

# 中国邮政集团有限公司2021年工作会议暨第一届第二次职工代表大会上的报告(摘要)

张金良

## 2020年主要工作回顾

2020年,集团公司坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,认真贯彻落实党中央、国务院决策部署,坚持新发展理念,以“三个视角”找差距、补短板,以“三大规律”促改革、求创新,统筹抓好疫情防控和企业经营管理,保持了良好发展态势,各项工作均取得明显成效。

### (一)集团发展质效持续改善

集团公司整体发展保持良好态势。在2020年《财富》“世界500强企业排行榜”中,中国邮政位列第90位,比上年提升了11位。传统业务平稳发展,金融业务稳中向好,寄递业务提质增效,农村电商发展加快,协同项目有序推进。

### (二)央企责任担当持续彰显

夯实普遍服务根基,提质达标成效显著,网点转型成效显著。全面服务疫情防控大局。助力打好三大攻坚战。积极服务雄安新区和“一带一路”建设。

### (三)企业改革创新持续深化

集团公司治理体系不断完善。邮储银行加快改革转型。寄递业务改革成效初显。

### (四)服务质量和能力持续提升

能力建设再创新高。客户体验不断改善。品牌影响力大幅提升。

### (五)企业基础管理持续夯实

财务管控力度加大。人力资源配置优化。科技支撑能力提升。集采和审计工作强化。

### (六)党的建设持续加强

持续深化党的政治建设,强化思想理论武装,深入开展模范机关建设。建强基层党组织,在完成急难险重任务、特别是抗击疫情中有力发挥了党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用;推进基层党组织建设达标工程和创先争优活动,举行集团公司“两优一先”评选表彰,树立了比学赶帮超的标杆和榜样。扎实推进巡视巡察工作,整改力度不断加大,全面从严治党向纵深推进。

## 贯彻新发展理念,推动中国邮政更高质量更可持续发展

### (一)狠抓固本强基,推动邮政业务转型升级

第一,加强质量管控,持续提升普

遍服务水平。合理调整、优化网点布局,巩固普遍服务提质达标成果。全面推广新一代营业渠道系统,提升网点信息化服务水平。完成“三升三降、六个100%”任务,持续推进普遍服务高质量和均衡发展供给。

——三升:省会间信件、印刷品、包裹全程时限明显提升;投递外勤关键节点扫描率持续提升;建制村直接通邮频次稳中有升。

——三降:给据邮件信息断点率压降到万分之一以下;报刊短缺率压降到万分之三以下;营投合一单人局所数量压降2000个以上。

——六个100%:普服网点营业时间达标率、乡镇普服网点覆盖率、建制村直接通邮率、邮件全程时限达标率、西部地区建制村投递频次达标率、机要通信安全率均达100%。

第二,深度叠加融合,全面推进渠道平台转型。坚持平台开放共享、协同联动,推进渠道管理向渠道运营转型。要以打造校园综合公共服务平台为抓手,推动城市社区和商圈网点转型。二要因地制宜叠加政务、税务、警务、医药、烟草、农业、图书、文创等业务,实现网点业务赋能。三要充分发挥协同效应,打造邮政新零售模式。抓好“网点+站点”联动、“线上+线下”联动。

第三,强化创新发展,全力开拓传统业务新增长点。

做好函件传媒业务。创新研发旅游风光、校园和贺年有奖明信片等封片卡业务;提高约投挂号服务质量;依托中邮传媒智融平台,加快由纸质传媒向数字传媒转型,大力发展互联网广告业务;完善微信营销社群功能,抓好微营销、微商战。

做好报刊发行业务。加大接办发行力度,积极做大业务规模,打造精品期刊,重点做好政务、校园教辅图书、数字媒体、党建有声读书墙等发行项目。大力发展线上订阅和线下网点多渠道订阅,加快从线上媒体和学习强国等平台获客引流。

