

# 基于扁平化管理理论的高职院校行政管理模式探析

宋嵘嵘, 周春泮, 周亚敏

(浙江医药高等专科学校, 浙江 宁波 315503)

**摘要:** 信息技术的飞速发展,给高职院校行政管理工作带来了机遇和挑战。文章将企业扁平化管理的基本理念引入高职院校行政管理工作中,对扁平化管理与传统管理模式的利弊进行深入剖析,同时结合高职院校行政管理模式现状,分析探讨了高职院校实行扁平化管理的内外影响因素,为寻求学校行政管理的最优化提供思路。

**关键词:** 扁平化管理理论; 高职院校; 行政管理

**中图分类号:** G710

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1671-2153(2021)03-0104-05

## 一、何谓扁平化管理

扁平化管理最早兴起于企业,是企业为解决层级结构的组织形式在现代环境下面临的难题而实施的一种管理模式,其理论是属于现代企业组织结构的一种理论。扁平化管理是相对于传统组织结构“金字塔”式管理模式而言的,其内涵的实质就是,企业在规模扩大时,摒弃了原有的增加管理层次的办法,通过缩减组织层次、减少管理环节、增加管理幅度、下放管理权限,来提高管理效率和效能。扁平化管理旨在通过分权降低集权化程度,努力调动基层的创造性、积极性,该理论绝不是对传统管理理论的否定,而是面对新的管理环境的一种管理理念的创新和发展。

## 二、扁平化管理模式与传统管理模式的比较

正如“科技是把双刃剑”,任何事物都有其两面性。扁平化管理模式与传统管理模式也是各有特点和优缺点,详见表 1。作为一种管理的方式,无可否认,传统管理模式有其自身的优点,该模式组织结构严谨,上下级间层级分明,各个岗位分工很明确,便于监控工作进度;同时,该模式保持了组织的协调和统一,在企业规模较小且相对稳定的环境中,是一种效率较高的组织形式。但

在当前信息时代背景下,其弊端就凸现出来,因为其组织结构层次太多,导致机构臃肿、人员膨胀;信息在传递过程中效率低下且容易失真,不能适应快速变化的外部环境;此外,因权力集中在上层,下层参与决策程度低,下层创造潜能难以释放。

在一个单位发展初期,规模较小,人员较少,管理中产生的信息量少,对于信息传递的过程没有更高要求,对员工的创新性要求也较低,此时传统管理模式可以很好地发挥作用,足以应对日常各项事务性工作。但是随着一个单位发展壮大,信息量倍增,传统管理模式弊端日益凸现,对扁平化管理诉求日益强烈。扁平化管理模式的诞生,可以说是在量积累到一定程度后的诉求,是发展进程中的一种趋势所在,它消除了传统的金字塔状管理模式所产生的诸多难以解决的问题和矛盾。但是,该模式亦不是完美无缺的,虽然它较好地解决了传统管理模式中的“层次重叠、冗员多、组织机构运转效率低下”等弊端,有效地精简了管理层次,控制幅度扩展,大大提高适应外部环境变化的能力;且信息传递快捷,不易失真,加快了信息流的速率,提高决策效率;同时,相对

**收稿日期:** 2021-01-16

**作者简介:** 宋嵘嵘(1976—),女,硕士,副研究员,研究方向:高校行政管理。

表1 扁平化管理模式与传统管理模式的比较

类别	特点	利处	弊处
传统管理模式	1、采用“金字塔”式管理,绝对集权管理; 2、管理层次多而管理幅度小	1、组织结构严谨,上下级间层级分明,各个岗位分工很明确,便于监控工作进度; 2、保持了组织的协调和统一,在企业规模较小且相对稳定的环境中,是一种效率较高的组织形式	1、管理层次多,导致机构臃肿、人员膨胀; 2、信息在传递过程中效率低下且容易失真,不能适应快速变化的外部环境; 3、权力集中在上层,下层参与决策程度低,下层创造潜能难以释放
扁平化管理模式	1、以分权管理为主,权力中心下移; 2、管理层次少而管理幅度大	1、精炼了管理层次,控制幅度扩展,适应外部环境变化的能力大大提高; 2、信息传递快捷,不易失真,加快了信息流的速率,提高决策效率; 3、相对少的管理层级,让最下层单位拥有充分自主权	1、由于实施“面对面”的管理,大量的数据和管理信息直面决策者,对决策者提出更多更高要求; 2、少层次管理,分权过多,如果团体素质欠缺,易引起管理混乱

少的管理层级,让最下层单位拥有充分自主权。但由于少层次管理,高度分权,大量的数据和管理信息直面决策者,对决策者提出更多更高要求;同时对团队素质要求也随之提升,如果团体素质欠缺,反而易引起管理混乱。

