

哈佛商务文书大全

HAFO SHANGWU WENSHU

(上)

主编 梁羽龙



延边人民出版社

哈佛商务文书大全

Business
AFFAIRES

copy-clerk

本书直接就《创业规划书》、《公司内部文书》、《产品计划书》、《项目规划书》、《招标投标书》、《市场调研书》、《销售计划书》、《营销规划书》、《商务促销策划书》、《商业广告策划书》、《商业企业开业计划书》、《网络营销计划书》、《商业计划书》和《公司其它商务文书》（诸如：股份公司组建报告、股东协议书，发行股票公告、年终总结、各种商务合同）等商用文书的功用、写作要点、格式作了详细阐述。

延边人民出版社

.....
图书在版编目(CIP)数据

哈佛商务文书大全 / 梁羽龙主编

—延吉: 延边人民出版社, 2001.4

ISBN 7-80648-583-X

I.哈… II.梁… III.商务—应用文—写作

IV.H152.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 17690 号
.....

哈佛商务文书大全

梁羽龙 主编

出版: 延边人民出版社

印刷: 北京市通州区京华印刷制版厂

889 × 1194 毫米 16 开

印刷: 2001 年 4 月第 1 版

发行: 延边人民出版社

印数: 1-3000 册

印张: 64 字数: 1400 千字

2001 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 7-80648-583-X/C·28

全二卷 定价:880 元

《哈佛商务文书大全》

编 委 会

主 编：梁羽龙

副主编：王 景 王国金 尚明诚

编 委：（以姓氏笔划为序）

王 林	王依六	王 翔	艾 青	史 彪
孙正平	许 义	朱 军	朱国华	刘 洪
李世琬	李发春	李雪峰	吴 浩	汪志农
张 伟	张志彬	张 毅	陈小平	陈 朋
陈思龙	杨小联	杨茂根	范绪江	易智利
罗叔中	周 健	赵 辉	赵 欢	俞 毅
夏依凡	徐正保	徐 群	郭 胜	廖凤华
颜仕云	潘海平			

前 言

如果您是公司首席执行官；
如果您是公司总裁；
如果您主管市场营销的公司副总经理；
如果您主管公司销售的经理；
如果您是公司老总的商务秘书；
或者，您刚好准备创业。
——那么，当您看到这本书，别走开，翻下去。

《哈佛商务文书大全》定会让您“爱不释手”！

人类文明经历漫长的发展历程，跃入 21 世纪的第一个春天，这个时刻，标志着一个新时代的到来。

这个时代把人类带往何处，其前景怎样？也许，人们现今还难以预测。

但，有一个趋势已经明显了。随着传统工业经济转向知识经济，世界将出现一次新的重大变化。上个世纪形成的财富占有格局与资源分配秩序，将遭到全球性的破坏，随之而来的是财富与资源的重新分配。分配形式，将是以企业为主体、以技术为手段、以市场为途径的全球性竞争。

21 世纪新经济、新商务要求，中国的企业必须要有全球竞争意识！

随着中国即将加入世界贸易大家庭，中国企业正被迫加入一场全球市场竞争，每一个中国企业不论大小都要经受考验。

为此，我们的企业家们就应该认真清一下家底，为企业的前景把一下脉。按照现代企业管理理念全力打造自己的企业，规划自己的未来。轻装上阵，勇往直前！

随着市场经济的不断完善，企业在参与市场竞争中必须要有科学的组织和管理，依法进行一切生产经营活动。而作为商务文书，对企业在战略规划、生产经营管理以及对外交往起着执行、指导、协调的重要作用。

为此，我们按照现代企业管理理念，以享誉全球的哈佛管理教案为依托编写了这部商务

文书，并命名为《哈佛商务文书大全》以视同国际接轨。

《哈佛商务文书大全》是一部什么样的书？

她突破了常规文书的概念，
赋予了商务文书新的理念与内涵；
她既是一部经理人的工具书，
也是一部管理者的操作方案；
既是文案写作时的标准范例，
更是创业者的创业向导；
既告诉您怎么做，
又告诉您怎么写；
她内容详实，可读性强，
她配备案例，易于操作。

