

摘 要

随着经济环境的改变和市场竞争的加剧,国内外商业银行陆续推行了客户经理制度。但由于受主客观等诸多因素影响与制约,目前我国商业银行客户经理制度的有效性远未得到充分发挥,因此如何提高客户经理制的有效性,进而提升银行核心竞争能力,已成为国内银行业界普遍关注的话题。本文正是在这种背景下展开对我国商业银行客户经理制运行模式研究的。

本文首先从金融全球化、银行业内外部竞争、市场营销理论发展、消除信息不对称手段、科学技术创新等方面入手,运用市场营销学和信息不对称理论,分析了客户经理制产生的历史背景,提出了在商业银行引入资源集约型客户经理制度,是商业银行为求得长期发展、保持核心竞争能力、化解经营风险所必需采取的一种经营战略。其次,本文在分析比较美国及香港地区商业银行客户经理制运行模式异同的基础上,总结出了客户经理制有效运行的必要条件:良好的外部环境,即一切按照市场规律运作,商业银行产权明晰,制度健全,运作规范;完善的内部机制,即组织构架合理,业务流程简洁,部门职责明确,权限设置明晰,管理措施健全等。最后,本文通过深入剖析我国商业银行客户经理制度运行中存在的九大问题与不足,提出了改革我国商业银行客户经理制运行模式的一系列思路:深入推进银行组织构架重组和业务流程再造,为客户经理制度的实施提供强有力的组织保障和业务支撑;不断改进和完善客户经理绩效考核体系,建立以营销业绩为主的绩效考评制度;建立健全客户经理制的相关制度与配套措施,包括健全客户经理工作制度、整合各类业务系统、健全风险管理机制、建立客户经理畅销培训机制等。

本文通过运用理论分析、实证分析、图表分析、数据对比等分析方法来研究客户经理制度的有效性问题,以期探索建立一套适合我国商业银行经营特点的客户经理制运行模式。

关键词: 商业银行; 客户经理制; 市场营销; 信息不对称; 运行模式

Abstract

With the changes of economic environments and the intensification of market competition, domestic and foreign commercial banks have pursued the customer manager system gradually. Yet due to the impacts and constraints of quite a few both subjective and objective factors, the effectiveness of the customer manager system in domestic commercial banks has not been sufficiently exerted. Thus, how to increase the effectiveness of the customer manager system and therefore to enhance the core competence of the banks becomes a widely attended topic in the domestic banking business. It is in such a background that this paper studies the operation modes of the customer manager system in the commercial banks in China.

Starting with the factors such as the globalization of finance, the internal and external competitions of banking business, the theoretical developments on marketing, the methods to eliminate information asymmetry, and the innovation of science and technology, this paper applies the theories of marketing and asymmetric information, analyzes the historic background of the customer manager system, and proposes that the introduction of resource intensive customer manager system to the commercial banks is a prerequisite management strategy to achieve long-term development, to keep core competence, and to avoid operating risks. Secondly, on the basis of comparative analysis of the operation modes between U.S. and Hong Kong commercial banks, this paper elicits the necessary conditions for effective operations of the customer manager system: favorable milieu, i.e. operations based on market rules; and integrate internal mechanism, i.e. reasonable organizational structure, concise business process, definitive departmental responsibilities, clear purview arrangements, and robust management measures etc. Finally, through analyzing the nine major operational problems of the customer manager system of the commercial banks in China, this paper proposes a series of methods to reform the operation modes: further restructuring the banking organizations and their business process to provide strong organizational and business supports for the customer manager system; establishing a performance evaluation system with an emphasis on marketing achievements and constantly improving the system; establishing and perfecting the relevant rules and associated measures, for the customer manager system, such as perfecting the working rules for customer managers, integrating various types of

business flows, perfecting the risk management mechanisms, and establishing the in-service training system for customer managers.

This paper applies various analytical methods -- theoretical analysis, empirical analysis, graphic analysis, and data comparison -- to study the effectiveness of the customer manager system. The purpose is to search for an operation mode of the customer manager system that fits the running characteristics of the commercial banks in China .

Key Words: Commercial Banks; Customer Manager System; Marketing; Information Asymmetry; Operation Modes

插图索引

图 1.1	论文研究的技术路线图	8
图 3.1	美国商业银行客户经理的组织构架图	16
图 3.2	美国商业银行客户经理业务服务的构架图	16
图 3.3	美国商业银行理财人员结构图	17
图 3.4	香港商业银行客户经理理财流程图	22
图 3.5	香港商业银行个人理财产品体系图	24
图 4.1	我国商业银行客户经理集中式组织构架图	31
图 4.2	我国商业银行客户经理第一种分散式组织构架图	32
图 4.3	我国商业银行客户经理第二种分散式组织构架图	32
图 4.4	某二级分行 2007 年一季度客户经理收入图	35
图 4.5	某二级分行 2007 年一季度客户经理收入结构图	35
图 4.6	我国商业银行现行信息传输和使用模式	40
图 5.1	总行和省分行客户经理管理组织构架图	45
图 5.2	二级分行客户经理管理组织构架图	45
图 5.3	县级支行客户经理管理组织构架图	46
图 5.4	考核指标分解过程图	48
图 5.5	考核过程图示	51
图 5.6	统一的 CRM 管理平台图示	54
图 5.7	商业银行客户经理制运行模式框图	56

附表索引

表 2.1	市场营销与客户经理制的差异	10
表 3.1	大通银行客户经理奖励结构	18
表 3.2	大通银行指标确立和行动方案	19
表 3.3	美洲银行客户信息管理系统的主要内容及数据来源	20
表 3.4	香港商业银行 2005 年收益结构表	24
表 4.1	某省分行各项业务发展一览表	30
表 4.2	某国有控股商业银行总行收益结构表	42
表 5.1	各层次客户经理工作性质和内容比较表	46
表 5.2	主要产品价格系数表	49
表 5.3	客户经理主观（客户关系管理能力）评价模型	51

湖南大学

学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的论文是本人在导师的指导下独立进行研究所取得的研究成果。除了文中特别加以标注引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写的成果作品。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

作者签名：刘益群 日期：2007年 11月 19日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权湖南大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本学位论文属于

- 1、保密□，在_____年解密后适用本授权书。
- 2、不保密□。

(请在以上相应方框内打“√”)

作者签名：刘益群 日期：2007年 11月 19日
导师签名：李益群 日期：2007年 11月 20日

第 1 章 绪 论

1.1 选题背景与意义

面对来自国内外的激烈竞争和市场环境的严峻挑战,20 世纪 90 年代中后期,我国商业银行在学习借鉴国外先进理念和主要做法的基础上,陆续开始推行了客户经理制度。该制度以市场为导向,以客户为中心,通过一对一、面对面的营销,满足客户多样化、个性化需求,营销金融产品,为客户提供一体化、全方位、一站式的金融服务,从而达到银企双赢的目的。建立和推行客户经理制,能促使银行突破制度性、机制性障碍,全面构建面向市场、面向客户、以效益为目标、以风险控制为主线的现代商业银行运营机制;能加强银行与客户的沟通和理解,增强信息透明度,引导银行资源有效配置和合理有序流动,防范经营风险;能促使银行发挥整体功能,拓宽市场领域,强化客户服务功能,改善客户结构,竞争优质客户,提升银行核心竞争力。

从目前情况看,经过十几年的努力,我国商业银行的客户经理制度已初步建立,但相对国外商业银行来说,还很不成熟,还处于艰难的摸索和初期推进阶段。究其原因,一是由于客户经理制度本身存在着阻碍竞争、过度抽象的个性化等缺陷,以及信息不对称带来的委托代理等问题,影响了该制度的有效实施;二是我国商业银行特别是四大国有商业银行的经营理念、组织构架、业务流程、分配制度和考核体系具有较大刚性,使客户经理制度引发的变革陷入了新旧观念、新旧体制的冲突中,推行速度受到较大限制;三是受银行经营战略、管理机制、企业文化、人员素质和经济社会环境等的影响,不同类型商业银行客户经理制度的实现模式存在较大差异性,这无疑增加了银行业推行和实施客户经理制度的难度。以国有控股商业银行某省分行为例,该行 2001 年下半年开始试行客户经理制度,目前共配备客户经理 2300 多名,占该行从业人员总数的 17%。客户经理分布在个人金融、公司业务、机构业务等各个部门。客户经理的工作职责主要是负责全行资产、负债、中间业务的拓展,不良资产的清收,新产品营销,客户关系维护和客户信息收集等。辖属营业部、株洲等十四个地市行均结合本地实际,制订了客户经理管理和绩效考核办法。但从总体上看,该行客户经理制的推进还存在很多问题,如个别二级分行推行客户经理制的决心不大,组织推动的力度不够;客户经理职能单一,各自为战,形同散沙,缺乏整体联动性;客户经理队伍整体素质偏低,难以适应日趋激烈的市场竞争需要;客户经理的绩效考评办法欠科学完整全面,奖罚兑现政策不连续、不严肃;银行内部的组织构架和业务流程还不配

套，客户经理制的整体协调机制、产品研发机制以及风险控制机制还不健全等。因此，该行客户经理制的实施，无论在理论上还是实践中、在省行层次还是地市级行，都急需指导和规范。

本文作者目前在某大型国有控股商业银行省级分行从事客户经理制度建设和日常管理工作。在实际工作中，作者深感理论知识和实践经验匮乏，因此在彭建刚导师的指导下，作者选择了这个研究课题，试图从分析国内外银行业成功案例入手，对我国商业银行客户经理制运行中存在的问题和缺陷进行深度剖析，以期在商业银行组织架构重组、业务流程再造、客户经理管理制度、行为监督和风险防范机制、业绩评价体系、客户关系管理（CRM）交互平台和支撑系统等方面提出具有可操作性的对策与建议，探索建立一套适合我国商业银行经营特点的客户经理制运行模式，以有效运用于银行实践，为推动我国商业银行客户经理制的健康发展提供有益参考。

1.2 客户经理制产生的背景

客户经理制是商业银行为适应市场发展需要和客户需求变化而建立的一种以市场为导向、以客户为中心、全方位开拓市场、竞争目标客户、规避资金风险的经营管理制度。其基本内容是由客户经理对客户实行“一对一”“面对面”的服务，让客户经理去了解、跟踪客户的生产、经营、财务、发展等情况，受理客户的金融需求，推介银行的各项金融产品，提供金融咨询和理财服务，开展市场调研和分析，维护客户关系，收集和反馈信息等。

银行客户经理制是社会经济金融发展到一定阶段、诸多因素交汇之下的必然产物，是商业银行为求得长期发展、保持核心竞争能力、化解经营风险所必需采取的一种经营战略，其产生背景大致可以分为六个方面：金融全球化，银行业的内部竞争，银行业的外部竞争，市场营销理论发展的产物，解决信息不对称的手段，科学技术的创新。

①金融全球化。金融全球化是经济全球化的重要组成部分，是金融资产在全球范围内的大规模流动。其主要体现为金融活动跨越国界、金融市场全球联动、各国金融政策和货币政策趋于一体化^[1]。金融全球化对世界经济产生了深刻影响，也推进了我国银行业的发展与改革。特别是国际市场和跨国企业的发展，使我国商业银行迈入了全球化、电子化、网络化、虚拟化和个性化服务发展轨道。推行客户经理制度，加强产业资本和金融资本的纽带联系，是我国商业银行学习和借鉴西方发达国家先进经验和成熟做法、顺应国际环境变化的必然结果。

②银行业的内部竞争。八十年代后期金融管制逐步放松后，金融产品和服务手段的创新速度不断加快，银行业的竞争态势逐渐形成并愈演愈烈，主要表现在：

面对日渐缩小的利差和渐窄的盈利空间,银行必须控制服务价格,确保竞争中的成本优势;面对市场的变化多端和客户的多样化需求,银行必须提高服务层次,加大创新力度和服务深度,向重点客户、目标客户提供量身定造、个性化的金融产品和服务。而这一切都要求商业银行必须提高经营管理水平,通过实施客户管理战略,以控制风险,拓展盈利空间,提升核心竞争力。通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇曾说:关于竞争优势,我们只有两种资源:一是比竞争对手更多、更快的了解我们的客户的能力;二是比竞争对手学习得更快、付诸行动更快的能力^[2]。

③银行业的外部竞争。近年来银行业的外部竞争越演越烈。一是来自金融机构的竞争。随着资金市场、债券市场、票据市场的发展和完善,商业银行作为资金媒介的作用日渐下降,融资角色不断弱化。有资料显示^[1],20 世纪 50 年代前美国银行业拥有金融机构存款的 80%,而到 20 世纪 80 年代中期该比例下降到 58%。目前在美国,银行只拥有家庭金融资产的 20%、商业存款的 30%,而 20 年前,前者是 34%,7 年前后者是 42%。目前,发售信用卡的非银行金融机构拥有市场份额的 25%,而 1986 年该比例仅为 5%。美国的投资基金从 1983 年至 1997 年资产总额增长 10 倍还多,管理资产达 98000 亿美元,而同期美国商业银行的资产总额为 49000 亿美元,仅增加 96%。可以预见,随着我国证券保险市场的进一步规范发展和国有企业改革的推进,我国证券业、保险业等与银行业的竞争也会更加激烈。

二是非金融机构对银行业的竞争。早在 20 世纪 80 年代,美国就出现了非银行金融机构企业对银行业的挑战。如西尔斯·罗巴克公司通过其子公司参与了货币市场基金,并通过对帐户上有余额的信用卡持有人支付利息的方式,在事实上吸收了定期存款^[3]。福特汽车公司不仅发放汽车贷款,还通过它拥有的储蓄协会来参与金融竞争。

三是新型虚拟化银行对传统银行业的挑战。自 1995 年美国安全第一网络银行在互联网上开业以来,国际金融界便掀起了一股网络银行的风潮,如今网上银行业务已成为各家商业银行必争之地。美国微软公司总裁比尔·盖茨曾宣称:今天传统的商业银行将是要在 21 世纪灭绝的一群恐龙,他的话尽管过于狂妄,但却向商业银行从业者敲响了警钟。

客户是银行的血液,是银行赖以生存和发展的基础。为了维持客户关系,拓展客户资源,提高盈利水平,我国商业银行需要转变经营思路,以“客户为中心”,有效地管理好自己的客户,需要针对核心客户或目标客户的不同情况和其对价值的需求,做出一个非常专门化的决定,提供一个非常专门化的服务。加拿大皇家银行通过调查发现,通过客户经理有效地与单个客户之间的交往,能够提升 10% 的客户贡献率和有效理解的比率^[2]。

④市场营销理论发展的产物。20 世纪 50 年代后期,市场营销理论开始在银

行业得到运用和发展,而商业银行客户经理制正是商业银行营销管理发展到关系市场营销阶段后的产物。关系市场营销是指企业与其顾客、分销商、经销商、供应商等建立、保持并加强关系,通过互利交换及共同履行诺言,使有关各方实现各自的目的。企业与顾客之间的长期稳定关系是关系市场营销的核心概念,它使企业更着眼于长远利益而不是眼前利益。客户经理制则是对关系市场营销理论的发展和升华,强调通过客户经理的努力,来加强与客户的联系和沟通。客户经理制并非营销管理部门单独的一项制度,它是商业银行采取的一种经营战略,是一个需要商业银行整体投身进去的持续不断的管理行为和经营活动。

⑤消除信息不对称的手段。金融市场上信息不对称现象是普遍存在的,因此拓宽和延长银行深入市场的触角,以加快银行产品信息传递速度、收集和整理客户意会信息,就成了银行业消除信息不对称现象及其可能引发的各种风险的主要手段之一。具体来说,通过客户经理积极有效的市场营销活动,可以促使银行的新产品、新服务较快地被顾客所了解、喜爱和接受。同时,利用客户经理这一中介,银行也可以比较有效地获取和运用客户的“软信息”或“意会信息”(即具有强烈人格化特征、难以量化和传递的信息),提高辨别客户信息的效率和准确度,消除银行信息的不对称现象,增强银行信贷决策的科学性。另外,客户经理制界定了银行与客户在可延续金融契约中的责权利关系,让以往的交易信息作为一种可传递和可延续的商业信息进入新的交易决策过程,使得银行与客户在再融资过程中能够以更低的成本获得对方关键的信息,从而可以有效降低双方重复博弈的成本,维持和巩固持续的合作伙伴关系。

⑥科学技术的创新。在以数字化为特征的当今世界,日新月异的信息技术正改变着人们的思维方式、生活方式和行为方式,也改变着全球银行业的经营方式和竞争格局。自动柜员机(ATM)、商场POS机等设备的应用,网络银行、电子银行、自助银行等的兴起,环球银行财务电讯协会(SWIFT)、银行间资金调拨系统(CHIPS)等的诞生,使银行业在更广阔的范围内为客户提供金融服务成为可能。特别是CRM技术的出现和应用,使商业银行可以快速消化客户的反馈意见,并根据客户个性化需求,设计和提供个性化的金融产品和服务,这无疑将彻底改变传统商业银行的经营模式和服务方式。

1.3 相关文献综述

1.3.1 国外研究现状

在当今激烈的市场环境里,管理客户关系,或者说客户关系管理,对于一个企业的盈利能力及其长期成功非常重要。为了使企业变得更加以客户为中心,一些经济学家和经验丰富的经理、IT精英、市场高层管理人员开始着手研究如何与

每一个客户建立起有利可图的关系，如何在日常的管理决策中通过增加客户的价值来增加自己企业的价值。美国皮泊斯和容格斯集团创始人邓·皮泊斯和马沙·容格斯博士（2006）认为，为了求得长期发展，企业就必须获得新的和愈来愈为大众所接受的技术能力，来识别、衡量和管理同每一个客户的关系，同时，企业也必须尽心去增加客户的价值。经济机构需要有效地管理好它的客户关系，以确保在互动时代能够保持住竞争能力。技术优势在更加有效的管理客户关系方面扮演着原动力的角色^[2]。

Mitchell Berlin（1998）认为，那些能够充分利用客户在融资过程中提供的私人信息的银行，将比其他银行更有能力制订出最优融资契约，并进而在竞争中获得有力地位^[4]。这使开发核心客户、建立客户信息数据仓库成为银行业创新管理模式、提升竞争能力的手段之一^[5]。

Baker（1993）指出了银行业营销策略的缺陷，他认为商业银行营销策略应该包括两大纬度，功能纬度（a functional dimension）和理念纬度（a philosophical dimension），而银行普遍都过于重视功能纬度，包括产品计划、定价、分销和促销等，却轻视理念纬度即支持客户经理制的职业文化的发展^[6]。

市场营销学大师 Philip Kotler（2000）认为，企业事实上是依据其客户数量和产品的边际利润水平来选择合适的客户关系类型的^[7]。因此，企业对客户关系进行管理或改进的趋势是朝着为每个客户提供满意服务并提高产品的边际利润水平的方向发展的。当企业在面对少数客户时，如果其提供的产品或服务边际利润水平相当高，那么，它会采取“伙伴型”的客户关系，力争实现客户成功和自身利润提高的“双赢”；但如果产品和服务的边际利润水平很低，而客户数量庞大，那么，它会倾向于采取“基本型”的客户关系。Philip Kotler 通过研究将客户关系分为五种类型，并针对不同类型客户，提出了不同的应对方案^[8]。

1.3.2 国内研究现状

1.关于意义与内涵

客户经理制是商业银行一种新的经营管理机制，即以客户为中心，以市场为导向，向客户提供全方位的金融服务，营销开发金融新产品。孙永健、周顺（2006）认为，它是商业银行通过指定专人作为“客户经理”，与客户建立一个全面、明确、稳定的服务对应关系，推销银行产品、满足客户需求，为客户提供高质量、高效率、全方位的金融一体化服务，从而实现银行客户资源配置优良化，推进金融服务商品化、增强自身竞争力的经营管理模式^[9]。

银企关系是一种以经济利益为纽带的互利关系，因此银行对企业进行调查研究，监测企业的经营活动及经营成果，根据每一时段企业的情况，作出相应的反映，调整为企业的各方面的服务以及信贷资产的结构，以期达到客户和银行双方

满意的互利结果。蒙振宇(2004)认为,在上述过程中,银行管理决策机构相当于施控系统,而客户经理就应该起到信息反馈系统及指令输出系统的作用。由于反馈控制系统本身的滞后特性,以及信息传递、政策指令输出落实过程缓慢,造成了银行对企业变化反应不及时或出现偏差,而想解决这一问题,关键之一在于调整和优化信息反馈和指令输出环节的性能,而客户经理制的推出正是为此^[10]。

客户经理制架起了银企沟通的桥梁,从而有利于降低银企双方的交易成本,稳定客户关系。孙怡、李国振(2001)认为,客户经理制度的优点在于使顾客与银行的沟通界面数目从 N 个简化为1个,顾客为了得到各种服务所需付出的成本也从 N 项较高的成本降低为单一的较低的成本^[11]。

