

第三章 机关事务应用文(二)

学习目标

了解工作计划、工作总结、述职报告和会议纪要在日常工作中的重要性;理解上述应用文的概念,掌握写作方法和技巧,熟悉相关写作要求等。

第一节 工作计划

一、工作计划的概念

工作计划书是人们对未来一定时间的任务,提出明确目标,规定具体要求,制定相应措施,做出合理安排的一种文书。“凡事预则立,不预则废”,“预”就是事先的计划和安排。工作有了计划,才可以统筹全局,做到心中有数,同时也便于随时检查工作进度,从而提高工作质量,为按时完成工作任务打下基础。

工作计划书按照不同的性质和内容可以分成不同的类别。比如,按内容分,有综合计划书和专题计划书;按范围分,有国家计划书和区域计划书;按时间分,有长远计划书、年度计划书、季度计划书等。

二、工作计划的特点

工作计划书有其自身的特点:预见性、目标性和规范性。

(一)预见性

所谓预见性就是指工作计划书是在正确分析内外形势的基础之上,根据本单位或者本部门的具体情况提出的下一步设想。但是工作计划书必须以现实为基础,提出的计划经过主观努力可以做到,并且是切实可行的措施和方法。工作计划既不能无所新意没有突破,又不能脱离实际好高骛远。

(二)目标性

目标是工作计划书的灵魂,是制定计划书的出发点。不同的计划有不同的目的,或直接指出指标,或提出预期结果。但无论如何,目标必须明确具体。另外,目标还必须具有一定的挑战性,完全按部就班地设定某种很容易达到的目标,并不具备多大现实意义,也不会得到主管领导的认可。当然,所谓的挑战性也要符合自身能力,不能为了取悦领导或者其他目的而将目标设得过高,到时候如果不能完成目标,只能是自取其辱。

(三) 规范性

工作计划的结构和内容还有一定的规范性,不能随笔畅意而行。先写什么,后写什么都有相对固定的要求,特别是在计划的主体部分,一般按照“背景分析”、“任务和目标”、“步骤及措施”、“其他备选方案”等顺序来写。当然不同性质的工作计划也可稍有不同,视情况可简可繁。

三、工作计划的写法

一般来说,工作计划书包括如下三个部分:

(一) 标题

计划的标题包括制定计划的单位、计划的期限、事由、文种四部分,如《××公司市场部 2007 年市场推广工作计划》、《××工厂 2008 年度生产工作计划》等。

(二) 正文

正文是工作计划书的主体部分,主要包括前言、任务和目标、完成任务的措施及步骤、结语等几个部分。前言也就是对相关背景略作介绍和分析,解释制定该工作计划的环境、条件基础和意义等;任务和目标部分是说明要“做什么”的问题,通常用时间范围、数量指标、质量规格等描述;完成任务的措施及步骤是指在计划中要写明达到既定目标需要采取什么手段、动员哪些力量、创造什么条件、排除哪些困难等,并对相关事宜进行落实,同时完成任务的过程需要划分为几个阶段或者步骤,每个阶段或步骤又有几个环节,各个环节和步骤之间的关系如何,哪些先做,哪些后做,哪些是重点,哪些是次重点,都应该明确,在时间的安排上既有总的时限,又要有各阶段的时间要求以及人力物力的相应安排和配合;结语部分可以根据实际需要,或指出工作计划的重点任务与实施过程中的主要环节,或提出完成计划的决心和口号。

(三) 署名和日期

计划的结尾要写上制定单位的名称与制定日期两项内容。如果标题中已标明单位名称,结尾可省去单位署名,写明制定日期即可。

四、工作计划写作的注意事项

(1) 个人或者部门工作计划一定要与公司或者单位总体目标相一致,不能各行其是。

(2) 对于能用数字、金额等说明的问题就尽量不用或少用文字说明。这样的工作计划才具体,否则可能就是空话。

(3) 工作计划拟好之后,应该和主管领导或者同事充分沟通,得到认可后再正式公布。

2007 年××空调公司销售工作计划

根据公司 2007 年度深圳地区总销售额 1 亿元,销量总量 5 万套的总目标及 2007 年度的渠道策略做出以下工作计划:

一、市场分析

空调市场的价格战逐渐升温,城市建设和人民生活水平的不断提高以及产品更新换代时期的到来带动了一级市场持续增长,从而使得整体市场容量大幅扩张。根据行业数据显示全球市场容量在 5 500 万~6 000 万套,中国市场容量约为 3 800 万套,根据区域市场份额容量的

划分,深圳空调市场的容量约为40万套左右,5万套的销售目标约占市场份额的13%。

目前,××空调公司在深圳空调市场的占有率约为2.8%左右,但根据行业数据显示,近几年空调市场一直处于“洗牌”阶段,品牌市场占有率将高度集中化。根据公司的实力及2007年度的产品线,公司2007年度销售目标完全有可能实现。但深圳市场基础比较薄弱,团队还比较年轻,品牌影响力还需要巩固与拓展。根据以上情况做以下工作规划。

二、工作规划

根据以上情况在2007年度计划主抓六项工作:

1. 销售业绩

根据市场具体情况,对公司下达的年销售任务、月销售任务进行分解。分解到每月、每周、每日。把每月、每周、每日的销售目标分解到各个系统及各个门店,完成各个时段的销售任务。并在完成任务的基础上,提高销售业绩。主要手段是:提高团队素质,加强团队管理,开展各种促销活动,制定奖罚制度及激励方案(根据市场情况及各时间段的实际情况进行),此项工作不分淡旺季时时主抓。在销售旺季针对××,××等专业家电系统实施力度较大的销售促进活动,强势推进大型终端。

2. K/A、代理商管理及关系维护

针对现有的K/A客户、代理商或将拓展的K/A代理商进行有效管理及关系维护,对各个K/A客户及代理商建立客户档案,了解前期销售情况及实力情况,进行公司企业文化传播和公司2007年度新产品的传播。此项工作在8月末完成。在旺季结束后和下一个旺季来临前了解各K/A及代理商负责人的基本情况,进行定期拜访,有效沟通。

3. 品牌及产品推广

策划一些投入成本较低的公共关系宣传活动,提升品牌形象。如“××空调健康、环保、爱我家”等公益活动。在有可能的情况下与各个K/A系统联合进行推广,这样不但可以扩大影响力,还可以建立良好的客户关系。

4. 终端布置(配合业务条线的渠道拓展)

根据公司的2007年度的销售目标,渠道网点普及还会大量增加,要积极配合店中店、园中国、店中柜的形象建设(根据公司的展台布置六种氛围)。布置标准严格按照公司的统一标准(特殊情况再适时调整)。

5. 促销活动的策划与执行

促销活动的策划及执行主要在2007年4~8月销售旺季进行,第一,严格执行公司的销售促进活动。第二,根据当时的市场情况和竞争对手的销售促进活动,灵活策划一些销售活动。避其优势,攻其劣势,根据公司的产品优势及资源优势,突出重点进行策划。

6. 团队建设、管理、培训

团队工作分四个阶段进行:

第一阶段:2006年8月1日~8月30日

对促销员进行重点排查,量化考核,清除部分能力低下的人员,保留40人左右进行重点培养。制定相关的团队管理制度,建立权责明晰的工作报表。

第二阶段:2006年9月1日~2007年2月1日

主要对主力团队进行系统的强化培训,配合公司品牌、产品推广活动及产品宣传活动,并协作业务部门进行网点扩张,积极进行终端布置建设,保持与原有终端的有效沟通,维护好终端关系。

9月1日~9月30日:进行四节课的企业文化培训和行业知识培训;

10月1日~10月31日:进行四节课的专业知识培训;

11月1日~11月30日:进行四节课的促销技巧培训;

12月1日~12月31日:进行四节课的心态引导、培训;

2007年1月1日~1月31日:进行四节课的促销活动及终端布置培训;

2007年2月1日~2月28日:进行全体成员现场模拟销售培训及现场测试,并在每月末进行量化考核,销量跟进。

第三阶段:2007年2月1日~2月28日

用一周的时间根据网点数量的需求进行招聘促销员工作,利用10天的时间对新入职促销员进行系统培训、考核、筛选。对合格人员进行卖场安排,试用一周后对所有的促销人员再次进行考核,最后定岗定人,保证在3月1日之前所有的终端岗位有人。

第四阶段:2007年3月1日~7月31日

全面启动整个深圳市场,所有工作重心都向提高销售倾斜。第一,跟随进货源,保证货源充足,比例协调,达到库存最优化,尽量避免断货或缺货现象。第二,招聘培训临时促销员,以备做活动,全力打造在各个环节都比较有战斗力的团队。第三,严格执行公司的销售策略及促销活动,并策划执行销售促进活动,拉动市场,提升销量。第四,跟进促销赠品及赠品的合理化分配。第五,进行布点建设,提升品牌形象。随访辅导,执行督导。第六,每月进行量化考核。第七,对每月的任务进行分解,并严格按照WBS法对工作任务进行分解做到环环相扣,权责分明,责任到人,工作细节分到不能再细分为止。第八,利用团队管理四大手段:即周工作例会;随访辅导;述职谈话;报表管理严格控制团队,保持团队的稳定性。第九,时时进行市场调研、市场动态分析及信息反馈,做好企业与市场的传递员。全力打造快速反应机制。第十,协调好代理商及经销商等各环节的关系。根据技术人员支持,全力以赴完成终端任务。

××××

××年×月×日

第二节 工作总结

一、工作总结的概念

工作总结,就是把某一时期已经做过的工作,进行一次全面系统的检查、评价,并详细分析和研究,看看取得了哪些成绩,存在哪些缺点和不足,为以后的工作提供经验教训的应用文书。人们在完成每一项工作之后,必然会获得很多感性认识,但是很多认识可能是很零散、肤浅和表面性的。为了使认识不断深化,形成规律性的认识,就需要把这些零散、肤浅和表面性的认识上升为全面、系统和本质的理性认识,要做到这一点,进行仔细认真的工作总结就是一个很好的办法。

在实践中,可以是下级向上级汇报工作总结,也可以是上级向下级传达工作总结。下级向上级汇报工作总结,可以便于上级掌握情况,推广经验或纠正偏差,进而调整工作部署;上

级向下级传达工作总结,可以让下属单位的员工全面地了解领导的工作情况、取得的成绩和存在的问题,也便于下级对上级的监督。有些比较典型的经验总结则通过社会传播媒介进行宣传、推广,以利于提高整个社会的工作效率。

从不同的角度看,工作总结也可以分为不同的种类。比如,按内容分,有全面总结和专题总结;按范围分,有单位工作总结、部门工作总结和个人工作总结;按时间分,有年度总结、半年总结、季度总结、月份总结和阶段总结等。

二、工作总结的写法

工作总结一般由标题、正文、署名和日期等部分构成。

(一)标题

工作总结的标题通常由单位名称(对单位总结而言)、时间、事由和文种四个方面组成,如《××公司××处 2007 年度安全工作总结》、《××集团××公司 2006 年度销售工作总结》等。有的工作总结还采用双标题的形式,如《奋力开拓,打开局面——××公司 2007 年彩电销售工作总结》、《薄利多销,保质保量——××饮料公司 2008 年度销售经验总结》等。

(二)正文

正文包括前言、主体和结束语三部分。

1. 前言

前言也称引言,一般简要概述总结的背景、依据和目的等。如某师范大学审计处 2002 年的总结报告开头如下:

2002 年在校党委的领导下,在上级主管部门的指导帮助下,我们审计处全体同志认真学习、领会“三个代表”重要思想和“十六大”会议精神,一如既往地贯彻和落实《审计法》、《审计署关于内部审计工作的规定》和国家相关法律法规。以学校教育工作为中心,结合内审工作实际,紧紧围绕我校的热点、重点、难点问题开展审计工作,充分发挥内审的监督和服务职能,为学校领导及时提供决策依据。全年共开展各项审计 400 余项,为学校节约了大量资金。在深化学校改革,促进廉政建设,加强财务管理,提高经济效益等方面,真正起到了“经济卫士”和“参谋助手”的作用。由于工作成绩突出,我校审计处被评为 2002 年度××市内审工作先进单位,两人被评为校级优秀共产党员和“三育人”工作先进个人。

这篇总结的前言概括介绍了相关基本情况,简要介绍了工作内容和取得的成绩。

2. 主体

主体是总结的核心部分,一般由基本情况、成绩与经验、问题与教训和今后的打算等组成。对于基本情况部分,一般写得比较概括,其目的是让人们对总结有大概了解。这部分内容有时也在前言中反应,其主要作用是交代工作总结对象的概况、工作背景、具体任务、工作成果等。

介绍成绩与经验时,要首先介绍取得成绩的方法或途径。这部分是重点,因为人们关注成绩的同时更关注成绩是怎样取得的。比如,上述某师范大学审计总结的正文结构是这样写的。

一、基础建设

2002 年是我校各项工作迅速发展的一年……我们审计处认真贯彻落实……指示精神,结合我校实际,在做好审计工作的同时,积极配合其他各项工作的开展……

1. 参与制定了学校物资采购、设备管理及相关规章制度若干项……
2. 在学校机构改革后,进一步明确了审计工作人员的职责和权限……
3. 调整人员的知识年龄和知识结构,新增专业审计人员 2 名……

二、学习及培训

强化措施,进一步提高审计人员的业务素质和政治素质,使我校每个内审人员都真正成为“思想领先、业务过硬、技能娴熟、务实高效”的工作高手。

1. 派一名同志随同教育厅考察团赴法国学习考察,获取了大量审计工作信息及先进工作经验。

2. 与××大学等省内外高校相互交流,共同探讨审计工作新思路。
3. 加强自身业务素质的学习,积极进行学术研究和探讨,公开发表专业学术论文 4 篇。

三、参与后勤改革

……

四、参与校办产业改革

……

五、参与各项招标工程及政府采购

……

六、具体审计工作

1. 开展决算审计 2 项……
2. 开展财务收支审计和专项审计调查 4 项……
3. 开展经济责任审计 4 项……
4. 基建审计……
5. 集中力量对科研专项资金进行监督审计……

……

当然,任何工作的完成都不可能是绝对完美的,都不可避免地存在这样或那样的问题。所以把存在的问题和不足总结出来,让他人引以为戒,也是工作总结的主要目的之一。比如,有的工作总结是这样介绍问题和不足的。

