# 银行公司部客户经理工作总结

来源：网络 作者：梦醉花间 更新时间：2024-06-24

*关于银行公司部客户经理工作总结5篇公司工作总结需要注重对团队合作及人员动态等方面内容的描述，反映团队协作机制和人员管理水平等情况。现在随着小编一起往下看看银行公司部客户经理工作总结，希望你喜欢。银行公司部客户经理工作总结精选篇1在竞争日趋激...*

关于银行公司部客户经理工作总结5篇

公司工作总结需要注重对团队合作及人员动态等方面内容的描述，反映团队协作机制和人员管理水平等情况。现在随着小编一起往下看看银行公司部客户经理工作总结，希望你喜欢。

**银行公司部客户经理工作总结精选篇1**

在竞争日趋激烈、传统公司信贷业务不断面临挑战的形势下，商业银行公司业务乃至公司部本身应该如何定位，如何权衡各业务发展之间的利弊得失，如何做好拓展和舍弃的抉择是急需明确的战略性问题。为此，本期专访交通银行总行公司业务部总经理方建华。

面对挑战，方建华作出了“就是效益加速度”、“有所为、有所不为”的诠释。作为深切感受市场脉搏和直接承受市场压力的前台业务部门负责人，谈及人力、技术、组织和管理如何以客户为中心进行协作配合，她的急切之情溢于言表，“只有明确自身的不足，才能从跟跑变为领跑”。

中图分类号：F830.49文献标识码： D 文章编号：1006-1770(20\_)12-0020-03

1． 最近，总行公司部的投资银行业务取得了突破性的发展，成功拿下了几个大的短期融资券的承销项目，这是公司业务趋向多元化发展的表现，但同时也是传统信贷业务面临挑战的信号。对于公司业务未来的发展，您能否给我们做一个总体展望？

答：我国金融业目前正处于重要的变革时期。党的十六届五会通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十一个五年规划的建议》明确提出，要加快金融体制改革，稳步推进金融业综合经营试点。积极发展股票、债券等资本市场，建立多层次市场体系，提高直接融资比重。稳步发展货币市场、保险市场和期货市场。稳步推进利率市场化改革等等，昭示着银行综合经营和业务多元化发展是商业银行未来发展的必然趋势，我行的发展战略应随之做出调整，最近总行在公司部内设二级部――投资银行业务部就是总行实现战略转型的重要举措。

从宏观经济金融的发展趋势看，我认为未来我行公司业务的发展目标应是大力推进中间业务的快速增长，稳步发展传统资产负债业务，并为实现综合经营做好准备。公司部要在源头上落实对公客户中间业务的拓展。据我所知，国内一些同业在中间业务方面的投入很大，已经具有一定规模。我行中间业务的发展速度和市场占比与同业相比还有较大的差距。中间业务拓展的关键是以客户需求为中心的产品创新，我们必须以产品创新提升商业银行的竞争力，以科技手段提高管理水平。

虽然业务多元化发展会给传统信贷业务带来挑战，但并不意味着“无所为”。在三至五年内，从收入结构而言，公司信贷业务仍然是商业银行的主要利润来源。六届五会所制定的“十一五”规划中提出实现20\_年人均国内生产总值比20\_年翻一番，我认为，商业银行的信贷增长速度也会与此保持相适应的水平，只是相对于原来的高增长而言，会呈现相对平稳增长的态势。对于，我的理解是“效益（质量）加速度”，即效益是在一定速度前提下的效益，速度是保证质量基础上的速度，两者缺一不可。公司业务的发展要采取差异化策略。

就客户定位而言，所谓“有所为、有所不为”，就是根据我行资产规模和自身特点，我们将对不同的客户群采取不同的业务拓展策略，拟定不同的发展目标。对于特大型和大型企业，我们要通过增值服务提升银企合作层次，摆脱“拾遗补缺\"地位；对于与交行资产相匹配、合作前景良好的大中型企业，我们要将其培育为我行的核心客户群体。对于小企业，我们要有所选择，有效防范风险的前提下通过标准化的产品和服务提高工作效率，简化服务流程。

2． 根据未来公司业务的发展，总行公司部的战略定位将是怎样的？与各分行的公司部之间，在组织和职能定位上将是怎样的关系？

答：公司业务部作为我行前台营销部门，肩负着全行公司业务发展的重任。从近年来公司业务部组织架构的历史沿革可以看出，我行公司业务条线积极适应市场和同业竞争的变化，不断调整和完善公司业务营销管理体系，以适应新形势下公司业务发展和管理的需要。1999年4月，总行对原有信贷管理体制实行改革，将原来的信贷部一拆为三，分别成立市场营销部、授信管理部和风险资产管理部，目的在于强化前台拓展市场的功能和实行前、中、后台风险的相互制约。20\_年初，市场营销部改名为公司业务部，强化了公司业务部面向市场、面向客户、面向基层的前台部门的工作职能。20\_年公司部又进一步对内设机构进行了新的调整，按前中后台设置组建了六个处室，前台按行业划分设置三个业务拓展处、一个机构业务处，设产品处，后台设规划管理处，内设机构的调整有利于经营和管理的专业化、精细化，加强了对市场的分析、研究，改善了对分支行工作的指导和协调，强化了总行公司部营销龙头作用。

近阶段，公司部根据市场发展需要，增设投资银行业务部，同时将从上市银行的要求出发，在部门内按照营销策划、客户管理、产品服务、信息支撑等要素进一步细化专业分工，在加大业务拓展力度的同时，加强业务管理分析和市场规划，建立先进的信息系统平台，以实现风险预警的提前防范，确保业务发展的质量。

在不断加强总行公司业务部职能建设的同时，我们也非常重视对全行公司业务条线组织结构的规划和管理，积极支持指导分行公司业务部门加强职能建设，对分行公司部应承担的基本职能、应设立的基本岗位提出要求。从组织上保证全行公司业务条线形成传导通畅、执行有力的紧密型的营销管理体系，下一步我们将在总行组织架构再造整体工程的统一部署下，进一步强化公司业务条线整体营销能力，并逐步向专业化垂直化管理转型。

3． 据悉，总行公司部下属的投资银行部已经成立。对于交通银行的投资银行业务，您有怎样的发展规划？

答：伴随国内资本市场的改革与发展，与其密切相关的投资银行类业务日益为各家商业银行看好与重视。事实上，我国已在不同金融业之间，甚至在金融业与产业之间出现了不同程度、不同形式的综合经营组织和交易行为，国内一些大型商业银行也已经通过各种途径开展此类业务，且发展势头迅猛。我行作为国内首家在港上市的全国性股份制商业银行，又在香港设有全资控股的交通证券有限公司等非银行金融机构，完全有条件、也有能力大力拓展投资银行类收费业务，为将来的综合经营做好组织、人员和客户基础方面的准备。

对于投行业务的发展，我的理解是应将投资银行业务打造为提升客户综合服务能力的一种手段，而不是单纯地为发展投资银行业而追求手续费收入。要尽快建立健全组织机制、确定业务重心、树立品牌产品、加快培养一支专业队伍、有效防范和化解潜在风险。投行业务与传统业务有很大不同，它是高风险的，投行业务的从业人员需要具有激情、敏锐的市场感觉以及吃苦耐劳的品质，同时又应有较强的管理风险的能力。我们将从行内外招聘知识结构新、有一定投资银行业务工作经验、具有高度工作责任感的同志进入新成立的投资银行部。目前第一期招聘的人员将很快到位。

