

烟草商业企业管理诊断的现状分析及对策研究

——以 Y 市为例

● 黄杰敏 植庆欢 谢玉冰 黄锐 赵建设



[摘要] 随着烟草行业的不断发展,企业管理诊断的重要性日益凸显。企业管理诊断不仅是查找问题短板、提升管理水平的重要手段,也是推动企业高质量发展的有效途径。本文对烟草商业企业管理诊断进行了概述,分析了烟草商业企业管理诊断的现状,进而探讨了烟草商业企业管理诊断的对策建议,以期推动烟草商业企业管理诊断工作的常态化、规范化和专业化发展。

[关键词] 烟草商业企业;管理诊断;现状

管理诊断作为提升企业管理水平和核心竞争力的重要手段,在烟草商业企业中发挥着越来越重要的作用。但目前而言,烟草商业企业在管理诊断方面仍存在诸多问题,如诊断意识不强、诊断范围不细、诊断体系不全以及诊断人才不足等,制约了烟草商业企业管理水平的提升和可持续发展。因此,需要深入分析烟草商业企业管理诊断的现状,探索有效的对策建议,以推动烟草商业企业管理诊断工作的深入开展,为企业的健康、稳定和可持续发展提供有力支撑。

Q 企业管理诊断概述

企业管理诊断作为一种评估企业管理状况的工具,旨在帮助企业识别管理问题并提供改进建议。它可以对企业全方位、全要素、全流程的“扫描”,分析情况、找准问题、落实对策,实现企业管理的提质增效。管理诊断通常采用问卷调查、面谈、数据分析、现场观察等多种方法,以评估企业的组织结构、管理流程、人力资源管理、财务管理、市场营销等方面的状况。常见的企业管理诊断工具包括 SWT 分析、PEST 分析、五力模型、平衡计分卡等,这些工具能够帮助企业识别自身的优势和劣势,了解市场环境和竞争对手的情况,制定战略和目标,监控绩效和改进管理。

Q Y 市烟草商业企业管理诊断的现状分析

在烟草商业领域,管理诊断已成为提升企业竞争力的重要手段。Y 市烟草商业企业作为行业的重要组成部分,其管理诊断的现状备受关注。回顾历史,自 2019 年“管理诊

断基层行活动”以来,Y 市烟草商业企业虽然持续开展了管理诊断活动,但与行业内其他先进企业相比,其活动的频次、规模和影响力仍有较大提升空间。

(一)管理诊断意识与重视程度不够

在 Y 市烟草商业企业中,管理诊断的意识与重视程度是影响其管理诊断活动开展效果的关键因素。从管理层级来看,高层管理者对管理诊断有一定的认识,但并未将其视为提升企业核心竞争力的战略手段,而是更多地将其视为一项临时性、辅助性的工作。此观念导致管理诊断活动在企业的战略规划中缺乏足够的地位,难以得到持续、稳定的支持。在中层和一线管理者中,管理诊断的意识也相对薄弱。部分管理者将管理诊断视为上级部门的“任务”,而非自身提升管理水平、优化业务流程的主动需求。此外,Y 市烟草商业企业在管理诊断方面的投入也相对有限。无论是人力、物力还是财力方面,企业都未能给予管理诊断活动足够的支持,导致诊断活动在资源保障上捉襟见肘,难以达到预期的效果。

(二)管理诊断的范围与深度不足

Y 市烟草商业企业在管理诊断的范围与深度上,目前呈现出一定的局限性。尽管企业已经尝试将管理诊断覆盖到多个业务领域,但整体来看,诊断的范围仍然相对狭窄,主要集中在一些表面问题上,如销售业绩下滑、客户满意度下降等。而对于更深层次的管理问题,如组织结构不合理、管理流程烦琐、员工激励机制不健全等,则涉及较少。在诊断深度方面,Y 市烟草商业企业也显得力不从心。由于诊断人员的专业能力和经验有限,以及诊断工具和方法的相

对落后，企业往往只能对问题进行浅层次的剖析，难以深入挖掘问题的根源和提出有效的解决方案。

（三）管理诊断的体系与机制不健全

当前，Y市烟草商业企业的管理诊断活动往往缺乏系统性的规划和统一的标准，导致诊断过程杂乱无章，结果难以准确衡量。在体系构建上，Y市烟草商业企业尚未建立起一套完整的管理诊断流程，从诊断前的准备、诊断过程中的实施到诊断后的改进，各环节之间衔接不紧密，缺乏连贯性和系统性，导致诊断活动在执行过程中容易出现偏差，难以达到预期效果。在机制建设上，企业缺乏有效的激励和约束机制来保障管理诊断活动的顺利开展。一方面，对于积极参与诊断、提出有价值建议的员工，企业缺乏相应的奖励措施，导致员工参与热情不高；另一方面，对于诊断中发现的问题，企业也未能建立起有效的整改和追踪机制，导致问题得不到及时解决，诊断成果难以转化为实际效益。

