



中国烟草企业文化系列丛书 [2007]

山西省太原市烟草公司

主 编 董文彦



心合力



中国烟草企业文化系列丛书[2007]



心合力

董文彦 主编



華藝出版社
HUA YI PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

源缘圆心合力/董文彦著. —北京:华艺出版社,
2007. 11

ISBN 978-7-80142-916-2

I. 源… II. 董… III. 烟草工业-企业文化-太原市
IV. F426. 89

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第168657号

源缘圆心合力

主 编: 董文彦

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: 139千字

印 张: 14

版 次: 2007年11月第1版 2007年11月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-80142-916-2/Z · 477

定 价: 36.00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

编辑委员会

张水长 龚朝凯 李 瑾

主 审：刘明炉 蒋 政

中国书画函授大学系统从书

会员委员会

董文彦 主

董康毅 主 编

李效忠 董旭红 董建辉 董建辉 董建辉 董建辉

董建辉 董建辉 董建辉 董建辉 董建辉 董建辉

董建辉 董建辉 董建辉 董建辉 董建辉 董建辉

董建辉 董建辉 董建辉 董建辉 董建辉 董建辉

董建辉 董建辉 董建辉 董建辉 董建辉 董建辉

《源缘圆心合力》编委会

主 编: 董文彦

委 员: 罗永康 董康毅 李效忠 董旭红 王玉花

张少华 陈 静 石喜原 宋 涛 周 毅

张明昇 李建春 张 祥 王志芳 蒋伟芳

张玉明 刘亚平 张爱军 高 薇 王 玎

田晓宾 范哲一 刘恒涛

序

她是海洋 我们是鱼

太原烟草自创建已有20多年了,这20多年的发展是一个复杂的过程。太烟的企业文化也是在此过程中,随着整个时代和行业的变革逐渐发展、演变的。

烟草行业要进行切实有效的企业文化建设,我认为我们就要了解烟草的历史渊源和发展历程,它是烟草文化的根源和土壤。解放前,“烟草”的从业者是当时民族烟草工业中的“中产阶级”和小商小贩中的“小资产阶级”;解放以后公私合营,逐渐演变成糖烟酒公司,之后烟草再从糖烟酒公司中分离,并且经历了物资匮乏时期的“凭票供应”年代;随着经济的好转,烟草开始放量,中央也好,地方也好,大量的生产满足市场的需求,由过去资源贫乏逐步发展到无序的竞争,随后国家出台了烟草专卖法、专卖条例来进行规范,直到1999年以后,我们烟草才逐渐地清晰:烟草要打造成一个什么样的行业、企业。

为什么我要讲到我们烟草的渊源和发展历程?因为基础很重要。翻开我们的烟草史,我们可以看到:打破省际烟计划、打破地产烟、工商分离、取消县级法人等等现象。这一方面是烟草在发展过程中体制和机制上的问题,另一方面也说明在发展过程中,烟草文化不可避免地融入了源自于历史的中产阶级、小资产阶级的动摇性、狭隘性、短视性等负面因素。这样的负面因素影响和阻碍了烟草向更高层次迈进的步伐。

中国加入WTO之后,整个烟草业感受到了来自国内外的竞争和压力。作为垄断经营的行业,能否应对新的竞争也受到社会各界的质疑。加上行业自身也存在各种问题,面对这些危机与挑战,烟草行业必须采用一种更高层次的管理来应对国际、国内挑

战和竞争。国家局姜局长2005年提出了“两个维护”：“维护国家利益、维护消费者利益”，这是我们行业生存之道、发展之道。烟草业就是要给国家创利税，就是要保证消费者的利益，逐步减少烟草对消费者的危害。反过来讲，烟草行业要真正实现“两个维护”，真正体现自身的价值观，我们烟草行业的文化底蕴不足。

要改变这种现状，必须用大生产、大流通的概念来转变旧的思想观念。国家局采取了一系列措施，首先是机制、体制的改革，实施工商分离，取消县级法人等，通过行政手段强制性推行。但要真正形成大品牌、大市场，就要打通整个流通体系，从原料、产品、品牌开始，真正形成一个大品牌、大流通、大市场的局面，向国际迈进。这个目标仅仅靠行政手段来解决是不够的，改变这种状况也必须有先进的文化理念来推进，这也就对我们提出了更高的要求。烟草行业的企业文化建设也必须是我们的一项核心工作。

