
基于文化视角的县级烟草商业企业执行力提升研究

——以湘乡烟草分公司为例

王红 谢新颖 赵荣辉 熊丹 龙洪峰 宋睿 王超

（湖南省烟草公司湘潭市公司湘乡市分公司，湖南 湘潭 411400）

【摘要】 县级烟草企业居于烟草企业的最基层、最前沿，具有明显的区域性，其企业文化具有复合传承的特点，运用从企业文化功能和企业文化执行力角度构建的5+3企业文化执行力评估模型对湘乡市烟草公司企业文化执行力测评发现，影响企业文化功能发挥和执行的有5个主要因素，据此，经过对症下药专题部署的行动，测评显示该县级烟草企业的文化执行力有力明显提高。

【关键词】 县级烟草公司；企业文化；执行力；5+3模型

【中图分类号】 F426.8

【文献标识码】 A

县级烟草商业企业作为烟草商业系统的最末端和最小组织单元，处于烟草工作的最前沿，承担着管理辖区市场、服务零售客户、带领干部职工队伍的重要职责。近年来，烟草行业面临的“四大难题”和湖南烟草面临的“五大压力”日益凸显。在这种大环境下，湘乡烟草也面临着卷烟营销困难增多、“假私非”卷烟有所反弹的严峻形势，使我们面临着“保销量、稳价格、降库存、育品牌、管市场、调状态、增税利”的艰巨任务。任务完成的好坏，在很大程度上取决于干部职工的执行力。而干部职工执行力的好坏在很大程度上又取决于企业文化的好坏。

湘乡烟草在30多年的发展历程当中，积极汲取、传承烟草行业和上级单位博大精深的文化内涵，深入挖掘和吸收湘乡本土历史文化，在精神文化、行为文化、制度文化和物质文化上都形成了自身特色。面对复杂多变的形势和艰巨繁重的任务，我们需要深入分析湘乡烟草企业执行力的文化因子，构建执行力模型，全面分析，认真改进，持续提升企业文化执行力，推进湘乡烟草的平稳健康发展。

1 基本概念界定及相关理论

1.1 企业文化概念界定

企业文化或称组织文化，是一个组织由其价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的其特有的文化形象，具体而言是指企业组织从建立到经营的过程中为完成自身目标所形成的一种员工普遍认同并践行的价值观念、行为规范和物质表现，其具体内涵如下图所示。

