



台資銀行前進大陸研習班

讲师 刘信宏

简介

自1995年起从事金融业约十余年，先后担任

- 美国『花旗银行』……………广州”市行长、个人金融业务总监
- 台湾-台新金控『台新银行』……………区行长
- 荷商『ABN荷兰银行』……………亚洲最大财富管理部门主管
- 台湾-永丰金控『永丰银行』……………存汇作业、个人及公司贷款、贷款征审、逾期催收

- 目前担任”花旗領袖學院”等多家培训公司資深讲师,及管理顾问公司高级顾问,协助工商银行/建设银行/中國銀行…等进行經營转型.

获奖

- *花旗『Top Branch』 & 『Top CitiGold Direct Sales Team』年度大奖
- *ABN『梵谷之星』2007年台湾区最佳主管奖



©I-LEAD³



中国金融创新营销巡回高峰论坛
CHINA FINANCE INNOVATIVE MARKETING ARENA

五年前，人们讨论的焦点话题是“WTO规则将如何冲击中国金融业”；五年过后的今天，话题正在变为“中国金融业如何与‘狼’共舞”。在庞大的广告投入背后，反映出中国金融业的 market 结构和营销态势如何？中国金融品牌的竞争力是什么？中国金融广告创意的瓶颈在哪里？中国金融业营销以及广告的发展趋势又是什么？这些都值得我们深入思考。

精彩演讲

白光兆：金融办成立有利于青岛产业结构调整
社科院殷剑峰博士：下一次亚洲金融危机？
朴明根教授：全球竞争中的中国金融发展趋势
肖明超：我们需要让金融消费者由朴素转向专业
刘信宏：国内基本上没有理财 有也是非常极端的
许言：以客户价值为导向突围金融产品的同质化

论坛主题

全面开放下中国金融行业理财产品创新营销发展格局
金融创意媒体投放是品牌营销的必然选择
品牌与促销—外资银行在中国的营销活动
新媒体在金融营销策略中的角色
中国金融消费者消费形态与公交移动电视接触报告

联合主办

 **TOWONA**
世通华纳

 **和讯**
hexun.com

独家市场调查支持

 **SINOMONITOR**
新生代市场监测机构

独家网络支持

 **和讯**
hexun.com

时间：2008.7.11（14:00—18:00）

地点：中国·青岛 八大关宾馆礼堂多功能厅

演讲嘉宾



殷剑峰



Simon Liu



肖明超

© COPYRIGHT I-LEAD⁴

课程大纲

- 一. 大陸外部環境介紹
- 二. 大陸銀行發展近程與挑戰
- 三. 業務規範及風險控管介紹
- 四. 大陸當地陸銀及外資的經營策略、行銷模式。
- 五. 大陸的人才管理



5

瞭解大陸金融市場

如此景象還存在嗎?.....



6

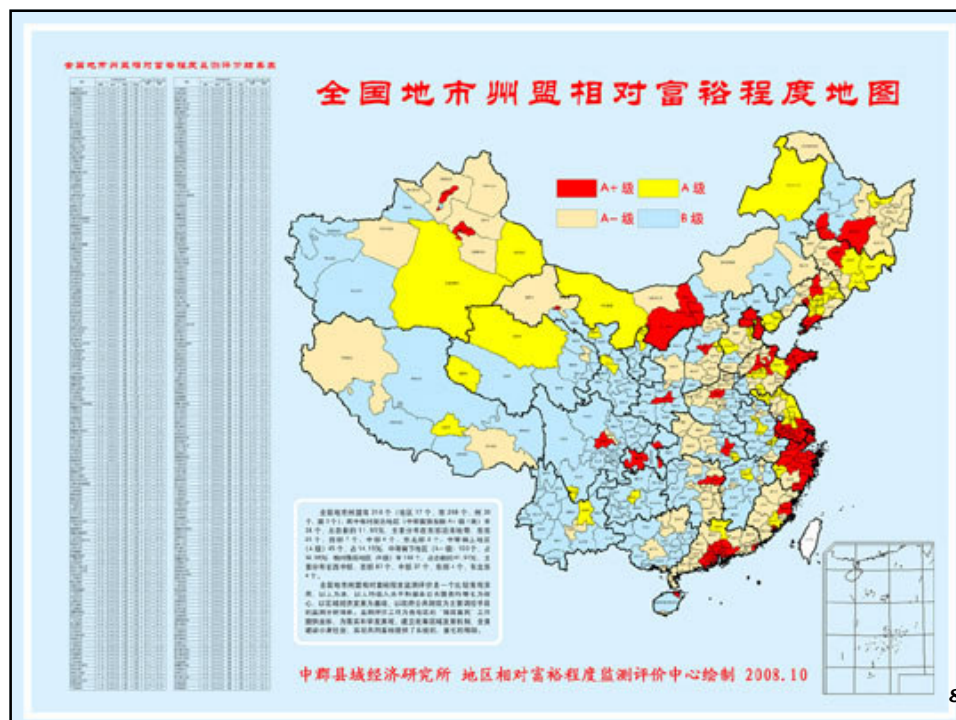
富裕程度了解

全国地市州盟相对监测评价

采用人口、居民收入、公共服务、地区发展和财政统筹等五类22个公开客观数据，将指标分为居民富裕集合（居民收支类、公共服务类）和统筹发展集合（地区发展类、财政统筹类）二个集合，使用综合指数分析和分类坐标分析相结合的方法。



7

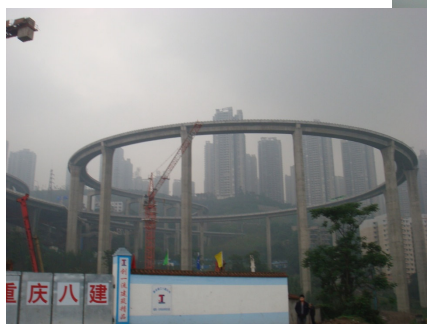


8



區域環境介紹

大陸有多大?...
差異如何?



重慶解放碑...十年前建築不得超過它

《播放影片》

快速變化,經驗易過時.....

11

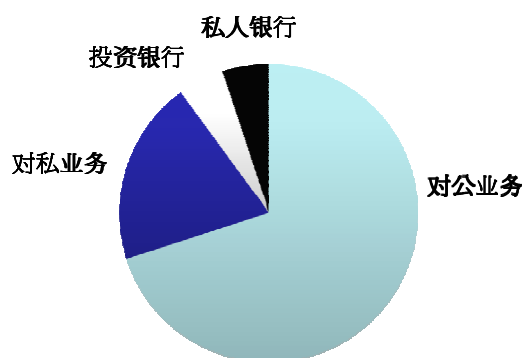
課前讨论

- 對大陸印象如何? (人、市場、變化、銀行、威脅)
- 您認為將遭遇何種挑戰?
- 您想了解更多哪方面訊息?



12
©I-LEAD

传统商业银行利润分布了解



13

原因~客户正在转变

人文方面

- 1.高资产客户群增加
- 2.传统的富裕人口渐老化
- 3.新富年轻族群需求不同

对服务不满

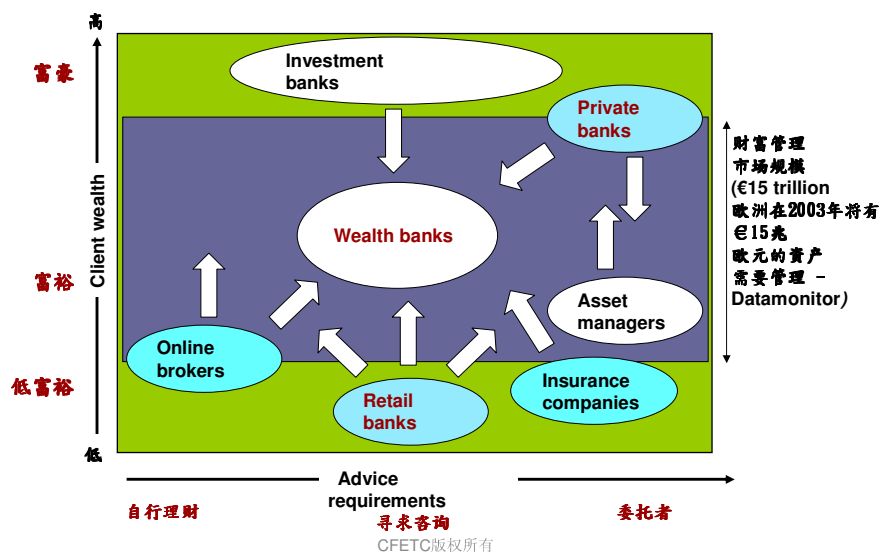
- 1.无单一咨询服务窗口
- 2.寻求投资的机会
- 3.不佳的建议及绩效，收费又高

咨询需求增加

- 1.可选择的产品很多
- 2.产品复杂度高
- 3.退休规划的责任在个人身上，无法仰赖公司或政府

14

金融開放~內外資金融機構都在搶財富管理的客戶



15

國家政策下 -- 大陸 銀行演變... ing

傳統銀行

組織以功能分類

- 授信
- 營運(包括分行)
- 信息科技
- 人力信息
- 稽核

缺乏達成特定客群需求
所需的專業化

專業銀行

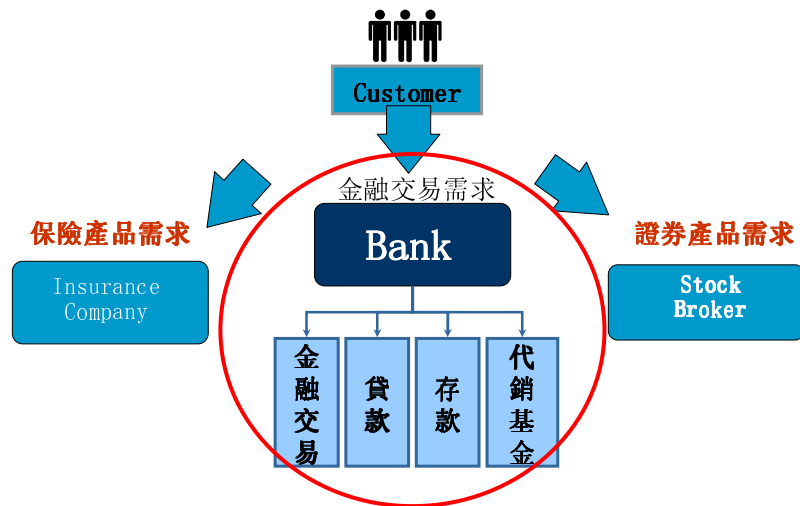
組織以客戶為中心

- 企業金融-服務大型企業
- 和中小企業
- 零售金融-服務大眾市場
- 財富管理-服務富裕客層
- 營銷
- 授信

CFETC版權所有

16

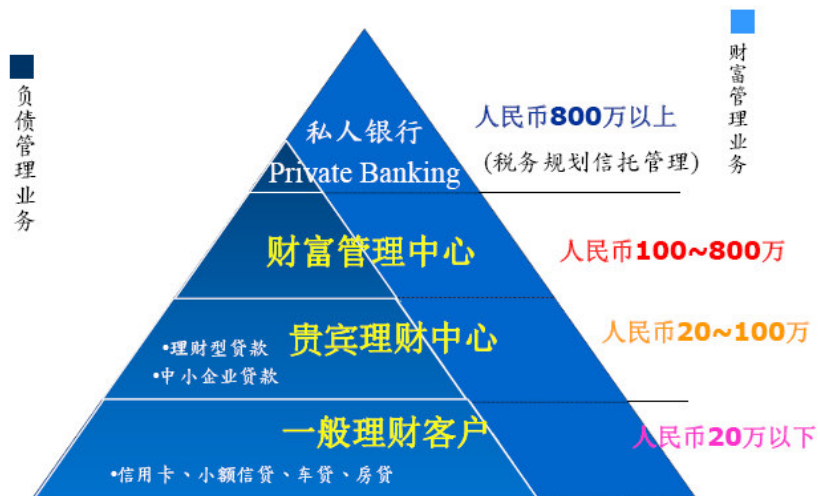
财富管理發展



17

服務方式了解..

