

# 供应链文化的构建研究

● 谢宇博,李诗珍

(长江大学 管理学院,湖北 荆州 434023)

[关键词]节点企业;供应链;供应链文化;构建;考评

[摘要]供应链的发展和实践,以及供应链的天然缺陷,对文化提出了特殊的需求,文化以其特有属性在供应链构建和管理过程中必将发挥独特的作用。文章从实践应用的角度,对供应链文化的内涵、流程构建模式、微观内容描述、考评方法运用等内容进行探索,详细说明了供应链文化构建的各个阶段、以及各个阶段的人员安排、组织机构、工作内容和重点、实施情况考评等内容。

[文献标识码]A [文章编号]1009-0061(2009)10-0111-03

## 一、引言

随着经济全球化和一体化的进一步加剧,企业之间的竞争必将会逐渐上升到供应链之间的竞争,供应链的构建与管理将在今后相当长的一段时间内成为一个发展的趋势。但是,由于供应链内部的各个企业是独立经营、独立决策、自负盈亏的组织,每个企业与上下游企业之间彼此没有强制性和从属关系导致相互约束力差,这给供应链整体带来了巨大的风险和高成本。因此,在供应链构建和管理过程中,对文化提出了特殊的要求,文化以其特有的粘合性、共享性、继承性、独特性、不可复制性、稳定性、强制性和隐蔽性等属性,将会在此过程中成为一个重要的竞争利器。当前国内对供应链文化的研究多侧重于从理论论证的角度研究,而实践应用的理论研究尚属空白,本文主要针对供应链文化在实践操作中的问题而展开,对各个行业的企业的构建供应链文化具有广泛的现实意义。

## 二、供应链文化的内涵

目前,国内对供应链文化的研究尚处于初期,还没有形成一个权威的供应链文化。金勇认为,所谓供应链文化,就是指以供应链中核心企业的企业文化为中心,以实现供应链整体最优和提供满意的客户服务为宗旨,形成双赢、互利和共享等价值理念为核心的一种联盟合作文化。丁伟东认为,供应链文化是供应链企业在各种活动和结果中,努力贯彻并实际体现出来的供应链企业的共有价值观、企业家经营管理文化、职工素质与娱乐文化、企业的社会责任文化<sup>[1]</sup>。

我们认为所谓供应链文化,就是供应链各节点企业在与上下游企业合作经营过程中,逐步形成的,能被大多数企业所遵守的、大多数员工所认同的,带有整个供应链组织特点的使命、宗旨、目标、精神、价值观、道德规范和经营理念,以及在此过程中所产生的供应链行为准则、企业管理制度、领导者思维方式、员工行为方式等的体现的总和。供应链文化是供应链节点企业之间的各种文化元素和节点企业内部的各种文化元素交融之和。

## 三、供应链文化构建的流程和内容

供应链文化的构建过程,主要涉及两个层面内容:一个是供应链层面,确定供应链的整体思想、原则和行动纲领,并付诸实施;另一个是企业层面,节点企业以供应链的整体思想、原则和行动纲领为依据,结合本企业的具体情况,构建新型的企业文化,并付诸实施。

### (一)节点企业文化调查分析阶段

1、成立企业文化诊断小组,确定诊断人员<sup>[2]</sup>,人员可以从企业外聘请和企业内调拨来组成。

2、设计诊断方案,选择诊断方法,确定诊断对象,并组织实施诊断工作。本阶段主要任务是各节点企业对企业文化的现状进行详细认真的调查,并分析它的特点,总结优点和缺点,工作必须保证客观真实,必要时请第三方机构协助完成。

