

经济权配置（ERA）

——企业经济管理方案顶层设计与工具

□ 赵春明 史建玲

一、基础认识

导言——经济权配置：经济管理顶层方案的设计方法与工具

经济管理方案在企业中以两种制度形式存在，一种是单纯的经济管理制度文件，如经济管理总体办法、业务单位年度经济责任制、薪酬分配制度、预算管理制度及其它财务制度等；一种是作为成分之一混合在业务管理和职能管理文件中，如混合在科研项目管理办法、经营管理办法、绩效考评办法、采购管理办法、质量管理办法、内协生产管理办法和技术成果转化管理办法等。企业经济管理是企业管理的主体性成分，以“分散、混合”的形式存在于企业各类管理系统中是常态，因此，必然更加需要“经济管理顶层方案”强有力的统驭。

但从当前的实践情况看，顶层经济管理系统处于严重缺失状态，二级经济管理制度之间的一致性和协调性差，且各行其是，难以系统优化，——“理顺经济关系”之所以在实践中经常被提起，原因也正在于此。虽然有些企业也制定了类似“经济管理总体办法”之类的一级经济管理制度，但以描述性的语言和基本思路为主，内容要素不完整、较粗略和空泛，实际作用有限。

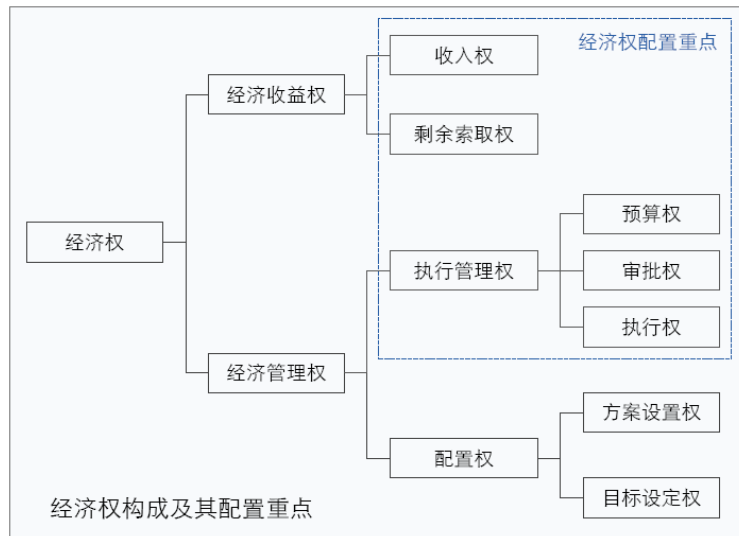
从理论现状看，至今尚未将“企业经济管理”作为一个完整的专业领域区别出来、并加以系统化和集成化的研究。还没有像战略管理和人力资源管理那样，形成一类专门的管理方法，以满足经济管理顶层系统的实践需要。

经济权配置（ERA, Economic Rights Allocation），及其工具——经济权配置图，是企业经济管理顶层方案的设计方法与表达工具。该方法经过上海复斯管理咨询公司十几年来在上百家企业的实践运用，现已发展成为比较成熟的体系。

1.1 经济权及其配置——经济权概念体系与配置重点

经济权是对主体（公司、部门或人员）的经济收益权和经济管理权的总称。经济收益权是主体的“权利”，经济管理权是主体的“权力”。经济权在实践中被称为“财权”，是企业“三

权”（事权、人权和财权）之一。参见下图。



在经济权体系中，配置权指对其它主体经济权的调配权，包括设计并施行经济权配置方案的权力(方案设置权)和确定经济管理目标的权力（目标设定权）。它是管理主体的根本权。对于直接管理对象的配置权，管理主体不会向管理对象让渡；对于间接管理对象（如三级业务单位等），虽然一级管理主体拥有对其的配置权，但在分级管理的基本认识和原则下，一般会授权给二级主体。因此从管理主体和直接管理对象所构成的组织范围看，配置权本身不存在配置问题，天然属于管理主体。所以，经济权配置的重点是收益权和执行管理权的配置。

经济权配置（ERA），是指收益权和经济管理权（主要是执行管理权）在主体间的安排，是管理主体向管理对象行使配置权的过程和结果。作为管理方法，它有特定的目标功能体系、构成要素以及运用“要素”建构“功能体系”的具体方法与规则，专用于刻画、诊断和设计经济管理总体方案及其经济管理模式。

