**基于矩阵式组织结构的烟草客户经理**

**广域营销模式初探**

杨镒泽1,2

1.西安交通大学经济与金融学院，陕西省西安市雁塔区雁塔西路74号，710061；

2.西安财经大学，陕西省西安市长安区常宁大街360号，710100

**摘要**：为满足卷烟营销市场化需求，推动卷烟营销高质量发展，加快从结果导向转变为过程导向，实现客户经理从被动管理走向主动参与。本文从烟草公司客户经理职能转型的实践出发，探索了广域营销模式下符合烟草营销现状的矩阵式组织结构模式与岗位设计，结合客户经理能力甄别，在专业协作的基础上建立新的客户经理工作模式和绩效评价体系，加快推动营销团队从传统销售向现代营销转型。

**关键词**：客户经理；矩阵式；营销模式[[1]](#footnote-1)

**一、引言**

面对持续推进的卷烟营销市场化取向改革，行业提出探索专业化分工、数据化驱动、团队化作战的工作模式，强化客户经理服务客户、培育品牌，按真实需求分析并满足市场，加快推动营销队伍从传统销售向现代营销转型，有力支撑行业高质量发展战略的顺利实现。

烟草行业在专卖制度下的高速发展，彰显了制度的优势。随着卷烟营销市场化进程的不断深入和移动“互联网+”时代的到来，社交媒体、大数据技术为营销行业提出了新的要求[1]。客户经理是卷烟营销的主力军，需要快速顺应卷烟营销市场化取向改革要求，适应“面向消费者、面向客户、面向品牌”营销工作体系的新需要，推动行业高质量发展战略实现。传统客户经理工作模式的不足日益明显，一些长期想解决但没有解决的难题亟待突破[2]。

烟草商业企业要深入贯彻市场化取向改革精神，调整优化部门职责、岗位职能和业务流程，设立专业岗位，加快推动队伍职能从销售向营销转变[3]。运用数据营销，全面增强数据采集、分析、应用能力，实现从经验营销向数据营销转变。调整客户经理考核制度，推动客户经理职能转型。针对客户经理现存弊端，通过组织重构、岗位设计、工作标准三方面内容在现行客户经理工作职能基础上进行优化，实现组织模式精细化、层次化、高效化运行目标，提高个人与营销团队整体工作运行效率[4-5]。

**二、客户经理转型模式的理论框架**

客户经理转型模式首先需要明确客户经理工作现状和未来的发展要求，结合地区实际规划一条逐步提升路径，运用定性和定量的方法对不同地区客户经理工作流程节点进行分析，找出改进的关键环节，据此进行组织重构；其次对客户经理进行能力甄别，按照职能分工构建与客户经理个人能力与意愿相匹配的岗位和职责，实现专人专事、定岗定员，发挥客户经理个人能动性提升团队整体协作效率；最后基于新型绩效考核评价体系对客户经理服务能力与创新能力进行巩固提升。

客户经理服务管理结构的重构是以大数据分析和信息化共享为出发点，从服务市场、服务客户、服务品牌三个方面增加直线职能，即建立矩阵式组织结构，打破客户经理传统的划片区局域营销模式，实现按照行政区划范围内的广域营销，确保在服务专业化的同时减少资源浪费并增加彼此的协作，加快从结果导向转变为过程导向，使得客户经理提升协作效率和效果，零售客户能够共享专业知识和服务。

**（一）服务市场是团队工作的基础**

参照客户经理职能分类，以信息采集与大数据分析为驱动，开展市场状态监测与调控、各项营销效果评价等数据分析和应用[6-8]。通过专业人员的数据共享，提升全体客户经理对市场、客户、品牌的把控能力和研判能力，在数据指导下的精准营销，让营销活动效果可测量可纠正，从而提升服务的靶向性和针对性，实现客户满意、工业企业满意和消费者满意。

**（二）服务客户是团队工作的核心**

参照客户经理职能分类，增强客户经营指导、终端建设与自律小组建设三个职能，通过普遍的标准化服务和专业的个性化服务，体现服务的先进性。重点强化客户经理之间的协同，改变过去的单兵作战，实现以数据驱动、问题导向为前提，对不同的零售户实行分类服务，形成更加完善、系统的服务体系，从而给予零售客户更加专业、多角度的经营指导，彰显服务价值。

