

互联网时代资管机构如何进行声誉风险管理

作者：张凯南

声誉风险管理是金融机构风险管控的重要一环。员工的失职、市场环境的变化等内外部事件都可能引发声誉风险，对金融机构的经营管理产生负面影响。根据第三版巴塞尔协议，声誉风险指利益相关方，包括客户、债权人及交易对手方等提出负面评价而对银行的经营管理能力、发展客户能力产生负面影响的风险。中国银行保险监督管理委员会（“银保监会”）于2021年2月8日发布的《银行保险机构声誉风险管理办法（试行）》（“《银保机构管理办法》”）将声誉风险定义为由银行保险机构行为、从业人员行为或外部事件等，导致利益相关方、社会公众、媒体等对银行保险机构形成负面评价，从而损害其品牌价值，不利其正常经营，甚至影响到市场稳定和社会稳定的风险。相较于金融机构其他风险，声誉风险较难预见，不确定性较强，且具有传导性，一家金融机构声誉风险事件可能导致其他金融机构甚至整个行业爆发声誉风险。2008年金融危机发生后，巴塞尔委员会也提高了其监管级别，在已明确将声誉风险作为市场约束的组成部分的基础上，进一步将声誉风险列为商业银行八大风险之一。互联网的发展，全媒体时代的到来进一步增加了金融机构声誉风险管控难度，舆情事件的发生更具有不确定性，且传播速度更快，影响范围更广。

2009年至今，金融监管机构、行业协会针对金融机构声誉风险管理陆续出台了多项规则。2009年8月25日，银保监会发布《商业银行声誉风险管理指引》（“2009年指引”），首次针对商业银行声誉风险管理提出系统、全面的要求。银保监会2021年发布的《银保机构管理办法》取代了2009年指引，进一步明确声誉风险管理四项基本原则，即前瞻性、匹配性、全覆盖及有效性，要求银行保险机构建立有效的声誉风险管理机制。2014年6月24日，中国证券投资基金业协会（“中基协”）发布《基金管理公司风险管理指引》（“2014年指引”），指出基金管理公司应重点关注包括声誉风险在内的各类主要风险，提出声誉风险的定义、管控目标及主要管理措施。2021年7月30日，中基协向各基金管理公司下发《基金管理公司声誉风险管理指引（征求意见稿）》（“2021年指引”），旨在进一步明确、细化基金管理公司声誉风险管理自律要求，引导基金公司加强声誉风险管理、健全声誉风险识别、监测机制，完善行业风险管理体系。2021年10月15日，中国证券业协会发布《证券公司声誉风险管理指引》（“《证券公司指引》”，与前述现行规定及2021年指引合称“现有规定”），要求证券公司遵循全程全员、预防第一、审慎管理、快速响应原则，最大程度防范和减少声誉事件对公司及利益相关方、行业造成的损失和负面影响。

与金融机构不同，截至目前，监管机构及行业协会尚未针对私募基金管理机构声誉风险管理制定专门规定。不过，根据现有规定，金融机构应指导其子公司参照相关规定建立声誉风险管理制度，或金融机构应根据相关规定将声誉风险管理贯穿于其集团内部，即如私募基金管理机构为金融机构子公司，则其应当根据或可以参照现有规定建立其自身的声誉风险管理制度。本文旨在对上述现有规定中有关金融机构声誉风险管理要点进行总结及对比分析，并在此基础上，提出私募基金管理机构声誉风险管理制度建设的建议，供市场参考及探讨。

一、我国金融机构声誉风险监管

现有规定主要从治理架构、风险管理流程、应对措施等各方面对金融机构声誉风险管控提出了要求，以下主要从金融机构声誉风险管理的四个主要方面，即适用主体范围、治理架构、全流程管理及常态化建设，对现有规定就银行保险机构、证券公司及基金公司应采取的声誉风险管理措施进行梳理及对比分析：

	银行、保险、信托机构	证券公司	基金公司
（一）适用主体范围			
母公司及子公司	适用于银行保险机构，即在中国境内依法设立的中资商业银行、中外合资银行、外商独资银行、信托公司、保险集团（控股）公司、保险公司。	证券公司应将声誉风险管理贯穿于公司各部门、分支机构、子公司以及比照子公司管理的各类孙公司经营管理的所有领域。	根据2014年指引，公司风险管理应覆盖基金公司的所有部门和岗位，涵盖所有风险类型，并贯穿于所有业务流程和业务环节。

