



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

商业银行 客户经理教程

杨小珍 主 编
陈登峰 副主编



高等教育出版社
Higher Education Press

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

商业银行客户经理教程

杨小珍 主编

陈登峰 副主编

高等教育出版社

Higher Education Press

内容提要

本书是普通高等教育“十一五”国家级规划教材。

鉴于“以客户为中心”的金融营销模式已在国内商业银行普遍施行,银行客户经理的作用因而也显得越来越重要。为此,本书在安排结构篇章时,始终围绕“银行客户经理”这一核心概念来进行。本书首先对商业银行客户经理及其制度形成作一概述,构成本书的逻辑起点;紧接着从营销的角度,分别讲述商业银行市场营销、市场细分和定位以及银行营销产品的种类;随后集中介绍银行客户经理主要业务范畴内的商业银行客户关系管理和商业银行客户风险管理,这也是本书的重点内容;最后就银行客户经理的考核管理及其应具有的高素质、礼仪进行解析。本书各章节精选了银行实践中的经典案例,每一章前列出了明确的学习目标,章后附有本章小结、专业术语和复习思考题。

本书可供普通高等院校(高职高专、应用型本科)、成人高校、民办高校及本科院校举办的二级职业技术学院金融、财会专业及其他相关专业的教学使用,也可供五年制高职学生使用,并可作为社会从业人士的参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

商业银行客户经理教程/杨小珍主编. —北京:高等教育出版社, 2008.5

ISBN 978-7-04-023685-9

I. 商… II. 杨… III. 商业银行-市场营销学-高等学校:技术学校-教材 IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 041951 号

策划编辑 姬琳
责任绘图 黄建英
责任印制 毛斯璐

责任编辑 陈瑞清
版式设计 王艳红

封面设计 于文燕
责任校对 朱惠芳

出版发行 高等教育出版社
社址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
总机 010-58581000

经销 蓝色畅想图书发行有限公司
印刷 北京未来科学技术研究所
有限责任公司印刷厂

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

开本 787×1092 1/16
印张 15.75
字数 380 000

版次 2008 年 5 月第 1 版
印次 2008 年 5 月第 1 次印刷
定价 22.40 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 23685-00

前 言

商业银行客户经理是在金融创新持续深化的过程中,我国商业银行借鉴西方商业银行运作模式而设立的一个综合性的业务部门和专业职位。商业银行客户经理的出现,既有效地提高了现代商业银行市场营销的效率和效益,也对从事这一专业岗位人员的综合素质提出了更高的要求。近几年来,为加快培养素质优良、业务娴熟的银行客户经理,国内各商业银行纷纷举办银行客户经理培训班,并编写了适合该银行特点的内部培训教材。

为适应商业银行新业务拓展对相应专业人才的需求,深圳信息职业技术学院信息经济系于2005年3月开始在金融专业开设了“商业银行客户经理”课程,课程主讲教师根据集体商定的课程教学大纲编写了讲义和教学计划,并使用自编讲义组织教学。通过几个学期的课程讲授,取得了较好的教学效果,也为教材的正式编写提供了诸多来自教学实践中的经验,同时也进一步统一了编写成员对本教材编写框架结构及内容的认识,从而为《商业银行客户经理教程》的顺利编写铺平了道路。

高等职业教育的办学宗旨和培养目标,是造就职业岗位所需的实操能力强的应用型人才。为在教材编写中贯彻这一宗旨,我们确定以“商业银行客户经理”这一专业岗位的各项业务和素质要求为线索来架构本教材内容。这主要基于以下考虑:首先从高职学生的实际出发,按照特定专业岗位职责所需理论知识、业务素质、操作规程及技能要求来编排教材内容,既让学生全面了解“客户经理”这一专业岗位的方方面面,也可从一开始就明了各教学环节的学习都是循序渐进地围绕这一专业岗位的要求进行的。其次,这一编写体例较充分地体现了职业教育理论与实践相结合的特点,学生通过该教材的学习,既能够掌握与实践相关的金融理论知识,更能够深入了解该专业岗位的实操要求。第三,该教材与银行内部编写的培训教材亦有较大区别,即重在讲授基本的专业理论知识和实操规程及技能,避免教学内容的过深过细,同时选编了较多的客户经理服务与管理案例,以体现理论与实践相结合的特色。

本书共八章,各章节的编写分工为:第一章、第五章,杨小珍;第二章,梁立;第三章,曹振宇;第六章,赵根宏;第四章、第七章、第八章,陈登峰。全书由杨小珍副教授任主编,陈登峰任副主编。编写过程中,曹振宇副教授承担了书稿的初审和统稿工作,杨小珍负责全书的总纂、审订和定稿工作。

本书的编写,得到了高等教育出版社和深圳信息职业技术学院领导及相关部门的热情关心和大力支持。广东外语外贸大学经贸学院肖鹄飞教授和南京审计学院的王品正副教授在对书稿进行认真审读的基础上,给予了中肯的评析和出版推荐,在此一并表示衷心的感谢。在本书的编写过程中,编者广泛参考了国内外的相关论著、研究论文及一些典型案例,并且借鉴了某些内容,在此谨向相关论著的作者致以诚挚的谢意。

由于本书所涉的银行客户经理一职,在国内乃是一个实践年限不长且正处于不断发展过程中的新事物,加之编者水平有限,以及在掌握资料、信息方面存在的不足,因而难免出现疏漏或欠精当的阐述,在此恳请专家批评指点,以便今后修订改正。

