

# 知所先後，則近道矣

— 《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》讀後感

【佳作·陳珮綸】

## 壹、序言：欲治其國、齊其家者，先修其習慣

古代著名城市巴比倫的蘇美爾人，對於人間疾苦以及成因令人費解的事情，深感苦惱。基於對圓滿解釋的渴望，他們將人的一切解讀為宿命使然。幸而現今的我們，得以透過本書豐富的案例，察覺生活中「習慣」的存在，也擁有重新塑造「習慣」的自由；而一旦懂得掌握這股力量，剩下的選項就是開始努力，此時「命運」就在掌握之中。

以小我觀之，本書說明了失憶患者仍有學習新事物的能力、為何一個牙膏廣告得以造就國民刷牙的風氣，以及酒癮患者為何總是故態復萌。以大我觀之，本書說明了組織有「組織習慣」，透過核心習慣的執行，帶領組織轉型並創下營收新高；社會亦有「社會習慣」，及其如何在美國黑人民權運動中醞釀，促使詹森總統於 1964 年簽署「民權法案」，種族隔離之相關法律從此一概失效。

本書有關「習慣」之論述，放諸「修身、齊家、治國、平天下」皆準；其中尤以類推於組織經營與轉型、危機處理、掌握民意脈動與社會習性等面向，令人不禁再三咀嚼思考、讀來印象深刻。

## 貳、專書簡介與思辨摘要

本書作者為查爾斯·杜希格 (Charles Duhigg)，任職於《紐約時報》，曾主筆金融、商業管理及環保等系列報導，並獲頒許多新聞獎項，因此不難理解何以本書於 2012 年初甫出版即暢銷至今，高踞排行榜不墜。

本書綜合心理學、神經學以及社會學知識，探討「習慣迴路」如何影響個人、組織或社會等 3 種主體，輔以真實個案論述之。筆者解讀本書論述如下 (圖 1)：

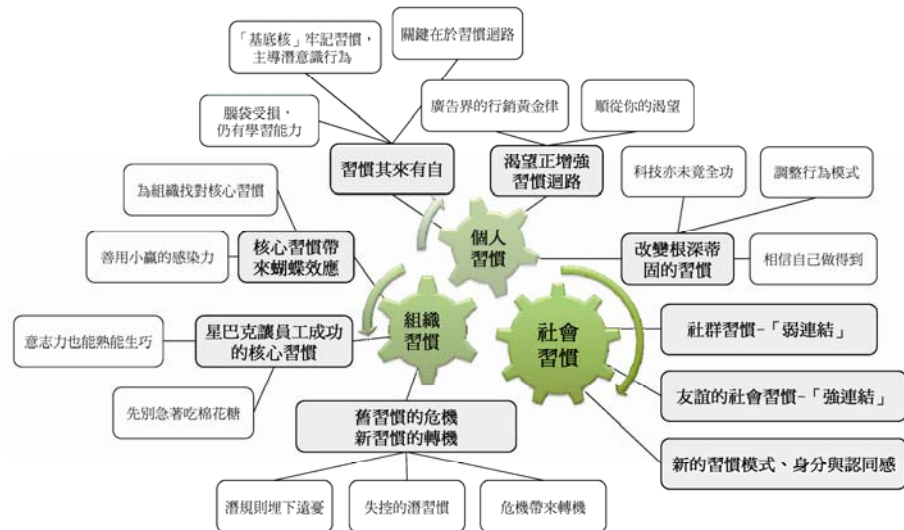


圖 1 本書論述心智圖

資料來源：筆者整理。

### 一、論【個人的習慣】

該篇章探討個人的習慣從何而來，並輔以神經學原理說明如何戒掉舊習慣、養成新習慣，是說明習慣原理的核心篇章。

#### (一) 習慣其來有自

##### 1. 腦袋受損，仍有學習能力

年事已高的病毒性腦炎患者，大病初癒後雖失去記憶，但仍學會在新家順暢地出入於浴室、廚房與房間。於是研究人員推論，患者受損的腦袋必然吸收了新資訊，新的行為模

式到底怎麼形成的？

## 2. 「基底核」牢記習慣，主導潛意識行為

麻省理工學院經由一系列的迷宮老鼠尋找巧克力的實驗，得知當老鼠越來越熟悉迷宮路徑後，腦部管理記憶的區域漸趨停擺，亦即老鼠找到巧克力的速度越快，但是腦部活動卻越來越少（圖 2）。原來是位於頭顱內、體積小的**基底核**，已將一系列動作轉化為自動、無需思考的慣性行為，此一過程正是習慣形成之本。

