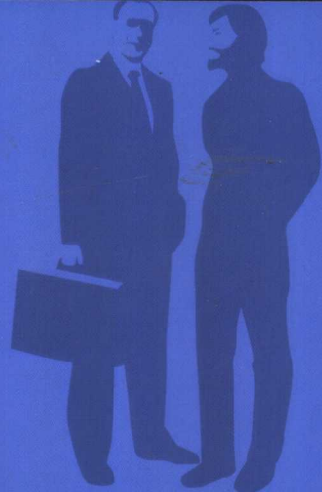
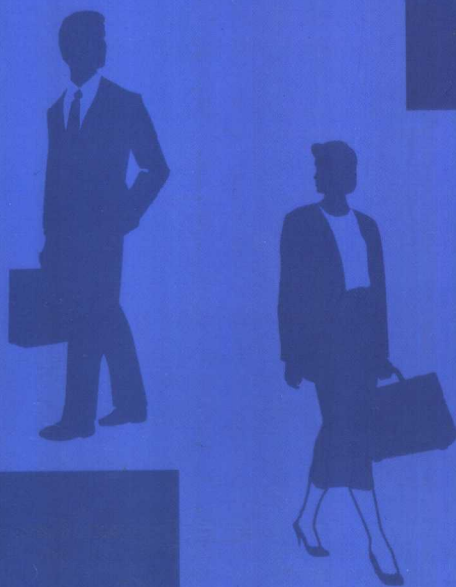




宋炳方 著



银行客户经理培训教程



经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

银行客户经理培训教程

宋炳方 著

经济管理出版社

责任编辑：谭 伟

技术编辑：杨 玲

责任校对：剑 兰

图书在版编目 (CIP) 数据

银行客户经理培训教程/宋炳方著. —北京：经济管理出版社，2003

ISBN 7-80162-724-5

I. 银... II. 宋... III. 银行业务—教材 IV. F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 067394 号

银行客户经理培训教程

宋炳方 著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京宏伟胶印厂

787mm×960mm/16

31 印张

555 千字

2003 年 9 月第 1 版

2003 年 9 月北京第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-80162-724-5/F·644

定价：49.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

目 录

第一章 培训途径与方式	(1)
第一节 客户经理的学习	(1)
一、客户经理学习的途径	(1)
二、图书的选择与阅读	(2)
第二节 案例的整理与观摩	(3)
一、大型客户的综合开发	(4)
二、以财务顾问为核心带动全面产品营销	(6)
三、向客户提供资产重组专项财务顾问	(8)
四、筛选优质客户进行重点开发	(9)
五、由浅入深建立合作关系	(12)
六、通过特色服务培育存款客户	(14)
七、为集团客户建立集团结算网	(15)
八、建立集团结算网并提供授信业务	(17)
九、统一授信额度的营销与切分	(18)
十、逐步与客户建立战略合作关系	(19)
十一、参与客户举办的招标活动	(20)
第三节 培训班的设计与运作	(21)
第二章 客户拓展流程	(25)
第一节 确定客户发展战略	(25)
一、竞争环境分析	(25)
二、内部条件分析	(28)
三、在银行与竞争环境的平衡中确定客户拓展战略	(29)
第二节 搜寻和选定目标客户	(32)

一、银行客户的分类	(32)
二、搜寻目标客户的方法	(37)
三、目标客户的确定	(40)
第三节 拜访客户	(45)
一、拜访客户前的准备工作	(45)
二、实地拜访客户	(50)
三、提高拜访的效果	(57)
第四节 围绕客户进行调研	(79)
一、客户调研的方法论原则	(79)
二、制定调研计划	(79)
三、确定调研内容	(80)
四、设计调查表格	(84)
第五节 识别客户风险	(97)
一、客户风险的类型	(98)
二、客户风险的识别与评估	(103)
第六节 评估客户价值	(106)
一、工商企业类客户的价值评价	(106)
二、金融同业类客户的价值评价	(126)
三、项目价值评价	(126)
第七节 与客户建立合作关系	(139)
一、明确合作领域	(139)
二、向客户推介合作领域	(140)
三、搞好拟推介产品的定价与综合收益测算工作	(146)
四、设计作业方案	(148)
五、与客户进行谈判	(152)
六、起草协议文本	(155)
七、签署金融合作协议	(166)
八、合作事项的具体运作	(167)
第八节 客户关系的维护	(187)
一、维护客户关系的基本方法	(188)
二、强化同客户的合作关系	(190)
三、加强客户风险的管理	(196)
四、重视对客户档案的管理	(201)