	银行保险机构应指导子公司参照母公司声誉风险管理基本原则，建立与自身情况及外部环境相适应的声誉风险治理架构、制度和流程，落实母公司声誉风险管理有关要求，做好本机构声誉风险的监测、防范和处置工作。 银保监会及其派出机构批准设立的其他金融机构参照本办法执行，省级农村信用社联合社可参照本办法制定本省（区）农村机构声誉风险管理制度。		根据 2014 年指引，基金公司应当在维护子公司独立法人经营自主权的前提下，建立覆盖整体的风险管理和内部审计体系。
（二）治理架构			
董事会	承担声誉风险管理的最终责任，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。	承担声誉风险管理的最终责任，应履行推进公司声誉风险管理文化建设；确保将声誉风险纳入全面风险管理体系，确定声誉风险管理的总体目标，持续关注公司整体声誉风险管理水平。	根据 2014 年指引，应对有效的风险管理承担最终责任，履行制定公司风险管理战略和风险应对策略、审议公司管理报告等职责。 2021 年指引进一步明确董事会对声誉风险管理的职责，包括推进公司声誉风险管理文化建设；确定声誉风险管理的总体目标与原则，审议批准声誉风险管理制度；当公司出现重大声誉风险事件时，对公司管理层应当承担的责任进行评估，根据评估情况做出相应的问责处理等。
监事会	承担声誉风险管理的监督责任，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。	承担声誉风险管理的监督责任，负责监督检查董事会和经理层在声誉风险管理方面的履职尽责情况并督促整改。	/
高级管理层	承担声誉风险管理的管理责任，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。	经理层： 对声誉风险管理承担主要责任，应履行确定声誉风险管理组织架构，建立职责明晰的声誉风险管理机制；评估公司在重大经营管理决策或活动、重大外部事件中的声誉风险，并确定应对预案；建立有效的舆情监测系统或采取相应手段，支持声誉风险的及时识别和动态监测；决定声誉事件的处置方案，确定公司对外披露的口径；建立健全声誉风险管理的工作考核及责任追究机制等声誉风险管理的职责。 首席风险官： 牵头负责声誉风险管理工作，并应当保障首席风险官能够充分履职所必需的知情权和资源配置。 新闻发言人： 新闻发言人可由一人或多人担任，其中至少一名为公司高级管理人员。证券公司应保障新闻发言人能够充分履职所必需的知情权及资源配置。	根据 2014 年指引，管理层应对有效的风险管理承担直接责任，履行确保风险管理制度得以全面、有效执行；向董事会或董事会下设专门委员会提交风险管理报告等职责；同时，管理层可以设立履行风险管理职能的委员会协助管理层开展风险管理工作等。 2021 年指引进一步明确管理层对声誉风险管理的职责，包括应建立健全声誉风险管理机制；对重大事件、决策以及重要业务流程的声誉风险进行评估，确定应对方案等。 新闻发言人： 根据 2021 年指引，应当设置新闻发言人。新闻发言人应当具备较高政治素质、专业素质，善于沟通、熟悉公司业务和经营情况，拥有突发事件处置经验。
声誉风险管理部门	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。	应设立或指定部门或团队牵头负责声誉风险管理工作，包括制定声誉风险处理流程，组织实施整体声誉风险评估，定期梳理、报告公司声誉事件，组织落实声誉风险培训；负责对外发布信息，维护和管理媒体关系；推进官方平台建设；组织落实舆情监测、预警、研判和报告，提出舆情应对方案的建议并组织实施；负责制定应对预案，处理公司声誉事件，协调组织声誉事件中的媒体对接和沟通；汇报公司声誉风险管理状况及重大变化等。	根据 2014 年指引，公司应设立独立于业务体系汇报路径的风险管理职能部门或岗位，并配备有效的风险管理系统和足够的专业人员。
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。	其他职能部门、业务部门、分支机构及子公司在声誉风险管理中的职责包括：主动识别、防范、报告公司经营管理各领域的声誉风险；参与声誉风险的评估、声誉事件的处置；落实应对方案中与本部门、分支机构或子公司有关的决策等。	根据 2014 年指引，各业务部门应当执行风险管理的基本制度流程，定期对本部门的风险进行评估，对其风险管理的有效性负责。
（二）全流程管理			
事件发生前：识别、评估、控制、监测与分级	识别： 充分考虑与信用风险、保险风险、市场风险、流动性风险、	应确定可能影响公司声誉的风险来源，全面、系统、持续地收集和识别相关内外部信息，	根据 2014 年指引，风险识别应当覆盖各个业务环节。

