



# 企业减值诊断与企业增值技法介绍



中国轻工业企业管理协会专家委员会 王国强



盐业是咱们国家最古老的行业之一。为中华民族的繁衍和发展做出了巨大的贡献。在古代为中央政府贡献的财政收入排在各行业之首。

“唐朝的盐税收入占中央财政收入的 $\frac{5}{2}$ — $\frac{2}{1}$ ；元朝占 $\frac{3}{2}$ 以上。”其中运城池盐就占唐朝税收的 $\frac{6}{1}$ 。

在古代盈利水平最高的前十个行业中，也排名第一。

盐业、钱庄、铜铁、当铺、香料、茶叶、丝绸布匹、酒业、染料、瓷器。



## 盐上企业的基本特点

- 1、生产工艺比较简单，但产量丰足；
  - 2、是老百姓的生活必需品，不缺市场和客户；
  - 3、利润高，基本上被政府纳入专卖序列，不许私营；
  - 4、到目前，还是国有企业居多，且企业寿命比较长。
- \* 比如运城盐化集团，已经有2500多年的寿命。



改革开放之后，我国放弃了“六统一”的计划经济，开始实施多种所有制并存的市场经济，对盐业企业也做了经营管理体制改革——简称“盐改”。

1、为了搞市场经济，政府对部分省级盐业公司搞了产、销（批发）分离。其中又有成功的经验，也有可以吸取的教训。

2、有的盐上企业的管理创新点是：又做了一轮产销一体化的整合，使多方受益。如山东鲁盐集团的产销整合经验。



目前我国盐上企业还是国企居多，而且层级都比较高。有央企、省企和较多的地市国企。

国资委是国企的“婆婆”，代理政府行使股东职权。国资委自2003年成立之初，就提出了国企发展的三大目标：

- 1、提高经济效益
- 2、提升发展质量
- 3、资产保值增值

即便民营企业股东，对自己的企业也是这样的要求。

但是，股东办企业有常见的四大痛点：

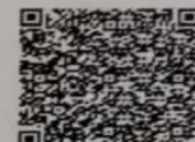


Bei jing tianwen  
北京天问咨询

统一社会信用代码

91110117MA7GKJ0H43

营业执照



扫描二维码登录  
“国家企业信用  
信息公示系统”  
了解更多登记、  
备案、许可、监  
管信息

股东  
办企  
业的  
四大  
痛点

该多盈利时，盈利少了；  
不该亏损时，企业亏了；  
该大发展时，发展慢了；  
不该衰退时，企业衰退了。

# 产生四大痛点的原因分析



Bei jing tianwen  
北京天问咨询

Beijing Tianwen Management Consulting Co., Ltd.

统一社会信用代码  
91110117MA7GKJ0H43

## 营业执照

扫描二维码登录  
“国家企业信用  
信息公示系统”  
了解更多登记、  
备案、许可、监

该多盈利时，盈利少了 } 利润痛点  
不该亏损时，企业亏了 }  
该大发展时 发展 慢了 } 发展痛点  
不该衰退时企业衰退了 }

**减值**

# 控制减值，确保增值，是董事长、总经理的基本职责



Bei jing tianwen  
北京天问咨询

企业状态	2018年	2019年	2020年	1、企业盈亏规律
由亏到盈	- 3亿元	- 2亿元 (增值1亿)	1亿元 (增值2亿)	增值是盈利和发展的基础
由盈到亏	3亿元	1亿元 (减值2亿)	- 1亿元 (减值2亿)	减值是亏损和衰退的根源

盈利的企业往往有减值

经验

亏损的企业可以有增值

2、增值与盈利相比，增值才是股东办企业的**基本**目的。保利容易保增难

3、企业领导人的基本职责是控制减值，确保增值，简称**控减保增**

**\* 控减值必须先为企业做减值诊断**





我长期在国有企业内部工作，离开国企之后，又为许多民营企业提供保企业增值的培训与咨询服务。总结出了一套可以助力企业增值的新学问——企业增值学。

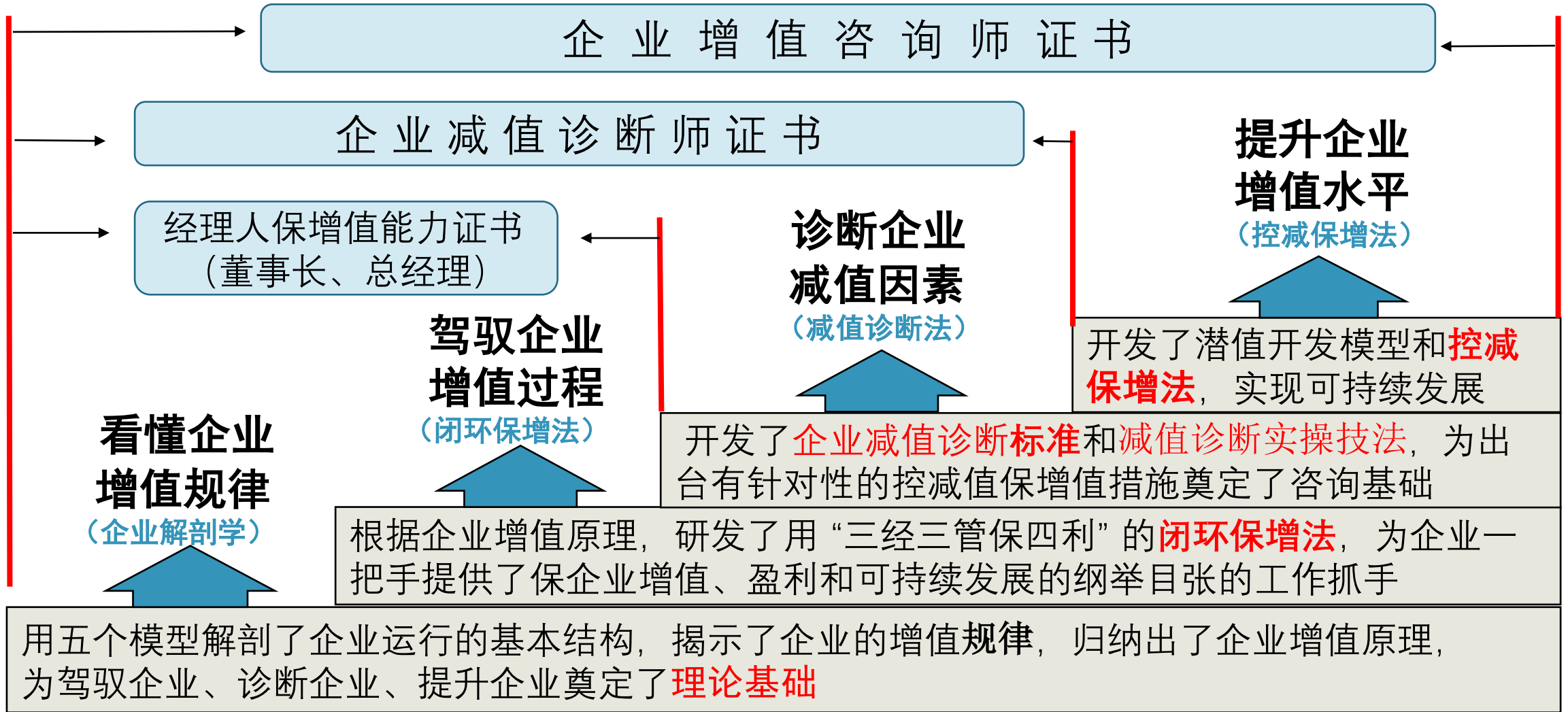
企业增值学就是助力企业增值的学问，它研究企业增值规律，阐释企业增值原理，向企业领导人提供保企业增值的实操技法。助力企业领导人完成股东下达基本指标和专项指标。

# 企业增值学有四大亮点



Bei jing tianwen  
北京天问咨询

Beijing Tianwen Management Consulting Co., Ltd.



企业增值口诀：企业增值，看驾诊升，一理三法，控减保增。



企业领导人掌握了保企业增值的基本技法之后，再保国资委给国有企业下达的绩效考核指标，就会更有信心，更有成就感。

而国资委会根据不同的形势，不断调整对国有企业的绩效考核指标。



## 国务院国资委考核央企的主要绩效指标

(2019年——2023年。投资中心对利润中心的基本指标和专项指标)

年度 指标名称		2019年 (两利一率)	2020年 (两利三率)	2021年 (两利四率)	2023年 (一利五率)
1	净利润	√	√	√	X
2	利润总额	√	√	√	√ 增速要高于全国GDP
3	资产负债率	√	√	√	√ 稳定在65%以下
4	营业收入利润率		√	X	X
5	研发经费投入强度		√	√	√ 提升
6	全员劳动生产率			√	√ 提升
7	净资产收益率				√ 提升
8	营业现金比率				√ 提升
*	各行业特有的专项指标	(略)	(略)	(略)	(略)

注：X为取消的指标；√为新增的指标



在这些指标名称调整之后，随之而来的就是指标额度的调整、提升。

对于上述绩效指标完成的不理想的企业，要想改善指标，首先要对影响绩效指标增值的减值因素诊断。

怎样诊断企业的减值因素？



# 第一部分

## 企业减值诊断技法介绍



## 企业有无减值，可用五种方法做诊断

- 一、三链三利对标法（需情报，需时间，需保密）
- 二、高管能力测评法（需自信，需自愿，需保密）
- 三、会议质量诊断法（需开放，需许可，需保密）
- 四、团队协作互查法（需协调，需时间，需保密）
- 五、导控文件对标法（用文本，删数据，判因果，易合作）

**经验：**第一种是用数据作证，看结果，无争议，但受情报和保密限制；  
第五种容易切入，容易合作，需咨询师有控减保增的实战经验。

# 一、三链三利对标诊断法



三项利润对比  三个链条对比	2022年前三季度三项利润利润对比						2019-2021三年间毛利率、净利率增长对比						2019-2021 三年平均值		备注
	产品 <b>边</b> 际利润		主营业务 <b>毛</b> 利		主营业务 <b>净</b> 利		2019主营利润率		2020主营利润率		2021主营利润率		三年 <b>毛</b> 利率 平均值	三年 <b>净</b> 利率 平均值	
	边际利润额 (亿元)	边际利润率	毛利额 (亿元)	毛利率	净利额 (亿元)	净利率	<b>毛</b> 利率	<b>净</b> 利率	<b>毛</b> 利率	<b>净</b> 利率	<b>毛</b> 利率	<b>净</b> 利率			
主要客户平均值	/	/	152.37	44.82%	75.26	28%	38%	22%	39%	21%	41%	25%	39.30%	22.6%	
主要供应商平均值	/	/	14.41	19.46%	4.82	9%	21%	7%	23%	11%	21%	10%	21.60%	21.30%	
主要4家竞争对手平均值	/	20.97%	13.17	19%	6.23	16%	27%	5%	22%	8%	23%	9%	24%	7%	用此行
集团自身价值链	/	5.28%	14.24	9.06%	-5.24	-3.34%	10.90%	1.22%	13.91%	4.58%	17.86%	2.56%	14%	3%	减本行
与主要4家竞争对手相比，本集团落后于竞争对手的百分点	/	15.69	/	10.4	/	19.34	16.1	3.78	8.09	3.42	5.14	6.44	10	4.6	得本行数值
与主要4家竞争对手相比，本集团占平均值的百分比	/	25.17%	/	46.50%	/	-20%	40.30%	24.40%	63.20%	57.25%	77.60%	28.40%	59.10%	36.90%	本企业/同行得本企业