但是,在具体工作中我们也存在如下问题和不足:

1. 思想上认识不够,认为只要产品质量好就受欢迎。可实际上现在市场上质量好的同类产品非常多,消费者对各种品牌也比较熟悉,所以我们打质量牌一开始就没有成功……

2. 在具体做法上,展台的布局不合理。资料和免费赠品堆放得太多,显得非常拥挤,有的客人路过时看到里面太拥挤就不愿意继续了解我们的产品,后来经过重新布置展台,情况才有所改善……

3. 个别工作人员工作方法不够成熟,明显缺乏经验。比如,太过热情反而让来客感到厌烦……

……

完成上述内容后,还应该简要说明今后有何打算,再表明以后工作的决心等。

3. 结束语

正文部分结束后,有的工作总结无须加上结尾部分就可结束,有的还要加上结束语,可以说是对前文的总结,也可以是对未来的展望。

(三)署名和日期

正式的工作总结都需要在最后签署单位名称和日期。

××公司财务部 2005 年度财务工作总结

2005 年既紧张有序又轻松愉快。一年来在公司领导的正确领导下,财务部各项工作有条不紊、严谨规范,发挥了财务部的职能作用,取得了可喜的成绩,同时也存在一些问题,现总结如下:

一、常规性工作

1. 反映,是财务工作的基本职能之一。财务工作人员必须对公司发生的每一笔经济业务通过不同的方式、方法进行规范记录,反映在凭证、账簿和报表中,以备随时查阅。我公司财务部已经对日常工作流程熟练掌握,能做到条理清晰、账实相符。从原始发票的取得到填制记账凭证,从会计报表编制到凭证的装订和保存都达到正规化、标准化,做到全面、及时、准确地反映。

2. 核算,也是财务工作的基本职能。核算包括成本核算、工资核算、费用核算等。在成本核算上能够结合我公司特点,将农业生产成本按分步法进行结转,使基地费用分摊较为合理,对工厂的生产成本采用了分车间按品种法明细核算,当正常生产时产品成本将会很准确;在工资核算上采用日工薪制,对于试生产阶段较为适合,待到正常生产时可以考虑计件工资和效益工资的核算方式,这种方式将更为合理;在费用核算上采取分部门核算,随时都可以查出每个部门每个月实际发生的费用。

3. 监督,是财务工作的另一项基本职能。首先,对每个部门每笔经济业务的合法性、合理性进行监督,保证企业不受不必要的经济损失,更不能为一些工作人员创造犯错误的机会,在这方面,财务部严格按有关制度执行,铁面无私,从不放过任何不合理事情;其次,对公司整体资产进行监督,定期进行固定资产盘点、存货盘点、库存现金余额盘点等,以保证公司财产不受侵害。

4. 评价,对不同时期或阶段的经营成果及财务状况进行评价和分析。财务部能够按月、季和年通过会计报表和财务辅助说明进行分析和评价。

5. 管理,是财务工作的一项重要职能。首先,为领导管理和决策提供准确可靠的财务数据,公司财务部能够随时完成公司领导和其他部门要求提供的资料;其次,参与公司管理和决策,对公司存在的不合理现象,财务部已经提出合理化建议,大部分已被采纳。

二、其他工作

在完成财务常规性工作的基础上,财务部在这一年里还认真完成以下工作:

1. 出口退税工作上新台阶。在缺少专业培训以及出口报关业务不熟的情况下,通过自主学习,掌握了整套出口退税流程,使得出口退税工作逐步走上正轨。

2. 一般纳税人年检工作。

3. 2004 年度社会保障年检合格。

4. 协调省商务厅,争取 2004 年和 2005 处两次境外参展费用及 ISO 9000 和 ISO 14000 认证的补贴工作,已经与商务厅和财政厅协调沟通,具体事宜正在办理之中。由于 2003 年度我公司没有出口记录,所以今年境外参展的费用没有在商务厅补贴的计划之内。

5. 报关编码更改工作。由于报关编码的不一致,公司纳税负担将会加重,所以在财务部的组织下,通过其他有关部门的密切配合和共同努力,使得已经报关的业务成功变更,为公司挽回较大经济损失。

6. 清理盘点公司资产,对在产品损失进行报废处理 71.5 万。

三、存在问题

1. 有关制度和规定执行力度不够;
2. 财务各人员综合素质和业务水平不一;
3. 财务软件未能升级为网络版,效率不是最高;
4. 财务部的管理职能没有充分发挥。

四、解决方法

1. 确定制度和规定的适用性和可执行性,坚决执行到底;
2. 每人都定立学习目标,通过考试取得职称和学历,逐步提高业务水平;
3. 在条件允许的情况下,进行网络升级,实行 ERP 核算和管理;
4. 通过参与管理,参与公司的重大经营决策,来充分发挥财务部的管理职能,先从管理会计的角度做起。

五、几点感想

1. 工作方法及工作效率至关重要,充分体验到事半功倍和事倍功半的差距;
2. 凡事都要付诸热情;
3. 团队协作精神非常重要。

总之,在 2005 年的工作中,有成绩和喜悦,也有不足之处,但我们会在今后的工作中不断努力、不断改进。我们确信公司财务部是一个团结、高效的工作团体,每位成员都能够独当一面,我们财务部全体人员愿与××公司共同走向辉煌!

××公司财务部

2006 年 1 月 13 日

第三节 述 职 报 告

一、述职报告的概念

述职报告是领导干部向所属的干部和职工或向上级组织和领导陈述自己任职一定时期内工作情况的自我评述性报告。述职报告是考核干部的重要依据之一。对于相关工作人员来说,撰写述职报告,可以对自己的任职情况进行反思,有利于改进工作。对于一个单位或者部门来说,要求领导干部撰写述职报告,有利于考核干部,也便于群众监督。

述职报告的种类很多,从时间上分有任期述职报告、年度述职报告、临时述职报告;从范围上分有个人述职报告、集体述职报告;从内容上分则有专题(单项)述职报告、综合述职报告。

二、述职报告的结构

述职报告没有固定的写作模式,可根据不同类型和主旨灵活安排结构。下面以个人述职报告为例,介绍述职报告的结构,它一般由标题、抬头、正文、落款四部分组成。

(一)标题

个人述职报告的标题,常见的写法有三种。

第一,文种式标题,只写《述职报告》。

第二,公文式标题,由姓名、时限、事由、文种名称组成,如《2005—2006年王××试聘期述职报告》、《200×—200×年李××任商业局长职务的述职报告》。

第三,文章式标题,用正题或正副题配合,如《思想政治工作要结合经济工作一起抓——××造纸厂厂长王××2008年度的述职报告》。

(二)抬头

第一,书面报告的抬头,写主送单位名称如“××党委”、“××组织部”或“××人事处”等。

第二,口述报告的开头,写对听者的称谓如“各位代表”、“各位委员”、“各位同志”或“各位领导,同志们”。

(三)正文

个人述职报告的正文,由开头、主体、结尾三部分组成。

1. 开头

开头又叫引语,一般交代任职情况,包括何时担任何职及变动情况,岗位职责和考核期内的任务完成情况,对自己工作的整体评估,确定述职范围和基调。

2. 主体

主体是述职报告的中心内容,主要写成绩、经验、体会或教训等,主要有以下几个方面:对党和国家的路线方针政策和指示的贯彻执行情况;对上级交办事项的完成情况;对分管工作任务完成的情况;在工作中提出了哪些建议,采取了哪些措施,作出哪些决策,解决了哪些实际问题,纠正了哪些偏差,取得了哪些业绩;个人的思想作风、职业道德等情况;写出存在的主要问题,并分析问题产生的原因,提出今后改进的措施。这部分,要写得具体、充实、有理有据、条理清楚。

