

---

# Getting Things Done

## ( 洋葱修订奇客审核版 )

### ——无压工作的艺术

[ 美 ] 戴维·艾伦著

张静译

fatdragoncat(胖龙猫)手打

中信出版社

squallySP 洋葱 修订 奇客审核版

# 修订者声明

本书中文版版权为原作者和中信出版社所有，修订者仅出于个人爱好对译本版作出了修订，修订者享有相应的再创作的著作权。

本修订版仅供 GTD 爱好者和翻译爱好者学习、研究之用，任何组织及团体不得将其用于任何形式的商业用途，违者将承担一切后果。

以任何形式（下载或从他人处拷贝等）获得该文件的拷贝，代表读者接受以上协定；如若无法接受，请立即删除。

# 目录

修订者声明.....	2
目录.....	3
修订者的话.....	11
前言.....	14
第一部分 通向从容之道.....	18
<b>第一章 新情况，新做法.....</b>	<b>19</b>
1.1 问题：新的要求，匮乏的资源.....	20
1.1.1 工作不再有清楚的界线.....	20
1.1.2 工作在不断地变化.....	22
1.1.3 旧的模式和习惯已显得力不从心.....	23
1.1.4 “大局”与事物的本质.....	24
1.2 承诺：武术家的“一切就绪的状态”.....	25
1.2.1 “心如止水”的比喻.....	26
1.2.2 你能够在需要时进入自己的“高效状态”吗？.....	27
1.3 原则：有效地处理内心中的承诺.....	28
1.3.1 管理承诺时的基本要求.....	29
1.3.2 检验这种模式的一个重要训练.....	29
1.3.3 “知识工作”的本质.....	30
1.3.4 为什么有些事情总是萦绕在你的心头.....	31
1.3.5 你的大脑并不总那么管用.....	32
1.3.6 “材料”的转化.....	33
1.4 过程：管理你的行动（Actions）.....	34
1.4.1 管理行动的重要性.....	34

1.4.2 采用自下而上的方法.....	35
1.4.3 对行动的横向管理和纵向管理.....	36
1.4.4 最重要的技巧：把一切事务赶出大脑.....	37
<b>第二章 掌控生活：横向管理 workflows 的 5 个阶段.....</b>	<b>40</b>
2.1 收集（Collect）.....	41
2.1.1 百分之百地捕获一切“未尽事宜”.....	42
2.1.2 收集工具.....	43
2.1.2.1 工作篮.....	43
2.1.2.2 书写用的纸张或记事簿.....	43
2.1.2.3 电子记事簿.....	44
2.1.2.4 音频产品.....	44
2.1.2.5 电子邮件.....	44
2.1.2.6 高科技产品设备.....	44
2.1.3 影响成功收集的因素.....	45
2.1.3.1 把一切赶出你的大脑.....	45
2.1.3.2 尽量减少收集设备的数量.....	46
2.1.3.3 定期清空收集工具.....	46
2.2 加工处理（Process）.....	47
2.2.1 “它”是什么？.....	48
2.2.2 “它”是否需要采取行动呢？.....	51
2.2.2.1 需要采取行动.....	51
2.2.2.2 如果它代表一个项目.....	51
2.2.2.3 下一步要采取什么行动？.....	52
2.2.2.4 立即完成、指派他人、或者延迟处理。.....	52
2.3 组织整理（Organize）.....	53
2.3.1 项目（Projects）.....	54
2.3.1.1 项目的辅助性资料 Project Support Material.....	55
2.3.2 下一步行动的归类.....	56
2.3.2.1 日程表 Calendar.....	56
2.3.2.2 “下一步行动”清单 The “Next Actions” List(s).....	58
2.3.3 无需付诸行动的事务.....	59
2.3.3.1 垃圾 Trash.....	59
2.3.3.2 孵化系统 Incubation.....	60
2.3.3.3 参考资料 Reference Material.....	62
2.4 回顾（Review）.....	63
2.4.1 回顾的内容和时机.....	64

2.4.2 成功的关键因素：每周回顾 Weekly Review.....	64
2.5 行动/执行（Do） .....	66
2.5.1 选择行动方案的三个方法.....	66
1.确定某一时刻具体行动的“四标准法 Four-Criteria Model”.....	67
2.评估每日工作的“三分类法 Threefold Model”.....	68
3.总体检视工作的“六级回顾法” .....	69
<b>第三章    控制项目：纵向项目规划的 5 个阶段.....</b>	<b>72</b>
3.1 强化“纵向”工作.....	72
3.2 自然式计划模式.....	73
3.2.1 一个简单的事例：计划出去吃饭.....	74
3.2.2 自然式计划法不一定是常规做法.....	76
3.3 非自然式计划模式.....	77
3.3.1 当“好主意”成了一个坏主意时.....	77
3.3.2 这一切都怪威廉斯夫人.....	78
3.4 应激式计划模式.....	79
3.5 自然式计划法的技巧：5 个阶段.....	80
3.5.1 目标.....	80
3.5.1.1 思考“为什么”这个问题的价值.....	81
3.5.2 原则.....	84
3.5.3 前景/结果.....	85
3.5.3.1 聚焦的力量.....	86
3.5.3.2 阐明结果.....	87
3.5.4 头脑风暴/集思广益.....	89
3.5.4.1 捕捉住你的想法.....	89
3.5.4.2 分布式认知.....	91
3.5.4.3 头脑风暴的关键技巧.....	92
3.5.5 组织整理.....	93
3.5.5.1 组织管理的基本要素.....	94
3.5.6 下一步行动.....	95
3.5.6.1 基本要素.....	96
3.5.7 你到底需要计划到什么程度？ .....	97
3.5.7.1 需要让事务更加清楚么？ .....	98
3.5.7.2 需要采取更多的行动吗？ .....	98
<b>第二部分    练习减压增效.....</b>	<b>101</b>

<b>第四章</b>	<b>准备工作：确定时间、空间和工具.....</b>	<b>102</b>
4.1	下定决心、全力以赴！ .....	102
4.2	预留时间.....	104
4.3	确定空间.....	105
4.3.1	即使你是个上班族，在家里你仍然需要一个工作空间.....	106
4.3.2	在移动中的办公空间.....	107
4.3.3	不要共享办公区域！ .....	107
4.4	准备好你的工具.....	108
4.4.1	一些基本的管理工具.....	108
4.4.1.1	资料存放托盘.....	109
4.4.1.2	白纸.....	110
4.4.1.3	即时贴、夹子、订书机，等.....	110
4.4.1.4	打签机.....	110
4.4.1.5	文件夹.....	111
4.4.1.6	日程表.....	112
4.4.1.7	废纸篓/回收站.....	113
4.4.1.8	你是否需要一个计划手册？ .....	113
4.4.2	构建一个归档系统的关键因素.....	115
4.4.2.1	成功归档分类的要素.....	116
4.5	最后一件需要准备的事.....	121
<b>第五章</b>	<b>收集阶段：归拢材料.....</b>	<b>122</b>
5.1	各就各位，预备.....	123
5.2	...开始！ .....	124
5.2.1	外在的客观的收集工作.....	124
5.2.1.1	哪些东西不该动.....	124
5.2.1.2	收集过程中可能遇到的问题.....	125
5.2.1.3	从办公桌开始.....	128
5.2.1.4	写字台的抽屉.....	129
5.2.1.5	柜子，台子表面.....	129
5.2.1.6	柜子，台子内部.....	130
5.2.1.7	地板、墙壁和书架.....	130
5.2.1.8	设备、家具和房间设施.....	130
5.2.1.9	其它地方.....	131
5.2.2	内在的主观的收集工作：清扫你的大脑.....	131
5.2.2.1	“引子”清单.....	132
5.3	收集的成果.....	139

5.3.1 收集到工作篮中，但不要保存在工作篮中 .....	140
<b>第六章 处理阶段：清空工作篮 .....</b>	<b>141</b>
6.1 加工处理的方法指导 .....	143
6.1.1 从最上面的一项开始 .....	144
6.1.1.1 紧急搜索并非处理 .....	144
6.1.1.2 “后进先出”还是“先进先出” .....	145
6.1.2 一次一事 .....	145
6.1.2.1 多重处理的例外 .....	146
6.1.3 永远不再放回工作篮 .....	146
6.2 加工处理的关键步骤：“下一步行动是什么？” .....	147
6.2.1 如果不需要付诸行动时，又应该怎么办呢？ .....	147
6.2.1.1 垃圾 Trash .....	147
6.2.1.2 孵化 .....	149
6.2.1.3 参考资料 .....	149
6.2.2 如果需要采取行动……那么具体行动是什么？ .....	150
6.2.2.1 下一步行动必须是可执行的具体的行动 .....	152
6.2.3 一旦你决定了下一步的行动 .....	153
6.2.3.1 马上完成 .....	153
6.2.3.2 委派他人 .....	155
6.2.3.3 推迟执行 .....	157
6.2.4 剩下的“悬而未决”的事宜 .....	158
6.3 明确你手中的项目（Projects） .....	158
<b>第七章 组织整理：建立好清单 .....</b>	<b>160</b>
7.1 基本分类 .....	162
7.1.1 界限的重要性 .....	162
7.1.2 你需要的仅仅是清单和文件夹 .....	163
7.2 组织管理行动提示 Organizing Action Reminders .....	164
7.2.1 组织日程表行动 .....	164
7.2.2 组织 ASAP 行动（越快越好）：根据情景分类 .....	165
7.2.2.1 有关行动提示信息最常见的分类 .....	166
7.2.3 组织管理“等待”清单 .....	171
7.2.4 使用原始内容作为它自身的行动提示信息 .....	172
7.2.4.1 纸质提示信息的管理 .....	173
7.2.4.2 电子邮件类提示信息的管理 .....	174
7.2.4.3 注意这些散落在四处的行动提示 .....	176

7.3 组织管理项目提示 Organizing Project Reminders.....	177
7.3.1 “项目”清单.....	177
7.3.1.1 仅用一张清单？还是进一步细分？ .....	178
7.3.1.2 细分项目清单的几种常见方式.....	178
7.3.1.3 如何处理子项目？ .....	179
7.3.2 项目支持资料.....	180
7.3.2.1 不要把项目支持资料作为项目提示.....	181
7.3.2.2 组织管理对项目的想法.....	182
7.4 组织管理非行动性资料.....	185
7.4.1 参考资料.....	185
7.4.1.1 各种参考资料管理系统.....	186
7.4.2 将来/也许.....	189
7.4.2.1 “将来/也许”清单.....	189
7.4.2.2 “将来/也许”的特殊类别.....	191
7.4.2.3 堆积“保存及回顾”文档的危险.....	192
7.4.2.4 用日程表记录将来要做的事情.....	193
7.4.2.5 “备忘录”文件夹.....	195
7.5 核查清单（Checklists）：创造性的提示.....	197
7.5.1 首先，澄清内心的项目和行动.....	198
7.5.2 规划工作和责任范畴内的关键性区域.....	199
7.5.3 情况越是异常，控制力越应该加强.....	200
7.5.4 各个级别的核查清单.....	201
<b>第八章    检查回顾：保障系统的有效运行.....</b>	<b>202</b>
8.1 要检查哪部分的内容？在什么时候进行？ .....	203
8.1.2 首先看一看你的日程表.....	204
8.1.3 然后看一看你的行动清单.....	204
8.1.4 在适当条件下，进行适当的回顾.....	204
8.2 更新你的系统.....	205
8.2.1 每周回顾的力量（重要性） .....	205
8.2.1.1 什么是每周回顾.....	206
8.2.1.2 进行回顾的恰当时间和地点.....	209
8.3 “大局”的回顾.....	211
<b>第九章    执行阶段：选最合适的行动.....</b>	<b>213</b>
9.1 确定某一时刻具体行动的“四标准法 Four-Criteria Model”.....	214
9.1.1 情境(Context).....	214



9.1.2 有多少时间(Time available).....	215
9.1.3 有多少精力(Energy available).....	216
9.1.4 重要性(Priority).....	217
9.2 评估每日工作的“三分类法 Threefold Model”.....	217
9.2.1 时刻保持自己的平衡.....	220
9.3 总体检视工作的“六级回顾法”.....	222
9.3.1 自下而上地工作.....	223
9.3.1.1 跑道：目前的行动.....	225
9.3.1.2 1 万英尺：当前的工作.....	225
9.3.1.3 2 万英尺：责任范围.....	226
9.3.1.4 3 万~5 万英尺以上.....	228
9.3.2 把有关重要事务的思考暂时赶出大脑.....	230
<b>第十章 学会控制项目.....</b>	<b>232</b>
10.1 我们需要更多的非正式计划.....	232
10.2 哪些项目需要你进行计划？.....	233
10.2.1 项目计划也需要下一步行动.....	233
10.2.1.1 典型的计划步骤.....	234
10.2.2 随机发生的策划思考.....	235
10.3 辅助项目计划的工具和架构.....	236
10.3.1 思维工具.....	236
10.3.2 书写工具.....	237
纸张和记事本.....	237
黑板和白板.....	237
计算机.....	238
10.3.3 辅助架构.....	238
10.3.3.1 根据需要创建文件夹或者活页夹.....	239
10.3.3.2 软件工具.....	239
10.3.3.4 附加的电子备忘录.....	242
10.4 在我的生活中，我将如何应用所有的手段呢？.....	242
<b>第三部分 GTD 系统中的几个关键原则.....</b>	<b>244</b>
<b>第十一章 养成收集的习惯.....</b>	<b>245</b>
11.1 收集习惯给个人带来的好处.....	245
11.1.1 产生消极情绪的来源.....	246

11.1.2 应该如何防止同自己违约? .....	247
11.1.2.1 不签订协议.....	247
11.1.2.2 完成协议.....	248
11.1.2.3 重新商定协议.....	250
11.1.3 与传统时间管理方法背道而驰.....	251
11.1.4 需要收集多少内容呢? .....	252
11.2 收集习惯给团体带来的好处.....	253
<b>第十二章 确定“下一步行动” .....</b>	<b>256</b>
12.1 “下一步行动”技巧的来源.....	257
12.2 找到需要执行的“下一步行动”.....	257
12.3 为什么越是精明的人，延误的事情越多呢.....	260
12.3.1 学会更聪明的抑制烦恼.....	262
12.4 “下一步行动”技巧的巨大价值.....	264
12.4.1 澄清问题.....	264
12.4.2 明确责任.....	265
12.4.3 提高效率.....	265
12.4.4 提高自己的能力.....	266
<b>第十三章 学会关注结果.....</b>	<b>269</b>
13.1 集中精力，让自己驶入快车道.....	269
13.2 “预想结果”的意义.....	270
13.3 精通此道的魔力.....	271
13.4 在多层次上“关注结果” .....	272
13.5 自然式计划法的神奇力量.....	273
13.6 让整个机构变得积极向上.....	274
<b>结论.....</b>	<b>276</b>

## 修订者的话

着急的读者可以跳过本节，直接进入正文。

本书的英文名为 Getting Things Done，所以书中讲解的这套事务管理方法可以简称为 GTD，本修订版也沿用此简称。

我是 2002 年本科毕业的，从事了 2 年技术工作之后，在 2005 年开始从事一项偏重于管理的工作。我是学理科的，内向不擅交流，新的管理工作让我这个理科生彻底的不适应，而且还有口吃的毛病，这让我在与人沟通的时候吃尽苦头。一年多的工作下来，领导的批评，客户的投诉，同事的埋怨，我都经历到了。那段时间非常痛苦，失眠、记忆力减退、精力不集中。感觉就好像是在黑夜中赶路，稍有不慎就被路边的荆棘丛弄得遍体鳞伤。好在我挺过来了。

我在 2007 年底的时候，我已经从自己的最低谷走了上来，开始积极地寻求解决日常工作困境的办法。我通过网络接触了 GTD，看到 GTD 的介绍之后，感觉自己可能找到了救命稻草。当时主要的学习途径是一些时间管理和个人提升方面的 blog，在这里要对国内 GTD 的先行者和前辈们表示感谢和敬意！然后我开始尝试使用 ThinkingRock 来管理自己的生活和工作，同时也在实践中对 GTD 进一步学习。2008 年初看了 GTD 中文版（就是本修订版的前身，张静译、胖龙猫手打版），虽然看的时候有些地方不懂，但是还是有一些收获的。随着 GTD 学习的逐渐深入，我的 GTD 工具由 ThinkingRock 换成了 Outlook2007，这也让 GTD 与我的日常工作更紧密的结合在一起。

当时读 GTD 中文版的时候，书后有句话，建议读者在读完本书 3-6 个月后，再回过头来重读一次，一定会另有收获。我一直惦记着这个事情，2008 年 7 月，我开始重读 GTD。由于我对 GTD 已经有了

一定的了解和实践，这一次就看出了老版有很多不准确和不通顺的地方。于是我就找到了英文版对照着看，这一看才发现，两个版本的差距竟然如此之大！于是我就萌生了将中文版修订一下的念头，下面是我进行这次“重读 GTD”时的想法：

- Why？ 为了更加深入的了解 GTD，学习 GTD，进而改善自己的工作和生活状况。
- What？ 想要尝试达到那种心如止水的境界，让生活的品质更上一个新台阶；重读完成之后，也完成一个新的译本，按照自己的想法来重新诠释 GTD；如果可能的话，深入研究 GTD，为 GTD 在中国的推广做贡献。
- How？ 每天有时间就看一点，理解一点，翻译一点，留下一点。

半年之后的今天，这项工作终于要完成了。我确实感到有点激动，一是因为自己从头到尾坚持了下来，中途虽然有几次停滞，但从未放弃；二是因为自己从来没有过与翻译相关的经历，对一本书的译本版作出修订，对我来说也是开天辟地头一回。

由于自己没翻译过东西，所以搞出来的修订版，肯定有翻译不准确的地方。在修订过程中，为了保证语言的流畅，好多句子都没有按照原文直译，而是做了变通；有些地方加入了自己的批注；有些不常见工具，从网上找到了图片；有些原文中的例子，中国人不熟悉，我就擅自根据自己的实践经验对其进行了删减与补充。

自我感觉，这个中文修订版最多只表达出了原著思想的 80%，在文笔上甚至不及原著的 60%，所以**强烈建议有能力的读者直接读英文原版**。限于自己的能力和经验，这个修订版肯定有不少漏洞，也希望各位读者能够指出，让我们大家共同完善这个修订版。

通过此次修订，让我更加深入地了解 GTD 思想和这本书。“这确实是一本好书！”这是我每完成一个章节的时候，油然而生的想法。

这也正是我能坚持完成整个修订工作的主要动力。当然,如果说 GTD 就是个人管理最好的方法,那肯定是太绝对了。时间管理和个人提升的方法多种多样,各有所长,聪明的读者应该会取其精华、去其糟粕。如果一定要在各种方法间分个高下,那就本末倒置了。

感觉我的家人给我的支持;感觉豆瓣上网友的关注;感谢各大国内的 GTD 先行者们,感谢中信出版社引入这样一本好书。

也感谢您能耐心地读到这里。希望您能耐心地读完全书。

那么,下面就欢迎您进入 GTD 的世界。

# 前言

欢迎来到个人提升的宝库，在这里你会学到如何获取更加旺盛的精力，感到更加轻松自如，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的关系了。你完全有可能做到在快乐地享受生活的同时，高效地处理工作上的事务。

我认为**高效**工作对任何人来说都是非常有价值的。也许你非常喜欢目前从事的工作，它非常重要、妙趣横生、能让你激情澎湃，也可能恰恰相反，但是无论如何你都不得不面对它，完成它。在前一种情况下，你会希望所投入的时间和精力收获尽可能丰厚的回报；在后一种情况下，你希望能够尽快地完成它，然后毫无顾忌地投入到你真正感兴趣的事务中去。

无论人们做什么事情——也许是正在同员工们一道举杯痛饮，也许是夜深人静时凝视摇篮中安然酣睡的爱子；也许是忙碌地回复着涌而来的电子邮件；也可能是在会议结束后抽几分钟的时间与潜在的新客户攀谈——都要需要在心理上保持**放松**的心态。要做到这点，你需要在心底里确定，目前进行的事情正是最需要你的事情

放松精神的技巧和使其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 )

本书写作的宗旨在于：帮助你在任何时候，都达到高效和放松并在的境界。

“做什么？”，“什么时候做？”，“如何去做？”对这些问题的答案，我已经探求了很长一段时间（也许你也曾有过类似的尝试）。根据 20 多年来我对各种提高效率的新方法的发展和应用，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，没有任何一个电脑软件、学习班、计划手册或者什么其他东西，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个任务中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更高的目标。由此所产生的新的挑战，很可能会全面推翻你先前学会的技巧、解决问题的简单公式或方法。

不过，即使不存在一种万能方法，我们还是可以通过采取一系列措施来提高效率和完善个人管理。随着我年龄的增长、阅历的丰富，我发现更多深层次的东西——内在的联系、事务的关键、关注的焦点等等。由此，我总结出了一套完全可以学习到的简单方法，它们将显著地提高我们处理日常烦琐事务的能力。

下面是对我 20 多年来有关个人效率各种发现的汇编——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变大、工作性质不断变化现实世界中依旧保持它的效力。我曾经以此方法在几千个小时中，面对面地帮助人们处理和组织安排手头上的工作。我所揭示的这些方法，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，也已经证明是功效卓著的。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专业人士之后，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“冷酷执行”这个基本标准。而我们大家每天通常看到的情况是，一位尽心竭力的员工，经过几个小时的苦苦奋斗，却还存在着一大堆没来得及回复的电话，需要处理的电子邮件，要分配给他人处理的任务，会后尚未处理的决议，以及其他缺乏管理未尽事宜。而无数的成功人士之所以成功，是因为他们解决的危机和把握的机遇，远远多于在自己的办公室和公文包里存在和制造的问题。

一方面，我们需要一些行之有效的手段来帮助人们集中精力，不遗漏任何一件事情。另一方面，我们需要发展新的工作技能，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。我们急需积极而正确的工作标准，来确保会得到最好的效果。

我们知道各种企业机构迫切地需要这些知识。而在学校也存在着这种需求，在那里，我们的孩子无法接受到任何有关如何处理信息、如何关注成果，和采取哪些行动达到目标的教育。而对于我们每个人来说，这些知识也是不可或缺的。只有这样，我们才能够充分地抓住机遇，积极、长久地为这个世界增添价值。

我希望在本书中所讨论的“简单”和“高效”，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），因此，本书将 GTD 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，以便使你在实践的过程中，一面纵览到鼓舞人心的全局，一面品尝立竿见影的成效。

本书分为三个部分。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有效性，接着，又以最为凝练和基础的形式提出了这套方法。第二部分展示了如何实施这个系统。它是你的私人培训顾问，指导你循序渐进地在真刀真枪的现实生活中运用这些行动模式。第三部分进入更加深刻的讨论。描述了当你把这些方法和模式融入到你的工作和生活之中后，可以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，不仅可能而且伸手可及。此外，我要告诉你，我提出的每一项建议都是简单易行的，根本没有涉及任何的新技能。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。你还将看到，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，帮助你充分地利用这些基础技能，将它们推向高效的新境界。我希望能够激励你，用它们来构筑你自己的全新的行为模式。



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)已经亲身指导了一千多人,训练了几十万名专业人士,举办了几百次公开研讨会。这也是我提取经验和总结实例的源泉。

我所作出的承诺,可以用一位客户的来信生动形象概括:“当我习以为常地采纳着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的‘救火现象’(在某个工作日中,出现的所谓的紧急事件和危机);同时也是一种解毒剂,能有效舒缓人们施加在自己身上不平衡的压力。”

# 第一部分 通向从容之道

## 第一章 新情况，新做法

你是否渴望过这样一种情况：一个人整日事务缠身，却仍然能够头脑清醒、轻松自如地控制和处理这一切。我可以很负责任地告诉你：这是完全能够实现的。极高的效率，卓著的效果，这是在生活和工作中心人渴望的美妙境界。同时，这也是那些经验丰富的专业人士要获取成功所必须掌握的方法。而这个方法中所用到的各种技能，是大部分人都早就学会的，你要做的就是把这些技能快速地、完整地、系统地运用起来，这样就足以让你轻松面对繁忙的工作和生活。本书中所描写的方法和技巧具有极强的实用价值，但这并不要求你完全照本宣科地去逐条执行。大多数读者都已经养成了自成体系的工作习惯，他们只需要对这些工作习惯稍加改造和调整，就能将本书中的方法辅助实施。不要小看这些微小的调整，它们能够给你日常生活中处理问题的技巧和效果带来极大的变化。

焦虑是由于缺乏控制力、组织管理，以及缺少准备和行动不足所造成的。

—戴维·凯克奇 (DavidKekich)

本书中的这套方法，完全基于两个主要目的：(1) 搜集所有一切需要处理的事情（现在的、以后的、将来的；大的、小的、或者不大不小的）把它们统统置入一个脱离大脑的逻辑系统中。(2) 训练自己在接受任何“输入”（也就是接手任何任务）的前期就作出分析和计划，以确保在任何时候，都拥有一套可以立即执行的计划（以及相关的行动）。

本书提供了一种经过实践验证的、高效的工作流程管理方法。为推动这一方法的实施，还列举了一些实用的手段、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可以立即派上用场。(原文注：对于“工作”，我认为应该是广

义的。它可以是任何你希望作出改变的事情，当然也就包含了“公务”和“私人”。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不亚于撰写本书或者培训一名客户的工作。因此，本书中所涉及到的各种方法和技巧对工作和生活的各个领域也都是适用的。)你可以像很多人一样：把我所描述的这种颇具活力的模式融入你的工作以及你的日常生活中去，让他成为你的习惯、生活方式、成为你人生的一部分。当然，你也可以仿效其他一些人的做法：在你觉得需要的时候，才把这套方法拿出来使用一下，以对你的生活和工作重新获得掌控。

## **1.1 问题：新的要求，匮乏的资源**

这些日子以来，几乎我遇到的每个人都感叹自己要处理的事情过于繁多，而且总是缺乏足够的时间来一一搞定。就在最近一周我就遇到两个有类似困惑的人。其中一位在一家较大的全球投资公司任职，他承担着公司的管理工作，他总是担心沉重的工作负荷将会影响到他的家庭生活。另一位是中层的人力资源经理，她打算在一年的时间内，把公司在该地区办事处的人员从 1100 人扩增到 2000 人。她每天都疯狂地工作，光是电子邮件，每天就要处理 150 多封，以便于在周末的时候能够享受到正常的休息。

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，但是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。这似乎是眼高手低造成的，而且绝大多数人都对怎样改善这种局面感到茫然。

### **1.1.1 工作不再有清楚的界线**

我们感到身上的压力与日俱增，一个主要的原因在于：工作的性质发生了快速而巨大的变化，这种变化是我们自身的能力以及我们所

接受的名目繁多的培训都赶不上的。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（Peter Drucker）所定义的那种“知识工作”了（knowledge work）。

我试图一次处理一天的事情，但是有时，几天的问题一起洪水猛兽般地向我袭来。

——阿什利·布里连特（Ashley Brilliant）

以前，工作是一件不言而喻的事情。人们耕田种地，用机器加工工具，装箱搬运，挤牛奶，摆弄精密的工具。你知道哪些工作必须完成，哪些工作已经大功告成，哪些问题还悬而未决，一切都明明白白。现在，大多数人接手的大部分工作都不具备明确的边界。我所认识的大多数人，他们手头上都至少堆积着半打子的事情要处理。即使他们搭上自己的下半辈子去苦苦地努力，也不可能把一切都做到尽善尽美。恐怕你也深有同感：这次会议讨论的是否透彻？这个培训计划是否有效？主管人员的解聘赔偿结构是否合理？你正在起草的文章是否能够鼓舞人心？即将召开的员工会议能否令人为之振奋不已？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任务，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的资料呢？回答是：无穷无尽！日益发达的因特网给了我们巨大的信息资源，取之不尽、用之不竭。

几乎每一件事情都可能处理得更加完善，而且现在促成这一切成为现实的信息，已数不胜数、唾手可得。

另一方面，工作缺乏明确的边界导致每一个人的工作量加大。今天，许许多多大公司的运作都是各部门之间互相交流、交叉合作。现在企业中的每个部门，每天都要查看其它平级部门（市场部、人力资源部或某个专门的委员会转）发送的电子邮件，即使是抄送的也不能放过。

### 1.1.2 工作在不断地变化

一般情况下，我们工作中所出现的参差不齐、变化万千的枝节问题，对任何人来说都是一个不小的挑战。现在，在这个基础上还要添加一个变化无穷的“工作定职责”。我经常在研讨会上提问：“你们当中，有谁做的是招聘你的时候要你做的事情？”很少有人举手。由于工作职责很可能既无明确的限制，又无特定的形式，因此，如果你有机会在相当长的一段时间里从事某一特定的工作，也许你才有可能弄明白你到底需要做什么？做多少？做到什么程度？才可以使自己的头脑保持清醒。但是，很少有人能享受这个福分，主要有以下两个原因：

1.我们所工作的机构似乎处于一种永恒的变化之中，奋斗目标、产品、用户、市场、技术，以及所有者都在不断地更新变化。这必然导致各种现存的结构、模式、角色和责任的重组整顿。

2.与从前相比，当今一般的专业人士具有更强的独立性和自由度。他们变换职业就如同他们的父母换工作岗位一样频繁，甚至连40多岁和50多岁的人也信奉不断发展的信条。他们希望更全面地融入主流社会中去，投身于“包罗万象的发展大潮之中，无论是在专业方面、管理方面还是行政方面”。简单地说，他们不会长期从事任何单一职业。

我们永远无法为那些新的事物真正作好充分的准备。我们不得不调整我们自己，而每一次彻底的调整本身就将使自尊心面临一次危机：我们经受着考验，我们不得不证明自己。这需要我们振奋起自信心去面对剧烈的变革，这样内心深处才不会感到瑟瑟发抖。

——埃里克·霍弗（Eric Hoffer）

现在很少有人非常清楚，工作到底是什么？到底需要多大的投入才能够把它做好呢？我们从外部世界吸取了大量的信息，同时，在我

们的内心世界又形成了同样数量巨大的观点以及与别人或自己达成的约定。然而，我们自身还没有具备相应的能力来承担数量如此庞大的事务。

### 1.1.3 旧的模式和习惯已显得力不从心

无论是我们所接受的标准教育，或是传统的支配时间的方法，还是当今那些充斥市场、随手可得的管理辅助工具，如个人记事本、微软的 Outlook 软件或者个人掌上电脑（PDA），都无法全面地帮助我们应付我们所面对的各种新要求。如果你已经试过使用上述任何一种处理器或者工具，恐怕你已经发现，它们都无法满足工作中各种不断产生和转换的复杂要求。要期望在这个波涛汹涌的时代获得轻松和良好的自我控制，人们需要全新的思维方式和工作模式。我们迫切地需要挖掘出一些新方法、新技术和新的工作习惯，以帮助我们永远立于不败之地。

狂风和巨浪永远站在最精明强干的航海家一边。

—爱德华·吉本（Edward Gibbon）

传统的时间管理法和个人管理法在过去的时代大显身手。当劳动大军从工业化装配流水线中抽身出来，涌入一种全新的工作模式时，这些传统的方法为我们提供了极为有益的参考，这包括对行动对象和时机的判断。而当“时间”自身也转化为一种工作因素时，个人日程表随之成为一种关键性的工作管理工具。（20世纪80年代，许多专业人士把袖珍日程表视为工作条理化的主要手段。时至今日，仍有许多人把自己的日程表奉为重要工具。）有了自由支配的时间，选择做什么事的要求也接踵而来。“123”优先顺序代码和每日开列的事务清单，就是人们在过去的实践中逐渐发展起来的重要手段。如果你拥有作出选择的自由，你就需要考虑到哪些是需要优先解决的事情。

你可能已经认识到，尽管日程表的作用不容忽视，但是实际上，

它也只是有效地管理了你所从事的大量事务中的一小部分内容，至少在某种程度上如此。而且，已为人们所证实的是，每天的工作清单和那些重要事件的顺序代号，远远不足以应付一个普通专业人士所遭遇到的数目巨大、纷繁复杂的日常事务。越来越多的人每天要处理几十封甚至几百封电子邮件，他们不能忽略掉任何一个邀请、投诉或订单。几乎没有人能够把所有的事务按照“1、2、3”的顺序排出先后，也没有人敢在接到老板的电话或指令后，不立即改变自己事先确定的工作日程。

#### **1.1.4 “大局”与事物的本质**

另一方面，大量的商业书籍、范例、研讨会和专家权威们，都极力推崇把“着眼大局”作为一种处理我们复杂问题的思路。认清主要的目标和价值观，为我们的工作赋予了先后次序、意义和方向。然而，在实践中，运用价值观思维方式这一良好的初衷却经常达不到预期的效果。我经常看到，出于下面三个原因，这些努力往往都付诸东流了：

- 1、 在处理每天、每小时的事务时，有很多干扰因素分散了我们的注意力，以致我们无法集中足够的精力关注更重要的问题。
- 2、 由于个人管理系统方面存在欠缺，引发了一种下意识的抵触情绪，在面对那些原本棘手的重要项目和目标时，这种情绪阻止了具体行动的实施。结果导致了更加严重的干扰作用，进一步强化了压力。
- 3、 一旦提出了更高一级的水准和价值观，我们原有的标准尺度也随之提升，这使我们认识到有更多的事物尚待完成。对于那些自己原已应接不暇，又不得不应付的工作我们已经作出了强烈的消极反应。那么，是什么促使我们首先在清单上堆积了大量的任务呢？正是我们的价值观。

关注价值观并不会使你的生活变得简单。它阐明意义，指导方向，



而且带来更多复杂的情况。

当然，集中精力对付主要的目标和价值观是至关重要的。但是，这并不意味着我们要做的工作就减轻了，或者遇到的困难和挑战大大地减少了。恰恰相反，只是牌局中的赌注提高了，但还必须一如既往地玩下去。例如，对一位人力资源部的经理来说，仅仅决定提高工作生活的质量来吸引并留住人才，这并不能使事情变得简单化。

长期以来，在“知识工作”的新文化中存在着一一种缺陷：缺少一套连贯一致的系统和工具，并能够在实实在在的工作中发挥出卓越的功效。它必须能够从大局着眼，从小处入手，并且使二者有机地融合在一起。它必须能够管理多个层面；必须能够坚持不懈地对每天衍生的众多新生事物保持控制；必须比原来节省更多的时间和精力；必须**化繁为简**。

## **1.2 承诺：武术家的“一切就绪的状态”**

缺乏洞察力，生活就会拒绝你。无论是擦窗户还是撰写宏篇巨著都是如此。

——纳迪亚·布朗热（Nadia Boulanger）

让我们反省一下，如果你在情况下、任何时间内都能够随心所欲地控制自己的一切事物，情况会是怎么回事呢？如果你能够100%地把精力投入到工作中而不受任何外界的干扰，情形又会是怎么回事呢？

这是有可能实现的。有一种方法可以让你紧紧抓住遍及生活各个角落的所有的事情，同时保持放松，花费最少的气力完成一切有意义的工作。它使你在这个错综复杂的世界里，能够体验到武术家们所说的“心如止水”（mind like water）的境界，优秀的运动员则称之为“区域”（zone）。事实上，你很有可能已经体会到这种美妙的感觉了，你发挥能量的能力与你放松休息的能力直接成正比。在这种工作状态下，你头脑清醒，积极的事物层出不穷，每个人都可能获得这种

状态。要想积极有效地应付 21 世纪复杂多样的生活，人们对这种状态的需求日益增强。对于那些高效率的专业人士来说，如果他们希望保持工作中的平衡和积极稳定的成果，那么，这种状态必将成为一种不可或缺的条件。世界级的划船手克雷格·兰伯特（Craig Lambert）曾在《碧波上的心境》（Mind Over Water，霍顿·米夫林公司 1998 年出版）一书中这样描述这种感受：

划船手们用这样一个词语来描述这种无摩擦的状态：摇荡。使我们回想起，在后院荡秋千时的那种惬意和欢娱——一种简单的循环往复的运动，完全凭借着来自秋千自身的冲力。秋千承载我们，我们丝毫不需要用力。我们荡起双腿，促使秋千在空中划过的弧度越飞越高，但是，这主要是地球引力的功劳。与其说我们荡秋千，还不如说我们被荡了起来。船推动着你前行，是船身渴望着快速地向前，在它的航线上，在它的自然状态中，速度在吟唱着。我们的任务仅仅是与船身并肩作战，拼命地挥桨加快速度，避免拖其后腿。而过于用力又会阻碍船速。如果努力变成了为努力而努力，其结果适得其反，反而在努力中又化解了其自身。形形色色一心往上爬的人拼命地想挤进贵族阶层，然而，他们挖空心思却只能够证明自己并不身属此类。贵族们并不需要努力，他们早已经到达了这种境界。荡秋千就是这样一种到达了的境界。

### 1.2.1 “心如止水”的比喻

空手道中用“心如止水”来形容一切就绪的状态。想像把一粒石子投入沉寂无声的池塘中，池塘中的水会有何种反应呢？答案是：依照所投入物体的质量和力度作出相应的反应，然后又归于平静。池水既不会反应过激，也不会置之不理。

如果你的大脑中空空如也，总是处于一切就绪的状态，它就会向一切事情敞开大门。

—ShunryuSuzuki

空手道中的击拳动作，其力量来自速度，而不是肌肉，即挥拳最后阶段急剧的“爆发”。这就是为什么瘦小柔弱的人，也能够学会用双手劈开木板和砖块了。这并不是靠皮糙肉厚或者凭借蛮力，而是灵活地运用一种能够附和着高速度而产生聚集冲力的能力。但是如果肌肉紧张，动作就会慢下来。因此，在高级阶段的武功训练中，对平衡和放松状态的教学并不亚于对其他方面的要求。扫除杂念和灵活柔韧是关键之所在。

任何造成你反应过度或反应不足的事情都可能反过来将你控制住，事情往往如此。不能处理好自己的电子邮件、员工、项目、未读的杂志、下一步行为的思考、孩子、或者与老板的关系，都可能导致比你预期差得多的结果。很多人对于一些事情，要么给予过分的关注，要么不屑一顾，这仅仅是因为他们无法做到“心如止水”般地行事。

任何造成你反应过度或不足的事情都可能控制住你，事情往往如此。

### 1.2.2 你能够在需要时进入自己的“高效状态”吗？

回想一下上一次你感觉工作高效时的情形。很可能你当时感觉自己完全能够控制一切，丝毫没有紧张的感觉。你全身心投入到工作中去，时间的概念似乎消失了（怎么已经到了午餐的时间了？），你明显的感受到工作上取得的进展。你还希望再次体验这样的感觉吗？

有一件事我们可以做到，最幸福快乐的人是那些尽力而为的人，我们完全可以达到这一境界，我们能够全身心地投入。我们可以全神贯注地关注我们面前的机遇。

—马克·范·多琳（Mark Van Doren）

如果你早已远远地脱离了那种理想状态，并感受到自己渐渐地失

去了控制、压力重重、痛苦不堪,你是否能再一次回归到那种状态呢?这就是本书的宗旨,它将告诉你如何才能回归“心如止水”的境界,把全部的才智发挥得淋漓尽致,因此,本书将对你的生活具有重大的指导意义。

### **1.3 原则：有效地处理内心中的承诺**

从事 20 余载的培训工 作,我发现了一个极为普遍的情况,即由于人们对自己作出的承诺或者承担的义务不明确,导致了他们承受着重重压力的折磨。随意,学会对那些承诺的事情加以控制,可以有效地缓解压力。即使那些并没有明显体验到压力的人,如果他们学会了如何更加有效地对生活中“悬而未决的问题”加以控制,在放松自我、集中精力、提高效率方面也会呈现出明显的改观。

恐怕你已经与自己达成了许多项协议(这一点也许你跟本没有意识到)。而每一项协议,无论大小,都时时刻刻地被你自身中的无意识紧密地追随着。这些就是“未完成的事情”或者“悬而未决的问题”,它们可能是大到像“根除世界上的饥饿问题”这样的重大事务,也可能是“雇佣一个新助手”之类的一般性事件,或“更换铅笔刀”一类的琐碎小事。

现在,你内心很有可能已经承担了比你自己所意识到的还多得多的工作。想想看,有多少微乎其微的事情你必须去改变和完成。比如,你需要以某种方式回复电子邮箱、语言信箱以及工作中的新信息;你知道有无数的工程项目将会被划分到你的责任范围内;你还需要确定某些目标和方向,经营自己的事业,在总体上平衡自己的生活。

任何没有找到应有的位置和恰当的存在方式的事物,都会盘踞在我们的脑海中,成为悬而未决的问题。

为了能够高效地应付这一切问题,首先,你必须收集所有那些“经常唤醒你模糊记忆”的事情,然后着手计划如何一一地解决掉。这看起来似乎极为简单,但在实际操作中,大多数人都难以始终如一地坚

持下去。

### 1.3.1 管理承诺时的基本要求

如果希望出色地管理好所有的工作,那么,你需要做到下面几点:

首先,如果这件事总占据着你的头脑,你的思维就会受阻。任何一件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,或者是我称之为“工作篮”的工具之中——必须经常回访并且清理它。

第二,你必须明白你的工作到底是什么。你还必须作出判断:需要采取什么行动来推动工作的发展进程。

第三,一旦决定了需要采取的行动方案,你必须在某一个你会经常查阅的体系中安排组织好这些行为的提示信息。

### 1.3.2 检验这种模式的一个重要训练

我建议,你拿笔记下来目前盘踞在你大脑中的那些最重要的工作或事情。哪一件事最让你心烦意乱?哪一种情况最能够分散你的注意力?哪一个问题令你兴趣浓厚?或者哪一种局面以其他的方式消耗了你大量的注意力?也许,正是某一件“摆在你面前的”工作或者问题需要解决,而且越早处理越好。也许,你马上就要背上行装外出度假去了。出发之前,你还有几个重大决策要敲定。或许你刚刚继承一笔 600 万美元的遗产,而你不知道该如何处置这些现金等。明白了吗?好,请用简单的一句话来描述一下,你希望得到的理想**结果**是什么。换句话说,怎样才算得上是“完成”了呢?这可能非常简单,就像“去夏威夷度假”,“处理有关客户 X 的事情”,“与苏珊协调大学里的情况”,“弄清新的分区管理结构”或者“实施新的投资策略”。你现在都清楚了吗?好极了。

现在,请写下为了推动事情的进程,紧接着你需要采取的具体行动是什么。如果你目前除了要马上结束这件事,再无其他的事情要处



理，那你现在打算去哪里？打算采取什么行动步骤呢？

你会不会打一个电话？会不会走到计算机前敲一封电子邮件？会不会坐下来，取出纸和笔，心血来潮地写上几笔呢？有没有可能与你的配偶、秘书、律师或你的老板面对面地谈上一会儿呢？还是去五金商店买一些钉子呢？是什么？

你找到答案了吗？好极了。

你能从这短短 2 分钟思考中挖掘出什么有价值的东西吗？如果你同那些在参加研讨会时完成了这个训练的大多数人一样，那么，你就会体验到，至少你的控制力增加了一点点，精神放松了一些，注意力更集中了。此外，对于某些长久以来一团乱麻的局面，你似乎也会增加动手解决它的冲动。设想一下，在生活和工作中，这种驱动力放大 1000 倍时将会是怎样的一番景象。

像实干家一样思考问题，像思想家一样付诸行动。

—亨利·伯格森（Henry Bergson）

如果这个小小的试验能够对你产生一些积极影响，请你想一想：究竟是什么发生了变化？根据你的经验，是什么促使局面得到了改观？事物本身并不会向前发展，至少在这个物质世界中这一点是千真万确的。当然，事情还没有结束呢。恐怕，所发生的一切只是，你更加明确地了解到你所期盼的结果和确定了下一步需要采取的行动方案。

然而，是什么创造了这一切呢？回答是：思考。你并不需要进行很多思考，仅仅需要几分钟，能够把你所承担的责任和投入的资源凝聚到一起就绰绰有余了。

### 1.3.3 “知识工作”的本质

“知识工作”的真实本质和操作原则是：你对工作投入的思考必须比你认识到的多，但是又比你所担心的工作量少。就像彼得·德鲁

克所描写的那样：“在知识工作中，任务没有被指定，它需要被工作站确定。‘这项工作的预期成果是什么？’这是一个提高知识工作者工作效率的关键性问题。这个问题可能导致一些极具风险性的决定。通常，没有正确的答案，只有不同的选择。想要获取高效益，一定要明确地认定预期结果。”

行动来源于思想。

—拉尔夫·沃尔多·爱默生 (Ralph Waldo Emerson)

要弄清人们工作生活中涌现出的各种事物的真实面目，要决定为此需要采取的种种行动，都将消耗人们大量的气力。因此，许多人都对此产生了抵触情绪。实际上，我们从来没有学过在开始行动之前进行周密的思考。大部分的日常活动（如一家人的吃喝拉撒，照顾孩子）早已被明确地定义出来了，但几乎没有人认为，他们有必要先花些气力屏气凝神地思考一下，明确预期的结果。然而事实上，思考后果是促使希望转化为现实的最为有效的手段之一。

### **1.3.4 为什么有些事情总是萦绕在你的心头**

在通常情况下，你对一些事总是念念不忘，这是因为你希望它们的状况能有所改善，另外：

- 你还没有确切地认定它们的预期结果是什么；
- 你还没有决定你下一步的具体行动到底是什么；
- 你还没有把后果和即将采取行动的提示存入你所依赖的体系中去。

这就是为什么你忘不掉这些事情的原因了。直到你澄清了所有的问题，作出一切必要的决定，并把结果保存到那个系统中去（同时心里十分清楚，需要时你能够随时调用查询这个系统），你的大脑才会放松下来。你可以骗过所有的人，但是你却无法愚弄自己的大脑。它能够明察秋毫：你是否已经作出了必要的决定，是否已把预期的结果

和行动的提示信息寄存于一个安全可靠的地方，以便这些信息能够在恰当的时候提醒你执行行动。如果你没有作好这些准备，那么，你的大脑就一分钟也不会停止运转。通常情况下，当你对某件事没有执行上述的处理时，你的某根神经仍然会持续不断地对你施加压力，这只会进一步增加你的精神负担。

持续不断且毫无成效地深陷于我们不得不处理的事务当中，是对时间和精力最大浪费。

—克里·格里森（Kerry Gleeson）

### 1.3.5 你的大脑并不总那么管用

有趣的是，你的大脑中至少有一部分是相当愚蠢的。如果它够聪明的话，它就应该只在你需要处理某件事的时候才提醒你。

你有没有这样一把手电筒，电池中的电量都已经消耗殆尽了？而你的大脑一般是什么时候，才提醒你该买电池了呢？你又是什么时候，才发现电池没有电了呢？这不能算是反应灵敏的表现吧。如果你的大脑天资聪颖，它就应该当你在商店里看到电池时给你通风报信了，而且提醒你选择正确的型号。

从你今天早晨醒来到现在，你是否想到任何需要处理但还未动手解决的事情呢？你是不是不止一次地想到了它们呢？为什么？不断地考虑那些毫无进展的事情纯粹是浪费时间和精力。而且这往往只会增加你的焦虑不安。

似乎许多人的脑子里总在接连不断地放电影，特别是当我们一谈到有许多事要处理时，这一现象更加严重。人们把许许多多悬而未决的问题委托给大脑来处理，但你的大脑却无法有效地应付他们。

控制你的头脑，要么由它来操纵你。

—贺勒斯（Horace）



### 1.3.6 “材料”的转化

我是这样定义“材料”(Stuff)的：任何进入你的精神或现实世界中但尚未找到归属的事情，所有你尚未想出理想的解决方法和下一步具体行动的事情。对于很多人来说，大部分的组织管理系统没有发挥应有的功效，原因在于没有首先完成对它们的转化。只要它们还保持着“材料”的身份，人们便无法加以控制。

我们需要把所有我们尽力管理的“材料”转化为可以付诸行动的事务。

多年以来，我所见过的绝大部分任务清单纯粹都是一些列举“材料”的单子，它们仅仅代表着许多尚未解决的事务中的某一部分的提示信息，而这些事务也仍未转化为预期结果和行动方案，即真正意义上的工作提纲和细节。

“材料”在本质上并不是一件坏事。就其本质而言，如果某些事情吸引了我们的注意力，那么，它们往往以“材料”的形式表现出来。但是，一旦“材料”进入到我们的生活和工作中，便需要被定义和解释。作为脑力劳动者，这是我们的责任。如果“材料”已经完成了转化过程，而且明白无误，那么剩下的就不需要再让我们耗费脑力了，付出单纯的体力劳动就可以了。

在一次研论会临近结束时，一家生物工程公司的资深经理在重新审视她最初列出的工作任务表时，感叹不已：“天哪，这简直是一堆根本无法完成的工作，毫无章法可言！”就大多数个人管理系统中所谓的计划表而言，这是我所听到过的最生动形象的描述了。绝大多数人一直在调整那些性质原本模糊不清、残缺不全的任务清单。但是，他们仍然没有认识到，到底需要组织多少内容，管理什么细节，才能够获得真正的回报。如果他们希望自己的组织管理工作富有成效，就应该搜集一切需要思索的问题，然后开始冥思苦想。

## 1.4 过程：管理你的行动 ( Actions )

你几乎可以像训练运动员那样来训练你自己，在“知识工作”中表现得快速、敏捷、积极主动和精力集中。你可以更加积极有效地思考问题，轻松自如地控制事态的发展。你可以使形形色色的闲杂琐事减少到最小程度，完成更多的工作，消耗更少气力。此外，你还可以针对搜集到的全部“材料”进行前期阶段的处理，为你的工作和生活制定出一套标准的事务处理模式。

然而，在你未达到这一境界之前，你首先需要培养一个习惯：在大脑中不留任何事情。正如我们已经看到的那样，单纯的时间管理、信息管理或者优先事务管理都无法实现这一目标。毕竟：

- 你不可能通过管理时间，把 5 分钟变成 6 分钟；
- 你无法管理大量的信息量 过量的信息只会被遗忘和忽视——  
否则，当你走进图书馆，打开电话黄页本，或者上网的时候，  
脑子非爆炸了不可；
- 你无法管理事务的优先级，因为事务是否优先完全是你的主观  
决定。( you don't manage priorities—you have them.)

