



國立屏東科技大學



National Pingtung University of
Science and Technology

110年度公務人員專書閱 讀心得分享

報告單位：人事室

報告人：謝勝隆

報告日期：110年4月22日



簡報大綱

- 一、選定專書的基本想法及自我評估
- 二、作者專業背景初探及運用於生活的預期目標
- 三、專書內容概要說明
- 四、閱讀心得及實際觀察與運用
- 五、其他推薦書目

選定專書的基本想法及自我評估

一、110年國家文官學院專書閱讀心得寫作競賽活

動指定書目

二、選書基本想法

(一)評估本身興趣及日常閱讀領域

(二)預覽十四本競賽活動指定書目章節及簡要內容/
博客來網路書店

(三)搜尋網路對指定書目的內容分享

三、自我評估/工作及家庭之餘時間、對相關領域的涉獵

作者專業背景初探及運用於生活的預期目標

艾雅爾·溫特教授

現任耶路撒冷希伯來大學理性研究中心主任，
這是全世界最頂尖的決策學術研究機構之一。

溫特教授曾任希伯來大學經濟系主任，在2011
年獲頒由德國政府頒發的宏博研究獎（
Humboldt Prize）

作者專業背景初探及運用於生活的預期目標

在美國華盛頓大學、義大利歐洲大學學院、英國曼徹斯特大學等機構，也都有擔任教授職，此外還擔任國際賽局理論學會委員，以及《賽局與經濟行為》（Games and Economic Behavior）期刊助理總編輯

包括哈佛大學、史丹佛大學、普林斯頓大學、加州大學柏克萊分校，及劍橋大學等26個國家，超過130所大學上過課

作者專業背景初探及運用於生活的預期目標

許多人的刻板象印認為情緒與理性思考分屬兩個不相干的領域，但本書作者以嚴謹的實驗數據說明，人類總在情緒和理性之間搖擺，揭開人類理性演化之謎，情緒對理性決策確實有重要貢獻，閱讀本書希望能精準判斷局勢、提高品質決策、提高談判勝算

專書內容概要說明

本書起手式(先定義何謂理性)

