

心物同流

《心物同流》编委会◎编

中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

心物同流

——北京铁路局物流综合管理 人员培训成果汇编

《心物同流》编委会 编

主编 李 宁

主审 李乐飞

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

心物同流/《心物同流》编委会编. —北京: 中国铁道出版社, 2017. 3

ISBN 978-7-113-22846-0

I. ①心… II. ①心… III. ①物流-文集 IV. ①F252-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 027518 号

书 名: 心物同流——北京铁路局物流综合管理人员培训成果汇编
作 者: 《心物同流》编委会 编

责任编辑: 王洪钦

封面设计: 崔 欣

责任校对: 苗 丹

责任印制: 郭向伟

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 北京铭成印刷有限公司

版 次: 2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

开 本: 880 mm×1 230 mm 1/32 印张: 7.5 字数: 153 千

书 号: ISBN 978-7-113-22846-0

定 价: 32.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。电话: (010) 51873174

打击盗版举报电话: (010) 51873659

《心物同流》编委会

主任 张岩 严绍勇 许子敏
副主任 于远航
主编 李宁
主审 李乐飞
副主编 陈慕青
编委 徐中涛 杨涛 王晓辉 张文利 颜世明
王叶楠 郑栋伟 龙江 李忠 路良伟
郭海声 邹志伟 张洁 曾凡书 邵琦
黎皓 刘怡 刘妍妍

序 言

中国铁路，百余载国家脊梁，随高铁之兴，续为民族骄傲、国家名片。北京铁路局，中国铁路的发源和肱骨，也在中国铁路货运改革的关键时期，走上了砥砺前行新征程。

2016年11月至12月，北京铁路局与清华大学工业工程系联合举办的培训课程，历时四十余天，并赴多家企业参观学习。我有幸参与了此次课程体系的设计，并亲自讲授了四天的内容。四天不长，但在这四天中，我却获得了满满的感动，每每觉得上课时间太短，而要与大家分享的太多，或许这就是我跟大家提到的“心流”体验吧。

结课之后，我收到了来自学员朋友的谢意和祝福，更让我意外的，是收到了这本论文集稿件，连续几个深夜，我细细品味我的学员朋友们的文章，忽而仿佛回到了课堂，与大家面对面地聊着，只是桌上多出几杯香茗，一盏烛台，时而又是一个沙盘，崭露出驶向未来的图景。字里行间，我读到的是一个“诚”字。这个“诚”字，来自大家不分日夜的实战；这个“诚”字，渗透了四十余天的钻研悟道；这个“诚”字，共情于客户而统一着思想；这个“诚”字，正如《中庸》里所说，

“唯天下至诚，为能尽其性；能尽其性，则能尽人之性；能尽人之性，则能尽物之性；能尽物之性，则可以赞天地之化育；可以赞天地之化育，则可以与天地参矣”。

在这本书里，我们能够看到聚焦于当下货运改革痛点的“门到门”问题、物流设施问题，也能够看到既具备探索性也深具可行性的冷链物流、电商物流、路径优化等方面的设想，更有利用课上所学，提出的差异化、信息化竞争策略与落实方案，以及市场定位、维修策略等多方面建议，全面体现出了从定位、设计、优化、维修、文化、培训等多个维度的经验总结和建设构想。

物流之于经济，可比血液循环，物流不畅，则经济迟滞。物流之畅，在于协同，协同之踵，在于信息，信息备，则优化成为可能，优化成，则链条畅行无阻。继而于顶层置顾客为中心，以服务质量为抓手，部门联动，平台透明，市场水到渠成！相信本书的出版定会促进北京铁路局的物流服务更上一层楼。

感于北京铁路局学员朋友们之诚意与专业，临时起意赋诗一首，以此为序，共筑未来。

咏心物同流

大道致简简至优，
知行融汇不知愁。
问君哪得诚如此，
吾以吾心畅物流。

李乐飞

丙申年末于清华大学

目 录

物流建设篇

北京铁路局物流发展之我见

..... 北京铁路局京铁物流中心 范旭东 (3)

关于铁路物流运输迈向现代化变革的思考与建议

..... 北京铁路局北京车务段 李永军 (8)

发挥后厂职能作用 建设现代物流企业

..... 北京铁路局沧州车务段 孙景刚 (15)

铁路物流企业现代化转型的思考

..... 北京铁路局丰台工务段 艾新民 (20)

关于设置铁路汽车托运站的设想

..... 北京铁路局天津房地产开发有限公司 孙树国 (25)

对北京铁路局物流建设的几点建议

..... 北京铁路局北京建筑段 于永锋 (29)

实施“互联网+”战略 加快铁路现代物流建设

..... 北京铁路局京铁物流中心 王 娟 (33)

浅析北京铁路局物流建设

..... 北京铁路局北京车辆段 崔永清 (39)

思考现代铁路物流建设

..... 北京铁路局通州车务段 马金章 (43)

控制站段物流成本 提高企业经济效益

..... 北京铁路局邯郸工务段 王进东 (49)