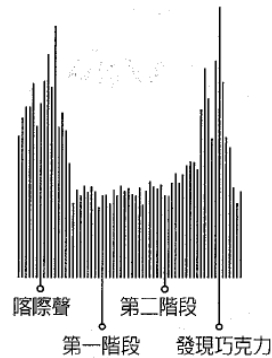


圖 2 老鼠腦部活動圖

資料來源：參專書第 33 頁。

## 3. 關鍵在於習慣迴路

前揭迷宮老鼠尋找巧克力的慣性行為，其實是在腦部構成了三段式迴路：首先，「**提示**」（進入迷宮的咯擦聲）就像開關，告訴老鼠的腦部此時進入自動化模式，再來是「**慣性行為**」（老鼠快速穿梭）。最後，「**獎酬**」（巧克力）讓腦了解，這套迴路值得記憶，未來遇到相同提示又出現時，可以在最短時間反應，也就是所謂的「**習慣成自然**」（圖 3）。

知所先後，則近道矣——《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》讀後感

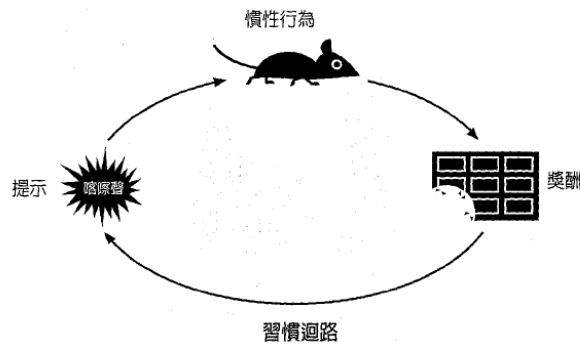


圖 3 習慣的三段式迴路

資料來源：參專書第 34 頁。

## (二) 渴望正增強習慣迴路

### 1. 廣告界的行銷黃金律

廣告界鬼才霍普金斯在美國國民口腔問題嚴重，國人鮮少有刷牙習慣的時代背景下，成功地使逾半數美國人養成了刷牙習慣，「白速得牙膏」業績 30 年來長紅不墜。究竟霍普金斯做了什麼？

### 2. 順從你的渴望

「白速得牙膏」廣告出奇制勝處，在於把牙齒上的黏斑作為**提示**，廣告請觀眾用舌頭舔一遍牙齒，基本上大家都會照做並且感覺黏斑的確存在。廣告掌握的提示訊號簡單易懂，所以消費者一經廣告提點，便自然而然地依樣畫葫蘆。廣告不斷暗示著，只要用白速得牙膏**刷牙（行為）**，就能擁有傾倒眾人的笑容（**獎勵**），而消費者每天期待刷牙後的清新感與笑容魅力，這種**渴望**的感覺即是**推動新習慣的動力**（圖 4）。

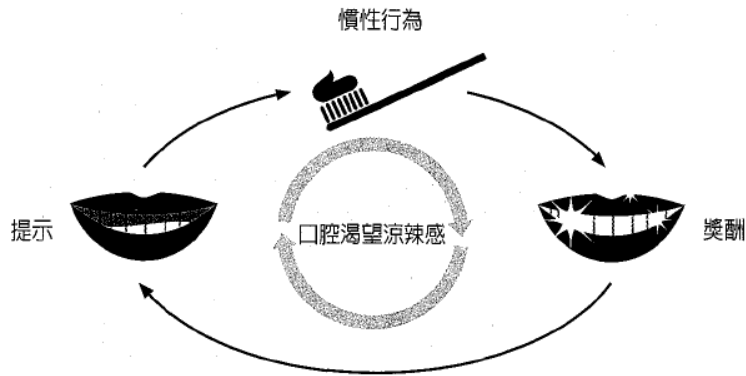


圖 4 渴望涼辣感是每天刷牙的動力  
資料來源：參專書第 75 頁。

### (三) 如何改變根深柢固的習慣

#### 1. 科技亦未竟全功

科技既然如此進步，腦部手術能否改變酗酒習慣？研究人員在酒癮患者的腦中，以手術植入壓抑神經系統送出渴望感的裝置，然而短暫戒酒成功後，部分受試者因為工作壓力過大又恢復他們平常應付焦慮的慣性動作——喝酒。腦部手術並無法免除環境裡刺激酒癮患者喝酒的提示訊號與渴望感，酗酒者故態復萌在所難免。

