



一切都是誘因的問題！

找對人、用對方法、做對事的關鍵思考

The Why Axis:

Hidden Motives and the Undiscovered
Economics of Everyday Life

<一切都是誘因的問題！>讀書心得

本書為李斯特（John A. List）與葛尼奇（Uri Gneezy）兩位經濟學家所共同合著，這兩人更是以經濟學現場實驗研究與街頭初識賽局理論為專長，用經濟學理為基礎進行街頭實驗的「行為經濟學」（behavioral economics）中的佼佼者。《一切都是誘因的問題！找對人、用對方法、做對事的關鍵思考》書中完整闡述兩人研究過程中的心路歷程，並透露了他們的第一手研究成果。行為經濟學主要是有別於以往將人類視為完全理性與自利為基本假設；以數學演繹方法的經濟學理論。人們在日常生活中所做所為，自古以來都被認定為是「理性的」、「自利的」，早期經濟學家更以此為研究基礎逕行許多的研究與理論的發展，自從 1980 年代初期賽局理論快速發展後，許多經濟學者與其他領域的學者專家深入思考傳統經濟理論的限制，並提出更多樣寬廣的模型來解釋人類生活中複雜、多樣的經濟行為及現象。

「行為經濟學」讓我們發現有些人們在日常生活中的經濟行為；有時候在外人看來不理性、不邏輯、甚至是不正常的，但是當事者還是勇往直前，甚至樂此不疲。在用心的閱讀過這本書後；讓我瞭解周遭許多朋友非理性的經濟行為背後都有其特殊的「誘因」存在。當然在固定的組織架構中（企業或機關的組織架構），如何去發現多數員工甚至是每個人的需求，也就是能引發其正向發展的「誘因」，是身為

一個中階管理者的要務。正如書中所提「你們想擠身卓越企業之列嗎？如果想的話，那麼請做現場實驗。」然而現場實驗探究誘因在固定的組織架構中施行有其一定的困難程度，但是在書中結語裡也提到了「誘因很重要。簡單的財務誘因固然有效，但非財務誘因有時會帶來更大衝擊。」在固定的組織架構中；提供非財務或是非實質利益的誘因應該是相對簡單而單純，在這樣的團隊中塑造向心力、認同感、榮譽感、互助與分享的氣氛，相較於財務誘因應該是相對可達成的方法。

「誘因很重要。簡單的財務誘因固然有效，但非財務誘因有時會帶來更大衝擊。」，李斯特與葛尼奇作了實驗，並在書中「人為何會慷慨解囊？」一章中提到「捐錢背後隱藏的心理動機其實比大多數人願意承認的自私多了」，人們多數對於捐錢與做善事畫上了等號，也就是「捐錢」、「做善事」是一體的兩面，然而在李斯特與葛尼奇的實驗中發現人們大多並不是因為只是單純地想「做善事」而「捐錢」，其中的捐錢誘因有許多；包括了跟隨(領頭羊)、捐款倍增(巧克立棒方程式)、美人效應 VS. 彩券效應等等，非只有單純而毫無罣礙地捐錢來做善事而已。不過在本章的最後李斯特與葛尼奇也提出了一點，令人振奮的是也有相當的一部分人士在進行捐款時並不是以前述為主要的誘因。「不提別的，巴菲特慷慨捐贈，說不定提高了其他人的捐款意願。它們或許認為和巴菲特一起為更偉大的目標共同奮鬥。」

因此說明了也有相當多數的人們對於捐款一事，在利他與自利之間更
多了參與感與認同感。

相較於書中許多實驗多採用財務誘因，如女性競爭力問題等等，
但正如前述人們進行經濟行為的選擇時，非財務誘因的獎勵（獎利）
也能引起更大的漣漪。正如馬斯洛的需求層次理論所述。人類在遺
傳、本能之下，不僅僅是生理的需求，還有心理的，這些不同層次的
需求是人類與生俱來的，甚至可以說是包含在 DNA 裡面的東西，不同
種族、膚色、文化及外在環境並不能扼殺它們，只能抑制它們。人類
的需要是以層次的形式出現的，由低級的需求開始，逐級向上發展到
高級層次的需求。正如本書的書目一樣「一切都是誘因的問題」，在
何種需求層次的人們對於接受到何種「誘因」後可以發揮到最到的功
效，如同本書的副標題一樣「找對人、用對方法、做對事的關鍵思考」，
這正是我們所需要的思考方式與方向。

個人在觀察所處的工作場域中，對於雙薪家庭家中有中低年級學
童的同仁而言，可預期、可確定的上下班時間，對於她們而言是可以
讓她們安心且有效率的工作最大的誘因，因為接送小孩，並安置小孩
對她們現階段來說是重要。另一方面相對於年輕尚未組成家庭的同
仁，多數想要有一段相當天數的連續假期用來安排她們的旅遊行程。
這樣的誘因是否為財務可以取而代之，在個人觀察後，在這樣的情境

下的同仁財務誘因並非她們的首選。也就是說，可以妥善的安置年幼的孩童應該是雙薪家庭父母可以安心工作最大的誘因，給予尚未組成家庭的年輕同仁一段長假應該是她們願意認真工作最大的誘因。個人在認真閱讀過本書後，復加在實際的工作環境中驗證後，更加認同葛尼奇與李斯特在書中所述，但也更加印證了「誘因很重要。簡單的財務誘因固然有效，但非財務誘因有時候會帶來更大衝擊。」這一段話。