铁路物流的创新管理之我见

..... 北京铁路局邯郸车务段 张庆云 (55)

思考铁路转型:从运输到物流

..... 北京铁路局中国铁道旅行社 刘根元 (59)

依托高碑店物流园 发展现代铁路物流

..... 北京铁路局北京京铁实业开发总公司 孙敬发 (64)

思考铁路物流发展

..... 北京铁路局北京货运中心 刘海涛 (69)

关于铁路物流转型及物流基地建设的调研报告

..... 北京铁路局北京货运中心 陈金山 (75)

铁路设备站段的物流建设

..... 北京铁路局北京车辆段 徐 澎 (83)

浅谈铁路物流建设

..... 北京铁路局北京高铁工务段 王朝晖 (91)

强化快运物流管理 提升工作质量 促货源上量

..... 北京铁路局双桥站 郭继铁 (96)

关于对铁路物流的思考及建议

..... 北京铁路局唐山站 金卫军 (102)

对塘沽站—铁路港口车站发展现代物流的探讨

..... 北京铁路局塘沽站 李昌武 (108)

关于建设普速铁路社会物流运输方式的设想

..... 北京铁路局天津西站 杨思德 (113)

龙家营铁路物流基地建设可行性调研的几点建议

..... 北京铁路局秦皇岛车务段 齐 斌 (118)

浅议铁路现代化物流建设

..... 北京铁路局衡水工务段 彭 超 (124)

客户服务篇

关于铁路运输“门到门”服务的思考

..... 北京铁路局天津车务段 刘文秀 (131)

大力应用创新手段 提升我局货运服务水平

..... 北京铁路局丰台车辆段 刘翠霞 (135)

铁路货运运输转型现代物流运输的探讨

..... 北京铁路局北京西车务段 刘恕伟 (140)

优化货运流程 提高服务质量 加速与现代物流营销接轨

..... 北京铁路局物资供应段 李晓丽 (144)

关于完善铁路“门到门”物流服务的思考

..... 北京铁路局丰台西站 鲍小越 (149)

铁路货运发展的瓶颈与突破口

..... 北京铁路局天津站 于 飞 (156)

关于提升铁路货运服务质量的思考

..... 北京铁路局天津车务段 李 喆 (160)

物流营销篇

从深化货运市场分析入手 努力提升货运营销水平

..... 北京铁路局丰台车辆段 刘立平 (167)

- 铁路零散货物快运面临瓶颈问题调研及模式探讨
..... 北京铁路局衡水车务段 张建村 (173)
- 浅谈铁路货运营销
..... 北京铁路局北京南站 王凌燕 (179)
- 对我局物流管理的几点建议
..... 北京铁路局北京西工务段 裴正礼 (183)
- 加强人才管理 发展高铁快运
..... 北京铁路局北京西站 邓小辉 (188)
- 北京地区铁路货运营销保障研究
..... 北京铁路局北京货运中心 刘天颖 (194)
- 思考铁路物流建设
..... 北京铁路局唐山站 李 伟 (200)
- 把握形势 抓住机遇 扩大优势 克服短板打造大型综合物流企业
..... 北京铁路局天津站 辛 宇 (204)
- 提升核心竞争力 加速铁路货运转型
..... 北京铁路局天津货运中心 倪晓宇 (210)
- 运输企业向物流企业转型的思考
..... 北京铁路局怀柔北机务段 马 成 (216)
- 精准化慢递 VS 标准化快递
..... 北京铁路局物资供应段 肖 飞 (221)
- 浅析铁路货运物流与营销模式
..... 北京铁路局石家庄站 梁红军 (225)



物流建设篇

北京铁路局物流发展之我见

北京铁路局京铁物流中心 范旭东

在局领导的大力支持下，我局和清华大学合作办学，进行了为期四十天的物流管理干部培训班，组织了各单位管理干部 300 余人进行集中培训学习。结合近期的学习，我认真思考我局物流发展的现状，结合工作中遇到的问题，尤其是通过学习新的理论和案例，现对我局下一步的物流发展进行了一些探索。

一、货运改革以来铁路物流企业发展现状

自 2013 年铁路总公司开展货运改革以来，北京铁路局认真践行总公司要求，并结合我局特点进行货运组织调整，经过近几年的发展，我局在物流运输上取得了很大的进步，主要体现在以下三点。

一是人们的观念意识有了较大的转变。铁路职工由原来的不关心企业具体经营、不核算收支成本，到现在市场观念深入人心，对铁路货运改革的必要性和必然性都有了深刻认识，初步奠定了发展物流运输的思想基础，为下一步的改革奠定了群众基础。

二是货运组织和运价调整的新模式、新体系逐步确立。货运改革之前，铁路运输一直是只重视大宗物资、煤炭物资等关系国计民

生的重点物资运输，很少涉及小量的零散货物运输，并且运输组织模式相对僵化，运输价格也与市场脱钩严重，在市场经济蓬勃发展的今天，铁路的运输模式与市场格格不入，货运改革打破既有的运输体系，对中国铁路的发展无疑是新的尝试和新的探索，为铁路下一步大发展提供了实践基础。