编 者

2008年4月

目 录

第一章 商业银行客户经理概述	1	第二节 客户信息的收集与处理	117
第一节 商业银行客户经理与客户经理制	1	第三节 客户开发	126
第二节 客户经理制的组织形式与运作机制	5	第四节 客户关系的维护	137
第三节 客户经理的职能、经营目标和服务理念	12	第六章 商业银行客户风险管理	148
第二章 商业银行市场营销	22	第一节 客户风险管理概述	148
第一节 商业银行市场营销概述	22	第二节 客户风险的分析与识别	155
第二节 商业银行传统营销组合策略	26	第三节 客户信用评估和管理	175
第三节 商业银行营销的创新和发展	38	第四节 客户风险防范与控制	183
第三章 商业银行市场细分与定位	52	第七章 商业银行客户经理的考核与管理	192
第一节 商业银行营销环境分析	53	第一节 客户经理的管理	192
第二节 商业银行市场细分	58	第二节 客户经理的培训	199
第三节 商业银行营销目标市场选择与定位	65	第三节 客户经理的考核	203
第四章 商业银行产品	71	第四节 客户经理的激励	209
第一节 个人银行产品	71	第八章 商业银行客户经理的素质与礼仪	214
第二节 公司银行产品	81	第一节 客户经理的基本素质	215
第三节 同业及机构金融产品	100	第二节 客户经理的基本礼仪	223
第五章 商业银行客户关系管理	111	第三节 客户经理需掌握的工作技巧	229
第一节 客户关系管理概述	111	主要参考文献	241

第一章 商业银行客户经理概述

学习目标

- △ 商业银行客户经理制及其由来
- △ 客户经理制的组织架构、职级架构及与其他部门的关系
- △ 客户经理管理部门的职责与任务,客户经理制的运作机制及特征
- △ 客户经理的工作职能、经营目标和服务理念
- △ 建立健全我国商业银行客户经理制

每到冬季下雪天,许多北方地区的城市为疏导交通都要清扫积雪,但如何清扫积雪以保道路畅通,不同城市的做法却大相径庭。

在某些城市,一下大雪,各级领导就会走上街头带头扫雪,并利用广播、电视等传媒广为传颂,希望利用榜样的力量带动全体民众,其结果是费时费力,收效却不大。而有的城市则通过立法规定:凡因清扫积雪不及时,致使车辆或行人发生意外的,事故发生在哪个单位(或居户)门前,其负责人(或主人)必须承担事故所造成的伤害及经济与法律责任。此法一经推出,每逢下雪,所有单位或市民便倾巢而出清扫积雪。因为没有人愿意为此承担责任。

这个事例启示我们,有章法、有制度地做事,比单纯提倡一种精神来推动一项工作要更有效率。商业银行客户经理制,就是一种更有效率的制度化的营销模式。

第一节 商业银行客户经理与客户经理制

一、银行客户经理与客户经理制度概述

银行客户经理最早产生于西方发达国家。20世纪70年代,美国等西方经济发达国家相继放松了银行业务的若干管制规定,致使金融机构间的竞争日益加剧。在这种情况下,商业银行开始关注市场营销,逐步加大服务设计、促销、广告等工作力度,以吸引更多的客户。至20世纪80年代前期,西方商业银行对市场营销及客户的认识进一步深入,尤其是对重要客户开始推出专人服务的举措。由此,这些专门为重要客户提供优质服务且被称为“关系经理”的人员,就成为最早的银行客户经理。

到20世纪80年代中后期,迫于众多非银行金融机构争夺商业银行传统业务阵地所形成的生存压力,以美洲银行为代表的大型跨国商业银行开始试行客户经理制。进入90年代,特别是1998年4月,花旗银行和旅行者集团合并后组建“直销员”队伍,标志着现代商业银行形成了真正意义上的客户经理制。

由此可知,所谓银行客户经理,即指商业银行直接接触客户并营销银行产品与服务的专职人员。也就是说,客户经理所扮演的角色,乃是充当银行和客户之间的桥梁和纽带。其角色定位:一是银行与客户之间的联络协调员;二是银行与客户业务的经办员;三是金融产品的导购员和咨询员;四是银行新业务的推销员;五是客户与市场信息的搜集员。在西方国家,商业银行客户经理也称客户关系经理、客户服务代表、理财顾问等。

所谓客户经理制,则是指金融企业为开拓市场、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,也是市场经济条件下商业银行进行业务拓展与营销的一种经营组织模式。它通过客户经理向客户全面营销银行的所有金融产品和服务,全面负责客户的所有事务,从而成为介于银行内部作业、管理体系和银行客户之间的桥梁和纽带,并制定适合营销人员管理和激励特点的考核激励管理体系和规章制度,以最大限度地鼓励客户经理人员努力拓展银行的市场。客户经理制度的基本特征是:以客户经理为主体,把推销金融产品,搜集与传递市场信息,发展、巩固、管理客户等融为一体,为客户提供全方位、高质量的金融服务。概而言之,客户经理制是商业银行适应市场和客户需求变化所作出的一种制度安排。

商业银行客户经理制在本质上是一个价值创造体系,其核心是客户创造价值。商业银行经营策略的制定、资源的配置、核心竞争力的培植、产品或服务的设计、业务流程的再造、企业文化的培育等,都围绕着客户的价值创造进行。也就是说,这个价值创造体系是始于客户,终于客户。而客户经理作为商业银行价值创造的起点,通过客户的开发、服务、维护等一系列卓有成效的工作,在整个价值创造体系中起着至关重要的作用。

