

❖ 21世纪经济金融类
高等职业教育实用教材

ERSHIYISHIJI
JINGJIJINRONGLEI
GAODENG
ZHIYEJIAOYU
SHIYONGJIAOCAI

现代商业银行 客户经理

章金萍 主 编

浙江大学出版社

21 世纪经济金融类高等职业教育实用教材

现代商业银行客户经理

章金萍 主 编

浙江大學出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代商业银行客户经理 / 章金萍主编. — 杭州: 浙江大学出版社, 2003. 11

21 世纪金融高职高专教材

ISBN 7-308-03455-0

I. 现... I. 章... III. 商业银行—银行业务—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 (2003) 第 080912 号

丛书策划 周庆元

责任编辑 王大根

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(E-mail: zupress@mail.hz.zj.cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

经 销 浙江省新华书店

排 版 浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷 富阳市育才印刷有限公司

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 16

字 数 296 千

版 次 2003 年 11 月第 1 版 2006 年 1 月第 2 次印刷

印 数 4001—6000

书 号 ISBN 7-308-03455-0/F·467

定 价 23.00 元

21 世纪经济金融类
高等职业教育实用教材编委会

学术顾问: 江其务 龚方乐

张忠继 郑子耿

主 编: 周建松

副 主 编: 吴 胜 王 琦

编 委: (以姓氏笔画为序)

方 华	王 华	王 琦	王 静
孔德兰	朱 明	吴 胜	刘俊剑
陈利荣	张劲松	沈培玉	何惠珍
周建松	杨智勇	姜 进	章安平
龚宏富	章金萍	盖晓芬	楼裕胜
潘上永			

总 序

21 世纪是我国全面建设小康社会的新时期。在这新的发展阶段,教育作为发展科学技术和培养人才的基础,在现代化建设中具有先导性和全面性作用,处于优先发展的战略地位。新的世纪、新的目标,我们的教育事业面临着更艰巨的任务:提高全民族的素质,造就数以亿计的高素质劳动者,数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才。

职业教育是我国教育体系的重要组成部分,是国民经济和社会发展的坚实基础,推进职业教育的改革与发展是实施科教兴国战略,促进经济和社会可持续发展,提高国际竞争力的重要途径;是调整经济结构,提高劳动者素质,加快人力资源开发的必然要求,是拓宽就业渠道、促进劳动就业和再就业的重要举措。源于上世纪末兴起与发展的我国高等职业教育,既是我国高等教育大众化进程的产物,更是职业教育层次上移的必然要求。随着我国高等职业教育从无到有,从试点到大规模发展,高等职业教育的办学理念与培养目标定位已日渐清晰;作为一种新的教育类型,其人才培养的特色已越来越被社会所认可与接受。

高等职业教育的特色在于实践性与应用性。这是传统的普通高等教育所缺乏的,也是学校教育在面向社会过程中最难突破的,但这恰恰是高等职业教育的生命力所在。也许从高等职业教育在我国兴起的那一刻起,高职教育的决策者、高职院校的管理者与从教者,就注定被赋予了教育改革的重任;高等职业教育的每一次探索,每一次创新,必定是一个改革的过程。

从教育理念到专业人才培养模式,从专业定位到课程建设,浙江金融职业学院作为一所经济金融类高职院校,一直在努力探索高职教育的办学特色,致力于构建突出实践性与应用性的办学模式。在立足大金融,面向大市场,依托行业,面向基层的办学过程中,我们始终把上岗就业能力作为人才培养的直接目标,把产学研一体化作为实现实践性与应用性这一特色的重要手段,把教学与实践的零距离、教师与学生的零间隙、毕业与上岗的零过渡作为教育质量的评价标准。

教材建设是高职院校教学基本建设的重要环节,拥有一套能满足高职教育特点的特色化教材,是许多高职院校在开展教学改革与创新时所急切希望解决的问题。由高等职业教育的办学特色所决定,适合于高职教育的教材也应当具有

