

我們是魚，而習慣就是水

—《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》讀後感

【佳作·蔡宜珊】

壹、前言

「習慣對我們生活有絕大的影響，因為它是一貫的。在不知不覺中，經年累月影響著我們的品德，暴露出我們的本性，左右著我們的成敗。」——美國管理學大師史蒂芬·柯維 (Stephen Covey)

3 年前的夏天，適逢暑假，我與父親在醫院的戒菸門診等待，菸齡長達 25 年的父親這次終因健康因素決定「戒菸」，這對老菸槍的父親來說如同是一項不可能的任務，戒掉維持 25 年的習慣談何容易，候診時除了董式基金會的海報和極具警惕作用的戒菸圖片吸引我駐足外，令人驚訝的是戒菸門診的患者竟是絡繹不絕，這不禁令我想起美國作家馬克吐溫 (Mark Twain) 曾說：「戒菸很簡單，我已經戒了千次了。」此話聽來莞爾，這也說明，尋求改變似乎是人類天性，經歷了一次又一次失敗然後再在嘗試，我們卻忽略了人類生活多半是由習慣所組成。

一般人提到習慣，會聚焦於「慣性」和「意志力」，多數人最好奇的是：在這世界上是否存在一個得以快速改變習慣的方法？本專書《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》透過數個有趣的科學性實驗與生活實例，一一破解現代人對於建立習慣需要仰賴意志力的迷思，全書提出最振奮人心的觀點即：如果你想要能規律運動、減重、工作上變得更加有生產力、建立革命性公司和社會運動並且成功，關鍵就在於理解「習慣

是如何運作的」？作者查爾斯·杜希格（Charles Duhigg）不斷運用習慣的三項元素：提示—獎酬—慣性行為，來使讀者了解一旦你理解到習慣運作的架構，你就能越輕易改變習慣，而這就是作者想傳遞給讀者們的秘密公式（secret formula），透過這門習慣「新科學」，讓我們更容易去感知與查覺習慣的存在並掌握改變的力量。



圖 1 本專書三大架構
圖片來源：筆者自製。

貳、重點歸納

「習慣可以改變」為本書核心主題，作者杜希格為《紐約時報》普立茲獎（Pulitzer Prize）得主記者，從他自身每到下午就不由自主想吃餅乾的經驗為出發點，援引了數百篇學術研究、三百多位科學家與企業主管的訪談為論點佐證，加上數十家企業的實地研究結果，針對個人習慣、成功組織的習慣、社會的習慣三大層面提出精彩的剖析與研究。本書各章節架構摘要如下：

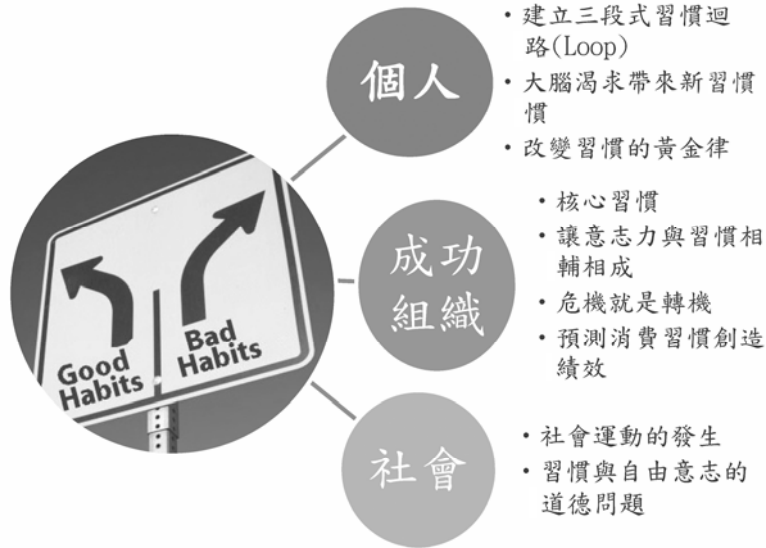


圖 2 各章節核心概念整理
圖片來源：筆者自行繪製。

一、個人習慣

第一部分主要探討每個人的習慣是如何形成，包括探索習慣養成的神經學原理，新習慣如何養成，舊習慣又該如何戒掉。

(一) 啟動三段式習慣迴路

第 1 章深入剖析習慣迴路的形成和習慣是如何運作。故事從 1993 年美國聖地牙哥 1 位高齡 71 歲名叫尤金保利 (Eugene Pauly) 的老人說起，他在感染了病毒性腦炎後，大腦顳葉內側全部受損，導致既無法精確背出數字，更認不出孫子的照片，對於自己生病住院一事也完全沒有印象。透過研究團隊發現，尤金雖畫不出自家的平面圖，卻能不加思索地找到家裡浴室的位置；多次尤金偷偷溜出門散步，卻也能順利找到回家的路，但卻解釋不出為何撿了 1 片葉子和帶回家 1 隻狗。這到底是為什麼？