商业银行客户经理制不只是一种简单的组织管理模式,更不是简单地将银行信贷员改变为银行客户经理的过程,而是一种崭新的业务经营机制。客户经理制的实施是一项系统工程,它要求商业银行从内部组织机构的设置、业务发展体系的建立、业务流程的整合到相关激励机制的完善形成配套的系统工程。

在过去很长一段时间内,我国的银行与客户的关系主要体现为信贷关系,客户只能被动接受银行提供的产品,因而只需配备被称为“信贷员”的银行外勤人员,其任务也只是信贷管理。因此,在我国传统银行体制中,客户经理并不存在。目前,我国商业银行的客户经理大多是由原来的信贷员或外勤人员演化而来的,其综合素质尚不能很好地适应现代商业银行的要求。近年来,一些国内商业银行通过借鉴西方商业银行的先进经验,在客户经理制的推行方面取得了显著的成效,也培养了一些比较称职的“客户经理”,并在组织架构和运作模式上不断更新完善。但是由于历史和现实的原因,客户经理制在很多方面还没有真正落到实处,客户经理的价值还没有充分发挥出来。其主要原因在于:思想观念滞后,内部经营管理体制运转不畅,客户经理考核激励机制不健全,客户经理的素质不能适应金融市场的需求,等等。可以预料,随着我国金融体制改革的不断深化和商业银行市场运作机制的不断完善,国内商业银行推行的客户经理制运作将逐步缩小与国外同业的差距。

二、商业银行客户经理制的由来

从国外商业银行的实践看,客户经理是银行市场营销观念发展演变的产物。进入 20 世纪 50 年代中后期,由于金融市场的快速发展和客户需求的变化,商业银行的垄断地位发生了动摇。市场竞争使银行的市场份额下降,资产增长缓慢,盈利空间缩小;客户需求的多样化和购买行为

的变化,导致银行客户流失严重。银行业等客上门的传统经营方式因不能适应经营环境的变化而陷入困境。在此情况下,银行业开始借鉴工商企业的做法,把市场营销的理念导入银行经营管理活动。在1958年举行的全美银行协会会议上,人们第一次公开提出了银行业应该树立市场营销观念,但当时认为银行营销就是“广告与公共关系”的代名词。一直到20世纪70年代,人们才真正意识到在银行实施营销管理的重要性。以美国花旗银行、美洲银行为代表的跨国银行引领服务营销的潮流,率先提出“从产品营销中解放出来”的口号,将营销观念从产品营销推进到关系营销的新阶段。由此,以关系为主导的商业银行客户经理制得以逐步建立并得到了迅猛发展。而花旗银行与旅行者集团合并后推出的“直销员”队伍,则赋予了现代商业银行客户经理制度更全面、更丰富的内涵。

经过30多年的探索,商业银行客户经理制的管理制度体系和营销服务体系,已经成为国外商业银行经营管理体制的重要组成部分。尤其是随着客户关系管理(CRM)理念和数据库、数据挖掘等一系列IT技术手段的出现和飞速发展,商业银行客户经理制度正日趋成熟和完善。西方银行业在管理理念和营销方式上的这一变革,被人们称为银行价值观的革命。这种变革发展到今天,其营销观念主要经历了以下几个阶段:

(一) 广告与促销阶段

20世纪50年代后期,储蓄账户的竞争加剧,一些银行从消费品市场得到启示,开始运用广告和促销手段来招徕顾客。有关人员的头衔从“公共关系经理”改为“营销管理经理”,但主要任务仍然是广告宣传。

(二) “友好服务”阶段

当银行业流行过促销、广告、公共关系之后,几乎所有的银行都发现它们又处于同一水平上。于是银行营销采用了一种新的思路——让客户更加愉悦地享受银行服务。银行为此对员工进行微笑服务培训。同时,银行也对营业大厅进行装修,撤掉柜台上的栏杆,以突出银行的亲切感。

(三) 产品创新阶段

友好服务普及后,所有的银行看上去都很相似。一些银行认识到了应该用新方法使自己有别于竞争者。20世纪60年代后期,客户的金融需求不断变化,呼唤银行推出新颖、完善的服务及产品。于是银行便从产品创新角度出发开展营销工作,设计出许多金融产品以满足不同客户的金融需求,如大额可转让定期存单、共同基金账户以及自动贷款、透支信用额度等创新产品。

(四) 形象定位阶段

银行的创新产品由于容易被模仿而逐渐失去优势。到了20世纪70年代,银行开始不再将其思维局限于为所有的人提供全方位的服务,而是更多地考虑如何吸引市场上某个特定的顾客群。一些银行通过确定价格、设计独特产品等手段吸引富有阶层人士或某一年龄段的客户群;有的银行开始注重突出自己在某些业务上的优势。

(五) 营销策划阶段

到了20世纪80年代,随着战略性的商业策划作为一种管理工具被广泛地接受,许多银行营销者开始将市场营销活动纳入到其经营管理的全过程之中。他们致力于对银行营销活动进行更加理性的思考和规范化的操作,逐步开始制定年度营销计划、识别目标市场、研究市场需求,有计划地开发产品或服务来满足不同客户的需求,并对营销过程实施全面控制,对营销计划的执行情况开展综合评价。

(六) “一对一营销”阶段

进入 20 世纪 90 年代初期,银行业服务进入了客户导向阶段。多数银行把注意力集中在“面向个人营销”和“一对一营销”方式上,注重培育自己的忠诚客户和挖掘客户价值,以客户满意度为经营准则。银行根据客户导向理念进行再造,并进一步使用先进的技术手段进行客户关系管理,PC 银行、网上银行、电话银行等先进的服务方式纷纷出现。银行内部结构也由过去的以产品为中心转变为以客户为中心,并根据不同的客户类型设置了不同的客户部门,加强银行与客户的全面接触,有关人员的头衔也明确称之为客户关系经理或客户经理。

