

商业银行声誉风险管理的问题与对策

□ 谭琼

在当前日益激烈的竞争环境中,商业银行的声誉风险管理变得尤为重要。声誉如同商业银行的无形资产,直接关系到客户信任、市场份额和长期发展。一旦声誉受损,商业银行可能面临客户流失、资金外流、业务受限,以及监管压力增大等严重后果。因此,商业银行应高度重视声誉风险管理,强化声誉风险管理体制机制建设,提升品牌形象和品牌价值。

声誉风险管理中存在的问题

(一)声誉风险管理体系不完善。部分商业银行声誉风险管理体系存在缺陷,职责划分不够清晰明确;风险管理部门、业务部门、宣传部门等在声誉风险管理中的角色和责任存在交叉或模糊地带,导致在实际工作中容易出现推诿扯皮现象,影响声誉风险应对的及时性和有效性。同时,声誉风险管理制度不够健全,缺乏详细的操作流程和标准规范,使得商业银行在声誉风险监控、评估、应对等环节缺乏统一的指导和约束,工作随意性较大。

(二)声誉风险意识淡薄。商业银行员工对声誉风险的重视程度普遍不足,未能将声誉风险管理贯穿于日常业务工作的始终。部分员工认为声誉风险管理是高层管理者或责任部门的职责,与自己无关,在工作中忽视了自身行为可能对商业银行声誉造成的影响。例如,柜员在服务客户过程中态度冷漠,业务办理效率低下,可能引发客户不满,进而产生声誉风险。

(三)舆情监测和应对能力不足。部分商业银行的舆情监测系统存在监测范围有限、数据更新不及时、分析功能不完善等缺陷,无法全面准确地捕捉到各类潜在声誉风险信息;尤其是对于一些新兴社交媒体平台、小众论坛以及境外媒体报道,监测存在盲区。在舆情应对方面,商业银行缺乏专业的舆情应对团队和有效的应对策略,当负面舆情爆发时,商业银行往往反应迟缓,应对措施单一,缺乏与公众的有效沟通技巧,无法及时引导舆论走向,导致负面舆情迅速蔓延升级。

(四)与公众沟通不畅。商业银行在与公众沟通方面存在诸多障碍,官方声明和公告往往使用过于专业、晦涩难懂的金融术语,普通公众难以理解,无法达到有效沟通的目的。在在处理客户投诉和公众质疑时,商业银行工作人员缺乏耐心和真诚,未能站在客户角度解决问题,导致客户满意度下降,进一步损害商业银行声誉。此外,商业银行在利用社交媒体等新兴渠道与公众互动方面能力不足,缺乏主动与公众沟通

交流的意识,不能及时了解公众需求和关切,无法有效化解潜在声誉风险。

(五)外部环境复杂多变

带来的挑战。当前,商业银行所处的外部环境日益复杂,经济形势不稳定、金融监管政策调整频繁、社会舆论环境多元化以及信息技术快速发展等因素相互交织,给商业银行声誉风险管理带来了巨大挑战。经济下行时期,企业经营困难、个人收入下降,商业银行面临不良贷款增加、信贷风险上升的压力,容易引发客户投诉和负面舆情。金融监管政策的不断收紧对商业银行合规经营提出了更高要求,商业银行在适用新政策过程中可能出现违规风险,进而影响声誉。社会舆论环境的多元化使得公众对商业银行的监督和评价更加严格,任何细微的问题都可能被放大并引发声誉危机。同时,信息技术的飞速发展使负面信息传播速度更快、范围更广,商业银行声誉风险的管控难度显著增加。