定義一:若某人採取某個行動，就他所知，沒有其他行動可以獲得更大物質利益或好處。

分析：相當嚴格，侷限在物質或利益，反於事實，例如反菸不買香菸公司上漲的股票

定義二:若某人採取某個行動，就他所知，沒有其他行動可以獲得更大效用或福祉。

分析:要件較寬鬆，可讓理性與心理補償產生連結，將造成個人物質損失的利他行為以心理滿足予以補償，同樣拒買香菸股票可合理解釋，但心理效益認定相當主觀。

定義三：若某人採取某個行動，就他選擇行動時當下條件，沒有其他行動可以獲得更大的演化優勢。

分析：將行動時的心理及物質條件納入考量，利他行為也可以視為理性，在建立於互惠關係上的社會，助人者人恆助之，自私的個體終究會經由天擇而逐漸失去生存優勢。

延伸閱讀：理查.道金斯「自私的基因」

情緒難以界定，生理現象，胃、小腸、血清素、催產素等皆會影響情緒。

情緒形成的機制及特點為何？

主觀的認知及分析思維可由完全由人控制

客觀的生理現象及知覺卻無法由意識加以控制

情緒呢？在主觀與客觀之間來回，而即時、強烈與靈活的情緒機制是否會使理性決策系統土崩瓦解？或理性決策與情緒能相輔相成呢？

本書分五篇23章，分別為

第一篇：論憤怒與承諾內容概述

1. 憤怒策略-只要意識到生氣有助於達成目標，你就會生氣。

情緒在演化過程係用以增加生存機會，無法生氣即競爭能力降低。

情緒會迫使自己及他人作出承諾（例如小孩的需索），關鍵在於作出承諾的一方（不論是否給予）必須真的願意承受必要的損失。

能適度運用情緒反應的談判者，會具有談判優勢，不過控制情緒的能力也很重要。

2. 自我防衛的情緒機制-外在權力結構對我們不利時，情緒機制會調節受辱感及憤怒感

1973年8月23日瑞典斯德哥爾摩諾瑪姆斯托格廣場信貸銀行搶案發現「斯德哥爾摩症候群」

生物演化的標準解釋：狩獵採集社會，部落女性成員被擄，為求生存而融入新部落，無法解釋男性及各種表現形式，解釋過於狹隘。

能力降低。

同理惡者理論：外在權力結構不利會使我們面對傷害行為表現荒謬的同情，並對施小惠行為誇大感激。

如何處理：當下為求生存就讓情緒主導，僅權力結構改變成為契機。

3. 正確判讀情緒的絕佳優勢-談判關鍵在於準確判斷對手的情緒狀態

「真實性」才是談判的精髓，虛偽的情緒被識破反而適得其反。

獨裁者賽局：人類在有需要時，表現憤怒的能力比表現快樂能力好，憤怒更能在社交情境中要求對手建立承諾，背後原因可能是天擇偏好大腦結構善於表達憤怒的基因。

卡萊教授的實驗：平分或全拿，結論，人類無法完全瞞過夥伴，雙方選擇全拿就空手而歸，人類會解讀對手的意向而形成同步現象。



4. 賽局理論及倫理黃金法則-合作的動機在「互惠互利」，情緒能創造出不存在於純粹理性思維世界的新平衡

囚犯困境的解方：真實社會情境中的賽局是重覆的，選擇自私行動的玩家會在未來付出高昂的代價，原因是他人（包括不是該次玩家的其他人）會記住自私行動玩家的行徑。

兩性約會的選擇，芭蕾舞或拳擊，須有一方放棄堅持才能達成，以音樂或手套來暗示，釋放情緒機制，創造出雙方理性思維的新平衡。

情緒化行為較有利於雙方合作的機制在於雙方追求互惠互利的情緒需求。（倫理黃金法制）

5. 重複的囚犯困境賽局-永遠不知道未來互動次數。促作合作需「直截了當」，非精於算計。

僅有一次賽局時，唯一的理性行為就是不合作。

重複賽局的最後一回合理性行為為何？（二種策略）

扣板機策略：任何的不合作會觸發對方不合作的報復行為，創造出有效嚇阻不合的情境。除嚇阻外**須加上正向誘因**，例如，以巴衝突須雙方恐怖平衡加上共同經濟利益。

以牙還牙策略：較溫和，對方一次不合作只**會懲罰對方一次**，最終仍**會走向合作的常軌**，直到一方又出現不合作行為，反覆為之。

由以上二種策略顯示，只要是適中的懲罰行為，也能促成合作，有時舉棋不定或過於寬容，反而引發對方的自私行為，因為在姑息容忍的世界中，每個人都有動機去作損人利己（甚至是對己無益）的事。

建議延伸閱讀 〈法律的鬥爭〉

〈Der Kampf ums Recht〉德國法學家魯道夫·馮·耶林
〈Rudolf von Jhering〉

於1872年在維也納的演講紀錄

6. 正直、侮辱與最後通牒賽局-人類演化結果對不公平的行為會感到噁心，能判讀公平訊號是理性情緒的重要特質

最後通牒賽局：不要就拉倒，結果顯示大多會五五平分，提議低於35%，大多會被拒絕。提議能否成功與回應者的反應密切相關；提議金額（公平的標準）受到文化背景的影響（美國、日本及以色列）。公平的規範會受到環境變動而影響。