開始→客户分层与服务区隔



18

主要競爭對手-外資銀行

竞争环境：外资银行银行引进
Introduced by Foreign Banks



19

在中国的外资银行（主要部分）

- [香港上海汇丰银行](#)
- [花旗银行 \(Citibank\)](#)
- [渣打银行](#)
- [荷兰银行 \(ABN AMRO\)](#)
- [星展银行 \(DBS\)](#)
- [恒生银行](#)
- [法国兴业银行 \(Societe Generale\)](#)
- [东亚银行](#)
- [澳洲及新西兰银行集团](#)
- [美国银行 \(Bank of America\)](#)
- [加拿大丰业银行 \(Bank of Nova Scotia\)](#)
- [法国巴黎银行 \(BNP Paribas\)](#)
- [东方汇理银行 \(Calyon\)](#)
- [德意志银行 \(Deutsche Bank\)](#)
- [华一银行 \(First Sino Bank\)](#)



20

主要競爭對手-本土銀行

ICBC 中国工商银行

中國銀行
BANK OF CHINA

中国建设银行
China Construction Bank

EXPO
SHANGHAI CHINA

交通銀行
BANK OF COMMUNICATIONS

中國2010年上海世界博覽會金銀合作夥伴
Gold Partner of Expo 2010 Shanghai China

中国农业銀行
AGRICULTURAL BANK OF CHINA

中信銀行
CHINA CITIC BANK

中国民生银行
CHINA MINSHENG BANKING CORP., LTD.

招商银行 金葵花 理财 专注您所关注

21

刺激”財富管理及服務”提升

競爭環境：本國銀行急起直追
Domestic Banks are Catching up

理財金賬戶
ELITE CLUB
自信 自然 自由

中國建設銀行
China Construction Bank
MasterCard

財富賬戶
Wealth Management Account

金葵花
SUNFLOWER

中銀理財
Wealth Management

招商銀行
金葵花
SUNFLOWER

財富之道
智者為先

22

课程大纲

- 一. 大陸外部環境介紹
- 二. 大陸銀行發展近程與挑戰
- 三. 業務規範及風險控管介紹
- 四. 大陸當地陸銀及外資的經營策略、行銷模式。
- 五. 大陸的人才管理



23

大陸銀行發展近程

.....請更新一下過時的印象

國有銀行-財富管理

《播放影片》

24



- 引進外資銀行及保險公司
(HO: 外資銀行在華三十年回顧與展望)
- 保險公司崛起—平安銀行
- 本土銀行消費金融崛起—招商銀行
(信用卡)
- 股份制銀行引入外資股份—浦發, 廣發……
- 四大行庫上市—經營轉型
(服務=>銷售)

25

个人银行业整体方向..ing

- 客户数量繁多，需大容量数据资料库整理客户资料与高科技技术为银行管理销售与维护客户关系
- 传统的分行功能→重新定位为销售网点，非交易场所，银行集中把精英职员培训为销售高手，尽量利用广布的网点来销售产品谋利
- 把交易型客户推往电子银行服务，减少此类薄利客户拥挤在分行



26

个人银行业整体方向..ing

- 转型注重收费性利润，非传统借贷利息收入，个人银行应配合资本市场及货币市场运作，研发多元化产品与服务，争取客户购买，抽取佣金
- 个人银行亦要跟随20/80理论，把优质资源放在高利客户，进行客户分层，增进效益



27

银行网点发展趋势

改变网点 — 概念

改变客户使用银行概念

- ✓ 改变柜台形象
- ✓ 改变进入银行做交易，完成便离开
- ✓ 加入商品销售



- ✓ 追求客户舒适环境，方便快捷服务
- ✓ 有根据客户进行服务区间的概念

- ✓ 大堂出现专业引导员
- ✓ 差异化区隔服务效率高
- ✓ 行员主动服务营销

CFETC版权所有

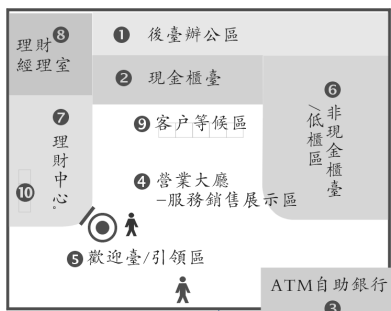
28

分行网点的改变

现在：零售银行网点现场格局与管理

现代零售银行网点现场格局转变

客户导向之银行



向销售转型:销售型
为主的分行网点

- 大部分空间让出给网点服务和销售业务，体现分行由交易向销售转型
- 大部分员工需从后台及柜台走出来直接参与到前线客户服务和销售
- 现场格局上将低、中、高端客户合理区分开来，提供差异化服务，体现以客户为中心的原则
- 新增欢迎、引领台作为网点现场总调度发挥客户识别、分流、引导的功能，提升作业效率，抓住销售机会
- 理财中心/财富管理中心成为业务发展重点/重心
- 以客户为中心提供人性化服务

CFETC版权所有

29

网点的市场功能定位

功能定位	全功能型网点	销售服务型网点
定义	对公、对私业务种类齐全、业务规模较大的网点。一级分行、二级分行和一级分行所在城区规模较大的管辖支行营业部一般为全功能型。	对私业务种类较为齐全、对公业务以存款和结算业务为主的规模较大的网点。一级分行、二级分行所在城区业务规模较大的经营性支行，业务规模较大的县支行营业部一般为销售服务型（东部经济发达地区的县支行营业部可以定位为全功能型）。
适合区域	一级分行、二级分行所在城市的中心区。	中、高档生活社区、写字楼区、工业园区（开发园区）等。
主要特征	辐射城市内中高端个人客户和对公客户。个人客户有多样化银行理财需求，追求舒适和服务品位；对公客户规模较大、数量较多、发展潜力较好。	有较大规模中高端个人客户；已拥有稳定的个人客户群体；个人客户理财需求以消费信贷业务和家庭类理财业务为主；工业园区的网点以对公客户为主，同时为公司员工和周边居民提供个人金融服务。
主要功能	全面提供高品质的对公和对私银行服务，集中展示和营销各种产品，集中体现银行品牌形象，对辖内网点建设进行示范。	为个人客户提供消费信贷产品和基本理财类产品的销售，同时提供储蓄存款、中间业务和银行卡业务服务。为对公客户提供账户、存款和结算服务。

30

大陸銀行發展挑戰

- 傳統式組織架構與政治包袱
- 流程管理鬆散、高櫃人數佔比高、作業自動化不夠
- 敢砸錢但欠注重成本與結果
- 偏重對公業務的經營模式
- 缺乏目標管理、經營效率低落
- 網點管理人員能力缺乏&經驗能力較弱



31

业绩管理存在的问题

- 临时突击多
- 目标管理少



结果管理
(事后管理)

计划管理
(事前管理)

过程管理
(事中管理)

32

存在达成目标的不足现状 1

- 客户面：
 - 客户结构比例不合理，VIP客户占比少
 - 缺乏广耕，不熟客占比仍高
 - 缺乏客户的效率经营



33

存在达成目标的不足现状 2

- 销售管理面：
 - 缺乏系统有效的销售管理
 - 缺乏目标管理、计划管理和过程管理



34

存在达成目标的不足现状 3

- 行员服务销售面：
 - 缺乏整体主动服务营销
 - 销售技巧不足
 - 产品销售技巧不足
 - 缺乏系统有结构的销售



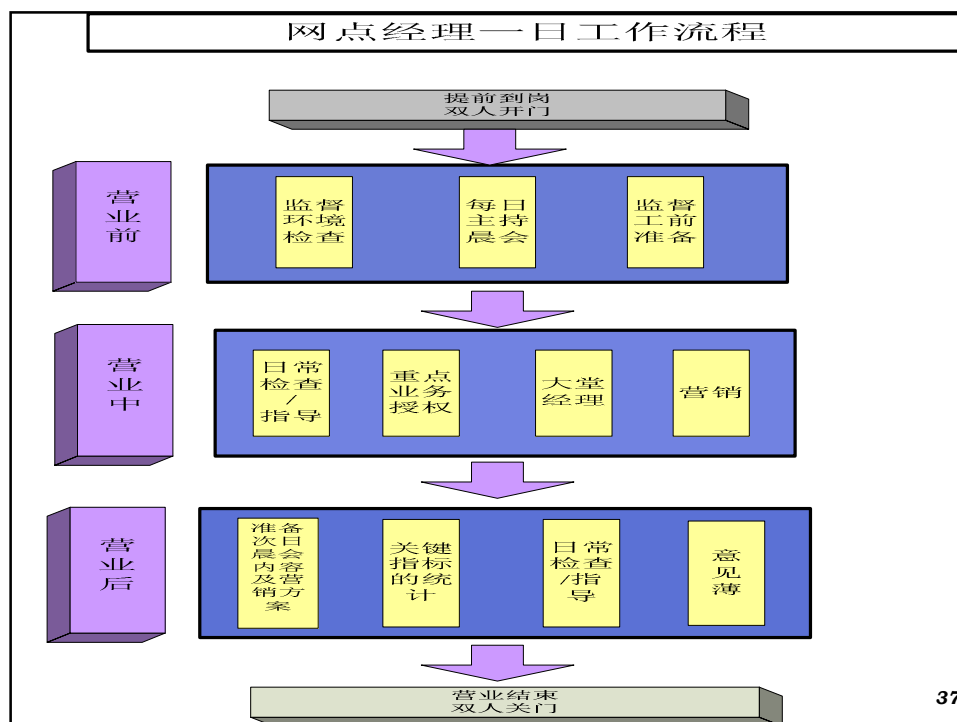
35

在调研中，我们了解到……人的方面

网点主管

- 1、每日被要求一半时间在大堂，政治任务服务压力较大，因此在时间规划上缺乏效率经营。
- 2、客户资源争夺导致的内耗：网点客户划分规则不够清晰，造成网点不正常的竞争氛围。
- 3、不知道如何调动网点的整体销售积极性，特别是柜面上的销售热情。
- 5、针对网点的实际状况，不太擅长制定出有针对性的个人业务营销策略。
- 6、各项业绩指标与服务要求下，压力太大！

36



行員銷售方面問題。。。。

1、大堂经理主动营销意识不足，调查显示，暗访过程中，大堂经理对暗访者的主动开口率仅为**27%**

2、柜员营销技巧能力欠缺

柜员（主要为低柜）主要存在问题为：主动营销意识较低，营销服务态度不够专业，如无法耐心了解清楚客户需求，将客户晾在一边接电话等。介绍产品技巧能力较弱，无法在最短的时间内利用三分钟话术将产品介绍清楚

面对客户反对意见处理能力较弱，特别是在当下市场下对客户关于市场方面的反对意见处理能力较低

3、网点营销氛围不强

网点各岗位人员转介配合意识不强

网点营销硬件设施摆放不够显眼

网点自制重点产品营销工具较少



网点调研销售行员问题

负面心态

- 指数太高怕高, 指数太低怕更低
- 银行推的基金表现差, 不保本也不保证
- 客户损失惨重, 对我们失去信心, 不敢打给他
- 我没有客户, 大部分是“无效”客户
- 不做产品就是保护客户
- 有兴趣没钱, 有钱没兴趣
- 任务太多, 时间不够



CFETC 版权所有

39

销售行员

技巧面

- 1、大部分网点的客户经理均为[刚调任至新网点](#), 正处于客户的开发阶段, 熟客的比例较低!
- 2、电话邀约技巧缺乏, [陌生电访邀约不来客户](#)。
- 3、对于基金套牢客户的处理办法不多, 不知道该如何去进行安抚和再次营销。
- 4、对于已经买过的客户不知道如何进行二次营销。
- 5、遇到客户的反对意见, 能及时处理的办法不多。

40

销售习惯面

- 1、每日电访活动量不稳定甚至不足，很少有客户经理能达到30通的基础目标。
- 2、习惯于等客户来行，缺乏主动出击的精神。
- 3、每日的销售活动缺乏合理的时间分配，时间利用率不高。
- 4、不知道如何处理服务与营销之间的均衡关系。
- 5、纯以中间业务收入为导向的考核机制，造成行员习惯于销售单一产品。
(不是以客户为中心)
- 6、只知道自己的中间业务收入考核指标，但不会从具体的产品种类中均衡的找业绩。(不是以客户为中心)

41

调查中看到的机遇.....

