

战略对应——企业信息化管理的新思路*

赵 昆¹ 赵明剑¹ 黄丽华²

(复旦大学管理学院, 博士生¹; 教授、博士生导师² 上海 200433)

〔摘要〕 信息技术在企业运营管理中的战略地位使信息技术管理具有更加丰富的内容。战略对应研究以企业战略与信息技术战略之间的相互作用关系为主题, 研究如何有效地应用信息技术增强企业竞争能力的管理途径。本文通过分析战略对应的基本含义及其理论基础, 提出了以战略对应为目标的企业信息化管理过程模型。

〔关键词〕 信息技术管理 信息系统规划 战略对应 [中图分类号] F27 N94

〔文献标识码〕 A

〔文章编号〕 1000-7857(2004)08-0039-03

STRATEGIC ALIGNMENT: A NEW APPROACH TO INFORMATION TECHNOLOGY MANAGEMENT

ZHAO Kun ZHAO Ming-jian HUANG Li-hua

(School of Management, Fudan University, Shanghai 200433, China)

Abstract: The strategic role of information technology (IT) in business management has greatly enriched the content of IT management. Focused on the reciprocal influences between business strategy and IT strategy, strategic alignment opens a research field to look for the new approaches to use IT for competitive advantage more efficiently. Based on the discussions of the implication, signification and theoretic foundation for strategic alignment, this paper suggests a management framework for business enterprises to use IT for the alignment of business strategy and IT strategy.

Key Words: information technology management, information systems planning, strategic alignment

CLC Number: F27 N94

Document Code: A

Article ID: 1000-7857(2004)08-0039-03

信息技术极大地推动了经济发展和生产率提高, 在企业运营管理中的作用日益凸显, 地位逐步提升, 即由原来的辅助支持, 上升为获取竞争优势的重要手段这一战略高度。信息技术与运营战略之间的作用与反作用的关系受到了人们的重视。战略对应以信息技术与运营战略之间的相互作用为主题, 形成了一个独特的研究领域。本文剖析了战略对应的基本含义及其理论基础, 讨论了基于战略对应的信息化过程的特征, 进而提出了以战略对应为目标的企业信息化管理过程模型。

1 战略对应的概念及其理论基础

信息技术(IT)在企业中的应用经过了数据处理、管理信息系统和战略信息系统3个阶段。在数据处理时代, IT应用以提高工作效率为目的; 在管理信息系统时代, IT应用以改善企业管理执行过程、提高整体效益为目的; 在当前的战略信息系统时代, IT应用以提高竞争能力、获取竞争优势为目的。因此, 首先就必须明确IT对企业战略的影响和作用, 然后才能通过一系列的管理活动, 根据其作用的原理和途径, 协调和应用组织资源, 实现组织的运营目标。这就构成了战略对应研究的基本内容。

战略对应(Strategic Alignment)是对信息技术与运营战略之间的作用与反作用关系的一种概括性表述, 体现在企

业的主要管理要素(如运营战略、IT战略、组织结构、信息化基础设施等)之间的相互适配性。战略对应研究认为只有在它们之间形成一种相互协调、和谐一致的状态, 才能形成合力共同促进企业运营成功, 这种状态就称为战略对应。

战略对应的产生来源于企业IT应用方法和管理思想的发展, 可以从3个方面来归纳。

1.1 对信息技术作用认识的提高 战略对应思想源于20世纪80年代, 当时在美国、英国等西方发达国家, 信息技术和信息系统(IS)得到了广泛的应用。为了解决在IT应用中产生的“生产率悖论”, 引导企业正确应用IT, 著名管理学家Porter提出了信息技术竞争优势理论, 认为IT对企业具有广泛和深远的影响。它改变着行业结构和组织结构, 在带来竞争活力的同时, 也带来了新的竞争压力。应用IT可以帮助企业有效地获取竞争优势。在此基础上, 深入研究了IT与运营战略之间的相互作用关系, 进一步明确IT对企业价值的贡献, 引导IT的应用发展。

1.2 信息技术在变化管理中的核心地位 随着BPR理论及实践的深入发展, 企业对IT的依赖性和关联性更加密切。通过BPR, 企业的组织结构和业务流程以IT应用为基础进行调整和变革, 管理运营体系与信息技术应用体系形成一个完整的、具有较高“藕合”度的体系。要使这样的企业系统适应外部环境的变化和运营战略的要求, 就必须从战略的角度, 总体把握企业运营与信息系统的规划与设计。

