

# Research on the Construction of Sci-Tech Finance Team in Commercial Banks

Hua Zhu, Miaomiao Jiang\*

Bank of Nanjing, Nanjing Jiangsu

Email: [jmm-1988@163.com](mailto:jmm-1988@163.com)

Received: Nov. 8<sup>th</sup>, 2018; accepted: Nov. 22<sup>nd</sup>, 2018; published: Nov. 29<sup>th</sup>, 2018

---

## Abstract

Commercial banks have regarded Sci-tech Finance as a significant aspect of business development. However, there's not a high-quality team with inter-disciplinary talents, which makes it difficult to carry out the practice. Moreover, because of the limitations in the employment mechanism and assessment mechanism of commercial banks, this makes the construction of talent team very difficult. Based on this, this paper argues that commercial banks should broaden the channels for recruitment, change the traditional and single mode of talent recruitment. In addition, the internal training system of financial institutions can be improved through sand table drills, salon sharing, industry experts' selection activities and other forms. Furthermore, we should optimize the assessment mechanism, make the rewards and punishments more accurate, and finally form a mechanism of Sci-tech financial talent teambuilding mechanism with commercial bank characteristics.

## Keywords

Sci-Tech Financial, Inter-Disciplinary Talents Teams, Construction Mechanism

---

# 商业银行科技金融人才队伍建设研究

朱 华, 蒋苗苗\*

南京银行, 江苏 南京

Email: [jmm-1988@163.com](mailto:jmm-1988@163.com)

收稿日期: 2018年11月8日; 录用日期: 2018年11月22日; 发布日期: 2018年11月29日

---

## 摘 要

科技金融成为商业银行业务转型升级的重要发展方向, 然而由于高素质复合型科技金融人才缺乏, 该业

\*通讯作者。

务难以快速成长。同时, 受限于目前商业银行的用人体制和考核机制, 科技金融人才队伍的建设较为困难。基于此, 本文提出通过拓宽招聘通道, 改变传统单一背景人才招聘的模式; 强化内部培养, 依托沙盘演练、沙龙分享、行业专家评选等方式搭建专业化的培训体系。此外, 进一步优化考核机制, 实施精准化激励, 形成具有商业银行特色的科技金融人才队伍建设机制。

## 关键词

科技金融, 人才队伍, 建设机制

Copyright © 2018 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

近年来, 金融领域涌现出了一大批类似“蚂蚁金服”的金融科技公司, “科技金融”和“金融科技”的概念被频繁提及, 但又容易被混淆。结合业界的业务实践与学界的相关研究, 本文对两者概念梳理如下: 金融科技(Fin-tech)是由一群通过科技手段提高金融服务质效的企业所构成的一个经济产业, 其中具体涉及人工智能、区块链、云计算、大数据、移动互联等前沿科技手段, 由上述企业所构成的产业以提高金融服务质效为首要目标。科技金融(Sci-tech Finance)是指通过一系列制度安排, 引导银行、证券、保险、基金、VC/PE 等各类金融机构, 创新金融产品, 改进服务模式, 为初创期到成熟期各发展阶段的科技企业提供融资支持和金融服务, 从而实现科技创新链条与金融资本链条的有机结合, 促进经济结构的转型升级[1]。

改革开放以来的近三十年时间, 我国经济经历了一轮高速增长, 时至今日, 在人口红利衰减、“中等收入陷阱”风险累积、国际经济格局深刻调整等一系列内外部因素的共同作用下, 经济发展已进入“新常态”。传统实体企业的经营风险不断增加, 实体经济发展增速普遍下滑, 中国经济将保持并将较长时间保持一种 L 型的发展曲线。

这一背景下, 国务院提出通过供给侧结构性改革实现经济结构调整, 使要素实现最优配置, 提升经济增长的质量和效益。作为助力经济结构转型升级的科技型企业成为各级政府争相鼓励和扶持的对象。国务院相继发布了《关于加快科技服务业发展的若干意见》、《关于深化体制机制改革加快实施创新驱动发展战略的若干意见》、《关于大力推进大众创业万众创新若干政策措施的意见》等, 各级地方政府也纷纷出台相关政策予以配套。

