

21

世纪高职高专规划教材

金融保险系列

商业银行客户经理 (第二版)

SHANGYE YINHANG KEHU JINGLI

主编 满玉华 赵书海 主审 于长福



中国人民大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·金融保险系列

商业银行客户经理

(第二版)

主 编 满玉华 赵书海
副主编 王 葳 王海滨 刘晓宇
主 审 于长福

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行客户经理/满玉华, 赵书海主编. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 6
21 世纪高职高专规划教材·金融保险系列
ISBN 978-7-300-19055-6

I. ①商… II. ①满… ②赵… III. ①商业银行-银行业务-高等职业教育-教材 IV. ①F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 089406 号

21 世纪高职高专规划教材·金融保险系列

商业银行客户经理 (第二版)

主 编 满玉华 赵书海

副主编 王 葳 王海滨 刘晓宇

主 审 于长福

Shangye Yinhang Kehu Jingli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 三河市汇鑫印务有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

印 张 18.75

字 数 440 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2009 年 7 月第 1 版

2014 年 11 月第 2 版

印 次 2014 年 11 月第 1 次印刷

定 价 38.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

21 世纪高职高专规划教材·金融保险系列

参编人员及单位

马海涛	中央财经大学	王 力	山西财税专科学校
王玉雄	中国人民银行营业管理部	王红梅	哈尔滨金融学院
孔立平	东北财经大学	石月华	山西财税专科学校
付 菊	保险职业学院	刘连生	广东金融学院
刘金波	哈尔滨金融学院	刘淑娥	北京财贸职业学院
安秀梅	中央财经大学	关颖哲	辽东学院
邢天才	东北财经大学	邢俊英	中央财经大学
伏琳娜	辽宁金融职业学院	杜 鹃	上海金融学院
杨 虹	中央财经大学	李 民	福建商业高等专科学校
李元伟	辽宁信息职业技术学院	李军燕	山西财税专科学校
李杰辉	福建江夏学院	张为群	浙江金融职业学院
张伟芹	北京财贸职业学院	张劲松	浙江金融职业学院
张晓洁	山东理工大学	张强莉	山东轻工业学院
郑祎华	辽宁金融职业学院	武 飞	北京财贸职业学院
赵锡军	中国人民大学	赵煜光	中华女子学院
夏雪芬	保险职业学院	倪信琦	福建江夏学院
唐宴春	山东轻工业学院金融职业学院	温来成	中央财经大学
满玉华	黑龙江财经学院		

第二版前言

为适应商业银行客户经理制经营管理模式和业务发展的需要,满足高职高专院校培养实用型金融人才的需要,根据教育部对高职高专教育专业人才培养目标的要求,我们编写的《商业银行客户经理》这本教材,于2009年7月出版发行。历时5年时间的使用,本教材得到了高职高专院校相关专业师生和读者的认可。

5年来的探索和实践,商业银行客户经理制已得到进一步发展和完善,客户经理制已成为当今中国银行业界的基本营销制度,客户经理则直接影响着商业银行市场拓展的效果与经营绩效的优劣。面对中国富裕人口的快速增长,面对客户金融需求日益个性化、多样化的快速变化,面对网络金融的挑战,面对“影子银行”对市场的渗透,面对银行破产法的即将出台,面对全球更加激烈的市场竞争,面对如此严峻的形势以及由此引起的深刻变化,《商业银行客户经理》教材亟须补充、修改和更新。因此,我们进行了本次修订。

商业银行客户经理营销工作的重点在于开拓市场和营销金融产品,难点在于维护客户关系,关键在于提高自身素质。这就要求客户经理要与时俱进,在变革中不断学习和提高。本次修订是在广泛听取不同院校任课教师和学生意见的基础上,根据编者在教学实践中的切身体会,结合当前形势进行的。修订的主要内容有:一是对篇章结构进行了合理调整,使重点内容更加突出,条理更加清晰;二是进一步充实与完善了第1章、第2章、第3章、第6章、第8章、第9章、第10章的内容,使之更具知识性和实用性;三是精心选编并整理了经典案例和相关资料,由此衬托和彰显理论指导实践、实践再上升到理论的理想效果,更具时代感和趣味性;四是删节了繁冗陈旧的内容,更新了数据资料,使教材内容更加翔实,更具可读性和实用性;五是力求使知识点更加凝练突出,语言叙述简练,更具逻辑性。

