

广东烟草汕头澄海公司企业文化建设困惑

黄燕 陈欢勇

澄海烟草的企业文化建设始于 2006 年。高管们发现，企业文化建设并没有给企业带来很大的转机。企业经营状况出现徘徊，员工的精神面貌日益松弛，凝聚力和协作性都有所下降。公司高管感到很困惑：为何花大力气建设的企业文化没有达到预期效果？于是他们邀请专家学者进行诊断评估，并且帮助设计和推行企业文化建设方案。

一、行业背景

烟草行业是在国家烟草专卖制度保护下的政企合一的管理和经营行业。烟草商业企业是联系工厂与市场的桥梁，它的上端是烟厂，下端是零售户，烟草商业企业在卷烟经营业务中，起着中转站的作用。

烟草商业企业具有两个显著的经营特征：

(1) 烟草商业企业具有垄断经营和执法权。《中华人民共和国烟草专卖法》授予烟草商业企业垄断经营和专卖执法的权力。各级烟草商业企业既是烟草专卖局又是烟草公司，是一套人马两块牌子。辖区内零售户必须取得当地烟草专卖局颁发的零售许可证，方能从当地烟草公司批发卷烟进行零售。如不在本地烟草公司进货，而在外地偷偷摸摸进货或者制售假烟，轻者罚款，重者吊销烟草零售许可证营业执照或者判刑。

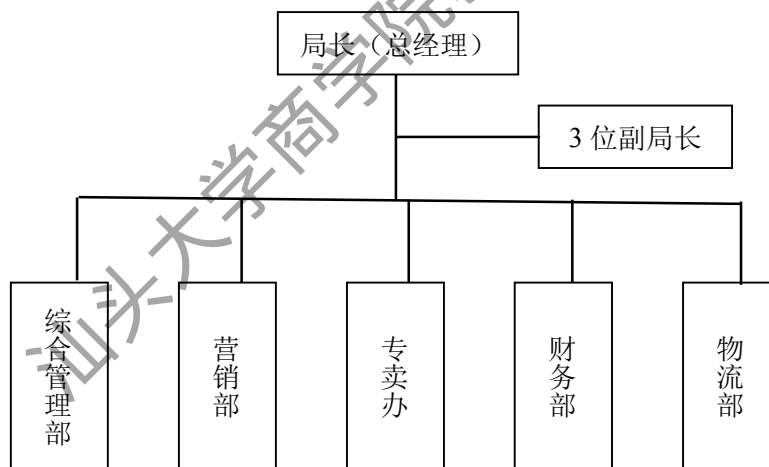
(2) 烟草商业企业在产业链中居于主导地位。烟草工业企业的品牌价值是在市场销售和流通中实现的，而帮助实现这一目标的正是拥有唯一合法卷烟批发资质和流通渠道的烟草商业企业。拥有执法权和专卖权的烟草商业企业没有生存压力，缺乏紧迫感和危机感，缺少与企业共命运的意识。面对众多的卷烟工业企业和不断应市场需求出现的新产品，烟草商业企业代销怎样的品牌，取舍权很大。少数商业企业出现工业企业不给额外好处，就不代销香烟的行为。卷烟零售户与烟草专卖局是被管理与管理关系。零售户的经济效益除了取决于其经营状况，还取决于烟草专卖局发放零售许可证的密度、供货状况、服务水准等。零售户对专卖局依附性比较强。

烟草行业并不能高枕无忧，澄海烟草综合管理部主任南有聪说：

“烟草产品的特殊性导致我们面临禁烟和健康方面的挑战。烟草是全世界限制发展的产业，我国政府已经履行《控制烟草框架公约》，烟草行业发展的外部环境越来越严格。同时，由于长期垄断经营，我国产品质量和价格完全不具备国际竞争力。国家局要求利用WTO的保护期，配置大品牌、大商业，以企业文化建设提升企业经营管理水准。”

二、公司情况

广东烟草汕头澄海区烟草专卖局于1990年正式成立，1999年成立广东烟草汕头澄海有限公司，实行两块牌子、一套人马的管理体制。澄海烟草公司持股30%，国家持股70%。如下图所示，公司下设综合管理部（负责行政、人力资源、宣传等工作）、营销部、专卖管理办公室（负责稽查）、财务部和物流部共五个部门，另外代管金叶发展总公司和金叶山庄酒店。公司设4位高管，2位男性，2位女性。公司现有干部职工共168人。



