

思路研究	郭润英(98)
对市场经济条件下 铁路运输集中统一指	
挥的认识	张跃玲(106)
适应新形势 深化劳资统计制度改革 为实	
现铁路两项重大任务做贡献	柳呈祥(110)
深入学习理论 深化劳资改革	汪乾庆(123)
建立社会主义市场经济条件下的铁路建	
设管理新体制初探	建设司(127)
关于合资铁路公司党建和人事工作	
的调研	林培基(138)
有益的探索 深刻的启示	新会学(144)
关于减员分流工作情况的调查	李 欣(155)
适应改革形势 努力提高离退休干部工	
作者的政治素质	张桂甲(162)
关于强化国有企业监督机制的思考	黄柏年(170)
关于建立铁路基建项目内部审计制	
度的思考	王中庆(177)
铁路工程企业培养选拔年轻干部工作	
的构想	戴玉民(184)
浅谈机关机构改革中思想政治工作面临	
的挑战与对策	杜学文(197)
维修服务工作如何适应社会主义市场经	
济的需要	房建处二段党支部(203)
服务改革发展大局 推动铁路多种经营快	
速健康发展	魏明海(210)
解放思想 实事求是 开创铁科院改革与发	
展新局面	鞠家星(224)

以党的十五大精神为指导 进一步发展和

壮大集体经济..... 李秀芳(231)

关于效益良好企业减员增效的思考..... 齐志民(237)

专运处如何实现党委领导下的处长负

责制刍议..... 戴立新(242)

位的工作安排得都比较紧,但无论在什么情况下,党的思想建设不能放松,各级干部的理论学习不能放松。机关各部门、直属各单位党组织必须坚持不懈地抓好各级干部的理论学习,特别是要认真抓好领导班子中心组的学习,组织各级干部深入学习邓小平理论和十五大报告,全面准确地理解和掌握邓小平理论的立场、观点和方法,全面准确地理解和掌握十五大报告的精神实质。只有这样,我们才能使自己的学习和工作达到十五大所要求的新水平,达到部党组所要求的新水平,避免认识上和工作中的盲目性、片面性和绝对化。

二、要大力弘扬理论联系实际的优良学风,始终坚持“一个中心,三个着眼于”。江泽民总书记在十五大报告中对学风问题作了深刻阐述,强调在理论学习上,一定要以改革开放和社会主义现代化建设、以我们正在做的事情为中心,着眼于马克思主义理论的运用,着眼于对实际问题的理论思考,着眼于新的实践和新的发展。对于直属机关的各级干部来说,我们深入学习邓小平理论和十五大精神,就是要同本部门、本单位的实际紧密结合起来,同研究和解决工作中的具体问题和矛盾紧密结合起来,把理论学习的成效体现在认真贯彻党中央、国务院的方针政策,全面落实部党组的重大决策和部署上;体现在创造性地开展各项工作,推动铁路改革和发展的实践中;体现在各级干部勤政廉洁、全心全意为人民服务的思想作风上。比如,我们学习和掌握邓小平关于解放思想、实事求是的理论精髓和“三个有利于”等重要思想,就要看在新的形势下,在贯彻部党组“一个目标、两大任务、三个立足”的总体思路中,面对诸多困难、矛盾和问题,能不能把大胆探索的勇气同科学求实的精神统一起来,突破陈规,锐意进取,积极寻求克服困难,解决矛盾和问题的办法和途径,努力开创铁路各项工作的新

使铁路丢失了应有的市场。一是部分地区通过能力严重不足；二是车种、箱型结构不合理；三是运力配置不尽科学。第四，营销工作薄弱，严重制约着铁路开拓市场。主要体现在：营销机制僵化，营销观念滞后，营销手段落后，服务质量不高，激励措施不力，营销机构和营销队伍不健全。第五，运输组织改革滞后，市场营销缺乏运力支撑。一是运输生产与市场营销脱节；二是运输纪律不严，运输质量不高；三是管理机制僵化，缺乏快速反应能力。第六，经营机制严重不适应市场经济条件下运输生产经营活动的需要，制约着生产力的发展。第七，客货运输单位的部分领导和职工素质不适应市场经济环境，缺乏市场经济的理论学习，缺乏市场经济的管理知识，缺乏市场营销知识，缺乏对市场的了解，在观念、知识、管理、方式方法和工作作风等诸多方面，确实存在着不懂、不会和严重不适应的问题，这是目前最突出的问题。

