

# 大飞机供应商管理模式研究 ——基于利益相关者的新视角\*

Study on Large Aircraft Supplier Management From Perspective of Stakeholder

西北工业大学管理学院 张亚莉 侯立珍

一汽大众汽车有限公司 赵磊

**[摘要]** 大飞机项目涉及众多的利益相关者,如何从利益相关者的角度来研究大飞机供应商管理成为一个迫切需要研究的问题。结合利益相关者的理论,大飞机项目的特点,以及供应商与其他利益相关者之间的信任,从利益相关者角度构建了大飞机供应商管理模式,最后对该模式进行了详细的分析。

**关键词:** 利益相关者 大飞机 供应商管理

**[ABSTRACT]** Large aircraft project involves many stakeholders, how to study the large aircraft supplier management from the perspective of stakeholders is a pressing problem to be solved. Combined with stakeholders theory, the characteristics of large aircraft project and trust, the study builds a large aircraft supplier management mode, finally, the model is analyzed in detail.

**Keywords:** Stakeholder Large aircraft Supplier management

大飞机是一个非常复杂和特殊的集合性产品,一架飞机从头到尾共有 600 万个零部件<sup>[1]</sup>,而这些零件中的大部分是由供应商提供的。一般而言,一家航空制造企业约有供应商千余家,关键供应商百余家,在整个制造成本中采购成本达到 65%。美国一家资讯管理公司研究统计表明,实施有效的供应商管理,可以使企业总成本下降 10%,供应商按时交货率提高 15%,交付周期缩短 25%~35%,供应商的生产效率提高 10%。同时,据外场故障信息统计,70% 的故障源于供应商提供的产品,而其中大多数的成品故障都会影响飞机的正常飞行<sup>[2]</sup>。因此如何有效地加强对供应商的管理,使之都能健康运转、相互有机配合就成了一个极其重要和迫切的问题。

近年来,有关供应商管理的研究受到了学者们的广泛关注,供应商管理是一个复杂的系统工程,仅从一个

角度进行研究不免有些片面,供应商的问题要满足多方的需求,如果能从利益相关者的角度来管理大飞机供应商可能会取得更好的成效。

本研究借鉴了供应商的管理模式,结合利益相关者的理论,大飞机项目的特点,以及供应商与利益相关者之间的信任,从合法性、影响力、紧急性和信任性 4 个维度构建了大飞机供应商管理模式,并对该模式进行了详细的分析,为我国大飞机的供应商管理提供一个新的思路。

## 1 利益相关者理论与供应商管理

大飞机项目是一个复杂的系统工程,涉及众多的利益相关者,大飞机的生产方式已经从垂直一体化转向“主制造商——供应商”,这显示出供应商的重要地位。供应商管理得到了很多学者的关注,有的学者从供应商的角度出发,提出与供应链企业建立合作伙伴关系<sup>[3]</sup>。对于大飞机供应商的管理,在姜香美、张亚莉对波音供应商合作关系提炼的基础上,提出了对中国大飞机供应商的建议<sup>[4]</sup>。纵观供应商管理的发展过程发现,从利益相关者视角研究大飞机供应商管理还缺乏足够的重视。

### 1.1 利益相关者理论基础

“利益相关者”最早出现在斯坦福大学一个研究小组的内部文稿中,是指那些没有其支持、组织就无法生存的群体,包括股东、雇员、顾客、供货商和债权人等。真正将“利益相关者”研究推向热潮并且被学术界普遍认同的是美国经济学家 R.Edward Freeman 的观点, Freeman 认为,利益相关者是指任何一个影响组织目标的完成或受其影响的团体和个人。本文中的利益相关者是指影响大飞机项目完成的除了供应商以外的所有团体和个人。利益相关者理论有助于识别与项目相关的组织和个人,防止忽视利益相关者的作用给项目带来不可挽回的损失,协调好利益相关者才能使其为项目的进行更多地贡献力量。