2. 关于组织构架与管理模式

孙永健、周顺(2006)针对中国客户经理组织模式中存在的问题——要改变传统的、被动的拓展市场方式,将以前“多点对多点”的分散型经营方式转化为“单点对单点”的集约型经营方式,从而形成合力——根据我国商业银行具体情况,制定了实施客户经理制的三种可供选择模式:(1) 现有专业分工框架下的松散型管理模式。这种模式适用于业务量大,内部管理制度完善,团队精神较好的商业银行。(2) 以客户经理小组为中心的运作模式。这种模式仅适用于客户综合性要求比较多的银行。(3) 集中管理的运作模式,需要对银行的内设机构做彻底的改革^[9]。

在客户经理运作模式的选择上,孙永健、周顺(2006)又指出了三种运作模式适用于我国商业银行经营管理市场化进程中客户经理制实施的不同阶段,即前两种模式针对客户经理制的初级阶段,第三种模式才对应于比较完整和成熟的时期。实施客户经理制并不应该上上下下统一成一个模式,各行应根据自身的条件确定相应的发展阶段,选择适宜的模式。在业务量大、内部管理制度完善、团队精神较好的分支机构暂时采用第一种模式,而对于客户业务综合性要求较多的分支机构则考虑第二种模式,但最终目标则必须是完善组织结构向第三种最佳模式过渡^[9]。

中国科学技术大学商学院周效东、汤书昆(2003)认为,不管何种模式,客户经理显然都不是信贷员、存款外勤的简单翻版,它是以“客户→客户经理→银行各业务部门→银行”代替“客户→银行各业务部门→银行”的创新模式。客户经理在负责开拓市场、全面了解客户需求、推荐产品、争揽业务的同时,还要协调、组织全行各有关专业部门及机构为客户提供全方位的金融服务,以“客户是总裁”的态度去满足企业的需求,使银行和企业“双赢”中共同发展^[12]。

客户经理制的组织管理模式主要有:客户部型、事业部型、区域型、混合型和市场型。周效东、汤书昆(2003)指出可以利用 CRM 构建银行客户经理制平台。用 CRM 构建客户经理制,可以使银行以客户关系为重点,通过系统化的研究,

以信息技术、自动化运营、软件技术为基础,以金融产品为主线,以客户为中心,实现对金融产品的相关数据、过程、资源、考核一体化的集成。CRM 本身的四个子系统即业务操作管理系统、客户合作管理系统、数据分析管理系统、信息技术管理系统,恰好也是客户经理做好客户关系管理、客户资源开发、信息数据采集等工作的最佳工具^[12]。

孔曙东等(2002)认为,应从商业银行内部的组织构架和业务流程诊断入手,研究和规划客户经理制度的实施步骤,在“以客户为中心”这一原则指导下,银行可以采取三种方式变革组织构架和业务流程,一是实行机构扁平化管理,将过去的“分行→支行→分理处”改为“分行→网点”模式;二是借鉴巴莱银行的经验,将机构设置分为零售银行、投资银行、公司银行和资本市场四大部门;三是加大总、分行直接经营力度,提升服务档次,如对重大客户,应配备总、分行客户经理,由其直接经营服务^[13]。

3.关于实践经验

在现实经济生活中,信息不对称是一个普遍现象,银行客户经理与客户之间同样存在信息不对称现象。卿放、熊燕(2005)认为在信息不对称条件下改革银行客户经理制度的要点是:建立统一的客户信息管理平台、客户资信评估分析体系和客户经理业务流程,通过组织重构理顺商业银行信息流通渠道,并重构银行评级制度^[14]。

对客户经理的考核一般以定量考核为主,定性考核为辅。李卫东(2001)设计了客户经理定量考核的数据模型,即 $Y=f(T,ii,if,im,cd,ca,D)$, Y 为客户经理收益, D 为贷款风险报失抵扣, cd 、 ca 是直接业务成本和间接分摊成本, ii 、 if 、 im 分别代表内部利差收入、授信风险费和中间业务收入。该模型基本涵盖较全面,有一定实际操作性,为单个客户经理的考核提供了思路^[15]。

商业银行的决策层与客户经理之间是一种委托代理关系,由于决策层对客户经理的行为控制乏力,因而引发了委托代理问题。吴龙龙、李莎(2004)阐述了客户经理制中委托代理问题的四种表现——客户经理的经营观念与银行决策层的经营目标相悖、利用自身拥有的机会和信息优势干扰银行的决策过程、越权开展业务活动引发的表见代理法律纠纷、寻租活动,并分析其形成的原因——激励机制乏力、客户经理角色错位、授权不科学、监督机制缺乏,提出了遏制该问题的措施——强化对客户经理的激励、对客户经理的角色合理定位、对客户经理合理授权和健全监督约束机制^[16]。

综上所述,国内外的研究主要集中于客户关系管理、客户经理制的意义与内涵、客户经理制的组织构架与管理模式等方面,对客户经理制整体运行模式的系统研究还不多见。

1.4 研究方法和技术路线

本论文将在认真学习、研究和借鉴国内外客户经理制理论成果和实践经验的基础上，通过理论研究、案例剖析、模型建立、调查研究等多种方式，就我国商业银行组织架构重组、业务流程再造、客户经理的行为监督和风险防范机制、客户经理的业绩评价体系、CRM 系统交互平台和支撑系统等问题进行认真分析和深入研究，以期探索建立一套适合我国国情的商业银行客户经理制运行模式。

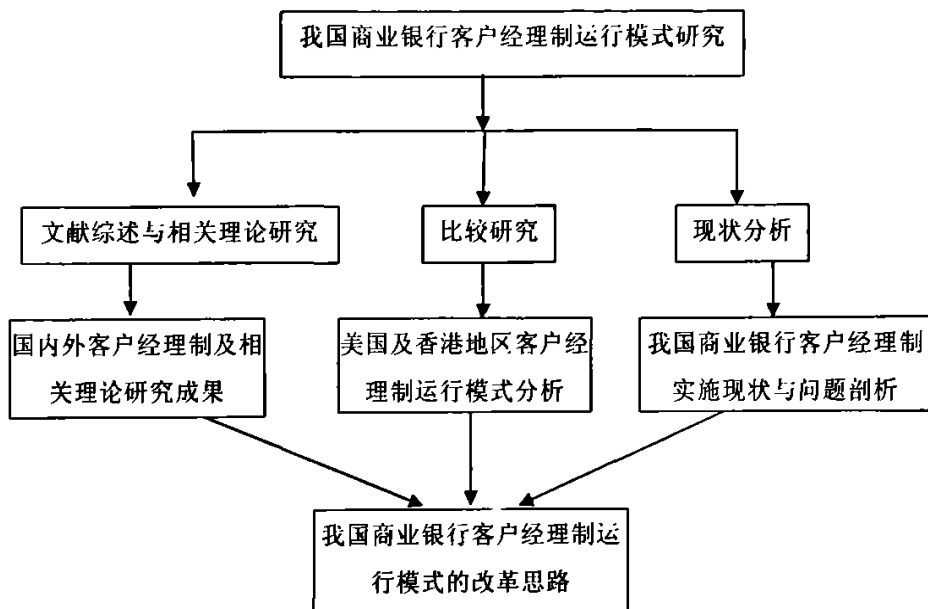


图 1.1 论文研究的技术路线图

第 2 章 客户经理制的理论基础

2.1 市场营销理论

2.1.1 市场营销概念

市场营销观念是企业经营活动的指导思想，是企业处理与顾客和社会利益关系的关键。该观念最早产生于 20 世纪 20 年代，80 多年来随着经济的发展和市场环境的变化，其内涵和外延在不断地演变和拓展。1985 年，美国市场营销协会 (AMA) 将市场营销定义为“对思想、产品及劳务进行设计、定价、促销及分销的计划和实施的过程，从而产生满足个人和组织目标的交换。”^[17]

从发展历史看，市场营销观念大致经历了六个阶段：生产观念（20 年代前）产品观念（50 年代前），推销观念（50 年代），市场营销观念，社会营销观念（70—80 年代），关系市场营销观念（90 年代）。生产观念、产品观念是卖方市场环境下，企业以生产为中心，主张“我生产什么，卖什么，顾客就卖什么”，是一种非常典型的重生产、轻市场营销的商业哲学。推销观念是在由卖方市场向买方市场转变过程中，由于市场产品供过于求，卖主之间竞争日趋激烈，企业开始采用广告术与推销术去推销产品，但它仍是从既有产品出发，主张“我卖什么，顾客就买什么”。推销观念目前仍存在于企业营销活动中，如对于顾客不愿购买的产品，往往采用强行的推销手段等。市场营销观念是以满足顾客需求为出发点，主张“顾客需要什么，就生产什么”。该观念是对企业经营观念的一次根本性变革，它使企业从“以产品为中心，以产定销”的模式转变为“以市场为指导，以销定产或以需定产”。社会市场营销观念是对市场营销观念的进一步修改和补充，它产生于 20 世纪 70 年代西方资本主义出现能源短缺、通货膨胀、失业增加、环境污染严重、消费者保护运动盛行的形势下。该观念认为，企业的任务是确定各个目标市场的需要、欲望和利益，并以保护或提高消费者和社会福利的方式，比竞争者更有效、更有利地向目标市场提供能够满足其需要、欲望和利益的物品或服务。社会市场营销观念要求市场营销者在制定市场营销政策时，要统筹兼顾企业利润、消费者需要的满足和社会利益三个方面。关系市场营销是 80 年代末发展起来的一门学科，它对营销的定义是“一切管理企业市场关系的活动”，是识别、建立、维护和巩固企业与顾客及其他利益相关人的关系的活动^[17]。它强调通过企业的努力，使活动涉及各方的目标在关系营销活动中得以实现。这一定义抛弃了严重依赖 4P（产品、价格、渠道、促销）策略的交易导向观念，提出了 4C 概念：即消费者（Consumer），企业要通过满足消费需求或改变消费者的价值观和生活方式，来占

领和巩固市场；成本（Cost），指生产成本+交易成本，如购买时间、风险成本等；便利（Convenience），方便顾客、为顾客提供全方位优质服务；沟通（Communication）。关系市场营销以关系而非交换作为整个营销理论的基础，使营销观念发生了一次质的飞跃。

2.1.2 市场营销与客户经理制的关联性与差异性

近十几年来，随着经济日益繁荣、市场竞争加剧和科学技术飞速发展，企业与客户间的关系也发生了重大变化，客户已成为企业长期增长战略、市场营销和销售活动、产品创新和发展、劳动力和资源分配，以及整体上盈利能力导向等诸多任务的中心，是企业“重中之重”。因此，为了求得长期发展，企业就必须获得新的和愈来愈为客户所接受的技术能力来识别、衡量和管理同每一个客户的关系^[2]，必须尽心尽力地增加客户的让渡价值，于是客户关系管理技术和客户经理制便应运而生。

客户经理制是市场营销观念发展至关系市场营销阶段的产物，是企业实现“以客户为中心”经营理念的具体方式和手段。它与传统市场营销观念的理论渊源是一致的，都关注产品、客户和市场，关注营销渠道、促销方式、营销策略，关注企业的市场份额、盈利能力和竞争能力，都是企业经营管理战略的重要组成部分。从发展历程来看，市场营销观念是基础，客户经理制是对市场营销观念的发展和升华。由于所处经济发展阶段不同，客户经理制与市场营销既相互联系又有所区别，特别是在经营理念、实施方法、处理与客户的关系、营销战略、技术条件等方面，二者存在较大差异（见表 2.1）。

表 2.1 市场营销与客户经理制的差异

		市场营销	客户经理制
1	经营理念	产品导向型、生产导向型、市场导向型	市场导向型、客户导向型
2	实施方法	市场群组化服务和差异化营销	客户个性化服务和一对一营销
3	与客户的关系	将客户当作异己的外部因素来了解和分析，注重与客户建立长期、稳定的买卖关系	把客户当作自己的资源来管理和分析，注重与客户建立长期、稳定、互利的合作伙伴关系
4	关注焦点	客户对产品的满意度	客户对企业全方位的满意度和愉悦度、客户风险防范
5	营销战略	①用合理的产品、价格、分销和促销来满足客户的多样化需求	①用全方位的服务、客户的低成本、客户便利、全面沟通来满足客户个性化、多样化的需求，并提升核心客户的价值
		②营销人员一次对尽可能多的客户推销一种产品	②客户经理多次对同一个客户推销尽可能多的产品
		③通过产品和服务的不同来与同业竞争者区分开来	③通过客户的不同来与同业竞争者区分开来

(续表)

5	营销战略	④把产品销售或服务提供给客户	④与客户互动,了解每一个客户的需求,共同创造价值
		⑤持续寻找新客户	⑤持续寻找同己拥有的客户继续开展新业务合作的机会
		⑥重视客户交易利润	⑥重视客户终身价值
6	技术条件	传统手工+计算机	现代 IT 技术+CRM 技术
7	应用结果	促使营销部门、营销人员的营销技巧、营销艺术和公关能力的提高,推进了企业的产品创新	推进了整个企业的管理创新、制度创新、产品创新和技术创新等

2.1.3 银行业市场营销的深化与客户经理制

市场营销观念在银行业的最初应用可追溯到 1958 年全美银行业联合会议^[18],会议上第一次提到市场营销观念在银行业的运用问题,从此,市场营销理念开始进入银行界。依据营销大师菲利普·科特勒对市场营销的阐述,金融营销是指金融机构以市场需求为核心,通过交换、创造和销售满足人们需求的金融产品和服务价值,建立、维护和发展与各方面的关系,以实现各方利益的一种经营管理活动。纵观全球银行业营销的发展历程,自 1958 年至今,银行业的营销理念大致经历了五个比较明显的发展阶段:广告促销与公共关系阶段,改进服务形式阶段,注重产品创新阶段,差别营销阶段,客户导向(或称关系营销)阶段。

广告促销与公共关系阶段(50 年代后期—60 年代初期),商业银行主要采取广告、促销、公共关系等手段来招揽顾客,有关人员被称为“公共关系经理”、“营销经理”,其主要任务是广告宣传。改进服务形式阶段(60 年代中期),强调“以质取胜”,“质”主要指微笑服务、营业场地提供便民服务措施、撤掉柜台栏杆等,以突出银行的亲切感。注重产品创新阶段(60 年代末—70 年代后期),主要通过先于竞争对手推出一系列新型产品,如大额可转让定期存单等,以吸引客户,树立品牌知名度,抢占市场先机。差别营销阶段(80 年代初期),由于金融产品的易模仿性,商业银行开始“以市场为中心”,通过市场细分,针对不同的客户群,推出了多样化的产品和服务,实行市场群组化服务和差异化营销。客户导向(关系营销)阶段(90 年代初期),随着银行业竞争的加剧和 IT 技术的发展,“以客户为中心”成为必要和可能,商业银行由此开始实施客户战略,并陆续建立了客户经理制度,即通过配备客户经理,对核心客户、重点客户实施“一对一”、“面对面”营销,为客户提供全方位、多功能、系列化、综合化的金融服务,以不断加深与客户合作,培育商业银行自己的忠诚客户,挖掘和提升银行和客户双方的价值。从这一阶段开始至今,营销人员的称呼被改为关系经理或客户经理,客户经理制度正式形成。

2.2 信息不对称理论

2.2.1 信息不对称概念

信息不对称(Information Asymmetry)是指市场交易的各方所拥有的信息不对等,买卖双方所掌握的商品或服务的价格、质量等信息不相同,即一方比另一方占有较多的相关信息,处于信息优势地位,而另一方则处于信息劣势地位,进而影响其做出正确决策,导致交易效率降低的现象^[19]。根据信息经济学理论,信息不对称分为事前的逆向选择(Adverse Selection)和事后的道德风险(Moral Hazard)两种情况。

信息不对称理论是美国三位经济学家——乔治·阿克劳夫、迈克尔·斯宾塞、约瑟夫·斯蒂格利茨在上世纪 70 年代提出的经济学理论,为此他们获得了 2001 年的诺贝尔经济学奖。1970 年阿克劳夫在他的《次品市场》中指出,在二手车市场中,买卖双方重复博弈的结果使二手车成交量很小,其原因就在于信息不对称。此后,斯宾塞于 1973 年在其《劳动力市场信号》中对劳动力市场存在的信息不对称进行了深层分析。1976、1981 年斯蒂格利茨相继发表文章,分析了保险市场和信贷市场存在的道德风险问题。信息的不对称性可以从两个角度划分:一是不对称发生的时间,二是不对称信息的内容。从不对称发生的时间看,不对称性可能发生在当事人签约之前,也可能发生在签约之后,分别称为事前(ex ante)不对称和事后(ex post)不对称。研究事前不对称信息博弈的模型称为逆向选择(adverse selection)模型,研究事后不对称信息的模型称为道德风险(moral hazard)模型。从不对称信息的内容看,不对称信息可能是指某些参与人的行动,也可能是指某些参与人的知识。前者称为隐藏行动(hidden action),后者称为隐藏知识(hidden knowledge)或隐藏信息(hidden information)。从经济学角度看,信息不对称理论的核心内容是:当产品的卖方对产品质量比买方有更多地信息时,低质量产品将会驱逐高质量商品,从而使市场上的产品质量不断下降。

信息不对称理论的应用非常广泛,从传统的农业市场到现代的金融市场均有涵盖,市场中的买方和卖方所拥有的信息不对称是生活中常见的现象。乔治·阿克劳夫和迈克尔·斯宾塞的研究发现,这种信息不对称会对市场的运行带来很大的影响,而人们平时观察到的许多不好理解的现象都可用不对称信息来解释。他们的研究使经济学家对实际市场经济运行机制的理解有了根本上的改进:经济学的传统理论认为,市场这只“看不见的手”通过价格的调整使得供给等于需求,这在通常情况下可以达到有效率的资源配置;然而,在买卖双方信息不对称时,仅仅通过价格的调整有时无法达到有效率的资源配置。在这种情况下,买方和卖方会做出各种经济决策的调整,以增进市场效率,从而使双方受益。然而这些调整是有成本的。信息不对称理论挑战了传统经济学“市场万能”的理论,并暗示为了改善

市场功能，政府或其他机构有时可能需要出手干预市场。

2.2.2 信息不对称与银行客户经理制

在日益发达的金融市场中，信息不对称的现象是普遍存在，由此也带了很多的金融风险。信息经济学认为风险是由于不确定性（uncertainty）而引起的可能性，相应的，金融风险就是人们在筹集和运用资金的过程中由于不确定性而遭受损失的可能性。现代市场经济，是高度发达的商品经济，也是高度信用化、信息化的商品经济，而银行是经营资金融通业务的中介，因此对信息的运用和要求都更加严格。

在银行的信贷业务中，就存在着由于银企间的信息不对称引发的金融风险。在银企关系中，企业对自身经营状况、前景以及偿债能力的了解显然比银行清楚。作为信贷支持的每一个企业都可能随时全面了解和掌握银行的信贷政策、信贷制度、信贷监管等银行信息，而银行却不可能拥有和掌握每个贷款企业的全部信息，这就形成了信贷关系中的信息不对称性，企业具有信息优势，银行则经常处于不利地位。信贷信息的不对称问题，在目前我们市场经济欠发达、信用环境不完善的背景下，表现得尤为突出。

银行面临的逆向选择是，那些最可能造成不利（逆向）结果即造成信贷风险的借款者，往往就是那些寻找贷款最积极，而且是最可能拿到贷款的人。在信贷市场上，由于银行与企业在投资风险方面信息不对称，面对借贷市场上众多风险程度不同的企业，当银行不能观察到项目投资风险或确定投资风险成本太高时，只能根据企业平均风险状况，决定贷款利率。但这样一来，那些低风险企业由于借贷成本高于预期水平而退出借贷市场，那些愿意支付高利率的企业都是高风险企业，因为从事高风险甚至投机性事业才能获得超额利润来偿付高利息。这时整体贷款的平均风险水平提高。银行在认识到上述问题之后，会采取进一步提高利率（弥补可能承担的风险成本）或退出信贷市场（“惜贷”或“慎贷”现象）等行为，从而形成逆向选择风险。

银行面临的由于信息不对称产生的道德风险则更为明显，主要来自两个方面。一方面是银行对于国家和监管部门的信息优势有可能导致违规操作和隐瞒风险状况的行为，增加银行的风险；另一方面贷款企业有意识拖欠银行债务，使得银行产生不良贷款的风险增大^[20]。

同样，在存款业务中也存在着信息不对称的现象。存款客户和银行之间是债权人和债务人的关系。银行作为债务人对自己的信用水平和财务状况的了解显然超过存款客户，这种状况容易导致信息不对称。存款客户有可能误选一家信用水平低的银行，或者银行有可能用客户的资金从事高风险业务，那么存款客户就处于不利的位置。一方面，如果银行的业务出现问题，存款客户就会遭受损失；另一

方面，如果客户对银行缺少信心，客户就会抽回资金，银行有可能出现“挤兑”现象，这样对双方都不利。

由此可见，信息不对称现象在银行业中普遍存在，而且会引发一系列风险。因此，解决信息不对称成了银行业化解经营风险的重要工作之一，而客户经理制正是解决这一问题的有效方式。客户经理制通过指派专人为客户提供“一对一”、“面对面”的服务，拉近了银行与客户的距离，建立起了银行与客户双向互动、全方位的合作关系。通过客户经理这一渠道，银行可以更多、更快地了解和掌握客户的意会信息，甄别客户信息的真假，及早发现问题并采取相应措施，从而达到银行、客户双赢的目的。

