

商业银行客户经理制 与贷款营销

主编：王仲冬
陈梅良
主审：李立志

中南大学出版社

商业银行客户经理制 与贷款营销

王仲冬	陈梅良	主 编
	李立志	主 审

中南大学出版社
2000·长沙

商业银行客户经理制与贷款营销

王仲冬 陈梅良 主编

李立志 主审

责任编辑:肖梓高

*

中南大学出版社出版发行

核工业中南二三〇研究所印刷厂印装

湖南省新华书店经销

*

开本:850×1168 1/32 印张:10.5 字数:268千字

2000年7月第1版 2000年7月第1次印刷

印数:0001-2100

*

ISBN 7-81061-263-8/F·043

定价:16.00元

本书如有印装质量问题,请直接与承印厂家调换

厂址:湖南望城 邮编:410200

编委会成员：

总策划：陈梅良

主 审：李立志

主 编：王仲冬 陈梅良

副主编：李跃进 蒋科明 蒋 勤

曾朝霞 韩湘莉 欧阳芳

前 言

在市场营销方面，国有商业银行的信贷人员如何转换角色，给自己一个准确的重新定位，这是市场经济环境对国有商业银行信贷工作提出的新课题。就银行内部的客户服务管理体制而言，因各个业务部门多头对外带来的多环节管理，影响了国有商业银行的市场灵敏度与服务高效性，这种滞后的客户服务管理模式已严重束缚了银行随客户服务需求同步更新发展的步伐，不利于银企合作关系向深度发展，从而削弱了国有商业银行的市场竞争能力。如何突破传统的客户管理体制，尝试建立新型客户服务模式已开始为金融界人士所关注和重视。

● 客户经理制是一种崭新的商业银行经营机制。美国花旗银行于20世纪80年代中期最早实行了这种客户管理模式。80年代中、后期，欧洲及日本的商业银行纷纷吸收、借鉴了客户经理制度的成功经验，并结合其实际情况，建立了适合自身发展的客户经理制度，使客户经理制度得到了进一步发展。我国商业银行实行客户经理制，开展贷款营销是十分必要的。

首先，从我国商业银行目前的信贷管理人员状况来看，实行客户经理制是必要的。在我国商业银行目前的信贷管理人员中，具有较高学历人员的比重较小，中、青年信贷管理人员的比重较大，进一步提高其业务素质的潜力很大，信贷管理人员的知识结构单一，信贷业务的工作技能、服务水平尚不能与当前我国商业银行的信贷业务发展相适应。

其次，从目前我国商业银行信贷资产状况来看，建立客户经理制、开展贷款营销具有迫切性。从总体上说，我国商业银行目前信贷资产的质量还不尽人意，如何提高信贷资产质量，已成为

当前商业银行信贷管理工作的首要问题。面对现实，迫切需要采取切实有效的措施，来扭转目前的被动局面。从发展战略角度看，实施客户经理制，开展贷款营销不失为摆脱目前困境的诸多良策之一。

再次，建立客户经理制，开展贷款营销，对优化我国商业银行客户队伍，改善信贷资产质量，提高信贷管理水平，实现商业银行经营的“安全性、流动性、盈利性”，将会起到重要的作用。其主要表现在以下几个方面：其一，客户经理以自身良好的业务素质，为客户提供多层次、全方位的金融服务，满足客户的需求，能够赢得客户的信赖，争取到优质的客户，从而改善、优化客户队伍，为商业银行的长远发展奠定基础。其二，客户经理凭借为客户提供优质服务来赢得客户，客户的主导地位得以体现，强化了客户对商业银行的认同，将会增强商业银行的资金实力。而对优质客户提供信贷资金，使商业银行的信贷资金能够步入良性循环的轨道，规避了信贷资金的风险，又体现出商业银行经营的流动性、安全性，从而又能改善商业银行的信贷资产质量。其三，客户经理赢得了优质的客户，为其提供优质的金融服务，而为了满足优质客户的需求，达到稳定优质客户的目的，就要不断地进行金融创新，提高管理优质客户的水平，这就从客观上要求商业银行要进一步运用较好的信贷管理手段，从而促进商业银行整体信贷管理水平的提高，实现效益最大化，体现商业银行经营的盈利性。其四，在资金买方市场逐步形成的今天，商业银行应大力推销自身的经营理念、金融文化，以争取客户的认同，树立形象，扩大影响，达到拓展业务的目的，求得自身发展。