学术界普遍认为,项目要想成功必须考虑主要的

\* 中国商用飞机有限责任公司管理创新模式研究基金项目(2010001)、西北工业大学人文与管理振兴基金(RW201106)资助。

甚至全部的利益相关者。这体现了利益相关者在项目中的重要作用,也说明了从利益相关者视角研究大飞机供应商管理的正确性。不同学者从不同维度对利益相关者进行了分类,研究的具体内容和方法也不一样。在利益相关者的分类模式中,很有代表性一种观点是 Mitchell 等提出的利益相关者的识别和排序理论<sup>[5]</sup>:某一个体或群体是否是项目的利益相关者,是由他们是否具备合法性、权力性和紧急性属性决定的。合法性是指某一利益相关者对某种权益要求的正当性和适切度;权力性是指某一群体是否拥有影响项目决策的地位、能力和相应的手段;紧急性是指某一群体的要求能否立即引起决策者的关注。利益相关者具备的属性越多,说明对项目的重要程度越大,要给予更多的重视。供应商作为大飞机项目的重要成员,同样具有以上属性,可以借鉴此分类方法对供应商进行分类。

### 1.2 供应商的管理模式

实践界和理论界对供应商的管理有两种截然相反的模式:正常交易模式和伙伴关系模式<sup>[6]</sup>。彼得·贝利等人在《采购原理与管理》一书中为供应商划分了层次,即时或直接供应商称为第一层供应商,而第二层和后面的层分别是指主要制造商以下更低级别的层次<sup>[7]</sup>。根据此划分方法,可以把大飞机的供应商进行分类(图1),最顶层的为整机制造商,第一层的供应商提供设备或系统,而第二层的供应商提供标准零部件。根据供应商与制造商关系的紧密程度,采取市场交易关系、伙伴关系和战略联盟关系等管理方式。例如,发动机是大飞机的核心,现阶段我国自主研制大型发动机的能力还不成熟,需要和国外发动机供应商建立合作伙伴关系,才能使中国的大飞机早日飞向蓝天。

近年来,供应链成员之间的信任成为研究的热点<sup>[8]</sup>,

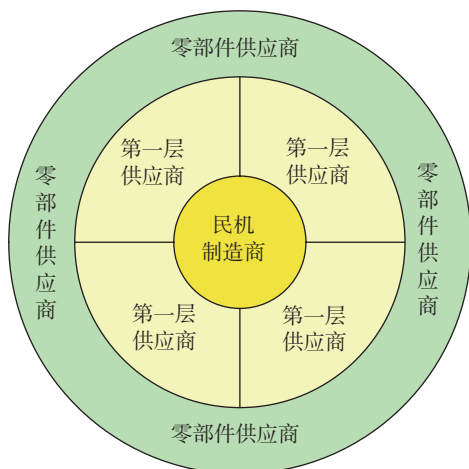


图1 大飞机供应商分类

Fig.1 Classification of large aircraft suppliers

纵观世界上最大的航空航天工业公司波音的供应商管理模式可以发现,波音与供应商建立了基于信任的“利益共享、风险共担”的合作伙伴关系,由此可见,信任在供应商管理中的重要作用。培养成员之间的信任,可以提高自觉性,减少不必要的成本。因此,迫切要把信任引入到大飞机供应商管理的实践中来。

### 1.3 利益相关者视角下的供应商管理

大飞机的研制是一个复杂的项目,涉及众多的利益相关者,大飞机生产方式从垂直一体化向“主制造商——供应商”的转变,说明供应商的作用越来越重要。不同的供应商拥有不同层次的信息资源和实物资源,能够为大飞机项目做出不同的贡献。供应商在追求自身利益的过程中,要受到大飞机项目的利益相关者的制约,不能无限制的扩展自己的利益,否则利益相关者会采取惩罚措施,最终阻碍大飞机项目的成功。按照利益相关者理论,大飞机项目的利益相关者要相互协调,打破组织边界,在项目进行的全过程中应用系统的观念进行集成化的管理。利益相关者可以对供应商进行更加细致的管理。本研究把大飞机项目涉及的团体和个人分为2个层次:核心层和外围层。其中核心层由大飞机项目的各级供应商构成;外围层由大飞机项目的利益相关者构成(图2)。

