

哈佛商業評論 全球繁體中文版



[🏠 首頁](#) / [數位版文章](#) / [把時間留給快樂](#)

自我管理

把時間留給快樂

Time for Happiness

艾希莉·威蘭斯 Ashley Whillans

數位版文章 | 2019/3/18

瀏覽人數：8646



為什麼追求金錢不會帶來快樂？那麼，什麼可以呢？

亞當（真實故事，假名）是好員工，他獲派一個眾人欣羨的專案，他深信這任務能讓他升遷與加薪。接受這份工作就像是理所當然的事：努力工作，完成任務，加薪。他知道必須長時間工作，甚至週末加班，而且要犧牲與年幼孩子相處的時光。他知道面臨截止日期時壓力會很大，應付部屬與他人的期望也會有很大壓力。但他也知道最終會得到獎賞，彌補失去的時間。

除非，他沒有得到獎賞。雖然他的專案成功，升遷與加薪卻是由另一個專案的成員得到，而那個人也實至名歸。亞當因為工作出色獲得表揚，之後仍舊成功地執行他的專案，但他並不開心。在夜裡，他困在堵塞的車陣中，鬱悶地沉思過去發生的事，計算他投入的時間，心想這些到底是為了什麼？他不禁覺得自己浪費了，不，是失去了寶貴的時光。

亞當想的沒錯，不過研究顯示，他即使獲得升遷與加薪，可能也不會覺得滿足。不論我們努力所得到的結果為何，我們都感到時間愈來愈不夠用，而且那些我們認為可讓自己感到快樂的事物（也就是我們如此努力追求的成就），卻沒有讓我們真的感到快樂。它們絕對無法還給我們與家人朋友相聚的時光，或是保留給我們自己的時間。

大量證據顯示，感覺擁有足夠時間的「時間充裕感」（time affluence）目前在美國正處於歷史低點。我與團隊分析一項由蓋洛普（Gallup Organization）針對250萬美國人所作的意見調查，結果發現80%的受訪者，每天都沒有足夠時間完成他們那天想做的所有事情。這情形實在很嚴重，甚至可以用「饑荒」來形容，這是在我們的文化當中，大家都無法有效管理我們最珍貴的資源，也就是時間。

時間匱乏存在於所有的經濟階層，它的影響十分深遠。研究顯示，覺得時間匱乏的人幸福感較低，焦慮、沮喪與壓力的程度則較高。他們比較不愉快，笑容較少。他們比較少運動，也比較不健康。他們的工作生產力下滑。他們也比較容易離婚。我與團隊分析了蓋洛普調查數據之後甚至發現，時間壓力對幸福感的負面影響，比失業的影響還大。

在更廣泛的層面上，時間匱乏每年造成公司直接損失數十億美元的生產力成本，次要成本則是這個金額的好幾倍。公共衛生官員把它列為導致肥胖情況增加的最重要因素之一。研究人員估計，時間壓力造成的健康照護成本每年高達480億美元。

諷刺的是，雖然人們普遍認為今日的工時較長，但資料顯示，我們大多數人擁有的可支配時間比過往更多。為什麼我們如此渴望擁有時間？

答案似乎是因為錢。大多數人就像亞當，會落入用時間換取金錢的困境，因為我們相信長遠來看，金錢會讓我們更快樂。

我們的想法很落伍。其實研究一再顯示，最快樂的人是用金錢來買時間。我和同事針對世界各地將近十萬名工作的成年人，進行相關性的長期實驗研究。我們一再發現，那些願意放棄金錢來換取更多空閒時間的人（例如減少工時或外包不喜歡的工作），可以得到更充實的社交關係、更滿意的職涯、更多的喜悅，以及整體來說，生活得更快樂。

如果你今年想立下新目標，可以把焦點放在根據時間來做選擇，而非根據金錢。這並不容易，整個世界、甚至我們的大腦，都被引導認為應該優先重視金錢。但這目標是做得到的，我會在本文中分享一些聰明的策略，你從今天就能開始採用。

為什麼我們重視金錢勝過時間

今日時間匱乏的現象，最顯而易見的解釋就是我們花更多時間做例行家事與工作。但很少證據支持這個想法。一些最好的時間日誌研究顯示，過去五十年間，美國男性每週的休閒時間增加了六到九小時，而女性的每週休閒時間，增加了四到八小時。根據經濟合作暨發展組織（OECD）的資料，1950年美國人平均一週工作37.8小時，2017年則是34.2小時。

