

烟草商业企业如何让企业文化真正落地

□ 邹海莉

当前，烟草行业正处于改革与发展的关键时期，为了保持行业的持续平稳健康发展，提高企业的整体竞争实力，各级烟草商业企业都把企业文化建设作为企业发展的灵魂摆上了重要议事日程。那么烟草商业企业怎样使企业文化真正落地，使之成为员工工作处事的行为准则呢？笔者浅谈几点意见和建议：

企业文化与企业文化落地的含义与意义

所谓企业文化是指企业在一定的社会经济条件下通过社会实践所形成的为全体员工所认同并遵守且带有企业特色的价值观，是一个企业在自身发展过程中形成的以价值观为核心的独特的文化管理模式。如果说文化是一个民族的精神和灵魂，那么企业文化则是企业核心竞争力的重要组成部分，是企业持续发展的精神支柱和动力源泉，是一个企业活的灵魂。企业文化落地是指把企业的文化理念与企业发展战略紧密结合，促使企业理念真正落实到企业的经营与管理之中，把企业愿景、企业使命、企业宗旨和企业精神等方向性的文化理念融入企业发展战略规划和企业经营与管理活动，并产生一定的经济效益和社会效益。它是被广大员工所认同，并在广大员工的行为中得到体现，广大员工能自觉按照企业文化的要求主动去实现企业的目标。

推动企业文化落地，主要是通过“内化于心、固化于制、外化于形”

的方式使企业文化真正落实到企业经营管理的各个方面，是企业文化建设的根本出发点和落脚点。烟草商业企业只有实现企业文化落地，使深奥的哲理式文化走向通俗易懂的大众文化，从而走进员工心里，得到广大员工高度认同和领悟，才能生根、开花、结果，才能有持久的生命力，才能引导和推动企业的健康、良性发展。同时企业文化只有落地了才能转化为有效的战斗力和执行力，才能保障与发挥企业的核心竞争力。因此企业文化落地对烟草商业企业具有十分重要的现实意义。

企业文化落地过程中存在的问题和难点

一是文化理念实践有一定难度。回顾烟草行业企业文化建设的历程，可以说起步早、标准高、效果好，受到社会和其他行业的广泛关注，并为烟草行业的持续、快速、健康发展提供思想保障和动力源泉。但是和先进企业相比，还是存在着“短板”。有些人认为，企业文化是一种纯理念性的文化，属于思想领域范畴，相对于企业生产的具体实践活动而言是“虚”的。因此有些企业开展企业文化建设的时候就推广谈推广、就文化做文化、就宣传而宣传，未能做到用先进的文化理念来审视、指导、升华企业管理工作实践，从而导致文化理念难实践。

二是企业文化无法真正内化于心。企业文化落地必须通过工作实践来体现，但是在实际工作中，有些企业在理念提炼、升华过程中没有让员工充分参与，在体系建立、形成

中忽视了员工积极性、主动性的发挥，在企业文化建设过程中往往存在说起来重要、做起来次要、忙起来不要，文化、管理“两张皮”的现象不同程度地存在，使企业文化未能很好地外化于行，也很难通过企业员工的实际行动把企业文化理念充分表现出来，使员工缺乏对企业文化理念的深度理解和认识，从而导致企业文化无法内化于心。

三是企业文化缺乏有效的制度保障。企业文化要想真正成功落地，必须要有一系列应用体系加以辅助，即要强化制度建设。然而在文化落地的过程中，缺乏辅助的应用体系和激励约束机制，因此在某种程度上使得企业文化建设游离于经营管理之外。

企业文化真正落地的有效措施

企业文化建设的主体是员工，先进的理念只有被广大员工认同，并成为员工的自觉行动才会有生命力，因此我们只有确保在企业文化建设中做到思想落地、机制落地、执行落地、形象落地、品牌落地，才能使烟草商业企业文化真正落地。

