



交大出版社

ESG社福心法 —因緣成果的世界觀

毛治國

2023, 0519

大綱

- 眼觀：世界萬象
- 解讀現象 認識世界
- 因緣成果原理與管理
- 結語



觀察與探索現象世界 ——領導者世界觀的建立

樓蘭廢墟 vs 千年古都



□ 歷史的思索

- 樓蘭廢墟/長安古都當年同時存在
 - 為何如今一個變成廢墟、一個仍然生氣盎然？
- 從什麼角度理解，一個城市的興衰、存廢？

鬃禿鷹的生態



鬃禿鷹吞大骨鏡頭



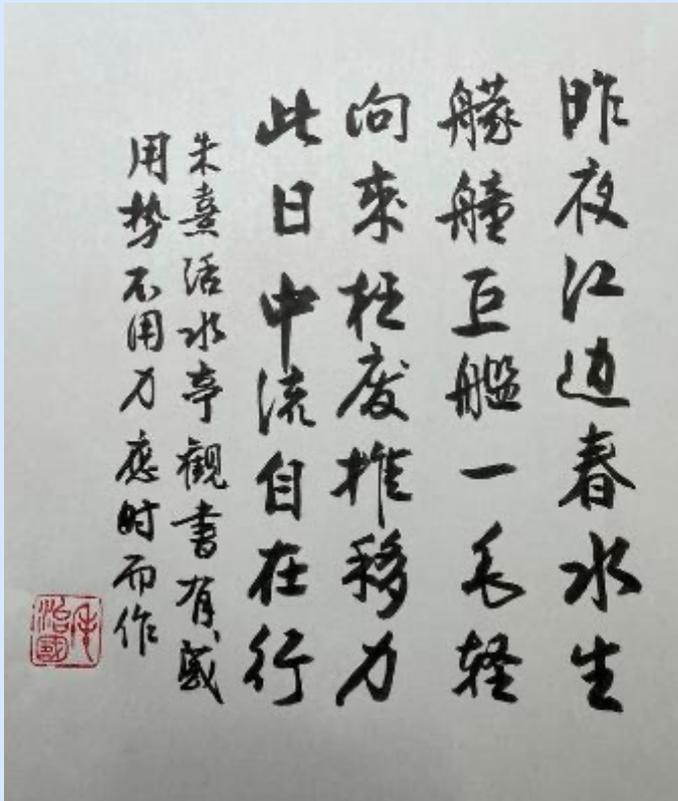
鬃禿鷹高飛摔下骨頭

- ❑ 鬃禿鷹 *Gypactus Barbatus* 不禿
 - 它搶不過其他禿鷹，沒肉吃，只能吃骨頭
 - 因不需探頭入屍身找肉，所以保住頭毛
 - 喙下有一小撮鬃鬚
 - 鳥嘴無法啃骨頭，只能吞
 - 它如何消化骨頭
 - 胃酸超強化骨
 - 大骨頭用高飛摔碎
- ❑ 鬃禿鷹告訴我們什麼道理？
- ❑ 與前一案例關係？

擱淺大船脫困



- 2021, 0323 滿載2萬TEU的長賜輪 Ever Given, 400米長 擱淺於蘇伊士運河，6日後重新浮起脫困
 - 這個故事告訴我們什麼道理？
 - 朱熹的七言絕句，與長賜輪事件可有何連結？
- 與前面案例，有無共通的道理？

