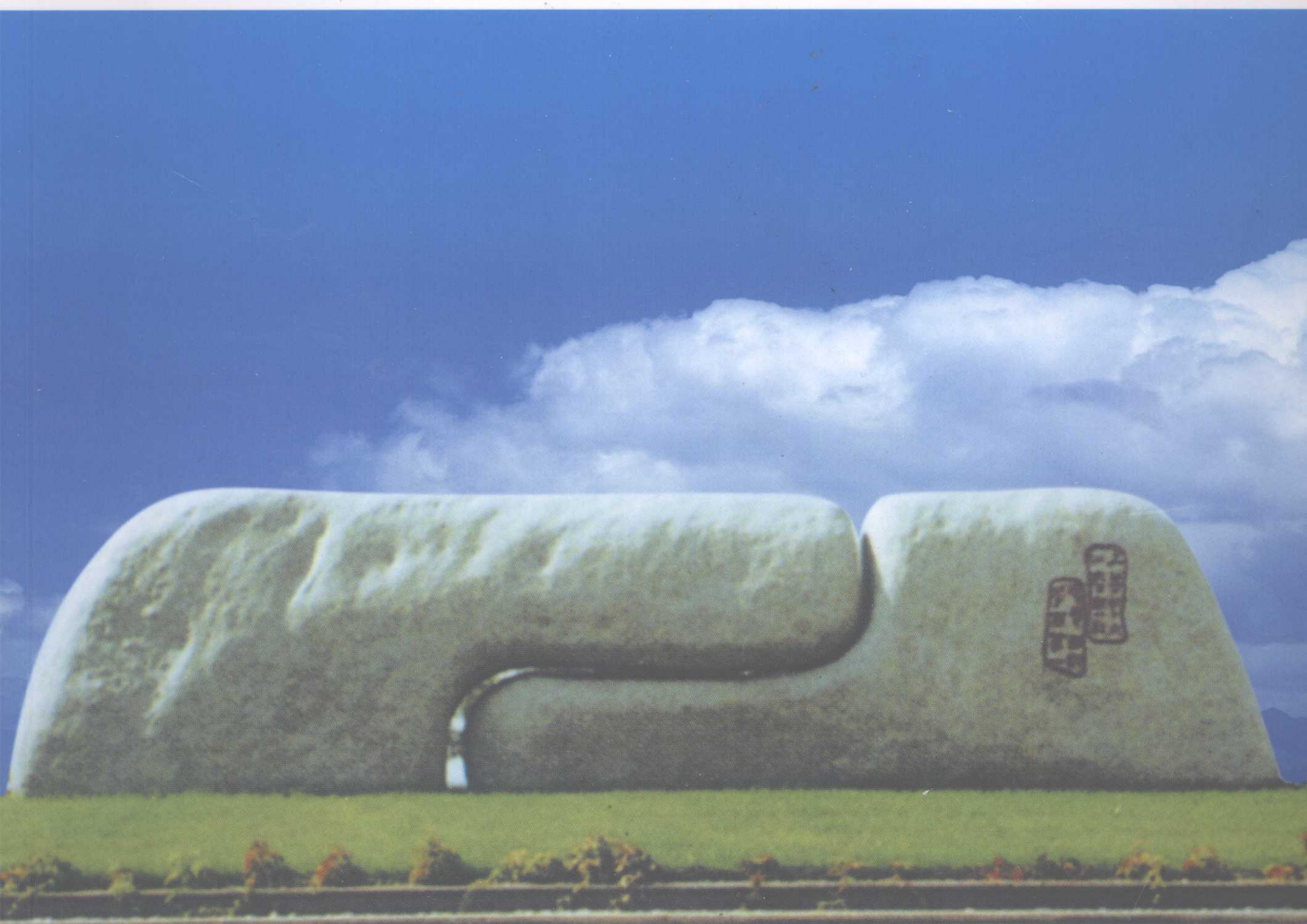


厚德致远

于谦 主编





吉林省吉林市烟草专卖局(公司)