【收稿日期】 2016-11-03

【基金项目】 本文系湖南省湘潭市科技创新项目“基于文化视角的县级烟草商业企业执行力提升研究”成果。

【作者简介】 王红（1963-），男，湖南省湘乡县人，本科，局长/经理/党组书记，从事国有企业经营管理研究。

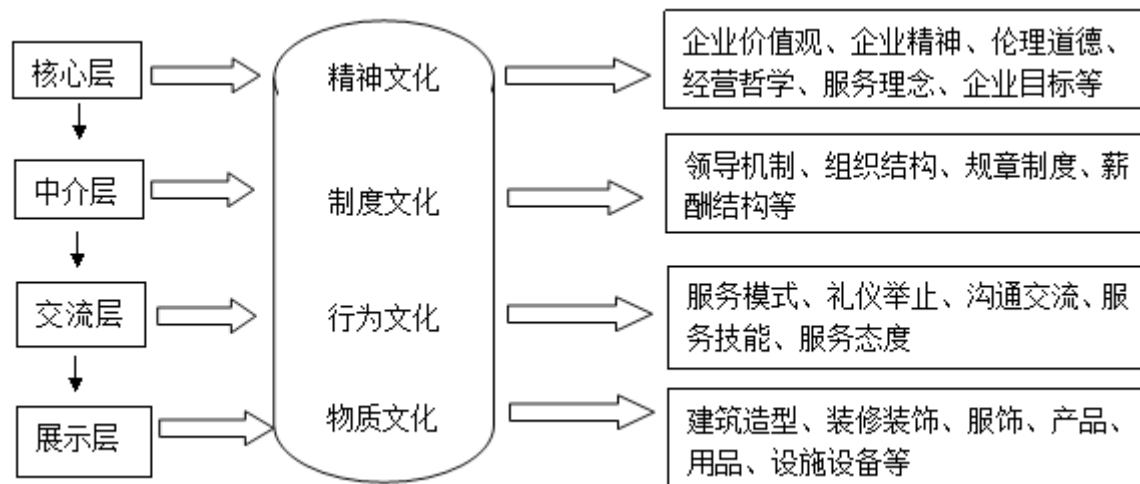


图1 企业文化内涵

1.2 执行力概念界定

通用公司前任总裁韦尔奇先生认为团队执行力就是“企业奖惩制度的严格实施”，柳传志则认为，团队执行力是“用合适的人，干合适的事”。常规观念认为执行力是指有效利用资源、保质保量达成目标的能力，指的是贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力。

综合以上概念，我们得出本文执行力的概念为：执行力是组织对可利用资源进行综合协调，实现组织目标、达成组织愿景的一种能力优秀的执行力表现为：资源优化配置目标达成，内部氛围和谐奋进，外部形象认可度高。

1.3 企业文化执行力概念界定

结合前文企业文化和执行力概念，我们将企业文化执行力的概念定义为企业文化通过导向、约束、凝聚、激励和调适促进企业目标完成、提高员工满意和优化外部形象的程度。

1.4 相关理论

1.4.1 执行力相关理论。主要包括执行力分类理论和执行要素理论。执行力分类理论认为执行力可以分为个人执行力、团队执行力和能动执行力，强调团队执行力不是简单的个人执行力加总，而是有机的融汇；执行要素理论则提出影响个人或团队执行力的三个主要因素为意愿、环境和能力，并强调通过营造文化氛围，加强能力培养来保障执行能力。

1.4.2 员工满意度相关理论。包括员工满意度、员工满意度与企业满意度相关性和员工满意度测评。员工满意度= 实际感受/ 期望值，是员工在企业内的现实感受与其期望值，管理者要关注员工现实感受和员工期望管理。员工满意度与企业满意度高度正相关，员工满意度每提高3 个百分点，企业的顾客满意度将提高5 个百分点。员工满意度测评量表是测量员工满意度的重要工具，目前在国内运用较多的主要是明尼苏达满意度调查量表和工作说明量表。明尼苏达满意度调查量表分为短式和长式，目前应用较多的是通过20 个问题测量工作者内在满意度、外在满意度及一般满意度的短式量表。工作说明量表可衡量工作者对工作本身、薪资、升迁、上司和同事等五个构面的满意度，该量表是国内使用最多，评价最高的工作满意度衡量工具。

2 企业文化执行力评估5+3 模型

2.1 企业文化执行力评估的5 力分析

评估企业文化执行力追根究底要回到企业文化的作用上面来。企业文化执行力如何，最直接的衡量方式就是企业文化在多大程度上发挥着文化该有的作用，在多大程度上影响着企业的方方面面。

2.1.1 企业文化执行力是凝聚力。它可以把员工紧紧地团结在一起，形成强大的向心力，使员工万众一心、步调一致，为实现目标而努力奋斗。而企业员工的凝聚力的基础是企业明确的目标，凝聚力也直接影响着目标的完成，两者是相辅相成的。

2.1.2 企业文化执行力是导向力。企业文化就像一个无形的指挥棒，让员工自觉的按照企业要求去做事。它为企业和员工提供方向和方法，让员工自发的去遵从，从而把企业与个人的意愿和远景统一起来，促使企业发展壮大。

2.1.3 企业文化执行力是激励力。企业文化所形成的文化氛围、价值导向以及员工满意是一种精神激励，能够激发职工的积极性、主动性和创造性，把人们的潜在智慧诱发出来，使员工的能力得到全面发展，增强企业的整体执行力。