声誉风险管理策略

(一)完善声誉风险管理体系。一是建立健全声誉风险管理组织架构,明确董事会、高级管理层、责任部门以及其他相关部门在声誉风险管理中的职责分工。董事会承担声誉风险管理的最终责任,负责制定声誉风险管理战略和政策;高级管理层负责组织实施声誉风险管理工作,确保各项制度和措施落实到位;责任部门负责统筹协调全行声誉风险管理工作,制定具体的管理制度和流程,监测、评估和报告声誉风险状况。二是完善声誉风险管理制度体系。制定详细的操作手册和指引,明确声誉风险监控、评估、预警、应对等各个环节的工作要求和标准,确保声誉风险管理工作的规范化、制度化和科学化。

(二)强化声誉风险意识。一是加强员工声誉风险培训教育,提高员工对声誉风险的认识和理解。通过开展定期培训、专题讲座、案例分析等活动,让员工深刻认识到声誉风险的危害性以及声誉风险管理的重要性,使声誉风险管理理念深入人心。二是将声誉风险管理纳入员工绩效考核体系。要加强声誉风险管理并与薪酬、晋升等挂钩,激励员工积极参与声誉风险管理工作。在日常工作中自觉遵守规章制度,规范操作行为,提供优质高效的金融服务。三是加强企业文化建设。要培育员工良好的企业价值观和行为准则,营造全员重视声誉风险管理的文化氛围。

(三)提升舆情监测和应对能力。一是加大对舆情监测系统的投入和优化升级。商业银行要拓展监测渠道和范围,提高监测数据的准确性和时效性,引入先进的人工智能和大数据分析技术,对海量舆情信息进行深度挖掘和分析,精准识别潜在声誉风险点。二是制定完善的舆情应对预案。商业银行要根据舆情的性质、严重程度和发展趋势,制定差异化的应对策略,加强与媒体的长期合作关系,建立良好的沟通机制,定期组织媒体沟通会、新闻发布会等活动,及时向媒体传递商业银行正面信息报道,引导舆论导向。三是加强对员工的舆情应对培训,提高员工在面对媒体和公众时的沟通技巧和应对能力。

(四)加强与公众的沟通与互动。一是改进商业银行与公众的沟通方式和方法,提高信息透明度和传播效果。在发布官方声明和公告时,尽量使用通俗易懂的语言,避免使用过于专业和生僻的词汇,确保公众能够准确理解商业银行的意图和措施。二是建立健全客户投诉处理机制。商业银行要优化投诉处理流程,提高投诉处理效率和质量;对客户投诉要及时响应、认真调查、妥善处理,并将处理结果及时反馈给客户,争取客户的理解。三是加强与公众的互动交流。商业银行要积极利用社交媒体平台、线上客服、线下活动等多种渠道,主动倾听公众声音,了解公众需求和关切,及时解决公众疑问,增强公众对商业银行的信任和认可;同时,积极参与社会公益活动,履行社会责任,树立良好的企业形象,提升商业银行的社会声誉。

声誉风险管理是商业银行在复杂多变的市场环境中稳健发展的关键环节。当前,商业银行在声誉风险管理方面虽取得一定成效,但仍面临诸多问题与挑战。通过完善声誉风险管理体系、强化员工声誉风险意识、提升舆情监测与应对能力、加强与公众的沟通互动以及增强风险防范的主动性等一系列措施,商业银行能够有效应对声誉风险,维护良好的企业声誉,提升市场竞争力,实现可持续发展。

(作者单位:江西新余农商银行)

农商银行纪检工作的认识与思考

□ 肖依平

农商银行纪检工作在当前的金融环境中扮演着至关重要的角色。它不仅是维护银行内部纪律与合规的关键力量,而且是推动金融工作政治性、人民性落地的桥梁,同时也是连接国家政策与实际操作的纽带。农商银行纪检工作对于维护银行体系稳定、保障客户权益、促进银行稳健发展至关重要。笔者认为提升农商银行纪检工作要从学习、落实、监督等方面着手。