本教材编审者既有来自银行业界的具有扎实理论功底及丰富实践经验的银行家,又有来自全国各主要高职高专金融院校长期从事金融教学及科研工作的一线教师。本教材由黑龙江财经学院副院长于长福主审;由黑龙江财经学院经济系满玉华教授和山西金融职业学院金融系(主任)赵书海副教授担任主编;由哈尔滨金融学院金融系王蕙讲师、刘晓宇讲师,哈尔滨银行行长助理、高级经济师王海滨担任副主编;参加本书编写工作的还有山西金融职业学院金融系侯迎春副教授、内蒙古财经学院职业学院王永成讲师、辽宁金融职业

学院金融系伏琳娜讲师。具体编写分工如下：满玉华编写第1章；王海滨编写第2章；赵书海编写第3章；侯迎春编写第4章；伏琳娜编写第5章和第6章；王永成编写第7章；王葳编写第8章；王殿华编写第9章；刘晓宇编写第10章。满玉华负责修改、总纂并定稿。

本教材在编写过程中，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，亦得到了哈尔滨银行等金融机构的支持与帮助，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，本教材编写组全体成员表示诚挚的敬意和衷心的感谢！

本教材与商业银行客户经理业务紧密相连，实务性颇强，涉及内容繁多，范围较广；加之编者水平和编写时间有限，难免存在纰漏，敬请业内专家、从事金融教育的同行以及广大关心和爱护我们的读者提出宝贵意见和建议，以便进一步改进和完善。

本书编写组



第一版前言

客户经理制是商业银行服务理念和制度的创新。客户经理制能够适应金融市场激烈竞争的需要,适应全球经济一体化的需要,适应商业银行市场营销观念发展的需要,适应商业银行金融创新的需要,适应金融风险管理强化的需要,适应商业银行企业文化和行为价值提高的需要。尤其是在全球经济一体化的今天,国际金融形势错综复杂,特别是美国的经济放缓、金融的动荡和次贷危机的蔓延,对日益国际化的中国银行业是异常严峻的考验。而中国金融市场对外资银行的全面开放,使得中外资银行的同台竞争尤为激烈。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。因此,对优质客户的营销必然成为商业银行共同关注的焦点。这就迫切需要商业银行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的变化,这也是商业银行竞争中求生存、危机中求发展的必由之路。

为配合商业银行客户经理制的实施,满足高职高专院校培养实用型金融人才——客户经理的需要,中国人民大学出版社组织长期从事金融教学科研的一线教师和既有丰富金融理论又有丰富实践经验的银行从业人员编写了《商业银行客户经理》这本教材。

本教材力求做到内容务实创新,结构新颖合理,其突出特点是:

第一,前沿性。本教材汲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,力求将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。

第二,实践性。根据高职高专院校学生的特点和商业银行人才需求的实际,本书侧重对学生基本理论、基本方法、实务操作能力的培养和训练,配有案例专栏和模拟实训,以进行银行业务情景模拟操作,让学生真切体验,身临其境。

第三,全面系统性。本教材系统介绍了商业银行客户经理制组织架构与管理体系;全面阐述了商业银行客户经理制的基本原理、主要方法以及最新发展;重点突出了商业银行客户经理的营销理念、营销技能与技巧。本教材始终贯穿商业银行“以客户为中心,以市场为导向”的经营理念,强调客户经理在商业银行客户经理制实施中的重要地位和关键作用。本教材知识体系完整,并专门编写了本书配套的习题与实训材料,使本教材内容更加翔实独特,便于不同教学对象在使用时扩展和取舍。

本教材遵循“精练、必需、实用”原则，详略得当，取舍有度。不仅适合高职高专院校经济管理类专业学生使用，亦可作为银行从业人员培训参考用书。

本教材由中国工商银行黑龙江省分行行长、高级经济师李久新主审；哈尔滨金融高等专科学校金融系满玉华副教授、山西金融职业学院金融系主任赵书海副教授担任主编；哈尔滨金融高等专科学校金融系讲师王葳，哈尔滨银行经营管理办公室总经理王海滨，哈尔滨银行群力支行行长、高级经济师王殿华担任副主编，参加编写的还有山西金融职业学院金融系侯迎春副教授、内蒙古财经学院职业学院王永成讲师、辽宁金融职业学院金融系伏琳娜讲师。具体编写分工如下：满玉华编写第1章和第6章第1节；王海滨编写第2章；赵书海编写第3章；侯迎春编写第4章；伏琳娜编写第5章和第6章第2节；王永成编写第7章和第10章；王葳编写第8章；王殿华编写第9章。满玉华负责修改、总纂并定稿。

