

是平衡经营与人才的行业考题



■廖木兴/图

●盈利承压下的人才账

6家减员、3家人均薪酬下降

个体的职业选择,映照着银行业盈利能力承压下的人才账。

据广发证券倪军团队统计,2025年,42家A股上市银行合计营收、归母净利润同比增速分别为1.42%、1.41%。从A股上市的国有行和股份行来看,2025年,工商银行以3685.62亿元的归母净利润领跑,6家国有行均实现同比增长;股份行中,浙商银行、光大银行、民生银行、平安银行、华夏银行分别同比下滑14.85%、6.88%、5.37%、4.2%、1.72%。

2025年,农业银行、工商银行、建设银行员工人数分别为45.78万人、40.98万人、37.83万人,总量位居前三。中信银行等9家银行等员工人数同比增长,另外6家银行同比下滑,其中降幅较大的是华夏银行、民生银行,分别同比下滑5.61%、2.89%。

薪酬是人才价值的标尺。2025年,6家国有行人均薪酬均同比增长,交通银行以45.48万元居前,农业银行以4.76%的增幅领先。与国有行不同的是,股份行之间差异较为悬殊,中信银行以60.44万元居首,招商银行、兴业银行、浙商银行、民生银行也达到50万元的水平,光大银行以41.68万元处于落后位置。同比来看,光大银行、浙商银行、招商银行下降,降幅分别为10.55%、9.03%、1.25%。

德勤中国金融服务业研究中心发布的《建基固本 智绘新篇:中国银行业2025年发展回顾及2026年展望》(下称《报告》)指出,2025年,无论境内还是境外银行,成本收入比均实现同比下降,整体降本增效取得一定进展。2025年,光

大银行降本增效成效突出,员工费用同比减少9.71%。对比来看,浦发银行与平安银行连续两年员工费用有所下降。

薪酬是结果,考核是依据。记者梳理发现,银行一线员工背负的指标涵盖多个方面,例如,一个季度存款净增不低于500万元;每周销售保险保费不低于2万元;每天拨打20通营销电话且每通通话时长满1分钟。

在陈瑶看来,不合理的考核机制不仅可能侵蚀员工收入,还催生合规风险。记者梳理发现,银行因违规设定考核指标被处罚时有发生。今年5月,农业银行宜春分行因违规设定考核指标等被罚105万元。2025年8月,浙商银行温州分行因绩效考核指标设置不合规等被罚款135万元。2025年7月,浙江温州龙湾农商行因向非营销部门下达存款考核指标等被罚265万元。

某大型银行人士撰文指出,在考核目标多层级传导的过程中,因条线间人为干预及制度执行流程偏差,存在要求传导失真、制度执行缺失及过度“加码”等问题,进而影响考核目标的精准落地和基层机构的执行效果。

值得一提的是,德勤去年发布的研究提到,其在为某上市城商行提供人才队伍分析服务时发现,一些分支机构存在人员结构“头重脚轻”的问题,管理层队伍占比高达35%,而一线营销人员短缺,造成人均EVA(经济增加值)产出远低于该行均值。业内人士认为,此类人员结构问题或增加基层员工负担,影响员工留存。

●人才策略转向

AI应用加速替代人力 海外银行掀起裁员潮

银行人的进退,从来不是个人单方面的选择。

今年5月,渣打银行宣布到2030年将削减超过15%的企业职能相关岗位。其全球拥有近8.2万名员工,若以此计算,将裁员近8000人。新快报2026年5月22日就曾报道《AI抢饭碗!渣打银行计划未来四年裁员近8000人》,上述裁员举措是否涉及中国区?新快报记者向渣打中国有关负责人了解有关情况,尚未获得回复。

彼时,渣打集团首席执行官温特思(Bill Winters)表示,此次大规模的人员结构调整,核心驱动力是AI与自动化技术的加速应用,其目标并非传统的成本削减,而是在部分领域“用投入的金融资本和投资资本,替代价值较低的人力资本”。

