

国家职业资格全国统一鉴定

企业人力资源管理师论文

(国家职业资格二级)

论文题目：现代企业组织结构扁平化变革探讨

姓 名：小型小型小型

身份证号：36213519XXXXXXXX022

准考证号：80801XXXXXXXXXXXX

所在省市：XXX 省 XXXX 市

所在单位：XX 市二十三冶安装工程有限公司

现代企业组织结构扁平化变革探讨

姓名：XXXXXXX

单位：XXX 市二十三冶安装工程有限公司

【摘要】在现代企业组织结构的变革中，主要的趋势之一是扁平化。本文通过对企业扁平化组织结构变革动因的分析，阐述扁平化结构的特点和实施条件，引用相合型模型进行扁平化组织结构变革分析，针对性的提出扁平化变革的四种策略选择及变革过程中应该注意的问题。在此基础上试论现代企业组织结构扁平化变革将是现代企业组织结构变革的重要趋势。

【关键词】 扁平化 相合型模型 变革策略

一、 企业进行扁平化组织结构变革的动因

企业进行扁平化组织结构变革的动因可以从几个方面进行探讨。

1、现代企业实施分权化管理成为一种普遍趋势，而传统金字塔状的层级化组织结构侧重于中央控制，是与集权管理体制相适应的。扁平化组织结构则在分权管理的体制下，使各基层组织之间相对独立，从而赋予下属部门和人员更大的自主权，更有利于调动企业内部的积极性。因而成为更为有效的组织模式。

2、企业为了对市场的变化做出快速反应和迅速决策，必须通过扁平化缩短内部信息传递渠道，减少信息传递的失真，以便提高决策效率，保持企业的应变力和竞争力。

3、现代信息技术的迅速发展，特别是管理信息系统的广泛运用，使得企业内部各层级之间的信息传递更为方便，以至传统的多层管理体制不再必要。

此外，最大限度的降低管理过程的费用也是企业追求组织结构扁平化的基本动因之一。

二、 企业组织结构扁平化的特点和实施条件

1、扁平化组织结构是企业在对“金字塔”式进行优化和整合的基础上，采用现代化的管理技术和手段，重新建立的一种组织机构。与传统的“金字塔”相比，扁平化组织结构最显著的特点就是外形扁平、组织层次少、管理幅度大。扁平化组织结构具有如下特点：

1) 扁平化组织则提倡宽管理跨度，管理幅度的增大带来管理层级减少，从而有利于信息的传递和快速地响应市场变化。

2) 扁平化组织把组织看成由各个业务流程部门组成的系统，并基于业务流程来重组组织结构。它更强调业务的连续性和组织

的系统性，试图把划分为各部门的零散的业务重新整合起来。因此，一定程度上，扁平化组织淡化了职能部门的分割，更强调系统更注重团队合作。

3) 在扁平化组织中，管理者负责的员工增多，不再具有足够的时间和精力进行全权管理，宽管理幅度使管理者不得不放权，对权力进行再分配，在整个工作流程过程中，中下管理级人员在一定程度上参与决策，所以扁平化组织较宽管理幅度和团队合作很大程度上决定了企业权力的分散化。

4) 扁平化组织更注重知识的学习，包括组织内部成员之间的学习以及与外部利益相关者之间的学习。团队成员相互学习，形成知识共享、转化和创新。并使得管理人员能够及时与供应商、客户、竞争者和其他外部组织保持密切联系，从而促使组织对外部知识进行选择、吸收，并通过转化、创新知识，形成自己的核心竞争力。