相反地，證據指向時間匱乏的其他元兇：對財富與財務缺乏安全感。在針對歐洲、亞洲、北美不同文化背景下的中高收入人士的研究中，賺較多錢的人覺得時間較不夠用。舉例來說，一項在澳洲超過三萬名受訪者的調查中，與時間壓力更有相關性的是較高的收入，而較高工時與較高薪資的相關性，無法用來解釋這個現象。有錢人有財力雇人打掃家裡，搭計程車而非大眾交通工具，因此他們有更強的時間匱乏感似乎有違直覺。

但如果你了解商品理論，這現象就是合理的。在商品理論中，當任何一種資源被視為是有價值的，就會被視為是稀少的。因此，我們的時薪愈高，我們就會愈珍視它，失去任何一點時間都會讓我們的感觉更強烈。

財務的不安全感（無論實際上有多少財富），可能也會讓人感到更嚴重的時間匱乏。這是因為人們若是不確定未來能否保有同樣的工作，或能否賺取同等收入，就更可能優先重視賺取更多金錢，而非保有更多時間。

雖然財富與時間充裕度呈現相反關係，但大多數人還是致力賺更多錢。在我團隊的研究中，只有48%的受訪者表示希望有更多時間，而非更多錢。即使是時間最困窘的一組人（有全職工作與年幼子女的家長），其中大多數人仍有相同傾向。非常富有的人，也不一定都是把時間看得比錢重要。

我們調查的818位百萬富翁當中，有將近一半的人表示，他們不曾花錢把討厭的工作外包給別人。此外，我們詢問98位在職的成年人，他們會如何花用意外得到的四十美元，好讓自己的快樂達到最大，結果只有兩個人表示會花這筆錢來保有更多時間。當我們詢問三百位戀愛中的成年人，他們會如何花四十美元讓伴侶的幸福感達到最高，只有三人表示會用這筆錢來節省伴侶的時間。

這並不表示人們想不出節省時間的辦法：一項研究顯示，99%的受訪者能指出一件他們想花錢請人代勞的家務。但在另外好幾項研究中，只有17%的受訪者花錢這麼做。這並不是因為人們想不出更好的事可做：大多數人可以舉出幾項他們很希望有時間進行的活動，像是從事某項嗜好，即使很少人真的花錢換取時間去做它。

若要減少時間困窘與不快樂，核心挑戰不在財務上，而是心理上：人們錯誤地相信財富會讓我們的生活過得更好。即使擁有一千萬美元淨資產的人，也認為必須大幅增加自己的財富才能更快樂。

例如，研究顯示員工在考量是否接受一項工作時，常常高估現金獎勵與薪資的價值。他們認為薪水、保險和其他財務福利（像是退休計畫），會決定工作滿意度。他們低估了工作時間彈性的價值。

我與團隊分析Glassdoor一項針對42,721位員工的調查結果，發現非現金福利（像是社會體驗與休假機會）對工作滿意度的影響，比金錢更大。在一項分析中，當其他條件一樣，慷慨的產假、彈性工時、病假等福利對工作滿意度的影響，勝過年薪額外增加六萬美元（在48,000美元的平均薪資往上加）的影響。即使控制了收入、年齡、性別、教育、產業、雇主類型、公司大小、公司營收等變數，這個結果仍然成立。

研究顯示，當人們賺的錢超過他們的基本需求，額外的金錢不見得一定會帶來更大的快樂。然而我們一次又一次的選擇，總是未能反映這個現實。

為什麼我們應重視時間勝過金錢

值得注意的是，有些人（尤其是那些入不敷出，或對自己的財務未來不確定的人）在選擇金錢而非時間的時候，往往真的覺得比較快樂。但情況仍然很明顯，比較有錢的人，或許需要重新思考自己的優先順序。

為了解哪些人是快樂的，以及他們如何在金錢與時間之間取捨，我與團隊提供數千位實驗參與者以下兩個關於個人的描述（其名字符合受訪者的性別）。

蒂娜重視時間超過金錢。她願意犧牲金錢來換取更多時間。舉例來說，蒂娜寧願少工作幾小時，少賺一點錢，而非加長工時來賺更多錢。

瑪姬重視金錢勝過時間。她願意犧牲時間來換取更多金錢。舉例來說，瑪姬寧可工作更長時間以賺取更多錢，而非縮減工時以擁有更多時間。

然後，我們詢問受訪者覺得自己像哪個人。單是從他們的答案，我們就能預測他們在下列情況會做什麼選擇：機票價格較低而轉機時間較長的航班，或是較貴的直飛航班；房屋打掃抵用券，或是現金獎金。

我們也發現，更重視時間的人（「蒂娜」們）年紀較長、工作時數較少，更可能當志工，也更常參與公眾事務。最重要的是，在10分的快樂量表上，他們的快樂分數比其他人高0.5分。平均而言，這個差異相當於人們從婚姻中獲得快樂的一半。