持续开展学习 提高政治站位

(一)强化理论学习,提高政治素养。农商银行纪检干部要认真学习党中央重大决策部署、中央金融工作会议精神、中央农村工作会议精神等,并第一时间反复学习、深入思考、积极讨论、踏实践行,努力将学习成果转化为发展动力。要严格执行“第一议题”制度,履行好责任与义务,坚持把党的领导融入公司治理,不折不扣把党中央决策部署执行到位。

(二)学习基础知识、党纪法规,不断地汲取新的思想政策。农商银行要坚持党建、业务“两手抓、两手硬”,以党建活动打造“政银”“银企”等多领域合作平台,提升金融服务工作的综合实力;持续强化基层党组织建设,通过创先争优“创建特色支部”“过硬党支部”,并结合实际创建支部工作法,充分发挥基层党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。

(三)不断学习专业知识,提高专业素养。农商银行纪检干部要加强对党纪党规及党中央有关全面从严治党文件精神的学习,用扎实的理论知识服务全体干部职工,为客户提供优质的金融服务;同时,不放松对银行业务知识学习,既要做好纪检业务上的行家里手,还要当金融业务上的“尖子生”。此外,农商银行纪检干部要找准日常监督中的工作重点、发现理论与实际相结合中存在的堵点、破解监督与被监督相互促进中的难点,以更高质效的监督推动党中央重大决策在农商银行落地。

找准职责定位 抓好政治监督

(一)督促制定《关于建立健全重点工作抓落实机制的实施细则》。在“第一议题”制度下,农商银行纪委要搭建学习与发展的反馈平台,完善思考讨论机制,制定执行落实清单,落实监督与再监督方式,将党的领导贯穿法人治理全过程。

(二)督促主要负责人严格执行“三重一大”事项议事情单和“一把手”末位表态制度。农商银行纪委要坚决贯彻党的民主集中制原则,把完成各项监管指标任务纳入政治监督重点范畴,围绕省联社党委目标任务,聚焦全员尽职尽责能力、聚焦党中央支农惠农政策落地开展工作。

紧盯关键环节 监督保障执行

(一)牢牢把握监督重点,选取“小切口”扎实开展监督。农商银行纪委要从政治视角围绕安全生产、作风建设、服务能力提升、绩效分配等重点领域,精准制定监督方案和检查清单,又专又准发现问题,解决问题。

(二)专项监督要贯穿高质量发展提质增效全过程。围绕农商银行业务发展,督促全行贯彻落实省联社党委提质增效目标任务;同时按照省联社计划,督促条线部门结合实际,在贷款投放、风险化解、“六访六增”、坚持因地制宜支持地方特色产业上下功夫。

(三)坚持一体推进“不敢腐、不能腐、不想腐”。主要监督条线部门执行和监督情况,党员干部履职尽责情况、员工日常行为排查情况、群众身边腐败和作风问题等。同时,完善贯彻落实和“回头看”两个闭环,优化监督方式,细化督查计划安排,严格督查问责,抓好问题整改;对批示交办事项精准及时督办,形成年初建清单、半年“回头看”、季度重点督、按月调度通报与督办结果共享的闭环落实机制。

严格执纪问责 促进完善发展

(一)健全全面从严治党体系。农商银行的纪检工作务必要抓住全面从严治党责任这个“牛鼻子”,推动农商银行党委主体责任、党委书记第一责任人责任、班子成员“一岗双责”、职能部门监管责任和党员、干部的具体责任,层层压实、一贯到底。

(二)强化全过程全链条监督。工作中,要既看政治站位、政治态度,又看实际行动、实际成效,既督进度、督成效,又查认识、查责任,确保监督责任不空转、工作推进不断档,整改整治有实效,切实打通贯彻落实中的堵点淤点难点。

(三)健全精准科学的问责机制。农商银行纪检部门要坚决有力向问题突出的人和事“亮剑”,对贯彻落实不认真、不严肃、不担当、不作为的,对打折扣、搞变通的,农商银行要依规依纪依法严肃追究问责,推动贯彻落实工作不断走深走实。

(作者单位:湖北远安农商银行)