1.3 传统信息技术和信息系统规划领域的发展 信息技术战略规划、信息系统集成等传统IT应用领域的研究也

* 本文获国家863基金(2001AA414120)、国家自然科学基金(70171009)资助。

注意到了 IT 对运营战略的影响,研究了 IT 战略与运营战略之间的相互作用关系。运营战略与 IT 战略、组织结构与 IS 结构之间存在着某种程度上的“战略适配”关系,并且将影响到 IT 应用绩效,进而影响到企业的运营绩效,这一观点已成为研究者的共识。以此为出发点,形成了将运营战略与 IT 应用密切相联系的信息技术战略规划、信息系统规划、信息系统集成途径和方法。在这方面 Earl、King、Teo、Henderson、Venkatraman 等作出了突出贡献。

2 基于战略对应的信息化管理过程的特征

企业战略管理过程包括战略规划、战略实施和战略评价 3 个阶段。其中,战略规划是企业活动的核心,它通过对企业内外环境的分析,确定企业的运营目标,并对达成企业目标的各种方案进行评价和选择,确定企业的整体组织结构和运营管理模式,最后对组织资源的应用做出安排。战略规划规定了战略实施阶段各项活动的目标、方向和内容,明确了对企业活动进行评价的标准。

实现战略对应,必须在整个战略管理过程中,识别那些具有“对应关系”的各个管理要素,寻求促进各要素形成和谐一致状态的有效机制,使企业运营能够与外部环境的变化相适应。这也正是信息系统规划的主要任务。信息系统规划(Information System Planning,ISP)是信息化活动的重要环节,它是为实现企业的信息化目标而对组织的信息资源、信息系统结构、信息系统项目建设等做出统一安排和部署的一项管理活动。

基于战略对应的信息化管理过程,就是以战略对应原理为指导,在信息系统规划中以运营战略与 IT 战略之间的相互影响为切入点,充分考虑到 IT 对管理运营模式的影响作用,提出能够支持企业实现其战略目标的 IS 实施方案,并将它贯彻到信息化项目实施、应用及评价等整个信息化活动中。因此,信息系统规划是实现战略对应的重要环节。信息系统规划的结果直接影响到信息化实施、应用、评价等一系列活动。

由于当前企业之间的竞争日益激烈,全球化的发展趋势使企业外部环境具有动态性和复杂性,运营战略、组织结构、IT 应用必须随环境的变化而变化。这使得各要素之间的相互协调、和谐一致的状态不是静止的而是动态发展的。战略对应的实现不是一个结果而是一个过程,即一个运营战略与 IT 战略在形成、实施过程中,不断调整、适应和变化的过程。因而,企业信息化管理过程具有以下新特征。

2.1 一致性 指在运营战略目标与 IT 战略目标形成过程中,其目标相互参照,保持一致,信息系统职能与组织内部需求协调一致。

2.2 动态性 信息系统规划与企业规划交织在一起,规划与实施相结合,它们相互作用、相互调整、循环反复、动态地向前发展,共同促进运营战略目标的实现。

2.3 均衡性 企业规划和信息系统规划所涉及到的各种组织构成要素保持相互适应、协调平衡。

2.4 系统性 企业规划和信息系统规划不是仅靠少数专业人员来完成,而是以系统科学思想和方法为指导,各级

管理人员(高层、中层、部门经理)及普通用户共同参与、协同工作的过程。

2.5 柔性 组织结构与信息系统结构必须既满足当前运营管理的需要,又具有适应内外运营环境及 IT 环境变化的能力,因此各个阶段信息系统的建设应具有连续性。

3 基于战略对应的信息化管理过程的框架

图 1 给出了以实现战略对应为目标的 IT 战略管理框架模型,主要描述了在战略制定阶段 ISP 过程的主要活动。与传统 IT 战略管理框架相比较,该模型强调在 IT 战略定位、构建 IT 战略体系、确定 ISP 途径、信息化项目实施等环节上必须与相应的企业规划活动相协调。