## 二、高管保企业增值能力测评诊断法（浓缩版）



Bei jing tianwen  
北京天问咨询

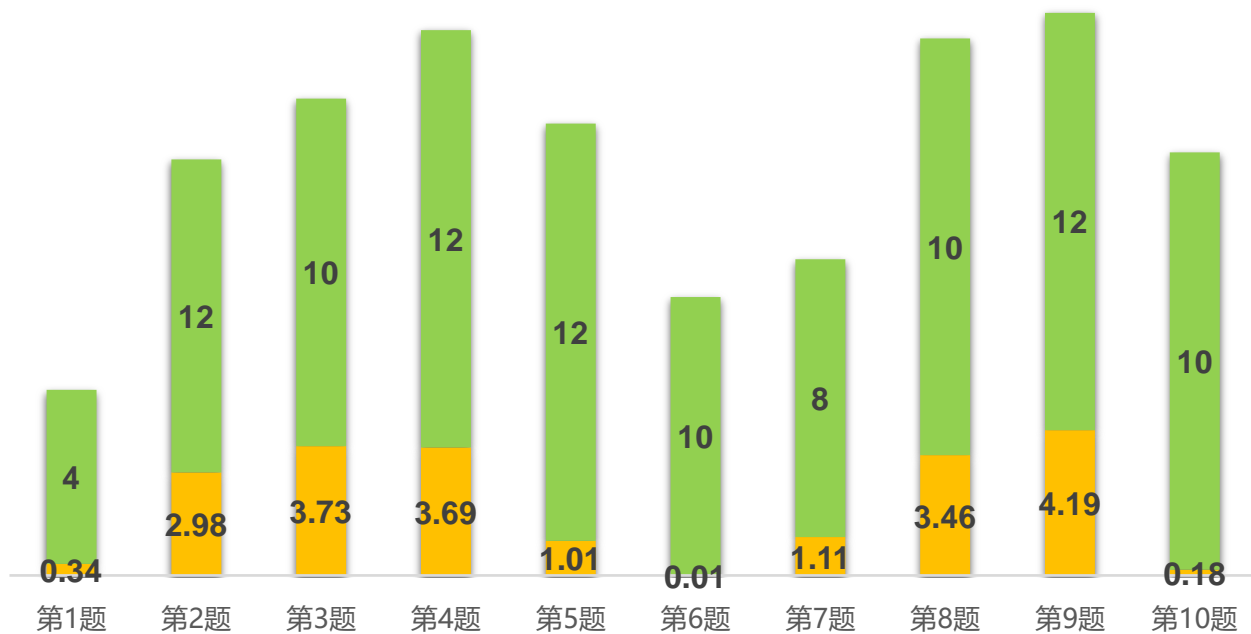
试卷说明：以下10个测评题目满分为100分，是测评企业一把手保增能力的。有经验的干部大概40分钟以内可以做完。得分少的地方就是有能力缺陷的地方，就是影响企业增值的地方。

- 1、企业一把手最重要的，也是最基本的职责是什么？请用一句话概括（4分）
- 2、导致企业价值发生变化的原因概括起来到底有几条？您企业有与此相关的《形势预测报告》文本文件吗？（12分）
- 3、企业界的盈利模式概括起来主要有哪些类型？您的企业适用哪类盈利模式？您给您的企业设计过盈利模式吗？请简要介绍您企业盈利模式的基本内容。（10分）
- 4、什么是生产？什么是经营？什么是管理？怎样处理经营与管理之间的关系？（12分）
- 5、助推未来的形势朝着对本企业有利的方向转化，最直接的助推措施是什么？（12分）
- 6、您决策企业发展目标的指标值时，您使用什么决策工具？请写出计算公式（10分）
- 7、您企业的生产经营计划包括哪几个部分？怎样给指标计划中的指标名称赋值？（8分）
- 8、“大企业病”的基本特征是什么？直接原因是什么？主要措施是什么？（10分）
- 9、如何营造企业内部“比学赶超帮”的上进氛围？如何形成对外“比学赶超压”的竞争态势？请写出操作要点。（12分）
- 10、（与述职相关）怎样计算企业一把手自己为企业做出的贡献值？计算公式是什么？（10）

# 已经测评过60家企业高管，平均32分

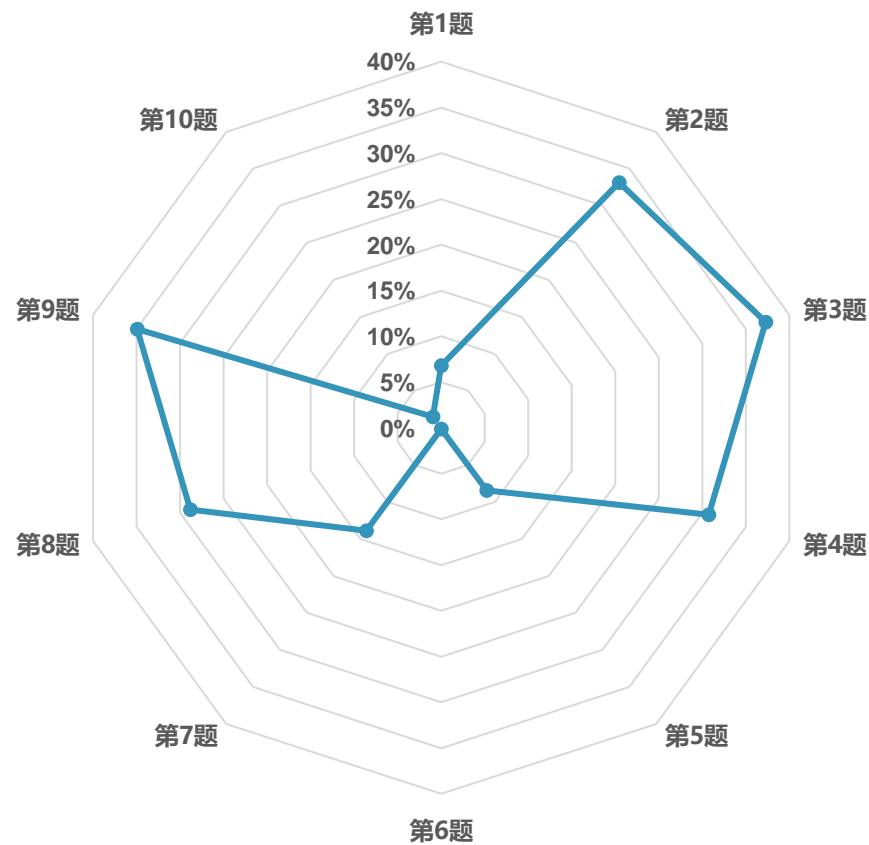
案例介绍：北京某上市公司多数高管都参加过60万元以上的总裁班、EMBA班，平均得分20分；第2、3、4、8、9题得分成绩相对较好，各题目平均得分及得分率统计如下：