本教材的编写参考了大量的相关文献和论著，并吸收了其中的部分研究成果。在教材编写过程中，得到了有关商业银行、金融机构、中国人民大学出版社的大力支持，得到了许多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，本教材编写组全体成员对他们表示诚挚的谢意。

本教材与商业银行客户经理业务紧密相连，实务性颇强，涉及内容繁多，范围较广；加之编者学识有限，编写时间仓促，难免存在纰漏，敬请业内专家、从事金融教育的同行以及广大关心和爱护我们的读者提出宝贵意见和建议，以便进行改进和完善。

本书编写组

2009年3月

目 录

第 1 章 商业银行客户经理概论.....	1
第 1 节 商业银行客户经理概述.....	2
第 2 节 商业银行客户经理的核心理念与职能作用	19
第 3 节 商业银行客户经理的职业素养	24
第 2 章 商业银行的战略计划与市场定位	35
第 1 节 商业银行的战略计划	36
第 2 节 商业银行客户经理市场开拓	44
第 3 章 商业银行目标客户及价值评价	57
第 1 节 商业银行客户分类	58
第 2 节 商业银行目标客户及价值评价	71
第 4 章 商业银行目标客户的选择与开发	90
第 1 节 商业银行目标客户的选择	91
第 2 节 商业银行目标客户的开发.....	100
第 5 章 商业银行市场营销.....	119
第 1 节 商业银行市场营销概述.....	120
第 2 节 商业银行市场营销策略.....	127
第 6 章 商业银行客户关系的管理与维护.....	154
第 1 节 商业银行客户关系管理.....	155
第 2 节 商业银行客户关系维护	168
第 7 章 商业银行客户风险管理.....	192
第 1 节 商业银行客户风险.....	193
第 2 节 商业银行客户风险管理.....	206
第 8 章 商业银行服务文化与客户经理的营销礼仪.....	214
第 1 节 商业银行服务文化概述.....	215
第 2 节 商业银行客户经理的营销礼仪.....	224

第9章 商业银行客户经理的管理与培训	238
第1节 商业银行客户经理管理概述.....	239
第2节 客户经理的考核与激励.....	248
第3节 商业银行客户经理的培训.....	259
第10章 商业银行营销团队建设与管理	264
第1节 商业银行营销团队建设.....	265
第2节 商业银行营销团队管理.....	273
参考文献	288



第1章 商业银行客户经理概论



章前引例及分析

美国商业银行客户经理制借鉴

客户经理制是美国商业银行广泛采用的一种竞争优质客户、推销银行产品和服务、增加盈利的业务体制，它推动了美国金融业务整体服务水平的提高。

一、客户经理的岗位设置

美国商业银行的客户经理岗位设置比较灵活，表现在三个方面：一是在哪个部门、哪个分行设置客户经理，设置多少，完全取决于产品销售和市场开发的需要；二是负责管理银行关键大客户的客户经理可能只管一个企业，管理小客户的客户经理可能要管上百家企业；三是服务重要客户的客户经理并不一定都设置在总行，也可设置在客户所在地的分行。

二、客户经理选择客户的方法和标准

美国大型商业银行一般根据自己的经营战略和市场定位选择目标客户，围绕目标客户实施客户经理制。凡是市场容量大、产品生命力强、技术不断更新、业务保持增长、发展前景广阔的产业中处于领先地位的企业，都是客户经理的客户竞争重点。

优质客户可以带来高效益、低风险的业务收入，而优质客户选择的标准是根据银行制定的信用评估体系对客户的评级。每家商业银行都配备了数量众多的信用分析师，他们对客户进行细致的分析，并根据信用分析确定优质客户名单。

分析：了解和借鉴外国经验，有助于贯彻优质客户竞争战略，提高客户经理的专业素质和服务水平，促进我国商业银行客户经理制的成熟与发展。



本章学习目标

通过本章的学习，你应该能够：

1. 了解商业银行客户经理制及其由来；
2. 掌握商业银行客户经理的核心理念；

3. 理解商业银行客户经理的职能作用；
4. 明确商业银行客户经理的职责；
5. 熟知商业银行客户经理的职业素养。

第1节 商业银行客户经理概述

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，是在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，又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，是商业银行在全球经济一体化、在全球金融一体化的条件下，在竞争中求生存、危机中求发展的必由之路。

