DOI: 10.53104/dygllt.2026.02.02.002

# 扁平化管理在中小企業中的適用性研究

陳軒利 [1]

1. 河北經貿大學，河北 石家莊 050061

摘要：扁平化管理強調減少不必要的管理層級，縮短信息傳遞路徑，提高企業反應速度。中小企業人員較少，業務關係較直接，管理結構也較靈活，所以具備使用扁平化管理的基礎。扁平化管理可以提高溝通效率，加快決策過程，增強員工參與感，也可以降低部分管理成本。在實際運行中，中小企業也可能遇到授權不清、責任模糊、溝通過多、制度不完善、管理者壓力增加等問題。扁平化管理不是簡單減少崗位，也不是取消中層管理。企業需要減少無效層級，也要明確崗位職責、授權邊界和溝通規則。中小企業是否適合使用扁平化管理，需要看企業規模、業務複雜程度、員工能力、制度基礎和管理者水平。企業把授權、責任、制度和監督結合起來後，扁平化管理才能在中小企業中發揮實際作用。

關鍵字：扁平化管理；中小企業；組織結構；管理效率；適用性

# A Study on the Applicability of Flat Management in Small and Medium Sized Enterprises

CHEN Xuan-li[1]

1. Hebei University of Economics and Business, Shijiazhuang 050061, P. R. China

Correspondence to: CHEN Xuan-li; Email: chenxl055@163.com

**Abstract:** Flat management focuses on reducing unnecessary management levels, shortening the path of information flow, and improving the response speed of enterprises. Small and medium-sized enterprises have fewer employees, more direct business relations, and more flexible management structures, so they have a basic condition for using flat management. Flat management can improve communication efficiency, speed up decision-making, increase employee participation, and reduce part of the management cost. In actual operation, small and medium-sized enterprises may also face problems such as unclear authorization, vague responsibilities, too much communication, incomplete systems, and greater pressure on managers. Flat management does not simply mean reducing positions, nor does it mean removing middle management. Enterprises need to reduce ineffective levels and also make job duties, authorization boundaries, and communication rules clear. Whether small and medium-sized enterprises are suitable for flat management depends on enterprise size, business complexity, employee ability, system foundation, and management level. When enterprises combine authorization, responsibility, systems, and supervision, flat management can play a real role in small and medium-sized enterprises.

**Key words:** flat management; small and medium sized enterprises; organizational structure; management efficiency; applicability

**通信作者：**chenxl055@163.com
**引用格式：**陳軒利. 扁平化管理在中小企業中的適用性研究[J]. 東亞管理論壇, 2026, 2(2): 11-19.

# 引言

中小企業在經營中常常需要面對管理效率問題。企業人數不多，組織結構看起來也不複雜，但實際管理並不一定輕鬆。很多中小企業沒有形成清楚的崗位分工，員工知道自己要完成日常工作，卻不一定清楚自己的責任邊界。遇到跨部門問題時，容易出現互相等待、互相推託的情況。管理者也常常需要反覆協調具體事務，時間和精力被大量消耗在日常溝通中。

在不少中小企業中，老闆或核心管理者對企業影響很大。業務決策、人員安排、費用審批、客戶溝通等事項，常常都要經過少數管理者確認。這樣的做法在企業規模較小時有一定便利，因為決策集中，執行速度看起來較快。但當業務數量增加、人員增加後，這種管理方式容易帶來新的問題。員工遇到問題習慣等待指令，管理者每天處理大量細碎事務，真正重要的經營判斷反而被拖慢。

溝通不順，是中小企業管理裡經常會碰到的問題。中小企業內部層級不算多，人與人之間距離也近，但這並不代表信息傳得就一定準。有些事情只是口頭交代一下，沒有記錄，也沒有後續反饋。員工對任務的理解可能不一樣，管理者又沒有及時看到執行情況，問題往往到了後面才顯出來。部門之間也會因為職責不清產生矛盾。銷售、生產、財務、人事這些崗位都關係到企業運行，如果溝通方式不夠清楚，工作中就容易出現重複、遺漏和延誤。