2.1.4 企业文化执行力是约束力。企业文化本身就具有规范作用，企业文化规范包括道德规范、行为规范和仪式规范，使员工明确工作意义和工作方法，从而提高员工的责任感。

2.1.5 企业文化执行力是调适力。优秀的企业文化，还表现为它对外部环境和内部变革快速的应变能力，正是这种应变引导企业和企业员工迎接挑战，调整策略，不断探寻正确的最优的发展轨迹。

2.2 企业文化执行力评估的3 维度

总的来说，企业文化执行力追根究底就体现在凝聚力、导向力、激励力、约束力和调适力五个方面，而从上面的分析中，我们不难看出这“五力”最终直接影响着企业三个具体可度量的维度，即：企业目标完成度、员工满意度和外部满意度。

2.2.1 企业目标完成度。目标完成度是从资源的合理利用，绩效考核目标达成的角度来测评企业文化执行力的情况，就县级烟草公司而言，具体包括销售任务完成情况、成本费用情况、市场秩序（专卖案件查办情况）和企业绩效考核情况。

2.2.2 员工满意度。员工满意度是从企业内部的角度测评企业文化执行力的情况，只有满意的员工才有满意的顾客，这一数据可以通过问卷调查获得。具体的调查我们可以借助国内外成熟的员工满意度测评量表来完成。

2.2.3 外部满意度。外部满意度是企业外部对企业的评价和认识。具体表现为第三方所做的客户满意度调查、货源满意度调查、外部上访投诉数量等，结合县级烟草公司的实际情况，这个可以通过第三方发布的客户满意度数据得到集中体现。

2.3 企业文化执行力评估的5+3 模型构建

根据科学有依据、明确可度量、全面可操作的原则，结合企业文化执行力影响五个方面和最终可测量的结果我们提取了评估企业文化执行力的 5+3 模型，具体如下图：

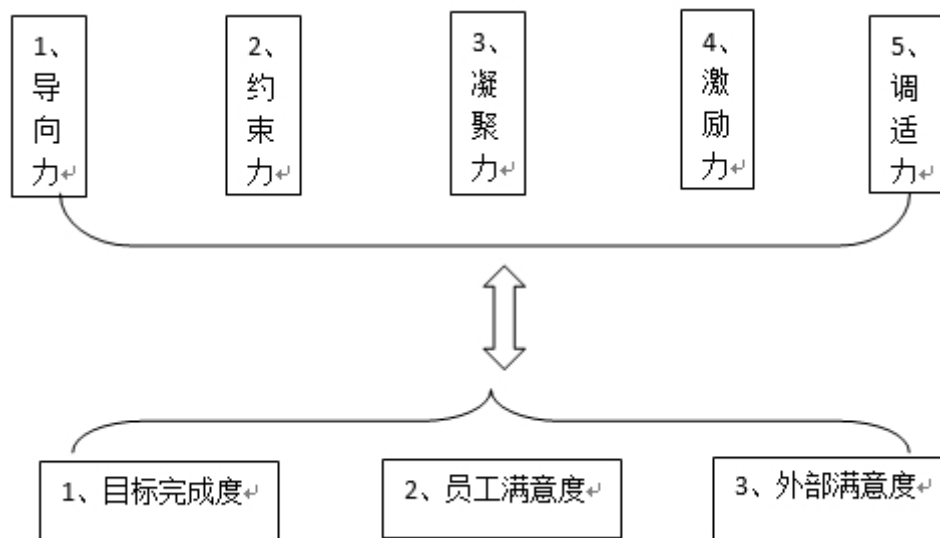


图 2 企业文化执行力测评的 5+3 模型

3 湘乡烟草企业文化执行力评估

3.1 企业目标完成情况

根据2013 年8 月-2014 年7 月数据，营销方面，受政策和市场红利影响，各项销售任务均圆满完成，但横向比较，省外烟比例和单箱均价都有待提高；市场管理方面，专卖查办案件总数完成既定目标，但国家级网络案、省级案件数量有较大提升空间；税利方面同比有所增长，按部就班完成了全年税利任务。