「了解行為背後的動機非常重要，誘因必須運用得法，如果不了解人們的動機，可能適得其反。」財務誘因，金錢、物品…等可量化的實質財貨（goods）或許可以滿足人們的需求，但對照於馬斯洛的需求層次理論，這樣的誘因只是滿足了人們的生理需求、安全需求。但在目前的社會環境中人類是群居的，在工作職場中更是相互關連且組織在一起的一群個體。在這樣的環境中除了生理需求、安全需求之外人們還是充滿了慾望和衝動，這也正是引發社會需求、尊重需求、自我實現等的重要誘因，正如俗語說「水往低處流，人往高處爬」。

丹尼爾·康納曼（Daniel Kahneman）及阿莫斯·特沃斯基（Amos Tversky）這兩位「行為經濟學之父」告訴我們：人類理解世界的方式和我們詮釋世界的方式息息相關，我們說話時為事情設定的框架獲詮釋的方式，往往會以各種不同的方式影響別人的行為。當把陳述的內容設定為損失或懲罰，行為學家稱之為「損失框架」（loss

framing)，陳述的內容設定為好處或獎賞，行為學家稱之為「獲得框架」(gain framing)。正如前述當人們滿足了基本的生理、安全需求後更需要愛與關懷、同儕競爭下的尊重、肯定。然而在日常生活中與職場工作中話語的傳遞更有其一定的重要性，而話語傳遞的即時性更是重要的誘因。在職場上工作的人們應該都會想得到以「獲得框架」來傳遞的話語；如稱讚、肯定…等，甚至是當發生錯誤時更想得到的是安慰、體諒的話語，而非否定、責難…等以「損失框架」所傳遞的話語。

葛尼奇與李斯特在書中提到「儘管我們承諾學生，表現好的話，一個月後會得到二十美元獎金，他們的成績卻完全沒有進步。」，「對而小孩和青少年而言，當下最重要；我們的實驗幫助我們了解，如何激勵她們最有效。」然而個人觀察職場中的成年人在辛苦工作下也需要有即時的激勵，或者是說給予「獲得框架」的誘因，來獲得更多的正向反饋。例如當資淺人員的工作效能未能達到資深人員的標準時，資深者給予責罵或數落甚至譏諷也就是行為學家稱之的「損失框架」往往得到的是負面反饋，資淺者並未獲得資深者對於發生錯誤的理解；抑或是關懷與尊重，或許當下以服從改正作為因應之道，但下次難保再發生類似的狀況。倘若資深者能給予行為學家稱之的「獲得框架」，能理解、同理錯誤發生的原由並親自帶領、協助並解說給予資

淺者瞭解，在這般的正向循環下應可讓資淺者擁有深刻的印象與記憶，並可避免錯誤再次的發生。

一個好的誘因使人積極向上，不好的誘因更使得人們或組織團體增加了虛耗的能量與氣力。無論個人或組織在不同的階段與層次都有不同的誘因，這些不同等級或層次的誘因中有好、有壞，有的引發其積極向上，有的造成干擾造成其損失。然而個人或組織在不同的階段或時程皆有其不同的需求或任務，在個人方面上當滿足了生理、安全的需求後便追求社會及尊重的需求，甚至於自我實現的需求。組織團體何嘗不是如此，當組織團體完成了其設立的基本功能後，常常也是為擠身成為卓越的組織團體而努力。然而個人的需求層次的滿足，多數是在個人的努力與奮進下可以達成的，然而組織團體或稱之為團隊為了能達到卓越，就有賴於團隊領導者能堅定明確的擘劃出目標，引領團隊內的每一個個體（個人）相互協同努力，共同朝目標邁進。

個人認為「榮譽感」是個人及團隊努力的一個重要「誘因」，「榮譽」的光環讓個人可以達到自我實現的滿足，更是讓團隊邁向卓越的基石。然而在這樣的過程中個人或團隊的經驗傳承是重要的。良好的經驗傳承，在知識與經驗分享的正向傳遞下可以讓組織或個人得以更快速成長並達成所立定之目標。「榮譽感」在這樣的過程中是一項重要且正向的「誘因」，但個人在細心閱讀本書後更思考著排除或免除

在團隊中的「不好誘因」的重要性。在個人觀察下；團隊中常有資深者不願將經驗與知識分享與資淺者，無法嘗試著以耐心及同理心去理解資淺者的過失或是未達標準之行為。以個人細心閱讀本書後的見解對於資深者而言「不好誘因」便是資淺者再次犯錯（未達標準）的機率為何？何時會再次犯錯（未達標準）？然而對資淺人員而言，對於資深人員的教導、經驗傳承與經驗分享上是否有其一致性、一貫性、甚至是有差別對待的現象產生，都是資淺者的「不好誘因」。

「一切都是誘因的問題！」，一個適切的「誘因」使個人奮進、團隊卓越的重要因素，誠如書本所說目前人類所遇到的種種問題越來越複雜，教育、歧視、貧窮、健康、性別平等與環境接有頑強且重大的問題。如何解決；可能需要專家、學者的努力，加上眾人協力來完成。但就位於工作職場上的人們而言，在崗位上盡自己的一份心力應是最簡便有效的方法之一，葛尼奇與李斯特在書中提到我們雖未捐款，但我們是否也正享受其他捐款者所營造出來的良善環境呢？我們所處的環境中不論是日常生活亦或是工作場域是否也同樣的並非我們一己所擁有，我們在努力付出辛勞努力工作的同時，也正在享受另一群人辛勤努力的成果。