從這項研究與許多其他研究，我們可以斷言：

時間帶來快樂。蒂娜們擁有更高的整體幸福感，這無法用收入、教育、年齡、婚姻狀態、住在家中的孩子人數、每週工作時數來解釋。他們普遍傾向以時間為優先，這才是造就差異的主因。

我與同事調查超過六千名住在荷蘭、丹麥、美國與加拿大的在職成人，結果發現花錢在省時間服務的人，表示對生活的滿意度更高。購買那類服務可協助受訪者處理壓力，也較不會覺得無法應付所有的待辦事項。即使只是相對小的一次性購買，情況也是如此。

時間用來社交。在我與英屬哥倫比亞大學 (University of British Columbia) 教授伊莉莎白·鄧恩 (Elizabeth Dunn) 共同進行的三項研究中，重視時間勝過金錢的人，更常與同儕社交。在一項研究中，他們與新同事互動的時間，比重視金錢的人多了18%。這很重要，因為其他研究人員發現，即使只有與他人進行短暫的社交互動，都能在降低壓力與提升幸福感方面帶來驚人成效。

在另一項針對四萬名美國人的研究中，當人們在週六或週日購買了節省時間的服務，（相較於那些沒有購買這類服務的人）他們會多花三十分鐘與朋友及家人交流。這使得人們一整天下來感到更快樂。這些購買省時服務的人之所以更快樂，不只是因為他們更常社交，也因為他們從社交當中得到更大的快樂。

在針對4,300位身處忠誠戀愛關係美國人的九項研究中，我與同事發現，重視時間勝過金錢會讓伴侶之間更親近。那些花錢購買省時服務的人表示，他們有更多優質的共處時光，並從彼此的關係中得到更大的滿足。當夫妻處於壓力之下，省時購買（像是叫外賣）的好處，往往大於體驗購買（像是外出到更高級的餐廳用餐，這需要更多計畫、決策和交通時間）。省時購買甚至消除了配偶不幫忙所引發的部分不愉快。換句話說，花錢請人打掃家裡對婚姻的幫助，或許跟學習好好傾聽的幫助不相上下。

把焦點放在時間上，可以打造更有收穫的職涯。重視時間的人，更可能去追尋他們喜愛的職涯。我和伊莉莎白·鄧恩在另一項研究中發現，較重視時間的大學畢業生，更可能選擇帶來內在回報的職涯，因此在一年後更加快樂得多。這並不表示他們的工時比較短。當人們有一份真心喜歡、因而讓他們更開心的工作，就比較不會受到壓力的負面影響，也更有生產力與創意。他們也比較不會離職。

為什麼這麼難

如果解決時間匱乏的方法如此簡單，只要做出給自己更多時間的選擇，為什麼我們仍舊感到壓力？

我是一位快樂學研究人員。我應該知道不應犧牲我所有的空閒時間工作賺錢。然而，我卻覺得應該隨時待命，以跟上工作的要求。為了應付這狀況，我在通勤上班、運動時，在海灘上，甚至出門旅行時，都在寫電子郵件或講電話。不時有人看到我到在健身房的更衣室用筆記型電腦打字。我承認，我在自己的婚宴上花了一個半小時工作（沒有遮遮掩掩）。

我研究時間與金錢的取捨多年之後，明白了在如何使用時間方面，並非只有我一人做出不佳選擇。做出較佳選擇並不容易。這甚至有違我們的天性。

我們盲目追求財富有許多原因，但主要分成兩類：

行為因素。幾項認知偏誤，讓金錢看起來比時間更富吸引力。舉例來說，美國人認為忙碌代表更高的地位。想要感覺自己很重要，這股欲望是強大的動力，很可能會破壞我們的最佳利益。

我的研究顯示，人們花錢擁有更多時間，比花錢買東西，更容易有罪惡感。付錢讓人完成我們不想做的工作，讓我們覺得自己很懶惰，所以我們選擇避免這種感覺。

而且因為我們高估享受某項體驗所需的時間，結果最終浪費了一些片段的空閒時間，原本我們可以更有效利用這些時間才對。花五分鐘與同事社交，或是花二十分鐘在滑步機上運動，對我們情緒的益處往往超乎預期。

最後，我們也受「未來時間寬鬆」的想法所害，也就是以為自己未來的時間會比現在多。因此，我們決定現在做些犧牲，希望能在未來享受更多時間。當然，當未來真的到來時，我們並未擁有更多時間。我們只是重複相同的錯誤。

組織因素。人資部門可能會認為，員工如何取捨時間和金錢與他們無關，但有大量研究顯示，組織因素形塑了員工看待時間的方式，而且可能增加他們的壓力感，並損害社會關係與幸福感。