广东烟草汕头澄海有限责任公司主要负责与国家局、省市局（公司）以及省内外各卷烟厂的业务联系、信息沟通、市场分析，并组织实施省内外卷烟计划在汕头市澄海区内的销售。根据烟草专卖制度，只有该公司可以在市场上销售卷烟，并负责烟草专门执法，稽查走私、民间私造卷烟的行为；同时，该公司只能在当地辖区范围内销售，不能跨地区销售。因为是垄断经营，公司不需要考虑竞争和市场占有率的问题；公司也不需要考虑开拓外地市场和扩大市场占有率。

公司的业绩在广东省排在前列，是“四个支点”之一。“支点”是指省内经营业绩最好的分公司，直接隶属于省总局管理。澄海烟草公司虽然是区级单位，名义上属于汕头烟草公司，因为是“支点”，实际上并不受汕头烟草公司管辖，而受省局直接管理。在订购和营销等方面，与市级单位享有同等的待遇。公司近三年的主要经营指标，如表 1 所示：

表 1：2006-2008 年公司主要经营指标

年度	购进卷烟 (万件, %)		购进卷烟额 (万元, %)		销售卷烟 (万件, %)		销售情况 (万元, %)		利润 (万元, %)	
	数量	增长率	金额	增长率	销售量	增长率	销售额	增长率	利润额	增长率
2006	22.57	-2.63	49790	-1.89	22.91	-0.75	78443	6.0	23946	22.15
2007	23.54	4.21	50845	2.12	23.39	2.09	82137	4.7	26968	10.67
2008	23.86	1.42	56155	10.44	23.73	1.42	87692	6.76	28726	6.52

黄莺副局长觉得虽然澄海烟草公司的业绩在广东省内是比较好的，但是公司也正面临着一些困扰，甚至可能是危机。

黄莺副局长表示了她的担忧：“但是，最近几年公司经营状况出现徘徊，随时有可能被其他企业追上来，“支点”地位岌岌可危。而且，公司的企业文化建设还很不完善，经营管理方面存在不少问题，员工的执行力很弱。”

三、企业文化初期探索

1. 初期建设

2006 年以来，为了响应国家烟草总局的要求，澄海烟草公司开始意识到企业文化的重要性，并开始加强企业文化建设。2008 年，由公司高管和各部门负责人组成企业文化建设领导小组，公司的徐局长担任组长，而黄莺副局长实际上主管各项相关工作。经过几位高管的讨论，2008 年 6 月，领导小组制定了《澄海区烟草专卖局（公司）关于全面推进企业文化建设方案（讨论稿）》。

为了起草这份讨论稿，黄莺副局长花了很多心思。她去同行业的其他企业参

观考察，收集了大量的文化手册，供自己和同事们参考。

黄莺副局长介绍说：“这段时间我每天都在想企业文化的事情，上班的时候在想，下班后回到家里也在想。到底用一个什么样的核心理念来表现我们企业的特色文化呢？这个问题让我和同事们非常困扰。领导班子讨论了很久，暂时就制定了这份讨论稿。这份草案强调坚持‘以人为本’的管理思想，以‘两个至上’（国家利益至上，消费者利益至上）共同价值观为核心，建设目标是找准企业文化定位、发挥文化的引导作用。公司以‘做精做强、行业领先’为企业愿景，且以‘务实求精、争创一流’为企业精神。”

作为企业文化建设的主管领导者，黄莺副局长介绍了近几年公司在企业文化方面的初期建设工作：

第一、发挥工、青、妇组织作用，积极组织文体活动，丰富职工文娱生活，组织篮球队代表汕头市烟草系统参加省局组织的比赛，取得粤东赛区冠军和全省亚军的良好成绩，让广大职工感受企业集体荣誉感和活力。

第二、坚持关心职工生活，关心落实离退休职工的“两个待遇”，想方设法提高离退休职工的工资补助标准，不断增强职工对企业的归属感。

第三、积极实施企业的社会化教育，热心公益事业。去年我区受台风灾害影响严重，企业捐资 20 万元，并组织员工先后 3 次捐款近 4.5 万元，帮助受台风影响的受灾困难群众重建家园，支持挂钩扶贫单位发展生产和帮扶困难群众，为地方公益事业贡献了一份热忱之心，树立了澄海烟草的良好形象。

