



Getting Things Done

The Art of Stress-Free Productivity

搞定 I

无压工作的艺术

[美] 戴维·艾伦 / 著

张静 / 译

李昊夫 / 译校



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

Getting Things
Done
The Art of Stress-Free Productivity

搞定
无压工作的艺术

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

搞定I: 无压工作的艺术 / (美) 艾伦著; 张静译. —北京: 中信出版社, 2010.6

书名原文: Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity

ISBN 978-7-5086-1894-4

I. 搞… II. ①艾… ②张… III. 时间-管理-通俗读物 IV. C935-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 015827 号

Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity by David Allen

Copyright © David Allen 2001

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Viking, a member of Penguin Group (USA) Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

搞定I——无压工作的艺术

GAODING I

著 者: [美] 戴维·艾伦

译 者: 张 静

译 校: 李昊夫

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京京师印务有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 9.25 字 数: 224 千字

版 次: 2010 年 6 月第 1 版 印 次: 2010 年 6 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-7073

书 号: ISBN 978-7-5086-1894-4 / F · 1889

定 价: 29.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

http: //www.publish.citic.com

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

献给凯瑟琳——我生活和工作中的杰出伙伴

“《搞定I》是本季最好的职场读物，也是我最喜欢的一本有关整理个人生活的书籍。当今的人们面对着繁重的压力，恨不得可以拥有三头六臂且能一心二用，而本书恰能助你建立起应对这种局面的脑力技能。”

——苏·席兰伯格，《华尔街日报》专栏作家

“我最近参加了戴维的有关整理个人生活的研讨会，在听完他的介绍后，我又重新拾起对拥有完美生活的希望。戴维·艾伦的研讨会让我大开眼界。”

——斯图尔特·奥尔索普，《信息世界》杂志前任总编

“艾伦高屋建瓴地从哲学思维的角度出发，带你找到时间管理的完美细节，所以花费一点时间在这本书上吧。”

——马克·亨里克斯，《创业生活两不误》作者

“戴维·艾伦的效率至上准则植根于一个宏大的理念，但是它们同样也特别的实用。”

——基思·哈蒙兹，《快公司》杂志撰稿人

“戴维·艾伦开出的处方救了我的命！一直以来，我似乎被淹没在需要跟踪处理的邮件和工作的海洋里，几乎透不过气来。是戴维提供的自我管理模式，让我的心平静下来，并且工作效率也奇迹般地提高了！身处e时代的那些领袖和先锋人物都不能对这本书视而不见！”

——帕特里夏·B·西博尔德，
《e网打尽》合著者，帕特里夏·B·西博尔德集团首席执行官

“任何本书的读者都可以应用其中的知识和技巧，并能收到立竿见影的效果。”

——斯蒂芬·梅基，
得克萨斯大学奥斯汀分校商业经济学首席教授

“作为一个大多数管理方法的怀疑者，我不得不说戴维的这套理论真是无懈可击。”

——裘琳·葛德菲，
独立自主工具集团总裁，《我们最狂野的梦想：赚钱的女人》作者

“戴维·艾伦曾说：‘始终如一地坚持做一些看似琐碎的小事，长此以往，将会产生重大的影响。’他的见识和极具实用价值的经验令人叹为观止。如果你希望继续保持懒散低效的作风，那就躲开这本书；如果你希望自己的生活变得轻松有序，那就多读几遍吧。”

——萨拉·拉奇，UPH (University Physicians Healthcare) 首席运营官

“警告：阅读《搞定I》这本书将威胁到你那“拖延”的老毛病。戴维·艾伦的方法非常简单、直观，让人耳目一新。书中提供的一整套方法、工具以及提示，都能够对你产生深远的影响。”

——卡罗拉·埃迪克特，新英格兰医疗中心质量资源部主管

“戴维·艾伦在书中所提供的这些方法，大学的研究生院不会教授给你，你的工作也不可能让你学会这些，但这些方法对身处商业、公共事业领域或者非营利机构的每一个人来说都非常有用。”

——约翰·埃德温·姆罗兹 (John Edwin Mroz)，
东西方研究所 (EastWest Institute) 负责人

GETTING THINGS DONE

| 前言 |

欢迎来到提升自我的策略宝库。在这里，你会学到如何获取更加旺盛的精力，从而让你的感觉更加轻松自如，完成工作也能做到事半功倍。你是否也像我一样，既希望出色地完成工作，又期待着享受生活的乐趣？在这里，它们不再是鱼和熊掌不可兼得的关系了。在日常的工作中，你完全有可能做到在快乐享受生活的同时，高效地处理工作中的事务。

