

BANK

总主编 李春满

总策划 秦永顺


银行客户经理必读丛书

银行公司

客户经理必读

主 编 李春满

副主编 何茂荣 刘长龙

 吉林大学 出版社

JILIN UNIVERSITY PRESS



ISBN 7-309-04111-1
定价：25.00元

工商管理学



工商管理学

作者：[模糊] 主编

ISBN 7-309-04111-1
定价：25.00元


銀行公司

银行客户经理必读丛书

客户经理必读

主 编 李春满

副主编 何茂荣 刘长龙

 吉林大学出版社

JILIN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

银行公司客户经理必读/李春满主编. —长春: 吉林大学出版社, 2007.12

(银行客户经理必读丛书/李春满总主编)

ISBN 978-7-5601-3742-1

I. 银… II. 李… III. 银行业务 IV. F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 173977 号

书 名: 银行客户经理必读丛书 银行公司客户经理必读

主 编: 李春满

责任编辑、责任校对: 黄凤新

吉林大学出版社出版、发行

开本: 787×1092毫米 1/16

印张: 17.125 字数: 278千字

ISBN 978-7-5601-3742-1

封面设计: 孙群

长春永恒印业有限公司 印刷

2007年11月 第1版

2007年11月 第1次印刷

定价: 30.00元

版权所有 翻印必究

社址: 长春市明德路421号 邮编: 130021

发行部电话: 0431-88499826

网址: <http://www.jlup.com.cn>

E-mail: jlup@mail.jlu.edu.cn

前 言

在中国银行业,一个新兴的工作岗位——客户经理,正日益走红。银行客户经理是在银行内从事市场分析、客户关系管理、营销服务方案策划与实施,并直接服务于客户的专业技术人员,是银行面向市场、服务客户、维系客户关系的桥梁和纽带,是银行战略决策和产品创新的源泉,是实现银行整体发展战略与目标的主要执行者。从角色和作用来讲,银行客户经理是银行与客户的联络员,是银行各项产品的推销员,是市场信息和客户需求的采购员,是为客户提供金融产品和售后服务的服务员,是银行产品创新的推动员,是客户信用风险的监控员。

现代商业银行运营需要造就一支能征善战的客户经理队伍。这是中国银行业改革与发展的必然要求,是银行为客户创造价值、为股东谋取利润的理性选择。中国的商业银行已经从原始的国家金融机关走过了企业化阶段,进而走上了现代商业银行之路,在服务于社会的同时,争取利润最大化成为经营的惟一目标。银行所面临的市场也发生了革命性的变革,从原来的卖方市场转变为买方市场,客户求银行的时代已经成为尘封的历史,主动寻求客户已经成为银行经营的主流方式。营销是银行争取优质客户的必要环节,而营销的实施者就是银行客户经理。客户经理就是银行竞争战场上最前沿的战士,客户经理队伍就是银行在竞争中立于不败之地的生力军。

在金融市场上,中资银行成为中国金融市场的重要主体之一,众多的外资金融机构也加入到银行同业竞争中。现在的中

国金融市场,银行争夺优质客户的营销竞争已经硝烟弥漫。从中资银行个别公司客户的倒戈,到外资银行的理财收费行为,再到外资银行的网点扩张,无不预示着未来金融市场竞争的白热化趋势。现代的银行竞争不是资产规模的竞争,不是人员数量的竞争,而是产品创新与客户质量的竞争。从流程银行的角度看,银行的业务流程至少应该包括产品开发、市场营销、跟踪服务等环节,客户经理在市场营销、跟踪服务等环节上是银行业务与形象的代表,在保持客户满意度方面发挥着不可替代的作用。

中国金融市场对外开放的同时,世界的金融市场也向中国的商业银行敞开了大门,中资银行业也在走向国际金融市场,中国工商银行、中国银行等大型商业银行在国外都有分支机构,业务在不断拓展。与国内金融市场相比,国外金融市场竞争的激烈程度有过之而无不及。毕竟西方的市场经济比中国早了若干年,毕竟西方的商业银行在市场经济中久经历练,而刚刚步入国际金融市场的中资银行,还是处于成长时期,需要学习和掌握的东西还很多。但无论如何,在客户经理队伍的建设上,我们不能输,也输不起。要在业务与经营上赶上和超过国外同业,必须建设一支能够赶上和超过国外同业的高素质的客户经理队伍。

现在,许多国内银行都认识到了客户经理队伍建设的重要性,而且在培养和造就客户经理队伍的过程中采取了许多创新性的办法。首先破除了以往要求应聘者具有当地户口的限制,只注重道德与业务素质;其次注重客户经理职业生涯的设计,客户经理的业绩与工资挂钩,给予了丰厚的薪酬待遇,提供了广阔的职业生涯发展前景;再次,注重客户经理的业务培训与素质提升,经常组织客户经理进行不同形式的经验交流,使客户经理能够分享同事成功的营销经验。

