



全国农村合作金融机构业务培训教材

农信银资金清算中心 组织编写

RURAL CREDIT BANKS FUNDS CLEARING CENTER

KEHU JINGLI GUANLI

客户经理管理

主编 满玉华



 中国金融出版社

全国农村合作金融机构业务培训教材

客户经理管理

主 编 满玉华

副主编 柳 欣 伏琳娜

 中国金融出版社

责任编辑：罗邦敏 夏 鸿

责任校对：张志文

责任印制：陈晓川

图书在版编目 (CIP) 数据

客户经理管理 (Kehu Jingli Guanli) / 满玉华主编. —北京: 中国金融出版社, 2011. 12

(全国农村合作金融机构业务培训教材)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6077 - 1

I. ①客… II. ①满… III. ①金融机构—销售管理 IV. ①F830.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 175947 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 185 毫米 × 260 毫米

印张 18.5

字数 406 千

版次 2011 年 12 月第 1 版

印次 2011 年 12 月第 1 次印刷

定价 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6077 - 1/F. 5637

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

《全国农村合作金融机构业务培训教材》
丛书编委会

主 任：王耀辉

副主任：刘永成

委 员：（以姓氏笔画为序）

才凤玲	王 辉	王红梅	王丽莎	王艳君	卢亚娟
刘 俊	刘东辉	刘金波	许 莉	张 军	张 红
李振华	陆建云	林江鹏	姚 旭	殷治平	袁声莉
葛竹春	董雪梅	满玉华	蔡则祥		

总 序

农村信用社自1951年成立以来，历经60年艰辛发展历程，走过了一条不平凡的发展之路。在党中央、国务院正确领导下，农村信用社以服务“三农”为宗旨，自身实力迅速壮大，已成为我国金融系统的重要力量，是名副其实的农村金融主力军。特别是以2003年6月国务院颁布《深化农村信用社改革试点方案》为标志，新一轮农村信用社改革全面展开，农村信用社深化改革和经营发展进入了快车道。几年来，以产权制度为核心的改革成绩斐然，农村信用社、农村合作银行、农村商业银行（以下简称农村合作金融机构）并存，声名鹊起，共襄盛举，共同发展，共同繁荣。

截至2011年6月末，全国农村合作金融机构营业网点近8万家，从业人员78万人，资产12.04万亿元，负债11.37万亿元，存款9.58万亿元，贷款6.43万亿元。存款、贷款规模攀居全国银行业金融机构第4位和第2位，成为我国城乡金融机构网点最多、分布最广、“三农”贷款投放最多、农村普惠金融服务贡献度最大的金融机构。

银行业的竞争和发展，归根结底是人才的问题，才兴业兴，才尽业衰，已昭示了银行发展的永恒真理。伴随农村合作金融机构发展的突飞猛进，面对经营管理、创新的多重压力，员工素质、能力不适应的矛盾日益突出，已成为农村合作金融机构走向现代银行之路的瓶颈，“短板效应”为业界所共识。但是，囿于现有管理体制的现状，员工培训合力不够，层次不高，且缺乏系统性和全面性，培训效果不佳，难以达到规范化、标准化。针对这种现状，我们以服务股东及成员单位为宗旨，充分利用自身优势，组织全国部分高等院校专家、教授，编写《全国农村合作金融机构业务培训教材》丛书（以下简称《丛书》）一套18种。该《丛书》具有以下几个特点：一是覆盖面广。《丛书》内容涉及会计、信贷、财务、管理、审计、营销、法律、科技、新兴业务、人力资源、服务礼仪、应用写作等各专业、各个方面，可谓包罗万象，几近百科。二是实用性强。《丛书》体例新颖，线条清晰，通俗易懂，适合农村合作金融机构员工自学和培训，特别是每种教材附有若干套试题，存放于农信银远程学习系统，供员工自学与培训时自考自检。三是方

便自学。《丛书》课件在农信银远程学习系统上将陆续推出，员工登录系统后即可学习，不受时间和场地限制，解决了员工自学培训中的工学矛盾。

汇通城乡，服务股东，普惠“三农”，成就梦想，是农信银资金清算中心永恒不变的价值理念。组织编写《丛书》是我们所尽的菲薄之力，相信它是撬动支点之力，必将推动全国农村合作金融机构的诺亚方舟。让员工培训、人才培养的大戏高潮迭起，演绎辉煌！

