

首都经济贸易大学工商管理学院

前沿理论系列丛书

企业业务—IT战略匹配 研究

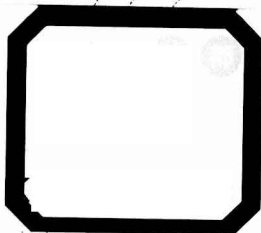
陈蔚珠 著

Research on Business-IT Strategic Alignment



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



经济贸易大学工商管理学院

——前沿理论系列丛书——

企业业务—IT战略匹配 研究

陈蔚珠 著

Research on Business-IT Strategic Alignment



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业业务—IT 战略匹配研究/陈蔚珠著. —北京: 经济管理出版社, 2011.5

ISBN 978-7-5096-1467-9

I. ①企… II. ①陈… III. ①企业信息化—研究
IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 099068 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 三河市延风印装厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 张永美

责任编辑: 张永美

责任印制: 杨国强

责任校对: 超凡

720mm×1000mm/16

13.25 印张 231 千字

2012 年 10 月第 1 版

2012 年 10 月第 1 次印刷

定价: 39.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1467-9

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

总 序

《首都经济贸易大学工商管理前沿丛书》是由首都经济贸易大学工商管理学院教师跟踪学术前沿、潜心学术研究的成果。该套丛书以前沿性、创新性为宗旨，集中展示教师的科学研究水平，彰显学院的学科优势与特色。

首都经济贸易大学工商管理学科历史悠久，最早可以追溯到 20 世纪 50 年代初期的中国劳动干部学校。学校当时隶属国家劳动人事部，是中国劳动人事干部的摇篮。从这里走出的第一、第二批学生，曾荣幸地得到毛泽东、朱德、周恩来等党和国家领导人的亲切接见，许多学生成为后来新中国的治国栋梁。改革开放之后的 30 多年，工商管理学院发展迅速、影响日盛，已成为中国管理教育的重要基地和培养企业家的摇篮。目前，工商管理学院依托国家级教学示范中心、国家级特色专业和国家级优秀教学团队的教育资源，凭借国际精英商学院联合会（AACSB）会员单位的特殊优势，形成了以工商管理、市场营销、旅游管理、电子商务、物流管理等本科专业为基础教育，以工商管理一级学科博士学位点和硕士点为精英教育，覆盖学士、硕士、博士各个学位层次的完备的教育体系。学院的企业管理学科为北京市重点学科，技术经济与管理学科是北京市重点建设学科，学院的研究生教育突出学术导向，本科教育强调实践导向，培养的学生得到了社会的认同和好评。

工商管理学院设有工商管理学科博士后科研流动站和中国企业家研究中心等 5 个研究单位。最近，学校还成立了新型的研究机构——国际比较管理研究院，与学院原有的研究单位一起，力争在科研体制、学术水平和国际化程度等方面实现较大突破。近些年来，学院的研究实力逐渐走强，学院教师共主持国家社科基金、国家自然科学基金近 20 项，其中有国家社科基金重大项目 1 项。另外，还承担



了世界银行、日本文部省和韩国高等教育财团等国际组织、政府基金委托的科研项目。学院出版了一批有影响力的专著，发表了不少高质量的学术论文。迄今为止，累计出版专著百余部，发表论文千余篇，其中有 20 余项优秀作品获奖，影响较大的有“孙冶方经济科学奖”、“蒋一苇企业改革与发展学术基金奖”和“中国图书奖”。还有的著作被纳入中央宣传部纪念改革开放 30 周年重点书系。

学院教师积极参与国家重要的高层次的教育、科研和咨询活动，许多教师担任了重要角色。教师中有享受国务院特殊津贴的专家，国务院工商管理学科评议组成员，教育部工商管理学科专业教学指导委员会委员，中国博士后管委会专家组成员，还有中国企业管理研究会副会长、常务副理事长，中国工业经济促进会副会长、副理事长。一些教授还在各类地方组织中担任了政协委员、咨询顾问以及学会、协会、研究会负责人等多种角色。教师们活跃在社会多种层面和领域，既为国家做出了贡献，又从实践中汲取了营养。