第四、获得了许多荣誉。2005 年企业被评为澄海区和汕头市劳模大会先进单位、澄海区 2006 年度精神文明建设先进单位、澄海区纳税大户，并获得区委区政府“纳税特别贡献奖”奖励。多年来，公司的企业文化建设取得一定的成效，2008 年，局（公司）被省烟草专卖局、省公安厅授予“打击非法运输假冒伪劣烟草制品专项行动先进集体”，被评为“汕头市精神文明先进单位”和“澄海区文明企业”、“澄海区纳税

大户”、“澄海区卷烟打假先进集体”，获得了省工商行政管理局颁发的“连续十一年守合同重信用企业”荣誉称号。

2. 效果不尽人意

自从08年6月，澄海烟草公司高管开始推行企业文化建设方案已经有一年的时间，公司组织了多次学习大会、下发了专门的文件进行宣传。尽管公司做了不少努力，但是公司高管们发现企业文化建设的起步工作并未取得良好的效果。

在管理层向员工宣传企业文化的过程中，主要是依靠会议宣讲和文件下达的形式。不过，员工们表示：实际上最有效的方式是通过宣传栏的展示，其次是公司内部刊物或手册的形式，再次才是会议宣讲，而下达文件的方式则是最差的。

综合部参与企业文化工作的一位管理人员介绍说：

“公司目前尚未有内部发行的印刷品（如报纸、期刊），也没有员工手册，企业形象方面也没有制定统一的视觉形象。公司有一处宣传栏，主要内容是一些大的方针政策的宣传，以及值勤表。不过宣传栏的位置是在大楼底层最里面，该处很不显眼，平时经过的人流不多，因为大家都在前面直接上楼办公了。”

在初步推行的一年中，由于企业文化方案仍然是讨论稿，公司领导层还没有制定最终完善的方案，所以在宣传展示方面一直无法拿出具体可以表现的东西。澄海烟草公司位于澄海区政府旁，公司环境非常整洁，公共空间设计宽阔，各部门办公室装修考究，办公设施先进；公司大楼后面是葱郁的花园，花园中央是一座小亭子。物质环境是相当不错的。但是，公司所有的墙壁白白净净，没有见到一些任何的标语和口号，或者字画之类的表达企业文化的展示载体。

谈到对企业文化的理解的时候，有的员工说：“我们对体育活动比较感兴趣。经常会打乒乓球、篮球、扑克等，我觉得这些文化活动比较有意思。”有的员工说：“公司每年都组织好多体育比赛，也有赞助过本地区的文体活动。”在最重要的几个文化理念方面，大部分员工是清楚了解的。例如，员工基本上都知道企业的愿景，大部分人对公司的经营管理理念也都了解。但是，员工的认知和理解还是比较模糊的。许多员工虽然能够说出企业文化宣传的几句主要标语，可是对内涵的理解却并不是很清晰。有的员工表示自己文化程度太低，不是很理解企业文

化之类的东西，而且也没有很大的兴趣。

大部分员工认为企业文化对他们并没有产生很大的影响，少数的员工甚至认为目前的企业文化只是形同虚设、没有作用。有的员工说：“我感觉企业文化这个东西是很虚的，表面上宣传一套，但是实际做的时候却又是另外一种方式。”

公司主管企业文化的领导小组成员觉得过去花费了大量心血，可是感觉效果并不理想，对此非常苦恼。

一位管理人员说：“公司领导对企业文化的建设是非常重视的，而且上级部门也给我们提出了要求。上级部门对下属公司的考核指标中，就有几项是跟企业文化有关的。如果我们企业文化这一块没有做好，就会影响上级对我们的年度考核。可是现在我们管理层真的很烦恼，不知道怎样才能把企业文化建设好。特别是，当前非常紧迫的是需要提出一套好的企业文化方案。”

四、邀请专家

1、动员大会

在企业文化建设受挫的时候，黄莺副局长想到了向学术界求援，并且与黄燕教授取得了联系。2009年4月，黄燕教授在澄海为当地政府做报告的时候，黄莺副局长邀请黄燕教授去公司参观，表达了希望产学研合作的意向。

