

企业管理中组织扁平化与决策效率研究 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/490/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_B8\\_9A\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c67\\_490416.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/490/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E7_AE_A1_E7_c67_490416.htm)

成功的关键要素 同是组织扁平化，一些企业获得的管理效果甚至还不如以前，关键原因在哪呢？

(一)管理 组织扁平化是一个趋势。外部的竞争，和英特尔时代带来的沟通方便，让一个公司的组织不扁平化都难。但组织扁平化只是形式，管理才是内核。组织有时候会自动把信息过滤掉，从一线传到领导者那里时很多信息一定被过滤掉了。很多公司存在这样的现象：某部门先接到一个通知，说总裁什么时候会来视察，请各位把桌上收拾干净，每个人要穿整齐一点，看到总裁要问好。这样一来，总裁视察时了解到的东西就会打折扣，甚至会接收到错误的信息。所以经营者必须自己有一套方法去感受更多的信息。主动式管理跟视察是不一样的。惠普创造了“走动管理”，领导者在组织里面到处去走，感受组织的气氛并去发现问题，然后回来用行动去推动组织调整和完善。我们董事长不喜欢听简报，在总公司呆太久了就要出去走一走，到每个办事处去感受组织的气氛，到市场前线去感受客户的信息反映，然后回来会推出一系列的改变。

(二)经营者和企业文化 其实，经营者本身还有经营者创造出来的文化，是决定这家公司生存的根本，组织是什么样的只是其次。经营好坏跟组织有密切关系。组织中的领导者要能够提出愿景，要敢变革；不对就要变，还要不断提出一些创新的做法。事实上，有创新能力的人才能领导变革，要不然他感受不出来外边的变化。上世纪90年代时，惠普的创始人David Packard来中国

来访问，除了拜会中国的重要官员以外，一定要跟员工座谈。座谈时是围着圈子喝咖啡，没有设定题目，都可以谈。有一个员工举手说，中国惠普员工流动率很高，很多人都被挖到别的公司去了。这个员工的意思就是说中国惠普的薪水太低了，很多人都走了。但David Packard讲，每个员工离开公司都有他自己的理由，没有一家公司能做到没有员工离开；只要所有离开公司的员工对公司没有抱怨，反而会怀念公司，这就说明这个公司做得很好！作为组织的领导者，要让员工觉得他在这个公司的时候，公司的确创造了一个平台，让他在这里面找到用武之地并作出自己的贡献，还可以学习和成长。能做到这一点，领导者就成功了，员工很多都会感激、怀念这个公司。

(三)沟通平台 沟通很重要。网络技术的发展给沟通带来方便。研华(科技集团)有一个网络沟通平台，每天可以两次处理公司全球的电邮；全球的销售情况汇总到总公司后，进入这个网络平台就可以查看到每个区域的销售数量，甚至可以看到每一个销售人员贡献的销售额，或者某位客户带来的销量，各销售公司都不需要做报表了。企业里离员工最近的就是管理层，管理层怎么通过Web2.0跟远端的员工进行互动、沟通，这正是研华现在在学习的事情。企业需要提供一个公开的资讯平台，信息保持透明，一方面这样能够让员工掌握最及时的资讯，为员工提供信息参考；一方面让员工知道怎么做才是对的，培养员工的决策能力。让员工变得主动和积极 过去员工习惯于领导的发号施令，现在企业实施组织扁平化，要求员工变得主动、积极，那么需要怎样来调整？

(一)激励员工 现在看起来，最好的奖励不是金钱，而是让员工在工作上得到满足，让员工觉得在这个组织里

很重要，做的事情对公司是有意义的，能够贡献自己的力量。这个影响比钱重要，当然钱也很重要，但精神激励是长久并且能够自动式的。激励的政策就是创造这样一个环境：让每一个人才可以充分发挥自己的能力，并且领导者关心他。员工的创新或者是他的努力，领导者看到时，对他的激励很重要。关心部门或部下做了什么好的事情，给予奖励，这是主管应该做的事情。

(二)习惯和文化培养 一个经营者将组织命令传达给所有员工是很容易的事，但每个员工接到命令后是否都愿意这样做，是很见经营者功夫的问题。有的公司其企业文化里面有积极主动的成份，公司的管理方法就是鼓励员工去做事，让每个员工自动参与，员工可以尝试；这样，员工接到组织命令后自己会去想应该怎么做。如果公司没有建立这种文化，即使上面的命令文件发下来，恐怕员工也不会有什么动作。所以，让员工变得主动和积极的关键在企业文化。组织扁平化应该有助于企业文化的发展。一个主管以前管9个员工，每个员工分到主管 $1/9$ 的时间；现在主管管20个员工，每个员工分到主管 $1/20$ 的时间，现在信息传达相对较快，如果主管要保证管理20个员工这项工作的效率，就需要这20个员工每一个都主动，否则组织扁平化的程度是很低的。所以要在组织中养成一个习惯，每个员工不是在等待事情，而是在主动处理问题。一般公司习惯画组织结构图，标出具体的部门和岗位，然后把每个人对号入座，人放在里面就钉在里面了。像军队一样，班、排、连、营、团、师、军的组织体系很严密，不可以越级报告；每一级领导要求要有绝对的权利，作战时候要有执行力，因为军人是要上战场见生死的，不这样不行。但企业参与市场竞争是去做事情，不

是见生死，不必要画一个大框架把人钉里面。尤其现在企业外部的环境变化快，企业有时会按某个项目的需要临时组成任务编组，参与的员工有的可能会身兼多职，任务完成后又回到原来的岗位上。(三)管到第三层，考察人才 我认为管理是要往下管三层(从管理者自己算起)，而不是一层两层。往下管到第三层并不是直接发号司令，而是去了解第三层的人在做什么，一方面是考察第二层的管理者，训练他们管理好部下，一方面也是尽量了解组织情况，发现人才，看哪些人的能力已经被百分之百激发出来，哪些人的能力还没被激发

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)