# 扁平化组织对人才聚集的影响1

来源：网络 作者：月落乌啼 更新时间：2024-06-06

*第一篇：扁平化组织对人才聚集的影响1扁平化组织模式对人才聚集的影响唐朝永(烟台南山学院，山东龙口，265713)【摘 要】 扁平化组织是组织结构的发展创新，它对人才聚集效应具有深刻的影响。人才聚集效应的产生与提升需要适合的组织结构的支撑。...*

**第一篇：扁平化组织对人才聚集的影响1**

扁平化组织模式对人才聚集的影响

唐朝永

(烟台南山学院，山东龙口，265713)

【摘 要】 扁平化组织是组织结构的发展创新，它对人才聚集效应具有深刻的影响。人才聚集效应的产生与提升需要适合的组织结构的支撑。本文阐述了扁平化组织结构的概念及其特征，分析了人才聚集效应，探讨了扁平化组织形态对人才聚集的影响。

【关键词】 组织结构；扁平化；人才聚集

【中图分类号】 C936文献标识码: A

1引言

20世纪80年代后，国内外专家学者开始对组织创新与技术创新的关系进行研究和探索。目前，学术界对组织结构与技术创新存在着相互影响、相互制约的紧密关系已达成广泛共识，认为组织结构与技术创新之间应该相互匹配，才可能实现企业技术创新能力的提高和企业核心能力的增强，但对于组织结构与人才聚集效应的影响和作用机理研究甚少。随着知识经济的到来，经济全球化、区域经济一体化以及社会分工的进一步深化，企业的组织模式正逐渐由金字塔式组织向扁平式结构转变，而且扁平式组织结构在发达国家得到了广泛应用，在我国许多大企业也陆续采用了这种结构。研究扁平式组织模式对人才聚集效应的影响机理对于企业技术创新能力的提升具有重要的现实意义。扁平化组织模式分析

随着计算机科学与互联网技术的发展以及消费者消费观念、消费能力的提升，使得企业面临的生存环境发生了巨大变化，消费者对交货期的要求日益迫切，产品市场寿命周期越来越短，企业中文化建设与核心能力的培育，组织中人才聚集效应的发挥等方面都对企业的发展提出了严峻挑战。科层式组织模式已不适应充满变数的市场环境，影响了企业战略的实施和目标的实现。主要表现在：职能部门之间缺乏沟通与学习；管理层次较多，影响了信息纵向传递的速度与质量，泯灭了基层员工的积极性和创造性的发挥；环境适应能力差，灵活性和反应能力差。因此，必须创新组织模式，以应对企业内外条件的变化，扁平化组织正是在这样的背景下应运而生。所谓扁平化组织是指打破现有的部门界限，减少中间管理层次，使组织变得敏捷、灵活、柔性与高效，直接面对市场和向公司总体目标负责，从而以团队和协作的优势赢得市场主导地位的组织。其主要特征是：通过业务流程构建组织结构，以工作团队为基本构成单位；纵向管理层次变短，组织结构精干高效，便于纵向沟通、快速决策；管理幅度大，集权与分权相结合，促进横向交流、学习，激励员工主动性和创新精神的发挥；以市场需求为驱动源。人才聚集分析

在区域经济发展过程中，由于边际收益差异和自身价值的实现等诸多因素的影响，人才会从边际收益较低的地区流向区域边际收益较高的地区，形成某一地区或行业人才的相对集

中，聚集起来的人才形成人才群体，在和谐的内外环境下能够产生人才整体的巨大作用，产生远大于单个人才作用之和的效果，从而产生人才聚集效应。

人才聚集效应是人才流动过程中产生的现象，是人才聚集状态由量变到质变的转化，人才聚集效应的产生必将促进企业技术创新能力的提升。其特征主要有：信息共享效应、知识溢出效应、创新效应、集体学习效应、激励效应、时间效应、规模效应和区域效应[1-2]。4 扁平式组织结构对人才聚集效应的影响机理

