

信息时代组织结构扁平化冲击的挑战与机遇

刘霄渐*

【摘要】 被称为第三次浪潮的信息时代的到来，促成和推动了组织结构扁平化。在迅猛的企业扁平化转型过程中，高效率的生产力激励着生产关系的急剧转变。不仅工业企业的组织、业务、管理等面临新的商业模式、新的战略抉择，大规模突然出现的新的个人行为和组织行为以及新的社会现象，也会对整个社会造成深刻的影响。由于组织结构扁平化减少了中间环节、去中介化，高速度、高效率的生产方式进一步降低代理成本，其直接后果是中层管理岗位大量消失，失去工作或失去晋升机会的担忧可能损伤员工的归属感。扁平化带来的新的生产关系和社会问题是不容忽视的。

【关键词】 企业管理 信息时代 扁平化 岗位动态管理

被称为第三次浪潮的信息社会与前两次浪潮的农业社会和工业社会最大的区别，就是不再以体能和机械能为主，而是以可以低成本大规模复制的智能为主导。在信息时代，信息传播速度快，信息量增大，技术含量增大，复杂性增加，虚拟组织出现。在信息时代的转型中，生产力迅猛发展促成生产方式、传播速度加快各种突变。不仅工业企业的组织、业务、管理等面临新的商业模式、新的战略的抉择，大规模组织结构扁平化导致人们在生产中的新的行为和新的价值观转移，从而形成社会问题的压力，必

* 刘霄渐，留德计算机信息学博士，曾任北京师范大学珠海分校商学院特聘教授，主要研究方向为管理信息系统。

须及时采取应对方案和行动。

组织结构扁平化是一个值得研究的典型问题。扁平化是信息时代迎合企业降低代理成本的需求出现的，信息技术提供了全新的生产方式的可行性。去中介化、减少中间环节，快速且高效率地迅速普及到企业和社会的各个层面。同时扁平化带来的企业减员，催生新的生产关系、新的价值观，并引发社会问题，是不容忽视的严峻挑战。

一 信息时代的生产方式的变化

当今方兴未艾的信息化大趋势，代表着先进生产力。随着农业时代和工业时代的衰落，人类社会正在向信息时代过渡，跨进第三次浪潮文明，其社会形态是由工业社会发展到信息社会。第三次浪潮的信息社会与前两次浪潮的农业社会和工业社会最大的区别，就是不再以体能和机械能为主，而是以智能为主。以知识大爆炸为特征的信息化时代是指当前以信息技术为主导，应用计算机及相关通信设备传送处理分析数据信息，由信息产生价值的时代。按照托夫勒^①在《第三次浪潮》中的观点，信息化就是信息革命，即从工业时代到信息时代的转换过程，不是缓慢的信息化发展，逐渐完成时代交替过程，而是爆发式的、冲击性的。历史时代的划分通常以最具代表性的生产工具来命名，如石器时代、青铜时代、铁器时代、蒸汽机时代、电气机械时代等。而引发生产方式乃至生产关系变革的时代交替过程，被称为时代浪潮。人类历史经历了农业革命的浪潮、工业革命的浪潮。从20世纪50年代中期起，以计算机和通信网络为特征的信息技术，以其制作、加工和开发知识特征属性，引导我们从电气时代走向了信息时代。

关于信息化时代的特征，即社会未来的发展趋势，劳顿^②归结为五大

① 阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler），世界著名未来学家，未来三部曲《未来的冲击》《第三次浪潮》《权力的转移》的作者。

② 肯尼斯 C. 劳顿，纽约大学斯特恩商学院信息系统教授，著有12本著作，涉及电子商务、信息系统、组织和社会，发表了40多篇关于信息系统与多媒体技术应用于社会、组织、管理方面的文章。

范畴: 互联网与传统技术的融合, 企业组织结构的转型, 全球经济一体化, 基于知识和信息的经济体系, 虚拟经济。信息技术的发展, 为人类与自然和谐发展创造了有利条件。