根据当前国内金融分业监管的政策规定和我行实际状况，现阶段我行可以考虑从事可开展的投资银行类业务主要有企业短期融资券的发行与承销业务、国内拟赴港上市企业股票发行与承销服务、资产证券化业务、财务顾问业务和资信调查业务。近期我行成功办理了中国冶金建设集团公司、中国电信股份有限公司两家企业短期融资券主承销业务，为我行树立品牌，抢占市场和培养专业队伍奠定了良好的基础。随着投行部人员的陆续到位，我们将抓紧研究有关业务发展规划和营销策略，建立健全机制，完善规章制度，加大培训力度和实战锻炼，推动投行业务的迅速发展。

4． 大企业、大客户向来是各家银行的争夺焦点，交行总行级客户以及集团性客户策略亦显示了交行对这部分客户群的重视，您认为交行在争取这些大客户方面有何独特的竞争手段和策略？

答：近年来总部经济迅猛增长，各集团总部的集中管理、垂直管理趋势日益加强，客观上强化了总部经济的聚集效应。能否与重点客户建立总部高层间的合作关系将直接影响我行与重点客户全方位合作的广度和深度，具有全局性的战略意义。为积极应对这一新形势下出现的新趋势，总行切实强化了对总行级客户的营销和管理，在加强营销力度、健全管理体系以及形成有效激励机制等方面做了许多有益的探索。20\_年，公司部出台了《总行级客户营销管理办法》、《关于对总行级重点客户开展金融服务的基本政策》等制度和办法，初步建立起总分行两级重点客户服务体系，强化了对重点客户的一体化营销和高效服务。

总行级客户营销工作取得了不错的成效，仅一年的时间总行级客户整体业务贡献度已有较大幅度的上升。针对近两年来总行级客户的业务发展情况，并结合当前宏观经济、金融政策，今年我们又对现有总行级客户进一步充实、调整，并逐户建立总行级客户信息库。

下一步我们将探索对总行级客户业务试行矩阵式管理，以进一步提升对总行级客户的整体营销和优势服务能力。总行目前已出台《交通银行总行级客户经理营销管理工作流程》、《交通银行总行级客户营销工作专项考核奖励办法》等管理办法，主要意图是要理顺对总行级客户服务的快速反应机制，强化总行公司部对总行级客户营销和服务的牵头作用，我们相信通过此举可扩大总行对全行营销资源的调控范围，增强对核心客户群体的优势服务，真正将总行级客户营销管理抓到实处。

众所周知，集团客户组织结构复杂，信用状况参差不齐，关联交易、资产重组等资本运作手段频繁，而长久以来商业银行对集团客户授信的风险意识较为淡薄，管理制度不健全，造成银行对集团客户多头授信、过度授信和不适当分配授信额度等现象，扩大了风险。为此，今年公司部将加强集团客户基础信息梳理工作作为一项重点工作来抓，切实贯彻银监会《商业银行集团客户授信业务风险管理指引》的要求。我们在大集中工程客户综合信息系统中建立了集团客户信息管理平台，力图将全行集团客户及下属企业客户纳入集团客户信息平台维护范围，并对每个客户逐一进行信息梳理、客户资料补入和客户关联关系建立等基础工作。目前，通过对大量数据的分析和整理，我行集团客户及其下属企业的业务脉络已基本清晰，集团客户立体架构图已基本构建。

5． 商业银行对大客户竞争的白热化导致这部分客户的利润日趋微薄，由此，中小企业客户成为新的利润增长点，交行公司部对这个充满潜力、同时也是高风险的客户群将采取怎样的发展策略？

答：近期企业短期融资券成为金融业的一个热点，我们注意到短期融资券市场发展之后将使整个企业融资格局发生明显变化，高信用等级的大型企业将更多地通过市场直接融资，客观上迫使商业银行去发现和培育中小企业客户，而调整客户结构，增大客户群体中的优质中小客户占比，是银行发展中小企业客户的主观因素。因此中小企业发展策略已成为我行当前需要研究的课题之一。

在中小客户服务方面，我行当前的做法是结合区域经济特色，积极扶持优质民营企业。对于民营经济发达的长三角地区，指导各分行选择有市场、有效益、有信用的民营企业作为目标客户，着重关注那些与大企业集团有密切上下游产业链关系、销售市场确定、现金流量稳定的民营企业，培育我行的核心民营客户群体。我们鼓励分行因地制宜、因行制宜地确定各自的市场定位和营销重点。

在产品方面，我行近年来推出一系列适合中小企业的融资产品。如开发了针对性较强的仓单质押贷款、贸易融资等产品，还开展了针对民营企业客户的境外上市服务推介，为境内企业和有境外资产的内地投资者在香港上市融资提供金融服务。

加大对中小企业金融服务力度的一个重要前提是切实提高中小企业风险管理水平。基于中小企业具有信息不对称、抗风险能力弱的特点，往往达不到银行授信基本要求。我行目前已出台《交通银行中小企业小额授信管理试行办法》，部分解决了中小企业融资困难的问题。在公司业务条线，我们将积极采取有效措施，提高营销工作抗风险能力。

6． 据悉，汇丰银行和交通银行在公司业务方面已经展开了多层次、多方面的合作。在合作过程中，您个人有何感受和体会？您会如何借鉴国际先进银行的做法？

答：可以说我行与汇丰银行公司业务的合作是优势互补、强强联合的双赢合作。引进汇丰银行作为战略投资者以后，我行公司业务在营销理念、营销体制、业务合作和市场拓展等方面已开始产生一系列积极变化和影响。一是推动了营销理念的更新和营销体制的完善。通过引资过程中与投资者的交流，以及与汇丰银行在业务合作中的沟通，我们不仅熟悉了国外商业银行市场营销和客户关系管理的基本理念和成功运作模式，同时找到了自身的差距和今后努力的方向，为加快我行改革和发展提供了有益的借鉴。二是加快了产品创新，丰富了业务品种，提高了市场竞争力。我行与汇丰银行在公司业务领域开展了广泛的合作，双方确定了现阶段主要业务合作内容。公司业务部与汇丰银行相关部门建立了经常性的联络机制，互相介绍客户和项目，建立信息共享的渠道，在一定程度上对我行加快业务创新、丰富产品结构、提高市场竞争力产生了积极影响。三是丰富了客户资源，优化了客户结构。汇丰银行是一家全球性的银行，拥有丰富的客户资源，有很多客户是世界500强及OECD国家的优质企业，但是囿于在中国的网点、业务品种、人民币资金供应能力等方面的限制，汇丰银行在向其跨国公司客户在中国投资的公司提供全面服务时，首先选择我行作为其合作伙伴，以弥补其服务能力的局限。我行也向汇丰银行推荐重点客户，利用汇丰银行全球服务的比较优势，巩固了我行与重点客户的业务合作，将我行的服务能力延伸到全球。

**银行公司部客户经理工作总结精选篇2**

银行对公业务的竞争实际就是优质客户资源的竞争。在对公业务客户中，跨国公司客户无疑是一个优秀但挑剔的客户群体。一方面，在世界经济全球化的浪潮中，跨国公司是先进生产力的代表，控制着众多的行业和资源，许多跨国公司都是世界500强企业，他们是银行业客户群体中经营稳定、信誉较好的客户；另一方面，他们作为市场经济的领跑者，银行单纯的存贷服务已无法满足其日新月异的需求。他们以其全球经营的经验，以国际银行业的惯例审视中国的商业银行，不断挑战银行传统的服务领域，期待我国的商业银行能以国际通行的标准、国际认可的专业水平提供全面的个性化的金融服务。

