

《银行客户经理25堂课》

图书基本信息

书名：《银行客户经理25堂课》

13位ISBN编号：9787501788828

10位ISBN编号：7501788820

出版时间：1970-1

出版社：中国经济

作者：陈立金

页数：246

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

前言

如何成为优秀的银行客户经理 做了多年的银行大客户销售，收获颇多，前三年在支行做客户经理，积累了丰富的客户营销经验，后七年在总行做产品经理、培训师，有机会全面了解国内最新的授信产品，并成功培训出近万名优秀客户经理，学员遍布全中国各家银行，而且很多都是各自银行的顶梁柱。我认为授信产品是营销客户的核心工具，而针对客户的产业链特点，设计个性化融资方案将是未来营销大型客户的主流操作思路。就如何营销授信产品，如何设计整体融资方案，如何成为优秀的客户经理，我进行了一些总结，希望可以与大家分享：

一、目标决定成败 目标要明确，要坚定。客户经理就是一家银行最基层的经营单位，只不过行长是你，销售人员是你，办公室主任还是你。进入银行后，银行通常不会给你指派客户，没有人告诉你该去营销哪些客户，完全由你自己决定。就如同带兵打仗，你要指挥自己去打仗，找准自己的方向，自己给自己打下江山。 当时我孤身一人来到北京，没有亲缘关系可以依靠，我知道在这种情况下，单纯的存款类客户、特大型贷款客户我很难搞定。中小型需要授信的客户适合我，所以我一直定位在钢铁经销商、油品经销商、汽车经销商等中型客户，多年来从未改变方向。坚持一个方向的结果就是你会把自己培养成特定行业的专家，对这个行业交易规则非常熟悉，在这个行业积累了较好人脉资源。在一个行业，第一个客户开发时候难度较大，第二个、第三个容易得多，后来的很多客户都是口口相传后自己找上门来的，还有部分是分行推荐的，信贷项目通过率较高。在熟悉的行业，我有较好的感觉，通常我拿到客户报表后，基本就知道能否审批通过，应当如何设计方案。而我这时也形成了较好的工作习惯，每月将客户经营情况、使用银行产品的效果形成简单的书面报告报送分行审批、风险控制部门，这样做一方面拉近了与分行有关部门的关系，表现出负责任客户经理的形象；另一方面在分行树立自己在钢铁、汽车、油品经销商等方面的专家形象，希望分行有推荐客户的好事，可以想到我这个小老弟。这么多年专业营销最大收获就是目标清晰，在营销的时候就可以预见结果，我知道哪些客户肯定能授信通过。虽然分行也曾经兴起过房地产热、电力热，大家纷纷拉房地产公司、电力公司，但我从未改变过方向，那些行业我不熟悉，不适合我，我更希望在熟悉的行业里拓展。

二、信贷资源决定业绩 拓展业务必须有足够的资源，就如同士兵打仗，得手中有枪、有子弹，士兵必须多抢子弹。对客户最有价值的资源就是信贷，客户经理应当拼命做信贷业务，这直接决定你的业绩。贷款、银行承兑汇票、票据贴现、信用证等都要拼命争取，争夺资源越多，你的业绩就越好，这是绝对成正比的。银行信贷资源非常有限，通常在年初多、年末少。分行分配信贷资源并没有绝对的规律安排，通常一个项目批准了，只要客户经理工作抓紧些，分行就同意使用了。客户经理一定要尽力尽早争夺信贷资源，一旦项目批准要尽早劝客户启用额度。在商业银行，客户经理众多，信贷资源有限，僧多粥少，你必须学会争抢，中国古语“会哭的孩子有奶喝”，下一句我认为应该是“有奶的孩子长的快”。在银行，只问结果，不问过程。 客户最需要的还是信贷资源，我深有体会。在做客户经理的时候，我感觉很舒服，存款在稳步上升，我很清楚自己存款非常稳定，每月都在缓慢上升。我相信每个客户经理都会有同感，授信客户形成的存款一般会非常稳定，而对你没有任何需要，单纯靠关系人情维护的存款，可能随时会走掉，你就会始终处于忐忑不安的状态。

