

BANK

总主编 李春满

总策划 秦永顺

银行机构

银行客户经理必读丛书

客户经理必读

主 编 秦永顺

副主编 陈爱武 赵东彪

 吉林大学 出版社

JILIN UNIVERSITY PRESS



ISSN 1000-0000
CN 11-1111

机构

中国科学院
中国科学院
中国科学院
中国科学院
中国科学院
中国科学院
中国科学院
中国科学院
中国科学院
中国科学院

中国科学院
中国科学院

总主编 李春满

总策划 秦永顺

银行客户经理必读丛书

银行机构

客户经理必读

主 编 秦永顺

副主编 陈爱武 赵东彪

 吉林大学出版社
JILIN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

银行机构客户经理必读/秦永顺主编.—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 978-7-5601-3743-8

I. 银… II. 秦… III. 银行业务 IV. F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 173978 号

书 名: 银行客户经理必读丛书 银行机构客户经理必读
主 编: 秦永顺

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: 14.375 字数: 233 千字

ISBN 978-7-5601-3743-8

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为客户经理队伍。

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 银行机构客户经理职业能力	1
第一节 机构客户经理的设置与业务规则	3
一、机构客户经理的设置	3
二、机构客户经理的业务规则	5
第二节 机构客户经理的岗位认知	7
一、机构客户经理的工作性质	7
二、机构客户经理的工作职责	9
第三节 机构客户经理的任职条件	12
一、各等级机构客户经理应同时具备以下基本条件	12
二、担任初级机构客户经理应同时具备的条件	13
三、担任中级机构客户经理应同时具备的条件	13
四、担任高级机构客户经理应同时具备的条件	13
五、担任资深机构客户经理应同时具备的条件	14
第二章 银行机构客户识别与确认	17
第一节 机构客户的特殊性	19
一、机构金融业务概述	19
二、机构客户的特殊性	20
第二节 机构客户的选择标准	21



一、定性指标评定标准	21
二、定量指标评定标准	23
第三节 机构客户的确定	32
一、金融机构	32
二、证券、基金、期货公司	37
三、保险公司	40
四、政府机构	41
五、军队武警	41
第三章 银行机构客户开发流程	45
第一节 搜寻和发现目标客户	47
一、机构客户开发的意义	47
二、影响机构客户开发的因素	48
三、实施机构客户开发的战略选择与市场定位	49
四、搜寻和发现目标客户	50
第二节 访问目标客户	53
一、访问客户前的准备工作	53
二、访问目标客户	56
第三节 与客户建立合作关系	59
一、阶段性成果确认	59
二、签订合作协议	60
第四章 银行机构客户产品与开发	67
第一节 党政机关、社会团体与军队客户产品	69
一、银财通	69
二、网上银财通	70
三、银关通	70
四、银税通	71
五、银行卡服务	72



六、军队服务	72
第二节 银行同业、保险、证券客户产品	72
一、银行同业合作业务	72
二、银保合作业务	76
三、银证合作业务	81
四、银期合作业务	84
第三节 机构客户财富管理	84
一、财富管理的概念及其过程	85
二、财富管理过程中,机构客户经理的重要性	85
三、建立完善的财富管理体系	86
第四节 机构客户产品开发与创新	86
一、机构客户产品开发与创新原则	87
二、机构客户产品开发与创新途径	87
三、商业银行机构产品开发与创新的风险防范	90
第五章 银行机构客户产品营销	93
第一节 机构业务营销理念与模式	95
一、机构业务营销理念	95
二、机构业务营销模式	97
第二节 机构业务市场调研与市场分析	99
一、机构业务市场调研	99
二、机构业务市场分析	104
第三节 机构业务营销计划、执行与控制	106
一、机构业务营销计划	106
二、机构业务营销计划的制定过程	106
三、机构业务营销调研	107
四、设定营销目标	110
五、制定基本的机构业务营销策略	110
六、设定营销产品组合策略	111