**（三）服务品牌是团队工作的内涵**

参照客户经理职能分类，强化品牌培育与消费者营销两个职能，品牌培育依照上游需要，结合消费者变化设计具有辖区特色的品牌营销方案，打通从工业到消费者的品牌培育通道，让品牌培育能够实现自下而上的闭环。强化消费者营销，在品牌培育的基础上进一步对辖区消费者市场信息数据进行跟踪处理，策划面向消费者的营销方案，与品牌培育二者相辅相成，打通品牌和消费者之间的通道，推动品牌培育工作的靶向性和精准性。

**三、当前客户经理工作模式及存在的不足**

现阶段行业客户经理组织模式基本为划片区单独服务模式，各片区市场规模不等，消费潜力不均衡，客户经理工作职责没有体现差异性，专业化分工相对滞后，客户经理之间专业能力参差不齐导致服务效果相对不足或者服务过剩，从而造成营销资源的冲突与错配。同质化工作内容导致营销团队工作运行效率受限，团队协作能力不强，现行营销组织架构愈来愈不适应未来高质量发展要求，运行模式变革是营销客户经理实现职能转型的基础。

**（一）从现有工作模式出发**

目前烟草公司客户经理工作模式基本为划区域的局域营销，在每一个营销服务片区都存在不同程度的职能重复，片区内单兵作战且片区间服务程度不均衡，不同区域之间的营销服务水平差距明显，管理颗粒度不均，客户经理个体能力、素质、文化水平导致服务效率和效果呈现明显的个体波动。同时，片区零售客户的发展的不平衡制约了部分客户经理能动性的发挥，团队整体协作难以提升。打破传统工作模式必须从组织结构的再设计和工作标准的再明晰以及更加贴近具体要求的考核指标来支撑，重构工作模式。

**（二）从现有岗位设置出发**

目前客户经理岗位设置较为单一，缺乏专业岗位，并且专业岗位人才支撑能力不足，单一岗位导致工作效率低等问题较为普遍，平均用力现象比较突出，限制了客户经理及团队营销空间可持续发展，易导致市场采集信息应用水平低、客户个性化需求无法满足、经营指导缺乏专业性、品牌培育手段单一效果参差不齐等现象出现。不同片区目标和组织整体目标之间仍有冲突，同质化考核内容促使客户经理只注重指标的完成，忽视了营销团队整体质量的提升。需要额外的临时性管理组织以及例外的规章制度广泛运用来确保执行的一致性，与现阶段烟草营销高质量发展要求相冲突。

**（三）从现有人员结构出发**

行业当前存在客户经理队伍知识结构不合理，大数据分析、品牌策划、消费者维系、信息技术应用等服务急需的专业岗位缺乏展业人才支撑，无法用专业能力来区别客户经理，也无法用专业的考核拉开收入差距，调动不同工种客户经理工作的积极性。队伍转型机制不完善，单纯依靠“培训”、“比武”等项目推动客户经理职能转型的内生动力不足，方向也不明确。客户经理对企业的荣誉感与归属感、对客户的奉献意识不强，自我目标的实现与组织目标的实现产生偏差，人力资源在内部合理配置和按照技术能力上升通道不顺畅，“吃大锅饭”现象比较突出，阻碍了团队营销能力高质量发挥。

**（四）从现有考核体系出发**

现有考核和激励机制适用于传统的营销工作模式，传统模式更加关注普遍均等服务，考核的难度和重点不突出，无法体现不同岗位的价值差异，容易导致客户经理仅仅关注个人业绩是否达标，并且考核过于注重对个体独立工作效果的测量，缺乏对不同工作之间相互协作、创新性和专业性内容的测量，更容易造成“等靠要”、按部就班、敷衍拖沓等现象，不符合行业高质量发展需要。队伍转型则需要营销队伍工作更加主动、创新和协作，需要构建考核人和考核事相辅相成的新型考核体系[9-10]。