一是确保理念落地。企业的文化理念落地是企业文化落地的基础与先决条件。作为烟草商业企业来说，实施企业文化建设，让企业文化有效落地的过程，即是使企业理念在企业内部深入人心，并在员工的日常行为中自觉展示，成为自觉遵守的准则并使全体员工对企业文化高度理解和强烈认同。它能实现核心价值观的和谐统一，进而对

员工工作行为产生积极的引导和规范作用。只有把解决思想问题和解决实际问题放在一起，真正转变员工的思想观念，将企业文化的理念变为我们员工所相信的理论、信仰，我们企业文化的理念就会自然流畅地外化为员工的行动，从而为企业文化落地打下良好的思想基础。

二是确保机制落地。“内化于心、固化于制、外化于形”是企业文化落地的标志，其中制度管理属于企业文化建设的中间层，是通向文化管理的桥梁，是将企业核心价值融入企业管理的有效途径，是保证企业文化落地的最有形的方式。烟草商业企业的制度建设是烟草企业稳健发展不可或缺的一项重要内容，是践行“两个维护”、改善经营环境、提高管理质量，提升执行能力、树立良好形象的重要条件。因此，要使企业文化的活力持久而稳定，就需要结合企业特点，把企业文化理念具体化、物质化、规范化为制度体系，用制度、机制来反映企业文化理念。只有制度内涵被员工接受并自觉遵守，制度就会变成一种文化，并通过规范的员工行为得以体现。

三是确保执行落地。执行归根结底是一门如何完成任务的学问。执行落地解决的就是如何用有效的执行力完成任务的问题。因此，如何让执行落地也是企业文化落地的关键。企业文化是企业管理的灵魂，行为才是最有感召力的旗帜，所谓行为就是执行，执行不仅是企业文化的一部分，更是企业文化落地的有力保障和最有效方法。执行落地能把企业战略目标分解细化、通过有效的管理手段层层落实，将执行思

想转化为成果，从而推动企业文化真正落地。

四是确保形象落地。一个企业之所以被人们认识，关键是它必须有与众不同之处，这就是企业形象。烟草商业企业要向社会展现新形象，就应该以最生动、最直接、最易被接受和记忆的方式传达给企业员工和社会公众，从而实现广泛的员工认同与社会认知。因此烟草商业企业要使企业文化真正落地就要通过企业文化的创新和发展，内强企业素质，外塑企业形象，增强企业凝聚力，提高企业整体竞争力。

五是确保品牌落地。品牌建设即服务品牌建设是促进企业文化落地生根的重要抓手。因此，我们必须结合单位实际，融入地域文化元素，挖掘和丰富服务品牌内涵，围绕品牌服务理念和品牌核心价值，进一步深化服务内容，促进企业和谐稳定，实现品牌建设与企业和谐发展的深度融合。诸多企业文化成功落地的实践证明打造优秀服务品牌提供高效服务质量，促使服务品牌真正落地是烟草商业企业促进品牌发展、提高经营能力实现“卷烟上水平”战略任务的重要途径和抓手，它能有效促进企业文化真正落地。

总之，企业文化是一个企业的灵魂，是企业成败的关键，每个企业都有自己的文化，我们只有把企业文化的精髓深深烙在每个员工的心里，使之真正做到“内化于心、固化于制、外化于形”，才能使企业文化真正落地生根，开花结果，最终实现企业的战略目标。

建立企业标准化管理体系

□ 吴显东

企业标准化工作的重要成效，一方面直接决定了企业管理体系是否能够支撑企业运作高效有序、企业标准是否充分适宜严谨、在行业内是否有足够的影响力；另一方面也间接决定了生产经营、企业管理等各项工作能否通过标准固化流程，通过企业标准的指导、控制作用进一步提高企业的管理效率、提高工作质量，实现工作的持续改进，从而推动企业各项工作的进步。