1.2 经济权配置的三大功能体系——收益权配置、管理权配置和匹配机制设置

对工作活动（业务活动或职能管理活动）做出管理方式上的安排：哪些活动采取自我管理方式管理，哪些活动采取组织管理方式管理，是管理的起点性任务。采用组织管理手段，总是“有节点的”，不可能所有工作活动都采用组织管理方式（否则管理成本过高），因此必然是“稀疏的”，总是需要良好的自我管理去“填补”，从而使得管理过程实现“细密的嵌套”。组织管理是一种外在约束方式，纳入到组织管理的工作活动越多，管理中的控制性或约束性成分就越强，否则就越分权化。

对工作活动做出管理方式安排后，接下去就需要进度管理、质量管理和经济管理等专业管理系统做出管理响应。其中经济管理需要响应的是：为安排为自我管理方式的工作活动提供激励机制，为安排为组织管理方式的工作活动做出经济管理权安排和配套机制设置。

1、“自我管理”需要“收益权配置”构造激励机制。对于自我管理，所有的管理手段都不能直接起作用，必须借助“激励机制”这一媒介：通过改变管理对象的利益计算模型，实现对管理对象心理倾向的改变，进而达到其主动行为与管理目标相一致的目的。收益权配置的作用，正是通过形成“经济激励机制”，以自我管理方式实现管理主体对工作对象的管理。

2、“组织管理”需要“管理权配置”形成事权安排。在组织管理方式下，工作活动的管理是通过一个主体对另一主体直接实施管控手段实现的，因此需要为这些活动落实管理权。就经济管理而言，需要给安排为组织管理方式的工作活动落实预算权、审批权和执行权的承担主体。

3、管理权配置需要“匹配机制”的配套。权力主体在行使经济管理权时，除了必要的制度约束外，还需要激励机制的配套。管理主体能否正确行使权力，既勤勉又不行使机会主义？需要构造利益机制，以保障管理主体在倾向上与经济管理目标相一致。

（经济）收益权配置、（经济）管理权配置和匹配机制设置，是经济权配置的三大功能体系，也是经济管理的核心工作和根本工作。

1.3 经济权配置的工作重点——平衡解决经济管理目标的多重矛盾

经济目标和业务支撑目标是经济管理的两大类目标。“经济目标”由经济总量目标 and 经济效益目标构成；“业务支撑目标”指如何在经济资源分配和经济活动管理上更好的支撑业务长期发展和年度业务指标实现。

1、经济总量目标和经济效益目标之间存在矛盾。中国近几十年的粗放发展就是要“增长”不要“效益”的矛盾处理方式。在一个主体身上实现经济目标的平衡激励，是经济权配置的技术难点和目标要求之一。

2、支撑业务长期发展与支撑年度业务指标实现之间也存在矛盾。该矛盾是企业中的一般经营矛盾——“短期经营和长期经营”矛盾在经济管理领域的体现。在一个主体身上实现业务支撑目标的平衡激励，也是经济权配置的技术难点和目标要求之一。

3、经济目标和业务支撑目标之间，长期看虽具有内在一致性，但短期看却存在矛盾。该矛盾经常表现为业务部门和职能管理部门之间的冲突，如市场部门需要经常开展促销活动以实现当年的销售目标，而财务计划部门为实现经济效益指标总是要否决和调整市场部门费用额度要求。如何在多部门之间实现经济目标和业务支撑目标的平衡激励并形成跨部门的合作机制，是经济权配置的另一技术难点和目标要求。

经济管理目标之间的多重矛盾，构成了贯穿经济管理全过程的矛盾运动，经济管理和经济权配置的困难性、技术特点、目标追求和工作重点也由此产生。

1.4 企业经济管理的实践缺陷——从经济权配置角度的观察

近几十年来，自我管理方式受到推崇，因此企业经济管理的重点也就相应的集中在收益权配置领域。其中发展中国家重点在“收入结构变革”上，以中国为例：对人员，从早期推行岗位工资，到后来推行岗位绩效工资，再到目前对股权激励的普遍关注；对业务单位，从早期推行承包制，到后来推行目标经济责任制。从世界范围的先进实践水平看，企业经济管理重点已从“收入结构变革”延伸到“指标结构变革”，努力的重点是如何设计出更具发展导向、能力导向、竞争导向和执行力导向的业绩指标体系，比如从早期的360度考评，到后来的关键业绩指标（KPI），再到近期的平衡计分卡（BSC）等。业绩管理体系虽然是经济管理体系的子系统，且不仅仅属于收益权配置领域，但从近几十年的实践看，主要以自我管理方式的作用发挥为目的指向，实践本质是收益权配置的进一步深化和完善。

