

CH08 資訊管理的組織面觀點



本章大綱

- ❑ 組織策略結構對資訊科技採用的影響
- ❑ ICT對組織結構的影響
- ❑ ICT對組織外部資源獲取化的影響
- ❑ ICT對組織內部結構設計的影響：扁平化的組織
- ❑ ICT對組織流程的影響



8.1 組織策略結構對資訊科技採用的影響

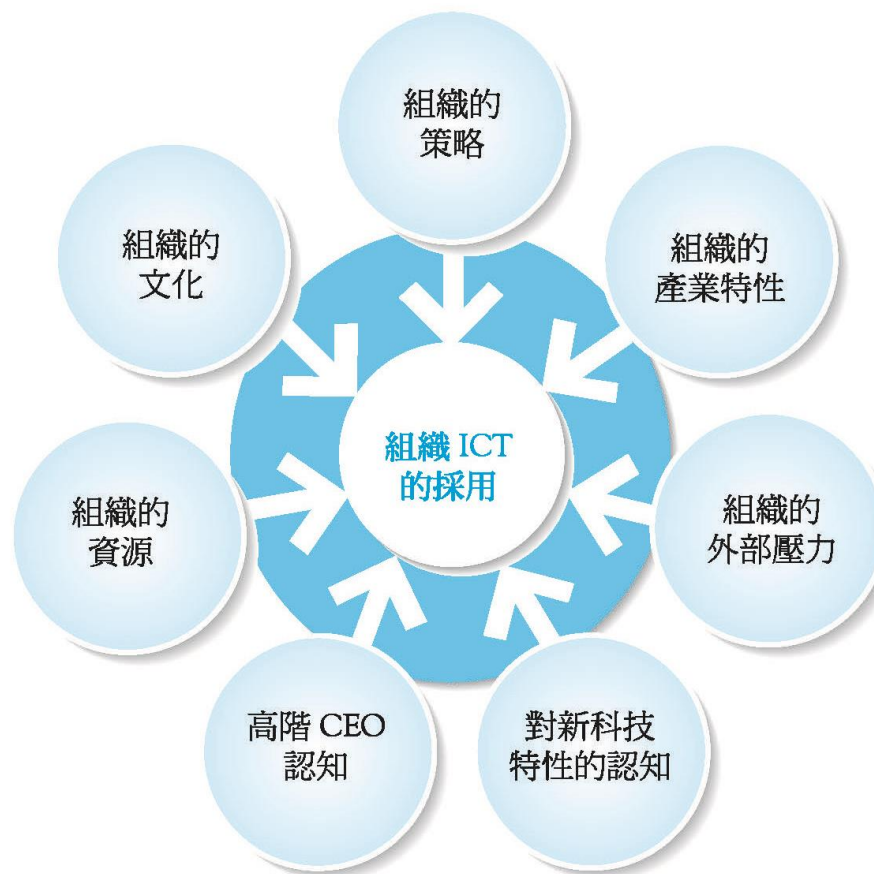


圖 8-1 影響組織 ICT 的主要因素



8.1.1 組織策略對組織採用ICT的影響

- ☐ 探勘者(Prospectors)
- ☐ 防禦者(Defenders)
- ☐ 分析者(Analyzers)
- ☐ 反應者(Reactors)



8.1.2 組織的產業特性對組織採用ICT的影響

- ❑ 策略型(Strategic)
- ❑ 支持型(Support)
- ❑ 工廠型(Factory)
- ❑ 轉變型(Turnaround)



圖 8-2 ICT 對未來策略的影響潛力



8.1.3 組織的文化對組織採用ICT的影響

- 團隊合作文化 vs. 個人主義文化
- 開放型文化 vs. 封閉型文化
- 外部導向文化 vs. 內部導向文化
- 改變文化 vs. 安定文化
- 集權式文化 vs. 分權式文化



8.1.4 組織的CEO認知對組織採用ICT的影響

- CEO對ICT重要性的認知、CEO的ICT知識素養、CEO過去ICT的經驗、CEO個人冒險創新的特質及CEO個人的世界觀等。



8.1.5 組織對新科技特性認知對組織採用ICT的影響

- 創新擴散理論(Innovation Diffusion Theory, IDT)能提升組織對ICT有好觀感的則主要包括下列幾個重要的科技特色認知：
 - 相對優勢(Relative Advantage)
 - 相容性(Compatibility)
 - 結果的可呈現性(Result Demonstrability)
 - 可見性(Visibility)
 - 形象(Image)