学院有较为优良的学术传统，教师有较为深厚的学术积淀。而学术著作可以从一个侧面体现学院科研的整体水平，也可以展示教师的科学研究能力。特别是近几年流入的一批批海外知名高校、国内一流大学年轻的博士、博士后，给学院注入了生机与活力，他（她）们拥有崭新的知识背景和规范的科学研究范式，将撑起学院的未来。为了进一步激励这些年轻人潜心学术研究，也为了进一步倡导年长一些的教授把他们的学术传统传递给这些学界后辈，更为了促进学术批评与交流，请学界检查、评鉴学院的学术成果，我们不揣冒昧，而且还有那么点儿不自量力，出版了这套丛书。我们的期望值并不高，只要它对我国工商管理学科的发展能够起点儿推进作用也就足矣。因此，诚望海内外专家学者提出批评和指导意见。

丛书的出版得到了许多方面的指导和支持，尤其是经济管理出版社的领导和编辑更令人感动和钦佩，他们无私地付出了智慧和汗水。在此，我们深表谢意。

高 闯

2012 年 9 月 16 日

自序

本书是在我的博士论文基础上写作而成的。我的博士论文选题颇受我的导师中国人民大学陈禹教授和方美琪教授所带领的跨学科（管理学科—计算机学科）博士生团队头脑风暴的启发，因此，认定业务—IT 战略匹配是一个非常值得研究的领域。

国内外企业在经过长期的信息化投资和建设后，发现大量 IT 投资并没有收到预期的回报，于是便产生了一些诸如“生产率悖论”、“IT 黑洞”、“信息化泥潭”之类的说法，极大地影响了企业信息化投资者的信心，不利于企业信息化的可持续发展。据众多实践和理论方面的专家分析，很多信息系统项目没有产生企业预期的效果和效益，其中最主要的原因有两点：一是企业的战略目标和信息系统战略之间缺乏适当的整合与匹配，也就是业务—IT 战略匹配问题；二是 IT 投资回报和绩效究竟该如何测量。

在当今经济全球化、信息一体化和企业跨国经营的情形下，企业面对日趋激烈的市场竞争环境，要考虑如何去建立与企业战略相适应的 IT 战略来增强企业竞争优势。此外，IT 技术本身的专业性和复杂性，促使 IT 外包现象的大量出现，也要求企业要从战略层次来考虑企业信息化问题。

Luftman 教授 2000 年提出的企业业务—IT 战略匹配成熟度模型（Strategic Alignment Maturity Model, SAMM）旨在为企业评估、改善业务—IT 战略匹配和达到成熟的业务—IT 战略匹配提供理论、方法和工具，但无论是国外还是国内，还鲜有文献对该模型进行实证研究，特别是在国内连详细的介绍都没有。



因此,对 SAMM 模型进行全面的理论探讨和实证研究,进一步从理论和实践的角度证实 SAMM 模型,提出适合中国的 SAMM 模型,对指导中国企业成功地进行信息化建设有着重要的理论和实践意义,同时可以填补国内学术界在这方面理论、方法和工具的空白。

本书的第 1 章为导论,简单介绍了研究背景及研究思路。第 2 章详细回顾和评述了与企业业务—IT 战略匹配的相关理论。第 3 章对企业业务—IT 战略匹配成熟度模型进行了详细阐述,并根据文献回顾建立了本书的研究构量和概念模型,并提出了研究假设。第 4 章对企业业务—IT 战略匹配成熟度模型进行了基于问卷调查的实证研究。第 5 章对企业业务—IT 战略匹配成熟度模型进行了个案分析和具体评估应用分析。

通过理论与实证研究,本书最后得到了以下几个主要的结论:

(1) 战略匹配成熟度水平越高,企业 IT 投资回报越高,企业绩效越高。也就是说,标志着企业业务—IT 战略匹配成熟度水平越高的具体管理实践和战略性 IT 选择的确可以带来更好的企业 IT 投资绩效。