外资银行拥有成熟的产品品牌、先进的电子化系统支持和丰富的市场营销经验，在对跨国公司客户的营销和服务中占据一定的优势。因此，我国的商业银行要在激烈的市场竞争中巩固和发展与跨国公司客户的合作关系，只有认真分析跨国公司的需求，加快研究高效率、专业化的营销策略，棚探索新的银企合作模式，在服务好跨国公司客户的同时，加快自身产品创新和业务创新的步伐，提高人员素质，建立灵活高效的服务快速反应机制，保持可持续发展的特色竞争优势。

一、商业银行跨国公司客户金融需求分析

跨国公司在带来先进经营理念的同时，也带来了世界水平的竞争活力，带来了复杂多样的金融需求。高效的资金管理要求、灵活的保证方式、创新的业务产品、优惠的服务价格、多样化的融资安排、全国乃至全球一体化服务等等，这些对一般客户来说目前难以企及的服务内容往往却是跨国公司最基本的服务需求。

(一)全面、一体化服务需求

提供全面的一体化的金融服务是跨国公司对商业银行服务需求的基本内容。从整体上讲，全面的一体化的需求主要包括两方面的内容：一是要求商业银行人员、产品和服务等方面的一体化、全系列，即商业银行的一位客户经理就能发挥银行与企业间的桥梁沟通作用，及时、有效地满足企业的需求，在产品和服务上，银行能提供包括国内外结算、资金调拔、授信、信息服务等专业化、全系列的产品和服务；二是指跨国公司希望与商业银行建立全面的合作关系，商业银行要将跨国公司在全国乃至全球各地的分支机构视为一体，以相同的标准提供服务。

(二)效率服务需求

效率朗国公司需求的核心，是反映银行产品及服务质量水平的一个重要指标。跨国公司对银行服务的效率需求主要包括客户需求响应效率和决策效率两方面内容。客户需求响应效率主要指日常业务处理效率，即业务处理速度和办理质量。如对客户需求的反应要迅速有效，内部业务处理如授信审批或业务报批流程要快速便捷，根据实际需要灵活安排操作流程，为跨国公司等重要客户提供特殊的、简化的业务处理绿色通道。决策效率是指决策部门在研究客户需求解决方案时做出重大业务决策的速度和质量，特别是当遇到重大问题或办理时限十分紧迫时，决策层快速反应、灵活处理的能力。

(三)高效的资金管理需求

减少资金在途，节省资金成本，加快生产流程和销售进程，提高整体的管理效益是跨国公司财务管理的基本要求。随着跨国公司在华业务的扩张，客户群体不断扩大，分支机构不断增加，跨国公司在及时归集和使用销售资金，有效实现集团对分支机构资金的管理和监控上的需求日益突出。除此之外，信息技术的快速发展也使跨国公司产生了更多、更细的需求，如希望足不出户就能够了解和掌握银行账户的详细资料，并能进行远程结算操作；能实时查询每一笔汇款的明细资料，如汇款人、用途、时间、相关合同号或订购号等。

(四)多样化的授信产品需求

跨国公司对华投资力度的强化，投资方式的多元化，促使其产生多样化的授信需求，例如希望银行将跨国公司的总分支机构作为一个整体考虑资金需要和授信政策；为了提高销售资金回笼速度、降低坏账率，要求银行给其客户融资便利；把应收账款转让给银行，以有效改善公司资产负债结构、提高理财效率等等。因此，衍生出全国或全球统一授信、银团贷款、长期可循环的综合授信额度、买方信贷或消费信贷、国内保理、并购融资等许多新的授信产品需求。

(五)价格服务需求

追求利润最大化的经营动机使跨国公司十分关注银行产品和服务的价格，同时，跨国公司在市场中的地位也使他们在与银行的往来中占据着较为有利的价格谈判优势。在授信业务方面，他们通常要求采用基准甚至下浮的利率；对于中间业务，则要求根据业务量大小制定差别价格或综合其他业务品种提供一揽子优惠。

二、我国商业银行跨国公司客户营销策略研究

服务效率、产品适用性、价格水平和业务创新能力等是跨国公司客户选择合作银行时的主要考虑因素。为了有效地拓展跨国公司业务，我国的商业银行要树立现代化商业银行经营理念，进行管理革新和银行再造，以最大限度地方便客户为原则改造业务流程，提高办事效率；提高客户需求应变能力，加强产品开发，缩短产品开发的周期；提供差别化服务，对不同的行业乃至不同的客户制订针对性的服务方案；建立应变灵活、决策迅速的客户管理体制，配备高素质客户经理，加强对重要客户直接管理的力度等。

(一)建立灵活、高效的客户服务体系

效率需求是跨国公司最主要的需求之一。商业银行应通过减少组织层次、减少管理环节，建立灵活应变的工作模式，加快反应和决策速度来提高服务跨国公司客户的效率。具体可采取以下措施：

1、成立专门的客户经理小组，配备综合素质高的专职客户经理。由商业银行总行派出首席客户经理，负责对跨国公司营销和服务的总体协调工作。各分支行设置专职客户经理，按照首席客户经理的要求，为当地企业提供具体服务。

客户经理应具备较高素质，熟练掌握银行的各项业务，有较高的外语水平和流畅的沟通技巧。分支行的客户经理要定期搜集跨国公司信息，分析客户潜在需求并制定对策，灵活解决跨国公司的问题。

2、建立总分行、分行间及各部门间的快速协调机制。客户营销，特别是跨国公司客户营销是一项涵盖面广、质量要求高的系统工程，应充分发挥商业银行总行的内部协调能力、资源调配和服务调度能力，加强总分行、分行间及各部门间的沟通协调，上下配合、协同营销。首先，具体产品、具体服务和实际成效是能真正赢得客户的保障，这不仅需要客户经理准确把握和反映客户需求，更需要各业务部门在产品和服务开发设计上的有力支持。其次，跨国公司的全面、一体化需求也要求银行提供的服务跨出本行、跨出本区域，这就需要其他兄弟行和总行的大力支持。

3、开辟为跨国公司服务的绿色通道。绿色通道就是制定特别流程、特别操作为跨国公司客户提供快速服务通道，特事特办，例如对跨国公司授信开辟审批绿色通道，省却中间审批环节，实行特别时限。

(二)进行差异化营销

作为具有国际化标准经营管理特色的客户群体，跨国公司的需求不仅不同于国内的企业，跨国公司间的需求也有很大的差异。为了提高拓展跨国公司客户的成效，商业银行应该在细分客户的基础上制订差别性的拓展和服务措施。

1、产品差异化。商业银行应根据不同客户的不同需求，对现有的产品与服务进行组合或者进行产品开发，争取为跨国公司客户提供针对性强、全面的个性化的服务。例如，对于一些生产销售型的跨国公司，银行传统的存贷款业务并不是其需求的重点，他们希望借助银行广泛的服务网络为其客户提供便利的缴款途径，同时能迅速归集销售资金，获取客户缴款的有关信息。银行是这些跨国公司的经营模式中承上启下的重要一环，银行提供的服务将决定其运作流程的效率，对其实施最大限度地满足客户需求的客户战略，对其获得有利的市场竞争地位发挥着重要的作用。因此，银行可根据这部分客户的具体需求，将银行柜面、网上银行、客户服务系统、自助服务设备等多种服务渠道进行整合，建立销售资金管理系统，提供企业销售资金实时入账、交易信息实时查询以及银企业务联动处理等服务。