七、营销活动计划及进度	116
八、年度营销预算	117
第六章 银行机构客户关系维护与管理	121
第一节 机构客户关系维护	123
一、银行机构客户关系维护概述	123
二、银行机构客户关系维护质量及影响因素	125
三、机构客户关系维护方式和方法	126
四、机构客户投诉管理	128
五、银行机构客户广告营销	131
第二节 机构客户管理	134
一、银行机构客户信息调研	134
二、银行机构客户信息管理	139
三、银行机构客户信息的整理及利用	141
第三节 机构客户关系管理信息系统	142
一、机构客户关系管理信息系统概述	142
二、机构客户关系管理信息系统提供的基本功能	143
三、机构客户关系管理信息系统的结构及 对技术手段的要求	144
四、客户关系管理信息系统的运作流程	146
第七章 银行机构客户经理业务操作技巧	151
第一节 机构客户经理业务策划技能	153
一、营销策划的概念和原则	153
二、营销策划的工具	154
三、营销策划步骤	155
四、营销策划创意的途径和方法	156
五、营销策划的主要内容	158
六、成功策划的标准	159



第二节 机构客户经理客户开发和沟通技巧	160
一、客户开发技巧	160
二、客户沟通技巧	163
第三节 机构客户经理服务营销技巧	167
一、服务营销的涵义	167
二、服务营销的目的	168
三、服务营销的特点	168
四、服务营销的原则	169
五、服务营销技巧	169
六、银行服务营销的创新	172
第四节 机构客户经理公文写作技巧	174
一、市场调查报告和市场预测报告的写作技巧	174
二、可行性研究报告的写作技巧	176
三、经济活动分析报告的写作技巧	177
四、经济合同的写作技巧	179
五、授权委托书的写作技巧	182
第八章 银行机构客户风险管理	189
第一节 机构客户分级管理	191
一、协调发展财政类客户群体	191
二、重点发展中央直属类客户群体	192
三、选择发展目标类客户群体	192
四、巩固发展金融同业类客户群体	192
五、设计发展防务类客户群体	193
六、稳定发展教育研究类客户群体	193
七、切实发展卫生、新闻出版类客户群体	193
第二节 机构客户风险管理和控制	194
一、风险的含义和特征	194
二、机构客户风险管理的类别	197



第 1 章

银行机构客户经理职业能力



学习目标

了解银行机构客户经理的设置原则、机构客户经理的层次划分
了解机构客户经理的级别设置
掌握银行机构客户经理的工作原则
明确机构客户经理的工作性质、机构客户经理的工作职责
明确机构客户经理的任职条件

重要术语

机构客户经理
业务规则
岗位认知

名人名言

营销组织必须重新界定它的角色,即从管理顾客之间活动走向整合管理公司所有面向顾客的过程。

——科特勒

1

本章导言

商业银行客户经理的出现对于等客上门的传统商业银行来说是经营理念上的一次创新,也是经营方式上的一次变革。如今,以客户为中心,以市场为导向,为客户提供全方位优质金融服务的理念已在商业银行深入人心。客户经理作为经济、金融、社会发展一定阶段的产物,它的产生既是市场和客户的需要,也是商业银行经营和竞争的需要。本章将从介绍机构客户经理的设置与业务规则入手,明确机构客户经理的工作性质、机构客户经理的工作职责和机构客户经理的任职条件,使学习者掌握银行机构客户经理的工作原则。





第一节 机构客户经理的设置与业务规则

一、机构客户经理的设置

(一)机构客户经理的设置原则

设置多少机构客户经理,完全取决于机构产品销售和机构市场开发的需要。

机构客户经理的数量应根据机构客户的情况而定。负责管理银行关键大客户的机构客户经理可能只管一个机构客户,而负责管理小客户的机构客户经理可能要管上多个机构客户。

根据机构客户的分布来协调机构客户经理的设置。重要机构客户的机构客户经理并不一定都设置在商业银行总行,还可以设置在机构客户总部所在地的分行。商业银行内部所有与该客户的业务往来由该机构客户经理负责协调。

(二)机构客户经理的层次

1.按经营主体级别划分。机构客户经理按商业银行经营主体级别划分,可以分为总行级机构客户经理、分行级机构客户经理和支行级机构客户经理。

(1)总行级机构客户经理。总行级机构客户经理面向的是某一行业领域中全国性、集团性、龙头性的机构客户群体,因此在人力资源配置上对级别和素质要求最高。此类机构客户经理的素质权重倾向于对市场分析能力、客户预测能力、客户顾问能力和对相关行业熟知程度等方面,对其学历和经验水平的要求也相应较高。