第一, 互联网与传统技术的融合, 即“互联网+”, 与物联网的概念近似。人们认识到, 在工业时代物质和能量的转换过程中, 信息传递的控制作用是物质和能量转换过程的关键; 在信息时代, 社会活动各个领域, 政府、企业商业及个人生活, 都是以信息的获取、加工、传递和分配为基础。

第二, 企业组织结构的转型。信息时代, 之所以被称为信息革命, 不仅仅是因为电子计算机的发明与广泛应用, 信息时代的生产方式对既有的社会秩序形成变革性的挑战。在这个以知识创新为社会发展主要动力的时代, 拥有专业知识和技术职能的社会阶层逐渐成为职业主体, 而社会经济结构从以产业经济为主逐渐转为以服务性行业为主。显而易见, 这个信息化转换阶段蕴藏着巨大的风险和机遇。

劳顿^①把组织结构的转型分析为五个方面的影响和变化: 组织结构扁平化, 分散化, 交易成本低廉化, 职权下放, 团队协同作业工作模式。本文将着重讨论组织结构扁平化的问题。

第三, 全球经济一体化。广义的全球经济一体化即世界经济一体化, 指世界各国经济之间彼此相互开放, 形成相互联系、相互依赖的有机体。狭义的全球经济一体化, 即地区经济一体化, 指区域内两个或两个以上国家或地区, 在一个由政府授权组成的并具有超国家性的共同机构下, 通过制定统一的对内对外经济政策、财政与金融政策等, 消除国别之间阻碍经济贸易发展的障碍, 实现区域内互利互惠、协调发展和资源优化配置, 最终形成一个政治经济高度协调统一的有机体的这一过程^②。信息化能够以更快更便捷的方式获得和传递信息, 使得整个世界共享人类创造的科学技术和文明成果。互联网提供给人类非常有效的交往手段, 促进全球各国人们之间的交往和对话, 增进相互理解, 有利于人类的共同繁荣。在经济范畴, 毫无疑问, 全球经济一体化, 意味着全球化的资源, 全球化的市场,

① 肯尼斯 C. 劳顿 《管理信息系统》(第 9 版), 中国人民大学出版社, 2012, 第 54 页。

② “全球经济一体化”, <http://baike.so.com/doc/6688121-6902024.html>, 2018 年 1 月 2 日。

全球化的合作与竞争。

第四，基于知识和信息的经济体系，知识经济是建立在知识的生产、分配和使用（消费）之上的经济。知识经济是以知识为基础的经济，是一种新型的富有生命力的经济形态；工业化、信息化和知识化是现代化发展的三个阶段；创新是知识经济发展的动力，教育、文化和研究开发是知识经济的先导产业，教育和研究开发是知识经济时代最主要的部门，知识和高素质的人力资源是最为重要的资源^①。

在信息时代，知识经济将取代工业经济成为时代的主流，人类社会的发展将更加倚重人的知识和智能、科学技术、管理及行为科学知识。二十一世纪之所以是人才竞争的世纪，正是由于知识经济的特别属性。

第五，数字化虚拟经济。著名经济学家成思危认为“虚拟经济是指与虚拟资本以金融系统为主要依托的循环运动有关的经济活动，简单地说就是直接以钱生钱的活动”。现在，在信息时代，虚拟经济有了更为广泛的含义：虚拟经济就是原材料和产品都是信息的新经济，或称之为网络经济^②，包括电子商务、数字公司、虚拟社区等。

突现的新虚拟经济产业，催生了新的经济学，新的生产模式、商业模式，也催生了人们在经济活动中的新的行为，以及新的价值观。

简而言之，计算机和互联网的出现，把信息对整个社会的影响提高到了一种绝对重要的地位。信息化是人类社会从工业化阶段发展到一个以信息为标志的新阶段；信息化是建立在计算机技术和数字化技术等先进技术的基础上的。