#### 2. 先從調整行為模式做起

「戒酒無名會」是全球規模最大的習慣改造組織，每年約 210 萬名酒癮患者向戒酒無名會求助，總計約 1,000 萬人戒酒成功。該會成功之處，在於專注在調整行為模式。

「戒酒無名會」為了讓酒癮患者得到類似在酒吧得到的獎勵（有人陪伴聊天），定時辦理聚會並指派一位「輔導員」扮演酒保的社交角色，協助酒癮患者排憂解勞，來調整酒癮患者總是邀約酒友到酒吧，而演變為酗酒的行為模式（圖 5）。

知所先後，則近道矣——《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》讀後感

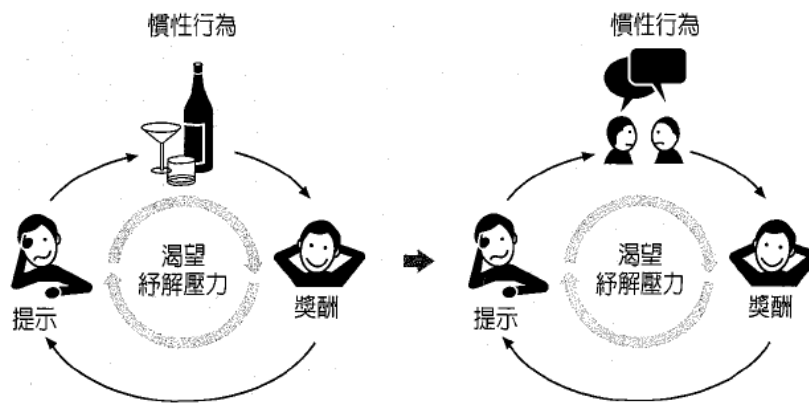


圖 5 根除舊習從調整新行為做起  
資料來源：參專書第 92 頁。

### 3. 最重要的是，相信自己做得到

但社會上仍有許多戒酒者故態復萌的案例，該怎麼解釋？本書認為，若要戒除再犯率高的習慣，關鍵在於「相信與否」。因為人一旦學會相信一件事，這個修為與習慣會擴及到人生其他面向，不輕言放棄。易言之，調整過的習慣迴路能否永久定型，取決於「信任」。

## 二、論【成功組織的習慣】

本篇章深入分析成功企業與組織的習慣，分述如下：

### (一) 核心習慣帶來蝴蝶效應

#### 1. 為組織找對核心習慣

甫就任美國鋁業公司執行長的歐尼爾，對於美鋁公司的獲利與營收隻字不提，僅要求「安全，零工傷」這個目標。

探究其中，原來歐尼爾是集中火力改善某個足以影響組織運作與行事作風的「核心習慣」，讓它像火車頭一樣，帶領相關習慣跟著改變。自從全公司上下開始啟動核心習慣，貫徹全新慣性行為後，陸續出現成本下降、品質提升、產能大幅躍進。美鋁公司營收寫下新高，市值飆升了 270 億美元。

#### 2. 善用小贏的感染力

本書提到類似的蝴蝶效應很常出現在你我身邊，例如：習慣一起吃晚餐的家庭，小孩完成家庭作業的能力較強，成績較好、較能控制情緒、較有自信心。探究原因，是因為**第一步改變起了連鎖反應，讓其他好習慣跟著生根定型**，帶動廣泛而全面的改變，這也是學者所謂的「小贏」：每完成一次小贏，一切就開始動起來，為另一個小贏預作準備。小贏讓改變具有傳染力，快速擴散至各個層面。

## （二）星巴克成功的核心習慣：讓員工擁有高 EQ

### 1. 意志力也能熟能生巧

星巴克教導員工在面對顧客批評、不耐煩或破口大罵等突發狀況與壓力時，運用學習而來的「意志力習慣」，迅速處理客訴。員工在訓練手冊裡寫下計畫，**預先準備**克服壓力與被顧客挑起的情緒，不斷練習直到不用思考就能控制情緒，並能對客人做出友善的回應。**意志力就是這樣變成習慣**：事先選擇並練習某個特定行為，當壓力來臨時，大腦就能立刻反應，進行那套練習多時的慣性行為。