1990 年代初期，麻省理工學院研究人員發現基底核 (basal ganglia) 受傷的動物，能力會突然出現問題，例如學

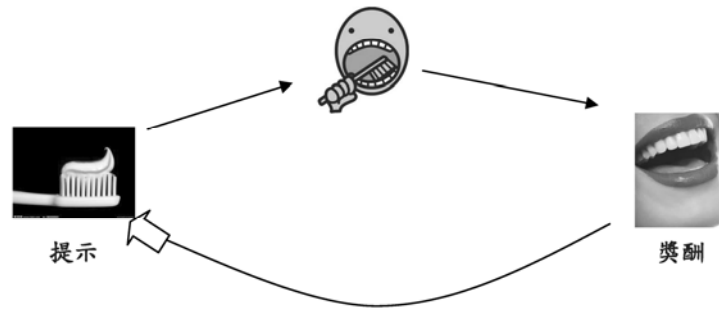
我們是魚，而習慣就是水——《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》讀後感

不來如何走出迷宮，或是記不住打開食物容器的方法，因此開啟了對基底核神經組織的研究。在「老鼠走迷宮」的實驗裡，一開始老鼠在迷宮裡左彎右拐、橫衝直撞看似是不經思考的動作，實際上腦部尤其是基底核非常活躍，遊走迷宮的老鼠，其實腦部不斷在處理和分析資訊，重複跑了幾天後，老鼠越來越熟悉習慣路徑穿梭速度也隨之加快，每隻老鼠腦部心智活動越趨下降，連腦部管理記憶區域都停擺，短短一週，迷宮的路徑已全然內化，無須動腦思考。透過觀察老鼠的慣性行為模式，整個過程可以視為提示、慣性行為、獎酬所構成的三段式習慣迴路，隨時間而越來越自動，提示和獎酬讓你持續保持強烈期待和慾望，習慣因此形成。

之後最令人驚訝的是，尤金腦部的基底核並未被病毒所傷，儘管腦部受損，他仍活用「提示—慣性行為—獎酬」的習慣迴路繼續學習新行為。上述研究實例告訴我們，習慣的重要性不輸記憶與理智，更是我們舉止的根本，習慣左右我們生活的程度遠超乎想像。現今全球知名大學和企業針對習慣的各項實驗研究亦印證以下發現：「習慣強而有力卻也能輕易摧毀；習慣雖在我們不知不覺中出現卻也能刻意培養；習慣常未經同意便自行探出頭，卻也能被輕易拆卸並加以重新組裝。」

（二）渴望驅動習慣

第2章探討大腦如何形成渴求，讓習慣迴路轉個不停進而建立新習慣。作者引述20世紀初廣告界名人克勞德·霍普金斯（Claude C. Hopkins）受友人委託行銷一款叫白速得牙膏的產品，最後霍普金斯決定運用他的最得意的一套定律：找到有利於某種習慣形成的提示訊號和獎酬，讓消費者不知不覺養成新習慣，每天非使用他的產品不可。



首先，霍普金斯號稱牙膏可去除牙齒表面的黏斑，儘管口腔權威表示所有牙膏都無助於去除黏斑，但他以去除黏斑作為誘發刷牙習慣的提示訊號，接著以美女露齒微笑的圖片搭配周遭每人都有一口白牙的廣告，讓牙齒潔白有迷人笑容作為獎勵，讓產品在短時間內就爆紅，讓原本僅有 7% 美國人願意購買牙膏刷牙，短短 10 年間數據飆升到 65%。

為了進一步了解獎勵在神經化學層次的影響力與重要性，劍橋大學神經科學家沃夫藍·舒茲（Wolfram Schultz）進行了猴腦研究，當名叫朱利歐（Julio）猴子看到螢幕上出現彩色圖形時就必須碰一下拉桿，此時就會有 1 滴黑莓汁從管子滴下來流進牠嘴裡，再重複了數十次後，紀錄牠的神經反應，發現到朱利歐每次得到獎勵時，腦部活動會變得非常活躍，出現「我得到獎勵」的反應，根據神經學理論，朱利歐的行為已化為一種習慣，當行為越來越熟練後，大腦便開始轉為**期待**喝到黑莓汁。

「習慣的力量到底有多大？」，從上述實驗觀察，習慣會啟動神經的渴望反應，如果能讓提示和獎勵產生聯想，大腦就會潛意識的形成渴望，讓習慣迴路轉個不停，如同作者不斷強調的「**渴望驅動習慣**」，只有提示和獎勵還不足以讓新習慣持之以恆，必須讓大腦對獎勵有所期待，如渴望腦內啡分泌或建立成就感，才能驅使我們每天自動繫上鞋帶出門慢跑，因此提示序號必須能誘發我們對獎勵的渴望。**最終，**