一是以建立和宣贯技术标准体系为抓手，着力提升卷烟品牌核心竞争力。在“十二五”期间，烟草行业将下大力气来健全标准化工作体系 and 标准化工作的运行机制，并准备建立由 500 项左右烟草类标准组成的行业标准体系，以此来引导企业制定一批控制性指标严于国家或行业标准的标准体系，从而推进行业和各企业重要标准的关键性指标与国际先进水平接轨。根据《企业标准

体系——技术标准体系》的规定，技术标准是对生产相关的各种技术条件，包括生产对象、生产条件、生产方式等所作的规定，如产品标准、半成品标准、原材料标准、设备标准、工艺标准、计量检验标准、包装标准、安全技术标准、环保卫生标准、设备维修标准、设计标准、能源标准等。技术标准的水平不仅代表了企业生产（服务）技术的水平，也标志着企业技术创新的水平，其他标准（工作标准、管理标准）都要围绕技术标准进行并作为技术标准服务。因此，技术标准是企业标准体系的核心与主体。为此，各卷烟企业必须进一步建立和完善企业技术标准体系尤其是产品技术标准，要加大技术专利申报工作，围绕卷烟品牌的研发、设计、生产、质检等工作建立技术标准体系，建立健全标准体系、产品的标准体系、原辅材料的标准体系、设备运行的标准体系以及产品质量安全、质量保障的标准体系等，真正形成一套具有自身特色的卷烟

产品技术标准体系和理论体系。

二是以建立和宣贯管理标准体系为抓手，着力提升企业基础管理水平。随着社会化分工越来越细，生产过程是多部门协调共同完成的，特别是大工业品牌，分工越来越精细。若协调不好，生产秩序便会朝无序化方向发展，导致企业成本上升、效率低下。为此，管理标准成为技术标准的延伸，管理标准主要解决事情是由哪个部门做、怎么做的问题。可见，管理标准是生产经营活动和实现技术标准的重要措施，它把企业经营的各个方面以及各个单位、部门岗位有机地结合起来，统一到产品质量的管理上，以获得最大的经济效益和工作效益。因此，管理标准成为辅佐技术标准的工具。各卷烟企业要进一步梳理和规范各项管理流程，建立企业标准管理体系平台，要借助标准化的方法和工具，力争在“十二五”期间全面完成公司质量管理体系、环境体系和职业健康安全管理体系的有机整合，形成具有自



系为抓手，着力提升队伍文化建设水平。工作标准是技术标准与管理标准的细化与支撑。工作标准的对象是人及人的工作，它规定人的工作范围、工作职责、工作能力、工作权限和工作质量。工作标准的建立对卷烟企业的管理既迫切又重要。从工作流程过程中看，计划督促采购、采购督促计划，但计划跟采购之间还有批准。现在就是把计划跟执行直接挂在一起，把批准去掉，这样效率提高了，但是不符合标准，只有计划、批准、执行三者统一才是标准化。工作标准是生产高质量产品、提高生产经营效率、完成各项技术标准的重要保证。各卷烟企业要通过对工作标准，把企业的管理理念固化为标准，建立一种规范，使员工的行为能够统一，这样才能提高工作效率。所以，在推进企业工作标准的同时，既要注重制度上升为标准，同时要把企业的文化与标准进行有效的结合，从而把员工行为规范上升为可具体操作和评价的工作标准，真正通过工作标准的实施，推动队伍文化建设工作，实现各项工作上水平。

三是以建立和宣贯工作标准体

农村边远地区卷烟配送问题分析

□ 刘育东

国内烟草公司经过几十年的不断摸索，改良，创新，和提高，已经建立成了一套能够良好运营的销售机制和网络，如今，各大中小城市，包括许多二三线城市，只要地区稍微有一点城市化程度，卷烟都能及时到达，这样庞大的机制虽然覆盖面很广，但是，对于很多交通闭塞的乡村，和边远地区，很难做到准确配送。

