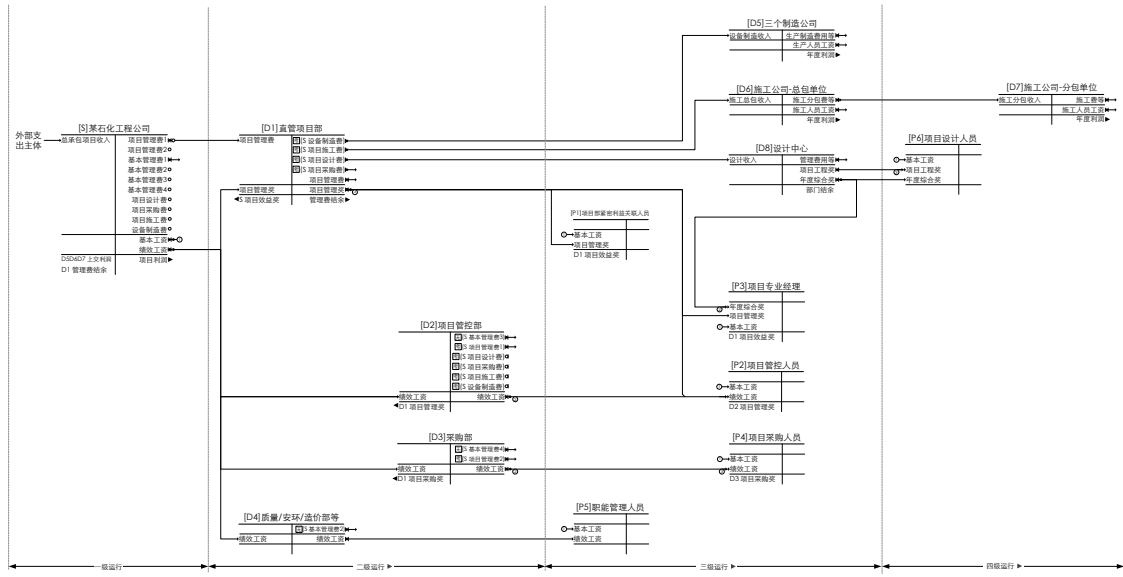


# ERA 专项图刻画案例

## ——某公司工程总承包业务生产经济权配置

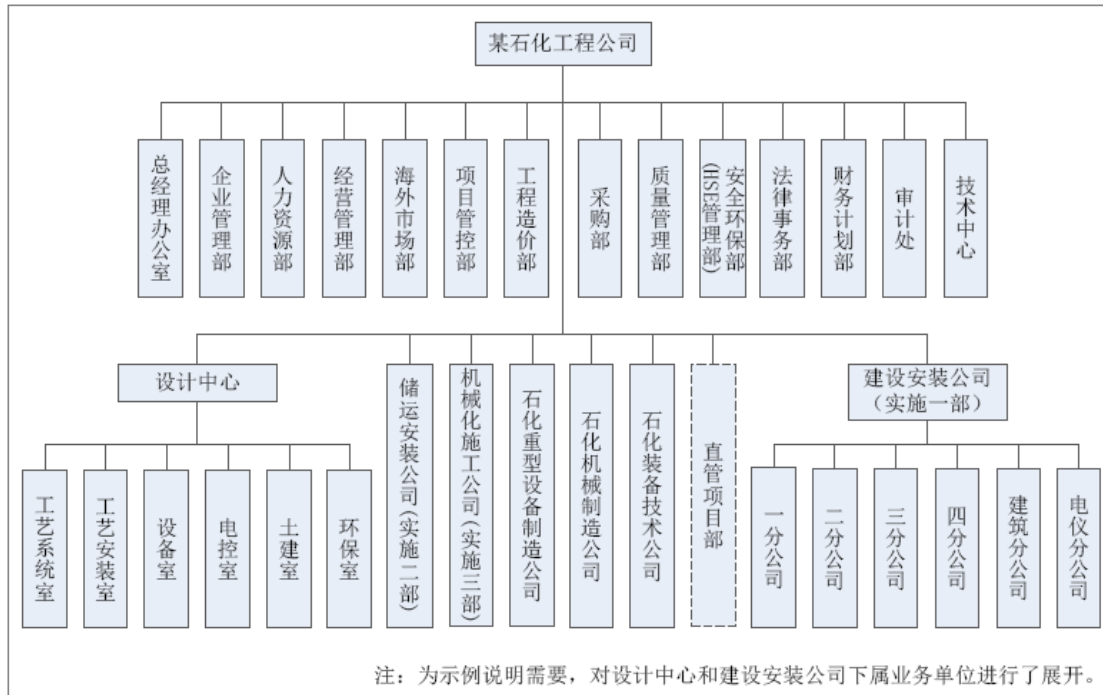
□ 赵春明 史建玲



资料来源：上海复斯管理咨询有限公司

### 公司概况

某石化工程公司，其业务集中在天然气化工、石油化工、煤化工以及合成气化工等领域，是一家集工程咨询、工程设计、设备制造、大型储罐和长输管线施工、大型和特大型设备吊装及管道钢结构工厂化预制于一身的全功能型工程公司。该公司有一个大型设计中心、三个施工建设公司和三个制造公司，公司的项目实施部（实施一部、二部和三部）分别挂靠在三个施工建设公司，其组织结构见下图。



## 经济权配置工作对象和刻画目的

经济权配置的工作对象：工程总承包业务生产工作。该公司有七类业务：工程咨询、工程设计、工程总承包、项目管理、设备制造、装置施工和检修维护服务。本示例刻画的是其中的工程总承包业务，且仅刻画工程总承包业务生产工作的经济权配置，而其经营工作不在刻画范围。

经济权配置的刻画目的：对工程总承包业务生产工作的经济管理模式和顶层经济管理方案，进行专业呈现和直观表达，以便公司级领导和管理人员的观察和把握，并为方案优化提供推演平台。

经济权配置图类型：专项图。根据经济权配置选择的工作对象和确定的刻画目的，该经济权配置图类型属于工程公司层级的“本级专项图”（工程公司是本主体）。

