

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

2021年，本行围绕国家大局和集团“十四五”规划，深入推进组织架构和管理机制改革。优化普惠金融业务职能架构，实施对公对私普惠金融职能整合，设立乡村振兴金融部，持续提升金融服务实体经济质效。深入推进数字化转型，持续完善企业级架构建设、战略级场景建设、数字人民币运营的工作机制和资源保障，以创新驱动高质量发展。优化全面风险管理体系，完善全面风险管理职能职责和运行机制，加快数字化转型，进一步提升集团全面风险管理的有效性。

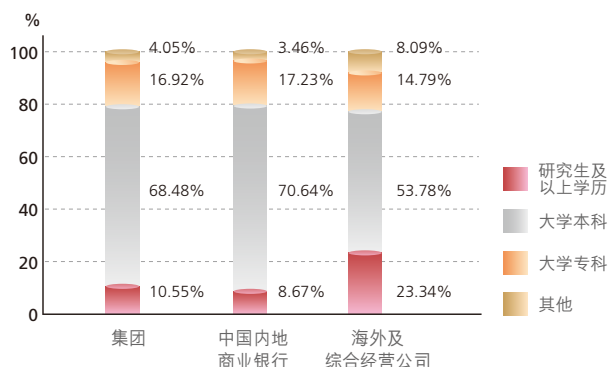
2021年末，本行境内外机构共有11,452家。其中，中国内地机构10,902家，中国香港澳门台湾及其他国家和地区机构550家。中国内地商业银行机构10,382家，其中一级分行、直属分行38家，二级分行371家，基层分支机构9,972家。

本行分支机构和员工的地区分布情况列示如下：

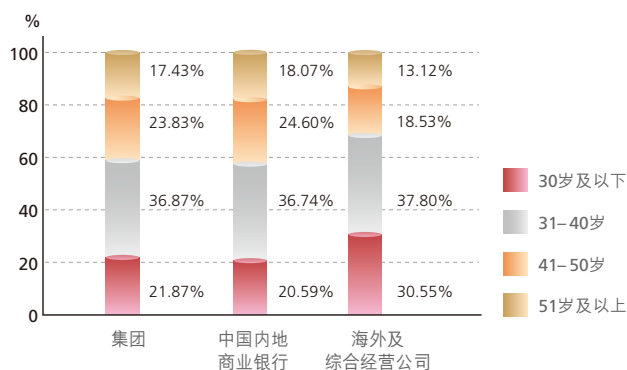
项目	资产总额情况		机构情况		人员情况	
	资产总计	占比	机构总量	占比	员工总数	占比
华北地区	8,044,867	28.26%	2,074	18.11%	62,774	20.49%
东北地区	884,049	3.11%	899	7.85%	23,606	7.71%
华东地区	6,217,175	21.84%	3,484	30.42%	91,095	29.74%
中南地区	4,327,271	15.20%	2,746	23.98%	65,983	21.53%
西部地区	2,076,633	7.29%	1,699	14.84%	37,450	12.23%
中国香港澳门台湾	4,625,924	16.25%	420	3.67%	19,445	6.35%
其他国家和地区	2,292,838	8.05%	130	1.13%	5,969	1.95%
抵销	(1,746,349)					
合计	26,722,408	100.00%	11,452	100.00%	306,322	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。

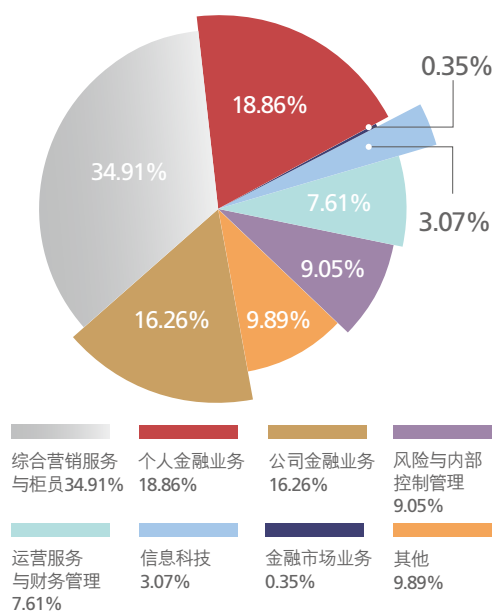
员工学历结构



员工年龄结构



员工职能结构（中国内地商业银行）



人力资源开发与管理

本行对接国家战略部署及全行“十四五”规划，制定《中国银行“十四五”人才发展规划》，聚焦“一体两翼”“八大金融”、数字化转型、全面风险管理、文化建设等战略任务，对人才工作谋篇布局，持续深化人才发展体制机制改革，激发员工队伍活力。制定实施年轻干部“百千万”计划，一体抓好年轻干部育选管用，促进年轻干部成长。大力加强科技人才队伍建设，加快夯实科技与业务复合型人才储备。持续巩固全球化、综合化人才队伍特色和优势，继续加强小语种人才培养。落实国家就业优先战略部署，开展全球校园招聘，继续扩大招聘规模，促进高校毕业生就业。选派干部到陕西咸阳开展定点帮扶工作，助力巩固拓展脱贫攻坚成果和全面推进乡村振兴。

2021年末，本行共有员工306,322人。中国内地机构员工280,908人，其中中国内地商业银行机构员工267,037人；中国香港澳门台湾及其他国家和地区机构员工25,414人。年末本行需承担费用的离退休人员数为4,934人。

员工薪酬

本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力度，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。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。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。本行针对高级管理人员和关键岗位人员，制定实施了绩效薪酬追索扣回制度，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。

员工教育培训

本行紧密围绕国家和全行“十四五”规划，制定并落地实施“十四五”教育培训规划，推动全行教育培训工作谋新篇、启新程。对内赋能员工、赋能集团，搭建“上接战略、下接绩效、覆盖全员”的全行培训项目体系，系统实施战略任务培训、核心能力和关键人才培养、基础素质和岗位胜任培训、日常业务培训等培训，推广运用行动学习、案例教学等培训方式方法，重点实施加速变革领导力、核心专业能力、数字化人才培养等项目，打造中银大讲堂、全员学习节、新员工成长研习社等品牌学习活动。对外赋能客户、赋能社会，重点面向地方政府、乡村振兴产业人员、企业客户，实施“慧政学堂”“乡村振兴学堂”和“新金融学堂”培训项目。持续完善全行教育培训工作治理管理机制，加强师资队伍和培训资源建设，加快教育培训数字化转型，着力打造与全球一流现代银行集团相适应的教育培训体系。结合新冠肺炎疫情防控工作，进一步强化在线培训能力，依托在线学习平台累计发布课程2.5万余门，员工在线学习达935万小时。