因此，管理你的行动是管理好你全部“材料”的关键所在。

### 1.4.1 管理行动的重要性

你想利用自己的时间做什么事情？你要把你获取的信息运用到哪件事情上？你要把有限的精力花费在哪件事情上？这些是人们分配有限资源的时候必须作出的选择。这个问题的本质是，在某个时间，你应该做什么。也就是，我们要如何管理行动 ( actions )。

这个推理似乎显而易见。然而，你所要关心的项目、事务、未尽事宜的具体行动的数量之大常常会令你震惊。更别说那些没有确定的和没有决定方案的事务了。常常听到有人抱怨“我没有时间去\_\_\_\_”

( 请自行填空 ), 这完全是可以理解的, 因为许多项目似乎势不可挡地向你涌来。之所以有这种感觉, 是因为没人能进行项目 ( do project )! 你所能做到的仅仅能够完成这项任务中的某一个具体的行动步骤。在多数情况下, 那些具体的行动步骤可能仅仅需要一两分钟的时间就可以完成, 而正是这些不起眼的行动在推动整个项目的进展开始便是行动的一半。

—希腊谚语

在培训成千上万名专业人士的实践中, 我发现, 他们的突出问题并不是缺乏时间 ( 尽管他们自己这样认为 )。问题的关键在于, 他们无法断定到底要干些什么, 下一步需要采取哪些行动。就像在用雷达监视敌情, 你在发现异常的第一时间作出反应, 而不是等到问题严重化了才手忙脚乱地处理。这将让你在行动管理中收获丰硕成果。

事务极少由于时间匮乏而受阻。它们陷入困境往往是由于未能判定行动而造成的。

### 1.4.2 采用自下而上的方法

经过多年的观察, 我发现**自下而上的工作方法**对提高个人工作效率具有实用价值, 即从当前活动和任务的最底层入手来处理事务。一般观点认为, 最恰当的做事方法应该是自上而下地进行处理: 首先确定个人的人生目标或公司的长期目标; 然后定义工作的主要目标; 最后把焦点集中到实施计划的细节问题上。然而实际情况是, 大多数人总是陷于繁杂的事务中难以脱身, 严重地阻碍了他们去集中精力总揽大局。结果, 自下而上的方法反而更加行之有效。

完全掌控各种事务 ( 无论是工作篮中的还是脑海中的 ), 并且采取一切有效方法保持这种清爽的状态, 这将成为拓宽视野的最佳途径。如此一来, 你的创造力就获得了解放, 它将更加有力地支持你着眼于新的高度、开拓创新。这是一种自由、舒展和精神振奋的奇妙感

觉，只有采用自下而上地处理事务的人才能体会到。

当处理底层具体行动的能力，已经成为你日常事务处理的一部分的时候，你也就为进行更高一级的思维活动作好了充分的准备。事实上，在你的日常工作以外，有更多有价值的事情尚待思考。但如果你在底层的具体行动上的控制管理能力不够的话，就很可能无暇他顾了。这就好似穿着宽大的泳衣游泳——你不得不一手提着泳裤防止他掉下去，根本无心抬头看看游的方向是否正确。

仅仅怀有对前景的展望是远远不够的，它必须与大胆的行动结合起来。仅仅靠双眼盯住阶梯是不够的，我们必须勇于跨上阶梯。

—瓦茨拉夫·哈维尔 (Vaclav Havel)

我接触过许多主管经理，他们在白天处理着各种繁杂琐碎的事务，到了晚上，头脑里仍塞满了对公司前景以及个人前途的考虑和展望。这是没有妥善地管理工作流程的必然结果。

### 1.4.3 对行动的横向管理和纵向管理

你需要从“横向”和“纵向”两个角度，来控制各种事务、项目和行动。“横向”控制把你所涉及的所有行动都管理起来，保证毫无遗漏地加以执行。这就好像是一部不停地进行全方位扫描的雷达，它的对象是一天里任何一件能够吸引你注意力的事务：药店、管家、玛萨姑妈、战略计划、午餐、办公室里枯萎的植物、一位抱怨不迭的顾客、需要擦的皮鞋，买邮票、存一张支票、预订旅馆、取消一次员工会议、今晚去看一场电影等等。你也许会对自己在仅仅一天的时间里需要考虑和处理如此之多的事情而感到惊异不已。因此，你需要配备一个完善的系统来辅助你记录这些事务，并在需要时及时地提供必要的提示，确保你能够轻松、快速地将注意力从一件事情转移到另一件上。

相比之下，“纵向”控制则是指针对每个具体的主题或项目所进

行的思考。比如，吃晚饭时，你和你的配偶谈论起下一次度假，这时，你内心深处的“监控雷达”开始锁定这一信息——你们将去哪里，什么时候去，将做些什么，要作什么准备等；或者你即将对部门进行重组，你和老板需要商讨一些决策；或者你仅仅需要挑选一个日期，在那天给一位顾客打一个电话。从广泛的意义上讲，这就是“项目规划”，它的焦点聚集在某一情况或某一个人身上，勾勒出执行过程中一切必要的想法、细节、重要环节和事情的先后次序。

横向控制和纵向控制的目标是一致的：解除你精神上的负担，并把事情做好。恰到好处的行动管理能够令你轻松自如地游历于工作和生活的广阔领域之中，同时又能保证那些需要关注和跟踪的环节切实得到了你的注意。

#### **1.4.4 最重要的技巧：把一切事务赶出大脑**

如果你把所有事务都存储在大脑里，那么，你就无法真正地获取我所承诺的那种轻松的控制感。你将发现，我们的这套方法中所包含的那些行为和技巧是你早就已经掌握的。这里与其他方法不同的是，要将所有的“材料 stuff”百分之百地存入实实在在的工具篮中，而不是遗留在我的头脑中。这一方法适用于一切事务——重大或者微小的，个人或者工作的，突发的或者常规的，绝无例外。

通常，你大脑中盘踞问题的数量与其解决问题的效率成反比。

我想你可能有过这样的经历：当你的工作（比如某个庞大的项目）或者生活达到某一个阶段时，你需要坐下来平静一下，拿起纸笔列出一张清单来帮助你进行分析和思考。如果是这样的话，对于我所说的一切，你就有了一个参考。然而，大多数人只是在生活工作变得一团糟、混乱不堪，令他们难以忍受、不得不采取措施时，才会开始草拟工作清单。通常情况下，这个清单也仅仅涉及使他们备受折磨的那些具体问题。但是，如果你能够把这种做法转化为你现在生活和工作中运行模式中的一种常态，并使之贯穿于你生活中的各个领域（不仅仅

在处理“紧急情况时”),那么,你就开始进入了我们所描述的“黑带”(blackbelt)水准的管理模式了。

在实际的行动执行过程当中,我尽量让我自己可以凭直觉去挑选要执行的行动,而不是重新思考那些行动的来龙去脉。因为我早已对事物进行周密严谨的斟酌,而思考的结果都是单纯的、可辅助执行的**行动**。所以我不会再次浪费时间来进行思考,否则,就是徒劳无益地耗费创造力,徒增挫折和压力。

你没有理由两次产生同一想法,除非你对它情有独钟。

任何你要进行的事务都需要你付出据思考,这是无法逃避的。你的大脑会紧紧地抓住那些未经思考的事情不放。但是,大脑负载这些未尽事宜的能力是有限度的,一旦超越了这个限度,它的效率就会急剧下降。

大脑中肩负短期记忆的那部分组织——往往负责存储不完整、尚未决定和没有组织安排好的“材料”——其功能类似于个人计算机中的随机存储器 RAM。你的意识就好像是计算机的 CPU,是一个负责处理的工具,而不是一个存储场所。你每一次只能考虑两三件事情。但是那些不完整的项目仍然存储于短期记忆空间里。大脑保存“材料”的能力是有限的。要想让大脑高效的工作,就像让 CPU 告诉处理任务一样,必须要保证 RAM 里排队的任务尽量少。很多人终日里忙忙碌碌,大脑的存储空间早已不堪重负。他们时常感到心神不宁、坐卧不定,正是因为他们在内心深处,超负荷的精神负担无时无刻不在侵扰他们的注意力。

现在让我暂停一下,看看你自己。在刚刚过去的几分钟里,你是不是已经走神了,脑子里冒出一些与你现在阅读的内容毫不相干的事情了?你的大脑很可能开了小差,跑到一些未处理完的事情上去了。它们从你大脑的 RAM 里一跃而起,冲着你大吼大叫。而你又是怎样做的呢?除非你把它记下来,放在一个可靠的工作篮中(“可靠”是因为你知道你将很快再次回顾这个问题),否则,它只会跟你纠缠不休。那将导致最糟糕的结果:事情毫无进展,而压力徒然激增。



糟糕的是，你的大脑是个认真负责的器官，虽然你对某些事情感到无能为力、无可奈何，可你的大脑仍然会毫不懈怠地一个劲地提醒你。大脑中从来就不存在过去或者将来的概念。也就是说，一旦你告诉自己有些事情需要处理，并把这一信息传递到你的 RAM 中，大脑中的某一些区域立即认定，你应该自始至终努力完成那件事情。对于任何你应该去解决掉的问题，大脑都会自认为你应该立刻投入办理。一旦把两件事同时放入随机存储器就注定了失败，因为你根本无法同时对付它们。就这样，无孔不入的压力一下子冒了出来，而这种压力常常会让你摸不到头脑、无从解决。

同一个在你的大脑中没有岗哨的敌人作战，是十分艰巨的任务。

——萨莉·肯普顿 ( SallyKempton )

大多数人都长期处于这样的精神紧张状态，其持续时间之长他们全然意识不到这种状态是不正常的。就像万有引力无时不在，以至于感受万有引力的人们甚至意识不到压力的存在。只有当人们彻底地摆脱了这种压力的束缚，拥有一种完全不同的体验时，他们才可能认识到自己曾经承受着多么大的压力。

那么，有办法摆脱这种压力的束缚吗？你肯定会的。下面的内容将告诉你具体的做法。

## 第二章 掌控生活：横向管理 workflows 的 5 个阶段

要想掌握既轻松又不失控的知识工作，就必须征服 workflows 的 5 个阶段，而这正是我所教授的这套方法的核心部分。无论在什么情况下，我们在工作时都将经历这 5 个阶段：首先，我们收集（Collect）一切引起我们注意的事务和信息，对这些材料进行加工（Process），决定下一步行动，对这些行动要进行有效的组织整理（Organize），以便我们回顾和检视（Review）这些行动，好确定要执行（Do）的下一步行动，这样才能完成工作。这些阶段共同构成了我们生活中的“横向”管理。

我们所认知的知识已经在行动中证明了自己。我这里所谈的知识是指行动中的信息，以及关注结果的信息。

The knowledge that we consider knowledge proves itself in action. What we now mean by knowledge is information in action, information focused on results.

——彼得·F·德鲁克（Peter F Drucker）

这几个步骤看起来很简单，也可能你没有察觉到，不过这确实就是我们习以为常的处事方法。但是，根据我的经验，大多数人在这 5 个阶段中，都还有很大的提升效率的空间。我们对 workflow 的管理包括了 5 个环节，因此，除非所有的环节都紧密地结合起来，并且由统一的标准加以管理维护，否则，其最终效果难以保障。大多数人在收集（Collect）工作中存在着重大的遗漏。有些人虽然收集了大量信息，但是，他们却没有对其进行进一步的加工（Process），也就无法确定下一步的具体行动。另一些人虽然制定了下一步的行动，却由于缺乏对其结果的有效组织（Organize），而不能有效的执行。还有一些人虽然建立了良好的组织整理系统，但是由于缺少回顾和检视（Review），结果导致整个工作系统的功效大打折扣。最后，如果这



些连接点中出现任何一个薄弱环节，就可能影响工作执行（Do）的结果和效率。

了解了这 5 个阶段的本质和相互关系后，我们还需要运用一些有效的技巧和工具，才能使它们的功能发挥得淋漓尽致。我发现，如果将这 5 布分开来做，会达到更好的效果。有些时候，我只是搜集（collect）各种信息，而不做进一步的处理。而有时，我只进行分析和处理（Process）（比如利用会议后的间隙，整理会议笔记）。我还会利用远途旅行的路上时间，对一路上收集和加工好的材料进行组织整理（Organize）。还有一些时候，我检查我的工作清单，进而回顾（Review）我的整个工作状况。很显然，大部分时间我都在做我该做的事情。

许多人无法把工作安排得井井有条，主要原因正是他们试图一口气完成这 5 个阶段的工作。当他们坐下来“开列工作清单”时，大多数人试图按照重要性和紧急程度，来收集“最重要的事情”，但他们却没有拟定任何具体的行动方案。如果你因为某些事情（比如秘书的生日）目前“并非那么重要”，而暂时搁置一旁不作任何考虑，那么这件事就成了一个悬而未决的问题。它将时时刻刻地消磨你的精力，阻碍你集中精力思考那些真正重要的事情。

本章将阐述这 5 个阶段的具体内容。在第 4 章到第 8 章中，你可以看到一个逐步实施的方案，它针对每一阶段介绍一个无懈可击的系统，并且附有大量经典的实战经验。

## **2.1 收集（Collect）**

要了解需要收集哪些信息，以及如何有效地完成这一工作，这一点非常重要。因为只有这样，你才能够有效的开展下一步的加工处理的过程。为了把你的大脑从那些低层次的、希望抓住一切事务的意识中解放出来，你必须让自己切实真正地抓住所有引起你注意的信息，在将来的某个时间，你还将处理（Process）和回顾（Review）这些

信息。

### 2.1.1 百分之百地捕获一切“未尽事宜”

你需要寻找和搜集你的世界中的一切未尽事宜，不分大小、轻重、缓急，只要是那些等待处理的、需要改进的、引起注意的事务，都要统统收集起来。

在你读到这里的时候，许多事务正处于收集之中。信箱里收到了新的信件，工作簿中增添了新的备忘录，计算机收到了新的电子邮件，手机又收到了新的短信息。但是，与此同时，你也正在从周围的环境中搜集信息，并储存到自己的大脑，而且大脑自己还会不停的思考，时不时的形成一些想法和主意，他们需要你的关注。大脑中的信息不会像电子邮件那样一目了然，但是它们也是“材料 (stuff)”，需要某种解决方法，所以也是搜集的对象。比如：在记事簿上的某些决策，应该尽快付诸实施；在你书桌的抽屉里，某些坏了的小电器需要修理一下或者干脆扔掉；在你的咖啡桌上，放着一些过期的杂志——这些全都属于“材料”的范畴。

一旦你给某一事物贴上“需要”或者“应当”的标签，它就变成了一件“未尽事宜”。比如，如果你还在犹豫某件事是否需要搞定或如何搞定，那么它就是“未尽事宜”。这包括你全部的“我将要……”，也就是那些你已经有所计划，但是尚未付诸行动的事情。当然，它还包括所有正在处理中的事情，只要是你尚未宣布结束的事情，都算是“未尽事宜”。

为了正确地管理这些“未尽事宜”，你需要暂时把它们统统放入一个“存储器”中。等到有时间的时候再来确定它们到底都是一些什么样的问题，需要如何处理和解决。为了确保这个收集工具的有效性，你必须定期地清空这些“存储器”。

如果你将大脑也当作一个“存储器”来看的话，那么很可能各种“未尽事宜”现在就已经被你收集起来了。但是由于无法找到一个可

靠的外在体系对它们进行直接的管理，那么，某些事情必定会藏匿于你脑中的某个角落里，无法有效的定期清空。事实上，即使你没有把某项任务放入你的工作篮，它也可能存在于你的大脑当中。我们在这一阶段所要做的，正是确保一切必要的事情统统得到了收集，并且存储在你**大脑之外**的某个地方。

### 2.1.2 收集工具

有很多工具，无论其科技含量的高低，均可用于收集那些“未尽事宜”。下面列出的几种工具可以用于捕捉你的想法以及从外部获取的资料：

- 工作篮
- 纸制记事簿
- 电子记事簿
- 录音设备
- 电子邮件

#### 2.1.2.1 工作篮

标准的塑料框、木制或金属编织框都是最常见的、用于存放纸制资料的工具。其他任何需要分类处理的物品也可以存放其中，如：信件、杂志、备忘录、票据、电话记事簿、收据，甚至是没电的手电筒。

#### 2.1.2.2 书写用的纸张或记事簿

活页笔记本、螺旋装订记事本、速记本和标准白纸本，都可以随时记录你的想法、搜罗来的信息，以及有待处理的事情等。只要能满足你的习惯和需要就好。

### 2.1.2.3 电子记事簿

计算机可以用于存储简短信息，以便日后再处理。随着字符识别技术的发展进步，一系列用于保存数据的数码工具产品接连不断地面世。掌上电脑（比如 PDA）和手机都可以用来存储各种信息。

### 2.1.2.4 音频产品

目前，可以使用的此类产品包括电话应答机、语音信箱、录音设备，如数码录音机或者微型磁带录音机。这些设备都可以临时储存那些你需要记录或处理的音频信息。

### 2.1.2.5 电子邮件

如果你通过电子邮件与外界保持联系，那么，你的计算机保留收到的信息和文件，以备日后浏览、阅读和处理。寻呼机和电话短信也拥有类似功能。

### 2.1.2.6 高科技产品设备

现在，越来越多的电子设备开始支持语音指令和手写输入。随着信息沟通的数字化和无线化的发展，我们记录信息的方式也在变得更加简单。（同时，我们所收到的数据和信息数量也在随之膨胀！）

“电脑！”

“是的，戴维，什么事？”

“我想要面包。”

“好的，戴维。”

我所需要的食品就这样被收集起来了。在行动管理过程中，组织整理这一阶段也进一步数字化了，“面包”将自动添加到我的食品清单

中，甚至自动完成订货和配送的程序。

无论是高科技设备，还是技术含量不高的产品，上面所介绍的所有设备都起到类似于工作篮的作用，发挥着搜集一切具有潜在用途的信息、任务和行动方案的功效。很可能你早已经在使用这些工具了。

### 2.1.3 影响成功收集的因素

遗憾的是，仅仅有合适的收集工具，并不能保证顺利完成所有收集工作。大多数人都拥有某种形式的收集设备，但是，这些设备或多或少地存在失控的情况。我们一起来看看成功收集的三个必要条件：

- 1、 每一个悬而未决的事情都必须存储于你的收集系统之中，而不是在你的大脑里。
- 2、 你应该尽可能地控制收集工具的数量，越少越好、够用即可。
- 3、 你必须定期地清空这些设备。

#### 2.1.3.1 把一切赶出你的大脑

如果你还在使用自己的大脑来追踪多个事务的进展，那么，你自然会丧失使用和清空工作篮（或者其他的收集工具）的动力。大多数人之所以并不把这些收集工具放在心上，是因为他们知道，**这些工具所收集的事务并不完整**。在他们的工作篮和大脑中，都各存放着一部分“未尽事宜”，因此，他们无法完全信任他们中的任何一个。这就导致，他们的大脑处于处于两头兼顾、疲于奔命的状态之中。这就好似在布满了大洞的弹珠台上玩弹球一样，弹球非常容易掉入洞里，让人根本没有动力继续玩下去。

更应该把收集工具当作是你生活方式的一部分。你应该尽量在身边保留这样的工具，以保证无论你身处何处，都可以记录下各种灵光一现的想法。把它们视为你生活中不可或缺的一部分，就像你的钱包、

驾驶执照或眼镜一样。

### 2.1.3.2 尽量减少收集设备的数量

你需要多少个工作篮，就应该设置多少个，但要限制在你可以应付的最大数量以下。由于你需要收集信息可能随时随地冒出来，因此，在任何情况下，你都需要能够发挥功效的收集工具。然而，如果收集工具的种类和数量过多，你便可能无法对收集到的信息很好的进行了。

对于高科技收集工具，一般不会出现数量过多的状况；主要是那些低技术含量的工具（比如记事簿和工作篮），容易出现这类问题。比如别人给你的便条，就应该好好整理，而不是把它们随心所欲地堆在一起、夹在记事簿里或塞进抽屉中。其他类似的纸制文件也应该井然有序地放进工作篮中，而不是乱七八糟地积到角落里。

随着生活和工作变得日益复杂烦琐，采用标准化的工具和手段来捕捉想法和信息就显得尤为重要。在你的职业生涯当中，你往往会发现，一些工作上的好点子往往不是在工作时间产生的（通常是在你休息的时候产生）。如果能够利用一个高效的收集工具来配合你的思考能力，那么你便获得了提高工作效率的法宝。

对于天才来说，处理的事务越少效果越好。

—达·芬奇

### 2.1.3.3 定期清空收集工具

保证收集( Collecting )阶段成功的最后一个因素是显而易见的：如果不定期清空收集工具，加工处理里面盛放的“材料( Stuff)”，那么它就只是一个装满杂乱资料的仓库。我们这里说到的“清空” **并不意味着完成**，这里不要求你完成存放在语音信箱、电子邮箱或工作

篮中的全部事务；其实，它仅仅要求你把信息从存储器中取出来，判定这些东西的实质是什么，以及应该采取什么具体**行动**才能推动它；如果你无法立即完成它，那么把这些**行动**组织整理 (organize) 到你的系统中就行。千万不要把它再次放回到工作篮中！不清理你的工作篮，简直就和不倒垃圾桶一样，你必须不断购买新的垃圾桶，来盛放新产生的垃圾。

为了完成定期清理工作篮，你必须拥有一个完善的管理系统。如果只有输入没有输出，工作篮里容纳的“材料”自然会堆积如山。一般来说，对于那些你无法立即处理的事情，把他们放在“工作篮”好给自己“提个醒”，这确实是简单易行的。（特别是对于纸质文件或者电子邮件之类的信息尤其方便。）但问题是，当工作篮中存入过量的资料时就面临崩溃的危险，根本无法起到“提醒”的作用了。

当你掌握了下一个阶段的技巧，学会如何轻松快捷地处理 (Process) 那些乱七八糟的事务时，“工作篮”就可以被顺利清空了。让我们一起来看一看，要怎么做才能在不立即完成具体工作的情况下，清空你的工作篮和电子邮件系统吧！

## **2.2 加工处理 (Process)**

对于参加这个课程的所有人来说，我帮助他们所作出的最大改进，恐怕就是指导他们按部就班地对每一项工作进行思考，最终清空他们的收集工具。当我与在某家环球公司的一个部门经理共同处理了她的“收集篮”以后，她坐在那里，感前所未有的轻松。此前她为了减轻大量的会议给自己带来的繁重压力，便依赖于工作日程表提醒会议日程，而效果还不错；在我的帮助下，她对工作的其他方面也进行了归纳和整理，使她在各个方面都变得井井有条了。最后，我们把她需要提醒的行动和信息分门别类地逐个确定，并存入了一个看得见、摸得到的具体的系统里面。

对于你所搜集到的每一封电子和语音邮件、每一条备忘录或者每



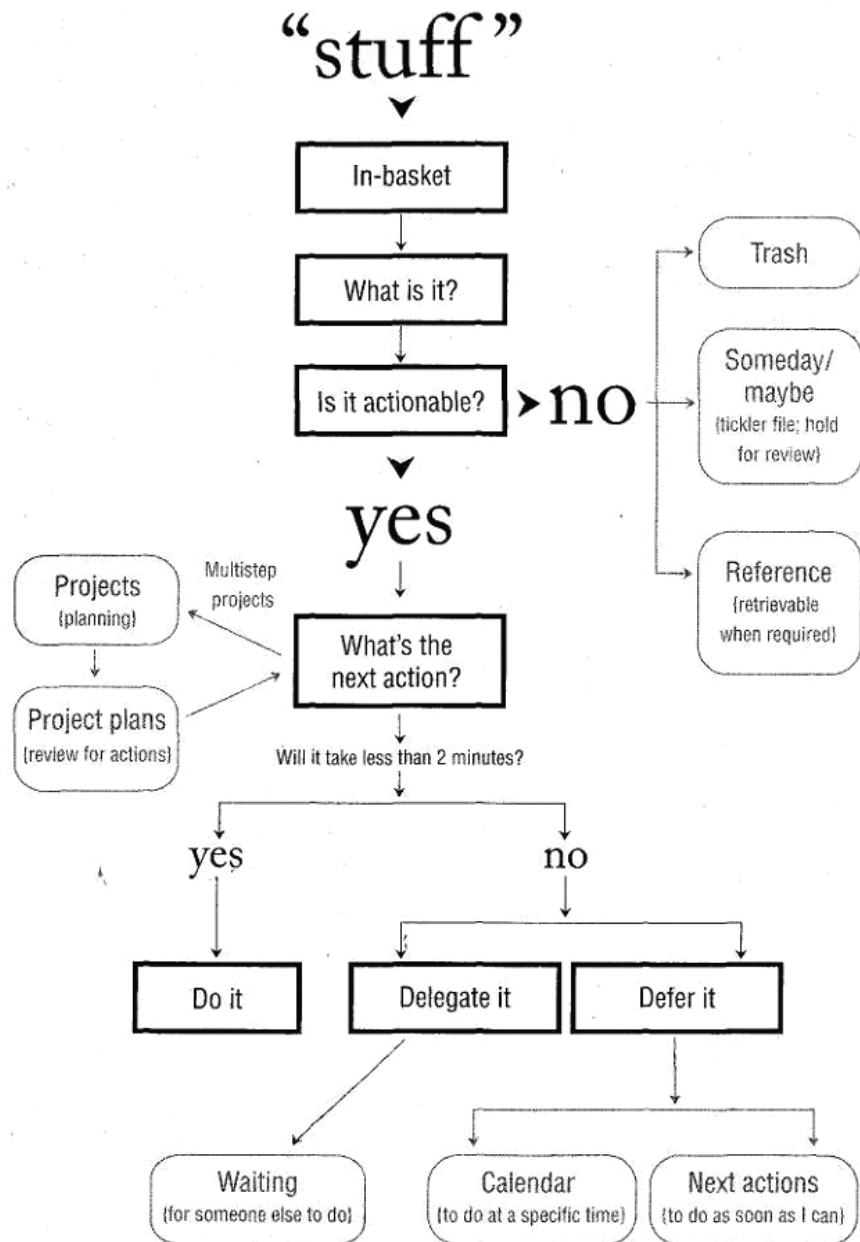
一个自然萌生的念头，你该如何处理呢？这是行动管理过程中的一个组成要素，它是整个个人组织管理体系的基础。许多人试图把一切整理得井井有条，但是他们却错误地直接整理那些收集到的“材料”。那些你收集到的事务是无法有效的组织（Organize）起来的，你只能收集它们，加工（Process）它们。对这些事务加工后产生的下一步行动，才是真正的组织整理的对象。在决策树型分析图中（见后图），加工（Process）和组织（Organize）这两个阶段是整个过程的主干部分。

在后面的章节里，我将针对加工（Process）过程的每一个环节详细地进行指导。而现在，我建议你在我总览全过程的同时，从你的任务篮中拿出几项工作，或者拿出一摞资料，以它们为例，对这个过程有一个大致的了解。

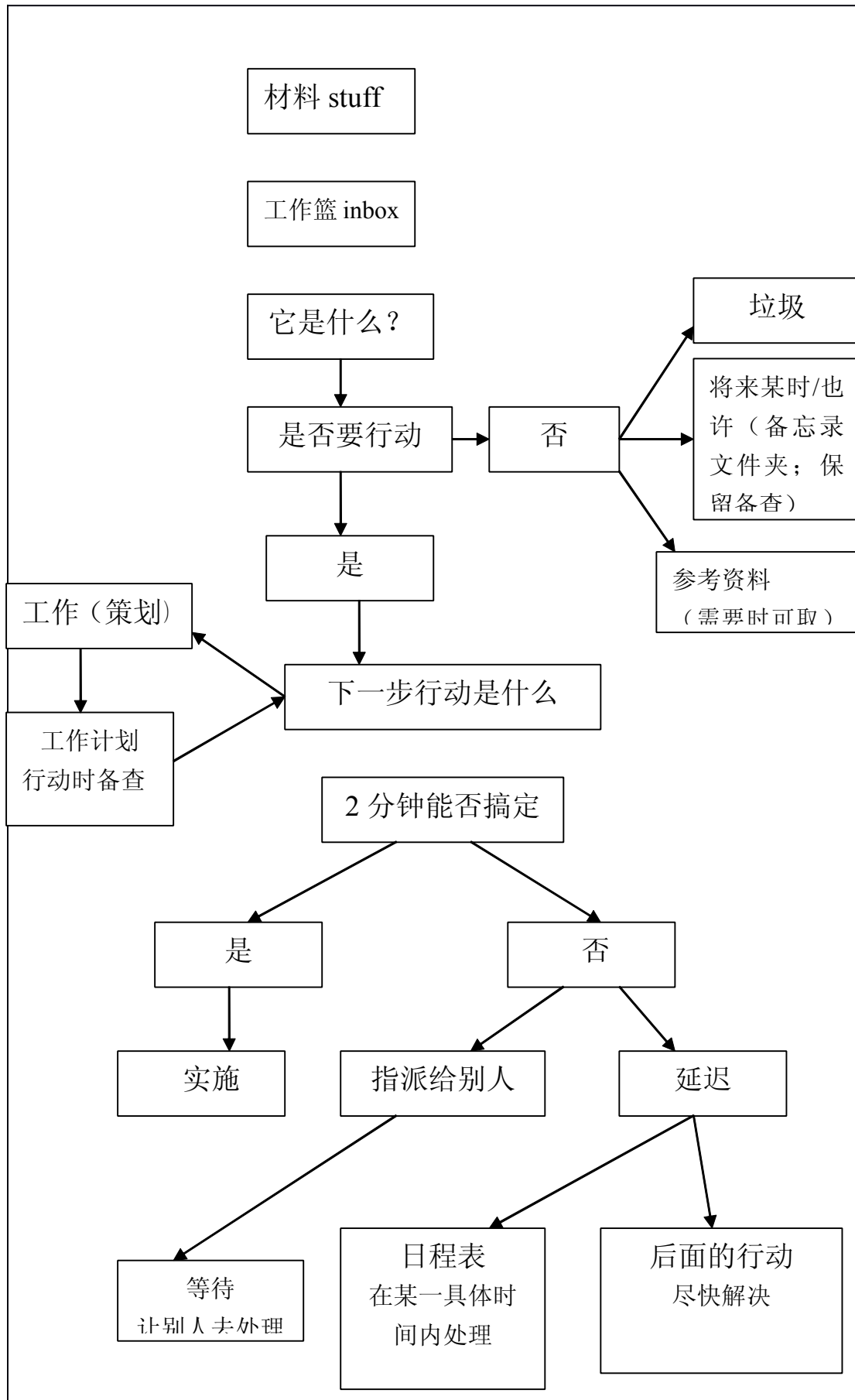
### 2.2.1 “它”是什么？

这个问题并不愚蠢。我们前面已经讨论了收集工具以及收集的“材料（Stuff）”。但是，我们还没有讨论过这些材料到底是什么，需要我们如何处理。比如，我们从上级主管接收的很多信息，往往因为含糊不清，而很容易从我们的管理系统中溜掉，我们是不是应该先搞清楚这些信息的含义呢？当我们收到人力资源部门转发的电子邮件，通知我们某某政策的某某情况时，我们是不是也需要先看清楚内容？我曾经从客户那堆积如山的文件中，挖掘出一打有价值的信息，这仅仅是由于他们当时不愿意花上几秒钟的时间来搞清楚文件内容就随手一扔造成的。搞清楚了这个问题，我们也就可以了解下一步决策的重要性了。





WORKFLOW DIAGRAM—PROCESSING



## 2.2.2 “它”是否需要采取行动呢？

对于这个问题有两种回答：是和否。

如果是“否”这个答案，也就是“它”不需要我们采取任何行动，那么有三种可能的情况：

1. 这是无用的垃圾 ( trash )，我们根本就没必要保留它。
2. 目前没有采取行动的必要时，但是日后可能需要处理 ( 孵化，酝酿 incubate )。
3. 该信息具有潜在的利用价值，今后也许能够派上用场 ( 参考 reference )。

这三种情况各自都有一套处理方法，我们以后的章节详细介绍。就目前而言，对于要删除的东西，你所需要的就是一个垃圾箱和一个 Delete 键；对于那些需要日后处理的事情，就将他们写在备忘录或者日程表里；对于那些有潜在价值的东西，把他们放在一个完善的归档系统中就可以了。

### 2.2.2.1 需要采取行动

这一类信息要求我们亲自着手处理。典型的情况可能是一封要求你参加公司活动的电子邮件；或者别人留给你的参加某一专题会议的留言条；又或者是请求你回复电话的短信留言。

面对这类需要着手处理的信息时，你必须解答两个问题：

1. 你完成它会达到什么样的目标和结果？ ( Outcome 是什么 )
2. 下一步需要采取的行动是什么？ ( Next Action )

### 2.2.2.2 如果它代表一个项目

如果你对手头的事情需要一系列的行动才能达到他的目标或结果，你就可以将其视为一个项目 ( project ) 并将它列入“项目”清

单中。这如同在地上树起一个树桩，提醒你有些目标尚未达成。每周回顾一下这个清单将会帮助你想起这个尚未解决的问题。这些目标时刻存在于你的管理系统中，直到你达成这个目标或者放弃这个目标。

#### 2.2.2.3 下一步要采取什么行动？

对于你所收集到的任何材料 Stuff 来说，这都是一个关键的问题；如果你能给出合适的答案，你便拥有了下一步组织（Organize）工作的基本材料。“下一步行动（Next Action）”是指那些可执行可操作具体行动，完成了它们才能推动整个事情向着既定目标发展。

做事情时，并不需要花费很多气力，但是在决策行动时，却要求投入大量的精力。

——爱因斯坦

“下一步行动”的几个例子：

- 给弗雷德打个电话，问题要那家修理厂的电话号码。
- 起草预算会议的具体议程。
- 向安吉拉建议建立一套文件归档系统。
- 上网了解一下数据库管理软件的知识。

这些都是一些需要实实在在地发生的、真实而具体的活动。这些需要完成的活动也是你整个个人管理系统的重要管理对象。

#### 2.2.2.4 立即完成、指派他人、或者延迟处理。

一旦你决定了下一步行动，紧接着，你面临三种选择：

- 1、 立即完成 Do it。如果这步行动能在 2 分钟内完成，那么你就应该立刻完成它。
- 2、 指派他人 Delegate it。如果处理这件事情需要花费的

时间不止 2 分钟，那么，你应该问一问自己，你是否就是解决这个问题的最佳人选呢？如果回答是否定的，那就委托给一个合适的人员去办理。

- 3、 延迟处理 Defer it。如果预计花费时间超过 2 分钟，而你又恰恰是最佳人选，这时，你不得不推迟行动，把它记录在 “下一步行动” 清单上，以后再来完成。

## 2.3 组织整理 ( Organize )

在工作流程图的外环中，有 8 个独立的处理方向，这包含了你的“材料”经过加工处理后所有可能遇到的情况。将它们结合在一起就构成了一个完整的系统。这个系统可以组织处理你的当前工作，也可以随时接纳新工作。

对于那些**无需采取行动**的事务来说，可以将它们：丢入垃圾桶 ( trash )、放入孵化系统 ( incubation tools ) 或归档为参考资料 (reference storage)。如果某个材料无需采取行动，你可以把当成垃圾丢掉，或者“存入备忘录”以备日后再次评估，或者归档保存起来以便今后能够随时查阅。对于那些**可以付诸行动**的事情，你则需要：一个项目清单 ( a list of project )、一个保存项目规划和资料的存储系统 ( storage or files for project plans and materials )、一个日程表 ( a calendar )、一个下一步行动清单 ( a list of reminders of next actions )，以及一个等候别人完成的任务清单 ( a list of reminders of things you' re waiting for )。

由此可见，这 8 类行动都可以 ( 而且也应该 ) 分别放入几个客观存在的容器中。本书中我们将这种容器统称为“清单 ( lists )”，意思是可供人们可以经常查阅的一组提示信息。这个“清单”可能是纸质备忘录中，也可能是一个电脑程序，还可能是塞满纸质文件的文件夹。举个例子来说吧，一个目标清单，可以是一个写满个人目标的备忘本，也可以是个包含任务列表的 PDA，或者是个贴着“工作清单”标签

的塑料文件夹。提示信息（如“3月1日后，与我的会计师联系，约定一次会面。”）既可以保存在书面形式的备忘录文件夹中，也可以存放在纸质或者电子日程表内。

### 2.3.1 项目（Projects）

我是这样给项目下定义的：任何一个需要多个步骤才能完成的任务。这就意味着你的“项目清单”中会出现一些你以前不会当作项目看的小事情。我之所以如此下定义，其根据是：如果某项工作不能一步完成的话，那么，你就需要能够建立某种机制来提醒自己还有事情尚未处理。如果你没有建立这样一个提醒机制的话，这件事情很有可能会回到你的大脑中，重新成为一个盘踞在你大脑中的悬而未决的问题，时刻干扰你的工作。

#### **“项目”清单的内容范例**

- 安排新的董事会成员；
- 研发合资生产录像机的项目；
- 8月份的度假安排；
- 制作一个新的培训光盘
- 为非现场聆讯会安排人员；
- 确定明年学术研究会的日程安排；
- 出版书籍；
- 组织一个小时左右的重要讲话；
- 完成计算机升级；
- 演讲；
- 更新遗嘱；
- 熟悉视频会议的操作；
- 决定预算规程；
- 敲定一个新产品生产线；
- 签署一个雇佣协议；
- 了解新的联络管理软件；
- 在后院安装新的照明灯；

找到《财富》杂志的再版文章；  
与南美的代表正式建立合作关系；  
寻找一位公关人员制定雇员政策和工作程序；  
在新果园里种一些植物；  
为起居室添置一把新的靠椅；

这些工作不需要按照某一种特殊的顺序进行排列。你只需把它们列在一张主清单上便足够了。这样你就可以经常地查阅它们，以确保你对每个项目制定出恰当的“下一步行动”。

事实上，你不可能去执行一个项目（do a project），你所能执行的是与项目相关的“下一步行动”。当你完成了足够多的正确的步骤以后，才能达成项目的预期目标。实际上，这个项目清单就是一份罗列在我们面前的各种目标。它指导我们所采取的每一步行动都能将事务向着正确的方向推进。

#### 2.3.1.1 项目的辅助性资料 Project Support Material

对大多数项目来说，都会积累大量的相关信息，这些信息都应当按照主题或项目组织管理起来。这时，“项目”清单便成为一个索引。各个项目所对应的细节、计划、辅助资料都应该分门别类地存放于独立的文件夹中，或存入电子文档、笔记本中或者活页文件夹，以便你处理各个项目时可以方便地查阅取用。

##### **2.3.1.1.1 辅助性资料与参考资料**

一旦你把项目的辅助性资料按照主题或者题目分类组织整理时，你会发现，它们与你的参考资料非常类似，甚至可以将它们一道保存在同一个系统中。他们之间的惟一的区别是，那些项目的辅助性资料需要我们更频繁的查询，以确保项目进程的正确发展。

我通常建议人们将项目辅助性资料保存视线之外的地方。但是如

果你已经拥有一个运行良好的参考文件归档系统,而且他就在你触手可及的地方,那么将项目资料保存在这个视线内的系统中会更加简易和高效。项目辅助性资料有时需要频繁查阅,将资料放在近前会更加方便快捷。在这种情况下,纸质的资料通常放在桌面的文件筐里,或者抽屉盒中。

### 2.3.2 下一步行动的归类

正如同工作流程示意图所清楚显示的那样,下一步行动的决策是最核心的环节(就是中央的 What' s the next action. )。对于每一个悬而未决的问题,下一步行动都应当是可执行的、一目了然的、没有歧义的具体行动。

那些不到 2 分钟即可搞定的工作和那些你已经早已完成的工作,作为已经过去的行动,就没有必要继续跟踪了。需要紧追不放的是:那些将在某一个特定时间或日期里将要执行的行动(把它们记入你的**日程表 calendar**);那些需要尽快完成的行动(把它们添加到你的**“下一步行动”的清单"Next Actions" lists**);以那些等待他人去办理的事情(把这些添入**“等候”清单 "Waiting For" list**)。

#### 2.3.2.1 日程表 Calendar

行动的提示信息可以分为两类:一类需要在某一指定日期或时间里执行;另一类是应该尽快完成。而日程表所负责记录的就是第一类的事情。

你的日程表上只标注三种情况:

- 指定时间的行动;
- 指定日期的行动;
- 指定日期得到信息。



### **指定时间的行动**

这其实是给约会起了一个花里胡哨的别名。比如说，某项目的下一步行动是参加某日某时召开的会议，你只需把它标注在日程表的对应时间点上就足够了。

### **指定日期的行动**

一些事情需要在某一个特定的日子里进行，但不一定非得苛求于某一个确定的时间。也许你告诉玛丽星期五会给她打电话，问问你给她的报告有没有问题。她星期四才可能拿到报告，而星期六又要出国，因此星期五是采取行动的最佳时机，而这一天中的任何时间都无关紧要。因此，只要标注在那一天的工作日历中就成了。将指定时间的行动和指定日期的行动分开标注在日历中是非常实用的。

### **指定日期得到信息**

有时候，你需要在特定的日期了解某些信息，但是并不一定要采取行动，这样的事情，也可以记录在日程表中，用以提醒自己。比如有关安排约会的注意事项，他人（家人或员工）的日程安排，或者是其他对你有用的信息。同时，它也有助于记载一些短期的提示信息，如提醒自己等领导度假回来以后，给他打电话请示某个问题，等等。

### **不再需要“每日工作清单”（"daily to-do list"）**

在我的做法中，只有上面那三种情况才允许被记录在日程表中，其他的一概免谈！我知道，这对于传统的时间管理方法来说，简直如同异端邪说。按照传统的时间管理方法，“每日工作”清单就是一剂百试不爽的灵丹妙药。但实际上，工作清单的收效却令人大失所望，这主要有两个原因。

首先，由于不断会出现新的问题需要处理，工作的重点也可能不断地转移，每天的工作安排也必将随之作出相应的调整。因此，人们不可能提前确定一个工作清单。制定一个工作清单作为工作参照自然是益处的，但是，实际情况是这个工作清单可能随时都被迫进行调整。如果你在日程表中记下一串长长的任务，一旦无法执行，又不得不将它们的逐项内容重新抄录到另一个日期里，这未免有些令人泄气吧，同时也浪费了宝贵的时间。我提倡使用的“下一步行动”清单包容所有行动的提示信息，甚至是那些有严格时间要求的事情。这样就避免了在日程表中每天重复标注同样的任务了。

其次，如果日程表上的某一项工作不一定非要在这一天中完成，那么，它将对其他工作起到弱化作用，对他们造成一定的负面作用。比如说，我必须在星期五给玛丽打电话（因为我只有在那一天才能找到她），然而同时，我又在那一天的日程安排中挤进了其他 5 个电话，它们无足轻重，也不存在严格的时间限制。如果那一天我忙得晕头转向时，就可能把给玛丽打电话的事情给忽略了。这样就必须让大脑提醒自己：这个电话必须要打，否则我不可能再有其他的机会了。这时，我们的系统就没有发挥它应有的作用。依我看，日程表是一块神圣的领地。一旦在那里做下了标记，你就必须在特定时间完成，而在别的时间想都不想。只有在约会本身发生变动的时候，才允许在日程表中进行相应的变更。

**越是有弹性的工作安排，越是能承受大量的工作。**

**—迈克尔·麦格里菲（MichaelMcGriffy）医学博士**

#### 2.3.2.2 “下一步行动”清单 The "Next Actions" List(s)

你所有的行动提示信息应该记在哪里呢？**“下一步行动”清单**，它和日程表一起，构成每日行动管理的核心结构。

任何已经确定的、需要 2 分钟以上才能够解决掉的事情，以及那些无法指派其他人代理的事情都应该记录在某个地方。“给吉姆·史

密斯打电话，谈谈预算会议的事情”，“给雷切尔和劳拉的母亲打电话，通知在外过夜露营的事情”，和“为年度销售会议起草计划”等（注意，这些例子都是具体的“行动”，而不是“项目”，更不是“材料”）。这些行动的提示信息需要在适当的列表或工作篮中加以保存，以供我们日后完成。

如果这类行动的数量是 20 或 30，那么你完全可以把它们统统列在一个“下一步行动”清单中，你什么时候有空都可以浏览一遍。然而，对于我们大多数人而言，这个数字很可能达到 50~150 件。在这种情况下，把“下一步行动”清单进一步地细分不失为一个明智的做法。例如，当你手头有一部电话机时，你可以拿出一张“电话”清单，或者在每周例行会议上随身携带“工作的问题”清单以供讨论。

我们应该使任何事物都变得越简单越好，而不是比较简单。

—阿尔伯特·爱因斯坦

### 2.3.3 无需付诸行动的事务

如同处理那些可以立即付诸行动的工作一样，对于一些不能够立即落实的事情，你同样需要一个组织良好、自成一体的系统。这个系统可以进一步划分为三类：垃圾 Trash、孵化器 Incubation 和参考资料 Reference。

#### 2.3.3.1 垃圾 Trash

对垃圾的处理不用多说。把一切没有行动价值或者参考价值的东西统统扔掉。如果你继续保留着这些东西并与其他资料混为一谈，这些垃圾只会对你的系统造成损害。

### 2.3.3.2 孵化系统 Incubation

除了垃圾以外，还存在其他两类情况。它们无需立即投入行动，但是你仍然希望保存这些材料。再重申一次，把那些不必立即付诸实施的事情与需要即刻解决的问题区分开来是至关重要的。否则，面对堆积如山的工作，你会逐渐地变得无动于衷，不知道从哪里切入，或者不知道要做什么。

当你浏览一个备忘录或者阅读一封电子邮件时，极其偶然地获得了一丝启发，你很可能会在以后的某一个时间里再付诸行动，而不是现在。你希望今后能够再一次得到提醒，以便日后再评估行动方案。比如，你的邮箱里收到一个宣传册，是关于当地交响乐团下一个演出季的节目安排。你对演出的曲目颇有兴趣，但是距离演出还有4个月的时间——太遥远了，不可能立即确定行动（你还无法确定4个月后的行程安排）。但是，如果到那时你还留在城里，你很可能会去观看演出的。在这种情形下，你应该怎么办呢？

目前，有两种“孵化”体系可以应付这一局面即“将来/也许（Someday/Maybe）”清单和“备忘录（tickler）”清单。

#### **“将来/也许”**

可以用于保存一些目前你不打算实施，但又希望在将来某一时间运作的工作。拥有这样一个清单不仅具有实用价值，而且令人备受鼓舞。这就好比是一个“停车场”，用来停放那些你当前无法操作，却又不打算彻底遗忘的事情。这样以来你就会得到定期的提醒。

#### **比较典型的“将来/也许”清单**

- 弄一条钓鱼船；
- 制作雇员晋级录像带；
- 学习西班牙语；
- 找到斯坦福·里昂；

报名学习绘水彩画；  
买一部数码摄像机；  
添置一个厨房餐具柜；  
去意大利北部旅行；  
建造一个环状游泳池；  
向木匠学习木工活；  
为女儿买一个单脚滑车；  
向公众展示我们的艺术品；  
乘热气球游玩；  
建造一个池塘；  
建造一个酒窖；  
将旧照片和录像带进行数字化处理  
去蒙大拿州旅行；  
举行一个社区晚会；  
学习 Photoshop 软件；  
在家里建立一个远程服务器；  
设立一个非营利性基金；

很可能，你将在“将来/也许”的主清单下再设立几个子清单，  
如：

- 我需要的光盘
- 想租借的录像带
- 想要读的书
- 要品尝的葡萄酒
- 周末打算的外出旅行
- 要与孩子们一起做的事情
- 打算参加的研讨会

如果你打算收到良好的效果，你就必须定期地查阅这个清单。我建议  
在每周回顾（Weekly Review）的内容中添加一个一览表。

## **“备忘录”文件夹**

在保存备查资料的工具中，堪称上品的当属“备忘录”。有时，也称之为“悬而未决”或者“有待继续跟踪”的文件夹。实际上，有了这个系统，你就可以在未来的某个时刻将需要的信息投寄给你自己。

你的工作日程表也发挥着相同的功效。比如，日程安排在3月15日提醒你还有一个月就该交税了，或者在9月12日记录着芭蕾舞团将在市内剧院上演《天鹅湖》。

在第7章，你将会看到更详尽的介绍。

### 2.3.3.3 参考资料 Reference Material

很多你遇到的情况并不要求你采取任何行动，但是它们都是具有重要价值的信息。你希望保存这些信息，并在需要时能再次回顾它们。你可以把这些信息以书面或者电子形式加以保存。

书面形式的资料——可以是当地一家餐馆的外卖菜单，也可以是一项环境美化工程计划书、草图和销售报告——最好存储在一个伸手可及的便捷装置中。这些装置形式多种多样，你可以用一个活页夹中的几页纸来记录你所偏爱的一些饭馆的名字或者学校委员会成员的电话号码，也可以启用整个文件柜来存放公司合并的一切相关资料。

电子存储器的内容更是包罗万象，可以从网上下载的数据库资料，也可以是通信软件中的本地资料。

这里要特别提醒的是，保存的参考资料能够需要时能够毫不费力地查寻到。一般情况下，参考资料系统有两种形式：(1)按特定主题或特定领域的分类存储；(2)一般性参考归档资料系统。第一种通常是按照资料的内容进行分类保存的——比如，某一文件夹专门用来存放按日期顺序排列的合同文本；而另一个文件夹仅用于保留有关雇员赔偿问题的机密计划；或者有几个文件柜专门用于已经了结了的法律

案件的存档，以便日后审判时查阅。

#### **2.3.3.3.1 一般性参考资料归档系统**

参考资料系统的第二种形式，是将资料保存在触手可及的地方，常备几个文件夹用于收集那些没有指定类别的信息。你总是需要有一个地方来存放移动电话的使用说明手册，某个特定工程的会议记录，还有你上一次去东京旅行结束时没有来得及兑换的几个日元( 下一次去时，还可以使用 )。

对于个人行动管理计划系统，一个不能高效运行的一般性参考资料归档系统，通常成为整个系统的最大瓶颈。如果归档的程序烦琐而缓慢( 甚至枯燥乏味 )，那么，你很可能不是在进行归纳存档，而是仅仅将它们堆积在一起。如果你没有给参考资料设定清晰可辨的界限，就无法区分哪些是可以采取行动的事件，哪些是暂时无法实施的工作。大脑在面对这种局面时，会失去正常的反应能力，变得混沌麻木。因此，针对这一类资料建立起一个运行良好的系统，将是我们推行轻松高效行事的一个重要保障。我们将在第 7 章详细地阐述。

## **2.4 回顾 ( Review )**

在纸上记下来你需要牛奶是一件事情，而在商店里回想起这个需要就是另一件事了。同样地，把需要给一个房地产律师朋友打电话这件事记录下来，绝不等同于当你守着一部电话无事可做的时候，就能够唤起对此事的回忆。