厚德致远

于 谦 主 编



图书在版编目(CIP)数据

厚德致远/于谦主编. —北京:华艺出版社,
2006. 12

ISBN 978 - 7 - 80142 - 804 - 2

I. 厚... II. 于... III. 烟草工业 - 企业文化 - 案例 - 吉林市
IV. F426. 89

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 143241 号

主 编 于 谦

厚德致远

主 编: 于谦

责任编辑: 王立法 刘禅

封面设计: 崔丽丽

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 82885151 - 383、369、232、366

印 刷: 北京蓝空印刷厂

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 180 千字

印 张: 16.25

版 次: 2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 80142 - 804 - 2/Z · 409

定 价: 32.00 元

投稿热线: 010 - 82884315、82885151 转 232、269、383

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

中国烟草企业文化建设丛书

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)
王健男 申秋生 刘 杰 吕忠信
孙公准 孙晓莹 张水长 张修连
周昌贡 柳万东 赵华民 郭振景
郭联君 钱锦根

主 审 刘明炉 蒋 政
监 制 李 瑾
监制单位 中国烟草企业文化建设协会
云南蓝泰信息技术有限公司

会委编《云烟》

新 干 : 编 主

(书报画字入景录): 委 编

张 颖 吴 甲 洪 辛 辛 二 世 张 凤 干

月 国 黎 黎 九 国 吉 国 李

林 昌 金 : 学 民

序

塑造企业文化力

现代企业核心竞争力的要素之一是文化力。经过二十多年艰苦创业的中国烟草商业企业,正在“三个代表”重要思想、科学发展观和中国烟草行业“国家利益至上、消费者利益至上”共同价值观的指导下,进入塑造企业文化力,推进全面协调可持续发展的新时代。

建设文化烟草,实施文化管理,是吉林省烟草专卖局·中国烟草总公司吉林省公司(简称吉林烟草)的企业愿景之一。首批进入全国烟草行业企业文化建设试点的吉林市烟草专卖局·吉林省烟草公司吉林市公司(简称江城烟草),作为企业文化建设的先行单位,坚持用先进的文化理念武装员工,重新塑造着企业家人格、员工人格和企业人格,站在了建设文化烟草、实施文化管理的新起点上。《厚德致远》作为中国烟草行业首批面世的企业文化建设系统丛书之一,也是吉林省烟草系统商业企业的第一本企业文化案例。

江城烟草对企业文化建设的自主探索,起源于1999年开始的“为人之德、为政之德”教育,落脚于中国烟草行业“国家利益至上、消费者利益至上”共同价值观,逐步形成了具有自身特色的“德”文化和“服务”文化。江城烟草被确定为中国烟草行业企业文化建设试点单位以来,在中国企业文化建设

研究会专家的指导下,建立了理念文化、行为文化、视觉形象文化三大体系,强化着企业健康发展的管理要素和精神动力,是吉林烟草企业文化建设工作的一个缩影。

江城烟草企业文化的规范运作还是刚刚起步,今后的路程更长,任务更重。作为企业文化建设工作成果的阶段性总结,本书着眼于真实性、思想性、操作性、可读性的统一,采用哲理故事、工作实例、员工事迹、理性分析相结合的结构,截取企业文化建设中最生动的片段,展示了主要工作过程和员工践行文化理念的精神风貌。看了本书,就可以全面了解江城烟草企业文化建设的基本经验和具体做法。

企业文化是一种资源,一种生生不息的资源。江城烟草的企业文化不是空泛的议论,而是坚持从小事做起,从细节入手,既强调“知”,让每一个员工都知道文化理念的含义,更强调“做”,让每一个员工都积极践行文化理念,逐步渗透到企业管理人员和全体员工生活、工作的过程,最终将转化为全体员工的一种行为方式。在先进文化的引领下,江城烟草已经连续八年保持健康快速发展,成为坚持以人为本发展烟草经济的成功尝试。

天高任鸟飞,海阔凭鱼跃。我们相信,江城烟草既然已经插上了企业文化的翅膀,就一定能够在广阔的蓝天上,在市场经济的大海里,坚持诚信服务到永远的不懈追求,不断书写振兴发展的新篇章。