2、扁平化是相对金字塔式组织结构提出来的，面对新的市场环境，扁平化的组织结构在一定范围内取得了良好的效果，但扁平化的实施需要一定的基础条件，包括：

1) 以组织文化为先导。组织要实行扁平化必须要对传统的组织结构进行变革，这就需要企业有一种创新的组织文化。而组织变革与创新只有得到员工的广泛认同才能获得成功。

2) 将信息化基础工作完善。计算机和信息技术的应用对组织扁平化起到重要的支撑作用。

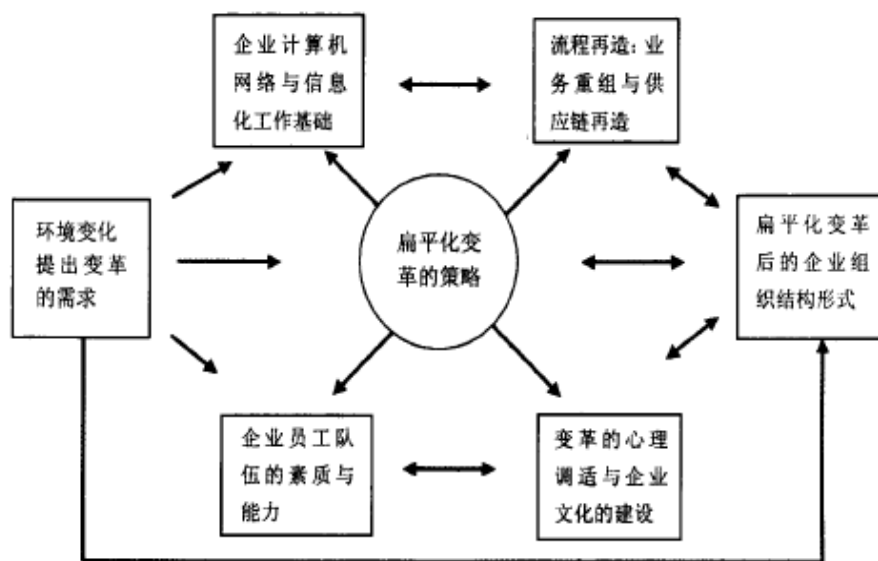
3) 配合合理授权为手段。组织扁平化管理实际上是权力中心下移，企业只有将一定的决策权授予较低层级和较多组织成员，减少上级管理者对下属的控制，才能减少管理层次，真正实现扁平化。

4) 以增强员工素质为核心。扁平化组织宽管理幅度、低管理层次、团队合作方式等特点都决定了人力资源是组织的第一资源，是顺利实施扁平化的基础。一方面企业需要高素质的综合性管理人才来提高组织决策的速度和管理效率，另一方面企业需要高素质、知识结构合理的员工，因为只有下属训练有素，工作能力和专业化强，工作经验丰富，才能在扁平化的组织中进行有效的自我管理。

5) 通过过程控制保障变革成功。扁平化的组织在适当分权的制度下，减少了中间层次，权力下放到下属身上，为了保证高层管理者对组织的控制，必须建立授权前提下的有效控制机制，使下属在一定的监督之下，拥有相当的自主权而行动，保证扁平化组织战略与执行的一致性、上下级行动的一致性。

三、 企业组织结构扁平化变革实施的相合型模型

对于现代企业来说，如何实现组织结构形式扁平化的变革？企业首先需要选择组织结构模型并进行扁平化变革设计，主要是对企业的外部环境、技术条件、人员素质、工艺水平、企业文化诸因素与组织结构形式如何形成相互配合协调。当一个企业在以上各个方面之间能相互和谐适应时，就能有利于提高企业的整体效率。这里引用 JM 公司变革的案例进行分析：JM 公司是一家以生产销售机电设备为主、机电设备安装工程一体化的公司，公司于 1996 年成立，由当时 30 人的小公司逐步发展成现在拥有 1300 名员工，年销售额 10，000 万的中型企业。2007 年，企业进入稳定期，为了适应市场环境的变化，在稳定中寻求新的发展机遇，JM 公司决定进行组织结构变革。经过调研 JM 公司决定进行扁平化组织结构变革，并引用了组织结构扁平化变革的相合性假设，进行全面的相合性分析。（如图一）



图一：相合型模型

根据相合性假设，组织结构形式必须与企业的内外部环境相适应，环境变化了，就要求企业的组织结构形式要相应的变化；是否能有效地进行扁平化的组织结构变革，还要看企业是否具备相应的信息化环境和高素质的员工相结合这一条件。

当企业确实需要进行扁平化的变革而且企业也确实具备扁平化改革的条件时，要进行的一项基础性的工作就是要对现有的流程进行再造。JM 公司在调查企业内外部环境后做了如下流程再造。

