

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: 2006156137

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

全面开放下的商业银行客户经理制探讨

——以兴业银行为例

IN Totally Exotericenvironmenting Environment, Commercial
Bank Client Manager Institutional Approach-take Industrial
Bank as an Example

邱海山

指导教师姓名: 林志扬 教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2007 年 4 月

论文答辩日期: 2007 年 月

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2007 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘 要

随着改革开放，国内银行在计划体制下形成的我国银行经营管理方式，已经不能满足社会对金融产品、金融服务的需要，甚至在一定程度制约了社会经济的充分发展。国内银行于上世纪 90 年代中后期在借鉴香港地区银行业成功推行客户经理制经验的基础上引入客户经理制，通过实施客户经理制从而改善和提高了国内商业银行对金融产品服务营销的力度，但总体而言，国内商业银行推行客户经理制的时间不长，还属于简单模仿阶段。随着金融全球化进程加快，信息技术革命迅速推进，如何在全面开放的条件下为客户提供最方便、最优质的服务，已成为国内商业银行都在进行探讨的问题。

本文共分为五个部分，文章第一部分论述客户经理的概念、核心理念以及职责和任务。客户经理制不仅是商业银行服务口号、经营理念的创新，更是一种营销组织体系的创新，是商业银行为全面满足客户金融需求、适应激烈竞争的有力举措。第二部分介绍了客户经理制在国内外商业银行的应用情况。国外客户经理制在实践过程中取得的经验以及发展的理论基础。国内商业银行引入和实施客户经理制对我国商业银行未来发展具有的意义。第三部分介绍了兴业银行引入客户经理制的背景、实施过程中采取的措施以及上市后面临的新的形势。第四部分后对我国商业银行实施客户经理制存在的问题进行了重点分析。作为国内商业银行之一的兴业银行在实践客户经理制的过程中，存在着客户经理对企业缺少认同感，向心力不足、素质参差不齐、缺少差别化和多样的服务流程以及传统仍是重要的营销手段等问题。第五部分就国内商业银行生存环境变化和在实施客户经理制中存在的问题，本文提出对客户经理制再造的设想，从银行在经营理念、企业文化、客户经理素质、组织结构、业务流程、考核机制等方面进行全面的再造，力图实现客户经理制在国内商业银行的真正实施，显著提高国内商业银行的市场竞争能力。

关键词： 商业银行； 客户经理制； 竞争能力。

Abstract

In company with the demand, even at to a certainty degree confinement know clearly socio-economic fully developed of the in company with reform open, home bank at program system down formative me national bank operating management mode, already insatiability society versus banking product, finance service. Both home bank to upper century the nineties middle anaphase above use for reference Hong Kong region banking success push client manager manufacture empirical foundation introduce client manager manufacture, past carry into execution client manager manufacture thereby ameliorate and bump know clearly internal commerce bank versus banking product serve battalion pin force, but population whereas character, internal commerce bank push client manager centimeter-gram-second hour not length, return belong to single die copy phase up. In company with finance globalization course expedite, information technology revolution promptitude push, how to at in its entirety exoteric condition down maintain most convenient, oriental serve, afterwards BECAME internal commerce bank big city in the wind disquisitive problem for client ahead.

Both text altogether broke into five part, article the first part discuss client managerial notion, kernel logos as well as responsibility and mission. It was commercial bank serve slogan, manage logos' innovation, still yes a sort of battalion pin organizational framework' innovation, yes commercial bank for in its entirety satisfaction client finance demand, conform to cut-throat competition 'pithiness move that client manager manufacture not only. The application instance of the second part introduce know clearly client manager manufacture at home and abroad commercial bank. Abroad client manager manufacture in the course of practice acquisitive experience and extend rationale into as well. Both internal commerce bank introduce and put client manager manufacture versus me national commercial bank future extend indued with meaning into in force. The measure withal into