22日,温特思在公开平台发文,为“低价值人力资本”言论致歉。温特思表示,其核心意图是指低附加值的岗位更容易受到自动化浪潮的冲击。

记者注意到,渣打银行并非裁员的个

例。据媒体今年3月报道,汇丰控股正考虑在未来几年进行大规模裁员。汇丰首席执行官乔治·埃尔赫德里正大胆押注,随着人工智能技术日趋成熟,公司中后台部门的职位将被大幅削减。去年6月,花旗宣布,计划精简其位于中国上海和大连的全球技术解决中心,减少约3500名技术人员。据媒体去年2月报道,星展银行一位发言人表示,预计未来三年受人工智能影响,不会再续聘4000名从事特定工作的临时或合同员工。

银行业密集裁员的背后是人工智能的加速应用。“各类银行,无论规模大小,都在重整架构、精简流程、外包运营。与此同时,面对技术进步的冲击,银行们还竞相推进AI应用落地。”麦肯锡董事合伙人撰文指出,自2023年以来,生成式AI已在银行业快速落地,从投研分析到客户沟通、文档生成、流程辅助等等,显著降低了大量重复性工作的成本。随后,智能体AI的出现,让自动化从辅助工具向自主执行又迈进一步。

金融科技岗位成招录重点 人才问题升级为经营议题

反观国内的商业银行,目前暂未出现因AI应用导致裁员的表态,但均不吝于在2025年年报中展示AI赋能的“成绩单”。

据记者了解,AI已渗透信贷审批、风险控制、投资交易、客户服务等全链条。工商银行在30余个业务领域落地超500个AI应用,应用广度和深度同业领先,AI数字员工承担工作量5.5万人年(为5.5万名员工一年的工作量);招商银行人工效能提升方面节约人工1556万小时;中信银行依托智能模型增效超1.7万人年(为超1.7万名员工一年的工作量)。

一边是AI释放人力的数据不断刷新;一边是银行科技人才队伍持续扩容,并且科技类岗位已成为招聘核心需求方向。《报告》指出,工商银行、交通银行、招商银行、兴业银行、中信银行和光大银行科技人员占比均达8%以上。

从今年春招来看,工商银行招聘科技菁英岗,其广东分行细分为研发与大数据、AI+等两个方向;浦发银行招聘总行业务储

备生,培养方向为“成为研运架构、人工智能数据运营等业务的技术人才”。部分中小银行还开设招聘“专场”,例如,东莞农商银行开展金融科技专家人才招聘,需求包含高级性能测试功能师等25个岗位。

招聘岗位的变化,只是冰山一角,水面之下隐藏着AI重塑业务流程带来的结构性人才危机。《报告》指出,当AI接管了大量初级审核、数据比对和报告起草工作后,初级岗位的成长链条正在被压缩。AI对劳动力市场的影响不一定是大规模裁员,更可能呈现人口变窄、成长链条变短、初级岗位消失得比中高级岗位更快等现象。一旦这种链条断裂,银行会在几年后发现:基层岗位成本节省了,但真正理解业务、理解风险、能够在复杂场景中承担判断责任的中坚力量缺失。“十五五”期间,银行业需要将人才战略与AI风险、战略同步规划,把岗位设计的思路从“谁被替代”转变为“哪些岗位被放大、哪些能力必须重建”。

●从业者说

人与人之间的信任,AI给不了

对于正在考虑进入银行业的人,过来人也分享了自己的心得体会。“选一行、爱一行,如果选择了银行业,那就全身心投入,保持学习。”一位在银行工作了近10年的从业者表示,在选择前先自我定位,分清岗位再选择:柜面服务、营销服务、后台部门。不管是哪一个发展方向,柜面知识能为日后的成长打基础。针对AI应用的普及,该从业者表示,从岗位影响来看,基层柜面岗位受到AI

智能化冲击最为明显。以往柜面大量重复性、流程化、标准化业务逐步被分流至智能柜员机、线上渠道(手机银行/网上银行),柜员工作重心逐步转向客户需求沟通、疑难业务解答、综合金融服务引导,由“事务操作型”向“综合服务营销型”转变。林雨涵认为,AI适合应用于机械化、流程化程度比较高的工作,能够显著提高效率。尽管如此,AI服务无法完全取代客户经理——面对面的沟通过程和人与人之间的信任,AI给不了。