又如，有些跨国公司的总部及在华企业的地区总部与分布在全国各地的分支机构的融资能力有很大的差异。如果分支机构融资能力受到限制，那么总部濒在资金上提供支持或提供相应的融资保证，而且，分支机构的融资困难可能影响到公司整体生产运营计划并增加管理难度。因此，这类跨国公司希望银行给予全国统一授信，向总部提供授信额度，其下属分支机构在额度范围内可以在异地使用该授信额度。对此，商业银行可以由总行牵头，充分利用各分支机构资源优势对跨国公司在华投资项目进行汇总评估，核定跨国公司在华统一授信额度，并规定分支行对跨国公司分支机构的授信总额不超过其总额度。

2、价格差异化。灵活运用价格策略，对不同的客户实行不同的利率和收费标准是个性化服务的重要内容，可以有力地争取优质客户，拓展对银行综合效率贡献最大的客户群体。在具体实施上，可以根据不同的信用等级、业务量等标准对跨国公司客户实行差别化定价，实行在收费标准上增量递减收费办法，在效益优先的原则下通盘考虑贷款利率、服务收费和业务手续费的标准之间的匹配，争取总体以较小的价格折让获得更多的业务量和收益。

(三)提高业务创新能力

随着在华投资的不断深入和投资策略的不断调整，跨国公司的需求也日新月异，提高金融产品和业务的创新能力是商业银行保持核心竞争力的有效手段。要提高商业银行的业务创新能力要做好以下两方面工作：

1、坚持以客户为中心、以市场为导向。商业银行业务创新要坚持以客户为中心的理念，加强对市场和客户的调研，大胆突破传统业务范围，根据市场和客户的需求变化进行新产品的设计开发和原有产品的优化完善。近年来，随着跨国公司在国内投资的迅猛发展，同一母公司在华有多家、甚至数十家投资企业的情况不断增多。越来越多的跨国公司为加强账户管理、提高资金效益，提出了高层次现金管理服务的需求。各家银行为提升市场竞争力，纷纷将现金管理业务作为产品研发与营销的重点，并将其作为拓展市场、服务跨国公司等重要客户的主打产品。大银行依靠遍布全国的网点为客户提供网络服务，新兴商业银行凭借后发的数据集中优势为客户提供快捷的服务。

2、注重信息技术的应用。银行产品的开发要特别重视信息技术的运用，根据信息时代的要求开发先进的产品，使现有产品体系实现质的飞跃。信息技术的发展使电子银行业务成为银行进行业务创新的重要基础，例如，企业网上银行系统突破了传统柜面办理业务的模式，提供在线查询、转账、电汇、开立承兑汇票等业务，跨国公司的财务人员足不出户就可以完成几乎所有的银行业务操作。

又如以上所述的现金管理业务，其内涵就是凭借先进的电子银行手段，将银行已有的收款、付款、账户管理、信息咨询服务、投资、融资等业务产品进行整合，为客户提供最便捷、经济的资金管理方案，使银行成为跨国公司客户的“财务管家”。

(四)加强银行境内外机构联动

商业银行可通过境内外分支机构的联动，加强对跨国公司集团的整体了解，提供全方位、高品质的服务，从而与跨国公司建立全面的银企合作关系。

**银行公司部客户经理工作总结精选篇3**

内外部双重考验下的公司业务

在过去十几年的经济转轨过程中，中小股份制商业银行依托其机制灵活、历史包袱轻、市场意识强、机构布局相对合理、创新能力强等方面的优势，按照“大企业、大城市、沿海、沿江”的市场定位战略，积累了一批数量可观的大中型优质公司业务客户，在改革相对滞后的国有商业银行夹缝中实现了公司业务的快速发展，奠定了中小股份制商业银行的市场竞争地位。然而，随着经济转型的深入和银行业的全面开放，传统的“拼规模、上速度、抢大户”的做法已难以适应形势，中小股份制商业银行公司业务发展面临着日益巨大的内外部压力和挑战。

宏观经济形势变化的挑战

经过近几年的高速增长，国民经济运行中的不确定性因素在增加，产能过剩、库存上升、地区发展失衡等结构性矛盾开始凸显。投资、消费、进出口这“三架马车”对国民经济高速发展的推动力度在放缓。20\_年前三季度城镇固定资产投资增幅以及新开工项目投资增幅回落，投资对经济增长的拉动作用在下降。在中国对外贸易依存度较高的情况下，世界经济减速、国际贸易下降将直接影响到我国的对外贸易，近年来急速扩张的出口增长率也可能面临较大幅度的调整，其造成的直接影响就是工业库存增加。居民消费率也从1991年的48.8%下降到20\_年的38.2%，达历史最低水平，且短期内消费率不可能有大幅提升。世界银行的最近报告预测，20\_年中国的GDP增长速度可能下调到9.6%，20\_年将下调到8.7%。在这种大的经济背景下，无论是大型骨干企业，还是中小型企业，其盈利能力、抗风险能力和市场竞争力都将面临巨大考验，对于中小股份制商业银行来说，重新思考和设计公司银行业务市场定位显得十分迫切。

监管环境变化的挑战

金融业的全面开放将加速国内监管规则与国际接轨，其结果是金融监管法规、政策不断完善，以资本充足率为核心的风险监管力度不断强化，国内银行长期得以依靠的“父爱主义”将荡然无存。中小股份制商业银行公司业务长期坚持的面向大公司、大企业，以规模为导向的粗放经营模式受到严峻挑战。按照目前有关监管规定，商业银行单一客户贷款总额不得超过资本净额的10％；前10位客户贷款总额不得超过资本净额的50％。这意味着，对于中小股份制商业银行而言，单一客户最大融资规模不过几十亿元，前十大客户整体融资规模也仅仅三四百亿元。面对很多大型优质企业客户和项目融资规模动辄上百亿元，甚至个别项目上千亿元的需求，中小股份制商业银行是否就应退避三舍，把丰厚利润留给大银行和外资银行，专注于做中小企业客户业务，这是值得我们认真思考的问题。

市场竞争的挑战

国有商业银行成功改制上市和引入战略投资者后，其发展一日千里，综合竞争力得到进一步提升。而拥有丰富的公司业务经验和背景、资本实力雄厚、市场意识敏锐、创新理念先进的外资金融机构，通过其母公司拥有的综合化经营优势，在华国民待遇全面落实并形成子银行体制之后，更加紧了对国内银行优质公司业务、优质客户和优秀人才的争夺。与此同时，一些新银行类金融机构正加速设立，不同种类金融机构之间相互渗透的现象愈加明显。这些都预示着国内银行将在国际化、综合化的更高层次和更广泛的产品与服务领域展开激烈竞争，中小股份制商业银行将面对国有商业银行、外资银行和非银行金融机构的“三面夹击”，大中型优质公司客户资源面临流失的巨大威胁。

