近年来，随着我国商业银行争夺国内金融市场的竞争日趋激烈，客户经理制作为适应竞争需要而推行的一种全新的金融模式，越来越得到各家商业银行普遍青睐，已经成为各家商业银行竞争优质客户、营销银行产品和服务，提高经营效益的一种营销管理体系逐步推广开来。各家商业银行自推行客户经理制度以来，进行了多方面大胆的探索。

　　一、我国商业银行客户经理制的现状和内涵

　　（一）我国商业银行客户经理制的现状

　　我国商业银行客户经理制度是商业银行经营发展的必然要求。在我国，各国有商业银行的部分业务岗位早就形成了客户经理的雏形，原来各专业银行的信贷外勤、储蓄外勤以及再后来出现的会计结算外勤、公存业务员等等，在严格意义上讲都具备了部分客户经理的特征，如具有相对独立的工作能力，较强的专业业务知识，良好的社会活动能力和相对超前的服务意识。这在当时的环境条件下为国有商业银行的对外联系、组织存款等作出了很大的贡献。

　　由于国有商业银行在体制上存在着种种限制，经营上条块分割，专业领域相对封闭等原因，而难以在整体上形成合力，缺乏全面突破能力。外勤业务人员又没有相对独立的业务权力，缺乏激励机制等，使国有商业银行专职客户经理难以诞生。

　　但是，国有商业银行在此基础上还是培养和储备了一大批优秀的外勤人才，包括现在在国有商业银行和其他股份制商业银行重要岗位上任职的中上层管理干部，许多都是经过外勤岗位锻炼以后，能力得到了体现，才逐步走上领导岗位的。因此，客户经理制度在我国还是有一定基础的。

　　进入二十一世纪，特别是我国加入wto以后，内因外因迫使国有商业银行转变原有的经营理念、经营机制和经营方式。客户经理制度作为西方商业银行一种成功的经营模式，已逐渐被国有商业银行所接受，中国银行、中国建设银行相继于1997、1998年实行了客户经理制；中国工商银行、中国农业银行加大了研究和推行客户经理制的力度；光大银行、华夏银行等其他商业银行也都在研究客户经理制，并逐步开始施行。虽然，我国目前的国有商业银行客户经理制度正处于一种初期发展阶段，尚属于探索期，客户经理制度还缺乏必要的组织保障和制度保障，国有商业银行的经营机制和组织结构制约了客户经理制度的发展，客户经理的主观能动性尚未得到完全发挥，有的规章制度制订的是否妥当还有待时间的考验。但国有商业银行对客户经理制度实施过程中出现的问题和经验进行了广泛的理论探讨和研究，为客户经理制度在我国金融业的存在和发展提供了许多理论依据。

　　（二）我国商业银行客户经理制的内涵

　　实施客户经理制的实质和根本目的，就是一切从客户和市场的需求出发，建立以市场为导向、以客户为中心、以增强营销能力为动力的全行联动的市场营销服务机制，通过培植一个庞大、稳定的优质客户群体，实现商业银行效益最大化。从西方商业银行实施客户经理制的历史经验来看，真正的客户经理制必须包含以下几种核心理念：

　　1、客户导向理念；

　　2、营销一体化理念；

　　3、核心客户综合开发理念；

　　4、个性化产品和服务理念；

　　5、金融服务创新理念；

　　6、深化金融服务技术内涵理念。

　　二、商业银行实行客户经理制的四大动力

　　推行客户经理制既是构建“以市场为导向、以客户为中心、以效益为目标”的现代商业银行运行机制的要求，也是建立全方位、多层次市场营销体系的现实选择。

　　（一）实行客户经理制是银行客户关系变化的要求

　　我国成为wto成员后，商业银行面临的压力，不仅有来自外资银行的潜在竞争压力，而且还有客户对银行的现实需求压力。目前，最重大、最紧迫的压力就是后者，尤其是高端客户对国内商业银行的现实需求压力。如果认为目前国内对外资银行的开放是分区域、分阶段、分业务的话，国内商业银行为迎接挑战应还有一定的缓冲余地，那么客户的多元化需求无疑是最直接、最现实、最迫切的压力了。这是因为满足客户尤其是高端客户的多元化需求的银行是可以替换的，具体表现为其对某一家银行的依赖性减弱和忠诚度下降，尤其是在充分竞争的同业市场环境中更是如此；另一方面，客户对银行业务和产品需求也日新月异，越来越向多元化、差异化为特征的异质市场发展，而商业银行传统的“我有什么、你买什么”均质市场的服务体制已经不适应客户的需求了。高端客户的需求压力已经形成了咄咄逼人的市场倒逼，要求银行建立和稳固良好的银行客户关系，真正做到满足客户需求优于闭门制造产品后的推销。在这种情况下，建立和发展客户经理制显得尤为急迫。

