

## 公務人員專書閱讀心得寫作送審作品資料表

編號	1-5
機關銜稱：臺中榮民總醫院	
作品資料	閱讀書目：為什麼我們這樣生活，那樣工作? 作品題目：習慣的神奇威力--從準時下班到提升醫院評價。 作品字數：5,116 字
作者資料	姓名：黎尚宜 職稱：住院醫師 職等：聘用醫師 性別：女 年齡：33 地址：台中市西屯區臺灣大道四段 1650 號 電話：04-23592525
符合下列「公務人員專書閱讀推廣活動計畫」第參點規定之何項實施對象（請勾選）： <input type="checkbox"/> 一、各機關(構)學校組織編制中依法任用、派用之有給專任人員。 <input checked="" type="checkbox"/> 二、各機關(構)學校除教師外依法聘任、聘用、僱用人員。 <input type="checkbox"/> 三、各機關(構)學校依上級機關所訂或自訂規定進用之人員。	

## 習慣的神奇威力--從準時下班到提升醫院評價

如果鼓勵院內的醫護人員準時下班、正常休假，最後帶來的結果是增加醫院的營收、提升醫院評價，你相信嗎？

這就是習慣的神奇威力！

每個人都有習慣，從睡醒睜開雙眼、哪隻腳先下床、先上廁所或先刷牙、先熱咖啡或先烤吐司、開車上班的路線、午餐的選擇、開會時與同事針鋒相對或向老闆妥協、下班接小孩、晚上看電視洗澡等等，我們一直以為自己是理性的動物，每一個動作都是經過自己的選擇、深思熟慮、謀定而後動的結果。但實際上，很多時候在神經迴路的層面來說，人類不比單細胞的草履蟲高明多少。演化的結果讓大腦針對反覆發生的事物建立起習慣迴路，優點是省下能量的消耗，以應付處理更複雜的情勢，如果每天都要重新想一次如何刷牙、上完廁所怎麼擦屁股、吐司的果醬要從左往右抹還是由右向左塗等等等，恐怕還沒到上班時刻，整個人早陷入心力交瘁的狀態了。缺點是，習慣迴路的建立純粹是神經化學分子的反應，它沒有善惡好壞之分，你可能養成的習慣是每天吃五種蔬果、每週運動三天、早睡早起，但比較有可能的情況是想改也改不掉的壞習慣：下班躺在沙發上看電視滑手機、明知隔天要早起但還是熬到半夜還不睡覺、吸煙、喝酒、甚至藥物成癮…。

其實這不是你的錯，這只是演化的結果。遠古的時代，我們的祖先為了延續生命存活下去，只要找的到東西就要吞進肚子裡、可以睡覺休息的時候不會四處閒逛甚至去跑馬拉松、看到一群同伴沒命的往某個方向狂奔時也會不加思索的立刻跟上。任何只要能夠升高血糖的數值、增加能量的儲存、刺激多巴胺產生的行為，不論好壞，都會被演化的過程保留下來。原始人類如果沒有一定的盲目程度，凡事都考慮再三才行動的話，在史前時代是會被飛禽走獸當做可口大餐給吞食掉、或者因為食物的缺乏而餓死，這樣的 DNA 自然不會被保留下來。但遠古為了活命的行為，在現代的社會顯然不能完全行得通。在這個時代，如果眼前看到的食物都吃下去，能躺著就不坐著、能坐著就不站著，固然沒有餓死的疑慮，但隨之而來的是心血管疾病、糖尿病、肥胖等問題。多巴胺的增加是為了讓身體的警覺性提高、加強對危險事物的記憶，大腦對於會讓多巴胺上升的事物會有類似成癮的感覺，但不一定是愉快或是對身體有助益的經驗，電腦遊戲的設計、facebook 或 line 的使用、智慧手機的發展等等，凡是讓你有不碰會渾身不對勁、但摸了也沒多大意義、甚至耗越久越空虛的“玩具”，其背後必定暗藏著讓多巴胺增加的秘密設計，仔細想想，滑了一個小時的手機和出去打球一個小時，哪一項活動比較會讓你有充實快樂的感覺？（所以，還是把手機放下，抬頭看看身邊的人吧！）為了探討人

