INFLUENCER
AN OUTLOOK ON LEADERSHIP & CHANGE

HUMANdynamic
Best eap plus in Asia

第 268 期｜2026 年 11 月



做出更好決策的科學

myHDspace
https://www.myhdspace.com/

SCAN TO READ
💡 Read November issue of **INFLUENCER:**
"An Outlook on Leadership & Change" on the go! 👉



目錄

1 **個人效能**
塑造我們每一天的選擇
作者：*Nur Athirah Mohd Fauzi*｜*Human Dynamic* 馬來西亞，客戶關係專員暨協同顧問

2 **團隊效能**
聰明團隊也會掉入的決策陷阱
作者：*Sufiya Suhail*｜*Human Dynamic* 印度，顧問

3 **組織效能**
組織摩擦力盤點
作者：*Ines Wong*｜*Human Dynamic* 香港及南韓，董事總經理

4 **身心健康專欄**
讓大腦留點空白
作者：*Ho Sheau Huey*｜*Human Dynamic* 集團，解決方案創新與卓越部顧問

5 **領導洞察**
我們都有的領導盲點
作者：*Riva Man*｜*Human Dynamic* 集團，客戶關係總監暨人才與文化資深顧問



Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

個人效能

塑造我們每一天的選擇



才上午十點，收件匣就已塞滿郵件。同事等著你回覆，待辦事項越列越長，桌上又突然多了一項臨時交辦的工作。你甚至還沒開始今天最重要的任務，卻已經感到心力交瘁。這樣的情況是否似曾相識？

我們每天的工作充滿各種決策，從決定先回覆哪封電子郵件，到如何在多項重要任務之間取捨。不斷做出決定，也會逐漸增加我們的心理負擔。

這就帶出了「決策疲勞」的概念：當一個人長時間面對持續的決策要求，決策方式可能隨之改變。[1] 隨著要求不斷累積，我們可能越來越難權衡選項、安排工作優先順序，或審慎做出決定。

先覺察，再回應

忙碌的工作日裡，決策疲勞不一定容易察覺。經歷一段高負荷的工作後，你可能開始拖延決定、傾向選擇最省事的解方，或難以仔細比較不同選項。



與其責怪自己效率不佳，不如先想想有哪些因素造成這種感受。繁重的工作量、壓力與不斷被打斷，也都可能影響專注力。覺察這些情況，能幫助我們稍作停頓，有意識地選擇如何回應。

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

為重要的事保留心力



提升工作效率，不代表每個決定都需要投入同樣多的心力，而是懂得辨別哪些決定真正值得耗費心力。

每天早上先找出兩到三項優先任務。為重複性工作建立固定流程，適時使用範本，並設定查看電子郵件的時段。只要情況允許，盡量把需要深度思考的工作安排在自己精神最清醒的時間。

當思緒感到不堪負荷時，不妨短暫休息，讓自己重新釐清思緒，再回到工作。

停一下



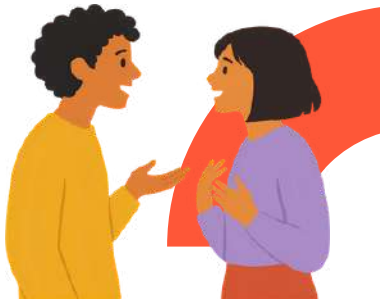
想一想



再選擇



不妨花點時間問自己：



- 日常生活中，哪些決定耗費了不必要的時間與精力？
- 今天有哪些決定最值得我投入注意力？
- 這一週，我可以簡化哪一項選擇？

我們無法消除所有決策，但可以更有意識地面對它們。簡化例行選擇、聚焦真正重要的事，就能讓工作更清晰、更專注，也更有方向。

個人效能不是一次把所有事情做完，而是審慎選擇什麼才是最重要的。

參考文獻

1. Pignatiello, G. A., Martin, R. J., & Hickman, R. L., Jr (2020). Decision fatigue: A conceptual analysis. *Journal of health psychology, 25*(1), 123–135. https://doi.org/10.1177/1359105318763510



作者：Nur Athirah Mohd Fauzi
Human Dynamic 馬來西亞，
客戶關係專員暨協同顧問

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

團隊效能

聰明團隊也會掉入的決策陷阱



你是否參加過這樣的會議：所有人都表示同意，決策也順利拍板，但你心裡總覺得，團隊其實沒有充分考慮過各種可能性？

這種情況比我們想像得更常見。團隊往往重視合作、共識與快速推進；但有時為了維持和諧，我們反而不再提出那些可能促成更好決策的問題。「團體迷思」（groupthink）便在此時悄悄出現。