我国银行业客户经理的出现是在 20 世纪 90 年代。在此以前,我国银行业基本上是垄断经营,市场竞争格局尚未形成。在这种状况下,银行产品不需要营销,自然不存在专职的营销人员。1992 年,我国提出了建立社会主义市场经济体制的改革目标,为银行业的市场化经营奠定了制度基础。尤其是 1995 年《中华人民共和国商业银行法》颁布以后,我国商业银行体系逐步形成,国有商业银行、中小股份制银行以及其他非银行金融机构发展迅速,资本市场融资规模不断扩大,同业竞争的格局开始出现。随着银行主体多元化竞争格局的形成和资本市场功能的完善,对优质客户的争夺成为同业竞争的焦点。同时,银行客户需求的多样化也对银行经营提出了更高的要求。各家银行致力于转化经营机制,纷纷推出特色各异的优质服务方式。1995 年,中国农业银行广东顺德支行率先在国内试行客户经理制度,至 1999 年,国内几家商业银行先后引进客户经理管理办法,全面推行客户经理制。客户经理这一岗位名称就此在我国银行业流行起来。

三、我国推行银行客户经理制的意义

(一) 有利于商业银行改革发展

进入 21 世纪,金融业正面临前所未有的机遇和挑战。特别是我国的商业银行,既面对经济全球化带来的激烈竞争和压力,又面对银行内部如何改革和发展的的问题。过去,国有银行传统的金融服务方式是“我能提供什么,客户就消费什么”,而现代商业银行的金融服务方式则遵循“客户需要什么,我便提供什么”的服务宗旨。客户经理制正体现了这种经营理念、价值观和服务方式的变革。这一变革不仅有利于提高银行的服务水平和客户的满意度,也有利于不断提高银行的经营管理水平和银行竞争力。

(二) 有利于增强商业银行的市场竞争力和开发能力

商业银行的竞争力集中体现为人才资源优势。实施客户经理制 首先要求客户经理具有熟练的业务技能;其次要有熟练的营销技巧和沟通能力;再次需要具备丰富的知识和人文素养,能够妥善、得体地回答客户咨询。商业银行拥有一支优秀的客户经理队伍,就意味着拥有一部银行市场开发的机器。优秀的银行客户经理总能从市场和客户需求出发,及时了解、充分挖掘市场及客户的需求,从而为银行的生存发展培育牢固的基本客户群体。

(三) 有利于商业银行防范经营风险

实行客户经理制,客户的业务统一由客户经理部集中管理,客户经理必须对分管的客户负全部责任。这就要求其与客户保持经常性的联系和频繁的接触,全面准确地把握客户的需求与生产经营状况,以及客户所在行业的变动情况。对客户生产经营中出现的任何微小的变化、任何异常的信号,客户经理都要及时作出反应,采取必要措施趋利避害,以便对客户经营中有可能出现的风险防范于未然。

(四) 有利于商业银行综合效益的提高

商业银行 80% 的利润来源于 20% 的优质客户。推行客户经理制,使客户经理直接面对每个客户,按照集约化经营的要求,把经营的重点放在有价值的客户的管理上,重视产品与服务的投入产出,依靠经营效率的提高和客户价值的最大化来实现商业银行利润的最大化,提高商业银行综合效益。

(五) 有利于商业银行品牌战略的实施和良好企业形象的塑造

银行客户经理的一个重要职责和任务,就是利用与众多客户经常接触的机会,积极宣传银行良好的经营状况、便捷多样的金融产品和优质的金融服务,以期树立商业银行整体的企业形象和产品形象,从而实现商业银行的品牌营销效应。



案例 1.1

农行顺德支行率先试行客户经理制

1995 年,中国农业银行广东省顺德支行率先在国内试行客户经理制,尽管当时因为认识、条件等不足,无论在组织形式还是营销思想及技能方面都极不完善,但其产生的意义和影响却非常重大。它突破了计划经济体制下形成的银行经营管理理念,促使农业银行向商业银行转化,把最大限度满足客户需要的经营理念引荐给国内银行。在顺德支行客户经理制探索的基础上,1999 年初,中国农业银行分行行长会议明确提出在农行系统推行客户经理制,由农总行市场开发部牵头负责,并举办了三期客户经理培训班。但真正意义上的探索还是从 2001 年的下半年开始,其标志就是农总行《中国农业银行客户经理制实施办法(暂行)》的出台。2002 年 11 月 18 日,农行贵州分行在全分行推行首席客户经理制,并制定《客户开发维护和管理办法》,从而推动各地分行纷纷实行客户经理制。

资料来源:吴殷强著:《商业银行客户营销》,中国商业出版社,2006。

第二节 客户经理制的组织形式与运作机制

一、客户经理制的组织形式

对于不同类型的商业银行来说,客户经理组织架构与层次的构建显然存在差异。一般来说,国有商业银行的规模巨大,客户经理组织架构及业务部门的设置就复杂一些。其组织架构模式大体分为以下六类:

(一) 按区域分类的组织架构模式

对于那些跨地区、全国性、甚至跨国经营的中大型商业银行来说,按国家或地区配置客户经理是可供选择的模式之一。该模式一般在总行或分行设立客户经理管理中心,实行中心化管理。总行或分行管理中心根据各地区分、支行的经营规模及特点,设置若干个分支行客户经理中心,以优化资源配置,强化内部管理。其组织架构模式如图 1-1 所示。