### 2. 先別急著吃棉花糖

本書從日常生活經驗分析：「當你學會強迫自己上健身房的時候，就是你開始改變思考方式，學習控制自己的衝動，並且讓自己不去注意誘惑。一旦進入意志力的軌道，**腦袋就被訓練幫助你專注在目標上**。就像當你學習強迫自己跑 3 公里的同時，其實是在**增加自我規範的力量**」，而當你能夠專注於目標並自我規範時，成功之日近在眼前。

## （三）領導者知道：舊習慣的危機，是新習慣的轉機

### 1. 潛規則埋下遠憂

羅德島醫院的護士與醫師之間，處於敵對的關係。然而護士們深知自己處於工作地位的弱勢，對於醫生不符規定的行為，噤聲遵照辦理，並發展出一套「潛習慣」，例如：花更多時間重複確認常出錯的醫生開的處方，然後悄悄輸入正確劑量。

知所先後，則近道矣——《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》讀後感

## 2. 失控的潛習慣

羅德島醫院的「別質疑醫生」潛習慣引爆時，肇致了可怕的代價：**開錯刀**。

急診室送進了一位 86 歲硬腦膜下血腫的病患，但沒有寫明血腫位置。護士因為不敢提醒醫生，噤聲省略最後一道確認程序。縫回開錯邊的頭骨導致手術花了近 2 倍時間，病患於 2 週後死亡。無獨有偶，後續 2 年內，羅德島醫院又發生了多起醫療疏失，陸續被罰款，面臨營運危機。

## 3. 危機帶來轉機

排山倒海的批評聲浪，終於促使羅德島醫院產生危機感，重新檢討手術預防措施與醫療流程。醫院的領導者**看準這是組織動盪不安、舊習慣弱化的時機，大力推動革新政策**。2009 年全面實施新的安全程序之後，醫院再也不曾發生手術開錯的錯誤，還贏得重症護理最高榮譽「明燈獎」。

## 三、論【社會的習慣】

## 從「蒙哥馬利公車抵制事件」看社會運動如何發生

1955 年美國阿拉巴馬州的蒙哥馬利，42 歲的非裔美國女性——帕克斯（右圖）在公車上因為不願意讓位給白人而遭逮捕入獄，隨後卻演變為大規模群眾抗議。當地黑人居民群起抵制搭乘公車，使公車收入銳減，抗爭甚至延燒到國會。帕克斯最後榮獲總統自由勳章，詹森總統在 1964 年簽署「民權法案」，種族隔離相關法律從此一概失效。本書提出**社會運動推進的三大要素**如下：



（一）**社會運動出現，是因為友誼的社會習慣以及親近友人間的「強連結」**

公車拒乘事件後來能成為民權運動的震央，不僅是因為



個人的抵抗行動，而是社會習慣力量的展現。帕克斯的朋友橫跨蒙哥馬利的社會與經濟階層，她是農人的朋友，也是大學教授的朋友。他們在她被捕時紛紛串聯，產生了天生的朋友反應——**遵循友誼的社會習慣**，表態支持。

**(二) 社會運動擴大，是因為社群習慣以及把鄰居、親族綁在一起的「弱連結」**

蒙哥馬利公車罷乘運動能變成普及社會的行動，是因為帕克斯的友人開始散布消息時，凝聚黑人社區的義務感馬上發揮作用。即使不認識帕克斯的人，也因為社交同儕壓力，決定參加活動。

**(三) 社會運動能持久，是因為運動領袖給參與者新的習慣，讓他們擁有新的身分認同，以及認為自己是一份子的參與感**

某天，蒙哥馬利公車罷乘運動領袖之一的非裔牧師金恩（右圖）家中遭炸彈攻擊，於是支持群眾開始聚集。眼看這場種族對立將一發不可收拾，牧師呼籲群眾：「我們必須愛我們的白人弟兄」，他給了人們看待事情的新方法，以非暴力與愛的方式表達訴求，於是群眾安靜地解散回家。



蒙哥馬利的市民從**大型集會**中學習民權運動的新行為，開始把自己視為一個**超大型社會事業**的一份子，自動自發參與抵制運動、延續社運。

## 參、我所思辨的習慣

本書緊扣習慣迴路的概念，從個人、組織一路論述至社會習慣，並旁徵博引許多案例，引導筆者思辨日常生活中，俯拾即是的「習慣」。

知所先後，則近道矣——《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》讀後感

茲將個人心得分述如下：

## 一、好逸惡勞，性也

如科學家所言，習慣之所以能主導我們大部分日常生活，是因為大腦不想太操勞，透過演化分工想盡辦法減少工作負荷，將所有例行行為變成習慣，得以將多餘腦力用在複雜的工作上，例如：發明電腦。故稱「好逸惡勞」是人類天性，也是促進人類進步的關鍵，實不為過，令人不禁莞爾一笑！