你需要每隔一段时间，全面地回顾一下你自己的生活和工作情况。对于大多数人而言，工作流程管理方法的神奇力量恰恰就是在不断地对过去进行回顾中体现出来的。就是说，你每周至少浏览一次那些未完善的工作和悬而未决的问题，在后文中我把这称之为“万尺高度”。你应该把握住这个机会，快速地清理一下自己面临的行动和抉

择，从而从根本上对某一时间需要处理的工作作出有效的判断。

### 2.4.1 回顾的内容和时机

如果你按照我所推荐的方法建立起个人的组织管理系统，拥有一个“项目”清单、一个日历、“下一步行动”清单和一个“待他人处理”清单，这就是回顾的全部内容。

这其中，你浏览最为频繁的大概要数日程表了。它会提醒你这一天里的“必做任务”（这些任务如果不在这一天完成，便没有机会完成了）。这并不意味着这些写入日程表的事情就是最为“重要”的，其实，它们只不过是**不得不**在这一天完成的事情。在任何时候，只有在你对不得不完成的事情和其要求的时间都了如指掌的情况下，你才有可能更加机动灵活地安排其他工作。处理日程表的最好方式是，将上面的罗列的任务逐项完成，不要遗漏。

完成了对日程表的查看以后，就该转向你的“下一步行动”清单了。这类清单的内容是一些预先确定下来的具体行动，一旦时间允许就应该予以实施。如果你将这些任务按照不同情境编入不同的清单（比如“在家里”，“用电脑”，“与领导开会时”），这样一来，遇到合适的情景就可以按照对应的清单来完成行动了。

根据你的需要，经常地回顾你的清单，把它们赶出你的大脑。

对于“项目 Projects”、“等待处理 Waiting For”和“将来/也许 Someday/Maybe”清单，根据你的需要进行定期查阅，只要能保证你不会再心中对其内容念念不忘就行，因为那会影响你的工作效率。

### 2.4.2 成功的关键因素：每周回顾 Weekly Review

一切需要采取行动的事情，我们都应当对其进行定期的回顾，使我们的大脑不再花费精力来记忆和回想这些事情。我们无时无刻不



在凭借我们的直觉对某些行动作出快速的判断,要保证这些判断的正确性,我们也必须有机会从更高的角度俯看全局。根据我的经验(这也是成千上万人总结出来的经验),实现这些要求的关键行动就是:  
**每周回顾。**

你所有悬而未决的问题:项目列清单(包括项目规划)、“下一步行动”、“议事日程”、“等待处理”,甚至“将来/也许”清单,都应该每周回顾一次。你自己也同时得到一次机会,确认大脑中无牵无挂,过去几天中的零星琐事已经统统被收集 Collect、处理 Process、并组织 Organize 起来了。

如果你同大多数人一样,就会有这样的体验:在经过几天特别忙碌的工作之后,你对周围的工作就失去了控制。这没有什么值得大惊小怪的。你当然没有必要为了保证整个系统的井然有序,而随时打断手头上正在进行的工作。但是,为了保证整个系统健康正常的运作,你确实需要“一周清理一次房间”。

生活中的大多事务之间,都存在复杂的联系。如果不考虑这种联系,一味孤立地对待问题,是无法得到满意的结果的。

—詹姆斯·费尼莫尔·库珀 (James Fenimore Cooper)

每周回顾应该完成以下任务:

- 收集和加工处理所有的“材料”。
- 回顾整个系统。
- 更新各类清单。
- 做到干净、清楚、实时和完整。

大多数人并没有真正拥有一个严丝合缝的完整系统,他们也无法从回顾收获到实质性的回报,这是因为他们没做到总览全局。他们总是模糊地感觉好像还有些事情没想到。而一个完善的系统,将形成一个良性循环:你建立的系统越完备,你就越信赖它;你越信赖它,你

就越有坚持运行这个系统的内在动力。而每周回顾是保持系统完善性的关键步骤。

大多数人在清理、了结、阐明了他们所有的协议，并与别人重新审议了这些协议后，都会感到心满意足、状态良好。注意周都要坚持这样做，而不是每年。

大多数人在年假开始的前一个星期里，感觉事事顺利、心情愉悦。但这并不是因为他们要去度假。你在远途出行之前的一周里会做些什么呢？你会彻底地清除整理一切琐碎事务，能了结的就了结掉，并且会重新协调所部署的一切安排。在这里，我只是建议你每周做一次这样的清理工作，而不是每年。

## **2.5 行动/执行 (Do)**

这个工作流程管理系统的基本目的是，在任何时候为你作出正确的选择提供支持。星期一上午 10 点 33 分，你犹豫不决，是给桑迪打个电话呢，还是处理某一个提案，或是回复一个电子邮件呢？一切跟着感觉走。但是，如果事前进行了计划，你对自己的决定就会表现出十足的信心。你对自己行动的态度将从期望 (hope) 升级为信任 (trust)，由此将大大提高你的行动的速度和效力。

每一个行动决策都是凭直觉作出的。问题在于，如何从希望这个选择是正确的过渡到对它的正确性深信不疑。

### **2.5.1 选择行动方案的三个方法**

让我们假设一下，出于安全考虑或者是怕耽搁工作，你对所有的“事情”向来都抱着来者不拒的态度。因此，在你面前总是摆放着一串串长长的清单，而你总是抽不出时间来处理。在这种情况下，你是靠什么如何决定做什么和不做什么的呢？

答案是：靠你自己的直觉。如果你面前的工作都是经过了收集、

处理、组织和回顾这几大步骤，那么，你也就已经完成了对工作和自身价值的全面思考，这无形中大大地激发和强化你的感性判断。

当你需要处理的事情远远地超越了你的应付能力，你需要做的便是相信自己的直觉。

我已经逐步建立起三种方法，可以对你的决策过程有所帮助。它们不会直接告诉你答案：你是否应该给弗雷德里克打一个电话，是否需要给上学的儿子发一封电子邮件，或是是否去跟你的秘书进行一次非正式谈话。但是，他们将辅助你作出更加明智的决策。而这正是那些简单的时间管理法和优先事务管理法做不到的。

### 1.确定某一时刻具体行动的“四标准法 Four-Criteria Model”

在星期三 3 点 22 分时，你如何选择下一步行动呢？你可以按照次序采用下面 4 个标准：

- 1.情景 Context
- 2.有多少时间 Time available
- 3.有多少精力 Energy available
- 4.重要性 Priority

**情景**——只有很少的一部分事情对地点没有什么特别的要求（像拿一支钢笔和一张纸就可起草有关一项工程的想法），但是，大多数事情只能在特定的地点完成（在家或办公室）或者需要依赖某些特定的工具（如一部电话机、一台电脑）。而这正是限制我们选择行动的首要因素。

**有多少时间**——你所能支配的时间长短也是一个重要的限制因素。如果 5 分钟后你就必须去开会，你现在就不可能去执行那些耗时更久的行动。

**有多少精力**——你有多少精力呢？某些事情需要你头脑清醒、思路清晰、富于创造力；而另一些则要求你具备充沛体力。一些事情则对这两方面都没有特别要求。

**重要性**——当你考虑了情景、时间、精力这三个条件后，你就要选择哪个行动会给你最高的回报了。现在，你有 1 个小时的时间，你坐在办公室里守着电话和电脑，你的精力指数为 7.3（以 10 为满分）。你应该做些什么呢？给客户回一个电话？考虑一下新的提案？处理一下语音信箱里的留言和电子邮件？或者联系一下你的配偶，看看她/他这一天过得怎么样？

这时，你可以借助一下你的直觉，依赖你此时此刻的判断力。为了进一步探究这个问题，我们再来讨论一下另外两种模式，看一看什么是你目前最重要的事情。

## 2. 评估每日工作的“三分类法 Threefold Model”

当你着手处理事务，也就是人们在一般情况下提到的“工作”时，你可能是在从事以下 3 种不同类型的活动：

- 执行事先安排好的工作
- 处理突发事件
- 安排自己的工作

**处理事先安排好的工作**——当你在处理事先安排好的工作时，实际上，你是按照“下一步行动”清单不断地向前推进着，落实那些你早已经确定了行动，控制工作流程的运转。例如，按照电话清单拨打电话，记录头脑风暴的成果，或者准备同律师磋商的问题清单。

**处理突发事件**——通常会有些预料之外的事情突然冒出来，你可能不得不放下手头的工作来应付这些紧急情况。例如，你的合作伙伴走进了你的办公室，希望同你谈一谈新产品发布的安排情况，结果你就放下手头正在处理的工作同她聊了起来。每天你都会碰到一些突发的事件，你肯定会为此付出一定的时间和精力。如果你转向处理这些突发事件的时候，也就证明你认为这些事情要比你必须完成的那些工作更加重要。

**安排自己的工作**——安排你的工作，这包括清空你的工作篮，处

理你的语音信箱和电子邮件，整理你的会议记录，并把一项项新的工作分解成为多项具体的、可以操作的行动。当你加工这些信息的过程中，毫无疑问，你随手解决了那些用不了 2 分钟就可以搞定的事情（处理突发事件的另一个版本），同时把其他数不胜数的事情分类归档。在这个过程中，相当大的一部分内容是明确那些不需要立刻执行的行动，并将它们分门别类地编入你的行动清单。

一旦你完成了对工作的安排，你也就完成了行动清单的更新。有了这些行动清单，在通过情景、时间、精力的筛选之后，你就能得到你能够选择完成的几个任务了。

最后，我们还要考虑的问题是：工作的实质是什么，工作的目标和完成的标准又是什么呢？

### 3.总体检视工作的“六级回顾法”

事情的重要性是决定你行动选择的基本根据。但是，并没有一个可靠的模型工具，能够帮助你确定实际工作中各项任务的优先级。为了明确到底哪些工作才是最重要的，我们必须首先搞懂我们的工作到了什么。至少可以从 6 个不同的层次对此进行审视。我们可以高度的概念进行类比：

- 5 万英尺+：人生
- 4 万英尺：3~5 年的展望
- 3 万英尺：1~2 年的目标
- 2 万英尺：责任范围
- 1 万英尺：当前的项目/目标
- 跑道：目前的行动

让我们由下至上入手。

**跑道：目前的行动**——这是堆积了你需处理的一切事务的工作清单：所有你需要打的电话，所有等待回复的电子邮件，所有要外出处理的事情，还有你打算向老板汇报的日程安排，以及希望同配偶交

流的信息。即使地球停止运转、你不再接收更多的任务和消息，你大概也要忙碌 300~500 小时，才能把这些事情一一解决。

**1 万英尺：当前的项目/目标**——当前需要完成的工作，通常数量在 30~100 之间。这些都是你希望在相当短的时间内取得成效的事情。例如，在家里添置一台电脑，组织开一次销售会议，把公司总部迁往新址，去看牙医等。

**2 万英尺：责任范围**——自身承担的种种责任和义务，使你承受了先前的大部分工作。对于大多数人而言，这些工作可以划分为 10~15 个范畴。在这些重点领域里，你希望取得成果或者保持现有的水准。在工作方面，你的责任可能包括若干方面：如战略计划、行政支持、员工培训、市场调研、客户服务或者资产管理。此外，你的个人生活中也有很多的领域需要你的关注：健康、家庭、财政收支、住宅环境、宗教信仰、娱乐休闲等。把所有这些责任和义务一并诉诸文字，并经常回顾和自检，这将有助于你更加综合全面地对自己的项目清单进行分析和评估。

**3 万英尺：1~2 年的目标**——在生活的不同领域，你希望有哪些新的体验；通过的 1~2 年的努力，要为自己的工作开创一个什么样的新局面。随着一些新的责任和义务的产生，你需要经常调整自己的工作重心，以完成所制定的目标。在个人生活的领域中，情况也大同小异，你希望某些事情尽快完成或到位，这将增强你生活中某些方面的重要性，同时减弱对其他方面的关注。

**4 万英尺：3~5 年的展望**——展望未来 3~5 年的发展前景，你必定会从一个更加广阔的角度着眼：管理策略、周边环境发展的趋势、事业和生活转变的条件。内在的因素包括事业、家庭和财政方面的长期目标。外部因素包括技术进步、全球化进程、市场趋势及竞争等，势必影响到你的工作和组织管理方法。在这一层次的决策将会轻而易举地影响你其他各个层次的工作。

**5 万英尺+：生活**——这就是我们整个生活的全景。你的公司为何存在？你自己为何存在？任何事物的核心意义为指导它的发展方

向。本级别是整个检视工作的最高级别，是生活的终极指导。你制定的所有目标、前景展望、规划、目标及行动都由此决定，也都为此服务。

以上这种在高度方面的类比多少有些主观，在现实生活中，经常会出现关于你生活或工作方向谈话与其类似。这些谈话将促使你考虑生活和工作的多个层面，也将催生出一些新的责任和新的工作任务。

显而易见的是，如果你希望对工作的实质（What）以及落实的时机（When）作出恰如其分的判断和决策，那么，你的思考必须要包含大量因素。从传统意义上讲，“确立事务重要性的先后顺序”主要聚焦于你的长远目标和价值取向上。尽管这一环节是一个极其必要的核心工作，但是，它对于我们日复一日接触到的、数量巨大的决策和任务而言，并不能提供一个具有现实指导意义的管理框架。从各个层面入手，全面地掌握你的工作流程，才能为你提供一个更加全面的、令人精神振奋的途径。

本书的第二部分将提供一些具体的训练指导，帮助大家学习如何运用这3种方法来知道你选择行动，以及如何发挥收集资料、加工信息、组织管理和回顾检查这几个环节的最佳功效，力求达到事业和生活的巅峰。

## 第三章 控制项目：纵向项目规划的 5 个阶段

轻松自如地控制一切的关键是（1）明确判定工作的预期结果（目标）以及为达成结果而需要执行的下一步具体行动；（2）把一切尚待解决的工作的提示信息安置在一个安全可靠的系统中，并定期回顾和检查。这就是我所说的“横向”管理的重点。尽管看起来这种方法极其简单，但是，在实际操作中却会产生深远的影响。

当你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。

—阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）

### 3.1 强化“纵向”工作

在大多数情况下和大部分时间里，你仅仅需要“横向”管理。然而，有时为了更严格地控制某一个项目、找出解决方案或者确保行动方案切实可行，你需要将精力聚焦在这个项目上，这就是我们所说的“纵向”管理。了解如何进行“纵向”思考，并将思考结果有效融入你个人的管理体系之中，这就是知识工作所需要的第二套强有力的行为模式。

我们的最终目标是把各种工作和情况赶出你的大脑，但不要丢弃任何具有潜在价值的想法。

这一类思考方式并不要求详尽周密。你所需要做的就是非正式的思考，我把它称之为“信封背面的计划”——当你在咖啡馆里与同事讨论你们的日程安排或者销售报告时，可能会随手将想到的事情罗列在信封的背面。根据我的经验，考虑到你所投入的精力，这种计划输出方式的效率最高。当然，正式的计划 and 整理也是有必要的，它能让你理清事件的要素、相互的关联、重要的程度。正式的计划也更适合



于应对非常复杂的情况，易于对工作进行更加详尽的规划概括。比如下面这些情况，正式的项目规划就非常必要：团队成员需要相互配合，协同完成同一项目中的不同工作；你需要起草一份令人信服的计划书，以便向投资者说明你对当前的工作进展胸有成竹。但是，一般来说，一个信封和一支铅笔就足以让你发挥你的创造力了。

我注意到，在各行各业中，人们在对工作进行思考的时候，需要的并不是那些很正式的方法。一般来说，那些真正需要用到这些正式方法的人，已经在用了这些方法了。其实，在人们进行工作策划和思考的时候，最缺失的恰恰是那些不怎么正规的方式。正式的计划讨论会议和功能强大的辅助工具（例如工程软件）对人们当然大有帮助，但是，参加会议讨论的人往往还需要开另一个会议——一个“信封背面”式的会议——在真正意义上充实这个工作计划、并将其置于控制之下。即使会议非常正规、组织有序，也往往遗漏一些关键性的问题，比如“**为什么**某个工作要放在第一位执行”。在这些会议上，人们也没有充裕的时间来进行头脑风暴（发表独创性的见解），而恰恰是那些意想不到的主意和点子，才会使整个项目更吸引人，更有价值，也更有兴趣。最后，这种正式的会议，也很难规划项目进展各个阶段的具体行动方案，并且对项目各方的责任往往也很难界定清楚。

好消息是，有那么一种思考方法，在面对各种工作、环境和主题，都能以最小的消耗创造最高的价值。这种方式恰恰就是我们的常规思维模式，也就是那些我们没有意识到的对一般问题思考和计划的方式。但是，根据我的经验，人们计划做得越多，形式越随意自然，他们获得的效果就越理想，同时，也能释放更多的压力。

## **3.2 自然式计划模式.**

世界上经验最丰富的计划家就是你的大脑。

对于世界上那个才华横溢、最具创造力的计划者，就是与你朝夕

相处的大脑。实际上，你自己就是一个生产计划的机器。当你穿衣，吃午饭，购物，或者是在与人侃侃而谈、高谈阔论时，你的大脑都在一刻不停地盘算着。尽管其过程可能毫无章法可言，但事实上在大脑闪现出任何一个具体的方案之前，一些相当复杂的步骤就已经抢先登场了。人的大脑在面对任何一项任务的时候，都要经过 5 个步骤：

- 1.定义目标和原则
- 2.展望成果
- 3.头脑风暴/集思广益
- 4.组织整理
- 5.明确下一步的行动方案

### 3.2.1 一个简单的事例：计划出去吃饭

你上一次出去吃饭时，最初的动机是什么？原因可能有很多：因为饥肠辘辘，或是朋友之间的社交活动，为了庆祝某一个特殊的日子，签订一笔生意的合同，或是为了谈情说爱。只要是出于上述的某一个原因，你就马上开始进行计划了。你的意愿就是你的目标，它自然而然地启动了你内心深处的计划过程。你的原则规定了你所作计划的界限。可能你自己并未意识到这些外出就餐原则的存在，但是你的思维却从来没有逾越这一边界：食物和服务的标准、支付能力、方便程度以及舒适度。无论如何，在制定计划时，你的**目标**就是你的动机，而**原则**限定了你的计划。

一旦作出决定要实现这一目标，首先进入你脑海的实质性问题是什么呢？恐怕不是“计划，第二部分，第 1 点，第 3 小点”吧。你的第一批想法很可能是这样的事情，如“在餐厅吃意大利风味的晚餐”，或者“在比斯特罗咖啡馆街边的桌旁坐一坐”。你很可能还会想像出晚餐时的一些美好体验，或者设想一下晚餐的结局，也许你还想到了共同吃饭的人、气氛什么的，这就是你对结果的预期。当外出就餐的原因成为你的目的时，对晚餐进行的种种想像便成为你的**展望**。

一旦认同了这种展望，你的大脑便会自然而然地开始想些什么问题呢？我们应该几点出发？这家餐馆今天晚上营业吗？人会不会非常多？天气怎么样？是否应该换身衣服？汽油还够吗？现在饿不饿？这就是**头脑风暴**。一旦作出承诺要达到某一目标，在达到之前，你就会身不由己地向自己接二连三地发问。这些问题是这个创造性过程中的一个组成部分。当大脑意识到，在你设定的目标和你目前的状况之间存在着一定的差距，这时它会千方百计地弥补这一差距，以消除这种“认知不协调”。这就是自然式计划法中“如何……”这一阶段的起始点。但是，这种思考模式显示出一定的随意性。你会想到有关外出就餐方方面面的事情。当然，你不一定把所有浮现在脑海里的事情逐一地写在“信封背面”，但是，你的大脑确实经历了类似的过程。（原文注：如果你最要好的朋友最近取得了成功，而你负责为此举办一个庆祝活动，那么你头脑中可能浮现出的各种复杂烦琐的细节问题，这就在一定程度上印证了“信封背面”式思维的价值。）

一旦头脑里装满了大量的想法和细节，你也就不由自主地开始了**组织整理**的工作。你会这样想，“首先，我们需要弄清楚那家餐厅是否开门营业”，或者“我们给安德森一家打个电话，看一看他们是否愿意同我们一同出去吃晚饭”。一旦你对相关的结果产生了各式各样的想法，大脑将自动地根据事情的组成要素、重要程度和事件发展的先后顺序，分门别类地进行归纳整理。组成要素是指“我们要考虑逻辑性问题、人员和地点方面的事宜”，重要程度是指“搞清楚大家是否愿意外出就餐是非常关键的”，先后顺序是指“首先，我们需要确认那家餐厅是否营业，然后给安德森一家打电话，接着更衣准备外出”。

最后，为了确认首要的要素，你需要把注意力放在具体的**下一步行动**上。“给苏珊娜餐厅打个电话，问问那里是否开门，然后预订一下座位。”

每天你无论做什么事情，都会顺理成章地遇到工作计划中这 5 个不同的阶段。这就是你创造事物的途径——晚餐，一个轻松愉快的夜

晚，一件新产品的发布，或者筹建一家新公司。你的内心里充满着促成某一件事情的冲动；你设想着可能的结局；你冒出一个又一个可能的想法；你把它们分析归纳整理，并纳入一个系统中去；你为了达成目标，确定了下一步的具体行动。你的一切举动自然而然地发生了，并没有给予过多的考虑。

### 3.2.2 自然式计划法不一定就是常规做法

但是，上面所描述的那种过程是否就是你的委员会作出决议的模式？你的IT团队是不是正在以这种方式开发一个新的系统？你是不是正遵循这个原则安排布置一个结婚典礼？或者考虑可能出现的公司合并的问题呢？

你是否已经详细地阐明了这项工作的主要意图？是否已经向每一个应该了解内情的人通报了情况？你们是否已经对即将采取的标准和行为达成了共识？遵循这些标准和行为将是成功计划的保障。

你是否已经展望了成功的前景？是否已经考虑到了，如果目标实现将会带来什么样的变革？

你最近是否预想到成功的结果？

你是否已经把所有的想法全都明明白白地摆在桌面上——所有那些有可能影响到预期后果，而你又必须加以考虑的情况。

你是否已经确定了所有至关重要的构成要素、重大事件和结果？

你是否已经明确了那些目前可以开始投入运作的方方面面的事情了呢？每一方面的下一步行动是什么？具体由谁负责各个部分的环节呢？

如果你如同大部分人一样，对这些问题的回答是：“大概还没...”。那么这就说明，你在计划的过程当中很有可能遗漏了自然式计划法中的某一些步骤。

在我所组织的几次学术研讨会上，我要求与会者运用这个计划模

式进行实际操作：为目前的一项重要工作制定计划。他们仅花了几分钟的时间就完成了所有 5 个阶段的程序。与过去一直作出的艰苦努力相比，他们对取得的成绩深感震惊。后来，一位男士走过来告诉我：“我不知道我应该感谢你呢，还是应该感到气愤？我刚刚制定了一项商业计划，过去我一直告诉自己“这项工作至少要花上几个月的时间才能够完成”，而现在我再也找不到借口逃避这件事了！”

如果你愿意，现在就可以试一试。选择一项新任务，或者一项使你进退维谷的工作。考虑一下你的目的，想一想你希望得到的结果是什么：你将在物质、金钱、名望或者其他方面获取怎样的收益呢？动动脑筋，看看有什么可行的操作步骤。归纳你的想法，决定下一步的行动方案。通过这几个步骤的思考，你是否对你的目标以及达到目标的方法更加心中有数了呢？

### **3.3 非自然式计划模式.**

为了突出自然式计划法在解决各种更加复杂的情况时所起到的重要作用，我们把它同一种更加常见的方式进行对比，后者更加广泛地为人们所采用，我称之为非自然式计划法。

#### **3.3.1 当“好主意”成了一个坏主意时**

你是否听说过，一位经理在一次会议上满怀期待地发问道：“那么，谁想到解决这个问题的**好主意**了？”

我们先不管“好主意”的具体标准，我们看看这一问题的前提是什么：我们必须已经明确这个任务的目的，清楚地勾勒出前景的轮廓，并收集（头脑风暴）和分析（组织管理）所有的相关资料。“谁有好主意？”这是个好问题，但是，这是以你思考的程度达到 80% 时为前提的！而一开始就提出这个问题，很可能会扼杀所有人的创造力。

如果你在产生任何想法之前，一直等待着冒出一个好主意来，那么，你就不会拥有许多想法了。

如果当你试图处理某一情况时，并不遵循大脑运作的自然规律，问题就不那么容易解决了。人们会一直忙碌于处理各种各样的问题，但总是造成混乱不清、压力频添的局面。在与他人交流时，这种思考方式也往往为自负、偏见大开方便之门，使其最终取代了友好的讨论。如果你打算在定义目标、展望前景、网罗各种想法之前就梦想得到一个“好主意”的话，那么，这往往只会阻碍你运用你的创造性思维。

### 3.3.2 这一切都怪威廉斯夫人

如果你同我们这个社会中大多数人的情况类似，你所接受过的有关计划和组织管理方面的正规训练也就是上小学 4、5 年级的时候。即使这并不是在这一方面你所接受的惟一的教育，恐怕是最令人记忆深刻的了（也就是是对你打下计划和管理的基础产生最为深刻的影响）。

我 4 年级时的老师威廉斯夫人教我们如何归纳组织我们的思想（这个内容属于她的教学计划范畴）。当时，我们学习如何写报告。为了写出一篇结构清晰的好报告，我们第一步必须怎么做呢？没错——起草一个提纲。

起草一个提纲并不难，只要你完成了报告。

你是否也曾经必须这样做，首先草拟一个内容提纲呢？你是否也曾经一边愣愣地盯着你稿纸顶部的罗马数字冥思苦想，一边在心里盘算着：“提前决定文章的结构和要点，这我根本做不来”？

最终，我还是学会了写提纲。只不过是先完成报告，然后根据报告内容再总结出一个提纲。

这就是我们大多数人从现行的教育体制中学到的有关计划的知识。而且现在我仍然会用到先写文章后出提纲的做法，这仅仅是为了



满足上级的要求。在商业圈里，这些提纲往往冠以“目标”和“目的”的称谓。但是，它们却同人们目前的所作所为毫无瓜葛。这些文件安静地躺在抽屉里和电子邮箱的某个角落里，对人们的现实生活和工作毫无影响。

### **3.4 应激式计划模式.**

大多数人认为，非自然式计划方法才算得上是“计划”。但由于这种方法往往不是遵循自然规律产生的，对实际工作的指导意义不大，所以导致人们干脆放弃任何计划。至少不会事情发展的前期进行计划：人们往往等到会议、演讲和重大工作开始前的最后一刻才开始着手开始进行计划。

但是，如果你不是在事前进行考虑，结果又会是怎样呢？在很多情况下，这将引发危机！（“你不是已经得到通知了么？我以为你会处理那件事的！”）接着，当你陷入最后一分钟的紧急状态时，应激式计划模式就应运而生，不请自到了。行动！再加把劲！加班！更多的人手！忙晕了！这一局面令许多人不堪重负。

当你发现自己身陷一个黑洞时，立刻停手，不要再继续挖了。

—威尔·罗杰斯（Will Rogers）

当这么多的人忙得昏天黑地却根本解决不了问题时，有些聪明人想出了办法：“我们应该组织计划一下！（现在明白了吗？）然后，人们将问题分类，做上标记；或者重新分类，重新标记。

过了一阵儿，人们又意识到，仅仅重新分类、标记，实际上并无助于问题的解决。这时，更聪明的人提议，我们需要更多的创新：“让我们一起开动脑筋，想想办法吧！”于是趁大家都在房间里，老板发问了：“谁想出好主意了？”（谢谢你，威廉斯夫人。）

不要仅仅忙于做事情。站在那里想一想。

—罗谢尔·迈尔 ( RochelleMyer )

当没有什么人开口作答时，老板又推测了：我的雇员们多半是黔驴技穷了，是该聘请一名顾问咨询一下的时候了！当然，如果这位顾问果真能力不凡的话，恐怕他迟早会提出这个最重要的问题：“那么，你们的**目标和目的**是什么呢？”。

反应式计划方法与自然式恰好相反，它总是以自上而下的方式来考虑问题。其实并不存在“是否会执行自然式计划方法”这个问题——而是什么时候执行，付出何种代价之后才执行。

### 3.5 自然式计划法的技巧：5 个阶段.

虽然有些道理是不言而喻的，但是我觉得还是有必要这里赘述一次：在处理事务的时候，如果能采用更合理的思考方法，一定能更快地得出结论、辅助行动，最终推动事务更有效地进行。如果自然式计划法是最好的思维模式，那么我们将这种模式应用于任何事务，就一定能得到好处。如果我们将这个自然式计划法仔细研究、推向极致，那么一定能获得巨大的收益。

下面就让我们一起来仔细研究一下自然式计划法的 5 个阶段吧。

#### 3.5.1 目标

问问“为什么 why”，这个问题绝不会让你受到任何损失。如果你能够站在“目标”的高度，仔细审视你正在从事的事情，那么这些事情的进程很可能得到改善和加强。你**为什么**打算参加下一次会议呢？你工作的中心意图是**什么**呢？你**为什么**请朋友们在你家的后院里烧烤聚餐呢？你**为什么**雇佣了一位市场营销经理呢？你**为什么**设立自己的预算呢？

当你已经忘却了自己的目标，却还一再加倍付出，这就叫做狂热。



其实这个道理是众所周知的。预先了解和掌握任何行为的目标，这将对理智清晰地分析问题，富于创造性地推动事情的发展，以及人们互相之间的通力协作具有重要的指导价值。然而，尽管道理大家都清楚，这种做法却没有为人们广泛地采用。这仅仅是因为发现问题对于我们来说是一件轻而易举的事情，而且我们也同样轻而易举地就陷入那些问题中难以自拔，致使我们真正的重要意图最终落空。

经过对众多职业人士在成千上万个小时的培训和指导之后，我知道，我们决不能再对“为什么”这个问题等闲视之了。当我听到人们不断地抱怨，要参加的会议实在太多，令人难以招架时，我必须亮出这个问题：“这些会议的目的是什么？”当他发问：“这个规划会应该请谁来参加呢？”我必须重申这个问题：“这个规划会的目的是什么呢？”除非人们能够首先对的问题作出认真的答复，否则，他们就无法针对自己的问题找出合适的答案来。

#### 3.5.1.1 思考“为什么”这个问题的价值

下面仅仅是思考这个问题的某些好处：

- 界定成功
- 建立决策标准
- 调配资源
- 给与动机
- 阐明重点
- 拓宽选择

人们喜欢赢。但如果你对你的行动目标不是一清二楚的话，你就失去了取胜的机会。

现在，我们一项一项仔细地探讨一下。

## **界定成功**

现代的人们极度渴望“获胜”。我们热衷于竞赛，而且渴望成功，或者至少处于竞赛中的优势地位。如果你对自己做事的目标还不是一清二楚、心中有数的话，那你根本就没有获得成功的机会。目标界定成功。你的目标是你决定投入多少（时间和精力）的一个最为重要的参照点，无论是参加竞选某一个职位，还是设计某一种表格均是如此。

庆祝自己取得的任何一点进步。而不要等待一切都变得完美无缺的时刻。

——安·麦吉·库珀（AnnMcGeeCooper）

如果你对要参加的一次员工会议的主题一无所知，你肯定会感到不那么舒服。如果你解雇了市场的副经理，或聘用了一个高薪的 MBA 来担任你的总监，那么，你最好仔细考虑一下“为什么”，以便应付董事会的提问，否则，你就休想睡一个安稳觉了。如果你不能知道“为什么我们需要这个商务计划”，你也就不知道这个商务计划的成功标准，那么你也就无法真正地确定你的商务计划是否切实可行了。

## **建立决策标准**

当你面对这样的问题时，你是如何决策的呢：是多花一些钱印刷包含 5 种颜色的色彩艳丽的产品宣传小册子呢，还是凑合着用 2 种颜色的呢？是否值得雇佣一家规模较大的网络设计公司来负责你新开立的网站的设计工作呢？

所有的一切最终都归结到目的上来。首先考虑你试图达到的目标，才能知道这些资源投入是否是必不可少的？如果是，选择在哪几方面进行投资呢？如果连目标都尚未明确，后面的一切就只能面谈了。

通常，作出一个艰难决策的惟一途径就是，回到目的上来。

## **调配资源**

在公司预算中，我们应该如何支付安置员工的费用呢？目前，我们如何才能够最有效地周转现金以期在明年最大限度地稳固我们零售商的地位呢？我们是否应该在午餐补贴上增加投入，或者把钱花在每月支付协会例会演讲者的出场费上呢？

无论哪一种情况，对于问题的回答，都将视我们希望达到的目标而定，即：“为什么”。

## **给予动机**

事实上，如果对做某件事情找不到的充分理由，那么它就根本不值得去做。但实际生活中居然有那么多人忘记了自己做事的动机，这经常让我目瞪口呆。其实，一个简单快捷的问题，如“你为什么这样做呢？”就可以把他们拉回到正确的轨道上来。

## **阐明重点**

当你紧紧抓住了你工作的真正目标时，一切就变得一目了然了。你只需花上 2 分钟时间写下你工作的主要原因，那么，你心目中希望创造的前景就会陡然清晰起来，就像用一架望远镜来聚集一般。那些日益变得零散而模糊不清的工作和形势，一经回答了“我们到底希望达到什么样的目标？”，前景就会清晰明确的呈现在你的眼前了。

## **拓宽选择**

这似乎是自相矛盾的：当目标精确地定位了工作重心时，与此同时，它也开启了人们创造性思维的大门，来探寻更加广阔的可能性。当你确实了解到根本的“为什么”时——为什么要开这个会议，为什么要组织员工聚会，为什么要取消这一层管理，或者为什么要进行合并——它便拓宽了你针对实现预期目标的思考范围。当人们在我的研

讨会上描绘出某一项工作的目标时，他们通常这样写道：就像脑海中吹过了一阵清新的微风，迷雾渐散，工作的前景清晰地浮现在眼前。

如果你对自己的行动缺乏十足的把握，你就不可能尽力而为。

你的目标是否足够清晰明确？如果你切切实实地体验到了聚焦工作重心所带来的种种益处——动机充足、决策标准、资源集结和富于创造力——那么，你的目标就称得上足够明确了。然而，许多“目的陈述”往往含糊不清，无法产生理想的效果。比如，“建立一个运转良好的部门”这样的目标未免过于空泛。毕竟，什么才算是“运转良好的部门”呢？是指一个人人干劲十足、合作有佳、积极主动的群体呢？还是指一个有足够预算的部门呢？换言之，如果你不能真正地判断你是在逐渐接近目标还是偏离了正轨，你就不能切实知道自己的行动。

### 3.5.2 原则

你所遵循的标准和价值观，如同上述阐明的推动和指导工作发展进程的目标一样，具有同样的价值。尽管人们很少意识到这一点，但这绝对无法动摇它的存在。如果人们与自己所信奉的标准和观念背道而驰，其结果势必是劳而无功，心烦意乱、压力倍增。

你的原则是什么呢？完成下面这句话，你就找到了最佳答案：“我可以完全放手让别人去处理这件事情，只要他们……”——什么？那些明确的或者不成文的规定和约束是什么？“——他们的费用不超过预算”？“——让客户满意”？“——保证建立起一个团结协作的团队”？“——促进改善企业的形象”？

简单清楚的目标和原则可以激发复杂而机智的行动。复杂烦琐的规则和条例将导致简单而愚昧的行动。

——迪伊·霍克 ( DeeHock )

如果别人的行为超越了你设立的标准,或者你正在容忍这样的行为存在,那么,这就是产生心里压力的一个主要原因。如果你从来不需要为这类事情操心,那你真是得到了上天恩典。如果你需要面对和处理这类情况,那么,主动与别人交流沟通并澄清这些**原则**将有助于集聚力量,防止不必要的抵触和冲突。以问自己这样一个问题作为起步:“什么样的行为可能会损害我正在进行的工作?我怎样才能防止这类情况的发生?”这个问题是帮助你界定即将设立的标准的一个良好起点。

重视原则的另一个重要原因是:它能为我们的行为提供清晰明确的指导。当你需要与别人合作取得成功的时候,你应该怎样做?当你需要保持自己的最佳状态以完成工作的时候,你又该怎么做?

就像目标赋予我们十足的干劲和导向一样,原则界定了我们行动的限制因素,以及行为的标准。

### 3.5.3 前景/结果

为了能够最富有成效地利用你可以获取的资源(无论是那些你已经意识到了的资源,还是尚未获得的),在你的大脑里都必须清楚地勾勒出一幅成功的蓝图:成功将是一番什么样的景象?听上去会怎样?有什么的感觉呢?目标和原则提供了动机和监控手段,而前景则是描绘最终成果的一个现实的蓝图。这就是一个“什么 what”的问题,而不是“为什么 why”的问题。当这项工作成功地完成之后,究竟会是一番**什么**景象?

例如,研修班的学员毕业后,将在实际工作中灵活地运用所学技能;在上一个财政年度中,东北区域内市场份额占有率增加了2个百分点;你的女儿已经十分清楚你针对她大学第一个学期中的方方面面所提供的指导和帮助。这些都是描述清晰的结果。

### 3.5.3.1 聚焦的力量

自从 20 世纪 60 年代以来，成千上万的书籍论述了成果想像和集中精力的重要价值。展望前景式的集中精神甚至还成为了奥运级别的训练中的一个关键性要素。运动员们不断地想像着艰苦的努力、充沛的精力以及获取的胜利，以确保他们能够获得最大的精神动力，将水平发挥得淋漓尽致。

我们明白，我们头脑中所坚持不懈地遵循的信念，能够影响我们对外界的观感以及我们的具体表现。这一点无论是在高尔夫球场上还是在员工会议上，或者是当你同配偶进行一次严肃的谈话时，都得到了实践的验证。我想要做的是，为工作的思考提供一种具有实用价值的集中精力的模式。

想像力比知识更重要。

—阿尔伯特·爱因斯坦

当你把精力聚焦于某一件事情上时——你计划中的假期，你正要去参加一个会议，或者正在准备发布的新产品——这种精力集中即刻便产生了灵感和思维模式，而这是平时无法达到的效果。当你惟妙惟肖地描绘出的胜利景象时，你甚至会在生理上做出相应的反应，就像那些景象真实存在一样。

网状激活体系。 1957 年 5 月出版的《科学美国人》(Scientific American) 杂志中刊登了一篇文章，介绍人类发现在大脑基层中有一种网状组织。这种网状组织实际上就是连通你自身意识的途径，如同电源开关一般，启动着你对思想和数据的感知活动。这种组织既可以使你在悠扬悦耳的旋律中昏然入睡，又可以让隔壁房间婴儿的啼哭声把你再度唤醒。

你的大脑就像一台电脑，拥有搜索（或者说筛选）的功能，但它又比电脑的效率更高。而这个搜索功能的对象，恰恰是我们平日里关

注的事物。一般来说，我们只会注意到那些符合我们内在需求或者让我们感兴趣的事物。比如说在一个人来人往的大商场里，一名验光师往往对那些戴着眼镜人格外留意；而一名建筑设计师，你很可能更关心房间构造的细节；而一个正专注色彩研究的人，可能会更加关注周围的色彩搭配的情况。

这种过滤功能如何实现——如何使我们在无意识的状态下甄别出想要的信息——的内在原理，不是我们的讨论内容。你所要知道的是：当你的大脑中产生了一个清晰的镜像，描绘出你所渴求的事物，并且专注于这个事物时，你的大脑就会自动帮助你捕获生活中的相关信息了。

自发的创造机制是以目的论为根据的。它是遵循着目标和成果而运作的。一旦你为它设立了明确的目标，你就可以依赖它的自助导航系统引导你达到这个目标。这要比你完全凭借自己的意识思维效果好得多。对这个机制发送目标的唯一途径就是你的思考和想象。

——麦克斯韦·莫尔茨 (Maxwell Maltz)

### 3.5.3.2 阐明结果

通过了解你那敏锐的筛选系统是如何运转的，你也会认识到一个简朴却重要的原理：没有经历也就没有经验 (you won't see how to do it until you see yourself doing it)。

如果某种情况曾经发生过，或者你体验过类似的成功，那么，在脑海中预想再次出现类似的情景就会很容易。然而，如果面对一个全新而陌生的领域，设想自己获得成功的情景，就可能会是非常困难。也就是说，如果对于某一事物的实际发展情况在你的头脑中没有任何预想，那么对于自己是否有能力促成这一事件也就毫无把握可言了。

通常，在你促使事物在现实生活中发生以前，你需要首先在大脑中进行构思。

我们当中有许多人都畏缩不前，根本不去设想我们渴望达到的结果，一直等着别人来告诉他们应该怎样去做。令人遗憾的是，这就意味着，我们在运用大脑认知力和创造解决问题的方法方面仍然处于滞后状态。

在知识工作的领域中，最有效的技能之一就是创造出清晰可见的结果，这也是我们需要进行艰苦磨练的重要技能之一。这一点并非听上去那样简单。我们需要在各个不同的层面上不断地对我们试图达到的目标给予精确解释，此外，还要持之以恒地对可以获取的资源进行重新划分，以期以最高的效率完成这些工作。

我总是希望像别人一样。我本该更加特别。

——莉莉·汤姆林（Lily Tomlin）

当项目完成之后，会是怎样的一番景象呢？你希望客户在听了你的报告之后有什么样的感受，了解到哪些情况，采取哪些行动？从现在算起，3年后，你的事业将有何发展？一个理想的财务部副经理将会把工作进行到何种程度？你想要你的网站达到一个什么样的面目、起到什么样的效果呢？

对结果和前景的展望可能以各种形式呈现出来。它可能是对某一项工作的一句简单的描述，如“落实安排计算机系统”，也可能是一部电影脚本，描述了未来的某一场景，辞藻华丽，内容翔实。下面是展望前景的3个基本步骤：

- 1、超前预想工作情况。
- 2、想像“大获成功”的景象。（暂时中止“是的，但是……”）
- 3、捕捉你想像中应该到位的各种特点、各个方面和品质。

在通常情况下，当我要求人们全身心地设想工作取得进展后的成功情景时，他们都感到高度兴奋、热情洋溢，同时突发一些奇妙的想法，这些都是他们以前从未感受到的。“如果……那不是太棒了吗？”这个问题无疑是启动思考的良好开端，至少坚持这个问题一段时间，



你就会获得一个答案。

### 3.5.4 头脑风暴/集思广益

当你了解了你想完成的某件事情的“目标 what”和“动机 why”的之后，“如何实现 how”这个问题就是当务之急了。当你头脑中浮现出的愿景与你目前现状有所不同时，你就会自动开始填补这一差距，或者说你开始头脑风暴了。这时，一些想法便会跌跌撞撞地窜入你的头脑中，毫无章法可循——琐碎的、重要的，普通的、绝妙的，都混杂在一起。这一过程在人们处理多数事情的时候，都在不断上演，而且也确实起到了作用。例如，当你下楼准备到大厅里向老板汇报时，你一边走着，一边盘算着自己该说些什么。但是，稍微改进一下，就可能使这个过程更加的有效。如果你把这些零散的主意记录下来，或者以某种外在的形式捕捉住它们，这势必将极大地提高工作效率，启发你的思维。

获得一个好主意的最佳途径是拥有许多的主意。

——莱纳斯·波林 ( LinusPauling )

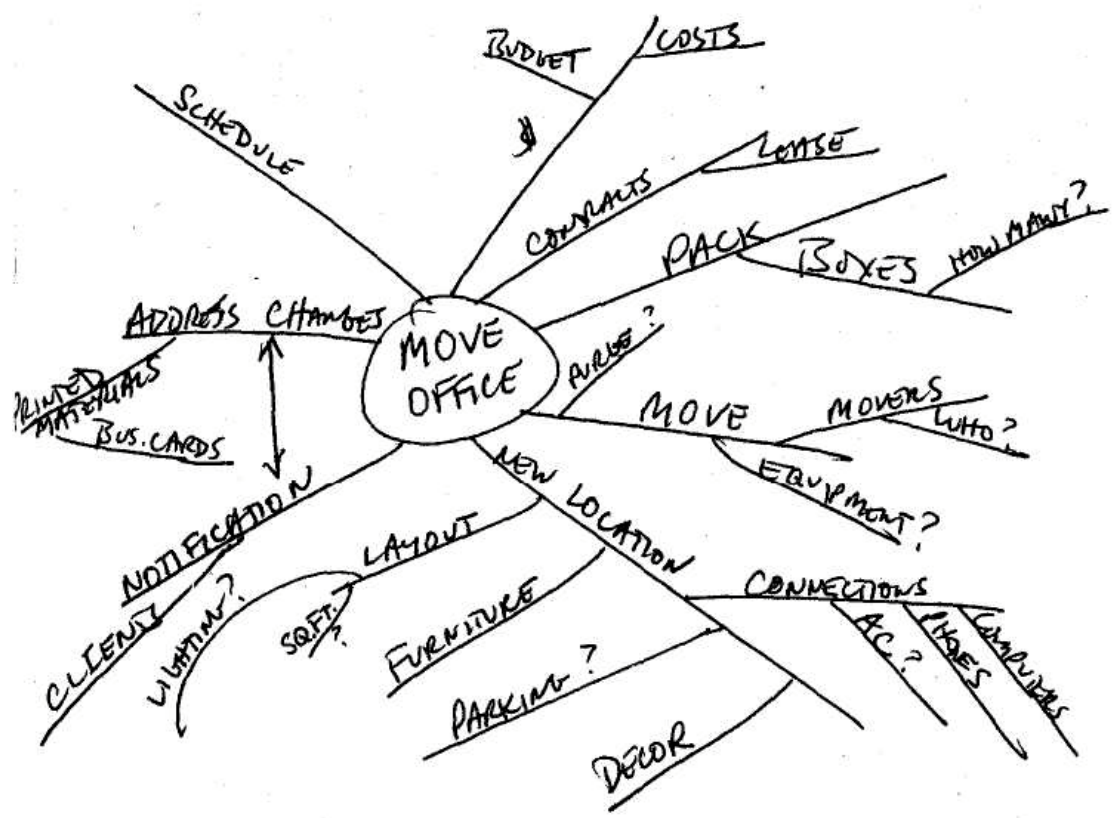
你的大脑希望填补存在于现状和目标之间的空白，不过大脑的行动毫无章法可言。

#### 3.5.4.1 捕捉住你的想法

在过去的几十年里，人们运用图形导向的思维技巧，帮助人们针对项目和主题进行创造性思维。这些技巧包括心智图法 ( mind-mapping )、集结法 ( clustering )、仿制法 ( patterning )、结网法 ( webbing ) 以及鱼骨法 ( fishboning )。尽管这些方法的创始者都

把自己的模式描绘得与众不同，但是对于大多数最终用户而言，他们的基本方式都是大同小异的：允许自己捕捉到并表达任何一个念头，稍后再去考虑是否符合需要及如何操作。这一做法可以显著地提高工作效率——当你的心头涌上一个念头时，你就紧紧地抓住不放，这就意味着你不必再去冥思苦想地“想办法”了。

在这些技巧中，使用最为普遍的就是“心智图法 mind-mapping”（修订者注：也译为“思维导图”）。这个名字是由英国一位专门从事大脑功能方面研究的学者托尼·布赞（Tony Buzan）发明的。他把大脑突发奇想的这一过程归纳为图解形式。运用心智计划法时，往往把核心想法放置于中心位置，而由此产生的各种相关的想法和念头则随意、不拘形式地任意散落在其周围。比如，如果我决定搬迁办公室，我很可能考虑到我的电脑，要更换名片，所有需要调整的电路，购买新的办公家具，办理电话转移，做一次全面的大扫除，物品打包装箱等。如果我用图形的方法来表示这些想法，大概会是下面的这个样子：



你可以把这种心智计划记在即时贴上、再贴在白板上，或者输入

文字处理软件中，或者干脆在电脑中勾勒出整个的计划。

### 3.5.4.2 分布式认知

头脑风暴的最大优点在于，它不仅能够捕捉到新颖独特、富于创意的想法，还能够启发你产生一些更多的好主意。如果你缺乏一个系统来辅助你保存和回顾这些想法，它们可能很快就烟消云散了。这就如同你的大脑在说：“喂，我可以给你提供许多的好主意，但前提是你自己有能力对它们加以有效利用。如果你找不到一个安全可靠的地方来存放它们，那我就不会给你提供那么多的主意了。但是，如果你确确实实在应用这些想法，即使是暂时记录下来以备日后评估，那么，我也先给你一批！好极了！噢！这让我又想起了一个，又想起了另外一个。”

没有什么比你只拥有一个想法更危险的事情了。

—埃米尔·查特（Emile Chartier）

心理学家把类似的过程归纳为“分布式认知”。它把信息从你的大脑中清理出去，转化为客观的并且可以经常回顾的格式。我中学的英语教师虽然不了解这个理论，但是他仍然指出了关键所在。“戴维，”他说，“你今后要读大学，要写文章。把所有的笔记和摘录分别写在不同的小卡片上。然后，当你准备开始组织你的思想时，就把这些卡片摊在地板上，分析它们的结构，你就能找到思路和其中缺少的内容了。”埃德蒙森先生教给的正是自然式计划法的主要部分！

只有那些轻松自如地对付自己想法的人，才能够驾驭这些想法。只有能够驾驭自己观点的人，才不会沦落为观点的奴隶。（修订者注：可能不是林语堂的原话。）

—林语堂

如果缺少一些客观的系统和工具,没人能长时间地把精力集中在某一个主题上,哪怕就几分钟也十分困难。现在,你可以选择一个重要的工作尝试一下,在 60 秒钟以后,你是否还能够聚精会神地考虑这个问题,而不产生其他任何的私心杂念吗?实际上这是相当困难的。除非你手里拿着笔和纸,它们作为“最原始的认知工具”,能够帮助集中精神、理清思路。这样,你就可以将这种集中状态持续数个小时了。这也就说明了,为什么当你在电脑上处理某一项工作的文档时,会自然地引发一些奇思妙想;当你把头脑中的构思随手记在小记事本上,或是一家时髦餐厅的桌布上,或者仅仅当你是在房间里与其他人共同讨论这一主题,手中拿着工具时(一个白板上和一支白板笔也行),也会诞生一些奇妙绝伦的好主意。

#### 3.5.4.3 头脑风暴的关键技巧

有许多技巧都可以用来启动思维,强化打破常规的思考模式。这些基本原则可以归纳为以下 3 点:

- 不判断,不质疑,不评估,不批判。
- 追求数量,不求质量。
- 把分析组织工作置于次要的位置上。

#### **不判断,不质疑,不评估,不批判**

非自然式计划模式很可能在你开动脑筋时抬头作怪,令你对自己的想法过早的进行评论自己的想法。即使你心里有那么一点批判的思想,你也会在搜寻主意的时候对自己百般地挑剔责难。在集思广益的同时保持不脱离主题;对创造性的思维的遏制。这两者之间还是存在区别的。把头脑风暴过程纳入整个计划的大框架之中也同样重要,若只是为了风暴而风暴,未免太过于机械了。在合适的框架内进行头脑风暴,才能让你得到的最好的结果。

