

管 理 學

陳文光 著

興業圖書股份有限公司 印行

序 言

法人 Servan Schreiber 在其所著「美國人的挑戰」(American's Challenge)一書中，列舉了許許多多的事例，證實：美國經濟力量之所以如此雄厚、獨霸世界，既非憑恃其龐大資金（美國在歐洲之投資資金大多數是歐洲當地銀行、財團主動提供的），亦非藉助其本國的超強科技能力（絕大多數的專利品都是歐洲人士發明的），而是美國社會登峰造極的「管理技術」造成的。美國擁有的管理技術遙遙領先，在經濟力量與國力上造成了一道鴻溝，使世界上的所有國家都無法逾越。今日在台灣，政府與工商企業界都積極奮發欲迎頭趕上歐美諸先進國家之際，須先去除心理的魔障，再不可認為：歐美之所以富強，不過「船堅砲利」而已。以往，我們一直有種錯覺，以為完全引進歐美科技是富國強兵的不二法門。

本世紀人類在科技上的進步，遠超過以往數千年累積的總和。可是，如果缺少了管理，則科技也將無處施展所長了。設若缺乏釐訂目標的能力、研擬策劃的能力、以及協調人力與物力的能力，美國福特公司的生產綫如何能建立起來，阿姆斯壯的登月計劃亦必胎死腹中了。因此，所謂管理——透過衆人努力以達成組織目標的管理——實乃天下諸事的成敗之鑰啊！

管理代表種種任務，管理代表一門浩瀚的學問，管理却也是「人性」的。每一項管理上的成就，亦就是管理者個人的一項成就；失敗時亦然。管理是透過「人」來遂行的，而非憑藉「力量」或「事實」。管理者的眼識、專注與人格，決定了什麼是「正確的管理」，什麼是「不當的管理」。

管理技術是可經由教育及訓練的過程而習得的；它屬於天才的範疇者罕見。管理技術由軍中發展出來的不少，如作業研究、系統分析、計劃評核術（PERT）、與企劃預算（PPBS）等。目前坊間有關

管理的書籍多如汗牛充棟，內容却都偏重企業的經營。雖說管理原則是互通的，可是非以營利為目標的軍中環境却自有其特色，乃是不可忽視的事實。國軍管理的良窳直接關連國家的安危，在大家競相學習管理之際，軍中幹部如何獨能袖手旁觀呢？有感於此，特糾合衆人力量為軍中幹部與各軍事院校學生撰寫本書。期望本書的出版能對國軍管理技術的進展有點貢獻。

本書之出版，得力於恩師台北科學館館長田長模教授的鼓勵、台大教授陳定國博士的支持、與陸軍官校電機系主任蘇翔博士、施博豐與劉西傳兩位學長的關愛。王純粹、梁維有、戴克經、林定民、陳文雄、與王鐵人等學長，以及政大企管碩士林正誼先生熱心提供資料；而在撰寫期間，內子陳麗華女士、戴學長與李復憲先生協助校稿，在此一併致以最大的謝意。

陳 文 光 謹識

民國六十七年八月

目 錄

第一章 管理問題分析與決策制定·····	1
第二章 系統分析·····	31
第三章 模式與尋優·····	51
第四章 綫型模式與尋優·····	80
第五章 運輸模式與競賽模式之尋優·····	104
第六章 要徑法與計劃評核術·····	127
第七章 組織中的人性行為與激勵理論·····	172
第八章 有效的領導·····	194
第九章 高昂的士氣·····	218
附錄一·····	246
附錄二：現代管理理論與實務·····	255
附錄三：管理科學之探討·····	266
附錄四：作業研究對國防計劃之貢獻·····	294
附錄五：國軍應用「平衡兵力需求模式」之研究報告··	299
附錄六：交互作用平衡兵力需求分析模式之觀念·····	307
附錄七：潛水艦作業計劃摹擬·····	313
附錄八：領導作風對士氣影響之實例研究—正誼·····	329
索 引·····	353

第一章

管理問題分析與決策制定

1—1 概 說

今年國慶假期，你有 500 元可到台中花用。對該項計劃，你有把握這筆錢是夠用了。可是你最好的女朋友提出的構想却與你的大不相同。她的估計費用是 800 元。一項簡單的決策有待制定。或許，它並不簡單囉？

