

# 互联网金融对商业银行人力资源管理的影响作用探讨

蒋扬敬

(重庆银行股份有限公司南岸支行, 重庆 400060)

**摘要:** 近年来我国互联网金融领域高速发展, 获得了非常突出的发展成果, 给传统商业银行带来了巨大的转型压力。在传统商业银行转型过程中进行智能化改造, 运用到了大量自助类设备, 再加上电子银行业务全面普及, 柜台业务除了柜面业务被日渐替代, 实体银行网点兼并重组, 大量的银行员工被分配在不同岗位进行再度培训。因此, 传统商业银行的转型和升级, 对人力资源管理工作带来了巨大的冲击和影响, 需明确新时期互联网金融发展给商业银行人力资源管理带来的影响, 制定出相应的管理策略, 为商业银行的发展提供源源不断的支持。

**关键词:** 互联网金融; 商业银行; 人力资源; 管理策略

**中图分类号:** F832.33

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12230/j.issn.2095-6657.2022.32.060

互联网金融的发展和进步, 除了对商业银行本身之外, 对整个社会带来的影响也是十分突出的。将互联网和信息技术应用在我国金融行业中, 使得传统银行业务被直接取代, 传统金融行业的分工性特征也日渐模糊。互联网金融最大的特征就在于参与门槛较低, 受到社会大众的广泛关注和参与, 真正地实现了互联网普惠金融, 推动我国社会经济实现稳定的可持续发展。近些年来, 我国商业银行发展业务较为强劲, 面对互联网金融对接带来的挑战和发展压力, 需加强产品的创新, 将重点放在电子银行的发展领域上, 在技术管理和安全上不断创新、不断改革, 使客户只需要带着身份证就可通过自助设备完成各类银行业务, 其中包括贷款查询、账单打印和办卡等, 传统的综合性大型网点转变为将自助设备作为核心的新型网点。

因此, 网点人员数量也在全面减少, 需制定出基于互联网金融背景下的人力资源管理规划, 这也是未来的必然趋势<sup>[1]</sup>。在传统商业银行向着互联网银行转型升级的过程中, 需对人力资源进行合理配置, 进行岗位业务的再度培训, 以提高商业银行的发展效益, 发挥出人力资源的最大价值, 实现互联网金融下人力资源管理和银行转型升级的平衡发展。

## 1 互联网金融的主要特征

### 1.1 覆盖面广, 普惠性强

传统的商业银行在其发展过程中, 银行营业网点相对固定, 人员较为集中, 更加关注商业银行发展的规模效益, 也将其侧重点放置在 20% 的高价值客户群体服务上。而在互联网金融时代全面来临的社会背景下, 商业银行迎来了发展机遇, 需将其侧重点放置在长尾效应模式中, 深入挖掘除 20% 高价值客户群体之外的 80% 其他客户, 发挥出最大的基础价值。互联网金融业务的发展, 最大的优势和价值就在于, 不会受到时间、空间的限制, 办理过程十分灵活, 客户具备较高的参与度; 同时可以通过积累大量的小客户群体, 以点带面, 积累利润, 带

动更为庞大的金融发展市场。互联网金融可存在于社会不同阶层、不同行业中, 不管是精英阶层还是平民百姓, 都可以通过互联网技术的运用, 获得更为公平的互联网金融服务, 确保服务过程的便捷度, 使覆盖面得到增强, 规避了传统银行业发展过程中存在的缺陷和不足之处, 改变了专业分工和准入门槛。

### 1.2 交易成本低, 支付便利化

在传统商业银行发展过程中, 业务办理主要依托线下物理网点场所, 较为固定, 网点人员投入量较大, 业务操作有着标准流程, 由此也产生了大量的人力资源成本投入, 并成为银行发展过程中交易成本的重点组成部分。商业银行在过去数十年的发展过程中, 线下物理网点数量不断增加, 由此也导致商业银行的服务成本不断提升。但是互联网金融时代全面来临的社会背景下, 客户主要通过手机、电脑等终端设备操作, 即可完成线上自助金融服务, 客户可直接通过互联网金融平台, 对银行账户身份进行查验、理财, 或是在线上申请贷款、还款, 有效规避了传统商业银行服务模式的缺陷, 无须在线下进行排队等候, 也不需要填单, 避免了浪费大量的时间和精力, 业务流程得到简化。同时互联网金融时代还具备支付便捷竞争优势, 客户可以直接通过运用第三方交易平台, 在平台中进行交易结算, 有效弥补了传统银行结算模式的不足之处。

