

# 现代商业银行 客户经理营销实用策略

◆王熙富 / 著

**T**  
THE PRACTICAL MARKETING  
**TACTICS**  
FOR CUSTOMER MANAGERS IN MODERN COMMERCIAL BANKS



中国金融出版社

# 现代商业银行 客户经理营销实用策略

★ 王树强 等著

THE PRACTICAL MARKETING

STRATEGIES



中国金融出版社

# 现代商业银行 客户经理营销实用策略

王熙富 著



中国金融出版社

责任编辑：肖丽敏

责任校对：李俊英

责任印制：丁淮宾

## 图书在版编目 (CIP) 数据

现代商业银行客户经理营销实用策略 (Xiandai Shangye  
Yinhang Kehu Jingli Yingxiao Shiyong Celue)/王熙富著. —北  
京：中国金融出版社，2005.7

ISBN 7 - 5049 - 3760 - 6

I. 现… II. 王… III. 商业银行—经济管理—研究  
IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 070080 号

出版  
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 北京金星印刷有限公司

尺寸 148 毫米×210 毫米

印张 7.5

字数 221 千

版次 2005 年 8 月第 1 版

印次 2005 年 8 月第 1 次印刷

印数 1—5100

定价 20.00 元

如出现印装错误本社负责调换

# 目 录

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| <b>第一章 导述</b> .....            | 1  |
| <b>第一节 策略的一般特征</b> .....       | 1  |
| 一、策略的内涵 .....                  | 1  |
| 二、策略的外在表现 .....                | 1  |
| 三、策略的产生过程 .....                | 2  |
| <b>第二节 商业银行讲究经营策略的意义</b> ..... | 2  |
| 一、经营策略的宏观作用 .....              | 3  |
| 二、经营策略的市场作用 .....              | 3  |
| 三、经营策略的内控作用 .....              | 4  |
| 四、经营策略的处事作用 .....              | 4  |
| <b>第三节 制定经营策略的基本原则</b> .....   | 5  |
| 一、坚持策略的社会性和法规性 .....           | 5  |
| 二、符合事物的特殊性 .....               | 5  |
| 三、反映事物的关联性 .....               | 6  |
| 四、把握策略的动态性与稳定性 .....           | 6  |
| 五、注重策略内部的协调性 .....             | 6  |
| <b>第四节 实施经营策略的一般方法</b> .....   | 7  |
| 一、准备阶段 .....                   | 7  |
| 二、实施阶段 .....                   | 8  |
| 三、跟踪监控阶段 .....                 | 9  |
| 四、总结与再造阶段 .....                | 10 |
| <b>第二章 组织存款策略</b> .....        | 13 |
| <b>第一节 存款网点布局与建设</b> .....     | 13 |
| 一、网点设置与存款增长的关系 .....           | 13 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 二、网点布局的基本要求 .....     | 15 |
| 第二节 存款工作的组织与管理 .....  | 17 |
| 一、存款营销队伍建设 .....      | 17 |
| 二、吸存手段创新 .....        | 19 |
| 三、存款活动管理 .....        | 23 |
| 第三节 存款竞争实战策略 .....    | 26 |
| 一、团队吸存“十联动” .....     | 26 |
| 二、营销人员揽存“十四招” .....   | 31 |
| 第三章 贷款经营要求与调查技巧 ..... | 38 |
| 第一节 贷款经营的一般要求 .....   | 38 |
| 一、贷款经营的基本原则 .....     | 38 |
| 二、贷款经营追求的基本目标 .....   | 39 |
| 三、贷款运作的基本方法 .....     | 40 |
| 第二节 贷前调查技巧 .....      | 42 |
| 一、贷前调查的有效组织 .....     | 42 |
| 二、贷前调查方略 .....        | 44 |
| 第四章 贷款决策与回收谋略 .....   | 48 |
| 第一节 贷款决策机制与决策依据 ..... | 48 |
| 一、贷款决策机制 .....        | 48 |
| 二、贷款决策的主要依据 .....     | 51 |
| 三、贷款决策辩证法 .....       | 53 |
| 第二节 贷款回收谋略 .....      | 57 |
| 一、贷款回收的配套措施 .....     | 57 |
| 二、处置不良贷款“十六策” .....   | 60 |
| 第五章 非信贷业务经营方略 .....   | 68 |
| 第一节 证券投资 .....        | 68 |
| 一、证券投资的现实意义 .....     | 68 |
| 二、证券投资的基本技巧 .....     | 69 |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 第二节 同业拆借 .....              | 73         |
| 一、同业拆借的现实意义 .....           | 73         |
| 二、同业拆借的运作技巧 .....           | 75         |
| 第三节 现金资产经营策略 .....          | 78         |
| 一、库存现金 .....                | 78         |
| 二、存放同业 .....                | 79         |
| 第四节 中间业务经营 .....            | 81         |
| 一、中间业务运作特点 .....            | 81         |
| 二、我国银行中间业务面临的主要问题 .....     | 84         |
| 三、中间业务发展策略 .....            | 87         |
| <b>第六章 不良资产经营策略 .....</b>   | <b>90</b>  |
| 第一节 不良资产运行特点及成因 .....       | 90         |
| 一、不良资产的运行特点 .....           | 90         |
| 二、不良资产的形成机理 .....           | 92         |
| 第二节 不良资产的综合治理 .....         | 95         |
| 一、充分发挥政府的主导作用 .....         | 95         |
| 二、加快现代企业制度建设 .....          | 97         |
| 三、强化银行监管的严肃性与灵活性 .....      | 99         |
| 第三节 不良资产的“防”与“治” .....      | 102        |
| 一、不良资产的防范措施 .....           | 103        |
| 二、处置不良资产的基本方法 .....         | 106        |
| 三、几个清收理念 .....              | 109        |
| <b>第七章 商业银行市场营销策略 .....</b> | <b>114</b> |
| 第一节 商业银行市场营销的特点与基本原则 .....  | 114        |
| 一、商业银行市场营销的特点 .....         | 114        |
| 二、商业银行市场营销的基本要求 .....       | 117        |
| 第二节 营销流程与技巧 .....           | 120        |
| 一、选择目标客户 .....              | 120        |
| 二、制定营销方案 .....              | 122        |

