



**IMPACT OF IT CAPABILITY ON THE PERFORMANCE OF
RETAIL ENTERPRISES IN KUNMING, CHINA: THE
MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL
REFORM**

**BY
YUE CHENGXU**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2022**



中国昆明零售企业信息技术能力对企业绩效的影响研究
——以组织变革为中介变量



岳乘旭
撰

此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院
公历 2022 学年

Thesis entitled

**IMPACT OF IT CAPABILITY ON THE PERFORMANCE OF RETAIL
ENTERPRISES IN KUNMING, CHINA: THE MEDIATING
ROLE OF ORGANIZATIONAL REFORM**

by

YUE CHENGXU

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2022

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.

Examination Committee Chairperson

Jiang Haiyue, Ph.D.

Member

Prof. Jin Maozhu, Ph.D.

Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plt.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

January 19, 2023

致谢

在兰实大学学习的这段时光里，感谢各位老师对我的各种照顾与教诲，以及朋友和同学的支持与帮助一直激励着我，帮助我扩展了新的世界观与价值观，理解了学术的重要，慢慢的走向成熟。

首先，我想感谢我的论文导师金茂竹教授。是金茂竹导师给了我机会。在最开始论文选题时就帮助我理解所感兴趣的领域，并且在论文撰写的过程中，对论文的框架以及逻辑帮助我进行了指导与修改，用严谨的学术要求来督促我完成此篇论文，他向我传递了逻辑清晰、语言文字简洁、数据严谨的要求。

其次,我要感谢我的父母,是家人给我提供了到兰实学院进修的机会,使我得以在兰实大学这个平台上能进一步提高自己,而父母也是我最坚实的后盾。也非常感谢其它朋友们在做研究的这一时期对我的支持和关心,是你们的友爱,时时刻刻鼓励着我,让我坚定地走下去。

我要感谢曾经给过我很大支持的所有导师们,当我的毕业论文在撰写的过程中,在百忙之中腾出了自己的时间给予我的帮助,纵使在初期毕业论文的撰写过程中,存在着不少困难,但老师们也能对我进行耐心细致的帮助。

最后，我会谨记老师们的教诲，在我未来的路上，我必将带着这份期望与关爱前行，向更高的阶段发展！

岳乘旭
研究生

6306046 : Yue Chengxu
 Thesis Title : Impact of IT Capability on the Performance of Retail
 Enterprises in Kunming, China: the Mediating Role of
 Organizational Reform
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Prof. Jin Maozhu, Ph.D.

Abstract

This research aimed to explore the current situation of online sales of retail enterprises in Kunming, China, and to investigate the relationship of information technology capability, company performance, and organization reform, and to discover the mediating role of organization reform between information technology ability and company performance. The instrument was a questionnaire distributed to 521 managers and employees working in retail enterprises in Kunming, China, and 442 questionnaires were collected. However, 400 questionnaires were valid and selected as the samples.

The result revealed that retail enterprise employees believed that information technology ability had a significant impact on company performance, and organization reform played a mediating role between information technology ability and company performance. Organization reform also had a significant positive relationship with information technology ability and company performance. This research is beneficial for Chinese retail enterprises, providing suggestions for the resolution of online sales problems.

(Total 84 pages)

Keywords: Retail Enterprises, IT Capability, Company Performance, Organizational Reform, E-commerce

Student's Signature..... Thesis Advisor's Signature

6306046 : 岳乘旭
论文题目 : 中国昆明零售企业信息技术能力对企业绩效的影响研究——以组织变革为中介变量
专业 : 工商管理硕士
指导老师 : 金茂竹教授

摘要

随着互联网技术的发展以及人们对更加简便以及高科技生活的向往,逐渐产生了新的销售模式,互联网在线销售,以及由此形成了现在的新型商务模式,电子商务模式。而全新的电商模式的诞生,又对中国传统零售产业发展形成了极大的挑战,同时,由于电商创造的崭新零售业模式,给中国传统零售产业发展提供了巨大的机会。电子商务也为中国零售产业开拓了全新的发展道路,让零售企业可以多元化发展,增加了销售渠道,同时也提升了企业知名度,扩大了企业影响力。

本文用问卷调查法,总共发放调查问卷 521 份,总共回收了 442 份调查问卷,最后经过筛选,共计挑出 400 份调查问卷。通过研究,作者发现,企业信息化能力水平的对其组织绩效有着重要的作用,而组织变革起到中介作用,现代信息化能力水平对企业产生重要作用,而组织变革又对其产生重要作用。本文研究结论认为,A 公司组织的现代信息技术能力水平越高对公司业绩的作用就越强,同时对组织变革的作用也就越强,同时组织变革或转型水平的提高也对公司的业绩起到了强有力的促进作用。

(共 84 页)

关键词: 零售企业、信息技术能力、企业绩效、组织变革、电子商务

学生签字.....

指导老师签字.....

目录

	页	
致谢	i	
英文摘要	ii	
中文摘要	iii	
目录	iv	
表目录	vi	
图目录	vii	
第1章	绪论	1
	1.1 研究背景	1
	1.2 研究意义	3
	1.3 研究目的	4
	1.4 研究内容	5
	1.5 研究方法	6
	1.6 研究创新点	8
第2章	文献综述	9
	2.1 文献综述	9
	2.2 理论基础	22
第3章	研究方法	35
	3.1 研究框架	35
	3.2 研究假设	36

目录 (续)

	页
3.3 研究对象	37
3.4 问卷设计	38
3.5 数据收集与样本统计	44
第4章 数据分析	45
4.1 描述性统计分析	45
4.2 信度分析	47
4.3 效度分析	49
4.4 差异性分析	51
4.5 相关性分析	57
4.6 回归分析	58
第5章 结论	61
5.1 研究结论	61
5.2 研究启示	65
5.3 研究限制与未来展望	66
参考文献	68
附录	72
附录A 对昆明地区零售企业A某门店电商主管的访谈报告	73
附录B 员工访谈问卷调查	78
附录C 问卷调查	80
个人简历	84

表目录

表	页
表 2.1 职能部门分类	20
表 3.1 被试者基本信息收集	39
表 3.2 信息技术能力、组织变革和企业绩效因素测量表	41
表 4.1 背景信息分析	46
表 4.2 描述性统计分析	47
表 4.3 信息技术能力信度分析	48
表 4.4 组织变革信度分析	48
表 4.5 企业绩效信度分析	48
表 4.6 信息技术能力量表效度分析	49
表 4.7 组织变革量表效度分析	50
表 4.8 企业绩效量表效度分析	51
表 4.9 不同性别的员工在感知信息技术能力、组织变革、企业绩效的 t 检验	52
表 4.10 不同年龄员工在感知信息技术能力、组织变革、企业绩效的 ANOVA 检验	53
表 4.11 不同职位员工在感知信息技术能力、组织变革、企业绩效的 ANOVA 检验	54
表 4.12 不同学历的员工在感知信息技术能力、组织变革、企业绩效的 ANOVA 检验	55
表 4.13 不同月所得员工在感知信息技术能力、组织变革、企业绩效的 ANOVA 检验	56
表 4.14 不同工作年限员工在感知信息技术能力、组织变革、企业绩效的 ANOVA 检验	57
表 4.15 相关性分析	58
表 4.16 回归分析	60

图目录

图		页
图 1.1	论文框架	7
图 2.1	结构适应重获匹配 (SARFIT) 模型	24
图 3.1	研究架构图	35



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

当一个企业的内部以及外部环境发生变化的时候，企业的组织形式和内容都要做出相应的变化，本文的研究，就是从这些变化所展开的。从当前的企业外部环境变化角度上来看，人们的消费形式随着互联网技术的不断发展而产生了本质上的变革，这种变革就是由普遍的线下销售模式向普遍的线上销售模式进行转化。根据中国商务部的《中国电子商务通报》统计，目前全国电商零售额已超过十一点七六万亿，同比上升了百分之十点九。其中，线上线下融合的网络零售额规模高达九点七六万亿，同比上升了百分之十四点八（中国电子商务报告，2020）。同时，由于新冠疫情等相关原因，预测电子商务将在未来几年继续获得较大的发展空间。由此项数据可以看出，电子商务正在成为许多消费者的又一个购物选择，作为企业不能将这种情况视而不见，必须要做出相应的结构调整以及策略上的变化，因此相关行业的电子商务部门设立是十分必要的。

随着时代的进步与科技的发展，中国政府也对中国的电子商务有着大力的扶持和帮助，并出台了许多鼓励措施。一方面是政府通过补助以及税收调整等相关手段对电子商务行业进行扶持，鼓励互联网创新创业。其中，深圳市政府在中国国家发改委和商务部的帮助下，预计将筹建中国国内的首个电商示范城。同时，杭州市政府也仿照北京的中关村制定了相关计划，帮助电子商务企业解决融资难等问题。除了相关的政策扶持之外，政府在通讯基础设施上的建设，也支持了电子商务行业的发展，4g、5g 基站的广泛建设、“村村通”工程中对互联网的普及、持续多年上升的手机保有率，都表明了电子商务行业在政府政策的支持下，有合适的发展空间与基础。政府对电子商务行业的相关行业扶持也在不断完善，加大了对电商相关的物流行业等行业的支持，其中物流业的基础性、战略性、先导性等七个方面和 27 个具体事项当中，得到了肯定和指导。

27 个具体事项当中,得到了肯定和指导。

从上世纪五六十年代初专家们尝试挑战传统企业领导方式的时候起,权变理论就已经变成了现代管理学组织变革的主要基础,权变理论指出,任何简单的一成不变的领导方法和制度都不能够适应于社会所有的新现象,所谓的最佳的组织结构是随着某些因素而产生变化的,这种因素最直观的来看,就是企业的内部和外部环境,企业需要在内部环境和外部环境之间找到一个平衡点,使二者达到匹配,从而实现企业绩效、运营效率和组织环境的提高。权变理论为本文所探讨的职能部门建立提供了最基础的理论背景。进入本世纪之后,结构适应理论作为对权变理论的挑战而被提出,结构适应理论认为,组织为了适应外部环境所做出的变化是,简单系统向复杂系统的转化。同时又认为社会系统符合热力学的基本定律,熵增定律:社会系统若无外力的干预之下,复杂系统总是会向简单系统进行演变。

从现实的研究成果以及组织发展趋势的背景上来看,当代的企业组织变革正在由传统的金字塔式结构,向网状结构进行转化,矩阵型的组织结构在企业的组织当中,越来越受到欢迎,一方面可以增加各职能部门之间横向交流沟通的效率,促进企业内部信息、资源的流动速度;另一方面可以增强职能人员参与项目管理的积极性与工作热情。在这样的组织变革趋势之下,职能部门的自主决定权更加扩大,新兴或者新建立的职能部门以更简单的方式进入到矩阵型组织结构的网状之中,成为了一种较为普遍的现象。但同时也要注意,网状的矩阵型结构也有相应的缺点,企业的组织模式在呈现网状的结构之后,各部门成员之间会产生因资源与权力所发生的矛盾,这对管理者以及员工的人际沟通能力提出了更高的要求,违反了热力学的基本定律,属于简单系统向复杂系统的转变,这可能是未来的学术研究中要进行讨论以及解决的问题。

从上面的文章中,我们可以看出,时代在变,企业的组织结构也需要变化,那么当一所企业在增加了电商部门后,随着其信息技术能力的提升,其企业绩效可能也会得到提升,但是其组织结构也需要进行变革,才能在将来取得长久稳定的发展。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

在线下实体店转向线上销售的过程中，许多实体店都遇到了理论问题，这种改变并不是简单的由线下转向线上的过程，而是面临着一些列的信息技术设备的升级、管理的升级以及组织的变革，才能达到绩效的改善，这一系列的改变，都需要理论的支撑。本文基于权变理论和结构适应理论来对线下零售商店转为线上线下结合的过程进行调理，同时引出信息技术能力、企业绩效和组织变革之间的关系，在昆明零售企业从线下销售转为线上线下销售的过程中，对几个变量之间联系进行探讨，探讨昆明零售企业在进行新部门设立的时候，应该遵循的内外部环境条件，也就是企业新兴部门进入组织的动因。同时，探讨如何规避由于熵增定律，以及企业内部历史惯性问题，所产生的无法匹配或成本较高的情况。在理论的基础上，通过归纳与演绎，分析与综合的逻辑思维方法，整理出一个企业在其升级和新兴部门创立的过程当中应该遵守的理论模型框架，这是本文在理论上的研究意义。

本文依照深耕理论，构建模型，实证分析，解决问题的顺序思路，从理论和现实的两个角度，解决理论上模型构建以及现实上组织变革指导的相关问题。权变理论在上世纪七十年代就被视为给管理学带来重大冲击的管理思想以及社会实践观点，自权变理论创建以来人们总是在社会实践当中自觉或者不自觉地运用着权变理论的内容，在企业的组织变革、企业战略分析与决策、对生产行政行为的控制等方面全面理论做出了丰富的理论贡献。结构适应理论与权变理论一样，都认为组织的结构设计、流程以及其他的企业发展要素，应该要求，内部环境与外部环境相匹配，但是二者的区别在于，结构适应理论认为组织在内外部进行匹配的过程当中，由于熵增定律以及企业内部历史惯性的问题，使得内外部出现无法匹配或者匹配成本较高的问题。

1.2.2 实践意义

在线下零售企业转向线上线下同时销售的过程中，IT部门的设立以及相关组织的变革是不可避免的过程，组织变革是当下以及未来企业的组织在发展过程当中要进行的变化趋势，根据各类学者的研究，企业的组织结构正在由传统的金字塔式在向各自新式的组织结构进行转化。在这种趋势之下许多的企业已经完成了新的组织结构的建设或者转型。那么在这种情况下，一个新的职能部门在组织内的设立，就不能像从前的金字塔或者直线型结构那样简单。而是需要考虑到在电商平台设立后，线上线下同时销售的过程中，零售企业的领导者的沟通协调能力、组织结构的自适应性、组织内与各职能部门之间人员之间的关系以及对职权细则的明细分工等，这是本文选择组织变革为中介变量的原因。电子商务与传统的销售模式不同的地方有很多，其中包括，面向的消费群体更加广泛、对各区域之间的协调要求更高。如果以电子商务业务为主要职能设立新的职能部门，那么这个职能部门对组织在横向上的设计也提出了更高的要求，这是本文选择电子商务部门成为新兴职能部门的原因，那么电子商务部门所带来的信息技术的能力就会影响到一个零售企业的绩效。本文将根据理论模型以及相关实证研究，讨论和记录一个新兴的职能部门进入到零售企业的过程，为其他的相关企业在进行新部门设立的时候提供相关的指导意见，这是本文在现实上的研究意义。

1.3 研究目的

本次研究主要有三个研究目的：第一个是整合目前国内外对于零售企业电子商务化及其企业绩效的研究情况，总结中国云南省昆明市零售企业发展的最新状况；第二是找出零售企业在电子商务化的过程中，零售企业的信息技术能力是如何影响其企业绩效的，以及组织变革作为中介变量，是如何影响信息技术能力和企业绩效的，最后利用定量分析来进行验证。第三是分析不同类型者调查者的背景，是如何影响零售企业的信息技术能力、企业绩效和组织变革的。最后根据得出的定量分析结果，结合当下中国云南省昆明市零售企业电子商务化的特点和电商平台将来的发展提出合理化建议与理论参考。

1.4 研究内容

本研究通过定量分析的研究方法来研究问题,在零售企业电子商务化的有关研究资料中寻求出在考虑零售企业电子商务化时,组织的信息化能力水平是怎样影响其业绩的,并得出结论去研究组织变革是怎样影响信息化能力与组织业绩间的联系的。本文采用问卷的方式对中国云南省昆明市的零售企业的管理者或者员工进行采访调查,最后对数据进行实证分析,验证之前的假设,同时对零售企业电子商务化提出建议和做出展望。具体研究内容如下:

第一章是本文的绪论部分,主要介绍了相关的零售商店电商化的研究背景,同时介绍了研究目的,为什么要研究这篇文章,以及本文的研究意义、研究内容和研究方法,最后阐述了本文的研究创新点。同时通过对当前国内外电子商务以及组织结构的研究现状给出相应的背景解释,最后以图表的形式展现本文的论文写作结构。

第二章是本文的文献综述部分,这一部分主要介绍了关于信息技术能力、企业绩效和组织变革的相关概念、关系及其理论基础。在本章第一部分中,第一小节先对零售企业的电子商务化的起源---电子商务的概念和发展现状进行综述;第二小节对零售企业的电子商务化的概念起源、发展过程以及目前在中国的发展现状进行阐述,同时对本文所提到的三个主要概念信息技术能力、企业绩效和组织变革进行了相关的阐述,并简略的说明了这三个概念之间关系。随后,对本文所需要用到的几个理论进行了描述,也简略的说明了这几个理论如何支撑本文的理论模型构建。

本研究的第三章是研究设计部分,主要解释本文是如何通过定量的方法来作研究的。这一章的内容主要分五节内容。第一节是变量选取,主要是阐述自变量由何处选取而来以及选取这些自变量的原因所在。第二节是研究假设,在前面选出自变量的基础上用作为自变量的研究因素作出研究假设,并且列出假设因素中的问题。第三节为研究模型的建立,得出研究自变量和研究假设后,综合信息系统成功模型作出本次研究的研究模型。第四节为问卷设计,整

理总结前面研究假设的因素，形成问题，最后整理成本次研究的问卷。第五部分为数据收集和样本统计，对本次研究下发问卷及收回的结果作出统计说明。

第四章为论文的资料收集与研究部分,主要通过问卷得到的数据的整理来分析想要得到的研究问题的答案。在这一章里,我们将使用SPSS数据分析软件对已收集的四百多份问卷进行数据分析,并得到相应的结果。先对问题进行可信度测试和有效度试验,待确认问卷有信度和有效度以后再进行样本描述性分析、样本的不确定性分析、影响因素之间的关联分析以及最后的回归分析,进而对之前的有关影响因子的假说进行检验。

