

商业企业规范化管理
培训教材

商业企业 规范化管理提要

(修订本)

上

祁廷饬 刘志刊 彭福宽

主 编

中国商业出版社

前 言

1990年6月，我们受商业部社会商业管理司的委托，撰写出版了《商业企业规范化管理提要》一书，作为大力推行规范化管理、培训商业职工的教材。之后，我们曾先后在商业部举办的四期全国性培训班中，在上海、广西等省市举办的培训班中，用这个教材系统地讲授了商业企业规范化管理。为了不断提高教材质量，适应商业部提出的“大力推行规范化管理”的要求，我们在深入企业调查研究、广泛征求意见的基础上，在商业部社会商业管理司的具体指导下，对《提要》进行了全面的修订。经过了将近一年的努力，现在《提要（修订本）》正式和读者见面了。

《商业企业规范化管理提要（修订本）》分上下两册，上册是培训用的基本教材，下册是与教材内容配套的辅助教材，即把各地、各企业推行规范化管理比较好的规范和比较成功的经验作为案例，汇编成册，以供企业推行规范化管理时的参考。上册，共设八章，大体上可分为三个部分，第一部分即第一章，介绍规范化管理的基本理论，详细阐述了规范化管理的概念、规范化管理的对象、规范化管理的手段、规范化管理的目标以及规范化管理的基本特征，并且着重论述了商业部提出的“规范化管理是商业企业重要的基础管理工作”的观点。第二部分即第二至第六章，分别介绍了企业基本规范、岗位职务规范、流转环节规范、专业职能规范和总体控制规范等五种规范形式，讲述了它们的概念、内容及制定方法。第三部分即第七、八两章，分别介绍了规范化管理的运行过程和运行保证体系。下册辅助教材，由四个部分组成，第一部分收集了商业部近年来关于推行规范化管理的有

关文件；第二部分介绍了一些地方和企业推行规范化管理的计划；第三部分也是最重要的部分，选入了大量的各种规范案例，作为各商业企业实行规范化管理制定规范时的参考；第四部分精选了各地、各企业推行规范化管理的成功经验。

本书与原《提要》相比，有以下一些特点：（1）与企业实际更接近了。本书基本上反映了近两年来规范化管理在理论研究和实践上的新成果和新经验，更接近于我国商业企业管理的实际。（2）可操作性更强了。针对培训工作要求，本书在理论阐述方面作了尽可能的浓缩简化，力求简明扼要，深入浅出；在管理实务方面尽可能要求丰富具体，力求做到可操作性强，学了能用。（3）与行政工作结合得更紧密了。本书的有些提法尽可能沿用商业部有关文件、领导人讲话中已经用过的提法，目的是便于统一认识，把培训与工作结合起来。

参加《提要(修订本)》撰写的有刘志刊、李襄明、黎少华、刘孝好四位同志。刘志刊撰写第一章、第七章，李襄明撰写第三章、第四章，黎少华撰写了第六章、第八章，刘孝好撰写第二章、第五章。全书由祁廷镛、刘志刊、彭福宽任主编，李襄明、魏春彦、王惠卿任副主编。上册由刘志刊、黎少华总纂，下册由刘孝好总编。祁廷镛同志因病没能参加修订和总纂。全书由商业部社会商业管理司和北京商业管理干部学院副院长梁伟审定。

在修订的过程中，得到了商业部社会商业管理司很多同志的亲切指导，得到了本院领导和商业系有关同志的具体指导，得到了河北省商业厅、北京市、上海市一商局、二商局企管处的大力支持，得到了武汉商场、汉阳商场、北京市百货大楼、北京市糖烟酒批发公司、宁波华联商厦、北京市崇文门菜市场等单位的帮助，全国各地的商业企业也给我们寄来了大量的宝贵材料。在此，我们向他们表示衷心的感谢。