（四）管理诊断人才缺乏

Y市烟草商业企业在管理诊断的人才队伍与培训方面，企业缺乏具备专业管理诊断能力和丰富经验的人才。现有的诊断人员往往是从其他岗位转型而来，缺乏系统的管理诊断知识和技能，导致诊断过程中难以深入挖掘问题，提出有效的解决方案。在培训方面，企业对于管理诊断人员的培训投入不足。虽然偶尔会组织一些相关的培训课程，但往往缺乏针对性和系统性，难以真正提升诊断人员的专业能力和水平。此外，企业也未能建立起有效的培训机制，如定期的复训、案例分享、经验交流等，导致诊断人员的知识和技能难以得到持续更新和提升。

Q 烟草商业企业管理诊断的对策建议

（一）提升管理诊断意识与重视程度

企业高层需深刻认识到管理诊断在现代企业管理中的核心价值。管理诊断不仅是对企业现状的一次全面体检，更是对未来发展方向的科学预判。因此，企业高层应将管理诊断视为提升核心竞争力的重要手段，将其纳入企业战略规划，确保诊断活动得到充分的资源支持和政策倾斜。

Y市烟草商业企业应构建全员参与的管理诊断文化。管理诊断并非仅仅是管理层或特定部门的责任，而是需要全体员工共同参与、群策群力的系统工程。企业应通过内部培训、宣传引导等方式，加深员工对管理诊断的认识和理解，激发其参与热情。此外，建立有效的沟通机制，鼓励员工积极反馈管理中的问题和建议，为诊断活动提供丰富的第一手资料。在提升重视程度方面，企业还应建立健全管理诊断的激励机制，将诊断成果与绩效考核、职务晋升等挂钩，激励员工积极参与诊断活动，主动寻求改进机会。

（二）扩展管理诊断范围与增强诊断深度

当前企业的管理诊断往往局限于传统业务领域，如财务管理、人力资源管理等，而对于供应链管理、市场营销策略、数字化转型等新兴领域的诊断则相对薄弱。因此，扩展管理诊断范围与增强诊断深度，成为Y市烟草商业企业亟需解决的关键问题。为了全面覆盖企业的各个管理层面和业务领域，Y市烟草商业企业应首先将管理诊断的触角延伸至供应链管理的全链条。在供应链管理中，企业可以运用先进的供应链诊断工具，如供应链网络优化模型、库存管理策略评估等，对供应链的各个环节进行深入剖析，识别潜在的瓶颈和风险点，提出优化建议，以提升供应链的响应速度和灵活性。同时，在市场营销策略方面，企业应借助市场调研、消费者行为分析等手段，对市场营销策略的有效性进行诊断。通过评估市场定位、产品组合、价格策略、促销手段等方面的合理性，企业可以及时调整营销策略，更好地满足市场需求，提升市场竞争力。此外，随着数字化转型的加速推进，Y市烟草商业企业还应将管理诊断的重点放在数字化转型的成效评估上，构建数字化转型评估体系，对数字化转型的进度、效果进行量化评估，发现数字化转型过程中的问题和挑战，为后续的数字化转型提供决策支持。

在增强诊断深度方面，Y市烟草商业企业应注重运用先进的管理诊断方法和技术。例如，可以引入数据分析、人工智能等先进技术，对海量数据进行深度挖掘和分析，发现管理中的隐含规律和趋势。企业还可以借鉴行业内的成功案例，结合自身的实际情况，进行定制化的诊断分析，以提出更具针对性和可操作性的改进建议。为了确保管理诊断活动的深入进行，Y市烟草商业企业还应建立健全的诊断反馈机制，可以定期召开诊断成果汇报会、建立诊断问题库等方式，对诊断成果进行系统的梳理和总结，为后续的改进工作提供指导。

（三）优化管理诊断体系与强化机制建设

为了构建更加科学、系统的管理诊断体系，Y市烟草商业企业应明确诊断的目标与定位。管理诊断不仅是对企业现状的评估，更是对未来发展方向的指引。因此，企业应将管理诊断与企业战略目标紧密结合，确保诊断活动能够真正服务于企业的长远发展。在体系构建过程中，企业应注重诊断流程的规范化与标准化，制定详细的诊断计划、明确各阶段的任务与责任、设定合理的时间节点，确保诊断活动能够有序进行。同时，企业还应建立完善的管理诊断指标体系，通过量化分析来客观评估企业的管理绩效，为改进提供有力依据。

