

# 凝心聚力勇毅前行 推进中国邮政高质量发展

——集团公司2022年工作会议经验交流摘要

## 聚焦成本要素 加快改革创新

### 浙江邮政大力推进寄递业务降本及邮区中心改革

2021年,浙江省邮政分公司以高质量发展为主题,以改革创新为动力,聚焦成本要素,大力推进寄递业务五大环节降本,持续深化邮区中心改革,取得了显著成效。

#### 寄递业务五大环节降本

浙江省分公司积极落实集团公司降本增效总体部署,聚焦关键要素,对标行业先进,制定五大环节件均成本趋同行标杆的工作目标,拟定实施举措,配套任务清单和各层级细化措施,全面推进寄递业务降本增效工作。1~11月,收、分、运、投、管理支撑环节件均成本降幅明显。其中收寄、处理环节件均成本列全国邮政第2位,管理支撑环节件均成本列全国邮政第2位。

收寄环节:严控资费,确保在中位线以上。优化结构,提升发展质量。一是优化客户结构,按照客户规模实现分层营销开发,促进交寄客户数稳步提升。二是优化重量、路由结构,主推发展效益高、全网运行成本低的轻小件。推行轻小件“混合收寄+集包”作业模式。1~11月,全省出口集包率达95.56%,应集必集比例为98.95%,均列全国邮政第一。

处理环节:创新带设备外包模式,实现成本压降和流程优化。通过带设备外包的采购模式,实现技术变革,推动作业模式优化调整,提升效率,压降处理环节成本。全省7个处理点实施

供应商带设备外包模式,外包价格降幅达40.35%。科技赋能,提升处理效率。升级处理中心工艺设备,全面压降运营成本。

运输环节:动态调度,多点串跑。全省应用运力计划数据模型,实施动态调度,根据邮件量变化,因地制宜逐省制定发运策略。对邮件量不足路向,省内“逐级向上,就近入网”,实行汇集发运。全省共20条一干邮路日常实施“一装两卸,两装一卸”串跑运行,全年预计降本1580万元。

投递环节:投入智能分拣设备,提升内部作业效率。全省在进口投递量大的揽投部配备直线型分拣机,内部处理效率超过3000件/小时,缩短内部处理时间30~60分钟,有效增加投递和揽收时长。通过“中邮驿站”建设和使用推广,提高投递效率。截至11月底,通过自建、共建、第三方运营3种模式,全省累计已建成“中邮驿站”自提点9191个。加快推进邮快合作,全省已开展邮快合作市(县、区)65个,比率达90%,开展邮快合作项目的建制村5496个。

#### 深化邮区中心改革

2021年,浙江省分公司将邮区中心改革作为成本压降的第一关键要素,有效压降运营成本,持续提升运营效率、效益,增强寄递业务竞争力。

生产环节:一是针对“流程断点

多”的问题,采取多种措施,如增加胶带机,实现场地内流水化传输;工艺改造,调整设备布局,消除断点;配矩阵,提升总包分拣能力;增配伸缩胶带机,实现装、卸垛口直连。二是针对“自动化程度低”的问题,采取增配摆轮、推板等自动设备,实现总包自动分拣;增配自动分拣机,提升散件自动处理能力;增配混合收寄设备,实现小件收寄、粗分一体化;增配DWS,实现大件收寄、计泡一体化。三是针对“信息化缺失”的问题,采取增配顶扫、多面扫等,实现邮件装卸自动扫描;分拣机格口信息化改造,实现齐格封发;分拣机供件信息化改造,实现收寄、分拣一体化。四是针对“装卸垛口少”的问题,采取现有场地优化改造,增加垛口数量;优化作业组织,做好垛口复用;新场地规划时,垛口满足全部直连。五是针对“作业组织不优”的问题,采取梯形排班,优化人员配置;推进集中均衡作业,实行大班组交叉作业。

