

经营情况讨论与分析 — 机构管理、人力资源开发与管理

机构管理

2020年末，本行境内外机构共有11,550家。其中，中国内地机构10,991家，香港澳门台湾地区及其他国家机构559家。中国内地商业银行机构10,487家，其中一级分行、直属分行38家，二级分行370家，基层分支机构10,078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	7,564,504	29.19%	2,066	17.89%	62,157	20.11%
东北地区	818,379	3.16%	905	7.84%	24,177	7.82%
华东地区	5,404,172	20.86%	3,529	30.55%	91,941	29.75%
中南地区	3,892,462	15.02%	2,778	24.05%	67,222	21.75%
西部地区	1,833,965	7.08%	1,713	14.83%	37,815	12.23%
香港澳门台湾	4,306,679	16.62%	428	3.71%	19,495	6.31%
其他国家和地区	2,090,165	8.07%	131	1.13%	6,277	2.03%
抵销	(1,507,667)					
合计	24,402,659	100.00%	11,550	100.00%	309,084	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

2020年末，本行共有员工309,084人。中国内地机构员工283,312人，其中中国内地商业银行机构员工270,261人；香港澳门台湾地区及其他国家机构员工25,772人。年末本行需承担费用的离退休人员数为5,147人。

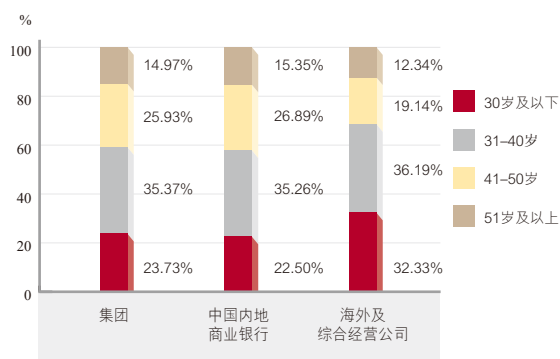
2020年，本行围绕集团战略和年度重点工作，深化组织架构和管理机制改革。聚焦企业级架构建设、战略级场景建设、数据治理、智慧运营与网点转型等战略重点任务，深入开展组织变革和体制机制创新。围绕“强创新、强服务、强统筹、强共享”，持续开展“强总部”建设，优化全球化管理、教育培训、资产负债管理、公司金融业务等领域职能架构，全面提升集团治理体系和治理能力现代化

水平。服务国家战略和发展大局，完善区域管理模式，加强机制建设，支持重点区域发展，持续优化省会城市机构管理模式，进一步完善普惠金融组织体系。

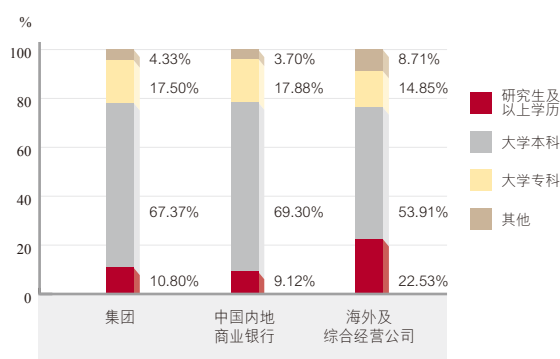
大力加强和改进人才队伍建设，加大年轻干部和科技人才的培养力度，持续推进国际化、综合化人才培养开发。统筹加强境外机构外派员工和当地员工“两支队伍”建设，继续实施小语种人员培养新方案。加强专业序列建设，制定印发《关于进一步加强专业序列建设的实施方案》。积极落实国家战略部署，设置“稳就业专项招聘”“贫困大学生专项招聘”及“新冠肺炎疫情防控一线医护人员子女专项招聘”。积极选派扶贫干部，持续巩固拓展脱贫攻坚成果，坚持帮扶政策、帮扶资金、帮扶力量总体稳定。

经营情况讨论与分析 — 机构管理、人力资源开发与管理

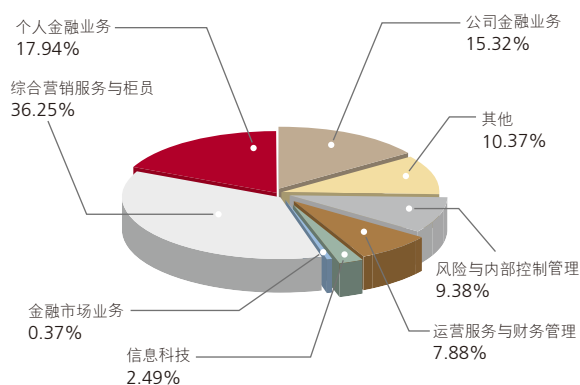
员工年龄结构



员工学历结构



员工职能结构（中国内地商业银行）



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，同时加大对服务实体经济、发展普惠金融、支持民营企业的考核，引导树立正确的业绩观。

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。董事会下设人事和薪酬委员会，负责协助董事会审订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，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。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。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。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。

经营情况讨论与分析 — 机构管理、人力资源开发与管理

④ 打造与全球一流现代银行集团相适应的教育培训体系

本行积极落实国家产教融合战略、推进金融职业教育改革，成立中银大学，旨在建立具有崇高价值追求、先进办学模式、鲜明特色优势和卓越品牌影响的全球一流金融企业大学，打造一流培训体系、培养一流人才，为建设全球一流现代银行集团贡献力量。

立足“四个赋能”展现先进理念。2020年5月，本行正式揭牌成立中银大学，以“赋能员工、赋能集团、赋能客户、赋能社会”为使命，以“产学研创一体化、面向社会开放化、教育发展融合化、线上线下数字化、合作共享全球化”为办学理念，建设平台型组织和学习共同体，在落实国家政策、推进集团战略、服务社会与客户、培育核心人才等方面彰显自身价值。

汇聚多方智慧提升治理水平。借鉴国际先进大学治理机制和模式，探索引进战略合作方，成立校董会、专委会，发挥引进资源、引进智力、咨询规划、监督指导等作用。邀请部分高校及先进企业派员担任中银大学校董会、专委会成员，并先后组织召开首届校董会、校董论坛、专委会论坛和多次校长办公会，持续提升治理水平。

开展对外合作服务国家社会。与清华大学、北京大学、上海交通大学、牛津大学、新加坡国立大学等国内外著名高校签订战略合作协议，与浙江湖州市政府、北京绿色金融与可持续发展研究院共建绿色金融学院。启动“慧政学堂”“万名校长”“大学生就业培训服务平台”等多项对外合作与赋能培训。

聚焦精品项目培育特色优势。围绕全行战略实施加速变革领导力、科技顾问、网点数字化营销等重点项目，通过社群学习、行动学习等方式举办全员学习节、全球教师节、新员工成长研习社等具有广泛影响力的学习活动，提升学习质效、促进业务发展。

加快数字转型夯实基础能力。积极应对疫情防控新形势，围绕培训工作新要求，加强数字企业大学“中银大学”云平台建设，按照新理念、新思路，统筹安排线上、线下培训项目实施。截至2020年末，平台总访问量突破1亿人次，发布在线学习课程1.4万余门，日均活跃人数逾4万人；举办线上专题培训1,936期，线上直播培训4,338场，参训人员近500万人次。

下阶段，本行将以中银大学为平台，立足自身特色优势，进一步发挥国有大行在深化产教融合改革中的示范引领作用，在全面提升自身人才培养能力水平的同时，积极探索职业教育改革和创新人才培养新模式，助力我国教育现代化发展。

