

综合辅导之基于电子商务的企业经营变革电子商务考试 PDF  
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/551/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_BC\\_E5\\_90\\_88\\_E8\\_BE\\_85\\_E5\\_c40\\_551086.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/551/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c40_551086.htm) 最近几年随着Internet及其他一些数字网在中国爆炸式成长，在企业界正在引发一场商务和经营革命，最突出的表现是电子商务的迅速发展。电子商务简单地讲，就是将企业的商务活动通过互联网或其他专用网络加以实现的商务方式。电子商务作为一种新的交易方式，可以降低交易成本，加快交易速度，使交易者打破了时间和地域的限制，为商务活动提供新的机遇。与国外相比，我国企业的电子商务应用无论在规模上还是在收益上都差距很大，大部分企业应用只能说是“初级阶段”，进行一些简单的网上宣传工作。虽然也有一些企业投入很大资金用于软硬件系统建设，但效果也不太理想。中国企业要想发挥电子商务的优势，除了建设好电子商务的软硬件系统外，企业必须按照电子商务的要求，对企业管理进行相应的变革。

1 流程再造BPR 流程再造理论是1993年美国人迈克哈默和詹姆斯钱皮二人在合著的《重组公司企业革命的宣言》一书中提出的，考试/大主要针对原有流程效率低下、数据信息繁多、成本高、忽视顾客满意度等弊端。近10年该理论在西方许多国家的企业界比较流行，随着电子商务的发展，流程再造理论的思想可以与电子商务理论相融合，企业流程变革主要在以下几个方面：1.1 集成活动 在信息技术的支持下，企业可以将原模式中被分割的许多活动合并在一起，把相关工作人员尽可能减到最少。这种跨功能的活动集成提高了企业的整体效率。1.2 推行同步工程 同步工程结合了连续流程和平行

流程优点，将所有活动分成若干活动组，组内活动连续执行，各个组同时、互动地进行，能够大大缩短开发周期、降低开发成本。实现同步工程的关键是利用计算机和通信网络确保信息集成和开发小组的相互协调。将同步进行的工作联系起来，而不是仅仅联系他们的产出。

### 1.3 利用IT协调分散与集中、集权与分权的矛盾

集权的优势在于规模效益，而缺点是缺乏灵活性。分权，即将人、设备、资金等资源分散开来，能够满足更大范围的服务，但却随之带来冗员，官僚主义和丧失规模效益的后果。

### 考试/大应用信息技术，尤其是数据库，以及远程通信网络和标准处理系统，企业完全可以在保持灵活服务的同时，获得规模效益。

### 1.4 保持与外界惟一的联系点

电子商务要求流程和顾客之间只有一个联系点。当流程比较复杂或过于分散时，往往不可能由一个人包办，为减少交接传递信息，提高速度和准确性，企业可将完成流程的最少人员组成工作团队。但必须有一名人员负责和顾客的联系，解决顾客问题。

## 2 组织变革

组织与流程有着密切的关系，流程就是由组织中的人员来完成。企业传统的组织结构是一种适合工业经济发展要求的科层制组织，其缺陷主要是管理成本居高不下、束缚人的创造性、企业内部的信息沟通缺乏效率、企业组织无法适应外部环境的变化，因此电子商务要求流程变革的同时，组织也要进行相应变革。

### 2.1 组织结构从金字塔型向扁平型转变

为了迅速适应外界变化，保证信息快速、准确的传递，组织结构从金字塔型向扁平型转变是大势所趋。扁平型的组织结构主要体现在计算机与网络技术在企业的广泛应用，使得过去必须由人工完成的工作可以部分或全部地由计算机和网络所替代，比如纸面文件和单据的传输、

内外信息的传递等都不再需要大量人员的介入，使得金字塔的中部被“架空”，企业组织结构层次减少。扁平型组织的产生使传统的管理层次和管理幅度理论不再适用。在过去，一般认为，企业的每管理层次的最佳管理幅度为7~13人，而美国通用电器公司的实践证明，借助电子商务的应用，每个管理层次的管理幅度可增加到100~150人，并且管理效率与常规条件下的7~13人相同或更高。

2.2 集中化决策向分权化决策转变 与扁平型组织相适应，必须赋予一线管理人员更多参与决策的权力。考试/大从而可以减少信息传递次数，打破官僚主义和等级制度，提高管理效率，增强企业的竞争力。因此决策权从工业经济的集中化向网络经济的分权化转变，这样会产生众多的“授权小组”，每个授权小组通过企业的授权，围绕任务和目标自行决定其工作方式，每个授权小组及其成员通过自我设计、自我优化和自我创造，使传统的依靠“上级”做出决策的方式逐渐向依靠“团队”来进行决策的方式转变。