第五章为本次研究所得结论。第一部分是进行实证分析后的总结，验证研究结论。另一部分首先说明了此次研究的样本数据不足和研究方法单一的研究局限。同时结合目前零售企业的电子商务化所获的巨大成功，依据本研究所得出的理论，对零售企业的电子商务化的持续发展和壮大做出了展望。

1.5 研究方法

文献研究法：针对零售企业的电子商务化中的企业绩效及其影响因素信息技术能力，以及组织变革进行研究，通过整理各个因素变量之间的相互关系及有关的文献资料进行收集，整理，归纳，并进行相关研究。过阅读电子商务、职能部门、组织结构框架等方面的内容，对该领域现行的国内外研究趋势以及研究结果有一个较为全面系统的了解。并分析本文所采用的研究理论，与现行研究的具体关系，讨论现行的研究中，哪些结论与观点，可以对本文所采用的理论进行补充完善或者说明。并在此基础上补充或者完善本文的理论模型构建。

逻辑分析法：在本文研究的全过程当中，将会大量的采用逻辑分析，具体包括对比法、归纳与演绎、具体与抽象等等。比如在对理论模型框架进行建构的过程当中，会构建对变革结果的评价体系，这个评价体系就是在对比的基础上进行建设的；以及整体的研究，是通过观察现象根据理论，给出构建模型，并通过实证研究对这一模型进行演绎。

访谈调查法：在实证研究阶段，通过对相关实证研究的目标对象进行一对一访谈，并且根据访谈的结果将其编码成数据，运用到后续的实证研究过程当中。与此同时，还会对企业内部员工以及企业外部消费者进行问卷调查式的访谈调查，以期获得较为丰富的组织内部与外部的信息，从而更好的结合本文所构建的理论框架模型，对实证研究进行说明。

问卷调查法：填写问卷，根据理论选定影响因素，然后通过问卷调查法填写问卷，收集资料，从中获得信息和意见，确保问卷的信任度和妥当度。

本研究的技术路线图如图1.1所示。

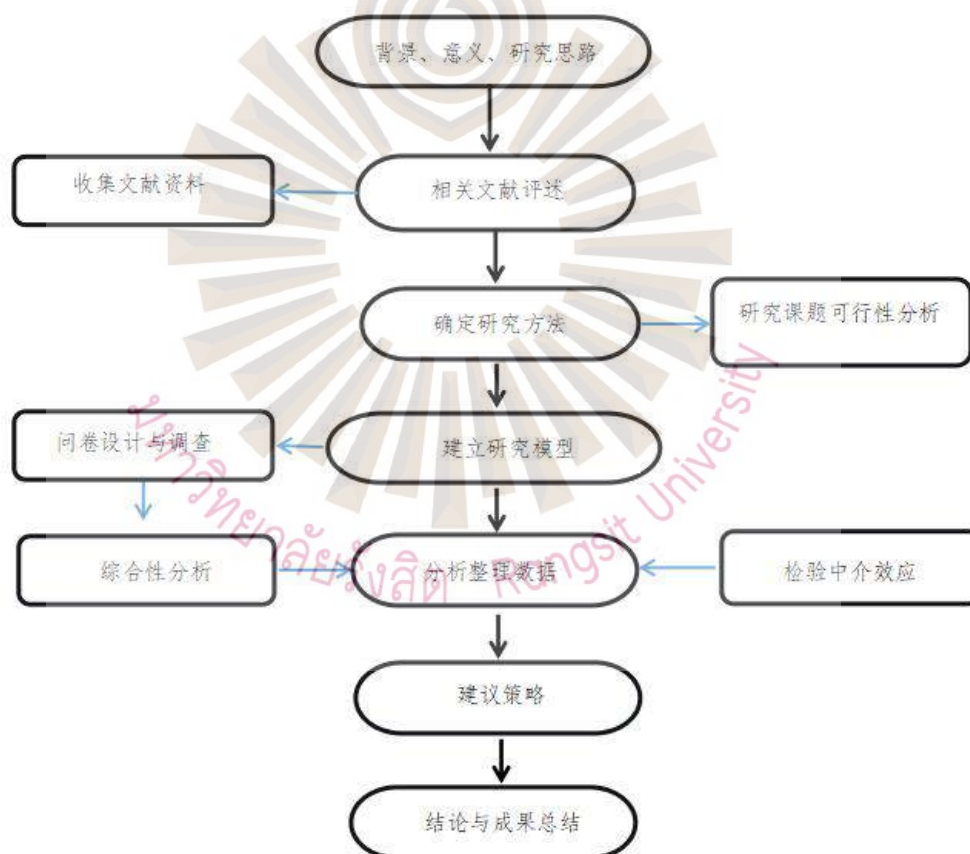


图 1.1 论文框架

1.6 研究创新点

本研究的创新点第一是主要针对中国零售企业的电子商务化进行研究，在以往关于消费领域的研究，大多是把目光放在一线较为发达、消费能力较强的地区，而忽略了其它任然具有庞大的消费潜力的地区，如昆明，本次研究将主要研究对象定位在昆明的零售企业，这一研究角度较为新颖。同时有利于中国在疫情之后所提出的刺激国内经济，发展“内循环”带动经济发展的方针。

二是以往有关电商的研究,大多是关于企业销售模式和销售策略等方面的定性研究,而现在很少出现关于零售企业的电商化的定量研究。本研究根据部分可以影响零售企业的电商化的企业营销绩效因素建立调查问卷,在回收得到的样本数据之后,再对数据展开描述性数据分析、相似性分析、相关性分析和回归分析等实验研究分析,从量化的角度分析了能够影响消费者使用意愿的因素,为将来零售企业的电子商务化的发展提供了科学依据。



第 2 章

文献综述

2.1 文献综述

2.1.1 电子商务的发展

当前,电商成为新型的行业和企业的新增经营内容,是专家学者们深入研究的热点领域,专家学者们对电商的有关研究成果大多集中于电商发展趋势、电子商务平台以及电子商务环境这几个角度进行。

关于电子商务发展,许多学者在其文章中都有提到。聂林海(2014)在其论文《我国电子商务发展的特点和趋势》中表示,我国电子商务发展具有带动现代服务业发展、扩大消费、促进传统产业转型、带动中小企业发展、利于扩大海外市场、依赖于电子信息技术的特点。在这几个特点之中的促进传统企业转型,非常符合本文的研究方向,传统的企业在新的互联网形式下,需要增加新的职能部门,以适应内外部环境,提高企业绩效。来有为和王开前(2014)在其论文中认为,当前中国电子商务的最主要挑战就是服务水平亟需提升、市场监管体制亟需更加健全、结汇管理方法也必须做出新的调整。在以上的几个挑战中,和本文内容最为密切相关的就是电商行业系统所亟待完善和改进的地方。这表明当前形势下,电子商务的相关法律法规还在改进当中,从政策的层面上来看,电子商务发展的外部环境依旧存在着较大的不确定性,企业的决策者理应对此做出相应的保留措施。聂林海(2015)在期刊《中国流通经济》中发文《“互联网+”时代的电子商务》,其中,对我国目前电子商务发展的主要认为,归纳总结为:完善法律法规体系、在重点领域中推进电子商务、加强示范引导、完善支付体系。又在重点领域发展电子商务,这一部分进行了较为详细的解释,其中包括:在广大农村地区,城市社区,中小城市以及跨境电子商务领域进行重点扶持。由于该学者本人发表此文时仍任我国电子商务部某司副司

长，因此这篇文献具有相应的政策导向性。

也有许多学者对于电子商务平台的发展进行了研究。李广乾和陶涛（2018）在期刊《管理世界》中发文《电子商务平台生态化与平台治理政策》，其中认为，我国电子商务经过20年左右的发展，已经由最初向国外的简单模仿，进入到自主创新的新领域，在这种情况下，电子商务部门开始向上游以及下游进行拓展，建设新的行业生态，并且基于这一判断，对电子商务部门的扩大，提出了以法人分类制度为基础的治理模式。这与本文的研究背景是大为契合的，由于电子商务部门在行业中越来越重要，因此企业也必须要对这一环境的变化做出适当的反应。邵鹏和胡平（2016）在期刊《科研管理》中发文《电子商务平台商业模式创新与演变的案例研究》，文中从创新动因、驱动因素以及创新效果这三个角度对多个案例进行了研究，提出下列结论：在时空上提供服务精准度，可以增进顾客识别；提高商家信用，可以增强顾客契合；缩小线上线下体验差距，可以增加顾客的让渡价值；电子商务平台服务范围的扩大，可以在经济上扩大价值捕获的能力。文中根据以上结论，提出了电子商务平台在建设和发展的过程当中，应该着重解决的几个问题，为电子商务平台的建设与发展提供了较好的指导意义。黄敬宝（2015）在期刊《中国青年社会科学》中发文《“互联网+”时代的青年就业与新思维》，其中认为，政府应该在互联网领域对青年就业提供帮助，包括：倡导互联网就业观念、加强互联网基础设施、催生互联网就业岗位以及推广互联网招聘手段，并着重强调了催生互联网就业岗位这一环节，其中指出，政府应该通过减税等手段促进传统行业向“互联网+”转移，而这其中，自然就包括了电子商务这一职能部门对传统组织结构的赋能。

一些学者也提出了电子商务环境的重要性，而他们也把这种重要性与企业的信息技术能力相联系。田剑和冯鑫明和王祁丽（2001）在期刊《华东经济》中发文《电商发展环境下消费行为解析》，指出电商发展环境下的消费者存在以下特征：崇尚便捷、崇尚人性化、消费行为自主性增加、低价格等因素仍为影响居民消费的主要原因。认为制约电子商务发展的主要因素是：商家网络竞争意

识不强,销售形式单一、互联网基础设施差、消费者传统消费惯性、没有安全的支付平台、第三方物流不发达、不能保护隐私。近些年来,该文献的发表时间较早,但是并不影响它所指出的影响因素,至今仍然是电子商务平台所需要面临的问题。

目前来看,研究者们对电商的概念是相当多元的,而研究者们站在不同的视角,也包含了不同的国家视野、产业角度等,也对电商概念做出了不同的界定。尽管这样,但是研究者们关于电商的基本概念还是一直在讨论中,利用电子产品或者网络技术所开展的商务活动来展开。同时,对于电商的基本概念也可以理解为,电商是指利用电子和线上等形式开展的商务活动,包含了利用各种电子工具在供货商、顾客、地方政府,以及他参与方中间开展的互动。本文认为这一定义,是有较高的合理性和权威性的。白东蕊和岳云康(2010)的学者理解为狭义的电商只能是在网络上开展的物品贸易以及与贸易有关的商务活动,但他主张广义上的电商是运用计算机技术将全部商务活动都实现了电子化的活动,也包括了运用国际网络、内联网、外联网等各种形态的互联网及其技术而开展的商务活动。

白东蕊和岳云康(2010)的解释,电商有如下的要素构成:电商网络(平台)、供给方与需要方(消费者与产品)、验证机制、物流配送枢纽(物流配送)、网络金融机构、电子商务服务商等。其中主要探讨的内容包括:商城、消费者、产品、物流四个部分。消费者是电子商务实现过程当中消费主体,消费者群体的规模、消费意愿以及消费能力与水平,决定了电子商务的规模和发展上限;产品是电子商务实现过程当中消费客体,产品的属性和吸引力,是消费主体进行消费行为时所需要重点考虑的因素;商城与物流是电子商务实现过程当中消费中介,他们在线上以及线下起到沟通了消费者与产品的作用,为电子商务的实现提供了支持与保障。

白东蕊和岳云康(2010)对普通贸易和电商的比较,作者发现电商的主要特征是:普及、便利、安全、整体、统一。电子商务成为了一种新型的生活模式,正在消费者的日常生活中不断占有较高的比例,电子商务的普及范围越来越扩大,电子商务的受众群体也越来越广泛,这是电子商务普遍性的体现;而电子

商务能够不断的扩大自己的行业范围，其中重要的支持因素就是它的方便性，使得消费者能以更便利的方式完成消费活动，这是电子商务方便性的体现；在电子商务的发展过程当中，除了方便性可以作为支撑条件之外，人们对其安全性的考虑，是阻碍其发展的因素之一，因此电子商务发展至今，可以看到电子商务平台，正在不断的追求安全性，以保障消费者权益，这是电子商务安全性的体现；电子商务在企业内部的组织设计上与传统职能部门是有所不同的，由于电子商务在互联网平台上实现了跨区域发展，因此他需要对企业的人财物进行统筹管理与协调，这是电子商务整体性和协调性的体现。

电子商务方面的文献述评，根据当前的研究现状，可以看出，电子商务仍然在发展，或者在一些中小企业可以说是处于创立的阶段。发展仍然面临来自行业政策，企业内部与外部环境各方面的压力阻力，比如，消费者互联网消费意愿不强、相关政策法律法规不完善。因此，企业分析内外部环境变化，期望达到组织内外部的匹配，是试图进入电商领域的企业所必须要思考的事情。企业若想在互联网时代下继续保持较高的绩效与效率，适时的建立电子商务部门以适应电子商务环境的变化是十分必要的。

2.1.2 信息技术能力的研究现状

关于计算机技术的研究从一开始就是由有经验和相关专业的研究者进行的，而他们关于理论上的研究也是从经济学或者纯技术上的理论出发的，不过从经济学出发来研究计算机技术也是面临着许多现实问题的，只从信息投资过程和最后成果之间的关系数值上来研究，但是由于不对了解信息投资到里面会产生什么样的效果，以及产生效果的关系是多少，所以关于计算机技术的研究成果也是非常不完善的；这样的研究在将信息技术投入到公司层面上来说尤为突出和重要，大量的研究数据表明，企业如果只了解信息技术的投入成本与公司业绩间的关联，对信息技术的投入的业绩产出效应的改善就是不够全面的，在这样的情形下，企业关于信息系统的技术创新的研究就引起了一些管理学家的关注，他们先来时就对企业信息技术的影响机理展开了探讨，不久之后美国学者 Ross, Beath, and Goodhue (1996) 就提出了企业信息技术创新能力的概念，在这种概念的影响下企业信息

技术创新能力和公司竞争力相关的研究就变成了专家们研究的热点问题。

企业的成长必须依靠企业在竞争中的竞争力,企业竞争力是指比较同领域的竞争对手,包括对比企业的资产经营能力、竞争力、品牌、经营业绩等方面是否具有各种优势等。在学术界,竞争资源优势的形成过程及其起源问题始终是研究者们所着力探索的问题,而且关于这种现象的研究也一直是十分活跃的,经过不断的探索和研究理论的探索,学术界逐渐建立起了竞争资源优势学说。经过对企业竞争优势的起源与形成过程的深入探讨,专家学者们认为企业竞争优势,不只是形成于内部,而且一部分竞争力还来自于企业的外部世界,从而把企业竞争优势细分成了企业的对外生竞争力与企业的内生竞争力。

由于对中小企业竞争优势的持续探索,他的基础理论研究也日趋完善,在科学研究比较完善的条件下,部分专家学者开始探讨信息化水平及信息技术能力与中小企业竞争优势的问题。Ross et al. (1996) 从企业长期竞争优势研究中的战略资源理论的视角提出信息技术是成为一个企业战略的特有资源,并考察了企业信息化资源、现代信息技术的管理知识体系,以及企业信息化技术相关资源的价值,可以反映企业利用信息化技术达成企业长期战略目标的能力水平,除此之外,现代信息科学技术企业无形资产将对信息技术的管理绩效产生重要的关键性作用,重点在于管理信息化的能力和知识水平,而信息化管理知识的产生一个带有路径依赖性、结果模糊性和社会重复性特征的长期累积过程,所以,现代信息技术的管理知识是企业的战略独特资源,可以帮助企业创造长期的竞争优势。Bharadwaj (2000) 根据《Information Week》在一九九一年和一九九四年的调查企业的研究中,选择了这些公司中在信息技术的运用上比较领先的公司展开分析,并采用了适当的样本检测的方式表明信息运用领先的公司将拥有比较好的公司业绩水平。研究表明,互补的管理技术人才可以为公司提供较好的财务业绩,同时根据对保险行业公司样本的调查也表明,知识管理技术可以为其提供竞争优势。美国的Lee等人(2008)根据信息领域的几个富有特色的核心业绩因素对公司运营和管理问题展开了深入研究,他提出信息技术可以提升各个部门和各个方面的质量和效率,可以给公司的经营和管理工作带来独特的、不可复制的、独一无二的的正

面影响,这样的影响能够促进公司可以不断的取得竞争优势。

在Bhat和Bernstein (2005)的研究工作中,把信息的能力细分成了价值能力、市场竞争能力和信息动态功能这三类,并筛选出了近200多家制造公司的企业信息,并利用结构模型检验了这三类信息化能力与公司业绩的直接关联,得到的结果是信息化的价格水平和公司业绩没有直接相关的联系,但是信息水平对公司业绩有正相关的联系,以及信息化动态能力也有由于竞争环境对公司业绩有正间接作用的联系。国内外专家学者们都曾围绕着信息力量和公司运营竞争能力之间的相互作用开展过探讨,我国专家郑大庆,黄丽华和张嵩(2003)等在将信息力量加以划分的理论基石上,探讨了信息力量、资源位势和发展方向怎样经由管理影响公司的运营业绩的。程金林和石金涛(2006)等运用理论分析的方式,提出将计算机技术和公司的经营管理能力交叉整合进而产生了信息化知识,计算机技术力量就可以给公司带来的运营竞争能力,而公司的管理行为也就是在这种过程的变化。