一方面受民主化和人性化的管理理念影响，以及面临时间竞争和敏捷服务的管理挑战，加大自我管理成分、减少组织管理成分被视作应当和必然的选择；另一方面，由于组织管理方式往往需要更多的管理资源和更高的管理成熟度，不像自我管理方式那样易于使用，结果管理权配置作为一项重要而复杂的工作，没有得到足够的科学研究和系统化、工程化的开展，导致实践中出现严重的经济管理偏差。以中国为例：体制改革以前，企业以组织管理方式为主，忽视甚至扼杀自我管理方式的运用。改革以来，不断加大自我管理方式在企业管理中的运用，典型做法是：放权让利，把原来的生产制造中心和执行管理单元变为费用中心、成本中心，直至模拟利润中心、经营中心和独立经营主体。虽然在过程中多次试图加强管控，但由于管理水平原因，总是出现“一管就死，一放就活，一活就乱”的两难困境。迫于眼前压力，只好继续选择“放活”策略，组织管理被一再不情愿的搁置。在扩大自我管理的同时，严重缺少组织管理手段的平衡运用，导致出现一系列严重的“粗放发展问题”，时至今日不得

不提出并极力推行“科学发展”和“转型升级”的国家战略。从世界范围的先进实践水平看，近几十年来在企业经济管理上也没有出现更好的组织管理方法，经济管控水平没有明显提升，加之自我管理权在不断增大以及业务模式日趋复杂，严重的经济管理失控问题不断冒出。如果不加强组织管理力度，这类问题将有爆发趋势。

从理论和实践情况看，经济管理方法和实践中采用的方案种类十分有限，导致非此即彼的问题交替出现。实际上，即使从模式级差异的角度看，经济管理方案的种类也是非常多的：通过收益结构、利益项数量、收益关系等层层配置，因收益权配置产生的经济权配置方案会非常多；通过管理权类型、管理项数量、管理关系等层层配置，因管理权配置产生的经济权配置方案又会非常多；再通过匹配机制的设置，更会进一步增加经济权配置方案的种数变化。

二、ERA 账户原理

2.1 工作包与经济项

业务与职能工作按技术特点和作业过程所区分的活动项，虽是进度管理、质量管理和经济管理等专业管理的工作对象，但不是它们的直接工作项。各专业管理需要从本身的技术特点和管理要求出发，对工作对象进行重新分解与组合，形成能满足本专业管理需要的工作包。经济管理也是如此，为确立自身的工作起点，需要根据工作对象在管理方式上的总体安排，设计和确定经济管理工作包。每个工作包的界面——即在整体结果或里程碑活动上采用组织管理方式，由上级单位或其它主体对其实施管控，而工作包界面以内的工作活动则由承担主体自我管理。工作包越大，自我管理的成分越强，分权化程度越高。

作为经济权配置的要素，这里所称的“经济项”在概念上专指组织管理经济项（而非自我管理经济项），它是与经济管理工作包界面相对应的管理中中介物。一个经济项对应一个工作包，经济项随工作包内容、大小而变。工作包越大，经济项越少，经济管理的分权化程度越高。承包制就是把所有的工作项打包成一个经济管理工作包，上级主体对其的管理只有一个经济项——利润，是分权化程度最高的经济管理模式。

从价值、利益和权力三个角度，经济项可以分为“经济价值项”、“经济利益项”和“经济管理项”。经济价值项是从价值角度对经济项的区分，与主体无关，是对经济管理工作包中工作对象价值的客观反映。经济价值项一旦与主体关联起来，就演化成了经济利益项和经济管理项。经济利益项是同“工作包所产生的价值，利益归谁？”相关的概念，对主体的收益

权产生影响。经济管理项是同“工作包对应的经济管理权，权力归谁？”相关的概念，对主体的管理权产生影响。

经济利益项和经济管理项是权利（力）项，是经济权配置的工作项。经济权配置探讨的工作之一是“如何对经济利益项和经济管理项进行设置，以使经济价值项的发生更符合企业利益和其它多方利益”。需顺便指出，财务和会计的工作项是经济价值项，而且在源头上——“工作包的分解和组合”也与经济权配置有很大不同，这也使得它与经济权配置的管理功能显著不同。财务管理虽是经济管理的内容，但用财务管理代替经济管理是一种过于简单的做法。

这三类经济项虽三位一体，均指向经济管理工作包，但在经济管理中可以“分离”设置，从而成为经济权配置的方法和设计空间之一。可以有两次“分离”，第一次分离是经济价值项与其它两项的分离：虽然经济价值项的发生是伴随业务活动的实施而自然发生的，即经济价值项发生主体与相应业务活动的实施主体是一致的，但对应的经济利益项和经济管理项设置在哪个主体，却可以有独立的管理安排，并不必然设置在业务活动的实施主体；第二次分离是经济利益项与经济管理项的分离：经济利益项和经济管理项分别设置在不同的主体，即在同一活动上，有的主体有收益权，有的主体有管理权。