在做客户经理的时候，我不会让客户任何一笔业务旁落其他银行，我相信投入的信贷资源越多，得到的回报就会越多。一次一个钢铁经销商在下班时候给我打电话，有一笔20万元银行承兑汇票问我是否愿意去取，当时已经下午五点了，我马上说愿意去取。我相信信贷资源沉淀在客户那里，经年累月就会产生巨大的回报。一旦客户在其他银行办理了一次业务，就可能形成习惯而一发不可收拾，所以要扼杀在萌芽状态。

三、速战速胜促进业绩 在商业银行的拓展中，我是一个“速战论”者，要求自己“速战速胜”，孙子兵法云，“兵贵胜，不贵久”，“以战养战，胜敌而益强”。目标中的客户应当迅速搞定、速战速决。一是给自己打打气，壮壮军威；二是有了客户就有了费用，费用是自己下一步拓展的本钱。首先要搞定最容易的客户，如经营状况较好，最符合本行信贷政策规定的客户，然后是经营情况稍差的客户，明显不可为的客户要坚决放弃。

四、控制客户、控制风险 做客户经理必须有极强的驾驭力量，在与客户建立合作之初，就应非常了解客户，占据有利位置，牢牢把握住合作主动权，让客户按照你的意图行动。驾驭力量强大的客户经理成为了支行行长，驾驭力量稍小的也能够成为业绩出色的客户经理，而驾驭力量最小的只能过平庸的生活。你必须要有极强的驾驭意识，没有也要去培养。要学会驾驭客户、控制客户，银行才能步步为营，不断进行深入交叉销售。控制客户，无论合作关系多久，无论是大客户还是小客户，失去控制，信贷客户可能出现不良，存款客户可能丢失。 如《孙子兵法》云，要“致人而

不致于人”，只有客户处处受制于我，而我却不受制于客户才能真正拥有合作的主动权。对于信贷客户，这条原则非常重要。初入银行的新兵往往缺少这种能力，一些客户在申请授信的时候，在资料不充分的情况下，反复催促客户经理，客户经理可能会乱了阵脚。如一个客户，在合作之初我们要求其提供房产进行抵押，客户反复强调操作成本太高，太复杂，但是我可以明显感觉到这个客户非常需要这笔信贷，在反复坚持下客户终于接受房产进行抵押的要求，在办理银行承兑汇票后，客户又不愿意在我行办理结算流水，在我一再坚持下，客户最终将主要结算业务放在我行。目前，客户与我们合作非常好，规规矩矩配合银行工作。

五、银行产品拓展业务 银行开拓业务，有人脉关系资源很重要，但是绝对不是没有关系就没法开拓业务了。保证客户经理真正可以安身立命的是银行产品，尤其是对公信贷产品，这点我深信不疑。我1997年进入某银行，进入银行后，第一件事就是翻看这家银行领导讲话及印发的所有授信产品制度。研究领导讲话是为了熟悉这家银行的文化，我认为，一个客户经理要想在这家银行生存下去，首先必须融入这个集体，熟悉这个机构的价值观，做人先于做事。熟悉银行授信产品制度是为了可以尽快开展业务，保证开拓客户需要，能为客户带来价值。没有关系可资，要想出人头地，恐怕只有业绩说话了。经过多年的积累，目前，我可以非常自信的说，我对商业银行的对公授信产品非常熟悉，我是国内第一流的银行对公授信产品经理、国内最优秀的授信产品培训师之一。

六、量体裁衣个性销售 授信产品应当根据客户需要进行量体裁衣式的个性化设计。现代商业银行营销已经从单一标准化授信产品提供进展为根据企业采购、销售、经营管理等个性特点，将各类授信产品嵌入到企业产业链，为企业设计个性化的金融服务方案，为客户提供切实的价值增值，在服务客户的同时达到获取银行经营利润的目标。在营销过程中，不能总是等待客户主动向银行提出需求，应当启发客户的潜在需求，使客户了解到通过接受银行新产品和服务方案可以获得还没有意识到的收益，解决尚未解决的困难。一个信贷项目决不仅是单一授信产品提供，而应当是一个方案，也就是整体金融服务方案，融资方案最大好处在于实现银行信贷产品嵌入客户产业链，与客户经营需要完整对接，银行清楚信贷资金用途、授信的准确风险度。客户经理应当记住：一个项目能否成功必须满足“开心、放心”两个原则。“开心”就是银行提供的授信服务方案必须使客户感觉得到了现实的利益，满足其需要，客户愿意使用银行的产品；“放心”原则，就是银行对借款人使用银行信贷资金用途很清楚，确信企业能到期还款，只有这样项目才能成功。

