

《金融机构消保管理和营运人才管理解码》

陈德胜 博士/教授/博士生导师

擅长：经济金融分析与政策解读；战略经营规划与管理实务。

课程背景：

银行消费保护是指以保护消费者权益为目的，防范和打击各种非法行为的综合性制度。银行消费保护不仅仅是为了维护银行和消费者之间的利益关系，更是为了维护整个社会的公序良俗和公正公平的社会秩序。银行作为消费者资金运用的主要载体，对消费者的资金贡献了很多，也相应地承担了保护消费者权益的重大责任。

国家金融监督管理总局发布《关于 2024 年第一季度银行业消费投诉情况的通报》（以下简称《通报》），2024 年第一季度监管部门共接收并转送银行业消费投诉 104909 件、保险消费投诉 26188 件。根据《通报》可知，在银行业消费投诉中，涉及国有大型商业银行 47219 件，占投诉总量的 45.0%；股份制商业银行 29041 件，占比 27.7%；外资银行 383 件，占比 0.4%；城市商业银行（含民营银行）15201 件，占比 14.5%；农村中小金融机构 6500 件，占比 6.2%；其他银行业金融机构 6565 件，占比 6.3%。从《通报》中可知，银行必须要做好投诉处理工作，加强源头治理，改进服务质量，维护好消费者合法权益。

授课老师近 30 年的经济金融管理理论政策学习研究和工作实践经验，深入参与国家科技相关政策的论证和分析，逻辑严谨，思路清晰；通过深入浅出的理论与案例分析相结合，通俗易懂。

课程收益：

- 1、通过学习，帮助学员全面学习了知金融机构消保管理和营运人才管理，促进服务沟通能力提升，提高银行竞争力，同时提高客户投诉处理的能力，减少客户的投诉率。
- 2、通过学习，帮助学员全面学习了知金融机构消保管理和营运人才管理，帮助学员培养积极的心理品质和生活、工作态度，帮助学员发现自我和完善自我，建立抵御挫折和创伤的预防机制，消除问题行为、践行积极行为，接近幸福、获得幸福，增强幸福指数。

课程对象：

中高层管理者

课程时间：

1 天，6 小时/天

课程方式：

主题讲授+视频欣赏+情景模拟+案例研讨+学员分享+落地工具+头脑风暴+情景演练+角色扮演

课程大纲

一、金融监管总局消保政策解读及营运人才应对策略

1、银行业消费者权益保护综述

- (1) 2022 年度银行业消费者权益保护工作现状分析
- (2) 银行业消费者权益保护工作存在的主要问题
- (3) 消费者权益保护的意义
- (4) 单位利益与客户利益的供给侧平衡

2、正确理解消费者权益保护的八大基本权利

- (1) 知情权：用客户听得懂看得见形式信息披露
- (2) 自主选择权：关于自主选择的六项禁止性行为
- (3) 公平交易权：公平交易的三大基本原则
- (4) 财产安全权：确保客户财产安全的十个不得
- (5) 依法求偿权：商业银行代位求偿与客户依法求偿的关系
- (6) 受教育权：对客户教育双重认知--你以为是只是你以为的
- (7) 受尊重权：老年化及残障人士的友好型消保
- (8) 信息安全权：商业银行营销的禁止性行为及涉刑红线

案例：某商业银行信息部高管恶意下载倒卖客户信息案

3、消费者权益保护九号令的问责体系

- (1) 监管谈话；
- (2) 责令限期整改；
- (3) 下发风险提示函、监管意见书等；
- (4) 对高级管理人员和其他直接责任人员进行内部问责；
- (5) 责令暂停部分业务，停止批准开办新业务；
- (6) 行业内通报或者向社会公布。