为进一步激励商业银行对科技型企业的金融支持, 地方政府陆续出台了给予商业银行科技型企业贷款利息补贴或风险分担的相关政策。在外部经济改革驱动及配套政策支持下, 各地科技型企业的数量和规模进入高速增长期。对商业银行而言, 考虑到有政府政策支持和风险分担机制的建立, 科技金融业务的整体风险相对较小, 在一定程度上提高了金融机构的参与积极性。此外, 科技金融业务的开展也进一步优化了商业银行的客户结构, 在风险可控的前提下, 促使银行业务结构由传统重资产行业向支持轻资产、高科技产业方向转变[2]。越来越多的商业银行进军科技金融, 部分商业银行将科技金融业务作为业务转型升级的重要方向, 如南京银行、北京银行等, 科技金融业务在小微金融业务中的客户占比约 30% 左右, 并创新推出一系列科技金融产品。

## 2. 商业银行科技金融复合型人才内涵

与传统商业银行的信贷业务相比,科技金融业务对从业人员的要求更高。相关从业人员不仅要要对科技前沿技术和领域有更为深入地了解和把握,还要对初创初成长型的科技企业有较为前瞻性的判断[3]。简言之,这样的一支人才队伍既懂科技又懂金融,具备较高的综合素质。结合当前的业务实际,本文将科技金融的复合型人才界定为:

(一)科技金融复合型人才既要掌握银行信贷业务知识,又要对科技行业和企业有深入的了解。在科技发展日新月异的今天,在供给侧结构性改革的推动下,科技行业、科技型企业发展迅速,所涉细分领域也不断增加,例如大数据、人工智能、集成电路、智能制造、生物医药、新材料等。科技型小微企业数量众多,高新技术细分领域众多,不同技术领域的科技型企业技术、产品和发展特点各异,因此需要科技金融从业人员不仅要掌握银行现有的信贷产品,而且要能够准确地理解客户的语言,了解客户的需求,把握客户发展的阶段性特征,将科技企业和银行产品实现有机融合。

(二)科技金融复合型人才既要具备创新思维能力又要立足业务实践,具有丰富的实践能力[4]。科技金融业务的内涵非常丰富,如“投贷联动”、与基金等外部机构合作,需要基于科技信贷业务不断创新,要能够适应瞬息万变的市场环境和金融创新。因此,科技金融人才除了具备专业基础知识和技能外,必须要有快速学习能力,能够迅速获取新知识和具备创新思维。不仅能够主动学习和掌握相关创新业务的发展方向 and 成果,而且要将这些理论知识与业务有机结合,形成合力推动业务发展。

(三)科技金融复合型人才既要立足于业务推动又要兼具风险意识和合规思维。初创型科技企业由于无抵押、规模小、经营不确定性高等特点,在传统的信贷评价标准下容易受到银行的金融排斥。因此,针对该类业务,需要科技金融从业人员结合初创型科技企业的现实状况,降低对财务指标的关注,结合自己对行业的理解和把握,以发展的视角审视客户价值,以投行的评判标准对客户进行前瞻性的判断。在此过程中,对于行业风险的把控和企业经营风险的把控要融入业务推动中,以实现有效的风险管控。

## 3. 商业银行科技金融人才队伍建设路径

### 3.1. 拓宽招聘通道,选拔复合型人才。

1)校园招聘从经管类专业人员向更广泛的专业领域转变。商业银行人力资源招聘多为校园招聘[5],在招聘时主要面向商学院学生,该部分学生对经济管理、财务会计等较为熟悉。科技金融业务涉及到的行业纷繁复杂,且多为高新技术行业,经管类学生难以在短时间之内了解清楚行业发展与技术动态等。因此,建议校园招聘从过去的金融、财会、法律、计算机等专业拓宽到通讯、医学、机械、材料、工程等理工科专业。人员专业背景从单一结构向复合型背景转变,提高团队的多样性,更好地实现知识的交叉和叠加,形成复合型人才队伍打造。