	操作风险、国别风险、利率风险、战略风险、信息科技风险以及其他风险的关联性，及时发现和识别声誉风险。	重点关注新闻媒体的不实报道或网络不实言论、客户投诉等事项中可能引发声誉风险的驱动因素。	2021 年指引进一步强调公司应当确定声誉风险来源，收集和识别相关内外部信息，并指出公司应当重点关注战略规划、公司治理目标调整、股东及其关联方声誉事件、投资者投诉及其涉及公司的不当言论或行为、新闻媒体的报道或网络舆情等多方面的风险。
	评估： 建立声誉风险事前评估机制，在进行重大战略调整、参与重大项目、实施重大金融创新及展业、重大营销活动及媒体推广、披露重要信息、涉及重大法律诉讼或行政处罚、面临群体性事件、遇到行业规则或外部环境发生重大变化等容易产生声誉风险的情形时，应进行声誉风险评估，根据评估结果制定应对预案。	评估： 建立声誉风险事前评估机制，对公司经营管理各领域的声誉风险进行事前评估，主动防范声誉风险。证券公司可视情况通过情景分析或其他手段分析评估声誉事件发生的可能性及其对公司业务和声誉的影响程度。应根据事前评估结果，采取相应的声誉风险控制措施或手段，并应合理判断和预测风险的发展变化，适时调整控制措施。	评估： 根据 2014 年指引，对于已经识别的声誉风险，应尽可能评估由声誉风险所导致的流动性风险和信用风险等其他风险的影响，并视情况展开应对措施。
	监测及分级： 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。	监测及分级： 应搭建满足声誉风险管理需要的信息系统或采取相应手段进行舆情监测与研判工作，依据影响范围和严重程度对监测出的声誉事件进行分级分类管理。	声誉风险情景分析： 根据 2014 年指引，建立声誉风险情景分析，评估重大声誉风险事件可能产生的影响和后果，并根据情景分析结果制定可行的应急预案，开展演练。
事件发生后：应对及监管/协会报告	应对处置： 加强声誉风险应对处置，按照声誉事件的不同级别，灵活采取相应措施，包括核查基本事实、主客观原因，分析机构的责任范围，积极主动统一准备新闻口径，适时披露相关信息，澄清事实情况；对引发声誉事件的问题进行整改与追责，并视情公开；及时开展声誉恢复工作，加大正面宣传，介绍改进措施等举措；对恶意损害声誉的行为，依法采取措施等。	应急机制： 应制定声誉风险应急机制，明确应急组织架构、职责分工、应急管理流程，确保在突发情况下声誉事件管控的及时性和有效性。 对外沟通： 新闻发言人应对新闻媒体和公众关注的公司重大事项、重要活动及经营管理行为，及时阐述公司观点和立场，澄清虚假、不实或不完整信息。 对于证券公司一般声誉事件的对外沟通口径，应由声誉风险归口管理的高级管理人员和具有高级管理人员资格的新闻发言人审核后发布；对于重大声誉事件的对外沟通口径，应由声誉风险归口管理的高级管理人员、具有高级管理人员资格的新闻发言人和公司主要负责人审核后发布。 证券公司应建立统一管理的媒体沟通机制，规范向媒体发布信息的授权、审核、发布流程，及时对外发布和沟通公司观点和立场，澄清虚假、失实信息，避免误报、误读等不实信息在公众舆论环境中的扩散和升级。	信息发布与对外沟通： 根据 2021 年指引，应建立健全信息发布制度，推进官方宣传平台建设，识别和收集内外部信息，根据分级分类结果科学、灵活应对处理声誉风险。 新闻发言人应阐述公司观点和立场，澄清虚假、不实和不完整信息。
		应对处置： 应根据声誉事件分级分类结果，明确相应的报告、决策和处置流程，包括但不限于：快速、有效地传递和报告声誉风险关键信息；建立专门应急处置小组，负责制定、执行方案并统筹协调资源；调查声誉事件的发生原因、传播渠道，研判声誉事件影响程度和发展变化；采取合理的应对和补救措施；关注和分折舆情动态，适时调整应对方案；判断关联性影响，防止局部、单一声誉事件的蔓延或升级；按公司口径、适时适当、客观专业地	应对处置： 根据 2021 年指引，应根据分级分类结果科学、灵活应对处置声誉风险，包括核实主客观原因、分析判断公司的责任及影响，实时关注分析舆情；根据具体情况，明确相应的职责、处置流程和报告路径；检视其他业务、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；重大声誉事件发生后，应当向协会及相关部门提交评估报告和应对方案；适时披露相关信息，澄清事实情况；对违反职业道德、违法违规经营等引