企业组织结构模式与人才聚集之间存在密切的关系，它们互相影响、相互作用。企业组织模式对人才聚集效应的影响既有积极的方面，也有负面的因素。

4.1 扁平式组织对人才聚集效应的正面影响

4.1.1管理幅度增加与管理层次减少对人才聚集的积极影响

扁平化组织模式使管理幅度大大增加，管理层次显著减少，使企业内部员工之间、领导与员工之间、工作团队之间的纵向、横向和交叉沟通成为可能。这样促进了企业内部信息传递和反馈的畅通高效，从而使企业全体成员都能够共享知识和信息，实现企业人才聚集的信息共享效应。此外，组织层级的减少还可以大大提高信息传递的精度和时效性。同时，由于企业内外部网、电子邮件系统、数据库以及办公自动化等在企业中的应用，导致信息沟通的方式和途径发生了根本性的变革，从而使得所有人员之间的沟通达到了前所未有的充分和高效，企业最大限度地实现了信息资源共享。这种资源共享鼓励员工互相学习、相互沟通与交流，促进了人才之间的优势互补和知识智慧的结构效应，有利于形成人才聚集的时间效应、信息共享效应与集体学习效应的产生。

4.1.2倡导分权对人才聚集的积极影响

扁平化的组织结构倡导分权，员工被授予了更大的权力，拥有授权的员工可以调节工作内容，自由选择工作方式和岗位。同时，员工被鼓励直接参与组织的重要决策。调动了员工工作积极性、主动性和创造性，必然导致职工士气增长和团队向心力的增强，可见，扁平化组织有利于提高人才的效能，为各方面人才提供充分发挥作用和能力的空间，使员工的潜能得到释放，使个人价值得以高度实现。因此，能够引致人才聚集的激励效应的形成。

4.1.3人本管理对人才聚集的积极影响

扁平化组织注重企业和员工的共赢，强调人本管理的管理思想。尊重人格，重视需求，开发潜能，为员工的持续发展提供平台。“人本管理”要求理解人、尊重人，要在情感管理、自主管理和文化管理的多层次上进行管理，建设新型的企业文化，增强人才聚集的凝聚力和责任感，为人才聚集的形成提供了良好的文化环境，有利于产生人才聚集的加总效应。

4.2 扁平式组织对人才聚集效应的负面影响

4.2.1管理幅度增加与管理层次减少对人才聚集的负面影响

扁平化组织结构纵向层次减少，导致员工的晋升机会降低；同时，扁平化组织结构又往往要求员工较高的素质；反过来，高素质的员工往往又更倾向追求晋升之类的精神激励。因

此，会形成人才流失的恶性循环，由于人才的流失，不利于人才聚集现象的形成，更不利于人才聚集效应的产生。

由于扁平化与管理层次减少，使有效管理幅度增加。从而使得部门之间、部门与生产业务单位之间的相互依赖性和交叉作用也随之提高，员工之间的冲突会不断增加，领导及管理部门的协调工作量必然大幅度增加，削弱了扁平化管理效力及执行力；容易导致组织间人才效能的内耗，影响人才集体作用的发挥。

4.2.2技术风险对人才聚集的负面影响

由于扁平化组织结构过分依赖通信和网络技术，导致组织一旦遇到技术故障，就有可能瘫痪；导致人才沟通的速度与质量的降低，知识、信息共享水平的减弱，集体学习能力的下降，从而会阻碍人才之间共享信息、集体学习与创新能力的提高。

4.2.3晋升瓶颈对人才聚集的负面影响

晋升是对员工最有效的激励方式之一。扁平化、网络化组织中纵向层级的减少意味着管理岗位的减少，对员工而言形成了“晋升瓶颈”，加剧了员工和管理人员之间的竞争，增加了协调与合作的难度，阻碍了人才之间建立广泛而深入的有机联系。缺乏有机联系，人才的聚集仅仅是量的积累，而不能有机集成产生质变，也就无法形成聚集效应。结语

扁平式组织模式是一种现代的组织结构，它具有许多优势，对当今企业人才聚集效应的提升具有积极的促进作用。但另一方面，扁平式组织模式作为一种融合现代管理理念和现代技术的组织结构对人才聚集也有一定的消极影响，制约着人才聚集效应的充分发挥，影响着企业价值的实现。因此，应客观的对待这种组织形态，在充分吸收和借鉴其积极因素的同时，不断创新组织模式，扁平式组织模式对人才聚集的能动作用，促进企业人才聚集效应提升和企业竞争力的增强。