做好集邮文创业务。集邮业务要主攻收藏投资者、政府客户、企业客户

和青少年群体四大客群,创新开展老票专题、封装鉴定评级、政企定制和线上个性化定制四大服务,抓实邮票精品工程、集邮市场提振、贵金属提质增效和线上数字化营销四项工作。文创业务要聚焦年轻消费群体,做好全国性文创营销项目等活动,拓展社会合作,开发文创产品,打响“中邮文创”品牌。

### (二)狠抓转型发展,加快邮政金融生态建设

第一,推动“五化”转型,实现邮储银行高质量发展。

推进特色化转型。坚守服务“三农”、城乡居民和中小企业的定位,发挥资源禀赋,培育差异化竞争优势。推进综合化转型。全面统筹客户金融需求,加强业务协同联动,加快推进综合营销和业绩评价,为客户提供综合金融服务。推进轻型化转型。强化资本硬约束,推动业务经营向资本节约的内涵发展模式转型。推进数字化转型。围绕业务、服务、管理、风控等各环节的痛点难点,加大新技术应用和智能化改造力度。推进集约化转型。加强资源整合,推进内部管理集约化,深化集约化运营平台建设。

第二,持续开源引流,实现代理金融可持续发展。

紧扣“十大抓手”,抓好价值存款的源头活水。构建全产品链体系,提升非储蓄收入占比。提升综合服务能力,实现城乡金融“双轮”驱动。加快推进网点转型,推进线上线下全渠道经营。完善激励约束机制,激发内生活力。

第三,突出价值成长,持续打造中邮保险新增长点。

深化全网协同,凝聚价值转型共识,加快推动中邮保险规模、质量、效益协调发展。加快高价值业务发展,探索多元化渠道建设,强化市场化投资能力,提升专业化运营水平。

第四,提升竞争能力,保持中邮证券高速增长。

发挥板块协同优势,促进获客引流。建立市场化运营机制,激发发展活力。推进业务转型发展,提升经营质效。

### (三)狠抓提速增效,推动寄递业务高质量发展

推动特快业务跨越式发展。一要健全产品体系。二要主攻政务、商企、

现费/商圈、生鲜、增值市场五大市场。三要增强特快揽投能力建设。

推动快包业务有效地地规模发展。要完善成本分析体系,优化业务结构。

推动国际业务转型发展。一要守阵地,推进资源向货源地集中,抢抓重点区域、重点客户。二要促转型,全力发展直客,优化“邮政+商业+货运”渠道产品,推进客户、渠道“两升级”;积极发展国际货代业务和海外仓业务。

推动物流业务协同发展。一要融合发展,加快仓储网络布局,提升物流基础能力,聚焦重点制造企业物流需求,提升源头获客能力,加强国际物流能力建设。二要严控风险,全力推进重大项目风控体系建设,加快清退退出型质押监管项目。

全面推进网络运营“五大改革”。一要以“两集中”改革为重点,强化统筹协调。二要以陆运网改革为抓手,优化二级网络,压缩层级,减少分拣。三要以运输集中化改革为切入点,打造航陆一体、多频直运的运输体系。四要以中心局改革为契机,优化生产管理流程,加快处理中心标准化建设,提升集包工作精细化水平。五要以揽投网改革为突破口,实施“网格团队+中转驳”新作业模式,推进“自提网络建设+甩点直投”新投递方式。

扎实开展服务质量提升工作。一要推进客户管理体系建设,推动11183客服平台智能化升级。二要解决客户体验突出问题,优先保障重点业务、重点项目、重点客户服务质量,完善跟单客服分层,制定政务、“极速鲜”等行业客户专属客服流程。

持续增强网络能力建设。加大特快、国际、仓配等高效益业务能力建设力度,增强航空网节点能力,提升同城类、政务类等业务处理能力。持续推进新工艺新技术应用,加强工艺设计的标准化、模块化。坚持“矩阵+小件分拣机”新工艺,全面推广自动理货、自动供件、直连配发等新装备。

