

新监管环境下银行人力资源风险管理研究

陈吉英

江西信丰农村商业银行股份有限公司 江西赣州 341600

摘要：金融监管环境的深刻变革正以前所未有的力度重塑银行业的运行逻辑，而人力资源风险管理作为其中枢神经，正面临多重结构性压力。一方面，合规边界的不断扩展迫使银行重新定义人才标准，不仅要求员工精准掌握动态更新的监管条款，还需具备跨领域判断能力，以应对诸如数据隐私、反洗钱、消费者权益等复合型风险场景。另一方面，监管驱动下的业务重构加速了组织架构的迭代，传统岗位被技术合规、风控建模等新兴职能替代，造成人力资源供需错位与能力断层。此外，绩效考核机制在强监管背景下亟需调整，僵化的激励体系可能诱发内部合规盲区，进一步放大操作与声誉风险。面对这一系列挑战，银行必须重构人才战略，在选拔、培养与评估环节嵌入更具前瞻性与适应性的风险管理思维。

关键词：新监管环境；银行；人力资源风险管理

引言

近年来，全球金融市场经历了深刻的变革，监管机构为了维护金融稳定、保护消费者权益，不断加强对银行业的监管力度。新的监管政策和要求如雨后春笋般涌现，对银行的经营管理产生了全方位的影响。人力资源作为银行最重要的资产之一，其风险管理在新监管环境下显得尤为关键。有效的人力资源风险管理不仅能够确保银行合规运营，还能提升银行的核心竞争力，实现可持续发展。因此，深入研究新监管环境下银行人力资源风险管理具有重要的现实意义。

一、新监管环境对银行人力资源的影响

（一）合规要求提高对人员素质的挑战

新监管环境下，银行面临着更为严格的合规要求，涵盖了风险管理、信息披露、消费者保护等多个方面。这就要求银行员工具备更高的专业素养和合规意识。例如，在反洗钱监管方面，银行员工需要准确识别客户身份、监测资金流动，及时报告可疑交易。这不仅需要员工掌握相关的法律法规和业务知识，还需要具备较强的风险识别和判断能力。然而，目前部分银行员工的专业素质和合规意识难以满足新监管要求，给银行带来了合规风险。

（二）业务转型对人力资源结构的调整

在适应新监管环境与市场动态的过程中，银行业正经历深刻的业务重构，由传统存贷款导向逐步转向涵盖

财富管理、投资银行及金融科技在内的综合金融服务体系。这种转型不仅是战略重心的转移，更直接引发了组织内部人力资源结构的深度重塑。伴随新兴业务领域对专业技能需求的攀升，银行不得不加速引进并培育具备数据处理能力、金融工程素养以及客户资产配置思维的复合型人才。与此同时，过往支撑传统信贷流程的岗位职能逐渐弱化，部分岗位甚至面临被技术替代的风险。这一趋势迫使机构重新审视其人力资本配置逻辑，既要确保新兴业务获得足够智力支持，又需有效疏导冗余人员的再定位问题。在此背景下，人才供给与需求之间的错配风险日益凸显，特别是在跨业务能力迁移受限的情况下，如何实现组织内部人力资源的柔性调整，成为影响银行转型成败的关键因素之一。此外，员工的职业发展预期与银行战略目标之间若出现偏离，可能进一步加剧关键岗位的人才流失压力，使得人力资源风险管理的复杂性显著上升。因此，构建与业务转型同步演进的人才管理体系，已成为当前银行业应对监管变革与市场竞争的核心议题之一。

（三）监管压力对员工工作压力的增加

新监管环境下，银行面临的不仅是外部合规压力的陡增，更是内部人力资源管理深层次的挑战。员工被卷入一个高度紧张的工作节奏中，日常事务从基础业务操作转向大量繁复的合规文档撰写、数据归档及应对各类检查准备。这些新增职责不仅延长了工作时长，也提高了心理负荷。原本以客户为中心的服务流程逐渐掺杂大

量监管导向的任务，使员工在有限时间内需兼顾多重要求，极易引发注意力分散与效率滑坡。更深层次的影响则体现在职业认同感的弱化上，持续高压下，员工对工作的投入度和归属感逐步流失，情绪疲惫和倦怠风险悄然上升。这种状态若长期存在，将削弱银行组织的人才吸引力与稳定性，甚至导致核心岗位人才流失，影响整体运营效能。与此同时，监管政策的高频更新不断要求员工学习新规、适应变化，进一步加剧心理焦虑与知识迭代的压力。监管强度与人力承载力之间的张力日趋明显，成为银行必须正视的一项系统性风险。