鲜明的实践性与应用性。我们在近几年的高职教育实践中,积累了一些符合高职教育规律的有益的教学经验,较深入地开展了课程教学改革,并把这些经验与教改成果应用于教材建设,在此基础上,我们编撰与出版了“21 世纪经济金融类高等职业教育实用教材”丛书,整套丛书共计 20 种教材,具体包括:《现代货币银行学》、《证券投资理论与实务》、《期货市场导论》、《基础会计》、《保险概论》、《网络金融》、《商业银行业务与管理》、《现代商业银行客户经理》、《经济法律概论》、《财经应用文写作》、《统计原理与实务》、《现代投资学》、《财务会计实务》、《成本会计实务》、《财务管理实务》、《银行会计实务》、《国际金融理论与实务》、《保险中介理论与实务》、《金融公关礼仪》和《财经职业道德》。

编撰特色化的高职教材,是一项艰难的工作。对于高职教育教学中的一些难点问题,如理论以必需、够用为度,知识点、能力点及岗位针对性的把握,理论教学模块与实践教学模块的处理,实际业务部门专业人士参与教学与教材编写,适用课程的主修与辅修在教材内容上的取舍等等,我们尽其所能作了较为妥善的处理,但这些问题本身还在探索之中,不完善的方面在所难免。我们真诚希望与高等职业教育的各位同仁一道,在不断改革中探索高职特色化教材建设及高职教育特色化办学的新路子。

在本系列教材的编撰与出版过程中,得到了浙江省金融系统有关部门的大力支持,得到了浙江大学出版社的大力支持,在此我们表示衷心的感谢。

浙江金融职业学院

《21 世纪经济金融类高等职业教育实用教材》编委会

2003 年 1 月

目 录

第一章 商业银行客户经理制概述

第一节 商业银行客户经理制的产生与发展	1
第二节 我国商业银行实行客户经理制的背景、意义及条件	4
第三节 我国商业银行客户经理制的组织机构及制度架构	10
第四节 客户经理的工作理念及工作方式	15

第二章 商业银行市场细分与目标市场选择

第一节 商业银行市场细分	19
第二节 商业银行目标市场的选择	27
第三节 商业银行的市场定位	30
第四节 商业银行营销战略的选择	34

第三章 商业银行客户的开发

第一节 客户开发的意义和任务	39
第二节 客户开发的程序	42
第三节 客户开发的技巧	55

第四章 商业银行客户关系维护

第一节 银行客户关系维护概述	62
第二节 客户关系维护的形式和方法	66
第三节 客户经理维护客户关系的技能	75
第四节 银行客户关系维护的质量和管理	77

第五章 商业银行客户风险监控

第一节 客户风险管理概述	82
--------------------	----

第二节 客户风险识别	86
第三节 客户风险的估价与处理	95
第六章 商业银行客户关系管理工具	
第一节 专家咨询系统	101
第二节 客户风险预警与监控	103
第三节 客户档案管理	104
第四节 技术保障与客户服务系统	106
第五节 分析报告制度	108
第六节 客户财务分析与评价	111
第七节 银行产品手册	111
第七章 商业银行客户经理的营销策略	
第一节 产品策略	130
第二节 定价策略	138
第三节 分销渠道策略	146
第四节 促销策略	153
第八章 商业银行客户经理的素质和公关礼仪	
第一节 客户经理的素质	167
第二节 客户经理的礼仪规范	175
第三节 客户经理的公关技巧	178
第九章 商业银行客户经理的管理	
第一节 客户经理的配置	183
第二节 客户经理的培训	186
第三节 客户经理的考核与激励	191
第四节 客户经理的管理	197
第十章 案例精选	
案例一 宜昌市商业银行三峡卡推广纪实	221
案例二 开发连带金融产品和金融服务	226
案例三 做首家“在线银行”,开通“95599”	228

