全、责、细、防、效！
银行保险机构应加快构建全方位声誉风险管理体系

吴红军

2 月 18 日，中国银保监会下发了《银行保险机构声誉风险管理办法（试行）》（以下简称为《办法》）。此举恰如早春的第一声战鼓，擂醒了大大小小的银保机构：一年之计在于春，新年已过，开工大吉！近年来，随着新媒体高速发展，各种突发事件的舆论生成愈发迅速，舆情的演变愈加复杂，给银保机构的舆情处置带来了前所未有的影响和挑战。在当今金融激烈竞争的严峻形势下，全面强化声誉风险管理迫在眉睫。因此，银保监会下发此规定，不仅恰逢其时，而且意义重大，影响深远。

该《办法》的特点之一，首推一个“全”字，包括全员、全流程、全覆盖。银行保险机构应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。众所周知，声誉风险既是一种单独的风险，也可能是其他风险导致的结果或开始的来源，必须全员提高认识，认真防控，才能真正做好声誉风险管理。银保机构应开展全流程评估工作，对相关问题的整改情况进行跟踪评价，对整个声誉事件进行复盘总结，及时查缺补漏，进一步完善制度、规范流程，避免同类声誉事件再次发生。

该《办法》的特点之二，突出了一个“责”字，党委领导，责任进部门、到个人，董事长或主要负责人为第一责任人。银保机构要坚持以党的政治建设为统领，充分发挥党组织把方向、管大局、保落实的领导作用，把党的领导融入声誉风险管理各个环节，把党的领导与声誉风险管理紧密结合起来，实现目标同向、互促共进。同时强化公司治理在声誉风险管理中的作用，明确董监高及声誉风险管理部门、其他职能部门、分支机构和子公司的职责分工，构建组织健全、职责清晰的声誉风险治理架构和相互衔接、有效联动的运行机制。董事会、监事会和高级管理层分别承担声誉风险管理的最终责任、监督责任和管理责任，董事长或主要负责人为第一责任人。董事会负责确定声誉风险管理策略和总体目标，掌握声誉风险状况，监督高级管理层开展声誉风险管理。对于声誉事件造成机构和行业重大损失、市场大幅波动、引发系统性风险或影响社会经济秩序稳定的，董事会应听取专门报告，并在下一年听取声誉风险管理的专项报告。监事会负责监督董事会和高级管理层在声誉风险管理方面的履职尽责情况，并将相关情况纳入监事会工作报告。高级管理层负责建立健全声誉风险管理制度，完善工作机制，制定重大事项的声誉风险应对预案和处置方案，安排并推进声誉事件处置。每年至少进行一次声誉风险管理评估。银保机构应设立或指定部门作为本机构声誉风险管理部门，并配备相应管理资源。声誉风险管理部门负责牵头落实高级管理层工作部署，指导协调其他职能部门、分支机构和子公司贯彻声誉风险管理制度要求，协调组织开展声誉风险的监测报告、排查评估、应对处置等工作，制定并实施员工教育和培训计划。其他职能部门及分支机构负责执行声誉风险防范和声誉事件处置中与本部门（机构）有关的各项决策，同时应设置专职或兼职的声誉风险管理岗位，加强与声誉风险管理部门的沟通协调，筑牢声誉风险管理第一道防线。银保机构应强化考核问责，将声誉事件的防范处置情况纳入考核范围，对引发声誉事件或预防及处置不当造成重大损失或严重不良影响的相关人员和声誉风险管理部门、其他职能部门、分支机构等应依法依规进行问责追责。

