



在陕北农村，邮政员工利用群众开展娱乐活动的机会宣传金融业务。

# 创新 + 转型

## 打造陕西邮政代理金融发展新引擎

□本报记者 张潇 通讯员 李凯

2020年，陕西省邮政分公司代理金融业务保持高质量发展。在刚刚结束的中国邮政集团有限公司2021年工作会议上，陕西省分公司就代理金融业务的发展进行了经验交流。本期特别对陕西省分公司的经验进行进一步解读。

创新是企业发展的第一动力。近年来，陕西省邮政分公司全力加快代理金融业务转型发展，在集团公司转型要求的基础上，结合陕西发展实际，积极构建“队伍+网点+项目+风控”四位一体全方位转型发展新模式。实现网点获客销售标准化流程再造，业务发展风控模式迭代升级，进一步推进了陕西邮政代理金融快速、健康、高质量发展。截至2020年底，多项指标名列全国邮政前茅，金融收入实现两位数增长，价值存款实现翻倍，复杂产品突破式增长，非息差收入快速提升。陕西省分公司获得全国邮政代理金融2019-2020跨年度专项营销活动“十强省分公司”称号，荣获中国邮政储蓄银行2019年存款转型发展劳动竞赛“存款业务突出贡献奖”。

### 建设主力军，推动销售转型

“我刚刚才给你们打了电话，没想到这么快就过来了，邮政的服务真没的说！”家住汉中市西乡县的李阿姨和老伴儿经营着一家小卖部，邮政理财经理通过上门走访，给店里安装了微邮付，并配备了云喇叭，为小店的经营提供了不少便利。每当李阿姨遇到操作上的问题，邮政理财经理都会迅速上门解决，优质的服务赢得了群众的信赖。理财经理队伍是网点销售和服务客户的主力军，也是网点发展的关键所在。为了打造好这支“铁军”，陕西省分公司通过建设百人精英理财经理、千人专职理财经理队伍，实现简单交易向全产品链综合营销转型，为财富管理储备人才。

陕西省分公司本着“精英化、专职化”的原则，投入4340万元配备ITM1828台，大力推进“压高增低”，压缩高柜511人；通过对新人职大学生1:1岗位替换，普柜转岗理财经理242人；通过人员盘活和内部挖潜，转岗245人，建成千人理财经理队伍，实现“千人成军”。按照“百雁领航、销售攻坚、持证达标”等方向，持续推进理财经理素质提升工程。2020年以来，共组织4次“百雁领航”理财经理荣誉定制培训及100人AFP专项培训，打造能力标杆，组织开展855人次普理理财经理能力大轮训，累计开展10次复杂产品“财富管理加油站”线上培训，组织600余名理财经理基金持证考前冲刺培训，全力

推进队伍持证达标工作。

为做到人尽其才、才尽其用，陕西省分公司制定了专门的理财经理管理办法，按照理财经理年度创收，每年进行动态岗位评级，2020年评出30名首席理财经理，打通人才成长通道，单兵产能贡献大幅提升。全省理财经理人均创收达到网点人均的3倍，非货币基金销量达到网点人均的4倍。

同时打造“百团千员”金融外拓团队，主攻大中型商超、特色街区、农贸市场等收单场景及代发、缴费、对公业务拓展。自2020年6月以来，外拓团队累计拓展大中型商超239个，占全省总量的72%，开发代发单位517家、缴费平台19家，营销公司账户353户，队伍建设收效明显。

### 强化大数据，带动科技赋能

“往年我们的学费都是现金收取，一般要三天才能全部收完，时间长、工作量大。这次用了咱们的线上缴费平台后，比原先的收费方式节省了80%的工作量，也避免了人员聚集带来的疫情风险。”疫情期间，邮政为西安沣西新城一所小学搭建的学费线上缴费平台，受到校方和学生家长的欢迎。一方面，学生家长只需在微信生活缴费栏目中输入学生相关信息，就可以看到学生具体信息及应缴金额，家长完成支付即可实现缴费。另一方面，校方从缴费平台后台可实时查看各班级学生的缴费进度，提高了收费效率，降低了收费成本，保障了资金安全。这也是陕西省分公司以创新为驱动，以数据科技为支撑，实行“线下+线上”网点零售新模式的全新探索。

