



中国烟草企业文化系列丛书 [2008]

河南中烟工业公司郑州卷烟厂

吴殿信 主编

追求·探索

PURSUIT
AND EXPLORATION



中国文联出版社



中国烟草企业文化系列丛书[2008]

追求·探索

吴殿信 主编

中国文联出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

追求·探索/吴殿信主编.—北京:中国文联出版社,2009.1

ISBN 978-7-5059-6209-5

I. 追… II. 吴… III. 报告文学—作品集—中国—当代 IV. I25

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第213906号

书 名	追求·探索
主 编	吴殿信
出 版	中国文联出版社
发 行	中国文联出版社 发行部 (010-65389150)
地 址	北京农展馆南里10号(100125)
经 销	全国新华书店
责任编辑	刘 旭
责任校对	梁克虎
责任印制	焉松杰 刘 旭
印 刷	深圳现代彩印有限公司
开 本	787×1092 1/16
印 张	12.25
版 次	2009年1月第1版第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-5059-6209-5
定 价	65.00元

您若想详细了解我社的出版物

请登陆我们出版社的网站<http://www.cflacp.com>

中国烟草企业文化系列丛书

编辑委员会

主 任：张保振

副 主 任：邢万里 刘景珍

编 委：（按姓氏笔画排序）

王彦亭	王健男	申秋生	刘 杰	问 武
孙公准	孙晓莹	余云东	张水长	张修连
郑建民	赵九来	柳万东	郭振景	郭联君

主 审：刘明炉 蒋 政

《追求·探索》编委会

顾问：赵九来 杨自业 邵富根

主编：吴殿信

执行主编：魏平建 张建波

编辑：张美兰

编纂人员：王洪亮 李金周 魏 玲 王 丽 赵 亮

朱子玉 王洪涛 赵景收 贾元博 罗春霞

王松杰 杨博雅 冯 杰 秦 云

序

《追求·探索》即将正式出版之际，编者想请我作个序。

本书作为《中国烟草企业文化系列丛书》中的一本，较为全面地展示了河南中烟工业公司郑州卷烟厂建设企业文化的不懈追求过程与探索实践的初步成果。

郑州卷烟厂始建于1944年，如今已是步入耳顺之年的企业。上世纪50至60年代，该厂曾是全国五大卷烟企业之一；上世纪70至80年代，该厂曾对国内十多家卷烟厂进行技术支援和人员培训，并受国家有关部门委托到索马里援建烟厂。该厂1951年创牌的“黄金叶”卷烟品牌，几十年来不仅为企业创造和积累了巨大的物质财富和精神财富，并成功跻身“中国驰名商标”，也为整个烟草行业贡献了一笔十分宝贵的无形资产。现在，“金叶”一词，已成了烟草行业的代名词。这些，无疑是企业文化建设的结晶。

进入新世纪，适应烟草行业实施“大企业、大品牌、大市场”战略的要求，贯彻国家关于深化烟草企业改革的有关文件精神，郑州卷烟厂主动参与企业联合重组，积极推进企业组织结构调整。2003年7月与漯河卷烟厂联合重组为“郑州卷烟总厂”，2006年11月全省卷烟工业企业一体化合并重组为一个法人实

体后，成为了河南中烟工业公司所属的一个卷烟生产厂。

郑州卷烟厂十分重视企业文化建设。其“能力文化”建设，定位准确，符合国家局关于“把工厂办成真正的工厂”的要求，适应了实现职能转变后，着力提升生产组织能力、工艺保障能力、成本控制能力、安全稳定能力的需要，从全国烟草企业文化建设来看，有其自身的特点。

应该说，每个企业都有自己的企业文化，不论其是自觉建设的，还是自发形成的。而且，可以肯定地说，凡是比较优秀的企业文化，无一不是经过长期不懈的努力建设才逐渐形成的。

广大干部职工，是企业文化的核心与主体。建设企业文化，必须坚持以人为本。具体说来，就是要广大职工作为企业文化建设的主体，把职工与企业和谐发展作为建设企业文化的价值追求，把提高职工文化素质作为企业文化建设的首要任务，把内化为职工的自觉行动作为企业文化建设的最终目的，把养成职工非凡的文化气质作为企业文化建设的突出特色。

