

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

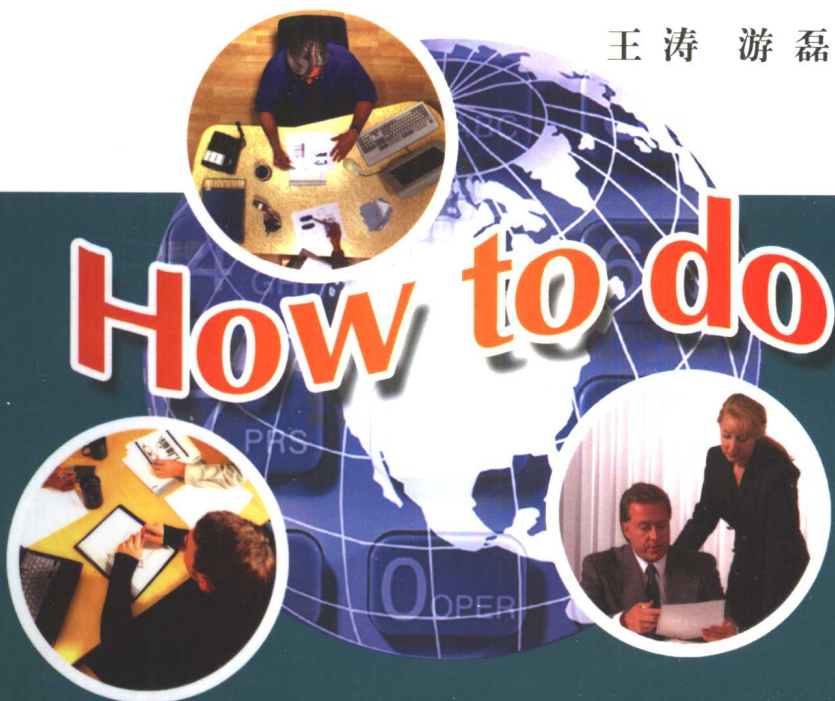
通用技能类 107

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何进行 商务文书写作

王涛 游磊 权小宏
编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

通用技能类 107

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional managers

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

如何进行商务文书写作

王涛 游磊 权小宏 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何进行商务文书写作/王涛, 游磊, 权小宏编著. —北京: 北京大学出版社, 2004. 4

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-06977-4

I. 如… II. ①王… ②游… ③权… III. 商务—应用文—写作 IV. H152.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 011520 号

书 名: 如何进行商务文书写作

著作责任者: 王 涛 游 磊 权小宏 编著

责任编辑: 董淑娟 林君秀

标准书号: ISBN 7-301-06977-4/F·0784

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京蓝海印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 19.75 印张 255 千字

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

主任

成思危 (全国人大常委会副委员长、北京大学光华管理学院教授、博导)

副主任

潘承烈 (中国企业联合会副理事长、中国企业家协会副理事长、管理学教授)

张文定 (北京大学出版社副社长、副总编)

高建华 (原中国惠普公司助理总裁、首席知识官)

编委 (按姓氏笔画为序)

王礼平 (中煤信托股份公司副总裁、经济学博士)

王建明 (广西玉柴机器股份有限公司董事长)

王雪莉 (清华大学经管学院副教授)

文钊 (北京时代光华图书有限公司董事长)

付遥 (倍腾企业顾问有限公司资深顾问师)

刘明忠 (新兴铸管集团、股份公司副董事长兼股份公司总经理)

邢以群 (浙江大学管理学院教授)

李东汉 (《中国企业报》社长)

张晓彤 (原诺基亚中国公司北方区人力资源部经理、金蝶软件[中国]有限公司北方区人力资源总监)

张炬搏 (曾任戴尔计算机[中国]公司销售培训师、北京新华信管理顾问有限公司区域总经理及全国业务发展总监)

张声雄 (上海明德学习型组织研究所所长、上海当代人才进修学院副院长、同济大学TJAE学习型组织高级管理人才培训中心常务副主任)

张德 (清华大学经管学院教授、北京市企业文化建设协会副会长、中国人才研究会人事管理研究中心副理事长)

李平 (中国人民大学商学院教授)

李雪峰 (国家行政管理学院教授、博士、英国访问学者)

林君秀 (北京大学出版社经管图书事业部主任)

茅理翔 (宁波方太厨具有限公司董事长)

范英俊 (新兴铸管集团公司董事长、新兴铸管股份有限公司董事长)

胡圣云 (北京时代光华图书有限公司总经理)

柴寿钢 (中国企业管理培训中心主任、中企联培训工作委员会秘书长、中国企业家协会培训中心主任)

徐勇 (中山大学教授)

唐天 (北京时代光华教育发展有限公司副总经理、高级培训师)

章义伍 (原麦当劳中国公司培训部经理、某跨国公司人力资源总监)

符丹 (北京大学出版社经管图书事业部副主任)

编辑部主任 陈 红

编辑部成员 曹 明 李燕子 刘 勇 董淑娟
肖 虹 王海英 里启亚 虞正逸

策 划 孙卫珏 张春林

序

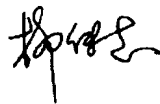
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。

A handwritten signature in black ink, appearing to be '柳传志' (Liu Chuanzhi), written in a cursive style.