了解事物本质的一个出色的方法，就是了解不可能的情况。

这并不是要你把批评意见拒之于千里之外，只是要保证在这个阶段不去进行类似的过程。这能让你了解你现在拥有的各种想法，并把它们最大限度地妥善保管起来，以备不时之需。最重要的标准是扩展，而不是压缩。

### **追求数量，不求质量**

追求数量可以促使你的思维不断地延展、扩充。你并不知道什么才算得上是好想法，除非你找到它。有时，你是在过了一段时间之后，才可能意识到这个主意是一个好主意。这就像在一家大商场购物，货品琳琅满目、任你选择，这感觉实在是太妙了。这对于制定工作计划也同样适用。你手头拥有的想法越多，也就为选择创造了更加广阔的空间，你也会更加信赖自己所作出的选择。

### **把分析组织工作置于次要的位置上**

分析、组织管理和评估，应该用于约束你那天马行空的想象力，使他们更加现实。但是，在整个开动脑筋、集思广益的阶段，这种行为是应该尽量避免的。

放开你的创造力，全力用于开列一张清单吧——组成项目团队所需要的备选人员，用户对软件的各方面要求，或者商业计划的组成要素等。记住，你一定要确保没有遗漏，这样你才能步入下一个阶段，开始选择方案，组织工作的重心。

### **3.5.5 组织整理**

如果你在头脑风暴阶段，已经把大脑想到的内容都记录了下来，接下来自然就是要对这些内容进行组织整理了。如同我中学英语老师建议的那样，一旦你把头脑中的一切想法清除出去，一目了然地全部

摆在你面前，你将自然而然地发现它们之间存在的联系和结构。这也就是当大多数人谈论“工作计划”时，经常提到的情况。

通常情况下，当你明确了主要和次要因素、先后次序以及事物的重要程度时，组织整理便不请自到了。哪些事情必须到位之后才能够获取最终的结果？它们必须按照什么样的次序发生？确保工作顺利实现的决定性因素是什么？

在这一阶段，你可以充分利用各式各样的工具，可以是在信封背面简单随意地画上一些加重点符号，也可以是某些工作规划软件，如微软的 Project。当某一项工作需要得到实际、客观的控制时，你需要一个标明了主要和次要因素的、层次分明的工作大纲，以及（或者）一个甘特式设计图表（GANTT-type chart）。甘特图能够按时间注明出工作的发展进程，以及一些相对独立的或相关的事件，并明确它们与整个计划之间的相互关系。

一个“项目计划”可以将项目的目标进一步分解，然后对这些小目标进行安排。

创造性思维并非到此就结束了，它仅仅是转换成了另一种形式。每当你考虑一个具体的细节问题的时候，你的大脑就会跃跃欲试去“填补目标和显示的差距”。举一个例子，在处理某一项工作时，如果你发现 3 个关键问题，当你把它们列在你的面前的时候，很可能你又会接连不断地想到挖掘出一个又一个的问题。

### 3.5.5.1 组织管理的基本要素

关键步骤如下：

- 明确事件的重要组成部分
- 整理分类（按照下面一个或多个标准）
  - 组织结构
  - 先后顺序

- 重要程度
- 必要程度的详述

我从未见到过任何两项工作，套用完全相同的处理模式和方法，就能让他们取得成功。但是，对于任何工作，我们都可以通过提出一个相同的问题，来激发我们思维、取得创造性的结果，这个问题就是——“你计划怎么做？”

### 3.5.6 下一步行动

计划工作的最后一个阶段，归根到底就是决定如何分配和再分配各种资源，以推动工作的发展进程。这里要解答的问题是：“下一步做什么”。

我们在前面一章已经注意到了，这种与目标愿景紧密联系的、实事求是的思维方式，正是“知识工作”的关键部分。根据我以往的经验，所谓“项目计划”，其内容的90%是指，开列出一个标明工作目标的清单，并且坚持不懈地控制每一项目标所需要采取的下一步行动。这种“跑道水平”的处理方法将促使你“真城坦率”地面对一切：你是否在认真对待这件事？工作由谁负责？所有问题你都考虑清楚了吗？

如果一项工作具有可操作性，其下一步行动方案就必须予以落实。（原文注：当然，你也可能正在进行一些不具备操作性的工作——比如设计你梦中的豪宅。这些无法给出具体的下一步行动的事情，应该归类到“某天/也许 someday/maybe”中。）如果你对某件事情感到一筹莫展，干脆问你自己这样一个问题：对于这件事情，你打算具体做些什么？你的回答可以检验你对于这项工作是否已经深思熟虑了。如果你现在还无法作答，这表明你在自然式计划法某一个前期阶段的工作还有待进一步的充实和提高。

### 3.5.6.1 基本要素

- 针对当前这项工作的每一个行进中的环节,决策下一步的行动。
- 如果有必要的话,在计划过程中就决定下一步的行动方案。

#### *抓住关键*

对于一个计划,如果在执行每个行动之前,都有与之对应的“下一步行动”计划,而不会莫名其妙地冒出另一个必须先行处理的事件,那么我们就可以认为,这个项目计划是完整充分的。如果一项工作是多线程的,我们就应该针对每个部分都进行适当的评定。可以问这样一个问题:“现在,我们能对这部分工作再做点什么吗?”比如,你作为一个会议的主要安排人,可能一边协调参会发言人的情况,同时又忙于落实会议的场所。

在一件事情的众多头绪中,总有某个部分是我们必须率先完成的,事务的其他部分的进展都依赖这部分完成的结果。也就是说,你总能找到唯一的“下一步行动”,而这个行动正是其他行动的关键条件。

#### *需要更多的计划吗?*

如果你感到以目前的状况还不足以让你规划出下一步行动的话,怎么办?你当然还需要一个“行动”——这是个过程行动。在计划工作的过程中,我们的下一步行动是?搜罗更多的主意;给安娜·玛丽娅和肖恩发个电子邮件,看看他们有什么好主意;告诉你的秘书,让她与产品部门约定一个计划会议。

不论在什么情况下,无论下面要做什么,都不要忘记明确下一步的行动。养成这一好习惯,才能确保你轻松自如地控制局面。

#### *当下一步行动需要由别人完成时*

如果下一步行动不属于你的工作范畴,那么你就必须明确这个行



动属于谁的工作范畴（这也就是“等待 waiting for”行动清单的主要用途）。如果是以小组的形式来完成某个项目，一般来说是没有必要对大家说明每一个具体工作的负责人的。因为明确了每个人的职责范围之后，大家就能自动找到需要自己份内的任务了。

这种关于下一步行动方案的前期讨论，会使团队的组织结构更加清晰明确，运作更好。但是我们平时见到的，都是在火烧眉毛的状态下，各种问题和细节才一下子暴露出来。很明显，如果大家在讨论计划的时候更加注重实际，那么这一定会帮助大家注意到以往注意不到的细节和漏洞，尽早做出相关的准备工作。

### **3.5.7 你到底需要计划到什么程度？**

你到底需要多翔实的计划？需要详细到什么程度呢？一个简单的回答就是，只要能够让你的大脑摆脱项目的纠缠就足够了。

一般来说，一些事件总是沉重地压在你的心头，是因为你没有恰如其分地界定这些工作的预期效果、下一步的具体措施，或者是由于你没有把相关的提示信息安置在一个能够随时查阅的可靠系统之中。除此之外，你也许并未充分地构思在实施过程中的一些具体细节、观点和解决方案，以至于你无法信任你所描绘出的蓝图。

事实上，许多项目，仅仅需要我们开列出一个清单，概括出预期的效果以及各阶段的行动步骤，就足以解放我们的头脑了。你是否打算更换一位新的股票经纪人呢？只需打一个电话，让朋友们推荐一个就行了。你是否希望在家里装一台打印机呢？只要上网浏览一下不同的品牌和价格就可以搞定了。我估算了一下，大约 80% 的工作属于这一范畴。你只要略微盘算一下，就知道这事情下一步该如何进行，但是如果你不将他们写下来的话，他们将一直占用你的大脑，直到工作彻底结束之后，你的大脑才能真正放下这些负担。

如果一项工作还徘徊在你的大脑中，你就需要进行更多的计划。

另外大约有 15%左右的工作，则需要运用一些外在的辅助手段了——也许是心智图法，或者采用某种文字处理软件或 PowerPoint 来记录一些信息。这些对于应付一个会议的日程安排、一次外出度假计划，或者为参加商务会议准备一个发言稿来说，就绰绰有余了。

关于最后的那 5%的工作内容，你必须认真权衡，仔细考虑，审慎地实施自然式计划法中的某个或某几个阶段。这种计划模式能帮助我们各项工作加以分割、分解，并推动工作的各个部分向着正确的方向发展。你是否意识到这类工作中，你需要更加清楚的了解工作，更加明确的行动内容？如果你也有同感，那么采用这种计划模式往往是在工作上获得显著进展的关键性因素。

#### 3.5.7.1 需要让事务更加清楚么？

如果你想要自己的工作更加清晰，那么顺着自然计划法的模式“向上”思考是一个好办法。人们大多每天都忙忙碌碌（action），但是却总是感觉没有奋斗的方向。人们需要通过计划（Organize）来指导自己的工作。如果在计划阶段没有做到足够的清楚，那么在后续的头脑风暴（brainstorming）过程中，你就需要想更多的主意，以应付由不明确的计划带来的多种可能性。如果头脑风暴的过程也是模模糊糊，模棱两可的，那么我们就必须要注意力转回事情的前景和结果（outcome/vision）上，让清晰的前景和结果激活大脑的网状过滤组织，这样大脑的思考才会有效。如果前景和结果都还不清楚的话，那你就必须回到第一个问题：为什么？你为什么从事现在的工作（purpose）。

#### 3.5.7.2 需要采取更多的行动吗？

如果你所需要的是落实更多的行动，就可以顺着自然计划法的思考模式“向下”走。也许一个任务的目标（purpose）令人振奋，但

是到了实际实施的时候却发现困难重重。这段日子以来，经理们的脑海里也许会显示出“提高职业生活的品质”这一任务，但是，他们往往并不清楚要实现一个什么样子的结果 ( outcome/vision )。要把注意力放在对前景的想象上。再问你自己一次：“要达成的愿景是什么？”

计划把你卷入到工作之中，但是你必须自己想方设法冲出来。

—威尔·罗杰斯 ( WillRogers )

如果你已经明确地回答了这个问题，但事情仍然毫无进展，恐怕你就应该多问自己一些“如何 how”的问题，把注意力放在可操作细节和想法上 ( brainstorming )。我经常遇到一些这样的客户：他们接受的工作目的非常明确，如“实施一项新的业绩评审制度”，然而他们却难以开展这项工作。原因在于，他们没有能够抽出几分钟时间来理清实现目标所需要的必要行动。

当头脑风暴结束之后，你需要对你所得到的众多的想法和主意逐一甄别 ( Organize )，找出那些影响工作发展的关键性步骤。有时会出现这样的情况：我们从一些会议上反复讨论并得出了很多想法和主意，但当会议结束时，我们却没有找到下一步要完成什么具体工作 ( action )。

如果已经有了一个计划，但是在实践中却收不到应有的成效，那么就需要有人对计划的各个部分再次进行评估，重点放在“下一步行动是什么，由谁负责”上。有一位经理接受了一项工作：组织筹备几个月后即将召开的一个重要年会。她向我咨询，如何才能避免去年她遭遇到的那种危机。那一次，临近开会前夕，她所负责的小组的全体人员还在通宵达旦、加班加点。当她概括出她所承担的这项工作中各个环节的要点时，我发问了：“哪些事情是现在就能够着手运作的呢？”我们找出了 6 项内容，又分别确定了他们的下一步工作程序，现在这些内容已经投入实施。

在前面的两章中，我概括了一些基本模式，介绍了如何能够在我们的生活、工作的两个最基本的层面，付出最小的投入，获取最大的工作效率。这两个基本层面就是：我们要进行的行动（Actions），和我们进行着的项目（Projects）（这些项目产生了行动）。

这些模式有些基本原则——你必须收集生活中所有悬而未决的问题（Collecting）；然后对这些问题进行预判和整理，并整理出行动（Process）；对这些行动进行组织整理（Organize），回顾（Review），最后付诸实施（Do）。

你并不需要新的技能来提高你的效率，只需一套全新的行为模式：在什么时间，什么地点运用这些技能。

对于你所承诺完成的所有工作，无论大小，你都可以依赖自然式计划模式，游刃有余地进行处理。这种模式的合理应用往往能够简化工作程序，提高工作速度，获得丰厚的收益。

这些模式简洁明了，通俗易懂，操作简单，而且效果显著。你不需要掌握新的技能——你早已经知道如何做记录，明确预期效果，决定下一步行动方案，把事物归纳分类，及时地回顾检查，以及凭借直觉作出选择判断。现在，你已经完全有“能力”聚精会神地设想一下成功的效果，集思广益，清理归整你的思想轨迹，一步一步地推动工作向前发展。

然而，仅仅了解了理论知识，还不足以产生预期的效果。仅仅拥有提高工作效率、轻松自如地控制局面的“能力”也并不意味着你真的能够提高工作效率、轻松自如地控制局面。如果你同大多数人的情况一样，那么你就需要一个指导——一步一步指导你的实践和应用，并带给你一些诀窍和技巧，直到这种全新的运作模式在成为你生活的一部分。

在第二部分，你将了解到相关内容的详细阐述。

## 第二部分 练习减压增效

## 第四章 准备工作：确定时间、空间和工具

在前文中，我对这套工作控制技巧的介绍是大致的概念和少量的实例，在第二部分中，我们会转入到全面的实施和实际的操作的习。这一过程，通常会让人们体会到从未有过的轻松掌控一切的感觉，但需要大家按部就班的一步步进行，才能达到这个境界。最后，我会提供一些实际的事例供大家练习，以使大家尽可能容易的应用这一系统，并尽可能获得最大的收益。

（修订者注：在一下面的章节中，为了简单起见，对本书中所描述的事务管理系统和方法，简称为 GTD。）

### 4.1 下定决心、全力以赴！

如果你还在犹豫不决，是否应该全力以赴地将 GTD 实施下去，我可以保证，仅仅这套方法中包含着的大量“小窍门”中的任何一个，都可能让你感到你为此所做的付出是物有所值的。比如，曾经有人参加了我的为期 2 天的研讨会，会后他打电话告诉我，他的最大的收获就是建立并开始使用备忘录文件夹，这凭这一点就让他感到值回票价了。所谓的“窍门”，是为我们自身中略显笨拙和迟钝的那一部份准备的。我所了解的那些高效工作的人，在很大程度上，正是那些很好地将“窍门”融入生活的人。我们头脑中聪明的那一部分决定了我们要处理的事情，而自身比较迟钝的那一部分则负责执行，如果有了各种“窍门”的帮助，那个笨拙的自己就能自动地做出相应的反应，并达成良好的结果。这正是“窍门”的重要作用。

通过行动使自己感觉良好，要比等到感觉良好的时候再行动容易得多。

比如你像我一样是个健身爱好者，大概你也有一套办法让自己去投入运动吧。我的窍门就是服装。如果让我套上运动服穿上运动鞋，

我就会身不由己的想去运动；否则的话，我就绝对提不起劲儿来。

让我们一起看一个生活中常见的提高效率的小窍门。有时你需要把工作文件带回家处理，而第二天又必须带回公司，这种情况很常见吧？这样一来确保自己第二天早上不要忘记带上它就是头号大事了。当你遇到这一情况时，头一天晚上会把要带的东西放在哪里呢？是放在大门口，或者放在钥匙旁边吧？这个技巧大家都会，而这绝不是某个培训班的成果。但这个窍门的确是非常高明的自我管理的技能，而你早已将它应用于你的生活之中了！在前一天晚上，那个聪明的自己早就料到那个迟钝的自己第二天早上可能会忘掉那件重要的东西。

“放在门前的到底是什么东西呀？噢，对了，我必须把它带去上班！”多么经典的一幕。在 GTD 中，我把这个诀窍称为‘把它放在大门前’。这里的‘大门’不再是狭义的“家门”了，是指我们的心灵之门。但是初衷原理却是完全一致的。

如果你立刻拿出日程表，仔细搜寻一下在今后的 2 周内都有哪些事情有待处理。你很可能会想到“噢，这个提醒我还要去……”。如果你立刻把这一条新增的信息记录在某个能提醒你的地方，那么你一定体验到一种轻松的感受：思路更加清晰，对工作更有信心。这不是什么搞可以，它仅仅是一个窍门而已。

当你在适当的时候考虑适当的事情，并且动用恰当的工具来捕捉这些具有增值价值的思想时，你就能显著提升工作效率，增强创造力。

如果你立即动手取出一张干净的白纸和你最喜爱的书写工具，用 3 分钟的时间，专心思考一下你内心中最不敢面对的事情，我敢保证，你肯定会想到“噢，天哪！我必须要考虑一下……”。把你大脑中闪现出的事情逐一记录在这张白纸上，然后妥善地保存起来，以便日后需要的时候随时查阅这些想法和信息。实际上你并不会比 10 分钟前更加聪明，但你却会为工作和生活增添新的价值。

学习“黑带级”工作管理的主要方法，就是如何建立一套系统并如何将之付诸实施，直到将这套系统和方法融入你的工作和生活

当中去。当你准备好了时间、空间和工具之后，你要做的就是相信这套系统能够帮助你把事物的处理提升到一个新的高度，而这套系统确实不会辜负你的期望。

如果你真心实意的希望在个人管理方面取得实质性的进步，那么建议你对以下各章节的内容仔细阅读、认真实践，不放过其中的任何细节。要知道磨刀不误砍柴工。同时你还会发现，这些练习会直接作用于你生活中正在发生的事情，对其做出影响和干预。我们将一同完成很多你想要完成但却一直没有完成的工作，而后呈现出的崭新的、高效的工作方式，也一定会令您自己惊叹不已。

## **4.2 预留时间**

我建议你用一整块时间来启动这个系统，并准备出一个工作区（合理的空间布置、舒服的家具、称手的工具）。一个舒适高效的工作区非常重要，它能减少你对事务处理的潜意识的抗拒，甚至能吸引你坐下来、加快你的工作节奏。最完美的时间安排是连续的两整天。（原文注：如果你找不到这样的时间也不用泄气，记住：无论时间长短，只要你按照我的建议去实施了，就一定会有收获。两天时间并不是这个启动这个管理方法的必要条件——只不过这些时间投入会让整个过程立竿见影。）一个完整的信息搜集过程（collect）将要耗费6个小时或者更多的时间，而处理（process）这些信息、确定下一步行动的耗时，将很可能在8个小时以上。当然，收集和处理的也可以分多个部分完成，但是一次性完成这些工作会更流畅一些。

对于一般的工作人员来说，进行这项工作的最理想的时间段是在周末或者节假日，因为在此期期间，外界的干扰最少。如果我们必须要在一般的工作日进行这个过程的话，首先要确认在这一天中没有任何预约，除非出现紧急情况，否则不接受任何打扰；所有的电话呼叫都转至语音信箱，或者先由秘书接听，等到休息时间再进行处理。我不建议你用下班后的时间，因为这时往往意味精力不济，而且很有可



能出现“走神”的情况。（原文注：其实下班后的时间对某些平时不适合做的事情，反而是比较合适的，比如整理文件、照片，上网研究一下的度假的地点，或者清理一下个人发票之类的。）

我接触过许许多多的管理人员，对于他们来说，找到连续两整天的时间是执行整个计划过程中最困难的部分——他们工作时，必须时刻准备好进行各种不期而至的会议和通讯，让他们对这些工作放任不管，是极其困难的。所以我们通常会选择周末时间。如果你的办公地点是一个开放式的大办公室内，那么在一个普通的工作日中找到大块不被打扰的时间就更加困难了。

这并不是因为程序本身是多么的“神圣不可侵犯”，而仅仅是因为要收集处理如此多的尚未解决的事务，需要耗费大量的精力，尤其是当人们让事务长期以来一直徘徊于这种“开放的”、“悬而未决”或者“陷入困境”的状态时。任何中断都可能导致之一过程的加倍延长。如果你能够在某一个有限的时间内一次性完成这个工作，那么，这会让你感受到自己的控制能力空前提高，并且体验到一种强烈的成就感，从而激发出更强的创造力。经过这次集中处理之后，你便能在日后利用各种工作之间的短暂间隙处理随时出现的问题了。

专门空出两天时间来处理这个过程，对于你的工作效率和精神健康而言，都将具有成倍的价值。

## **4.3 确定空间**

你需要确定一个具体的地点来作为处理事务的中心区域。如果你在办公场所有一张办公桌，这里当然就是最好的选择。如果你在家中办公，那么家里的工作台就是你最好的选择。如果你在这两处都有办事的空间，你就得想办法在这两个地点建立起统一的、可以交替工作空间。

构成一个工作空间的最基本要素，仅仅是一个用于书写的平面及

一个用于存放工作篮的地方。对一部分人( 如一个机械修理店的工头、一个在医院的问事处人员、一个照顾孩子的保姆 ) 来说, 拥有这样的条件就足够了。但对于大多数专职人员来说, 这个用于书写的平面还需要进一步的扩充, 包括一部电话, 一部电脑, 资料架、名片夹、文件夹等。有的人还可能需要传真机、打印机、录像机, 或者多媒体会议设备等。更有甚者, 可能还需要放置一下用于健身、休闲和个人爱好的物品。

一个实用的工作空间至关重要。如果你还没有一个这样的工作空间和工作篮, 现在马上动手安排。无论是学生、家族主妇或者退休者, 这都同样重要, 每一个人都应该建立一个自己工作空间用以处理各种事务。

如果要我在几分钟内建立一个紧急的工作区, 我会买个门板, 把它架在两个两层抽屉的文件柜上 ( 一边一个 ), 再在上面放三个工作篮, 一摞白纸和一支笔。这就足以构成我的总部基地了 ( 如果我需要下来的话, 那就还要买个小凳子! )。信不信由你, 我曾经去过几个经理的豪华办公室, 都没有我上面建立的区域那样实用。

#### **4.3.1 即使你是个上班族, 在家里你仍然需要一个工作空间**

千成不要吝惜在家中的工作空间。在家中建立一个工作区域的“分部”吧, 你会发现这是非常重要的。我接触过很多人, 大多因为家里杂乱的环境而感到窘迫, 根本无法同他们上班时的工作环境相提并论; 而当他们在两个地方都建立了工作区域后, 会感到受益匪浅。如果你同他们的情况类似, 花上一个周末的时间在家时打造一个工作区域吧, 这对于组织管理自己的生活来说, 将是一个重大的变革。

你必须准备一个专门的工作空间——在家、在工作场所, 如果可能的话, 甚至在旅途中。

### 4.3.2 在移动中的办公空间

如果你是一个频繁出差在外的生意人,或者过着一种流动性的生活,需要到处奔波,那么你就需要在路途中配备一个高效的微型办公室。这常常包括一个公文包、背包或者一个小书包,并配有一层层文件夹以便于携带的办公用品。

很多人丧失掉了一些有效工作的机会,就是因为他们没有随身准备好必要的办公设备,结果无法有效利用起零散时间和旅途中的空闲时间。一个运行良好的管理模式,一些得心应手的工具,加之将住所和工作地点紧密结合的完善系统,这三者结合,就可以使你的旅程变得富有成效。

### 4.3.3 不要共享办公区域!

拥有自己的工作空间是极其必要的,或者至少拥有一个独立的工作篮和处理文件的地方。我结识了许多已婚夫妇,他们为家中惟一的一张写字台你争我抢。而当他们在家中又增添了一套办公空间后,发现结果真的是天壤之别。这样做并没有产生他们想像的那种隔阂,反而减轻了管理共同生活时对夫妻关系所产生压力。有一对夫妇甚至打算在厨房也配备一个迷你工作台,这样在家里照顾小孩的妈妈也能同时兼顾到其他要处理的事务。

某些机构对“旅馆式 Hoteling”这个概念情有独钟,即要求员工具有完全独立的、可移动的工作区,可以在任何临时的工作空间随时开展工作。对于这一概念在实践中将会取得什么样的成效,我表示怀疑。我的一位朋友在华盛顿的一家政府机构就职,他也参与了建立这种“未来办公室”模式的活动。据他说,这种旅店模式往往由于“我的”这一因素而分崩离析。也就是说,人们只希望处理自己的事情。我认为,失败的结果还有更深层次的原因:任何一套系统,只有当我们在潜意识中对其没有抵触的时候,才能得到应用和推广。当我们不

得不一次次重新建立**我的**工作篮、**我的**归档系统，不断改变处理信息的方式和地点的时候，这必然会使我们心烦意乱。

拥有自己的工作空间是十分重要的。你希望运用自己的系统，而不仅仅是在头脑中想象它。

假如已经建立了一套完善的系统，并且你的工作和相关工具都是可以随身携带的，那么你当然可以在任何地方展开你的工作。然而，你仍然需要一个“总部基地”：要有得心应手的工具，以及存放各种参考资料的宽敞空间（并且要便于随时取阅）。我遇到的大多数入往往至少需要 4 个抽屉来存放他们的常用资料——把这些资料轻松地搬来搬去可不是什么容易事。

## **4.4 准备好你的工具**

如果你下决心要完整地实践整个 GTD 过程，那么在开始之前，你还需要准备一些最基本的用品和装备。你很可能在多种选择中犹豫不决：是继续采用那些用过的工具，还是考虑试用一下全新的工作用品呢？

要注意，只买对的不买贵的。通常情况下，对于低技术含量的工具，那些看起来越“有效”的工具，事实上可能越没用。

### **4.4.1 一些基本的管理工具**

我们假设你从零做起，除了拥有一个桌面的工作空间以外，你还需要：

- 资料存放盘（最少 3 个）
- 一叠信纸大小的白纸
- 一支钢笔/铅笔
- 即时贴（3X3 寸）

- 纸夹
- 活页夹
- 订书机和订书钉
- 透明胶带
- 橡皮筋
- 自动打签机
- 若干文件夹
- 一个日程表
- 废纸篓

#### 4.4.1.1 资料存放托盘

一些文件盘可以用来存放工作中的输入、输出文档，其余的文件盘可以放置正在进行中的工作文档，以及需要“阅读和回顾”的资料。最好用的要数那些侧面标着字母，或者可以叠起来堆放的那一种，这些文件盘前端的缺口可以让你猜抽取文件的时候感觉非常方便。



#### 4.4.1.2 白纸

你可以用白纸开始你的收集工作。信不信由你，在整整一页白纸上只写下一个想法，将会产生令人难以想像的效果。尽管大多数人最终将采用列表形式来记录他们的想法，但是总有那么一部分人会喜欢上这种简洁易行的“一张纸一个想法”的办法。无论如何，手头准备一些足够的白纸或者便签，以便随时捕捉各种想法，这一点非常重要。

#### 4.4.1.3 即时贴、夹子、订书机，等

有了即时贴、夹子、订书机、胶带和橡皮筋，你就能快速的整理和存放各种纸质资料了。到目前为此，我们还不能完全摆脱纸张的使用，因此，这些管理纸张资料的简单工具也是不可缺少的。

时时刻刻不间断的收集，思考，加工处理和组织管理这本身已经是一个巨大的挑战了。你必须确保自己有恰当的工具来尽可能地简化这一过程。

#### 4.4.1.4 打签机

打签机是我们工作中不可思议的重要工具。我曾经指导过的数以千计的各类职业人士，现在都添置了自动打签机。我保存的档案中写满了他们对此的评语，如：“真让人难以相信。我以前从来不相信它是如此的神奇！”你可以用打签机给你所有的文件夹、活页夹的侧面以及你能想到的任何资料标识说明。



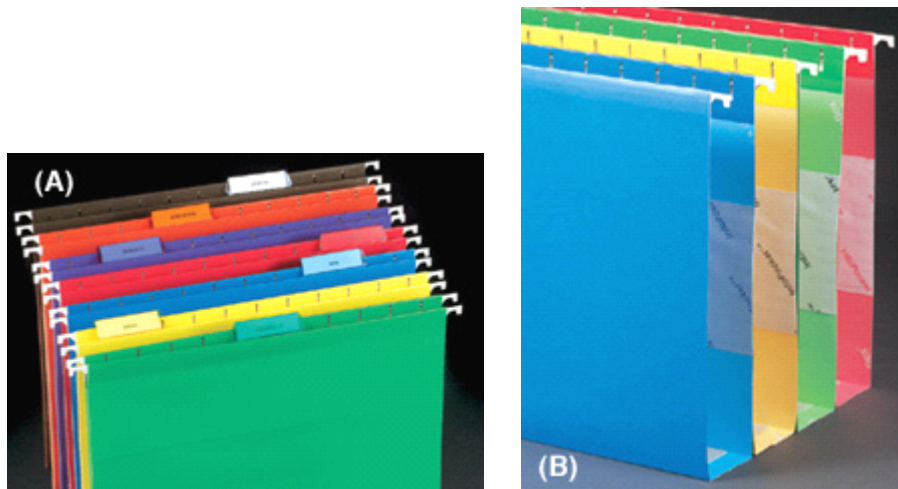
说到这里，我就要推荐 Brother 打签机了——它是你最好的工作伙伴。你可以选择最便宜的型号，放在桌面上的并且使用交流电源（这样你就不用为电池操心了）。当然还要有大量的标签纸带。白底黑字的标签不单清晰醒目，还能方便地为循环使用的文件夹更换标签。（修订者注：这段是某个品牌的广告？）

当然你也可以用电脑和打印机打印电子标签。但是我还是倾向于独立的标签工具。如果你要一次完成很多分类工作，并且要批量制作标签，你就会发现为每个文件夹打印一张纸是多么麻烦了。多了这么一道麻烦的工序，对整个系统的运作无疑是非常不利的。（修订者注：这东西在中国的办公室还真少见，我们公司倒是有一个，不过是给电线标号用的，好像不能打印纸质标签。）

#### 4.4.1.5 文件夹

你需要使用大量的文件夹（最好是标准尺寸的）。如果归档系统需要，你还应该准备相等数目的潘德弗莱克斯文件夹。普通的白板纸文件夹最好——用各种颜色分类比较复杂，而且没有想象的那么好。参考资料归档系统应该就像是一个简单的图书馆。





Pendaflex® Hanging File Folders

#### 4.4.1.6 日程表

尽管你不需要用日程表来收集你的未尽事宜，但是在日常工作中，你还是需要用它来记录一些事情的。正如我以前提到过的，日程表不应该当作一个行动清单来用，而是应该记录那些**必须**在指定日期或时间完成的工作。（日程表是你的圣域！）

目前，大多数职业人士已经在使用工作日程表了，形式多样，从日程本到活页计划手册，可以查看日、周、月、年一览表，还有单用户日程管理软件，以及可以在公司内部运用的多用户日程安排软件，如 Outlook 或者 LotusNotes.

日程表通常会成为整个组织工作的核心工具。它也理所应当成为记录需要在指定时间完成的工作的重要工具。日程表可以记录各种需要日后提醒的事情或信息，但是日程表的功用还不止于此：应该将日程表与你的综合管理系统有机地结合在一起，让它发挥更大的作用。

你可能想问哪种日程表才是最适合自己的，这正是我们将在下一章节要详细讨论的内容。现在暂时还是用你正在使用的日程表吧。等你对整个 GTD 系统的运作找到感觉的时候，你也就可以分辨出哪些



工具更适合你了。

#### 4.4.1.7 废纸篓/回收站

大多数人在启动 GTD 的整理过程中会扔掉大量东西。而且这些垃圾的数量肯定会超过你的预想。在我指导一些公司高管的过程中，我发现在办公室外面放上一个大垃圾箱，确实非常有必要。

#### 4.4.1.8 你是否需要一个计划手册？

你是否需要一个计划手册，这取决于好几个因素。你是不是已经在使用这种工具了呢？你希望所有的活动、日程安排和工作的提示信息以何种形式存在？你会在什么地点回顾这些信息，多长时间一次？我们的大脑绝非一个存储空间，因此绝对需要一些外部装置来管理大量的信息。你完全可以采用技术含量非常低的手段，比如用把纸质资料存放在文件夹。也可以使用高科技装备，比如 PDA。当然你还可以综合地将多种工具结合在一起使用。

一旦掌握了如何处理你的材料以及你希望组织管理的内容，你所要做的就仅仅是创建和管理清单了。

在前面列举出的这些低技术含量的工具，都是用来进行收集（collect）、处理（process）和组织（organize）工作的。用白纸和文件盘，就可以开始收集工作。当你处理收集到的工作的时候，少于 2 分钟的工作都会立刻完成，这期间内就会用到即时贴、订书机和架子之类的东西。那些需要花很长时间阅读的东西（杂志、文章、大篇幅的备忘录等等），则需要放在一个专用的文件盘里面。还有一些东西是需要你整理归档的。那剩下的事情（维护项目的进度情况，记录在日程表上的事情、行动、信息，还有那些需要你跟踪检查的交给别人的工作），就需要整理成某种格式的清单，或者同其类似的可回

顾的形式。

这些任务清单完全能够以低技术含量的形式加以保存,如放置在文件夹中的一页纸(比如,在“电话”文件夹中,按联系人分页记录需要拨打的电话);或者采取中等技术含量的工具,在活页记事本或者计划手册上进行安排(如页眉上标着“电话”的页上列出联系人的姓名);当然,还可以使用高科技的电子清单(如PDA中“TODO”条目中的电话栏,微软outlook中的“任务”栏下的电话分类)。

除了保存可以随身携带的资料(比如电话/地址本)以外,计划手册的主要功能还是用来管理各种清单的。(日程表本身就是一种特别的清单,这个清单记录的是对时间有刚性要求的行动。)从上世纪80年代开始,我们的市场上就充斥着各种各样的计划手册,从早期的每日计划册(Day-Timers),到现在PDA和电脑日程软件(Outlook或者LotusNotes)。

你应该把这套GTD系统建立在你原有的计划管理工具上,还是要尝试使用一套新的工具?答案是,选择那个能改变你原有工作习惯,并能够让你乐于使用的工具。当然,这还要考虑到效率这个因素。如果你经常接受的信息是电子形式的,那么电子工具会不会更方便?如果你要奔波于各种会议之间,一个纸质的日程表会不会比较好?当你不方便携带文件夹的时候,却还需要拨打几个重要电话的时候,你需要什么样的工具?诸如此类的问题会帮你找到合适的工具。当然,也别忘了个人审美和喜好。我曾经利用在餐厅等候晚餐的时间就可以更新行动计划,其实我当时只是想把我的新Palm拿出来把玩一下。

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。

当你考虑否应该配备一个管理工具时,或者要决定使用什么样的工具的时候,记住,这个工具是用来管理你的清单的。你应该能在忙碌中轻松创建一个清单,并在需要时定期地翻阅。一旦你掌握了哪些内容应该纳入清单以及使用清单的方法时,采用何种介质已经变得无

关紧要了，你只需要关注简洁、快速和趣味性。

#### 4.4.2 构建一个归档系统的关键因素

一个简单而高效的个人资料管理系统对于整个过程来说是至关重要的。无论是在谁的办公室，在我们开始实施工作流程管理计划之前，首先要对他的资料归档系统进行评估。就像我在第二章里面提到的，缺少一个高效的资料归档系统，将是个人管理系统效率提高的最大障碍。我辅导过的很多客户，在这方面都有巨大的提升空间。我曾经多次驱车带客户到当地的办公用品店去购买办公用品：一个档案柜、一大摞文件夹、一个打签机，目的就是为了能够创造一个空间来存放搜集到的“资料”。而此前，这些“资料”可能都七零八落的散落在他的写字台和书柜周围，有的甚至堆在地上。

如果你的归档系统无法达到快速、高效、有趣，那么你就会对整个过程中产生抵触情结。

在这里，我们最关心的是一般性的归档系统——这与专用的归档系统截然不同，专用的归档系统用来保存各种有明确分类，并且可以建立索引的资料，比如合同、财务记录或者其他类似的资料。而一般性的归档系统就是包罗万象的了——期刊杂志、笔记便条、传真信件、论文讲稿——基本上涵盖了任何不能纳入专用归档系统的东西（当然，这里不包含那种可以自成体系的东西，比如大型软件的说明书，或者半自动装订机之类的东西）。

如果你有一个可靠的秘书或者助理来帮你管理归档系统，那么你就可以在文件上贴个即时贴表明要如何分类，然后交给他/她就可以了。但是，一般人都有点个人兴趣或者公司机密的资料吧，这些东西即使助理不在的时候也应该能够方便的查看。那么你就需要一个你自己的归档系统（把它放在你的手边吧）。

#### 4.4.2.1 成功归档分类的要素

我强烈地建议你使用自己的归档系统，并且这个系统要放在触手可及的地方。你从工作篮中拿出一个文件（或者从 Email 里面打印了一张文件），看了之后你觉得它不需要付诸行动，但是却具有潜在的价值，然后你就把它按照分类放入了你的归档系统中。这整个过程不应该超过 1 分钟，如果达不到这个要求，就说明你的归档系统需要继续改进。归档过程如果花费太多时间，这将使你对这个过程产生抵触，最后的结果很可能是把需要归档的资料杂乱地堆积在一起。这个系统除了要快捷，还应当让你感到有趣、好用、完整。否则，你会觉得归档这事儿是个艰巨任务，你就不会想去清空你的工作篮，甚至都不想看它一眼。但是别泄气：一旦建立起了合适的归档系统并让他运作起来，人们通常会不再抗拒归档工作，甚至会乐此不疲的。

当你把一张文件纸——就算是一张潦草的笔记——归档到系统之内的时候，那成就感并不逊于处理了一大宗正式的文件。这是因为组建和管理文件需要花费大量精力，人们平时要么不保存，要么胡乱地塞到柜子和抽屉里（想象你是如何保存那些外卖菜单和火车时刻表的）。

如果你觉得需要对你的系统采取一些改进措施，以使它更加方便好用，那么就立刻动手吧！我设计的系统对我自己非常合适，很多尝试过的人也都有同感，所以我强烈建议您参考下面提到的方法，来改进自己的系归档系统。

##### 一般性归档系统应该伸手可及

归档工作应该能够在瞬间完成，并且操作简单。如果每次存放文件时都不得不站起来，那你就会渐渐习惯随手把它丢到一边，从而放弃了归档，同时，你也会抵触去处理工作篮里面的工作（因你潜意识里知道，那里面有一些文件可能需要**归档**！）我培训过的许多人都已经重新设计了办公室的布局。现在坐在椅子上的时候，一转圈就可以

取到 4 个归档抽屉里的参考资料，不用再满屋子乱窜了。

### *按字母排序（或者按照拼音排序）*

我建立了一个按照英文字母顺序排列的归档系统。一般而言，人们倾向于把文件夹当做一个管理系统来使用，按照工作类型或者不同领域分类管理。但当你忘记了某一材料的具体分类的时候，它可能出现的地点将会呈几何倍数大大增加。一个简明扼要的按照字母顺序排列的系统可以根据主题、工作、人或者公司加以细分，这样即使你忘记了放在哪，也仅仅面临着三四个选择。在通常情况下，你可在每个标签下设立一些子主题，比如：“园艺——花盆”和“园艺——想法”，这些都可以排列在字母 G 的下面（园艺 Gardening）。

目前我为自己的一般性参考资料文件夹设立了 4 个专用抽屉。每个抽屉的外面都清楚地标明了“A~E”、“F~L”等标签。一旦某份资料贴上标签以后，我就不用再花心思去考虑放在哪里了。

如果在一个主题或项目下出现过多需要归档的资料，那么就可以考虑给她分配一个单独的抽屉或者柜子。但是，如果这些资料不到半抽屉那么多，我还是建议把这些资料纳入你的字母排序的归档系统中。

### *准备足够的空文件夹*

我手头上储备了大量的空文件夹，处理资料的时候随手可取。当你需要归档的时候，却发现由于没有充裕的文件夹而导致工作停滞不前，恐怕再也没有比这更让人沮丧的了。在任何情况下，都应该有至少半抽屉的新文件夹可以供我取用。经验之谈：当空文件夹的数量降低到 100 以下时，就再去订购一批。

### *保持抽屉中的材料少于 3/4*

尽量使抽屉中存放的资料少于 3/4。如果每个抽屉都已经塞得满满当当的，你的潜意识里就会排斥新资料的存入，结果使应该得到归

档的资料堆积如山。如果发现抽屉快满了，我就会在打电话等候的时动手进行整理。

我知道，几乎所有的人都曾经使用过塞得满满的抽屉。如果你不希望自己对归档发生抵触，或者仅仅是想保护你的指甲，那么你就应该让你的抽屉里面保持松动，至少可以方便自由的取放资料。

面对抽屉快要塞满的时候，一般人的反应都是：“我得再准备个抽屉保存归档资料了！。拜托，帮帮忙！如果你觉得这些资料值得保存，那就应该把它们保存在你触手可及的地方，对不？如果这个都不能保证，那你为什么还要继续保存它呢？人们都说“我们处于一个信息时代”，如果此言不虚，那么你保存信息的时候同时妨碍了你对信息的使用.....这可不明智。

为了让你的一般性归档系统有足够的工作空间，你还应该另外准备一个放置资料的仓库。主要用来存放那些不怎么常用的资料，比如已经完成的项目记录，终止处理的客户文书。这些资料虽不常用，但是确实需要你保存起来以供日后需要的时候查询，所以把这些资料放远点吧，至少要在你的视线之外。（省得这些资料分散你的注意力）

### *用自动打签机来标注文件夹*

打印标签会彻底改变你的文件夹的面貌，以及你和这些文件夹的关系。把打印标签的文件夹放在会议桌上会让大家都感到舒服；每个人都能看懂那些标识；即使把它们放在公文包中或者放在远处，你也能看标识中的内容；当你打开抽屉的时候，呈现在眼前的好像是一个按照字母排排序的目录一般。怎么样，感觉很好吧？这甚至会让你爱上归档。

到目前为止，科学家还不能解释为什么打印标签的文件夹会让工作变得如此有效，但是我知道这确实是事实。买个自己专用的打签机吧。为了让整套系统流畅运转，你需要随时取用它，这样你才能随时进行归档的工作。不要把它借给别人！如果在你想归档的时候发现打签机不在手边，那你很可能会把这些资料堆在一边的。打签机就和订

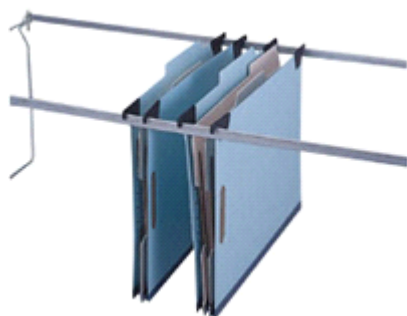
书机一样是不可或缺的基本工具。

### *选择质量好的文件柜*

文件柜的质量不容忽视。每当你试图拉开一个沉重的抽屉时，却听到“吱吱”的刺耳声，没有什么比这种感觉更糟的了！当你费尽力气地拉开你那 29.95 美元的特价书柜时，往往出现上面的一幕。你需要的柜子是这样的：即使抽屉内已经塞满东西，也可以轻松地打开和关闭，感觉就像德国汽车的车门一样。我不开玩笑，这个绝对是必要的。

### *尽可能不要悬挂文件夹*

有很多人喜欢把文件夹挂起来。冒着得罪他们的危险，我还是建议你彻底放弃这些设备，选择那些可以独立放置的简朴的文件夹，把他们放在抽屉里，顶多用个金属架在抽屉里面支撑一下。悬挂文件夹大大地降低了工作效率，这是因为创立一新的文件夹比较麻烦，这也给归档工作造成了限制。



（修订者注：该图片中的内容可能不是原文所指的“悬挂式文件夹”。）

这里有封电子邮件，是一位高级经理人最近给我发来的，多年来他一直在使用悬挂式装置。由于当初花费不小他一直没舍得更换。但是，最终他还是接受了我的建议。下面就是这个邮件的内容：

你的系统简直太神奇了！我已经彻底地更换了家里和办公室里的

所有文件夹，总共只用了 4 天时间。我换掉了所有的潘德弗莱克斯 Pendaflex 文件夹，选用了白板纸（马尼拉纸）文件夹，上面只标注了从 A 到 Z 的字母，一目了然，妙极了！这一切变得更加简单。而且我的写字台也变得简洁了，再也看不到挂在周围的“待处理”文件夹了。

*但是，如果你做不到的话.....*

很多人无法脱离这种悬挂式的文件夹系统，至少在工作上离不开，因为不少公司将这种悬挂式的文件夹作为标准办公用品配备给自己的员工。如果你不得不使用这些悬挂式文件夹，那么我建议你：

- 标签要贴在文件夹上，不要贴在文件悬架上。你开会或者出差的时候可以带的是文件夹，而不是文件架。
- 每个悬架上只挂一个文件夹。这不但看起来整洁，也能防止过多的文件夹把悬架压变形。一旦有某个文件夹满了，就必须对整个系统进行重新排序，这太麻烦了。
- 准备大量的空悬架和空文件夹，保证你能随时创建新的文件夹。

在现实生活的忙乱工作环境中，如果进行一次归档要花费 60 秒以上的时间，那你肯定不会进行归档，而是会把它们堆在一起不管。

### *至少一年整理一次归档系统*

定期地整理你的文件归档系统，可以防止它们变得混乱，也能防止某些资料如石沉大海般被你漏掉。也给自己一个审视其中内容的机会，也许你会想“没准这东西还还有用”。可能几个月后，信息和物品的价值都会发生变化，你该决定哪些还值得保留，那些已经没有价值了。就像我说过的，我一般都是在等待电话接通的时候清理我的归档系统的（或者是在那种冗长的电话会议中！）。



我建议所有的机构都建立一个个人整理日，在那一天，所有的员工都穿着休闲服和运动鞋，把电话静音，动手清理他们积存的各种东西。整理日的到来，将使每个人都在轻松的状态下度过这一天。个人的整理日是也是你处理财务票据的绝佳机会，无论是在假期、年底、或者每年春季的报税期，这样的一天可以让你把前一年的所有财务票据都完全地整理好的。

## 4.5 最后一件需要准备的事

你已经专门预留了一个时间段，建立了一个新的工作区，也准备好了各种基本工具，万事俱备！还差什么吗？

如果你已经决定要花费一定的时间来建立自己的 GTD 系统，要想获得最佳效果你还需要做一件事情：处理或推迟在那一个时间段内你需要处理的**任何**其他事务。

假如你确实需要同某人通一次电话，或者你的秘书必须要请你处理某件事情，或者你有事情想要同你的配偶商量一下，马上就动手处理吧。要不然就将这些事务推迟，做好记录，以待以后需要执行的时候提示自己。也就是说，你要为建立新的工作流程体系集中你的全部注意力，这一点至关重要。

虽然学员们为了获得我一对一的指导而确定了一个时间段，并且也支付了高昂的费用，但是每次和我的学员一起坐下来开始工作的时候，总会遭到一些事情的打扰，毫无例外。“噢，对了，我今天必须要马上给这个用户打一个电话”，或者“我必须同我的先生确认一下，看看他是否已经拿到了今天晚上的入场券”。我想，这可能已经成为社会的不良习惯了，这么多精明干练的人士竟然日复一日地对自己责任和义务视而不见！

那么你是否已经处理好这些问题吗？好的，现在就开始，把你手头所有的未尽事宜收集到一起吧。

## 第五章 收集阶段：归拢材料

在第 2 章里我已经介绍了收集资料的一些基本程序。在这一章中，我们将详细讨论如何将你所有的未尽事宜、零乱的资料归拢到一起，都放入“工作篮”中。这即是通往“心如止水”境界的关键的第一步。只需要比以前的习惯做法多搜集一些信息，你就会体验到一种积极良好的感觉。如果能够坚持百分百地落实这个收集信息的环节，你的生活将会发生戏剧性的变化，这能让你站在一个全新的高度审视你的工作和生活。

当我指导客户开始这个过程的时候，一般收集阶段会花费 1-6 小时的时间，当然，个别人会需要更长的时间（有一次一个人花费了 20 个小时进行收集工作，当然他的工作方法有点问题）。如果你想要捕捉工作和生活中的所有未尽事宜，那么这个时间可能要更长一些。这意味着你可能会严密搜索所有的几角旮旯，这包括你的汽车，你的游艇，你的其他房产（如果你有的话）。（修订者注：把自己当成盖世太保吧，呵呵！）

你尽可以放心，就算你只能抽出几个小时的时间，这也足够你将工作和生活中经常关注的主要事务收集起来了。对于其余的事情，留给自己一个包含地点提示信息的便条也就足够了。比如“清理一下车库”或者“看看门厅的那个壁橱”。

其实在现实生活中，你用不着（也不可能）每时每刻都 100% 地收集所有的信息。如果你和大多数人一样，就很可能出现这样的情况：连续一周都非常忙碌以至于根本没有时间去进行收集工作。但是你心中应该有这样一个标准：将所有你关心的事情统统收集起来，清空自己的大脑，这就是你的目标。

## 5.1 各就各位，预备...

一定要在你彻底完成所有的收集工作之后，才开始对其进行处理（process）。这样做的原因是非常现实的：

- 1、 这有助于你认识到自己面对的工用量。
- 2、 同时让你清楚“终点”在哪
- 3、 当开始处理（process）和组织（organize）的时候，你不希望自己因为想起来可能还有些事情没有收集起来而心神不宁吧。一旦你把需要你处理的所有事情都汇集到一起了，你自然就会进入到思想高度集中的状态，并去全力处理这些事情。

一次性把所有的事情都汇总到一个地方，这听起来让人觉得有点匪夷所思，特别是很多事情都让人觉得不是“那么重要”。（这也导致了不“那么重要”的事情总是被人们丢在一边。）这些事情初次出现的时候都不怎么紧急，在短时间之内，好像也不会因为没有处置而造成什么不良影响。它可能是你钱包里的陌生名片，每次你看到的时候你都会想“等有时间了，给这个人打个电话”。它也可能是抽屉里面的一个什么零件，你都想不起来是从哪里来的了。他还可能是你办公室里的那台打印机，每次看到的时候你都觉得它该挪挪位置。诸如此类的事情会时常扰乱你的心智，就因为你没有决定是要去处理执行，还是要彻底丢掉不管。但是这些事情会通常让你觉得“那里还有什么事情要办”，他们会控制住你，并且无谓消耗你的大量精力。记住，你可以对尚未完成的事情感觉良好，只要你明确知道自己还那些工作到底是什么就行了。

好了，是时候开始了。放好的工作篮、准备一摞做笔记的白纸，咱们...