第三章 客户经理制度	(205)
第一节 客户经理管理	(205)
一、客户经理的工作性质.....	(205)
二、客户经理的工作职责.....	(207)
三、客户经理的资格认定.....	(209)
四、客户经理的工作理念.....	(210)
五、客户经理的报酬管理.....	(212)
六、客户经理的工作方式.....	(214)
第二节 客户经理的素养与知识	(216)
一、客户经理的基本素质.....	(216)
二、客户经理的基础知识.....	(221)
第三节 客户经理的专业技能	(235)
一、客户经理的基本技能.....	(235)
二、调查、分析与展业技能.....	(236)
三、投标技能.....	(239)
四、分析报告撰写技能.....	(242)
五、客户服务方案设计技能.....	(253)
六、财务报表分析技能.....	(258)
七、现金流量表编制技能.....	(265)
第四章 银行产品管理	(273)
第一节 银行产品的功能创新与市场推广	(273)
一、银行产品创新.....	(273)
二、银行产品的战略选择.....	(278)
三、银行产品的营销推广.....	(280)
第二节 基础性银行产品品种与运作	(285)
一、负债类银行产品及运作.....	(285)
二、资产类银行产品及运作.....	(289)
三、涉外类银行产品及运作.....	(304)
四、结算及其他中间业务类银行产品及运作.....	(313)
第三节 创新性银行产品品种与运作	(319)
一、公司重组业务.....	(319)
二、财务顾问业务.....	(326)

三、公司再造业务·····	(330)
四、杠杆融资业务·····	(334)
五、管理顾问·····	(342)
六、并购顾问·····	(348)
七、投融资顾问·····	(365)
八、企业诊断·····	(370)
第四节 同业类银行产品品种与运作·····	(382)
一、商业银行与其他银行的合作·····	(382)
二、商业银行与证券公司的合作·····	(405)
三、商业银行与基金管理公司的业务合作·····	(433)
四、商业银行与保险公司的合作·····	(440)
第五章 培训效果测评·····	(443)
第一节 水平测试·····	(443)
一、测试范围·····	(443)
二、客户经理水平测试题·····	(444)
三、参考答案及部分答案解析·····	(461)
第二节 实战演练·····	(469)
一、专业性案例的背景材料·····	(469)
二、综合性案例背景材料·····	(470)
第三节 营销业绩测定·····	(480)
一、客户拜访效果分析·····	(480)
二、营销业绩考核·····	(483)
后记·····	(487)

第一章 培训途径与方式

第一节 客户经理的学习

一、客户经理学习的途径

客户经理学习的内容很广泛，包括知识、技能、素养等多个方面。与此相对应的是，客户经理的学习途径与方式也有很多种。比如，通过专业书籍学习、经常阅读有关报刊杂志、与知识渊博的人交谈、参加有关的培训班、案例整理与观摩、模拟实际作业、自我学习与接受培训相结合、在实际工作中相互学习、定期和不定期的外出考察、轮岗训练等。本章主要介绍阅读图书、案例整理与观摩、参加培训班三种途径与方式，下面先简要介绍其他几种途径与方式。

（一）广交朋友，与知识渊博的人交谈

客户经理最好能有多个知识渊博的朋友，经常在一起聊聊，这样也有助于扩大自己的知识面。朋友的圈子应尽可能的大，从地域上可以是全国甚至是国外，从行业上也不要仅局限于金融行业。与朋友交流的方式可以在固定场所聚会，也可以是不经常的电话联络。从交谈中，客户经理可有意识地吸收对自己有价值的东西，包括信息、思想、看法等。