商业企业规范化管理是一个新课题，很多问题还很不成熟，理论上需要进一步探讨，工作上有待进一步实践。由于我们受理

目 录

第一章 规范化管理概述.....	(1)
第一节 什么是规范化管理.....	(1)
第二节 规范化管理是商业企业重要的基础管理工作.....	(32)
第二章 企业基本规范.....	(42)
第一节 什么是企业基本规范.....	(42)
第二节 企业基本规范的构成.....	(47)
第三章 岗位职务规范.....	(60)
第一节 岗位与职务.....	(60)
第二节 岗位职务规范.....	(70)
第三节 岗位职务规范的制定.....	(78)
第四章 流转环节规范.....	(84)
第一节 企业的流转环节.....	(84)
第二节 流转环节规范.....	(97)
第三节 流转环节规范的制定.....	(101)
第五章 专业职能规范.....	(106)
第一节 专业职能管理.....	(106)
第二节 专业职能规范.....	(110)
第三节 专业职能规范的制定.....	(117)
第六章 总体控制规范.....	(129)
第一节 什么是总体控制规范.....	(129)
第二节 总体控制规范的构成和内容.....	(135)
第七章 规范化管理的运行过程.....	(147)
第一节 规范化管理运行过程的实质.....	(147)

第二节	推行规范化管理的准备工作.....	(151)
第三节	制定规范.....	(158)
第四节	执行规范与考核.....	(165)
第五节	修订与完善规范.....	(176)
第八章	规范化管理的运行保证.....	(179)
第一节	规范化管理运行保证的涵义和构成.....	(179)
第二节	规范化管理运行保证的内容.....	(181)

第一章 规范化管理概述

第一节 什么是规范化管理

商业企业规范化管理，是改革开放以来，在深入企业改革、提高企业管理水平及企业整体素质的过程中，产生的一种科学的企业管理方法。几年来的实践证明，这种企业管理方法符合管理理论和管理实践发展的大趋势，同时，也适合我国商业企业的实际管理水平，易于掌握，可操作性强，并且日益被更多商业企业和广大商业职工所接受。规范化管理的广泛推行，对提高企业管理水平，提高企业整体素质，无疑会起很大的推动作用。

一、规范化管理的概念

先从规范说起。规者，修圆之起；范者，模具。由于这两个词义接近，后来就组成了一个词——规范。所谓规范，是指或是约定俗成的、或是明文规定的制度、纪律、标准、规定、程序、法式等。

只要有人们共同生活、共同劳动的地方，就有规范。规范的形成与发展，与人类的历史一样源远流长。人类祖先的吼叫声和后来的只言片语，是组织他们共同生活、共同劳动的规范；记录语言、传递思想的文字的形成与运用，被视为人类第一次伟大的规范化的创举。人类祖先所发明创造的各种工具、各种器物，逐渐形成了统一的模式，互相模仿，世代相传，这是人类最早的、朴素的规范化意识的具体体现。在原始社会末期，在人类社会出

现了三次社会大分工之后，随着生产与交换的发展，讲求规范的思想就一步步地渗透到社会生活的各个方面。在中国，春秋末期齐国人所著的《考工记》，是三十多种手工业生产的设计规范和制造工艺规范的总汇；李诫所著的《营造法式》，是古代建筑材料、建筑结构方面的规范大成。秦始皇统一中国之后，在计量器具、文字、货币、道路、车辆、兵器等方面，都用“律令”的形式统一规定下来，遵照执行，这些措施极大地促进了当时经济、文化的发展，这可以视之为人类讲求规范、依赖规范的思想发展的一个里程碑。由此可见，从一定的意义上说，正是由于规范的存在和发展，才把人们的共同生活组织起来，把人们的共同劳动组织起来，把整个社会活动组织起来，建立起来，使生活和劳动得以有序进行，使社会得以发展。