## 配置体

1、配置管理主体：以高层经营团队为主体代表的公司。因刻画的是公司本级图，对应的本主体是公司，因此公司是配置管理主体。

2、部门类配置管理对象：参与该项业务的公司独立核算单位或者直接经济管理对象有十

三个：直管项目部、项目管控部、质量管理部、安全环保部、工程造价部、采购部、设计中心、三个施工建设公司和三个制造公司。这十三个部门类主体是该专项图的部门类配置管理对象。其中，公司对三个制造公司的经济管理是相同的，对质量管理部、安全环保部和工程造价部的经济管理也是相同的，因此可分别合并在一个 ERA 账户中表达。

参与工程总承包业务生产的部门还有很多，如设计中心下的六个专业设计室、建设安装公司下的六个分公司。但它们都不是该专项图配置管理主体（公司）的独立核算单位和直接经济管理对象，公司不直接对其行使（经济）配置权，而是分权给设计中心等对其行使配置权，因此不应纳入公司的本级图经济权配置范围内。

3、人员类配置管理对象：三个施工建设公司和三个制造公司的人员虽然参与该项业务，但薪酬管理不是由配置管理主体（公司）直接管理，因此不纳入该专项图刻画范围；其它部门类配置管理对象中所有参与该项业务的人员都是公司经济权配置管理对象。从经济权管理的差异（这里主要是薪酬管理差异）看，这些人员分为六类：项目部紧密利益关联人员（项目经理、现场项目经理、工程秘书等）、项目专业经理（项目设计经理、项目采购经理、项目控制经理等）、项目设计人员、项目采购人员、项目管控人员和参与项目的其它职能管理人员，这六类人员是该专项图的人员类配置管理对象。