绩效考核数据更能全面清晰反应整个企业的文化执行力情况，2013 年 8 月-2014 年 7 月，全局绩效考核平均分为 99.84，意味着没有完成全年的既定目标，企业文化执行不到位。从绩效考核最高值 101.13 与最低值 97.92 的差距可以看出，提高绩效考核得分的潜力很大，各月份绩效考核得分不存在明显时间规律，这也说明绩效考评得分主要是受主观因素的影响，具体见下表 1：

表 1 2013 年 8 月 -2014 年 7 月绩效考核原始数据

时间	2013.8	2013.9	2013.1	2013.11	2013.12	2014.1	2014.2
得分	101.13	100.13	97.92	100.28	100	100.94	99.63
时间	2014.3	2014.4	2014.5	2014.6	2014.7	均值	
得分	98.9	99.3	100.6	99	100.3	99.84	

3.2 员工满意度情况

2014 年7 月，我们采用无记名分散填写的方式组织了全局员工满意度问卷调查，调查统计结果如下表：

表 2 分满意度等级统计表

极度满意		很满意		满意		有点满意		不满意	
合计	占比	合计	占比	合计	占比	合计	占比	合计	占比
300	38.71%	285	36.77%	138	17.81%	40	5.16%	12	1.55%

根据上表统计可以看到，2014 年8 月调查显示企业内部的满意度得分为 $[38.71\% \times 4 + 36.77\% \times 3 + 17.81\% \times 2 + 5.16\% \times 1 + 155 \times (-1)] / (4+1) = 3.0438 / 5 = 60.876\%$ 。其中，我的领导对待下属的方式/ 公司政策实施的方式/ 职位晋升的机会/ 工作表现出色时，所获得的奖励/ 对公司有认同感和归属感/ 我对我所在部门的工作氛围感到满意，且有较强的团队荣誉感这6 个指标的整体满意度偏低。

3.3 外部认可度情况

表 3 2013 年 8 月 -2014 年 7 月客户满意度情况

时间	客户经理	市管员	平均分	时间	客户经理	市管员	平均分
2013 年 9 月	88.19	87.63	87.91	2014 年 3 月	90.67	87.09	88.88
2013 年 10 月	91.33	94.29	92.81	2014 年 4 月	90.35	86.73	88.54
2013 年 11 月	82.8	81.83	82.315	2014 年 5 月	91.6	89.23	90.415
2013 年 12 月	85.4	83.88	84.64	2014 年 6 月	91.53	87.44	89.485
2014 年 1 月	90.01	88.17	89.09	2014 年 7 月	88.54	85.22	86.88
2014 年 2 月	86.99	85.47	86.23	全年平均值	88.86	87	87.93

从统计表数据可以看出，2013 年8 月-2014 年7 月全区整体客户满意度只有87.93%，客户经理的客户满意度平均值高于市管员，但单月最高值出现在2013 年10 月对市管员的评分中。整体得分偏低说明我们工作中存在不足需要改进的方面比较多，客户经理和市管员得分存在不均衡的情况说明个人业务表现对满意度评分影响较大。

3.4 现状要因分析

根据5+3 企业文化评估模型，结合前期的座谈、问卷调查和数据分析，可以看到当前湘乡市烟草公司的目标完成情况、内部认可度和外部评价方面都还存在明显的不足，湘乡烟草在继承行业和湘潭市局莲品文化的基础上所形成的企业文化有力推进了企业的发展，但一些不良行为和习惯也影响和阻碍了企业的改革发展，认真分析当前现状，不难发现我们企业文化执行力不足有一定深层次原因。