8.1.6 組織的外部壓力對組織採用ICT的影響

□ 模仿壓力(Mimetic Pressure)

- 指的是當同業（尤其是主要競爭者）因為導入新ICT而成功時，組織便會產生「模仿壓力」也跟著導入此一ICT。

□ 強迫壓力(Coercive Pressure)

- 指的是當上下游夥伴（尤其是主要客戶）為了其本身的利益而要求組織導入某種ICT時，組織便會為了大客戶的壓力而不得不導入。

□ 規範壓力(Normative Pressure)

- 指的是當整個社會或產業的大多數意見都肯定某種行為是「應當的」、「正當性的」、「進步的」時，組織便會為了符合這個「正當性」而引進自己「不見得需要」的策略或系統。



8.2 ICT對組織的主要結構與影響(1/2)

- ICT對組織影響的主要構面：Leavitt鑽石模式(Leavitt's Diamond Model)的運用

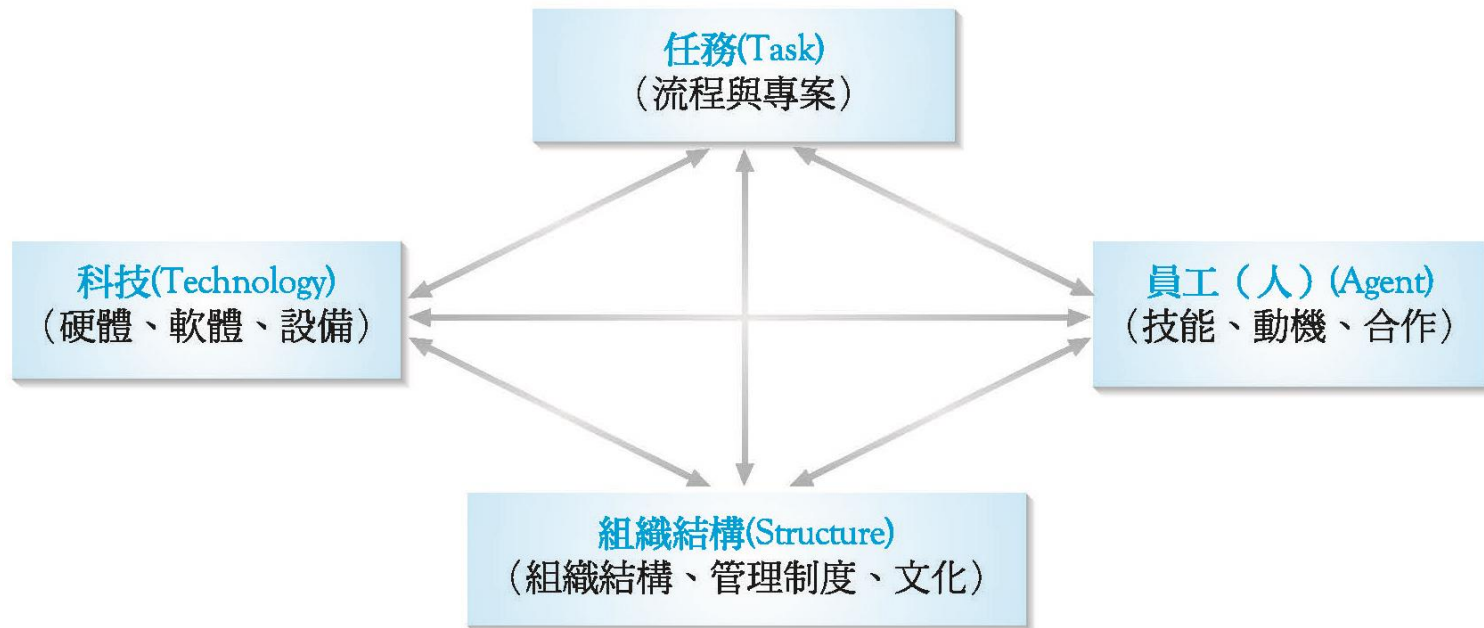


圖 8-3 Leavitt 的鑽石模式



8.2 ICT對組織的主要結構與影響(2/2)

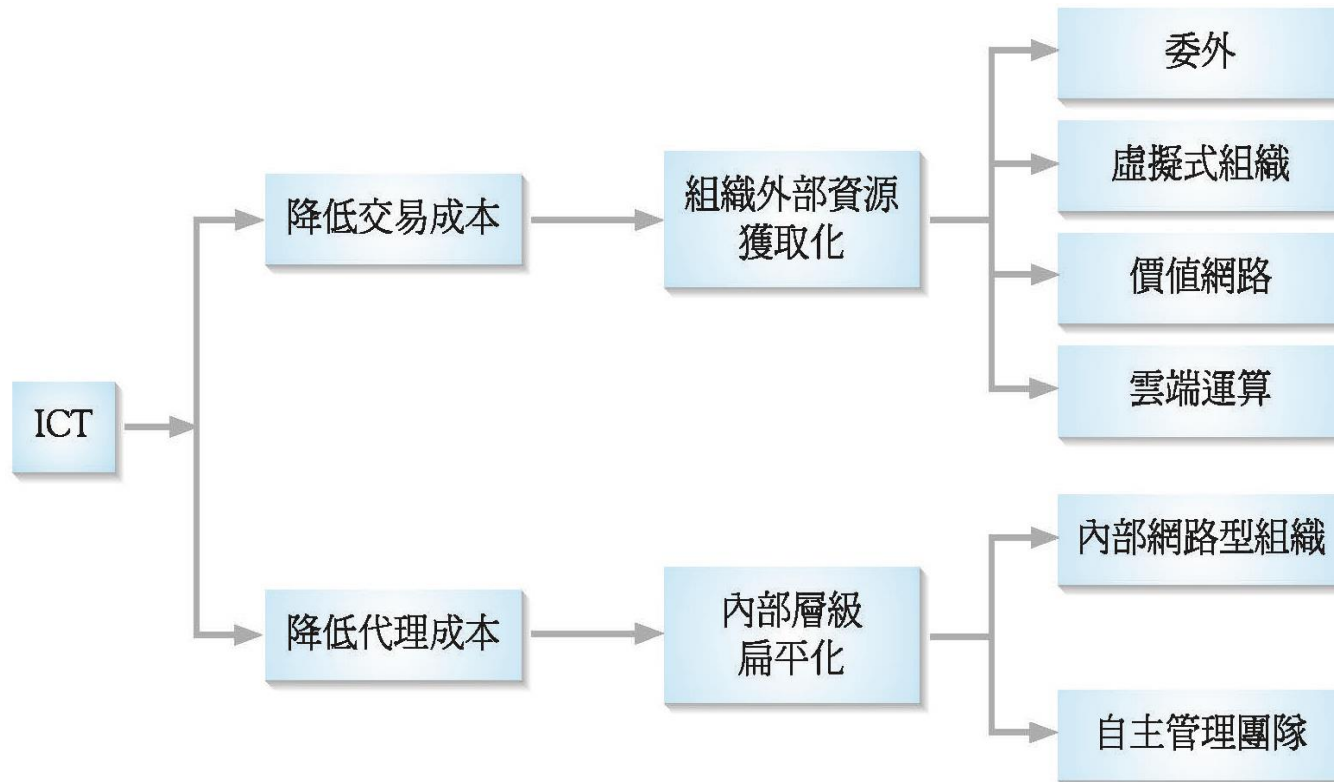


圖 8-4 ICT 對組織內外部結構的影響



