

YINHANG KEHU KAIFA YU GUANLI

徐云建 宋炳方 王鹏虎 著

银行客户 开发与管理

中国金融出版社

银行客户开发与管 理

徐云建 宋炳方 王鹏虎 著

中国金融出版社

责任编辑:李柏梅

责任校对:孙蕊

责任印制:丁淮宾

图书在版编目(CIP)数据

银行客户开发与管理/徐云建等著. —北京:中国金融出版社, 1999.6

ISBN 7-5049-2160-2

I. 银…

II. 徐…

III. 银行业务

IV. F 830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 45039 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京广安门外小红庙南里 3 号

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 新艺印刷厂印刷

开本 850 毫米 × 1168 毫米 1/32

印张 11.75

字数 315 千字

版次 1999 年 8 月第 1 版

印次 2002 年 2 月第 6 次印刷

印数 16061—18060

定价 26.00 元

如出现印装错误请与印刷装订厂调换

内容提要

本书以丰富新颖的理论和具有实际操作性的阐述描述了如何构建现代银行营销体系和培训合格的客户经理人员的问题,介绍了客户开发与管理的过程及客户工作人员所需的一些基本知识和技能。该书适合银行中高层管理人员和银行客户工作人员阅读,同时也适合于科研机构 and 高等院校用于金融和银行方面的教学。

序 言

随着我国经济的市场化,对宏观经济的管理和调控逐渐转变为灵活运用财政和货币政策来实现,银行逐渐转变为以经营货币和提供专业金融服务为主要业务的企业,成为按照“三性”(效益性、安全性、流动性)“四自”(自主经营,自担风险,自负盈亏,自我约束)原则为经营原则,进行市场竞争的企业主体,并按照中国人民银行规定利率的上下限,确定贷款利率,遵照特定的资产负债比例管理规定,自主开展资产负债业务。为适应经济市场化发展的需要,我国逐步建立了由政策性银行、国有商业银行、股份制商业银行、城市商业银行和信用合作社等不同类型银行组成的银行体系,在中央银行的监管下,通过自主经营来实现自身的盈利和对社会资源的合理配置。

市场经济条件下的金融服务竞争要求银行必须建立以市场为导向、以客户为中心、以有效风险控制为保障的市场化经营体系,把客户满意度作为评价经营活动的重要指标,围绕培养和服务于客户这个中心,集中全系统资源,统一运作,提高各项业务和管理工作的市场内涵和服务内涵,确保经营活动能够真正贴近市场,贴近客户,实现经营理念由围绕产品向围绕客户转变,经营模式以单项业务分散作业向多种业务综合协调转变,经营方式由单纯的收放型向以客户为中心的综合集约营销型转变,经营风险由静态的事中、事后监控向动态的事先防范和事中、事后监控相结合转变,积极抢夺优质客户资源,努力扩大市场占有份额,提高市场竞争能力,强化风险管理和监控,提高经营活动的综合效益。

银行经营市场化是现代市场经济条件下银行发展的必然取向。在市场经济条件下,银行必须围绕市场和客户展开经营和管理活动,变传统的产品经营为适应市场变化的客户经营。

市场经济条件下银行的一切经营活动都依托市场展开,市场处于不间断的变化之中,只有适时地顺应市场的变化,才可能在市场竞争中取得主动,获得优势。对市场变化的顺应必须建立在对市场进行深入研究的基础之上,并根据研究结果制定科学的发展战略和实施策略,在正确导向下进行明确的市场定位,发现、开发和进入适合自己的市场,确立自己的优势地位。对于市场和客户的选择与开发必须依据银行的宏观经营战略来进行。一家银行必须在充分分析研究自己所面临的宏观、中观和微观竞争环境以及自身的特点的基础上,制定切合实际的经营战略,并以此来指导市场的定位、目标市场的选择和建立合理的客户结构。如果没有清晰的发展战略和相应的市场和客户结构的选择,一家银行就很容易陷入竞争的盲目性,经营计划和目标飘忽不定,难以有序地完善功能、开发产品和部署机构网点。在宏观框架缺位的条件下,银行下属的机构和从业人员很难专心地研究和提高适合自己经营的专业知识和技能,每一个人都为宏观框架缺位感到迷惑,每一个人都需要考虑宏观框架问题,最终必然会影响银行的正常经营,使银行逐渐丧失市场份额和失去竞争优势。