3. 结尾

结尾一般写结束语。用“以上报告,请审阅”、“以上报告,请审查”、“特此报告,请审查”、“以上报告,请领导、同志们批评指正”等作结尾。

(四)落款

述职报告的落款写述职人姓名和述职日期或成文日期。署名可放在标题之下,也可以放文尾。

三、述职报告的写法

(一)充分反映自己在工作期间的成绩和问题

述职是民主考评干部的重要一环,也是述职者自觉接受组织和群众监督的一种有效形式,同时也是为了让组织和群众了解干部德才和履行职责情况的方式。

(二)要实事求是地评价自己

对于成绩不能夸大,对于失误也不能遮掩瞒报。

(三)要抓住重点,突出个性

述职报告应该重点介绍突出案例、有代表性的事实、有创新或有特色的事迹材料,对于非重要的细枝末节,最好省去不写或者一带而过。

述 职 报 告

各位代表、同志们:

我怀着对企业深厚的感情而工作,这种感情来自于公司对我的培养,来自于全体员工对我的信任和支持。我深知带领全体员工促进企业持续长远的发展,振兴壮大企业,增加员工收入责任重大,我一直为此努力工作着。现在,我向大会述职,请予以审议。

一、履行职责情况

2003年,在集团公司的正确领导下,经过全体员工的共同努力,我们在企业管理、投标揽活、项目管理、文化建设等方面都取得了可喜的成绩,完成企业总产值×××亿元、招揽任务×××亿元、全年人均劳动生产率达到×××万元、员工年均收入×××万元。公司的综合实力增强,社会信誉提高。回顾一年多来的工作,主要有以下几方面:

1. 认真学习贯彻“三个代表”重要思想及党的十六届三中全会精神,在实际工作中深刻领会党中央确定的各项工作方针,把思想和行动统一到党中央的路线方针政策上来。

2. 注重企业文化建设,提倡“诚信、情感、责任、程序”八字管理理念,主张“以人为本,守法诚信”,引导广大员工“以企业为家,共同发展”。人是生产力中最活跃的因素,是企业振兴发展的源泉和根本动力,只有公司全体员工把聪明才智充分发挥出来,并应用到公司管理与生产经营中去,公司才能发展;只有公司提供宽松敞亮的舞台,员工的人生价值才能够实现。我们要依靠员工促进企业发展,就要培育先进的企业文化,引导员工把“诚信、情感、责任、程序”贯穿于整体工作中,发挥才智、敬业爱岗、求真务实、规范操作,通过宣传、培训及制度建设,强化项目管理,推行“质量、环境保护、职业安全”三位一体标准化作业程序等措施,促进各项目在安全、质量、工期等方面全面兑现对业主的承诺,为公司赢得良好的信誉,为共同事业的长远发展打下基础。

3. 加强民主管理,以真诚和友谊建立良好的同事关系和社会关系,风雨同舟。一是从职工关心的“热点”、“难点”、“疑点”入手,深入地解决好公司经营管理与改革发展等重大问题,做好领导干部廉洁自律以及有关职工切身利益方面的工作。二是注重维护公司领导班子的团结。大厦之成,非一木之材;大海之润,非一流之归。团结班子成员,形成既有分工又有合作、坦诚相待、合作共事、齐心协力干事业的良好氛围,做到目标一致、职责互补、荣誉共享,重大问题、重大事项都能事前沟通,充分听取意见,集思广益,发挥整体合力,改进工作,促进发展。

4. 不急功近利,从长远着眼,坚持理论联系实际,扎实开展管理调研工作。作为公司总经理,不但要具备这个岗位所需要的一切素质,还要把握各方面的信息,保持对事物发展规律的敏锐感觉,使思想观念与时俱进,把理论知识、市场规律与企业管理实际相结合,才能领导公司不被激烈的市场竞争所淘汰。因此,去年我充分运用国家政策、法规,依法开展财务监督、审计监督、质量监督和效能监察,把长期工作与短期的具体工作相结合,深入分析公司管理、项目管理工作中的思想政治、人事管理、机构设置、标准化程序贯彻、合同管理、设备管理等工作的不足,从企业长远发展的角度,初步确定了深化企业管理改革的方案。我们之所以开展这项工作,是因为项目管理任务逐年增加,但在市场竞争日趋激烈的情况下,项目利润越来越少,改革创新、挖潜增效势在必行。

5. 高度重视经营开发工作。招揽足够的施工任务是企业开展其他一切工作的前提,如何扩大施工份额,是我们应该不断探索的永恒课题。今年,经与公司班子成员协商,我们决定加大投入,多种渠道多种方式并行,实行重点地区、重点项目重点追踪,班子成员分片负责的经营方针,取得了可喜成绩。与此同时,我们不断召开经营开发会议,通过会议引导经营开发工作人员吸取教训、总结经验、调整投标思路和策略、增强责任感,促进经营开发工作能够适应市场变化,以达到提高经营开发管理水平和中标率,拓宽经营范围和施工领域的目的。

6. 始终把思想作风建设摆在第一位。自担任公司总经理以来,我不断提升思想素质、开阔视野、充电扩能,始终把上级和公司广大员工赋予我的权力当做一种责任和义务,坚决贯彻执行党和国家政策法规以及上级的指示、决定,一切从公司以及广大员工的利益出发,从不以个人私利侵害公司和员工的利益,做到了敬业勤政、廉洁奉公、关心群众疾苦,并以此影响教育自己的家人。

二、存在的问题和今后努力方向

总结我个人的工作,离上级的要求与企业发展要求还有一定差距,表现在:我个人政治理论不够丰富、业务知识学习少;我们企业管理行为、员工个人行为与企业经营管理理念之间存在很大的差距;企业管理、项目管理与市场规律不相符;企业改革之后,即将产生的一系列的其他问题。当然,个人总结难免片面,我诚恳地请求大家对我多提意见和建议,促进企业发展和我个人进步。

事物的发展总是在推陈出新。不充电,个人素质难以提升;不改革,企业难以展开腾飞的双翼。今后,我将加强学习,提高思想觉悟、工作能力和管理水平。我将与公司领导班子一起带领全体员工深化企业改革,解决包括企业管理、项目管理、经营开发等在内的一系列问题,促进企业健康长远发展。

在此,我有信心和班子成员一道,广泛采纳大家好的建议,融入到我们企业改革的各项管理办法中去,完善经营战略,一心为公、廉洁自律、求真务实、开拓创新、奋发进取,为公司在2004年里夺取更加辉煌的业绩而努力奋斗!

谢谢大家!

