



中国烟草企业文化系列丛书 [2007]

江苏省南京市烟草公司

主 编 李潮江

正心 笃行



華藝出版社
HUA YI PUBLISHING HOUSE



中国烟草企业文化系列丛书[2007]

正心笃行

李潮江 主编



華藝出版社
HUA YI PUBLISHING HOUSE



图书在版编目(CIP)数据

正心笃行/李潮江著. —北京:华艺出版社, 2007. 11

ISBN 978-7-80142-910-0

I. 正… II. 李… III. 烟草工业-企业文化-南京市
IV. F426. 89

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第168651号

正心笃行

李潮江 著

正心笃行

主 编: 李潮江

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: 126千字

印 张: 13

版 次: 2007年11月第1版 2007年11月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-80142-910-0/Z · 471

定 价: 34.00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
HUAYI PUBLISHING HOUSE

《正心笃行》编委会

主 编: 李潮江

副主编: 陈利生 李定华

编委: 苗凤有 许冬梅 何国恩

序

南京市烟草专卖局（公司）始建于1983年。在其后十几年中，由于国家体制改革与行业调整，几经变迁。仅与南京卷烟厂就曾两合两分，直到1999年与南京卷烟厂再次分设，才开始了独立经营管理之路。而公司开始有计划、有步骤、系统地推进企业文化建设，应该是2006年的事了。撰写这样一个公司的企业文化建设案例，从何时开始写起，如何来阐述公司企业文化建设的成果，成为写作这个案例的棘手之事。

经过反复研究，我们决定从开始系统地推进企业文化建设之时写起，把公司建设企业文化的背景、初衷，价值理念的塑造、渗透与实践写清楚，忠实地还原整个企业文化的建设历程，算是为南京市烟草专卖局（公司）的企业文化建设做一个阶段性的总结，也算是给烟草系统其他正在建设或打算建设企业文化的兄弟单位提供一点参考与借鉴。

南京市烟草专卖局（公司）清楚地认识到，企业文化是一流企业的成长要素，对企业长期经营业绩有着重大的作用。以和谐一致的价值理念为核心的企业文化体系是企业实现科学发展与和谐发展的重要支柱和根本依托。只有不遗余力地努力构建企业文化体系，企业才能走上正确的发展之路。通过专家的指导、基层单位和部门以及广大干部职工的拥护和支持，公司在过去一年多的时间里有条不紊地推进企业文化建设工作，已经初步形成了企业的基本价值观、

经营理念、伦理准则、管理原则和职业信条，将企业文化的核心内涵确定为“正心笃行，追求至善”。这既是践行国家烟草专卖局（总公司）行业共同价值观和江苏省烟草专卖局（公司）服务理念的具体化内容，也是结合公司运行实际和发展特色总结、归纳、提炼出的行动指南，是构建整个健康企业文化体系的起点和基础。目前，公司正有计划地将企业文化各项理念和准则落实到各单位、各部门、各岗位，落实到全系统广大干部职工的具体行动中，逐步实现价值理念的和谐统一。

本书真实地再现了公司企业文化建设的点点滴滴，简要介绍了公司的历史与企业文化建设的时代背景，讲述了公司探索企业文化建设方向，塑造价值理念，通过多种方式将价值理念渗透到工作之中，以管理干部为主体从思想上、行为上对公司上下进行改造的过程，描述了公司企业文化建设一年多来实践价值理念的成果。

在书的编写过程中，国家局、省局的领导多次予以指导，南京大学商学院、东南大学人文学院、南京赛德企业研究所的专家、教授也提出了许多坦诚中肯的建设性意见。对于他们的指导和帮助，在此表示衷心的感谢！

由于编者的水平有限，文中如有疏漏或错误之处，请广大读者批评指正。

编者

2007年10月

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

主 审：刘明炉 蒋 政

会委编《行世小五》

王静奎：编 主

毕宝奎：主 编 主 编

恩国同 编 参 官 风 苗：委 编

目 录

Contents

背景篇 乘风破浪

第一章 再回首	4
第二章 风雨欲来	8
第三章 指路明灯	10

塑造篇 行成于思

第一章 借东风	18
第二章 投石问路	25
第三章 打开“黑匣子”	31
第四章 “正心”与“笃行”	45

渗透篇 行难行易

第一章 循序渐进	60
第二章 醍醐灌顶	65
第三章 从读一本书开始	69

第四章 授之以渔	75
第五章 扎根在基层	81
第六章 理念与我同在	87
第七章 制度撑起文化的天空	92

实践篇 千里之行

第一章 不拘一格用人才	100
第二章 我们是一家人	107
第三章 勤修“内功”	115
第四章 架起连心桥	120
第五章 诚之大者	136

尾声

链接一 南京市烟草专卖局(公司)企业文化建设实施意见
链接二 南京市烟草专卖局(公司)价值理念体系
链接三 南京市烟草专卖局(公司)礼貌规则
链接四 探寻南京烟草商业系统企业文化建设之路