2009年5月，汕头大学商学院专家应邀帮助该企业进行文化建设。公司决定隆重召开企业文化建设动员大会，并计划在动员会后由全体参会人员填写由专家设计的调查问卷。考虑到动员大会和问卷填写是该公司现状的全面诊断，专家要求公司所有员工不论是高管还是基层人员都应参加。在沟通中，公司答应所有高管都参加动员大会及回答问卷。

动员大会那天，4位高管只有1位分管企业文化建设的高管到会。专家问：“还有三位领导怎么没有来呢？”

“他们太忙了，怕影响他们的工作，不便强求他们来。”公司综合部主任回答说。

由公司巴士集体接送，员工准时到达了公司所属的金叶山庄度假村的大会议厅。所有到场的员工衣着整齐，蓝领工人（主要在物流部）和专卖办人员穿着工

作制服，其他办公室人员则穿着白衬衫。先入会场的员工全部靠后坐，待全体与会人员到齐后，专家们发现前面 5 排几乎空着。着相同服装的员工聚集坐在一起小声交谈。

专家组和公司办公室人员动员大家到前排就坐，几位穿制服和白衬衫的员工不情愿地转移到前面。专家们动员几位蓝领坐到前面去。

几位蓝领工人说：“他们是坐办公室的嘛，我们是劳动力而已（不好坐在前面）。”

动员大会首先由副局长黄莺作企业文化动员报告。动员报告强调了企业文化建设的重要性，要求全体员工积极参与，通过企业文化建设增强使命感和公司凝聚力。

黄副局长在报告中说：“中国加入 WTO，意味着世贸组织的各项协议与国内法律取得了平等的地位，自由贸易规则冲击着中国烟草专卖法规，中国烟草的战略格局将发生深刻变化，原来关起门来的封闭式积累性发展，将逐步为开放式国际化竞争所代替，国内市场成为世界市场的一部分，烟草经济将更快、更深地融入全球经济。企业要想在竞争中发展，必须将有限的资源予以极大化的应用，这需要依赖员工共同努力。建设企业文化是国家烟草总局下达的任务，也是上级对我们绩效进行评估考核的重要指标。还是我们企业积极参与竞争，增强经营管理能力的助推器。”

黄副局长还对企业文化建设进行了回顾与总结：

“2005 年以来，公司开始加强企业文化建设，最终在 2008 年 6 月制定了《澄海区烟草专卖局（公司）关于全面推进企业文化建设方案（讨论稿）》，标志着企业文化建设项目真正开始启动。为将企业文化建设引向专业化和深入，公司引进外脑帮助进行企业文化建设。来自汕头大学商学院的专家组今天开始进驻公司。希望大家大力支持并积极配合！”

随后汕头大学专家组黄燕教授做了《企业文化的理论与实践》的专题报告。在动员大会的宣讲过程中，1/5 的员工在睡觉，期间有 6 次手机铃声响起并

接听电话。

动员大会过后，进入填写问卷环节，个别员工走出会场，在过道上抽烟交谈。出席会议的高管对我们说：“如果局长在，他们肯定一个个规矩得很。”局长徐秋远是澄海烟草创始人，一直在该局工作，他在公司的工作成绩突出，威望很高。很多员工谈到局长的时候，都会说：“局长对下属的要求很高。平时很严肃，不怎么爱开玩笑，说一是一，做事任务排第一”还有的员工说：“局长的记性非常好，公司 100 多人，他基本都能叫出每一个人的名字。”

2. 专家访谈

(1) 座谈会

动员大会后，专家组抽取部分员工进行了一次座谈。

在座谈会中，因为有领导在场，当专家提出问题的時候，普通员工一直没有主动发表自己的看法，只是低头坐在一边；在专家再三邀请之后，他们才少数讲几句话，他们的态度很拘谨，都是讲领导和公司的好话，从来没有提出批评和意见的言辞。

专家问：“公司目前存在什么问题吗，请大家从自身的体会说说看法吧。”员工似乎不敢回答这个问题。在专家邀请之下，几位员工才谨慎地发言。有的说：“公司领导都很有能力，在管理上做得很好。”有的说：“我们公司在当地已经算很不错的了。”

