

铁路干部培训系列教材

铁路管理案例

铁道部人事司 编

中国铁道出版社

1999年·北京

(京)新登字 063 号

内 容 简 介

本书是根据铁道部“九五”期间干部培训教学要求而编写的案例。内容包括:市场营销、经济法规、财务管理、生产管理及其他管理类五部分。案例是广大教师结合现场实际、深入调查研究、进行分析、总结教学经验编写的,对于提高铁路企业领导干部管理水平,解决工作中遇到的实际问题具有指导意义。

本书为铁路领导干部培训教材,也可供从事铁路管理工作的有关人员学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

铁路管理案例 铁道部人事司编. - 北京:中国铁道出版社,1999.11

铁路干部培训系列教材

ISBN 7-113-03549-3

.铁... .铁... .铁路运输-运输企业-企业管理-案例-干部教育-教材 .F530.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 51130 号

书 名: 铁路干部培训系列教材
铁路管理案例

作 者: 铁道部人事司

出版发行: 中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

责任编辑: 武亚雯

封面设计: 马 利

印 刷: 北京铁路局太原干部培训中心印刷厂

开 本: 787 × 1092 1/32 印张: 5.625 字数: 127 千

版 本: 1999 年 12 月第 1 版 1999 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 1 ~ 12000 册

书 号: ISBN 7-113-03549-3/ G·125

定 价: 7.50 元

版权所有 盗印必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

目 录

市场营销部分

滨海火车站的经营战略.....	1
从“岭南第一煲”看韶关车站的旅行服务营销.....	9
优化服务 找“米”下“锅”	13
对无理退货的处理意见	19
向市长营销	21
市内客运列车的策划	24
在夹缝中求生存谋发展	28
以变应变 货畅其流	33
靠特色服务 争夺客运市场	35
放下老大架子 方能引进货源	38
走进营销天地宽	41
利用优势 拓展市场	45
增加产品科技含量 走营销新路	48
成功:在于产品准确的定位.....	52
“雪豹”的惊人一跳	56

经济法规部分

替S厂厂长出主意	60
某物资公司诉某建筑公司购销合同纠纷案	63
三水公司诉裕华商场购销合同纠纷案	66
无权代理签订的经济合同无效	69

吐鲁番棉花专营公司诉债务人 保证人不履行 合同义务案	71
信用证欺诈赔偿纠纷案	73
蜜蜂死亡,责任谁负.....	76
公司的损失由谁承担	78
领货凭证不能作为物权凭证要求给付	79
铝锭货物运输合同纠纷案	81
盒饭菜里有条虫,该不该赔偿.....	83
欺诈骗保,善意担保人的权利不容侵犯.....	85
鑫达公司担保纠纷案	88
水泥厂担保纠纷案	89
公司对股东的自身债务承担不承担民事责任?	90
约定的税后红利能收回吗?	93
兰州铁路局工程公司经理部与酒泉农垦供销公司 联营纠纷案	95
“奇妙换肤霜”奇妙吗?	101
馨燕快餐厅是否有侵权行为?	103
“王致和”著名商标与一元钱侵权赔偿.....	105
淞光厂诉红星厂侵犯商业秘密案.....	107
宏达建筑安装公司串通投标案.....	109
华兴厂与醴陵厂的商标纠纷案.....	111
大百货商场的有奖销售案.....	113
豫东制药厂生产销售劣药假药案.....	115
利民食品批发公司给他人账外回扣案.....	117

财务管理部分

目标利润能实现吗?	119
-----------------	-----

石家庄铁路分局某站段主要财务报表分析.....	123
该交多少税？.....	129
优化投资决策 盘活存量资产.....	131
D 车站应该怎样行使追索权.....	136

生产管理部分

车辆溜逸事故分析.....	138
安全工作的着力点在哪里？.....	141
改革的困惑.....	143
两个机务段的合并.....	146
提高机车质量的维护保养措施探讨.....	152
非正常情况下事故责任的分析.....	161
检测设备真无实用价值吗？.....	163
双线自动闭塞区段 6502 轨道电路故障时接车	167

其他管理类部分

应该派谁去.....	169
曙光机械制造公司的管理决策.....	171

前 言

案例教学是一种双向式的教学方法,是对传统教学方法的改革,也是不断提高培训质量的有效方法。它有利于学员综合管理能力的培养,有利于提高学员的分析问题和解决问题的能力,同时也有利于教师素质的提高。

自“七五”以来,随着案例教学的推广普及,许多教师做了有益的尝试,收到了良好的效果。特别是1995年由铁道部人事司编写的《案例教学基本理论与铁路管理案例》一书的出版,使案例教学有了可喜的进展。1998年由于各单位特别是培训基地领导重视,广大教师深入现场,调查研究,编写出56篇案例。经筛选编辑成书,与“铁路干部培训系列教材”配套,成为铁路干部培训和自学的教材。

