

集中取款情景演练方案

——面向金融业集中取款风险的情景构建、无脚本实战演练与能力验证方案

围绕集中取款这一高影响金融风险情景，帮助金融机构形成更清晰的事件应对思路，
并通过无脚本实战演练验证分支网点与相关支撑机制的真实可用性。

为什么需要这个方案

集中取款事件是指大量客户在短时间内聚集到营业网点提取存款，可能扰乱银行正常经营秩序，损害银行声誉，并进一步形成挤兑、引发流动性风险，甚至影响金融稳定。近些年来，国内外发生过多起集中取款或挤兑事件，此类风险并非抽象假设，而是金融机构需要认真面对的现实情景。

许多机构虽然具备应急预案和基础演练安排，但在集中取款这类高压情景下，仍普遍面临以下问题：

- 对风险情景的理解停留在概念层面，缺少系统化的情景构建
- 对事件全过程中的关键任务、职责界面和资源需求认识不清
- 演练多以预设脚本和展示性流程为主，难以真正验证现场应对能力
- 分支网点与总行支持之间的联动机制，在压力状态下未必真正可用
- 演练结束后，往往难以把问题有效沉淀为能力建设与机制改进

这类风险，不能只靠预案文本和展示性演练来应对，
而需要围绕具体情景构建任务、识别能力，并通过实战化方式加以验证。

适用对象与适用场景

适用对象

- 商业银行、农商银行、农信系统、村镇银行等金融机构
- 总行风险管理、运营管理、安全保卫、办公室、资产负债管理等部门
- 分支机构负责人、网点负责人及网点现场处置团队
- 希望围绕集中取款风险开展情景构建、演练与能力验证的组织

适用场景

- 已将集中取款事件识别为关键风险情景之一
- 希望围绕该情景形成更完整的应对与恢复思路
- 希望验证分支网点在事件识别、先期处置、全面响应和业务恢复中的真实能力
- 希望检验总行支持与分支网点现场处置之间的协同机制
- 希望通过一次高压情景，推动预案、机制与能力的实质改进

本方案既适用于以分支网点为重点的专项实战演练，也可进一步扩展为总行指挥部、总行专项支撑和跨部门联动的综合验证方案。

方案目标

本方案通常围绕以下目标开展：

- 构建集中取款事件的完整情景与演化过程，明确关键影响与管理挑战
- 梳理事件应对的全过程任务框架，识别各阶段关键任务与职责要求
- 提炼分支网点及相关支持力量所需的关键能力
- 设计与实施无脚本实战演练，验证分支网点在真实压力条件下的响应表现
- 通过评估与总结，识别能力短板、机制问题与后续优化方向

方案的重点，不只是“做一次集中取款应对演练”，
更在于围绕集中取款这一关键风险情景，把任务、能力、演练与改进真正连接起来。

主要内容

本方案通常包括以下五个部分：

1. 典型事件筛选与情景构建

基于集中取款风险特点、历史典型事件、行业背景和客户实际情况，构建适用于本机构的集中取款事件情景，明确情景概要、演化过程、影响后果与假设条件。

2. 全过程任务框架梳理

围绕事件从准备期、苗头期、爆发期到消退期、总结评估阶段的演化，识别关键任务，形成全过程任务框架，包括决策指挥、对外信息发布、网点现场处置、业务支持和流动性专项、舆情应对、现金押运保障、综合支持保障、业务恢复等。

3. 任务－能力映射与演练目标设计

基于“情景—任务—能力”框架，梳理分支网点或其他对象在各阶段所需能力，并据此确定演练目标，例如事件识别、先期处置、全面响应、获取支持、现金供应、业务恢复等能力。

主要内容（II）

4. 无脚本实战演练设计与实施

根据演练对象和目标，设计演练情景模块、参与方、导调方式与MSEL，并组织无脚本实战演练实施。

5. 评估总结与改进优化

围绕演练目标开展观察、记录、评估与总结，形成问题清单、改进建议和后续能力建设方向。

方案可根据客户需求，侧重于“情景构建”“任务—能力分析”“分支网点实战演练”或“全过程能力评估”等不同重点。

交付成果

根据客户需求与实施方式不同，交付成果通常包括：

- 集中取款事件情景设计材料
- 典型事件分析与情景构建说明
- 事件应对全过程任务框架
- 演练方案、演练手册、导调手册、评估手册等设计文件
- 任务—能力清单与演练目标设计材料
- MSEL（主情景事件清单）
- 演练观察记录、评估总结与问题清单
- 改进建议与后续能力建设方向

可选扩展成果

- 总行应急指挥部或专项处置力量的扩展演练设计
- 面向不同层级的能力清单与职责界面梳理
- 与预案、培训、评估工作联动的优化建议
- 围绕其他金融风险情景的方案延展

交付成果的重点，不只是形成“文件”，而是帮助客户把情景、任务、能力与改进串连成一个完整闭环。

方案特点与价值

本方案的主要特点在于：

- **聚焦关键风险**：围绕集中取款这一具体关键风险情景展开，针对性强
- **系统性强**：不是简单做一场演练，而是从情景构建出发，系统梳理任务与能力
- **实战导向**：采用无脚本实战演练方式，更接近真实压力下的响应与协同状态
- **灵活可调**：可根据客户实际情况选择不同演练对象和重点，如总行指挥部、分支网点等
- **闭环改进**：可兼顾方案设计、能力验证、评估总结与后续优化

其价值不仅在于完成一次专项演练，

而在于借助这一高压金融风险情景，校准组织在真实集中取款事件中的应对能力、协同机制与恢复表现。

进一步沟通

本方案可根据客户行业特点、组织基础与关注重点进一步细化，并可与以下工作联动推进：

- 管理层桌面推演与情景演练
- 应急指挥体系与专项处置机制验证
- 连续性能力与治理机制评估
- 重大 IT 与数字化中断情景方案
- 勒索软件攻击情景方案
- 其他金融业关键风险情景专项方案

欢迎围绕集中取款情景、分支网点应对、总行支持机制、无脚本实战演练与能力评估等议题，进一步沟通交流。

联系方式

网 址： www.xinchangan.cn

电 话： 010 5360 5969 / 130 0109 0810

公众号：bcmplus