浅析农商银行储蓄网点发展趋势

□ 唐飞亚

业务分析

(一)储蓄产品多样化。农商银行储蓄网点提供了多种储蓄产品,如活期储蓄、定期储蓄、通知存款等,以满足不同客户的需求;其中,定期储蓄通常具有较高的利率,吸引着低风险偏好较低、追求稳定收益的客户。

(二)客户基础广泛。农商银行在农村和县域地区拥有深厚的根基,客户群体涵盖了农民、个体工商户、小微企业主以及普通居民。这种广泛的客户基础为其储蓄业务提供了稳定的资金来源。

(三)服务本土化。农商银行储蓄网点的工作人员熟悉当地市场和客户情况,能够提供个性化的服务,并与客户建立起良好的关系。同时,网点还积极参与当地社区活动,增强了客户的认同感和忠诚度。

(四)中间业务拓展。除了传统的储蓄业务,农商银行储蓄网点也在逐渐拓展中间业务,如代理保险、

代理基金销售、代收水电费等,以增加非利息收入。

面临挑战

(一)数字化竞争压力。随着互联网金融的发展,线上金融服务越来越普及,客户对便捷、高效的数字化储蓄服务需求不断增加。农商银行在数字化转型应用和线上服务平台建设方面相对滞后,面临着来自互联网金融平台和大型商业银行的竞争压力。

(二)利率市场化影响。利率市场化使得储蓄利率波动加剧,农商银行在资金成本及定价能力方面相对较弱,可能会影响储蓄业务的盈利能力。

(三)客户需求变化。新一代客户对金融服务的需求更加多元化和个性化,更注重金融服务的体验和创新发展。农商银行储蓄网点需要不断提升服务质量和创新能力,以满足客户日益增长的需求。

前景展望

(一)数字化转型加速。为了应对竞争挑战,农商

银行将加大对数字化技术的投入,优化线上储蓄服务平台,提升客户体验;同时,通过大数据分析等手段,更好地了解客户需求,实现精准营销。

(二)服务升级与创新。农商银行储蓄网点将更加注重服务的专业化和精细化,提供个性化的理财规划建议;同时,加强与其它金融机构的合作,推出更多创新型储蓄和理财产品。

(三)农村金融市场潜力较大。随着乡村振兴战略的推进,农村经济将持续发展,农民收入水平不断提高,农村金融需求将进一步释放。农商银行储蓄网点凭借其农村地区的优势,有望在农村金融市场中获得更多的业务机会。

(四)风险管理加强。在复杂的经济金融环境下,农商银行将更加重视风险管理,加强对储蓄资金的运用和监管,确保资金安全和稳健运营。

综上所述,尽管当前农商银行储蓄网点面临着一些挑战,但通过数字化转型、创新服务,抓住农村金融市场的机遇,其前景仍然值得期待。

(作者单位:湖南麻阳农商银行)

中小金融机构如何发挥好党支部战斗堡垒作用和共产党员先锋模范作用

——以资中农商银行为例

□ 毛宇晖

面对当前严峻的经济形势,为推动业务高质量发展,四川资中农商银行党委充分认识到改革势在必行、转型迫在眉睫,在深刻理解和准确把握四川农商银行联合银行党委决策部署的前提下,把思想和行动统一起来,继续探索和尝试如何进一步发挥党支部战斗堡垒作用和共产党员先锋模范作用,推动党建与业务深度融合,为各项工作任务圆满完成保驾护航。

探索有特色可推广的建设之路

(一)总行党支部“党+群”相结合的建设之路

1.建设方式。2024年以来,经资中农商银行党委研究决定,以个人业务部为班底组建了总行第六党支部,个人业务部以此为契机,开展具有前台部门营销管理特色的党支部“战斗堡垒”建设工作。个人业务部4名党员、4名非党员,按照部门职责对所负责的业务工作按照相关性和关联度进行分组分工,将日常工作与业务管理有机结合起来,成立了党建融合、财富管理、贷款营销和渠道拓展“四个专业化”的工作小组;每个小组由党员担任组长、群众担任组员,形成“党+群”的小组组建方式和工作开展方式。