### 各题得分情况统计



绿色为该题满分；黄色为该题实际得分

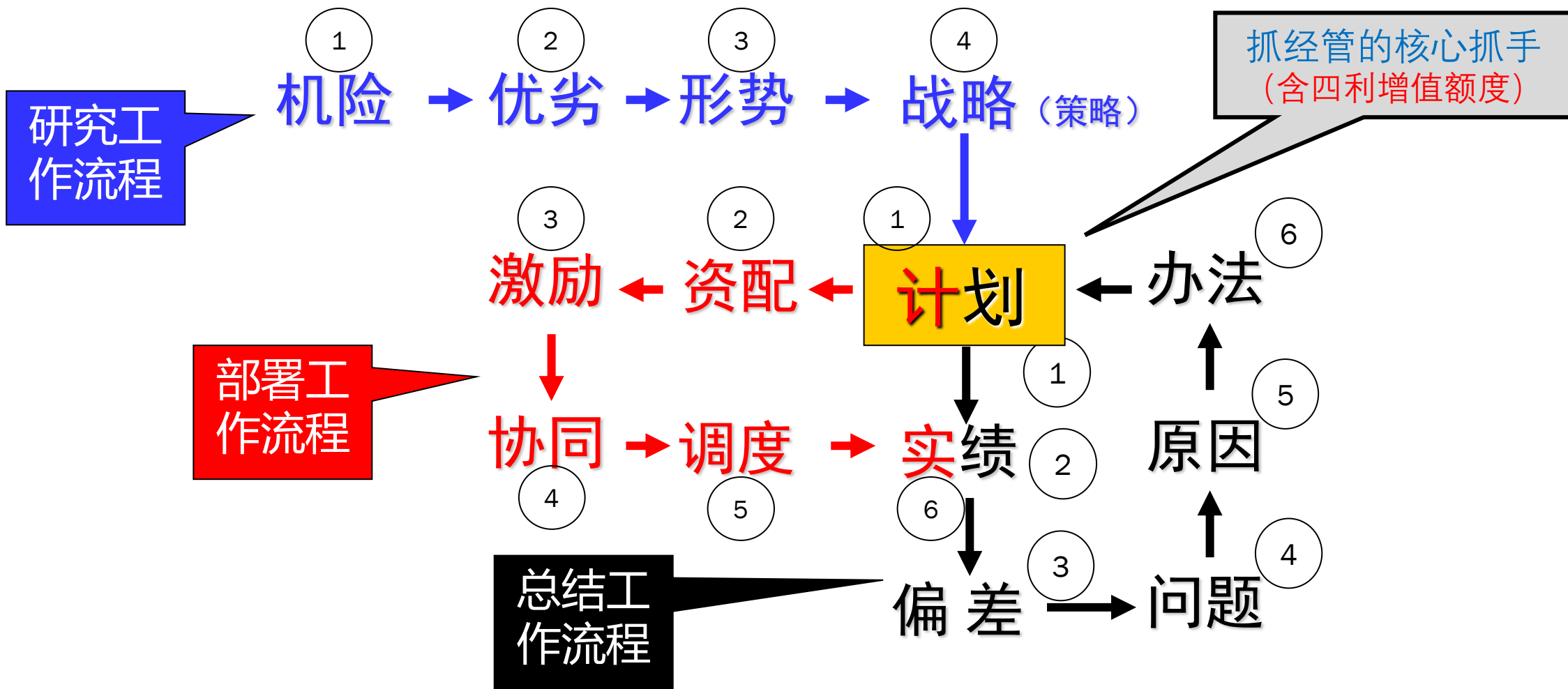
### 各题目得分率雷达图



### 三、会议质量诊断法 (看年、半年、季、月、周、日例会)



天问-董、总驾驭 (导控) 企业增值过程的工作主线



# 四、团队协作互查诊断法（查找影响质量、交期、成本的问题）



## 《团队协作问题汇总表》

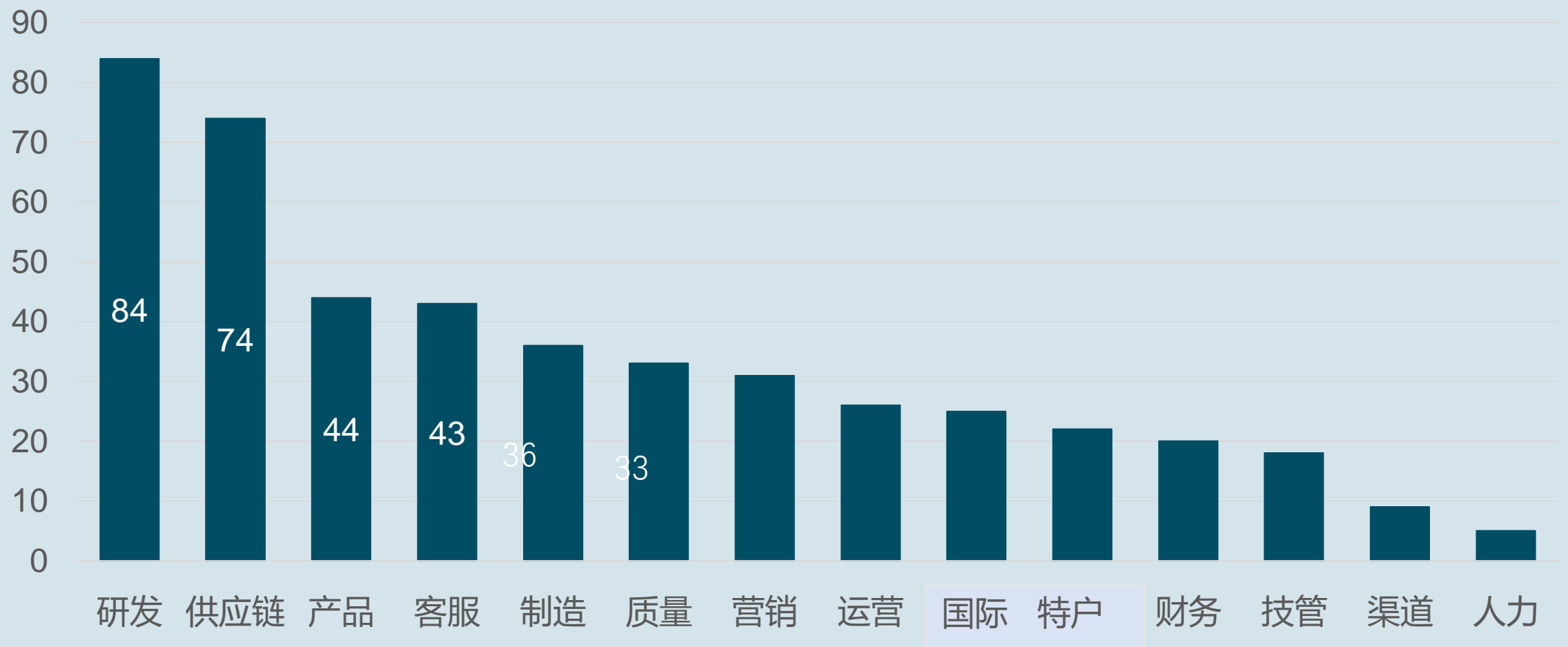
2020、8、4

		被提问问题的部门														
		营销	渠道	客服	国际	特户	产品	研发	制造	采购	质量	技管	运营	财务	人力	合计
提出问题的部门	营销	0	0	1	0	2	6	9	1	1	3	0	3	5	0	31
	渠道	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	客服	3	0	0	2	7	4	2	6	3	6	0	1	0	0	34
	国际	0	0	0	0	0	1	3	2	3	2	0	0	0	0	11
	特区	2	0	7	0	0	1	5	0	1	2	0	4	0	5	27
	产品	4	0	0	2	0	0	21	0	10	4	7	5	0	0	53
	研发	0	0	4	4	1	6	0	3	4	1	0	0	0	0	23
	制造	2	0	1	3	0	3	18	0	13	3	0	4	1	0	48
	采购	0	0	1	0	0	0	4	2	0	0	0	4	0	0	11
	质量	0	0	2	1	2	2	2	1	3	0	1	0	0	0	14
	技管	0	0	3	0	1	2	4	0	0	1	0	0	2	0	13
	运营	15	7	15	8	7	14	11	16	28	9	8	0	8	0	146
	财务	3	0	7	0	3	3	3	3	6	0	0	3	0	0	31
	人力	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	0	28
合计	31	9	43	22	25	44	84	36	74	33	18	26	20	5	470	



## 4、团队协作互查诊断法（查找影响质量、交期、成本的问题）

对研发、供应链提的问题最多，均超过70条；产品、客服也超过40条



**经验：**千人左右，业务一体化的生产型企业，仅二级单位之间因协作不利而导致企业减值的问题不会少于300个



## 五、导控文件对标诊断法

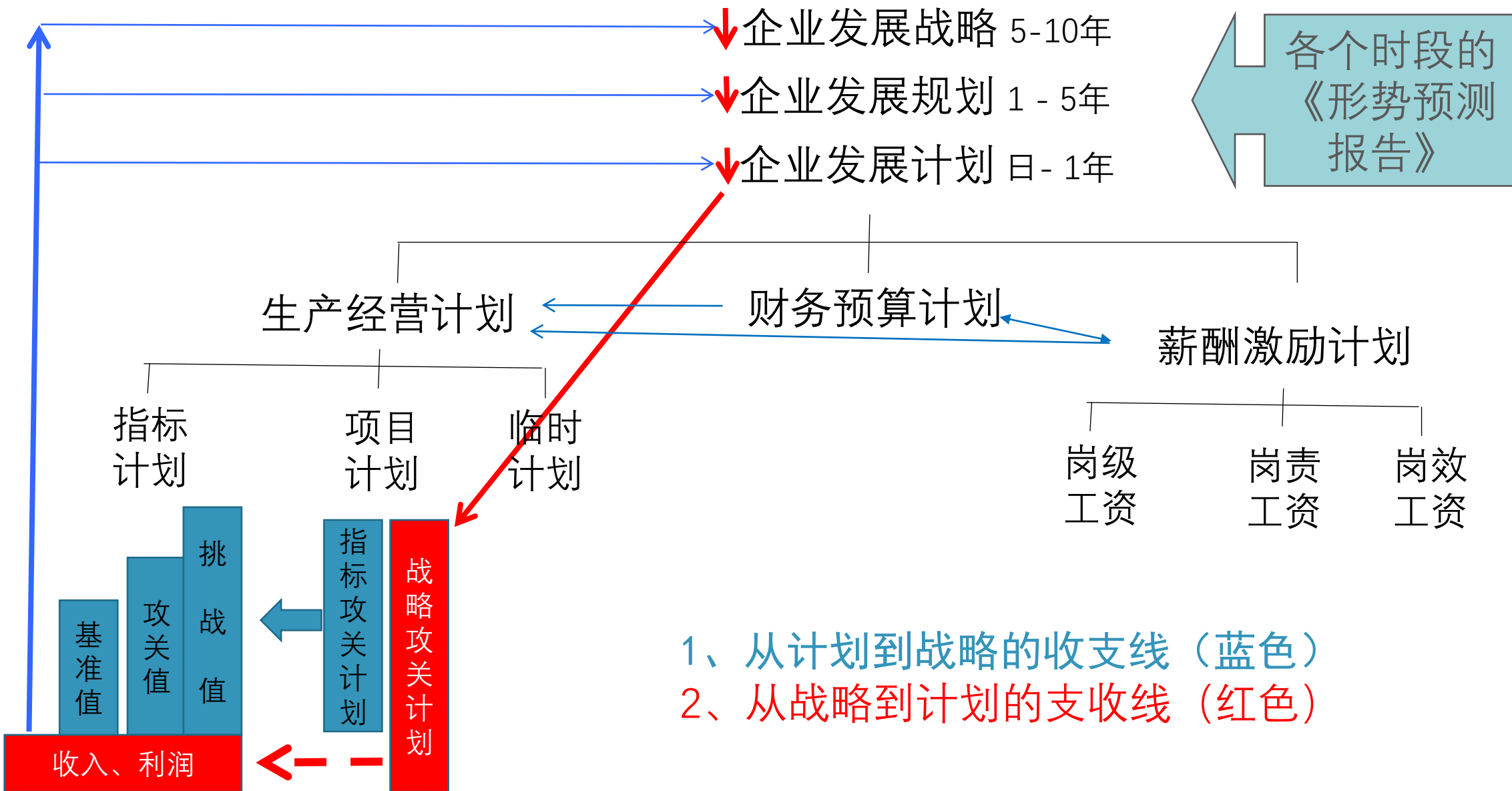
看文件做减值诊断，主要是看与董、总驾驭企业直接相关的六类导控生产经营过程必须使用的文件：

- 1、企业级年度、月度生产经营计划（不要数据）
- 2、企业级年度、月度预算计划（不要数据）
- 3、企业年度、月度激励计划（不要数据）
- 4、企业级考核组织行为的行为规范类文件
- 5、总经理、董事长的年度工作报告（不要数据）
- 6、产品竞争力评价表（或评价标准）（不要数据）

