

# 卓越绩效方法在地市级商业企业管理诊断中的运用

刘 魁, 张 斌, 李 浩

湖南省烟草公司岳阳市分公司, 湖南 岳阳

收稿日期: 2023年4月24日; 录用日期: 2023年6月9日; 发布日期: 2023年6月16日

## 摘 要

管理诊断是帮助企业解决管理问题、提高管理水平、夯实发展基础, 推动烟草企业高质量发展的重要手段。本文结合地市级烟草商业企业管理诊断面临的问题, 探索卓越绩效方法在管理诊断中的运用, 建立清晰的管理诊断框架, 运用LeTCI、ADLI诊断方法实施自我管理诊断, 解决了基层管理人员缺乏、诊断人员对诊断标准把握不明确、诊断方法不科学等问题。

## 关键词

管理诊断, 烟草商业企业, LeTCI, ADLI

## Application of Excellent Performance Method in Management Diagnosis of Municipal Commercial Enterprises

Kui Liu, Bin Zhang, Hao Li

Hunan Tobacco Company Yueyang Branch, Yueyang Hunan

Received: Apr. 24<sup>th</sup>, 2023; accepted: Jun. 9<sup>th</sup>, 2023; published: Jun. 16<sup>th</sup>, 2023

## Abstract

Management diagnosis is an important means to help enterprises solve management problems, improve management levels, consolidate the foundation for development, and promote the high-quality development of tobacco enterprises. In this paper, combined with the problems faced by the management diagnosis of tobacco commercial enterprises at the prefectural and municipal levels, this

paper explores the application of excellent performance methods in management diagnosis, establishes a clear management diagnosis framework, and uses LeTCI and ADLI diagnostic methods to implement self-management diagnosis, which solves the problems of lack of grass-roots management personnel, unclear grasp of diagnostic standards by diagnostic personnel, and unscientific diagnostic methods.

## Keywords

Management Diagnosis, Tobacco Commercial Enterprises, LeTCI, ADLI

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

管理诊断也叫企业诊断,是对企业管理状况、经营状况和财务状况进行全面分析,发现存在的问题,并对问题深入研究,找到问题背后的原因,从各个层面提供解决建议。国家局 2017 年提出管理诊断工作以来,全行业组织开展“管理诊断基层行”活动部署,各单位扎实推进管理诊断,有效增强了基层企业发展活力和竞争力,对制约高质量发展的共性短板问题进行全面梳理并集中攻关解决,管理诊断在行业各层面、各领域、各条线广泛展开,上下互动、持续提升的良好局面逐步形成。本文结合地市级烟草商业企业管理诊断面临的问题,提出卓越绩效方法在管理诊断中的运用。

## 2. 管理诊断研究现状

### 2.1. 管理诊断研究背景

企业诊断作为一门科学和一种社会行业,最早是从企业管理之父泰罗所研究的理论和从事的诊断活动开始的。企业诊断最早以企业咨询的形式产生。由于这种活动能促进和提高企业的管理水平,而迅速在美、英、法、德、日等国家广泛开展起来。20 世纪 80 年代后期,国家有关部门开始重视企业诊断工作,国家经贸委组织一批专家学者对兰州炼油厂进行企业诊断试点。目前,管理诊断在咨询行业大范围应用,包括经营战略诊断、组织结构诊断、绩效薪酬诊断、制度体系诊断、管理流程诊断、业务流程诊断、市场营销诊断等。

乔笛介绍兰德公司企业诊断的案例,对原因及对策进行阐述[1]。盛骏飞、高立法整理企业绩效评价分析法、财务分析法、问卷测评法、SPPPS 模型分析法等 18 种诊断分析方法[2]。梁戈夫等分析 VE (价值工程)作为管理诊断的方法在效益性、包容性、检出力、切入性、价值导向性等特征,认为 VE 能够成为优秀的施诊方法[3]。郭冰晴等分析 VSM 模型对企业管理的诊断功能[4]。尹隆森从卓越绩效七个维度设计问卷调查的诊断工具[5]。宫本邦夫介绍了日本中小企业咨询师为北京企业找出问题、分析原因等诊断咨询的方法[6]。冯捷等阐述精益管理诊断方法,包括八个方面企业基础管理工作的评估[7]。杨贵彬等分类研究了公司治理诊断程序、战略诊断程序、组织诊断程序、营销活动诊断程序等九个方面的诊断方法[8]。郑钊颖对照 PMBOK 九大知识体系对电力设计企业的项目管理进行诊断[9]。吴嫦娇(2020)通过分析质量体系七项管理原则的内容及其在质量体系的作用,对在企业运用七项管理原则开展管理诊断实施的切入点、方法及具体步骤做详细的解析[10]。

