

Getting Things

Done

Making It All Work

Winning at the Game of Work and
Business of Life

搞定 III

平衡工作与生活的艺术

[美] 戴维·艾伦◎著
梁卿◎译



全球千万人正在使用的GTD时间管理系统
长踞亚马逊畅销榜前列的个人事务管理经典

艾伦的建议简单巧妙。GTD的拥护者几乎遍布全球企业界。
——《商业周刊》



中信出版社 CHINA CITIC PRESS

Getting Things Done

Making It All Work Winning at the Game of Work and
Business of Life

搞定 III

平衡工作与生活的艺术

[美] 戴维·艾伦◎著 梁卿◎译

中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

搞定Ⅲ：平衡工作与生活的艺术 / (美) 艾伦著；梁卿译.

—北京：中信出版社，2012.2

书名原文：Making It All Work

ISBN 978-7-5086-2948-3

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

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第 151221 号

Making It all Work: Winning at the Game of Work and the Business of Life by David Allen
Copyright © David Allen, 2008

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 edition © 2012 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限在中国大陆地区发行销售

搞定Ⅲ——平衡工作与生活的艺术

GAODING III

著 者：[美]戴维 艾伦

译 者：梁 卿

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 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：880mm × 1230mm 1/32 印 张：10 字 数：200 千字

版 次：2012 年 2 月第 1 版 印 次：2012 年 2 月第 1 次印刷

京权图字：01-2009-7071

书 号：ISBN 978-7-5086-2948-3/F · 2404

定 价：32.00 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。

网 站：<http://www.publish.citic.com>

服务热线：010-84849555

投稿邮箱：author@citicpub.com

服务传真：010-84849000

自我的前两本书《搞定 I》和《搞定 II》出版以来，我接触到成千上万名 GTD 方法和原则的热心实践者，收到数不清的读者来信和电子邮件，他们纷纷肯定了这套方法的效力。此后，我想得更多的与其说是继续充实这套方法的内容，不如说是站在全新的视角，思考这套方法何以效果这么好、适用范围这么广。这本书就是我的思考所得，希望与读者分享。另外，书中也补充了一些把它推广应用的方法。

在这里，我想照顾新老读者的要求，构建 GTD 方法的思想框架，难度可谓不小。不过我相信，这套方法本身的力量自会让新老读者受益匪浅。前 3 章认真分析了 GTD 现象、它的本质以及它何以在全世界迅速发展。其余部分探讨了自我管理两个核心层面：第 4~9 章探讨了掌控的活跃要素，第 10~17 章分析了摆正视角的问题。书后添加了描述 GTD 方法基本模型的附录，仅供读者参考。

虽然这套方法的各个组成部分完全可以自成一体，但它们的总和却大于各部分简单相加之和。我建议你把它作为一个整体，以你自己的节奏兼收并蓄地学习。它的模型不可能比现在更简单，效果全看你对它的主旨的洞悉和妙用。

前 言 // V

引 言 从《搞定 I》到《搞定 III》 // 1

第 1 章 GTD 现象 // 15

第 2 章 步骤 // 49

第 3 章 自我管理的基本内容 // 61

第 4 章 获得掌控：捕捉 // 77

第 5 章 获得掌控：明确意义 // 103

第 6 章 获得掌控：组织整理 // 125

第 7 章 获得掌控：深思 // 157

第 8 章 获得掌控：参与 // 167

第 9 章 获得掌控：把 GTD 运用到工作和生活中 // 189

第 10 章 摆正视角 // 199

第 11 章 紧急问题：下一步行动 // 209

- 第 12 章 1 万英尺：项目 // 217
- 第 13 章 2 万英尺：关注和责任范围 // 227
- 第 14 章 3 万英尺：长短期目标 // 237
- 第 15 章 4 万英尺：愿景 // 245
- 第 16 章 5 万英尺：宗旨和原则 // 255
- 第 17 章 摆正视角：重访“格雷西的花园” // 267
- 第 18 章 实际运用 // 275
- 第 19 章 尾声 // 293