本书是王仲冬、陈梅良等同志对我国商业银行实行客户经理制度，开展贷款营销进行的一项积极而富有意义的探索，具有以下几个特点：

一是内容精练、务实。本书把主要读者群定位于各大商业银行的经营管理者，因此作者在内容上进行了适当的取舍，收到事

半功倍之效。此外，本书内容贴近商业银行业务实际，深入浅出。

二是结构科学合理。本书并不包括客户经理制与贷款营销的所有内容，而是以清晰、严密的逻辑结构，精选出最核心、最重要、最敏感、最应掌握的选题，力求用尽量简洁的结构和篇幅，容纳、传递尽量多的知识和技能。

三是理论与实践相结合。本书较详尽地介绍了现代商业银行的客户经理制度与贷款营销的理论与实践，并对我国商业银行实行客户经理制度、开展贷款营销作了积极的探索。

四是突出案例分析。本书第三篇是案例篇，收集的案例是现代商业银行在实行客户经理制、开展贷款营销过程中的典型案例，可操作性强，对我国商业银行的经营管理者具有一定的借鉴作用。

总之，该书的出版，对商业银行员工学习和掌握客户经理制度与贷款营销的理论与实践将会有所裨益，对我国商业银行实行客户经理制，开展贷款营销，将会起到推动作用。

编 者

2000年5月于长沙

目 录

第一篇 商业银行客户经理制

- 1 商业银行客户经理制理论研究 (1)
 - 1.1 西方商业银行客户经理制的经验借鉴 (1)
 - 1.2 实行客户经理制是我国商业银行的现实选择 (7)
 - 1.3 我国商业银行实行客户经理制的基本内容 (12)
 - 1.4 我国商业银行客户经理制的框架构建 (18)
- 2 商业银行客户经理的职能与管理 (32)
 - 2.1 西方商业银行客户经理的职能 (32)
 - 2.2 商业银行客户经理的地位与管理 (34)
 - 2.3 我国商业银行客户经理的职责 (42)
- 3 商业银行客户风险诊断与控制 (67)
 - 3.1 商业银行客户风险诊断 (67)
 - 3.2 商业银行客户风险控制 (98)

第二篇 商业银行贷款营销

- 4 我国商业银行贷款营销理论研究 (114)
 - 4.1 贷款营销是我国商业银行的现实选择 (114)
 - 4.2 我国商业银行贷款营销的现状透视 (119)
 - 4.3 我国商业银行贷款营销策略的选择 (122)
 - 4.4 我国商业银行贷款营销应注意的四个问题 (132)

5	商业银行贷款产品策略	(138)
5.1	贷款产品的基本理论	(138)
5.2	贷款产品的种类	(143)
5.3	贷款产品组合决策	(155)
5.4	贷款业务创新	(159)
6	商业银行贷款定价策略	(181)
6.1	贷款定价原理和目标	(181)
6.2	贷款定价法则	(184)
6.3	贷款定价应考虑的因素	(187)
6.4	贷款价格的构成	(191)
6.5	贷款定价的常用方法	(192)
7	商业银行贷款促销与分销策略	(211)
7.1	商业银行贷款促销策略	(211)
7.2	商业银行贷款分销策略	(226)

第三篇 商业银行客户经理制与贷款营销案例分析

8	商业银行客户经理自我作业案例分析	(235)
9	国内商业银行客户经理管理办法简介	(266)
9.1	某国有商业银行××省分行《客户经理制》 实施办法	(266)
9.2	某地方性商业银行深圳分行客户经理管理办法 简介	(272)
10	美国大通银行贷款营销技巧与策略训练案例分析	(280)
10.1	成功拜访的基本情况	(280)
10.2	拜访推销的四个阶段	(281)
10.3	客户需要与推销拜访阶段的关系	(281)
10.4	分辨暗示和明确需要的练习	(282)
10.5	四类问题推销模式	(283)