管理环节:一是针对“成本中心向利润中心转型不到位”的问题,采取优化措施,建立以利润为中心的邮区中心管控模式。实现责、权、利对等,核算独立、预算分立、考核单列,激发邮区中心提质增效内生动力。二是针对“激励机制不到位”的问题,采取“众创众享”,内部承包。三是针对“生产效率与定额标准存在差距”的问题,对标定额标准,实行计件工资。

## 猛冲猛打突破 顶压奋进争先

### 湖北邮政拓市场推改革再上新台阶

湖北邮政2021年1~11月实现收入105.74亿元,居全国邮政第6位,总体排位前进2位;收入进度、增幅分别列全国邮政第3、4位;利润增加值、进度两项指标分别列全国邮政第3、4位。

#### 服务大局明方向

服务大局,站位高。湖北邮政主动服务国家重大战略,制定《湖北邮政服务长江经济带发展战略的指导意见》《湖北邮政贯彻落实加快建成中部地区崛起重要战略支点发展指导意见》。普服质量明显提升。直辖市、省会城市间互寄普邮时限为1.36天,全国排名第1。出台《湖北邮政服务乡村振兴战略2021~2022年行动方案》;三级物流体系21个示范县全部达标。

对标对表,目标高。规模总量竞进,全省收入规模超越地方GDP排名第1位,在全国邮政位次提升2位。新增存款市占率列全国第3位;代理保费市占率保持省内银保渠道第1位;寄递业务量、收市场占有率较上年末分别提升1.4、0.2个百分点。单位均量竞进,点均余额(3.54亿元)、点均新增综合资产(6733万元)、点均新增余额(3828万元)、点均保费(2302万元)4项指标均列全国邮政第1位;寄递人均揽收量(171件/天)列全国邮政第4位;网点点均收入增幅(42.9%)列全国邮政第3

位。运营质量上,特快出口时限达成率为98.2%,列全国邮政第1位。

#### 猛冲猛打拓市场

金融业务高歌猛进。1~11月,新增综合资产837.4亿元,列全国邮政第4位;客户AUM总量6346.65亿元,列全国第4位。优化存款结构,逐步降低中长期存款占比。1~11月,全省新增价值存款、同比多增分别居全国第3位、第1位。优化客群结构,以“商户收单+信用卡”抓客群,新增信用卡新客、新增商户资产列全国第1位、第2位。

寄递业务勇猛精进。坚持“主业要主、主业要强”,推动寄递业务提速提效。总体收入同比增长37.93%,列全国邮政第1位,四项业务增幅均排名全国邮政前5位。客户提能、拓客增量,实现电商集群市场覆盖率100%。转型提质,助力发展,全面推进销售转化转型工作,转型网点特快业务收入同比增幅达61.3%。

邮务转型突飞猛进。全省转型网点累计1342个,完成集团计划124.3%。强力突破校园市场,通过多种形式实现进驻高校91所。业务叠加全国最多,以场景叠加促网点增长,丰富乡镇、边远、社区、商圈四类网点业务叠加,叠加服务种类49项。点均收入增幅全国领先,转型网点点均收入增

幅为42.9%,居全国邮政第3位。

#### 稳扎稳打推改革

创新推进“六大机制”改革。创新驱动机制,8个集团公司统管创新项目有序推进,1个科技创新项目荣获集团公司科技创新成果二等奖。争先恐后机制,抓住领导干部这个“关键少数”,奖励争先先进,鞭策落后退位。建立资源配置机制,对发展快、效益好、贡献大的单位,用工优先配置、投资优先安排、成本优先投放、资金优先供给。建立“工资总额能增能减、员工收入能升能降”的机制,单列2.67亿元资金池,对发展先进单位给予激励。完善金融、财务、网络、邮件等各类风险防范机制,全方位创建“平安邮政”。

