

银行董事会2021年 工作要点

银行治理领导网络
2021年5月

EY安永
Building a better
working world

tapestry
NETWORKS



银行治理领导网络

2021 年 5 月

主题概要

银行董事会 2021 年工作要点

2021 年 1 月 21 日，银行治理领导网络（BGLN）与会者，包括非执行董事和其他银行业领导者，以及安永银行和资本市场主管合伙人就银行董事会和管理层 2021 年工作要点进行探讨，并帮助制定本年度银行治理领导网络工作议程。

环境、社会和治理（ESG）仍为董事会和投资者的关注重点

与会者预计，气候和社会问题仍将是银行董事会和管理层议程中的重要事项，投资者和监管机构会在完善治理和报告事项上持续施压。

为应对气候风险并抓住机遇，有必要进一步细化战略、计量和报告事项

近年来，金融机构应对环境问题的压力骤增，大量工作仍有待完成。一位与会高管在谈到气候议程时表示：“讨论才刚刚开始，银行将需要就许多事项做出决策，并交付符合目前外界预期的成果。银行如何支持《巴黎协定》？我们如何相应调整投资组合？实现这些目标需要多少投资？”与会者提出了许多仍有待进一步探索的问题：

- ▶ **将气候因素融入业务的各个方面。** 在银行运营中进一步融入气候变化，对应对风险和寻找机遇都至关重要。一位与会者建议银行将气候因素融入转型的各个方面：“我们不得不寻找将气候与技术和创新相结合的方法……关键是以不同的方式行事。新冠肺炎疫情的经历表明，银行业对科技和数字化的需求是关键。银行业创新也需要以气候为中心。”
- ▶ **持续改进计量和报告。** 许多银行曾就气候和环境影响做出公开承诺，而现在他们必须展现在实现这些目标方面取得的进展。一位与会董事表示：“今年将有很多气候相关议题。作为董事，我认为我们不得不通过采取一些行动、做出一些选择来实现目标。年中和下半年将需要做出大量判断。”尽管多项备受瞩目的措施重点关注改进指标和报告，但缺乏统一的标准和指标仍会为银行带来挑战。一位与会高管解释道：“报告仍然是根本问题。气候议程为银行带来了海量参与解决社会问题的机会，但也带来了风险，所以我们必须处理好这个议程。为此，不仅仅是银行，我们每个人都需要采用统一的报告和计量方法。”与会者预计，监管机构将提出更多披露要求。

银行需要加倍努力才能在社会公平方面取得进展

新冠肺炎疫情危机，加上全球多地此起彼伏的社会正义运动，都在迫使企业采取行动。社会对多样性、公平性和包容性（EDI）的关注，使银行不得不拿出成果。一位与会者表示：“这并不是一个新课题。时间已经过去，但没有结果，这是因为我们仍缺乏信念且未对根本原因进行适当分析。每个人都在寻找对策，但进展缓慢。”另一位与会者补充道：“20年来，性别相关数字并无任何变化。这将备受关注。去年黑人平权运动（Black Lives Matter）爆发后，总裁和董事们做出诸多承诺，我认为兑现时刻已临近。如何将承诺由‘锦上添花’的探讨转为实际变化？这是一个值得密切关注的问题。”与会者指出，美国证券交易委员会（SEC）最近改变了有关人力资源管理相关披露的规则，这表明针对该领域的监管压力也可能加大。

一些与会者指出取得进展具有重要战略性意义。一位与会高管表示：“性别和种族多样性对许多银行而言似乎仍是‘锦上添花’。我们需要强化多样性和包容性背后的商业意义，并说明为什么聘用多样化人才驱动组织发展是一种责任。”另一位与会者强调，全面考虑 EDI 的银行才有机会抓住规模越来越大且越来越重要的经济组成部分可能提供的收入机遇，该与会者表示：“这是一个战略性问题，不仅关乎多样性和包容性本身，也能带来增长。由于属于少数族裔和女性持有的大型公司在行业中的比重持续增加，我们需要为这些群体提供有效服务。”

一些与会者建议，银行的 EDI 措施应包括有关促进社会经济流动性的措施。一位与会董事表示：“我们也应更加关注社会流动性，了解员工背景，并为来自贫困家庭且缺乏教育背景优势的员工提供更多机遇。我们如何为其提供真正的机会并使其抓住机会？这不仅仅涉及性别和种族多样性，也是对创建真正多元化公司尤为重要的因素。”另一位与会者认为 EDI 措施应包括员工留存能力：“我们需要把这些措施和技能真正关联起来。员工所掌握的技能很快会被取代。所以，如果我们能够找到将 EDI 与技能议程相关联的方法，将具有重要价值。”