3.1 IT 战略定位 从 IT 的发展和自身信息化应用能力出发,确定企业信息化的总体目标,并将它与运营战略目标相匹配。基本思路是将运营战略、IT 战略按一定的特征属性分类,再应用波士

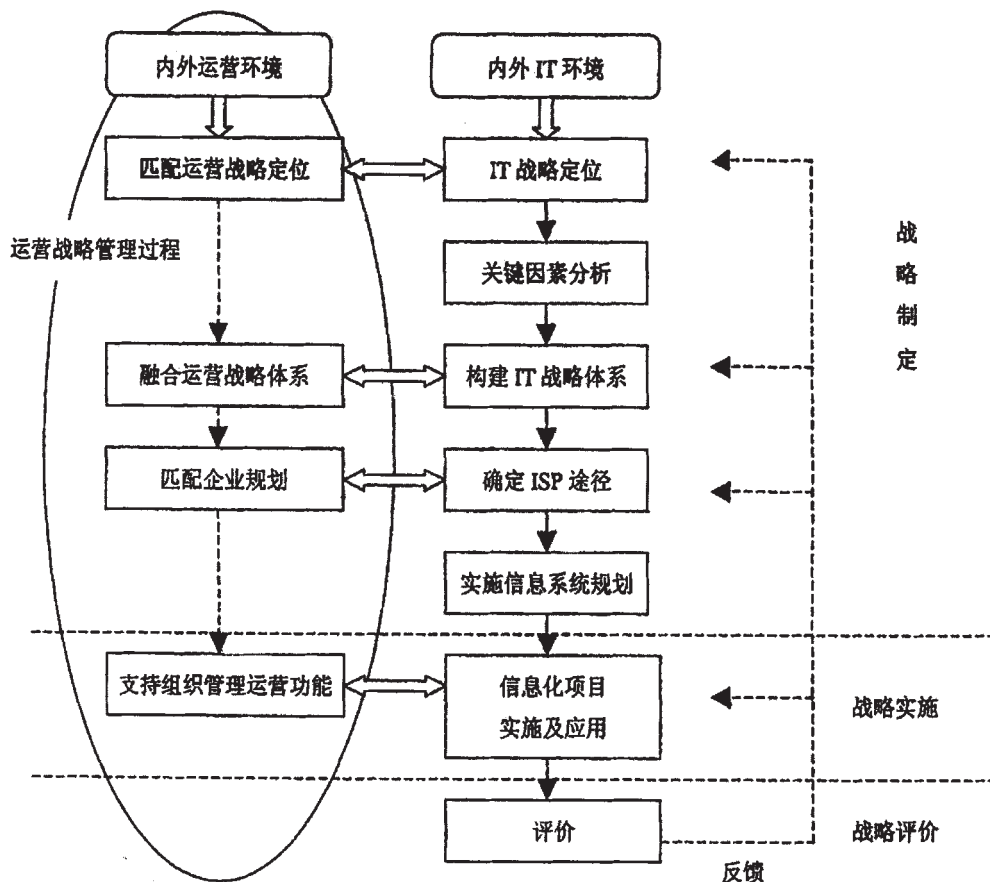


图 1 基于战略对应的信息化管理框架

顿矩阵分析方法进行匹配。Miles-Snow 运营战略模型和 McFarlan IT 战略模型就是比较典型的分类框架,前者把运营战略划分为防御型、前瞻型和分析型 3 种,后者把 IT 战略划分为支持、关键运营、竞争潜力和战略应用 4 种。

3.2 关键因素分析 即识别达成战略对应状态的关键战略要素。除了分析竞争战略、信息技术、系统设计和开发、IT 基础设施等方面的因素以外,还应分析规划过程、实施过程中的其它影响因素,包括 IT 管理体制、组织文化、信息化活动等方面。例如,ISP 过程中高层管理人员及普通用户的参与、企业规划中 IS 人员的参与以及企业管理人员与 IS 人员对企业的运营战略、IT 战略、运营管理活动的共同理解和认识等。

3.3 确定战略体系 一个完整的 IT 战略体系包括系统战略、技术战略和管理战略 3 个层次。其中,系统战略是关于信息系统开发与企业管理运营功能需求方面的考虑,要求通过 IS 应用获得战略优势;技术战略主要涉及技术政策,例如,如何处理系统结构、安全等一系列问题;管理战略则是描述如何开展 IT/IS 活动的一个管理框架。

3.4 集成实现途径 如前所述,信息系统规划是一项通过对多项活动的协调来完成的系统工程,不可能仅仅依靠某种具体方法就能做到,要从系统性和过程性出发,明确规划的思路,按照一定的途径来逐步应用具体规划方法,其主要途径有以下几种。

3.4.1 基于 BP 与 ISP 作用关系的途径 即从运营战略与 IT 战略的逻辑关系着手,展开企业规划和信息系统规划。它有行政集成、顺序集成、双向集成和全方位集成 4 种。这种途径只是提出如何展开信息系统规划与企业规划的总体思路,而没有较为明确的方法准则可遵循。