不过，座谈结束后，当专家和普通员工私底下单独闲聊的时候，那些员工突然健谈了许多，也谈到一些对公司不满的地方。一位来自外省的员工说：“公司 90%是本地人。我作为外地人，语言不通，文化背景也不同，有时候感觉不能和本地员工融合在一起。”一位工作不久的新员工说：“我在公司里是新人，做事都得低调一点，安分守己做好手头的事情。”不少员工表示，公司管理上最大的问题是“执行力”，很多事情说了但不能真正执行下去。

公司的经济效益好、福利待遇高，且人情味很足，基本上每个员工都表示没有离职意向。一位员工告诉专家：“公司很温暖。有时候，当某位员工遭遇重大疾病，同事都会自发捐款。工会对结婚、住院、丧礼等都会给补贴，有的会上门看望。同事之间互相关心。”不过，工作中的烦恼仍然存在：

一位高管说：“我最大的烦恼就是很难处理复杂的人际关系和公司

工作效率不高。公司中层的人事任用由省局批准、任命，公司没有完全的人事权。作为国有企业，福利待遇好，能够进来的员工多多少少有一定背景，人际关系不好处理。人的问题不好处理，做事的执行力就不足。员工的综合素质也难以适应形势要求，高层次的人才较少。最近几年才开始引进一些外省籍大学生（在这之前，员工基本上是本地人），他们积极、肯干，是公司的新生力量。但有些人也日益消沉了，需要激发他们的活力。”

财务部经理说：“公司规章制度不健全。在财务上，通常是领导做出决定，然后交待我们去执行，领导根本不听我们的意见和建议，没有机会与领导沟通。”

专卖办和物流部经理则反映了共同的问题：“工作流程比较混乱，没有流畅的运行机制，每天都像救火员一样，工作效率不高。”

一位三十多岁的员工说：“公司说一套，做一套。天天喊以人为本，实际上工作就是服从领导的决定，不能自作主张，能力根本得不到提升。在一个岗位上一干就是很多年，工作太单调了，觉得很无聊、很压抑。”

一位大学毕业生说：“公司的核心文化中有提到创新，但是实际上公司并不鼓励创新，那些冒尖出头的员工反而会受到排挤。作为一个新人，我只要安安分分做好自己的工作就好了，等以后工作时间长了再表现自己。”

五、新的起点

在动员大会和专家调研后，澄海烟草公司的企业文化建设进入一个新的转折点。

1. 确定主题文化

对于专家组的工作，黄莺副局长在动员大会后提出了建议：“企业文化决定着企业管理与发展的主旨与灵魂，是企业的精神寄托，可以指导企业和员工的思想与行为。挖掘和设计有时代特色、又体现地域风情、还体现企业的自身特点和发展需要的主题十分关键。”

确定一个怎样的主题文化是公司当前企业文化建设的重点所在，也是后面具体步骤的首要条件。在过去一年的讨论中，公司上下曾经尝试了好几个方案，但

一直没有找到满意的答案。

黄局长说：“澄海地区的红头船很著名，象征先辈下南洋中敢于拼搏的精神。可是又觉得红头船本身是一条陈旧的破船，公司像破船似的，显得晦气。再加上，澄海区政府已经采用了红头船作为本地区的文化载体，如果用到本公司，不能体现公司的特色。我们也曾经想到过抽纱文化和精细文化，但又感觉这对生产烟草产品的工业企业还可以，对负责专卖的商业企业似乎不贴切。所以，我觉得很迫切的事情是必须找到一个主题，以此为核心提出我们的企业文化。”

专卖部经理接着说：“企业文化的主题很重要，潮风海韵为主题是不错的，但整个汕头都在搞潮风海韵，我们企业再搞有点重复。企业文化是给企业穿衣戴帽，是一项形象工程，建议在难以确定主题的情况下，可以在企业标语口号和组织文体活动方面下功夫。”

2. 文化建设的困境

公司目前可谓困难重重，企业文化建设遇到了各种各样的瓶颈和障碍。制定文化方案本身就是一个难题，同时公司内部管理上也面临困境。

作为企业文化的主管领导，黄莺副局长对员工参与企业文化建设的积极性和态度感到担忧。表面上看，公司实行自上而下的动员和调配，员工也都会响应上级的安排，口头上也都表示支持公司的企业文化建设。但是，通过私底下各种渠道的了解，发现不少员工实际上是缺乏组织公民的积极性的。例如，有的员工认为：“我是临时聘用工，企业文化领导考虑就行，多搞些文体活动即可。”有的员工认为：“企业文化怎么建设，这些大的问题不是我们应该考虑的，领导决定了，我们执行就行了。多举行一些文体活动就好。”而有些在公司工作多年的老员工则表示说：“过去没有企业文化公司年年都是是行业的先进，还是省内的四个支点；现在天天喊企业文化，公司经营也没有好到哪里去。”

