

管理层讨论与分析 — 机构管理、人力资源开发与管理

机构管理

2018年末，本行境内外机构共有11,741家。其中，中国内地机构11,193家，香港澳门台湾地区及其他国家机构548家。中国内地商业银行机构10,726家。其中，一级分行、直属分行38家，二级分行353家，基层分支机构10,334家。

本行分支机构和员工的地区分布情况列示如下：

单位：百万元人民币／家／人(百分比除外)

项目	资产总额情况		机构情况		人员情况	
	资产总计	占比	机构总量	占比	员工总数	占比
华北地区	6,956,012	29.99%	2,089	17.80%	61,524	19.85%
东北地区	698,381	3.01%	952	8.11%	25,040	8.07%
华东地区	4,401,655	18.98%	3,595	30.62%	92,847	29.94%
中南地区	3,268,088	14.09%	2,830	24.10%	68,416	22.06%
西部地区	1,662,692	7.17%	1,727	14.71%	37,970	12.24%
香港澳门台湾	4,197,031	18.10%	422	3.59%	18,555	5.98%
其他国家和地区	2,009,680	8.66%	126	1.07%	5,767	1.86%
抵销	(1,926,264)					
合计	21,267,275	100.00%	11,741	100.00%	310,119	100.00%

注：各地区资产总额占比情况基于抵销前汇总数据计算。

人力资源开发与管理

2018年末，本行共有员工310,119人。中国内地机构员工285,797人，其中中国内地商业银行机构员工274,263人；香港澳门台湾地区及其他国家机构员工24,322人。年末本行需承担费用的离退休人员数为5,493人。

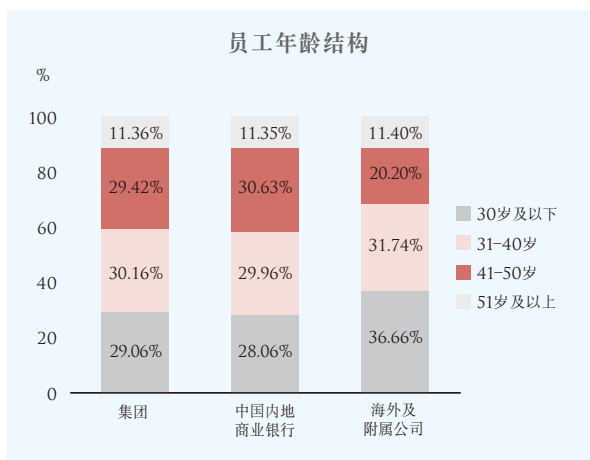
2018年，本行围绕集团战略和年度重点工作，持续深化组织架构和管理机制改革，聚焦客户需求和体验，重塑客户和产品服务体系。优化普惠金融组织架构，在总行组建新的普惠金融事业部，加大对小微企业支持力度，提升普惠金融服务能力。完善公司金融产品与服务体系，在总行组建交易银行部，面向公司金融客户提供综合化、场景化、智能化的交易银行服务。健全全球化综合化金融集团管理架构，组建股权投资与综合经营管理部，强化对综合经营公司的集团管控。完善省会城市管理模式，明确省会城市分行发展策略，提高省会地区机构竞争力。

大力加强人才队伍建设，加大经营管理人才培养力度，实施“百人计划”“远航项目”，持续推进国际化、综合化人才培养开发，强化专业序列建设，加大金融科技创新人员配置力度，持续加强小语种人才储备。贯彻落实国家精准扶贫战略，实施贫困大学生专项招聘计划，分批向贫困地区选派定点扶贫干部，确保扶贫工作取得实效。连续11年位居“中国大学生金融业最佳雇主”榜首。

