

中国银监会银行业声誉风险课题组◎编

中国银行业 声誉风险管理案例集

Case Study on Reputational Risk Management
of China Banking Industry

 中国金融出版社

中国银行业声誉风险管理 案例集

中国银监会银行业声誉风险课题组 编



中国金融出版社

责任编辑：杨 敏

责任校对：刘 明

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

中国银行业声誉风险管理案例集 (Zhongguo Yinhangye Shengyu Fengxian Guanli Anliji) / 中国银监会银行业声誉风险课题组编. —北京: 中国金融出版社, 2011. 12

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6178 - 5

I. ①中… II. ①中… III. ①银行业—风险管理—案例—中国
IV. ①F832

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 235844 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京松源印刷有限公司

尺寸 160 毫米 × 230 毫米

印张 11.25

字数 130 千

版次 2011 年 12 月第 1 版

印次 2011 年 12 月第 1 次印刷

定价 30.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6178 - 5/F. 5738

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

中国银监会银行业声誉风险课题组

顾问委员会：廖 岷 葛 玮 魏正新 朱伟峰 祝华新

李 勇 肖振生 邓庆旭 郭田勇

组 长：杨少俊

副 组 长：杨东宁 傅伟溢

成 员：徐 飞 李西玲 车健男 汪振宁 丁 园

张建平 于保月 何洁蓉 麻壮春 赵保富

陈 亮 袁晓懋 杨 霞 林 轶 高 峡

夏维淳 翟兰兰 姜海晨 陈伟毅 聂林琳

赵志刚 朱炜骞 董 夙 李星昊 郝 丽

序 言

银行业是高度依赖声誉开展业务的行业，要想成为受人尊敬的银行，就必须高度重视声誉风险的管理。2008 年全球性金融危机的爆发使全球银行业对于声誉风险有了切肤之痛，各国对银行业声誉风险的重要性有了更为直观和深刻的认识，声誉风险管理被普遍纳入全面监管框架。为了应对日趋复杂的国际金融形势，提升我国商业银行声誉风险管理水平，在借鉴国际先进经验并结合国内银行业实际情况的基础上，中国银监会于 2009 年 9 月正式发布了《商业银行声誉风险管理指引》（以下简称《指引》），由此我国银行业的声誉风险管理进入了崭新的阶段。

《指引》颁布之后，银监会对商业银行声誉风险管理提出了更加严格的监管要求。两年来，在《指引》的指导下，我国银行业加强了声誉风险管理制度建设，商业银行声誉风险意识淡薄、重视程度不够的问题在很大程度上得到了缓解，以国有商业银行和股份制商业银行为代表的主要金融机构都在建立健全声誉风险管理体系，形成了一套较为系统的工作机制，应对声誉风险的能力大大加强。

声誉风险管理对于我国银行业来说是一个全新的课题。作为对国民经济和社会发展具有举足轻重作用的行业，银行业的声誉风险管理关乎国家的金融安全和社会的和谐稳定。可以说做好银行业声誉风险管理不但是银行业自身改革发展的需要，也是更好地履行社会责任的重要体现。随着我国改革开放的不断深入，银行业面临的利

益相关方日益复杂多元。银行业不但要追求经营效益的最大化，而且要兼顾为股东实现良好的回报、为员工提供良好的工作环境、为客户实现价值增长等要求。这些都对银行业声誉风险管理提出了新的挑战。

近年来，我国新闻传媒产业发展迅速，传播形式日趋多样，尤其是以互联网为代表的新媒体发展迅速，加上社会价值取向的多元化，整体舆论环境更加复杂。随着我国人民生活水平的提高，对银行业的关注和需求也随之提高，给银行业声誉风险管理工作提出了更高的要求。在多年的实践中我们更加深刻地认识到，声誉是一种资本，只有平时有良好的积累，关键时刻才能够抵御风险，这种资本积累的核心是提高透明度，保障公众的知情权，及时回应公众的诉求，在具体工作中要更加注重敏感性、主动性和前瞻性。

在现代银行业的风险管理中，声誉风险不仅具有重要性和特殊性，同时也是容易被忽视和难以管理的风险。在应对声誉风险的过程中，应特别注意做好以下三项工作：一是要提高思想认识，银行业从业人员应当充分重视声誉风险对于提升银行业竞争力，维护银行业健康发展的重要作用，自上而下地树立声誉风险意识；二是要强化制度建设，逐步建立声誉风险的管理规程或实施细则，真正将声誉风险纳入全面风险管理框架，在制度上对声誉风险的管理提供必要的保障；三是立足长远，培育声誉管理文化，注重对员工声誉风险意识的培养，同时不断借鉴国际先进经验来提升我国声誉风险管理的水平，及时了解国际金融监管的最新成果，使我国银行业声誉风险的管理与国际发展趋势相匹配。

