**108年公務人員專書閱讀心得**

**「推出你的影響力」閱讀心得**

壹、前言

我們每天生活在各種決策中，從日常事務到國家重大政策方向，都是一連串的選擇或被選擇，既深受影響，也時時刻刻在影響他人。讓事情朝著我們期望的方向前進，從來就不是件容易的事，但若嘗試運用「推力」，規劃一套優良的選擇設計系統，你也可以不必聲嘶力竭，在關鍵時刻推出你的影響力。

貳、專書重點歸納

本書分為四大部分，計十六章。第一部分「一般人與經濟人」，分析影響人們作判斷的因素，瞭解需要推力的時機，進而建立選擇設計系統。第二部分「金錢-儲蓄、投資與借貸」，探討如何以更聰明的方式因應儲蓄、投資與借貸等難題；此外提供建議給公私機構，透過推力幫助人們追求更富有、更安定的生活。第三部分「推力如何讓社會更美好？」以案例驗證如何運用推力改善社會安全與環境保護。第四部分「延伸運用與反對意見」十二個推力的成功案例及可能面對的反對意見，並希望可以在過度兩極化的社會裡，提供政府可行的第三條路。重點摘錄如下：

一、我們都是一般人

作者假設有兩個不同的世界，一個是經濟人的世界，所有消費者皆經濟人，面對艱難的選擇毫無問題，所有的量化問題，包括選購保險產品，都是輕而易舉的事。另一個是一般人與經濟人共存的世界，經濟人協助企業運用推力在消費競爭中讓一般人被輕推而不自知地朝向企業預期的方向走，進而讓企業獲得最大的利益。

二、偏見與謬誤

現代人都很忙碌，這個世界又很複雜，人們面對許多事情通常無法深思熟慮再決定，只好採取經驗法則，它可以很有用，但也可能引發一貫的偏見，而迷失方向，這些經驗法則分別是錨定、可得性及代表性捷思法、樂觀與過度自信、得與失、維持現況的偏見及框架。

三、如何抗拒誘惑

人們或多或少都知道自己的弱點，也會尋求外援或內控來對抗誘惑或惰性。外援常見的做法是「改變我們面對的誘因」，例如每日清晨面對賴床的誘惑，我們會設定鬧鐘或採取更強烈的手段：購買會跑去躲起來的鬧鐘。

內在的控制機制，即「心理帳戶」概念，是本書作者的創見，幾乎每個人都會不自覺地使用心理帳戶；意旨關於消費、金錢上的決策，人們在心中會劃分好幾個類別，像是如果你做理財規畫，在需要花費時，明明都是錢，相較於用來「存款」的帳戶，人們更不願意提領「退休金」帳戶的錢。

四、從眾效應

在瞭解心理弱點與對抗誘惑的機制後，從眾效應也是不容忽視的巨大影響力，作者將人性心理弱點擴大到社群概念，探討社會影響力的形成原因與過程。作者探討這個問題有兩個重要性，第一，多數人都以他人為學習對象，當然，通常這是一件好事，也是個人與社會賴以發展的力量；但我們有許多嚴重的錯誤觀念也是習自他人，當社會影響力導致人們產生錯誤或偏頗的觀念時，就需要一些推力。

此外，要探討這問題的第二個理由是：最有效的推力之一，就是透過社會影響力(不論是往好的或不好的方向輕推)。社會影響力有兩種基本類型，第一種與資訊有關，當很多人表現出同樣的行為或抱持同樣的想法時，他們的行為與想法便會傳遞出特定的訊息，告訴你應該要有怎樣的行為與想法；第二種形式是同儕壓力，如果你在乎別人怎麼看你(可能你誤以為別人很注意你)，你可能會為了避免觸犯眾怒或博取認同而從眾。簡而言之，一般人很容易被其他的一般人輕推，原因之一是我們喜歡和別人一樣。

五、我們何時需要推力？

當人們面對艱難且很少碰到的抉擇、抉擇後無法得到立即的反饋、且很難將問題轉換自己容易理解的語彙時，就會需要推力。作者分析在哪些情況下人們最不可能作出明智的選擇，接著把重點轉向市場的潛在神奇力量，探討自由市場與公開競爭是否會淡化人性的弱點，或反而只是助紂為虐。其中值得注意的是，市場機制雖然有許多優點，卻常常讓企業有強烈的誘因要訴諸人性的弱點(並從中獲利)，而非致力消除或減輕其影響。