4、商业银行“内控合规管理建设年”与消保的再融合

- (1) 向上管理：公司治理责任

案例：让领导躬身入局和三会一层的顶层设计

- (2) 向下管理：管住第一道防线的三个风险点

风险点 1：一线业务员（含营销员）

案例：某银行营销员给予合同约定之外利益案

风险点 2：一线柜面工作人员

案例：某三级机构内勤倒卖客户信息案

风险点 3：电话中心工作人员

案例：电话中心可以外包，客户服务不可以外包

- (3) 事后监督：内部审计在消保中的两大驱动力

驱动 1：规定工作做到位，例行项目常态化

驱动 2：基于人性视角的消保宣导及威慑体系

某银行消保监督经验分享：成年人不可教育和让铁丝网带电

二、2022 年度金融监管总局消保监管罚单及消保监管导向与营运人才管理

1、客户投诉业务员泄露个人隐私案

案例启示：商业银行业务人的道德规范及行为约束

2、业务人员夸大预期收益

案例启示：关于 VIP 客户维护及消保重点

3、业务人员未告知条款细节

案例启示：正确理解客户负面情绪的心理诱因

4、业务人员在朋友圈发表排他性或虚假宣传

案例启示：医护人员必须遵循的公序良俗

5、银行职员以金融衍生品欺骗客户

案例启示：销售适当性与可回溯管理

6、朋友圈超范围使用个人金融信息保护引发的案例

案例启示：个人金融信息保护管理、监督与检查

7、银行黑产恶意诱导退保引发的舆情

案例启示：适当性原则与消保监管新规

8、APP 宣导不当引发纠纷案

案例启示：消保审查前置及业务流程闭环

9、过度蹭热度导致的不可控风险

案例：新冠保险纠纷引发的媒体关注及声誉风险

三、消费者权益保护的监管红线：从投诉到声誉风险，营运人才管理映射式清单制管理

1、银行业消费者权益制保护的的红线行为

- (1) 虚假宣传、误导销售、捆绑搭售、霸王条款
- (2) 恶意欺诈、定价过高、泄露客户信息

2、商业银行消费者权益保护的操作与服务

- (1) 营销宣传、适当性管理、销售行为管控、合作机构管理、服务质量与收费
- (2) 银行从业人员的禁止性行为

案例：一张罚单暴露的七个风险点

3、消费者权益制保护教育宣传

案例：消费者权益保护宣传的三个融合

- (1) 将消费教育融入维权热点，揭示本质，宣传理念，弘扬主张
- (2) 将消费教育融入法律和制度建设，形成体系，建立机制，推动发展
- (3) 将消费教育融入行业规范，倡导诚信经营，以维稳促进和谐

4、正确理解消保危机公关的五大基本原则

- (1) 先解决情绪再解决问题
- (2) 基于框架思维表述问题
- (3) 用领导视角看待问题，用既得利益视角解决问题
- (4) 从制度的遵循者到规则的运用者
- (5) 以维稳和不扩大为预设的满意解

四、营运人才以应对投诉为核心的消费者权益保护管理建议

1、金融监管总局消保监管体系的顶层设计

- (1) 《银行保险机构消费者权益保护管理办法》——全面规范；
- (2) 《银行保险机构消费者适当性管理办法》——适当性管理；
- (3) 《银行保险机构加强消费者权益保护工作体制机制建设的指导意见》——机制建设；
- (4) 《银行保险机构消费者权益保护监管评价办法》——监管评价。

2、消费者权益保护的两大核心职能：内外两道防线的建立

- (1) 底线：不发生恶性投诉，不出现群发性事件
- (2) 要求：一把手躬身入局
- (3) 预案：防止堡垒在内部崩溃
- (4) 目标：提供超出客户预期的服务

3、银行客户投诉的两大原因及应对策略

- (1) 钱少了：防止事态扩大化

(2) 心委屈了：建立同理和共情

4、银行客户诉讼的三大自身原因及解决方案

(1) 缺乏金融知识：客户育成

(2) 缺乏契约精神：客群选择

(3) 缺乏风险防范意识：金融风险教育

5、客户投诉的应对策略

(1) 你听到的和你看到的，都不一定是真实的

(2) 不在立场上纠结，用双赢思维保证安全边界和安全感

(3) 对事不对人，用同理心融化心理防线

(4) 设置波动区间，用利益链让对方自觉自发

6、拓展课题：《个人信息保护法》对消保的影响

(1) 用好“告知-同意”个人信息保护规则

(2) 正确认知人脸识别的边界感

(3) 互联网企的合规成本及违规代价

案例：金融单位业务人员的信访反向调查