**四、客户经理转型模式的实践路径**

客户经理转型模式需要从行业要求出发，结合信息化和大数据发展要求，按照协作和专业化分工的具体实践，结合效率最优原则和互联网+要求，从服务体系重构出发，丰富岗位职责、开展能力甄别和人事匹配、优化业务流程，设立专业岗位，修订工作标准，依据KPI、OKR指标体系设计新的客户经理工作效能评价体系，主要包括以下三个部分。

**（一）客户经理营销模式的优化**

**1 广域营销模式的探讨**

当前客户经理服务模式主要为按照服务客户数量上限采取就近原则和方便拜访原则进行服务片区划分，这种模式的优点在于能够让客户经理方便拜访。每个客户经理不打破划定的服务区，客户经理只能够在划定的区域内对客户开展服务。而客户经理转型首先强调的是专业性，及相对于营销机构的管理区域，所谓广域营销是指所有客户经理面向一个行政区划内的整体卷烟市场的全部客户开展卷烟营销服务。相较于传统的划线路分块的局域服务营销，将这种在一个更大区域的营销服务称为广域营销。

**2 组织结构的重构**

在分析现行客户经理工作职责基础上，建立矩阵式组织结构（如图1），矩阵管理是由专门从事某项工作的工作小组形式发展而来。矩阵管理结构中的人员有着不同技能、不同知识和不同背景，大家为了某个特定的任务(项目)而共同工作。组织中任何一位成员均非全能，仅能在某些领域中，相对地比其它成员更为专业，透过组织的设计来强化管理，让不同领域中相对专业的成员彼此互补，以充分发挥每个人不同的专长，避开各自的弱点，进而让组织的整体运作效能达到相对最佳化。客户经理在完成现行片区营销任务的基础上，按照能力测评结果和其他因素再承担一项或者多项专项职能。相比于传统简单片区划分的营销体系，矩阵式组织结构能合理调配资源，减少重复的服务输出，增加不同片区之间的协作，专人专岗，更能有效提高信息资源的利用率，减少不同片区之间资源配置的冲突和小团体现象的产生，增强整体营销团队服务质量和效率。较以往矩阵式组织结构相比，阎良区烟草专卖局（分公司）矩阵式组织结构在一定程度上可以规避掉“两个上司”的权利分配问题，客户经理本身既作为职能权利的领导者，也作为片区职能的行使者，在整个矩阵式组织体系中充当着多重的角色，一方面在某项职能职责中充当引领其他客户经理合理完成此项营销职能的牵头者，另一方面在片区职能中又充当着匹配各职能任务在本片区高质量开展的践行者，双重关系存在一定的协同性且统一由市场经理宏观掌控和协调。

**3 岗位设计与协同**

岗位设计是指根据组织业务目标的需要，规定某个岗位的任务，理清该岗位在组织中与其他岗位的关系，明确岗位职责，突出服务职能。现阶段客户经理工作包括信息采集、品牌培育、终端建设、自律小组、客户服务、投诉处理、卷烟销售等多方面的内容。在组织重构建立矩阵式组织管理模式的基础上，以不改变现行片区化基础营销任务为前提，运用流程优化法进行客户经理职能岗位设计，结合行业要求，以工作职责不冲突、工作内容有衔接、工作差异有体现为原则，在工作分析的基础上，依照烟草公司营销现状，预设计出8个职能岗位，即新现代终端一名、品牌培育两名、自律小组建设一名、信息采集一名、靓丽终端两名、培训一名，各职能岗位需统筹完成专项工作任务，采集专项任务信息数据，协调专项工作任务上传下达，有效保证专项工作任务合理分配，探索专业化分工、数据化驱动、团队化作战的工作模式，同时兼顾设计各职能岗位相应的级别，实现基础工资差异化。

