

Innovation of Enterprise Organization Mode

Yinchao Gu

Jiangsu University, Zhenjiang, Jiangsu, 212000, China

Abstract

With the development of society and fierce market competition, although the traditional pyramid management model is relatively mature and perfect, there are many problems such as low efficiency and high management costs. This paper expounds the motivation of F company's organizational mode innovation and the specific measures of implementing flat management, and finally achieves satisfactory results, reflecting the specific advantages of flat management in modern company management.

Keywords

organizational model; innovation; flat management

企业组织模式创新

顾尹超

江苏大学, 中国·江苏 镇江 212000

摘要

随着大数据时代的来临和市场竞争的加剧,传统的金字塔型管理模式虽已较为成熟完善,但同时存在效率低下、管理成本高等诸多问题。论文通过阐述F公司组织模式创新的动因及实行扁平化管理的具体措施后最终取得了令人满意的绩效成果,体现了扁平化管理的现代公司管理中的具体优势。

关键词

组织模式; 创新; 扁平化管理

1 事件简况

中国苏州F公司是F集团A事业部于2004年在中国苏州投资的意大利独资企业,主要从事汽车铸锻毛坯件,电子通讯部件,包括铸造毛坯件、压铸模及成品组装生产、研发、销售等。工艺包括铝高温压铸,二次加工,机加工以及表面处理。投资初期总部对中国市场并不确定,公司仅有员工二十余人,四台压铸机,二台机加工中心,厂房租赁。2006年扩大业务,员工团队扩充,管理人员增多,至2018年销售额达5.8亿,压铸机54台,机加工中心85台,专机线14条,员工812人。公司具有省级工程研发中心,连续数年被客户授予优秀供应商的称号,例年被评为苏州区级高新技术企业以及劳动关系和谐企业。但随着业务不断拓展,员工队伍扩大,管理层级逐渐增加。

公司作为劳动密集性企业,实行传统的金字塔管理模式。

【作者简介】顾尹超(1998-),女,本科学历,从事中小外资企业组织扁平化管理研究。

从事业部董事长到公司总经理就有三层管理层级,中间管理层销售,财务,人力资源,运营,质量,采购部均实行双线报告。生产部作为公司人数最多的一个部门,从运营经理到操作工有六个层级。管理层级过多造成诸多问题:信息传输慢。公司高层下达通知需三天才能通知到操作工层,且信息在传递过程中易发生偏差。曾经有客户对产品要求发生变化,公司高层及时制定调整措施,但由于领班个人理解出现偏差下达指令错误导致产品批量报废;管理人员完全脱产使得工人认为管理者不用干活,工作积极性下降;绩效独立评估使得各班组间竞争激烈,间接员工增多等;考虑到计算机大数据的日常化、员工综合素质提高,2018年A事业部推行扁平化管理,董事长兼任事业部CEO,仅保留财务,人事部门双线报告,其它职能中间管理层取消。扁平化管理减少了沟通批准环节,提高了决策效率,降低了管理成本。鉴于集团扁平化的成功经验,公司管理层把生产部组织扁平化管理提上日程。高、中层管理者通过沟通讨论了扁平化管理的优势及

具体实施方案,逐一排除管理者的疑虑,详细解释了管理冗余人员退位后的任用方案,强调扁平化管理不是单纯的裁员,最终达成了共识,在生产部门采取以下措施:管理岗位设计竞聘上岗制;建立生产管理储备梯队;增强监控管理;设置了员工投诉渠道及反馈程序;开辟绿色通道;扁平化管理实施后,信息传递的速度加快,问题得到及时反馈,工位优化,员工积极性提高,一线员工技术能力增强,一段时间后员工离职率大幅度降低。公司人工总成本平均每月同比减少了370万元左右;整体氛围变得更积极正向,员工归属感增强,员工敬业度和满意度提升。

由于以上变化,公司抗风险能力提高。在新冠疫情期间,公司员工及家人无一例感染,员工很快克服困难返岗。在全体员工的共同努力下,结合政府的扶持政策,公司仅一个多月就把疫情造成的亏损补上。至四月份公司净利润率超出了预算目标,公司董事会决定追加1.5亿人民币扩建第二车间^[1]。

