

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

2019年末，本行境内外机构共有11,699家。其中，中国内地机构11,142家，香港澳门台湾地区及其他国家机构557家。中国内地商业银行机构10,652家。其中，一级分行、直属分行38家，二级分行364家，基层分支机构10,249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	7,484,813	30.86%	2,091	17.87%	61,935	20.02%
东北地区	756,133	3.12%	939	8.04%	24,647	7.97%
华东地区	4,585,157	18.90%	3,572	30.53%	91,692	29.64%
中南地区	3,455,784	14.25%	2,820	24.10%	68,053	22.00%
西部地区	1,696,434	6.99%	1,720	14.70%	37,717	12.19%
香港澳门台湾	4,217,013	17.38%	427	3.65%	19,205	6.20%
其他国家和地区	2,062,659	8.50%	130	1.11%	6,135	1.98%
抵销	(1,488,249)					
合计	22,769,744	100.00%	11,699	100.00%	309,384	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

2019年末，本行共有员工309,384人。中国内地机构员工284,044人，其中中国内地商业银行机构员工271,939人；香港澳门台湾地区及其他国家机构员工25,340人。年末本行需承担费用的离退休人员数为5,318人。

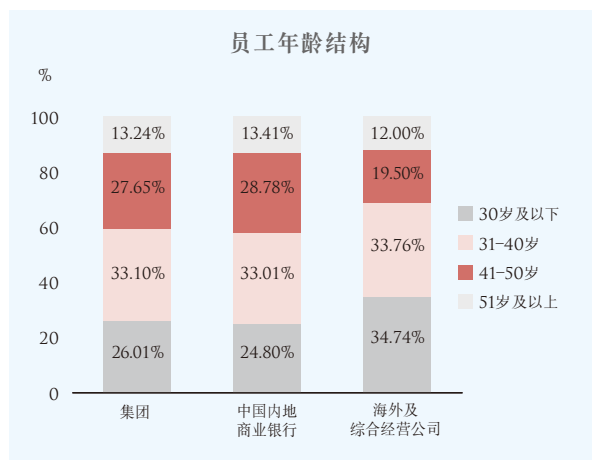
2019年，本行围绕集团战略和年度重点工作，聚焦“强创新、强服务、强统筹、强共享”，深化组织架构改革，全力推动“强总部”建设。在集团层面建立全面覆盖境内分行、海外机构、综合经营公司的管理决策和统筹协调机制。优化个人金融条线架构，增强个金业务营销管理的协同力和穿透力，将数字化基因植入个人金融业务的全产品、全流程、全领域，抢抓业务机遇，提升服务质效。优化公司授信管理体制，重塑业务流程，推动公司授信业务高质量发展。优化数据治理体系，建立自上而下、协同一致、职责清晰的数据治理架构，加快数字化银行建设。优化中国银行研究管理体系，整合全辖资源，打造高效、规范的全球一体化研究体制，努力提升中国银行软实力。

大力加强人才队伍建设，激发员工队伍活力，加大年轻干部培养，持续推进国际化、综合化人才培养开发。加强境外当地员工和小语种人才队伍建设，制定实施小语种人员培养新方案。持续推进专业序列建设，优化专业序列设置，完善专业资格管理，进一步打通专业人才发展通道。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，支持贫困地区就业，加强全行扶贫干部选派和管理工作。响应国家“稳就业”号召，保持每年1万余人的招聘规模，加大复合背景人才、科技人才招聘力度，制定管理培训生培养方案，连续12年位居“中国大学生金融业最佳雇主”榜首。

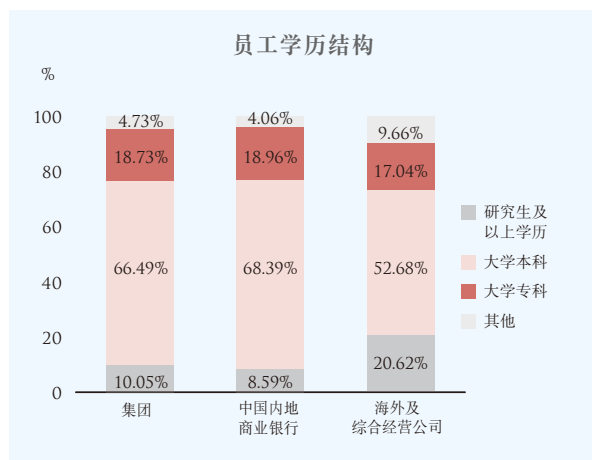
积极服务国家战略，发挥本行全球化特色和优势，面向中亚五国、葡语九国和中国澳门地区，成功举办两期“一带一路”国际金融交流合作研修班。持续优化激励约束机制，建立“年度考核+长／短周期考核”“业绩考核+价值观评价”相结合的考核机制，同时加大对民营企业、普惠金融的考核，引导树立正确的业绩观。积极服务京津冀及雄安新区、长三角、粤港澳大湾区、海南自贸区等重点区域发展，助力民营企业发展，服务实体经济，开展重点区域发展、普惠金融、绿色金融等特色专题培训。2019年，本行内地商业银行机构共举办各类培训班84,565期，培训员工2,927,903人次。

管理层讨论与分析 — 机构管理、人力资源开发与管理

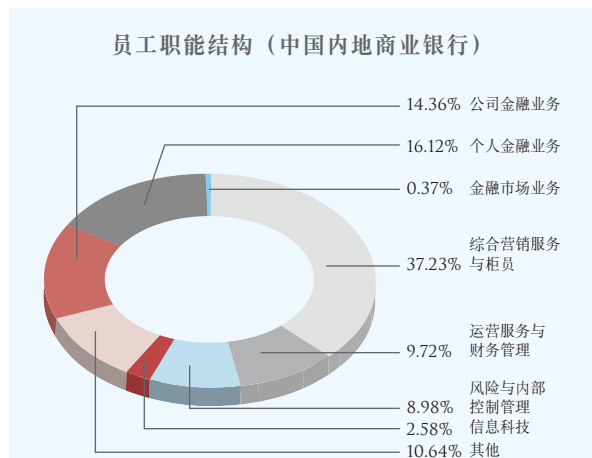
员工年龄结构



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合规进行管理。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。