案例四	大型客户的综合开发.....	231
案例五	筛选优质客户进行重点开发.....	233
案例六	通过特色服务开发存款客户.....	236
案例七	上下联动公关,营销代理业务	238
案例八	银证联手,前景广阔	240
后 记		244

第一章 商业银行客户经理制概述

客户经理制是国际上大商业银行塑造企业形象和营销业务的一种通行做法。它是一种“以市场为导向、以客户为中心”的面向市场的营销方式,是现代商业银行在经营管理制度上的创新,也是现代商业银行对客户id提供金融产品或金融服务方式的重大变革。

第一节 商业银行客户经理制的产生与发展

一、商业银行客户经理的含义

按照一般意义上的理解,商业银行客户经理是商业银行内部集中各种可用资源,对外代表一家银行向目标客户推广适用金融产品和提供优质金融服务的市场营销及经营创新专职人员。时下,许多商业银行往往又把客户经理定义为:客户经理是商业银行专司拓展黄金客户和优质客户,以拓展优质资产、管理贷款客户、推广金融产品、组织资金、收集和反馈市场信息、宣传企业形象为主要职责的市场营销队伍,是商业银行为客户提供全方位现代化商业银行服务,建立全新银企关系的主要力量。

客户经理的这一典型含义包括了以下四个方面的基本内容:

1. 商业银行客户经理的主要职责是拓展优质客户和推广金融产品

通过客户经理的市场营销工作,可以增加银行拥有的优质客户数量,扩张银行提供的金融产品规模,进而拓宽银行业务向社会辐射的市场范围和服务的客户基础。

2. 商业银行客户经理是适应国有银行商业化进程而产生的

客户经理的基本工作在于促使国有商业银行进一步贴近国民经济发展和人民生活水平提高的实践,将有限的资金资源用于支持能够带来较好效益的优质客户,通过自觉的高效配置,推动自身经营机制的商业化改革,加快国有商业银行的现代化进程。

3. 商业银行客户经理将成为新时期重塑良好银企合作关系的桥梁

建立客户经理制的目的在于为商业银行拓展优质客户,为重点客户提供优质服务。通过客户经理的切实努力,建立新型的银行和企业之间的合作关系,以银行资金壮大产业资金,以产业资金增值银行资金,重新推进银行资金和产业资金的良性循环。

4. 商业银行客户经理担负扩大市场需求的职责

客户经理的一项重要职责就是有效地启迪和刺激市场需求。通过宣传普及金融知识,增强金融意识,启迪客户转变消费观念,把客户的潜在需求转变为现实需求;通过合理引导客户,不断扩大整体市场的金融需求。

二、商业银行客户经理的产生

商业银行客户经理的最初雏形是西方经济发达国家的银行为重点客户设置的专门服务人员,他们主要与客户发生信贷业务方面的联系,但这还不是真正意义上的银行客户经理。到了20世纪80年代中后期,迫于众多非银行金融机构争夺银行客户所形成的生存压力,以花旗银行、美洲银行等为代表的大型跨国银行逐步推行了客户经理制,其直接目的是为了实现银行明确的市场经营策略,即为商业银行争夺有价值的客户。从根本上说,银行客户经理的目标在于通过培育和发展长期目标客户,以专门人员和专项支出获取稳定的资金经营利润,它是金融市场发展到一定阶段的必然产物。直到花旗银行与旅行者集团合并后所推出的“直销员”队伍,才表明现代商业银行真正出现客户经理的营销机制。

回顾商业银行客户经理产生的历史背景,可以发现它是金融市场发展到一定阶段,诸多环境条件交汇之下的必然产物。

1. 金融竞争加剧

20世纪70年代以来,金融机构竞争加剧,非银行融资方式迅速发展。商业银行的利润来源——传统信贷业务的减少使银行的生存空间大大缩小,同时商业银行自身也面临着经济周期波动所带来的不利影响。在这种情况下,商业银行为保持原有的赢利水平,保持原有的客户资源,开始主动适应金融竞争的需要,向重点客户派出客户经理,为目标市场提供有差别的金融服务。