### 1.3 数据资源庞大

互联网金融本身具备的普惠性优势, 可以拥有更多的基础用户, 而这些基础用户的金融交易以小金额为主。通过对这些数据信息的进一步深入分析、建模, 并进行处理, 可以创造出提高商业银行市场核心竞争力的差异化竞争优势, 最后制定出针对性的产品, 获得商业银行在整个发展行业中的创新能力。通过依托大数据技术, 对客户进行精准定位, 对客户提供针对性的金融产品, 真正地实现精准营销<sup>[2]</sup>。与此同时, 用户数据信息涉及内容较多, 其中包含大量的有价值数据, 如客户贷款、客户理财等, 可通过构建风险模型, 为商业银行的风险控制、

企业信贷资金管理提供有效的参照依据。

#### 1.4 信息更加透明

对于传统的商业银行发展来说，获得客户的各类信息需要花费的成本较高。尤其是对于小微企业的发展现状及财务情况来说，想要了解企业信息公示十分艰难，由此也引发中小型企业融资难、融资贵、融资渠道窄等问题。互联网时代的全面来临，其本身具备的信息传播广泛性，加之信息共享这一优势，可以直接依托于互联网技术发展、互联网金融，以大数据技术为依托，充分获取客户的各类数据信息，有效规避客户和银行二者之间的信息不对称，避免风险，信息将会更透明。

## 2 互联网金融对商业银行人力资源管理的影响

### 2.1 对组织架构及岗位体系提出新挑战

一是组织架构需要进行升级。在传统的商业银行发展过程中，人力资源管理一直以决策式管理模式为主，整个决策制定链条较长，管理部门职能权力不够清晰，沟通不够顺畅，导致决策效率水平始终无法获得突破。这样的组织架构管理模式下，商业银行在其发展过程中，无法有效应对复杂多变的外部市场环境。

目前商业银行在互联网金融专业部门的设置上，仍处于初期探索阶段，优势还未得到真正展现。基于互联网金融，大众金融习惯也逐步走向互联网和信息化的发展之路，线下服务需求大量下降，服务网点数量越来越少，已成为对内部组织架构进行调整的重点<sup>[3]</sup>。

二是岗位体系需要进行重新厘清，伴随着我国商业银行盈利模式和经营发展过程的不断优化，需基于岗位任职标准等不同层次，针对岗位问题展开相应的调整，个别基础性线下网点岗位，如柜员和风控岗位，由于现在金融工具使用日渐减少，客户需求不断转变，服务模式不断创新，这些岗位开始被日渐取代，甚至产生了一些更为创新型的岗位需求，这些基础性的服务岗位数量大量下降。

### 2.2 对人员结构及数量提出新挑战

结构性人员配置问题较为明显。伴随线下物理网点数量的不断减少，网点基础岗位人力资源出现明显过剩问题，而推动商业银行实现转型和升级的技术型、懂得金融互联网的关键岗位，人员数量有所不足。传统商业银行基于互联网金融市场的强大冲击和影响，既需要解决人才培养问题和人才引进问题，又需要解决已有岗位员工可塑性较差的转型问题，必须对人员数量进行相应的控制。

基于互联网金融这一时代背景，市场业务竞争变得越发激烈，因此需对人员进行相应的管理，将人力资源成本管理作为银行成本管理过程中的重点内容，人工成本作为银行最为重大的成本支出，需改善人力资源的人均效能，对人员数量进行控制。

