

虚拟企业合作伙伴的管理

沈阳理工大学经济管理学院 何显威*

摘 要：在虚拟企业的组建与运作过程中，要根据顾客的实际需要对各伙伴关系进行整合，在不断的整合过程中，使伙伴之间关系融洽。因此，对合作伙伴的管理成为虚拟企业正常运转的重中之重。本文重点对虚拟企业合作伙伴的信任管理、冲突管理、风险分担和利益分配进行了研究。

关键词：虚拟企业 合作伙伴 管理

虚拟企业是基于现代信息技术和网络技术把具有不同知识、生产技术、市场营销和人力资源优势的企业结合成一个阶段性的动态联盟体，联盟体各成员以联盟体的整体优势共同开发、生产、销售新产品，迅速实现机遇产品的开发、销售，满足用户需求，应付市场挑战和联合参与竞争。虚拟企业合作伙伴的管理是一个复杂的过程，其管理内容包括合作伙伴的信任管理，合作伙伴的冲突管理，风险分担，利益分配以及合作伙伴的绩效考核等。

一、虚拟企业合作伙伴的信任管理

在虚拟企业的管理中，为使虚拟企业获得更大利益，需要多方之间的合作，而伙伴之间合作关系的建立和发展是以信任关系为基础的。在虚拟企业的运行过程中，伙伴之间信任关系的建立较之契约的约束会更为有效。在虚拟企业伙伴间存在差异的情况下，信任关系的建立促使各合作伙伴以灵活的方式相互调整彼此的合作态度和行为，从而有利于在虚拟企业中形成稳定的、具有创造性的伙伴关系。也就是说，信任意味着合作，而低水平的信任意味着竞争。

二、虚拟企业合作伙伴的冲突管理

虚拟企业的合作伙伴来自于不同地区，发生冲突是必然的。在民主联盟模式的虚拟企业中，由于合作伙伴各方均认可多赢目标的实现，所以只要在组织中构建开放和信任的氛围，以积极坦诚的态度进行沟通，公开内部信息，对合作伙伴给予充分的信任，通过适当的谈判和沟通就可以解决冲突。在有盟主的组织模式中，由于盟主和其他伙伴之间实力悬殊，在谈判中可能出现以大欺小的情况，为保护中小伙伴的权益，应在虚拟企业成立之初明确中小伙伴在关键问题上的表决权；同时，可由外部的独立审计机构对企业进行监督，避免盟主侵害中小伙伴的利益。

三、虚拟企业合作伙伴的绩效考核

要实现伙伴之间良好持久的合作，不仅要依靠彼此的信任，更须依赖完整的绩效考核机制。可在虚拟企业中建立目标管理，将企业的利润转化为分目标，通过这些目标对各个伙伴进行管理，并以此来保证虚拟企业总目标的实现。同时，公平合理的奖惩有利于维持和调动组织成员的工作热情和积极性，并促使成

*何显威(1963-),男,大学本科,计算机管理专业;主要研究方向:企业管理和教务管理;通讯地址:沈阳理工大学经济管理学院,邮编:110168。

员行为的改善。

四、虚拟企业合作伙伴的风险分担

风险分担是对获得预期收益而付出代价的一部分的分担，实际上是预期收益分配的另外一种形式。风险分担包含分担对象，分担主体及分担参与者三个范畴。分担对象一般是指经济活动所涉及的风险，风险分担方案要基于风险分担对象而确立。分担主体，是按一定依据对分担对象进行风险分担的支持者。

虚拟企业的合作伙伴在进行风险分担时应遵循以下原则：公平原则；适度原则；协商原则。虚拟企业合作伙伴风险分担的管理就是要在明确风险分担含义和原则的基础上找出合理的风险分担方法。虚拟企业风险分担的方法可以有以下几种。

1. 按风险承担能力分担风险。虚拟企业的各联盟伙伴对机遇产品开发项目都有各自的能力和优势，对生产经营过程中所产生风险的承担能力也是不同的，所以为了保持合作关系的相对稳定性，应按各合作伙伴的风险承担能力来分担风险，并尽量使他们各自承担的生产经营风险不超过其承担能力。

2. 按风险控制能力分担风险。对生产经营的某些环节，不同的合作伙伴对风险的控制能力是不同的，因此由风险控制能力大的伙伴承担该环节的任务及其风险，有利于在以后的合作中控制该风险，并减少风险损失。对风险的控制能力表现为由伙伴处理某风险是最经济有效的。

3. 某风险实际发生损失最大者承担该风险。这样，有利于其积极主动地控制和规避该项风险，并使整个虚拟企业面临的整体风险趋小，相应地，利益分配应充分考虑该风险发生的可能性和风险损失，采取一定的方式予以补偿。

由于虚拟企业联盟伙伴关系的复杂性和虚拟联盟形式的多样性，以及联盟伙伴的具体情况差异性，在设计风险分担方法和方案的过程中，应根据具体情况，灵活地综合运用包括以上方法的多种方法，以及可能使风险分担和利益分配趋于合理化和科学化，以保持合作关系的融洽。

五、虚拟企业合作伙伴的利益分配

虚拟企业利益分配就是虚拟企业在一定时期内实现的利益是依据一定的规则在各参与伙伴之间进行分割和分配的过程。虚拟企业利益分配不仅是指合作产品和利润等表现为直接经济价值的利益在各伙伴之间的分配，还应包括虚拟企业经营过程中所产生的诸如专利权、技术诀窍、商标、营销渠道以及顾客忠诚度等无形资产的分配。

六、结束语

虚拟企业是在全球经济竞争的新形势下，随着信息技术的迅速发展而逐渐演化形成的一种新的组织方式，它使我们有可能抓住瞬息万变的市场机会。虚拟企业的管理是虚拟企业理论的重要组成部分，但这一部分却远未引起人们足够的重视，为了虚拟企业的顺利进行，有必要对虚拟企业进行管理，以达到虚拟企业组建时的预期目标。

参考文献：

1. 张丽梅：虚拟企业合作伙伴关系的构建与管理，国际商务研究，2003（3）
2. 贺盛瑜：虚拟企业中伙伴信任关系的建立与发展，企业管理，2003（4）
3. 吴洋、刘嘉：虚拟企业：网络经济中规模经济的新形式，现代管理科学，2003（2）

（责任编辑：刘成华、杨帆、小雨）