**《全国农村合作金融机构业务培训教材》丛书编委会
2011年11月25日**

前 言

客户经理制是商业银行服务理念和经营机制的创新。客户经理制能够适应金融市场激烈竞争的需要，适应商业银行市场营销观念发展的需要，适应金融创新的需要，适应强化金融风险管理的需要，适应商业银行企业文化和行为价值提高的需要。客户经理制已经成为当今农村合作金融机构的基本营销制度，客户经理发挥作用的大小直接影响其市场拓展的效果与经营绩效。因此，如何提高客户经理的素质与能力就成为农村合作金融机构持续关注的重要课题。尤其是在目前中国的村镇银行正日益成为外资银行觊觎的“蛋糕”和内资银行“抢滩”目标之际，谁能拥有更多的优质客户资源，谁就能抢占市场先机，在竞争中处于有利地位。可见，对优质客户的营销必然成为内、外资银行共同关注的焦点。这就迫切需要农村合作金融机构培养造就一支高素质的客户经理队伍，以适应激烈的市场竞争和客户需求变化的需要，这也是竞争中求生存，危机中求发展的必由之路。

客户经理工作的重点在于营销产品，难点在于维护客户关系，关键在于提高自身素质。与时俱进，在变革中不断学习和提高，是客户经理应该奉行的行为准则。获取一本适用的专业书籍，无疑将对客户经理的学习和成长大有裨益。

为配合客户经理制的实施，满足农村合作金融机构培养高素质金融人才——客户经理的需要，由农信银资金清算中心组织全国相关经济、金融类院校长期从事金融教学科研的一线教师编写了全国农村合作金融机构业务培训教材之《客户经理管理》。

本书遵循“精练、必需、适用”原则，详略得当，取舍有度。力求做到理论联系实际，内容务实新颖，通俗易懂；结构安排合理，详略得当；经典案例等栏目生动鲜活，贴近客户经理工作实际，其突出特点是：

第一，全面系统性。本书系统地介绍了客户经理制的组织架构与管理体系；全面阐述了客户经理的工作职责、工作原理、职能作用以及客户经理管理的最新发展；重点突出了客户经理的营销理念、营销技能与技巧；着重详尽介绍了客户关系管理与维护的方法；阐述了客户风险管理的内容与策略；介绍了客户服务文化与客户经理的营销礼仪；并始终贯穿“以客户为中心，以市场为导向”的经营理念，强调客户经理在实施客户经理制中的重要地位和关键作用。

第二，实践性。根据农村合作金融机构的特点和对人才需求的实际，本书侧重于对基本理论、基本方法、实务操作能力的培养和提升，配有案例专栏和模拟实训内容，以便更好地帮助读者消化理解并掌握客户经理必备的知识与技能，增强本书的参照与指导意义。

第三，前沿性。本书吸取了同类专业教材的改革成果，吸纳了商业银行实施客户经理制的成功经验。在教材结构设计上，力求知识的稳定性与内容的前沿性相结合，将金融领域最新的研究成果纳入其中。

本书由哈尔滨金融学院金融系教授满玉华担任主编，哈尔滨金融学院管理系副教授柳欣、辽宁金融职业学院讲师伏琳娜担任副主编。参加编写的有山西金融职业学院金融系副教授侯迎春、哈尔滨金融学院金融系讲师王葳。本书共十章内容，各章编写分工如下：满玉华编写第一章、第四章和第九章，柳欣编写第二章和第五章，侯迎春编写第三章，伏琳娜编写第六章和第七章，王葳编写第八章和第十章。满玉华负责全书的修改、总纂并定稿。