另外，黄莺副局长也担心公司缺少优秀的、高素质的人才，在企业文化建设中缺乏人力基础，使得执行力成为瓶颈。公司大约一半员工是高中或中专学历；初中文化程度的占 9.9%；本科学历者，占 7.7%；没有硕士或博士。大部分的员工学历不高，他们基本上也都没有提高自身文化水平的计划。

在调研的时候，黄燕教授曾向黄莺副局长建议公司开展读书活动，条件允许

的话建立一个阅览室，以及选派一些有潜力的员工去进修 MBA 课程。不过，员工对此却反应冷淡。黄燕教授问：“最近你们有看什么书吗？”很多员工都说：“我不大喜欢看书，一看书就想睡觉。公司没有图书室，也找不到书来看。有时大家会传看《故事会》之类的杂志。”对于进修学习，有些员工说：“刚毕业的大学生可能有这个想法，其他人就没有这样的计划。读书对提拔重用没有什么作用。员工最主要的就是老老实实、低调做人，跟领导和同事搞好关系。”

由于各种各样的问题，澄海烟草公司的企业文化建设正面临着重重困境。公司高管正积极联系专家、进行沟通和调研，希望能够制定一份新的企业文化方案，并且制定两年计划，把企业文化建设起来。

课堂讨论问题：

1. 何谓企业文化？公司员工和管理者是怎样认识企业文化的？
2. 该公司属于何种类型的文化？
3. 应如何进行文化诊断与评估？（可以运用什么理论和模型？）
4. 你认为该公司在企业文化建设过程中出了哪些问题？
5. 你对该公司企业文化建设有何建议：
 - （1）公司最应该弘扬的企业精神是什么？
 - （2）根据公司情况和地域特点，你建议公司确定怎样的文化作为主题？
 - （3）公司的理念文化、经营文化、管理文化和行为文化应分别围绕怎样的主题展开？

附录：员工人口特征

以下的统计数据基于参加问卷调查的 91 名员工样本（收到 95 份问卷；其中 4 份问卷数据不完整，被剔除）。

（1）性别结构：参与问卷调查的员工，83.5%为男性，16.5%是女性。男性员工居多的原因是由于物流部和营销部的员工绝大多数是男性，而这两个部门的员工人数又是最多的。

（2）年龄结构：员工年龄的范围为 23-54 岁，30 岁以下的比例为 34.1%，

30-40 岁的比例为 44.0%，40 岁以上的比例为 22.0%。从数据上看，公司员工的中坚力量是 30-40 岁的青壮年，30 岁以下的青年员工是第二大群体。

(3) 在本公司工作的年数：加入本公司小于等于 3 年的员工比例为 14.3%；4-6 年的比例为 24.2%，数量排在第二位；7-10 年的比例为 36.3%，是人数最多的群体；11-15 年的比例为 7.7%；大于等于 16 年的比例为 17.6%。

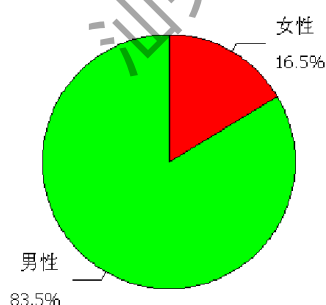
(4) 教育程度：公司大约一半（54.9%）的员工是高中或中专学历；其次是大专学历，占 27.5%；再次是初中文化者占 9.9%；最少的是本科学历者，占 7.7%。低学历者主要分布在物流配送部门。

(5) 所属部门：在我们问卷调查的样本中，比例最多的是物流部，占 39.6%；其次是营销部，比例为 29.7%；接着是专卖部 13.2%，综合部和财务部都是 6.6%；最少的是金叶 3.3%，还有一位高层经理参与了问卷调查。