2. 全球经济金融一体化

国际经济和国际金融的迅猛发展,使企业的业务经营范围不再局限于以往与之合作的商业银行的狭窄领域,全球性的业务要求商业银行提供全方位的服务,为便于安排融资渠道,防范被兼并风险,享有财务咨询便利,企业需要商业银行推出客户经理,适时加强产业资本和金融资本的纽带联系。

3. 现代科技手段的支持

随着现代科技发展的突飞猛进,金融电子化进程日新月异。自动柜员机(ATM)等设备的应用,环球银行金融电讯协会(SWIFT)等机构的诞生,都使商业银行在更广阔的范围内为客户提供服务成为可能,并为客户经理向客户提供高效服务提供了科学技术上的保证。

4. 市场营销观念的发展

企业营销观念在西方国家具有深远的背景,国外商业银行早在20世纪50年代就开始具有强烈的产品推广意识,但营销观念从产品营销阶段发展到市场营销阶段,再发展到客户营销和关系营销阶段也是近20年的事。正是由于关系营销观念的深入,才促使商业银行更加重视与基本客户的持久联系和良好关系,推动商业银行为更有效地服务客户而积极推出客户经理制。

三、商业银行客户经理制的发展

适应20世纪80年代中后期国际性的金融创新热潮,以美洲银行为代表的国外跨国银行开始推出了银行客户经理。在国外商业银行内部,客户经理最初被称为“关系经理”,其工作主旨就是为重要客户提供优质服务,通过客户经理的关系营销使重要客户成长为有价值的客户,为银行创造出最大化的资金利润。国外跨国银行的客户经理一经产生,就较早期地应用在亚洲的一些国家和地区,特别是新加坡和中国香港地区,这不但缘于亚洲地区已经成为跨国银行资金盈利的主要业务来源,而且缘于亚洲地区的经济交往具有较浓厚的人际关系色彩,以关系营销为特征的客户经理更易取得与以往不同的工作业绩。

国外特别是亚洲地区客户经理制度的发展,对我国特别是沿海地区金融业发展产生了极大影响,尤其是在与作为世界金融中心的香港金融业的交往过程中,国内金融界的有识之士认识到在计划经济体制下形成的传统银行的经营管理方式,不仅与国际金融业发展趋势不相适应,而且随着我国改革开放的深入,市场经济体制的逐步建立和完善,我国银行现行的经营管理方式不仅不能满足社会对金融产品、金融服务的需求,甚至在一定程度上制约了社会经济的发展。我国银行的经营理念与经营管理必须随着改革的发展需要进行调整 and 改革。

在这种思想指导下,一些银行在局部范围内借鉴香港和国外的做法,对经营管理方式尝试性地进行改革和创新。客户经理制在沿海地区的出现就缘于这种背景。1995年中国农业银行广东省顺德支行在系统内率先实行了客户经理制,尽管当时无论其组织形式还是营销思想、技能都极不完善,但其产生的效应作用却不可忽视。它突破了计划经济体制下形成的银行经营管理理念,促使商业银行经营方式转变,把最大限度满足客户需要这一现代商业银行经营理念推荐给国