第3章 美国及香港地区商业银行客户经理制

运行模式比较

3.1 美国商业银行客户经理制的运行模式

上世纪20年代初,根据经济发展需要,美国众多商业银行开始关注客户需求,他们委派专人与客户定期联系,以满足特定客户的金融需求,这种委派专人联系制是美国客户经理制度的前身。30年代初发生经济危机以后,美国国会颁布了《格拉斯—斯第格尔法》,禁止商业银行跨州经营和从事投资银行业务,并且建立了联邦存款保险公司,把对银行的监管和控制推到了最高点,至此以后银行个性化服务受到很大限制,委派专人联系制逐步被各家商业银行所取消。1994年美国出台了《州际银行法》,允许商业银行从1997年6月1日起跨洲经营金融业务,设立分支机构。1999年出台了《金融现代化法案》,废除了《格拉斯—斯第格尔法》,允许商业银行从事保险、证券发行和风险投资等业务。基于这种变化和竞争需要,美国商业银行开始正式推出客户经理制度,通过客户经理把银行开发的众多产品推向客户,以满足客户多样化需求,同时加强银行与客户的沟通和互动,以增强信息透明度,增进双方的了解和合作,进而推动银行实现规模和效益的双重提升。下面本文将从组织构架、部门关系等七个方面,对美国商业银行客户经理制的运行模式进行较全面地介绍和分析。

①组织构架。近年来,面对变化的市场、激烈的竞争和不断创新的技术手段,美国商业银行不断调整其经营战略,在内部管理和营销战略等方面下足了功夫。关于内部管理,美国商业银行以客户为中心,重新设计了组织构架、业务操作流程、记账方法和贷款审批模式,将贷款审批权力由贷款审批委员会下放至下属部门或具体负责的信贷员、客户经理,从而简化业务操作流程,节约成本费用开支。关于营销战略,美国商业银行积极推崇与客户建立和发展长期的友好关系,强调为客户服务使其享受一生的好处^[21],同时,他们尽力争取目标客户的所有业务,并为不同客户提供个性化服务。

美国大型商业银行客户经理制的组织构架一般为:

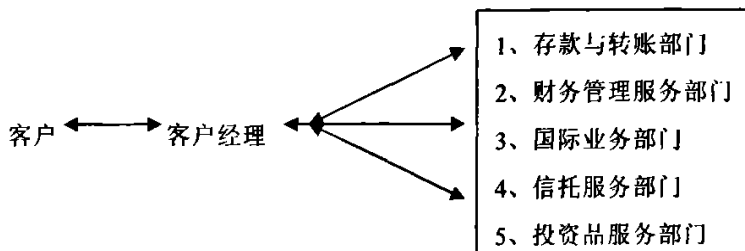


图 3.1 美国商业银行客户经理的组织构架图

从这个链条中可以看出，美国商业银行客户经理制有三个特点：客户与银行接触的界面非常简单，各项业务处理流程非常明晰，客户经理起着关键的联结和纽带作用。在美国大部分的大型商业银行中，客户所有的信贷业务都必须由负责该客户的客户经理核准，各个部门为向客户提供服务而设计的营销方案（如增加信托服务等），也必须经过客户经理的认可才能实施。客户遇到问题，只需向客户经理反映，由客户经理负责找相关服务部门协调和解决。

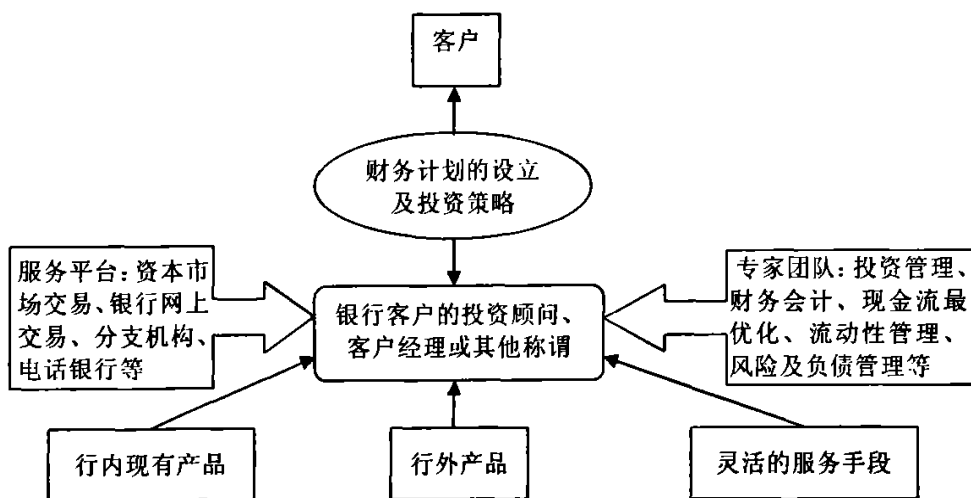


图 3.2 美国商业银行客户经理业务服务的构架图

②部门关系。美国商业银行倡导全员营销理念，对外以市场为向导，以客户为中心，对内以客户经理为服务中心和营销前台，全行各部门各司其职、积极联动，形成了前台营销→中间风险控制→后台业务处理的完整体系。在内部管理与协调中，他们非常注重内部营销，即通过满足员工多方面需求与提供各项政策支持，来吸引、发展、保留和激励优秀员工，最大限度地调动员工的积极性，使之更好地为客户服务。

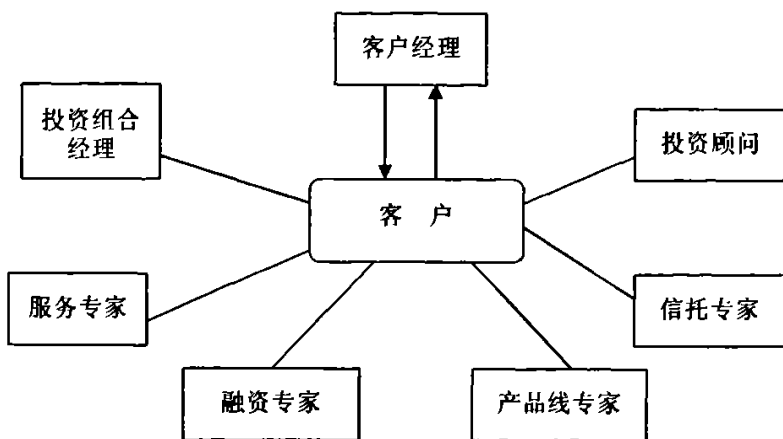


图 3.3 美国商业银行理财人员结构图

显然，上述结构有利于突出银行的营销功能，便于客户经理为客户提供个性化、专业化和标准化的服务，最大程度地满足客户的需求。

③客户经理的配备。美国商业银行客户经理的岗位设置比较灵活，在哪个部门、哪级分行设置客户经理，设置多少，完全取决于产品销售和客户管理的需要。在美国，副行长比比皆是，客户经理往往就是一名副行长^[21]。当然，客户经理的资格是需要经过严格考试和论证的。美国客户经理的职级从上至下一般分为四级，第一级是副行长客户经理（客户经理组长），负责客户经理组所有客户的工作，有责任对其下级所管理的客户所需的产品进行开发、服务和协调，确保组内所有客户经理都能够主动开发和营销客户所需产品。同时，客户经理组长还要对手下提供业务指导，负责处理最复杂的客户，独立作出较为困难的信贷决策。副行长客户经理通常要求具备 8 年以上的工作经历，2-3 年领导秘书型助理（初级信贷管理人员）的经历。第二级是副行级客户经理，与第一级客户经理类似，他要负责手下客户所需产品的开发、服务和协调，为手下客户经理提供业务指导，对权限内的贷款发放作出决策或建议。与第一级客户经理不同的是，如果出现银团贷款，副行长级客户经理应进行参与，同时要与其他行进行协调，其贷款额度的批准权限为 5000 万到 1 亿美元。副行长级客户经理要求拥有 5 到 8 年的工作经历。第三级是助理副行长级客户经理。这一级的客户经理，除包括对手下的工作进行协调、指导、在权限内作出决策、参加银团贷款外，贷款额度的批准权限为 2500 万到 5000 万美元。助理副行长级客户经理要求拥有 3-5 年的工作经历。第四级是业务员级客户经理，负责一系列商业贷款的办理，协助上一级客户经理对大额和较复杂的客户提供贷款服务，走访客户以获得和分析客户财务数据，其贷款额度的批准权限为 2500 万美元以下。美国商业银行一般不单设客户经理管理部门，客户经理归属其所在部室或分行管理。客户经理仅是一个工作岗位，各等级客户经理既

没有行政管理职级，也没有行政管理权限。

美国商业银行的客户经理主要有七个方面的工作职责：一是维护和发展客户关系，主动拜访、随时联系、及时发现和满足客户的需要。在关键业务和关键场合，适当安排银行与客户双方高层主管的接触，加强双方的了解和合作。二是负责所辖客户营销方案的认可，所有信贷业务（如贷款额度、透支审批、信用证发放等）的核准，资本市场风险批准和信贷风险监控等。三是营销银行产品和服务。五是开拓市场，发展优质新客户。六是激发引导客户的业务新需求。七是协调内部各个环节，引导客户的每一笔业务都能在银行顺畅准确完成。

④业绩考核。美国商业银行会对客户经理所做的各种关系服务予以不同形式的肯定和奖励，包括表扬、晋升工资、发放奖金和销售提成等，其中与经营业绩挂钩的销售提成法最为有效。销售提成法主要有两种形式^[22]，一种是底薪加提成制，适合于经营批发银行业务的客户经理（见表 3.1）；另一种是无底薪的全额佣金制，适合于经营零售银行业务的客户经理。

就考核指标体系而言，美国商业银行对客户经理的考核指标主要分两大类，数量指标（如优质客户数量）考核和质量指标（如贷款坏账比率等）考核，其中考核指标的多少和具体内容依据客户经理的工作性质和级别，由客户经理和他的上司面对面坐下来讨论后共同确定，共同确定的内容还包括行动步骤、方案和完成任务指标所需要的工具等^[21]。（见表 3.2）

表 3.1 大通银行客户经理奖励结构

客户经理级别	奖励提成占固定工资的百分比（%）
高级副行长级客户经理	25
副行长级兼组长级客户经理	15
副行长级客户经理	12
助理副行长级客户经理	8
业务员级客户经理	6

数据来源：大通银行

另外，为加强部门间的协调与合作，美国商业银行还采取“多重记账方式”，将其他有关部门的工作业绩与客户部门的营销业绩进行挂钩，以促使其他部门积极和主动地配合客户部门或客户经理开展工作。以花旗银行为例，发生一笔产品收益，正规财务只做一笔账，但内部考核会给客户经理、相关的产品经理、风险经理、操作人员等同时记上该笔收益。由于建立了共同的利益驱动机制，保证了各部门的相互配合与步调一致。

表 3.2 大通银行指标确立和行动方案

目标确定	
业绩指标#1 #2 #3 #4	达标时间
行动步骤	衡量措施
达到指标所需要的知识和技能	
年终业绩评定	
评语	
年底结果（由客户经理和主管经理共同完成）	
客户经理评语	主管经理评语

数据来源：大通银行

⑤培训制度。美国商业银行在实施客户经理制的过程中，十分注重全方位、持续地培训和教育员工，形成了一整套完善的教育培训制度，而客户经理整体素质的高低，往往是客户服务成败的关键。以花旗银行为例^[23]，一个新入行的大学生，在接受 3-5 个星期的课堂专业培训后，就可以进入客户经理岗位，但在这个岗位上，他只能从事银行一些普通产品或说传统产品和服务的营销。在老客户经理的指导下工作 1-2 年之后，可升为 I 级（不是等级）客户经理，然后根据个人的特点和表现，再经过 3-7 天的课堂专业培训，进入另一客户经理岗位，在这个岗位上，他可以为客户提供投资、基金、保险等理财服务。经过一段时间的工作，他可升为 II 级客户经理。然后再经过培训，再升一级，从事更复杂的金融产品和服务。在这种持续的培训过程中，花旗银行注重将企业文化不断地融入其中，以构建具有本行特色的价值观念、行为准则及行为方式，从而在员工中和社会上产生了良好的影响，获得了较高的社会效益和经济效益。

⑥数据仓库建设。美国商业银行大约在 25 年前就开始着手数据仓库建设工作^[24]，到目前为止，已基本实现了全国乃至全球的业务数据集中存储和集中管理，为各级经营管理者提供了有力的信息支持。美国商业银行数据仓库的业务功能主要有五种：关键经营管理指标分析，包括监管报表、信息披露报表、经营管理报表、综合分析报表。绩效管理，包括分机构、分渠道、分产品业绩价值评价，客户经营考核、产品定价、客户经理考核等。风险管理，包括市场风险管理、信用风险管理、操作风险管理。资产负债管理，包括流动性管理、利率管理、资本金分配。客户关系管理，包括客户单一视图、目标客户筛选、客户细分、客户行为分析、营销活动管理、营销自动化。（见表 3.3）

借助数据仓库平台，美国各商业银行分别在自己的主攻业务领域内取得了惊人的成就：花期银行从信用卡业务和风险管理入手建立数据仓库体系，信用卡业务管理水平和盈利能力达到全球屈指可数的地步；RBC 银行从客户利润贡献度分

析开始构建数据仓库系统，目前可以做到对来自 1300 多家分行的超过 1000 万客户进行 20000 多种细分^[24]，在客户关系管理方面堪称业界翘楚；富国银行从发展全能型零售银行入手，建立了专门支持网上银行运营的数据仓库体系，从而成为了美国本土数一数二的全能零售型商业银行。

表 3.3 美洲银行客户信息管理系统的主要内容及数据来源

主要内容	管理分析业务及方法	业务内容
	数据挖掘	高级市场分析方法
	激励体系	依据业务绩效的奖励制度
	销售管理报告	每天销售数据分析
	市场竞争管理	销售渠道比较
	贷款渠道报告	融资审查状况追踪
	营业柜台数据预测	测定间隔 15 分钟的柜台交易量
	合并效果分析与报告	着重分析 90 年代以来的 30 多个合并项目
	店铺设置与运营的最优化	“超市银行”等店铺设置规划
	资产组合分析	设定信用风险、手续费等资料
客户信息管理系统总规模		3800 多万账户
数据类型		数据来源
主要子系统	月数据	信用卡交易、电话银行交易、 批发业务商品及客户信息、ATM/POS 交易信息、 投资类商品交易信息、外部信息
	周数据	结算账户、普通存款、定期存款、中小企业贷款、 消费者贷款信息、全球资本市场信息
	日数据	大企业贷款信息、不动产抵押贷款信息、 店铺交易信息、电话银行信息

资料来源：美洲银行

⑦相关配套措施。为确保客户经理制顺利实施，美国商业银行推出了一系列配套协调措施。一是推出持续销售法策略，以促使银行与具有“终身价值”的客户建立长期、稳定和互利的业务合作关系。持续销售法是指银行采取有效的推销策略，与现有客户和潜在客户保持密切的关系，在掌握客户各种信息的前提下，对客户进行深入细致地了解和分析，以尽可能地不断地满足客户的需要。二是加快产品和服务创新步伐，先后推出了网上银行、电子银行、账单支付、消费信贷、储蓄信托、股票经纪、基金托管、支票兑现合约等产品和服务，满足了客户多样化金融服务需求。三是建立客户资料档案，充分利用技术优势，为客户经理有针

对性地实施个性化服务提供技术支持。

从上述介绍中可以看出,美国商业银行在经营布局、组织构架、业务流程、营销策略、产品创新等方面,都充分体现了以市场为导向、以客户为中心的经营理念,与客户经理制相配套的教育培训、协调配合、技术支撑机制也比较健全,因此美国商业银行客户经理制的实施是比较成功的,已进入成熟期,具有很强的市场竞争力,值得国内银行业全面学习和借鉴。

3.2 香港地区商业银行客户经理制的运行模式

上世纪 90 年代中期,为了扩大市场份额,化解金融风险,加强与客户的沟通和了解,与客户建立牢固的伙伴关系,香港地区商业银行业开始推行“三专”营销策略:专线接通、专人跟进、专业服务。该策略的实施主要取决于营销人员的素质和相应的管理模式,因此香港地区商业银行纷纷建立了客户经理制度,并招聘和培养了一批懂业务、善营销、通晓关系管理的专业营销人员,即客户经理,使客户经理成为代表银行为客户创造价值的核心力量。为了便于与美国商业银行客户经理制进行比较,下面本文仍从组织构架等七个方面,对香港地区商业银行客户经理制的运行模式进行介绍和分析。

①组织构架。香港地区商业银行客户经理制的组织模式大体可以分为三类^[25],一是以区域分类,在总行或分行构架内,设立若干个客户部门。这种模式是上级行对下级行实行对口、集中管理,便于实施统一的战略计划和营销计划,进行统一的风险控制和市场定位,管理效率较高,但对客户部门的工作质量要求很高,且可能增加重复营销成本。二是以客户行业分类,一个客户经理或客户经理小组负责一个行业的市场开发和维护工作,客户经理分散在不同的业务部门,其中客户经理小组由客户经理、风险经理和产品经理组成,大家分工协作共同开展工作。这种模式体现了以重点客户为中心的战略,有利于及时把握行业动向和对同类客户进行集中监管、连锁开发与维护,但该模式会增加部门间的协作成本,并可能导致客户经理各自为战。三是以产品分类,客户经理按照贸易融资、公司信贷、楼宇按揭、信用卡、消费信贷、个人银行、商人银行等产品品种分成若干个营销队伍,以销售产品为主要职责。这种模式实行条条管理,突出了客户经理推销员的作用,有利于同类产品和服务的系列营销,但因组织职能交叉,组合营销成本、重复营销成本较大。

②部门关系。在上述三种组织构架中,香港地区商业银行客户部门与其他部门主要形成三种关系^[25]:一是线性关系,客户部门→其他业务部门,客户部门是前台,其他业务部门作为后台提供服务和各种支持,主要对应于第一种组织模式。二是直属关系,支行行长(客户经理)→分行行长(高级客户经理)。三是制衡关

系，各部门客户经理→信贷风险等管理部门，实行审贷分离，强化过程监督和风险防范。后两种关系，主要对应于第二种或第三种组织模式。

③流程设计。从表面上看，香港地区商业银行实行的前、中、后台分离式业务流程，与国内各家商业银行基本类似，但从实质上看，香港地区商业银行的流程设计还是独具特色的。它以“分工协作”为核心思想，对于业务流程中涉及到的各个环节均交由最专业、最具效率的人员来负责，员工之间则通过团队管理和有效的绩效考核体制加强协作，使得整个流程线上各个岗位能够在统一的经营战略下，各尽其职、各负其责。这样不仅能有效地防范信用风险、市场风险、操作风险、委托代理风险，也能极大地缩短各环节业务处理时间，提高业务处理效率。

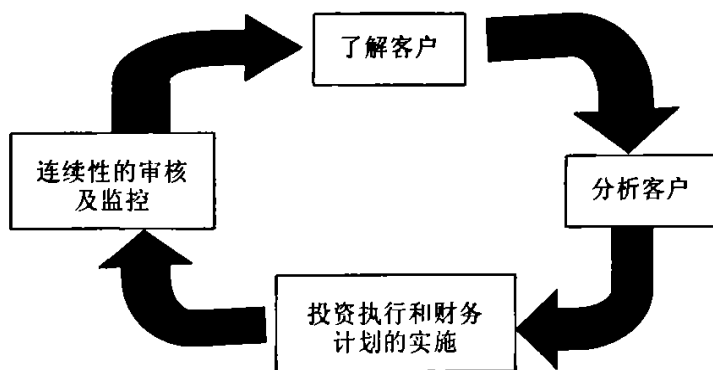


图 3.4 香港商业银行客户经理理财流程图

④客户经理的配备。一是客户经理的职级构架。香港地区商业银行客户经理的职级构架一般分为 4 级制或 6 级制，4 级制包括客户经理主管、高级客户经理、客户经理、助理客户经理，6 级制还包括客户经理主任、助理客户经理主任^[26]。二是客户经理的职能定位。按照营销对象和营销内容的不同，香港地区商业银行的客户经理主要分为四大类：公司银行类，包括公司存款、工商贷款、贸易融资、外汇等四大主要业务；零售银行类，包括消费贷款、存款业务、楼宇按揭、信用卡、保险、基金代理、保管箱等；商人银行类，包括银团贷款、项目贷款、财务顾问、收购合并、外汇投资风险顾问；私人银行类，包括离岸投资、资产管理、信托服务、个人理财。三是客户经理素质。香港地区商业银行对客户经理一般有四方面要求：道德素质（爱行敬业）、性格素质（善于公关、踏实冷静、灵活变通和团队精神）、学历素质（具备较高语言表达能力和沟通能力）和业务素质（掌握基本业务品种和新产品知识）。香港地区商业银行客户经理的综合素质普遍较高，其中不乏一批业务专家、行长和社交人才，他们专业知识扎实，实践经验丰富，业务技能熟练，公关社交能力强，能够独挡一面、富有创造性地开展工作。另外，香港地区商业银行非常注重对客户经理的持续培训和实战演练，如香港汇丰银行，

