

降本增效、考核加码、AI冲击……

银行人进退背后

近年来,银行工作被戏称为“围城”——有人放下“金饭碗”出城闯荡,有人仍在排队期待入场。这些个体选择背后,是银行业盈利能力持续承压的经济账与人才账。2025年,A股上市银行净息差整体呈下行趋势,多家银行人均薪酬下降,部分银行减员超5%。另一边,外资银行掀起裁员潮,银行人“让位”给AI正从趋势走向现实。

记者梳理发现,国内商业银行一边用AI“减负”,一边招人“做AI”。分析指出,AI应用带来的不一定是大规模裁员,而是更为隐蔽的人才结构性危机。

■新快报记者 林广豪

●银行人的进与退

事务性工作繁重耗时
付出和回报不成正比

“我入职银行第二天就想走了。”与新快报记者说起过去两年多的从业经历,李华(化名)丝毫不后悔从银行离职。

2023年,文科专业毕业的李华通过校招,获得了国有四大行中三家银行的offer,带着“拼一拼多赚些钱”的念头进入了其中一家。

入职第二天的培训,差点导致李华打了退堂鼓。培训强调一切问题先从自身找原因,教材里反复强调“责任”,压力扑面而来。

坚持下来的李华,从柜员做到客户经理,这是一条标准的银行晋

升路线。

然而在工作接近三年时,繁重的任务成为李华离职的“导火索”。“工作任务在增加,但真正用来拓展业务的时间反而很少,因为其他条线交办的事务性工作耗费大量精力——填表格、解预警、反欺诈排查等,不仅占时间,还催得紧。”李华说,她从早上八点半开始工作,加班到晚上八九点是常态,“付出和回报不成正比。”

更大的消耗来自管理方式。“如果准时下班,会被部分领导认为工作量不饱和。”李华说。

银行降本员工负重
考核指标逐步加码

同样从银行离开的陈瑶(化名),当年求职方向是互联网大厂,但“当时大厂面试卷得不行”,后来综合考虑收入、平台等因素,最终落脚于某股份制银行的广州网点。

对公柜员岗的工作比陈瑶想象中复杂得多,但是在领导的支持下,她慢慢摸到了门道。随后,陈瑶的烦恼就来了,“活太杂了!”因为学的是传播学专业,她被安排写宣传稿、拍网点宣传片、剪视频。“做完自己网点的,还要帮别的网点拍。白天办业务,晚上回家写报道、剪片子。”陈瑶说。

而银行业面临的经营压力,从基层员工可见一斑。一开始,陈瑶所在的网点共有5个柜员,后来因为人员退休、调任减至2人。“有一次同事请假,整个网点只有我一个人能办业务。”她坦言,当时在对公开户和私人客户取钱两边来回跑,

中午无暇吃饭和睡觉,最终增员的期待落空。让她头疼的是,客户在办理业务时认为工作人员故意拖拉,却看不到背后那些繁琐的审核流程、合规要求。

人少了,考核指标却在加码。从信用卡开卡的考核标准来看,陈瑶刚来时是“开卡后有三笔任意金额消费”,后来进一步要求“一年内不能销卡”,到她离职前已具体明确到“三笔消费不能在同一天且每笔金额在50元以上”。倘若任务完不成,不但影响自己的收入,而且会被要求在周六接受线下培训。

陈瑶记得,为了完成信用卡开卡任务,有的同事直接将开卡的奖励返给客户。假如客户在一年内销卡,银行会扣除部分奖励,“自己根本没办法赚钱,只是图个省心。”还有的同事干脆找机构花钱“买卡”,“比如开卡一张奖励100元,‘买卡’一张200元,简直是倒贴上班。”

从国有行走向外资行
在市场化压力中奋进

对于求职人员来说,银行业仍是热门选择。“我本来规划的三个职业方向是演员、主持人、空姐,一个都没实现。”林雨涵(化名)笑着对记者说。但银行这条路,她已经走得越来越稳。

读社会工作专业的林雨涵,大学毕业后,在一家电商公司做行政工作,每天处理琐碎的事务性工作,上升空间有限。由于家中有亲戚曾在银行系统工作,经过几番考量,追求稳定的她决定转行。

2024年,林雨涵通过社招进入某国有银行,从柜员做起。数月后,她转岗理财经理,开始独立卖银保产品。凭借待人的真诚和专业能力,一位客户通过她投保了一款总保费50万元的年金险,但发展的瓶颈也逐步显现。林雨涵表示,其所在的网点较为注重存款业务,贷款业务权限收得很紧,综合

金融服务能力存在局限。她曾询问领导能否转岗到后台,得到的答复是“至少要待5年”。

不久后,她跳槽到一家外资银行。林雨涵认为,其所在的银行与海外市场联动更紧密,视野更开阔,更能满足客户全球资产配置的需求。

虽然林雨涵早有心理准备,但外资银行的压力远超预期——定期设有新客户指标,且客户开户门槛有一定金额。有同事直言,“做业务不疯魔不成活。”

从早上八点半忙到晚上六七点,林雨涵正在适应外资行的工作节奏。对于她来说,拓客回归最原始的方式:打电话、发微信、依靠熟人介绍,目前这些渠道的转化率并不高。林雨涵希望自己尽快转到理财岗位,把眼前的考核撑过去,未来朝可持续金融转型。

2025年15家上市银行员工人数及人均薪酬

上市银行	员工人数(万人)	同比增幅(%)	人均薪酬(万元)	同比增幅(%)
工商银行	40.98	-1.3	35.51	2.48
农业银行	45.78	0.68	37.12	4.76
中国银行	31.37	0.32	36.98	1.01
建设银行	37.83	0.4	36.19	1.96
交通银行	9.79	2.28	45.48	2.12
邮储银行	19.68	-0.43	32.87	1.32
中信银行	6.77	3.37	60.44	0.79
招商银行	12.16	3.74	57.53	-1.25
兴业银行	6.9	0.36	56.52	0.48
浙商银行	2.5	-0.83	51.94	-9.03
民生银行	6.17	-2.89	50.00	1.58
平安银行	4.17	1.68	46.14	1.48
浦发银行	6.22	-1.25	44.65	0.09
华夏银行	3.68	-5.61	42.86	4.12
光大银行	4.85	1.04	41.68	-10.55

注:数据来源为Wind、银行年报、银行可持续发展报告等。部分数据因统计口径不同可能存在出入。