（二）模拟实际作业

客户经理自己根据营销中可能出现的突发情况、矛盾焦点及实际案例来准备素材，自己设计开发此客户的方案，通过假定的工作来提升自己。案例素材的另外一个来源就是对媒体披露过或同行交流中得到的材料进行归纳，假想自

己遇到此类问题应该怎么办,从而提升自己应对各种情况与问题的能力。

(三) 自我学习与接受培训相结合

在现时代,惟一永恒的东西恐怕就是学习了。任何一个组织如果不能成为学习型组织,它将不会有活力,甚至将被时代淘汰;对一个人来讲也同样如此,要是没有持续学习的能力与激情,恐怕将会智慧枯竭,最终失去生存能力。客户经理应自我加压,抱着“活到老,学到老”的思想,从不断地学习中提高自己的分析归纳能力、决策判断能力和预见能力。客户经理的自我学习还必须同接受培训结合起来。接受培训的方式不只是参加专门的培训班,还包括参加有关部门组织的相关研讨会。

(四) 在实际工作中相互学习

客户经理主要是以工作小组的方式存在和开展业务的,在一个小组当中,往往搭配了各种等级、知识、专业 and 个性的客户经理,客户经理要经常在日常工作中相互学习彼此的业务技能和专业经验。客户经理还可采取“徒弟跟师傅”式的学习,即参加高等级客户经理组织的客户访问,通过联合访问来学习高等级客户经理的实战技巧。

(五) 定期和不定期的考察

客户经理的眼界和思路是否开阔,直接影响到业务技能的提升与客户工作的成效。客户经理适当走出去到兄弟银行或其他银行进行现场考察、观摩学习,感受业界发展的最新脉搏,可以学到在银行内部学不到的东西。考察的主要方式是到现场去,但客户经理可能这样的机会相对较少,在此情况下,浏览各银行网站及披露的相关资料也不失为一种学习的途径与方式。

(六) 轮岗训练

客户经理应争取能不定期地在新的岗位上工作,以训练自己全面的工作技能。在这方面,客户经理所在单位应尽可能地创造条件。从客户经理自身来讲,也应有意识地接触多种业务。

二、图书的选择与阅读

选择有价值的图书进行阅读是一个客户经理学习新知识的有效方式,但客户经理需要将大部分时间花在跑客户方面,根本没时间也无必要像学者那样涉猎群书,更无必要成为藏书家。对客户经理来讲,可重点选择以下三类图书进行购买阅读:

(1) 能给人以启迪,对人的思想能带来强烈冲击,能使人产生新思路的图

书，如反映著名企业家工作生活的传记、反映著名企业家经营管理智慧的访谈等。

(2) 操作性强，能对实际工作产生指导的图书，如实际部门及人员编写的用于培训方面的图书。

(3) 关注社会现实的图书，因为这些图书能拓宽客户经理的视野，了解那些大家共同关心的话题，对客户经理提高与客户进行对话、沟通的水平有很大的帮助。

当然，客户经理到底选择什么样的图书进行购买、阅读，还与其个人爱好、兴趣、收入水平有关，但无论怎样，有关银行和客户方面的图书是客户经理必须阅读的。阅读关于银行的图书，是使客户经理了解自身；阅读关于客户的图书，是使客户经理了解服务的对象。阅读这两方面的图书，均是为了增强自身的服务能力和客户拓展水平。为尽可能地节约时间，增强阅读的效果，建议：

(1) 在购买图书时，要考虑出版社、作者等因素，因为作者和出版社的知名度越高，其写作、出版的图书也往往很有价值。

(2) 在较为空闲时集中购买一批图书，而不必经常跑书店，因为客户经理毕竟不是学生、教师或研究人员。

(3) 对一本具体的图书也无需从头至尾仔细阅读，虽不能一目十行，但也要尽可能选择有实际价值的章节进行重点阅读。

客户经理可选择一些较为有实用价值的图书进行购买、阅读。需要说明的是，在信息、知识爆炸的当今社会，有价值的图书层出不穷。这就要求客户经理：一方面要随着时代的发展及时吸取新的营养，做到与时俱进，不断阅读到新的图书；另一方面又不要被图书束缚了手脚，在大量的图书面前乱了方寸，要时刻铭记图书只是用来为实践服务的，要惟实，不惟书。