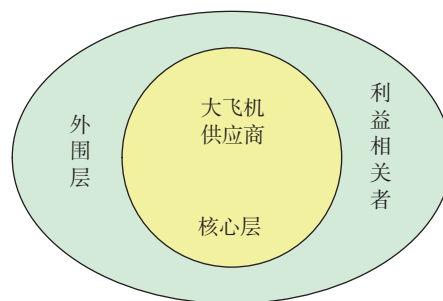


图2 利益相关者视角下的供应商管理

Fig.2 Supplier management under stakeholder's perspective

## 2 基于利益相关者视角的大飞机供应商管理模式研究

当飞机企业越来越多地把资源集中于核心业务而将制造业务外包给供应商时,企业一方面加快了大飞机的研发;另一方面必须面对供应商管理带来的挑战。波音787出现的供应链危机凸显了对供应商管理不善的问题,波音787原定于2009年8月实现首飞,但被推迟了6次,其中有5次是与供应商有关<sup>[9]</sup>,这不仅使波音787项目处于“亏损状态”,还使得其他供应商蒙受损失。波音787的例子说明了对供应商管理不善,导致利益相关者都蒙受了巨大损失。从大飞机项目的现状来看,需

要从利益相关者角度找出管理供应商切实有效的方法。

本研究在借鉴利益相关者理论和供应商管理模式的基础上,结合大飞机项目的特点,从合法性、影响力、紧急性和信任性 4 个维度对大飞机供应商进行了分类,构建了基于利益相关者新视角的大飞机供应商管理模式(图 3),其中,合法性是指供应商是否有合同来保证其权益;影响力是指供应商对大飞机项目的重要程度;紧急性由进度的紧迫程度而决定供应商的地位;信任性是指供应商与利益相关者之间的信任关系。文中把同时具有 4 个属性的大飞机供应商称为“关键供应商”;具有 3 个属性的供应商称为“适应型供应商”;具有 2 个属性的供应商称为“协作型供应商”;只具有 1 个属性的供应商称为“交易型供应商”。

(1)利益相关者对供应商所具有的属性具有相同的认同感;

(2)大飞机供应商所具有的属性是明确的,利益相关者能够清晰的辨别出来;

(3)4 个属性具有一样的权重。

采取这种管理模式可以尽量减少供应商管理的失误。

参与对象:借鉴供应商的管理模式,结合利益相关者的理论、大飞机项目的特点、供应商和利益相关者之间的信任,构建了基于合法性、影响力、紧急性和信任性 4 个属性的大飞机供应商管理模式,把大飞机供应商分为关键供应商、适应型供应商、协作型供应商、交易型供应商。借鉴马斯洛的需求层次理论,可以把大飞机供