2017年以来,烟草行业把管理诊断作为提升核心竞争力的重要手段,作为推动企业高质量发展的重要抓手,要求全面系统地开展管理诊断,找准制约高质量发展的管理症结,突出行业高质量发展要求,结合基层企业管理实际,靶向施策,精准发力,坚持问题导向,全方位、多渠道调查了解真实情况,采取管用见效的措施,切实消除管理短板和薄弱环节。管理诊断的实施要与提升核心竞争力目标任务落地执行相结合,与贯标工作结合起来,从制度、流程、标准等方面查找管理短板和瓶颈问题。地市及烟草商业企业如何开展管理诊断、如何通过管理诊断这个抓手为企业高质量发展建言献策尚未开展专业的研究,由于受资源等各种因素影响,尚未形成可复制、可推广的管理诊断模式。

综上,管理诊断理论研究滞后于实践,在诊断维度和诊断程序上的研究实践较为成熟,但是未形成统一有效的诊断工具,梳理问题、判断问题的标准未明确。

## 2.2. 行业内管理诊断研究和应用现状

自2017年,行业试点开展管理诊断以来,管理诊断在行业内得到快速发展,在诊断目的、诊断思路、诊断模式上,逐渐趋于完善。

诊断认识统一。目前管理诊断管理目的基本达成一致,认为诊断目的是发现是企业当前管理现状与要实现的目标或期望之间存在的问题或差距,给出的建议或意见最终反映在管理能力提升方向与路径方法措施上。通过诊断活动的开展,基础管理明显加强、管理现代化水平明显提升、管理创新机制明显改善、综合绩效明显改善。

诊断思路明确。分为两类诊断,综合诊断针对战略管理、目标管理的管理路径(企业管理平台、管理模式或基础架构)开展的诊断,通过对目标达成情况以及未来实现目标的可能性的诊断,对企业管理现状进行全面体检,从而发现企业需要提升的管理短板;专项诊断围绕企业主要的经营业务或支撑职能,评判其对企业发展的支持作用情况,从而发现需要优化的机制、流程等。

诊断模式成熟。诊断的模式构建较为成熟,如“一种模式、两条主线、七个步骤”“一条主线、四个阶段、六大过程、五个步骤”“一线、两面、五步走”等管理诊断推进方法。云南中烟运用“望、闻、问、切”“四诊法”为企业管理工作把脉问诊、理表治本。河北省局提出“SPLR”管理诊断法,湖北中烟工业有限责任公司以卓越绩效评价准则为依据开展管理诊断。

## 2.3. 地市级商业企业管理诊断存在的问题和难点

由于受资源等各种因素影响,基层管理诊断逐步演变成避重就轻、避实就虚的“伪诊断”,只晒问题而不整改的“问题秀”,对小问题大动干戈隔靴搔痒“假改善”。主要难点如下:

一是诊断组织开展方式面临挑战。管理诊断团队要对业务非常熟悉,同时了解管理诊断的方式方法,市局缺乏相应的队伍。组建内部管理诊断队伍实施诊断,既不敢触及敏感问题、实质问题、红线问题,还存在不愿得罪同行、同事、遇到一些问题绕开走,避重就轻的现象。

二是诊断缺少明确的内容主线。在谋划全面管理诊断工作时定位不准,诊断目标不明确,业务领域、各县局诊断内容缺乏明确的要求。自主提报的诊断需求,容易受诊断单位本身经验认识和本位主义影响,存在主要方面、重要问题遗漏的风险。

