文章编号：2097-5899(2026)01-0006-05　　中图分类号：U294.1　　文献标识码：A
DOI：10.16669/j.cnki.issn.2097-5899.202505300001
引用格式：米思颖. 乌鲁木齐局集团公司货运集中办理实践探讨[J]. 铁路物流，2026，44(1)：6-10.
MI Siying. Practice on Centralized Freight Handling by China Railway Urumqi Group Co., Ltd.[J]. Railway Logistics, 2026, 44(1): 6-10.

乌鲁木齐局集团公司货运集中办理实践探讨

米思颖

(中国铁路乌鲁木齐局集团有限公司　95306货运物流服务中心，新疆　乌鲁木齐　830000)

摘　要：为探讨铁路货运集中办理的实施路径与成效，以乌鲁木齐局集团公司为例，建立以95306系统为核心的货运内勤业务集中办理模式，通过制度流程再造、系统功能升级、数据驱动决策及多维度人才培养等措施，研究其在作业效率、服务质量、管理效能及风险防控等方面的优化效果。分析表明，该模式使需求受理与核算制票岗位人均效率提升约3倍，累计优化内勤人员392名，并依托全程线上化办理与操作留痕机制有效降低了廉政风险。研究结果为铁路货运推进集约化管理与数字化转型提供了实践参考。

关键词：铁路货运；货运集中办理；作业流程优化；95306系统；数字化转型

在构建现代物流体系的大背景下，铁路货运作为物流运输的重要力量，面临着提升效率、优化服务的挑战。中国铁路乌鲁木齐局集团有限公司(以下简称“乌鲁木齐局集团公司”)积极响应国家政策，适应市场发展需求，推进货运集中办理，对作业流程进行深度优化，创新管理模式，更好地服务客户，提升铁路货运竞争力。

1　乌鲁木齐局集团公司货运集中办理前业务分析

1.1　基本情况与人员分布

乌鲁木齐局集团公司在2019年实施制票业务集中办理前，对全局各货运制票站基本情况、人员、班制、作业量等内容进行调研，整合前全局共有5个货运中心、2个口岸站，共96个制票站。其中，原乌鲁木齐货运中心29个站，作业人员59人，日均制票3 800张左右；原奎屯货运中心14个站，作业人员18人，日均制票1 600张左右；原哈密货运中心15个站，作业人员17人，日均制票1 300张左右；原库尔勒货运中心17个站，作业人员16人，日均制票850张左右；原喀什货运中心16个站，作业人员14人，日均制票800张左右；阿拉山口站管辖1个国内段办理站，作业人员2人，日均制票150张左右；霍尔果斯站管辖4个国内段办理站，作业人员2人，日均制票350张左右[1]。全局共计制票人员128人，日均制票8 800张左右。集中办理前站点、制票量分布基本情况如图1所示。

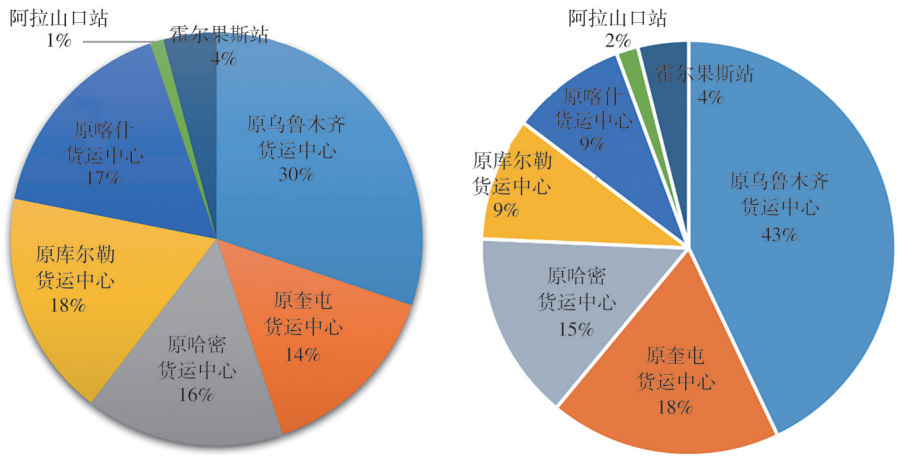
2019年12月18日起，全局5个货运中心、2个口岸站共计96个货运站的制票业务(不含军事运输及国际联运)全部整合至原乌鲁木齐货运中心，实现一个制票中心集中制全局发送货物运单。并以此为模型将原乌鲁木齐货运中心各办理站的收入进款、税票开具、需求受理等业务整合集中，其余货运中心按照就近原则将分散在各个作业点的受理、交付、税票开具等内勤业务集中在附近作业量较大、交通便利的营业部。