		进行对外信息发布和沟通，澄清片面和不实报道；对引发声誉事件的问题进行有效整改。	发声誉事件的，根据情节轻重进行追责，并视情况公开；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；对恶意损害声誉的行为，依法采取措施等。
	报告： 建立声誉事件报告机制，明确报告要求、路径和时限。对于符合突发事件信息报告有关规定的，按要求向监管部门报告。	报告： 应明确声誉风险的报告内容、形式、频率和报送范围，确保董事会、经理层及时了解公司声誉风险水平及其管理状况。在重大声誉事件或可能引发重大声誉事件的行为发生后，应在十个工作日内，向协会报告事件主要情况、应对措施及处理结果。证券公司对引发公司重大声誉事件的工作人员进行内部问责的，相关问责信息应按照协会执业声誉约束有关规定报送至协会。	报告： 根据 2021 年指引，应在重大声誉事件或可能引发重大声誉事件的行为发生后十个工作日内向协会报告事件的主要情况、应对措施及处理结果，以及提交能够证明自身没有过错或责任的书面说明及相关证据材料。
对工作人员的管理	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。	工作人员声誉约束及评价机制： 制定工作人员声誉约束制度规范；明确工作人员声誉管理的牵头部门，各业务部门及内控部门应配合牵头部门进行声誉风险监测、识别、记录、处理和报告；将工作人员声誉情况纳入人事管理体系；建立工作人员声誉管理信息登记机制；指定专门部门对公司工作人员声誉约束及评价机制执行情况进行监督。 声誉风险管理的工作考核及责任追究机制： 声誉风险的处置情况应明确纳入工作人员的考核范围，对引发经营管理相关声誉事件的责任人和相关部门进行责任追究，对相关问题的改进情况进行跟踪评价。	根据 2014 年指引，应将风险管理纳入各部门和所有员工年度考核考核范围。
（三）常态化建设			
定期审查	定期开展声誉风险隐患排查，定期开展声誉风险情景模拟和应急演练；建立与投诉、举报、调解、诉讼等联动的声誉风险防范机制；建立统一管理的采访接待和信息发布机制；将声誉风险管理纳入内部审计范畴。	应将声誉风险管理纳入内部审计范畴，对声誉风险管理的有效性进行独立、客观地审查和评价。内部审计发现问题的，应督促相关责任人及时整改，并跟踪检查整改措施的落实情况。	/

此外，《银保机构管理办法》、《证券公司指引》及2021年指引也进一步强化了对金融机构声誉风险的监管。

《银保机构管理办法》规定银保监会及其派出机构应将银行保险机构声誉风险管理纳入法人监管体系，加强银行业保险业声誉风险监管，并应通过非现场监管和现场检查实施对银行保险机构声誉风险的持续监管，具体方式包括但不限于风险提示、监督管理谈话、现场检查等，并将其声誉风险管理状况作为监管评级及市场准入的考虑因素。

