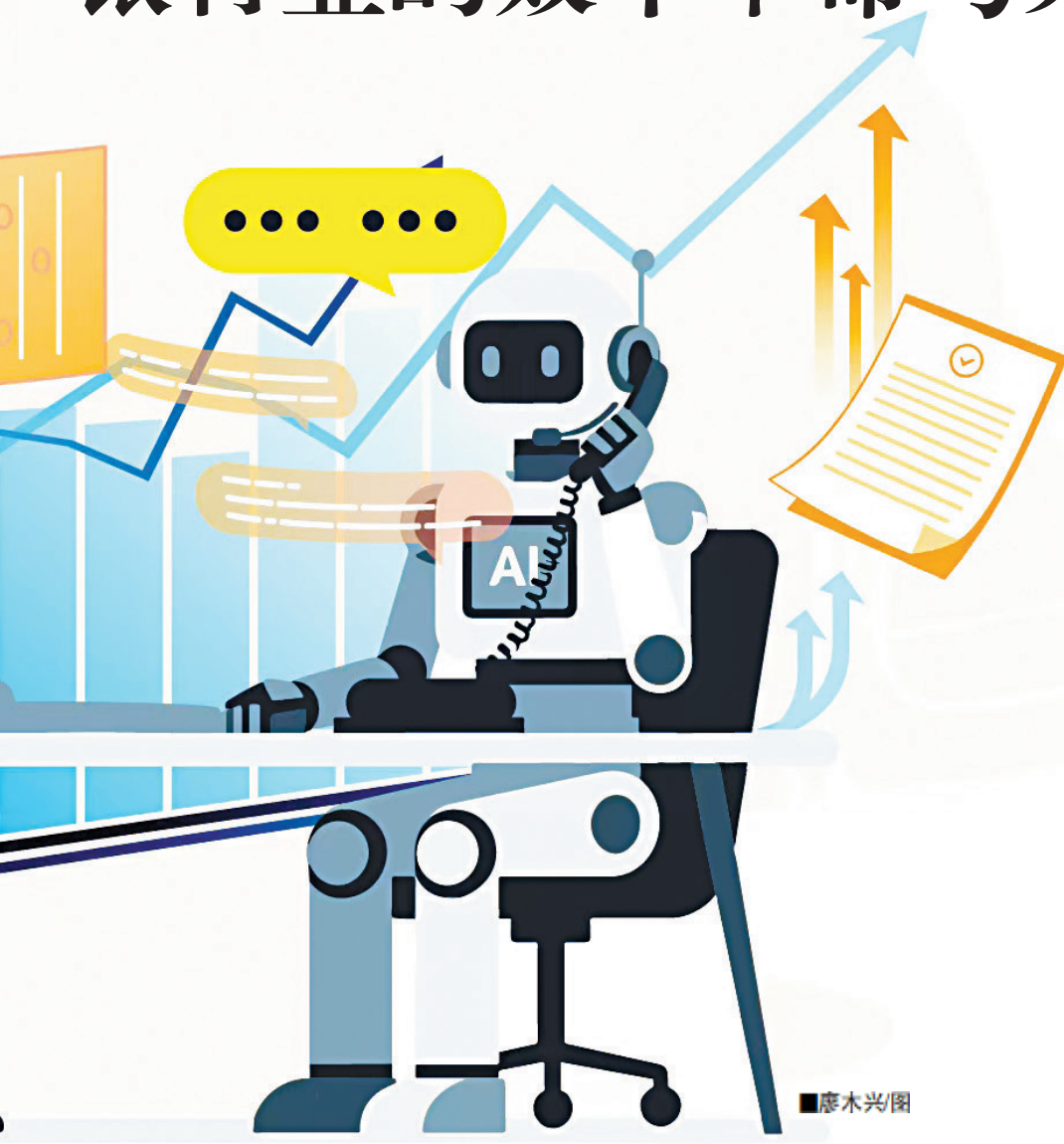


银行业的效率革命与人力结构的重构



重 构

人力结构洗牌 银行人的焦虑与转身

“AI 越来越会写,越来越会查,越来越会分析,如果它什么都会,我还能干什么?”这种迷茫与困惑,如今在银行基层职场屡见不鲜。AI 战略、千亿投入、监管规范,最终都指向一个无法回避的命题:银行业的基层员工,正在经历怎样的重构?

“我每天都在想,现在这些重复性的审批、核查工作,5年后还需要人做吗?”在银行深耕8年的信贷岗位员工张浩,道出了无数基层从业者的心声。这份焦虑并非杞人忧天——目前多家银行已正式试点 AI 审批官,以往需要基层员工耗时数天核查资料、比对数据、研判风险的信贷审批工作,如今 AI 可一键完成全流程操作,传统客户经理线下跑调、整理财报、筛查舆情的基础工作几乎全部被替代。“可能不久的将来,我们很多客户经理的工作,到最后就只剩下穿着西装出席签约仪式,负责微笑、握手、拍照留念。”张浩自嘲道。

不只信贷审批,AI 风控的“上帝视角”,更是让传统基层风控工作失去原有优势。以往基层风控最头疼的骗贷、洗钱风险,人工排查耗时费力且容易出现疏漏,而 AI 可通过捕捉申请人微表情、分析打字习惯、鼠标移动轨迹等细微细节,0.01 秒内精准识别风险,准确率远超人工,让基层传统风控排查工作形同虚设。

不过,随着人机协同模式成熟,不少一线员工在实操中打破了“AI 替代人”的固有误区。某股份制银行的“00 后”对公客户经理陈琳,曾经每天大半天时间耗在整理资料、堆砌报告、回复同质化咨询上;使用 AI 工具三个月后,她的工作实现了精准分工:AI 负责起草尽调报告、整理市场数据、应答客户常规问题,她专注审核报告

