

钢铁贸易

Collection of Institutions
for Steel Trading Enterprises

主 编 刘福龙
执行主编 李雪欣
石 欣

企业制度汇编

大学出版社

钢铁贸易

Collection of Institutions
for Steel Trading Enterprises

主 编 刘福龙
执行主编 李雪欣
石 欣

企业制度汇编

辽宁大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

钢铁贸易企业制度汇编/刘福龙主编. --沈阳:
辽宁大学出版社, 2010. 11
ISBN 978-7-5610-6195-4

I. ①钢… II. ①刘… III. ①钢铁工业—工业产品—
贸易—商业企业—企业管理制度—研究—世界 IV.
①F416. 31②F717. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 213624 号

出 版 者: 辽宁大学出版社有限责任公司
(地址: 沈阳市皇姑区崇山中路 66 号 邮政编码: 110036)
印 刷 者: 抚顺光辉彩色广告印刷有限公司
发 行 者: 辽宁大学出版社有限责任公司
幅面尺寸: 170mm×240mm
印 张: 26.5
字 数: 460 千字
印 数: 1~3000 册
出版时间: 2010 年 11 月第 1 版
印刷时间: 2010 年 11 月第 1 次印刷
责任编辑: 董晋骞
封面设计: 邹本忠
韩 实
责任校对: 合 力

书 号: ISBN 978-7-5610-6195-4
定 价: 67.00 元

联系电话: 024—86864613
邮购热线: 024—86830665
网 址: <http://www.lnupshop.com>
电子邮件: lnupress@vip.163.com

本书课题组名单

顾 问：刘政奎

主 编：刘福龙

执行主编：李雪欣 石 欣

执行副主编：高 洋

课题组成员：（按姓氏笔画为序）

丁桂珍 李玉龙 李海鹏

张 丹 赵 静 钟 凯

唐明新

出版策划：张维林

让制度成为习惯

· 序 ·

万雄集团的创始人、董事长刘福龙先生是我的挚友和我所敬佩的企业家。我对福龙的敬佩不仅仅是来自于挚友的情感，更多的是我多年从事管理理论研究和管理的职业认知。

1995年春天，刚过而立之年的刘福龙，一没钱二没“门路”，就凭着《资源信息报》上面的一条信息，来到了东北地区当时物资流通最繁荣的“物贸大厦”开始了创业生涯。刚刚走进营销界的刘福龙，为了学习和借鉴别人的经营方法和手段，曾经以不要薪水的学徒身份进入一家经营钢材的公司。他从干杂务做起，打扫办公室、接电话、替别人打饭、跑银行、骑车找资源、陪客户提货……无论是多么艰难，多么受委屈，他都无怨无悔地认真去做。他的敬业，他的执著，为他跻身市场竞争奠定了基础。公司老板发现了他的才干与抱负，想高薪留住他，他婉言谢绝了。刘福龙做出了人生的重大选择：创建万雄集团的前身——沈阳万雄经贸实业有限公司。起步之初没有资金，没有经验，没有资源，没有客户，没有办公地点，没有交通工具……然而，刘福龙却有着非凡的理念：伟大的事业不是在手段和条件都具备的情况下才开始干的，而是在目标的导向下奋力向前，实现目标的手段和条件在奋斗的过程中就会浮现出来。唐僧“西天取经”起步的时候有什么手段和条件，不过就是“四个一”，即：一个禅杖、一件袈裟、一个钵盂、一脑子经文，就连三个徒弟都是在取经过程中得到的，最后历经“九九八十一难”终成正果。把信送给加西亚的罗文，也是这种精神。因此，一个成功者不要研究局限性，要研究可能性，不是看到答案后面的问题，而是要看到问题后面的答案，把局限变成无限。正是秉持这种理念，刘福龙率领万雄集团的团队成员用10年心血和汗水筑成了令世人瞩目的

辉煌。

万雄企业集团是辽宁省钢铁贸易行业最大的民营企业，其独具创新特色的服务营销理念和“自来水库存”营销创意改变了辽沈营销业传统的观念和模式，提升了东北地区营销行业的整体品质。同时，万雄的 Winthoug 品牌已延伸进入其他相关行业，并有效地拉动着相关行业的发展。万雄企业集团在钢铁贸易行业率先通过了 ISO9001:2000 国际质量认证和无形资产评估，其中仅商誉一项就近 4 亿元。先后荣获了“中国优秀企业”、“中国钢铁营销行业十大影响力品牌”、“国家商务部诚信等级 AAA 级企业”、“中国 AAA 信誉企业”等众多荣誉，得到了社会各界的一致认同，成为当今中国最具发展潜力的企业集团。