我們是魚，而習慣就是水——《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》讀後感

新習慣就是這樣養成：結合提示、慣性行為和獎酬，然後創造出渴望，打開習慣迴路的開關。

（三）改變習慣的黃金律—提示與獎酬維持不變，但加入新的慣性行為

第 3 章作者從足球教練的理念提出新舊習慣該如何轉變。美國職業足球教練鄧吉（Tony Dungy）曾在 10 年內應徵美國美式足球聯盟組總教練一職，面談 4 次卻也失敗 4 次。之後鄧吉教練卻以習慣模式理論成為史上唯一連續 10 年帶領球隊打進季後賽的總教練，他的訓練理念在於「改變球員的習慣是贏球的不二法門」，他指出球員經過訓練後，每次上場比賽的反應都是不加思索的，都習慣動作，然而因為球員已養成正確的習慣，可以毫不猶豫的出手，令對手來不反應。然而鄧吉並不會培養球員全新的習慣，而是改掉球員壞習慣，挑出球員的慣性行為下手。

協助多達 1 千萬人戒酒成功的知名「美國戒酒無名會」發現多數酗酒者並不想醉的不醒人事，大部分貪杯是為了逃避現實、放鬆心情和舒緩緊張等，因此為了滿足這種以紓解為目的的渴望，戒酒無名會透過聚會，使成員定期聚會轉念、排憂解勞紓解壓力，而非跟酒友酗酒。協助酒癮者成功戒酒的關鍵在於改變誘發酗酒行為的習慣，從逼迫酒癮者找出愛喝酒的提示訊號與獎酬，使酒癮者培養全新行為模式，以取代每晚喝 1 杯的慣性。

改掉舊習，必須讓提示與獎酬維持原狀，但加入新的慣性行為，換言之，要讓一個人接納新的行為模式，應該顧及根深蒂固的舊渴望，要沿用提示訊號、相同的獎酬，在熟悉的習慣模式下，加入新的慣性行為。

二、組織習慣

第二部分深入分析成功企業與組織的好習慣，敘述一家面臨瓶

頸的公司如何靠著一個核心習慣而成功轉型，星巴克如何強化員工意志力而讓一位中輟生能當上經理。

（一）核心習慣帶來蝴蝶效應

第4章指出找出核心習慣並改變就能產生連環效應。注重營收的美國鋁業公司（以下簡稱美鋁）執行長保羅·歐尼爾（Paul O'Neil）在新上任後第一件事就是提出一套以習慣迴路為架構的「零工傷計畫」，首先，只要有員工受傷（提示），所屬單位的總經理必須在24小時內向歐尼爾報告並提出計畫，保證不會再發生員工受傷的遺憾，確實落實此制度的人則可獲得升遷（獎酬），在歐尼爾帶領下美鋁成為全球數一數二安全的公司，股利大漲營收更創下新高。作者指出歐尼爾掌握的秘訣就是致力於改掉某個習慣，讓改變產生的漣漪效應擴及整個公司，換言之，找出核心習慣並致力改變它，核心習慣係指少數幾個攸關成敗的習慣，只要去改變，就能興起一連串效應。

接著，由於要成功做到零工傷，各部門必須重新建構一套溝通系統，讓基層員工的意見可在最短時間向高層通報，因此每個部門每個細節都開始產生了驚人的質變，建立了全新的企業習慣並帶來了「蝴蝶效應」，因此作者強調培養核心習慣，可以帶動廣泛的改變，例如規律運動對健康、飲食、人際關係、個人財務所帶來一連串的正面效應。

（二）習慣與意志力

第5章主要解釋如何讓意志力成為最重要的核心習慣。星巴克經理崔維斯·李奇（Travis Leach）從小家庭就並不健全，16歲那年輟學後做了幾項工作但並不順利甚至令他沮喪，直到他進入了星巴克工作開始轉變了他的人生。星巴克給予員工完整的教育訓練，更透過工作手冊教導員工如何讓「意志力」成為員工生活習慣的指南，尤其利用處理問題的習慣迴路來面對不理性客人，自然而然也能從容不迫的帶給

我們是魚，而習慣就是水——《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》讀後感

顧客美好的咖啡消費體驗。

「自律」是否為習慣養成和成就表現的重要因素？研究人員發現自律對課業表現的影響力高於智力天賦，作者引述了賓州大學研究人員研究結果顯示，**幫助學生成功、增強意志力最好的辦法就是習慣成自然，讓自制變成一種自發行為，就可以不需用頭腦想，意志力自然就會發生。**另外，作者透過著名的「棉花糖理論」來佐證：意志力如同肌肉一般可以受到訓練，意志力的肌肉增強後，好習慣也會延伸到其他部分。因此，「自律」在習慣養成中擔任關鍵的角色。