岗位协同的定义是组织内两个成员为了共同提高双方的岗位业绩，在执行本职工作时，各自抽出一定的时间交换执行对方的一部分工作，相互协助完成和提高各自的岗位业绩。在客户经理组织重构与岗位设计的基础上，岗位协同的意义尤为凸显。一方面在形式上，该矩阵式组织结构起手于客户经理的自成体系，各分项职能岗位保留有各自的岗位职责、权利与考核。另一方面在内容上，分项职能客户经理在本职能的行使和完成过程中仍然处于主导地位，该职能客户经理统筹推进协调其他协同客户经理完成此项职能工作，协同方主要以所属片区为边界，结合片区的禀赋分权重行使职责，在此过程中，每一分项职能任务实际是“1人牵头多人配合”的方式来完成，充分汇集各方的才智，由于每个客户经理都在不同程度上参与到了不同职能的工作，使得每个客户经理都得到了额外的“培训”，从而在知识、技能、经验等方面得到有效提升的机会。再一方面在目的上，各分项职能的完成需要每名客户经理的协调推力以共同提高各自的工作业绩，在矩阵式横纵节点的衔接环节，既要考量该职能客户经理定期相关任务的有效部署与高效分配，也需要考量不同职能客户经理之间有效信息共享与协作，烟草行业客户经理的营销行为不同于其他行业，往往存在多重任务的往复与重叠，合理划分不同职能之间、不同片区之间的高效运行路径对于高质量营销的推进也是需要理清的重点问题。

**4 工作标准的设立**

工作标准的设立是以书面形式表达工作分析之后岗位设计的结果，通过对组织中的岗位工作进行分析，并对原有岗位+新职能岗位的职责、权利、隶属关系、工作条件、任职资格等作出书面规定。在岗位设计的基础上，结合矩阵式组织管理模式工作范式，捋清节点岗位职责，修订新的岗位工作标准，梳理客户服务内容、完善服务标准、优化服务流程，解决好客户经理“怎么干”的问题，从而为实现高质量管理和考核提供操作依据[11]。其次，新的工作标准是企业或部门运行的基础，是员工职责边界的依据，新的工作标准可以为烟草公司在市场化改革过程中有效开展客户经理培训等工作提供参考。再次，新的工作标准将为构建新的客户经理工作效能量化评价体系和提炼员工关键业绩指标提供支撑。通过新的工作标准的试运行和改进，其或者成为行业标准。

**（二）客户经理个人能力甄别**

个人能力甄别是营销部门客户经理转型的核心也是转型的攻坚克难之处，转型意味着打破原有内部工作分配和僵局，过度机械化转型会使客户经理转型过程趋于被动，客户经理无法主动接受转型必然会造成转型工作实施困难，如何实现让客户经理由被动转型转为主动接受，是转型要求亟需处理的难点。在客户经理营销模式优化的基础上进行胜任力模型构建，通过培训转变客户经理职能转型意愿，并最终实现专人专事，发挥每个人的优势，人尽其才，可以一个人服务多个零售户，也可以多个人服务一个零售户，进而定岗定员，发挥客户经理主观能动性，推动高质量营销工作有效开展。

**1 胜任力模型的构建**

胜任力模型反映的是某一既定工作岗位中影响个体适应岗位的所有重要行为、知识与技能，为某一特定的组织水平、工作或者角色提供了一个参考模型，在进行组织重构、岗位设计和工作标准建立的基础上，根据行业市场化取向改革精神的要求，建立各职能岗位的胜任力模型，归纳出相应职能岗位必须具备的能力素质。根据建立好的职能岗位胜任力模型，对客户经理的价值观，以及在过去工作中所表现出来的能力高低进行判断，并与职能岗位胜任力标准对照，预测应聘者在该应聘岗位的未来表现，科学的调配“人”与“岗”，做到“人”与“岗”的最佳匹配。

**2 客户经理的培训**

针对客户经理的培训，根据培训的目的的不同可以划分为心态培训和能力培训，也可以根据培训内容的不同划分为个人技能培训以及行业营销培训。依据培训目的的不同，采取面授的方式对阎良区烟草专卖局（分公司）客户经理进行有针对性的培训。第一，通过现场互动的方式引导客户经理转变心态，积极配合市场化改革方案；第二，职能岗位胜任力模型的构建不但可以评定客户经理现有的能力水平和素质现状，并且可以发现个人能力素质短板，对症下药，有针对性的开展培训[12-15]。

