



# 陈继红：商业银行声誉风险管理原则解读



文/新浪财经意见领袖专栏作家 陈继红



坚持“前瞻性原则”，未雨绸缪防范声誉风险

中国银保监会要求商业银行首先要遵循“前瞻性原则”，坚持预防为主的声音风险管理理念，加强研究，防控源头，定期对声音风险管理情况及潜在风险进行审视，提升声音风险管理的预见性。

为什么要遵循“前瞻性原则”，并将“前瞻性原则”放在基本原则的首位，可以从商业银行声音风险管理的两条基本路线上找到答案。

一是舆情发生前的主动预防路线。商业银行在声音风险发生前，未雨绸缪，提前进行预防，努力消除声音风险隐患，防止声音风险发生。这相当于中医的“治未病”，没生病前就做好养生保健，增强身体免疫力，防止病毒入侵。这样做是提前把声音风险消灭在萌芽状态，对企业的声誉和形象不会产生任何影响和伤害。

二是舆情发生后的被动处置路线。在声誉风险发生后，商业银行被迫进行应付，调集资源，多方沟通，反复协调，全力平息舆情，避免舆情发酵，努力降低对企业声誉和形象的损害。这相当于中医的“治已病”，生病后急忙上医院，找医生，吃药打针，最后终于把疾病控制下来。

两条路线哪条更好，不言而喻。舆情发生前的主动预防，要远胜于舆情发生后的被动处置。

一是舆情发生后，即使商业银行的应对处置非常成功，迅速平息，但对企业的声誉和形象已经造成了程度不同的影响和损害。如同一个花瓶掉到地上后，无论修补得多么高明，也不如原来那个没有任何裂纹的原装花瓶。

二是即使舆情最终平息，对未来而言仍然留下声誉风险隐患。这就好比犯了一次案，被处罚后就留下了案底，一旦将来商业银行再发生类似的声誉风险事件，媒体大概率会旧事重提“炒冷饭”，导致舆情叠加，这样的例子不胜枚举。例如，2021年9月8日，有媒体报道海通证券被证监会立案调查，该信息迅速引发媒体关注。同时，海通证券2015年8月被证监会立案、2020年被交易商协会警告等过往的负面新闻也被旧事重提再度翻炒。

三是发生舆情后，应对处置可能并不顺利。一旦应对不当，处置不成功，舆情就可能会发酵，导致事态扩大，对商业银行造成更加严重的影响。

从上述“两条路线”和“三个原因”可以看出，中国银保监会提出声誉风险管理的“前瞻性原则”，并将其放在四条原则的首位，有着深远的意义，目的在于改变目前大多数商业银行被动处置声誉风险的局面，提升声誉风险管理的预见性，主动防范化解声誉风险。

商业银行应在声誉风险管理中认真贯彻落实“前瞻性原则”，采取源头防控、关口前移、定期审视等措施，积极主动做好预防。

源头防控。所谓源头，就是问题发生、起源的地方。“问渠哪得清如许，为有源头活水来。”治病最讲究的，就是“正本清源，治本为主”。商业银行声誉风险管理要从源头着手，主动排查问题、及时发现问题、妥善解决问题，铲除声誉风险产生的土壤。但凡企业形象良好的商业银行，都十分注重从源头防控声誉风险。如有的商业银行日常组织开展整个机构或业务条线的声誉风险隐患排查，对发现的问题及时予以处置化解，有效避免了声誉风险的发生。

关口前移。商业银行要把声誉风险管理关口尽量前移，提前把关，使问题早暴露、早解决。一是注重从制度机制上把好声誉风险关，以制度机制管人、以制度机制管事；二是要注重从干部员工观念意识上把好声誉风险关，着力提升干部员工声誉风险意识；三是要注重从业务一线把好声誉风险关，规范经营管理和业务流程。例如，有的商业银行日常组织开展声誉风险学习培训，培养了员工强烈的企业形象意识，增强了员工的声誉风险防范意识和应对处置能力。