功能性磁共振造影（fMRI）測量大腦不同部位的活動，發現提議金額極低會觸發噁心與嘔吐反應的腦部活動區域，可能是生物演化過程產生保護在重複互動中不被剝削的機制。

7. 偏見、汙名與信任賽局-偏見會摧毀信任，當情緒凌駕理性的自利動機時，反而能抗拒偏見信任賽局：人類（智人）有能力衡量、比較不同文化間的信任程度。

跨文化的信任賽局：中東地區在接受者收到金額比歐洲地區在接受者少；男性種族歧視較女性嚴重。許多提議者的歧視行為源自一種直覺（或者潛意識），事實上中東接受者回報的慷慨程度與歐洲接受者相同。

是否信任一個人主要受情緒影響，優點是可快速作決定，缺點是將事情過度概約化。蜜蜂與人造花實驗顯示被植入的無意識偏見會固著於失敗的結果中而不自知。

8. 不信任感與恩惠市場賽局-開始只有小的不信任感，到結尾時全面爆發，變作自我應驗預言

恩惠市場賽局：北歐人（丹麥、瑞典、芬蘭、英國、德國、荷蘭與比利時：盎格魯-日耳曼文化）對南歐人（義大利、西班牙、希臘、葡萄牙與法國：拉丁文化）表現出不信任，南歐人獲得回報的金額較北歐人為少。

在持續進行賽局過程中，南歐人被歧視及不信任的情況加劇，結果顯示，自我應驗的不信任感會導致溝通不良，並強化一開始的不信感。在職場上會降低雇主對員工的信任及員工對工作績效的投入；在感情中害怕受到傷害及失望，會把這段感情搞砸。

9. 自私、慷慨與雙向信任賽局-不斷經歷與信任賽區類似的互動情境，使信任與慷慨的文化準則，深植於直覺中

國籍不會造成顯著的歧視行為；民族主義最危險的元素是無法理解不同的文心準則（例如以色列重視個人主義、巴勒斯坦認為個人主義與傳統價值衝突、中國避免過度慷慨也避免干擾他人）

當團體遭遇危機時，以色列人會適度放棄個人主義，調合個人主義與團體存在價值，使以色列在天然資源有限下，仍能取得經濟、科學及科技的高度成就。易言之，當團體處於外在威脅下，個人表現較不自私，對團體成員較慷慨。

9. 自私、慷慨與雙向信任賽局-不斷經歷與信任賽區類似的互動情境，使信任與慷慨的文化準則，深植於直覺中

國籍不會造成顯著的歧視行為；民族主義最危險的元素是無法理解不同的文心準則（例如以色列重視個人主義、巴勒斯坦認為個人主義與傳統價值衝突、中國避免過度慷慨也避免干擾他人）

當團體遭遇危機時，以色列人會適度放棄個人主義，調合個人主義與團體存在價值，使以色列在天然資源有限下，仍能取得經濟、科學及科技的高度成就。易言之，當團體處於外在威脅下，個人表現較不自私，對團體成員較慷慨。

10. 歸屬、合作與集團情緒-當團體成員建立團體奮鬥的集體情緒，會比其他團體更具生存優勢

歸屬於特定團體的演化優勢十分明確，面對危險時更有保障也更能取得重要資源，另一方面是道德機制使然。缺點是容易淪為一言堂或形成權威性人權（極端案例，德國納粹）。

集體情緒需要建立對立團體來扮演競爭或威脅來源，不同團體的衝突愈大，團體內的凝聚力愈強。

人類有製造集體情緒的演化傾向，即使不會帶來重大利益也不例外。研究發現裁判決定也有利於主場球隊，可以合理假定是主場球迷發散出強大的集體情緒給裁判。

狩獵主要由男性進行，演化上男性對集體情緒的需求會多於女性，歐洲足球季的俱樂部。

令人惱火的集體侮辱：拒絕應徵者的理由，標準化的測驗成績太低？非裔美國人？非裔美國員工的偷竊比例？研究顯示對集體身份的侮辱比個人能力的侮辱更嚴重。（就業服務法第五條第一項，禁止以種族、階級、語言、思想、宗教、黨派、籍貫、出生地、性別、性傾向、年齡、婚姻、容貌、五官、身心障礙、星座、血型或以往工會會員身分為由，予以歧視；）

