



中国烟草企业文化系列丛书 [2007]

安徽省安庆市烟草公司

主 编 江太平

和风宜人



華藝出版社
HUA YI PUBLISHING HOUSE



中国烟草企业文化系列丛书[2007]

和风宜人

江太平 主编

人宜风味

江太平 主编

（内容）

（内容）

（内容）

（内容）

（内容）

（内容）

（内容）

（内容）

（内容）

（内容）

（内容）

（内容）

（内容）

（内容）

（内容）

（内容）

（内容）

（内容）

（内容）

（内容）



華藝出版社
HUA YI PUBLISHING HOUSE

（内容）



图书在版编目(CIP)数据

和风宜人/江太平著. —北京:华艺出版社, 2007. 11

ISBN 978-7-80142-908-7

I. 和… II. 江… III. 烟草工业-企业文化-安庆市
IV. F426.89

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第168649号

和风宜人

江太平

和风宜人

主 编: 江太平

责任编辑: 王立法 刘禅

封面设计: 张明丽

出版发行: 华艺出版社

地 址: 北京市海淀区北四环中路229号海泰大厦10层

邮 编: 100083

电 话: 010-82883767

印 刷: 北京蓝空印刷厂

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 157千字

印 张: 15

版 次: 2007年11月第1版 2007年11月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-80142-908-7/Z · 469

定 价: 38.00元

华艺版图书, 版权所有, 侵权必究。

华艺版图书, 印装错误, 可随时退换。

法律顾问: 国方律师事务所 王军 律师

电话: 010-82254888

华艺出版社
HUA YI PUBLISHING HOUSE

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：张修连 郭振景 郭联君 申秋生 孙晓莹
刘 杰 滑福生 李泽华 尉彭城 问 武
杨培森 揭国雄 孙公准 曹树斌 杨先杰
李万兴 李嵩震 段铁力 彭明权 李根基
张水长 龚朝凯 李 瑾

会委编《人宜风时》

主 审：刘明炉 蒋 政
主 编：张保振
副 主 编：邢万里 刘景珍
编 委：张修连 郭振景 郭联君 申秋生 孙晓莹
刘 杰 滑福生 李泽华 尉彭城 问 武
杨培森 揭国雄 孙公准 曹树斌 杨先杰
李万兴 李嵩震 段铁力 彭明权 李根基
张水长 龚朝凯 李 瑾

陈 祁 周姝鸣

序

人们常说安庆为安徽之源。东周时期，安庆是古皖国所在地，安徽省简称“皖”即由此而来。生于斯，长于斯，深受中华优秀传统文化熏陶、黄梅天籁乡音浸润的安庆烟草[安庆市烟草专卖局（公司），下同]人，在牢固树立和认真践行“国家利益至上、消费者利益至上”行业共同价值观的过程中，将“和”确立为自己的价值主张与文化选择，追求天地人和、上下同欲，力求共生双赢、和谐发展。

从本质上讲，“和”是全人类的终极追求。我们一般做企业追求做强做大，追求成为百年老店，追求成为数一数二，其实这些都不是目标。做企业和做人的目标是一样的，就是“和”。现在全社会的主题是“和谐”。“和谐”二字简洁、生动而又朴实无华地反映了中国人心灵深处对人、社会与自然最深刻的理解，是对中国文化和中国哲学精神最精辟的诠释。做企业最大的目标，绝不是做大，也不是做强，更不是挣多少钱，在行业排行第几。企业的最终目标是人与人的和谐、人与物的和谐、人与社会的和谐以及人与自然的和谐，这是我们的终极理想。“和”本身是孕育农耕文明的中庸哲学。安庆烟草从现代商业视角挖掘传统“和”文化，便有了“和”的理念。安庆烟草抓住了“和”这一主脉，找到了根本点。

