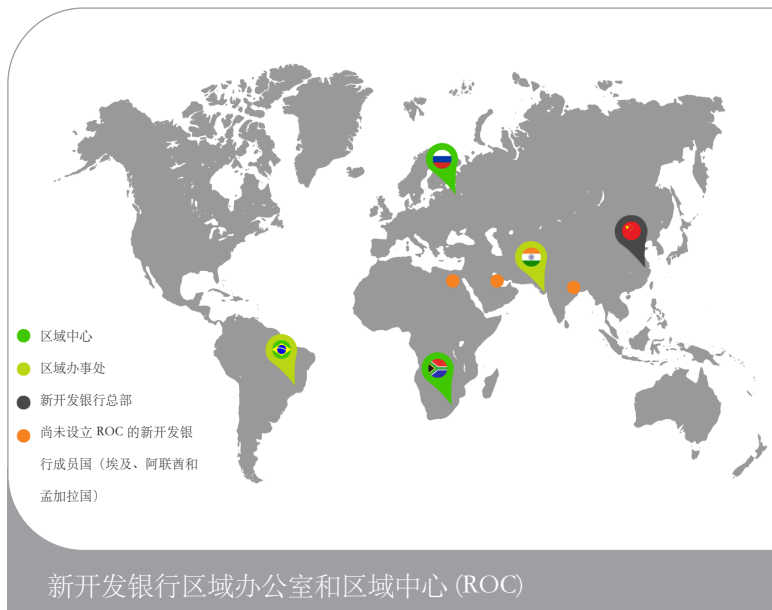


新开发银行的区域中心建设：当前经验分享

在各大多边开发银行 (MDB) 中，金砖国家新开发银行（下称“新开发银行”）的全球布局独具一格。大多数银行会首先成立总部，然后逐步设立国家/区域办事处和分支机构；而新开发银行早在成立之初就已提前布局，计划在各个创始成员国设立区域办公室和区域中心 (ROC)。2018 年，新开发银行在南非设立了第一个 ROC，距银行开始运营不到三年。

为何如此选择？ 新开发银行希望通过在当地设立分支机构，深入本地市场，了解市场需求，拉近与目标客户之间的距离。这有助于新开发银行在发起、筹备、尽调、实施和监督评价项目的过程中加强与客户的交流协作。此外，区域办公室的设立还能提升银行在其成员国中的知名度、影响力和声誉。如果仅依靠银行总部，这些目标难以在短时间内得到有效实现。



ROC：重要时间节点

2018

4 月，新开发银行非洲区域中心 (ARC) 在南非约翰内斯堡成立。

2019

7 月，新开发银行美洲区域办公室 (ARO) 在巴西圣保罗成立，并在巴西利亚设立分办公室。

2020

7 月，新开发银行欧亚区域中心 (ERC) 在俄罗斯莫斯科成立。

2022

6 月，新开发银行印度区域办公室 (IRO) 在印度古吉拉特邦成立。

自六年前设立首个 ROC 以来，新开发银行获得了哪些经验？是否有需要改进的方面？未来应采取哪些举措？

新开发银行独立评价局 (IEO) 针对这些问题做出了综合评价，结果如下。

有哪些值得借鉴之处？

- ▶ 尽管各个 ROC 成立时间不久、健全程度各有不同，常规业务的拓展和实施也受到了新冠疫情的干扰，但他们在新开发银行开展贷款和投资项目的过程中发挥了重要的作用，不仅强化了各地工作人员“同属一个银行”的身份认同感，还巩固了新开发银行在成员国中的良好专业形象。
- ▶ ROC 正在积极推进新开发银行与众多机构的交流合作。
- ▶ 在发展初期分阶段设立区域办公室（见左图）是明智之举，这使得新开发银行可按照重要程度确定优先事项，充分利用有限的资源，实现合理的全球布局。

综合评价: 简介和目标

综合评价 (ES) 基本上属于一种知识产品, 侧重于了解现状, 汲取经验, 不涉及任何管理层建议或绩效评级。

综合评价的主要目标如下: (i) 总结和积累有关设立 ROC 的初步经验和教训; (ii) 发现并归纳新开发银行及其他积极布局的同行的良好做法; 以及 (iii) 明确提出管理层和董事会关注的问题。

- ▶ 新开发银行在成立之初采取了正确的策略, 即只在区域中心/办公室所在国家的国民中招聘 ROC 的工作人员。这有助于快速调动当地资源, 启动当地活动, 并降低了业务运营成本。
- ▶ 新开发银行将负责管理中国业务的中国业务部设在总部 (并未另设办事处), 不仅在现阶段实现了规模经济, 还提高了工作效率。

当前面临哪些挑战?

- ▶ 由于 ROC 内部高度关注业务运营, 并且人力资源和资金支持均比较有限, 银行对知识共享、能力建设等非贷款活动的参与力度仍有待提高。展望未来, 积极提升这些方面将有助于充分发挥 ROC 的关键作用, 并提高银行的知名度和业绩表现。
- ▶ 机构 IT 系统缺陷影响了 ROC 的工作效率。搭建企业内网、建设门户网站以便客户和其他利益相关者远程访问总部系统, 以及改善网路连接 (目前质量参差不齐), 都是进一步提升效率的重要举措。
- ▶ 人员配置不足, 关键能力短缺: 目前看来, 雇用区域办公室当地及本国人员的确是明智的做法 (参见上文), 但也引发了一些问题, 如人才类型不够多元化和国际化、职业发展空间和轮岗机会较为有限。其他多边机构的做法及经验值得新开发银行进一步学习和借鉴。
- ▶ 由于新开发银行仍在建立和实施其机构业绩框架, 目前难以确定 ROC 在实现银行战略目标方面的明确要求和具体贡献。

银行的机构发展将影响 ROC 的未来。 具体考虑因素示例如下:

1. 银行持续扩员、成员国数量不断增加。新增工作和职责 (例如负责其他域内国家的运营) 对 ROC 有何影响?
2. 银行的项目组合和数量不断增加。ROC 是否有能力管理技术性更强的新增工作? ROC 与银行总部之间的汇报关系和决策流程是否清晰明确, 可支持银行贷款项目得到有效实施, 并且避免各自为营?

哪些未来需要注意的事项?

- ▶ 在各个国家/地区设立 ROC 后, 应重点关注如何与其他多边开发银行、联合国系统、智库和研究组织等建立合作伙伴关系。
- ▶ 例如, 制定国别战略有助于确保国家优先事项与新开发银行的总体战略要求保持一致, 并以清晰透明的方式向客户和利益相关者传达相关信息。此外, 还可制定专门的沟通策略, 例如创建特定国家/地区网页, 并以当地语言提供相关信息。
- ▶ 如今人们对新开发银行成为一家全球性的多边开发机构的期望和要求越来越高, 所以必须扩大 ROC 可用人才库, 而不能再继续仅仅聘用当地国民。因此, 需要制定 ROC 人员配置的战略性和流动计划 (须符合新开发银行的总体人力资源政策)。

独立评价局

新开发银行独立评价局成立于 2022 年 4 月。独立评价局局长直接向新开发银行董事会报告。独立评价局的主要职能是促进问责追责和经验学习, 以提高新开发银行的绩效。独立评价局负责对项目、计划、政策、战略、工具、流程等开展独立评价。