客户需求变化的挑战

从市场趋势看，随着直接融资市场的快速发展，大型优质企业“融资脱媒”现象加剧。20\_年直接融资占比22％，其中仅发行短期融资券就使银行丧失了1300多亿元的贷款，20\_年又有227家企业发行短期融资券2700多亿元。不仅如此，从20\_年10月开始，随着股票市场的回暖，新股发行重新启动，一年之内先后有94家企业上市，共筹集了4026亿元的资金，这种趋势必然对中小股份制商业银行传统公司银行业务形成冲击。从大中型优质客户的财务管理体制看，企业集团财务管理的一体化、内部市场化运作将使大中型优质客户对资金来源和运用的选择范围扩大，对银行服务功能、效率、价格提出了更高要求。越来越多的大型企业集团都在集团总部设立了财务公司，统一筹集、调动和使用内部资金，集团的分支机构不再具有筹资功能。从客户对金融产品和服务的需求看，许多大中型优质企业客户将从单纯的存、贷、汇需求发展到层次更高的投资银行和理财等方面的需求，企业经营范围的扩大和金融市场风险的加大使客户除了要求银行帮助解决资金需求问题外，更希望得到银行在资金运用和管理方面的指导。客户需求的这种变化对中小股份制商业银行的创新和服务能力提出了更高的要求。

股东投资回报和银行战略转型压力不断加大

从股东角度看，在国际资本市场上，银行股东要求的资本回报率在15％以上，这是一个通行的标准。另外，海外市场相当重视分红派息。以香港为例，香港上市公司每年会将1/3以上的利润分配给股东。恒生银行派息水平保持在90％以上，东亚银行、汇丰控股派息水平保持在40％～60％。上市以后，中小股份制商业银行必须按照国际通行的标准向股东提供投资回报，未来几年，还必须依托公司银行利润的稳步增长满足股东和投资者的回报要求。从银行业务结构调整角度看，大力发展零售银行业务已经成为国内中小股份制商业银行的共识。但是，零售银行业务从发展初期到迈上良性发展道路需要一个客户积累、客户经营和客户增值的过程。在这一阶段，必须依靠公司银行业务稳定的利润增长为零售银行业务发展提供资金、客户资源、品牌、渠道等方面的支持。从客户结构调整看，发展中小企业金融业务是政府、监管机构的重要政策指向，也是许多中小股份制商业银行的战略选择之一。但在长期的发展过程中，中小股份制商业银行形成了一套主要针对大型企业的授信流程，建立适合中小企业业务风险管理的机制和流程还需假以时日。

以理性定位谋求健康发展

面对日趋复杂的外部环境挑战和内部压力，中小股份制商业银行如何选择一条新型的发展战略，才能在未来激烈的竞争中立于不败之地，避免被边缘化，这不仅是一个理论问题，更是一个严肃的现实选择。其中市场定位是实施这一战略的关键，要找准市场定位必须回答三个问题。

中小股份制商业银行在公司业务市场竞争中应当占据什么样的地位？

目前，国内主要中小股份制商业银行已经在规模、品牌、网络和产品等方面形成了自身的特色，实现了一定的竞争力。在这样的条件下，我们的公司银行业务的发展下一步应当走向何方，是坚守和巩固经过十几年艰苦努力获取的主流优质客户阵地，还是甘愿退守风险相对较大的中小企业市场？这不仅是对银行经营管理者、干部员工市场开拓精神和能力的考验，更是对中小股份制商业银行整体在市场中是否被边缘化的考验。

20\_年，中信银行提出了要构建“区域性中小股份制商业银行对公业务主流银行”的理念和战略，勾勒出了公司银行未来发展的目标、方向和总体要求。即在主流市场、主流地区中要勇于担当主流客户的主要合作银行之一（例如成为该客户选择的一大一小合作银行中的中小银行）。这一战略目标就是中信银行基于对国内公司银行业务竞争环境的科学判断所做出的理性选择。实践将证明，只有主流银行的战略定位才能防止在激烈的市场竞争中被边缘化，才能确保公司银行业务的持续发展。

中小股份制商业银行应有什么样的公司银行业务客户定位？

客户定位是中小股份制商业银行最为重要的战略定位，针对客户定位，在理论界出现了各种各样的说法，最典型的就是所谓的“门当户对”论。按照这种观点，中小股份制商业银行由于规模小，与大型国有商业银行和外资银行相比综合竞争能力差，因此应当将市场定位在中小企业或者是中端市场。一些中小股份制商业银行在市场定位的实践上，也体现了这种“门当户对”的思想。这些市场定位从理论上讲并没有错，在银行业实践上也有其现实。例如，美国、英国、日本等发达国家经验就表明，中小商业银行具有特定的市场功能，多数中小商业银行将自身定位为“为中小企业服务”。在德国，为中小企业服务的主要金融机构是地区性的储蓄银行和合作银行等中小商业银行。香港地区尽管跨国公司云集，但中小商业银行大部分以中小企业为主要服务对象。

但是在中国现有发展阶段，中小股份制商业银行选择什么样的公司银行客户定位，必须考虑两方面的因素：

必须以正确的经营理念作指引。这些理念至少应包括市值理念、资本理念、质量理念、风险理念、服务理念、创新理念等。其中，“追求过滤掉风险的真实利润”和“银行市值的长期稳定增长”应当作为中小股份制商业银行公司银行业务发展的核心经营理念。只有坚持这种经营理念，中小股份制商业银行才能保持核心竞争力的不断提升。反映在客户定位上就是，既不能沿袭过去的“大就是美”、“大就是好”的垒大户做法，也不能认为中小股份制商业银行公司银行业务就只能做中小企业或中端市场。标准只能有一个，就是要看所选择的客户定位能否使

中小股份制商业银行进入市值持续稳定增长的利润区间。

客户定位必须考虑国情和中小股份制商业银行发展的现实。这里必须搞清楚两个问题：

第一，为什么中小股份制商业银行不能完全定位在中小企业客户？一方面客户分类的标准在不同地区有差异。大中小企业在不同的地区有不同的标准，例如在北京、上海、广州、天津、重庆等中心城市，银行的客户可能多数是大型企业，而在中小企业非常发达的江苏、浙江和福建等地，银行的客户可能多数是中型企业，甚至是小企业占多数。在江浙一带算得上大型企业的，也许在北京、上海等地只能作为中型企业，甚至小企业，因此难以从大中小客户的角度为银行整体制定“量体裁衣”式的客户定位。另一方面，客户规模不是衡量客户是否优质的标准。大企业客户中有好的，也有不好的，小企业客户中也有好坏之分。调查表明，许多中小企业在财务上表现为：资金不足；资产负债率较高，长期偿债能力较弱。此外，一些中小企业在公司治理和信誉等方面也存在问题。当然，中小企业中也有好的客户，具有良好发展前景和比较优势的中小企业将得到更快发展。因此，客户规模不能成为划分一家银行整体市场定位的惟一标准，一定要强调优质客户，主流客户。尽管如此，实践也表明，小企业一般风险成本高，大中型优质企业能够为银行创造更为丰厚的利润。

第二，为什么说中小股份制商业银行有能力开发大中型优质客户？一方面这是由中国现有的国情决定的。客户定位的差异化有一定的历史原因，国外银行的客户确实分得很清楚，大的银行基本都是大客户，小的银行是中小客户。不是说这些小客户愿意选择小银行，小银行愿意选择小客户，而是长期市场竞争的结果。在经过充分的定价、充分的竞争、充分的客户标准选择后，最终形成了大银行基本经营大客户，小银行基本经营小客户的市场竞争格局。但是，中国的现状是统一的大市场远未形成，还存在地区市场分割、行业壁垒、行政干预，因此企业的定价体制还很不充分、不统一。当风险定价不统一的时候，成本因素一旦被取消，包括关系，甚至酒量都可能作为标准，这种现象在中国是现实存在的。实践表明，国内企业定价和议价是一个市场化逐渐形成的过程，由于中小股份制商业银行还没有真正的比较优势，因此不能主动放弃对大中型优质客户的营销，必须争优势、保特色。