### (二)供应链文化总体规划阶段

1、成立供应链文化协调委员会,领导节点企业文化诊断小组。

2、确立合适的供应链文化整体思想和行为规范。

[作者简介]谢宇博(1986-),研究方向:物流管理;李诗珍(1966-)长江大学管理学院教授,博士,研究方向:供应链管理。

表1 进度计划

| 用时设定 |     | 具体内容设定   |
|------|-----|--|
| 准备期  | 半个月 | 以核心企业为主导,其他企业积极配合,成立共供应链文化协调委员会;同时节点企业内部成立文化小组,并安排人员;        |
|      | 一个月 | 各节点企业对本企业文化(价值观、行为规范等)情况进行调查并提交报告;                           |
|      | 一个月 | 协调委员会依据各节点企业文化报告,制定供应链行为规范和原则等;并编制节点企业中高层管理人员的培训材料等;         |
| 试运行期 | 三个月 | 协调委员会组织各节点企业中高层人员进行供应链方面的培训;                                 |
|      | 半个月 | 各节点企业依据供应链的相关要求和原则,对本企业的规章制度进行修订;                            |
|      | 六个月 | 节点企业试运行新规定,同时伴随修订;   |
| 运行期  | 一年  | 核心企业对其他企业逐渐提高要求,并促进其改进;同时节点企业对各部门和员工提高要求;促使新文化深入每个节点企业和每位员工; |

注:时间设定可依内容进度做适度增减,但幅度不宜过大。

协调委员会依据供应链整体战略,并结合各节点企业的文化现状和特点,确立供应链文化的整体思想和行为规范。

### 3、划分供应链文化建设阶段

阶段一:领导层的文化建设。对各节点企业的中高层管理决策者进行供应链思想理念和方法技巧的培训教育;

阶段二:制度的建设。为保证供应链文化能被企业大多数员工接受,初期必须建立一整套制度来约束引导,包括:供应链层面的规则和企业层面的制度两方面;

阶段三:制度到习惯的建设。制度毕竟是一种命令式的强迫手段,无法从根本上解决供应链的无政府状态,因此,我们必须把这种制度变成一种大家都能默守的习惯,即文化固化。

### 4、制定卓有成效的供应链文化建设方案

(1)各节点企业领导层的建设阶段——供应链层面

①协调委员会以各企业中高层管理者为对象,以供应链文化的整体思想和行为规范为依据,编制培训材料和阅读手册,目的是让大家都能了解供应链特点、优势和思想;

②设定培训人员,可以由核心企业人员和外聘专家共同组成;

③根据节点企业中各成员的具体情况,安排时间地点,分批次培训教育,最好是集中在一起,而且

每次最好是各企业的人员都有,让大家都能够发言,增进相互之间的了解。

### (2)供应链的制度建设阶段——企业层面

①企业以供应链文化要求为原则,结合本企业的实际情况,对本企业的规章制度进行修改,以适应日后供应链的要求,内容包括企业行为准则和员工行为原则;

②各种宣传媒介和载体,如内部报刊、宣传栏、标语等,积极配合新思想文化的传播;

③试运行结束后,各节点企业的大多数人员都能接受新思想执行新规则,所以核心企业应对各非核心企业提出严格的要求,同时,各节点企业也应该对员工提出严格要求。这是攻坚期,也是一个质变期。成功实施后,供应链的竞争能力将会大大提高,各企业的精神面貌也会焕然一新。

### (3)制度到习惯阶段

制度具有强制性,会引起别人反感,且缺少亲和力和柔性,所以我们应让制度变成人们的一种习惯性和主动性,以保障企业和供应链竞争力的持续性。

这一阶段的主要措施是奖励先进,淘汰落后。运行期结束后,弱化制度的强迫,强化奖惩措施,核心企业对于优秀的企业应给与更多的主导权和优惠政策,以示鼓励;对于不良的企业应及时给与指正或降级,否则坚决淘汰,以免影响供应链整体竞争力的发挥。同时把表现突出的企业作为学习模范,在整个供应链范围内进行宣传,鼓励其他企业向其参观学习。供应链整体竞争力的提高,又可以为各个企业带来更多的利益,激励他们主动配合供应链的活动,以形成良性循环。同时也告诫那些机会主义者:损害供应链的行为,将会付出高昂代价。

### (三)实施和传播阶段

1、依照方案,建立执行机构并确定人员;

2、制定时间进度表和近期详细计划,以两年为一个建设周期;

3、依据时间表,进行供应链文化的系统传播;

4、保证资金、人员、材料等建设投入,投入按照各个企业在供应链中的重要程度进行分摊;同时要发挥领导层和制度的不同作用。

### (四)评估调整阶段

1、总结实施情况。对构建过程的实施和传播情况做客观的记录;

