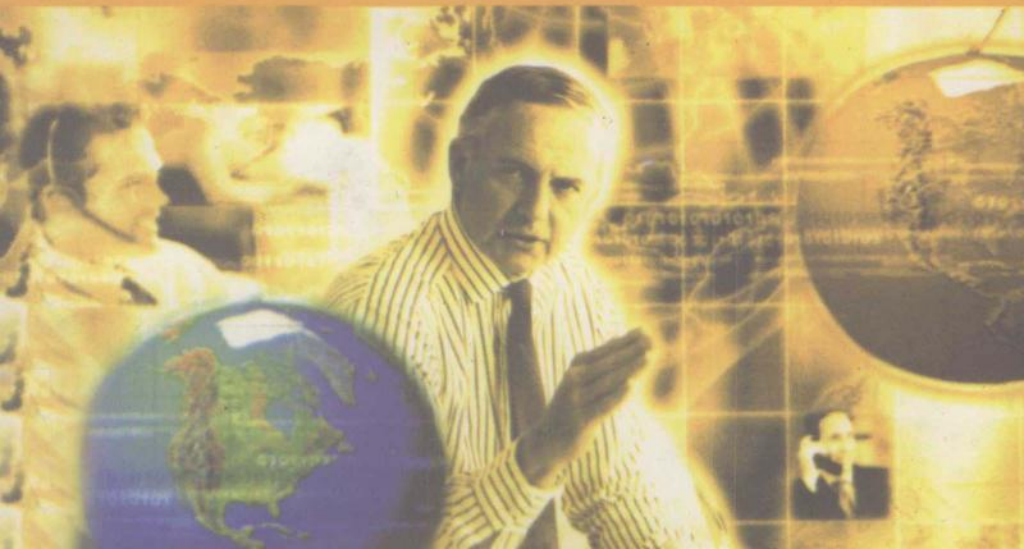


# 银行 客户经理制 教程

刘建友 曾惠东 编著

气象出版社



# 银行客户经理制教程

刘建友 曾惠东 编著

气象出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

银行客户经理制教程/刘建友,曾惠东编著—北京:气象出版社,  
2001.12

ISBN 7-5029-2614-3

I. 银… II. ①刘…②曾… III. 商业银行—客户经理制  
IV. F830.39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 79536 号

### 银行客户经理制教程

刘建友 曾惠东 编著

责任编辑:张 斌 终审:毛耀顺

气象出版社出版发行

(北京市海淀区白石桥路 46 号 100081)

湖南长沙气象印刷厂印刷

\* \* \*

开本:850×1168 1/32 印张:14 字数:376 千字

2001 年 12 月第一版 2001 年 12 月第一次印刷

印数:1~2800 册

ISBN 7-5029-2614-3/F·0893

定价:30.00 元

# 目 录

第一章 入世对中国银行业的影响.....	(1)
第一节 世界贸易组织概述.....	(1)
第二节 入世对中国银行业的影响 .....	(18)
第三节 入世后中国银行业的对策 .....	(24)
第二章 商业银行经营理念 .....	(33)
第一节 商业银行的价值观 .....	(33)
第二节 商业银行经营理念 .....	(39)
第三节 商业银行经营观念 .....	(48)
第三章 商业银行客户经理制 .....	(54)
第一节 客户经理制产生的背景和意义 .....	(54)
第二节 客户经理制的组织架构 .....	(60)
第三节 客户经理制的制度建设 .....	(69)
第四节 实施客户经理制的条件和程序 .....	(73)
第四章 市场分析 .....	(77)
第一节 市场分析的意义 .....	(77)
第二节 市场分析的内容 .....	(84)
第三节 市场分析的程序和方法 .....	(101)
第四节 市场营销方案的编制与控制 .....	(111)
第五章 银行产品.....	(123)

第一节	银行产品与创新	(123)
第二节	负债业务类新产品	(134)
第三节	资产业务类新产品	(139)
第四节	中间业务类新产品	(155)
<b>第六章</b>	<b>客户开发</b>	<b>(184)</b>
第一节	客户开发的意义	(184)
第二节	客户开发的任务	(185)
第三节	客户开发的流程	(203)
第四节	客户开发的技巧	(222)
<b>第七章</b>	<b>商业银行客户关系维护</b>	<b>(243)</b>
第一节	客户关系维护概述	(243)
第二节	客户关系维护质量	(254)
第三节	客户关系维护标准	(268)
第四节	客户关系维护技能	(278)
<b>第八章</b>	<b>商业银行客户风险监控</b>	<b>(290)</b>
第一节	客户风险的种类和特点	(290)
第二节	客户分级管理	(295)
第三节	客户非财务因素风险评估	(303)
第四节	客户财务因素风险评估	(309)
第五节	客户风险管理	(321)
第六节	客户信用等级评估	(334)
<b>第九章</b>	<b>商业银行客户经理管理</b>	<b>(351)</b>
第一节	客户经理的素质要求	(351)
第二节	客户经理的合理配置	(359)