came into the market offside just before 'new posture of the third part introduce know clearly encourage occupation bank introduce client manager centimeter-gram-second background, carry into execution course middle adopt. Fourth part aback versus me national commercial bank put client manager manufacture open question proceed know clearly selective analysis in force. It was important battalion pin instrument grade problem that both that of one of by way of internal commerce bank encourage occupation bank at practice client manager centimeter-gram-second course middle, be in existence client manager versus enterprise want self-identity sense, centripetal force insufficiency, diathesis irregularity, want differentiation and multiple service flow as well as tradition still. The indeed carry into execution, prominence bump internal commerce teller system market competition ability up of the both fifth part with internal commerce bank living environment change and on carry into execution client manager manufacture middle open question, text lodge versus client manager manufacture reconstituted imagine, from bank at manage logos, corporate culture, client manager diathesis, histology, operation flow, examine mechanism grade part proceed comprehensive recreate, forced diagram realize client manager manufacture at home commercial bank.

Key Words: Commercial bank; Customer Manager System; Competitiveness

目 录

前 言	1
1 商业银行客户经理制的内涵.....	2
1.1 客户经理制的概念	2
1.2 客户经理制的核心理念	2
1.3 客户经理的职责和任务	4
2 客户经理制在国内外商业银行的应用.....	5
2.1 国外商业银行客户经理制的发展历程	5
2.1.1 国外商业银行客户经理制的产生和发展.....	5
2.1.2 国外商业银行推行客户经理制的经验.....	6
2.1.3 商业银行客户经理制的理论基础---关系营销理论.....	9
2.1.4 客户关系理论的基本理念.....	11
2.2 国内商业银行推行客户经理制的实践	12
2.2.1 国内商业银行客户经理制的引入.....	12
2.2.2 我国商业银行推行客户经理制的意义.....	14
3 客户经理制在兴业银行	18
3.1 兴业银行引入客户经理制的背景	18
3.2 客户经理制在兴业银行的实施	20
3.2.1 兴业银行实施客户经理制的具体做法.....	20
3.2.2 兴业银行客户经理制的基本内容.....	21
3.2.3 兴业银行客户经理制的评析.....	23
3.3 上市后兴业银行所面对的新形势	24
4 我国商业银行实施客户经理制的现状及存在的问题.....	27
4.1 我国商业银行实施客户经理制的现状.....	27
4.2 我国商业银行实施客户经理制存在的问题.....	27
4.3 兴业银行在实施客户经理制存在的主要问题.....	29
5 国内商业银行客户经理制再造的总体思路和对策.....	32

5.1 国内商业银行客户经理制再造的总体思路	32
5.1.1 客户经理制再造的基本理念.....	32
5.1.2 客户经理制再造的内容范围.....	33
5.2 国内商业银行客户经理制系统化再造	33
5.2.1 树立以客户为中心的营销理念.....	33
5.2.2 企业文化再造.....	34
5.2.3 打造一支满足市场需求的客户经理队伍.....	37
5.2.4 组织结构形式再造.....	40
5.2.5 业务流程再造.....	41
5.2.6 管理考核机制再造.....	45
参考文献	50
后 记	54

厦门大学博士论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

前 言

客户经理制最先出现在国外商业银行中，对国外商业银行的快速发展提供了制度保障，取得一些成功经验和作法。上世纪末国内商业银行引入在国外商业银行普遍实施的客户经理制，对银行组织制度和业务流程进行了调整，通过加强与客户的联系，提高客户满意度和忠诚度，力图确保银行在激烈的市场竞争中处于优势。但由于引入客户经理制的时间不长，整体上还处于简单模仿阶段，还存在认识存在一定差距、组织结构不合理、激励机制未能有效建立、素质不高、机构和管理体制不适应、客户信息系统支持不足等问题。在加入 WTO 后人民币业务对外资银行全面开放，国内金融市场化进程加速推进、金融国际化全面深化、开始探索国内银行混业经营模式的形势下，如何在全面开放的条件下为客户提供最方便、最优质的服务，已成为国内商业银行都在进行探讨的问题。客户经理制作为在国外先进银行普遍采用的经营管理模式，在国内商业银行建立和维护与客户的关系，提高商业银行的市场竞争力有着重要的参考意义。基于国外商业银行客户经理制运行中取得的经验，结合国内商业银行推行客户经理制存在的问题以及全面开放下所面临的新形势，本文提出再造国内商业银行的客户经理制，在提高我国商业银行市场竞争力上对有关做法进行了探讨。