该《办法》的特点之三，凸显了一个“细”字，即杜绝简单粗疏的“一刀切”做法，细化管理、科学管理。一是对银保机构分层次进行差异化管理，二是对声誉风险事件进行科学分类，分级应对。这次《办法》中确立的匹配性原则非常值得称道。银保机构进行声誉风险管理，应与自身规模、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。这就给不同规模银保机构的声誉风险管理，留下了根据各机构结合自身实际情况因地制宜的灵活空间。同时，建立声誉事件分级机制，结合本机构实际，对声誉事件的性质、严重程度、传播速度、影响范围和发展趋势等进行研判评估，科学分类，分级应对。该《办法》还明确规定了银保机构按照声誉事件的不同级别，可以灵活采取的八项措施，具体包括：核查引发声誉事件的基本事实、主客观原因，分析机构的责任范围；检视其他经营区域及业务、宣传策略等与声誉事件的关联性，防止声誉事件升级或出现次生风险；对可能的补救措施进行评估，根据实际情况采取合理的补救措施控制利益相关方损失程度和范围；积极主动统一准备新闻口径，通过新闻发布、媒体通气、声明、公告等适当形式，适时披露相关信息，澄清事实情况，回应社会关切；对引发声誉事件的产品设计缺陷、服务质量弊病、违法违规经营等问题进行整改，根据情节轻重进行追责，并视情公开，展现真诚担当的社会形象；及时开展声誉恢复工作，加大正面宣传，介绍针对声誉事件的改进措施以及其他改善经营服务水平的举措，综合施策消除或降低声誉事件的负面影响；对恶意损害本机构声誉的行为，依法采取措施维护自身合法权益及其他必要的措施。此外，银保机构应建立声誉事件报告机制，明确报告要求、路径和时限。这些规定无不体现了细致科学的管理理念和具体措施。

该《办法》的特点之四，恰恰是画龙点睛，点出了最核心的一个“防”字！该《办法》明确规定的前瞻性原则，银保机构应坚持预防为主的声誉风险管理理念，加强研究，防控源头，定期对声誉风险管理情况及潜在风险进行审视，提升声誉风险管理预见性。为了贯彻落实预防为主的前瞻性原则，银行机构应加强常态化建设，定期开展声誉风险隐患排查，覆盖内部管理、产品设计、业务流程、外部关系等方面，从源头减少声誉风险触发因素，持续完善声誉风险应对预案和相关内部制度；定期开展声誉风险情景模拟和应急演练，检视机构应对各种不利事件特别是极端事件的反应能力和适当程度，并将声誉风险情景纳入本机构压力测试体系，在开展各类压力测试过程中充分考虑声誉风险影响；建立与投诉、举报、调解、诉讼等联动的声誉风险防范机制，及时回应和解决有关合理诉求，防止处理不当引发声誉风险；主动接受社会舆论监督，建立统一管理的采访接待和信息发布机制，及时准确公开信息，避免误读误解引发声誉风险；做好声誉资本积累，加强品牌建设，承担社会责任，诚实守信经营，提供优质高效服务，并将声誉风险管理纳入内部审计范畴。

该《办法》的特点之五，在于一个“效”字，注重实效，一切没有落脚到具体见效果的管理都是空话。这就是《办法》确立有效性原则的意义所在。银保机构应以防控风险、有效处置、修复形象为声誉风险管理最终标准，建立科学合理、及时高效的风险防范及应对处置机制，确保能够快速响应、协同应对、高效处置声誉事件，及时修复机构受损声誉和社会形象。

古人云，“安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱”。银保机构声誉风险管理工作体系庞大，涉及部门领域多，在推进过程中要以《办法》为依据，坚持底线思维，讲究方法，注重统筹兼顾，有序推进，坚决摒弃“看不见风险、看不清风险、小看了风险”等错误观念，认真排查风险点、风险源，及时化解、处置风险，打好银保机构声誉风险管理的持久战！

（作者系农商银行发展联盟秘书长，原文刊登于 2 月 24 日《中国农村金融杂志社》）

（上接第 1 版）

服务实体经济质效。引导银行业保险业扶持先进制造、战略型新兴产业，大力发展科技金融，精准支持黄河流域生态保护和高质量发展、“一带一路”、中部地区崛起。充分发挥债委会作用，保持纾困政策平稳过渡。持续强化小微企业金融服务，深化金融扶贫“卢氏模式”，实现巩固拓展脱贫攻坚成果与乡村振兴有效衔接。