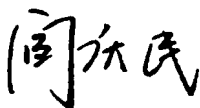
中国银行业声誉风险管理水平的提升离不开各家金融机构的实践，是一个不断探索思路、不断积累经验、不断吸取教训的艰辛历

程。为了更好地提升商业银行声誉风险管理水平，提高防控声誉风险的能力，银监会将过去一段时间内发生的典型案例编辑整理成书，并通过对案例的深入剖析提高商业银行面对声誉事件时的应对能力，这对于指导商业银行做好声誉风险管理有着现实意义和借鉴作用。

中国银行业声誉风险的管理虽然已经做了许多有益的探索，但应该看到，我国声誉风险的研究还处在一个起步的阶段。从历史上看，国外商业银行都是在成熟的资本市场中、充分竞争的环境下与新闻媒体、金融消费者共同互动成长起来的，它们对声誉风险有着较为充分的认识，在银行内部制度建设、资源配置、管理架构等方面，都对防范声誉风险进行了较为详细的规定和安排。因此，我国银行业应当积极学习外国银行业在声誉管理方面的先进经验，借鉴国际上最新的研究成果，同时结合我国的特殊国情，探索出一条适合中国实际情况的、可持续发展的声誉风险管理之路。

“他山之石，可以攻玉。”银行业金融机构应该从发生在同业身上的案例中吸取经验教训，举一反三，不断提高自身的工作水平。希望本书能为中国银行业探索声誉风险管理作出启示与贡献；希望中国银行业能更加积极地展开对声誉风险管理的研究和实践，从理论和实践角度不断充实和完善对声誉风险管理的认识和能力；希望中国银行业以此为契机，在声誉风险管理领域建立有自身特色的管理模式，为现代商业银行管理作出新的贡献。

中国银监会主席助理



2011年11月

前 言

我们呈现给读者的这本《中国银行业声誉风险管理案例集》是中国银监会动员各家商业银行和各银监局，集思广益编纂而成的。为了便于大家了解银行业声誉风险管理的一些背景知识和管理实践中的体会，我们就以下一些问题作些说明，希望对读者阅读本书有所帮助。

一、《商业银行声誉风险管理指引》实施两年来的成效

自 2009 年以来，面对复杂的国际金融形势和我国商业银行声誉风险管理现状，银监会及时出台了《商业银行声誉风险管理指引》（以下简称《指引》）。《指引》对声誉风险监管提出了三点具体要求：一是应将声誉风险纳入金融机构全面风险管理和银监会风险监管体系；二是声誉风险监管应坚持风险为本的原则，着重加强危及银行体系稳定的重大声誉风险的监管；三是声誉风险监管应做到与信息披露、舆情监测的良好衔接，着重提高透明度和做好事前防范。

从各国金融监管部门和国际监管机构看，加强声誉风险管理是国际化背景下的大势所趋，将声誉风险纳入商业银行风险管理框架中，作为其全面风险管理的重要组成部分之一，是商业银行适应新时期市场变化的需要，也是各国监管当局风险为本监管的重要指标之一。

从现实来看，2008 年全球金融危机的经验教训也说明商业银行加强声誉风险管理势在必行。在金融危机发生后不到半年的时间里，

美国五大投行相继走向终结，究其原因，公司治理不善、经营管理失误固然是内因，但声誉风险在不同市场之间的“传染”而造成的不良影响起到了推波助澜的作用，往往成为压垮骆驼的最后一根稻草，彻底暴露了银行业在声誉风险冲击下的脆弱性。

尽管国外商业银行对声誉风险有着充分的认识，在银行内部制度建设、资源配置、管理架构等方面，对防范声誉风险进行了详细的规定和安排，但是，在此次金融危机中，在声誉风险的巨大冲击下，这些金融帝国仍遭受了重大损失。因此，对于从计划经济时期成长起来的中国银行业来说，加强声誉风险管理就显得更为迫切。