面对这些挑战，我认为我们的改革第一是要实现“按订单组织货源”（这方面通过市场机制来解决），通过分工协作，减少中间环节、减少多头干预，来做大品牌。第二就是要注重企业文化的推动力。我觉得“按订单组织货源”的推动力，不亚于工商分离，而文化的推动力则远远高于“按订单组织货源”。

正是在这样的背景下，太原市烟草公司进行了一系列的企业文化建设工作。1999年我们开始逐步提出“上班是幸福、工作是愉快、相聚是缘分、奉献是责任”这四句话，并以此为主题来着力打造太烟文化。因为我们意识到，在这种经济的转型期和竞争的环境下，不管是工商分离还是按订单组织货源，没有文化的推动，很难实现我们“两个至上”的目标。而要实现这个目标，从一个市级公司战略层面进行研究，我们要以什么战略目标来定位？建立什么样的一个发展目标？

首先我们的定位是要做一个对社会负责任的企业。为什么我

们要这样提？因为烟草行业的特殊性我们不能拿我们的经营目标、经营销量来和社会交流沟通，只有用我们的服务、用我们对社会负责任的精神来体现。太烟提到的“三yuan”（注：指太烟文化体系中的“源、缘、圆”）、五项社会工程等等都是对企业社会责任感的具体化。对社会负责任是我们追求的最高目标。我们的一言一行、一举一动都要围绕“对社会负责任”这个战略目标来进行。我们提到社会公民的概念，企业都是社会公民，从战略定位来说我们要严格定位和把握烟草行业的这个特点。无论是管理还是文化的打造都要围绕这个战略，最终要实现的目标是做一个让社会认可的企业。

太烟自创建至今20多年。这些年的进程中，随着时代的变迁、行业的变革，企业逐渐成长和发展。但不管它的历史怎样，太烟作为一个国有企业，始终是从太原这块土地上成长起来的。没有国家政策的支持、没有客户的支持、没有地方党委和政府的支持，特别是没有消费者的支持，我们就没法生存。国家把这个企业交给我们，我们首先要承担起对社会的职责，并且教育我们的员工，始终牢牢记住我们是干什么的。我觉得这是对我们最基本、最起码，也是最根本的要求。只有植根于民众、植根于当地政府、植根于社会，融入她，你才能做大，才能发展。她是水、她是土、她是太阳，她是海洋，我们是鱼。要生存必须融入到社会中去。在太原市，太原烟草是要真正为社会服务的，真正为这块土地服务的。因此，对社会负责任始终是我们追求的目标。

但是，拿什么对社会负责任？光有战略不行，必须有具体而实在的东西。从2003年开始，我们就优化管理，提高自身的管理水平，进行组织架构大调整，最后由过去分散的、小而全的公司，简化成四流管理（商流、物流、资金流、信息流），简化成三个中心，提高了服务效率和服务质量，节约了费用、提高了效益。

我们在做出提升管理、提升服务、优化组织结构等举措的同

时,也在不断完善我们的文化理念,不断丰富文化内涵,提升文化品位,用文化来影响、感召大家。我们既然提出了对社会负责任的目标,光提升管理还不够,光有太原烟草公司也不行,服务社会还必须得到各方面的支持,还需要我们企业以客户为轴,员工为本,把他们团结起来,共同为对社会负责任的目标去努力。从实际出发,我们概括出了“七赢”服务理念(注:七赢指的是:工业企业、消费者、零售户、社会、烟草行业、企业员工、企业本身等七方共赢),追求多方的共赢,形成共同的目标、共同的价值观、共同的利益,最后实现共同的目标、共同的价值观。

企业文化也在我们的经营中体现出来,特别是2007年网建工作现场会议以后,我们进行了总结,我们的网建工作就是在这种文化的指引下,站在“七方”利益的角度来考虑。现在的网建工作不仅仅是信息化、网络化的建设,它还有深刻内涵。正是由于有文化力在支撑和引导,我们才会这样做事情。没有这种文化底蕴,做不出这些事情来。正是因为我们有这样的文化作用,有这样的文化底蕴,我们的网建工作没有就网建而网建。这里面有我们的理念和处世哲学,也体现出我们的人生观和价值观,我们也必须用辩证法来处理我们工作中的一些事物,来解决工作中的矛盾和问题,来处理好各自利益的关系,最后实现多赢、共赢。这就是文化的内涵和外延。真正的文化,就是要把理念深深印在干部、员工心里,最后让他们体验到、感受到,这就是文化所带来的作用。我觉得太烟的员工是真正把“上班是愉快、工作是快乐、相聚是缘分、奉献是责任”体现在他们的每一项工作中。