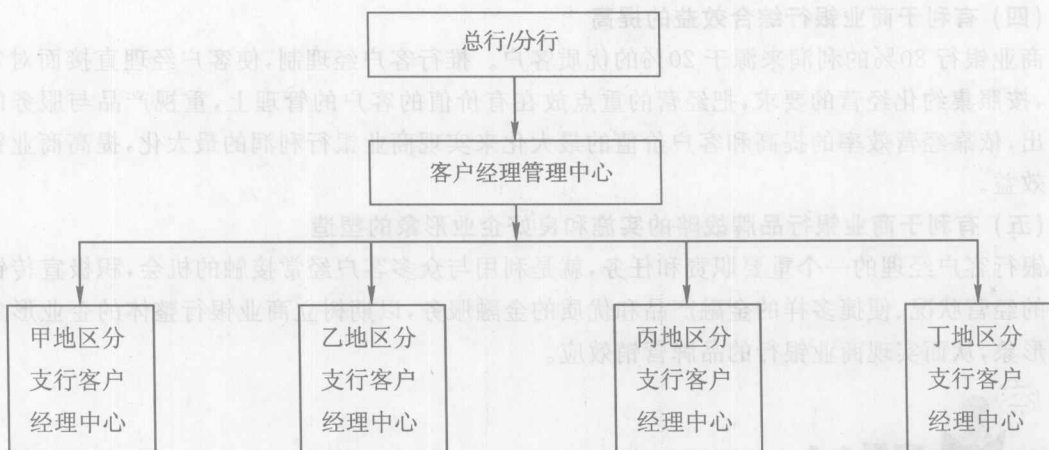


图 1-1 按区域分类的组织架构模式

(二) 按客户行业分类的组织架构模式

按客户行业分类,如按电子业、钢铁业、食品业、制衣业、其他行业等配置客户经理,一个或若干个客户经理专门负责某一个行业的市场拓展和客户服务工作。此模式既有利于充分发挥客户经理的专业所长,使之对行业市场趋势能及时准确地把握,对客户能进行深层次的了解;亦有利于客户经理为客户量身定做金融产品及对同类客户进行连锁开发。其组织架构模式如图 1-2 所示。



图 1-2 按客户行业分类的组织架构模式

(三) 按业务量分类的组织架构模式

这种模式的特点是商业银行根据客户的经营规模和重要程度,对客户实行分层管理,并依据客户经营规模来配置客户经理,目前国内商业银行多采用这种模式。具体做法是:大型客户、上市公司由总行或分行委派资深高级客户经理进行开发和维护;一般客户或中小企业则由支行客户经理开发和维护。此模式有利于整合银行客户资源,在银行经营过程中,将有限的资源配置到

最有利的目标客户上。其组织架构模式如图 1-3 所示。

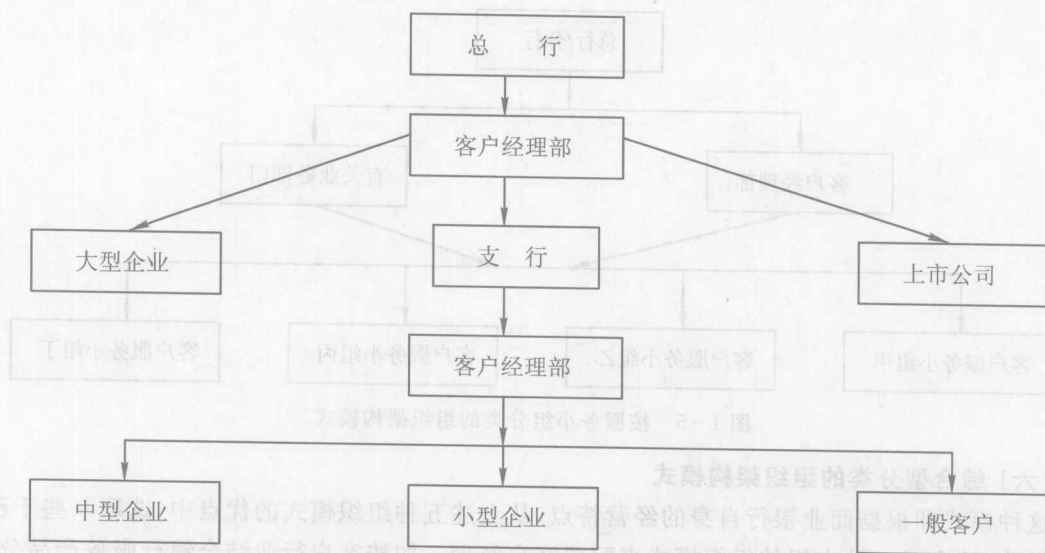


图 1-3 按业务量分类的组织架构模式

(四) 按产品分类组织架构模式

按银行提供的金融产品或服务类别来配置客户经理,是现代商业银行业务多元化发展的产物。具体做法是:总分行直接领导业务销售队伍,按公司信贷、项目融资、信用卡、楼宇按揭、消费信贷、家庭理财、投资银行业务等金融产品或金融服务项目,组成若干客户经理小组,以销售产品、扩大市场领域和市场份额为主要工作职责,其他后台业务操作由相关业务部门负责或协助办理。其组织架构模式如图 1-4 所示。