- 客户资源丰富，尚有很大的开发深耕潜能
- 已開始進行並成功产品渗透
- 人员基本配备，只是岗位不明晰（支行网点要兼顾的指标太多），时间未有效管理
- 已有一定销售经验，只是缺乏系统化梳理
- 理财及服务已引起很大重视



42

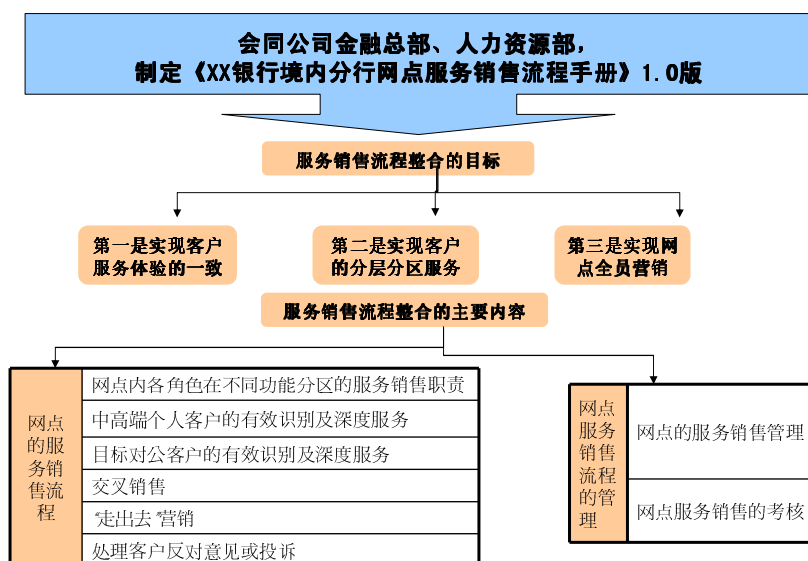
现阶段面临主要问题的对策

现阶段面临的主要问题	主要对策
1、网点硬件转型进展较快与流程整合进展较慢之间的不协调。	1、加快流程整合，在管理流程、服务销售流程、业务操作流程方面创新
2、网点销售人员短缺与网点人员结构不合理之间的不协调。	2、制定网点岗位设置和人员配置方案，强化人员配置。
3、开放式柜台的作用没有很好的发挥	3、切实开放式柜台人员队伍建设，加强业务迁移，突出销售作用。
4、网点渠道建设与电子渠道建设的不协调。	4、加快网银发展，物理渠道和电子渠道整合方面的创新。

彼得·德鲁克：不协调是创新机遇的一个重要征兆。

43

一、服务销售流程整合的背景和目标



44

二、网点服务销售流程整合的基础

网点服务销售流程整合的基础

(一) 网点的服务销售角色定位与分工

(二) 网点的盈利模式与服务模式

(三) 网点的市场功能定位

(四) 网点的功能分区

(五) 客户分层服务与业务分流、业务衔接

(六) 客户的分层及在网点内的逐级递进

45

服务销售流程管理

每日一次晨会

网点主任应坚持每日晨会的主持工作，激励员工当日工作的积极性。晨会应包含以下三项内容：

- 网点主任对上日服务态度好、销售业绩高的员工提出表扬。
- 网点主任点评上日的网点服务及销售业绩。
- 网点主任向员工明确当天需要完成的销售任务。

每周（日）一次总结

- 每日（或每周）营业结束后，网点主任应组织网点员工，对当日（或当周）的工作进行回顾，总结经验，分析存在的问题，并将总结记录于网点精神文化墙；

每月一次指导

网点主任应至少每月与每位员工做一次指导谈话，与员工共同制定保持或提高业绩的行动计划，以期达到同心协力共同进步的目的。网点主任应将每次谈话内容和心得体会记录在网点总结上。

每季度一次培训

网点主任应至少每季度对网点各角色人员进行一次培训或组织各角色人员的交流活动，并记录培训或交流活动的內容、成果。

46

服务销售流程管理

网点文化墙

示例	借记卡	信用卡	网银	第三方存管	基金	理财产品	保险
上日销售额							
当月已实现销售额							
当月未完成额							
当年未完成额							

- 每日（或至少每周）分产品记录上日（或上周）销售业绩，当月已实现业绩，以及当月（或当季度）、当年还未完成业绩。可参考上表。
- 记录当周重点推荐产品的信息，以加深网点员工推荐产品的重视程度。
- 记录网点内各员工上月销售业绩及当月已完成销售额。
- 记录网点内各员工每日客户推荐和客户维护数目，新增客户情况等，可通过汇总大堂经理、封闭式柜员、开放式柜员推荐客户时所派发的名片或产品介绍手册，以及《潜在客户跟踪维护表》来实现。

47

课程大纲

- 一. 大陸外部環境介紹
- 二. 大陸銀行發展近程與挑戰
- 三. 業務規範及風險控管介紹
- 四. 大陸當地陸銀及外資的經營策略、行銷模式。
- 五. 大陸的人才管理



48

商业银行法

- 第十条 商业银行依法接受国务院银行业监督管理机构的监督管理，但法律规定其有关业务接受其他监督管理部门或者机构监督管理的，依照其规定。
- 第十一条 设立商业银行，应当经国务院银行业监督管理机构审查批准。
- 经营范围由商业银行章程规定，报国务院银行业监督管理机构批准。
- 商业银行经中国人民银行批准，可以经营结汇、售汇业务。



49

第十二条 设立商业银行，应当具备条件

- (一) 有符合本法和《中华人民共和国公司法》规定的章程
 - (二) 有符合本法规定的注册资本最低限额；
 - (三) 有具备任职专业知识和业务工作经验的董事、高级管理人员；
 - (四) 有健全的组织机构和管理制度；
 - (五) 有符合要求的营业场所、安全防范措施和与业务有关的其他设施。
- (www.falvwangzhan.cn)

第十三条 设立全国性商业银行的注册资本最低限额为十亿元人民币。设立城市商业银行的注册资本最低限额为一亿元人民币，设立农村商业银行的注册资本最低限额为五千元人民币。注册资本应当是实缴资本

50

第十五条 设立商业银行的申请经审查符合本法第十四条规定的，申请人应当填写正式申请表，并提交下列文件、资料：

- (一) 章程草案；
 - (二) 拟任职的董事、高级管理人员的资格证明；
 - (三) 法定验资机构出具的验资证明；
 - (四) 股东名册及其出资额、股份；
 - (五) 持有注册资本百分之五以上的股东的资信证明和有关资料；
 - (六) 经营方针和计划；
 - (七) 营业场所、安全防范措施和与业务有关的其他设施的资料；
 - (八) 国务院银行业监督管理机构规定的其他文件、资料。
- (www.falvwangzhan.cn)

51

第十七条 商业银行的组织形式、组织机构适用《中华人民共和国公司法》的规定。

- **第二十一条** 经批准设立的商业银行分支机构，由国务院银行业监督管理机构颁发经营许可证，并凭该许可证向工商行政管理部门办理登记，领取营业执照。
- 更换**董事、高级管理人员**时，应当报经国务院银行业监督管理机构审查其任职资格。
- **第四十九条** 商业银行的营业时间应当方便客户，并予以公告。商业银行应当在公告的营业时间内营业，不得擅自停止营业或者缩短营业时间。

52

第二十条 设立商业银行分支机构，申请人应当向国务院银行业监督管理机构提交下列文件、资料

- (一) 申请书，申请书应当载明拟设立的分支机构的名称、营运资金额、业务范围、总行及分支机构所在地等
- (二) 申请人最近二年的财务会计报告；
- (三) 拟任职的高级管理人员的资格证明；
- (四) 经营方针和计划；
- (五) 营业场所、安全防范措施和与业务有关的其他设施的资料；
- (六) 国务院银行业监督管理机构规定的其他文件、资料



53

重要主管部门

中国人民银行

中国银行监督管理委员会

中国证券监督管理委员会

中国保险监督管理委员会

国家外汇管理局

城市管理局

工商行政管理局



54

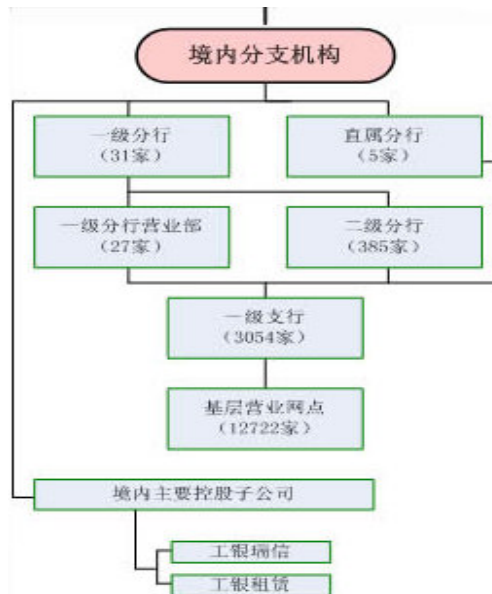
各主要城市當地銀監



55

組織架構—工商銀行

- 一城市一個分行
- 分行>支行>網點



56

中国银行业监督管理委员会,商业银行行政许可事项申请材料目录及格式要求

（一）法人机构设立

- 股份制商业银行法人机构筹建审批申请材料目录：
- 股份制商业银行法人机构开业核准申请材料目录：

（二）境内分支机构设立

- 商业银行分行筹建审批申请材料目录：
- 商业银行分行开业核准申请材料目录：
- 商业银行支行筹建审批申请材料目录：
- 商业银行支行开业核准申请材料目录：
- 商业银行设立自助银行审批申请材料目录：
- 银行收购其他银行业金融机构设立分支机构收购审批申请材料目录：
- 银行收购其他银行业金融机构设立分支机构开业审批申请材料目录：

57

中国银行业监督管理委员会,商业银行行政许可事项申请材料目录及格式要求

（三）境内分支机构变更

- 商业银行境内分支机构变更名称审批申请材料目录：
- 商业银行支行升格分行审批申请材料目录：
- 商业银行支行以下机构升格支行审批申请材料目录：
- 商业银行境内分支机构同城迁址审批申请材料目录：

（四）其他

- 商业银行变更资本总额或股份总额5%以上股东审批申请材料目录：
- 境外金融机构投资入股中资商业银行审批申请材料目录：
- 商业银行变更注册资本的方案审批申请材料目录：
- 商业银行法人机构变更住所审批申请材料目录：
- 商业银行变更组织形式审批申请材料目录：
- 申请材料格式要求

58

中国银行业监督管理委员会,商业银行行政许可 事项申请材料目录及格式要求

五、调整业务范围和增加业务品种

- 开办外汇业务和增加外汇业务品种审批申请材料目录：
- 商业银行开办衍生产品交易业务审批申请材料目录：
- 商业银行开办电子银行业务审批申请材料目录：
- 商业银行增加或变更电子银行业务品种审批申请材料目录：
- 商业银行发行银行卡审批申请材料目录：
- 商业银行开办证券投资基金托管业务审批申请材料目录：
- 银行开办合格境外机构投资者境内证券投资托管业务审批申请材料目录：
- 商业银行开办离岸银行业务审批申请材料目录：
- 商业银行开办证券公司股票质押贷款业务审批申请材料目录：
- 商业银行开办个人理财业务审批申请材料目录：

六、高级管理人员任职资格审核

- 商业银行法人机构董事、高级管理人员任职资格核准申请材料目录：
- 商业银行分支机构高级管理人员任职资格核准申请材料目录：

59

外资金融机构行政许可事项实施办法

第十二条 申请筹建独资银行、合资银行，申请人应提交下列申请材料：

- (一) 由出资各方董事长或行长（首席执行官、总经理）联名签署的致银监会主席的筹建申请书（函），申请书（函）的内容至少包括拟设独资银行的名称、合资各方名称、合资各方出资比例、注册资本额和经营的业务种类；
- (二) 可行性研究报告，内容至少包括申请人的基本情况、对拟设独资银行或合资银行市场前景的分析、未来业务发展规划、组织管理架构和开业后3年的资产负债规模与盈利预测；
- (三) 拟设独资银行或合资银行的章程；（四）拟设合资银行合资经营合同；
- (五) 独资银行投资人或合资银行合资各方所在国家或地区有关主管当局核发的营业执照的复印件或其他经营金融业务许可文件的复印件；
- (六) 独资银行投资人或合资银行合资各方最近3年的年报；
- (七) 独资银行投资人或合资银行外国合资者所在国家或地区有关主管当局对其申请的意见书（函）；
- (八) 初次设立独资银行、合资银行的申请人所在国家或地区金融体系情况和有关金融监管法律法规规定；
- (九) 申请人的章程；
- (十) 申请人及其所在集团的组织结构图、主要股东名单、海外分支机构与联营公司名单；
- (十一) 申请人反洗钱的制度或规定；
- (十二) 银监会要求提交的其他资料。