第二节 案例的整理与观摩

客户经理的客户拓展技能需要经过实践的磨练才能提高，但观摩案例也可间接起到这种作用。另外，通过案例还可加强客户经理对客户拓展工作的认识，使客户经理能更加深入地理解自己的职责、要求和专业技能。客户经理可

组织其他客户经理进行案例讨论或参与其他客户经理的案例研讨。介绍案例的客户经理要把案例的背景、案例的主要过程和做法、案例的结果和案例当中体现的主要经验介绍给其他客户经理。参加人员就介绍的案例进行讨论，讨论的主要内容包括：案例成功和失败的地方、失败的原因、可以采取的改进措施、可以借鉴和学习的做法等。

本节汇集了特点各异的若干案例。这些案例是对实际素材进行有机整理后总结出来的，对涉及到的公司均采用了虚拟处理方式。客户经理可从中体会案例的整理方法，自己在今后的实际工作中也应有意识地积累案例。这样坚持几年，客户经理将会发现自己的能力已大大增强。

一、大型客户的综合开发

（一）案例背景

京河纸业股份公司是以生产高档纸张为主营业务的上市公司。银行与该公司有近十年的合作，曾为公司提供固定资产贷款，支持公司引进造纸机等生产设备。随着公司上市和资本运作的深入及银行产品品种的日益丰富，双方都渴望打破以往单纯的信贷关系，走出一条新型的银企合作的路子。

（二）案例过程

1. 客户培育阶段：

（1）准备阶段。根据总行关于进行大型客户综合开发的统一部署，客户经理对本地区数家有实力的企业进行了分析、比较，最终选择了该公司作为客户综合开发试点。

（2）达成合作意向阶段。分行领导将开发意图和初步方案向企业介绍以后，引起了企业领导的浓厚兴趣，双方达成了合作意向，并签署了合作意向书。

（3）组建客户开发小组。组成了由总行公司业务部门牵头，由分行公司业务部门、国际业务部、营业部、支行和外部财务、法律和行业专家组成的客户经理联合工作小组。工作小组拟订了小组的工作计划、分工原则、授权范围、经费使用和管理办法等。

（4）调研阶段。工作小组选派人员调查了该公司的外部环境和内部的各个系统，对公司的优势和有待于改进的方面进行了深入了解，并在此基础上完成了《造纸行业研究报告》、《企业价值分析报告》、《合作建议书》、《客户开发方案》等基础文本。

(5) 协议起草和谈判阶段。经和公司磋商，数易其稿，起草了主合同《银企战略合作协议》和《综合授信协议》、《资金结算协议》、《财务顾问协议》、《投融资顾问协议》和《管理咨询协议》等附件。

(6) 报批和最终签约。调查报告和合同文本经总行信用管理委员会批准，使得协议最终签署。

2. 客户维护阶段：

(1) 双方高层领导定期会晤，互通信息。对前一阶段合作情况进行总结，对下一阶段的具体合作内容做出计划。

(2) 专人负责、全面服务。合同签署以后，各项产品和服务正式启动，总行、分行、支行三级机构人员和外部专家组成的联合工作小组共同为公司提供各种服务。由支行为公司提供存款和日常资金结算服务，分行办理授信、信贷、国际业务等业务，联合工作小组则负责为公司提供公司发展战略研究、定期财务分析评价、企业管理诊断和咨询、行业和市场研究、投资项目评价、公司配股和并购财务顾问、市场营销策划以及利用信息优势和网络优势协助其开拓市场等非正规服务。

(3) 利用网络，开拓市场。分行各级领导利用信息优势和网络优势，协助其开拓市场，效果良好。

(4) 在提供服务的过程中，工作小组密切关注公司所处行业、公司本身和同业的发展动态。定期对公司进行财务状况分析，对公司的投资项目、募集资金和信贷资金投向、配股、资本运作等重要经营活动进行分析监控，随时掌握和化解公司可能存在的风险以及可能给银行信贷资金带来的损失，对于公司不合理的投资项目提出银行独立的分析意见，并提出建议，当公司财务状况出现恶化倾向时，也及时提醒。