“和”是现代管理的最高境界。仔细研读《和风宜人》，你能感受安庆烟草成立26年来，尤其是“十五”以来天翻地覆的变化。这些变化，是安庆烟草践行“国家利益至上、消费者利益至上”的真实写照，也是安徽烟草、中国烟草波澜壮阔发展变革的一个缩影。

“和”是科学发展的重要内涵。仔细研读《和风宜人》，你会发现“立制度、建文化、激活人”，是促进安庆烟草改革发展最关键的3个因素。他们把制度和文化当做手段和过程，把人作为根本归属和落脚点。安庆烟草“和”文化的根本是人的和谐，基础是管理的和谐，核心是发展的和谐。

“和”就是服务。仔细了解安庆烟草的企业文化，你会认识到“和”既是一种服务态度，也是一种服务能力。领导服务体现在“贵和”，团队服务体现在“人和”，客户服务体现在“亲和”，管理服务体现在“理和”，社会服务体现在“融和”，支撑服务体现在“祥和”。构建大网络、发展大流通、形成大市场，必然要求与呼唤大服务。“大服务，构建和谐”是安庆烟草“和”文化的外部展示，是安庆烟草的核心价值品牌。

“和”就是美。仔细了解安庆烟草的企业文化，你确实感觉到和风宜人，“和”文化理念已经内化于心，固化于制，外化于行。50多篇鲜活的案例、故事便是例证。他们有的是安庆烟草企业文化建设经验的系统总结，有的是企业文化体系的理性阐述，有的是安庆烟草践行“国家利益至上、消费者利益至上”的全景展示，有的是员工践行企业理念的感人故事。这些案例、故事是安庆烟草企业文化建设的生动成果，闪烁着朴素的灵光，散发着和谐的美感。

历史是需要记录的。一本书，要全面对外展示安庆烟草的企业文化建设成果，展示安庆烟草的形象，有点儿难；一本书，要对内成为一本活生生的企业文化教材，不太难。历史也是需要评价的，难也好，不难也罢，这其中凝结了安庆烟草、安徽烟草乃至中国烟草的历史文化，固化着烟草人的智慧和汗水。

“和”凝聚力量，“和”团队天伦，“和”成就事业。我们相信，安庆烟草在“国家利益至上、消费者利益至上”行业共同价值观的指引下，伴随着建设和谐社会、和谐烟草的主旋律，一定能够演绎出属于自己的雄壮的“和”文化交响曲。

问武

注：问武为安徽省烟草专卖局（公司）主要负责人

目 录 Contents

序

第一篇 解读“和”文化

第一章 与“和”文化的亲密接触.....	2
第二章 顺势而生的“和”文化	9
服务和谐社会	9
共建和谐烟草	11
融入和谐地域	12
第三章 独特的“和”文化	17
文化深化中构建的“和”文化	18
行业价值观统领的“和”文化	19
发展战略相匹配的“和”文化	20
充满生机与活力的“和”文化	21

第二篇 践行“和”文化

第一章 战略——“和”为原点	24
清醒有为 全力履行使命	25
夯实基础 追求和而不同	47
科学求是 渐进变革	60
第二章 策略——“和”之延伸	78

“三大革命”	78
振精神 正作风 立实干	92
激活人 立制度 建文化	102
第三章 践行——“和”之落地	122
“贵和”：学习理论，科学决策	122
“人和”：团队聚力，开拓进取	125
“亲和”：服务至上，客户至尊	132
“理和”：务实创新，规范自律	138
“融和”：诚信负责，奉献社会	145
“祥和”：平安祥和，健康向上	152
第三篇 传播“和”文化	
第一章 流通现代化的烟草商业企业	162
具有生命力的营销网络	162
现代化的物流配送体系	169
第二章 面向未来的安庆烟草	174
诚信的安庆烟草	174
团队的安庆烟草	178
服务的安庆烟草	187
第三章 身处皖中 “和”达天下	195
尾 声	
后 记	
附录：“和”文化宣言	



