

Financial Services
Practice Management
for Retail Banking

零售银行

理财业务管理

李 舸 编译

■最佳零售银行打造方法■

零售银行 理财业务管理

李舸 编译

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

零售银行理财业务管理/李舸编译. —北京:企业管理出版社,2007.4

ISBN 978-7-80197-709-0

I. 零… II. 李… III. 商业银行—理财管理 IV. F830.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第050187号

书 名: 零售银行理财业务管理

作 者: 李舸

责任编辑: 程秋芬 郑薇

书 号: ISBN 978-7-80197-709-0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京科普瑞印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 233毫米×157毫米 16开本 13.5印张 170千字

版 次: 2007年6月第1版 2007年6月第1次印刷

定 价: 49.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前

言

作者基于多年的零售银行管理经验,跳出国内业界在零售银行理财业务管理上固有的“物”的思维框架,转而吸收国际领先零售银行的先进理念和成功经验,重点关注理财业务中“人”的因素,用充满激情的语言讲述了理财业务管理中的种种玄机。传统上,理财业务强调产品的业绩表现,即回报率。然而作者指出,这是一种不可持续的业务模式。也许一时走运,理财顾问能实现超出市场平均表现的业绩,但这种业绩水平不可能长期维持。因此,理财业务要走人性化的路子,通过服务、品牌与关系使自己脱颖而出,赢得持续的竞争优势。

如何将这种先进的理念转化为实际的管理行动,作者提出了成功管理零售银行理财业务的3大要诀,即点燃员工成就事业的激情、向客户展开“恋爱式”的营销,以及实现系统、严密的流程管理。只有拥有发自内心的对成功的渴望,理财顾问才能调动起激情,制定出鼓舞人心、令人信服的愿景宣言和使命陈述,并在愿景和使命的驱动下朝着目标不断努力,实现自己的价值。“恋爱式”的营销要求超越“良好”的服务,转而追求“世界级”的服务;要求关注作为个体“人”的客户,而不仅仅是客户账户上的数字;要求在最低层面的生意上的关系之外,与客户之间建立一种私人层面的亲密关系,了解客户的内心渴求。业务流程的系统化则是一种机制,在追求服

务、品牌与关系的过程中,系统化能使理财业务的各项操作有章可循,确保所有的细节都正确无误。在解析这些管理要诀的基础上,作者还结合国内外同行业的成功经验,归纳了将这3大要诀细化为实际行动的9大战略,以供国内零售银行管理业者具体仿效。

当前同质化的理财业务在未来很难满足客户的要求,实施本书中介绍的各项要诀与战略,能从根本上改变银行理财业务的现状,使其到达一个更高的层次。本书简单易懂、操作性强,虽然讲的是理财业务管理方面的问题,但对银行其他领域的管理人员也有普遍的借鉴价值,是一本不可多得的好书。

目 录

第 1 章

- 打牢基础 (1)
 - 绘制蓝图对你有何帮助 (3)
 - 绘制蓝图有助于你加强与客户之间的关系 (4)

第 2 章

- 确定并实践自己的价值观 (8)
 - 你的价值观是什么 (9)
 - 为什么要思考价值观 (10)
 - 弄清楚什么对自己最重要 (12)
 - 小 结 (16)

第 3 章

- 确立有意义的生活目标 (17)
 - 在哪里找到有意义的目标 (19)
 - 小 结 (22)

第4章

憧憬美好的未来——愿景	(23)
憧憬未来——确立愿景	(25)
在头脑中勾画一幅愿景图	(27)
让愿景令人信服	(28)
小 结	(34)

第5章

个人与职业使命宣言	(35)
制定个人使命宣言	(36)
制定职业使命宣言	(38)
小 结	(40)

第6章

制定具体、可衡量、可实现和兼容的目标	(42)
目标制定标准	(43)
目标制定练习	(46)
目标制定时的其他考虑因素	(50)
小 结	(52)
战略1 的行动步骤	(52)

第7章

制定科学的雇用和薪酬制度	(54)
何时雇用新员工	(55)
向员工支付合理的薪酬	(56)
雇用合格员工的5个步骤	(60)