银行有关 ESG 的举措可能影响客户行为

一位与会董事表示：“我会将我们的ESG相关工作拓展至我们银行之外的范围。具体而言，假设你拥有一家致力于为其他许多公司提供咨询的投资银行，你在推动变革的过程中可担当何种角色？例如，我们已发现一些银行在上市前对其董事会的性别多样性要求做出更改。我们接触到的部门和行业这么多，我们是不是可以更好地发挥领导作用？”银行业影响客户行为的能力使其处于独特地位，即，可向业务领军者提出挑战性问题。一位与会董事表示：“在明确银行应该做什么以及实际上能够为促进ESG发展做什么时，我们必须尤为谨慎。这是一个很明显的问题，无法被忽略。譬如，波兰全国经济依赖煤炭业，波兰银行就不能停止对煤炭业的投资。”

市场风险受到更多关注

与会者对呈现的金融市场与实体经济脱节以及这种脱节是否反映市场基础结构的变化表示担忧。中央银行支持经济和平息因新冠肺炎疫情全球影响所导致的市场波动措施，引出了有关目前货币政策和央行流动性对金融系统的支持力度的疑问。一位与会董事表示：“之前市场趋向错位，美联储还为市场注入巨量流动性，其他中央银行亦然如此。目前市场行为和实体经济之间存在显著差异。”其他与会者担心可能出现意外后果。一位与会董事问道：“影子银行的增长和中央银行资产负债表的增长在数年前就已受到关注，且此后问题明显更加严重。中央银行杠杆比率极高，如果你遭遇危机，他们是否能够重建自信？”另一位与会者则提出：“问题在于，这种情况是否会持续？我们的短期和长期预期是什么？”一位与会董事补充道：“这是一种人们认为只要进一步全面增加债务就可以让一切正常运行、让每个人都很满意的新超宽松货币政策，但我认为这不是长久之计，我认为，这种政治趋势存在风险。每个人都在追加购债并希望以此解决所面临的问题。”

银行正在关注监管政策和监督的变化

鉴于对美国新政府将带来重大政策变化的预期，与会者在思考监管和监督会受到哪些影响，特别是消费者保护方面。一位与会董事表示：“很明显，消费者金融保护局（Consumer Finance Protection Bureau, CFPB）未来四年的前景和目前状况相比将有很大不同。了解其工作要点以及其采取何种方法落实这些要点值得关注。”一些与会者表达了对CFPB可能按照先例确定政策的担忧，担心CFPB会通过严格执法和巨额罚款来做出表态，这被称为“武断监管”，而不是立法。除美国外，其他国家也有此等顾虑。

在英国，金融行为监管局（Financial Conduct Authority, FCA）也面临加大执法力度的压力，欧盟委员会官员已表示，有意密切关注贷款催收并为受疫情影响的客户提供支持。

与会者讨论了疫情带来的财务压力是否会促使资金短缺的政府把目光转向银行。一位与会董事表示：“资金再雄厚也不足以应对现在的情况……鉴于我们目前在全球范围面临地方、州和国家政府层面的资金短缺，加之银行业目前似乎已稳健渡过危机，我认为此种情况下监管机构可能采取更激进的措施、增加罚单金额。”一位与会者建议，银行领导层应确保马上解决任何可能存在的问题：“如果存在潜在薄弱环节，则应考虑增加人手或尽一切所能解决这些问题。”