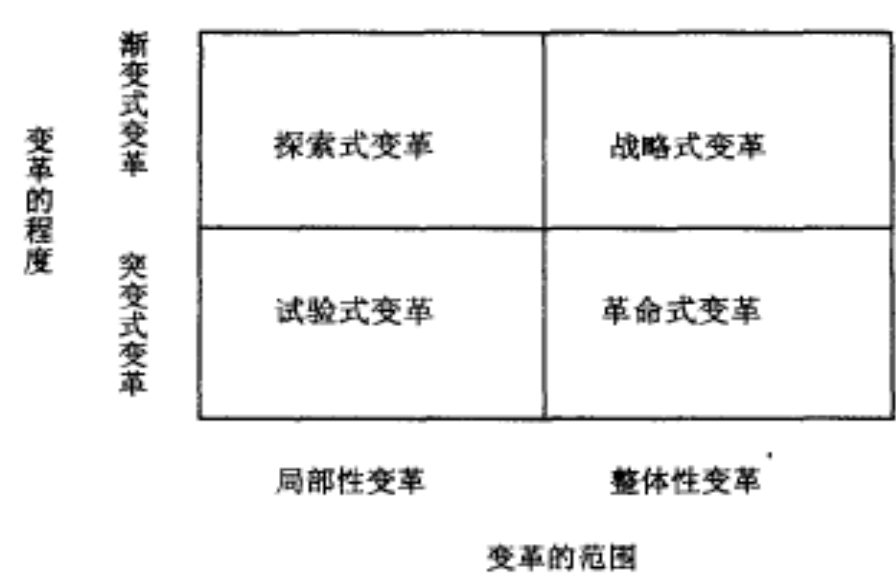
- 1、将原有主管行政事务的总经理办公室、平时事务不多的档案室、专业性强的法律事务处合并为经理办公室，将相对繁琐、业务分配不均衡且具有紧密联系的部门集中为一个行政业务部门，从而达到减少办事程序、加快办事效率，扁平管理的目的；
- 2、将原本归属财务部的信息组独立出来成立信息部，加强企业信息化管理水平，提高信息沟通效率；
- 3、将国际销售部和国内销售部合并成市场营销部，对外有利于企业更接近市场，使企业的产品能更好的满足消费者的需求，使企业销售部门更具有弹性和灵活性，提高企业对外部市场变化的适应能力。

根据组织扁平化变革的相合性模型，企业进行组织结构扁平化变革能否成功，企业员工对变革的心理调适及新的企业文化的建设与形成也是一个重要的影响因素。按照相合的假设，要进行有效的扁平化变革，还要求建立一支能适应变革要求的高素质的

员工队伍。员工队伍的素质会影响到企业文化的建设，而企业文化建设的结果又会影响员工队伍的素质。它们之间的相合程度越高，就越有利于引导员工的行为，使之有利于组织目标的实现。

四、 企业组织结构变革扁平化的策略选择

在组织结构扁平化变革相合性模型中对各个因素起调节作用的因素是企业变革策略的选择问题。对于扁平化变革策略，从变革的范围看，可以分为局部变革与整体变革；从变革的程度看，可以分为渐变式变革和突变式变革（如图二）。



图二 变革策略模式

以上四种不同的变革策略中，如果企业对组织变革的成功还

没有充分的把握，而企业的某些部门的工作或某些业务领域又具有相对的独立性，可以与其他部门或业务领域进行切割，并通过接口与其他模块相联接时，企业可以采取局部变革的策略。反之则可以采取整体性变革的策略。但整体变革策略的实施难度较大，风险较大。而 JM 公司当前采用局部变革带动全面变革是对一种企业进行相对平稳的扁平化组织结构变革策略，以下数据说明，JM 公司采用这种变革方式是切实可行的。（见表一）