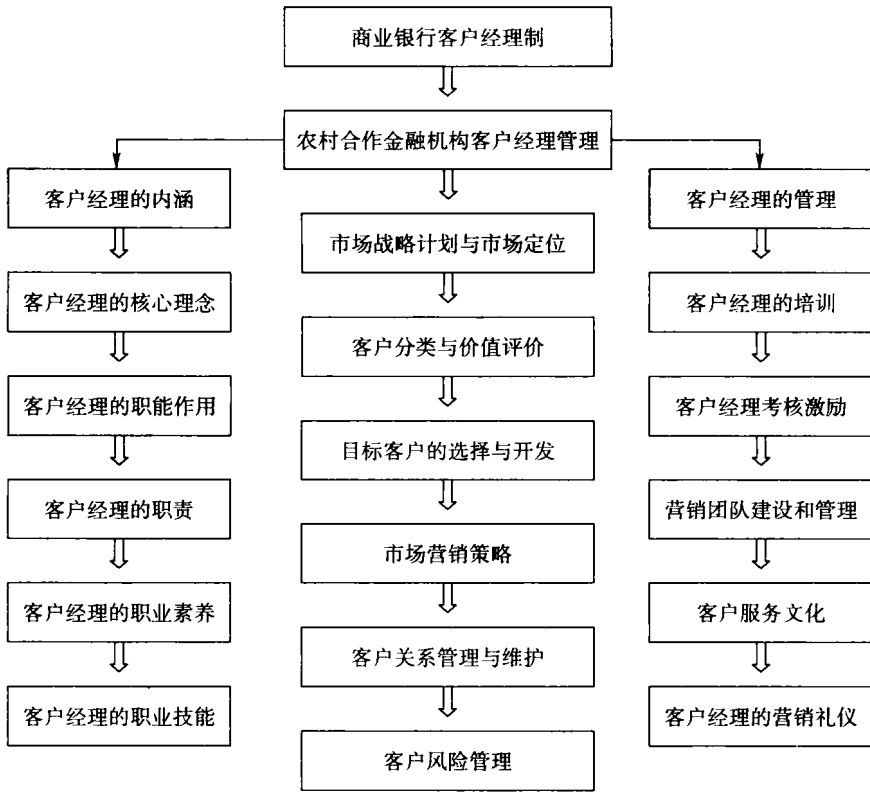
本书在编写过程中，参考了大量的相关文献资料和论著，并吸收了其中的部分研究成果；亦得到了农信银资金清算中心和中国金融出版社的支持与帮助，得到了一些从事金融教育的专家学者以及银行专业人士的赐教和指点。值此，本书编写组全体成员一并表示诚挚的敬意和衷心的感谢！

本书与客户经理业务紧密相连，实务性颇强，涉及范围较广，但由于编者水平和编写时间有限，书中难免存在纰漏，敬请业内专家学者和读者提出宝贵意见和建议，以便进一步改进和完善，谢谢。

衷心祝愿农村合作金融机构高素质的客户经理队伍不断发展壮大！让客户经理的理想在农村这片广袤的希望田野上结出累累硕果！我们深信，经过各位客户经理的辛勤工作和不懈努力，必将创造中国农村金融事业愈加光辉灿烂的未来！

编者
2011年10月

全书架构图



目 录

1	第一章 客户经理概论
2	第一节 客户经理概述
2	一、客户经理的内涵
7	二、客户经理与客户经理制
20	第二节 客户经理的核心理念与职能作用
20	一、客户经理的核心理念
22	二、客户经理的职能作用
23	三、客户经理的职责
24	第三节 客户经理的职业素养
25	一、客户经理的职业道德
25	二、客户经理的职业意识
25	三、客户经理的职业行为习惯
25	四、客户经理的职业技能
38	第二章 市场战略计划与市场定位
39	第一节 市场战略计划
39	一、市场战略计划的概念和特点
41	二、市场战略计划的分类
45	三、市场战略计划的制订步骤
46	四、市场战略转型与创新
47	第二节 市场定位
47	一、市场调研与预测
50	二、市场细分与市场定位
57	第三章 客户分类与客户价值评价
58	第一节 客户分类
59	一、客户概述
60	二、客户的分类
65	三、商业银行的客户
76	第二节 目标客户的确定与客户价值评价

76	一、目标客户的含义
77	二、目标客户的生命周期与价值评价
82	三、目标客户价值评价的标准
95	第四章 目标客户的选择与开发
96	第一节 目标客户的选择
97	一、目标客户的选择
100	二、目标客户的确定
107	第二节 目标客户的开发
107	一、目标客户开发的方式与方法
109	二、目标客户开发流程
127	第五章 市场营销
128	第一节 市场营销概述
128	一、市场营销的内涵
129	二、市场营销的产品与服务
131	第二节 市场营销策略
131	一、产品策略
139	二、产品的定价策略
143	三、营销渠道策略
145	四、促销策略
154	第六章 客户关系管理与维护
155	第一节 客户关系管理概述
155	一、客户关系管理的内涵
158	二、客户关系管理的基本原理
161	三、客户关系管理的基本流程
162	四、客户关系管理方法
164	五、客户关系管理信息系统
166	第二节 客户关系维护
166	一、客户关系维护概述
170	二、客户关系维护的内容
171	三、客户关系维护的基本方式
173	四、培育忠诚客户
176	五、客户投诉管理
182	六、客户的退出机制

