

# 设定高层基调

阿什拉夫·克汉

当被问到索马里中央银行董事会的优势时，贝希尔 (Bashir) 行长既感到惊讶，又觉得有趣。这是因为，作为索马里资深的政府官员，这位七旬老人以前还从未被问到过这个问题。于是，他指着同事们说，“他们想要重建中央银行，所以都想参加本次会议。”

2016年5月，IMF为索马里中央银行董事会组织了指导课程，也就是贝希尔行

长所提到的会议。现在，这个饱经战乱国家的中央银行正努力打造其核心职能，其所面临的极为严峻的挑战之一就是本国货币几乎全是伪钞。因此，有些人可能会认为召开董事会评审会议是最不应该关心的事。但是，包括行长在内，所有七名董事会成员都急切地想要参加这次评审该央行及其董事会优劣势的会议。这次会议可以帮助明确董事会执行与非执行成员的作用

与公司董事会一样，中央银行董事会同样也能从关键评审中获益



与责任，集思广益，制定策略，确定内部报告要求（即报告的时间、地点、对象），根除效率低下的行为，从而让董事会将宝贵的时间花在必须高度重视的事情上。

尽管索马里央行可能看似是个例外，但全球的央行都将见证其高层自身的变革。一般来说，央行董事会成员都是一些国内重要人物，因为央行的有效决策要仰赖他们的优势。因此也不难想象，他们的招聘与选拔都受到了严密地监控。

但是，2012年9月，英国央行迈出了勇敢一步，他们在《经济学家》杂志上公开招聘行长，这件事仍然让人记忆犹新。招聘广告上说，应聘者必须“沟通能力强，有高超的人际沟通与交流技能，为人正直，声誉卓著”。尽管英国央行在招聘高管方面非常开放，但是在高效决策方面，还是要比商业银行落后很多。要想高效决策，董事会成员的素质就是重要的决定因素，但并不是唯一因素。为保证董事会成员的高素质，自全球金融危机以来，银行监管机构除了对董事会成员提出了现有的工作经验、背景、技能等要求外（所谓的适当人选准则），还推动了对商业银行董事会的强制评审。这些评审通常定期进行（比如，每年进行一次），可自行开展或借助于外部专家。评审的对象包括全体董事会、各委员会及成员个人。评审的主要目的是提高关键决策者的决策效率和质量。为此，作为商业银行全球标准制定者，巴塞尔银行监管委员会2015年发布了修改的《强化银行公司治理指导原则》，其中就包括董事会评审部分。

## 实施案例

与商业银行一样，中央银行也不例外，其董事会也需要评审，主要有以下四大理由。首先，心理学和社会学研究表明，群体首先是由人组成的，无论这些人的名声或背景如何，都会受到小集团思想、傲慢、支配欲等强迫性因素的危害。然而，大多数研究还没有涉及央行的主要决策过程，但行为经济学是个例外。行为经济学专家，如丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）、凯斯·桑斯坦（Cass Sunstein）、丹·艾瑞里（Dan Ariely）、乔治·阿克洛夫（George Akerlof）、瑞秋·克兰顿（Rachel Kranton）等，从社会学和心理学角度对诸如货币政策决策产生影响进行了研究。在过去20年间，货币政策集体决策机制——例如，货币政策委员会——已逐渐取代了原先由行长一手包办的作法。IMF 2016年的一项研究表明，如果足够重视成员多元化及观点多样化，设计合理的委员会可以提高决策效能（Vandenbussche, 2006）。国际清算银行指出，“由董事会或委员会作出决策……目前已成为普遍的做法，同时也成为研究领域越来越关注的焦点。”（BIS, 2009）

然而，还有改进的空间。尽管可能并不会像好莱坞经典名片《十二怒汉》（该片描述了美国陪审团评议中达成

一致意见的复杂性）中那样极端，但如果时间紧迫，要处理的问题又很复杂，比如作出影响深远、公平公正的决策，那么就会受到各种影响。2014年，荷兰央行推动实施了世界上首个央行董事会评审项目。央行行长和执行董事会成员对彼此之间的相互作用和绩效进行了独立评估。他们聘请了两位有社会学、群体动力学和传统公司治理等方面背景的外部专家来进行评估。通过访谈和问卷调查，专家们帮助董事会思考其战略和愿景，并开发出能提高董事会会议效率且切实可行的方法。其中一项具体成果就是以特定主题的战略会议取代原先的常规董事会会议。

## 董事会评审可以更好地促进性别均衡，这比简单设定董事会中女性成员比例的做法更好。

其次，央行的复杂性使得需要对其进行评估。央行要执行多种不同的任务，包括价格和金融稳定，以及金融诚信（有时要保护消费者），还包括很多新兴市场经济体的包罗万象且不明朗的“发展目标”。由于央行运行的环境快速多变，因此，重视对其进行持续评审并强化其高层决策者的能力也就尤为重要。

再次，央行需要以身作则。央行要求商业银行遵循最高公司治理标准，包括对其董事会进行年度评审，那么，央行自己也应该遵守同样的标准。例如，塞舌尔央行正在努力，确保自己能够以身作则，包括在董事会评审方面。