在强化机制建设方面，Y市烟草商业企业应着重完善诊断成果的转化与应用机制。诊断成果只有转化为实际行动，才能真正发挥其价值。因此，企业应建立健全的诊断成果反馈与改进机制，确保诊断成果能够及时传递给相关部

门和人员,并得到有效落实。同时,企业还应加强对改进效果的跟踪与评估,确保改进措施能够真正提升企业的管理水平。此外,企业还应建立健全的诊断激励机制,设立专项奖励基金、提供晋升机会等方式,激励员工积极参与诊断活动,主动寻求改进机会。在优化管理诊断体系与强化机制建设的过程中,Y市烟草商业企业还应注重与外部机构的合作与交流,可以引进外部专家的智慧和经验,借鉴行业内的成功案例,不断提升企业的诊断能力和水平。同时,企业还应积极参与行业内外管理诊断研讨会、论坛等活动,拓宽视野,了解最新的管理诊断动态和趋势,确保企业的管理诊断体系始终保持在行业前沿。

(四)加强诊断人才队伍培育与专业培训

为了构建一支高素质、专业化的诊断人才队伍,Y市烟草商业企业应明确诊断人才的需求标准,如诊断人员应具备的专业知识、技能水平、实践经验以及沟通协调等多个方面。具体而言,其可以设定明确的标准,更有针对性地选拔和培养诊断人才,确保诊断活动的专业性和有效性。

在人才培育方面,企业应注重理论与实践相结合。一方面,组织内部培训、外部研讨会等方式,为诊断人员提供系统的管理理论知识和先进的诊断方法。培训内容应涵盖企业管理、市场营销、财务管理、人力资源管理等多个领域,以确保诊断人员能够全面了解企业的运营状况。另一方面,企业应鼓励诊断人员积极参与实际诊断项目,运用实践锻炼提升其分析问题和解决问题的能力。

在专业培训方面,Y市烟草商业企业可以依托行业内外专业机构,开展定制化的培训课程,涵盖数据分析与挖掘、管理咨询技巧、项目管理等多个方面,旨在提升诊断人员的专业技能和综合素质。此外,企业还应注重诊断人才的激励与保留,建立合理的薪酬体系、提供广阔的晋升空间以及良好的工作环境,激发诊断人员的工作热情和创造力。在此基础上,企业还应加强对诊断人员绩效的评估与反馈,及时发现并解决其在工作中遇到的问题,确保其能够持续为企业的发展贡献力量。

Q 结束语

综上所述,Y市烟草商业企业在管理诊断方面虽已取得一定进展,但仍面临诸多挑战。通过提升管理诊断意识与重视程度、扩展诊断范围与增强诊断深度、优化诊断体系与强化机制建设、加强诊断人才队伍培育与专业培训等对策建议的实施,Y市烟草商业企业可以逐步构建起科学、系统、高效的管理诊断体系,为企业的持续健康发展提供有力支撑。未来,Y市烟草商业企业应继续深化管理诊断工作,不断创新诊断方法与技术,推动企业管理水平不断提升,实现高质量发展。

参考文献

- [1]朱武刚,崔卉妮,戴阳,等.基于“六盒模型+DMAIC方法”的烟草商业企业管理诊断体系研究[J].中国管理信息化,2023,26(14):97-99.
- [2]朱云倩.福州烟草企业管理诊断应用现状与提升对策[J].海峡科学,2021(11):116-121.
- [3]张竹筠,冉飞,向雄,等.地市级烟草商业企业县级局(分公司)管理诊断活动的策划与开展[J].中国市场,2021(13):115-117.
- [4]朱云倩.管理诊断在福州烟草商业企业精益管理中的应用研究[D].福州:福州大学,2021.

作者简介:

黄杰敏(1987-),女,汉族,广东阳江人,本科,广东烟草阳江市有限责任公司,研究方向:企业管理。

植庆欢(1986-),女,汉族,广东阳江人,本科,经济师,广东烟草阳江市有限责任公司,研究方向:企业管理。

谢玉冰(1993-),女,汉族,广东阳江人,本科,广东烟草阳江市有限责任公司,研究方向:新闻传播、企业管理。

黄锐(1997-),男,汉族,广东揭阳人,本科,助理经济师,广东烟草阳江市有限责任公司,研究方向:战略发展、公关广告。

赵建设(1979-),男,汉族,河南许昌人,本科,广东烟草阳江市有限责任公司,研究方向:社会关系、企业管理。