




明/鸿/教/育/培/训/丛/书

总主编 朱耀明

# 客户经理成功之道

赵文卓 / 编 著

 上海财经大学出版社



明鸿教育培训丛书

上海明鸿教育培训中心组编

总主编：朱耀明

# 客户经理成功之道

赵文卓 编著

 上海财经大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

客户经理成功之道/赵文卓编著. —上海:上海财经大学出版社,2012.5  
(明鸿教育培训丛书/朱耀明总主编)

ISBN 978-7-5642-1329-9/F·1329

I. ①客… II. ①赵… III. ①企业管理:销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 064716 号

- 责任编辑 张小忠
- 封面设计 张克瑶
- 责任校对 卓妍 赵伟

KEHU JINGLI CHENGGONG ZHIDAO

## 客户经理成功之道

赵文卓 编著

---

上海财经大学出版社出版发行  
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

上海华教印务有限公司印刷

宝山葑村书刊装订厂装订

2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

---

710mm×960mm 1/16 12.5 印张(插页:1) 173 千字

印数:0 001—3 000 定价:36.00 元

# 总序

明鸿是一家规模较大、具有 A 类办学资质的教育培训机构。从 2002 年 8 月创办“上海理工大学中小银行研究中心”算起,明鸿有近 10 年的办学历史。

这些年来,明鸿一直致力于培训教材的编写与出版。结合多年的培训实践,我们体会到,做好教育培训,须着力解决好三个问题,一是课程设计,二是教师选聘,三是教材编写。

## 一

非学历的教育培训,除通常的那种资格认证及考试的培训外,更多的是一种与各单位业务发展相配合的应用型和发展型的培训。委托做培训的单位及参加培训的员工,十分注重课程内容的实用性、知识的新颖性,以及能否达到提升竞争力和个人能力的目的。一句话,培训的目的全在于应用。为此,培训课程的设计应努力做到:

1. 培训课程要有较强的针对性和实用性。所谓“实用”至少有三层含义:一是指培训内容偏重于“实务”。这正是非学历教育培训与大学普通教育的区别之处,因为后者更侧重于理论基础知识的教育。当然,培训偏重于实务,这丝毫不意味着可以轻视理论的指导,有意削弱培训内容的学术性和哲理性。二是指培训课程的“有用”性。据此,课程设计要坚持面向经济社会改革与发展的重大问题,坚持面向委托单位业务发展中亟待解决的现实问题。三是指培训务求收到“实效”。尽管培训不是解决所有问题的灵丹妙药,但培训要讲究质量,要有成效,还是必须强调的。



2. 培训项目要多元化,即要设计并推出能满足各种各样需求的培训项目和培训课程。非学历的教育培训,既有不同的层次,即高、中、低各级管理人员的培训,又有各业务条线的专业或岗位培训,如人力资源管理、风险管理、会计业务等培训;既有服务于相关部门业务发展的专业培训,又有适应员工“充电”和职业发展需要的培训。一个培训机构,如果只有为数不多的几个培训项目,就无法满足这多种多样的需求。培训项目多元化,必然要求培训课程及培训内容灵活多变,应有尽有,您要什么,我就有什么,以较好地适应和满足各单位提出的培训需求。

3. 培训内容要体现个性化要求,即各培训项目的课程及内容,既要有层次高低、内容繁简的区分,更要突出不同专业和岗位的特殊要求。课程设计突出其专业性,尽可能多地讲授各部门、各行业相关的专业知识与专业技能。惟有专业性,才体现出差别化和个性化;惟有专业性,才有培训的针对性和实用性。

此外,培训内容要有一定的前瞻性,即培训课程内容要考虑经济社会发展前沿的需要,有一点“提前量”。

## 二

培训业,属于知识密集型的服务业,其培训对象主要是高素质、高智商的干部和员工,并具有较强的专业性。这就意味着,对培训师资的选聘,要设置较高的“门槛”。这里包括教师的层次、素质、知识结构等方面较高的要求。高端培训和高层次师资,两者相匹配,方可满足高标准培训的需求,培训质量也更有保证。同样地,培训课程设计的一些要求,也要靠一支高素质的师资团队去实施,否则再好的设计,只能是“纸上谈兵”。