### (四)狠抓平台运营,实现邮政农村电商量质齐升

着力提升平台流量。对外加快引进具有流量资源和科技实力的高协同性战略投资者,对内整合邮政平台资源,打造“网点+社群/社区”生态圈,建立多元化低成本获客模式。通过科

技、数据和活动赋能,提高流量转化效率。

着力提高渠道质量。邮政网点要做好站点地推和维护工作,通过叠加平台批销、代收自提、便民缴费和积分兑换业务,实现站点全面激活,打造优质站点。

着力做大商流规模。下行商流方面,结合大数据,构建“全网+区域+定制”的大单品体系,强化全网统一联动,推动大单品上规模、提效益。上行商流方面,构建全渠道产销对接体系,加快邮政农产品基地仓储能力建设,严格抓好品控,打造“邮政农产品”品牌,在全国建成100个农产品基地。

着力打造电商生态圈。通过科技赋能,构建“网点+站点”双向引流场景,实现获客、惠客、留客。发挥线上线下融合优势,内控外拓,打造农产品“销售+金融+寄递”协同场景,助力各板块协同发展。

着力强化支撑保障。加快建设省市县三级电商运营团队,加强垂直管理和数字化运营,强化“网点+站点”管理模式落地的配套考核,打牢农村电商发展基础。

### (五)狠抓协同合作,全力打造“一个中国邮政”

健全管理机制,完善协同工作体系。狠抓落地成效,推进重点协同项目。丰富应用场景,构建邮政会员生态圈。提升服务能力,全力拓展总部客户。

## 围绕全年目标任务,为中国邮政“十四五”开好局起好步提供有力支撑

### (一)坚持党建引领不动摇,进一步提升党建工作水平

要深化理论武装,担当政治使命;健全基层党组织,有效激发活力;全面从严治政,强化正风肃纪。

### (二)坚持服务大局不懈怠,进一步强化央企责任担当

要积极助力乡村振兴,持续推进绿色邮政建设,切实防范化解重大金融风险,全力服务好国家重大战略部署。

### (三)坚持改革创新不停步,进一步增强企业发展活力

认真贯彻落实国企改革三年行动方案,加快建立健全市场化机制,统筹推进各项改革措施的落地见效。

高质量发展的关键一年。刘爱力指出,2021年要重点抓好五个方面工作。一是全力以赴抓转型提质效,加快推动高质量发展。二是全力以赴抓改革激活力,有效增强内生动力。三是全力以赴抓科技强能力,快速打造竞争优势。四是全力以赴抓落实保大局,切实履行责任担当。五是全力以赴抓党建转作风,不断汇聚强大合力。

张金良在工作报告中,从集团发展质效持续改善、央企责任担当持续彰显、企业改革创新持续深化、服务质量和能力持续提升、企业基础管理持续夯实、党的建设持续加强等六个方面回顾了2020年主要工作。

张金良强调,为确保完成2021年目标任务,必须坚持质量第一、效益优先,深入贯彻新发展理念,在构建新发展格局中推进中国邮政更高质量更可持续发展。一是狠抓固本强基,推动邮政业务转型升级。加强质量管控,持续提升普遍服务水平。深度叠加融合,全面推进渠道平台转型。强化创新发展,全力开拓传统业务新增长点。做好函件传媒、报刊发行、集邮文创业务。二是狠抓转型发展,加快邮政金融生态建设。推动“五化”转型,实现邮储银行高质量发展。持续开源引流,实现代理金融可持续发展。突出价值成长,持续打造中邮保险新增长点。提升竞争能力,保持中邮证券高速增长。三是狠抓提速增效,推动寄递业务高质量发展。推动特快业务跨越式发展。推动快包业务有效地地规模发展。推动国际业务转型发展。推动物流业务协同发展。全面推进网络运营“五大改革”。扎实开展服务质量提升工作。持续增强网络能力建设。

四是狠抓平台运营,实现邮政农村电商量质齐升。着力提升平台流量。着力提高渠道质量。着力做大商流规模。着力打造电商生态圈。着力强化支撑保障。五是狠抓协同合作,全力打造“一个中国邮政”。健全管理机制,完善协同工作体系。狠抓落地成效,推进重点协同项目。丰富应用场景,构建邮政会员生态圈。提升服务能力,全力拓展总部客户。