管理社会活动需要规范，同样，管理企业的生产经营活动也需要规范。真正把规范自觉地运用于企业管理的，是十九世纪末、二十世纪初美国的泰罗。泰罗（1856年—1915年），是美国费城一家钢铁公司的总工程师。他在对企业进行科学管理方面成就卓著，被后人誉为“科学管理之父”。泰罗科学管理的核心内容，概括起来是：以动作研究、时间研究为基础，定出工作定额——“合理的日工作量”；培训和挑选出“第一流的工人”，掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并要求作业环境也标准化；用刺激性的付酬制度——“记件工资制”来调动和鼓励工人的生产积极性，大幅度地提高劳动效率；把计划职能（相当于现在所指的管理职能）同执行职能（即工人的实际操作）分开，改变原来的经验工作法，代之以科学的方法；把管理工作细分，每个管理者只能承担一两种管理职能。不难看出，泰罗的科学管理，是标准化、规范化管理的最早萌芽。

再说商业企业规范化管理中的规范。规范化的管理中的规范，是针对商业企业经营活动、管理活动、服务活动中反复出现的事物而制定的具有程序性、标准性和制度性特征的企业和企业劳动

者的行为准则。

商业企业是一个经济组织，它的全部经济活动可以分解为经营活动、管理活动和服务活动。

商业企业的经营活动，是指企业直接从事的商品购、销、运、存的业务活动。进行经营活动，首先要从生产者那里购买商品，然后再把商品卖给消费者，为卖而买。这就形成了商业企业的购销业务活动。伴随购销活动的进行，产生了商品运输和商品储存，这是购销业务活动的必然结果，也是购销业务活动得以正常进行的必要条件。商品购、销、运、存等业务环节的有机结合，构成了商业的经营活动，并且成为商业企业全部经济活动的中心。

商业企业的管理活动，是随着企业经营规模的扩大和分工协作关系的深化而逐渐地从经营中分离出来的一种专门的社会职能。管理一旦从经营中独立出来，有了相对的独立性和自己的运动规律，便对经营起着双重的作用：一方面它为经营服务，另一方面又驾驭经营。管理为经营服务，指管理活动必须围绕经营这个中心，为实现经营目标服务；管理驾驭经营，是指把经营作为管理对象，运用各种管理方法和手段来指导和控制企业的经营活动，并成为决定经营成败的首要因素。

商业企业的服务活动，有两个方面的涵义：一是伴随经营活动而产生的服务活动，如售前、售中、售后服务；一是利用一定的设备、工具、原材料直接或通过加工制作为消费者提供某些特殊使用价值，满足消费者某些特殊需要的服务活动，如饮食服务行业的饭店、浴池、洗染、修理、加工等活动。

在商业企业经营活动、管理活动和服务活动中，存在着大量的、反复出现的事物。比如，售货员的销售活动；保管员的商品入库、商品保管、商品出库工作；采购员的洽谈、签约、付款活动，都是年复一年、日复一日地反复进行着的。又如，商品的购、销、运、存，货币的收、缴、付，资金的借、用、结，人员

的进、出、调，设备的购进、安装、使用、维修，信息的收集、整理、传递、利用、储存等活动，都是循环往复地进行着的。商业企业规范化管理中的规范，就是针对着这些活动，使其程序化、标准化、制度化，并成为企业行为和企业劳动者行为的基本准则。

规范所以能成为企业和企业劳动者行为的基本准则，是因为规范有其特定的、内在的功能。首先，规范一经确立，它就会对企业行为、劳动者行为产生约束功能。俗语说，“没有规矩，不成方圆”。企业和企业职工有了各种各样的规范，其一切活动就有章可循，有法可依，有标准可以自律，从而约束着企业行为和企业劳动者行为沿着规范所规定的正确轨迹运作。比如，售货员的岗位职务规范规定了售货的程序：①有礼貌地与顾客搭话、询问；②正确地展示商品，实事求是地介绍商品性能和使用方法；③美观牢固地包扎商品；④收款时要唱收唱付；⑤要礼貌道别。有了这些程序和标准，就能有效地约束售货员的售货行为。其次，规范对企业行为和企业劳动者行为还有导向功能。规范不仅规定了人们要做什么，做到什么程度，达到什么标准，而且还规定了怎样做，按什么步骤、采用什么方法去做，同时，还规定了企业的性质与发展方向。这样，就会引导企业和企业劳动者沿着正确的方向，采用正确的、科学的方法去运作。