企业文化建设，贵在有自身的个性与特色。但这种特色，主要不在于提炼的企业理念、企业精神标新立异，制定的管理制度、行为规范与众不同，设计的视觉形象新奇好看，而在于能否通过内化、落实，养成职工非凡的文化气质，让人即便不到企业，仅从与个别员工的简单接触，对职工言行的点滴观察中，也能切实感受和深深体悟到企业文化的鲜明风格和独特魅力。

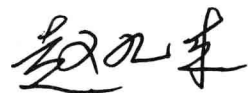
企业文化重在建设，贵在育人。提炼形成一套包括企业理念、企业精神、价值准则、管理制度、行为规范等在内的企业文化体系，仅仅是迈出了建设企业文化的第一步。

建设企业文化，并非一朝一夕的事情，而建设优秀的企业文化，更需要坚持不懈地努力。

愿郑州卷烟厂在深入推进“能力文化”建设的道路上，不懈追求，积极探索！

愿郑州卷烟厂的“能力文化”建设，早日结出硕果！

是为序。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '赵家' (Zhao Jia), written in a cursive style.

C 目录 Contents

序（赵九来）

追求篇 志存高远 思想决定行动

第一章 思考，源自追求与变革	2
一、历史的积淀	4
二、企业如人，变革使责任更重	6
在探索中求发展	6
沉甸甸的责任	8
三、转变视角，变挑战为机遇	11
变革，意味着更高的要求	11
挑战蕴含机遇	12
四、志存高远，让追求成就事业	14
态度决定高度	14
让追求成就事业	15
第二章 战略，前进的目标与路径	16
一、让思想超越理论	18
战略，思想是理论的核心	19
战略管理，源于学习、成于实践	20
二、工厂同样需要战略	22
战略规划，描绘前进的路线图	23
战略实施，新起点的思考	25
第三章 文化，让郑烟再次起航	30
一、文化建设，服务企业战略	32
郑烟需要什么文化	33

“敢”字当头的企业精神/36	
成本理念背后的故事/37	
我参与，我快乐/38	
二、《能力文化纲要》，郑烟发展的引擎.....	40
三、营造氛围，润物细无声.....	43
浓厚的目视文化氛围/43	
教练式的领导/44	
企业文化宣传员/46	
企业文化系列活动/48	
四、设计评价标准，促使文化落地.....	50
第四章 系统思考，提升科学管理水平.....	54
一、指标体系，用数字衡量工作.....	56
二、流程，质量与效率的推手.....	60
从思考到理解/61	
流程优化，抓好“三个层面” /63	

探索篇 文化落地 探索工厂之路

第五章 敢破敢立，让创新成为进步的源泉.....	66
一、管理创新，让郑烟活起来.....	68
打造创新管理平台，提高创新能力/68	
效能竞赛，掀起全厂革新热潮/71	
从监督到服务，审计部门职能的变化/72	
效能监察小组，处理疑难杂症的队伍/73	
三张工作单，清除生产管理的死角/74	
会审制度，让计划更准确/76	
未“亡羊”先“补牢” /77	

二、技术创新，生产能力提升的发动机	80
从73.4kg到7.9kg，烘丝机降低干头干尾重量攻关记	80
锅炉变频改造，挑战技术难题	84
回潮机周转箱更衣记	86
考验技术与勇气的战斗	88
技术创新，节能降耗无止境	92
“土专家”攻克“洋设备”	94
第六章 培养人才，积累企业最宝贵的财富	96
一、学习是第一能力	98
一位学而不倦的人	98
“复制、粘贴、编辑”，学习三部曲	100
五法培训，全面提升	101
“三个一”制度，学习才有岗位	103
维修工也要做作业	104
快退休还在学习的好职工	105
二、发展通道，人才进步最好的动力	106
首席通道，激励人才	106
技能跑道，助力人才	108
第七章 提升制造力，让郑烟基业长青	110
一、质量是第一位的	112
采用“SPC”法，确保两条生命线	112
32次试验	114
接油盒中的智慧	115
产品的“人身档案”	116
二、成本就是效益	117
源于数据，成于指标	117
成本意识，从细节开始	119