为促使客户经理全面而深入地了解各项业务流程，专门设计了一套调派制度，让有关人员经常调换不同的工作，以便增进他们对不同岗位的认识和了解。

⑤业绩考核。香港地区商业银行对客户经理实行量化的考核体系，考核指标主要包括四大类，收益指标（利息、手续费、成本），各项业务指标（存款增长、新增贷款等）、客户关系发展（联系客户次数、新增客户数量），其他（如坏账率、被客户投诉次数等），其中收益指标权重在 30%、存款指标权重在 25%以上，地区不同，各指标权重也有所不同。另外，为加强部门间的合作与沟通，在业绩考核和奖励中，香港地区商业银行还把客户经理部门同产品部门、风险部门等其他协作部门紧密联系起来，各部门协作配合共同完成一笔业务，同时体现在各部门的业绩上，由此形成一荣俱荣、一损俱损的利益制约关系。

⑥监管措施。香港地区商业银行主要采取了以下监管措施：一是明确客户经理的业务处理范围，如不得兼做内部交易操作^[26]等。二是进行不定期抽检，如主管突击、随机要求与客户经理一起拜访客户、强制休假。三是建立访客报告制，客户经理拜访客户要撰写访客报告书，内容包括拟拜访的客户姓名及时间地点等。四是建立权力制衡制度，如客户互调、客户经理岗位互换等。五是注重风险控制，由风险控制部门负责对客户经理业务运作的全过程实施控制和监督，使风险防范由单一静态分散的事后被动防范转向综合动态集中的主动全程防范，这一点与国内商业银行差别最大。六是通过信息系统对客户经理销售业绩和工作情况进行考核和监控。客户经理在销售产品或提供服务时，均通过统一的前台操作系统进行各方面业务处理，系统不仅能够存储产品销售的情况，同时也能够记录下客户经理的服务过程和客户反馈情况，使得银行可以随时通过系统调查客户经理的工作状态与工作效果。

⑦后台技术支撑。香港地区商业银行普遍采用了 CRM 技术，建立了完备的客户信息数据库，通过先进的数据仓库和数据挖掘技术，区分 VIP 客户，从而能够做到有针对性地开展市场营销活动。以香港汇丰银行为例，为了能够按照客户需求提供整合式的消费平台，实现全功能的整合营销，近年来该行投资超过 200 亿港元进行了信息系统的改造和创新，为客户经理制度的实施提供了强大的技术支撑。

同时，香港地区商业银行非常注重丰富和完善自己的产品体系，在传统的存款、贷款产品基础上，增加了保险类、投资类的产品体系，银行不仅仅是代理销售各类保险、投资产品，同时也是经营者和产品设计师。（见图 3.5）

从整体上看，香港地区商业银行客户经理制的运行是比较成功的，效益也非常明显（见表 3.4）。主要表现在其传统资产负债业务的占比逐年降低，非贷款业务则呈现快速上升趋势，相应地反映在业务收入上，非利息收入在总收入中占有举足轻重的地位，2005 年平均占总收入的比重达 33.41%^[27]。

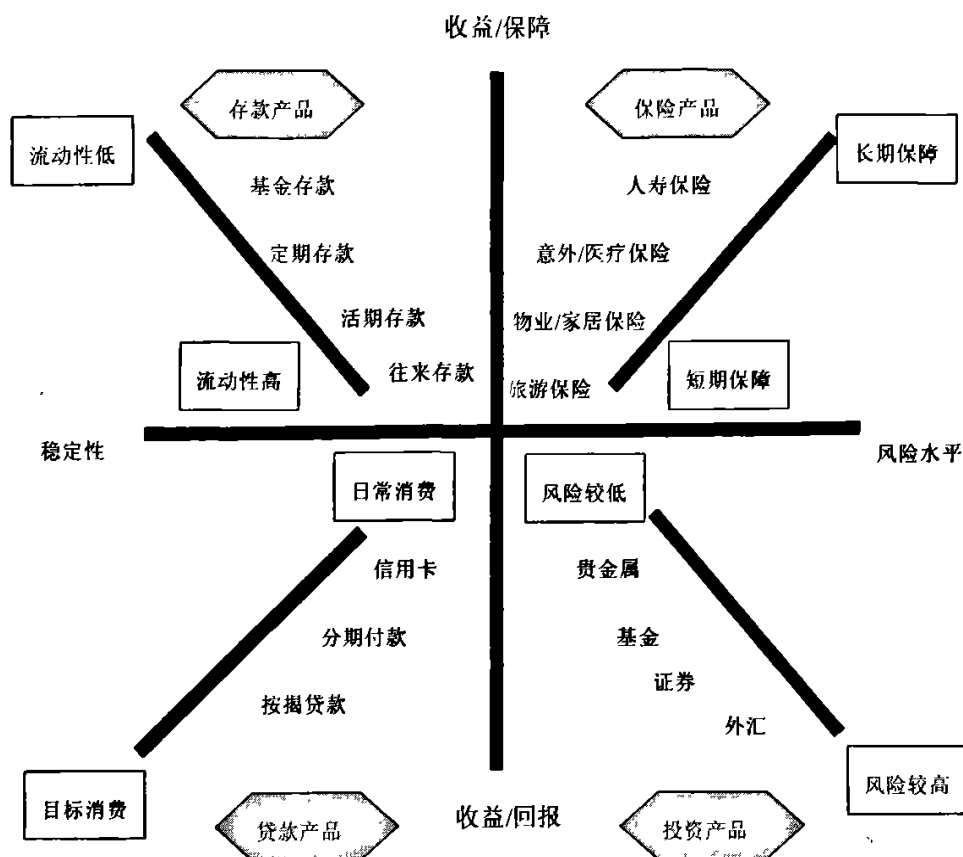


图 3.5 香港商业银行个人理财产品体系图

表 3.4 香港商业银行 2005 年收益结构表（单位：亿元、%）

银 行	净利息收入	非利息收入	非利息收入占比（%）
汇 丰	434.91	510.22	53.68
中 银	128.74	50.22	28.06
恒 生	110.68	121.78	52.30
渣 打	72.85	36.57	33.42
东 亚	37.6	21.92	36.82
新加坡发展	42.26	11.19	20.95
工银亚洲	13.16	7.16	35.27

数据来源：《借鉴与思考》

香港地区商业银行客户经理制之所以运行比较成功，主要得益于其良好的外部环境和完善的内部机制：一是香港经济金融环境宽松，一切按照市场规律运作，商业银行产权明晰，制度健全，运作规范。二是按照“以客户为中心”原则，结合自

身经营规模大小和经营特点,香港地区不同商业银行选择了不同的组织模式,组织构架严谨且贴近市场和客户。三是注重银行文化建设,真正实现了经营理念从业务导向向客户导向的转变。四是部门职责明确,团队协作意识强。香港商业银行通过签订服务承诺、将相关部室与客户部捆绑共同考核业绩,使部门间做到了密切配合、整体联动和利益共享。五是简化业务操作流程,经营重心不断向服务客户调整,客户经理和柜面致力于服务客户,有关业务处理则转至“工厂”进行。六是客户经理的工作职责明确,对客户经理的业务授权规范,各项业务运作有章可循。七是业绩考核以量化指标为主,全面公平合理,充分调动了客户部及相关业务部门人员的主动性、积极性,富有较强的生机和活力。八是注重减少内部人员,增加与客户接触的人员比重,不断优化和调整人力资源。九是风险防范等配套措施比较健全,各项制度建设比较成熟且政策执行力很强。十是技术创新起到了关键的推动作用。CRM 技术使得香港地区商业银行金融产品和服务的大规模客户化、个性化成为可能,并使其能够以较低的成本来针对不同的客户实施不同的营销方案。

3.3 美国与香港地区运行模式比较

客户经理制是西方发达国家及香港等地区广泛采用的一种竞争优质客户、营销产品和服务、增加盈利水平、化解经营风险的管理制度,了解、分析和研究他们客户经理制的核心内容和成功经验,有利于我国商业银行更好地贯彻优质客户竞争战略,提高各项业务水平和服务水平,提升核心竞争能力。从以上几节介绍中我们可以看出,美国与香港地区商业银行客户经理制度运行模式基本相同,但在具体环节的处理上又各具特色。

1. 相同之处

美国与香港地区商业银行客户经理制度运行模式的相同之处主要在于:实施客户经理制的基础条件比较成熟、客户经理制度的配备机制比较健全、客户经理的组织架构比较合理、客户经理的实战经验非常丰富、数据仓库建设领先世界其他国家等五个方面。

①实施客户经理制的基础条件比较成熟。美国与香港地区商业银行一是在企业文化方面实现了从产品导向向客户导向的转变,客户联系界面相对固定,银行以重点及目标客户的需求为基础进行决策,向客户传递价值,并最终促成客户人生目标的实现。二是在业务发展体系上实现了从各部门相互扯皮向相互协调、整体联动的转变^[28],全行以客户为中心,各个部门以客户部门为中心,为客户部门提供各种后台支撑。三是在业务流程上实现了从各分支行营业网点分散运作向总、分行中心化管理的转变,成立了业务处理中心、放款中心、信用卡中心、客户服

务中心等，使银行实现了“四集中一优化”，即专业人员集中、技术设备集中、业务操作集中和业务管理集中，劳动组合优化。这些都为客户经理制度的顺利实施奠定了良好的基础。

②客户经理制度的配套机制比较健全。美国与香港地区商业银行一是赏罚制度非常严格，建立了以量化为主的考核制度和多边记账考核体系，以业绩论英雄，凭贡献拿薪酬，同时突出部门间的利益共享、风险共担，使部门间能够做到相互协调、相互配合。二是培训制度非常规范，倡导对客户经理进行系统的持续培训、终身培训，客户经理的整体素质水平较高。三是客户经理管理制度比较科学，客户经理的任职资格严格规范，选拔聘用程序公开透明，日常监管措施比较得力，检查监督涉及客户经理业务处理的全过程。四是产品研发机制比较健全，以客户经理为触点，对市场反应非常灵敏，产品和服务的创新能力较强。

③客户经理的组织架构比较合理。美国与香港地区商业银行一是客户经理的组织模式、客户部门与其他部门之间的关系、客户经理的职级架构简洁明了，充分体现了以客户为中心的经营理念。二是客户经理的职能定位、业务授权非常明确，基本上做到了责权利相对应，从而能有效地防范由于银行与客户信息不对称而产生的委托代理等问题的出现。

④客户经理的实战经验非常丰富。美国与香港地区商业银行客户经理在长期激烈的市场竞争中积累了丰富的实战经验，营销技能比较高超。在开发客户方面，创造了人员推介、媒体寻找、交流活动、拜访不活跃客户、挖掘潜质客户等多种选择和开发目标客户的技巧。在市场营销方面，创造了品牌营销、差别营销、岗位营销、专柜推广、网络营销、捆绑营销等多种营销策略。在公关宣传方面，注重了宣传策划的统一性、宣传内容的针对性、宣传媒介的实用性、宣传形式的多样性和宣传效果的长远性。在客户管理方面，练就了一套敏锐捕捉客户行为变化、需求变化和资产运作变动情况的技能，对银行解决信息不对称所带来的经营风险问题起到了良好的促进作用。

⑤数据仓库建设领先世界其他国家。美国与香港地区商业银行的数据仓库集中了全行所有业务、所有客户、所有部门的全部当前和历史数据信息，集中了一批专业化人才，使用了先进的信息分析工具，能够在及时反映整个银行当前经营管理状况，跟踪监测银行各个层面的经营管理动态，向各级业务操作层、经营管理层、领导决策层准确提供决策信息支持方面具备较大优势，从而提高了整个商业银行的管理水平、盈利能力和风险防范能力，提升了整个商业银行的市场价值。

2.不同之处:

美国与香港地区商业银行客户经理制度运行模式的不同之处主要在于：客户经理的岗位设置模式不同、对客户经理的素质要求不同、客户经理的配置方式不同、客户经理的培训模式不同等四个方面。

①客户经理的岗位设置模式不同。美国商业银行客户经理的岗位设置以客户分布状况为主要依据，服务重要客户的客户经理，并不一定都设在总行，而是设置在客户总部所在地的分行，相对香港地区商业银行而言，其岗位设置更加灵活，更加松散。而且，美国商业银行没有单设客户经理管理机构，没有对客户经理进行统一的管理，客户经理一般由其所在部门根据业务发展需要进行管理和考核。然而香港地区商业银行大多设置了客户经理管理部门，对客户经理实行统一的管理和考核。

②对客户经理的素质要求不同。美国商业银行客户经理的权利与责任更加重大，特别是贷款承诺权、营销方案认可权、绩效考评指标与任务确定参与权较大，因此美国商业银行对客户经理的学历、专业素质要求非常严格，如花旗银行对客户经理任职资格的学历要求是主修工商管理、市场学、金融学等专业，并至少获得学士学位的大学毕业生，或其他专业（会计或财经）本科或 MBA 的获得者，即使规模不大的美国商业银行，也要求客户经理必需具备专科以上的学历。而香港商业银行则偏重选拔具备风险承受能力、协作能力、实战经验的人员从事客户经理工作。

③客户经理的配置方式不同。美国商业银行大多采取一对一、一对多的方式配置客户经理，一名客户经理分管一家或数家优质客户，而香港地区商业银行大多采取团队方式管理和服务客户。目前，香港多数商业银行是不允许一名客户经理单独联系一群客户的^[27]，也不允许对同一名客户只有固定的一名客户经理进行维护，一般都是由 2-3 人组成的客户经理团队进行协助配合，客户经理主管利用先进的信息系统对客户经理的服务过程、服务内容记录，跟踪团队的工作进度情况。

④客户经理的培训模式不同。除脱产培训外，香港地区大多数商业银行均面向客户经理建立了统一的操作平台，所有客户经理的操作都在同一个信息系统中进行，让客户经理能一边工作一边学习。而美国商业银行比较注重传帮带，带领客户经理工作的，不一定是其上司，往往是更高一级的客户经理（如资深客户经理），其主要负责对下一级客户经理的工作进行指导和评估。

3.重要启示

从上述介绍和分析中我们可以看出，客户经理制度建设是个系统工程，涉及银行经营战略、组织架构、业务流程、人员管理和资源分配等方方面面，其对于商业银行的意义已不再是简单的营销制度变革，而是一场重大的经营管理制度改革，因此不可能一蹴而就，应循序渐进、稳步推进。同时，客户经理制度没有一个固定模式，不同国家、不同地区、不同银行，具体运作模式均存在一定差异，我国商业银行在制定和推行客户经理制度时，应充分考虑自身在经营环境、管理体制、经营战略等诸多方面的不同之处，因地制宜并注重在实施中不断地调整和

完善。

其次，我们还应看到，客户经理制度建设存在一些普遍规律，如其核心内容是一致的，都是以客户为中心，以客户各项业务在银行得到顺畅快捷办理为前提，以客户满意度提高和客户让渡价值增加、银行利润增长和银行风险控制能力提高为目的的，因此我国商业银行要实施客户经理制度，顺应市场环境变化，与国际经济金融接轨，就必须注重学习和借鉴美国与香港地区商业银行客户经理制度的成功经验，要用“他山之石”来攻我国商业银行之“玉”。

再者，客户经理制度建设不是哪个层级、哪个部门、哪个领导的孤立事情，它需要银行高层领导的高度重视，全体员工的积极参与，相关部门的密切配合。需要银行传统组织架构的重组与优化，传统业务流程的梳理与再造，客户经理配套协调机制的建立与完善，产品创新和 IT 技术的支持与保障。需要一支数量充足、素质优良、管理严格、能创新、善公关的客户经理队伍。此外，还需要一切按照市场规律运作，避免人为干扰。也就是说，客户经理制度建设需要一个良好的外部环境和健全的内部机制。

目前，我国商业银行的客户经理制建设普遍还处在初级阶段，对比美国与香港地区商业银行客户经理制运作实际，还存在较大的差距，还有很长的一段路要走。关于我国商业银行客户经理制存在的问题与不足、拟改进思路，本文将在下两章进行深入地剖析和全面地阐述。

第 4 章 我国商业银行客户经理制运行模式剖析

4.1 我国商业银行客户经理制的基本构架和主要特点

20 世纪 90 年代中后期以来,我国商业银行的竞争日趋激烈,特别是金融业对外开放格局的形成,使优质客户的竞争成为我国商业银行竞争的焦点之一。哪家银行拥有的优质客户愈多,哪家银行拥有的优质资产和利润来源渠道就愈多。因此,如何竞争优质客户、与客户建立长期稳定的合作伙伴关系就成为我国商业银行共同关注的话题。另外,随着客户金融需求和信贷行为的不断变化,银行金融产品不断增多,服务手段不断创新,如何促使银行与客户之间信息通畅、满足客户多样化需求、深度推进银行特色服务、监控客户信贷行为、防止信贷资产质量劣变等成为商业银行当务之急。在此背景下,我国商业银行开始推行客户经理制度,至今已取得初步成效,主要体现在我国商业银行的经营理念有所改变、对外服务格局发生了质变、客户经理队伍初具规模、客户经理绩效考核机制初步建立等四个方面。

客户经理制的实施,使我国商业银行改变了沉闷的坐商习性,开始走出银行主动出击,并注重特色服务,以市场为导向、以客户为中心,注重为目标客户提供一揽子、一站式金融服务,注重提高客户的满意度和忠诚度,经营理念有所改变。同时,客户经理制改变了商业银行若干部门、若干外勤人员服务于同一客户的局面,客户需求由客户经理一人传递到银行各部门并最终得到满足,即由客户→银行各部门→银行的服务模式改变为客户→客户经理→银行各部门→银行的服务模式,彻底打破了传统的服务格局,增加了银行的亲和力,提高了服务效率。再者,近年来商业银行普遍采取公开竞聘、优胜劣汰等方式选拔和调配了一批客户经理,使客户经理队伍初具规模。尽管目前这支队伍的整体素质还不高,与客户经理制的要求也相差甚远,但客户经理们正在以热忱的态度、积极的行为不断探索着、创造着新的佳绩。最后,商业银行普遍建立了客户经理绩效考核制度,对客户经理制的实施起到了良好的推动作用。

以国有控股商业银行某省分行为例,该行从 2001 年下半年开始试行客户经理制度,至今已建立了一支拥有 2300 人的客户经理队伍,占该行从业人员总数的 17%。该行以客户经理管理客户的金融贡献为主要依据,从存款、贷款、中间业务、资产质量、产品营销等定量方面和信息收集与反馈、客户维护与管理、业务能力、营销水平、团队协作等定性方面,综合考核和评价客户经理的工作业绩,并最终确定客户经理的薪酬水平。另外,该行还建立了客户经理职务序列和管理

制度，规范了对客户经理的管理行为，拓展了员工发展空间。这些措施和近年来推出的“三层两线一体化”经营战略、人事机构改革等举措，促使该行各项业务快速发展，取得了骄人的业绩。2006 年该行各项存款余额 1238.9 亿元，比实施客户经理制之初的 2002 年增加 486.86 亿元，比 2000 年增加 552.59 亿元；个人客户贷款余额 83.9 亿元，比 2002 年增加 44.56 亿元，比 2000 年增加 59.05 亿元；中间业务收入 4.74 亿元，比 2002 年增加 3.17 亿元，比 2000 年增加 4.02 亿元；不良贷款余额 38.8 亿元、贷款不良率 5.77%，分别比 2002 年减少 216.34 亿元、下降 31.01%，比 2000 年减少 222.72 亿元、下降 36.07%（见表 4.1）。

表 4.1 某省分行各项业务发展一览表 （单位：亿元）

项目	2001 年	2002 年	2002 年 比 2001 年 (+、-)	2006 年	2006 年 比 2002 年 (+、-)
1、各项存款	686.31	752.04	65.73	1238.90	486.86
#对公存款	261.61	279.35	17.74	497.6	218.25
#储蓄存款	424.70	472.69	47.99	741.3	268.61
#存款市场占比 (%)	20.53	18.67	-1.86	15.88	-2.79
2、各项贷款	625.65	693.73	68.08	672.4	-21.33
#个人客户贷款	24.85	39.34	14.49	83.9	44.56
#贷款市场占比 (%)	22.44	20.97	-1.47	12.85	-8.12
3、不良贷款余额	261.52	255.14	-6.38	38.80	-216.34
#不良贷款率 (%)	41.84	36.78	-5.06	5.77	-31.01
4、中间业务收入	0.72	1.57	0.85	4.74	3.17
5、产品销售					
#信用卡发卡量 (万张)	7.65	6.50	-1.15	15.1	8.6
#个人网上银行 (万户)	0.37	7.09	6.72	62.45	55.36
#企业网上银行 (万户)	0.02	0.06	0.04	2.06	2

数据来源：某省行 2000、2002、2006 年度统计报表。

但从整体上看，由于我国商业银行的各项改革、制度、措施还处于初步运作阶段，尚存在一定磨合期，银行管理工具、客户经理激励约束机制、营销理念转化和业务流程优化等方面还存在很多不足，因此客户经理制度还没有发挥应有的效能，客户经理制度的建设还不全面、不完善，还未定型，还需要进一步探索，以形成系统化、规范化、具有激励与约束机制的高效运行模式。