六、選擇設計。

推力(Nudge)，原意是指用手肘輕輕碰觸對方，以達到提醒或推動的作用，那是一種若有似無、很輕的、不可能推倒對方的力道，但在關鍵時刻、無形中產生很大的作用，當我們在透過推力，影響他人的時候，基本上就是在作「選擇設計」的行為。

作者探討有哪些基本原則決定選擇設計師的優劣，也提醒設計出來的東西是要給每天面對各種選擇與提示的一般人使用，只要能間接影響他人的選擇，你就是選擇設計師。此外，影響的是一般人的選擇，設計當然要反映出對人類行為有相當的瞭解，尤其要確保人類直覺反應不會被搞得暈頭轉向。

選擇設計有六個原則：預設值(Defaults)、預期錯誤(Expect error)、提供反饋(Give feedback)、瞭解對應關係(Understand mappings)、誘因(iNcentives)及複雜的選擇(Structure complex choices)，作者重新排列組合，提供讀者簡單記憶為N(誘因)、U(瞭解對應關係)、D(預設值)、G(提供反饋)、E(預期錯誤)及S(複雜的選擇)，即本書一大亮點NUDGES(推力)，只要善用這些推力，高明的選擇設計師可以讓一般人在自由意志下的朝向設定的結果。

參、閱讀心得

傳統經濟學家多以「經濟人」為假設，研究人類社會各種經濟活動，認為每個人的決定，都是以追求自身利益最大化為行動準則，相信人是理性的，一定會做出對自己最有利的選擇。2002年美國普林斯頓大學心理系教授丹尼爾·康納曼(Daneil Kahneman)博士，在瑞典斯德哥爾摩獲得諾貝爾經濟學獎，主張人類不是當時社會科學所認為的「理性的動物」，而是充滿「偏誤與捷思」思考」，提出具體實證，為行為經濟學奠定基礎。

根據康納曼教授的研究，我們總是掉進眾多慣性思考的陷阱(七十五個偏誤、二十一個社會偏誤、四十九個記憶偏誤，總共一百四十五個)，卻往往不自知。本書作者透過我們日常生活中常發生的「不理性選擇」，引導我們檢視自我，透過案例來說明這些心理弱點能在經濟學領域或公私機構的政策推行裡成為極大的利用價值，讓我們在日常生活中不經意的被推了一把。

1. 錨定與調整捷思法

是指我們在進行決策時，會過度偏重先前取得的資訊（這稱為錨點），即使這個資訊與這項決定無關，我們仍傾向將這個資訊視為基準點，這就是「錨定」，人類利用此片斷資訊(錨點)，快速做出決定，在接下來的決定中，再以第一個決定為基準，逐步修正，這個過程稱為「錨定與調整」。

買東西時討價還價，是最讓人印象深刻的錨定捷思作用。對於沒有標示定價的商品，商人如果喊價六百元的話，就會說不太出口要用一百元來買；但如果同一物品，商人喊價一百二十元，那麼殺價到一百元情形就會增加。常會聽到有人建議到某一國家旅行的話，在傳統市場一定要大幅殺價，但當實際進到市場後卻無法這麼作，這是受到錨定捷思的影響，我們專注在商人提出的最初價格之上，但如果在商人喊出價格之前，試著先提出自己所想的最低基準，或許角色互換，對方為了成交就會反過來配合我們的基準點進行協商。

二、可得性捷思

心理學家康納曼(Daniel kahneman)及心理學家阿莫斯·特沃斯基(Amos Tversky)透過實驗，發現人們傾向將近期發生、印象深刻的資訊當基準，推測特定事件，以致於高估事件發生的頻率；換句話說，人們不是以事件實際發生的頻率，而是以自己近期記憶中，能輕易擷取的資訊為根據，進行判斷所產生的現象。如果媒體大幅報導隨機殺人事件，人們會覺得這事件很常發生，坐捷運或行走時會更防範周邊的人事物，但其實容易忽略因疾病死亡的機率更高，例如氣喘。

三、代表性捷思

推測某件事發生的機率，或某個對象屬於特定範疇的機率時，並非計算實際機率，而是根據事件或對象能代表母團體，或與母團體的特性有多近似來推測。例如在丟銅板時，連續丟十次，持續出現正面的話，會覺得奇怪而並不解。機率是百分之五十是以單次丟擲而言，所以並不是反面一定要出現多少次才行，完全是因為自己的經驗，與代表整體機率的狀況出現不同，才起了疑心。這是因為人們沒有徹底瞭解機率再進行判斷，而是以「有多麼可能」來判斷。