托夫勒认为，世界正处于新旧时代的交替之中，信息时代已经来临，但工业社会的规模经济还存在，没落的体力劳动和先进的脑力劳动共存。信息量和信息传播、信息处理的速度，以及应用信息的程度等都以几何级数的方式在增长。信息时代的新技术、新理念正在从根本上改变我们的社会经济生活。之所以说“根本上”，是我们不能只看到机遇而忽视信息化革命带来的冲击和风险。

① “知识经济”，<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%9F%A5%E8%AF%86%E7%BB%8F%E6%B5%8E>，2018年1月2日。

② 虚拟经济在英文中应是 virtual economy，与虚假经济（fictitious economy）是不同的概念。

二 组织结构扁平化的机遇和挑战

组织架构是由人员组成的，通常以相对稳定的、层状的结构，体现着生产中人与人之间的关系。这种关系，包含了授权的上下级关系、职能方面的分工合作关系及利益分配关系。组织架构体现了一个企业的文化、效率、价值观和最终目标。随着生产方式、产品类型、加工处理流程的改变及其他原因，组织架构会有相应的调整。

关于组织结构的研究方面，代理成本或更具体的管理成本，是个重要的研究主题。管理成本不属于生产成本，不能直接带来生产利润。企业都希望降低这部分“代理成本”从而增强市场竞争力。企业管理信息化促成的组织架构扁平化，能够降低这部分代理成本。因而，企业主具有推动机构扁平化的动机。总之，信息时代的组织结构扁平化是由社会组织的本质属性所决定的，在经济管理学中代理成本理论对其有完整的描述。

信息时代的IT技术推动着组织结构扁平化在各行各业的逐步完善。组织结构扁平化是一个过程。

对于一个企业来说，组织结构扁平化是指通过减少企业组织内部的管理层级、压缩职能部门和机构、裁减冗员，使企业的决策层和操作层之间的中间管理层级尽可能减少，形成较以前的组织结构更为扁平的组织结构。尽管仍然是金字塔状的组织结构，但与传统企业管理模式不同，扁平的组织结构决策和管理流程的信息化能使企业快速地将决策信息传送至企业生产、营销的第一线，提高企业效率，降低管理成本。

对于一个行业供应链来说，组织结构扁平化是指去中介化。效果是降低管理成本，目的都是企业利益最大化。

组织结构扁平化不仅降低了代理成本，提高工作效率，增强竞争力，获取利益最大化，还为企业处理诸多难以解决的问题和长期形成的矛盾提供了机会。管理层次的简化、管理幅度的增加，促使权力下放，重塑企业文化，提高生产和管理的效率。

组织结构扁平化不仅意味着机遇，也意味着冲击和风险。不妨逆向思考分析：别的企业进行了结构扁平化改革，我们的企业就是不变会怎么

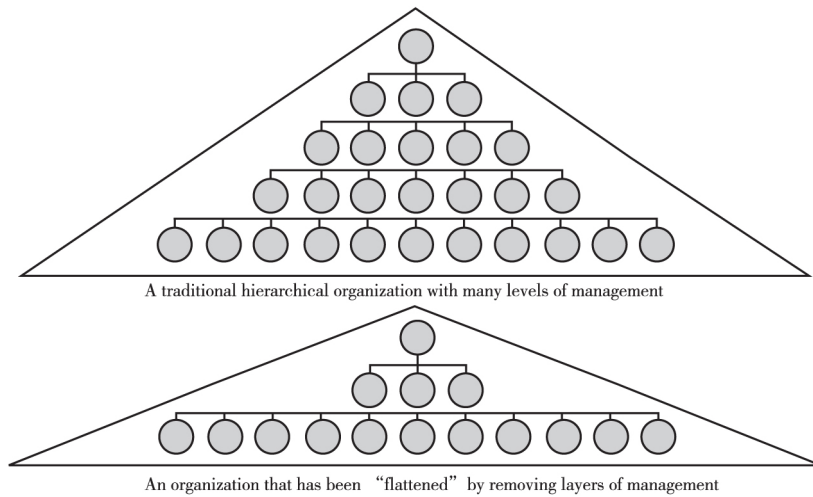


图 1 企业结构扁平化

资料来源: 肯尼斯 C. 劳顿 《管理信息系统》(第 9 版), 中国人民大学出版社, 2012, 第 145 页。

样? 代理成本高会导致我们企业的竞争劣势, 如果我们在竞争力的其他因素方面下功夫, 如差异化、特权化、垄断化, 结果会怎么样? 如果不进行扁平化改革或许会获得短暂的内部平稳优势, 但也会面临人浮于事、绩效评估混乱等问题, 最终导致员工关系紧张。