## 5.2 ...开始！

### 5.2.1 外在的客观的收集工作

第一步是搜索你周围的环境，检查一下哪些事物没有到位，把它们放入工作篮。收集的目标是那些未完成的工作，以及还没有开始的工作。把它们全都收集到工作篮中，以便开始下一步的处理工作。

训练自己发现那些没有到位的事情。

#### 5.2.1.1 哪些东西不该动

要想知道那些东西应该收集，最好方法就是，了解那些东西不应该收集。这四类东西是我们在收集过程中不该动的：

- 日用品
- 参考资料
- 装饰品
- 办公设备

##### 日用品.....

包括一切你经常使用的、需要保留的物品。文具，名片，邮票，订书机、即时贴、电池，橡皮筋，这些物品都属此类。还有许多人拥有一个存储“个人物品”的抽屉，里面有牙线、杜蕾斯（修订者注：好吧，其实原文是 Kleenex，一个面巾纸的牌子）、薄荷糖之类的物品。

##### 参考资料.....

你之所以保存这些资料就是为了以后需要的时候查询上面的资料。比如一本软件说明书，一个外卖店的菜单，足球队的季节安排等

等。这类东西还包含你的通讯录，与工作、计划和项目有关的参考信息，比如字典、百科全书、年鉴等等。

#### 装饰品.....

家人的照片，工艺品，纪念品，盆栽植物，公告板上的标语之类的东西。

#### 办公设备.....

电话、电脑、传真机、打印机、碎纸机、办公家具，可能还有录像机投影仪之类的东西。

肯定有不少东西在这 4 类的范畴之内——基本上你的所有的不需要行动的工具和装备都在此之列。除此以外的所有东西都应该收到你的“工作篮”中。要注意，有些东西可能在这 4 类之内的，但是依旧需要采取行动，别把这些东西遗漏了。

比如，很多人都会在书桌或者壁橱里面发现一些参考资料，这些资料要么是过时的，要么就是需要重新归类整理的。这些东西就应该收集到“工作篮”里面。同理，如果你放置日用品的手提早就不堪重负了，放满了没用的东西，那么这很明显就是一个应该收集起来的“未尽事宜”。桌上的孩子尿片是不是该换了？墙上挂的画你想换掉么？这些纪念品还有必要保留么？家具摆放让你满意么？电脑需要重新安装一下么？办公室里的盆栽还郁郁葱葱么？换句话说，如果这 4 类东西里面，有什么让你感觉到不怎么“到位”，那么尽管把它放到你的“工作篮”里面，等候处理（Process）吧。

#### 5.2.1.2 收集过程中可能遇到的问题

在资料收集阶段，你可能会遇到下面一种或者多种情况：

- 收集的内容过多，一个工作篮装不完；

- 可能偏离到清理打扫和整理的工作中去；
- 如何处理以前的收集和整理成果；
- 发现了紧急事件怎么办。

*如果某个东西太大，工作篮放不下怎么办？*

如果某个东西放不到工作篮，那么就把信息写在白纸上，作为替代放到工作篮中。比如说，你办公室的门后有张画需要处理，那你就在白纸上写上“门后的画”，让后把这张纸条放在工作篮里面就可以了。

别忘了在纸条上留下日期，这可是大有裨益。如果你的系统收集了很多这类的纸条，那么了解纸条是何时创建的会很有用的。另外，习惯随手在笔记上标注时间也是一个好习惯：给秘书的即时贴，从服务台下载的语音留言，与客户联系的电话记录。尽管这些时间信息只有 3%的情况下的会对您非常有用，但是这也足够值得养成这个好习惯了。

*如果收集的东西太多，工作篮放不下怎么办？*

如果你和我 98%的客户一样，那么你所收集的东西肯定要超过一个工作篮的容量。如果出现了这种情况，那就把这些东西堆在工作篮周围好了，或者干脆放在旁边的地板上。不用担心，这堆东西会在后面的处理和组织结束之后，就会烟消云散的。只要你自己能清楚地把这些收集起来的東西和別的東西分开就行。

*立刻倒掉*

如果某些东西你一眼就能分辨出它是无用的垃圾，那么别犹豫，立刻扔掉好了。对于我的一些客户来说，这中情况经常出现在他们第一次清理自己写字台中间的抽屉时！

如果你无法确定某样东西是否值得保留，那么就把它放在工作篮里吧，把这个问题留到处理阶段（Process）再考虑。你现在**不**应该

做的事情，就是对每样东西进行判断、甄别、研究。如果你把东西都收集起来了，那这类工作就可以以后再做，并且你会发现，在处理阶段（Process）进行这类工作会更加容易。收集的目的地就是把需要收集的东西以最快的速度收集起来，以节约时间、“划清界限”。

### *谨防掉入打扫和整理的误区*

许多人在清理办公室（或者家里）的时候，都会不知不觉地进入一种“打扫和整理”的状态。如果这情况在你身上也发生了，嗯，没问题，只要你有足够的时间用来挥霍（比如整个周末的空闲时间）。否则的话你要立刻打断这种情况，把这类打扫的愿望当成一个需要完成的事务，写在纸条上，放在工作篮里。比如，你可以写上“清理我的五斗橱”或者“打扫办公室里的资料柜”。

许多人在清理办公室（或者家里）的各个不同区域时，也有可能不知不觉地进入一种“归纳整理”的状态。就像上面说过的，如果你有足够的时间，这当然没有问题。否则，你必须把这类工作当做事务或行动记录下来，并把提示信息纳入你的系统之中，就像“规整抽屉”或者“整理办公室的资料架”。你现在不应该做的事情，正是在收集过程中，忙于进行这些细枝末节的打扫和整理工作。这些意外工作花费的时间通常超过你的想象，而你现在需要的正是尽快完成收集工作，以使你的系统走上正轨。

### *如何处理那些任务清单上和计划册上已有的事情？*

可能在此之前你已经拥有自己的管理系统了，比如任务清单或者计划手册之类的东西。但是，除非你在此之前对自己的系统非常信任并且成功执行了，否则我还是建议你将这些任务清单和计划手册也当成需要处理的东西，也放在工作篮里面。你的系统应该在各方面都是平等一致的，所以你应该把所有东西都摆在面前，用同样的视角去审视和处理它们。

“这事我可不能再忘了！”

通常情况下，有些人在收集过程中偶然发现一页纸或者一份文件时，会大叫一声：“我靠！这事我怎么忘了！我必须立刻处理一下！这可能是一张电话留言，提醒他两天前必须回一个电话；或者是一个会议备忘录，提醒他几个星期前必须完成的一件事情。他绝不希望把它与其它堆积如山的资料混在一起，以免再次丢失这个信息。

如果这件事发生在你的身上，你首先必须问一下自己：有些事是否**必须**在开始实施 GTD 前解决掉。如果情况如此，你最好立刻行动起来把它搞定，以便能够尽快地消除这个精神负担。如果还没急到那个份儿上，那你就按部就班地行事吧，把它放入工作篮中。不管怎么样，你马上就要对付并工作篮中的一切问题，因此不会出现丢失或者遗漏它的情况。

如果此刻无法对这类事情付诸行动，但你确实需要提醒自己这是你的首要任务，那么可以在手边建立一个“紧急事件”篮。虽然这并不是一个完美的解决办法，但它确实有效。请记住，随着把那些没有注意到的问题摆在表面，你潜意识中的忧虑也就随之浮在表面了。（这应该会让一个人感觉好些。）没错，你应该随机应变。

#### 5.2.1.3 从办公桌开始

准备好了？好的。开始往你的工作篮里面堆东西吧。通常，就在手边就会发现大量的东西需要放在工作篮里面的。许多人平时就把办公桌当成工作篮来用；如果你是其中之一，那么你周围肯定有不少成堆的东西需要进行收集。从你的办公区的一端开始归拢这些成堆的东西吧，然后逐步推进、仔细搜索。典型的成堆物品：

- 堆积成山的信件和备忘录
- 电话记录本
- 收集到的名片
- 会议记录



大多数人开始的时候都有这样的想法“哦，我知道那堆东西里面都有啥，就那么放着好了”，你一定要克制这种想法。那堆东西正是以前没有处理的东西，所以必须全都放入工作篮中。

在你清理自己的办公桌时，问问自己是否打算更新自己的办公用品。电话好用么？电脑呢？办公桌呢？如果有这类的需要，写个字条放在你的工作篮中吧。

#### 5.2.1.4 写字台的抽屉

下一步轮到写字台的抽屉了。注意一次对付一个。抽屉里有哪些东西总是在分散着你的注意力？哪些可以采取行动？哪些是根本不应该放在那里的呢？无论哪个问题，只要出现了肯定的回答，就应该马上行动起来，把那些可以付诸行动的事件投入工作篮，或者在工作篮里留个纸条。在这里我要提醒你：你是要利用这个机会彻底打扫规整你的抽屉，还是要写个纸条提醒自己以后再完成这个工作，这完全取决于你的有多少时间以及抽屉里面东西的多少。

#### 5.2.1.5 柜子，台子表面

继续清理办公室。搜寻放在书柜，工作台面或者文件柜顶部的那些临时文件。通常，你会发现一摞摞的阅读资料、信件，以及各色混杂的文件夹和辅助资料。把它们统统收集起来。

也许这里会有一些你用过的参考资料，只是随手丢在那里。如果你能够顺手把它们放回原来的文件柜或者书架中，立即行动。但在你存放这些资料之前，你首先需要确认一点：这些资料是不是可能牵扯到别的潜在的活动呢？如果有，则必须放入“工作篮”，以备日后进一步处理。

#### 5.2.1.6 柜子，台子内部

现在我们来检查一下柜子里都储备了一些什么物品。这里可能放置着大量的日用品、参考资料以及常年累月的积压品。这里还有不少损坏的东西或者过时的物品吧？我经常会在客户的柜子里发现不少没有意义的纪念品。比如，一位保险公司的总经理最后处理掉的奖状竟然塞满了一个小垃圾桶，这些都是他多年以来积攒起来的。

考虑一下，那些收藏品和纪念物是否对你还存在任何意义。

再重复一次，如果这些区域迫切需要清理和整顿，那就写张字条并投入工作篮中。

#### 5.2.1.7 地板、墙壁和书架

告示牌上的记录是否需要立刻付诸行动？墙上用大头钉固定的那些资料是不是早就已经失去了作用？有哪些照片、艺术品或者装饰品分散了你的注意力？那些开放式书架的情况又是怎么样的呢？哪些书籍需要浏览一下或者送给别人？有哪些目录表、指南手册，或者活页夹已经陈旧过时了，或者还可能引发潜在的行动？地板上是不是到处堆积着一叠叠的资料？快把它们转移到工作篮附近吧。

#### 5.2.1.8 设备、家具和房间设施

你是否希望更换一下办公室的设备、家具或者改善一下办公室的布局？一切设施是运转正常？照明设备符合你的要求吗？如果存在着某种改善的可能性，你应该知道怎么做：写张纸条，放入工作篮中。

#### 5.2.1.9 其它地方

这将取决于在实施本计划时，你自己所确定范围的大小，也许你打算在其他保存资料的区域进行类似收集工作。如果你决心彻底地解放自己的大脑，那么，在所有的区域全面落实这一计划就变得势在必行了。

我培训过的一些经理会把我请回家，他们在我的亲自指导下在家中也实施这个收集过程，这让他们受益匪浅。在家庭生活中，他们通常不知不觉地因为“不怎么重要”的小事，导致精力被一点一滴地侵蚀掉。

千万不要让“不怎么重要”的事情陷阱吞噬掉你在家时的精力。

### 5.2.2 内在的主观的收集工作：清扫你的大脑

一旦认为已经把周围环境中需要处理的事宜全部搜索到一起，你会进而希望搜寻那些仍然存储在你脑海中的事项。是什么事还在时刻侵占你的注意力，而你却又无法在工作篮中找到它们呢？

这时，一叠简单的白纸开始真正地发挥作用了，你需要做的是把这些事情写在白纸上。我的建议是，每张纸上只写一件事情。当然，你也可以在同一张纸上列出长长的清单，但是考虑到日后的要分别处理每项事情，因此实际上，每张纸上只记录一项工作会更有效果。你很可能不会一直保存着这些纸条（除非你决定打造一个低科技含量的工作管理系统），但是当你开始处理（Process）工作的时候，各项分类记录的事情将令你感到得心应手。

完成了其它事物的收集工作后，你大概需要 20 分钟到一个小时的时间把头脑中的内容——地清理到记录用的白纸上。你会发现这些事情的出現往往随意性很强——鸡毛蒜皮的小事、重大事件、个人私

事、工作问题等，没有任何特定的次序可依。

在这种情况下，你只需要注重数量。这时要做到宁枉勿纵，千万别遗漏任何事情。就算记下了我一个荒唐的想法，你也可以稍后再做定夺。你冒出来的第一个念头可能是“保护臭气层”，接着你会继续想到“我要去买一些狗粮”，总之把它们统统地记下来。如果在这一阶段，你在工作篮中放入了厚厚一打纸条，可别大惊小怪。

#### 5.2.1.1 “引子” 清单

为了帮助你清理自己的大脑，你可能希望浏览下面列出的“不完全事件的引子”清单。一条条地仔细检查，看一看自己是不是有所遗漏。通常你只要快速浏览一次就可以发现潜藏于你大脑某一个角落中的问题。记住：一旦有所发现，马上在纸上记录下来，投入工作篮。

#### “不完全事件的引子” 清单

##### **职业方面：**

已经开始，但尚未完成的项目

需要开始进行的项目

对别人的承诺

老板/合伙人

同事

下属：

机构中的其他人员

“圈外” 人

顾客

其他机构

专家

需要进行/获得的交流

内部的/外部的

发起/回复

电话

语音邮件

电子邮件

重要事件

传真

信件

备忘录

其它需要完成/上交的文字资料

报告

评估/回顾检查

建议

文章

促销材料

操作手册/说明书

修改和编辑

需要确定的会议

那些人需要了解决策情况？

需要阅读/回顾的重要资料

金融方面

现金流

统计数字

预算

预报

损益

资产负债表

最高赊账限额

计划和组织管理工作

正式的计划（目标）

目前的项目（下一阶段）

将要进行的项目

商业/营销计划

组织的主动性

即将发生的事件

会议

报告

组织机构

设备的更换

装配新的系统/装备

商务旅行

银行

可接受的

可支付的

零用现金

管理

法律问题

保险

人事部门

政策/手续

客户

国内的

国外的

市场营销

宣传

销售

客户服务

系统

电话

电脑

办公系统

其他用品

公共事业

文件归档

仓库

存货清单

日用品

办公地点

办公组织

家具

装饰品

等待他人完成

信息

委派他人完成的任务

项目的关键节点

答复：

信件

备忘录

电话

建议

申请

退还 现金

保险

整理物品

需要的东西

票

其他决定

直接发展

培训/研讨班

要学的东西

要改善的东西

需要特别学习的专门技能：

电脑

学习的音频/视频资料

恢复

外部的培训

研究 关于.....

职业服装

## **个人方面：**

已经开始，但尚未完成的项目

需要开始进行的项目

对他人的承诺

配偶

孩子

家庭

朋友

专家

借来的东西

计划：有关其他组织的

兵役

公民的

志愿者

需要进行或者获得的通讯

家庭

朋友

专家

需要发起或者回复的：

电话

信件

问候卡

即将出现的事件：

特别的庆典

生日

周年纪念

婚礼

毕业典礼

修假日

履行

周末游

假期



社会事件

文化事件

体育事件

研究和发展 要做的事情

要去的地方

要见的人

有吸引力的地方

执行

经济方面的：

账单

银行

投资

贷款

赋税

保险

法律事务

文件归档

等待他人完成

邮购

修理

退税

借出的东西

医疗资料

待回信函

家/住房

房东

产权

法定的

房地产所有权

分区制

税

建筑师/承包商

空调

水管  
电路  
屋顶  
风景  
车道  
墙壁/地板/天花板  
装饰品  
家具  
公共空间  
装置/器械  
照明/布线  
洗衣机/干衣机/吸尘器  
需要清洁的区域  
电脑  
    软件  
    硬件  
    联接  
    光驱  
    上网/电子邮件  
电视  
录像机  
音乐/CD/录音带  
摄像机/电影  
电话  
答录机  
运动装备  
衣橱/衣服  
车库/仓库  
交通工具的维修和保养  
工具  
行李  
宠物  
健康

- 医生
- 牙医
- 专科医生
- 业余爱好
  - 书/录像/录音/光盘
- 差事
  - 五金店
  - 药房
  - 超市
  - 银行
  - 保洁人员
  - 文具店
- 社区
  - 邻居
  - 学校
  - 当地政府
- 公民问题

## 5.3 收集的成果

如果你的大脑现在空空如也，无牵无挂，你的工作篮恐怕已经满满当当的了。除了纸面资料和各种物品外，恐怕工作篮里的“库存清单”上还包括了那些长驻的语音及电子收件箱里的邮件。当然还应该包括那些你已经记录到管理手册清单中，但还没决定下一步行动的事情。

通常情况下，我建议我的用户把语音信息转换成书面形式的记录，并放到工作篮中。还有计划手册也应该一并放入工作篮里，因为它的内容很可能需要你再次检查和评估。如果你一直在使用掌上电脑、outlook 或者 lotus，而不是日历牌和电话地址通讯录的话，那么我建议你打印出工作和待处理事务的清单，也同样放入工作篮中。至于电子邮件，最好还是由它去吧。这是因为电子邮件的数量巨大，

此外它还有一套自身的迷你系统。

当你能够轻而易举地看到这个包含了所有完成了的工作目录时，工作篮的整理也就差不多完成了。

### **5.3.1 收集到工作篮中，但不要保存在工作篮中**

完成了这一步骤后，你也就为下一步的行动作好准备了。你肯定不希望无限期地把资料保存在工作篮，那样这些事情将会再次偷偷钻入你的心里（因为你自己清楚这些需要处理的事情还没有处理好）。其实，很多人不愿意收集生活中的未尽事宜的主要原因，就是因为他们没有建立一个很好的处理（Process）和组织（Organize）机制来进行下一步的工作。

让我们一起进入下一章：“清空工作篮”。

## 第六章 处理阶段：清空工作篮

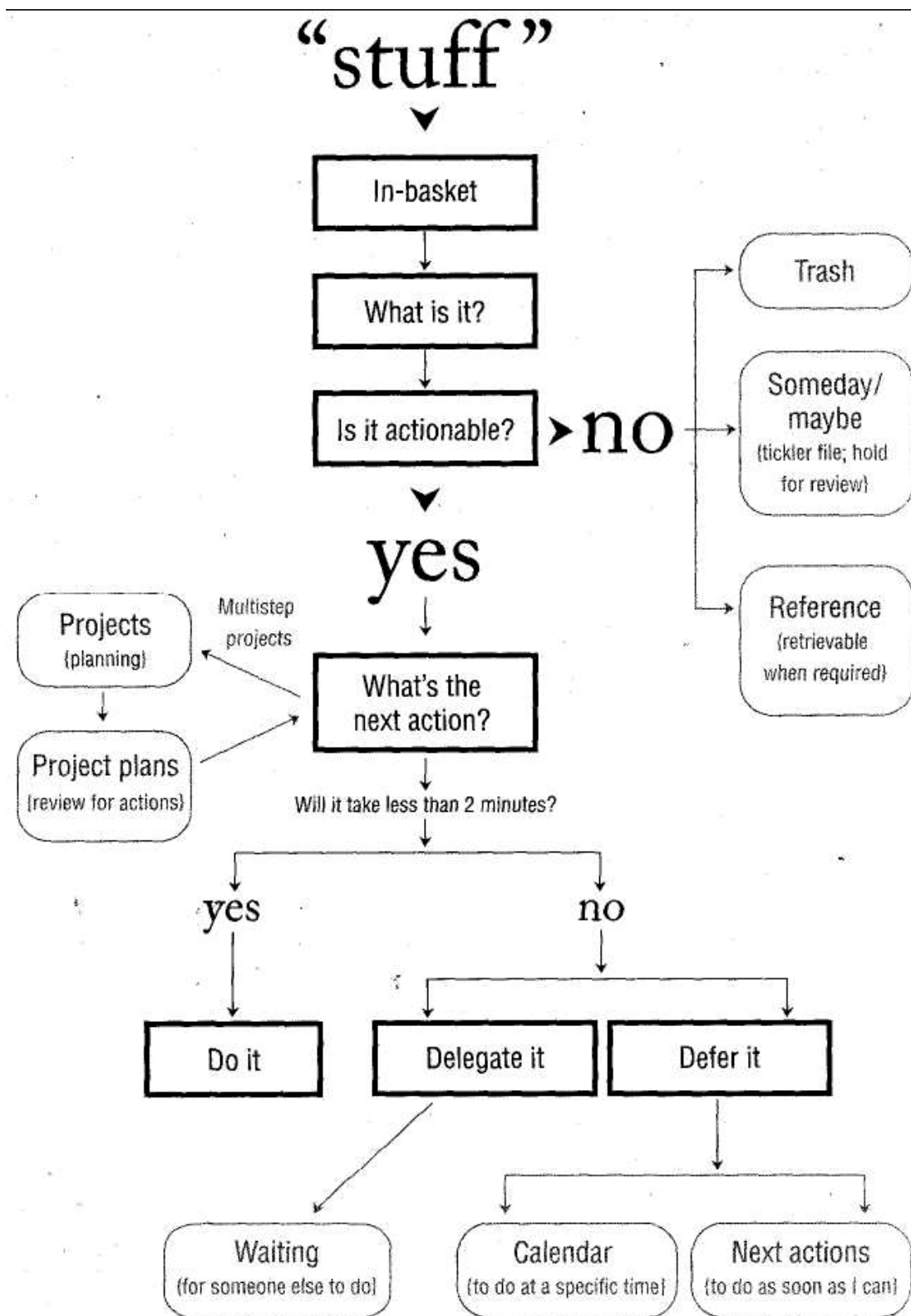
假设你已经完成了收集过程，现在你的要做的就是彻底清空你的工作篮。所谓的清空工作篮，事实上并不意味着完成你所收集到的全部工作和行动。它指的是识别你搜集到的每样东西，确定它是什么，它意味着什么，它需要你进行什么样的行动。

当你完成了加工处理工作篮的活动时，你将：

1. 丢弃你不再需要的一切；
2. 完成任何用不了 2 分钟就能搞定的事情；
3. 把任何可以委托他人处理的事情交代出去；
4. 为所有需要超过 2 分钟时间的工作，在组织工作的系统之中注明提示信息，以提醒你日后执行；
5. 根据获取的信息，明确你目前一些较为重要的工作和任务。

为了能够纵览整个工作流程，你会发现，在下一页所附的工作流程图具有非常有益的参考价值。处于中心列上的内容（直角方框），就是你在处理和确定下一步行动的整个过程中所需要进行的具体行动步骤。

本章介绍的重点，就是位于中间的这一列，它们将工作篮中的任务转化为具体的下一步行动。你将立刻看到，你的任何一个悬而未决的问题在经过这几个步骤的处理之后，都能迎刃而解，它会给你一个明确的下一步行动。比如，你拿起工作篮中的某个东西时，意识到“我该给安德里亚打个电话，告诉她这个事情，算了，还是等到星期一她在办公室的时候再打吧”，那么你做的就是将“给安德里亚打个电话”的这个行动推迟（defer），并把它记录在你的日程表里。



我建议你在正式开始处理你所网罗到工作篮内的事务之前，首先仔细地阅读一下本章（Processing）及下一章（Organizing）的内容。这样做会让你在实际执行的过程中做到心中有数。当我指导客户

进行的这里的时候，经常出现一些困难，而这困难并不出现在处理（Processing）上（这个步骤其实比较容易），通常是出现在他们不知道如何把处理得到的行动合理的组织整理（Organizing）到系统中去。

比如，我培训的许多客户在得到一个事情的处理成果之后，都急着将它录入到 PDA 的计划表中（这个计划表可以与公司用于收发电子邮件和进行日程安排的 outlook 保持同步）。这种情况下，我们要做的第一件事情（当然是在收集之后了）就是确定相关的软件和硬件工作是否正常。然后我们就要清除（通常是打印出来，然后清除掉）Outlook 任务列表中的老任务，把他们放入工作篮中。然后我们建立一些工作相关的类，比如“电话 calls”，“跑腿 Errands”，“议事日程 Agendas”，“用电脑 AtComputer”等等。当我们开始处理工作的时候，这些客户就可以坐在电脑旁，直接把下一步行动输入这套系统中（他们的工作将依赖这套行动提醒系统）。

如果你现在还不清楚自己想用什么样的行动提示设备的话，也不用着急。你完全可以在处理的过程中使用低技术含量的设备，比如用纸笔来记录你的行动计划。一旦你找到了一套合适设备，你就随时都可以升级到你的新系统。

## **6.1 加工处理的方法指导**

学习的最佳途径是实践。但是，在开始之前还要提几个要注意的基本原则：

- 1、 处理工作篮中最上面的事务
- 2、 一次一事
- 3、 永远不要把任何事务再次放回工作篮

### 6.1.1 从最上面的一项开始

即使第二项事务是你们国家总理给你的信，而第一项仅仅是一个垃圾邮件，你也必须首先对付这个垃圾邮件！这是一个夸张的例子，但是这个原则是非常重要的。每一件事情都必须获得均等机会的处理。**“处理”这个动词并不意味着“花费时间”（Process does not mean ‘spend time on’）**，它仅仅是指“判断事情的实质，决定下一步的行动方案，然后相应地处理掉”。无论如何，你必须尽最大的可能迅速地突击到工作篮的底部，而且**不逃避**任何一件事情的处理。

*Process does not mean ‘spend time on’.*

#### 6.1.1.1 紧急搜索并非处理

大多数人首先在工作篮或者电子邮箱里寻找最紧急、最有趣或者最引人注目的事情来做。“紧急搜索”的做法固然很好，而且有时也极为必要。比如，你刚刚从别处开会回来，15 分钟后还要参加一个长时间的电话会议，因此检查一下以确保没有“地雷”，看看你的客户是不是已经答复了你的电子邮件，对你的提议表示赞同。

然而这并不是我们所说的**处理**的正常程序，这充其量只是一个紧急搜索。当你开始进入加工处理的行动模式时，必须养成这样一个习惯：即从一端入手，按顺序一次只解决一项内容。一旦你打破了这一原则，只去处理你想要解决的事务，并且顺序杂乱，结果必然导致某些事务被遗漏掉了。最终导致，你的办公桌很快又堆满了铺天盖地事情。



#### 6.1.1.2 “后进先出”还是“先进先出”

从理论上讲，最好的做法可能是把工作篮底朝天地颠倒一下，然后，从第一件装入工作篮的材料开始处理。事实上，只要你能够在一段比较合理的时间内，完成从一个端到另一端的处理工作，其结果是大同小异的。无论用哪种方法，你都可以在短时间内可以没有遗漏地检阅全部的内容。然而这里有个特例，那就是处理一大堆积压已久的电子邮件时，首先对付最后出现的邮件反而可以提高效率（“后进先出”）。这是由于，对于同一问题的往来邮件虽然有多封，但主题都是一个，而最后一个邮件会包含最多的信息（或者最接近解决问题的方案），处理了这个邮件，意味着前面的邮件就一同解决了。

工作篮是一个处理问题的站点，而不是一个存储容器。

#### 6.1.2 一次一事

也许你发现自己常常有这样一种倾向：拿起一份资料，当自己还未确定具体的处理措施时，你的眼睛又不由自主地落到下面的另一桩事情上，大脑也随之开了小差。也许第二项工作对你具有更强的吸引力，因为你对如何解决它胸有成竹，而对于手头上的这件事你一点也不感兴趣。这个倾向非常危险：由于你把精力转移到下面一项更简单、更重要或者更有趣的事情，很可能你会把手头上的工作扔到一边，使它再次积压在你的办公桌上。

大多数人也希望能够立刻把工作篮中的一切内容统统倒出来，尽力搞定它们。尽管我本人非常理解人们这一急切愿望，但是，我还是始终提醒各位读者：把所有的内容放回原处，除了最上面的一项。每次只处理一项内容，可以迫使你集中全部注意力来作出判断。注意力是确保问题解决必不可少的条件。这样的话，即使你的处理过程被打断了，也不会出现很多事务散落在桌面的情况（那很容易使你会再次

陷入失控状态 )。

#### 6.1.2.1 多重处理的例外

对于“一次一事”这个原则，存在着罕见例外。某些特定人群在对某件时间做决定之前，需要暂时将注意力转移开 1 分钟。当我遇到这类人的时候，我让他们每次处理的时候同时从工作篮中拿出两三样东西，同时处理。这对他们来说，会让处理的过程变的更加简单和迅速，也更容易决定下一步行动。

但是，请记住，多任务处理是个例外——只有在你有掌握“立刻处理所有问题”的能力，并且不会逃避“那些需要两分钟以上的时间才能做出的决定”（见下文）时，它才可能奏效。否则你还是老老实实地“一次一事”吧！

#### 6.1.3 永远不再放回工作篮

把东西拿出工作篮，这是一条“单行线”。这个意思有点类似于那句谚语“事情只做一次 (handle things once)”，但是这句谚语实际上并**不是**什么好主意。如果你严格按照这句话来做，也就不会存在什么行动清单了，因为任何事情当你第一次看到它的时候，你就会将它处理好的。你也会发现这种办事方法会让你的效率非常非常低，这是因为你对很多事情做出处理不是在你初次意识到这件事情的时候进行的。其实，这句话的核心思想是教人不要养成坏习惯：即连续不断地从工作篮中取出任务，却不判定它的性质，也不考虑下一步对策，只是把它们弃之一旁。更容易理解的说法是“当一件事务第一次从工作篮中取出时，立刻判定它的实质以及处理方法，永远不要把它再次放回工作篮内。”

## 6.2 加工处理的关键步骤：“下一步行动是什么？”

你已经知道了加工处理的要领，你也准备要开始一次一样地开始处理你收集到的事情了。你现在需要做的就是对每样事情决定它所需要进行的下一步行动。这听起来很容易——也确实如此——但是这需要你又快又果断地思考。很多时候，需要采取的行动不会那么明显，他需要你去发掘，去选择。

比如，你开始处理你的第一项任务了，这是否需要你与某人通一个电话？或者填写一份表格？还是上网搜索资料？去商店买些东西？同你的秘书谈一谈？给你的老板发一封电子邮件？等等。如果你能找到具体的下一步行动，那么决定和选择也就更加容易了。但是，如果“确实没有什么可以采取的行动”，又应该怎么办呢？

就像是一只飞入裸睡主意者帐篷的蚊子，我清楚自己想要做什么，但是却不知道从哪里下手。

——斯蒂芬·贝恩

### 6.2.1 如果不需要付诸行动时，又应该怎么办呢？

一般来说，工作篮中总会有些内容，不需要（或者不可能）采取行动。这些无法付诸行动的事情，一般可以分为三类（流程图右侧的三个分支）：

- 垃圾 trash
- 待孵化的项目 items to incubate
- 参考资料 reference material

#### 6.2.1.1 垃圾 Trash

如果你一直都是按照我的建议执行的，那么到了这里，你肯定已

经丢掉了不少没用的东西。但是，随着你将大量东西快速的收入“工作篮”，这其中就难免会包含那些你并不需要的东西。所以，当你处理工作篮中的任务时，仍然会有许多东西是需要丢入垃圾桶的。

把生活中的各种事情汇集到一起处理的时候，这会让你对自己的情况有更清醒全面的认识，知道哪些事情是需要做的，哪些事情是不必做的。我培训过的一位基金组织的负责人，发现自己竟然保存了几千封自己根本就不想回复的电子邮件。他告诉我，是我的这套方法，让他对“应该将哪些事情作为未尽事宜保留起来”有了更加清醒的认识。

你肯定也会经常面临这样的问题：是否需要保存某个资料以备清查。对付这种情况，我有两个方法：

- 1、 如果你感到犹豫，扔掉它
- 2、 如果你感到犹豫，保存它

没错，这完全由你来决定。其实这两种方法都没有问题。你所要做的就是相信自己的直觉，并且（如果要保留的话）考虑好实际的存放空间。大多数人对作出这个决定都会感到焦虑不安，这主要是因为他们**从来没有**拥有一个既完整又条理清晰的系统。如果你可以分清哪些是一般参考资料，哪些是项目支持资料，哪些是需要行动的，而且你的归档系统既简单又有效，那么你肯定可以想保存多少资料就保存多少。既然要归档的这些东西都是不需要采取行动的，那么剩下的就是存放空间和分类管理的问题了。

归档专家们可以在这方面提供更多更详细的指导，也许，你的会计师也可以提供有关刻录保留的时间表，明确告诉你各种类型的文件需要保存的时限。我的建议是，你只要做到能够判定一件事情是否需要付诸行动就可以了。一旦确定某项事务永远不需要付诸行动，那是否丢掉它都无妨。

### 6.2.1.2 孵化

在你的工作篮中大概存在这样一些事情，当你看到它们的时候你会对自己说：“目前没有什么可做的，但是，也许今后会有。” 这样的例子有：

- 一个宣传小册子，通告与一位客座演讲者的一次商务早餐会。你也许非常希望去参加，但时间是两周以后，因此你目前还无法确定到那时你是否还留在此地，或者是出差在外。
- 三周后召开的一次董事会议的日程安排。你已经收到了邀请，目前你并不需要采取任何行动，只需要等待在开会的前一天浏览一下日程安排。
- 一个有关个人理财的软件升级的通知。你确实需要更新到这个新版本吗？你不知道，那就暂时把问题放在一边，一周后再去考虑吧。
- 一个想法，也许你希望在明年的销售年度会议上提出来。目前也不必行动。但是你希望在制定计划时得到提醒。
- 一张写给自己的字条，是关于参加一个水彩课程的，但目前你暂时还顾不上。

在这些情况下，你应该怎么办呢？你面临着两种选择：

- 把它们记入“将来/也许”清单；
- 把它们写入日程表或者“备忘录”中。

这些孵化程序的目的在于：让你现在暂时摆脱这些事情的压力，并且让你相信自己的系统能够在指定的时间提醒你这个事情。关于这些步骤的细节，我将在下一章组织管理（Organize）中进一步的介绍。现在，你要做的就是在这个事情上贴个“也许”的标签，或者写上“10月17日提醒”，让后将它们统一归到“待定”类，放到一起，等待稍后的分类处理。

### 6.2.1.3 参考资料

你将在工作篮中挖掘出许多事情，它们并不要求你采取任何行动，但它们又对某些项目和主题具有潜在的价值，今后还可以提供一

些极为有用的信息。较为理想的情况是，你已经建立起了一个文件归档系统（就像在第四章中我所描述的那样）来保存你的参考资料和支持信息。这样，当你浏览工作篮和电子邮件时，碰到这类你希望保存的资料，就可以立即将他归档如你的系统了。

你很可能会发现大量的各种各样的需要归档的资料，他们只是堆在桌面上或者塞在抽屉里，这很可能是由于你的归档系统太过正式（也可能是根本就没有归档系统）造成的。在这里我要再次提醒你：一个“少于 60 秒”、“让你乐于使用”、“就在手边”的“一般性归档”系统，是让一个归档系统能够全速运转的至关重要的因素。在忙碌的实际工作和生活中，如果你的归档过程不是简单、快捷、有趣的，那么你肯定会很快就不再使用这个系统，而是继续把资料堆积在一起。这只会使你的生活变得更糟，更加难以驾驭。

每当你碰到希望保留的资料时，做一标签贴在文件夹上，然后放入你分类归档的抽屉中；或者贴上一个即时贴，给你的秘书或者助手代你进行归档。在我进行培训的早期阶段，我曾经允许我的客户建立一个“待归档”文件夹来存放那些需要归档的资料。而现在我已杜绝了这种做法。我发现如果你不能把一件事情立即归档入你的系统，那么你几乎就不会再将这件事情归档了。如果某件事情你现在不做，日后也肯定不会去做的。

### **6.2.2 如果需要采取行动.....那么具体行动是什么？**

这可是一件大事啊。如果“工作篮”中的哪样东西需要你付诸行动，那么你就需要明确地知道下一步的具体行动是什么。在这里重申，所谓的“下一步行动 Next Action”，是指能够推进事务进一步发展的，具体的、可实施的行动。

确定“下一步行动”的过程，说难也难，说容易也容易。

下一步行动的确定应该是非常容易的，但是事实上却并非如此。即使对于一个非常简单的任务，当你试图找到下一步行动的时候，常

常会发现你还需要进一步观察形势、考虑详细的行动步骤，不完成这些你就没法决定“下一步行动”。

下面是一些大家经常遇到的，需要我们解决的事情，也许它们就在你的工作篮中：

- 清扫车库
- 报税
- 打算参加的会议
- 鲍勃的生日
- 新闻稿
- 工作情况回顾
- 改进管理部门

尽管这些事情，看起来都像是独立、清晰的任务（或者目标），但是当你要确定它的“下一步行动”是，还是要耗费一些心力的。

- 清扫车库

*是的，我只需要走进车库，动手收拾一下。不，慢着，车库里还有一台大电冰箱，我必须先把它处理掉。我应该问一下john,看他要不要。我应该.....*

- 为电冰箱的事给john 打一个电话

- 报税

*...但是我现在还不能开始，我必须等拿回上一次的k-1表这后才行。在这之前我什么也不能做，因此.....*

- 等待从Acme信用基金取回K - 1表

- 打算参加的会议

*我必须搞清楚，桑德拉是不是会为我们准备一个宣传资料袋。我想我需要.....*

- 给桑德拉发电子邮件，询问有关会议宣传资料袋的事

以此类推！这些行动——“给john打电话”，“等待K - 1表格”，

“给桑德拉发电子邮件”——这些就是所谓的“下一步行动”，就是你在处理工作篮中的可执行任务时，所需要确定的。

#### 6.2.2.1 下一步行动必须是可执行的具体行动

记住，下一步行动必须是可执行的具体行动。许多人在决定需要“开会”时，就以为自己已经找到了“下一步行动”。然而，那并不是真正的“下一步行动”，因为它缺乏对具体措施的描述。你要如何召集参会人员？嗯，也许你只需要打一个电话或者发个电子邮件，但是要打给（发给）谁？马上决定吧！如果你现在不作出决定，将来迟早还是要完成这个决定的。而且，一旦你完成了这个决定下一步行动的过程，也就结束了对这一问题的思考过程。如果你现在不立即决定下一步行动，那么每次你想到这个问题的时候，都会感到心理压力（好像有什么事儿还没确定？）。那可能会让你最后倾向于漠视这个问题。

只有在对一个事情进行了反复思量、成熟思考之后，你才能明确相应的下一步行动。

当你拿起电话或者坐在电脑前时，你应该已经结束了所有的思考过程，并拥有一个对应情景的工作清单，这样一来你就可以全身心地运用手中的工具、利用你所处的场所，更加轻松地完成工作了。

如果你对自己说：“噢，我下一步行动就是要决定这件事应该怎么处理？”咋办？要知道“决定”并不是一个真正的“行动”，因为真正的“行动”需要耗费时间，而“决定”却并不如此。总会有些具体的行动能够让你的“决定”变得更加容易。99%的情况下，在你做出决定之前，你需要做的就是获取更多的信息。这些进一步的信息可以从外部获取（“给苏珊打一个电话，看看她对这个提议的看法”），或者通过自己的思考获得（“摹拟一些重组的想法”）。不管怎么说，你总能找到一个具体的“下一步行动”，来推动事态的发展。



找到为了做出一个“决定”，你还需要完成那些工作。

### 6.2.3 一旦你决定了下一步的行动

一旦你决定了下一步的行动，这时，你就面临着 3 种选择：

- 马上完成（如果 2 分钟内可以搞定的话）
- 指派他人（如果你自己不是完成任务的最佳人选）；
- 推迟执行，把任务放在你的组织系统中，在日后有时间的时候再完成。

#### 6.2.3.1 马上完成

如果某个“下一步行动”用时不会超过 2 分钟的话，那么不要犹豫，立刻动手完成它。如果有一个文件只要你花 30 秒钟阅读一下（再在上面批示上“同意”或者“不同意”就可以的话），那么就立刻完成它。如果有个你可能会感兴趣的目录，需要你花上一两分钟阅读一下的话（然后再根据需要处理这个目录，可能是丢弃、归档之类的），那么立刻完成阅读吧。如果某个“下一步行动”是要求你给某人的语音信箱留言的话，那么立刻拿起电话完成吧。

即使你面对的并不是什么重要任务，如果你可以在 2 分钟之内完成他，你就应该将其立即完成。这个“两分钟原则”的原理是：对于任何任务，保留、跟踪、最后完成它所花费的时间，要比立刻完成它花费的时间更长——换句话说，任务处理存在一个提高效率极点。如果一件事情根本不值得你去完成，那么就把它丢入垃圾桶；但只要这件事情是你早晚要做的，那就需要考虑到“效率”这个因素。

许多人发现，遵守“两分钟原则”并养成习惯之后，他们的工作效率得到了大幅度的提高。一个软件公司的副总告诉我，这个原则让他每天多出了 1 个小时的自由时间！他每天的工作时间要处理 300 封电子邮件，还要完成企业中大量的日常事务。这些电子邮件几乎都

是他的下属发来的，其中的大部分是向他汇报工作，并要求他对某些事情作出批示或者表示同意。但是因为这些邮件并不是他每天工作的重点，所以它们同时只是堆积在他的收件箱中，等待“稍后处理”。当堆积下来的邮件达到几千封之多的时候，他就不得不花费整个周末的时间，才能完成这些邮件的处理，赶上工作的进度。如果他是个二十六七岁的小伙子，这也许不是什么问题，但是他现在已经三十好几了，并且有了自己的孩子。周末加班几乎是不可能的了。在我辅导他的时候，我和他一起处理了收件箱中的 800 多封邮件，结果发现其中的大部分是可以直接删除的，个别邮件需要作为参考资料归档，剩下大多是在两分钟之内简短回复一下就 OK 了。一年之后我和他取得了联系，两分钟原则对他依旧管用！他再也没有让邮件中的邮件堆积超过一个屏幕。他说，这个简单的“两分钟原则”大大缩短了他对工作任务的响应时间，让他的工作方式和态度大大改观。他的同事都说他是特富龙（Teflon 不粘锅的材料）做的。

## 2 分钟原则魔力无限。

上面的这个实例好像有点夸张，但是它确实向我们揭示了，这些简单的处理是多么的重要，特别是当你接收的任务的越来越多、越来越快的时候。

事实上，2 分钟仅仅是一个指导原则。如果你在处理工作时拥有较长的时间段，完全可以把这个时间限制延长到 5 分钟或者 10 分钟。如果你打算只用一个下午的时间，迅速清空“工作篮”中收集的资料，也可以把时段缩减至 1 分钟，甚至 30 秒，这样就能加快每件事务的处理速度。

随着你对处理过程的逐渐熟悉，给自己计时不失为一个好主意。我的大多客户都不知道两分钟的时间到底有多长，而且他们通常对手头工作所需要的时间估计不足。比如，你的行动是要给某人留个口信，而当你给他打电话的时候直接由本人接听而没有转入语音信箱，那这通电话花费的时间就很可能要超过两分钟。

你会惊奇地发现，竟然存在着如此多的 2 分钟行动，甚至对于你最为重要的工作也是如此。

对于这些两分钟内就能完成的任务，你就无需花费精力去跟踪他们了。就算你完成了一个行动之后，没有达成任务目标，你也会对接下来的“下一步行动”更加清楚，并且，对于这个“下一步行动”，继续采用相同的标准来判断如何执行这一行动。比如说你想要“更换圆珠笔笔芯”，换笔芯肯定不用两分钟，所以你决定立即执行，但是却发现你的所有笔芯都用光了，这时你的下一步行动就变成“去店里买笔芯”，对于这个任务，你可以继续决定是“立即执行”、“委派他人”还是“延迟执行”了。

尝试一下在整个的处理（Process）过程中坚持两分钟原则吧。许多人惊异地发现，居然有如此之多的事情可以在 2 分钟内解决掉，而且，这其中还包括他们手头上最重要的一些工作。

说到这里，我要讲点题外话。这是关于打字速度的。如果你每天的工作都要处理大量的电子邮件，那么我建议你提高你的打字速度，并且习惯于使用操作系统和邮件软件的键盘快捷键来提高操作速度。许多工作中非常老练的人恰恰就是在这个方面存在缺陷（修订者注：脑海中浮现出来那些用两个手指输入中文拼音的老前辈了么？还要不时地低头寻找鼠标来选则输入法中的汉字）。当你掌握了电脑的熟练操作之后，你就会发现“两分钟原则”对你来说简直就是如虎添翼。但是遗憾的是，我发现许多人虽然并不抵触新技术，但却是对使用键盘有所抵触。

（修订者注：即时战略游戏当中，用不用快捷键可是一个是否入门分水岭。这在某种程度上也说明了键盘快捷是多么的重要。）

#### 6.2.3.2 委派他人

如果下一步行动花费的时间将超过 2 分钟，你可以问一下自己：

“我是不是最适合处理这个事情的人呢？”如果答案是否定的，就把它转给适当的人选好了。当然，要采用一种“恰当的方式”。

委派工作并非总是自上而下的。你可以决定“这件事必须交给客户服务部进行处理”（平级），或者“这个必须让我的领导过目”（由下至上），或者“我需要征求一下合伙人的意见”。

所谓“恰当的方式”可能是下面的某一种：

- 给对方发一封电子邮件。
- 在纸上写一张纸条，然后交给某人。
- 给对方发条语音留言（中国可能发短信更合适）
- 在工作日程中添加这一条，以便下次与此人见面时进行探讨
- 直接与他对话，当面或者打电话都行

尽管方面这些方式都是可以奏效的，但我还是建议大家按照列出的顺序，由上至下地选择。电子邮件通常是最便于纳入个人管理系统的方式；它还会留下电子记录；对于接收任务的人来说，处理起来也比较方便。写字条是第二位的，因为它也可以立即纳入管理系统，接收者也会将这个字条作为一个提示信息来提醒自己完成任务。如果你打算让别人帮你传递某些信息，写个字条就是最好的选择；像电子邮件一样，接收者可以方便地将字条上面的任务纳入自己的工作安排中。语音留言非常方便，许多职业人士都喜欢这种方式，但是它的缺陷是，无论对发出者和接收者来说，查询起来都比较麻烦，而且语音对信息的传递可能发生一定的失真。接下来就是把需要沟通的内容列入日程表或者放进文件夹中，以备召开例行会议时再与某人磋商。有时候这种方式是必需的，比如有些信息过于敏感或者太过复杂，但是这种方式在信息沟通必须要等到下次会面的时候才能进行，时效性不好。最后的一种方式就是放下你手头的工作（同时也意味着你要打断对方的工作），立即与对方谈论这个问题。这种方式的时效性不容否定，但是这会同时影响沟通双方的正常工作，并且不会留下任何的书面记录。

### *跟踪移交他人处理的工作*

如果你确实把某一项工作转交给他人处理，同时，你又非常关心其发展的结果，这时你就需要追踪发展过程。正如我在下一章中介绍的管理组织工作（Organizing），到时你将看到，这类任务将有一个特别的分类，那就是“等待 waiting for”。

当你完成建立了你自己的任务管理系统之后，你会发现这类委派给他人的任务，会形成一个“等待”清单，这个清单可能是在记事本上，或者一个文件夹里，或者你的 PDA 中。现在，如果你还没有一个完善的系统，那就写张字条“等待：Bob 的回复”，然后把它放在“悬而未决”篮中，或者某个单独的文件篮中。

### *如果球已经落到别人的脚下了，应该怎么办呢？*

在前面举的那个保税的例子中，你还需要等待 K - 1 报表资料，然后才可以开始报税工作，因此，下一步行动目前正是别人份内的工作。在这种情况下，你也需要跟踪事情的进展。因此，在那张写着“报税”的 A4 纸上写下“等待从 Acme 信用基金取回 K - 1 表”，然后放入“悬而未决”篮中。

注意：在每份委派给他人处理的任务上标明具体的日期，这一点非常重要。在你的所有资料当中，这类委派任务是最需要标注日期的。尽管你自己也不希望需要查找这个信息，（也就是说这些任务逾期没有完成：“但是我早在 3 月 12 日就给你打电话预定了啊！”），但是养成这个习惯肯定会让您终身受益。

#### 6.2.3.3 推迟执行

很可能，当你决定下一步行动时，大部分还将由你亲自实施，而且时间往往又超过 2 分钟。你需要给客户打一个电话；你需要花点时间来考虑并起草一个电子邮件，然后发给你的团队成员；你需要在文

具店为你的兄弟购买一件礼物；你需要从因特网上下载一个软件并试用；你需要同你的配偶商量一项投资计划。所有这些统统归属这一范畴。

你必须以某种方式记录下这些行动，并组织分类到合适的类别，以备需要时查阅。赶紧行动起来，在你处理过的资料上贴张写有“下一步行动”的即时贴，然后放入“悬而未决”篮中，等待进一步的处理。

#### 6.2.4 剩下的“悬而未决”的事宜

如果遵循本章中的指令，你会扔掉一大堆垃圾，归档一大摞资料，落实大量的两分钟行动，并把相当数量的事务转交给他人处理。最后，你手头留下的就是一堆需要你进一步付诸行动——尽快（ASAP），某天或者指定日期——的资料，还有那些委派别人的需要你跟踪的任务。“悬而未决”中的事务是由“委派他人”和“推迟执行”的行动组成的。这些任务还需要进一步组织分类，以更好地纳入你的个人管理系统，下一章将对这一过程进行详细的讲解。

### 6.3 明确你手中的项目（Projects）

当你处理完“工作篮”中的所有资料时，你还需要进行最后一步工作，这就是提升视点，将你的注意力从每一个独立行动的具体细节提升到更宏观的方面，即你的项目（Projects）。

在此，我重申一次**“项目”的定义，它是指任何你承诺达到的目标，并且需要一步以上的行动才能完成。**如果你回顾一下自己以前列出的行动清单——“给弗兰克打电话，谈一谈汽车报警器的事情”；“给伯纳发一个电子邮件，交流一下有关一个会议资料的准备工作”——毫无疑问，你会发现其中许多事情，并不是单一的一步的行动就能完成的。在你给弗兰克打电话讨论“汽车警报器”之后，你还要处