卷烟商业企业服务是个永恒的话题，而因这个话题带来的一系列漏洞和产生的问题也不少。首先，农村地区卷烟配送的不完善直接造成着企业和品牌的责任感不高。很多假烟的大肆走私和流失，其中一个最关键的地方，就是各偏远地区由于服务配送机制的漏洞让这些假烟有了可趁之机，民众对于假烟的认识会直接影响到品牌的声誉和诚信度。农村地区虽然散乱，但作为烟草的消费群体来说，也占有了不少的

比例，企业的精度贵于不仅要在城市化地段实行完善的服务机制，并且也要在细枝末节，诸如农村偏远地方的卷烟销售上加大力度，克服困难，争取让这个被忽视的群体能够更好地获得国家的利益、让假烟失去流毒的机会。

其次，重视边远地方的卷烟配送，实质上是在重视农村的烟草服务行和管理行。企业应当看到，农村卷烟配送连接的一方是公司，另一方是面积庞大，人数占大多数的农村消费者以及地域宽广的农村消费市场。而各大地方烟草供销社是连接公司与众多消费者的纽带，因此要重视农村市场管理和农村客户服务。特别是在取消县级公司法人资格后，地市级公司所在地离农村相对远了，但在感情上不能拉开距离，不能忘记农村市场。

考虑到农村山路崎岖，条件艰苦，群山阻隔，送货面临着非常艰难的困难，因此，有必要在服务，客户

满意，规范经营方面进行提升，以增强农村销售端的守法责任意识，有利于提高企业的经济效益。可以从以下几个方面进行考虑。

一是建立科学、高效率的配送方案。首先，分区分地方进行管理。每个地域有不同的环境和特殊情况，工作人员有必要秉着实事求是的态度对每一个偏远的农村地区进行实地考察，包括消费群体分布状况，消费等级，以及当地的地形地貌等环境因素，然后再制定一套适合当地的配送管理方案，这样从根源上解决了实际问题，是企业提高农村地区销售效益的重要方法。

其次，正确制定送货周期。正确制定送货周期，一方面能省时省力，对当地经销商来说是一种保障，对企业来说可以降低成本和运送资金。经销商可以根据周期制定购货的数量和周期，对销售有了规律性的掌握，有利于他们更好地宣传，销售产品。对企业来说，服务人员可以准确安排

送货的时间，以及送货量，这样对资金的周转和货品销售状况有一个明晰的了解，以便为下一次供货制定好数量和品种，货和直接送达相结合办法，该办法能与客户建立稳定、密切的协作伙伴关系，并能提高送货效率，降低送货成本，杜绝安全隐患，服务边远农村零售户，提高卷烟销量，开展取送结合的运行模式是适合农村物流的一个有效办法。

二是安全、高效、有规定、有秩序地配送烟草。安全包括资金，人生，货品安全，确保各种环节能够顺利进行，这样方便高效管理。高效有规定有秩序地对货品进行配送，这对供货人员和零售商能发展良好的关系会起到很大的作用，可以避免很多没必要的人为麻烦。比如可以用卡交费，可以提前支付等等。

三是送货员全面素质的培养。边远地区的卷烟配送，对人力资源分配也是一种挑战，如何更好更快地将边远地区的配送弄好，人员的综合素质

培养很重要，对于一个送货员，其承担宣传，认识，开发，谈判，合作的任务，因此，素质全面应当是送货员具备的条件，宣传新产品的特色和消费情况，认识当地的实际环境，开发具有潜力的地区服务，并与销售商能够良好的进行谈判和合作。

烟草卷烟的配送是一个长期的事情，对企业，对消费者来说都会产生长远的影响，因此，企业在重视农村卷烟配送和人力资源的掉配上，需要培养优秀的服务意识。过去的服务角色是企业为主，消费者为辅的状况，而今，企业当把消费者置于主体位置，多想想消费者的需求，并作出适合的方案来满足消费者，以消费者为主，企业为辅的模式来进行经营。确保烟草交接和配送准确无误，确保能将每一包卷烟成功递交到边远地区的消费者手里，提高企业在烟草消费者心中忠诚度和责任感，进一步杜绝假烟，伪劣烟的侵害和占领市场。