在這種情況下，扁平化管理開始受到中小企業關注。它強調減少不必要的管理層級，縮短信息傳遞路徑，讓員工和管理者之間的溝通更直接。對中小企業來說，扁平化管理的吸引力比較明顯。它看起來更靈活，也更適合變化較快的經營環境。企業能夠更快了解一線情況，也能更快調整具體工作。員工不需要把每個問題都層層上報，管理者也可以少花一些時間在傳話和審批上。

不過，扁平化管理不能簡單理解成減少管理崗位。它不是取消管理責任，更不是讓企業沒有規則。真正能發揮作用的扁平化管理，離不開清楚的崗位職責、明確的授權範圍和穩定的溝通方式。如果企業只是減少層級，卻沒有配套規則，管理很可能會變得更亂。員工不知道哪些事情可以自己決定，管理者也不能及時掌握工作進展。企業原本想提高效率，最後反而可能出現責任不清和執行失控。

討論扁平化管理在中小企業中的適用性，還是要回到中小企業自身特點來看。中小企業規模較小，反應比較快，這些條件確實有利於扁平化管理發揮作用。但不少中小企業也存在制度不完善、人才不足、管理經驗有限等問題，這些問題會直接影響扁平化管理的實際效果。扁平化管理是否適合中小企業，不能只看它能帶來什麼好處，還要看企業有沒有相應的管理基礎。

# 1 扁平化管理的基本含義

扁平化管理是一種組織管理方式。它的核心是減少不必要的管理層級，讓信息傳遞更短，讓工作安排更直接。在傳統管理結構中，一項任務常常要經過多個層級傳達。員工發現問題後，先向直接上級彙報，上級再繼續上報，最後由更高層作出決定。這個過程比較穩妥，但也容易花費更多時間。扁平化管理想解決的，就是層層傳遞帶來的低效率問題。

在扁平化管理中，企業內部層級會被適當壓縮。管理者和員工之間的距離更近，員工可以更快表達問題，管理者也能更快了解一線情況。比如客戶提出新的需求，銷售人員可以直接向相關負責人反饋，不必經過多個中間環節。生產、財務、技術等崗位之間也可以更直接地溝通。這樣可以減少信息丟失，也能避免簡單問題被複雜流程拖慢。

扁平化管理也強調授權。授權不是把所有權力都交給員工，而是讓員工在自己的工作範圍內有一定處理空間。員工不需要每件小事都等待上級批准，可以根據崗位職責直接處理常規問題。比如客戶諮詢、訂單跟進、日常採購、售後協調等事項，如果規則已經清楚，員工就可以按規定完成。這樣可以減少管理者的重複審批，也能提高員工處理問題的能力。

員工參與也是扁平化管理中的重要內容。傳統層級制管理更強調命令和執行，員工主要

按照上級安排完成任務。扁平化管理更重視員工對工作過程的反饋。員工離具體業務更近，常常更清楚客戶需求、流程問題和執行難點。如果企業讓員工參與討論，管理者就能獲得更真實的信息。員工也會感到自己的意見被重視，對工作目標的理解也會更清楚。

扁平化管理不能被理解成”沒有管理”。減少層級不等於取消管理崗位，也不等於所有人都可以隨意決定事情。企業仍然需要負責人，需要崗位分工，也需要工作規則。如果沒有職責劃分，員工可能不知道自己該做什麼，也不知道哪些事情需要請示。管理者如果只減少層級，卻不明確責任，企業內部反而容易出現混亂。

扁平化管理和傳統層級制管理的區別，主要在管理方式上。傳統層級制更重視上下級關係，信息和命令大多按固定層級傳遞。扁平化管理更重視直接溝通和快速反饋，儘量減少無效傳話。傳統層級制適合規模較大、流程複雜、風險控制要求較高的組織。扁平化管理更適合信息變化快、協作要求高、人員規模相對有限的組織。

對中小企業來說，理解扁平化管理時要避免走向極端。它不是簡單裁掉中層管理人員，也不是讓老闆直接管理所有員工。有效的扁平化管理，是減少沒有實際作用的層級，保留必要的管理責任，讓溝通更清楚，讓決策更接近具體工作。企業需要明確誰負責決策，誰負責執行，誰負責監督。職責、權限和流程都比較清楚時，扁平化管理才不會變成表面形式。