2、考评实施效果。考评主体为每个节点企业领导或员工,考评内容的分值为10-0分之间,考评目标为本企业和上下游企业(见附表2、3);

表2 针对本企业的供应链文化考核细则表

| 序号 | 项目                     | 内容                       | 原始分 | 权重  | 加权分 | 总分 | 原始分说明                |
|----|------------------------|--------------------------|-----|-----|-----|----|----------------------|
| 1  | 对供应链整体认知度□□            | 目标                       |     | 1/2 |     |    | 清楚 10分<br>不清楚 0分     |
|    |                        | 制度原则                     |     | 1/2 |     |    |                      |
|    |                        | 运作模式                     |     | 1/2 |     |    |                      |
|    |                        | 本企业的地位                   |     | 1/2 |     |    |                      |
| 2  | 合作态度                   | 参与上下游企业产品设计开发、售后服务等高层次活动 |     | 3   |     |    | 积极 10分<br>差 0分       |
| 3  | 必要资源共享程度□              | 信息                       |     | 1/3 |     |    | 高 10分<br>低 0分        |
|    |                        | 技术                       |     | 1/3 |     |    |                      |
|    |                        | 人力资源                     |     | 1/3 |     |    |                      |
| 4  | 节点企业丧失率(依据80/20法则区分企业) | 重点企业                     |     | 2/3 |     |    | 小于5% 10分<br>大于10% 0分 |
|    |                        | 一般企业                     |     | 1/3 |     |    |                      |
| 5  | 利润分配满意度                |                          |     | 1   |     |    | 满意 10分<br>不满 0分      |

表3 针对——企业(上/下企业)的供应链文化考核细则表 得分:——(满分70分)

| 序号 | 项目          | 内容                 | 原始分 | 权重  | 加权分 | 总分 | 原始分说明               |
|----|-------------|--------------------|-----|-----|-----|----|---------------------|
| 1  | 履约程度        | 准时交付率              |     | 1/2 |     |    | 100% 10分<br><95% 0分 |
|    |             | 响应速度               |     | 1/2 |     |    |                     |
| 2  | 对上下游企业的友好程度 |                    |     | 2   |     |    | 好 10分<br>差 0分       |
| 3  | 合作态度        | 参与上下游企业产品设计开发和售后服务 |     | 3   |     |    | 积极 10分<br>差 0分      |
| 4  | 企业自觉程度      | 沟通成本               |     | 1   |     |    | 高 10分<br>低 0分       |

3、调整实施目标。依据考评分值,运用约束理论的思维流程(Thinking Process, TP)的技术工具——现实树工具,来帮助企业认清针对本企业 and 上下游企业的供应链文化现实存在的状况。

现实树是逻辑图,分为当前现实树和未来现实树。在此我们需要描绘当前现实树,即要回答“改进什么”,我们可以从得到的分值开始着手,即系统中明显地存在着的那些不尽人意的地方,如针对本企业的某些文化项目或者针对供应链中的某些企业等,总称为“不良效果”(简称UDE)。然后根据它在整体中的影响程度和范围以及改进的难易程度,甄别出最关键的约束。包括企业文化中的关键约束元素和和供应链中的关键约束企业,对项目内容和企

业表现进行优化。

(1)对表2中分值较差且影响重大的部分项目进行重新调查分析或重新组织规划;

(2)对表3中不同分值和不同重要性的企业进行不同措施的改造:

#### 四、结束语

本文对供应链文化的论述对供应链企业具有普遍的指导意义,对供应链的长远发展具有重要的参考价值。但是供应链文化要被供应链企业成功运用,还需根据企业的所处的行业特征、发展程度、现状等具体情况对供应链文化的构建内容进行有针对性的研究,以达到最理想的状态。这既是理论界需要进一步研究的课题,也是企业界实践创新的内容。

#### [参考文献]

- [1]周建中.论供应链文化建设[J].企业文化,2008,(12).
- [2]黄河涛,田利民.企业文化学概论[M].北京,中国劳动社会保障出版社,2006,(7).
- [3]张远昌.生产物流与采购管理[M].北京,中国纺织出版社,2004,(8).

[责任编辑:鲁文雯]