3.4.1 文化约束力不足，员工服务意识不强

高度垄断的烟草企业过去很长一段时间都疏于对文化的建设与管理，尽管近年来在不断探索，但文化对于员工的约束并未完全由内而外地影响员工的行为，员工对工作的自觉性、积极性、主动性和自我约束力不足都一定程度上影响着员工服务意识水平。一些基层员工思想观念落后，在服务行为和服务内容上与“以客户服务为中心”的理念存在一定差距的问题，紧紧满足于完成卷烟销量和市场监管任务，对实践中的客户服务流于形式和表象。

3.4.2 文化激励力不强，员工服务能力有待提升

好的文化激励企业员工不断积极上进，有强大的正面引领作用，引导员工不断追求自身进步，不断挑战自我，超越自我。总的来看，我们一线员工对于自身服务能力有待提升认识不深，仍然停留在过去的服务模式中，交流学习提升意愿不强烈。一方面，综合业务素质有待提升；另一方面，企业未形成你追我赶的工作氛围，文化激励力不足，员工服务创新意识欠缺。

3.4.3 文化凝聚力不强，员工对企业认可度不高

凝聚力事实上是无形文化最本质的核心，强大的凝聚力让员工心往一块想，力往一块使，把企业当成自己的家，把自己当成企业的一份子，找到真正的认同感和归属感。从调查不难看出当前企业员工对自身工作状态的认可、对同事及工作氛围的认可、对工作本身及工作环境的认可三个方面仅为 73.48%，76.88%，76.45%，仍有较大提升空间，具体如下图 3 所示。

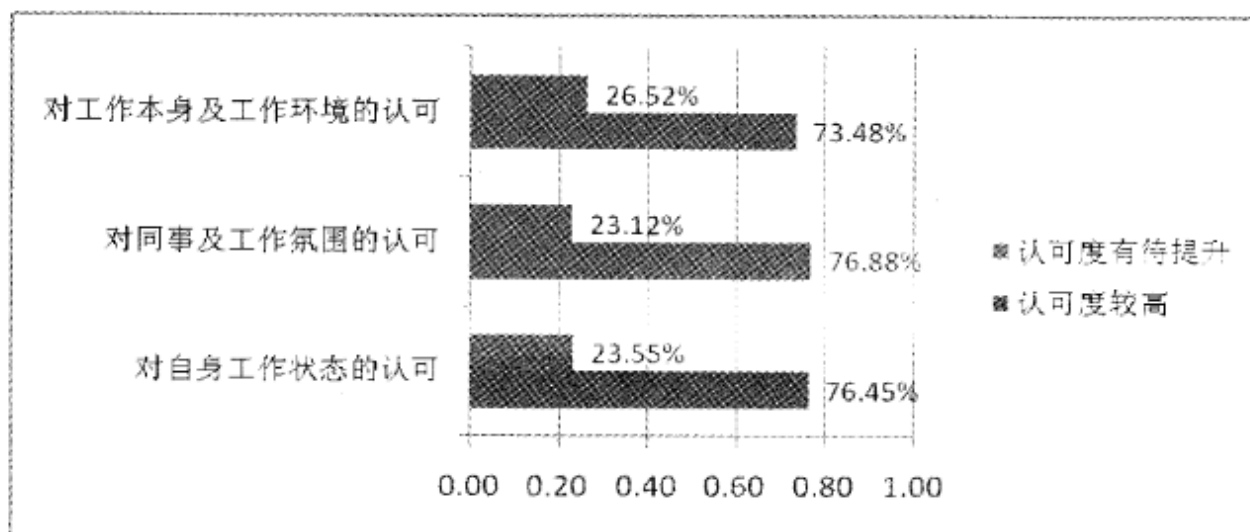


图 3 湘乡烟草分公司员工对企业认可度情况

3.4.4 文化调适力欠缺，企业创新意识不足

文化本身对外部环境和内部变革快速应变能力的高低就折射出企业创新意识的强弱与能力的大小，创新意识不足是文化执行力不足的另一重大制约因素。近年来控烟履约、新广告法新形势下，烟草发展空间不断缩小，如何运用所学知识和所掌握的技术去进行创新就显得尤为重要。虽然微信营销、互联网+ 等新突破口给行业指明了新的发展方向，但纵观企业大多数员工安于现状，创新不足的尴尬局面还是难以破解，企业活力不足。