8.3.1 交易成本理論

- ❑ 搜尋成本(Search Cost)
- ❑ 決定成本(Determinate Cost)
- ❑ 監督成本(Monitor Cost)
- ❑ 規範執行成本(Enforcement Cost)



8.3.2 ICT對交易成本的影響

- ❑ ICT降低搜尋成本
- ❑ ICT降低決定成本
- ❑ ICT降低監督成本
- ❑ ICT降低資訊的不對稱性



8.4 ICT對組織內部結構設計的影響： 扁平化的組織

□ ICT影響組織結構設計的主要經濟理論：代理理論

- 代理成本(Agent Cost)的定義就是「由於企業主與代理之間目標的差異所造成的成本，包括監督成本(Monitor Cost)、束縛成本(Bonding Cost)與殘餘成本(Residual Cost)」。
 - 1. 監督成本
 - 指企業主為了要監督代理人，或管理者為了監督員工，所花費非生產性的額外成本。
 - 2. 束縛成本
 - 指的是代理人為了應付監督，所要額外從事非生產性的表單製作等工作所花費的成本。
 - 3. 殘餘成本
 - 則指除了監督成本與束縛成本外造成企業主損失的其他成本，例如政治鬥爭、權力遊戲、粉飾太平、本位主義、不合作等。