舉例來說，我們從數十年的研究知道，財務誘因促使人們更努力表現。但我們如今也知道，這讓員工執著於金錢。在六項研究中，紐約大學教授茱莉亞·賀爾 (Julia Hur) 發現，當員工因為績效提高而獲得報酬，他們對金錢的渴望會更強烈，並會更加強努力來得到額外報酬。他們也會變得更自我中心，比較不願意捐款給慈善機構，這顯示他們正背離我們所知會帶來更多快樂的活動。

在這項研究的基礎上，賀爾、我的學生李尹 (Alice Lee-Yoon，音譯) 和我分析了一項公開的資料組，以檢視績效獎勵如何改變人們對工作以外事務的態度。我們發現，因為工作表現獲得報酬的員工，花更少得多的時間與朋友和家人社交，也花更多得多的時間與顧客和同事社交。不論那些員工的工作時間有多長，或身處什麼產業，情況都是如此。

我們進行的其他研究也支持這些發現。它們同樣顯示，因工作表現而獲得報酬的員工，會更願意花時間在工作人脈上，而非朋友與家人身上，因為他們認為工作人脈對他們出人頭地更「有效用」、更「有幫助」。但員工並沒有更享受與這些與工作人脈打交道的時光。不論薪資水準或工作類型為何，按照工作表現獲得報酬的員工表示，與朋友的相處時光讓他們獲得更大的快樂。但他們沒法時常這麼做。

政策若是讓員工注意到時間的金錢價值，也會造成時間壓力。按小時計酬的員工，更可能把自己的時間視為金錢，更在意浪費時間、節省時間，以及運用時間來創造利潤。在一項實驗中，柏克萊大學（Berkeley）教授戴娜·卡尼（Dana Carney）與史丹福大學（Stanford）教授傑夫·菲佛（Jeff Pfeffer）發現，單單要求員工計算自己的每小時工資，就會大幅提高他們皮質醇的分泌（這是與壓力有關的賀爾蒙）。在相關的研究裡，加州大學洛杉磯校區安德森管理學院（UCLA Anderson）教授山福·迪沃（Sanford DeVoe）與曾為他研究生的朱利安·豪斯（Julian House）發現，要求人們計算自己時間的經濟價值，會讓他們更沒有耐性，並且破壞他們享受休閒時光的能力，以及志願幫助他人的渴望。在另一項研究中，伊莉莎白·鄧恩與我發現，要求人們計算時間價值，會使他們更不願意多花兩秒鐘去做回收，以保護環境。

當志工、社交與運動之類的個人追求，會讓人們出現重大改變。積極的休閒活動，在對抗時間壓力方面的效果，遠優於消極的休閒活動。

如何開始

雖然你的大腦與組織可能會合謀讓你選擇金錢勝過時間，但少數幾個日常行動可以協助你改變心態。以下幾個簡單策略可以降低你的時間匱乏感，幫你重新掌握時間表。

1. 個人活動

計畫你未來的時間。在休閒時間方面，我們的初級資料顯示，人們天生偏好自發行為：我們不想感覺自己的休閒時間有太多安排。所以我們會隨機看看要如何過週末，結果最終浪費了許多時間。但我們若有制定計畫，而非被動地浪費時間，實際上會更快樂。

變得更主動。當志工、社交與運動之類的個人追求，會讓人們出現重大改變。我們的研究顯示，積極的休閒活動，在對抗時間壓力方面的效果，遠優於消極的休閒活動（如看電視或單純放鬆）。我同事與我曾在荷蘭進行一項研究，比較百萬富翁與平均淨資產37,500美元的人；參與的同事包括：馬斯垂克大學（Maastricht University）教授保羅·史密茲（Paul Smeets），阿姆斯特丹自由大學（Vrije Universiteit Amsterdam）教授瑞內·貝克斯（Rene Bekkers），與哈佛商學院教授麥可·諾頓（Michael Norton）。我們發現百萬富翁更快樂，但這不只是因為他們比較有錢。他們每天多花三十分鐘在積極休閒上，少花四十分鐘在消極休閒上。

花更多時間用餐。巴黎IESEG管理學院教授羅曼·卡達里歐（Romain Cadario）與我，最近調查了12,000位法國與美國成年人的用餐習慣，結果發現平均而言，法國人多花很多時間用餐。美國人選擇餐點所用的時間，多於真正用餐的時間。法國人更熱中品嚐食物，因此從用餐得到更大的滿足，進而降低他們的壓力。

認識新朋友並幫助他人。雖然開口與你不認識的人談話不容易，但與陌生人隨意的社交互動可以大幅提升幸福感。擔任志工不僅能帶來更大的快樂，還能提高你的時間充裕感。這聽起來很矛盾，因為當志工會耗用你的時間，但奉獻時間這個舉動，會讓你感覺自己更能掌控它。