(一) 组织结构扁平化的优势和机遇

信息时代的组织结构扁平化是一个企业转型的必然过程。

组织结构扁平化带来的优势是显而易见的, 除了降低代理成本外, 组织通过减少管理层次、压缩职能机构及裁减人员, 使组织的决策层和操作层之间的中间管理层变少、决策权下放, 从而提高企业效率, 扁平化无疑增强了组织快速反应的能力。

组织结构扁平化为企业转型提供了宝贵的机遇: 企业利用组织结构扁平化的过程重建以职能为主导的组织结构, 重组网络化协同作业的管理流程以实现自动化或半自动化, 建立更具竞争力的产品利润分配及薪酬制度, 建塑以知识技术人才为核心的管理干部团队及符合新知识经济的企业文化。企业通过提供给员工更多决策参与的空间, 提高员工的创造力和团

队凝聚力。

通过决策权下放,提高员工积极性。人都有社会需求,期望发挥自己潜力、充分地表现个人的能力。建立较为分权的决策参与制度,适当分配具有挑战性的任务,可以满足员工自我实现的需要。组织结构扁平化后,决策权力下放,减少了处理异常事件在决策过程中的时间和空间上的延迟。而分权化组织结构将一定的决策权授予较低层级组织成员,可以提高员工的参与感和自主性,有利于激发员工的积极性,减少员工对扁平化管理的抵制。

借助先进的计算机技术和管理信息系统,企业的信息共享程度大大提高,使得企业管理的职能得到最大程度的发挥。扁平化的组织结构能够对瞬息万变的市场环境做出快速反应和迅速决策以保持企业的竞争优势。

简而言之,通过信息化推动企业的组织结构扁平化,可以实现企业的流程重组,提高企业的生产管理效率和增强企业的功能,重塑企业文化,构建基于知识的生产、分配和使用(消费)的知识经济管理体系。

(二) 信息时代组织机构扁平化带来的风险与挑战

扁平化组织结构有其弊端,扁平化转型过程也带有一定的风险。组织结构扁平化过程带来的风险可分为组织内部风险和组织外部风险,后者也被称为社会风险。

1. 组织结构扁平化的内部风险

(1) 员工对组织结构扁平化的抵制风险。员工在企业就职的目的,与企业利益最大化的目标可能不一致。如果提高生产效率意味着员工必须增加工作量,学习新知识、新工序,承担绩效考评压力甚至被裁员,员工可能会产生对变革的抵触情绪。

(2) 对企业文化价值观的冲击。受到扁平化过程形成的裁员威胁的,大多是中层管理人员。他们当中,有的是因工作突出而得到提拔,有的是创业的艰苦时期共同奋斗的同事,有的对传统业务有着丰富的经验。得到提升是他们努力工作的重要目标之一。他们也是企业成功的利益分享者。在没有工作过错的情况下被裁员,是与传统的社会道德观相悖的。其他员

工也会缺乏安全感，不知所措。但如果不做扁平化转型，企业会因为低效的竞争力而被淘汰。

(3) 对管理人员的素质、技能、经验和知识的超常要求。在扁平化转型阶段，企业实施组织结构调整，引入计算机管理信息系统，业务流程重组，会出现许多新事件新问题，要求管理人员具备跨专业知识，强而快的学习能力，及承受超负荷工作量的能力。

