

# 董事会非正式层级对企业数字化转型的影响研究

刘婧

(上海东海职业技术学院经管学院 山东滨州 201100)

**摘要:** 在当前数字经济时代,企业数字化转型已成为推动企业持续发展的关键动力。本文对董事会非正式层级对企业数字化转型的影响展开研究。研究发现董事会非正式层级的存在能促进信息的自由流动和知识共享,加速企业对新技术的采纳和应用。非正式层级还有助于缓解正式层级过程中带来的一些决策僵化问题,提高企业对市场变化的响应速度,加快企业数字化转型的脚步。

**关键词:** 董事会;非正式层级;企业数字化转型

## 引言

目前,我国正积极推进“数字中国”的建设。企业作为经济体系的基本单元,其数字化转型是数字经济生态构建的核心,也是企业维持和增强竞争力的关键策略<sup>[1]</sup>。然而,许多传统企业在数字化转型的道路上遇到了阻碍,他们渴望变革却又因种种原因犹豫不决,缺乏明确的转型路径。过去,人们过分强调董事会的正式层级和结构,而忽视了非正式层级在决策过程中的作用。实际上,在数字化转型的复杂过程中,非正式层级可以提供一种更为灵活和人性化的决策支持,打破正式层级的局限,提高企业的适应性和创新能力。这种非正式的互动和关系网络,能促进信息的快速流通,增强团队的凝聚力,从而在快速变化的市场环境中为企业赢得先机。因此,本研究着眼于董事会非正式层级对企业数字化转型中的影响,优化非正式层级结构来促进企业的数字化进程。

## 一、董事会非正式层级概述

董事会非正式层级是指在董事会内部,成员之间基于个人的社会资本、声誉和影响力而自然形成的等级结构<sup>[2]</sup>。这种结构并非由公司章程或正式规章制度所规定,而是基于成员间的相互认可和尊重。在这种层级中,某些成员因其卓越的能力、广泛的人脉或显著的行业声誉而获得更高的地位,从而在决策过程中发挥更大的影响力。这种非正式的层级关系有助于在董事会内部建立一种非正式的沟通和协作模式,它能够促进信息的有效流通,加强成员间的协调与合作,从而提高董事会的决策质量和企业的治理效率。

## 二、企业数字化转型的必要性与重要性

### (一) 提升企业竞争力与市场响应速度

在数字化时代,企业若想保持竞争优势,必须进行数字化转型。这一转型不仅关乎企业能否有效利用数字技术提升运营效率,更关乎其能否在激烈的市场竞争中快速适应和反应。数字化转型能使企业通过数据分析和智能决策支持系统,实现对市场动态的实时监控,做出更加精准和迅速的调整。数字化转型还有助于企业构建更加灵活的供应链和价值链,使其能够快速响应客户需求变化,推出创新产品和服务。

### (二) 优化资源配置,实现高效运营

在数字化经济的背景下,企业引入先进的数字技术能对资源进行更加精准和高效的配置,从而提升整体的运营效率。在提升资源配置质量方面,数字化转型有助于企业在人力资源配置上做出更加科学的规划,通过数据分析来优化人才结构,提升员工的综合素养和技能;在财务资源配置上,数字化转型通过财务流程优化和投资风险评估,帮助企业合理分配资金,降低财务风险;而在技术资源配置方面,企业则通过数字化转型提升IT系统的效率,确保技术资源的有效利用。

### (三) 推动创新驱动,增强企业可持续发展能力

数字化转型是企业创新驱动的核心,它为企业可持续发展注入了新的活力。在这一过程中,企业可以利用数字技术,来发掘新的商业模式和增长点。数字化不仅加速了产品和服务的创新,还提高了企业对市场变化的适应能力,使其能够快速响

应客户需求,推出个性化解决方案。同时,数字化转型还能有效促进企业内部管理的现代化。这种以创新为主导的转型,使企业在竞争激烈的市场中保持领先地位,确保了其长远发展的动力和潜力。

## 三、董事会非正式层级对企业数字化转型的影响

### (一) 加速决策过程,提升数字化战略执行效率

非正式层级,往往基于成员间的个人关系和信任,能够成为加速决策过程的催化剂。在这一层面上,董事会成员通过日常的非正式交流和沟通,迅速分享市场信息、技术动态和竞争态势,从而使得决策更为敏捷和灵活。这种基于信任的非正式互动,有助于跨越组织层级,减少正式会议中的官僚程序,使得数字化战略的制定和执行更加高效<sup>[3]</sup>。

当面临企业紧迫的转型需求时,非正式层级的董事会成员迅速集结,基于已有的共识和信任,快速做出决策,减少不必要的讨论和犹豫。这种决策的高效率,将会直接影响到数字化项目的推进速度和实施质量。同时,非正式层级中的高层级成员,通常拥有丰富的行业经验和资源,他们的领导力和影响力可以促进跨部门的协作,确保数字化战略在企业内部得到有效传达和执行。在数字化战略的执行过程中,非正式层级的董事会成员还能通过个人网络,为企业引入关键技术和人才,或是推动与外部合作伙伴的战略联盟,这些都将大大加速企业数字化转型的步伐。