1.2　存在问题

1.2.1　业务协同不通畅，受理体验欠佳

新疆地域辽阔、货运站点分散，传统铁路货运作业模式下各车站货运业务独立运行，缺乏高效协同机制，彼此间如同信息孤岛。例如需求受理环节，不同车站对客户需求的响应速度和处理方式差异大。部分小、散、弱货场受人力限制，业务高峰时人工审核流程繁琐，致使需求积压，客户等待时间漫长，服务体

收稿日期：2025-05-30



a　货运制票站分布
a　Distribution of freight document preparation stations

b　货运制票量分布
b　Distribution of freight document preparation volumes

图1　集中办理前站点、制票量分布基本情况

Fig.1　Basic distribution of stations and document preparation volumes before centralized handling

验大打折扣，难以满足新疆大宗、季节性强的货源高效运输。

1.2.2　服务局限明显，市场竞争乏力

传统货运服务主要依赖线下营业厅，服务时间和地点受限。基于新疆各车站间距离较远的地域特征，存在同一家客户在多个站点办理业务的情况，客户办理业务需在营业时间内前往指定营业厅，长途奔波耗时耗力，遇到特殊情况无法及时办理时只能等待，灵活性不足。而且点多、线长导致各车站服务标准难以统一监管，服务质量参差不齐，难以塑造覆盖全疆、稳定可靠的铁路货运整体品牌形象，在市场竞争中处于不利地位。

1.2.3　数据利用不足，策略制定受限

传统作业模式对业务数据缺乏系统分析和利用[2]。各车站的数据仅用于自身业务操作，无法从新疆全域视角对大宗、多品类货运业务进行关联性深度剖析，难以及时发现潜在问题和把握全疆乃至面向中亚的市场趋势，不利于铁路货运部门制定科学合理的发展策略以及优化业务流程。

1.2.4　人才培养滞后，技能结构单一

传统分散作业模式下，人才培养与岗位需求存在脱节，作业人员技能结构普遍单一。由于各车站业务独立，作业人员长期固化在特定岗位或站点，导致其知识面狭窄、技能深度不足，难以适应多岗位协作或复杂业务场景，如新疆地大物博，各个地区资源不同，有的地区主要运输煤炭，有的地区盛产粮食、瓜果或棉花等季节性较强的产品，各站发货品类不同，会导致作业人员仅熟悉本站特定品类的发送、到达业务流程，而口岸站货运员仅熟悉通关流程、难以接触多元业务类型，导致专业视野局限、知识结构单一。此外，分散的培训体系难以系统性提升作业人员的现代物流专业素养，面对数字化转型等新趋势，会导致职工适应能力不足的问题，制约铁路货运向现代物流转型进程。

2　货运集中办理模式实践

为优化生产力布局，提升管理效能，构建铁路货运“大服务”理念，货运部通过优化货运作业流程，创建集中办理模式，自2022年3月30日起逐步实现货运客服、需求受理、核算制单、收入进款、线上交付、货损理赔、税票开具等7项业务的集中办理。

2.1　强化制度保障，筑牢管理根基

制定科学整合方案。精心挑选集中办公点，合理划分功能区域，确保办公、生产等区域功能完备。按照严格选拔程序，组建103人的专业货运内勤队伍。遵循“集约化管理、板块化营销、网格化服务、项目化运作”原则，完善95306货运物流服务中心管理架构。废除“土规定”“土办法”，规范各岗位作业流程以及作业标准，逐项梳理各个作业环节需要的规章、作业规范以及作业流程，明确各岗位职责，严格把控“源头”数据，明确“谁录入谁负责”的管理职责，用制度划分责任，用责任标准规范作业行为，确保业务模式、业务流程、业务操作统一、规范、透明，以及集中办理作业人员与车站现场作业人员职责分工明确、

信息沟通顺畅、联劳协作高效。

2.2　强化流程管理，提升作业效率

（1）集中办理前对7个站段的需求受理、核算制单、收入进款、内交付、货损理赔[3]等环节的作业流程进行调研，找出各单位的共性问题和个性问题，规范作业流程，完善各岗位作业指导书[4]，明确各环节间的作业交接方式、数据来源，组织作业人员按作业流程规范操作。