軍官學校軍事訓練部要求校長全年都給學生排定軍事課程，使學生不致對戰技生疏。自然科學部請校長更動教育計劃，將軍事課程集中在夏季專精訓練實施，以免學生在學年教育時無法專心修讀科學課程。兩個單位都指出該項決策十分簡單。

高雄市民每天製造的垃圾有數十噸。未清理的垃圾對健康和火災都有威脅。焚化爐却造成空氣污染。因市區空地難覓和有礙觀瞻的理由，大多數的垃圾都露積在市郊。運搬垃圾的費用隨工資之跳躍而高漲。有無問題呢？有沒有一項簡單的決策可供制定呢？

某家大公司的幕僚單位一個月前工作很有效率。但以任何標準來看，該單位這個月的工作效率却是難以置信地差勁。他們發出的公文、信函未加蓋公司大印，印製的年終報告書錯別字竟有 22 個，曠職率增高 250%，還有行政單位的茶水也一直無人供應。幕僚單位有沒有問題呢？該制定一項決策了吧？該是什麼樣的決策呢？

據報紙評論指出：在經濟蕭條時，艱苦工業原被政府列為積極輔導的對象，却不易向銀行爭取貸款；另一方面，從蔡少明的「冒貸案」開始，嘉義合作金庫襄理的監守自盜，合作金庫屏東支庫行員的挪

用四千一百餘萬鉅額公款，高雄市五個信用合作社也相繼爆出弊案。問題是應該予以分析而決策也該制定了。

少尉排長是決策者，台灣塑膠公司的副總裁是決策者，工程師是決策者，台北市長是決策者，父母親是決策者；事實上，在我們賴以生存的這個複雜世界裡，每個人都必須制定決策。沙達特的以色列之行震驚全世界；國民大會推選蔣經國先生為中華民國第六任總統，海內外四千萬炎黃子孫鼓舞歡欣慶幸得人；而你的決策可能連小池塘的漣漪都激惹不起。不同的決策對這個世界有不同程度的影響。

本書之主旨在於介紹「決策制定」術。在你過去的生活經驗與教育中，你已習得了許多方法。指揮官的狀況判斷只不過是達到下決心的一項工具。首章將提出管理者觀點的決策程序。我們將介紹四大管理學派：古典、行為、計量與程序。

工程師通常處理的是獨特問題；而管理者則必須打從開始就對問題制定恰當的決策，以防止偏差的產生。管理者與工程師間在決策制定與問題分析方法上的差異值得我們加以辨認。

稍加思索其理自明，管理者常面臨一些獨特問題有賴工程師之助制定決策。反之，也十分近似，工程師常得採用管理者的基本方法。一項問題是否獨特或者僅是既定標準的偏差，端視你對問題所劃定的範圍而定。某一管理水準的獨特問題，可以是另一管理水準既定標準之偏差。以空軍之需用新式戰鬥機為例。如果我們以國防計劃水準來看此問題，則新式戰鬥機的需要是由「國軍目前的飛機已無法排除敵軍之威脅」的研究報告發展來的。這顯然是既定標準的一項偏差。但從快速成長公司的角度來看，它也許是一獨特問題，因為他們正打算引進新穎特異之概念。

一幢新建築物之設計，對首次遭遇此問題之建築師而言，也許是一獨特之問題，而在許多設計方面它會僅僅是以往結構設計的偏差而已。界限如何訂定與定在何處，確定了我們的問題是一獨特問題，或是既定標準的一項偏差。

1—2 管理的沿革與意義

這是一個科學、工程、與管理的時代。美國太空計劃所創造的戲劇性的記錄已予證實。稍予回顧即可發現，這些成功都源自本世紀科學知識，與工程原理的快速累積。可是科學與工程皆不可能單獨獲得這項成功。只有接受管理的指導，才能將科學家與工程師們的努力集中朝向目標而有所成。因而，我們宣稱這是一個「科學—工程—管理」團隊的時代。