想像一個領導團隊準備推出新計畫。主管對提案方向充滿信心，成員也一個接一個表示贊同。有些人其實有所保留，卻不想拖慢進度，或被認為不支持團隊。於是大家繼續往前，直到後來才發現，幾項明顯的風險根本沒有被討論。問題不在於缺乏專業，而在於缺少建設性的質疑與討論。

我認為，對高效團隊最大的誤解之一，就是以為成員必須時時保持一致。真正的團隊共識，並不代表每個人都必須有相同的想法，而是在共同做出決策之前，每個人都有機會充分表達不同觀點。



Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

主管行動指南：讓不同意見成為助力

主管如何鼓勵更好的決策，同時避免每場討論都變成冗長辯論？





及早邀請不同觀點

正式討論前，先給成員一點時間形成自己的看法；尤其在高階主管參與時更為重要。

問出更好的問題

與其問「大家都同意嗎？」，不如問「我們可能漏掉了什麼？」或「這個做法可能出現哪些問題？」





讓建設性的歧見成為常態

明確傳達，挑戰一個想法並不等於否定提出想法的人。

知道何時該往前走

並非每項決策都需要深入辯論，應根據決策可能帶來的影響，以及日後調整或撤回的難易程度，決定需要討論到什麼程度。



身為主管，我們的任務不是打造一個人人都點頭的會議室，而是營造讓大家敢於發聲、挑戰假設，並提出原本可能被忽略之觀點的環境。因為有時候，會議中最有價值的貢獻，不是又多了一個人說「好」，而是有人勇敢問：「我們有沒有試著從另一個角度看？」



作者：Sufiya Suhail

Human Dynamic 印度，顧問

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

組織效能

組織摩擦力盤點

為什麼原本一小時就能完成的決策，有時卻要拖上一週？往往不是某一條制度出了問題，而是高階主管不願下放本可授權的決定；經理因一次失誤又增加一道審核程序；團隊因沒有人願意做出不受歡迎的決定，而不斷尋求共識。



這些反應個別看來可能謹慎、負責，但當它們變成慣例，影響便會層層累積。決策速度放慢、責任歸屬模糊，員工花費更多時間與心力在繁瑣的組織程序上，而不是專注於推動實際工作。最終，客戶也會感受到回應延遲、服務不一致及商機流失。原本看似個別的行為，最終卻演變成整個組織運作上的問題。

史丹佛大學的組織心理學者 Robert Sutton 與組織社會學者 Huggy Rao 將此稱為「加法病」（addition sickness）。[1] 這與「加法偏誤」密切相關：面對問題時，我們傾向先增加規則、核准程序或要求，卻未優先思考哪些東西可以刪減。高階主管教練 Muriel Wilkins 根據二十多年與三百多位領導者合作的經驗，也指出「我必須參與其中」或「我不能犯錯」等隱藏信念，可能持續加劇組織摩擦。[2].



Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.



用四個問題，及早找出阻力

我們卡在哪裡？

觀察延誤、重複審批，以及已做出的決定又被重新討論等現象。

我們為什麼卡住？

思考背後是否存在恐懼、信任不足、完美主義或授權困難。

這些阻礙真的有必要嗎？

它真的有助於控管風險，還是只增加工作負擔？

下一步可以試什麼？

試著授權、刪除多餘程序、釐清權責，或更早邀請大家提出疑慮。

最有幫助的起點，往往比我們想像得簡單：從自己開始。選擇一項經常重複的決策，依序問自己「卡在哪裡、為什麼、值得嗎、下一步呢？」每刪除一道不必要的程序、每重新檢視一次慣性反應，都能為員工創造更多參與、承擔責任及推動工作的空間。小小的改善，也可能累積成更廣泛的組織變革動能。





作者：Ines Wong
Human Dynamic 香港及南韓
董事總經理

參考文獻：

1. Sutton, R. I., & Rao, H. (2024). "Rid Your Organization of Obstacles That Infuriate Everyone." *Harvard Business Review.*
2. Wilkins, M. M. (2025). "The Hidden Beliefs That Hold Leaders Back." *Harvard Business Review.*

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

身心健康專欄

讓大腦留點空白



我們生活在資訊爆炸的世界。接連不斷的電子郵件、通知、會議與數位工作要求，持續爭奪我們的注意力。當我們忙著跟上科技的腳步時，是否曾停下來問自己：我們有留足夠的空間思考嗎？

資訊超載、頻繁干擾及持續切換任務，會逐漸耗盡心理能量。每次轉換工作時，部分注意力仍停留在上一項活動，使我們更難全心投入接下來的任務。長期下來，這種持續累積的心理負荷可能增加壓力、降低工作效率，甚至影響工作品質。[1] 我們或許越來越忙，卻越來越難清楚或有創意地思考。