最后说什么是商业企业规范化管理。《商业部关于大中型商业企业实行规范管理的意见》（1987年3月13日）中，对规范化管理是这样表述的：“规范管理是根据企业经营管理活动的一般规律，针对企业日常工作中大量存在着的常规性的经营活动、服务活动和管理活动，制订出全面、系统、科学、合理的章法，并要求企业的干部、职工各司其职，建立起规范性的工作秩序，使企业的各项活动正常、有效地进行。因此，规范管理是企业进行科学管理的重要内容，是逐步推进现代化管理的基础性工作，也是企业抓管理、上等级，提高经济效益和社会效益的基本条件和

必经之路。”

1989年9月，由商业部社会商业管理司和武汉市商业管理委员会合编的《零售商业企业规范管理通俗读本》中，对规范化管理表述为：“所谓规范管理就是：依据企业现代化管理原理，针对商业企业经营活动、服务活动和管理活动中反复出现的事物，制定全面、系统、科学、合理的程序和标准，使企业管理逐步达到整体优化。”^①1990年，在《商业部关于在治理整顿中深化企业改革、强化企业管理的通知》（1990年3月17日）中指出：“规范化管理是商业企业重要的基础管理工作。它是以现代化管理理论为依据，按照企业经营活动的一般规律，制定全面的、系统的、完整的、科学的管理程序和标准，使企业管理逐步达到整体优化。”由中国商业企业管理协会、中国商业企业家协会编的1991年第4期《商业企业管理》杂志中，对规范管理也作了如下表述：“规范管理的本质特征就是用规范来进行管理。它就是通过管理规范的制定、执行、考核、完善，实施管理的一种方法。”^②

从上述对规范化管理的各种表述中，我们可以明确以下几个问题：

第一、规范化管理的理论依据。即现代化管理理论，包括现代化管理原理。现代管理理论有着十分广泛而丰富的内涵。20世纪40年代以后，资本主义经济发达国家的企业规模随着社会经济的发展和科学技术的进步而不断扩大。这时，原有的企业管理理论与方法已经不能适应新形势的需要，因而出现了许多新的管理学派。对这些新的管理学派的理论，我们一般称之为现代化管理理论。这些学派虽然在历史渊源上和理论内容上互相影响和互相交错，但总的来说，可以归结为性质不同的两大流派：管理科学和行为科学。70年代以后，现代企业管理的发展进入了一个新的阶段，在管理中形成和发展了系统理论，认为企业不单是一个社

^①见该书第2页，湖北人民出版社出版。

^②见该期杂志的第45页。

会系统，而且是受技术因素影响的多元的心理——社会系统，要求在管理过程中把管理科学和行为科学结合起来，从整体（而非局部）出发，对企业所有因素进行全面的分析研究，综合治理。商业企业规范化管理依据现代管理理论，在其实施管理的过程中，必须把企业视为一个受多种因素影响的大系统，规范管理的覆盖面必须是企业整体（而非局部）；必须充分发挥规范的特有功能，强化“硬”管理，即加强规章制度、标准、纪律以及各种硬技术的管理；同时，也必须充分运用行为科学的理论，发挥“软”管理的作用，即主要是通过各种激励手段激发人的内在积极性，实行自主管理、参与管理等。

第二、规范化管理的对象。即“针对企业日常工作中大量存在着的常规性的经营活动、服务活动和管理活动”。我们理解，这里包含着两个方面的内容：其一，企业的经营活动、管理活动和服务活动，基本上概括了商业企业的全部经济活动，而这全部的经济活动则表现为企业的整体行为；其二，企业的经营活动、管理活动和服务活动，是商业企业每一个职工分别从事的活动，而每个职工的活动则表现为企业劳动者行为。因此，规范化管理的对象一是企业行为，二是企业劳动者行为。

第三、规范化管理的手段。即“制定出全面、系统、科学、合理的章法”，“制定全面的、系统的、完整的、科学的管理程序和标准”。“章法”也好，“程序和标准”也好，它们就是规范化管理中的规范。因此，规范化管理的手段就是各种各样的规范；而规范化管理“就是用规范来进行管理”。