参考文献：

[1].牛冲槐等.人才聚集效应及其评判[J].中国软科学,2024,(4)：118-123

[2].牛冲槐等.科技型人才聚集效应与组织冲突消减的研究[J].管理学报,2024,(3)：302-308

唐朝永（1978—），男，汉族，河南开封人，烟台南山学院教师，硕士，主要研究方向为人力资源管理。

通信地址：山东龙口烟台南山学院物流学院邮编：265713

**第二篇：组织扁平化**

组织扁平化(horizontal organization)

所谓组织扁平化，就是通过破除公司自上而下的垂直高耸的结构，减少管理层次，增加管理幅度，裁减冗员来建立一种紧凑的横向组织，达到使组织变得灵活，敏捷，富有柔性、创造性的目的。它强调系统、管理层次的简化、管理幅度的增加与分权。

扁平化组织的特点

扁平化组织的特点是：

1.以工作流程为中心而不是部门职能来构建组织结构。公司的结构是围绕有明确目标的几项“核心流程”建立起来的，而不再是围绕职能部门；职能部门的职责也随之逐渐淡化。

2.纵向管理层次简化,削减中层管理者。组织扁平化要求企业的管理幅度增大，简化繁琐的管理层次，取消一些中层管理者的岗位，使企业指挥链条最短。

3.企业资源和权力下放于基层，顾客需求驱动。基层的员工与顾客直接接触，使他们拥有部分决策权能够避免顾客反馈信息向上级传达过程中的失真与滞后，大大改善服务质量，快速地响应市场的变化，真正做到“顾客满意”。

4.现代网络通讯手段。企业内部与企业之间通过使用E-mail、办公自动化系统、管理信息系统等网络信息化工具进行沟通，大大增加管理幅度与效率。

5.实行目标管理。在下放决策权给员工的同时实行目标管理，以团队作为基本的工作单位，员工自主作出自己工作中的决策，并为之负责；这样就把每一个员工都变成了企业的主人。

把扁平化组织与科层制组织作比较，得到下表：

组织扁平化的条件与步骤

并非所有的企业都适合组织扁平化的，它有一定的适用条件与范围，并受一些社会因素的影响。

根据企业成长理论，扁平化组织结构应该与一定企业发展阶段相匹配。

如图,企业成长可分为五个阶段：创业阶段、集体化阶段、规范化阶段、精细化阶段与合作阶段。在精细阶段以前，随着规模不断扩大，影响区域的日益扩张，企业需要不断提高科学管理水平，完善规章制度;企业的管理层次也会随之增加。在合作阶段，企业变得越来越庞大，进入国际化市场。但随着企业机构的高度官僚化，指挥与反馈链条越来越长，企业对环境的反应也会越来越迟钝，此时，企业需要组织扁平化，简化管理层，缩短指挥链条，恢复企业对环境的灵敏性与活力。

组织扁平化要求Intranet技术的支持。Intranet技术是组织扁平化的必要支持之一，它比以往任何网络技术更利于发挥扁平化组织的绩效。团队成员工作共享、团队之间信息交流、团队与上下层沟通都可通过使用E-mail、OA系统、MIS系统等现代网络技术与工具进行沟通，在提高工作效率的同时,大大增加管理幅度。美国组织结构专家郝玛•巴拉密说：“减少层次和压缩规模趋势源于降低成本的需要，当然它们也反映了信息和通讯技术对管理的冲击。中层管理的作用是监督别人以及采集、分析、评价和传播组织上下和各层次的信息。但是，它的功能正随着电子邮件、声音邮件、共享数据库资源等技术的不断发展而减弱。”组织扁平化的基本实现途径是流程再造。流程再造即借助信息技术，以重整业务流程为突破口．将侧重于纵向控制的职能部门改造为侧重于横向协作的团队，实现以顾客需求驱动组织运行。

**第三篇：组织结构扁平化**

组织结构扁平化

随着人类社会的不断进步，各种各样的组织成为推动社会发展的重要动力，而组织的结构就像它所处的社会形态一样，不断地发生着变化，而现在备受组织特别是企业喜爱的一种结构就是扁平化的结构。