统筹推进寄递“五大改革”。打造全省特快优势线路495条,业务量同比增幅166.91%。推进陆运网改革,省际进口邮件分拣次数由3次减为1.43次;本地中心对38个县市直达,建成9个“大同城”,减少11个县级处理中心层级。做好中心局改革,三大邮区中心共精简内设机构8个,优化482人。加快运输改革,30吨及以上大车发车比、往返邮路占比高于全国7.36个、5.2个百分点。促进揽投网改革,一类城市网格化率达98%;新增自提点1705个,自提点投率高于全国5.5个百分点。

## 三个视角找差距 三大规律补短板

### 持续推动河南省分行高质量发展

2021年,邮储银行河南省分行全年实现收入和利润均居全国邮储第2位。实现经济增加值37.08亿元,同比增加4.85亿元,居全国邮储第1位。

以竞争视角抢市场,增强可持续发展能力。一是抢抓机遇。抢抓政府将所有直补个人的财政补贴资金通过“一卡通”方式集中发放的政策变动机遇,省、市、县三级联动,全省114个县(市、区)成功拿下85家“一卡通”委托代理行资格,覆盖率达75%。8家二级分行实现全覆盖。社保卡金融账户开通率和激活率均居省内有商业银行第1位。二是快速突破。敏锐抓住校外教育培训机构和农民工工资监管政策变动和实施窗口期,开展三大专项活动,为资格争取赢得主动权,预计带动公司活期存款增长超30亿元。三是争抢资质。通过开展重点项目专项营销活动,新增社保、公共资源等核心资质178个,新拓客户23757户,居全国邮储第3位。四是结算转型。打造各类交易结算场景,提升对市场和客户需求的响应效率;下放投资权限,累计批复242个项目,同比增幅540%。

以客户视角促转型,全面提升客户服务能力。一是加快线上业务发展,推出线上公积金信用消费贷款、车秒贷等线上产品;加快线上小额贷款推广,极速贷、网商贷全年合计净增

66.06亿元,占小额贷款净增的68.16%。小企业线上贷款净增27.95亿元,净增金额占比84.98%。二是畅通线上渠道,整合省分行微信公众号六项应用和“云工作室”一对一专属渠道,打造“邮+”数字化金融服务体系。三是加强财富管理,满足客户多元化财富管理需求。

以行业最佳实践视角固优势,增强县乡市场竞争力。协同推进惠农合作项目。一是资源共享,实现邮银客户相互引流。二是优势互补,构建协同惠农生态圈。三是责任共担,建立协同保障机制。制定2021年邮银惠农服务方案,完善保障机制;细化工作措施,制定考核方案。四是成效共担,开展专项活动。五是加强农村金融生态圈建设。加快农村信用体系建设,通过“自主采集数据+行内挖潜+对接外部平台”,实现对农户的精准画像。全年建设信用村3.19万个,居全国邮储第1位;结存信用用户30.21万户,居全国邮储第3位。

以行业规律促改革,激发高质量发展动力。深入推进综合营销,出台《关于进一步推进综合营销的意见》。一是推行业技融合,派驻开发人员到业务部门跟班作业。二是实施简政放权,向二级分行下放业务合作项目审批权限,提高审批效率。三是优化干

部队伍结构。“领航工程”中级管理人才库全面建成,其中正职管理人才库31人,副职管理人才库111人。入库人选平均年龄39岁,全日制本科及以上学历占比68.3%。打通员工晋升通道,激发员工争先进取意识。

以市场规律定策略,走轻型化发展道路。轻资本方面,开展低效资本占用治理,累计压降不可撤销贷款承诺164.48亿元,表外业务经济资本占用较年初下降12.19亿元。零售贷款年净增占比76.71%,高于全国平均水平10.08个百分点。轻成本方面,建立全面成本费用预算标杆体系,扩大费用管控范围,推动建立全员、全要素、全过程的成本管控机制。完善定价管理机制,整体存贷利差为3.52%,居组内第1,高于全国一分平均水平52BP。