另外，扁平化组织结构本身也有一定的弊端：管理跨度大，工作强度高，部门业务交叉多，要求员工决策能力强。组织结构扁平化后，管理层减少了，但各个部门的职能并没有减少，即单位人员的有效管理的内容增加了。因此，管理业务失误的风险增大了。各管理部门相互依赖性随跨部门流程的增加而增加，领导在各部门之间的协调工作量也大幅度增加。

组织结构扁平化减少了管理层次，减少了晋升岗位和机会。晋升机会是员工非常看重的因素。这会影晌企业员工的安全需要、归属感的需要。造成人才流失风险。而且越来越激烈的晋升竞争会严重冲击健康的企业文化。另外，扁平化的组织结构，由于管理跨度大，工作剪度高，决策过程复杂，通常要求具有较高素质、有技能的员工。如何留住这类员工是扁平化组织面临的挑战。

2. 组织结构扁平化过程的外部风险

企业的外部风险，就是企业在组织结构扁平化过程中对于周边环境和社会造成的影响。组织结构扁平化具有增强企业核心竞争力和市场竞争力的意义。所以企业不甘其后，有条件的都争取早日实现扁平化转型，以降低代理成本。

(1) 被裁人员的去向。许多员工已经近四十岁，离开熟悉的工作岗位，在人才市场的竞争力会受到限制。人们会倾向于“稳定的”工作岗位，涌向事业单位和公务员岗位。

(2) 有些非市场竞争类单位可能因为种种原因逆势而上，增加管理层次，增加管理中介。这将造成人浮于事，人事关系复杂，矛盾重重，会对组织文化，乃至社会价值观造成重大破坏。

(3) 权力下放的风险尤为突出。如果职员的知识、技能或相应的职业道德不能达到工作岗位的职能要求，授之于决策权是有高风险的，再加上

相应的监管规章制度的缺失，其后果是难以估算的。这种现象常见于偏重式的人才观，即以某一种技能授权，而忽视了岗位职能要求的其他能力或品德的条件。

(4) 去中介化与再中介化。去中介化的过程一般是取消实现中介职能的企业或公司，以计算机网络取代并完成其功能。在扁平化过程中，产生了许多新的商业模式、管理模式，有相当多的新情况、新问题出现。许多不必要的中介机构会大量出现。

如前所述，企业的组织利益分为短期利益与长远利益。利益最大化是企业组织扁平化的动力。对于事业单位或政府机关来说组织结构扁平化的过程就可能比较复杂。

三 扁平化组织结构的工程化建设

企业管理信息化最直接的效果就是组织结构扁平化。管理信息系统(MIS)是实现企业管理信息化的理论学科。企业的管理信息化即企业的管理信息系统的建设，不仅仅是计算机和网络，同时也与组织行为、管理水平密不可分。

基于计算机系统和网络平台的企业管理信息系统，在很大程度上可以解决组织结构扁平化过程中出现的管理难题。实现企业的组织结构扁平化是一个工程。

1. 统一思想是基础

在组织扁平化的过程中，要突破传统文化和传统管理理论，接受先进的现代文化和管理理论，进行管理创新。如果企业决策层遇到关键问题时思想不能统一，造成管理过程中反应迟缓，规则矛盾，就会导致转型失败。转型方案确定之后，坚决地执行，果断地应对都离不开领导决策层的统一思想这个基础。

2. 职能是关键因素

准确定义划分每个岗位的职能(或称岗位责任制)，以职能的重新划分为主导实施组织机构扁平化。以职能为基础，完善绩效评估方式和标准，设计利益的再分配及薪酬系统。企业经历长时间的成熟期的磨合，得

以形成现有的职能划分利益分配的稳态。新的职能划分必须以重塑的生产流程、事务处理流程为基准。企业业务流程的重组应能更清晰地界定职能范围、定义生产执行者在交互中的物资流及信息流，规范其职能范围的行为，从而减少矛盾的产生。