刘福龙本人也先后获得了中国优秀企业家、中国品牌建设十大杰出企业家、辽沈优秀企业家、沈阳市劳动模范、沈阳市十大杰出青年、沈阳市“五四”奖章获得者等众多荣誉，现担任辽宁省政协常务委员、辽宁省政协经济委员会副主任、辽宁省钢铁贸易商会会长、沈阳国际商会副会长、沈阳市工商联副会长等职务。

刘福龙，不仅创业理念卓越，而且奉献精神也很突出。他一直积极投身于社会公益事业，以实际行动回报社会。他为抗洪救灾、复明工程、扶残助残、扶贫义演、助学帮困设立实施了“扶贫帮困希望公益基金”关爱工程，并为支持老少边穷地区等公益事业捐款捐物。几年来，刘福龙以个人或万雄集团名义投入公益事业的各种捐助总额达到了 300 万元，其产生的社会效应，无法用货币金额来计算……

十年万雄，硕果累累；二次创业，战旗猎猎。今天，有了坚实基础的万雄集团，不安于现状，在董事长刘福龙的带领下开始了二次创业，将努力地超越昨天的自己，实现着营销产业化新的梦想。

按照管理理论，一个企业的发展来自于两种力量：一种是推力，一种是拉力。所谓推力，就是企业运作 80% 的工作要靠规范化、制度化、标准化的管理体系来推动，靠机制来约束人，激励人，而非人管人，使企业实现良性循环；所谓拉力，就是企业运作 20% 的工作靠企业家本身的素质和领导能力所产生的影响力和魅力去带领一个团队，共同完成企业的目标。推力、拉力两种作用力结合起来，

才能实现企业的腾飞和长足发展。刘福龙和万雄集团的员工深谙此道。他们不仅在第一次创业时，就把制度体系建设作为自己发展的推动力，实现了从经验管理向制度管理、科学管理的转换，而且在钢铁贸易行业产生了极强的示范效应。因此，在制定二次创业的战略决策时，万雄集团立即着手完善各项规章制度，从而给二次创业增添新的更大的推动力，也为钢铁贸易行业提供了可参照的范本。很快，一本基于万雄集团管理制度的“钢铁贸易企业制度汇编”就产生了。

当万雄集团制度汇编让我审阅时，我惊奇地发现，这本制度汇编具有国际化视野和本土化特点，不仅符合国际先进企业的制度规范，也符合中国企业发展实情和与国际接轨的要求，解决了外国的东西与中国的企业“水土不服”或“形似神不似”的问题。同时，我也感到，这部制度汇编既具有科学性，又具有可操作性。如果制度本身科学性差，制度就不完善，就不能产生良好的效果；制度本身可操作性差，制度执行就不会到位。只有科学性与可操作性兼备的制度，才能保证所定制度真正发挥应有的作用，保证企业朝着良性方向又好又快地发展。

制度是维护下限关系的，制度是对那些不遵守制度的人而言的。当制度成为人们的习惯，人人都自觉地遵守制度，制度在成为一纸空文的同时，又会释放出一种“无形胜有形”的企业发展的强大助推力。

但是，让制度成为一种习惯，是要有很高的境界的。

与其说制度高于一切，不如说制度是一切的基础。这一点，我非常认同万雄集团的“制度观”。

在万雄人看来，制度是一种保证，代表了团队共同的利益与需要。作为团队中的一员，遵守制度是对集体的一种诚信，而不遵守制度就是在破坏诚信，也是对自我和企业发展的一种否定。

在万雄人看来，制度还是一种尊重。遵守制度不只是纪律的约束，更是一种尊重，是一种对团队、对他人的尊重，只有尊重他人，才能获得他人的尊重与信任；只有尊重共同的约定，才能获得团队的尊重。