2 事件发生的缘由或产生的动因

2.1 扁平化管理理论依据

扁平化管理作为一种人性化的现代管理模式,它否定了传统的金字塔型管理。通过减少管理层次、扩展管理幅度、下放管理权限来提高管理效率。组织扁平化适应了现代竞争的特点,充分利用了信息技术的发展,能有效提高企业整体员工的进取性、整合性和系统性。组织扁平化能使企业迅速地将高层决策传递至企业生产的最前线,使企业能够有效经营并更快地满足客户的要求,成为企业长远而有效发展的重要动力。

扁平化模式和金字塔模式相比有两个最为明显的优势:第一,减少管理中间层次,降低沟通成本。传统的金字塔模式结构是由企业高层、中层、基层管理者和操作层组成,董事长或总裁的指令通过一级一级的管理层最终传达到操作层。在这样的情况下最高层管理者的意图传达到底层时往往很容易失真。随着信息化、网络化的发展,健全的规章制度和流程化管理的形成,使得企业的管理幅度得到扩展,企业的中间管理层次也就可以进行相应的缩减,而扁平化管理正是将原来承担上传下达任务的中间管理层减少,尽量形成一条最短的指挥链以提高企业生产效率。金字塔模式中制约管理幅度增加的最主要原因是处理管理幅度增加之后呈指数化增长的信息量是极为困难的,但现在这已能通过现代技术的发展,

特别是计算机系统强大的信息处理技术变得容易解决。反之在现代社会已经形成买方市场模型条件下,分工越细致、协作越精密势必会加大分工协作和管理沟通的难度,从而降低管理效率。扁平化管理的实质也是效率的提高。第二,企业中优秀的人才资源更容易成长。随着信息技术、生产运营管理技术的发展,以及知识经济时代的到来,现代管理人员的综合管理能力普遍比以往有大幅度提高,使得管理跨度增大、相应的管理层次减少这种做法能够实现。在未来,复合型人才数量的增长会使多功能工作部门或岗位成为生产管理组织发展的基本方向。金字塔状的企业中,各个管理层和操作层往往被动接受并完成任务,企业环境缺乏主观能动性,导致人才的成长周期长,成长速度慢。在分工精密的企业中,员工往往精通于自己所在部门并长期履行的工作职责,对公司其他部门的工作内容和情况并不熟悉。这样需要一大批优秀专业人才的组合才能支撑一个优秀的企业。扁平化管理中,仅有的几个层次的管理人员尤其是一线管理人员必须直接面对市场,独立行使众多职能,对管理人员的组织管理能力和决策能力提出了更高的要求,在实战中人才更容易成长,也更容易形成彼此互补,彼此合作的团队^[2]。

2.2 F公司目前存在问题

2.2.1 管理层级过多,信息链不畅

中国苏州F公司是一家意大利独资企业,2004年在苏州投资,2006年建厂。初期专注于扩大企业规模,推进业务多元化和全球化的进程,在企业内部设置了较多部门与管理层级,每个岗位分工精细,职责明确,上岗前进行相应培训,实施绩效管理。中层管理者负责监控流程、保障执行。但现在在管理层级过多造成信息传递需层层下达、层层反馈,通知从公司高层管理者下达到所有班组知晓时常需要两至三天,有时还会更久,信息传输效率低下,且多层传递的过程容易造成信息遗漏或失真。所以,推进扁平化组织结构,减少管理层次,缩短信息传递时间,快速反馈,密切公司管理者和基层员工的关系,使得公司决策更加迅速,准确把握市场变化和经营机会,已势在必行。

2.2.2 班组之间形成壁垒

随着行业的不断发展与竞争的日趋激烈,班组管理直观暴露出金字塔模式的不足。班组长作为班组最直接、最重要的管理者,通常拥有生产技术方面的特长,能够出色地完成

个人生产任务,但在管理知识和实践方面有所欠缺,表现为缺乏全局观念。加之在金字塔模式下职责划分过于清晰,每个班组都是各司其职。这种情况下各班组长会为了自己班组的利益最大限度地争取公司资源;同时为了保证本班组的绩效,每个班组都会在自己班组内安排操作工担任物料员、质检员,记帐员等,以保质保量完成生产交付任务。班组长会把技能好的员工限制在本班组范围内,不让他有机会去到别的岗位和别的班组,不利于公司资源共享和人才发展。推行扁平化组织结构能够有效减少管理层次,加大管理幅度,打破班组壁垒,让企业强调系统,注重整体目标。