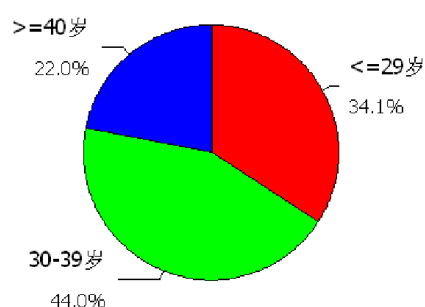
(6) 职务类别：在我们的调查对象中，13.2%是管理层，包括高层、中层和基层的管理者；86.8%是一般员工。

(7) 用工性质：根据我们对某位高层领导访谈所获得的信息，公司在人事编制上是按照上级部门制定的规定执行的，那是从过去一直沿用下来的编制，形成正式工与临时工并存的人事制度，他们在工资待遇上是有差别的。在我们的样本中，60.4%是临时工，39.6%是正式工。

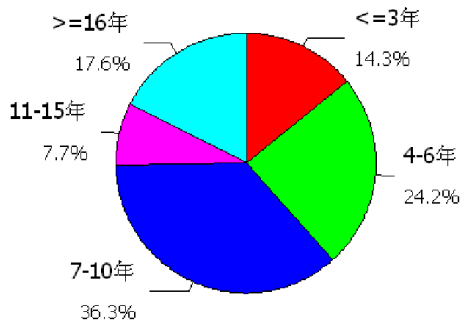
(8) 是否潮汕人：在我们的样本中，91.2%是潮汕人，剩下 8.8%是外地人。公司近几年才开始招收外地户籍的员工，而且基本都是文化程度较高者（大专或本科学历）。



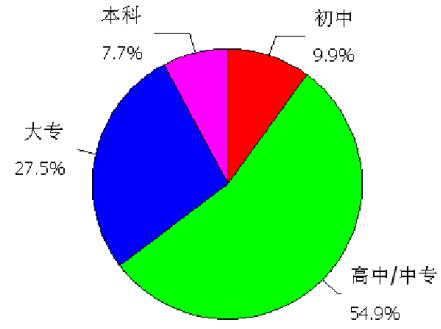
(a) 性别



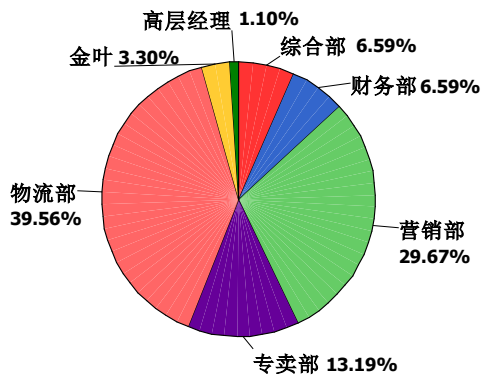
(b) 年龄



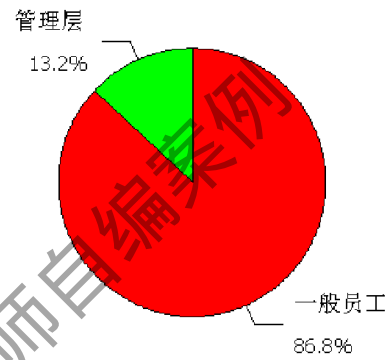
(c) 在本公司工作年数



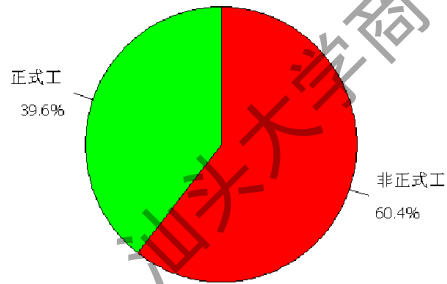
(d) 教育程度



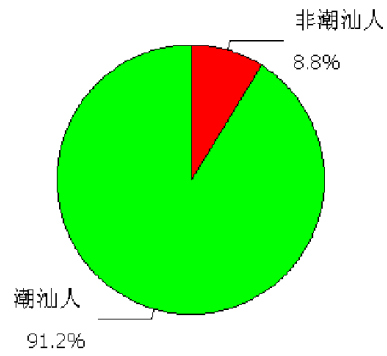
(e) 所属部门



(f) 职务类别



(g) 用工性质



(h) 是否潮汕人

图 3: 公司员工人口特征

汕头大学商学院教师自编案例