（2）充分利用95306系统新增功能，提升作业效率。系统升级后新增按发站、运输方式、品名品类自动受理功能，经测试推广使用，目前全局自动受理占比达到78%，大幅节省人工受理审核时间。根据95306系统升级新增的多车多箱功能，经测试列车制票时间由原来的20 min压缩至3 min左右，每列节约作业用时85%，现已在全局推广使用。

（3）根据业务需要，95306货运物流服务中心开设收入专户，将原货运中心的5个国铁账户、10个合资公司账户由分散变为集中管理，95306货运物流服务中心围绕物流总包业务的开展情况[5]，设立运输收入专户子账户，按物流中心设置所在区域划分，国铁既有业务分设5个子账户，物流总包业务分设3个子账户，合资公司保持既有账户8个，降低了收入专户资金的安全风险。

2.3　建立数据台账，提升服务质量

（1）配合做好各项数据统计工作，直观展示各岗位各时段作业量，为后续优化业务流程、丰富岗位职能和提升物流服务新技能做好时间安排。

（2）利用电子货票和95306系统数据，为乌鲁木齐局集团公司优化业务模式提供数据支撑，通过客户发运数据分析，将客户评定为核心客户、重要客户、优质客户、一般客户，并针对不同级别客户制定差异化的营销服务、运输组织和货运产品策略。2024年乌鲁木齐局集团公司与31家企业签订战略合作协议(合同)，通过实施量价捆绑、运力倾斜等措施，稳住货发基本盘。

2.4　强化人才队伍建设，提供人力支撑

（1）系统组织了全员对95306升级后的培训工作，重点对先受理、后订车，先装车、后制票，先内交付、后外交付的作业流程进行规范，达到作业人员熟练操作系统功能的目的。

（2）强化业务素质，将过去单站单一品名办理模式转变为多站多品名模式，每月常态化开展全员岗位练兵，营造浓厚的学习氛围，鼓励作业人员交叉轮岗“自主学、个性学”，补齐业务短板，夯实业务基础，提升业务素质，实现一岗多能，打造一支联劳高效的专业化队伍。

（3）丰富课程设计，抓实名师带徒、学习交流和研修培训、岗位融合培训，促进高技能人才培训培养，制定激励政策，引导年轻人向管理岗位流动，快速培养一批专业骨干，带动队伍整体提质。

（4）强化培训力度，提高素质绩效，激发内生动力点，常态化开展“每日一问”“每周一学”“每月一考”机制，制定《95306货运物流服务中心星级职工评定管理办法》，将岗位星级评定结果与职工个人发展相结合，对高星级职工在技能人才储备、职业技能等级认定、班组长选拔和管理、专业技术岗位招聘等工作中优先考虑，以此激发职工学技练功的积极性。

3　实施效果分析

3.1　岗位效能跃升，劳动效率增倍

（1）需求受理岗位现作业人员25人，较集中办理前(136人)节约111人，日均每名作业人员受理车数由集中前289车提升至1371车，增幅374.4%[6]。

（2）核算制票岗位现作业人员38人，较集中办理前(128人)节约90人，日均每人制单数由集中前200车提升至837车，增幅318.5%。

（3）收入进款岗位现作业人员17人，较集中办理前(47人)节约30人，承接了全局(除口岸站)货运运输收入进款资金做账、核对和报表等工作。

（4）交付理赔岗位现作业人员10人，较集中办理前(135人)节约125人，其中线上交付岗位现作业人员4人，负责全局内交付线上办理业务，办理量占全局到达量的95%左右。随着线上办理量的逐步增加，减轻了各办理站线下办理内交付作业压力[7]，同时为客户提供了足不出户就能办理内交付业务的便利条件；货损理赔岗位现作业人员6人，负责全局货损理赔线上作业，日均每人受理72批，集中办理后作业流程优化，审批步骤简化，理赔效率提升，做到了即提即赔。

（5）值班员可以通过铁路95306系统查看受理制单待办功能，随时调配作业人员，保证人员工作量饱满的同时兼顾了人员作业量的均衡，由过去按业务设岗转变为目前的按作业量设岗。集中办理后的103人，承担了原分散在110个货运站的495名专兼职内勤人员的工作量，人力优化对比如表1所示，优化的人员全部充实到现场作业岗位，为现场安全卡控提供了有力支撑。

