

组织扁平化中的集权现象分析 PDF转换可能丢失图片或格式  
，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/232/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_84\\_E7\\_BB\\_87\\_E6\\_89\\_81\\_E5\\_c41\\_232534.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/232/2021_2022__E7_BB_84_E7_BB_87_E6_89_81_E5_c41_232534.htm) 在最近几年中国企业的组织变革中，扁平化是最早也是最热的方式之一，按照组织结构设计的一般原则，扁平化的特点是组织层级减少，组织管理跨度加大，从而减少组织层级过多带来的反应迟钝和官僚作风等问题，以便更好地应对顾客需要的变化。许多大企业在成长到一定阶段，通过这种方式来赋予基层组织更多决策的权力，或者通过减少层次，减少决策在指挥链各个层次之间的时间滞后。因此，西方企业的组织扁平化多为一种分权的策略，而在中国大企业的组织变革中，扁平化却带有更多的集权色彩。回顾许多企业的变革实践，我们可以听到这样的表达，“我们正在从四级管理变成三级管理，再从三级管理变成二级乃至一级管理”，“我们现在是收缩战线，撤并某些层级”，“我们现在要减少层次，强调专业化管理”，“我们要增强集团的行为能力”。所有这些做法，都带来了权力集中的结果。那么为什么中国大企业会在扁平化的过程中更在意集权呢？这和组织的成长路径和外部环境有直接的关系。首先，由于中国经济的快速成长，尤其是转型经济的特征，使得众多的大企业在组织结构变迁中并没有遵循一般的路径，为了抓住多变和动荡环境中的各种机会，分权的速度远超过企业成长的正常要求，但是随着环境的规范性和稳定性越来越高的时候，而市场的竞争更加激烈，整个企业就希望能够整合资源和能力，形成更统一的核心竞争力，所以集权的需要就日益突出；其次，分权的组织结构中，组

组织高层对信息的掌握和控制是滞后的，而“拥有信息就拥有权力”，高层次领导者的自身觉悟和管理需要使得他们在管理中更希望直接获得信息，而减少组织层次以及“专业化管理、一线到底”是能够更快更准确地获得信息的方法，所以，扁平化中的信息传递的速度加快也满足了权力集中的需要；再次，随着市场边界的扩大（全球化）以及竞争日益激烈，许多以前只承担更多政府管理职能的大企业集团也要真正以企业集团的身份参与竞争，而这种角色的变化自然要求集团高层对经营和业务的介入更直接深入，那么扁平化可以使组织高层的管理触角变短，通过权力的调整获得了真正的领导和管理内容，通俗点说，就是有了抓手。上述这些原因都是中国企业组织扁平化中集权趋向的根源，总结成12个字就是：获取信息、加强控制、转变角色。那么实际扁平化变革中是否实现了集权的目的呢？答案是肯定的，但是变革的代价是巨大的，对企业的经营业绩短期可能还有负面的影响。这种变革的成本主要体现在四个方面。（1）顾客服务的质量和速度下降，尤其是老顾客。在分权转向集权过程中，原来直接面对顾客的基层不再拥有相应的决策和配置资源的权力，以执行为主，无论是按照业务还是职能向上汇报获得明确指示后再行动，这使已经形成一定习惯的顾客非常不适应，而变革中多以回避责任风险为首要目标的基层执行人员也无能为力。（2）沟通链条加长，带来协调成本的增加，这主要体现在中层和高层管理者。这看上去与组织扁平化的一般情况背道而驰，组织扁平化一般都会加快信息传递的速度，但那是在权力重心不发生变化的情况下，随着组织层级的减少，各个层次管理跨度增大，同时权力重心上移，管理者