确立“数据引领，科技赋能”的网点转型新理念，探索网点零售新模式。陕西省分公司积极推进“两建设，三行动”，在建设数据团队和科技系统的基础上，通过“数据采集建库、数据分析建模、数据推送应用”三个行动，将科技大数据与营销行为深度融合，以创新驱动客户经营模式优化，实现获客批量化、留客精准化、活客高效化。开展数据采集建库行动，批量获客。通过外部多渠道采集、寄递协同、CRM零售平台等渠道，全省获取2463万条客户数据。实施数据分析建模行动，精准留客。全省组建65人数据分析团队，分派至网点开展精准走访，完善客户标签。应用CRM零售平台自定义标签对存量客户数据进行归类、建模，实现了营销方式由“靠关系传统营销”向“大数据精准营销”转型。落实数据推送应用行动，高效活客。根据客群特征，制定方案、配活动、配行为、配话术，实现“单点概率开发”向“数据批量开发”转型。

“导触转变”，打造线上销售新模

式。疫情期间，面对部分网点停业、到访客户骤减的形势，陕西省分公司主动求变，发力线上，化危为机，探索打造“导触转变”线上销售新模式，各项中间业务取得了近年来最好成绩。通过“数据、活动、平台”共引流客户300万户，开展“千人万友加微信”活动，与70%的引流客户实现建群互动，为线上营销提供充足的客户资源。通过宣传、活动、产品、权益“四个触达”，分群分类精准宣传。研发“线上售卖八步法”标准流程，线上培训达6000人次，全员培训通关，支撑全省保险理财类业务逆势增长。

### 进军主战场，实现获客转型

“嘀嘀、嘀嘀……”西安市蓝田县刚开业不久的田晶果蔬超市人头攒动，收费处扫描结账的声音响个不停。这样的人流量每天为超市带来2万至3万元的资金收入，而这部分收入将随着超市使用的邮政收费系统直接存入商户的邮储账户。“邮政收费系统确实是开店的好助手，扫描、扫码平台和显示器都是邮政给配备的，使用起来也非常便捷。”超市老板贺涛对自己和邮政的合作表示满意。这也是陕西邮政积极探索源头获客途径，努力打造金融生态圈的一个缩影。

近年来，陕西省分公司立足“聚合码+收单系统”两大平台，打好队伍、产品、引流、运营、支撑这五张牌，搭建“网点微商圈、特色街区、大中型商超”三大场景，持续构建金融支付生态圈，推进代理金融获客模式由过去的单一网点获客向以支付结算为核心的场景获客转变。组建696人收单团队，采用“网点+商圈”的展业模式，建设周边街区的微商圈，拓展区域大型市场、特色街区和大中型商超；为商户提供“易汇通卡+微邮付+手机银行”产品组合；通过引流获客，实现网点、客户、商户三方共赢；按照“一户一策”模式，差异化营销商户。2020年，全省新增收单商户40万户，开发大中型商超136个，建成特色街区130个，真正通过商户实现了源头获客。

陕西作为农业大省，农产品资源丰富，农村市场大有可为。在此背景下，陕西省分公司狠抓惠农服务，全省按照“统一启动、统一打法、统一管控、统一检查”的原则，通过金融寄递协同开发，构建惠农权益体系，制定“一品一策”的农特项目营销方案，打造农村产业金融生态圈。着重抓好果农、果商等客户的微邮付绑定，实现资金交易闭环，实现项目管理闭环。创新抓好“精准建档、精准定位、精准营销、精准挖潜、精准管控”五个精准，实现五类客户的建档画像和精准营销。自项目启动以来，源头获客和资金揽收持

续攀升。

陕西省分公司还将代发业务作为源头获客重要抓手，通过构建“领导营销、团队营销、网点营销”三级营销体系，锁定代发目标市场，为代发客户叠加“手机银行、基金定投、信用卡、三方绑卡”四个黏性产品，强力推进“薪火燎原”专项营销活动，2020年，代发业务新增单位761个，进度排全国邮政第二位。

### 铸造主盾牌，完成风控转型

“通过参加合规知识竞赛，网点的学习气氛更浓了，大家金融合规操作的意识也更增强了！”在汉中市邮政分公司，不定期举行的合规知识竞赛得到了网点工作人员的积极参与，也为邮政金融业务的健康发展进一步打下基础。近年来，陕西省分公司持续打造合规文化，强化预警分析团队建设，完善智能风控体系，加快风险防控由“人防”向“智能化”转型，实现全业务精准检查、全流程实时监测、全员工高效管理。