根据客户性质和 market 需要,总行级机构客户经理的工作主要是控制、协调、管理和服务。

①控制。总行级机构客户经理的工作性质主要在于控制,所谓控制主要是指商业银行总行作为商业银行的管理机构,对机构客户经理的目标和行为规范要制定相应的管理办法,并监督下级行实施,在实施过程中要对目标、过程进行必要的修正和调整,以使其具有先进性和实效性。

②协调。总行级机构客户经理的工作协调主要表现在对各级行业务的协



调上,具体协调的内容包括目标协调、服务协调、资源协调和管理协调。

③管理。总行级机构客户经理的工作还包括对下属行机构客户经理工作的管理,主要是制度执行、风险控制和业绩考核方面的管理。

④服务。总行级机构客户经理的服务内容包括两部分:一是为本身经办的重点客户服务;二是为下级行的重点客户服务。为下级行的重点客户服务主要是协调本行资源用于对这些客户的服务,如对下级行所服务的重点客户提供资金、理财和信息等方面的服务。

(2)分行级机构客户经理。分行级机构客户经理的服务对象是地区性机构客户(包括集团性、全国性机构客户的地区性实体)。分行级机构客户经理的人力资源配置在级别和素质要求上与总行级机构客户经理比相对较低,其素质权重向实际业务操作能力方向倾斜。

分行级机构客户经理工作的主要内容是贯彻落实总行的有关制度,并结合本地区实际制定对策。分行级机构客户经理要保证机构客户经理工作的完成,必须依照总行有关制度,对本行有关客户关系管理的内容进行细化和补充,并结合分行工作特点及业务发展方向研究机构市场开拓的对策,不断调整机构工作目标,使本行客户关系管理居于同业领先水平。

分行级机构客户经理的另一项工作是金融产品的研究与开发,要本着创新性和差别化的原则,努力提高商业银行金融产品在市场中的竞争性,在市场份额扩大的同时,保证金融产品服务质量。

(3)支行级机构客户经理。支行级机构客户经理面对的是客户较为具体的操作性需求,是金融产品的最终营销者。支行级机构客户经理的素质要求、权重更加倾向于公关能力和对银行岗位专业知识的掌握。

支行级机构客户经理的工作内容既是综合性的,也是具体的。支行级机构客户经理要按上级行的计划进行产品调查、市场研究和客户服务等多项实质性的工作,所面对的客户是不同类型的,而且大部分客户需要在工作过程中发展成为基本客户,经办行机构客户经理是银行金融产品第一销售者。

2.按专业素质划分,机构客户经理可分为资深机构客户经理、高级机构客户经理、中级机构客户经理和初级机构客户经理。

3.按服务地域划分,机构客户经理可分为全球机构客户经理、区域机构客户经理和本地机构客户经理。

(三)机构客户经理的级别

1.机构客户经理分级的目的

机构客户经理分级的目的是针对不同机构客户制定不同的金融产品营销战略,从而确定金融服务内容和人力资源配置。

2.机构客户经理分级的原则

机构客户经理分级的原则应该是通过商业银行人力资源的配置来确定,就是说商业银行所要制定的分级原则,应该是既能满足客户的金融服务需要,又能够使商业银行现有的人力资源得到充分利用。

3.机构客户经理的级别划分

机构客户经理的级别划分,应该充分考虑到实际营销和管理工作的需要以及个人素质结构的要求。

表 1-1 是按 9 级对机构客户经理级别的划分。

表 1-1 机构客户经理级别表

级别	综合性	专业性	特殊性	适用部门
一级	高级专家级	高级专家级	高级专家级	总行
二级	高级专家级	高级专家级	高级专家级	总行、分行
三级	专家级一级	专家级一级	专家级一级	总行、分行
四级	专家级二级	专家级二级	专家级二级	分行、经办行
五级	专家级三级	专家级三级	专家级三级	分行、经办行
六级	高级	高级	高级	分行、经办行
七级	中级	中级	中级	经办行
八级	普通级	普通级	普通级	经办行
九级	初级	初级	初级	经办行



二、机构客户经理的业务规则

对小型客户、单一需求或非风险业务需求的机构客户,商业银行机构客户经理可独自提供相应的服务。对大型客户或有综合需求的客户,须采取总分支行联动、统一运作的方式,即由资深机构客户经理或高级机构客户经理牵头,以项目小组的方式集中运作。资深机构客户经理、高级机构客户经理有权在对大型客户进行综合开发的过程中调集使用其他等级的客户经理。

一个机构客户经理小组一般由 3 个以上的机构客户经理和其他人员组