**3 企业文化的塑造**

企业文化就是组织文化，良好的企业（组织）文化是烟草行业高质量营销的关键要素，也是全面提升客户经理工作认同感的必要举措[16]。在制定标准、面授培训、思想引导的基础上，立足塑造符合烟草企业现状的企业文化，在市场经理、客户经理层面，应以身作则关爱员工，关爱下属。在组织层面，结合客户经理具体工作内容，以集体与个人发展为核心，树立客户经理责任感与使命感，增强客户经理集体归属感，实现企业“家”文化打造；其次，通过平衡互助、共生友好为要求，满足客户经理自我价值实现需求，增强客户经理工作认同感，提升客户经理团队整体工作自信度，实现企业“尊重”文化打造；再者，通过信任打造为指导，提升客户经理对其他客户经理、客户的信任度，增强团队内部协同工作能力、拉近客户经理与客户间关系，提升团队整体工作效率，实现企业“信任”文化打造。与引导客户经理转变传统思维所开展的培训不同，塑造企业文化更多通过内生动力提升客户经理整体归属感，并全面提升客户经理队伍协同、组织、服务能力。

**4 能力甄别与岗位定员**

客户经理核心能力具有三个基本属性，一是在推动烟草企业发展及创造业绩方面最有价值，这是核心能力的内容；二是在特殊职能岗位上具有不可替代性，这是甄别核心能力的关键。在胜任力模型建立的基础上，建立甄别体系，通过笔试、面试、无领导小组讨论等方式，甄别客户经理能力素质，包括态度、价值观、自我定义、动机和特质等素质特征，从品质和能力两方面论证个人与职能岗位匹配的关系；三是专人专岗，这是甄别核心能力的最终实现，以烟草高质量营销职能单元为前提，实现当前部分营销人员在知识结构、专业素质、工作作风、队伍活力等方面存在的问题，人员与岗位的最优匹配性。

**（三）客户经理绩效考核评价体系的完善**

当前阶段要制定新的工作效能量化评价体系，按照重实干、重实绩的导向，健全营销人员评价、流动、激励机制，充分激发和调动一线营销队伍的积极性、主动性和创造性。在组织重构、定岗定员的基础上，基于不同考核方法的科学性与适用性，职能维度与片区维度采取不同的考核方式，结合“360度”考核范式，设计基础指标与职能指标共存的考核框架，科学分配评价权重。基础指标也可称为横向指标，主要针对现阶段“一人一片区”式营销任务的考核，在阎良区烟草专卖局（分公司）现行考核体系的基础上，以公平、公正、可取为原则，制定KPI基础指标，由市场经理根据片区市场能力对客户经理下发片区指标性任务，根据客户经理具体任务完成度进行考核，避免各片区因市场禀赋不同带来的同质化考核弊端，适时推进客户经理服务片区轮换。职能指标也可称为纵向指标，主要针对直线职能岗位考核要求，结合岗位工作标准，运用OKR方法提取关键结果指标并量化为可测评的职能考核依据，以权重合理、评价标准科学为原则，由市场经理对各职能分管客户经理下发季度、年度考核职能指标考核要求后，牵头客户经理可于考核周期内依据工作标准，对不同片区实际情况进行全要素评定，制定阶段性职能团队目标完成实施计划，分项职能客户经理不再只是单纯根据市局所下达的工作任务而盲目完成数据，而是在职能指标要求范围内，根据自身工作实际情况制定出不同阶段相应的关键行为与核心结果，以“一人牵头多人配合”的方式对职能目标进行协同推进，通过自下而上的方式对量化工作予以反馈，增强客户经理目标完成的协调性、创新性与成就感，加强职能分管客户经理对其他客户经理工作完成度管理，促进客户经理内部二次考核形成，适时科学调配考核周期，运用基础指标与职能指标相结合的方式，对阎良区烟草专卖局（分公司）客户经理进行综合评价，设计客户经理职级管理办法，将客户经理职级、考核、薪酬紧密挂钩有效调动客户经理积极性和紧迫感，激发工作新动能，也可根据考核结果，遴选优秀客户经理，建立客户经理人才库，进一步提高客户经理的工作获得感，在保证体系具备可实施性的基础上实现烟草营销高质量发展。