建设智能风控队伍，夯实人才保障。严格准入考试，选择懂金融、会检查、精数据分析的全日制本科以上学历，在省、市两级高标准组建了26人的专职智能预警分析队伍。加大激励办法倾斜力度，吸引优秀人才。强化技能提升，开展预警数据分析、风控算法研究，全力提升专业能力。

完善智能风险模型，实时监测预警。针对高风险环节，搭建风险模型。风险处置方式由“事后检查”向“实时预警”转型。2020年，针对监管关注点、案件易发点、高频违规点，搭建逆流程办理业务、空存实取等3大类16支模型，实时、系统、批量治理高风险环节，有效防范操作类风险发生。

建立智能风险画像，精准员工排查。建立员工风险场景特征库、关系图谱，实现多维立体“风险画像”。排查方式由“大海捞针随机排查”向“画像识别靶向排查”转型。2020年，通过对1100余万条风险数据交叉分析，建立了5类风险特征库，精准实现靶向治理，有效控制了员工道德风险隐患。

建成智能风控系统，变革管理模式。通过7×24小时不间断自动抓取内外部数据、生成预警信号，对高风险机构、人员进行全覆盖、全流程的智能监测，风险管理模式由“分散管理”向“定向管理”转型，实现风险早识别、早预警、早发现、早处置。截至目前，陕西省分公司已连续十二年保持零案件、零风险事件。

本版图片由  
陕西省邮政分公司提供

## 西安市分公司 网点转型变“智慧银行”

“在这个智能机器上，不到一分钟就改好了密码，还可以在上面进行转账操作，再也不用排队了。”科创路营业所的老客户刘女士在工作人员的引导下，通过ITM仅5分钟就完成了两项业务办理，对它连连称赞。这样的智能机具，西安市邮政分公司共配备了340台，让客户真正体验到“随到随办、随办随走”。

借助自助设备，网点柜面业务得到有效分流，更多营业员从高柜内释放出来，到厅堂为客户提供服务，营销模式从“客户围着柜台转”改变为“柜员围绕客户转”，实现营销可视化和高精准化。2020年，西安邮政各网点自助交易高达88.33万笔，凭借智慧服务理念，建立了217人的理财经理队伍，成立理财经理“云工作室”190个，建成“方新村所理财中心”，为高端客户提供个性化定制财富管理方案。

CRM系统上线应用以来，实现了客户数据跨专业、跨内外互联、互通、互享。西安市分公司对CRM系统定期向客户录入、意向客户转化、定期到期客户及保险潜在客户线索执行等强化数据分析利用，指导网点精准营销。

“通过CRM系统邀约的出单资金占比70%以上，出单户数占比75%。”小寨分公司率先尝到了CRM系统辅助客户营销的甜头，通过CRM条件叠加标签，筛选9类客户有针对性地开展客户营销工作，收效明显。

与此同时，西安市分公司整合寄递数据102万条、保险预满期客户数据4432条、中邮消费贷数据65万条、双微资金沉淀数据55万条、价值客户等级数据14万条，进行分区域下发，为网点营销提供了大量的数据支撑。

“邮政网点的活动内容丰富，还可以学习到很多有用的知识，平时有空闲，我一定会赴约参加网点组织的活动。”自从西安市分公司在全市开展价值客户大提升活动后，家住钟楼附近的张女士就成为前卫路营业所的常客。“关爱环卫工”“插花品茶会”“金融知识进社区”“VIP生日会”等活动让网点成为客户文娱场所和理财中心，越来越多的客户在浓厚的活动氛围中不断升级资产配置额度。

在农特项目开发当中，西安市分公司建立项目预警机制，提前启动安排，围绕产前、产中、产后三个环节全流程管控，精细服务果农、果商、农资销售商三大重点客群。樱桃项目与寄递专业融合，搭建种植户“五免五专享”权益体系，广泛开展邮储卡专享满减、存款领寄递优惠券等活动；甜瓜项目将“微邮付”作为资金归集的利器，通过设置达标礼、达标领奖励金等活动，引导客户资金归集；猕猴桃项目突出数据与系统应用，匹配锁定目标客户，有效提升了营销的精准性。2020年农特项目营收资金达6.47亿元。

□袁淑美 吴新艳

## 汉中市分公司 调整结构 建强队伍

汉中市邮政分公司坚持以“三个任何”和“两轮驱动”发展战略为统领，围绕“调结构，强队伍，敢创新”的发展思路，明确调整储蓄余额结构，提高长期定期保险占比，做大做强理财、基金等高效业务；全面聚焦务农、商贸、存量三大主流客群，以“二十一大项目”为抓手，深化网点转型，强化营销队伍建设，坚持改革创新，推动了金融业务转型和高质量发展。