（三）危機就是轉機，領導人藉由意外打造習慣

第6章以「危機就是轉機」貫穿全文，藉由羅德島醫院一場失敗的手術導引出所有組織都有組織習慣，有些組織會故意培養習慣，然而有些具「破壞性」的組織習慣卻是在成員敵對或恐懼中發展出來。大部分組織在做理性決策時，看似是經過謹慎的決策過程，其實公司根據的可能是長期組織的習慣。

作者在本專書中花了長篇幅清楚描述倫敦地鐵火災發生的每個細節，說明了組織動盪不安的時候，正是組織習慣弱化、可以重新分配權責與訂下更為公平的勢力平衡時機。依作者的觀點，危機十分珍貴，正所謂危機就是轉機，除了得以激起組織的危機意識，讓成員重新檢視習慣的存在外，好的領導者更會抓住危機帶來的轉機，重新塑造組織習慣，透過危機或許能讓成員有機會做到以前做不到的事。

（四）消費習慣商機無窮

第7章說明近年來頭腦動的快的企業和商人已利用分析消費者的購買模式與消費習慣來創造消費者習慣於無形，正所謂「掌握消費習慣就掌握了商機」，有時候消費者的行為像是習慣的產物，人們會自動重複過去的行為，每個人幾乎都依賴習慣來引導自己的購物行為；唱片業者都想知道一首

歌如何能紅起來？如何讓聽眾聽到一首新歌能「黏」住不轉台？電台經理將一首新歌不停穿插在聽眾原本就喜愛的歌曲之中，不停播放直到暢銷火紅，因為證據顯示偏好聽起來熟悉的東西是神經的產物，因此，抓住人類習慣的習性，唱片業者又再次成功。

我們是魚，而習慣就是水——《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》讀後感

三、社會習慣

第三部分透過作者以「社會習慣」的觀點來詮釋美國阿拉巴馬州的蒙哥馬利的黑人民權運動與全美最大教會的建立過程。社會運動的出現，肇因於社會習慣以及親近友人間的「強連結」，社會運動會擴大，則仰賴「弱連結」將社群運動與鄰居和親族綁在一起。社會運動的開頭是友誼習慣，又演變成社群習慣，藉由新習慣支撐社群習慣，改變了每位參與者的自我認知。最後作者以嶄新的觀點深入探討社會習慣建立的內在驅動力與習慣如何讓罪犯游走於法律邊緣，習慣與自行選擇的自發行為是否存在著道德問題？出自於習慣所犯下的罪行能否成為脫罪的理由？本書引述 2 個案例，湯瑪斯因為夜驚而殺了自己的太太，另外，一位名叫巴克曼的家庭主婦不斷進入賭場最終賭掉了繼承的遺產，他們同樣宣稱它們的行為是出於習慣，而且是因為習慣而自然發生，然而他們卻得到不同的法律審判，湯瑪斯犯了殺人罪然而卻被無罪釋放；巴克曼卻受賭場控告民事賠償。作者認為一旦你知道一個習慣存在，你就有責任改變他，一但你了解到習慣可以改變，你就有重新塑造習慣的自由和義務。每個習慣都是可塑的，只要你知道方法後就可以選擇自己的習慣，掌握習慣的力量，並且開始努力。

參、心得啟發

一、一個核心習慣（keystone habits）帶來大驚喜

培養良好的習慣，不論對我們的健康、生活步調甚至是工作效

率都有極大助益，尤其是找到核心習慣，就能發揮牽一髮而動全身的效果。日本小說家村上春樹 33 歲那一年，因為戒菸而體重增加，為了減肥開始跨出了他路跑的第一步，至今，他已經挑戰過雅典的全程馬拉松，也參加波士頓馬拉松比賽，在四分之一世紀裡，村上春樹養成天天路跑的習慣，文學作品更受到很多人的喜愛，他坦言：「我寫小說的方法，很多是從每天早晨在路上跑步中學來」。規律的生活、日日跑步的習慣和一股堅持的信念造就了「村上現象」。因為一個跑步的核心習慣，讓村上春樹維持健康體態多年，更持續保持寫作的能量，因此我們不可忽視一個習慣可能帶來的強大力量。

二、建立習慣不再靠意志力

本書利用心理學的科學性實驗，去檢視習慣的形成培養乃至於破壞的過程，相較於坊間關於習慣領域的書籍，認為習慣的建立要依靠個人意志力，視意志力為建立習慣的關鍵力量。然而我們應體認到意志力是非常有限的資源，要儘可能不依賴它，讓行為變成習慣而自動是最好的方法。世界知名的潛能開發專家尚恩·艾科爾（Shawn Achor）等專家研究亦指出，意志力是一種越用越少的資源，更是限量供應，對於維持正向改變難以持續，因為它會消耗殆盡。因此，透過渴望獲得獎酬來驅使習慣，遠比透過意志力來強迫建立習慣更為有效。