客户经理应该充分利用良好的内外部环境,提高素质,完成使命。客户经理要时刻铭记自己的重要职责:发展客户、营销金融产品和服务、维护客户关系、搜集情报、分析市场、了解客



户需求。同时,客户经理要努力提高品德素质、文化素质、业务素质、人际沟通素质、心理素质。客户经理工作的重点在于营销产品,难度在于维护客户关系,关键在于提高自身素质。银行客户经理提高自身素质,要靠实践,要靠学习;要虚心借鉴他人的经验,要总结出成功的规律。在这样一个变革的时代,银行的体制和机制在变,银行客户的需求也在变,因而银行客户经理的理念、目光、行为必须跟上时代的发展,理念要变得更为先进,目光要变得更为远大,行为要变得更为敏捷。在变革中学习,是客户经理应该奉行的永恒不变的真理。获取一套适用的参考教材,无疑将对客户经理学习和成长大有裨益。

中国工商银行长春金融研修学院是工商银行总行直属的研修培训机构,在为工商银行服务的同时,也时刻牢记所肩负的社会责任,致力于为民族金融业的振兴贡献微薄之力。编写一套内容全面的、适合于银行客户经理需求的参考教材,是我们的责任。这套《银行客户经理必读丛书》的出版,凝聚了一批关注银行客户经理队伍建设的院内外专家学者的智慧,作者中有的就职于银行管理层,颇具前瞻性目光;有的服务于业务第一线,有深刻的实践感悟;有的活跃在教学科研的前沿,具有很强的学术敏感和理论思辨能力。为了突出教材的针对性,做到精细化,丛书分为三册,分别为《银行公司客户经理必读》、《银行机构客户经理必读》、《银行个人客户经理必读》,以最大限度地满足工作在公司、机构和个人金融业务岗位上客户经理的学习需求。希望这套丛书的出版,能够为中国银行业客户经理队伍的建设起到应有的作用。

衷心祝愿中国银行业客户经理队伍迅速而健康地成长。我们将和金融业的同仁一道,热烈地拥抱中国银行业更加光辉灿烂的明天。

李春满

2007年10月



目 录

第一章 走近银行公司客户经理	1
第一节 银行公司客户经理的地位	3
一、银行公司客户的概念	3
二、银行公司业务的重要性	3
三、银行公司客户经理及客户经理制的基本涵义	4
四、商业银行实行客户经理制的必要性	6
五、银行公司客户经理的重要地位	8
第二节 银行公司客户经理的职责	9
一、银行公司客户经理的工作目的	9
二、银行公司客户经理的职责	9
三、关于公司客户经理工作职责的几个认识误区	12
第三节 银行公司客户经理的素质	13
一、公司客户经理的品德素质	13
二、公司客户经理的专业素质	15
三、公司客户经理的职业素质	17
四、公司客户经理的心理素质	19
第四节 银行公司客户经理的考核	21
一、考核目标	21
二、考核原则	21
三、考核内容	23



四、考核计分方法	23
第二章 银行公司新业务	29
第一节 贷款业务的创新——结构化融资	31
一、传统的贷款业务	31
二、结构化融资	32
三、结构化融资的思路	33
四、结构化融资考虑的几种产品组合	35
第二节 存款业务的创新——企业理财	36
一、商业银行在公司理财中的作用	36
二、存款业务的衍生——企业理财几种新产品介绍	37
三、营销公司理财产品的原则	41
第三节 结算业务的创新——现金管理	43
一、开展现金管理业务的意义	43
二、现金管理基本内容	44
第四节 公司业务的新动力——投行业务	46
一、什么是投行业务	46
二、我国商业银行投行业务开展情况	48
三、我国商业银行投行业务的新发展	49
四、投行业务营销策略	51
第五节 客户关系管理的制胜工具——综合金融服务方案	52
一、开展个性化综合金融服务的必要性	52
二、个性化综合金融服务方案的实质	53
三、如何制作个性化金融服务方案	54
四、个性化金融服务方案的实施	57
第三章 银行公司客户经营分析	63
第一节 公司经营战略和目标分析	65
一、经营战略与目标	65