結論：**當演化之力作用到團體上（非個人基因上），確實能獲得較多生存及競爭的優勢，但要避免負面效應。**

11. 群體生存策略-欠缺凝聚力的社會，在戰鬥中更常被打敗，也更常被個體背棄

利他行為在社會上會促發以德報德，崇尚助人為樂的生物群體，不容許個體經常性的占便宜，某些欠缺幫助行為的個體會被社會排斥，損及該個體的生存機會，願意付出的個體通常也會得他支持。棕鳥的警告聲

缺陷原則:動物（尤其是雄性）會令自身暴露於不利條件，以獲得遺傳優勢，成功繁衍後代。雄性孔雀的尾巴、比爾.蓋茲及馬克.祖克柏的大學輟學。

利他行為演化的理由：1. 嚇阻:游牧狩獵採集社會，無法合作及分享將付出更大代價。2. 缺陷原則。3. 在具有遺傳同質性的群體中，利他行為者有助理繁衍該個體的基因。

十誡的核心運作機制：

前三誡：1. 確保群體透過社會凝聚力得以存活。2. 鼓勵繁衍。3. 不鼓勵成員離開群體。（前三誡）

第四誡「當紀念安息日，守為聖日」維繫群體作用。

第五誡「當孝敬父母」跨世代的契約具有退休養老的功能。

第六誡至第十誡：維繫群體基本安定的作用。

飲食規定也會侷限不同群體互動而引發個體離開群體的機會，例如，猶太教的「潔食」。

在近代不斷變遷的環境中，單方面依賴群體凝聚力反應無法適應，歷史上重要的社會變遷，就是源自有別於社會規範的異常行為。例如，尼古拉·特斯拉（Nikola Tesla）

12. 洞悉動機背後的邏輯-施比受更有福?若付出是一種報酬，拿取有時也是一種施惠

損及行為動機的金錢獎勵:募款行為的動機差異，全然義務與提供金錢誘因。

金錢懲罰衍生更自私的行為:托嬰中心對家長遲到的處罰，小額罰款或口頭勸說。

結論：金錢誘因反而降低努力的意願或動機。

猶太家族的假日聚會，傳統猶太燉菜的分配，打包剩菜也是一種施惠（減輕群體的心理負擔）

13. 製作信任的愛的荷爾蒙-荷爾蒙影響認知能力，所有的思維都含有情緒成分

催產素能提升新生兒生存機率，有利於基因繁衍，但分泌不均會引發自閉症，對他人難以展現同理心，無法信任他人、融入社會。濃度過高導致威廉氏症候群，有各種生理及精神症狀，智商為60至90（80-89為中下；70-79為臨界智能不足；69以下為智力缺陷），但有超高的社交技巧，極富同理心及信任他人，容易成為戀童癖的受害者。

服用催產素的實驗，合作情形遠高於服用安慰劑的控制組。負面效應會減損辨識他人意圖的能力，有淪為操縱他人工具的危險。

14. 從演化天性掌握男女差異-演化之力在數萬年前造成的差異，隨著時間推移而更顯著

不對稱的男生生理差異，生育能力的上限、誰能確認小孩是親生的、生育投入的資源、肌肉量。

男女差異的老生常談與破解迷思

因兩性差異而形成的演化優勢，男女差異而突顯性徵，鼓勵要有性吸引力，努力追求男子氣概及女性魅力

。

15. 遇到真命天子(天女)-我們願意投注建構穩定關係所需的承諾嗎?