2.2 经济项的功能化分类

经济项的功能化分类，是对经济管理方案进行完整化、模式化表达的实现基础。

构成经济项管理功能差异的因素主要有三个。第一，激励方向（功能）。指激励某主体在哪种工作类型上用力；第二，利益直接性（激励程度）。指收益与工作成果在关联上的直接性，是影响激励程度的重要模式级因素。关联越直接，对主体的激励程度越强，且收益的不确定性也越强（收益风险越高），进而越能激发积极性；第三，利益一致性程度。指不同主体之间的利益一致性程度。前两个因素都是针对单个主体自身而言，而该因素是针对不同主体之间关系而言。两个主体之间的利益一致性程度越高，越趋向合作（甚至合谋），越低则越相互制约。

以这三个因素为分类维度，结合我们的实践经验，可分出六类不同功能的经济项：

1、业务收入项。主要用于支出给其它利益主体、本身只能从经济剩余中获取实际利益且需承担亏损风险的经济项。功能是：业务收入项直接对所在主体完成“经营活动”构成激励，

在增加收入的目的下，内在的倾向于加强营销、创新产品、增加产量、提高服务；

2、业务支出项。向其它利益主体支出时发生的、本身享有剩余索取权但需承担亏损风险的经济项。功能是：业务支出项直接对所在主体完成“生产活动”构成激励，在增加剩余的目的下，内在的倾向于提高采购和生产管理水平、控制成本费用支出；

3、结余项。专指业务收入的结余项，是表达业务收入与业务支出和工资支出差额的经济项。功能是：结余项构成配置体自身的平衡激励机制，激励配置体在自我管理过程中平衡实现经济管理的多重目标，如短期经营目标和长期经营目标的经济管理平衡、业务工作目标（增加业务收入）和经济效益目标（加强成本费用控制）的经济管理平衡等；

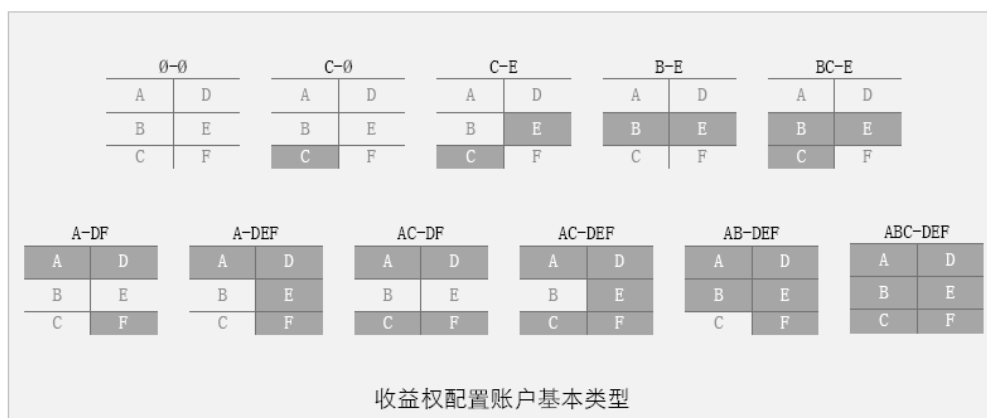
4、分享项。来源于其它利益主体结余项和分享项的再分配项。结余项和分享项，既是收入项也可以是支出项，作为收入项时用于本利益主体的积累、建设或福利，作为支出项时既可能支出给其它利益主体，也可能支出给本利益主体内的员工或下属部门。从剩余索取权先后关系的角度看，结余项是一次剩余索取权，来自其它主体结余项的分享项是二次剩余索取权，来自其它主体分享项的分享项是三次剩余索取权，等等。功能是：分享项构成配置体之间的平衡激励机制，有利于部门之间的合作，激励配置体在工作过程中除关注自身的主要工作目标之外，同时关切其它配置体的工作目标，进而有利于在多配置体之间平衡实现经济管理的多重目标；

5、工资收入项和工资支出项。工资收入项：用于支出给本利益主体内员工、直接构成本利益主体的实际利益且不受支出主体盈亏影响的经济项；工资支出项：向本利益主体内员工支付时发生的、且不受本身盈亏影响的经济项。人是完成所有工作的主体，所以工资的激励方向应是综合性工作，包括上面四类经济项在功能上对应的工作，因此功能是：在多个工作方向上综合性发挥激励、约束作用。

从“利益直接性”维度看：业务项（业务收入项和业务支出项）和结余项的利益直接性程度最高，分享项次之，工资项（工资收入项和工资支出项）最低，因此它们的收益风险和对主体的激励程度也依次为最高、次之和最低。

