

原則四：排除淺薄事務

2007 年夏季，軟體公司 37signals（現已改名為 Bawecamp）展開一項實驗：縮短五天的工作日為四天。他們的員工似乎能在少一個工作日的情况下做同樣多的工作，所以他們決定永久實施這項改變，每年 5 月到 10 月，37signals 員工只要工作週一到週四（顧客支援部門除外，仍然每週營運五日）。公司辦公人員佛列德（Jason Fried）在部落格的貼文談到這個決定：「人應該享受夏日的天氣。」

過沒多久，商界媒體開始出現抱怨的聲音。佛列德宣布公司每週工作四天的幾個月後，新聞記者韋斯（Tara Weiss）在《富比世》寫一篇批評文章，標題為〈為什麼每週工作四天行不通〉，她總結對這種策略的質疑如下：

把四十小時擠進四天未必是有效的工作方法。許多人發現，一天工作八小時已經夠辛苦了，要求員工多工作兩小時可能導致士氣和生產力下降。

佛列德迅速回應，在一篇標題為〈《富比世》誤解每週工作四天的重點〉文章中，他先同意韋斯的前提，把四十小時擠進四天對員工是沉重的負擔，但他澄清，這不是他的用意。「每週工作四天的重點是做更少的工作，」他寫道：「不是每天工作十小時，而是四天正常的工作八小時。」

乍聽之下可能讓人感到困惑，佛列德先前宣稱，他的員工四天內做完的工作抵得上五天。不過，現在他宣稱他的員工工作時數變少，兩種說法可能都對嗎？差異就在於淺薄工作的角色。佛列德解釋說：

很少人能一天工作八小時。你在開會、被打斷、瀏覽網路、勾心鬥角和私人事務這類在工作日很尋常的事情中間，能工作幾個小時就已經很幸運了。

減少正式工作時數有助於從工作週中擠出精華。一旦每個人只有較少時間把正事辦好，他們會更尊重工作時間。員工變得對他們的時間更小氣，而這是好事，他們不浪費時間在無關緊要的事。如果你的時間較少，通常你會更善加利用。

換句話說，37signals 每週減少工作時間，減少的淺薄工作遠多於深度工作，由於後者大致不受影響，所以仍能完成重要事項。平時似乎緊急的淺薄工作，出乎意料的其實可有可無。

對這個實驗的自然反應之一是，如果 37signals 再更進一步會有什麼結果。如果減少淺薄工作的時數對達成的績效毫無影響，那麼，要是不僅減少淺薄工作，還以更多的深度工作取代省下來的時間，又會如何？所幸這家公司很快的又把這個大膽的

構想付諸實現，讓我們的好奇心得到滿足。

佛列德向來對 Google 等科技公司的政策感興趣，Google 給員工 20% 的時間做自己擬定的專案，雖然他喜歡這個構想，但從忙碌的一週中撥出一天仍嫌不足，因為要創造出真正的突破，需要不間斷的深度工作。「我寧可把五週的五天集中變成連續的五天。」他解釋說：「所以我們的想法是，給人們一段不被打斷的較長時間，得到的結果會更好。」

為了測試這個構想，37signals 採取相當激進的做法，這家公司讓員工整個 6 月放假，以深入研究他們自己的專案。這整個月是一段免除淺薄工作義務的時間，沒有進度會議、沒有備忘錄，以及謝天謝地沒有 PowerPoint。到了月底，公司舉行「推介日」，讓員工推介他們研究的創意。佛列德在《企業》(Inc.) 雜誌的文章中總結這個實驗，宣稱大獲成功。推介日帶來兩個很快開始生產的專案：一套更好的顧客支援工具，和一套協助公司了解顧客如何使用產品的資料視覺化系統。公司預期這些專案將為 37signals 帶來重大價值，但如果僱主沒有提供員工不受干擾的深度工作時間，它們幾乎確定不會誕生。要發掘出這些專案的潛力，需要數十小時不中斷的努力。

「我們怎麼負擔得起讓營運停止一個月，『浪費時間』在創意上？」佛列德反過來問：「我們怎麼負擔得起不這麼做？」



37signals 的實驗凸顯一個重要的事實：越來越支配知識工作者的淺薄工作，其實很多時候，重要性都不如當下的感覺。對大多數企業來說，取消大部分的淺薄工作，營運績效很可能不受影響。而且正如佛列德的發現，如果不僅取消淺薄工作，還以更多的深度工作取代省下來的時間，企業不僅可以持續運作，而且可能更成功。

這個原則就是把這種思維應用在個人的工作生活上。以下介紹的策略是為了協助你嚴格區別你的淺薄工作，將它們降至最低程度，留下更多時間給重要的深度工作。

不過，在細談這些策略前，我們得先面對這種反淺薄的思維有它的限度。深度工作的價值遠超過淺薄的價值，但這並不表示你必須不切實際的把所有時間投資在深度。首先，大多數知識工作的職務需要不少淺薄工作才能維持，你也許可以避免每十分鐘檢查一次電子郵件，但不可能不回覆重要訊息。換句話說，我們應該把這個原則的目標訂為：減少日程表上的淺薄工作，而非消滅它。