理“报警器”的其它事情；你给伯纳发出电子邮件之后，还需要考虑会议涉及的其他方面的问题。

我希望你能像我一样，认识到定义项目（Projects）的目的：如果你所决定执行的某一个“下一步行动”无法达成你预期的目标，你就需要以某种方式来提醒你那个最终目标，直到你最终达成它。所以你需要列出你的项目。项目可以包含各种目标，从“举行一个生日聚会”到“缩减一条生产线的流程”再到“确定赔偿计划”。项目清单的目的并不是要划分出不同任务的优先级，它只是为了确保你不会忘记这些任务。

现在恐怕你拥有 30 - 100 件项目。

无论你是刚刚开始处理工作的阶段就动手拟定了“项目”清单，还是当你已经确定了行动清单之后才着手起草，这都没有关系。其实，你只需要找个时间完成这个清单，并妥善保存它就可以了。因为这个工作清单是你进行工作回顾（Review）的重要工具，它能够让你知道你身在何处，要去往何方。

现在，各方面的准备工作已经就绪，可以开始进行组织管理 Organize 的工作了。

## 第七章 组织整理：建立好清单

一个完整的、没有漏洞的组织整理系统，可以赋予你无穷无尽的力量，因为它让大脑彻底摆脱掉了那些低层次的思维，将精力投到了更重要的事情上，并且不会留下任何未经处理的事物来分散你的精力。但是你的组织整理系统一定要比你自己的大脑更可靠，这样你才会信任它，依赖它，这也是实现上面的目标的基本要求。

拥有了完善的组织管理系统，才会让你有精力去放眼更宏观的问题。

在本章中，我将带你了解，在你“清空工作篮”的时候，都需要哪些步骤和工具来实现组织管理工作。当你开始着手“清空工作篮”的时候，你就应该想着如何将各种事情分门别类地整理起来，或者划分成组，或者列成清单。换句话说，整个组织整理的工作是与处理的工作同步进行的，而不是一个单独的过程。随着你的处理工作的不断进行，这个组织管理的系统也会得到检验并逐渐完善。

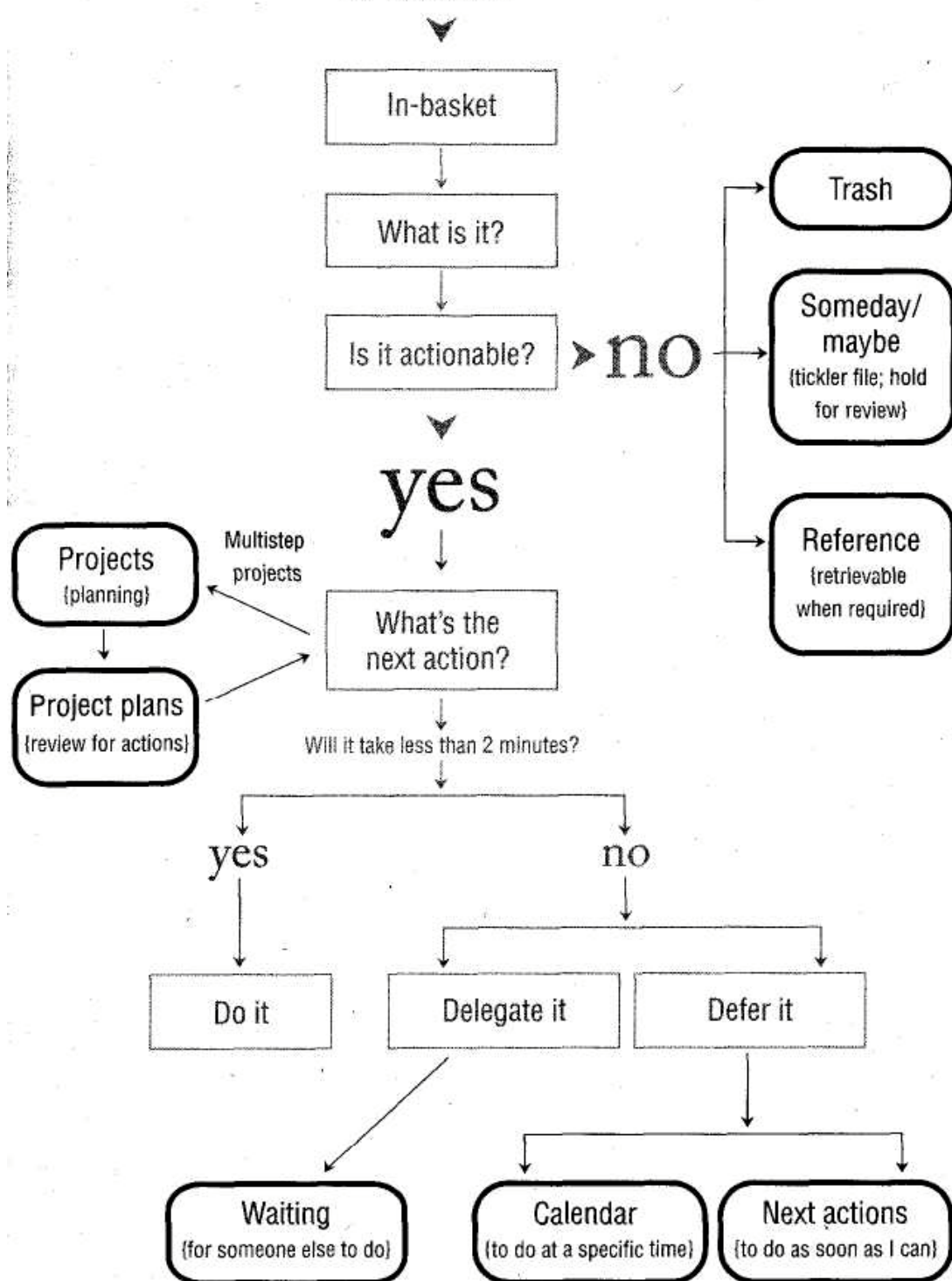
我把他们全部都网罗在一起了，但是我忘记放在哪里了

——匿名

工作流程图的外环内容（圆角方框）显示出的是“材料”经过加工处理后所有可能遇到的情况。这是在你判定了事物的本质以及需要对它们采取的措施时，就已经决定的。



“stuff”



## 7.1 基本分类

从组织整理的角度来看，需要跟踪和管理的事情可以为 7 大类（就是除去 Trush 以外的另外 7 个外围图标内容）：

- 一个“项目”清单
- 项目的辅助资料
- 记录在日程表中的行动和信息
- “下一步行动”清单（一个或多个）
- 一个“等待”清单
- 参考资料
- 一个“将来/也许”清单

### 7.1.1 界限的重要性

保持这些分类彼此之间界限分明，这一点至关重要。他们每一种都代表着我们与自己达成的一类约定，如果他们彼此混淆、没有界限，那么整个组织整理工作的意义也就丧失殆尽了。

必须对这些事物类型分门别类地加以保存，无论是在视觉上、具体形式上，还是心理上。

比方说，你把参考资料混杂在那些你需要阅读的资料中，你就会对这些阅读的资料逐渐丧失兴趣。如果你把应该列在日程表中的工作（因为这些事情必须在指定日期完成）写在“下一步行动”清单中，你就会失去对日程表的信任，转而频繁地反复浏览行动清单，以免漏掉这个工作。如果有一件工作你暂时还不想考虑实施，那么它就必须归入“将来/也许”清单，这样你才能在浏览“工作”清单的时候，全神贯注地考虑具体的行动计划。如果你把交给他人办理的事情放在你的某个“下一步行动”清单中，你在执行这个清单的时候，自然会因为这个事情引起的无意义思考而造成不应该的停顿。

### 7.1.2 你需要的仅仅是清单和文件夹

一旦你认清需要跟踪的内容（在前一章中已经论述过了），这时，你真正需要的就只是**清单**和用来保存参考及辅助资料的**文件夹**了。你的清单（如我曾经指出过的那样，也可以以文件夹的形式出现）将保存所有的“项目”和“将来/也许”的内容，以及其他需要你跟踪的事务。文件夹（电子或者书面）也将用于保留正在运行中的各项工作的参考资料和辅助信息。

我不在乎复杂事物所呈现出的简单表象，我追求的是隐藏在复杂现象背后的简单本质。

——奥利弗·温德尔·霍姆斯

清单这个东西很多人都在使用，但是大多数都无法让清单发挥其应有的效力。这也造成了许多人对我所推荐的这样一个以清单为基础的管理系统持怀疑态度。这不是清单本身的缺陷。多数人都没有把事情分门别类地列入清单，甚至清单上的内容就不是完整的，清单的效力自然大打折扣。一旦你把要进行的各种事情合理地整理成几个清单，事情就会变得非常简单，你只要管理好这些清单就成了。

正如我曾经提到的，你大可不必对清单中的内容按照重要程度进行排序，因为一旦情况有变，你就不得不重新排序。对于许多人的组织整理工作而言，强行对事情进行排序正是导致挫败感的根源。事实上，当你看到整个清单时，完全能够根据实际情况快速找出其中最重要的事情。其实清单仅仅是一个目录，他帮助你跟踪那些正在进行的事情，并让你在回顾的时候有一个依据和参照。

当我提及一个“清单”时，请记住，我只不过是指一群具有相似特征的、并被分类在一起的事情的集合。一个清单可以是下面 3 种形式中的任何一种：

- 1、 一个文件夹，每页纸记录一个事情，这些事情都是

具有相似特征并被归为一类；

2、 在一张有标题的纸上列出的目录（当然也可以列在活页夹或者小本子上）；

3、 一个保存在软件或者数码设备中的电子目录，比如 outlook 软件中的分类任务，或者 PDA 中的分类目录。

## **7.2 组织管理行动提示 Organizing Action Reminders**

如果你已经清空了工作篮，你肯定会发现已经拥有了一大堆“悬而未决”事务的行动提示，它们代表那些用时超过两分钟，并且无法委派给他人的任务。一般来说这些任务的数量可能会在 20 到 70 之间，当然也有可能更多。同时，你肯定还有一堆代表委派任务的提示，很可能还有一些事务没列入日程表或者“将来/也许”清单。

你需要将这些提示信息分门别类的进行整理，以便于你在有时间的时候执行和回顾。你还需要决定用何种形式对这些信息进行组织整理：文件夹还是清单，纸质还是电子的？

### **7.2.1 组织日程表行动**

正如我曾说过的，从组织管理的目的出发，行动可以分为两个基本类型：对执行时间有刚性要求的；没有指定时间、越快完成越好的（ASAP）。日程表上记录的行动就是前者，你在可以指定具体时间“下午 4:00-5:00 与 Jim 会面”或者指定具体日期（“周二给 Rachel 打电话，问她是否接受了男友的求婚”）。

当你在处理“工作篮”中的东西时，遇到这类有时间要求的事情，你可以很自然的将它们写入你的日程表中。比如说你想做个内科检查，你肯定会立即打电话到医院去预约（因为打电话预约肯定不用两分钟），约定了时间之后就将它立刻写入日程表中，这简直再自然不过了。

日程表应该只记录对时间有刚性要求的行动,而其他行动都应该为其让路。

对于日程表,大多数人都有个老习惯,就是每天把下一天想做的事情都列成一个待办事项清单(to-do list),想当然地把那些第二天能完成的事情都写在里面,但是实际却很难将这些事情如期完成,这样就需要将那些未完成的事情再抄到下一天的待办事项清单中。您可千万别这么做。将日程表当作一个神圣不可侵犯的圣域吧,一定不要将那些没有硬性时间要求的事情写入其中。这样一来,日程表中的行动会更加清晰,完成它们也更加容易。当你按照这样的规则来组织你的日程表之后,那么剩下的行动自然就是那些没有苛刻时间要求的 ASAP 行动了。

### 7.2.2 组织 ASAP 行动(越快越好):根据情景分类

经过多年的实践,我发现这些 ASAP 行动最好是按照情景来进行分类——所谓的情景,就是完成该行动所需要的工具、地点或者相关人员。比如,如果某个行动需要在电脑上完成,你就可以把它列入“在电脑旁”清单。如果某个行动需要你开车外出(比如去银行或者去电脑市场),那么将其列入“跑腿”清单就是追踪这一任务的最好方式。如果某一工作的下一步行动是与你的同事 Emily 当面谈谈,那就应该把这一行动列入“Emily”文件夹或清单当中。

那么要如何决定情景之间的差异大小呢(或者说确定情景分类的数量)? **这取决于:(1)你所需要跟踪的行動的数量;(2)不同行动所要求的环境差异的大小。**

如果你是那种只有 25 个下一步的行动等待执行的“稀有物种”,那么一个单独“下一步行动”清单就足够了。它包括的内容可以五花八门,“买钉子”、“和老板谈谈换个工作岗位的事”、“考虑一下会议地点的问题”等等。如果手上有 50 甚至 100 个行动尚待完成,将它

们保存在一个巨大的清单中会造成很多麻烦,你很难看到你应该看到的东西;当你有时间来完成某些行动时,你不得不花费一些时间搜索你想要完成的行动,比如你的时间只够打个电话,但是你必须在一大堆不相干的行动中找到那个要打的电话。当你外出去干些零碎事情的时候,拥有一个“跑腿”清单比拿着 100 个任务的清单更加方便。

这种分类组织行动的方式的另外一个好处就是,充分利用你所处的环境,将你的能力最有效地发挥出来,以此提高效率。如果你有一个“电话”清单,当你手边有部电话的时候,你就能以非常高的效率集中打出多个电话。当你打开电脑并且处于在线状态的时候,有一个“在线”清单,不用花费时间转到其他状态就能完成预定的行动了。从一种工作状态离开,进入另一种工作状态所花费的时间和精力要比一般人预想的多得多,这无疑会造成巨大的浪费。当一个人造访你的办公室的时候,如果你的手头已经准备了需要和他一起解决的问题清单,正好一次消灭所有问题,这简直太完美了。

#### 7.2.2.1 有关行动提示信息最常见的分类

以下常见的下一步行动清单的标题对你有帮助:

- 电话
- 在电脑旁
- 跑腿
- 在办公室时
- 在家时
- 议事日程(按照人或者会议分类)
- 阅读/回顾

## **“电话”**

这是一个包括了所有要打的电话的清单，只要是手上有一部电话，你就可以一项一项地完成它上面的内容。你越是行踪不定（特别是当你同时拥有手机的时候），就越会发现拿着一个包括了所有联络电话的清单是多么有价值：当你不在办公地点或者正在旅途中时，你总能找到一些小小的空闲时间（比如等飞机的时候），这时你就可以拿出“电话”清单来完成其中的内容。拥有一个独立的“电话”清单，可以让你很容易地利用起点滴时间来完成拨打电话的行动。

另外，我建议你花一些时间，在工作清单的每一项内容旁边注明相关的电话号码。很多时候，如果电话号码一目了然，你很可能就打了这个电话，而如果你还要费神地去查电话号码的话，你可能就懒得行动了。

## **“在电脑旁”**

如果你的工作与电脑密不可分（特别是如果你拥有笔记本电脑或者在工作地点和家里都有电脑的时候），“在电脑旁”清单就会对你的工作大有帮助。他能让你对需要利用电脑完成的所有工作一目了然，提醒你要回复的电子邮件，需要完成的 Word 或者 Excel 文档，等等。

因为我经常坐飞机旅行，所以我除了拥有一个“在电脑旁”清单外，还单独准备了一个“在线”清单。因为当我在飞机上的时候，我是没有办法上网的，也就没有办法完成那些在线状态才能完成的任务。为了避免在飞机上审视“在电脑旁”清单的时候，还要反复考虑是否需要上网才能完成的，所以我特地将这类任务归入“在线”清单，这样就能节约出我的脑力资源用在更需要的地方了。

周密地斟酌在什么地点你能够执行和不能够执行哪些行动，然后相应地对你的各种清单进行组织和管理。

如果只在工作时拥有电脑，你可能不需要一个单独的“在电脑旁”



清单。“在办公室时”清单可以包含这些内容，因为办公室是你惟一可以办理这些事物的场所。（类似的，如果你仅在家里有一个电脑，又不是便携的，你也可以把电脑类行动归于“在家”清单之中。）

### **“跑腿”**

把所有需要外出时处理的事情归纳到一起，这种方法非常必要。当你需要开车外出时，在路上能够看上一眼这个清单，那就太妙了。像“从银行保险箱中取出股票证券”，“到设计者那里取图纸”以及“在苗圃购买牵牛花”一类的活动都应该纳入这个清单的范畴。

当然，这个清单可以是你保存在计划手册里的一张张即时贴，也可以是你掌上电脑里的“todo”部分中的“跑腿”一栏中内容。

在个人的“跑腿”清单中建立一些子清单，通常会非常有效。例如，如果你需要经常从五金商店购买材料，就可以在“跑腿”清单中创建一个“五金商店”的子清单，然后在此记录下你打算在那里购买的具体物品。在运用技术含量低的工具时，你可能在一张即时贴上创建一个“五金商店”的清单，当拥有先进的高科技产品时，如果你使用的是一个电子形式的清单，那你就可以在“五金商店”一项后面附加一个“备忘录”，并在那里输入详细的内容。

我们必须努力达到那种化繁为简的境界。

——JohnGardner

由于我穿梭往返于几个大都市，因此我保存着两个“跑腿”清单：“跑腿——奥哈伊”（我住的地方）和“跑腿——任何地方”（保存那些任何地点都能完成的事情）。“T形水管件”将被纳入“跑腿——奥哈伊”，而“买袜子”将被列入“跑腿——任何地方。”

### **“办公室中的活动” / “在办公室时”**

如果你在一个办公室工作，那么肯定有些事情是必须在那里才能



完成的，很显然，拥有一个这类事务的清单一定会非常有用。尽管在你的办公室里面也有电话和电脑，拥有单独的“电话”和“电脑”清单也还是有意义的。我更倾向于在“办公室”清单中列出那些需要长时间在线才能完成的工作。（修订者注：作者完成此书的时候，互联网可能还没有彻底普及到每家每户。）比如，对我来说上网下载一个大型软件的程序将纳入这个清单中。（修订者注：我更倾向于将打印复印和传真这类的工作写在“办公室”清单中，因为一般的中国家庭都没有设备能够完成这类工作。）

### **“在家时”**

许多行动只能在家里搞定，因此，针对这个环境创立一个清单也很有必要。我相信，你一定有许多的私事和需要在家里处理的各种杂活。通常，这一类事件的下一步行动就是直接实际行动了。比如“挂一张新的画”，“整理 CD”以及“把衣柜里的衣服换成冬装”都是这一类具有代表性的内容。

如果你像我一样，在家里设有一个办公室，那么只有那些在家中的办公室里才能解决的事情才可以放到“在家时”清单。（如果你仅仅在家中工作，而且并不去其它的地方办公，那你就根本不用设立“办公室的活动”清单，仅有一个“在家时”清单就够了。）

### **“议事日程”**

不可避免，你总会发现许多下一步的行动需要进行与别人交流，或者需要在委员会、团队或者员工会议上提出。比如说，你必须与合作伙伴讨论一下有关明年发展的想法；你希望同配偶协商一下春节的日程安排；你需要给秘书指派一项复杂的工作，没办法一下子在电子邮件中交代清楚；你必须在星期一召开的有关调整费用报销政策的员工会议上宣布一项新的决定。

你应该为那些需要多次参加的会议或频繁会晤的人，列出专用的

“议事日程”清单。

这些行动应该各自保存在单独的清单上，每个清单对应一个人或者某个会议（假设你定期参加这个会议）。有些人已经在使用类似的方法了：把要与老板汇报的信息整理在一个文件夹中。如果你认真整理你的下一步行动，你会发现需要 3-15 个这种清单。我建议为这些人设立单独的清单：老板、同事、助手、配偶、孩子。除此以外还应该考虑你的律师、投资顾问、会计师、电脑顾问，以及所有那些你在电话中要与之商讨一件以上事情的人。

如果你经常参加了某个长期的例会——员工会议、计划会议、委员会会议等——它们也同样应该享有独立的文件夹，把需要在这些场合用到的资料放到对应的文件夹中。

如果某一段时间内，你会与某人进行频繁的接触，你也应该在此期间保存一个关于此人的清单。比如说你的房子正在进行装修，那么就应该为这个工程的工头设立一个单独的清单。当他下班走人以后，你可以在施工现场转转，看看有什么事情需要同他交换一下意见，把它们写入这个清单。这个清单一定会给你巨大的帮助的。

鉴于这类清单效果显著，你的系统应该允许方便快捷地增添新的“议事日程”清单。比如，在活页夹式的计划手册中的“议事日程”部份，为某一个人或者某一个会议插入一页纸只需要几秒钟就能搞定。同样，往掌上电脑的“议事日程”目录中增加一个专门的“备忘录”也花不了多久。

## **阅读/回顾**

你肯定会发现你的“工作篮”中有不少的东西是需要你进行阅读的。对于这些东西，你应该已经遵照“两分钟原则”的要求，对其进行了大致的浏览——扔掉无用的，把有用的归档或者发送给别人。

那些需要你花费两分钟以上进行阅读的资料，应该都被妥善的保管在一起，成为一大堆标识着“阅读/回顾”的文件。按照我对清单

的定义，这样的一堆文件就可以称之为清单了。但是，更有效率的做法是：按照其内容，对这些文件和杂志进行分类，放置在指定的文件托盘或者便携文件夹当中。

对于许多人来说，需要“阅读/回顾”的东西很可能是很大的一堆资料。这也是为什么，只有那些你确实希望花两分钟以上的时间阅读的东西才能归入此类的原因。即便这样，如此海量的资料也足以让你手足无措，如果你的阅读资料与其他东西界限模糊（未做到清晰分类，而混杂了其他东西），这肯定会让你的内心麻木，导致整个系统失去控制。有了清晰的边界至少能够让你了解其中都包含了哪些东西。如果你同大多数人的情况一样，能够以自己的阅读能力来调整阅读资料的数量，那这个时候就可以进一步判断哪些资料需要保留，哪些应该扔掉了。

当你去参加一个被延误的会议时，当你参加的一个研讨会的中间有段空闲时间时，或者当你约了牙医，却不得不等候片刻时——在这些时间片段中，如果你身旁恰好拥有这样的一叠阅读资料，这简直是太实用了。以上全都是可以用来阅读的大好时机。由于生命中充满了这类可以利用的时间片段，那些手边缺少“阅读/回顾”资料的人必然会浪费大量的时间。

那些最不擅长利用时间的人总是第一个跳出来抱怨时间的缺乏。

——Jeandela Bruysre

### 7.2.3 组织管理“等待”清单

如同行动需要整理成清单一样，那些等待别人完成的任务也需要组织成清单以提醒自己。所谓“等待”的，应该是那些你不关心过程，只关心结果的事情（或者由别人负责的事情）。比如你可能在“等待”在剧场预订的戏票，公司订购的新扫描仪，用户对某个提议的肯定答复，诸如此类。当某个事情的下一步行动需要由别人来完成的时候，

你就没有必要将这个行动列入行动清单了，你只要想办法提醒自己这个任务该由谁来完成就可以了，这就形成了等待清单。你的任务就是根据需要定期回顾这个等待清单，检查完成的情况，并决定是否需要你执行某些行动以推动事态的发展。

也许你会发现，这个“等待”清单只有放在手边才能发挥效力，而且与“下一步行动”清单放在同一系统中才能发挥最佳效果。在某个工作结束之前，它可能会多次在不同的清单中跳来跳去。比如，你可能在需要给卖方打电话，要求他们出具一个工程方案（这个当然记在“电话”清单中）。打完电话之后，你要做的就是等候他们提出方案（这就转到了“等待”清单中）。当你接到方案之后，你就要找时间看看（转入“阅读/回顾”清单）。看完之后，你可能把方案交给领导，由他最后拍板（再次进入“等待”清单）。（原文注：这种情况下，数字清单系统或者多页的纸质系统会显得比较方便，你只需要把某页纸在不同的文件夹之间移动就可以了，不用反复重新抄写。）

要知道，你的“等待”清单中的内容都是完全要由别人完成的时候。当你认识到这一点的时候（特别是手中正拿着这样一份清单的时候），你肯定会感觉很棒的。

#### **7.2.4 使用原始内容作为它自身的行动提示信息**

跟踪任务的最高效的办法就是，当提示信息出现的时候，就第一时间将其行动列入清单或放入文件夹。一般来说，原始的提示信息在经过处理之后就没有用了。比如，与领导开会的时候你会写些笔记，但是会后你把这些笔记归纳整理成具体的工作和行动之后，笔记本身就没有用了。有些人喜欢保留语音消息，总觉得“以后可能用到”，但这种方式对于提示信息的管理来说，实际上并不怎么高效。

把可付诸行动的电子邮件和文件与其余的分开。

但是，也确实存在一些例外。某些类型的输入信息，恰好就是最

为高效的行动提示，要比把它们列入清单的效果还要好。这种方法尤其适用于某些书面资料的一部分电子邮件。

#### 7.2.4.1 纸质提示信息的管理

某些事物本身就是这项工作的最佳提示。最常见的例子就是，“阅读/回顾”中所包含的文章、出版物和文件资料等。显而易见，你完全可以轻松地把《财富》杂志放到“阅读/回顾”篮中充当提示物，如果你还坚持要在行动清单中写下“看一下《财富》杂志”，这就有点画蛇添足了。

另一个例子是：有些人觉得把所有的账单在同一时间、同一地方进行支付比较容易，他们可以把自已的各类账单存放在一个标题为“要支付的账单”的文件夹或者篮子里（更常用的“待处理的财务票据”）。与此相似，报销的发票也应该如此，要么立刻处理，要么保存在“未报销的收据”信封或者是文件夹中。（原文注：注意，如果你不能把这些需要处理的票据时刻放在眼前，还是存在一定风险的。仅仅是把它们归拢到一起还不够，你还需要定期回顾它们才能确保不会出现问题。）

特殊的工作性质、信息的输入方式等，可能会让其他形式的纸质资料也可以成为高效的行动提示。比如说，一位在客服中心工作的人员可能要接受许多服务申请，这些都要求填写在标准的表格中。在这种情况下，这些表格就可以成为最佳的行动提示。

当你决定如何保存一个事务的提示信息（清单还是纸质文件）的时候，还要考虑后勤方面的问题。如果你经常外出，就要考虑提示信息的便携性，你肯定不想带着等待他人审核的大量资料到处跑。如果你的所有工作都在办公室完成，那么把纸质文件当作其提示信息的载体可能会是更好的选择。

无论你选择采用哪种方式来保存提示信息，你都应当将他们按照“下一步行动”的类型分成不同的组。如果某次客户服务需要你接下

来打个电话，那么就应该把它放入“电话”清单（或者文件夹）中；如果下一步行动需要你查看某些信息并输入到电脑中，那么他就应该标明“在电脑旁”。依我之见，对工作流程管理的最大破坏，就是把同类型的所有文件（比如客服申请）都放在一起，根本不考虑它们需要的下一步行动是否是同类的。某个申请需要你回个电话，另一个申请需要你查看一下相关的数据，而另外一个则需要等候其他人提供进一步的信息——可你却把它们都放在一起了。这样的做法最直接的效果就是，每次你拿起一个任务，都要再次判断一下它的下一步行动是什么，这很快就会让你厌烦，并且对这一打堆没有明确下一步行动的文件感到麻木。

我的个人管理系统都是基于清单构成的，所以它非常便携，但是我仍然需要保留两类纸质资料。出差时，我都会带着两个塑料文件袋，一个是标着“阅读/回顾”，另一个则标注了“输入资料”。在“输入资料”袋中，我会保存那些仅仅需要输入电脑的事情（需要添加到电话/地址簿中的名片，收集到的“格言警句”，以及我希望记录在“旅行——城市”子目录中的有关餐馆的各类文章，诸如此类）。

#### 7.2.4.2 电子邮件类提示信息的管理

与纸质材料类似，那些需要付诸行动的电子邮件，其本身就是最好的行动提示——它们自来就保存在你的电子邮件管理软件中。特别是当你的工作是以电子邮件为核心（每天接受大量邮件，大部分时间花在处理邮件上）的时候，尤其如此。在这种情况下，你就可以直接将电子邮件管理软件作为你的工作管理系统，而不是把电子邮件中包含的任务提取出来列成清单。

许多人都会发现在电邮软件的导航栏上建立两三个特殊的文件夹会非常有用。其实在电邮软件里面，大部分的文件夹都是用来存放、归档各种参考资料的，但是如果我们想想办法，还是可以找到一套有效的方法来组织和管理我们的行动提示（也就是需要付诸行动的电子

邮件)。我们要把这些邮件放到“收件箱”(邮件接收后自动存放的目录,这里恰恰是大多数人习惯存放邮件的地方)之外的地方。

我的建议是,为那些需要进行“超过两分钟行动”的邮件建立一个单独的文件夹(在此重申,对电子邮件你也应该应该遵照“两分钟原则”进行处理)。这个文件夹的命名应当以特殊字符开头,这是为了(1)以此作为区别这个文件夹与其他保存资料的一般归档文件夹,(2)让这个文件夹始终处在导航栏的最顶端。微软系统里的“@”和 Lotus 里的“-”就是这样的字符。那么你就可以建立一个“@行动”文件夹来存放这些需要行动的邮件。

接下来,你应该创建一个标题为“@等待”的文件夹,它将出现在“@行动”相邻的位置上。当你接受到的邮件有你需要跟踪的信息的时候,你就可以将它们拖入“@等待”文件夹中。这里还可以存放那些通过电子邮件委派出去的任务:你要做的就是将发出的电子邮件拷贝一份,放入“@等待”文件夹中就可以了。(原文注:在 Outlook 中,可以将邮件转化为“任务 Tasks”,再加上“类”的自定义功能,他会让你的感觉更加得心应手。)

有一些电邮软件(如 Lotus Notes)允许你在发送邮件的同时,复制一份并归档存入你自己的文件夹中(发送的时候使用“发送并归档”按钮)。其它软件(如 Outlook)可以在“已发送邮件”中找到发送出去的邮件。在后一种情况下,对于许多人来说,最有效的方法是:当他们通过邮件分派任务时,给自己“抄送”或者“秘密抄送”一份,然后把接受到的邮件存入“@等待”文件夹中。(通过简单的设定,就可以让 Outlook 把你转发给自己的邮件自动保存在一个指定的文件夹中。)

### **将电子邮件“收件箱”清空**

采用上面的方法,可以让你将收件箱中的所有邮件都清空——这可以让你视线更加清晰,头脑更清醒,工作更轻松。恢复“收件箱”

的本来功能——它是一个接收信息的缓冲区，它所包含的信息需要你尽快处理，以为接受新的信息腾出空间。很多人把“收件箱”当作一个保存信息的仓库，归档文件、参考资料、未决定下一步行动的资料，统统混杂在一起，这肯定会让你对“收件箱”内的东西感到麻木——就算你双眼盯着屏幕，但你的大脑根本就不转。如果你接收的邮件永远不会超过一个整屏，那么是否清空收件箱还不是个问题，但是现如今大部分的人的邮件量都非常大，所以你最好尽早清空你的收件箱。

面对一封电子邮件要比同时面对一千封轻松得多。

再说一次，清空“工作篮”（在电邮里就是“收件箱”）中的内容并不意味着你已经解决掉了其中所有的问题。它仅仅代表着，你已经删掉了一切可以删掉的内容，把你暂时不需要行动但希望保存的事情归档了，完成了所有那些不需要2分钟就能解决的事情，并把那些等待结果和需要行动的邮件移入对应的文件夹中。现在，只要你打开“@行动”文件夹，就能看到所有需要你花时间进行行动的邮件。这与你手忙脚乱地搜索多个屏幕，生怕漏过一些重要事情，担心它们哪天会捅出个大娄子来是不是简单多了呢？

#### 7.2.4.3 注意这些散落在四处的行动提示

把你要做的事情置于你的视线之外，这明显存在着危险。一个人工作管理系统的首要任务就是让你能随时看到想要看到的行动提示，这样才能让你正确地选择将要进行的行动。当你要离开办公室之前，那些未确定下一步行动的邮件，就需要你一个地查看一次，就像你的“电话”和“在电脑旁”清单一样。而电邮软件中的“@行动”文件夹，其本质就是“在电脑旁”清单的一个延伸，所以对它们也应当一视同仁。纸质的“悬而未决”文件夹（记得前面提到的大量申请表格么？），也应当将其当作一个记录了提示信息的清单来处理。

“眼不见，心不烦”并不是真的心境坦然。



无论提示信息散落于何处——放在文件夹里，列在清单上，还是存在于电邮软件里——只要能够平等对待他们，并且保证能够定期回顾，那么这就不存在任何问题。你需要确定的就是不要把任何行动提示遗落在系统的角落中，而让他无法发挥应有的作用：提示你去行动。

为了能够做到真正做到心里没有牵挂、无忧无虑（为了与好朋友聚会、出去散步），你必须让自己确认所有的行动提示都已经妥善保管了，所有事情都在你的掌控之中，不用担心会漏掉任何事情。并且，你应该可以在几秒钟之内就能完成整个确认过程，而不用花费几天。

## 7.3 组织管理项目提示 Organizing Project Reminders

创建并维护一个包括你所有项目（再重申一次，需要多个步骤才能完成的事情，我们将其称为项目）的清单吧，这可是意义重大！这个清单里包含的事情肯定比你预想的要多。如果你还没有开始制作这个“项目”清单，那么我建议清单格式应该简单，与你的行动清单类似就行了：可以是电子清单，或者一页纸上的清单，或者是写着“项目”字样的文件夹（每页纸一个项目）。

### 7.3.1 “项目”清单

**“项目”清单中，不应该包含项目执行的具体细节或方案，也不应该按照重要性、大小、紧急程度来进行排序——其实它就是一个包含了所有未完成任务的目录。**实际上，在日常工作中，你根本不用去理睬这个“项目”清单；每天占据你主要精力的是你的行动清单，以及突发的特殊事务。记住，你无法执行“项目”，你能够执行的是“行动”。

“项目”清单意味着你可以凭借它来宏观控制各个项目的进度，并让你确认各个项目都处于自己的掌控之中。同时它也能让你对自己的工作量有一个客观的认识。

一个完整正确的“项目”清单，是让你将视线从微观转置宏观的重要工具。

#### 7.3.1.1 仅用一张清单？还是进一步细分？

大多数人发现，使用一张清单是最佳的选择，因为“项目”清单是作为一个总目录来用的，而不是用做每日的工作指导。在组织管理系统中，“项目”清单为你记录所有尚未完成的事务，这样你就能更加容易地总揽全局，做出恰当的战略决策。

坦白地说，你拥有多少个项目清单都无关紧要，只要你可以根据需要经常地游览这些内容就行了，其实这也是“每周回顾”的主要内容。

#### 7.3.1.2 细分项目清单的几种常见方式

在某些情况下，进一步细分“项目”清单可能会带来不同的效果。下面，我们来逐一看看这些情况。

##### **个人/职业**

许多人喜欢把自己的项目划分为两个清单：个人私事和职业工作。如果你也属于这类人，那么我建议你要像对待你的“职业”清单那样，认真对待“个人”清单，而不是等到周末空闲的时候才去查看它。很多的私人事务也需要你在平日里去处理，这一点与“职业”清单的事情一样。私人事务处理中的疏漏，也可能造成不良后果，甚至会严重影响你的工作。

##### **委派给他人的项目**

如果你是一位高级管理人员或者公司主管，肯定有那么几项由你负责的工作，你已经交给你的下属去完成了。把这些项目直接列入“等

待”清单中，要比单独创建一个“项目—已委派”清单效果更好：你只要定期查看“等待”清单，就可以确认所有委派的工作是否按照计划进行了。

### **特定类型项目**

很多人在工作中都会遇到同一类型的多个不同项目，在这种情况下，为这类项目建立一个子清单可能会更有效。比如说，我就建立了一个单独的类，叫做“项目 待交付”，其中按照时间顺序，罗列了所有即将由我负责的研讨会、训练办和咨询工作。这些事情与“项目”清单中的其他内容没有区别，都需要我持续保持关注和推动，直至其完成。但是将它们与其他项目分开，单独按照时间顺序列在一起，对我的工作会更有帮助。

如果你是一名房地产经纪人，肯定会同时处理多个客户要求，如果能一目了然地看到所有“进行中的销售”肯定会很有帮助。它可以是纸质清单的形式（记事本中的“项目-处理中”），也可以是文件夹形式（每页纸对应一个进行中的项目，合在一起放在一个文件夹中）这种项目子列表，其中应当完整包含了该类型的所有项目，并且要能像对待项目清单中的其他内容那样对其进行有规律的查看（以保持对其中项目的持续关注）。只有做到了这两点，它才能正常发挥效力。

#### 7.3.1.3 如何处理子项目？

某些项目中会包含一些子项目，这些子项目都可以看作一个完整的项目。比如说，你现在买了新房子，要装修，就会列出一些需要行动的任务：“确定整体装修效果”，“厨房装修”，“地下布线”等等，这些任务都可以当作相互间孤立的“项目”来处理。在这种情况下，是在项目清单中写个“装修新房”就涵盖了所有这些工作呢？还是将各个子项目——列出？

事实上，怎么做都可以，只要你能保证能够根据需要经常地回顾

项目的各项内容就可以了。这世界上没有包治百病的灵丹妙药，对于多个项目横向管理和单个项目的纵向管理也是如此，没有万能的工具和方法；你还是要定期回顾和掌握进行中的项目的整体情况（一般都利用“每周回顾”的机会进行）。如果你将一个项目的主题列入“项目”清单，那你就应该针对该项目另列一个子项目清单，将其与项目计划放在一起，共同作为回顾项目时候的“项目支持资料”，以便你在回顾主项目时取用。如果各个子项目之间存在逻辑上的先后关系，我就建议你采用这种方式。在这种情况下，某些子项目需要“等待”其他子项目完成之后，才能够开展，所以也就无需先考虑它的“下一步行动”。比如，在“地下布线”完成以前，是无法开展“厨房装修”工作的。相对的，“确定整体装修效果”就是一个完全独立的子项目。对于“确定整体装修效果”和“地下布线”这两个子项目，你是可以决定下一步行动的。

如何在清单中列出项目和子项目，这完全取决于你自己，你只需要确保自己找到这些项目就可以了。

不要在这个问题上犹豫不决。如果你还没确定方案，那我推荐你将“大项目”列入“项目清单”，然后在“项目支持资料”中收录“子项目清单”，以确保在“每周回顾”中能看到它们。如果你觉得这种方法不太完善，那你还可以将那些进行中的子项目列入主项目清单中。

没有任何一种方法能够完美地追踪所有的项目和子项目。你要做的就是让自己知道有这些项目，并且知道在哪里能找到这些项目的提示信息。

### **7.3.2 项目支持资料**

项目支持资料不是项目的行动，也不是项目提示。它只是支持项目行动和决策的辅助信息。

### 7.3.2.1 不要把项目支持资料作为项目提示

通常的情况是，人们保存了一堆文件或者塞满资料的文件夹，以此提醒自己：（1）他们接到了一个项目，（2）他们需要对此采取一些行动。人们基本上是将这些项目支持文件当作行动提示了。问题是，这些项目所需要的“下一步行动”和“等待”的任务都还不明确，都包含在成堆的文件当中，你需要从中挖掘出具体的下一步行动——这简直就是大量等待**处理的材料**，而不是具体的下一步行动。当你忙于每天的具体工作的时候，这种文件肯定是你最不愿意拿起来的东西。你会对这种成堆的文件逐渐麻木，它们不会让你立刻投入行动，它们只会让你陷入麻烦。

如果置身于这样的环境之中，你的首要任务就是将这个项目列入“项目”清单当中，以此提醒自己它的存在。然后，将具体的行动步骤和“等待”的事情组织到合适的清单当中。最后，当可以进行具体行动的时候（比如说要打个电话），你才可能需要将项目支持资料都拿出来以支持你的具体行动（在打电话的过程中可能需要查阅一些资料）。

再次强调（别嫌我烦），不要将支持资料作为行动提示——那是行动清单的职责（修订者注：想起个成语，越俎代庖）。如果在这些资料中除了包含一些特殊的参考材料外，还涉及到了计划方案以及工作概况等内容，这时你就会希望把这些资料安置在一种更加醒目并且便于随时调用的状态，而不希望仅仅是与文件柜中其他的参考资料混在一起。如果你养成在每周例行的回顾检查时，拉开文件柜的抽屉来扫一眼每一个计划的良好习惯，文件柜就是存放这些资料的最好地点；如果做不到这一点，你最好还是把这类工作的支持材料存放在一个常备的文件夹中，或者置于一个独立的“悬而未决”的工作篮中，放在你的书桌或者文件柜中。

让我们再回头看一看装修新房的例子。你可能建立了一个标明

“新房子”的文件夹，专门用于保存有关规划、厨房和布线的各种计划、细节问题以及备忘录。当你进行每周回顾时，一看到“工作”清单上“装修新房”这一项内容时，你就会取出“新房子”文件夹，翻看所有的备忘录，以确保不会遗漏任何行动。接着这些行动便会被理解执行、委派给他人处理或者推迟并放入你的行动清单之中。这个文件夹会在你执行具体行动的过程中或者下次每周回顾的时候再次被拿出来查看并得到整理。

有许多人与客户交往时，往往试图使用“客户文件夹”，或者使用一些有关接洽管理的软件如“ACT!”来“管理帐户 manage the account”。问题是这些方式将两类东西混在了一起：一些是需要作为背景资料来保存的事实或者历史数据；而另一些则需要持续跟踪的具体行动，它们直接推动关系的发展。把后者放在你行动清单体系中可以更加有效。而客户信息可以存入有关客户的一般性参考资料中或者存放在“客户信息库”中。（原文注：我也使用 ACT！软件，但是我只用到它的信息处理功能：它可以在公司简介，公司活动，公司要员等资料直接交叉查找和引用，是一个非常好的客户资料数据库。）如果需要给一个用户打电话，我希望提示信息清清楚楚地列在我的“电话”清单上，而不是隐含在别的什么地方。

#### 7.3.2.2 组织管理对项目的想法

在第 3 章中，我曾经提到过，你的大脑中会经常闪现出一些与工作相关的想法和念头，它们不是可以立即执行的行动，但是你将它们保存起来。它们正好符合“项目支持资料”的定义。它可能是有关你下一次旅行的一个念头，也可能是对某一项工作计划的阐释。这些想法可能是源于收音机里的一条新闻，或者是杂志里的一篇文章，谁知道呢，反正你脑海中冒出的有用的东西，那么你应该怎样处理这些想法呢？

不应该丧失关于某个工作、主题或者话题的任何一个想法。

在这里我建议你考虑这样几个问题：你如何保存项目提示（实体的还是清单？）；如何在这种保存方式下写入更多信息；如果有大量相关信息，应该保存在哪里。大多数人都有多种方式来保存“支持资料”，在清单中加入说明，采用电子邮件或者数据库方式来管理电子信息，用文件夹或者笔记本的方式来管理纸质信息。

### **添加笔记**

大多的管理软件都允许你在清单或者日程表的条目上添加笔记。如果你在某个软件中保存了一个“项目”清单，你就可以在清单中找到某个项目，打开（或者新建）笔记，敲入你的想法。这种方式对于“信封背面”的思考方式尤其适合。如果你的“项目”清单是纸质的，那么你就可以在项目后面贴上一个即时贴，写上你的想法；或者在每页一个项目的文件夹中，在对应的项目的那页纸上写下你的想法。无论如何，你要保证你在回顾项目的时候，能够看到你的这些想法，并能对此善加利用。

### **电子邮件和数据库**

含有同一项目信息的电子邮件可以保存在一个专门的电子邮件文件夹中（参照创建“@行动”的说明，再创建一个“@项目”）。如果你目前还没有建立这样的文件夹，那么设置一个结构严谨的数据库来管理你对工作或者主题所产生的想法，也许同样会大有帮助。比如，如果你的公司使用 Lotus Notes，你可以创建一个针对特定项目的数据库，既可以放在自己的电脑上供自己使用，也可以放在局域网上与其他人共享（原文注：许多 Lotus Notes 用户根本都不知道这个功能！多和公司的网管聊聊吧！）。因此，就算是为了自己，花些时间来学习和认识一下其他形式的自由格式数据库软件吧。这些软件都能让你自由复制、粘贴各种资料，保存在某一项目下，或者直接键入你自

己的想法。当然了,研究了解现有的技术工具同样重要:学会在 Palm (或者手机上)为你的项目添加笔记,就能让你可以随时记录那些“信封背面”的想法。

### **纸质文件夹**

每个项目都有一个单独的文件夹,这样的系统非常利于保存纸质的支持资料;虽然技术含量不高,但确实是一种非常简洁的方案。管理简单、运用灵活,这些特点造就了一个良好的一般性参考资料的归档体系,它能够让你轻而易举地为那些从会议上搜罗来的零碎纸片创立起一个文件夹。

### **笔记本/活页夹**

活页笔记本的一大优势是,可以为某个项目设定一页或者几页纸作为其专门区域。多年来,我一直坚持使用一个中号的笔记本,前面是“项目”清单,后面是“项目支持”资料区。在后页的部分中,我随时保留几张空白页,用于记录我的灵感和想法,或者用于制订计划或者考虑细节问题。

上述的每一种方法,对于管理项目思考,都可能取得显著的效果。关键在于:发现项目笔记中隐含的具体行动;根据需要定期回顾这些记录。

此外,为防止整个系统变得“陈腐”,一旦项目笔记中的内容过时或者无用了,你就应该立刻删除这条笔记。**我发现捕捉这些思考、想法的最大价值在于促进了我的思维过程,而不是那些记录下的想法(其实大部分想法都没有付诸实现!)**(修订者注:重要的是过程而不是结果?!)所以,当你发现某些想法变得无用以后就尽快删除它们吧,以免让这些旧的想法扰乱你的思绪。



## 7.4 组织管理非行动性资料

很多人都习惯于将可执行的事务和大量不可执行的事务(这些事情或者资料是有价值的,但是不需要行动的)混在在一起,这恰好是很多人的个人管理系统所存在的最严重的问题之一。在工作和生活中,我们也应该将那些非行动性的事务和资料管理得井井有条,这一点和管理行动提示和项目提示同样重要。如果这些非行动性资料没有被很好的组织管理起来,它们很可能会影响我们整个系统的正常运作。

非行动性事务可以划分为两大类:参考资料;提示信息,它们所代表的事情当前不需要采取任何的行动,但日后可能有此种需求(也就是下文的“将来/也许”清单)。

### 7.4.1 参考资料

一般来说,你在工作和生活中接收的大部分资料都属于参考资料。它们不需要执行任何行动,但是它们包含了一些信息,出于各种原因你想保留它们。你所要决定的是:要保存多少资料,需要多大空间,以何种形式保存,要保存在什么地方。这要由个人或组织来决定,当然要基于相关的法律法规,并且考虑到后勤和个人方面的因素。在这个过程中一般不需要关心参考资料的具体内容,但如果由于系统中保存的信息过多或过少而需要对整个系统进行调整的时候,你就需要考虑参考资料的具体内容了。

大多数人都存在一个心理问题——他们搜集到的所有材料(stuff)仅仅是材料而已——也就是说,他们并没有分清哪些是行动性的,哪些是非行动性的。一旦你明确了它们各自的界限,作为参考资料的事物就不会再分散你的注意力,也不会形成待完成的工作,它仅仅是你的资料库而已。你所需要决定的仅仅是这个资料库需要有

多大。当你充分地实行参考资料的管理之后，你会变成一只硕大无比的北美老鼠（善于贮藏物品），充分利用你的空间（包括实体的和数字形式的）来储藏各种参考资料。当我增大了电脑中的硬盘的容量，我也会随之保存更多的电子邮件。既然增加参考资料的数量不会给你增加任何的精神负担，何乐而不为呢。

#### 7.4.1.1 各种参考资料管理系统

参考资料的分类管理方法有很多，可供选择的管理工具也非常丰富。下面我们简单地介绍一下最常用的几种：

- 1、 一般性参考资料归档系统——纸质和电子邮件类
- 2、 特殊资料的归档
- 3、 名片册和通讯簿
- 4、 图书馆/档案馆式的归档系统

##### **一般性参考资料的归档系统**

正如我说过的，一个好的归档系统是保证处理（Processing）和组织（Organizing）过程正常运行的关键。而且，当你面对大量需要处理的纸质资料的时候，一个好的归档系统就是不可或缺的。按理说，你现在应该已经在清空工作篮的过程当中建立起了一个“一般性参考资料归档系统”了。这个归档系统应该非常的方便快捷、利于使用，它应该就在你的手边、伸手可及，甚至可以把归档的过程变成一种享受。如果你现在还没有建立起一个这样的系统，那么我建议你立即回到第四章，查看相关段落。

你的归档系统应该是一个方便快捷的数据库，他保存的应该是各种非行动性的资料，而不是行动、项目的提示信息。

大多数人会拥有 200-400 个实体文件夹，以及 30-100 个电子邮件文件夹，用来存放归档资料。

## **特殊资料的归档**

如果关于某一主题的归档资料需要占用 50 个以上的文件夹，那么你就应该考虑为它划分一块专门的区域或者抽屉，并建立一个独立的字母排序的归档系统。比如说，你正在忙于两个公司和合并，需要保存大量的纸质文件，你就很可能需要整整两个文件柜来保存这些要用到的资料。如果你有某项特别的业余爱好，比如园艺、航海或者烹饪，那么你就可能需要一个抽屉来放置相关资料才能满足自己的要求。

这里要特别提出的是，如果某个参考资料同时可以归入多个领域（可以放入某个一般性归档的文件夹，也可以作为专门资料进行归档），那么你就很可能陷入一个两难的境地：放入一般归档资料系统呢，还是放入专门归档系统？当你读到一本关于木栅栏的工具书并想将其保存起来的时候，是应当放到“园艺”资料柜中的，还是将其作为普通的“家务事”而放入一般归档系统？一般来说，除非是确实属于某一特别的分类，最好还是将资料都归入一个统一的一般性参考资料系统。

## **名片册和通讯簿**

你所需要保存的信息当中，有很大一部分是你所处的社会关系网中其他人的联系方式。你需要保存各类信息——住宅电话，商务电话，地址，手机、传真号码，电子信箱，等等。此外，如果你认为有价值，也许你还会保存生日、朋友和同事的家人、个人爱好、最喜欢的酒和食品等信息。如果是人事管理的角度，需要保存的信息就更多了：雇佣时间，工作履历，目标和前途等等这类信息。

市场上所出售的各种计划手册中，电话/地址簿（连同日程表）是最为常见的内容。人人都需要查电话号码。值得指出的是，这些信息是最为纯粹的参考资料，它们无需采取任何行动，将它们保存起来仅仅是为了将来查询之用。