2.建设内容。根据分工,将凡与该小组管辖工作的日常管理、营销活动、考核方案、业务指导、考核督导及专项检查等工作内容,全权由小组负责,由小组长牵头管理。为此,每个小组都有自己的管辖区域,可以对区域内的工作实施全流程管理,大大提高了专业性和经济性。

在横向关系方面,依靠“集中人力、分业管理”的原则,持续优化对内管理能力,让部门负责人能够摆脱繁杂的日常事务性工作,集中精力思考和制定个人业务发展的目标规划和考核办法,最大限度地把握管理权下放给各小组,使其能够依据总行和部门的思路和要求,完全自主开展工作,增强员工工作活力,充分发挥其积极性和主动性。

在纵向关系方面,秉承“独立运营、条线指导”的原则,不断增强对支行的服务能力,通过把联合化和专业化结合起来,

让部门能更好地履行条线管理职能,更好地支持、服务、指导支行开展业务营销,减少沟通层级,简化业务流程,缩短审批时间,提升管理质效。

在内部考核方面,按照“管理成效与绩效工资挂钩”的原则,将部门所负责考核指标分解到各个小组,小组的绩效工资总额与指标完成情况挂钩;同时,小组内部将考核指标分解到个人,个人的绩效工资与指标完成情况挂钩。通过这种方式激发机关部室员工的内生动力,避免出现以往考核“干与不干一个样”“干多干少一个样”的情况。

(二)支行党支部“外+内”结对子的建设之路

1.建设方式。2024年以来,经资中农商银行党委研究决定,重新优化调整了基层党支部,在党员全部来自支行员工的前提下配优配齐了人员,以此提升党支部战斗力。为破解当前业务发展难题,该行太平支行以此为抓手,开展具有基层支行营销管理特色的党支部战斗堡垒建设工作。太平支行有党员4名、非党员4名,按照“党员群众相结合,内勤外勤相结合,外地本地相结合,年轻年长相结合”的“四结合”原则,将全体党员内勤两组合,成立四个工作小分队,每个小分队均由党员担任队长,形成“外+内”结对子的小分队组建方式和工作开展方式。

2.建设内容。太平支行将拓展市场、营销客户、业务办理、关系维护等工作按“网格化”划分并指派到各小分队,由小队长牵头管理。为此,每个小分队都有自己的“自留地”和“责任田”,并按要求对区域内的相关工作实行全方位管理,既明确了营销工作的“责任田”,也划好了存量维护的“自留地”,大大提高了员工工作责任心和专注度。

在思想认识方面,通过近些年的业务经营,太平支行充分认识到当前严峻的市场现状,包括市场变化形势、同业竞争态势、未来发展趋势,是关系农信事业长远发展的关键节点。为此,该行上下主动作为,组织全员走出去积极营销,将客户带回来,践行了“阳光下见客户,灯光下见资料”的经营理念;通过厚植农信情怀,做实“五大营销”,筑牢农信基业。

在业务拓展方面。随着同业竞争的加剧,业务发展越来越

越难,“一个行撑起一个支行”经营思维将难以为继,该行上下需要全员皆兵,齐心协力,以“走千访万”和“扩面强基”为工作抓手,“走出去、迈开腿”,不断深耕辖内市场,实现客户的不断拓展和业务的持续发展。

在计价考核方面,按照“目标到人、考核到人”的原则,太平支行打破以往“吃小锅饭”的考核模式;目标到人,以人为单位下达各项目标任务,让每名支行员工清楚地知晓自己的任务;同时,考核到人,根据总行的任务和当前经营情况,将目标任务分解到每名员工,将员工的绩效工资与其任务完成情况挂钩。通过这种方式激发前台员工的营销动力,体现了“多劳多得、少劳少得、不劳不得”的绩效分配正向激励作用。