背景篇

乘风破浪

烟草实行专卖，其目的就是维护国家利益、维护消费者利益，除此以外没有烟草行业自身的特殊利益。

——姜成康



经过20多年的发展，烟草行业在“统一领导、垂直管理、专卖专营”的国家专卖制度下，取得了可喜的成绩。行业实现税利增长近20倍，为国家累计创造税利超过1万亿元^①。中国烟草步入了历史的新阶段。

2002年以来的4年内，中国烟草行业实现了“工商分设”，完成了“取消县级公司法人资格”工作，大张旗鼓的加强企业重组和品牌整合，在完善体制机制、优化资源配置等方面取得了飞跃式发展。

2002年开始，一个共同的信念不断灌输到中国烟草员工的全身心——“国家利益至上，消费者利益至上”！以“两个至上”共同价值观为核心的文化理念已如同一颗种子，撒播在中国烟草行业的每一个组成部分，扎下根来。到2005年，国家烟草专卖局（总公司）开始部署了第一批企业文化建设试点工作；2006年，第二批试点工作启动。种子开始发芽，并逐渐破土而出。

南京市烟草专卖局（公司），正在这第二批企业文化建设试点单位之中。这次试点任务，为企业带来的影响是显著的……

^①国家烟草专卖局经济研究所 吴践志，《关于在烟草专卖专营体制下引入市场竞争机制的思考》，http://www.tobacco.gov.cn/ycltcontent.php?news_id=75。

第一章 再回首

南京市烟草专卖局（公司）的发展，经历了多次体制变革。1999年，南京市烟草专卖局（公司）重新分设独立时，正值我国经济高速增长，人民消费购买能力大幅增强之际。公司作为南京卷烟市场唯一的法定供给者，市场前景相当广阔，发展潜力巨大。但是也面临两大紧迫问题：一方面，当时南京卷烟市场中贩销假烟、走私烟猖獗，无证批发、乱渠道进供货突出，卷烟市场秩序面临严重考验。另一方面，部分地区的卷烟营销网络建设还依赖于供销社等单位，南京卷烟营销网络体系尚未形成，对市场的管理、调控、引导能力比较薄弱。怎么办？

南京市烟草专卖局（公司）的发展，要追溯到1983年。截至2006年初的20多年中，市局（公司）又经历了多次体制改革。1983年12月，江苏省南京市烟草专卖局、江苏省烟草公司南京分公司先后成立，与南京卷烟厂三位一体，隶属于江苏省烟草专卖局（公司），实行统一领导、垂直管理、专卖专营。1987年10月，南京市烟草专卖局（公司）和南京卷烟厂实行各自独立的分开经营。1990年再次实行烟草专卖局、分公司、烟厂三位一体的体制。1999年2月3日，南京市烟草专卖局（公司）与南京卷烟厂分设。

1999年，南京市烟草专卖局（公司）重新分设独立时，正值我国经济高速增长，人民消费购买能力大幅增强之际。公司作为南京卷烟市场唯一的法定供给者，市场前景相当广阔，发展潜力巨大。但要想利用好国家宏观经济调整政策和措施对烟草行业发展提供的有利条件，真正实现公司在经营上的大幅增



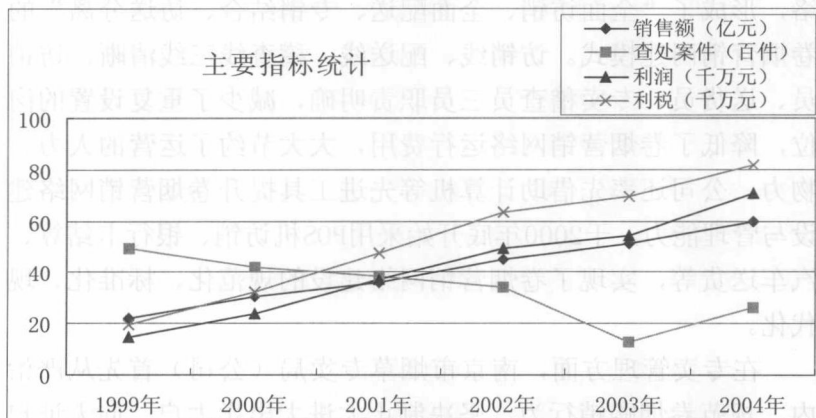
长，必须先解决横亘在面前的两大紧迫问题。一方面，当时南京卷烟市场中贩销假烟、走私烟猖獗，无证批发、乱渠道进供货突出，街头巷尾无证经营卷烟的情况比较普遍；而当时市局（公司）在建邺、雨花、栖霞等区设立的分销中心专卖管理缺乏力度，更有甚者为了局部利益而乱扣乱罚、违规进供货，卷烟市场秩序面临严重考验。另一方面，公司当时仍然采用管销一体、分片包干的人海战术，通过全员专卖、管销结合的方式经营市场，部分地区的烟草营销网络建设还依赖于供销社等单位，南京卷烟营销网络体系尚未形成，对市场的管理、调控、引导能力比较薄弱。

