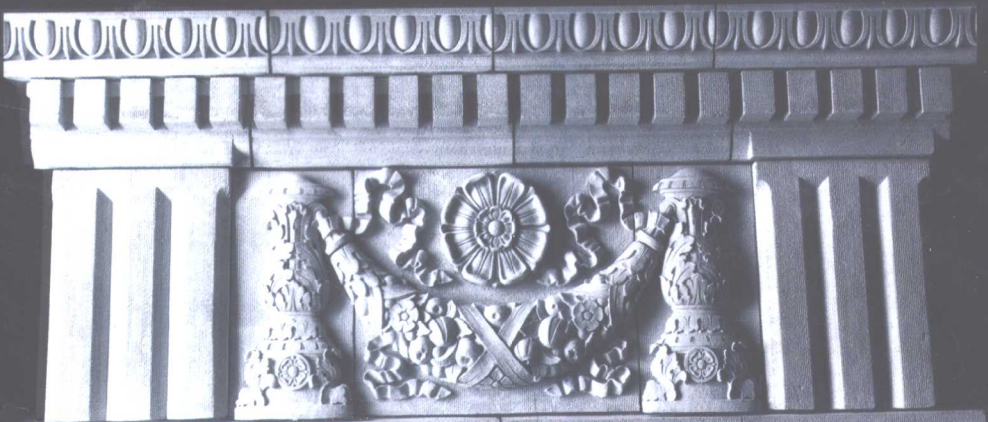




哈佛 管理文案

HARVARD
MANAGEMENT DOCUMENT



光明日报出版社

宿春礼 主编

哈佛生产与运作管理文案

◇哈佛管理文案丛书

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛管理文案丛书/宿春礼. —北京: 光明日报出版社, 2003

ISBN 7-900134-76-X

I. 哈… II. 宿… III. 企业管理 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 108919 号

☆

光明日报 出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码: 100050

新华书店首都发行所经销

北京市后沙峪印刷厂印刷

※

787×980 1/16 印张 90.75 字数 171.7 万字

2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-900134-76-X/F·14

定价: 880.00 元 (全六册)

序 言

在新世纪翩然来临之际，我们看到了民族复兴的希望之光。

前途光明，道路却并不平坦。21世纪是一个竞争的世纪，资源的短缺，人口的不断增长，全球经济一体化进程的加快，所有这一切都将导致竞争的加剧，而竞争又主要表现为全球化的商业竞争。然而，直面中国企业的现状，无论是从经营规模、技术水平，还是经营体制、管理素质，与世界先进企业相比，都存在着不小的差距。如何应对全球性的挑战，把握全球性的机遇，已成为中国经济和中国企业面临的重大课题。

我们面临着严峻的外部形势，我们肩负着民族复兴的历史使命，我们深深感到：提高中国企业的自身素质迫在眉睫。而提高企业的素质，必须在管理上下工夫，这是我们早日跻身于世界经济强国之林的必由之路。为了振兴民族经济，我们实在有太多的东西需要向西方先进国家学习。不仅包括软性的管理方法，还包括具体的经营方式，乃至作为公司规范运作的管理文案。

在这样的形势之下，哈佛的管理体系无疑成为国人关注的焦点。因为在全球诸多的管理体系中，哈佛管理是公认的最具权威的管理体系之一，是全球企业管理的精髓。借鉴哈佛优秀的管理思想和方法，可以有效地避免企业运作中的失误，规范企业行为，从而提高企业的竞争力。近年来，哈佛商学院在管理案例教学及实践中已大量采用不同企业的文案，并由此形成了一套相当完备的现代企业文案管理体系，非常值得中国企业学习与借鉴。

毋庸赘言，成功的企业源于卓越的管理，而卓越的管理又离不开完善的管理文案。实践证明，制度化、规范化和标准化的企业管理文案能使企业各项繁琐的事务变得简单，使杂乱的业务变得有序，为企业在激