(2) IT 的确是业务使能器,在业务运营和未来战略中起着关键作用。

(3) SAMM 模型在中国仍旧是适应的,它给我们提供了改善战略匹配的方法和工具,我们可以通过改善企业在沟通、竞争力/价值测量、治理、伙伴关系、范围与架构以及技能六个方面的管理实践和战略性 IT 选择来改善企业的 IT 投资绩效。

(4) IT 战略规划和 IT 主管的合理授权有着重要作用。

(5) 如何定义 IT 投资和 IT 投资回报依然非常困难。

(6) 战略匹配在 IT 管理特别是在 IT 外包管理中有着重要作用。

本书在国内率先详细介绍了 Luftman 的 SAMM 模型,就国内外战略匹配相关文献进行了全面回顾和评述,从理论角度进一步加深了对 Luftman 的 SAMM 模型的理解;就国内外 IT 投资绩效测量方法相关文献进行了全面回顾和评述,进一步理解了企业 IT 投



资绩效这个复杂的概念。并在以下方面作了创新尝试:

(1) 首次从 IT 投资绩效的角度对 SAMM 模型的影响因子进行了实证研究。根据本书的模型及其构量测量, 实证数据证明了企业业务—IT 战略匹配成熟度水平越高, 企业的 IT 投资回报和企业绩效越高, 同时在研究过程中还有研究假设之外的发现。

(2) 本书以 30 家中国电子信息行业企业为研究样本, 为 SAMM 模型提供了与国外现有文献不同的地域和行业实证数据, 发现中国企业体制尽管与国外企业不同, 但是在追求业务—IT 战略匹配的过程中需要关注的管理维度却是相同的; 发现尽管自 Luftman2000 年提出 SAMM 模型以后, 国内外企业信息化发展迅速, 而且新的发展趋势是 IT 外包大量出现, 但在模型中还是可以体现 IT 外包战略与企业业务战略相匹配的管理实践和战略性 IT 选择。本书从实践角度说明了该模型具有一定的普适性和前瞻性, 进一步验证和丰富了 SAMM 模型。

(3) 本书首次根据 SAMM 模型的分析框架, 从影响业务—IT 战略匹配的六个维度 (沟通、竞争力/价值测量、治理、伙伴关系、范围与架构及技能), 有针对性地提出了解决当前中国企业信息化中所出现的若干问题的建议。

尽管本书在理论与实证上做了不懈努力, 但由于业务—IT 战略匹配问题和 IT 投资绩效测量的复杂性以及研究精力的有限, 尚存在许多有待进一步研究之处。笔者认为在未来研究中, 在以下方面可以进行更加深入的研究:

(1) 引入行业变量来进一步探讨战略匹配成熟度与 IT 投资绩效之间的关系。

(2) 由于业务—IT 战略匹配问题的复杂性, 要对 SAMM 模型进行更深入细致的案例研究。

(3) 由于 IT 投资绩效的“时滞”, 可以对战略匹配和 IT 投资绩效的关系进行纵向研究。

目 录

第1章 导论	1
1.1 中国企业信息化发展历程和现状	1
1.2 国外企业信息化发展趋势	4
1.2.1 企业信息化突破五大边界	4
1.2.2 企业信息化更侧重商务过程	12
1.2.3 相匹配的管理变革——业务流程再造	12
1.3 中国企业信息化所存在问题的原因分析	17
1.3.1 企业信息化建设缺乏整体规划	17
1.3.2 业务流程与管理基础薄弱	18
1.3.3 方案与业务脱节	18
1.3.4 项目管理混乱	19
1.3.5 企业信息化人才特别是复合型人才缺乏	20
1.4 业务战略和 IT 战略的基本概念	20
1.4.1 业务战略	20
1.4.2 信息技术 (IT)	21
1.4.3 IT 战略	21
1.4.4 战略匹配	21
1.4.5 战略匹配成熟度	22
1.4.6 IT 治理	22
1.4.7 IT 投资回报	23
1.4.8 企业绩效	23
1.5 研究思路	24
1.5.1 研究意义	24
1.5.2 研究内容	26