## 2 中小企業採用扁平化管理的現實基礎

中小企業本身具有規模較小、人員較少、業務鏈條較短等特點。這些特點使它們和大型企業不同。大型企業部門多，崗位多，業務流程複雜，需要較多層級來維持秩序。中小企業的內部關係更直接，很多崗位之間本來就有較強聯繫。銷售人員、採購人員、財務人員和生產人員常常需要頻繁溝通。企業如果仍然設置過多管理環節，反而會讓簡單事情變得複雜。

中小企業的管理距離較短。老闆、管理者和員工之間接觸機會較多，很多問題可以當面溝通，也可以通過較短的流程解決。比如客戶臨時修改訂單，銷售人員可以直接聯繫生產負責人，生產負責人再根據實際情況安排調整。如果企業內部審批環節過多，信息傳到最後可能已經變得不完整，處理時間也會被拉長。扁平化管理可以減少這種中間損耗，讓問題更快進入處理環節。

中小企業面對的市場變化通常比較直接。客戶需求變化、原材料價格變化、競爭對手降價、平台規則調整等情況，都會很快影響企業經營。中小企業抗風險能力有限，不能長時間等待內部審批。管理方式如果過於僵硬，企業就容易錯過處理問題的時間。扁平化管理能讓一線信息更快傳到管理層，也能讓管理層更快作出安排。這樣的管理方式更符合中小企業快速應對市場的需要[1]。

中小企業的資源也比較有限。很多企業在人力、資金和管理經驗上都不寬裕。過多管理層級會增加人工成本，也會增加內部溝通成本。有些崗位只是負責傳話、催辦和轉交文件，對企業實際經營幫助不大，還會佔用有限資源。扁平化管理可以減少這些低效環節，把人員和精力更多放在銷售、生產、服務和技術等直接創造價值的工作上。

中小企業內部的工作關係常常比較靈活。一個員工可能不只負責一項任務，一個管理者也可能同時負責多個業務事項。這種情況使中小企業不太適合過細的層級劃分。如果每項工作都要嚴格按層級上報和審批，員工的主動性會受到限制，管理者也會被大量細小事務佔用。扁平化管理可以給員工一定處理空間，讓他們在清楚規則內直接完成工作。

中小企業的組織結構變化也比較快。企業在初創期、成長期和穩定期的管理需求並不相同。初創期人員少，老闆直接參與很多事務，管理結構比較簡單。成長期業務增加，企業需要更清楚的分工，也需要更高的溝通效率。穩定期企業需要兼顧效率和規範。扁平化管理具有一定彈性，可以根據企業規模和業務變化進行調整，不必形成過重的管理架構。

中小企業適合討論扁平化管理，並不表示所有中小企業都適合直接採用這種方式。它只是具備一定現實基礎。企業人員少、溝通近、反應快，這些條件有利於扁平化管理發揮作用。但企業還需要有基本制度和責任安排。如果只看規模小這一點，就盲目減少管理層級，實際管理中仍然可能出現責任不清、溝通混亂和執行不到位的問題。

## 3 扁平化管理對中小企業的積極作用

扁平化管理對中小企業的一個直接作用，是讓溝通變得更快。中小企業的員工數量通常不算多，但人數少並不代表溝通就一定順暢。很多工作本身並不複雜，問題往往出在信息沒有說清楚。比如客戶投訴、訂單臨時變動、庫存不足等情況，如果還要一層一層上報，等到相關負責人真正了解情況時，處理時機可能已經被耽誤。扁平化管理減少了中間傳遞環節，員工遇到問題後，可以更快找到對應負責人，問題也能更快進入處理流程。這樣既能減少轉述造成的偏差，也能防止一些小問題被拖成更大的問題。

扁平化管理也能提高中小企業的決策速度。中小企業面對市場變化時，很多時候沒有太多等待空間。客戶需求變了，競爭對手調價了，供應商臨時改變供貨安排了，這些情況都可能直接影響企業經營。如果企業內部每個決定都要走複雜審批，反應就會變慢。扁平化管理讓管理者更容易接觸一線情況。銷售人員、客服人員、生產人員發現問題後，可以直接反映真實情況，管理者拿到的信息更及時，判斷也更貼近現場[1]。