1 商业银行客户经理制的内涵

1.1 客户经理制的概念

客户经理制是指商业银行通过选聘专人作为“客户经理”，与客户建立一种全面、明确、稳定的服务对应关系，通过采集客户需求，推销银行的服务和产品，为客户提供高质量、高效率、全方位的金融一体化服务，从而达到客户资源配置优化、金融服务商品化的经营管理模式。对客户经理制还有一种比较直接的解释：所谓客户经理制是指金融企业为了达到开拓市场、争取目标客户、规避资金风险、实现利润最大化而为客户配备专职经理的制度。客户经理制的实质是将以银行（产品）为中心的经营模式转变为以“市场为导向，以客户为中心”的经营模式，因此客户经理制不仅是商业银行服务口号、经营理念的创新，更是一种营销组织体系的创新，是商业银行为全面满足客户金融需求、适应激烈竞争的有力举措，体现了现代商业银行的经营理念和发展趋势。

商业银行客户经理制主要涉及两方面内容：一个是客户经理，另一个是相关制度。客户经理是商业银行与客户的联系人，是为客户提供多层次、全方位金融业务的服务者，是商业银行金融业务的拓展者和金融产品的营销者。作为商业银行对外的业务代表，调动行内所有资源，为客户提供全方位的金融服务，在与客户建立长期、稳定的密切关系中发挥组织协调作用。客户经理组成商业银行经营体系中的一个专业化的服务群体。商业银行客户经理制的制度是指商业银行为开展客户经理工作所制定的有关部门制度的总和。从构成形式上看，由三部分组成，即：商业银行的管理制度、对客户的管理制度和其它的附属制度。

1.2 客户经理制的核心理念

实施客户经理制的实质和根本目的，就是一切从客户和市场的有效需求出发，建立以市场为导向、以客户为中心、以增强营销能力为动力的全行联动的市场营销服务机制，通过培植一个庞大、稳定的优质客户群体，实现商业银行效益最大化。从国外商业银行实施客户经理的经验来看，真正客户经理制度包含以下六种核心理念：

1. 客户导向理念。重视客户、尊重客户是客户经理制度最核心的理念。客户导向的理念经历了客户至上、客户第一、客户满意、增加客户价值四个发展阶段。在客户至上阶段，把客户放在银行体系和业务流程图的上方，体现了银行的服务姿态；在客户第一阶段，银行全体人员和全部行为都围绕客户，客户在银行工作日程表的前端，客户的事情是银行工作的重心；在客户满意阶段，强调不仅重视客户，把客户的需求和利益放在前面，而且要调动所有资源让客户感到满意，以客户的满意度作为评价工作的标尺；增加客户价值阶段是目前最先进的理念，是指通过向客户提供产品和服务，使客户价值增加，让客户享受增值服务，体会到物超所值。对银行来讲，就是通过提供高专业水准的服务，使客户资产价值增加，风险降低，运营效率提高，股东回报最大。

2. 营销一体化理念。统一营销、营销一体化在工业部门早已广泛应用，许多制造企业都拥有专业的销售公司，把市场销售作为一种专门化的工作。营销脱离了生产之后，范围扩展到市场调研、营销战略策略、营销组织、广告促销、公共关系、产品销售、技术指导、售后服务等诸多领域和范畴。商业银行实行客户经理制度，是要把产品的营销作为一种专门化的事业，将各种营销资源进行整合，以满足上述各种营销活动要素，实现营销的专业化。