花更多時間感受敬畏。敬畏是一種正向的情緒，當我們面對巨大廣闊景象時，例如面對太平洋全景，就會出現這種感受。它會增加我們的時間充裕感，正因如此，在風景優美的地方健行、去熱帶地區度假，或只是仰望天空幾分鐘，都可以讓我們感到煥然一新。

花更多時間休假。這一點太顯而易見了，但人們往往沒有充分利用假期，在美國尤其如此。這或許是因為我們感覺不工作或能夠抽出時間休假，意味著地位較低，重要人士太忙而無法休假。但我與學生漢妮·柯林斯 (Hanne Collins) 進行的初步研究顯示，休假天數較多的員工，生活滿意度也較高。即使我們控制了年齡、性別、婚姻狀態、目前工作時數等變數，這個結果依舊成立。然而，有15%的員工表示在過去一年沒有休任何一天假，只有40%的人表示他們休完了所有的有薪假。

2.購買時間

我們在考慮如何使用金錢來增加快樂時，大多數人會想到投資於正面體驗，像是去夏威夷度假。但同樣重要的是，應想想如何消除我們生活中的負面體驗。我的研究顯示，人們在這方面遇到許多困難，但這裡有幾個想法可以讓你著手去做：

把雜務外包。在共享經濟中，像是Angie's List、Rent the Runway Unlimited與TaskRabbit等公司，讓消費者得以用負擔得起的價錢，把自己不喜歡的工作外包，以「購買」時間。今日你可以雇人幫你遛狗、組裝家具、挑選衣服、載你的小孩去參加體育練習、整理你家，甚至幫你排隊買票。但對許多人而言，採用這樣的服務需要跨出很大一步，因為他們認為這些服務太奢侈或費用負擔不起。金

錢至上的心態讓他們這麼認為。其實，把錢花在購物、打掃與洗衣等省時服務，可以降低壓力、增加幸福感，即使對低收入的人也是如此（見邊欄「時間、金錢、特權與罪惡感」）。需要注意的是：我目前進行的研究顯示，外包太多事務，會讓人們感覺自己的時間表失控，因而破壞滿足感。

但要了解你究竟想卸下什麼事務。我們通常不喜歡家事的某個部分，但喜歡其他部分。例如，伊莉莎白·鄧恩與我最近使用智慧型手機應用程式Joy進行一項新研究，發現消費者從食材訂購服務（如Blue Apron與HelloFresh）獲得的滿足感，高於使用餐點外送服務。我們推測這是因為大多數人喜歡烹飪，只是覺得決定要做什麼菜，然後跑去店裡購買適當份量的每一種食材，是件很煩人的事。這讓我們回到一個更廣泛的觀點：專注於外包你最討厭的事務或部分事務。這樣一來，你就可以花更多時間享受日常活動中你喜歡的部分。

減少購物比價。找尋最佳價格所花的時間，往往比你省下的金錢還有價值。開車到很遠的地方去加便宜的汽油，或是跑多家商店尋找同款最低價的衣服，花這些心力往往並不值得。預定最便宜的旅行方式，往往也是如此。有轉機的航班往往耗掉許多時間，尤其當你錯過或延誤轉機時更是如此，而這麼做省下的錢往往很少。重新釐清你的想法，讓價格不再是唯一考量。花點錢節省時間，是無妨的。

購買更優質的時間。你把雜務外包之後，應該把多出來的空閒時間，用在能增進你最多快樂的事情上，像是與朋友和家人一起的活動。不要把你所有的時間花在沙發上。每次打開錢包時，問問自己：花這筆錢是否能讓我以更正向的方式使用時間？如果答案是「否」，你最好重新考慮是否購買。

3.工作上的活動

雖然工作像是一個很難贏得時間的競技場，但其實有很多方法可以改變你每日上班的情況，以爭取時間。

買回你的通勤時間。考慮一週搭一次大眾交通工具或優步 (Uber) 上班。如此你就不必困在車陣中，而能夠把這段時間用來從事休閒活動，像是閱讀。或者你若是用通勤時間來工作，就可以早點離開辦公室，得到更多時間與朋友和家人相處。即使每週只有一小時，一年加起來時間也相當可觀。

爭取更多時間。時間匱乏的一個主要原因，就是工作期限太緊。一個簡單但強大的解決方法，是要求延後期限。然而，哈佛商學院博士班學生尹載元 (Jaewon Yoon，音譯)、俄亥俄州立大學費雪商學院 (Ohio Fisher College) 教授格蘭特·唐納利 (Grant Donnelly) 與我進行十項針對數千名員工與經理人的研究，結果發現，即使截止日期可以調整，有時間壓力的員工也會避免要求延期。員工 (尤其是女性) 擔心如果他們要求更多時間，會被視為能力不足或不夠積極，即使我們的資料顯示情況並非一定是如此，員工高估了上司可能會有的負面反應。

