

客户经理制是商业银行适应市场和客户需求变化的一种营销导向的制度安排和组织架构设计，是商业银行制定的对专人负责联系的客户提供综合性金融服务的一种经营管理方式。银行客户经理是指银行负责对外联系、立足银行传统业务、积极推行新型业务、协调银行与客户之间相互联系、为客户提供存、贷、汇等一体化金融服务，开发客户新的市场的业务营销人员。客户经理作为银行对外服务的窗口，代表银行为客户提供存款、贷款、结算、中间业务、信息咨询等全方位金融服务，是客户与银行联系的纽带。

一、实施客户经理制的必要性

①实行客户经理制体现了银行经营机制、管理体制和组织结构的大变革，这使银行与市场（企业）更具有贴近性，经营运作也更具准确性，减少了失误和损失。

②客户经理权限及责任增大，对客户经理在知识、修养、银行业务等方面的全面发展提出了更高的要求，而高素质的客户经理本身就是开拓和竞争同业市场的前提与保证；作为贷款第一责任人的客户经理，自身的风险意识进一步提高，对于授信业务发放更加慎重，对于不良资产的化解更加尽心尽力；只有了解和熟知客户的需求，才能为客户理财当好参谋，真正关注企业、培植企业，这是客户经理与传统信贷员、外勤人员之间的根本差别，企业发展了，银行不良资产就能从根本上化解。

③推行客户经理制，能够使商业银行各项内部专业的分设更加符合市场经济的需求，按照以市场为导向、以客户为中心的原则，进行一系列的金融业务创新。以前企业来银行办事要跑多个部门，很不方便。现在有了客户经理，对外集存、贷、汇各项业务于一身，客户有某种发展需要，银行就要为满足这种要求而去创新某种业务和品种。对优质客户配备客户经理，改变过去客户上银行办理业务的传统，由客户经理主动上门并协调本行各部门为客户办理各种业务。

④推行客户经理制，能够打破以前的条块分割，使客户经理真正成为对外服务的窗口。

二、建立高效运作的客户经理工作机制

①良好的工作机制是保障客户经理制度有效运行的关键。在商业银行建立客户经理制度的基本原则应该是：以客户为中心，以市场为导向，立足重点客户，强化营销意识，改善金融服务，提高经营效益，在全行建立客户经理为客户服务、行内人员为客户经理服务的高效运作的工作机制。

②客户经理的配备范围：凡有利于银行的经营和发展，能为银行带来比较稳定且较大经济效益的优质客户，都应配备客户经理。优质客户的范围包括：能按时付息的

信贷户、有大量低成本存款的无贷户、能给银行带来较多收益的同业往来和有较大潜力的中间业务客户等。

③客户经理的设置：设置客户经理，要根据每一个客户的不同情况而定，原则上可根据客户规模的大小，存、贷款余额的多少，分别设置初级客户经理、中级客户经理和高级客户经理。客户经理的工作目标也要根据每一个客户的不同情况而定。选配客户经理可以不受区域范围和专业限制。

④客户经理的职责和权限：对客户宣传和贯彻落实国家的金融方针、政策，建立客户管理台账、掌握客户存、贷款变化趋势，争取单位存款和基本账户，做好贷款营销、积极为客户办理代收代付、票据解付、信息咨询、财务顾问、资信调查、中介服务中间业务，推广新的业务品种，为客户寻找合作伙伴，拓展购销渠道，组织联谊活动，以及根据客户的需要和业务发展，协调本行各部门为客户提供全方位金融服务等。

⑤客户经理的素质要求：客户经理应该具有良好的业务素质和一定的公关营销能力；必须具备一定的知识、技能和良好的职业道德；必须加强自身的修养，做到敬业爱岗、遵纪守法、办事效率高、经营作风稳健，具有开拓创新精神；客户经理也要提高自己的工作技能，不断适应客户、市场和商业银行业务经营的需要。

⑥客户经理的选聘、管理与奖惩：客户经理可以实行应聘制，对其实行动态管理，对业绩显著、贡献突出的客户经理给予奖励，并可晋升为高一级客户经理，对不适应工作的客户经理予以降低等级或解聘。

⑦在全行建立“客户经理为客户服务，行内人员为客户经理服务”的工作机制。