4.1.1 我国商业银行客户经理制的组织构架

目前,我国商业银行客户经理制的组织模式主要有二种:集中式和分散式。集中式,如农业银行。总行、省分行、二级分行、县级支行四级从上至下对口设立市场开发部或客户部,其职能与同级其他业务部门并列,其中对跨地区、跨系统存款大户、贷款大户或重点客户,实行四级联动式管理和服务,目标客户、优质客户则由客户经理负责管理和维护,一般客户、散户由柜台或其他部门负责接待(见图4.1)。集中式客户经理制的优点是:有利于银行集中优势资源服务重点客户,并提升服务层次,解决“大客户、小银行”的弊端^[29];客户管理职责明晰,可以有效地避免重复营销、多头营销等内部无序竞争现象发生;实行块块管理,与客户服务有关的政策、方案能得到较好地贯彻和执行。缺点是:客户部缺乏一定的独立性,职责和权利不够分明,影响客户经理的工作职责和业务权限也难以准确、清晰界定;客户部与信贷、资金、信用卡等服务支持部门是平级机构,在牵头组织协调为客户提供一站式服务方面,就产生了平级机构垂直协调业务的问题^[30],难免会出现业务矛盾与推诿、扯皮现象,从而影响银行整体的服务效率和服务质量。

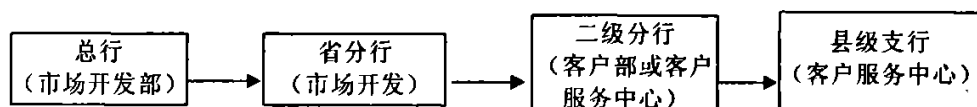


图 4.1 我国商业银行客户经理集中式组织构架图

分散式,如工商银行,一般有两种形式^[31]。一种是保持银行原有的组织构架基本不变,以客户在银行办理的主要业务为依据,通过客户细分,将客户分成机构客户、信贷客户、结算客户、个人客户等四个或更多的类别,并将不同类别的客户分解到不同的业务部门,由各业务部门指定客户经理对其实施一对一的管理和服务。对客户业务需求,如在本专业范围内,客户经理可以直接为其办理或指定专人办理;如跨专业,客户经理有权发出指令,组织并协调其他业务部门共同满足客户需求或向客户作出明确的答复和解释(见图4.2)。另一种分散式的运作模式与上述基本相同,不同点在于各业务部门是指定客户经理小组对客户实施一对一的管理和服务(见图4.3)。客户经理小组一般由具有不同业务专长、性格特点、职务级别的客户经理、产品经理、风险经理等组成,组长分别由行长、业务部门负责人或高等级的客户经理担任。分散式客户经理制的优点,一是对原有经营机制冲击较小,属渐进式改革,即保持原有组织构架基本不变,专业部门分工基本不变,人员隶属关系基本不变,但部门、客户经理的工作职权、工作内容和工作方法有较大程度改变。二是操作简单,突出了对重点客户的重点产品服务。三是对员工心理触动较小,容易在短期内得到员工的理解和支持。但其缺点也是

显而易见的，一是客户经理分散在不同的部门，在日常管理和绩效考核方面存在一定难度。二是以专业分工为主，实行条条管理，容易导致客户经理只营销本专业的产品，不去或不懂营销其他专业的产品，整体营销、捆绑营销难以落实到位，从而造成银行优势客户资源的浪费，进而影响银行整体效益的提高。三是部门职责相对单一且相互交叉，面对客户需求的不断多样化、复杂化和跨专业，内部协调成本较高^[31]。四是客户经理类型过多，容易破坏与客户的一对一匹配关系，导致重复营销、多头营销等内部无序竞争现象出现，增加银行营销成本，降低银行服务效率。

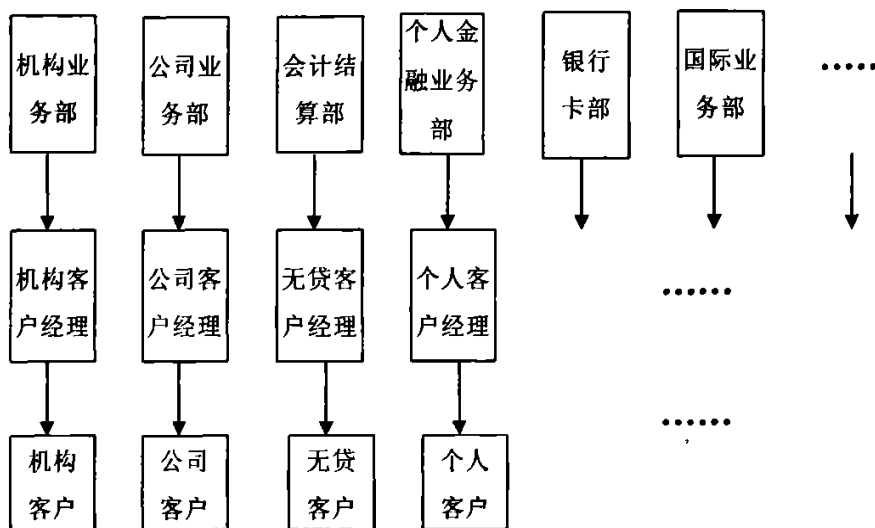


图 4.2 我国商业银行客户经理第一种分散式组织架构图

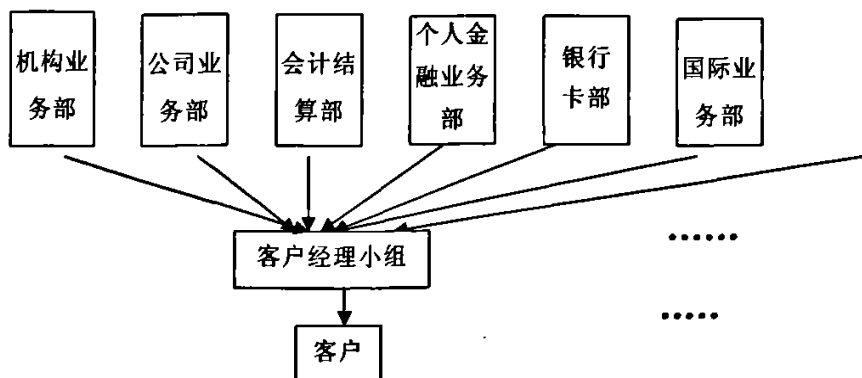


图 4.3 我国商业银行客户经理第二种分散式组织架构图

与组织架构模式相对应，我国商业银行客户部门与上级及其他业务部门的关

系一般也有二种：第一种是垂直型联结点关系，如集中式客户经理制模式。客户部是业务处理前台，其他部门为客户部提供服务和各种支持，在同级部门中，客户部发挥着指挥中枢的作用，负责组织和协调各部门的业务处理关系，这是横向关系。另外，上级客户部还负责对下级客户部进行方针制定、业务指导和技术支持等，这是纵向关系。客户部处于横向关系线、纵向关系线垂直相交的联结点位置。第二种是线性制衡型关系，如分散式客户经理制模式。客户经理在营销客户时，一般只需处理和协调横向关系线，不需纵向汇报和沟通。在审贷分离、防范风险等制度的制约下，其它业务部门负责提供相关专业的产品和服务、信贷决策或风险控制等。这两种关系模式各有优劣，是否有利于客户经理制发展，关键在于各部门之间能否在统一的经营战略下相互配合、各司其职、各负其责。与美国及香港地区商业银行不同的是，目前我国商业银行各个环节之间往往是以“相互监督”^[27]为核心，部门间互不信任，缺乏应有的团队协作精神，从而导致银行整体服务效率和服务质量不高。

4.1.2 我国商业银行客户经理的岗位设置

按照客户性质不同，我国商业银行一般将客户经理分为两大类：对公客户经理和对私客户经理。其中部分行还根据客户经理所在部门和工作重心的不同，将对公客户经理细分为机构客户经理、公司客户经理、结算客户经理和国际业务客户经理等，对私客户经理细分为个人客户经理、电子银行客户经理、银行卡客户经理等。客户经理的岗位职级一般分为四等六级或八级，即助理（或见习、初级、支行级）客户经理（二级、一级）、中级（或市行级、正、副科级）客户经理（二级、一级）、高级（或省行级、正、副处级）客户经理（二级、一级）、资深（或总行级）客户经理（二级、一级）。不同等级档次的客户经理之间不存在行政管理关系，仅表明其综合素质、工作业绩及处理相关工作的重要程度与数量存在一定差异。

我国商业银行对客户经理的基本要求一般是：思想素质与职业道德修养良好，工作认真负责，廉洁自律，有一定的公关社交能力、组织协调能力、口头表达能力和财务分析能力，有一定的信贷或市场业务工作知识和经验。除需符合上述基本要求外，担任助理（或见习、初级、支行级）客户经理的，还需从事银行信贷或市场业务工作三年以上，了解银行基本的金融产品和操作流程。担任中级（或市行级、正、副科级）客户经理的，还需从事银行信贷或市场业务工作五年以上，了解银行业务的运作程序、风险控制和管理机制，能够处理存贷款等营销业务，熟悉国际业务、银行卡、中间业务等新兴产品，有较强的市场洞察力和分析预测能力。担任高级（或省行级、正、副处级）客户经理的，还需从事银行信贷或市场业务工作八年以上，能熟练掌握和运用银行结算、信贷、资产管理、国际业务、

中间业务等领域的金融产品,掌握一般商人银行的业务运作,熟悉银行内部运作、风险控制和管理制度,有较强的市场开发和拓展能力,较高的公关与谈判能力,有一定的组织协调能力和较丰富的客户管理经验。担任资深(或总行级)客户经理的,还需从事银行信贷或市场业务工作十年以上,精通银行结算、信贷、资产管理、国际业务、中间业务等领域的金融产品,熟悉商人银行业务、银行内部运作、风险控制和管理制度,有很强的市场开发和拓展能力,很高的公关与谈判能力,很强的组织协调能力和丰富的客户管理经验,能对低等级客户经理开展业务进行有效的指导和培训。

此外,我国大部分商业银行是按照公开、平等、竞争、择优的原则选拔和配备客户经理的,并根据市场开拓和客户管理的需要确定客户经理的总体规模和分布结构。对同一客户一般配置1或2名(AB岗制)客户经理,对效益好的大型客户一般配备精干的客户经理小组。同时,按照客户的经营规模、经营效益以及发展趋势等,对不同类型的客户配备了不同职级的客户经理,其中资深、高级客户经理主要服务于高端客户、重点客户,中级、助理客户经理主要服务于优良客户和一般客户。如某省行对综合金融贡献在500万元以上的客户,配备中级客户经理;综合金融贡献在1000万元以上的客户,配备高级客户经理;综合贡献在2000万元以上的客户,配备资深客户经理。客户经理与客户的匹配关系没有一个固定标准,不同银行、不同地区、不同分支机构均有一定差异。

目前我国商业银行员工队伍整体素质不高,特别是一些大型股份制商业银行冗员多、人员结构不合理,导致客户经理队伍更新替代率很低,全能型、高素质客户经理非常奇缺,并成为各家商业银行争抢的对象,优秀客户经理跳槽行为常有发生,这无疑增加了银行的经营成本和操作风险。

4.1.3 我国商业银行客户经理的绩效考核体系

目前我国商业银行客户经理绩效考核的方法主要是综合计分法,即采取打分方式,将客户经理分管客户的各类金融贡献分别折合成百分制或千分制下的一定分值,结合客户经理信息搜集等定性评价指标得分,汇总计算客户经理的综合考核总得分,并据此评价客户经理的工作业绩,决定客户经理的职级升降,确定客户经理的绩效工资额。如:客户经理的考核总得分=存款存量项目得分×权重+存款增量项目得分×权重+贷款存量项目得分×权重+贷款增量项目得分×权重+---+其他产品销售业绩得分×权重+客户档案管理得分×权重+---+客户满意度得分×权重;客户经理的绩效工资额=该客户经理的综合考核总得分×单位分值绩效工资含量,或=该客户经理的考核总得分÷ \sum 每个客户经理的综合考核总得分×某行绩效工资总额。这种考核方法的优点是客户经理的工作业绩以具体的分值来体现,比较直观且便于分析比较;在费用总额受上级行刚性制约条件下,能保证分支机构收入

分配方案的兑现力度。

从各行实践看，综合计分法对客户经理制的建设起到了一定地促进作用，客户经理工作的积极性、主动性、创造性在一定程度上被激发了出来。同时，客户经理之间收入差距逐渐拉大，初步体现了商业银行“以业绩论英雄，凭贡献拿薪酬，按存款定去留”的激励与约束原则。另外，大部分商业银行客户经理的平均绩效收入高于一般专业人员、柜面人员，部分人员的绩效收入甚至高于管理层，体现了商业银行“费用向一线倾斜，风险和收益相对称”的薪酬改革思路。以某二级分行为例，该行 2007 年一季度客户经理平均绩效收入 5600 元，而一般员工人均 3000 元，客户经理人均高于一般员工人均水平 87%（见图 4.4）。

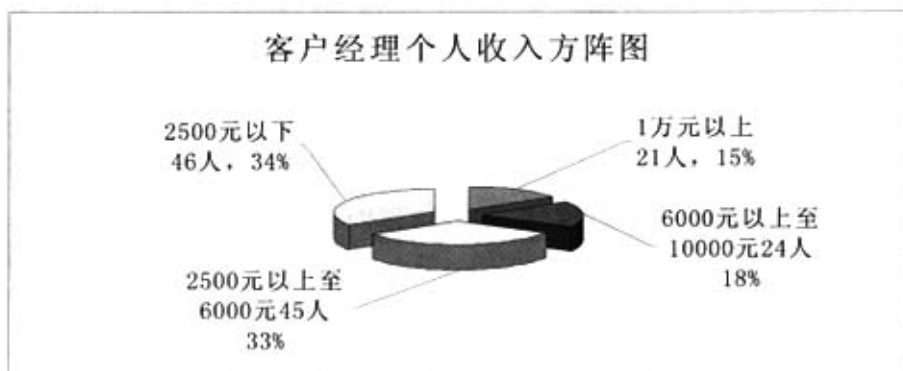


图 4.4 某二级分行 2007 年一季度客户经理收入图

但从该行客户经理绩效工资收入构成情况看（见图 4.5），客户经理的工作业绩仍主要局限于传统的存款业务（占 52.28%），对新兴电子银行业务（2.33%）、理财产品（6.77）的营销力度还很不够，对存量客户的维护和深度营销还不到位，对客户信息收集与信贷客户行为反馈还不及及时，这既与客户经理个人的综合素质有关，也与考核指标的导向有关，说明该行存款类等考核指标奖励标准偏高，应适当进行调整。

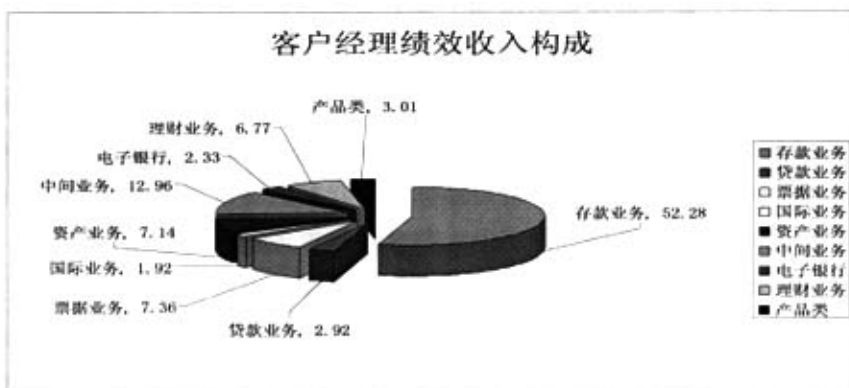


图 4.5 某二级分行 2007 年一季度客户经理收入结构图

另外,为确保客户经理绩效考核工作到位,我国商业银行还制定了一系列补充规定。如绩效关联系数的规定,即为减少客户经理流动对银行客户资源造成的不利影响,商业银行普遍对高端客户或优质客户采取了客户经理 AB 岗制或客户经理小组形式,客户经理 AB 岗间或客户经理小组成员间的绩效分配,一般用绩效关联系数来确定,其中各关联系数之和为 100%。奖金池规定,即建立客户经理奖金池,对确因不可抗力、考核任务偏离实际或初始客户资源分配不均衡造成的客户经理薪酬水平过低现象,给予适当的政策支持和分配倾斜。营销费用规定,即为保证客户经理对外营销活动的正常开展,商业银行各分支机构一般按照客户经理分管客户当年综合金融贡献的一定比例,核定客户经理的营销费用额度。客户经理完成计划任务的,营销费用额度节余可自行支配;未完成计划任务的,按未完成的比例扣减营销费用;营销费用超支的,视情况相应扣减绩效工资额。风险基金规定,即为加强风险防范意识,商业银行按照客户经理绩效收入的一定比例(20%以内),提取风险基金并存入专户。客户的相关业务在规定年限内未出现风险的,风险金兑现给客户经理;若产生风险或期间客户经理跳槽的,不再兑现。从各行实践看,这些规定对客户经理绩效考核制度起到了良好的修正和补充作用。

4.1.4 我国商业银行客户经理制的相关管理制度

作为深入市场和客户的触角,客户经理与客户交往的一言一行均代表着银行的形象。因此,为了有效管理客户经理,规范客户经理行为,提高客户经理履职工作质量,发挥客户经理桥梁和信息枢纽作用,我国商业银行普遍建立了包括访客报告制在内的客户经理七大工作制度。其主要内容是:访客报告制度,要求客户经理定期或不定期地访问客户(上门、电话、联谊等),将访问情况填入报告表,存入客户档案。联席会议制度,要求客户部门每季召开一次联席会议,总结工作,核对成效,交流经验,通报信息,研究工作重点和方法,解决、协调客户经理营销中遇到的问题,制订加强客户营销、改进客户服务的方案。档案管理制度,要求客户经理注重客户信息的收集和整理,并为分管的客户建立、管理好档案。信息反馈制度,要求客户经理定期向有关领导和部门反馈客户的各种需求、意见和建议,反馈行业或同业的产品创新、服务创新、营销动态等相关信息,每季至少提交一篇调查报告或市场分析。重大事项汇报制度,要求客户经理密切关注客户信贷资金运作情况,对经营状况、资金运作出现异常的客户,要在第一时间向有关部门和人员进行反映。工作日志制度,要求客户经理将每天的工作情况、遇到的问题及处理结果、客户提出的意见和建议记入工作日志,客户部门定期或不定期地对客户经理的工作日志进行检查和考核。保密制度,要求客户部门与客户经理签订保密协议,明确客户经理保守客户信息的责任义务和泄漏客户信息的违约罚责。

上述工作制度的落实，既取决于客户经理的综合素质，也取决于管理人员的管理水平和相关制度的执行力。目前，从各行实际执行情况看，部分条款还形同虚设。

4.2 我国商业银行客户经理制运行中存在的问题与不足

对比美国及香港地区的实践可以看出，我国商业银行客户经理制的有效性还未充分发挥出来，究其原因，一是我国商业银行客户经理制运行模式本身还存在一系列问题与不足，二是决策层、管理层、执行层的经营理念及相关配套措施还没跟上。

4.2.1 我国商业银行客户经理制运行模式本身存在的问题与不足

1. 缺乏利益约束条件下的整体协调机制

西方经济学中关于经济人的假设认为，人是“自利”的，亦即追求自身利益是驱动人的经济行为的根本动机；人是“理性”的，他能根据市场情况、自身处境和自身利益之所在作出判断，从而使所追求的利益尽可能最大化；人是“可驱动的”。只要有良好的法律和制度的保证，经济人追求个人利益最大化的自由行动会无意识地、卓有成效地增进社会的公共利益。按照这一论断，不同的人、不同的部门、不同的层级由于获取利益的不同，在客户经理制度的实施中会采取不同的行为。因此，为促使员工、部门行为与组织目标一致，美国花旗银行在倡导“全员营销”经营理念的同时，还通过建立“多重记账方式”等制度，以构筑一个利益共同体，约束和激励各方的行为。我国商业银行客户经理制度建设由于还处于初级阶段，相应的利益驱动机制还未建立或健全，因此员工间、部门间相互扯皮推诿现象比较突出，客户经理大多还是靠单兵突进、个人关系、散兵游勇地去搞经营^[32]，银行的整体营销能力不强，整体资源没有得到充分利用，整体优势没有得到有效发挥。

2. 客户经理的绩效考评体系存在一定缺陷

对于一个企业来说，它的经营宗旨应当是使员工、顾客、股东均表满意，而首要的是让员工满意。只要员工心情舒畅、工作积极、服务周到、敢于开拓，就能令顾客满意，而满意的顾客也一定会再次光顾，由此带来的利润增加就可增加股东的收益，令股东满意。因此，企业应强化与员工的沟通和理解，尽量满足他们的合理需求，制订包括绩效考评制度在内的一系列政策，激励他们在工作中发挥出最大的潜能。目前，由于客户经理的工作范围非常宽泛，科学、公平地评价客户经理工作业绩成为一个难题。我国商业银行现行的客户经理绩效考评体系主要存在以下四方面问题：一是考核指标不全面。部分分支机构片面地以存款或银行卡等个别指标作为考核主要依据，对客户经理其他业务拓展、客户关系维护、

