

组织整合方式与手段

组织设计，尤其是中层管理组织结构的设计，通常包括两大方面的任务：一是把组织上要完成的任务划分为具体的工作，由不同的职位、部门、层次来承担，此称为“分化”；二是在分工的基础上取得各职位、部门、层次的协调运作，此即“整合”。分工与协作，或者说分化与整合，作为一对矛盾的统一体，在组织设计和运作中是两个密不可分的方面。组织中分工或分化的程度越高，组织整合的需要和难度就越大，从而越需要设置更强有力、更复杂的整合手段来谋取所需要的协调。组织整合和协调的具体手段有以下五种：

（1）通过组织等级链的直接监督

即通过一级管一级、下级服从上级命令与指挥的方式保证有关活动的协调。通过等级链逐层进行的协调，是实现整合的常用手段。

（2）通过程序规则的工作过程标准化

随着组织规模的扩大，单纯依靠等级链上的管理者进行协调（“人治”）越来越难以满足需要，而且还容易造成等级链上的负担过重。作为一种可行的替代手段，组织可以将所要开展工作的内容、过程、方法等做出明确规定，并制定成详细的程序和规则，通过这些制度措施（“法治”）来达到各方面相对的协调配合。

（3）通过计划安排的工作成果标准化

一般地，工作过程标准化适用于那些简单、常规的工作，但对于复杂和非常规的工作，由于其工作过程不易识别或者不易分解，因而也就无法规定标准化的工作内容和程序。这时，组织可将协调的着眼点从过程控制（即规定“怎么做”）转变为结果控制（即规定“做成什么”）。

（4）通过教育培训的工作技能标准化

通过对工作者知识、能力、经验、素质等投入的控制（即规定“由什么样的人来做”）来确保工作的协调进行。工作技能标准化是对工作过程标准化的一种内化和替代，是实现组织整合的一个间接但重要的手段。

（5）通过直接接触的相互调整

同级工作人员之间通过直接的接触和沟通而主动调整各自的行动，以取得彼此的协调配合。这种直接接触可以发生在同一部门内的两个下级之间，也可能发生两个部门之间，甚至是横跨许多个部门，后者通常以任务小组或项目团队的形式

式开展活动。而矩阵结构则是利用直接接触、相互调整手段取得多部门工作的持续密切配合的高级形态的横向协调方式。