反之，若是大腦裡掌握習慣迴路的基底核受損，無法存取數百種每天賴以維生的習慣，例如：連穿鞋、拿筷子都要思考，我們的腦袋說不定會忙到當機，再簡單的例行動作，也難如登天。如是想，有一天我們的父母親都老了，或許患上帕金森氏症，我們更應該多一點耐心，多一點關心，陪同他們重新學起日常生活的新習慣，如同我們小時候，他們對我們那樣地充滿愛。

## 二、性相近也，習相遠也

熟能生巧的道理，我們並不陌生。本書中的案例，傳奇泳將「飛魚」菲爾普斯，雖然患有注意力缺陷過動症，但也因為掌握「習慣」要訣，創下奧運史上金牌數與獎牌數最多的紀錄。另有如音樂神童莫札特自 4 歲開始作曲，也經歷了不眠不休地鍛鍊音樂技藝 20 多年後，於 30 歲方作出《費加洛婚禮》，《魔笛》則是接近燈盡油枯的 35 歲才完成。

是以，「讓你**卓越**的不是行為，而是習慣，是重複的習慣造就了我們」亞里斯多德所言甚是。從今天起，我們應審慎檢視好習慣與壞習慣，因為同理可證，「讓你**失敗**的不是行為，而是習慣，是重複的習慣造就了我們」，端看我們如何**選擇習慣**。

## 三、從「習慣迴路」探討性侵害犯者之刑罰

### （一）化學去勢能否改變行為模式？

本書引用酒癮患者的案例，說明了不管醫學如何進步，

科技仍無法根除酗酒習慣。筆者認為此概念有助我們思考，究竟我國刑法政策對於性侵害犯者，應不應該施以化學去勢？

在此先假設性侵害犯犯罪時，是基於複雜多樣的環境因素或心理因素，誘發或逐漸累積形成犯罪動機，因而犯下罪行，侵害他人身體與人格法益。當性侵犯的大腦接受到**提示**的刺激（例如：短裙、幼齡或長腿），與**得到獎酬的渴望**（被害人尖叫或差點得手的刺激感），**潛藏於大腦的慣性行為模式**（性侵或性騷擾）**將迅速接手**，凌駕大腦理智的思考（不應該侵害別人）。

#### （二）教導新的行為模式，體現刑法上預防的意義

如果我們以刑法學說的「應報理論」來思考，對於可惡至極的性侵害犯，施以極刑報復，那麼仇恨的政策，可能讓我們落入像美國與伊拉克之間，永不停歇的惡性循環，最終報復到的是整體社會人民的利益。易言之，假如我們對性侵害犯施以化學去勢，也許達到了刑罰懲罰的目的，卻同時在法律的天平上，失了犯罪預防的衡平性，**因為我們並未教導犯罪人其他非攻擊性的解決衝動方式，或是新的行為模式**，所以即便對性侵犯施以化學去勢，在他獲釋後的某一個時間點，同樣的提示訊息、對於得到獎酬的渴望，**將再度引發潛意識的慣性行為模式—性侵他人**，甚至可能基於心理報復因素，犯下更殘忍的犯罪行為。那麼，國家刑罰不啻是一種加害行為。

筆者以為，本書對於習慣模式的矯正與介入之闡述，提供了我們思考犯罪矯正政策，一個適切的思考角度。

#### 四、文官的核心習慣：學思並進，克服行政、法令與技術的扞格

本書案例中，歐尼爾深知像美鋁公司這種歷史悠久的大型企業，需要改革的事物有如恒河沙數，於是鎖定美鋁公司所需要的核

知所先後，則近道矣——《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》讀後感

心習慣「安全、零工傷」，讓核心習慣像火車頭一樣，帶動其他習慣跟著改變。那麼，提升政府部門行政效率與品質的核心習慣又是甚麼呢？

### (一) 志於學

考試院第十屆施政綱領即已揭示略以，該院秉於憲法賦予職掌，自當盱衡世局，培訓優質及具競爭力之公務人員，提升國家整體競爭力；其所屬公務人員保障暨培訓委員會，舉辦「公務人員專書閱讀推廣活動計畫」，提供文官終身學習機會，引導主動學習新知，轉化應用於公務服務，提升整體行政效能，與本書所談「核心習慣」有異曲同工之妙。

