



中华人民共和国烟草行业标准

YC/T 645—2026

烟草工业企业管理诊断指南

Diagnostic guide for tobacco industrial company management

2026-01-13 发布

2026-04-01 实施

国家烟草专卖局 发 布
中国标准出版社 出 版

目 次

前言..... III

引言..... IV

1 范围..... 1

2 规范性引用文件..... 1

3 术语和定义..... 1

4 总则..... 1

 4.1 战略导向..... 1

 4.2 问题导向..... 1

 4.3 卓越导向..... 2

5 管理诊断类型..... 2

 5.1 自我诊断..... 2

 5.2 外部诊断..... 2

6 管理诊断策划..... 2

 6.1 识别..... 2

 6.2 确认..... 3

7 管理诊断的实施..... 4

 7.1 制定管理诊断方案..... 4

 7.2 制定管理诊断计划..... 5

 7.3 现场诊断..... 5

 7.4 分析评价..... 5

 7.5 诊断报告..... 6

 7.6 管理诊断活动记录..... 7

8 管理改善..... 7

 8.1 持续改善..... 7

 8.2 效果验证..... 8

 8.3 成果固化..... 8

9 诊断后评价..... 8

 9.1 诊断后评价..... 8

 9.2 诊断案例..... 8

10 风险管理..... 9

 10.1 风险识别..... 9

 10.2 风险防控..... 9

附录 A（资料性） 管理成熟度水平评价方法..... 10

A.1 评价要素.....10

A.2 评价方法.....10

A.3 评价流程.....10

附录 B（资料性） 基于“A-D-L-I”四个要素的管理过程成熟度水平评价通用模型.....12

附录 C（资料性） 基于“Le-T-C-I”四个要素的管理结果成熟度水平评价通用模型.....13

前 言

本文件按照 GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第 1 部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由国家烟草专卖局提出。

本文件由全国烟草标准化技术委员会企业分技术委员会(SAC/TC 144/SC 4)归口。

本文件起草单位：浙江中烟工业有限责任公司、国家烟草专卖局经济运行司、福建中烟工业有限责任公司、湖北中烟工业有限责任公司、河南中烟工业有限责任公司、江苏中烟工业有限责任公司、陕西中烟工业有限责任公司、江西中烟工业有限责任公司、安徽中烟工业有限责任公司。

本文件主要起草人：倪雄军、孙飞超、黄薇、李胜男、陈铭、孙昊明、何善君、闵京、窦俊强、印德春、景茹、李强、聂桢、徐冬梅、刘静宇、李敏、丁士海、陈萍萍、王雅妮、王有力、樊明伦、俞志刚。

引言

自 2017 年以来,烟草行业针对烟草工业企业组织开展了多次管理诊断活动,探索形成了烟草工业企业的管理诊断工作机制、方法与成果案例。随着行业高质量发展政策措施的渐次展开,以及推动行业现代化建设的需求,迫切需要一套行之有效的管理诊断方法,以帮助企业找出组织经营战略和经营管理上改善的机会,捕捉企业发展机遇,增强企业核心竞争力。鉴于此,有必要建立一套系统完备、科学规范、简便易行的烟草工业企业管理诊断方法,规范卷烟厂、薄片厂等烟草工业企业诊断活动流程与重点关注要素,提升管理诊断活动质量和效果。

本文件编制立足于烟草工业企业管理全局视角,突出管理诊断的战略导向、问题导向和卓越导向作用,按照 PDCA 管理原则,系统给出了管理诊断“策划→实施→改善→后评价”各阶段的任务要求(见图 1),以促进管理诊断活动的科学规范开展,切实发挥管理诊断在企业生产经营业务与治理方面强弱项、补短板的作用,挖掘企业核心竞争力,提升企业追求卓越绩效的信心,助力烟草工业企业管理现代化的建设。

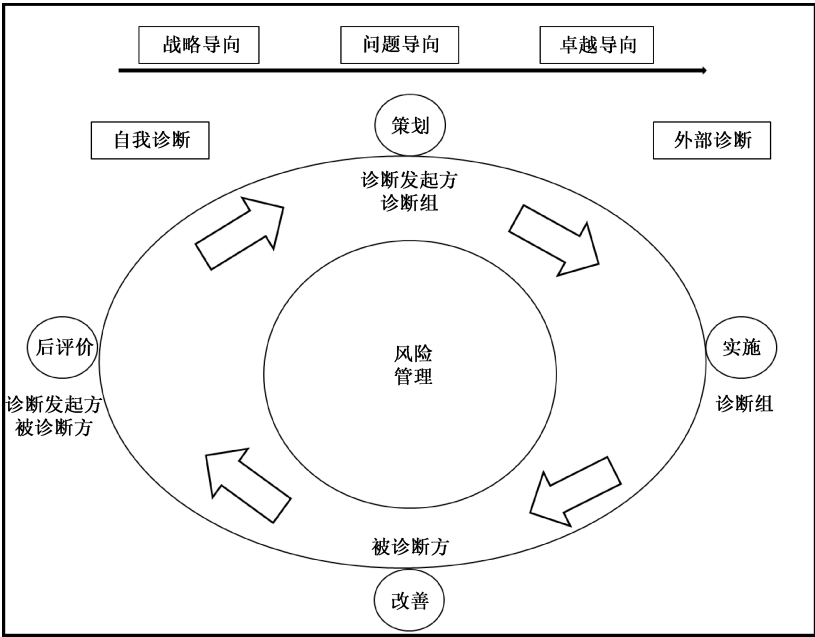


图 1 烟草工业企业管理诊断框架

烟草工业企业管理诊断指南

1 范围

本文件提供了烟草工业企业管理诊断活动的总则、类型、策划、实施、管理改善、后评价、风险管理等方面的指导和建议。

本文件适用于烟草工业企业的管理诊断活动,也适用于烟草工业企业下属多元化企业。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中,注日期的引用文件,仅该日期适宜的版本适用于本文件;不注日期的引用文件,其最新版本(包括所有的修改单)适用于本文件。

GB/Z 19579 卓越绩效评价准则实施指南

GB/T 19580 卓越绩效评价准则

3 术语和定义

GB/T 19580、GB/Z 19579 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

管理诊断 management diagnosis

由具有丰富经营管理知识和实践经验的人员,选用科学的方法,寻找组织经营战略和经营管理上可改善的机会,提出建议方案,并协助组织实施改善方案的过程。

3.2

诊断相关方 diagnostic related parties

可影响管理诊断的决策或活动的个体、群体或组织。

注:包括管理诊断组织方、诊断组和被诊断方。

3.3

诊断后评价 diagnostic evaluation

对管理诊断活动与效果进行评估的过程或行为。

4 总则

4.1 战略导向

重点关注和发现企业战略与整体环境一致性、战略目标与战略行动一致性、企业价值观与企业文化融合等战略性需求。

4.2 问题导向

重点关注企业职责和职能履行、业务流程的关键节点和接口、制度体系的完整性和科学性;岗位人员的能力要求和素养等系统问题。