



第 262 期 - 2026 5月

以休息 & 韌性 & 復原 守護 工作能量





個人效能

「隨時在線」的隱形代價

By Cathy Wei – Affiliate Principal Consultant, Human Dynamic APAC

1

團隊效能

從支持到賦能式支持

By Anh Nguyen – Business Consultant, Human Dynamic Vietnam

2

組織效能

高績效團隊理解生產力的節奏

By Christine Chien – Managing Director, Human Dynamic Taiwan

3

身心專欄

省略復原的代價

By Sonia Hillary – Consultant – Solution, Innovation & Excellence, Human Dynamic APAC

4

IN
THIS
ISSUE:



「隨時在線」的 隱形代價



隨著現代科技帶來的便利，專業工作者似乎可以在任何時刻輕鬆回覆同事、主管、客戶、家人、學習社群，以及各種社交圈的訊息。然而，我們也必須留意自己是否逐漸落入「Always On（隨時在線）」的狀態。

這包含一些常見的行為模式，例如：下意識地查看通訊軟體，確認自己「看起來」在線上；腦中持續運轉待辦清單，導致無法真正深度放鬆；或是感到不安，覺得自己「應該」做些有生產力的事。長期下來，這些狀態可能造成認知負荷過高。當大腦預設自己必須隨時回應潛在訊息時，就難以進入「復原模式」，進而提高心理健康問題與職場倦怠的風險。

明尼蘇達大學 **Sophie Leroy**¹ 發現，人類的注意力並不像開關一樣可以瞬間切換。當你正在撰寫一份報告（任務 A），突然收到 Teams 或 WhatsApp 訊息（任務 B）時，即使你只是「瞄一眼」就切回原本的工作，你的認知資源也不會完全轉換。你的大腦會被分成兩部分：一部分在回應訊息，另一部分仍然卡在報告的邏輯裡。

這也與心理學中的蔡格尼克效應（Zeigarnik Effect）有關。如果任務 A 被中斷（例如一封未讀郵件，或一個尚未解決的問題），大腦會將它標記為「未完成」，並持續把它當作背景程序運作。

依照 Leroy 的理論，每一次短暫的通知，都是一次代價不低的 **注意力殘留**（Attention Residue）。即使我們只花 30 秒回覆訊息，大腦仍需要更多時間來清除前一個任務所留下的殘餘資訊。這種持續性的 **認知外漏**，正是現代工作者感到心力耗竭的根本原因之一²。



心理狀態
比較

大腦運作模式

單線處理；資源完全集中。

多重任務殘留；背景程序過多。

狀態



深度工作



隨時在線

心理能量消耗

低（高效且穩定）

極高（快速過熱）

如何保養大腦
恢復心理能量(I) 心理抽離 (Psychological Detachment, Sabine Sonnentag³)

心理抽離的核心概念，可透過以下四種方式實踐：

- 1 儀式感：建立清楚的「下班儀式」（例如換衣服、聽音樂），告訴大腦工作已經結束。對於居家工作者（WFH），建議在工作時間穿著較正式的服裝，下班後再換上舒適的居家服。
- 2 直接經驗：透過正念回到當下並體驗當下，投入需要專注、但與工作無關的興趣（例如料理、運動，或學習樂器）。
- 3 放鬆經驗：練習正念、散步或閱讀。簡單來說，心理抽離提供大腦一個真正的「關機鍵」，而不是只是維持在待機狀態。
- 4 番茄鐘工作法：每工作 25 分鐘，安排 5 分鐘的「真正休息」。這 5 分鐘會迫使大腦進行短暫的「重開機」。這段時間不應用來查看訊息，而是離開座位、遠離螢幕、深呼吸或伸展，確保自己同時進入「視覺離線」與「認知離線」狀態。

(II) 如果你的工作必須隨時待命

如果你的職務需要即時回應各種狀況，可以採取以下策略：

- 可快速接續的筆記：在切換到另一項任務或進入新會議之前，花 1-3 分鐘記錄下自己目前正在處理的重點。這相當於一個「暫存處理」步驟，有助於降低注意力殘留的影響。
- 執行「批處理」：在專注工作期間，不要不斷查看電子郵件或通訊軟體。每天設定 2-3 個固定時段專門處理訊息，讓其他時間能真正投入深度工作。