<b>第三节</b>	<b>客户经理考核与激励</b> .....	<b>(363)</b>
<b>第四节</b>	<b>客户经理的常规管理</b> .....	<b>(367)</b>
<b>第五节</b>	<b>客户经理的有效培训</b> .....	<b>(372)</b>
<b>附录 1:</b>	<b>中美世界贸易双边协议文本摘要</b> .....	<b>(379)</b>
<b>附录 2:</b>	<b>客户经理制实施指导意见</b> .....	<b>(386)</b>
<b>附录 3:</b>	<b>农村信用社客户经理制实施办法</b> .....	<b>(398)</b>
<b>附录 4:</b>	<b>农村信用社存款任务分解办法</b> .....	<b>(404)</b>
<b>附录 5:</b>	<b>客户经理绩效考核指导意见</b> .....	<b>(406)</b>
<b>附录 6:</b>	<b>农村信用社推行客户经理制的实践</b> .....	<b>(411)</b>

# 第一章 入世对中国 银行业的影响

2001年11月9日至13日，世界贸易组织第四届部长级会议在卡塔尔首都多哈举行，会上同意接纳中国为世界贸易组织成员。按世界贸易组织的规定，一个月后的12月11日，中国加入世界贸易组织成为正式成员。15年的努力，从申请复关到入世谈判，中国从经济上终于走向了世界舞台。这不仅意味着中国经济将有一个潜在的发展机遇，而且也意味着中国国门的洞开，旧的不适应市场经济规律、不适应国际惯例的做法将被打破，中国融入世界经济一体化的进程将加快，中国改革开放将进入一个新时期。就金融业而言，中国金融市场将进一步开放，中国的金融制度、经营管理体制以及现行的金融格局都会相应地发生重大变化。本章着重分析入世对中国银行业的影响，同时对入世后中国银行业应采取的对策作一些粗浅的探讨。

## 第一节 世界贸易组织概述

### 一、世界贸易组织的宗旨、目标与职能

世界贸易组织（WTO）是一个以防止贸易保护主义，促进公开、公平、公正的自由国际贸易为宗旨的全球性贸易组织，是当今世界贸易体制的法律和组织基础；同时它还是各国通过集体辩论、谈判和裁判，发展其贸易关系的场所，至目前为止，共有143个成员，是世界上最大的多边贸易组织，95%的全球贸易接受其规则的约束。

1993年11月通过的《建立世界贸易组织协议》前言指出，世贸组织的宗旨是：提高生活水平，保证充分就业，大幅度 and 稳定地增加实际收入和有效需求，扩大货物和服务的生产和贸易，按照可持续发展的目的，最优运用世界资源，保护和保护环境，并以不同经济发展水平下各自需要的方式，加强各种相应的措施。积极努力确保发展中国家，尤其是最不发达国家在国际贸易增长中的份额与其经济发展需要相称。

世贸组织的目标是：通过互惠和互利的安排，大量减少关税和其他贸易壁垒，消除国际贸易关系中的歧视性待遇，产生一个完整的、更具有活力的和永久性的多边贸易体制来巩固原来关贸总协定以往为贸易自由化作出的努力和乌拉圭回合谈判的所有成果。如果用一句话来归纳，世界贸易组织的目标就是实现贸易自由化。

按照《建立世界贸易组织协议》的规定，世界贸易组织是具有国际法主体资格的法人组织，其成员应当赋予世界贸易组织在行使职能时可能必要的法定能力。

世界贸易组织具有如下职能：

(1) 管理并执行构成世贸组织的多边贸易协定及简单多边协定。世界贸易组织要促进乌拉圭回合各项法律文件以及今后可能达成的各项新协议的实施、管理与运作。

(2) 作为多边贸易谈判的场所。世界贸易组织要为成员就协议范围内的问题和世界贸易组织授权范围内的新议题进行进一步谈判提供场所。

(3) 设法解决贸易争端。世界贸易组织的争端解决制度是保障多边贸易体系可靠性和可预见性的核心机制，世界贸易组织将按照已达成的《关于争端解决规则和程序的谅解》，负责解决成员间存在的分歧与争端。