1.5.3	研究目的	26
1.5.4	研究问题和基本假设	27
1.5.5	研究方法	27
1.5.6	本书创新之处	28
1.6	本书的内容结构	29
第2章	企业业务—IT 战略匹配的相关理论	31
2.1	业务战略	31
2.2	IT 战略	37
2.3	知识共享	43
2.4	组织发展与变革的理论	44
2.4.1	组织发展与变革的演化角度	44
2.4.2	组织发展与变革的目的论	44
2.4.3	组织发展与变革的断点均衡论	45
2.5	成熟度成长理论	46
2.5.1	诺兰的成长阶段模型	46
2.5.2	Burn 的组织文化审核框架和战略匹配模型 (SAM)	47
2.5.3	King 和 Teo 的成长阶段模型	48
2.6	能力成熟度模型	48
2.7	IT 投资回报	49
2.7.1	经济角度	49
2.7.2	财务角度	50
2.7.3	生产力方面	51
2.7.4	IT 灵活性角度	53
2.7.5	组织角度	54
2.7.6	IT 投资绩效测量模型	54
2.8	企业绩效	57
2.8.1	竞争优势的经典学派	57
2.8.2	IT 在竞争方面的效果	59
2.8.3	竞争优势方面的因素	60
2.8.4	价值链模型	61
2.8.5	创造竞争优势	62

2.9 IT 治理	69
2.9.1 IT 治理的两种模型	71
2.9.2 IT 治理两种模型比较	73
2.10 战略匹配文献	74
2.10.1 战略匹配研究主流方向	78
2.10.2 与战略匹配成熟度相关的现有战略匹配研究	83
2.11 本章小结	88
第3章 企业业务—IT 战略匹配成熟度模型	89
3.1 战略匹配成熟度模型 (SAMM)	89
3.1.1 沟通成熟度	89
3.1.2 竞争力/价值测量成熟度	90
3.1.3 治理成熟度	90
3.1.4 伙伴关系成熟度	91
3.1.5 范围和架构成熟度	92
3.1.6 技能成熟度	92
3.1.7 战略匹配总体成熟度	93
3.2 企业 IT 投资绩效	93
3.2.1 企业 IT 投资回报	94
3.2.2 企业绩效	95
3.3 战略匹配成熟度水平和企业 IT 投资绩效之间的概念 模型和假设	95
3.4 本章小结	97
第4章 企业业务—IT 战略匹配成熟度模型的实证研究	99
4.1 构量的操作化处理	99
4.1.1 战略匹配成熟度	99
4.1.2 企业 IT 投资绩效	107
4.2 研究方法	109
4.2.1 样本收集的考虑	109
4.2.2 选择抽样框	110
4.2.3 抽样方法	110
4.2.4 样本规模的确定	111



4.2.5	数据收集	112
4.2.6	问卷发放	117
4.2.7	资料分析方法	117
4.3	问卷统计结果分析	119
4.3.1	数据收集和反馈率	119
4.3.2	样本特征	120
4.3.3	信度评估	121
4.3.4	研究结果	121
4.3.5	研究发现	125
4.4	研究结论与启示、局限性和未来研究建议	130
4.4.1	研究结论	130
4.4.2	研究结论对中国企业信息化的启示	132
4.4.3	本书的局限性	136
4.4.4	未来研究建议	136
4.5	本章小结	138
第5章	企业业务—IT 战略匹配成熟度模型的应用案例分析	139
5.1	ZARA 业务—IT 战略匹配成功案例分析	139
5.1.1	ZARA 简介	139
5.1.2	业务—IT 战略匹配模型	139
5.1.3	ZARA 的业务—IT 战略匹配	140
5.2	X 公司战略匹配成熟度评估过程案例	144
5.2.1	组织背景	145
5.2.2	设定阶段	146
5.2.3	案例描述	149
5.2.4	组织面对的现有挑战/问题	156
5.3	本章小结	156
附 录		157
参考文献		173
后 记		199