- 附 录 // 298
- 致 谢 // 314

MAKING IT ALL WORK

引言

从《搞定 I 》到《搞定 III 》

进步的艺术是在变革中保持秩序，在秩序中持续变革。

——阿尔弗雷德·诺思·怀特海 (Alfred North Whitehead)

阅世深者笼统地提到所谓现实世界的“复杂性”，其实多半不过是他们自己没把问题想通而已。

——托马斯·索厄尔 (Thomas Sowell)

要让我们生活高效率，就必须保证事事顺利完成——即在工作中和生活中，能够实现我们所追求的结果，获得我们所渴望的体验。而作出正确的选择，保证说到做到，始终是成功的必由之路。为了帮助人们高效地工作和生活，各类图书、研讨会、咨询和辅导活动可谓层出不穷，教大家如何制订计划、构思愿景、设定目标、树立价值观、激励自己和鼓励他人；而用来帮助人们做事有条理、管理时间和提高效率的办法也不胜枚举。

唯一的缺憾在于，人们对实现高效率总的原理缺乏根本的认识和有效的模型，即怎么让它真正管用。有没有一种普遍适用的方法，既涵盖了总体，又随时可以用在局部呢？

办法是有的，本书要谈的正是这个问题。《搞定Ⅲ》是一本让一切事务井然有序的手册——从塞得满满的电子邮箱，到严峻的职业挑战乃至下次休假，你都可以从容应对。同样的原则和方法可以用在所有事情上，你用它来处理工作和生活的方方面面时，神奇的整合效应发生了。工作的分量变轻了，而生活本身成了一项成功的事业。

把工作当成游戏，而且是好玩的游戏，只要我们牢记它的目标、界线、内容和规则就行。如果这些指标不够明确，就会产生不必要的

压力，导致工作效率低下。但是，反过来，如果有现成的步骤放在那里，牢靠、可信，你知道必要时可以随时用它来理清思路，整合资源——不管眼下出了什么事都无妨，那么，你在工作中就会觉得得心应手、游刃有余。

同样，我们在处理其他日常事务时也要注重实际，提高效率，工作中的好办法可以用到所谓的“个人生活”中。把生活当做事业也不错，只要我们明白自己在干什么、要处理的事情是哪种性质，知道如何对待它们的结果和表现即可。矛盾的是，一旦我们不能有条不紊地处理日常活动，也就很难体现我们自己鲜明的个性。为了把家人照顾好，让自己保持健康、幸福，满足自己创造的需求，就要采取不少就事论事的行为。

把工作当做游戏，把生活当做事业，其实是一回事；它归根结底是一整套集中精力，培养专注的原则、行为和技巧。工作和生活两全其美并非遥不可及。把一套行为和反馈模式（它们总是很成功）内化成你的习惯，在工作和生活中时时运用，处处改进，就能做到两者兼顾。

2001年我的处女作《搞定 I》出版。它不仅被译成 30 多种语言售出上百万册，还受到了众多读者的广泛青睐，其中不乏企业管理者、大学教授、软件工程师、士兵、音乐家、学生和牧师等。书中讨论的方法——GTD 由此广为人知，还成了自我管理的标准术语，你可以在网上搜到上百万条相关信息。

《搞定 I》出版几年来，每逢有热情实践的读者问我“接下来怎么做？”我的回答都很简单：“把《搞定 I》再看一遍！”它把“事情”分成 5 步，拆成具体的结果和行动，把你所付出的努力记下来以供事后总结。这个办法现在是、将来也是你掌控周围环境、调节心情的最好办法。同样，把你决心和初步打算去做的事情分别归入六层次法（Horizons of Focus），这么做过去是、现在是、将来也永远是你决

定取舍的好方法。不过，经验告诉我，明白其中的道理和真正做到还有一段距离。如果能把这些模型长期、有效、全面地运用到生活和工作中去，每个人都能从中受益。世界上一些见识广博的读者觉得 GTD 方法新颖、效果显著、蕴涵深刻寓意，不过，它也应该是我们每个普通人对待工作（当做游戏）和生活（当做事业）的方法。