×××

××××年××月××日

第四节 会议纪要

一、会议纪要的概念

会议纪要是根据会议的指导思想和会议记录、会议文件及其他有关资料,将会议召开的基本情况进行加工、提炼、概括、整理而写成的一种书面文字材料。它要求用简明的语言,准确地反映会议的基本情况、主要精神和成果。它是贯彻会议精神、指导基层工作的主要依据,由会议主办单位或上级领导单位加批语下发,具有公文的某些特性与职能。《国家行政机关公文处理办法》规定“会议纪要适用于记载、传达会议情况和议定事项”,《中国共产党机关公文处理条例》规定“会议纪要用于记载会议主要精神和议定事项”。

会议纪要容易和会议记录相混淆。其实,二者有着本质的不同,主要体现在以下三个方面:首先,从文体性质上看,会议纪要是正式的公文文种,而会议记录只是会议情况的记录,只是原始材料,不是正式公文;其次,从内容上看,会议记录无选择性、提要性,会议上的情况都要一一记录下来,而会议纪要要有选择性、提要性,不一定要包括会议的所有内容;其三,从形成的过程和时间方面看,会议记录是随着会议的进行过程同步产生的,而会议纪要则要在会议后期、甚至会议结束后通过选择归纳、加工提炼之后才能形成。

会议纪要通过记载会议基本情况、会议主要成果、会议议定事项,综合概括地反映会议的基本精神,以便同与会单位统一认识,在会后贯彻落实。会议纪要有时要向上级机关呈报,有时向同级机关发送,但多数情况下是向下级机关下发。

二、会议纪要的特点

(一)纪实性

会议纪要根据会议的宗旨、议程、决议等整理而成的公文,它是对会议基本情况的纪实。会议纪要的撰写者,不能更改会议议定的事项,更不能随意改动会议上达成的共识和形成的决定。除此之外,撰写者也不能对会议内容进行评论。总之,会议纪要必须如实反映会议的基本情况,传达会议议定的事项和形成的决议。会议纪要的纪实性特点,使得它具有凭证作用和资料文献价值。特别是一些重要的会议纪要,多年后还会作为人们确认那段历史的依据。

(二)概括性

会议纪要并不是把会议的所有内容都一字不差地记录下来,它要有所综合、有所概括、有所选择、有所强调。在一个会议上,与会代表的话题涉及面是宽泛的,观点也是多种多样的,水平也是有高有低,这些内容全部进入会议纪要,不现实也不必要。会议纪要重点说明会议的主要参加者、基本议程、与会者有哪些主要观点、最后达成了什么共识、形成了什么决定或决议,这样就可以把会议的基本情况如实反映出来,不必像记流水账一样,事无巨细一律照录。所以,会议纪要需要在会议后期甚至会议结束之后通过概括整理才能写出,而不像会议记录那样随会议的进行自然而然地产生。

(三)指导性

除具有凭证作用、资料作用之外,多数会议纪要也具有指导工作的作用。它要传达会议情况、会议精神,要求与会单位和相关部门以此为依据展开工作,落实会议的议定事项。

三、会议纪要的分类

会议的内容和目的不同,产生的会议纪要性质也就不同。根据会议是否作出决定或决议,是以交流为主还是以研讨为主,可以将会议纪要分为决策型会议纪要、交流型会议纪要、研讨型会议纪要三种类型,这三种不同类型的会议纪要,其写法是不相同的。

(一)决策型会议纪要

以形成决定、决议或者议定事项为主要内容的会议纪要,称为决策型纪要。这种会议纪要的特点是指导性强,会议上确定的工作重点,对工作的步骤、方法和措施的安排,都要求与会单位共同遵守或执行。这种会议纪要的内容有些类似于指示和安排工作的通知,只是发出的指导性意见不是由领导机关作出的,而是由会议讨论议定的。这样的会议纪要,除大家共同遵守的内容外,还常常会有一些工作分工,每个与会单位除完成共同任务之外,还要完成会议确定的由自己承担的那些工作。如《关于改革北京、太原铁路局管理体制的会议纪要》中,就议定了成立北京铁路管理局,下设北京、太原、天津、石家庄四个铁路局,不再设铁路分局,确定山西煤炭运输主要由北京、太原及相关的郑州铁路局承担,还有一些具体的分工,并对各方如何协调工作进行了安排。由于最后议定的事项是与会单位的共识,这样的指导性公文落实起来应该还是比较顺利的。

(二)交流型会议纪要

以思想沟通或情况交流为主要内容的会议纪要,属于交流性会议纪要。它的主要特点是以统一思想、达成原则共识或树立学习榜样为目的,而不布置具体工作,有明显的思想引导性,但没有明显的工作指导性。一些理论务虚会、经验交流会形成的会议纪要,大多属于这种类型。这样的会议纪要,往往多处采用“会议认为”的说法来表达会议在原则问题上达成的共识,或者将会议上介绍的先进经验以及与会单位的评价、态度作为主要内容。

(三)研讨型会议纪要

这种会议纪要的鲜明特点是并不以共识和议定事项为主要内容,而是以介绍各种不同的观点和争鸣情况为主。研讨会和学术讨论会的纪要多是这种类型。会议开完了,各家的观点也发表过了,但是并没有形成统一意见,当然更谈不上确定什么议定事项,在这种情况下,仍然有必要发会议纪要,以便让更多的人了解会议的情况,了解不同的观点及其争鸣过程。这对启发和活跃思想,形成百花齐放、百家争鸣的学术空气有促进作用。

四、会议纪要的写法

会议纪要一般由标题、正文和落款三部分组成。

(一)标题

标题通常有三种写法。

(1)公文规范标题法,也就是由会议召集单位名称、会议内容和文种等三部分组成,如《××县计划生育工作会谈纪要》、《××省检察院工作会议纪要》等。

(2)简单标题法由会议内容和文种组成,如《今夏小麦收购工作会议纪要》等。

(3)正副标题法,如《抓住机遇,扩大开发——沿长江五市对外开放研讨会纪要》。

(二)正文

正文由开头、主体和结尾三部分组成。

1. 开头

会议纪要的开头部分,类似会议报道的新闻导语,以记叙性文字,把会议召集单位、时间、地点、会议宗旨与主题、会议主持人姓名与职务、出席人员姓名与职务概括地交代清楚。按法定多数通过决议的会议,还要写明应到会人员(人数)、实到人员(人数)、未到人数,以表明会议本身的权威和法律效力。

2. 主体

主体部分主要包括会议的基本情况、讨论研究的问题、做出的决议、提出的任务、确定的措施等。这一部分是会议纪要的核心部分,常见的写法有以下几种:

(1)概括叙述式。概括叙述式是把会议的发言,讨论的情况加以综合分析,围绕中心内容,归纳概括成几个部分,分条分段用“一、二、三……”的形式或以小标题进行排列,表明层次,然后对各个部门作完整系统的说明和阐述。这种写法的优点是行笔灵活,层次分明,便于将问题说清楚。

(2)发言记录式。发言记录式既可按照会议的发言顺序,把握发言的要点,将发言的观点、论据如实记录整理,也可按会议讨论的问题分别列出小标题,然后在小标题的下面写出重点发言。这种写法较概括式简便,一般小型会议、专业会议或者座谈会议的纪要多采用这种写法。

3. 结尾

这部分可以号召有关单位和人员为实现会议的目的而奋斗,或交代有关事宜,提醒有关人员注意和遵照执行,或向为会议召开做出突出贡献的单位和个人表示感谢。当然也不是所有的会议纪要都要有这样的结尾。

