

基于宏观层面的供应链激励机制的构建

庄玉梅 陶 虎 张爱丽

(山东经济学院,山东 济南 250014)

[摘 要] 作为一种新的管理思想和组织形式,供应链管理在理论研究和实践中受到广泛的重视。理论研究和实践证明,作为“中间性”组织的供应链具有市场和企业所不具备的许多优点,但同时又有着相应的管理难度和缺陷。如何对供应链进行有效地管理,提高供应链战略的执行能力,把不同的经济实体紧密地联系起来,获得同单个企业一样的协同效应,是值得进行研究和探讨的问题。事实上,供应链的协同如同单个企业的协同一样,需要建立在一定的激励约束机制基础上。通过各种激励约束机制的建立,满足节点企业的物质的、精神的、感情的需要,从而调动它们协作的积极性,使它们成为一个有机整体,实现供应链建立的初衷。

[关键词] 供应链管理;供应链协同;激励约束机制

[中图分类号] F27 [文献标识码] A [文章编号] 1000-971X(2007)06-0049-05

一、供应链管理及其协同

20 世纪 90 年代以来,随着全球制造、敏捷制造、虚拟制造等先进的制造模式的出现,管理领域产生了以动态联盟为特征的新的企业组织形式,使原有的企业生产组织形式和资源配置方式发生了质的变化。最能反映这一变化的是供应链管理思想和供应链组织形式的出现。所谓供应链管理,是指运用系统与集成的思想和方法,对供应链上流动的商流、物流、资金流、信息流等进行计划、调配、协调、控制和利用,以最大限度地降低供应链联盟企业的消耗和浪费,实现供应链整体功能最优,提高顾客的满意度,实现企业发展目标的过程。

作为一种新的管理理念和管理哲学,供应链管理在理论界和实业界得到了广泛的认同和应用。从理论的视角来看,根据亚当·斯密的劳动分工论,供应链是一种更高级的社会分工形式,基于不同企业的互补的核心竞争力构建的供应链可以提高整个社会的生产效率;从科斯的交易费用理论的角度看,作为“中间性组织”的供应链兼具了市场和企业两种交易机制的优点,其交易形式表现为市场交易内部化和企业交易市场化,从而节约了交易费用;从博弈论的角度来分析,供应链节点企业之间的长期合作,可以使参与供应链联盟的企业获得比不参与时更好的

绩效,实现帕累托最优;从协同理论的角度来分析,供应链节点企业之间的战略合作关系的建立可以实现“1+1>2”的效果,获得供应链的协同效应,赢得供应链节点企业的“双赢”或“多赢”效果;根据生态竞争论的观点,企业之间的关系本质上应该是竞争与合作的关系,企业与供应商、消费者等应该共同构建一个价值增值网络,而建立在“竞争——合作——协同”机制基础上的供应链恰好满足了这一竞争环境的要求。从实践的视野来观察,沃尔玛与宝洁、星巴克与其咖啡豆生产商等企业建立的强势供应链获得了供应链的协同效应,为他们赢得了市场竞争的优势。

供应链协同是指供应链节点企业在共享销售、生产、库存、需求等信息的基础上,在供应链战略目标的指导下,根据供应链的供需情况实时地调整自己的计划,并获取供应链联盟企业规定的产品或服务的过程。供应链节点企业间协同的内容主要包括预测协同、采购协同、订单的执行协同、生产制造协同、运输交货协同、产品设计协同、库存和销售信息协同等。供应链节点企业为了获得自身利益,实现自身利益的帕累托最优,往往主动参与战略目标和契约的制定、设计共同的游戏规则,并按照契约的要求约束自己的行为。供应链协同效果的实现,

