

文 / 李桂强

导致学校扁平化管理低效的原因探索

扁平化管理及其特征

纵观现代组织管理的发展路径,基本上沿着从金字塔模式走向扁平化模式方向演进的,组织的中间管理层被逐步弱化。从信息学视角来看,传统组织的信息传递是逐层进行的,高层占有的信息多,低层占有的信息少,信息分配的多少决定了权力的大小。随着信息技术的高速发展、知识和信息的迅速膨胀及有效传输,这种组织形式的缺陷日渐显现,最突出的是反应滞后,无法适应瞬息万变的市场。因此,精简中间层次、使组织“扁平化”,已成为现代组织管理的主要潮流。

所谓组织结构扁平化,是指为适应现代竞争的特点,基于信息技术,重新界定分工原理和跨度理论,使组织结构由金字塔模式转向扁平化模式的过程。显然,扁平化管理是对金字塔管理的否定,它试图通过拓展管理幅度,减少管理层级来提高管理的效率。

一般来说,扁平化管理具有如下特征:

1. 强调系统。一个组织是一个由许多相互作用的部分组成的开放系统,管理人员应用系统方法阐明系统目标,确定评价系统工作成绩的标准,并把组织同各种环境系统更好地联系起来。

2. 减少中间层。管理学家指出,组织结构上的基本原则是尽量减少管理层次,尽量形成一条最短的指挥链。

3. 加大控制幅度。在现代组织中,信息化、计算机化等使组织管理幅度的加大成为可能。近年来组织管理的趋势是加大管理幅度,构造扁平化的结构。

4. 强调灵活指挥。统一指挥原则似乎成为管理的金科玉律。当组织相对简单时,这一原则显然是合乎逻辑的。但是,在大型组织里,统一指挥原则经常无法实现。例如,由于专业知识逐渐增加,组织中的参谋日益增多,高层主管为了使这些参谋发挥作用,常授权他们去控制某些部门,于是便产生了矩阵式组织结构。

5. 强调影响力。影响力并非完全来自于权威,还受其他因素的影响,如知识、信息、人格魅力等。

学校实施扁平化管理低效的原因

当下,新一轮课程改革的全面实施对中小学管理体制提出了新的要求,许多学校纷纷借鉴现代组织管理理论,在学校内打破原来的管理模式,实施了新的管理模式。如有的学校实施了扁平化管理模式,以试图全面提高学校的办学效率与效益。但是,从笔者所掌握的材料来看,我们不得不承认这样一个事实,已经实施扁平化管理的学校,大多数学校没有收到预期的效果,有的甚至又不得不回到原来的运行体制。究其原因,在我看来,导致这一事实的原因是多方面的,但是以下几个方面的因素是主要的。

1. 中层管理者的限制。显然,实施扁平化管理,将削弱学校中层管理者的权限。如众所知,层次越多,中层管理者就越安全,利益也就越多。作为既得利益者,为保护现有的和将来可能还有的利益,中层管理者将会对扁平化管理进行自觉或不自觉的抵制,设置各种障碍,从而导致变革的

努力被削弱或抵消,甚至中途夭折。笔者曾考察了几所实行年级级部主任制的中学,发现存在共同突出的问题是学校原来的“三大处”(教务处、德育处和总务处)主任严重与年级级部主任的矛盾冲突,工作中经常出现互相推诿现象。

再有,要想使扁平化管理得到真正落实,必须调动一线教师的主动性。但是,在我们的传统文化中,“木秀于林,风必摧之”的思想根深蒂固,“不求有功,但求无过”的观念,使扁平化管理难以得到有效的实施。

2. 人员素质的限制。不论是管理者还是被管理者,当素质达不到要求时,扁平化管理的效果将大打折扣,因为时间是稀缺资源,任何一方的素质达不到要求,都将占用双方宝贵的时间,从而压缩了管理幅度,难以达到预期的效果。

事实上,在一些实行扁平化管理的学校,普遍存在着学校将管理权力下放给教师后,教师对于参与学校工作表现出态度冷漠和专业准备不足,这成为学校教育改革进展缓慢的直接原因。因此,在管理者和教师素质没有大的提高、从业人员素质相差悬殊的情况下,扁平结构和直式结构并轨运行也是明智的选择。

3. 工作性质的限制。从形式上看,管理幅度仅仅表示一名上级直接管理下级的人数,但是由于下级均承担有管理业务,因此管理幅度实际上是直接控制和协调业务活动量的多少。当下级的管理工作复杂多变且量大时,管理幅度就要减少,否则扁平化管理就难以得到有效的运作。另外,扁平化管理在缩短上下级距离、密切上下级关系,提高信息纵向流通速度和工作效率的同时,也带来了上级监督下级、上下协调较差以及同级沟通困难的问题,这样,一旦放松了管理,就很容易形成管理真空,造成管理失控。

4. 信息沟通的限制。如上所述,在传统的层级机构中,信息只掌握在少数人的手中,信息意味着权力。因此,学校管理者如果只是把信息有选择地逐级地向下级传递,在这种情况下是无法推行扁平化管理的。只有当一所学校的信息技术得到相对普及,可以通过网络等手段,指令几乎可以同时传递到不同层级的人员时,实施扁平化管理才能得到保证。如果不能做到这一点,仍然维持传统的上下级沟通方式,不仅沟通的成本会很高,信息传递的线路会很长,并有可能导致信息的漏传、错传和失真,更有甚者,会被有意识地过滤和中断,以达到个人和小团体的目的,损害整体的利益。

5. 学校文化的限制。不同的学校文化反映出不同的价值观、行为规范、组织形式、管理制度等。不具备创新精神的学校,是不大可能主动去实施扁平化管理的。那些整天在口头上把“创新”喊得震天响的学校,对在创新过程中出现的失误不是理解和鼓励,而是批评和压制,并纳入到绩效考核中,从而扼杀了学校成员的創新精神和积极性。因此,当学校管理者想实施扁平化管理这种新模式时,就很难得到学校成员的认真响应,这样,低效也就不足为奇了。另外,扁平化管理要求上级授权、放权,以提高效率。但是,在中国的传统文化中,皇权是至高无上的,推而广之,除非迫不得已,上级是不会轻易把权力交给其他人的。在这种组织氛围中,即使在形式上设立了扁平化组织机构,由于没有充分的授权,下级仍会事事请示、汇报,根本达不到预期的效果,扁平化管理也就徒有其表了。

综上,扁平化管理作为一种组织调整下的管理模式,必须首先理清实施扁平化管理的阻抗因素,然后有针对性地提出切实可行的对策,才可能使扁平化管理发挥出应有的作用。



(作者单位:徐州科技中学)