三是诊断方法工具需要提升。在对业务活动的诊断过程中,更多采取经验判断,诊断专家的个人能力和水平决定诊断质量。缺乏对数据挖掘、对结果分析的方式方法,缺乏找出隐藏在指标、隐藏在结果背后影响企业高质量发展问题的工具措施。在对诊断问题分析方面,如何判断缺少统一一致的判断标准,最后多演变成工作检查。

四是管理诊断成效需要提高。企业长期处于计划经济体制下运营,自认为经营管理工作已经做得相

当完美，无需进行诊断了，养成了满足现状的心态。由于管理层的个人利益没有和企业利益挂钩，各层管理人员缺乏对诊断的热情和动力，产生了多一事不如少一事的思想。基层单位主观上不接受被列为管理诊断的对象，更不接受被列为帮扶对象；自我诊断和主动申请上级诊断的意愿低，不想自找麻烦。部分诊断改善成果仅仅是对计划工作成效的总结，存在报表诊断、报表改善问题。

### 3. 基于卓越绩效方法的管理诊断思路

卓越绩效是通过综合的组织绩效管理方法，使组织和个人得到进步和发展，提高组织的整体绩效和能力，为顾客和其它相关方创造价值，并使组织持续获得成功。卓越绩效作为一种成熟的管理模式，特别是在卓越绩效的评价方面为企业明确了七个维度的评价维度和具体评价内容，提供 ADLI、LeTCI 评价标准和评分方法。为此，本文借鉴卓越绩效方法提出地市级商业企业管理诊断思路。

#### 3.1. 诊断基本思路

建立清晰的管理诊断框架。对管理诊断的对象和内容进行明确，规范管理诊断活动开展范围，同时诊断框架能够进行调整，以适应不同单位、不同业务、不同层级的要求。

选择统一适用的诊断工具。诊断工具，能够对多数业务和活动进行具体分析，找出差距和优势，工具在分析层面和特性上均具备了良好的分析跨度和分析的适应性，能够融合其他分析工具方法，并未诊断人员创造出有利的诊断环境。

制定明确清晰的判断标准。对诊断描述，能够形成统一的判断标准来识别问题机会和优秀经验，能够准确、高效识别问题或弊病。同时，诊断结论能够得到诊断方和被诊断方的共同认可。

提高被诊断对象改进的积极性。活动过程鼓励被诊断对象参与问题分析，参与优势和机会确认，同时建立改进奖励机制，鼓励改进提升的实施。

#### 3.2. 诊断内容设计

诊断内容从关键结果、业务过程两个方面进行设计。关键结果是评价重点工作的关键成果，由诊断对象的核心指标构成。业务过程涉及具体管理和生产经营活动过程。

设计诊断表，规范诊断活动开展要求。诊断表由诊断框架、诊断内容、诊断依据、诊断说明、诊断结论。诊断依据是在进行诊断时，所需查阅的工作方案、工作现场、痕迹记录、制度标准、工作标准等资料或者可借鉴的信息系统数据平台依据等。目的是梳理清楚完成诊断事项所需涉及的过程或资源。诊断说明是按照实际对诊断项的实际基本情况进行描述，可以按照诊断维度和内容的不同分别从过程和指标进行描述。诊断是指依据诊断依据，填写完成诊断说明后，对该诊断条目实际的绩效情况进行判定，分为改进空间、亮点经验，目的识别出诊断改进的方向和具体问题。

#### 3.3. 管理诊断方法

##### 3.3.1. 结果诊断方法——LeTCI

结果采用卓越绩效评价模式的 LeTCI (水平、趋势、对标、整合)方式进行诊断。

**Le 水平(Levels):** 当前绩效，通过评价指标的水平情况判断。

**T 趋势(Trends):** 绩效改进的速度(发展趋势数据的曲线倾斜度)。

**C 对比(Comparisons):** 与竞争对手或标杆的比较绩效。

**I 整合(Integration):** 结果应与组织的主要其他绩效指标相适应。

对于关键结果通过以下方法进行详细诊断，见表 1。

**Table 1.** Key results LeTCI diagnostic table**表 1.** 关键结果 LeTCI 诊断表

维度	差	中	优
Le 水平	没有指标描述结果, 或指标很差。	指标水平良好。	指标优秀。
T 趋势	没有显示趋势的数据或大多为不良的趋势。	有显示趋势的数据, 但多半显示的向好趋势不够明显。	指标持续、大幅度改进。
C 对比	没有或极少对比性信息, 或排名靠后。	与省内或市内对标, 处于中等水平。	具有较好/领先绩效水平。
I 整合	结果造成其他结果不良。	结果是关键性指标。	结果符合高质量发展指标体系要求。