申请人向银监会提交的申请材料为一式两份，向拟设机构所在地银监会派出机构抄送的申

60

中华人民共和国外资银行管理条例

第十四条 设立外资银行营业性机构，应当先申请筹建，并将下列申请材料报送拟设机构所在地的银行业监督管理机构：

- （一）申请书，内容包括拟设机构的名称、所在地、注册资本或者营运资金、申请经营的业务种类等；
- （二）可行性研究报告；
- （三）拟设外商独资银行、中外合资银行的章程草案；
- （四）拟设外商独资银行、中外合资银行各方股东签署的经营合同；
- （五）拟设外商独资银行、中外合资银行的股东或者拟设分行的外国银行的章程；
- （六）拟设外商独资银行、中外合资银行的股东或者拟设分行的外国银行及其所在集团的组织结构图、主要股东名单、海外分支机构和关联企业名单；
- （七）拟设外商独资银行、中外合资银行的股东或者拟设分行的外国银行最近3年的年报；
- （八）拟设外商独资银行、中外合资银行的股东或者拟设分行的外国银行的反洗钱制度；
- （九）拟设外商独资银行的股东、中外合资银行的外方股东或者拟设分行的外国银行所在国家或者地区金融监管当局核发的营业执照或者经营金融业务许可文件的复印件及其申请的意见书；
- （十）国务院银行业监督管理机构规定的其他资料。

拟设机构所在地的银行业监督管理机构应当将申请材料连同审核意见，及时报送国务院银行业监督管理机构。

61

中华人民共和国外资银行管理条例

第十七条 经验收合格完成筹建工作的，申请人应当将填写好的开业申请表连同下列资料报送拟设机构所在地的银行业监督管理机构：

- （一）拟设机构的主要负责人名单及简历；
- （二）对拟任该机构主要负责人的授权书；
- （三）法定验资机构出具的验资证明；
- （四）安全防范措施和与业务有关的其他设施的资料；
- （五）设立分行的外国银行对该分行承担税务、债务的责任保证书；
- （六）国务院银行业监督管理机构规定的其他资料。

拟设机构所在地的银行业监督管理机构应当将申请材料连同审核意见，及时报送国务院银行业监督管理机构。

62

中华人民共和国外资银行管理条例

第二十条 设立外国银行代表处，应当将下列申请资料报送拟设代表处所在地的银行业监督管理机构：

- （一）申请书，内容包括拟设代表处的名称、所在地等；
- （二）可行性研究报告；
- （三）申请人的章程；
- （四）申请人及其所在集团的组织结构图、主要股东名单、海外分支机构和关联企业名单；
- （五）申请人最近3年的年报；
- （六）申请人的反洗钱制度；
- （七）拟任该代表处首席代表的身份证明和学历证明的复印件、简历以及拟任人有无不良记录的陈述书；
- （八）对拟任该代表处首席代表的授权书；
- （九）申请人所在国家或者地区金融监管当局核发的营业执照或者经营金融业务许可文件的复印件及对其申请的意见书；
- （十）国务院银行业监督管理机构规定的其他资料。

拟设代表处所在地的银行业监督管理机构应当将申请资料连同审核意见，及时报送国务院银行业监督管理机构。

63

中华人民共和国外资银行管理条例

第三十一条 外国银行分行按照国务院银行业监督管理机构批准的业务范围，可以经营下列部分或者全部外汇业务以及对除中国境内公民以外客户的人民币业务：

- （一）吸收公众存款；
- （二）发放短期、中期和长期贷款；
- （三）办理票据承兑与贴现；
- （四）买卖政府债券、金融债券，买卖股票以外的其他外币有价证券；
- （五）提供信用证服务及担保；
- （六）办理国内外结算；
- （七）买卖、代理买卖外汇；
- （八）代理保险；
- （九）从事同业拆借；
- （十）提供保管箱服务；
- （十一）提供资信调查和咨询服务；
- （十二）经国务院银行业监督管理机构批准的其他业务。



外国银行分行经中国人民银行批准，可以经营结汇、售汇业务。

64

金融机构衍生产品交易业务管理暂行办法

第七条 金融机构申请开办衍生产品交易业务应具备下列条件：

- （一）有健全的衍生产品交易风险管理制度和内部控制制度；
- （二）具备完善的衍生产品交易前、中、后台自动联接的业务处理系统和实时的风险管理系统；
- （三）衍生产品交易业务主管人员应当具备5年以上直接参与衍生交易活动和风险管理的资历，且无不良记录；
- （四）应具有从事衍生产品或相关交易2年以上、接受相关衍生产品交易技能专门培训半年以上的交易人员至少2名，相关风险管理人员至少1名，风险模型研究人员或风险分析人员至少1名；以上人员均需专岗人员，相互不得兼任，且无不良记录；
- （五）有适当的交易场所和设备；
- （六）外国银行分行申请开办衍生产品交易业务，必须获得其总行（地区总部）的正式授权，且其母国应具备对衍生产品交易业务进行监管的法律框架，其母国监管当局应具备相应的监管能力；
- （七）中国银行业监督管理委员会规定的其他条件。

65

金融机构衍生产品交易业务管理暂行办法

第九条 金融机构申请开办衍生产品交易业务，应当向中国银行业监督管理委员会或其派出机构报送下列文件和资料（一式三份）：

- （一）开办衍生产品交易业务的申请报告、可行性报告及业务计划书或交易展业计划；
- （二）衍生产品交易业务内部管理制度；
- （三）衍生产品交易的会计制度；
- （四）主管人员和主要交易人员名单、履历；
- （五）风险敞口量化或限额的授权管理制度；
- （六）交易场所、设备和系统的安全性测试报告；
- （七）中国银行业监督管理委员会要求的其他文件和资料。

66

金融机构衍生产品交易业务管理暂行办法

第十二条 金融机构开办衍生产品交易业务内部管理制度至少包括以下内容：

- （一）衍生产品交易业务的指导原则、业务操作规程（业务操作规程应体现交易前台、中台与后台分离的原则）和针对突发事件的应急计划；
- （二）衍生产品交易的风险模型指标及量化管理指标；
- （三）交易品种及其风险控制制度；
- （四）风险报告制度和内部审计制度；
- （五）衍生产品交易业务研究与开发的管理制度及后评价制度；
- （六）交易员守则；
- （七）交易主管人员岗位责任制度，对各级主管人员与交易员的问责制和激励约束机制；
- （八）对前、中、后台主管人员及工作人员的培训计划；
- （九）中国银行业监督管理委员会规定的其他内容。

67

中国银行业监督管理委员会令《个人贷款管理暂行办法》

- **第三条** 本办法所称个人贷款，是指贷款人向符合条件的自然人发放的用于个人消费、生产经营等用途的本外币贷款。
- 个人贷款用途应符合法律法规规定和国家有关政策，贷款人不得发放无指定用途的个人贷款。
- **第二十六条** 贷款人应依照《中华人民共和国物权法》、《中华人民共和国担保法》等法律法规的相关规定，规范担保流程与操作。

68

《劳动合同法》



- 于2008年1月1日起施行。
- 劳动合同期限一年以上不满三年的，试用期不得超过二个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过六个月。
- 第三十一条用人单位应当严格执行劳动定额标准，不得强迫或者变相强迫劳动者加班。
- 第四十条有下列情形之一的，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者**一个月**工资后，可以解除劳动合同：
劳动者不能胜任工作，**经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的**
- 第四十二条劳动者有下列情形之一的，用人单位不得依照本法第四十条、第四十一条的规定解除劳动合同：**患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的；女职工在孕期、产期、哺乳期的**

69

法令規範



反洗钱工作管理实施办法

- 2006年10月31日第十届全国人民代表大会常务委员会通过，自2007年1月1日起施行。
- 金融机构应当依照本法规定建立健全反洗钱内部控制制度，**金融机构的负责人应当对反洗钱内部控制制度的有效实施负责。**
- 金融机构应当按照规定**建立客户身份识别制度。**
- **任何单位和个人不得将单位的资金以个人名义开立账户存储。**

監控 => 防杜拒絕 => 申報(大额交易和可疑交易报告的接收) => 宣傳

70

金融机构外汇业务监督参考資料

- [现行有效外汇管理主要法规目录](#)
- 金融机构应如何掌握大额和可疑外汇资金交易信息报告标准？
- 金融机构实现反洗钱数据电子化采集应符合哪些条件？
- 金融机构应如何填写大额和可疑外汇资金交易报表？
- 金融机构应按怎样途径报送反洗钱报表？
- [银行执行外汇管理规定情况考核办法（试行）](#)
- 银行执行外汇管理规定情况考核内容及评分标准
- [《消防监督检查规定》](#)

71

零售网点安全管理

安全保卫工作管理制度包括金库守护制度、押运制度、枪支防卫器具管理及使用制度以及营业场所安全管理制度。

1、安全工作责任制

营业网点设兼职安全员，负责网点的安全管理和日常安全防范工作。

2、营业期间现金安全制度

营业网点在营业期间，备用金和收入的大宗现金，不得放置在桌面等明处，必须锁入保险柜或现金箱内。

3、接送款制度

营业网点每天安排人员接送款，[接送款人员不少于4人](#)（不足4人的，全员接送）。营业前负责将款箱接到营业柜台内，营业终了负责将现金送上运钞车。

4、进入营业室登记制度

非营业室工作人员，不得随意进入营业室内。因公需进入营业室的，须经过批准，进行登记后方可进入。上级行检查人员，需由本行有关人员陪同，持介绍信和本人证件，登记后方可进入检查。

5、通勤门管理制度

营业期间要加强通勤门的管理，营业室工作人员进出时，要随开随锁。钥匙或密码指定专人保管，钥匙营业期间不得带出营业室。

72

- **6、电视监控管理制度**
- 营业场所的电视监控按照安全保卫相关规定实行营业期间全过程录像。营业场所的录像资料保存期为至少30天。
- **7、应急报警按钮使用规定**
- 营业网点安装的应急报警按钮，在发生盗窃、抢劫等外部侵害等紧急情况时方可使用。除上述情况外，任何人都不得随意触动应急报警按钮。应急报警设施应定期检测，保持良好状态。
- **8、防盗报警的使用规定**
- 每天营业结束清场后，须开启防盗报警进行布防。每天上班时，首先撤防，然后方可进入网点。每天布防和撤防时间，要进行登记。
- **9、配备防卫器具规定**
- 营业场所应按照安全保卫相关规定配备防卫器具。
- **10、防火安全管理制度**
- 营业场所要制定防火安全制度，建立义务消防队（组），担负火灾扑救和抢救人员、疏散物资等任务。按照规定配置消防器材，经常进行检查。
- **11、应急预案**
- 营业网点对防抢劫、防盗窃、防诈骗、防挤兑、防火等突发事件，应制定切实可行的应急预案。一旦发生突发事件，立即按应急预案处置。
- **12、营业终了检查制度**
- 营业终了，要进行全面检查。首先检查现金、章、证、押是否入库保管。然后进行清场检查，确定无异常情况，关闭水、电、门、窗，布防撤离。

73

客户投诉处置方案

（1）一般投诉

当营业网点发生服务纠纷，客户出现不满情绪时，柜员应立即向客户道歉，进行安抚。客户仍不满意，或提出其他要求的，柜员应立即将客户转交给大堂经理或当班负责人，将客户带至理财室或其他安静场所，平静客户情绪，耐心解释，并协助客户业务的办理。如无效，则请客户留下联系方式，即刻向支行联系人报告，并复制保留监控录像备查。

支行接到网点报告或客户服务中心转来的电话投诉后，应立即委派专人到现场调查处理，并将事件调查经过和处理结果形成文字材料存档备案。同时与客户联系，进一步做出解释和安抚，直至客户无异议。

（2）升级诉求及二次投诉

如客户对支行的投诉处理结果有异议，支行应在有效控制事态的同时，立即向上级行客户服务主管部门报告，并留存相关资料。上级行客户服务主管部门应迅速安排专人进行调查处理，并将事件调查经过和处理结果形成文字材料存档备案。同时与客户联系，进一步做出解释和安抚，直至客户无异议。

（3）重大投诉

如客户对投诉处理结果仍有异议或分行无法控制事态发展，客户服务主管部门应尽量稳定客户情绪，避免其向社会媒体或政府机关投诉，并迅速向总行联系人报告。总行各相关部门应协同研究解决措施，尽快解决客户反映的问题。

74

零售网点服务应急预案

（一）适用范围

网点服务应急预案适用于营业网点出现客户投诉、自然灾害、群体性事件等突发事件的应急处理。

（二）工作原则

明确责任，协同配合。全行实行首问责任制，支行、分行、总行职责明确，相关职能部门各负其责、协同配合，及时横向沟通，以保障突发事件的妥善处理。

划分等级，分类应对。根据不同事件的严重程度将其划分为不同等级，并据此分别制定报告、决策和处置流程，保证重大事件信息传递和决策的时效性。

报告及时，响应迅速。建立自下而上明确的报告路线和自上而下顺畅的决策流程，同时根据故障当天的实际情况，及时与管辖行、总行、外部机构沟通联系，争取最大支援，以便快速响应，最大程度地降低风险，减少损失。