数据分析，节能降耗的利器/120	
球阀的小改动，成本的大变化/122	
方寸之间做文章/123	
一个小梭阀，降低盘纸拼接故障率/124	
节约一分成本 = 创造一分利润/125	
三、订单就是命令.....	126
生产计划表的变化/126	
让模式适应订单/128	
标准化带来效率的大幅提高/129	
满足订单要求，办法总比困难多/130	
工具箱改造，模式提高效率/132	
第八章 和谐，让郑烟走得更远.....	134
一、和谐，始于沟通.....	136
社区旧貌换新颜/137	
职工安全，由我们来监督/138	
一封感谢信/139	
“金秋助学”温暖孤儿心/140	
二、变“输血”为“造血”，发展多经企业.....	141
三、职工医院：实现跨越式发展.....	143
由0.1引出的护理模式/144	
在反思中成长/145	
四、创新模式，保证和谐.....	146
创新离退休职工管理模式/146	
社区纠察队，发挥余热创造价值/147	
五、安全为发展保驾护航.....	148
60万公里无事故/148	
提高技能，确保安全/149	

附录

能力文化建设大事记/152

印证/154

大力加强能力文化建设/161

企业文化是企业的“助推器”/164

一个企业的自新改革运动/167

能力决定未来/176

后记

主要参考文献

追求篇

志存高远 思想决定行动

当有一种力量推动我们去翱翔时，我们是绝不会爬行的。思想走在行动之前，就像闪电走在雷鸣之前一样。

——海涅



第一章 思考，源自追求与变革

① 追 ② 求 · ③ 探 ④ 索

PURSUIT AND EXPLORATION



2005年11月，国务院办公厅转发了国家发展改革委员会、财政部、国家烟草专卖局（以下简称国家局）《关于进一步理顺烟草行业资产管理体制深化烟草企业改革的意见》（国办发57号文件），为烟草行业的改革发展指明了方向。2006年初，国家局明确提出了“培育十多个重点骨干企业和十多个重点名优品牌”的发展目标，并要求“把公司办成真正的公司，把工厂办成真正的工厂”。

国家局的行业改革方向和发展目标，对于管理水平不同、生产规模不同、技术装备水平不同的卷烟生产企业而言，蕴含着不同的意义。各企业都开始深入思考变革对于自己意味着什么？今后的工作应该如何开展、如何转型？

郑州卷烟厂（以下简称郑烟）同样如此。

一、历史的积淀

在郑烟发展的进程中，既有辉煌，也有低迷坎坷。但一代代郑烟人为之奋斗的激情与热情一刻也没有停息过。

郑烟成立于1944年，至今已经有60多年的历史。

20世纪50年代，郑烟就是全国屈指可数的五大卷烟厂之一。烟草托拉斯时期，又是郑州烟草分公司下属21家卷烟企业中的龙头企业，研制生产的“黄金叶”、“散花”、“彩蝶”牌香烟多次被评为全国、省、市优质产品。

到80年代末，由于未能跟上行业技术改造的步伐，郑烟与省外一些厂家相比，装备相对落后，卷烟产品的外在质量与内在工艺竞争力偏弱，虽然产销量仍在不断上升，但产品结构和经济效益已明显落后。多年来位居全国五大卷烟厂家之一的地位开始动摇，在行业内的位次大步后移。

90年代初期，郑烟通过不断解放思想、深化改革、强化管理、狠抓产品质量、努力降低成本，实现了新的发展。“黄金叶”、“散花”、“彩蝶”品牌重新焕发生机，企业生产经营跃上了一个新台阶。

但是在省外部分企业开始迅速发展、快速提升的时候，郑烟在全国卷烟工业发展的速度竞争中又一次落在了后面。产品质量出现波动，品牌的市场声誉受到较大影响，企业一度面临生存危机。

2002年，郑烟新的领导班子带领全厂开始了新一轮