表1　人力优化对比　　人

Tab.1　Human resource optimization comparison

岗位名称	集中前人数（专兼职人数）	现有人数（专职人数）	节约人数
需求受理	136	25	111
核算制票	128	38	90
收入进款	47	17	30
交付理赔	135	10	125
客户服务	10	10	0
税票开具	39	3	36

3.2　作业标准升级，管理效能进阶

（1）通过优化生产组织环节，规范前端外勤岗位的作业标准，提高了货运站系统、集装箱系统、货运生产作业与管控平台数据传递、录入的准确性，提高了工作质量，为需求受理、核算制单作业环节提供了有效的数据保障。

（2）根据“技能多元化、业务接续性、工作量饱和度”的原则，在全局范围内不划分固定作业区域、不设置固定作业岗位，由过去的固定岗转变为目前的机动岗，确保用工精干高效，实现一职多能。

（3）根据各岗位作业时间特点，丰富岗位职能。如需求受理岗位作业时间集中在上午，利用这一特点，将作业时间集中在下午17：00左右的结账工作纳入了需求受理的岗位职责。

（4）集中办理后，收入进款室每日掌握资金收入动态及债权债务情况，将客户费用支付情况同步至需求受理岗位和核算制单岗位，从源头强化债权风险控制，避免累计拖欠，确保应收尽收。

3.3　服务触达无界，体验便捷高效

（1）依托新版铁路95306平台，汇集内部生产、外部服务等全部数据实现各系统的数据交互，提升各类系统的自动化水平，为客户提供24 h远程不见面服务，减少客户往返货运营业厅办理业务的人力、交通、时间成本，提高业务办理效率[8]。

（2）提供7×24 h服务，突破了营业厅上下班时间限制，做到随时响应、及时办理，为客户提供更加高效和贴心的服务。

（3）收入进款方面统一全局电汇运费进账时间及迟交金核收时间，避免了集中办理前各个货运中心时间不统一而造成的客户投诉问题。货损理赔方面，统一赔偿，直接对接乌鲁木齐局集团公司财务部门，理赔周期更短，全面掌握全局货损理赔现状，系统分析各货运站点货物破损问题，针对性采取措施，提高装卸车质量，减少货物破损，提升服务质量。

3.4　市场响应提速，产品创新赋能

（1）通过运单数据统计，分析货运流向与港口、机场的衔接需求[9]，开发“铁路＋海运”“铁路＋航空”一单制服务，2024年11月22日乌鲁木齐局集团公司首次在全国试行集装箱多式联运“一单制”运输，铁路多式联运“一单制”工作取得历史性突破。

（2）坚持市场需求导向，打造精品货运班列，根据地域特点和产品特征，乌鲁木齐局集团公司以珠三角、长三角、沿海港口为节点，形成了以棉纱、棉布、粮食为重点开行的乡村振兴列车和以煤炭、矿石为重点规模化组织的点对点循环货运班列[10]，2024年货运班列线路达到22条，便于高效精准投入运力。

（3）大力开展物流总包业务，截至2024年底累计签订物流总包合同29份、协议运量达2 860万t，合同兑现率112%。

3.5　业务能力强化，队伍能级跃迁

（1）集中办理后，通过日常轮岗学习、交叉换岗体验式培训等方式加强实作演练，目前集中办理业务的38名制票人员、25名需求受理人员定期轮岗，均可独立完成管内110个作业点受理和运单制票工作，确保用工精干高效，实现一职多能。遇到业务高峰或人员临时变动时能快速调配人力，避免流程卡顿。交叉轮岗同时打破了岗位壁垒，使职工对全业务链条的理解加深，处理复杂业务的能力增强，面对客户多样化需求时能更精准地提供服务。

（2）通过创新培训模式、绩效联动机制激发了职工的竞争意识和成长动力，优秀人才通过选拔脱颖而出；同时轮岗和协作增多增强了团队凝聚力，减少部门间的沟通内耗，整体战斗力提升，为集中办理模式的长期稳定运行提供了有力支撑。

3.6　流程管控严明，廉政风险降低

（1）针对不同层级、不同岗位单独配置功能组、菜单组和数据权限，实现货运业务办理全程系统卡控。

（2）严格落实95306账号实名制要求，每位作业人员用自己的账号登录操作所有业务，每个环节都实现了全过程留痕、可追溯，压缩了原有的线下不规范操作空间，同时大大降低了廉政风险。