动态维护，及时完善。应急处理方案不是一成不变的，要定期演练、查找问题、及时完善，保证应急处理方案的时效性，有效指导应急处理工作。

（三）网点工作职责

- 1、熟悉、演练网点服务应急预案；
- 2、负责组织实施网点职责范围内的应急处置工作；
- 3、负责履行报告职责；
- 4、完成事件问题的职责内整改工作；

75

应急报告及处置流程

在紧急事件应急响应及处置流程中，使信息及时传递到总分行相关部门联系人。

1、报告原则

及时：网点遇无法解决的突发事件应在第一时间上报情况。

准确：报告内容应客观真实，不得主观臆断。

完整：报告内容应尽可能的详实，便于领导小组研究决策。

2、报告方式

根据以下顺序选择紧急报告工具：办公室电话、手机、短信、EMAIL。

3、报告内容

- （1）发生突发事件的机构名称、地点、时间；
- （2）突发事件性质：客户重大投诉、语言沟通障碍、自然灾害或突发公共安全事件等；
- （3）影响程度：突发事件发生后对正常营业或声誉造成的影响程度、影响范围等；
- （4）影响人力资源情况：突发事件对人员造成的伤害情况；受灾情况、采取的救助和防护措施、岗位接替等情况；
- （5）原因分析、判断；
- （6）已采取的措施和拟采取的应急处置建议。

4、报告流程

立即开始对突发事件的监测和评估，对其级别作出初步判断，在按照自

76

其他參考規定

- 中华人民共和国行政许可法
- 中华人民共和国银行业监督管理法
- 中国人民银行 银监会 证监会 保监会关于进一步做好中小企业金融服务工作的若干意见
- 中国银监会关于印发商业银行稳健薪酬监管指引的通知
- 中国银行业监督管理委员会令《流动资金贷款管理暂行办法》
- 中国人民银行 中国银行业监督管理委员会
- 关于进一步做好支持节能减排和淘汰落后产能
- 金融服务工作的意见
- 商业银行内部控制指引

77

如何與政府保持好關係

- 政治任務？
 1. 如何支持他的工作？
 2. 參加台商協會等組織
- 經濟任務？
- 個人任務？
面子/裡子



78

規定從嚴,執法從?

- 外資從嚴,陸資從寬?
- 敵對從嚴,友好從寬?
- 公開從嚴,私下從?
- 公家機關應付? ...消防安全、城管



79

课程大纲

- 一. 大陸外部環境介紹
- 二. 大陸銀行發展近程與挑戰
- 三. 業務規範及風險控管介紹
- 四. 大陸當地陸銀及外資的經營策略、行銷模式。
- 五. 大陸的人才管理



80

瞭解當地陸銀的作法

<< 產品篇 >>



81

理財產品

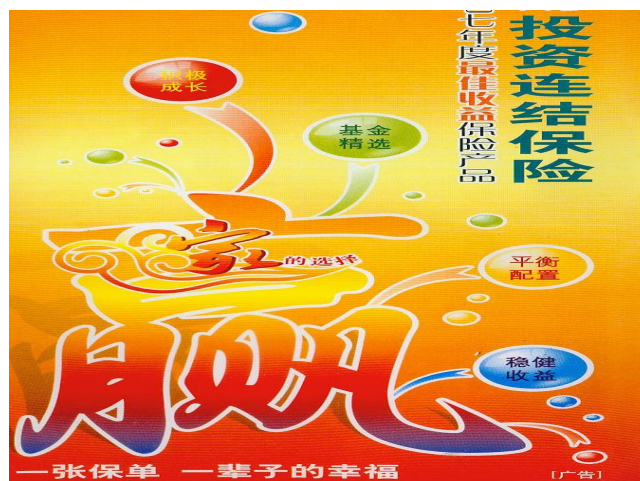
- 多半是信託產品: 2~5年,收益率5%左右

<< 舉例:某國有銀行 >>



82

產品-保險



83

信用卡产品

我的生活 我的路



钻石信用卡



白金信用卡（尊贵版）



白金信用卡（精英版）

84

龙卡分期业务

- 龙卡分期业务种类
 - 一、邮购分期
 - 二、账单分期（普通消费分期）
 - 三、商户分期
 - （一）商场POS分期（小额分期）
 - （二）专项POS分期（大额分期）
 - 汽车分期、家装分期、婚庆分期
 - （三）专项消费分期

85

电子商务发展趋势—中国

2007-2008年电子商务类应用用户对比

	2007年底		2008年底		变化	
	使用率	网民规模 (万人)	使用率	网民规模 (万人)	增长量 (万人)	增长率
网络购物	22.1%	4,600	24.8%	7,400	2,800	60.9%
网络售物	-	-	3.7%	1,100	-	-
网上支付	15.8%	3,300	17.6%	5,200	1,900	57.6%
旅行预订	-	-	5.6%	1,700	-	-

2007-2008年网络金融用户对比

	2007年底		2008年底		变化	
	使用率	网民规模 (万人)	使用率	网民规模 (万人)	增长量 (万人)	增长率
网上银行	19.2%	4,000	19.3%	5,800	1,800	45.0%
网络炒股	18.2%	3,800	11.4%	3,400	-400	-10.5%

86

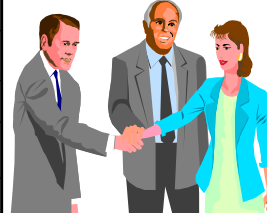
个人住房贷款

- ◆ 贷款对象：年满18周岁，有合法、稳定的收入来源
- ◆ 贷款金额：最高贷款比例为房价的80%
- ◆ 贷款利率：最低可下调30%。
- ◆ 贷款期限：最长30年
- ◆ 若已在他行办理个人住房贷款的，我行可提供转按揭业务服务。新贷款可按照客户自身的还款能力和意愿重新选择借款金额和借款期限。同时可重新确定还款方式，调整利息总支出。

87

个人消费额度贷款与助业贷款的区别

	消费额度贷款	助业贷款
主体	自然人	必须是公司的法人或股东
用途	消费	企业的或生产经营
期限	最长10年	最长5年
利率	VIP客户可下浮5—10%	上浮10%
金额上限	150万元	500万元
其他	消费额度贷款	必须在我行开立结算帐户



88

个人贷款的期限、额度与利率



	住房贷款	消费贷款	助业贷款
贷款期限	一手房：30年	10年	5年
	二手房：30年		
	商业用房：10年		
贷款额度	80%	70%	70%
贷款利率	首套下浮30%	下浮10%	上浮10%

*抵押物的价格须经过我行的认可
*最长贷款年龄不超过70周岁
*最终的贷款额度由审批意见决定
*以上贷款额度均以人民币计

89

港、澳、台胞及外籍人士 需提供的相关资料：

- ✓借款人及配偶有效证件（护照或当地身份证）
- ✓港、澳、台胞通行证
- ✓台湾客户提供户籍腾本
- ✓结婚或未婚证明
- ✓如出现子女则需提供相关的证件（出生证明）

➤ 购房目的是居住，而非投资

90

借款人相关费用

	公证费	保险费	评估费	抵押登记费	备注
住房贷款	500元	按保险费率表收取	评估价格的万分之八	200元	二手房需评估
消费额度贷款	借款金额*千分之三	按保险费率表收取	评估价格的万分之八	200元	
助业贷款	借款金额*千分之三	按保险费率表收取	评估价格的万分之八	200元	

91

附件三：个人贷款服务收费标准及捆绑要求

产品	收费标准
未提用贷款资金使用费	每笔收取贷款金额的2‰。
提前还款	贷款在1年内申请提前还款的，每笔贷款最高收取的手续费不超过六个月贷款利息。
展期服务	300元/笔
变更贷款合同—利率变更	最低按我行损失利息收入的10%收取。
变更贷款合同—其他变更	100元/项
房产抵押登记查询	300元/笔
质物保管	300元/笔
出国留学贷款借款合同英文版	300元/份
出国留学贷款批准函	50元/份
个人经营性贷款资信调查	最高1000元/笔。
循环贷款承诺	循环贷款承诺费按照合同金额与借款人已提款项（计费周期内日均余额）的差额一次性或分次向借款人收取，费率按年费率1‰—5‰确定。在合同有效期内借款人缩减循环贷款额度的，一次性收取缩减贷款额度1‰—5‰的违约金。
贷款承诺	按在规定的用款期内未提款部分的0.3‰—0.5‰收取。
出具贷款承诺书	按份收取，最高2000元/份。同一内容的多份贷款承诺书，每份加收100元。
个人优质客户综合授信	在承诺的授信期内未使用的授信额度，按未使用额度的0.3‰—0.5‰一次性收取。对不承担经济责任的意向性承诺，按信贷证明收费标准执行。
个人最高额度授信	在承诺的授信期内未使用的授信额度，按未使用额度的0.3‰—0.5‰一次性收取。对不承担经济责任的意向性承诺，按信贷证明收费标准执行。
个人资信调查	1000元/份。
个人信用评级	1000元/户。
个人融资顾问服务	按融资额度收取，贷款融资设计按0.1%收取，结构性融资设计按0.2-0.3%收取，融资方案成功实施按1%收取。
个人贷款账户管理服务	最高1000元/笔/年
个人贷款用途违约金	500元/月，直至贷款用途恢复到合同用途为止。

92

附件三：个人贷款服务收费标准及捆绑要求

“存贷通”账户管理费	240元/年/账户，最高不超过增值收益的15%。
贷款重组顾问服务	按贷款重组金额的0.1%-1%收取。
个人逾期还款违约金	500元/月，直至还清逾期贷款为止。
房地产交易资金监管	按协议价格收取
个贷代理销售收入	按协议价格收取
代理公积金中心打印公积金委托贷款还款历史明细	10元/份
贷款合同文本工本费	100元/笔
代办抵押登记服务	以贷款金额为基数收取，5万元以下（含）收取600元，5万元—10万元（含）收取800元，10万元以上收取1000元。
代办公证	50元/笔
代办撤销抵押登记	以贷款金额为基数收取，5万元以下（含）收取600元，5万元—10万元（含）收取800元，10万元以上收取1000元。
代办产权（所有权）变更服务	200元/笔
出具抵押房产出租证明	个人：50元/笔；对公：200元/笔。
代办房屋交易过户	200元/笔
个人贷款抵押权证复印	100元/份

93

其他贷后客户服务费

序号	收费项目	收费标准(元)	备注
1	未提用贷款资金使用费	每笔最高收取贷款金额的2%。	协商收取
2	提前还款	贷款在2年内申请提前还款的，每笔贷款最高收取的手续费不超过六个月贷款利息，按照合同约定执行。	协商收取
3	展缩期服务	最高300元/笔	协商收取
4	变更贷款合同—利率变更	最低按我行损失利息收入的10%收取，或按协议价格收取。	协商收取
5	变更贷款合同—其他变更	最高300元/项	协商收取
6	代办撤销抵押登记	以贷款金额为基数收取，5万元以下（含）收取600元，5万元—10万元（含）收取800元，10万元以上收取1000元。或按协议价格收取。	协商收取
7	个人贷款抵押权证复印	10-20元/份	协商收取
8	贷款合同文本工本费	最高100元/笔	协商收取
9	代理公积金中心打印个人贷款（含）公积金委托贷款还款历史明细	20元/份	协商收取
10	抵（质）物保管	最高300元/笔	协商收取
11	变更还款账号	最高300元/笔	协商收取
12	入住还	贷款额5%。	协商收取

94

个贷经理被要求要积极向潜力客户开口销售

- 1.存款余额偏高(超过20万元)
- 2.高额定存解约(超过10万元)
- 3.高额定存到期(超过10万元)
- 4.客户存折余额超过5万元或客户办理定存(超过10万)
- 5.高额现金或支票存款(超过10万元)

销售投资商品
潜力客户

- 1.信用卡临柜预借现金
- 2.缴纳房屋税或地价税
- 3.只缴信用卡最低应缴金额
- 4.做生意的/商店老板

销售贷款产品
潜力客户

95

95

“龙鼎金”个人账户金业务

产品介绍

“龙鼎金”账户金是投资人在建设银行开立黄金账户，并进行买卖的一种金融投资产品。您的黄金份额在账户中记录，而不提取实物黄金。您只需把握市场走势通过低买高卖就能赚取差价。