### 3.3.2. 业务诊断方法——ADLI

过程评价采用卓越绩效评价模式的 ADLI(过程、运用、改进、整合)方式进行诊断说明的填写。

A 过程(approach): 满足要求所采取的过程, 包括过程的先进性、完整性、适用性、有效性。

D 应用(deployment): 展开, 适用的范围, 包括过程的不同环节、不同层级、不同范围应用情况。

L 改进(learning): 评价、改进、创新、分享, 包括评价机制建设、评价活动开展、问题改进、创新成果方面。

I 整合(integration): 协调, 形成有机整体。

评价对于业务通过以下方法进行详细诊断, 见表 2。

**Table 2.** Business process ADLI diagnostic table**表 2.** 业务过程 ADLI 诊断表

维度	差	中	优
A 过程	没有或仅建立初步的过程。	建立了过程, 过程在先进性、完整性、适用性、有效性方面存在不足。	采取了适宜有效的活动过程。
D 应用	过程没有应用或略有应用。	过程得到了应用, 但在不同环节、不同层级、不同范围等应用存在差异。	过程得到了完全的应用, 在任何方面或部门均无明显的弱点或差距。
L 改进	没有改进; 已有的改进仅仅是“对问题的被动反应”。	对过程进行了评价, 但在评价机制建设、评价活动开展、问题改进、创新成果方面有所不足。	形成对过程的整体评价和改进, 取得创新成果。
I 整合	缺乏协调一致, 各个方面或部门各行其是。		与企业目标、绩效等一致。

### 3.4. 诊断结果判断标准

根据企业约束机制, 企业资源有限, 无法投入大量资源在每一项工作, 因此, 将诊断结论输出为三类: 正常、存在优势、改进机会, 避免诊断问题对被诊断对象的影响。

存在优势包括: 快速提升指标、排名领先指标、显著优秀指标、促进其他关键指标; 优秀经验做法、全面应用方法、创新改进成果、促进其他关键过程。

改进机会包括: 明显短板指标、下降指标、排名靠后指标、对其他指标产生不良影响; 措施缺失或有短板、执行不到位、未进行评价改进、影响其他核心工作等。

### 3.5. 诊断开展方式

管理诊断围绕“一表、一卡、一报告”开展。

“一表”即管理诊断实施表。管理诊断实施表以各单位、各部门为发起端，企业管理部门负责组织管理诊断培训辅导，由诊断单位、部门组建管理诊断团队，围绕诊断框架、诊断内容，明确诊断依据、梳理诊断说明、发现优势和机会，实施管理诊断。

“一卡”即管理诊断改善卡。按照诊断一个、解决一个、提升一个、固化一个的原则，从查找薄弱环节入手，明确改进任务，识别关键指标，明确改善指标，制定改善计划，落实改善责任，推进改善落实执行。

“一报告”即管理诊断改进报告。各单位、各部门围绕短板改进项目开展改善活动，改善成果采取科技项目、精益课题、A3报告、日常改善的方式进行提报。市局(公司)将于年底开展管理诊断优秀案例评审，对改善报告进行奖励，并纳入年度目标管理考核。

## 4. 卓越绩效方法管理诊断运用实例

### 4.1. 管理诊断总体实施情况

YY烟草按照卓越绩效方法于2021年组织开展管理诊断，具体开展情况如下。

#### 4.1.1. 管理诊断内容

结果诊断主要参照全省系统“1+6”高质量发展政策体系和高质量发展评价指标体系，从综合质效和新发展理念两个方面，对生产效率、经济效益、品牌市场、创新发展、协调发展、绿色发展、共享发展等7大类指标等管理诊断内容进行设计。