# 导控文件结构分布图



Bei jing tianwen  
北京天问咨询





# 怎样通过看6类文件，诊断出企业的减值因素？

## （一）看生产经营计划的水平高低，诊断企业减值因素

1、看生产经营计划的结构是否包括指标计划、项目计划、临时计划三个组成部分（3分）

2、看生产型企业的指标计划是否包括不少于18个绩效指标，且这些指标的纵横逻辑可以涵盖保企业利润的重点工作（3分）



## （一）看生产经营计划的水平高低，诊断减值因素



3、看指标计划中的指标名称是否分配到二级单位、职能部门和基层岗位（2分）

4、看指标计划中的重点指标是否都分成了三个台阶或三个值，且考虑了该指标值**在同行竞争中具有先进性**（6分）

**（反面案例：**许多企业在编制自己的《生产经营计划》时，指标值只跟自己的过去比，不跟同行友商比，该指标值往往不能指导企业打赢商战，却导致企业发展受阻、滑坡）



5、看公司级指标计划表中“保障措施”栏目是不是产生指标攻关项目的摇篮（2分）

6、看公司级项目计划是否包括指标攻关项目计划和战略攻关项目计划（2分）

**（反面案例：**许多企业在编制自己的《企业发展战略》时，缺失对同行竞争的“比学赶超压”措施，也细化不出《战略攻关项目》，就形成“有战略，有计划，资财不缺乏，领导抓管理，部下都听话，团队都很忙，利润比较差，竞争没后劲，破局缺办法”的局面。）