### 三、高职院校行政管理模式现状分析

我国的高职教育兴起于上世纪90年代末,发展至今已有20余年的历史。伴随着我国高职教育的兴起和发展,高职院校的行政管理工作经过这些年来的积极探索,亦日趋成熟。高职院校行政管理工作是开展好各项工作的基础和保障,事关学校发展的持久性和稳定性。在建校初期,各高职院校行政管理模式呈现明显的“金字塔”形状,一种自上而下、层级分明的管理模式,但随着学校的不断扩张,在校师生数的迅速增加,在学校行政人员编制有限、管理队伍扩充不易的情况下,高职院校行政管理模式在传统的“金字塔”式的基础上,出现趋扁平化态势。

#### (一)高职院校内部管理组织架构的趋扁平化

高职院校在建校初期,尚是千人学校的概念,发展至今,动辄就是万人大学。各高校内部管理组织架构在不断调整、磨合中,形成了较固化的模式,详见图1。从图中可以看出,目前各高校普遍采用的还是传统的“金字塔”型的管理模式,校领导、党委领导居于决策层,各党政管理部门、教学单位、教辅机构、群团组织为执行层,学校教职工在操作层。对教师群体管理,主要是通过院校二级管理方式,将各职能处室的各级任务分解、下达至最基层。但深层分析后,可以发现近些年来,各高职院校管理人员数量虽在不断增加中,但因编制数受限,与学校的发展并不成正比,目前的现状是:承担上传下达任务的中间管理层

的数量虽不断增加,但增量有限,管理人员所承接的工作内容不断增多,原本金字塔状的组织形式正逐步被压缩中,趋扁平化态势明显。以笔者所在学校为例,本校创建于2002年2月,由2003年12月统计数据来看,当时学校教职员工数是206人,行政管理岗的人员数是78人,截至2020年12月已有教職員工558人,行政管理岗人员145人,在校教職工數在短短的17年間迅速增長,但行政管理崗的人員數並不同比增長,其增長倍數明顯低於教職員工,身處行政管理崗的老師最直觀的感受就是:服務對象增多、管理內容擴增、管理難度增大。

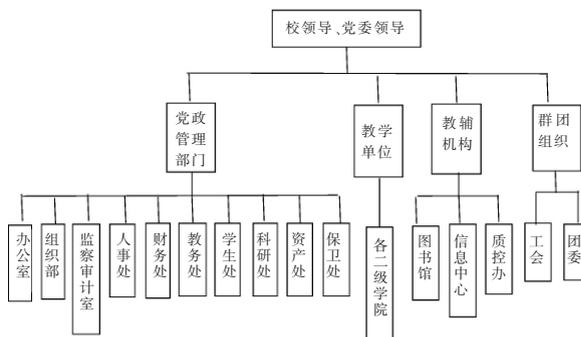


图1 高职院校内部管理组织架构

#### (二)高职院校行政办公方式的趋扁平化

高职院校行政办公方式的改变既有渐变过程又有突变过程,早期办公完全是线下办公、纸质办公,随着信息技术的发展,办公方式朝着无纸化办公的方向开始发展,但总体看来,以2020年为界,之前的行政办公方式还是现场办公的模式,管理者与被管理者主要还是通过面对面来处理事情、解决问题,上中下三层间层级分明,政令上传下达基本由中间管理层来实行。高职院校行政办公方式的突变缘于2020年初新冠肺炎疫情

的爆发。疫情给各行各业带来了巨大的影响,对高职院校行政管理亦发起了挑战,“居家办公”、“线上办公”、“视频会议”一跃成为新的办公状态。高职院校行政办公方式在脱离现场办公的惯有模式后,大踏步走向虚拟办公状态,此阶段管理层虽然仍在发挥其应有的作用,但层级明显开始弱化,借助网络、借助各类平台,信息的传达以最快捷便捷的方式运行,决策者与基层间的联系、沟通变得更为紧密,扁平化行政办公方式在悄无声息中占据了重要位置。在疫情逐步稳定,教师陆续返校上班后,高职院校行政办公方式仍处于现场办公和虚拟办公的双重模式中。