在万雄人看来，制度又是一种标准，凝聚着大众的智慧、经验，

是得到绝大多数企业成员认可的、最好的工作方法。在共同的价值取向与目标前，制度只会起到促进、帮助的作用，而不会让人处处缩手缩脚、时时提心吊胆。

万雄集团董事长刘福龙说，万雄不提倡家族企业，但提倡企业家族。万雄从创建伊始就明确了企业生存与发展的战略定位，为员工提供事业发展的机会，为员工打造一个实现人生理想的“冠军”平台。在这个平台上，血浓于水的情怀，舍大于得的情操，构建了一个和谐的万雄大家庭。在这样一个文化氛围里，万雄的企业制度表达的是一种以人为本的理念，体现的是一种习惯——它不再是生冷的制度，而是火热的信仰，是一股无形的、却能让人热血沸腾、奋斗终身的强大力量。

这是一本普通的企业制度汇编，可能并不一定有撰写序言的必要，但我想，万雄集团的广大员工已经或正在把制度变成一种习惯，这是一种境界。在我们由衷地敬佩的同时，我们更应该进行理智地思索，从中能够得到更多的启迪。制度的推行是一个改变的过程、习惯的过程，也许会有许多的不适应，也许会有很多的不情愿，但这对我们的社会、我们的企业和我们自身都是一个进步的基础。当我们能放下自己，让制度成为一种习惯，则我们又实实在在地使自己站在了巨人的肩头。文明与高尚如此地简单，天下如是。

今天是知识经济与市场经济相互促进的时代。这个时代的特点是，市场经济优胜劣汰的竞争规律没有变，竞争的模式发生了变化了，原来是大鱼吃小鱼，现在是快鱼吃慢鱼，快鱼还吃大鱼。板块已经失去了竞争优势，速度才是竞争的制胜因素。我祝愿万雄集团借着二次创业和制度汇编出版的契机，在市场竞争速度致胜的舞台上，万马奔腾，雄踞前列。

（陈树文，著名管理学家、经济学博士，现任大连理工大学管理学院教授、博士生导师，兼任大连市社会保障研究中心主任）

前 言

万雄集团是由刘福龙董事长于 1995 年创立的。在国家大力发展民营经济的宏观政策支持下，在辽宁省、沈阳市政府的正确指导下，万雄集团坚持“通过机制创新把企业做活，通过管理创新把企业做实，通过理念创新把企业做强，通过连锁加盟把企业做大”的发展思路，实现了跨越式发展；万雄集团倡导品牌建设、连锁经营、标准化管理，在行业内率先通过了 ISO9001:2000 国际标准质量体系认证；万雄集团秉承以客户为中心的营销宗旨，采用“计划型，订单式”、“自来水库存”等具有战略意义的贸易模式，为客户提供“最适合”的商品，满足客户日益增长的多样化和个性化需求，不断提升客户满意度。

万雄集团复杂而漫长的发展历程充满了传奇色彩。万雄集团规范化管理制度的形成是刘福龙董事长力倡的“绅士企业”文化的最好诠释。万雄集团制度化管理的率先实行使其成为钢铁贸易行业中践行现代管理理念的企业典范。因此，编制适合钢铁贸易行业企业的管理制度就成为了一种必然。

本制度汇编参照《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国劳动法》、GB/T19001—2008/ISO9001:2008《质量管理体系要求》等相关国家法律法规和地方政府相关政策，并结合万雄集团实际情况编制而成。

本制度汇编适用于万雄集团本部、集团子公司、集团分公司、战略伙伴、加盟商，也可为钢铁贸易行业企业提供重要的参考借鉴。

本制度汇编包括企业制度化管理理论篇、万雄集团制度化管理实践篇、万雄集团管理制度篇等共 3 篇 9 章内容。理论篇共 3 章主要介绍了企业制度化管理的相关理论。内容包括：企业制度化管理的起源、内涵界定、本质特征、体系构成等相关理论，指出企业实施制度化管理应注意的误区，借鉴国内外企业制度化管理的经验，

提出企业制度化管理持续完善的举措。实践篇共3章主要阐述了万雄集团实行制度化管理的历程及其评价。内容包括：万雄集团制度化管理的思想溯源、核心思想提炼以及思想理论体系；万雄集团制度化管理在实践中遇到的问题及持续改进；万雄集团通过管理制度的设计、制度化管理的有效实施，最终将制度化管理变成操守和习惯，实现了制度化管理的升华。制度篇共3章主要围绕万雄集团管理制度展开。内容包括：万雄集团概览部分由董事长致辞、集团简介、万雄集团组织结构、万雄集团岗位设置等构成；公用工作制度部分由万雄集团公用工作管理制度、公用工作管理规定、公用工作管理办法等构成；部门工作制度部分由党支部和工会工作制度、战略规划委员会办公室工作制度、总裁办公室工作制度、服务营销管理中心工作制度和财务管理中心工作制度等构成。