## (二) 看财务预算计划水平高低，诊断企业的减值因素



7、看预算计划与指标计划的对接是否吻合（2分）

8、看与项目攻关计划的对接是否吻合（2分）

9、看与临时计划的对接是否吻合（2分）

10、看预算计划是否起到了支持、论证生产经营计划的作用（2分）

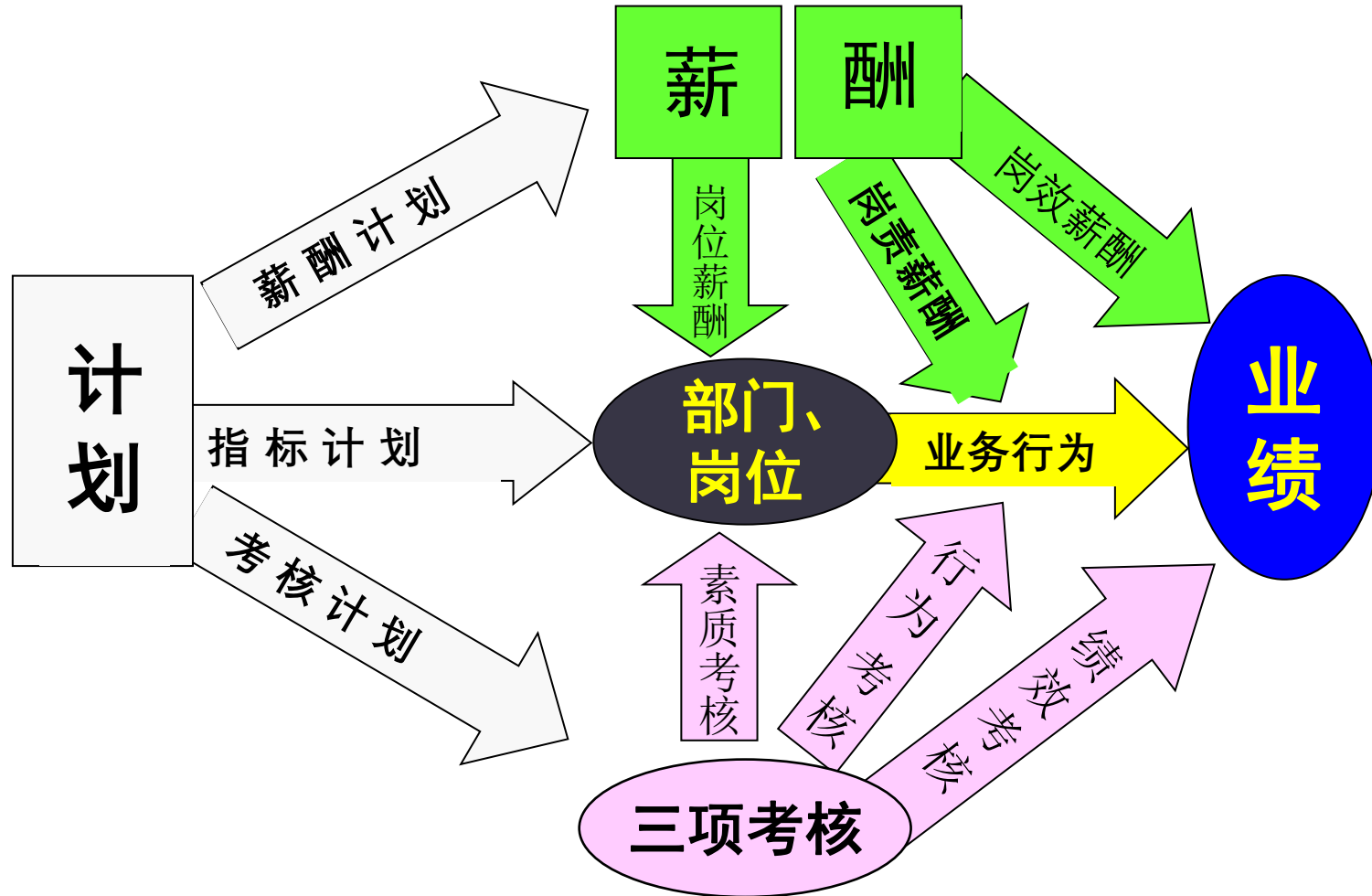
11、看预算计划是否成了企业事先控制成本，做成本考核的依据（2分）

12、看预算计划是否成了事后发放成本节约奖的基本依据（2分）

### (三) 看薪酬激励水平高低，诊断减值因素



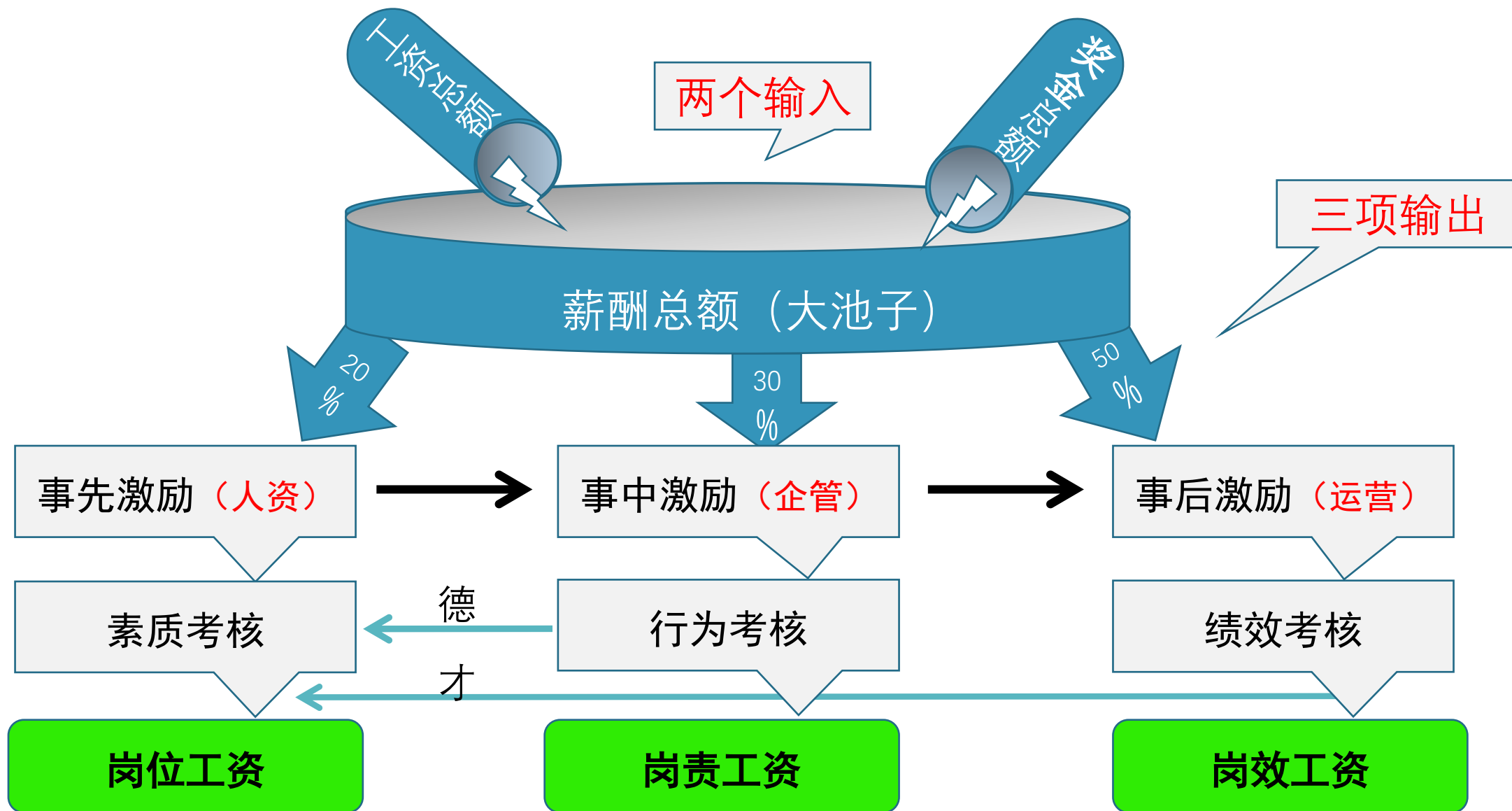
#### 天问- 保计划变实绩的全程激励的薪酬体系与考核体系配套图



# 天问-全程激励薪酬体系的输入输出结构图



Bei jing tianwen  
北京天问咨询



### (三) 看薪酬激励水平高低，诊断减值因素



13、看企业是否建立起了全程激励体系（含岗位薪酬、岗责薪酬、岗效薪酬）（3分）

14、看薪酬体系是否符合绩效导向原则（基层岗效权重大，高层岗责权重大）（3分）

15、看确定生产经营部门薪酬总额时是否使用《内外对标分析表》和《体制机制匹配图》（3分）

16、看岗效薪酬的发放是否关联到绩效得分（3分）

17、看岗效薪酬的发放是否关联到绩效分值（3分）

18、看岗效薪酬与项目攻关奖是否分设（3分）

## (四) 看组织行为准则的水平高低，诊断企业的减值因素



Bei jing tianwen  
北京天问咨询

19、看对二级单位的组织行为是否包括对基本职责、业务流程、《团队协作标准》的考核（3分）

20、看对上述三项行为规范的考核是否划分出了小、中、大的权重，有汇总分数（3分）

21、看对《团队协作标准》的考核是否涉及到前三标、中三标、后三标的基本内容（3分）

22、看班子成员中正副职之间是否做行为考核（3分）

23、看对影响行为准则的个人是否有追责机制，是否有民主生活会制度（3分）

24、看是否把行为考核结果按期提交给人资部门，作为人资部门评价干部素质的基本依据（3分）

## （五）看总经理年度工作报告，诊断减值因素



经验告诉我们，《总经理年度工作报告》是经营融合的结果，它聚焦了董、总的经营管理水平

企业承前启后、继往开来的工作，基本上都要聚焦在《总经理年度工作报告》上。

**该报告的思路，决定企业的出路。该报告的水平，影响企业的绩效水平。**

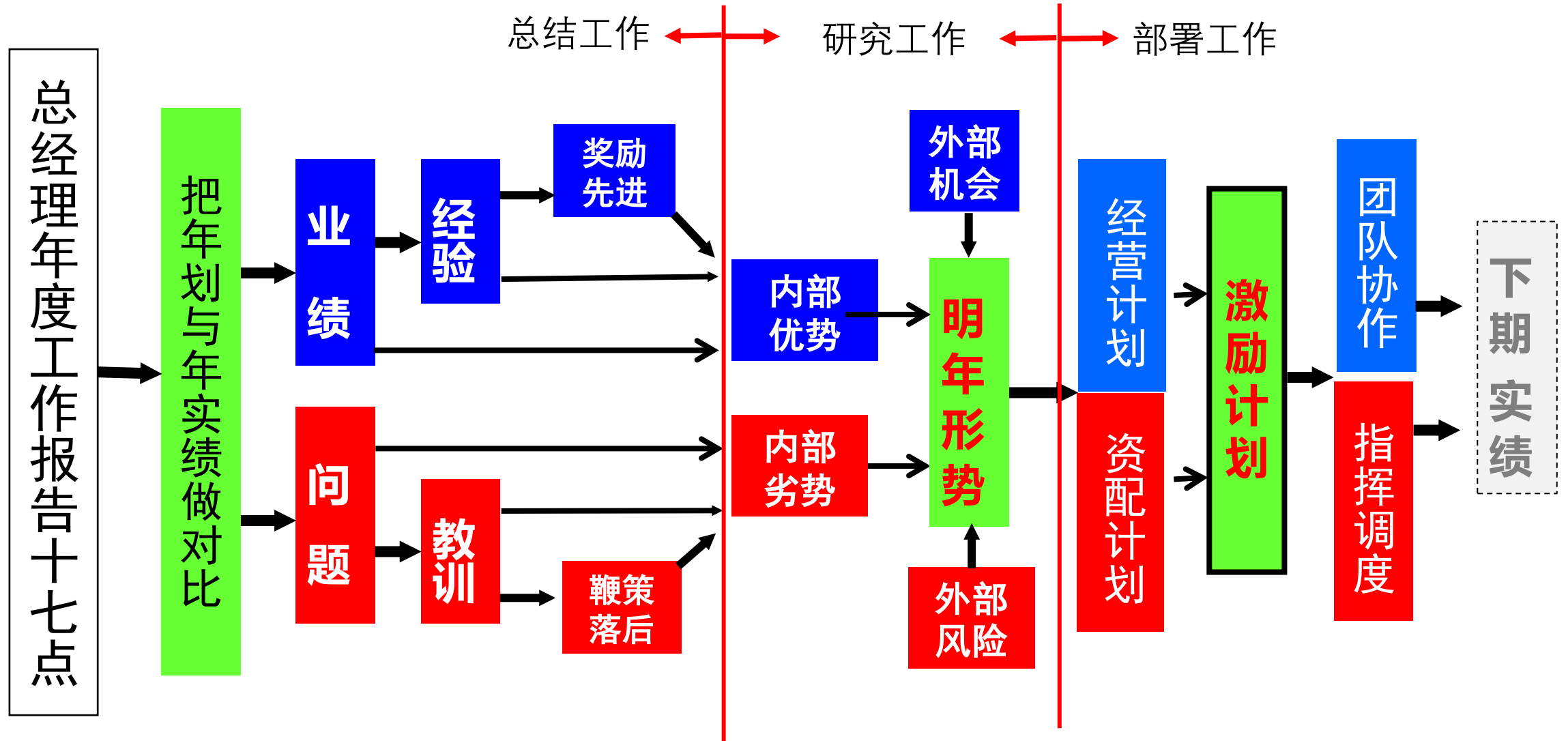
**有水平的《总经理年度工作报告》，包括三部分核心内容和17个要点。**



# 《总经理年度工作报告》的结构大致如下：



Bei jing tianwen  
北京天问咨询



## (五) 看总经理年度工作报告，诊断减值因素



25、看是否依据当期计划衡量当期的工作（3分）

26、看是否总结出了计划与实绩的偏差，尤其是负偏差（3分）

27、看是否对影响绩效的现存问题和未来形势做了机险优劣的分析（3分）

28、看是否针对未来竞争提出了“四利”进步值（3分）

29、看是否根据“四利”进步值提出了保障措施（3分）

30、看“四利”进步值和保障措施是否与生产经营计划、预算计划、激励计划吻合（3分）

## (六) 看产品竞争力评审水平高低，诊断减值因素



31、看企业的产品线是否包括在谋产品、在规产品、在研产品、在制产品、在售产品、在维产品（2分）

32、看在售产品是否分为试销、助推、主售、延寿四个阶段的产品（2分）

33、看对在售产品的促销政策匹配的是否形成笑脸促销曲线（2分）

34、看《产品竞争力评价表》是否使用，是否涵盖主要卖点和边际利润（2分）

## (六) 看产品竞争力评审水平高低，诊断减值因素



35、看《产品竞争力调整表》对买点做评价是否给出了权重（2分）

36、看《产品竞争力调整表》是否含盖了同地区、同质化产品和主要厂商（2分）

37、看表中是否包括问题、原因、办法三要素（2分）

38、看产品竞争力调整措施是否进入《指标攻关计划》或《战略攻关计划》（2分）



## \* 做减值诊断的经验分享

对上述六类导控生产经营的文件打分，得分少的地方，就是企业的减值因素。补上这些短板，无疑是一项非常重要的工作。毕竟“计划失误是最大的失误”，“老总的思路决定企业的出路”。

上述六类文件，是企业领导人导控生产经营过程，统领企业大局，保企业增值、盈利和可持续发展的基本**抓手**。咱们一定要把**抓手**做做细、做可靠。

有的企业，有战略，有计划，资财不缺乏，领导抓管理，部下都听话，团队很辛苦，**利润比较差**。这是为什么？

**生产经营的导控体系减值吧！**

## \* 做减值诊断的经验分享

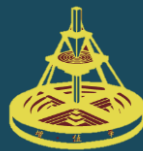


以上向各位领导汇报了从整体上，从基本层面做企业做减值诊断的基本做法。

更为具体的实操技法，是“企业减值诊断师”的专用技法。



# 企业减值诊断师证书



北京天问管理咨询有限公司

Beijing Tianwen Management Consulting Co., Ltd.

企业减值诊断师能力认定标准	
中 级	具备做产品边际利润与企业毛利减值诊断能力
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、能掌握保产品边际利润与企业毛利增值的基本原理</li> <li>2、能诊断产品的边际利润与企业的毛利是否减值</li> <li>3、能诊断导致产品边际利润与企业毛利减值的主要原因</li> <li>4、能撰写产品边际利润减值和企业毛利减值的《诊断报告》</li> </ol>
高 级	具备做净利与未来投资利润减值诊断能力
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、能掌握保企业净利与未来投资利润增值的基本原理</li> <li>2、能诊断企业净利与未来投资利润是否减值</li> <li>3、能诊断导致企业净利与未来投资利润减值的主要原因</li> <li>4、能撰写企业净利减值或未来投资利润减值的《诊断报告》</li> </ol>



## 企业减值诊断师证书

X X X 同志于参加了企业减值诊断师能力研修班，经考评认定，具备讲述企业增值原理、诊断企业减值因素的能力，达到《企业减值诊断师能力认定标准》，特发此证。

企业减值诊断师能力认定标准	
中级	具备做产品边际利润与企业毛利减值诊断能力
	1、能掌握保产品边际利润与企业毛利增值的基本原理 2、能诊断产品的边际利润与企业的毛利是否减值 3、能诊断导致产品边际利润与企业毛利减值的主要原因 4、能撰写产品边际利润减值和企业毛利减值的《诊断报告》
高级	具备做企业净利与未来投资利润减值诊断能力
	1、能掌握保企业净利与未来投资利润增值的基本原理 2、能诊断企业净利与未来投资利润是否减值 3、能诊断导致企业净利与未来投资利润减值的主要原因 4、能撰写企业净利减值或未来投资利润减值的《诊断报告》



钢印

姓 名：

身份证号：

证书等级： 中级（或高级）企业减值诊断师

证书编号：

颁证日期： ? ? ? ? ? ?

主办机构章

培训机构章

认证机构章



## \* 做减值诊断的经验分享



建议中等以上企业，最好要有一名企业领导人或一名中层干部，能够掌握做企业减值诊断的实操技法，经常把影响企业增值的生产、经营、管理方面的短板报告给总经理、董事长，便于董、总控减保增。