应付考试或认证的培训,讲的是考试分数,讲的是证书本身的“含金量”。有权颁证的机构,有可能靠“卖”证书赚钱,而应用型和发展型的教育培训,“卖”的是真才实学,“卖”的是有实用价值的培训产品。所有这些全要靠教师的创造性活动来实现。可以这样说,一家培训机构存在的价值,就在于它有一支水准较高的师资队伍;一个培训项目的成功与否,就



看它师资的选聘和配备；一家培训机构的培训质量，也主要看它的教师水平及教师结构，教师聪明才智的发挥。否则，课程设计得再好，广告做得天花乱坠，到头来，只会使人大失所望。

那么，高素质的师资队伍，是否就意味着对培训的师资必须有高学历（如硕士、博士）和高职称（如副教授、教授）的要求。我们的回答，既是，又不完全是。培训，需要高学历和高职称者加盟，这是必须要肯定的。面对目前“双高”（高学历、高职称）的员工队伍，培训师资团队的结构和层次理应更高一些。但有人说，“什么博士、硕士，没干过实事，什么也不是”，也有人一概排斥所谓“学院派”（高校教授、副教授）入主培训机构。这些说法和做法，都有点偏颇。实际上，硕士、博士，一般有较扎实的理论功底，对国外的新东西，尤其是一些新的理念、方法、工具较为熟悉，无论是现在还是将来，他们都是师资团队中最活跃的一支力量。高校教授的讲课，内容较为深入、丰富，且有教学经验，系统性、逻辑性较强，已为大家所公认。在培训的师资团队中，受到欢迎的教授，为数不少，就是明证。

但我们的经验也证明，单由高校教师组成的师资团队，而没有具有各行业实际工作经验的专家、老总们加盟，这样的培训项目往往压不住阵脚，也缺乏应有的吸引力。如果一个老师，从“家门”到“校门”，从来没有干过实际工作，缺乏应有的实际知识和实际经验，就恐怕难以胜任应用型的培训课程。这类课程，对来自相关部门的专家、老总来说，则轻车熟路。他们的讲课自然、亲切，便于同行之间的交流，效果一般都比较较好。对此，有一个现象可以佐证：讲课间隙或结束后，学员团团围住主讲教师，问这问那，不肯散去，还争相交换名片，那位老师很可能就是某单位的专家或老总。当然，问题的另一面是，作为某单位领导或老总，做得好又讲得好的不是很多。尤其是在职的领导、老总，因工作过于紧张，能抽出时间来讲课的则更少。好在上海高层次的机构集聚，人才济济，只要用心去“挖掘”，总能找到做得好、讲得好又愿意接受授课任务的专家和老总。这可能正是地处上海的教育培训机构所具有的条件和优势。

好的教师，要千方百计地去“挖”，真心诚意地去请，但这还不够。重



要的是对讲课教师,要不断地进行筛选,即把优秀的教师留下来,次优的列入B角(预备队),不适合的果断地割爱或舍弃,如此等等。一位优秀的教师,有可能打造出精品的课程,但这要有个过程。作为培训机构来说,一则对教师要有信心,给予他足够的时间;二则要加以扶持,对同一个讲题,有意识地安排教师,反反复复地去讲,不断地打磨和不断地提高。

这里,还有个需要提高认识并着力解决的问题:如何调动和提高教师的积极性,让他们下工夫研究所讲授的课题,准备好讲课的内容,上好每一堂课。当前社会上对精神产品包括培训讲课在内,估价普遍偏低。但委托单位,仍对培训费用压了又压;而培训机构,为了吸引、保留优秀教师,要支付较高的薪酬,与此相对应,希望进一步提高培训的收费标准,这成了一个两难的问题。然而,我们相信,培训收费标准逐步提高,教师授课薪酬也随之不断增加,这种趋势恐怕是难以逆转的。

### 三

好的培训项目,除了好的课程设计和配备优秀师资外,还要有适用的培训教材。培训教材,无论是作为教师讲课的“脚本”,还是作为供学员自学的材料,都是不可缺少的。没有培训教材,或培训教材不太适用,培训效果会大打折扣,因此,根据培训的要求,编写专门的培训教材还是很有必要的。