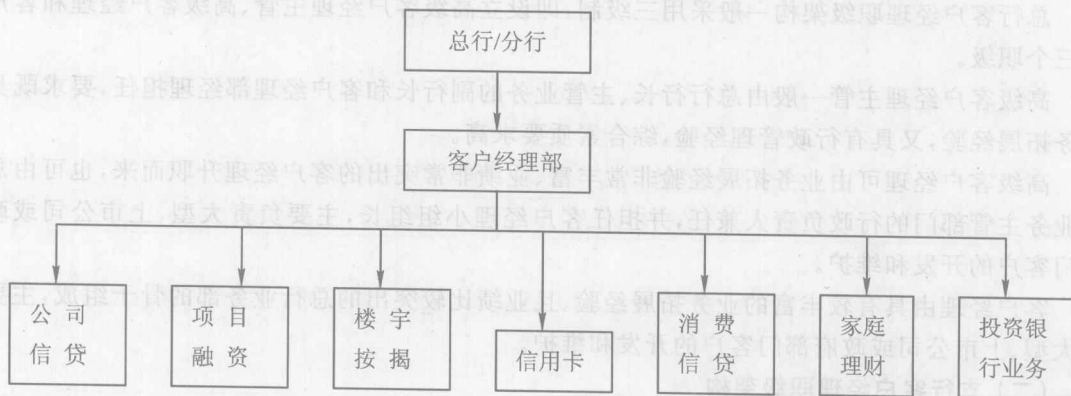


图 1-4 以产品分类的组织架构模式

(五) 按服务小组分类的组织架构模式

按服务小组分类的组织架构模式,即客户经理部门配合有关业务部门组成服务小组服务于客户。这种客户经理组织架构模式,既有利于发挥客户经理团队的力量,又有利于客户经理的组织管理。目前我国香港的商业银行多采用此种组织模式,一个客户服务小组往往由一位资深高级客户经理牵头,成员包括若干名客户经理、客户经理助理、产品经理和理财专家,能够为客户提

供全方位的金融服务。其组织架构模式如图 1-5 所示。

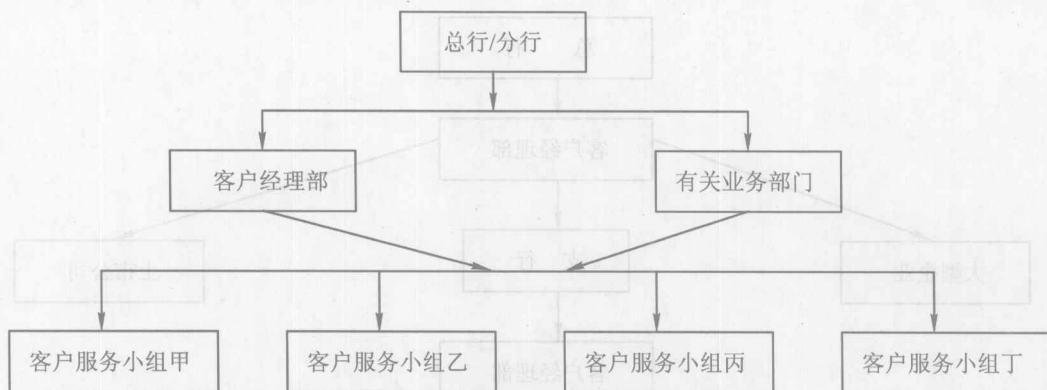


图 1-5 按服务小组分类的组织架构模式

(六) 综合型分类的组织架构模式

这种模式即根据商业银行自身的经营特点,从上述五种组织模式的优点中,选取一些于己有利的做法,综合成一种交织的组织模式来配置客户经理。如按客户行业结合银行服务产品分类,或按区域分类再与其他模式搭配等。

二、客户经理制的职级架构

此处仅以我国几大商业银行客户经理制的职级架构为例来加以说明。目前国内几大商业银行一般分为总行、支行两级行政管理和两级客户经理部的机构设置,其客户经理的职级架构也相应分为两个层次。

(一) 总行客户经理职级架构

总行客户经理职级架构一般采用三级制,即设立高级客户经理主管、高级客户经理和客户经理三个职级。

高级客户经理主管一般由总行行长、主管业务的副行长和客户经理部经理担任,要求既具有业务拓展经验,又具有行政管理经验,综合素质要求高。

高级客户经理可由业务拓展经验非常丰富、业绩非常突出的客户经理升职而来,也可由总行各业务主管部门的行政负责人兼任,并担任客户经理小组组长,主要负责大型、上市公司或政府部门客户的开发和维护。

客户理由具有较丰富的业务拓展经验、且业绩比较突出的总行业务部的骨干组成,主要协助大型、上市公司或政府部门客户的开发和维护。

(二) 支行客户经理职级架构

支行客户经理职级架构一般采用四级制,即设立客户经理主管、客户经理、客户主任和助理客户主任四个职级。

客户经理主管要求具有丰富的业务拓展经验和行政管理能力,一般由支行行长或主管业务的副行长或支行客户经理部经理担任。

客户经理一般由具有较丰富的业务拓展经验、业绩突出的支行业务主管骨干担任,主要负责支行“黄金客户”的开发及维护工作。

客户主任主要负责协助客户经理开发及维护支行“黄金客户”，但一般必须拥有自己直接开发服务的客户，并且有业绩指标考核。从事客户经理部门的工作2~3年、业绩比较突出的助理客户主任可升为客户主任。

助理客户主任通常是新招聘入行的大学生或从其他部门调入客户经理部的职员，他们一般没有自己直接开发服务的客户，主要协助客户经理工作，与客户经理跟班学习，一般工作1~2年可以升职为客户主任。

