

2023 年 6 月 19 日

By Stephen R. Graves

## 兩者兼顧的決策方法

### The Both/And Approach To Decision Making

商業和專業領導者必須做出的最困難決策，往往不是在明顯的對與錯、黑與白之間的問題選擇，而是在兩個灰色區域之間做出抉擇。例如，我一位擁有家族企業的 CEO 朋友，正在考慮解雇他那違反道德的姊姊。另一位朋友正在考量，是否給予一位表現不佳的好友員工第二次機會，因為他正在拖累著公司。

哪位企業家沒有過這樣的掙扎，既覺得需要在工作上加班，同時又知道自己的配偶正為子女的行為而苦惱，想要得到支持呢？很多時候，決定該做什麼並沒有簡單明確的答案。我應該解雇她還是不解雇呢？我應該讓他離職還是繼續留用，希望他能改進呢？我應該選擇工作的要求還是家庭的需求呢？

我們可以用另一種方式來表達這些問題：我應該恩慈相待，還是做一個好的管家？我應該明智處置，還是心存寬恕？我應該履行工作上的職責，還是履行我的家庭職責？

解決方法可以是「兩者兼顧」( Both/And ) 的。在某些決策中，我們不應該擲硬幣來做出一個隨意的決定，而是必須將硬幣的兩面都納入考量。我們必須考慮多重現實。我喜歡奇普(Chip)和丹希思(Dan Heath)在他們的書《零偏見決斷法 Decisive》中提到的一位專家的說法，他說：「在生活中，每當你認為『我應該做這個「或」那個？』時，反而應該問自己：『我有任何辦法同時做這個「和」那個嗎？』很令人驚訝的是，很多時候這兩件事是可行的。」我們可以稱之為「兩者兼顧的決策」。

神是一位「兩者兼顧」的神。神學家韋恩·格魯登 ( Wayne Grudem ) 寫道：「神所說所做的一切，都與祂的所有屬性一致。」神並不是擲硬幣選擇其中一個特質或另一個特質。對祂來說，永遠是兩者兼顧。換句話說，神永遠是：恩典和真理；慈愛和忿怒；憐憫和公義；智慧和慷慨；充滿喜樂和為罪悲傷，同時存在的。

---

由香港工商基督徒協會 (CBMC Hong Kong Ltd) 逢週一發放

地址：香港上環禧利街 2 號東寧大廈 20 樓 2004 室 Tel: (852) 2805-1923

Email: [enquiry@cbmc.org.hk](mailto:enquiry@cbmc.org.hk) Web: [www.cbmc.org.hk](http://www.cbmc.org.hk)

支持本會使命，服侍工商界及職場，請下載奉獻表格

<https://www.cbmc.org.hk/file-download.html>

---

**兩個真理存在的張力。**接受兩個真理存在著的張力，幫助我處理了過去幾年中面臨的一些最棘手的決定。例如：共同體與個人責任之間存在張力；同情和公正之間存在著張力；慷慨和好管家之間也存在張力；寬恕和問責之間更存在著張力。

我提到了一個關於最好的朋友工作不努力的例子，而且必須做出決定，但感覺被拉扯於兩個明顯不同的方向。你知道耶穌說：「要七十個七次的無限地寬恕」（馬太福音 18 章 22 節），但你作為一個執行管理者也知道，使徒保羅寫道：「...若有人不肯做工，就不可吃飯」（帖撒羅尼迦後書 3 章 10 節）。你該怎麼辦？你應該給予寬恕還是追究他的責任？如何在恩慈和做一個公司的好管家之間取得平衡呢？

與其解雇他或視而不見（非此即彼的決策方式），為什麼不給予他六個星期的時間來證明自己，並設定可衡量的目標？他得到了再一次機會的恩典，而你要麼得著了更高的生產力，要麼得到了一個合理的時間和方式來讓他走。這就是兩者兼顧的決策。這也適用在家庭和工作之間取得平衡，或者在考慮個人寬容時，兩者兼顧的決策張力可能很困難去接受，但它們會讓生活和工作變得更豐富、更真實。