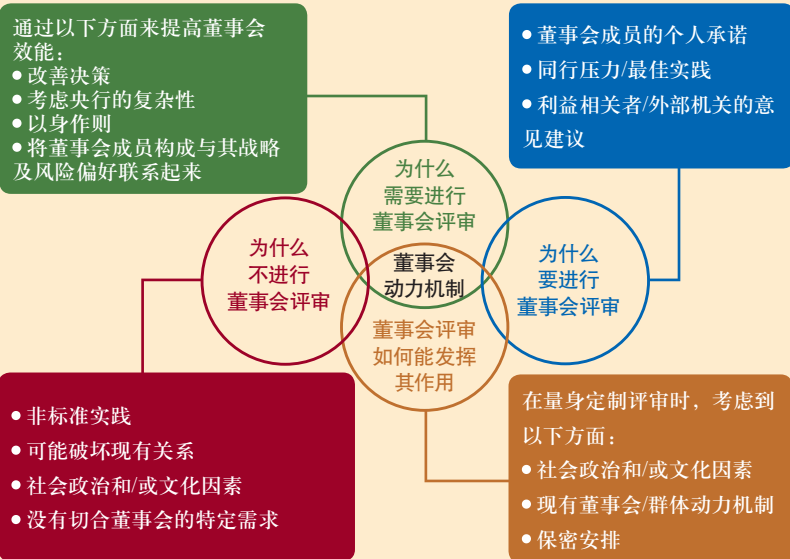
最后，董事会评审可以更好地促进性别均衡，这比简单设定董事会中女性成员比例的做法更好。例如，最近的研究发现，央行女性董事会成员与较低风险的货币政策决策有关联（参见，如 Masciandaro、Profeta 和 Romelli, 2016）。董事会评审重视分析董事会优劣势，能够确定董事会成员的能力或背景等要求，以及符合央行愿景、政策、风险偏好的资质——而不是设定其构成比例。董事会必须确定可接受的风险规模，确保所有成员都契合其战略、政策、风险偏好要求。也就是说，最重要的是选对人。

## 提示、诀窍和陷阱

然而，董事会评审也可能会适得其反。由于群体动力机制和人际互动通常都非常敏感。如果强行让董事会对自身进行评审，可能会导致些许的个人偏好、个人主张，甚至偏见，这都会让人感到不舒服。假如行长与董事会其他成员之间关系紧张，那么，即使明知评审内容通常不会外传，他们也不愿意在评审中进行讨论。此外，央行董事

## 让董事会成员做主

进行董事会评审是有必要的，但通常都没有开展。



资料来源：基于Ingley和Ivan der Walt (2002)。

会成员可能来自不同群体和地区，这就突显了社会政治因素的重要性，因为这些因素可能对群体动力机制产生重大影响，从而妨碍合理评审。就具体实施而言，负责内部审计的董事会成员、审计委员会主席或首席非执行董事是担任董事会评审者的合适人选。鉴于其独立地位，内部审计部门负责人和董事会秘书也可能合适，不过具体要看他们相对于董事会成员而言的个人声誉和地位情况。内部评审者不能被视为下级，或当作下级对待。

另外，董事会也可以选择外部评审者。虽然董事会成员必须提前做好准备工作并跟进评审，不过实际评审过程（以及评审前分析）都由外部专家实施。这些评审者需要赢得所有董事会成员的信任，同时又要保持一定的独立性，并具备能够起到真正促进作用的技能——举例来说，退休政治家、知名学者、国际组织高级职员，甚至另一央行的同行，都是合适的评审者。

有些央行董事会成员认为自身已有内部监督。央行通常都有非执行董事或者独立监督机构，并且大多数都有内部和外部审计人员。有些央行还受其他形式的外部监管，比如审计长或独立评估办公室。但是，正式监管与董事会评审不一样，董事会评审是董事会自己评审自己。具体来说，正式监管是为了确保央行的执行管理层合理施政，担负起对其利益相关者（政府、金融部门、国际机构等）的责任。而董事会评审则是自我反省，巩固董事会成员之间的联系，提高集体决策效能。所以，尽管正式监管可以提供意见建议，但董事会评审能够促使董事会成员自己担负责任（见图）。

## 未来发展

目前，在一些国家，通过明确其角色与责任（如索马里）或者强化内部组织（如荷兰），董事会评审已经明显地改善了其决策效能。在另外一些国家，董事会评审已成为金融部门的模范（如塞舌尔）。已经实施了董事会评审的央行，可以向其他央行的同事传经送宝，尤其是关系密切的同行。国际机构和标准制定者也应该将央行董事会评审当作额外的公司治理工具。董事会成员的适当人选准则、透明度以及披露安排都是有益的。

董事会评审需要央行行长们认识到，此类评审并不是简单地在检查表上打打勾，也不是面子工程，更不能当作董事会的年度聚餐郊游活动。相反，这是强有力的工具，运用正确的话，可以提高央行的决策效能，从而真正赢得公众的尊敬。正如彼得·德鲁克（Peter Drucker, 1973）所说，“长远规划并非处理未来的决策，却事关当前决策的未来。”因此，中央银行董事会评审活动可以确保央行决策有的放矢，直达目标。■

阿什拉夫·克汉（Ashraf Khan）是IMF货币与资本市场部的金融部门专家。

### 参考文献：

- Bank for International Settlements (BIS), 2009, "Issues in the Governance of Central Bank" (Basel).
- Drucker, Peter F., 1973, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Truman Talley Books/E.P. Dutton).
- Ingley, Coral, and Nick van der Walt, 2002, "Board Dynamics and the Politics of Appraisal," *Corporate Governance*, Vol. 10, No. 3, pp. 163-74.
- Masciandaro, Donato, Paola Profeta, and Davide Romelli, 2016, "Gender and Monetary Policymaking: Trends, Drivers and Effects," BAFI CAREFIN Centre Research Paper 2015-12 (Milan).
- Vandenbussche, Jérôme, 2006, "Elements of Optimal Monetary Policy Committee Design," IMF Working Paper 06/277 (Washington: International Monetary Fund).