我认为高效工作对任何人来说都是非常有价值的。你目前从事的工作，也许是重要的、有趣的，或是有用的；也可能情况刚好相反，但你还是要面对它，并尽力完成它。在前一种情况下，你会希望所投入的时间和精力能带来尽可能丰厚的回报；在后一种情况下，你会想要尽快地完成它，好让自己可以毫无顾忌地投入到其他事情中去。

无论人们做什么事情——也许是下班后与同事一道举杯畅饮；也许是夜深人静时凝视摇篮中安然酣睡的孩子；也许是忙碌地回复着源源不断的电子邮件；也许是在会议结束后抽几分钟时间与潜在的新客户攀谈——都希望保持放松的心态。要做到这一点，你需要在心底里确定，目前进行的事情正是你需要做的事情。

放松精神的技巧，远离烦恼与忧虑的能力，很可能就是伟人们成功的秘诀之一。

——J·A·哈特菲尔德
(J.A.Hatfield)

写作本书的宗旨在于：帮助你在任何必要的时候，都能达到高效和放松的境界。

“做什么”（what），“什么时候做”（when），“如何去做”（how），才能达到上面的境界？这些问题的答案，我已经探求了很长一段时间，也许你也曾有过类似的尝试。通过20多年来对各种提高个人或机构效率的新方法的开发和应用，以及多年来在自我发展领域的探索，我可以断言，没有一种万能的解决方案。当你跋涉在每天、每周乃至一生的漫长旅途中，没有任何一种软件、研讨会、计划手册或者工作宣言，可以简化你的工作或者代替你作出选择。而当你刚刚掌握如何在某一层面提升办事效率和决策能力时，又会不知不觉地接受一批新的任务和定下更高的目标。而由此所产生的新的挑战，则很可能又会全面推翻解决问题时能够应用的简单公式或流行方法。

不过，即使不存在一种万能方法，我们还是可以通过采取一些措施来提高效率和完善个人管理。随着年龄的增长、阅历的丰富，我发现会有更深层次、更有意义、更重大的事情需要我去关注、了解、执行。由此，我总结出了一套完全可以学会的简单方法，它们将显著地提高我们应对日常烦琐事务的能力。

下面是我20多年来在个人效率方面各种研究发现的汇总——它不但会指导你在目前的工作中以最小的付出获得最大的回报，而且能在工作量日益增加、工作性质不断变化的现实世界中依旧保持它的效力。我曾花费几千个小时，帮助那些陷入工作困境的人们处理和组织安排手头上的工作。事实证明，我所发现的这些方法，在各种类型的企业中，在各个工作层面上，在不同的文化氛围中，甚至在家庭和学校里，都是行之有效的。在我花费了20年的时间培养和训练了一些最为精明干练的职业人士之后，我才领悟到当

今社会是多么需要这样的一套方法。

长期以来，公司的高管们一直热衷于向自己和员工灌输“铁腕执行”这个基本规范。但我们大家每天看到的情况却是，一位尽心竭力的员工，在办公室里经过几个小时的艰苦奋斗后，却仍有一大堆没来得及回复的电话、需要处理的电子邮件、要分配给他人执行的任务、会后尚未处理的事务，以及其他缺乏管理的未尽事宜。这些堆积在办公室和公文包中的事务若不及时解决，只会变得更加棘手，甚至产生更多的问题。而多数商业人士之所以成功，是因为他们解决的危机和把握的机遇要多于积压的事务。但是在当今快节奏的工作和生活中，要想在两者之间保持一定的平衡都很难。

一方面，我们需要一些行之有效的工具，以帮助人们在战略层面和战术层面集中精力，保证不遗漏任何一件需要处理的事情；另一方面，我们需要创建工作环境、提高工作技能，以保证那些工作最为投入的人们不会因为不堪重负而垮掉。我们需要积极有效的工作规范，并以此作为标杆来确保能够吸引并留住最优秀的人才。

我们知道各种企业机构迫切地需要这些知识。而学校也存在着这种需求，在那里，我们的孩子无法学到如何处理信息、如何关注成果，也不知道要采取哪些行动来实现目标。而对于我们每个人来说，这些知识都是不可或缺的。只有这样，我们才能充分地抓住机遇，积极、长久地为这个世界增添价值。

我在本书中讨论的简单和高效的工作方法，完全能够切实成为你在生活中的亲身体验（这将是非常棒的体验）。为了让大家更容易理解，本书将工作流程管理和个人效率提高方法的精髓用流程图的方式表现出来。我们按照流程图的顺序来编排本书，以便使你在实践过程中，一面纵览到鼓舞人心的全局，一面体验立竿见影的成效。