另一方面中小股份制商业银行公司业务客户经理是经过市场检验的，具有很强的市场竞争能力。中小股份制商业银行成长于大型国有商业银行的“缝隙”中，在激励和约束机制方面，从一开始就始终处于市场经济的激烈竞争中。面对内在的竞争和外部的压力，中小股份制商业银行必须坚持利润最大化或股东权益最大化原则，激励其不断提高效率，从而充满活力。在这种体制下，由于没有“铁饭碗”的保障，客户经理无论来自国有商业银行，还是来自内部的培养都经过了残酷的市场磨练，拥有丰富的市场经验。中小股份制商业银行依靠这支客户经理队伍的艰苦拼搏，已经积累了一批相对稳定的优质客户群体基础，我们应该对自身的团队能力有信心。因此，在市场开拓上，必须给公司银行客户经理队伍一种号召，要求这支队伍不论是大中型企业，还是小型企业，只要是优质企业，优质客户，都应当积极地去做。如果自觉不自觉将目标客户定位在中小型企业，实际上就是被边缘化，也就会使这支优秀的客户经理队伍松散下来。

中小股份制商业银行依靠什么样的产品和服务来保持和开发主流客户？

公司银行业务的市场营销正在从“关系至上”的营销模式向“产品为王”营销模式转变。大中型优质客户一般议价能力强，对金融产品和服务的需求更为个性化和综合化，银行提品和服务的能力将成为优质客户选择银行的主要依据。在这种背景下，虽然大型优质企业的间接融资需求转弱，但大型企业对快捷便利的国际国内结算服务、集团性账户管理服务、一揽子资金支持方案及专业化的金融咨询和风险规避服务、资产管理等新型业务的需求将会上升。适应经营环境的巨大变化，中小股份制商业银行必须根据目标客户，特别是战略客户的需求，不断巩固和强化传统业务优势，加快投资银行等新兴业务发展，提升客户的忠诚度。

夯实公司业务发展基础

在明确了市场定位之后，中小股份制商业银行还要围绕市场定位，搭建服务于优质客户的对公业务平台，实现经营理念、营销体制、产品创新机制、营销手段等方面的“四大”转变。

经营理念：从追求规模到注重效益

正确的经营理念是实现银行基业长青、市值稳定增长的根本保证。没有好的经营理念作作指导，即使银行一时发展顺利，长远看也会丧失竞争力。正是基于对现代商业银行经营管理规律的这种认识，在银行的经营管理实践中要反复强调必须坚持正确的经营理念和文化。也许有人认为，只要资本充足率问题解决了银行就能放手经营了，这种想法是很危险的。中小股份制银行要始终强调稳健经营，强调贯彻落实“追求过滤掉风险的真实效益”的理念。中小股份制商业银行必须特别珍惜近年来在监管的刚性压力下获得的来之不易的效益、质量、规模协调发展的大好局面。

当然，在追求效益和质量的同时，并不是说要放弃对市场指标的追求。中国银行业的盈利手段目前还非常单一，一些重要的市场指标仍然是衡量一家银行综合实力、品牌形象的重要方面。比如说规模的问题，如果没有一定的规模增长，现在还没有一家银行能够吃饱饭，这是我们必须考虑的现实问题，但前提是规模的增长必须以效益为前提，以质量做保障。

组织架构：从分散作战到三级联动

随着国内企业市场化、集团化经营程度的不断提高，突破原有总分支分散的营销模式，转向针对大中型优质客户，特别是战略客户的总分支联动营销成为中小股份制商业银行必然选择。

中信银行最近提出的对公业务的“两级管理、三级营销”模式，就是要围绕为“双优”“双主”客户定位，推动组织向集中化、专业化和精细化方向发展。这种模式的重点是加强分行的营销和管理职能，将分行建设成为区域的营销管理中心和产品支持中心，充分发挥分行对区域营销资源（包括客户资源、产品资源、人力资源和费用资源等）的整合作用，提升营销层次和对主流客户的服务能力，增强分行在区域市场和主流客户中的竞争能力。重点区域的分行要以建立区域公司银行业务组织与管理中心为目标，以重点客户管理、营销和创新产品推广为重点工作，发挥在联动营销中承上启下的纽带作用。同时，为更好地服务于优质客户，还要特别重视业务流程建设。对于重要客户，特别是战略客户按照“一户一团队，一户一策”的原则，减少不必要的流程环节，优化设计流程，提升营销层次。

从长远看，事业部制是中小股份制商业银行公司银行业务组织架构发展的方向，能够将所有的资源、智慧、能力积聚到一点，始终跟着客户走。但考虑到实施事业部管理需要信息系统、管理会计核算、后台管理、绩效考评等一系列条件，因此只能稳步推进。在此之前，必须通过强化总分支联动，提升业务主线部门对公司银行业务的垂直推动力度，逐步向事业部模式转变。

竞争领域：从传统业务到创新业务

过去十几年，中小股份制商业银行通过持续的产品和服务创新实现了公司银行业务快速发展。但总体来看，过去的竞争主要是传统存贷汇业务的竞争。而金融市场的快速发展和客户需求的不断变化，使公司银行产品的竞争不断升级。银行在巩固传统业务竞争优势的同时，必须更加重视创新业务的竞争。中小股份制商业银行一方面要有效整合公司银行业务、国际业务、资金资本市场业务的现有产品和服务，实现传统对公产品的标准化、流程化和普适化，以实现流程高效、服务优良、价格优势、产品齐全，提高传统业务竞争力。同时，适应企业融资规模日益庞大的状况，积极探索发展银团贷款项目；另一方面必须高度重视公司银行产品和服务创新体制建设，完善产品研发组织，根据优质客户需求及时开发、组合、改进产品。要加强有效联动，提高对优质客户，特别是战略客户需求信息、创新产品市场动态的反应能力。在创新业务上，要从为目标客户特别是战略客户的生产、经营、资本扩张、资产运作，甚至整个产业链提供全面金融产品和服务的角度，加强产品创新。特别要加强在集团账户现金管理系列产品领域、投资银行业务系列产品领域、公司理财业务领域的产品整合与创新。

营销方式：从传统营销到网络和品牌营销

传统的公司银行业务营销主要以关系营销为主，并且在未来相当长时期内，这种营销方式仍将发挥重要作用。但是未来公司银行业务的发展更需要先进的产品、服务和管理系统支持，特别是针对战略客户则主要依靠网络营销。因此，中小股份制商业银行必须高度重视公司银行业务电子渠道的发展，通过广泛的机构网络布局与电子渠道的有机结合向战略客户提供方便、快捷的金融产品和服务，以提升对战略客户的服务水平，缩短战略客户从关系确定到价值提升，再到成为银行忠诚客户的时间。

同时，为更好地服务于优质客户，提升客户的忠诚度，中小股份制商业银行要在整合产品和服务的基础上，加快打造具有强大竞争力的公司银行业务品牌，防止出现公司银行战略客户资源“私有化”的倾向。换句话说，就是要在综合过去成功经验和未来发展需要的基础上，打造一种为客户、股东、员工和社会所高度认可的公司银行业务品牌，使战略客户对银行公司业务品牌产生较高的忠诚度，避免因为客户经理人员的变动导致战略客户的流失。同时，结合公司银行业务、国际业务、资金资本市场业务等对公主线业务的特点，按照产品类型打造丰富的子品牌体系。按照“人无我有，人有我特”的原则，不断开发适合市场需要的创新品种和拳头产品，特别应下大力气打造投资银行、现金管理、公司理财、公司网银等新兴品牌。