二、战略分析的主要内容	66
三、战略决策分析	70
第二节 公司生产经营与绩效分析	72
一、绩效分析的目的及原则	72
二、分析评价指标与权重	73
三、分析评价工作程序	79
四、分析评价结果与报告	80
第三节 公司资金规划与调度分析	81
一、资金来源分析	81
二、资金运用分析	83
三、资金规划与调度分析	85
第四节 公司客户财务会计报表分析	87
一、基本财务报表	87
二、财务报表趋势分析方法	91
三、财务报表比较分析法	92
四、杜邦分解方法	94
第四章 银行公司客户风险控制	103
第一节 银行公司客户风险的生成	105
一、银行公司客户风险的概念	105
二、银行公司客户风险的特征	105
三、银行公司客户风险的类型	106
第二节 银行公司客户风险的识别与评估	112
一、银行公司客户风险的识别	112
二、银行公司客户风险的评估	114
第三节 银行公司客户风险的防范	126
一、事前了解客户资信预防风险	127
二、事中进行有效的风险监控	128
三、事后化解存量风险	130





第五章 银行公司客户营销策略	135
第一节 银行公司客户产品策略	137
一、银行产品特征与营销原则	137
二、银行产品生命周期与营销策略	139
三、银行产品创新策略	141
第二节 银行公司客户定价策略	145
一、银行产品定价的目标	145
二、银行产品定价的方法	146
三、银行产品定价的策略	148
第三节 银行公司客户渠道策略	150
一、银行营销渠道分类	150
二、影响银行营销渠道的因素	151
三、银行营销渠道选择策略	153
第四节 银行公司客户促销策略	155
一、银行广告促销策略	156
二、银行人员促销策略	158
三、银行公关促销策略	160
第六章 银行公司客户关系管理	169
第一节 银行公司客户关系管理战略	171
一、制定银行公司客户关系管理战略的目标和意义	172
二、银行公司客户关系管理战略的制定	173
三、银行公司客户关系管理战略的内容	173
第二节 银行公司客户关系管理方法	176
一、银行公司客户关系管理流程	176
二、建立完整的公司客户关系管理体系	178
三、银行公司客户关系管理的具体方法	180
四、公司客户关系管理系统	187
五、公司客户关系管理中应注意的问题	191

第三节 国外银行公司客户关系管理	192
一、国外银行公司客户关系管理理念的演化	192
二、国外不同银行公司客户关系管理的特点	193
第七章 银行公司业务文案写作	197
第一节 银行公司业务文案的主要类别	199
一、市场分析报告	199
二、客户评价报告	199
三、合作建议书	199
四、银企合作方案	200
五、银企合作协议	200
六、服务报告	201
第二节 银行公司业务文案写作的准备	201
一、熟悉银行业务	201
二、了解客户需求	202
三、市场调查研究	202
四、资料分析整理	203
第三节 银行公司业务文案的谋篇布局	203
一、市场分析报告的布局	203
二、客户评价报告的布局	205
三、合作建议书的布局	206
四、银企合作方案的布局	209
五、银企合作协议的布局	210
六、服务报告的布局	211
第四节 银行公司业务文案的表达	216
一、银行公司业务文案表达的基本要求	216
二、客户评价报告的表达	217
三、银企合作方案的表达	218
四、银企合作协议的表达	221



第八章 银行公司客户经理商务礼仪	227
第一节 银行公司客户经理仪表礼仪	229
一、银行公司客户经理仪表礼仪的重要内涵	229
二、银行公司客户经理的美容化妆	230
三、银行公司客户经理的着装礼仪	233
第二节 银行公司客户经理语言礼仪	237
一、银行公司客户经理语言礼仪的原则	237
二、银行公司客户经理的介绍礼节	238
三、银行公司客户经理要学会倾听	240
四、银行公司客户经理参与交谈的技巧	241
五、银行公司客户经理要学会赞美别人	242
第三节 银行公司客户经理电话礼仪	244
一、银行公司客户经理打电话的礼仪	244
二、银行公司客户经理接电话的礼仪	247
三、银行公司客户经理电话沟通中特殊情况的应对措施	249
第四节 银行公司客户经理交际礼仪	251
一、银行公司客户经理的拜访礼仪	251
二、银行公司客户经理的接待礼仪	254
三、银行公司客户经理的礼品礼仪	258
后记	261



第 1 章

走近银行公司客户经理



学习目标

了解银行公司客户经理的基本概念
理解银行客户经理制的基本涵义
熟悉银行公司客户经理的职责
掌握银行公司客户经理应具备的基本素质
明确对银行公司客户经理进行考核的基本方法

重要术语

公司客户经理
银行公司业务客户经理制
绩效考核

名人名言

我所享有的任何成就,完全归因于对客户与工作的高度责任感,不惜付出自我而成就完美的热情,以及绝不容忍马虎的想法、草率粗心的工作、与差强人意的作品。

——李奥贝纳

1

本章导言

银行业的竞争越来越激烈,商业银行不仅要面对国内金融机构的竞争,还要面对来自外资银行的压力。商业银行要想在新一轮竞争中立于不败之地,必须不断适应市场的变化,转换经营机制。一种新的经营管理体制——客户经理制,近年来倍受许多金融机构青睐,并被商业银行率先推行。一批有志于在这个领域建功立业的客户经理也随之成长起来,并在各自的岗位上探索和创造新的工作规律和业绩。

