

银行客户 培育与维护

宋炳方 著

经济管理出版社

银行客户培育与维护

宋炳方 著

经济管理出版社

责任编辑：谭 伟
版式设计：王 超
责任校对：平 实

图书在版编目 (CIP) 数据

银行客户培育与维护/宋炳方著. —北京：经济管理出版社，
2001

ISBN 7-80162-295-2

I. 银... II. 宋... III. 银行业务 IV. F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 075566 号

银行客户培育与维护

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：世界知识印刷厂

850×1168 毫米 1/32 11.5 印张 282 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-295-2/F·282

定价：25.00 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



前 言

银行客户，简言之，就是银行的服务对象。从普遍意义上看，客户是银行效益的源泉，是银行的“衣食父母”；从银行自身及市场情况来看，多家银行正在争夺有限的客户资源，公开市场和非银行金融机构也在分流银行客户。因此，客户的重要性及银行竞争的紧迫性都要求银行必须高度重视客户工作，重视客户的培育与维护工作。

银行客户的培育与维护是项系统工作，需要从两个层面上协同推进：

从银行层面上看，需要银行逐步推行客户经理制度，并在完善客户经理制的过程中不断完善银行的组织架构。客户经理制是商业银行适应市场和客户需求变化而产生的一种营销导向的制度安排和组织架构设计，它要求银行建立起一支高素质的客户经理队伍，并针对这支客户经理队伍建立起一套管理规范，以激励和约束客户经理努力进行工作。

从客户经理层面上看，就是由客户经理去进行银行客户的具体培育工作。客户经理进行客户培育与维护工作，需要按照一定的作业流程创造性地进行。在具体作业中，要讲求一些作业技巧和策略，而这些技巧、策略需要客户经理有意识地加以培养。

本书定位于第二个层面，即专门从客户经理层面上探讨银行客户（且主要是针对公司客户）的培育与维护问题。篇章结构的设计遵循了逻辑与实际相统一的原则，在具体内容上则突出了针对性和实用性，希望本书能对银行的此项工作产生积极的推动作用。





目 录

| | |
|-------------|--|
| 第一部分 | 银行客户经理工作总结 /1 |
| 总论一 | 客户经理的工作性质 /3 ☞ 客户经理是银行和客户之间的桥梁，是银行中直接面对客户的人员，处于整个银行经营管理体系的最前沿。 |
| 总论二 | 客户经理的工作职责 /5 ☞ 概括起来就是寻找客户、评价客户，向客户推荐和营销适当的产品，联合产品及风险控制部门为客户提供高质量的专业服务。 |
| 总论三 | 客户经理的工作理念 /8 ☞ 客户导向理念、核心客户综合开发理念、个性化产品和服务理念、金融服务创新理念、深化服务专业内涵理念、知识营销理念和团队合作理念是客户经理在展业过程中应该有意识树立起的工作理念。 |
| 总论四 | 客户经理的工作方式 /11 ☞ 对小型客户或单一需求的客户，客户经理可独自提供相应的服务；对于大型客户或具有综合服务需求的客户，应采取工作小组的方式。 |
| 总论五 | 客户经理的素养、知识与技能 /13 ☞ 客户经理的工作性质决定了他必须具备良好的基本素质、专业技能以及较宽的知识面，而这些内容经过努力是可以逐步达到的。 |
| 总论六 | 客户经理的职业生活 /24 ☞ 每一个人经过申请、面试、试用等途径加入客户经理这 |





支队伍后，都应遵从这支队伍的作业规范，按职业化的标准要求自己。

第二部分 客户培育与维护的业务流程 /29

流程一 搜寻和确定目标客户 /31

- ☛ 银行客户主要有工商企业类客户、机关团体类客户及金融同业类客户三类。客户经理应采取专业的方法发现那些可能成为银行目标客户的潜在客户，并采取“机会—威胁”等方法加以确定。