管理有許多意義。一個廣為接受的定義是「藉建立適宜環境，使有機群體中的成員易於推展營運，而達成期望之目標」。管理的原則從人類文明顯露曙光以來即被發展且予加強。早在公元前5000年，閃族人即已使用某些管理原則了。古代中國人對於管理思想，也有輝煌的貢獻。其中以寫成於公元前500年的「孫子兵法」一書最為人熟知。它雖是一部最古老的軍事著作，然而該書所揭示的許多原理原則，迄今仍有其實用價值。可是，直到晚近十九世紀，管理才成爲一套完整的知識。經過一個世紀左右，在許多企業家、學者、作家，與管理實行者的努力下，管理思想更見進步，也造成了許多管理學派。我們要在本章下一節簡短地討論四個管理學派，當作背景資料。

在第二次世界大戰期間，英美科學家們熱衷於解決軍事管理問題。其中最重要的問題之特性係屬戰術性的，而且著重於改善既有的軍事物資系統，或武器系統的利用。經過管理訓練的這些科學家，乃能應用科學方法與系統化研究法來解決軍事管理問題。他們所採用的途徑是有系統的尋求問題解決之道；系統化的尋求使得管理問題的解決方法更佳更合理。直到那段時期，成功的管理者還常依據他們的直覺和經驗，作爲分析問題與獲致「最佳」解答的工具。本章之主要目的即在提供一種系統研究法，協助管理人員處理主要的日復一日的活動。它就是：管理問題分析與決策制定。

爲本章之便，我們將管理分爲上、中、下三個階層。我們也把軍

中指揮系統分爲三個階層。軍長以上的指揮官視作上層管理階層；師長至營長爲中層管理階層；而連長以下則爲下層管理階層。

各階層的軍中管理人員關切兩類問題——現存或既有的問題與未來或預期的問題。在這兩種情形下；所謂問題都被視爲與既定標準比較所得之偏差令人無法接受。一般而言，上層管理主要涉及未來的問題，而中、下層管理則主要涉及現存或既有的問題。上層管理的主要活動在於策劃未來、訂定未來目標；而中、下層管理的主要活動則在於領導與控制每日的作業活動。所以，我們將重點置於中、下層管理者如何能偵測問題、加以分析，進而獲致決策予以改正。

1—3 管理學派

在討論管理問題分析與決策制定的系統方法之前，我們先談談各派的管理思想。此項討論提供了足夠的理論基礎，使我們瞭解問題解決細節與整個管理程序間的關係。我們要討論四大學派，他們是：(1)古典學派、(2)行爲學派、(3)計量學派、與(4)程序或職能學派。程序學派提供了最佳的思想架構以瞭解管理程序，將在本章中較爲詳盡的加以討論。而本書其他各章大多數的篇幅都用來討論行爲學派與計量學派。

古典學派

泰勒 (Frederic W. Taylor) 被一般人尊爲管理古典學派之父。他的偉大貢獻發生在本世紀初葉。這一學派主要關切生產線上的工員效率，其管理水準與軍事機構的成員相同。它是基於對特殊生產作業的系統觀察，衡量作業的時間、動作、空間、輸入與輸出。由這些觀察獲致了作業程序的調整與工作方法的變更之建議。然後，經過實驗證實了改善建議的效能，進而精益求精。此過程持續到研究人員認爲已經獲得了滿意的「最佳」方法爲止。

泰勒的早期工作導致今天所謂「傳統工業工程」的發展。他當年的許多技術，發展到今天已成爲大學工業工程的一些主要課程。這些

是：(1)工時學、(2)工業心理學、(3)工廠佈置、與(4)品質管制。

泰勒最卓越也影響後世管理理論最鉅的貢獻，應該是他顯示了科學的測量工具如何應用在改善生產輸出上，同時人力又獲致大大的減省。

行為學派

行為學派人士主要關切的是人性行為。他們認為，管理的目標既然是「經由有機群體中的衆人之努力而達成的」，一位有效的管理者便不能不對「需求、內驅力、動機、領導、人格、行為、工作群體、與變革的管理」等因素之重要性有所瞭解。行為學派又分為兩個支派：人性行為支派與社會系統支派；前者重視「個人」，後者強調「群體」。

人性行為

此支派之思想重點，係視個人為社會心理學中的個人，重視研究「個人」與個人之「動機」。他們認為心理學為一項工具，可協助管理者瞭解個人，及可經由順應個人的需求及動機以獲得人力的最大運用。他們最重要的貢獻是影響管理者承認他的下屬也有其個人目標，為求其管理工作有效，則不僅要瞭解工作群體，尤需瞭解工作群體中的個人。