[作者简介] 庄玉梅(1970-),女,山东禹城人,山东经济学院工商学院副教授。主要研究方向:企业管理理论、组织管理。

可以使企业降低成本、快速地为市场提供产品和服务,因而供应链在市场、成本、服务、速度等方面的竞争优势凸现。

二、供应链节点企业间协同的困难

尽管供应链协同可以带来许多明显的竞争优势,但是实践中的供应链管理往往背离初衷。由于供应链节点企业是一个个独立的经济实体,它们有自身的经济利益追求,加之协作过程中其他因素的影响,因此建立在契约基础上的节点企业经常出现倾向于机会主义选择的问题,使得供应链协同过程的运作受到阻碍。任何一个节点企业的无序运作,都会导致供应链的战略方案执行不佳。尽管目前的软件开发商已推出许多具有可视性、可扩展性的供应链协同软件,但在管理实践中的应用却不尽人意,原因仍然是不同的经济实体来理解、应用和支持这些软件和方案,他们不同的经济利益、不同的经营理念、不同的价值观、不同的文化观和不同的历史传统决定了供应链协同存在很大的困难。同时,供应链管理涉及到的环节和资源相对于单个企业来说得多,这些资源分布在不同的经济实体内。所以相对于单个企业的内部协同来说,供应链节点企业间的协同困难得多,供应链战略的稳定性和执行效果也差得多。相对于单个企业,我们会发现协同的困难所在。

1. 企业内部的总目标比较明确,而且这一目标成为各部门行动的标杆和标准。但供应链联盟企业的目标相对较复杂和模糊,当涉及到各个不同的经济实体执行时,由于对个体利益的追逐和机会主义倾向,所以容易出现实际执行过程偏离战略目标,甚至背道而驰的现象。

2. 单个企业内部有最高领导的权威和命令,下级部门和人员必须执行。但是在供应链联盟企业间,这样的权威和命令往往收效甚微。而且当利用权力建立供应链时,其弊端也是必须考虑的:一旦供应链的某一阶段利用了权力优势,那么在其他阶段就会出现被影响方加以抵制的现象;而且当权力平衡改变时,利用权力进行不公正的做法会损害公司的利益;所以利用权力往往只能导致供应链的某一阶段利润最大化,而牺牲其他阶段的利益。

3. 单个企业内部业务的信息不需要做太强的保密,而且在共同利益和权力影响基础下的内部信息交流也较为方便和快捷。但是在供应链节点企业间信息的开放性和公开性就相对不足,信息的交流带有很强的保密性和有所保留。

4. 企业内部的组织结构相对简单,加之权威性的影响和行业相对单一,所以内部的业务比较容易协调。但是供应链节点企业间涉及的行业往往比较多,企业间关系结构较复杂,所以企业间业务协调的困难较大。

5. 企业内部的资源调配相对比较容易,一旦出现风险和危机事件,能够及时调拨资金和其他资源予以支持。但是供应链的资源分布在不同经济利益追求的经济实体内,所以资源调配非常困难。

由于上述实质性问题的存在,我们可以发现供应链节点企业间的目标冲突一旦发生就会倾向于尖锐化。但鉴于供应链管理存在的理论可行性和实践优越性,因此实现供应链系统的最佳运营又是非常必要的。所以,如何激励和约束供应链节点企业,使得这些经济主体能在理念上、价值观上达成协同,在互信与忠诚、协同与竞争、以及公平的利益分配下实现作业流程的无缝对接,提高供应链战略的整体执行力,是理论研究值得探讨的问题。

三、供应链激励机制的内容与特点

供应链节点企业之间的关系,实质上就是一种通过契约所建立的委托—代理关系。在委托—代理制下,信息不对称的现象普遍存在,因此在签订合同和执行合同的过程中,就会出现逆向选择和道德风险问题。对于委托人来说,只有使代理人的行为效用最大化,才能使其自身的利益最大化,才能实现构建供应链的初衷。然而,要使代理人采用效用最大化的行动,就必须对其进行有效的激励。