就像马克斯·韦伯的科层制在当时风靡一时一样，现在的扁平化的可谓到处都是，为什么这么多公司与组织越来越认为组织的结构应该扁平化呢？我认为有以下几点原因：第一：现在公司所处的时代是知识经济的时代，是信息与技术的时代，面对外界复杂的环境变化，公司的反应与决策似乎总是落后于信息的更替，带有“官僚”色彩的组织再也不能适应时代的需要，这就迫使组织做出变革，那就是将组织变得灵活、快速、而且有效。第二：组织内部的员工已经不是泰勒说所的“只是完成工作的一个环节”，用动作与时间来分析生产效率已经过时，他们是活生生的人，“霍桑试验”证明了非正式组织对员工生产效率的影响是重要的，每个员工都是有感情的“社会人”，对于员工的管理必须是基于“尊重人、关心人”的柔性管理，这也促使了需要有更加人性化的组织结构与之相匹配。第三：对组织本身而言，面对激烈的竞争对手、复杂的内外部环境，臃肿而又庞大的组织结构使信息传达速度慢、人浮于事现象增多、成本负担加重、大大降低了公司的竞争力。阻碍组织成功的不是别人，而是组织本身，因此对组织“瘦身”已经是大势所趋。扁平化的组织结构有以下几方面的优点：

第一：扁平化的组织将自身分成许多个小的工作团队或者任务小组，他们比传统组织更灵活：人员更少、管理幅度的扩大代替了复杂的组织结构图，他们可以从分利用信息与技术，抓住市场的契机，并转化为生产力，占领制高点，最终推动组织的发展，真正做到与时俱进。

第二：扁平化的组织结构在员工管理上突出“以人为本”的思想。扁平化在某种意义上上说就是分权，在更小的团队里，员工有了更多的权利，他们将真正决定某个产品的投入资金、生产流程、营销渠道，及客户服务，他们会更加积极得投入工作，这种对员工的“柔性管理”使员工的绩效提升，带来了组织绩效的提升，战略目标的实现。

第三：扁平化的组织不再有复杂而又严谨的组织结构图，每个部门都有适合自己的管理方式与制度，决策将在组织的最低成做出、用于沟通和协调的会议减少、组织成本降低，竞争力提升。

扁平化的组织结构的也有缺点：

第一：许多企业“因为扁平化所以扁平化”，他们往往为了将自己变得与时代同步，请专业的咨询公司对本公司进行组织结构的改革，而往往只有企业本身才真正明白到底应该朝着哪方面该，许多公司虽然看起来扁平化了，但是由于观念以及改革与企业本身实际情况的冲突，导致组织在实质上没有太多改变。

第二：扁平化的组织在控制上难度变大，如何有效的协调各个团队，使各个子目标都朝着组织的战略目标前进成了公司管理的难题。

第三：扁平化的组织对员工管理更加复杂，扁平化带来了分权，员工的权利增大使得各个分公司与总公司的意见分歧越来越多，管理者在充分发挥员工潜能的同时如何把握“分权”的量值与界限相当困难。

**第四篇：扁平化组织结构**

扁平化组织结构

是现代企业组织结构形式之一，这种组织结构形式改变了原来层级组织结构中的企业上下级组织和领导者之间的纵向联系方式，平级各单位之间的横向联系方式以及组织体与外部各方面的联系方式等。扁平化组织结构的优点是，能够提高管理效率，减少管理失误，降低管理费用，扩大管理幅度。组织扁平化产生的背景

扁平化组织结构所隐含的人性假设是 “自我实现人”。该假设认为，人除了有社会需求外，还有一种想充分表现自己能力、发挥自己潜力的欲望。基于这样的人性假设，建立较为分权的决策参与制度，选择具有挑战性的工作，满足自我实现的需要。但是，其理论基础不能够完全成立。扁平化思想产生受学习型组织的启发。学习型组织是扁平的，即从最高的决策层到最低的操作层中间相隔的管理层级很少，让最下层单位拥有充分的自主权，并对生产的结果负责，从而形成以“地方为主”的扁平化组织结构。信息技术的迅速发展是扁平化组织产生的直接原因。面对市场环境的瞬息万变，企业组织必须做出快速反应和迅速决策以保持企业的竞争优势。因此，组织结构的扁平化无疑增强了组织快速反应的能力。目前，国内对扁平化组织结构的研究很少涉及到扁平化组织结构的风险。扁平化组织结构有其弊端，必然会给组织带来风险。