2)从投行、证券等外部机构引入更多优秀人才。商业银行的人才在传统信贷领域较为充足,科技金融天生具有创新因子[6][7],因此,从业人员的创新思维、视野格局和战略眼光都非常重要,投行、证券等机构聚集了大批优秀的金融从业人员和战略专家,对于行业的研究和企业的把控更加具有投行思维,因此积极对接各类优秀人才,适时增加该类优秀人才的引入通道[8]。需要注意的是,该类人才的市场价格较高,与商业银行现有的人才及薪酬体系不完全匹配,所以需要更加开放、更加灵活的人才吸引和使用机制,确保人才引得进、用得好、留得住,优化人力资源结构。

### 3.2. 注重内部培养,搭建体系化培训

1)加强岗位之间的轮岗培训。银行内部岗位的流动性稍显不足,人员定岗后一般会在同一岗位停留较长时间[9]。由于科技金融业务对从业人员的要求相对较高,既要懂企业,又要熟悉信贷产品、掌握风

险管控的要求,同时对于行业的研究要有一定深度[10]。建议通过岗位之间的轮岗,如在业务部门工作一段时间后,到风险审批条线、管理条线学习、训练,从而实现风险、管理与业务的深度融合。通过部门间的横向交流机制,引导员工合理地规划未来发展路径,培养和储备复合型人才。

2) 银行内部行业研究专家队伍培养。要求每一位人员都成为科技金融专家显然不符合现实情况,但是金融机构依然可以通过打造一支行业专家队伍实现科技金融人才的培养。市场上并不缺少从事行业研究的专业公司团队,表面上看,将行研的重担交由这些外部团队去完成(例如投行的行业研究团队、各类财务咨询公司的研究团队等),似乎更符合传统经济学比较优势的定义,以最大化发挥各自的资源整合优势。但是商业银行内部需要的行业研究,主要基于信贷的角度,不需要对行业进行面面俱到的分析,能够契合银行信贷风险识别、管控的要求,更符合银行信贷文化的基本特点和业务发展需要。通过打造一支源于商业银行科技金融业务的专业行业研究队伍,这支队伍所从事的行研分析的角度、覆盖面乃至研究深度,将适当高于现有业务,但又最终回归应用于商业银行科技金融业务,为商业银行在未来服务实体、积极转型过程中夯实人才基础、抢占战略高地。

3) 搭建专业化培训体系。科技金融队伍的培训体系要深入结合业务实际,通过沙盘演练、沙龙分享、客户复盘等一系列实战性演练和分享,来提升队伍能力。一是要打造新型学习队伍,提高专业服务能力。要求科技金融条线从业人员要充分研究,了解客户、了解业务,了解行业、了解产品,掌握企业科技语言,“做金融机构中最懂科企的银行从业人员”,提高客户的认同感;二是灌输换位思考理念,提高贴心服务力度。能够真正从客户的角度提出问题,为客户出谋划策,只要是合理的资金需求,并且客户愿意将真实的经营行为呈现给合作银行,银行就应当满足客户合理的金融需求。如果客户出现真正经营困难时,金融机构也应该主动、切实地为客户解决问题,如下游还款不及时造成还款困难,银行可以为客户提供无本转贷的优惠政策,降低企业融资成本和还款风险提供贴合实际需求的综合金融服务方案。同时通过开展交流会,行业互动形式,形成了一批“1+1”大于2的效果;三是加强学习研讨,形成行业专长。建立行业机制,定期进行行业研讨分析,并引导全行科技金融服务团队(含科技金融专职审批人员)以“工匠精神”深入研究重点行业,通过了解行业的平均水平、上下游情况等,最终形成具有业务实践指导意义的行业研究报告,准确定位客户在行业坐标轴上的位置,从而有效地筛选目标客户和把控风险。

### 3.3. 优化考核机制,实施精准化激励

传统的商业银行人员考核评价主要为EVA考核,主要考核指标为日均存款、贷款日均、客户数等,依据EVA创利对人员的绩效进行考核发放。同时,实现风险控制,严防道德风险,绝大多数商业银行采取不良薪酬减记的方式,对出现风险的业务扣减相关人员绩效薪酬,该考核体系并不利于激发科技金融人员的积极性。

