



專欄講座

毛治國：決策模型 從「見識謀斷」到「因緣成果」

2023-10-18



每個人每天都要做出無數個決策，小到起床時要不要貪睡幾分鐘的掙扎，大到是否要向主管提辭呈出去創業等。所謂決策，就是出現選擇後必須要做的抉擇，不過，有時決策不只是做選擇而已。

從「把事做對」提升到「做對的事」

針對已知的選擇做出抉擇可稱為「斷」（Choice）；而為問題設計出不同的選擇或擴大問題的選擇空間之類的工作則稱為「謀」（Design）。先謀後斷的過程是單純「斷」的升維，而升維的目的是為了提升決策品質。不過，先謀後斷是針對已知的問題進行「確立對策」的解題過程，所以仍然避不開選錯問題的風險；因此從謀斷下手充其量只能做到「把事做對」，若要確定自己是在「做對的事」，就必須將決策思考從謀斷的解題層次再升維到出題的層次才行。

解題與出題的差別可用品牌與代工的差異來說明。2B的代工產品由2C的品

牌商定義，所以2B解題，2C出題；品牌商享有價值定價權，分得產品的七成利潤，而眾多代工者只能依成本定價，去分食其餘三成利潤。由此事實就能清楚反映出解題者與出題者的差異，而差異的本質就在所涉及的創意性與風險性大不相同。

出題是「認識問題」的過程，包括發現問題與定義問題兩個步驟。以醫療過程為例，前者相當於各種量測檢驗、望聞問切等搜集資訊與篩選徵候的工作，我稱之為「見」（Intelligence）；而後者是根據「見」所搜集的徵候來判斷病因的工作，稱之為「識」（Conception）。「見」的風險在畫錯重點，資訊的搜集、篩選不得要領，以致進入了誤區；而「識」的風險則是誤判問題徵候，定義出錯誤問題，或受制於習慣性思維框架，無法提出富有創意的問題定義，以致錯失取得制高優勢的機會。

先見識、後謀斷 提升決策品質

決策程序按問題的複雜性與重要性，會出現從「斷」、「先謀後斷」、先見識、後謀斷不斷升維的現象，這是一種「發生學」（Ontogeny）觀點的實然描述性過程。它反映出決策程序的兩個重點：

一、決策的核心是「斷」，無斷不成決策。

二、決策程序的升維都是為了確保「斷」的品質。先謀後斷是為了減少「射不中靶心」的風險；「先見識、後謀斷」則是為了避免更根本的「射錯靶」風險。

上述「先見識、後謀斷」的決策過程從上到下依序展開的見識謀斷四部曲，其實是系統化決策程序的通用步驟。見識謀斷四部曲其實也與坊間所流行的「雙鑽石」（Double Diamond）或設計思維四步驟解題模型，屬於殊途同歸並相互對應的一套概念架構。

「見識謀斷」決策模型最早發表於我在2003年的《決策》一書中，是根據一九七二年諾貝爾經濟學獎得主馬賓（Herbert Simon）提出的「見識斷」三部曲模型，補上了「識」的步驟後，修正而得的結果。後來因為自己從「複雜系統」（Complex System）理論中抽離歸納出「自組織系統」（Self-organizing System）理論，於是將見識謀斷概念放入自組織系統的架構，再發展出稱為「因緣成果」的2.0版決策模型。

議局、破局、立局 有效解決問題

根據複雜系統理論，人類世界是個「因果」世界——不過，在這種世界觀下的因果關係不是必然是具條件性的關係，而「緣」是使因果關係成為必然的條件。這種世界觀相當於用科學理論印證了佛家所主張「因為依據、以緣為條件，因緣俱足且和合就可生成萬事萬物」的因緣成果概念。

因緣成果概念的內涵大於決策的內涵，它的效力涵蓋從「坐而行的決策」到「起而行的執行」整個解決問題的範疇。為了要納入因緣成果架構，我們把決策內涵中的認識問題與確立對策拆開成二階段，並把整個問題情境簡稱為「局」，這樣就可把解決問題的全部過程分解成「議局、破局、立局」三部曲。

一、議局對應認識問題，亦即根據代表問題徵候／證據的「果」去反推問題背後的成「因」（反果推因，相當於中醫用語「審證求因」）。

二、破局對應確立對策，亦即針對已經明確的「因」去找到可操作轉化成「果」的「緣」。此處「因」是

NYCU 陽明交大

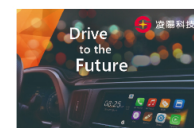


Instagram

NYCU 陽明交大



Twitter



NYCU 陽明交大



官網

NYCU 陽明交大



Facebook

二、破局對應確立對策，亦即針對已經定義的「因」，去找到可將它轉化成「果」的「緣」（此處「因」是問題、「緣」是解題對策，而「果」則是已解的問題）。

三、立局對應把對策付諸實施的執行，亦即通過實際行動將概念上的因緣成果效應予以具體實現，達到真正解決問題的最終目的。

相對於決策，執行並非「做就對了」那麼簡單，例如在貓脖子上綁鈴鐺，對老鼠的保安是好點子；但要如何把鈴鐺綁上去，就是有難度的執行問題。所以在解決問題的全套過程中，決策講究「有看法」、執行則講究「有方法」，而方法是有學問可講的，例如工程學就可概稱是：將物理化學理論轉化成可用來解決問題的工具的一套方法學。

歸納來說，因緣成果的「識局、破局、立局」三部曲過程，起手的識局是在概念上為要解決的問題先建立一個「因 | 果」架構；其次的破局是針對識局所定義帶有不確性的因果關係，找到可使它具體實現的條件（解題的對策：緣）；最後的立局則是將破局階段所建立的「因緣成果」概念，在現實世界中予以實現。換句話說，因緣成果的二部曲架構把四步驟的「見識謀斷」決策程序與最後一哩的「執行」相互連結，建構出「見、識、謀、斷、行」五步驟的解決問題完整迴圈（Problemsolving Cycle）。

上一篇: 卜怡凌(健康心理中心心理師): 自我探索之旅—尋找內在的真正自己

下一篇: 黃經堯: 如何善用陽明交大的創新生態系統?

Join **DrayTek**, **Vigor** your life

居精品翹楚, 易世界潮流
網通界的績優生



Email: nctu.yosheng.editor@gmail.com

電話: 886-3-5712121#51472

地址: 新竹市大學路1001號浩然圖書館

© All right reserved 2020