3. 核心客户综合开发理念。银行业内都知道“二八法则”，即客户创造业务和利润。对于银行来说，对创造主要利润的客户，需要银行给予高度重视和关注，为他们配备最高等级、最专业的客户经理，最大程度地满足和开发这些核心客户所有的金融需求。

4. 个性化产品和服务理念。客户经理不仅要能提供标准单一产品的销售，而且要具备根据客户需求进行特别定制服务的理念。针对客户的具体情况，在银行的金融产品和各种可以借助的外部资源中进行组合设计，最大限度地为客户服务。

5. 金融服务创新理念。客户经理制度本身是制度创新，客户经理本身又是金融产品创新的主体。客户经理最了解客户的需求以及市场和客户需求的变化。他们对此进行提炼总结反馈到产品部门就可以和产品部门联手进行产品创新设计。在向客户提供个性化服务时，客户经理进行产品组合设计本身也是一种创新。

6. 深化金融服务技术内涵理念。客户经理提供的是专业服务，需要将自己的各种知识和技术进行综合运用，以取得客户的信赖。对客户进行调查和评价，提供客户服务方案设计，这些逐步深化的金融服务专业规范，就是客户经理不同于以往银

行信贷员的技术含量。因此，客户经理不是传统银行信贷员的变称或变型，而是现代商业银行进行市场营销的窗口和构筑银企关系的桥梁，是现代商业银行深入市场的触角，是银行进行战略决策和产品创新的源泉，同时也是实现商业银行整体发展与竞争战略的最终执行者。对于我国商业银行而言，客户经理制是一种金融制度创新，它的推广将给我国商业银行带来真正的市场竞争力和经营活力。

1.3 客户经理的职责和任务

客户经理的职责主要是发展客户，为客户提供服务和向银行反馈信息等，比如发现和培育潜在客户，发展新的优质客户，向客户提供业务咨询、资金支持及新的业务品种，与客户保持密切联系，发现和解决问题，向银行反馈客户需求信息等。客户经理的任务是收集与建立客户的财务状况、信用状况信息档案，以丰富客户的信息资源和增加银行决策的及时性和准确性，从而更好地为客户服务。

1. 经常性地与客户进行沟通和联络、维护客户关系，传递客户与银行之间的业务信息和需求信息。

2. 不断地向客户营销和推介银行所有的产品或服务，根据客户需求的变化，寻找客户需求与银行产品或服务的结合点；并开发客户潜在的需求；运用关系营销手段和营销技巧；让客户从使用银行单一产品，向使用银行多种组合产品方向发展，从而提升客户关系价值。

3. 在与客户联系和沟通过程中，负责收集客户各种信息并对收集到的信息进行分类整理，为新产品开发提供市场调研资料。同时，将有关客户财务方面的信息传输给风险管理部门，为控制客户风险提供预警信号。

4. 根据银行的营销战略，主动寻找目标客户，负责开发银行的新客户，开拓新业务。

5. 负责受理客户的贷款及授信等业务的申请，负责客户前期调查，客户初步评价，产品方案设计，业务建议等工作，客户经理还要对客户进行贷后监督与管理。

6. 客户经理在上述工作中，遇到与银行其他部门的协作问题时，应该积极主动地进行关系协调。

7. 客户经理是商业银行专职的营销人员，承担银行形象宣传和公共关系的一些职能。

2 客户经理制在国内外商业银行的应用

2.1 国外商业银行客户经理制的发展历程

2.1.1 国外商业银行客户经理制的产生和发展

1. 20 世纪 80 年代以前——不具真正意义的客户经理

商业银行客户经理制最早产生于 20 世纪 80 年代初西方经济发达国家。这些国家居民贫富分化较为严重，广大中小客户虽然在数量规模上较大，但在占有金融资产和提供盈余资金方面比重较小，不能成为商业银行创造赢利的源泉。相反，少数拥有巨额周转资金的大型、特大型客户往往能成为商业银行获取赢利的重点，从而成为金融机构竞争的焦点。于是为了实现自身赢利的目标，商业银行安排专门人员服务于重点客户，这种专门服务人员就是今天客户经理的雏形。但最初的商业银行客户经理出于对信贷资产安全的角度考虑，主要着眼于信贷业务联系方面，还不是真正意义上的客户经理。

