农村合作金融机构信贷管理系列丛书

农村合作金融机构
客户经理培训手册

Nongcun Hezuo Jinrong Jigou
Kehu Jingli Peixun Shouce

夏汉平 王贵福 主编

西南财经大学出版社
SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

农村合作金融机构信贷管理系列丛书

农村合作金融机构
客户经理培训手册

Nongcun Hezuo Jinrong Jigou
Kehu Jingli Peixun Shouce

西南财经大学出版社
SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

图书在版编目(CIP)数据

农村合作金融机构客户经理培训手册/夏汉平,王贵福主编.
成都:西南财经大学出版社,2009.4
ISBN 978-7-81138-274-7

Ⅰ.农… Ⅱ.①夏…②王… Ⅲ.农村金融—金融市场—市场营销学—手册 Ⅳ.F830.6-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第048322号

农村合作金融机构客户经理培训手册

夏汉平 王贵福 主编

责任编辑:王利
封面设计:大涛传媒
责任印制:封俊川

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网　　址:	http://www.xcpress.net
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电　　话:	028-87353785　87352368
印　　刷:	北京国防印刷厂
成品尺寸:	140mm×203mm
印　　张:	11.5
字　　数:	235千字
版　　次:	2009年4月第1版
印　　次:	2009年4月第1次印刷
书　　号:	ISBN 978-7-81138-274-7
定　　价:	30.00元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

前　言

随着我国农村金融体制改革的不断深化，一个多种形式并存、分工合理、功能互补、适度竞争、可持续发展的多层次农村金融服务体系逐步形成。中国农业银行的“返乡”、中国邮政储蓄银行的“破土”、村镇银行的出现、中国农业发展银行的转轨、国家开发银行的介入、外资银行的渗透，使农村金融市场形成“群雄并立”的态势，农村合作金融机构面临的竞争日益激烈。

争取优质客户是农村合作金融机构在农村金融市场上与其他金融机构竞争的焦点之一。只有拥有优质客户，才能拥有稳定的资金来源和优质的资产，才会有丰厚的利润。毫无疑问，适宜的产品系列、完善的客户服务、先进的电子网络是提升竞争力的重要途径。从市场营销的角度看，在农村合作金融机构实行客户经理制，树立“以客户为中心、以市场为导向、以经营效益为目标”的经营理念，做好市场定位、客户选择、客户开发、客户维护、客户管理、产品营销等一系列工作，正是争取优质客户的一条有效途径。为此，我们组织编写了这本培训手册。

本手册重点介绍了客户经理的工作流程、工作方法，具有实用性和可操作性；同时，还介绍了客户经理必备的知识素养、专业技能，具有前瞻性和指导性。在编写过程中，编

者参考了大量的相关文献资料，并吸收了一些研究成果。在此，谨向所有文献资料的作者致谢。由于编者的水平有限，书中的错误和疏漏之处难免，恳请读者批评指正。

编者

2009 年 3 月

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

目　录

第一章　概论 …… 1
第一节　客户经理与客户经理制 …… 1
第二节　客户经理与市场营销 …… 13
第三节　客户经理的工作理念 …… 18
第四节　客户经理的素质要求 …… 23

第二章　客户的分类与金融需求 …… 29
第一节　客户的总分类 …… 29
第二节　个人客户分类及金融需求 …… 37
第三节　公司客户分类及金融需求 …… 52
第四节　机构客户的分类及金融需求 …… 64

第三章　目标客户开发战略与选择 …… 70
第一节　确定客户开发战略 …… 70
第二节　制定客户营销策略 …… 84
第三节　确定目标市场 …… 97
第四节　目标客户的标准 …… 105
第五节　目标客户的搜寻 …… 115
第六节　目标客户的选择 …… 119

第四章　客户营销流程（一） …… 121
第一节　拜访准备 …… 121
第二节　拜访客户 …… 132

第五章　客户营销流程（二） …… 152
第一节　与客户商谈 …… 152
第二节　促成交易 …… 186

第六章　银行产品（服务）营销与定价 …… 208
第一节　银行产品（服务）的定义与构成 …… 208
第二节　银行产品（服务）的特征 …… 211
第三节　银行产品（服务）的营销 …… 213
第四节　银行产品（服务）的定价 …… 218