三是对铁路管理和核算体系进行了改革尝试。铁路系统的运输管理和核算管理体现了“大联动机性质”和“收支两条线”的特点，并且这种模式持续了几十年，随着铁路事业的不断发展，原有的管理模式和财务核算模式已经出现了不适应铁路发展的问题，因此，改革管理体制和财务核算体系已经成为货运改革不可避免的课题，但如何改，怎么改，铁路总公司还处于摸索阶段，北京铁路局在相关改革方面进行的有益摸索和探讨，为铁路总公司的改革积累了经验，提供了可供参考的好做法，也是我局发展过程中不可或缺的重要探索。

因此，从上面三点看，我局货运改革在直接或者间接方面都为以后发展积累了经验，奠定了后续发展的基础，值得我们在工作中好好总结。

二、社会物流企业与铁路物流企业的差异

近十年来，社会物流企业和快递企业发展迅速，而且很多物流企业都已经完成了资本的原始积累，甚至到美国去上市，为下一步更快更好的发展积累更多资本，知名物流企业如顺丰、中外运等，在物流基地布局和物流先进设备采购上更是大手笔，而相比之下，铁

路物流企业在目前的经营状况下，不仅投入较少，而且更为严重的是，我们还受体制制约，无法充分激活竞争力，主要表现在以下三点。

一是经营体制上，社会其他物流企业的运营体制与铁路物流相比较为灵活，无论是其分拨点的建设还是其运营工具的选择，都能够完全依靠市场来定，而反观我们铁路这一传统的运输工具，在运营体系上已经形成了固定的经营模式和收费模式，且全国统一政策，这就与有着千差万别的客户需求形成了一定程度的脱节，制约了铁路物流的发展。

二是资本运作方式上，物流运输是一个大投入且回收期长的项目，社会物流企业依托资本市场优势，可以通过发行股票和吸引广大社会资本参与的方式，聚集大量的资金，而铁路物流受体制影响，无法广泛吸引社会资金，而仅仅依靠内部积累或者银行贷款去投资货场建设和物流布局，这样在投资效率和布局上就会受到一定的影响，无法快速做好网络布局等。

三是用人机制上，物流行业是一个劳动密集型的行业，社会物流企业在用工机制上明显更灵活，而且用工成本要远低于铁路物流企业，因此各社会物流企业在人员安排和薪酬管理上可以紧跟市场需求，灵活机动给予相关待遇。铁路物流企业与之相比则显得相对僵化，看似人很多，但真正需要时又无人可用，用人要经过严格的审批，而且真正的市场化人才也很难留得住，薪酬管理又受到严格的限制等等，造成了真正有能力有魄力有经验的物流人才留不住的尴尬境地。

以上三点是个人对社会物流企业和铁路物流企业的简单对比总

结，其实铁路物流与社会物流相比也有一些优势，但总体而言，铁路物流企业还是有很大需要改进的地方。

三、铁路物流企业下一步发展的个人看法

针对铁路物流发展遇到的一些问题，结合我工作中的一些感受，对铁路物流企业的下一步发展提几点个人看法。

一是定位好铁路运输究竟是运输企业还是全流程物流企业。开展什么类型的业务，这个对铁路运输非常重要，只有真正定好位，才能明白我们什么地方需要投入，什么地方需要布点，做好我们该做的事情。定好位有利于进一步统一思想，凝聚大家的智慧，把铁路事业发展好。

二是铁路管理体系和财务核算体系要进行必要的市场化调整，管理体系要更加灵活，要引入信息化管理模式，用好智能化装备设备，以灵活的运营体系来处理市场化的各种需求，建设好可延伸的物流服务体系，与社会物流企业进行合作。各个企业都有各自的优势，整合好社会物流资源，那么铁路才是集大成的运输方式，也才是有大作为的运输方式。铁路要有大布局、大战略，同时做好平台建设，现今时代是一个做平台的时代，能够把平台搭建好，铁路物流的事业也就成功了一半。

对财务核算体系来说，要贴近市场、贴近需求，及时反映经济活动，适当改革“收支两条线”的财务核算体系。放开市场准入的限制手段，铁路局不方便的可以用公司去运作。在资本市场繁荣的今天，我们过于自我封闭，不能更好地享受资本市场带来的资金优

势，这也是一种对资源的浪费。

三是在用人机制和薪酬机制上要适当灵活。目前铁路的用人机制还是过于僵化，不能很好地吸引社会物流人才，仅靠体制内的人才培养很难解决问题，我们确实需要在市场中经受过锻炼的人才帮助我们发展铁路物流。再就是薪酬上，要有灵活的机制，让做出贡献的人能够有应得的收益，铁路局是一个大国企、老国企，薪酬管理牵一发动全身，职工又特别关注工资奖金发放，但不能因为难我们就不做，市场化的道路也是一步步走出来的。