### (二) 勤於政

我國政府部門常任文官之任用，係依專門職系考試分發，每位公務人員有其專業領域；惟一體兩面而論，也造成部分公務人員畫地自限，長久固守既有專業知識，未思新時代文官應學思並進，以求與時俱進，進而善用新技術、新思維，克服行政、法令與專業技術的扞格，為民謀得福祉最大化（圖 6）。否則，公務人員在發揮專業判斷、行使裁量權與遵守行政中立的同時，不過是僵化官僚制度的一枚棋子，既無法回應民眾需求，更遑論符合社會期望。易言之，「終身學習、轉化應用於公務服務」堪稱提升整體行政效能與品質，文官所應擁有的核心習慣之一。

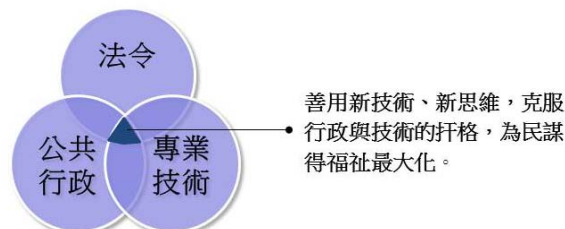


圖 6 文官應學思並進，克服行政、法令與技術的扞格  
資料來源：筆者感想。

## 五、師出有名：危機就是轉機

筆者還記得初任公職時，前輩常說「...沒特別為什麼，一般大家都習慣這樣做」。這番回答，如今憶起別有新的體會。

### （一）組織習慣，帶來安定秩序

所有機關都有因應機關文化而生的習慣，只是有些機關是刻意培養或引導某些習慣，有些機關則是順由機關文化與首長的主導，逐漸發展成組織習慣，即俗稱的「潛規則」。

就像個人習慣影響著個人的行為模式，機關的習慣也是如此。習慣提供了單位裡每個成員都必須遵守的非成文規定、某種「組織記憶」，讓機關不需要頻繁訂定標準作業程序，高階主管異動時，也不用驚慌。慣性行為也可以減少不確定性，讓機關裡的每個人、單位都在一定的秩序及範圍裡運作。

### （二）核心習慣，帶來驚人改變

本書中因為醫療疏失百出，面臨營運危機的羅德島醫院，其領導者深知醫院多年來的陋習終於面臨鬆動，正是**推動興革、師出有名的時機點**，因而一舉化危機為轉機，帶領羅德島醫院重回優良醫療機構之列。

其實，凡事只要願意起頭，永不嫌晚。以多年前的邱姓女童人球案為例，邱小妹因遭家暴導致嚴重顱內出血，經由救護車送入臺北市立聯合醫院仁愛院區急診室救治，嗣後因轉診 140 公里以外之臺中縣梧棲童綜合醫院緊急開刀，仍宣告不治死亡。此一跨區轉診事件，發生在醫療資源相對豐沛的大臺北地區，引起了社會震驚，卻也**促使院方，立即檢討急診會診制度與新生兒加護病房病床登錄問題**，北市災難應變指揮中心則需改進聯絡急診醫院之標準作業程序，讓邱小妹這樣的憾事不再發生，這也是化危機為轉機的典範之一。

知所先後，則近道矣——《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》讀後感

## 六、從臺灣 318 學運一窺新世代的社會習慣

佳作  
·  
陳  
佩  
綸

從本書作者探討 1955 年間蒙哥馬利公車拒乘事件，我們可知社會運動的推進有 3 個要素。而筆者發現，該要素似乎就是我國今年 3 月份的 318 學運推進的**社會函數**。

### （一）強連結：背景相同的社運同好

讓我們先把服務貿易議題放一邊，放大鏡單純對準 318 學運(右圖)來檢視。據報載，318 學運的號召者是一群長期關心自



由貿易議題的學生，彼此認識、學經歷背景相似，都是參與各式社會運動的同好。當其中某一成員與公權力發生衝撞時，友誼的社會習慣開始發生作用，親近的社群成員為了聲援某一成員，自發性到處奔走倡議，社會習慣的力量開始發酵，符合本書所說的「強連結」。

### （二）弱連結：網路社群力量再現

當這個強連結社群，開始在學生 PTT 討論版及臉書間不斷串連，透過社會化力量，將認識或不認識的許多人號召在一起，**社群的義務感開始產生發酵**，參與學運的人數激增，也開始有部分人因社交同儕壓力，參加活動或表態支持，學運進行至第 6 天，PTT 同時上線人數高達 18 萬。這也符合本書所提的「弱連結」要素。