189	第七章 客户风险管理
190	第一节 客户风险概述
191	一、客户风险的含义
192	二、客户风险的特点
193	三、客户风险的分析与识别
199	第二节 客户风险的管理
199	一、客户风险管理内容
202	二、客户风险管理流程
204	三、客户风险管理策略
208	第八章 客户服务文化与客户经理的营销礼仪
209	第一节 客户服务文化概述
209	一、服务文化的含义
210	二、服务文化的特征
213	三、服务价值理念
214	四、服务文化传播
218	第二节 客户经理的营销礼仪
219	一、营销礼仪的重要意义
219	二、客户经理服务理念
220	三、客户经理个人礼仪修养
224	四、客户经理服务礼仪
226	五、客户经理营销礼仪
234	第九章 客户经理的管理与培训
235	第一节 客户经理管理概述
235	一、客户经理的基本任职资格管理
237	二、客户经理的选聘
239	三、客户经理的资格认证
239	四、客户经理的岗位设置与管理
242	五、客户经理的工作制度
245	第二节 客户经理考核与激励
245	一、客户经理的考核
246	二、客户经理考核的方法
249	三、客户经理的激励
255	第三节 客户经理的培训
255	一、客户经理培训的意义
256	二、客户经理培训的内容

257	三、客户经理培训的途径与方法
261	第十章 营销团队建设与管理
262	第一节 营销团队建设概述
262	一、营销团队建设概述
267	二、营销团队建设的意义
268	三、营销团队建设的途径和方法
271	第二节 营销团队管理
271	一、营销团队精神培育
274	二、营销团队领导力训练
277	三、营销团队沟通技巧
279	四、营销团队冲突管理
280	五、营销团队激励策略

第一章 客户经理概论

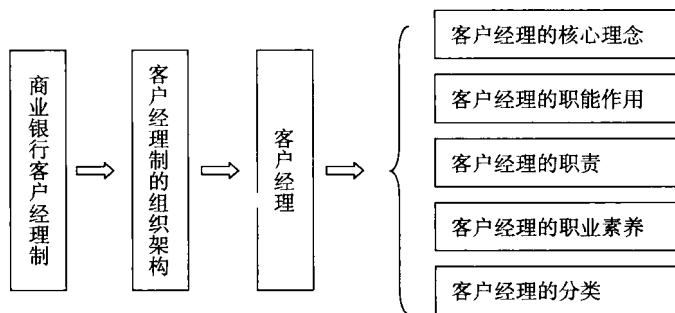
【本章概要】

客户经理制是在 20 世纪 50 年代西方商业银行为适应外部经营环境的变化、引入市场营销理念的过程中孕育和发展起来的，是商业银行服务理念和机制的创新。本章概括地介绍了商业银行客户经理制的产生与发展，以及客户经理制的组织架构，以加深理解实施客户经理制的意义，明确客户经理的职责和岗位能力的要求，从而树立“以客户为中心”的核心理念，提高客户经理的职业素养，充分发挥客户经理的职能作用。

【要点提示】

1. 客户经理的含义、特征、类型；
2. 客户经理制的内涵、意义；
3. 客户经理的核心理念与职能作用。

【本章架构图】



【章前引例及分析】

美国花旗银行客户经理制借鉴

20 世纪 90 年代以来，西方现代商业银行经历了从以产品为中心向以客户为中心的转变。客户经理制正是在这种情况下以美国花旗银行为先导，率先采用的一种竞争优质客户、推销银行产品和服务、防范金融风险、增加盈利的业务体制。客户经理制就是银行以客户为中心，围绕客户经理建立前台、后台统一的业务流程、组织框架、选拔、培训、考核和激励机制，为客户提供综合性、高质量、高效率 and 全方位的金融服务。金融市场激烈的竞争产生了客户经理制，由此推动了美国金融业务整体服务水平的提高。

