

基于金融科技背景下国有银行人力资源配置的研究 ——以中国银行为例

张涵一

广西中医药大学, 广西 南宁 530200

DOI: 10.61369/IED.2024110014

摘 要 : 随着世界变局加速演变, 国内经济总体放缓, 国外不稳定因素增多的背景下, 金融产业的突破已经离不开大数据分析、人工智能、云计算等技术。发展金融科技成为引领银行业转型的必由之路, 金融与科技在业务层面并驾齐驱, 但国有银行在人力资源配置方面逐渐无法适应金融科技背景的要求。本文以中国银行为研究对象, 从国有银行在金融科技背景下遇到的难点痛点出发, 通过对中国银行2015年-2019年员工总量、年龄结构、学历结构、专业条线配置及同业情况的对比, 重点分析了中国银行人力资源供需结构平衡情况, 并提出相应的优化措施。

关 键 词 : 金融科技; 国有银行; 人力资源配置

Research on Human Resource Allocation in State-Owned Banks Under the Background of Financial Technology — A Case Study of Bank of China

Zhang Hanyi

Guangxi University of Chinese Medicine, Nanning, Guangxi 530200

Abstract : Against the backdrop of accelerating global transformations, an overall domestic economic slowdown, and increasing external instabilities, breakthroughs in the financial industry have become inseparable from technologies such as big data analytics, artificial intelligence, and cloud computing. The development of fintech has emerged as an inevitable path to lead the transformation of the banking sector. While finance and technology advance side by side at the operational level, state-owned banks are gradually struggling to align their human resource allocation with the demands of the fintech era. This paper takes Bank of China as the research subject, starting from the challenges and pain points faced by state-owned banks under the fintech landscape. By comparing Bank of China's total workforce, age structure, educational background, professional line allocation, and peer benchmarking from 2015 to 2019, it conducts an in-depth analysis of the balance between human resource supply and demand at Bank of China and proposes corresponding optimization measures.

Keywords : financial technology; state-owned banks; human resource allocation

一、研究背景

近几年来, 面对金融科技的发展、金融行业重新洗牌等外部环境变化, 银行业面临着发展的难题。自从应用新科技时代的不断发展, 有关金融行业的政策不断放开, 金融科技已经成为常态化。第三方支付手段的兴起与变革引领了金融科技的发展, 基于这方面的态势, 国有商业银行开始选择转型, 转型路径起初以金融服务数字化为主, 不断利用数据采集等优势建立用户画像, 基于用户偏好进行智能化资产配置的组合, 国有商业银行拥有强大的资金实力能够在金融科技创新方面走在前列, 但在企业内部人力资源配置方面能否实现与金融科技的并驾齐驱是值得一探的。当前, 国有商业银行在人员配置上面临的主要问题是新老员工年

龄结构上的用工冲突与金融科技匹配的人员失调的问题。基于国有商业银行面临科技赋能、业务流程重造这一特殊阶段, 本文选取有一定代表性的中国银行进行分析。通过相关知识的探索, 分析中国银行人力资源供需结构平衡情况, 并提出相应的优化措施, 为同业提供一定参考。

二、文献综述

(一) 科技金融研究综述

2017年6月, 金融稳定理事会会在《金融科技对金融稳定的影响》^[1]分析了金融发展的稳定性受金融科技发展的影响; 2018年2月, 巴塞尔银行监管委员会通过《金融科技发展对银行和银行监

基金项目: 广西中医药大学2024年校级科研项目, 《广西中医药服务贸易出口现状及对策研究》(XP024160)。

作者简介: 张涵一(1994—), 女, 汉族, 广西南宁人, 硕士, 研究方向: 人力资源管理。

管机构的影响》^[2]为银行及银行监管在金融科技领域提供指引；2019年6月，国际货币基金组织在《金融科技：迄今为止的经验》^[3]归纳了金融科技的内涵；2019年8月，中国人民银行印发《金融科技发展规划（2019—2021年）》^[4]强调金融科技是技术驱动的金融创新。国内学者李广子《金融与科技的融合：含义、动因与风险》^[5]采取三分法从底层技术维度、金融维度、金融与科技融合等层面来理解金融科技的含义。

（二）科技金融对国有银行人力资源配置影响研究综述

目前，研究科技金融对国有银行人力资源配置影响的文献较少，大部分学者选取互联网金融或数字经济背景对国有银行在人力资源管理方面面临的挑战作出探讨，如黎立博、程广林^[6]在2015年分析互联网金融对银行人力资源配置的潜在影响并结合农业银行实际情况提出一系列举措。刘春志、胡雪玉^[7]在2016年运用DEA分析方法对中国银行业的效率研究中发现人力资源配置能力是影响银行效率的主要因素。