二、新监管环境下银行人力资源风险管理存在的问题

（一）人力资源规划与监管要求不匹配

部分银行在制定人力资源规划时，没有充分考虑新监管环境的要求。人力资源规划缺乏前瞻性和战略性，不能根据监管政策的变化及时调整人力资源配置。例如，在业务转型过程中，银行没有提前规划好所需的人才数量和结构，导致在业务拓展过程中出现人才短缺的情况。人力资源规划与银行的战略目标结合不够紧密，不能为银行的战略实施提供有力的人力资源支持。

（二）员工培训体系不完善

新监管环境下，银行员工需要不断更新知识和技能，以适应监管要求和业务发展的需要。然而，目前部分银行的员工培训体系存在诸多问题。一是培训内容缺乏针对性，不能满足员工在实际工作中的需求。例如，培训课程主要集中在法律法规的讲解，而对于如何将法律法规应用到实际业务操作中缺乏指导。二是培训方式单一，主要以课堂讲授为主，缺乏实践操作和案例分析。三是培训缺乏持续性，不能形成系统的培训体系，员工难以获得全面的知识和技能提升。

（三）绩效考核与监管导向不一致

部分银行的绩效考核体系仍然侧重于业务指标的完成情况，如存款余额、贷款发放量等，而对合规指标的考核权重较低。这种绩效考核导向容易导致员工为了追求业务业绩而忽视合规要求，增加了银行的合规风险。例如，在绩效考核的压力下，部分员工可能会放松对客户风险的审查，违规发放贷款。绩效考核缺乏对员工合规行为的长期激励机制，员工的合规行为得不到及时的认可和奖励，降低了员工的合规积极性。

（四）人才流失风险加剧

新监管环境下，银行面临着来自金融科技公司、互

联网金融平台等新兴金融机构的人才竞争。这些新兴金融机构往往能够提供更具有吸引力的薪酬待遇、工作环境和职业发展机会，吸引了大量银行优秀人才的流失。银行内部的人才晋升机制不够完善，员工的职业发展空间有限，也导致部分优秀员工选择离开银行。人才流失不仅会影响银行的业务发展，还会带走银行的核心技术和客户资源，给银行带来较大的损失。

三、新监管环境下银行人力资源风险管理策略

（一）制定与监管要求相匹配的人力资源规划

面对日益复杂的监管环境，银行必须深化对政策的理解与应对能力，将合规理念深度融入人力资源战略之中。这一过程不仅涉及对人才数量、结构与质量的统筹规划，更应体现前瞻性与适应性的结合。监管政策的变化往往带来业务逻辑的重构，银行需在战略目标与业务转型之间建立敏捷的人才适配机制。特别是在金融科技快速渗透的背景下，传统金融岗位的能力要求正悄然演变，复合型、创新型人才成为关键支撑力量。银行应构建多维度的人才画像体系，围绕数据治理、风险控制、智能运营等新兴领域精准识别核心能力缺口。与此同时，人力资源配置不应停滞于静态蓝图，而需依托数据驱动的动态调整机制，在政策迭代、市场波动与组织变革中保持灵活响应。这种机制不仅涵盖招聘策略的适时优化，也包括内部人才流动、岗位轮换及能力重塑等多个层面的系统协同。唯有如此，方能确保人力资源体系在监管约束与战略目标之间实现高效平衡，为银行稳健发展提供坚实支撑。

（二）完善员工培训体系

银行应构建多层次、全方位的员工培训体系，以全面提升其专业素养与合规意识。培训内容的设计需兼顾岗位特性与业务需求，将理论深度与实践应用紧密结合，形成系统化的知识架构。针对不同职能条线的员工，培训模块应体现差异化特征，既涵盖监管政策的最新动向，也融合行业最佳实践与内部操作规范，确保知识传递的精准性与前瞻性。在教学方法上，应突破传统授课模式的局限，综合运用数字化学习平台、沉浸式模拟训练、互动研讨等多种形式，激发员工的学习兴趣与参与热情，推动知识内化与技能提升的双重进程。与此同时，培训成效的衡量机制亦须同步完善，建立从认知、理解到行为转化的全过程评估体系。通过对参训人员的知识掌握情况、行为改变程度及实际工作表现进行周期性跟踪反馈，实现培训方案的动态优化与精准迭代，从而确保人