七、授信操作需要坚持 授信项目报批最熬人，这是我做客户经理的直观感受。客户到底有没有风险，客户经理最清楚。授信项目报批需要客户经理有着过人的坚韧，你认准的就是对的，非常固执。有时业务部门与审批部门是一场博弈，你需要坚持，懂得聪明的回旋。在银行授信项目中，除非特大型垄断客户，如中国石油、中国石化、国家电网、中国移动等公司，客户经理和审一批人员可以没有分歧，高度一致。但是这类项目往往审批额度容易，启用额度困难，客户在多家银行有远远超过其业务需求的授信额度。客户经理和审批人员会对银行的大部分授信项目存在分歧，而对客户最了解的是客户经理，客户经理必须对自己认为正确的项目坚持，要想方设法说服审批人员，有理有据。绝对不可以项目一旦不批，就只能干发牢骚，怨天尤人，这于事无补。

八、授信产品重中之重 当前银行产品金融创新较快，如基金销售代理、网上银行、贸易结算、债券代理等，新产品、新操作模式层出不穷，有时让人眼花缭乱。但我坚信：信贷将依然是银行拓展维护客户最主要、最有效的手段，是商业银行各项业务增长的主要拉动力量，起到扛鼎的作用。客户经理必须能够准确把握市场主流信贷产品的特点、功能、使用技巧，能够熟练地进行产品组合，设计个性化的金融服务方案。在这里衷心的祝福大家，银行的人生职业生涯一路走好。我的想法，培养出中国最优秀的商业银行客户经理，桃李遍天下。 陈立金

《银行客户经理25堂课》

内容概要

《银行客户经理25堂课》帮助您在最短时间内成为最优秀的商业银行客户经理。对于准备成为客户经理的人员，学习《银行客户经理25堂课》的授信产品，积极应用于实践，一定会成功。既然选择了客户经理生涯，就一定要功成名就。

人进入职场，就如身入江湖，必须一往无前。客户就是“江湖”，授信产品就是“手中剑”，既然选择江湖，就需要仗剑走天涯，杀出一片天地。

授信是营销客户最主要最有效的手段，是银行立行之本，是客户经理立业之源。一定要牢牢把握授信产品这个铁锹去开发客户的宝矿，千万不要迷失在银行纷繁芜杂的产品花园中。

银行喜欢有主业的客户是一个永恒的主题，要对借款人到底是做什么的非常清楚，借款人必须有强大的主业，哪怕这个主业暂时仅是产生现金流而并没有赚钱，也不要找一个没有任何主业而看似盈利很丰的客户。

《银行客户经理25堂课》

作者简介

陈立金，知名银行培训讲师，具备丰富营销实战经验，培养出成功客户经理超过2万人次。创办立金银行培训中心。专注于实务操作，尤其是在对公领域，在国内领先。培训过机构包括招商银行、民生银行、上海浦发、中信银行、建设银行、兴业银行等，受到学员高度评价。该培训中心被国内多家银行聘为指定内训机构。

该作者出版《商业银行对公授信培训》、《商业银行对公授信产品精解》、《商业银行重点行业金融服务方案培训》、《商业银行票据案例培训》等著作，并积累有汽车、钢铁、石化、电力、公路、煤炭、工程机械、教育等超过1000个金融服务方案的案例。创办“客户经理魔鬼训练营”品牌培训项目，7天高强度培训，通过100个授信案例讲解，辅导客户经理快速掌握银行授信产品、授信服务方案设计操作要点，迅速提高业绩。