第1章 导 论

目前,国内外企业经过长期的信息化投资和建设,发现大量 IT 投资并没有收到预期的效果,于是便产生了一些诸如“生产率悖论”、“IT 黑洞”、“信息化泥潭”之类的说法,极大地影响了企业信息化投资者的信心,不利于企业信息化的可持续发展。据众多实践和理论方面的专家分析,很多信息系统项目没有产生企业预期的效果和效益,其中最主要的原因有两点:一是企业的战略目标和信息系统战略之间缺乏适当的整合与匹配,也就是业务—IT 战略匹配问题;二是 IT 投资回报和绩效究竟该如何测量。而且在当今经济全球化、信息一体化和企业跨国经营的情形下,企业面对着日趋激烈的市场竞争环境,要考虑如何建立与企业战略相适应的 IT 战略来增强企业竞争优势。此外,IT 技术本身的专业性和复杂性,促使 IT 外包现象大量出现,也要求企业从战略层次来考虑企业信息化问题。上述业务—IT 战略匹配问题既是当今信息系统管理研究的难点,又是时下兴起的 IT 治理研究的重要内容之一。本章首先从描述中国企业信息化发展历程、现状和国外企业信息化发展趋势入手,对中国企业信息化目前所存在的问题进行了分析,对业务战略和 IT 战略及其相关的基本概念进行了界定,指出研究企业业务战略和 IT 战略的匹配问题在中国具有重大的理论和实践意义。最后,笔者详细介绍了本书的内容与结构、目的、研究问题以及本书的创新之处。

1.1 中国企业信息化发展历程和现状

中国企业信息化建设始于 20 世纪 80 年代,其发展历程大致经历了三个阶段(安筱鹏、王厚芹,2003),如图 1-1 所示。第一个阶段是企业产品设计信息化阶段,始于 20 世纪 80 年代初期,以 CAD 的应用为代表;第二个阶段是企业生产流程和生产工艺信息化阶段,始于 20 世纪 80 年代中期,以



生产设备的自动化和现代化为特征；第三个阶段是企业管理信息化阶段，开始于 20 世纪 80 年代末 90 年代初，从会计电算化开始。

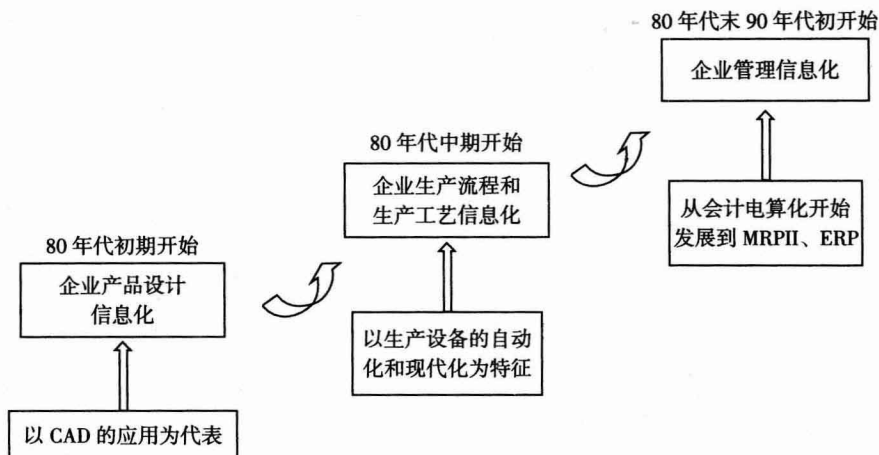


图 1-1 中国企业信息化的发展

其中，企业管理信息化发展历程又可分为三个阶段：第一个阶段大概是从 80 年代中期到 1995 年前后，以会计电算化为特征；第二个阶段大致是 1995~1997 年，以财务业务一体化为主要内容；第三个阶段大概是从 1997 年至今，以制造资源计划（MRPII）和企业资源计划（ERP）为主要特征。