产品特点

帐户金就是个人记账式黄金，帐户金的报价类似于外汇报价，即跟随国际黄金市场的波动情况进行报价，通过“高抛低吸”方式实现投资收益。

单边点差0.4元 / g；交易量最少为10g；T+0的清算制度，即当天买入的黄金当天就可以卖出，且不限次数。

96

“龙鼎金”个人实物黄金产品种类



龙鼎金金条

分为50克、100克、200克和500克四种规格。



2006年生肖纪念金章

该套金章于2006年推出，分为单枚和套装两个品种。单枚产品以中国传统十二生肖为主题分12类别，重量均为10克，全国共发行30,000枚；套装产品由12枚生肖金章组成，全国共发行2,006套。

97

“龙鼎金”个人实物黄金产品种类



2007年猪年贺岁金条

该套金条特别为2007年猪年制作发行，有68克、88克和288克三种规格，金条正面刻有“金猪纳福”字样，适合作为礼物传递祝福，也可以用于收藏投资。



2007年金猪宝宝金章

该套金章专门为少年儿童、猪年新生儿和喜爱金猪宝宝的您设计推出，有8克、18克和28克三种规格。金章以卡通猪宝宝为主图案，配以中国传统剪纸花纹为背景，寓意富贵、吉祥。

98

網路銀行



<< 服務篇 >>

银行人员的工作职责与服務

理财人员的工作职责

- 一、业绩目标的掌握及达成
- 二、新客户开发及老客户深耕
- 三、理财投资专业咨询
- 四、客户关系维护

贵宾理财专员

1. 贵宾客户开发
2. 单笔申购共同基金业务开发
3. 家庭型信托业务开发
4. 债券/衍生性金融商品业务
5. 协助客户升级

低柜 高柜

1. 作业交易
2. 定期定额基金业务开发
3. 简易套餐商品销售业务
4. 简易投资商品/保险销售业务
5. 协助客户升级

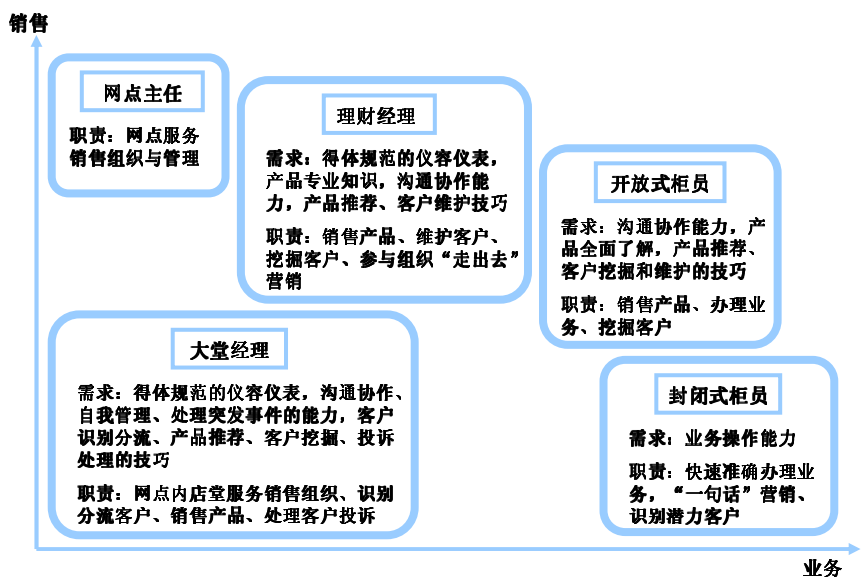
网点的服务销售角色定位与分工

营业网点人员基本配置为9人，根据业务种类、综合效益、市场环境、客户数量、柜台数量以及物理结构等因素，可增加人员配置。

岗位	数目	职责	人员增配
行长（主任）	1	负责综合经营管理和营销工作。外出营销或休假时，可指定网点其他人员代行、承担部分行政或内勤管理职责。	
副行长（副主任）	1	协助行长（主任）进行运营及内控管理工作。可承担部分事中监督或复核职责；经上级机构授权，可承担业务经理职责。	营业网点人员规模超过20人的，可增配1名副行长（副主任）。
上级机构派驻业务经理/助理业务经理/业务助理	1	负责柜面业务授权、内部控制、合规检查等。在符合不相容职位设置要求的前提下，适当丰富业务经理职责；可承担部分事中监督职责。	按照柜台数量、业务量设定，兼顾轮班倒休配置人员，原则上每个业务经理负责3—4个柜台。
封闭式柜员	3	负责柜台（一般为2个）交易操作、交叉复核与服务工作。	按照业务额定工时和业务交易笔数及柜台数量核定人员。
业务员（大堂管理）	1	负责营业网点内客户的引导、分流、识别和销售工作。对外可称“大堂经理”。	对于客户数量和资产达到一定规模、业务品种较为全面的网点，可确定标准增配1—2人。
业务员（综合交易销售）	2	负责办理开放式柜台交易业务，维护个人、公司客户关系，推荐、销售理财、消贷、保险等个金及公司金融产品。视办理业务的客户数量、员工休假等情况，可承担业务员（大堂管理）职责。	由分行结合自身实际情况按业务笔数及耗时、中高端客户数、消贷客户数、对公客户数、负债业务规模、中间业务规模、个贷业务规模等标准确定。

101

（一）网点的服务销售角色定位与分工



102

（一）网点的服务销售角色定位与分工

网点主任

负责网点的全面管理，组织网点按照上级行业务发展战略实施业务运营和发展，统筹协调与管理网点的服务销售流程，牵头负责网点客户拓展、业务发展与产品营销。

- （1）深入研究市场，统筹制定网点服务销售流程方案、对私对公客户联动营销方案、“走出去”营销方案，并组织落实网点内外营销工作；
- （2）制定年度经营目标和营销计划，进行任务分解，合理配置网点服务销售队伍，通过晨会、总结等方式对服务销售队伍进行激励、指导、培训，并对其进行考核与评价；
- （3）全面负责网点个人中高端客户和重要对公客户的关系维护和拓展，统筹安排个人中高端客户和重要对公客户业务办理、产品销售和客户需求反馈等全流程的协调管理；
- （4）熟悉网点业务产品种类、产品功能、适用客户和业务特点等知识，了解各产品和服务的简单流程和规章制度，向重点客户提供专业化业务咨询；
- （5）总结网点销售业绩，收集市场信息，跟踪客户动态，发掘网点辐射范围内有业务潜力的新客户；
- （6）通过收集客户对金融服务和产品的需求信息，进行必要性和可行性分析后，会同产品部门进行产品创新设计，制定产品服务方案，完善产品组合，促进我行业务可持续发展和收益最大化。

103

（一）网点的服务销售角色定位与分工

对公客户经理

做好网点对公客户信息管理和维护，挖掘网点潜在目标客户，收集客户需求和营销信息，开展公司金融产品推介，并为网点对公客户提供带产品解决能力的柜台服务。对公客户经理以店堂内营销为主，同时是网点“走出去”营销的组织者、执行人和责任人。

- （1）对网点周边区域进行市场需求调研分析，组织、落实“走出去”营销工作，深度挖掘客户需求，拓展对公客户；
- （2）负责网点对公客户信息管理和跟踪，建立客户档案并进行动态维护，按照行业性质、客户特点、区域特征和客户不同金融服务需求等对客户进行分类，就对公客户结构进行分析研究，挖掘网点潜在目标客户，拓展对公客户数量；
- （3）全面掌握网点业务产品种类、产品功能、适用客户和业务特点等知识，依据客户需求，加大网点产品营销组合力度，向客户提供专业化产品推介，落实网点产品营销与推广计划；
- （4）对新产品叙做情况进行后评价，同时根据市场变化和客户反馈，收集各类营销信息，及时提交产品部门，并配合产品部门持续创新产品，丰富产品服务功能，满足客户的差异化需求；
- （5）在理财服务区为来行的对公客户提供专属服务，协助办理具体银行业务，销售公司金融产品，提供优质公司金融服务。

104

高柜区——交易/作业区域

- 谁负责管理？——行长助理？网点运营主管？柜员主管？
- 风险控管、交易量、交易复杂性是高柜区工作职责规限。
- 考核标准：效率、无差错、服务等是高柜区的主要考核内容

高柜区主管的关键职责：

- 训练柜员
- 批核、解疑
- 控制管理工作流程
- 协助柜员识别销售机会
- 解决顾客问题
- 处理客户疑难



CFETC版权所有

105

低柜区——个人理财服务

- 谁负责管理？——网点销售主管？网点主管？
- 主要考核内容

个人理财专员的关键职责：

- -引导客户使用自动化服务
- -定期定额共同基金业务开发
- -套餐商品销售业务
- -简易投资商品/保险销售业务
- -协助客户升级



CFETC版权所有

106

服务销售的考核

大堂经理绩效考核指标		
序列	维度	指标名称
大堂经理	业务迁移 (30%)	简单业务迁移率和交易量 (20%)
		开放式柜台业务迁移率和业务量 (10%)
	客户关系 (20%)	客户发展 (10%)
		客户服务质量 (10%)
	分行自定义 (10%)	建议考核大堂经理对店堂营销服务的组织
	产品销售 (30%)	产品推荐和销售
	其它绩效 (10%)	工作质量/态度指标
	创利提成	根据每位大堂经理产品销售量单独提成奖励。

107

服务销售的考核

封闭式柜员和开放式柜员绩效考核指标		
序列	维度	指标名称
封闭式柜员	业务操作 (60%)	业务操作量
	分行自定义 (30%)	建议考核客户推荐数量和产品销售推荐量指标
	其他绩效 (10%)	客户满意度
		工作质量/态度指标
	创利提成	根据每位封闭式柜员的产品销售量单独提成奖励。
开放式柜员	产品销售 (50%)	各类产品销售
		中端客户新增量
	客户维护 (20%)	中银理财客户推荐量
		对公客户新增量
	业务量 (10%)	业务量
	分行自定义 (10%)	
	其他绩效 (10%)	客户满意度 (5%)
		工作质量/态度指标 (5%)
	创利提成	根据每位开放式柜员的产品销售量单独提成奖励

108

<< 行銷篇 >>

大陸銀行的行銷模式

國有市場的特殊現象 => 市場經濟模式

- (利率管制、國企客戶、)
- 銀行兼營-飯店,度假村,物業....
- 村委會經營的共有事業-餐廳,球會....
- 武警開的夜總會



109

行銷模式-本土銀行

- 一. 由"企金業務"來帶動"個人業務"
- 二. 個人業務獨立經營.....建設銀行
- 三. 企金個金整合行銷
 - 公私連動
 - 廠區營銷



110

銀行管理轉型 !!

二级支行经营转型

◆ 现代的网点个人金融业务管理关注要点：
营销管理、客户管理、服务管理、风控管理。

◆ 二级支行要实现三个转型：

1、“业务操作”向“营销服务”转型

目标：打造理财银行

2、“传统业务”向“理财业务”转型

目标：提升渠道产能

3、“存款利差”向“贷款利差、中间业务收入”转型

目标：调整收入结构



98

111

網點行銷轉型

财富管理中心 理财沙龙营销企划

每月	第一场	第二场	第三场
既有客户关系维护与MGM	打造幸福的人生： (银行保险讲座) (1)财务安全计划 (2)少儿精英成长计划 (3)退休养老计划	实现我们的梦想： (基金定投巡回讲座) 系列一：抢救基金大作战 系列二：儿童教育基金 (儿童节) 系列三：退休养老计划 系列四：成就非凡菁英专案 系列五：青年圆梦计划 系列六：储蓄专案	结合生活品味理财沙龙 1.健康养生讲座 2.风生水起招财进宝讲座 3. Wine Tasting品酒会 4.儿童理财营 5.珠宝名表鉴赏会 6.旅游达人讲座 7.品茗茶道讲座 8.SPA体验活动
开发新客户CIF	1.高尔夫球场高端客户开发项目 2.针对分区族群进行扫楼活动 3.企业员工小型说明会		

112

市场推广

营销渠道—外部



宣传折页

1. 汽车之家
2. 中国汽车画报
3. 家居世界
4. 家装情报

平面媒体

1. 汽车之家
2. 太平洋汽车网
3. che168
4. 篱笆网

知名网站

中国建设银行
China Construction Bank 113

促销活动 信用卡产品

200X年X日前拿到卡片的信用卡新客户消费分别达到一定金额即赠送环保折叠购物组合和爱仕达套装锅



理财沙龙(行内)