員工參與感也會因此有所提高。在傳統管理方式下，員工更多是在執行上級安排，參與工作討論的機會不多。時間長了，員工容易只盯著自己手裡的任務，對企業整體目標缺少理解。扁平化管理給員工留下了更多表達意見的空間。員工可以把工作中發現的問題說出來，也可以參與一些具體方案的討論。自己的意見被聽見後，員工通常會更願意主動處理問題，也更容易把個人工作和企業目標聯繫起來。

部門協作方面，扁平化管理也有一定幫助。中小企業的業務聯繫比較緊，一個環節出了問題，後面的工作很快就會受影響。銷售部門拿到訂單後，需要生產、採購、財務等崗位配合。如果部門之間只靠層層彙報來傳遞信息，問題很容易被拖延，也容易在傳遞中變形。扁平化管理讓相關崗位可以直接對接，把問題放到具體工作中處理。這樣能減少互相推託，也能讓銷售、生產、採購、財務之間的銜接更順。

扁平化管理也能降低一定的管理成本。中小企業資金和人力資源有限，不能把太多成本放在內部管理層級上。如果設置過多管理崗位，企業需要支付更多薪酬，也會增加彙報、審批和協調的時間成本。有些中間層級只是起到傳話作用，對業務本身幫助不大。扁平化管理可以減少這類低效崗位，把人員更多放在銷售、服務、技術、生產等更直接的工作上[2]。

扁平化管理也能讓企業更靈活。中小企業在經營中經常要根據市場變化調整工作安排，反應慢了，就可能影響訂單、客戶和後續業務。傳統層級如果太多，調整一個流程往往要經過幾次請示，還要等不同負責人確認。事情本來不大，卻容易被流程拖住。採用扁平化管理後，企業內部的聯繫更直接，管理者能更早看到問題，也能更快推動調整。員工接收到的信息更及時，對變化的理解也更清楚，執行時就不容易出現前後脫節的情況。

扁平化管理還可以減少管理者在重複傳話上的消耗。很多中小企業的管理者每天都在處理一些細碎事務，比如催進度、轉通知、確認小事項。這些事情不能說完全沒有必要，但做得太多，就會佔用大量時間，也很難真正提升管理品質。減少無效傳遞後，管理者可以把精力更多放在業務判斷、人員協調和問題處理上。員工在權限清楚的情況下，也可以直接處理一些常規事務，不必每件事都等上級安排。

## 4 中小企業推行扁平化管理中的主要問題

中小企業在推行扁平化管理時，管理範圍變大是很常見的問題。管理層級減少以後，一


OPEN ACCESS

個管理者往往要同時面對更多員工，也要處理更多具體事務。原來由幾個管理崗位分擔的溝通、協調、檢查工作，可能一下子集中到少數管理者身上。管理者如果經驗不夠，或者時間分配不好，就很難把所有問題都及時處理完。員工遇到困難時，也可能找不到合適的人對接，工作進度自然會受到影響。扁平化管理本來是為了提高效率，但管理者壓力過大後，實際效果可能反而變差[3]。

授權不清也是常見問題。扁平化管理強調讓員工有更多處理事務的空間，但員工能決定什麼，不能決定什麼，企業必須說清楚。有些中小企業只說要放權，卻沒有劃清權限範圍。員工在處理客戶問題、費用問題、採購問題時，可能不知道自己是否有決定權。為了避免出錯，員工仍然會把問題交給上級。這樣一來，授權沒有真正發揮作用。如果員工自行處理超出權限的事項，又可能給企業帶來損失。

責任邊界不清，會直接影響工作落實。扁平化管理減少了管理層級，但崗位之間的分工如果沒有跟著說清楚，問題就容易卡住。一個事項同時牽涉幾個崗位時，員工可能會覺得這不完全是自己的事，其他人也可能這樣想。比如訂單延誤，銷售會說是生產安排沒有跟上，生產會說採購到貨不及時，採購又會把原因歸到供應商身上。每個環節聽起來都有理由，可問題最後還是沒人真正接手處理。扁平化管理如果沒有清楚的責任安排，推託和等待就會變得更常見。