以价值规律为导向,引导全行树牢价值创造理念。人工成本配置引入劳动生产率、人工成本投入产出率等指标系数,并增加了重点业务发展资金总额、配置500万元“战略绩效”,提升机构创效及人均创效能力。压实风控责任,加强不良处置,做好风险化解,2021年底“三单”客户贷款结余27.95亿元,较年初减少5.07亿元;法人客户风险贷款压降3.74亿元,完成全年压降目标的239%;累计清收处置不良贷款20.22亿元,贡献利润11亿元。

身生存发展的需要所在。

要凝心聚力,着力抓好八项战略任务。一是加强规范管理,推进治理体系和治理能力现代化;二是强化对标对表,构建高标准市场化体系;三是建设数字邮政,打造驱动高质量发展的新引擎;四是深化寄递改革,积极稳妥推进分业经营;五是服务乡村振兴,构建农村市场的主导优势;六是深化人事制度改革,全面实施任期制契约化管理;七是争当行家里手,打造高素质专业化干部队伍;八是强化总部建设,推动总部职能向生产运营管理转变。

要着力强根铸魂,坚持不懈以高质量党建引领保障中国邮政高质量发展。持续加强政治建设,在政治引领上实现新提升;切实强化思想引领,在

2021年1~11月,安徽邮银实现总收入191.01亿元,其中:省邮政分公司实现利润总额11.35亿元,居全国邮政第1位。省分行实现利润总额52.68亿元,居全国邮储第5位。省中邮保险实现总保费48.09亿元,居全国第9位。

#### 板块协同,双促进双丰收

全面实现集团公司六大协同项目2021年度考核目标。惠农合作项目积极打造邮银协同平台,强化乡村信用体系建设,助力新型农业经营主体高质量发展,全省累计走访农业合作社11万户,覆盖率为100%。“融资E”贷款年净增3.86亿元,计划完成率167.7%。汽车产业链项目围绕奇瑞、江淮两大车企开展链式营销,发放公司贷款13.46亿元,贸易金融(含供应链)余额6.15亿元。政务服务项目累计中标省级财政资金51.50亿元,计划完成率200%。

电商市场项目聚焦农产品,做好客户互荐与资源共享,截至2021年11月末,贷款余额5.64亿元,较年初净增9129万元,计划完成率253.61%。医药市场项目以医保电子凭证激活为抓手引存增存,“三医”客群新开立609户,公司存款余额18.39亿元,年日均余额18.84亿元,年日均净增1.75亿元。辅助贷款试点全国领先。2021年,小额辅助贷款放款1676笔,放款金额2.11亿元,累计放款笔数2978笔,累放金额

4亿元,均居全国试点省第1位。省内“三卡一证”协同项目成效显著。2021年,邮银发放社保卡69.93万张,居全省同业第2位。

#### 精准务实,开拓农村市场

以精准战术引领发展。一是坚持下沉导向,业务重心由县城向乡镇下沉,锁定相对的蓝海领域,避免直接进行低价竞争。二是坚持科技赋能,通过科技手段解决农户贷款每年续作的问题,降低运营成本,提升客户体验。三是坚持协同发力,面对广袤的农村市场,银行自身队伍力量薄弱,而邮政人员充足、熟悉地情,可以协同作战。四是坚持依托政府,“三农”是政策热点、资源高地,政府拥有政策、资金、客户、数据等丰富的资源,必须紧紧依靠,从而有效地开发农村市场。

以务实行动推动发展。聚焦三类客群:农户、新型农业经营主体、农村集体经济组织;建好三支队伍:“三农”信贷队伍、邮政代理人员、基层党政或自治组织;用好三大平台:“金邮惠农”、省党建引领信用村、省农担平台;打好三套组合拳:乡村振兴卡“四合一”模式,“一县一业、一业一品”的行业开发及配套服务。在队伍方面,组建“1+2+N”农村营销服务体系,开展网格化营销。“1”是开展日常营销工作的小组长,“2”是专职从事县域以下客户营销开发的客户经理,“N”是符合条件的邮政代