**银行公司部客户经理工作总结精选篇4**

在混业经营的模式下，一家银行可能是客户公司的贷款银行，同时又是客户公司证券的发行承销银行，甚至还充当投资者资金管理人的角色。这样，银行、客户公司和投资者三个主体之间由于相互联系紧密程度的不同会引发利益冲突。

下面将分别从对以色列、日本和美国银行混业经营的研究中，揭示这些矛盾的存在。

1.1以色列银行业情况分析

以色列银行是货真价实的混业经营银行，银行参与几乎所有资本市场业务的运作，包括一般银行业务﹑公司证券承销发行﹑投资资金管理甚至拥有公司的股票参与企业管理。而在90年代初，以色列很多公司的股票在股票市场第一次公开发行，银行既作为承销发行银行深入参与了这些公开发行过程，又通过银行管理的投资资金购买了公司发行的大量股票。这就为研究提供了非常好的样本。

Ber，Yafeh和Yosha（20\_）对以色列1991—1994年第一次公开发行股票的公司进行了实证研究。发现当贷款和证券承销发行都由同一家银行负责运作的公司，其证券公开发行的销售成绩往往好于平均水平，但这家公司第一次公开发行股票后的第一年的股票回报率普遍低于平均水平；当贷款、证券承销发行都由同一家银行负责运作的公司，且银行还将自身管理的投资资金注入该公司时，这家公司股票上市第一年的股票回报率甚至更低。这表明上述公司的股票在公开发行时股价被高估，银行将过多的资金资源投入到客户公司的证券发行与销售，这一行为浪费了投资者的资金。

所以，在以色列这个国家的市场条件下，说明银行对公司客户比对资金投资者客户更为忠诚。由于银行业务的全能化，证券发行承销银行会对客户公司更为了解，混业经营的银行内部存在利益冲突，使得证券发行承销银行有可能利用信息上的优势，银行趋向于向不知情的投资者推销其自身负责承销的证券，将低效益的公司的证券转嫁给不知情的投资者，损害资金投资者的利益，对市场资源的分配造成不良的影响。1.2日本和美国银行业情况分析

日本企业的融资主要以银行融资为主，美国企业融资是以资本市场融资为主。在日本，公司和银行之间的关系十分密切，一家典型的日本公司往往与几家银行有紧密联系，而其中最大的贷款银行往往对公司的发展状况和前景十分了解，在日本，银行更有可能对企业施加影响。相对来说，美国公司由于主要不通过银行来融资，公司和银行之间的关系就不那么密切，银行对企业施加影响的可能性较小。

美国90年代放松了银行分业经营的限制，允许美国银行承销发行公司证券，这一改革使得日本在美国的银行业务下滑，为了增强自身竞争力，日本在1993年的《金融系统改革》法案中允许日本商业银行提供投资银行服务。银行混业经营引起了对其利弊的讨论，还有其对银行系统稳定性和安全性的影响，焦点在于商业银行在承销其有借贷关系的公司的证券时的角色。

美国的研究表明，混业经营的银行承销客户公司的证券时，由于信息共享产生范围经济效应，这将使得银行所服务的客户公司获益。因为全能型银行作为商业银行向客户公司提供贷款并且持续向公司提供不同的金融服务，它们相对专门的投资银行来说在企业信息收集方面的更有优势，这一信息收集优势可以帮助客户公司在资本筹集过程中减少由于信息不对称生成的额外成本，通过引导公司的决策，混业银行可以降低客户公司金融压力的成本。总的说来，和普通交易所相比，混业银行承销证券对客户公司更有利。

但在日本的市场条件下，得出了和美国相反的研究结果。Kang和Liu（20\_）对日本1995—1997年股票市场的实证研究中发现，日本市场中银行和企业间过于密切的借贷关系，会使得银行可以给企业施加影响。当银行进入公司证券的承销业务并急于拓展市场时，需要与投资者顾客建立稳固的关系，因此，银行会通过自身在贷款方面的地位给企业施压，降低这些企业的证券价格。虽然这一较低的价格可以使得投资者获得收益较高的投资机会，但是却增加了证券发行企业的金融成本，损害发行证券者的利益。

日本金融市场中的这种现象的背后推动力是银行和其顾客之间紧密地借贷关系，而资本市场的竞争不能消除这一冲突；在美国却刚好相反，资本市场的发达使得银行不能过多干预企业，使得企业证券得以以更为公平的价格销售。

2结论与对策

上述研究表明，银行混业经营过程中，各主体之间存在利益矛盾的冲突，在不同的市场条件下，冲突焦点不同，从而对金融市场造成的影响各异。

以色列的市场条件下，混业经营的银行对发行证券的公司客户更为忠诚，倾向于高估公司客户的证券价格，向不知情的投资者推销自己承销的证券；在日本的市场条件下，银行为了拓展市场，倾向于向发行证券的公司客户施压，降低证券价格卖给投资者，以建立与投资者客户间的密切关系；在美国发达的资本市场融资条件下，矛盾得以缓解，混业经营的银行可以凭借在信息方面的优势，降低客户公司上市成本，提高效率。各方利益冲突的矛盾存在，会减弱混业经营本来可以带来的经营协同效应优势，如果市场不能消除这一冲突，将会对金融市场效率造成不良的影响。

要使得混业经营在金融市场最大化其带来的各种优势，从宏观角度来看，应该健全完善资本市场的运作，在政策和法规上加以正确的引导。

从微观角度看，近期花旗银行的发展为混业经营的银行提供了较好的发展模式，混业模式从集团内部的混业经营，转变成与其他金融集团不同金融业务的合作，不再强调经营协同，而是发挥金融协同效应。花旗集团在流动性管理上是高度分权的、在风险管理上是分层的，但在资本充足的监管却是高度集权的，这样在集团整体层面单一业务的波动风险可以被相互平滑，集团总体业绩相对稳定，评级较高，从而保持了总体融资渠道的畅通，这样当任一种单一业务陷入周期性低谷时，集团总体有充足的金融资源可以支持其渡过危机并整合行业。

我国银行业将日益走向混业经营，应正确把握混业经营带来的优势和劣势，结合国外的经验，走出一条与自身情况相符的发展道路。

参考文献

［1］马骏.证券业改革与金融机构混业经营模式探讨［N］.上海证券报，20\_-3-25.

［2］戴维·罗杰斯.商业银行的未来［M］.北京：新华出版社，20\_.