## 第二部分

# 企业高管怎样保企业增值

# 一、股东办企业有四大痛点（不投资不知增值难）

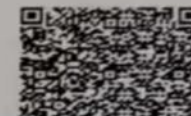


Bei jing tianwen  
北京天问咨询

统一社会信用代码

91110117MA7GKJ0H43

## 营业执照



扫描二维码登录  
“国家企业信用  
信息公示系统”  
了解更多登记、  
备案、许可、监

股东  
办企  
业的  
四大  
痛点

该多盈利时，盈利少了；  
不该亏损时，企业亏了；  
该大发展时，发展慢了；  
不该衰退时，却衰退了。



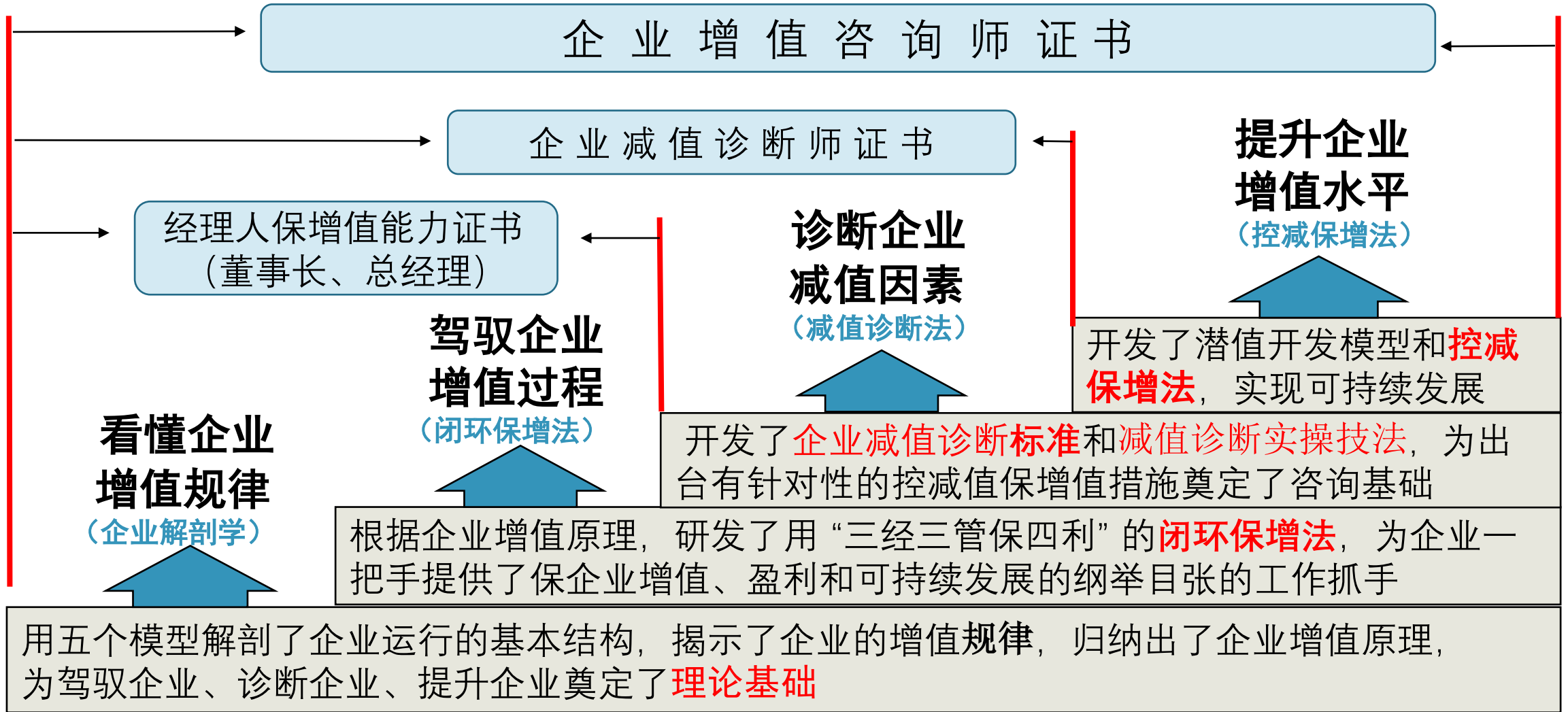
## 二、董、总保增值有四大**难点**

- 1、看不懂企业的增值规律，保增抓手找不到
- 2、驾驭不好企业变值过程，企业减值免不了
- 3、诊断不清企业减值因素，保增措施难聚焦
- 4、提升不了企业增值水平，四大痛点少不了

抓工作，  
缺纲少目  
容易减值

我向大家推荐的企业增值的理论和技法有**四大亮点**

# 三、企业增值学有四大亮点



**企业增值口诀：企业增值，看驾诊升，一理三法，控减保增。**





# 建国后，我国办企业经验的积累历程：

办企业经验	核 心 内 容	时间	创造者	认可
鞍钢宪法	两参一改三结合	1960	鞍钢公司	毛主席
大庆精神	三老四严，四个一样	1964	大庆石油	毛主席
承包经营法	三十六计，七十二变	1984	马胜利	胡、邓
满负荷工作法	人尽其力、物尽其用、时尽其效	1985	张兴让	赵紫阳
<b>邯钢经验</b>	模拟市场，成本否决	1990	刘汉章	国务院
国内管理现代化创新成果	企业申报，中企联评奖，属国家级成果。以单项技法为主	1990起	我国企业	中企联
从国外引进18种现代化管理方法	经济责任制、全面计划管理(包括目标管理)、全面质量管理、全面经济核算、统筹法(网络技术)、优选法(正交试验法)、系统工程、价值工程、市场预测、滚动计划、决策技术、ABC管理法、全员设备管理、线性规划、成组技术、看板管理、量本利分析和微型电子计算机(辅助企业管理)	1984	国外引进	国家经委
工商管理专业的基本课程	领导力、管理经济学、组织行为学、管理信息系统、运营管理、会计学、财务管理、市场营销、项目管理、决策管理、人力资源管理、企业战略管理	1980起	从国外陆续引进	国家经委 国家教委
<b>企业增值学</b>	吸取以往众多经验，并在邯钢经验基础上，解剖企业结构，发现了企业增值规律，形成了当总经理、董事长应知必会的专门学问，包括四项内容： 1、看懂企业增值规律；2、驾驭企业增值过程；3、诊断企业减值因素；4、提升企业增值水平。其中“企业运行教学模型”获国家和美国发明专利	2004至今	王国强发起	众多企业 中企联 中协 中轻企协

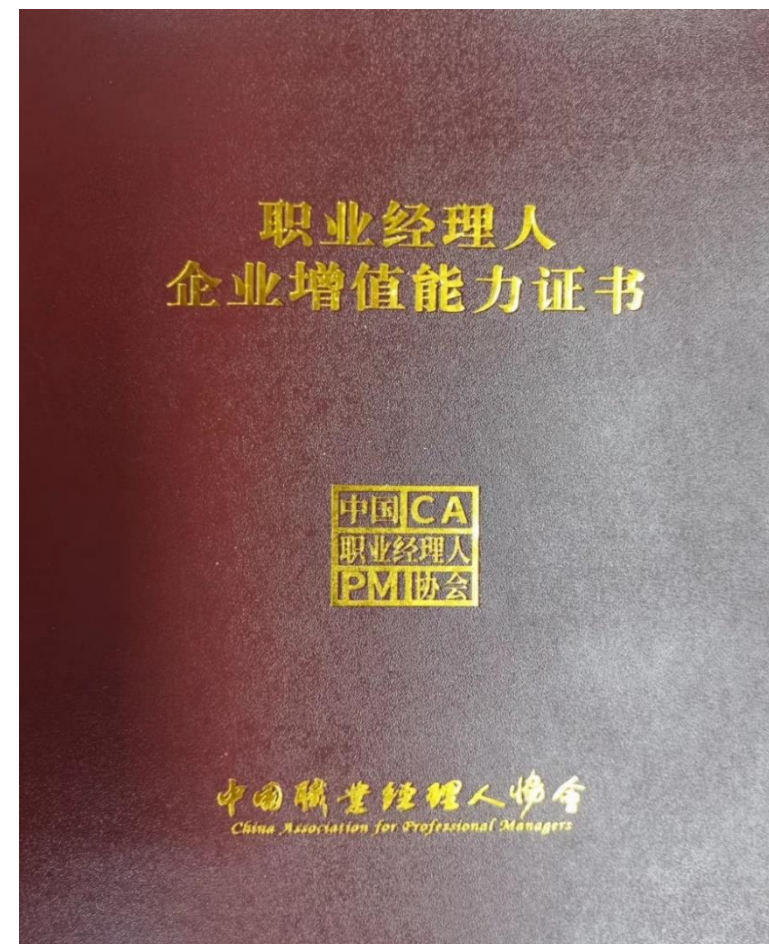
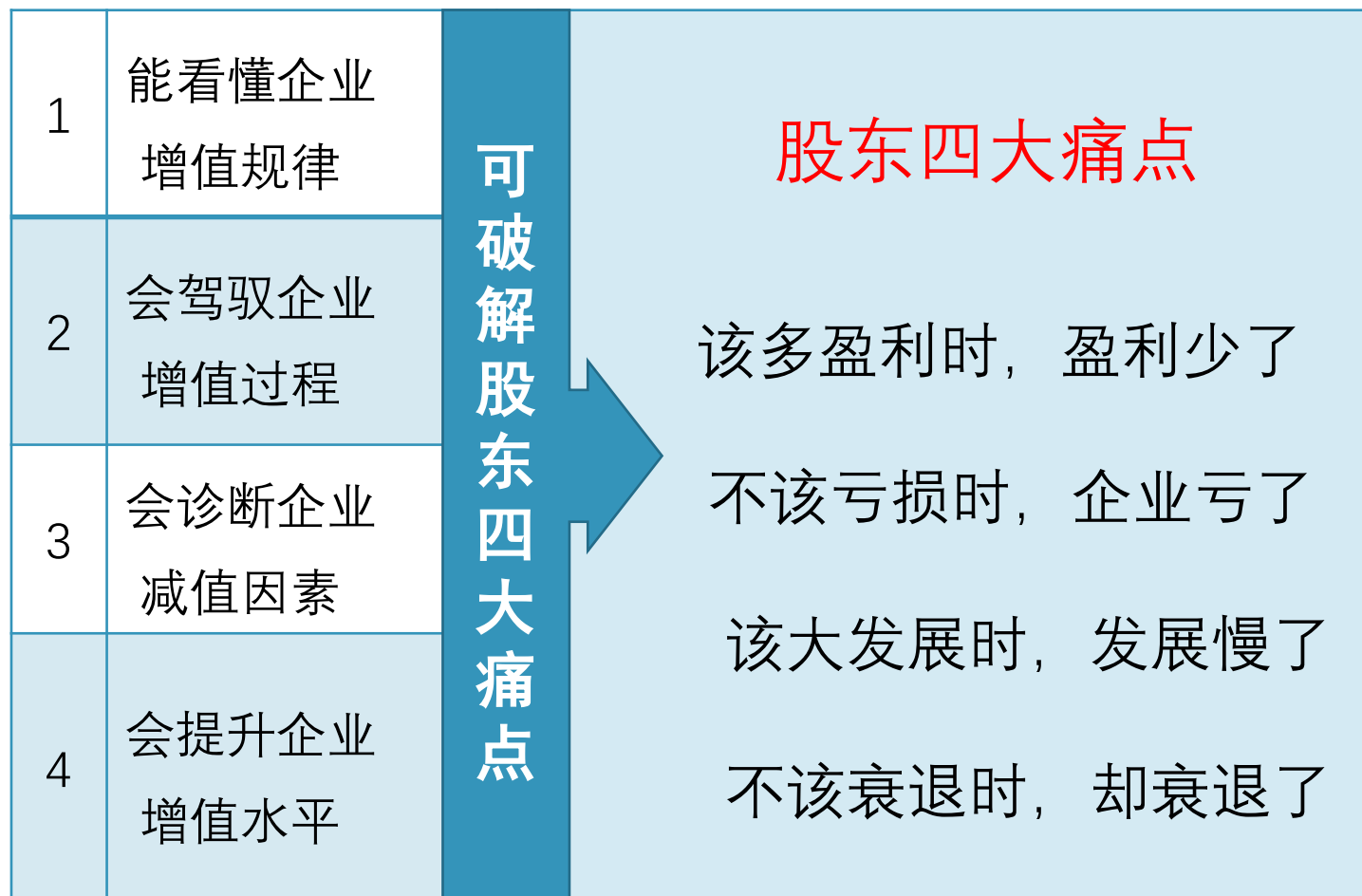
# 四、增值学的四亮点可化解董总四难点