内银行的管理者。可以说,这一尝试在经营思想上的成果远大于客户经理制推行所产生的经营效果。

不仅如此,商业银行客户经理制的推行,不但有利于我国银行业拓展市场、完善金融服务体系,同时,一批客户经理的培育和成长也为我国金融业走向市场提供了专业人才。

第二节 我国商业银行实行客户经理制的背景、意义及条件

一、我国商业银行实行客户经理制的背景

现代商业银行的出现是市场经济高度发展的产物,发达的市场经济是现代商业银行赖以生存和发展的基础。从1958年全美银行协会会议上提出商业银行市场营销概念至今已有40多年,客户经理制在国外银行推广也有将近20年的历史。但我国国有商业银行长期以来由于受管理体制、经营思想、人员素质等条件的影响,对市场营销工作未予足够重视,对市场的变化、竞争对手及客户状况反应迟缓,使得很多经营措施未能起到真正效果。但近年来,我国为由计划经济向市场经济转轨而进行全面而深刻的经济体制改革,使我国商业银行的发展有了适宜的环境和现实的基础,而市场经济的进一步发展,又对商业银行提出了更新、更高的要求。我国商业银行只有进一步深化改革,迅速提高经营管理水平,为市场经济发展提供多功能、多品种、多样化的金融服务,才能适应市场经济发展的需要。

我国国有商业银行经过多年改革和发展,已经取得了很大成绩。改革开放20多年来,我国商业银行运用金融手段集聚大量社会资金,有力地支持国民经济发展,特别是上个世纪进入90年代后,随着社会主义市场经济体制的确立,商业银行在促进经济增长、抑制通货膨胀、拉动社会需求等方面,作用越来越大。

但由于全球经济一体化,金融竞争的进一步加剧,我国商业银行又正面临着严峻的竞争和挑战。首先是国内商业银行之间以及商业银行与非银行金融机构之间的竞争。随着金融体制改革的深化,商业银行根据《商业银行法》,以自主经营、自负盈亏、自担风险、自我约束,以效益性、安全性、流动性为经营原则。四大国有商业银行传统的业务分工已经被打破,在抢占市场方面进行着激烈的竞争,新设立的商业银行一开始就进行综合经营,非银行金融机构的发展也对商业银行的业务发展构成了巨大的压力。尤其是在我国加入WTO以后,伴随着金融业的进一步对外开放,外资银行在我国设立营业性分支机构日益增多,并将大量涌

入,且经营人民币业务的地域限制将被打破,国内中资商业银行将直接面临外资银行的竞争压力。经营环境的急剧变化,迫切要求国有商业银行在经营理念和经营管理方面进行变革,而实行客户经理制正是商业银行适应这种变革的需要。

20世纪90年代以来,借鉴国内外商业银行的成功经验,我国沿海一些地区的商业银行在改革和发展中开始尝试客户经理制度,经过几年的努力,这项制度已具雏形。

二、商业银行推行客户经理制的意义

商业银行建立和推行客户经理制,是业务经营方式的重大变革,符合商业银行改革的内在要求。

(一)促进改革深化

过去,专业银行在一定程度上履行着政府出纳机构的职能,对内不重视经济核算,对外不重视客户需求,服务等客上门,多头对外,对客户良莠不分,对客户需求及外界环境变化反应迟缓,在一定程度上造成经营效益差、资产质量低、客户素质差等问题。随着经济体制改革的不断深入,我国整体经济已经由资源约束型经济转变为需求约束型经济。商业银行既面临着外部激烈竞争的压力,又面临内部如何生存和发展的危机,正是在这种形势下,商业银行要进行全面而深刻的变革。专业银行向商业银行转轨,其经营策略转变为“以市场为导向,以客户为中心”,必须及时掌握市场的变化,了解客户的现实需求及潜在需求,甄别客户的优劣,为客户提供优质服务,在客户满意的基础上实现经营目标。因为商业银行只有充分满足客户的需求,拥有大量优质客户,不断改进和提高经营管理水平,才能适应激烈的市场竞争和不断变化的市场环境,才能提升自身的综合能力和可持续发展的能力。这样,不但有利于国有商业银行的深化改革,而且,对国有企业改革乃至整个经济体制改革都有深远的战略意义。