當員工感到壓力重重，但沒法要求更多喘息空間，最後會繳出不理想的成果，心生不滿，並讓上司失望 (這正是他們試圖避免的事)。這些結果顯示，如果你需要更多時間，而且截止日期可以調整，你就應該爭取延後完成。你的上司可能會毫不勉強地同意你的要求。更重要的是，延後期限會給你機會表現最好的一面。如果你是主管，不妨想想如何幫助部屬爭取所需時間，以做出最佳表現，而不必擔心遭受嚴厲批評。

學習說不，但不要拿時間當藉口。你可能很想要拒絕工作 (或生活) 上的請求，把這當成對抗時間壓力的策略。你可能更想要告訴別人你太忙，以拒絕別人。然而，與時間相關的藉口有很高的社會成本。格蘭特·唐納利、哈佛商學院博士生安·威爾森 (Anne Wilson)、哈佛商學院教授麥可·諾頓和我在一項新研究中發現，這麼做的人比較不受喜歡，也比較不受信任。這是因為一般認為時間可以由個人控制。(每個人一天都有24小時，對吧？) 我們的研究顯示，對於那些

以金錢為由拒絕請求，或不提供任何藉口的人，人們的反應比較正面。如果實際上你真的沒有時間，試著說明拒絕的理由是你個人無法掌控的，像是家庭職責或意外的出差。

雇主可以如何提供協助

人資部門有很好的機會可以改善人才招募和留任，做法是協助員工更聰明運用時間，並讓可能錄取的新員工知道，人資部門會增進員工的時間充裕感。

用時間而非金錢來獎勵員工。我的研究和其他人進行的研究都顯示，這個做法對員工有利，因為休假的員工會更投入工作，更有創意，也更有生產力。但人們往往不會休完他們所有的假，而且若讓他們選擇可節省時間的獎勵或是物質獎勵，大多數員工偏好後者。

我最近得到來自207家公司的資料（包含超過二十萬名美國員工），他們都有績效表揚計畫。其中有37%的公司允許員工用獎勵積點來換取省時服務，例如打掃房屋。但只有3%的員工真的這麼做，而有67 %的員工用積點換取實物，像是亞馬遜（Amazon）的書。（此外，16.5%的員工用積點換體驗，13.3%把積點捐贈給慈善機構）

限制員工的選擇或許有幫助。史丹福大學的研究人員進行一項初步研究，讓醫師只能得到提供省時服務的抵用券作為獎勵。那些獲得抵用券的醫師表示，他們工作與生活的平衡度更高，離職意願也比其他醫師低。因此，組織如果讓省時獎勵發揮最大效用，或許應該避免讓它成為選項之一，而應是唯一選擇。

為以時間為基礎的獎勵標注現金價值。另一個策略是迎合金錢至上的心態，讓節省時間看起來是有財務價值的。正如一位矽谷人資領導人給我的建議：「若要更有效促使人們申請一份薪資較低，但有較多休假時間的工作，我們應該讓他們看

到整個薪酬方案，不只是薪水，還要指出健康照護、托兒、大眾交通補貼、休假、病假的價值，並計算所有這些金額。這樣一來，員工就會知道自己真正的薪資是多少。」

為了測試為非現金獎勵設定金額，能否增加員工對這些獎勵的興趣，我和同事對超過三千名美國人進行了八項研究。我們讓潛在新員工面對兩個幾乎相同的工作，一個薪資十萬美元，有兩週休假，另一個薪資九萬美元，有三週休假。不出所料，大多數人（75%）都選擇了那個較高薪的工作。然而，當我們讓受測者面對同樣的抉擇，但賦與休假金錢價值時，選擇較高薪工作的員工人數降至50%。

在另一項研究中，潛在新員工得到兩個工作選擇，薪資都是十萬美元。A工作包括四項福利，B工作只有三項福利。不令人意外的，在這種控制組的情況下，有超過80%的受測者選擇A工作。然而當B工作福利的金錢價值被標示出來，但A工作的福利沒有標示時，50%的受測者選擇B工作，而這個工作的福利較少且薪資一樣！（請注意：對於起薪低的工作，強調時間福利的現金價值沒有好處，其他研究也發現同樣情況。）

把時間當做金錢來行銷，可以是招募人才的重要策略，因為所有研究都顯示，把福利金錢化，可以讓人們對組織的觀感變得更正面：求職者表示，他們覺得這些雇主真心關懷員工，也更注重工作與生活的平衡。公司還能享有額外的好處：多元性增加。女性往往認為位高權重的工作她們做得來，但不是那麼令人嚮往。這種簡單且不花錢的推銷手法，可以讓公司看起來對家庭更友善，因而吸引更多女性加入求職的行列。

