

營造職場的幸福環境

——《推出你的影響力》讀後感

當物體受外力作用時，
會在力的方向產生加速度，
其大小與外力成正比，
與質量成反比。

-牛頓第二運動定律

壹、前言：推力概念是行為經濟學與法學的巧妙結合。

推力(nudge)一詞，來自於美國芝加哥大學塞勒(Richard Thaler)及桑思坦(Cass Sunstein)於二〇〇八年提出的經典名著。在一般人的普遍認知中，人類是理性的動物，會做出對自己最有利的決定。但作者結合了行為經濟學和心理學，來探討人類的行為時，卻意外發現人類常常做出較差的選擇。因而政府需要做出聰明的選擇設計，「輕推」人們做出正確且智慧的決定。現在的政府比起過去，利用了更多行為心理學，藉此設計出許多精彩且具巧思的政策。本書的作者塞勒及桑思坦，前者是2017年諾貝爾經濟學獎的得主，後者則是美國著名的法學權威。本書的產生是行為經濟學與法學的巧妙結合，推力是其中寶貴且絢目的資產。

貳、專書梗概

本書先開宗明義點出推力(nudge)的意涵，政府透過巧妙的選擇設計，讓人們得以選擇出對於自己最有利的選擇。看似小政府無為

而治，讓人民自己選擇，實則是政府默默影響人民的意志。本書的核心概念於第一部份闡明，第二部份及第三部份為推力的實例應用；本書第四部份則是延伸運用及反對意見。

一、以心智圖闡明本書架構如下圖(圖 1)：



圖 1 《推出你的影響力》架構心智圖

二、你我當中的非理性成份：行為經濟學的研究概念

(一)經濟人(homo economicus)與社會人(homo sapiens)

經濟人是一種理想型的人類，極度理性思維，能夠依照個人與環境的最大利益，做出最佳抉擇。與之相對的是社會人，社會人就像是絕大部份的你我一般，雖有理性思考的能力，但有時候會有潛在的墮性，以致無法仔細查看所有選項並明辨利害得失後，做出最佳選擇。

經濟人與社會人其實出自於截然不同的兩套認知系統。經濟人使用如康納曼暢銷書《快思慢想》裡的「慢想」系統，動作慢、擅長邏輯分析。社會人使用「快思」的系統，依賴直覺、很會聯想。人類的腦中，同時存在著社會人使用的「快思」系統及經濟人使用的「慢想」系統。人類是經濟人與社會人的綜合體。然而，我們大部份的時刻，都是非理性多於理性一點；社會人的衝動多於經濟人的理性一點；所以政府需要施予一些推力(nudge)，用一種可預測的方式影響人類，做出最恰當的選擇。

(二) 推力(nudge)

所謂的推力，就像是有人用手肘輕推提醒你一些事情一般，並不會強迫人們選擇某些特定選項，而是默默地引導人們出合宜的選擇。推力是一個簡單卻蘊含力量的概念，一種安靜的提醒，能輕推我們朝向正確的方向前進。推力是以一種可預測結果的方式，去影響人們的選擇甚至改變他們行為動機。

(三) 選擇設計師(choice architect)

給予推力的人，稱為選擇設計師。他們創造出一種環境，去影響人們的決策。不需硬性規定，也不必強迫任何

的選擇，選擇設計師利用對於選擇方案的設計，將人事物朝向他們期望的方向前進。在生活當中，其實存在著不同職業行別的選擇設計師。

比如醫師除了診斷病人的病症，更要要有輕推病人選擇最佳治療方法的智慧。身為教師除了通達傳授科目的知識，更要扮演激發學生熱情的鼓舞者。成為父母也必須要默默引導孩子能夠走在一條良善又正確的道路。雖然選擇設計師與被引導者間，存在著個人意志及喜好，但隨著選擇設計師如何陳述問題、闡明選項，能夠讓對方心甘情願朝你所引導的方向前進，也帶來最佳結果。如同書中的名例：荷蘭史基霍機場公共男廁的設計師，在小便斗刻上一隻黑色小蒼蠅，結果讓多數如廁人士自動瞄準蒼蠅，讓小便外濺的情況減少了 80%，間接地促進了公共環境的清
潔。

(四)自由家長主義(Libertarian Paternalism)

自由家長主義是一種政治理念。強調「小政府」的自由主義，主張政府管得越少越好。所謂的「大政府」的家長主義，則主張不積極管理人民生活的政府是不負責任的政府。這兩個看似十分矛盾的概念，結合而成自由家長主