2008年12月，刘明康主席在某银行舆情事件处置报告上作出重要批示：“进入新时代后，各行应彻底重组原新闻舆论和公共关系以及客户关系的管理理念和方法，加强培训和队伍建设，同时对各种风险应有科学的评估和控制。”据此，银监会有关部门开始研究起草《商业银行声誉风险管理指引》。

《指引》起草过程中，刘明康主席提出了“防范主动、应对自如”的声誉风险管理总体思路。根据这个思路，《指引》重在解决我国银行业四个“基本没有”的问题：一是基本没有声誉风险管理概念；二是基本没有制度安排；三是基本没有管理资源；四是基本没有声誉管理文化。银监会对商业银行贯彻落实《指引》提出了四点要求：思想认识到位、管理资源到位、制度建设到位、文化培育到位。从效果上来看，《指引》出台两年以来，我国各家银行的声誉风险管理水平跃升了一个台阶，整体上形成了管理制度化、防控专业化、应对体系化的声誉风险管理机制。主要表现在以下三个方面。

（一）银行业整体的声誉风险管理模式已经形成。以国有商业银行和股份制商业银行为代表的主要金融机构都已建立了完善的声誉

风险管理体系，应对声誉风险的能力大大加强。针对一般性的声誉事件，各家银行都有较为成熟的应对机制和处置办法。

（二）声誉风险相关知识得到普及，声誉风险意识深入人心。各银行根据《指引》的要求组织员工参加培训，普及声誉风险知识。同时，多数银行已经形成了舆情报告制度，有关领导定期组织各部门召开舆情分析会议，将声誉风险纳入全面风险管理中，提高了全员责任意识。部分商业银行还对本行的声誉风险进行了自评估。通过这样的活动，银行业整体的声誉风险意识得到了提升，为进一步做好声誉风险管理工作打下了基础。

（三）积极开展前沿探索，进一步提升声誉风险管理水平。在根据《指引》做好常规工作的同时，不少银行已经着手开始对声誉风险管理进行有益的探索。除了编写常规的媒体应对手册、舆情分析报告外，还针对声誉风险的测度、评级、压力测试等前沿问题开展了研究工作。其中，有的银行已在开发声誉风险管理系统。银行之间、银行与媒体、银行与监管机构之间的沟通、交流、研究平台也在逐步搭建。这对进一步提高我国银行业声誉风险管理水平、防控声誉事件的发生都具有积极意义。

二、我国商业银行声誉风险管理工作面临的形势

从国内银行业面临的舆论环境来看，信息传播手段和方式的变化、银行业在国民经济中地位的不断提高、银行业自身在服务与管理方面存在的问题等对我国商业银行声誉风险管理工作提出了新的挑战。

一是我国新闻信息传播方式发生巨变。近年来，以互联网为代表的新兴媒体迅猛发展，目前，中国网民数量将近5亿，尤其是微博用户达到3亿左右。信息传播方式也出现了重大变化，每个网民都可以

成为信息的发布者和传播者，成为“自媒体”，形成了“人人都有麦克风”的局面。网络正以其独特的方式发挥出越来越大的影响和作用。在这种新的环境下，媒体和舆论的监督作用得以凸显，一方面对于提高银行服务和管理水平，规范经营行为起到了督促和鞭策的作用；另一方面银行的各种活动也通过网络这个新闻“放大器”被广泛传播、解读，某些话题经过媒体的炒作和网络的推波助澜，容易在社会上引导或左右公众的认识和判断，给银行带来巨大的声誉压力。

二是我国银行业快速发展，受关注程度不断提高。受2008年国际金融危机的影响，美国和欧盟银行业均在危机中受到重创，而中国银行业的表现却引人注目，银行业的总资产、总资本和总利润均大幅提高。以四大国有商业银行为代表的中国银行业在全球商业银行的各种排名中稳居前列。

我国银行业规模不断扩大，银行业在国民经济中的地位不断提高，对我国资本市场的影响与日俱增，上市银行任何一项举措的出台都有可能引发资本市场动荡。加上我国财经媒体的迅速发展，中国银行业的发展已完全置身于媒体和利益相关方的高度关注之中，处于舆论的风口浪尖上。此外，全球金融危机以来，境外媒体也十分关注我国银行业的一举一动。这些都给我国商业银行的声誉风险管理工作提出了更高的要求。

三是我国银行业服务与管理等方面存在的问题仍然是引发声誉风险的重要原因。近年来，有关银行基础服务、收费、案件、理财产品销售、信用卡等方面的报道呈上升趋势，这反映出商业银行在不断创新产品、延伸服务、高速发展的同时，其业务管理、处理服务投诉等方面仍存在许多不足；相应的规章制度没有跟上，内部沟通存在障碍，信息的披露不够及时准确，管理决策的透明度不高，易发生声誉