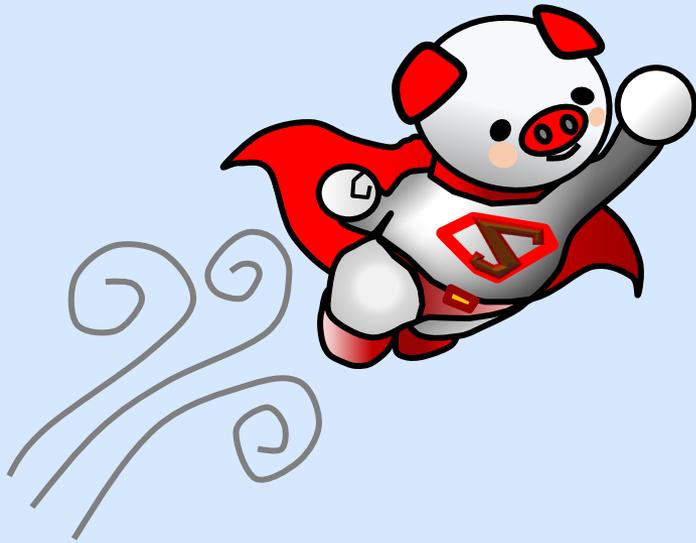


「林來瘋」事件



- 紐約Knicks候補球員林書豪，2012年2月4日獲得上場機會，其後共創下連勝7場紀錄，掀起「林來瘋 Linsanity」熱潮
 - 「林來瘋」事件告訴我們什麼道理？
 - 「林來瘋」為何不能持續？
- 與前面案例，有無共通的道理？

風口上的小豬



- 站在風口上，豬也會飛
 - 風停了，小豬會怎樣？
 - 從「小豬會飛」這個說法，我們想到什麼道理？
- 與前面案例的關係？

農業、醫療 人工何為？



□ 農業

- 「揠苗助長」講得是何道理？
- 人在農業生產過程中，扮演何種角色？

□ 醫療

- 病毒沒有藥醫，得病者靠什麼痊癒？
- 中醫治病講究「扶正祛邪」，道理是什麼？
 - 生殖醫學：試管嬰兒
 - 人工助孕、嬰兒成長
 - 何者為人工？何者為自然律？