第四、规范化管理的目标。即“建立起规范性的工作秩序，使企业的各项活动正常、有效地进行”，“使企业管理逐步达到整体优化”。“各项活动”当然包括经营活动、管理活动和服务活动；“各项活动”“建立起规范性的工作秩序”，就是使经营规范化、管理规范化和服务规范化，进而逐步达到“整体优化”。

第五、规范化管理的过程。即“通过管理规范的制定、执

行、考核、完善”来实施管理。任何管理都是一个动态的过程，规范化管理也不例外。规范化管理以“制定规范”为起点，以“执行规范”为重点，以“考核执行规范的情况”为动力，以“修订完善规范”为其一次循环的终点和二次循环的起点。如此循环往复，把规范化管理推向成熟。因此，我们可以把规范化管理理解为：围绕规范的制定、执行、考核和修订完善而开展的一系列管理活动。

第六、规范化管理的实质。即“规范管理是企业进行科学管理的主要内容，是逐步推进现代化管理的基础性工作”，“规范化管理是商业企业重要的基础管理工作”。对于这一点，我们在本章第二节中专门论证。

综上所述，不难看出，规范化管理是依据现代管理理论，针对商业企业中大量的、反复出现的经营活动、管理活动和服务活动，围绕着规范的制定、执行、考核和修订完善而开展的一系统管理活动。

二、规范化管理的对象

如前所述，规范化管理的对象，是“针对企业日常工作中大量存在着的常规性的经营活动、管理活动和服务活动”的，即针对企业绝大部分的经济活动，或者叫做企业行为的；而企业行为是由企业的职工行为构成的。因此，规范化管理的对象是企业行为和企业劳动者行为。

对于什么是企业行为，目前众说纷纭。我们认为，所谓企业行为是由企业内在因素和外在因素所决定的行为目标以及追求和实现这个目标的行为方式。

企业行为受企业内在因素制约。制约和决定企业行为的企业内在因素主要有：（1）企业所有制性质。企业所有制性质对企业行为有决定性的影响。在社会主义条件下，存在着各种不同所有制性质的企业，它们的企业行为是有着极大区别的。（2）企

业的管理体制。企业的管理体制包括企业的领导体制、组织体制、管理机构、劳动人事制度、分配体制、经营体制等。有什么样的企业管理体制，就会有什么样的企业行为。例如，实行经理（厂长）负责制领导体制，经理在企业经营管理方面的决策及组织、指挥行为，就是独立自主的。（3）企业的素质。企业素质是企业内在本质的综合反映，企业素质大体上包括人员素质、经营管理素质和物质技术设备素质三个方面。企业素质不同，企业行为亦不同。例如，人员素质主要是指劳动者的身体素质、文化科学素质、业务技术素质、政治思想素质和企业劳动者的结构。一个劳动者素质高、劳动者结构合理的企业，它的企业行为往往包含着理性的内容，而趋向于合理化；而一个劳动者素质比较差，劳动者结构不合理的企业，它的企业行为常常包含着非理性的内容，从而趋向于不合理。因此，企业劳动者的素质与结构，是影响和制约企业行为的一个重要的不可忽视的方面。

企业行为也受企业外在因素的制约。制约和决定企业行为的企业外在因素主要有：（1）国家的经济管理体制。国家的经济管理体制体现国家和企业的关系，计划体制、财政体制、税收体制、投资体制、物资供应体制、商品流通体制、价格体制等，对企业行为有极大的影响和决定作用。执行型分配式的商品流通体制，商业企业的行为就是“上拨下卖”和“三固定”，只对完成国家分配计划负责。（2）国家现行的各种政策。国家现行的各种政策表现为政府的各种行为，如政府的行政干预行为、经济控制行为、法律仲裁行为等等。在国家与企业的关系没有理顺的情况下，政府行为常常是企业行为的决定性因素，不管政府行为正确与否。（3）市场状况。市场是企业活动的“舞台”。“舞台”状况如何，当然直接影响和决定着企业行为。比如，市场的兴旺与疲软，市场供给与需求，市场商品价格的高与低、稳定与波动，市场竞争的激烈与缓和，市场信息传递与利用，市场联系的深度与广度，市场体系的健全与残缺等等，都直接或间接地影

