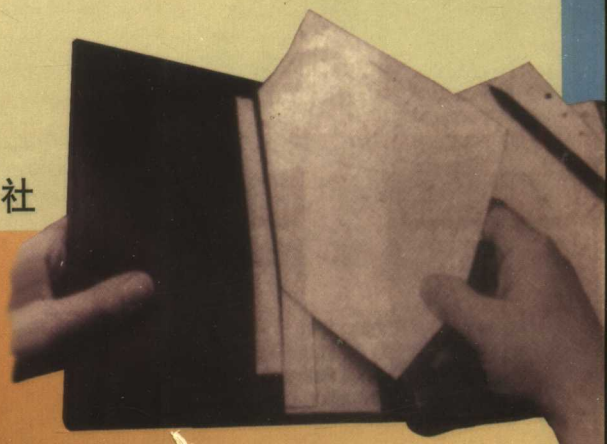


# 商业银行客户经理 制度与操作

郑之杰 / 主编

华文出版社



# 商业银行客户经理 制度与操作

郑之杰 主编

华 文 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

商业银行客户经理制度与操作/郑之杰主编. —北京: 华文出版社, 2000.6

ISBN 7 - 5075 - 1032 - 8

I. 商... II. 郑... III. 商业银行 - 银行业务  
IV. F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 62299 号

华文出版社出版

(邮编 100800 北京市西城区府右街 135 号)

邮址: <http://www.hwbs.com>

电子信箱: [webmaster@hwbs.com](mailto:webmaster@hwbs.com)

电话: (010)83086853 (010)83086663

新华书店经销

廊坊市印刷厂印刷

32 开本 850 × 1168 15.25 印张 385 千字  
2000 年 6 月第 1 版 2000 年 6 月第 1 次印刷

\*

印数: 0001—4000 册

定价: 36.00 元

## 编委会名单

|     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 主 编 | 郑之杰 |     |     |     |
| 副主编 | 赵克义 | 张金簪 | 李艳锋 | 徐洪升 |
|     | 王志宏 |     |     |     |
| 总 纂 | 李 铁 |     |     |     |
| 第一编 | 郑之杰 | 张金簪 | 李 铁 | 张广洲 |
| 第二编 | 李艳锋 | 杨 华 | 刘 莺 | 王晓弦 |
|     | 霍允萍 | 李 敏 |     |     |
| 第三编 | 徐洪升 | 王志宏 | 吴 忆 | 张 毅 |
| 第四编 | 李 铁 | 杨 华 | 倪丽萍 | 张金锁 |
|     | 帅 岭 | 郭 平 | 贺 峥 |     |
| 第五编 | 李 铁 | 倪丽萍 | 姚勇忠 | 刘宁宁 |
| 第六编 | 李 铁 | 李怀成 | 袁磊夫 | 谷 军 |

## 前 言

实施客户经理制,是我国商业银行经营与管理制度的创新。中国的银行业尤其是国有商业银行向国际化大型商业银行的方向发展过程中,面临着挑战与机遇,面临着选择与竞争。在前进过程中的种种因素有有利的一面,也有不利的一面,需要我们充分发挥自身优势,以创新和发展的意识审视所面对的一切,变被动为主动,变不利为有利,为我国商业银行的国际化发展做出努力。

研究商业银行客户经理制度与操作,实际上是对银行原有经营管理内容的发展与创新,是在市场经济原则下金融服务业适应国际化发展的必然选择。商业银行实施客户经理制度是基于对市场原则的重新认识,也是对商业银行体系业务创新和经营机制的深化,其主要目的在于对原有的市场机制、资源配置、管理模式等进行重新组合,以增强我国银行的实力与国际竞争力。同时,通过金融产品的有效营销,促进我国经济的健康发展。

### —

应该承认,在相当长的一段时间内,国外银行对于客户的认识,远比我们要深刻。自 80 年代以来,国外商业银行对于其资产管理的内容,就已经与客户紧密地联系在一起了,并根据客户的需要,提倡个性化服务,把金融产品的营销与商业银行的收益结合起来,达到了银行金融产品营销的最佳配置与组合。