理网点营销人员、乡镇农技骨干与村干部等。2020年12月末,安徽邮银与安徽省农业农村厅在全国率先发行以“乡村振兴”命名的银行卡,这是省农业农村厅唯一发文推广的银行卡,卡片具备“绿卡+信贷”“金融+邮政”功能,可为持卡客户提供包括金融、寄递、电商等专属“十大权益”。

#### 巩固优势,抓好旺季发展

安徽邮银按照更高参照系,自我加压,夺取旺季“开门红”。一是充分蓄能,抢占代发源头发水。邮银双方抢先部署三代社保卡发卡、惠民惠农财政补贴资金“一卡通”项目代发资格等工作,着眼于通过获取代发资格,巩固未来财政代发市场份额。二是提前蓄客,打响保险转型第一仗。邮银双方联合应对保险“双录”新规,提前储备产品,按照机构覆盖面、历年合作规模、趸交额度、费率标准等指标确定重点合作保险公司,并将中邮保险作为必选产品,优先营销、优先考核。三是加强蓄势,打好务工客群特色牌。2021年末,安徽邮银联合省人社厅、省乡村振兴局、省总工会、省共青团等9个单位,举办第四届“春运邮情 情暖江淮”关爱外出务工创业人员大型公益活动,以“万张车票免费送”“百万补贴返乡”“创业就业加油站”“邮爱传递家乡情”等活动,吸睛引流至网点。

加强党的建设,全面增强发展凝聚力。着力践行央企责任,全面提高政治执行力。着力深化改革创新,全面激发市场竞争力。着力强化规范管理,全面提升科学治理能力。要统筹抓好工会、法律事务、新闻宣传、离退休管理等工作,努力营造风清气正、稳定和谐的良好发展氛围。

击鼓催征稳驭舟,奋楫争先谱新篇。会议号召,更加紧密地团结在以习近平同志为核心的党中央周围,从党的百年奋斗重大成就和历史经验中汲取智慧力量,以一往无前的勇气、革故鼎新的锐气、不懈奋斗的朝气,用心用情担责,打造核心优势,锚定战略任务,加快推进中国邮政高质量发展,以优异成绩迎接党的二十大胜利召开!

快打造行业一流寿险公司。中邮证券要坚持差异化发展,加快构建核心竞争优势。三是聚焦主责主业,推动寄递业务有效益规模增长。强化分层管理,扎实推进市场体系建设。着力提升质效,加快四大业务高质量发展。持续深化改革,不断增强核心竞争力。四是聚焦能力建设,构建邮政特色农村电商平台。强化平台运营,促进基础能力提升。强化渠道运营,发挥线下资源优势。强化场景运营,打造共享业务生态。五是聚焦协作共赢,打造“一个中国邮政”核心优势。落实重点项目,推动协同优势转化为经济效益。完善配套机制,全面支撑具体工作落地见效。

张金良要求夯实发展根基,为完成全年目标任务提供有力保障。着力

(上接第1版)

坚定不移以总书记关于治理体系治理现代化的重要论述指导实践、推动工作。坚定不移以总书记关于建设高标准市场体系的重要论述指导实践、推动工作。坚定不移以总书记关于深化改革创新的重要论述指导实践、推动工作。坚定不移以总书记关于数字经济的重要论述指导实践、推动工作。坚定不移以总书记关于人才工作的重要论述指导实践、推动工作。坚定不移以总书记关于乡村振兴的重要论述指导实践、推动工作。

刘爱力指出,2022年将召开党的二十大,这是党和国家政治生活中的一件大事。谋划和做好邮政改革发展工作,意义重大。要心怀“国之大者”,