三、概念界定

（一）人力资源配置

1954年，德鲁克^[8]在《管理的实践》中明确人力资源的概念，人力资源是企业的“特殊资产”，通过有计划地对人力资源进行合理配置为企业带来效益。2019年，国内学者杨芸^[9]通过我国产业发展的新特征与劳动力再配置现象的观察，阐明实现人力资本配置均衡有利于提高产业竞争力，实现区域的协调发展的主要观点。2020年，徐晔、肖华鑫、喻家驹^[10]对各省科技资源错配指数进行实证分析，认为科技的发展有利于调节科技资源的错配

情况，促进科技人力资源的流动。面对新时代的要求，银行人力资源配置不仅在于人员总量、结构配置上是否符合银行的持续发展，还包括银行人力资源配置上的布局、产生的效能，银行员工的素质能否满足金融科技背景下企业实现竞争优势。

（二）金融科技

本文认为金融科技不是简单的叠加，而是运用科技手段促进产业深层次转型升级。科技与金融产业是并驾齐驱的，金融科技推进金融产业的不断演变，金融产业应用科技助推业务不断创新。如发展金融科技已经成为银行业转型的关键，一是在利息收入受宽松政策影响，非利息收入受监管政策影响的背景下，银行的利润空间受到积压，降本增效成为改善经营情况的主要措施，二是银行业通过强化金融科技的投入和使用，通过渠道网点电子化转型，降低实体网点的运营成本，通过科技支撑降低监管合规成本。

四、中国银行人力资源配置的总量和结构

（一）总量情况

截止2019年末，中国银行共有员工309384人，较上年减少735人。中国内地机构员工284044人，其中中国内地商业银行机构员工271939人，较上年减少1753人；香港澳门台湾地区及其他国家机构员工25340人。年末本行需承担费用的离退休人员数为5318人。2015年至2019年中国银行员工变化情况如表3-1所示。经过百年的历史沉淀，中国银行已经发展成为一家经营收入稳健，经营质量稳定的金融机构，近五年来人员总量及变化情况相对较小，势态趋于稳定。

表3-1 2015年-2019年中国银行员工人员及分布情况

项目	2015年		2016年		2017年		2018年		2019年	
	员工总数	占比	员工总数	占比	员工总数	占比	员工总数	占比	员工总数	占比
华北地区	57980	18.69%	58998	19.10%	60780	19.54%	61524	19.85%	61935	20.02%
东北地区	26256	8.47%	26019	8.42%	25399	8.16%	25040	8.07%	24647	7.97%
华东地区	93295	30.09%	94024	30.43%	94130	30.25%	92847	29.94%	91692	29.64%
中南地区	69527	22.43%	69092	22.37%	69623	22.38%	68416	22.06%	68053	22.00%
西部地区	38001	12.26%	38258	12.39%	38274	12.30%	37970	12.24%	37717	12.19%
香港澳门台湾	20021	6.46%	17270	5.59%	17665	5.68%	18555	5.98%	19205	6.20%
其他国家和地区	4962	1.60%	5239	1.70%	5262	1.69%	5767	1.86%	6135	1.98%
合计	310042	100.00%	308900	100%	311133	100.00%	310119	100.00%	309384	100.00%

（二）结构情况

1. 年龄结构

截止2019年末，中国银行员工30岁以下员工在集团、内地商业银行、海外及附属公司占比分别为26.10%、24.80%、34.74%；31-40岁员工在集团、内地商业银行、海外及附属公司占比分别为33.10%、33.01%、33.76%；41-50岁员工在集团、内地商业银行、海外及附属公司占比分别为27.65%、28.78%、19.50%；51岁以上员工在集团、内地商业银行、海外及附属公司占比分别为13.24%、13.41%、12.00%。从纵向上看，2015年-2019年30岁及以下员工呈现占比不断减小的趋势，而51岁以上员工所占比重则逐年上升。

表3-2 2015年-2019年中国银行员工年龄结构

项目	集团员工年龄结构				
	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
30岁及以下	-	34.32%	32.09%	29.06%	26.01%
31-40岁	-	24.67%	27.01	30.16%	33.10%
41-50岁	-	30.99%	30.17%	29.42%	27.65%
51岁以上	-	10.02%	10.73%	11.36%	13.24%
项目	中国内地商业银行员工年龄结构				
	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
30岁及以下	36.21%	34.06%	31.51%	28.06%	24.80%
31-40岁	22.97%	24.16%	26.59%	29.96%	33.01%
41-50岁	32.07%	31.97%	31.25%	30.63%	28.78%