第一篇 解读“和”文化

第一篇 解读“和”文化

和风宜人。“和风”者，和谐之风韵也；宜人，合人意，使人适意，又含有安庆的别称“宜城”之意。经历了以“和”为主题的企业文化建设之后的安庆烟草人，如今享受到了“和”文化的成果，焉有不宜人之理？

第一章 与“和”文化的亲密接触

文化是一个企业的精神和灵魂。安庆烟草“和”文化源自中华民族源远流长的传统美德和安庆烟草成长进步历程中的经验与教训。“和也者，天下之达道也”。“和”是中华民族生生不息的文化精神和独特品格，是当代中国社会的主流价值。“和”是安庆烟草文化的核心，是安庆烟草根本的兴业之道。“和”不代表不坚持原则，不意味着一团和气，“和”是建立在安庆烟草持续、稳健、全面发展基础上的和谐、团结、向上。“和”文化特点是“开放、诚信、包容、创新”；“和”文化强调“和则生、和则顺、和则达、和则旺”；“和”文化倡导“和衷共济、凝心聚力、拼搏进取、共谋发展”。

将“和”作为价值主张和文化选择，是安庆烟草在“国家利益至上，消费者利益至上（以下简称“两个至上”）行业共同价值观的统领下，在安徽烟草商业企业文化的指导下，对中华优秀传统文化的传承与发扬，对现代企业管理思想的借鉴与应用，对安庆地域文化的吸收与扬弃，是对安庆烟草二十多年成长历程的理性总结与和谐发展的哲学思考，是安庆烟草打造团队的精神力，是安庆烟草科学发展的基石。

以“和”文化统领安庆烟草企业文化建设，坚持文化建设服务于企业的根本宗旨，以“和”为安庆烟草组织目标、共同愿景、价值理念、个性追求的座右铭。随着行业不断发展，进一步丰富、拓展“和”文化的内涵，坚持以优秀的文化凝聚员工、提升员工、造就员工，促进企业和员工共同成长与进步。

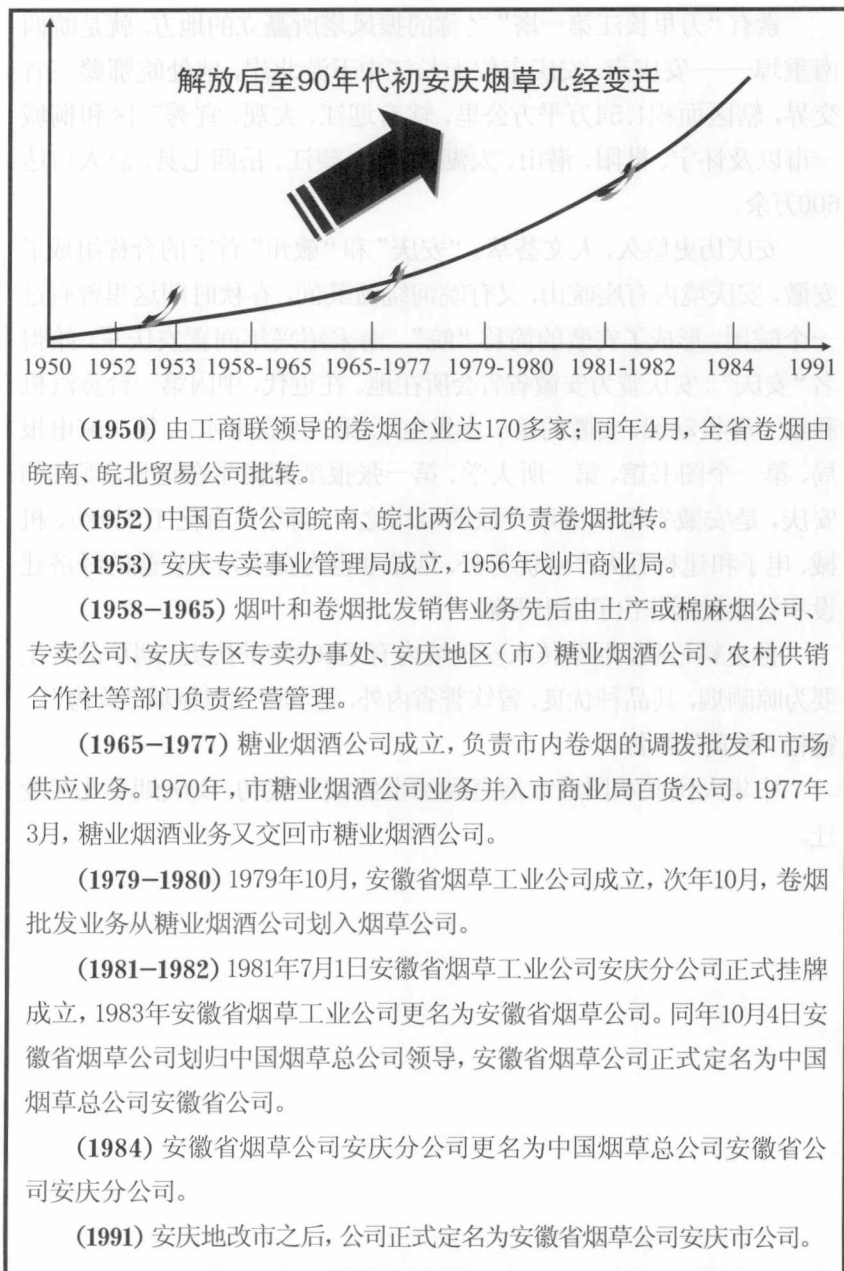
怀着对“和”文化的探索之心，我们现在来与安庆烟草“和”文化亲密接触，真实感受安庆烟草如何来谱写“和”文化的优美乐章。