针对这一形势，南京市烟草专卖局（公司）一方面稳定干部职工队伍，理顺与南京卷烟厂等工业企业的关系，实现工商互补双赢；另一方面坚持“狠抓基础，稳中求进”的指导思想，深化卷烟营销网络建设，加大执法力度，以“创业”的心态打拼市场。在卷烟营销网络建设方面，公司充分调研后投入大量的人力、财力和物力，先后将系统外的分销中心、批发部及三产的卷烟批发业务全部撤消，以自建网络取代系统外网络，形成了“全面访销、全面配送、专销结合、访送分离”的卷烟营销网建模式。访销线、配送线、稽查线三线清晰，访销员、送货员、专卖稽查员三员职责明确，减少了重复设置的岗位，降低了卷烟营销网络运行费用，大大节约了运营的人力、物力。公司还率先借助计算机等先进工具提升卷烟营销网络建设与管理能力，于2000年底开始采用POS机访销、银行卡结算、汽车送货等，实现了卷烟营销网络建设的规范化、标准化、现代化。

在专卖管理方面，南京市烟草专卖局（公司）首先从严治内、规范卷烟购销行为，坚决制止大进大出卖大户、向无证户供货、向非法交易市场供货、向系统外企业提供合同、证件或

以外购外销为名搞体外循环、赊销、代销卷烟，搞无证运输卷烟等违法违规行为，从根本上疏理流通渠道。同时，坚决打击“假私非超”卷烟，净化卷烟市场。市局根据《烟草专卖法》行使专卖督察，通过发布《通告》、舆论宣传、法规教育、清查库存、真烟贴标、限期销售、巡回监控等耐心细致的工作，平稳取缔以南湖地区为代表的非法卷烟交易摊区；通过内查、外堵、端窝等方法加大对“假私非超”的打击力度，还对“挂羊头卖狗肉”的“名烟专卖店”、“名烟回收店”及香烟灯箱广告牌进行了清理整顿，收到了良好效果。

通过一系列措施，南京市烟草专卖局（公司）把市场的主动权、货源的专营权、价格的调控权牢牢掌握在手中，网内销量逐年稳步增长，市场净化水平明显提高，真正实现了“专卖专营”。南京市烟草专卖局（公司）在取得可喜的经济效益、自身稳固发展的同时，更保证了国家财政收入的稳步增加，在“满足居民消费需求、提高烟草制品质量、增加国家财政积累、支持民族企业发展”等方面取得了良好的成绩，为国民经济建设做出了较好的贡献（见下图）。



南京市烟草专卖局（公司）1999年—2004年主要指标统计

应该说，从1983年12月到2006年2月，是南京市烟草专卖局（公司）发展的一个重要阶段。在这一阶段中，依托全行业发展形势不断好转的宏观环境，依靠广大干部职工的共同努力，市局（公司）实现了一步一步的发展跨越，搭建了发展的总体框架，奠定了市场基础，完成了初步阶段的资本积累，为科学发展打下了不错的基础。

【点评】

坚持“狠抓基础，稳中求进”的指导思想，深化卷烟营销网络建设，加大执法力度，以“创业”的心态打拼市场，针对南京市烟草专卖局（公司）分设之初面临的形势而采取的措施，收到了良好的效果。上图中4条曲线，明明白白地证明了这一点：业绩上升，对国家的贡献加大，市场的形势不断好转。

第二章 风雨欲来

事物的发展不可能一帆风顺，市场经济体制的不断完善和全球化的不断深入，使中国烟草行业面临严峻的挑战：“入世”后自由贸易规则的普遍推行，导致国内市场国际化竞争；人类对健康的日益关注，致使世界范围禁烟呼声高涨，烟草市场的总份额必将逐步萎缩；拉动行业发展的需求力量正日趋减弱；国际化竞争还将使中国烟草业面临人才流失的潜在危险。

历史的发展总有其规律。当一个阶段的发展达到一定高度的时候，面临的首先是困扰，或者困境。这是生产力与生产关系之间的矛盾所在。

随着市场经济体制的不断完善和市场经济理念的深入人心，特别是国民经济全球一体化的不断深入，烟草专卖现行制度下的一些具体规定、制度、规则、管理方式和方法已难以适应烟草行业的进一步发展，中国烟草行业正在或即将面临较为严峻的挑战。

主要表现在以下4个方面：

首先，“入世”后自由贸易规则的普遍推行，导致国内市场国际化竞争将日益激烈以及国家反垄断指向的增强。2001年中国正式加入世界贸易组织，并承诺将在2005年逐步开放烟草市场。随着烟草及有关产品关税的逐渐降低、配额限制及其非关税壁垒的逐步取消以及外烟销售特种许可证的取消，觊觎中国市场已久的国际烟草商必会以其雄厚的经济、技术实力和品牌、价格优势，挤占国内卷烟市场。

其次，人类对健康的日益关注，致使世界范围禁烟呼声高涨，世界卫生组织的控烟要求和反吸烟宣传活动力度的不断加大。《烟草控制框架公约》于2003年获世界卫生大会通过，我国随即批准公约生效。随着烟草控制框架的逐步落实，烟草市场的总份额