流程二 拜访客户 /47

- ☛ 拜访前应做一些准备工作。拜访客户可分为拜访启动、进入主题、拜访结束三个阶段。结束后需填制“拜访总结表”。在拜访中，应综合运用主动倾听、主动发问、资料分发、异议处理等多项技巧，以提高拜访效果。

流程三 围绕客户进行调研 /94

- ☛ 包括制定调研计划、确定调研内容、设计调查表格、获取调研资料等环节。本节还提供了多个常用的调查表格供客户经理使用。

流程四 评估客户价值 /116

- ☛ 客户有无合作价值或合作价值的大小，直接影响到银行同客户合作的深度和广度。价值评价主要从法人评价、市场评价和财务评价三方面，采取量化计分卡的方式进行。在进行价值评价时，需结合地区评价和行业评价进行。

流程五 与客户建立合作关系 /155

- ☛ 根据评价结果明确合作领域，并采取合作建议书等方式向客户推介合作领域。在进行产品综合收益测算的基础上，设计详细的作业方案并按方案进行运作。合作协议的签署标志着与客户合作关系的建立。之后，需联合产



流程六

品部门乃至外部专家向客户提供具体的服务。

客户关系的维护 /218

- ☛ 维护的目标在于保持和扩大同客户的合作关系。维护的方法主要有产品跟进、扩大销售、维护拜访、机制维护、差别维护、超值维护、特色维护、建立追踪制度及处理客户抱怨等。

第三部分 客户培育与维护的基础工具 /231

工具一

专家咨询系统 /233

- ☛ 通过建立由产品专家、法律专家、技术经济专家、宏观经济专家、财务专家等多领域专家组成的咨询系统，向客户经理提供客户培育与维护的内、外部支持。

工具二

客户风险预警与监控 /236

- ☛ 包括客户风险的识别、评价与处理。本节还列出了客户外部环境、客户财务、经营管理等方面的客户风险预警信号。

工具三

客户档案管理 /243

- ☛ 客户经理在客户开发与维护过程中形成的重要书面材料应该存档，目标是实现客户经理的操作规范。

工具四

技术保障与客户服务系统 /246

- ☛ 客户经理开展业务是建立在一套完整和先进的电子网络之上，并借助于数据库技术和计算机分析软件。客户服务系统由客户服务中心、产品部门、法律事务部门、电脑中心、监察部门等部门组成。

工具五

分析报告制度 /249

- ☛ 撰写业务拓展报告、重大事项专题报告、客户价值分析报告、行业分析报告以及工作日志、同客户合作进展情况总结，对客户经理提高业务素质与技能、规范客户经理业务行为都深具意义。