最佳零售银行打造方法

招聘过程中的其他因素	(85)
小 结	(87)
战略2 的行动步骤	(88)

第 8 章

通过系统化提升自己的服务	(89)
系统的好处	(90)
系统就是解决方案	(93)
系统化中的 5 步法	(100)
具体系统范例	(102)
小 结	(113)
战略3 的行动步骤	(114)

第 9 章

区分重要的少数与次要的多数	(115)
有效工作的建议	(119)
小 结	(124)

第 10 章

锻炼身体,保持健康	(125)
小 结	(130)
战略4 的行动步骤	(131)

第 11 章

将过度竞争的生意变成自己垄断的生意	(132)
如何建立自己的品牌	(133)

小 结	(146)
战略5 的行动步骤	(147)

第 12 章

主动接触客户与潜在客户	(149)
对客户进行分类	(150)
关系是关键	(153)
学会提问	(154)
讲故事的力量	(157)
沟 通	(158)
客户调查	(167)
咨询委员会	(169)
小 结	(172)
战略6 的行动步骤	(173)

第 13 章

从营销努力中获得最大的收益	(174)
服务客户	(175)
A + 行动计划	(175)
关系营销	(177)
爱好营销法	(181)
小 结	(184)
战略7 的行动步骤	(185)

第 14 章

加深与客户的关系并乐于此道	(186)
客户活动创意	(189)
举办客户活动的基本原则	(191)
小 结	(193)
战略 8 的行动步骤	(194)

第 15 章

只要有效,那就照做	(195)
小 结	(199)
战略 9 的行动步骤	(199)

第 16 章

整理思路	(200)
现在到你采取行动的时间了	(202)

第 1 章

打牢基础

“人生不经思省，不如省得此生。”

——苏格拉底

若干年前，一场大火使美国黄石国家公园近 80 万英亩的景观毁坏殆尽。烧焦的部分就好像月球的阴暗面一样。但过了不长时间，被焚的地方每英亩都有 2 000 多个树种发芽。它们不是童子军种的，而是大自然母亲的神奇力量。

黄石公园内到处都长满了黑松树。黑松树很独特，因为它有两种繁殖方式。第一种方式同其他树种一样，播撒种子，等待发芽。但不幸的是，森林通常十分茂密，照射到地面上的阳光不足，种子无法生根发芽。因此，足智多谋的黑松树想出了另外一种方式来繁殖。黑松树不是一次将所有的种子都撒落在地上，而是明智地将一部分种子留下来，用树脂将种子封存在松果内。然后等待时机成熟后，在最容易发芽的时候，再将其余的种子撒落。

森林中，粗心的露营者或闪电可能会引起火灾，火灾会将低矮的灌木丛焚烧干净，更多的阳光就可以直接照射到地面。火灾还发挥了另外一个很重要的作用，火灾使松果外的树脂熔化，这样松果

张开,里面的种子就撒落在了地面上。这些种子在充满营养的灰烬中生根发芽,吸收照到地面上的阳光。不久,火灾过后的灰烬中又长出了一片森林。

今天的理财顾问就好似黑松树一样,多年来生意一直很好,业务量很大,好似茂密的森林。但接下来就燃起了一把熊熊大火——21世纪初可恶的熊市。

现在,熊市的大火已被慢慢扑灭,接下来的问题就是如何应对。我们认为,你内心深处保存着新生的种子,但像黑松树一样,你需要一股外力给你升温。我们可以帮你点燃一把火,但抓住这个机会,点燃自己的强烈渴望还得靠你自己。

完成绘制蓝图练习是燃起你强烈渴望的关键,而燃起渴望需要你深入地挖掘自己。你必须花些时间认真地反省和深思。反思一个周末是不够的,你需要几周甚至几个月的时间才能完全勾勒出一幅关于你未来的清晰图画。

那么,什么是绘制蓝图呢?绘制蓝图是包含五个项目的一套练习,通过这套练习,你可以为自己勾勒出一幅清晰的图画,你会清楚自己在个人生活上想要什么,在职业生涯中希望取得什么成就。这种清晰的认识有助于使你的个人生活变得更加有意义,使你的事业更上一层楼。