当公司信息技术力量不断引入到公司的发展中,研究者们就觉得既不能只是从公司信息技术力量水平和公司竞争优势这个层次去了解他们的相互关系,同时又必须深入研究信息技术能力和公司业绩之间的关联,美国研究者Zhang, Tansuhaj and Mc Cullough (2009)通过了解所获得的几十家公司的样本信息,他们就对公司组织学习和公司业绩之间的联系展开了深入研究,通过将公司信息技术力量水平当做中间变量,给出了公司组织学习、信息技术力量和公司业绩之间的关联模式,并通过各种数据分析结果表明公司组织学习在与信息技术力量的增强过程中具有着显著的正相关关系,公司的竞争优势将越来越依靠信息技术力量而不是公司信息技术。Tippins和Sohi (2003)在研究中基于竞争优势论中的企业的资源观,将组织学习能力作为企业的特殊资源。这种技术能够有效利用计算机技术的功能,帮助公司创造竞争优势。同时分析在信息技术能力与公司的竞争能力的联系上,企业知识的主要因素,以及企业知识是信息化力量的主要影响因子,从而对企业知识、信息化力量与公司绩效的模型做出了具体分析。Melville, Hamilton, Hankey, Miller and Boyle (2007)根据竞争优势论中的互补优势理论,

经过研究认为如果把信息化优势和其他公司组织优势有效结合起来,并把信息化功能引入到公司经营当中,利用信息化功能对公司经营的完成可以改善经营过程业绩,从而提高公司业绩,当然这种功能的实现还需要去改进,同时也有许多方面条件的限制,主要涉及产品特性、企业资源和经营流程、市场条件等。

所以本文所研究的信息技术能力指的是企业内部和外部的信息能力,分别指的是企业拥有的计算机等相关设施的数量、工作人员的知识储备、信息技术部门与其他部门的配合和知识共享的能力,以及通过信息技术获取客户、提供服务、建立合作和改善问题的各项能力。

2.1.3企业绩效的研究现状

关于绩效的来源一开始出现在西方,代表工作中取得的成绩和效率。在中国也有一些典籍中提到了绩效,其中在《韦氏词典》中的意思是在完成一个既定目标和一种任务时的行为。一些学者通常把成果和效果用在组织和职员两方面。但对业绩的定义,世界各国学者各不相同。

Bernardin和Wiatrowski(2013)认为绩效是一个结果导向,这个观点得到了国内外多个学者的认可;他表示绩效是在规定时间内,劳动者通过实际行动创造的产出结果。Campbell(1990)指出绩效与行动具有相同的意思,它也是一个能够被人看见的实际行动,指出了绩效并非行动的结果而只是行动的本身。林新奇(2010)认为业绩是结果和行为的结合体,是一个组织和个人在确定既定目标后,与目标中的某些行为产生的结果。

企业绩效是用来判断企业经营是否朝着良性方向发展的标准,企业绩效的高或者低都代表企业经营者的利益。企业绩效的呈现代表着企业经营的成绩和发展过程中完成业绩的效率。绩效不仅应用到竞争市场中、各类企业中,而且在许多社会的各个领域都得到广泛的应用。

企业绩效会直接体现一个企业重点目标的完成情况,同时也会对企业战略管理的最终成果有直观的体现。企业绩效是检验企业生存发展的重要因素。企

业绩效的概念形成和定义西方国家的专家和国内的专家有不同的说法。很多学者认为企业绩效需要综合考虑多个维度，包括时代背景、经营行业和组织类型、各国的文化氛围、管理的想法等；在这些维度的综合考量下企业绩效具有不同的意义和经营方式，因此不能一概而论。

Bernardin和Wiatrowski（2013）认为，企业绩效或业绩是企业的经营和生产过程中所取得的一切成就的总称。不同企业对其业绩有不同的衡量标准，一般分成广义的中小企业业绩与狭义的中小企业业绩，狭义的中小企业业绩指着中小企业的指标：资产的收益率，盈利，产品销售总额，产品销售市场占有率等；所谓的公司业绩指企业的产品质量和市场占有率等非财务的指标和其他非经济性质的绩效。

Borman和Motowidlo（1997）的研究成果把企业绩效分为两个部分，包括业务绩效和关系绩效，业务绩效跟企业的收入有直接关系，主要体现在将初级产品通过各个方面的加成转换成最终可以在市场上流通并且产生实际利益的结果。关系绩效分布是企业外部、企业自身优势、企业各条件以及客观存在的有形和无形的各种组织关系相互沟通和促进融合发展的奖励机制。从整体上看，关系绩效的范围更广、更复杂，影响更深远，关系到企业的沟通和未来的发展。通过对业绩绩效和关系绩效的说明，不难看出如果对企业有更高期望，并希望企业能够长期稳定发展的企业家对关系绩效的青睐会更高。

李红浪（2005）针对企业绩效的探索，他表示企业绩效主要体现企业发展过程中完成目标且得到利益的能力，同时也是体现企业市场拓展、社会影响及发展经纬是否应该调整的核心因素。企业绩效是指在市场环境中，企业无论客观环境如何变化，仍然能够正确判断市场方向，保障和加强产品的市场占有率，保障企业长期稳定发展的能力。王贵卿等（2005）通过研究了解到影响企业绩效的因素有很多方面，学者们针对企业绩效评价体系进行了多个领域的探索，通过对企业绩效评价体系，他认为对企业绩效的评价应该包含企业家的个人能力、决策力、分险规避、技术研发，市场拓展等等。

陈敏玲和毛瑞新（2020）通过对创业者公司的企业绩效进行研究，并把企业绩效分为两个小的部分，其中包括：生存绩效和成长绩效。其中，极限生存，生命周期，可持续经营的可能性作为评价生存业绩的标准。即以利润增加、持续时间、职员人数等为标准测定增长成果。因此，可以结合相关研究企业的生存成果，通过生存危机，职工离职率，初期利润等指标进行研究和讨论。企业成长绩效的研究可以通过员工新增和企业业务市场占有率，企业业绩销售额等多个指标来评判。

郭庆然和杨东涛（2008）通过财务绩效研究企业发展的多个方面，他们从财务绩效入手，通过财务绩效的成果来判断公司投入的成本，资源管理、资本配置以及自身资本收益率是否符合公司的发展。最终他们了解到财务绩效是公司战略层面以及战略实施对公司最终目标实现有着重要的贡献。通过对企业收获力评价的进行衡量发现企业增长指标的增长更好地反映了企业绩效的作用。财务绩效直观反映企业的盈收力，经营力，偿还力和风险承受力。经营能力可以帮助企业改善资产管理，提高资产使用效率，提高创收能力，健全的偿还能力是企业经济和财务稳定的主要标志，是衡量企业经营稳定程度的重要指标。风险吸收能力是指企业吸收经营中产生的各种不确定性影响的能力。企业财务业绩分析在所有方面都是性能的重要组成部分，企业社会资本的影响研究企业财务业绩也是影响企业社会资本性能的重要因素。方靖怡（2009）认为一些大中型公司为了企业能够长期稳定发展，发展社会影响力，不免需要参与慈善活动，所以企业的财务绩效与公司慈善活动之间也会存在一些必然的联系；慈善活动作为公益性质的活动，不强制要求企业参与，作为企业的权利，这些权利的执行对企业的财务绩效也会产生一些影响。

叶陈刚和裘丽（2016）通过多个方面对企业绩效进行了研究，他们认为企业的发展方式是衡量一个企业绩效的基础，他们从公司的管理架构和内在监测质量来考量企业绩效。马璐（2014）在学术研究中提出了企业战略业绩评估方式（以产业结构分析为基础）、竞争优势观点（企业资源和知识为基础）、创新战略观点（以客户价值为基础）。在此基础上明确强调，要有效解决代理成

本和信息不对称情况，需要制约企业绩效两个方面——激励和制约。

裴政（2020）的实证研究中提出，企业人力资本的特征表现为价值性、难以模仿性、稀缺性等。以企业为研究对象的尖端技术上市相关数据和信息进行经验研究，通过公共信息收集的尖端技术企业是人力资本和性能的关系企业，研究得出企业的人才资产是既稀又有价值的资源，这个资源在提高企业绩效上有不可轻视的能力，它的存在对企业的竞争优势有很大的作用。

企业绩效资源管理公司主要研究教育、培训和咨询企业绩效管理，他们对企业绩效管理和促进企业实际应用的培训有专业的方式。战略性绩效管理是改善公司战略和组织目标的直接方法，它帮助公司实现组织目标，从战略和运营方面对事业目标进行管理。分析现有问题，寻找解决办法，既能保障公司战略目标的实现，又能提高公司的成绩和管理效率。企业绩效评价工作按照数学和统计的原则，设计使用具体指标系统，通过对统一、客观、公正的标准比较分析，对企业业绩和具体经营者进行全方位评估，对具体程序进行量化，据一些学者透露，这些程序将允许进行评价。通过定性定量比较分析，在一定的时间内客观、公正准确地评价被实验者的表现，并根据在特定时间建立的程序按照特定评价系统使用特定指标的数理统计和运算对研究方法进行全面评估。部分专家表示，绩效评价不仅是确定公司生产和管理目标的价值，使用特定指标和标准，而且是用科学方法确定生产和运营过程的价值和结果的方法。企业的收益最终倾向于用最少的成本获取尽可能多的收益，所以大多数集团企业会将绩效评估分为三个部分，第一部分是对投资者集团的绩效进行评估；第二部分是评估集团本部管理层绩效和分公司绩效进行评估以及评估部门和员工的绩效；第三个部分是评估分公司与分公司职员绩效。

所以，综上所述，本文企业绩效可理解为公司在财务业绩与市场业绩之间的相对增长，并主要考虑其过去近三年的平均净资产收益率、主营业务收入、市场份额，以及主营业务收入增长速度、客户满意度和员工士气这六个方面的表现，在同行内处于一个什么样的水平。

2.1.4 组织变革的研究现状

按照《企业管理概论》（2006）以及周三多（2014）的概念,企业职能机关部门是指根据企业基本活动的相似性和管理技能的相似性,而加以划分设置的专业化的企业管理机关,能够对其所属机关实施规划、组织、调控等企业管理职责的最高权力机关,一般包括了财政部门,营销机关,人事部门,技术研发部门等。是一个传统而基本的组织形式在现在的企业管理学发展当中,职能部门已经成为了所有企业组织架构的基石,得到了广泛的应用与发展。

职能部门的优点主要有几个方面:突出工作活动重点,保证管理者权威性,使组织有效实施基本活动。有利于企业活动专业化分工的规则,调动职工的学习积极性,实现管理目标。职能部门的缺陷主要有:人力,财物等资源过分集中,不利于新市场发展,或者根据客户的要求制定个性化的产品和服务。会使得职能部门内部部门利益高于企业整体利益;同时由于专业化分工,不利于企业培养全方面多元的人才。

职能部门只要分为两类:第一是职能制、第二是直线职能制。其中职能制的职能部门,它的组织结构设计上是将企业内部的基本活动,或者企业员工技能的相似性,进行的职能划分,并且将这种职能划分运用到企业的各级组织当中,这种职能部门除了受到上级的指挥之外,还要受到上级职能部门系统的指挥管理,也就是我们经常提到的双重领导,这种部门的设计多出现在政府等公共管理部门当中。其中直线职能制,是现代企业当中最常用的职能部门组织方式,在根据活动与技能划分了职能部门之后,这个部门只受到上级的直线指挥,与职能制相比,更加的明确了权责,当然同时也要受到同级其他职能部门的监督和协助。在学者刘嘉楠在《D公司组织结构变革研究》中整理如下表格:

表2.1 职能部门分类

类型	优势	劣势	适用
直线职能型	上级对下级进行直接管理, 职责集中, 职责明确, 工作绩效提高。	缺乏下级的反馈, 造成决策层信息缺失, 对环境的分析和适应能力降低。	产品结构单一, 市场环境变化不复杂的企业。
职能型	上级部门减少管理, 下级减少了业务流程, 工作效率提高。	造成上级对下级的指挥障碍, 不能够明确职责, 造成管理的混乱。	规模较小, 需要适应市场环境变化的企业。

组织变革作为管理学当中较为悠久的讨论话题, 一直以来组织的结构变革、领导在变革中的作用、以及组织变革与人力资源的关系都是重点的讨论范围。

在组织改革的研究方面, 桑强教授(2004)在期刊《企业管理技术》中发文《以业务流程重塑为核心的组织机构改革模型》, 在其中提出了业务流程再造, 包括: 业务流程重塑、组织架构改革、经营机制设计、企业文化重构、企业信息化构建等提议。而业务流程重塑、组织架构改造、运作方式创新是业务流程重塑的根本, 企业文化重组、信息化发展为业务流程重塑带来了精神与信息技术方面的保障。同时, 上述分析认为, 流程重塑并不仅仅单纯的把企业进行拆分整合, 必须要考虑到企业架构的改变, 而企业架构的改变, 也不仅仅是单一部门的调整, 是对整体的重新塑造。这表明了当前对组织变革的研究已经向更深层次的牵一发而动全身的领导进行。石书玲教授(2002)在期刊《天津市商务学报》中发文《当代企业组织结构改革的主要趋向》, 文中认为, 中国当代的商务改革正朝着扁平化、网络化、虚拟化、非正式化、柔性化的方向进行。在这几个方向当中, 认为传统的组织模式多为纵向一体化, 不利于部门与部门, 分公司与分公司之间的横向交流, 延缓了资源和信息的传导速度, 因此, 横向建立一个资源协调, 信息传导的部门是十分必要的。同时, 用扁平化的管理尽量规避网络化所带来的权责不明的问题, 尽量减少组织的层级数量, 削弱信息失真、资源争抢

的情况。林志扬和李海东（2012）在期刊《厦门大学学报》中发文《组织结构变革中的路径依赖与路径突破》，其中认为组织的历史惯性、变革压力等等原因会在组织变革的过程当中形成路径依赖，同时也认为既不可以否认路径依赖的存在，也不可以否认出现突破路径依赖的可能性。文章中对企业的组织变革分为：依赖型变革和突破性变革。认为依赖型变革是一种渐进的变革形式，可以减缓组织的变革压力，让企业慢慢的摆脱历史惯性；而突破性变革可以使得企业较快的摆脱历史惯性，同时也面临了较大的变革压力。

领导与组织变革。李慧才和邓小克（2007）通过期刊《首都经济贸易大学学报》发表《变革领导力研究述评》他们表示领导人需要将组织变革看做多数主体的联合行动,这些联合行动在支持变革的决定构建信赖关系中决定变革的成败；同时领导者应该成为这种引导变革的主体。文章体现了领导在组织变革当中的作用，体现了组织变革，以人为本的理念和趋势。徐长江和时勤（2003）在期刊《心理与行为研究》中发文《组织文化的变革及其领导策略》，针对组织变革的过程以及影响因素，从领导的角度，给予了相应的策略。其中认为组织变革的过程应该包括：惯性、怀疑、尝试、冲突、对比、结论六个过程；认为组织变革的影响因素应该包括：替代框架的可行性、当前框架对成员的承诺程度、两个框架之间的流动性。并据此，从领导的角度给予了一些建议：建立学习行组织、变革型领导、共享变革意愿。

人力资源与组织变革。许大明和梁威（2017）在期刊《企业管理》中发文《人力资源柔性化与组织变革》，文中通过柔性化的角度对人力资源的职能进行了重新界定，论述了柔性化人力资源管理的意义，人力资源的管理者向推动者进行转化，从而促进员工的自主性，并且根据这种转变，企业的组织模式应该做出相应的变化，包括：在组织数量上进行更柔性化的设计，在管理方式上进行更柔性的管理，最后，将非财务指标作为绩效考核的重要因素。这表明，在当前的人力资源与组织变革关系之间，组织变革更加注重人在组织当中的作用。黄丹樾（2005）在期刊《商业研究》中发文《人力资源管理在组织变革中的核心作用》，其中认为，人力资源管理应该在组织变革中起到如下作

用：帮助理解变革的必要性、协助制定变革计划、建立新结构内相应的人力资源管理程序、评估变革中的人力资源实践价值。并且，将人力资源管理的重要性在文中有大幅的探讨，认为组织变革归根结底是人的变革，是组织内各成员价值观的转变，组织由人设计、由人组成、由人执行，因此，在组织变革的过程当中，应该充分考虑人的价值。何健和裴亮亮（2007）在期刊《中国人力资源》中发文《组织变革中的人力资源管理对策》，其中认为，组织变革存在个体层面和组织层面的阻力，在个体层面，员工当中存在拥抱变革、反对变革、中庸者三个群体，而如何疏导解决个体层面反对变革，或者是不理解变革的中庸者员工，是人力资源管理需要进行干预的问题。在组织层面，出现历史惯性以及环境压力，都不利于组织的变革，因此，人力资源管理应该在组织变革当中做出适当的调整，来配合瓦解这种状况。

组织变革方面的文献述评。根据当前的研究现状，可以看出，组织变革的发展趋势是向着扁平化，个性化，网状化进行转变的。并且与传统的组织结构有明显区别的是，越来越注重人在组织结构当中的重要性，这个重要性即体现在员工层面的人力资源管理，也体现在领导层面的，对领导方式、领导行为的要求。由此我们可以看出，企业的组织变革越来越由复杂系统向简单系统进行演化，利用人的组织自由性，降低组织的复杂性。与此同时，为了方便沟通，网络化的组织结构也是当前发展的重要趋势。