扁平化组织结构与传统组织机构的不同

传统意义上的层级结构的组织形式源于经典管理理论中的“管理幅度”理论。管理幅度理论认为，一个管理者，由于其精力、知识、能力、经验的限制，所能管理的下屑人数是有限的。当企业或组织的人数确定以后，由于有效管理幅度的限制，就必须增加管理层次，管理层次与管理幅度呈反比。在传统管理模式之下，当组织规模扩大而管理幅度又有其极限时，管理层次就会逐步增加。扁平化组织结构跟传统组织结构相比，其优点在于灵活、民主，能减少官僚主义，加强内部沟通，并且有利于调动员工的创造性，能够更加迅速地对包括消费者需求在内的环境变化做出反应。在实行组织扁平化之后，企业的管理层级减少，随之而来的是管理幅度增大和管理难度的增加。在这种情况下，成功与否主要取决于以下三个因素。一是决策权的分散。企业必须重新分配决策权，即重新划分权力边界。企业管理者要回答一个问题：应保留哪方面的决策权，哪方面的权力应该下放，下放到哪个层级。倘若这个问题得不到解决，就可能造成某些层组的管理人员乃至最高管理者权限过于集中，甚至会导致混乱。二是中下层管理者的管理能力。权力向下转移后，中下层级的管理者不仅会遇到更多的决策问题，而且需要其指导和监督的员工可能也会增加。此时，倘若这些中层管理者的管理能力没有相应提高，就有可能出现强力控的倾向或者失控，这两种情况最终都会将企业引向无序。三是员工的素质。在实行扁平化组织结构之后，企业会更多地依靠员工的自觉与能动性，一些企业会赋予普通员工特定的决定权。这一方面可以减轻中、下层管理者的压力，另一方面也有利于发挥员工的积极性和创造性。企业希望通过组织的扁平化解决信息传递缓慢乃至失真的问题，从而提高企业对外界环境变化的敏感度。但令人失望的是，信息传递通道顺畅与否与组织结构的扁平程度并无直接关系。扁平化并不必定意味着信息传递效率的提高。也就是说，最高管理者并不因为企业实行了扁平化组织结构而就能够更加透彻地了解他所攀控的企业。事实上，信息传递效率除了取决于渠道节点的多少之外，还取决于内部沟通的有效性，因为除了某些信息可以通过一定渠道进行传递之外，很多人在传递其所掌握的信息时是有选择性和目的性的。换言之，他可以在规章制度允许的条件下决定是否和如何传递自己掌握的信息。

**第五篇：通用的扁平化组织管理**

案例分析

通用电器公司的组织管理结构变革

由于通用电器公司经营多样化，品种规格繁杂，市场竞争激烈，它在企业组织管理方面一直积极从事改革。50年代初，该公司就完全采用了“分权的事业部制”。当时。正个公司总共分为20个事业部。每个事业部各自独自经营，单独核算。以后随着时间的推移，该公司、对组织机构不断进行调整。1963年当波契接任懂事长时，该公司的组织结构共划分为5个集团组、25个分部和110个部门。当公司销售正处于停滞时期5年内销售额大约只有50亿美元。到1967年以后，该公司的经营业务增长迅速，几乎每个集团组的销售额都达到16亿美元。波契认为业务扩大之后，原来的组织机构以不能适应。于是把5个集团组扩大到10个，25个分部扩大到50个，110部门扩大到170个。他还改组了领导机构的成员，指派了8个新的集团总经理、33个分部经理和110个新的部门领导。同时还成立了由5人组成的董事会，他们的职责是监督整个公司，并为公司制定比较长期的基本战略。