也许你做过类似的练习,但已过了一段时间。那好,重新做一次练习能帮你确定你是否已经调整到位了。如果这是你第一次尝试对自己的未来有一个清晰的认识,那么恭喜你,你将经历一次改变你一生的过程。

绘制蓝图的5个练习

1. 确定自己的价值观——某些事情对你很重要,但你是否每天都在实践自己的价值观呢?
2. 找到有意义的生命目标——做什么事才能被后人记住?
3. 为自己的未来设想现实的愿景——如果不知道未来是什么样子,你如何能取得成功?
4. 个人生活与职业生涯的使命宣言——一旦知道你要去哪里,有了地图的帮助,到达目的地不是更容易吗?
5. 制定具体、可衡量、可实现和相互兼容的目标——时刻监控你的进展很有帮助,不是吗?

绘制蓝图对你有何帮助

绘制蓝图对你有以下帮助。首先,你可以后退一步,进行反思和重新评估。你会发现,在你个人生活和职业生涯中哪些在朝好的方向发展,哪些在朝坏的方向发展。你将明确你希望发生什么变化,并制订计划来克服目前阻止你实施这些变化的困难。在我们一生中,忙忙碌碌并非难事,但我们却经常看不清大的方向。制定蓝图可以帮你明确方向。

其次,绘制蓝图可以使你将注意力集中于对你最为重要的事情和十分关键的事情上,且提供了一种能使你将更多的时间用于做这些事情机制。如果你看过赛马比赛,你也许会注意到一些赛马戴着眼罩。眼罩使马无法看到两边,这样它们就会时刻关注前方的赛道。一旦你确定了一生中最重要事情并戴上了眼罩,你就会将全部的注意力放在前方的道路上,而不会受工作和生活中的“噪音”干扰。

第三,绘制蓝图有助于你找到有意义的人生目标。你将知道自己应对世界产生什么影响。你将知道你如何才能改善家庭、朋友、社区的现状。你将发现你所做的一切事情背后的原因与意义。清楚了自己的目标,你就会在早晨起床时对自己这样一个人和自己所过的这样的生活感到十分满意。

第四,绘制蓝图能帮你认清方向。你前进的方向是否正确?你知道你前往何处吗?你可以看看心中的指南针,确定它希望你前往何处。当你走到十字路口的时候,必须选择走哪条路。关键在于,你不能站在那里什么也不做。沿着你自己选择的路走下去,你会发现这条路所通之处给你的惊喜。

最后,绘制蓝图能使你充满实践动力。如果你完成了上述这些事情——重新评估你的一生,关注对你最重要的事情,确定你的目标,找到自己前进的方向——实践动力就会像毛毛虫变成蝴蝶一样来得那么自然。你会产生这种感觉,一切都会十分美好,你甚至会在闹钟响之前从床上跳起来,精神百倍,对生命充满热情。

绘制蓝图有助于你加强与客户之间的关系

你也许会想这与争取新客户有什么关系?答案是,在各个方面都有关系。设想一下这样的情景:你与你的一个潜在客户第一次见面,客户来到你的办公室,你们互相寒暄几句,对彼此有了一点了解,开始谈正事。

潜在客户:方先生,我今天来是因为周小姐建议我和你见一面。她知道我对现在的顾问不满意,她认为你可以帮助我。我想知道你与我现在的理财顾问有什么不同。

顾问:张先生,你这个问题问得很好。我认为我们提供的服务是最好的,我们向客户提供最好的建议,真正为客户着想。我们最

最佳零售银行打造方法

早涉足这一领域,经历过牛市也经历过熊市。如果我们不能给客户
提供出色的服务,我们也不会生存到现在。

潜在客户:我前一个顾问说的和你几乎一样。你能具体说一下
你在哪些方面不同于其他顾问吗?

顾问:当然可以。我们向客户提供季度合并报表,这样无论你的
资产在哪儿,你都可以清楚你的资产现状。对于客户的询问,我们
会迅速地予以解答,并同其他的专业人士协商,也许你有机会和他
们合作。此外,我们的收费也很具竞争力。

潜在客户:我能意识到这些,但是我想知道的是,你及你的业务
有什么独特之处能让我相信这里的服务?