文化对员工的影响一定最后是要体现在效益上的,这是硬性的;软性的是体现在社会的评价和认可上。现在我觉得社会对我们太烟的职工也是很认可的。各项社会工作中有我们烟草的一席之地,我们培养了一批优秀的先进人物,李拖梅同志就是其中的一个优秀的代表。没有我们这个企业,没有这块土壤,也不会

有这样的优秀的人。

通过这几年文化的打造,我觉得文化对企业的发展会带来非常好的作用。当然从理论上讲,也有这样的说法:一年企业靠运气,三年企业靠机遇,十年企业靠管理,百年企业靠文化。但是中国企业有多少重视企业文化?有多少在潜心打造企业文化?我们国家现在还实行专卖政策,但我想,要是企业文化做得好,就是以后没有专卖制度了,我们也能够生存。现代企业真正的实力是什么?核心的还是文化,没有文化是不可能长远发展的。

(根据董文彦局长访谈实录整理)

“争创名牌”争创大烟安业金”

大烟安业金”争创名牌”争创大烟安业金”争创大烟安业金”

前言：在挑战中奋起

“入关”与“出路”

2001年，是太烟经济效益突飞猛进的一年，创下了太烟历史上的最好水平，全年实现利润3100万元。同年又荣获山西省“模范企业”称号，并迈入太原市文明标兵单位行列。

也正是在这一年，中国加入了世贸组织，中国烟草面临着巨大的机遇与挑战。

当时中国拥有烟民3.1亿，占世界吸烟人口的25%左右，中国的卷烟产量，占世界卷烟产量的30%以上。中国拥有烟厂130家，这些工厂聘用的员工有500000人，600万农民种植烟草，更有超过300万的零售商出售卷烟。但是，中国烟草“大”而不“强”，中国前4家烟草公司仅占中国市场的16%，而在美国，其前4家烟草公司占有美国市场的96%。而且，中国烟草业通过经营产生的巨额资产也未得到有效利用，烟草专家、中国社科院工业研究院的前研究员陈树勋（音）说：“烟草业拥有约300亿元（281.2亿港元）的过剩资本，这些资本散布在2000家公司中，这意味着每个公司拥有的过剩资本并不多，这些资金太分散了。”

虽然存在以上问题，但不可否认的是，中国烟草为中国国民经济的发展发挥了重要作用，而且还将持续的发挥重要作用，加入WTO，等于向全世界宣布，中国将全面推向市场经济。不进则退，退则亡之，中国跨过WTO大门，烟草行业面对的既是机遇又是挑战。为了寻找“出路”，整个行业的改革与重组已是势在必行。

“企业发展大讨论”的推动力

正是在这个时候，太烟党组做出了一项决定：开展企业发展大讨

论，把干部职工的思想统一到“发展是硬道理”上来。这也是太原烟草适应烟草市场体系建设，迎接WTO挑战，以超越求发展，以发展求生存的需要。

在“企业发展大讨论”中，太烟要求全体职工围绕如下问题展开：

1.我国近年加入WTO，融入全球经济一体化已成定局。太原烟草应该采取哪些策略及应对措施，抓住机遇加快发展？

2.着眼行业发展趋势，审视企业发展环境和现状，围绕企业十五计划和“1662”工程，你认为企业发展还存在什么问题？应如何解决？

3.共产党员在网络建设向纵深发展中如何发挥党员的先进性，以实际行动做实践“三个代表”的表率。

4.各级领导在网络建设向纵深发展中，如何以庄严的使命感和强烈的社会责任感率领职工创新开拓、奋发进取，争创一流佳绩？

5.如何进一步加强网络管理，发挥网络功能，利用本区、县（市）的网络优势调整经营策略，搞好结构调整，力争利润最大化？

.....