10.6	状况性和问题姓问题·····	(284)
10.7	权衡得失性问题·····	(298)
10.8	特征、优势和好处·····	(301)
10.9	四类问题推销法的行为定义·····	(304)
10.10	获取承诺 ·····	(310)
10.11	避免被拒绝与应付、处理被拒绝 ·····	(312)
10.12	三 C 推销法 ·····	(313)
11	美国红河证券银行汽车分期付款贷款营销计划·····	(314)
后 记	·····	(325)

第一篇 商业银行客户经理制

1 商业银行客户经理制理论研究

客户经理制是商业银行根据市场营销原则，以黄金客户和优质客户为主要服务对象，通过对客户和市场的调研，充分利用商业银行的人才和信息资源优势，以客户管理为中心，把自身的经营行为和服务同顾客的需求相结合，采取促销和分销手段，推销金融产品和服务的一种新型的经营机制。其指导思想是对客户进行等级管理，以高素质的员工管理重要客户，客户的重要性越高，得到的服务越精良，从而实现 20/80 原则，实现资源优化配置；同时将以前“多点对多点”的分散型经营方式转化为“单点对多点”的集约化经营方式，从而形成合力，实现效益最大化之目标。

1.1 西方商业银行客户经理制的经验借鉴

客户经理制是西方商业银行借鉴商业营销模式，在银行实施的客户管理方式。国外商业银行的客户经理制大都采用客户经理负责下的客户部的形式，简单地说，客户经理是商业银行对按一定标准确定的重点客户而设立的专职服务人员。

一、西方商业银行客户经理制的机构设置模式

从图 1-1 中可以看出，国外商业银行的内设机构分两个部分：

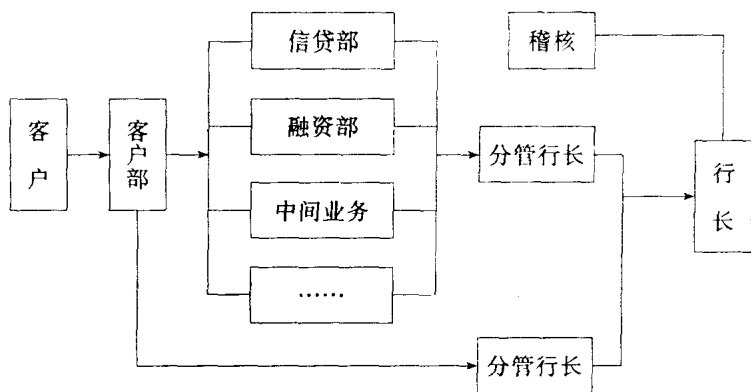


图 1-1 国外商业银行的内部机构

一是客户经理负责下的客户部，客户经理直接面对客户，主要职能是提供客户所需要的金融服务，开展市场营销和对外公关。

二是信贷等业务部门，没有固定的客户群。这些部门与客户部之间主要是服务和监督的关系，发挥事前和事中风险控制作用。香港美资银行中与信贷业务有关的部门就有信贷部、信贷监管部，他们之间的工作关系一般表现如图 1-2。