別相信「總會有時間」

自哈佛商學院教授萊絲莉·普羅 (Leslie Perlow) 把「時間饑荒」 (time famine) 這個詞普及之後，至今已經將近二十年。在那之後，我們學到很多關於時間匱乏的心理學。現在該是我們實踐這些學習心得的時候了。正如哈佛商學院教授麥可·波特 (Michael E. Porter) 與院長尼汀·諾瑞亞 (Nitin Nohria) 在他們近期為本刊所寫文章〈執行長的時間管理大法〉裡指出的：「時間是領導人最缺少的資源。他們如何分配時間很重要。」我認為，判斷我們是否以最佳方式分配時間的一個關鍵要素，就是我們對時間 (相對於金錢) 的重視程度。

時間是難以說明的，它容易被消耗、揮霍、喪失。但它得到的關注遠比金錢少。很少人會仔細計畫，該如何使用下一段意外得到的短暫時間。我們擔心每天喝杯咖啡會浪費多少錢，以及這些錢加總起來的影響，但其實我們也應該關注那些被我們浪費掉的所有那些短暫時刻，我們原本可以用那些時間來讓自己更快樂。很少人會擬定策略，計畫如何在未來獲得大量時間，像是全心投入一個有回報的專案，或是享受一趟家庭旅行。

今年讓我們下定決心，像對待金錢與工作那樣審慎對待時間。在花用下一分錢之前，想想花這筆錢是否能讓你更妥善運用時間。在做下一個與工作相關的決定之前，想想它對你與家人相處時間的影響，以及你與他們相處會有多快樂。提醒自己，以後不見得一定會有更多時間。一定不會的。

經理人應該想想，績效獎勵與激勵方案會傳達給員工什麼訊息。問問自己，是否讓員工更容易爭取更多時間來完成專案，更少時間堵在車陣中，更少時間浪費在搭乘便宜的轉機航班，以減少他們的壓力，並改善他們的生產力。我多年來收集多個國家的資料顯示，你的快樂與健康，以及你任職組織的健康，取決於你每天所做的取捨 (以及幫你員工做的取捨) 。

雖然我們對財務效益的全面關注推動了經濟成長，但這也付出了代價。所有人，包括員工與經理人，都應該考慮放棄金錢，以換取更多更優質的時間。時間是珍貴的資源。重新思考它的價值，可幫助我們回答更基本的問題，也就是如何讓個人與社會的幸福極大化，並協助所有人避開日常生活的壓力陷阱。

**每次打開錢包時，問問自己：花這筆錢，是否
能讓我以更正向的方式使用時間？如果答案是
「否」，你最好重新考慮是否購買。**

長遠觀點

我們還應該思考，自己對金錢與時間所做的決定，在未來會如何影響我們的快樂。如果我們選擇一個可以賺很多錢的工作，但一週要工作八十小時，那麼長遠來看，我們的人際關係與幸福感可能受到不利影響。我的資料顯示，大學生若是選擇讓自己擁有更多錢（而非更多時間）的職涯，在畢業後一到兩年，幸福感會大幅下降。在往後許多年當中，這種重大生涯決定的負面影響其實還會逐步升高。

重要的是，應想想你在未來五到十年的其他目標（賺錢以外的目標）。你是否計畫有小孩？如果是的話，你或許應該更常選擇時間而非金錢，以盡量降低工作與生活之間的衝突。在一生的不同階段，你的價值觀也會轉變。我的資料顯示，隨

著人們年歲漸長，客觀來說人生所剩的時間變愈少，在做決定時自然會開始偏好時間，勝於金錢。其他研究人員發現，當人們年紀漸長，會開始把重心放在擁有更多有意義的體驗上（而不是賺更多錢）。

時間、金錢、特權與罪惡感

用金錢換取時間難道不是有錢人的專利？並非如此。當然，收入只夠糊口的人或是財務困窘的人，不可能常常面臨這樣的取舍。然而在已開發國家，一大部分人的可自由支配收入都十分可觀。更重要的是，我的團隊和我在研究中發現，僅僅花四十美元節省時間，就能增進快樂（勝過以同樣四十美元隨意買東西給自己）。想想在2017年，美國人平均每人花1,110美元（約合一天三美元）買咖啡。因此，只要犧牲兩週不喝咖啡，就有錢購買TaskRabbit上的一小時房屋打掃服務。

即使如此，許多人仍舊把花錢使用這類服務，與運用特權聯想在一起，覺得這麼做有罪惡感。我們在尋求別人幫忙時，也會感到過意不去，即使我們有付錢！我的資料顯示，我們外包自己不喜歡的工作時，會覺得是給我們雇請的人增加負擔，即使這是他們的工作。我們也不想讓別人知道，我們花錢請人提供日常服務，像是打掃與做飯，因為這表示我們自己沒能把事情處理好。但我的數據顯示，當我們能找到簡單的方法來保有更多時間，我們的快樂與生產力都會提高。