从“利益一致性”维度看：在业务项上，相关主体之间的利益一致性程度最低，因此上级管理主体可主要利用其内在的“相互制约”关系实现管理目的；在工资项上，相关主体之间的利益一致性程度最高，因此上级管理主体可主要利用其内在的“合作性”实现管理目的；在结余项（作为支出项时）和分享项上，相关主体之间的利益一致性程度中等，相互之间有

深色区表示设有经济项，浅色区表示没有经济项。根据我们的研究和咨询实践，这 11 种账户类型对现实中经济管理的各种实践模式有比较全面的涵盖。



各账户类型都有独特的方案含义，而且多账户类型组合在一起能反映更多的方案和模式类型。比如：“A-DEF”是公司对于业务单位的一种经济管理模式，属于实践中所谓的“利润中心”模式之一。该模式下，业务单位没有工资收入，需从业务收入中负担工资支出。如果员工的收入全部是工资性收入（即员工账户类型是“B-E”），则该业务单位将面临较大的经济风险和效率风险，——计划经济时代企业的经济管理模式正是如此。如果将员工的部分收入改为从业务单位的结余项中支出（即员工账户类型改为“BC-E”），变为奖金，则该业务单位就将经济风险的压力向员工进行了传递，进而形成业务单位和员工更加紧密和一致的利益目标，对员工积极性会有很大的激发，——这正是改革开放以来的基本做法。如果将员工的收入全部改为分享项（即员工账户类型改为“C-0”），全部变为奖金，则该业务单位的经济管理就发生了模式性变化，账户类型质变成另外一种类型——“A-DF”。

此外，在账户类型基础上，经济项数量的变化进一步影响经济权配置方案及其管理模式。比如：对于类型为 A-DF 的账户，虽然可以表明该配置体是作为经营主体和利润中心被加以管理，但经济项数量的多少使这种管理模式实际上存在丰富而巨大的差异。仅从业务支出项数量看，就存在三种模式级差别：①数量很多。则对该主体的管控程度高，不仅在战略上进行控制，而且也对运营过程加以管理——可称为“运营控制型”模式；②数量很少、甚至只有一项。则对该主体的管控程度很低，只需完成利润指标，其它均不在组织管理范围——可称为“独立经营型”模式，中国企业中的承包制模式就属于这种情况；③数量介于二者之间的，是一种中等程度的管控模式，可称为“战略控制型”模式——仅在业务方向和工作重点上加以控制。

至此可知，经济项作为经济权配置要素，是从五个方面影响经济权配置方案及其管理模式特征的：第一，经济管理工作包安排——决定“设立哪些经济项和共有多少经济项”；第二，经济利益项与经济管理项是否与经济价值项发生主体分开设置；第三，经济管理项与经济利益项是否分开设置在不同主体；第四，经济权配置账户类型（功能性经济项的组合）；第五，各账户经济项数量。这五个方面是从经济项要素角度思考经济权配置方案的设计维度，可见，仅基于经济项设置的经济权配置就会有极大的设计空间。

三、经济权配置过程

经济权配置的主体性要素有 5 个：配置体、经济项、关系流、管理权和运行序，简称“体、项、流、权、序”。另外，还包括 1 个辅助要素——匹配机制。“5+1”要素各有其特定的内涵、规则和管理功能，并共同构成经济权配置的三大功能体系：收益权配置体系、管理权配置体系和匹配机制。

配置体、经济项、关系流、管理权、匹配机制和运行序，既是经济权配置的要素，也是经济权配置过程中六个依次进行的具体步骤。

3.1 配置体

指纳入到某次经济权配置范围的行为主体。按照经济权配置中各主体之间的管理地位，配置体分为经济权配置管理主体和经济权配置管理对象。

确定配置体是经济权配置工作实质性开始的第一步。

配置管理主体是由经济权配置目的和相应组织范围决定的。在既定组织范围内，配置管理主体有配置权，有权变革经济管理方案和设定经济管理目标。

工作对象和配置管理主体确定后，配置管理对象就可确定。在配置管理主体的所有直接管理对象（部门和人员）中，只有参与该工作的主体才属本次配置管理对象。其中，人员类配置管理对象按“人员类型”区分。

3.2 经济项

为每个配置体设立一个经济权配置账户，并按规则要求在账户中为该配置体设置经济项。

从经济项的 5 个配置维度（参见“ERA 账户原理”），设计和比选经济权配置方案。

配置管理对象账户中的经济利益项，都是要接受配置管理主体管理的经济项——实践中表现为配置管理主体的独立核算经济项。对于这些经济项，配置管理主体在年度或项目周期等时间跨度内有预算控制，在总额上加以限制——这是配置管理主体行使“目标设定权”（配置权之一）的体现。由配置管理对象自我管理的经济利益项，不写入账户。