烈的市场竞争中生存、发展和走向成功奠定坚实的基础。

为了使中国企业能够有效地把握文案管理的精髓，全面深刻地了解哈佛文案管理体系，并用它来指导企业的实际运作，我们编写了这套《哈佛管理文案丛书》，全书共分六册。包括《哈佛营销管理文案》、《哈佛财务管理文案》、《哈佛人力资源管理文案》、《哈佛企划管理文案》、《哈佛行政办公管理文案》、《哈佛生产与运作管理文案》。这套丛书结合企业实际列示了各类文案的写作、设计和编写要点。它既可作为企业文案制作人员的参考用书，又可作为企业制定相关规范性文本的参照标准。

权威性与实用性兼备是本书的最大特色，它主要体现在以下三个方面：理念前沿，材料新颖；内容全面，操作性强；现用现查，使用方便。相信细读本书的读者，都会有这样的切身感受。我们希望这套丛书的出版能对中国企业的发展聊尽绵薄之力。

本书在选题、编撰和发行的过程中，得到了有关领导、专家和学者的大力支持与帮助，在此表示衷心的感谢。

最后，必须指出的是，虽然我们编写组全体人员竭尽全力，精益求精，但由于企业具体情形的千差万别，很难面面俱到，因而疏漏之处在所难免，欢迎读者朋友多提宝贵意见。

宿春礼 陈凌云
2003年12月



目 录

第一章 哈佛财务管理文案引言

- 一、引领世界潮流的哈佛管理体系..... (2)
- 二、卓越的管理离不开完善的管理文案..... (2)
- 三、哈佛财务管理文案的体系建构..... (4)

第二章 财务管理文案概论

- 第一节 了解财务管理文案..... (6)
 - 一、财务管理文案的涵义..... (6)
 - 二、财务管理文案的特点..... (7)
- 第二节 财务管理文案写作要求..... (10)
 - 一、相关性..... (10)
 - 二、及时性..... (10)
 - 三、规范性..... (11)
 - 四、效益性..... (11)
- 第三节 财务管理文案材料的选取与组织..... (13)
 - 一、材料选取的原则..... (13)
 - 二、材料组织的方法..... (14)
 - 三、材料使用要求..... (15)
- 第四节 财务管理文案结构安排..... (17)
 - 一、结构的基本要求..... (17)
 - 二、安排结构的原则..... (18)
 - 三、财务管理文案结构类型..... (20)
- 第五节 财务管理文案语言表达..... (22)
 - 一、财务管理文案语言特点..... (22)

- 二、财务管理文案语言要求 (23)
- 三、各种表达方式的具体运用 (25)

第三章 财务计划与预决算管理文案

- 第一节 财务计划与预决算管理文案编写要点 (28)
- 一、财务计划书编写要点 (28)
- 二、财务预算报告编写要点 (28)
- 三、财务决算管理文案编写要点 (30)
- 第二节 财务计划与预决算管理文案范例 (31)
- 一、财务计划书范例 (31)
- 二、财务预算报告范例 (32)
- 三、财务决算管理文案范例 (41)

第四章 筹资融资管理文案

- 第一节 筹资融资管理文案编写要点 (46)
- 一、债权性筹融资管理文案编写要点 (46)
- 二、权益性筹融资管理文案编写要点 (47)
- 第二节 筹资融资管理文案范例 (52)
- 一、筹资管理制度范例 (52)
- 二、债权性筹融资管理文案范例 (56)
- 三、权益性筹融资管理文案范例 (65)

第五章 投资管理文案

- 第一节 投资管理文案编写要点 (108)
- 一、投资分析研究文案编写要点 (108)
- 二、投资实施管理文案编写要点 (109)
- 第二节 投资管理文案范例 (112)
- 一、投资管理制度范例 (112)
- 二、投资分析研究文案范例 (122)
- 三、投资实施管理文案范例 (131)

第六章 资本运营管理文案

- 第一节 资本运营管理文案编写要点 (144)



一、企业设立方案编写要点·····	(144)
二、企业兼并、收购、重组管理文案编写要点·····	(146)
三、企业破产清算管理文案编写要点·····	(148)
第二节 资本运营管理文案范例·····	(151)
一、企业设立文案范例·····	(151)
二、企业兼并、收购、重组管理文案范例·····	(164)
三、企业破产清算管理文案范例·····	(179)