二、加快运输改革，强化经营管理，实现运输新突破的途径

市场的变化，竞争的加剧，不仅使铁路经营陷入困境，多年来在顺境下所掩盖的矛盾尖锐地暴露在我们面前，而且使铁路运输市场萎缩，生存空间减少，发展失去基础。今天，我们已不是居安思危，而是真正感受到危机的威胁，感受到市场竞争的压力。当然，我们也没有必要惊慌失措、萎靡不振、怨天尤人、畏难退缩和等待观望。我们只有面向市场，正视现实，以十五大精神和邓小平理论为指导，解放思想，实事求是，破除僵化的思想观念，从铁路运输的实际工作出发，按照“三个有利于”的标准，把握部党组关于运输改革的总体思路，抓住运输改革的症结和难点，强化市场营销，加强经营管理，才能从根

本上实现运输改革的新突破。

1. 实现思想观念的突破

打不开观念转变的门,就迈不开走向市场的步,脑子决定步子,思路决定出路。铁路运输企业要想不断开拓和抢占市场,提高市场占有率,就必须树立全新的营销观念。市场营销体现了一种全新的现代经营思想,其核心是以消费者需求为导向,消费者或用户需求什么,企业就生产和销售什么。市场营销观是企业营销之魂,指导着企业生产经营活动的总体方向,决定着企业营销战略和政策。我们要牢固树立以市场为中心,以消费者需求为中心的市场营销观,把满足用户和消费者的需要作为企业一切活动的中心和最高准则,贯彻到企业生产经营的全过程之中。树立符合社会长远利益的社会营销观,在满足消费需求、扩大市场份额和增加企业利润的同时,既要考虑到消费者利益,又要考虑到社会整体利益,并以此作为客货营销决策的出发点。树立铁路产品的营销过程就是铁路运输企业的生产经营过程的大营销观念。参加生产过程的车、机、工、电、辆以及相关的人、劳、计、财各部门都要围着营销转,机构设置要服务于营销,职能分工要保证营销,定编定员要优先营销,激励政策要鼓励营销,做到生产围绕营销转,营销围绕市场转,所有生产经营活动都围绕效益转。确立“效益来自市场,营销适应市场,发展依靠市场”的理念,以强烈的危机感、紧迫感、责任感迎接挑战,积极主动地参与市场竞争,创造良好的社会经济效益。

2. 实现市场营销的突破

首先,实现营销战略的突破。营销战略是指导全局的计划、策略和原则,是企业经营思想的集中体现,是有关全局性、决定性和长远性的重大决策,是增强企业素质,提高竞争能力

靠优质服务,通过服务推销产品,从服务质量中体现产品质量,把客货运输产品向发送前和到达后延伸,拓展产品领域和市场。二要大力开展诚心待客、热情服务、服务承诺,深化形象设计,提高客户的满意率。三要在去年部分货场实行服务订单办法,取代传统要车计划表的基础上,全面推行服务订单制度,彻底改变“铁老大”形象,使货物运输全面向契约化、市场化经营迈进。四要实行货物运输费用一次报价制度,在报价之外,不收取任何其它费用。将货物受理或交付需办理的所有票据手续集中到一个窗口,实行一次办理。达到简化运输手续,缩短办理时间,为货主营造一个服务优质、方便快捷的承运和取货环境,树立铁路的良好形象,增强铁路在市场中的竞争能力的目的。

7. 实现资源优化配置的突破

按照坚持优化存量,科学安排增量的原则,实现京广线以客为主、以货为辅,京九线以货为主、以客为辅的合理分工。优化北京枢纽运力配置,建成北京站至北京东站间双线自动闭塞改造工程,把走京山线的部分客车调整走京秦线,同时在暑期增开北京至北戴河的旅游列车,使京秦线成为沟通北京与东北的最便捷的客运通道。强化扩能改造,增强西南通道运输能力。通过增强宝成、襄渝、湘黔、贵昆线的供电能力,打通限制口,提高牵引定数。实现宝成、襄渝、湘黔、贵昆线年输送能力共增加 650 万吨。