完善服务模式提升服务水平

□ 子晴

随着经济的不断发展，市场竞争日趋激烈，零售客户接受服务的意识越来越强，对服务的及时性、多样性和有效性也提出了更高的要求。烟草企业也经历了由传统的服务模式到现代服务模式的转变，这一转变正是适应时代发展的需要，是烟草企业能够生生不息的源动力。服务乃是卷烟流通企业的灵魂，贯穿于整个市场营销的过程，是市场营销上水平的本质要求，更是实践行业“两个之上”价值观的必然要求。因此提升客户服务水平意义重大，且刻不容缓。

明确服务品牌的内涵提高员工的服务意识

服务是烟草企业价值的实现形式，通过一系列服务，制定服务提供方和接受方两者认同的规范，这个规范经过不断实践、修订、完善和丰富，形成标准化的具有鲜明特色的品牌，就是服务品牌。在明确服务品牌的概念后，就要努力形成自己的服务品牌，这个服务品牌一旦确立，就是公司所有员工的服务标准，并不仅仅是一线营销人员的事情。因此提高公司全体员工的服务意识非常重要，思想决定行动，只有思想上认识到服务的重要性，才能在行动上有所作为。上至领导班子，下到普通员工，都要深化服务意识，尽心尽力为客户服务，大力拓展服务领域，完善服务功能，提升服务水平，建立和谐、稳定的客我关系，从而提高零售户和消费者的满意度。

提高队伍素质尤其是客户经理的服务素质

一支优秀的客户服务队伍，是全面提升客户服务水平的关键。一线营销人员包括电访员、送货员、客户经理，而客户经理是直接与客户接触，与市场接触最密集的人员，切实提高客户经理的素质就显得非常重要。要做好客户服务，“人力”是关键，人即人才，尤其是优秀的一线营销人才，软实力的提升对于客户服务质量的提升有着至关重要的作用。那么如何提高客户经理的队伍素质呢？一是通过对客户经理开展岗前培训，提高客户经理的业务能力和知识水平，提高她们对卷烟市场的敏感度，才能真正地做到市场需求，把握卷烟市场动态，从而提高客户服务水平。二是通过组织客户经理参加“135”工作法的培训，将“135”工作法运用到实践中，始终坚持一条主线，三个要素，五个步骤，推广试点工作，提高客户经理的理论联系实践的能力，提供给客户实质的服务。三是通过组织客户经理参加营销职业技能的培训学习，增加客户经理的营销知识，提高客户经理的学习能力，增强营销技能，从而为客户提高专业化的服务，提高服务质量。

完善服务模式规范客户服务考核体系

时代在发展，烟草商业企业的服务也应该适应时代的发展，做到与时俱进。这就需要由传统的服务模式向现代服务模式转变，由单一的线下拜访转变为实际与网上拜访相结合的方式，客户经过可以利用电子商务，通过短信平台等途径发送问候短信或者卷烟动态信息，也可以通过实际走访了解客户详情，这样一来，既可以提高服务效率，也可以提高客户服务满意度。要把客户服务质量纳入到考核体系，结合当前实际，客户服务考核体系应包含四个系统：绩效考核系统、基础工作考核系统、技能考核系统、服务质量评价系统。绩效考核系统侧重于考核客户服务人员的工作业绩，制定一体化工作的各项考核指标，并量化考核过程的具体参数。比如绩效考核系统当中包括客户经理的走访频率以及走访户数等指标，在基础工作考核系统中包括卷烟的明码标价等基础性工作指标，在技能考核系统中包括客户经理的营销职业技能水平等级等指标，在服务质量评价系统中则包括客户经理的服务态度、效能等指标。