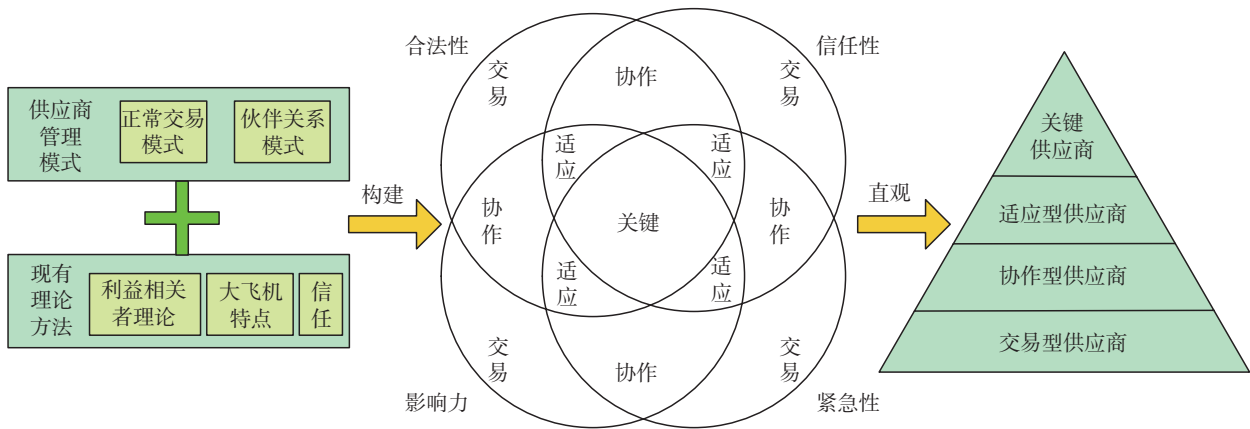


图3 基于利益相关者视角的大飞机供应商管理模式

Fig.3 Large aircraft supplier management from the perspective of stakeholders

按照模式的描述形式,基于利益相关者视角的大飞机供应商管理模式的具体内容如下。

名称:基于利益相关者视角的大飞机供应商管理模式。

目标:这个模式的目标是从利益相关者的新视角对大飞机供应商进行正确的定位,对不同层级的供应商采取不同的管理方式,防止由于对供应商管理不善造成各利益相关者的损失。

动机:大飞机项目涉及众多的利益相关者,项目成功的一个最重要的标准是利益相关者满意。本管理模式针对利益相关者的需要,采取对大飞机供应商分类管理的方式。大飞机项目的利益相关者使用该管理模式是基于利益和风险的综合考虑,试图通过对供应商分类管理达到整体利益最大化和风险最小化的目的。

适用性:该模式适用于对大飞机供应商的管理,大飞机项目的利益相关者根据供应商具有的属性对其进行分类。这种管理模式所依据的假设为:

应商描绘成金字塔形,这表明随着供应商具有属性的增多,可以向更高层级的供应商发展。对大飞机供应商的详细描述如下所示:

(1)关键供应商的管理。

同时具备 4 个属性的大飞机供应商对大飞机项目起着决定性作用,从利益相关者的角度来说,管理好此类供应商是至关重要的。利益相关者要与此类供应商保持紧密联系,打破组织界限,建立互相信任的合作伙伴关系,达到长期合作的目的。大飞机供应商和利益相关者之间应该加强资源共享,免费提供各种信息平台,尽量避免实施机会主义,加快大飞机的研制。利益相关者要主动预测供应商的需求并且承担责任,对于供应商的合理要求尽量满足。

例如,大飞机发动机研制的成败决定了大飞机项目的成败,同时决定了利益相关者的利益和承担的风险,对发动机供应商的管理成了利益相关者关注的问题。现阶段我国自主研发大型发动机的能力还不成熟,C919

不得不采购国外供应商提供的发动机,大飞机发动机供应商同时具备合法性、影响力、紧急性和信任性属性,利益相关者对其有更高的重视程度。

#### (2) 适应型供应商的管理。

拥有3个属性的适应型供应商对整条供应链的竞争力起着不容忽视的作用,对利益相关者的满意程度有很大影响,所以利益相关者投入了相当大的关注。对此类供应商采取的策略是适应性协作,供应商和利益相关者相互适应,协调好各方面的利益,对于对方的合理要求要做出一定的让步,联合开发大飞机的各种关键部件。利益相关者给予此类供应商一定的话语权,建立合理的交流渠道和窗口,此类供应商可以从不同角度为大飞机的发展提供好的建议。对于缺少信任的供应商来说,可以通过加强与利益相关者的交流沟通,加深了解,不断地协调、合作,向着金字塔的塔尖——关键供应商努力。例如,机体部分是大飞机的一个核心组成部分,但是需要外包部分机体部件,这就需要与此类适应型供应商建立友好关系,避免重新选择供应商造成各种损失。