## 经济项、关系流和管理权

1、公司：公司是工程总承包业务的利润中心，总承包项目收入、总承包项目的一级生产预算项和独立核算项都作为公司的业务类收益项，记入公司经济权配置账户；基本工资、绩效工资、施工建设公司和制造公司的上交利润是多类业务的综合经济项，作为经济利益项记入时虽使用该综合经济项名称，但只表示工程总承包业务的对应部分，其中绩效工资按项目独立预算和考核发放。

工程总承包项目生产的收益权大量配置在公司，但生产过程中的经济管理权则配置较少，而是大量配置到直管项目部和项目管控部。

此外，对于基本管理费和项目管理费，因其权力配置方案（这里具体指权力行使主体）存在差异已不能通过关系流区分开，所以需独立表达（详细原因可参见经济项中刻画辅导）。

2、直管项目部：直管项目部是项目实施的执行主体，公司项目支出项的预算权和执行权全部配置在这里——在公司总额控制范围内，项目部根据各参与单位项目里程碑节点的完成

情况, 决定是否支出和支出多少。

公司对其独立预算和核算的业务类利益项只有项目管理费——是公司项目管理费的二级预算项, 从公司项目管理费中支出。项目管理费结余后, 部分上交公司, 其余作为项目部的项目管理奖补充来源; 若出现超支, 超支部分从项目部的项目管理奖中扣除——其中绝大部分是从项目部紧密利益关联人员的项目管理奖中扣除。因直管项目部的项目管理费额度较大、支出方向多、有一定的不确定性, 公司缺乏足够的管理基础, 因此将该项费用的管理权全部配置在项目部; 并通过将相应收益权也配置在项目部 (形成账户型匹配机制), 达到有效管理项目管理费的目的。

为保障项目部对项目参与人员的管理权, 公司独立预算出一部分项目管理奖, 由项目部对相关人员进行考核发放; 因该项目管理奖由公司从绩效工资中考核发放给项目部, 所以又形成项目部的四个经济管理项 (设备制造费等) 的权力配套机制——绩效考评型匹配机制。

为鼓励项目部严格执行项目预算、合理节约成本费用支出, 直管项目部有项目剩余分享权。设有“项目效益奖”收益项, 由公司从项目利润中按比例支出。

3、项目管控部: 项目管控部是项目成本费用的控制主体, 公司项目支出项的审批权全部配置在这里。

在公司总额控制下, 该部门有两项管理费的使用权。其中, 基本管理费由公司按年度预算, 是该部门的固定管理费; 项目管理费由公司按项目预算, 是该部门的变动管理费。两项费用均从公司相应费用项中支出, 预算支出的结余归公司所有, 超出预算时需要获取公司特殊审批。两项费用使用过程中的预算权、审批权和执行权均配置在该部门。

绩效工资是多项目综合经济项, 公司按全部项目的综合执行情况考核发放, 因此同时形成对该部门经济管理项 (项目设计费等) 的权力配套机制。

在该账户分享区设有一项经济利益项——项目管理奖, 由直管项目部从项目效益奖中支出, 该经济项的设置有利于形成项目管控部与项目部的合作机制。

4、采购部: 采购部是公司多项目采购工作的操作平台和费用中心, 并在项目经济管理上配合直管项目部控制采购成本。其它经济权配置, 除分享项名称外, 均同项目管控部。

5、施工公司-总包单位: 在总承包项目施工任务的组织上, 公司采用施工总承包模式。根据项目施工任务的构成特点, 公司在三家施工建设公司中选择一家作为施工总包单位, 由它

组织完成项目施工任务：包括对其它施工建设公司发包、在该项目上实际行使公司项目实施部的工作职责等。该施工总包单位可对外采购施工建设服务，但在不高出市场报价的一定幅度内，内部其它两家建设公司有优先分包权。

施工总承包收入从公司项目施工费中支付，但执行权配置在直管项目部——项目部根据施工计划完成情况决定是否支付、什么时候支付和支付额度。

建设公司、储运公司和机械化施工公司是独立法人，该石化工程公司对其按母子公司模式管理。因此对其的经济管理项只有年度总收入和年度利润，工资从业务收入中列支，在业务支出区和工资支出区拥有完整的自我管理权。