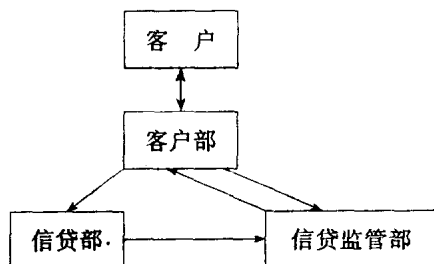


图 1-2 香港美资银行中与信贷业务的工作关系

二、西方商业银行客户经理制的产生

(一) 全球银行业经营环境的变化是商业银行实行客户经理

制的压力

其压力主要是由于：

(1) 银行经营对象——客户的改变，迫使银行客户大量流失，对银行业造成威胁；

(2) 银行产品受到了日渐强盛的替代品的威胁，传统产品供大于求；

(3) 银行业在择业序列中位置后移，大量银行专业人士转行，造成银行业经营不稳；

(4) 巨大的国际游资的形成和冲击，使银行业在新兴金融市场和金融衍生产品市场上惨遭重创。

(二) 客户经理制是商业银行彻底的客户观念的产物

奉顾客为上帝是西方市场经济的重要观念之一，目前已成为各国对“客户第一”和“服务至上”观念的典型表达，也体现了国际商业银行客户观念的彻底性。他们推出的银行业务，其策略的制定、业务的发展和产品的创新，只有一个理由和原因，即只是因为客户需要，只是为了适应和满足客户与市场的需要。“一切从客户和市场的需要出发”，真正成为国际商业银行对银行业务开发设计、业务组织结构设计以及产品设计的惟一标准。他们研究问题的基点不是银行需要什么，而是客户需要什么。如下来自美洲的一张宣传小报即可说明此问题。

只是因为客户

因为客户有一种需求，

我们就有一件工作要做；

因为客户作出一种选择，

我们就必须成为其最好的选择；

因为客户是有感情的，

我们就必须对其有充分的体谅；

因为客户有某种急需，

我们必须为其迅速满足；

因为每个客户都是独特的，
我们的服务就必须具有高度的灵活性；
因为客户对我们有很多的期待，
我们就必须提供超出其期待的优质服务；
因为客户是可以相互影响的，
我们提供的优质服务可以期望得到更多的客户；
正因为有了客户，
才有我们的存在与生存。

可见，国际商业银行的主要精力也都放在对客户现在的需求了解和未来需求的变化分析、研究和预测上，他们认为：了解你的客户怎样想问题，了解他们都有哪些需要，是银行在竞争中生存和发展的首要条件。比如，美洲银行人事部总经理在讲述有关留住银行人才的重要性和必要性时，并没有讲一大堆人才难得和人才竞争之本的道理，而是直率地，然而也是透彻地从客户对银行的利害关系上指出：“银行一个人才的出走，即带走了一大批客户和业务，银行必须要留得住人。”这是多么彻底的客户观念。

至上服务的特征——服务至上实际上是彻底的客户观念的具体化，国际商业银行的业务推崇一种全新的服务。比较典型的是美洲银行上上下下正在兴起的“以客户为焦点”运动和“4E”运动。

“以客户为焦点”，英文称：“Focus of Customer”，是美洲银行近年推出的客户服务活动，旨在把该行各业务、各部门、各工作人员的工作焦点集中在客户身上，而不论其岗位是前台后台、内勤外勤、一线二线，还是柜面管理。最充分表现美洲银行客户焦点观念的实际做法，是该行的经营组织机构设置。该行有众多业务部门分工运作不同业务和诸多产品，但核心是两大部门：一是客户经理部门；二是市场经理部门。

(三) 由“交易型银行”向“关系型银行”转变，必然要求商业银行实行客户经理制

1. 美国银行业客户经理制发展史。

(1) 20 世纪 70 年代银行所提供的以服务维持密切客户关系为基础。70 年代客户很少有融资选择，银行凭以维系与客户关系依托的是单一产品：即信贷，当时的客户经理等于信贷员，业务推广的本质是被动的，即客户在需要时接触银行。其结果是客户忠诚度很高。主要是因为：①客户由于没有其他融资途径，客户对银行的信赖多于银行对客户的依赖（客户需要银行更甚于银行需要客户）。②客户对银行的忠心出于对银行的需要而非银行服务的结果。③客户经理的市场拓展工作通常是被动的（客户在需要贷款时，则主动联络银行，并以社交方式进行）。④能否满足客户的资金需求是关键。

(2) 20 世纪 80 年代产品主导方式盛行。20 世纪 80 年代，客户有不断增加的融资选择，客户可以用不同方式通过不同渠道筹集资金。银行难以找到比贷款更能吸引客户的产品，银行与企业的关系基础是以交易为主，业务推广的本质是推广可以吸引任何愿意付钱的客户的产品及交易。