花旗银行的分支机构普遍设有公关部，实行客户经理制。公关部是银行专门负责联系客户的部门，它为每个重要客户配有专职的客户经理。客户有任何金融产品和服务需求，只需与客户经理联系，如有必要，再由客户经理与银行有关部门联系处理。客户经理负责与客户的联系，跟踪客户的生产、经营、财务、发展等情况，协调和争取银行的各项资源（产品），及时了解并受理客户的服务需求，负责银行业务拓展、宣传以及信息收集。相当一部分花旗银行分行把原在一层的营业厅改为公关部，以方便客户咨询与联系，更好地为客户服务。花旗银行在这方面非常成功的经验是：代替统一服务的是那种能满足每一个单独顾客需要的服务。

分析：花旗银行之所以能成为西方先进商业银行的杰出代表，是因为其敏锐地洞悉了由于激烈的市场竞争引起的客户与银行关系的变化，并且积极主动地适应这一变化，实行“关系营销”，再造业务流程，实行客户经理制。

第一节 客户经理概述

商业银行客户经理是在 20 世纪 50 年代中后期，由于客户需求发生变化、金融市场竞争加剧、西方商业银行导入市场营销的理念指导商业银行经营管理活动的条件下产生和发展起来的。客户经理的出现，既有效地提高了商业银行的市场营销效率、密切了商业银行与客户之间的互利合作关系，同时也对从事客户经理这一专业岗位的银行员工提出了更高的要求。培养和造就一支高素质的客户经理队伍，是商业银行在经济金融全球化背景下在竞争中求生存、危机中求发展的必由之路。

一、客户经理的内涵

（一）客户经理的含义

1. 客户经理有广义和狭义之分。广义的商业银行客户经理从最宽泛的角度讲，凡是接触客户、营销金融产品的商业银行员工，都可以被称为客户经理——这不仅仅限于每天西装革履穿梭于商业银行各类客户之间的业务人员，亦包括各种业务窗口的柜台人员，还包括拥有大量客户资源的支行、分行的行长，从面对客户这一业务特性而言，他们均可被称为客户经理。

狭义的商业银行客户经理是指负责市场开发、管理与协调客户关系、营销金融产品、为客户提供全方位金融服务的专职营销人员。在西方商业银行，客户经理亦被称为“客户关系经理”、“客户服务代表”或“理财顾问”等。

农村合作金融机构的客户经理是市场营销的一线人员，是农村合作金融机构面对客户的最直接、最权威的业务代表，全面负责农村合作金融机构金融产品和服务的营销工作。

客户对银行的各种金融需求和服务，首先是通过客户经理得到解释和初步解决。当然，客户经理不可能具备解决客户提出的所有要求和问题的能力，对那些需要产品部门和后台保障部门解决的，在程序上要通过客户经理反馈到银行本部，使其又同时

发挥银行业务“采购员”的作用。

客户经理作为银行对外服务的窗口，代表银行通过为客户办理存款、贷款、中间业务、量身设计理财方案等，为客户提供个性化、专业化、精细化的贴身服务。客户经理肩负着开拓市场、开发客户、营销金融产品与服务、管理与维护客户关系、反馈与传递市场信息、引导金融消费的职责，客户经理充当着银行与客户之间的桥梁和纽带。

2. 客户经理与信贷员的区别。值得注意的是，客户经理既不是传统意义上的银行信贷员的变型和别称，也不是一般意义上的产品推销员，而是金融制度创新的结果，二者的区别主要表现在：

一是经营理念方面，信贷员制是以银行为中心，体现了银行对客户支持的理念；客户经理制是以客户为中心，体现了银行为客户服务的理念。

二是在具体运作方式上，信贷员制是使银行得到最大方便，客户经理制则是使客户得到最大方便。

三是职能方面，信贷员的职能是管理，客户经理的职能是营销。

四是工作内容方面，信贷员只对客户id提供单一的服务品种，即贷款，不能将银行的多种金融产品有机地结合起来；客户经理制采购客户所有的需求，挖掘客户潜在需求，发现市场机会，进而去挖掘市场，为客户提供全方位的金融服务，争得更大的市场份额。

