



# 银行保险机构声誉风险管理： 变化几何？



文/新浪财经意见领袖专栏作家 李利明

2月18日是银保监会发布《银行保险机构声誉风险管理办法(试行)》一周年的日子。一年来,各家银行保险机构在声誉风险管理方面取得了哪些进展和成效,还有哪些短板和不足?通过与多家银行保险机构声誉风险管理人士的沟通接触以及对银行保险机构各类声誉事件的观察分析,我从制度建设、重视程度、专业人才、声誉意识、管理能力五个方面做了总结。

制度建设:积极修补、尚需完善

2021年以来,多数银行保险机构,特别是全国性机构,都根据《银行保险机构声誉风险管理办法(试行)》制定了本机构的《声誉风险管理办法》,或者对原有的声誉风险管理制度进行了修订和补充,有的机构还制定了相应的实施细则,并要求分行/分公司层面也据此制定相应的声誉风险管理制度,可以说银行保险机构的声誉风险管理制度建设大大迈进了一步。

但是整体而言,多数银行保险机构的声誉风险管理制度还不够完善,主要体现在很多条款都是照搬《银行保险机构声誉风险管理办法(试行)》的要求,既没有与本机构的行业特点、规模状况和风险管理体系特色相结合,也没有把《银行保险机构声誉风险管理办法(试行)》的一些原则性要求细化为本机构具有操作性的要求,如:声誉风险管理的“四项原则”如何落地?党委会对声誉风险管理工作的“把方向、管大局、保落实”如何体现?如何开展声誉风险管理的应急演练?如何将声誉风险纳入各类风险的压力测试?如何对声誉风险管理工作开展审计?一些银行保险机构仅仅

把监管机构的相关要求写进自身的声誉风险管理制度，颇有点“交差”的味道，并未考虑如何在工作中开展和实施，使得制度有可能流于形式。

重视程度：有所提升、有待提高

在《银行保险机构声誉风险管理办法（试行）》发布后，银行保险机构对声誉风险的重视程度整体而言有了明显提升，主要体现在三个方面，一是重大声誉事件往往都由银行保险机构的主要领导亲自指挥应对处置，或者主要领导在业绩发布会或者其他公开场合就重大声誉事件的处置情况进行表态发声；二是银行保险机构普遍加大了在声誉风险管理方面的资源投入，在高度重视舆情监测的基础上，也愿意在声誉事件处置和声誉风险管理体系建设上有所投入；三是各家银行保险机构纷纷开展了不同层次的声誉风险管理培训，一些全国性银行保险机构的多家分行/分公司也开展了声誉风险管理培训。

尽管如此，多数银行保险机构对声誉风险管理工作的重视程度还是不够，有待进一步提高，这集中体现在两个方面：一是对于大部分机构来说，声誉风险管理还属于部门甚至更低层面的工作，甚至只是某个部门下面一两个工作人员的职责，既没有将声誉风险管理纳入本机构的治理体系，建立声誉风险管理的治理架构，明确董监高及各部门各机构在声誉风险管理中的职责，也没有将声誉风险纳入全面风险管理体系，实现声誉风险与本机构各类风险之间的整体应对处置；二是银行保险机构在应对处置各类风险事件时，声誉风险往往不在主要考虑范畴之列，或者声誉风险管理部门

的话语权很低，导致银行保险机构的声誉风险状况往往取决于原生风险的应对处置状况，很难从防范重大声誉风险的角度全面考虑风险事件的应对处置；而在原生风险的应对处置过程中，如何减轻经济损失或者说财务损失往往是银行保险机构的首要考虑因素，容易出现为了减轻财务损失而不考虑声誉损失的决定，导致了声誉风险的失控，最终酿成比财务损失严重得多的严重声誉损失。

### 专业人才：积极培养、极其匮乏

在《银行保险机构声誉风险管理办法（试行）》发布后，不少专业机构纷纷举办各类银行保险机构声誉风险管理培训活动，众多机构纷纷派员参加；不少银行保险机构也组织了声誉风险管理的专项培训，希望以此来提升本机构的声誉风险管理认识和管理水平，以及本机构声誉风险管理专业的专业水平。

但是整体而言，声誉风险管理的专业人才极其匮乏的现象在银行保险业依然存在，并且在短期之内难以有明显改观。究其原因，出色的声誉风险管理专业人才需要同时具备能力要求和素质要求：能力方面，既要熟悉本行业的主要业务、了解本行业的各类风险，又要具备大众传播的基本知识、掌握主要媒体的基本情况，在银行保险机构自身业务不断变化、各类风险的表现形式不断变化的情况下，全面了解本机构、本行业的主要风险类型和各类风险的最新表现形式本身就是一个挑战；同时，在移动互联网时代，新的信息传播渠道和媒体/自媒体类型不断出现，媒体关注热点和社

会关注话题也在快速变化，熟悉信息传播特点并能够据此做出应对的要求越来越高，很多声誉风险管理人员越来越感到难以应对。此外，声誉风险管理专业能力的提升，需要不断的经验积累和持续的学习思考，往往不是短期能够见效的，而银行保险机构的声誉风险管理人员普遍比较年轻，机构从业经验、媒体工作经验以及声誉风险管理工作经验和重大声誉事件应对处置经验都较为欠缺，面对各类突发的重大声誉事件，往往难以迅速提出有效的应对处置方案。此外，一些银行保险机构的声誉风险管理人员并未意识到专业能力的重要性，即使参加一些培训往往也是在执行规定动作甚至流于表象，没有把提升声誉风险管理专业能力放在重要位置。

### 声誉意识：中层具备、基层欠缺

去年以来，各家银行保险机构的声誉风险意识普遍有所提高，面对银行保险业频发的声誉事件，如何防范和化解声誉风险也成为各家机构负责人关注和强调的话题，一些银行保险机构还依照声誉风险管理制度，面向分支机构制定了声誉风险考核评估制度，将声誉风险管理状况正式纳入本机构经营绩效或风险管理的平衡记分卡考核之中。

**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\\_37321](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_37321)