关于激励的问题,在委托—代理理论和组织行为学中都进行了研究。从委托—代理的角度来理解,激励就是委托人采用一定的激励措施和手段,使代理人自愿或不得不选择与委托人的目标和标准一致的行动。根据组织行为学的基本观点,激励力量的大小取决于效价和期望值,即激励客体对目标的价值评价和通过行为实现目标的概率的判断。考察激励理论,我们会发现激励理论研究的重点在于对组织个体成员的激励。现在我们将激励的概念和范围扩大到整个供应链及其节点企业上,从广义的激励角度研究供应链管理环境下的激励问题和激励机制的建立问题。供应链激励机制的内容同样也包含激励的主体、激励的客体、激励的方式、激励的环境、激励指向的战略目标等。供应链中的激励主体一般是指供应链上的核心企业,激励的客体一般是指其成员企业,如上游的供应商、下游的分销商等。在激励理论所讨论的激励方式中,有正激励和负激励、精

神激励和物质激励、关系激励和行为激励等内容。正激励就是一般意义上的正向强化,它是鼓励人们采取某种行为,它会促使被激励的客体的行为指向激励的目标;负激励则指通常意义上的惩罚、约束,阻止人们采取某种行为,给人们指出正确的方向,从而达到激励的目的。关系激励主要是通过激励主体与客体之间良好的人际关系与合作关系来激励客体的行为方向和行为强度,行为激励则指激励主体采用的物质和精神方面的激励措施、手段和行为。

管理实践中的具体激励手段主要有三种:物质激励模式、精神激励模式和感情激励模式。在 X 理论和“经济人”假设的前提下,物质性激励是惟一或者主要的激励手段。对于供应链管理来讲,物质激励模式可以理解为利润的刺激,通过设置满足代理人经济需要的利润目标,保证居于代理人位置上的企业获得理所应当的经济利益,并通过帕累托改进来鼓励它积极工作;或通过约束机制的设立,对于不履约的客体给予相应的经济处罚。根据 Y 理论及“自我实现人”假设,人们都想实现自身价值,并愿意从事挑战性和成就感的工作,从而获得精神需要的满足。供应链节点企业作为人格化的组织,有其社会心理需要,同样会追求挑战性和成就感的工作,比如希望得到并完成更多的订单和任务,通过获得公开的表扬、工作的承认、权力和责任的授受等,使自己在同行中获得较高的信誉和在公众中获得较高的声誉。感情激励模式既不是以物质措施来刺激,也不是以精神模式来刺激,而是以企业与企业之间的感情联系为手段的激励模式,比如企业之间互信关系的建立、建立在互信基础上的互相沟通、互相帮助等。通过激励约束机制的建立,达到改变节点企业的行为动机、行为方向和行为强度的目的,提高供应链战略目标的整体执行力和企业的向心力。

从上面的分析可以看出,按照企业的需要可以把所有的对于供应链节点企业的激励模式划分为两个方面:关系导向方面的激励和行为导向方面的激励。关系导向的激励主要是节点企业间良好的合作关系的建立,其中主要是信任关系的建立,它是提高节点企业积极性的社会心理因素,可以满足企业感情方面的需要,并为其他激励措施奠定基础;行为导向的激励主要是供应链激励主体采取的物质激励和精神激励措施,满足节点企业物质和精神方面的需要。美国供应链管理专家森尼尔指出,有助于供应链节点企业间良好协调的管理杠杆包括关系导向杠杆和行为导向杠杆两个方面。实质上,企业间关系

得好坏决定了企业的行为方式,而企业行为方式又巩固或破坏了企业间的关系,行为杠杆和关系杠杆互为条件、互相补充,共同决定了供应链战略目标的执行情况和供应链管理的效果。

