

# 会计（内控运营）主管综合管控能力提升

## 一、职业经历

王恪，20年国有银行工作经历，7年专职银行培训经验、省行级培训师，CFP国际金融理财师，目前专职从事银行经营管理与风险防控课题研究和培训。先后担任银行柜员、网点主任、理财经理、二级支行行长和管理行个金部经理等职务，具有丰富的银行基层机构管理经验。近年来培训过的银行包括工行、农行、中行、建行、交行、邮储、浦发、兴业、广发、民生、招商、华夏等全国性银行分支行，以及多家城商行、信用社和村镇银行等（具体名单附后）。

银行管理不外乎三个方面：**一是提升员工工作积极性，二是提升员工营销技能，三是搞好内控管理**。通俗讲就是三件事，让员工“**想干事、会干事、不出事**”。本套课程体系即是围绕这三个方面展开。

## 二、主讲课程体系

课程主题	课程名称	主要培训对象
营销管理篇 (想干事、会干事)	课程一：《支行网点精细化管理“五个善于”》	支行长、网点负责人、个人(理财)经理
	课程二：《员工绩效量化考核台账的操作与应用》	
	课程三：《客户维护与厅堂营销务实攻略》	
风控案防篇 (不出事)	课程四：《网点柜面合规操作风险防控》	支行长、网点负责人、会计(内控运营)主管、柜员
	课程五：《银行易发案件风险防控识别警示》	
	课程六：《会计(内控运营)主管综合管理能力提升》	
	课程七：《个人(零售)产品合规销售风险把控》	个人(理财)经理

# 会计（内控运营）主管综合管控能力提升

## 前言：

运营主管与员工朝夕相处，其综合管理能力直接影响员工工作思想与网点安全运营。

本课程完全出自银行一线，有效提升银行现场管理人员综合管理与风险识别防范能力。

**培训对象：**内控运营主管

## 一、会计主管沟通管理技能

### 一、网点管理主要问题

- 1、网点内部管理主要存在的问题
- 2、如何解决这些问题？
- 3、问题员工的问题分析

思考：看看你是几流管理者？

### 二、主管上下沟通技巧

- 1、会计上下有效沟通的重要性
- 2、PDP 性格分析
  - (1) 什么是 PDP 性格分析？
  - (2) 如何有效地与不同个人风格的人沟通
  - (3) 如何做个灵活应变的人？
- 3、如何与上级沟通？
  - (1) 与上级沟通小技巧
  - (2) 上级领导喜欢什么和不喜欢什么

- (3) 不同性格上级领导沟通方式
- (4) 向领导请示汇报程序和要点
- (5) 说服上级领导的技巧
- 4、如何与下级沟通？

- (1) 管理者沟通管理的基本素养
  - (2) 与员工沟通管理注意事项
  - (3) 学会倾听员工的诉求
- 案例：吃葡萄不吐葡萄皮

### 三、新老员工心态管理

- 1、如何管理新员工？
    - (1) 新员工管理的困惑
    - (2) 新员工个性特点与优缺点
    - (3) 新员工管理八项注意
- 案例：新员工的伯乐

## 2、如何管理老员工？

### (1) 老员工工作心态分析

案例：老员工是个“宝”

## 3、管理者的用人之道

### (1) 用人之长，避人之短

### (2) 问题员工的问题未必在员工

### (3) 员工阳光工作心态调节

### (4) 主管自我心态调节

案例：财聚人散，财散人聚

### (5) 常用的减压方法

## 4、晨夕会管理

### (1) 欢乐晨会流程

### (2) 周例会管理

## 四、服务投诉舆情处理

### 1、投诉处理

#### (1) 客户产生抱怨的原因

#### (2) 客户对服务不满的表现分类

#### (3) 错误的客户抱怨处理方法

#### (4) 正确处理客户投诉的方法

### 2、舆情处理

#### (1) 前台需要关注的舆情风险点

#### (2) 容易产生舆情的方面

案例：中风老人取钱猝死银行，三名职员被调查

#### 案例：抬着病人去银行

#### (3) 舆情处理流程

### 3、银行厅堂服务管理细节

## 二、易发案件风险识别警示

### 本节主要分析员工主动作案

1、外部欺诈风险案例分析	5、员工违规担保及印章管理案例警示分析
2、员工盗取空白重要凭证案例警示分析	6、员工非法出售客户信息案例警示分析
3、侵占客户资金及盗取库款案例警示分析	7、利用个人账户过渡大额资金案例警示分析
4、员工参与非法集资风险案例警示分析	8、案件形成原因分析