张金良要求围绕全年目标任务,为中国邮政“十四五”开好局起好步提供有力支撑。一是坚持党建引领不动摇,进一步提升党建工作水平。二是坚持服务大局不懈怠,进一步强化央企责任担当。三是坚持改革创新不停步,进一步增强企业发展活力。四是坚持提升效能不松劲,进一步加强企业精益管理。

集团公司第一届第二次职工代表大会听取了提案征集情况报告、关于集团公司薪酬分配管理有关事项的说明,审议通过关于提高企业年金企业缴费比例的报告,审议通过大会决议。大会预备会议听取了大会筹备工作报告、代表资格审查报告和专门委员会成员调整情况报告。会议期间,全体代表听取审议了集团公司年度工作报告。

新邮政呼唤新作为,新使命需要新担当。会议号召,要更加紧密地团结在以习近平同志为核心的党中央周围,奋力谋势蓄势积势,努力识变应求变,全力干事事成事,锚定打造高质量“国家队”目标,推动中国邮政高质量发展,以优异成绩迎接建党100周年,为全面建设社会主义现代化国家、实现中华民族伟大复兴的中国梦作出新的更大贡献。

□仲驸

(上接第1版)

这一年,中国邮政坚持党建引领,全力推动党建工作由中央巡视指出的虚化、弱化向党建和经营发展深度融合转变,国企党建的独特优势进一步发挥;坚持转型升级,全力推动中国邮政由商业模式传统、经营方式粗放、服务手段单一向业务生态化、运营精细化、服务多样化转变,市场竞争优势进一步培育;坚持科技赋能,全力推动全业务、全流程由业技融合差、人工环节多、迭代响应慢向智能化、自动化、敏捷化转变,企业核心竞争力进一步增强;坚持扁平管理,全力推动管理体系由组织层级多、运营效率低、管理链条长向集中管控、权责明确、总部主建、基层主战转变,企业运营效能进一步提升;坚持平台建设,全力推动网点渠道由线下为主向线上线下充分融合的综合服务平台转变,协同集聚效应进一步彰显;坚持协同发展,全力推动各板块由“各人自扫门前雪”向构建“普服+金融+寄递+电商”生态协同体系转变,“一个中国邮政”的力量进一步汇聚;坚持激发活力,全力推动管理机制由“能上不能下、能进不能出、能增不能减”向“能者上、优者奖、庸者下、劣者汰”转变,内生动力进一步迸发;坚持改进作风,全力推动工作作风由安于现状、固步自封、因循守旧向以“三个视角”“三大规律”找差距、抓落实转变,求是求实的氛围进一步营造;坚持质效并举,全面加快普服、金融、寄递、电商业务转型步伐,各板块运营质量和效率显著提升,柱立则房固,梁稳则屋成,“四梁八柱”的基石进一步夯实。

一年来,中国邮政围绕服务国家大局,提高站位、主动担当,在践行央

企责任上展现新作为。疫情防控彰显担当。三大攻坚战成果丰硕,脱贫攻坚任务超额完成,绿色邮政建设卓有成效,重大风险底线牢牢守住。围绕推动高质量发展,加快转型、协同联动,在提升发展质效上实现新突破。集团公司整体发展保持良好态势,收入同比增长近8%,利润同比增长超12%。普遍服务质量全面达标。金融业务转型成效突出。寄递业务竞争能力快速提升。农村电商发展加快推进。协同发展战略有效落地。围绕全面深化改革,精准发力、纵深推进,在激发企业活力上取得新成效。坚持以改革增动力、激活力,多项重点改革攻坚任务落地见效。特别是寄递业务发生了脱胎换骨的变化。围绕强化科技赋能,规划先行、建管并重,在打造竞争能力上迈上新台阶。寄递网能力再创新高。科技赋能成效凸显。四大数据库建设取得突破。围绕企业中心工作,加强党建、转变作风,在凝聚发展合力上彰显新气象。党的政治建设全面加强。基层党组织和党员作用有力发挥。干部队伍结构不断优化。党风廉政建设和反腐败斗争扎实推进。巡视工作深入开展。工作作风发生根本性变化。