市级层面业务诊断包括经营决策、卷烟营销、烟叶生产、财务管理、物流配送、专卖管理、安全管理、人事管理、企业管理等八个职能领域，县级局层面包括经营决策、卷烟营销、专卖管理、综合管理等职能领域。其中卷烟营销包括市场营销、品牌营销、客户服务、营销综合管理四个方面，专卖管理包括证件管理、市场监管、专卖综合管理，物流配送包括卷烟仓储作业、分拣作业、成本控制、综合管理等，诊断示例见表3。

**Table 3.** Example of management diagnostic representation

**表 3.** 管理诊断表示例

序号	诊断维度		诊断内容	诊断依据	诊断说明	存在优势/改进机会
1			许可证办理			
2	专卖管理	证件管理	许可证后续监管			
3			准运证管理			
4			1场检查			
5			投诉举报			
6	专卖管理	市场监管	大户			
7			案件查处			
8			涉案物品管理			
9	专卖管理	专卖综合管理	绩效管理			
10			队伍建设			

#### 4.1.2. 实施过程

首先，组织诊断对象实施管理诊断培训，诊断对象以高质量发展方案及高质量发展评价指标体系为依据，组建管理诊断工作组，按照管理诊断实施表开展管理诊断，查找生产经营中的短板。组织各单位、部门根据管理诊断结果认真识别，确定关键指标和重点改进方向。围绕 3~5 个重点改进问题，按照管理诊断改善卡，识别出关键指标，明确改善指标，制定改善计划，落实改善责任。

#### 4.1.3. 管理诊断运行效果

共计诊断内容 630 项，发现改进机会 371 个，存在优势 206 个。围绕重点和短板，制定改进计划 54 个，通过课题方式开展改善活动形成 52 份。通过诊断改善活动的开展重点培育品牌订足率、二类烟销量占比得到明显提升，真烟异常流动的“流销比”、卷烟分拣补货时长、卷烟物流配送成本明显降低。

### 4.2. 绩效管理诊断概要

结果诊断：2013~2018 年，连续 6 年被评为年度业绩考核先进单位，2020 年省公司对市州公司业绩考核中，在纯销区中排名倒数。呈现不良趋势，且排名倒数。

业务诊断：存在绩效激励不足，内部绩效考核大锅饭现象存在，全员考核的广度和深度不够，对副职和职能部门的量化考核还有待提高，员工甚至都认为绩效工资全部都是自己的，绩效工资不能考、不能动的问题仍然存在。存在短板考核不足问题，专卖管理工作开展情况、卷烟存货周转率、创新成果、国有资产保值增值率、商业增加值增长率、重点品牌销售额等业绩指标全省排名靠后，但是内部考核力度不够，考核指标体系有待进一步细化和完善。存在考核方案下发时间晚问题，一般在 8 月~12 月下发。

通过诊断，明确改机机会：提高年度考核办法下发的及时性，试点探索全市系统工效挂钩考核工作，奖励工资和绩效工资分开设置，完善部门对员工的考核指标，提升全省业绩考核排名。

### 4.3. 管理体系建设诊断概要

业务诊断：存在体系管理机构发挥作用不足问题，标准化管理委员会、标准化办公室、分标委等组织机构未运行，未充分发挥作用。存在体系运行工作未正式开展问题，标准体系 2014 年建立，岗位说明书 2014 年颁布，2018 年~2019 年修订了部分标准，其他标准未修订。存在体系和制度重叠问题，多数工作依照经验运行，并未按照标准执行。存在无制度的归口管理部门问题，制度发文的格式审核、汇总归办公室，法规审核文件合规性，监察科开展制度执行力检查，建设、运行、管理归各部门。存在制度主体多头、管理不统一问题，制度制定受上级干扰较多，省局各处室下的文，造成市局各部门制度条块分割。涉及到各部门的制度多由各部门自己制定，制定方不统一，制度政出多门，互相冲突。存在制度的管理和运行薄弱问题。没有明确的制度管理和运行要求，各部门制度清单、制度归档工作未开展，上级相关制度要求未整理，制度“一发了之”、印在纸上、挂在墙上等现象任然存在。

通过诊断，明确改机机会：建立企业标准体系运行管理的基础制度、评审企业标准运行情况、培训企业标准化队伍、修订企业标准问题、统一制度管理和标准管理。

### 4.4. 管理创新诊断概要

结果诊断：2019 年，5 个精益，6 个 QC 课题；2020 年，9 个精益课题 6 个 QC 课题，指标水平良好，指标呈现向好趋势；对比业内标杆 2020 年 XX 市烟草公司 QC 45 个，A3 报告 57 个，日常改善 103 个，与标杆对标成果数量较少。