《哈佛商务文书大全》内容丰富，全书总分三编，共九章，约 100 万字。内容涵盖：创业期文书；成长期文书；成熟期文书。

创业之初，当您征询潜在的投资者、或者向银行申请贷款、或者准备聘用高层管理人员、或者准备同某一供应商建立长久往来关系时，对方都会要求创业者提供创业计划。这个时候，一本涵盖创业者创建企业的发展方向、经营思路、实施措施及操作程序的《创业计划书》便显得尤为重要。新创企业所面临的主要问题之一就是如何让企业的每位成员了解企业的发展战略和创业计划，并朝着同一目标努力。为此企业在完成《创业计划书》的规划之后，就要着手确定企业的组织形式和订立各项管理制度及规则来规定和约束员工的行为。如此《公司内部商务文书》便显得相当重要。在这里企业要制定**公司章程、公司内部各项管理制度和管理规则等**。

当企业完成了初创期的过渡之后，企业便进入成长期阶段。由于在此之前，企业没有经营记录可寻，很难从银行获得商业贷款，或取得风险投资人的信任。为此，企业在计划开发产品时，要更加慎重，要撰写详实可行的《产品开发计划书》；产品上升为大项目后，要撰写《项目规划书》；对要开发项目进行评估、选定并做出项目计划，以便使企业产品或其他项目的开发获得资金支持和实施。当企业有了一定的经营业绩后，企业就可以主动争取投标和招标活动，促进企业扩张，以利于进一步开发新产品，提高产量和销量，完成企业原始资本积累，一份完整的《招标投标书》的写作又摆在案头。

企业参与市场竞争，就要对整个市场进行营销规划，为此一份完美的《营销策划书》便非常重要，这其中包括更为详尽的《市场调研书》、《销售计划书》、《营销规划书》、《商务促销策划书》、《商业广告策划书》、《商业企业开业计划书》、《网络营销计划书》。

为了向风险投资商、银行、客户、供应商宣传和包装企业，以获得更大限度的风险投

资，一份好的《商业计划书》将必不可少；为防止商业经营当中的商业陷阱，规范化运作、业务往来签定规范化的《商务合同文书》就很有必要。

为了公司能够上市，本书在《公司常用其他商务文书》中就股份制公司建立过程中的《公司组建申请书》、《股东协议书》、《股票上市公告书》等作了重点阐述。

从选编原则上，我们遵循实用性、严肃性、系统性、规范性、现代性和代表性等特点。为了让读者既知道怎么写又知道怎么做，我们在编写文书体例时，打破以往编写公司文书的仅有格式和范例的常规，除讲述该文书的写作格式之外，同时又详述了其具体操作过程。譬如在“产品计划书”一章中，既表述了《产品计划书》的写作格式，同时又详述了新产品开发过程中产品构思，产品定位，产品命名、美化与包装，产品的推广与风险回避等一系列的具体操作方法。《哈佛商务文书大全》与其说是一本写作文书，倒不如说是一个项目实施的操作指导方案。

本书由成功的商务人士编写，在编写过程中参考了许多同类书籍。但由于公司商务文书是一种策划性特强的文体，加之编写内容庞大，编者水平有限，书中难免有所疏漏，希望有关专家及同仁多提宝贵意见。

同时，我们也真诚希望，本书能成为商战人士的一位好向导，在具体经营和管理实践中有所裨益。

《哈佛商务文书大全》

编委会

2001年3月16日

上册目录

创业期商务文书

第一章 创业计划书

第一节 创业计划的概念和作用 (3)

创业计划的概念 3

创业计划的作用 3

一、使创业者整体把握创业思路、明确经营理念 (4)

二、帮助创业者有效管理创业企业,并走向成功 (4)

三、宣传创业企业,并为融资提供良好的基础 (4)

(一)寻求风险投资 (5)

(二)寻求战略合作伙伴和签订大规模的合同 (5)

(三)吸引高级管理人员 (5)

(四)获得银行资助 (5)

第二节 创业计划的主体框架和基本特征 (5)

创业计划的主体框架 6

一、封面和标题页 (6)

二、目录 (7)

三、执行纲要 (7)

四、企业 (7)

(一)企业概述 (7)

(二)产品/服务 (7)

(三)市场与竞争 (7)

(四)销售与促销 (7)

(五)组织机构与管理 (7)