2.2.3 脱产管理人员冗余

人力资源是企业核心竞争力的重要因素,在企业的经营与发展中起着不可忽视的作用,其效率的高低直接影响着企业的竞争力。人员冗余会直接造成企业的人力成本增加包括沟通成本的增加,降低人员工作效率,也容易造成工作氛围懒散,从而进一步导致企业整体薪酬福利水平的降低,造成员工的职业生涯规划不合理,核心员工积极性受挫,工作流程僵化,员工主动性差,企业整体凝聚力弱等严重问题。该企业车间内班组长和线长均为脱产管理人员,车间内管理巡视人员过多,操作工数量不足。有时底层员工在操作机器时会得到多重命令,容易出现混淆、造成失误。推行扁平化组织结构,能够减少冗余管理人员、准确传达信息的同时减少办公设备、活动经费的开支,从而节约管理费用。

2.2.4 员工缺乏主动性

在金字塔式组织架构下员工受到各级管理者的层层管理,职责明确且细化,习惯按照上级的命令做事,不需要动脑,也不需要多做。在这种僵化被动的工作环境下员工既不需要独立思考,也没有主动发现并解决问题的动力,形成消极的工作态度。扁平化组织架构下管理幅度扩大,实行分权管理,权力中心下移。上级指导监督下级的时间机会减少,将决策权和管理权下放。这意味着下属在决策中作用增强、发言机会增多,同时给予下属更多自己可以直接做出决定的机会。员工对自身的工作任务产生责任感和使命感,提高下属面对问题的决策能力和应变能力,同时也会激发员工的主观能动性,有利于下属人员的成长。

2.2.5 企业整体效率不高

以往企业采用金字塔式的层级结构这种传统典型的集权

管理方式,导致企业内部垂直化层级多、指令传达速度慢、时间长。这样层级结构下的沟通模式大部分是机械式的传达与执行——高层决策,中层传递与分配,基层执行。现在企业已经明显感觉到效率的低下,管理人员过多造成对应的辅助部门人员也相应增多,部门之间疲于对接各种报表数据,基层员工主动性低,缺乏创新的动力,如此下去企业的竞争力会越来越低。扁平化的管理可以消除越级管理的思想,提高管理效率同时提高信息传递的准确性;建立下属与管理者之间高效沟通的渠道和信任,创造良好的企业氛围;加强团队的协作能力;提高企业的市场反应速度。

3 解决问题的对策措施或争辩

3.1 争辩

扁平化组织结构是一种富有弹性的新型管理模式,能有效适应快速变化的市场环境并提高企业竞争力,是当前企业组织发展的一种新趋势,但它毕竟与传统金字塔型模式有很大差别,推行扁平化组织必然要突破企业传统的组织结构,涉及人员变动、流程重组、管理方式改变等一系列问题。因此在操作之前必须进行谨慎全面的评估。推行组织扁平化模式前期,公司制订具体方案并评估方案可行性,取得集团管理层支持。通过管理层会议向公司部门经理讲解扁平化模式的运作方式,大力宣传现有组织结构的弊端和推行扁平化组织的重要意义,因为各部门经理作为公司的骨干和中坚力量,他们的理解和支持对是否能够顺利推行扁平化管理以及扁平化管理是否能够成功运作起到关键作用。在充分了解了各部门经理的疑虑后,公司推进扁平化组织模式可能会导致的问题及解决方案得到了进一步明确。

3.1.1 员工减少是否会影响企业的运营

当前企业管理层次过多,机构过于复杂导致整体效率低下。公司此次改革侧重于减少生产的中间环节,即对企业的管理流程进行全方位审核,对部分流程特别是一些核心的审批流程进行调整或删减,不会直接影响生产的交付和质量;为了避免不影响企业运营,企业在删减管理人员的同时设立管理流程绿色通道,允许特事特办。因此中间层级的减少不仅不会影响企业的运营,还能降低运营成本。