### （三）接下來，就交給你們了

最後，第三個要素也幾乎完全對應—運動領袖給參與者「**新的行為模式與習慣**」，讓他們擁有新的身分認同，認為自己是一份子的**參與感**。

318 學運屢有肢體衝突事件，於是學運代表立即拋出愛

與和平的訴求，正與本書中金恩牧師賦予追隨者「擁抱敵人」模式相同；民國 103 年 4 月 10 日學運落幕，當時場內代表對場外民眾聲明：「接下來，就交給你們了」，亦符合本書第三要素，意在激勵參與者自動自發，促成社會運動持續推進。

## 肆、結語：用其自為用，天下莫不可用

藉由本書我們得以一窺無形的「習慣」如何作用、改變，以及如何重新培養。但筆者領略到，還有一件事情，才能讓我們一輩子都擁有**習慣的複利力量**，伴隨我們面對人生難關，那就是—「**心智習慣**」。

此外，筆者認為本書「**習慣迴路**」案例，多半立基於「**外在動機**」的獎勵回報系統，掌握並運用習慣迴路技巧後，我們的命運—這列火車沒有到不了的地方，但此階段還僅稱得上是一列跑得快的火車。若要達到主導自我生命、成就志業，還要加上「**內在動機**」這股強大驅動力量，則這列火車方能有正向、自發的動能，穩定地駛向對的方向（圖 7）。

而筆者深信，前述的激勵原理，對於我國政府部門文官應具備的「**利他精神**」以及視公職為志業的自我期許，別具意義。



圖 7 習慣以外的兩件事

資料來源：筆者感想。

知所先後，則近道矣——《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》讀後感

## 一、培養心智習慣，守得雲開見月明

知名口足畫家楊恩典，出生時即雙臂全無，右腳無法彎曲，遭父母遺棄於岡山菜市場的攤架上。3 天後，六龜育幼院創辦人楊煦牧師夫婦把她抱回孤兒院，取名「恩典」。蔣故總統經國先生探訪育幼院時，也曾勉勵 3 歲的恩典：「雖然妳沒有手，但妳還有腳啊，腳一樣可以做很多的事」；在雙親悉心教養下，4 歲的恩典開始學習以腳趾夾筆寫字、自理生活瑣事，並且不負天賦，成為知名的口足畫家。

筆者相信，恩典充滿正向能量的心智習慣—滿足、感恩與相信自己做得到，有很大一部分來自於養父母從小對楊恩典的教養與鼓勵，為她的心智思考，啟動了正面能量的良性循環。即使陷於先天身體缺陷，**面對排山倒海的壓力與人生種種難關時，內化的心智習慣馬上接手應對**，陪伴她度過種種挫折與難關，終能守得雲開見月明。

## 二、用其自為用，天下莫不可用

良好的心智習慣，能為小我立定志向而不畏艱難，勇於實現目標而使命必達。文末，筆者想探討，身為國家的常任文官，驅動我們立定志業、服務人群的力量究竟為何？

### （一）無不能用之文官

前人事行政局陳清秀局長曾表示，在民主國家中，政府政策由民選的政治人物負完全責任，但在政策形成過程中，文官則扮演極為重要角色。誠如學者所言：「在一井然有序政體中，政治人物表達社會的夢想，而行政人員小心翼翼地協助美夢成真。」文官素質與能力的良窳，是縮小政策規劃與執行結果間落差的主要關鍵。質言之，**文官在國家機器裡，就像連結各部位運轉的螺絲釘，儘管微小，卻是機器運作效率的關鍵。**



又如李克明曾在《當孔子遇上哈佛》提到「用兵之道即人生之道」：善於用兵的人，能使士卒自動自發地作戰，則天下沒有不能用的士卒；不善用兵者，強迫士卒執行自己要他們出的任務，則天下沒有任何士卒可用！能以此運籌帷幄者，無疑是優秀的領導者，有一群自動自發、盡心盡力、認真負責，主動努力完成任務的部屬為他效力。

然我國政府部門的民選政治人物、政務人員**帶領常任文官推動施政**，又豈非如此道理？前揭「用兵之道」即在於激勵部屬勇於任事、自動自發，並且盡心盡力；且若能同時善用本書所提「**小贏的感染力**」，化每一次的小贏為模式或習慣，將有助營造機關文化與風氣，讓改變具有傳染力，則我國政府機關無不能用之文官，亦無推諉怠職之隙。