8.4.2 組織扁平化的設計與ICT的支援

- 提升高階管理人員的控制幅員來減少中階主管
- 取代中階主管的資訊管理工作，降低中階管理的需求
 - 資訊導向(Informational Oriented)的管理工作
 - 決策導向(Decisional Oriented)的管理工作
- 授能：提升基層員工的能力，取代中階主管



8.4.3 內部的網路型結構組織



圖 8-6 IT 影響組織結構設計架構圖

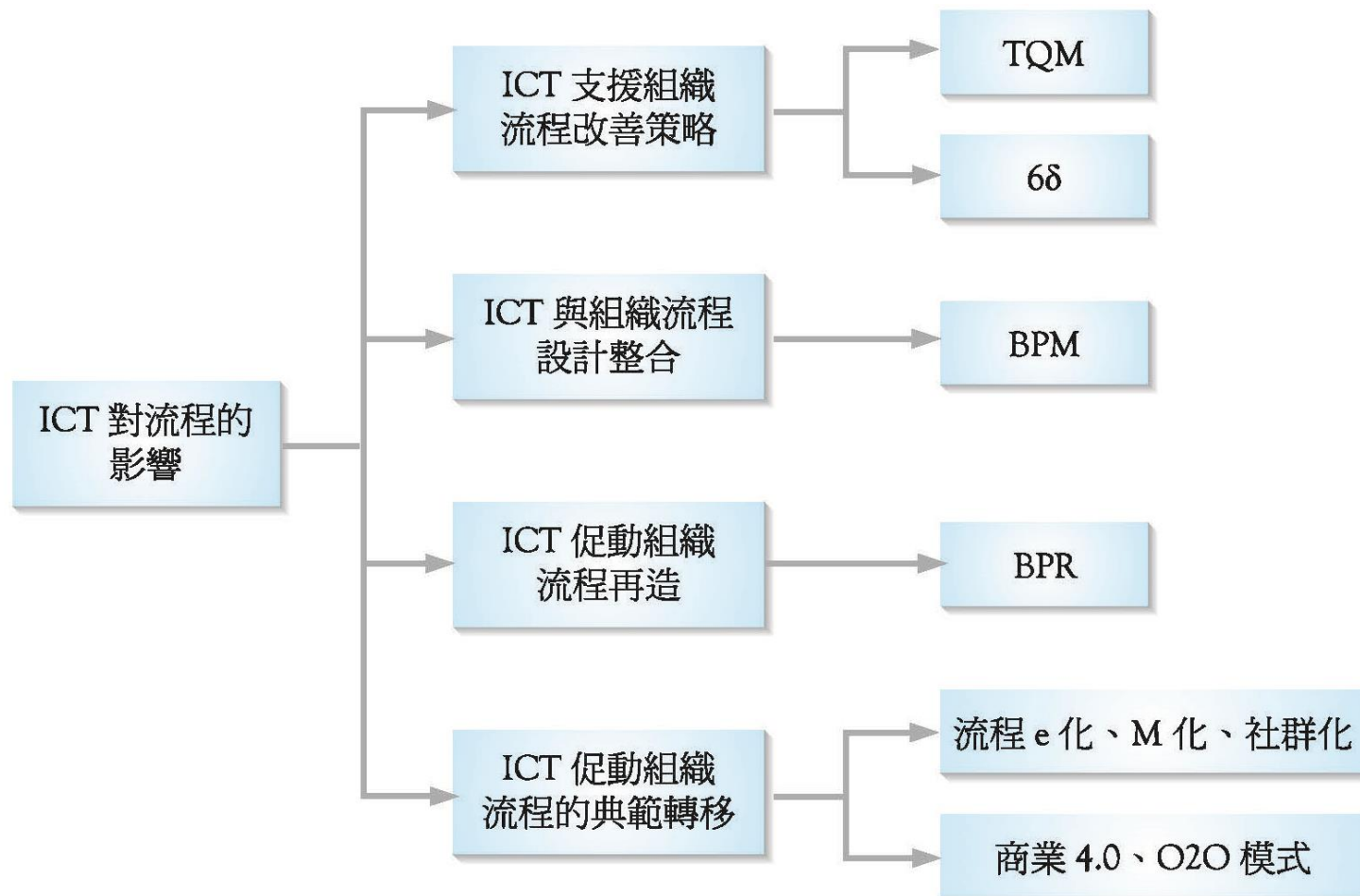


8.5.2 ICT對組織流程的四個影響層次

- ❑ 工作自動化(Automation)
- ❑ 程序合理化(Rationalization)
- ❑ 企業流程再造(BPR)
 - 對於一個過時的流程（例如工業時代所設計的「合理流程」）從根本上完全推翻，改行劇烈的、大幅度的流程重新再造，例如從順序流程改成平行處理。
- ❑ 典範轉移(Paradigm Shift)
 - 但典範轉移則由於突破性技術的出現，而整個推翻了原來組織經營模式的本質與根本的假設，是一種不連續性、跳躍式的改變。例如從由火車傳遞信件轉移到電信傳遞，或從傳統的書店轉移到e化平台、M化書店。



圖8-8 ICT對影響組織流程的架構圖



8.5.4 ICT與BPR

□ BPR的基本概念

- 所謂的企業流程再造(Business Process Reengineer, BPR)指的是：對組織流程進行根本的、重新思考或革命性的、劇烈的、大幅度的重新設計，其目的在大幅度地改善品質、成本、速度及客戶服務等績效指標，可對單一流程，數個流程或公司全面進行(Hammer, 1990)。

□ ICT是BPR的促成者

- 由表8-1看出，由於新ICT的出現，組織可以透過工作執行的平行化(Paralleling)、授能化(Empowering)、虛擬化(Virtualization)、群眾外包(Crowdsourcing)、大量客製化(Mass Customization)、雲端化(Cloud Computing)、長尾化(Long Tailing)、社群網路化(Social Networking)等等來重新、徹底且根本地改造流程。