2.3 组织要适应流程从“串行”向“并行”的转变 在传统的企业组织中，由于受金字塔型的组织结构的限制，加上信息传递手段的落后，企业的作业程序一般是按先后顺序进行的“串行”。“串行”流程中每一个职能部门、环节都有其相对独立的任务，往往会因为某一个环节的故障而影响整项工作的进程，也常常会出现前后环节或部门之间互相矛盾的状况，既延长了作业时间，也增加了协调的成本。而“并行”流程是通过计算机网络的应用，把各个环节、各职能部门共同整合到网络上，围绕共同的任務同时协调运作。“并行”流程可使设计研发、服务、财务、营销等人员通过网络实现实时沟通，共同设计产品和业务流程，共同解决

、协调作业流程出现的各种问题。因此组织必须与“并行”流程相适应，“并行”流程必须依靠“跨职能”的团队组织来实现，这种团队组织没有庞大的管理中层，依据目标和任务组建，具有相对的独立性，对提高作业效率，缩短作业时间，降低作业成本具有重要作用。

### 2.4 领导的作用和地位发生变革

电子商务是促进企业领导地位和作用变革的重要力量，无论是基层主管，还是中层、考试/大上层的领导都将面临职能的转型。基层主管的管理职能将从控制转向支持，从监督转向激励，从命令转向指导。中层领导在传统的组织结构中主要是监督别人，以及采集、分析、评价和传播组织上下和各层次的信息，他们的作用正被电子邮件、共享数据库资源等不断发展的技术所替代，中层领导的数量将会逐渐减少，职能也将转变成服务和协调。对上层领导来说，将从处于金字塔顶的位置上走下来，改变过去那种高高在上的姿态，进入到扁平型组织的中心位置，强调要让员工接近自己、参与决策。总之，适应电子商务发展的领导者必须通过宽容别人展示自己的力量，不但要具有敏锐的洞察力和判断力，还要有吸引他人的个人魅力，通过不断扩大对别人的影响力来巩固自己的地位，而绝不是仅仅靠制度的保证发号施令。

### 3 文化转型

在市场经济的竞争中，我国企业渐渐形成了一种以企业本身利益最大化为惟一目的的企业文化，在这一思想指导下，考试/大许多企业为获利自觉不自觉地损害客户利益，客户对供应商或品牌的忠诚普遍偏低。另外家长式管理在我国企业管理中普遍存在，高层管理人员只注重员工对企业管理的一致性和服从性，不倡导员工的个人创新意识和能动精神，也不鼓励员工去承担风险。这时，有才能的员工往往倍受压抑

和排挤，他们的才能和专业技能也受到限制，基层管理者失去了寻求企业发展机遇或创造新设想的激情与动力，企业在日益激烈的市场竞争中自然就逐步走向衰退。面对网络经济的大潮，随着管理层次扁平化，权利、控制和责任从高层向低层扩散，中国企业必须重视电子商务环境下的企业文化转型。

### 3.1 塑造人性化和主动性的企业文化

在企业管理的一切活动中贯彻“以人为本”，也就是关心人、理解人、尊重人，将科学与严格相统一。企业应注重员工的全面发展，合理的满足员工的各种层次的需要，从而充分调动所有员工的积极性和主动性，使企业获得生存和发展。

### 3.2 培养具有创新精神的企业文化

电子商务时代，企业必须讲创新，鼓励创新，鼓励不畏风险，保护创新热情，充分发挥员工的创新精神。创新应该跳出原有的思维框框，考虑到团体、氛围等因素，找出企业文化的特点，最核心的是提出一个精神文化理念，它不是空中楼阁，而是可操作的东西，与管理的其他方面相结合，强势推动，起到引导企业向前发展的作用。

### 3.2 提倡重视学习的企业文化

只有学习才能使企业组织不断更新知识，提高自身素质和能力。企业要“善于不断的学习”，即强调终身学习、全员学习、全过程学习，企业组织不但重视个人学习和个人智力的开发，更强调组织成员的合作学习和群体智力的开发。当今网络经济时代已到来，电子商务浪潮以巨大的力量改变着当今的人类社会。中国企业只有积极主动地迎接挑战，及时变革原有的管理思想和管理方式，才能适应新的经济形势的发展要求。

电子商务师考试复习方案  
电子商务师考试 - 电子商务员辅导F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)