(二)适应市场竞争

目前,各商业银行业务相互交错,市场竞争越来越激烈,要想在营销活动中占有一定的市场份额,知己知彼是前提。其中“知彼”主要是对竞争环境要十分清楚,包括金融政策法规和金融市场因素、客户因素、竞争因素等具体环境及政治、经济、技术、社会文化因素等一般环境。作为一般柜台人员及行政管理人员,要较全面地掌握上述情况受到时间、经历及工作职责等局限,而客户经理除了本身有此职责外,在拓展客户过程中与外界接触较多,能及时掌握外界的政治经济环境、竞争对手的动态及客户需求,从而准确地选定目标市场,并努力弥补银行在产品和服务方面的缺陷,实施适当的营销策略,开展有效竞争。

(三) 防范经营风险

按照过去的经营模式,同一客户在一家银行的不同部门做不同的业务,不仅银行多头面对客户,办理业务也十分不方便,而且各业务部门之间缺乏沟通,实行分割式的自主管理,业务风险各自敞开。从银行经营的角度讲,既增加了营业成本和费用水平,也不能形成经营的整体合力。实行客户经理制,客户的业务统一由客户部集中管理。银行对担任客户经理的员工要求高,每一位客户经理必须对所分管的客户负全责。这就要求其不仅要有良好的业务素质,还要有较强的社交能力和市场营销意识,要对市场进行深入细致的分析,与客户保持经常性的联系和频繁的接触,全面准确把握客户的需求和生产经营状况,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,消除客户经营中的风险,防患于未然。

(四) 适应社会对金融服务的需求

随着经济的发展,金融作为现代经济的核心作用愈来愈得到充分发挥。这种核心作用主要是通过为社会上各种类型的客户提供产品和服务实现的。目前,受文化素质、行为习惯、思想观念、业务发展等不同条件的影响,客户对银行服务需求的差异也不断扩大。传统的银行业务工作人员由于内部职能分工所限,往往只能为客户提供一两种单一的服务品种,难以满足客户日益差异化的需求,必须有一批主动为客户提供现有各种金融服务,甚至能为客户设计适应客户需求的新的金融服务品种的专门队伍,才能不断巩固和发展优良客户。经过严格选拔的客户经理队伍则可担此重任。

(五) 提高综合效益

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。

(六) 树立品牌形象

客户经理通过走向社会向广大单位和个人宣传金融知识,可以提高人们的金融风险意识和法律意识,刺激社会金融需求,促进经济发展;客户经理通过向广大单位和个人提供具有本银行特色的金融产品和服务,可以通过频繁的、强化的公关、广告或业务联系宣传,突出商业银行整体企业形象,实现商业银行的品牌营销效应。

(七) 培养金融业营销专家和理财专家

实施客户经理制,首先要求客户经理有比较熟练的业务技能,既要熟悉商业

银行传统的存贷业务以及有关的中间业务,又能为客户提供现代商业银行创新的综合理财等多样化的金融服务,这就要求客户经理对本银行的金融产品和金融服务非常了解,这样才能在营销过程中实现产品的组合和开发;其次,客户经理要有足够的经验积累,除了全面熟悉银行的资产、负债、经营成本、盈利等整体情况外,还必须拥有熟练的营销技巧和沟通能力,能够对市场变动情况和客户的需求变动情况及时地加以判断;还要具有相当丰富的知识积累,即要掌握相关的金融法律法规、银行会计、证券投资、货币金融学等基础知识,做到能够准确回答客户的咨询。因此,推行客户经理制又是商业银行培养专业人才的良好用人机制,有利于商业银行人力资源的开发和利用。

三、实施客户经理制的条件

商业银行客户经理制需要经过一定的前期准备,具备一定的条件方可实施。

(一)组织构架与职能分工

在树立了市场导向的经营理念后,客户经理制的推行涉及人员的合理配置和业务的明确分工,要发挥客户经理的主观能动性,就必须明确他的责任、权利和利益之间的关系。首先,合理构建适合推行客户经理制的组织机构是客户经理制实施的前提;其次,各业务部门的职能分工决定了客户经理的责任与权限,这是客户经理开展工作的必要条件。没有充分的授权就没有充分的责任,因而在设置客户经理后就必须在其工作职责范围、业务权限、费用水平等方面做出明确规定。