3.4.5 文化导向力不强，企业文化传播不力

文化导向力不仅是对内部的指引，同时也是如何引导外部正确树立积极企业形象，对于烟草企业来说，正面的形象与积极的舆论场尤其重要，近年来烟草企业形象维护和舆论引导做得并不够，并未通过各种载体向外界进行引导宣传，将优秀的企业文化在对外宣传中有意识的展示，并未形成有利的舆论场。

4 湘乡烟草企业文化执行力提升

4.1 三措并举，提升文化约束力

一是紧抓安全生产，联合消防开展“消防安全逃生”演练和消防知识培训讲座，累计开展安全检查24次，发出整改通知书8份，投入于安全设施资金4万余，念好安全紧箍咒。二是持续开展法治专题培训、组织网上普法自学、参加辖区“红袖章”巡逻等活动，弘扬法制文化，提高全员遵纪守法的自觉性。三是完善绩效考核方案，增强执行力的考核，确保真做事、有作为、勇创新的员工能得到应有的回报，形成良性工作机制，促进员工敬业奉献。

4.2 双管齐下，提升文化激励力

一是依托内外培训，提升员工学习意识和能力。2013—2014年共送培107人次，自培17场次，覆盖率达100%，加强员工上进心 and 进取心。二是坚持创新驱动，积极开展“金点子”及QC对标课题活动，既充分展现乡烟人脚踏实地、敢为人先的精神，也在全局形成良好示范效应，激励员工不断创新。

4.3 三足鼎立，提升文化凝聚力

一是组织开展“爱我乡烟、奉献乡烟”等集中讨论，帮助员工树立正确的苦乐观、得失观、荣辱观，让员工深刻认识到个人价值的实现同乡烟发展是紧密相连的；二是关怀退休员工，组织开展各类节日、住院慰问和户外活动，丰富老同志的精神文化生活，让老同志感受企业关怀，更温暖全体员工的心；三是开展工会活动，帮助员工缓解疲劳、放松心情，保持良好的工作状态，进而提升整体凝聚力，为推动乡烟发展打下坚实基础。

4.4 两手齐抓，提升文化调试力

一是开展文明创建，坚持全员参与，将文明创建工作与依法行政、市场营销等具体业务相融合，帮助全员树立文明理念，并在实际行动中践行文明向上的乡烟文化。二是推进群教活动，2014年共征求到意见建议87条，通过对照规章制度开展专题民主生活会，一方面对规章制度可行可用性进行探讨，同时开展了批评和自我批评，确保文化与实际情况相符，执行与文化要求相适应。

4.5 倡导主流价值观，提升文化导向力

一是加强日常学习倡导，建立员工学习群、乡烟微信公众号，搭建日常交流学习平台，形成勤思好学文化导向；二是强化履行社会责任，成立“636”志愿者服务大队，走访慰问困难党员和困难群众，积极参与地方扶贫助残新农村建设活动；三是积极组织参加“崇德守法、感恩奉献”，“莲心向廉”等主题教育活动，深化员工对乡烟文化理解，促使员工更加懂得廉洁、感恩和奉献。

5 湘乡烟草企业文化执行力提升效果测评

课题实施以来，湘乡烟草多措并举，加强企业文化传播力度，培养提升员工的服务意识、服务能力和执行力，鼓励员工不

断创新，苦练“内功”，通过提升企业文化执行力带动了各项工作取得进步和突破。以2014 年7 月为时间节点，我们截取了课题实施前后一年的数据作为对比，从目标完成情况、员工内部认可度、企业外部形象三个方面对湘乡烟草企业文化执行力提升效果进行测评。