本书由部人事司副司长杨万三任主编,北方交通大学教授李培焯任主审。北京铁路局太原干部培训中心高级讲师王巍对部分案例作了修改。

诚挚希望这本书的出版,能进一步推动铁路案例教学蓬勃发展,为铁路干部培训作出积极的贡献。

铁道部人事司

1999年10月

市场营销部分

滨海火车站的经营战略

吉林铁路运输职工大学 张文璞

[提要]本案例从改革实践入手,有针对性地按经营战略的制定程序,分别进行了外部环境和内部条件分析,明确企业的使命及优势劣势,寻找机会和切入点,最终完成了经营战略的制定,为企业发展明确了方向。

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展,必须对自己的行为进行统筹谋划,高瞻远瞩,审时度势,使自己立于不败之地。这个问题多日来一直在滨海火车站站长安平的心头思索着。

一、严峻的形势

滨海市位于祖国东北最南端,是东北地区走向世界的重要口岸,这里公路、民航、水路十分发达。在全国率先修通了高速公路,连接着内陆重要市镇。从这里到烟台、青岛、龙口、天津、上海每天都有客轮运行。扩建后的机场每周有几十个

航班通往国内外大中城市。各种运输方式的崛起,使铁路运输市场占有率连续下降。1985年至1995年全国客运市场的占有额:铁路从54.1%下降到39.4%,下降了14.7%;公路从38.8%上升到51.1%,增长了12.3%;民航从0.6%上升到7.6%,增长7%。

1996年全国输送旅客:铁路9.4亿,比上年下降12.3%;公路114亿,比上年增长9.5%;民航5550万,比上年增长8.5%。

滨海市1996年输送旅客:铁路1919万,比上年下降15.6%,滨海站为604万,比上年下降11.4%;公路8191万比上年增长4.1%;水运688万,比上年增长6.5%;民航175.8万,比上年增长12.2%。

进入20世纪90年代,滨海经济有了飞速的发展,投资环境有了极大改善,车站周围高楼林立,这与30年代建立的站舍形成鲜明对比。滨海站在当时接发车不多情况下,马蹄形的站舍可谓城市的一景,其候车面积、行包办理、到发线完全能满足旅客运输需要。而现在,它担当着整个公司运输收入23%,客票收入66%,日接发列车54列。以30年代的站舍,适应当今的地位和使命,无疑给车站提出一道难题。

二、决策者的深思熟虑

经过滨海站党委书记师兵、站长安平、副站长和技术室的同志共同思考,达成如下共识。

1. 得天独厚的地理位置是最大优势

滨海地处辽东半岛最南端,是黄海、渤海交界处,是首都北京的门户,南面隔着渤海海峡和山东半岛相望,东面是黄海北部,海面上分列着长山列岛,水陆空港形成四通八达的交通

网络,无论是从东北陆路出关,还是从外部进入内地,都在大连集散。这里是温带海洋性气候,气候宜人,城区绿草如茵,绿树成林,街道整洁,交通有序,科教文化体育闻名海内外。这一切强烈地吸引着八方游人,为旅客运输提供了丰富的资源。

2. 滨海经济快速发展带来机遇

滨海是我国东北走向东南亚和世界的重要口岸,处于东北经济区和环渤海经济区的交汇点。随着城市建设的发展,形成了良好的投资环境,被外商和国际友人所青睐,外资的引入加速了经济的发展,也刺激了交通运输的发展。每年在这里举办各种展览会、博览会、商品展示会,闻名中外的服装节每年一次。这里正在成为辽宁省和东北地区对外开放的龙头,正在成为东北亚地区商贸、金融、旅游、信息中心,人员流动增多,交往频繁,“建设社会主义现代化国际城市、实现经济发达、技术先进、环境优美、高度文明、法制健全的‘北方香港’的战略”,为客运市场的繁荣创造了难得的机遇。

3. 正视自身特点,在优势上大作文章

这些年来,铁路运输受到了公路、航空的严峻挑战,市场占有率逐年下降,但相比较而言,铁路有无可比拟的经济技术优势。铁路网络遍布祖国大江南北,运输量大,可以全天候运输,能量消耗少,仅是民用飞机的 $1/3$,私人汽车的 $1/6$ 。随着电气化铁路的建成,减少了对石油的依赖性,减少了对大气的污染。面对激烈的竞争,从运营设备、速度、服务上不断改进,学习借鉴航空、公路运输的优点,完全可以实现“安全、方便、快捷、经济、优质”的输送旅客目标。铁路的优势仍然在于大批量、中长距离运输。比如从滨海至北京快速夕发朝至的列车,免花住宿费,用坐火车的钱,享受民航的待遇,又似流动