□ 農業、醫療的共通道理？

- 人力投入所產生的作用為何？

□ 與前面案例關係？

獨角獸 vs 小確幸



❑ 創業模式 X 2

■ 獨角獸

- 成立10年內，市值 > 10億billion美元的新創事業

■ 小確幸

- 老公老婆在社區街角開店舖，過快樂小日子

❑ 兩者差別在哪裡？

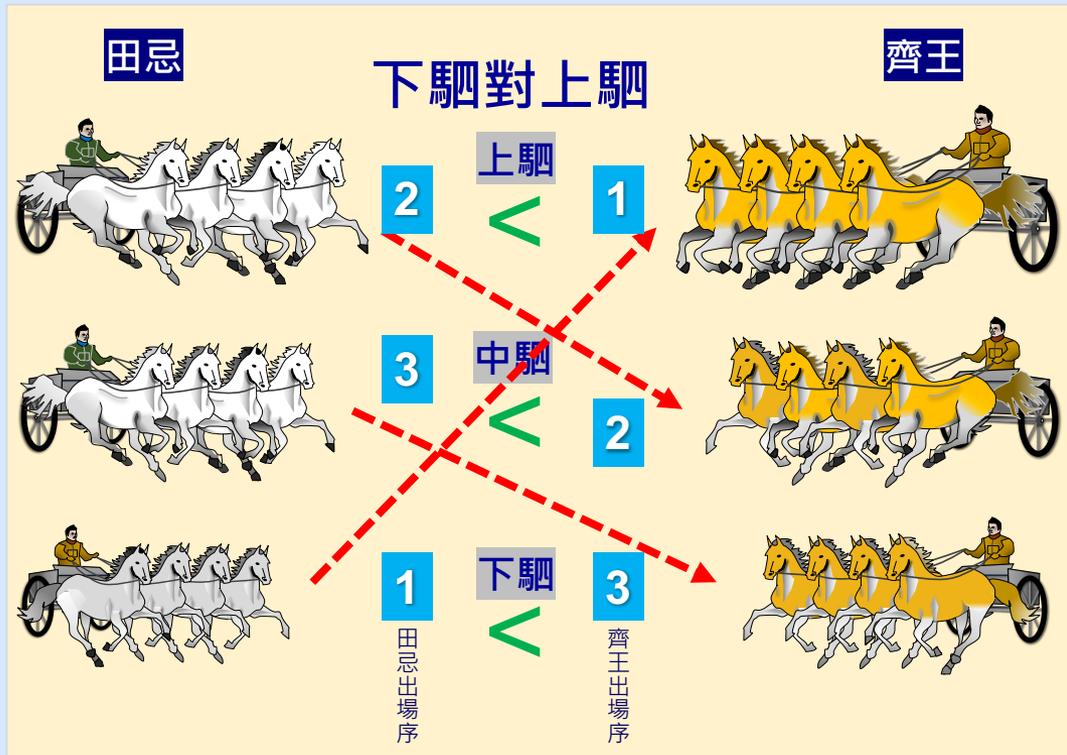
■ 從什麼角度看問題？

■ SWOT分析可用來比較這兩模式？

❑ 與前面案例關係？



下駟對上駟



□ 田忌與齊王各擁馬隊，田忌馬隊整體實力不如齊王馬隊一個檔次

■ 多番賽局，田忌屬戰屢敗

■ 孫臏入田忌幕府，觀賽後窺得玄機，田忌用之以弱勝強，一戰而勝齊王

• 孫臏洞察什麼玄機？

• 這一玄機的先決條件為何？

□ 與前面案例關係？

佛說彈琴



□ 佛典《楞嚴經》中有一譬喻

- 譬如琴瑟琵琶，雖有妙音，若無妙指，終不能發
 - 蘇軾有感而作《琴詩》
 - 若言琴上有琴聲，放在匣中何不鳴？
若言聲在指頭上，何不於君指上聽？
 - 這兩個譬喻，想說明什麼道理？

□ 佛學中有強調「因緣互起」的 因緣Karma觀

- 內因_琴、外緣_手必須「並立互起_{co-arising}」，彼此才能成相色、現象；缺一則均為空

The background of the slide features a light blue, semi-transparent image of classical architectural columns, likely from a grand building, positioned on the right side and extending towards the center.

解讀現象 認識世界

—把碎片化資訊結構化，形成概念

解讀現象世界1

□ 系統會隨環境的改變而蛻變；系統也會主動改變自己以適應環境

A. 環境改變，系統結構與(或)功能發生蛻變 → **系統被動隨環境而改變**

1. 城市(系統)興衰：環境是決定因素
2. 作物牲畜(系統)的成長，靠的是天生的自然力：人力只是改善生長環境
3. 人體(系統)靠免疫系統維持健康：醫療-外力確保免疫系統發揮功能(環境)

B. 為適應環境，系統改變自己的結構與功能 → **系統主動改變以適應環境**

4. 鬍禿鷹(系統)改變自己生理與求生方式，以適應特殊「環境」利基
 - 水生脊椎動物用鰓呼吸；陸生動物用肺呼吸；兩棲動物先鰓後肺蛻變。鯨魚？

□ 環境提供條件（機會），系統發揮功能

A. 系統結構未因此蛻變 → **系統功能的發揮，而非結構改變是重點**

5. 林來瘋 (Linsanity) 英雄要有用武之地 → 機會留給準備好的人
6. 擱淺大船脫困：用勢不用力，蠻力無用

B. 系統本身未能發生蛻變 → **系統本身能否改變決定系統命運**

7. 獨角獸與小確幸 → 兩者都把握各自商機，成功創業，但...
8. 風口上的豬 → 只要站上風口，所有豬都可上天，但...

解讀現象世界2

□ 談系統必須想到環境—生命世界的系統-環境互動會產生效應

- 系統 = 故事中的被觀察對象或主人翁；環境 = 故事發生的整體情境
- 互動效應歸納
 - 1) 環境條件影響下，系統本身（結構、功能）發生蛻變 → **因隨緣轉**
 - 2) 環境給予機會，系統功能充分發揮（系統結構未發生蛻變） → **緣來果成（運轉）**
- 「系統-環境」互動關係可用「**因-緣**」關係來理解
 - 佛家：因緣俱足且和合，生成萬事 → 1970年代耗散結構 dissipative structure 論提出科學佐證
 - 佛家的世界觀
 - 楞嚴經的《彈琴》禪詩偈子：闡釋**因緣和合成果**的道理
 - ✓ 琴為系統(因)，手為環境(緣)，因緣俱足且和合，就會成「果」(琴音樂曲)
 - 複雜系統耗散結構導出「自組織系統觀」的管理基礎理論
 - 毛治國、張閔傑 (2023)，「自組織系統概論(二):自組織與他組織原理」，複雜學1卷2期，頁 55-92 (2023年4月) DOI:10.29783/Complexitics.202304_1(2).0005
 - 毛治國、張閔傑 (2022)，「自組織系統概論(一)：序論」，複雜學1卷1期，頁47~55，2022年9月 DOI:10.29783/Complexitics.202209_1(1).0004
 - **系統是因，環境是緣：因緣(和合)成果 → (1) 因隨緣轉、(2) 緣來果成（緣來運轉）**