本制度汇编由辽宁大学和万雄集团组成的校企联合课题组完成。辽宁省政协副主席、九三学社辽宁主委刘政奎任顾问；万雄集团股份有限公司董事长兼总裁刘福龙任主编；执行主编为辽宁大学商学院教授、博士生导师李雪欣，万雄集团股份有限公司战略规划委员会办公室副主任、辽宁世界经济学会副会长石欣；执行副主编为辽宁大学商学院博士高洋；出版策划为辽宁国储集团总裁、辽宁省民建企业家协会常务副会长张维林。参加文献资料收集和万雄集团管理制度梳理及部分写作的有：万雄集团赵静、丁桂珍、张丹、唐明新，辽宁大学商学院博士研究生李玉龙、李海鹏、钟凯。辽宁大学商学院博士研究生阎俊、夏天也参加了部分章节的内容讨论和文献整理工作。

本制度汇编在构思过程中，得到了刘福龙董事长的悉心指导。

本制度汇编在写作过程中，参考了国内外学者的研究成果。

本制度汇编在出版过程中，得到了辽宁大学出版社董晋骞社长的大力支持。

在此，对所有帮助过我们的领导、学术界和企业界的朋友们表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，疏漏之处在所难免，殷切希望读者批评指正，谨致诚挚谢意。

本书课题组

2010年10月

目 录

上篇：企业制度化管理体系理论

第 1 章 企业制度化管理体系概述.....	3
1.1 企业制度化管理体系的起源	3
1.2 企业制度化管理体系的内涵	5
1.2.1 企业制度化管理体系的界定	5
1.2.2 企业制度化管理体系的本质	6
1.2.3 企业制度化管理体系的内容	7
1.3 企业制度化管理体系的特征	9
1.3.1 健全制度是制度化管理体系的基础	9
1.3.2 制度创新是制度化管理体系的活力	9
1.3.3 规范执行是制度化管理体系的根本	9
1.3.4 制度文化是制度化管理体系的核心.....	10
1.4 企业制度化管理体系的作用.....	10
1.4.1 制度化管理体系在企业创建期的作用	11
1.4.2 制度化管理体系在企业成长期的作用	11
1.4.3 制度化管理体系在企业成熟期的作用	12
1.4.4 制度化管理体系在企业衰退期/再生期的作用	12
第 2 章 企业制度化管理体系的体系	14
2.1 企业管理制度的制定.....	14

2.1.1	企业管理制度制定的要求	14
2.1.2	企业管理制度制定的原则	15
2.1.3	企业管理制度的选择	17
2.1.4	企业管理制度制定的程序	18
2.2	企业管理制度的执行	19
2.2.1	实施制度化管理要转变思想观念	19
2.2.2	实施制度化管理要切合企业实际	19
2.2.3	实施制度化管理管理者要身体力行	20
2.2.4	实施制度化管理要严格执行企业制度	20
2.3	企业管理制度的监督	21
2.3.1	强化对制度化管理的监督考核	21
2.3.2	加强对制度化管理的评估	22
2.3.3	构建高效的制度化监督系统	23
第3章	企业制度化管理的完善	24
3.1	企业制度化管理的误区	24
3.2	国内外企业制度化管理经验的借鉴	28
3.2.1	欧美企业制度化管理经验的借鉴	28
3.2.2	日本企业制度化管理经验的借鉴	28
3.2.3	国内企业制度化管理经验的借鉴	30
3.3	企业制度化管理的持续完善	31
3.3.1	完善制度化管理的意义	31
3.3.2	完善制度化管理的原则	32
3.3.3	完善制度化管理的措施	33