### 1、外部欺诈风险案例分析

#### (1) 最常见的外部欺诈类型？

案例：假冒夫妻办贷款，客户经理识别准

案例：外部欺诈骗领导，强令员工去违规

#### (2) 银行外部欺诈防范要求

#### (3) 如何防范假冒他人身份证？

### 2、员工盗取空白重要凭证案例警示分析

#### (1) 空白重要凭证管理主要风险点

案例：爱慕虚荣失操守，铤而走险套存单

案例：套取存单为诈骗，伙同犯罪教训惨

#### (2) 空白重要凭证管理要点

### 3、侵占客户资金及盗取库款案例警示

案例：挪用资金去赌球，锒铛入狱悔一生  
案例：违规代客办业务，盗票盖印挪资金  
案例：伪造理财说明书，实挪用客户资金  
案例：柜中利用职务便，侵占资金受处罚  
案例：迷恋网赌生贪念，虚存资金挪公款

(1) 《刑法》有关规定

#### 4、员工参与非法集资风险案例分析

(1) 非法集资的主要形式与利益链

(2) 非法集资风险分析

案例：某行员工参与非法集资得不偿失

案例：自制理财协议书，柜员违规成囚徒

(3) 非法集资惯用的手段

(4) 银行员工参与非法集资的特点

案例：欲望膨胀当掮客，害人害己陷牢笼

(5) 非法集资多涉嫌内外勾结

案例：集资诈骗危害大，员工参与受刑罚

(6) 银监会严禁员工参与非法集资的“八不得”