《银行客户经理25堂课》

书籍目录

前言 如何成为优秀的银行客户经理第一课 培训基本思路第二课 成功客户经理必备九大素质第三课 成功客户经理基本方法第四课 成功客户经理行为规范第五课 客户经理成长目标第六课 客户经理必要条件第七课 客户经理必备四样装备第八课 寻找客户的四种方法第九课 精挑细选客户第十课 快速评估客户价值的技能第十一课 学习银行产品的要件第十二课 营销客户前六项准备工作第十三课 客户常规需求分析第十四课 客户商务拜访要点第十五课 积累三类客户第十六课 大客户和小客户营销特点第十七课 客户拜访技巧第十八课 说服客户的思路第十九课 演示金融服务方案方法第二十课 识别客户购买的三个信号第二十一课 成交的策略第二十二课 申报融资方案三个关键第二十三课 组织实施融资方案五个步骤第二十四课 重点行业营销技能培训案例第二十五课 行业金融服务方案培训成就最伟大的银行客户经理“拉存款”主要使用授信产品名录银行客户营销要诀银行产品使用要诀

章节摘录

第二十一课 成交的策略 一、投石问路 坦率、诚恳的提出合作建议。建议合作的内容一定要具体，具有可操作性。比如对一个钢铁经销公司，提供的融资工具一定是银行承兑汇票，而不是固定资产贷款，更不要是很虚的银企全面合作协议等。(1)我们可以商谈具体的合作事项吗？

(2)我行还需要提供哪部分的服务内容呢？(3)您还需要了解其他什么内容呢？(4)那我们就确定提供银行承兑汇票，好吗？(5)下周一我们拿来开户资料，如何？二、提炼共识 将双方已经达成的共识一一加以提炼复述，从而促成目标客户的购买决策。可以从正向和反向，便于客户的回忆和联想。

1.首先提炼重点内容、关键点 与大客户谈合作，一般会先天南海北侃一通，客户有时会突发奇想，临时问很多自己感兴趣的东西，还会穿插很多临时性话题，客户经理一定要能够清晰提炼出谈话的重点，从虚到实、从面到点，缩小谈合作的范围。2.对重要内容多次重复，与客户不断探讨 一般洽谈合作，内容往往较为繁复，有时会涉足多个主题，甚至就是一笔融资，有时也会在贷款期限，贷款金额、贷款利率反复讨论，客户经理一定要记住，不断地进行总结，理清谈话的要点。

3.对于重要的银行产品，用相关的案例反复交谈，烙深印象 介绍银行产品一定要用案例，案例会给客户留下非常深的印象。银行产品给客户带来的好处一定要算账，比如提供1000万元银行承兑汇票而不是贷款给客户带来的益处，一定要用公式算一下。三、直接请求 如果客户已经产生了购买愿望，表露出购买信号，客户经理可以适时地提出成交建议和请求。一般对较为开朗、爽快的财务负责人或公司高层直接请求。(1)既然我们已经对所有问题都已达成共识，我们下周开始签订合作协议吧！(2)既然您同意合作，那看我们什么时候办理贷款手续？

四、循序渐进 由小到大、由单项合作到全面合作、由对私到对公推进。建议：(1)您可以选择我行的产品进行尝试，一是考察我们的银行服务，二是合作过程中，我们加深对您的了解，以便改进我们的产品、细化供应链融资合作方案。(2)您可以在部分地区试点我们的产品，我们共同观察实施的效果如何(对于集团客户适用)。

五、衷心赞赏 对于自高自大、特大型的垄断型客户尤其有效。这类客户一般有较强的优越感，以自己的观点为中心。客户经理对其赞赏，使其感到一定的优越，成为积极的倾听者。例如：贵公司是行业领导者，经营行为取向对行业内的客户具有示范作用，真诚的希望可以与您建立合作关系，这对于我们是一种无形的宣传。对这类客户通常很诚恳的表示合作意愿，一定程度需要感动客户，才可能得到合作的机会。五、实证借鉴

在客户初步表现出一定的购买意向，还处于疑虑，担心阶段的时候，一定要想法设法让客户下决心。这时候，应当介绍一个已经与本行合作的客户，详细描述客户的情况，介绍客户使用产品后的效果，使目标客户感到身临其境，产生想要的感觉，最好能带客户去实地考察已经签约合作客户，这样效果最好。这种方式对于谨小慎微的平易型客户适用。