**五、总结**

新常态下，地市级烟草公司卷烟营销工作亟需运用指标测度、模型构建、理论分析等研究方法，提升客户经理服务质量与营销团队协同能力，进而实现烟草营销高质量发展。通过组织重构将人才选取和配备、工作目标和考核、激励和进退机制等多方面科学结合，在能力提升、服务转变、市场掌控、队伍建设、创新发展等方面均提出建设性措施，推进客户经理适应新时代营销岗位需求，从而达到内部人才优化、外部提高行业整体竞争力这一目标，并最终推进烟草行业现代卷烟营销体系建设，实现烟草营销高质量发展。

参考文献

[1]姚素萍,彭元.烟草企业人力资源管理现状与发展趋势[J].黑龙江科技信息,2008(06):102.

[2]邵翀.烟草商业企业客户经理营销团队建设问题研究[J].现代经济信息,2015(15):121.

[3]荣方勇.基于“5P模型”的现代烟草营销队伍建设[J].商场现代化,2017(21):71-72.

[4]黄娄成.浅析烟草客户经理“五步拜访法”[J].科技创新导报,2016,13(35):118+120.

[5]任晓东.威海烟草客户关系管理应用研究[J].山东社会科学,2016(S1):224-227.

[6]匡建华.大数据背景下烟草营销的信息化发展研究[J].中国新通信,2016,18(04):35.

[7]申长新.大数据背景下烟草营销的信息化发展研究[J].纳税,2017(11):116.

[8]贺东.卷烟营销网络建设研究[J].中外企业家,2018(04):3-4.

[9]申和存.市级烟草商业企业绩效考核难点及对策分析[J].经贸实践,2018(20):222.

[10]郭术兵,张霞,路风涛,等.管理层激励视角下客户经理绩效考核机制优化研究——以烟草企业为例[J].中国商论,2017(33):103-105.

[11]程晓伟,尹彦,任丽萍.服务标准化和个性化的融合之路——以醴陵市烟草公司为例[J].品牌,2015(09):194+196.

[12]李胜.浅论如何培养烟草客户经理的工匠精神[J].经贸实践,2017(24):194.

[13]陈善贵,叶剑,孙志强.渭南烟草公司员工教育培训管理体系构建研究[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2013(04):30-32.

[14]李晶.培训要贴近实际讲究实效——谈烟草员工培训的认知与启示[J].上海商业,2009(08):62-65.

[15]杨明辉.烟草商业企业客户经理培训体系研究[J].行政事业资产与财务,2012(24):220-221.

[16]邢燕.从企业文化角度谈烟草客户经理队伍建设[J].北方经贸,2014(07):254.

**The Explorative Study of Matrix Organization:**

**An Example of Tobacco Account Manager on the Wide Area Marketing Model**

**Yang yize1,2**

1. School of Finance＆Economics,Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710061,China

2. Xi'an University of Finance＆Economics, Xi 'an 710100,China

**Abstract:** In order to meet the market demand for cigarette marketing, promote the high-quality development of cigarette marketing, accelerate the transformation from result-oriented to process-oriented, and realize the active participation of account managers from passive management to active participation. Based on the practice of tobacco company account manager's function transformation, this paper explores the matrix organization structure pattern and post design in line with the tobacco marketing status under the wide-area marketing model, and combines the customer manager's ability to identify new professional account managers based on professional collaboration. Work mode and performance evaluation system accelerate the transformation of marketing team from traditional sales to modern marketing.

**Keywords:** account manager; matrix organization; marketing model

1. **基金项目：**西安市社会科学规划基金项目课题（19J09）；2019年度陕西省教育厅科研计划项目（19JK0323）；西安财经学院2018年度科学研究扶持计划资助项目（18FCJH06）

   **作者简介：** 杨镒泽(1989-)，男，陕西西安人，西安交通大学经济与金融学院博士研究生（在读），西安财经大学讲师，研究方向：产业组织管理，联系电话：13679183375，联系邮箱：[447523492@qq.com](mailto:447523492@qq.com)，通讯地址：陕西省西安市长安区常宁大街360号，邮编：710100 [↑](#footnote-ref-1)