

# 太原铁路局营业收入最大化 的经营策略

□太原 吴利民 梁 权

太原铁路局职工114561人;线路总延长6887公里,营业里程2749.7公里,其中,电气化铁路4898公里;配属机车1139台,其中,电力机车644台、内燃机车495台;配属客车1715辆。作为大型运输企业,太原铁路局是全路货运量最大、运输收入最高的路局,2005年的运输增量占全路的二分之一。主要担负着山西能源重化工基地的客货运输任务,煤运量占总运量的80%以上,除供应全国26个省、市、自治区的部分工业、民用煤炭和外贸出口煤炭任务外,还承担着华北、东北、华中、华东、南方五大电网,秦皇岛、天津、京唐、连云港、锦州、青岛、日照、南京八大港口,鞍钢、武钢、宝钢、本钢、首钢、包钢、太钢、邯钢、湘钢、涟钢、唐钢、济钢、莱钢、沙钢、马钢、新余钢十六大钢铁企业的部分煤炭运输任务。全局日均装车17000车以上,完成换算周转量580百万吨公里以上。年货运量3.95亿吨,客运量3125万人,运输收入在229亿元以上。

要深化企业改革,提高发展和自主创新能力。营业收入最大化是不可或缺的前提条件和保障基础,本文拟针对太原铁路局实际就此问题做粗浅讨论,以期对实际工作有所裨益。

## 客运营业收入

1、旅客票价收入。(1)清算体系。各铁路局发售客票收入的分站别和车次信息通过远程计算机网络传输到铁道部清算中心,经过计算机处理后输出按旅客列车担当局划分的分车次客票收入信息,下传各铁路局,各铁路局按应交售票款和应收担当列车客票收入进行资金轧差,与铁道部清算中心办理结算,以此实

现客票收入取得方式的完全市场化。(2)营业收入最大化措施。

①基础信息工作。铁道部清算中心每旬公布分车次的应交客票进款和应收担当列车客票收入,铁路局要分车次建立相应台帐,利用先进技术完善列车乘务员——车长——车队——客运段——客运处和收入稽查处、财务处的客票收入信息反馈机制,特别是列车乘务员,要及时动态地统计、跟踪运行列车沿途各站上车人数,按运价里程和适用运价及其它规定预测客票收入,确保客票收入的及时、完整。

②增强服务意识,强化营销工作。精心策划,科学组织,开展营销宣传活动,主动深入到厂矿企业农村学校,调查了解客流情况,宣传铁路跨越式发展的良好局面,宣传我局客运优质服务政策,对学生、旅游、民工等团体旅客要按照规定给予优惠,送票上门,优先安排乘车。对长期购票乘车的大型企业、政府部门、部队、高等院校等有条件的可以派车接送旅客乘车,并通知列车给予热情优质服务,餐车就餐给予优惠,主动联系出售返乘车票,实行一条龙服务,让旅客满意放心。

③加强客流监测,优化客运组织。首先强化图定客车开行情况的分析,根据客流变化及时调整临客开行方案,动态调整客车编组,实施“增长、优中、减短,精打细算”的运力配置原则,压减管内短途慢车和路用列车,用活用足现有车底;以增加直通客流为重点,积极开发运输新产品,合理运用能力,减少客车虚糜,提高列车利用率和客票收入率。其次强化售票组织,各车务段、车站要指定一名领导亲自组织检查售票工作,根据长短