四、供应链激励约束机制的构建

现在我们将研究的对象限定在节点企业上,从宏观层面考察供应链的激励约束问题。实质上,供应链激励约束的对象既包括节点企业,又包括企业内部的个人,因为他们都决定供应链战略的执行情况。但是笔者认为,如果从宏观层面上通过激励约束机制的建立构建起供应链战略联盟,则可以实现最好的供应链协同效果。因为供应链战略联盟作为宏观层次上的企业集成模式,决定了供应链节点企业在中观层次和微观层次上的集成化程度。同时,它又是供应链协同作业的基础,可以实现企业之间的资源的优化配置以及企业之间的合作与委托代理机制的实现。

(一) 关系激励机制的构建。

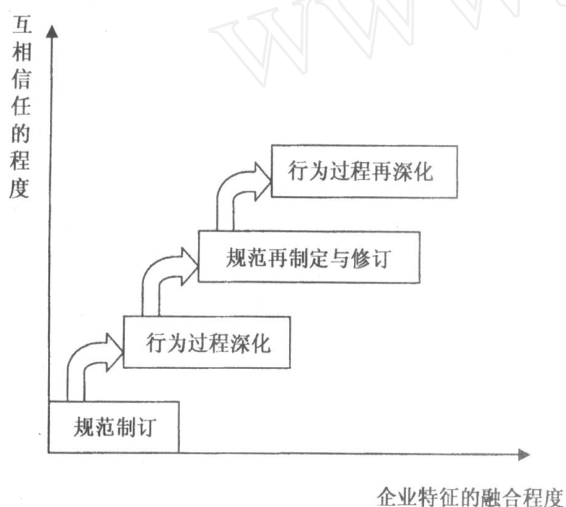
在追逐自我经济利益的经济实体的合作过程中,信任关系的建立是其他一切关系和行为的基础,企业间的信息共享、彼此的贡献以及其它任何激励措施的应用和应用效果都取决于双方互信的程度和水平。

信任是指联盟各方相信任何一方都不会利用另一方的易受攻击的弱点来谋取私利(Sable, 1993),相信盟友企业愿意而且能够完成他们的义务和做出的承诺,同时盟友企业对联盟和其他盟友的行为都是出于好的意愿(Johnson, Cullen, Sakano & Takenouchi, 1996)。信任包括能力信任和意愿信任。能力信任是指相信对方有能力履行诺言,是信任中的理性成分,意愿信任是指相信对方愿意合作和履行诺言,是信任中的感性成分。信任的基本特征是其很强的外部效应和路径依赖性。在信任的正外部效应下,少数企业的失信行为会受到惩罚;在信任的负外部效应下,少数企业的信任行为则会使自己受损。信任的路径依赖特征决定了企业会为维护和扩大信任做进一步的投入,但是信任一旦丧失就很难建立起来。从这些特征可以看出,较高的信任度的企业之间合作成功的概率会比较大。而且,良好的信任关系可以节约交易与生产费用,因为它使契约的签订过程变得简单;良好的信任关系可以减少机会主义行为,因为它使信息沟通和信息共享变得容易,隐瞒信息的行为在减少;良好的信任关系还可以促进知识的转移、加强资源的协调配置、降低供应链的治理成

本,最终实现供应链联盟的绩效提升。

当然,企业间的互信关系并不是凭空产生的,它需要一定的过程和条件。目前,关于构建信任关系的途径有两种观点,一种是约束观,即通过正式合同的约束来保证,在合同拟定以后,双方从自身利益出发以信任的方式展开合作;另一种观点是流程观,认为信任建立在时间的基础上,通过各方存在的一系列的相互行为过程逐渐建立起信任关系。事实上,信任关系的建立过程依赖于上述两种方式的结合。因为彼此尚不信任的双方不得不靠建立信任关系来解决合同中尚未涵盖的问题,同时即使彼此互相信任的双方拥有长期的合作关系,他们仍然需要依靠合同来约束双方的行为。在许多强势供应链中,一般是初始阶段依靠约束机制,随着时间的推移,这种关系逐渐演变为更加依靠过程和行为。