细节、研判业务风险、处理复杂纠纷、维护高端客户关系。“不是 AI 淘汰我,而是帮我卸下重复负担,让我把精力放在高价值工作上。”陈琳表示,“真正的行业趋势,从来不是 AI 取代银行人,而是会用 AI 的银行人,会取代不会用 AI 的银行人。”

这种“以人为主导”的思路并非孤例。有外资银行高管受访时表示,AI 最大的影响在横向层面——支持整个公司的基础工作,改变所有同事的工作方式;其所在机构的策略,就是通过自动化重复性工作,让员工专注于更具战略性、高价值的工作,做出更快、更好的决策。

也有长期扎根一线的从业者认为,AI 并非万能解药:金融服务的核心是人际服务,基层业务多为非标准化、侧重沟通与共情的软性场景。机器可以解析数据,却无法洞悉人心与情绪。客户烦躁焦虑时,AI 千篇一律的致歉话术,不仅难以平复情绪,还容易加剧矛盾,而资深从业者精准的情绪捕捉与灵活的临场处置能力,是算法无法复刻的。

个体的命运背后,是行业级的人力结构洗牌。彭博行业研究报告预测,未来三至五年全球银行业将有 20 万个基础岗位被 AI 替代,渣打集团计划 2030 年前削减超 15% 的基础职能岗位,行业人力更替已成必然趋势。

从年报里的高频词,到招标公告里的智能体,再到柜员身边 99.42% 覆盖率的 AI 助手,银行业的“硅基同事”已经从概念走进工位。这场始于后台的技术革命,正在效率跃升与合规管控的平衡中重塑行业的模样——而最终决定排位的,或许不是谁拥有更强的模型,而是谁能让人与机器各得其所。

分 化

银行间技术代差 正加速转化为经营差距

技术落地的痛点同样不容忽视。有业内人士指出,金融数据来源广泛、格式繁杂,系统遗留老化、语义混乱形成的“数据泥潭”是银行落地 AI 的老大难问题。不解决,模型效果将大打折扣,甚至让人感觉“还不如人工”。务实的做法是在 Agent 与老系统之间建立中间适配层“边用边改”,建立全行统一的数据标准与金融语义库,并坚持“谁产生数据、谁对数据质量负责”。有科技公司业务人员坦言,当前技术水平下,AI 在金融场景的应用仍需结合传统规则系统或人工复核机制,这在一定程度上限制了效率红利的充分释放。

更深层的分化正在显现。调研显示,当前银行业 AI 应用高度集中于智能客服、内部问答、文档处理等低风险、重复性辅助场景,部分

银行常规客户咨询的 AI 处理占比已超八成;而信贷审批、资产定价等核心环节,多数银行仍采用“AI 辅助+人工终审”模式,核心决策权保留在人工端。价值兑现的分化更为显著:波士顿咨询 2025 年全球调研显示,仅略超半数金融机构表示从 AI 项目中实现了价值,能够大规模兑现 AI 商业价值的机构占比仅 3%。

毕马威 7 月 2 日发布的《2026 年中国银行业调查报告》亦指出,中国商业银行整体处于从“规模化探索”向“核心业务嵌入”的关键过渡阶段,与国际领先机构相比,仍在数据治理精细化、全行统一 AI 底层平台成熟度、Agentic AI 规模化部署等方面存在差距。随着行业从“概念炒作”转向“ROI 精算”,银行间的技术代差正在加速转化为经营差距。

深化外汇展业改革 光大银行全面升级跨境金融服务

近日,中国光大银行圆满完成 39 家境内分行的外汇展业扩容工作,实现全行外汇展业新模式全覆盖,标志着该行跨境金融综合服务能力迈上新台阶,持续赋能高水平对外开放与实体经济高质量发展。

四大举措 构建外汇展业新体系

自 2024 年 5 月起,光大银行围绕系统迭代升级、业务流程再造、内控制度完善、专业队伍赋能四大举措,重塑外汇业务运营新体系。坚持“总行统筹、试点先行、分步落地、标准统一”的推进策略,持续强化

一线工作人员的合规展业意识与风险识别能力,有效保障外汇展业政策精准落地和服务提质增效。

守牢底线 实施高质量服务新模式

光大银行针对经营规范、信用优良的一类优质企业客户,简化业务办理流程,支持凭指令直接办理跨境收付汇业务,单笔业务办理时长大幅压缩。针对不同风险等级客户、不同业务类型实施精细化审核措施,实现风险底线不松、服务体验升级双向平衡。自外汇展业新模式实施以来,全行外汇服务提质增效成果显著,切

实降低了多领域企业跨境结算时间与人力成本,让合规诚信经营企业切实享受到政策便利。

破解堵点 外汇展业惠企便民显实效

北京某光技术企业主营光学仪器进出口与境外技术服务费结算。企业办理跨境收支业务需单独整理贸易背景纸质单据,财务业务办理周期长。光大银行为企业提供“凭指令办理+线上化”服务,全流程线上操作,企业跨境结算效率大幅提升。

山西某科技有限公司为当地重点涉

外化肥生产企业,产品出口多国,日常收付汇交易频繁。光大银行依托外汇展业差异化审核措施,企业只需线上提交支付指令即可完成跨境收付款,有效提升资金收付效率。

内蒙古某民营乳品企业,长期向境外合作机构支付境外技术咨询费。银行需审核合同发票等付汇材料,耗时较长。外汇展业实施后,企业仅需线上提交汇款指令即可当日完成境外汇款,付汇办理时长大幅压缩。

未来,光大银行将以更智能、更高效、更合规的跨境金融服务,为实体经济发展注入强劲动能。