对好的培训教材,有这样几项要求:(1)适用性好。现成的专著、译作和大专院校教材,不能代替培训教材。原因是,有的学术性较强,过于艰深,有的内容过于宽泛,同培训要求相距甚远。出路只有一条,即根据培训的内容和要求,选择好的作者,去编写与培训项目相配套的教材。(2)可读性强。培训教材不同于一般论著,也不同于高等院校专业用的教材,其最大的特点是,深入浅出,言简意赅,并有较多案例和实际材料。尽管培训教材属于普及性读物,但仍应不失其专业性和学术性。这方面的要求可能是比较高的,并不是所有作者都能做到的。(3)篇幅要小。因为培训时间有限,学员工作又忙,根本没有时间和精力去“啃”那些鸿篇巨



著。俗话说,少则得,多则惑。我们相信,少而精、普及型的培训教材,只要内容充实、写得好,也很有可能成为“热门书”和“畅销书”。

教材编写,关键是要物色水平较高又热心于写作的作者。教材的作者队伍,除高校教师外,还要注意物色从事实际工作的领导、专家参加,调动他们著书立说的积极性。另外,培训教材要尽可能多搞小册子,不要片面追求系统性、学术性,搞大部头著作。在选题时,“手册”、“指南”、“看图识字”一类实用性强、生动活泼、读者面广的实务类书,似可多选一点。

编写和出版“明鸿教育培训丛书”,是我们在培训教材建设方面的一种尝试。计划每年出版10种左右,并坚持下去。届时,可能有数百种教材面世,自成一体,蔚为大观。

诚然,我们深知自己的水平不高,力量也有限,仅是想为教育培训教材建设做一点基础性工作而已。期待得到各单位领导的鞭策与支持,期待得到读者的批评与指正。

上海明鸿教育培训中心  
主任:朱耀明教授  
2011年1月

有什么意见或建议请联系:

(021)62442817

手机:13818920575

13004165231

Email:msbank@msbank.org.cn



# 前 言

银行业竞争烽烟四起,大小银行营销都已进入白热化状态,笔者曾经在某一中型城市号称金融一条街的十字路口驻足观察:方圆近 50 米的地方,林立着大大小小十几家银行。可见,银行业竞争之激烈。竞争的直接效果就是各银行客户经理,或老辣或新入行者,纷纷挖关系找门路,为完成指标而战。战之利器则为营销手段,手段的秘诀是营销技巧。

本书少说教,重实战,几乎每个观点后面都有案例分析,以图抛砖引玉。因读者人行深浅不同,本书也是由浅入深。菜鸟级的可以从头到尾按部就班,师傅级的可以从中间看起,希望能有所启发,大师级的则可看看案例,或许有新的体会。总之,读者在本书中可各取所需,若有切磋之处,还望不吝赐教。

非常感谢在教学过程中提供案例的同事们,感谢始终催促我成书的老师们,特别是上海明鸿教育培训中心的朱耀明教授和该中心的几位青年同仁。

本书成稿后,由朱立、陈哲、丁玉麒对全书进行了修订,并增加了一部分案例。书后所附“客户经理分级培训课程”中的部分资料,由上海明鸿银行教育培训中心提供。

作者

2011 年 11 月

# 目 录

总序	1
前言	1
第一章 绪论	1
第一节 什么是客户经理	1
第二节 如何做客户经理	4
第二章 客户经理的心理素质	8
第一节 万法归心	8
第二节 性格色彩	12
第三节 心理调节	15
第三章 客户经理的必备技能	21
第一节 专业知识	22
第二节 沟通技巧	25
第三节 专业技能	39
第四节 基本技能	42
第四章 客户经理的营销流程	48
第一节 接触客户	48
第二节 识别客户	51



第三节	激发需求 .....	57
第四节	推介产品 .....	70
第五节	应对拒绝 .....	79
第六节	促成销售 .....	84
<b>第五章</b>	<b>客户经理的营销技巧 .....</b>	<b>91</b>
第一节	客户的特征分类 .....	91
第二节	客户的区别对待 .....	93
第三节	客户的说服技巧 .....	103
<b>第六章</b>	<b>客户经理的客户管理 .....</b>	<b>112</b>
第一节	建立客户关系 .....	112
第二节	提高客户价值 .....	116
第三节	维护客户关系 .....	118
第四节	化解客户不满 .....	124
第五节	建立自己的人脉 .....	127
<b>第七章</b>	<b>五招维护老客户 .....</b>	<b>132</b>
第一节	价值维护法 .....	134
第二节	追踪维护法 .....	139
第三节	需求维护法 .....	143
第四节	事件维护法 .....	144
第五节	文化感召法 .....	146
<b>第八章</b>	<b>七招拓展新客户 .....</b>	<b>149</b>
第一节	拓展客户的通用原则 .....	149
第二节	柜台延伸法 .....	153
第三节	客户转介法 .....	154
第四节	市场细分法 .....	157