### (二) 增强信息共享,促进技术资源的有效整合

由于董事会成员通常具有广泛的行业联系和资源渠道,他们在非正式互动中分享的洞见和信息,往往能够为企业提供更宝贵的技术趋势和创新机会。这种信息共享的文化,有利于打破部门间的壁垒,促进跨领域的协作,使得企业在技术资源的获取和应用上更加灵活和高效<sup>[4]</sup>。在非正式层级中,董事会成员之间的信任和默契,使得他们更愿意分享关键信息,这种较为开放的信息流通机制,为企业提供了一个快速反应和决策的平台,帮助企业数字化转型中抢得先机。同时,非正式层级的成员还可以利用个人影响力,推动企业内部对新技术的接受和应用,加速技术资源的整合和创新成果的落地。不仅如此,董事会非正式层级的成员在促进技术资源有效整合方面,还能发挥其在战略规划和资源配置中的作用。他们能通过非正式的讨论和建议,影响企业的技术投资方向和研发重点,确保企业在数字化转型中的技术资源得到最优化的配置。

### (三) 减少内部冲突,提升对数字化转型的协同一致性

在企业推进数字化转型的关键时刻,董事会非正式层级的成员通过建立非正式的沟通桥梁,可以有效减少内部冲突,进而提升整个组织对数字化转型的协同一致性。在非正式的交流中,董事会成员能以更为轻松和开放的态度探讨转型中遇到的挑战和疑虑,这种氛围可以有效缓解正式会议中可能出现的紧张和对立情绪。

由于非正式层级的成员通常在企业内部拥有较高的声望和影响力,他们能够在私下里通过专业能力,去说服和引导其他成员,减少因利益分歧或观念差异导致的冲突。这种非正式的

影响力,使得董事会在面对数字化转型的决策时会更加团结和一致,形成强有力的领导核心。除此之外,非正式层级的成员还能够利用其在组织内外的人脉资源,协调不同利益相关方的期望和需求,促进内部团队之间的理解和合作。他们可以在非正式的聚会或私下沟通中,传达数字化转型的长远意义和紧迫性,增强团队成员对转型目标的认同感和归属感。在实际操作中,非正式层级的成员还能帮助企业识别和解决那些可能阻碍数字化进程的障碍,如文化阻力、组织惯性等。通过非正式的干预和调解,促进企业内部的和谐与协同,为数字化转型提供一个稳定而和谐的内部环境。

#### (四) 提升风险管理能力,推动数字化转型的顺利推进

非正式层级的成员由于其丰富的经验和深厚的行业洞察,往往对潜在的市场风险和转型过程中可能遇到的问题有着更为敏锐的觉察力。在交流和讨论中,这些成员能及时地识别和评估数字化转型过程中的各种风险,包括技术风险、市场风险以及运营风险等,并运用他们的专业知识和经验,提出有效的风险应对策略。这种敏锐风险感知和快速响应机制,有助于企业在面对不确定性时能够迅速调整策略,减少风险带来的负面影响。非正式层级的成员还能够关键时刻发挥领导作用,协调各方资源和力量,确保风险管理措施得到有效执行。他们的参与和支持,不仅能够增强企业对风险的抵御能力,还能在风险发生时,快速组织应对,确保数字化转型项目能够持续稳定地向前推进。

#### 四、董事会非正式层级提高企业数字化转型的优化策略

##### (一) 强化高层之间的沟通与协作机制

为了充分发挥董事会非正式层级在企业数字化转型中的积极作用,强化高层之间的沟通与协作机制是关键。一,定期举行非正式的高层聚会,提供一个轻松的环境,让董事会成员能在非正式的氛围中交流思想、分享见解,增强彼此间的信任和理解。聚会可以围绕数字化转型的特定议题,如新兴技术趋势、行业案例分析等,促进成员间的信息共享和经验交流。二,鼓励董事会成员建立跨部门的沟通渠道,如设立专项小组或工作组,负责协调和推进数字化项目。这些小组由不同背景和专长的成员组成,确保多元化的观点和建议能够被充分考虑。通过这种方式,非正式层级的成员既可以及时了解转型进展,还能在遇到问题时迅速作出反应,提供指导和支持。三,企业应当利用数字化工具,如企业社交平台、协作软件等,来促进董事会成员之间的即时沟通和协作。这些工具可以帮助成员们跨越地理和时间的限制,实现无缝的信息流通和任务协调,使成员更加紧密地协作,形成推动企业数字化转型的强大合力。