(三)落款

落款部分写明会议纪要的作者和时间。作者可以是个人或者单位,作者和时间都可以写在公文落款处或者写在标题下。

会议纪要写好后经领导和有关人员审阅通过后,应及时发给与会人员 and 会议内容涉及的有关部门。印发会议纪要也有两种方式:一是将会议纪要全文印发给与会人员和有关单位,二是只摘录有关部分印发给与会人员和有关部门。具体采用哪种方式,视情况而定。如果会议纪要的内容具有较强的机密,为保密起见,可以不印发会议纪要全文,只摘录有关部分印发给与会人员和有关单位,以防泄密。只摘录会议纪要的部分内容,一般需要加上引言和上、下款,以便使意思更清楚,才能分发给各单位和与会人员。印发会议纪要和通知可编顺序号,并视会议内容注明密级。

关于编写产品使用指南的会议纪要

(2008年8月20日)

为了充分展示我公司产品优势,向顾客提供满意的产品和服务,2008年8月18日董事长召集有关单位人员召开会议,就编写我公司“产品使用指南”一事进行了研究讨论,现将会议内容纪要总结如下:

一、由销售处产品技术服务员任杰负责编写“产品使用指南”(要求按不同产品、品种单页设制)。其内容编写既要扬长避短,充分展示我公司产品优势,又要有针对性地满足不同层次用户的需求。

二、各产品生产单位要积极配合、大力协助,使“产品使用指南”编写任务能够及早完成。要求指定专人(技术人员)参与,认真负责、有的放矢地提供有关技术参数或质量指标。单位领导要严格把关,凡涉及我公司内部技术保密的有关内容不得入编。

三、企管处负责“产品使用指南”的备案工作。本着“追求卓越,用户至上”的原则,主动与销售处沟通,及时了解掌握国内外市场动态,并根据用户需求不断修订和完善企业产品标准。为“产品使用指南”的编写提供相关资料,使其能够从另一个侧面展示我公司独具特色的风采。

四、“产品使用指南”编制完成后,销售处须妥善保管,有针对性地发放给公司有关用户。不得随意滥发,给公司造成不必要的损失。

×××

2008年8月20日

铁路局管理体制改革的会议纪要

(2004年7月20日)

根据党中央国务院的指示,康世恩同志于7月7日至7月9日,召集山西省铁道部、国家经委和北京、太原铁路局的负责同志开会,对改革北京、太原铁路局管理体制,保证山西煤炭运输问题,作了认真研究。

山西省是我国重要的煤炭基地,组织好山西煤炭的运输,对国民经济具有十分重要的意义。山西煤炭的外运,主要由北京、太原两个铁路局承担。北京铁路局每天安排给太原铁路局的运煤空车占太原铁路局所需空车总数的95%左右;太原铁路局运出的煤炭有2/3是在北京铁路局管辖区域卸掉,其余大部分也要经由北京铁路局转运。但目前由于两个铁路局分管主要运输干线,把煤炭运输中的装、运、卸、排等环节分割开来,不能集中统一指挥,影响铁路运输能力的充分发挥,与山西煤炭外运任务很不适应。与会同志认为,必须按照经济区划和运输规律,对两个铁路局的管理体制进行改革。经反复协商,一致同意铁道部提出的体制改革实施方案:

一、建立北京铁路管理局,下设北京、太原、天津、石家庄四个铁路局,撤销铁路分局。这样做的好处是:第一,北京铁路管理局可以统一调度指挥太原、北京两个铁路局的运输力量,形成一个整体,把煤炭运输中的装、运、卸、排各个环节紧密衔接起来,又把煤炭生产和运输紧密衔接起来,充分发挥运力效能,使运输线路畅通,更好地完成煤运任务。第二,有利于加强铁路基层工作。分局撤销以后,铁路局直接领导站、段,便于加强基层工作,搞好机车、车辆、

线路、通讯等设备的维修和技术改造,组织好职工的技术培训工作。铁道部要立即着手制定北京铁路管理局和四个铁路局的职责范围和具体工作方法。

二、为了搞好生产与运输的衔接,加强北京铁路管理局与山西省的联系,决定由北京铁路管理局派驻联络员,在山西省经委办公。其任务是代表铁路管理局向省里请示汇报工作,办理、转达省里交办事项,及时沟通双方的情况,协调生产与运输的关系。

三、北京、太原两个铁路局在北同蒲线的分界点,定在宁武。这样便于北京铁路局全面安排大同和雁北地区统配矿与地方矿的煤炭外运。

四、铁路管理局、铁路局机构设置要精干,太原铁路局保留原建制,干部原则上不要变动,各项工作要进一步加强。分局撤销前对干部要做好安排。临汾、大同分局撤销后,可分别设立调度分所,必要时也可分设小型办事处,协助铁路局统一安排当地的车、机、工、电、检等工作。

五、北京铁路管理局要切实安排好山西省地方物资的运输。要给太原铁路局保持足够的运输车。对流向固定的大宗散装物资,可采取固定车底组织直达循环拉运。对山西省的统配煤、经济煤、出口煤、协作煤、自拉煤等,要根据计划调节与市场调节相结合的原则,一视同仁,保证运输。

六、当前晋东南的煤炭绝大部分通过京广、陇海两条铁路线外运,装煤的空敞车全部靠郑州铁路局排送,因此太焦线五阳至孔庄一段线路,仍由郑州铁路局管理。铁道部要对太焦线进行技术改造,提高运输能力。为加强郑州铁路局与山西省的联系,郑州铁路局要在山西省派驻联络员。

改革铁路管理体制是一项复杂的工作,步子一定要稳妥。北京、太原铁路局管理体制的改革,作为全国铁路管理体制改革的试点,今年下半年做好准备,明年初开始实行。铁道部和有关省市要密切配合,加强领导,注意研究解决出现的问题,不断总结经验,把这项工作扎扎实实地搞好。

×××

2004年7月20日

本章小结

本章主要介绍了工作计划、工作总结、述职报告、会议纪要的概念、结构和写作方法并提供了相关的范文。

思考练习

1. 试述工作计划的写作结构和要点。
2. 简要说明工作总结的不同类型和用途。
3. 述职报告的写作要求有哪些?通常包括哪些主要内容?
4. 简述会议纪要和会议记录的区别。
5. 阅读下面的工作计划,对其写作手法和结构安排进行分析点评。

2007年企业财务工作计划

为搞好2007年全面预算管理与财务管理工作,我们计划重点抓好以下几个方面的工作:

(一)根据上级公司下达的预算指导意见,进一步搞好预算管理工作。预算管理作为财务

管理中的重要一环,与全面做好财务工作息息相关。在明年的工作当中,要进一步加强对科室、站所的费用预算指导与预算管理,认真做好预算的分析、分解与落实工作,使全面预算管理真正成为全员预算管理,让预算真正发挥其应有的作用。