還有一個問題是認知能力的極限，深度工作很消耗精神，因為它把你推向能力的極限。績效心理學家曾深入研究個人在一定時間能持續做多少事。佛羅里達州立大學

教授艾瑞克森（Anders Ericsson）和他的同僚在刻意練習的論文中談到這些研究，他們指出，對這類練習的生手來說，每天一小時是合理的極限；對已經習慣嚴格練習的老手，極限可能拉長到約四小時，但很少能更久。

（刻意練習，與深度工作的定義有很高、但不完全的重疊。就本書的目的來說，深度工作屬於高認知需求的工作，刻意練習則是這類工作中具有代表性的一種。）

重點在於，一旦達到一天的深度工作極限，如果嘗試再多做一些，成效就會降低。因此，只要你一天安排的淺薄工作不會排擠到最大限度的深度工作，就不至於造成損害。你可能覺得這應該很容易，一般的工作日是八小時，就算是能力最強的深度工作者，也很難在真正深度狀態超過四小時，所以你可以安全的把半個工作日用在淺薄工作。但這種分析的危險是，這段時間很容易消磨，尤其是考慮到會議、約談、電話和其他例行事務的影響。對許多職務來說，這類事務的耗費，可能讓你只剩下短得出奇的時間能夠不受打擾的工作。

例如，我的職務是教授，傳統上較少受這類雜務的影響，但即使是如此，雜事仍占據我時間的一大部分，特別是在學年期間。隨便拿我上學期日程表上的一天為例，我從十一點到十二點開會，一點到兩點半又是另一場會議，然後三點到五點教課。這個例子裡，我八小時的工作日只剩下四小時，即使我壓縮其餘的淺薄工作（電子郵件等）到半小時，仍然達不到每日深度工作四小時的目標。換句話說，儘管我們沒有能力整個工作日沉浸在幸福的深度中，但這並未解除我們應該減少淺薄工作的迫切性，因為一般知識工作者的工作日比人們想像的更支離破碎。

總結而言，我建議你以懷疑態度看待淺薄工作，因為它的危害往往被大幅低估，它的重要性則被大幅高估。淺薄工作是無法避免的，但必須限制它在不影響你從充分利用深度工作能力的範圍內，因為深度是最終決定你發揮價值的事。接下來的策略將協助你達成這個目的。

■ 策略 1——安排工作日的每一分鐘

如果你介於二十五歲到三十四歲，住在英國，你看的電視可能比你想像的多。2013年英國電視監管當局調查人們看電視的習慣，這項調查估計，二十五歲到三十四歲年齡層的受調者，每週花十五到十六小時看電視。這聽起來好像很多，但實際上是嚴重低估的數字。我們知道低估是因為，談到看電視的習慣，我們有反映真正情況的資料。英國廣播電視視聽眾研究委員會（BARB；相當於美國尼爾森公司〔Nielsen Company〕）在代表樣本的家庭安裝計時器，客觀公正的記錄人們實際看電視的時間，發現自認每週看電視十五小時的二十五歲到三十四歲年齡層，實際看電視的時間約二十八小時。

錯估時間，不只出現在英國人看電視的習慣，在各式各樣的自我行為估計中，總是看得到類似的錯估。在一篇談論這個一主題的《華爾街日報》文章中，商業作家范德康（Laura Vanderkam）指出更多這類的例子。美國國家睡眠基金會（NSF）調查，美國人自認平均每晚睡約七小時，但實際測量美國人睡眠的「美國人時間使用調查」糾正這個數字應該是八·六小時。另一項調查發現，宣稱每週工作六十到六十四小時的人，平均每週工作可能只有四十四小時；而宣稱工作超過七十五小時的人實際上工作不到五十五小時。

這些例子凸顯一個重點，我們每天花很多時間在「自動駕駛」上——不去想我們怎麼利用自己的時間。這是一個問題。如果你不堅持保持深度與淺薄工作的平衡，養成習慣在行動前停下來自問：「現在做什麼最好？」你將很難避免無關緊要的事情悄悄占據時間表的每個角落。下面介紹的策略，目的就是強迫你採取這種行為。這個概念剛開始你可能覺得很極端，但很快的，它將證明對你追求充分利用深度工作的價值是不可或缺：安排你一天的每一分鐘。

我的建議如下：在每個工作日開始時，翻開專為這個目的而準備的橫線筆記本新的一頁，在左側由上而下每一行標示一天的一小時，涵蓋你工作日的所有時間。接著是重點，把工作日切出數個時段，指定每個時段的工作。例如，你可能切出上午九點到十一點，指定在這段時間寫一家客戶的新聞稿。你就畫一個方塊，把對應這段時間的三行框起來，在方塊上寫「新聞稿」。不是每個時段都需要指定工作，有些時段可能用於午餐或休息。

為了保持乾淨清爽，時段最少應該要有三十分鐘，占頁面上的一行。這表示，不要把當天的每一項小任務，例如回覆上司電子郵件、填退費表、問卡羅有關報告的事等，都畫一個小方塊，你應該把小任務集中成更概括性的工作方塊。這時候，你可以用一個輔助的方法，從工作方塊畫一條線到頁面右側的空白處，在那裡列出你準備在那個時段完成的所有小任務。