3.1.2 权力分散是否会导致决策效率下降

公司实行扁平化管理必然要求管理者承担更多的职责,管理幅度增大导致难以对下级进行深入具体地管理;权力分

散加重了对下属组织及人员进行协调的负担,这些是企业管理者面临的全新挑战,有些管理者和员工短时间内不能胜任。企业会在推进组织模式创新的同时通过各种方式提高现有员工综合素质、实行竞争上岗,保证关键岗位上的人员能够胜任。

3.1.3 员工激励是否会降低

公司扁平化结构稳定后,公司管理层压缩有利于公司内部办事灵活、氛围民主,能有效减少官僚主义并加强上下级沟通,员工的创造性得到充分调动的同时能够更加迅速地对包括客户需求在内的环境变化做出反应。但管理层次减少同样加大了基层员工或中下层管理者晋升的难度,更少的层级和过多的竞争会导致人才的流失,妥善安排精简下来的冗余员工并说服他们接受新的工作岗位或协商离职也将成为公司在推进扁平化过程中的一项工作重点。实施扁平化管理并不是简单地撤并机构、减少层级,尤其是在管理关系和生产流程复杂的情况下,在推行组织结构扁平化之前要对管理业务整合和职能调整进行充分的评估。业务流程设计做到职能设置科学,管理流程短,信息传达畅通。管理层的机构岗位设置做到精干高效、责权利对应。作业层整合的原则是工艺相近,区域相邻,集散有度,有效管理。

3.2 具体措施

在公司高、中层管理者达成共识后,中国苏州F公司依照扁平化管理原则,在各部门全面实行新型组织运作模式。其中生产管理扁平化改革最为明显、成效最为显著。以下是生产部推动扁平化模式中采取的具体措施。

(1)原公司从总经理到操作工人共有七个管理层级。推行扁平化组织后,原组织机构由七级减为五级,运营部门下两个职能部门经理合并为一人,主管下层的领班层和线长层合并,同时减少主管、线长领班人数,领班或线长由全脱产改为半脱产,直接参与车间生产工作。物料员和仓管员职责合并归属到仓库管理,检验员归属质量部。

(2)实行竞争上岗制,员工通过自我推荐或他人推荐,提出改善现有问题的措施方案,通过公开演讲,由人力资源部总监和相关部门经理评估方案可行性,聘用优胜者。

(3)建立生产管理梯队储备,新任管理者任期一年,试用期三个月,试用期绩效不达标即下岗,年度绩效优秀者可以连任,连任最长三年。

(4)作业层整合后,由部门经理根据竞争失败以及冗余管理人员的专业技能,让其任技术员或者操作工,工资福

利待遇不变。

(5)绩效考核中若发现新任管理者能提高班组整体工作效率,其所得红利工资部分全额返还员工。例如原先班组80人,管理者通过改善工艺提高效率现只需60人即可完成作业量。经财务审核确认后,公司将节省的20名员工工资作为奖金发放给班组现有60名员工。

(6)设置监控系统,加大监控管理。公司增添监控管理设备,运营经理、主管在办公室甚至家中即可看到车间实时状况,增强现场控制力。

(7)建立微信工作群,公司文件及重要通知在第一时间发至微信群中,确保员工及时收到。

(8)设置员工投诉渠道及反馈程序,规定反馈时间。管理者及时倾听员工意见,疏导员工情绪,快速有效解决问题。

(9)开通绿色通道。特别紧急或重要的事可直达总经理特批。

3.3 遵循原则

扁平化管理不是单纯扩大管理幅度,减少管理层次和增加组织间联系,否则极易造成原有组织混乱,职责不清。公司在设计新型管理模式时遵循以下原则,确保未来组织结构稳定。

3.3.1 组织灵活性

原公司组织层级分明,权责清晰,部门之间相对独立缺乏联系,扁平化管理能有效增强组织灵活性,组织内单位划分不过分固定,权责划分不作硬性规定,人员编制保持弹性,以便根据需要随时调整。组织自身能够积极调整以适应外界环境,组织资源得以充分调用,避免浪费。