所以本章阐述的组织变革指的是,公司在引进了新的管理部门（如信息技术部）后,在组织战略变化、组织架构变化以及管理流程改革等方面的重大转变,具体体现为,公司能够应对新的战略环境的变化与调整,能够迅速实现技术创新与扁平化管理的模式,在组织变革中,能够进一步提升公司业务能力和产品力和竞争力的发展,更好地满足客户及市场的需求。

2.2 理论基础

2.2.1 权变理论

在上世纪的五六十年代，学者们对试图寻找组织设计和组织管理的最佳方

式的古典管理理论提出了挑战，学者们认为任何一个单一的一成不变的管理方式不可能适用于所有的组织，所谓的最佳组织结构一定是随着某些内部或者外部的因素进行变化着的，这是组织全变理论构建的重要基础。自从权变理论被提出之后，很快受到了学术界的广泛关注，全面理论在论文当中的引用次数逐年攀升，被认为是肩负着带领管理理论走出丛林的重任的承担者。

权变理论的核心内容。首先，每一个组织的子系统，包括研发、生产以及销售等等的正式结构和组织成员的目标取向、时间取向、人际取向各不相同，这些差异是由组织所面临的内部与外部环境决定和构成的。诸如企业在危险环境下，当以生存为主要目标，而企业在相对安全平稳的环境当中，就会以发展为主要目标。其次，环境的不确定性水平与组织系统的分化程度及整合程度正相关。诸如在不确定性的环境当中，企业需要对组织结构进行分化以及细化的设计来应对，各种各样可能出现的内部外部环境变化。再次，组织想要更有效率，那么组织的内部运作，必须符合组织的任务、技术、外部环境以及成员等等要求。因此企业需要提高组织内部成员与成员之间、部门与部门之间、内部与外部之间的联系交流情况，以期能够实时的做出调整，达到企业内外部的匹配度要求。最后权变理论认为，如果一定的环境条件存在，那么就能找到一种与此种环境适应的比其他管理方法，更能达到组织目标的管理方法。

关于组织如何在权变主义理论下进化，权变主义理论提出了结构适应恢复整合（SARFIT）模型。这个模型是组织战略的改变组织结构和权变因素诱发的不平衡,这种不平衡可以减少组织绩效,低的组织绩效,促进了组织结构的调整,再次高度依赖于组织绩效从而提高组织绩效,得出组织结构和权变因素之间存在的动态平衡机制。该理论的理论模型图如下：

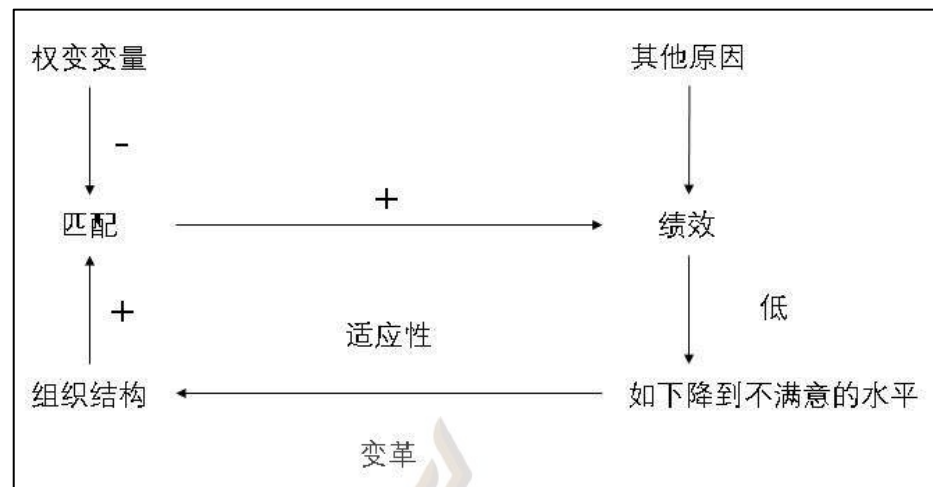


图2.1 结构适应重获匹配 (SARFIT) 模型

权变理论认为，世界上的任何一种单一的、一成不变的管理方式，不可能适用于所有的组织结构，每当组织所处的内外部环境发生变化的时候，原有的组织结构势必不能适应这种变化，而是要分析变化的原因，在变化的基础上，对组织结构或者组织战略等方面进行调整。在此理论基础上，本文将探讨企业的内外部环境变化是什么样的，以及电子商务部门在什么样的内外部环境变化下会产生。本文将根据电子商务所要具备的四个要素：消费者、产品、电子商务平台、电子商务物流，去对企业的内外部环境进行分析。

白东蕊和岳云康（2010）中，对于电子商务要素的相关要求，本小节将通过对企业外部的消费者、平台以及物流信息进行分析，探讨和推导电子商务部门出现在组织当中的外部条件。从外部环境变化的角度上来看电子商务部门出现在组织内部的可能性与必要性。

企业外部消费者的变化。由于互联网技术的进步以及互联网基础设施的建设，使得电子商务的发展，在客观技术条件上得以实现；由于消费者对便利性的需求以及互联网移动设备在消费者当中的普及，使得电子商务的发展在主观意愿上得以实现。在上述的主客观共同作用下，企业外部的消费者对于电子商务的需求是日益增长的，这种变化是根据外部条件的变化而产生的，所以电子商务消费者群体的增长是产生这种变化的可能性。与此同时，如果不能够针对这一行业的变化，对企业的组织结构或者企业战略作出调整，那么也必然因此

而失去了日益增长的新兴市场，会降低企业的绩效和竞争力，因此企业对绩效的追求是电子商务部门设立的必然性。

企业外部电子商务平台的变化。电子商务平台是消费者和企业的产品服务进行沟通的重要媒介之一，电子商务平台使得消费者在线上进行消费的行为成为了可能。与此同时这些电子商务平台，也向多元化进行发展，服装、零售、书籍等内容的购物，都可以在电子商务平台上完成。企业外部专业的电子商务平台的建设，为电子商务的消费主体与客体在线上实现了沟通的途径，为电子商务提供了可能性。企业可以选择与企业外部专业的电子商务平台进行合作，从而满足电子商务在线上中介的要素要求，也就是说当企业为了扩展或者维持市场，迎合企业外部消费者变化的时候，企业外部专业的电子商务平台，为其提供了支撑。

企业外部电子商务物流的变化。电子商务物流是消费者和企业的产品服务进行沟通的又一个重要媒介，电子商务物流在消费者依据电子商务平台进行线上的消费行为之后，通过线下的物流配送使得电子商务从线上向线下转换，实现了电子商务O2O的最后一环。物流企业的建设与发展为电子商务在线下提供了有利的条件，为电子商务提供了可能性。并且从现在的物流行业发展来看，物流行业的涉猎范围也在日益的增长和扩大，近几年来各物流企业经过冷链物流的建设、大中小转运中心的建设等，已经具备了为各行各业提供电子商务物流的重要基础。因此当企业为了迎合外部消费者的变化时，一个可供选择的电子商务物流，为该企业电子商务部门的支撑。

下面部分是作者通过对企业内部的消费者、平台以及物流信息进行分析推导和讨论，电子商务部门出现在组织中的企业内部条件。从企业内部的角度探讨电子商务部门出现的必要性和可能性。

1) 企业内部产品的要求。白东蕊和岳云康(2010)将电子商务的产品分为：无形商品和有形商品，认为当企业的无形或有形商品在电子商务上被消费者需要时，企业可以进行电子商务的建设，并认为有形商品可以通过企业内部

独立的电子商务平台，或者企业外部的电子化交易市场进行出售企业内部的产品，是电子商务交易的客体，它的定义是：通过计算机和通讯技术实现交换的产品。一个产品如果要满足在电子商务环境下进行交易，需要满足以下两个条件：该产品在传统的销售模式当中有一定的市场需求；该产品能够参与电子商务的全部流程。首先从市场需求的角度，对企业内部的电子商务产品进行分析，在传统的销售模式当中，一个销售产品已经取得了较为广泛的市场，并且表现出了较高的市场需求，在这种条件下，开设电子商务以满足消费者消费行为的多元化是必要的，既能够保证传统销售模式上的市场地位，也能够扩展新的销售领域。其次从产品在电商流程上的参与性，对企业内部的电子商务产品进行分析。当企业内部的产品能够在线上被消费者进行选择，在线下能够实现配送，就可以认为这个产品是能够参与电子商务的各个流程的。当一个产品在市场上有较高的需求，并且能够参与电子商务的各个流程，这个产品就是企业发展电子商务的条件之一。

2) 企业内部电子商务平台的变化。白东蕊和岳云康(2010)，当企业具有品牌型垂直电子商务商城、平台型综合电子商务商城或者平台型垂直电子商务商城这三种情况下，企业可以根据自身的情况在电子商务商城中设立不同的产品种类。电子商务平台作为电子商务发展的要素之一，是电子商务线上的沟通媒介。除了上一小节当中提到的企业外部电子商务平台，可以被应用之外，如果企业内部自身已经建设了电子商务平台，并且在市场上取得了较为广泛的影响力，那么这个电子商务平台也是可以被用于电子商务的交易当中的。企业在发展的过程当中，可以通过纵向一体化，对企业主营业务的上游或者下游，进行收购或建设。从电子商务的发展过程来看，当企业外部的消费者产生了对企业内部产品的购买意愿，企业可以发展自己的电子商务平台，为消费者和产品在线上建设中间媒介；或者是当企业内部的电子商务平台，已经发展到一定的规模，可以在此基础上增加或者扩展企业的电子商务业务。在这两种情况下，都是电子商务业务或者部门进入企业的合理情况。

3) 企业内部电子商务物流的变化。电子商务物流作为电子商务的要素之

一，是电子商务在线下的沟通媒介，也是电子商务流程的最后一个环节。除了上一小节当中提到的企业，可以利用外部电子商务物流，来进行电子商务发展的情况，如果企业内部可以自行建设电子商务物流，完成电子商务配送环节，在这种情况下，从电子商务物流的角度上来说，电子商务业务或者部门是可以进入到企业当中的。从事电子商务的企业情况是不同的，一个以从事电子商务物流为主营业务的公司，当他的物流规模已经形成，那么企业可以在这一基础上进行电子商务业务的建设；一个以电子商务为主营业务，或者已经建立了电子商务业务的公司，可以在电子商务业务的基础上，进行电子商务物流的建设。在这两种情况下，企业都可以同时建设电子商务部门以及电子商务物流。

所以根据权变理论来说，当传统的零售企业A选择了电子商务部门的时候，其业务可能在一开始会有所变化，甚至得到业绩上的提升。但是随着其电子商务的发展，其传统的结构很难使其电子商务利润最大化。他们只有提供必要的组织变革，才能使得企业得到长远的发展，但是，组织变革了，是否就百分之百能使电子商务部门利润最大化，由此，作者引出了下面的结构适应理论，来对传统零售企业A的电商部门的发展，进行进一步的分析。

2.2.2 结构适应理论

结构适应理论的提出较权变理论要晚，但是却成为现有挑战权变理论的新兴理论之一。结构适应理论认为，组织结构的变革是从无序向有序进行转化，违反了热力学的基本定律之一，熵增定律，维持复杂的组织系统，需要投入更多的成本与能量，因此复杂的组织系统总会向简单的组织系统进行演变。结构适应理论与权变理论均认为组织管理实践、流程以及结构，应该与外部环境保持匹配的状态。但是两者的区别在于，结构适用理论从动态的角度探索了组织结构的发展趋势。

结构适用理论认为工作团队具有以下三个维度：中心化以及去中心化程度、职能化以及事业部化程度、奖励分配模式。其中，中心化组织结构、职能型部门以及合作型奖励机制是复杂系统，而去中心化组织结构、事业部型部门

以及竞争型奖励机制是简单系统。从复杂系统向简单系统的转变是容易的，从简单系统向复杂系统的转变是困难的。与此同时，结构适应理论的首创者，迈克尔·约翰逊，在其2006年的研究当中，对上述的三个维度，以电子对战的形式进行了决策模拟，在对战中绩效被划分为了准确性以及响应速度。其中实行中心化、职能化、合作型的复杂系统一方，在电子对战中取得了较高的精准度，但是响应速度较慢；其中实行去中心化、事业部化、竞争型的简单系统一方，在电子对战中取得了较快的响应速度，但是精准度较差。

结构适应理论认为，企业的组织结构有较强的历史惯性。因此，在企业部门的创立初期应该建设一个复杂的组织结构，即便在后续的企业发展当中，组织结构遵循热力学的基本定律之一，熵增定律，向着简单系统进行演化的时候，也可以保留原有的复杂组织结构，所承袭下来的优点，比如前文当中所提到的电子对战模拟中的，复杂组织系统具有较高的精准度这一优点。如果企业由简单系统向复杂系统进行演变，首先是由于行为和成本上更加的困难，不利于组织演变，不能提高组织绩效；并且由于原有的组织惯性，也不能提高组织的精准度，是所谓由俭入奢易，由奢入俭难。一些研究认为由中心化组织结构向去中心化组织结构的转变是很适合的，因为能够达到给组织成员更大自由执行权的目的；但向相反方式的转变也是不适合的，因为无法使成员自由执行权。认为从职能型团队向事业型团队的变革是很适合的，因为分工协作的团队氛围将在事业部架构上延续；但从反方向的转变则是不适合的，因为如果前期没有实现分工协作，就很难以实现事业部架构上对团队绩效的提高。认为合作型奖励机制，像竞争型奖励机制的转变是适应的，通过前期友好合作的氛围，能够实现友善型竞争；而反方向的变革是不适应的，成员之间原有的竞争心理会在向合作型转变之后破坏团队之间的合作，被称之为割喉型合作。

结构适应理论，基于社会系统符合热力学基本定律的观点，认为企业的组织结构会由复杂系统自发的向简单系统演变，由此认为企业在组织结构设计上可以进行复杂系统与简单系统的选择。结构适应理论认为工作团队结构具有以下三个维度：中心化以及去中心化程度、职能化以及事业部化程度、合作型以

及竞争型的奖励分配模式。其中，该理论认为中心化、职能化以及合作型的奖励分配模式，是复杂的组织结构系统；而去中心化、事业部化以及竞争型的奖励分配模式，是简单的组织结构系统。本节的内容就是要在工作团队结构所具有的三个维度上进行选择，从理论的角度上得出电子商务部门进入矩阵型组织结构的具体形态。

本部分将根据结构适应理论阐述中心化以及去中心化企业组织结构的具体内容，阐述二者的优点以及缺点，并且通过二者在企业变革中的相互转化，说明能够使企业组织结构自适应的变革是什么，从而决定电子商务部门在进入企业组织结构的初期，在组织的结构设计上，应该选择何种姿态。

根据Reid和Mgombelo（2015）的研究，去中心化是指：在一个分布有众多节点的系统，每个节点都具有高度自治的特征。节点之间彼此可以自由连接，形成新的连接单元。任何一个节点都可能成为阶段性的中心，但不具备强制性的中心控制功能。基于这个定义，在企业内部新建的电子商务部门之间，去中心化应该呈现以下的形态：各个门店的销售节点有较高的自主性，可以根据当前本门店的市场与组织环境，自行与其他节点进行连接，充分的发挥去中心化，自主性和灵活性的优点。同时也要注意去中心化的组织结构，面临着结构臃肿、整体活动效率低下、行为不可控性高等缺点。

而所谓的中心化是一个与去中心化相对的概念，是指：在一个分布有众多节点的系统，每个节点都与一个中心节点发生关系，受中心节点的支配，具有强制性和中心控制性质的功能。基于这个定义，在企业内部新建的电子商务部门之间，他们的中心化组织结构应该呈现以下的形态：各个门店的电子商务部门在一个较为相关的地区市场范围内，应该有一个上级职能部门对各分店之间的电子商务部门进行统一的协调管理，从而达到中心化组织结构，在市场上决策精准，整体协调统一的优点。同时也要注意到中心化，组织结构可能存在灵活性较差，不能及时反映市场与组织环境的缺点。

根据结构适应理论的研究成果，Ellis, Kutengule and Nyasulu（2003）研究

发现，团队由中心化的组织结构向去中心化的组织结构的变革是更容易实现的。研究显示，团队结构由中心化向去中心化的变革符合自适应，由于团队惯性的因素，原有的中心化组织结构的优点可以得到继承，同时可以实现授予群体成员更多自主决定权的目的。如果是从去中心化的组织结构像中心化的组织结构进行演变，则违背了熵增定律，不能达到从无序建立有序的目的，并且由于团队的惯性，会将原有的去中心化组织结构当中的缺点继承下来。同样的，Hollenbeck, Ellis, Humphrey, Garza and Ilgen (2011)研究发现，当去中心化的决策结构团队调整为中心化的决策结构时，更难实现所预期的绩效提升，目的原因是变革后的团队一方面丧失了去中心化所具备的灵活性，另一方面未能实现中心化的高效性。

综上结构适应理论认为，在企业的部门建立初期，面对中心化以及去中心化的组织结构设计时，应该选择中心化的组织结构，在企业新建的部门运行了一段时间之后，在组织内的环境形成了中心化组织结构的优点之后，新建立的部门可以向着去中心化的组织结构进行转变，一方面可以继承中心化组织结构的优点，另一方面由于复杂系统向简单系统的转化是自适应的，这个变革可以规避掉原有的中心化组织结构当中，不具灵活性的缺点。

所以，根据结构适应理论，在电商部门产生后，必然会产生一定的不适应，但是随着企业的不断发展，在发展到一定的阶段，要么电商部门被卡住，无法发挥更大的作用，要么，电商部门会逐步适应本公司的环境，同时其他部门也会适应电商部门的存在，在内部形成协同效应，部门之间的配合也会由原来的复杂变成进一步的高效和简洁，最终使得电商部门能进一步助力企业绩效的增长。

2.2.3 信息技术“生产率悖论”