(二)结合 ISO 9000 质量认证,当好领导的参谋,确保完成上级局(公司)下达的各项指标。今年,公司已走上了良性发展的快车道,卷烟销售与烟叶经营质量不断提高,企业资产得到进一步净化与整合。结合市局(公司)贯彻 ISO 9000 质量认证体系,本着“严、深、细、实”的原则,全面强化两烟责任制的制定与落实,在千辛万苦抓增收的基础上,千方百计研究节支,力争完成各项任务指标。同时,认真研究搞好多种经营工作,围绕盘活资产,对现有闲置的网点和烟站进行对外租赁;认真清理往来账户,大力回收货款,减少资金占用,改善企业资产负债结构,降低企业资产负债率。根据上级公司物资采购的要求,进一步健全物资比价采购制度。

(三)继续开展会计从业人员的培训活动,进一步搞好烟站的基础工作,提高管理水平。企业越发展进步,财务管理的作用就越突出。随着企业的不断发展壮大,对财务管理的要求也越来越高。为了适应这一要求,就必须继续开展对会计从业人员的培训,提高会计从业人员的水平。在提高会计人员水平的基础上,进一步加强检查督促与指导,搞好会计的基础工作,为更好地参与企业的经营管理工作打下坚实的基础。

总之,今年财务科的工作在各位领导的支持与帮助下,在各科室和基层站所的配合下,按照党委的部署和安排,认真组织落实,取得了较好的成绩。但是,来年的任务更重,压力更大,我们财务科全体成员将变压力为动力,积极进取,开拓创新,充分发挥财务管理在企业管理中的核心作用,为企业的发展壮大做出新的更大的贡献!

第六章 可行性报告

学习目标

了解可行性报告的概念和分类,掌握可行性报告的主要结构,把握可行性报告的写作技巧并能写出简单的可行性报告。

任何生产单位在做出重大投资、生产等决定之前,都要对其活动的可行性进行研究。简单地说,就是要通过调查研究、分析综合、科学预测等手段分析该项目是否可以实施,是否值得实施。可行性研究方法最早于 20 世纪 30 年代起源美国,在第二次世界大战后得到广泛使用和发展。联合国工业发展组织于 1978 年出版了《工业可行性研究编制手册》,以此帮助发展中国家科学地从技术、财务和其他条件上考察某种项目的可行性,同时也促进了工业可行性研究的标准化。

20 世纪 50 年代初,我国中央财经委员会颁布的《基本建设工作暂行办法》就提出:“在进行建设之前,应先调查研究,提出计划任务书,经批准后,方可开始设计。”1983 年 2 月原国家计委制定和颁发的《关于建设项目可行性研究试行管理办法》将可行性研究工作在建设程序中得以制度化、规范化。

可行性研究报告是在可行性研究之后由各个部门、各专业技术人员,如工程技术、财会法律、项目管理等方面的专家,通过集体研究、讨论而编写出来的文书。如果项目较大,而承建单位实力不足以完成合格的可行性报告,那么也可以委托专门的咨询机构或者其他科研单位组织力量进行编制。

第一节 可行性报告的概念、特点和分类

一、可行性报告的概念

一般说的可行性报告,是指有关企事业单位、部门依靠自己的力量或者聘请咨询公司或者有关专家团队对拟出台的决策、拟上马的项目或其他重大投资活动,经过全面调查研究、分析论证之后写出的报告。该报告从工程技术能力、财务能力、人力资源、政府政策等诸方面论证说明该项目或决策在实践上是可操作、可盈利、讲效率的,同时也是经济合算的。它是企业在进入新领域、上马投资新项目前期的分析活动,也是评估项目风险与回报的最初级文件,是对投资者的第一份承诺书。

在计划经济时代,可行性报告也是必不可少的。因为那个时代,有些项目的开工与否完

全取决于主要领导人的主观意志,但是主要领导人决策的依据往往也来自可行性报告。因为企业要上项目,就需要资金和其他相关部门、相关政策的支持,而可行性报告就是获得资金和其他支持来源的关键文件。但是很多案例告诉我们,企业把项目拿到手之后,可行性报告就失去了意义,项目的结果和成败往往无人负责。进入市场经济之后,很多国有企业还在沿用老思想、老方法去准备可行性报告,而一些民营企业则根本不依据可行性报告,凭感觉进行决策。应当说没有可行性报告,企业凭借领导人的聪明才智也可能成功,产品也可能畅销,但是只能碰运气,而非长久之计。那么可行性报告到底能起到什么作用呢?简而言之,可行性报告是为了减小企业的投资风险,提高决策的成功率。

一般而言,经济活动的规模越大、投资越多、周期越长、越关乎国计民生,其可行性报告体现的价值就越大。具体来说,可行性报告的价值主要体现在:第一,向投资者提供项目建设的规模、资金规模、产品销路、市场竞争力等信息,预测投资可能产生的经济效益,论证实施该项目的合理性,向投资者提供决策依据;第二,可行性报告为计划任务书的编制提供依据;第三,可行性报告也是争取银行贷款,获得其他相关部门政策支持的依据;第四,可行性报告被批准后,就成了和有关各方签订协议,进行设计、施工等工作的依据。

二、可行性研究报告的特点

(1)严格的论证性。可行性研究报告是在做出决策前,从经济、技术、财务、市场销售等诸方面,对决策或项目进行综合分析论证,并就法律、政策、环保以及对整个社会的影响做出全面、系统的分析。

重大工程的可行性研究报告,还必须就人们对立项可能提出的质疑进行论证,比如,《关于三峡工程必要与可行的论证》,就对水库泥沙淤积、诱发地震、大坝的战争保护、生态环境、移民等人们易产生疑虑的问题进行深入的论证,以便使人们消除疑虑,接受可行的观点。

(2)极强的专业性。可行性研究报告内容广泛,涉及各方面的专业知识。比如,对技术参数的描述,对财务指标的分析,对市场前景的预测等都要运用到极强的专业知识,其门类之广,程度之深,非一般应用文所能及。

(3)意义特别重大性。重大项目的可行性报告必须实事求是,严格按照科学的方法进行可行性和撰写可行性报告。因为一旦决策部门根据可行性报告做出批准,就不允许出现失败或意外。比如,像三峡电站、大型核电站、大型水库、地铁、其他大型生产性企业等,其上马前的可行性报告必须严谨科学、真实可信。否则一旦项目上马后出现的结果跟可行性报告大相径庭,甚至完全不能达到目标,那么轻则造成重大经济损失,重则会引起社会混乱,给人民生命财产带来无法估量的损失。