### 2.3 对人员综合能力素质提出新挑战

传统商业银行在和互联网金融业务进行竞争时，从本质上来说并不是金融产品和金融服务模式的创新，而是需要依托于人，将人力资源和人才的竞争作为提升其核心竞争力的重要因素。目前基于我国整个互联网金融行业的发展来看，人才缺口问题较为突出，专业人才数量不足。商业银行在互联网金融业务模式的开展过程中，参与形式较为丰富多样，其中包括外包公司、外部合作和内部人才转型，为进一步适应商业银行互联网金融的发展趋势，要求参与互联网金融的工作人员既懂得传统银行服务，又懂得如何运用金融信息技术和风险控制知识来改善创新水平。但长久以来，商业银行仍以传统的业务内容对人员进行招聘管理和考核，目前已有人员的综合素质和岗位技能与商业银行的转型需求、产品创新需求和内部管理变革需求出现明显脱节，还有很大的进步空间。

## 3 商业银行人力资源管理的优化策略

### 3.1 网点布局科学化，组织架构扁平化

首先，通过深入分析商业银行的发展战略规划以及在行业中的发展布局，明确当前区域服务客户的特征、金融使用习惯，对商业银行的分支机构和线下网点不仅仅要重新配置，进行合理调整，还须对服务区内的重叠网点和距离过近的网点进行整合，优化网点的人力资源服务效率和服务水平。

其次，需进一步加强自助服务设备的投入总量，取代传统服务效率较低、服务水平不足的线下网点。再次，可在城市中心区域中设置相应的综合性网点，为高质量客户提供有效服务，改善商业银行的外部形象<sup>[4]</sup>。

最后，依照客户群体的差异性，设置特色网点，满足客户在金融服务上的个性化需求。通过上述措施，一是可以有效地适应商业银行的市场发展需求，改善资源配置水平，为银行客户提供更为完善的品牌化服务，改善服务感知度，减少在经济发展上的成本投入。二是需要对组织架构进行合理梳理，保障管理部门的完善性，确定各部门和各岗位的职责，提高管理层、各部门之间的沟通交流水平，使得组织管理和决策效率得到增强。三是持续改进岗位体系设置情况，设置与互联网金融转型相关的针对性岗位，并确定岗位的任职要求，提高岗位价值，保障沟通和交流，实现银行金融业务和信息技术二者之间的深度融合。

### 3.2 秉承市场化原则，高质量规划人力资源配置

基于互联网金融这一时代背景，人力资源管理模式已从传统的成本中心逐步演化为利润中心，对人力资源的合理配置，除了会为银行带来更高的经济发展效益及庞大的利润空间，也可以顺应市场化发展规律，综合商业银行的转型升级发展战略规划，使得整个网商银行的员工团队结构合理运行，最终产出更高的经济价值<sup>[5]</sup>。

首先,需要机器人融入到人力资源管理范畴中去,以改善人力资源的盘点精准性和人力资源配置的有效性。随着这几年我国自动化技术的不断发展和进步,及其在我国商业银行的广泛运用,机器人的功能变得越来越完善,由于机器人功能的高效率以及服务过程的便捷化,可满足市场中大部分客户的金融发展需求。因此可在前端网点和个人可办理业务中运用机器人,替代人力资源,通过实现网点的智能化、业务的智能化办理、风控的数字化管控、设备的信息化运用,实现人力资源全面解放,无需将人工投入在大量重复、简单的基础工作中,运用机器人来为客户提供更为便捷、高效率的服务,保障客户满意度。

最后,在对人才进行盘点的基础上,对传统的人力资源管理结构进行调整。在招聘上,若是当前商业银行正处于将互联网技术进行转型的重要时期,需要引进关键人才,可以通过和科技公司、高等院校之间的沟通交流及合作,或者以猎头招聘的模式,引进既有商业银行金融知识,又懂得信息技术、产品研发和数据建模及风险管控的复合型人才,使得商业银行的人才团队得到充实。在招聘时,可将重点放置在具备较强可塑性同时对互联网金融有着较强学习意愿的年轻人才上。而在已有人员的转型上,可以加强商业银行的内部劳动力市场管理工作,深入挖掘员工潜力,为其提供能力转型的机会<sup>[6]</sup>。例如可以通过轮岗轮换机制,依照员工的实际情况,为其提供个人金融职业发展所需岗位,确保员工和岗位之间的高度适配,发挥出员工的最大使用价值。