51 岁以上	8.75%	9.84%	10.65%	11.35%	13.41%
项目	海外及附属公司员工年龄结构				
	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
30 岁及以下	—	36.71%	36.95%	36.66%	34.74%
31-40 岁	—	29.19%	30.53%	31.74%	33.76%
41-50 岁	—	22.47%	21.14%	20.20%	19.50%
51 岁以上	—	11.63%	11.38%	11.40%	12.00%

2. 学历结构

中国银行员工主要以本科学历为主，具有研究生及以上学历的员工相对较少。截止2019年末，中国银行集团、内地商业银行、海外及附属公司员工具有研究生及以上学历的员工人数所占比例分别为10.05%、8.69%、20.62%。近五年员工学历结构如表3-3所示：

表3-3 2015年-2019年中国银行员工学历结构

项目	集团员工学历结构				
	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
大学专科	—	22.69%	20.87%	19.69%	18.73%
大学本科	—	62.78%	64.60%	65.67%	66.49%
研究生及以上学历	—	8.28%	8.87%	9.45%	10.05%
其他	—	6.25%	5.66%	5.19%	4.73%
项目	中国内地商业银行员工学历结构				
	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
大学专科	24.31%	23.02%	21.18%	19.98%	18.96%
大学本科	62.97%	64.45%	66.34%	67.49%	68.39%

五、人力资源配置存在的问题

（一）员工年龄结构方面的问题

中国银行在人员结构上出现了人员年龄配置不均衡的问题，从员工年龄分布看，2015年-2019年51岁以上员工在集团、内地商业银行、海外及附属公司占比逐年增多，而30岁及以下员工所占比例在2018-2019年间呈现大幅滑落，这会导致中国银行员工年龄断层和结构老化的势态愈演愈烈。且30岁以下的青年员工大部分处在一线基层岗位，操作模式固化，没有真正发挥年轻因子，51岁以上员工较多，中国银行面临着承担较多离退休费用及企业人力成本较高的局面。老龄化的员工结构容易导致国有银行对科技变革创新不足、思想僵化，缺乏主动意识及快速迭代思维。如何开发利用中国银行存量人力资源，通过有效配置提高经营效率是当前面临的重要要求。

（二）员工学历结构方面的问题

尽管中国银行员工主要学历为大学本科，但大学专科、其他学历的员工占比也高达20%以上，这些学历的员工大部分从事基础性的工作，对银行金融科技发展方面帮助不大。虽然硕士研究生及以上学历员工占比逐年增加，高层次具备复合背景的人才较少，总体员工学历结构仍不太理想。在金融科技背景下，中国银行人力资源配置在学历方面存在不足，这将不能满足金融科技创

新的需求，不能适应利率市场化和同业竞争的双重压力。

（三）专业条线配置方面的问题

在中国银行内地商业银行员工职能结构中，综合营销服务与柜员条线占比不断收缩，一是受互联网金融及支付手段变革的影响，以往大规模铺设营业网点的扩张式战略面临转型升级，二是该条线的员工一般在网点从事基础性的操作工作，知识面不宽，员工流失、离职的情况多有发生。个人金融业务、公司金融业务条线员工相对来说占比较大且逐年增加说明中国银行人力资源配置较多的依旧为传统业务条线。金融市场、金融科技条线占比较低，如金融科技条线在2019年仅占全体员工的2.58%，2015年-2019年所占比例均不超过3%，与其他同业相比存在较大差距，如2018年建设银行科技人员占比就达到7.77%，其他股份制银行如民生银行科技人员数量高达21704人，占比39%。中国银行对科技人才的引入与重视程度不足，没有完善专业队伍的建设，不利于后续应对金融环境变化及金融科技变革带来的严峻挑战。

（四）人力资源配置效率较低的问题

2019年，中国银行人均净利润率与其他四大国有银行相比仅高于农业银行，说明人力资源配置效率没有最大化，仍有一定的成长空间。一是结合国有银行发展历程来看，早期员工均为分配的事业单位，进行人力资源配置的动机主要是向缺乏人手的部门安排员工，这种方式使得员工的综合素质及个人特长都没有的到发挥，造成了人岗不匹配的状态。二是新入行的青年员工都需要从柜台开始，这就导致部分具备专业素质的青年员工缺乏工作积极性，网点员工业务知识面狭隘容易出现人才浪费的现象。三是由于金融科技对劳动力发挥了替代性作用，基层网点的缩减及智能机具的布局使得综合营销服务与柜台员工数量有一定的下降，对这部分转岗员工合理配置、提高人均产能提出了新的要求。

（五）人力资源配置优化的措施

当前国有银行面临国内经济增速放缓，部分区域和行业信用风险暴露以及国际环境不确定性对业务运营和资产质量形成压力，科技金融客观上要求银行主动拥抱信息技术，适应客户行为模式的变化。未来银行的道路一定是先守住传统业务领域，同时攻占金融科技高地，以数据为基石不仅要求业务流程的重造，银行人力资源配置作为内部服务支撑更应实现转型升级，中国银行应优化队伍建设适应金融科技变革。