溝通太多，也會拉低效率。扁平化管理強調直接溝通，但直接溝通不代表所有事情都要拿出來討論。有些中小企業建了很多工作群，員工每天要看大量消息。管理者也會隨時發出臨時安排，要求員工馬上回應。表面看，信息傳得更快了，實際上員工的正常工作常常被打斷。一個人不斷在任務和消息之間切換，注意力很難集中。更麻煩的是，真正重要的信息還可能被零散消息蓋過去。

制度不完整時，扁平化管理很容易變成口頭管理。很多中小企業的制度基礎本來就不強，日常工作安排常常靠老闆或負責人臨時決定。推行扁平化管理後，如果崗位職責、審批規則和工作流程沒有及時補上，企業內部就會更依賴口頭通知。口頭安排確實方便，速度也快，但問題同樣明顯。不同員工對同一件事的理解可能不一樣，事情完成以後，也不好再去追查過程和責任。員工沒有穩定的執行標準，只能看管理者當時怎麼說、怎麼要求，工作方式也會變得不夠穩定。

老闆過度參與，也會削弱扁平化管理的效果。有些中小企業雖然減少了管理層級，但關鍵事情仍然集中在老闆手裡。員工和管理者表面上溝通更直接了，可到了真正需要決定的時候，還是要等老闆點頭。這樣一來，企業內部又形成了新的堵點。員工不敢自己判斷，管理者也不願主動承擔責任。企業看起來結構更簡單了，實際權力並沒有真正下放，扁平化管理也就容易停留在形式上。

員工能力不足，也會影響扁平化管理的運行。扁平化管理要求員工有一定判斷能力，也要有自我管理能力。員工不能只是完成分配下來的任務，還要能理解目標，發現問題，並及時反饋。如果員工長期習慣被動等待安排，突然獲得更多處理空間，反而可能不知道該怎麼做決定。還有一些員工可能會把授權理解成可以自由處理，忽視規則和結果。沒有必要的培訓和指導，員工很難馬上適應這種管理方式。

中層角色變化也可能帶來矛盾。扁平化管理不是完全取消中層，但中層的工作內容確實會發生變化。過去，中層更多是傳達命令、監督執行。推行扁平化管理後，中層需要把更多精力放在協調、指導和支持上。有些中層管理者不一定能馬上適應這種變化，仍然習慣用過去的方式控制員工。也有些中層會擔心自己的權力被削弱，所以對改革產生抵觸。如果中層沒有完成角色轉換，扁平化管理就很難真正落到日常工作中。

## 5 扁平化管理在中小企業中的適用條件

扁平化管理並不是所有中小企業都能直接使用。它對企業規模、業務特點、管理能力和員工狀態都有要求。如果企業只看到它能減少層級，卻忽視這些條件，實際推行時很容易出現

混亂。中小企業在採用這種管理方式前，需要先判斷自身是否具備基本基礎[4]。

企業規模不能過大。扁平化管理更適合人員數量相對較少的企業。如果企業人數不多，員工之間聯繫較緊，管理者能夠比較快地了解工作情況，扁平化管理就比較容易發揮作用。比如一家小型製造企業，銷售、生產、採購和財務之間每天都有業務聯繫，減少中間傳話環節可以提高處理速度。如果企業人數已經很多，業務部門也比較複雜，簡單壓縮管理層級就可能讓管理者管不過來。

業務流程也不能過分複雜。中小企業如果業務內容比較集中，產品類型不多，客戶群體相對穩定，工作流程就比較容易調整。扁平化管理在這種環境中更容易運行。員工知道自己的任務，也知道遇到問題該找誰處理。相反，如果企業業務線很多，審批事項多，風險控制要求高，就不能過度追求扁平。該保留的審核環節仍然要保留，否則可能影響品質、成本和安全。

管理者需要有較強的協調能力。層級減少後，管理者面對的問題會更多。員工之間的分工、部門之間的配合、工作中的衝突，都需要管理者及時處理。管理者不能只靠下命令安排工作，也不能把任務分下去就不再跟進。扁平化管理要求管理者更清楚業務現場，也更懂得分配責任。誰負責客戶溝通，誰負責訂單跟進，誰負責結果檢查，都要安排清楚。