義，鼓吹政府成為選擇設計師，運用選擇架構的設計，輕推人們達成豐富且幸福的生活，享有長壽、健康及財富等福利。

三、依據心理學默默發功的推力

(一)善用人類習於遵守社會規範的從眾心理

人類的群體動物，會因為其它人的行為也起而效之。如為了鼓勵器捐，有某個團體設計了網頁，上面提供以下的文字訊息：「每天，都有數千位民眾在看到本網頁之後，決定加入器捐。」旁邊還放著看起來很開心的人群照片。

(二)善用人類的互惠心理

這是利用人類的同理心，透過積極喚醒人心底處，我也可能跟你有同樣的處境這樣的心理，來激發人類的行動。如為了器捐，宣傳網頁面寫上：「如果你有一天需要器官移植，你會希望有人移植給你嗎？如果希望，請你也幫助別人。」實驗發現，互惠心理的效果很好。

(三)訴諸人性

為了能夠激發人類的行動，於是發想政策者試著去揣摩人類的想法，並以極度為他人著想的方式去鼓勵人們從事某些行為。例如英國政府為了解決成人教育課程輟學

率過高的問題，所以他們在每個週日晚上，傳送一封簡訊給學生：「我希望你週末獲得了充分的休息，也期待下週再見到你。曼徹斯特學院。」這麼做的結果，輟學率降低了36%。

(四)使用促發的心理效應

詢問人是否要去做某件事情，例如詢問人是否參與投票，將會增加投票率。

四、何時使用輕推的策略

(一)選擇之後無法立即看到效應的活動，提供立即回饋

如跑步時戴上偵測裝置，讓人們不用等到運動一週後站上體重機才知道減重成果，而是可以立即知道跑步的距離、消耗的卡路里，這可以有效鼓勵人們維持持續運動的習慣。

(二)預見可能的錯誤

提款機的設計是提款人先取回卡片後，才吐出紙鈔。因為以前都是先領錢再取卡片，使得許多提款人就把提款人把卡片留在機器上，後來改變領款順序後，忘取提款卡的事件大幅下降。

(三)能夠使用設定預設狀態

人類常常被社會人的思維所主管，於是不加思索地決定就成為最終決定。將理想的選項成為預設狀態，使得大部份的人民可以使用最佳選項做為決定。如將較健康的食物放在容易拿取的位置，促使學生選擇健康食物。將民眾自動加入退休金計畫，使得人民未來經濟狀況受到保障。

(四)將會超量的選擇，限制提供物質

如果想要瘦身，那就把家裡的餐具都換上小一號的尺寸吧。經過實驗研究，餐盤越大，人們就吃得越多。反之餐盤改小，能夠有效減少人們食量，近而達到瘦身減重的成效。

五、NUDGES 策略速記：

如何在工作當中使用推力，下面有一個英文的口訣，剛好也是推力的英文拼成。

(一)iNcentives(誘因)：提出誘因。

(二)Understand mappings(瞭解對應關係)：將實際使用狀況轉為數字說明。

(三)Defaults (預設值)：預設一條可規律運動的選項。

(四)Give feedback (提供反饋)：對於成效提供回饋。

(五)Expect error (預期錯誤)：減少做錯誤選擇的設計。

(六)Structure complex choices(安排複雜的選擇)：結構化複雜的選項。

參、專書評述與見解

一、政府使用推力是為了幫助人民做出更好的抉擇

不論是退休金提撥、健保制度的加入，使用推力讓人們在經濟、健保等議題上面得到保障。另如推動環境保護、戒除菸癮、推增社會福利，以及許多想像不到的領域，政府透過輕推，讓人民可以度過更好的生活。推力是一種新思維，不贊同政府過度管制，也不認同完全放任。相較為強制性的命令易引發反感，輕推的方式，不偏左，亦不偏右，這是全新的第三條路。

二、誰來判斷行為心理學的倫理議題

政府是否可以利用行為心理學，對人民進行試驗。是與人民更多對話以了解民心，或是暗自操控人民的想法與抉擇。這當中模糊地帶，由誰來定義？以及誰來監督這些做試驗的人。在自由民主的時代，相關質疑的聲音，未來恐怕會不絕於耳。