工具六 客户财务分析与评价 /260

☞ 客户经理应有一套完整的对客户进行分析评价的体系。财务分析与评价是其中的重要组成部分，包括财务报表的解读、现金流量表的编制等内容。

工具七 银行产品手册 /278

☞ 丰富多彩的银行产品是客户经理与客户打交道时最需要了解的内容，而其中的创新性产品更是能打动客户心弦的利器。

第四部分 客户培育与维护的典型案列 /329

案例一 大型客户的综合开发 /331

☞ 对大型客户必须用综合性的金融产品，严格按照专业化的方式进行深度开发。应将此类客户逐渐培育成银行的战略合作伙伴。

案例二 以财务顾问为核心带动全面产品营销 /334

☞ 财务顾问是一种崭新的金融产品。把这种创新性的金融产品提交给客户，能使银行以此为切入点向客户提供全面金融服务。

案例三 向客户提供资产重组专项财务顾问 /336

☞ 客户对银行服务的需求多种多样，资产重组只是其中之一。客户经理只有不断丰富自己的知识，才能适应客户日益增长的需求。

案例四 筛选优质客户进行重点开发 /338

☞ 客户的情况千差万别，客户经理只能把自己有限的精力投入到经过筛选的客户那里，才能做到事半功倍。

案例五 由浅入深建立合作关系 /343

☞ 银行与客户的合作关系是由浅入深逐步建立起来的。只有经过一定的业务往来，双方的互相了解才能逐步加深。也只有这样，双方的合作关系才能更牢固。





案例六 开拓金融同业客户 /345

随着金融市场的日益发展，金融同业越来越成为银行的重要客户。如何培育此类客户，是摆在客户经理面前的一个紧迫课题。

案例七 通过特色服务培育存款客户 /349

存款对银行尤其是中小银行来讲，具有特别重要的意义。开发存款客户要讲求策略，要以最真诚、最优质的服务把存款客户培育起来并稳定住。

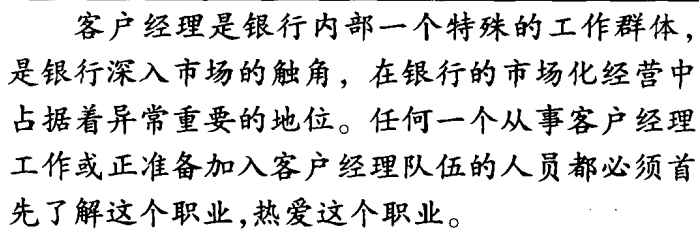
后 记

/351



第一部分

银行客户经理工作总结



客户经理是银行内部一个特殊的工作群体，是银行深入市场的触角，在银行的市场化经营中占据着异常重要的地位。任何一个从事客户经理工作或正准备加入客户经理队伍的人员都必须首先了解这个职业，热爱这个职业。



总论一 客户经理的工作性质

现代商业银行以客户为中心、以市场为导向的经营管理体系是由前台营销层、中间业务审批和风险控制层、后台产品层三个层次组成的。银行的中间业务审批和风险控制层由信用管理部和信贷审批委员会构成，后台产品层由支行营业部、营业结算部以及国际业务部等部门构成。前台营销层则由广大客户经理人员组成。银行经营管理体系的如此构成，避免了从前各业务部门与客户的单线联系，在客户和银行产品部门之间形成了一个独立的作业面，由这个独立的作业面全面负责银行与客户的各种业务往来。

客户经理在银行整个经营体系中处于最前沿部位，是直接接触客户的人员，也是银行产品进入市场的销售平台。同时，客户经理又是银行与客户之间的桥梁和纽带。银行和客户的所有业务关系都应该经由客户经理，或者说都应让客户经理知情，客户的信息和需求要通过客户经理传达给银行内部有关部门，银行的各种信息也通过客户经理传达给客户，客户经理必须能有效地连接客户和银行内部各个业务部门，使客户感觉到面对客户经理就如同面对整个银行一样。

客户经理是传统银行体制中所没有的。客户经理的产生适应了金融产品越来越多样化及优质客户相对稀缺的现实。金融产品的多样化是随着金融市场的发展和银行创新能力的提高而出现的。在这种情况下，客户既面临更多的选择，也面临更多的困惑，因为能根据自己的经营特点和发展要求进行金融产品组合的客户毕竟是少数，这就需要客户经理这样的专家进行辅导。客户经理起的就是金融市场上的导购员的角色。优质客户的相对稀缺迫使银行必须加大营销工作的力度，银行营销工作的职业化也从





一定程度上促进了客户经理的产生。

在我国，客户经理是随着客户经理制度在我国商业银行中的推行而出现的一个银行内部工作群体。这个群体主要由银行原来的信贷人员、国际业务人员、资产保全人员、柜台人员等直接与客户打交道的人员以及后来专门招聘的人员组成。之所以将原来分散于各个产品部门和各个分支机构的营销资源集中整合起来，目的就是要实现统一营销和营销的一体化、专业化，借以提高市场竞争力。具体来说，就是专司市场营销的客户经理的出现，有助于开发更多的综合类客户，形成银行的优质客户群；有助于全面平衡协调客户带给银行的综合收益；有助于提高银行为客户量身定做的能力；有助于形成有序的客户开发与市场拓展局面；有助于提升银行对客户的服务水准；适应了金融市场竞争日益白热化的现实。此外，尚具有如下所示的重要意义：

