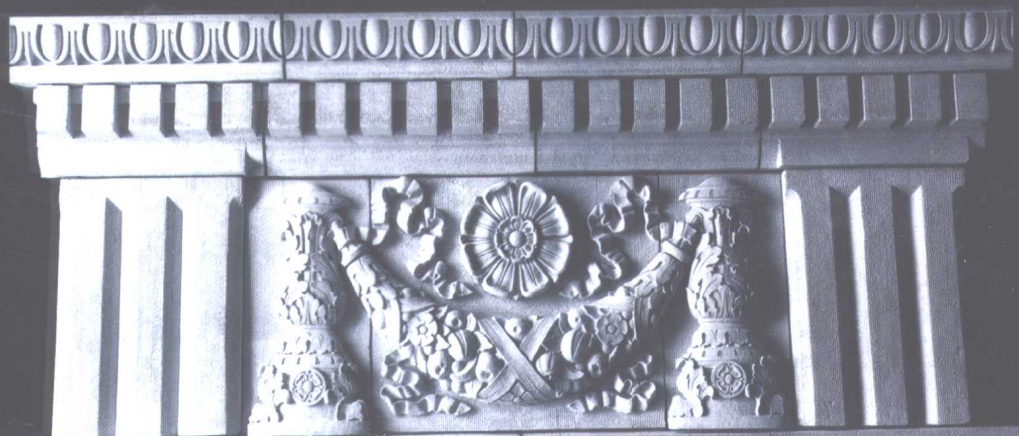




哈佛 管理文案

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 哈佛营销管理文案引言

- 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、哈佛营销管理文案的体系建构..... (4)

第二章 营销计划管理文案

- 第一节 营销计划管理文案编写要点..... (6)
 - 一、规范化营销计划管理文案编写要点..... (6)
 - 二、图表化营销计划管理文案制作要点..... (8)
 - 三、制度化营销计划管理文案编写要点..... (8)
- 第二节 营销计划管理文案范例..... (9)
 - 一、规范化营销计划管理文案范例..... (9)
 - 二、图表化营销计划管理文案范例..... (18)
 - 三、制度化营销计划管理文案范例..... (24)

第三章 营销调研与预测管理文案

- 第一节 营销调研与预测管理文案编写要点..... (32)
 - 一、市场调查问卷编写要点..... (32)
 - 二、市场调研报告编写要点..... (35)
 - 三、市场调研管理制度编写要点..... (36)
 - 四、市场预测报告编写要点..... (36)
- 第二节 营销调研与预测管理文案范例..... (38)
 - 一、市场调查问卷范例..... (38)
 - 二、市场调研报告范例..... (53)
 - 三、市场调研管理制度范例..... (60)
 - 四、市场预测报告范例..... (69)



第四章 市场营销产品策略文案

第一节 市场营销产品策略文案编写要点	(72)
一、新产品开发文案编写要点	(72)
二、产品设计文案编写要点	(73)
三、产品上市文案编写要点	(74)
四、产品管理文案编写要点	(76)
第二节 市场营销产品策略文案范例	(78)
一、新产品开发文案范例	(78)
二、产品设计文案范例	(84)
三、产品上市文案范例	(89)
四、产品管理文案范例	(101)

第五章 价格管理文案

第一节 价格管理文案编写要点	(108)
一、定价管理文案编写要点	(108)
二、调价管理文案编写要点	(109)
第二节 价格管理文案范例	(111)
一、定价管理文案范例	(111)
二、调价管理文案范例	(121)

第六章 渠道管理文案

第一节 渠道管理文案编写要点	(130)
一、常规渠道管理文案编写要点	(130)
二、特殊渠道管理文案编写要点 (略)	(131)
三、物流管理文案编写要点	(131)
第二节 渠道管理文案范例	(133)
一、常规渠道管理文案范例	(133)
二、特殊渠道管理文案范例	(146)
三、物流管理文案范例	(163)

第七章 促销管理文案

第一节 促销管理文案编写要点	(170)
----------------------	-------



一、促销计划管理文案编写要点	(170)
二、促销手段管理文案编写要点	(170)
第二节 促销管理文案范例	(175)
一、促销计划管理文案范例	(175)
二、促销手段管理文案范例	(178)

第八章 营销人员管理文案

第一节 营销人员管理文案编写要点	(214)
一、营销人员日常管理文案编写要点	(214)
二、营销人员业绩管理文案编写要点	(215)
第二节 营销人员管理文案范例	(216)
一、营销人员日常管理文案范例	(216)
二、营销人员业绩管理文案范例	(240)



1

章

哈佛营销管理文案导言

- 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
- 哈佛营销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外国的优秀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了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,为企业有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、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,可以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、哈佛营销管理文案的体系建构

