



謝凱宇
長庚大學管理學院教授

What's new?
扁平化大流行
Why?
省錢加速決策
So What?

股被稱為「大扁平化」(the "Great Flattening")的組織變革浪潮，正從科技業迅速蔓延至各行各業。從科技巨頭臉書、Google、金融業的高盛、花旗，汽車業的通用、福特再到物流業的UPS，全球眾多知名企業都在積極推動削減管理層級的計劃。

成為奢求。

在時間與精力雙重限制下，管理者被迫放棄教練與人才發展的角色，退化為僅依賴結果進行獎懲的「交易型領導者」。

與此同時，管理者自身也不堪重負。更廣的控制幅度，意味著他們需要處理更多元的業務，並為更廣泛的事務負責。他們的日常被無盡的會議和來自四面八方、堆積如山的訊息所淹沒，沒有心力進行長遠的策略性思考。

難以發展團隊、難以深度思考的窘境，讓管理者深陷疲乏與耗竭。多位離職主管在接受《Forbes》和《華爾街日報》採訪時坦言，他們感覺自己不再是團隊的領導者，而淪為

WW專欄

大扁平、大崩壞？ 向黃仁勳學配套

從科技到汽車業，都被組織扁平化的變革浪潮席捲；若因省成本裁撤層級而未建立配套，恐遭副作用反噬。

這股趨勢導致主管控制幅度擴張。根據Visier的研究，跨產業的控制幅度中位數，已從二〇二〇年底的七·五人，持續上升至二〇二四年初的十·五人。在AI晶片巨擘輝達，甚至有超過五十位主管直接向執行長黃仁勳彙報。

大扁平化浪潮背後有多重驅動因素，裁員以降低營運成本是最常見的動機之一。中間管理層級由於薪資較高但直接貢獻難以量化，往往是瘦身計劃的首要目

標。已故奇異電器執行長威爾許批評，許多中階主管「只是在年輕人的構想和高層的決策間增加一道檢核關卡，沒有創造價值。」

企業也意圖藉由扁平化提高決策效率。科層體制中的層層匯報會拖慢和扭曲資訊流，從而降低決策速度與品質。特斯拉執行長馬斯克要求員工，「溝通應通過最短的路徑進行，而不是通過『指揮鏈』；試圖以指揮鏈溝通的主管很快就得另謀高就。」

果，企業必須減輕管理者因控制幅度擴大而增加的工作負擔。若眾多部屬事事請示，管理者勢必不堪重負。團隊成員的自主性與責任感，是扁平式組織得以有效運作的基礎。

輝達的「T5T」

為了提高團隊成員的自驅力，企業必須淘汰為強化科層控制而設計的傳統流程，改而發展著重賦能、資訊共享與同儕回饋的新機制。將原本由管理者一肩扛起的重擔，轉化為團隊成員的共同承諾。

以高度扁平化的輝達為例，執行長黃仁勳採用「T5T」(top 5 things)做法，要求所有員工每週以電子郵件形式，寫下自己接下來最

在資訊基礎設施完善的企業，AI等數位科技能自動執行進度追蹤、資訊中介等傳統中階管理職能，使削減管理層級成為更加可行的選項。臉書創辦人祖克柏表示，「積極導入AI以協助工程師提高生產力……讓我們能以更少層級，完成同樣工作。」

扁平化的副作用

儘管許多企業在初期確實享受到降低成本、加速決策的果實，但時間一久，扁平化的副作用也逐漸浮現。

控制幅度的擴張，衝擊了管理者與部屬的互動品質。當一位主管要面對十多位，甚至更多的部屬時，深入且個人化的一對一指導，往往重要的五項優先任務，並發送給直屬主管及相關同事。

T5T的功能不僅是向上匯報，它還透過橫向的資訊透明化，在同儕間建立了當責文化與協作默契，從而降低了對垂直管理的依賴。

此外，企業應將進度追蹤、審批、資訊彙總等例行行政工作，從管理者的職責中剝離，轉交行政服務中心，並輔以數位工具使其自動化。如此一來，管理者才能專注於處理關鍵任務與複雜的人事議題。總結而言，成功的組織扁平化，並非只是減少管理層級。企業必須同步改造流程、賦能團隊成員、重新界定管理職能，才能真正釋放扁平化組織的潛力。■