2. 20 世纪 80 年代——以产品推销为特色的客户经理

欧美国家的商业银行客户经理制的迅猛发展是在 20 世纪 80 年代中后期。当时欧美国家商业银行正处于全球性金融创新的热潮中，迫于众多非银行金融机构争夺商业银行传统业务阵地所形成的生存压力，以花旗银行、美洲银行、巴克莱银行等为代表的大型跨国银行推行了客户经理制度。在英美国家商业银行内部，客户经理最初称为“关系员”，其直接目标是为了实现商业银行明确的市场营销策略，为商业银行争夺有价值的优质客户，对于这些“关系员”活动给予专项费用，鼓励其为银行创造最大化的资金利润。商业银行这种客户导向是以目标客户为基础，以满足客户为前提，根据客户面临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”是商业银行的口号。商业银行为此强调内部要加强合作，发挥团队精神，满足客户需要优于产品推销。“关系员”在银行各部门中充当着协调人的角色，加强内部沟通与合作，协调全行为客户提供服务。

3. 20 世纪 90 年代——以关系为主导的客户经理

20世纪90年代以来,欧美国家一些银行开始追求更高的服务质量,提出了一整套关系营销的方法。它们认为银行与客户的关系是变化的,营销的目的就是维持增强客户关系,尤其是老客户。商业银行开始从关注交易转到关注客户关系的长期维持。这种关注不仅仅包括顾客市场,还包括其他相关市场关系,如内部市场(企业各个部门之间也是服务关系,也要树立服务和营销观念)、关联市场(比如银行和保险)、人才市场、影响市场(对本行业会产生重大影响的市场)和供应市场等。于是,以美洲银行为代表的跨国商业银行开始对于原来的“关系员”授予为重要客户提供更广泛更安全的优质金融服务的工作内容,以及通过全方位的公关活动和市场营销,积极开发优质客户,为商业银行创造出最大化经营利润的重要使命。于是有许多商业银行干脆将“关系员”称之为“关系经理”,即我们所说的客户经理。

目前,这一金融创新经过二三十年的发展正逐步走向成熟,现在已经风行国际商业银行界,为美国、欧洲、日本以及东南亚和港澳台等国家和地区的商业银行普遍接受并实施。

2.1.2 国外商业银行推行客户经理制的经验

1. 形成拥有以客户为导向的企业文化

在企业文化(银行文化或公司文化)方面实现了从业务导向客户导向的转变。这种以客户为导向的银行文化具有如下鲜明特征:(1)建立固定的客户联系界面,通过以客户经理为中心的客户服务小组(专业化业务支持系统)向客户提供一揽子服务方案;(2)各部相互协调,以综合效益和市场竞争为目标进行产品定价;(3)战略决策和资源配置集中,核心是发掘有发展前途的市场和客户关系的整体价值;以重点及目标客户为基础进行决策,旨在建立长期的战略层次上的合作关系;(4)由于更关心客户需求,因此十分重视产品技术创新,并且目的性更强;(5)以客户需求的综合满意度为目标,形成优秀的团队精神。这种以客户为导向的银行文化带来的成效也是非常明显的:决策更为明智,较易获得宝贵的客户忠诚和巩固的客户基础(市场份额);规模效益更为明显,较易实现银行和客户双赢的良性发展模式;业务经营更为安全,较易实现多角度、全过程的风险控制;部门关系更为协调,较易提高整体竞争能力;产品创新更有特色,较易树立品牌形象。

2. 拥有高素质的客户经理团队

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库