1	对影响企业价值变化的5个模型做结构分析	→	可化解企业领导人 <b>看不懂企业增值规律</b> 的难点问题
2	用驾驭企业增值过程的控减保增抓手	→	可解决企业领导人驾驭企业增值过程 <b>找不到保增抓手</b> 的难点问题
3	用诊断企业减值因素的5类标准	→	可解决企业领导人诊断企业减值因素 <b>缺乏衡量标准</b> 的难点问题
4	用破解瓶颈的增值攻关技法	→	可解决企业领导人破解企业发展的瓶颈 <b>找不到聚焦点</b> 的难点问题



# 五、企业领导人有了保企业增值的能力，可破解股东的四大痛点



建议企业派后备干部参加盐业、与企管协会举办的企业传承与增值能力研修班



## 六、增值咨询师做企业增值咨询有**四大特点**

1、做企业咨询，不见新增效益不收咨询服务费；

2、开咨询项目保企业投入1元攻关成本，产生10元以上新增价值；

3、有没有咨询带来的新增价值，企业说了算，以企业的为准；

4、有了新增价值，企业得大头，员工和高管得中头，中介、咨询、协会得小头。

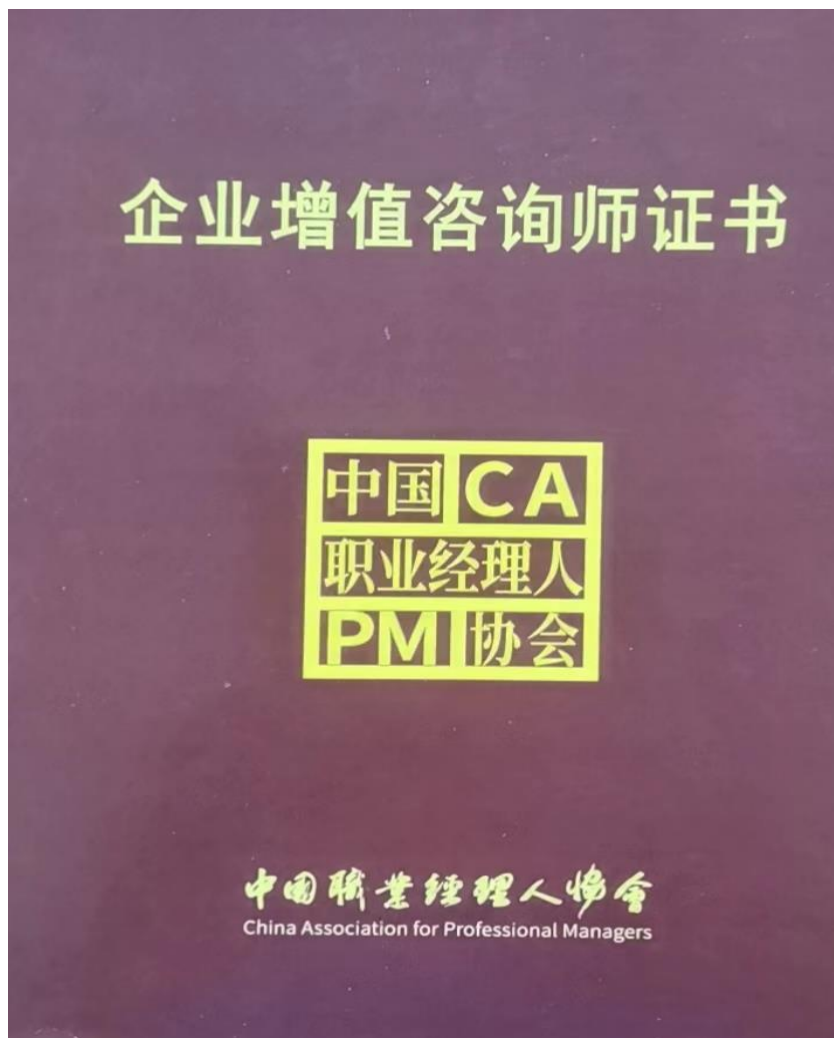
# 增值咨询师做企业增值咨询的工作流程



Bei jing tianwen  
北京天问咨询

一、减值诊断流程	
工序	工步
1 诊	1、受理咨询委托
	2、准备入场事项
	3、进入企业诊断
	4、发现减值因素
	5、计算减值额度
2 断	6、分析减值原因
	7、拟定控减措施
	8、预估增值额度
	9、提出保增建议
	10、征得企业同意
	11、签订咨询合同

二、增值攻关流程	
工序	工步
3 攻	12、出台攻关政策
	13、组建攻关团队
	14、约定攻关责任
	15、组织攻关活动
	16、管控攻关过程
4 效	17、实现增值目标
	18、起草咨询报告
	19、组织增值验收
	20、巩固增值成果
	21、兑现激励事项
	22、完成善后工作