把客户请进来

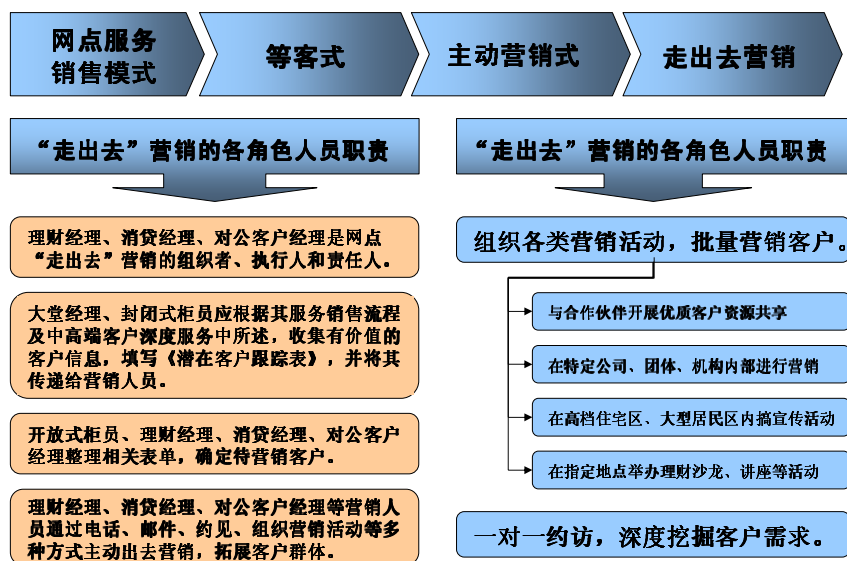
- 主旨:按目前贡献度高低的客户群,依序举办理财沙龙活动
- 活动场地:财富管理中心或各网点
- 参加人数:20~30人
- 活动时间:一小时为限
- 活动流程:
 - 16:50~17:00迎宾时间(播放工行财管中心影片)
 - 17:00~17:05支行长致词
 - 17:05~17:15工行财富管理介绍
 - 17:15~17:30投资市场现况分析
 - 17:30~17:50主题演讲:针对客户分群设置
 - 17:50~18:00Q&A时间
 - 18:00~18:05赠送小礼物

人数不用太多

时间不用太长

115

走出去营销



116

外資行如何切入市場

對公業務-以跨國企業及貿易融資為主
個人業務-以財富管理及個人按揭為主

所有外資銀行在中国的直接市场份额总和也仅有3%



117

積極搶進

- 舉例：法国兴业银行到2012年开设100家网点

全球零售银行副总监伯纳德·大卫(Bernard David)日前表示：“我们正在和中国一些区域性银行商谈合作的事宜，力求在中国零售银行市场有更快的发展。”

法国兴业银行零售银行中国区总裁毕鹏飞谈到，“我们给银监会递交的计划中写着，将于2012年前在中国10个城市共设立包括分行及支行的60家营业网点，但是我们预期实际速度会比计划书快很多，有望在2012年接近100家网点。”



118

国内银行	时间	国际投资者	持股比例%
中信银行	2006/11/22	西班牙毕尔巴鄂维茨卡亚对外银行（BBVA）	5%
广发行	2006/11/16	花旗集团	20%
		IBM	4.74%
		国家电网公司	20%
		中国人寿保险股份有限公司	20%
		中信信托	12.85%
		Puhua Investment	8%
华夏银行	2005/10/17	德意志银行	13.98%
		萨尔·奥彭海姆银行	
		新加坡磐石基金	6.88%
交通银行	2004	汇丰银行	19.90%
深发展	2004/5/29	美国新桥投资集团	17.89%
兴业银行	Dec-03	香港恒生银行	15.98%
		国际金融公司	4%
		新加坡政府直接投资有限公司	5%
浦发行	Sep-03	花旗集团	4.62%
民生银行		淡马锡	4.55%
光大银行	Oct-96	亚洲开发银行	3.29%

119

如何市場開拓-開發新客戶？

- 買名單cold call (不合法)
- 擺攤--樓盤、商場擺攤(費用不便宜)
- 客戶說明會、

〈播放影片〉



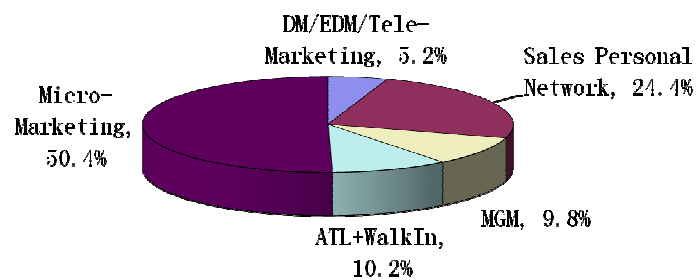
120

微观市场活动基本方式

- 1) 直邮 DM
- 2) 路演/展览/信息台 roadshow/exhibition/booth
- 3) 生活沙龙 lifestyle events
- 4) 投资论坛, 讲座 forum, seminar
- 5) 客户推荐客户 member-get-member

121

50%的零售客户是从小型市场活动中来



122

DM 直邮

花旗银行直邮广告

花旗银行直邮广告是花旗银行向客户推广其产品和服务的重要手段。通过直邮，花旗银行可以将最新的金融产品、服务信息以及优惠活动直接送到客户手中，提高客户对花旗银行的认知度和忠诚度。

花旗银行直邮广告的内容通常包括：

- 花旗银行最新的金融产品或服务介绍。
- 花旗银行提供的优惠活动或奖励计划。
- 花旗银行对客户提供的个性化服务建议。
- 花旗银行对客户提供的个性化投资建议。

花旗银行直邮广告的设计通常采用简洁、专业的风格，以体现花旗银行的品牌形象。同时，花旗银行还会根据客户的不同需求和偏好，对直邮广告的内容进行个性化定制，以提高广告的有效性和针对性。

DM - Martell Elite Club

双重礼遇 至尊享受

Martell Elite Club 是 Martell 品牌为精英人士设立的高端俱乐部。会员可以享受包括 Martell 名酒在内的各种奢华礼遇，彰显尊贵身份。

通用汽车

《别克车主》以艺术的视觉架构汽车美学，为当代杰出人士奉上尊贵之作。别克汽车以其卓越的性能和优雅的设计，成为精英人士的首选座驾。

加入花旗财富管理，尊享《别克车主》超凡礼遇。

摩托罗拉 对讲机一对 或 富士通 一次成像相机一部

DM – Buick
Owner (GM)

123

路演及展览



Road Show – Office building



SH Pudong International Airport

124

生活沙龙



领先生活沙龙

快乐起点 放飞成长梦想

花旗亲子成长沙龙

citibank 花旗银行



领先生活沙龙

斟樽意满 醇酿人生

花旗珍品品鉴沙龙

citibank 花旗银行



领先生活沙龙

极品雅意 至尚华彩

花旗领先生活沙龙

citibank 花旗银行



领先生活沙龙

风生水起 驾驭乾坤

花旗风水艺术沙龙

citibank 花旗银行



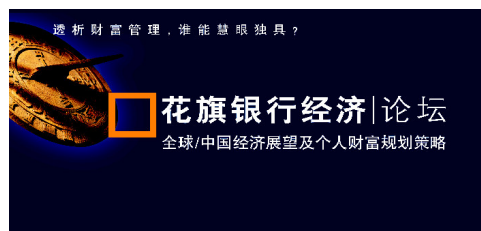
领先生活沙龙

开启生命动力 绽放一生光彩

花旗健康时尚沙龙

citibank 125

投资论坛



花旗财富精英论坛

全球经济正在经历何种变化？
中国经济的发展趋势如何？
在激烈的市场竞争下，如何帮助个人财富，获得超前的投资回报机会？

花旗银行特邀花旗集团中国区首席经济学家及花旗集团财富管理专家，为您解析最新全球及中国经济趋势及展望，为您制订最科学的全球资产配置及个人财富管理策略和投资建议。

主题：全球/中国经济展望及个人财富规划策略
时间：2007年8月30日（星期六）13:15 - 18:00

主讲嘉宾：花旗集团中国区首席经济学家 花旗集团财富管理专家
花旗银行中国区首席经济学家 花旗银行中国区首席财富管理专家 花旗银行中国区首席财富管理专家
花旗银行中国区首席财富管理专家 花旗银行中国区首席财富管理专家 花旗银行中国区首席财富管理专家

报名方式：花旗银行财富精英论坛报名热线：021-8888 8888 或花旗银行财富精英论坛报名网站：
（二）花旗银行财富精英论坛报名网站：
花旗银行财富精英论坛

citibank 花旗银行

客户推荐客户:member-get-member



MGM: 成功推荐每位花旗贵宾客户可获得100积分，成功推荐越多，积分累计越多，不同的积分档次可以换取不同的礼品



127

推廣&品牌建立

廣告

- (地鐵、雜誌、報紙)
- 活動贊助(高爾夫球會贊助、地產商)

關係維護

- 品酒會(策略聯盟)



128

Media

















NEW Media














线上媒体:以上海为例

平面媒体: 东方早报, 时代报, 周末画报上海版

交通工具: MTR 和 公交

互联网: MSN banner

办公楼广告: LED



分组讨论



全世界都搶進中國，「台灣經驗」剩多少？

- 大陸金融機構快速坐大，臺灣銀行業的競爭利基為何？
- 大陸市場機會(個金業務&--利差3%、台資企業、細緻化服務、兩岸三地)

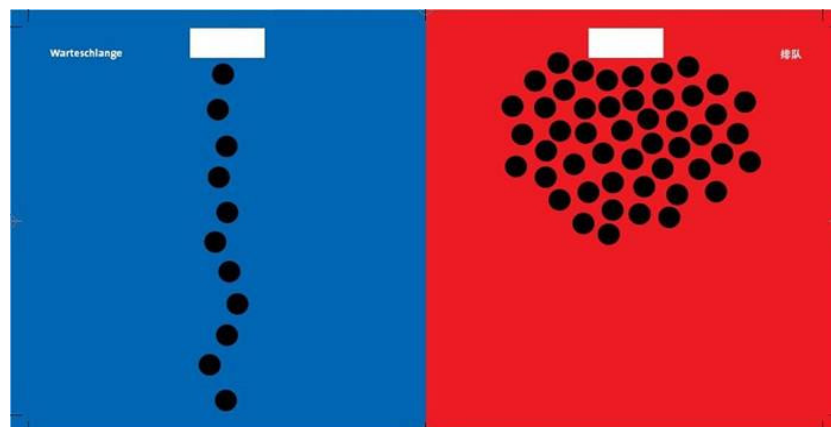
(大陸人眼中的台資企業、歐系企業、美系企業...)

课程大纲

- 一. 大陸外部環境介紹
- 二. 大陸銀行發展近程與挑戰
- 三. 業務規範及風險控管介紹
- 四. 大陸當地陸銀及外資的經營策略、行銷模式。
- 五. 大陸的人才管理