3.3.关系流

指经济利益关系流（利益流）和经济管理关系流（管理流），是反映主体“之间”经济权配置“关系”的要素，用箭线表示。利益流是对支出和收入关系的建立和表达；管理流是对管理和被管理关系的建立和表达。

经济项设置完成后，先建立利益关系流。根据经济利益项之间的收支关系，用箭线把一个账户的支出项与另一个账户对应的收入项连接起来。

变化收入项的支出主体数量和类型，或变化支出项的收入主体数量和类型，是从关系流角度设计经济权配置方案的基本方法。因经济项对应支出主体或收入主体的数量及类型（区分为外部主体、配置管理主体、部门类配置管理对象和人员类配置管理对象）差异，每个经济项上的关系流可有很多种类型。例如支出主体数量仅区别为一个和多个两种情况时，收入项的关系流类型就有86种——可见，关系流要素也为经济权配置提供了巨大的设计空间。

关系流类型对经济管理方案影响重大。比如，业务单位的收入项如果来源于外部市场主体，则表明该主体有经营权，被作为经营主体加以管理；如果来源于配置管理主体，则表明在该经济项上采取的是行政管理方式（集中计划管理方式）；如果来源于配置体中其它业务单位，则表明在该经济项上采用的是模拟市场管理方式（双边管理方式）。再如，对于这样的利益流类型——“收入项上有多个收入来源，且对应的支出主体有两类：外部主体和部门类配置管理对象”，在管理上可能会产生对内服务不足问题：因为“内部市场”上的合作关系常常具有强制性（不维护也不会破裂），在面临选择时，收入项所属主体更会把资源优先投入到对外部主体的服务上。如果来自外部主体的收入在量上具有优势，那么该激励问题产生的可能性就更大。

3.4 管理权

特指经济管理中的执行管理权，具体分为三类：预算权、审批权和执行权。预算权指在

运营过程中，就具体业务活动提出经济额度需求的权力，是“计划”手段在经济管理中的体现；审批权指在运营过程中，就具体业务活动对经济额度的需求进行审查、调整、批准或否决的权力，是“控制”手段在经济管理中的体现；执行权指在具体业务活动获得批准的经济额度内，对是否支出、何时支出及支出多少做出决定的权力，是具体实施的权力。

每条利益流实际上都是经济项上的一个“活动分解”，都是需要管理的“分量”。利益流建立完成后，应以利益流为对象配置管理权。

利益流上的预算权、审批权和执行权可配置在支出主体上，也可配置在收入主体和该关系流以外的其它主体上。根据管理权所配主体类型——配置管理主体、部门类配置管理对象、人员类配置管理对象和外部主体，和数量——三项权力可配给一个、两个或三个主体，一条利益流的管理权配置类型有115种之多——这是管理权配置为经济权配置打开的设计空间。

管理权配置类型不同，意味着对经济管理项的管理模式不同。在供应商和采购方同为内部主体时，管理权配置有四种典型类型：在模拟市场关系下，管理权的经典配置是“供应商拥有预算权、采购方拥有审批权和执行权”。配置管理主体为加强管控，可有三种依次强化的管理权配置类型：①将审批权上收给管理部门，形成“供应商拥有预算权、采购方拥有执行权、配置管理主体拥有审批权”之类的管理权配置类型，这是较轻程度的管控模式；②将审批权和预算权上收给管理部门，形成“供应商没有管理权、采购方拥有执行权、管理部门拥有预算权、配置管理主体拥有审批权”之类的管理权配置类型，这是较高程度的管控模式；③将所有权力上收到管理部门，形成“配置管理主体拥有预算权、审批权和执行权”之类的管理权配置模式，在该利益流对应的活动上采用高度集权化的管理模式。

管理权配置类型没有标准组合，管理权配置过程是对多组矛盾的解决过程：①管理权配置在支出主体和收入主体，因有经济利益项直接作利益机制配套，双方在权力行使上都会有很强的内在激励。但利益体系没有理顺或者相关制度不完善时，可能会出现合谋现象。另外，如果支出主体对业务过程无法深入了解，会缺乏权力行使的信息基础。②管理权如果配置给直接利益双方以外的其它主体，虽有助于克服上述问题，但激励上可能会出现问題，要求有特殊的机制配套措施。但这既会增加管理成本，又会增加管理复杂度。③若管理权配置在多个部门，有利于形成制衡机制，但会增加沟通协调成本，管理复杂度和难度都会上升。因此，应围绕当前主要问题的解决，综合考虑经济活动的管理特点、业务组织模式现状、管理成熟度、激励资源的使用状况等因素，根据权力基础、机会主义和管理成本三者的弹性差异，寻求满意解。

