



李利明：银行应重视支行的 声誉风险管理



文/新浪财经意见领袖专栏作家 李利明



最近一段时间，我在准备面向银行支行的声誉风险管理培训课件，与几家银行的多位支行行长及分管零售副行长有较多交流，切实感受到当前支行声誉风险管理的薄弱，以及重视支行声誉风险管理的必要。

支行是银行声誉风险的主要来源

粗略分析银行声誉风险的主要来源，来自支行层面的负面报道大致占到了 80%以上。六个方面的原因导致了支行是银行声誉风险的主要来源。

一是面对形形色色客户。支行网点是银行与客户特别是零售客户的主要接触点，每家支行每天都要面对形形色色的客户，这些客户具有不同年

龄、职业背景、金融知识和个人素质，对银行产品和服务有着各种各样的需求和预期，有些客户可能会提出一些无理的、不正常的甚至是荒唐的需求，因此在每个支行网点都存在着员工与客户发生冲突的风险。

二是产品服务主要渠道。支行网点是客户购买各类金融产品的主要渠道之一，虽然手机银行交易量占比已经远远高于网点，但是仍有大量银行业务需要通过网点来办理，大量金融产品通过网点来购买。一旦客户认为从银行购买的产品出现问题，不管是在网点购买还是通过手机银行购买，都会到网点去表达诉求，很容易在网点与银行的大堂经理、客户经理、理财经理等发生冲突。

三是表达诉求主要场所。无论是和银行发生冲突的客户，还是对银行有其他利益诉求的人员，对他们而言，网点是他们表达诉求的理想场所，在这里“闹一下”能够产生一定的社会影响，容易引发媒体关注和舆论传播，会引起银行重视，让银行迫于压力接受条件，所以银行的群体性事件最容易发生在网点。

四是易发违规违法行为。从中国裁判文书网上披露的银行工作人员违法犯罪判决文书看，客户经理、理财经理等与客户有大量接触的银行员工，特别是零售银行条线的员工，基本都在网点办公。他们如果有针对客户的违规违法行为，为了让客户相信这是正常的业务，往往也是在网点办理的，无论是在柜台、贵宾理财室还是在网点的其他场所。

五是易发各类突发事件。每天都有客户到支行网点办理业务，依然有

客户排队的现象，使得网点成为人流汇集的场所，最容易发生各类突发事件，如客户在网点办理业务时因突然发病或者情绪激动而猝死，受骗客户到网点为骗子汇款，客户因为停车等问题与保安人员发生冲突，在自助银行内发生不法行为，等等，各类声誉风险隐患防不胜防。

六是监管机构检查重点。监管机构对银行现场检查的很多内容都与网点有关，包括服务投诉情况、消费者保护是否到位、是否存在产品销售合规问题、安防安保是否到位、外汇兑换业务是否合规，等等。监管处罚往往也涉及以上内容。一旦银行因上述问题被监管机构处罚，处罚信息将会受到媒体关注。

也许有人认为，支行网点发生的都是小事情，最多引起一些当地媒体和自媒体的关注报道，不会引发太多的关注，不存在重大声誉风险隐患。其实并不然。近年来一些发生在支行网点的事件或者支行工作人员的行为都引发了媒体的高度关注和舆论的广泛传播，酿成了重大声誉事件，如：某股份制银行上海一家支行泄露某知名演员的账户信息给第三方引发包括主要央媒在内的广大媒体关注报道；某城商行北京一家支行新入职员工被领导酒后扇耳光事件经过个人微信朋友圈的传播引发了包括主要官方媒体和财经类媒体的报道和批评，甚至引发了中国银行业协会就此发声；一个网络安全领域的大 V 因为某城商行一家支行的保安态度不好而从该支行一次性取现 500 万元，该消息上了微博热搜；更有某城商行一家支行在客户未预约的情况下未能给客户取现 20 万元而被该客户在网上传言“应该是出了问题”，引发挤兑行为，酿成金融风险。从这些例子可以看出，支行

的声誉风险绝不是一些微不足道的“小噪音”和个别人在网上的情绪宣泄，稍有不慎就可能引发社会的广泛关注和媒体的大量报道，酿成重大声誉风险，应引起银行的高度重视。

支行的声誉风险管理现状令人担忧

支行是银行经营的基层组织，每年都要努力完成分行下发的各项业务指标和管理指标，如储蓄、理财产品销售、营收、营业利润、不良率等等，还有来自监管方面的要求，如客户投诉数量、消防安全情况、合规和反洗钱状况，等等。这些要求很现实，支行一方面是创造利润，确保总行和分行的中后台部门有钱正常运营；另一方面是遵守监管要求并安全平稳运营。可以说，支行的主要精力都放在这些方面，特别是揽储、卖理财等等，如果说客户投诉还是支行行长关注的工作之一，声誉风险管理则不在支行行长的考虑范畴，在支行的工作中，根本就没有防范声誉风险这一项。

具体而言，支行没有声誉风险管理人员，大堂经理、客户经理、理财经理、厅堂主管、支行行长等人的主要工作都是销售产品、提供服务、办理业务、完成销售，他们在开展这些工作的同时根本就没有考虑到这些工作可能会引发媒体关注，造成舆论传播，甚至引发重大声誉事件。因此，一旦支行出现声誉风险隐患或者发生突发事件，支行上下无人知道如何应对处置，面对记者登门采访和网上信息传播更是不知所措，使得原本很小的事件被升级扩散，酿成重大声誉风险，给整个银行带来严重负面影响。

支行声誉风险不同于总行和分行

我在银行工作期间，曾就支行的声誉风险管理给多家分行的支行行长和厅堂主管做过培训，与他们进行过深入的互动交流，认识到支行的声誉风险与总分行的声誉风险大不相同，不能简单的用总分行的声誉风险管理要求和办法去指导支行的声誉风险管理工作。

一是总分行与支行的声誉风险来源不同。当前银行业较大的声誉风险来源分别是：监管行政处罚、判决文书挂网、经营业绩披露、高管违法违纪，这些声誉风险信息主要发生在总行，分行也会涉及监管处罚和判决文书，但支行很少会涉及这些事项。相反，支行的客户投诉、客户对产品销售或者业务办理的不满、销售的某个理财产品跌破净值、基层员工对上级的举报、客户经理或其他人员的不当行为，都可能通过某种渠道在网络上传播扩散，引发媒体关注甚至广泛传播，酿成重大声誉风险。

二是支行网点声誉风险更多具有移动互联网和自媒体时代的特征。银行声誉风险来源于两个方面，第一个方面与银行业务的其他特定风险，如信用风险、市场风险、流动性风险、操作风险、法律风险、合规风险、经营风险、信息科技风险等诸多风险相关，可以说声誉风险内生于银行经营

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_36011