吉林省烟草专卖局·中国烟草总公司吉林省公司

党组书记、局长、总经理



2006年11月2日

草烟烟工烟司而水鞋

引言

——带领您认识江城烟草和她的文化

我们的信念：国家利益至上 消费者利益至上

我们的责任：维护国家利益 维护消费者利益

我们的使命：为国家创造财富 为客户创造价值

为员工创造前途 为社会创造和谐

我们的境界：人企合一 知行合一 德心合一

我们的追求：诚信服务到永远

——吉林市烟草专卖局·吉林省烟草公司吉林市公司
对企业核心价值观“履行使命，厚德致远”的理解

择水而居的江城烟草

在孔子的家乡曲阜,流传着一个在川观水的故事:孔子在河边看水,子贡问:“君子为什么见到水就一定要看呢?”孔子回答说:“河水长流不息,好像道的流传一样,所以君子见水必观。”

择水而居的吉林市烟草专卖局·吉林省烟草公司吉林市公司,就成长在全国唯一省市同名的滨水城市——吉林省吉林市的松花江畔,奔腾不息的松花江从这座国家级历史文化名城的中心区域蜿蜒穿过,静静地流淌在吉林市烟草专卖局·吉林省烟草公司吉林市公司综合园区的西侧,诠释着松花江畔烟草人“履行使命、厚德致远”的理想情怀。

满族发祥地吉林市,坐落在东北的松花江畔,是吉林省的第二大城市,满语名称叫做“吉林乌拉”,翻译成汉语,意思就是“沿江的城市”。1682年康熙皇帝到长白山祭祖、巡视吉林的时候,写下了著名的诗篇《松花江放船歌》,其中有“连樯接舰屯江城”的句子,所以吉林市历史上又叫做江城。

2006年下半年,在中国烟草系统商业企业实施母子公司体制改革的过程中,吉林市烟草专卖局·吉林省烟草公司吉林分公司履行了资产划拨程序,落实了国有法人资本,改制为吉林省烟草专卖局·中国烟草总公司吉林省公司的全资子公司,同时更名为吉林市烟草专卖局·吉林省烟草公司吉林市公司,简称为“江城烟草”。

发源于长白山的松花江,作为养育吉林市人民的上善之水,不愧是吉林市人的母亲河。老子说:“上善若水,水利万物而不争,处众人之所恶,故几于道。居善地,心善渊,与善仁,言善信,正善治,事善能,动善时。夫唯不争,故无

允。”在漫长的历史记忆中,松花江很少为两岸居民带来大灾大难,却无时无刻不在奉献她甘甜的乳汁,养育着江畔儿女。吉林市人精心保护这湾上善之水,沿江实施了全长 57 千米的“清水绿带工程”,形成了文史风景线、山水风景线和特色风景线。

坐落在松花江畔江滨公园东侧、富含企业文化特色的江城烟草综合园区,处于山水风景线区段,与江滨公园融为一体,已经成为“清水绿带工程”美丽的人文景观之一。

走近江城烟草综合园区,可以体验到江城烟草人那种松花江水一样至柔至刚的性情。在卷烟配送中心、综合办公楼与吉林烟草职业培训中心的中央,大型文化石“上善若水”,彰显着松花江至善至美的灵气,铭记着员工像松花江水一样的道德风范,书写着以“德”为核心,以“服务”为基础的文化理念,激励着江城烟草人以柔情似水的态度服务于江城大地,以水滴石穿的耐力,奔向诚信烟草、数字烟草、文化烟草、和谐烟草的愿景目标。