三、輕推力量的界限

輕推的目的若是全然為了公益導向，動機純然，獲利者為大多數的人民，當然政府使用推力擁有正當的理由。然而，如

果目的不恰當的推力政策便為引發人民反彈風聲。這當中巧妙之處，在於對人民有利益之處，人民當然不反對輕推的政策，因推力所至之處，幾乎都可以發揮效用。但如果輕推政策損害人民的利益，甚至牴觸他們的價值觀，就會遭致反對。例如政府輕推人們捐錢給他們不喜歡的社福機構，可能將會引起反彈。但若是政府自動替人們選擇加入健保或是退休金計畫，人們就無反對聲音，這當中的差異是因後者做法對多數人而言，有益無害。

肆、心得與建議

本書提出了推力概念，使得政府在面臨眾多社會議題，在構思解決眾多方案當中，開出了一條新路。近年來少子高齡化成為國家重大議題，除了提高生育率之外，讓每個人更加健康地度過每天的生活，或許也是一道良方。職場工作者是國家的棟樑，如何讓職場工作者忙碌之餘，也有時間規律運動，以保持良好健康狀態，本文接下來以「職場愛運動」為主題，使用推力的概念，來試著找出解答。

一、職場運動推廣的難題：以向右魚骨圖(圖 2)說明問題所在

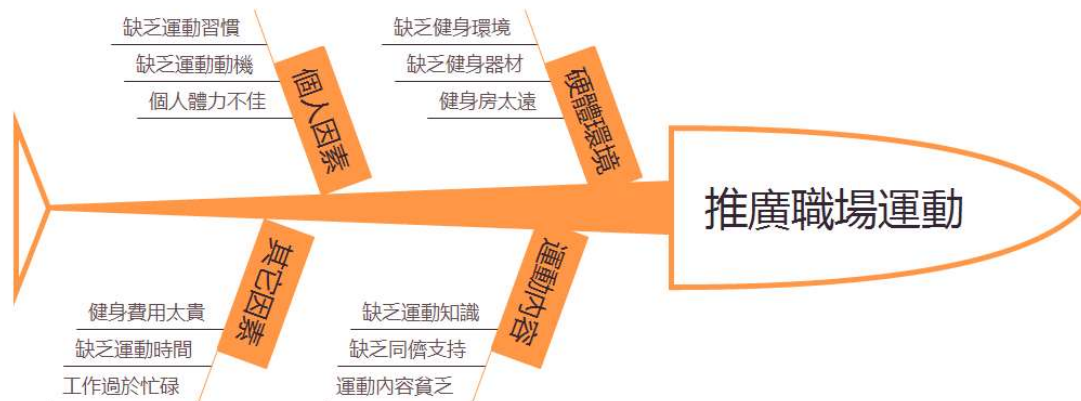


圖 2：推廣職場運動 - 向右魚骨圖

簡而言之，職場工作者不願運動的原因，可以簡述為以下

幾點：

(一)硬體環境：健身房太遠、運動器材及環境不足

(二)運動內容：缺乏同儕、運動內容貧乏及缺乏運動知識。

(三)個人因素：缺乏運動習慣、個人體力不佳及缺乏運動的動機。

(四)其它原因：健身房費用太貴、缺乏運動時間及工作忙碌。

二、如何讓工作者變得更健康：首先以向左魚骨圖(圖 3)找出可能解答

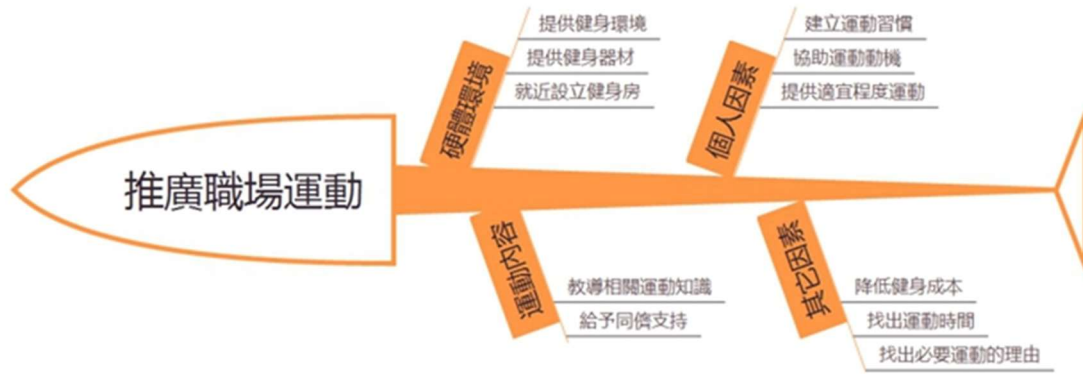


圖 3：推廣職場運動 - 向左魚骨圖

針對上面提出的問題，解決的方式簡述如下：

- (一)硬體環境：提供健身環境及器材、就近設立健身房。
- (二)運動內容：給予同儕支持、教導相關運動知識。
- (三)個人因素：建立運動習慣、提供適宜運動及誘發運動的動機。
- (四)其它原因：降低健身成本，找出必要運動的理由。