我国银行应该借鉴国外成熟的经验做法,尽快建立一套适应市场和客户需要的经营体系,这个体系最少应该包括以下几个子系统:①战略决策体系;②产品开发体系;③风险控制体系;④客户经理体系;⑤产品营销体系。在这几个子系统当中,完善的营销体系是我国各家银行普遍缺位的,需要将现有的被产品部门分割的营销资源迅速整合起来,建立起具有整体客户理念和规范运作方式的统一营销体系,以此为先导,实现整个银行经营体系的市场和客户导向。

银行市场化经营体系的确立将对其现有经营管理体系做出巨大调整,具体表现为以下几个方面:

(1)经营理念由围绕产品向围绕市场和客户转变。传统计划经济体制下和初期的商品经济时期,银行是“有什么,就提供什

么”,严格按照计划来开展业务。而在市场经济条件下,银行需要确立“市场和客户需要什么,就生产什么”的理念,不断研究市场变化,根据客户需求进行产品的开发和生产。

(2)经营模式由单项业务分散开展向多种业务综合协调转变。目前,银行各个部门单独面对客户,客户有不同需求,就要接触不同部门,客户的需求得不到及时有效的沟通和综合。市场化经营要求银行营销人员与客户全面接触,把客户需求综合起来,统一传递到业务审核和风险控制部门,交产品部门处理。

(3)经营方式由单纯的收放型向以客户为中心的综合集约营销型转变。目前,银行经营方式是简单的收放型,利差收入构成银行主要利润来源,结算手续费构成主要非利息收入。市场化经营需要银行在经营活动中发挥创造货币、配置资金和管理风险等综合功能,成为客户的理财顾问。银行功能除了提供资金,更多的体现为一种专业服务,而后者正是市场经济下银行存在的真正价值所在。

(4)组织机构设置由以产品为中心向以产品和客户为中心转变。目前,银行机构是以产品为中心来设置的,而市场化经营体系要求银行按照产品和客户两条主线来进行职能部门的安排。在营销体系中按照客户的地区、行业、规模等特征来设置部门,在生产体系中按照产品的类别和生产工序来设置部门。这并非简单地在原来的产品部门加上按照客户划分的营销部门,而是需要对原来的机构进行全方位整合,即使产品部门也要按照客户的需要来设置和调整,并随时使这种变化可以与一线营销部门作业相对应。

(5)资源配置方式由局部静态配置向全局动态配置转变。为保障及时顺应市场变化,最大限度地满足客户需求,银行必须是一个高度统一的经营主体,必须在经营管理活动中强调和体现统一法人观念,充分考虑机会成本和综合收益,在全行范围内进行资金调度和资源配置,实现资源配置方式由局部静态配置向全局动态配置转变,实现系统内客户、人力、信息和资金等各种资源的共享,

统一运作,优化资源配置。

(6)经营风险由单一静态的事后监控向综合动态的事先防范和事中、事后监控相结合转变。市场化经营风险主体是客户,而不再是单一的业务和项目。由于客户具有综合性和变动性,导致风险控制方式发生了重大变化。这种变化表现为:由静态控制变为动态控制(全程监控);由单一产品风险控制变为客户综合风险控制;由被动的事后控制变为主动的事先防范和事后监控相结合。同时风险控制手段和措施也更加多元化和具有保障性,产品之间综合风险相互锁定,互为保障,构成有机的风险控制链条。特别是通过为企业提供财务顾问、加大结算量和客户经理制等手段,可以深入到企业内部,从根本上把握客户的风险,并提出富有成效的风险控制体系。

在市场化经营方面,市场经济发育完善的国家的银行先行一步,积累了很多宝贵经验。这些银行的功能定位、机构设置和资源配置全部是围绕自己特定的市场和客户展开的。特别是随着电子网络技术的发展,国外银行开始采取一种大总行、小分行的布局,总行集中了几乎所有的产品、法律、风险管理、稽核审计人员和电子专家,统一进行业务处理和风险控制,分行只作为面对市场和客户的营销机构而存在,除了日常的行政管理人员,几乎全部是营销人员,营销人员根据所负责的不同行业、不同需求和不同规模的客户划分为不同的部门或作业组。在报告和负责体系中,根据业务和行政管理的要求而有所区别,分行的营销人员在业务上向上级业务部门和主管报告和负责,在日常行政事务上归分行管理。这种在总行按照产品设置部门、在分行按照客户设置部门、业务上垂直管理、行政上横向管理的网状结构就是一种以市场为导向、以客户为中心的经营管理布局。