三、可行性报告的分类

可行性报告,一般有三种分类标准^①。

(一)按内容分

1. 政策可行性报告

政策可行性报告主要是对经济、技术的政策和措施的必要性、有效性和实施的可行性进行分析论证,为科学决策提供依据和建议。

^①文天谷,财经应用文写作,上海:立信会计出版社,2002。

2. 建设项目可行性报告

建设项目可行性报告主要是指原国家计委制订的《关于建设项目进行可行性研究的试行管理办法》规定的项目,以及利用外资、技术改造、技术引进和进口设备等项目的可行性报告。

3. 开拓项目可行性报告

开拓项目可行性报告即开辟和拓展新市场、开发新产品和新技术、采用新工艺和新管理方法的可行性报告。

(二)按范围分

1. 一般可行性报告

一般可行性报告主要是指规模小、投资少的小型项目的可行性报告,包括新建和扩建项目、常规性技术改造项目、某一方面经营管理改革和单项科学实验等。

2. 大中型项目可行性报告

大中型项目可行性报告主要是指规模大、投资多、涉及面广的项目的可行性报告,包括新建和扩建项目、工程浩大的技术改革项目、全局性的经营管理改革和重大科学实验等。这种可行性研究,因为内容繁多且技术论证和经济评价复杂,往往需要分三个阶段进行:首先是机会可行性研究,主要是通过对发展机会和潜力的初步评价,为提出项目建议书提供依据;其次是初步可行性研究,是在机会可行性报告得到批准后,进一步对经济规模、适用技术、设备类型等进行分析论证,为可行性报告打下基础;最后是可行性报告,在前两个阶段取得成果的基础上,对项目各个方面,全面深入地进行技术经济分析论证,确定项目是否必要与可行。三个阶段分析论证的内容和范围都大致相同,但详细深浅却不一样,而且每一个阶段都要写成可行性报告,只有前一阶段报告获得批准后,才能进行下一阶段的研究。

(三)按性质分

可行性报告根据性质不同还可分为纯市场型、纯技术型以及市场技术混合型。目前的可行性报告多为混合型,从目标项目所处市场环境结合技术角度展开论证、进行分析。市场分析是一般可行性报告的中心。在进行市场分析时,可以建立整套的指标体系进行定量论证,如财务指标、客户指标、企业成长性指标等。

第二节 可行性报告的内容

可行性报告因分析研究的对象不同,写作内容各异,有不同的写法和要求。其中,尤以工业项目可行性报告最具代表性。工业项目投资额高,市场风险大,所以,从政府到各企业对工业项目的可行性研究都十分重视。

一般而言,一份完整的可行性报告主要包括:封面、摘要、目录、图表目录、术语表、前言、正文、结论和建议、参考文献、附件。可行性研究报告的封面没有固定的要求,但是项目名称(也叫标题,标题一般由项目主办单位、项目内容和文种名称三个要素组成,如《××市地铁二号线建设项目可行性研究报告》)、报告单位、报告时间等内容不可缺少。封面、摘要、目录、图表目录、术语表、参考文献可根据报告的需要进行选择,下面介绍前言、正文、结论和建议、附

件的写作要领。

一、前言

可行性报告的前言,主要是使读者了解本报告的来龙去脉和主要内容。因此,前言部分一般需包括项目的来由、目的、范围以及本项目的承担者和报告人,可行性研究的概况等。例如,《“联想高科·经典都市”商品住宅开发项目可行性研究报告》的前言如下:

.....

“世纪地产”是武汉专业的房地产项目开发公司。由于其在建开发项目占用大量资金,且本项目工程量大,建设周期长,为了降低投资风险,“世纪地产”决定和武汉高科国有控股集团有限公司及北京融科智地房地产开发有限公司合作成立控股公司——武汉联想·世纪高科房地产开发股份有限公司开发本项目。

公司注册资本1亿元(“世纪地产”3 000万元,武汉高科国有控股集团有限公司3 000万元,北京融科智地房地产开发有限公司4 000万元),流动资金2 400万元(滚动开发)。

武汉高科国有控股集团有限公司是经武汉市委、市政府同意成立的,授权全面经营和管理武汉东湖新技术开发区国有资产。集团注册资本15亿元,目前,全资、控股、参股企业35家,已成为“武汉·中国光谷”建设的主力军,是一家集资产经营与管理、创业孵化器、风险投资、技术产权交易中心、工程科学研究、大学科技园建设于一体的大型国有控股集团。

成立于2002年6月的北京融科智地房地产开发有限公司,是联想控股公司为进军房地产行业而专门设立的全资子公司,也是其多元化布局中的一颗重要棋子。

.....

二、正文

正文部分是可行性报告的分析论证部分。项目是否可行就要看这部分是否充实有力。在这部分,对涉及项目的**重要情况和影响因素都要加以分析说明。

联合国工业发展组织于1978年出版了《工业可行性研究编制手册》,其中规定了工业项目可行性报告写作的基本内容,该手册的正文如下:

第一章 实施纲要

一项可行性研究在对各种方案进行比较之后,应该对项目中所有的**基本问题作出明确的结论。为了叙述方便,把这些结论和建议归纳在“实施纲要”中,这个纲要应该包括可行性研究的所有关键性的问题。

第二章 项目的背景和历史

为保证可行性研究成功,必须清楚地了解项目的设想如何适合于本国经济的基本结构及其全面的和工业的发展情况。对产品要详细地加以叙述,对发起人要连同他们对项目感兴趣的理由加以审定。

说明:(略)

项目发起人的姓名和地址

项目方向:面向市场或面向原料
市场方向:国内或出口
支持该项目的经济政策和工业政策
项目背景:(略)

第三章 市场和工厂生产能力

包括:需求和市场研究
销售和推销:(略)
生产规划:(略)
车间生产能力:(略)

第四章 材料投入物

本章论述了制造特定产品所需的材料和投入物的选择和说明,并叙述供应规划的确定和材料成本的计算。

第五章 建厂地区和厂址

包括:建厂地区
厂址和当地条件:(略)
环境影响:(略)

第六章 工程设计

包括:项目布置和自然范围
工艺及设备:(略)
土建工程:(略)

第七章 工厂组织和管理费用

包括:工厂组织机构
管理费用:(略)

第八章 人 工

当确定了工厂生产能力和使用的工艺流程之后,必须规定出考虑中的项目所需的各管理级别的人员;生产和其他有关活动应在项目的不同阶段连同各级的培训需要进行估计。

第九章 项目建设

工厂建设和设备安装的进度安排
试车和投产安排

第十章 财务和经济估价

包括:总投资支出

项目资金筹措:(略)

生产成本:(略)

商务盈利率:(略)

国民经济估价:(略)

三、结论和建议

当项目可行性研究完成了各个方面的分析之后,应对整个项目的可行性提出综合性的评述意见,明确指出该项目是否可行,有何优点、缺点,也可提出存在的问题,或者提出建议,供有关部门决策时参考。如《××市肉类联合加工厂项目可行性研究报告》中的结论和建议。

综上所述,本项目作为我市“菜篮子”重点建设工程,项目建成投产后,将成为我市发展畜牧业商品生产的龙头加工企业,不但能带动相关行业的发展,还能平抑市场牲肉的价格、保障人民群众吃上安全卫生的“放心肉”。通过加强管理,集中屠宰,有较好的经济效益。因此,只要加强管理,该项目的建设有明显的社会效益和经济效益,投资风险小,是切实可行的。

四、附件

为了说明和支持结论,往往还需要一些附件,例如,试验数据、论证材料、计算图表、附图等,以增强可行性报告的说明力度。有时也需要附上项目建议书;有关协议、意向书;可行性研究委托书;地址选择报告、环境影响报告;引进技术设备专题报告;产品市场预测报告;工程项目一览表、设备材料一览表等。

本章小结

本章详细介绍了可行性研究及可行性报告的概念、作用和分类,清楚地说明了可行性报告的结构内容。

思考练习

1. 试述可行性研究的必要性。
2. 可行性报告的主要内容有哪些?
3. 在编制可行性报告的过程中应注意哪些问题?
4. 西部某省欲建立农村社会养老保险制度,试自拟内容写一篇可行性报告。