在資訊爆炸的時代，「篩選資訊的能力」遠比「取得資訊的能力」更重要。如果您希望進一步討論這些方法，歡迎隨時與我們聯繫。

References:

- Leroy, S. (2009). Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residues when switching between work tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Van Zoelen, W., & Scharp, Y. (2025). Managing daily work intrusions: An intervention to reduce attention residue and exhaustion. *International Journal of Stress Management*, 32(4), 395-407. <https://doi.org/10.1037/1050030325>
- Sonnentag, S., & Ilieschewski, C. (2013). Daily effect spillover from work to home: Detachment from work and sleep as moderators. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 198-208. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.008>

Cathy Wei

Affiliate Principal Consultant,
Human Dynamic APAC



從支持到 賦能式支持

對任何團隊而言，高壓時刻都不陌生。截止期限逼近、目標迫在眉睫、期待不斷升高。在這些時刻，領導者會面臨一個關鍵選擇：我們要再加一層壓力來「推動」結果，還是成為一道過濾器，保護團隊的能量，讓他們得以發揮最佳表現？

許多領導者相信，「推一把」是達成目標唯一的方法。然而，真正的領導，以及我所稱的**賦能式支持**，重點在於移除阻力，而不是增加壓力。



Case Study

48 小時業績衝刺

多年前，我曾在胡志明市一間英語中心擔任櫃台部門主管，帶領一支由九位年輕女性組成的業務團隊。她們努力且投入，但和多數業務團隊一樣，也面臨嚴格的每月目標。

那是月底，也是我們壓力週期的高峰。距離月底只剩兩天，我們仍差 15 筆業績才達標。我的主管打電話來，下了一個每位中階主管都很熟悉的指示：「推一下團隊。你們只剩兩天了。」掛上電話後，我走出辦公室，看著我的團隊。她們並不是在放鬆，而是早已高度專注：打電話給客戶、更新名單，甚至一邊工作一邊吃午餐。我感受到「中階主管夾心壓力」：上方有交付成果的壓力，下方則是對團隊的同理。我問自己：她們真的需要我把自己的壓力再加到她們身上嗎？

我沒有只是傳遞主管的要求，而是決定提供**賦能式支持**。我將自己的角色從「監督者」轉為「清道夫」，透過三個具體行動協助團隊：

01 情緒安全感

我走到她們身邊問：「我現在可以怎麼支持你？」以及「你想聊聊嗎？」這讓她們知道，我是盟友，而不是評審。

02 移除阻力

我處理那些小事，例如準備茶點、協助清除行政上的卡點，讓她們能不被打斷地維持在自己的「心流」狀態。

03 價值實現

我協助她們計算可能取得的獎金。透過讓她們看見，如果再成交兩筆可以獲得多少收入，我將目標從「公司的業績配額」重新框定為「個人的收穫」。

那天晚上約 10 點，我們終於達成目標。後來，我的資深課程顧問問我，為什麼這麼信任團隊。我的回答很簡單：「我知道你們是什麼樣的人，也知道你們有什麼能力。我的工作，是幫助你們看見自己的優勢。一旦你們看見了，就會比任何人要求你們時更願意把自己再往前推。」



給中階主管的 關鍵洞察

身為中階主管，我們常常是組織中的「過濾器」。如果我們只是把壓力往下傳，就會製造倦怠；如果我們能過濾壓力，並將它轉化為賦能式支持，就能創造韌性。

- ◆ **信任是一份禮物，而不是獎賞：**不要等到團隊證明自己能承受壓力之後才信任他們。先給予信任；信任是讓他們得以發揮表現的基礎。
- **壓力悖論：**當人處於壓力中，解決問題的「周邊視野」
- ◆ 會變窄。再增加壓力，反而會讓他們更不具創造力。穩定而平靜的支持，能恢復他們清楚思考的能力。
-