定期审视。正如人的身体需要经常体检一样，商业银行也需要定期评估声誉风险状况，认真分析面临的声誉风险形势，深入排查、梳理存在的问题和隐患，全面考虑可能产生的负面影响。例如，有的商业银行对年报等公开披露的信息进行详细分析，就一些可能引发声誉风险的敏感指标数据作充分的解读准备，提前做好声誉风险应急处置预案。

### 坚持“匹配性原则”，适应声誉风险管理

新形势中国银保监会要求商业银行应坚持“匹配性原则”，进行多层次、差异化的声誉风险管理，与自身规模、经营状况、风险状况及系统重要性相匹配，并结合外部环境和内部管理变化适时调整。

所谓匹配，即适应、适合，“适合的才是最好的”。商业银行声誉风险管理既要适应企业内部的实际情况，也要适应外界的发展变化，做到因时而易、因势而变。

与企业规模相匹配。商业银行在规模上存在巨大差异：有的规模庞大，资产规模达数十万亿元，员工数十万人，客户数过亿；有的规模较小，资产规模不足百亿元，客户数不足十万，员工不足百人。企业规模越大，媒体关注度越高，面临的声誉风险压力越大。商业银行要根据自身规模，在声誉风险的制度、机制、流程、人员等各个管理环节上做好相应的匹配。

与企业经营状况相匹配。不同的商业银行经营状况各不相同，同一商业银行在不同时期的经营状况也存在差异。当商业银行各项经营指标良好

时，声誉风险压力较小；反之，经营状况差，诸多指标出现问题，声誉风险压力将增大。因此，商业银行要根据自身的经营状况做好相应的声誉风险管理匹配措施。

与企业的风险状况相匹配。商业银行的风险状况与声誉风险直接关联，如果风险状况良好，不良率低，则声誉风险压力小；风险状况差，不良率高，则声誉风险压力倍增。新闻媒体对商业银行的风险状况高度敏感，十分关注其资产质量的变化。因此，商业银行要根据自身风险状况做好声誉风险管理匹配。

与系统重要性程度相匹配。尽管商业银行数量众多，但在重要程度上存在较大差异。列入系统重要性银行业机构的商业银行，承担的声誉风险责任和压力比未列入系统重要性银行业机构的商业银行更大，需要在声誉风险管理上做出更高要求的匹配措施。

与外部环境变化相匹配。“世界上唯一不变的，就是变。”商业银行所处的外部环境主要包括经济环境和监管环境，二者都在发生着深刻的变化。一是商业银行的经营管理受宏观经济环境的影响巨大，在不同的宏观经济环境下，面临的声誉风险压力迥异。二是监管机构近年来进一步加大了对商业银行业务经营、声誉风险的管理力度，提出了更严、更高的要求，商业银行收到的监管罚单越来越多，金额越来越大。2021 年银保监会对银行机构开出的罚单达 4040 张，罚没金额达 22.35 亿元。声誉风险管理新规也在 2021 年 2 月正式施行，许多过去没有提的新要求，在新规中被首

次明确提出。经济环境和监管环境的深刻变化，要求商业银行及时调整声誉风险管理措施。

与企业内部管理变化相匹配。随着外部环境不断变化，商业银行积极推进各种形式的内部管理创新，例如，基于互联网大数据、智能化背景下的发展转型，基于激烈市场竞争背景下的体制改革和对标一流行动等。商业银行内部管理创新推进情况、取得的成效和存在的问题，成为新闻媒体的关注热点。例如有的银行曾全面推进事业部制改革，近年来又有银行宣布彻底放弃事业部制，重新做强分行，此类内部改革举措引发媒体广泛报道。商业银行要基于内部管理变化在声誉风险管理上做好相应的匹配。

### 坚持“全覆盖原则”，构筑声誉风险的坚固防线

中国银保监会要求商业银行坚持“全覆盖原则”，以公司治理为着力点，将声誉风险管理纳入全面风险管理体系，覆盖各业务条线、所有分支机构和子公司，覆盖各部门、岗位、人员和产品，覆盖决策、执行和监督全部管理环节，同时应防范第三方合作机构可能引发的对本机构不利的声誉风险，充分考量其他内外部风险的相关性和传染性。

**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\\_42029](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_42029)