3. 客户经理的角色定位。客户经理的角色定位可以概括为：一是银行与客户之间关系的联络员；二是客户需求与市场信息的情报员；三是客户金融业务的经办员；四是金融产品的导购员；五是金融新产品、新服务、新理念的推销员。

总之，客户经理要对银行和客户双方负责，而且是将这两种职责相统一，相结合，既负责采购又要负责营销；既要拓展市场，又要控制风险，这就对客户经理的素质提出了较高的要求。

因此，客户经理的工作是一份极富挑战性的工作；是一份有利于实现自我价值的工作；是一份交际广、辐射面大的工作；是一份需要综合性业务能力和高超营销技巧的工作。这就要求客户经理要牢固树立“以客户为中心，以市场为导向”的经营理念，在为客户提供全方位的金融服务工作中，不断提高综合业务素质，加强团队协作，以高度的职业精神，做好银行的“形象大使”工作，为客户提供满意的服务，实现银行与客户的互利双赢。

【经典案例 1-1】

英国巴克莱银行为重要顾客配备客户经理

英国巴克莱银行为重要个人顾客（收入或金融资产 5 万英镑以上）配备了客户经理，为特大型顾客（收入或金融资产 25 万英镑以上）设立了私人银行部。该行在英国设立了 42 个与分行并行的重要客户中心，配备了 700 多名客户经理，每人配一名助理，

每个客户经理大约负责 300 名重要的顾客，为重要顾客提供全面的金融服务。

(资料来源: <http://www.cmo.com.cn>)

(二) 客户经理的特征

银行客户经理岗位的特殊性，决定了客户经理的基本特征。客户经理的基本特征主要表现为业务素质的综合性、客户服务的全面性、市场营销的开拓性、团队合作的协调性。

1. 业务素质的综合性。银行实行客户经理制，从根本上打破了银行传统的按行业分工，按产品划线的格局。而对客户采取“一站式”金融服务，满足客户个性化、多元化的金融需求，则对银行客户经理提出了更高的要求。这是因为：其一，银行服务的对象具有多样性特点，即服务于各行各业、各种类型的公司客户、机构客户和个人客户，而农村合作金融机构尤其是以广大的农户为主。其二，客户金融需求具有多样性特点，即不同类型的客户其金融需求不同；同种类型的客户其金融需求亦不同。银行客户经理要满足不同客户的不同金融需求，为客户提供“一站式”金融服务，则应具备综合性业务素质。

2. 客户服务的全面性。从个体来看，客户的金融需求呈现多样性特点。而从整体来看，客户的金融需求又呈现综合性特点。这就要求银行客户经理要“以客户为中心”。首先，服务理念要先进，即以客户的需要为己任，以满足客户的需要为出发点和终极目标，并深化为服务内涵。其次，服务内容要全面，客户经理为客户所提供的服务现已不仅仅是传统的存款、贷款、中间业务的延伸和更新，还包括金融产品的创新组合以及混业经营模式下的金融套餐式服务。最后，服务手段要现代化，即采用先进的电子化技术结合互联网，为客户提供柜台服务与远程服务相结合、静态服务与动态服务相匹配的全方位金融服务。

3. 市场营销的开拓性。客户经理身处同业市场竞争的前沿，而市场竞争的法则是适者生存，优胜劣汰。银行要生存，要发展，就要不断开拓市场，扩大市场份额；银行要在竞争中处于优势地位，就要不断培植和扩大优质客户资源，为客户提供满意的超值服务，提高客户的忠诚度。这就要求银行客户经理要有强烈的竞争意识，求胜的欲望和必胜的信心，非凡的勇气和智慧，敏锐洞察市场的能力，高超的营销技能和技巧，真诚的合作态度，优质的金融产品和服务，与同行同场竞技，强中取胜。

4. 团队合作的协调性。团队合作是实现高效运作的重要途径。客户经理作为银行的服务中心和营销前台，需要中台的风险管理和财务管理，以及后台的监督保障。这就要求不同岗位、不同级别的客户经理要为“行兴我荣”的共同目标，整合银行的内部资源，发挥团队合作精神，相互支持，相互协作，提高工作效率。

(三) 客户经理的分类

按照人力资源级别要求与客户经理的素质结构，可对银行客户经理进行如下分类：

1. 按主体经营机构划分。按银行的经营主体可将客户经理划分为总行级客户经理、分行级客户经理、经办行级客户经理。