(二)客户经理业务的考核管理

由于客户经理直接接触客户,做面对面的营销工作,工作场景比较特殊,客户经理的工作因人而异或具有积极主动性、创造性和灵活性,或者相反,客观地存在被动性、懒惰性和僵化性,加上工作的流动性和不可控性较强,因而对客户经理的日常管理,就需要针对这些特点,制定出既控制合理又管理严格并具有可操作性的考核办法。这是提高客户经理工作效率,对客户经理进行科学管理的必要手段。

(三)客户经理激励机制的建立

客户经理的市场开发工作具有效益性和无效性的双重特点,要么,拓展的客户或营销的产品给银行带来了明显的经济效益;要么,经历多次的开发和营销,甚至投入了很多的人力和物力成本,也很难确定客户是否会成为银行的良好客户,经济效益不明显。这样,对客户经理的奖励激励制度的建立,对激发客户经理的积极性就尤为重要。但必须强调的是,过分的货币奖励及过高的其他奖励不但不能恰当地激励客户经理的工作,反而会带来不正当竞争以及其他不良影响。

(四)必要的物质设备和市场开发费用

客户经理的市场营销和客户关系维护工作,以及客户的管理等工作都需要强大的信息技术系统的支持,如客户信息系统的建立,与客户联系时需要的通讯设备、交通工具甚至网络建设和电子商务技术。同时,在开发客户、营销产品以及公关宣传等方面也需要一定的费用。合理的科技设备投入和科学地核定费用水平是实施客户经理制必要的物质保障和资金保障。

(五)高效率的经营体制

人力资源的合理配置及银行内部的分工协作,尤其是业务支持机构的良好配合,是客户经理制顺利进行和高效运作的体制保证。这就需要反馈及时的沟通机制,不断开发的新的金融产品或服务,需要全行员工的协调合作的团队精神,更需要决策管理层的准确定位和经营策略。

四、我国商业银行客户经理制的主要特征

客户经理制的实施不仅体现了商业银行经营管理观念的转变和银行服务内涵的深化,而且也使商业银行在企业文化、经营机制、组织结构和管理体系等方面发生深刻的变革。我国商业银行实行客户经理制,与传统的金融活动相比,体现在外部对客户服务上主要有以下特点:

1. 商业银行服务客户的主动性

“急客户所急,想客户所想”,积极主动为客户服务,给客户提供其所希望的帮助,这是实行客户经理制给银行服务客户带来的显著变化之一。自从实行市场经济后,银行转变成企业,银行业开始有了竞争,并随着商业银行机构的增加和外资银行的涌入,商业银行的生存和竞争压力也在增加,这使商业银行开始变传统的产品经营为适应市场变化的客户经营,建立以市场为导向,以客户为中心,以有效控制风险为保障的市场化经营体系。客户经理服务客户的主动性,正是商业银行经营管理这种变化的全面体现。

2. 商业银行服务客户的全面性

在传统的计划经济体制下和初期的商品经济时期,银行以“产品”为中心进行经营,金融服务比较简单和单调。实行市场经济以后,银行开始以市场为导向,以客户为中心进行经营,这是商业银行依据客户的需求和市场的变化,通过不断地开发金融新产品和新服务,来满足客户的需要。作为综合性商业银行为客户提供的产品应该是多样化的,提供的金融服务应是全方位的。实行客户经理制,通过客户部门的客户经理,在与客户全面接触、全面了解的基础上,把客户的各方面需求综合起来,统一传递到产品部门和风险控制部门,最后通过三个部门的密切配合,为客户提供一揽子金融产品和服务。