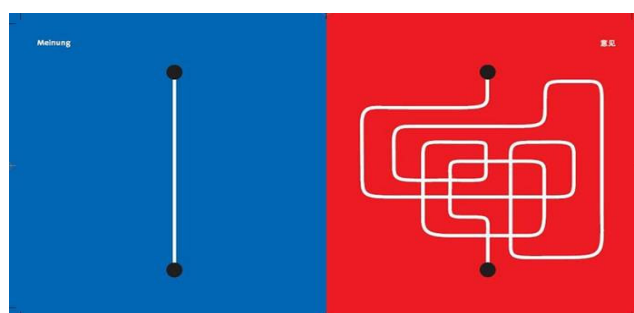


排队



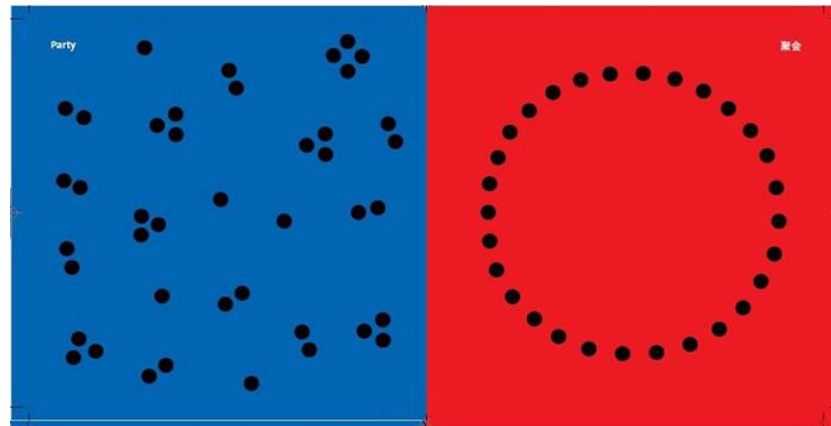
133

意见



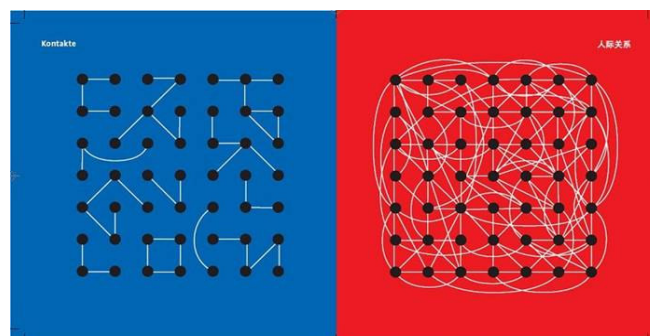
134

聚会



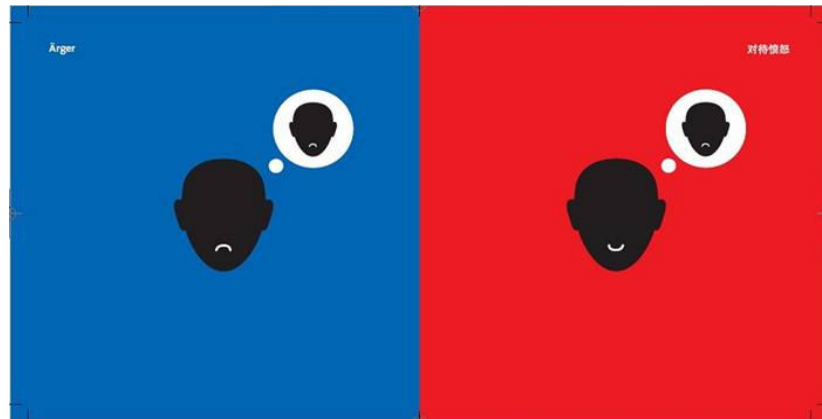
135

人际关系



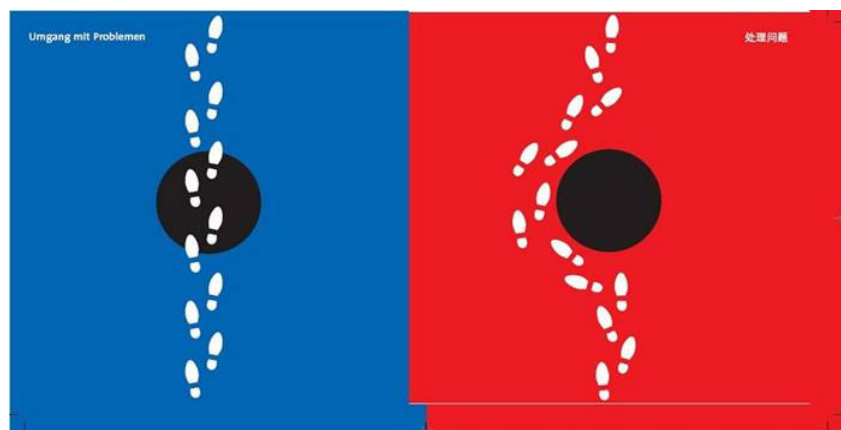
136

对待愤怒



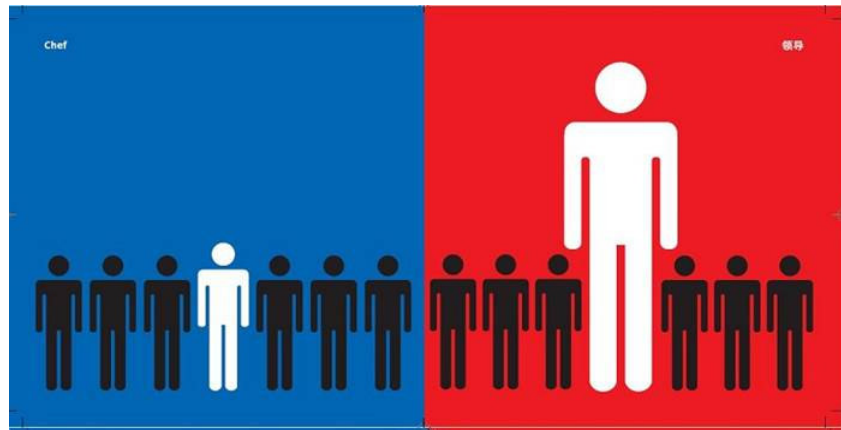
137

处理问题



138

领导



139

西方与中國管理的差异

西方的管理	中國的管理
法治 - 讲究监管系统与控制,能人第二	人治 - 讲究能人,用人不疑,疑人不用,制度第二
策略由下到上-讲究听取基层意见	策略由上到下 - 讲究听领导的命令
重视执行 - 讲究ACTION	重视表态 - 形式与口号
考核 - 先兵后礼,讲清楚后,按达成给予奖励	考核 - 先礼后兵,不扯破脸,没结果再抓一个开刀
团队管理 - 讲究透明化,公平化,公私分明	团队管理 - 潜规则,关系脉络,公私不分
讲究结果 - 付出成本与带来效益	讲究过程 - 表面上看起来努力
现代管理 - 讲究"大道有术"的数字化管理	传统文化 - 讲究"大道无术",缺乏量化管理系统
利益文化 - 现代企业讲究法>理>情	面子文化 - 传统习惯讲究先情>理>法

140
©I-LEAD

商周文章分享...兩岸人才的差異比較?

- 目前大陸菁英骨幹的主管，在35歲上下，他們生長在窮苦時代，進大城市工作前，都先經過激烈考試。他們像「**鯊魚**」，永遠擔心自己的業務做不夠，有任何機會都會上來搶著說：「**我來做，我來做。**」
- 台灣的主管比較像「**海豚**」，很聰明但很溫和。常常兩邊主管一起開會時，台灣主管都不講話的原因是：「他們要搶，就讓他們做。」這樣下去，就沒工作做了。
- 對應到工作表現上，不同特質各自會有不足之處。台灣工作者有時很「糊塗」，對於原則，常常因為**怕起衝突就自己先退讓**，不只讓別人覺得底線很模糊，甚至在不自覺的退讓過程中，連自己都覺得模糊。

141

大陸本土人才的優劣分析

- 優勢：邏輯能力、表達能力、企圖心、外語能力、學習能力、文化地域熟悉
- 劣勢：
應用及問題解決能力弱(直接告訴他怎做)、急躁浮誇、負面思維、忠誠度及信任度低、缺乏自發性、直接短視、耐力較弱、挫折忍耐度低、開創性低、盲從及易有意識形態

- **看你如何運用調整 →**

善加發揮他們的優勢，會有意想不到效果
....海關的效率、收費員的禮貌、



你將面臨的困難：

道德風險, 80後問題與非常年輕的主管、海歸vs土鯊、花了很多時間經費培訓後卻沒效果, 忠誠度低&流動率高(任何激勵都無效&維持長久)

142

重要原則

- **情 → 理 → 法**
- 北方重情(面子),南方重利
- 恩威並濟 (先示威後施恩)
- 激勵方法要馬上吃得到
- 抓重點,想辦法監控於無形
- 少靠人,多靠行銷活動
- 開會只是結果展示,不是真要討論



143

台灣金融人才在大陸

- **2000年中國平安保險集團的「龍騰計畫」**

大手筆聘請台灣500名保險業務人才，前後有超過10位台灣人出任中國保險公司的總經理，目前在大陸保險業任職的台籍高階主管至少有上百人。

- **招商信用卡**
- **深發展銀行, 華一銀行**
- **花旗銀行(廣, 浦發)…行長**
- **台灣講師**



144

如何在大陸建立團隊

- 忘掉台灣經驗！重建大陸經驗！
(聽說的多半是工廠經驗...不同世代,不同時期,不同地區,不同公司皆有差異)
- 不要小看他們、也不要崇媚他們

【台幹好 or 陸幹好?】



群體意識強烈.....
(台資企業遭遇罷工、勞資對立、)

145

主要區域歷史文化與現代面貌

- 北京 - 重關係、重政治、能侃、不到北京不知官小
- 上海 - 一流人才、精明、高傲優越、商業化、有sense、企圖心強.....
- 廣東- 短視、實際、不排外、草莽、戒心重、小富即安、浮躁、以呼悠為傲
- 四川- 重慶辣妹子, 衝動、成都悠閒慢步調
- 湖北-天上九頭鳥, 地上湖北佬、謀略家、毛主席故鄉
- 山東- 直爽、開始難後緒易、大老粗、排外、愛面子
- 蘇杭- 富庶、安逸、浙商中小企業興盛、街買

.....硬要套用會付出慘痛代價

146

分组讨论

- 讨论重点
 - 為何人人都說大陸人難管？
 - 【帶台幹or培養陸幹優缺點？】
- 将讨论结果写在白报纸上
- 时间分配
 - 讨论与记录：10 分钟
 - 分享: 10分钟，一组报告，其他组补充，



147
©I-LEAD

關鍵在如何控制？

- 風險點 - 道德標準不同、文化不了解
 - 人員難掌握
 - 客戶難掌握
- 授權問題~容易假傳聖旨
- 識人➔慎選幹部~小心矇蔽
- 小心被分化架空~融入交一些朋友
- 成績富含水份~抓到必殺一儆百
- 適合➔ 開發業務,行銷人員,銷售主管



148

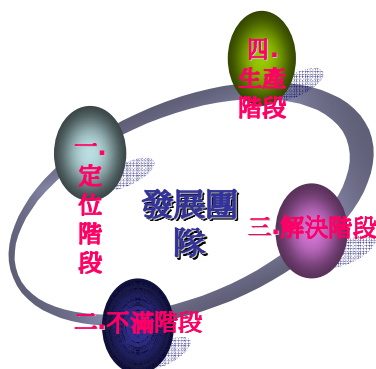
什麼人去大陸合適？



- 吃苦, 肯拼, 企圖心強~ 能忍受異地生活
- 在台灣就已經是佼佼者
- 狼性~獨立, 耐力及韌性強
- 反應力, 思考能力強
- 人際處理能力強
- 溝通語言能力強
- 未婚或已婚舉家遷往
- 忠誠, 把持力佳, 能信任
- 適合→客戶經理, 作業主管, 行長

149

在大陸發展團隊的具體方法及應注意之處

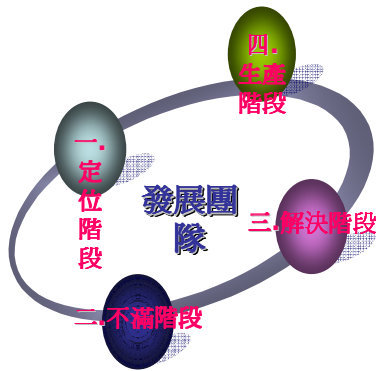


定位階段-

- 公開儀式代表你的決心
- 多開會凝聚團隊
- 造勢~展示實力

150

在大陸發展團隊的具體方法及應注意之處

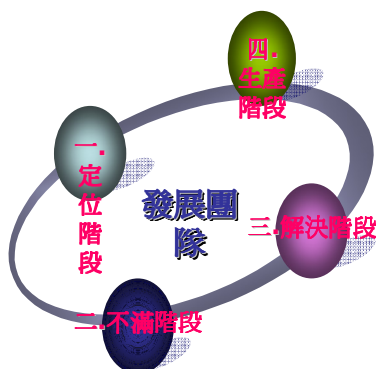


不滿階段-

- 觀察私下交往關係辨識次級團體領袖
- 畫大餅
- 私下吃飯溝通
- 分化~防止攪成一團

151

在大陸發展團隊的具體方法及應注意之處

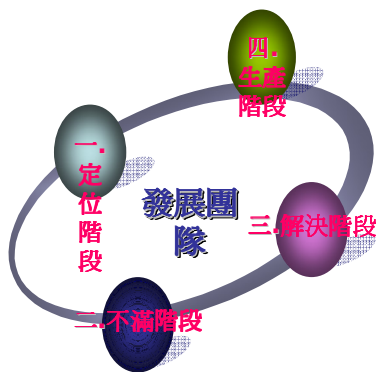


解決階段-

- 立標竿原則
- 先給好處要關鍵人物表態
- 毛澤東趕驢上山三原則
- 領導下刀殺人原則(找落單、蒐集罪狀) 1快 2鬧市口 3要狠

152

在大陸發展團隊的具體方法及應注意之處



生產階段-

- 表揚儀式
- 慶祝儀式-成果要敲鑼打鼓地公開
- 確立領導班子

153

感謝您的熱情參與！

- 祝大家....

萬事如意



- 联系电话：0953-636606 / 13826148260
- E-mail：lewis001tw@yahoo.com.tw

154