創造思考的空間

讓大腦有片刻休息的時間，並不是浪費時間。在休息時從事一些輕鬆的活動，讓思緒自然流動，有助於恢復心理能量，也讓我們有機會重新整理想法、思考得更清晰。[1] 愛因斯坦曾這樣描述：「我會花時間沿著海灘長途散步，聆聽自己腦海中的聲音。如果工作不順利，我會在工作日中途躺下，望著天花板，聆聽並想像腦中浮現的事物。」[2]

短暫停頓，
也能帶來實質幫助



Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

以下是幾個可以開始實踐的小習慣：



保護專注時間

為需要深入思考的工作安排不受通知打擾的時段。



透過短暫散步恢復精神

暫時離開螢幕，放下手機走一走，讓自己轉換心情、重新整理思緒。[3]



留出喘息空間

在接連的行程之間預留五分鐘緩衝，讓自己在下一項任務前重新調整。

領導者的角色

領導者也能協助建立重視休息的組織文化。鼓勵合理的工作量、保障不受打擾的專注時間，並尊重數位工作界線，都有助於團隊建立健康、能夠長期維持的工作模式。



參考文獻：

1. Mark, G. (2023). *Attention Span: A Groundbreaking Way to Restore Balance, Happiness and Productivity.* Hanover Square Press.
2. Housel, M. (2020, May 27). Lazy work, good work. Collaborative Fund. *https://collabfund.com/blog/lazy-work-good-work/*
3. Stanford University. (2014, April 24). Stanford study finds walking improves creativity. *Stanford News. https://news.stanford.edu/stories/2014/04/walking-vs-sitting-042414*

作者：Ho Sheau Huey
Human Dynamic 集團
解決方案創新與卓越部顧問



Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.



領導洞察

我們都有的領導盲點

現代領導者每天都要面對大量選擇。從高階主管的行程表便可看出端倪：領導者將近四成的時間用於決策，而低效率的決策流程，每年可能讓組織付出數億美元的成本。[1]

我們與領導團隊合作的經驗顯示，高階主管陷入認知陷阱，通常不是因為不夠聰明。更常見的原因其實來自人性的自然反應：情緒上的自我保護，以及決策疲勞。

研究指出，有四種盲點會反覆影響決策成果：

確認偏誤（Confirmation Bias）



我們可能都曾在一片亮紅燈的數據中，努力尋找唯一一項綠燈指標，好證明自己的直覺是對的。確認偏誤使領導者過度重視支持既有信念的證據，卻低估與之矛盾的資訊。[2] 結果便是判斷失準，並忽略潛在風險。



沉沒成本謬誤（Sunk Cost Fallacy）

高階主管往往因為已投入大量資源，或相信再多努力一點終究會成功，而難以終止某項計畫。這種不願放手的傾向，可能讓資源無法投入更有價值的機會。[3]

HiPPO 效應與團體從眾



想像執行長在策略會議一開始就說：「我認為我們應該全力投入。」會議氣氛立刻改變。部屬可能下意識壓抑不同意見，讓「薪資最高者的意見」（Highest Paid Person's Opinion，HiPPO）主導討論，降低集體判斷的品質。



決策疲勞（Decision Fatigue）

連續開會、接連處理危機後，大腦可能已經疲憊不堪。面對壓力，領導者容易退回依賴直覺的慣性模式，把速度誤認為能力，把「感覺自己很果斷」誤當成「決策客觀正確」。

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.

下一步：如何改善

卓越的領導者也無法完全免於偏誤。真正的差別，在於他們願意挑戰自己的假設。透過提升自我覺察，並採取更審慎的決策流程，例如尋求不同的獨立觀點，或進行「事前失敗推演」(pre-mortem)，預先假設計畫已經失敗，藉此找出可能的原因與風險，領導者便更有機會做出平衡的決策，減少代價高昂的錯誤。

反思問題

動機：當我迅速做決定時，我依據的是客觀證據，還是想維持自己果斷的形象？

文化：我是否真的建立了心理安全感，還是我的職位與權威讓團隊感受到必須附和的壓力？

流程：我們能在會議中加入什麼機制來辨識盲點？例如指定一位成員擔任「魔鬼代言人」，專門提出反方觀點。

參考文獻：

1. Stealth Agents. (2026). *Executive decision-making statistics 2026.* https://stealthagents.com/research/executive-decision-making-statistics-2026
2. Harvard Business School Online. (2026). *Confirmation bias: How it affects your organization and how to overcome it.* Retrieved October 14, 2026, from https://online.hbs.edu/blog/post/confirmation-bias-how-it-affects-your-organization-and-how-to-overcome-it
3. McKinsey & Company. (2023). *What is decision making?* https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-decision-making





By Riva Man

Director Client Relationship Management, Sr. Consultant People & Culture, Human Dynamic Group and Managing Director Human Dynamic China

Copyright 2026 Human Dynamic. All Rights Reserved.