中篇：万雄集团制度化管理实践

第4章	万雄集团制度化管理思想和理论体系	37
4.1	万雄集团制度化管理思想溯源	37
4.1.1	中国早期的制度化管理思想	37

4.1.2 国外的制度化管理思想·····	38
4.1.3 刘福龙对制度化管理的诠释·····	39
4.2 万雄集团制度化管理核心思想·····	40
4.2.1 制度是一切的基础·····	41
4.2.2 人性化沟通是关键·····	42
4.3 万雄集团制度化管理理论体系·····	44
4.3.1 目标管理体系·····	44
4.3.2 过程管理体系·····	45
4.3.3 核心价值观管理体系·····	46
第5章 万雄集团制度化管理的实践 ·····	48
5.1 万雄集团制度化管理的成效·····	48
5.1.1 明确的党支部和工会职责·····	49
5.1.2 实用的总裁办职责·····	49
5.1.3 严格的档案管理制度·····	50
5.1.4 规范的档案借阅制度·····	51
5.1.5 严格的集团印信管理制度·····	51
5.1.6 人性化的集团审计监察制度·····	52
5.1.7 务实的财务审计制度·····	52
5.1.8 完善的集团授权管理制度·····	53
5.2 万雄集团制度化管理遇到的问题·····	53
5.2.1 制度体系设计方面·····	54
5.2.2 制度执行方面·····	54
5.3 万雄集团制度化管理的改进·····	55
5.3.1 彻底改变旧的思想观念·····	55
5.3.2 及时补充新的管理内容·····	56
第6章 万雄集团制度化管理的升华 ·····	57
6.1 万雄集团管理制度的设计·····	57
6.1.1 制度问题分析阶段·····	57
6.1.2 制度修订阶段·····	58

6.1.3	制度审议阶段	58
6.1.4	制度试行阶段	59
6.1.5	制度推广阶段	59
6.2	万雄集团制度化管理的有效实施	59
6.2.1	建立制度充分考虑其可行性和可操作性	59
6.2.2	推行制度充分维护其严肃性和权威性	59
6.2.3	创新制度预先防止制度僵化	60
6.2.4	正确处理制度化管理与情感管理关系	60
6.2.5	妥善处理非正式组织的抵制行为	60
6.2.6	持续完善制度化管理	60
6.3	万雄集团将制度化管理变成操守和习惯	61
6.3.1	从管理制度化到制度化管理	61
6.3.2	从制度化管理到人性化管理	63
6.3.3	从制度管事到文化管人	64

下篇：万雄集团管理制度

第7章	万雄集团概览	69
7.1	董事长致辞	69
7.2	万雄集团概况	70
7.3	万雄集团企业文化核心	72
7.4	万雄集团组织结构	73
7.5	万雄集团岗位设置	76
7.5.1	集团董事长岗位职责	76
7.5.2	集团总裁岗位职责	76
第8章	公用工作制度	78
8.1	工作计划管理制度	78
8.2	授权管理制度	79
8.3	述职管理制度	82

8.4	保密制度	84
8.5	档案管理制度	87
8.6	工作会议管理制度	90
8.7	临时工作制度	97
8.8	文件管理制度	97
8.9	公共活动安排的管理规定	105
8.10	计算机、网络使用的管理规定	106
8.11	OA 办公系统使用的管理规定	107
8.12	车辆使用规定	108
8.13	公出的管理规定	110
8.14	奖惩的管理规定	111
8.15	工作请示的管理办法	117
8.16	约见总裁的管理办法	119
8.17	费用报销的管理办法	120
8.18	差旅费开支管理办法	123
8.19	办公环境的管理办法	127
8.20	对外函件的管理办法	127
8.21	入驻集团企业规范	129
第 9 章	部门工作制度	132
9.1	党支部和工会工作制度	132
9.1.1	党支部和工会工作职责	132
9.1.2	党支部和工会岗位职责	134
9.1.3	本部门制度、合同	137
9.2	战略规划委员会办公室工作制度	144
9.2.1	战略规划委员会办公室工作职责与岗位职责	144
9.2.2	本部门制度、规定	155
9.2.3	万雄加盟连锁方案	163
9.3	总裁办公室工作制度	183
9.3.1	总裁办公室工作职责与岗位职责	183

9.3.2 本部门制度、规范、办法	202
9.4 服务营销管理中心工作制度	283
9.4.1 服务营销管理中心工作职责与岗位职责	283
9.4.2 本部门制度、规定	298
9.5 财务管理中心工作制度	331
9.5.1 财务管理中心工作职责与岗位职责	331
9.5.2 本部门制度	342
9.5.3 管理条例	375
9.5.4 管理办法	382
参考文献.....	405
后 记.....	407

上篇：企业制度化管理理论

- ◎企业制度化管理的内涵界定
- ◎企业制度化管理的本质特征
- ◎企业制度化管理的重要意义
- ◎企业管理制度的制定、监督与执行
- ◎企业制度化管理应注意的误区
- ◎国内外企业制度化管理经验借鉴
- ◎企业制度化管理的持续完善