明显感受到需要上下传递的信息增加，尤其是中层管理者，似乎永远是处于“通讯兵”的角色，而许多原来可以在基层协调解决的事宜，现在也多数转移到更高层次来协调，所以这种管理成本的增加几乎是所有实行扁平化变革的组织最早观察到的变革结果。（3）组织高层的角色和职能转换障碍，短期内引起的管理混乱。由于行为习惯的作用，处于组织高层的管理者和各个职能部门在组织扁平化后都要直接面对具体的经营业务，需要“务实”的具体战术决策，不仅仅是以前“务虚”的指导和战略决策，对市场和顾客的熟悉和了解，对业务流程和服务模式的认知与掌控，加上前面提到的协调职能上移，这些都对组织高层的角色和职能提出了新的挑战与要求，而大多数中国企业在扁平化变革前，对变革方案更为看重，对这种管理者角色能力准备则相对忽视，那么出现混乱就更正常了，许多管理者会认为，权力是集中到这了，但行使权力的能力尚不具备，结果可想而知。（4）被取消的组织层次的原管理者的新定位模糊，变革的心理成本被放大。原来拥有的权力被取消，作为某个层次的管理者，变革带来的心理成本本就很大，但如果对他们在新组织结构中的新定位还不清楚，那么心理成本将被放大，这不仅影响到其本人的工作投入，还对组织内外部利益相关者产生负面的影响，员工的士气与投入，顾客的信任与忠诚，那些处于原来管理者影响范围的人都会被波及，心理成本的乘数效应就显现出来。任何组织变革都是有成本和代价的，只要这些成本和代价是可预期的，那么在变革开始前针对性地准备对策就可以最大限度地减少变革的负效果。对那些在扁平化进程中抱有集权目标的企业，首先要考虑组织自身是否具备

如下必要条件：企业各类业务的相关性、企业市场和顾客地域的差异性、组织内部的信息化程度。对于业务相关性强、市场和顾客的地域差异性大、组织内部信息化程度高的企业来说，扁平化结构调整中不宜进行权力集中，因为各类业务相关性越强，在组织更接近基层层面进行协调最有效（这也是法约尔管理十四项原则中跳板原则的基本原理），伴随权力集中的协调上移是得不偿失的；企业所处市场和所服务顾客的地域差异性越大（这一点，对那些全国性的大企业尤其重要），权力集中就容易带来前面所说的顾客服务质量和速度的下降，对企业的经营业绩的影响也越大，在某大型商业银行的组织变革中，就曾经出现某个被列入禁止发放贷款的行业却是某个地区分行的利润主要来源，某个处于小城市的支行被收上去一些业务权力后，却难以满足这一地区许多大企业的金融服务的要求（在长三角和珠三角经常出现），而流失了众多高端客户的现象，这与地域差异性没有得到充分的考虑是有密切关系的；企业内部信息化程度越高，比如说有的企业内部有统一的ERP，或者不同职能的信息管理系统是一致的，那么组织对信息获取的需要就基本可以得到满足，就没必要进行出于获取信息目的的集权了。在对集权必要性的上述三个变量进行充分考量后，如果企业仍然觉得有必要在扁平化过程中进行权力的集中，那么做好下面两项工作是有利于目标的实现的。首先，扁平化后组织业务流程的提前梳理，随着权力集中，组织业务流程势必发生变化，对新业务流程的提前梳理，是新组织结构确立的基本前提，按照新的业务流程调整或设计新的组织部门以及工作职责，未雨绸缪地做好新老模式的对接，将减少管理中的混乱以及顾客

服务质量的下降。现在许多中国企业的扁平化中，减少纵向的层级，但不调整横向的职能和业务部门，尤其是对工作责任边界不做调整，那么组织变革的效果就会大打折扣，甚至影响到对组织变革的信心和评价。其次，扁平化后管理者角色和能力的提前培训。组织结构变革，决不是孩童的摆积木游戏，它对组织中有血有肉的组织成员的工作方式、工作内容以及工作责任都有深刻的影响，结构调整前对各个层次管理者的新角色以及所需要的工作能力进行有针对性的培训，可以在变革中收到事半功倍的效果，许多企业变革后的不尽如人意都与管理者对新角色的不适应有关，而变革中期和后期的培训就稍嫌滞后了。与西方企业组织变革不同，选择在组织扁平化中进行权力集中，是中国企业解决快速成长中的过度分权和应对更激烈竞争的需要，有企业自己的理由，外人无可厚非，写作本文的目的无非是希望中国企业在组织变革的管理中更加细腻和周全，对权力集中的前提条件理性判断，做好变革成本的预先准备，这样，才能使变革的目标最终得以实现。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)