3.3.2 组织开放性

原公司组织结构将职务专业化,职权职责从高层向底层垂直分布,决策权集中于高层管理者,扁平化管理强调组织是开放的系统,组织同外界环境、其他组织之间的联系大大加强,增强组织生命力和活力。一个企业是由许多相互作用的部分组成的,在分工的基础上应更强调调整系统,权责划分有一定弹性使得关联单元或部门成为利益共同体,打破班组间壁垒,跨部门合作非常高效,各部门着眼于共同提高公司总绩效。

3.3.3 组织人性化

组织管理本质上是对人的管理,原公司管理模式过于僵

硬死板,对员工关心不够,扁平化组织促进员工综合发展并给予机会,提升民主化程度以激发员工工作热情,上下级沟通以意见交流代替命令控制。组织的活力主要源于组织执行层,直面市场或处于生产一线的员工愿意主动发现市场变化或设法解决实际问题,赋予一线员工一定自主权处理突发性事件,员工工作积极性被充分调动,人与事密切配合,促进公司效率提高的同时体现了民主化原则^[9]。

4 绩效

推行扁平化管理模式后公司整体效率大幅提高,生产部门效率提升最为显著。

4.1 管理层级减少,沟通平台建立,工作效率提高

公司组织机构由七级减为五级,DC和SO经理合并为一人,CNC经理、主管层合并,主管下层的领班层和线长层合并,领班或线长直接参与车间生产工作,提升了生产效率和产品质量。微信工作群的建立为内部实时沟通提供了平台,目视化管理增强现场控制力,ERP系统使得机器状况、产品交付、质量问题一目了然。反馈机制要求相关部门在规定时间内对问题做出反应或上报高层管理者,因此,管理层级虽然减少了,但沟通及反馈的效率反而提高了。公司的要求能够直达团队,团队的问题能够及时反映给公司。信息遗漏失真的难题得到妥善解决,领导和员工不满意程度大大降低。

4.2 打破班组壁垒,跨部门合作成为主旋律

原有管理模式中各班组绩效指标独立评估,班组长为自身班组达到高绩效会争取配备充足资源,辅助工只为本班组服务。新的组织架构下,领班或线长的下属只有操作工,物料员统一归属到仓库,质检合并到质量部。为保证产品正常交付,领班或线长需要和仓库、质检当班人员沟通协调。压铸和二次加工部门的合并使得前后道工序成为一个部门。经理必须综合考虑整体绩效,避免某个部门为取得高绩效而忽略工艺缺陷把问题流到下一道工序而造成相互指责,推诿的现象。在扁平化的管理架构和职能基础上,公司人力资源部门设计出共享KPI,班组间的壁垒被打破,跨部门合作成为主旋律;关联单元或部门成为利益共同体,公司总体绩效成为共同的目标。

4.3 减少管理冗余人员,降低人工成本

组织结构扁平减少了管理层级,扩大了管理职责范围,精简了管理队伍。传统型组织结构下生产团队共有脱产管理

人员56人,推行扁平化管理后该团队脱产管理人员减少至5人,半脱产管理人员19人,总共减少了21名冗余管理人员。原先担任领班或线长脱产管理人员从间接员工转为直接员工,参与到一线生产工作。这些基层管理者原本就是从作业员中择优提拔的,对产品制造工艺、质量标准十分熟悉,加上专业技能好、工作能力强,进入车间一线工作带动拔高了整体操作员的综合素质,提高了生产效率。扁平化管理重新规划岗位职责,梳理办事流程和程序,直接员工岗位职责范围也随之扩大,操作工从原来的528人降至458人,间接辅助员工从157人降至132人,办公室员工从119人降至117人。公司2020年第一季度人工成本比去年同期减少了近一十万元。

4.4 化被动为主动,员工敬业度和满意度提升

F公司从2016年起由苏州工厂牵头在A事业部内开展了员工敬业度员工满意度调查。公司每两年做一次,并根据调查结果集团要求公司制定改善计划并追踪执行。在2018年度的敬业度调查中,苏州F公司员工敬业度分值为49.86%,满意度分值为45.14%,2020年度的敬业度调查结果显示员工敬业度分值为57.25%,比上一期调查结果上升了7.39%,满意度分值为58.58%,比上一期调查结果上升了13.44%。由此可见,公司组织模式创新后员工敬业度和满意度都有明显提升。