市场化经营体系是在市场竞争中求得生存和获得发展的必然选择,我国各家银行都已经认识到了这一点,纷纷在市场化经营方面采取积极措施,设立专门面对客户的综合运营部门。四大国有

独资商业银行已经清晰地提出了市场化经营的概念,并在总行设立了具有市场研究、产品开发和客户营销等职能的综合运营机构。其他新兴商业银行动作更快,纷纷设立了按客户划分的营销部门,并全面调整运行机制,特别是在产品服务手段上闯出了路子,初步形成了市场化经营体系。

市场化经营体系的核心在于对客户的特别重视,一切经营管理活动都围绕客户展开,以客户满意为最终目标。

银行生存的根基是客户。银行的资金来源于客户,又运用于客户,通过充当客户之间的资金融通中介,并提供相关的专业服务,来获取利差收入和手续费收入。资金只有投放到优质客户手中,才能保证资金的安全,只有通过为客户提供多层次、相互配套的综合产品,才可以尽可能多的获得利润,提高业务的综合收益水平。

以客户为中心开展经营活动是银行取得生存发展根基的需要。随着我国银行的发展和资本市场的扩大,银行服务能力出现结构性供过于求,传统业务能力相对过剩,而市场和客户新的需求却没有足够能力提供。在这种市场态势下,对相对稀缺的优质客户资源的争夺就成为银行生存和发展的根基。

以客户为中心开展经营活动是银行有效控制经营风险的需要。银行业风险高度集聚,银行自身风险与客户风险紧密相关,银行必须像关注自身风险一样关注客户风险,对客户风险进行科学评价,帮助客户分析、管理和控制风险;这已成为银行风险管理和有效监控的重要措施。

以客户为中心开展经营活动是银行在市场竞争中确立竞争优势的需要。市场竞争的核心是产品竞争,产品是打开市场、占领市场和赢得客户的关键。谁能不断开发和推出适合市场和客户需求的产品,并不断进行产品的升级换代,提高产品的技术含量,谁就能取得更高的市场份额和赢得更多的客户。只有不断地关注和研究客户的需要,才能针对客户的需求不断进行产品的创新,研制出

适应市场需要和客户需求的新产品,并以此来确立银行在市場中的独特竞争优势。

只有真正把客户的利益放在第一位,银行才能在连续的经营过程中逐步获得一批稳定的客户。银行和客户之间建立起长期稳定的合作关系有着重要的意义。银行对客户了解需要一个长短不一的过程,特别是对一些业务比较复杂的经营性企业客户,银行需要有一个比较漫长的过程去熟悉企业所在的行业、市场、产品和企业的经营特点,只有通过长期深入的了解,才能充分认识到企业的竞争优势和风险特征,才可能把资金投向企业有前景的项目和用途,有意识地规避资金风险,获取最大的回报。客户一旦与一家银行建立起相对稳定的关系,便会对一家银行产生信赖感,如果客户对银行的服务比较满意,认为只有这家银行对自己的状况最为了解,这时,客户就会把自己多数甚至全部业务交给一家银行去办理。从银行的角度来考虑,如果其客户相对稳定,则不需要花费大量的精力和财力去了解客户和收集相关的信息资料,如果客户相对固定在比较集中的几个行业领域,则银行会逐渐形成自己在这些行业中的竞争优势,并最终形成银行的独特个性。一家银行,特别是规模不占绝对优势的银行,必须在市场中形成自己的经营特色和独特个性,才能在市场中占有相对稳定的份额。银行选择客户和建立客户结构的过程就是银行形成自己经营特色和个性的过程。

客户开发和管理是一项复杂的专业工作,需要一批高素质的专业客户业务人员,这些人员需要具备比较完善的人格品性和良好的职业道德;需要业务人员具有经济、金融、财务、法律、税收、市场营销、公关、心理、语言文字等多个方面的知识和丰富完善的社会人文知识,以便能够与客户展开各个领域的交谈和沟通;需要具有较高的观察、记忆、推理、分析、归纳、应变、沟通、倾听等综合能力;需要具有广泛的社会关系和较高的人际交往能力。与客户建立联系可能依靠的是以往的社会关系,甚至是一些非正规的手段,