---

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 三、单个客户营销 .....              | 123        |
| 四、群体客户营销 .....              | 128        |
| 五、维护客户 .....                | 130        |
| 第三节 扩散化营销与个性化营销 .....       | 133        |
| 一、扩散化营销 .....               | 133        |
| 二、个性化营销 .....               | 135        |
| <b>第八章 商业银行组织设置策略 .....</b> | <b>137</b> |
| 第一节 商业银行组织设置的新要求 .....      | 137        |
| 一、组织设置模式有待改进 .....          | 137        |
| 二、权力配置需要调整 .....            | 139        |
| 三、组织与个人之间关系有待改善 .....       | 142        |
| 第二节 组织设置的技术要求 .....         | 144        |
| 一、纵向组织设置 .....              | 144        |
| 二、横向组织设置 .....              | 147        |
| 三、岗位设置 .....                | 151        |
| <b>第九章 商业银行组织管理策略 .....</b> | <b>155</b> |
| 第一节 责权利的有机结合 .....          | 155        |
| 一、责权利与组织之间的关系 .....         | 155        |
| 二、责权利的合理配置 .....            | 156        |
| 三、建立健全责权利综合考核体系 .....       | 157        |
| 第二节 组织间的协调 .....            | 158        |
| 一、纵向组织协调 .....              | 159        |
| 二、横向组织协调 .....              | 160        |
| 三、协调三环节 .....               | 162        |
| 第三节 组织调整的特点与要求 .....        | 163        |
| 一、现阶段组织调整特点与成因 .....        | 163        |
| 二、组织调整的客观要求 .....           | 165        |
| <b>第十章 队伍建设策略 .....</b>     | <b>168</b> |

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| 第一节 银行队伍变化特点与素质要求 .....         | 168        |
| 一、现代银行队伍的变化特点 .....             | 168        |
| 二、新时期银行队伍素质要求 .....             | 170        |
| 第二节 队伍建设的基本技术 .....             | 172        |
| 一、聚才之道 .....                    | 173        |
| 二、识才之术 .....                    | 175        |
| 三、用才之要 .....                    | 177        |
| 四、育才之法 .....                    | 179        |
| 五、管才之策 .....                    | 181        |
| 第三节 领导素质与修养 .....               | 183        |
| 一、现代商业银行领导的基本素质 .....           | 183        |
| 二、领导者素质修养 .....                 | 185        |
| <b>第十一章 商业银行制度建设 .....</b>      | <b>188</b> |
| 第一节 商业银行制度运行特点与作用 .....         | 188        |
| 一、内部管理制度特征 .....                | 188        |
| 二、建立健全制度的现实作用 .....             | 190        |
| 三、当前制度建设中存在的问题 .....            | 192        |
| 第二节 制度建设原则与运用艺术 .....           | 194        |
| 一、制度建设的基本原则 .....               | 194        |
| 二、领导者运用制度的十种艺术 .....            | 195        |
| 第三节 激励机制新设计 .....               | 201        |
| 一、激励机制的基本原理 .....               | 201        |
| 二、前景激励 .....                    | 202        |
| 三、褒贬激励 .....                    | 204        |
| 四、考核激励 .....                    | 205        |
| 五、综合激励 .....                    | 208        |
| <b>第十二章 商业银行企业文化与团队建设 .....</b> | <b>211</b> |
| 第一节 商业银行企业文化 .....              | 211        |
| 一、企业文化的特定作用 .....               | 211        |