响和决定着企业行为。

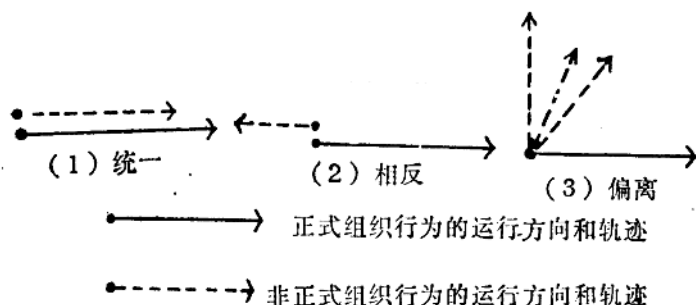
企业行为，就是在企业内在因素和外在因素影响和制约下，形成了这样或那样、长期或短期的行为目标，并且依据行为目标所产生的各种不同的行为方式。

商业企业实行规范化管理，对于商业企业的企业行为有着极为重要的意义。一般说来，影响和制约企业行为的外在因素，如国家政治经济形势的变化、方针政策的调整、科学技术的进步、市场竞争态势的变化、社会人文条件（社会环境）的改变等等，企业是无能力加以控制和改变的，只能采取相应措施去适应它。因此，企业的外在因素在相当大的程度上影响和制约着企业行为，是企业行为的一个重要的决定性因素。实践表明，多变的经济政策、不必要的行政干预和不完善的市场体系，是对企业正常的、合理的行为的一种干扰，也是使企业行为发生这样或那样偏离的不可忽视的原因之一。但是，对于由企业内在因素影响和决定的企业行为，在推行了规范化管理之后，会对企业行为的科学化、合理化，起着非常重要的作用。首先，规范化管理能依据企业所有制性质的要求，继续坚持企业的社会主义方向，坚持社会主义的经营思想、经营作风，树立社会主义的价值观念、道德观念，积极维护国家和消费者的利益。其次，规范化管理有助于建立与完善企业的管理体制，促进企业内部的各项改革，不断提高工作效率，真正建立起有序、稳定、高效的企业运作秩序。再次，规范化管理有助于企业素质的不断提高。所有这些，都将对企业行为的科学化、合理化产生积极的作用。从这个意义上说，规范化管理正是规范企业行为的一种科学的管理方法。

企业劳动者行为，有正式组织行为和非正式组织行为之别。企业劳动者的正式组织行为，是指由企业目标及劳动者所处的劳动岗位、所担负的职务决定的行为。企业劳动者的非正式组织行为，是指劳动者之间，由于工作、生活、感情、性格、性别、年龄等方面相近或相投，而结成的非正式组织所产生的行为。企业

劳动者的正式组织行为与非正式组织行为，两者的运行方向和轨迹可以是：（1）统一。即正式组织行为与非正式组织行为的运行方向和运行轨迹完全相同。在这种情况下，两种行为相互促进，正式组织行为巩固、加深非正式组织行为的关系和健康发展；非正式组织行为则促进正式组织行为的顺利进行。（2）相反。即正式组织行为与非正式组织行为的运行方向和运行轨迹完全相反。在这种情形下，非正式组织行为会对正式组织行为起破坏、瓦解的作用。（3）偏离。即非正式组织行为偏离正式组织行为的运行方向和运行轨迹。在这种情况下，非正式组织行为会干扰、影响正式组织行为。