最早将信息技术应用于企业生产发展，促进企业管理的是欧美国家的企业，因此最早研究探索信息技术应用于投资方面与企业绩效之间的关系的是欧美国家的学者。在探索的过程中很多学者发现即使将大量的信息技术应用到

企业的发展中,但最终的结果是引进信息技术并没有给企业的发展带来发展优势也没有产生实际的利益,这个结果专家学者们将其定义为信息技术“生产率悖论”。这种结果存在了相当长的时间,为了解决这个问题,也为信息技术可以在企业发展中更广泛地使用,专家和学者开始摸索信息技术“生产率悖论”的原因,后来在美国学者布莱约森和希特等(2000)对“生产率悖论”的研究中概括了信息技术出现“生产性悖论”的原因。

根据信息技术“生产率悖论”,信息技术的引入可以在某种程度上促进企业的生产效率,但是从长期来看不一定能帮助到企业,那么信息技术“生产率悖论”可以和之前的权变理论和结构适应理论相结合,说明企业单纯的引入信息技术并不一定能为企业的发展带来巨大的变化,一定需要配合组织的变革以及让电商部门和其他部门相适应,才能取得长久稳定的发展。

2.2.4 企业竞争优势理论

在前面的论述中,专家学者们已经把企业竞争优势细分成了外生优势和公司内源的优势,在许多专家们对于企业竞争优势的探讨中,提出了公司的优势可以分为3个层次,一般分为公司对外的构架,地理位置以及其内部的相互作用。把分析重点首先放到公司竞争结构上来分析企业竞争优势的著名专家,包括了哈佛结构理论学派迈克尔波特公司、梅森和贝恩。Bain和Barrett(1959)利用了新古典经济学概念,共同建立了经典的梅森-贝恩SCP模型,从而进一步证明了公司竞争能力是否源于公司所在的行业结构。新古典经济学的概念是把世界上的各种公司都作为一blackbox即黑箱进行研究,实际是不同公司的生产能力是不同的,不过假设各种公司都处在充分竞争的社会结构里,那么各种公司的效益就不会出现差异,就不会出现市场价值的产生。但是在现实生活中,各个公司的收益性存在着显著的差别,这一现象怎么理解呢?新古典的研究者们通过假设下分析市场构成在不充分竞争的情况下公司之间收益的差异分析,同时他们也指出了一个公司的竞争优势主要来自于市场构成的差异。但造成我国市场结构变化的因素还有商品差异性,进入壁垒与退出壁垒的出现还有政策的保障和约束。在这种理论上,他既从市场结构变幻到竞争优势的产生又做出了更多的细化,并通过加入企业行为改变

中间变量,逐渐形成了一种既能深入具体环节,又具有系统逻辑的理论架构系统,即包含了市场结构、公司行为、公司业绩等的模型。

关于外生竞争优势的研究,多数专家认为,企业的竞争优势主要来自企业所在的市场结构和地理位置。Rumelt (1991)的研究表明,如果是同一行业的企业中长期企业的利益差别,明显大于整个行业平均的利益差别,它们之间的利益差别甚至可以达到整个行业间的3-5倍。他认为发生这种超额利益的根本原因不是产业结构和地理位置的差别,而是企业内部的差异性。因此可以得出结论,企业竞争优势的主要来源不是来自外部的市场力量,而是来自企业内部,即所谓内生竞争优势理论。关于企业内生竞争优势理论的研究,得到普遍认可并得到广泛应用的是企业能力理论。研究企业能力理论的专家们认为企业的竞争优势来源于企业的内部能力的不断提高。

企业外部的消费者对于电子商务的需求是日益增长的,这一点可以从商务部《中国电子商务报告》(2020)之中得到印证:2020年全国网上零售额达11.76万亿元,同比增长10.9%。其中,实物商品网上零售额9.76万亿元,同比增长14.8%。由此,本文所进行实证研究的企业也应该针对这与外部变化,对自身的组织结构或者企业战略作出相应的调整,以期维持或者扩大市场。在面对电子商务市场的不断扩大的情况,本文所进行实证研究的企业,为了自身的切实利益,不可能放弃日益增长的电子商务市场,因此该企业在企业内部设立专门负责电子商务的电子商务部门是必然的。这种变化符合了权变理论当中,环境变化导致组织变化的理论内容,也符合了前文所构建的理论模型。

企业外部的电子商务平台的发展,为企业进行电子商务活动提供了线上的媒介,使得消费者在线上进行消费的行为成为了可能。从现在的情况来看,根据学者王丹(2014)在期刊《管理观察》中发文《第三方企业电子商务平台应用现状及对策研究》中显示:电子商务平台的市场份额是在不断扩大着的,以淘宝,京东为代表的电子商务平台,在电子商务平台市场中占有着重要的份额。为各行业的电子商务发展提供了重要的保障。外部的电子商务平台的发展,使得本文所进行实证研究的企业在开展电子商务业务的时候有了一定的抓

手，通过对昆明地区零售企业A门店快拣仓（电子商务部门）主管的访谈得知，该企业在自身进行电子商务业务的时候，大量借用了企业外部的电子商务平台，其中主要是以美团、饿了么两家平台为主。由此显示了电子商务平台为企业在开展电子商务业务中提供了相应条件，也契合了前文所构建的理论模型，外部环境的变化促进了企业内部结构的变化。

在企业内部的产品方面，本文所进行实证研究的企业，在零售行业中，具有行业领先的地位，从所在城市的市场上来看，也占有着较好的份额，根据前文所构建的理论模型，该企业的产品属于在传统的销售模式当中取得了较为广泛的市场，并且表现出了较高的市场需求，因此该企业在这种条件下开设电子商务，以满足消费者消费行为的多元化是必要的，既保证了传统销售模式上的市场地位，也能够扩展新的销售领域，这是该企业设置电子商务部门的必要性。这一点可以通过该企业在国内零售行业所占的市场份额得到印证。

除此之外，企业内部的产品也可以实现在线上被消费者进行选择，线下实现配送的具体要求。产品在线上可以被进行选择，主要是通过电子商务平台完成，至于产品的线下配送，通过对昆明地区零售企业A门店快拣仓（电子商务部门）主管的访谈得知，该企业在配送的过程当中，将企业内部的产品分为如下三类：生鲜产品、一般产品以及易碎产品，其中，一般产品的配送较为方便，容易出现的是生鲜产品和易碎产品。针对生鲜产品，该企业在其下属的电子商务部门当中，采购大量的配送冰袋作为耗材使用，保证了生鲜产品的新鲜度，解决了生鲜产品配送的问题。针对易碎产品，该企业在其下属的电子商务部门当中，采购大量的泡沫板作为耗材使用，减少了易碎产品的损耗，解决了易碎产品配送的问题。

在企业内部电子商务平台方面，当企业拥有平台型综合电子商务商城时，可以根据自身的情况，在商城中设立不同的产品，因此该企业在苏宁易购的电子商务平台上增设了以该企业自身为主体的零售产品的电子商务服务，符合了模型当中所提到的电子商务平台发展到一定规模，在此基础上增加其他电子商务业务的情况，企业内部的电子商务平台也为电子商务部门的设立提供了一定

的保障。

所以，结合之前的信息技术“生产率悖论”、权变理论和结构适应理论来说，信息技术的引入以及信息技术部门的设立，只要能在发展中助力企业的发展，同时企业的各个部门之间能形成合力以及协同效应，那么企业引入的信息技术能力和信息技术部门必然成为企业的核心竞争力，同时形成企业的竞争优势，这一优势可以使得企业绩效增加，同时使得利润进一步增加。



第 3 章

研究方法

本研究主要探讨昆明零售企业A的信息技术能力对企业绩效的影响，以及进一步分析组织变革在昆明零售企业A的信息技术能力与企业绩效的关系中的中介作用。以下分别就本研究的研究框架、研究假设、研究对象、抽样方法、研究工具及数据分析方法进行详细说明，并对量表进行预试分析其信效度。

3.1 研究框架

本研究主要探讨中国云南省昆明市零售企业A的关系，同时探讨背景变项性别、年级、专业在三个变量上的差异情况。在本文研究框架中，信息技术能力为自变量，企业绩效为因变量，组织变革为中介变量。研究框架如图 3.1 所示：

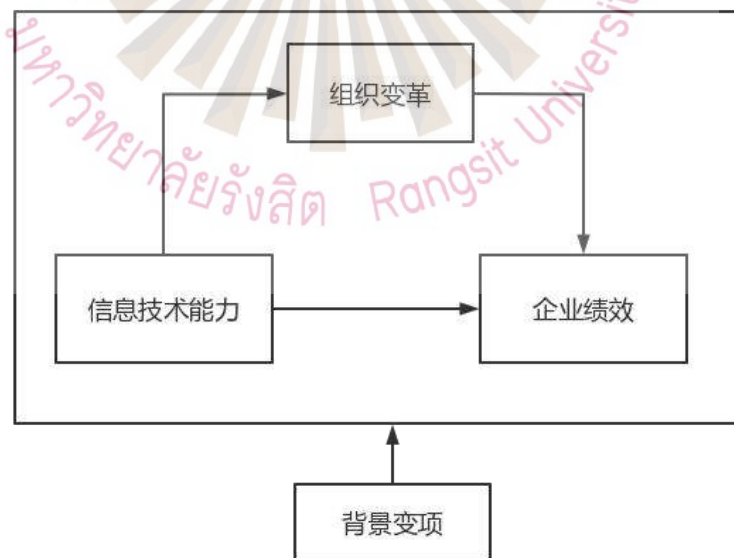


图3.1 研究架构图

资料来源：本研究整理

本文所研究的信息技术能力指的是企业内部和外部的信息能力，分别指的是企业拥有的计算机等相关设施的数量、工作人员的知识储备、信息技术部门与其他部门的配合和知识共享的能力，以及通过信息技术获取客户、提供服务、建立合作和改善问题的各项能力。

本文企业绩效可以解释为企业在财务绩效和市场绩效之间的增长，主要考虑其近三年的平均净资产收益率、主营业务收入、市场份额，以及主营业务收入增长速度、客户满意度和员工士气这六个方面的表现，在同行内处于一个什么样的水平。

本文提出的组织变革指的是，企业在引入新的部门（如信息技术部）后，在组织战略变革、组织结构变革和业务流程变革方面的变化，具体表现为，企业能适应新的战略环境的改变和调整，能快速进行创新和扁平化管理，在组织变革中，能进一步促进企业服务力、产品力和竞争力的发展，更好地满足客户及市场的需求。

通过之前的研究和整理，作者提出了以下假设。

3.2 研究假设

根据研究目的与研究问题，本研究通过回顾文献，提出研究假设如下：

H1: 不同背景变项（性别、年龄、职位）的昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力存在差异。

H2a: 不同性别的昆明零售企业A员工在感知信息技术能力上存在差异。

H2b: 不同年龄的昆明零售企业A员工在感知信息技术能力上存在差异。

H2c: 不同职位的昆明零售企业A员工在感知信息技术能力上存在差异。

H2: 不同背景变项（性别、年龄、职位）的昆明零售企业A员工在感知企

业绩效上存在差异。

H2a: 不同性别的昆明零售企业A员工在感知企业绩效上存在差异。

H2b: 不同年龄的昆明零售企业A员工在感知企业绩效上存在差异。

H2c: 不同职位的昆明零售企业A员工在感知企业绩效上存在差异。

H3: 不同背景变项（性别、年龄、职位）的昆明零售企业A员工在感知组织变革上存在差异。

H3a: 不同性别的昆明零售企业A员工在感知组织变革上存在差异。

H3b: 不同年龄的昆明零售企业A员工在感知组织变革上存在差异。

H3c: 不同职位的昆明零售企业A员工在感知组织变革上存在差异。

H4: 昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力对企业绩效具有正向显著影响。

H5: 昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力对组织变革具有正向显著影响。

H6: 昆明零售企业A员工在感知组织变革对企业绩效具有正向显著影响。

H7: 昆明零售企业A员工认为组织变革在信息技术能力和企业绩效之间具有中介作用。

3.3 研究对象

本文所要进行研究的昆明地区零售企业A，零售企业A是国外零售业较早进入中国市场的几家企业之一，在中国各地区，占有着较为显著的市场份额。自1995年进入中国以来，一直作为行业内的领军者以及第一梯队当中较有竞争力的几个零售业品牌，该企业的战略布局，运营方式等方面一直走在行业的前

列，或者可以说是引领中国零售业的发展。因此，研究该企业的电子商务部门是如何加入到企业的组织结构当中的，对于零售业当中的其他企业，具有一定的指导意义。该企业自进入中国以来，也经历了诸多的发展阶段，其中，与本文的研究内容切实相关的有如下两个部分：首先是自2000年以来，该企业由最初的快速扩张向矩阵型组织结构进行演变的阶段，其次是2020年以来，各地门店开始设立快拣仓（电子商务部门），用以应对企业的线上业务这一阶段。

该企业自1995年进入中国之后，采用的战略方式是大胆放权，快速扩张，使得该企业在短时间内将自身的门店在中国的个大中城市进行了相应的布局，这样的战略在初期抢占市场的阶段是有显著效果的，使得该企业短时间内就成为了外国零售业在中国到前两大巨头之一，但是随着时间的发展，这种充分放权，快速扩张的战略方式，也暴露出来了管理相对困难，门店与门店之间无法统一协调等相关问题。为了应对这一情况，该企业在2000年左右，将企业的组织结构由区域式组织结构，向着限行的矩阵型组织结构进行转化，解决了该企业门店与门店之间无法统一协调以及管理等方面的问题。对本文来说，这次的组织结构变革，契合了本文的研究主题。

除了上述的组织结构变革之外，该企业在2020年左右进行的电子商务部门建设，也使得本文的实证研究有了一个具体的抓手和对象。随着电子商务的发展，电子商务平台以及中间物流都得到了较为广泛的应用，与此同时，从消费者的角度上来说，更便捷的电子商务的消费模式成为了更多人在购物当中的选择。由上述二点，该企业为了应对市场环境所产生的变化，在2020年左右，正式在各大门店进行了相应的电子商务部门的设置，并在具体的经营实践活动当中，对部门的设立进行了完善。对本文来说，这次的企业组织结构变革，为本文提供了直接的实证研究对象。

3.4 问卷设计

本文在进行量表设计前进行了充分的数据查阅与研究,所取得的资料具备了相当的可靠性。从问题设计上大致有这样三个过程:首先,在有关文献研究和资料

分析的基石上,开展了调查,进行访谈的原因是为了了解该企业电子商务部门的设立原因,是否部门设立满足消费者市场需要、部门产品是否满足电商需求、是否有电子商务平台作为线上中介、是否有电子商务物流作为线下中介。其次了解该企业电子商务部门的设立过程,是否有上级部门对电子商务进行统一管理、部门的设立是以专业化为基础的职能部门还是以为实现某一目的为基础的事业部门、是否形成了合作性奖励机制。从而可以帮助作者更好地了解更多的内容,从而制定出更好的问卷。然后根据之前的研究内容加以总结,并做好问题初稿;第二,首先做好对问题的调整,以尽量减少在问题中容易产生歧义测试问卷题项,同时使问卷测量题项在研究内容上和论文的调研内容保持一致;第三,进行对问卷调查的预先研究。在正式问卷调查之前,已选取了昆明门店中的50位管理人员和普通工作人员进行了问卷的预测试,并咨询了相关专家对问卷涉及进行测试,经过以上步骤确立了最终的问卷。

问卷主要由两部分构成,第一部分是针对被试者基本信息的收集,具体题项如下表3.1

表3.1 被试者基本信息收集

维度	题项	来源
性别	1. 男;	邵鹏, & 胡平, 2016
	2. 女;	冯萌, 2019
年龄	1. 25岁以下;	李倩, 2019
	2. 26-35岁;	
	3. 36-45岁;	
	4. 45岁以上;	
职位	1. 普通员工;	
	2. 基层管理人员;	
	3. 中层管理人员;	
	4. 高层管理人员;	

表3.1 被试者基本信息收集（续）

学历	1. 大专及以下；
	2. 本科；
	3. 研究生（硕士或博士）；
月所得	1. 5000元及以下；
	2. 5001-10000元；
	3. 10000元以上；
工作年限	1. 1年以下；
	2. 1-5年；
	3. 6-10年；
	4. 10年以上；

资料来源：笔者根据资料整理、修改编制

第二部分为问卷主体部分，主要询问受访者关于研究的变量的感知度，本研究这部分的问题主要由信息技术能力、组织变革和企业绩效组成。在量表的设计中，本部分的问题借鉴了之前的学者的问卷的内容。本文所设计量表如下表3.2。

表3.2 信息技术能力、组织变革和企业绩效因素测量表

变量	维度	题项	题项	来源
信息技术能力	内部IT能力	题目1.我们公司在昆明拥有非常充足数量的计算机设施和良好的内外部网络。	1	李倩, 2019
		题目2.我们公司在昆明的 IT 部门人员拥有充足的 IT 专业知识。	2	
		题目3.我们公司在昆明的 IT 部门与业务部门之间具有良好的沟通能力, 能及时发现其业务上的 IT 需求, 并提供相应的技术支持。	3	
		题目4.我们公司在昆明的信息系统有力地支持了企业内各部门的信息和知识的共享与传递。	4	
	外部IT能力	题目5.我们公司在昆明的信息系统能够有效地获取客户和市场信息, 并预测客户的需求变化。	5	妙英丽 & 梁文倩, 2017
		题目6.我们公司在昆明的信息技术的使用极大地方便了外界对企业产品和服务的相关信息的获取及其动态的了解。	6	
		题目7.我们公司在昆明的信息系统有效地提升了企业与合作伙伴的协调和沟通能力。	7	
		题目8.我们公司在昆明的信息系统能够帮助企业发现产品和服务存在的问题, 并促进其改善。	8	