表8-1 由IT所造成的BPR

舊流程設計法則	促動再造的 ICT	新流程再造法則
企業要擁有自己的 IT 資源	分散式計算、網格運算、網路運算	雲端化：企業不需要自己擁有 IT 設備
不暢銷的書要下架，節省有限空間	Internet/Web	長尾化：任何書都可上架
只有公司提供產品、服務	Web 2.0	社群網路化：大眾可上網分享提供各種內容服務，例如音樂、文章
只有內部專家來執行公司的任務與工作	Wiki/Web 2.0：維基經濟學	群眾外包：世界各地一般大眾都可成為你的員工來幫助你
資訊只在一個地方、一個時間單獨提供	分享資料庫、Client/Server、E-mail、網路	平行化：資訊可在任一不同地點同時提供平行作業
只有專家可執行複雜的工作	專家系統、網路通訊、知識管理系統	授能化：新手或顧客也可以執行專家的工作
企業經營不是集中就是獨立分權	網路通訊系統、多媒體網路、Internet	分散化：企業經營可同時集中與分散經營，視任務不同而協同分工
只有管理人員可做決策	決策支援系統、知識管理系統、專家系統	授能化：低階的員工也可以有決策的能力
員工一定要有辦公的地方	無線通訊電腦、筆記型電腦、智慧型手機	虛擬化：員工可在任一地方辦公及成立虛擬公司與網路型組織
顧客個人化的產品與服務費力且成本高	CAD-CAM、模組化設計、彈性組合	大量客製化：顧客量身訂製的產品快且成本低



8.5.6 ICT與企業流程管理

□ BPM的基本概念與特色

- 強調ICT與流程的密切配合(Alignment between ICT and Process)
- 強調組織流程的彈性與靈活度

□ BPM的設計與架構

- 流程發掘(Process Discover)
- 流程設計階段(Process Design)
 - 流程塑模(Process Modeling)
 - 流程分析(Process Analyzing)
 - 流程模擬(Process Simulation)
- 流程的執行(Process Implementation)
- 監督流程(Process Monitoring)
- 流程最佳化(Process Optimization)



圖8-9 BPMS架構圖

