

中小企业工作场所 需要更平等企业文化



企业
Q&A

王绍恒

问：在商界，等级金字塔是以什么样的形式存在？

答：在大多数企业和机构中，都有一位高层主管（或一小组高管），各中层管理人员均向高管汇报，但每个中层管理者下面都有自己的小型金字塔结构。这种整体等级结构非常实用，并被许多成功的大型企业采纳。

在工作场所，具备不同技能的人员负责机构或公司的不同层面。在这种等级制度内获得晋升的机会可以激励人们努力工作，付诸最大努力发挥自己的潜力并取得成功。员工积极进取所得的专业成就可为公司带来业绩。奖励个人和尊重等级制背后的理论是，技能水平不断提高，经验进一步丰富，员工智慧提升，能确保更大群体的生存和成功。

与此同时，大型企业中的等级结构还可以促进工作场所的协调和沟通系统，从而减少团队个别成员之间的冲突。

但是，在中小企业中，等级清晰的结构可能会引起不同团队或部门之间的竞争，阻碍他们之间的合作，从而带来负面影响。这是因为在中小企业里，金字塔顶部附近的位置较少，不足以作为勤勉工作的奖励。

问：如何让传统等级组织结构也对中小企业奏效？坚持采纳非常清晰的等级制度会否妨碍中小企业？

答：就成本而言，越高的金字塔结构需要更多的中层管理人员，带来更高的办公空间成本。应对客户的周转响应时间方面，高金字塔结构往往因为有更多官僚元素而影响效率。严格的等级结构甚至意味着传统的不公正待遇，如不公平的雇用或工资惯例，不会受到质疑或挑战。

幸运的是，因为传统而存在，而不是因为给公司带来更大

贡献的等级结构，受到法律一定的约束。在工作场所促进各方面平等的法律已经存在。

法律强调，工作场所除了员工技能、能力和经验，其他形式的歧视是不能容忍的。拥有等级结构的大型公司在广告中都称他们确保招聘过程平等。此外，企业正在解决传统的不平等做法，例如男性薪水高于女性。最近媒体报道，花旗集团宣布，他们已经调整了从事同一工作、但薪水低于男性员工的女性员工薪水。

问：放宽中小企业的某些等级结构有其他好处吗？还有哪些方式可以调整等级组织结构，让中小企业的业务受益？

答：中小企业的扁平化组织结构具有多种优势。扁平的组织结构意味着中层管理的层次较少，除了节省运营成本外，主要优势在于，减少官僚主义程度可以改善员工之间的协调，从而更高效地回应客户的需求。

中层管理层的精简也有助于让员工更可能觉得自己在公司受重视。这对于建立和保持员工忠诚度非常重要，因为中小企业的人员流动性比大公司更快。

然而，这并不是说要用扁平结构代替金字塔结构。如果结构太扁平，没有晋升机会来奖励有才华的员工，人才便会失去动力，从而限制了生产力的进步。但是，绝对的金字塔结构会阻碍或减缓组织的成功。

中小企业面临的挑战是不要盲目效仿大型企业组织结构的方方面面。每个中小企业都必须决定如何注入公平的元素，在实现公司目标的同时鼓励个人发挥优势。然后，随着中小企业发展壮大，它必须逐步决定如何调整公司的组织结构，让它更接近金字塔结构。这个转变过程必须是渐进的，以免失去扁平结构的所有优点，同时又能采纳最适合企业的传统金字塔结构特征。对于每个中小企业来说，这往往是个独特的挑战和一段难忘的旅程。

作者为新加坡管理大学
李光前商学院通讯管理教育教授