□ 「緣來果成」的進階解讀 → 「緣」具有改變因果關係的效應

- 下駟對上駟：以弱勝強秘訣在「同因異緣轉果」
 - 馬隊強弱是靜態的比較(因)，不同的動態出場序組合(緣)，就可改變勝負的結局(果)

因緣成果原理與管理

世界觀、人生觀

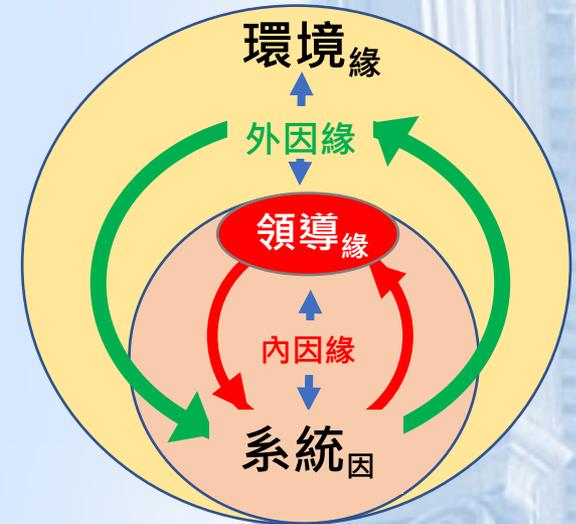
人活在因果世界
因果非必然以緣為條件
人為和合因緣成果而活

- 人活在因果世界 — 人為何活？如何活？
 - 為何活：Why 果 → 理性主義精神 → 思考生命目的
 - 如何活：How 因
- 因果關係非必然關係，是條件性關係
 - 自然界的一因多果現象
 - 神木種子（因）落地出現兩種下場（果）：
 1. 長成神木、2. 乾枯而死
 - 原因：環境條件（緣）不相同
 - 分析：同一種子得緣則成果；未得緣則不成果
 - 推論：同樣的因，遇到不同的緣，會得出不同的果
- 因果是因緣果簡稱：「因果定法則、因緣成萬事」
 - 因果關係代表「先天（既存）」可能性
 - 因果要成真，作為後天條件的「緣」必須出現
 - 因果關係屬先天性、通案/理論性的法則
 - 因緣關係則為後天性、個案/實證性的經驗
- 世界觀/人生觀：「因緣成果」觀點看世間萬事萬物
 - 緣的存在，為因果世界帶來不確定性，使世界變得有趣、充滿挑戰；也使管理工作變得有意義
 - 勵志故事 = 「造緣、用緣」以成就預設因果的過程

系統觀、管理觀

管理世界

- 人類系統與環境的因緣關係，是內外套疊的雙層結構
 - 外因緣關係（外層系統與環境關係—系統是因、環境是緣）：反映出「因隨緣轉」的人類系統會隨環境的改變而改變的特性
 - 內因緣關係（內層系統與領導關係—系統是因、領導是緣）：反映出「兵系統隨將領導轉」的人類系統會隨領導的改變而改變的特性
- 這兩層套疊的結構：內因緣和合是外因緣和合發生的前提（但兩種和合過程可同步發生）



人類社會是內外雙層因緣結構為基模所套疊組成的俄羅斯套娃

- 系統內有系統、環境外有環境
 - 向內推的極致是系統個體成員（人），向外推的極致是大自然環境



俄羅斯套娃

- 每張臉代表某層次領導者或環境（緣）
- 系統（因）是包在娃內的所有更小小娃

因緣果特性的歸納

後天之因可擇
果惟隨緣而度

□ 因

- 先天的因，無選擇性人的出生
- 後天的因有選擇性事業、婚姻等選擇

□ 果

- 因果關係具法則性，果無法作為被直接改變的對象
 - 當因已知，果的改變**唯**通過適當的緣起作用才能改變

□ 緣

- 法則性因果關係的發生不具必然性，有條件性
- 緣是使特定因果關係實現的條件
 - 緣的存在，出現一因多果現象
 - 緣的存在使世界變得**不確定**
- 幸虧有緣的存在，才使**管理者有用武之地**不必聽天由命
 - 管理者可見之手所發揮的是：對特定因果關係的發生具決定性的「緣」作用
 - 管理者可見之手促使**因緣和合**成果的發生
 - 管理者的**決策/執行**都是「擇緣、用緣」以成果