類看似理性實則莽撞的行為，這幾年行為心理學相關的書籍正是火紅，從快思慢想、行為的藝術、思考的藝術、輕鬆駕馭意志力：史丹佛大學最歡迎的心理素質課等等，都試圖解開這種明知不應該還是繼續沉迷下去的奇妙心理。

然而你必定有類似的經驗：發誓今年一定要減肥成功！要戒煙！要孝順父母、兄友弟恭、今日事今日畢。年年立志年年破誓。破除舊習建立新習慣並非遙不可及的夢想，把自己當成巴伐洛夫的狗進行改造就行！照書中所舉例，要養成一個新的習慣，例如運動，第一步是建立提示，進行動作，給予獎勵。在固定的時間只要看到球鞋，就穿上去慢跑，運動完後給自己一個獎勵，我設定的獎勵是運動完後立刻量體重，通常因為大量流汗的關係會有暫時減了 0.5 公斤的錯覺，理智上明知少掉的半公斤沒有任何意義，但這樣的錯覺對於建立大腦習慣的回饋就足夠了，因為情緒上會不可自拔的一直想要看到少了 0.5 公斤的體重，有了獎勵的回饋，自然看到提示後就會進行慣性的行為，如同小狗聽到鈴聲，即使沒看到食物也會唾液分泌增加。第二步想辦法讓新習慣可以維持三十天。這一個月內無論發生什麼事都要排除萬難的天天去運動，經過三十天的強迫訓練，大腦會形成習慣的神經迴路，沒有進行這樣的行為反而會覺得“不習慣”。接著是習慣的維持，放下屠刀立地成佛，屠刀若只需放下一次，人人都可以是得道

高僧，難是難在時時刻刻分分秒秒，只要當想拿刀砍人的衝動出現時，都得心存佛心的放下殺生念頭。不想運動或無法運動時要將當下的情境理由仔細的紀錄下來，或許是肚子餓，那麼就該在要運動前適當的補充食物；又或是無法早起，下班回家後太累又不想出門，這時要不就調整睡眠時間，也可以考慮帶著運動服上班，一下班就先去運動再回家。分析紀錄會破壞習慣養成的事件也有助於習慣的長久維持，當出現這些警訊事件時，要察覺到這些有害徵象的出現，提早阻斷問題狀況，才可以持之以恒的達成目標。

或許有人深信所謂習慣只是日常生活無關緊要的小事才會浮現的現象，但殘酷的是，每個人引以為傲的工作專業，其實大部份也不是經過千折百轉的腦部活動，還是跑了習慣的這條迴路。餐飲業的標準訓練，讓王品集團、鼎泰豐、赤鬼牛排等可以不斷的複製同樣的模式，在各家分店都可以吃到一樣品質的食物，這就是企業的習慣。星巴克員工對於客人的憤怒衝突處理，也以訓練的方式讓員工養成習慣，以利第一時間做出反應，而不至於愣在當下，讓客戶的不滿指數繼續飆升。也許有人會質疑，服務業或許可以一體適用，利用習慣的養成讓服務品質維持一定，但是如果就醫療方面來說，做每一個決定前要花掉多少腦力是無法計算衡量的，不過仔細檢視，可以發現其實醫院裡也充滿了標準作業流程。「專家不過是訓練有素的狗！」愛因斯

坦當初說的這句話或許被陳之藩稍微扭曲了原意，但也不會離事實太過遙遠。很多醫療的決定，是因為熟悉而知道該如何迅速處理，是反射動作而不是偵探破式的反覆推敲，糖尿病的病人該開哪種血壓藥，慢性阻塞性肺病的病人如果住院應該要用何種支氣管擴張劑，一開始不熟悉時會抱著內科聖經焦頭爛額的猛翻書，久了之後已成習慣，連腎功能不佳時每種抗生素應該減多少劑量都能心算得知。可以試試看，對病人每做出一個動作或決定時，就想想為什麼自己會這樣選擇，或許會發現很多時候的答案都會是：因為以前就是這麼辦！所以回下要罵新進人員工作不用大腦時，最好先確定你真的有用所謂的“大腦”在上班！