第七章　客户关系维护与风险监控管理 …… 221
第一节　客户关系的维护 …… 221
第二节　客户关系的管理 …… 243

第八章　客户财务分析 …… 263
第一节　客户偿债能力分析 …… 263
第二节　客户盈利能力分析 …… 283
第三节　客户营运能力分析 …… 291
第四节　客户发展能力分析 …… 303

第九章 客户风险识别与价值评估 …… 305
第一节 客户风险的识别 …… 305
第二节 客户价值的评估 …… 319

第十章 客户经理管理 …… 357
第一节 客户经理的资格认定 …… 357
第二节 客户经理的工作方式 …… 358

第一章　概论

第一节　客户经理与客户经理制

一、银行业客户经理

（一）客户经理

所谓客户经理，又称业务经理或销售经理等，指的是企业中直接接触客户，为客户提供专门服务的专职人员。银行业客户经理是指直接接触客户并营销银行产品与服务的专职人员（注：本书所称银行类金融产品均包含相应服务，一般不特别指明）。在西方，商业银行的客户经理也称客户关系经理、客户服务代表、理财顾问等。

（二）国外银行业客户经理发展历程

从国外银行业的实践看，客户经理是银行市场营销观念发展演变的产物。20 世纪 50 年代中后期，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。市场竞争使银行的市场份额下降，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，导致银行客户流失严重。银行业等客上门的传统经营方式已不能适应经营环境的变化，经营陷入困境。在此情况下，银行业开始

借鉴工商企业的做法，把市场营销的理念导入银行经营管理活动之中。在1958年举行的全美银行协会会议上，人们首次公开提出银行业应该树立市场营销观念。但当时认为银行营销就是“广告与公共关系”的代名词。一直到20世纪70年代，人们才真正意识到在银行实施营销管理的重要性，以美国花旗银行为代表的银行业率先发现服务营销的重要性。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。发展到今天，西方商业银行的营销观念经历了以下六个阶段的演变：

1. 广告与促销阶段

20世纪50年代后期，争夺储蓄账户的竞争加剧，一些银行从消费品市场得到启示，开始运用广告和促销手段来招徕顾客。有关人员的头衔从“公共关系经理”改为“营销管理经理”，但主要任务仍然是通过广告宣传促销银行产品。

2. “友好服务”阶段

当银行业流行过广告、公共关系促销之后，几乎所有的银行都发现它们又处于同一水平上。于是银行营销采用了一种新的思路——让客户更加愉悦地享受银行服务。银行为此对员工进行微笑服务培训。同时，银行也对营业大厅进行装修，撤掉柜台上的栏杆，与顾客面对面地交流服务，以突出银行的亲切感。

3. 产品创新阶段

友好服务普及后，所有的银行看上去仍然很相似。一些银行认识到了应该用新方法使自己有别于竞争者。20世纪60年代后期，客户的金融需求不断变化，呼唤银行推出新颖完

善的服务及产品。于是银行便从产品创新角度出发开展营销工作，设计出许多金融产品以满足不同客户的金融需求，如大额可转让定期存单、共同基金账户、透支信用额度等创新产品。

4. 形象定位阶段

银行的创新产品由于容易被模仿而逐渐失去优势。于是，到了20世纪70年代，银行开始不再将其思维局限于为所有的人提供全方位的服务，而是更多地考虑如何吸引市场上某个特定的顾客群。一些银行通过确定价格、设计独特产品等手段，吸引富有阶层人士或某一年龄段的客户群；有的银行开始注重突出自己在某些业务上的优势。

5. 营销策划阶段

20世纪80年代，随着战略商业策划作为一种管理工具被广泛接受，许多银行营销者开始将市场营销活动纳入其经营管理的全过程之中。他们致力于对银行营销活动进行更加理性的思考和规范化的操作，逐步开始制订年度营销计划、识别目标市场、研究市场需求，有计划地开发产品或服务来满足需求，并对营销过程实施全面控制，对营销计划执行情况开展综合评价。

6. “一对一营销”阶段

20世纪90年代初期，银行业服务进入了客户导向阶段。多数银行把注意力集中在“面向个人营销”和“一对一营销”方式上，注重培育自己的忠实客户和挖掘客户价值，以客户满意为经营准则。银行根据客户导向理念进行再造，并进一步使用先进的技术手段进行客户关系管理，PC银行、网