三、客户经理部门的职责及与其他部门的关系

(一) 总行客户经理管理中心的工作职责

(1) 制定客户经理制的系列规章制度，包括总则、客户经理的配置和选聘、客户经理的工作职责及行为规范、客户经理工作制度及操作规程、对客户经理的考核与待遇、对客户经理的管理与培训等。

(2) 组织对高级客户经理的招聘与重点客户的分配工作。

(3) 整合全行业务发展体系，协调银行客户部门与其他业务部门的关系。

(4) 制定全行业务发展规划与全行客户发展规划，尤其是重点客户的客户关系维护与需求开发计划。

(5) 组织相关业务的培训。培训内容主要包括金融政策法规、金融产品知识、专业公关技巧、客户心理学与服务技巧等。

(二) 二级分行客户部的职责与任务

(1) 对客户经理的日常工作进行指导，具体可从政策、信息、项目督导、工作指引等方面进行。

(2) 控制分行范围内的经营风险，除了低风险业务以外，所有风险业务都要由分行客户部门审批。

(3) 组织对分行客户经理的培训、考核工作。

(4) 档案管理，即对分行内的每个客户经理都要建立档案，档案内容重在记载该客户经理一定期限内的工作目标和成绩等。

(三) 支行客户部的职责与任务

支行客户部是直接接触客户的经营部门。支行客户经理应在上级主管部门的指导下，结合本地区的特点和本行资源现状，突出本行经营重点与优势，积极培育优良客户，合理配置客户经理。随着客户经理制运行的日益完善，客户经理的组织体系逐步向更加科学化、专业化同时也更为灵活的方向发展。

(四) 客户部门与其他部门的关系

客户部门与其他部门的关系主要有三种：一种是线性关系，即客户部门是前台，其他部门为其提供服务和各种支援，在部门关系中，客户部门发挥着协调者的作用；一种是直属关系，即分支行行长兼做客户部门主管，客户经理直属于分支行行长领导；一种是制衡关系，如在信贷管理上实行审贷分离，防范风险。客户部门负责信贷客户的开发、授信报告的提出，信贷管理部门负责审查，再交信贷管理委员会审批，最后交客户部门发放管理。

四、客户经理制的运作机制及其特征

(一) 客户经理制的运作机制

良好的工作机制是保障客户经理制度有效运行的关键。建立客户经理制度的基本原则应该是:以国家政策为依据,以客户为中心,以市场为导向,立足重点客户,强化营销意识,改善金融服务,提高经营效益。

客户经理制度要求银行必须将原来分散在各个分支机构和产品部门的营销资源(包括客户经理资源、客户资源、市场信息资源、开发硬件资源等)进行集中和全面整合,站在全局和银行统一法人的高度进行营销资源的统筹规划和使用。这必然导致经营管理体系和考核激励机制两方面的重大调整。首先,客户经理制度的全面、正式推行,必然导致银行经营管理体系的全面调整,并最终对产品部门、风险控制部门、后勤服务部门产生全面影响;其次,客户经理制度的实施,必然要求建立与个人业绩挂钩的考核激励机制,否则就不能取得制度创新应有的效果。从这一意义上讲,科学合理、切实有效的考核激励机制,乃是设计和推行客户经理制度的中心环节。

(二) 客户经理制的基本特征

1. 综合性特征

(1) 服务对象的综合性。在客户经理制的运作模式下,客户经理服务的对象已不是传统专业分工意义上的客户,而是依据商业银行经营目标和发展要求重新划分的,是对商业银行的业务发展、经营效益有重大影响的客户群体。他们很难简单地从经济性质、行业性质、经营性质来归类,而是包括不同行业、多种类型的零售市场的客户和公司市场的客户,他们明显具有综合性的特征。

(2) 客户金融需求的综合性。银行服务对象所具有的综合性特征,必然会带来客户金融需求的综合性。具体表现为单个客户对多种金融产品与服务的综合性需求和各类型客户群体汇集而成的综合性金融需求。这种综合性的金融需求,相应地对商业银行客户经理的才干提出了更高的要求。

(3) 客户经理职业技能的综合性。商业银行客户经理服务对象及客户金融需求的综合性,客观上要求客户经理在服务内容和服务手段上,既能满足客户一般性的金融需求,又能满足其多样化、特殊性的金融需求。服务内容的综合性既要求打破银行传统的专业分工的管理模式,更要求客户经理掌握多种职业技能,集“情报员、咨询员、业务员”等多种角色于一身。

(4) 客户经理营销手段的综合性。营销手段的综合性一是表现为客户经理能充分利用银行内外经营资源开展市场营销,且能科学地用好各种经营资源;二是要发挥好客户经理的综合协调作用,以实现银行内部各部门的通力合作,并最终让客户的多样化金融需求得到满足。

2. 服务性特征

(1) 全新的客户服务理念。客户经理制“以客户为中心”的核心理念,要求银行客户经理把服务贯穿于营销工作的始终,并且要求客户经理不断创新服务内容、服务手段和服务品种,实现服务内涵的深化,以满足客户的多样化金融需求。

(2) 全方位的客户服务内容。客户经理的服务应包括商业银行的所有金融服务,而且这些金融服务不是单一的,而是组合式地、高效地向客户提供。具体而言,客户经理全方位的服务不仅体现在存、放、汇等业务功能的延伸、更新和组合上,而且体现在商业银行金融服务方式的创新上。

(3) 现代化的服务手段。当前,我国商业银行的金融服务已经进入电子化时代。因此,商业银行客户经理在从事客户管理和市场营销管理中,可以充分利用计算机及其网络系统进行市场调查、信息采集和传输,为客户提供准确、及时、快捷、方便的各种金融服务;同时,通过银行设置的专用金融服务终端,开设电话银行和自助银行,极大地方便客户的资金融通和投资等需求。