社會系統

此一支派的學者認為：「管理」實為一個社會系統，或為一種「文化的交互關係的集合」。在他們看來，「人群組織」實為一種「相互依存的群體系統」。身為管理者，必需與各個群體保持交感關係，且相互來往。由是之故，他們對於正式組織與非正式組織的瞭解特別重視。

行為學派理論在管理領域內相當重要。但嚴格說起來，其本身不

算是管理。更正確地說，行為學派理論是管理之一重要部份，而其理論應包含在一位成功管理者的活動之中。我們將行為學派對管理之重大貢獻列舉了三則如下：

- (1) 概念方面—關於組織的抽象概念的列舉，及人性行為的說明。
- (2) 方法方面—有關這類概念，均以經驗加以驗證。
- (3) 行動方面—以此類概念及人性行為的研究為基礎，列舉了有關管理的政策及決策。

計量學派

計量學派或稱為管理科學學派，通常指那些將管理之學視為一項數學模式，與數學程序的系統之理論家而言。他們對「決策」極感興趣，將注意力多放在目標的制訂上。他們這樣有秩序且合邏輯的方法，確實有助於他們構築解決問題的模型。而且他們這樣的方法確也十分有效，尤其是應用在解決有關存貨管制、物料管制與生產管制等方面的問題。它是晚近才為所謂的實務管理者所接受，而且加入了大學課程內。計量學派源自古典學派，在二次世界大戰期間，它對解決軍事管理問題卓有成效。

作業研究、系統分析、與管理科學都屬於計量學派。我們無意對此三者加以區分。只要瞭解這三者皆是採用科學方法及系統研究法，將管理現象予以模式化，也就夠了。廣義而言，他們嘗試將一項管理問題的言辭陳述轉化成數學陳述，然後在數學模式上藉引用尋優技術去獲取「最佳」解答。實際上，數學模式可以相當複雜，不過我們可以將其特性抽出而寫成下列之一般形式：

$$U = f(X_i, Y_j)$$

式中 U 為系統之推行的效用或價值，

X_i 是管理者能控制的那些變數，

Y_j 是管理者控制不了的變數（與常數），而

f 是 U 、 X_i 與 Y_j 間之關係函數。

實際上常見的關係函數 f 之真實模式是相當複雜的。

由於計量學派人士對管理者的決策制定角色最感興趣，就如行為學派，計量學派之活動並不構成管理程序之全部。事實上，計量學派應被視為計量工具的發展者，管理人員可藉它來合理輔助其經驗與直覺，作管理問題之分析與獲致有關之決策。

程序學派

程序學派或稱作業或職能學派。其方法是經由觀察，將日復一日的活動予以分類，而予認定管理者所遂行的「管理職能」。爾後逐項詳加分析這些職能，而嘗試推導出一些管理的基本原則與原理。本學派對整個管理程序提供了一副概念的架構，且其涵蓋廣泛而易於瞭解。由是之故，欲瞭解管理理論，對程序學派加以研究是十分重要的。一項持續不盡的架構—管理程序學派的主要意義之一，是在將所謂管理按其職能項目予以分析後，當能構成一項架構，因而凡屬一切新增的管理概念，均能安置在該項架構之中。舉例來說，我們可以將「計劃、組織、指揮、選任與控制」五項職能先作成一副骨架，然後每在遇有任何足以增進管理績效的新項目，不管是計量的或行為的技術，均可一一安置在這五項基本的職能領域之下。其結果仍是一幅甚具系統的設計。這便是一種持續不盡的架構。

管理為一項程序—管理程序學派人士皆認為一位管理者的職務，乃是眾多相互關聯職能的程序。例如以計劃、組織、與控制三項職能來說，附圖 1-1 所示者，便「不能」算是一項程序；那是因為三項職能間僅只有一層「順序」，且在計劃與控制二者間也只有間接關係。這種情況下，一切似乎都已固定不變了。而附圖 1-2 所示的關係就正確多了；此一附圖，表示出所謂管理乃是包含各項「相互關聯」的職能—既非任意安排，也非事先已固定不變的職能。換言之，這才是動態的職能：整幅圖面是各項職能的一種統合；其中每項職能也均在整幅圖面中佔了一整體性的地位。在這樣的圖面上，顯然可以看出「