### 3.3 提升薪酬竞争力,引进高质量人力资源

专业人才团队是为商业银行提供支撑,确保其互联网金融转型过程顺利进行的重要保障,也是进行创新的驱动力。商业银行依照这一发展需求,可以针对同类型的岗位依照整个行业中的市场数据、企业薪酬情况进行全面分析,综合商业银行本身的承载能力,针对其转型过程中的岗位和人才制定出针对性的薪酬福利机制,以确保福利机制可以有效向高质量和复合型人才倾斜,人才也可以真正的引进来,并在引进来之后留下来,发挥出人力资源的最大价值,为商业银行的转型升级及可持续发展注入源源不断的活力和生机。

### 3.4 强化职员忧患意识,引导员工跨界学习

基于互联网金融这一时代背景,商业银行在人力资源的竞争上不再简单地局限于商业银行内部,也不再简单地约束在自然人之间,员工必须要和商业银行同进退,接受互联网金融全面来临对其提出的挑战和压力。银行需要在实践工作中定期为员工传递由于时代发展背景转变所带来的职业危机感,让员工自觉投入到各种学习活动中去,改善综合素质,了解更多的新型核心技能。商业银行需要加强在金融科技上的人员培训力度,加强课程开发。在对员工进行培训时,实现经济技术和金融专业知识二者之间的融合培训,并以岗位轮换、老带新和理论知识作为渠道,以不同渠道改善员工的综合水平<sup>[7]</sup>。同时还需对

培训渠道进行创新,尤其是以前的员工,让他们通过培训养成跨界学习的良好习惯,在未来的职业生涯规划上获得更多元化的选择。

### 3.5 强化效益导向思想,注重提升人均效能

在人力资源成本投入上,需保障用工成本预算与商业银行的发展需求及利润空间适配,基于总量控制角度,通过对人力资源结构的进一步调整,改善员工的人均产能。一是对于专业能力较强,同时从事互联网金融高精尖业务的岗位人员,需要给予在基本薪酬上的激励,积极鼓励员工改善专业能力。二是实现人力资源效率和绩效考核之间的有机融合,改善员工的效率,提升意识。三是基于员工岗位能力和工作价值及产生效益着手,对于在日常工作中表现较为突出的员工,可以适当予以资金倾斜,以科学合理的薪酬绩效考核机制,提高员工面对工作的主观能动性,激发更高的产出效益,以提升人力资源的使用效率。

## 4 结语

综上所述,综合互联网金融时代给商业银行发展及其人力资源管理带来的影响分析,最终可得出结论,在进行互联网金融发展过程中,商业银行的人力资源管理工作需要依照整个银行的发展环境以及具体需求,用科学合理的管理办法,改善人力资源组织架构的各个层次,给商业银行的互联网金融业务提供人力资源支持。因此可围绕网点布局、人力资源配置、薪酬、员工学习和人均效能五个层次,着手保障人员管理的有效性,为商业银行的稳定可持续发展奠定有利基础。

### 参考文献:

- [1] 王蓓. 互联网金融背景下商业银行人力资源优化探析[J]. 黑龙江人力资源和社会保障, 2022, (09): 58-60.
- [2] 贺迪. 互联网金融对商业银行人力资源管理的影响研究[J]. 农村经济与科技, 2021, 32(12): 101-102, 130.
- [3] 王媛媛. 商业银行营业网点智能化转型中人力资源配置问题研究[D]. 北京: 对外经济贸易大学, 2020.
- [4] 华锐. 互联网金融对GS银行渭南分行人力资源配置的影响及应对策略分析[D]. 西安: 西北大学, 2020.
- [5] 谢凌. 互联网金融对城市商业银行人力资源管理的挑战及对策研究[J]. 时代金融, 2019, (21): 28-29.
- [6] 张杰雄. 互联网金融对商业银行的影响及应对策略——基于人力资源配置视角[J]. 河北金融, 2018, (04): 36-38.
- [7] 程瑛. 试论互联网金融与商业银行人力资源管理的挑战与对策[J]. 商场现代化, 2015, (12): 143.

作者简介: 蒋扬敬(1987-), 女, 重庆人, 中级经济师, 硕士研究生, 主要从事银行综合管理研究。