第七章 财务控制管理文案

第一节 财务控制管理文案编写要点·····	(192)
一、财务控制实施相关文案编写要点·····	(192)
二、图表化财务控制文案编写要点(略)·····	(194)
三、制度化财务控制文案编写要点·····	(194)
第二节 财务控制管理文案范例·····	(195)
一、财务控制实施相关文案范例·····	(195)
二、图表化财务控制文案范例·····	(204)
三、制度化财务控制文案范例·····	(208)

第八章 财务分析管理文案

第一节 财务分析管理文案编写要点·····	(222)
一、企业内部财务分析评价文案编写要点·····	(222)
二、财务分析表格编写要点·····	(223)
第二节 财务分析管理文案范例·····	(224)
一、企业内部财务分析评价文案范例·····	(224)
二、财务分析表格范例·····	(240)



哈佛财务管理文案导言

- 引领世界潮流的哈佛管理体系
 - 卓越的管理离不开完善的管理文案
 - 哈佛财务管理文案的体系建构
-



一、引领世界潮流的哈佛管理体系

21 世纪将是一个竞争的世纪,资源的短缺,人口的不断增长,全球一体化经济进程的加快,所有这一切都将导致竞争的加剧,而竞争又主要表现为全球化的商业竞争。然而,直面中国企业的现状,无论是从经营规模,技术水平,还是经营体制管理素质,与世界先进企业相比,都有着不小的差距。如何应对全球性的挑战,把握全球性的机遇,已成为中国经济和中国企业面临的重大课题。

中国成功加入世界贸易组织(WTO),标志着中国经济已与世界经济接轨,中国企业将全方位地融入全球化的时代进程中去。同时也意味着一大批优秀的外国企业将陆续涌入中国市场,中国的企业也将走向世界,接受国际化的考验。从这个意义上说,中国是世界的中国,世界也是中国的世界!面对前所未有的机遇和挑战,如何使我们的企业在保持民族特色的同时,又能吸收外国优秀企业的成功经验,从而造就更多的跨国经济实体,振兴中国的民族经济,是摆在当代中国企业家面前的一项艰巨使命。

为了振兴民族经济,中国企业实在有太多的东西需要向西方先进国家学习。不管是软性的管理方法,还是具体的经营方式,乃至作为公司规范运作的管理文案。

在全球诸多的管理体系中,哈佛管理体系无疑是最具权威的管理体系之一。哈佛商学院是现今美国最大、最权威的管理学院,它不仅造就了一大批引领世界管理潮流的顶级管理思想家,还培养出了一大批成功的大企业家。它在经济领域具有无与伦比的地位,这不仅仅是因为哈佛商学院每年都为世界一流企业输出一大批优秀的管理人才(据统计,在美国 500 家最大企业的高层管理人员中,有五分之一毕业于哈佛),更重要的原因在于,哈佛管理引领着管理科学的最新潮流,是全球企业管理的楷模。近年来,作为管理学中的经典权威,哈佛商学院在管理案例教学及实践中已大量采用来自不同企业的文案,并由此形成了一套相当完备的现代企业文案管理体系,非常值得中国企业学习借鉴。毫无疑问,借鉴哈佛优秀的管理思想和方法,可以有效地避免企业运作中的失误,规范企业行为,从而提高企业的竞争实力。

而且,作为一种体系的创建者,哈佛商学院不仅引领着管理科学的潮流,而且还非常重视从管理实践中总结经验。此次编写的《哈佛管理文案》便是哈佛商学院在总结各国成功企业管理经验的基础上得出的一些通用文案。

二、卓越的管理离不开完善的管理文案

毋庸赘言,成功的企业来源于卓越的管理,而卓越的管理又离不开完善的管理



文案。实践证明，制度化、规范化和标准化的企业管理文案能使企业各项繁琐的事务变得简单，使杂乱的业务变得有序，为企业在激烈的市场竞争中生存、发展和走向成功奠定坚实的基础。

随着中国融入世界经济步伐的逐步加快，越来越多的企业认识到，只有追求现代化、科学化的经营管理模式，才是获得生存、赢得成功的策略。那么，何为现代化、科学化的管理模式呢？简言之，就是管理规范化的、标准化，及应用科学的管理工具。