轰轰烈烈的“企业发展大讨论”从8月份开始，到11月结束，持续了一百天。通过“企业发展大讨论”把广大党员干部职工的思想行动统一到“发展是硬道理”上来，充分调动广大职工主人翁积极性、创造性。大讨论解决了企业的发展思路问题，解决了职工的灵魂问题，大讨论也展示了职工“爱企业做主人”的主人翁责任感，想企业所想，急企业所急，积极为企业献计献策的强烈事业心，最大限度发挥了职工的聪明才智和创新能力。

通过企业发展大讨论，“发展是解决一切问题的关键”成为太烟企业加快发展的强大动力，太烟的利润由2000年的1300万元猛增至2001年的3100万元，卷烟结构调整稳步实施，卷烟销售量逐步上升，专卖户籍化管理扎实推进，整个企业发展势头良好。

开展企业发展大讨论，是太烟企业在迈向跨世纪发展新里程、进入全面发展新阶段的大好形势下，太烟企业党组站在新世纪发展的制高点上，认真分析企业现状、反复研讨中国入世后烟草面临的困难、机遇和挑战，以超前的意识和奋发有为的气魄，审时度势、前瞻未来做出的事关太原烟草可持续发展的重大战略决策。

“二十字”：精神之源

大讨论带来了大转变，太烟广大职工的精神面貌发生了新的变化。企业发展大讨论使全体职工受到了一次深刻的自我教育，统一了职工的思想，净化了人们的心灵，解决了企业发展的思路问题、方向问题，太烟职工的思想观念、改革意识和精神状态发生了深刻的变化，各级领导干部的精神状态和思想作风出现了可喜的转变和进步。大讨论极大程度上调动了广大职工爱企业做主人的积极性，形成了促进太原烟草快速发展的强大动力。

这也是太烟企业文化产生的雏形阶段。

大讨论开创了企业新文化，为加强和改进思想政治工作积累了新的经验。大讨论从面临的新形势、新任务出发，对加强企业文化建设、思想政治工作、精神文明建设、党的建设和党风廉政建设进行了有益的探索和实践，既是以人为本的思想政治工作的继续和深化，也是企业文化的创新与开拓。在方法上立足于自我教育提高，把群众教育和自我教育结合起来，在内容上把企业发展与时代要求结合起来，在对象上，对全体职工体现了教育的广泛性，在载体上把传统教育与企业文化创建活动相结合，在效果上把提高职工思想政治教育形式与促进企业发展结合起来。通过大讨论的开展，体现了企业领导的人格魅力，展示了企业职工的主人翁风采，铸造了企业之魂，提升了企业形象，树立了企业信誉，建立了先进的企业文化。

“上班是幸福、工作是愉快、相聚是缘分、奉献是责任”二十字

企业文化，就是在这次企业发展大讨论中孕育的。“二十字”所倡导的精神是太烟企业文化之魂，是凝聚力的思想源泉、精神动力及境界追求。至此，太烟的企业文化形成了自身鲜明的特色，并渗透到企业的经营管理与员工的行为当中，成为推动企业发展源源不断的内动力。

服务理念的本质跨越

伴随着“二十字”企业精神的确立，太烟的发展也进入历史性的变革阶段，企业正经历从传统商业向现代流通的转变，这是一次伟大的创新性的实践，也是理论应用于实践过程的升华。这一时期，在经营上，太烟进行了以下一系列卓有成效的实践：

为了深化专销一体，真正实现专卖专营，在对市场的检查中，太烟把各单位市场净化率目标与市场占有率目标相结合，既检查和考核市场的净化率，又检查和考核市场的占有率，即销量完不成，专卖管理工作的考核也要受相应的影响。在市场的管理方面，把整顿卷烟市场和规范内部经营相结合，做到了既对卷烟经营户的经营行为、进货渠道进行规范管理，又规范自身的经营行为，做到了市公司统一购进，城区、县（市）公司实行网络销售，杜绝了大进大出、卖大户的不规范经营行为。而且，在专卖管理方面，继续实行管理与服务相结合，为经营者服务在先，教育在后，然后再管理的办法，理顺了卷烟经营者的情绪。

在户籍化管理方面，太烟也取得了长足的进步，做到了ABC分级监控。本着属地管理、责任到人的原则，建立起制度健全、责权明确、规范高效的管理机制，发挥专销结合的经营和管理优势，专卖管理和卷烟销售同步延伸，形成了管理到户、宣传到户、服务到户的专卖管理网络。经过半年多的组织实施，到2001年底，组织入网的卷烟经营户已经达到了万余户。

2003年,太烟被列入全国36个联动城市,按照国家局《全国36个重点城市卷烟销售网络建设联动工作方案》和《山西省卷烟销售网络建设工作发展规划》,太烟通过学习上海、合肥等城市网络建设的模式和先进经验,在卷烟销售网络建设运行机制、组织机构和管理理念等方面进行了全面创新,确立了“以服务客户为中心,科技为先导”的网建总体目标,基本实现了以“电话购货,网上配货,电子结算,现代物流”为手段,以实现管理规范、标准化、程序化、信息化为主要内容,以追求客户满意为最终目标的网络建设模式,达到了国家局对36个重点城市中一类城市的考核标准,实现网络建设省内一流,全国先进的目标。