#### (3) 协作型供应商的管理。

协作型供应商介于适应型供应商和交易型供应商之间,利益相关者给予了此类供应商一定的关注,具体的关注程度要视具体的供应商而定。对此类供应商采取的管理方式是协作和监控,可以让协作型供应商晚期参与到大飞机的详细计划中,给予计划一定的建议,利益相关者根据建议的价值决定是否采纳,协作型供应商达到利益相关者基本满意即可。协作型供应商想要有更好的发展前景,只能通过努力,与利益相关者建立信任关系,加强沟通,争取长期合作,减少合作过程中的激励成本和监督成本,向适应型供应商转变。

#### (4) 交易型供应商的管理。

交易型供应商对于大飞机项目的利益相关者来说不是很重要,利益相关者对其关注程度很低,只需要保持市场交易关系即可,交易成本低,通过公开价格进行招标,要求此类供应商具有提供标准化产品规格的能力,不存在密切合作的关系。

与此同时,要给予此类供应商一定的监控,减少机会主义行为的发生,给利益相关者造成损失。交易型供应商可以通过努力不断向协作型供应商,甚至向适应型供应商发展,争取与利益相关者的关系更加密切,得到更多的关注。

所以,大飞机供应商具有的属性不同,即对大飞机项目的重要程度不同,则利益相关者对其的重视程度就不同。该模式认为大飞机供应商具有合法性、影响力、紧急性和信任性4个属性,真正具有哪几个属性由利益

相关者评判。例如,利益相关者认为某供应商对大飞机项目至关重要,并且认为该供应商具有以上4个属性,即对该供应商采取“关键供应商”的管理方式。

### 3 结束语

随着世界经济的全球化和集约化发展,现代民机制造企业单纯依靠自己的力量已经很难在领域占有一席之地,以美国波音、欧洲空中客车为首的航空巨头纷纷加强与优秀供应商的合作。同样,我国的大飞机项目也涉及众多利益相关者,而供应商无疑成为其中一个重要的利益相关者。

本研究探讨了利益相关者视角下的大飞机供应商管理,在借鉴国内外供应商管理模式的基础上,结合利益相关者的理论、大飞机项目的特点、供应商和其他利益相关者之间的信任关系,从合法性、影响力、紧急性和信任性四个维度构建了基于利益相关者视角的大飞机供应商管理模式,并对该模式的主要内容进行了描述,包括模式的目标、动机、适用性、结构和过程、参与对象等因素,还分析了关键供应商、确定型供应商、过渡型供应商、交易型供应商的管理。希望能为利益相关者选择大飞机供应商的管理模式提供一种依据。由于篇幅有限,本文只抽取了大飞机供应商的四个核心关键属性,对大飞机供应商具有的属性集合还有待于进一步的扩展和深化。

### 参考文献

- [1] 陈原.民用航空制造业供应链协调管理研究[D].湖南:中南大学,2007.6.
- [2] 胡治安.开展“五色牌”业绩考核建立供应商管理长效机制.国防技术,2007,9:33-35.
- [3] 刘兆军.现代企业的供应商管理模式分析.湖南商学院学报,2001(12): 16-19.
- [4] 姜香美,张亚莉,徐祎飞.波音供应商合作伙伴关系对大飞机项目的启示.航空制造技术,2010(24):102-105.
- [5] Mitchell R K, Bradley R A, Wood D J, et al. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 1997, 22(4): 853-886.
- [6] 张侨,郭宏湘.战略性供应商细分——一种有效的供应商管理模式.中外企业家,2004(8): 50-51.
- [7] 彼得·贝利著.王增东,李梦瑶,译.采购原理与管理.北京:电子工业出版社,2009: 160.
- [8] 段姝.利益相关者理论视角下的供应链组织间收益分配机制.中国管理信息化,2010(1): 92-94.
- [9] 余文.设计问题再次推迟波音787首飞.国际航空,2009(8): 50-52.

(责编 三丰)