三是坚决守住不发生系统性风险底线。大力推进高风险机构风险处置，稳妥推进不良资产处置，持续规范股东、高管、员工行为，严厉打击侵害消费权益的行为，推动机构把监管政策和监管要求内化为内控能力。

四是坚定不移推进金融供给侧结构性改革。持续做好中小银行公司治理监管评估，支持中小银行多渠道补充资本。深化全省农信社改革。推进车险综合改革，规范发展第三支柱养老保险。优化金融机构布局，推动银保深层次合作。

五是持之以恒加强监管能力建设。提升依法监管能力，加强监管协同，形成监管合力。强化监管科技运用，通过科技赋能提升监管效能。

湖北：为“建成支点、走在前列、谱写新篇”贡献力量

督导银行保险机构加大服务力度，实现新提升。紧扣高质量发展主题和供给侧结构性改革主线，注重需求侧管理，全力支持湖北省打造国内大循环重要节点和国内国际双循环战略链接的新格局。着力推动经济转型升级，推动国家重大战略落地，支持“一主引领、两翼驱动、全域协同”区域发展布局，推进湖北疫后重振。着力提高民营小微企业金融服务质效，增强信贷可得性、服务便利性和监管针对性。巩固拓展脱贫攻坚成果与乡村振兴有效衔接。

着力推动金融风险防范化解，展现新作为。切实抓好信用风险防控。严密防范重点领域风险，落实“房住不炒”要求，严防资金违规流入房地产市场。加强对资管、同业业务的合规性和穿透监管，持续整治影子银行。深入整治保险市场乱象，妥善处置融资信保业务风险。坚决打击非法金融活动，加强银行保险机构与互联网平台合作开展的金融业务的监管。加强消费者权益保护，强化行为监管，加强消费者教育，严格执行销售适当性管理和消费者风险提示。

深入推进行业改革创新，争取新突破。促进银行业保险业创新发展，积极落实东湖科技保险创新示范区总体方案，推动银保机构加快数字化转型。健全中小法人机构公司治理机制，深入治理股东股权乱象，完善“三会一层”运行机制，建立资本补充长效机制。深化保险领域改革，巩固车险综合改革成果，持续推进意外险和健康险改革，推进新型保险中介市场体系建设。组织开展“内控合规管理建设年”活动，推动银行业保险业营造良好合规文化，建立合规经营长效机制。

全面提升监管质量和水平，开创新局面。聚焦主要领域，把握监管重点，紧盯风险问题，加大处罚力度。做实监管评价，完善监管统计制度。压实机构主体责任，抓好风险排查，做好结果运用。探索监管数据资源整合，实现风险持续监测和早期预警。持续提升监管能力，坚持“沉下去”，大兴调查研究之风，为监管工作提供智力支持。坚持“跳得出”，创新监管方式方法，持续提升监管专业化水平。坚持“动起来、管得住”，切实提高监管履责能力和执行力。

会议强调，做好 2021 年各项工作，必须深入推进全面从严治党和党风廉政建设工作。要旗帜鲜明地加强政治建设，推动全体党员干部提高政治机关意识，加强党建和业务工作深度融合，巩固拓展“不忘初心、牢记使命”主题教育成果。要全面提升党的建设质量，实施“强基工程”，夯实基层基础；实施“头雁工程”，抓住关键少数；实施“堡垒工程”，发挥功能作用。要打造忠诚干净担当的高素质干部队伍，努力提升监管干部素质水平。要压紧压实“两个责任”，推动形成一级抓一级、层层抓落实的全面从严治党工作格局。要深入推进党风廉政建设，筑牢“亲”“清”监管关系，落实清廉金融文化建设。