水利万物而长流。

企业利社会而长生。

伴随中国烟草专卖管理、卷烟经营体制创新脚步诞生的江城烟草,如今已经走过二十多年的发展历程。1986 年 6 月,吉林市烟酒公司分立,成立糖酒和烟草两个公司。当时办公场所、固定资产多数留在了糖酒公司,烟草公司几乎是白手起家,临时租用不到 60 平方米的房子办公,只有船营、龙潭、昌邑三个批发部,两台破旧的吉普车,一台日野货车,员工 76 人,服务于 1 429 个零售商户,当年卷烟销量只有 26 000 多箱。当时,在吉林市的商业经济格局中,还是一个经营规模微不足道的小型企业。

从 1985 年起,江城烟草的经营管理进入规范运行的轨

道,当年销售卷烟 64 000 多箱,销售收入达到 7 600 万元,实现利润 153 万元。标志着江城烟草拉开了重新创业的序幕,同时也掀开了企业文化的发展历史。

经过二十多年的艰苦奋斗,江城烟草已经旧貌换新颜,坐上了吉林市商业企业经营规模、税收贡献的头把交椅,而且正在展示出持续发展的内在潜力。这种持续发展的内在潜力之一,就是正在建设中的江城烟草企业文化。

江城烟草文化的行业特色

企业文化理论从它诞生起就是一个复杂的概念,在各类专家学者的著作中,在成功企业家的言论里,我们可以找到上百种答案。

企业文化包含知识、技术、管理、服务等生产力发展过程中的所有无形要素,潜移默化地影响着企业发展进程。

江城烟草的企业文化,在前进过程中的每一个脚步,都清晰地打着中国烟草行业专卖专营管理体制和共同价值观念的烙印。

企业文化作为企业成长过程中融合于老板与员工内心的共同理念,无处不在,如影随形,又看不见,摸不着,很难找到一个具体定义来精确回答一个企业的文化到底是什么。

深圳华为集团从诞生起就在精心培育华为文化,自觉把独特的文化注入经营管理活动之中,形成了强大的文化管理效应。有人问华为老板任正非,华为文化是什么?任正非说:“华为文化什么也不是,五千年的中国文化也没有具体到什么,你的外婆一个字都不认识,她却天天在向你灌输中华文化。文化不是什么东西,但文化处处都在。”这是

一个很不明确的回答,但也可能是最准确、最有助于理解的回答。

但是,如果透过企业发展环境的大背景研究每一个具体企业的文化理念,我们就会发现,它都是企业宏观管理体制与老板管理行为的共同产物。

读过《华为管理智慧》,我们可以深深地体验到深圳华为集团鲜明的私营企业性质和市场竞争性企业的特征,领略它名副其实的老板文化。

江城烟草企业文化的体制性特点就更为鲜明——它是老板思想与中国烟草行业政策、企业文化与中国烟草行业价值观念的有机融合,也是老板与全体员工共同智慧的结晶。

这就使我们追踪江城烟草企业文化的时候,首先要了解中国烟草基层商业企业面对的宏观体制环境。

任何企业文化都离不开它生存发展的土壤,中国实行烟草专卖制度,在国家“统一领导、垂直管理、专卖专营”体制框架下的江城烟草,作为政企合一的国有独资企业,履行烟草市场行政管理和卷烟批发经营双重职能。所以,江城烟草的文化定位是:烟草专卖制度条件下兼容行政管理要求的商业经营服务文化。

这不是人为的简单定义,而是烟草行业商业企业体制和机制的必然反映。我们做这样的定位,江城烟草企业文化按照这样的轨迹运转;我们不做这样的定位,江城烟草的企业文化,仍然要按照这样的轨迹发展。

紧跟中国烟草从传统商业向现代流通转变的创新步伐,江城烟草的企业文化建设不断适应卷烟市场的变化,在管理和经营模式转换的进程中,每前进一步都留下了特殊的足迹,形成了不同于一般老板文化的特色文化:中国烟草行业的共同价值观念和经营管理模式,作为贯穿江城烟草

文化发展历史全过程的一条主线,通过影响历届领导者,进而传导到全体员工,塑造着自己的价值观念和行为规范,成为文化理念的主体意识。

如果读过江城烟草《企业文化手册》,细心的人会发现,江城烟草文化理念首先具有中国烟草地市级公司的共性特征——社会主义荣辱观主导下的那种强烈的“国家利益至上、消费者利益至上”意识,坚定的“维护国家利益、维护消费者利益”导向。

