

# 支行长综合管控能力提升

## 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

# 支行长综合管控能力提升

## 前言：

支行长与员工朝夕相处，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，有效提升银行基层支行长综合管理与风险识别防范能力。

**培训对象：**支行长

## 课程大纲：

- 一、 网点内部管理及沟通技巧
- 二、 客户维护与营销技巧
- 三、 易发案件风险识别防控
- 四、 监督检查与员工异常行为排查

## 一、 网点内部管理及沟通技巧

### 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、客户维护与营销技巧

### 一、存量客户分类管理

#### 1、常用客户群分类方法

工具：方便筛选优质客户分类统计表

工具：产品销售统计表

工具：存款客户统计表

### 二、优质客户推荐流程

- 1、柜员在全员营销中的作用

- 2、柜面主要推荐那些客户？

工具：优质客户推荐表（多客户）

工具：优质客户推荐表（单客户）

### 三、微信短信营销话术

- 1、短信息营销主要优势
- 2、短息手机号采集
- 3、微信客户获取
- 4、微信客户标签和群发助手功能应用
- 5、微信短信分类及话术编辑

(1) 通知类短信息编辑话术案例模版

(2) 知识类短信息编辑话术案例模版

(3) 祝福类短信息编辑话术案例模版

### 四、电话营销策略话术

- 1、电话营销注意事项
  - 2、电话营销技巧九要
- 工具：银行实用电话营销记录簿
- 工具：电话营销索引表
  - 3、常用电话营销开场白话术
  - 4、如何克服电话沟通心里障碍？
  - 5、如何提高开口率？

案例：反正不会死

案例：“正”字营销

### 五、客户面谈沟通技巧

- 1、客户面谈沟通注意事项
- 2、面谈沟通的“八二定律”

3、面谈沟通所用的三种语言

4、面谈沟通技巧

(1) 常用赞美话术演练（主妇、上班族、销售人士、年轻人、老板等）

(2) 促成话术演练（二选一法、从众心理法、创造稀缺法、漫不经心法、激将法、美景描绘法等）

案例：营销心理《4.9%>5%》

(3) 柜面一句话营销话术（换卡说、定期说、感化说、后续说、靓号说、风险说、挽留说、台签说、产品说）

### 六、客户主题沙龙流程

- 1、主题理财沙龙的三个“集中”原则
- 2、主题理财沙龙的六项准备
  - (1) 客户准备（客户邀约流程及话术）
  - (2) 会场准备
  - (3) 课件准备（案例：家居风水与投资理财）
  - (4) 娱乐准备（比较合理理财沙龙的互动游戏）
  - (5) 签单准备（签单环节注意事项及签单促成话术）
  - (6) 追踪准备（最佳48小时追踪话术）
- 3、理财沙龙注意事项
- 4、常用理财沙龙组织流程模版

## 三、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

## 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26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