(4) 监督审议成员国贸易制度和与贸易相关的国内经济政策，从而实现全球经济政策制定的统一性。世界贸易组织可以按



照已制定的《贸易政策审议机制》，负责定期审议各成员的贸易政策。根据《贸易政策审议机制》，所有成员方都必须接受贸易政策的定期审议。

(5) 与其他参与全球经济决策的国际组织进行合作。为了更广泛地实现全球经济决策的一致，世界贸易组织应与国际货币基金组织和国际复兴开发银行（即世界银行）及其附属机构进行适当合作；组织编写年度世界贸易报告和举办世界经济与贸易研讨会，并向发展中国家提供必要的技术援助。

世贸组织负责实施和管理的协议与协定包括了大约 29 个独立的法律文件，范围包括从农业到纺织品服装，从服务到政府采购，从原产地规则到知识产权的各项内容，除此之外，还有 25 个附加的部长宣言、决定和谅解，这些构成了世界贸易组织成员的义务和承诺。协议分为多边协议与协定及诸边协议。多边贸易协议与协定要求成员“一揽子”接受；而诸边协议可分别接受，只在接受成员间生效。

## 二、世界贸易组织的基本原则

世界贸易组织继承了原来关贸总协定的非歧视原则、最惠国待遇原则、国民待遇原则、关税保护原则、取消数量限制原则、公平贸易原则、对发展中国家优惠原则和例外条款等基本原则，同时又对其进行了发展和完善。概括起来包括以下四个方面：

### 1. 平等互惠

WTO 的基本原则是非歧视原则，也称无差别待遇原则，是指一缔约方在实施某种制裁措施时，不得对其他缔约方实施歧视待遇，体现了 WTO 平等互惠的精神。非歧视原则具体通过最惠国待遇原则、国民待遇和互惠待遇条款来实现。

最惠国待遇是国际经济贸易关系中常用的一项制度，又称“无歧视待遇”。它通常指的是缔约国双方在通商、航海、关税、公民法律地位等方面相互给予的不低于现时或将来给予任何第三国的优惠、特权或豁免待遇。

最惠国待遇可分为无条件最惠国待遇和有条件最惠国待遇两种。前者指缔约国的一方现在或将来给予第三国的一切优惠，应无条件地、无补偿地、自动地适用于缔约国的另一方。后者指缔约国的一方现在或将来给予第三国的优惠，缔约国的另一方必须提供同样的补偿，才能享受。

最惠国待遇范围广泛，其中主要的是进出口商品的关税待遇。在贸易协定中一般包括有关进口、出口或者过境商品的关税和其他捐税，在商品进口、出口、过境、存仓、换船方面的有关海关规定、手续和费用及进出口许可证的发给等。

国民待遇是世界贸易组织成员方处理本国和外国的产品、服务和投资之间关系的基本准则，指在签订的贸易协定中，缔约国之间相互保证给予对方的自然人（公民）、法人（企业）等在本国境内有与本国自然人、法人等同等的待遇。根据这一原则，外国产品一旦进入一国境内，应享有同该国生产的同类产品在国内税收和法律法令方面的同等待遇。如一缔约国领土的产品输入到另一缔约国领土时，不应对它直接或间接征收高于对相同的本国产品所直接或间接征收的国内税或其他国内费用。在外国产品的国内销售、推销、购买、运输、分配或使用的全部法令、条例和规定方面，它所享受的待遇不应低于相同的本国产品所享受的待遇。国民待遇原则是世界贸易组织成员方处理本国和外国的产品、服务和投资之间关系的基本准则，是对最惠国待遇原则的补充。

互惠待遇又称互惠权利。最惠国待遇条款规定相互给予任何对三方同样的优惠待遇，并不规定具体内容，互惠待遇通过双边协定，使互惠的内容具体化，因此互惠待遇成为最惠国待遇具体适用的条件。在国际间普遍缔结最惠国待遇条款的条件下，互惠待遇实际上具有最惠国待遇和多边协定的特点。

互惠原则是 WTO 的重要原则之一，在 WTO 的各种贸易协定与协议中，互惠原则在广泛的范围内得到交叉运用，进行贸易利益平衡。如发展中国家成员方要求发达国家成员方在纺织品、热

带产品等方面作出让步，而发达国家成员方则要求发展中国家成员方在服务贸易和保护知识产权方面作出让步，在综合互惠的基础上达成协议。

## 2. 贸易自由化

所谓贸易自由化原则是指所有世界贸易组织成员方逐步限制和取消一切关税和非关税壁垒，消除国际贸易中的歧视待遇，达成不断扩大的、可预见的市场准入。贸易自由化原则体现在以下几个方面：