树立行业共同价值观是学习实践“三个代表”重要思想的本质要求。“三个代表”重要思想的本质是立党为公、执政为民,联系到烟草行业实际,就是要把维护国家利益、维护消费者利益作为一切工作的出发点和落脚点。

树立行业共同价值观是专卖立法的根本宗旨。烟草专卖属于国家专卖,而不是一般意义上的行政垄断,其目的就是维护国家利益和消费者利益。

树立行业共同价值观是烟草行业的共同价值追求。行业文化与企业文化具有丰富的内涵,但最核心的就是树立共同的价值取向和价值追求。树立行业共同价值观既符合行业发展的实际,也是加强行业自身建设的迫切需要。

树立行业共同价值观是烟草行业每一个工作人员的行为准则。在实际工作中,每制定一项政策、每使用一笔资金、每处理一件事情,都要认真检查、对照是否符合国家利益和消费者利益,形成以维护国家利益、消费者利益为荣,以损害国家利益、消费者利益为耻的良好风尚。

——摘自国家局局长姜成康 2006 年 6 月 15 日在国家局党校举行的“牢固树立‘国家利益、消费者利益至上’共同价值观”专题研讨汇报会上的讲话

国家为烟草行业发展创造了良好的体制性环境,我们

一定要报效国家、服务人民,做到取之于社会,回报于社会。

——摘自国家局*局长姜成康2006年7月18日在全国烟草专卖局长、公司总经理座谈会上的讲话

编者大量摘录国家烟草专卖局领导的讲话内容,是因为它权威地阐述了“国家利益至上、消费者利益至上”共同价值观的内在含义,同时也规定了中国烟草所有企业文化理念中的核心价值追求:坚定地维护国家利益、维护消费者利益。这是中国烟草企业文化建设落实“三个代表”重要思想,坚持科学发展观的现实要求,加强烟草行业各级党组织执政能力建设的具体途径,也是烟草行业解决提高效率、注重自律两大问题,保持长期平稳发展的思想基础。它指导着烟草商业企业正确处理行业利益与国家利益、国家专卖与市场机制、企业发展与宏观调控、行业共同价值观与企业文化理念等各种重大关系。

以贯彻落实“国家利益至上、消费者利益至上”共同价值观为己任的江城烟草,理所当然地把行业共同价值观作为企业文化理念的核心,把维护国家利益、维护消费者利益作为企业的基本使命。

不断发展的江城烟草文化

伴随江城烟草平稳成长的脚步,江城烟草的企业文化经历了自然发展、主动探索、规范运作三个阶段。

在江城烟草文化形成与发展的进程中,历届领导者发挥着决定性的作用,主导着企业文化的发展方向。

* 国家烟草专卖局的简称,下同。

老板(领导者)在企业文化建设中具有举足轻重的作用。一个优秀的企业老板,无论他是否了解、重视企业文化建设,他的人格魅力、思想言论、管理风格、用人导向、行为方式……都在企业文化中留下深深的印记,产生决定性的影响。

如果我们从广义的角度理解企业文化,企业文化建设就不存在老板抓与不抓的问题,仅仅在于老板是在无意识的播撒企业文化,还是在有意识的建设企业文化。

企业文化说到底的人格文化。江城烟草企业文化在中国烟草行业共同价值观的主导下,从自然发展、主动探索到规范运作的历史,同时也是先进文化理念不断战胜消极思想意识、重新塑造领导者人格和员工人格的过程,渗透着历届领导者的心血和智慧。

特别是江城烟草 1999 年开展“为人之德、为政之德”教育以来的领导者,对江城烟草的企业文化建设作出了历史性的突出贡献。

● 自然发展阶段

从江城烟草创建起,领导者就在无意之间播撒着文化意识,积累着自然发展状态的企业文化。而这种企业文化一旦形成,无论领导者是否重视它,它都会潜移默化地发挥行为导向作用。