　　（二）推行客户经理制是增强商业银行竞争力、提升服务的要求

　　商业银行传统的客户服务方式是“多面对一点”的分散型，即同一客户的不同业务需要与银行不同的部门联系。这种模式既不利于内部效率提高，又不利于提高客户的满意度，更不利于银行及时、全面掌握客户信息，很难适应市场竞争和客户发展的需要。因此，建立以市场为中心的客户经理制能有效地将“多面对一点”的松散模式转化为“一点对多面”的集约化经营模式，从而达到整合内部资源、降低内耗、增强竞争力和提升服务水平的目的。

　　（三）推行客户经理制是商业银行建立科学营销体系的要求

　　长期以来，国内商业银行还未完全建立和健全市场营销体系，业务、职能机构的设置主要按产品和专业划分，而按产品划分的自上而下的决策、运营、管理模式又进一步强化了职能分割、业务分离的状况，各部门只能分别向客户提供单一的金融产品，造成了部门之间的分割管理与客户日益增强的多元化金融服务需求之间产生越来越强烈的冲突，导致客户关系管理滞后，竞争力削弱。建立客户经理制能够突破制度性、机制性障碍，发挥整体功能，拓展市场领域，优化客户结构，强化客户服务，全面开发和营销金融产品。

　　（四）推广客户经理制是与国际金融接轨的需要

　　目前，金融市场逐步开放，外资银行已大规模地涌入我国与中资银行抢夺市场，我们越来越清楚地意识到国内银行与国际先进银行间的差距不仅仅表现在产品和风险防范上。在营销理念，营销人员和营销技术上的差距更加巨大。发达国家商业银行普遍实行客户经理制度。以客户、行业、地区和产品为线索的网状矩阵式的组织和经营架构使他们将营销资源集中起来，按客户类型和金融需求进行排布，以最大限度地适应市场变化，基本形成前台营销、中间风险控制和后台产品处理三大序列。前不久，花旗银行上海分行宣称，月储蓄存款余额达10万美元以上的储户就可以获得专业的理财咨询。如果不能及时学习借鉴外资银行的先进经验，我国的商业银行就难以与国际一流银行争高下。

　　三、目前商业银行客户经理制出现的主要问题及原因分析

　　（一）商业银行客户经理制出现的主要问题

　　由于商业银行客户经理制在我国实施时间不长，存在许多方面的不足，使得客户经理制在执行中存在较多的风险，主要有以下几方面：

　　1、道德风险，即与客户经理的职业道德相关的风险。由于客户经理对外代表银行进行业务营销和客户维系，其营销和维系的客户比较固定，一般是几个或多个优质客户，长期代表某家银行与这些客户打交道，因而客户经理与其所服务的客户之间建立了一种十分密切的关系，经过长期的交往，企业对客户经理往往充满信任，同时，客户经理与企业部分管理人员之间将会建立起较为牵固的友情关系或利害关系。如果某个客户经理的职业道德差而银行又未能及时发现，就存在较大的风险。

　　2、素质风险，即与客户经理的个人素质有关。客户经理是银行业务的直接营销人员，如信贷客户经理一般还是信贷业务直接调查人员，因此客户经理的政策水平、业务水平、调查能力、分析判断能力等个人素质的高低决定着某些银行业务风险的高低。如信贷客户经理，如果对信贷政策、产业政策了解不够、贷前调查不够深入透彻、分析判断能力不强，那么就会给信贷资金带来风险。因为在发放贷款时，往往客户经理（兼信贷调查岗的职责）的调查结论对贷款的发放起到决定性作用，如客户经理调查不全或对有关政策了解不透，可能会让领导层作出错误决策，从而形成风险。