把 GTD 抽丝剥茧，条分缕析，就会发现它内涵丰富，很难穷尽。虽然身体力行 GTD 的部分精英们以为自己真的“懂了”，并且精益求精，不断在细微之处把它推到极致，却未必达到其力量的广度和深度。有经验的实践者“懂了”：他们仍有很多“不懂”的地方。人们使用我的方法以后，所激发的自我控制、专注、精力和创造力往往超乎他们的意料。多年来我语重心长地勉励 GTD 的实践者们：你们越是自觉地运用它，就越容易把它的用途推广，越能长期坚持运用。它改善个人生活和工作环境的潜力十分巨大，现在不过刚开始显现而已。

不难看到，它的原则和步骤并非简单地劝诫人们看到事物积极的一面，而是更进一步，提出了一种实用的方法，帮助人们认识并减缓被迫承受的压力。《搞定 I》中没有点破这条宗旨，但它值得我们深入探讨。那些日理万机的人们，使用几种基本的、相当平常的 GTD 方法，立刻可以减缓由于工作太多、变化太快造成的痛苦。由于这种减压的需求亟待满足，我的模型才会在一夜之间风靡全球。即便只是有一个妥当的办法，能让人们避免被电子邮件淹没，就已经功德无量了。而现实世界的问题比电子邮件的困扰复杂得多，解决起来也绝非易事。

人们“忙得焦头烂额”，迫切渴望在黑暗的隧道尽头看到光明，他们希望有个简单管用的向导，指引自己走出隧道。许多读者看了我的处女作，采用了 GDT 方法。他们说，自己才刚入门，只做到了一半。在把它奉为圭臬的读者当中，不少人觉得坚持不下去，很容易“回到老样子”。

他们纷纷表示，希望作者对GTD原则作出更为全面的阐述，以便彻底领悟，长期实践它。身为作者，我收到了关于《搞定Ⅰ》的大量积极的反馈，读者对它好评如潮，接触过我的培训材料的上万名学员也反响热烈，让我对这本书的体会和认识提高了一个层次，特别是书中提到的隐含在具体的工作流程管理和集中精力背后的内容。我渐渐领悟到，这些方法隐含的原则大有深意，超越了单纯的“个人组织整理系统”（personal organizing system），完全可以推而广之。这些年来，我看到，主动采用GTD方法的个人也好、机构也好，本身实力就很强大。直到这十几年，我才开始领悟到为什么会这样。我举办过为期一天的培训课程，叫做“GTD路线图”，在课上明确阐述了我的理解，并传授了一些普遍适用的方法来发挥它的效用。本书就是它们在现实操作层面的实践。

此前的《搞定Ⅰ》是一本基础读物、一本简单的手册，这本书则是一幅路线图，希望它可以增强你应对工作和生活的能力。开车和修车的技术不一样，同理，能领你上路和能带你抵达目的地的方法也不一样。会开车当然好，如果你还懂得汽车的机械原理，你在驾驶时就会更加从容、自信。

《搞定Ⅲ》不是《搞定Ⅰ》的补充或修正。相反，它是在《搞定Ⅰ》的基础上，对GTD原则和用途的进一步深化。采用GTD方法（不管在哪个层面），都能产生积极的自我管理效果——自主性增强，看问题的角度也更具建设性。它对处理各种问题都行之有效，从收拾办公室里堆得到处都是的文件，到安排与其他部门的合并，甚至承受伴侣去世的打击，效果都很显著。人们觉得一切在自己的控制之下，觉得自己能把事情引向正确的方向，才会从容不迫。人们必须有掌控感，才能在保证生存的基础上建设性地考虑问题；而想到眼下的事务，也必须觉得它们是方向明确、有意义的，并且值得花费心血、投入资源的。

掌握主导、摆正看问题的视角，在许多情况下可以取得建设性的效果，这在节奏快、变化多的当今时代显得尤其重要。上午也许最适合整理工作篮^①，吃过午饭，就该动脑筋考虑某个大项目了。在组建团队前，也许应该首先明确它的主要目标。在制订下次全家出游的计划前，先完成另外几件重要的事也许更有成就感。换句话说，在某个具体的时间点，你没必要、也不愿意全神贯注、面面俱到地考虑工作和生活中的每件事。不过，搞清楚哪些办法对哪些问题最管用，哪种视角在哪种情况下效果最好，是大有益处的。