首先,科技金融服务对象为初创、初成长型科技企业,该类企业处于起步阶段,维持自身经营已经不易,更难以有大量存款、中间收入等提高EVA贡献;其次,由于科技型中小微企业基数大、高新技术细分领域众多,不同技术领域的科技型企业技术、产品和发展特点各异,既有的信贷客户经理队伍难以掌握和了解如此众多领域的技术和产品特点,科技金融人员较普通的客户花费更多的精力和时间来进行判断,因此工作量较普通的客户更高;再次,初创初成长的小微科技企业未来发展具有一定的不确定性,因此风险把控更难,一旦出现风险后被问责或薪酬减记,将极大的降低人员的积极性。

为激发科技金融人员的积极性,更好地打造一支科技金融队伍,建议金融机构根据业务实际情况对科技金融人员进行差异化考核。首先针对该类客户配备专属资源,对于科技金融的客户经理,重点关注其客户服务满意度、客户成长性、服务客户数、发放贷款笔数等。为科技金融客户经理建立专门的薪酬等级体系,区别于传统的信贷客户经理。此外,当科技金融类业务出现实际风险时,严格遵循尽职免责

的规制, 对经核查不存在道德风险和操作风险的科技客户经理, 商业银行不进行问责, 消除从业人员的后顾之忧。

#### 4. 结语

在当前经济结构转型升级的背景下, 受益于政府一系列得支持政策, 以及商业银行对自身客户结构转型的内在要求, 科技金融成为商业银行业务转型升级的重要发展方向。然而, 人才是第一生产力, 打造一支科技金融人才队伍是商业银行做好科技金融业务的关键。

人才队伍的建设需要从用人机制、培训体系、考核机制等多方面进行综合性考量。在本文所提出的建议中, 追根溯源, 最为重要的是商业银行高层的重视程度和持久性。因为对机构而言, 人才培养使用一个系统性的大工程, 涉及到人力资源部、培训部、风险管理部、绩效考核部门以及业务管理部门等相关部门, 势必需要银行类金融机构从总行层面给予关注和重视, 完善顶层设计, 方可实现人才队伍建设的目标。同时, 人才队伍的打造不是一蹴而就的, 需要有长时间的积累和打磨, 不断经受业务实践的检验, 因此, 需要在队伍建设的过程中给予一定的容忍度, 能够较为持续的给予支持。

#### 参考文献

- [1] 乔洋. LY 银行科技金融业务发展研究[D]: [硕士学位论文]. 洛阳: 河南科技大学, 2018.
- [2] 汪赋. 金融科技趋势下的商业银行人力资源改革[J]. 人力资源管理, 2018(5): 30.
- [3] Janssen, O. (2010) Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 3.
- [4] 叶望春. 探索金融科技人才发展之道[J]. 银行家, 2018(5): 132-133.
- [5] 胡霞娥. 金融科技人才培养状况的研究[D]: [硕士学位论文]. 成都: 西南交通大学, 2018.
- [6] Türkmen, C. and Deerli, A. (2015) Transformation of Consumption Perceptions: A Survey on Innovative Trends in Banking. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.
- [7] Igbaekemen, G.O., Charles, A.T. and Odivwri, J.E. (2014) Analysis of Training and Development Management Practices: A Case Study of Zenith Bank Nigeria PLC. *Higher Education of Social Science*, 3.
- [8] 宗亚冰. 国有商业银行人力资源供给侧改革探析[J]. 青海金融, 2018(1): 40-45.
- [9] 田雪娜. 人力资源管理对商业银行金融改革的重要性[J]. 企业改革与管理, 2016(21): 129, 132.
- [10] 刘培欣, 唐五湘. 科技金融人才队伍建设机制研究[J]. 科技管理研究, 2014, 34(9): 106-110.

#### 知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7311, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: [mm@hanspub.org](mailto:mm@hanspub.org)