宾馆,旅客何乐而不为。快速列车的开行,使民航“北京航班客流每月减少上万人”。这足以证明只要我们拓宽思路,铁路运输业终将收复失地,重新腾飞。

4. 创造条件,扩大自己优势

滨海站站舍是30年代建成的,远远满足不了现代运量的要求,但是多年来国家也为适应形势发展做过相应的改造,目前有4个站台,9条到发线,自动闭塞,实现了电子引导、电子监控、电子显示、微机售票,行包发送也是计算机管理,车站硬件有了很大改观。至于候车环境可以通过提高服务水平,改进服务质量,调整作业程序等办法加以弥补。

车站是城市对外联系的一个窗口,是连接海陆空运输的枢纽,是城市的缩影,“连续十年全路文明站”、“国家级卫生站”,本身就是一笔无形资产,完全可以利用这个形象资源,从事运输以外的商贸活动,主动地参与物资产品的营销,广开门路在两条铁轨之外创造经济效益。

三、冷静思索后的决策

经准备,召开职工代表大会。师兵同志做了动员,要求大家广开思路,为发展献策。安平站长向大会作了“挑战与机遇,优势与发展”的报告,职工反应强烈,群情激昂。

热烈的气氛深深感染了站长,集体智慧拓展了安平的思路,他说:我们是国家的主人,我们要前进,我们要发展,为此我向大会提出我们站的经营战略,请大家讨论:滨海火车站的经营战略。

1. 指导思想

以实行两个根本性转变和深化铁路运输改革为指针,以运输市场为导向,以铁路优势为依托,以增运增收为中心,以

多元经济经营为突破,以全员抓营销为手段,以快出人才为根本,以提高科技含量为动力,有计划有目标的积极参与市场竞争。

2. 战略态势

差异化发展型战略。

3. 战略要点

抢占市场、参与竞争、多元经营、稳步发展。

4. 营销战略

发展地域优势,围绕东北地区、山东半岛、上海港、大连地区的旅客动身地、下榻地、客源集散地,抢占旅客和货物运输市场,组建站经济技术开发有限公司,实行多元经济经营。

经过大会审议,全体代表一致通过了这个《经营战略规划》,并决定会后委托职能部门制定出相应的职能战略。

四、站长办公会议

代表大会闭幕后,马上召开了站长办公会议,进行如下决定。

1. 在站长领导下,站长办公会为车站营销管理决策机构,统管车站的经营管理营销活动。

2. 下设:

经营开发室:为市场营销管理办事机构,具体负责经营战略的实施、管理和评价工作;

营销中心:走出车站,采取灵活多样的形式,开展促销公关,上门销售,联合经营和协议运输业务;

经济技术开发有限公司:全站多元经济经营管理领导机构,下设旅馆、商贸、餐饮、娱乐、广告、科技、船务、货运、综合十个部,形成规模经营。

3. 各部门根据职代会精神制定各自的实施战略,交站长办公会审议。

五、实施战略汇总

(一) 经营开发室

制定激励政策:实行经营目标同每个人收入挂钩,职工全部收入以完成指标来确定,实行效益工资。

管理人员按收入和发送人数指标考核; 客运职工按发送人数的杂费收入考核; 售票职工按售票张数的进款总额考核; 行装职工按行包收入和发送件数考核; 运转职工按接发车列数推进车、摘挂钩辆数考核; 多元经济经营人员按创造经济效益考核。

(二) 营销中心

加强营销队伍在提倡全员营销基础上,完善营销网络建设。同哈尔滨、长春、吉林、牡丹江、锦西、赤峰、丹东、北京等站开办横向营销业务;同当地海港、龙江、烟台建立联运业务;同康大、牟平等船运公司建立联劳协作;在长山列岛建立无轨车站;在滨海地区建立 300 个营销网点,有条件地方实行联网售票。

(三) 运营单位采用特色化的优势服务,奉献社会、赢得市场

1. 制定全站企业精神,把爱心献给旅客,把美好留给旅客。

2. 客运实行特色服务:“一迎二问、三安排”,“排包整序三条线”,“八送十代”,“有难事情找我”。

做到:一般旅客按标服务,重点旅客特殊服务,特需旅客延伸服务,危难旅客竭力服务。

3. 售票服务坚持“满意在窗口,真诚换效益”的宗旨,畅通渠道,扩大吸引范围,微机联网,“十送上门”。

4. 行包服务,以旅客、货运需求为中心,高质量、快节奏、全方位、全过程方便快捷服务。窗口一口办理,海铁联运一条龙,电话预约,登门取送,行包代办,组织整车运输,扩大货源吸引范围。

5. 美化环境,改善条件,创造清新宜人的候车场所。落实卫生保洁、环境管理制度,加大净化、美化、绿化力度。人员有分工,清扫有程序,三季花开,四季鲜绿,盆景游鱼,美观洁净,清爽舒适,令人留恋回味。