年度利润是多类业务的综合经济项，但在本账户中只表示该类业务对应的利润部分。项目施工总包利润打包在其它项目利润中，年终按整体利润的一定比例上交母公司。

6、施工公司-分包单位：作为分包单位参与项目施工，施工分包收入从施工总包单位的项目施工总包收入中支付，直接接受施工总包单位组建的施工项目部管理。其它经济权配置同施工总包单位。

7、三个制造公司：直管项目部分别向三个制造公司和外部市场主体采购设备。设备制造收入从公司预算的项目设备制造费用中支出，但执行权配置在直管项目部。三个制造公司都是独立法人，该石化工程公司对其按母子公司模式管理。其它经济权配置同施工建设公司。

8、设计中心：设计中心是该工程公司的二级业务单位，是总承包项目的成本费用中心和项目设计工作的具体执行主体。

公司按项目人工成本和管理费用进行项目设计费预算，作为设计中心参与该项目的全部预算收入，由直管项目部根据项目设计任务各节点完成情况决定是否支付和支付时间（执行权），以及提出具体支付额度（预算权）。

为保证设计中心的管理平台功能以及综合协调能力，设置年度综合奖，按公司规定的比例从项目设计收入中提取，年底综合考核发放。

项目设计收入按比例计提年度综合奖和管理费后，可全部作为设计参与人员的项目工程奖，但允许设计中心留存一部分项目设计收入作为部门结余，用于以丰补歉。

年度综合奖和项目工程奖由设计中心对各设计室考核发放，并由各设计室对人员考核发放——在公司的本级图中，因各设计室不是配置体，所以仅体现为设计中心对人员考核发放。

在设计中心的本级图中，则可将设计中心内部的经济权配置进一步展现出来。

9、质量管理部、安全环保部和工程造价部：这三个部门是项目生产的职能管理部门，经济权配置相同。绩效工资是多项目的综合经济项，公司按全部项目的综合执行情况考核发放。

10、项目部紧密利益关联人员：项目经理等项目部专属人员，是影响项目经济管理水平的首要人员，因此该公司将其与项目部作为同一利益主体对待，除少量的基本工资外，其收入全部来自项目部。

项目管理奖和项目效益奖全部按项目核算，项目管理奖由公司考核发放给项目部，项目效益奖从公司项目利润中按比例支付给项目部，项目部再按照公司规定的比例对项目部紧密利益关联人员考核发放。

对项目部紧密利益关联人员，项目部有完整的经济权。

11、项目专业经理：项目专业经理是项目部的半专属人员（同时执行多个项目），要同时接受项目部和所在部门的管理，为此该公司既设有由项目部考核发放的项目管理奖、项目效益奖，也设有由各自所在部门考核发放的年度综合奖。

对项目专业经理，项目部有部分经济权；但比较而言，项目部对项目专业经理的经济权比部门大。

12、项目管控人员和项目采购人员：他们有些虽然也是项目部的半专属人员，但其半专属程度和对项目经济管理水平的的影响程度均小于项目专业经理。因此未分设由项目部和部门分别考核发放的经济项，而是在一个经济项（绩效工资）上由这两类主体负责分别发放一部分。此外，这类人员对项目经济管理水平的的影响毕竟是重要的，为强化他们与项目部的合作倾向，给他们项目剩余的分享权——设有由项目部的项目效益奖支出的分享项。

对项目管控人员和项目采购人员，项目部有部分经济权；但比较而言，项目部对这两类人员的经济权比部门小。

13、设计人员：他们主要是项目的平台人员，业务上主要由设计中心和项目设计经理管理，因此其收入主要来自设计中心。但为了保障设计人员对项目的投入程度和对项目部工作的配合程度，其绩效工资（项目工程奖）中的一部分是来自项目部的项目管理奖，并由项目部直接考核发放。