遵循约束观和流程观共同决定供应链信任关系构建的观点,可以看出供应链信任关系的发展和企业特征(如价值观、经营理念、企业文化、风俗习惯等)的融合遵循一条螺旋式上升的道路。如图所示:



从上图表明,企业间互相信任的程度与行为过程的深化程度呈正向变动关系;但同时也可以发现,高的互信关系程度能够提高行为过程的深化程度,从而有利于供应链节点企业相互间的信任和激励。也就是说,行为规范与关系好坏互为条件,互相促进,所以,要实现供应链管理的协同,提高供应链战略的执行能力还须建立起相应的行为激励杠杆。

(二) 行为激励机制的构建。

1. 公正的绩效评价机制。公正的绩效评价机制是保证供应链健康、有效运作的重要环节。由于供应链是一个多环节、多参与主体、多目标的复杂系统,供应链管理追求的是全系统、全过程的最优而非

一个环节的最优,所以绩效评价指标的设计和选取要体现整体的要求,并且要体现公正合理,以便公正合理地对企业绩效进行评价。目前国内外学者设计了各具特色的评价体系,国际供应链管理协会也推出了 SCOR 模型。利用合理公正的指标体系,可以判断供应链战略的执行是否偏离方向,衡量各企业对供应链的贡献,保证节点企业获得其应得的收益。

2. 合理的交易价格机制。供应链利益分配的主要形式是供应链上物流的价格,而且节点企业间资金的流动也主要体现在商品的交易价格上。价格对企业的激励是显而易见的,高的价格能调动企业的积极性,不合理的低价会挫伤企业的积极性。

3. 民主化的合作机制。Andrew Cox (2000) 指出,权力处于所有企业与企业关系的中心地位。荷兰的两位教授进一步指出,权力在供应链中产生消极的影响。从短期看,强势企业利用权力会产生竞争优势,长期看,却使供应链的整体利润降低,迫使合作者也会寻找一定的方法加以抵制,一旦权力平衡改变就会产生报复行为。民主的合作机制包括合作双方议事过程的民主与合作结果的公平。议事过程民主指对合作契约的制定过程及其它的有关决策过程要民主化,弱势一方有机会影响决策,强势一方应与弱势一方充分协商,应充分重视他们的意见和建议;结果公平指合作产生的收益分配和风险承担要公平,不存在对弱者转嫁风险和剥夺其应得的收益。

4. 严格的淘汰机制。为了使供应链的整体竞争力保持在一个较高的水平,必须建立对成员企业的淘汰机制。淘汰是一种负激励形式,保持淘汰对节点企业和供应链都是一种激励,它让所有的合作企业都有一种危机感。这样,为了能在供应链管理体系中获得发展,节点企业就会主动承担一定的责任和义务,对企业的短期化行为和“一次性交易”思想起到一定的抑制作用。

5. 及时的信息共享机制。企业各层次上的信息共享可以减少供应链管理中的牛鞭效应,使企业能够准确、快速、及时地提供需求方所需要的产品和服务,提高供需双方的满意度,降低供应链的成本。同时,在信息共享条件下,可以减少机会主义行为,克服企业之间的相互猜疑,消除由此带来的弊端。

6. 有效的商誉激励机制。商誉是企业的无形资产,对企业发展极其重要。商誉来自于其他企业的评价和公众的评价,它反映了企业的(下转第 56 页)

者。其一是企业内部“用手投票”的方式,即指由于企业经营者的思维惯性而造成企业绩效大幅度下降时,经企业董事会集体投票,撤换现任经营者;其二是所谓的外部“用脚投票”方式,指随着企业绩效下降,股票价格随之下降,必然会出现敌意收购者。而一旦企业被接管,原企业领导人一般会更换。这样企业的技术能力刚性将因原领导人的更换而得以及时更新。