(四) 经济开发公司

扩展“十部”营销,发展多元经济。在“经济技术开发有限公司”统一规划下,加大硬件设施的投入,办出规模办出特色,如:旅游部集吃、住、行、游、购一条龙服务,创办出租车队。商贸部成立商品批发中心,开办养殖基地。广告部充分利用车站地域空间拓展广告业务,承担广告代理,同邮局合作,把铁路信息变成营销产品。科技部成立计算机公司,实现软件开发,硬件批发、零售兼维修。

经过脚踏实地工作,力争到 2000 年创收 2 300 万元,处理好铁路社会效益和车站经济效益两个关系。

六、经营战略的评价与控制

为保证经营战略实施,站长委托开发室制定评价控制办法:

1. 根据发展目标,编制年度规划,根据年度规划,制定月度计划。
2. 对客票、行包和杂费收入旅客发送人数,日清月结。

3. 对各项硬性指标按规定、如期作好统计,找出问题,进行分析,采取措施,兑现报酬。

4. 多元经济各部门,要依据各自特点,工作有布置、有检查、有总结,编制计划预算,掌握进度。每个部门定期把实际情况和计划指标作对比,发现问题,解决问题。

5. 每个部门都要就自己工作提出年度总结报告。

七、站长的担心和期望

经过连续的工作,安平站长总算松了一口气,坐在办公室仔细想一想,仍很担心,自己对环境和条件的分析是否正确得当,这个发展型战略对铁路车务部门适用吗?战略思想能实现吗?随经济体制改革的深入发展,如何建立现代企业制度?他盼望蓝图能变为现实。

读者同志,你能帮助安平站长,出点主意吗?

讨 论 题

1. 目前铁路运输企业遇到哪些竞争者的压力?这给铁路运输企业的生产经营带来哪些挑战?在激烈的市场竞争面前,怎样发挥自己优势,赢得市场?

2. 经营战略应该包括哪些内容?滨海火车站的经营战略,还可以在哪些方面扩展思路,应该怎样建立现代化企业制度?

3. 根据理论学习和本案例的启发,制定你自己单位的经营战略。

从“岭南第一煲”看韶关 车站的旅行服务营销

广州铁路(集团)公司党校
广州铁路运输职工大学 黄志强

[提要]旅行服务营销是铁路客运营销的一个重要组成部分,它对客运营销效果有着直接的影响。本案例通过介绍韶关车站造就良好的经营环境、改革食品结构和供应方式、以市场为导向灵活定价、完善激励机制和规范标准等方面的经验和做法,分析韶关车站旅行服务营销取得成功的原因。

韶关车站是羊城铁路总公司下属的一等综合区段站,位于京广线的南端,是粤湘赣三省的交通要冲,现有正式职工 900 人,临时工 500 多人,下属有运转、客运、货装三大车间以及旅行服务所、多经公司、劳动服务公司、技协、科技开发公司等五个独立核算部门。

近年来,韶关车站旅行服务工作坚持自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的原则,深化内部经营改革,积极走向市场,参与竞争,较好地促进了生产和经营。1996 年实现营业收入 5 220 万元,实现利润 785 万元,人均创利 1.65 万元,

1997年上半年实现营业收入2720万元,比上年同期增长21%,实现利润410万元,名列全路前茅。韶关车站推出的以“煲仔饭”为代表的具有韶关站特色的站台食品供应,先后受到了《人民日报》、《南方日报》、《羊城晚报》、香港《大公报》等报刊的赞誉和广大旅客的青睐,被誉为“岭南第一煲”。韶关车站旅行服务工作能取得这样的成绩,主要是采取了以下几点措施。

一、统一领导、统一协调,营造良好的经营环境

统一领导,就是实行车站统一领导,站台旅行服务由旅服所独家经营,利益内部协调分配的经营体制。改变以往旅行服务由多经、集经、旅服、酒店等多家经营,多家管理,内耗问题不断出现的状况。统一协调,就是全站树立一盘棋的经营思想。车站规定各个部门都必须支持配合旅行服务,客运的旅客组织,运转的运输组织,既要保证安全,又要有利于旅行服务效益的提高。

二、搞好客运营销,扩大旅行服务市场

针对当前客运市场竞争激烈,铁路客流不断减少的状况,韶关车站及时调整了营销策略,通过与地方政府联系,在原有四个市内售票点的基础上,从1996年底开始,又相继在曲江马坝镇、南雄市、仁化县、乳源县、始兴县开辟了六个火车票代售点,扩大售票范围、延长售票时间、方便了旅客、吸引了客流。在增加主业收入的同时,也扩大了旅行服务市场。

三、改革食品结构和供应方式,满足旅客需求

为了满足不同层次的旅客需要,韶关车站的站台食品供