##### (二) 合理分配权力,增强决策灵活性

在企业数字化转型的过程中,董事会非正式层级的成员可以通过合理分配权力来增强决策的灵活性。一,董事会需设立专门的数字化转型委员会,由具有相关经验和技能的董事组成,赋予他们在转型决策中的主导权。这样的安排是为了确保决策过程更加专业和高效,同时也能充分利用非正式层级中的意见领袖的影响力。二,董事会应当鼓励成员之间的权力下放,允许在一定范围内的决策可以由跨部门团队或项目组自主进行。这种分散式的决策模式可以减少层级间的沟通成本,加快响应速度,使得企业能够更快地适应数字化转型中的快速变化。三,董事会还应当建立一种动态的权力调整机制,根据转型项目的进展和市场环境的变化,及时调整各成员的权力和责任。这种机制一方面可以确保权力分配与企业战略目标保持一致,另一方面还能激发非正式层级成员的主动性和创造性,促进他们在转型过程中发挥更大的作用。四,定期开展会议和沟通,董事会成员可以就权力分配和决策流程进行讨论和反馈,确保权力分配的合理性和决策的灵活性。

##### (三) 推动董事会多元化,提升技术专业能力

为了提升企业数字化转型的成功率,董事会非正式层级应当推动成员构成的多元化,并着力提升整体的技术专业能力。

一,董事会可以引入具有不同背景和专业知识的成员来丰富非正式层级,这样多元化构成有助于为董事会带来新鲜的视角和创新思维,增强决策的全面性和前瞻性。二,董事会应当鼓励和支持现有成员参与各种技术培训和职业发展课程,以提升他们对新兴技术的理解和应用能力。这包括对数字化工具和平台的学习,还应涵盖对行业趋势、数据分析、云计算等关键领域的深入探讨。通过持续学习和知识更新,董事会成员能更好地把握数字化转型的脉络,为企业的转型之路提供坚实的技术支持和战略指导。三,董事会还可通过建立与外部专业机构的合作关系,比如与高校、研究机构或专业咨询公司建立联盟,来获取最新的技术洞察和行业最佳实践。这些合作能为董事会提供宝贵的外部资源,帮助成员及时了解技术发展的最新动态,从而在非正式层级的讨论中引入更多基于事实和数据的决策依据。四,董事会应当在非正式层级中营造一种开放和包容的文化,鼓励成员们分享自己的见解和经验,以及对数字化转型的个人理解,在成员之间建立起基于共同目标和相互尊重的合作关系,从而更有效地推动企业的数字化转型进程。

#### (四) 建立信息透明制度,促进资源共享与协调

在董事会非正式层级中建立信息透明制度是提高企业数字化转型效率的关键策略。一,制定明确的信息披露政策,确保所有董事会成员都能及时获取到关于企业运营、市场动态、技术进展等方面的最新信息。这种透明度有助于减少信息不对称,确保决策基于最准确的数据。二,董事会应当利用数字化平台和工具,如企业内部网、共享数据库和协作软件,来促进信息的共享和流通。这些工具可以有效提高信息传递的效率,还能帮助成员们更好地协调资源和行动。三,为了进一步促进资源共享与协调,董事会可以设立专门的工作小组或委员会,负责监督信息透明制度的执行,并确保资源在不同部门和项目间的有效分配,保证从高层到执行层的信息和资源流通无阻。四,董事会应当定期评估信息透明制度的效果,收集反馈,并根据实际情况进行调整。这种持续的评估和改进有助于确保信息透明制度始终能够满足企业数字化转型的需求,促进企业内部的协同工作,加快转型步伐。

总结:本文在深入探究董事会非正式层级对企业数字化转型的影响后,得出结论,非正式层级在促进企业适应和引领数字化变革中扮演着至关重要的角色。另外,本文最后强调了加强高层沟通、权力的合理分配、董事会成员的多元化以及信息透明制度对于提高企业数字化转型成功率的重要性。这些发现为企业提供了宝贵的洞见,帮助他们在不断变化的商业环境中做出更加明智的战略决策。

#### 参考文献:

- [1]凌华,王璇.董事会非正式层级与企业金融化[J].审计与经济研究,2023,38(05):119-127.
- [2]赵薇,陈娜.董事会非正式层级、数字化转型与企业 ESG 表现——环境不确定性的调节效应[J].工信财经科技,2024,(03):45-59.
- [3]邱静,范钦钦.独立董事社会资本与企业数字化转型:“资源依赖”还是“资源诅咒”[J].商业研究,2023,(03):136-145.
- [4]刘冀徽,田青,吴非.董事长研发背景与企业数字化转型——来自中国上市企业年报文本大数据识别的经验证据[J].技术经济,2022,41(08):60-69.

作者简介:刘婧,1984,女,汉族,籍贯:山东省滨州市,工作单位:上海东海职业技术学院经管学院,讲师,硕士研究生。研究方向:审计

课题名称:数字化转型对企业董事会资本的影响研究。课题编号:DHXK24004