人工智能存在风险但也蕴藏巨大潜力

由于人工智能得到广泛应用，越来越多的人在讨论其他使用案例以及对技术应用过程中可能存在偏见的审查。

- ▶ **董事会应更加关注人工智能的益处和风险。**一位与会者表示：“由于可能存在歧视，我们有必要考虑人工智能带来的声誉风险。我们与科技巨头和其他科技公司合作时，我们发现，很多银行尚未利用的工具和数据。许多工具和数据可高效区分出信用好的消费者，但问题是，我们发现这具有严重歧视性。这是我们需要探讨的主要社会问题。”另一位与会者补充道：“如果看看各家机构正在进行的工作，这将会是一个重大事项。人工智能作为重大议题，尚未在董事会会议中占用过多时间，但在未来会成为重点。”
- ▶ **人工智能应用范围较通常所考虑的范围更广泛。**与会者均认为，监督并了解人工智能和机器学习中存在的风险需要经严格检查，但同时强调，在各个领域应用科技潜力巨大，持有远见。一位与会董事表示：“我认为，人们可能会急于在信用和公平贷款以及和决策相关的责任方面否认这些技术，但鉴于机器学习的能力在银行业其他很多方面也很有用，我们应就此进行更多讨论。”银行尚未有效利用其数据，而一些金融科技公司和科技公司已采用先进的工具来识别数据信号，而大多数银行仍不具备这种能力。另一位与会董事强调技术分析和操纵海量数据的能力可能为检查和归类风险以及从现有管理信息来源中获取新见解提供新的方法：“我们已接收到大量长达数百页的文件。人工智能能否改变我们考虑风险的方式？能否打破长久以来信息孤立的局面，从而进一步了解相互关系？人工智能可能是一种通过以更智能呈现方式来改进汇报给董事会的信息的方法。”

与会者还指出，科技可以促进行业合作，打造出更高效的合规流程，特别是在有共同利益且竞争极小的反洗钱和了解客户等领域。一位与会董事表示：“每个人都竭力思考如何创建与这些流程相关的行业公用设施平台，因为这些流程费用高昂且可能导致机构面临大量不利风险。我们正在研究如何借助人工智能提升这一能力。这值得关注，人工智能蕴藏巨大潜力，能构建更及时、高效的行业公用设施平台。”另一位与会者表示：“这种技术能在某些领域让我们实现合作，譬如，在反洗钱和网络安全领域。我们在这两个领域具备信息共享机制，但并未实现自动化，且效率也较低。许多公司正在考虑如何通过不发生诉讼和负债的方式开展集体合作并共享各自所掌握的知识。”

Appendix

以下为参与讨论的人员名单：

与会者

- ▶ Kent Andrews, 加拿大多伦多道明银行监管风险和风险资本高级副总裁
- ▶ Nora Aufreiter, 加拿大丰业银行企业治理委员会主席
- ▶ Michelle Caturay, 加拿大帝国商业银行副总法律顾问、公司秘书、首席隐私官
- ▶ Bill Connelly, 荷兰全球保险集团监事会主席、提名和治理委员会主席, 法国兴业银行风险委员会主席
- ▶ David Conner, 渣打银行非执行董事
- ▶ Martha Cummings, 富国银行前合规战略与运营主管
- ▶ Lara de Mesa, 桑坦德银行集团执行副总裁、银行业务负责人、执行主席办公室负责人
- ▶ Terri Duho, 摩根士丹利国际风险委员会主席
- ▶ John Finneran, 第一资本金融公司公司秘书
- ▶ Morten Friis, 国民西敏寺银行集团风险委员会主席
- ▶ Tobias Guldmann, 德国商业银行审计委员会主席
- ▶ Brad Hu, 花旗集团前首席风险官
- ▶ Sebastian Jost, 德意志银行主编兼战略沟通主管
- ▶ Tom Killalea, 第一资本金融公司非执行董事
- ▶ Christine Larsen, 加拿大帝国商业银行非执行董事
- ▶ Richard Meddings, 瑞士信贷审计委员会主席兼信托储蓄银行集团董事会主席
- ▶ Wim Mijs, 欧洲银行联合会首席执行官
- ▶ Marty Pfinsgraff, PNC Financial 风险委员会主席
- ▶ Juan Pujadas, 富国银行非执行董事
- ▶ Philip Rivett, 渣打银行审计委员会主席兼全英房屋抵押贷款协会非执行董事
- ▶ Alan Smith, 汇丰银行 ESG 和气候风险高级顾问
- ▶ Jan Tighe, 高盛非执行董事
- ▶ Tom Woods, 美国银行非执行董事