信息搜集与反馈等行为的考核较少,从而不能全面地、准确地反映与评价客户经理的工作业绩。二是没有实行差别考核。一些分支机构的考核办法过于简单,没有考虑客户经理初始分配的客户资源的差异,其结果是导致客户经理争抢优质大客户,不愿管理和拓展潜在的或存在一定风险的客户,客户经理创新意识淡漠。三是没有很好地区分团队与客户经理个人在营销工作中的作用,往往因过分强调团队的作用而忽视了客户经理个人的贡献,挫伤了客户经理工作的积极性。四是采用综合计分考核方式,客户经理的工作业绩与绩效工资收入对应关系不明朗,透明度不高,使绩效考核对客户经理的行为引导、激励效应较差。五是没有考虑行内政策导向和风险防范等因素,一定程度上影响了考核结果的公平性和合理性,并引发了客户经理营销行为过于保守、“不求有功、但求无过”、客户经理的行为与经营决策层经营目标背道而驰、寻租行为等一系列问题。客户经理可能为了在更长期限内取得与客户贷款利息贡献挂钩的绩效奖励,而对在战略决策上应尽快退出的企业,放慢贷款收回步伐,从而埋下不良资产的风险隐患。客户经理也可能为了提升自己的利益或稳住已有的客户,故意隐瞒某些信息,使决策层作出貌似公平、实际上却有利于客户的决策,在无形中损害银行的利益。而客户经理寻租行为则源于其所拥有的垄断特权。在客户经理制度下,客户经理垄断了客户的软信息和一部分金融资源,尤其是存款资源的稳定,很大程度上依赖于客户经理忠诚度的高低,因此为防止存款搬家等不利局面发生,银行决策层有时不得不迁就客户经理的过高要求,这样不仅加大了银行经营成本,同时扭曲了公平与效率的关系,损害了其他员工的积极性。同时,客户经理是客户与银行决策层“联系”的桥梁,银行对客户提供的许多服务尤其是贷款服务往往与客户经理的“斡旋”能力有关,因此一些客户特别是贷款需求旺盛、风险较大的中小企业客户,常常采取各种方式取悦客户经理,这就为客户经理实施寻租行动提供了条件,只要客户经理预计的寻租收益大于因寻租而可能造成的直接、间接损失,寻租行为就有可能发生,其结果必然是加大银行的经营风险,损害银行的长远利益。

3. 客户经理制相关制度建设没有及时跟进

首先,缺乏合理的客户资源分配制度。在客户资源的分配上,我国商业银行大部分分支机构没有按照客户经营规模的大小、经营状况的优劣、客户经理素质的高低,建立起客户资源与客户经理的合理匹配制度,造成客户资源的分配不当和浪费。一些拥有客户资源的人员不一定拥有客户经理的素质与技能,一些高素质的客户经理手中客户资源又相对不足,其结果是极具开发价值的客户凝滞在不具开发能力的人员手中,使客户业务难以全面有效增长,银行与客户的合作也停滞不前:一方面是极为稀缺的客户资源严重浪费,另一方面是同样极为稀缺的客户经理人力资源也处于浪费或闲置状态。

其次,缺乏科学的客户经理授权分责制度。在拓展客户、受理客户业务等过

程中,客户经理在哪些方面拥有决策权、承诺权或经办权,具体工作职责是什么,可能承受什么风险,应承担什么责任等,目前尚没有一个明确的书面界定,即我国商业银行缺乏科学系统的客户经理授权分责制度。其结果是:客户经理在营销客户时常常处于被动局面,引发客户的不满和误解,并可能导致表见代理的法律纠纷产生。表见代理的法律纠纷是指由于客户和客户经理间信息不对称,客户经理为促使某项金融服务方案得到成功营销而越权作出承诺的现象。如果客户经理的主观判断与决策层的意见一致,则客户经理越权做出的承诺将会得到决策层的认可;如果不一致,则必然遭到否决,这样一来,表见代理的法律纠纷就很难避免,银行也将因此而承担客户的损失^[16]。

再者,对客户经理的日常管理不到位。一是大量重复繁杂的例行工作依然占用着部分客户经理大量的时间和精力,使客户经理的工作思路仍停留于原有的工作模式和业务水平上,从而弱化了对客户的公关营销力度。二是简单地以考核代替过程管理^[33],弱化对客户经理的业务指导、技术支持和组织关怀,使客户经理失去归属感,士气低落,公关营销能力提高的速度减慢。三是客户经理工作报告制度流于形式,既没有对报告的内容、样式、程度和基本要求进行明确规定,也没有从非现场稽核对报告材料需要的角度对该制度进行规范和完善。四是管理人员素质不高,不能切实有效地承担起客户经理的管理之责。很多管理人员日常的管理行为仅是简单地下达计划任务、翻阅客户经理的工作日志,不能积极地指导客户经理有针对性地开展业务,不能快速而妥善地处理客户经理的意见和建议,不能有效地监督客户经理的行为,客户经理管理工作的质量、效率比较低,还不能适应客户经理制度的要求。

4. 缺乏功能强大的客户关系管理系统支撑

客户关系管理系统在国外已有十几年的发展历史,其核心是通过先进的 IT 技术和优化的管理方法对客户进行系统化的研究,分析现有客户和潜在客户的需求、模式、机会、风险和成本,通过识别有价值的客户来整合客户资源,改进对客户的服务水平。利用 CRM 系统平台,银行可以搜集、跟踪和分析每一位客户的信息,真正做到“一对一”服务,保证客户经理制度的有效实施。目前我国商业银行尽管在 CRM 系统建设方面做了一些尝试,但效果还不理想,对业务的推动作用还不小。究其原因,一是银行没有实现真正意义上的业务大集中处理模式,客户信息散乱、不集中、不完整,特别是信息的管理比较零乱,使 CRM 系统优势无法充分发挥。二是各专业部门各自为政,系统建设重复,但又都不全面且未实现数据共享,造成信息条块分割、信息不一致和信息资源严重浪费。三是客户经理队伍建设滞后,没有形成依靠客户经理推动业务发展的态势^[34],还是采取分行、支行集团营销、领导营销模式,使 CRM 系统建设显得有些画蛇添足。四是没有建立起基于产品成本核算和利润贡献度的核算体系,弱化了 CRM 系统

的管理和支持功能。

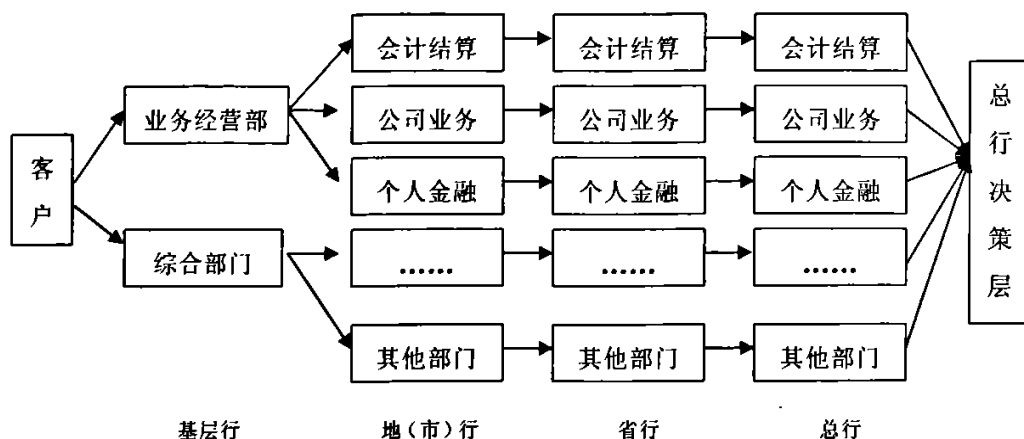


图 4.6 我国商业银行现行信息传输和使用模式

4.2.2 我国商业银行经营理念和相关配套措施存在的缺陷与不足

1. 改革的局部性束缚了客户经理制功能的有效发挥

客户经理制功能的有效发挥，依赖于以“客户为中心，以市场为导向”的经营运作机制的建立，依赖于从上至下、从左至右全方位的改革与调整。目前我国商业银行客户经理制度的安排，大都属于局部性制度变迁，就业务营销论客户经理制度，改革面狭窄，缺乏全面系统的整体规划和统筹考虑，使客户经理制难免沦为个别部门、部分运作流程的一种局部性的、不彻底的改革。同时，由于我国商业银行组织架构、业务流程、考核机制、分配制度等具有较强的刚性^[35]，致使基层行在实施客户经理制时不可避免地陷于新旧制度的冲突中，从而束缚了客户经理制功能的有效发挥。

2. 观念转换不彻底，思想认识不到位

观念转化不彻底、思想认识不到位主要表现在三个层次上：一是领导层。部分分支机构领导者认为，当地经济欠发达，优质客户屈指可数，管理层已在全力负责营销与维护，配备客户经理的作用不大，因而对组建客户经理队伍的重视程度不够，组织推动客户经理制度的决心和力度不大。还有个别机构领导者存在等、靠的思想，希望套用成熟的管理模式，以减少改革所带来的震动和磨擦。二是专业管理部门。一些专业管理部门虽意识到客户经理制实施的必要性，但却片面地认为那是基层行、客户部或客户经理的事情，与本级、本部门关联不大，因而不能主动、积极地配合和支持客户部或客户经理的营销工作，使客户部或客户经理面临内外、上下的多重营销，消耗了客户部或客户经理大量的时间和精力，贻误了为客户服务的最佳时机。三是一般员工。不少员工包括客户经理本人，都将客

户经理视同产品营销人员、公存员或信贷员的简单翻版,注重传统产品营销、吸存揽存,忽视新产品推广、信息收集与反馈、客户关系管理与维护、业务知识学习与更新,对客户经理职务序列在拓宽员工职业发展空间等方面的意义认识不足,因而缺乏参与的热情和主动性,一定程度上影响了客户经理队伍的稳定和发展。

目前,在客户经理制实施过程中还存在二种极端观念。一种极端观念认为,满足客户是一项永无止境的工作,客户经理应永远对所有的客户说“是”^[36],这显然是不切实际的,因为有些客户的需求是不合理的、难以满足或无利可图的,同时,客户经理服务的是目标客户或优质客户,不可能迎合一切客户的一切需求。另一种极端观念认为,客户经理就是一个“小银行”,客户经理是万能的,这对于客户经理制的发展完善同样是非常不利的,商业银行作为一个整体,是由各个相互联系、相互作用、相互制约的有机体组成的,各个部门的作用是不容相互替代的。

3. 组织机构改革还有待进一步推进

为顺应市场发展和客户需要变化,近年来我国部分大型商业银行本着精简高效、流程顺畅、风险制衡、结构优化的原则,进行了内部组织机构和人事制度的改革,成立了个人金融部门、公司业务部门、结算与现金管理等面向客户的营销服务部门,组建了一支客户经理队伍,再造了业务处理流程,不断推动着传统的“部门银行”向新型的“流程银行”转变。同时,为了精炼管理层次,促进资源共享,提升服务功能,大部分商业银行对二级分行实施了扁平化管理改革。机构的扁平化,缩短了银行与客户的距离,明晰了对客户的管理职责,简化了各项业务的处理流程,加快了信息传递速度,提高了银行决策效率。但由于这些改革还处于初始阶段,还存在很多问题,如一些部门的工作职责还存在模糊和重叠现象,需要进一步界定清晰;一些业务的前中后台权力缺乏制约,还需要健全机制予以制衡;部门间整合还仅是业务、人员简单的叠加,没有实现资源的有机融合和共享等;因此与之同步实施的客户经理制度也产生了一系列问题,如客户管理职责界定不清晰,业务处理缺乏明晰的运转路线,报告和负责体系紊乱,客户管理部门与其他产品支持部门、风险控制部门之间运转不畅,出现了若干管理真空,增加了业务操作风险,影响了客户服务效率,这些都有待我国商业银行组织机构改革的进一步推进来逐步解决。

4. 业务处理流程还需要进一步理顺

在“客户→客户经理→银行各部门→银行”的服务模式中,如何实现客户需求的快速反映、传达、开发和满足,是梳理各项业务流程的关键。具体来讲,新的业务流程应该包括三个层次:一是前台服务层,由客户经理、柜台服务人员组成,负责接待、管理和维护客户,为客户提供全方位、一站式的金融服务;二是中台支持层,包括产品经理、信贷审批决策层、信息科技人员等,负责按照客户的需求开发和提供相应的产品和服务;三是风险控制层,包括风险经理、稽核人员等,

负责对各项业务处理的全过程进行检查和监控。由于我国商业银行业务处理流程还未理顺,因此客户需求的快速应答机制还很落后。特别是客户经理分散在不同部门的模式,导致重复营销、多头营销现象比较严重。另外,各行目前垂直式的管理模式,使各部门只对上级对口部门负责,同级之间缺乏协作与沟通,各自为营,对本专业产品营销力度大,组合营销、交叉营销、捆绑营销的能力不强,创新产品与服务、满足客户理财需求的能力较弱。反映在银行收益结构上,体现出传统存款业务的贡献仍占据绝对优势,且呈上升趋势;贷款业务贡献呈缓慢下降趋势;中间业务收入总额呈现跨越式增长,但对银行利润贡献度增速不高。(见表4.2)

表 4.2 某国有控股商业银行总行收益结构表 (单位:亿元、%)

业 务	2005 年		2004 年		2003 年	
	效益	占比	效益	占比	效益	占比
对 公	61.71	46.28	58.9	48.26	48.03	47.08
储 蓄	25.79	19.34	32.45	26.59	22.78	22.33
同 业	5.65	4.24	5.5	4.51	3.44	3.37
贷 款	25.38	19.03	19.43	15.92	21.1	20.68
中间业务	11.4	8.55	9.33	7.64	7.42	7.27
其 他	**	**	**	**	**	**
合计	133.35	100	122.05	100	102.02	100

数据来源:《借鉴与思考》

5. 客户经理队伍的整体素质不适应需要

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、组织与实施银行市场营销策略、信息收集与反馈等重要职责,因此必须具备相应的道德修养、心理素质、业务技能、社交能力、开拓意识和协作精神,但目前我国商业银行有相当一部分客户经理远达不到这个要求。如客户经理的职责之一是充当客户与银行间产品流和信息流的交换大使,并将有价值的市场信息进行收集、汇总、整理和分析后,提供给各有关部门,以解决信息不对称问题,促使各部门共享信息并引导创新。但最近某行发生这样一件事情:由于经济纠纷,企业被法院冻结了结算账户。该行客户经理认为,打官司账户被冻结是很正常的事情,在向上级有关部门和相关人员汇报时就忽略了传递该信息,导致该行发放的 800 万元贷款刚一到账,就被法院强制划走,给该行造成了很大的经济损失。很显然,这位客户经理缺乏最基本的信息分析和风险判断能力,没有履行重大事项报告职责,业务素质还不符合客户经理制度的要求。

我国商业银行客户经理队伍整体素质不高的主要原因,一是客户经理自身文

化层次不高，业务知识单一，对新业务新知识的学习不够。二是部分客户经理是因为不胜任原工作岗位或从非业务岗位被调整来的，适岗能力较差。三是银行对客户经理的培训还存在培训内容窄、针对性不强、受训对象少等一系列问题。同时，培训重点不突出，眉毛胡子一把抓，不同阶段培训没有体现循序渐进关系。另外，客户经理培训常常只是纸上谈兵，缺乏实战锻炼机会，而且培训方案比较随意，缺乏长期系统规划和有效管理。

第5章 我国商业银行客户经理制运行模式的 改革思路

5.1 基于客户经理制的组织架构重组和业务流程再造

随着我国商业银行机构扁平化改革的逐步推进,银行经营层次上移,管理职能逐级上收,二级分行已成为业务经营主体和基本核算单位,支行成为营销的前沿阵地。配合这一改革趋势,我国商业银行应按照高效运作的客户经理制的需要,缩短营销链条,减小管理半径,整合营销渠道与资源,减少上下级之间信息传递的失真,以提高决策效率,提升竞争能力。

首先,要按照职能和客户两条主线来整合银行内部组织结构^[14]。一方面按照前台营销、中台风险控制、后台业务处理模式进行专业化分工,明确各自管理职能,以提高管理效率;另一方面细分市场,以客户为中心,全面构建面向公司、机构、个人三大客户群的大营销服务体系,以增强营销力度和深度。

其次,重新梳理各项业务流程,完善对客户需求的快速反应机制,建立客户驱动型的产品、服务设计功能,培养客户的忠诚度,提高客户的让渡价位。商业银行业务流程再造应关注三条线建设:对公业务流程建设,建立分层分类营销管理体系,加强前台营销部门力量,稳步推进客户结构和资产结构转型。财务资金流程建设,建立以价值创造为导向的经济资本配置机制,加强对全行资本金的管理与配置。资金交易流程建设,建立全行统一、覆盖国内国际两个市场的资金交易平台,增强资金业务市场营销和经营风险掌控能力。本人认为,商业银行客户经理制运行模式的基本框架应分为三个层次。具体而言是:

1. 在总行、省分行设立客户服务管理协调组织。客户服务管理协调组织成员由行长、相关部门负责人、产品专家、风险管理专家、客户经理等组成,指定一个部门为牵头部门。其主要工作职责是:负责制订全行营销的总体目标和策略;调配银行的贷款资源、人力资源、资讯资源等,保证重点客户享有优先使用权;受理、协调重点客户跨系统、跨地区、跨专业需求;指导客户经理队伍创造性地开展工作。客户服务管理协调组织是常设机构,级别与资产风险管理委员会、贷款审批委员会一致。(见图 5.1)。

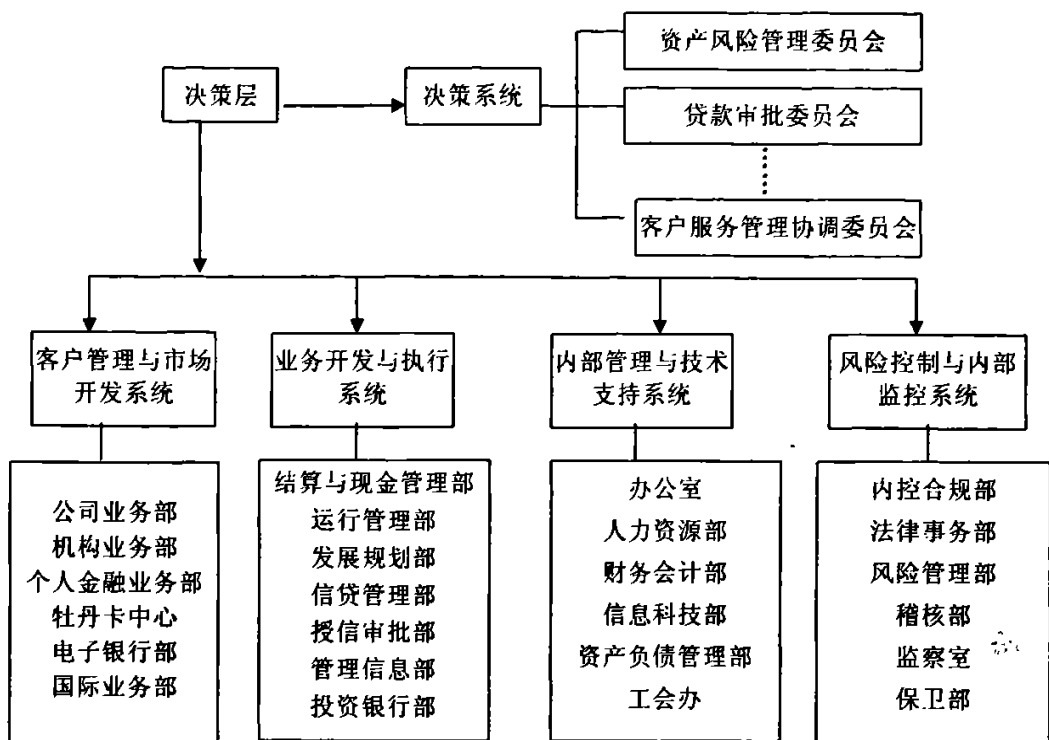


图 5.1 总行和省分行客户经理管理组织架构图

2. 二级分行设立客户管理部门。客户管理部门的主要工作职责是：贯彻执行上级行的营销策略，负责客户经理的日常管理、考核与培训，按照客户需求协调相关部门工作，提供各项咨询服务，协助客户经理拟定具体营销方案，指导客户经理有针对性地开展业务。客户管理部门行政上与其他业务部门平级，但业务处理上高于其他业务部门半级，拥有业务的协调权、指挥权、处理权，是上对银行行长下对其他业务部门的“中坚”业务机构（见图 5.2）。