客户转向选择能满足其特定需要的银行，并愿付出代价。其结果是关系腐蚀。主要是因为：①产品专家取代了客户经理成为客户的联络人（产品专家成为主要跟客户的接触点，但只在有交易的时候）；②客户经理在银行内失去组织权力（因贷款盈利能力差，坏账大幅增加）；③产品经理与客户经理在行内为争取与客户的联络权和信贷额度分配权而展开竞争。

(3) 20 世纪 90 年代采用产品主导和关系主导两极化策略。20 世纪 90 年代产品主导的主要内容包括：推销各种金融产品获得与风险对应的回报，产品选择先于客户的选择，银行以某些特长产品展开竞争；产品专家占先，巨额奖金鼓励，缺乏团队精神；单一产品推销。关系主导的主要内容有：客户关系策略以银行目标客户为基础，以满足客户需要为先，银行根据客户面临的难题及市场环境变化而改变其服务（产品）组合，为客户提供解

决难题的方案是银行的口号，银行为此而强调“加强合作，团队精神”，满足客户需要优于产品推销。客户经理要善于协调全行为客户提供服务；强调团队合作与内部沟通。

2. “交易型银行”与“关系型银行”之比较。

(1) 交易型银行之不足，主要表现在：客户在产品选择之后，在产品回报下降时取消该产品，银行没有团队精神，策略容易被重复；资讯发达，使竞争优势慢慢消失；当价格及执行在不同银行都一样时，客户关系的好坏决定业务的开展等。

(2) 关系型银行的优点，主要表现在：客户需要为先，银行与客户有着紧密的联系，一间银行就能满足客户的融资需要，关系主导策略的成功难以被竞争对手抄袭，同时对银行企业文化和行为价值有一定的作用。有利于团队精神及合力的形成，如实施得当，盈利更为稳定。

三、客户经理的条件和任务

(一) 当客户经理的条件

1. 具有财务报表及其他财务资料的分析能力；
2. 具有风险意识；
3. 能得到客户决策层的信任；
4. 对客户所属行业市场有深入的了解；
5. 能得到银行各协作部门的支持与尊重；
6. 对银行各种产品运作很熟悉。

(二) 客户经理的主要任务

1. 联系银行与客户的主要桥梁；
2. 成为客户的策略及财务参谋；
3. 研究分析客户的需要并提出解决方法；
4. 争取银行资源以及时解决客户的需要；
5. 了解竞争银行的策略及提出抗衡方法；
6. 在运用资源上替银行赚取合理的回报。

1.2 实行客户经理制是我国商业银行的现实选择

一、实行客户经理制是我国商业银行适应客户关系变化的客观、必然选择

客户关系是指银行满足客户金融需求所形成的社会关系。同经营一般商品的企业相比，客户关系对于商业银行更为至关重要，它是银行赖以生存和发展的根本。其一，客户关系决定银行金融产品的销售。银行客户的许多金融需求从时间上看总是表现为一个持续的过程（如一般的存款和贷款均是如此），本次金融商品交易累积形成的银行客户关系，不仅影响下次交易双方的选择，而且会影响本次交易结果的持续与否（如定期存款可能会被提前取款，贷款在事实上也会被提前归还）。其二，客户关系影响银行的发展空间。由于客户本身之间存在必然的社会分工联系，通过相互间的资金往来，传递选择银行的大量信息，引导、制约客户的流向，从而影响银行的发展空间。其三，客户关系决定银行的市场竞争力。密切客户关系是防止竞争对手进入壁垒的最好方法，良好的客户关系促进客户群体进一步稳定发展，必然提高银行市场竞争力。

客户关系具有显著的动态变化特征。受供给方（银行）、需求方（客户）双方联系、市场环境等基本变量因素的影响，银行客户关系总是不断在变化，并呈现出阶段性特点。这种变化的根本标志是：客户关系由银行主导向客户主导转变。

一是客户关系向多重性关系转变。由于资本市场的产生带动直接融资市场的兴起，个人收入增长与收入两极分化丰富了个人金融需求层次，以及社会综合进步的影响，客户的金融需求由单一的存贷需求转变为多种需求，银行的客户关系也由单纯的存贷关系向多重性关系转变。这种转变，在存量客户群中给商业银行