#### 5、员工违规对外担保及印章管理风险案例警示分析

(1) 层出不穷的银行员工违规担保案件

案例：副主任违规担保，变卖家产未还清

案例：员工担保盖行章，银行被判担责任

案例：网点印章管理乱，行长趁机来作案

案例：为义气违规担保，赔损失遭受处分

(2) 如何防范员工违规担保？

(3) 印章管理要点

思考：用印机一定安全吗？

#### 6、非法出售客户信息案例分析

1、员工出售客户信息的主要特点

案例：个贷经理售信息，央视曝光被判刑

案例：贪图小利毁前程，非法泄密担刑责

2、客户信息泄露的主要渠道

3、国务院令 631 号《征信业管理条例》处罚规定

#### 7、利用个人账户过渡大额资金案例分析

(1) 利用个人账户过渡客户资金风险点

案例：协助客户还贷款，抄短线资金被套

案例：违规揽存谋私利，丢掉工作负刑责

(2) 员工出借账户代客过渡资金主要形式

#### 11、案件形成原因分析

(1) 思想麻痹工作松懈

(2) 风险点治理不到位

(3) 案防职责形同虚设

## 三、柜面合规操作风险防范

1、前台现金业务差错管理与防范

2、冲抹账风险案例防范

3、个人结算开户及反洗钱客户身份识别防范

4、电子银行业务风险防范及案例分析

5、单位结算账户风险管理案例分析

6、挂失及代办业务风险案例分析

7、协助查冻扣特殊业务风险点防范

### 1、前台现金业务差错管理与防范

(1) 现金业务差错的主要类型

- (2) 如何减少现金差错？
- (3) 错款处理与假币收缴注意事项
- (4) 近期检查主要发现的操作问题

案例：柜员业务不熟逆向操作风险案例

案例：柜面前台现金业务差错案例分析

## 2、柜面冲抹账业务风险防范

- (1) 冲抹账的主要成因

案例：客户原因抹账业务风险案例分析

案例：柜员操作操作失误形成抹账案例分析

析

- (2) 冲抹账风险防范要点

- (3) 违规的业务纠错

案例：欺骗授权销凭证，咎由自取被处罚

案例：十三年前的业务凭证

## 3、个人结算账户及反洗钱客户身份识别风险防范

- (1) 个人结算账户开户环节主要风险点

案例：银行账户卖他人，女生毕业工作难

案例：身份识别未尽职，客户账户被冻

结

案例：帮助他人转资金，帮信罪名被判

刑

- (2) 批量发卡风险点把控

案例：集中开办学生卡，多处违规被处罚

- (3) 金融机构反洗钱的三大核心职责

- (3.1) 什么是洗钱？

- (3.2) 洗钱的上游犯罪有那些？

- (3.3) 洗钱的三个阶段

案例：上海潘某团伙洗钱案

- (3.4) 《反洗钱法》相关法律法规摘要

- (3.5) 人行检查反洗钱主要存在问题

- (3.6) 大额和可疑交易识别分析

- (4) 防范假冒他人身份证的六点建议

- (5) 和银行业务相关的各类证件防伪

## 4、电子银行业务风险防范及案例分析

- (1) 电子银行业务主要风险点

案例：网银介质交他人，客户受损遭索赔

款

案例：印鉴审核不严格，注册网银盗存款

- (2) 电子银行业务办理环节风险防控

## 5、单位结算账户风险管理

- (1) 单位结算账管理主要存在那些风险？

(2) 企业结算账户全生命周期管理（开户前、开户中、开户后）

- (3) 单位客户身份识别案例分析

案例：法人代表是老人，年轻人代理开户

- (4) 单位开户身识别方法：一看、二听、

三查、四问

案例：单位可疑开户案例 17 则

- (5) 企业账户可疑交易分析

- (6) 预留印鉴管理失职案例

案例：预留印鉴未入柜，他人伪造盗资金

案例：疏于印鉴严审核，大额资金被诈骗

- (7) 现金支票与转账支票审核要点

案例：禁止支付期取款，前台受理下差错

案例：可擦笔填写支票，鉴别仪准确识别

案例：支付密码被涂改，柜员审核未发现

- (8) 前台对公业务操作风险防范

案例：前台对公业务操作差错案例分析

- (9) 对账工作基本规定及风险防控

## 6、挂失及委托代办业务风险

### (1) 挂失业务风险点

案例：柜员审核不认真，储蓄存款被冒领

案例：老年客户办挂失，失而复得生纠纷

### (2) 挂失受理过程风险纠纷

案例：前台挂失业务处理不规范案例分析

析

### (1) 代理挂失风险点

案例：不规范的授权书

案例：上门核实走形式，空白纸上按手印

### (5) 《继承法》涉及当事人相关法律规定

### (6) 继承人公证查询相关规定

### (7) 银行挂失相关规定摘要

### (8) 无民事行为能力客户代办注意事项

### (9) 特殊客户监护人如何确定？

案例：前台代签字风险案例分析

## 7、协助查冻扣业务风险

### (1) 查冻扣协助执行风险点

案例：冒充法官划资金，严格审核揭骗局

### (2) 查冻扣相关资料审核

### (3) 有权查询冻结扣划的机关单位

### (4) 新《民诉法》协助执行相关规定

案例：协助执行逆操作，冻结存款引风险

### (5) 前台查冻扣业务风险案例分析

### (6) 协助查冻扣注意事项

### (7) 协助查冻扣相关法律法规

## 四、监督检查与员工异常行为态排查

### 1、监督检查方法与技巧

#### (1) 监督检查的重要性

#### (2) 做好检查准备工作的三个步骤

案例：核查人员未履职，巨额资金被划转

案例：日终检查走形式，随心所欲盗库款

案例：大额现金不入库，忽视整改酿祸端

#### (3) 如何做好业务自查？

案例：方便实用的检查记录表

### 2、基层机构内部权力制衡

#### (1) 如何发挥业务主管的制约作用

案例：“不听话”的现场主管

#### (2) 如何看待上级行的检查？

### 3、员工异常行为排查方法与流程

#### (1) 排查目的和方法

#### (2) “从人到事”和“以事找人”

#### (3) 各部门排查职责和要求

#### (4) 异常行为查证、处置与监督

#### (5) 《遵章守纪承诺书》与《行为排查表》

模版

#### (6) 九种人、八个严禁、八个不得解读

### 4、员工异常行为识别标准

#### (1) 工作表现方面的异常行为（24项）

#### (2) 社会活动方面的异常行为（12项）

#### (3) 投资消费方面的异常行为（10项）

#### (4) 其他方面的异常行为（6项）

王恪服务过的银行

截止到2022年12月4日

工行系统：19家分支行

**农行系统**：39 家分支行

**中行系统**：19 家分支行

**建行系统**：10 家分支行

**邮储系统**：37 家分支行和分支公司

**股份制银行系统**：各地 33 家分支行

**农信系统**：各地 237 家农商行及信用社

**城商行系统**：各地 39 家

**外资银行**：1 家

**银协系统**：各地 8 家银协机构

具体银行名单详询王恪本人