才发展的持续性和组织能力的适应力。

（三）建立与监管导向一致的绩效考核体系

银行在绩效考核体系的重构中，需深刻回应监管导向与内部治理的双重诉求。将合规指标置于考核核心，并非简单的权重调整，而是对组织行为逻辑的系统重塑。它要求银行从价值认同、行为引导到激励机制，构建起多层次的绩效文化框架。在操作层面，不仅要细化合规行为的可衡量维度，更要将其转化为具有动态反馈功能的评估模型。这种转变意味着绩效管理从结果导向向过程控制的延伸，也标志着员工行为规范由被动遵守向主动践行的跃迁。与此同时，激励机制的设计亦须突破短期物质奖励的局限，转向精神认同与职业发展并重的复合型驱动模式。唯有如此，方能真正激发员工内生合规动力，使其在复杂多变的业务环境中自觉遵循制度边界。更重要的是，这种绩效导向的调整还应具备足够的弹性，以适应监管环境的持续演变，并能在风险防控与业务创新之间寻求动态平衡。通过这样的机制设计，绩效考核不再只是管理工具，更成为塑造银行合规生态的重要支柱。

（四）加强人才保留与吸引

在日益激烈的行业竞争与监管趋严的双重压力下，人才流失风险不断加剧，银行亟需构建多层次、系统化的人才保留与吸引机制。薪酬福利体系的优化不仅限于基本薪资的提升，更应涵盖绩效激励、长期回报以及非货币化福利的综合设计，以形成具有市场竞争力和个体吸引力的整体薪酬结构。通过引入差异化激励机制，针对核心岗位与高潜力人才制定专属激励方案，从而增强其对组织的依赖度与忠诚感。与此同时，职业发展路径的设计必须体现公平性与透明性，不仅要建立清晰可见的晋升通道，还需结合员工能力模型与成长节奏，提供多元化的发展方向与个性化的能力提升支持，使员工在不同阶段都能找到适合自身的职业定位。企业文化建设则应超越形式化的口号宣传，深入渗透至日常管理与行为规范之中，通过价值引导、团队协作与文化认同的持续强化，塑造具有凝聚力与归属感的组织生态。此外，领导风格与沟通机制也应随之调整，管理者需注重人性化管理与情感链接，推动开放式交流与双向反馈，让员工在组织中感受到尊重与参与，进而增强其心理契约与组织承诺。唯有将制度保障、发展平台与精神认同有机结合，才能在激烈的人才争夺战中占据主动，稳固核心人力资本的战略优势。

（五）加强员工心理健康管理

在高强度监管环境下，员工的心理负荷显著上升，银行需从多维度切入，强化心理健康支持体系。将心理调适纳入常态化培训范畴，通过系统化课程帮助员工识别情绪信号、掌握自我调节策略，并借助情景模拟提升应对突发压力的能力。与此同时，引入专业心理干预机制，联合第三方机构建立匿名咨询通道，确保员工能够在无顾虑的环境中获得科学指导与情绪疏导。此外，管理方式应更趋人性化，摒弃粗放式任务分配，通过精细化管理与智能化工具应用，提升作业效率，压缩冗余劳动，让员工在合理负荷下保持稳定的工作节奏与持久的职业热情。

结论

新监管环境下，银行人力资源风险管理面临着诸多挑战和问题。银行应充分认识到人力资源风险管理的重要性，积极采取有效的管理策略，应对新监管环境带来的影响。通过制定与监管要求相匹配的人力资源规划、完善员工培训体系、建立与监管导向一致的绩效考核体系、加强人才保留与吸引以及员工心理健康管理等措施，提升银行人力资源风险管理水平，确保银行在新监管环境下合规运营、稳健发展。银行还应不断关注监管政策的变化和市场动态，及时调整人力资源风险管理策略，以适应不断变化的外部环境。只有这样，银行才能在激烈的市场竞争中立于不败之地，实现可持续发展的战略目标。

参考文献

- [1] 刘伟明. 强监管环境下中小银行操作风险问题及管理[J]. 当代金融家, 2024(9).
- [2] 曹薇. 独立注册制下村镇银行年报审计风险研究——以T事务所对K银行的审计为例[D]. 内蒙古财经大学, 2024.
- [3] 庞小欢. 基于新经济环境下浅谈我国金融风险管理存在的问题和防范对策[J]. 中文科技期刊数据库(全文版)经济管理, 2023(3): 4.
- [4] 高文奇. 强监管对商业银行风险管理效果的影响研究[D]. 河南财经政法大学, 2023.
- [5] 王勇. 内控视角下X农商银行操作风险管理研究[D]. 云南师范大学, 2023.