**银行公司部客户经理工作总结精选篇5**

关键词：分层营销；差异化服务

中图分类号：F83文献标识码：A

为进一步细分客户市场，提高对公司客户的营销服务水平，优化银行营销资源配置，适应客户的对等需求和效率要求，推动公司业务转型发展，商业银行应对公司客户实行分层营销管理。现就建立公司客户分层营销管理体系提出如下看法：

一、总体思路

通过深化改革，完善配套业务流程和绩效考核方式，形成“层次清晰、分工合理、权责明确、整体协调”的公司客户营销管理体系。

按照客户分层与整体营销相结合、流程优化与风险防范相结合、分工协作与权责利匹配相结合、业务发展与经营转型相结合的原则，各级行直接营销对应层次的公司客户，提高对客户的服务层次和效率；建立覆盖集团客户经营范围、跨地区的客户经理网络，形成主办行牵头、成员行协作、上下联动的集团客户营销管理机制；建立以客户为中心，由客户经理和产品经理组成的营销服务团队，为客户提供一站式金融服务、一站式信贷审批和全流程的风险管理。

二、分层联动营销

根据企业资信状况、经营规模、发展前景、综合贡献、竞争强度、跨地区经营等情况，结合银行客户发展战略和相关信贷政策，将公司客户划分为总行级、一级分行级、二级分行级和支行级四个层级，并根据其发展变化及时进行动态调整客户名单，包括增级、降级、进出入名单等，由对应层级行组织开展营销服务。

针对集团客户成员企业数量多、分布广、集约管理水平高的特点，各级行应树立大局观念，建立“层级行牵头、上下联动”的营销服务体系，齐心协力做好集团公司客户营销服务，提高整体服务水平。必须根据公司客户的不同特征，确定不同层级银行营销工作的侧重点。

总行营销团队侧重制定全行营销战略、开发新产品并提供相应技术支持、广告宣传策划、重大项目和集团大公司客户攻关等。一级分行营销团队侧重实施全行营销战略、制定区域性的营销战略、组织推广新产品、开发具有区域性特色的新产品、开展重大项目和优质大公司客户攻关活动等。二级分行营销团队侧重实施一级分行的营销战略，制定有效的实施策略，推广新产品、拓展重要公司客户和重点项目。支行营销团队侧重组织实施二级分行的营销战略和营销策略，进行中小型优良公司客户的攻关，组织开展具体营销和服务工作。

建立分层营销体系，就是要让各级行营销机构上下联动，形成合力，提高营销效果。下级行要全面地搜集客户信息，及时向上级行汇报，建立和落实重大经营情况上报制度；上级行也要主动多与下级行联系，及时了解和掌握有关公司客户情况，对优质大客户实行跟踪服务制度。四个层级的银行上下联动，力求形成三股营销力量：一是针对大区域内的重大建设项目、集团公司大户营销等工作，实行总行与一级分行、或一级分行与二级分行联动营销，形成一股中心营销力量；第二股力量就是针对某一区域情况，对各区域性的大型建设项目、优质大公司客户，由一级分行或二级分行重点攻关，重点拓展对公存款、大客户融资、项目贷款等业务，形成一股区域性多极营销力量；第三股力量就是支行的营销部门，立足于做好柜面营销和外勤工作，积极拓展存贷款、贸易融资及发展中小型优良企业客户群，形成一股群体性组合营销力量。三股营销力量形成合力，做到全力促进公司各项银行业务的稳步发展。

营销体系的建立还要充分利用行政和市场两种手段，调动各级行服务的积极性。各行为集团客户提供现金管理服务，存款和相应的票据业务集中反映在集团公司总部所在地行，相应的层级行要根据业务贡献情况，将从集团客户获得的收益在参与服务的成员行间进行合理分配与考核。对异地项目股东融资或股东决策的融资，在落实风险防范措施和确保服务质量的前提下，相应的层级行可根据相关分行营销贡献情况，组织项目所在地行与股东所在地行组建行内银团，避免为营销同一项目（客户）进行行内竞争。

三、差异化服务

商业银行要在有效防范风险的前提下，加强部门协调，减少业务流转环节，最大限度提高服务效率。通过直接受理业务、优化调查（评估）流程、统一授权及个性化授权等方式，逐步建立和完善对相关公司客户服务的“绿色通道”，形成与分层营销相匹配的差异化服务机制。

（一）直接受理业务。总行、一级分行、二级分行可以按照公司客户层级，直接受理和发起本级行直接营销客户的相关业务，完成尽职调查（评估）后，直接提交同级（或上级）审批部门审查，实现与一站式审批相适应的业务直接受理机制。另外，要建立直接营销客户和直接受理业务档案，开发公司客户营销管理系统，实现基于行业的集团客户、单一法人客户等多维度的存贷款、中间业务、综合贡献度等即时数据的查询。

（二）优化调查评估流程。为了提高分层次营销的服务效率，对于符合条件的大型优质项目，商业银行要积极利用“调评合一”、“评审合一”和“评估认同”流程，提高直营公司客户和重大项目竞争力。总行、一级分行要选派高素质的人员开展调查评估工作，不仅要保证针对分层营销客户的服务效率，更要保证针对分层营销客户的业务质量。

（三）以客户为对象的业务授权。要选择最优质的直营客户，积极探索授信项下授权审批制，适当扩大一级、二级分行级客户的授权和转授权，减少审批环节，缩短业务办理流程。总行级客户和一级分行级客户的票据、贸易融资等授权可以转授至二级分行和一级分行营业部的授信审批分部，对于同业竞争激烈的特别重要客户，还可以转授至客户和项目所在地的支行。具体方案应在客户个性化服务方案中加以明确。

（四）优先受理及限时服务机制。各级行要提高对总行、一级分行级客户的服务意识，优先满足总行级和一级分行级公司客户的业务需求，选派业务骨干受理、审查和审批总行级和一级分行级客户业务。同时，要建立对分层营销客户的限时服务机制，在实质业务风险可控的前提下，提高各类资产、负债和中间业务尽职调查、审查、审批效率和质量，努力缩短各业务环节的流转时间。

（五）个性化授权服务。各级行可在精细化测算公司客户综合贡献的基础上，根据客户个性化特征，制定个性化服务方案，包括客户授信额度、存款、贷款、债券承销、企业年金、本外币结算、贸易融资等中间业务以及企业管理层和员工个人业务、银行卡等产品服务内容。同时，为了确保个性化服务方案具有竞争力，可授予公司业务部门在一定的浮动空间内，为客户提供各种服务的定价权。

四、组织与协调

总行、一级分行、二级分行要成立公司业务营销协调委员会，由公司业务主管行长任主任委员，公司业务、信贷管理、授信审批、资产负债、信息科技、各产品主管部门负责人为委员，负责本级客户的营销组织与协调，日常组织工作由公司业务部门负责。营销协调委员会定期召开会议研究直接营销客户营销策略，解决市场竞争和业务拓展中的问题，审议重点客户和项目认定标准及具体名单、年度经营计划、综合服务方案，投标方案中涉及价格、风险底线和综合费率报价的水平和方式，以及其他重大营销事项等。各部门要加强横向沟通协调，确保分层营销顺利进行。

五、营销业绩考核

根据公司客户整体营销服务需要，以客户综合价值评价为基础，以客户价值最大化为目标，以利益为纽带，以贡献度为依据，建立与分层营销体系相适应的绩效考评体系，提高客户的综合回报。公司客户的综合价值既包括客户存贷款、投行业务、结算业务、对公理财、企业年金等现实的收益贡献，也包括已签约业务及其他未来业务合作机会等带来的潜在收益；既包括公司业务收益，也包括交叉销售相关个人金融等产品的收益；既要考虑风险拨备前的各项账面收益，也要参考剔除经济资本占用和风险拨备后的收益。

六、总结

建立分层营销体系是商业银行适应新形势下公司业务发展的需要，对公司客户营销管理体制实行的一项重大改革；是优化银行内部资源配置，提高客户营销服务水平和客户关系管理层次，提升银行在大型优质客户市场竞争力、有效防范信贷业务风险的重要举措；是促进基层行进一步拓展辖内中小企业和个人金融业务，推进全行公司业务转型的有效措施；是建立与一站式审批相适应的营销管理体制，进一步提高公司客户服务效率的必然选择。商业银行要充分认识分层营销体系改革的重要性，主动转变观念，积极推进公司客户分层营销体系改革。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找