顾问:张先生,我真的喜欢我所从事的工作,我喜欢与人打交
道,帮助他们解决问题,我们业务部门是为了向同你一样的、有多种
需求的客户提供全面的理财规划服务。

潜在客户:好的,方先生,我半个小时后还有个约会,你还有什
么想对我说的吗?

顾问(心想):这家伙已经对我们的谈话不感兴趣了,我哪里做
错了?

很多地方都做错了。这名顾问没有与潜在客户进行任何沟通。
整个谈话都是谈一些泛泛的东西,没有具体深入,一味停留在表面。
这好似在打水漂。客户想了解更多的东西,但顾问却说不出什么。

我们看看上面这个场景修改后的版本,这次假设该顾问完成了
绘制蓝图这一过程。

潜在客户:方先生,我今天来是因为周小姐建议我和你见一面。
她知道我对我现在的顾问不满意,她认为你可以帮助我。我想知道
你与我现在的理财顾问有什么不同。

绘制蓝图的顾问:张先生,我知道你有许多顾问可以选择,但我

相信我们所做的、所代表的是独一无二的。我想和你分享一下我的经历,在我16岁的时候,我父亲因突发心脏病而离开了我和家人。不幸的是,他没有保险,我们的储蓄也不多。此后的10年,我看到母亲工作得十分辛苦,她整天工作就是为了养活我们三个孩子。但我们挣的钱还是不够,整天都为了那点工资拼命,但在母亲的爱心和努力的作用下,我们最终度过了难关。最后,我的母亲结了婚,故事有了完美的结局,但这段经历却是难忘的。它使我充满与家人共同努力、帮助他们在理财方面不再担忧的渴望与信念。我不想让其他人也像我家人那样为了生活而痛苦挣扎,我也不想他们失去现在所拥有的一切。

潜在客户:我能感觉到,你的母亲肯定十分伟大。

绘制蓝图的顾问:她真的很伟大,她是我的榜样,她教会了我如何生活。在那段痛苦的日子里,我的母亲对3件事十分清楚。第一,照顾家庭是她的首要任务。她确保我们的物质需求能够得到满足,并把所有的爱都给了我们。第二,她十分热衷于社区服务,她的热情也感染了我们。第三,她清楚自己重视什么、珍惜什么,并在生活中实现她的价值。

我知道我向你讲了许多关于我母亲的经历,也许你会想,我说的这些与我的工作有什么关系。由于我母亲的经历,我意识到自己有在理财上帮助别人的渴望。如果通过我的精心计划,能使人们的储蓄和收入成倍增加,并保护他们目前所拥有的,我会因此而感到极大的满足。我觉得,我母亲的痛苦经历使我有今天的成就。因此,我从事这份工作有一项简单的使命,即帮助家庭创造未来财富,并保护他们现有财产不会受到不可预见因素的影响。

父亲去世后我的成长经历使得我拥有了现在的激情,渴望帮助家庭扩大财富,并保护他们的财产不受不可预见因素的影响,这就是我们业务的独特之处。

潜在客户:方先生,可以看出你十分清楚自己在这里做什么。

我们下一步做什么？

看到不同之处了吗？绘制蓝图的顾问只字不谈服务水平、合并报表、收费情况或其他服务方面的问题。是的，会有时间和场合谈这些事情，但不要在一开始就谈。潜在客户想知道他或她的面前是一位有能力、细心、值得信赖和富有激情的顾问。如果你能在谈话开始时向潜在客户表达出这些，其他一切都会很自然地到来。但这种谈话只会在你深思熟虑以及完成了制定蓝图练习后才能发生。

价值观、有意义的目标、使命，这些听起来好像有点过于强调情感方面。是的，你向客户提供的建议是关于对他们最珍贵的东西——金钱、保障和遗产等。你至少应该知道你一两个独特之处，这样才能准确地了解，解释，就这些领域向客户提建议。

在开始绘制蓝图练习前，必须保持一个很好的心境，找一个安静、有益于做练习的地方。你越是认真地做练习，你所得到的结果就越有意义。保持一个开放的心态，深刻地审视自己，挖掘自己真实的想法，不要因结果与你的预想不同而抛弃它，你得到的结果将帮助你更快地在个人生活和职业生涯中取得成功。