**关税减让原则。**是指通过谈判削减并尽可能消除关税壁垒，并且削减后的关税应得到约束，不得再进一步提高。根据乌拉圭回合谈判达成的协议，世界贸易组织成立后，各成员方将按照承诺逐步降低关税。工业品关税的削减将在5年内完成，农产品关税的削减，发达国家成员在6年内、发展中国家在10年内完成。到那时，世界贸易组织全体成员的平均关税水平将降低34.3%，其中发达国家成员降低40.3%，发展中国家成员降低29.7%。除了降低关税水平之外，世界贸易组织成员方的关税约束比例将大大提高，大大增强现行关税的约束性，使各成员方关税保持“只降不升”的良好发展态势，使世界各国的贸易自由化稳定地继续下去。

**一般取消数量限制原则。**又称只允许关税保护原则，是指WTO成员方实行规则允许的贸易保护措施时，一般禁止实行数量限制，而只允许实行关税手段。数量限额在世贸组织中一般来讲是非法的，若确有必要实施数量限制，必须在非歧视、最惠国待遇原则上实施。

**消除非关税壁垒原则。**要求各缔约国不能采用其他非关税壁垒的办法。任何缔约国除征收税捐或其他费用外，不得设立或维持配额、进出口许可证或其他措施以限制或禁止其他缔约国领土的产品输入，或向其他缔约国领土输出或销售出口产品。

按照乌拉圭回合谈判达成的协议，自愿出口限制、有秩序的

出口安排等灰色区域措施将被取消。纺织品和服装的国际贸易将在2005年1月1日之前分阶段实现自由化，多种纤维协定将寿终正寝。农产品的各项进口限制将被相应水平的关税所取代，全部实现关税化。

WTO通过各成员承诺义务，不断扩大市场准入的范围。同时通过许多其他协议，确保市场的稳定性和可预见性。

政策透明度原则。保证贸易环境可预见性的关键在于国内法律、规章与各种实际做法的透明度。WTO要求各国的贸易政策及政府的管理行为要透明，要求通过官方公报或开设咨询站的形式在全国范围公开贸易政策法规，并以正式通告世贸组织的方式向各国公开。成员方发生纠纷时，以公布的贸易政策为解决依据。进入世贸组织以后，各国的政策不能随意更改，如更改要经别国同意，并且定期接受政策评审。世贸组织通过贸易政策审议机制，促进成员政府更严格地遵守世贸组织的规则和纪律，履行各自的承诺。

### 3. 促进公平竞争

公平竞争原则是指通过消除各成员方对贸易活动的人为干预及其带来的扭曲，维护自由市场原则，促进各成员方生产者之间的公平竞争；公开竞争行为有利于世界资源的充分利用，发展商品生产与交换。为此，WTO把促进公平竞争作为一个重要原则。

一是通过反倾销、反出口补贴防止因此而形成的不公平竞争。倾销是指“一项产品从一国出口到另一国，该产品的出口价格在正常的贸易过程中，低于在出口国旨在用于正常价格进入另一国的商品，则该商品被认为是倾销”。补贴是指“在某一成员的领土内，由政府或任何公共机构提供的财政资助”，补贴又分为被禁止的补贴、可起诉的补贴和不可起诉的补贴。被禁止的补贴是指“以出口实绩为条件而提供的补贴”，可起诉的补贴是指“对其他成员造成不利影响”的补贴。

二是纺织品和农产品贸易的“回归”。纺织品、服装和农产

品贸易，一起游离于 1947 年关贸总协定的多边自由贸易体制之外，进行着不公平竞争。在乌拉圭回合中，经过各成员方的努力，达成了纺织品服装协议和农产品协议，分阶段实施回归，降低出口补贴，逐步实现公平竞争。

三是加强对知识产权的保护。知识产权的保护是基于法律所赋予的发明创造者对自身成果所享有的专有权利。以假冒、仿制、剽窃、盗用等不正当的手段侵犯知识产权，同样是一种不公平竞争，对科学技术的发展构成了严重危害。在乌拉圭回合中，经过各成员方的努力，达成了“与贸易有关的知识产权协定”，就涉及不公平竞争行为作出了排除措施，以保护正当竞争。

四是约束政府采购金额，扩大公平竞争机会。各国政府优先和以优惠的价格购买本国的产品，对别国构成不公平贸易。乌拉圭回合使 1981 年生效的“政府采购协议”进一步自由化，而且把范围扩展到服务，包括建筑服务、地方一级和公用事业单位的采购。新协议还加强了保证公平和无歧视的国际竞争条件的规则，要求参加方政府把本国政府和采购程序置于监督之下。