---

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 二、商业银行企业文化特征 .....      | 213 |
| 三、培植企业文化的操作要领 .....     | 214 |
| 第二节 团队建设中的“柱”与“梁” ..... | 218 |
| 一、团队与团队效能 .....         | 218 |
| 二、团队建设中的“柱”与“梁” .....   | 220 |
| 后记 .....                | 228 |

# 第一章 导 述

## 第一节 策略的一般特征

### 一、策略的内涵

简而言之，策略就是人们处事的计策与谋略。按照辩证唯物论观点，策略是人们对客观事物发展变化形成某种主观认识与判断，并根据这种认识与判断，自觉地不断调整思想行为，使之与客观事物发展规律相适应的运动过程。就这个意义上讲，策略属于意识形态范畴，它是因客观事物发展变化而产生的。但是，人们科学地制定与实施策略，又会促进客观事物有序、有效地运动。反之，非科学的策略，就会阻碍客观事物的正常发展。

从另外一个角度看，策略本身也是一个客观事物，有着独特的运动规律，同时与其他事物保持密切联系。当人们正确认识与把握策略的活动规律时，就能利用策略服务于社会，回报于人类；如果人们违背策略的活动规律，就会遭受惩罚，付出损失代价。

### 二、策略的外在表现

策略作为人们处事的计谋，其外在表现是丰富多彩的。从涵盖的层面表现看，有务虚性与务实性之分。务虚性策略，主要指那些带全局性、方向性的处事思路或理念，如，一个单位的指导思想、发展战略、经营方针等；务实性策略，主要指那些处理具体事务的办法、措施、技巧等操作性谋略。从活动表现看，有稳定性与灵活性之分。稳定性是指在一定时期内，相对固定的政策原则、制度规范等策略；灵活性则指那些随机而变的具体处事方法与艺术等方面策略。此外，在

现实中,还有各类不同行业、不同专业方面的策略表现。

### 三、策略的产生过程

简而言之,策略源于实践,成于思考。也就是说,策略的形成,是人们在社会实践中,对某一特定事物的过去、现在的发展变化产生感性认识,再经过人们的总结、分析、比较等理性思索,从中提炼出适合事物活动规律的处事策略。在这个过程中,有两点是非常关键的:一是实践。只有人们积极参与社会实践、深入实际,才能认识事物、了解事物,熟悉事物的运动特点,才能产生智慧的火花。同样,一个从未接触过银行实践,不熟悉金融业务的人也不可能提出实用而有效的银行经营策略。就比如,一个没有经过战争实践,对战争缺乏真切体验的人,就不可能设计出精妙的军事策略。以此而论,策略脱离实践,必成无源之水。所谓实践出真知,其理就在于此。二是思索。有实践,并不意味着就会有策略。人人都在工作,但不是个个都能提出科学的处事策略。事实上,策略是在人们对大量的实践感受经过艰苦的理性分析、思考、甄别、选择的基础上形成的。不经过理性思索这个环节就无法产生科学策略。从以上可以看出,正确的策略属于积极实践并善于思索的人们。

总之,策略是一门大学问,鉴于本书的任务和作者的能力所限,在此不能深究。

## 第二节 商业银行讲究经营策略的意义

所谓商业银行经营策略,主要指商业银行为实现发展目标和妥善处理具体事务而制定与实施的计策与谋略。

在我国,现在进入中年和老年的人们,大多数都应该记得毛泽东的这条语录:“政策和策略,是党的生命”。这足以说明策略的重要性。从现代企业管理来看,许多人把策略视为“制胜之神”,是经营成功之本。从实践上看,同样的事件和同样的环境,但实施不同的经营策略,就会产生优劣不同的经营成果。

当前,商业银行既面临着各种经营风险,又处于激烈的同业竞争。在这种境况下,只有立足实际,立足市场,认真研究和制定科学的经营策略,才能把握机遇,在激烈的市场竞争中开拓前进,实现效益性、安全性、流动性的有机统一。下面我们仅从几个主要方面,对商业银行积极探索和实施正确经营策略的重要意义与作用做一简要说明。