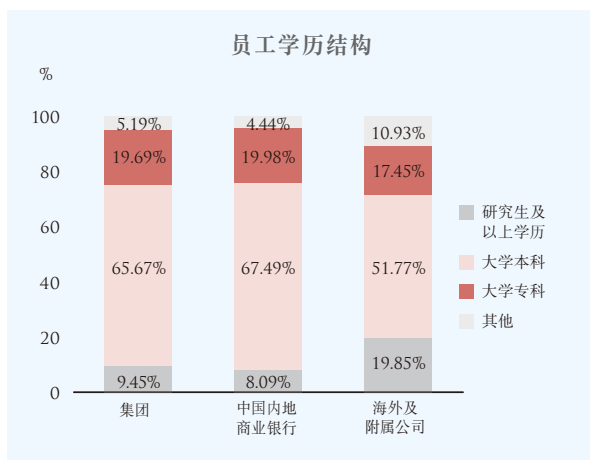
积极服务国家战略，发挥本行全球化特色和优势，面向4个中东欧国家和9个非洲国家，举办“一带一路”国际金融交流合作研修班。优化人事费用配置机制，全面推广实施宽带薪酬制度，提升资源投入产出效率。积极围绕京津冀地区、粤港澳大湾区、长江经济带、海南自贸区等重点区域发展，以及扶贫攻坚、普惠金融、风险内控与不良化解、科技创新、业务流程优化等重点领域组织专题培训。2018年，本行内地商业银行机构共举办各类培训班86,980期，培训员工2,966,118人次。

管理层讨论与分析 — 机构管理、人力资源开发与管理

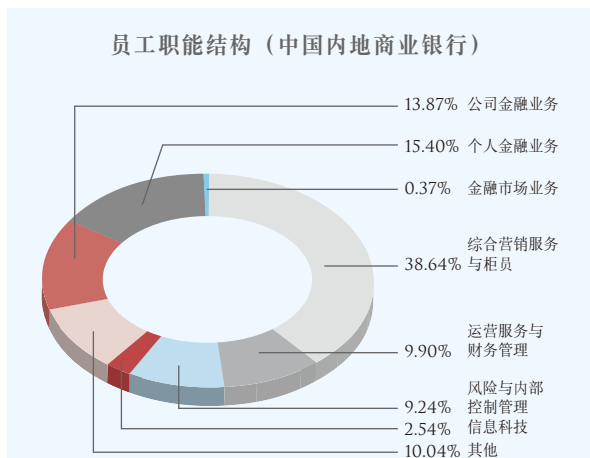
员工年龄结构



员工学历结构



员工职能结构（中国内地商业银行）



本行薪酬政策与公司治理要求、经营发展战略、市场定位和人才竞争策略相适应。本行董事会下设人事和薪酬委员会，负责协助董事会审订本行人力资源战略和薪酬战略，委员会主席由独立董事担任，人事和薪酬委员会工作开展情况请见“公司治理 — 董事会专业委员会”部分。在董事会确定的人力资源 and 薪酬策略下，本行管理层负责制定薪酬管理的各项规章制度。

本行薪酬分配遵循“以岗定薪，按绩取酬”的原则，员工薪酬由基本薪酬、绩效薪酬和福利组成。其中，基本薪酬水平取决于岗位价值和员工履职能力；绩效薪酬水平取决于集团、员工所在机构或者部门以及员工个人业绩考核结果，并与业绩、风险、内控、能力等因素挂钩，承担重大风险和风险管控职责人员绩效薪酬的40%以上需要实行延期支付，延期支付的期限一般不少于3年，如在职期间出现职责内的风险损失超常暴露，本行可部分或者全部追回相应期限内已发放的绩效薪酬，并止付尚未发放部分；福利主要包括社会保险、住房公积金、企业年金以及其他非现金薪酬，按照当地监管政策依法依规进行管理。本行薪酬政策适用于所有与本行建立劳动合同关系的员工，不存在超出原定薪酬方案的例外情况。

本行制定了完善的薪酬总额配置机制，分支机构的薪酬总额分配与机构综合效益完成情况挂钩，充分考虑各类风险因素，引导全行以风险调整后的价值创造为导向，提升长期业绩。本行持续完善内部薪酬分配结构，薪酬资源向基层机构和基层员工倾斜，有效增强全行可持续发展动力。