(1) 便于为客户提供更加方便、快捷、全面和深入的金融服务。传统银行体制下，银行内部机构按产品分设，如信贷部提供人民币贷款服务，筹资部负责资金筹集，财会部负责储蓄及会计结算等。一个客户要想取得一家银行的所有金融服务，就必须分别向不同的业务部门提出申请。这样，就使客户感到很不方便。客户经理出现后，客户只要和客户经理取得了联系，就可通过客户经理向银行申请所有的服务。客户由“一对多”变成“一对一”，当然感到了方便、快捷。银行由一个专门的群体向客户提供服务，也便于使服务更加深入和全面。

(2) 便于更加全面、深入地了解客户，对客户风险监控也更加有效。传统银行体制下，对同一个客户需要由银行的不同部门分别进行了解，每一个部门只关心自己业务领域的事情，对客户不可能进行全面、深入的了解，由此也带来银行风险的加大。客户经理产生后，这个业务群体专门负责客户的开发及风险业务的前期调研工作，从责任上明确了对客户的了解就有这个业务群





体来负责，因而能全面、深入地了解客户。对客户了解透了，银行的业务风险当然就降低了。

总论二 客户经理的工作职责

客户经理的职责概括起来就是根据市场竞争的需要和客户开发工作的要求，积极主动地寻找客户、评价客户，向客户推荐和营销适当的产品，联合后勤、产品及风险控制等部门为客户提供高水准的专业化银行服务，在为银行选择优质客户并向客户提供银行服务的过程中，实现银行收益的最大化。

一、客户经理的主要职能

1. 调查客户需求，分析市场形势，进行或组织进行金融产品和金融服务的创新活动。

2. 根据客户需求，与客户探讨业务合作方案，有效地组织客户与银行产品部门之间的业务交流，把客户的需求与银行的产品有机结合起来。

3. 主动寻找客户，通过各种渠道与客户建立业务联系。

4. 向客户营销、推介所有银行的产品和服务。客户经理可以与客户洽谈所有的银行产品。

5. 收集客户的各种信息，包括财务信息、生产信息、销售信息、管理资源信息、行业和产品市场信息等；对收集到的资料进行整理，以此为基础建立并管理客户档案，保证档案的真实性、完整性和连续性。

6. 写出关于客户或行业的综合评价报告及风险分析报告，供业务决策及风险控制部门参考。

7. 根据银企业务合作方案写出业务建议报告和风险控制报告。





8. 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，及时作出回答或提交。

9. 负责做好产品售后服务工作，及时发现双方合作中出现的的问题，及时反馈客户的动态信息，对客户的经营状况进行动态监控，并及时提出建议报告。

10. 一旦银行与客户发生业务关系，客户经理负责客户的日常管理，积极协助产品作业部门为客户提供服务。

11. 客户经理具有客户调查、客户初步评价、产品方案设计、业务建议和客户管理的职责，但不具有向客户提供何种产品与服务的决策权，该决策权属于银行风险控制部门和业务决策部门。

12. 研究客户的现实情况和未来发展，发掘客户对银行产品的潜在需求，并根据客户的需求与客户探讨业务合作方案。

13. 定期拜访客户，维系与客户的良好关系，根据客户现有业务量、未来发展和可能带来的综合业务收益，定期对客户价值做出判断。

14. 拥有客户调查权和业务建议权，需对提交的各种信息、客户材料、业务建议和工作报告的真实性、有效性负责。

15. 负责贷款及其他授信业务的前期调查和后期管理，采取必要措施防范、控制和化解业务风险。

16. 承担并完成规定指标以上的存款、结算、贷款、客户开发、贷款质量和贷款收息等项任务。

17. 处理或协助相关部门处理与客户有关的业务纠纷。

二、关于客户经理工作职责的几个认识误区

1. 客户经理是万能的。有人认为，客户经理不仅熟悉客户的需求，而且可以为客户提供全能的服务，银行的业务可由客户经理全部完成。这对客户经理的要求过于苛刻。客户经理类似于