3. 通过培训、换岗位留住人才，减少员工的抵触情绪

应运而生的继续教育、可转换、技能培训都是人力资源建设方面的可行方案。知识经济的环境里，员工的知识和技能是企业的主要载体。终身学习成为企业文化的一部分。组织内的知识共享系统，提供员工充分的专业信息与知识，能够进行员工之间的专业沟通。当然也不应完全否定淘汰机制，经多次换岗、培训仍不能实现岗位职能的，可以协助其重新进行职业规划。

4. 适度分权与集权

组织扁平化后，权力重心下移。这个时期的授权应当适度。以员工的专业能力和岗位的职能要求作为分权的评估依据，并且必须建立定期评估检查的机制。职权下放的确可以增强员工的参与感和自主性，能够激发员工的积极性，并且减少员工对扁平化管理的抵制。但是不能迎合。

5. 建立畅通而广泛的反馈渠道

反馈概念是系统论的一个基本的科学概念，为维持系统的稳定性，反馈环节是不可或缺的。同样的，企业和其他社会组织作为一个系统，尤其是调节和转型中的组织系统，畅通的反馈渠道和快速准确的应对预案是必不可缺的。

6. 组织或聘请有经验、有知识的智囊或咨询公司

智囊或精英中心的组织形式可以追溯到百年前就存在的军事参谋部门。智慧人才的紧缺及高效率快速应对的需求，使得这一组织形式在现代企业广为采用。聘请有经验的团队是信息的低成本再应用的典型范例，也是通过知识/信息共享的形式，降低企业成本的理想领域。

四 综述

综上所述，信息时代的到来，传统经济的信息化，是一个蕴藏着巨大

的风险和机遇的转换阶段。社会经济结构从以产业经济为主逐渐转为以服务性行业为主。组织结构扁平化是计算机网络时代的产物。代理成本理论证明了组织结构扁平化的发展趋势。组织结构扁平化造成中层管理岗位的大量消失。在扁平化的现代组织里,具备专业知识和技术职能的员工是企业的主体。

组织结构扁平化过程是一个工程,不仅需要考虑企业所面临的外部环境,同时更要分析组织是否真正做好了技术、人才和心理的准备。管理信息系统的观点和方案为建设扁平化的组织提供了可行的设计蓝图。

参考文献

肯尼斯 C. 劳顿、简 P. 劳顿 《管理信息系统》,黄丽华等译,机械工业出版社,2015。

阿尔文·托夫勒 《第三次浪潮》,中信出版社,1980。

胡雄飞 《企业组织结构研究》,立信会计出版社,1996。

李树、蒲勇健 《论企业组织结构的扁平化》,《商业研究》2001年第7期。

陈军、徐国涛 《关于“扁平化管理”的思辨》,《中国冶金报》2004年9月28日。

陈兴淋、陈焯 《浅析扁平化组织的风险》,《商业时代》2006年第34期。

于业娟、徐璐 《企业发展中实行扁平化管理模式的风险及对策》,《现代商业》2009年第8期。

吴声凤 《信息时代的企业组织结构变革》,《贵阳学院学报》(自然科学版)2008年第1期。

侯玉兰 《论建设服务型政府:内涵及意义》,《理论前沿》2003年第23期。

林志扬、林泉 《企业组织结构扁平化变革策略探析》,《经济管理》2008年第2期。

The Challenges and Opportunities from the Impact of Organization Flattening in the Information Age

Liu Xiaojian

Abstract: The advent of the information age facilitated the flattening of

organizational structures and global economic integration. In the rapid transformation and development , productivity stimulates the sharp mutation of production relations. Organizations , businesses and management are faced with new business models and new strategies. Also , new individual and organizational behaviors and new social phenomena which appeared suddenly in large scale , have a profound impact on society. The intermediate or mid-level management is removed due to fattening organization structures. Agent cost , as a result , is further reduced through high-speed and high-efficiency approaches of production. The immediate consequence is the disappearance of a large number of middle management positions , which may damage the loyalty of employees. New production relationship built and new social problems caused during the process of organization flattening should be taken care of seriously.

Keywords: Enterprise Management; Information Age; Organization Flattening; Post Dynamic Management