70年代中期，美国经济又出现停滞。1972年琼斯接任通用电器公司的董事长。他担心80年代可能会出现比较长期的经济不景气。于是他又进一步改革该公司的管理体制，从1978年一月实行“执行部制”也就是“超事业部制”。这种体制就是在各个事业部门上再建立一些“超事业部”来统辖和协调各事业部的活动，也就是在事业部的上面有多了一级管理。这样，一方面使最高领导机构可以减轻日常事务工作，便于集中力量掌握有关企业发展的决策性战略计划；一方面也增强了企业的灵活性。在改组后的体制中，董事长琼斯和两名副懂事长组成最高领导机构执行局，专管长期战略计划，负责和政府打交道，以及研究税制等问题。执行局下面设5个执行部，每个执行部由一个副总经理负责，执行部下共设有9个总不5、50个事业部，49个战略事业单位。各事业部的日常事务，以至有关的市场、产品、技术、顾客等方面的战略决策。这5个执行部加上其他国际公司，分别由两位副懂事长领导。此外，财务、人事和法律3个参谋部门直接由董事长领导。

请论述：

1、你认为通用电气公司的组织结构形式属于哪一种类型？有什么优缺点？

2、通用电气公司为什么不断进行组织结构的改革？

通用电气公司的组织结构形式属于英美模式。

优缺点：（1）董事会集决策权和监督权于一身，便于决策、执行和监督，但董事个人利益与全体股东的利益之间通常存在不可避免的矛盾。尤其是董事本人同时还在公司内担任管理职务时，两者之间的利益经常发生冲突。

（2）股权结构高度分散，可以减少投资风险。

（3）股票期权制度成为激励经理人员的主要手段。

2、通用电气公司为什么不断进行组织结构的改革？

组织管理中有一种普遍的看法就是：管理层次越多，组织的灵活性越差。然而我们看到，通用电气公司组织管理史上的“战略事业部”的变革，并没有简化组织的阶层，但通用电气公司的组织灵活性却大幅提高，当年就产生了巨大的效益。由此可见，“管理层次越多，组织的灵活性越差”是一个组织管理上的误解。组织灵活性与管理层次之间没有必然的关联，与组织灵活性之间有必然关联的是组织结构里的“决策点”。

图1 组织决策点的差异

组织灵活性的高低，不在于组织有多少个管理阶层，而在于信息要传递多少层才能做出决策，所以组织的灵活性与组织管理阶段的多寡并没有必然的联系。通过图A与图B的比较，我们就可以清晰地发现组织灵活性的“真正秘密”所在：

图A所代表的A组织是一个比较传统的组织，它的管理层次比较多；而图B代表的B组织则是一个新型的扁平化组织，然而这并不代表后者比前者更富有组织灵活性。A组织的决策权已经下放，除了重要的事宜之外，其他日常运营决策的“决策点”都在第二层，所以虽然A组织的管理层次比较多，但它依然具有很高的灵活性。B组织虽然是一个扁平化的组织结构，但“决策点”却在最顶层，外界的信息要穿越更多的管理层次才能达到“决策点”，自然它对外界信息的反应速度远远不如A组织。由此可见，组织的灵活性与扁平化之间没有任何的必然关系，组织灵活性的高低取决于“决策点”离信息源的远近程度。

基于这样的分析，我们就不难理解，为什么通用电气公司前两任CEO通过把通用电气公司变“臃肿”而提升效率。“战略事业单位”是一个充分授权的独立作战单位，它拥有相当高的组织资源决策权，能对竞争环境做出快速的反应，所以这些通用电气公司 “野战军”当年能为通用电气公司立下奇功。在琼斯推动的组织结构改革中，他为通用电气公司添设了一个新的管理阶层——执行部。这个新管理阶段的架设并没有增加“决策点”与信息源之间的距离——琼斯的改革政策里明确规定，各事业部的日常事务，以至有关市场、产品、技术、顾客等方面的战略决策，以前都必须向公司最高领导机构报告，现在只须分别向各执行部报告就可

以了。

从通用电气公司组织管理的持续成功，我们可以得到一个清晰的结论：改善组织灵活性的有效手段并不是组织结构扁平化，而是充分的授权，尽量缩短“决策点”与信息源之间的距离。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找