根据企业营销管理实际操纵运行的流程和职能，企业营销管理文案体系主要包括七个层面：营销计划管理文案、营销调研与预测管理文案、市场营销产品策略文案、价格管理文案、渠道管理文案、促销管理文案以及营销人员管理文案。这些文案贯穿于企业市场营销的全过程，涵盖了企业营销管理的每一个领域，是企业营销管理工作的必备要件。

（一）营销计划管理文案

此类文案是指导企业市场营销活动开展的纲领性文件，主要包括：市场营销规划方案、营销计划书、营销计划管理表格、营销计划管理制度。

（二）营销调研与预测管理文案

此类文案是企业市场营销活动的基础文本，主要包括：市场调查问卷、市场调研报告、市场预测报告、市场调研管理制度。

（三）市场营销组合文案

此类文案是企业进行市场营销时，对营销策略的具体实施及营销手段的具体运用的文案，主要包括：营销产品策略文案、价格管理文案、渠道管理文案、促销管理文案。

（四）营销人员管理文案

此类文案是为了保证企业对营销人员进行有效控制而制定的文案，包括营销人员日常管理文案和营销人员业绩管理文案。

2

章

营销计划管理文案

- 规范化营销计划管理文案
- 图表化营销计划管理文案
- 制度化营销计划管理文案

第一节 营销计划管理文案编写要点

营销计划是企业按照本企业的经营目标,依照市场调查、预测与决策等,对商品销售活动从时间、空间和人力、财力上做出具体安排。市场营销计划的基本内容是根据营销的目的来确定的。一般的营销计划都应包括这些方面的基本内容:商品计划、成本计划、渠道计划、销售结构组织计划、销售数额计划以及促销计划等。营销计划的具体内容决定其形式特征。总括起来,营销计划管理文案的形式有三种,一是规范化的营销计划管理文案,二是图表化的营销计划管理文案,三是制度化的营销计划管理文案。下面分别介绍各种形式的营销计划管理文案的编写要点:

一、规范化营销计划管理文案编写要点

1. 概述

营销计划是企业按照本企业的经营目标,依照市场调查、预测与决策等,对商品销售活动从时间、空间和人力、财力上做出具体安排。

营销计划的具体内容决定其形式特征。营销计划的一般格式有表格式、文件式、表格文件结合式三种。

2. 编写要点

编写营销计划书应遵循以下步骤,依据营销计划的规律来安排营销活动的内容。

(1) 计划概要

营销计划首先要有一个内容提要,即对主要营销目标和措施的简明概括和说明。

(2) 当前营销状况

在内容提要之后,营销计划的第一个主要内容是提供该产品当前营销状况的简要而明确的分析:

①市场情况。市场的范围有多大;包括哪些细分市场;市场及各细分市场近几年营业额有多少;顾客需求状况及影响顾客行为的各种环境因素等。

②产品情况。产品组合中每个品种的价格、销售额、利润率等。

③竞争情况。主要竞争者都是谁;各个竞争者在产品质量、定价、分销等方面都采取了哪些策略;他们的市场份额有多大以及变化趋势等。

④分销渠道情况各主要分销渠道的近期销售额及发展趋势等。

(3) 威胁与机会

营销计划中第二个主要内容是对市场营销中所面临的主要威胁和机会的分析。





“威胁”是指营销环境中存在着的对企业营销的不利因素;“机会”是指营销环境中对企业营销的有利因素,即企业可取得竞争优势和差别利益的市场机会。

管理者应对威胁和机会进行评估。对环境威胁可从两方面进行评估:一是潜在的重要性,重要性的大小依威胁成为事实时公司的损失多少而定;二是发生的可能性,即威胁成为事实的可能性。对营销机会也可从两方面进行评估:一是潜在吸引力,即获利的能力;二是成功的可能性。

一个市场机会能否成为企业的营销机会,还要看它是否符合企业的目标和资源。每个企业都在自己的任务和业务范围内追求一系列的目标,如利润水平、销售水平、销售增长水平、市场占有率以及商誉,等等。有些市场机会不符合上述的目标,因而不能成为企业的营销机会。譬如,有些机会在短期内能提高利润率,但会造成不良影响,破坏企业的声誉,那是绝不可取的。还有些市场机会虽然符合企业的目标,但企业缺少成功所必需的资源,如在资金、技术、设备、分销渠道等方面力所不及,那也是不可贸然取之的。但如果能以合理的代价取得所必需的资源,也可能取得成功。一个最成功的企业家所经营的业务应当是这样的:能扬长避短,发挥优势,比竞争者享有差别利益,并且能得到购买者的偏爱。

(4) 营销目标

营销目标是营销计划的核心部分,是在分析营销现状并预测未来的威胁和机会的基础上制定的。营销目标也就是在本计划期内要达到的目标,主要是市场占有率、销售额、利润率、投资收益率等,如市场占有率要提高 15%,销售利润率要增加 20%等。