素有“万里长江第一塔”之称的振风塔所矗立的地方，就是皖西南重埠——安庆市。安庆市位于长江中下游北岸，地处皖鄂赣三省交界，辖区面积1.54万平方公里，辖有迎江、大观、宜秀三区和桐城一市以及怀宁、枞阳、潜山、太湖、宿松、望江、岳西七县，总人口达600万余。

安庆历史悠久，人文荟萃。“安庆”和“徽州”首字的合称组成了安徽，安庆境内有座皖山，又有皖河绕流其间，春秋时期这里曾有过一个皖国，形成了安徽的简称“皖”。南宋绍兴年间置安庆军，始得名“安庆”。安庆曾为安徽省省会所在地。在近代，中国第一台蒸汽机和第一艘机动船，安徽的第一座发电厂、第一座自来水厂、第一家电报局、第一个图书馆、第一所大学、第一张报纸都诞生在这里。现代的安庆，是安徽省沿江改革开放的城市之一，除了具有化工、轻纺、机械、电子和建材五大产业优势外，烟草业也为安庆乃至安徽的经济建设和社会发展作出了突出贡献。

据史料记载，烟草传入安庆境内有近400年的历史。烟草品种主要为晾晒烟，其品种优良，曾饮誉省内外，这其中尤以桐城“黄梅”、宿松“晒黄”著名。

中华人民共和国成立后直到20世纪90年代初，安庆烟草几经变迁。





从1981年7月1日安徽省烟草工业公司安庆市分公司成立至今，在省局（公司）党组和安庆市委、市政府的领导下，经过历代安庆烟草人的共同奋斗，安庆烟草的管理方式、运作模式、企业形象，队伍的精神面貌、综合素质、团结协作，员工的思想观念、精神状态、工作技能均发生了深刻的变化，政治文明、物质文明、精神文明建设协调发展，经济效益和自主竞争力显著提高，安庆烟草的团队在形成、基础在夯实、效益在提升。