## （二）答案就在一內在動機

不諱言，部分公務人員就像「前有胡蘿蔔，後有棍子趕」的驢子，缺乏成就感，感到忙碌、盲目與茫然；或者剛好相反，只做份內工作或是有客觀利益的事。究竟，激勵公務人員的關鍵為何？

趨勢作家丹尼爾·品客（Daniel H. Pink）認為，史上偉大的成就，例如：民主憲政的建立、致命疾病的醫治，真正的動力都是「目的」。20世紀的典型誘因—胡蘿蔔與棍子，此類條件式的獎酬經常扼殺了有創意、重概念的高層次能力，而這些能力正是經濟及社會進步之所繫。人類能夠展現優異表現的原因，**並非僅是趨獎避懲的本能**，而在於「**內在動機**」，一股根深柢固、希冀主導自己生命、過一種有目的的人生的渴望。

「動機最重要，你可以做兩個人的工作，但你不能成為兩個人。你必須鼓舞下一個人，並使他鼓舞他的團隊。」克萊斯勒汽車總裁李·艾柯卡如是說。無獨有偶，神經學教授洪蘭在《記憶的秘密裡》譯者序提到「只有主動的學習才會讓神經元連接的密度增加」，也是強調「內在動機」的重要

知所先後，則近道矣——《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》讀後感

性。綜觀之，我國政府部門的民選政治人物、政務人員與中高階文官，在行政體系內部控制方面，除了運用「胡蘿蔔與棍子」賞罰分明，若能順應人類積極進取的天性，激勵每個成員「內在動機」的強大驅動力量，勸勉政府部門文官保有擔任公職的抱負，時時懷抱利他精神，自動自發、盡心盡力地為民福祉，則文子所言「用其自為用，天下莫不可用」，即不遠矣！

《禮記》大學篇：「物有本末，事有終始。知所先後，則近道矣」。當我們能夠明白天地萬物皆有先後順序的箇中道理後，則離「修己治人」不遠；當我們明白「習慣」如何影響個人、組織與社會，則能掌握小我命運與大我趨勢。

人類大腦透過演化分工發展出「好逸惡勞」的個性，以及節省腦力的「習慣迴路」，得以集中精神成就複雜的發明，因而促進全體人類社會的進步；而習慣也讓我們在重複練習一件事情後，變成專家；當我們知道改變根深柢固惡習，須從培養新的行為模式開始，對於犯罪矯正政策的思考，便不再流於應報理論的惡性循環。

筆者謹期許我國政府部門的文官，皆能養成學思並進的核心習慣，而領導者們能掌握「危機就是轉機」，推動革新、根除陋習，並從社會運動的3大要素，覓得與群眾對話的竅門、掌握社運推進的脈絡。最後，筆者向每一位文官的「內在動機」致意，期許我們能合力使臺灣有如一輛充滿動力的火車，滿載幸福的人民駛向大同社會。

## 參考文獻

### 一、書籍、研討會

1. 黃榮堅，基礎刑法學，2012年3月，元照出版有限公司。
2. 李克明，當孔子遇上哈佛，2013年4月，遠流出版事業股份有限公司。
3. 參丹尼爾·品客 (Daniel H. Pink)，席玉蘋譯，動機，單純的力量，2010年8月，大塊文化出版社。
4. 蘿普，洪蘭譯，記憶的秘密裡，2005年3月，貓頭鷹出版社。

5. 前人事行政局陳清秀局長於 98 年 3 月 7 日〈公共政策論壇〉主講：  
我國文官制度的活化，研討會資料。

## 二、網路資料

1. 【邱姓女童人球案】：中時電子報：<http://goo.gl/oJOL95>，103 年 6 月 28 日檢索。
2. 【蝴蝶效應】維基百科：<http://goo.gl/B3EEGR>，103 年 6 月 28 日檢索。
3. 【帕克斯】維基百科：<http://goo.gl/6wuGEB>，103 年 6 月 28 日檢索。
4. 【金恩牧師】維基百科：<http://goo.gl/ZmdtSB>，103 年 6 月 28 日檢索。
5. 【太陽花學運 PTT】app01 輕鬆向科技 say Hi!：<http://goo.gl/qEtPdd>，103 年 6 月 28 日檢索。
6. 【臺灣 318 學運】維基百科：<http://goo.gl/82agCz>，103 年 6 月 28 日檢索。

知所先後，則近道矣——《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》讀後感