21 世纪对中国意味着机遇,意味着希望,意味着新的崛起。世纪之交,铁路运输部门将不辱使命,深入学习邓小平理论和十五大精神,紧紧围绕部党组提出的“一个目标、两大任务、三个立足”,以强烈的使命感、危机感和责任感,解放思想,实事求是,积极探索,大胆实践,用辩证唯物主义和历史唯物

主义的世界观、方法论去分析和解决运输改革过程中面临的复杂问题,从营销机制、运输结构、运输计划、运输组织、规章制度、管理体制和运行机制等各方面进行全方位、分层次、自上而下系统地进行改革,大力提高市场占有率,开创运输工作新局面,提高运输工作新水平,坚决实现政企分开、减员增效、扭亏为盈三大攻坚目标,把一个持续发展的、充满生机和活力的铁路运输业带入 21 世纪。

(作者系铁道部总调度长)

铁路市场营销基本问题探讨

傅选义

随着我国经济体制改革的逐步深入,运输市场的竞争愈演愈烈,铁路正面临前所未有的严峻考验。强化营销参与竞争,已成为全路上下的热门话题。去年年初,铁道部印发了7号文件《关于深化铁路运输改革建立市场营销机制的若干意见》,对全路客货营销作出了战略性部署。一些企业进行了大胆探索,取得了一定成效。市场营销工作在从无到有逐步开展的同时,一些问题也越来越突出地显现出来。本文就当前铁路运输业市场营销工作面临的基本问题提出几点意见,旨在加速这些问题的解决。

一、关于市场营销基本概念的理解

目前,铁路内部对市场营销的理解和认识存在较大差异。有的认为,营销就是推销,无非是把车皮车票推销出去,以取得最大的市场份额;有的望文生义,把市场营销简单地理解为经营销售;也有的把营销当成筐,什么都往里装,把市场营销扩展到铁路的各个领域。

什么是市场营销?对这一基本概念,近年来出版的书籍报刊有多种解释或定义,比较一致或接近的说法是:所谓市场营销,就是在变化的市场环境中,旨在以产品满足消费需要、实现企业预期目标的商务活动过程,包括市场调查、产品开发、

满足旅客和货主的需要、实现经营目标所进行的商务活动,包括:市场调查、产品开发、运力配置、价格策略、客货服务等一系列与市场直接有关的业务活动。

二、关于铁路运输市场基本状况的认识

铁路运输市场状况,是卖方市场,还是买方市场,对这个问题做出正确判断是营销工作面临的首要问题。从各地区情况看,东北北部、华北西部和西北大部,是全国原料、粮食和矿产品等大宗物资的主要输出地区,运输主要依靠铁路,而铁路空车不足,一直是这些地区的主要矛盾。全国各地进入西南地区的运输,铁路通过能力严重不足,货运需求满足率还不到百分之五十,进出该地区的旅客列车长期处于超员状态。华东、华南等沿海地区,车种货种不相适应,家用电器、饮料食品、日用工业品等需要棚车输出,而输入物资主要是敞车装运,一方面排出空敞车无货可装,一方面需要空棚车有货无车。在京哈、京广、京沪等主要干线,通过能力仍不富余,许多区段仍处于超饱和状态。春运期间,华南、西南等地区满足旅客旅行的基本需求都很困难,开行大量临客后,影响了货物的正常运输,运力安排常常是顾此失彼、捉襟见肘。经济高速增长时期,旅客和货主迫切需要速度更快、时限更准的快速列车和快运列车,但也同样受到运输能力的限制。目前铁路的运用车总量和运用车结构都适应不了货主的基本需求。根据服务业基本规律和排队论原理,上座率处于80%左右时,才能随时满足顾客的各种需求。而目前铁路的运力资源,无论是通过能力,还是载运能力,离这一要求都相差甚远。由此可见,当前铁路运输从总体上看,还不能说已经完全进入了买方市场,在很多地区,我们又确实面临客流不足、货源下降的现实,面临客座

反映出目前铁路市场营销工作中的突出问题是市场营销主体不明确、市场营销职能未落实,或者说没有一个明确的强有力的组织能够对市场营销工作真正负责。而这一问题的要害首先是市场营销组织的职能如何定位,换言之,就是市场营销组织必须发挥哪些具体作用?必须具有哪些重要职能?