第五节 信息查询法	159
第六节 活动营销法	161
第七节 “扫楼”法	163
第八节 供应链法	165
<b>第九章 客户经理的考核与培训</b>	<b>167</b>
第一节 资格认定	167
第二节 激励措施	170
第三节 考核培训	176
<b>附件:客户经理分级培训课程</b>	<b>180</b>
1. 客户经理(初级)培训系列课程	180
2. 客户经理(中级)培训系列课程	181
3. 客户经理(高级)培训系列课程	182
4. 信贷客户经理(初级、中级)培训系列课程	182
5. 小企业信贷客户经理专题研修班	184
6. 个人信贷客户经理(初级)培训班	185
7. 个人信贷客户经理(中级)培训班	186

# 第一章

## 绪 论

### 第一节 什么是客户经理

#### 一、客户经理的定义及要求

银行的客户经理是在银行内从事市场拓展、客户关系维护、营销实施,并直接服务于客户的专业人员。客户经理是金融产品的营销人,银行争取客户市场的牵头执行人,银行与客户之间的协调联系人。客户经理是银行面向市场、服务客户、维系客户关系的纽带,是银行产品创新的源泉,是实现银行经营利润的主要执行者,是银行最宝贵的资源。

银行客户经理肩负着拓展市场、服务客户、构筑银行与客户之间桥梁的重责,并且要组织与实施银行的市场营销策略,所以,客户经理要具备相应的品德素质、心理素质,精通银行业务及有关客户投资理财的专业知识,还要具备文化、艺术、体育等综合性社会知识,才能为客户提供全方位的优质服务,以争取客户,拓展市场。

#### 二、客户经理制度

##### (一)客户经理制度的内容

客户经理团队是银行的代表,是银行和客户之间的桥梁。客户关系导向的经营策略大都采取客户经理制度的经营组织模式。这种模式通过



具有特殊专业技能的客户经理团队,向客户行销银行的所有金融产品和服务。

客户经理全面负责客户的所有事务,从而成为介于银行内部作业、管理体系和银行客户之间的桥梁。既然银行和所有的事务关系都要通过客户经理,客户面对客户经理就如同面对整个银行一样。

客户经理是银行业务的主要驱动者,同时也肩负银行盈亏的重任。

客户经理应统筹分配银行资源,带领银行其他部门,像产品、作业及执行单位等,全面拓展客户关系,为银行创造最大的利润。

客户经理制度的实施基于下列的考量:

1. 贯彻以客户为中心,市场导向的经营理念,需要建立坚强的客户经理团队来综合客户的开发、服务水准的提升和竞争力的增加。

2. 金融产品日新月异,金融服务不易被了解,普遍造成客户的困扰,需要具有专业素养并了解客户需要的客户经理,为客户提供量身订做的产品和服务。

3. 客户经理主导授信业务。凭借客户经理对客户的深入了解,达到优质客户的掌握、风险控管的确实和呆账损失的减少等目标。

配合客户经理制度的经营组织模式,需要建立以客户经理为核心的银行经营模式,制定适合客户经理管理、考核的体系和机制,并提供最大的业务弹性,鼓励客户经理人员完成其职责。

对国内传统的银行来讲,客户经理制度是较新的观念。这个制度的实施牵涉银行业务流程的全面改革、权责的重新划分和绩效考核激励机制的正确制定,是一项重大的工程。

## (二) 客户经理制度的基本概念

客户价值就是客户从银行产品和服务中所得到的好处和满足感。

客户价值就是客户眼里的价值分析。客户在选购商品或服务时,往往从价值与成本两个方面进行考虑,从中选出价值最高、成本最低的产品或服务,希望从中获得更多的实际利益,以使自己商务需求得到最大的满足。



客户价值因素应同时考虑价值因素和成本因素。价值因素包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值等,而成本因素则包括货币成本、时间成本、精力成本和感官负担等。



小贴士

### 客户价值

客户价值是从客户的观点来看的价值,也是客户关系管理的金科玉律。

1. 客户关系价值,指的是客户为银行带来的价值,它可以分三方面来说明:

(1)客户关系价值,就是客户的利润贡献度,在完善的会计体系的支援下是可以计量的。

(2)在完善的 CRM 解决方案中,可以清楚地计量客户每一笔交易、每一次活动(或事件)带来的价值,作为客户决策的主要依据。

(3)客户关系价值强调的不是“客户单次交易给企业带来的收入”,而是强调通过维持与客户的长期关系来获得更大的客户生命周期价值。

2. 客户满意可分为三个层次:

(1)物质满意层次,即客户在使用产品和服务过程中对产品核心层产生的满意,如产品的功能、品质、设计和包装等。它是最基础的满意层次。

(2)精神满意层次,即客户在使用产品和服务过程中延伸的精神层次的满意。

(3)社会满意层次,即客户在使用产品的过程中所体验到的社会利益的维护,如产品的道德价值、政治价值和生态环保价值。

3. 客户生命周期:

(1)一个客户从目标客户演进到潜在客户,再发展成为企业客户,直至售后的客户服务和支援服务等,更期望从客户后续的重复购买、升级和交叉购买中获得更多利润。这是一个完整的客户管理周期。





(2)对银行来说,把握客户处在哪一个生命周期是很重要的。

4. 客户增值就是客户从银行获得超过其预期的价值,银行需要提供“量身定做的专业服务、创意的解决方案以及好的价格”,也就是不断地创新,提供增值服务,创造利基,形成差异化,经常带给客户惊喜。

为提供客户增值的服务,银行应有下列组织和制度:

(1)构建强大、高素质及具有凝聚力的前线部队。

(2)严谨的招揽程序,密集和持续的员工技能培训。

(3)高诱因的奖酬制度——客户的满意始自员工的满意。

(4)以利润导向为前提,同时有公平及明确的利润共享原则作为薪酬的根据。

## 第二节 如何做客户经理

### 一、商业银行客户经理的基本能力

合格的客户经理,应是懂政策、懂业务,具备组织能力、公关能力的复合型金融人才,因此客户经理应具有以下能力:

1. 掌握全面综合的知识,即包括高超的营销手段,也应当同时具备经济、金融、财务、法律、税收、市场营销、公关、心理等多方面知识储备。

2. 优质的服务。随着竞争的加剧和科技的发展,客户经理服务理念“以市场为导向,以客户为中心”,由单一存贷款向全方位、多功能、系列化、一揽子服务发展,高质量顾问服务成为客户经理的主要工作内容。

3. 强大的营销能力,包括金融产品营销开拓和客户市场开拓。银行客户经理的工作职责最重要的就是要向客户积极主动地营销银行产品,拓展更多优质客户群体。

客户经理应时刻以市场为导向,以客户为中心,对客户要有“助人即助我”的意识,为客户提供专业性、创新性、个性化的服务,实现客户和银行自身价值最大化,同时,要充分依托银行的整体资源,要有团队协作意





识。“忠诚源于依赖,依赖在于稀缺,稀缺在于创新”,商业银行的业务核心竞争力之一就是培养优质的客户经理,培养最稀缺的优秀客户经理。



小贴士

### 客户经理

客户面对客户经理就如同面对整个银行一样。

客户经理(RM)是银行金融业务的灵魂。

## 二、以客户为导向

客户永远是对的。客户关系导向把银行的一切行动都在客户至上的理念下全面翻新。其内容包括愿景、策略、组织、计划、人事经营方式等。

对客户的服务,是销售过程中的一个重点。“客户导向”重点有三:首先要尊重客户,让客户自己觉得有差别待遇,其次,必须尊重客户的不同意见,第三是给客户一点惊喜。

在客户关系导向策略之下,开拓、维持和加深与客户的关系变成银行的首要任务,建立以客户为中心的思考方式和企业文化,以及达成有效率的行销服务为实施要点,凭借客户终身价值的赢取,形成竞争优势,在困境中胜出。

在最高决策支持下,成立以客户为中心的思考方式和企业文化,设计支持客户经理的组织架构,以及配套的绩效考核方案。客户至上不只是口号而已,更是管理准则、行动规范,也是绩效考核的依据。

客户关系导向策略的真谛,在于兼顾客户价值和股东价值,实际运作方式则是在客户关系管理的驱动之下:(1)积极深化与客户之间的关系,掌握客户资讯;(2)为客户量身定做合适的产品和服务;(3)凭借客户需求的满足,建立一个长期、稳固、忠诚的优质客户群;(4)最终目的在于银行持续稳定的收益。

如何做到以客户为导向?