风险的隐患仍然不少。

随着银行客户金融需求的多元化、金融知识的丰富、维权意识的增强，商业银行必须更加迅速地制订处理业务投诉的预案，对新业务可能产生的声誉风险增加预见性，同时不断改进自身的工作，避免因处置不当激化矛盾而引发声誉风险。

正如“危重病人抬进营业厅”等本书中一些典型案例反映的那样，对直接与客户面对面打交道的银行一线员工和管理者来说，一言一行都要十分慎重，一些重大声誉事件往往是由于前期工作没有做好导致的。“风起于青萍之末”，只有全员、全流程都具有强烈的声誉风险意识，才能在源头上防范声誉风险的出现。

三、目前我国银行业声誉风险管理亟待解决的问题

尽管在声誉风险管理方面已取得了一些成绩，但我们也清醒地看到，从国内具体情况来看，我国商业银行声誉风险管理水平目前仍处于初级阶段。随着我国银行股改进程的加快和信息化程度的快速提高，商业银行的声誉已开始直接经受市场的考验，我国商业银行声誉风险管理水平与资产规模严重不相适应，商业银行声誉风险管理中存在的问题开始逐步显现。主要包括以下三个方面。

（一）声誉意识亟待进一步提高。我国商业银行从高管到员工对声誉风险的认识仍存在不少误区，与现代商业银行的要求有不小的差距。由于我国商业银行长期“背靠”政府信用，大部分商业银行都拥有公共事务部门，但忽视与广大消费者及新闻媒体的关系，声誉风险意识较差。特别是商业银行高管层对新形势下重塑银行公共事务管理体系的意识不强、重视程度不够，导致商业银行体系内没有向声誉风险管理配置足够的资源。有些商业银行虽然设立了公关部门，但更多地基于传统意义上的新闻宣传和媒体之间关系的维护，对负

面舆情、社会声誉重视不够。商业银行的业务部门在工作中缺乏应有的声誉管理意识，对客户的反映和媒体的报道，基本上很少关注。同时，声誉风险管理部门和业务部门分属两个领域，往往由不同的行领导分管，是两个报告路线，加之声誉风险管理部门与业务部门沟通极为不畅，从而形成了业务部门和宣传部门各忙各的，声誉风险管理和业务管理、银行单项业务与银行整体发展战略成为“两张皮”。

我们通过实践认识到，商业银行声誉风险管理的核心是主动管理风险，而非被动管理舆情，更不是管理媒体。商业银行声誉风险管理的主要工作应当是主动防范，其职能应当是对内的风险控制，而非对外被动地处理舆情，在声誉事件发生后去应对媒体。现在商业银行的经营活动已经涉及社会的方方面面，伴随着信息技术的发展和“自媒体”的出现，能导致商业银行声誉危机的事件也“日新月异”，如果商业银行的声誉风险管理工作被定位为事后处理的话，不仅从事这项工作的员工整天疲于奔命，也会让这项工作越来越难做，更无益于提高银行自身的声誉风险管理水平。

（二）声誉风险管理水平亟待提高。声誉风险事件的成因千差万别，因为篇幅所限，本书所收录的案例不可能涵盖声誉风险的全部类型，但是综合各家银行遇到的情况，我们依然可以初步划分为银行经营服务、内部管理和外部因素三大类。我国银行业声誉风险管理之路才刚刚起步，不同银行之间的声誉风险管理水平参差不齐，绝大多数银行的声誉风险管理急需加强。

做好声誉风险管理关键是要做到“风险前置”。从根本上来说，声誉风险是一种风险类型，和商业银行其他风险类似，声誉风险管理的主要职能是对内的。如果不从内部管理上入手，着眼于建立健全各项制度，按照公司治理的要求，消除各种内部声誉风险隐患，而寄希

望于对外公关则完全是舍本逐末的做法。做好声誉风险管理，除了建立健全各项内部管理机制外，很重要的一条就是必须赋予声誉风险管理部门一定的权限，使他们能够更早地介入银行的经营管理活动中去，参与评估、进行风险提示，尽到风险管理的职能。在此过程中，还要非常重视声誉风险管理部门与业务部门的及时有效沟通，形成合力，共同防范和化解声誉风险。