習慣的養成也並非全是因循怠惰、苟且偷懶、不經大腦思考的產物，透過訓練養成的良好習慣，可以幫助我們在工作的領域迅速的完成必要的救命行動。本書提到美國泳將菲爾普斯每天起床及睡前各做一次游泳冥想，所有的完美動作反覆刻印在腦海裡，比賽時不過是重演每天大腦裡已習慣的情境，勝負得失已不再考慮之中；成績敬陪末座的美式足球隊，不打複雜的戰術，而是透過簡單直接的訓練，反覆練習至整個球隊可以不加思索，直接做出習慣動作，節省了思考的時間而使球隊成了常勝軍。醫療作業裡其實也很仰賴習慣的建立，神人境界如醫龍裡的朝田龍太郎，進行重大手術之前必定秀出背後的一條

龍，在黑暗中冥想模擬如何下刀切割及縫合，真實手術時，就是完成大腦冥想時所建立的慣性行為；ACLS 及臨床技能中心的情境模擬學習亦是如此，不論書讀的再熟，缺乏實際的操練經驗，真槍實彈要上場時必定會有疏失遺漏。在緊急救命分秒必爭的情況下，實在不容大腦介入思考，惟有以平時訓練所建立的習慣，抓緊關鍵步驟和時間賽跑，才有可能為病人爭取寶貴的存活機會。

所謂牽一髮而動全身。有些習慣的建立會足以讓一個人或整個企業徹頭徹尾的大轉變，稱之為核心習慣。有些人或許酗酒吸毒失業欠債，一事無成，然而當他某天做了一個看似無關緊要的習慣改變後，所有的陋習彷彿過往雲煙般消失無蹤，整個人宛如新生。當你下定決心為自己的人生做出一項好的改變，你就有機會讓整個陷入墮落腐敗的大腦神經系統建立新的迴路。書裡所舉最振奮人心的例子，莫過於過去十年針對運動影響每日慣性行為的研究，一旦養成規律運動的習慣，哪怕一週只有一次，也會改變其他看似不相關、無交集的生活行為，有運動的人會吃的比較健康，工作產能較好，抽菸比例減少，對於同事家人比較有耐心，比較不會隨意刷卡亂花錢，抗壓力也會提升。或許合理解釋是，開始運動後比較會關注自己的身體健康，體力的好壞在運動的當下會有明顯的差異，所以會注重生活的作息，調整睡眠的時間。過胖的體重對於運動是一種負擔，飲食的部份就會加以

節制不過量。為了去運動，得重新安排社交活動，進而減少不必要的應酬、虛度時間的有害消遣。體力精神都改善後，更可以處理突發狀況、更有創造力面對工作的難題，也更能應付壓力。

企業也有所謂的核心習慣。書中所舉的美鋁，是美國鋁業的龍頭，經過多年的經營，已成為一個龐大而效率不彰、股價低迷的公司。新執行長就任時，對於華爾街的投資人，隻字不提關於營收、成本、利潤等問題，從頭到尾只報告了一項他計畫的重心：零工傷。一說出這項提案，台下的所有投資人莫不以為這位執行長的腦袋有問題，有的理財經理人甚至立刻走出會場，要客戶拋售美鋁的股票。追求零工傷意謂著提高工廠的安全防護、教育訓練、設備更新等等，分明是增加成本的賠錢計畫，完全看不到跟增加企業營收有任何關聯性。然而，在提出零工傷的目標後，不到一年，美鋁的營收創下新高，經過十三年，該公司的淨收入增加為五倍。當年新任執行長深知美鋁需要大改造，但這樣的大轉型千頭萬緒，耗時既久成效又差，找出一項無論管理或勞工階層都不會有爭議的部份加以進行，希望能藉由核心習慣的改變，造成漣漪效應，進而讓整個企業風氣改變，他所選擇的部份即是勞工的安全。勞工不會反對增加工作環境的安全，管理者也不樂見員工在工作時受傷造成士氣及產能的損失。為了達到零工傷，勢必得檢視整個製造的過程，確認最簡單有效的作業方式、進行教育訓