計 劃



組 織



控 制

圖 1 - 1 非相互關聯的管理職能

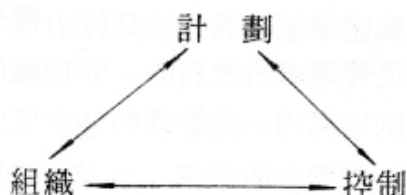


圖 1 - 2 相互關聯的管理職能

整體」大於「諸個體的總和」。

管理的原則—管理程序學派人士還另有一個信念：「他們認為只要將各項管理職能作一理智的分析，便能推導出管理原則來」。他們認為可以將管理人員的工作劃分為職能細目，而能夠由其中將每一職能的原則提取出來。舉例來說，有一項「計劃為先」的原則，是說「計劃」較其他任何職能優先，至少在開始時為然。管理者必先有計劃，而後始有組織與管制。再說有一項「責任的絕對性」之原則，是一項有關組織的原則—凡為管理者不可能逃避其部屬行動的責任。管理者可以將「職權」下授給部屬，却不能將全部責任下授給部屬。若是有了差錯，部屬固有責任，管理者也同樣有責任。另外例如關於控制，有一項「例外原則」，是說管理者所關切的應是例外事件，而不是日常事件。其理由是：凡屬顯明的現象，例如利潤、成本的特高或特低，戰技訓練成效的良窳，暴行犯上事件的增多等，當遠比一般現象更值得管理者多花點時間。凡此一類的原則，都是為了提高組織效率；不過，所謂原則並不是在任何時間與情況下都適用的。

管理職能的普遍性—管理程序學派人士尚有另一層看法。他們認為凡是管理者，不論什麼種類的企業機構或軍事機構的管理者，也不論其為作業階層或士官，還是較高層次的經理人或軍官，均莫不需遂行各項基本的管理職能。只是，層級較低者，其每日用在這些管理職能上的時間，比例上可能較少而已。層級較低的管理者，通常在日常例行的工作上佔有較大的份量，故而對計劃、組織、與控制這三項職能，大致是控制較多而計劃與組織較少。但管理者的層級逐漸升高，情況就不同了。較高層級的管理者，需要較高的創新能力及行政能力，故而他們的時間，以計劃與組織居多，而控制則將漸減。

管理的一項哲學—管理程序學派還強調建立一項管理的哲學。他們希望澄清下述幾個問題：「一位管理者究應做些什麼事？管理者心目中以何種價值最為重要？一般士兵或工人又以什麼價值為最重要？」要建立一項管理的哲學，首先得在管理者的心目中，確定一項「物」和「人」的關係。他們認為，管理者只要肯遵循管理的程序，就很容易建立起此種關係來。那是因為一位管理者的日常活動總是不離幾項職能；而在他遂行這幾項職能的時候，他不得不運用他自己的一套基本信念和基本態度。因而他們有了一套「運用法則」，得以將管理程序與管理者的基本想法、概念、與信念等等相互聯結起來。因此，所謂管理的哲學便這樣形成了。有了這一項管理哲學，才能使管理者贏得部屬的支持，共為達成組織的目標而努力；同時也使管理者有了一項未來行動的架構。

總而言之，管理程序學派確有許多優點。但其最卓越之處，則為此一學派提供了思想架構。他們指認的管理職能有五項—計劃、組織、指揮、選任、與控制。在遂行這五項管理職能時，管理者遇到問題，他不得不扮演其決策制定的角色。由是之故，我們在下面將這五項職能作較詳盡的討論。

a.計劃職能 所謂計劃，有賴於對有關事件的預測，並以預測的結果為根據，擬具一項作業方案。遂行計劃職能第一主要的步驟，係

釐訂組織的目標。這些目標應儘可能地陳述明白。尚須不時地審度，以新資訊予以修訂或加強。但不可過分強調「儘可能明確陳述目標」這一需要。目標構成管理的核心，同時也構成決定組織成敗程度的基礎。

目標一旦設定，管理者即須制訂計劃、政策、預算、與程序以完成它們。執行每一步驟時，都得與明確的目標比較。發現有些政策，不僅無助於完成目標，反而有礙，並非不尋常之事。

b.組織職能 組織職能攸關於鑑定與列舉完成目標所需之各項作業活動。此項工作做好後，即將這些作業活動按某種邏輯方式予以類集，管理者對各組實行作業管制。管理者則受有責任、職權、與在管理者間已建立的協調管道。