給員工的 關鍵洞察

- ◆ **透明溝通的力量：**當你正處於高壓時刻，請具體告訴主管是什麼阻礙了你。看不見的障礙，「支持者」也無法協助移除。
- ◆ **掌握自己的動機：**將個人目標與團隊目標連結，能讓高壓週期更像是一場有回報的挑戰，而不是令人耗竭的苦差事。

Patrick Lencioni 在《克服團隊領導的5大障礙》(The Five Dysfunctions of a Team) 一書中指出，信任是高績效團隊的基礎。他寫道：「如果你能讓組織中的所有人朝同一個方向划槳，你就能在任何產業、任何市場、面對任何競爭對手、於任何時刻取得優勢。」

在壓力時刻，團隊需要一位 **Sponsor**：一位相信他們能力，並在正確時機提供正確支持的人。

今日反思

此刻，有哪一個障礙是你
為團隊（或同事）移除的？

Anh Nguyen
Business Consultant,
Human Dynamic
Vietnam



References:
• Lencioni, P. (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable (?).



高績效 團隊

理解生產力的節奏



Christine Chien
Managing Director,
Human Dynamic Taiwan

許多職場在無意間傳遞出一種訊息：生產力必須持續不斷。在這樣的環境中，滿檔的行事曆、即時回覆，以及看得見的忙碌，往往成為好表現的非正式指標。但真正的生產力並不是這樣運作的。人不可能每天都以相同速度運轉。能量、專注力、荷爾蒙週期與創造力，都會在一週之中，或更長的工作週期裡自然起伏。強韌的團隊理解這一點，因此會為「低能量時期」保留空間，而不是試圖消除它。

當團隊把非高峰狀態視為問題，員工往往會感受到必須隱藏這種狀態的壓力。他們可能會讓自己在線上待得比必要時間更久、安排不必要的會議，或即使能量低落，也努力讓自己看起來很忙。這種「生產力的表象」表面上也許好看，卻會增加壓力，並逐漸削弱團隊內的信任。

能夠公開承認低速期存在的團隊，會創造更健康的環境。當人們知道偶爾的產出下降是正常的，就會更能自在地誠實說明自己的能量狀態。與其假裝忙碌，他們可以在低能量時段有目的地完成文件更新、整理優先順序、處理例行行政事項，或投入需要思考而非速度的工作。

接受團隊會有生產力的節奏，並不代表降低期待。事實上，它支持的是更強的長期表現。當員工在較安靜的時段也能感受到被信任，他們會承受較少壓力、維持更高投入度，並在能量高峰時更能交付高品質成果。

對領導者而言，目標不是控制每一天、每一刻的生產力；而是建立一個團隊環境，讓能量變化被預期、被理解，並以實際且建設性的方式管理。高績效團隊關注的是可持續的績效，而不是永不停歇的動作。

主管實戰手冊

**01**

及早建立期待

讓團隊知道，生產力本來就會自然波動。在團隊會議中持續強化：不是每一天都會是高峰表現日。

02

用清楚優先順序取代「忙碌訊號」

與其用看得見的活動量衡量生產力，不如定義每週最重要的 2-3 個成果。如此即使能量有所變化，團隊仍能聚焦。

03

為低能量時期找到適合的任務

鼓勵團隊成員在低能量時段處理文件整理、學習、規劃，或清除小型行政工作。

04

留意焦慮訊號

如果員工覺得自己必須不斷證明「我很忙」，這可能代表團隊心理安全感不足。主管需要讓團隊知道，信任是建立在長期成果之上，而不是每天的可見活動量。

05

示範平衡的生產力

領導者會定調團隊文化。當主管能公開承認自己需要思考、規劃或復原的時間，就等於向團隊傳遞：可持續的生產力是被重視的。



高績效團隊並不是每天每一小時都保持高產能。他們之所以成功，是因為理解工作的節奏，並創造一個讓人們能夠貢獻、卻不必時時刻刻感到必須表現的環境。



數據告訴我們：休息、錯誤與離職之間的關係

在亞太區「永遠在線」的工作文化中，復原經常被忽略。我們習慣將長工時、跨時區需求與數位在場主義視為常態。然而，數據顯示其中存在清楚的取捨：**復原不足會直接導致更高的錯誤率、安全風險與離職率。**