三、習慣 ≠ 命運？

有一句話是這樣說的：「思想決定行動，行動決定習慣，習慣決定命運。」這句話告訴我們，不論好習慣或壞習慣左右著我們生活各層面，影響了我們的命運。俄國大文豪杜斯妥也夫斯基（Fyodor Dostoevsky）曾云：「一個人的後半輩子均由習慣組成，而他的習慣卻是在前輩子養成」，每個單一習慣看似重要性微乎其微，但經過長時間的累積，卻逐漸的影響我們健康、工作效率、財務狀況。上述的觀點似乎採取命定論的說法，然而習慣真的等於命運嗎？

作者在本書中多次提到：習慣並非命運（Habits aren't destiny），因為透過諸多心理學、神經學和社會學研究的結果顯示，習慣可以拆解（提示一慣性行為—獎勵），並且習慣可以改變。我們可以選擇改變自己的習慣，改變我們的生活。因此，我們應該拋開命定論的思維，重新檢視自己的生活習慣，並努力去改變。

四、當習慣成為自然，勝利就是必然

菲爾普斯（Michael Phelps）為游泳世界紀錄保持人，更在 2008 年北京奧運一舉拿下 8 面金牌，其游泳教練鮑伯·波曼（Bob Bowman）成為締造「飛魚傳奇」的關鍵人物，他協助菲爾普斯在生活裡建立數個核心慣性行為包括飲食、練習時間表、伸展操和睡眠等習慣，更教導他「習慣」的觀念，鮑伯說：「把別人不願做到的事當成習慣」。菲爾普斯每晚睡前以及每早睜開眼時要用心在腦海中顯現完美比賽的模樣，如同播放錄影帶一般，在腦海中演練多次直到牢記每個動作的細節並且能倒背如流，真正下水比賽時就能出擊致勝，讓信念與習慣相輔相成，終於讓菲爾普斯成為奧運勇奪八項金牌的紀錄保持人。

菲爾普斯在其自傳《夢想，沒有極限—成功的意志》一書中更臚列出成功的 8 項習慣—毅力、信念、改進、決心、信心、勇氣、意志、奉獻，這也一一造就了飛魚傳奇。從菲爾普斯的成功例子來看，成功者的背後必定付出相當大的努力與信念去建立一連串的習慣，並持續不懈。

五、實踐指南—建立習慣 3 大步驟流程圖

新的一年開始，設定新年新目標成為許多人的習慣，可能是減肥、跑 5 場馬拉松比賽或是早睡早起當個晨型人等，但往往持續幾個月就後繼無力或遭遇阻礙而放棄，作者於其官方網站特別以神經學原理為架構，提出深具操作性的「建立習慣三大步驟流程圖」（參見圖 4）供讀者作為實踐的指南，因此，達成新年新目標將不再遙