員工本身也要有一定主動性。扁平化管理給了員工更多參與工作的機會，但這也意味著員工要承擔更多責任。如果員工還是習慣等上級安排，遇到問題也不願主動說出來，那扁平化管理就很難真正起作用。員工需要清楚自己的崗位目標，也要知道哪些事情可以自己處理，哪些事情必須上報。比如客服人員遇到普通投訴，可以按照既定規則處理；但如果涉及賠償、退貨、合同變更，就不能自行決定，需要及時請示負責人。員工有基本判斷能力，授權才不會變成放任。

企業還要有基本制度作支撐。扁平化管理不能只靠熟人關係，也不能長期依賴口頭安排。崗位職責、審批權限、績效評價和溝通規則，都需要提前說清楚。員工要知道自己的工作範圍，管理者也要知道哪些結果需要檢查。日常事項可以處理得靈活一些，但重要事項還是要留下記錄。這樣既能減少理解上的偏差，也能避免出了問題之後找不到負責人。

企業文化也會影響扁平化管理的效果。如果員工不敢說真實問題，管理者也不願聽不同意見，溝通層級減少也沒有太大意義。扁平化管理需要比較開放的溝通氛圍。員工可以提出工作中的困難，管理者可以接受合理建議。意見被採納時，員工會更願意參與工作改進。意見沒有被採納時，管理者也要說明原因，避免員工產生不信任感。

中小企業還要根據發展階段判斷是否適合推行。初創期人員少，很多事情可以直接溝通，扁平化管理比較自然。成長期業務增加，企業需要在靈活和規範之間找到平衡，不能只靠老闆個人安排。穩定期企業需要保留必要層級，避免管理過度隨意。不同階段的管理重點不同，扁平化管理的程度也應有所區別[5]。

## 6 中小企業推行扁平化管理的改進思路

中小企業推行扁平化管理，不能只做組織結構上的調整。減少幾個崗位，合併幾個部門，並不等於完成了扁平化管理。如果企業沒有明確責任和流程，層級減少後反而會讓管理變亂。企業需要先判斷哪些層級是重複的，哪些崗位是必要的。只負責傳話、重複審批、沒有實際管理作用的環節，可以適當減少。負責業務協調、風險把關和結果檢查的崗位，不能隨意取消。

企業要把授權邊界說清楚。扁平化管理可以給員工一定處理空間，但這個空間不能太模糊。普通客戶諮詢、常規訂單跟進、日常售後問題，員工可以按照規則直接處理，不必每次都等上級確認。涉及價格調整、大額費用、合同變更、客戶賠償等事項，就不能由員工自行決定，需要及時上報負責人。企業可以把這些權限整理成簡單明白的規則，讓員工清楚自己能處理哪些事，也清楚哪些事必須請示。這樣既能減少反覆請示帶來的時間消耗，也能避免員工越

權處理。

溝通規則也要清楚。扁平化管理強調直接溝通，但直接溝通不能變成隨意溝通。日常小問題可以當面說，也可以通過工作群處理。重要事項需要留下記錄，比如任務要求、完成時間、責任人和處理結果。這樣做不是為了增加形式，而是為了減少誤解。很多中小企業的問題不是沒人溝通，而是溝通後沒有記錄，事情過後很難說清是誰負責、什麼時候完成、結果是否達到要求。

企業還要控制會議和消息數量。扁平化管理不能把所有事情都放到會議裡討論，也不能讓員工每天被大量消息打斷。能直接決定的事項，不必反覆開會。需要多人配合的事項，可以明確討論範圍和負責人。工作群也要有基本規則，緊急事項及時通知，普通事項集中說明，避免把所有問題都變成即時回復。溝通越直接，越需要有秩序。

中層管理的作用也需要重新梳理。扁平化管理並不是把中層直接拿掉。中層如果只是上傳下達，確實會讓溝通鏈條變長，也會增加一些不必要的成本。但在中小企業裡，中層仍然有它的價值，關鍵看它做什麼。如果中層能承擔協調、指導和檢查工作，就能幫助企業把管理落到具體事務上。企業可以減少中層的傳話工作，讓他們更多參與問題處理。比如幫助員工弄清任務要求，協調不同部門之間的配合，檢查工作結果，發現流程中不順的地方。這樣一來，中層就不只是夾在上下級之間的中間環節，而是能真正處理問題、推動工作的角色。

