

第三节 营销管理

银行营销管理是为创造达到个人和机构目标的交换而规划和实施的理念、产品、服务构思、定价、促销的过程。它包括计划、组织、领导和控制等，目的是满足客户需求，为客户创造价值，为银行带来增值。

一、营销计划(★)

计划是指在一定时间内，对组织预期目标和行动方案所作出的选择和具体安排。一般而言，一个完整的公司信贷产品市场营销计划应该包含如下内容见表2—2。

二、营销组织(★)

(一)银行营销组织的含义

银行营销组织是银行从事营销管理活动的载体，包括对营销组织结构和营销组织行为的分析和研究，主要完成的职能有：组织设计、人员配备、组织运行。

(二)银行营销组织设立的原则

1.因事设职与因人设职相结合

营销机构的设立无需仿照信贷业务部门，而应独立设置。在人员的选择上，应根据其原来较为熟练的业务领域，来确定其在营销组织中承担的具体工作。

2.权责对等

在保证公司信贷资产的风险度控制在可以接受的范围之内的前提下，公司信贷营销部门在为客户进行产品、价格及配套服务的设计时，应有一定的职权，在行动时才有一定的主动性和灵活性，有利于完成相应的职责。

3.命令统一

命令统一是组织中最重要原则，组织分工越细，命令统一对于保证组织目标实现的作用就越重要。组织建设的目的不是要建立完善的组织，而是要建立在当时最适当的、能为今后的变更和发展提供更大灵活性的组织。

(三)银行营销机构的组织形式

银行营销机构的组织形式主要有直线职能制、矩阵制和事业部制三种模式。

①直线职能制：是各级银行设置专门的营销职能部门，该部门为参谋机构，并对上级领导负责。这种形式能发挥专业营销人员对公司营销工作的指导作用，但同信贷业务部门间易缺乏横向沟通，降低效率。

②矩阵制：指在直线职能垂直形态组织系统的基础上增加横向领导系统，如临时组建项目组等形式。这种形式的优点是：加强营销部门和信贷业务部门的横向联系，专业人员和专用设备能得到充分利用，工作人员机动性较大，可以相互帮助，互相激发，相得益彰。这种形式的缺点有：项目组成员由于位置不固定，故有临时观念，有时责任心不够强；人员受双重领导，有时不易分清责任。

③事业部制：是在银行内部，以某个信贷产品、地区或顾客为依据，将相关的各部门结合成一个相对独立的部门或单位，并对其实行分权管理的一种组织形式。这种组织形式的优点是：由于各个部门相对独立，故既能灵活自主地适应客户的需要，又能使各事业部发挥经营管理的积极性和创造性。其缺点主要是：相对需要较多具有高素质的专业人员来运作、出现矛盾时银行领导协调起来比较困难。

(四)客户经理制

客户经理制是指商业银行的营销人员与客户，特别是重点客户建立一种明确、稳定和长期的服务对应关系。客户经理的工作目标就是全面把握服务对象的整体信息和需求，在控制和防范风险的前提下，组织全行有关部门共同设计，并对其实施全方位金融服务方案。推行客户经理制必须打破传统的以产品为导向的组织形式，向以市场和客户为中心的业务组织管理架构转变。来源金考典教育

三、营销领导(★★★)

营销领导是营销管理的重要职能，是指领导者运用组织赋予的权力，组织、指挥、协调和监督下属人员，完成领导任务的职责和功能。它包括决策、选人用人、指挥协调、激励和思想政治工作等。

营销领导的作用有如下四个方面：

(一)指挥作用

银行公司信贷营销领导者要站在营销队伍的前列指挥公司信贷营销人员实现营销目标。

(二)激励作用

银行公司信贷营销领导者为了使营销组织内的所有人都最大限度地发挥其才能，以实现组织的既定

目标, 必须关心下属, 激励和鼓舞下属的斗志, 发掘、充实和加强员工积极进取的动力。

(三)协调作用

银行公司信贷组织在实现其既定目标的过程中, 领导者要协调各方面的关系和活动, 保证各个方面朝着既定的目标前进。

(四)沟通作用

银行公司信贷营销领导是公司信贷营销组织的首脑和联络者, 是信息的传播者、监听者、发言人和谈判者, 在管理的各个层次中起到上情下达、下情上达的作用。

四、营销控制(★★★★★)

银行常用的五种市场营销控制方法包括：

①年度计划控制。主要是通过目标管理来实现控制目的, 其核心是目标管理, 它把事先设定的年销售目标和利润目标在银行内部逐层落实到各个部门和业务人员上, 并在年度内定期检查, 针对偏差及时调整。

②盈利能力控制。是指银行衡量各种产品、地区、顾客群、销售渠道的盈利能力, 从而决定营销活动的扩大、收缩或取消。

③效率控制。是指银行不断寻求更有效的方法来管理业务人员、广告、促销和分销等绩效不佳的营销实体活动。效率控制主要包括四个方面活动效率的控制：销售人员效率控制、广告效率控制、促销效率控制和分销效率控制。

④战略控制。主要是指在银行营销战略的实施过程中, 检查银行为达到目标所进行的各项活动的进展情况, 评价实施营销战略后的绩效, 把它与既定的战略目标与绩效标准相比较, 发现战略差距, 分析产生偏差的原因, 纠正偏差。

⑤风险控制。是对风险识别和风险评估之后测出的风险进行处理和控制的过程, 风险控制既是银行风险管理的重要内容, 同时也是银行内部控制的核心内容。