組織職能須對計劃職能，尤其是設定的目標那一部份具敏感性。當目標有了重大更動時，改組常是必要的。另一方面，改組絕不可輕易為之。改組常瓦解了目前的相關作業的效率，且帶來許多不可預期與不期望的後果—代價高且不易校正。

c.選任職能 所謂選任職能，是規定組織中的每一職位所需的資格與技能，然後檢定與揀選人員去填充這些職位。選任職能是持續不停的。所以必須不斷地保存人事狀況資料，預備評估及選派人員去遞補空缺或因改組所產生的新職位。人事訓練也是選任職能的重要部份。

d.指揮職能 指揮職能包含部屬的引導與監督；它是有關領導的藝術，以促使組織的行動為目的。管理行為學派在此處發揮了最大的貢獻。這項職能由兩個不同的階層實行。在較低的管理階層，它端賴直接或個人的領導；在中、上的管理階層，係透過指揮系統依恃間接領導方法。

e.控制職能 所謂控制，在於確使各項業務均能按既定計劃進行；它使管理程序成為一個閉合的環路。就本章而言，控制職能是問題分析的起始點。它提供了偵測問題的技術。

控制職能強制組織的輸出符合計劃的要求。爲達到此要求，管理者設定標準，以便於對輸出作比較。爲確保有效，所設定的標準須真能反映出計劃是否完成了。在標準建立後，組織輸出須經抽檢，與那些標準比較。如果抽檢結果符合標準，即可推斷計劃已經完成了；否則，則未完成。

一個組織營運一段時間後，控制職能使其達到穩定狀態—組織輸出符合標準。然後當控制職能找出脫離標準的偏差時，我們說問題已經存在了。這是我們下節所要處理的那類問題。我們將討論，確定問題最可能原因的合理方法；而且我們也將在下節討論，如何合理地達到獲得校正問題原因的決策。

1—4 問題分析

問題的存在激發有良知的管理者儘速地採取校正行動。不幸地，大多數的管理者，在他們瞭解真正的問題是什麼之前，就性急地做了決定，而且採取了改進行動。大多數的結果是問題繼續存在，而管理者盲目地以試誤的方式尋求另外的解答。意外地，他也許碰上一個可行的解答，但是至少可以說，這是尋求問題解答最沒效率的方法。

在這個「科學—工程—管理」團隊的時代，我們已經有比試誤方式尋求管理問題解答，更具系統性的方法。下面的討論就是以此種系統方法爲本的。

在本節討論的「問題分析之系統方法」全貌如圖 1—3 所示。在組織的資訊系統上營運操作，當控制職能偵測到脫離標準的偏差時，我們有了一項問題。此時最重要的步驟是去界定問題。然後我們採用如圖所示的步驟去尋覓最可能的原因。只在最可能原因被認定後，決策制定之程序才開始。這是大多數決策者失敗的關鍵—在知道最可能的原因之前已先制定決策。圖 1—3 中每一主要步驟將在適宜的段落中加以討論。