3.5 匹配机制

作为经济权配置要素的“匹配机制”，特指针对经济管理权所设计的、旨在激励和约束权力主体正确行使权力的机制类型。行使管理权时，权力主体要么不很关心成本控制，要么一味控制而影响业务开展，导致经济管理的目标难以平衡实现。在权力主体自身实现平衡激励、在权力主体之间形成良好合作机制，是“匹配机制”的设计目标。

管理权配置完成后，应检查和设置每个权力项的匹配机制。

包括未设置匹配机制的情况在内，共有六种机制匹配类型：账户型匹配机制，专项型匹配机制，绩效考评型匹配机制，非经济型匹配机制，无需机制保证和缺少配套机制。

1、账户型匹配机制

对于同时是经济利益项和经济管理项的经济项，即在该经济项对应的工作活动上，该配置体既有管理权又有收益权，管理权内在的具有一种机制——相应的经济利益项直接为该项上的管理权提供机制配套。这类匹配机制即为“账户型匹配机制”。

在完成收益权配置和管理权配置的同时，匹配机制中的主体性成分——账户型匹配机制就被内生性的设置出来。——这是经济权配置作为集成性体系的特点之一。改变收益权配置和管理权配置，都会改变账户型匹配机制的设置，三者之间的联系是内在的，必须将其作为一个整体，在一个框架内、一个过程中进行刻画、诊断、设计和优化。

账户型匹配机制是一举两得的做法——实现自我管理目标的同时又解决了组织管理权的机制保障问题，其好处是明显的：节约经济激励资源，经济激励作用大，不需额外设计，简化运行期间工作量。该机制类型虽然是经济权配置水平的体现和目标追求之一，但当某些管理权无法使用该机制时，只好改变策略，采用其它类型的匹配机制。

2、其它经济类匹配机制

专项型匹配机制，即为单纯经济管理项（ERA 图中加有括号的经济项）设立专门的经济利益项作为匹配机制，如专设一个工资收入项或分享项。此情况下，该利益项的设置不是从满足自我管理类工作活动的激励需要出发的，不需要兼顾。

绩效考评型匹配机制，即针对单纯经济管理项上的权力，在其它收入类利益项上设置相应业绩考评指标作为匹配机制。

3、非经济型匹配机制

经济权配置体系是经济管理的顶层方案，应以其为界面，综合考虑其它非经济机制和管理制度的配套设置情况，以实现管理系统的有效衔接。

针对单纯经济管理项，还可采用其它非经济激励机制（如职称评定、职位升迁等）或管理制度类约束规则，作为权力的匹配机制。这类机制统称为非经济型匹配机制。

不同机制有不同的适用对象和适用条件，应结合自身管理条件比较各种方案下的管理有效性和管理成本，必要时向其它管理领域提出变革要求，并提供接口参数。比如：是绩效考评型匹配机制时，需要向薪酬与绩效考评领域及人力资源等相关管理部门，提出变革要求和提供相关参数。

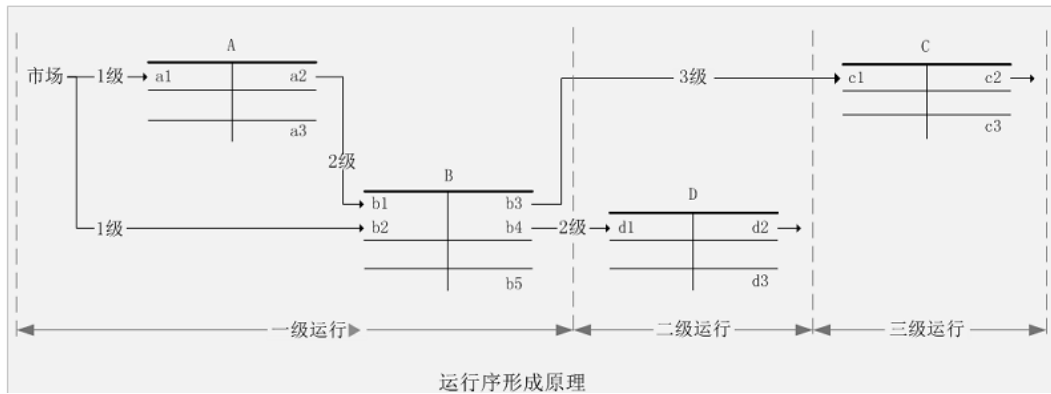
账户型匹配机制是 ERA 的内在构成，且内生形成；专项型匹配机制和绩效考评型匹配机制也是 ERA 的内在构成，但需额外设置；非经济型匹配机制既不是 ERA 的内在构成，又需另外设置——之所以要在 ERA 中表达出来，是为了在顶层管理方案层面综合考虑与其它管理体系的相互衔接，整体思考企业管理体系。