完成工作日的時間安排後，每一分鐘應該都屬於一個時段。事實上，你已經安排好工作日的每一分鐘，每一分鐘都有事要做。這一天就以這份時間表來指引你工作。

當然，大多數人會立刻碰上問題。從工作日一開始，你的時間表可能（通常都會）出現兩個問題：第一是你可能估計錯誤，例如，你可能計畫以兩個小時寫新聞稿，實際上卻花了兩個半小時。第二個問題是，你會被打斷，新的義務出乎意料的出現在你的工作時段中，這類事情也可能打散你的時間表。

這不是大問題，如果你的時間表被打亂，你應該一有機會就花數分鐘修改其餘時間

的安排。你可以換新的一頁，也可以擦掉方塊，重畫時段，或者照我的方法做：在舊方塊上打叉，然後在右側重畫新方塊（我都畫窄窄的方塊，才有空間做修改）。有些時候，你可能需要修改五、六次。別因為這種情況而氣餒，你的目標不是不計代價堅守訂好的時間表，而是隨時都清楚知道你接下來要做什麼，即使這些決定隨著一天過去一再被修改。

如果你發現修改時間表的頻率讓你不勝負荷，有幾個技巧可以讓它穩定些。第一，你應該認清，你永遠會在一開始低估大部分事情需要花的時間。剛開始培養這種習慣的人，往往一廂情願的擬定時間表，以最佳情況設想他們的一天。但慢慢的，你應該可以更精確的（甚至略微保守的）預估工作所需時間。

第二個技巧是，利用「溢位方塊」。如果你不確定一項工作要花多少時間，就先畫上預期的時間方塊，再增添一個額外的方塊。如果需要更多的時間，就利用額外的方塊來繼續完成它。不過，如果你準時完成這項工作，就為額外的方塊分派另一個用途，例如一些不緊急的任務。這讓你得以順應一天中無法預測的事，而不需要一直修改畫在紙上的時間表。拿前面提到的寫新聞稿為例，你安排兩個小時寫新聞稿，但再增添一小時的方塊，有需要時就可以繼續寫新聞稿，不需要時則分派用來檢查和回覆電子郵件。

我建議的第三個技巧是，更自由的使用你的工作方塊。為你的工作方塊分配較長的時間，比你預期完成一項工作需要的時間還長。典型的知識工作者一天會有許多事情發生，有一些時段可以用來處理意外，會讓事情更順利。



在你執行這個策略前，我得先解決一個常見的反對意見。根據我推薦這個方法的經驗，我發現許多人擔心這種規畫會變成綁手綁腳的負擔。例如，一位名叫喬瑟夫的讀者在我寫到這個主題的部落格貼文上評論：

我想你太低估不確定因素的影響……讀者若太認真採用這個方法，與時間表建立強迫性和不健康的關係，導致過度誇大計算時間的重要性，超過對工作的投入，而後者正是我們所談的，藝術家的方法往往是最好的方法。

我了解這種顧慮，而且喬瑟夫當然不是第一個提出的人。不過，這也很容易解決，我每天安排時間表時，除了例行安排沉思和討論的長時段外，還有一個原則是：如果我有重要發現，那就是完全正當的理由，可以忽視當天其餘的安排（當然，不能省略的工作例外）。因此，我可以繼續探索意外的發現，直到失去動力，這時候，我再退回來為一天剩下的時間重建時間表。

換句話說，我的時間表不但容許、還鼓勵即興的改變。喬瑟夫把時間表的目標，誤解為強迫你按照僵硬的計畫行事。時間表的目的不是束縛，而是深思熟慮。這是一種簡單的習慣，迫使你持續花片刻思考你的一天，自問：「其餘的時間做什麼最好？」這種習慣要求的是結果，而不是堅持固定不變的方法。

我甚至認為，這種結合安排所有時間、必要時順應或修改計畫的方法，更能讓體驗創意，勝過採用較傳統的、任由一天的時間流逝而未加管理的方法。如果未加管理，很容易讓你的時間流於淺薄，電子郵件、社群媒體、瀏覽網路……這類淺薄行為雖然可以滿足一時，但不會帶來創意。另一方面，透過組織你的時間，你可以隨時調度時段以探索一個新構想，或深入思考有挑戰性的事，或是在固定的時段從事腦力激盪，這些都是較可能激發創新的深度工作。（回想我在原則一談到，許多偉大的創新思想家都遵循固定的儀式。）因為你願意在創新構想出現時放棄你的計畫，當繆斯駕臨帶來創新靈感時，你也已經做好準備。



總結而言，這個策略的目的在於認識深度工作的習慣需要你尊重看待你的時間。培養這種尊重看待的第一步就是：安排工作日的每一分鐘要做什麼。剛開始你會抗拒這種做法是自然的反應，因為任由內在的隨興和外在的要求來你的支配時間肯定容易得多。但如果你想發掘自己創造價值的潛力，就必須克服對這種管理方法的不信任。