許多管理理論的寫作者宣稱：問題妥善界定後即已解決了一大半

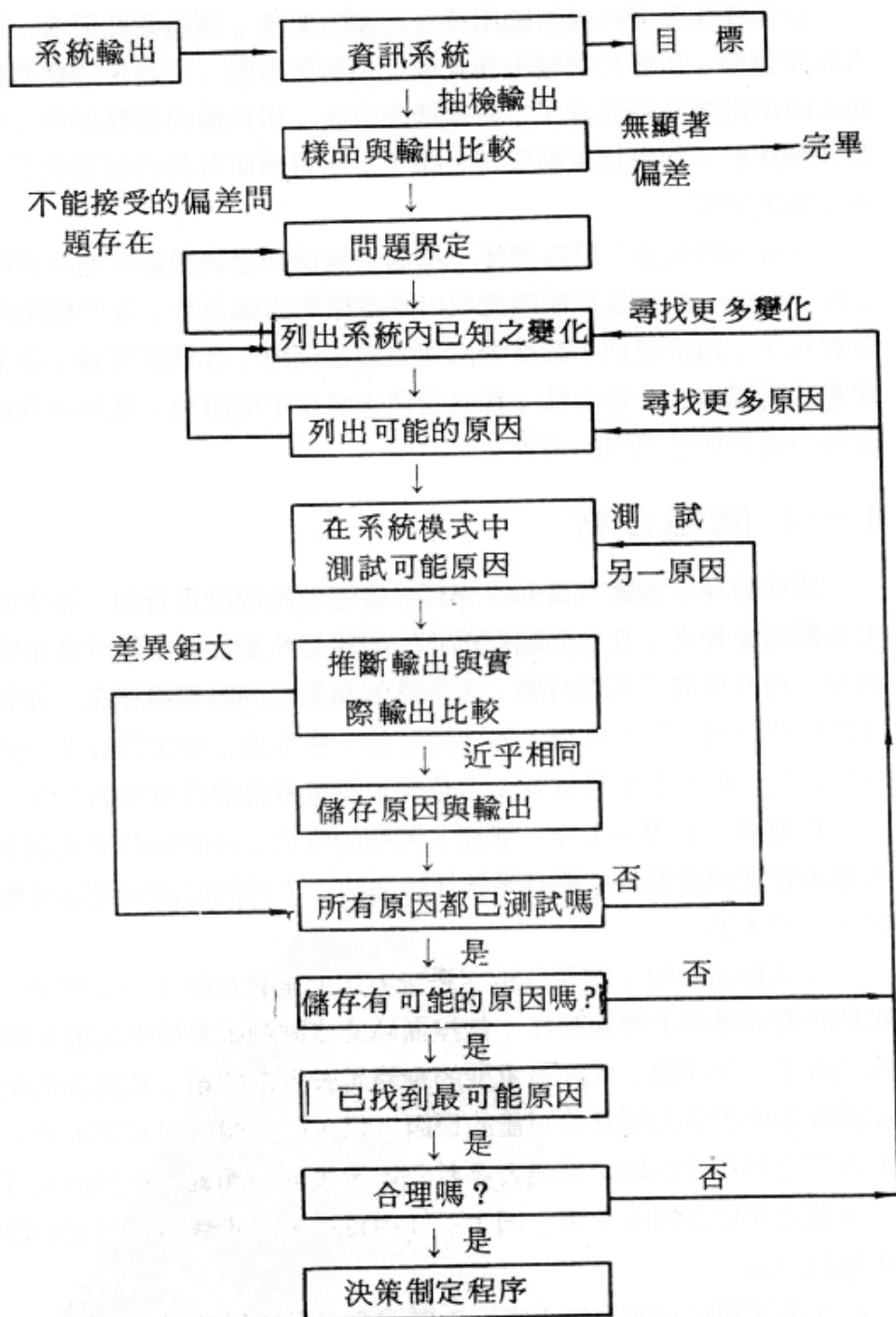


圖 1-3 問題分析之流程圖

。雖說這句口頭禪具有更深一層的道理，可是多數寫作者却未能超越此點，發展出界定問題的健全工具。本節之主旨，即在為界定問題提供一項邏輯的架構。

一個問題可由其組成要素恰當地加以界定。而回答下列四個問題後，一個問題的組成要素即可確定：

- ▲何物或何人脫離標準而有了偏差？
- ▲何地或何處發生偏差？
- ▲第一次何時發現偏差，而且持續了多久？
- ▲脫離標準的偏差其程度有多深？

除了肯定地回答這些問題——即那一要素「是」，我們也得決定那一要素「不是」。以這種方式，我們能夠完全確定問題，而抽出每一要素的差別來，然後反過來使我們更容易找到真正的原因。

人類的心智在一段時間內僅能記住與比較有限量的資料。因此以其他方式幫助記憶，在分析工作中被廣泛地應用。如圖1-4用來界定問題的表格，可用來協助記憶。使用這一表格來界定問題頗有助益。第四欄——「是」與「不是」之區別——我們即將加以討論。

在此處我們必須提出警告。在問題界定階段，分析人員切忌急於搜尋原因與行校正行動之道。這兩步驟稍後才可以進行。此時我們所關

問題界定

組成要素	是	不是	區別
何物或何人			
何處			
何時			
程度			

圖1-4 問題界定表

切的是如何以其組成要素來界定問題。在問題已妥善界定之前，原因與行動方針之尋求工作是徒勞無益的。

在填完問題界定表的空格後，我們搜尋事實而非臆測。在此處絕