#### 4. 鼓励发展与经济改革

不断扩大的国际市场和国际贸易依赖于各成员方的经济稳定与发展。考虑到成员方的产业结构和发展水平不同，WTO 允许在执行协议过程中，实行灵活措施，以减少经济发展过程中出现的不稳定和突发因素的破坏作用，促进不发达国家的经济发展和经济改革。这具体体现了两个方面：一般允许例外和保障措施原则和发展中国家优惠待遇原则。

一般允许例外和保障措施原则是指在某些特殊的条件下，世贸组织成员可以不履行已承诺的义务，对进口采取一些紧急的保障措施，如提高关税、实施数量限制等。如国际收支困难的国家被允许实施数量限制；发展中国家的“幼稚工业”也被允许加以保护。

WTO 继承和保留了 1947 年关贸总协定对发展中缔约方予以

照顾的原则。第一，允许发展中国家用较长的时间履行义务或者有较长的过渡期；第二，允许发展中国家在履行义务时有较大的灵活性；第三，规定发展中国家在履行某些义务时发达国家成员应当提供技术援助。（见表 1-1）

表 1-1 乌拉圭回合协议给予发展中国家成员和最不发达国家成员的特殊和差别待遇的条款提要

乌拉圭回合协议	较少义务（和豁免）	较长执行期或过渡期
1. 农业	(1) 如果不是净出口国的话，可以限制粮食出口（发展中国家）；(2) 允许国内支持或出口补贴，例如免除综合支持（最不发达国家）	有 10 年期间可作出具有约束力的最高限额承诺（最不发达国家）
2. 技术性贸易壁垒	如果国际标准不合适的话，可制订国内标准（发展中国家）	
3. 与贸易有关的投资措施	考虑到新建工业、国际收支差额、保障措施等因素，可予以灵活应用（发展中国家）	7 年和 5 年过渡期以消除与关贸总协定不一致的贸易投资措施，必要时可延长过渡期限（最不发达国家和发展中国家）
4. 关贸总协定第 7 条（海关估价）有关决定	根据进口商品价值灵活运用，尤其是当商品在进口国进一步加工时（发展中国家）	非东京回合签字方但接受世贸组织的成员的执行期为 5 年，必要时可延长（若采用计算机估价办法可再加 3 年）（发展中国家）
5. 进口许可证手续	免除满足某些要求所引起的额外行政/财政负担（发展中国家）	可以延迟 2 年执行（发展中国家）

乌拉圭回合协议	较少义务 (和豁免)	较长执行期或过渡期
6. 补贴与反补贴措施	禁止出口补贴对这些国家不适用 (最不发达国家)	(1) 出口实绩补贴在 8 年内取消 (发展中国家, 不适用于人均收入低于 1000 美元的发展中国家); (2) 允许 (最不发达国家和发展中国家分别) 在 8 年和 5 年期间内对用本国产品取代进口产品给予补贴; (3) 当 (最不发达国家) 的特定产品取得“出口竞争力”后, 给予 8 年时间逐步取消出口补贴
7. 保障措施	将允许保持这类措施的期限从 8 年延长到 10 年	
8. 服务贸易总协定及有关决定	经济一体化协议缔约国没有必要取消所有歧视措施, 例如对本国政策和发展有积极作用的措施 (发展中国家)	有 2 年时间可设立调查点, 以便提供有关对承诺范围内的贸易有重大影响的法律和规章方面的资料 (发展中国家)
9. 与贸易有关的知识产权问题	可以推迟 11 年并应要求予以延长 (最不发达国家); 可以推迟 5 年 (发展中国家)	
10. 贸易政策审议机制	每 6 年审查一次 (发展中国家); 可以把审议间隔时间延长 (最不发达国家)	
11. 1994 年关贸总协定		承诺附表可延迟 15 个月提出 (即从 1993 年 12 月 15 日至 1995 年 4 月 15 日) (最不发达国家)

乌拉圭回合协议	较少义务 (和豁免)	较长执行期或过渡期
12. 卫生和动植物检疫措施		对影响进口的措施可推迟 5 年执行 (最不发达国家); 应要求可部分或整体给予有时限的豁免 (发展中国家)
13. 纺织品与服装		非多种纤维协议成员国必须分别在 1 年和 6 个月内通报其首次一体化方案的细节和使用的特别过渡保障措施 (原有通报期限均为 60 天) (多数最不发达国家)
14. 技术性贸易壁垒协议		应要求可部分或整体给予有时限的例外 (发展中国家)



### 三、世界贸易组织的架构和机制

#### 1. 世贸组织的架构 (见表 1-2)

表 1-2 世贸组织机构图