三、推廣職場運動策略：以 NUDGES 策略找出良方

使用魚骨圖可讓我們清楚思考每一個問題，對應分支的解決方法。使用推力策略(表一)則是讓解決的方法更加細緻。

表一 使用 NUDGES 策略找出推廣職場運動策略

考慮項目	說明	推廣職場運動策略
iNcentives (誘因)	提出誘因	1 鼓勵及獎勵職工參加外部或內部所辦理的活動或是健身運動 2 設立職場的健身空間，讓職工可以就近使用
Understand mappings (瞭解對應關係)	將實際使用狀況轉為數字說明	給予職工健康小冊，固定量測職工體重、體脂、腰圍並紀錄起來，讓職工了解自己的身體狀態
Defaults (預設值)	預設一條可規律運動的選項	如每天下午三點，讓職工可以在職場的健身房運動半小時，再繼續工作
Give feedback (提供反饋)	對於成效提供回饋	對於職工參與運動的健身紀錄及身體狀態改善結果定期調查，並給給予相對應回饋
Expect error (預期錯誤)	減少做錯誤選擇的設計	職場運動社團，可引進外部教練來教導職工正確的運動模式，以降低運動傷害
Structure complex choices (安排複雜的選擇)	結構化複雜的選項	以步驟方式一步步引導職工建立良好的運動習慣

四、我們的運動社團計畫：

在我上班的地方，剛好也在去年底的時候，開始推行運動社團計畫。由每個科室發起一項社團，然後大家依照自己的興趣自由參加。目前成立的社團類型由：羽球社、桌球社、壘球社、籃球社、健身社、瑜珈社等等。除了平日定期的運動時間外，遇到外面的競賽活動，社團也會組隊一起參加。像我本身是職業婦女，有一對未滿3歲稚兒，加上平時工作忙碌，要維持規律的運動習慣看似困難。但自從運動社團開辦以來，所以能夠每週二中午上瑜珈課，以便宜實在的價格接受專業瑜珈老師指導，而且有一群同儕一起運動，實在是一件如夢似幻的事情。在我們的瑜珈教室中，總是充滿的笑聲，工作累積的壓力，也在那個時候瞬間消失無蹤。參與的成員隔外充滿持續運動的動力。我們也建置一個健身房，裡頭有划步機、腳踏車機以及一些基礎的重訓器材，健身社的同仁，也會利用中午或是下班的時候去健身房運動。許多同仁練就一副精實的身軀，媲美健身先生。運動讓我們辦公室不被工作壓力給捆綁，反而更加顯現活力與朝氣。因為健身的環境就在上班地點附近，以及有社團的成立，像有股隱形的推力一般，「推」著辦公室的同仁主動參與有興趣的運動，開啟或維持了每個人運動的好習慣。



圖 4：同仁利用中午休息時間上健身房運動

伍、結論：善用推力可以事半功倍

牛頓第二運動定律提到，當物體受外力作用時，會在力的方向產生加速度，這個力學定理可以用簡單的式子 $F=m*a$ (外力等於物體質量乘以加速度) 來表示。這個世界中，不論是看得到或是看不到的地方，都默默地依照某種法則運行。就如同我們推一個物體，依據牛頓第二運動定律，物體會往力作用的方向前進；同理，在人類的社會當中，政府要推行政策，如果能夠善用隱形的推力，不僅可以事半功倍，更加提升政府的效率及效能。

參考文獻

1. 洪蘭(譯)(2018)。快思慢想(原作者 Daniel Kahneman)。臺北：天下文化。
2. 吳怡靜(2016)。推力型政府，推人民走對路。取自
<https://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5073689>
3. 查修傑(譯)(2017)。運用「推力」執行公共政策，動機純正才有效(原作者 Cass Sunstein)。取自
<https://www.mirrormedia.mg/story/20171013int001/>