（3）集中办理后，95%以上业务均可线上办理，作业人员和客户不接触、不碰面，在一定程度上减少了廉政风险。

4　结束语

乌鲁木齐局集团公司货运集中办理通过优化作业流程、创新管理模式，在劳动效率、资金安全、服务质量、廉政建设等方面取得显著成效。未来将积极探索人工智能在各岗位中的运用，进一步提升自动化作业水平。深化人才队伍建设，培养更多复合型人才，以适应铁路货运不断发展的需求，为铁路货运市场化改革和现代物流体系建设注入持久动力。

参考文献：

[1] 张振宇. 太原局集团公司实施货运集中办理的实践探索[J]. 铁道货运，2022，40(9)：23-28，33.
ZHANG Zhenyu. Research and Practice on Centralized Handling Strategy of Freight Business in China Railway Taiyuan Group[J]. Railway Freight Transport，2022，40(9)：23-28，33.

[2] 赵　华. 铁路货运场站数字化管理模式创新探讨：以成都局集团公司大弯镇站为例[J]. 铁路物流，2025，43(1)：40-47.
ZHAO Hua. Exploration of Innovative Digital Management Model for Railway Freight Yard Stations：A Case Study of Dawanzhen Station of Chengdu Railway Group[J]. Railway Logistics，2025，43(1)：40-47.

[3] 中国国家铁路集团有限公司. 国铁集团关于实施95306整体升级和货运集中办理的通知[A]. 北京：中国国家铁路集团有限公司，2021.

[4] 刘　赫. 基于人机融合模式的铁路货运核算制单作业组织优化研究[J]. 铁道货运，2024，42(9)：45-49，55.
LIU He. Organization Optimization of Accounting and Document Making Operations in Railway Freight Based on Human-Machine Fusion Mode[J]. Railway Freight Transport，2024，42(9)：45-49，55.

[5] 刘　莉. 物流总包业务模式下运输收入进款集中办理风险控制策略[J]. 现代营销，2025(5)：136-138.

[6] 卢　曦. 浅析青藏集团公司货运集中办理实施影响[J]. 铁道货运，2023，41(12)：6-11，32.
LU Xi. Influence of Centralized Freight Business Handling in China Railway Qinghai Tibet Group[J]. Railway Freight Transport，2023，41(12)：6-11，32.

[7] 中国铁路总公司. 关于印发《铁路货运票据电子化作业办法》的通知[A]. 北京：中国铁路总公司，2018.

[8] 常　亮. 提升兰州局集团公司货运服务质量对策探讨[J]. 铁道货运，2024，42(5)：18-23.
CHANG Liang. Countermeasures Exploration to Improve Cargo Service Quality of China Railway Lanzhou Group[J]. Railway Freight Transport，2024，42(5)：18-23.

[9] 傅　赟. 我国集装箱铁海联运发展对策研究[J]. 铁路物流，2025，43(1)：48-55.
FU Yun. Development Strategies of Container Rail-Sea Combined Transport in China[J]. Railway Logistics，2025，43(1)：48-55.

[10] 郑　旸. 中铁集装箱公司国内多式联运班列提质升级策略研究[J]. 铁道货运，2024，42(7)：18-23，30.
ZHENG Yang. Quality Improving and Upgrading Strategy of China Railway Container Company's Domestic Multimodal Transport Trains[J]. Railway Freight Transport，2024，42(7)：18-23，30.

（责任编辑：吴文娟）

Practice on Centralized Freight Handling by China Railway Urumqi Group Co., Ltd.

MI Siying

(95306 Freight Logistics Service Center, China Railway Urumqi Group Co., Ltd., Urumqi 830000, Xinjiang, China)

Abstract: To explore the implementation pathways and effectiveness of centralized railway freight handling, this paper took China Railway Urumqi Group Co., Ltd. as a case study and established a centralized handling model for freight back-office operations centered on the 95306 system. Through measures such as institutional and process reengineering, system function upgrades, data-driven decision-making, and multi-dimensional personnel training, the paper investigated its optimization effects on operational efficiency, service quality, management effectiveness, and risk control. Analysis shows that this model has improved the per capita efficiency of demand acceptance and billing and documentation roles by approximately threefold, reduced a total of 392 back-office personnel, and effectively reduced integrity risks by leveraging fully online processing and operational traceability mechanisms. The research findings provide practical references for promoting intensive management and digital transformation in railway freight transport.

Keywords: Railway Freight Transport; Centralized Freight Handling; Operational Process Optimization; 95306 System; Digital Transformation