3.4.2 基于企业信息化能力成熟度的途径 它有技术导向、方法驱动、管理导向、运营导向和组织导向 5 种。影响选择途径的主要因素有:信息规划活动的步骤、企业的 IT 应用能力、用户与 IS 的交互程度、运营管理需要的特殊性以及其它的偶然因素等。例如,信息化能力很强、IS 应用较为广泛的企业可以采用“组织导向”途径,使 IT 应用与管理运营体系完整地集成起来。

3.4.3 基于过程的 ISP 途径 它具体明确了按什么样的顺序、步骤,用什么方法对功能、结构、流程等规划对象进行规划设计,以使 IT 能更有效地支持运营战略的实现。Henderson 和 Venkatraman 所提出的战略执行、技术变革、竞争潜力和服务能力 4 种途径是其中的典型。其特点是针对不同的 IT 应用目标(如获取竞争优势、提高竞争能力等),按照一定的方向展开规划活动,以对各种影响因素进行协调和平衡,从而达到运营战略与 IT 战略之间的“战略集成”和组织管理运营体系与 IS 之间的“功能适配”。

3.5 信息系统规划方法 信息系统规划最终是通过应用各种具体的方法来完成。战略目标集转化法 SST、企业系统规划法 BSP、关键因素法 CSF、信息工程法 IE、组合分析法 PA、价值链分析方法 VCA 等,都是规范活动中采用的主要工具。

3.6 评价 通过对关键因素的测评,测量所实施的信息化项目与企业绩效之间的相关性,并对上述各项工作形成反馈,以对不足和偏差作出调整。

4 战略对应研究的意义

实现战略对应,其核心在于要求企业管理者在认识、规划和战略 3 个层次上具有一致性,即,IT 管理人员与运营管理人员在 IT 对运营管理工作的作用上认识一致;企业规划与信息系统规划达到完全集成,充分考虑企业规划与信息系统规划之间的双向影响关系,努力寻求通过 IT 促进企业变革的机遇;在战略上把 IT 较好地融合到企业的整体战略体系中,使 IT 具有核心竞争能力。因而,分析研究战略对应对企业信息化建设具有如下意义。

(1)充分认识 IT 在企业中的地位,合理地应用 IT,提高 IT 应用柔性,使 IT 成为企业应对复杂外部环境,获取竞争优势的重要工具,保证企业对 IT 的投资效益。

(2)规范 IT 的战略管理和应用过程,增加 IT 管理的规范性和科学性,并将它纳入企业的整体管理体系之中,成为企业管理的一个有机组成部分。

(3)以战略对应为目标,对信息系统规划、企业规划、企业过程建模等相关领域的方法进行深入研究,为企业信息化健康发展提供理论依据和可行方法。

(4)在我国通过战略对应研究,还可以很好地学习、吸收国外 IT 应用的成功经验,帮助企业尽可能减少和避免陷入信息化道路上的误区,促进信息化建设的快速发展。

参考文献(Reference)

- [1]弗雷德·R·戴维.战略管理[M].北京:经济科学出版社,2001
- [2]薛华成.管理信息系统[M].北京:清华大学出版社,1999
- [3]Das S R, Zahra S A, Warkentin M E. Integrating the content and process of strategic MIS planning with competitive strategy [J]. Decision Sciences, 1991(22):953~984
- [4]Earl M J. Experiences in strategic information systems planning [J]. MIS Quarterly, March, 1993, 1~24
- [5]Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate [J]. Harvard Business Review, July/August, 1990, 2~8
- [6]Henderson J C, Venkatraman H. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations [J]. IBM Systems Journal, 1993, 32(1):4~16
- [7]King W R, Teo T S H. Assessing the impact of proactive versus reactive modes of strategic information systems planning [J]. The International Journal of Management Science, 2000(28): 667~679
- [8]Lederer A L, Salmela H. Toward a theory of strategic information systems planning [J]. Journal of Strategic Information Systems, 1996 (5): 237~253
- [9]Luftman J N, Lewis P R, Oldach S H. Transforming the enterprise: The alignment of business and information technology strategies. IBM Systems Journal, 1993, 32, (1): 198~221
- [10]McFarlan F W. Information technology changes the way you compete [J]. Harvard Business Review, May/June, 1984
- [11]Miles E R, Snow C C. Organizational strategy, structure and process [J]. McGraw-Hill, 1978
- [12]Porter M E, Millar E. How Information Gives You Competitive Advantage [J]. Harvard Business Review, July/August, 1985, 1~13
- [13]Teo T S H, King W R. Integration between business planning and information systems planning: an evolutionary-contingency perspective [J]. Journal of Management Information Systems, Summer, 1997, 14(1): 185~214

(责任编辑 肖庆山)