「緣」的「用勢不用力」效應

□ 水車「使水逆勢上流」的啟發

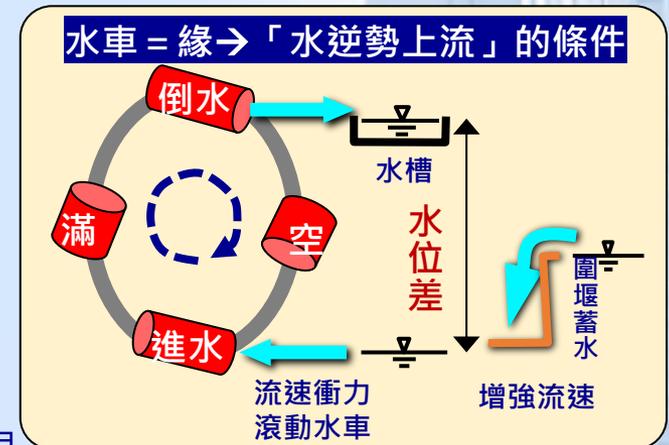
- 水的自然趨勢：避高趨下、隨物賦形
 - 水車：利用水往下流的天性，使水逆勢翻轉上流
- 因果定法則、因緣成萬事
 - 水往下流是因果律
 - 水車是「緣」條件變數；「緣」起作用原理



- 水車運動運的是水往下流的因果律
 - 但這一運動，使水車上斜置的水桶，隨水車旋轉，而出現進水、滿水與倒水之功能
- 水車(緣)的出現，使天性往下的水性(因)，產生出往上流的效果(果)：因緣成萬事

□ 善用「因緣成果」原理可產生舉重若輕效應

- 善用「緣」就可以「用勢不用力」方式取得成果
 - 建立管理過程中的「水車」，得到事半功倍效應
- 領導兩種模式：拉車或開車？
 - 竅門：是否認識組織有內在動能，能用key去啟動
 - 內在動能：組織成員相當於「水往下流」的天性