動物與病毒的遠古爭奪戰，動物以遺傳變異有效對抗，愈廣泛的遺傳變異，病毒愈不容易攻克，產生有性生殖，基因交換不同的遺傳結構。

情緒作用的作用範例：反對近親繁殖

16. 藝術體驗與意外驚喜-由音樂與妙言趣談獲得樂趣，是源自預期與意外之間的反差。意外經驗會在大腦植下重要知識，使我們做出更佳決策

17. 效用、風險趨避與負面思考-情緒的算法，1加1會小於2，但減1再減1，減幅會大於2

邊際效用遞減法則：幸福感隨著財富(獎勵)增加(或減少)而增加(或減少)的幅度，1994年「賽局論與經濟行為」結果指出，人類多是風險趨避者，100%拿100美元及50%拿200美元，人類會選擇前者。根本的原因是人類的狩獵時期演化而來的理性特徵。

當客觀等值的正面與負面事件同時發生，情緒演化會被負面事件吸引，例如發票中獎2000元與交通違規罰單2000元，因此，須正面事件遠高於負面事件，才會注意到正面事件。

18. 驕傲、自大與謙卑-你也許不該這麼謙卑，因為你可能沒這麼了不起

市場訊號理論：有才能的人為了昭告世人，他們有多優秀，會選擇在正式教育體系 完成超出市場所需的教育，藉此 向市場釋放出他們的智識超群訊息。也可用來解釋炫耀式的消費行為。

源自缺陷原則的謙卑力量：保持謙卑似乎不利社會競爭，但 這也正表示不需以外在表現爭取他人認同，因為內涵深厚已足以吸引他人目光。挪威首都奧斯陸的消費行為。 對於已具有聲望的人士，積極展現自我，反而不如以謙卑展現力量來得有效。

19. 「那才不會發生在我身上」症候群-自欺欺人的現象，為何相信命運能完全掌控在自己

股票投資心理實驗：五名專業投資經理人與隨機選股的電腦演算法（猴子）為期六個月的投資報酬，結果猴子名列第二名，發現經理人過度自信而引導投資人頻繁交易，形成交易損害投資績效。要投資指數型股票而非個股，並遠離對本身預測能力過於自信的經理人。

人類的過度自信是後天學來的習氣，演化之力並不會促使人類過度自信（人類多是風險趨避者）。



自我感覺良好的正向錯覺：只要不是在評估自己，調整看法的能力仍算不錯，一旦要評估自己，就會開始偏袒自己而不自知。

過度自信也有優勢：1. 自信心扮演類似孔雀尾巴的角色。2. 展現自信可嚇阻對手。3. 鼓勵樂觀情緒，有益生存。

心理狀態與性別所致的評估差異：憂鬱症患者的評估較務實（通常相當悲觀），心理健康者抱有不切實際的想法，日子反而比較好過，提高生存機率。 男性擅長依本身能力，更新事件發生機率，調整先前評估。女性自我評估較為穩定，事件發生機率對其影響不大，而社會互動也會將性別差異放大。

20. 從眾心理學-從眾效應形塑同質性高的思想與行為

從眾行為通常係因為資訊處理有誤所致，有時是源自於擔心被視為異類。最糟糕的結果會以動態過程導致多數人（也許本意良善）做出錯誤決定。例如，德國納粹時期屠殺猶太人。即使個體相當理性，亦能獲得額外線索，但當從眾行為聚集強勁動能，理性的個體也會放棄作出不同的決定，而加入從眾行為。生物演化從眾行為是因為個體相互模仿的同儕效應。

在需要計算複雜計算時，通常無法作出有效率的決策，大腦會採捷思推論，認為多數必然正確，形成從眾行為並有時帶來副作用。

21. $1+1 > 2$ 的團隊精神-當身邊的人都認真工作時，也會對他人工作產生正向影響

轉虧為盈的美國大陸航空，勇往直前計畫，只有該公司名列準時起降前五大航空，即發給獎金，但激勵對象是給團隊，非給個人。（誰都不願當扯後腿的）

動機逆轉現象，全部提高員工紅利，反而減低工作意願，原因是員工具有互相替代作用，解方，在員工紅利間設計某種差異，人類雖然對差別待遇會反感（失去公平性），但至少知道付出較多會獲得較多。