(5) 工作小组还协助公司实施对银行贷款企业某纸箱厂的兼并，设计并推动实施了兼并方案，既帮助公司获得了发展的空间，寻找到了配股的目标资产，又盘活了银行的不良资产。

(三) 案例经验

这个项目的运作是传统银行业务和顾问咨询业务的结合，是企业思维和金融思维的融合，是银行经营多元化、收益来源多元化的尝试，在银行由粗放、外延的增长方式向集约、内涵的增长方式转变中发挥了导向和示范作用，有助于银行培养复合型业务人员、扩大银行知名度、同客户建立新型的银企合作关系。主要经验是：

1. 客户选择和客户价值发现。客户的选择是该项目成功的关键，在选择

客户时注重了企业的成长性和企业配合的程度，特别是公司领导人对于新型银企战略合作及顾问类产品的接受和认可。通过充分调研，发现了公司的核心竞争优势和市场价值，使银行产品的启动和运作有了扎实的基础。

2. 客户经理小组的成功运作。通过组建由各种等级客户经理、各种专长专家组成的客户经理小组，实现了对客户全方位、多层次的服务，满足了客户对包括资金、结算、战略、顾问、资本运作等在内的综合金融需求。

3. 总、分、支行三级联动、内外联动的运作机制。总、分、支行明确职责、分工协作。在业务推进中，总、分、支行联动模式的效用得到充分发挥，团队精神得到培养。总行发挥规划、指导作用，并协调总行各部门和外围专家群的关系；分行是这项业务的执行者，负责潜在客户的挖掘、调查、合同的起草及后续的管理工作；支行则主要提供日常的金融服务和对客户日常资金动向的监测。

4. 在现有业务合作基础上努力扩大销售。原来银企间的合作主要是信贷和部分人民币结算业务，银行适时抓住公司上市的机会，在原来业务合作的基础上，通过成功的运作，顺利地实现了银行产品的扩大销售，并把公司的基本账户由他行转移到本行。

5. 与资本市场的有效连接。该客户是上市公司，其发展战略、经营活动和资金使用等均与资本市场紧密相关，工作小组在运作过程中，通过提供财务顾问和杠杆融资，实现了与资本市场的有效连接，满足了公司在资本经营方面的金融需求。

6. 财务顾问产品的导入使银行能够最大程度地了解客户。通过提供财务顾问，银行的人员可以深入了解客户的全面情况，对公司经营和财务状况的了解更加透彻，有效地防范和化解了公司的行业、市场和经营风险，也确保了银行信贷资金的安全。

二、以财务顾问为核心带动全面产品营销

(一) 案例背景

中派集团公司是我国制造光纤通讯产品的国家大型骨干企业，其独家发起组建的上市公司近年来已连续向银行申请了总计1亿元的贷款，担保人为集团公司。为进一步推进银企间合作，深化合作内容，培育一个良好的基本客户，在上市公司拟进行配股之际，银行客户经理提出以财务顾问业务为切入点，和集团公司缔结战略合作伙伴关系，向该集团公司和其下属控股、参股公司提供

全方位的金融产品和服务。

（二）案例过程

1. 通过与集团公司高层领导进行深层次会谈和对集团公司进行全面深入地调查，银行客户经理提出以下产品方案：

（1）长期战略咨询。与集团公司一同制定解决目前面临困难及针对未来长远发展所需的战略方案，部署总体及阶段性行动步骤。

（2）专项财务顾问。利用银行在财务顾问方面的专业人才，在集团公司的兼并收购、资产置换等资本经营活动中，发挥专业金融顾问的作用，并进行最合理的资金安排。为上市公司的配股项目选择、评估以及配股方案的设计和和实施提供全面的专业服务。协助上市公司寻找符合其战略目标的优质资产，实现资产购买和股权收购，促使该公司资本低成本快速扩张，并同时保持满意的盈利能力。