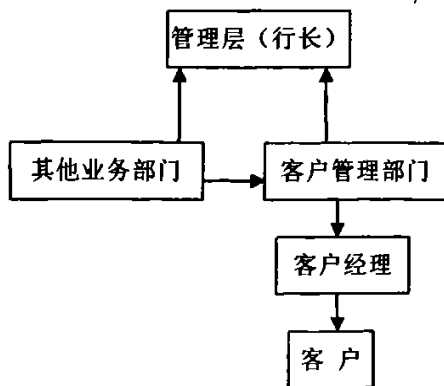


图 5.2 二级分行客户经理管理组织架构图

3. 县级支行建立客户经理队伍。客户经理上对支行行长或上级客户管理部门，下对目标客户。其主要工作职责是：负责客户关系维护与市场营销、信息收集与反馈，营销方案的制定与执行、贷前调查与贷后管理等。其业务处理流程是：客户经理根据客户金融需求的难易程度，将简单需求、单项需求、成熟产品需求传递到公司业务、机构业务、个人金融、银行卡、电子银行、营业间等一线前台，由一线前台按照规章制度直接办理，将复杂需求、组合需求、新需求传递到客户管理部门或支行行长，由其协调各部门协同运作，通过信息共享、产品研发和制定营销组合形成系统化服务方案，经业务管理部门认定、风险部门审查后，返回一线前台，最终服务客户（见图 5.3）。

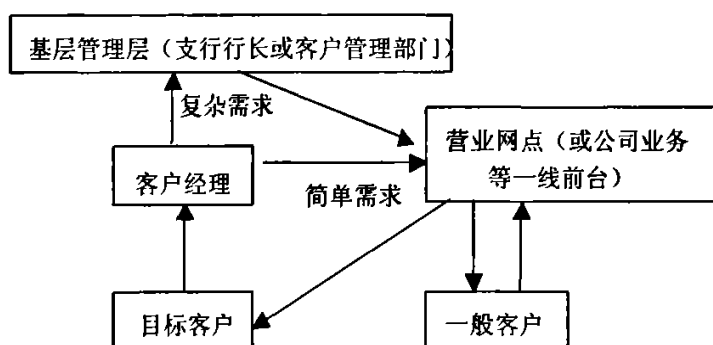


图 5.3 县级支行客户经理管理组织架构图

客户经理所处层级不同，其工作内涵、工作重点也应相应有所不同。（见表 5.1）

表 5.1 各层次客户经理工作性质和内容比较表

层次	性 质	工作内容	相关要求
总行级	控制、协调、管理与服务相结合，研发产品	制度管理，目标管理，市场预测	接收分行级汇总及上报计划，市场分析，管理要求
分行级	对总行相关部门负责，协调、控制本行及经办行计划及服务，金融产品营销	经营计划，服务计划，客户计划，营销计划	接受总行指导，除管理、考核、协调外，还具有研究与开发职能
支行级	贯彻、实施、服务，制定详细的客户计划，市场营销	人力资源调整，客户服务计划，市场营销	管理，执行，营销，服务

银行组织架构改革和业务流程改造是一项系统工程，还必须在人员配置、岗位设计、绩效考核和风险控制等方面进行良好衔接，使金融服务以资源集成为基础，实现技术资源、组织资源和人力资源的有机结合，这样才能形成核心竞争力，

保证银行的整体收益。

5.2 改革客户经理的绩效考核体系

5.2.1 确立客户经理绩效考评的原则

客户经理绩效考评的政策指向应是商业银行的战略经营目标,即通过绩效考评体系引导客户经理分期逐步地实现银行的各项业务发展目标。因此只有战略经营目标明确了,并进行了逐级分解,逐项细化,才能为客户经理绩效考核体系指明考核方向,提供考核内容及各种可量化考核评价指标的参考值。(见图 5.4)客户经理制建设是一个长期的系统工程,因此与之配套的客户经理绩效考评体系的建立,也不可能一步到位,需不断地摸索和改进,不断地健全和完善。建立和完善客户经理绩效考评体系,一般应遵循以下九条原则:

业绩优先原则^[37]。以客户经营管理客户的金融贡献为主要依据,客户金融贡献不同,给银行带来的价值和收益不同,客户经理的收入也相应有所不同,即“以业绩论英雄,凭贡献拿薪酬,按表现定去留”。只有建立以营销业绩考核为主的绩效考评体系,才能充分有效地激发客户经理的活力,吸引和留住人才,增强银行的核心竞争能力,并最终实现银行的长期可持续发展战略。

公平性原则。人们总是不断地将自己为组织付出的代价、从组织得到的报酬与他人进行比较^[38],如果得到的报酬代价比等同于或基本等同于同一企业其他人员和市场上同类人员,他的心理一般可以得到满足,并以此认同绩效考评体系的公平性、合理性。反之,如果得到的报酬代价比明显低于同一企业其他人员,低于市场上同类人员,他工作的积极性、主动性、创造性就会大打折扣,在无力改变现状的基础上,怠工、攻击他人、辞职、跳槽等一系列消极行为就会产生。因此,绩效考评体系的公平性非常重要,它既包括内部的一致性,又包括外部的竞争性。

定量考核为主原则。将客户经理的工作业绩划分为定量和定性两部分,采用营销业绩直接计价方式,以定量考核为主,定性评价为辅,差别计价,增量优先,鼓励多劳多得、少劳少得,以强化绩效考评办法的政策指引和激励效应。

透明化原则。客户经理是绩效考评方案的直接受益者,因此体系建立、指标取舍及权重设定的原则应予以公开,让客户经理拥有充分的知情权,了解从中能得到的全部利益,了解其利益与业绩、能力、表现的关系,以充分发挥绩效考评的激励作用。如果实行“暗箱操作”,即使客户经理收入增加了,也必然会导致部分人员不满,并进而引发一系列矛盾产生。

激励性原则,也称竞争性原则。绩效考评体系的确立,要能够做到激励客户经理努力工作、多作贡献,要能够有助于吸引和留住优秀人才。实现竞争性原则

的主要手段是：提高报酬代价比，晋升职务等级，授予荣誉称号，提供培训和深造机会等。

可实现性原则。确定的考核任务目标，必须具有可实现性，如果经过努力仍无法达到，该目标就会失去激励作用，甚至产生反作用。就如一个挂在树上的桃子，只有挂在合适的高度才能具备挑战性、刺激性，若人们伸手即可摘取或努力跳跃、搭梯子想方设法也无法摘到，就会失去对人的吸引力和激励作用。

持续性原则。任何一套方案都需要在实践中不断修改和完善，但修改和完善不等于朝令夕改。如果不能保证绩效考评制度的持续执行力，必然会引发客户经理的不稳定感、不安心感和茫然感，从而挫伤客户经理的工作热情和积极性，进而影响客户经理整支队伍的稳定和士气。

综合性原则。客户经理作为银行的业务代表，工作涉及方方面面，因此对他们的考核也应是全面的、综合的，凡是需要他们努力的方面、有条件发展的领域、已经涉猎的业务都应纳入考核范围，以客观、公正、全面地反映和评价他们的工作业绩。

差异化原则。客户经理面对的客户情况差异较大，有存款大户或贷款大户，战略进入客户或战略退出客户等，因此对客户经理的业绩考核也应区别对待，要通过纵向和横向比较分解出客户经理的工作成果，避免出现因初始客户资源分配不均或因不可抗拒因素掩盖客户经理工作业绩的现象。

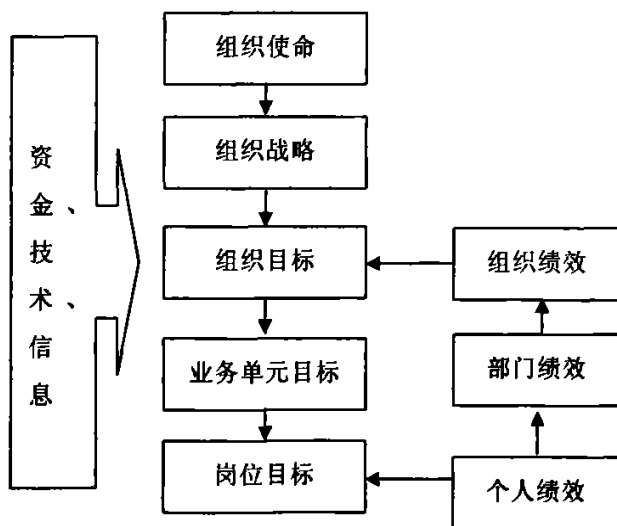


图 5.4 考核指标分解过程图

5.2.2 建立客户经理绩效考评的计价体系

鉴于综合计分考核方式各考核项目的折分率难以准确确定，且对客户经理的行为引导、激励效应较差，建议改革现行客户经理绩效考评综合计分法，实行以定量考核为主、定性评价为辅、差别计价、增量优先的全额计价法或超额计价法。

1.全额计价法。即根据行内政策导向、风险管理等要求，直接制订所有业务产品的奖励单价，按照客户经理营销业务量与奖励单价之积，结合定性评价结果，确定客户经理的绩效工资额。其中存款类产品按存量存款、增量存款计价，增量价格高于存量价格；贷款类产品按贴现利息收入、个人贷款利息收入、法人贷款利息收入计价；不良贷款按本息现金收回额分级差别计价；中间业务类产品按发生额区别技术含量和难易程度分类计价；非主营产品按照实际效果计价。（见表5.2）

2.超额计价法。即根据客户现状和发展趋势，核定客户经理年度计划任务数。客户经理完成年度计划任务的，享受固定的绩效奖励，超额完成计划任务的，超额部分按照营销业务量差别计价，享受超额绩效奖励。这种方法增加了客户经理的绩效底薪，可以适当缓解客户经理的工作压力，但如何准确核定每个客户经理的年度计划任务数、如何消除因客户资源分配不均衡对客户经理业绩的影响是两大难题。

表 5.2 主要产品价格系数表

项目	业务类型(规模)		存量价格系数	增量价格系数
负 债 类	对公存款	X 万元以上	X‰	X‰
		X 万元以下	X‰	X‰
	储蓄存款		X 元/户	X‰
	外币存款		按美元兑人民币 1: X 计算	
资 产 类	各项贷款	法人企业	X 元/笔	新增利息收入的 X %
		个人业务	X 元/户	新增利息收入的 X %
	票据贴现	新增开户企业	贴现利息收入的 X %	
		存量客户	贴现利息收入的 X %	
	不良资产现 金清收	损失类	按收回额的 X %	
		可疑类、.....	按收回额的 X %、.....	
中 间 业 务 类	投资银行		取得收入的 X %	
	代理业务		取得收入的 X %	
	电子银行衍生业务类		取得收入的 X %	
	资金托管、.....		取得收入的 X %、.....	
产 品 类	电子银行		新增企业网银证书版 X 元/户、.....	
	银行卡		信用卡 X 元/张、.....	
	现金管理协议		X 元/户	
	企业年金协议		X 元/户	
	第三方存管业务等		-----	

3. 客户经理绩效考评的内容。客户经理绩效考评可细分为业务营销和客户管理两个方面。其中业务营销包括存款、贷款、中间业务、不良资产清收、其他产品营销（如信用卡、电子银行）等可以给银行带来收益的各项业务，宜采取计价制。客户管理包括客户满意度，客户档案管理，新客户拓展，现有客户维护，对客户资源和客户需求的调查与分析，客户动态和同业动态的收集与反馈等，宜采取 360 度评价法，由客户经理管理人员、有业务合作关系部门的相关人员和客户（客户满意度调查）进行定期评定。（见表 5.3）

考核指标可分客观考核指标和主观考核指标。客观考核指标（业务营销业绩考评）包括存量业务考核指标和增量业务考核指标。存量业务是指客户经理管理该客户时客户已经在本行拥有的业务水平，如存量存款、存量贷款。增量业务是指经过客户经理努力后扩大或提高的业务，如增量存款、增量贷款、中间业务收入、不良资产清收、银行卡营销等。客观指标考核实行上不封顶，下不保底。主观考核指标（客户管理评价）包括基础管理（客户档案管理、贷前调查、贷后管理、信息收集与反馈等）、业务能力（综合分析、整合营销、开拓创新）、营销水平（客户满意度、客户关系维护、客户走访、新产品推介）、团队协作（组织协调、信息共享、在岗培训、依法合规）。主观指标考核实行上要封顶，下不保底。具体考核公式为：

$$V_k = \left[\sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m a_{ij} b_j \right) \right] c_k \pm d_k$$

$$d_k = \sum_{l=1}^x R_l \div X \times E$$

V_k 为第 k 个客户经理获得的绩效考核收入； a_{ij} 为第 i 个客户在银行第 j 类业务产生的金融贡献； b_j 为第 j 类金融贡献的价格系数； c_k 为第 k 个客户经理或客户经理小组的绩效分配比例，一般介于 0 和 100 之间； n 为客户经理分管客户的个数； m 为客户在银行办理业务的种类数； d_k 为第 k 个客户经理定性评价所获得的绩效收入， R_l 为第 L 个客户经理定性评价得分， X 为参与考评的客户经理人数， E 用于定性考核的费用总额。

还要注意的，对客户经理的考核要实行差别计价，区别对待。一是对增量业务、新兴业务和风险相对集中业务要适当进行政策倾斜，重奖重罚。二是要根据客户存量金融贡献，合理核定客户经理考核期内计划任务目标值，对客户经理计划任务内贡献和超计划贡献实行差别评价，区别对待。三是要合理确定团队营销中每个客户经理的营销分成比例，并事先以书面形式予以明确。

表 5.3 客户经理主观（客户关系管理能力）评价模型

级别或 分值	1	2	3	4
个人客 户经理	<ul style="list-style-type: none"> ·能够按行内规定的标准对客户类型进行归纳 ·能够通过客户关系管理系统, 根据客户账户的记录筛选出优质客户 	<ul style="list-style-type: none"> ·能够对客户的个人资料进行分析, 包括工作背景、收入情况等, 分析本行为其提供更广泛服务的可行性 ·能够将市场信息与某类客户联系起来加以分析, 发现可能的需求 	<ul style="list-style-type: none"> ·能够通过市场的分析, 进行多种服务组合, 并分析各种组合的利弊 ·和客户一起分析各个组合方案能够为客户带来的好处, 并促成客户接受 	<ul style="list-style-type: none"> ·能够通过地区经济、消费等未来发展趋势的分析, 对销售方式、渠道、策略提供方案和建议
法人客 户经理	<ul style="list-style-type: none"> ·根据规定的标准, 对企业客户提供的财务数据进行简单的分析 	<ul style="list-style-type: none"> ·能够将客户的经营信息和财务信息进行综合分析, 验证财务真实性, 并分析其未来的现金流量与经营风险 ·能够就单笔的企业融资项目进行初步的可行性分析 	<ul style="list-style-type: none"> ·能够进行行业分析, 对某些行业的财务和非财务的商业信息进行较为复杂的分析, 从而能够对企业的商业价值作出判断 	

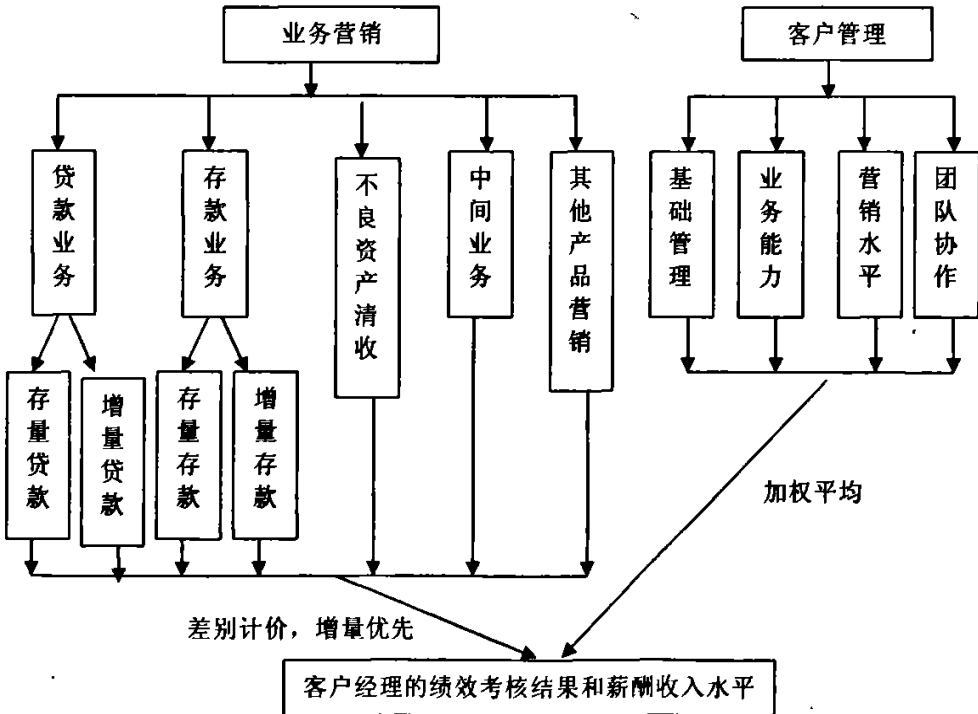


图 5.5 考核过程图示

5.3 建立客户经理制的相关制度与配套措施

5.3.1 建立客户经理管理制度

建立客户经理管理制度要做到八点。即一是切实落实七项制度，即访客报告制度、联席会议制、档案管理制度、信息反馈制度、重大事项报告制、工作日志制度、保密制度，使这些制度不局限在文字上、停留于方案中，要对访客报告的频率、联席会议的效率、档案管理的形式、信息反馈的质量、重大报告事项的范围、工作日志的内容、保密制度的责任等内容逐项细化，并落实监督管理责任人，切忌讲形式走过场。

二是改变传统管理方式，对客户经理实行弹性工作制，即不限定上下班时间。同时，合理安排工作内容，五分之三时间营销、五分之一一天时间参与培训、五分之一一天时间参加联席会议、交流经验和整理内务，以减轻客户经理内部事务处理工作量，给予客户经理更多的营销时间与发展空间。

三是采取“双重记账”或“多重利润中心”方式，建立内部利益驱动机制，将客户经理、客户部、其他业务部室、一线柜面连为一个整体，使过去以人际关系为主要基础的合作行为规范化、制度化，从而降低内部协调成本，真正形成“客户经理为客户服务，全行为客户经理服务”的大格局。

四是推行主办行制度，对新开户、系统性大中型客户，本着方便客户、减少成本、谁主办谁得益原则，指定主办行或客户经理小组负责，严厉处罚内部挖墙角行为，以避免内部的无序竞争和重复营销。对有效期内发展不成功的，经各行客户经理考核管理部门认同，允许其他团队或客户经理参与竞争。

五是以书面形式明确客户经理具体的权、责、利，以规范和约束每一个客户经理的营销行为。一般应授予客户经理客户管理权^[39]、贷前调查权、内部协调权、营销方案设计与承诺权、客户账户管理权、服务时效监督权、营销业绩激励权等，同时根据客户经理级别及工作表现，适当授予部分客户经理一定额度的资金分配权或贷款承诺权。

六是严格客户经理竞聘上岗制度，并根据客户经理年度绩效考评结果，对客户经理队伍实行滚动管理，不断吸纳符合条件的新成员，淘汰不适应业务发展的客户经理。客户经理竞聘上岗包含两层含义，一是客户经理岗位的竞聘，二是管理客户的竞标。目前部分行做到了对客户经理岗位的竞聘，但绝大多数行没有对存量客户资源的分配实行竞标制度。

七是推行产品经理、风险经理制^[40]，作为客户经理制的支撑与补充。其中产品经理负责对客户信息进行深度挖掘，协助客户经理不断调整和创新服务品种，提高金融产品附加值；风险经理则负责按照业务授权，对业务处理过程中的各类风险进行管理、控制和防范，以确保银行业务的健康发展。

八是推进整体营销,实施银行文化再造。以客户为中心是客户经理制的核心,推行客户经理制将改变银行传统的思维模式,实现由“银行至尊”向“客户至尊”观念的转变,使员工将客户的需求视做银行生存的源泉,从而营造出一种银行员工以满足客户需求为出发点去思考和工作的银行文化氛围。同时,为客户提供全方位的服务,需要调动银行各方面的资源,因为客户经理的背后是整个银行的品牌和资源支撑,而不仅仅是个人的能力与水平;客户经理推销的是银行的产品,而不是银行某个部门、某个分行的产品。因此,实施客户经理制度必须发挥银行团队精神,推进整体营销,彻底改变单兵突进、个人关系、散兵游勇作战的经营方式,实施银行文化再造。

5.3.2 整合各类业务系统

客户关系,就其生存形式而言,类似于生态系统中的食物链,是一种相互协调中的共生关系,每一环节的消亡和衰弱都会给银行带来严重的后果和不可估量的损失。银行不可能抓住所有客户,但必须抓住VIP客户、目标客户。如今银行业处于“供过于求”的时代,作为“被追求”的客户,一般是比较挑剔的,只要有一次让客户感觉不好,就有可能导致银行的所有努力前功尽弃,就会导致“关系破裂”、“关系消失”。要看到,流失一个客户,不仅仅是流失了一笔业务,而是失去了客户终身的金融需求,因此搭建统一的CRM平台,做好CRM非常重要。我国商业银行应以信息技术、自动化运营、软件技术为基础,以金融产品为主线,以客户为中心,整合银行法人客户营销系统、个人客户营销系统、信贷管理台帐系统、综合业务处理系统、财务会计处理系统、人力资源考评系统等,将各专业拥有的客户信息资源全部集中在一个数据库中,并将营销线索、营销过程全部记录下来,以形成完整的客户信息记录,搭建统一的CRM平台,保证银行客户信息的一致性和对客户服务的连续性,加强对客户的深度营销。统一的CRM管理平台一般应主要包括以下十大子系统:

客户档案管理子系统^[41]:一是客户名称、开户帐号、经营地址、联系电话、资信状况等客户档案信息模块,数据来源是综合业务处理系统、信贷管理台帐、客户经理日志。二是经营现状、存款余额、贷款余额、银行卡消费等客户营销信息模块,数据来源是综合业务处理系统、信贷管理台帐、法人客户营销系统、个人客户营销系统。三是业务需求、意见和建议、市场反馈等客户需求信息模块,数据来源是客户经理、柜面人员、电话银行、网上银行和客户服务中心记录。

客户分析子系统:由系统自动生成,包括客户结构分析模块,分客户贡献度结构(目标客户、优质客户、一般客户、限制客户、潜力客户)、行业结构、经济区域结构、发展周期结构(潜力期客户、成长期客户、成熟期客户、衰退期客户);客户潜能开发分析模块,借助现代科学技术与分析工具,对客户进行预测、风险

评估和趋势分析,为决策层和管理层制定营销战略、客户部和客户经理执行营销计划提供帮助;重点客户流失预警分析模块,分析客户流失的原因,制定补救措施,为避免同类客户再次流失提供帮助。

客户经理管理档案子系统:由客户管理部门负责维护,包括客户经理的姓名、类型、级别、管理的客户名单等,客户和客户经理关系对应表、客户管理职责责任表、客户经理工作日志、工作手册、业务培训、计划总结等。

金融产品仓库子系统:由各业务部门的产品经理、风险经理负责维护,包括银行所有专业所有产品的名称、特点、操作流程、风险防范等介绍。

客户经理决策支持子系统:由管理层、各专业专家负责维护,包括各专业知识介绍、本行最新业务发展动态、同业发展动态、金融产品组合与营销方案推介、与有关专家互动界面、金融产品与服务的量本利分析等。

客户风险防范与监控子系统^[41]:由内控、信息科技、监察等部门及各部门风险经理负责维护,包括客户预警信息提示、业务处理过程的操作风险预警提示等。

金融创新子系统:由各业务部门的产品专家、风险专家负责维护,包括根据客户信息子系统中客户需求信息模块所进行的产品创新、服务创新和手段创新等。

相关人员营销管理子系统:主要由客户管理、人力资源和财务会计三部门负责维护,反映相关人员、相关部门的单独营销和协同营销情况。

业绩考核评价子系统:主要由客户管理、人力资源和财务会计三部门负责维护,定期反映客户经理、各有关人员、相关部门的工作进程、营销业绩和综合考评结果。

报表生成与查询系统:由系统自动生成,主要功能是自动生成各类业务报表,为各级管理人员、客户经理在权限范围内查询业务发展情况、业绩考核结果提供帮助。

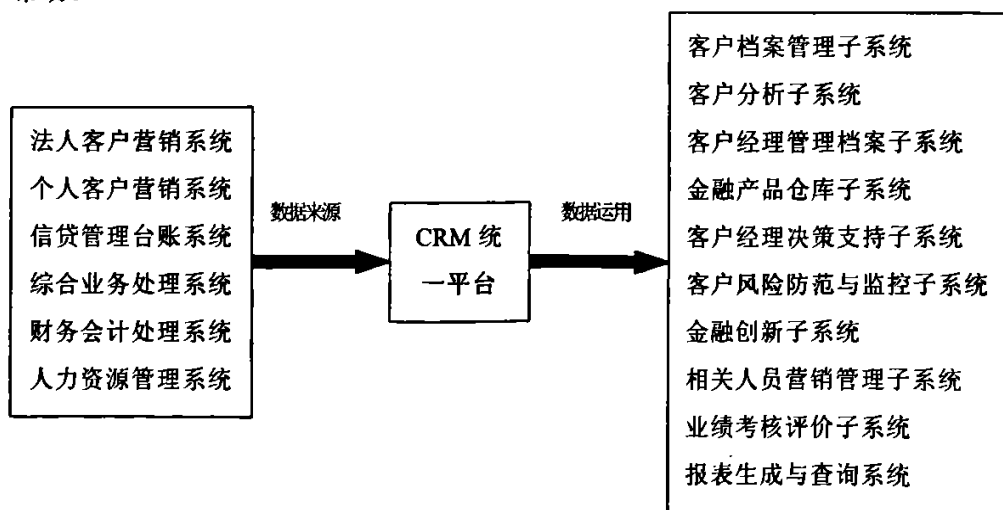


图 5.6 统一的 CRM 管理平台图示

5.3.3 建立客户经理风险管理机制

建立客户经理风险管理机制，将风险防范由单一、静态、事后、被动的防范转为综合、动态、全程、主动的防范，是客户经理制实施成败的关键环节之一。为此，我国商业银行一要坚持对大中型企业实行 A B 角（或客户经理小组）制度，即对同一个客户，配备两个客户经理，一个为主，一个为辅，或配备一个精干的客户经理小组。这样做的优点是可以起到相互制约、相互监督作用，加大客户经理利己行为的操作难度；可以优势互补，更好地服务客户；可以保证在一个客户经理因事外出或调离时，对客户的服务能得到很好延续；可以有效地防止银行资源变成客户经理的个人资本，从而避免客户经理的寻租行为和道德风险。

二要按照内控制度先行的原则，针对客户经理制实施过程中可能出现隐患或漏洞的地方，制定相关规章制度，以加强事前安全防范、事后责任追究。要坚持六个严禁：严禁客户经理进行柜面业务操作，或越权办理非本职工作的业务；严禁客户经理办理任何核算业务，或持有、管理业务权限卡、业务专用印章、空白重要凭证和自助设备钥匙和密码；严禁客户经理代理客户签字，填制凭证，开立、变更和撤销各类账户；严禁客户经理为客户代保管现金、存单（折）、卡、印章、网上银行证书、有价证券和贵重物品；严禁泄露客户信息，或越权查询、下载、变更和删除客户信息；严禁客户经理为客户办理存取款业务，进行银企对账业务，办理网上银行开户。

三要建立以计算机技术为主的风险控制系统，使全系统人员的越权和违规经营在计算机技术的限制下无法操作成功^[14]，从而强化风险监控的效力和权威性，加强对客户经理的行为管理和监督，避免内部风险和操作风险。同时，建立内部权力制衡机制，通过业务处理过程中各运作环节、各有关人员的业务权限分配，达到其它业务人员与客户经理既相互配合、相互支持又相互制约、相互监督的作用。

四要严格内部稽核制度，借助电子网络和数据库信息，对客户经理业务活动的全过程、业绩评价的全过程进行稽核，不留稽核死角；同时，要通过走访客户，听取客户意见，受理客户举报，查疑补漏；再次要建立客户经理离岗稽核制、强制休假制等制度。

五要着力培育银行上下联通、左右贯穿的风险管理文化^[42]，引导员工树立自我约束、自担风险的职业道德观，使风险管理意识成为每个部门、每级机构、每位员工的自觉行为。

5.3.4 建立客户经理长效培训机制

建立客户经理长效培训机制，是实施客户经理制度的关键环节之一。美国大通银行规定客户经理每年至少要拥有 25% 在职学习时间，花旗银行则要求客户经

理每年要有 1 个月的海外封闭式的业务和产品学习经历,且必须考试合格。因此,做好客户经理培训是当前国际银行业竞争的一个重要举措。

我国商业银行一是要抓好客户经理经营理念的提升,要通过培训,使客户经理认清中国银行业实施再造的必然性和紧迫性,并对银行再造的内容和要求有较清晰的了解,特别是在思维方式上,不仅要摆脱传统信贷员或公存员的惯性思维,更要从再造的角度思考自身的定位和角色转化。

二是要采取短期脱产培训、专题研讨、远程网络培训、互动讲授、送教上门、考试等灵活多样的形式,对客户经理进行分层次、循序渐进的培训。对中初级客户经理,以讲授基本专业知识、基本业务技能、经济法律知识、公关营销艺术、职业道德为主,对高级以上客户经理以传授营销战略、营销策略、沟通技巧,进行典型案例分析、方案策划等为主。

三是要加强客户经理综合素质和能力的训练,增强客户经理的组织协调能力、应对市场变化能力和风险识别能力。要通过岗位定期轮换,使客户经理理论联系实际,尽快熟悉信贷、存款、结算、银行卡、电子银行等业务,提高客户经理的实战能力。

四要从组织形式、培训师资、培训教材、培训方式、课间内容、效果检验等方面入手,把客户经理培训当作一项常规性、系统性工作来抓^[43],以建立健全客户经理长效培训机制,在内部营造良好的学习氛围。

综上所述,要建立系统化、规范化、高效运行的客户经理制度,必须从银行组织架构重组、业务流程再造等方面入手,理顺各管理层级、各业务单元的关系,建立健全一系列管理制度和风险管理措施,打造一支精干的客户经理队伍。(见图 5.5)也只有这样,我国商业银行才能在竞争中异军突起、不断创造佳绩

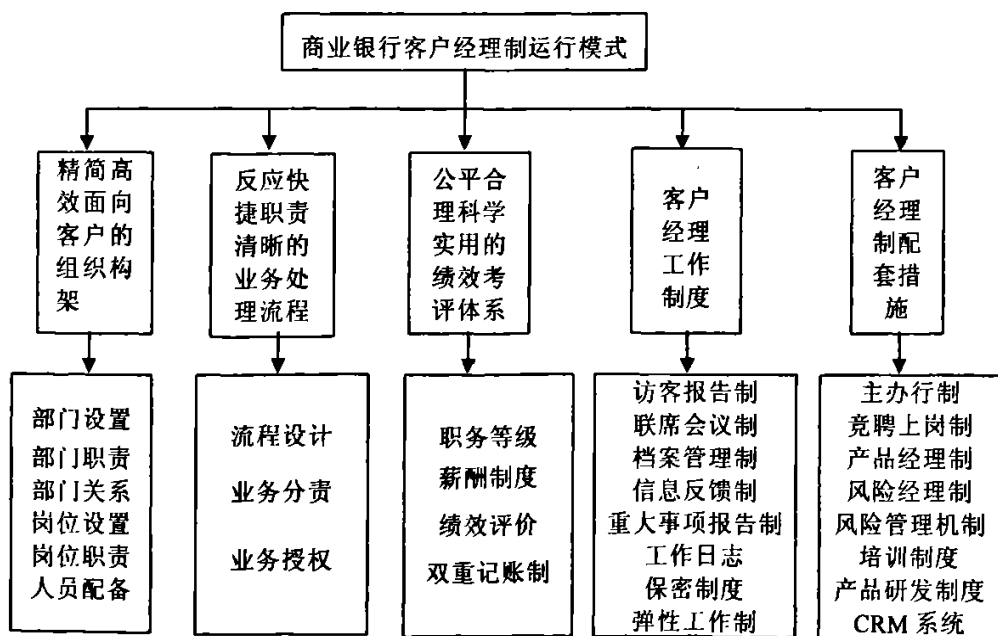


图 5.7 商业银行客户经理制运行模式框图

结 论

客户经理制的引入不仅为我国商业银行的发展注入了新的活力，也给银行业带来了一场全面而深刻的变革。本文在全面阐述客户经理制产生背景与理论基础、分析比较美国及香港地区商业银行客户经理制运行模式异同、深入剖析国内商业银行客户经理制实施现状与问题的基础上，得出以下结论：

结论一：客户经理制是市场营销观念适应市场环境发展的必然结果。客户经理制是对市场营销观念的发展和升华，是商业银行为求得长期发展、保持核心竞争能力、化解经营风险所必需采取的一种经营战略。

结论二：客户经理制建设是商业银行经营管理制度的一场重大改革。客户经理制建设涉及银行经营战略、组织构架、业务流程、人员管理和资源分配等方面，其对于商业银行的意义已不再是简单的营销制度变革，而是一场重大的经营管理制度改革，因此不可能一蹴而就，应循序渐进、稳步推进。

结论三：客户经理制建设要因地制宜。分析比较美国及香港地区商业银行客户经理制运行模式异同可以看出，客户经理制没有一个固定模式，不同国家、不同地区、不同银行，具体运作方式均存在一定差异。我国商业银行在实施客户经理制时，应充分考虑自身在经营环境、管理体制、经营战略等诸多方面的不同之处，因地制宜并注重在实施中不断地调整和完善。

结论四：我国商业银行应从组织构架、业务流程、绩效评价、工作制度和配套措施等五个方面入手健全和完善客户经理制。要深入推进基于客户经理制的组织构架重组和业务流程再造，为客户经理制的实施提供强有力的组织保障和业务支撑；要改革现行综合计分的绩效考核体系，实行以定量考核为主、定性评价为辅、差别计价、增量优先的全额计价法或超额计价法；要建立客户经理制的相关制度与配套措施，包括建立客户经理工作制度、整合各类业务系统、建立客户经理风险管理机制、建立客户经理长效培训机制等。

本文创新之处：

1.本文在分析我国商业银行客户经理绩效考评现状的基础上，提出了改革客户经理绩效考评体系的思路：建立以定量考核为主、定性评价为辅、差别计价、增量优先的全额计价法或超额计价法考评模式，并且设计了具体的、可操作的量化考核公式。

2.本文根据我国商业银行经营特点，设计了基于客户经理制的商业银行组织构架三级改革图，并且提出了建立商业银行客户经理制运行模式的完整思路，这将为我国商业银行健全和完善客户经理制提供有益参考。

本文不足之处:

由于时间有限,本人认为还有诸如客户经理制本身存在的制度缺陷等一些问题需要探讨。本人将在以后的研究和工作中继续探索,争取有新的突破。

参考文献

- [1]张长全. 我国商业银行客户经理制产生的背景. 皖西学院学报, 2003,(2): 36-40
- [2] Don Peppers, Martha Rogers. 客户关系管理. 郑先炳, 邓运盛译. 北京: 中国金融出版社, 2006, 1-38
- [3]Mitchell Berlin,Loretta J.Mester.On the profitability and cost of Relationship lending.Journal of Banking & Finance. 1998(22):873-897
- [4] J.Baker,Julie Ann Elston.Bank firm Relationships, financing and firm performance in Germany.Economic Letters.1993(72):225-232
- [5]Bob Hartley, Michael W.Starkey. The Management of Sales and Customer Relations,International Thomson Business Press.Copyright 1996,(2):15-25
- [6]Managing Client Relationships – Management, 2007
- [7]Ronald Swift. Accelerating Customer Relationships.Using CRM and Relationship Technologies.First Edition by.copyright 2001, 1-50
- [8]Bill Stinnett. Think Like Your Customer.Copyright 2005,(1):1-30
- [9] 孙永健, 周顺. 中国商业银行客户经理制组织架构的理论分析. 理论月刊, 2006,(2):25-29
- [10] 蒙振宇. 关于商业银行客户经理制的探讨. 柳州职业技术学院学报, 2004, (9): 29-32
- [11] 孙怡, 李国振. 论商业银行客户经理制度. 上海交通大学学报, 2001,(9):87-90
- [12] 周效东, 汤书昆. 构建面向 CRM 的商业银行客户经理制. 科技管理研究, 2003, (2):68-71
- [13] 孔曙东, 朱洵, 梅气. 商业银行客户经理制度的有效性安排. 广西财政高等专科学校学报, 2002, (6):54-57
- [14]卿放, 熊燕. 论信息不对称条件下的银行客户经理制度改革. 经济师, 2005,(11):236-237
- [15]李卫东.论客户经理制度在商业银行再造中的地位与作用. WWW.163.com.cn, 2001-1-1
- [16]吴龙龙, 李莎. 试析商业银行客户经理制中的委托代理问题. 经济与管理, 2004,(11):65-68
- [17] 佚名. 市场营销理论专集. <http://219.236.69>, 2005-11-1
- [18]王良平. 银行客户经理. 广州:广东经济出版社, 2000, 1-50
- [19]JEAN Perrien.Keys to customer relationship management. <Http://www. awypuqo>.

net, 2006-8-1

- [20]彭建刚, 王修华. 信息不对称与地方中小金融机构发展的内在关联性研究. 商业经济与管理, 2007
- [21]中国工商银行教育部. 赴美国培训讲座. 北京: 中国工商银行教育部, 2001, 1-38
- [22]何金球. 美国商业银行的客户经理制. 现代商业银行, 2000,(6):46-48
- [23]张有义. 美国商业银行的客户经理制度. 新金融, 2001,(3):27-28
- [24]中国工商银行教育部, 信息管理部. 中国工商银行数据仓库理论与应用. 北京: 中国工商银行教育部, 2005, 50-80
- [25]潘良平. 香港商业银行客户经理制的借鉴与思考.
<http://www.qxtraining.com>, 2006-2-1
- [26]陈显忠. 香港商业银行组织体系考察报告.
<http://www.chinavalue.com>, 2006,(12)
- [27]中国工商银行教育部. 借鉴与思考, 北京:中国工商银行教育部, 2007, 1-30
- [28]谢颖. 银行客户经理制的缺陷及其完善. 上海金融, 2005, (6):25-28
- [29]元建国, 刘维山. 商业银行客户经理制的借鉴与制度选择. 中国金融界网, 1999, (12): 1-3
- [30]李秀茹, 王振江. 关于农业银行推行客户经理制的思考. 农金纵横, 1999, (4): 1-3
- [31]林翰, 张国. 我国国有商业银行客户经理制的发展及完善. 龙岩学院报, 2006, (2):9-13
- [32]陈舜. 我国国有商业银行客户经理制的思考. 经济问题探索, 2006, (3):1-5
- [33]谢祖裕, 胡毓珍. 试论工商银行银行客户经理制的实现形式. 城市金融论坛, 2000,(9):33-37
- [34]张宏毅. 商业银行客户经理制的问题与建议. 金融理论与实践, 2004, (7):81-82
- [35]黄盛, 洪崧. 商业银行客户经理制. 经营管理, 2005,(1):42-43
- [36]孙岩, 梁立俊, 赵铁民. 解读商业银行客户经理制效应. 现代商业银行, 2003,(2): 25-28
- [37]Peter Cheverton .Key account Management. Kogan Page Limited.2001: 56-89
- [38]张莉萍. 对国有商业银行客户经理制的思考. 商业银行实务, 2002,(1):15-16
- [39]彭志忠, 李蕴. 客户关系管理理论、实务与系统运用. 济南: 山东大学出版社, 2005, 1-20
- [40]许建东. 商业银行推行风险经理制实践. WWW.163.com.cn. 2005-1-16
- [41]贾继红. 对商业银行客户经理制的运作构想. 农村金融研究. 2000, (10): 45-46

- [42]杨涌滨. 从营销角度看商业银行的客户经理制. 金融理论与实践, 2004,(9):
- [43]中国工商银行教育部组编. 客户经理培训教材. 北京:中国金融出版社, 2001, 1-30
- [44]Mary Ann Pezzullo. Marketing For Bankers. American Bankers Association. 1998(2): 37-268
- [45]Maria Bruno-Britz, Defenses. Fraud Techniques Evolve in Parallel with Bank Products. [Http://www.awypuqo.net](http://www.awypuqo.net), 2007-2-1
- [46]AICENZHE. Successful Management Of Customer Relationships. Banking & Finance 2006,(1):15-28
- [47]金雪军, 毛捷. 基于关系型融资理论的商业银行客户经理制有效性分析. 中国经济年会征文, 2003, 1-12

附录 A 攻读学位期间所发表的学术论文目录

- [1] 刘益群. 关于商业银行客户经理绩效考评体系的探讨. 现代商业银行, 2007,(10)

致 谢

多年来,我一直在某大型国有控股商业银行省级分行从事客户经理制度建设和日常管理工作。在实际工作中,我深感理论知识和实践经验匮乏,因此在彭建刚导师的指导下,我选择了这个研究课题,并在导师的悉心指导下,最终完成了本论文的撰写。目前论文中的许多观点,已被我运用于全省客户经理管理工作实践,并正在实践中继续研究和探索。

从2006年8月论文选题开始,在一年多的时间里,彭建刚导师倾注了大量的心血和汗水,在文章的组织构架、理论渊源、遣词造句及实际运用上都提出了很多宝贵的意见,给了我很大的鼓励和帮助。回首这段历程,恩师的悉心指导和深切关怀历历在目,无论是在治学态度上还是生活哲学上,恩师都给我树立了榜样,借此机会,谨向我的恩师彭建刚教授致以最衷心的感谢!

在这里我还要感谢湖南大学金融学院的全体老师,是他们给我传道、授业、解惑,同时也教给了我许多做人的道理;感谢湖南大学研究生院的全体老师在我申请硕士学位期间给予我的关心和照顾;感谢我身边的每一位朋友和同学,是他们与我结伴而行,相互砥砺,让我受益匪浅;最后,感谢我的家人对我一贯的鼓励与支持。

由于时间有限,本论文还存在许多不尽人意的地方,希望继续得到各位前辈的批评与指正。

刘益群
2007年9月