“行之力则知愈进,知之深则行愈达。”会议指出,一年来,中国邮政的工作成效可圈可点、可喜可贺,收获的经验弥足珍贵、启迪未来。要坚持党建引领工作与经营发展相结合。要坚持发扬传统与创新转型相结合。要坚持问题导向与目标导向相结合。要坚持加强顶层设计与摸着石头过河相结合。要坚持板块发展与协同发展相结合。

刘爱力在讲话中鞭辟入里地分析

了当前形势,强调要科学研判时与势,辩证把握危与机,加快构建全新的中国邮政竞争优势。他指出,要深刻认识新发展阶段带来的新要求新使命。党的十九届五中全会、中央经济工作会议、国企改革三年行动方案对国民经济发展、国企改革创新提出新使命新要求。对升级邮政服务品质提出新要求。我们要助力实现基本公共服务均等化,推动生活性服务业向高品质和多样化升级,满足人民日益增长的美好生活需要。对增强邮政竞争力提出新要求。我们要全面深化改革创新,增强盈利能力,切实把中国邮政打造成有核心竞争力的市场主体。对深化邮政企业改革提出新要求。“立下军令状,拿出乌纱帽”,做到每一项任务可衡量、可考核、可检验、要办事。对邮政服务新发展格局赋予新使命。我们要找准在双循环中的位置和比较优势,充分发挥战略性、基础性、先导性作用。

要深刻认识国家战略和产业升级带来的新机遇新空间。从政策层面看,系列国家战略部署为邮政带来难得的发展机遇。从行业发展看,新型消费模式和居民需求升级为邮政带来广阔的市场空间。从科技进步看,新技术推动产业转型升级,为邮政提质增效提供强大新动能。从邮政自身看,独特的资源禀赋和平台能力为邮政发展带来比较优势。

要深刻认识行业发展态势和市场竞争带来的新挑战新问题。处于充分市场竞争的各项业务,必须顺应行业趋势,积极应对变化和冲击,做到越是艰险越向前、乱云飞渡仍从容。邮储银行转型发展势在必行。代理金融竞争优

势亟待重塑。中邮保险价值转型时不我待。一是渠道、产品、投资能力对标行业最佳差距明显。二是没有建立高标准市场体系。三是价值创造能力亟待提升。寄递业务纾困突破刻不容缓。一是从竞争态势看,行业市场竞争加剧,邮政寄递生存环境更加严峻。二是从网络管控看,集中化、集约化是行业管控的通行做法,网路运营效能是快递业核心竞争能力。三是从增长水平看,行业继续保持快速增长,邮政寄递发展质效持续提升。四是从运行成本看,行业以低成本赢得竞争优势,邮政寄递降本增效工作任重道远。五是从科技赋能看,寄递业务数字化转型进展缓慢,与客户感知和市场需求存在较大差距。农村电商两线融合亟须突破。知名电商平台加速下沉市场布局,对邮政农村电商发展构成严峻挑战。邮政农村电商发展模式不清,商流规模不大,邮乐线上支撑能力明显不足,难以有效发挥商流带动作用,亟待打破线上能力不足瓶颈,重构线上线下融合发展模式。

刘爱力指出,“十四五”时期,将是中国邮政从量的积累向质的飞跃、从点的突破向系统能力全面提升的重要时期。要统筹谋划、顶层设计,全面布局、整体推进,着力构建普惠邮政、平台邮政、数字邮政、绿色邮政、活力邮政、和谐邮政“六维共生”的新邮政发展格局。他强调,打造新邮政必须遵循六个原则,即:必须坚守对党忠诚,必须加快创新步伐,必须持续深化改革,必须建立高标准市场体系,必须强化问题导向,必须深化板块协同。

2021年是“十四五”规划开局之年,是开启全面建设社会主义现代化新征程的第一年,也是中国邮政推进