南北義大利（不同語系及文化）的工作倫理差異與同儕效應：同儕與當地氛圍會影響行為模式，進而影響工作表現。

裝信封實驗的同儕效應：會對工作行為產生影響的不只是金錢激勵，社會激勵（給信封數量及實驗人員進出次數）也扮演很重要角色。

櫃台結帳人員的同儕效應：人員換班時看到動作快的人員，也會加快速度；反之亦然（請支援收銀的廣播，應該直接由資深且動作快的同仁到第一線結帳）。

被忽視的心理與社會因素：想提高團隊績效應該由心理及社會同儕因素著手，但現行公司治理評估個人績效卻採用僵化的計量指標，使人員追求指標數據的美化，除不利整體績效外，反而釀成員工間的挫折感。不公平及忌妒等不良情緒。

集體獎勵成功的背後因素是生物演化的道德機制。

22. 非理性情緒與贏家的詛咒-無法完全消除非理性情緒，但有方法可以降低負面效應

憤怒很自然，但在正確的時間、正當目的、恰當方式表現出生氣，卻很困難。

臉紅脖子粗符合生物演化邏輯嗎？人類遇到什麼情況會臉紅？

臉紅具有演化優勢的新解：實證研究，違反社會常規卻不會臉紅的人，會引起他人本能的反感，相對而言，會臉紅的人比較有機會獲得諒解及找到改善的方法。

人類演化出會幡然悔悟的情緒，其實相當理性且有助於處理危機。

朱利葉斯·羅伯特·歐本海默（原子彈之父）在1945年7月16日（8月6日廣島/8月9日長崎）在新墨西哥州進行的三位一體核試驗（人類史上首次核試驗）讓我不禁想到《薄伽梵譚》（印度教的經典）中的一句：「我現在成了死神，世界的毀滅者。」

但有時大腦會因為須動用複雜的計算去評估懊悔而錯失改正的時機，例如買錯股票卻仍長期持有。因為大腦要評估後悔到何種程度才是合理時，會一再延宕。解方，將重點放在未來的負面結果，體驗未來的懊悔感，比較能及時改正。

贏家的詛咒：1970美國許多石油公司以不合常理的高價拍得油井鑽探權後，便營運崩潰。二大成因，認知與情緒，競標愈激烈，愈容易落入詛咒。解方，事前評估合理價格並寫在紙上放入抽屜，嚴格落實此一經費上限，可避免淪為自身詛咒的受害者。（百貨公司的週年慶要如何規劃？）

前次競標失敗會刺激大腦的紋狀體區域，分泌多巴胺而導致接下來的競拍行為更積極。

以策略管理非理性情緒，人類無法消除演化而來的非理性情緒，但有方法可以鈍化，用環境訊息及認知官能來管束。百貨公司週年慶，只帶一定金額的鈔票（不能帶信用卡），事先選訂要買的超值物品，且帶一位冷靜的人一起去（拿著愛心小手拍）。

23. 先天決定與後天養成：解開人格謎團-人格特質在出生前9個月已形塑?或出生後10年內養成

最新科學研究指出 人格特質在出生前9個月已形塑。

AVPR1a基因(主導血管加壓素)較知的受測者，在賽局中贈與他人金額較少。

雙胞胎及人格特質遺傳成分的研究，一再顯現 行為特徵受到遺傳因子的影響比一般人認知的來得大且深。

基因解密:人類的命運與未來，200美元即可確認全部的遺傳因子，應徵履歷表?保險投保?遊旅入住?可以訂製一個迷人的小孩嗎?如何用倫理規範看似無法阻上的基因研究。

反躬自省-代結語

刻意跨出自己的舒適圈，讓自己
已有機會克服不同的挫折與挑
戰，促使自己發展及進步，發
揮潛力。

舒適圈理論