領導模式

A. 拉車式領導



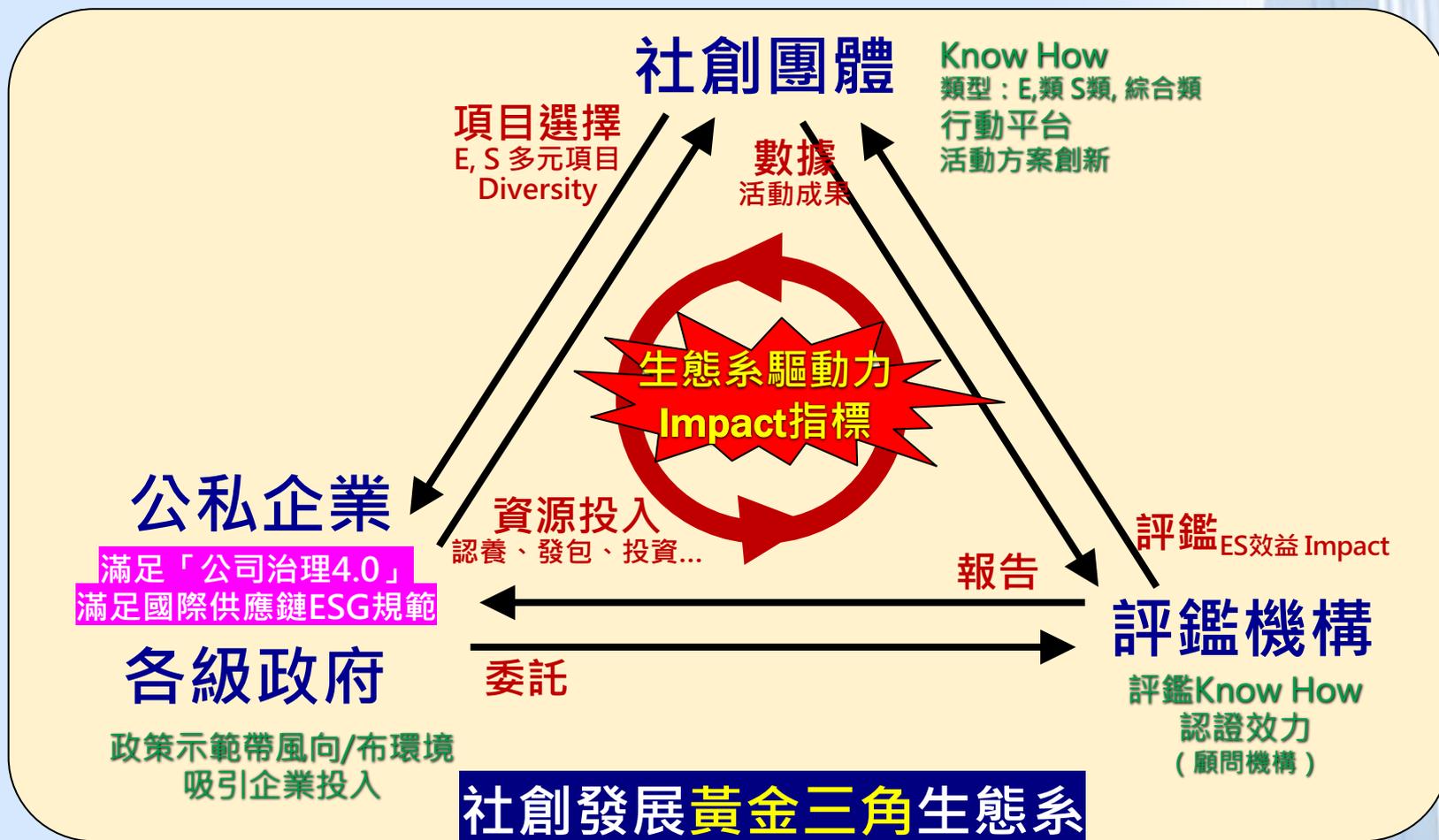
B. 開車式領導



□ 科舉制度是制約傳統知識份子人生觀的無形的外「緣」

ESG風潮創造社會創意團體新機遇

起風了！社創團體應把握時機，乘風而起，做強做大！



社創發展黃金三角生態系

□ 解決社會問題的新機會

- 國際供應鏈越來越高的ESG要求、國內金管會「公司治理4.0」要求
- 善用企業釋出ESG資源，重新分配社會資源，直接解貧富不均問題

□ 社會創新發展的環境變了，機會來了

- 施展不開的苦日子過去了

□ 社創團體必須把握契機，換腦袋、迎向新局

- 拉高眼界放大格局、爭取企業ESG資源
- 創造高 **Impact Value** (影響值) 的活動

- 選擇「對」的活動類型比努力重要

- 再造創新模式、做強做大

- 連結新的價值鏈、創造新的合作平台

□ 解聯立方程式 → 新生態系的特性

- 黃金三角，缺一角就解不出來

- 善用評鑑機構啟動槓桿作用，作為社創發展的助力

□ 關鍵詞

- 選擇與創造高影響值 (**impact value**) 的活動





結語

以今解古、借古喻今認識**因緣成果**有情世界

- ❑ 因緣成果的自組織原理通過「以今解古、借古喻今」過程所歸納→正反合的思維過程
- ❑ 「因-果」關係是「因-緣-果」關係的簡稱
 - 中介變數「緣」的存在，使「因-果」關係具有不確定的偶然性
- ❑ 因果定法則、因緣成萬事
 - 因緣關係屬經驗關係，因果關係具先驗性質
 - 先驗的因果關係必先存在，經驗的因緣關係才能起作用
 - 有緣無因不成果、有因無緣不成果；為因緣俱足且和合，才能成果
 - 大因大緣成大果，小因小緣成小果、大因小緣成小果、小因大緣成小果
- ❑ 用框架思考：培養概念化知能
 - 用概念架構把碎片化概念框架化，幫忙認識世界、解決問題
 - 因緣成果的世界觀，就是管理者思考問題的有效框架
- ❑ 治事必先明變、知變方能處常
 - 洞察事物「從無到有、有而能存、從有到變」的規律，作為處世治事的指導原則
 - 掌握因緣成果的世界觀、管理觀，可使管理者做到「處常有道、應變有方」



一生事業生涯的行囊中，
只帶決策與執行兩本筆記

— 毛治國

決策與執行是具可攜性的
通用管理知能，為管理各
領域domain所必需

謝謝 Q & A