继续探索建设的思路

(一)高度重视,强化引领,继续发挥党支部作用。一是始终坚持以党建“最大政绩”引领发展“第一要务”,自觉把党的工作贯穿到业务工作的全过程。要坚持党建工作与业务工作同谋划、同部署、同推进、同检查,统筹推进党建工作和业务工作,将党员队伍和团队队伍建设,实施“双轮驱动”,实现叠加效应。二是建立党员服务队、“党员+员工”突击攻坚队。要开展支部业绩PK、劳动竞赛等活动,发挥党组织在业务发展中的引领示范作用。同时,通过联学联建,持续深化“党务+政务”,不断探索“党建+”模式,创新工作抓手和载体。三是坚持精力向基层聚焦、资源向基层集中、力量向基层配备。要建强基层党组织战斗堡垒,并指导基层把握改革发展正确方向,帮助解决改革发展中难题,以高质量党建引领保障高质量发展。

(二)凝聚共识,转变思维,持续拓宽认知边界。通过2023年和2024年的两次专项攻坚活动,资中农商银行上下深刻认识到“摸清市场边界、逼近市场边界”的重要性和紧迫性,全员营销的观念已深入人心,考核到人的方式已被广泛接受。接下来,该行将继续把业务重心落在规模的提升和客群的拓展上;同时,关注市场份额和普惠金融的增长,进一步夯实客户基础,持续优化客户结构,在“两大市场”深耕细作,并深入贯彻落实“做小做散”“扶微助小”的经营理念。

(三)强化营销,弘扬“四千精神”,不断践行“五大营销”。随着银行业竞争的白热化和业务发展的困难化,等客上门的“坐商”经营思维将难以为继,资中农商银行唯有以“四千精神”为行动指南,通过扎实、具体、全面的市场调研,尽快掌握辖内经济社会发展状况、潜在客户数量、重点目标客群、同业产品和政策等情况,打开摸清市场边界的目标,准确把握“拳头产品”的市场容量和营销边界,并制定符合当地市场和客户的政策和产品,以市场边界为抓手,持续践行“五大营销”,这既是资中农商银行拓展业务和生存发展的需要,也是其解决金融服务“最后一公里”问题的“唯一法宝”。

(四)改变思路,坚持“三个面向”,不断革新发展理念。随着国有大型银行不断向农村延伸服务,资中农商银行在当地农村市场一家独大的局面逐步被打破。面对当前经营发展的压力,资中农商银行要转变工作思路,以“三个面向”为“行为准绳”,开展“线上+线下”双联动的“地毯式”宣传营销;针对“拳头产品”,发动“内外关系”通过转发朋友圈、微信群等方式,向社会公众全方位展示产品特色、授信模式、同业优势等,提升获客率,并充分发挥“人多面广”的优势,通过融入农村(社区)场景及居民生活等方式,开展有针对性的精准营销,主动对接客户需求,不断扩大客户资源,持续提升客户体验。

(五)调整方向,做好“三个结合”,创新工作方式。根据自身的发展经验,结合当地实际,资中农商银行制定出一套独具“农信”特色的工作路线图,并将其融合到下一步营销工作中去。一是“走农村”。该行结合“双基”共建和农户信息采集工作,完成了农户经济档案建立,积极做深做细整村授信。二是“进社区”。该行组织员工对辖内社区、小区进行逐一走访,采集居民信息,完成贷款授信。三是“走机关”。该行以地域和熟悉程度为维度,将服务当地政府部门、国有企业事业单位的客户,采取“网格化”划分给各支行,依托单位批量信息采集、批量授信。四是“走市场”。该行组织员工对辖内市场、街道、商业中心开展全方位“扫楼扫街”行动,积极宣传产品、收集需求,并制定服务方案。(作者单位:四川资中农商银行)