3. 开拓性特征

(1) 开拓客户市场。客户经理制的创设,将客户市场的开拓放在了客户经理工作的首要位置。其客户开拓的具体任务,一是培植和扩大优质客户群,二是及时洞察客户金融需求,三是发现潜在的客户市场,力争把每一个潜在客户转变为现实客户。

(2) 产品营销与服务。金融产品要被社会接受,被客户所购买,必须通过客户经理的市场营销,主动宣传推介金融产品功能,充分展示金融产品的价值魅力和服务功效。金融产品在推向市场这一过程中,离不开客户经理的努力开拓,需要客户经理适应市场和客户需求,创造性地开展金融产品的营销活动。

(3) 参与金融产品开发。商业银行进行金融产品开发,一方面,必须了解客户市场的金融需求。客户经理处在经营的第一线,与商业银行的重要客户有着广泛、密切的联系,也最了解客户对金融产品需求的变化,能够及时将这些市场信息传递给有关金融产品开发部门,从而有利于开发部门开发出适销对路的新产品。另一方面,开发出的新的金融产品也需要客户经理在市场上进行营销,并通过营销及时反馈新的金融产品的市场销售状况,由此促进业务部门不断完善金融产品的功能。



案例 1.2

浦东发展银行客户经理制组织模式

浦发行以“市场为导向,客户为中心”为经营理念,在总、分、支行三个层面均设立客户营销管理部门——公司金融部(科),每一层面均设置客户经理,但其职能各异。公司金融部(科)对外开展客户营销,拓展市场;对内管理辖内客户经理,与其他部门协调合作,兼具直接客户营销和管理客户经理的双重职能。

总行公司金融部的主要职能为全局性的管理,主要负责客户经理制总体方案和实施步骤的设计,相关制度及配套设施的建设,系统化、专业化的产品服务方案设计及全行性客户经理的培训等。同时,该部门也对外进行直接营销,开发和管理大型行业客户和集团客户;并以总、分、支行联动营销的方式带动全行业务的发展。

分行公司金融部的职能是管理与营销并重。该部门对内主要管理分行本部及下属支行客户经理,包括制定分行客户经理制的有关制度、考核培训分支行的客户经理、政策指导、信息共享等;对外开发和管理区域性的行业客户和重点大型客户,进行分支行联动营销。

支行公司金融部的职能主要是营销,是直接面向客户和市场的一线业务部门。

作为客户营销管理部门的公司金融部与其他业务部门的关系是业务支持与被支持的关系。就职责分工而言,各级公司金融部均直接面向客户,属于前台业务的性质;而其他业务部门均属提供业务支持和保障的部门,属于后台技术性操作部门或支持保障部门,两者权限的不同仅在于

整体业务运作流程上的差异。

资料来源:吴殷强著:《商业银行客户营销》,中国商业出版社,2006。



案例 1.3

银行客户经理制:内地与香港差距何在

香港是国际金融中心,也是全球银行业竞争最激烈的地方之一。香港银行拥有完善的客户经理制,主要得益于它良好的外部环境和完善的内部机制两方面。香港商业银行一切按照市场规律运行,以追求利润最大化为目标,产权明晰、组织严谨、管理高效。银行与员工之间是雇主与雇员的关系。雇员被银行雇用,认为是雇主对自己最大的信任,因而爱行敬业、勤奋工作成为其自觉的职业操守。他们经营管理水平较高,并且大都是复合型的现代金融人才。

而内地商业银行推行客户经理制,则是转变经营理念和经营机制的迫切需要。从近几年内地商业银行客户经理制的推行情况看,还存在一些值得关注的问题:一是“以市场为导向、以客户为中心、以利润最大化为目标”的现代商业银行经营理念还没有深入人心,还未形成自觉行动;二是客户经理队伍人才缺乏、素质较低,比较缺乏系统的金融市场营销理念和运作能力,从而影响了推行客户经理制的效果;三是银行内部没有健全与客户经理制相配套的管理体制和经营机制,各职能部门之间业务运作不协调;四是受整体工资收入分配制度改革滞后的影响,银行客户经理的考核、激励机制尚未健全,难以真正调动客户经理的积极性和主动性。

资料来源:千轩机构网,根据湖北日报记者澎湖的采访改编。

第三节 客户经理的职能、经营目标和服务理念

一、银行客户经理的职能

银行客户经理的职能从根本上来说是为银行和客户双方创造商机,创造价值。银行和客户是一对利益共同体,对客户负责,为客户创造商机和价值,同时也是对银行负责,为银行创造商机和价值。因此,银行客户经理的职能大致可分为对内职能和对外职能两个方面。

(一) 银行客户经理的对内职能

1. 信息的收集和传递

客户经理要详细收集客户的各种真实信息,包括财务信息、生产信息、管理资源信息、行业和产品市场信息等,并要根据收集的信息建立客户档案;根据银企业务方案写出财务分析报告、风险分析报告、综合评价报告等,提交给银行风险控制部门、相关产品作业部门和综合管理部门。对银行风险控制部门、相关产品作业部门和综合管理部门提出的问题或要求提供的其他信息,客户经理必须及时收集和提交。客户经理要对提交的各种信息、客户材料、业务建议和工作报告的真实性和有效性负责。

2. 协调银行内部各个业务部门

客户对银行产品的需求可能是多方面的,当客户经理收到客户对产品的需求信息时,就应该