铁路运输业的产品特性和行业特点,决定了它的许多工作都与市场营销有关。在市场营销组织的职能划分时,可以把市场营销有关的所有职能全部归并到其中;也可以只把那些与市场营销直接相关的职能划入,如高档饭店的市场营销部与直接为客人服务的客房部就是相互并立的两个部门。为简化市场营销组织的复杂性,明确市场营销组织的任务和责任,后者可能更突出重点、简便易行。根据市场营销学基本原理和铁路运输业行业特性,笔者认为,我国铁路运输业的市场营销组织应具备以下五方面基本的具体职能:

第一,市场分析调查。采用随机抽样、重点解剖、总体分析、预测对比等多种现代化手段和科学方法,分析市场变化,掌握客源货源的基本规律,明确营销目标,研究营销战略,提出营销工作的具体措施。同时,分析研究其它运输方式和竞争对手的情况,包括运输价格、运到时限、服务质量和促销措施等,全面地具体地分析对比,力求知己知彼,善于学习借鉴对手的优点和经验,及时提出提高铁路运输竞争力的意见和建议。

第二,产品开发策划。根据用户需求和市场情况,提出开发客货运产品的具体意见和方案。包括:客、货列车的开行数量和种类,如:夕发朝至、民工专列、五定班列、快运货车等的开行方案;方便旅客、适应货主的服务内容,如:绿色通道、一次办理、全程服务、订单办法等。及时提出改进客货运管理的

相互作用的总和。这一概念对于我们认识市场营销与运输生产的相互关系具有重要意义。假如某一地区,煤炭供应和空车供应基本平衡,但往该地区集中发运煤炭以后,该地区的空车必然供大于求,出现有车无货状态。营销部门组织大量货源后,煤炭市场可能供大于求、停装限装,又出现空车供不应求状况。运输生产对运输市场的影响可见一斑。运输生产特性和我国铁路现阶段运输市场状况,都决定了市场营销和生产组织部门对市场状况的作用和责任很难分清。

这里的管理特指以客运、货运、运价等方面的规章制度为主要内容的权限和活动。运输管理对市场的作用也很重要。调研表明,现阶段铁路运输管理对市场营销存在着诸多不适应:规章制度偏重于安全管理而方便顾客考虑较少;价格机制僵化,价外收费又多又乱;信息管理手段落后,信息不灵、不准、不全、不真,等等。这些问题的解决,可能需要一个长期的过程,这些部门与市场营销部门如何紧密联系,确实是一个值得认真注意的问题。

鉴于市场营销与运输生产和运输管理的紧密联系,在观念上,各部门都应树立面向市场、适应市场的责任感,形成“营销围绕市场转、管理围绕营销改、生产围绕营销干”的新格局;在组织形式上,市场营销与运输生产和运输管理部门应分工不分家,统一由一个组织领导协调。

五、关于市场营销与其它部门的配套改革

市场营销部门的机构设置和功能发挥,对铁路分析市场、研究市场、开拓市场及占领市场必将发挥重要作用,但市场营销机构不能孤军奋战,不能包打天下,它既依赖于运输生产和运输管理部门的支持和配合,更离不开其它部门的配套改革。

自备车运价规定重车按 80% 运费核收,卸后返空按轴公里核收运费,这两项运费一般高于国铁车运费的 10%;这些车辆的检修由铁路车辆部门负责,费用一般高于国铁车每年检修费 18 亿元左右,减少了铁路成本支出,又解决了铁路车辆不足的矛盾;另外车主为保证本企业的运输车辆运用,自备车由铁路进行管理,铁路负出了劳务,还收取了一定的劳务费,标准是当地省市物价部门批准,按每吨 3.00 元测算,全路每年可创收 12 亿元左右。同时由于自备车的管理和自备车检修,解决了一部分铁路职工分流扩大再就业问题。

二、存在的问题

近年来,随着市场经济的发展,由于铁路运输没有对企业自备车管理的一整套办法,仍维持过去由企业自备车车主提出的运货品名、运行区段,车站办理过轨上线运输。它从运输计划到实际运送都不受铁路运能紧张的限制。正因为如此,社会上的一些公司、乡镇企业都纷纷购置企业自备车进行经营活动,造成企业自备车的数量越来越多。铁路运输部门在企业自备车运用管理上,虽采取由过去的车站办理上线运输改为铁路运输部门逐级审批,但都还是谁的车运谁的货的传统作法。铁路统计规则规定,企业自备车统计时(重车状态除外)不算运用车,装卸时不统计停时。在市场经济条件下,企业自备车数量在铁路运输中占有相当比例的情况下,如果在运用管理上还是掌握谁的车运谁的货,统计空车状态不算运用车和装卸作业不计停时,必然造成以下后果:

1. 不利于国家重点物资的均衡运输,尤其是不利于国家大中型企业物资的运输。如华东各大电厂用的是山西、内蒙地区的煤炭,而这些地区国家统配煤矿大都是靠铁路货车运输。

车的公司、乡镇企业来说,是满足了货物的运送。但从运输组织,充分利用能力,加速车辆周转来说,是扩大了运能本来就不适应运量的矛盾。增加了日常车流调整的难度。

3. 不利于对铁路运输部门组织工作的考核,提高其工作效率。根据统计规则规定:企业自备车空车状态(按非运用车统计)不算运用车。可是企业自备车在铁路运输中占有一定比例的情况下,还将空车状态的企业自备车不算运用车,其货车周转时间计算也就不准确,因现在计算货车周转时间,一般都是采用车辆相关法。例如,某铁路分局货车周转时间是: 2500 (运用车)/ 2083 (工作量) $=1.2$ (天)。但该铁路分局日均有 200 辆企业自备车在分局管内运用,这 200 辆企业自备车在每日 $19:00\sim 24:00$ 装完, $17:00$ 以前分别都运送到站入线卸空,按现在的统计方法是这 200 辆企业自备车每日没有运用车,只有 200 个工作量,那么该铁路分局的货车周转时间就成了: $2500/(2083+200)=1.09$ (天)。要是将这 200 辆卸空的企业自备车纳入运用车,该铁路分局货车周转时间就成了: $(2500+200)/(2083+200)=1.18$ (天)。

又统计规则规定:企业自备车装卸及空车状态不计停时,这就使统计车站、铁路分局的一次货物作业停留时间不准确。例如,某车站一次货物作业停时是: 1500 (总停小时)/[(装) 100 +(卸) 50] $=10$ (小时),但该站又装 90 辆企业自备车,那么该站的停时就成了: $1500/(100+50+90)=6.25$ (小时)。由此可见,企业自备车空车状态不计停时和不算运用车,装卸不计停时,只计作业次数,装卸用的时间再长,也既不影响停时,又不影响周转率。因此,由于统计上的不准确,在考核铁路运输部门组织工作水平上也必然不准确,很容易造成厚此薄彼。因为各分局企业自备车的数量不同,有的车站办理企业自备

车,有的车站不办理企业自备车。这样对铁路运输部门的考核很难平等,也影响了运输部门组织工作效率的提高。

三、思考和建议

1. 运输组织上统筹安排

铁路运输部门要均衡运输整个社会的物资,保证国有大中型企业的运输需求,尽量减少运能与运量之间的矛盾,就得改革多年来企业自备车使用上专车专用的管理办法。打破企业自备车专车专用的办法,不管是铁路运用车或者是企业自备车,在运输组织上进行统筹安排,每月编制货运计划时,铁路按企业自备车数量和车主原提的发到站、品名,综合铁路各运输区段能力,确定企业自备车货主的货物运输计划,在同等条件下优先安排企业自备车货主的计划。由铁路分局与企业自备车货主签订运输合同,在日常运输组织执行中,企业自备车货主的货运计划运输完成后,可拉运其它单位的物资。这样可以做到车不等货,避免因没有装车去向车辆停留而造成车辆浪费,也能尽快加速整个社会物资发送和均衡运输,保证国有大中型企业的正常生产。

2. 实行统一管理、统一运用,提高自备车运用效率

加速车辆周转,提高车辆使用效率,是完成和超额完成国家铁路运输任务的重要环节。根据人民铁路人民建的原则,把企业自备车完全划归铁路统一管理,统一运用,打破专车专用,可以提高企业自备车运用效率,减少能力浪费。按照铁路货车周转时间与企业自备车货主提出的发到站,测算出一个较合理的周转时间。为此,确定企业自备车货主的年外运量,并定出最低保证运量和最高限额,对超出保证运量部分,由企业自备车货主与铁路分局或铁路局签订协议运输。这样,可以