　　3、形象风险。由于客户经理对外代表银行进行业务营销和客户维系，并直接面对客户，对外代表一个商业银行的形象。如果客户经理在与客户交往过程中存在以权谋私、怠慢客户、言行粗俗等影响银行形象和银企关系的行为，会给银行带来客户流失风险。

　　4、操作风险。实施客户经理制度之后，银行经营管理体系被重组，原来的部门设置和职能分工被打破，新的机构设置和部门分工会带来一个时期的混乱，突出的表现就是营销部门内部缺乏明晰的业务运转线路，报告和负责体系紊乱，营销部门与产品部门及风险控制部门之间的运转不畅，相互推诿扯皮的事情时有发生，出现若干管理真空，容易出现业务操作上的风险。

　　5、财务风险。由于客户经理代表银行对外交往，一般拥有一定的营销经费，而各行对客户经理费用的管理还不完善、不成熟，对客户经理采买营销礼品及宴请客户的管理机制不完善，对客户经理公关费用管理不到位，存在客户经理利用公款大吃大喝、公款私用等财务风险。

　　6、挖转风险。客户经理是各行的营销精英，与优质客户关系十分密切，也是他行挖转人才的重点对象。如一个客户经理与某一大客户关系十分密切，而这个客户经理又被他行挖走，则该客户也可能随之转户，造成客户流失风险。

　　（二）商业银行客户经理制的问题分析

　　1、相关制度不够健全。目前关于客户经理管理的有关制度不健全，对客户经理的制约机制不完善。实施客户经理制必须要有完善的管理机制相约束，通过建立和完善管理机制来确保客户经理制的实施，目前商业银行在客户经理管理机制方面不健全、不完善，使基层行在管理客户经理方面无“法”可依，无规可循，客户经理的行为主要靠自我约束，从而容易产生风险。

　　2、整体素质有待提高。客户经理制的核心问题就是要培养和造就一支综合素质高、业务能力强、善营销、能公关的客户经理队伍，这也是关系到能否发挥客户经理制这一体制优势的关键所在。但是由于客户经理是银行内部人力资源的重新整合产生的，部分客户经理仍然带有原专业、原部门的烙印，所选拔的部分客户经理综合素质的不理想，不仅使得客户经理在对外营销和开拓中捉襟见肘，而且也使业务营销增加风险。

　　3、监督机制未能跟上。在银行的营销体制中，客户经理就相当于银行与客户的桥梁。目前的管理体制给予客户经理很大的灵活性和活动空间，监督机制落后容易使这种“一手托两家”的机制产生信息失真和监督失灵，而同时在某些方面客户经理个人利益和部门、银行之间还存在着一定程度的矛盾，如果监督机制跟不上，有可能导致银行交易成本和交易风险加大。

　　4、营销定位不够明确。实施客户经理制度之后，银行整个内部资源被重新整合，客户经理或整合到单一部门或分散到相关部门，因此也带来了客户经理与本部门、部门与部门分工和配合问题。虽然在对外营销中客户经理代表银行整体，但在内部的具体业务流程中客户经理只能依照现有的框架代表相关部门，容易产生报告和负责体系紊乱，部门协调、运转不畅，甚至导致相互推诿扯皮，容易产生业务风险。

　　5、考核机制不够科学。目前，对客户经理的考核基本上是采用单个指标的量化考核，例如存款、贷款和中间业务数量，在这种考核体系中，客户经理关注指标的数量甚于指标的质量，因此出现了为完成任务而忽视了成本和风险的现象，这种粗放式的考核不仅不能有效地反映出客户经理的工作业绩，而且在一定程度上也加大了银行成本支出和造成风险问题。

　　四、现阶段实施客户经理制的对策建议

　　（一）转变观念，正确把握客户经理制度的科学内涵

　　客户经理制作为商业银行的一种制度创新，是稳定优质客户群体的基础。尊重客户、以客户为中心，主动为客户服务是市场经济条件下对商业银行的基本要求。因此正确把握客户经理制度的科学内涵，实施客户经理制度是真正体现以市场为导向、以客户为中心的服务理念，变客户围着银行转为银行围着客户转的关键。