对设计人员，项目部只有很小的经济权。

14、参与项目的相关职能管理人员：它们是项目的平台人员，业务上主要由对应部门和对应的项目专业经理管理，因此其收入全部来自公司和对应部门。公司根据全部项目的综合管理情况，考核发放质量管理部、安全环保部和工程造价部的绩效工资，再由部门向各自人员考核发放人员的绩效工资。

对相关职能管理人员，项目部没有经济权。

## 运行序

根据“收入分配顺序”和“经济管理活动发生顺序”综合计算后，该专项图生成四级运行序。整体而言，前一级次的主体是后一级次主体的分配主体和管理主体。配置体的运行级次越大，意味着该主体的主要收入越处于靠后的收入分配次序上，主要经济活动也处在越靠后的经济管理环节上，该配置体也因此处于越次要的收益地位和管理地位。

第一级次：在总承包业务生产的经济管理体系中，公司 ERA 账户处于第一运行级次。公司在总承包项目生产过程中的收益权大于经济管理权（大部分经济管理权配置在直管项目部和项目管控部），因此其运行级次主要由收益权的运行级次决定。公司的总承包项目生产收益来源有三个运行级次：①总承包项目收入直接来源于市场（外部支出主体），运行级次是一级；②上交利润来源于施工建设公司和制造公司，运行级次是四级（其中来源于施工分包单位的上交利润是五级）；③管理费结余来源于直管项目部，运行级次是三级。这三者中，总承包项目收入是公司的主要收益项，所以公司 ERA 账户的整体运行级次是一级。

第二级次：①直管项目部和项目管控部在总承包项目生产过程中的经济管理权大于收益权，其运行级次主要由经济管理权的运行级次决定，因此处于第二运行级次；②采购部在生产过程中的收益权大于经济管理权，且来自公司考核发放的绩效工资（二级）多于来自直管项目部的项目采购奖（三级），所以其处于第二运行级次；③质量管理部、安全环保部和工程造价部，在生产过程中的收益权也大于经济管理权，且它们唯一的收益项是来自公司考核发放的绩效工资（二级），因此均处于第二运行级次。

第二级次中的亚序：虽然上述主体都处于第二运行级次，但在收入分配关系和经济管理过程上仍存在差异。项目管控部和采购部都有三级经济项（项目管理奖和项目采购奖），其它主体则全部是二级经济项。因此，在第二运行级次中存在亚序差异，通过对亚序的展开进一步呈现了几个主体间的经济关系：项目管控部和采购部虽然与直管项目部处于同一个大的级

次，但在亚序中靠后，说明它们的收益受直管项目部的影响，从而其对直管项目部的服务性质在经济权配置上被体现出来；而质量、安环和报价部更多代表公司对项目实施专业控制，在经济权配置上不强调对直管项目部的服务性质，所以在亚序上与直管项目部相同。

第三级次：第三运行级次的主体是总承包项目生产的具体实施主体，在总承包项目生产中的管理权小于第二级次中的主体，收益权成为它们更重要的经济权。制造公司、施工总包单位和设计中心的收入项来源于公司，运行级次本可是二级；但由于执行管理主体改为了直管项目部，意味着在支出主体和收入主体之间多出了一级主体，所以运行级次增加了一级。可见，在收益权配置不变的情况下，改变经济管理权配置同样会改变主体间的经济运行关系。

第四级次：在该石化工程公司总承包项目生产经济管理体系中，项目设计人员和施工分包单位处于最后一级运行级次。项目设计人员的项目工程奖有两种运行级次成分：直管项目部分配的收入在运行级次上是三级，设计中心分配的收入在运行级次上是四级，而这里该主体在第四运行级次上，说明其收入更多的来自设计中心且设计中心对其的经济管理权也更大。另外，由于项目设计人员 ERA 账户中存在更小级次的经济项（基本工资是二级，项目工程奖中的部分是三级），所以在第四运行级次的亚序中处于比施工分包单位靠前的位置。**【完】**

作者单位：上海复斯管理咨询有限公司