变革前员工人数	1300 人	变革前年销售额	10，000 万
变革后员工人数	1200 人	变革后年销售额	12，500 万

表一： 变革后人员与销售额对比表

当企业员工队伍的素质及企业文化的现状与扁平化变革的要求还存在这一定的差距，或企业的信息化基础工作还比较薄弱，而外部环境变化有要求企业要着手进行组织结构变革以适应这种变化的需要时，就可以考虑采取渐变式的变革策略。当外部环境的变化对组织扁平化变革提出强烈要求，而企业又完全具备组织变革的条件时，就可以采取突变式的变革策略。由于组织变革涉及到人的心理及人与人之间关系的调整问题，加上实施组织结构变革的信息化工作条件也很难充分具备，所以有很多企业一般都会采取渐变式的变革策略。通过不断的探索，总结变革的经验教训，这样既能减少变革带来的风险及由此给企业带来的动荡和伤

害，又有利于组织变革的成功。

企业扁平化变革策略即是考虑各种因素影响的结果，同时变革策略的选择也影响了这些因素，因此，在组织结构扁平化的变革过程中，并不存在所谓最好的方案，而在于能够确定达到最佳相合程度的组合。只有这样变革后所形成的组织结构形式才能适应变化了的环境要求。

五、 企业组织结构扁平化过程中应该注意的问题

扁平化组织结构虽然有很多的优点，但也存在一些不可避免的缺点，如果条件不适宜而盲目采取扁平化变革不仅不能提高管理效率，反而会削弱企业管理。因此，在进行企业组织结构的变革时，必要根据企业具体条件来进行，以是否有利于企业任务和目标的完成作为衡量组织结构优劣的标准，而且应当注意以下问题：

1、企业组织结构扁平化势必导致企业大量裁员的问题。在社会保障体系还不十分健全的情况下，如何分流这批富余人员，特别是中层管理人员，是组织结构扁平化过程中不可回避的问题。这就要求企业不仅仅要做好思想工作，使其转变观念顾全大局，还要做好安置工作，维护其合法利益。

2、由于组织管理层次的减少，主管人员直接领导的下属必然增多，对下属的业务指导有所减少，监督控制和协调可能不够紧密。有些素质不高的员工增加了业务权后，可能会以权谋私，损害组织利益。这就要求组织建立起一个比较完善的监督控制体系，以便于精简后的组织能够运转顺畅。

六、 结语

本文认为，经营环境的变化要求企业的组织结构形式要相应的变化。这种变化的趋势之一就是扁平化。本文提出了组织结构扁平化变革的相合分析模型，并提出根据企业不同的内外环境条件，要采取不同的扁平化变革策略。但正如文中所说，组织结构的扁平化变革是建立在对传统流程进行优化和整合的基础上，而如何进行流程再造以及如何根据企业内外部环境选择适合的扁平化变革策略，企业可以根据自身的内外部环境进行深入研究后再进行变革。

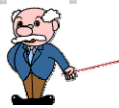
参考文献：

- (1) 林志扬，林泉《企业组织结构扁平化变革策略探析》1002-5766 (2008) 02-0004-06 经济管理 2008 年第 02 期 (总第 434 期)。

(2) 任超群, 陈益丹《中小企业组织结构扁平化的条件及其途径》 企业经济 2007 年 06 期。

(3) 高炜, 贾正源《组织结构扁平化的问题与对策》 黑龙江科技信息 2007 年 24 期。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

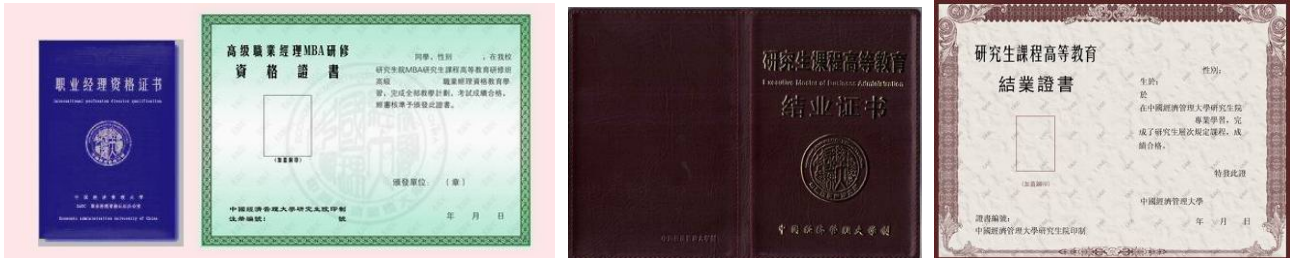
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。