安永

- ▶ Jan Bellens, 全球银行和资本市场主管
- ▶ Nigel Moden, 欧洲、中东、印度及非洲区金融服务部银行和资本市场主管

Tapestry 网络

- ▶ Dennis Andrade, 合伙人
- ▶ Brennan Kerrigan, 高级经理
- ▶ Tucker Nielsen, 总监

关于银行治理领导网络（BGLN）

银行治理领导网络致力于解决复杂的全球性银行所面临的关键议题。它的主要关注对象为非执行董事、高管、监管人士和其他致力于卓越治理和监督的主要利益关联方，以支持建设强大、长久发展和值得信赖的金融机构。BGLN 由 Tapestry Networks 组织和牵头，安永提供支持。《主题概要》刊物由 Tapestry Networks 编撰，旨在反映 BGLN 讨论的内容和相关研究的精华。欢迎读者将《主题概要》与同行分享。参与这一前沿对话的董事会成员、高管、咨询顾问和利益关联方越多，《主题概要》为读者创造的价值就越大。

关于 Tapestry Networks

Tapestry Networks 是一家私营专业服务公司。其使命旨在提高社会跨部门、地域和地区实施治理与领导的能力。为此，Tapestry 建立了由公共和私营部门及民间团体参与的多方利益关联方协作机制，这些行动的参与者均为各关键利益关联方组织的领导者，他们意识到当前的现状既无法满足需要，也无法实现可持续发展，因此正在寻找一个超越其自身利益而使所有人从中受益的目标。Tapestry 已采用这种方法来解决公司治理、金融服务及医疗保健方面严峻而复杂的挑战。

关于安永

安永是全球领先的审计、税务、战略、交易和咨询服务之一。我们的深刻洞察和优质服务有助全球各地资本市场和经济体建立信任和信心。我们致力培养杰出领导人才，通过团队协作落实我们对所有利益关联方的坚定承诺。因此，我们在为员工、客户及社会各界建设更美好的商业世界的过程中担当重要角色。安永为 BGLN 提供支持，作为其对实现金融服务业董事会效率及良好治理的持续承诺的一部分。

本文件中提出的观点由 Tapestry Networks 独家负责，并不一定反映任何银行及其董事或高管、监管或监督机构或安永之观点。具体建议请咨询您的顾问。安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，也可指其一家或以上的成员机构，各成员机构都是独立的法人实体。Ernst & Young Global Limited 是一家英国担保有限公司，并不为客户提供服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。本文件由 Tapestry Networks 编制，版权归 Tapestry Networks 所有，保留所有权利。只能对全部文件内容（包括所有版权及商标图案）进行转载或重发布。Tapestry Networks 及相关标识为 Tapestry Networks, Inc.所有，EY 及相关标识为 EYGM Ltd.所有。

联系我们

领导团队

忻怡

安永大中华区金融服务首席合伙人
安永亚太区金融科技与创新首席合伙人
+86 21 2228 3286
effie.xin@cn.ey.com

蔡鉴昌

安永亚太区金融服务审计服务主管
+86 10 5815 3222
geoffrey.choi@cn.ey.com

梁尚文

安永大中华区金融服务咨询服务主管
+86 10 5815 3236
sherman.leung@cn.ey.com

严盛炜

安永大中华区金融服务审计服务主管
+86 21 2228 2332
ron.yan@cn.ey.com

梁成杰

安永大中华区金融服务银行及资本市场主管
+86 10 5815 3305
kelvin.leung@cn.ey.com

其他联系人

北京

许旭明
安永大中华区金融服务
+86 10 5815 2621
steven.xu@cn.ey.com

上海

严盛炜
安永大中华区金融服务
+86 21 2228 2332
ron.yan@cn.ey.com

深圳

张秉贤
安永大中华区金融服务
+86 755 2502 8287
benny-by.cheung@cn.ey.com

广州

赵雅
安永大中华区金融服务
+86 20 2881 2773
teresa.zhao@cn.ey.com

香港

涂珮施
安永大中华区金融服务
+852 2846 9033
teresa.tso@hk.ey.com

澳门

李舜儿
安永大中华区金融服务
+852 2629 3006
jasmine-sy.lee@hk.ey.com

安永 | 建设更美好的商业世界

安永的宗旨是建设更美好的商业世界。我们致力帮助客户、员工及社会各界创造长期价值，同时在资本市场建立信任。

在数据及科技赋能下，安永的多元化团队通过鉴证服务，于 150 多个国家及地区构建信任，并协助企业成长、转型和运营。

在审计、咨询、法律、战略、税务与交易的专业服务领域，安永团队对当前最复杂迫切的挑战，提出更好的问题，从而发掘创新的解决方案。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited 是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录 ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览 ey.com。

© 2021 安永，中国。
版权所有。

APAC no. 03012323
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号
扫描二维码，获取最新资讯。