（3）综合授信。对集团公司日常的生产经营活动和有价值的投资项目予以及时足量的资金支持，包括为满足日常生产经营活动提供融资便利（常规的公开授信额度）以及项目投资和资本运作方面所需的融资安排（专项备用授信额度），协助客户适时把握商机，赢得市场竞争的效率。同时，为包括集团公司及其所有控股子公司在内的整个企业集团核定一个总的授信额度，在额度内，银行优先向该集团公司及其控股公司提供信贷支持。这样，也便于集团公司对其下属公司的举债活动进行统一管理。

（4）结算及理财服务。集团公司的分支机构遍及全国，为协助集团公司加强对其分支机构资金运用的统一管理，客户经理提出利用银行的清算系统为其提供资金划拨管理及理财服务。

2. 产品方案报批同意后，客户经理牵头展开运作。通过提供以财务顾问为切入点的全面金融服务，银行和客户的关系逐渐密切。银行先后分别向集团公司的两家控股公司发放贷款，并获得其相关的资金结算业务。通过集团公司，逐步向其核心的优质控股公司渗透，取得合作的突破性进展。在上市公司实施配股后，还争取到了大部分的配股资金存放。通过为客户提供配股策划、投资项目评估、行业分析和长期战略咨询等顾问服务，除了获得一定顾问费收入之外，还加深了对客户的了解，有效地把握了客户风险，进一步确保了信贷资金的安全。

（三）案例经验

1. 客户经理应熟悉作业方案的设计思路及合作建议书的写作方法，能通过这些方案或建议书唤起客户对银行服务的浓厚兴趣。

2. 善于以点带面,将对集团公司的服务延伸到对包括其控股公司、参股公司在内的整个集团的服务。

3. 顾问服务是银行新的效益增长点和业务切入点,客户经理应能将此业务与传统的银行服务,如信贷、结算、国际业务等有机地结合起来一同向客户提供。

4. 最先切入客户的服务产品可以是专项财务顾问,也可以是银行的其他产品。这要根据银行的特色及客户的需求灵活地加以确定。

5. 营销集团客户有两条路径:一条是“从上到下”的路径,即先重点营销集团公司,通过集团公司再向其下属公司提供服务;一条是“从下到上”的路径,即先从集团公司的下属公司开始营销,获得认可后再逐步扩大服务范围。客户经理可根据客户的具体情况选择采取上述路径。

三、向客户提供资产重组专项财务顾问

(一) 案例背景

东风机械厂是金辉租赁公司的租赁企业。由于债务负担沉重,机制老化,企业亏损严重,无力向租赁公司支付租金。租赁合同到期后,租赁公司出于自身权益考虑,委托银行处理对该厂租赁转让投资的资产重组事宜,并委托银行对该厂所属行业进行调查,提交企业价值评估报告和拿出具有实际操作价值的重组方案。

(二) 运作过程

1. 在签订了有关顾问服务协议之后,银行组织了具有财务方案设计能力的客户经理和外围人员组成项目小组,开始工作。

2. 通过行业调查,发现该厂所属行业是一个正在快速成长的行业,国家政策也鼓励发展。通过企业调查发现该厂拥有自己的主导产品,在生产、技术和销售方面拥有一定优势,关键是财务负担过重、机制不活。

3. 根据对行业和企业价值的基本判断,项目小组设计了股份合作制改造的重组方案,其基本思路是:

(1) 首先对企业现有资产进行剥离,把企业原有的非经营性资产和无效资产剥离出去,以优质高效的优质经营性资产投入到新企业,作为改制后新企业继续发展的物质基础,并最大限度地发挥资源优势。