### 一、经营策略的宏观作用

从宏观方面看,经营策略是否科学,直接左右商业银行的发展质量、速度与方向。一个组织的宏观策略是规范整个组织行为的总方针。商业银行为确立适合自身特点的市场定位,实现其经营任务和战略目标,都会对其发展思路、经营方式、管理特色等方面进行周密策划,提出总揽全局的宏观策略,并用以指导整个系统的经营行为。如:有的商业银行追求网点规模和网络覆盖,有的则强调“不求最大,但求最好”;有的追求专业经营,特色服务,有的则强调多元经营,综合服务;有的追求稳健经营,有的则强调开拓创新,如此等等。这些关系商业银行发展前途和全局经营的宏观策略,如果能切合本身实情和所处经营环境,就会在市场竞争中处于有利地位,促进战略目标与任务的顺利实现;反之,宏观策略若脱离实际,非科学化,其结果就会造成大局的被动,甚至动摇生存与发展的根本。所以说,商业银行制定与实行科学的宏观策略,对其正常有效发展具有非常重要的作用。

### 二、经营策略的市场作用

从市场竞争看,经营策略科学与否是成败胜负的关键所在。当代银行同业竞争,实际上就是竞争者之间斗计策、搏谋略的过程。不同的竞争策略,就会表现出不同的竞争行为;不同的竞争行为,就会产生不同的竞争结果。从这个意义上说,商业银行市场竞争,成也策略,败也策略。从当前商业银行竞争实践中,有的新兴商业银行虽然网点规模小,实力薄弱,但他们采取科技制胜策略,加大高科技投

人,频频推出电子金融产品和计算机网络服务,从而达到扩大市场份额的目的;有的中小银行难以满足大型客户的服务需求,为此采取扬长避短策略,集中精力开发中小客户市场,从而使资产质量和经营收益稳步提高。由此可见,正确的经营策略是商业银行竞争制胜的重要条件。

### 三、经营策略的内控作用

从银行内部管理看,正确的管理策略是提高管理效能的根本。一家商业银行的管理策略一般通过经营理念、政策规定、制度原则等载体表现出来。在商业银行管理实践中,推出不同的管理策略,就会形成不同的管理效果。如,有的商业银行在用人方面,坚持德才兼备、业绩至上策略,不仅使员工的才干和积极性得以充分发挥,而且还会产生人才吸聚效应;有的则讲究任人唯亲唯顺,论资排辈,结果使单位内部暮气沉沉,士气低落,整个组织缺乏生机与活力。又如,有的商业银行注重权、责、利的有机结合,从而促进各项经营业务有序有效运行,各方面积极性得到最大限度的释放;有的则责、权、利对应错位,结果使内部责任不清,职权混乱,甚至造成重大经营损失。事实证明,管理策略正确与否,直接关系到管理效率的优劣。

### 四、经营策略的处事作用

正确的处事策略能有效提高质量和效率。从处理具体事务的效果看,正确的操作策略表现为处事方式、艺术完全符合事物发展的客观要求,工作效果极佳。错误的处事策略,则表现为对事物缺乏真切的认识,盲目施策,或者是所选择的处事方法不当,工作效果极差。在日常工作中,常常看到这样一种现象:同样一件事,同样的办事条件,但由于各人所采取的处事策略不同,结果则大相径庭。有时甚至是同一个人,先后采取的处事策略不同,其效果也是大不一样。由此可见,商业银行只有讲究正确的经营策略,才能促进工作顺利而有效地开展。

### 第三节 制定经营策略的基本原则

策划谋略虽然属于人们的主观行为，但它也有自身的活动规律。我们研究商业银行经营策略，应当努力把握制定策略的原则要求。

#### 一、坚持策略的社会性和法规性

策略，本是人们为解决问题或战胜对手而实施的一种谋划行为。但从制定策略的目的和实施手段看，策略却有良性与恶性之分。所谓良性策略，是指那些以法规为依据，实施结果不仅能促进自身发展，更有利于社会进步的计策方略；所谓恶性策略，是指那些违法违纪，有悖社会道德的行为，只图自身利益的卑劣伎俩，诸如以坑蒙欺诈、腐蚀陷害、强抢豪夺为手段的阴谋诡计。众所周知，社会主义商业银行在国民经济中具有特殊的地位和作用，因此，我们探讨研究商业银行经营策略，所提倡的应是良性策略。强调制定经营策略的目的，必须追求社会效益和自身效益的有机统一，绝不允许只顾自身利益而损害社会利益。设计实施策略手段，必须以法律为依据，遵纪守法，讲究道德标准，坚决反对违法违纪的策略行为。无数事实证明，只有目的端正、方向正确、手段合法的经营策略，才能取得良好的成效，才能经得起历史的考验，才能受人们的欢迎。那些恶性策略，也许会得一时之私利，但最终会害人害己。