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

上银行、电话银行等先进的服务方式纷纷出现。银行内部结构也由过去的以产品为中心转变为以客户为中心，并根据不同的客户类型设置了不同的客户部门，加强银行与客户的全面接触，有关人员的职位也被明确地称为客户公关经理或客户经理。

（三）我国银行业客户经理发展历程

20世纪90年代之前，我国银行业基本上是垄断经营，市场竞争格局尚未形成。银行与客户的关系比较单一，主要体现为信贷关系，直接接触客户的人员被称为“信贷员”。在这种状况下，银行产品不需要营销，因此不存在真正意义上的客户经理。

1992年，我国提出了建立社会主义市场经济体制的改革目标，为银行业的市场化经营奠定了制度基础。尤其是1995年《中华人民共和国商业银行法》颁布以后，我国商业银行体系逐步完善。国家专业银行开始向商业银行转轨，中小股份制商业银行以及其他非银行金融机构发展迅速，资本市场融资规模不断扩大，银行业垄断状况开始改变，同业竞争的格局开始出现。随着银行体系主体多元化竞争格局的形成和资本市场功能的完善，对优质客户的争夺成为同业竞争的焦点，同时，银行客户需求的多样化也给银行经营提出了更高的要求。各家银行不得不改变过去的经营作风，一方面，对外，争相推出微笑服务、限时服务、“一米线”服务、电话预约服务等优质服务手段；更加注重对客户需求的研究，与客户建立互动的双向沟通，以客户满意为宗旨，注意培育客户的忠诚度；银行主动上门服务，重视客户需求的市场营销

意识逐步增强。另一方面，对内，银行还致力于转换经营机制，改革业务操作流程，改变过去“多个部门对一个客户”的做法，设立客户部门和客户经理，为客户提供“一对一营销”和“一揽子”服务解决方案。中国银行在1998年专门成立了从事客户开发的公司银行部、金融机构部和私人银行部；中国建设银行、中国农业银行、中国工商银行等国有商业银行和光大银行、华夏银行等股份制商业银行在1999年相继制定了客户经理管理办法，全面推行客户经理制。从此，我国的银行业才有了真正意义上的客户经理。

（四）客户经理的工作任务

商业银行客户经理的工作任务总的来说包括两个方面：一是维护现有客户，巩固并扩大现有客户对银行现有产品和服务项目的消费，引导和激发对银行创新产品的需求；二是拓展新的客户，吸引潜在的客户购买和使用银行现有的或创新的产品与服务。具体来说，客户经理的任务主要有以下几个方面：

1. 发展客户

客户经理的首要任务是开拓新的市场，发展新的客户，提高业务市场占有率。

2. 推销产品和服务

这是客户经理的核心任务。客户经理必须具有较高的推销艺术，善于和客户打交道，促进本行产品和服务被优先接受，尽力促成现实的购买行为，完成一笔交易。

3. 客户关系管理

客户经理承担现有客户的维护职责，必须配合风险经理

及时跟踪客户与本行的交易情况；向现有客户和潜在客户传递本行产品（服务）信息，实现信息沟通，还必须向客户提供各种优良的服务，如咨询、理财指导、融资参谋等。

4. 信息收集与市场调研

客户经理必须将收集到的各种信息，如客户需求与产品意见反馈、市场竞争情况、新的市场动态等以及客户经理本人对市场的研究分析结果及时报告给本行的产品和决策部门，并对提交的各种信息、材料、工作报告的真实性和有效性负责。

5. 与行内其他部门的工作衔接与协调

如产品的供求与分配、资金配置与财务预算等。客户经理要根据客户需求，有效组织客户与银行产品部门之间的业务流程，把客户需求与银行的产品和服务结合起来。

（五）客户经理的工作程序

1. 市场开发前活动

客户经理在发展客户或维护现有客户时，首要的工作是做好市场分析，对自身工作区域内的客户进行摸底排队，在此基础上做好访问客户的准备，并安排访问。客户经理要根据上级行确定的营销政策、目标市场定位和产品策略，在收集相关客户资料的基础上，对现有客户或目标客户进行分析，如谁是本行目标市场的潜在客户，他们需要何种产品与服务，对数量与价格有怎样的要求，扩大交易量或成为现实客户的可能性有多大，等等。客户经理应通过调查分析，找到这些问题的答案，以便在与客户接触和交谈时做到心中有数，提高客户开发的成功率。