仅从激励效果看，不能采用账户型匹配机制时，应优先考虑专项型匹配机制，然后依次是绩效考评型匹配机制和非经济型匹配机制。但由于经济激励资源和其它管理资源的有限性，以及当前管理成熟度和管理精细度的现实条件限制，需根据活动的重要性和当前问题的轻重缓急，综合使用不同机制类型，必要时可对某些管理权做出不设置匹配机制的管理安排。

3.6 运行序

指经济权配置的逻辑过程及各主体在经济运行过程中的先后顺序，包括三方面：运行级数、运行级次和运行顺序。运行级数是指根据收入分配过程和执行管理过程划分出的运行阶段次数；运行级次是指一个配置体在收入分配过程和执行管理过程中所处的阶段；运行顺序是指各配置体在收入分配过程和执行管理过程中的先后顺序。

运行序是经济权配置体系内在关系的客观反映。管理流的运行级次是客观的，而配置体的运行级次是按照其管理流运行级次中占比最高者确定的，因此也是客观的。运行序的形成原理，参见下图及其说明。



说明：有A、B、C、D四个配置体，A的收入项只有一项且来自市场——因此该关系流运行级次为1；B的收入项有两项，一项来自市场——因此对应关系流级次为1，另一项来自a2——因此对应关系流级次为2；C的收入项只有一项，且该项目的来源项b3仅是b1的支出项——因此该关系流级次为3；D的收入项只有一项，且该项目的来源项b4仅是b2的支出项——因此该关系流级次为2；B的两个收入项中，来自市场的收入占比更高，该关系流权重较大，因此该账户整体上处于第一运行级次。在上述情况下，A和B的运行级次都处在第一级，D处在第二级，C处在第三级。

运用本软件工具，运行序可自动生成。设计者只需做两方面设置工作：关系流对应关系设置和关系流权重设置。如果某个支出项有专项支出规定，即该支出项唯一来源于某收入项，则需要将二者关系建立起来（通过建立关系流之间的关联加以实现）；如果认为某条关系流比较重要，比如是主要业务来源，应将该关系流的权重设置得比较高，这样，软件在自动计算该账户的综合运行级次时，就会更符合实际情况。

某关系流的运行级次越高，意味着相应的经济活动在管理环节上越靠后，对应的主体在收入分配次序上也越靠后。各级次关系流的占比越相近，说明各管理环节的经济活动分布越均衡；与此类似，配置体的运行级次越高，意味着该配置体的主要经济活动都处在越靠后面的经济管理环节上，其主要收入也处于越靠后的收入分配次序上，该配置体也因此处于越次要的收益地位和管理地位。

运行序整体反映经济权配置方案或经济管理体的模式性特征。如业务性质既定情况下，运行级数越多、业务性主体越靠前，意味着经济管理的分权化程度越高，内部主体间相互管理和自我管理的成分越强。

当业务组织模式和业务流程发生了模式性变化时，往往需某些关系流和配置体的运行级次甚至运行级数发生改变的经济管理方案与之适应。运行序的任何变化，对于方案而言都是重大的。

3.7 经济权配置图

经济权配置的过程和所形成的体系比较复杂，为规范、深刻、完整和直观的刻画经济权配置现状、设计优化经济权配置方案，我们特别开发了一套图形工具——经济权配置图（参见“刻画示例”），它是经济权配置的可视化思考框架和专业工具。

经济权配置图是由经济权配置账户和经济权配置要素符号组成的可视化体系结构，是设计和表达经济权配置方案的语言工具、工作平台和呈现方法，如同组织结构图和流程图，经济权配置图是企业的“管理图纸”。有了它，相关问题的思考与解决方案的研究形成，得以从实体存在中抽象和独立出来，管理者可以有统一的、确定的概念体系和语言工具进行研究、演算、模拟和沟通。当前，“管理图纸”的种类还很少，企业模式级管理方案的设计和表达在很大程度上主要依赖组织结构图和流程图，其它的只能靠文字描述。管理方案及其模式的丰富内涵得不到完整体现，管理的显化程度很低，专业工作者的思考、想象和设计空间受到严重限制，企业管理模式的探讨和表现方式处于贫乏和粗糙的状态。

图形符号：

- 1.加括号的经济项表示单纯经济管理项，即相应主体在该项上没有收益权；
- 2.“实心圆点”表示执行权，“空心圆点”表示无执行权，圆点左侧和右侧的“短竖线”分别表示预算权和审批权；
- 3.单纯经济管理项前加边框的文字表示匹配机制类型，如“圈”表示绩效考评型匹配机制。

【完】

作者单位：上海复斯管理咨询有限公司