1. 有序推动人员结构优化

中国银行员工结构是影响人力资源配置效率的主要因素。一是从人员总量上看，国有银行发展已经进入稳定阶段，短期内不会有大量人员涌入或离退，因此只能在企业内部进行合理的人力资源配置优化；二是从员工年龄、学历来看，职业生涯规划不能流于形式，要积极培养选拔优秀年轻员工，建设年龄梯次搭配、专业优势互补的各级领导团队，重视高学历、具备专长的人才培养，促进优秀年轻人才脱颖而出，做到合理配置人力资源；三是专业条线配置上看，精简基层网点及分支行机构，压缩中后台运营及柜员人员占比，完善网点富余柜员的转岗制度，进一步优化基层网点劳动组合，持续提升人力资源效能。

2. 加强内部培训管理

以发展金融科技为导向,制定科技转型人才队伍建设方案。

一是要实现科技与业务人才交叉培养,存量人才科技赋能转型,以金融科技人才推动中国银行的转型发展;二是可以运用科技手段加强线上线下融合培训,提高培训质效,完善全员培训培养体系,倡导全员学习的观念与意识,展开有关科技金融业态发展趋势的专题介绍及专项培训;三是与知名院校、企业大学进行战略合作,开展金融科技人才培养,为中国银行金融科技人才队伍建设提供人才保障。

3. 建立适应金融科技转型的人力资源配置机制

一是要加大金融科技资金的投入,不仅从基础性投入出发还要从长期战略着手,如除每年的固定投入之外,将每年投入的比重增幅设定一定的目标值。二是要开展科技人才方面的培养,比如建立金融科技人才招聘计划,引进高端科技人才,加强产品经理、数据分析师、客户体验师,以及互联网安全专家等新技术高端人才的储备,三是在全球机构内建立立体的创新研发体系,与海内外高等学府共建校企联合实验室,引进新的市场机制,促进

金融科技的长足发展。

六、总结与展望

国有银行在人力资源配置方面受较多因素的制约,实现人力资源合理配置能够帮助银行提高经营效率和效果,促进实现经营目标和发展战略。在金融科技背景下,国有银行必须从构筑人力资源的合理配置出发,破解网点业务线上化带来的网点功能定位和人员转型难题。同时,全面整合线上线下跨界生态的各类信息,实现智能交易、智能运营与智能风控,进而融入数字化新的生态。

虽然金融科技正处于重塑市场的一个阶段,各家银行也正相应开始不断研发、应用技术,导致相关的产业数据不足,可参考的文献较少,无法对金融科技对银行的影响进行全面有效地剖析,本文只能在小范围内探讨。通过研究科技金融背景下对中国银行人力资源配置方面的影响,并提出一些浅见。

参考文献

- [1] Financial Stability Board, “Financial Stability Implications from Fintech”, [EB/OL], June 27, 2017, <http://www.fsb.org/2017/06/financial-stability-implications-from-fintech/>.
- [2] Basel Committee on Banking Supervision, “Implications of Fintech Developments for Banks and Bank Supervisors”, [EB/OL], February 19, 2018, <http://www.bis.org/bcb/publ/d431.htm>.
- [3] International Monetary Fund, “Fintech: The Experience So Far”, [EB/OL], June 27, 2019, <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2019/06/27/Fintech-The-Experience-So-Far-47056>.
- [4] 中国人民银行:《金融科技(Fintech)发展规划(2019-2021年)》(银发[2019]209号), [EB/OL], 2019(8), <http://www.pbc.gov.cn/zhengwugongkai/127924/128038/128109/3886683/index.html>.
- [5] 李广子:“金融与科技的融合:含义、动因与风险”[J]. 国际经济评论, 2020, (03): 91-107.
- [6] 黎立博, 程广林: 创新人力资源配置机制, 积极应对互联网金融挑战[J]. 农村金融研究, 2015(2): 28-33.
- [7] 刘春志, 胡雪玉, 基于 DEA 交叉模型的中国银行业效率研究[J]. 经济与管理, 2016, 7(4): 29-35.
- [8] 彼得·德鲁克, 管理的实践, [M], 北京: 机械工业出版社, 2009.
- [9] 杨芸, 产业变迁视角下的劳动力资源再配置——“新常态”下劳动力分布特征及其解释[J]. 管理现代化, 2019, (6): 83-86.
- [10] 徐晔, 晓华鑫, 喻家驹, “互联网+”对科技资源错配影响的实证研究[J]. 江西师范大学学报(自然科学版), 2020, (3): 120-126.