本书共分为三个部分。第一部分扼要地介绍了这个系统的概况，

它解释了其独特性和及时性，并简要介绍了这套方法的具体内容。第二部分说明了如何实施这套方法。本书就像你的私人顾问一样，指导你循序渐进地运用这些行为模式。第三部分则展开了更加深刻的讨论，描述了当你把这些方法和模式应用到你的工作和生活之中后，所产生的形式更加微妙、意义更加深远的众多影响。

我希望你加入这个行列，我盼望你检验这些内容，甚至提出质疑。我渴望你向自己证明，我所承诺的效果对你个人来说，不仅可能而且触手可及。此外，我要告诉你，我提出的每一项建议都是简单易行的，甚至没有涉及任何新技能。你早已掌握了如何关注问题，如何把它们记录下来，如何判定结果和行动，以及如何回顾和选择。你还将明白，你长久以来一直凭借本能和直觉对许多问题进行的处理都是正确而恰当的。我将为你提供一些方法，帮助你充分利用这些基础技能，然后将它们推向高效的新境界。我希望能够激励你用它们来构建你自己的全新行为模式。

在整本书中，我会经常提及针对这套方法所开展的培训工作和研讨会。在过去的 20 多年中，我作为一名“管理学顾问”独立工作，并与别人进行了小范围的合作。我的工作主要是围绕本书中介绍的方法，针对个人进行提升效率的培训，以及举办各种讲座。我（和我的同事们）已经指导了一千多人，训练了几十万名专业人士，举办了几百次公开研讨会。这也是我获取经验和实例的源泉。

我所作出的承诺，可以用一位客户的来信进行生动形象地概括：“当我习以为常地采纳本书中的各项原则时，它拯救了我的生命；当我一丝不苟地运用它们时，它改变了我的一生。这是一种疫苗，可以预防日常生活中出现临时救火的现象（在某个工作日中出现的紧急事件和危机）；同时也是一种解毒剂，能有效舒缓人们施加在自己身上的不平衡的压力。”

GETTING THINGS DONE

| 目 录 |

前 言 IX

第一部分 通向从容之道 1

第1章 新情况，新做法 3

像实干家一样思考问题，像思想家一样付诸行动。

第2章 掌控生活：横向管理 workflows 的5个阶段 27

我们应该使任何事物都变得越简单越好，而不是比较简单。

第3章 控制项目：纵向管理项目计划的5个阶段 61

当着手处理平凡琐事的时候，必须着眼于大局，这样一来，所有的烦琐小事才能够沿着正确的方向发展。

第二部分 远离压力，提高效率 93

第4章 准备工作：确定时间、空间和工具 95

提升个人工作效率的最佳手段之一，就是拥有你乐于使用的管理工具。

第5章 收集阶段：归拢材料 117

训练自己发现那些没有做到位的事情。

第6章 处理阶段：清空工作篮 133

工作篮是一个处理问题的站点，而不是一个存储容器。

第7章 组织整理：建立好清单 155

在从局部管理向全局总揽的转化过程中，一个完整和同步的工作清单堪称一个主要的运作手段。

第8章 检查回顾：保障系统的有效运行 201

只要你保证在适当的时间查阅适当的资料，每天仅仅几秒钟也就是回顾检查所需要的全部时间。

第9章 执行阶段：选择最合适的行动 213

你的工作是发现你的工作，然后全身心地投入其中。

第10章 学会控制项目 233

准备行动、创造条件，对工作进行一些创造性的思考。然后，你能就把大多数人远远地抛在后面了。

第三部分 三个关键原则 245

第11章 原则一：养成收集的习惯 247

焦虑感和内疚感并非是由于承担太多的工作而造成的，这是由于你撕毁了同自己签订的协议而自然导致的后果。

第12章 原则二：确定“下一步行动” 259

无论问题有多么大、多么严峻，你总可以向解决它们的方向迈出小小的一步，从而根除掉束手无策的感觉。行动起来吧。

第13章 原则三：学会关注结果 273

没有明确任务的展望充其量只是一个梦想，而缺乏前景的任务只是痛苦和艰辛的劳作。同时拥有前景和任务才是世界的希望。

结 语 281

第1章

新情况，新做法

你是否渴望过这样一种状态：自己虽然整日事务缠身，却仍然能够头脑清醒、轻松自如地控制和处理一切。我可以很负责任地告诉你：这是有可能实现的。极高的效率，卓著的效果，这是在生活和工作中人人渴望的美妙境界。同时，这也是那些经验丰富的专业人士获取成功所必须掌握的方法。而这个方法所涉及的各种技能，是大部分人早已学会的，你要做的就是适当的时间完整地、系统地运用这些技能，从而轻松面对繁忙的工作和生活。尽管本书所描述的方法和技巧都是常识性的，而且具有广泛的实用性，但大多数读者还是需要对一些已经养成的工作习惯作出调整，然后才能实施本书中的这个系统。不要小看这些微小的调整，它们能够显著改善你处理日常工作中关键问题的方式。我的很多客户都感受到了这种变化，并认为这是影响深远的、根本性的改变。