商业银行一项重要的营销战略就是选择高成长性的客户,伴随着客户的成长而成长,在与客户的良性互动中,分享这些客户快速成长的成果。在各商业银行庞大的客户群中,公司客户是重要的组成部分。正是在这个意义上说,加大对优质企业客户群的拓展力度,是关系我国商业银行未来生存和发展的大事。面对优质客户的重点营销是客户经理的职责和使命所在。“时势造英雄”,银行公司业务不断创新发展将为公司客户经理队伍提供更多的发展机遇和更大的施展才能的舞台。





第一节 银行公司客户经理的地位

一、银行公司客户的概念

按照商业银行的服务对象这一标准划分,客户分为公司客户和个人客户,广义的公司客户是指除个人客户之外的所有客户,包括企业法人、事业法人和其它经济组织。从目前国内四大国有商业银行业务经营的组织架构来看,中国银行的业务发展部门包括公司业务部、金融机构部、零售业务部等;中国建设银行业务经营系统包括公司业务部、个人银行业务部、房地产金融业务部、金融机构部等;中国工商银行的前台部门包括公司业务部、个人金融业务部、金融机构业务部等;中国农业银行的前台部门包括公司业务部、个人业务部、机构业务部、房地产信贷部和农业信贷部。也就是说,四大国有商业银行在业务组织架构的设计上,对公司客户进行了细化,将企业客户与金融同业、事业单位进一步细分,分别设立公司业务部和金融机构部,从这层意义来讲,狭义的公司客户可以理解为企业客户,本书所介绍的公司客户为狭义的公司客户,即企业客户。所谓企业,是指依法设立的在生产、流通、服务等领域中,从事某种相对固定的商品经济活动,通过提供某种满足社会需要的商品或劳务来实现盈利,进行自主经营,实行独立经济核算的经济组织。从法律形态划分,企业主要有三种基本的组织形式,即个体企业、合伙企业和公司。

二、银行公司业务的重要性

伴随着银行业的发展,公司业务对商业银行显得越发重要,体现在以下三个方面。

(一)公司存款是商业银行低成本负债的重要来源

负债是商业银行的主要资金来源。中国商业银行负债主要由存款、对中央银行负债、对非货币金融机构负债和发行债券四个部分构成。而公司负债是商业银行存款的重要组成部分。重视负债,千方百计吸收公司存款是我国商业银行之间竞争非常激烈的一个领域。公司负债不仅成本低,而且管理方便,如能尽可能多地争取到优质的公司存款,是商业银行获取利益的重要保

证。

(二)公司贷款是商业银行操作资产业务的重要途径

商业银行的信贷资产,不仅要考虑收益的因素,还要考虑风险的因素。而公司客户资产规模大,抗风险能力强,发生风险损失的可能性较小,备受商业银行的青睐。随着银行业的发展,公司贷款占商业银行信贷资产的比例也是越来越高。

(三)商业银行发展中间业务离不开公司客户的支持

商业银行的中间业务是一种广泛的金融服务,指不占用银行资金,银行以中间人的身份为客户提供各类金融服务并收取手续费的业务。严格地说,它可分为两类:一类是传统的中间业务,银行仅以中介人的身份代客户办理各种委托事项,并以此收取手续费,其主要包括结算业务、租赁业务、信托业务、代理业务、信用卡业务、代保管业务及咨询业务等;另一类是新兴的中间业务,在资产负债表上没有反映,但却能为银行带来收益的同时也使银行风险增加的业务,一般称之为“表外业务”,主要包括贸易融通类业务、信用担保类业务和金融衍生工具交易业务。以上两类中间业务很多产品或服务都涉及到公司。如结算性、担保性、融资性等中间业务主要对象是公司客户;再如,银行卡的发行对象是个人,但其消费支付的主要场所却在商业性的公司。因此,公司客户是发展商业银行中间业务的载体和桥梁。



三、银行公司客户经理及客户经理制的基本涵义

(一)银行公司客户经理的概念

鉴于公司业务的重要性,商业银行内部才有了专门负责公司业务人员即公司客户经理的出现。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。现今,理论界普遍接受的一个关于商业银行公司客户经理的定义表述为:商业银行公司客户经理是商业银行专司拓展与服务公司客户,以拓展优质资产、管理贷款客户、推广金融产品、组织资金、搜集和反馈市场信息、宣