河北：全力支持构建新发展格局

一是紧紧围绕河北省产业结构特点和国家重大战略实施，在加强绿色金融发展，支持京津冀协同发展和雄安新区建设，支持冬奥会场馆和配套设施建设，提供高标准冬奥会金融服务等方面持续发力，全力支持构建新发展格局。

二是紧紧围绕河北银行保险监管重点、难点，在严格落实房地产贷款集中度和重点房地产企业融资管理，严控企业集团多头过度授信，完善重大案件风险和重大风险事件处置机制等方面重点突破，毫不松懈防范化解金融风险。

三是紧紧围绕高质量发展要求，以强化公司治理为核心，推动银行保险机构加强内控合规建设，推动股东依法履行义务、规范行使权利；坚决纠正中小银行盲目扩张倾向，引导保险机构规范发展第三支柱养老保险、巩固车险改革成果，持续深化金融供给侧结构性改革。

四是紧紧围绕依法监管要求，健全完善监管制度体系，做好规范性文件评估清理和政策辅导；强化事前预警和早期介入，强化事中干预，完善事后风险处置机制；提升基层专业监管能力。

五是紧紧围绕全面从严治党要求，把学懂弄通做实习近平新时代中国特色社会主义思想作为重要政治任务，自觉从讲政治的高度思考和推动监管工作；用好监督执纪“四种形态”，坚定不移深化反腐败工作；严格落实中央八项规定精神，大力建设忠诚干净担当的干部队伍。

重庆：继续加力补强金融服务短板

要继续加力服务高质量发展。主动对接掌握市、区、县级各类重大项目清单、重点企业名单、重要 SPV 信息，继续创新发展供应链金融、产业链金融，支持全市重点产业集群做大做强。继续推广知识产权抵押、商业价值信用、文旅价值信用贷款覆盖面，解决科技型企业抵质押问题；大力推进科技保险、专利保险发展，深化首台（套）重大技术装备保险和新材料首批应用保险补偿机制试点，助力解决技术“卡脖子”问题。

要继续加力补强金融服务短板。持续加力民营小微，继续开展“百行进万企”活动，进一步扩大“首贷”覆盖面。持续加力乡村振兴，下沉金融资源、网点、产品、客户，做好与脱贫攻坚的有机结合。继续拓展生猪活体抵押、养殖圈舍抵押等农村新型产权融资，进一步提高农业保险、农房保险、农民小额人身保险覆盖面和可负担性。探索发展养老第三支柱重庆经验，推进长护险试点扩面。充分发挥商业保险保障作用，建立面向低收入人群和残疾人等特殊群体的意外伤害保险、商业医疗保险、大病补充保险等保险保障体系。重点发挥巨灾保险、安全责任险等应灾应急保障作用。

要继续加力防范化解金融风险。持续加大不良处置力度，发挥好债委会作用，提高债委会运行效率，坚决打击逃废债行为。进一步落实房地产行业贷款集中度要求，尽早制定压降计划和过渡期安排，避免处置风险的风险。继续拆解影子银行。各银行保险机构要严格落实相关要求，对照存量处置计划，确保业务全面符合监管要求。继续严防伪创新套利，加强业务隔离、管理隔离、风险隔离，避免风险相互传染。坚决杜绝打着“创新”幌子实行监管套利或者打擦边球的行为。继续规范银行保险机构与各类平台机构合作，强化金融业务和科技服务的风险隔离。

要持续提升治理管理水平。把党的领导落在实处。各银行保险机构要发挥党委政治核心作用，做好党委与“三会一层”（股东大会、董事会、监事会和高级管理层）的有机融合。建立关联交易全流程管理体系，有效防范隐形股东、代持股东、一致行动人等引发的利益输送等问题，进一步强化人人合规、全员合规理念。

高质量金融·新发展格局
——第八届农商银行发展战略论坛
2021年3月23日（星期二）
福建·泉州
主办单位：农商银行发展联盟 金融时报社
联合主办单位：农信银资金清算中心
协办单位：福州农商银行 厦门农商银行 泉州农商银行 漳州农商银行 宁德农商银行