西方银行的关系经理，其重点是寻找客户、访问客户、加强与客户的联系、了解客户的需求、提供产品方案、协调组织银行的资源为客户提供服务；发生业务关系后，客户经理负责客户的日常管理，产品则由产品部门提供；客户经理有业务建议权，但不具有向客户提供何种产品与服务的决策权，该权利属于银行风险控制部门和业务决策部门。因此，不能认为客户经理是万能的。

2. 客户经理与产品经理混为一谈。当前客户经理是一个热门话题，不少银行的信贷、零售业务、房地产信贷、国际业务、信用卡部等部门都提出要搞客户经理。实际上，这是对客户经理的误解。过去银行的部门是按产品设置的，现在应是按客户或说是服务对象来设计，如个人金融部、公司金融部等。办法是将产品部门改组整合为客户部门，在客户部门推行客户经理制度。

3. 客户经理是“驻厂员”制度的现代翻版。“驻厂员”制度是银行在计划经济条件下，为履行行政职能而采取的。驻厂员在提供服务的同时更多的职能是监督。而客户经理不是信贷员称呼的改变，而是一种对现有观念及体制的创新。客户经理的工作，就是要增强银行的核心竞争能力，确立比较竞争优势。不能仅停留在推销银行产品阶段，而应根据客户的需求，设计有针对性的服务方案，提供有针对性的差别服务。

4. 客户经理只是传声筒。客户经理是银行与客户之间的桥梁，它对外了解客户需求，对内反映客户需求，同时帮助客户了解银行的业务。从这个意义上说是传声筒。但客户经理又不仅仅是传声筒，客户经理的工作是把潜在的客户变为现实的客户，或者把现实的客户更加巩固。客户经理提出的关于是否提供服务、提供哪些服务等方面的建议很重要，银行风险控制部门作出的决策就是以客户经理提供的意见为基础的。

5. 客户经理能满足客户的各种需求。客户的需求多种多样，有些需求银行限于自己的能力无法提供。另外，即使是能满足的





需求，也可能满足的程度较低。因为客户的满意程度取决于客户期望的满意程度与其真实感受的服务之间的差距。客户经理的工作就是尽可能降低这种差距，而不可能完全消除这种差距。

总论三 客户经理的工作理念

客户经理是银行深入市场的触角，肩负着培育客户、维护客户
的重任，其工作理念先进与否，直接关系到客户经理能否胜此重任。

理念是在实践中形成的思维定式。客户经理工作理念的形成
和导入需要通过大量的实际案例来完成。由于工作理念难以用语
言和文字来完整地表达，这里只能简单地予以描述。

一、客户导向理念

在市场经济条件下，银行与客户是唇齿相依的关系。客户经
理必须重视客户、尊重客户，做到和客户共同发展，即树立客户
导向理念。客户导向理念根据演进程度又可以划分为四个发展阶
段：

1. 客户至上阶段。把客户放在了银行组织体系和业务流程
的上方，体现了银行的服务姿态。这是客户导向理念发展的初级
阶段。

2. 客户第一阶段。银行全体人员和全部行为都围绕着客户，
客户的事情是银行工作的重心。但此时尚有很多具体的服务并未
落到实处，尚未提出客户满意度概念。

3. 客户满意阶段。不仅重视客户，把客户的需求和利益放
在前面，而且要调动银行的所有资源让客户感到满意，以客户的
满意程度作为评价银行及客户经理工作好坏的尺度。

4. 增加客户价值阶段。这是当前最先进的工作理念。通过