我国商业银行在向国际化发展的过程中,受国外商业银行服务方式与服务内容的影响,也开始建立了以客户为中心的服务模

式,但经过一段时间的摸索,我们感到仍处于一个较低的层次或发展水平,其主要表现是制度的相对不完善与定位不准确。商业银行实施客户经理制,其核心在于管理的定位。客户经理制度是银行适应市场化原则,进行金融产品有效营销和提高服务水平的一项管理机制的创新,同时也是银行服务理念与行为方式的转变。不是说我们对现有的人力资源改换某种称谓,就可以达到管理水平的提高。同样,也不是意味着我们今天谈客户经理制,明天就能够收到预期的效果。客户经理制是制度的创新,是经营内容与服务方式的转变,是在金融服务业由卖方市场向买方市场转化过程中银行与客户间在原有体系中的关系换位。

我国银行业如何对待自身发展的问题,应该说是在外力的作用下不得已而为之。我国商业银行体系建立只有短短的几年时间,而这种体系的建立并没有从根本上改变原有的国家专业银行的格局,依然是四足鼎立。从客户资源分析,原有的经营格局依然存在。虽然银行的经营内容发生了变化,但银行的客户群体并没有质的变化,这对于一家银行来说可能是好事,但对于商业银行整体机制的建立与金融产品的创新并不一定是最佳选择。我们可以发现这样一个怪圈,就是我国的商业银行由于金融产品的相似性,客户在对金融产品进行选择的过程中,并不是选择产品内容与服务,而是在选择人际关系,在选择传统的银行服务模式。这并不是说我们所面对的客户不是聪明的群体,而是他们处在一个没有创新和没有更多的金融产品可供选择的时代,同时也使自己处于一个狭小的空间。

随着知识经济的兴起,以人为本成了我们从事一切经营活动的基础。对于金融业来说,强调服务内容的个性化是未来的发展趋势,也是我们研究和实施客户经理制的目的之所在。可以肯定地说,未来没有创新能力的金融机构,在市场经济条件下,一定是要被淘汰的,而且这个时间不会很长。

所以我们感到,既然我们所实施的客户经理制,比国外银行已经晚了一段时间,因此在起步时期,一定要高水准,尤其是在制度建设方面,一定要有一个较高的、切合实际的定位。只有这样,才能使我们能够在较短的时间内赶上和接近发达国家的银行经营水平;同时也才能使我国金融服务业在我国加入 WTO 之后,能够在产品与服务等方面与其它外资银行展开合理竞争并在竞争中取得胜利。

## 二

商业银行实施客户经理制,其内容在于操作,这也是我们研究的目的。目前我国商业银行对于客户经理制的操作还不全面、不完整。一些银行以吸存为目的而制订的客户经理制度,实际上只是对于客户资金的需求,这并不是金融产品营销的目的,同时也不利于我国企业界与金融服务业的发展。

我们研究商业银行客户经理制,主要是针对操作内容和操作方法进行研究。其主要是根据我国商业银行总分支体系,分为对商业银行总行、分行和经办行的相关操作内容进行研究。我们尽量介绍一些操作的具体方法与步骤,同时对于国外银行一些好的管理方法也进行了借鉴,争取给大家一个比较容易介入的操作界面。

应该说,世界上不同的银行,面对着不同的市场形势,也选择了不同的金融体系,所面临的工作内容与营销对象也是千差万别的。基于此,我们主要结合我国国有大型商业银行目前的经营内容进行研究,对于一些地区性商业银行的业务也有所介入,但论述方面肯定是不全面的。我们在研究过程中主要是根据我国银行的经营情况进行论述,同时对于一些管理环节也进行了必要的设计,目的是推荐一些管理的思路与方法,以期我国银行的经营管理水平能够有所提高。

### 三

我们研究商业银行客户经理制的目的,在于促进我国金融服务业向国际化方向发展。国外一些发达国家商业银行的经营管理水平比我们还是有优势的,同时其所面临的环境也具有相对完备的法律框架,这就对我们今后的工作提出了一个十分明确的目标,即:在金融服务业发展的同时,我国要加强相关法律制度的建设。有效的法律体系是银行业健康发展的保证,也是经济正常运行的基础,尤其是我们实行客户经理制度,对于客户的服务是主要方面,同时也需要相应的法律体系作保证,使银行金融产品营销活动健康发展。

银行的生存不仅取决于资源的占有率,更取决于创新能力。资源是银行经营的基础,而创新则是银行的灵魂。我们研究创新、鼓励创新、实施创新,同时我们也得益于创新。商业银行客户经理制本身,就是银行管理内容创新的结果。正因为其是创新,才需要我们去研究,去探索,只有这样才能使我国的商业银行能够面对竞争与挑战,不断发展壮大,为中国的经济发展做出应有的贡献。