需要强调的是,通过2003年的卷烟销售网络建设联动工作,太烟建立起三线运作、四流贯通、三权分立打造品牌的网络运行机制。

所谓三线运作,就是专卖管理线、营销线、物流线既相对独立,又相互控制,从而实现专业化分工、集中式管理;所谓四流贯通,就是通过系统软件的开发应用,实现商流、物流、资金流和信息流的融汇贯通,从而实现所有信息资源的共建共享;所谓三权分立,就是企业的管理权、经营权、监督权界定清晰,职责分立,从而形成有效的规范运作机制和有效的监督制约机制;所谓打造品牌就是通过这次网建联动工作,通过企业文化建设,让全体员工感受到了“上班是幸福、工作是愉快、相聚是缘分、奉献是责任”的企业文化内涵,从而打造太原烟草的企业服务品牌形象。

通过建立三线运作,提高了太烟的效率,降低了成本,提高了竞争力。同时也实现了专业化分工,集约化管理。

太烟注重狠抓基础,通过网建联动,规范了运行机制,并且规范了各部门各岗位职责,实现了从思想规范到行为规范的跨越,真正实现了由过去的粗放型经营管理向专业化分工、规范化经营、信息化管理的转变。

在科技管理水平上，太烟注重融知引智，与专业软件公司合作开发了覆盖营销、专卖、办公和资金等企业所有业务和办公领域的先进的软件信息系统。在物流配送方面，引进了卫星定位系统，提高了网络运行的安全性和时效性，并且与当地银行合作，实现了快捷的资金划拨。

最重要的一点，是太烟在2003年把工业化管理思想融入到了商业企业的管理之中。太烟把“上道工序为下道工序服务”作为贯彻国家局提出的“三个满意”网建目标的具体实践，在具体工作中，提出了“上道工序的专卖稽查要为营销中心服务，全局要为客户服务”的具体要求，并且把下道工序的满意程度作为考核上道工序的重要标志。太烟把工业企业作为上延，把客户视为下延，不仅要为下延提供良好的服务，还要为上延负责，把卷烟销售的信息无偿地反馈给厂家，使他们能够及时了解太原的市场信息，大大提高了网络的运行质量。

打造企业文化品牌

除了以“二十字”企业精神指导企业的经营管理，促动各项业务工作的有效开展之外，太烟还将其渗透到营造企业内部和谐氛围、形成员工行为规范当中，并以此为核心着力打造自身的企业服务品牌。

为了加强企业凝聚力，确立“二十字”之后，太烟组织了“争做贡献，奉献企业”的立功竞赛活动，引导全体员工从企业的长远发展战略和全局利益出发，进一步调动了广大职工做好本职工作的积极性，增强了广大职工的主人翁意识。为陶冶职工生活情趣，活跃职工文化活动，还有计划、有安排、有组织、有评比地开展了丰富多彩的文体活动，增强了企业的凝聚力。另外，太烟还注意对职工生活的关心，市局领导给基层职工送牛奶，不定时带去慰问金，为职工办食

堂、办澡堂、办职工休息室，逢年过节都要亲自到每位员工家里去慰问。太烟还有一项“爱心教育”工作，截至目前，已对60余名员工子女进行了资助，金额达到30余万元。

太烟还把企业文化和企业的持续发展结合起来，开展了“争做贡献兴企业，率先发展奔小康”大讨论活动，有力地促进了企业的健康发展，把企业文化和形象建设有机地结合起来，真正把“上班是幸福、工作是愉快、相聚是缘分、奉献是责任”作为教育职工、鼓舞职工的理念。同时对三个中心的外部形象设计提出了高起点、高标准的建设要求，既统一，又协调，从而打造太原烟草的企业文化，着力提高了企业的核心竞争力，为确保企业持续、稳定、健康发展发挥了重要的作用。

企业文化是企业在长期发展的过程中自然形成的，在多年有意识的引导和全太烟人的共同践行下，太烟确立了“上班是幸福、工作是愉快、相聚是缘分、奉献是责任”的核心文化理念，并一直致力于建设和完善适宜于这一理念的管理机制、运行平台和企业氛围。

精品兴文业金吉什