企业文化作为客观存在的意识,对员工的思想行为产生着无形的影响,如果领导者不能主动驾驭企业文化,企业文化就会反过来驾驭领导者,这是不以人的意志为转移的客观规律。

从江城烟草创立到 20 世纪 90 年代中期,吉林市烟草行业的主要任务是完善烟草专卖专营体制,侧重于提高烟草专卖行政执法能力,卷烟经营体制处于传统商业时代,企业文化还是刚刚萌芽的自然发展状态,烟草行业的方针政策,通过各级领导者的宣传贯彻,主导着企业文化的方向。

而吉林市作为计划经济观念影响很深的国家老工业基

地城市,改革开放进程相对缓慢,长期沿袭计划经济时期的经济管理方式,这种人事、用工、分配体制的大环境,使计划经济的传统思想观念,在江城烟草管理人员和员工队伍中潜移默化地产生了很大的影响。

在当时的经济环境里,江城烟草主要依靠专卖管理的行政手段控制卷烟市场,卷烟批发业务实行“坐店等客”的传统经营模式,零售商户进货渠道难以控制,卷烟市场监管难度很大,走私烟、渠道外烟和假烟严重地冲击着卷烟市场秩序。

1989年,江城烟草把行业的计划管理手段延伸到零售商户,在各批发部成立专卖管理分局,实行专卖管理与卷烟经营一体化运作,在全省率先创立了“双定双记”管理办法。

“双定”,就是供货定点、定量。实行供货定点,明确规定了各批发部的销售区域,只允许向辖区内的有证零售商户供货,这样就有利于杜绝跨区域供货行为。实行供货定量,合理确定辖区内零售商户每个月份的供货标准,从而控制了各批发部的超量供货行为,减少了零售商户中的“二批发”现象。

“双记”,就是进货记账、记卡。进货记账,主要是为每个零售商户办理了卷烟准购证,实际进货量记录在证,以供查询;进货记卡,主要是为每个零售商户建立进货卡片,每次进货的数量同时登记在卡片上,以备核对。“双记”提高了对零售商户进货的调控能力,也为专卖稽查提供了可靠依据。

由于“双定双记”管理模式的实施,扭转了销售撒大网、专卖盲目查的经营管理方式,形成了专销结合控制市场的管理体系。

实行“双定双记”作为江城烟草创建以来一次成功的管

理创新,经验做法于1989年7月在吉林省烟草系统全面推广。

依靠管理手段和经营模式的创新,江城烟草很快扭转了创建初期卷烟市场的混乱局面,提高了经济运行效率,1993年被国家局评为“专卖管理工作先进单位”。

企业文化是企业与生俱来的理念。江城烟草创建时期,企业文化建设的理论刚刚传入中国,在国内大多数企业,尤其是在国有企业中尚未引起足够的重视。江城烟草这个阶段的企业文化,基本处于自然发展阶段,一方面借助于思想政治工作和管理沟通,通过领导者的思想言论、管理行为、用人选择以及企业的规章制度等途径,形成主导的文化取向,引导员工的行为方式,为企业提供着发展的动力;另一方面,大量处于潜在状态的文化意识,包括计划经济的观念,也就是俗话说的潜规则,不知不觉地支配着员工的价值取向。

在这个时期,江城烟草处于自然发展阶段的企业文化,无论是处于主导地位的文化取向,还是处于潜在状态的文化意识,其中都既有积极的主导因素,也存在难以回避的消极因素。

积极的主导因素,主要是从艰苦创业中走过来的老一代江城烟草人,在落实中国烟草行业改革发展重大决策的过程中,服从大局,勇于创新,爱岗敬业,不计报酬,为企业发展作出了积极的贡献。从他们的思想中也提炼了“人相亲、业为愿、做实事、争奉献”的精神,作为一种精神动力,促进着江城烟草的改革发展。

消极的思想意识,主要是烟草商业企业体制、机制以及各种社会不良风气的影响下,一些管理者和员工中存在的计划经济观念及各种陈旧落后的思想意识。比如严重的