四、樂觀與過度自信謬誤

人們對自己實際具有的事物，有著不正確的信任(過度自信)，高估自己的能力、狀態、控制力、事情的範圍、成果等，因此總是陷入錯覺中。行為經濟學一貫的研究主題是金融泡沫與嚴重破滅背後的非理性心理，經濟活動正常的景氣循環所依賴的是基本的信任感，企業與消費者才能從事例行的經濟交易；但信任的基礎不一定建立在理性的評估下，動物本能(也就是直覺，讓你覺得「對!這正是買房子或冷門股票的時機」)會讓人自信過頭，在景氣擴張、房價節節攀升時，人們假設房價一定會上漲，因此匆忙下決定，一窩蜂搶購，等到市場反轉，焦慮感升高，原本的感覺會很快轉變成恐慌。因此我們必須努力透過各種管道學習，綜合評估自己的力能、表現與特性，防止過度自信帶來的損害。

五、得與失

作者提到的得與失，就是心理學裡的損失規避(Loss Aversion)，是指「人都不喜歡失去」。雖然是同樣的量，但是比起獲得事物的價值，覺得失去事物的價值更大，因此一旦入手的東西，就十分忌諱放開。人們在想獲利時，比起風險性，更看重安全性；但在受損失的情況下，為了想從損失中脫身，即使是小小機率也執著不已，甘願承受風險。

換言之，失去自己所擁有物品的痛苦指數，通常比得到新物品的快樂指數還要高出一倍，即人類有「損失規避」的特性，會讓人產生惰性，會強烈地想要保有目前所擁有的東西；當我們因為害怕失去而不願放棄擁有的東西時，即使原本願意交換物品的想法，最終會因為「損失規避」的影響而變成不願意。

六、維持現狀的偏見

維持現狀的偏見是指，人們常常傾向於維持現狀的一種認知偏差；很多人常常會對改變感到害怕，因此心理常常會傾向維持現狀，或是做出改變最小的決定。你會選擇你熟悉的食物、買你熟悉的品牌、用你熟悉的東西等，這種偏見會讓人一個人傾向於變得保守。

人們有損失規避心理的特性，加上維持現狀的偏見，這表示若某一選項被設定為「預設值」，就很容易被選擇，因為預設值成為很強大的推力。

七、框架效應

即使是相同的資訊，因為提供資訊的框架不同，人們做出的判斷也會不同。事實上，即使是相同內容選擇，根據以正面框架(獲利)提出，或是以負面框架(損失)提出，人們的思考情況也會變得不同。以下的情境問題，各位會如何判斷?

情境一：「非洲發生傳染病，若使用新治療劑，六百人中有兩百人能存活，請問要使用新治療劑嗎?」

情境二：「非洲發生傳染病，若使用新治療劑，六百人中有四百人會死亡，請問要使用新治療劑嗎?」

實證結果，以獲利框架提問，大幅勝過以損失框架提問，情境一有百分之七十二的實驗參加者同意使用治療劑，但在情境二中同意的人只有百分之二十八。兩個情境中的存活率都是三分之一，但情境一的「存活」與情境二的「死亡」相比，情境一的問法聽起來比較好。正是由於表述方式改變，使得人們認知的關注點發生變化，情境一的關注點「存活」變為情境二的關注點「死亡」。

簡而言之，框架具備各種不同型態，我們的大腦容易被框架吸引，限制我們的認知，人們心中的假設、標準、刻板印象、單字、提問與經驗等，都會影響判斷。因此，文字包裝也會是一大推力。

人們無法每件事都深思熟慮，時常掉進思考陷阱，但了解行為經濟學之後，能提醒你意識這些偏誤，提前預防、改善。至於如何創造出適當的決策環境，促使人們在自由選擇的前提下，做出較好的決定，自然形成一股「推力」，把人事物推往你期望的方向去，達到「四兩撥千金」的效果，以下六大原則是選擇設計師參考的依據：

1. 誘因(iNcentives)

提供使用者適當的誘因。舉例來說，如果運動器材商在推銷時，告知消費者使用這運動器材運動十分鐘，可以消耗五百大卡，身為消費者的我們，很難明確的知道五百大卡代表的意義，但是如果告知消費者使用這項運動器材十分鐘，等於消耗一個便當或是三大包餅乾，這時候使用者就很容易受到這個誘因吸引。