六、以退为进 第一套方案遭拒绝后，提出第二套方案。特大型的客户一般不会银行第一次提出方案就答应合作，会存在反复讨价还价的过程。比如，供应链融资方案也是在讨价还价过程中完善，客户经理应当做好思想准备。

七、打破僵局 1.授信僵局 贷款利率、贷款金额、担保方式、抵押率等。有时贷款已经批准，协议已经签署，客户就是不使用授信。与特大型客户洽谈授信合作，通常需要反复，可能会存在僵局，合作结果是确定的，但是过程可能不是一帆风顺。比如要求不能对经销商获得融资提供担保、回购承诺等；需要银行提供复杂的网银支持等；要求每日提供上门取送票等。特大型企业本部不使用贷款，就去寻找其关联企业、上下游企业。比如你给马应龙股份有限公司本部贷款非常困难，因为本部效益太好了，根本不需要贷款。怎么办？银行可以选择马应龙药业股份有限公司的配套子公司——马应龙大药房有限公司，马应龙大药房有限公司负责药品销售，非常缺资金，银行可以顺利切入。

再比如中粮集团非常强势，银行很难突破，中粮收购丰原生化、上海粮油等企业，这些强势企业通常都会对被收购企业提供支持，比如在股权过户完毕后，愿意为这些企业的融资提供担保。中粮等强势企业实力非常强，信誉极好，担保贷款通常风险可控。2.存款僵局 一些大额存款客户，关系处得不错，但是客户就是不开户，存款不进。客户经理心急火燎，这时候，一定要请高层出马，高位切入。

【点评】任何的商谈都不是一锤定音，面对僵局，退一步是为了进两步。不可一退再退，连连让步，因为即使如此也未必能赢得对方好感，更别指望商谈成功。主动给对方一个“下台阶”的机会，适当让步，既不能损害与对方的关系，也不能跨过自己设定的底限，必须把握好让步的尺度和时机，凭经验和直觉。

3.打破僵局的方法 主动跨出一步：主动改变协议的条款。变换一种商谈方式，正式商谈为非正式沟通；集体商谈为个人私下交流；中层接触变高层

《银行客户经理25堂课》

沟通或高层接触为中层沟通。 八、及时总结 必须及时将与客户已经达成共识的问题进行总结：
： 我们分析一下您提供的材料，以便提供一份合作方案。 我们设想合作的分公司包括北京、上海、大连等。 合作的领域包括票据、网银等。 暂时搁置需要再议的其他问题，如贷款的利率、抵押率等。 初步确定下一次谈判的时间。 及时总结的好处，可以缩小谈话的范围，集中聚焦合作的领域，尽快就某项业务达成初步的合作意向，而不是漫无边际地泛泛空谈。

《银行客户经理25堂课》

编辑推荐

《银行客户经理25堂课》作者做了多年的银行大客户销售，收获颇多，前三年在支行做客户经理，积累了丰富的客户营销经验，后七年在总行做产品经理、培训师，有机会全面了解国内最新的授信产品，并成功培训出近万名优秀客户经理，学员遍布全中国各家银行，而且很多都是各自银行的顶梁柱。作者认为授信产品是营销客户的核心工具，而针对客户的产业链特点，设计个性化融资方案将是未来营销大型客户的主流操作思路。就如何营销授信产品，如何设计整体融资方案，如何成为优秀的客户经理，作者在《银行客户经理25堂课》中进行了一些总结，希望可以与大家分享。《银行客户经理25堂课》适合商业银行公司业务条线支行行长、客户经理学习使用。

《银行客户经理25堂课》

精彩短评

- 1、把银行各项业务大概介绍了一下 然后加了一些成功学鸡血...感觉真要了解业务还不如看我行的收费目录然后问问老师傅...
- 2、爱岗敬业
- 3、很短小，是行家之作 不过毕竟用来培训的，有些倾向型，销售鸡血感强烈
- 4、#2015年读的书#看的立金培训系列第一本，一些细节和例子还不错，有明显的个人倾向，比如产品、客户类型的选择。产品为王，还是从工具开始吧。

《银行客户经理25堂课》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com