

新开发银行的政策框架

自2015年7月正式开业后，新开发银行迅速着手制定并实施有关治理、运营、财务、采购、信息披露、风险管理、人力资源等方面的必要核心政策，以践行使命担当，推动组织履职尽责。经过九年的运营，新开发银行的政策框架是否支持其满足《成立新开发银行的协议》（以下简称“章程”）和总体战略中规定的要求？政策修订流程是否合理、高效？员工在需要时能否快速查阅政策？针对上述问题，独立评价局从机构层面对银行的政策框架进行了评价，并分析了其他相关内容。以下是评价结果的总体概述。

政策、工作准则和管理说明之间的关系：

政策主要介绍银行的业务内容，工作准则及指导意见侧重于说明银行开展业务的方式，旨在帮助员工落实政策，管理说明通常由管理层不时发布，以对政策和工作准则进行补充解释。

卓有成效

- 评价的总体结论是，新开发银行成立初期即制定了相对全面的政策框架，在制度建设方面取得了积极进展，业务得以迅速开展。考虑到银行成立初期的人力和财力资源相对有限，取得如此成效尤为值得赞扬。
- 新开发银行的政策基本涵盖了银行的关键业务领域，符合其章程及总体战略的要求，但在国别合作计划与部门战略、研究活动和知识共享方面仍存在改进空间。
- 银行的政策架构较为模糊，各部门作为政策负责方自行进行管理，这有助于增强各部门的责任

评价内容

评价重点关注新开发银行的总体政策框架及其管理状况，而非银行某一政策的结果和影响，但独立评价局可在与管理层和董事会协商后考虑评价此项内容。

感，充分利用其丰富的专业知识，具有积极作用，但也会增加自由裁量失当的风险。

- 为落实政策，银行已制定多项工作准则及指导意见。董事会和管理层均予以高度重视，不断优化银行的政策框架。

截至 2023 年，新开发行政策的关键数据

48

份政策及政策
相关文件已批准

41

份工作准则
及指导意见
已通过

23

项政策需进行
年度审查

110

项政策修订方案
在8年内被董事会
批准

20

项政策
在官网上发布

2017 年成立了政策协调委员会 (PCC)

有待改进之处

- 虽已制定各项政策，但确保全面、一致实施政策所需的支持文件和工具、培训和资源等尚不充分。保存银行所有政策、工作准则和指导意见、便于浏览和检索、查阅的信息平台及资料库尚待建立，这将切实影响员工在工作中落实工作准则及指导性文件的效果，以及管理层在推动各项政策落地见效方面的表现。
- 在机构层面，未对政策进行系统性的定期审查，这影响了政策的持续相关性和适用性。在银行内部，对更广泛的政策框架及其协调和监督的责任归属尚不明确。
- 银行虽设有战略、政策与合作伙伴关系局，但其在政策管理方面的具体作用和职责亟待进一步明确。目前，一个具有规范和统一业务流程的、并能涵盖政策全周期的职能部门尚待建立和步入正轨。
- 不同类型的规范性文件并无标准格式，导致银行的政策在篇幅、内容、涵盖范围和具体的技术细节等方面各不相同。不同程度的（甚至细微的）政策修订、包括一小部分工作准则及指导意见均须提交银行董事会批准，这不利于高效利用非常驻董事会的有限时间和资源。
- 目前缺乏专门的业务部门和团队负责确保政策和相关工作准则及指导文件的统筹协调、监督和质量控制，进而导致了若干政策空白、重叠和政策冲突。

建议

1 建议为所有规范性和指导性文件制定一致且明确的框架：包括清晰的定义、分类和标准格式及模板。

2 设立政策审查和更新流程：确认政策的持续相关性，并总结经验教训，为制定新政策提供参考依据。

3 重新确定审批权限和程序：例如，为简化流程，政策草案在提交董事会批准前应先由相关委员会进行讨论。

4 制定部门战略：为业务团队和其他人员提供详细指导，并促进新开发银行总体战略的实施。

5 实现政策管理制度化：明确政策监督、质量保证和管理的权责。

6 加强政策透明度和便利性：设立专门的信息化平台，以便内外部人员轻松查阅所有新开发银行的政策文件。

7 确定政策实施所需的资源、技能和支持：例如，组织培训以确保所有相关员工理解政策和工作准则指导方针的内容。

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机制和经验学习，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。

想了解更多？



评价观察为独立评价局所作评价的概述。敬请访问独立评价局的网页，查阅完整的评价报告和相关文件。

◀ 扫描查阅完整报告。