郑之杰  
2000年4月

# 目 录

## 第一编 理论体系

|     |                      |      |
|-----|----------------------|------|
| 第一章 | 概念研究 .....           | (1)  |
| 第一节 | 商业银行客户经理制的概念 .....   | (1)  |
| 第二节 | 商业银行客户经理制性质与作用 ..... | (10) |
| 第三节 | 商业银行如何实行客户经理制 .....  | (17) |
| 第二章 | 商业银行客户经理制的内容 .....   | (25) |
| 第一节 | 商业银行客户经理制的主要内容 ..... | (25) |
| 第二节 | 商业银行客户经理制的工作内容 ..... | (36) |
| 第三节 | 商业银行客户经理的职责权限 .....  | (39) |
| 第四节 | 商业银行客户经理制的实施原则 ..... | (41) |
| 第五节 | 商业银行客户经理制的实施步骤 ..... | (44) |

## 第二编 市场营销

|     |                    |      |
|-----|--------------------|------|
| 第三章 | 市场与客户资源 .....      | (51) |
| 第一节 | 市场细分 .....         | (51) |
| 第二节 | 客户资源分类 .....       | (65) |
| 第三节 | 客户信用等级的建立 .....    | (69) |
| 第四节 | 客户评价体系的建立 .....    | (78) |
| 第四章 | 商业银行金融产品定价 .....   | (93) |
| 第一节 | 商业银行金融产品定价目标 ..... | (93) |
| 第二节 | 商业银行金融产品定价策略 ..... | (97) |
| 第三节 | 商业银行金融产品定价方法 ..... | (99) |

|     |                    |       |
|-----|--------------------|-------|
| 第四节 | 商业银行金融服务定价方法 ..... | (111) |
| 第五章 | 商业银行市场营销 .....     | (117) |
| 第一节 | 商业银行市场营销 .....     | (117) |
| 第二节 | 商业银行市场营销组合 .....   | (120) |
| 第三节 | 目标市场策略 .....       | (122) |
| 第六章 | 金融产品开发与创新战略 .....  | (130) |
| 第一节 | 商业银行产品资源的配置 .....  | (130) |
| 第二节 | 金融产品开发的种类 .....    | (135) |
| 第三节 | 金融产品的创新与开发战略 ..... | (139) |
| 第四节 | 金融产品的推广 .....      | (154) |

### 第三编 人力资源

|     |                      |       |
|-----|----------------------|-------|
| 第七章 | 客户经理制的人力资源管理 .....   | (161) |
| 第一节 | 客户经理制人力资源概述 .....    | (161) |
| 第二节 | 客户经理制对人力资源的要求 .....  | (167) |
| 第三节 | 客户经理制的人力资源模型 .....   | (170) |
| 第八章 | 客户经理制人力资源组织与激励 ..... | (180) |
| 第一节 | 商业银行人力资源管理现状 .....   | (180) |
| 第二节 | 客户经理的人事管理 .....      | (183) |
| 第三节 | 人事管理与考核制度 .....      | (188) |
| 第四节 | 商业银行人力资源激励机制 .....   | (194) |
| 第五节 | 客户经理的培训 .....        | (199) |

### 第四编 金融知识

|     |                |       |
|-----|----------------|-------|
| 第九章 | 商业银行负债业务 ..... | (202) |
| 第一节 | 存款业务 .....     | (202) |
| 第二节 | 短期借款业务 .....   | (219) |

|      |                        |       |
|------|------------------------|-------|
| 第三节  | 长期借款业务 .....           | (224) |
| 第十章  | 商业银行资产业务 .....         | (228) |
| 第一节  | 贷款业务 .....             | (228) |
| 第二节  | 授信业务 .....             | (240) |
| 第三节  | 不良信贷资产 .....           | (250) |
| 第四节  | 投资业务 .....             | (265) |
| 第五节  | 票据与贴现业务 .....          | (271) |
| 第十一章 | 商业银行国际业务 .....         | (279) |
| 第一节  | 国际结算业务 .....           | (279) |
| 第二节  | 国际信贷业务 .....           | (289) |
| 第三节  | 国际债券投资业务 .....         | (295) |
| 第四节  | 外汇买卖业务 .....           | (297) |
| 第十二章 | 商业银行中间业务 .....         | (303) |
| 第一节  | 商业银行中间业务的内容 .....      | (303) |
| 第二节  | 商业银行中间业务的发展 .....      | (320) |
| 第三节  | 商业银行中间业务的操作 .....      | (322) |
| 第十三章 | 个人消费贷款 .....           | (338) |
| 第一节  | 个人住房贷款操作规程 .....       | (338) |
| 第二节  | 外汇按揭业务 .....           | (347) |
| 第三节  | 汽车消费贷款 .....           | (353) |
| 第四节  | 住房装修贷款 .....           | (361) |
| 第五节  | 个人定期储蓄存款存单小额抵押贷款 ..... | (371) |
| 第十四章 | 网上银行业务 .....           | (376) |
| 第一节  | 网上银行概述 .....           | (376) |
| 第二节  | 网上银行与传统银行的比较分析 .....   | (381) |
| 第三节  | 网上银行的风险 .....          | (382) |
| 第四节  | 中国建设银行网上银行 .....       | (385) |