《证券公司指引》及2021年指引强化了中国证券业协会的自律管理，《证券公司指引》规定如证券公司及其工作人员违反其有关规定，协会将对其采取谈话提醒、警示、责令改正等自律管理措施或行业内通报批评、公开谴责、暂停执业、停止执业等纪律处分；2021年指引规定如基金公司违反该规定，或对声誉事件处置不力，影响行业整体声誉和形象的，中基协可以要求公司及时报告并披露相关情况与信息，并视情节轻重对其采取谈话提醒、书面警示、要求限期改正、行业内谴责、公开谴责、暂停受理或办理相关业务等自律管理措施；对相关工作人员采取谈话提醒、书面警示、要求参加强制培训、录入协会诚信信息管理系统、行业内谴责、公开谴责、认定为不适当人选、暂停基金从业资格、取消基金从业资格等自律管理措施。

由此可见，现有规定中，银行、保险、信托、证券及基金公司的声誉风险管理在治理架构、风险管理流程、应对措施等方面诸多要求类似，仅是在人员设置及应对措施上存在部分差异。例如，在人员设置上，现有规定要求证券公司首席风险官牵头负责声誉风险管理工作，同时，证券公司与基金公司均应设置或指定新闻发言人，但现有规定并未对银行、保险及信托机构提出该等要求，而是要求后者在各业务部门设置专职或兼职的声誉风险管理岗位；在应对措施上，相较于银行、保险及信托机构，现有规定对证券公司及基金公司在信息发布、对外宣传与沟通上提出了更多要求，如要求统一对外口径，新闻发言人应及时澄清虚假、不实和不完整信息等。

二、金融机构声誉风险管理规定对私募基金管理机构的启示和建议

除金融机构外，私募基金管理机构因其资产管理属性、投资的非公开性及不确定性等因素，与一般行业相比，面临较大声誉风险。对于私募基金管理机构，现行规定并未就其声誉风险管理做出专门规定，仅一般性地就私募机构内部风险管理做出要求，例如，实践中，部分大型私募基金管理机构，包括外资私募机构，会参照其所属集团/母公司声誉风险管理相关规定执行/制定自身内控制度。此外，部分金融机构私募子公司也制定了有关舆情监测的声誉风险管理制度。如前文所述，现有规定要求金融机构应指导子公司参照该等规定建立与自身情况及外部环境相适应的声誉风险治理架构、制度和流程，或金融机构对声誉风险的管理覆盖其分支机构及子公司，。考虑到私募基金管理机构面临众多投资者，声誉风险事件对其经营管理的负面影响不容小觑，与金融机构的声誉风险管理有一定相似性，建议私募基金管理机构可以参照现有规定，并结合自身业务的属性与需求，完善治理架构，建立相应的声誉风险管理机制。

（一）完善治理架构，增强内部协作

私募基金管理机构可以参考现有规定对金融机构声誉风险管理的要求，在内部制度中就董事会/监事会、管理层等对声誉风险管控的职责作出规定，考虑设立或指定专门部门或人员负责声誉风险管理工作，并注意增加不同业务部门之间的协作，如各部门应将其获知或收集的相关风险事件/负面/甚至中性公开报道等相关信息向相关部门汇报，做到对不同业务流程声誉风险的全面把控。

（二）实时监测声誉风险，及时应对，建立对声誉风险的全流程管理

私募基金管理机构可结合自身业务属性及需求，建立声誉风险的监测、评估及应对机制，应实时监测声誉风险，注意事前识别及评估，对于各类/各级别声誉风险，建立不同的应急预案，在声誉风险事件发生后迅速应对，把控对外说明口径，尽可能减轻声誉风险事件带来的负面影响，并注意事后对声誉的修复。在日常运营中，私募机构也可以考虑定期展开应对声誉风险的演练以提高事件发生时的应对效率。

（三）加强员工培训，提高声誉风险意识

员工行为是声誉风险防控的要点之一，私募基金管理机构应注意加强对员工的培训，提高员工对声誉风险的认识并培养其风险管理意识，避免员工不当行为或言论带来的声誉风险。

良好的声誉是资管机构生存发展的基础，随着互联网和全媒体的不断发展，资管机构只有重视声誉风险管理，才能为企业的持续发展提供有利保障。