(2) 承接原企业的有关合理负债,适当减轻老企业的债务负担,为老企业下一步的改造与发展留出空间。

(3) 将租赁公司对企业的租赁转为股权投资，并把企业独立核算的引进车间分离出来，按照规范化的公司制度组建双方合资的新企业。

(4) 由企业职工自愿投资入股，购买资产与负债相抵后形成的部分净资产，以充分调动职工的积极性。

(5) 经资产剥离后的老企业继续作为法人实体存在，探索通过重组改造、租赁承包、出售、托管等方式寻求出路。

4. 该方案获得企业及租赁公司认可后实施。租赁公司的收益从企业发展盈利中获取。

(三) 案例经验

1. 客户经理应该选准业务操作对象。在决定进行重组服务前，应对操作对象做详细的评估。

2. 资产重组只是重组的一项内容，可结合业务重组、股权重组、负债重组、职员重组、管理体制重组等其他重组一同向客户提供，借以谋求同客户在深层次领域的全面合作。

3. 客户经理应该谨防政策风险，多同政府有关部门协调，重组方案应征得利益各方的同意。

4. 客户经理应该学习资产重组等与资本运作相关联的新知识，满足客户的新需求。近些年，关于企业重组的书籍已出版了很多，客户经理应该能够很方便地获得这方面的理性知识。

四、筛选优质客户进行重点开发

(一) 案例背景

清河化工集团（位于郑州）联合其控股上市公司（在上交所挂牌）全面收购某投资公司所持伊阳乙烯工业公司 85% 股份，向银行申请过桥贷款 5 亿元人民币，期限为 1 年，借款人为上市公司，担保人为集团公司，还款来源为上市公司当年配股资金。同时，愿意聘请银行为本次收购和今后集团资本运作的财务顾问。

(二) 运作过程

1. 银行公司业务部门接到该集团的贷款申请。经分析，认为该客户合作潜力较大。

2. 公司业务部门要求集团进一步提供下列材料：收购乙烯公司的方案；乙烯 36 万吨项目改造方案；乙烯公司今后 3 年的财务预测及现金流量表；收

购乙烯后的合并财务预测、现金流量表变动情况；收购资金的还款来源和保证条款。

3. 公司业务部门提出同该集团进一步合作的前提：做这次收购的财务顾问，包括设计收购方案、进行融资安排、参与资金使用监督、进行战略研究、搞好财务分析；上海分行做上市公司的主办银行；按照贷款资金规模安排郑州分行部分结算是。

4. 公司业务部门与郑州分行和上海分行的行长及客户经理进行沟通、研究，成立联合作业小组，明确职责分工。

(1) 联合作业小组：由总公司业务部门、上海分行、郑州分行和外聘机构、专家组成，总行相关部门配合。

(2) 公司业务部门：项目牵头人，总体方案设计和策划，总体组织、协调和管理，总体风险控制，负责保持总行、郑州分行、上海分行之间的充分沟通和高度统一。遇重大情况随时向行领导汇报。保密工作，负责项目档案保管工作。

(3) 上海分行：上市公司的账户开设，与券商的联络，起草法律文本，担当配股收款行。抽2~3名业务骨干参加作业小组。对上市公司全面把握，专项情况每月汇报一次，重大事项随时汇报。

(4) 郑州分行：投资公司的账户开设、吸存工作，与政府有关部门的沟通，对该集团的监控。要求：搞好与该集团的关系；监测该集团的生产经营情况；收集地方政府及集团公司的重大信息和举动。

(5) 总行相关部门：计财部门负责核拨资金、项目单独考核，法规部门对法律文本最后把关，信用管理部门负责信贷审批。

(6) 外聘化工规划院、经济发展研究中心、会计师事务所、律师事务所、投资顾问公司等单位参与项目作业。

5. 对项目进行调研，包括对目标企业调研和对债权银行、当地政府等外围部门进行调研。

6. 识别项目作业风险，研究风险防范对策。

(1) 配股风险。配股能否成功及配股资金能否及时到位关系到银行信贷资金的安全。作业小组认为，配股失败的可能性几乎没有，不能确定的只是配股价格的高低、配股比例的大小及配股时间的早晚。对策是积极参与企业配股工作，监测企业配股进程。

(2) 信贷风险。借款人的现金流量正常、财务及偿债能力良好，信贷风险较小。

(3) 政府行为风险。政府干预企业的行为可能造成企业并购活动的失败。