“自从市分公司推动金融转型工作以来，我们基层网点人员也逐渐改变了观念，都学会算账了，大力开发高效业务，增加价值存款，拓展中间业务，实现了企业和员工的双赢。”汉中市南郑区城东支局长纪斌这样说。

汉中市分公司聚焦活期存款，围绕支付结算交易主账户、商户收单、消费场景与平台获客引流、批零联动四大路径打造资金闭环生态圈，积极走访当地政府机构，围绕“两新一重”项目、拆迁地等代发项目实现源头获客。聚焦价值存款，严格落实销号管理制度，抓实抓细到期客户管控。丰富客户活动，加大电联走访宣传力度，实现了“线上+线下”获客。窗口落实“一句话营销”，以产品组合+权益体验，满足客户多元化需求。提升保险发展质效，坚持代理保险规模和价值并重，提升期缴和长期期缴业务占比；做大理财、基

金业务规模，牢固树立客户资产不可流失的理念，提供“一揽子”金融产品配置方案，在为客户创造价值的同时，培育企业新的收入增长点；稳步提升对公存款、信用卡等转型产品发展，强化邮银协同，批零联动，形成规模效应；围绕“增绑卡、促交易、提收入”，加快电子支付业务发展，把电子支付打造成代理金融第四大收入支柱。

汉中市分公司将代发业务定位为“一把手工程”，作为源头获客重要抓手，通过构建领导营销、团队营销、网点营销三级营销体系，锁定代发目标市场，强力推进代发业务发展，全年新增代发单位486个。

立足小微商户和大中型商超两端发力，搭建金融支付生态圈，推进代理金融获客模式由过去的单一网点获客向以支付结算为核心的场景获客转变。以小微商户快速抢占支付市场，建立73人的收单地推团队，以网点为中心，向外辐射发展；通过特色示范街区、智慧菜市场等大型场景搭建，增强品牌宣传，实现规模效应。按照“一镇一商超”的发展目标，将合作商超发展为金融网点分支，全力巩固农村金融市场，同步叠加寄递、分销等业务，惠及百姓，服务乡村振兴。全年新增收单商户2.34万户，拓展大中型商超113户。

□任玉涵 叶江涛

## 榆林市分公司 突破自我 破茧成蝶

榆林市邮政分公司从内部变革入手，打破束缚发展的“茧”，勇于突破自我，完成了代理金融业务“破茧成蝶”的华丽转身。其基本做法可以概括为：“算好账，用好人，定好措施”。

在有限的人员配置下，如何最大程度实现增效，是榆林市分公司深入研究的课题。为实现企业发展成果与员工共享这一双赢的目标，榆林市分公司将薪酬改革作为突破口，通过“多劳多得”的分配方式，在企业效益提高的同时，提高员工收入水平。该分公司采取分步走的方式，分层推行了员工岗位绩效，有效调动了代理金融从业人员的工作积极性。通过员工岗位绩效考核的推广，金融网点一线员工通过自身的多付出、多贡献，在收入上得到大幅提升，实现了“员工增收，企业增效”的目标。

近年来，榆林市分公司累计投入2000余万元用于加强代理金融网点的硬件建设，全市65个金融网点中新装修了41个宽敞明亮、高端大气、个性美观的代

理金融网点，为代理金融业务的进一步发展提供了硬件条件。随着企业形象的大力提升、员工积极性的不断增长，榆林市分公司逐步迈入金融业务发展的“快车道”。

苏美丽和王晓芳原来分别是府谷县天化路营业所和城区南郊营业所主任，由于业绩突出，两人现在已担任府谷县与城区分公司副总经理。“我们一定会在自己的岗位上好好努力，多作贡献，不能辜负了企业的这份信任！”

为了凝聚发展的精气神，榆林市分公司通过开展誓师大会、徒步走等集体活动，在员工中树立发展的信心，为各项营销活动奠定良好基础。在业务发展旺季到来之际，保证在士气调动、举措出台、资金费用、设备配置等方面都做好充分准备，为业务的发展加足了油。

该分公司还成立了金融业务督导组强化执行，驻扎在所有经营单位，为一线经营单位指方向、鼓干劲、教方法、传经验，起到了积极的推动作用。 □张若宇