对于这类信息的保存也没有太多神秘之处,你只要考虑个人需要和便携性就可以了。只有当人们试图将名片册中的信息当作行动提示的时候,问题才会不请自到。要知道这种方法根本行不通。既然你的所有行动的提示信息都已经纳入你的行动清单中了,也就没有必要让你的通讯簿去承担额外的任务了。

现在唯一的问题就是你要保存多少信息,要以何种形式(或设备)来保存,才能让你随时随地能够查阅呢?目前为止还没有一个完美的解决方案,但是随着数字设备的日臻成熟,你可以以更加方便的方式携带更加大量的信息。(修订者注:现在的手机的通讯录功能都非常强大,不少手机还能和电脑的通讯簿保持同步,年轻人都不用纸质电话本了吧。)

### **图书馆/档案馆式的归档系统：基于个人的**

同一信息载体,在不同的层次上可能都包含着各种有用的信息。如果你足够钻研,你将能从中获得各种各样的大量信息。基于这个原因,保存多少资料、需要多详细、采用何种形式这些问题也就都没有确定的答案了,这取决于你的需求和发掘信息的深度。相对于你的个人管理和工作效率而言,只要你所有的项目和行动都已经纳入一个管理系统当中了,这就不会成为一个核心问题。

如果资料纯粹是为了参考,那么,惟一的问题是它所承载的信息与耗费的时间和空间是否等值。

建立某种程度的统一标准,会使归档这件事情变得更加轻松。那些随时需要查阅资料,就应当记入你的计划手册或者 PDA 中。那些需要在特定会议或事件中使用的资料,就应当放入公事包、电脑包或者书包中。那些在在办公室中才需要用到的资料,就可以放在办公室的个人归档系统中或者放在办公网络上的服务器中。那些工作中很少用到的资料,则应该放在档案部或者储藏室里。那么对那些在互联网上查到的资料呢?除非你需要在离线的环境下使用这些资料,否则你

不用处理它们。你可以把这些网上的资料打印出来或者存入电子设备，这样你就可以把它们带在身边了。（修订者注：特别有用的网络资料可以放入浏览器的“参考资料”收藏夹中。）

你瞧，对参考资料系统的组织和管理，已经转变成了一系列简单的逻辑判断。在这里，区分行动性和非行动性是非常重要的一步。一旦你完成了这一步，要管理多少参考资料就完全由你来自由决定了。你保存的资料是否值得你所花费时间、空间和精力，这完全取决于个人看法。

### 7.4.2 将来/也许

现在在你的系统中，还有最后一个功能需要完善，那就是记录那些可能在以后需要付诸行动的事情。这可能涵盖的是：打算将来进行的一次旅行，想要阅读的书籍，下一个财年要着重解决的问题，或者是你想要学习的某项技能。为了实现这一功能，我们需要建立某种能记录事情，并让我们再次对其思考的机制。

“将来/也许”类的事情并非是毫无价值的。相反，它们通常是你生活中最有意思，最激动人心，最有创造性的事情。

有好几种方法可以实现上面的要求，他们都能够帮助你将这类事情清除到你的注意力范围以外，并且会妥善保管。你可以建立各种形式的“将来/也许”清单，也可以将这类事情写入日程表或者纸质“备忘录”中。

#### 7.4.2.1 “将来/也许”清单

当你对自己的大脑进行“大扫除”的时候，通常会发现一些不确定何时进行的事情。在这一类型中，比较典型的情况有“学习西班牙语”、“为玛西弄一匹马”、“攀登华盛顿山”以及“盖一间客房”等。

无论你现在采用的是什么样子的个人管理系统，我都强烈建议你

建立一个“将来/也许”清单。然后让自己把自己想到的事情都写进去，你会发现，这个过程会让你创造力大爆发，想出好多新奇的好点子。

你很可能还会惊奇地发现，你以前列在这个清单上的一些事情已经快要实现了，而你可能并未刻意为此进行过努力。如果你相信“想象会改善认知和行为”，那么也就不难理解“将来/也许”清单是如何在潜移默化中影响你的工作和生活了。至少，罗列清单的过程会让你对期许的事情有一个更加清醒的认识，也会相应的有所准备。“机会只垂青有准备的人”，这也是我长久以来的人生体验。（原文注：对我来说，“学习演奏长笛”和“学习驾驶帆船”都是这类事情。）除了你的工作篮以外，这类“将来/也许”的事情还有两个重要来源：你那富有创造性的想象力，还有你目前正在进行的项目清单。

### **为你创造性的想象力创建一个详单**

当你有了时间、金钱和机会，你都希望做那些事情呢？把它们逐一地记录在“将来/也许”的清单上。典型的类型包括有：

- 为你的家庭弄到或者建造房屋
- 开始培养的业余爱好
- 想要学习的技能
- 想要研究的艺术品
- 需要购买的服装和饰品
- 想得到的玩具（或者玩意）
- 打算外出旅行
- 希望参加的组织
- 打算参与的公益性服务
- 想看的事情、想做的事情

### **重新评估当前进行中的项目**

这是一个好机会，可以让你从一个全新的高度（即从你工作和目标的立场）出发，回顾检查你的“项目”清单，并且考虑你是否可能把当前的各种承诺和责任转移到“将来/也许”清单中。如果通过审慎的思考使你认识到，“项目”清单中的某项内容可能在今后几个月或者更长的时间内，都不会进入实施阶段，那你应该干脆把它转入到“将来/也许”清单中。

谁也无法面面俱到，把精力花费在最紧要的事情上吧。

——**Aristotle**

#### 7.4.2.2 “将来/也许”的特殊类别

每个人都会有一些自己非常感兴趣的事情。将这些事情列入清单的过程，肯定会给你带来不少乐趣。比如：

- 食品——秘方、食谱、餐馆、葡萄酒等
- 子女——要和子女一起做的事情
- 想读的书
- 想听的 CD
- 想买/租的影碟
- 要参与的文化活动
- 关于礼品的一些主意
- 对修整花园的想法
- 想要浏览的网站
- 周末的外出旅行
- 有关会议的想法
- 关于聚会的想法
- 其他想法——五花八门（意思是，你也不清楚应该归属于哪个类别）

这类清单处于“参考资料”类和“将来/也许”类的交叉区域。说它是参考资料，因为你可以只是收集它们，把你喜欢上等葡萄酒、餐厅、书籍添加到对应的清单中去，以备日后随时进行查询；说它属于“将来/也许”，是因为你需要经常回顾这些内容，以提醒自己在有机会的时候对清单中的内容尝试一下。

这一成为了组织管理系统的有一个理由：让你更轻松的抓住那些感兴趣的东西，让生活更加多姿多彩，而不是整日陷于无边无际、扑面而来的工作。

#### 7.4.2.3 堆积“保存及回顾”文档的危险

许多人都有堆积如山的“保存及回顾”文件夹或者一个塞得满满的抽屉，它含糊地涵盖了“将来/也许”类的事情。人们对自己说：“等我有空的时候，我会看看这部分的内容。”乍看起来，这个“保存及回顾”文件夹似乎是存放东西的一个极为方便的场所。但是我个人不建议采用这种系统，因为在我所接触的所有客户中，他们只做到了“保存”但却并不“回顾”。他们对这一大堆资料麻木不仁，而且充满抵触情绪。如果你无法定时对“将来/也许”清单保持关注，并头脑清醒地思考其中的内容的话，“将来/也许”清单也就丧失了它所存在的价值。

此外，我们还应当注意到，一个管理良好的“将来/也许”清单与保存各种“材料 stuff”的收纳箱之间（也就是所谓的“保存及回顾”文件夹），是存在着巨大差距的。通常来讲，你收纳的大部分材料都是需要你进一步加工处理的，有的需要归入“阅读/回顾”类，有的需要放入参考资料系统，而有的则需要转化为实际的下一步行动并标注在日程表或者备忘录中。实际在大多数情况下，对那些“保存及回顾”文件夹中的内容进行恰当的处理之后，你会发现保存及回顾文件夹已经被彻底清空了。



#### 7.4.2.4 用日程表记录将来要做的事情

当你发现需要提醒自己在未来进行某个事情的时候，日程表将是一个非常不错的选择。对于日程表的使用，很多人都习惯于在里面放置大量的事情（就像前文说到的），但是显然这是个不好的习惯，而且这样也远没有发挥出日程表的真正效用。

日程表的三大用途之一，就是记录那些特定日期要用到的信息。这类信息可以涵盖了不少东西，但是铭记要领，你记录在日程表里的事情，一定是你想暂时抛于脑后但是又希望在某一天得到提醒的事情。这样的情况数不胜数，下面列出几类。

- 提醒自己开始进行某个项目
- 你可能想要参与的活动
- 促进作出决定

##### **提醒自己开始进行某个项目**

如果你手头有一个项目，目前还不需要对其开展工作，但是需要在将来某个时间提醒自己开始行动，这时，你就可以在日程表中选择一个合适的日期，写入这个项目的提示信息。这些指定日期（同比指定时间）的信息，应该写在日程表的日期格中；当那一天到来的时候，你看到了这个提示信息，就会把这个项目列入你的“项目”清单中，从而激活这个项目，使之开始步入正轨。下面列出这类事情的几个典型：

- 需要提前着手准备的某些特殊活动（产品发布，集资活动等）
- 需要做前期准备的常规活动，如预算检查、年会、计划活动或者会议（比方说吧，你肯定不想现在就把下一年的“年度销售会议”添加到你的“项目”清单中吧，你就写到日程表中吧）
- 重要人物的纪念日，你可能打算有所举动（生日、周年纪念、感恩节等）

## **你可能想要参与的活动**

也许你经常收到各种研讨会、演讲、培训班和社交文化活动的通知，你可能希望当活动临近时再决定是否参加。因此，你先确定出一个“临近”的时间，并在日程表中这个适当的日期上写上一笔，如：

“明天商会举办的早餐会”

“球赛的季票今天开卖”

“今晚 8 点，收音机上有特别节目”

“下周六的社区烧烤野餐会”

如果你现在突然想到了任何类似的活动，就立刻把它写入你的日程表吧。

## **提醒自己做出决定**

有时候，你需要作出一个非常重要的决定，但是又无法（或不希望）立刻就决定下来。这没有关系，只要你确定决策所需的进一步信息是来自你自身，而不是外部（比如，你就是想把问题留在第二天解决）。（很显然，那些决策所需的外部信息应该列入“下一步行动”或者“等待”清单中。）然而，为了确保自己不会忘记去做这个决定，你需要一条“安全带”来提醒自己。而日程表正好可以承担这个重任。

如果你的系统中有一套延迟决策的机制，那么你对某些事情就可以暂时不做决策了。

属于此类的某些典型决定：

- 雇佣/解雇
- 合并/获取/销售/处置
- 改换工作/职业生涯

你肯定会想，“把如此重要的决定就这样放在日程表中，合适么？

“那么回头问问自己：“是不是有些重大决定，我想要暂时抛于脑后，而保证不会让自己感到不安的呢？”如果答案是肯定的，那么日程表就是放置提示信息的最好地方。

#### 7.4.2.5 “备忘录” 文件夹

对于管理那些需要在日后进行的行动，还有一种堪称一流的方法，那就是“备忘录”文件夹。它可以称得上是立体版的日程表，能让你把各种事件的提示信息集合在一起，随时可以带在身边、拿出来查看。你可以把它看作是你自己的邮政系统，你可以通过它给未来的自己发个邮件，以通知未来的自己到时候去完成某件事情。我自己多年来就一直在使用“备忘录”来完成类似的工作，它甚至已经成为我生活中不可或缺的一部分了。

从本质上讲，备忘录就是非常简单的文件夹系统，他允许你将未来需要的各种提示信息收入其中，并在指定的日期提示你，就好象这些提示信息会“自动”地出现在你的工作篮中一般。

如果你有一个秘书或者助手，你就可以把这个任务交由他来完成，这个过程和备忘录文件夹的使用颇有几分类似。典型的例子有：

- “在我开会的那天早上，把这个议事日程交给我。”
- “既然星期三的会议上才会用到这个，那么，星期一时再把它交给我让我考虑一下。”
- “在去香港前两周时，提醒我一下，我们来安排一下具体细节。”

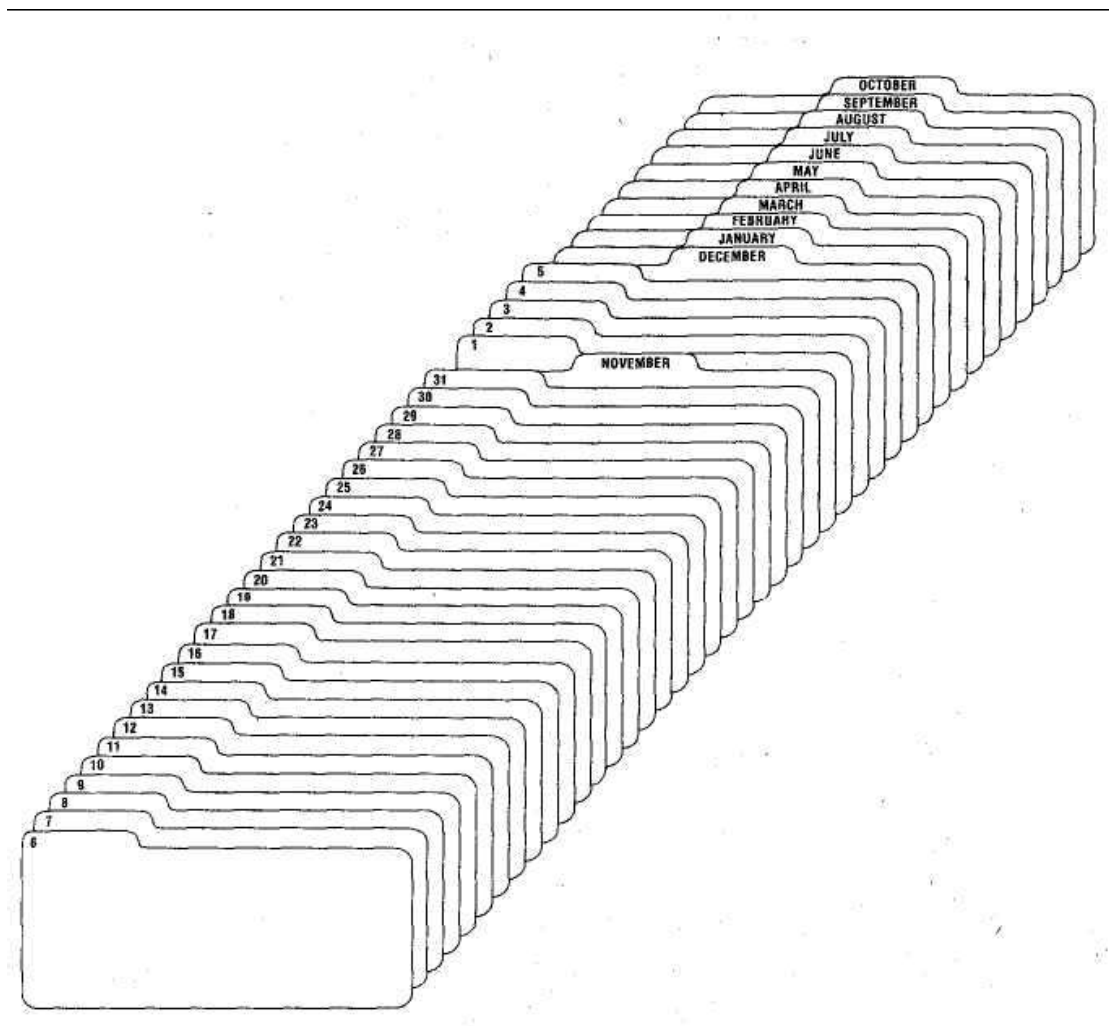
为一周中的每一天设立一个文件夹，每到一天，你就可以拿出来当天的文件夹，查看一下有什么要做的事情。

你如果只想在工作中让你的助手完成类似的工作，我没有意见；但是如果你想要将这种井井有条的管理方式融入你的生活，你就必须建立自己的备忘录文件夹。这个文件夹可以发挥许多的功能，至少它的工作范围可以超过你的助手，处理私人事务也得心应手。我利用自己的备忘录文件夹来管理我外出的票据；纸质旅行指南，议事日程，地图；各种通知单；要买的商品信息；诸如此类。

你只需要每天花费几分钟的时间，就能让这个备忘录文件夹系统运作起来。对比你的付出来讲，你得到的回报将是非常的收益。

## 建立一个备忘录文件夹系统

你需要准备 43 个文件夹：其中 31 个注明从 “1” 到 “31”，代表一个月份的 31 天，另外的 12 个上面写上一年中 12 个月份。代表天的文件夹放在前面，最前端放置的是明天的文件夹(如果今天是 10 月 5 号，那第一个文件就应该是 “6” )。随后的文件夹代表着本月中剩余的日子 ( 从 “6” 到 “31” )。在 “31” 文件夹后紧跟着下一月的月份文件夹 ( 十一月份 )。再往后，是编号 “1” 至 “5” 的日文件夹。接着是剩余的月份文件夹 ( 十二月、一月到十月 )。每天结束时，把下一天的文件夹中的内容放入工作篮中，再把这个文件夹排列到后面 ( 这时，这个原本代表 10 月 6 日的文件夹，就变成了 11 月 6 日 )。按照同样的方法，当下一个月的文件夹排到最前端时，( 在 10 月 31 日你清空所有的日文件夹后，紧接着看到的就是 “十一月” 文件夹，而所有的日文件夹则按照 “1” 至 “31” 的顺序紧随其后 )，把其中的内容都放入工作篮中，再将这个已经清空的文件夹，再次排在其他月文件夹的最后，这时它代表的就是下一年的 “十一月”。这个备忘录系统的好处是，随时都可以保存接下来的 31 天和 12 个月内要提醒的事情。( 修订者注：31+12=43folders，所以这套系统也经常被简称为 43f。在国外甚至有人以此命名了自己的网站，<http://www.43folders.com/>，当然，这个网站的内容远远超过介绍备忘录系统。我们也由此可见这套备忘录系统的影响力之大。)



采用文件夹来建立你的备忘录系统的最大好处是，你可以在其中存储货真价实的文件资料（在某个日期你需要填写的表格，需要回顾的留言条以及必须落实行动的电话记录）。

为了促使这个系统正常运转，你必须做到每日更新。如果你忘记清空每日文件夹，你就不会再依赖这个系统来处理重要的资料，而不得不寻找其它途径来管理你的事务。如果你即将离开一段时间（或者在周末无法查看这些文件夹），那你必须在保证离开之前就检查在你离开那段时间内的文件夹，并对其内容进行预先的处理。

## 7.5 核查清单 (Checklists)：创造性的提示

（修订者注：Checklists，原意是“核查工作中容易遗漏的细节的清单”，比如翻译一篇文章之后的 Checklists，可能会包括“大小

写问题”、“空格有无”、“标点符号问题”等。这里翻译成“核查清单”，不是动宾词组，而是表示“列出要核查内容的清单”。)

在个人系统的组织管理工作中，最后一个值得我们注意的问题就是建立和使用核查清单，用以关注项目、时间、有价值领域、职责等潜在信息。

通常情况下，在团队或者公司内部进行一次成功的咨询，将会产生最具创造性的核查清单。细致而周到的备查清单也可显示出日后面试新人和培训员工时的一些重点方向。

当我与客户一起清理他们的工作篮，检查他们记在心上挥之不去的其他事情时，经常会遇到一些琐碎的“自我承诺”，比如：

- 定期进行体育锻炼
- 确保每一次培训时，我们都有足够的评估表格。
- 多抽出些时间来陪陪孩子。
- 为部门准备更多的计划
- 让我的团队保持高昂的斗志
- 确保我们与公司的策略保持一致
- 实时更新我们的用户培训列表

面对你内心这些含糊不清的承诺和分散你注意力的方面，你应该怎么办呢？

### **7.5.1 首先，澄清内心的项目和行动**

对于大多数这类“材料 stuff”而言，它们是可以转化为项目或实际行动的。对于许多人来说，完全可以把“定期参加体育锻炼”转化为“建立定期运动的计划（项目）”或者“给萨莉打个电话问一下私人教练的情况（实际行动）”。在这种情况下，内心的承诺就可以转化为项目和实际行动，之后就可以按照正常的方式纳入你的个人管理系统中了。

然而，在这类情况之外，还有些别的情况。

### 7.5.2 规划工作和责任范畴内的关键性区域

像“坚持锻炼身体”或者“保持健康并且精力充沛”这类目标，还是需要制定某种概况核查清单，才会便于定期回顾和检查。面对任何事情，你的大脑中都会在各个的层次设定不同愿望和标准，它们直接影响你的决定和选择。所以，了解自己在各个层次上的不同愿望和标准，是一件非常有好处的事情。

我在前面曾经建议过，你的“工作”至少可以定义为 6 个级别，每一级别都应该拥有专门的确认手段和评估方法。在每一个不同的级别中你都应当建立一个核查清单，它应该包含该级别中所有对你来说重要的、以及有所承诺的事情。它可以包括：

- 事业目标
- 服务
- 家庭
- 人际关系
- 公众事务
- 健康和精力
- 财政资源
- 创造性的表达（如绘画、工艺等表现）

现在我们专注于你的工作，向下一个级别，进一步考虑。对责任、员工、行业价值等不同的方面，你都需要为自己建立一些提示。这可能会包含以下各点：

- 团队士气
- 工作流程
- 时间进度
- 人员问题
- 工作量
- 交流沟通

所有这些事务全都可以纳入到你个人管理系统的各个清单中去。根据需要来提醒自己，以保证你的航船能沿着正确的方向平稳的前

进。

### **7.5.3 情况越是异常，控制力越应该加强**

对于某件事情（或某个领域）来说，我们需要核查清单和外部控制的程度，与我们对这件事情的熟悉程度成反比。如果你已经从事某项工作有相当长的时间了，而且也不需要你在这方面做出任何改变，那么你也就不必要在你的个人管理系统中专门对其设立外部监控措施。你知道工作的每个步骤应该在何时进行、如何进行，才能保证工作正常进行。然而，实际上这种情况并不多。

许多时候，在你对某项工作足够熟悉以前，你都需要某种形式的核查清单来帮助你抓住工作的重点。比如，如果你公司的 CEO 突然失踪，你不得不立即填补他的空缺，你就需要立刻过目一些资料，以掌握目前工作最为紧迫的方方面面。如果你刚刚接受了一个新职位的任命，其中的一些新的责任对你来说相当的陌生，那你一定希望拥有一个控制和管理的模式，哪怕只是在最初的几个月也好。

通常，在情况快要失去控制的时候，我会暂时开列一张清单，上面写着我不得不处理的任务，直到情况重新得到控制。比如，当我和妻子决定为我们经营多年的生意创造一个全新的经营模式时，我承担了一些前所未有的职责，如财会、电脑操作和维护、市场营销、法律事务和管理。一连几个月，我必须坚持认真地把这些责任范围内的核查清单经常摆在面前，填补所有的空白，尽最大努力经营好这一过渡时期。当生意在某种程度上稳定下来以后，我就不再需要这个核查清单了。

核查清单功效显著，它使那些重要的工作不再给你带来忧虑。



### 7.5.4 各个级别的核查清单

根据你的需要大胆地创建各种类别的核查清单吧。你可以建立各种各样的核查清单——从“生活的核心价值”到“郊游的有关事宜”。列出清单——特别是当你一想到事情时就为它列出清单，这将成为对你最有效、同时也是最简捷的生活方式。

为了激发你的创造性思维，下面我列出一个核查清单的题目列表，这些都是我使用过多年的清单。

- 个人主张（如有关价值观的个人陈述）
- 工作责任范畴（工作的职责范围）
- 旅行核查清单（旅行前要检查和完成的事情）
- 每周回顾（在每周回顾中要检查和更新的事情）
- 培训计划的组成要素（当推出某项计划时，一切需要处理的情况，从前期到后期）
- 客户
- 会议核查清单（准备召开一个会议时，所需要筹备的事情）
- 焦点区域（生活中所扮演的重要角色和承担的责任）
- 生活/工作中的关键性人物（定期评估人际关系，以推动事态的发展，捕捉新的机遇）
- 组织系统图（需要管理和维持的输出区域和关键性人物）
- 个人发展（应该定期评估的情况，以确保个人平衡与进步）

慢慢地习惯于接受各种核查清单，包括特殊的临时性的和永久性的核查清单。根据需要随时创建和删除核查清单。合理而恰当地运用核查清单，可以极大地提高你的工作效率。

到目前为止，你应该已经收集了生活和工作中所有的未尽事宜，并且已经逐项的进行了处理，明确了它们的价值和需要并采取了适当的行动，最后还把结果纳入了一个完整的系统——这个系统包括了对当前和“将来某时”的所有工作计划的完成概述（无论事情大小），那么你也就已经准备好进入下一阶段的课程——回顾检查阶段。

## 第八章 检查回顾：保障系统的有效运行

实行 GTD 这套工作流程管理方法的目的，并不是让你的大脑偷懒，而是想尽办法充分利用大脑的资源，并让它工作得更有效率。只有你的大脑必须 100%投入到当前的工作中去才能达到这种境界。为了做到这点，你必须确信你正在做的事情是确实需要完成的，而其他没有进行的工作确实可以暂时“不去进行”（修订者注：也就是坚信自己对行动的选择是最好的选择）。定期回顾并更新你的系统，才能让你切实控制系统中的一切，让你对正在进行的事情更加“确信”。

例如，你有一个电话清单，但是某个时候，有些你必需要打的电话却没有列在这个清单上，这时，你的大脑就不会再相信这个清单系统，你的大脑在完成这个低脑力要求的活动时也无法感到轻松。结果你的大脑又不得不重新担负起记忆、加工处理和提醒的责任，也就会像以前一样低效率的运转。

所有这一切意味着，你的系统不可能处于静止不动的状态。这个系统必须实时更新，紧跟事态的发展，才能帮助你在行动的时候做出恰当的选择。这也正是回顾的过程的主要目的；同时，回顾过程还可以从不同的角度对你的生活与工作持续不断的评估。

现在，你需要考虑两个重要的问题：

- 你需要关注哪部分的内容？在什么时候进行？
- 为了确保整个系统持续运转，解放你的大脑，使之能够从事更高层次的思考和组织管理活动，你需要采取什么行动？多久一次？

一次真正意义上的回顾检查活动，将使你的思维变得主动、新鲜，能够更加高效地面对你的生活和工作。这类思维可以是精力集中的产物，也可能源于心血来潮，而这些思维的火花，通常都是在你对行动和项目清单进行有规律的回顾时迸发出来的。

## 8.1 要检查哪部分的内容？在什么时候进行？

在你的个人管理系统中，你应该可以在任何需要的时候看到需要的行动提示，这正是个人管理系统和个人行为方式的基础。其实这个道理是显而易见的，但是很少有人能够在处理和组织后能够达到这一要求。

当你身边有部电话并且正巧有些空余时间，你应该拿出电话清单扫上一眼，是否选择一个电话号码拨打出去全由你自己决定；当你正准备去参与老板或者合伙人的讨论时，花一分钟浏览一下你所记录的其他未了的事宜，这会让你的这次讨论更有成效；当你打算去干洗店取回衣物时，应该先快速地检查一下还有没有可以在途中解决的事情，以便一次性办妥。

只要你保证在适当的时间查阅适当的资料，那么每天的回顾检查时间可能仅仅是几秒钟而已。

人们经常问我：“你花多少时间来关注你的系统？”我的回答是：“只要我能够对当前的行动感觉良好就足够了。”实际上，这个关注的时间通常是这里两秒、那里三秒这样堆积起来的。从某种意义上来说，我的各种行动清单就构成了我的办公室。就像你在的办公桌上贴着记录了电话号码的即时贴一样，我的“下一步行动”清单上也随处可见类似的记录。假设你已经彻底地完成了收集、加工、组织管理一切事物的步骤，你很可能只需要零散地在这里或者那里短暂回顾一下，就能帮你找到当天所要进行的行动。

（修订者注：这与我原来理解的 review 不同。我原来觉得 review 就是每周回顾，或者更长时间，像是一次检查和总结。而这里的 review 好像更加广泛，甚至包扩了每次行动之前对各种清单的浏览。）

### 8.1.2 首先看一看你的日程表

查看最频繁的应该是你的日程表（或者是每日备忘录之类的东西），这样你就能看到那些是当天必须进行的工作（修订者注：再次不厌其烦地提醒，日程表中记录的都是对时间有严格要求的任务）。这样你就了解了当日的时间和空间要素。比如，你看到自己早八点到晚六点都排满了会议，只有中间有半个小时的午饭时间。这能帮你决定当天是否还要进行其他任务。

### 8.1.3 然后看一看你的行动清单

当你检查了所有对时间有严格要求的活动，并对它们进行了适当的安排之后，接下来你浏览最多的应该是对应当前情景的行动清单。例如，如果目前你在办公室中，你就可以看一下你的电话清单、电脑工作清单，以及其他办公室内的事务清单。但是这并不意味着你要完成清单上所有的内容；你仅仅需要结合接下来的工作（前面预留的时间有多久），然后选择一个合适的行动，并将其执行。你应该充满自信：自己绝不会遗漏任何重要的事情。

坦白地说，如果你的日程表的内容非常可靠，并且你的行动清单也没有问题，那么在你每天的工作中，就查看这两样东西就足够了。事实上，我有的时候根本就不需要去查看行动清单，因为我看了日程表之后，就知道自己已经没有条件去完成其他任务了。

### 8.1.4 在适当条件下，进行适当的回顾

也许你需要在任何时间查阅你的任何一份清单。当你和配偶劳碌奔波了一天归来，最终放松下来的时候，你希望确定你们共同经营的家庭事务，这时如果你能拿出需要去和他讨论的事务清单就太方便了。如果你的老板突然走进你的办公室，打算与你谈谈当前的工作，

你能够立刻拿出最新的工作清单和准备的话题，这显然将大大提高你的工作效率。

## **8.2 更新你的系统**

要保证你的系统是值得信赖的，最关键的一点就是定期以更高的视点扫描自己的内心、并对系统进行更新。当然，如果你很长时间没有对系统进行更新的话，系统会远远落后于客观情况，更新一次系统将会比较费力。要知道，如果你的系统远远落后于客观情况的话，你的大脑就不得不把大量的经历浪费在“记忆”，“回忆”之类的低等级工作上。

我们要学会观察局部和整体，而且必须学会将它们联系起来，这样才能使我们学到的知识更有效。

现在我们将面对一个很大的挑战：一旦你体验到了拥有一个清晰的大脑是怎样的一种滋味，领悟到事事处于你的控制之下是多么的惬意，你要怎么做才能维持这种状态呢？经过我多年来的研究和实践，并且经过大量人的使用和检验，证明保持状态的最好办法就是“每周回顾 WeeklyReview”。

### **8.2.1 每周回顾的力量（重要性）**

如果你和周围的大多数人一样，你会发现，你的脑子再好，也不可能跟上世界变化的步伐。而我们大多数人，都有这样一种倾向：放任自己纠缠于大量的超过自己处理能力的事务。

大多数人无论最初有多么好的基础，恐怕也不能跟上现实中紧张而快速的生活节奏。我们许多人似乎天性就是这样，总会让自己陷入各种事情中不能自拔。工作时，我们把一天的时间安排的满满的，一个会议接一个会议；下班后还是不时地想起要完成任务，要履行的约定；我们每天在任务、合同、约定、协议中纠缠，我们的创造力也

在这日复一日的劳作中不断萎缩。

这种旋风式的生活模式，更加凸显了每周回顾的重要性。他能让你有机会夺回生活的主动权、对事情重新评估、重新安排，让自己重新找到平衡。而这些恰恰是在每天疲于奔命的忙碌中，无论如何也做不到的。

在一天的时间里，你接触到的机会通常会超过你系统的每日承载能力。

每周回顾还有一个重要的作用，就是让你在面对如潮水般涌来的事务时，始终记得最要紧的工作、最重要的目标，把握住自己的方向。这会让你认识到，有的时候你必须学会说“不”——而且要斩钉截铁毫不犹豫——才能让你保持清晰方向，免于陷入混乱的境况。给自己留一点时间吧——至少让自己能在“项目 Projects”的层次考虑一下自己面对的问题，这会对你大有帮助的。

#### 8.2.1.1 什么是每周回顾

非常简单，每周回顾检查就是为了再次清空大脑而需要采取的行动。它执行了工作管理流程的5大阶段的前4个——收集 collecting、加工 processing、组织 organizing、回顾 reviewing 那些你没有付诸行动的事情——直到你能够确认：“我目前已经完全掌握了我没有处理的一切事情。一旦我决定处理，马上就可以付诸行动。”

下面给出的一些实例将有助于你理解这一过程：

##### **收集散落的纸片**

搜罗出各样的零碎纸张、名片、收据，以及所有收藏在你的办公桌、衣服、缝隙中的纸片，把它们统统收入到你的工作篮中，以备处理。

## **整理笔记**

检查所有的日志、会议记录和记事本上的各种内容。提炼出其中的行动、项目、等待事宜、日程表事宜，以及将来要完成的事情。并将其中包的资料进行归档，需要阅读的资料也要归入“阅读”文件夹。在这个过程中一定要对自己严格，收集、处理你所遇到的一切有关交流、工作、创意、信息的记录，同时清理掉没用的垃圾。

## **过往的日程**

仔细检查日程表上的那些过往日期，搜寻未完成的工作、参考信息等诸如此类的资料，并将它们重新纳入到你当前运行的系统中。一定要保证将上一周的日程表全面地扫描一遍，确保没有遗漏。

## **即将到来的日程**

浏览一下你将来的事情安排情况（长期的和短期的）。确保对即将发生的事情和约会作出安排和准备。

## **清空大脑**

把大脑中的一切事情都写下来，包括新的项目、行动、等待事宜、未来要完成的事情（projects, action items, waiting-fors, someday/maybes），以及所有尚未捕捉的事务。

## **回顾项目清单（包括目标和愿景）**

逐一地评估所有的项目、目标和愿景，以确保在你目前的管理系统中，不会遗漏任何一个需要行动的项目。

## **回顾“下一步行动”清单**

清除系统中已经完成的行动（不是删除，而是标记为完成）。检

查将要进行的行动的提示。

### **回顾“等待”清单**

记录下那些为了跟踪事情发展而需要进行的行动。检查最近放入其中的物品（比如文件、表格等，别忘了 GTD 的清单是可以包含物品的）。

### **回顾相关的核查清单**

参照你的核查清单来进行查缺补漏的工作。（还有没有一些需要解决而还没动手的工作呢？）

### **回顾“将来/也许”清单**

核查其中有哪些内容可以付诸行动了，就把他们列入“项目”清单，并转化为行动。当然，还要删除其中那些你不再感兴趣的事情。

### **回顾“悬而未决”和辅助资料**

浏览所有正在进行的项目的辅助性资料，以便由此激发出新的行动方案、促进任务的完成、产生新的等待事项。

### **搜集你的奇思怪想和新奇点子**

是不是在你的脑中经常会冒出一些新鲜的、巧妙、富有创意、发人深省、风险十足的念头。你可以利用这个机会对它们进行整理，并添加到你的管理系统之中。

整个回顾处理过程只是一个对未尽事宜的集中整理过程，但是却很少有人能做到最好。要知道，每次执行这样一个过程之后，我们都会重新获得一个清醒的头脑，并在此体验到那种轻松控制生活的状



态。

“视点”是人们面对过量信息时的一种极为有效的解决办法；这是一个凭直觉处理的过程，摒弃无足轻重的资料，将其精简至本质的、相关的、可以控制的最小量。在任何时间和地点，统一的“视点”都是最稀缺的资源。

——保罗萨福

#### 8.2.1.2 进行回顾的恰当时间和地点

每周回顾的过程非常关键，你有必要为它建立一个合适的环境，准备合适的工具，并将它逐渐变成你的习惯。一旦你为整个 GTD 工作建立起了一个舒适的工作区域，你会发现定时进行回顾变得轻而易举——你完全可以把更多的精力放在具体事情的处理上。

到那时，你所需要做的就是，每周抽出几个小时，让自己摆脱日常事务的干扰——并不是要完全置身世外，而是将自己提升至“1 万尺”以上的高度，来更好的总览全局。

如果你拥有自己独立的工作空间，可以让你免于外界的困扰，并且你的工作是周一至周五的标准五天制，那么我建议你每周五下午留出两个小时的时间，专门用于每周回顾。之所以选择这个时间，主要是因为下面三个原因：

- 对于这一周的事物你很可能还记忆犹新，这使你能够进行完整的反思和回顾（“哦，我差点忘了，我还得给她打个电话说说那个事情……”）
- 如果你在每周回顾的过程中，发现必须与他人取得联系，这时你就可以在他们周末外出度假前与他们取得联系。毕竟这个时间段大家都还没有下班。
- 清理一下自己的大脑和办公桌，让自己把烦心事儿都抛到脑后，这样就一刻安心地享受周末的休闲时光。

然而,你也许属于根本无法拥有正常周末的一类人。我就是这样,在周六和周日,需要我处理的事情和平时一样多。但是我出差的时候经常会遇到长途飞行,这为回顾提供了一个理想的机会。我的一位好友(也是我的学员)在世界上最大的一家航空公司任职,他习惯于利用每周日晚上的时间,在家里的书房进行他的“仪式”——集中处理一周内各种会议上的数以百计的笔记和备忘录。

无论你的生活方式属于哪一种,都必须建立一个每周重新组织安排的仪式。也许你已经拥有了这种仪式(或者接近于这种模式),那么尝试在其中加入更高层次的回顾,将其变成你的每周回顾吧。

有些人发现他们很难抽出时间进行回顾检查,因为工作和家庭随时都有新的问题出现,让他们根本就没有闲暇时间停下来重新组织工作。我所见过的压力最重的专业人士,要数那些在工作时必须随叫随到并且能够迅速作出重要反应的人,下班后,他们还要回家应付几个10岁以下的孩子,和同样奔波了一天、满身疲惫的配偶。唯一称得上闲暇时间的可能就是每天上下班途中的一个小时(通勤车或者城铁)的时间了。

如果你恰巧处于这种情况之中,那么你所面临的最大困难就是找到合适的时间和地点,能够让自己的每周回顾一直贯彻下去。要么在每周五晚上在办公室中加班几个小时;要么在家里建立一个令人放松的可以正常工作的空间。

### **高级管理人员的回顾时间**

我培训过许多的管理人员,我指导他们在每周五的日程安排中规划出2个小时的时间。对于他们来说,最大的问题莫过于在高质量的思考和及时处理突发事件之间找到平衡。这确实让人难以抉择。然而,那些工作经验更丰富的人却能认识到“磨刀不误砍柴工”的道理——创建一个不被打扰的时间,仔细梳理和重组自己的工作——这其实就是某种程度上的每周回顾。

工作上的好点子往往都是在你没有进行工作的时候蹦出来的 ;而在你工作时 , 最绝妙的点子则往往不会出现。

尽管有些公司高管已经习惯于将深思熟虑的过程融入到日常的工作当中去 , 但他们仍然不得不承认每周回顾的重要作用——它给了你一个站在 “万尺高度” 总览全局的机会。

甚至连那些已经把反思时间融入到自己工作当中的管理人员仍然常常不由自主或不耐烦地处理一些细枝末节的东西 , 以弥补一些处于 “1 万英尺” 层次的问题。一边是一个接一个的会议 , 一边是漫步于夕阳下的池塘边 , 在这两者之间 , 需要有一个中间状态 , 让你有时间对事务进行思考和重组 , 让自己在更高的层面上控制自己的生活。要知道 , 任何人也不可能保证自己的所有事情都已经得到了彻底的确认、澄清、评估、付诸实施 , 这根本就不可能。

### **8.3 “大局” 的回顾**

是的 , 某些时候 , 你必须搞清楚你的宏观目的 , 长期目标 , 你的愿景和原则 , 他们是你做出选择和判断的根本依据 , 也是推动你前行的终极动力。

在你的工作中 , 最重要的目标和目的是什么呢 ? 你有明确的一年或者三年规划么 ? 你的职业生涯是如何规划的 ? 目前的生活方式是否令你满意 ? 从长远目标的角度来看 , 你是不是正在做你真正希望或者需要做的事情呢 ?

本书的重点并不是那些 “3 万英尺”、 “5 万英尺” 的层次。但是我希望读者能够着眼于更高的层次来思考问题 , 其实这也是我的目的所在——帮助你使自己的生命体验变得更加轻松和愉快。当你在 “跑道” 和 “1 万英尺” 层次上 , 处理问题的速度更快的时候 , 你自然就有时间去思考其他更高层次的问题了 , 这样才能让你的头脑获得真正的清静。( 修订者注 : 这样才能真正做到将大脑清空吧。 )

思考是工作和生活的精髓，同时也是最难做到的事情。帝国的创建者们在争分夺秒地认真思索时，其它人却在嬉戏。如果你不是自觉地去努力进行这种自我指导的思维过程，那么你就是在向懒惰屈服让步，你将永远丧失控制自己生活的能力。

——戴维·凯克奇

对于更高层次的回顾工作，你需要多久进行一次呢？这个问题只有你自己才能回答。在这里，我必须提出的原则是：

无论是在生活还是工作中，如何找到合适的范围，如何确定合适的决定，如何确定合理的时间间隔，都只有一个目的，就是让你自己感到清清楚楚就可以了。（修订者注：只要保证清空大脑就可以了。）

正是这一目标，引领我们走过了搜集、处理、组织和回顾这几大过程。现在的时间是星期三早上 9:22，你在执行什么行动呢？

## 第九章 执行阶段：选最合适的行动

具体到每一个真切而忙碌的工作日中，你该如何选择最合适的行动来执行呢？

正如我曾经提到的，答案非常简单：相信你的感觉。或者说相信你的本能反应、你的直觉。

在你进行选择的时候，迟早都要依靠自己的直觉。而且，有多种方法可以让你增强对直觉的信任。

这并不意味着让你的生活随心所欲——当然，除非真想如此。实际上，我曾经尝试过在生活中放弃一切，而且我可以说这段经历自有其价值。（原文注：有多种方法可以让你放弃生活中的一切。你可以无视整个真实世界，忽视它的现实状况，转而信仰宇宙。我曾经这样做过，这真是一种神奇的经历。当然，我不会想要把这个经历强加于人。向你内心深处的感知力（它本身便具备了生活的智慧和能力）臣服吧，这将把你带到一个更高的思维境界。相信自己，将会给你带来全新的自由；相信自己的第一感觉，会让你达到更高的工作效率。）（修订者注：俺道行不够，实在看不懂这段在写什么，太玄乎了，还望有高人能够明示。）

如同在第 2 章概括出来的那样，我已经发现，有 3 个方面的评估标准对行动的决策过程极有帮助：

- 确定某一时刻具体行动的“四标准法 Four-Criteria Model”
- 评估每日工作的“三分类法 Threefold Model”
- 总体检视工作的“六级回顾法”

这些标准或模式的排列次序，恰好与典型的由上至下的思路相反。这也正是 GTD 管理方式与其他个人管理方式的不同之处。接下来，就让我们从最底层的工作开始入手吧。

## 9.1 确定某一时刻具体行动的“四标准法 Four-Criteria

### Model”

记住，当你决策下一步行动方案时，是依据下面的4重标准进行的：

- 1、 情景 Context
- 2、 有多少时间 Time available
- 3、 有多少精力 Energy available
- 4、 重要性 Priority

为了能够让你对这些标准更加深入地理解，下面来进行逐个说明。

#### 9.1.1 情境(Context)

在任何时候，你首先要考虑的是你能够做些什么：你身处哪里？手头上拥有什么工具？是不是有一部电话？你是否能见到你需要见的人，与他当面讨论你早已写在日程表上三项内容？你是否在逛商店，而这里恰好有你想买的东西？如果因为不在合适的地点，或者手上缺乏合适的工具而没有办法完成某些行动，那么你也就不必要考虑这些行动了。

正如我前面谈到的，你应该根据不同情境来组织你的行动提示——“打电话”，“在家里”，“在计算机旁”，“外出”，“与乔相关的事”，“有关员工会议的安排”，诸如此类。既然情境在你选择行动方案时是发挥作用的第一要素，那么，按照情境进行分类整理的行动清单，自然可以在你选择行动的时候减少大量不必要的选择。如果你把大量行动罗列在同一个清单中，但是却不能在同一个情境下全部执行，那

么在选择行动的过程当中,你就不得不花费大量的经历对这些行动进行重新的思考和筛选,以决定到底该执行哪个行动。

如果你遇上塞车,唯一能做的就是用手机拨打电话了,这时如果能拿出一个“电话”的清单该多好。你的行动清单就应该根据情境来进行划分,并且就放在你的身边。

根据情境来对行动进行分类的另外一个好处是:这让你不得不在处理事务的时候就决定它的具体的下一步行动。我的所有行动清单都是按照这种方式组织起来的,所以我在确定某个行动应该放在那个清单中的时候,必须先确定该行动的具体内容(这个行动需要用到电脑么?还是用到电话?或者需要去商店?)。那些只给自己准备了一个“混合”行动清单的人,经常发现自己在应该执行行动的时候,却在思考具体的下一步行动是什么。

我经常鼓励我的客户,当他们开始清理工作篮时,就建立起不同类型的清单,因为这会自然而然地让他们明确,为了推进项目发展,所需要执行的具体工作是什么。(修订者注:这种“分类在先”的方式,能够让人“思考在先”,同时也就意味着执行行动的过程更加轻松。)

### **9.1.2 有多少时间(Time available)**

选择行动的第二个要素就是你所拥有的空闲时间的长短。“10 分钟后必须参加会议”与“连续几个小时的空闲”,这两种情况一定会让你做出不同的选择。

显而易见的是,了解一下手头上可以自由安排的时间会大有帮助。如果你的行动清单中罗列的行动非常全面,那么它就能提供更多的选择,更全面的信息,而使你更加轻松地根据当前的空闲时间来选择恰当的行动。换句话说,如果你在开会之前只有 10 分钟的时间,你就应该选择执行一个 10 分钟内能够完成的行动。但是如果你的清单上只罗列着那些“重大”或者“重要”的工作,你就无从选择了,

因为通常这类事情都无法在短短的 10 分钟内搞定。对于那些花费时间较短的行动，你完全可以利用每日的零碎时间来完成他们，这也是提高办事效率的最有效的途径。

### 9.1.3 有多少精力(Energy available)

为了提高工作效率，你可以改变所处的情景，或者转移工作的焦点，但是你能做的也就仅此而已。每当一天快要结束时，经过了一整天紧张的工作，恐怕你就连给客户打个电话都感到力不从心了。但你完全可以选择给航空公司打个电话订个机票，或者处理一下积攒的报销票据，或者扫一眼商务日志。

每个人都有思维敏捷的时候，也都有思维迟钝的时候。

——Deniel Cohen

请将所有要执行的下一步行动都列入你的清单吧，这会让你根据自己的精神状况来选择最合适的行动去执行。

我建议你时刻带着这样一份小事清单，上面列出的都是一些需要极少精力或创造力就能完成的事情。当你精神疲惫、体力不支时，就可以拿出这份清单来执行。这类事情包括闲时浏览（杂志、文章和目录），需要录入到电脑中的电话号码或者地址信息，文件夹的整理，笔记本电脑中的资料的备份，甚至仅仅是给花浇浇水装订书钉——实际上，你有大量类似的琐碎工作等待你去完成，可不要将你的高效的时间浪费在这些事情上。

即使你状态不佳，也可以达到极高的办事效率。

这也就是你的个人管理系统为什么要界线分明的最好理由：即使当你并非处于巅峰状态时，它也可以使你能够轻松自如地保持较高的办事效率。试想，如果你感到疲惫不堪时却面对这样一番景象——需要阅读的资料杂乱无章，各种票据摆满书桌，归档系统毫无条理，工作篮里面更是一团乱麻——这只会让你感到大量急待整理和组织



的工作；你根本无法完成任何事情，只会让你感觉更糟糕、心情更郁闷。提升士气的最好办法就是完成某些工作，所以，经常留一些轻松的小事在手头上吧。

这就是选择下一步行动的 3 个首要标准（环境、时间和精力），同时也是对下一步行动提示系统的要求。在执行行动的过程当中，你是不需要思考的，因为这一过程应该早已完成了。这时，你要做的就是从众多清晰说明的下一步行动中选择适合当前状况的就可以了。

#### **9.1.4 重要性(Priority)**

当你根据前三个要素，划定了下一步行动的选择范围的时候，你所面对的标准就是相对重要性：“在经过筛选的这些行动中，对我来说，哪一项最重要？”

“我怎么样来决定哪个事情是最重要的呢？”这个问题经常能够从我的学员那里听到。通常他们面对的工作超过了他们的承受能力。所以必须做出某些选择，同时有些工作也就无法完成了。

除非你对工作了如指掌，否则，你不可能对抉择感到胸有成竹。

在你结束了一天的忙碌时，为了能够坦然地面对你未能处理的那些事情，必须对你的责任、目标和价值观有一个清醒的认识。这通常是一系列内容的复杂结合，包括你所在组织的目标、价值和方向，你生命中的重要人物，还有各种重要的关系等等。

（修订者注：这段也没看懂。我的理解是，有选择就意味着就放弃，那么你就要能够承担这种放弃。）

### **9.2 评估每日工作的“三分类法 Threefold Model”**

确立事物的先后次序，也就意味着某些事情比其他的更重要，但是这种重要性是对于什么而言的呢？在这里，我们说这个重要性是对于你的工作而言的——即从你自己或其他人那里接受的工作或任务。

这里我们就需要在你的思考过程中引入接下来的两个评估体系了。他们能够帮助你确定你的工作内容。这里需要提醒各位，虽然 GTD 方法是立足于你的日常工作的，但是这里的“工作”却是更加广义的，它包含了你打算促成的任何事情，无论是职业的还是个人的。

对于当今的多数职业来说，每天的日常工作本身就已经成为了一项艰苦的挑战。了解到这一点，将对我们创建一个高效的管理系统有所帮助。就像我在前面曾经解释过的那样，在一天的工作中，在任何一个时间点，你所进行的活动无外乎以下 3 种：