*@2023 史帝芬·格里夫氏博士(Dr. Stephen R. Graves)把自己描述為組織戰略家、實用神學家和社會資本家。他為高級主管、企業主以及年輕企業家提供諮詢服務。同時也是眾多書籍、文章的作者，和一位大眾演說家。*

## 反省與問題討論

第一、你是否能理解所描述的困難決策，這些決策並不是很容易的「非黑即白」，而是需要考慮多個且通常相互衝突的因素呢？可以舉一個你自己處理過的例子嗎？

第二、你對於神是一個「兩者兼顧」的神，即有時祂的屬性似乎存在相互衝突，你有何看法呢？當你在尋求做出公平和正確的決定，而經歷祂的幫助和引導時，有何感受呢？

第三、文中所提及的在工作和個人生活之間取得適當平衡的問題，你如何試圖在工作上應對緊迫的需求，同時在家庭中履行你的責任呢？

第四、你還有什麼其他具有張力的領域，有時讓你掙扎不已嗎？例如，想要慷慨大方，同時又要做一個上帝所託付的好管家？或者在冒犯者應該面對他們的錯誤後果時，選擇寬恕他們？

---

由香港工商基督徒協會 (CBMC Hong Kong Ltd) 逢週一發放

地址：香港上環禧利街 2 號東寧大廈 20 樓 2004 室 Tel: (852) 2805-1923

Email: [enquiry@cbmc.org.hk](mailto:enquiry@cbmc.org.hk) Web: [www.cbmc.org.hk](http://www.cbmc.org.hk)

支持本會使命，服侍工商界及職場，請下載奉獻表格

<https://www.cbmc.org.hk/file-download.html>

---

**備註：如果你有聖經，想閱讀更多相關的內容，請考慮下面的經文：** (因篇幅有限，請參閱未列出之經文:馬太福音 5:33-37、43-47；路加福音 19:11-27)：

### 詩篇 145 章 8-9 節

145:8 耶和華有恩惠，有憐憫，不輕易發怒，大有慈愛。

145:9 耶和華善待萬民；他的慈悲覆庇他一切所造的。

### 以賽亞書 30 章 18 節

30:18 耶和華必然等候，要施恩給你們；必然興起，好憐憫你們。因為耶和華是公平的神，凡等候他的都是有福的！

### 馬太福音 5 章 33-37 節

5:33 你們又聽見有吩咐古人的話，說：『不可背誓，所起的誓總要向主謹守。』

5:34 只是我告訴你們，什麼誓都不可起。不可指著天起誓，因為天是神的座位；

5:35 不可指著地起誓，因為地是他的腳凳；也不可指著耶路撒冷起誓，因為耶路撒冷是大君的京城；

5:36 又不可指著你的頭起誓，因為你不能使一根頭髮變黑變白了。

5:37 你們的話，是就說是，不是就說不是；若再多說，就是出於那惡者（或作：就是從惡裡出來的）。

### 以弗所書 2 章 3-5 節

2:3 我們從前也都在他們中間，放縱肉體的私慾，隨著肉體和心中所喜好的去行，本為可怒之子，和別人一樣。

2:4 然而，神既有豐富的憐憫，因他愛我們的大愛，

2:5 當我們死在過犯中的時候，便叫我們與基督一同活過來。你們得救是本乎恩。

---

由香港工商基督徒協會 (CBMC Hong Kong Ltd) 逢週一發放

地址：香港上環禧利街 2 號東寧大廈 20 樓 2004 室 Tel: (852) 2805-1923

Email: [enquiry@cbmc.org.hk](mailto:enquiry@cbmc.org.hk) Web: [www.cbmc.org.hk](http://www.cbmc.org.hk)

支持本會使命，服侍工商界及職場，請下載奉獻表格

<https://www.cbmc.org.hk/file-download.html>

---