企業也要加強員工培訓。扁平化管理給了員工更多自主空間，但員工能不能用好這些空間，還要看他們是否了解規則、是否熟悉流程。如果員工不了解業務規則，也不清楚常見問題該怎麼處理，授權就很容易用偏。企業可以通過崗位培訓、案例說明和日常指導，讓員工慢慢掌握處理問題的方法。管理者也不能只把權限放下去就不管了，還要及時反饋員工的處理結果。哪些做法合適，哪些地方需要調整，都要說清楚。授權不是一句”你自己處理”就能完成的，它需要持續的訓練和反饋。

管理者的工作方式也要跟著調整。過去很多中小企業習慣由老闆或主管直接安排所有事情，大事小事都要過問。推行扁平化管理後，管理者不能再把每個細節都抓在手裡。更合適的做法，是把重點放在目標、規則和結果上。具體執行過程可以給員工一些空間，但關鍵節點不能完全放開。比如任務開始前把目標說清楚，執行過程中了解進度，任務完成後檢查結果。這樣既能減少過度干預，也能避免管理者放手以後無人跟進。

企業還要根據發展階段調整管理結構。初創期人員少，溝通可以更直接，管理方式可以更靈活。成長期業務增加，企業就需要補充制度，不能繼續只靠口頭安排。穩定期企業要保留必要層級，讓流程更加清楚。不同階段需要不同管理方式。中小企業不能把扁平化管理當成固定模式，而要根據人員數量、業務複雜度和管理能力進行調整[6]。

在實際推進時，企業不一定要一上來就改動整個組織結構。更穩妥的做法，是先選一個小範圍試行，比如銷售團隊、客服團隊或項目小組。這個範圍人員不多，業務關係也比較清楚，比較容易觀察扁平化管理的實際效果。企業可以先讓團隊內部使用更直接的溝通方式，也可以適當放寬一些常規事務的處理權限。試行一段時間後，企業再看運行情況。比如問題處理是不是更快了，反覆請示是不是少了，員工能不能適應新的溝通和授權方式。如果效果比較明顯，再考慮把這種做法逐步擴大到其他部門。這樣做風險較低，也方便企業在過程中發現問題。如果試行中出現責任不清、溝通過多、執行失控等情況，就不能繼續簡單擴大範圍，而是要及時調整權限和流程。哪些事情可以直接處理，哪些事情必須上報，哪些事項需要留下記錄，都要重新說清楚。相比一次性改變整個組織結構，這種小範圍試行、逐步調整的方式更適合中小企業[7]。

## 7 適用性判斷

扁平化管理對中小企業有一定適用性，但這種適用性不是絕對的。中小企業在規模、業務、人員和制度上差別很大，不同企業不能使用同一種管理方式。有些企業人員較少，業務關係簡單，員工之間聯繫密切，管理者也能及

時掌握工作情況。這類企業推行扁平化管理，通常更容易看到效果。信息傳遞變短後，問題處理速度會提高，員工也能更快理解工作要求[8]。

業務變化較快的中小企業，更需要扁平化管理。比如銷售型企業、服務型企業、互聯網相關企業和小型貿易企業，經常要面對客戶需求變化和市場競爭壓力。如果企業內部審批過多，管理者不能及時了解一線情況，很多機會就會被耽誤。扁平化管理可以讓一線員工更快反饋問題，也可以讓管理者更快作出判斷。這類企業對反應速度要求較高，扁平化管理比較適合它們的經營特點。

人員規模適中的企業，也比較適合採用扁平化管理。如果企業人數太少，本身就沒有太多層級，專門強調扁平化意義不大。如果企業人數太多，部門關係複雜，直接減少層級可能造成管理失控。對很多中小企業來說，人員數量處在一個中間狀態，既需要分工，也不能讓層級過多。在這種情況下，適度扁平化可以減少不必要的管理環節，也能保留基本管理秩序。