目前，市场上已出现了不少以规范企业制度为核心的著作，但是尚无系统剖析、具体介绍现代企业经营管理规章制度等文案的参考书籍。企业管理实践呼唤一套既能适应市场变化又具有相对稳定性的企业规范化管理操作文案，以使企业管理有章可循。为给中国企业界提供一套系统、全面、客观的标准化文案，我们特地编写了这套《哈佛管理文案》。我们希望中国企业管理者既能够从中学习到哈佛管理的精髓，又能够找到有章可循、适合自己企业的文案。

文案作为一个企业经营管理的共同规范，是维持企业稳定发展的重要基础。制定健全、适用的各项企业管理方案，将企业内各项作业予以规范化、标准化，对企业的经营管理有着如下积极意义：

- (1) 各项工作方法有依据可循；
- (2) 各项评价方法有标准可循；
- (3) 传递信息，减少失误，提高劳动生产率；
- (4) 提升员工的工作士气；
- (5) 明确各项工作权责；
- (6) 建立公司良好形象。

企业文案在企业生产经营管理和对外交往中起着执行、指导、协调的重要作用，规范的文案在企业上行下达中通过传递准确的信息进行有效的沟通，从而减少失误，提高劳动生产率。造成管理乏力的原因很多，其中与文案管理有关的因素不可小视，那些令人费解的项目指令、难以执行的制度、漏洞百出的合同、平淡乏味的报告，往往造成管理低效甚至不可挽回的经济损失。

同时，企业文案是企业运行的基本工具，是企业间经济往来的载体。在越来越完善的市场经济法制环境下，一纸文案可以决定企业的成败，相信这绝不是危言耸听。因此，制作企业文案必须具备一定的法律基础，用于经济往来的合同或协议等文案都要以法律为依据，最大限度地保障企业利益。

广义的管理文案包括管理文案、管理表格、管理制度三方面的内容。管理文案是企业自身管理和外部经济往来的重要载体；管理表格则可以使具体的商业行为科



学化、系统化、规范化；管理制度作为对企业经营活动静态的规范和约束，是确保企业经营活动正常开展的有力工具。可见，优秀的文案在企业中起着执行、指导、协调的重要作用。

此次编写的《哈佛管理文案丛书》，全书共分六册，包括《哈佛营销管理文案》、《哈佛人力资源管理文案》、《哈佛财务管理文案》、《哈佛企划管理文案》、《哈佛行政办公管理文案》、《哈佛生产与运作管理文案》。在具体的编写过程中，都是先介绍各种具体文案的编写要点，接着介绍范例。因此，它既可作为企业文案制作人员的参考用书，又可作为企业制定相关规范性文本的参照标准。

三、哈佛财务管理文案的体系建构

根据企业财务实际操作运行的流程和职能，企业财务管理文案体系主要包括以下几个层面：财务计划与预决算管理文案、筹资融资管理文案、投资管理文案、资本运营管理文案、财务控制管理文案、财务分析文案。这些文案贯穿了企业财务管理的全过程，涵盖了企业财务管理的每一个领域及关键环节，是企业财务管理工作的必备要件。

（一）财务计划与预决算管理文案

本类文案是指导企业财务管理活动的纲领性指导性文案，主要包括财务计划书、财务预算报告和财务决策管理文案。

（二）筹资投资管理文案

本类文案是企业在进行筹资、投资活动时，在具体运作过程中运用的相关文案，主要包括：筹资投资可行性研究文案、筹资投资决策类文案、筹资投资运作类文案、筹资投资工作总结类文案。

（三）资本运营管理文案

本类文案是企业资本运营的过程中具体运用的相关文案，主要包括企业设立文案，企业兼并、收购、重组管理文案，企业破产清算管理文案。

（四）财务控制管理文案

本类文案是企业财务控制实施过程中运用的相关文案，主要包括计划类文案、控制实施类文案、财务事项处理类文案。

（五）财务分析管理文案

本类文案是企业财务分析过程中运用到的相关文案，主要包括财务分析报告、财务评价书、财务分析表格。

2

章

财务管理文案概论

- 了解财务管理文案
- 财务管理文案写作要求
- 财务管理文案材料的选取与组织
- 财务管理文案结构安排
- 财务管理文案语言表达



第一节 了解财务管理文案

一、财务管理文案的涵义

财务管理文案是应用文中的一种，它是在财务管理工作中，为解决财务管理工作中的实际问题，以事实为依据，以科学的理论为指导，直接阐明作者或作者所代表的主体的目的、主张、观点、意见或对某一事物或现象予以说明、分析、议论等的书面语言。它主要采用叙述、议论、说明等表达方式，而且除个别文种以外，大多具有特定的惯用程式。具体地说，这一概念的涵义主要包括以下几个方面：

