

山东中烟工业公司将军集团

将军之道

孟令权 主 编

袁恒常 张晶 执行主编



弹指间 尽显将军本色



中国烟草企业文化建设系列丛书[2006]

山东中烟工业公司将军集团

将 军 之 道

孟令权 主 编

袁恒常 张 晶 执行主编

江苏工业学院图书馆
藏书章



華藝出版社
HUA YI PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

将军之道/孟令权主编. —北京:华艺出版社,
2006.12

ISBN 978-7-80142-807-3

I. 将... II. 孟... III. 管理学

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 143244 号

将军之道

主 编: 孟令权

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: 179 千字

印 张: 16

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

书 号: ISBN 978-7-80142-807-3/Z·412

定 价: 38.00 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

《将军之道》编委会

顾问：徐惟诚 孟凡驰 黄新惠

编委会主任：张福廷 叶 逊

编委会副主任：孟令权

编委委员：（按姓氏笔画排序）

王洪祥 王坤明 卞新中 安郁厚 李玉斗
张 鹏 张 晶 段 玲 赵宝忠 秦日伦
蒋海岩

主 编：孟令权

执行主编：袁恒常 张 晶

编写人员：（按姓氏笔画顺序）

马新杰 王崇刚 刘 训 牟先刚 刘 珊
苏大军 邢志刚 肖 云 范淑存 陈礼达
范云晓 张丹丹 张 辽 徐志伟 席 阳
郭 毅 郭 勇 陶由亮

序

文化是管理的灵魂

从企业与市场的关系分析,企业是作为法人参与市场竞争的,而企业又是由若干自然人的的人群组成的,企业的法人行为应当是这些自然人共同行为的结果。如何将这些自然人的行为统一为法人的行为呢?最好的方式就是建立有效的企业文化。通过对企业人进行文化的凝聚和激励,并且扎扎实实一步步推进,使之成为增强企业核心竞争力的有力手段。

作为烟草行业企业文化建设试点单位,将军集团企业文化建设的实践证明,企业文化能够促进企业的改革和创新,它适应了企业改组、改制的需要,对全面提升企业生产力具有重大意义。

企业文化建设是一项“人心工程”。不能只停留在管理层,更需要在基层全面开展,还要同“荣辱观”教育相结合。将军集团经过多年的探索和实践,传承了孔孟之道的思想精华,吸收了齐鲁文化的优秀积淀,传承了国有企业思想政治工作的光荣传统,借鉴了中外先进的管理思想和管理方式,不断丰富将军文化,提升将军品牌,为国有企业的企业文化建设提供了宝贵的经验。

将军文化定位于管理文化,通过文化建设提升管理能力和管理水平,通过推进文化管理探索先进的企业管理模式和管理之道,是将军文化管理案例的价值所在。将军集团抓住了管理的灵魂。

通览全书,在坚持烟草行业“两个至上”共同价值观的前提下,既有对管理思想的创新,又有对管理实践的创新,并且以科学化、系统化的思路稳步推进,务求实效。在中国烟草行业改革和发展的关键时期,将军文化管理之道对于整个烟草行业的文化建设具有很好的借鉴和启示意义,对于其他企业也有借鉴作用。

徐惟诚*

2006年11月

* 中宣部原常务副部长、中国大百科全书出版社总编辑

引 言

将军文化是将军集团及其核心企业济南卷烟厂在传承孔孟儒家思想精华、融汇齐鲁地域文化,继承国有企业思想政治工作光荣传统,借鉴中外现代企业管理理论成果,弘扬“国家利益至上、消费者利益至上”(以下简称“两个至上”)行业共同价值观的基础上,经过企业二十多年的实践探索和管理创新,所形成的价值理念、管理思想、道德准则及品牌形象的综合反映。

将军文化是坚持以人为本,融思想政治工作、精神文明建设和企业管理为一体的管理文化;是企业领导和全体员工上下同欲、整体最优的团队文化。

将军文化的生命力在于它既体现了企业家们的战略思维、创新思想和领导艺术,又反映了全体员工“学习创新、敬业争先、整体最优”的团队精神和立足岗位践行“两个至上”行业价值观的时代风采,为企业持续、稳健、和谐发展创造了生生不息的动力。