我在这本书里提出了几个模型，共分成 11 个部分，各个部分都可以全面运用到生活中。各个部分都有简单实用的步骤，每个步骤也都自成一体，可以随时随地用来处理各种棘手的情况。你用不着制订“系统执行”计划，也能体会各章提出的具体方法的好处。我想大家会同意我的话：它们的总和大于单个相加之和。但依然存在一个不容忽视的事实：很多人不肯采用它，因为他们以为这套方法必须统一使用，拆分则无效。也有些读者接触了 GTD 模型，认为这套完整详细的方法本身太过烦琐，用起来太麻烦。其实，这套方法中的任何一个环节，都够大家广泛讨论和认真研究的。

GTD 的原则环环相扣，这一点除了对“日理万机的专业人士”（他们深受我的前期著作的吸引）有好处之外，对广大读者也益处良多。举个例子，掌控工作流程的第一步，是想一想引起你注意的每件事，把它们逐一写下来，再分门别类归到一个可靠的“工作篮”里，然后再决定每件事的意义，考虑你该怎么做。把心里想到的事一一列出，消除紧张情绪（外在和内心），这条原则对你希望掌握主动的其他各项社会事务也很管用，比如跟孩子谈话、出席商务委员会议

^① 一切你认为没有完成的事情，都必须置于一个客观可靠的体系中，我们称之为“工作篮”。

等。如果你彻底领会了这些提高工作效率、减轻压力的基本原则，把细枝末节抛在脑后（而不是放在心上），就会受益无穷。如果你明白了GTD原则隐含的意义，搞懂它们的作用原理，就能做到随心所欲，驾轻就熟。

写给那些熟悉GTD的读者

就我的经验而言，欣然采纳GTD的读者基本上可以分成3大类：

1. 以为自己懂了，其实似懂非懂。
2. 有一定的领悟，但是知道自己还没有充分发挥GTD的效用。
3. 掌握了它的精髓，在一定程度上真正做到了“高水平”的运用。

（也许你说还有一类读者：懂是懂了，但他们认为不值得去做。说实话，我还没听说过有这样的人，也许压根儿不存在吧。）自《搞定 I》初次出版以后，我这么多年从没听到有人抱怨GTD模型不管用。我听到的无一例外都是说：“太棒了，真好，真有举重若轻的感觉。我才刚入门，我觉得效果很好，可是我不知道怎么把它发挥到极致。”以及诸如此类的话。

第一类读者：自以为实践了GTD方法，他们采用了其中一部分方法且效果显著。如果你属于这一类，我想请你再把这个高效工作的模型完整地好好看一遍。人们对GTD的普遍印象是，它提出了处理电子邮件和文件归档的顶呱呱的好办法（的确是这样）；这些方法取得了立竿见影的效果，许多人就此止步，不再继续前往下一步，比如，解决重要性排序问题的层面。他们也不再深究这些办法为什么管用，背后有什么道理。技术领域的GTD方法实践者大多很喜欢列清

单的方法，比如列出各项事务，再加以归类和组织，至此也不再继续进到下一步，比如再想一想清单上的事务是怎么想出来的，为什么不能有遗漏。而这些问题才是提高效率的关键。

第二类读者：他们认识到 GTD 极具价值，却难以长期坚持运用。对这类读者，我想对 GTD 模型作出全新的深入阐述，提出运用这些原则的更多渠道和可能性，重新点燃大家的热情。GTD 的实践者大多表示，他们希望能把它“坚持”下去；这本书会给你鼓劲，帮你做到这一点。

第三类读者：领悟到了 GTD 的真髓，也真正把它的原理用到了实处。这类读者属于极少数人。他们已经发现，GTD 方法具有更深、更广泛的用途。如果你属于这一类，那么，我想用更多、更高级的方法，推广它的效力，巩固你的成功。你是终身学习的楷模，你知道自己在学习一门改变生活方式的课程。

写给那些不了解 GTD 的读者

《搞定 III》的目的是加深读者对 GTD 根本原则的理解，搞清楚这些原则为什么起作用，在无穷的应用范围内可以产生哪些正面结果，如果无视它们，又会引发什么样的不良后果。