1. 财务管理文案是“以事实为依据”，“以科学的理论为指导”

“以事实为依据”，主要包括两层意思：一是实事求是；二是情况、数据真实可靠，不允许任何虚构或浮夸。“以科学的理论为指导”，则是指以一定的财务管理理论作为写作、编制财务管理文案的指导。

2. 财务管理文案必须直陈其事、表达准确

财务管理文案必须“直接阐明”作者或作者所代表的主体的目的、主张、观点、意见，或对某一事物、现象予以说明、分析或议论。关于“对某一事物、现象予以说明、分析、议论”，是指在财务应用文的写作中，为了使目的、主张、观点或意见言之成理而对其背景、情况或缘由的客观介绍、分析或议论。

3. 财务管理文案主要采用综合式的表达方式

这一点是就财务管理文案的总体表达方式而言的。财务管理文案所包含的文种繁多，就某一个文种或某一篇文章、文件而言，它可能以叙述为主，也可能以议论为主，也可能以说明为主，也可能叙述、议论、说明兼而有之。它不像以表达方式命名的文章那样单纯，如以议论为主要表达方式的文章叫议论文，以说明为主要表达方式的文章叫说明文，等等。财务管理文案有其自身的特点，所以其表达方式是综合性的。

4. 财务管理文案一般具有某种惯用程式

为了提高办事效率，财务管理文案一般具有某种惯用程式。这种程式，有的是国家明文规定，必须照办的；有的则是约定俗成，逐渐形成的大家共同遵守的规范。这种程式是一般文学性的文章所不具备的，也是区别于其他文体的重要标志之一。



二、财务管理文案的特点

财务管理文案作为企业管理文案的一种重要形式,它具有显著的特征。具体地说,由于主旨、材料、结构、语言是一切文章的构成要素,财务管理文案的特点就分别体现在这四个方面。

1. 主旨单一、明确

主旨是文章的中心意思,是作者的意图、主张或看法在文章中的反映。单一、明确是财务管理文案主旨的特点,同时也可以说是对财务管理文案主旨的要求。

所谓的单一,是说一篇文章只能有一个中心,只能围绕着一个主题把问题说清说透,而不能把关系不大甚至毫不相关的问题写到一篇文章中去,使写出的文章多中心、多主题。主旨的单一在法定公文中体现得最为突出,“一文一事”是撰写财务管理文案必须依循的原则,也是其能否生效的保证。其他各类应用文,无论是事务文案,还是财务管理专业文案、学术文体,无论其篇幅长短、内容复杂与否,也都要把全文归结到一点上。

所谓的明确,是说文章的中心意思,作者的意图和主张是什么,要使读者一看便知,而不必费心揣摩。文艺作品所讲究的曲折与含蓄,恰恰是实用性文章所排斥的。主旨含糊不清,读者抓不住文章的中心,难以领会或易于误解作者的意图,就会贻误工作,给工作造成损失。为了确保主旨的明确,作者可在许多环节上下工夫。值得注意的是写法上的两个特点:

一是采用“片言居要”的方式,直截了当地把主旨写明,告诉读者。标题、开头、结尾等引人注目的部分,常常是用以出示主旨的位置。当然,篇幅短小、内容简单的纯粹事务性文章,把事项交代清楚即可,可以不采用这种写法。

二是采用组织规范段,并写出段中主句的方式,揭示段旨,表明段落的中心所在。规范段是指段意明白、统一、完整的段落,段中主句则是指在规范段中出现的概括段落的中心意思的一个或两个句子。

2. 材料真实、有力

材料是构成文章内容,形成、支撑并表达主旨的各种事实与理论。善于从材料出发,注意让材料说话,才能言之有据,言之有物,写出有说服力的财务管理文案。

真实是财务管理文案的生命,而材料的真实又是使文章具有真实性的首要条件。实用性文章材料的真实不同于艺术的真实,是指材料要同客观情况完全相符,而不能随意编造,不能有任何虚构和夸张。选用第一手材料,要求严格检查它同现实的一致性,而不能按照个人意愿,歪曲事实真相,也不能以偏概全,孤立、片面