五、财务	(8)
六、风险分析	(8)
七、附件	(8)

创业计划的基本类型 8

一、略式创业计划(概括式)	(8)
(一)申请银行贷款	(8)
(二)创业者享有盛名	(8)
(三)试探风险投资商的兴趣	(9)
(四)竞争激烈、时间紧迫	(9)
二、详式创业计划	(9)
(一)详细探索和解释企业的关键问题	(9)
(二)寻求大额的风险投资	(9)

创业计划的主要特征 9

一、循序渐进性	(10)
二、清晰了然性	(10)
三、客观信服性	(10)
四、通俗易懂性	(10)
五、风格统一性	(10)
六、严谨周密性	(11)

第三节 创业计划中的商业模式设计 (11)

商业模式与企业关系 12

一、商业模式是创业计划的焦点	(12)
二、创业计划书的封面范例	(13)

第四节 创业计划书的编写方法 (13)

构思、设计、准备阶段 14

一、制定创业计划的工作计划	(14)
(一)确定创业计划的目的与宗旨	(14)
(二)确定创业计划的篇幅与总体框架	(14)
(三)创业计划编写的日程安排	(15)
(四)确定编写小组的人员构成	(15)
二、组建创业计划编写小组	(15)
三、搜集企业内部、外部的资料	(15)

动手起草阶段 16

一、草拟执行纲要	(16)
二、草拟创业计划概要	(16)
三、草拟初步创业计划	(17)
四、草拟创业计划完成稿	(17)
五、最终的执行纲要	(17)

修改完善阶段 17

一、创业计划定稿	(17)
二、补充材料	(18)
三、包装创业计划并装订成册	(18)

第五节 创业计划书的编写原则和编写技巧 (19)

创业计划书的编写原则 19

一、始终把顾客价值和投资回报铭记于心	(19)
二、以读者最关心的问题作为出发点	(19)

创业计划书的编写技巧 19

一、确定总体方法	(19)
二、根据需要进行设问	(19)
三、始终瞄准最终产品/服务	(20)
四、尽早获得协助	(20)
五、不断检查修正	(20)

起草创业计划书需注意针对性 20

一、针对风险投资商的创业计划书要点	(21)
二、针对银行的创业计划书要点	(21)
三、针对战略伙伴的创业计划书要点	(21)
四、针对主要客户的创业计划书要点	(21)
五、针对主要雇员的创业计划书要点	(22)
六、针对管理者队伍的创业计划书要点	(22)

增效创业计划书的价值及说服力的办法 22

一、创业计划的时效性	(22)
二、创业计划的说服力	(23)

创业计划书写作需注意引资中的特殊问题 23

一、确保技术新颖独特、市场前景好	(23)
二、强调市场容量	(24)
三、与专家交流	(24)

四、关注雇佣关键人才 (25)

五、识别管理缺陷 (25)

第六节 创业计划书的十大组成要素 (25)

第一要素:执行纲要 26

一、执行纲要的内容 (26)

二、编制执行纲要的方法 (26)

(一)在制定创业计划之前制定执行纲要 (27)

(二)编写执行纲要时需要考虑的几个问题 (27)

三、执行纲要编写范例 (27)

芝加哥历史博物馆创业计划执行纲要 (27)

第二要素:企业概要 29

一、企业概要的内容 (29)

二、编写企业概要的方法 (29)

第三要素:产品/服务 30

一、产品/服务的内容 (30)

(一)客户价值 (30)

(二)开发创新 (31)

(三)生产 (31)

(四)售后服务 (32)

二、编写介绍产品/服务的方法 (33)

(一)将自己置于客户的位置 (33)

(二)集中于最重要的产品,同时涉及其他产品 (33)

(三)避免过多的技术细节 (33)

(四)引用产品/服务已试点成功的例子 (33)

三、描述产品/服务时应注意的问题 (34)

(一)市场和取向决定产品/服务的特性 (34)

(二)注意市场需求与产品/服务供给的同步性 (34)

四、产品/服务范例 (34)

Medivorse Products 公司的产品/服务 (34)

第四要素:技术与工艺 35

一、技术与工艺的内容 (36)

(一)技术创新 (36)

(二)生产工艺 (37)

二、介绍技术/工艺的写作方法 (37)