将军赋

海右古城，齐鲁之邦；孔孟之道，恩泽四方。追帆八十
岁月，磨砺风雨沧桑；览“济烟”沉浮，叹民族忧伤。

实业救国，创东裕隆烟草；产业扶民，开制烟工业滥觞。
时局纷乱动荡，生产难以为常。日寇铁蹄下，背负蹂躏苦；
民国黑暗中，怀揣新梦想。

喜迎晴天红日，欢庆当家做主。重建济南烟业，再筑黄
台工厂；施公私合营政策，谱计划经济篇章。拨乱反正，改
革开放；统一体制，专卖管理；生产经营，蒸蒸日上。

谋将军蓝图，沐世纪曙光；实现跨越发展，创新管理思
想。国企改革，人本管理；品牌战略，竞争市场；精益生产，
技术进步；整合企业文化，践行“两个至上”。忠诚国家，回
报社会；高举共同旗帜，打造诚信形象；将军不是历史，同心
共创辉煌。

任重道远，征途漫漫；上下求索，做大做强。蓄势成功
雄心，抒我将军志向；打造强势品牌，驰骋国际市场！

C 目录 Contents

创业篇 励精图治 厚德载物

第一章 风雨征程	3
一、从历史中走来/ 3	
二、在变革中发展/ 9	
第二章 文化渊源	16
一、传承孔孟之道,融汇齐鲁文化/ 16	
二、探索现代企业“人本管理”的理论和实践/ 17	
三、继承国有企业思想政治工作的光荣传统/ 18	
四、践行“两个至上”行业共同价值观/ 19	
【专家点评】/ 22	

人才篇 以人为本 整体最优

第三章 将帅引领	25
一、领导力与文化力/ 25	
二、开启文化自觉/ 27	
三、确立管理思想/ 28	
四、全面整合提升/ 30	
第四章 成就员工	34
一、大家成功才是真的成功/ 34	
二、营造学习氛围,提供发展平台/ 36	
三、造就精英团队/ 39	
【专家点评】/ 51	

创新篇 竭诚创新 文化管理

第五章 创新管理思想	55
一、唯思想和文化不能落后/ 55	
二、将军文化管理思想的演变/ 57	
三、将军文化体系的全面整合提升/ 62	
第六章 拓展管理实践	75
一、注重绩效导向,实施战略管理/ 76	
二、抓住关键环节,做实专业管理/ 86	
三、文化管理落地,基层管理创新/ 101	
【专家点评】/ 112	

品牌篇 将军本色 把握成功

第七章 打造卓越品牌	115
一、品牌战略与品牌文化/ 115	
二、“将军”品牌发展与文化内涵/ 119	
三、打造卓越“将军”品牌/ 122	
第八章 传播“成功”文化	130
一、“将军”品牌运作与管理/ 131	
二、解析“将军”品牌竞争力/ 152	
【专家点评】/ 165	

责任篇 责任至上 和谐共进

第九章 完善民主管理	169
一、领导决策与民主管理相结合/ 170	
二、把生产经营的难点和职工关心的热点 作为思想政治工作的重点/ 173	
三、探索现代企业制度下选用人才新机制/ 176	

第十章 构建和谐企业	179
一、加强思想道德建设,树立“两个至上” 共同价值观/ 179	
二、注重沟通协调,建设和谐企业/ 182	
三、履行社会责任,真情回报社会/ 184	
四、做环境友好型、资源节约型企业/ 187	
【专家点评】/ 193	
专家总评 体制整合成功的关键是文化整合的成功	194
附录	196
一、大事记/ 196	
二、主要荣誉/ 220	
三、重要理论文章/ 228	
四、企业形象识别/ 279	
五、将军文化五年发展规划纲要(2006 ~2010 年)/ 285	

创业篇 励精图治 厚德载物

天将降大任于斯人也,必先苦其心志,劳其筋骨,饿其体肤,空乏其身,行拂乱其所为,所以动心忍性,曾益其所不能……入则无法家拂士,出则无敌国外患者,国恒亡。然后知生于忧患而死于安乐也。

——《孟子》

第一章 风雨征程

- 1928年,东莱银行行长、济南商埠商会会长于耀西出资成立北洋东裕隆烟草公司,这是济南卷烟厂的发端。

- 1956年12月,济南市6家私营烟厂接受社会主义改造,合并成立公私合营济南天桥烟厂。

- 1987年,英国乐富门烟草公司和济南卷烟厂共同研发具有国际水平的“将军”牌国际烤烟型滤烟,是中外烟草技术合作的成果。

- 1992年,济南卷烟厂、济南烟草分公司联合其他2家烟草企业组建全国第一家跨地区的济南烟草集团,后更名为“将军烟草集团有限公司”。

- 1996年提出“将军文化”的概念,并开始自觉把将军文化建设与加强改进思想政治工作和完善企业管理有机结合起来。

一、从历史中走来

1928年,民族资本家于耀西出资创办北洋东裕隆烟草公司,是济南烟草业的发端。1948年济南解放,济南烟厂成立,卷烟业掌握在人民手中。建国后,计划经济体制下的济南烟厂隶属与名称屡经变更。中国共产党十一届三中全会以后,在我国改革开放和市场经济的大潮里,将军集团应时而生。将军集团效法天道的刚健,艰苦奋斗,自强不息,用深厚的德泽来化育人物。“天将降大任于斯人也”——将