表3.2 信息技术能力、组织变革和企业绩效因素测量表（续）

组织变 革	组织战 略变革	题目9.我们公司在昆明的关注经营环境的变化和竞争对手的战略导向，并能够根据其变动适时调整战略。	9	桑强， 2004
		题目10.我们公司在昆明以满足客户需求作为战略目标，并进行系统地客户满意度的调查评估。	10	
		题目11.我们公司在昆明把非核心的支持性业务进行外包作为企业战略的重要内容。	11	
		题目12.我们公司在昆明善于自我否定和更新，将内生性创新机制的形成作为重要战略。	12	
组织结 构变革		题目13.我们公司在昆明的组织结构层级减少，中层管理人员数量下降，组织结构趋于扁平化。	13	桑强， 2004
		题目14.我们公司在昆明给予企业的基层员工很大的工作自主权。	14	
		题目15.为完成某些共同任务，我们在昆明能够快速与合作伙伴建立虚拟团队，组织边界趋于模糊化。	15	
		题目16.我们公司在昆明注重控制纵向一体化程度，企业规模没有明显扩大。	16	

表3.2 信息技术能力、组织变革和企业绩效因素测量表（续）

业务流 程变革	题目17.我们公司在昆明的业务流程	17	石书玲, 2002
	具有柔性,能够以客户个性化需求		
	变化为导向,迅速调整其业务流程		
	题目18.我们公司在昆明积极进行改	18	
	善产品和服务质量为目标的业务流		
	程的持续改进,从而提高客户满意		
	度		
	题目19.我们公司在昆明的主要业务	19	
	流程涉及的各部门之间具有较好的		
	协调和沟通能力(如采购部门、电		
	商部门等)		
	题目20.我们公司在昆明的业务流程	20	
	能够很好地支持企业的产品和服务		
	创新活动		
企业绩 效	财务绩	21	冯萌, 2019
	效		
	题目21.我们公司在昆明近三年的平		
	均净资产收益率高于主要竞争对手		
	题目22.我们公司在昆明近三年的平	22	
	均主营业务收入高于主要竞争对手		
题目23.我们公司在昆明近三年的市	23		
	场份额高于主要竞争对手		
	市场绩	24	冯萌, 2019
	效		
	题目24.我们公司在昆明的主营业务		
	收入增长速度持续高于主要竞争对		
	手		
	题目25.我们公司在昆明的客户满意	25	
	度在行业中处于领先水平		
	题目26.我们公司在昆明的员工士气	26	
	在同行业中处于高涨的水平		

资料来源:笔者根据文献整理、修改所得

笔者最终根据以上考量设计“中国昆明零售企业A信息技术能力对企业绩效的影响研究——以组织变革为中介变量”影响因素调查问卷，综上笔者对题项的整理修改，笔者最终的问卷调查分为被试者信息采集部分和问卷正文变量信息两个部分。问卷采用了Likert5级量表形式，从1到5表示非常不符合、不符合、一般、符合、非常符合。从“非常不符合”到“非常符合”分数依次从1递增到5,得分越低表示越倾向于不同意测量题目的描述，问卷详情见附件。

3.5 数据收集与样本统计

本次研究问卷的发放主要是用了问卷星进行，问卷制作完毕之后通过微信进行发放。为尽可能收集到有效问卷，发放问卷时选择在中国昆明零售企业A的所有门店的微信群内进行发放，本次总共发放调查问卷521份，总共回收了442份调查问卷，最后经过筛选，共计挑出400份调查问卷，问卷有效率达到了90.5%。



第 4 章

数据分析

4.1 描述性统计分析

本次总共发放调查问卷521份，总共回收了442份调查问卷，最后经过筛选，共计挑出400份调查问卷，问卷有效率达到了90.5%。其中背景变量包括性别、收入、年龄等方面。

从表4.1中可以得知，在受访者的性别方面，男员工220人（占比55%），女员工180人（占比45%）；

从表4.1中可以得知，在受访者的年龄方面，25岁以下134人（占比33.5%），26-35岁111人（占比27.8%），36-45岁63人（占比15.8%），45岁以上92人（占比23.0%）；

从表4.1中可以得知，在受访者的职位方面，普通员工220人（占比55.0%），基层管理人员82人（占比20.5%），中层管理人员72人（占比18.0%），高层管理人员26人（占比6.5%）；

从表4.1中可以得知，在受访者的学历方面，大专及以下217人（占比54.3%），本科134人（占比33.5%），研究生（硕士或博士）49人（占比12.3%）；

从表4.1中可以得知，在受访者的工作年限，工作1年及以下107人（占比26.8%），工作1-5年176人（占比44.0%），工作6-10年78人（占比19.5%），工作10年以上39人（占比9.8%）。

表4.1 背景信息分析 (n=400)

	选项	频率	百分比
性别	男性	220	55%
	女性	180	45%
年龄	25岁以下	134	33.5%
	26-35岁	111	27.8%
	36-45岁	63	15.8%
	45岁以上	92	23.0%
职位	普通员工	220	55.0%
	基层管理人员	82	20.5%
	中层管理人员	72	18.0%
	高层管理人员	26	6.5%
学历	大专及以下	217	54.3%
	本科	134	33.5%
	研究生（硕士或 博士）	49	12.3%
月所得	5000元及以下	118	29.5%
	5001-10000元	202	50.5%
	10000元以上	80	20.0%
工作年限	1年及以下	107	26.8%
	1-5年	176	44.0%
	6-10年	78	19.5%
	10年以上	39	9.8%

资料来源：本研究整理

本研究中,信息技术能力量表采用5点尺度计量,最小值为1,最大值为5。该量表数据均值为3.982,偏向最大值,说明较多人认同该量表题项描述,多数员工能感受到公司信息技术能力。

组织变革量表和企业绩效量表采用5点尺度计量,最小值为1,最大值为5,均值分别为3.907、3.857。说明较多受访者认同这两个量表中题项描述,均值接近4,说明较多受访者认为组织变革和企业绩效是有成效的。

同时标准差的数值在0.601-0.637之间,标准差较小,由此表明数据的波动较小,数据较为稳定。依 Kline (2005) 指出,偏态系数绝对值小于3,峰度系数绝对值小于3时,被视为常态分配。信息技术能力、组织变革和企业绩效的偏度分别为:0.552、0.167、1.187,峰度分别为:0.562、0.322、0.123,通过结果可以得出三个变量的偏度和峰度绝对值均小于3,满足回归分析的先决条件,可以进一步进行回归分析。

表4.2 描述性统计分析

变量	均值	标准差	偏度	峰度
信息技术能力	3.982	0.632	0.552	0.562
组织变革	3.907	0.601	0.167	0.322
企业绩效	3.857	0.637	0.187	0.123

资料来源:本研究整理

4.2 信度分析

信度分析是衡量量表的工具一致性或稳定性。本次信度检验使用的是SPSS26.0作为检验软件。如下表4.3所示此次研究调查问卷中三个变量信息技术能力、组织变革和企业绩效的Cronbach α 信度系数分别为:0.849,大于0.7,因而说明调查问卷的信度质量很高,可以采用这套问卷进行下一步的研究工作。

表4.3 信息技术能力信度分析

量表名称	维度	维度Cronbach's α	总信度
信息技术能力	内部 IT 能力	.815	.849
	外部 IT 能力	.792	

资料来源：本研究整理

如下表4.4所示此次研究调查问卷中三个变量信息技术能力、组织变革和企业绩效的Cronbach α 信度系数分别为：0.877，大于0.7，因而说明调查问卷的信度质量很高，可以采用这套问卷进行下一步的研究工作。

表4.4 组织变革信度分析

量表名称	维度	维度Cronbach's α	总信度
组织变革	组织战略	0.836	.877
	变革		
	组织结构	0.824	
	变革		
	业务流程	0.818	
	变革		

资料来源：本研究整理

如下表4.5所示此次研究调查问卷中三个变量信息技术能力、组织变革和企业绩效的Cronbach α 信度系数分别为：0.865，大于0.7，因而说明调查问卷的信度质量很高，可以采用这套问卷进行下一步的研究工作。

表4.5 企业绩效信度分析

量表名称	维度	维度Cronbach's α	总信度
企业绩效	财务绩效	.816	.865
	市场绩效	.825	

资料来源：本研究整理

4.3 效度分析

效度 (Validity) 分析就是指问卷的有效性, 它一般用于描述用于此次研究的测量工具或者测量是否能够有效的测量出所要测量的实物的程度。本次研究的效度检验, 其目的是为了测量本次的调查问卷是否具有有效性, 也就是说要确定此次研究的调查问卷所选出的变量测量提项是否具有合理性和此次的调查问卷是否符合研究者的预期研究目标和研究目的。

在此次研究中, 采用了探索性因子分析方法 (EFA) 对于效度做了检验。其检验顺序是, 先做KMO检验与Bartlett球性检验, 在这两项检验通过后, 再进行因子分析。本研究通过SPSS26.0对回收样本数据进行上述检验后, 结果如表4.5-4.7所示。

本研究以样本 (n=400) 进行探索性因素分析。由表4.6可知, 信息技术能力量表问卷数据的 KMO 度量值为0.888, 且通过 Bartlett 球型检验, 表明该量表满足因子分析的先决条件。其中, 因素负荷每题都大于0.5, 累计总解释变异量: 61.817%, 说明问卷解释良好, 研究数据良好。

表4.6 信息技术能力量表效度分析

维度	题项	因素负荷	
内部 IT 能力	1	.595	KMO 值: .888 Bartlett 的球形度检验显著性: .000 累计总解释变异量: 61.817%
	2	.606	
	3	.726	
	4	.747	
外部 IT 能力	5	.768	
	6	.729	
	7	.740	
	8	.716	

资料来源: 本研究整理

本研究以样本 (n=400) 进行探索性因素分析。由表4.7可知, 组织变革量表问卷数据的 KMO 度量值为0.917, 且通过 Bartlett 球型检验, 表明该量表满足

因子分析的先决条件。其中，因素负荷每题都大于0.5，累计总解释变异量：75.818%，说明问卷解释良好，研究数据良好。

表4.7 组织变革量表效度分析

维度	题项	因素负荷	
组织战略 变革	9	.782	KMO 值: .917
	10	.832	Bartlett 的球形度检验显著性: .000
	11	.817	累计总解释变异量: 75.818%
组织结构 变革	12	.777	
	13	.792	
	14	.769	
	15	.822	
业务流程 变革	16	.732	
	17	.789	
	18	.827	
	19	.762	
	20	.696	

资料来源：本研究整理

本研究以样本 (n=400) 进行探索性因素分析。由表4.8可知，企业绩效量表问卷数据的 KMO 度量值为0.819，且通过 Bartlett 球型检验，表明该量表满足因子分析的先决条件。其中，因素负荷每题都大于0.5，累计总解释变异量：70.501%，说明问卷解释良好，研究数据良好。

表4.8 企业绩效量表效度分析

维度	题项	因素负荷	
财务绩效	21	.801	KMO 值: .819
	22	.746	Bartlett 的球形度检验显著性: .000
	23	.737	累计总解释变量: 70.501%
市场绩效	24	.756	
	25	.685	
	26	.760	

资料来源: 本研究整理

4.4 差异性分析

4.4.1 性别差异性分析

不同性别的员工在感知信息技术能力、组织变革和企业绩效上是否存在显著差异, 将以平均数、标准差与独立样本 t 检验加以分析。性别两组设置分别为男性和女性, 分析结果如表 4.9 所示, 结果显示员工感知公司信息技术能力 p 值为 0.352, 大于显著标准 0.05, 所以此项不显著。说明现阶段研究对象中, 在感知信息技术能力这个维度上, 不同性别的员工之间没有差异。组织变革变量中 p 值为 0.225, 大于显著标准 0.05, 所以此项不显著。说明在此阶段, 不同性别之间的员工在组织变革上的感知没有差异; 企业绩效 p 值为 0.324, 大于显著标准 0.05, 所以此项不显著。结果显示, 在此阶段不同性别员工在企业绩效的纬度上没有感知差异。

综上所述, H1a 不成立, 说明现阶段研究对象中, 不同性别员工在对信息技术能力的感知上没有差异; 假设 H2a 不成立, 说明现阶段研究对象中, 不同性别员工在感知组织变革上并没有差异; 假设 H3a 不成立, 说明现阶段研究对象中, 在感知企业绩效上, 不同性别的员工并没有差异。

表4.9 不同性别的员工在感知信息技术能力、组织变革、企业绩效的t检验

变量	男性		女性		t	p
	M	SD	M	SD		
信息技术能力	3.93	0.68	4.04	0.56	0.867	.352
组织变革	3.88	0.66	3.95	0.51	1.476	.225
企业绩效	3.85	0.68	3.86	0.57	0.974	.324

资料来源：本研究整理

4.4.2 年龄差异性分析

不同年龄的员工在感知信息技术能力、组织变革和企业绩效上是否存在显著差异，将以平均数、标准差与ANOVA单因子变异数检定进行分析。年龄阶段分别设置为25岁以下、26-35岁、36-45岁和45岁以上四个阶段，分析结果如表4.10所示，结果显示，不同年龄段员工在感知信息技术能力上，F值对应的 $p=0.04$ ， $p < 0.05$ ，所以此项显著，代表不同年龄段的员工在感知信息技术能力上有显著差异，通过对比平均值可以得出，25岁以下的员工在信息技术能力的感知上大于其他年龄段的员工。在不同年龄段员工感知组织变革上，F值对应的 $p=0.01$ ， $p < 0.05$ ，所以此项显著。同时经过对比平均值，25岁以下年龄段员工在组织变革的感知上大于其他年龄段员工。在企业绩效上，F值对应的 $p=0.01$ ， $p < 0.05$ ，所以此项显著。对比平均值，25岁以下年龄段员工在企业绩效的感知上大于其他年龄段员工。

故假设H1b、H2b、H3b均成立，说明现阶段研究对象中，代表年龄段的员工在对信息技术能力、组织变革和企业绩效的感知上均存在显著差异。

这一结果与之前马璐（2014）和许大明&梁威（2017）等作者的研究类似，表达了不同的年龄的员工对于信息技术的感知是不同的，年轻的员工更容易接受信息技术，同时也更能感受到信息技术带来的不同，所以25岁以下的员工更能感受到信息技术能力的不同。而同样的，年前的员工对于组织的变革更敏感，他们会觉得组织的变革是一种希望，更希望接受一种开发的和扁平化的

组织氛围。同时，他们也因为大多数在一线工作，能感受到企业的变化以及带来的绩效的变化，他们更具活力，更能感受到企业的变化。而年纪较长的员工，对于变革和信息技术的加入，以及由此带来的好处，往往都会更持有一个谨慎的态度。

表4.10 不同年龄员工在感知信息技术能力、组织变革、企业绩效的ANOVA检验

变量	信息技术能力		组织变革		企业绩效	
	M	SD	M	SD	M	SD
25岁以下	4.0942	.82964	4.0460	.76979	3.9851	.699
26-35岁	3.9707	.48994	3.8881	.48324	3.8754	.599
36-45岁	3.8333	.53975	3.6812	.49833	3.6058	.564
45岁以上	3.9334	.47262	3.8850	.44797	3.8207	.728
P	0.04		0.01		0.01	
F 值	2.796**		5.623***		5.370***	

资料来源：本研究整理

4.4.3 职位差异性分析

不同职位的员工在感知信息技术能力、组织变革和企业绩效上是否存在显著差异，将以平均数、标准差与 ANOVA 单因子变异数检定进行分析。职位分级设置为四个等级，分别为普通员工、基层管理、中层管理和高层管理，分析结果如表 4.11 所示，结果显示，不同职位的员工在感知信息技术能力上，F 值对应的 $p=0.198$ ， $p > 0.05$ ，所以此项不显著，代表不同职位的员工在感知信息技术能力上不存在显著差异。而不同职位的员工在组织变革上，F 值对应的 $p=0.207$ ， $p > 0.05$ ，所以此项不显著，代表不同职位的员工在感知组织变革上不存在显著差异。在企业绩效上，F 值对应的 $p=0.106$ ， $p > 0.05$ ，所以此项不显著，代表不同职位的员工在感知企业绩效上不存在显著差异。

故假设 H1c、H2c、H3c 均部分成立，说明现阶段研究对象中，不同职位的

员工在感知信息技术能力、组织变革和企业绩效上没有差异。

表4.11 不同职位员工在感知信息技术能力、组织变革、企业绩效的ANOVA检验

变量	信息技术能力		组织变革		企业绩效	
	M	SD	M	SD	M	SD
普通员工	3.9597	.73317	3.9000	.69970	3.8705	.73767
基层管理	3.9390	.50775	3.8730	.45271	3.7703	.50078
中层管理	4.0104	.49011	3.8843	.48923	3.8218	.48718
高层管理	4.2260	.29159	4.1474	.25200	4.1154	.35518
P	0.198		0.207		0.106	
F 值	1.562		1.526		2.053	

资料来源：本研究整理

4.4.4 学历差异性分析

不同学历的员工在感知信息技术能力、组织变革和企业绩效上是否存在显著差异，将以平均数、标准差与 ANOVA 单因子变异数检定进行分析。学历将设置为三类，分别：大专级一下、本科和研究生（硕士或博士），分析结果如表 4.12 所示，结果显示，不同学历的员工在信息技术能力上，F 值对应的 $p=0.287$ ， $p > 0.05$ ，所以此项不显著，代表不同学历的员工在信息技术能力的感知上不存在显著差异。而不同学历员工在组织变革上，F 值对应的 $p=0.053$ ， $p > 0.05$ ，所以此项不显著，代表不同学历的员工在组织变革的感知上不存在显著差异。在企业绩效上，F 值对应的 $p=0.016$ ， $p < 0.05$ ，所以此项显著。对比平均值，大专及以下学历的员工对企业绩效的感知显著于其他学历的员工。