一、商业银行客户经理的内涵

（一）商业银行客户经理的含义

商业银行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可以理解为：接触客户、营销金融产品的商业银行员工——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，而且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、分行的行长们，从面对客户这一业务特性而言，他们均可称为客户经理。

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，商业银行客户经理亦称为客户关系经理、客户服务代表或理财顾问等。

1. 商业银行客户经理

商业银行客户经理是市场营销的一线人员，是商业银行面对客户的最直接、最权威的业务代表，全面负责商业银行金融产品和服务的营销工作。

客户对商业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的。当然，客户经理不可能具备解决客户提出的所有问题的能力和权限，对那些需要产品部门和后台保障部门解决的问题，在程序上要通过客户经理反馈到商业银行本部，使其又发挥了商业银行业务“采购员”的作用。

客户经理作为商业银行对外服务的窗口，代表商业银行为客户办理存款、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。此外，客户经理还起着商业银行与客户之间的桥梁和纽带作用。

2. 商业银行客户经理与银行信贷员的区别

值得注意的是,商业银行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。客户经理与信贷员的区别主要表现在:

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。

二是具体运作方式。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进行推销;客户经理收集客户所有的需求,挖掘客户潜在需求,发现市场机会,进而去挖掘,为客户提供全方位的金融服务,争得更大的市场份额。

3. 商业银行客户经理的角色定位

商业银行客户经理的角色定位可以概括为:一是商业银行与客户之间的联络员;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,客户经理要对商业银行和客户双方负责,而且要将这两种职责相统一、相结合,既要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;是一份交际面广、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商业银行的“形象大使”工作,为客户提供满意的服务,实现商业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(收入或金融资产在5万英镑以上)配备了客户经理,为特大型顾客(收入或金融资产在25万英镑以上)设立了私人银行部。该银行在英国设立了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。

(二) 商业银行客户经理的特征

商业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

商业银行实行客户经理制，从根本上打破了商业银行传统的按行业分工、按产品划线的格局，而为客户提供“一站式”金融服务，满足客户个性化、多元化的金融需求，则对商业银行客户经理提出了更高的要求。这是因为：其一，商业银行服务的对象具有多样性的特点，即商业银行服务于各行各业、各种类型的公司客户、机构客户和个人客户，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，即不同类型客户的金融需求不同，同种类型客户的金融需求亦不同。商业银行客户经理若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，就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。这就要求商业银行客户经理要“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并结合互联网，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。商业银行要生存、要发展，就要不断开拓市场，扩大市场份额；商业银行要在竞争中处于优势地位，就要不断培养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。这就要求商业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，以优质的金融产品和服务与同行竞争，以强取胜。

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。客户经理作为商业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，整合商业银行的内部资源，发挥团队合作精神，相互支持，相互协作，提高工作效率。

（三）商业银行客户经理的分类

按照人力资源级别要求、客户经理的素质结构和业务对象，可对商业银行客户经理进行下述分类。

1. 按商业银行的经营主体划分

按商业银行的经营主体不同，可将客户经理划分为总行级客户经理、分行级客户经理、经办行客户经理。

（1）总行级客户经理。总行级客户经理面向的是行业或产业领域中全国性、集团性的客户群体，因此在人力资源的配置上对级别、素质要求最高。对其的要求主要侧重于市场分析能力、客户预测能力、客户顾问能力和对相关产业、行业熟知程度等方面，对学历、经验水平的要求也相应较高。

(2) 分行级客户经理。分行级客户经理的服务对象是地区性企业,其人力资源配置在级别和素质方面与总行级客户经理比较相对较低。其素质权重向实际业务操作能力倾斜。

(3) 经办行客户经理。经办行客户经理面对的是客户较为具体的操作性需求,是金融产品的最终营销者。其综合素质要求较低,但更加侧重公关能力和对银行岗位知识的掌握。

2. 按商业银行客户经理等级划分

按商业银行客户经理等级不同,可将客户经理划分为资深级客户经理、高级客户经理、客户经理(中级)、客户经理助理(初级)。

(1) 资深级客户经理。资深级客户经理应具有大学本科以上学历,熟练掌握一门外语,从事信贷、结算、资金计划等相关业务工作十二年以上,从事过两个以上的银行专业工作岗位,或在高级客户经理的工作岗位上工作五年以上,有能力达到本级应有的目标业绩,具有很强的风险防范和识别能力、业务开拓能力、客户关系管理能力、组织和协调能力。