### (三)高职院校信息管理模式的趋扁平化

严格来说,高职院校内部管理组织架构的趋扁平化和行政办公方式的趋扁平化,仅是扁平化管理外化于形的一种表现,深究内因,还是高职院校信息管理模式的趋扁平化。纵观高职院校信息化建设,在二十年间经历了三个阶段:单机、简单系统、系统集成,目前正走向信息集成。单机阶段主要是利用计算机来进行一些文本处理,比如:通过 Word、Excel 等办公软件来处理大量的数据。简单系统阶段主要是借助校园网进行电子邮件的收发、各类信息的简单传输。系统集成阶段的主要表现形式是各类行政管理系统的普及应用,比如:教务管理系统、学生管理系统、科研管理系统、人事管理系统、OA 办公系统、财务管理系统、资产管理系统等等。信息集成阶段则表现在数字校园综合服务平台构建,整合各类资源,形成全校统一的工作与服务“大平台”,最终实现数字校园“一站式服务”。近年来,高职院校各行政职能部门相继推出了各自的子系统,信息化管理手段的应用使信息传递更为高效、便捷、快速,各类信息的传递方式已从“金字塔”型的层层传递转向“扁平化”直达方式,中层管理层在信息传递过程中的作用逐渐弱化,各层级间的沟通渠道逐渐呈最小化趋势。

## 四、高职院校实行扁平化管理的影响因素分析

综上所述,扁平化管理并不是解决管理问题的万能药,但在当前的时代背景下,却是适应新形势、破解行政管理难题的良策。各高职院校历经二十年左右的发展后,从总体来看,行政管理模式是呈现扁平化趋势,但扁平化管理的广度、深度却各校不一。要想使扁平化管理在高职院校

中发挥积极作用,需要诸多条件,影响其实施的内外因素很多,主要可归结为以下六方面:管理理念创新、行政管理基础、数据资源积累、人员信息素质、外围环境影响、专业技术支撑,如图 2 所示。前四项为内因,后两项为外因,各因素之间并不是孤立存在的,而是相互影响、相互制约的。

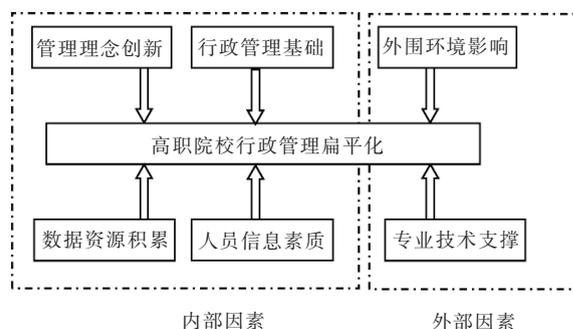


图 2 高职院校行政管理扁平化影响因素框图

### (一)管理理念创新

受到几千年来传统管理理念和文化的影 响,等级制、塔式管理模式深入人心,实施大幅削减中间管理层的扁平化管理,对居于上、中、下三层的学校全体教职工来说,都是一种理念上的打破和重建。对学校领导而言,在享受高效的同时,承担的责任和风险也同步上升;对行政管理人员来说,扁平化管理打破了原有的中间管理层次,由此所带来的管理要求和管理难度无疑会加大;对处于基层的教职工而言,从被动接受方转为主动参与方,角色转换对个体的诸多要求随之提升。其中,最主要的还是领导层管理理念的创新,扁平化管理是一种突破常规定型模式和超越传统理论框架的新理论,其兴起的时间尚短,作为领导层很容易受到长期奉行的管理幅度理论的影响,自觉或不自觉地在思想上和行动上抵制扁平化管理,从而影响其纵深发展。

### (二)行政管理基础

在信息系统建设中有一句名言:“三分技术、七分管理、十二分的数据”,这句话同样适用于扁平化管理理论中。扁平化管理实施的条件离不开相对成熟的行政管理基础,在管理思路不清、管理流程混乱、管理制度不全的情况下,就谈不上管理的优化。以各类行政管理系统的 应用为例,截至目前,各校、各管理部门都在积极推进系统建设,经过几年来的努力,各高职院校基本都已建成若干个管理系统,但在实际应用中却常常问题百出、效果不佳,究其原因当然是多方面的,但

与行政管理基础的薄弱不无关系。行政管理基础就如一张总设计图、总谱,当高职院校各行政部门经过较长时间的实践和运作后,各项工作已基本形成一套相对较科学、规范、有序的操作程序后,作为制度固化体现的系统才能健康运行起来,并有相对持久的生命力,扁平化管理的优势也方能体现出来。

### (三)数据资源积累

数据量的多寡直接影响着学校管理层对扁平化管理需求的紧迫程度。在建校初期及之后的相当长一段时间内,学校行政部门积累的数据并不多、信息并不繁杂,普通的 office 办公软件已能很好地处理各项数据,在传统的信息管理模式和信息交流模式尚能较好地发挥作用时,管理层对扁平化管理的需求感就会很弱。但随着学校大踏步地向前发展,师生数量的迅速增加,行政管理人员所承接的行政管理内容不断增多、所面对的管理群体日渐庞大、所涉及的管理触角不断深入,行政管理的难度和压力就会随之而上升,在高校人员编制扩增不易的情形下,量的膨胀和积累就会引发对管理上质的改变的追求。从某种意义上来说,扁平化管理的实施为行政管理实现从量变到质变的飞跃提供了契机。