2003年12月

致读者

随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司涌入中国，国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争，就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐，全面更新自己的知识与技能。事实证明，只有持续的学习与培训，不断增强自身的职业化、专业化程度，方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助解决企业管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展，还是对经理人群体的健康成长，乃至对促进中国管理科学的发展，无疑具有积极的意义。

基于此，北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题，借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南，同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别，首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员，还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书的特点

这套丛书具有以下特色：

- * **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作，提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- * **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面，是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- * **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致，便于读者学习、查阅和使用。
- * **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验，本套丛书在版式及内容设计上，力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- * **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用效果。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则，本套丛书通过设置若干功能模块，力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下：

- * **技能点名：**“技能点名”为节标题，是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照，从而找到解决方案。
- * **主题词：**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性，可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解您所查找问题所属的知识领域。
- * **适用情景：**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景，您可准确地将技能知识用于实践，也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- * **技能描述：**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述，您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

- * **小看板**：“小看板”是技能描述的补充说明，包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板，您可以获取更为丰富的知识。
- * **提醒您**：“提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项，相当于忠告或注意事项。
- * **小词典**：“小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典，您可以轻松掌握专业术语的含意。
- * **牢记要点**：“牢记要点”是技能描述中重点知识的概括，语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。
- * **实用范例**：“实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”，您可以了解众多知名企业的操作实践，从而更好地掌握和运用相关技能。
- * **实践练习**：“实践练习”是有针对性的练习题，用于检验学习效果，并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块，巩固刚学过的知识，并增强实际操作的能力。
- * **向您推荐**：通过“向您推荐”，读者可以获得相关知识的其他学习资源（如专业书籍、报刊杂志、网站等），从而更全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中，最大限度地发挥作用，我们建议您按如下方法学习使用本丛书：

经理人个人怎样用好本套丛书：

- * **作为随用随查的管理工具**。您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理，但却对如何正确处理没把握时，请您查阅参考本丛书中的相应技能描述，进而从中寻求工作指南。
- * **作为自主学习、自我提升的教材**。经理人可以根据个人需要和学习习惯，自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点，以作为自己在某一时段内的学习资源，从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

*** 高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好本套丛书：

*** 作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

*** 作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

*** 构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理工作中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

2003年12月于北京

前 言

在充满机遇和挑战的商界中，无论是职业经理人为了强化经营管理、把握市场、宣传自身形象，使得企业能够在愈见成熟的市场经济中脱颖而出；还是作为从事经济管理工作的各级政府工作人员，在致力于经济体制改革、规范市场秩序时，都不可避免地要用到各种各样的商务文书。为了适应这种需求，编写相应的书籍，帮助人们学习和掌握各种商务文书的写作知识，也就显得愈发重要了。

本书以介绍商务文书写作知识和技巧为主，可以分为三个主要部分。

在第一部分，也就是第一章的内容中，推荐了一些较为实用的商务文书写作技巧，这是与同类书籍多少有些不同的，因为很多这类图书通常是在介绍具体的文书类型的写法，却往往忽略了在写作的一般技巧上指导读者。在这一部分中，您将了解到如何合理地取材、布局，完善文书的语言，同时更善于使用标题、图表等辅助工具，以最终达到行云流水式的写作水平。

第二部分，亦即其余七章，是本书的重点。我们将详细地介绍各类商务文书中最具代表性和实用性的文书的写作方法。

第二章主要介绍各部门经常会使用到的几种通用文体，它们中有不少更是在日常行政管理工作中“频频出现”，必不可少的。这些文书可以说是文书写作的基础。

第三章则主要介绍企事业单位在市场营销过程中将会使用到的市场文书，这主要包括对市场的调查、预测、决策，以及反映经济动态、分析经济活动、研究产销关系等的相关文书。

第四章是企业宣传文书写作方法的介绍，囊括了企业为扩大自身形象或为提高企业产品和服务的影响力而进行的公关、广告、启事、商务新闻等几种宣传方式中可能会涉及到的常用文体。

第五章汇总了工商、财务、税务等直接关系到企业经济利益和合法经营的相关文书。

为了确保商务往来中确立的贸易关系能够本着合法合理、互惠互利的原则进行，就少不了第六章中要谈及的谈判、契约类文书，它们和第七章中以解决商务活动中出现纠纷为主的企业常用法律文书一样，都是在市场经济法治化过程中增强法律意识、保护自身合法权益、维护市场经济秩序所不可缺少的。