(一)采用流程的形式	(37)
(二)避免过多的技术细节	(37)
(三)引用产品试点成功的例子	(37)
三、技术范例	(38)

第五要素:市场与竞争

38

一、市场与竞争的内容	(39)
(一)行业	(39)
(二)市场	(40)
(三)竞争	(40)
二、编写市场销售与竞争计划的方法	(41)
三、市场与竞争范例	(42)
保健器与诊断品市场与竞争分析	(42)

第六要素:销售与促销

43

一、销售与促销的内容	(43)
(一)产品进入市场的方式	(43)
(二)销售过程的设计	(44)
(三)销售方法	(45)
(四)销售队伍的组织	(45)
(五)定价策略	(46)
(六)促销	(46)
二、编写销售与促销计划的方法	(47)

第七要素:组织结构与管理

48

一、组织结构与管理的内容	(49)
(一)公司内部的基本责任划分及哪些职位需要加强	(49)
(二)关键的外部顾问	(50)
(三)对管理人员的报酬机制	(50)
二、介绍组织机构与管理的方法	(50)
(一)着重强调经营业绩	(51)
(二)显示专有知识和创造力的证据	(51)
(三)充分利用资源	(51)
(四)介绍董事会的成员	(51)
(五)保持简明扼要	(51)

第八要素:财务计划

52

一、财务计划的内容	(52)
-----------	------

(一)资产流动性	(52)
(二)收益预测	(53)
(三)资产负债表预测	(53)
二、财务计划的编写方法	(54)
(一)流动性预测在越近的将来越具体、越远的将来越粗略	(54)
(二)对假设做出解释	(54)
(三)依据标准会计形式和原则	(54)
(四)向专业会计、财务人员请教	(54)
三、财务计划范例	(55)
× × 航空公司财务计划	(55)

第九要素:融资计划

55

一、融资计划的内容	(56)
(一)确定愿意并能够出资的投资人	(56)
(二)确定出资方式的来源构成	(56)
(三)确定融资的整体规划以及最终的退出方案	(56)
二、融资计划的编写方法	(56)

第十要素:风险分析

57

一、风险分析的内容	(57)
(一)做出对三种情况的预测	(57)
(二)盈亏平衡分析	(57)
(三)敏感性分析	(57)
二、风险分析的编写方法	(58)
(一)确定主要的风险,着重介绍控制风险的手段	(58)
(二)改变不同的参数,看结果如何变化	(58)
三、风险分析范例	(58)
芝加哥风险案例分析	(58)

第七节 创业计划书格式范例

(59)

创业计划书框架范例

59

伯茨框架	(59)
------	------

创业计划书范例

61

范例 1:佳善海洋食品公司的融资方案	(61)
范例 2:米迪沃斯公司创业计划书	(75)

第二章 公司内部商务文书

第一节 企业章程	(83)
一、企业章程的写作	(83)
二、企业章程的撰写格式	(83)
三、企业章程范例	(84)
范例 1:集团公司章程	(84)
范例 2:有限责任公司章程	(87)
范例 3:股份有限公司组织章程	(93)
范例 4:国有股份公司章程	(103)
范例 5:中外合资企业章程	(107)
范例 6:私营有限责任公司章程	(112)
范例 7:公司发行股票(债券)章程	(113)
第二节 公司内部管理制度	(115)
组织管理制度	115
一、组织结构的设计原则	(115)
(一)管理跨距(控制界限)	(115)
(二)专业化	(116)
(三)精简原则	(116)
(四)统一原则	(116)
(五)效能原则	(116)
(六)自动调节原则	(116)
二、组织设计时应重点考虑的情况	(116)
(一)组织的目标性	(116)
(二)组织的成长性	(116)
(三)组织的稳定性	(116)
(四)组织的简单性	(117)
(五)组织的弹性	(117)
(六)组织的均衡性	(117)
(七)指挥的统一性	(117)
(八)权责明确化	(117)
(九)作业制度化	(117)
三、组织结构中的部门划分方法	(117)
四、组织制度中的管理层次及管理跨度	(119)
(一)管理层次	(119)