军人的“大任”就是继承中华优秀传统文化,建设先进企业文化,塑造将军品牌形象,提升中国烟草的市场竞争力。

1. “济烟”诞生:近代烟草业变迁的缩影

20 世纪初,中国的社会经济处于由传统自然经济向近代经济转化的阶段,社会经济由多元经济成分构成。这一时期,包括卷烟业在内的近代工矿业、交通运输业、商业、金融业等的发展缓慢而曲折,这便是山东烟草业产生的历史背景。

1923 年,英美烟草公司在青岛建厂生产卷烟,刺激了民族卷烟业的产生与发展。1928 年,东莱银行行长、济南商埠商会会长于耀西出资购置卷烟设备,招收工人,成立北洋东裕隆烟草公司,生产“嘉禾”牌卷烟,结束了济南只有手工卷烟的历史。当时东裕隆烟草公司的生产属于半机械化、半手工操作,其管理方式是传统作坊式的小工场管理。资金规模、设备、生产、管理、产量等都微不足道,然而却是济南民族烟草工业的开始。

为垄断中国烟草市场,英美烟草公司用尽种种卑劣手段挤压、打击中国卷烟业。1934 年,英美烟草公司吸收中国官僚资本,收买政府官员,逼迫全国中小城市民营烟厂集中迁往青岛、汉口、天津三市,否则不准继续生产。以东裕隆烟草公司为首的济南几家民营烟厂投诉地方法院,反对迁厂天津。然而,官司旷久难决。1935 年后,由于受到上下内外种种挟制,资金枯竭,入不敷出,生产时断时续,终在 1937 年被迫停产。同年,日本帝国主义侵占济南,迁厂之事也因此不了了之。

1939 年,日本侵略者为了进一步对我国进行经济掠夺,

把济南的企业委托日商会社经营管理,强行搞所谓的“中日合作”和“让渡”。日本烟草托拉斯——“中国烟草株式会社”派人到济南强行收购东裕隆烟草公司、铭昌烟厂、鲁安烟草公司,在东裕隆烟草公司原址组建东亚烟草公司济南工场,由日本人管理。当时的东亚烟草公司济南工场成为济南市唯一的机制卷烟企业。

抗日战争胜利后,国民党政府成立“山东省党政接收委员会”,接受原日伪所属企业。1945年11月,国民党山东省党部接收东亚烟草公司济南工场,成立山东第一烟草公司。1946年8月,山东第一烟草公司改名为山东第一造烟厂;1947年11月,山东第一造烟厂改名为济南制烟厂,主要生产“勋章”、“铁锚”、“标准”、“金鼠”、“飞鸟”等牌号卷烟。由于蒋介石政府违背民意,推行反共内战政策,全面内战爆发。1947年后,胶济铁路、津浦铁路因战争中断,原材料供应陷入困境,再加上英美烟草公司的倾轧和民营小烟厂的竞争,使烟厂每况愈下,处境艰难。

1948年9月24日济南解放,中国人民解放军济南特别军管会接管济南制烟厂。从此济南制烟厂的历史翻开了新的一页。济南解放后,利华烟草公司迁至济南,改名山东省烟草公司,分管济南烟厂和青州、德州、沙河、滕县4个烟厂。济南烟厂在山东省烟草公司领导下,积极组织工人恢复生产,选调干部,充实领导管理力量 and 生产经营力量。烟厂恢复生产后即为支援前线而努力工作,尽管常遭敌机轰炸,可烟厂从未停产。1948年末,为淮海战役前线生产一批每盒10支装的“宣传烟”,烟盒内装有宣传卡片,投到国民党军队占领区,宣传解放军优待政策,瓦解敌人。其间还曾指定专人负责,组织优秀工人精工细作,为中央专卖局生产“勋章”牌特供卷烟。据当时济南卷烟厂经理余凤龙回忆,当时中