近年来，在全球信息化浪潮的影响下，中国企业对信息化的重视程度越来越高。中国多个政府或研究机构，如原来的国家经贸委、国务院国有资产监督管理委员会、中国社会科学院信息化研究中心、中国企业联合会、国家信息化测评中心等，从 20 世纪末以来，多次开展过对中国企业信息化的调研或信息化评选工作，这些调研数据和评选活动表明，中国企业信息化建设已经取得阶段性成果，企业信息化建设向纵深发展：一方面，企业对信息化建设的重视程度正逐渐提高，大多数企业建立了信息化建设的专门机构，设立了主管信息化工作的副总裁或副总经理（CEO）；另一方面，ERP、客户关系管理（CRM）、网络化办公环境等综合性信息系统，正成为企业建设重点。

目前，在中国“以信息化带动工业化、以工业化促进信息化”^①的国家战略已日益深入人心，信息化应用取得了世人瞩目的成就，尤其是在 2003

① 党的十六大报告：《全面建设小康社会，开创中国特色社会主义事业新局面》，2002 年。



年,电子政务、企业信息化、电子商务、城市信息化等建设为IT产业发展提供了巨大的市场空间。中国企业信息化正在进入一个全新的阶段。越来越多的企业开始意识到,信息化已成为企业快速成长、提高竞争力的制胜之道。IT投资日益得到重视,企业在信息技术方面的投入也越来越大。“十一五”时期,我国实施了《国民经济和社会信息化“十一五”规划》,规划的目标和任务全面完成。国民经济和社会各领域信息化水平不断迈向新台阶,信息化发展的整体意识日益增强,我国工业生产装备数字化和过程控制自动化水平不断提高,企业业务流程和商务模式日益优化,大型骨干企业的信息管理和决策系统进入应用集成阶段。截至“十一五”末,全国已有89%的机械企业建立了财务管理系统,超过90%的钢铁企业应用了采购、财务、销售等系统,ERP、SCM、CRM等信息系统在石化、建材、食品、轻工等行业应用也不断深化。在2008年以前,中国制造行业信息化投入年增长保持着15%的增长速度。2008年国际金融危机给中国制造行业发展带来了巨大冲击。经过将近两年调整,我国制造企业重新恢复了增长活力。据计世资讯统计,2010年我国制造业信息化整体投入达到529.2亿元,同比增长15%,占绝对多数的中国制造企业开始出现新一轮的IT投资增长。同时,在2010年中国其他行业信息化需求也在持续快速增长。不同行业在信息化方面的投入增速均保持在10%以上的年均增速。在当前加速经济转型的大背景下,信息化与工业化融合将是“十二五”期间工业转型升级的驱动力。预计“十二五”期间,“两化”融合的广度和深度将获得进一步提升,并带动信息化投资的加速增长。

一方面,企业不断投资购建各种硬件、系统软件和网络,不断开发实施ERP、SCM、CRM、决策支持和知识管理等各种各样的系统。另一方面,经过长期的投资和建设,许多企业发现IT并没有达到他们所期望的效果,IT投资绩效极其低下,大量IT投资并没有收到预期的回报。企业信息化建设投入中存在着“重建设轻维护更新”、“重硬件轻软件”、“重技术轻管理”等倾向和误区。这样的投资结构,不能保证企业信息系统建设、维护更新与信息资源开发利用之间的协调发展,造成“有路没车”或“路多车少”的现象,不利于企业信息化的健康发展和企业真正通过信息化提高经营效率、管理水平和核心竞争力(国家经贸委经济信息中心,2001)。于是便产生了一些诸如“IT黑洞”、“信息化泥潭”之类的悖论,极大地影响了企业信息化投资者的信心,不利于企业信息化的可持续发展。



1.2 国外企业信息化发展趋势

从全球范围来看,近 20 年来,以 IT 的大规模发展、渗透、扩张和利用为基本内容的社会信息化活动已经成为推动一个国家和社会发展最活跃的因素之一。而企业作为国家和社会最活跃的因子,其信息化活动亦面临一场深刻的变革,近年来企业信息化的国际潮流已经使这场变革的方向露出一些端倪。