最后一章则收录了企业在社交礼仪方面要用到的文书。

以上七章的分类本着科学的、专业化的原则，基本覆盖了商务活动的各个领域。读者可以根据需要，方便快捷地查找到所要写作的文体的相关内容。

第三部分提供了部分文体的相关表格，以及一些方便读者写作的、格式较为统一的文体模板，为读者所要从事的文书写作工作提供更多的便利。

本书和这套书系的其他书籍一样，带有明显的人性化和互动性特征，使得读者能够在更为轻松的心境下学到相关的实用技能；同时，本书也比其他同类书籍更具有实际操作性。

通过学习本书，您将能够：

1. 掌握写文书的一般技巧；
2. 了解相关领域写文书的必备知识；
3. 更灵活地处理写文书工作中遇到的实际问题。

也许您的职务范围并不需要您掌握所有领域的文书写作知识，那么对于您而言，本书就是一个绝佳的工具箱，为您随时提供“体贴入微”的帮助，文书写作再不会是一件枯燥乏味、令人如履薄冰的苦差事。

当您梦笔生花、驾驭文字得心应手的时候，相信您一定可以更好地在您的公司里、在您的人生旅程中，实现自身价值，取得事业成功。

目 录

CONTENTS

第一章

商务文书的一般写作技巧.....1

- 技能点 1: 如何合理安排写作步骤.....2
- 技能点 2: 如何体现文书的主旨6
- 技能点 3: 如何挑选处理文书材料.....9
- 技能点 4: 如何运用合理的布局吸引读者12
- 技能点 5: 如何增加文字的可读性.....16
- 技能点 6: 如何传达负面信息20
- 技能点 7: 如何运用图表、空白和标题行24
- 技能点 8: 如何处理特殊表达27
- 技能点 9: 如何修改文书30

第二章

通用行政文书.....33

- 技能点 1: 如何撰写通知34
- 技能点 2: 如何撰写决定39
- 技能点 3: 如何撰写报告43
- 技能点 4: 如何写请示47
- 技能点 5: 如何写批复51
- 技能点 6: 如何制定制度55
- 技能点 7: 如何制定计划60
- 技能点 8: 如何撰写声明64

第三章

- 技能点 9: 如何写好会议纪要 68

市场文书 73

- 技能点 1: 如何写好调查问卷 74
- 技能点 2: 如何撰写市场调查报告 80
- 技能点 3: 如何撰写可行性研究报告 85
- 技能点 4: 如何撰写市场决策报告 91
- 技能点 5: 如何撰写经济活动分析报告 96
- 技能点 6: 如何撰写产销分析报告 101

第四章

企业宣传文书 105

- 技能点 1: 如何撰写公司介绍 106
- 技能点 2: 如何撰写公关策划书 110
- 技能点 3: 如何撰写广告策划书 114
- 技能点 4: 如何写好商品说明书 120
- 技能点 5: 如何撰写商务消息 123
- 技能点 6: 如何撰写商务通讯 126

第五章

工商财务税务文书 129

- 技能点 1: 如何撰写企业设立登记申请报告 130
- 技能点 2: 如何撰写商标注册申请书 134
- 技能点 3: 如何编制资产负债表 140
- 技能点 4: 如何编制利润表 147
- 技能点 5: 如何编制利润分配表 153
- 技能点 6: 如何编制现金流量表 158
- 技能点 7: 如何撰写财务分析报告 163
- 技能点 8: 如何撰写内部审计报告 168

第六章

- 技能点 9: 如何填写税务登记表 173
- 技能点 10: 如何填写减免税申请书 179

谈判契约文书 185

- 技能点 1: 如何撰写意向书 186
- 技能点 2: 如何写好条据 190
- 技能点 3: 如何制定购销合同 193
- 技能点 4: 如何制定财产租赁合同 197
- 技能点 5: 如何制定借款合同 203
- 技能点 6: 如何制定货物运输合同 209

第七章

常用法律文书 215

- 技能点 1: 如何撰写授权委托书 216
- 技能点 2: 如何撰写起诉状 219
- 技能点 3: 如何撰写答辩状 225
- 技能点 4: 如何撰写上诉状 230
- 技能点 5: 如何撰写反诉状 235
- 技能点 6: 如何撰写仲裁答辩书 240
- 技能点 7: 如何撰写财产保全申请书 244
- 技能点 8: 如何撰写公证申请书 248
- 技能点 9: 如何撰写破产申请书 251

第八章

社交礼仪文书 257

- 技能点 1: 如何撰写请柬 258
- 技能点 2: 如何致欢迎辞 261
- 技能点 3: 如何致开幕辞 264
- 技能点 4: 如何致答谢辞 267

附录

- 技能点 5: 如何撰写贺信 270
- 技能点 6: 如何撰写慰问信 273
- 技能点 7: 如何撰写倡议书 277
- 附录 1: 市场调查计划表模板 281
- 附录 2: 可行性研究报告模板 282
- 附录 3: 市场决策报告模板 283
- 附录 4: 产品营销分析表 284
- 附录 5: 企业畅销产品分析表 286
- 附录 6: 公关策划书模板 288
- 附录 7: 企业设立登记申请注册书 289
- 附录 8: 组建股份公司申请书模板 291
- 附录 9: 授权委托书模板 293
- 附录 10: 起诉状模板 294