4.5 员工士气高涨,公司整体效率提高

2018年度员工敬业度调查显示,员工对于工作任务、成就感、直接上司、工作流程方面的反馈较高,而在薪酬、福利、多样化、员工价值以及学习和发展方面评分较低。扁平化管理对基层管理者的管理水平提出了更高的要求,领班和线长实行竞争上岗,每个员工都有晋升机会。多技能高素质人才得到重视,员工学习热情高涨,学习训练的机会增多。在追求公司整体高效益的目标引导下,一些技能差工作态度不认真的员工被团队自然淘汰。一段时间后,员工队伍趋于稳定。生产智能化、自动化也提上日程。2020年度员工敬业度调查结果显示:在16个驱动因素中,除了“工作和生活平衡”调查结果基本持平,其它各项都比2018年有明显提升。员工反馈显示在薪酬方面满意度提升了11%,福利方面提升了14%,多样化方面提升了13%,员工价值方面提升了14%,学习与发展方面提升了11%。整体看来,扁平化管理激发了员工的进取心,员工士气高涨,公司整体效率提高。

5 尾声和展望

推行扁平化管理一段时间后,经过最初的动荡,基层管理趋于稳定,生产部逐步建立起一支战斗力强、忠诚度高的生产队伍。员工归属感增强,多技能矩阵成为员工发展的热点;管理和技术储备力量增强,公司抗风险能力提高。2020年春节期间因新冠疫情很多员工滞留外地,40名留守公司的值班员工在没有经理在场的情况下由主管或领班协调分派至不同岗位,支撑起了整个公司的生产运作。封锁限制取消后全体员工克服困难迅速返岗,六名操作工为尽早返回工作岗位生平第一次乘坐飞机返苏,F公司成为苏州第一批复工单位。结合政府的扶持政策与全体员工的共同努力,公司仅用一个多月的时间就弥补上了疫情造成的亏损。至四月份,净利润率已经超出预算目标。基于公司实行扁平化管理后取得重大进展,公司董事会决定追加1.5亿人民币扩建第二车间。

6 结语

现如今,中国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。高质量发展的主要内涵就是从总量扩张向结构优化转变。中国企业除了注重在战略上重新完成系统思考以外,管理创新的另一个重点就是企业的战略转型和系统变革。企业家有好的战略思路的同时需要新的组织模式、组织机制做支撑,企业战略目标才有可能顺利实现。企业组织变革和人才机制创新受人力因素和技术因素影响,其中人的因素包括消费者

需求变化、人才需求变化。组织变革与创新才能使得组织真正做到以客户为中心,持续激活组织,释放员工积极性与创造力。技术因素包括技术革命和所面对的数字化、大连接、智能化时代。大数据时代直接改变了组织与人的连接关系,同时为组织模式的创新提供了技术基础平台。苏州F公司此次推行组织模式创新即实行扁平化管理,顺应了时代发展的潮流,使得技能型员工成为企业价值创造的主体,拥有价值索取权和话语权;企业去中心化、去权威化,做到责任下沉、权利下放,尊重个体力量,释放员工潜能;通过互联网资源得以共享,平台赋能激励员工成长,让人才真正有了成长机会和发展空间,最终取得了员工满意度提升,企业效率增强的双赢局面,F公司此次企业组织模式创新的成效在各方面都是显而易见的。

参考文献

- [1] 刘凤勇,张鹏.企业集团组织结构优化与扁平化问题[C].河北省廊坊市社科联.经济全球化与我国经济运行机制创新研究——经济全球化与经济运行机制变革研讨会论文集[A].河北省廊坊市社科联:廊坊市应用经济学会,2004:495-502.
- [2] 孙令君.新时代国有企业采用扁平化管理的必需性和可能性[J].商场现代化,2019(09):107-108.
- [3] 何小龙,王敏涛,马锦燕.国有企业扁平化管理分析[J].财经界,2020(05):70-71.