(2) 高级客户经理。高级客户经理具有大学专科以上学历,有一定的外语水平,从事信贷、结算、资金计划等相关业务工作八年以上,从事过两个以上的银行专业工作岗位,或在中级客户经理的工作岗位上工作五年以上,有能力达到本级应有的目标业绩,具有较强的风险防范和识别能力、业务开拓能力、客户关系管理能力、组织和协调能力。

(3) 客户经理(中级)。从事信贷、结算、资金计划等相关业务工作五年以上,从事过两个以上的银行专业工作岗位,或在中级客户经理的工作岗位上工作五年以上,有能力达到本级应有的目标业绩,具有一定的风险防范和识别能力、业务开拓能力、客户关系管理能力、组织和协调能力。

(4) 客户经理助理(初级)。实习期满合格,有能力达到本级应有的目标业绩,具有一定的风险防范和识别能力、业务开拓能力、客户关系管理能力、组织和协调能力。

3. 按商业银行客户经理的业务对象划分

按照商业银行客户经理的业务对象不同,可将客户经理划分为零售客户经理、对公客户经理、信贷客户经理、理财经理、大堂经理、产品经理。

(1) 零售客户经理。零售客户经理是指在商业银行从事个人客户开发、客户关系管理和维护、产品销售、市场拓展等工作的人员。

(2) 对公客户经理。对公客户经理是指具备相应任职资格和能力,从事商业银行对公客户关系管理、营销方案策划与实施,为行政企事业单位、同业等客户提供存款、支付结算、代收代付等金融服务的营销人员。

(3) 信贷客户经理。信贷客户经理是指在商业银行从事信贷客户开发、客户管理和维护、产品销售、市场拓展等工作的人员。

(4) 理财经理。理财经理是指具备相应任职资格和能力,从事商业银行个人客户关系管理、营销方案策划与实施,为个人客户提供各种财务分析、规划或投资建议以及销售理财计划和投资性产品的营销人员。主要从事基金、国债、保险、本外币理财产品、第三方存管等产品的销售工作。

(5) 大堂经理。大堂经理是指在商业银行网点识别并引导客户、挖掘优质客户资源、推介销售金融产品、提供业务咨询和服务的营销人员。

（6）产品经理。产品经理是指负责组织（或参与）银行某一金融产品或产品线的创新设计、生产营销、管理服务和实施工作的营销人员。主要负责从环境分析、产品策划、产品设计开发到产品营销、推广、维护、改进和市场效果评价的全过程管理和服务支撑工作。



相关链接 1—1

民生银行关怀无微不至 贵宾享受全方位至尊服务

零售业务一直以来都是民生银行发展战略的重要组成部分，成都分行也一直致力于包括贵宾客户服务体系在内的零售业务的构建，积极打造全面的、独具特色的贵宾服务平台，力求让客户感受到“以我为尊”的服务理念。

民生银行的贵宾服务项目涉及交通、运动、医疗等方面。在机场，除了在民生银行贵宾厅休息，享受免费茶水、糖果和市话、上网服务外，还有代客办理登机手续、托运行李、专人导乘服务，而且在部分机场还设有贵宾专用的安检通道。

通过民生银行的医疗健康贵宾通道，客户可享受名院名医预约挂号、专人导医、优先就诊和贵宾厅休息等一系列服务，让客户不必担心在繁杂的医院内迷失方向，无须焦急地奔忙办理各种手续，需要做的就是早日恢复健康。

在民生银行颇具特色的高尔夫俱乐部，客户可以享受全国 189 家优惠球场预订服务，其中 104 家球场低于或等于嘉宾价格，每季度还推出 11 个以上球场的特惠击打机会。对于民生银行的贵宾来讲，每年举办的非凡财富杯高尔夫巡回赛，更是成为众多高尔夫爱好者的年度盛宴。

截至目前，成都分行已有合作贵宾服务提供商 14 家，特约（特惠）商户约 200 家，初步形成了以机场、火车站、高尔夫、医疗四大贵宾平台为基础，运动、健身服务平台和健身、休闲、娱乐、餐饮特惠（特约）商户为辅助的强大零售增值服务体系。同时，作为贵宾服务体系的延伸，民生银行还将举办健康讲座、财富课堂、小小银行家等一系列的活动，为贵宾客户提供各类增值服务。