此结果与裴政等（2020）研究类似，表达不同学历的员工对于企业绩效的

感知是不同的，因为他们不同的学历面对的岗位和选择也不同，更多大专及以上学历的员工会从事着更基础一些的工作，所以当企业引入信息技术部门的时候，他们会因为销售数量的增加而感觉到更忙碌，同时他们也会对于信息技术的加入有着更多的期待。

表4.12 不同学历的员工在感知信息技术能力、组织变革、企业绩效的ANOVA检验

变量	信息技术能力		组织变革		企业绩效	
	M	SD	M	SD	M	SD
大专及 以下	4.013	.697	3.969	.654	3.936	.686
本科	3.979	.524	3.863	.530	3.791	.564
研究生 (硕士 或博 士)	3.855	.598	3.762	.504	3.687	.552
P	.287		.053		.016	
F 值	1.253		2.961		4.206**	

资料来源：本研究整理

4.4.5 月所得差异性分析

不同月所得的员工在感知信息技术能力、组织变革和企业绩效上是否存在显著差异，将以平均数、标准差与 ANOVA 单因子变异数检定进行分析。月所得阶段设置为三个，分别为：5000元及以下、5001-10000元和10001元及以上，分析结果如表 4.13 所示，结果显示，不同月所得的员工在信息技术能力上，F 值对应的 $p=0.207$ ， $p > 0.05$ ，所以此项不显著，代表不同月所得的员工在信息技术能力上不存在显著差异。而不同月所得的员工在组织变革上，F 值对应的 $p=0.348$ ， $p > 0.05$ ，所以此项不显著，代表不同月所得的员工在组织变革上不存在显著差异。在企业绩效上，F 值对应的 $p=0.527$ ， $p > 0.05$ ，所以此项不显著，

代表不同月所得的员工在企业绩效上不存在显著差异。

表4.13 不同月所得员工在感知信息技术能力、组织变革、企业绩效的ANOVA检验

变量	信息技术能力		组织变革		企业绩效	
	M	SD	M	SD	M	SD
5000元及以下	3.904	0.945	3.866	.885	3.848	.916
5001-10000元	4.033	0.410	3.951	.407	3.888	.467
10001元及以上	3.967	.504	3.860	.484	3.794	.496
P	.207		.348		.527	
F 值	1.580		1.057		.642	

资料来源：本研究整理

4.4.6 工作年限差异性分析

不同工作年限的员工在感知信息技术能力、组织变革和企业绩效上是否存在显著差异，将以平均数、标准差与 ANOVA 单因子变异数检定进行分析。工作年限设置为四个时间段，分别为：1年及以下、1-5年、6-10年和10年以上。分析结果如表 4.14 所示，结果显示，不同工作年限的员工在感知信息技术能力上，F 值对应的 $p=0.330$ ， $p > 0.05$ ，所以此项不显著，代表不同工作年限的员工在感知信息技术能力上不存在显著差异。而不同工作年限的员工在组织变革上，F 值对应的 $p=0.466$ ， $p > 0.05$ ，所以此项不显著，代表不同工作年限的员工在感知组织变革上不存在显著差异。在企业绩效上，F 值对应的 $p=0.763$ ， $p > 0.05$ ，所以此项不显著，代表不同工作年限的员工在感知企业绩效上不存在显著差异。

表4.14 不同工作年限员工在感知信息技术能力、组织变革、企业绩效ANOVA检验

变量	信息技术能力		组织变革		企业绩效	
	M	SD	M	SD	M	SD
1年及以下	3.898	.940	3.854	.884	3.838	.926
1-5年	4.041	.396	3.958	.407	3.887	.469
6-10年	3.976	.503	3.862	.490	3.801	.499
10年以上	3.958	.684	3.921	.582	3.885	.584
P	.330		.466		.763	
F 值	1.147		.853		.763	

资料来源：本研究整理

4.5 相关性分析

在定量研究中，想要测量数据与数据之间的关系时，包括变量之间的关系情况和这种关系之间的强弱程度，通常会使用相关性分析。为了解昆明零售企业A的信息技术能力对企业绩效的影响，本研究采用 Pearson 相关分析对信息技术能力、组织变革和企业绩效之间进行相关性检验。由表4.15可得，员工感知信息技术能力、组织变革和企业绩效三个变量两两之间存在显著相关关系，其中员工对感知信息技术能力于组织变革之间具有正相关关系，两者变量间的相关系数为0.874 ($p < 0.001$)，两者间存在强正相关关系；信息技术能力支持与组织变革员工感知信息技术能力于企业绩效之间具有正向相关关系，两者变量间的相关系数为0.823 ($p < 0.001$)，两者间存在强正相关关系；组织变革和企业绩效之间具有正向相关关系，两者变量间的相关系数为0.907 ($p < 0.001$)，两者间存在正关系。

变量间相关系数的绝对值大于0.75，可初步推断接下来的回归分析中可能并存在多重共线性，具体的共线性表现，将会在回归分析中通过方差膨胀系数

(VIF) 进行检验。

表4.15 相关性分析

	信息技术能力	组织变革	企业绩效
信息技术能力	1	/	/
组织变革	0.874***	1	/
企业绩效	0.823***	0.907***	1

相关分析

注：*** : $P < 0.001$;

资料来源：本研究整理

4.6 回归分析

在回归分析中，本研究共设立 4 个研究模型，经数据拟合得出结果如表 4.16 所示。在回归分析之前，首先对模型进行共线性检验，通过表4.16可知，四个模型所有自变量 VIF 值均小于10（张新民，沈杰和俞顺章，1995），因此均不存在多重共线性风险。

本部分为了求证假设H7，昆明零售企业A员工认为组织变革在信息技术能力和企业绩效之间具有中介作用。首先确认员工感知信息技术能力与企业绩效之间的关系，然后确认员工感知信息技术能力与组织变革之间的关系，其次确认员工感知组织变革和企业绩效之间的关系，最后把员工感知信息技术能力和企业绩效都放入回归中，如果员工感知信息技术能力和企业绩效之间的关系变弱，则组织变革为部分中介。由表4.16可知，在模型1中，F 值为838.576，对应的 p 值为0.000。调整后的R平方值为0.677，表明模型中的员工感知信息技术能力可以解释企业绩效为 67.7%。因此进一步观察自变量员工感知信息技术能力，其 β 系数为0.823，对应的 p 值为0.000，所以昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力对企业绩效具有正向显著影响。因此假设 H4：零售企业A员工在感知其信息技术能力对企业绩效具有正向显著影响。

在模型2中，F 值为1292.733，对应的 p 值为0.000。调整后的R平方值为

0.764，表明模型中的员工感知信息技术能力可以解释组织变革为 76.4%。因此进一步观察自变量信息技术能力，其 β 系数为0.874，对应的 p 值为0.000，所以昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力对组织变革具有正向显著影响。因此假设 H5：昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力对组织变革具有正向显著影响成立。

在模型3中，F 值为1842.684，对应的 p 值为0.000。调整后的R平方值为0.821，表明模型中的组织变革可以解释企业绩效为 82.1%。因此进一步观察自变量组织变革，其 β 系数为0.907，对应的 p 值为0.000，所以昆明零售企业A员工在感知组织变革对企业绩效具有正向显著影响。因此假设 H6：昆明零售企业A员工在感知组织变革对企业绩效具有正向显著影响成立。同时，进行下一步，对于组织变革在感知信息技术能力和企业绩效之间具有中介效果进行检测。

在模型4中，F 值为182.037，对应的 p 值为0.000。调整后的R平方值为0.825，表明模型中的感知信息技术能力和组织变革可以解释企业绩效为 82.5%。因此进一步观察自变量信息技术能力和中介变量组织变革，其信息技术能力 β 系数为0.131，对应的 p 值为0.000，对比模型1，员工感知信息技术能力影响力变小，同时，其中组织变革 β 系数为0.841，对应的 p 值为0.000，所以昆明零售企业A员工认为组织变革在信息技术能力和企业绩效之间具有中介作用，为部分中介。因此假设 H7：昆明零售企业A员工认为组织变革在信息技术能力和企业绩效之间具有中介作用成立。

表4.16 回归分析

因变量：企业绩效

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	VIF
	企业绩效	组织变革	企业绩效	企业绩效	
	β	β	β	β	
信息技术能力	.823***	.874***		.131***	1.286
组织变革			.907***	.841***	1.286
R ²	.678	.765	.822	.826	
调整后的R ²	.677	.764	.821	.825	
F	838.576***	1292.733***	1842.685***	182.037***	

注：1. *** p < 0.001.

2. β 为标准化回归系数.

资料来源：本研究整理



第 5 章

结论

本章为研究结论与建议，主要梳理了信息技术能力、组织变革和企业绩效之间的关系，根据第4章的研究结果进行整理与归纳，并对研究假设做出结论以及提出相关建议。共分为三节，第一节为研究结论；第二节为研究建议；第三节为研究限制与未来研究建议。

5.1 研究结论

本研究提出7个假设。

对于假设H1：不同背景变项（性别、年龄、职位）在的昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力存在差异。经差异分析结果显示，除不同年龄段员工在感知其信息技术能力上有显著差异外，其他背景变量在感知其信息技术能力上均不存在显著差异，H1部分成立。

对于假设H2：不同背景变项（性别、年龄、职位）在的昆明零售企业A员工在感知企业绩效上存在差异。经差异分析结果显示，除不同年龄段员工在感知企业绩效上有显著差异外，其他背景变量在感知企业绩效上均不存在显著差异，H2部分成立。

对于假设H3：不同背景变项（性别、年龄、职位）在的昆明零售企业A员工在感知组织变革上存在差异。经分析，除不同年龄段员工在感知组织变革上有显著差异外，其他背景变量在感知组织变革上不存在差异，H3部分成立。

对于假设H4：昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力对企业绩效具有正向显著影响。回归分析显示，昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力对企业绩效具有正向显著影响，H4成立。

对于假设H5：昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力对组织变革具有正向显著影响。回归分析显示，昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力对组织变革具有正向显著影响，H5成立。

对于假设H6：昆明零售企业A员工在感知组织变革对企业绩效具有正向显著影响。回归分析显示，昆明零售企业A员工在感知组织变革对企业绩效具有正向显著影响。H6成立。对于假设H7:昆明零售企业A员工认为组织变革在信息技术能力和企业绩效之间具有中介作用。。回归分析显示，昆明零售企业A员工认为组织变革在信息技术能力和企业绩效之间具有中介作用，H7成立。

根据第四章的研究分析，验证研究假设，结果如表5.1 研究启示

表5.1 假设检验

序号	假设	验证结果
H1	不同背景变项（性别、年龄、职位）的昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力存在差异。	部分成立
H2	不同背景变项（性别、年龄、职位）的昆明零售企业A员工在感知企业绩效上存在差异。	部分成立
H3	不同背景变项（性别、年龄、职位）的昆明零售企业A员工在感知组织变革上存在差异。	部分成立
H4	昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力对企业绩效具有正向显著影响。	成立
H5	昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力对组织变革具有正向显著影响。	成立
H6	昆明零售企业A员工在感知组织变革对企业绩效具有正向显著影响。	成立
H7	昆明零售企业A员工认为组织变革在信息技术能力和企业绩效之间具有中介作用。	成立

5.1.1 不同背景变项（性别、年龄、职位）的昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力不存在差异。

通过对不同性别、年龄、职位的昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力的差异分析，可以得出除了年龄对该企业员工在感知信息技术能力上有差异外，其余变项均无差异。究其原因可能是因为不同年龄段的人对于信息技术的接受程度不同。通过分析可以知道25岁以下年龄段的人对于信息技术能的感知是最强的。可能是因为我国信息技术教育启蒙越来越早，且越来越精细，所以让年轻人对信息技术的要求也就越高。现代社会讲究工作效率，而有好的信息技术支撑可以让工作效率有显著提高，且还可以让工作化繁为简。所以，年龄较小的员工对于信息技术能力的要去也就越高。

5.1.2 不同背景变项（性别、年龄、职位）的昆明零售企业A员工在感知企业绩效上不存在差异。

通过对不同性别、年龄、职位的昆明零售企业A员工在感知企业绩效的差异分析，可以得出，除了不同年龄员工在对感知企业绩效上有差异外，其余变项的条件下均没有差异。其中25岁以下的员工在对感知企业绩效上更为强，其原因可能因为年轻人正处于事业的上升阶段，而年轻人们更想要的是在一个绩效较好的企业得到能力的提升和经验的积累，其余年龄段的员工，因为已经有一定的工作经验，所以对于这方面要求并不会很高。其余变项而言，无论男性还是女性，工作都是一样，于他们而言自己的性别和企业的绩效是没有什么关系的。而对于职位来说，大家更加注重的是自身的收入是多少，只要自身的收入稳定，企业绩效好坏自己并不会太介意。

5.1.3 不同背景变项（性别、年龄、职位）的昆明零售企业A员工在感知组织变革上不存在差异。

通过对不同性别、年龄、职位的昆明零售企业A员工在感知组织变革的差异分析，可以得出，除了不同年龄员工在对感知组织变革上有差异外，其余变项的条件下均没有差异。其中的原因可能是因为当代社会竞争压力比较大，不同

年龄段的人均有来自不同方面的压力，对于工作而言，更加追求稳定性，然而组织变革带来的将会是企业的动荡，人事变动也会比较频繁。稍有不慎，对于自己的工作会有不同程度的影响，故而无论哪个年龄的人都会对其有不同程度的感知差异。而现在是较为平等的社会，对于性别歧视的现象发生的情况相对于以前较小，故而不同性别的员工对于组织变革的感知较小。而组织的变革对于职位而言，是挑战也是机遇，大家更多的是想要将它视为机遇。

5.1.4 昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力对企业绩效具有正向显著影响。

通过本文的研究结果显示，昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力对企业绩效具有正向显著影响。通过研究显示，企业员工感知到企业信息技术能力越强，企业的绩效也就越好。其原因可能是因为现代企业无论做什么都离不开信息技术的支撑，而企业拥有强大的信息技术能力可以让企业的工作效率更高，处理工作能力越强，市场竞争力也就随之越强，从而企业绩效也就随之变好。

5.1.5 昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力对组织变革具有正向显著影响。

通过本文的研究结果显示，昆明零售企业A员工在感知其信息技术能力对组织变革具有正向显著影响。说明信息技术能力较强的企业，其组织变革会更加容易。由于现代企业大部分都需要强大的信息技术的支持，而企业拥有较强的信息技术能力，企业推动变革也会比较容易，组织变革转型也会比较容易，而每一次的组织变革将会把企业推上一个新高度，新台阶。

5.1.6 昆明零售企业A员工在感知组织变革对企业绩效具有正向显著影响。

通过本文的研究结果显示，昆明零售企业A员工在感知组织变革对企业绩效具有正向显著影响。说明组织变革容易的企业，其企业绩效也会更加好。组织变革比较容易的企业，企业转型也会比较容易，而当企业发展到了瓶颈期或者

在该程度很难再有所突破时，比较容易转型的企业，更容易找到出路，变革后的企业更容易让企业的绩效达到一个新高度，也更加能保证企业的绩效发展稳定或是增长。

5.1.7 昆明零售企业A员工认为组织变革在信息技术能力和企业绩效之间具有中介作用。

通过本文的研究结果显示，昆明零售企业A员工认为组织变革在信息技术能力和企业绩效之间具有中介作用。由此可以说明，信息技术能力越强的公司，其组织变革能力越强，故而其企业绩效也会越好。由于企业的信息技术能力越强，表明了该企业的科技能力越强，现代科技发展迅速，若企业能跟上科技发展，企业自身的发展也会越快，企业的也会越强，企业接受新鲜事物的能力也会越强，从而推动企业的变革也会越容易，企业的变革会给企业带来新的生机，从而企业的绩效也会越来越好。

5.2 研究启示

通过了该研究我们可以看出企业的信息技术能力、组织变革都会影响到企业绩效。所以通过该研究可以给到企业以下几个启示：

企业应当注重对于信息技术能力的增强。现代社会，是科技社会，是信息技术社会，人们的生活都与网络信息等息息相关，也因为信息技术让人们的生活更加方便，而人们一旦适应了方便的生活方式便不会再结束复杂的生活方式，所以若企业跟不上现代信息技术的发展，那等待企业的将会是慢慢被社会淘汰，所以企业应当跟上社会发展的步伐，利用信息技术结合自己特色的经营手段来发展，让企业自身的发展更加现代化，科技化，技术化，企业才能有更好的将来。

企业应当时刻跟随社会发展的变化，进行变革。现代社会发展飞速，而企业要想能长久的发展就必须跟紧社会发展的步伐。有的时候，社会发展会有因为一个小的东西而有非一般的发展，企业这时候就需要时刻保持变化，当发现

自己发展缓慢或者停滞不前的时候，企业就需要做变革。企业需要时刻关注社会的发展趋势，去不断做一些变革来适应社会，来适应市场，一次来让自己的企业能够发展的更好。

企业信息技术能力的增强能让企业得到市场的第一手信息，及时的信息可以让企业的变革更加容易，现在的企业需要时时刻刻都在做一些变革，无论大变革还是小变革，只有不断强自身信息技术能力，从而将更容易推动企业变革，从而让企业的绩效越爱越好。

5.3 研究限制与未来展望

5.3.1 研究限制与不足

本研究所使用的方法与研究设计，虽然已尽力达到严谨的目标，在实证结果上也获得了具有理论价值的结果，但在研究执行的过程中难免会受到一些限制，以致使研究不够完善。其限制为以下几点，以提供后续研究者作为研究上的考虑：