### (四)人员信息素质

扁平化管理中,对人员的信息素质提出了更多更高的要求。所谓的信息素质,主要涵盖了以下一些基本素质:信息意识、信息道德、信息需求、信息知识、信息能力。在扁平化管理中,选人用人特别重要,不论是管理者还是被管理者,当素质达不到基本要求时,扁平化管理的效果将会大打折扣。扁平化管理要求有高素质、高能力的人居于决策层和管理岗位,同时,要求所有被管理者有较强的信息意识、较好的信息能力,能树立“终身学习”理念,当人的综合素质参差不齐时,所采集的基本信息无法做到全面、标准、规范、准确,那么扁平化管理的推进就会困难重重,即使勉强实施,后阶段的成效也会不尽如人意。

### (五)外围环境影响

这里的外围环境既包括了来自国家层面的宏观导向,也包括来自社会、校外的各种大小环境氛围,扁平化管理需要应用现代信息处理手段才能达到其基本目的,因此,校外整体信息化建设氛围直接影响着扁平化的趋势。目前,从宏观导向来看,教育现代化是国家积极倡导和推动的

一项工作,在2019年2月中共中央、国务院印发的《中国教育现代化2035》文件中就专门提到:加快信息化时代教育变革。建设智能化校园,统筹建设一体化智能化教学、管理与服务平台。此外,现代社会互联网与信息技术的广泛应用、各级主管单位信息化建设的普及,其他高校尤其是兄弟院校信息化进程,使扁平化管理的实施成为切实可行且势在必行的一件事。此外,特别值得一提的是2020年初新冠肺炎疫情的突然袭击,给高职院校行政管理的变革带来巨大影响,作为公共卫生领域突发事件的新型肺炎疫情,有效检验了各高校行政管理治理能力,原有传统管理模式在疫情影响下受到很大冲击,扁平化管理在此过程中迅速成为一种新潮流。

### (六)专业技术支撑

扁平化管理作为信息化时代的产物,离不开技术上的支持。高职院校因自身缺乏专业技术人才,因此在信息化建设过程中,尤其是各类行政管理系统建设时更多依赖于外部技术支撑,在此过程中,选优选好尤为重要。目前国内市场上已陆续出现了一些相对较成熟的行政管理系统,比如:OA管理系统、教务管理系统、科研管理系统,作为高职院校,在引进适用系统的过程中,二次开发的重要性同样不可忽视。每个学校在共性发展的同时,亦有很多个性化特色存在,只有在引进后通过后续实施不断修改调整原有系统,方能满足各校间的差异化需求。可以说,强大的专业技术支撑是扁平化管理得以实现的技术保证。

扁平化管理作为趋势所在,是高职院校行政管理变革一大方向,尤其是在后疫情时代的背景下,对各高校的行政管理体制机制建设提出了新目标与新要求,如何结合各校实际,灵活运用、扬长避短,以实现学校管理的最优化,将是摆在各高校面前的一个严峻课题。

### 参考文献:

- [1] 涂双滨. 浅谈地方本科高校行政管理扁平化的构建[J]. 宜春学院学报, 2011, 33(11): 152-154.
- [2] 余武英. 构建地方高校扁平化治理模式的思考[J]. 大学(研究版), 2019(1): 17-20.
- [3] 吴爱丽, 陈思. 高校内部扁平化管理体制创新研究[J]. 辽宁教育行政学院学报, 2017(4): 45-48.
- [4] 冯涵. 多元化视角下行政管理的新模式[J]. 山西青年, 2020(3): 210.
- [5] 刘远. 生态学视阈下高校行政管理改革的对策[J]. 江

苏高教,2016(1):43-45.  
[6] 王晓茜. 4R 危机管理下高校应对新型肺炎疫情的策略

探析:以同济大学为例 [J]. 中国高校科技,2020(8):  
22-25.

## On the Administrative Management Mode of Higher Vocational Colleges Based on Flat Management Theory

SONG Rongrong, ZHOU Chunfeng, ZHOU Yamin  
(Zhejiang Pharmaceutical College, Ningbo 315503, China)

**Abstract:** With the rapid development of information technology, it brings the most direct opportunities and challenges to the administrative work of higher vocational colleges. This paper introduces the basic concept of enterprise flat management into the administrative management of higher vocational colleges, deeply analyzes the advantages and disadvantages of flat management and traditional management mode, considers the current situation of administrative management mode of higher vocational colleges, analyzes and discusses the internal and external influencing factors of implementing flat management in higher vocational colleges, so as to provide ideas for seeking the optimization of school administrative management.

**Keywords:** flat management theory; higher vocational colleges; administrative management

(责任编辑:程勇)