　　（二）整合流程，实现银行运作机制再造

　　从客户的需要看，银行传统的职能分工人为分割了业务流程，方便银行自身的内部管理而忽视了满足客户的需要。为此，应对银行传统的工作结构和工作方法从根本上进行重新思考和设计。应根据客户需求将分散在各个职能部门的工作，按照最有利于顾客价值创造的营运流程重新组装，从而建立以客户为中心的流程组织，以期在客户满意、成本、质量和对市场的反应速度方面有较大突破，从而获得银行的持续竞争优势。重新整合业务流程，特别强调一些业务流程设计应尽量采取并行方式，提高效率。同时在设计业务流程时还应区分不同客户和不同场合，在业务处理上应有灵活性，而不是一概以标准化的流程来应付多样化的消费者。银行通过整合业务流程管理再造业务的综合化，对外将同一客户的各项金融服务统一由一个部门受理，同一客户的所有业务联系统一由客户经理负责提供制度保障，使得客户经理有条件专门负责与客户的沟通、客户的调查和客户的开拓以及替客户协调银行后台各部门的关系。

　　内部组织与协调机制的改革，必须把组织结构、人员、系统、工作程序及资讯科技等结合起来，推动在整个机构里都能体现到以客户为本的经营管理策略，为实施客户经理制提供必要的机制保障和生存空间。

　　（三）统一管理，建立客户经理服务中心

　　根据市场分析和客户分类，银行内部可以专设客户经理部门，进行统一管理，使得客户经理能专注于产品宣传营销，专注于受理客户提出的需求。可按照公司和个人业务分为两类客户经理，分别配备不同年龄、文化、知识等相应社会背景和资源的素质的人员。每一类客户还可以按照业务特点、行业或产品进行细分，同类客户可由一个客户经理管理，重要客户可以专门配备客户经理或客户经理小组。打破客户经理设置“官本位”化，取消客户经理的行政级别，高级、中级和初级客户经理根据服务客户需要设定，不再与行政级别相对应，不再套用行政级别名称。部门之间应建立工作承诺制，使客户经理对跨部门的需求能及时处理。各专业部门在本专业范围内应接受客户经理的委托和协调，指定人员办理负责办理客户经理委托事项。只要客户提出的金融服务涉及银行多个部门的，客户经理有权要求各部门予以业务协作。赋予客户经理业务协调权，业务监督权、业务办理权、业务解释权及费用开支权。对重要客户的客户经理授以更多的处理业务权限，如有权直接向行长报告客户的要求和动向，特别是客户提出的一些特殊性需求（如银行尚未开办的业务、超越权限的业务等），并将对客户需求的处理意见代表银行答复客户。客户经理有责任向本部门和相关部门反馈市场信息、客户动向，为领导和业务部门制定经营管理政策提供准确可靠的依据。

　　（四）实施激励，构建市场化人才约束机制

　　建立商业银行客户经理激励约束机制的基本原则是：按照责、权、利相匹配的原则，将客户经理的收入与工作绩效紧密挂钩，合理拉开分配差距，克服平均主义，吸引高素质人才，以实现现代商业银行的发展目标。在业绩考核方面，一是依据贡献度为核心的考核指标评价体系，把各类客户经理的考核统一到一个平台，即利润之上，以解决客户经理设置、录用、激励、约束、评价、退出等一系列问题；二是要加大对客户经理业务经营的授权力度，但要做到授权有限；三是要根据绩效决定报酬。

　　（五）加强培训，全方位提高客户经理综合素质

　　客户经理是未来商业银行的精英，但是目前的客户经理因着工作经验、知识结构、分工机制等因素的制约，离真正能提供综合化的服务还有一定的距离。所以应加强客户经理综合素质的培训，造就一批不仅全面掌握银行业务知识同时也熟捻市场营销技巧的复合型的客户经理。通过培训和鼓励员工自学，使其具有相当学历和资历，了解有关的经济金融政策和产业政策，熟悉本外币存贷款业务及相关制度和办法，基本熟悉企业财务会计知识和法律知识，掌握一定的外汇、结算、出纳、储蓄、信用卡、理财等银行业务知识，能进行基本的计算机操作，从传统业务知识到金融产品创新，从单纯的业务技能到独挡一面综合素质的提高。在银行内部实行岗位轮换制，以适应动态的市场行为对人才一专多能、才智结构复合的多维要求，还可以把业务骨干送往大专院校、大企业、大集团培训，及时补充和丰富理论及实践知识，不断提高理论和实际操作水平，促其快速成长。通过多层次多方位加强培训，为银行培养造就一批实干的高精尖人才。