2. 广结知识联盟,利用外部知识与资源更新企业的技术能力。

企业的技术能力总是依托一定的载体,包括企业家人力资本、员工人力资本、非人力无形资本等。这些载体内涵着产生刚性的影子,尤其是人力资本。由于人的行为是有限理性的,对企业员工而言,一旦熟悉了某种技术或生产能力,总是习惯于在原有技术或能力的周围寻找新的技术和能力,存在着很大的认知惯性;并且行为经济学认为,人是厌恶风险的,通过实验室方法得出一个重要结论,就是一件事情失败给人们造成的心理损失是同一件事情成功的心理收益的两倍(卡恩,1998)。因此,打破认知惯性,分解创新风险,也就成为超越技术能力刚性关键环节,而建立知识联盟打破企业自身的努力无法克服的技术刚性,就成为一种必要的制度安排。通过知识联盟信息共享和技术能力互补,拓展企业的核心技术能力。更为重要的是在合作过程中,可以发现自身技术领域内无法发现的问题,知道自己的

缺陷,跳出固步自封的陷阱;而且在一个知识联盟里,合作伙伴之间总是处于竞合的悖论中,一方面联盟企业之间彼此竞争,另一方面创新优势的获取又赖于彼此的合作。这种建立在合作基础上的竞争构成了联盟知识创新的新图景。当一方存在技术能力刚性的问题时,通过联盟多点竞合比较,会迅速发现问题的本质所在。这样借助合作伙伴的外力,将有助于企业发现技术能力刚性,也有助于破解已形成的技术能力刚性。

参考文献:

- [1] Dorothy. Technological Capability and Core Rigidities[J]. Strategic Management Journal, 1996, (13).
- [2] 安同良. 中国企业的技术选择[J]. 经济研究, 2003, (07).
- [3] 陈传明. 企业战略调整的路径依赖特征及其超越[J]. 管理世界, 2002, (06).
- [4] 唐春晖. 技术模式与中国产业技术追赶[J]. 中国软科学, 2006, (04).
- [5] 崔焕金. 动态联盟的创新优势: 知识的结构性整合[J]. 求实, 2005, (09).
- [6] 周叔莲. 加入 WTO 后提高中国工业国际竞争力[J]. 中国工业经济, 2001, (08).
- [7] Marsh B. Continuity and Decline in the Anthracite Town of Pennsylvania [J]. Annals of the Association of American Geographers, 1987, 77 (03).

(上接第 52 页) 社会地位(包括经济地位、政治地位和文化地位)。对节点企业商誉的承认,可以使节点企业获得长期发展的潜力,因此对企业来说有很强的激励作用。

7. 合理的供应链治理机制。传统的组织结构不可能适应供应链管理对物流、资金流、信息流的要求,所以要创造性地使用信息技术,对供应链的业务流程甚至企业的业务流程进行重组;建立供应链管理的团队组织,保证各个企业的协调运作。合理的治理机制可以为企业之间的合作提供良好的环境因素。

8. 核心企业对非核心企业的帮助。作为核心企业应该看到,维护和提升供应链的亲密合作关系能够产生新的生产力效应。事实上,供应商的加入本身就是贡献行为的开始,而供应链的协同运作也需

要一种团队行为。所以,核心企业应通过各种帮助行为如资金、管理、技术等培养和建立供应链的合作伙伴关系,激发和培养各节点企业的团队行为,调动节点企业的积极性。

参考文献:

- [1] [美] 迈克尔 J·卡宁汉姆. 伙伴关系[M]. 北京: 中信出版社, 2002.
- [2] [美] 森尼尔 乔普瑞, 彼得 梅因德尔. 供应链管理——战略、规划与运营[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2003.
- [3] [美] 大卫 伯特, 唐纳德·多布勒, 斯蒂芬·斯大林. 世界级物流[M]. 北京: 电子工业出版社, 2003.
- [4] 马士华, 林勇, 陈志祥. 供应链管理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2005.
- [5] 宝贡敏, 王庆喜. 战略联盟关系资本的建立与维护[J]. 工业企业管理(人大复印资料), 2004, (08).