

(3)組織規模龐大。

4. 察覺感官上的障礙：是指察覺能力與感官功能上的障礙。

5. 心理障礙：係指個人情緒態度、個人主觀好惡、價值判斷造成的溝通障礙。

(七)行政協調的意義與機制——H. Mintzberg之協調理論：

1. 意義：行政協調是指機關內的各單位與人員之間能夠分工合作、行為協同一致，以共赴事功。溝通與協調的目的皆是希望達到人員與單位行動協同一致的目標。

2. 五種基本協調機制：

- (1)相互調適。
- (2)直接監督。
- (3)過程標準化。
- (4)產生標準化。
- (5)技術標準化。

3. 五種官僚結構類型與適用之協調機制：

- (1)簡單結構：權力集中，無中間層，高度直接監督，關係鬆散具彈性。
- (2)機械式官僚組織：工作標準化，法規形式化為主要協調機制。
- (3)專業的官僚組織：分權與標準化共存，作業核心層最重要，專家有適度控制權，技術標準化為主要協調機制。
- (4)分部化結構形式：以中間層為主，以產品或服務標準為主要協調機制。
- (5)特別組織（ad hoc）：以支援性幕僚層為主，以相互調適為主要協調機制。

## 五、行政監督與行政授權

(一)行政監督：監督係指上位者（或機關）對下位者（或機關）所作工作，進行之視察與考核工作。杜賽（W. R. Van Dersal）：運用權威，與一個組織或團體裏的人，以最有效的共同協力，使工作得以完成的一種藝術。

1. 監督的內涵：

- (1)有一定的對象。
- (2)監督人員在組織中具有正式的權威。
- (3)監督不只是消極的考核，更具有積極的工作領導作用。
- (4)監督具有高度的技術性。

2. 監督的內容：

- (1)工作指派：根據人員之學識、才能、能力與經驗分派工作。
- (2)工作指導：指示下屬工作的程序。
- (3)工作控制：讓主管藉以了解下屬工作的情況與進度，視其是否與原定計畫方案或是否與組織目標相符。
- (4)工作考核：具有控制時間、發現人才、淘汰劣才與謀求改進的作用。

3. 行政監督的原則：

- (1)命令統一原則。
- (2)彈性原則：因勢利導。
- (3)尊重部署。
- (4)互信互諒。
- (5)把握時效。
- (6)重視例外管理。

(二)行政授權：組織是層級節制的體系，每一層級皆有其法定地位與權責，形式上言，機關首長是一切權威的來源，但事實上首長不可能事必躬親，必須將權力委授下級人員，課以完成責任，形成授權。

1. 授權的功用：

- (1)加強組織的結構和力量。
- (2)減輕上級負擔及加強領導。
- (3)發展人員能力。
- (4)提高工作效率。

2. 授權的障礙：

- (1)權責劃分不夠明確。
- (2)集權思想作祟。
- (3)行政手續太過繁瑣。
- (4)法令規章過於瑣細。

(5)主管的障礙：情況有主管控制欲強、不信任下屬與恐懼部屬的潛力等情況。

(6)部屬的障礙：可能的情況有員工習於依賴主管無法自立、缺乏自信、超期員工能力範圍的情況。

### 3. 授權的原則：

(1)單一隸屬關係原則：任一部屬僅有一個上司指揮及授權。

(2)權責確定原則：權與責明確地界定，使部屬可有所遵循。

(3)適當控制原則：適當控制部屬，俾使其切實完成工作。

(4)量才授權原則：視部屬能力高下決定授權多寡。

(5)相互信賴原則：上級與下屬維持彼此信賴的關係。

(6)主管保留權責原則：尤瑞斯（A. Urish）主張部分權責（懲戒、維持士氣、整體控制、棘手之事、過度技術性、機密業務）必須保留。

(7)時需考慮原則：某些時機如時間不夠、例行公事過多、緊急、部屬閒散、決策集中、主管兼任其他重要業務、主管常被請示打斷……時應考慮授權。

(8)賀賽（P. Hersey）和布蘭查（K. Blanchard）的情境領導理論（Situational Leadership Theory）（或稱生命週期領導理論，Life Cycle Theory of Leadership）認為部屬的成熟度在最高時，應採取授權（delegating）的領導行為。

## 六、行政參與

### （一）參與管理的理論基礎：

1. 民主領導。
2. 激勵理論。
3. 團體決策。
4. 人性平善。
5. 組織平衡。

### （二）參與管理的功用：

1. 激勵人員的工作動機。
2. 改善決策品質。
3. 提高工作效率。

4.減少人員異動、怠工及缺勤。

5.改善部屬關係。

(三)參與管理實施方法：

1.諮詢制度：主管對政策決定前，主動徵詢部屬之意見，其主要方式計有：個別諮詢、集體諮詢、立諮詢委員會、意見調查、由推舉代表進行進言等。

2.建議制度：針對組織應興應革事宜提出建議，以增進組織績效，屬於非正式的員工參與制度。

3.資訊流通：以正確客觀的資訊做最正確的判定，利用資訊管理系統對組織環境充分了解。

4.團體決策：組織目標均由全體人員共同參與討論後作成決策，應注意避免發生團體盲思（groupthink）的情況，將事態扭曲。

5.多頭管理（複式管理）：此管理方式於一九三二年在美國麥克阿米克公司（McColmick Co.）實施，由低階管理者聯合實際管理的方法，提供建議給高階主管。

6.研究發展。

7.目標管理（MBO）。