但要发现、开发和维护一个具有良好潜质的客户,并能让客户对银行产生信任感和依赖感,则需要专业的客户开发和管理人员通过长期的高水准服务来达到目标。特别是在市场充分竞争条件下,银行服务能力相对过剩,更需要银行业务人员提供高水准的专业服务来吸引和维护客户。从客户角度来看,随着客户投资和经营行为的规范,特别是企业自主经营的加强和内部科学决策管理体系的建立,客户对银行的选择也日益趋于理性,更多的从一家银行的功能、产品和服务质量来考虑问题,减少了对人际关系和非常规手段的依赖。客户开发人员要根据市场竞争的需要和客户开发工作的要求,积极主动地完善自己的知识结构和提高自己的专业技能水平,以适应客户的需要,为客户提供高水准的专业服务,准确地评价客户,向客户推荐和营销适当的产品,充分揭示客户和产品的风险,寻求规避风险的方法和途径,在为银行选择最合理的客户的过程中,实现银行收益的最大化。

从客户方面看,越是优质的客户,对银行的产品和服务需求越复杂,除了需要一般的正常服务外,对于综合授信、财务顾问、投资顾问、兼并收购的方案设计和相关的融资安排服务等均有一定的需求。高级的客户开发人员必须全面了解银行产品,并能根据客户的实际情况,有针对性地为客户提供产品组合服务。这就要求客户开发人员要在一个高层次上与客户进行交流和沟通,如果客户开发人员的知识和能力达不到这样的要求,对于客户提出的一些特别需求和高层次需求不能作出满意的答复,则会引起客户的不满,甚至最终导致客户拒绝与银行合作。

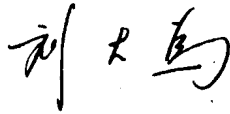
客户开发人员必须定期地更新自己的知识,学习新的技能,以适应业务的需要和市场竞争的需要。随着知识经济时代的来临,自我学习、自我修炼日益成为现代人必备的基本素质。建立学习型组织对于企业确立竞争优势同样具有重要意义,一个企业只有具有一支善于学习和适应变化的员工队伍,才能根据市场的变化不断调整自己的经营行为,更好地适应市场的需要。

这本《银行客户开发与管理》正是为适应银行经营转型,确立市场化经营体系的需要而写作的。在这本书中,作者用丰富新颖的理论和具有实际操作性的阐述为读者描述了如何构建现代银行营销体系和培训合格的客户经理人员。作者在第一篇按照客户开发与管理的过程,对银行市场定位与战略选择、搜寻和发现目标客户、研究客户行为、访问客户、客户分析与评价、与客户建立合作关系和客户风险管理等各个环节进行了详细阐述,描述了如何建立规范的客户开发与管理体系,在整个过程中体现了一种先进的经营理念和规范的运作方式。第二、三篇介绍了客户工作人员所需的一些基本知识和技能。客户工作对业务人员要求素质较高,需要具备经济、金融、法律、管理、财务等方面的知识和营销、财务分析、调查和展业等方面的技能。由于金融产品知识是客户开发人员最核心的知识和必须掌握的基本知识,同时也是客户开发过程中的关键,所以第二篇重点介绍了银行的金融产品知识,以便于客户人员从总体上迅速掌握这部分知识。第三篇介绍了其他方面的知识和技能。通过阅读这两个部分的内容,客户经理可以对所需的基本知识和技能有一个全面的认识。

写作本书的作者具有多年的银行业务工作经验,他们成功地做过多个客户综合开发与管理的典型案例,有些案例在国内还具有相当影响。在具体的作业过程中,他们逐渐形成了一些先进的理念和规范的操作方法,在这本书中这些理念和操作方法得以总结和完善。作者在写作本书的过程中参阅了大量的国内外资料,并与国内外一些银行业务专家进行了广泛的探讨,所以,本书具有很强的实用性,在国内有些内容具有一定的超前性,体现了一定的国际惯例做法,代表我国银行业在这一领域未来发展的方向。

这本书的最大特点在于理论和实践的紧密结合,为我国银行界构建规范的营销体系和培训合格的客户工作人员提供了可贵的参考资料,具有很大的实际操作意义。这本书适合银行高中层管理人员和银行客户工作人员阅读,同时也适合于科研机构和高等

院校用于金融和银行方面的教学。

A handwritten signature in black ink, consisting of three characters: '刘' (Liu), '大' (Da), and '禹' (Yu), written in a cursive style.