目前,全球企业信息化呈现两大趋势:一是企业信息化突破了国家、行业、主体(包括企业和个人)、计算等五大边界,成为无边界、虚拟、实时的信息化;二是企业信息化更注重商务过程,具有实质商业意义的电子商务是国外企业信息化的重点。

1.2.1 企业信息化突破五大边界

随着微电子技术和计算机技术的发展和日趋结合,计算机已经成为可以广泛应用的大众化技术工具。与此同时,通信从模拟技术向数字技术迅速过渡,通信设备中的电路也可以如计算机那样由大规模集成电路构成,并日趋微型化、智能化。采用数字技术后,也就将通信技术与计算机技术结合在一起了。

微电子技术和计算机技术的结合,提高了人类记忆、存储、比较、计算、推理、表达等信息处理能力;而通信技术与计算机技术的结合,则克服了空间地域对人类传播、沟通行为的限制,改善了人类信息通信能力。两方面的结合最终促成了 IT 的出现和发展。

这些信息技术极大地增强了人类处理和利用信息的能力,也因此使得社会最活跃的因子——企业的信息化活动全方位突破了企业活动的地理界限、资源界限和管理界限。

1.2.1.1 突破国家边界——跨国公司

全球资源配置已经使许多行业的产品制造国的概念变得模糊了。原来由一个国家制造的产品,可能通过远程通信技术和迅捷的交通运输成为国际组装而成的产品,开发、产品设计、制造、市场营销、广告等可能是由分布在世界各地的能为产品增值最多的企业完成的。例如,通用汽车公司的 Pontiac



Le Mans 已经不能简单定义为美国制造的产品，它的组装生产是在韩国完成的，发动机、车轴、电路由日本提供，设计工作在德国，其他一些零部件来自于中国台湾地区、新加坡和日本，西班牙提供广告和市场营销服务，数据处理在爱尔兰和巴贝多完成，其他一些服务如战略研究、律师、银行、保险等分别由底特律、纽约和华盛顿等地提供。总成本中只有 40% 发生在美国本土。

现代企业推崇的理念是：如果在某一环节自己不是世界上最好的，又不是自己的核心竞争优势，且这种活动不至于影响对客户情况的掌握，那么可以把它外包给世界上最好的专业公司去做。这样，通过这种业务外包的形式，企业的资源超越了国界。当然，正如前面描述的那样，没有 IT 作为支撑，这样的超越无法实现。

后面讲到企业信息化突破企业边界的时候，我们还将提到，IT 是实现业务外包的前提条件。

总之，借助 IT 手段，通过在线贸易和网上交易，企业的生产要素、经营要素、管理要素均趋于全球化。

1.2.1.2 突破行业边界——社会部门

农业（包括农产品加工）、工业制造、交通运输等生产流通部门；银行、保险、电信等服务部门；电子、软件等 IT 部门；以及政府监管部门，这些社会分工部门通过各部门内企业的信息化纽带连接在一起，成为没有部门界限，突破分工束缚的统一体。

以前的社会分工部门大致是农业、工业和服务业三大部门，随着经济发展水平的提高，呈阶梯式发展。它们各自分工不同，跨部门的协作大多停留在表层，没有深入到企业的核心。

随着现代信息技术的出现和发展，社会分工部门开始实现深层协作。通过银行、电信、交通、软件等服务性行业渗透到农业、工业制造等生产性行业中去，而且不同部门的企业不再是完全分割的状态，而是有着千丝万缕的联系、业务紧密结合、相互深入影响的有机体。

1.2.1.3 突破企业边界——业务外包和扩展企业

1.2.1.3.1 业务外包

传统企业通过对企业资源的直接控制，适合于市场环境相对稳定的情况，企业通过规模效益得到发展。但是在强调快速满足用户需求的今天，拥有大量的子公司、设备或雇用大量的职工并不一定能达到此目的。相反，这种对“原材料—制造—分销—销售”全过程控制的管理模式已经不再具有吸