解决空距过长产生的车辆和能力的浪费以及停留时间过长而造成的损失,特别是有利于铁路运输的集中统一指挥,可大大提高车辆的运用效率。现在全路的企业自备车周转时间是13天,而铁路运用车的周转时间是4.5天,企业自备车的周转时间高于铁路货车周转时间的2~3倍。全路现有企业自备车近10万辆,每压缩一天可多运货物800吨,全年就多运1658万吨货物,运输收入增加6亿元。通过对企业自备车的统一管理、统一运用,一是可缓解铁路运输空车不足的矛盾;二是可以提高这些车辆的运用效率,有利于全路的车流调整,创造更多的社会效益和经济效益;三是减少不必要的损失和浪费。

3. 改变现行统计方法

铁路运输指标的好与差,是体现运输部门组织工作水平和考核的重要依据。现行的企业自备车统计方法,空车状态不算运用车,这样对统计一个铁路分局的货车周转时间不准确;装卸及空车状态不计停时,对统计车站的一次货物作业停时也不准确。由于统计上的不准确,对运输组织部门工作的水平考核也不准确。甚至有的车站为了指标弄虚作假,造成运输指标统计不真实,考核上也就不真实。所以必须改变现行统计方法,实行对企业自备车的周转时间,装卸作业时间进行单独统计,一体化考核。这样才能做到对铁路运输部门考核上平等,奖罚分明,才能提高运输部门的组织水平。

综上所述,对现行的企业自备车管理办法必须进行改革,实行统一管理、统一运用,确保企业自备车货主运量,提高运用效率,增加社会效益和经济效益,更好的完成国家运输任务。

(作者系铁道部运输局调度部企业自备车处处长)

的价格统得过“死”，运输组织工作大都是等货上门，如果还是采取这种办法，在如此竞争激烈的时代就难以走出困境。

谈起现状，还是这些站、这些车、这些人，关键是如何改进目前的运输组织办法，充分调动各方面人员的积极性。

谈起问题，无论是机制问题、管理问题、还是其他问题，关键是要抓住主要矛盾，即把更多的货源抢过来，以最大的运能满足运量的需要，用什么办法使行包收入增长 10 个亿，这是最关键的问题。

二、措施和对策

在 1997 年行包运输任务基础上，今年行包运输收入增加 10 亿元的目标，是实现铁路扭亏为盈战略的重要组成部分，同时也是铁路行包行业进一步深化改革的重要契机，尽管问题很多，困难很大，但有三个有利因素：第一，铁路行包在运输时限上仍具有优势。近年来，公路运输虽有了很大发展，但在安全和输送时限上仍难以与铁路竞争，特别是铁路旅客列车提速以后，竞争力增强，铁路具有的优势更加明显。第二，运输市场的潜力依然很大。随着人民生活水平的提高，市场经济的发展，市场变化和贸易节奏的日趋加快，包裹快速运输的需求会越来越多，市场潜力很大。只要铁路采取灵活的价格体系，与汽车价格接近，自然会把流失的行包夺回来。第三，部党组越来越重视行包改革，给行包组织以宽松的政策，铁路行包事业一定会大发展。

近期我们做了以下几项工作：

1. 明确任务目标，加大经营责任。为了完成行包运输收入增收 10 亿元的目标，采取任务分劈，按 52% 的增长比例，指标下达到各铁路局，即在 1997 年完成任务的基础上共同

列,一列的收入就是 50 多万元,一年将近 2 亿多元,保守地说,开上六列,增收 10 亿元的目标就有了把握,如果不开就不止是这些损失,更重要的是在市场中失去了份额,失去了改革的信心。

四、远期战略

目前,行包增运增收工作刚刚起步,它作为一个新生事物将受到社会各阶层的关注。行包运输要大发展,必须审时度势,制定一个明确的战略。根据现在东南沿海为货源大出,西南、东北、西北为货物大进的格局,要进一步解放思想,打破常规,打通若干条直通行包“走廊”,以最短的时间,最优惠的价格吸引货源。货源发生地要大力开拓市场,组织更多的行包专列。在客流淡季,在旅客列车上多价格行李车。打破传统观念,确立市场竞争观念,一切服从于提高经济效益。

(作者系铁道部运输局调度部调度处助理调研员)