一九九九年元月十八日

目 录

序 言	(1)
-----	-----

第一篇 客户开发与管理的程序

第一章 客户开发与管理过程	(1)
第一节 客户与银行的生存环境	(1)
第二节 银行自身的市场定位与战略选择	(11)
第三节 寻找与发现目标客户	(24)
第四节 访问客户	(39)
第五节 研究客户行为	(97)
第六节 客户分析与评价	(105)
第七节 与客户建立合作关系	(109)
第二章 客户风险监控与管理	(121)
第一节 客户风险的类型与特点	(121)
第二节 客户风险管理	(141)

第二篇 客户开发与管理过程中的银行产品

第三章 银行产品管理	(153)
第一节 银行产品的概念、特性及其重要性	(153)
第二节 银行产品的管理	(159)
第四章 银行产品的内容	(187)
第一节 基础性银行产品	(187)

第二节 开发性顾问类银行产品	(214)
第三节 其他新兴产品简介	(244)

第三篇 客户经理及其所需知识与技能

第五章 客户经理及其管理	(249)
第一节 客户经理的地位与素质	(250)
第二节 客户经理的管理	(252)
第六章 客户经理的知识要求	(264)
第一节 经济学和法律知识	(264)
第二节 管理学知识	(265)
第三节 会计学知识	(272)
第四节 金融学知识	(274)
第七章 客户经理的技能要求	(279)
第一节 营销技能	(279)
第二节 财务技能	(281)
第三节 调查技能	(283)
第四节 分析与展业技能	(288)
第八章 客户经理的自我训练	(293)
第一节 作业效果评价	(293)
第二节 水平测试题及解评	(296)
第三节 客户实战举例	(325)
后 记	(359)

第一篇 客户开发与管理的基本程序

客户开发与管理是一项实践性很强的工作,需要作业人员在实际工作中摸爬滚打。但即使是这样,作业人员也需要掌握这方面的基本理论。在本篇中,我们从一般性的角度论述客户开发与管理的基本过程。在介绍客户开发与管理的基本过程时,我们特别注重介绍一些作业技巧。

第一章 客户开发与管理过程

客户开发与管理工作需要遵循一定的程序来开展,一般来讲,客户开发与管理包括以下环节:认识生存环境、银行定位、搜寻和发现目标客户、访问客户、研究客户行为、与客户建立合作关系。

第一节 客户与银行的生存环境

在进行任何正式的客户开发活动之前,有必要对环境作出评估。作这样的评估,其作用在于确定、监控和分析那些现有的和潜在的趋势,这些趋势会带来问题,同时也会带来机遇,因此会影响

客户开发的结果。在这一分析过程中,我们将分析众多的不确定因素,这些众多的不确定因素之间的相互作用会确定客户开发与管理的性质。

如果一家银行的客户经理不能控制银行对客户的行为,这家银行便会存在客户开发方面的不确定因素。凭借银行对客户经理的认可的程度不同,或是高级管理层授予客户经理的权力不同,客户经理对这些不确定因素的影响程度也就大不相同。大多数情况下,客户经理很少操纵那些内部的不确定因素,这些内部不确定因素涉及公司以银行经营传统为基础的长期政策和运作程序。当然,也不能不看到,管理层对银行功能认知程度的提高也在不断改善着银行客户开发的内部环境,客户经理们有越来越多的机会成为公司决策班子成员。

对于任何商业实体来说,宏观环境都是相同的,不管它是银行、厂商,还是公共机构。从广义上讲,宏观环境是指社会、社会文化、社会的自然特征以及人的生产能力。然而,在考察客户开发所面临的环境时,人们需要的却是更为具体的内容。

银行客户开发的环境因素可以被划分为外部环境和内部环境,前者运行于银行外部,后者则运行于银行内部。二者相互作用,在不断变化的商业环境中,银行的客户开发环境极具动态化特征。

一、外部环境

外部环境中的微观要素是由大量的不可控制因素构成的,这些因素之间相互作用并不断变化着。它们形形色色、种类繁多,例如,未决立法、最低利率、竞争的性质、当地商务惯例和业务技术,等等。

外部环境中最重要的是国家和地区或地方经济对客户开发形势的影响。很明显,客户经理必须认真考虑经济前景,并分析那些在商业环境中可能影响客户开发的趋势。它们包括诸如国民生产总值(GNP)和各种生产预测数据这样的基本指标,以及资本开支