如果你對於以這種方式買時間仍然有罪惡感，可以試著要求把時間當禮物。

另一方面，如果你想為別人買禮物，請注意：能夠幫人節省時間的禮物，往往比能幫人省錢的禮物，更能讓對方覺得體貼與感激。提醒一下：如果省時的禮物凸顯出你的另一半總是比你做更多家事的事實，效果可能會適得其反。省時禮物在工作場合裡，以及針對收禮者不喜歡的活動時，格外受到歡迎。舉例來說，如果有個人喜歡熨衣服，他對乾洗服務的興趣，就遠低於不喜歡洗衣服的人。

儘管如此，在我們的研究中，賺最少錢的人能從購買省時服務上獲得最大的快樂（雖然他們很少有機會購買）。我們認為，這是因為入不敷出的人往往比有錢人花更多時間在通勤、兼做多份工作與等待。與一般想法相反的是，對於生活在貧窮線或貧窮線下的人來說，購買省時服務可能特別有益。

如果我還未能說服你相信購買時間並非有錢人的專利，以下是更多證據：我與加州大學洛杉磯校區安德森管理學院的柯林·魏斯特（Colin West）合作進行一項大規模研究，地點是在世界上最大、最窮的貧民窟之一，那就是肯亞奈洛比的基貝拉（Kibera）。那裡的工作婦女每週花四十小時做家事與其他不支薪的勞務。手洗衣服並看著它晾乾（以免被偷走）一週要花掉十小時。然而，即使在這樣一個婦女平均一天只賺五美元的貧民窟，省時服務仍然有市場。婦女有時會付錢請別人幫她洗衣服，或是拿衣服去當地的自助洗衣店。她們也會付錢請人幫忙買菜，以節省走路往返市場的數小時。在這項研究中，我們測試了基貝拉婦女得到省時服務（洗衣與買菜）抵用券的快樂和生產力水準，是否高於得到非省時物品（食材）抵用券。我們認為，節省時間的抵用券比較有效。這一觀點與「時間匱乏的人往往也是物質匱乏」的觀點相吻合。

然而，政策制定者常會低估提供省時服務給窮人的價值。魏斯特與我詢問一群在哈佛甘迺迪學院（Harvard Kennedy School）修習公共政策課程的四十名學生，節省工作婦女時間的援助計畫，以及提供她們現金的援助計畫，哪一項計畫最可能提高婦女的福祉，這些胸懷大志的政策制定者當中，只有10%表示節省時間的計畫比較有效。

另外還有一場辯論，是關於零工經濟 (gig-economy) 市場對待工作者是否夠好，足以鼓勵消費者購買這類服務。我的研究雖然沒有處理這些道德問題，但確實找到證據，證明消費者十分注重那些服務提供者的報酬是否夠好。如果消費者能夠確信服務提供者樂於從事這些工作，並得到良好的福利，他們在雇請幫手時就不會那麼內疚，也更願意花錢買時間。在一項實驗中，相較於強調對消費者益處的網路省時廣告，強調服務提供者福利的廣告，獲得更多消費者的點擊與購買。這顯示，公司若是給予服務提供者良好工作條件與有競爭力的薪資，就能獲得更多生意。

(王怡棻譯自2019年1月25日HBR.org數位版文章)

艾希莉·威蘭斯 Ashley Whillans

她最初的職業是演員，最為人所知的角色，或許是在熱門電影《鴻孕當頭》 (Juno) 中扮演的「白眼女孩」 (stink-eye girl)，但沒多久她就從讓人微笑與大笑，轉變成研究是什麼讓人們微笑與大笑。威蘭斯目前擔任哈佛商學院助理教授，探究時間運用、快樂與金錢之間複雜的交互作用。她的研究時常得到《紐約時報》之類主流媒體的關注。時間與金錢成為她的研究焦點並不令人意外；她表示，她小時候就會仔細規畫自己要花時間做什麼，列下長長的待辦事項清單。她認為，就是這種對於時間的執著，讓她得以度過研究生時期的困境，當時她經濟拮据、工作過度，還要一邊寫論文，一邊籌畫婚禮。威蘭斯希望，她的見解能夠協助人們避開「犧牲時間以追求金錢」的誘人陷阱。「很難改變人們的心態，」她說：「但當我們真能改變心態，就能讓我們在每個片刻、每一天，甚至一生變得更快樂。」

本篇文章主題 自我管理

⊕ 追蹤主題

延伸閱讀



