

文章编号: 1007-5399 (2015) 03-0031-02

关于加强邮政储蓄银行综合客户经理建设的思考

金 伟

(中国邮政储蓄银行, 北京 100808)

摘 要: 文章强调了客户经理对银行发展的重要性, 阐述了近年来客户经理模式的发展变化, 分析了其中存在的问题, 并从业务管理、产品体系、服务领域、绩效考核、业务培训等方面探讨了加强综合客户经理队伍建设的途径。

关键词: 客户经理; 综合效益; 产品; 领域; 绩效; 培训; 协同效益

中图分类号: F61

文献标识码: A

客户经理是银行开发客户、维护客户的重要岗位, 是提供银行金融服务的主要人员。随着银行产品的不断丰富, 在银行客户经理设置上逐渐形成了与专业条线相匹配的, 如金、理财、信贷等以产品为核心的专职客户经理, 同时为了进一步把工作做细, 在信贷条线上又分成了小贷、消费、个商、小企业等信贷客户经理。在银行从提供单一产品和服务到多元产品和服务的过程中, 为加强某一产品和市场的开发, 构建客户经理体系成为一种必然趋势。

1 客户经理模式的发展和变化

随着客户金融服务需求日益多元化、交叉化, 在采用专职客户经理服务方式的同时, 出现银行客户经理之间服务客户重叠化, 个人金融、理财、信贷等客户经理同时服务一个客户的情况。出现这种情况主要产生两方面影响: 一方面对于客户而言, 无法深入分析其综合的金融服务需求, 各自条线单一的服务较难达到综合服务带给客户的满意度; 另一方面, 对于银行而言, 多个客户经理开发和维护一个客户的人力成本支出较大, 此外客户经理都以自身产品的利益最大化为出发点, 忽略了所服务客户的综合利益。

客户的需求是银行改革发展的方向标和指挥棒。以客户为中心的理念, 使银行更加认识到, 全方位满足客户的金融需求, 既可以减少人员的无谓消耗, 还可以通过综合服务提升客户对银行的贡献度。很多银行都在围绕这一理念进行部门设置、网点服务、客户经理队伍建设等多方面的改革, 提出了流程银行、咨询服务类网点、综合客户经理的概念。

从上述分析中可以看出, 从专职客户经理向综合客户经理转变, 受客户需求和市场要求所驱动, 是银行在实践过程中发现的客户经理团队建设方式。但在实际执行过程中, 往往将原有的综合客户经理进行简单整合, 把原来的信贷客户经理名牌换成综合客户经理名牌, 从此便可以销售理财、保险、小额贷款、消费信贷、个商等产品和服务, 然后通过文件、会议的宣讲, 来贯彻综合客户经理理念和建设综合客户

经理队伍, 实际效果不尽人意。

2 邮政储蓄银行综合客户经理发展中存在的问题

经过调研发现, 邮政储蓄银行综合客户经理队伍建设过程中主要存在以下问题: 一是综合客户经理虽然可办理多项业务, 但因为时间和精力有限, 在开发客户时, 为保证自身利益最大化, 倾向于把较多精力放到绩效较高的业务和产品推广上, 而不重视客户其他方面的金融需求, 在综合客户经理的工作中并没有真正体现“综合”两个字。二是由于综合客户经理有选择地做业务, 导致一些业务部门的产品得不到良好地推广, 这些部门对综合客户经理提出较多疑义, 认为走专职化道路比较好。

由于出现这两个问题, 导致邮政储蓄银行综合客户经理有抱怨、业务部门产生不满。推出综合客户经理的本意是适应客户综合金融服务需求的发展趋势, 目的是提升客户的忠诚度和贡献度, 并最终提高客户经理的收益和银行的综合效益。但在实行过程中, 上述三个方面都未取得较好的效果。因此, 亟需全行上下认真研究综合客户经理的建设问题。

3 邮政储蓄银行加强综合客户经理队伍建设的有效途径

3.1 根据市场和客户需求选择客户经理模式

客户金融需求多元化、个性化, 既是一些区域市场的特点, 也是未来市场发展的趋势, 这就需要调整银行的经营模式, 就客户经理队伍的建设问题, 也必须考虑市场的需求。我国经济区域发展、城乡发展差异化明显, 金融服务的需求也不同程度地反映了这些差异化。因此, 在选择客户经理模式时, 不能一刀切地断定是采用专职化还是采用综合化。首先要考虑当地的市场环境, 在市场需求较为单一的地方, 无需考虑综合模式, 在市场需求相对综合的地方, 可以考虑建设综合客户经理队伍, 同时还要考虑是采用一专多能(即以一种业务为主, 以其他业务为辅), 还是全能。总体来说, 就是根据市场情况及客户需求, 宜专则专, 宜综则综, 宜专

综结合则专综结合。

3.2 充分发挥综合客户经理作用，解决发展瓶颈

明确了综合客户经理实施的前提条件，下一步需要在实行综合客户经理后，如何保证真正发挥综合客户经理的作用，解决好前文提到的两个问题。根据其产生的原因，可以从以下几方面入手。