样本对象单一。由于本研究仅是对昆明的零售企业A员工进行调查，仅代表该公司员工的想法，而零售行业的企业众多，若扩大调查对象群体，则可能得出的结论与现在的结论有所差异，并不能代表行业现象。

研究框架变量不足。本研究影响企业绩效的变量仅为信息技术能力和组织变革。然而，能够影响企业绩效的因素还有很多，并不仅是本文中的因素，还有其他众多因素也会对企业绩效造成影响，本文中得出的结论并不能代表所有影响因素下的结果。

样本数量不足。本文中发放的问卷数量为为521份，回收问卷数量为442份，有效可用问卷数量为400份，调研对象并为覆盖该公司所有员工。若调研对象覆盖该公司所有员工，则最终结果可能与现在的结果有所差异。

5.3.2 未来展望

零售行业是自古以来一直存在的行业，以前多为线下实体店销售，然而现在更是新增了电子商务的形式，新型零售模式对传统零售模式冲击较大，故而许多传统零售企业受到了不小的冲击。但是，随着电子商务的发展越来越好，这对于这些传统零售企业也是不错的机遇。电商的崛起，给零售企业开辟了一条新的销售道路，而众多的销售以及营销渠道，则让零售企业能更上一个台阶。

众所周知，零售企业A是传统线下零售企业，而电商的崛起，若该企业抓住激活，则该企业将获得众多的销售渠道，现在社交app，短视频平台，在线销售平台等平台都是该企业的销售渠道。而本研究中，在电子商务的背景下研究信息技术能力与企业绩效的相关性，组织变革作为中介作用来做研究。然而，在电商背景下影响企业绩效的因素众多，后续研究者可以在本研究基础上继续增加相关影响因素，扩大研究范围，使得研究更具有立体性以及全面性。



参考文献（续）

- Ross, J. W., Beath, C. M., & Goodhue, D. L. (1996). Develop long-term competitiveness through IT assets. *Sloan Management Review*, 38(1), 31-42.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic management journal*, 12(S2), 5-29.
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?. *Strategic management journal*, 24(8), 745-761.
- Zhang, M., Tansuhaj, P., & McCullough, J. (2009). International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(4), 292-322.
- 聂林海. (2014). 我国电子商务发展的特点和趋势. *中国流通经济*, 28(6), 68-91.
- 来有为, & 王开前. (2014). 中国跨境电子商务发展形态、障碍性因素及其下一步. *改革*, 7(5), 68-74.
- 聂林海. (2015). "互联网+"时代的电子商务. *中国流通经济*, 29(6), 5.
- 李广乾, & 陶涛. (2018). 电子商务平台生态化与平台治理政策. *管理世界*, 34(6), 104-109.
- 邵鹏, & 胡平. (2016). 电子商务平台商业模式创新与演变的案例研究. *科研管理*, 37(7), 82-88.
- 黄敬宝. (2015). "互联网+"时代的青年就业与新思维. *中国青年社会科学*, 34(5), 43-49.
- 桑强. (2004). 以流程再造为中心的组织变革模式. *管理科学*, 17(2), 90-20.
- 妙英丽, & 梁文倩. (2017). 电子商务环境下消费者行为分析. *福建质量管理*, 4(4), 8-11.
- 石书玲. (2002). 当代企业组织结构变革的基本趋势. *天津商业大学学报*, 22(2), 20-23.


参考文献（续）

- 林志扬, & 李海东. (2012). 组织结构变革中的路径依赖与路径突破. *厦门大学学报: 哲学社会科学版*, 8(1), 133-140.
- 李慧才, & 邓小克. (2007). 变革领导力研究述评. *首都经济贸易大学学报*, 9(2), 103-110.
- 徐长江, & 时勘. (2003). 组织文化的变革及其领导策略. *心理与行为研究*, 1(2), 200-204.
- 许大明, & 梁威. (2007). 人力资源管理柔性化与组织变革. *商业时代*, 3(13), 42-69.
- 黄丹樾. (2005). 人力资源管理在组织变革中的核心作用. *商业研究*, 4(19), 6669.
- 柯健, & 裴亮亮. (2008). 组织变革中的人力资源管理对策. *中国人力资源开发*, 4(6), 10-13.
- 白东蕊, & 岳云康. (2010). *电子商务概论*. 北京: 人民邮电出版社.
- 刘宁杰, & 梁儒谦. (2011). *企业管理概论*. 北京: 人民邮电出版社.
- 周三多. (2014). *管理学*. 北京: 北京高等教育出版社.
- 秦勇, & 李东进. (2013). *管理学--理论: 方法与实践*. 北京: 清华大学出版社.
- 李倩. (2019). *C2B 电子商务企业盈利模式研究——以海尔为例* (硕士学位论文). 河北经贸大学, 中国.
- 冯萌. (2019). *中日跨境电商的发展现状及对策研究* (硕士学位论文). 安徽大学, 中国.
- 郭庆然, & 杨东涛. (2008). 高管薪酬与经营者机会主义——基于面板数据的实证研究. *江西金融职工大学学报*, 21(6), 70-72.
- 陈敏玲, & 毛瑞新. (2020). 基于主成分分析法的中国房地产市场实证研究. *淮阴工学院学报*, 29(3), 88-94.
- 方静怡. (2009). 企业社会责任报告模式的比较研究. *管理学报*, 6(2), 246-263.

参考文献（续）

- 叶陈刚, & 裘丽. (2016). 公司治理结构、内部质量控制与企业财务绩效. *审计研究*, 2, 104-112.
- 李红浪. (2005). 市场经济时代对企业文化的再认识. *企业经济*, 9, 93-94.
- 王贵卿. (2005). 民营企业委托-代理关系中的激励和约束机制. *商业研究*, 23, 75-77.
- 裴政. (2020). 人力资源要素与企业创新绩效——基于上海科技企业的实证研究. *研究与发展管理*, 32(4), 136-148.
- 林新奇. (2010). 高层管理团队特征与企业财务绩效关系的实证研究——以我国房地产上市公司为例. *浙江大学学报（人文社会科学版）*, 41(3), 190-197.
- 程金林, & 石金涛. (2006). 合作创新中信息沟通必要条件及管理对策. *科学进步与对策*, 4(2), 52-57.
- 黄丽华, & 张嵩. (2003). 信息技术风险及其管理. *合肥大学学报（自然科学版）*, 26, 850-852.
- 王丹. (2014). 第三方企业电子商务平台应用现状及对策研究. *管理观察*, 2(5), 56-58.



The image features a large, faint watermark of the Rangsit University logo in the background. The logo is circular, with a stylized flame or sunburst design at the top. Below the logo, the text "มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University" is written in a semi-circle.

附录 A

对昆明地区零售企业A某门店电商部门主管的访谈报告

一、访谈思路设计

首先了解该企业电子商务部门的设立原因，是否部门设立满足消费者市场需要、部门产品是否满足电商需求、是否有电子商务平台作为线上中介、是否有电子商务物流作为线下中介？其次了解该企业电子商务部门的设立过程，是否有上级部门对电子商务进行统一管理、部门的设立是以专业化为基础的职能部门还是以为实现某一目的为基础的事业部门、是否形成了合作性奖励机制？

二、访谈记录摘要(未进行录音)

问：从消费者的角度，谈一下快检仓的设立原因？

答：消费者要从网上购物，零售企业A为了挣钱，就设立了快检仓。

问：快检仓平时使用的电商平台和物流平台是什么？

答：美团和饿了么。

问：电商平台和物流平台都是美团和饿了么吗？

答：是的。

问：零售企业A有没有内部的电商平台和物流平台可以使用？

答：零售企业A被苏宁易购收购了，倒是有自己的平台，但是顾客不用，所以我们最常用的还是美团和饿了么。

问：快检仓配送的产品是什么？和卖场线下的产品一致吗？

答：基本卖场里的产品，我们快检仓都有。

问：快检仓对于一些不太适合配送的产品是怎么实现配送的，比如生鲜或者易碎物品。

答：对于生鲜，我们会在包裹中添加冰袋；对于易碎物品，使用泡沫板打包。

问：我们这个部门是只被店长领导，还是在店长之外也有一个上级的总的电商部门，进行领导昆明所有的快检仓？

答：被店长领导，也有一个上级部门领导。

问：上级的电商部门在经营当中起到什么作用？

答：监督各个门店运行、网上的活动、给各个门店发后台的数据等。

问：快检仓的员工是专门从事电商的，还是由各个部门进行轮岗？

答：单少的时候就是我们部门员工自己干，单多了，哪个部门的人闲，就会来帮忙。

问：和帮忙的员工相比，快检仓部门员工的专业化体现在哪？

答：我们部门的员工拣货比他们快，我们能同时接三四个单，先捡什么后捡什么也比他们熟悉，打包也比他们快。

问：您认为快检仓的员工整体意识强不强，会不会互相合作？如果强，都是怎么合作的？

答：整体意识还是强的，也会互相合作。如果有同事打包完了又有新的单，恰好我要去送包裹，就会帮他送一下。

问：您认为这种整体意识是怎么形成的？

答：如果我们店的接单量比别的店低，或者投诉率比别的店高，我们部门就要加班、不给调休什么的。

三、访谈观点提炼

一、电子商务部门的设立原因

问：消费者角度谈设立原因？

答：消费者要从网上购物，零售企业A为了挣钱，就设立了快检仓。

1.消费者需要企业设立电子商务部门。

问：快检仓平时使用的电商平台和物流平台是什么？

答：美团和饿了么。

2.有美团和饿了么作为电子商务平台和物流平台，支撑电子商务部门设立。

问：电商平台和物流平台都是美团和饿了么吗？

答：是的。

问：零售企业A有没有内部的电商平台和物流平台可以使用？

答：零售企业A被苏宁易购收购了，倒是

有自己的平台，但是顾客不用，所以我们最常用的还是美团和饿了么。

问：快检仓配送的产品是什么？和卖场线下的产品一致吗？

答：基本卖场里的产品，我们快检仓都有。

问：快检仓对于一些不太适合配送的产品是怎么实现配送的，比如生鲜或者易碎物品。

答：对于生鲜，我们会在包裹中添加冰袋；对于易碎物品，我们会使用泡沫板打包。

二、电子商务部门的进入方式

问：我们这个部门是只被店长领导，还是在店长之外也有一个上级的总的电商部门，进行领导昆明所有的快检仓？

答：被店长领导，也有一个上级部门领导。

问：上级的电商部门在经营当中起到什么作用？

答：监督各个门店运行、网上的活动、给各个门店发后台的数据等。

问：快检仓的员工是专门从事电商的，还是由各个部门进行轮岗？

答：单少的时候就是我们部门员工自己

3.企业的产品能够实现电子商务的配送，其中，生鲜加冰袋、易碎物品包泡沫板。

1.部门以中心化的方式进入了企业，有上一级电子商务部门统一协调，并起到了居中协调的作用。

2.部门以职能部门的形式进入了企业，员工专门负责电子商务业务，并有专业性。

干，单多了，哪个部门的人闲，就会来帮忙。

问：和帮忙的员工相比，快检仓部门员工的专业化体现在哪？

答：我们部门的员工拣货比他们快，我们能同时接三四个单，先捡什么后捡什么也比他们熟悉，打包也比他们快。

问：您认为快检仓的员工整体意识强不强，会不会互相合作？如果强，都是怎么合作的？

答：整体意识还是强的，也会互相合作。如果有同事打包完了又有新的单，恰好我要去送包裹，就会帮他送一下。

问：您认为这种整体意识是怎么形成的？

答：如果我们店的接单量比别的店低，或者投诉率比别的店高，我们部门就要加班、不给调休什么的。

3.形成了合作机制，但却是通过惩罚而非奖励形成的。

四、访谈总结

昆明地区零售企业A电子商务部门的设立符合了《电子商务概论》中关于电子商务要素的设定，即满足了消费者、产品、平台、物流四要素的规定。昆明地区零售企业A电子商务部门的设立也符合了结构适应理论关于部门进入组织的具体情况，即设立中心化、职能部门化、合作机制的规定，但是在合作机制问题上，是通过惩罚而非奖励形成的。



附录 B

员工访谈问卷调查

1.基本信息

职位：_____ 入职时长(年)：_____ 之前部门(如果有)：_____

2.您平时进行网上消费的频率是：_____

A.经常 B.偶尔 C.从不

3.您认为卖场中有多少商品可以在网上售卖：_____

A.全部 B.大部分 C.很少

4.您认为店长和上级电子商务部门哪一个对快检仓电商业务的管理更多：

A.店长 B.上级电商部门 C.一样

5.您与其他部门对电子商务的熟悉程度是(包括业务水平、对活动策划的理解等)：_____

A.一样 B.我更熟悉 C.他更熟悉

6.您认为自己在当前阶段的工作中，所获得的报酬是：_____

A.偏少的 B.正常的 C.偏多的

7.您认为自己在当前阶段的工作中，所付出的精力是：_____

A.偏少的 B.正常的 C.偏多的


8.您认为自己在前一阶段的工作中，所获得的报酬是：_____

A.偏少的 B.正常的 C.偏多的

9.您认为自己在前一阶段的工作中，所付出的精力是：_____

A.偏少的 B.正常的 C.偏多的

10.您对快检仓部门还有什么意见？

The logo of Rangsit University is a circular emblem. At the top is a stylized flame or sunburst. Below it, a series of radiating lines form a larger circle. The text 'มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University' is written in a pinkish-red font along the bottom arc of the emblem.

附录 C

调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

尊敬的先生/女士：

您好！

首先感谢您拨冗填写这份研究问卷。

我是兰实大学的研究生，正在做一项有关中国昆明零售企业信息技术能力对企业绩效的影响研究。希望占用您的一点时间来填写一下这份调查问卷，您只需根据平时真实的感受进行作答即可。

问卷填写时间大约三分钟，采用不记名方式作答，问卷所得资料仅用于学术研究及统计分析，个人基本资料绝不会对外公布或用于其他方面，答案没有对错之分，敬请放心，依此问卷内容即可。

诚挚地感谢您在百忙之中抽空填写本问卷，在此献上十二万分的谢意。

敬祝您 身体健康、万事如意！

第一部分

此部分为信息采集，均为单选题形式，请在题项后的括号内填入您的选项号

1. 您的性别是：

男 女

2. 年龄：

25岁以下 26-35岁 36-45岁 45岁以上

3. 您的职位是：

普通员工 基层管理人员 中层管理人员 高层管理人员

4. 您的学历是：

大专及以下 本科 研究生（硕士或博士）

5. 您的月所得是：

5000元及以下 5001-10000元 10000元以上

6. 您的工作年限是：

1年以下 1-5年 6-10年 10年以上

第二部分

此部分是问卷正文，为表格形式，从1到5分别表示非常不同意、不同意、中立、同意、非常同意，请根据您所在的企业的情况选择选项符号，并在表格中题项对应的方框内打“√”，以表达你对上述陈述的同意或不同意程度。

项目	非常 不符合	不 符合	一 般	符 合	非常 符合
1. 我们公司在昆明拥有非常充足数量的计算机设施和良好的内外部网络。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我们公司在昆明的 IT 部门人员拥有充足的 IT 专业知识。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我们公司在昆明的 IT 部门与业务部门之间具有良好的沟通能力，能及时发现其业务上的 IT 需求，并提供相应的技术支持。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我们公司在昆明的信息系统有力地支持了企业内各部门的信息和知识的共享与传递。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 贵公司的信息系统能够有效地获取客户和市场信息，并预测客户的需求变化。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我们公司在昆明的信息技术的使用极大地方便了外界对企业产品和服务的相关信息的获取及其动态的了解。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我们公司在昆明的信息系统有效地提升了企业与合作伙伴的协调和沟通能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我们公司在昆明的信息系统能够帮助企业发现产品和服务存在的问题，并促进其改善。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 贵公司关注经营环境的变化和竞争对手的战略导向，并能够根据其变动适时调整战略。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我们公司在昆明以满足客户需求作为战略目标，并进行系统地客户满意度的调查评估。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我们公司在昆明把非核心的支持性业务进行外包作为企业战略的重要内容。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 贵公司善于自我否定和更新，将内生性创新机制的形成作为重要战略。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我们公司在昆明的组织结构层级减少，中层管理人员数量下降，组织结构趋于扁平化。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我们公司在昆明给予基层员工很大的工作自主权。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我们公司在昆明为完成某些共同任务，能够快速与合作伙伴建立虚拟团队，组织边界趋于模糊化。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. 我们公司在昆明注重控制纵向一体化程度，企业规模没有明显扩大。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我们公司在昆明的业务流程具有柔性，能够以客户个性化需求变化为导向，迅速调整其业务流程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我们公司在昆明积极进行改善产品和服务质量为目标的业务流程的持续改进，从而提高客户满意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我们公司在昆明的主要业务流程涉及的各部门之间具有较好的协调和沟通能力（如采购部门、电商部门等）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我们公司在昆明的业务流程能够很好地支持企业的产品和服务创新活动	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 我们公司在昆明近三年的平均净资产收益率高于主要竞争对手	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 我们公司在昆明近三年的平均主营业务收入高于主要竞争对手	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 我们公司在昆明近三年的市场份额高于主要竞争对手	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 我们公司在昆明的主营业务收入增长速度持续高于主要竞争对手	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 我们公司在昆明的客户满意度在行业中处于领先水平	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 我们公司在昆明的员工士气在同行业中处于高涨的水平	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



个人简历

姓名	岳乘旭
出生日期	1997年02月10日
出生地	黑龙江省大庆市
教育背景	本科：云南师范大学文理学院 专业：旅游管理，2015年06月 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2022年11月
联系地址	云南省昆明市
联系邮箱	you98188@126.com