睡眠是身體最主要的復原機制；一旦缺乏睡眠，會立即對認知功能造成影響。即使只是中度睡眠剝奪，也會降低注意力、延緩反應時間，並損害決策能力（Pilcher et al., 2020）¹。這會轉化為可衡量的商業影響：研究顯示，在睡眠不足後，工作表現品質可能明顯下降，錯誤率也會大幅上升（Fucci et al., 2018）²。

其影響不只限於生產力，也延伸到安全層面。疲勞是職場事故中已被充分證實的重要因素：睡眠不足的員工更可能捲入意外，而相當比例的職場傷害也與睡眠問題有關（Workplace Health Resource Center, 2018）³。對製造、物流、醫療照護與 IT 等關鍵產業而言，這會提高營運與法規風險。

較不容易被看見、但同樣重要的，是**領導疲勞**。睡眠不足會影響情緒調節與判斷力，增加反應式決策與溝通不良的可能性（Pilcher et al., 2020）¹。這會形成乘數效應：疲勞的領導者會在無意間將過度工作正常化，讓倦怠被嵌入團隊規範之中。

組織通常會追蹤缺勤率，但更大的成本其實在於出勤主義（presenteeism）：員工雖然人在工作，認知功能卻已受損。由疲勞造成的出勤主義會降低產出品質、增加重工，並導致投入度下降（Workplace Health Resource Center, 2018）。長期而言，慢性的復原不足會造成情緒耗竭，使離職成為可預期的結果，而不是突如其來的意外。



省略復原的代價



核心問題在於結構。復原仍常被視為個人責任，但實際上，它深受工作設計影響。對於在全球市場競爭的組織而言，這是一個關鍵盲點。



組織介入的優先事項

為了系統性處理疲勞問題，領先組織正逐步轉向以復原為核心的工作設計：

01 將疲勞納入可衡量的風險

追蹤工時、會議量與下班後活動，並將這些指標作為錯誤與倦怠的前導訊號。

保護復原時段

導入無會議時段，並在跨時區合作中落實休息時間，以降低持續性的認知負荷。如果員工超過工作時數，應提出提醒，並搭配身心健康介入措施。

02

03 重新設計領導規範

鼓勵領導者示範可持續的行為，例如避免深夜傳送訊息，並清楚傳遞界線。

將睡眠納入健康促進方案

不只提供一般性的健康方案，也應包含睡眠教育、疲勞覺察、復原追蹤，以及運用 EAP 服務來因應轉換期、壓力與其他可能造成睡眠剝奪的相關議題。

04

05 處理工作量，而不只是要求韌性

與其期待員工「更會撐」，更應聚焦在合理期限、資源配置與工作流程效率。

3M 休息法 (Micro, Meso & Macro Breaks)：員工應在一天與一週之中安排微休息 (micro breaks, 約 10 分鐘) 與中型休息 (meso breaks, 1-2 小時)，尤其是在工作量增加、截止期限逼近時。大型休息 (macro-breaks, 半天或一整天) 則可安排在專案完成後、工作空檔期間，甚至是在接受升遷之前。

證據一致指出：疲勞會增加錯誤、削弱決策能力，並加速離職。將復原重新定位為「**攸關業務成效的關鍵投入**」，而不是個人選擇，是所有組織實現可持續績效的必要條件。



Sonia Hillary

Consultant - Solution,
Innovation & Excellence,
Human Dynamic APAC

References:

- Pitcher, J. J. & Morris, D. M. (2020). Sleep and organizational behavior: Implications for workplace productivity and safety. *Frontiers in Psychology*, 11(45). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00045>
- Fucci, D., Scammiello, G., Romano, S., & Juristo, N. (2018). Need for sleep: The impact of a night of sleep deprivation on novice developers' performance (18). <https://arxiv.org/pdf/1809.02644>
- Workplace Health Resource Center. (2018). Sleep: An important health and safety concern at work. Centers for Disease Control and Prevention. <https://www.cdc.gov/niosh/work-hour-training-for-purses/longhours/mcs3/01.html>