3.2.1 将业务管理从条线管理转变为综合管理

以客户为中心理念的贯彻和执行，必须要有相应的产品开发、业务管理等管理体制。依靠以产品划分的组织架构，已经不能适应银行的发展要求，也将严重阻碍综合客户经理的建设，无法深入挖掘和满足客户需求、提高客户综合贡献度。

3.2.2 形成综合产品服务体系

既然客户需求已经综合化，因此邮政储蓄银行在开发和推广产品时，要注重产品组合，并根据不同的客户群体提供综合的客户服务方案。例如，对专业市场客户，可以为其提供银行卡、信用卡、理财、资金结算、经营性贷款、消费贷款等多种金融服务。在产品定价上，要体现客户的综合贡献度，在单项产品上使用多项产品的客户提供优惠。在业务办理流程上，要实现客户资料共享，即客户提供的业务资料，能够共享办理多项业务。

3.2.3 明确综合客户经理的服务领域

这一领域主要是指服务的对象和区域。规范服务领域的主要原因在于以客户为中心，不同领域的客户需求不尽相同。如果实行综合客户经理制度后，不规范服务的领域，综合客户经理就无处着手，就会四处出击，没有针对性。服务领域的规范，可以根据实际情况从本区域的行业着手，或按片区进行划分。根据区域客户的性质，为综合客户经理配套各种产品服务方案，有针对性地深挖客户。

3.2.4 建立一套完善的绩效考核体系

绩效考核是业务发展重心的体现，也是综合客户经理发展业务的指南针。制定何种考核绩效关系到整个业务发展的最终形势。要在综合客户经理绩效考核体系中，充分体现综合客户开发的绩效明显高于单一产品的开发，积极鼓励向客户提供综合金融服务，避免综合客户经理只选择单个绩效较高的产品进行推广，而忽略客户的综合服务需求。

3.2.5 加强综合客户经理的业务培训

综合客户经理应充分了解所需推广的各项产品的详细内容。在培训中，既要掌握为不同客户提供的不同综合产品套餐，还要掌握每个套餐具体产品的主要功能。

3.2.6 做好前中后的配合，发挥协同效应

综合客户经理的主要职责是市场开拓和客户维系，应尽量不让综合客户经理办理操作性事务，综合客户经理开发的客户，其业务的具体办理需要相应人员的支持，比如银行卡开卡、理财销售等需要柜面人员办理，信贷的调查、报告的撰写、上报需要信贷员负责，POS机具的安装和维护需要专业的维护团队。只有综合客户经理积极开拓维护，中后台人员积极配合办理，才能充分发挥综合作用。

相比投递速度 美国网购消费者更看重免运费

联合包裹最新研究显示，免运费仍是促成电子商务销售的主要因素，过半数受访者称曾将商品添加到购物车来获得免费投递的资格，4/5的人在免运费的情况下愿意为商品多等待两天时间。

调查发现，消费者愿意为了免运费多等待一些时间，将购买计划外的商品加入购物车是消费者为获得免运费资格而采用的最普遍方式，58%的消费者曾这样做过，而50%的消费者称“会因为免运费而选择最慢的投递方式”。相比之下，只有7%的消费者表示没有为了免运费而采取某些措施。

因此，零售商给消费者投递商品的时间窗口比市场理解的要宽，但是对运输时间的耐心程度也取决于销售商品的类型。例如，与当地线下零售商销售相同商品的线上零售商可能希望投递速度快些，但是销售自有商品的零售商则在投递时间上有更多回旋余地。

尽管结果显示消费者愿意等待，但是零售商必须要把购物车弃购商品数据整合到一起进行分析。半数消费者曾经因投递时间长或者付款时未显示预计投递时间而放弃购物。预计投递时间超过5天时弃购的情况最频繁，而不提供预计投递时间最容易导致消费者弃购。

超过半数的受访者表示，希望在结账过程中能尽早看到支付总额，而大多数则更希望看到预计到达时间，而不是预计需要的投递时长。

研究显示，美国消费者仍普遍希望大多数包裹都投递到家中（74%），但是对替代投递方式的期望也有所增长。

替代投递点、改寄和投递时间窗口被视为最有价值的投递选项。例如，超过半数的受访者选择将商品“邮寄到店”后领取，而35%则把“邮寄到店”作为一种避免支付运费的方式。这些门店访问量对零售商很重要，因为2/5的消费者在去商店时还购买了其他商品。但是，对更改投递日期和包裹改寄的灵活性感到满意的受访者数量不到一半。

调查显示，设定投递预期和交给消费者控制权也很重要。在“消费者更喜爱的投递服务便利选择”中，55%的受访者选择接收包含预定投递时间的电子邮件或短信。

（董国栋 译）

总之，专职化客户经理向综合客户经理的转变是一个渐进的过程，邮政储蓄银行要结合区域实际发展情况，决定采取何种模式。从长远看，应适时调整管理体制、组织架构、产品结构等，积极适应综合客户经理建设的需要，不断提升银行的综合客户服务能力，从而提高银行的综合收益。

收稿日期：2014-11-21

作者简介：金伟（1982~），男，山东德州人，硕士，经济师，主要从事“三农”金融服务研究。