5.1 各项目标有效完成，绩效考核较大攀升

5.1.1 销售结构逆势调整

受控烟履约、经济制约等多重因素影响，卷烟销售总量虽呈下降趋势，但卷烟结构的稳步提升带动销售金额逆势上扬，实现单箱均价、销售额和利税的三项增长，在整体经济下行压力下，为国家创造了更多的财富。

5.1.2 市场秩序更加稳定

卷烟市场的稳定有序一定程度上与专卖人员的案件查办数量成正比。课题实施后，湘乡烟草案件查办率同比增长幅度较大，专卖人员办案热情、办案能力和办案效果有效提升，市场秩序更加稳定。

5.1.3 费用控制初见成效

充分发挥湘乡烟草“勤俭节约”“艰苦朴素”的精神内核，在全局上下共同努力下，费用总额同比降低，人均费用同比下降，且降幅明显。

5.1.4 绩效考核得分稳步提升

从上级部门评价来看，课题实施前后，湘潭市局对湘乡市局的考核月平均分从99.844 分提升至99.996 分，提升0.15%，上级部门对全局评价有所提升。此外，从局本级对局属各部门的评价来看，考核月平均分也提升了0.1%。

5.2 员工认可度有所提升，内部氛围趋于良好

从课题实施前后两次调查结果来看，2015 年8 月，调查对象回答“极度满意”、“很满意”占到78.30%，比2014 年7 月的调查结果75.48% 高出2.82%。其中，员工对工作本身及工作环境的认可度提升3.62%、对自身工作状态的认可度提升1.43%、对同事及工作氛围的认可度提升3.93%。尤其是对于“公司政策实施的方式”、“ 对公司有认同感和归属感”、“我清楚的知道公司所倡导的核心价值观和行为准则”等问题，“极度满意”率实现了较大幅度的提升，提升率均在6% 以上。员工对公司的认可度和满意度不断提升，内部凝聚力进一步增强。

5.3 外部评价不断提高，企业形象稳步提升

课题实施后，湘乡市局客户经理、市管员的客户满意度平均分比实施前高2.96%，高于90 分的月份从2 个增加至8 个，客户满意度大幅提升，企业外部认可度不断提高，企业形象日趋向好。

6 结语与展望

5+3 企业文化执行力测评模型的建立是一次比较成功的尝试，顺时间发展轴纵向看，湘乡烟草企业文化执行力有了较明显的提升，但横向比较则与其他县市局依然存在差距，这就为我们后期工作的开展提供了方向，要在传承湘潭市局烟草莲品文化

的总体框架下，立足湘乡实际，继续加大对企业文化认知、认同、影响和行动模型运用，通过各类主题活动和流程优化不断提升企业和员工的执行力，凸显实效，共创湘乡烟草的美好明天。

[参考文献]

- [1] 刘志迎. 企业文化[M]. 合肥: 合肥工业大学出版社, 2004.
- [2] 张勉, 张德. 组织文化测量研究述评[J]. 外国经济与管理, 2004(08).
- [3] 华瑶, 王素娟. 论企业文化及其评价体系的建立[J]. 工业技术经济, 2003(4).
- [4] 白娟. 企业文化评价研究[D]. 昆明理工大学, 2006.
- [5] 陈春花, 曹洲涛, 曾昊. 企业文化[M]. 北京: 机械工业出版社, 2010.
- [6] 叶志桂. 把顾客的声音带入企业的内部——顾客满意与顾客价值两者的比较及理论应用前景[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2003(06).
- [7] 霍映宝. 顾客满意度测评理论与应用研究[M]. 南京: 东南大学出版社, 2010.
- [8] 王恒久, 张磊. 基于企业文化的员工满意度和顾客满意度[J]. 科技与管理, 2005(02).
- [9] 唐健雄, 涂馨. 领导社会责任取向对酒店员工工作满意度的影响[J]. 旅游学刊. 2013(03).