做好声誉风险管理还要妥善处理好客户投诉，避免矛盾升级和转化导致声誉风险事件。在许多起声誉风险事件中，很多人认为媒体是造成商业银行舆论压力偏大，处处“被动挨打”的主要原因，甚至认为声誉风险都是媒体造成的，只要能“屏蔽”媒体的报道，就不存在“风险”了。但是根据我们从各行的案例总结来看，声誉风险在很多情况下属于“次生风险”，纯粹的媒体炒作并不会产生持久的、严重的危害，而“营业厅打牌”、“高校卡门”、“支行行长醉酒闹事”等真正有杀伤力的声誉风险事件大多源于银行内部经营管理不善、对外未能妥善处理客户投诉以及基层员工处置失当等原因。因此做好声誉风险管理的关键是“打铁还得自身硬”，任何媒体应对技巧和公关能力在真实事件、案件面前都是无力的。处置声誉事件，应当注意“先处理问题，再引导舆论”的顺序。

（三）声誉事件处置能力亟待提高。综合近年来商业银行处置声誉风险事件的实践，我们看到大多数银行都在不断积累经验，处置时机的把握和技巧逐步提高，基本上能够做到应对有序。但是，我们也发现仍有部分银行在声誉事件发生时由于应对的失当，使本来可控的声誉事件演变成严重的危机，甚至出现被媒体跟踪报道、持续炒作的案例。例如，某银行在当地“金融秩序整治月”活动中，在已经被媒体高度关注的情况下，依旧在基层网点开展变相的违规活动，甚

至打出广告。又如在上海某银行的“假币案”中，因为基层网点未能及时妥善处理一起普通投诉，结果造成事态扩大，本来并无过错的银行顿时成为新闻主角等。

声誉风险管理对于我国银行业来说，是一个全新的课题。既没有完全成熟的理论体系加以参照，也缺乏广泛的国际同业经验可供借鉴。在这种情况下，我们将过去几年银行业发生过的一些较为典型，同时具有一定社会影响力的声誉事件案例加以收集，汇编成册，试图通过对案件的还原与总结、点评，从理论的高度对声誉事件作出总结，希望能对从事声誉风险管理的人员有一定的启发。同时，让广大银行从业人员，对声誉风险内涵、外延、范围、预防和控制等各方面都能有一个更加深入的了解。

做好声誉风险管理工作，要求从业人员具有较高的政策水平和长期实践经验，因此，创造各种机会加强同业交流和专业培训非常必要。出版这本案例集，也是希望各商业银行之间取长补短，加强互相学习，共同提高。

由于我国银行业声誉风险的研究尚处于起步阶段，加之编者的水平有限，本案例集中阐述的观点一定还存在许多不完善甚至不正确的地方，希望读者批评指正。

编者
2011年11月

目 录

第一篇 银行经营服务引发的声誉风险	1
银行服务少弹性 危重病人抬进厅	3
排队难缴“救命钱” 银行效率遭质疑	11
跨行收费齐上涨 加强沟通做文章	19
“数钱收费” 备受争议 推出时机不合时宜	25
银行贷款搭售保险 客户购买如入迷宫	31
信用卡分期惹纠纷 总分行联动解难题	38
客户投诉热线“无人听” 银行调查核实给说法	43
骗子引诱转账汇款作案 银行“未尽”告知义务买单	49
第二篇 银行内部管理引发的声誉风险	55
银行开发商各执一词 青岛买房人莫衷一是	57
救灾费购买运动鞋 小支行审出大问题	63
银行员工打牌忙 客户排队晾一旁	69
酒后滋事惹众怒 支行行长遭免职	75
违规揽储花样迭出 监管部门“按图索骥”	80
大学校园上演“卡门” 一波三折逐步升级	86
第三篇 外部因素引发的声誉风险	99
利民政策遭遇现实难题 商业原则兼顾实际困难	101

房贷调整牵动人心 先行一步如履薄冰·····	108
雷曼破产殃及池鱼 妥善应对顺利过关·····	114
银行柜台“流出”假币 正面报道澄清事实·····	122
自助机房客户自焚 依靠警方查出真相·····	127
“贱卖论”甚嚣尘上 讲事实回应误解·····	137
存贷比数据遭遇误读 某银行紧急说明真相·····	144
附 录 ·····	151
商业银行声誉风险管理指引·····	151
银监会有关部门负责人就发布《商业银行声誉风险管理指引》 答记者问·····	155
后 记 ·····	158