2. 市场开发中活动

它具体表现为商务谈判过程，目标是促成与客户的交易。具体包括向客户提供产品（服务）信息，介绍本行产品的性能、特征与优势，解答客户有关问题，向客户提出购买建议或起草合作协议，并最终促成交易。

3. 市场开发后活动

交易完成或签订合作协议，并不意味着推销活动的完成，还要做好客户的维护和管理工作，以建立银行与客户之间的良好信任与依存关系。在此过程中，客户经理也承担着选择优良客户（重点客户）的任务，通过动态的客户选择，促进客户结构优化。通常，客户开发后活动需借助于客户管理系统来完成。

（六）客户经理的作业支持条件

客户经理工作的顺利开展，既要有相关制度保障，还需要相应的作业支持条件。客户经理基本的作业支持条件包括：

1. 赋予客户经理与职责相对应的工作权限

客户经理在与客户联系中，商业银行大都赋予其一定的授信额度分配权、内部融资权、直接面见总经理权等权限。

2. 建立规范的业务运作流程

规范的作业程序是客户经理履行工作职责的依据，具体包括访问客户程序、客户调查程序、客户需求报告及审批程序、合作协议起草办法及内部协调会议程序等。

3. 产品、风险各营业部门的支持

客户部门及客户经理是银行的营销前台，它与产品开

发、风险控制和营业部门构成银行的营销组织体系。前台部门需要后台部门的密切配合，对客户经理开发的有价值的重点客户，产品开发部门应及时提供满意的产品。比如，美国大通银行硬性要求客户经理最少花25%的工作时间参与产品开发，同时规定所有产品开发部门的人员最少要花25%的工作时间参与客户经理的工作。可见客户经理与产品经理之间的密切关系。客户经理还需要风险经理、营业经理的大力支持。

4. 强大的客户信息支持系统

为了使客户经理及时了解行业政策、市场行情、客户动态以及产品方面的信息，银行要通过国际互联网、内部局域网和办公自动化系统提供有力的信息支持。

5. 交通通信工具和财务支持

这是必备的基本条件，否则工作将无法开展。

二、银行业客户经理制

（一）银行业客户经理制的内容

客户经理制是银行业为适应市场和客户需求变化所做出的营销制度安排和组织架构设计。它包括有关客户经理培训、聘用以及考核、激励的一系列规章制度和机制。具体包括：

1. 客户部门和客户经理岗位的设置

明确界定客户经理部门与其他职能部门的关系以及拥有的工作权限；依据市场状况和人员素质确定客户经理岗位职责与工作目标。

2. 客户经理工作制度

包括客户经理开发客户和维护客户的日常制度，如访客

报告制度、异常客户预警制度、定期走访客户制度以及客户档案管理制度等。

3. 客户经理管理制度

包括客户经理的选拔、培训和考核、激励制度等。

4. 客户经理的后台支持制度

如产品支持、营业服务支持、风险管理支持以及电子技术与内部网络支持等。

（二）推行客户经理制的现实意义

1. 推行客户经理制是银行与客户关系变化的要求

我国成为WTO成员后，银行业面临的压力，不仅有来自于外资银行的潜在竞争压力，而且还有客户对银行的现实需求压力。目前，最重大、最紧迫的压力就是后者，尤其是高端客户对国内商业银行的现实需求压力。如果认为对外资银行的开放是分区域、分阶段、分业务的话，国内商业银行为迎接挑战应还有一定的缓冲余地，那么客户的多元化需求无疑是最直接、最现实、最迫切的压力了。这是因为满足客户尤其是高端客户的多元化需求的银行是可以替换的，具体表现为其对某一家银行的依赖性减弱和忠诚度下降，尤其是在充分竞争的同业市场环境中更是如此。同时，客户对银行业务和产品的需求也日新月异，越来越向多元化、差异化为特征的异质市场发展，而商业银行传统的“我有什么你就买什么”的市场服务体制已经不适应客户的需求了。高端客户的需求压力已经形成了咄咄逼人的市场倒逼，要求银行建立和稳固良好的银行客户关系。在这种情况下，推行客户经理制显得尤为迫切。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com