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 第十五章 股票 .....          | (391) |
| 第一节 股票概述 .....         | (391) |
| 第二节 股票发行价格和交易价格 .....  | (394) |
| 第三节 国内外几种主要的股价指数 ..... | (396) |

## 第五编 相关知识

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 第十六章 市场知识 .....      | (401) |
| 第一节 市场的概念与功能 .....   | (401) |
| 第二节 金融市场 .....       | (404) |
| 第十七章 银行与客户 .....     | (408) |
| 第一节 客户的分类 .....      | (408) |
| 第二节 客户心理 .....       | (410) |
| 第三节 客户经理的权限与义务 ..... | (413) |
| 第四节 决策与权力 .....      | (416) |
| 第十八章 市场营销手段 .....    | (418) |
| 第一节 传统的营销 .....      | (418) |
| 第二节 市场营销体系 .....     | (421) |
| 第十九章 外资银行 .....      | (425) |
| 第一节 外资银行管理 .....     | (425) |
| 第二节 中国人民银行的的管理 ..... | (427) |

## 第六编 操作制度

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 第二十章 商业银行客户经理制的制度管理 ..... | (435) |
| 第一节 商业银行客户经理制的制度构成 .....  | (435) |
| 第二节 商业银行客户经理制的职能 .....    | (448) |
| 第三节 商业银行客户经理制度的现状 .....   | (450) |
| 第四节 商业银行客户经理制度标准 .....    | (452) |

|        |                       |       |
|--------|-----------------------|-------|
| 第五节    | 影响商业银行客户经理制的因素 .....  | (454) |
| 第二十一章  | 商业银行客户经理制考核的内容 .....  | (457) |
| 第一节    | 商业银行客户经理制考核的目的 .....  | (457) |
| 第二节    | 商业银行客户经理制考核的内容 .....  | (460) |
| 第三节    | 商业银行客户经理制考核的方法 .....  | (464) |
| 第四节    | 各商业银行客户经理制考核的异同 ..... | (468) |
| 参考文献   | .....                 | (472) |
| 后    记 | .....                 | (474) |

# 第一编 理论体系

## 第一章 概念研究

商业银行客户经理制是现代银行经营管理中的一种新的管理方式,这种制度是建立在市场经济条件下的以服务客户为核心的市场营销的基础上的。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,是使金融业本身具备较高服务水平和较强竞争能力的重要主措。

### 第一节 商业银行客户经理制的概念

商业银行是经营短期存放款业务,以利润为目标的金融机构,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,我国金融体系在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的发展。根据金融服务的内容不同,商业银行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場条件下,依靠法律和制度的保障,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。市场不仅为银行提供经营的空间,同时也提供了客户的群体。这个群体,包括了市场经济条件下的各个产业与行业部门。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,是商业银行经营活动得以正常运行和健康发展的保障。在此基础上,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由银行与客户之间的关系构成的。

对于商业银行客户经理制的这种认识的出发点,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的。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来说是一个必然趋势。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。也就是说,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开展转变,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:

#### (一)国外商业银行的相关概念

国外商业对于商业银行客户经理制的概念及其解释是以银行金融产品营销为主要内容的。商业银行的金融产品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银行产品需求的过程,即: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做出反应的全部活动。对其更直接的解释是,银行所经营的金融产品中,社会认可并使用的部分为商业银行的市场营销。银行所经营的金融产品,在社会上得不到承认,只有生产的过程,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,后两个内容又增加了人事、设备和过程管理。这种管理方法被归纳为七个 P,即:产品、定价、促销、分渠道、人事、设备、过程管理。

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。

## (二)我国商业银行的相关概念

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、以客户为中心,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、实现利润最大化而为客户配备专职经理的制度。其具体内容是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。

## (三)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