不可及。

佳作・蔡宜珊

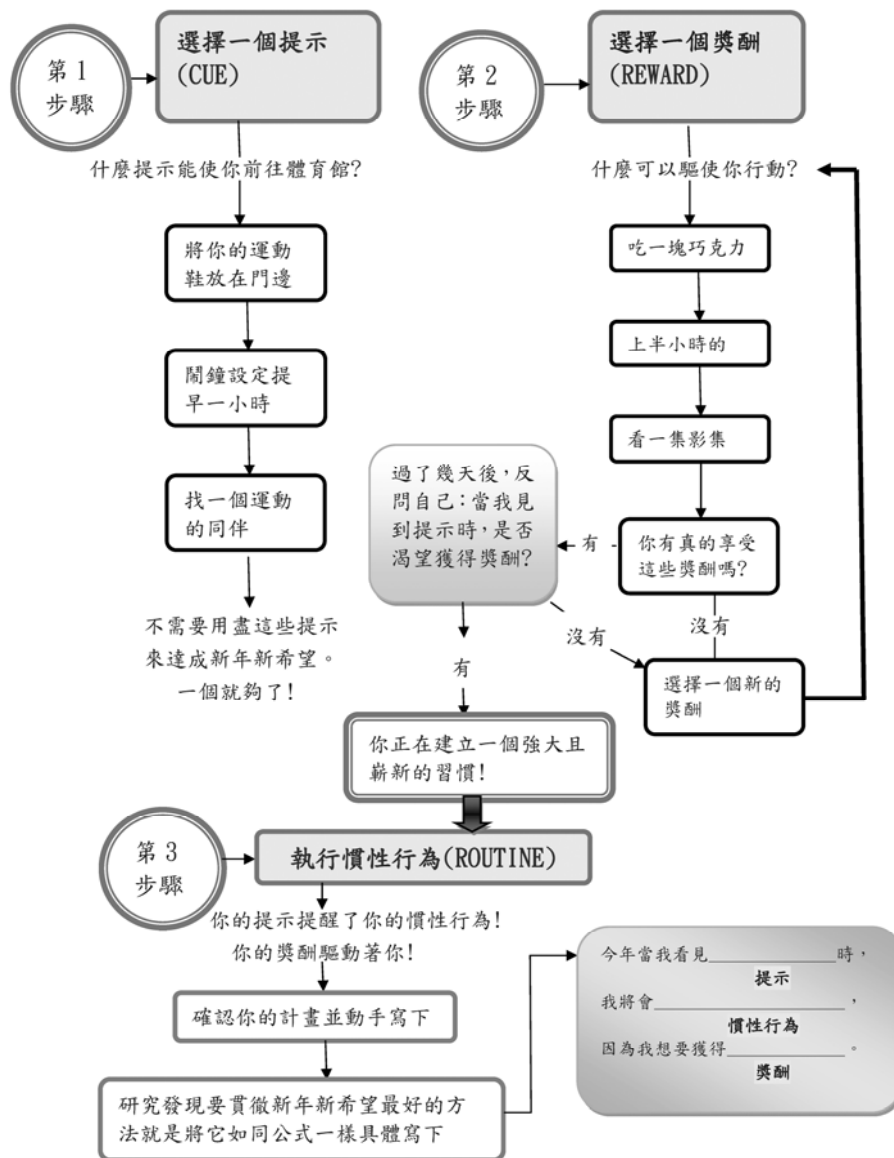


圖4 建立習慣3大步驟流程圖

圖片來源：筆者參考專書作者官網自行繪製與翻譯。

(http://charlesduhigg.com/got-a-new-years-resolution-heres-how-to-make-it-stick/)

肆、專書評價

本書對於習慣領域的研究饒富科學性與啟發性，透過諸多有趣的心理學實驗與企業觀察，旁徵引博，提供了讀者建立習慣的新思維與創新模式，但仍有部分解釋力與觀點上之闕漏，在此筆者提出拙見供讀者省思，淺見如下所述：

一、三段式習慣迴路饒富科學性，但過度簡化

作者以三段式習慣迴路貫穿全書，告訴我們如何拆解習慣並改變，誘因和獎酬都是建立習慣很重要的因素，然而身處資訊爆炸的年代，人類每天接收來自四面八方的刺激與誘惑，顯然作者忽略了外在環境因素，在習慣建立與養成過程中，往往環境因素會成為最大阻礙，包括廣告行銷的推波助瀾、家人支持程度、同儕影響與壓力等，「外在環境因素」往往成為習慣改變成功與否之關鍵。

二、習慣建立不可忽略時間因素

習慣的建立與養成，「時間」因素不可或缺，然而作者在本書中顯然較少著墨。養成新習慣需要多長時間？一般來說，大家最為熟悉的「21 天成習慣理論」(21 days habit formation theory)，現今已受到推翻，依據倫敦大學學院研究人員發現，養成新習慣平均需要 66 天，整個範圍是 18-254 天，66 天代表甜區 (sweet spot) 一即新行為透過紀律能自然而然出現或根深蒂固成為習慣，不再需要花那麼大的力氣去維持 (參考圖 5)。因此，作者若能以科學論證方式加入時間軸的建議，必定能使本書成為完整的習慣改造指南。

我們是魚，而習慣就是水——《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》讀後感

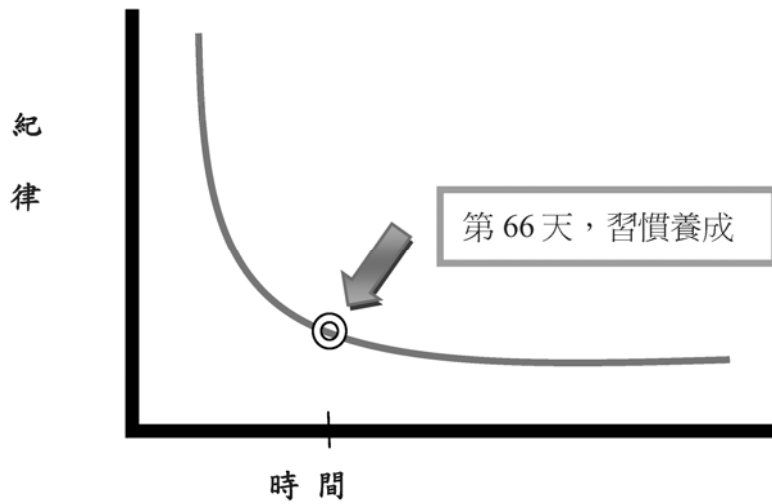


圖 5 新習慣養成時間示意圖

圖片來源：筆者自行繪製。

三、以習慣觀點解釋社會運動發生較薄弱

作者以友誼的社會習慣和社群習慣來解釋美國黑人民權運動，提供了一種與眾不同的詮釋角度，依筆者拙見，社會運動的產生多半源自於對社會權力分配不均，外部需透過社會經濟背景結合外在的政治機會，內部則需有一定的組織強度和民眾認知的解放，加上一連串政治機會結構（political opportunity structure）變化醞釀而生。更重要的是，美國黑人民權運動的發生有其特殊的時空背景與政經變遷，若僅以「習慣」的視角來詮釋黑人民權運動的開始與結束，解釋力較不周延。