練使每位員工都熟悉操作流程，汰換老舊故障的設備，以求將出錯的機會減至最低。換言之，為了讓員工可以好手好腳的下班回家，整個美鋁必須成為最有效率的企業，這麼做也為盈收帶來正向的成長。

所以，再回頭看這篇文章的第一段：如果鼓勵院內的醫護人員準時下班、正常休假，最後帶來的結果是增加醫院的營收、提升醫院評價，你相信嗎？

如同美鋁的轉型，假設為了讓醫護人員可以準時下班，勢必要找出所有在工作時會拖延時間的狀況：整修爬升速度和走樓梯時間差不多的電梯，加快醫療資訊系統軟硬體的速度、適當保養或更新各類醫療儀器，務求減少耗費在非醫療專業事項的時間，例如為了一張心電圖，和怎麼貼也不會牢的心電圖機器奮戰半小時顯然就不合理，病人如果真的有心肌梗塞，光那半小時的修機器時間就足以產生無可挽回的後果。病人每次看門診時都要緊張萬分的抓緊診間護理師開門時間速速遞上健保卡，或敲門打斷診間內的看診只為了送進健保卡，如果改用電腦讀卡報到就可以節省病人的焦慮等候感，護理師不需要為了誰先誰後計算過號究竟要如何安插而被病人們包圍為難，醫師的看診也不會因為診間外病人不停地敲門打斷而被干擾。又或是電腦系統資訊設備的更新維修，在這個什麼都需要電腦的工作環境，最痛苦的莫過於系統的當機，維持軟硬體在高規格的層級，就能減少時間的浪

費。醫療耗材的選擇不該以最低成本做為選擇的標準，而是該以安全性及是否容易使用的程度做判斷的標準，如果器具難以使用，過程中會浪費時間讓病人質疑醫護人員的專業性、需要多使用好幾套耗材才能達到治療目的，反而會使成本上升、甚或增加病安事件。當更新了所有軟硬體設備達最適用，病人自然會覺得住院的過程服務完善，流程順暢沒有阻礙，對整個醫院的信賴感自然提升，醫病關係會更加和諧。病人的治療如果都很有效率，佔床率便會下降，減少了醫療過程一些莫名的浪費後，成本下降，最後的結果便是盈收的增加。

如果有部份員工老是加班，應該考慮有無職場霸凌、新進人員則該檢討是否沒有給予良好的輔導訓練，或是其特質不適合該單位，需要輔導轉介。如果某一個單位大部份的人都需要加班，那就該考慮是否業務量超出負荷。超出負荷的業務量只會增加醫護人員的疲勞，得不到足夠休息工作效率自然降低，兩者惡性循環之下，最後難保不會產生醫療疏失，所帶來的損失恐怕比增聘醫護人員的薪水還要來的更多。加班不應該視為常態或對公司企業忠誠的表現，相反地應該當作沒效率的徵象，一個能力適當的員工，必須在上班時妥善分配時間以利下班前完成工作；管理階層要能視情況分配合理業務量，避免資源業務分配的不均勻。能夠準時下班正常休假，會讓人對於自己的生活有可以掌控的感覺，如果可以預期、可以自我掌控的事情變多，員工

工作時會比較著冷靜，比較不容易出現失控的行為。有時間運動、有時間休息、能和朋友家人好好相處、有機會進修學習，心靈的滿足及體力的充足才能在面對瞬息萬變的病況時，以冷靜的態度清醒的頭腦做出判斷處理。

所以，我認為，鼓勵院內的醫護人員準時下班、正常休假，最後帶來的結果是增加醫院的營收、提升醫院評價，達到醫院、醫護人員、病人三贏的結果。這就是企業核心習慣改變後，帶來的全面正向轉型。

當然，我指的是“真”的準時下班，正常休假，才有意義。