你用不着先读过前一本书，也能从这本书中汲取智慧；不过，你可以把《搞定 I》当做这本书的有益补充。《搞定 I》内容扎实，条理清晰，它一步一步教你为自己量身打造提高效率的系统。书中还包含了大量实用的细节和方法，本书不再重述。不过我在这本书里总结了 GTD 模型的基本要素，还把读者的实践经验跟大家分享。经验证明，书中的方法是有效的，它们的运用范围还可以进一步扩大。

这里我将重点论述 GTD 之所以行之有效，是哪些基本要素使然，它为什么在各行各业引起众多读者的广泛共鸣。你会发现，它所包含

的许多智慧，在当前和未来生活的广阔天地中大有用武之地。

我将把由GTD产生的一些普遍适用的方法告诉大家，这些方法今后还可以继续改进。新的方法也必然会出现。比如，如果《星际迷航》(Star Trek)^①中的计算机研制出来，它能识别你在一般环境下的语音，程序也极易设定，你只需对它喊一声，就可以发出语音指令：

“电脑！”

“我在，戴维。”

“我想要酵母面包。”

下个星期，食品店就按时把你想要的东西送到了家门口。

“电脑！”

“我在，戴维。”

“关注层面——游玩，下次去纽约——雕塑展。”

你的日程表上一出现“纽约”，就会收到一封电子邮件，提醒你纽约当天举办的雕塑展。你重点关注的对象、兴趣和职责范围内的自动查看系统每6个星期在电脑屏幕上显现一次，其中就有“纽约的雕塑展”一项，在你预先列好的“游玩”一栏。

我写这本书的时候，这种计算机技术已经研发出来，只是暂时还无法推广。但它所暗示的高效行为模式，让我想到一个主意，把它用可靠的系统记下来，经过适当的处理、组织，在适当的时候反馈给你，现在和将来都是完全可行的。这时候，你要做的事（如果你觉得

^① 《星际迷航》改编自同名电视剧，30年来不断被搬上银幕，2009年这个系列推出电影版第11部。它描述了一个乐观的未来世界，在那时人类已经战胜了地球上的疾病、种族、贫穷、偏执与战争。主角们探索银河系，寻找新世界并且与新的文明相遇，同时也帮助散播和平与理解。——译者注

值得一做)，就是想一想怎么独立完成这套“知识型工作者的高难度动作”。

如何使用本书

我强烈建议你在读这本书时，手头备一个记事本和一支钢笔，或其他录音设备也行。准备好这些东西，你就已经在运用书中的一项根本原则了——把注意力提升到意识层面，一有想法就马上记下来，其中也许有些事值得一做。记下来的事项可以引发各种相干或不相干的念头，有的也许包含重大信息，对你的将来影响深远。从现在起到你看完这本书为止，其间你的思绪会任意驰骋，天马行空，那么，千万不要错过这个机会，这里有一座蕴藏丰富的金矿呢！

手头常备一个小本子，想起什么就随手记下来，这是个好习惯，即便这个本子只是放在那里。你把它放在手边，这就是一种“假设的肯定”（assumed affirmation）^①。它唤醒你的意识，让你对潜在的价值保持敏感。你的心态是“万一它有价值呢”，那么，也许后来它果真有价值呢。

《搞定 III》也能帮助你开展自我培训，你也可以把这个经过实践检验的高效模型教给别人——和你有关的人、你所属的团体。随着生活和事业的推进，我经常提醒自己别忘了这些方法的教益，因为我也要在各种情况下抓住重点，完成工作。我写这本书，不是因为GTD方法的奥秘已经挖掘殆尽（绝对不是！），我只是想把我对一些高效方法的认识与读者分享，因为我们都想、都能、都应该发挥它们的作用，让自己和他人受益。

我敢保证这本书能为你提供丰富的思想养料。迄今为止，我还没有遇到一个自觉的、心态开放、极具创造力的人，表示不想提升自

^① “假设的肯定”是一个心理学用语，指在意识中先给以肯定。——译者注