四、以「獎酬」建立習慣的實踐性弔詭

以獎酬作為建立習慣是否為好方法？美國心理學家傑若米・丁恩（Jeremy Dean）認為以獎酬來建立習慣充其量只是方法之一，我們應該要避免習慣變成某種獲得獎賞的「有條件習慣」，因為此種獎勵可能在一開始有效，時間一久獎勵就會失去激勵的作用。要培養習慣，應該靠內部動機所形成的內發性動力，而非依賴外在獎勵。

伍、我思故我在—以習慣作為一種生活實踐

本書提供了建立或改變習慣的一個方法架構，並搭配有趣的心理學實驗告訴我們：「習慣可以改變，只要你願意，我們都可以選擇自己的習慣」，綜觀本書有諸多值得學習與借鏡之處，指引我們重新檢視習慣的存在，並加以改變及扭轉。以下茲就從個人習慣、組織的習慣乃至臺灣社會習慣，提出筆者自身的實踐經驗與體悟：

一、個人習慣—找出習慣的第一張骨牌

美國實境節目《減肥達人》（The Biggest Loser）是一部全面記錄減肥者減重過程的真人實境節目，讓想要減重的挑戰者透過節目安排的進行一連串飲食控制與艱難的運動訓練，而挑戰減肥成功者可獲得高額獎金。此節目非常勵志，讓一群原本暴飲暴食且不愛運動的挑戰者重新找回健康生活，讓我們看到挑戰者在徹底改變飲食習慣和建立運動習慣，成功瘦下後那健康又自信模樣，甚至有挑戰者喜極而泣直言：「我不敢相信我做到了！」這就是作者所強調的改變一個核心習慣，能引起其他層面改變而帶來正面的蝴蝶效應。

一個核心習慣真的能帶來強大的效果嗎？1983年，洛恩·懷海德（Lorne Whitehead）在《美國物理期刊》發表了一篇文章，描述一張骨牌如何能夠推倒比他大50%的另一張骨牌。每一個直立的骨牌，都代表少量的潛在能量，我們透過骨牌理論應用到核心習慣上，只要培養正確的習慣，你就會做下一件正確的事情，日積月累就能啟動連鎖反應，釋放出成功的幾何潛力。我們應該時時刻刻運用自律檢視自己的習慣，不斷朝目標邁進。



我們是魚，而習慣就是水——《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》讀後感

因為建立一個核心習慣而產生蝴蝶效應，筆者對此觀點有深刻的感受與親身實踐的心得，今年 2 月份開始，筆者與同事以健康為出發點決定每天下班後開始路跑，從村莊沿著大橋跑到另一個村莊，來回約 7 公里。直到今日，我們已維持習慣達 4 個月，風雨無阻更成了我們的默契。運動後我們的生活都起了些微變化，生活開始規律、上班精神變得神采奕奕，驚喜的是體態上的改變，促使我們更加注意自己的飲食習慣，原本只有我與同事兩人的健康路跑，現在已有 4 位同事加入，默默為單位的向心力注入一股活泉。如同本書作者所言：「渴望驅動習慣」，因為路跑後帶來的健康體態、好心情、機關同仁間的好感情，一個小小的改變卻獲得如此多的「獎酬」，讓我們感受到好習慣帶來的魔力。「公務人員的工作效力是國家競爭力，公務人員的身心健康是國家人力的健康」，改變由自身做起，我想建立自律的良好生活習慣就是為人民帶來福祉的第一步。



圖 6 路跑的沿途好風光

圖片來源：筆者拍攝。

二、組織習慣一好的組織，使人們習慣做對的事

習慣不只左右我們的生活，更影響一個組織或公司的發展，或許多數人會認為一家公司的存亡是依靠策略性決策，但組織的習慣才是真正攸關組織存亡的關鍵。例如咖啡連鎖店星巴克設計了一套

拿鐵法（LATTE）指導員工面對不理性客人時如何應對，讓處理的流程形成慣性行為；美國廉價航空龍頭—西南航空（Southwest Airlines），鼓勵員工主動解決客戶問題並充分授權員工直接作決定，員工們得以「充分運用個人特色與天賦以創意方式對待客戶」，例如空服員在飛機上帶領乘客一起唱歌或進行小遊戲，帶給旅客一趟充滿歡樂的飛行時光，更形成每個月公開表揚與介紹優秀的員工的慣例。上述都是值得政府部門學習的「好習慣」，因此，組織習慣若能妥善建立，就能如同組織 DNA 一樣傳達給每位成員。