焦虑是由于缺乏控制力、组织整理，以及缺少准备和行动不足造成的。

——戴维·凯克奇
(David Kekich)

本书中的这套方法，完全基于两个主要目的：(1) 收集所有需要处理的事情（现在的、以后的、某一时间的；大的、小的、不大不小的），把它们统统置入一个脱离大脑意识的、条理分明的、可靠的系统中。(2) 训练自己在获取任何“输入信息”（也就是接手任何任务）的前期就进行分析和决策，以确保在任何时候，都拥有一套

可以执行或重新协调的“下一步行动”计划。

本书提供了一套经过实践验证的、高效的工作流程管理方法。为推动这套方法的实施，还列举了一些实用的工具、技巧及窍门。你将发现，这些原理和方法无论是在你的个人生活中，还是在你的职业生涯里都具有广泛的适用性，并且可以立即见效。^①你可以像很多人一样：把我所描述的这种高效模式融入你的工作以及日常生活中去，让它成为你的习惯、成为你的生活方式，甚至成为你人生的一部分。当然，你也可以仿效另一些人的做法：在你觉得需要的时候，才把这套方法拿出来使用，以使自己重新获得对生活和工作掌控。

问题：增长的需求，匮乏的资源

这些日子以来，几乎我遇到的每个人都在抱怨自己要处理的事情过于繁多，根本没有足够的时间来一一完成。就在前一周授课时，我就遇到两个有类似困惑的人。其中一位在一家大型全球投资公司任职，他承担着公司的管理工作，总是担心自己所承担的新职责会影响他的家庭生活。另一位是中层的人力资源经理，她计划在一年的时间内，把公司在该地区办事处的人员从1 100人扩增到2 000人。她每天都疯狂工作，单是电子邮件，就要处理150多封。因为只有这样，她才能在周末的时候享受正常的社交生活。

① 在我的观念中，“工作”的定义是广义的，它可以是任何需要或希望做出改变的事情。许多人把“工作”和“个人生活”严格区分开来，但我不是这样；对于我来说，清除花园中的杂草或者更新我的遗嘱都是不亚于撰写本书或者培训一名客户的“工作”。因此，本书所涉及的各种方法和技巧对工作和生活的各个领域都是适用的。也只有这样，才能真正达到提高效率的目的。——译者注

新千年伊始，就出现了这样一个自相矛盾的现象：人们的生活质量得到了显著提高，但与此同时又承担着自己力所不能及的工作，结果导致他们承受了越来越大的压力。这就是俗语所说的眼大肚子小，贪多嚼不烂，而绝大多数人都对怎样改善这种局面感到茫然无措。

工作不再有清楚的界线

我们感到身上的压力与日俱增，一个主要原因在于：工作的性质发生了巨大的变化，即使参加了各种培训，我们仍旧难以跟上变化。仅仅在20世纪的后50年中，在这个工业化的世界里，工作的性质已经由流水线装配、制造，以及搬运一类的活动，转变为彼得·德鲁克所定义的那种“知识工作”了。

以前，工作的内容是非常明确的。人们耕田种地，制造机器，装箱搬运，挤牛奶，并使用各种小工具。你知道哪些工作是需要你完成的——你可以亲眼看到它。你也可以很清楚地判断一项工作是否已经完成。

我想要一天一天、按部就班地处理事务，但是有时候几天才能做完的事情会凑在一起，同时向我袭来。

——阿什利·布里连特
(Ashley Brilliant)

现在，大多数人接手的大部分工作却都没有明确的界定。我所认识的大多数人，他们手头上都至少堆积着半打的事情需要立刻处理。即使他们搭上所有的时间苦苦努力，也不可能把一切都做到尽善尽美。很可能你也正面对着类似的困境：这次会议讨论是否透彻？这个培训计划是否会有效？主管人员的薪酬结构是否合理？正在起草的文章是否能鼓舞人心？即将召开的员工会议能否起到鼓舞士气的作用？公司的重组计划是否行之有效？此外，还有一个值得注意的问题：要想更加出色地完成工作，我们都知道相关资料越多越好，那么现在你能够搜寻到多少相关资料呢？回答是：无穷无