#### 二、符合事物的特殊性

商业银行经营策略，是解决具体问题的方法与艺术，并不是一句漂亮的口号或一个凭空想像的数据。因此，研究制定策略，首先要切实反映所要解决问题的特殊性。如，研究贷款策略，就要体现贷款的流动性、安全性和效益性等特定要求；制定商业银行经营策略，就要反映其市场化运作、追求资产质量和利润最大化等特定要求。假若制定的策略不符合特定事物运动发展的特殊要求甚至南辕北辙，那么，这样的经营策略就毫无实用价值，甚至是有害策略。

### 三、反映事物的关联性

任何事物都不是孤立存在的，总是与相关事物保持着千丝万缕的联系，并受相关事物变化的影响。就商业银行来说，其特殊性表现为是经营货币、信用的特殊企业，追求利润最大化。但它的发展变化同国家政治体制与经济体制、金融法律与方针政策、各地经济结构与发展质量、同业竞争与金融秩序、客户需求与风土人情等相关因素保持紧密联系，而且这些因素的运动变化对商业银行发展有着至关重要的影响。因此，制定商业银行经营策略，不仅要充分顾及银行本身的特殊性，而且要周密考虑与银行相关诸因素的发展变化态势。只有这样，所推出的经营策略才具有实用性、可行性和有效性。

### 四、把握策略的动态性与稳定性

策略相对应的事物和策略所处的环境都是不断发展变化的，这就决定，任何策略必须保持高度的动态性。从目前商业银行经营实践看，不论是外部业务经营、市场竞争，还是内部管理、人员素质抑或国际金融环境，所表现出的情况都是千变万化的，尤其是在当前高科技信息化时代，变化的频率更高更快。面对这样的经营环境，我们制定商业银行经营策略应当跟上时代的变化节奏，不断调整、充实、更新相关策略，使各种策略与客观事物的变化方向、速度保持一致，充分展示策略的超前性。否则，策略就会变得僵化、过时，成为银行发展的障碍。不过，我们在强调经营策略动态性的同时，作为以信用为本的银行，也要注重策略的相对稳定性。诸如某些发展战略、经营原则、基本政策等，应当在一定时期内保持相对稳定，如果所定策略朝令夕改，变化无常，对客户、市场以及银行本身，都会产生消极的影响。

### 五、注重策略内部的协调性

现代商业银行业务经营广泛而复杂，相应经营策略也是丰富多彩。要使众多的策略产生整体合力，关键是要保持策略系统内部的协

调性。一方面制定经营策略要有系统工程观念,各种策略的总目标要高度一致,在内容上要相互促进、相辅相成,假若各策略目标各异,内容相互矛盾,力量相互抵消,就会造成策略的内部混乱,削弱整体作用;另一方面,新老策略承启要平滑衔接。银行作为社会经济中具有特殊地位的特殊企业,其经营策略的变更交替,不仅要注意继承与发扬正确的老策略,保持经营策略的延续性,而且要敢于舍弃陈旧的东西,大胆创新,不断为经营策略注入新的生机与活力。只有继承与发扬衔接得当,策略才能产生旺盛而持久的效力。

#### 第四节 实施经营策略的一般方法

策略制定和实施是既有联系又有区别的两个阶段。一般来说,设计一个科学的策略不容易,实施好一个策略则更难。这是因为,策略毕竟是主观想像的,要达到预想效果,只有通过正确实施才能取得。如果不经实施,再好的策略也只是纸上谈兵,空中楼阁。若是实施部署不当,其效果也会大打折扣。与此同时,策略是否科学,也只有通过实施验证才能得出准确结论。此外,在我们商业银行的经营实践中,也常看到这样一种情况:同样的经营策略,同样的经营背景,但产生的结果却大不一样。究其缘由,实施策略的思想与方法的不同是一个重要因素。因此,正确把握策略实施技术对实现和提高策略效果具有积极作用。

##### 一、准备阶段

每一项经营策略都有特定的条件要求。这些条件准备越充分,实施策略的成功概率就越高。就实施商业银行经营策略的一般情况而言,准备阶段应着重抓好以下几个方面:

(一) 思想发动,达成共识。俗话说“人心齐,泰山移”。任何一项有组织的行动,只有大家心往一处想,劲往一处使,才能获得成功。商业银行经营策略的实施,首先要采用多种手段,统一相关部门和人员的思想认识,为策略的顺利实施打下良好的思想基础,在实施