



陈继红：加强和改进商业银 行声誉风险管理的几点思考



文/新浪财经意见领袖专栏作家 陈继红



新形势下商业银行

声誉风险管理面临的新挑战

当前，商业银行声誉风险管理形势正面临着新的变化：宏观经济增长方式由“重速度”转变为“重质量”，声誉风险监管要求由“常态”转变为“趋严”，互联网背景下的媒体发展由“传统”转变为“融合”，商业银行声誉风险管理迎来新的严峻挑战，亟待进一步加强和改进声誉风险管理，推动塑造良好的企业形象，助力商业银行高质量发展。

经济增长方式由“重速度”转变为“重质量”，商业银行声誉风险压力增大。当前我国的经济增长方式正在发生巨大的变化，由过去的“重速度”转变为“重质量”，经济增长速度适度放缓，由此导致商业银行的高速增长步伐也相应放缓。据2021年9月28日中国银行研究院在北京发布的《2021年四季度经济金融展望报告》显示，随着经济总量的不断增加，

中国经济增速逐年放缓，加之新冠肺炎疫情影响，2020年经济增长率为2.3%，经济繁荣、高速增长带动银行业快速发展的时代已经远去，银行不良资产增加，经营压力增大。与此相对应，媒体对商业银行资产质量下降的负面报道时有出现，商业银行面临的声誉风险压力相应增大。

声誉风险监管要求由“常态”转变为“严格”，对商业银行声誉风险管理提出了新的挑战 and 更高的要求。2021年2月18日，中国银保监会印发了《银行保险机构声誉风险管理办法（试行）》。与过去的规定相比，新规将声誉风险管理提到了更高的位置，站位更高，管理更细，要求更严。新规首次明确了声誉风险管理的“前瞻性、匹配性、全覆盖、有效性”四项重要原则，对声誉风险的责任划分和问责处罚更加细化，明确了“董监高”的责任。更重要的是，将声誉风险纳入了内部审计和监管评级范畴，同时突出了对消费者的权益保护。新规的出台，对商业银行声誉风险管理提出了新的挑战 and 更高的要求。国际通行的银行监管规则《巴塞尔新资本协议》明确将声誉风险列为第二支柱，成为商业银行的八大风险之一，并指出银行应将声誉风险纳入风险管理的流程中。

互联网背景下的媒体发展由“传统”转变为“融合”，商业银行声誉管理难度进一步增大。近年来，移动互联网和用户消费习惯的变化，催生了新旧媒体的深度融合。新媒体广泛使用并与传统媒体互动发展，传统媒体加速向全媒体转型，全天候、全地域、全覆盖的信息传播能力不断增强，推动进入“大众麦克风”时代，负面舆情传播速度快、范围广已成为不争

的事实，商业银行声誉管理难度进一步增大。

新形势下商业银行

声誉风险管理存在的主要问题

目前，商业银行对声誉风险均十分重视，但在声誉风险管理上，一些商业银行仍然存在若干问题。

对声誉风险管理的认识“片面”而非“全面”。一些银行业金融机构对“声誉风险是衍生性风险”认识不深；对声誉风险管理工作的全局性、总体性、长期性把握不够；对声誉风险直接或间接影响企业形象、业务发展、市值稳定、员工信心等认识不足。绝大多数商业银行员工对声誉风险漠不关心，意识不到自己的言行与银行声誉风险息息相关，而认为声誉风险事不关己。

声誉风险管理模式“被动”而非“主动”。声誉风险产生的原因非常复杂，可能由商业银行的经营、管理、产品、服务等内部因素引发，也可能由宏观环境、客户行为等外部的偶然因素引发。由此一些商业银行认为，声誉风险管理不可预见，不知从哪里着手、在哪里预防。同时，他们认为声誉风险不像市场风险、利率风险、信用风险、操作风险那样，可以通过模型或计量方法进行度量、通过具体的数字在财务报表上加以体现，声誉风险管理只能被动等待，事前难有作为。于是，一些商业银行对声誉风险的发生存在侥幸心理，不能及早主动进行预防和管理，致使“出事慌张，

无事泰然” “重事后处置，轻事前预防”，疏于日常管理。如：事前没有制定有针对性的声誉风险预案，或者即使制定了预案，也是流于形式，操作性不强；平时没有或很少组织声誉风险演练，在突发声誉风险时混乱无序；不重视日常隐患排查，对可能出现问题的地方不清楚；不注重对公开披露信息如年报数据的深入分析，对一些可能引发声誉风险的敏感数据指标缺乏必要的准备。一旦发生声誉风险事件，则匆匆忙忙，千方百计急于平息事态。

声誉风险应对手段“简单”而非“丰富”。许多商业银行一旦发生声誉风险事件，第一想法就是“找组织”，即找当地宣传部门、银行监管部门、行业主管部门等出面解决，存在依靠思想。其实“解铃还须系铃人”，新闻机构有行使正当监督的权利，只要依法合规、客观公正地履行监督职责，相关部门是不能擅加干涉的。有的商业银行则简单地想通过花钱解决问题，但是新闻机构坚持监督原则，花钱并不能解决问题，而且一旦出现负面舆情就花钱解决，商业银行将陷入长期困扰。

声誉风险应对机制“滞后”而非“快捷”。在互联网高速发展、自媒体铺天盖地、人人都成为传播渠道的背景下，负面舆情一旦发生，将呈现光速传播，流量呈几何级数增长，短短数小时就有可能发酵，成为产生重大影响的事件。舆情发生的前几个小时是最重要的时间段，需要把握“黄金两小时”原则，抓住最佳处理时机。但有的商业银行应对处置机制滞后，反应迟缓，层层汇报，反复研究，决策困难，措施缓慢，甚至在负面舆情

事件发生后，两三天都毫无声音，也毫无动作，致使舆情持续发酵，“小事拖大，大事拖炸”，造成不可挽回的巨大影响。

新形势下加强和改进

商业银行声誉风险管理的几点思考

良好的企业形象是综合要素整体优化的产物，是做好声誉风险管理的结果，新形势下加强和改进声誉风险管理，需要商业银行做好以下几个方面的转变。

变声誉风险管理“重术”为“重道”。商业银行在声誉风险管理中，要注意处理好“道”与“术”的关系。“道”是指商业银行声誉风险管理的理念、原则和方针，“术”是指商业银行声誉风险管理的策略、方法和手段。有什么样的理念、原则和方针，就会有什么样的策略、方法和手段。声誉风险管理的正确方式是将“道”与“术”有机结合，“道”为主，“术”为辅，“道”先于“术”，以“道”御“术”。极个别商业银行不在“道”上下工夫，不树立“客户至上”的经营理念，不注重“优质、快捷、高效”的服务原则，不强调“人人都是企业形象”的员工行为规范，盲目追求“术”

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_30527