图 1—1



商业企业实行规范化管理，对于企业劳动者行为有着重要的意义。首先，各种规范的付诸实行，赋与了劳动者正式组织行为以法的规定性，从而促进其健康发展和顺利进行，并且不断地促进劳动者劳动素质的全面提高。其次，各种规范的全面实行，有利用劳动者之间的各种正式组织行为的协调一致，从而促进正常有序的工作、生产和经营秩序的建立。再次，有效的规范化管理在企业中能产生凝聚力和向心力，这将能使偏离的、相反的非正式组织行为与正式组织行为趋于相近或相同。从这个意义上说，规范化管理正是规范企业劳动者行为的一种科学的企业管理方法。

三、规范化管理的手段

任何管理活动的实施都必须借助于一定的手段，商业企业实行的规范化管理也不例外。如前所述，规范化管理是通过各种规范的制定、执行、考核、修订与完善等一系列活动过程来实施管理的，因此，规范就成为推行规范化管理必不可少的手段。

任何一个推行规范化管理的商业企业首先遇到的问题，就是设计一个什么样的规范体系，即建立哪些规范形式，它们之间是什么样的联系制约关系，并且根据什么来设计规范形式和规范体系。

设计商业企业规范体系的第一个依据是企业的目标。企业目标是关系到企业生存与发展的全局性、战略性的根本问题。企业目标确立之后，企业的一切活动都要服从它。都要以它为转移，都要有利于它的实现。规范化管理作为一种企业管理方法，也必须以企业目标为转移。因此，规范形式的选择和规范体系的建立，都离不开企业目标的约束，都必须有利于企业目标的实现。

设计商业企业规范体系的第二个依据是规范化管理的对象。如前所述，规范化管理的对象是企业行为和企业劳动者行为。企业行为是企业内一个个劳动者行为的总和。不同形式的劳动，即不同分工的劳动组合，形成了商业企业内的劳动结构。因此，设计商业企业规范体系要从企业内的劳动结构出发。

商业企业的劳动结构，大体上由三个部分组成：

（一）单体劳动。指在企业内各个岗位、各种职务上的劳动者的劳动。上起总经理，下至营业员，概莫能外。商业企业是个由众多劳动者组成的集合体。每个劳动者在自己的岗位上从事着自己的本职劳动，这就是企业内众多的单体劳动。

（二）局部协作劳动。指在局部范围内不同岗位、不同职务上的劳动者，为共同完成某一项或某一类工作而协同起来的劳动。协作劳动有简单协作劳动与复杂协作劳动之分。在商业企业

中，有分工不严格、以体力劳动为主的局部性的简单协作劳动，如装卸劳动，但这不是主要的，而多数是有严格分工、紧密配合的局部性的复杂协作劳动，如业务经营过程中购、销、运、存不同环节上的协作劳动，各个管理系统中不同层次上的协作劳动，都属于局部性的复杂协作劳动。这种局部性的简单协作劳动和复杂协作劳动，特别是复杂协作劳动是联结商业企业内各岗位、各职务的纽带，它像一条条无形的“链条”，把各个岗位、各种职务、各个部门、各个层次联结起来，组成了企业的整体运作。

（三）总体协作劳动，是指计划、组织、指挥、监督、协调企业整体运作的劳动。这种总体协作劳动既不同于某些具有总体劳动性质的单体劳动，如经理的单体劳动，具有总体劳动的性质，因为经理全面负责企业的经营与管理，但是，经理的单体劳动决不等于企业的整体运行；也不同于某些具有总体劳动性质的局部协作劳动，如计划管理子系统的协作劳动，这种协作劳动也具有总体劳动的性质，因为它计划着企业的整个经营活动，但是，计划管理子系统的协作劳动也决不等于企业的整体运行。因此，总体协作劳动，是企业所有单体劳动和所有局部协作劳动的总和，是企业总体把握、总体控制性质的一种劳动。

商业企业必须从这种由单体劳动、局部协作劳动和总体协作劳动组成的劳动结构出发，设计相对应的各种规范形式，并组成严密的规范体系。

具体设计规范时，还要考虑以下几个制约因素：

- （1）企业规模；
- （2）企业性质；
- （3）劳动分工程度；
- （4）企业管理水平。

根据企业目标和企业劳动结构，组成规范体系的规范形式，可以有以下几种：

（一）企业基本规范