古希臘哲學家亞理斯多德說：「品質即是一種習慣」，為提升公部門服務品質，政府機關大多有制定業務標準作業流程（SOP）做為公務員承辦業務遵循的規範流程，也為組織奠定習慣。然而在組織建立了常規和習慣，我們更應該小心組織慣性所帶來的危機——「組織惰性」，例如僵化的流程所帶來的繁複手續抑或是遷就習慣而便宜行事造成人民權益的損害，因此預防組織惰性的最好方法即是定期以**創新思維**去檢視每個習慣環節，如果我們僅按舊有模式解決問題勢必只能獲致習慣的結果，因此我們應該另闢蹊徑，以創新的氣魄與膽略，加上開闊的態度與思維，使公部門不斷的進步創新，進而帶給人民福祉。

三、社會習慣—好習慣帶來堅強「軟實力」

臺灣親切的服務態度堪稱亞洲國家的楷模，筆者曾走訪幾個亞洲國家，包括中國、香港、韓國、日本等，深深發覺臺灣的服務業數一數二的親切與周到，從有人情味的小攤販到有制度的連鎖餐飲店皆熱情又親切，非常注重待客之道，「謝謝」二字更是常掛嘴邊，這就是臺灣人民的「好習慣」。

乾淨的捷運站和井然有序的排隊人龍，臺灣人有法治觀念卻又不失去熱情的「好習慣」；臺灣人獨有的熱血行為，例如臺灣捐血人數至今年（2014）已超過 700 萬人捐血、日本 311 海嘯賑災臺灣捐款名列世界第一，臺灣人時時刻刻發揮愛心的「好習慣」，上述

種種好習慣不但讓外國觀光客留下深刻印象，也為臺灣建立良好國際形象，更為我們建立堅強的「軟實力」。有人說：「臺灣最美的風景是『人』」，筆者深表贊同，臺灣人民的善良與熱情，讓我們時時充滿動能與希望，我們應該延續好習慣的力量。

陸、結語—乘著好習慣的翅膀，御風而上

3 年後的今天，透過戒菸門診搭配藥物加上每天運動來轉移注意力，父親已成功戰勝抽菸這個「壞習慣」，終於揮別老菸槍生活的父親總是愛驕傲的說：「我已經快兩年沒有抽菸了」，過程辛苦卻也值得。

三段式習慣迴路開啟了我們對習慣領域的新認識，然而這個方法架構只是個起點，重要的是我們應該透過行動與實踐，探尋屬於自己的「習慣迴路」，學習觀察生活周遭的提示訊號與獎酬，並且相信自己可以改變行為習慣，更重要的是，利用好習慣所帶來的快樂感延續生活的能量。日本經營之神松下幸之助曾言：「習慣是所謂的第二天性，它會產生堅強的力量」，而現在這股力量就掌握在每個人的手中。

參考文獻

一、中文部分

1. 村上春樹著，賴明珠譯，關於跑步，我說的其實是……（臺北：時報出版股份有限，2008 年）。
2. Roy F. Baumeister、John Tierney 著，劉復苓譯，增強你的意志力：教你實現目標、抗拒誘惑的成功心理（臺北：經濟新潮社，2013 年）。
3. Shawn Acho 著，謝維玲譯，哈佛最受歡迎快樂工作學（臺北：野人文化出版社，2013 年）。
4. Michael Fred Phelps 著，張成華譯，夢想，沒有極限—成功的意志（臺北：大好書屋，2009 年）。
5. Gary Keller& Jay Papasan 著，羅耀宗譯，聚焦第一張骨牌—卓越背後的超簡單原則（臺北，天下雜誌股份有限公司，2014 年）。

6. Jeremy Dean 著，呂亨英譯，其實，你一直受習慣擺布（臺北：日月文化出版股份有限公司，2014 年 5 月）。
7. Eric Flamholtz & Yvonne Randle 著，蘇儀譯，英雄公司的做事習慣（臺北：大寫出版，2012 年 2 月）。

二、英文部分

1. 作者接受《哈佛商業評論》(Harvard Business Review)訪問逐字稿原文：
<<http://blogs.hbr.org/2012/06/habits-why-we-do-what-we-do/>>
2. Heidi Grant Halvorson, **How to Make Yourself Work When You Just Don't Want To**, Harvard Business Review, 2014/2
<<http://blogs.hbr.org/2014/02/how-to-make-yourself-work-when-you-just-dont-want-to/>>
3. 作者 Charles Duhigg 官方網站：<<http://charlesduhigg.com/got-a-new-years-resolution-heres-how-to-make-it-stick>>

我們是魚，而習慣就是水——《為什麼我們這樣生活，那樣工作？》讀後感

