,而要做好业务风险的分析与防

范,就必须了解客户的生产、经营、财务等情况,客户所处行业的行业状况,分析客户的经营前景,判断其还款能力等,在保障资产安全的前提下实现利润的最大化,所有这些都要求客户经理必须具有相关的知识和技能。

5. 客户经理要有灵活应变的服务技巧,从来没有两个客户对服务具有一致的要求,精明的经理要善于根据服务需求的相似性而归纳不同的客户群体,并针对不同客户的不同需求,善于应变,用灵活多变的营销方法和服务技巧,使客户不但知道本行能经办哪些业务,而且坚信本行是最好的银行,提供的服务是最好的,进而通过互相沟通,使得客户能成为本行业务的义务宣传员,不断向他人推广介绍本行服务,使客户群体不断壮大,使业务进入良性循环状态。

6. 客户经理要有市场发展的前瞻性和捕捉市场信息的能力,瞬息万变的市场要求每位经营者对市场发展趋势有系统的研究,尽早捕捉市场信息,了解市场,分析市场,而这些都是由面对市场,做客户工作的客户经理具体落实的,因此客户经理应有市场的前瞻性,通过捕捉市场信息,紧贴市场,准确掌握市场脉搏,只有这样,才能在服务客户的同时,源源不断地提供信息。

三、市场的细分

市场的细分对于客户经理制十分重要且必要,这当中主要涉及到的是金融市场、商品市场和人力资源市场,其中起主要联结作用的是资金的往来。

1. 金融市场与客户。

在市场这一概念中,我们主要研究金融市场的问题。商业银行实行客户经理制主要是通过市场行为,开发、生产金融产品,在市场中进行营销,通过金融市场向客户群体营销的金融产品要面对强大的客户群体,这些金融产品主要包括银行的优势业务和传统业务,并在此基础上进行必要的创新。

2. 商品市场与客户。

在市场中客户与市场的联系有两个主体,一是与金融市场的联系,二是与商品市场的联系。在这两种联系中,均与资金相关,而银行既起着主要作用,同时也起着中介作用。客户与商品市场的关系和与金融市场的关系是现代企业的发展要素,这就是客户对市场重视的基本原因。

3. 人力资源市场。

银行和客户这两个主体,在市场中都要与人力资源市场建立联系。客户通过人力资源的使用达到与商品市场和金融市场建立业务往来关系,银行则通过人力资源的开发与管理,达到营销产品和为客户提供服务的目的。可以说这种通过市场建立的银行、客户与人力资源的关系,是在市场经济条件下比较普遍的信息交流方式,也是市场运作的主要内容。

四、客户服务与计划

所谓客户服务计划是商业银行按照市场运作的原则,依据有关法律和政策规定为其客户提供全部服务的阶段性工作目标的总和。客户服务计划对于银行客户经理来说是重要的工作内容,这个计划是一个银行对客户经理制度的认识与再创造,是一个银行经营理念与经营意志的集中体现。客户计划既包括了共性的一面,即要求其所属必须达到或完成的;也包括了个性的一面,是要求一部分下属或个别部门来完成的。我们主要从我国现行的银行体制(总、分、支体制)进行研究。

1. 总行级客户服务计划。

商业银行总行一级的客户服务计划是指导全行客户经理工作的指令性计划,主要是根据市场划分的原则,结合本行的业务特点、人力资源结构、市场份额、产品营销、服务手段等,并参照其它银行相关的经营管理工作的平均先进水平,在一定期限内制定对银行所有客户的服务计划,这些客户应该包括现有和银行希望发

展的客户。

总行一级的客户服务计划主要包括两部分内容：

第一，指令性工作内容。

商业银行总行一级对于客户经理工作的管理，指令性的工作是主要的内容，这种指令性的工作主要是围绕着银行总体经营目标，采用命令性的方式对下传达，并规定下属机构的经营目标。指令性工作的主要目标分为两部分，一部分是业务工作指标，包括：存款指标、贷款指标、利息回收指标、各项费率等；另一部分是客户指标，如大客户的增加数量、网点建设数量等。

第二，指导性工作内容。

商业银行总行一级客户经理的指导性工作主要分为以下内容：一是计划指导，主要内容是总行采取专业的部门对客户经理在分行一层的工作以计划的形式下达，同时要求各分行对有关情况进行汇总反馈，通过长期发展计划、中期目标计划和近期客户计划对客户经理的总体发展目标、组织形式、行为规范、业务发展等进行规划，并将这项工作列入总行一级客户经理管理的主要工作；二是服务指导，由于在总行这一管理层次，对于各方面的信息吸收得较快，所以对于各分行与之相关的工作，尤其是客户经理的工作，也存在着服务的工作内容。银行所面对的客户是来自不同的行业，对银行所提出的服务要求也不同，有些客户会在业务办理过程中，要求总行一级的配合，这样就等于提出了各商业银行总行的有关业务部门，对内是业务的管理机构，对外同样是为客户服务的部门。银行在为客户服务的过程中，要结合服务的具体内容，针对不同的客户，提供不同的服务。总行在业务实践中，尤其要对各分行的客户经理工作提供强有力的支持，以服务客户为第一标准；三是产品开发指导，商业银行总行对金融产品的市场营销与开发指导是指导性的，要对于一定时期内的金融产品进行评估与发展预测，指导各分行进行金融产品创新，在充分调动分行一级创新积极性

的同时,对特殊的金融产品进行相应的指导,以保证其市场份额和先进性;四是分类指导,银行所面对的市场是巨大的,而且所对应的客户群体也是千差万别的,为此总行一级机构在客户经理制的实施上,要针对不同的地区、不同的分行、不同的客户群体进行专项的分类指导,其主要内容是客户分类、指标分类、管理分类和服务分类。不能要求不同地区和不同客户条件的分行采用同一的客户经理标准,应该指导不同类型的分行制定符合自身发展的客户经理目标和内容,以此来保证全行系统客户经理制工作的实施,防止某一政策措施的出台因受到各种外力条件的制约而流产;五是区别原则,与分类指导相对应的是总行系统客户经理制的区别原则,这种区别原则的主要内容是:根据经济发展总体形势对发展目标进行区别;根据专区经济发展特点对同一类型的分行进行区别;根据资金投入多少对于业绩考核进行区别,根据客户发展状况对经营目标有所区别;根据不同的人力资源对素质要求有所区别;六是考核指导,总行一级的客户经理管理要进行经常性的考核,这种考核原则上应该由分行一级进行,而总行的角色是对考核的内容根据其发展总体目标进行指导,主要包括:考核的原则、内容、范围、效果及相应措施等。

2. 分行级客户服务计划。

分行级客户服务计划是总行服务计划具体的落实和细分,各商业银行分行一级机构是总行整体经营目标的具体施行,同时也是对其下属支行一级机构进行有关指导的机构。分行一级的客户服务计划从内容的角度上说包括了两方面的内容,一是一般性服务计划,主要是指导全行应该共同遵守和努力实施,并保证完成的计划;二是特殊性服务计划,所谓特殊性服务计划是各分行根据本行的特点,对下属支行区别不同情况而采取的不同的管理方式,从管理的角度上说包括了一般性管理和特殊性管理;从时间上说包括了长期工作计划和年度工作计划;从人力资源角度上讲包括