1. 瞭解對應關係(Understand mappings)

用我們一般人可以理解的概念，從選擇到相對應的結果，說給對方聽。舉例來說，假設手機經銷商有兩款手機，價格只差一點點，兩者的畫素規格分別是八百萬及一千萬畫素，如果想讓消費者買畫素比較好、價格比較高的手機，與其告訴消費者這兩種畫素的差別，不如直接讓消費者看兩段影片，再跟消費者說明這兩段影片畫素的差異。因為畫素這個訊息對一般消費者而言是無效訊息；因此，這個推力的重點在於「用對方可以理解的話，說給他聽。」

1. 預設值(Defaults)

預設值的意思是先舖一條阻力最小的路，而這條路就是我們要消費者選擇的路。最常見的例子是自動訂閱服務，當開始訂閱某項服務後，預設值就是每月固定自動扣款，而非每月手動扣款，若要取消訂閱，得先登入某網站的後台進行手動取消，這會對取消訂閱造成阻力，因此比起每個月都要手動訂閱，將預設值設定為自動扣款，更能提高用戶訂閱的比例。

四、提供反饋(Give feedback)

提供一般人改善作錯的方法是提供反饋，提供反饋的意思是當出現錯誤或是將要出錯前，出現警告；舉例來說，許多筆電在電量低於百分之五時，就會出現「電量過低」的警告，這可以避免使用者在電力過低而造成瞬間關機的結果。

1. 預期錯誤(Expect error)

預期錯誤的重點在於預期使用者可能會犯哪些錯誤，並提前警告。例如，所有的汽車在車門沒有關好的時候，就會自動出現警示燈，避免使用者因為門沒有關好，而發生意外事故。

1. 複雜選擇的安排(Structure complex choices)

當選項變多的時候，要適當地安排，優化選項。研究發現，當使用者面對大量選項時，會採取簡化的策略；舉例來說，當購買冰淇淋時，若只有三種口味，此時我們不需要花太多的時間，就能決定；但當口味增至十種以上時，我們就需要比較好的選擇設計，提供清楚的架構，讓作決定更容易一些。

此外，「從眾效應」也常能帶來意想不到的結果。行為經濟學家蜜雪兒·貝德利(Michelle Baddeley)指出，做決策時除了經驗法則，面對新事物，參考別人提供的資訊更是簡化決策的捷徑，跟著大家做，不僅可以加快上手時間，通常也不會離期待結果太遠。「人類互相模仿的行為是促進演化的合理策略，同時也是人與動物共通的本能。」就算人們有獨立思考能力，往往還是會隨波逐流，屈從於多數人。

從眾效應在網路上處處可見，入口網站的關鍵字搜尋排行高的話，自己也會不知不覺的點擊閱讀；人氣高的推特或臉書，自己無論如何都想與對方產生連結，因此Google將演算法設定成搜尋結果會先出現大多數人選擇的人事，而得到壓倒性的成功。

肆、結語

「知己知彼，百戰百勝」，透過本書我們除了可以透過學習行為經濟學，避開常見的非理性行為陷阱，為自己做出更有利的決定；相對地，在職場上，我們也可以掌握行為經濟學的概念，抓住群眾的偏誤思考，學習說話技巧、包裝文字，規劃更有利的策略，尊重個人自由選擇意志，利用群聚資訊以輕推政策。

伍、參考文獻

1.洪夏天(譯)(民107)。我們為何從眾，何時又不？：從經濟學、社會心理學、神經科學、演化生物學、行為生態學等角度剖析群聚與反群聚行為(原作者： Michelle Baddeley)。商周出版。

2.高毓婷(譯)(民106)。為什麼我們總是相信自己是對的?(原作者：李南錫)。本事出版。

3.盧廷義(民108年5月)。盤點生活中的非理性陷阱 第一個浮現腦海的念頭，往往反映你的偏見。**經理人月刊，174**，62-64

4.鍾樹人(譯)(民107年8月)泡沫經濟的心理學。(原作者： Gary Stix)。**科學人特刊**，**126**，89-95

5.林廷安(民108年5月)。框架效應Framing Effect 假設會限制想像，對規則存疑才能拋開束縛。**經理人月刊，174**，90-91