(5) 营销策略。营销策略是指达到上述营销目标的途径或手段,包括目标市场的选择和市场定位策略、营销组合策略、营销费用策略等。

① 目标市场。在营销策略中应首先明确企业的目标市场,即企业准备服务于哪个或哪几个细分市场,以及市场定位。

② 营销组合。企业准备在各个细分市场采取哪些具体的营销策略,如产品、渠道、定价和促销等方面的策略。

③ 营销费用。根据上述营销策略确定营销费用水平。

(6) 营销方案。营销策略还要转化成具体的活动程序,内容包括:要做什么?何时开始,何时完成?由谁负责?需要多少成本?按上述问题把每项活动都列出详细的程序表,以便于执行和检查。

(7) 活动预算。营销计划中还要编制各项收支的预算,在收入一方要说明预计销售量及平均单价,在支出一方要说明生产成本、实体分配成本及营销费用,收支的差额为预计的利润(或亏损)。上层管理者负责审批预算,预算一经批准,便成为购买原材料,安排生产、人事及营销活动的依据。



(8)营销监控。营销计划的最后一部分,是对计划执行过程的控制。典型的情况是将计划规定的目标和预算按月份或按季度分解,以便于企业的上层管理部门进行有效的监督检查,督促未完成任务的部门改进工作,以确保营销计划的完成。

二、图表化营销计划管理文案制作要点

1. 概述

表格在营销计划管理中的应用,不外乎两种情况:第一,由于营销计划本身的特点,有些计划使用表格表现其内容要比使用条款式文字表达更为具体、直观。而有些营销计划则只能是表格式的计划;第二,以条款为主的营销计划中,需要列出的数据内容则经常应用到表格形式。

表格的特点就是,便于将成组的、有时间序列或者按规律发展的动态数据直观排列,便于人们对比掌握。

2. 制作要点

营销计划的主要内容有:客户、产品、数量、时间、价格、金额、利润等七个要素。制作此类表格,要对这七个要素的具体要求有比较清楚地了解。根据营销计划种类的不同,以上七个要素可能只有几种出现,但最少也应该有两种以上。

三、制度化营销计划管理文案编写要点

1. 概述

市场营销活动主要有三个步骤,即营销计划的制定、营销计划的执行和营销计划执行的控制。市场营销计划的管理是整个市场营销活动的前提和基础,是企业市场营销活动成败的关键。市场营销计划必须详尽地分析目前的营销状况,分析机会与问题,必须有目标、战略和具体的行动方案,还要预测财务开支和指明如何控制计划的执行。营销计划管理文案是为了保证所制定的营销计划切实可行并能够得到施行而制定的规章制度。

2. 编写要点

营销计划管理文案应包括几方面的基本内容:营销方针目标、为达到营销目标所采用的方法策略、业务部门的营销计划方案及管理措施、所采用的促销方案、行动计划、营销活动的管理办法及控制措施。

编制营销计划管理文案应注意的问题有:第一,要注意从本企业、本部门的实际情况出发,不能脱离现实,任务指标不要定得过高或过低;第二,措施和办法要制定得具体、可行,以便于落实和监督检查;第三,表达要以解释说明为主,行文中不要夹杂不必要的议论。



第二节 营销计划管理文案范例

一、规范化营销计划管理文案范例

A₁ 公司国际市场营销规划方案

一、前言

A₁ 公司是一家大型企业,目前的产品主要是铸型尼龙制品,主要用于石油化工、铁路交通、轻工纺织、建工建材以及矿山冶金等工业机械转动和结构部件方面。

目前,国际上生产铸型尼龙制品的厂商林立,竞争异常激烈。各厂商纷纷使出压价的法宝,导致价格一降再降。如今,铸型尼龙制品的价格只是 1998 年的一半。激烈的竞争导致一部分企业退出了这个行业,剩下的企业之间的竞争自然更加激烈,A₁ 公司利润也因此有所下降。

面对今天这样一个国际化的时代,面对今天这样一个激烈竞争的市场,必须采用国际上最先进的管理体制,对企业进行整顿,对员工进行培训教育,进一步提高企业在国际市场上的竞争力,提高产品在国际市场上的市场占有率。

所以,目前的当务之急是对企业进行整顿,制定一个更长远的发展规划,以及在对市场进行调查的基础上,以市场为导向,进行新产品的开发和研究,进一步提高目前产品的科技含量,以增加企业利润。

二、现状分析

(一)宏观分析

许多国家对铸型尼龙的深加工及其下一代产品的开发和研究的态度是十分积极的。历年来,铸型尼龙工程材料一直受到许多国家有关科学技术、工业建设部门的各级领导、学会、协会和研究应用部门的重视和支持。当前,国际塑料制品市场正处于激烈竞争的状况,需要具有高性能、轻质、耐用、节能的工程机械结构部件。而近年来许多国家尼龙单体已内酰胺已大量投产,更为这项铸型尼龙材料的发展应用提供了原料基础。所以,国际大环境是有利的。

(二)微观分析