(二)管理跨度	(119)
(三)管理跨度与管理层次的关系	(120)
五、组织机构的图表	(120)
(一)组织机构图表的作用	(120)
(二)组织机构图表的特点	(120)
(三)组织机构图表的制作方法	(121)
六、组织结构模式	(122)
七、人员编制的方法及标准	(126)
(一)人员编制的设定方法范例	(126)
(二)人员编制标准范例	(127)
八、工作职责和事权划分	(127)
(一)总经理室管理组的职责	(127)
(二)总经理室经营分析组的职责	(128)
(三)会计科账务组的职责	(128)
(四)会计科成本组的职责	(128)
(五)厂务室生产管理组的职责	(128)
(六)厂务室质量管理组的职责	(129)
(七)营业科的职责	(129)
九、组织有效授权	(130)
(一)授权的原则	(130)
(二)授权的方法	(130)
(三)有效授权的障碍	(130)
十、岗位职务说明书的制定	(131)
(一)总经理室主管	(131)
(二)营销部主管	(132)
(三)生产部主管	(133)
(四)财务部主管	(134)
(五)预算控制科主管	(135)
(六)会计科主管	(136)
(七)财务科主管	(136)
(八)企划科主管	(137)
(九)营业科主管	(138)
(十)贸易科主管	(138)
十一、国际化公司·事业部管理模式	(139)
美国通用汽车公司组织结构模式图	(140)
十二、集团公司企业组织机构模式	(140)

集团公司组织机构模式图	(141)
十三、传统的国有企业组织机构模式	(142)
典型的传统国有企业组织机构模式图	(142)
十四、银行企业的组织机构模式	(143)
典型的银行企业组织机构模式图	(143)
十五、典型的公司组织机构模式	(143)
典型公司组织机构模式图	(143)
十六、股份制企业的组织机构模式	(143)
某股份制公司组织机构模式图	(144)
十七、将组织模式图与岗位图结合设计的方法	(146)
(一)组织模式图	(146)
(二)与组织模式图对应的岗位图	(147)
十八、组织管理制度综合范例	(147)
× × 电子制造公司的组织管理制度	(147)

人事管理制度

155

一、人事部主要工作内容	(155)
(一)组织规章	(155)
(二)人事规章	(155)
(三)人事管理	(155)
(四)就职前培训	(156)
(五)劳务管理	(156)
(六)勤务管理	(156)
(七)进修	(157)
(八)考试	(157)
(九)薪资管理	(158)
(十)奖惩考绩	(158)
(十一)人员任免迁调	(159)
(十二)福利事项	(159)
(十三)保健管理	(160)
(十四)退休抚恤	(160)
二、人力资源计划拟定	(160)
(一)人力需求的预测	(160)
(二)人员招聘计划	(160)
(三)人员培训计划	(160)
(四)人力运用计划	(161)
三、制定人事管理制度	(161)

四、员工招聘与任用制度	(172)
(一)人员招聘程序	(172)
(二)员工聘用办法	(174)
(三)员工聘用制度	(176)
(四)人员任用制度	(177)
(五)专业技术人员任用制度	(179)
(六)公司内部新人力资源管理制度	(180)
五、人力资源管理常用表格	(182)
(一)人员招聘计划表	(182)
(二)人员招聘申请表	(183)
(三)面谈记录表	(185)
(四)人员试用表	(187)
(五)聘约人员任用核定表	(190)
(六)固定从业人员需求申请表	(191)
六、新员工试用协议范例	(192)

员工考核与薪酬管理制度

192

一、公司员工全面考核	(192)
(一)员工考核的内容	(193)
(二)港台流行法——气质测验法	(194)
(三)考核标准的制定	(196)
(四)员工全面考核用表设计	(207)
(五)员工全面考核法推荐——评价中心法	(219)
(六)员工考核应注意的要点	(238)
(七)员工考核谨防误区	(238)
(八)考核制度范例	(238)
范例 1: × × 公司人事考核制度	(238)
范例 2: × × 公司人事考核规定	(242)
二、薪酬管理制度	(245)
(一)薪酬的概念	(245)
(二)影响薪酬水平的主要因素	(246)
(三)薪酬管理的流程图	(246)
(四)薪酬管理的原则	(247)
(五)制定合理的薪酬模式	(247)
(六)薪酬策略与公司成长阶段关系图	(249)
(七)薪酬制度的概念	(250)
(八)常用职务职能薪酬制	(251)