員工能力會影響扁平化管理的效果。扁平化管理要求員工不只是完成任務，還要能理解目標、發現問題、及時反饋。員工如果具備一定經驗，能夠在規則範圍內處理常規事務，授權就能發揮作用。員工如果缺少判斷能力，遇到問題只會等待安排，扁平化管理就很難真正運行。企業把層級減少了，但員工沒有能力承接更多責任，工作仍然會回到管理者手中。

制度基礎也很重要。扁平化管理不是靠個人關係維持的管理方式。企業需要有清楚的崗位職責、審批權限、溝通規則和責任追蹤辦法。制度清楚時，員工知道自己能做什麼，管理者也知道該檢查什麼。制度不清時，扁平化管理容易變成隨意管理。員工可能不知道該聽誰安排，也不知道哪些事情需要上報。出了問題以後，企業很難判斷責任屬於哪個崗位。

管理者的能力決定了扁平化管理能走多遠。層級減少後，管理者需要面對更多直接問題。管理者要會分配任務，也要會協調衝突，還要能檢查結果。如果管理者只習慣發命令，不願意聽取員工意見，扁平化管理很難發揮作用。如果管理者放手太多，又缺少過程跟進，工作品質也容易下降。扁平化管理需要管理者在授權和監督之間保持清楚邊界。

扁平化管理不適合制度薄弱、責任不清、員工能力不足的企業。這類企業如果盲目減少管理層級，原有問題不會消失，還可能變得更明顯。過去問題可以由中層暫時協調，層級減少後，矛盾可能直接暴露在員工和老闆之間。員工遇到問題找不到明確負責人，老闆又重新介入大量細節，企業管理會重新回到個人控制狀態。

中小企業判斷是否適合扁平化管理，不能只看層級多少。更關鍵的是看層級是否有用。如果某些層級只是傳話、催辦和重複審批，就可以適當減少。如果某些崗位承擔風險控制、業務協調和結果檢查，就不能輕易取消。企業需要減少的是無效層級，不是所有管理崗位。

扁平化管理的重點也不在於減少多少人，而在於責任是否更清楚。員工獲得更多處理空間後，企業要讓他們知道權限邊界。管理者減少干預後，也要保留必要檢查。部門溝通更直接後，重要事項仍然要有記錄。只有這些基礎工作做好，扁平化管理才不會變成簡單的組織壓縮。

## 參考文獻：

[1] 任超群, 陳益丹. 中小企業組織結構扁平化的條件及其途徑[J]. 企業經濟, 2007, (6): 14-16. DOI:10.3969/j.issn.1006-5024.2007.06.004.

[2] 李紅勳. 企業組織扁平化的作用探析[J]. 理論與改革, 2013, (1): 114-116.

[3] 毛清華. 中小企業的管理癥結[J]. 技術經濟與管理研究, 2006, (1): 71-72.

[4] 高晶晶. 扁平化管理模式在中小企業中的適用性探究[J]. 黑龍江科學, 2025, 16(17): 156-158.

[5] 衡代清. 中小企業發展的優勢、問題和對策[J]. 經濟體制改革, 2002, (4): 76-79.

[6] 張敏, 何宏金. 我國中小企業管理的新思路——基於聲譽管理的視角[J]. 特區經濟, 2006, (11): 252-253.

[7] 吳仕智. 項目扁平化管理的實踐應用與改進建議[J]. 企業改革與管理, 2019, (6): 10-11. DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2019.0689.

[8] 王玉玫, 鄭作龍. 單位扁平化組織管理模式的負效應及其消除策略[J]. 領導科學, 2022, (3): 106-109.

## 版權聲明

© 2026 作者版權所有。本文依據“知識共享署名 4.0 國際許可協議”（CC BY 4.0）以開放獲取方式發布。該許可允許使用者在任何媒介中自由使用、複製、傳播與改編文章（含商業用途），惟須明確署名原作者及出處，並注明所作修改（如有）。完整協議詳見：https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.zh-hans

## 出版聲明

所有出版物中的陳述、觀點及資料僅代表作者及供稿者個人立場，與 Brilliance Publishing Limited 及/或編輯人員無關。Brilliance Publishing Limited 及/或編輯人員對因內容所提及的任何理念、方法、說明或產品所導致的人身或財產損害概不負責。