

## 決策 理法情

■ 葉匡時

中國人做事的優先順序是「情、理、法」，西方人則是「法、理、情」。這兩類做事邏輯的優劣對錯，在此不討論，但我認為企業的決策邏輯應該是「理、法、情」。

「理」指的是有助於提升企業競爭優勢的道理或方向；「法」是相關法令規範；「情」是人情關係或個人特殊利益。做企業決策時，決策者首先要思考「怎麼做有助於提升公司競爭力」，至於決策是否合法、是否需要考慮某人的特殊利益等，都先不要列入考量。因為一開始就考慮法與情的因素，會羈絆自己的思考創意。

法與情都具有消極局限的性質，指引我們什麼是不能做的行為，或者規範行動程序。情通常會綑綁我們的自主意識，容易讓一個人失去判斷能力。理則具有積極主動的內涵，主要的功能是提升企業競爭力。先不顧法與情，只思考方案是否合「理」，就是要決策者海闊天空無拘無礙地思考怎樣提升企業競爭力。

舉例來說，一家企業決定是否投資大陸，首先要考慮的是，投資方案對公司的競爭力有無幫助。如果確能提升企業競爭力，接下來才要思考如何合法到大陸投資。如果企業一開始就想到重重的法律限制，不去思考到大陸投資對企業競爭力的意義，很可能喪失重要商機。

情是屬於私領域的範圍，企業經營到一定規模後就算是公器，公器當然不能私用。情的因素一列入決策考慮，也非常容易模糊決策焦點。因此，企業要先用理與法的邏輯進行決策思考。

然而，「魚幫水、水幫魚」，在華人社會若遭人批評「不近人情」恐怕還真難做事。例如，投資大陸，要在兩個條件相當的地點擇一投資，決策者選擇與自己有鄉親關係的地點，自然是人之常情。當然，決策者也可能為了避免未來有太多鄉親的困擾，刻意避開某個地點。

企業是人的事業，不近人情就難成大事。在合理又合法的條件下，企業也要多考慮個人的感情或利益因素，才不至於到頭來「為情所困」。

（作者是中山大學企管系教授；e-mail:ksyeh@mail.nsysu.edu.tw。）

【2005/08/16 經濟日報】