资料来源：http://cdsb.newssc.org/html/2009-07/13/content_609589.html。

二、商业银行客户经理与客户经理制

（一）商业银行客户经理制的产生和发展

从理论的层面看，商业银行客户经理制的产生和发展与银行业市场化改革息息相关。在银行业市场化的背景下，商业银行的竞争策略开始注重通过为客户安排客户经理来维护与发展客户关系。“关系发展”成为商业银行对客户关系管理的核心理念，并最终诱导了客户经理制的形成。客户经理制的实施正是银行改进管理的一个极为重要的环节，它是市场化环境下商业银行经营机制的再造和整合。从商业银行客户经理制的产生和发展的条件来看，它是金融市场发展到一定阶段的必然产物。

银行界对市场营销的认识及策略的应用远比工商业落后和缓慢。20 世纪 50 年代中期

以前,银行家们极少了解和关心市场营销。随着第二次世界大战后第三次科技革命浪潮而来的是西方经济的迅猛发展,而服务业又是发展最快的行业,银行业作为服务业的重要组成部分,到20世纪50年代后期,也迎来了自由竞争和迅速发展的黄金时期,金融银行业竞争日益激烈。由于金融市场的快速发展和客户需求的变化,商业银行的垄断地位发生了动摇。日益激烈的竞争使商业银行的市场份额迅速下降,资产增长缓慢,盈利空间缩小;客户需求的多样化和购买行为的变化,导致商业银行客户流失严重。商业银行等客上门的传统经营方式已不能适应经营环境所发生的变化,其经营陷入困境。在此情况下,商业银行开始借鉴工商企业的做法,把市场营销的理念导入商业银行经营管理活动,但当时人们普遍认为银行营销就是“广告与公共关系”的代名词。直到20世纪70年代,商业银行家们才真正意识到实施营销管理对商业银行的生存和发展有多么重要。以美国花旗银行为代表的银行业率先引领服务营销的潮流。在1958年举行的全美银行协会会议上,第一次公开提出了银行业应该树立市场营销观念,对银行业经营管理方式的这种变革,被人们称为银行价值观的革命。以美国花旗银行和美洲银行为代表的跨国银行引领着服务营销的新潮流,将银行的营销观念从产品营销推进到关系营销的新阶段。由此,以关系营销为主导的客户经理制得以逐步建立并蓬勃发展起来。而在20世纪90年代末期,花旗银行推出的“直销员”队伍,则赋予了商业银行客户经理制更丰富的内涵。

经过几十年的探索实践,商业银行客户经理制不论是从管理制度体系还是从营销服务体系都日臻完善和成熟,已成为西方商业银行经营管理体制的重要组成部分。随着计算机技术和网络应用的迅速发展,使银行业务运作流程实现自动化并获得先进技术平台的支持;而客户关系管理(CRM)系统的建立,实现了客户信息集成、综合各类客户接触点的进一步提升。西方商业银行在管理理念和经营方式上的变革,被人们称为“银行价值观的革命”。追溯西方商业银行营销观念的发展历程,主要经历了广告与促销阶段、友好服务阶段、产品创新阶段、形象定位阶段、营销策划阶段和“一对一”营销阶段。

20世纪90年代以来,西方现代商业银行经历了以产品为中心向以客户为中心的转变。这是现代西方商业银行经营管理体制根本性的转变,这一转变体现在银行经营管理体制的各个方面,其中一个重要内容就是:西方发达国家商业银行积极改革传统的营销模式,普遍实行了客户经理制。从管理体制和组织结构上进行了较大变革,逐步把产品主导型组织结构和经营布局调整为以客户、行业、地区和产品为线索的网状矩阵式组织和经营模式,集中营销资源,按照客户类型和金融需求进行排布,以最大限度地适应市场和客户需求变化,形成前台营销、中间风险控制和后台产品处理,既相互区别又紧密联系的营销组织管理系统。

经过不断的探索和实践,时至今日,西方现代商业银行客户经理制普遍盛行并不断发展和完善,而且其他国家和地区商业银行客户经理制也日益走向成熟,在商业银行业务经营与管理中,不断丰富着其内涵。

1. 国外商业银行实施客户经理制的理论依据与实践

(1) 国外商业银行实施客户经理制的理论依据。西方商业银行是最早建立客户经理营销管理体制的表率。纵观客户经理制的产生和发展,可见以美欧银行为代表的西方商业银行实施客户经理制的理论依据有:业务流程再造理论、关系营销理论、客户关系管理(CRM)理论、80/20定律等。