地看待个别事实,把不具有整体或本质真实的事例或细节作为材料使用。选用第二手材料,一方面要确保其来源的可靠,另一方面要在正确、全面地理解材料内容的基础上,按其本身的内涵去使用它。以讹传讹、断章取义,无疑会使第二手材料失去真实性。

有力是财务管理文案的材料所应具备的另一个特点。它首先要求材料要能为主旨所统帅,而不是游离于主旨之外,或同主旨相悖;其次要求所用材料为主旨的表达所必需,而不是可有可无,同主旨之间缺乏一种密切的联系;最后要求所用的材料要典型,使用典型的材料,可以增强财务管理文案的力度,提高财务管理文案的质量。

3. 结构严谨、固定

财务管理文案要有主旨和材料,但并不是主旨和材料的罗列或堆砌。写财务管理文案在明确主旨、选定材料之后,还要设置一个能把主旨和材料有机地结合在一起,能把材料有序地排列在一起的框架,这个框架就是财务管理文案的结构。简单地说,结构是财务管理文案内部的构造;安排结构,就是根据主旨表达的需要,合理地组织材料。

财务管理文案本质上应该是一种逻辑构成,而逻辑构成则要讲求严谨性,不能流于松散无序。前后矛盾,次序混乱,应有过渡或照应的地方没有出现特写的过渡或照应的形式,前后相连的部分之间缺少一种应有的意义联系,“当止处不止,不当止处却止”等,都是文章结构不够严谨的表现。首尾相合,衔接紧密,层次清晰,段落分明,则是结构严谨的最起码的条件,也是对财务管理文案结构的最基本的要求。

结构固定是财务管理文案的一个重要的特点。在长期的写作实践中,各类实用性文章大都形成了统一的构成格式,财务管理文案应该包括哪些部分,各个部分应该如何排列,都已有固定的“模式”。遵照固定的“模式”写作,才能写得规范,也才能使写出的财务管理文案便于阅读,易于发挥实际效用。格式化是财务管理文案写作所不能背离的一种趋势。结构固定,格式规范,是财务管理文案备受重视的一个特征。

4. 语言准确、朴实

语言准确是对所有文章的要求,只是在不同类型的文章中它的含义可能会有所不同。财务管理文案的语言准确除了指用词造句的恰当、贴切、得体之外,还有其特殊的内涵。首先,专业术语和行业用语的大量使用,会增强财务管理文案语言的准确性,或者说是财务管理文案的语言具有准确性的体现。专业术语和行业用语,是指用于特定的学科、专业领域或社会行业的意义确定的专门性词语。单义性、概



括性、客观性是专业术语和行业用语的特点。其次，使用经核查的数字，可以精确地描述经济现象，表明经济关系。数据在财务管理类文章中占有很重要的地位，而数据又常被人们视为精确度的标志。

朴实即平实自然、通俗易懂。文章语言朴实首先表现为用语直白。撰写财务管理文案，要直陈其事，直接了当地把话说明。委婉、模糊的语言形式通常是不适用于财务管理文案的；其次表现为用语质朴。在财务管理文案这类非欣赏性文章中，要用实实在在、朴实无华的语言，深入浅出地阐明事理，而不可堆砌华丽辞藻或故意使用生僻词语。

财务管理文案要在经济工作中发挥作用，就必须具有严肃性的特点，此外，严肃性也是使财务管理文案顺利地发挥作用所必需的。从造句的角度来说，多用严整的句式有助于增加语言的庄重感。从措词的角度来说，严格掌握用词的尺度和界限，会为语言增添庄重感。在财务管理文案写作中，有些词语是不宜使用或需谨慎使用的。比如，对粗俗词要坚决予以弃除；对方言土语、儿化语之类的口语色彩过于浓烈的词语，应禁止使用或尽量少用；对叹词、象声词和部分感情色彩过于浓烈的形容词、副词，应控制使用；对简称之类特殊的词语形式，应慎重使用。而有些词语，如文言词语的适当使用，会使财务管理文案显得更有庄重感。