途列车分工,按照先终点后长途再短途的原则组织售票,加强冷门车的组织,各站要根据客流需求,开设足够的售票窗口,按规定予售期组织售票,开展电函订票、送票和流动售票、异地售票等多种形式,方便旅客购票。客流较大的车站实行昼夜不间断售票,县城及三等以上车站除交接班和吃饭时间,不准关闭窗口,保证旅客购票。同时要加强票额管理,严禁私自留票、藏票和倒卖车票,凡发现因票额管理不善,旅客购不着票,而造成票额虚糜的车站,追究计划员和客运主任的责任。第三在严格售票组织的前提下,充分用好运能,科学合理地调整临客、冷门车和热门车的车票发售,有效提高担当直通旅客列车客座利用率和始发直通旅客列车长途上座率,特别要着力提高硬卧利用率、软卧利用率;例如,2005年全路各局担当直通旅客列车客座利用率平均为77.7%,我局担当的直通旅客列车客座利用率平均为87.7%,超全路平均水平10个百分点,位列全路前茅,其中:硬座利用率为98.7%,超全路平均水平14.4个百分点;硬卧利用率为67.4%,比全路低0.7个百分点;软卧利用率为57.3%,超全路1.2个百分点。同时,我局始发直通旅客列车长途上座率为123.6%,比全路平均水平109.9%超13.7个百分点。

④严格查堵,确保不漏。各站车要组织力量,加强收入查堵漏收工作,各次列车要严格验票上车,不准私带无票旅客,不准安排越席乘车,不准以长补短,不准捎买带,违者有关责任人一律下岗。列车长和添乘干部要带领乘警加大列车查票力度,直通列车查验车票由400公里改为200公里查验一次,管内列车改为每区段

查验一次,短途和市郊列车实行随时查验,保证一人不漏,收入一分不少。各车站要加强站区封闭工作,落实查堵岗位责任制,严禁无票进站,特别是中间站要由站领导亲自组织公安、客运人员在列车接发期间,查堵无票,凡发现组织不力、秩序混乱的车站一律给予红牌警告,全局通报批评,由主管段长带队,站长和客运负责人到路局交班。

⑤挖潜提效,扩大运能。积极准备在七对直通热门列车上加挂、换挂车辆,扩大能力,缓解旅客购票乘车难的矛盾;适时开行民工专列;大力组织旅游专列;延长部分直通列车运行区段,特别是东北方向列车运行区段和华南方向列车运行区段。

2、其他客运收入(主要是列车补票收入和卧铺定票费的30%)。这部分收入占客运营业收入总规模的8%左右,且直接来自旅客,不经过清算系统,主要是加强售票组织和堵漏保收工作。

#### 货运营业收入

货运营业收入按在清算体系中的取得方式主要分为货运管内收入、货运直通发到及运行收入、电力附加及编组站作业清算收入、货运其他收入。

管内收入及货运其他收入均为直接向托运人收取的运杂费,不存在进款分配或清算问题,相应收入最大化的对策可直接以货运市场为参照系和基准点。

货运直通(包括发到及运行)收入是对全路货运直通运费按直通货物周转量及发送到到达工作量指标在各铁路局之间的分配结果;太原铁路局作为以装车和煤炭外运为特色的铁路局,直通周转量占货物周转量的比重达93%以上,因而,在充分挖掘运输能力、提高运输效率、确保管内运输的前提下,要最大限度增加货物直通运输工作量,争取最大的直通清算收入,另一方面,货运管、直运输量的结构是运输组织的客观结果,是统计监测数据,受全路货流、车流变化及运输组织原则、实时调度指挥的制约,从全路整体利益的角度考虑,货运直通运输量不应成为影响运输决策的主要依据,否则会产生误导;货运进款最大化才是出发点和终极目标。

电力附加及编组站作业清算收入主要是对电力区段运输和编组站作业的补

偿,其关联指标具有路网客观性和与运输组织的低相关性,单项最大化的讨论意义不大,或者换句话说,只能从属于货运进款最大化的整体目标。以下将着重讨论货运进款最大化的对策:

1、加强运输组织。进一步优化运输方案,强化运输组织,努力实现运输效率的最大化。一是严把调度日(班)计划的编制和审批关,提高日(班)计划和阶段计划的编制质量及下达的及时性和准确性。二是根据货运工作计划合理安排列车工作计划和机车工作计划,为车站机列衔接和组流上线创造条件,以确保点线能力的有机结合,提高日班计划的兑现率。三是精心组织货源,合理安排流向,均衡组织运输,搞好机列衔接;强化对敞车的装车组织和监督,加快车辆周转,密切监督其运行状况,特别是冬季车底冻结情况,一经发现,立即采取措施。四是动员各企业特别是大型企业积极调整流向、开发市场、组织货源,为确保侯月线运量的完成提供货源保证。积极与郑州局加强联系,确保各阶段机车均衡使用。五是积极利用杂型车运输,组织杂型车装运粮食、化肥、化工、非矿、矿建等品类的运输。对于整列杂型车和可组织整列去向的零散货源,重点进行协调和组织,特别是组织好N型车循环拉运,提高杂型车使用效率。六是加强卸车组织。进一步完善卸车组织,备齐充足的人力和机具,确保实现高效卸车。继续加强与各卸车企业的日常联系,最大限度地组织均衡到达,避免到重集中和重车积压,力争向卸车要空车,向卸车要运量。

2、加强货源组织。认真执行铁道部文电精神,切实做好货源组织工作。一是加强对管内货源的动态掌握,对货源不稳的企业及存煤量下降的煤站要进行专题分析,查找原因,制定有针对性的措施。二是安排好重点企业、重点统配矿、重点物资的运输进度,合理调整煤、焦、铁车流去向,组织均衡发送。三是根据季节特点,大力组织冬储煤运输。四是进一步加强经大秦、侯月线的货源组织,尤其是要加强装到京、津、唐地区、华北和东北地区的货源组织。

3、加强施工管理。认真执行铁道部、路局有关文件规定,严把施工计划受理、审批关,确保现场作业有序可控和各项

施工的安全顺利进行,确保线路通畅,为增运增收打下良好的设备基础。

4、加强运输分析工作。重点是装卸车、分界口列车出入、运用车分布、车流接续、机车使用、点线能力利用等方面的情况分析。根据分析结果,指出存在问题,有针对性地提出提高运输效率的意见和建议,为路局正确决策提供可靠的第一手资料。

5、确保重点物资运输。对交由铁路运输的抢险、救援物资,坚持“急事急办、手续从简、重点保证、从速发运”的原则,优先办理、优先配车、优先装车、优先挂运。重点保证煤炭企业和所服务的电厂、钢厂、港口及制气企业的运输需求。对粮食、化肥、农机、农业抗旱物资及部令下达的重点物资要优先列入计划,力争货物运量和社会效益双赢。

6、加强货物发送分品类的筹划。以高货收率弥补装车不足,优化装车结构;同时加强货运结构调整,严格落实装车去向和排空要求,在确保煤炭等重物资运输的前提下,优化管直、黑白结构,根据京包、京原线煤炭特价计费政策,大力组织煤炭运输;按照效益优先、远程优先、高运价号货物优先的原则,加大运距长、运量大、清算多直通货物的组织力度,实现货收率、货物运输收入、货运营业收入的同步提升。

7、加强货物运输收入分析。对运输收入的完成情况,按照货运量、运输收入和收入率的完成比重,从管直、黑白、品类、区域四大结构出发,对货物运输收入变化以及品类结构、量率关系进行重点分析。据此指导货物运输组织;同时强化堵漏保收工作,特别对专用线(专用铁道)货车使用费收缴情况和站车堵漏保收加强检查考核。

综上所述,目前的营业收入分配体系在与市场体系接轨和显性化及收入信息反馈速度等方面得到了全面、系统的完善,营业收入最大化和运输进款最大化在某种程度上得到了合理的协调,使铁路局的相关决策和运作系统进一步优化,其在向真正意义上的自我约束、自我发展的独立市场竞争主体的转化过程中迈出了关键性的一步。

(作者单位:太原铁路局 石家庄铁道学院)