业务诊断：印发精益课题及 QC 小组活动管理办法，每年组织专题培训，按《质量管理小组活动准则》，提供课题辅导和创新改善活动经费，开展课题评审，但是，小组未按照《质量管理小组活动准则》

程序开展课题活动。机关各部门参与不高，在某些方面或部门的应用有所不同。未开展管理创新工作总结和评价活动。

通过诊断，明确改机机会：提升 QC、精益成果数量，推广 A3 报告、日常改善活动；提升 QC 推进者数量；解决小组未按照《质量管理小组活动准则》的程序开展课题活动问题；建立健全管理创新活动总结评价过程。

## 5. 小结

本文对管理诊断现状和问题进行分析，结合地市级商业企业特点，基于卓越绩效方法实施管理诊断，一是构建了基于高质量发展的管理诊断实施路径。YY 烟草首次将行业高质量发展的要求引入管理诊断，明确将高质量发展对应相关指标作为管理诊断的关键诊断项，从指标和过程两个维度审计管理诊断实施内容，形成覆盖生产效率、经济效益、品牌市场、创新、协调、绿色、共享、发展等多维度可测量的指标维度，客观科学的对现有工作业务绩效进行精准评价，有效解决了行业管理诊断“和谁对标、如何诊断”的问题，提升了管理诊断的针对性和实用性。二是构建了 LeTCI 和 ADLI 的管理诊断过程方法。充分借鉴卓越绩效评价办法，创新构建了针对结果类指标采取 LeTCI (水平、趋势、对标、整合)的定量诊断分析方法和业务过程类细项采取 ADLI (过程、运用、改进、整合)过程分析方法，弥补了基层单位管理诊断专业人员缺乏、诊断标准把握不明确、诊断方法不科学等问题，提升了管理诊断的科学性和有效性。三是探索实现了管理诊断全过程的闭环管理模式。创新管理诊断实施过程，构建起“一表、一卡、一报告”的管理诊断实施体系，其中“一表”即《管理诊断实施计划表》、“一卡”即《管理诊断改善卡》、“一报告”即《管理诊断改善 A3 报告》。由各部门人员填写管理诊断实施表，再针对识别出来的管理诊断问题填写管理诊断卡，形成诊断问题的改进计划，最后通过管理诊断改善 A3 报告的方式进行过程改善，有效解决了管理诊断过程中的“伪诊断”“问题秀”“假改善”等问题，真正实现了管理诊断全过程的闭环管理，体现了管理诊断全过程的系统性、时效性和长期性。

## 参考文献

- [1] 乔迪. 兰德诊断[M]. 成都: 天地出版社, 1998.
- [2] 盛骏飞, 高立法. 企业全面诊断与综合治理[M]. 北京: 中国时代经济出版社, 2004.
- [3] 梁戈夫, 诸小丽. VE 作为管理诊断优秀方法的几种应有特征[J]. 价值工程, 2003(1): 56-59.
- [4] 郭冰晴, 陈勇. 基于控制论的 VSM 模型对企业管理的诊断[J]. 工业工程, 2005, 8(2): 74-78.
- [5] 尹隆森, 孙宗虎. 企业诊断操作实务[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2006.
- [6] 宫本邦夫. 成为中小企业诊断师的育成方法[M]. 北京: 中国经济出版社, 2007.
- [7] 冯捷, 李晓宇, 曹晓峰. 精益管理诊断方法[J]. 经营与管理, 2009(12): 63-64.
- [8] 杨贵彬, 彭尔霞, 贾立法. 企业管理咨询与诊断[M]. 哈尔滨: 哈尔滨工程大学出版社, 2015.
- [9] 郑钊颖. G 电力设计企业项目管理诊断与信息化解决方案研究[D]: [硕士学位论文]. 广州: 华南理工大学, 2014.
- [10] 吴嫦娟. 基于质量体系七项管理原则的管理诊断方法解析[J]. 企业科技与发展, 2020(4): 209-212.