发展思路由单一到系统。“六五”至“九五”期间，安庆烟草历届领导班子建立起了一套初具规模与特色的市场管理与经营运作机制。“十五”期间，安庆烟草确立了“以发展为主线，加大市场管理力度、加大内部管理力度、加大人事改革力度，进一步提高经济效益，改善员工工作、生活条件，树立安庆烟草形象”的发展思路。规划出安庆烟草中、长期发展战略“1311”工程，即：一个中心——效益与发展，三个打造——打造团队的安庆烟草、打造诚信的安庆烟草、打造服务的安庆烟草，一个建立——建立学习型企业，一个愿景目标——夯实基础、追求一流。同时分“三步走”全力推进“1311”工程：第一步围绕中心抓改革，弘扬正气重管理，打造队伍促发展；第二步围绕中心抓建设，凝心聚力求效益，夯实基础追一流；第三步围绕中心抓愿景，全面发展可持续，团队聚力创一流。

经济实力由弱小到壮大。安庆烟草成立之初，几乎是白手起家。历代安庆烟草人注重市场信息收集，积极组织适销对路货源。截至2006年底，安庆烟草共计销售卷烟3343123.7万箱，累计实现税利约158.87亿元，固定资产总额已达到6.95亿元，所有者权益已达到5.78亿元。

市场秩序由无序到规范。1984年2月，安庆市烟草专卖局（以下简称“安庆市局”）成立，与市烟草公司合署办公，两块牌子、一套人马。安庆烟草坚持依法治烟，加强专卖管理，实行“统一领导、分散驻点、集中打击、区域管理”的运作模式，强化县级局职能。在烟草、

公安、工商三部门联席会议制度基础上,建立政法、烟草联合打假机制,认真开展严格执法和文明执法活动,进一步提高了行政执法和市场管理水平。1995—2006年底,安庆烟草共计查处各类违法卷烟大小案件38260起,查处各类违法卷烟17077.88箱。

网络建设由传统到现代。1994年起,安庆烟草大力开展城乡卷烟批发网络建设。1995年全市共建立卷烟批发网点20个,至1998年,卷烟批发网点增加至85个。从2000年起,全面开展访销、送货服务,坚持“六定”(定人员、定线路、定客户、定时间、定销量、定考核)措施,实行“三网”(专卖、营销、信息)并举、管销一体,全市卷烟批发网点整合为9个配送中心、9个分中心。“十五”期间,安庆烟草网络建设由农网向“城乡一体”转轨。2004年度实现了网络建设“当年启动、当年唯一通过省局(公司)验收”的目标。2006年,以地理区域与运行环境相近、经济基础与发展水平相似、品牌培育与市场消费相同,有利于提升服务、降本增效为原则,打破行政区域,整合市场资源,全市设置3个区域营销部。同年11月,以最佳配送线路、最低运行成本、最大经济效益,区域物流、自然流向为原则,安庆卷烟配送中心正式运行,直送半径50公里,分拣打码、对接中转配送到户。

安庆烟草网络建设在经历了“粗放批发—启动配送—城乡整合—区域物流”四个阶段后,由“电子商务+现代物流”替代了传统手工操作,商流、物流、信息流、资金流在统一平台上基本实现无缝对接,初步实现了营销网络的高效率、低成本运行,具有竞争力的营销网络初具规模。

市场主体由分散到统一。1981年安庆市烟草公司成立后,下辖10个县相继成立烟草公司,为一级法人实体。1989年,贵池县、东至县划归池州市。至此,一市八县九个市场经营主体的格局一直延续到2003年底。2003年初,剥离市局(公司)机关管理、经营本级市场的职能,以非法人单位形式组建宣城烟草专卖局(以下简称“宣城



局”）。2004年1月1日，顺利取消了八县（市）烟草公司法人代表资格，按照“一个主体、两级管理、权责明晰、垂直运作”的运作模式，经过“拢合、整合、神合”三个阶段，全市行业资源统一、制度统一、文化统一，充满生机与活力的市场主体基本构建完成。