建议每家中型以上企业至少培养一名企业增值咨询师给总经理、董事长当参谋

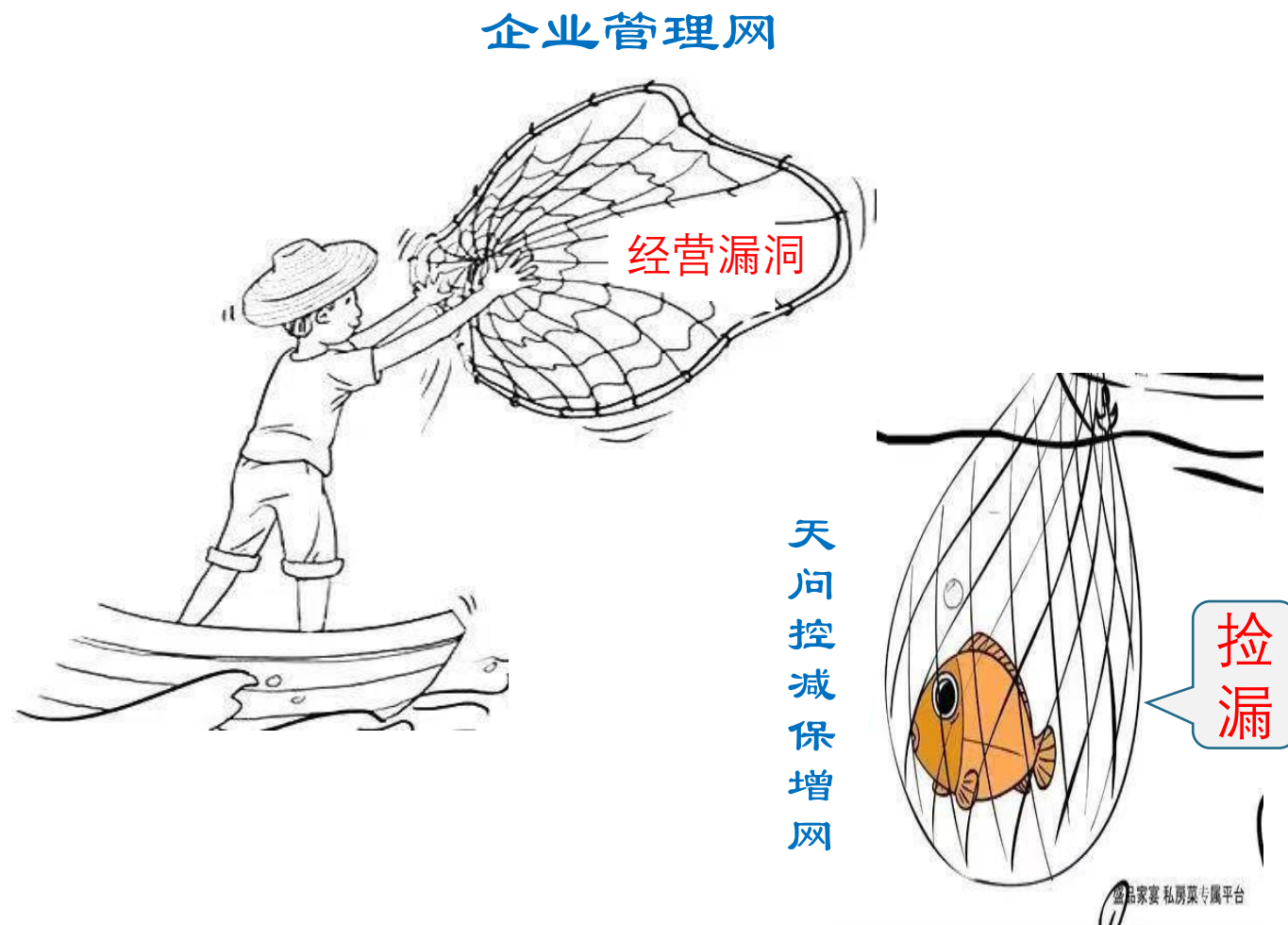
# 通俗解释增值学的作用



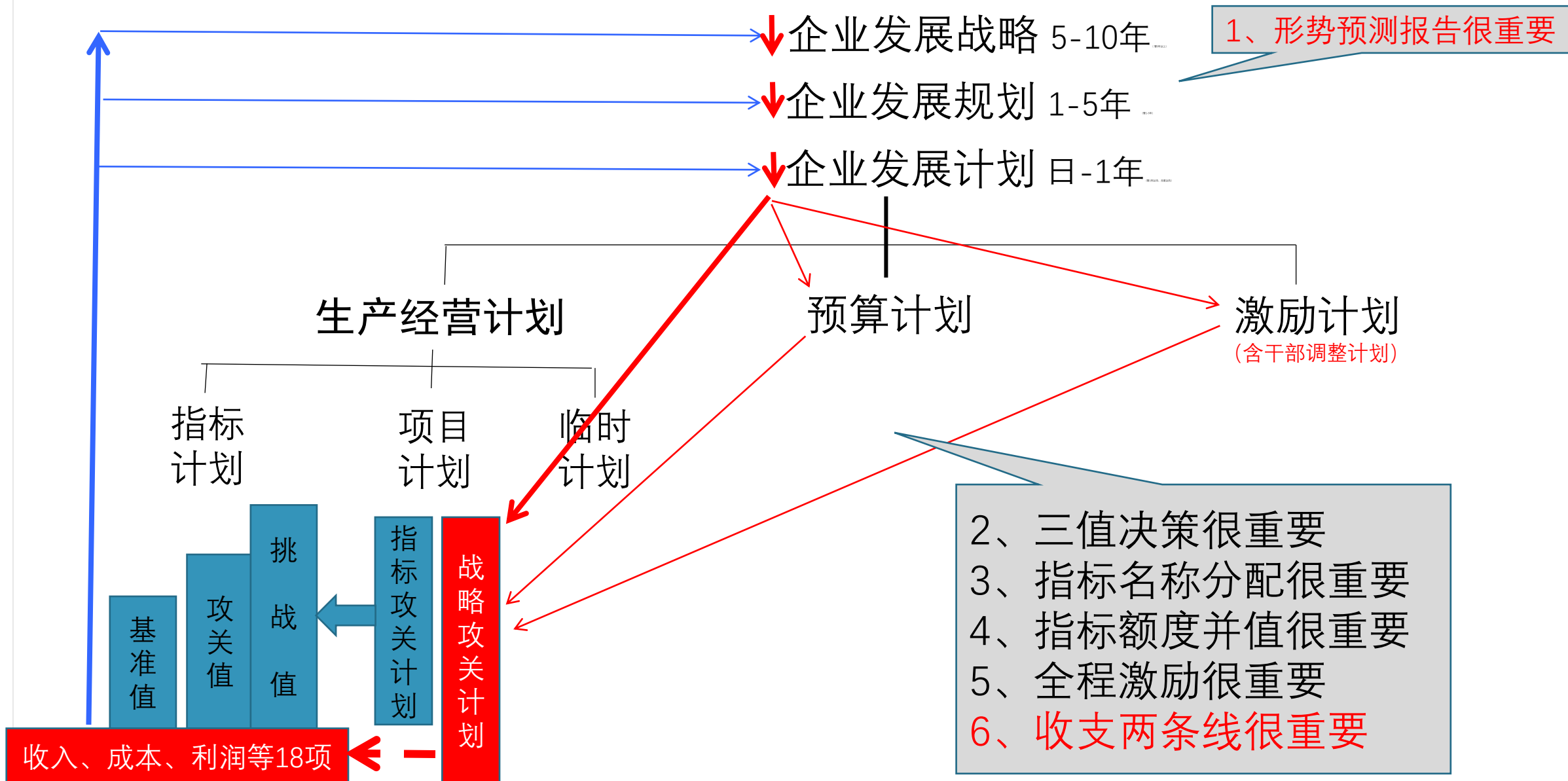
Bei jing tianwen  
北京天问咨询

Beijing Tianwen Management Consulting Co., Ltd.

- 1、与企业比“网”
- 2、在企业“捡漏”
- 3、帮企业增值
- 4、保多方增收



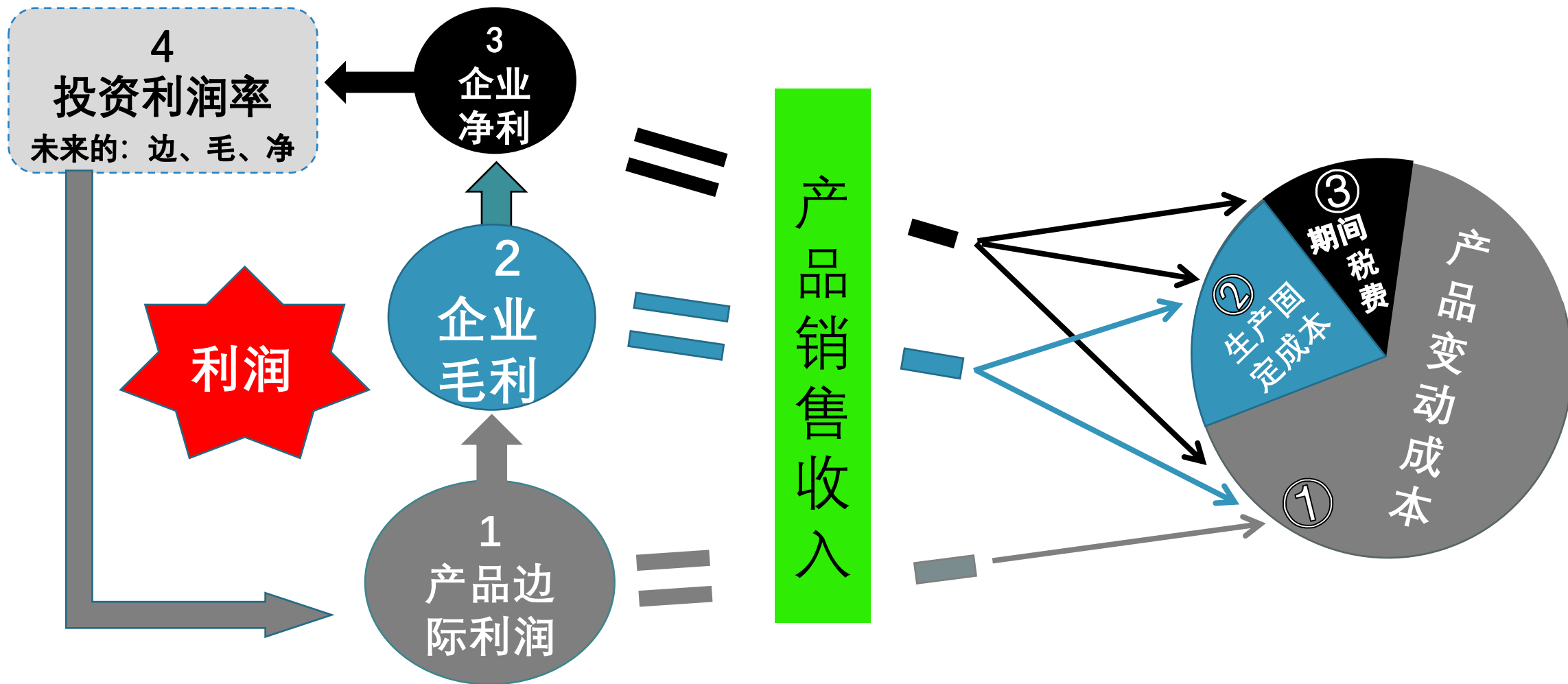
# 多数企业的导向体系不完整： 天问--企业发展大计示意图



# 增值学主要是从经营角度改善企业的绩效指标，保企业四利增值

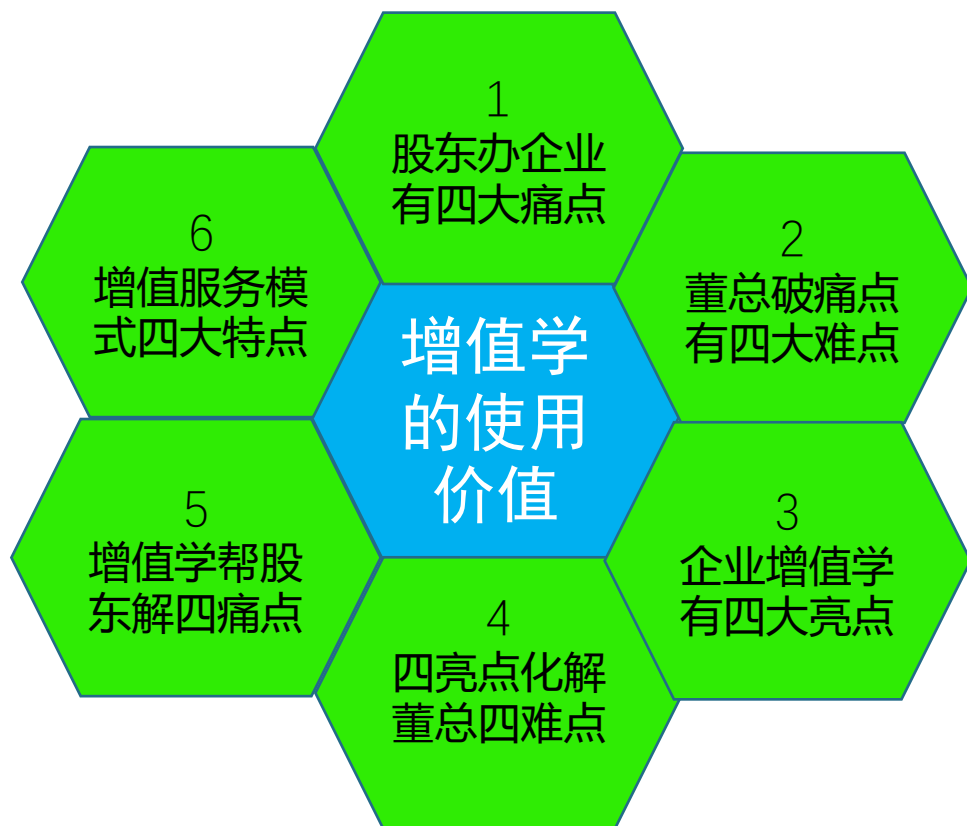


Bei jing tianwen  
北京天问咨询



注：此图中的边际利润、毛利、净利都是指产品带来的，未包括其他营收

# 综上所述，企业增值学有较好的使用价值



1	股东办企业有四大痛点	企业该多盈利时，盈利少了
		企业不该亏损时，企业亏了
		企业该大发展时，发展慢了
		企业不该衰退时，却衰退了
2	董总破痛点有四大难点	理解不透企业增值规律，保增抓手难找到
		驾驭不好企业变值过程，企业减值免不了
		诊断不清企业减值因素，保增措施难聚焦
		推动不了企业增值水平，四大痛点少不了
3	企业增值学有四大亮点	看懂企业增值规律；驾驭企业增值过程 诊断企业减值因素；提升企业增值水平
4	四亮点化解董总四难点	分析五个模型可看懂企业增值规律
		掌握导控抓手可驾驭企业变值过程
		使用诊断标准可诊断企业减值因素
		研习攻关技法可提升企业增值水平
5	增值学帮股东解四痛点	用看懂企业、驾驭企业技法，企业可增加利润
		用诊断企业、提升企业技法，企业可持续发展
6	增值服务模式四大特点	零风险参加能力训练，为企业培养保增人才
		零成本参加增值咨询，保企业产生增值效益

注：增值咨询体系，可用六边图做说明。每一句话都带4个点，共6句，这叫“四六分层介绍法”





今天，中国盐业协会、中国轻工业企业管理协会联合举办“全国盐业企业家高级研修班”，彰显了协会全心全意为企业服务的宗旨，企业下一步如果有“企业增值培训”或“企业增值咨询”方面的需求，请与协会联系，我在协会的领导下，为大家做好服务。

**给协会点赞，盼盐企获益。**



# 不当之处请批评纠正



王国强

2023年4月20日



企业增值学公众号