员工队伍由成长到成熟。安庆烟草成立之初，本着进出平衡、不突破编制的原则，做好员工调配，并坚持按指令性分配计划接收大中专毕业生和转业、复员、退伍军人。2002年起，推进人事制度改革“五步走”，对所有岗位实行竞标竞聘。2003年初举行所属十一个单位一把手的公开竞聘，把人事用工改革推向了高潮。2005年，圆满完成以管理体制变革、人力资源管理制度改革、薪酬分配制度改革为主体内容的综合改革试点工作。2007年实施以“定岗、定责、定员、定薪”为重点的“四定”人事用工分配制度改革，初步建立了烟草专卖体制下适应市经济要求的、经营管理者能上能下、人员能进能出、收入分配能增能减的发展机制。截止到目前为止，全市烟草行业共有917名员工，其中在岗员工748人，大专及以上学历348人，占46.52%，通过2007年初进行的“四定”工作，定员减少三分之一左右，员工整体素质得到大幅度提升。

管理体系由初始到集成。安庆烟草成立后，制定了相应的规章制度，并不断修改、充实与完善。2003年初，提出了“坚决反对体外循环”，加大规范经营与内部监管力度，全面推进效能监察。“十五”期间，规划并启动了阳光管理与全心服务、营销网络与现代物流、人才强企与进取型团队三大体系建设，起草并实施了《安庆烟草管理法》及其实施细则。2004年3月，建立职工代表大会制度，民主决策、民主管理从此掀开了新的篇章。同年11月，在行业内率先全面通过了质量、环境、职业健康安全国际三标准认证。与此同时，在互联网和行业广域网的基础上，实现了经营系统、财务系统、专卖系统和OA系统的集成，推进了管理现代化。

基本建设由旧貌到新颜。安庆烟草成立之初，基本上属于“三

无”企业：一无办公地点，二无职工宿舍，三无卷烟仓库。但历届领导班子对基本建设都投入了大量的精力。目前卷烟配送中心已经竣工运行，综合办公楼即将投入使用。

所辖八县（市）公司在组建初期也均无办公地点，卷烟仓库和经营场所全靠租赁解决。1984年起各公司开始陆续征地基建，解决仓库、经营场所、办公地点和职工住房等问题，员工的生活和工作条件逐步得到改善。

企业形象由偏知到和谐。26年来，安庆烟草历届领导班子都要求做到两个效益齐上、三个文明共抓。目前，全市行业市（县）级文明单位升级面达100%，涌现了全国烟草行业先进集体、全国工会系统“四五”普法先进单位、烟草行业“四五”法制宣传教育先进集体、安徽省第七届文明单位、安徽省“十五”创新管理先进集体、安徽省思想政治工作先进单位、安徽省劳动保障管理信得过单位、安徽省维护消费者合法权益先进单位、安徽省诚信企业、安徽省模范职工之家、安徽省青年文明号等一批先进集体。据统计，截止2006年年底，全市行业获得地（厅）级及其以上单位表彰的集体累计104个次，获得省部级表彰的个人累计8人次，获得地（厅）级表彰的个人累计88人次。安庆烟草的社会形象、企业形象、员工形象得到了全面提升。

企业文化由形似到神合。安庆烟草非常注重企业文化建设，构建了富有安庆烟草特色的“和”文化体系。同时积极搭建文化载体，成立机关党、团委，组建安庆烟草“超越今天”艺术团与篮球队，谱写、传唱《安庆烟草之歌》，开办《安庆烟草报》，编纂《安庆烟草志》，“和”文化内涵已成为安庆烟草人的共识和价值取向。

安庆烟草的这一系列变化，得益于“和”文化建设。这其中包含着领导层的胸襟气度和开阔视野，包含着各级干部的积极配合，包含着安庆烟草全体员工改变现实、改变落后面貌、改善企业形象的决心和切实努力。