- 执行事先安排好的工作
- 处理突发事件
- 安排自己的工作

也许你正忙于解决行动清单上的事情；或者正在对付刚刚冒出来的新问题；或者正在处理着新接收的信息，以决定接下来的具体行动，要么立刻动手，要么列入清单稍后执行。

这原本是一个基本常识，然而却有许多人围绕着第二项活动纠缠不休——似乎对付临时任务更容易一些——而对其他两项置之不理。这种做法对他们大为不利。

比如，星期一上午 10 点 26 分你正在办公室里。你刚刚接听了一个不期而至的电话，是一个客户打来的，足足谈了半个小时，你还做了长达 3 页的电话记录。11 点时，也就是半个小时后，你还有一个预定的员工会议需要参加。头一天晚上，你陪岳父母一同外出到很晚，直到现在还感觉有些头晕脑涨、反应迟钝（你告诉你的岳父说，你今天要给他带回什么东西来着？）。你的助手刚刚把 6 个电话留言放在了你的面前。两天后，你还要参加一个大型战略决策会议，而你还没有把自己的想法写下来呢。早上你开车上班的路上，汽油表的警告灯亮了，该加油了。早些时候，当你在大厅遇到你的老板的时候她告诉你，在今天下午 3 点的会议之前，你应该仔细看看她发给你的电子邮件，会上要讨论相关内容。

在星期一上午 10 点 26 分时，你的系统是不是已经完好地建立

起来,并能够协助你应付这个局面了呢?如果你仍然把某些情况存在头脑之中,如果你仍然在苦苦挣扎、试图拼命抓住你清单中“最关键性”的问题,那么我认为答案便是否定的。

通常,人们更容易被卷入随时冒出来的紧急事务之中,而不是按部就班地去处理你的工作篮、电子邮件和其他悬而未决的问题。

我已经注意到了,人们更倾向于处理意料之外的事情或者是紧急状况,而不愿意着手处理、组织、回顾、以及评估那些并不明了的工作。人们很容易陷入“忙碌”和“紧急”的状态之中,特别是当你的办公桌、电子邮箱以及大脑中堆积着大量尚待处理的问题时。

在我的生活和工作中,大多数事情都是不期而至的,通常它们都自然而然地成为了当时最重要的事情。这对于某些专业人士来说这毫不夸张,因为他们的工作性质要求他们能够当机立断地处理那些突然冒出来的新工作和新问题。比如,当你的老板突然出现并希望占用你几分钟时间,你就必须予以关注。一位高级管理人员要求你处理某个紧急情况,这个任务就一下子凌驾在你的所有工作安排之上,成了头等大事。在执行一位大客户的订单时,你发现了一个严重的问题,你就不得不立刻着手处理这个问题。

这些紧急的情况都可以理解。然而,当你没有对清单上的其他工作进行重新查看和评估时,你的焦虑情绪就会不断增加。这种焦虑,只有在你清楚地知道所有你“应该执行却尚未执行的工作(what you're not doing)”的时候,才不会继续困扰你。这就要求对工作篮进行定期处理以明确你的工作,并且坚持定期全面回顾包含了所有预定工作的各类清单。

如果你能根据情况,**有意识**地放弃事先已经确定的工作,转而去应对那些突发事件,那么这肯定是你尽自己所能而做出的最佳选择。然而,大多数人在面对大量的项目和行动的时候,评估、管理和决定的能力还尚待提高。如果你盲目地让自己忙于处理随时冒出的突发事件,结果只能是导致精神沮丧和焦虑不安。人们经常将压力和效率低归罪于这些“意外的事件”。如果你清楚地认识了哪些事你做了,哪

些事情该做而未做，“意外的事件”就只不过是发挥创造力和特长的好机会而已。

另外，如果工作篮和行动清单长时间地遭受冷落，那么，其中的某些事情，在经过一段时间之后，往往将会以紧急情况的面目浮出水面，从而进一步地增加了突发事件，这简直就是火上浇油。

许多人借口处理这些不断出现的突发事件，来逃避安排工作、管理清单的责任。特别是当你对个人管理系统失去控制的时候，往往更容易倾向于应付手头上那些并非十分重要的事情，我们经常以此为借口逃避堆积如山的工作。（修订者注：你是不是也有“忙碌了一整天，但是回想一下却不知道都干了什么”的时候？我以前常有，实行了GTD就明显改善了。）

在这里，我们就要提出“知识工作”技能的概念了。当今世界要求人们明确工作界限，管理和控制数量庞大的悬而未决的事务，但大多数人成长的环境却并非如此，所以大多缺少这方面的技能。一旦你培养起这种技能和习惯，对输入的信息进行加工处理，并输送到一个完善的系统中去，你就能够更加自信地决定：哪些事情应该去做，哪些事情可以稍后做，那些事情应该立刻做。

### **9.2.1 时刻保持自己的平衡**

一个黑带级别的格斗家，可以像闪电一般地交替移动双脚。比如，当你处理工作篮时，助手走进来，告诉你有一个情况需要你立刻处理一下。别急——你的工作篮不会自己跑掉的，等你回来的时候还可以继续处理其中的内容。在你拨完电话号码，等待对方接听时，可以扫一眼你的行动清单，了解一下打完这个电话之后可以执行的另一项行动。当你等候会议开始时，可以拿出随身携带的“阅读/回顾”文件袋来进行阅读。当老板与你的谈话超出你的预估，让你离下一个会议开始前只有12分钟的可支配时间时，你仍然可以不费力地把一段时间的功效发挥得淋漓尽致。

对所有突发事件置若罔闻（即使有可能做到这一点），就意味着放弃了所有机会、丧失所有主动性，同时也失去了丰富多彩的生活。

——Stephen Covey

任何人都不可能多任务并行，都是一次只能做一件事。如果你停下手头的工作，与办公室中的某一个人攀谈起来，你就无法执行清单上的行动或者处理刚刚出现的情况。这要求你对自己做出的决定充满信心。

那么你应该怎样做出决定呢？这还是需要依靠你的直觉——某个意外出现的工作真的比其他工作更重要么？为了保证能够自信地做出决定，你要保证每隔多久清空一次工作篮？每隔多久对全部清单进行一次回顾？

人们常常抱怨说是接二连三的干扰阻碍了他们完成工作。然而，在现实生活中干扰和打断原本就是难以避免的。当你能够熟练地快速分析处理突发事件，并且学会利用各种零碎时间来完成行动的时候，你就可以在不同的任务之间敏捷地切换了。比如，你可以在等待电话会议接通的时间里浏览一下电子邮件。但是，这种切换的过程务必要保证整个管理系统的平衡。记住，要保证你的所有选择都服从你的生活或工作目标。

面对意外出现的工作时，一定要冷静地考虑清楚它是否值得你停下其它工作，千万不要为了忙碌而忙碌。

应付意外事件的能力是一个人工作能力的一个重要指标。但是，如果你没有做到将所有事情纳入你的管理系统、置于你的控制之下，即使你一天 24 小时都在忙忙碌碌地处理各种突发事件，也不能可达到理想的工作效率。为了让自己在面对突发事件时，知道该如何处理（是丢在工作篮中，还是打断手头的工作立刻处理），需要你对自己的工作和生活有着全面深入的认识。达到这一境界的唯一途径就是，在多个层次上，对生活和工作进行正确的评估。

## 9.3 总体检视工作的“六级回顾法”

我们已经在第 2 章里讨论过，工作中的 6 个层次可以类比为高度：

- 5 万英尺+：人生
- 4 万英尺：3~5 年的展望
- 3 万英尺：1~2 年的目标
- 2 万英尺：责任范围
- 1 万英尺：当前的工作
- 跑道：目前的行动

其中每一个层次都是其上一级层次的具体和细化，并要为上一级内容提供支持和服务。换句话说，每一层次都要服从上一级，越是在上面的层次重要性越高。如果你打算打某个电话，而这与你的生活目标或者价值观发生冲突，这时你应该毫不迟疑地维护自己所立场，取消这个行动。如果你的工作安排无法让你实现你的短期目标，那么你就有必要重新思考工作的重点和职责。

让我们一起来看一下有关由下至上管理方法的第一个实例。你需要打的这个电话（行动）事关你目前正在促成的一单合同（项目），这会直接影响你签订的合同总额（工作职责）。这单生意可能是你在销售方面有所进展和突破（工作目标）的一个良机，因为你所在的公司渴望进军这个全新的市场领域（机构的目标）。这将促使你在经济和事业两方面都更加接近你的奋斗目标（人生目标）

你要做的是发现你的世界，然后全身心地投入其中。

——佛陀

或者我们换一个角度，从上往下来一次。你已经下定决心打算成为自己的老板，发挥你在某一领域中得天独厚的资源和才能（人生目标）。因此，你开始了自己的生意（前景），并在此期间完成了几个短

期的具体目标（工作目标）。这赋予你一些重要的角色和职务（工作责任），还有一些需要尽快完成的任务（项目）。而这些项目，都需要你执行具体的操作才能发生进展（下一步行动）。

想要达到轻松掌控生活的境界，最好的方法莫过于对上面的各个层次进行平衡的掌控。无论对于那个层次，你都应当尽全力完全搜集其中的未尽事宜、内心的承诺等等牵扯你精力的事情。只有对自身和所处的环境都有全面客观的认识，才能让自己脱离忙碌的苦海。你的录音电话上还有没处理的留言么？你为孩子制定了哪些目标和项目？你的工作职责是什么？激励你工作下去的目的和动力是什么？这些都是你要搜集和处理的问题，有些问题通常隐藏的更深、难以发觉，但是在挖掘、搜索和处理的过程当中，你通常会变得更加敏锐，容易发现被忽略的重大目标。

洞察生活中的真实状况是一件令人不可思议的事情，对现实情况的正确观察所能带来的神奇作用，着实令我震惊。检查一下个人经济状况的精确细节，搞清你打算收购的这家公司的历史资料，或者在一起人际关系的纠纷中了解一下到底谁对谁说了什么话，即使无法立竿见影地解决问题，也会对你大有帮助。

取得成功最佳场所是你目前的位置以及现在的工作。

——查尔斯

把事情搞定（Getting things done），并且对此感觉良好，这要求你要主动认知和管理进入你意识的所有事物。要想掌握摆脱压力、提高效率的艺术，这一点是不可缺少的。

### 9.3.1 自下而上地工作

人们为了提高工作和生活的效率，通常都是采用自上而下的思考方式。想想自己到底为何存在于这个世界上；然后找到能够实现自己人生意义的生活方式；什么样的职业或工作才能支持你实现这种生活

方式；目前你的工作又需要完成哪些具体的事情；最后再考虑有哪些行动是需要你立刻实施和落实的。

在任何层次上，你都有充分的机会找到最重要的事情。你要做的就是关注那些需要你关注的方面。

实际上，你随时都可以从任何一个层次入手，来思考生活和工作的重点。对于我来说，在任何一个层次上都有一些我可以完成的事情，他们都可以加强我对生活和自身的认知。我从不会感到无所事事，等待我完成的事情太多了：描绘和展望愿景；重新评估目标；识别或创建项目；确定具体的行动。诀窍就是在恰当的时机去关注那些需要你关注的方面，以保持你自己和系统的平衡。

所有的事情重要程度都是由它的上一层次所决定的，因此人们都会认为采用自上而下的思考方式会更有效率。比如，你花费了大量的时间思考和筹划当前的工作，可随后发现这个工作并不是你所想做的，这样你就把本该用在另一重要工作上的时间和精力给“浪费”了。可问题在于，如果你在具体的工作实施阶段（进行中的项目和行动）缺少控制能力，并且对自己在某个层次的控制管理能力缺乏信任，那么盲目地采用自上而下的思考方式只能让自己不断受挫。

当底层已经陷入失控时，仍然自上而下地进行管理，将有可能成为效率最为低下的方法。

从实用的角度来讲，我建议采用从下而上的方式进行工作。这两种方式我都曾教授给我的学员，经过一段时间的观察，那些牢牢控制住工作和生活细节的学员，往往能在以此为基础，做到有效地提升视点。

采用这种自下而上的工作方式的首要原因就是，这种方式能够让你清理眼前的烦扰、释放受困的心灵，让你有精力去关注那些更有意义、更重要的方面。同时，这种方式还具备高度的适应性和自由度，无论你处理什么事情，它都会让你更有效率。因此，无论你目前从事何种工作，这种方法都是值得学习和借鉴的。改变你的想法吧！你会很快适应这种新的行事方法。这会让你见识到你其实完全有能力面对



更大的挑战。相信我，没错的。

虽然“五万英尺”的高度是等级最高的层次，但是经验告诉我，只有我们完全了解和实施在其他各个层面的工作时（特别是“跑道”和“1万英尺”高度的事务），我们才可能获得更大的自由度、更丰富的资源，去关注和开展那些更加重要的工作。我们自下而上的方式绝不代表下面的层次重要性更高，但从实践的角度来看，在人们力求达到平衡、高效和舒适的生活境界时，它确实能起到极为关键的作用。

#### 9.3.1.1 跑道：目前的行动

首先你需要保证行动清单完整无缺，这本身就可能是一项十分艰巨的任务。那些专注于收集和落实这些行动的人发现，有许多事情已被他们遗失、忘记，或者干脆被彻底忽视了。

如果你所搜集到的日程表以外的“行动”和“等待”总数不超过50个（要包括所有的约会、会议等），那么很可能你的收集并不彻底。如果你按照我在第二部分中相关章节的步骤严格执行，那我确信你已经将所有任务完全收集起来了。如果你没做到这点，而你也确实想要将这个层次彻底搞定，那么我建议你专门留出一段时间，按照第4到6章的内容严格执行一次。

但你却是对这一层次的所有内容都已经完全掌控的时候，你会发现自己自然而然地对各个事情孰轻孰重（事情的优先级）有了一个清醒的认识，而在此之前，你是不可能达到这种状态的。

针对你当前的工作，列出在各个层次上的事务清单，这样你很容易看出这些事务的先后、主次、轻重缓急。

#### 9.3.1.2 1万英尺：当前的工作

完成你的“项目 Projects”清单。这个清单应该包含所有需要一步以上的行动才能够搞定的事情。这会帮你认识到你每周的工作内

容，并且让你的大脑从无休止的回忆和思索中解脱出来，让它也有休息的机会。

如果你将生活和工作中所有想要完成的事情都列入了这个清单，你就会发现有更多的行动需要你执行，而这是你原来所没有意识到的。仅仅是创建这样的一个目标目录（Project list 的另一种说法），就会让你清楚的知道，一旦你有了时间，你应该去做哪些事情。通常，在对“项目清单”的内容进行更新的时候，人们会发现有几件可以推动项目前进的事情是非常容易完成的，可以立即实施或者列入你的行动清单。

只有极少数的人完成了这步工作，并将自己的目标清楚的罗列出来。要知道，只有你切实掌握了你的所有目标，你才会知道今天下午你应该做什么。

再次重申，如果你已经按照本书所讲 GTD 方法严格实施，那你应该已经列出了你的项目清单。我所培训的大多数学员，通常会花费 10-15 小时来完成收集、加工处理和组织管理这几个阶段，这之后他们才能得到一个能让自己完全信任的项目清单。

#### 9.3.1.3 2 万英尺：责任范围

这一层次是“目前的职责”。从职业的角度来讲，这个层次是关于你当前的职位和工作的。从个人角度来看。这个层次包含了你在家庭、社区所扮演的角色，当然还应该包含你对自己的认知。

你可能对自己的角色早有认识，这样就可以写出其中的内容。如果你是最近刚刚接任了一个新职位，那么在合同或协议中肯定会对你的工作责任有清晰的描述，那这就很方便了。如果你以前进行过“个人目标设定”和“价值取向认知”之类的活动，那么你就可以把当时写下的内容也和前面的内容列在一起。

接下来，我建议你建立一个名为“焦点领域”清单。你可能会将这个清单分为“职业”和“个人”两个方面，以便于在回顾的过程中

使用。这个清单将成为你自我管理过程中最有价值的核查清单之一。它不像“项目”清单那样需要你进行每周一次的回顾；它会在更长的时间周期上发挥作用。这个清单可以每一到三个月进行一次回顾，以帮助你启动新的项目，具体的时间间隔要以具体“领域”的情况变化速度决定。

如果你连你的工作职责范围都不知道，那么，你的工作肯定让你难以招架。

一般来讲，在一个人的职业中，主要的工作职责可以有 4 到 7 个方面，在个人生活中，这个数量也差不多。工作中常见的职责范围有：员工培训，系统设计，远期规划，行政管理，市场营销，设备维护，计划实施，质量控制，资产管理，诸如此类。在一家大型机构中供职或者自己拥有自己的企业，这两种情况会让你的注意力范围发生很大变化，在后一种情况中，你要注意的东西会更多。你私人生活中，常见的职责有：抚养子女、配偶、宗教信仰、健康社区服务，家庭事务管理，家庭资产管理，自我提升，艺术爱好，等等。

设置“焦点领域”清单的目的在于，确保你不会遗漏所有的项目和下一步行动，从而牢牢掌控各个职责方面的情况。如果你客观地清理和评估你的各个自责范围，你就不难发现一些新的项目需要列入你的项目清单。在你检查这个清单的时候，你很容易的就能看出哪些方面进展良好，哪些方面遇到了阻碍，为了克服这些阻碍，就需要设立相应的项目，然后一步一步地完成它。还记得我们以前提到过的“引子 triggers”的清单吗？实际上，“重点区域”只不过是“引子”清单的一个更加抽象和精练的翻版。

在过去的 20 年中，我所培训的每一个客户在有关这一层次的探索 and 整理中，至少会发现一个重大漏洞。比如，一个负责“员工培训”的经理或高管，在经过思考之后都会发现，在这一职责范围内，需要增加一两个项目，比如“对授课成果的反馈过程加以改善”。

要想确定“重要性”和“优先级”，前提条件就是要掌握所有事务，而且要对其在多个层次上进行思考和归纳。如果你能够建立一个

“工作职责内容”的核查清单，并保持其时效性，你在工作中就会感到比别人更加轻松，控制力更强。从不知道自己该做什么，到确定地知道自己当前该完成那个行动，这之间的路程虽然不短，但只要你按照我的方法去实践，你就会达到目标。

#### 9.3.1.4 3 万~5 万英尺以上

前面 3 个较低层次的内容大多是针对事物当前状态的（你的行动、项目、职责），再向上的层次则主要涉及指导方向、目标取向等方面的问题。在这里，我们依旧要整理出一个清单，但是其内容是关于“我现在要达成什么目标（what to do），我如何才能达成这个目标（how to）？”这其中会包含：你一年内的工作目标（3 万英尺），3 年的职业规划和个人价值（4 万英尺），还有你的人生目标（5 万英尺+）等。

当你无法确定自己的目标时，你也就永远无法感到满足。

我把最上面的 3 个层次合并在一起，是因为他们其中的内容通常杂糅在一起，难以分门别类地挑选出来。此外，GTD 的重点是实施技巧，而不是教人如何定义目标和前景，因此，我不想进行严密的论述。而且在这方面的研究通常会涉及一些复杂、艰深的领域，包括商业战略、机构拓展、事业规划、生活方向和价值取向。

我们的主要目的在于，抓住那些引发你当前行动的那些内在的、原始的动机。而根据深入的思考、分析以及直觉来确定你的进取方向和目标是否应该改变，则是另外一个议题。尽管如此，你还是能找到一些事情，能帮助你思考你的工作和其中的重要部分。

凭直觉想象一下 12~18 月后你所想要达到的境况，那时你的工作会是什么样的？这会引发什么样的变化？要尽量具体，要考虑方方面面的细节，然后你就会了解到，为了达成这一目标，你在个人方面要做出哪些牺牲，要对目前的环境和自己的状态做出哪些调整 and 改变。当今的职场变幻莫测，也导致了工作目标本身的飘忽不定，所以

为了保证工作的正常进行，有必要为确定工作目标这一任务设定项目。

从个人的角度，可能会考虑这样一些事情：“我的事业可能停滞不前，除非我向老板阐明我个人的志向”；“明年我的孩子打算从事哪些新活动，而我需要为此改变哪些原有的做法”；还有“我需要进行哪些准备才能保证我可以应付刚刚发现的健康问题”。

从一个更长远的角度，会涉及这些问题：事业发展到何种程度了？个人生活进展如何？对于市场环境的种种变化，你的公司采取了哪些应对措施，这对于你个人有何种影响？这些是1年~5年层面的问题。面对这些问题，每个人的回答都是不同的，但意义却同样重大。

不久前我培训了一位在一家大型国际银行中任职的员工。几个月来，通过实践这个管理方法，他已经完全控制了每天的工作。而现在，他认为投资创办自己的高科技公司的时机已经成熟了。这个想法压在他心里已经多年，但一直没有办法开始行动。但是从“跑道”这一层面入手由下而上地一步步推进增强了这个计划的可行性，一切看起来都好像是水到渠成。

如果你目前参与了任何一项为时1年以上的活动（婚姻、孩子、一项事业、一家公司、某个艺术门类），你就有必要考虑一下，要做什么才能让自己在这条路上走的更远，更好。

在这里，你应该向自己提出的问题是：

- 我们机构的长期目标是和目的是什么？为了履行我的责任，我需要完成哪些相关的项目？
- 我为自己设定的长期目标和目的是什么？为达成此目标，我该执行哪些项目？
- 还发生了哪些可能影响到我的行动的重大事情呢？

下面是回答这些问题时可能遇到的一些情况：

- 公司的工作重点不断转移，你的工作内容也随之不断变化。你打算不在公司内部解决员工培训问题，而是将这部分工作外包给别的公司完成。
- 你在事业上的目标和方向。根据目前的情况，你已经能够明确看到你一年之后的工作状况，而那并不是你想要的。所以你想尽力通过岗位调动或升

职来对其进行调整，在事业上更加靠近自己的目标。

- 所在机构的目标和方向：全球化和国际业务。你可以预见到，不久你工作就会要求你频繁地进行跨国旅行。而你本人并不想过这种忙碌的生活，所以你需要思考一下如何重新调整自己的事业发展计划。
- 生活方式的喜好和不断变化的需求。当你的孩子逐渐长大，你也就不必时刻留在家里照顾他们了，而同时，你对投资和退休金计划的兴趣也在增加。

当处于顶级层面的思维过程时，你必须提出一些终极问题。你的公司为什么存在？你自己为什么存在？是什么样的因素或动力，驱使你在生活的各个方面做出选择？这就是所谓的“大局”，有无数的书籍、教师和实例专门指导你掌握这个要素。

“为什么 Why？”对于我们进行的任何事情，这都是一个非常重要的问题。

在进行这一层次的思考时，你应当已经将其他层次的事务完全清理出来，并且安排的井然有序了。就算是在最基层的层次，有件很小的事情没有处理，它也会牵扯你的精力，让你感到不舒服的。

### 9.3.2 把有关重要事务的思考暂时赶出大脑

在本章的最后，我建议你抽出几分钟时间，将阅读本章过程中你脑子中想到的事情都记录下来。别管是什么样的想法，只要它在你的脑子里闪过，你就把它记录下来、写在纸上，别让它一直留在脑子里纠缠你。

下面我们就来一起处理这些笔记。你首先要判断，你写的某个事情是否需要你立刻执行或推动其发展。如果不需要，你就可以将对应的条目删掉，或者将其放入“将来/也许”清单，还可以放在一个特别的文件夹里面（可以命名为“在未来某一时候，我有可能实现的梦想和目标”，专门用来记录你的梦想）。也许你希望继续积累这类有关未来的思考，并对使用更加正式的方式来进行——比如，你可以与你的合伙人共同草拟一份商业计划，或者同你的配偶一起想像一下想要的生活，或者自己为今后3年的事业发展制定一个具体的计划，或者

请一个私人顾问，让他协助你完成这一思考过程。如果你这样做了，就应该把你的思考结果列入你的“项目”清单，并确认它的“下一步行动”。然后完成、指派、或推迟这一行动。

完成这些工作之后，你自然就会将注意力转移到那些已经确定却并未充实细节的“项目”上来（也就是那些没有完全思考成熟的项目）。现在，你就要开始对项目的“纵向”处理过程了。

## 第十章 学会控制项目

在第 4 到 9 章中，我们介绍了如何清理自己的大脑，以及如何对何时该做什么事作出正确的选择。这其实是一个横向的视角——它面对的是你整个生活中所面对的所有事务和行动。而完善的 GTD 系统还差一个关键部分，就是所谓的纵向视角——激发自己的大脑活力，对某个特定事务进行深入的思考和大胆的想象。在这一章中，我们一起对项目的规划进行深入的研究和仔细的推敲。

### 10.1 我们需要更多的非正式计划

经过这些年来与几千位职业人士的接触，我可以大胆断言，实际上我们所有人都应该对我们的生活和工作进行更多的、更频繁的、更非正式的计划。如果我们能够这样做，一定会大大地降低我们的心理压力，并能够以极小的代价换来巨大的好处。

对于项目计划过程，最大的提升空间并不是工具方面的。毕竟很多专业的、复杂的项目组织和计划工具已经非常普及了（比如甘特图之类的），大多数需要这些工具的人都在使用这些工具了。真正需要改进的是，在计划过程中，让你的创造性和预见性的思维能够真正的发挥作用。

而缺乏这种高效的增值思维的最主要原因，就是使用的任何系统都无法应付我们预测中出现的数量庞大的细节。这也就是为什么我主张自下而上管理方式。如果你感到对需要执行的事情失去控制，你自然就会对计划产生抗拒，这就让你不知不觉地在原地打转。但是如果你接受并认真实践了 GTD 方法，就会让你的灵感和创造性思维获得空前的释放。如果你的系统和习惯都已经为接纳随时产生的奇思妙想做好了准备，那么你的工作效率肯定会大大提高的。在第三章中，我提到了项目计划的五个阶段，如何将想法转化为实际行动。



任何一项成功的项目在进行到中途时，看起来都如同一场灾难。

下面就是一些实用的技巧和方法，可以更利于你使用我所推荐的自然的、非正式的计划方法。尽管这些建议都基于基本常识，但是人们却往往没能完全地遵循它们。你应该随时随地应用这些建议，而不是在面临重要任务的时候把它们拿出来临时抱佛脚。

你建立起的系统以及运用的技巧，应该能够帮助你更频繁、更轻松、更深层次地思考你面对的项目和情况。

## **10.2 哪些项目需要你进行计划？**

列在你的项目清单中的大多数项目，实际上都不需要你进行刻意的“计划”，这些项目只需要你在大脑里过一下，自然而然的就会出现下一步行动了。比如说，你要“对车子进行保养”，你只要拿起电话打给你的4S店，约个时间按就好了。

然而有两种项目，确实需要我们进行某种形式的安排策划的（1）那些你已经决定了下一步行动，却仍然吸引你注意力的事务；（2）还有那些你刚刚想到新点子，或者发现了一些新细节的项目。

第一种类型——这类项目，除了下一步行动以外，还有其他需要你确认和安排的方面——在你制定了一下步行动后，还要进一步的关注和处理。对于这类情况，就需要你应用自然计划法了（可能是其中一个或多个阶段）：定义目标和原则、展望成果、头脑风暴、组织整理。

第二种类型——这类项目的想法会突然冒出来，可能是在非办公场所和时间（海滩上、汽车上或者会议上）——需要将这些想法随时收集起来。这样一来，这些念头可以保存起来以后再做仔细考虑。

### **10.2.1 项目计划也需要下一步行动**

你面前肯定会有几个项目是属于这一类的：你希望进行更加具体

细致的安排，以确保万无一失。比如：你马上要去参加一个重要的会议，必须准备好会议日程安排以及一些相关的资料；或者你刚刚接受了一个安排公司年会的任务，你不得不尽快地使各种组织安排到位，并把一些具体的工作分派下去；或者你需要向人力资源部门描述一下一个新职位的工作要求。如果这些工作还没完全落实，现在立即确定一个下一步行动吧，并把它列入你的行动清单。这会帮助你开始对项目的计划，并有效地推进更深层次的规划。

#### 10.2.1.1 典型的计划步骤

最常见的几种以确定行动为目的的计划方式为：个人头脑风暴、组织整理、召开会议、搜集信息。

##### **头脑风暴**

对于那些一直吸引你注意力的项目，需要你开动脑筋，自由思考；特别是当你不清楚下一步行动是什么的时候尤其如此。对于这类情况有一个合适的下一步行动“想想关于某个事情的点子”。

对于这个下一步行动，也要列入你的下一步行动分类清单，所以你要确定在哪里进行、如何进行。在进行这类思考时，是在电脑上进行好呢还是用纸笔工具更合适？我会完全凭直觉选择其中的一种。对于我来说，要么把它记录到“在电脑旁”清单中，要么记录在“任何地点”清单上（因为随身携带笔和纸，我可以在任何地点绘制思维导图或者脑图来帮助思考）。

##### **组织整理**

也许你已经为某些项目搜集到了足够的笔记和辅助资料，现在你只需要将它们整理一下，使之更有条理。在这种情况下，你的下一步行动很可能像这样——“组织整理某个项目的资料”。如果你必须在

办公室里才能执行这一行动（因为所有的文件和资料都放在办公室，没办法随处搬动），那这个行动就应该记在“在办公室”的行动清单上；如果你搜集到的资料都是电子形式的，并存入了随身携带的笔记本电脑或 PDA 中，这个行动自然可以纳入“任何地点”清单中；如果你希望用一个文字处理器、绘图软件或者项目规划软件来辅助你的行动，就应该把这个行动列入“在电脑旁”清单中。

### **召开会议**

通常，把相关人员召集到一起，共同讨论、群策群力会让事情取得一定的进展。这通常意味着给相关人员或者一个助手发一封电邮，或者给某个关键人物一个电话来敲定一个时间。

机构团体中提高效率的最大障碍是，在面对问题的时候，当事人不知道是否应该召开会议，也不清楚应该让哪些人参加。

### **搜集信息**

有时，计划工作的下一项任务就是搜集更多的资料。也许你需要同某人打电话聊一下，掌握他的情况（“给比尔打个电话，了解一下他对经理会议的看法”）；或者你需要浏览一下你刚刚接手的有关去年会议的资料（“查看一下股东大会的归档资料”）；或者你希望在互联网上浏览一番，看一下你正在工作的领域有没有什么新闻发生（“查看一下各大公司的销售管理人员的情况”）

### **10.2.2 随机发生的策划思考**

不要错过任何一个可能具有潜在价值的想法和创意。许多时候，当你处于一个与策划工作不相干的地点时，你头脑中却会冒出一些好点子来。比如当你正要去商店买东西时，会突然想到一个在下次员工会议上用的绝妙念头；或者你正在做饭时，你会突然想到下次用户会

的时候要给参会人员送什么样的小礼品；或者你在看晚间新闻的时候，突然想到公司的顾问团遗漏了一个重要的人选。

如果你想到的点子不是可以列入行动清单的具体行动，你就有必要想办法把他们保存下来。当然，确保没有遗漏地收集的关键就是你的收集系统了——工作篮、记事本、纸片以及各种可以随身带在身上的这类东西（录音笔，PDA 等等）。你需要保存所有的想法念头和创意，直到日后决定处置他们。

## **10.3 辅助项目计划的工具和架构**

只要你手边随时都有理想的工具，无论什么样的想法在你脑海中出现，你都可以第一时间把它抓住记下、保存起来了。一旦你捕捉到这些想法，就可以根据你的需要随时拿出来参考了。

### **10.3.1 思维工具**

获取想法、增强生产力的最重要的绝招之一就是利用“形式决定功效”这一哲学——合适的工具更容易激发出你的好想法。（原文注：当我在机场候机时，随意把玩着掌上电脑就曾引发我最具创造力的想法！）（修订者注：形式决定功效，原文为 function-follows-form，另一种译法为“机能随着造型”。）

在你思考的时候，如果不能动笔写写画画，你会发现自己很难长时间的保持注意力高度集中（最多不过几分钟），独自一人时尤其如此。只要你在思考过程中能够使用一些外界的工具记录你的想法，那就像给风筝加上了线，你就可以一连几个小时保持高效而敏捷的思维。

好运气只垂青那些有准备的人。时刻准备好记录头脑中的灵光一现吧。

### 10.3.2 书写工具

在手头上随时准备一些方便好用的书写工具，这样你就不会因为缺乏记录工具而在潜意识里对思考产生抵触。对我来说，如果手中没有记录想法的工具，我就无法投入地考虑。

形式往往能够决定功效。将自己置于易于捕捉思想的环境之中，那些你都没有意识到的好想法便会自己冒出来。

相反，有时一个绝妙想法的诞生，仅仅源于我一心想用一下我那漂亮又好用的圆珠笔！也许你不像我这样，会受一个书写工具的驱使，但是只要你也有这样的倾向，那就应该成全自己，在高质量的书写工具上进行一些投资吧。

建议你在工作台上放上几支漂亮的圆珠笔，因为你很可能在那里做一些记录——特别是在家中的电话旁。

#### 纸张和记事本

除了书写工具外，还应该准备一些实用的记事本。标准记事本功效不凡，因为你可以轻松地撕下记录着想法和事情的那几页，放入你的工作篮中，以便日后有机会的时候再行处理。有时你可能在纸上画下一些非正式的脑图，你可以非常方便的直接把它们放入别的文件夹中，完全不用重新再画一次。

离你最近的记事本在哪？把它们放的更近一些。

#### 黑板和白板

如果你有足够的空间，黑板和白板也是非常实用的思考工具，并且可以多次重复使用。它们为你提供了充足的空间，可以在上面草草记上几笔心头闪现的想法。此外，录你在思考某一主题时，它们还可以使你的想法一直活生生地展现在你的眼前。在办公室和会议室中配

备一些白板将会很有用，而且越大越好。如果你有几个孩子，我建议你在他们的卧室中也装上一个（原文注：我是多么希望成长在一个鼓励思考、百无禁忌的环境中啊！）。注意手中准备一些充足的水笔；当你打算在白板上写些什么的时候，却发现所有的笔都不能用了，那多让人丧气。

只有在我将自己的想法表达出来之后，我才能清楚的了解自己的想法。

——E·M·Forster

每当两个人或者更多的人聚集在一起开会时，谁都可以在白板写上几笔，别人也可以一目了然。即使几分钟后你擦去了这些思想火花，刚才把它们记录下来的过程本身就可以促进大家的建设性思维。这令其他的工具都自叹不如。

## 计算机

我喜欢运用笔记本电脑来进行思考。当我把有得考虑的事情以某种数字模式存储起来，便于今后的编辑、剪贴以及投入各种各样的应用之中，这实在太便捷了。一旦启动计算机，坐在屏幕前，我的大脑的思维就会活跃起来。这也成为了掌握键盘输入技能的一个重要理由，这样你才能灵活自如地驾驭计算机。

让你的电脑充当一个思考场地吧。

### 10.3.3 辅助架构

除了拥有随身携带的得心应手的工具以外，一个可以方便地收集思考结果的系统也有利于提高效率。这就像在你的面前摆出纸和笔时可以帮助你进行头脑风暴一样，拥有便于组织管理项目细节的工具和环境，也同样可以促进项目计划的进程。

### 10.3.3.1 根据需要创建文件夹或者活页夹

一个好的一般性参考资料归档系统,不仅要便于归档和查阅一般的项目资料,还应该对项目规划起到重要作用。一个项目的进展,一般都是由某些关键数据、票据、资料推动的,所以,你非常有必要针对某个主题设定一个文件夹,这样当你手头出现相关资料的时候,你就可以立即将其保存到文件夹中。如果你的归档系统太过正式(或者根本不存在),那你一定会错过很多提前关注项目的机会(修订者注:这是可能是指对项目的发生在其出现前就做出预判,并做好准备)。比如你刚刚参加完一次会议,写了不少笔记和备忘,现在你就应该马上建立一个文件夹,把相关的资料全部放进去(当然是在收集到下一步行动之后)。

有许多次,在培训客户时,我发现当他们仅仅创建了某个主题文件夹,并放入可以搜集到的备忘录和其他具有潜在价值的相关资料后,就可以大大地提高他们对事物的控制力。这种方式无论在客观上还是精神上,都能让你感到“一切都处于控制之中”。

如果你对活页本或者计划手册情有独钟的话,一定要存储足够的空白页,这样每当一个主题或者项目出现时,你就可以马上为它配备上一页。某些项目日后也许会占用比较大的篇幅,甚至会占据一个完整的记事簿,但是开始的时候,一页纸也就足够了。绝大部分项目也就仅仅需要一两页空间,保存需要跟踪的几个想法即可。

如果缺乏一个良好的系统来存储你的坏主意的话,恐怕你的那些好主意也会无家可归。

### 10.3.3.2 软件工具

说到这里,很多人会想到那些“项目管理”工具,这其实是个误区。大多数情况下,那些为项目的组织管理而设计的软件都太过复杂了,而且对于98%的项目管理需求来说,也都太过强大了。只有很



少一部分专业人士才会需要用到它们。对于我们大多数人来说，一些非正式的、界面友好的小程序反而更有用。世界上没有两片完全相同的叶子，同样，也没有两个完全相同的项目。因此，这世上不可能有一个可以适用于任何项目的万能的项目管理软件。

### 数字式的分级概要

当你希望整理一下有关某项目的想法时，可以选择任何一种包含等级划分功能的简单明了的应用软件。我过去用 Symantec 公司的 Grandview 软件，而现在我一般用 Microsoft Word 来处理这类工作计划。下面就是我自己的某个项目计划的实际情况：



（修订者注：Microsoft Word 的大纲视图非常方便，便于使用者理清思路。整个 GTD 的修订过程中，我一直都在这种视图进行的。）

显示分级概要的优势在于，它完全可以按照你的需要变得复杂或者简单。目前市场上大量的软件都可以提供类似的显示分级概要的功



能。关键在于找到一种使你感觉好的软件，然后熟练的掌握如何插入标题或子标题，以及如何改变标题的级别等。直到不再为如何操作这个程序烦恼时，你才可能无拘无束地通过它来协助你的思考和组织整理。

事实上，在哪里存储你的思考成果并不重要，只要易于使用、便于随时输入和回顾就行了。

### **头脑风暴软件**

人们已经专门开发出几款应用软件来促进头脑风暴的过程。“Inspiration”就是其中之一，它是基于 Tony Buzan 的心智图理论的思维导图软件。这个软件的确显示出一些极具价值的特点，但对于我自己来说，我通常习惯于用纸和笔来进行这种快速且非正式的思考过程。

数字化头脑风暴过程的问题是：多数时候我们不关系头脑风暴的过程和细节——我们只关心最后的思考结果。所以那些老一代的头脑风暴工具（就像是电子白板和数字化的书写记录工具），最终都没有像厂商预期的那样获得商业成功。我们不需要一丝不苟地保存每一个思考过程，重要的是思考的结果。（修订者注：此处删去两句，疑为原文有误。）

### **项目规划软件**

我在前面提到过，大多数项目策划软件对于我们需要进行思考计划的活动来说，过于严谨和精确了。多年以来，我看到人们不断地尝试这些程序，接着又一个一个地放弃掉了。当这些程序获得令人满意的效果时，往往是由于它是为了达到某一家公司或者产业的具体要求而量身订做的。

我期待在未来的几年里，能够看到人们着眼于思维和计划的自然模式，开发出一些结构要求比较宽松、功能更强大的应用程序。在那

一时刻至来之前，最好还是坚持选用一种简单好用的工具吧。

#### 10.3.3.4 附加的电子备忘录

如果你正在使用一种数字式组织管理工具，那么，你需要获得的大多数信息完全都可以令人满意地存储于其中的备忘录区域中。比如，你把项目当作 Palm 中清单上的一项内容或者 Outlook 中的一个任务 ( task )，你就可以打开对应的“记事本 Note”功能，记录下有关这个工作的一些想法以及进一步的分析。只要你能在需要的时候浏览这些附加信息，它们就会发挥应有的作用。( 修订者注：Palm 没用过，Outlook 中的“任务”，是可以很方便的写入备注信息的。)

### **10.4 在我的生活中，我将如何应用所有的手段呢？**

就像你的“下一步行动”清单需要不断地进行内容更新一样，你的“项目”清单也应该如此。要做到这一点，你应该抽出一段比较完整的时间( 1~3 小时比较理想 )，对每一个项目进行尽可能深入的“纵向”思考。

准备工具、创造条件，对项目进行一些创造性的思考。这就足以让你把大多数人抛在后面了。

现在，就请找出你目前最关心或者最感兴趣的几个项目，对这些项目进行一些思考，并进行收集和整理的工作，在此过程中你可以使用任何你认为用得上的工具。

对这些项目逐个关注，每次只面对一个项目，采用自上而下的思考方式。问问自己：“对于这件事情，我还需要了解什么？获取什么？记住什么？”

你可以使用纸笔工具，绘制出思维导图，然后建立一个文件夹以保存这些纸质文件。你也可以在你的管理软件中，随手输入一些要点和想法。你还可以打开 Word 软件，写出这个事情的分级概要。

让我们把超前的焦虑变成超前的思考和策划。

——温斯顿·丘吉尔

关键在于你要学会思考并将思考的结果辅助实施。要培养一个好习惯：在考虑问题的时候高度集中精力，有预见性地发现问题解决问题，而不是要等到迫不得已时才行动。

## 第三部分 GTD 系统中的几个关键原则

## 第十一章 养成收集的习惯

前文介绍的方法和模式，看似简单实际上却蕴含了十分丰富的内容。它们提供了一套系统的方法，使你的头脑摆脱杂事的困扰，确保你在工作中达到高水准的效果。这本身就已经成为实施这些做法的充足一理由了。

然而，这些正在发挥作用的基本原则中还有更深远的意义。在下面的 3 个章节中，我将介绍一下在我 20 年来运用这些基本原则的过程中的心得体会。这些基本原则的运用会对个人产生非常重要的影响，同样，对大型公司或组织同样能起到积极的作用。

当你与别人交流与合作的过程中，在接收信息、组织处理以及管理的各个方面都做到无懈可击，别人自然就会对你建立特别的信任。而这恰恰就是悉数收集生活中各种未尽事宜所产正的直接结果。它将显著地提高你的心理健康程度，大大增强你的人际关系的质量，无论是在个人生活方面，还是在工作方面。

### 11.1 收集习惯给个人带来的好处

在整个收集( Collecting )的过程当中，你会有什么样的感受呢？大多数人说，感觉糟透了，但又感觉好极了。这是怎么回事？

如果你同大多数完整地完成了收集过程的人们一样，你肯定会感觉到某种程度的焦虑。在我的研讨班上，当我让学员们描述他们在收集过程中的感受时，出现频率最高的是这些词汇，“难以招架”、“恐慌”、“挫败感”、“疲惫”以及“令人反感”。想一想，你是不是已经拖延了某项早该完成的任务？如果有，你自然会对此产生一种内疚感：“我其实早就应该搞定这件事的。”

与此同时，你是否又感受到一种如释重负的和有控制力的感觉呢？大多数人的回答是肯定的。这又是如何产生的呢？在你进行一个

单独的过程之后，竟然同时出现完全相反的感觉——焦虑和解脱，难以招架和控制良好。这到底是怎么回事？

当你认识到了面对各种材料 ( stuff ) 时，也就等于找到了各种消极情绪产生的根源，就自然会发现消除焦虑的方法。如果你确实从收集材料的过程中体验到积极的感觉，那就证明你其实已经自己开始铲除那些消极因素了。

### **11.1.1 产生消极情绪的来源**

不良的情绪来自何处？是要做的事情太多了么？不对，要做的事情总是太多。如果你仅仅因为要做的事情比你能做的多而感觉不好的话，那你就永远无法感觉好起来了。因此，要做的事情太多并不是引发消极情绪的来源，这种情绪应该来自别处。

当某人单方面撕毁了与你签订的协议时，你会怎么样想呢？他们告诉你星期四下午 4 点与你见面，而当约定的时间到了，他们却连个招呼都不打就爽约了，这是一种什么样的感觉呢？我想必定是沮丧和失望吧。当人们在生活中食言毁约时，他们为之付出的代价就是人际关系中的信任感的瓦解，一种绝对负面的影响。

焦虑和内疚并不是因为承担太多的工作而造成的，这是由于你撕毁了同自己的约定而导致后果。

然而，你的工作篮中装的东西都是什么呢？这些东西其实都代表着你同自己签订的协议。消极情绪都是你违反这些协议所产生的直接后果——它们是自我信任感丧失的症状。如果你告诉自己要起草一份战略计划，当你未能完成时，你一定感到十分沮丧。如果你计划要整理一下当前的工作，但是最终却未能实现，那随之而来的自然就是内疚和挫折的感觉。如果你决定要多抽出些时间来陪你的孩子，但是没有做到，那你感受到的肯定是焦虑和挫败感。

### 11.1.2 应该如何防止同自己违约？

如果你的消极情绪来自于毁约，那有 3 种方法来对付这种局面，消除负面影响：

- 不签订协议
- 完成协议
- 重新协商协议

所有这些方法都有助于摆脱不良的情绪。

#### 11.1.2.1 不签订协议

面对一大堆积压已久的陈旧资料，最让人感到轻松的处理方式，就是决定不再理睬它们，直接把它们扔到垃圾桶。对付生活中未尽事宜的方法之一就是，学会说“不”！

只要你降低对自己的要求，便会立刻轻松起来。如果你对生活的各个方面——对子女的培养教育、学校的教学制度、团队的精神面貌、软件的代码——都降低关注的程度，那你需要处理的事情就相应地大大减少了。（原文注：通常的观点是，关注自己的核心价值观会让生活变得更简单。而我的观点与之相反：绝大多数要办的事情恰恰来自于人们对自身价值观的关注。价值观确实为人们指出了生活的意义和方向。但是要知道，你越是关于自己的价值观，你就越会发现有更多的事情要自己完成。你的价值观确实会帮你做出选择和决定，但是绝不会让生活变得简单起来。）

没人愿意随便降低对自己的标准和要求。然而，一旦你理解了这种方法的真正含义，你就会减少“协议”的数量。我自己就是这样。过去我为了赢得别人的赞赏，而订制了大量的协议。直到我后来因为无法履行协议而付出了惨痛的代价，才增强了对协议的认识。我培训的一位保险公司的经理人这样描述他从这种方法中获得的益处：“从前，我只会告诉每一个人，‘OK 我会处理这件事’，因为我并不清

楚我到底需要做多少事情。而现在我有一个一目了然的、毫无遗漏的工作清单。为了维护我的信誉，我不得不说‘哦，不行，我做不到，很抱歉’。令人惊讶的是，我并没有因为我的拒绝而被人厌恶，相反，所有人都被我的严格的自律所打动！

保持一份工作清单，可以让你更加轻松地并理直气壮地说“不”。

一位客户，同时也是一位个人培训领域的企业家，最近告诉我，通过创建一个工作清单，他减少了生活中大量的焦虑和压力。把一切分散注意力的事情全部放进了工作篮，这一习惯让他有机会重新考虑哪些任务才是真正值得关注的。如果他发现这个事情已经超出了自己的能力范围，那就可以直接把他丢入垃圾桶。

我认为这种思维方式非常成熟。整个方法最为重要的一点就是，在整个捕捉和追踪头脑中的事务的过程中，你有两次机会去过滤掉那些你并不是真心希望完成的工作。不清楚哪些工作是自己必须完成的，就好比不知道信用卡中的余额和限额——这绝对危险和不负责任的。

（修订者注：这一部分的核心新思想就是“学会说不”。不要盲目地答应他人（也包括自己）的任何要求，答应之前都应该仔细考虑自己是否想完成，是否有能力完成。而当你完全搜集了生活中所有未尽事宜的时候，“说不”的时候就会更加有理有据。比如，你可以拿着你的任务清单和你的领导说“我的任务清单在这里，目前我没有精力去完成其他工作了，所以这个工作我接受不了，请您把他安排给别人吧。”再比如，你想报名参加每周三的声乐学习班，好在以后卡拉 OK 的时候出出风头，但是清单上写着“每天晚上回家给孩子喂奶，哄孩子睡觉”，没办法，直接把“学唱歌”放入“某时/也许”清单吧。）

#### 11.1.2.2 完成协议

当然，根除消极情绪的另一种途径就是完成这项工作，然后标上



“已经完成”。只要你最终可以获得完成工作后的那种成就感，你当然就愿意去做了。我相信，当那些花不了 2 分钟就可做完的事情刚冒头时就立即完成它，你就能看到这种心理上的收益。我的大多数客户在花了几个小时清理他们堆积如山的事务后，就会感觉非常棒，因为运用 2 分钟原则完成了大量事情。

Out of the strain of the doing, into the peace of the done.

—Julia Louis Woodruff

一个原本轻松快乐的周末很可能被家中积累下来的各种杂务消耗殆尽。而当你捕捉到所有的未尽事宜，并能随时在清单中看到它们，你的大脑中的某一个部分就会迸发灵感( 或因为压力和紧迫感造成创造力 )，尽快把它们一一完成。

每一个人都渴望成功。为了满足这一愿望，给自己安排一些能够轻松完成的任务是一个非常好的方法。

你是否曾经完成了在清单中并未列在首位的任务，并在清单中把他勾掉了？这时，你就会明白我的意思了。

然而这里还存在一个问题。工作清单和堆积的资料全部成功地处理掉之后，将体验到什么感觉呢？你可能欣喜若狂。猜一下在 3 天之后你又将获得什么？对了——另一个工作清单，而且可能包含更加庞大复杂的内容！完成了所有的任务让你感觉良好、干劲十足。很有可能，你将承担一些更加重要更富挑战性的工作。

当你了解协议的内容时，完成协议才会更容易。

你的老板在注意到你出色的工作能力和显著的工作效率之后，将会怎样做呢？你又答对了——分派更多的工作给你 这就是职场的第二十二条军规：无论你做得多好，你都应该做得更好。

因此，既然你不打算大幅度地降低对你的标准，也不希望停止工作，同时仍然期望逃离紧张压力的折磨，那你就必须学会下面提到的第三种方法。

### 11.1.2.3 重新商定协议

假定我曾经告诉你，我星期四下午 4 点与你见面，但当我约定好这一时间以后，情况发生了变化。考虑到我有一些更重要的事情需要处理，我决定取消我们星期四见面的约会。我除了干脆到时不露面以外，我还有什么更好的选择不让我们良好的关系受损么？没错——打一个电话改变协议。这是重新调整约定，而不是毁约。

现在你是否已经明白，为什么把所有的事务从大脑中清理出来、放在你的面前会让你感觉更好一些呢？这是因为当你注视着它们，心里不断地琢磨着要么立刻实施，要么干脆说“不”，你会自然而然地重新审定这些协议。这里存在一个问题：你不可能同自己重新商议那些你已经记不起来的协议！

正是宽容，方能打开惟一可能通向创造性思维的道路。

——Desmond Wilson

事实上，记不起你曾经同自己签订的协议，这并不意味着你打算逃避应该承担的责任。你可以向任何一个心理学家咨询，在你的心灵中有多少空间会用来记录那些你丢掉的事情，答案是：0。这就意味着一旦你告诉自己应该处理某件事，然后仅仅把它存入短时记忆中去，结果你头脑的某一部分将自始至终地认为你应该立刻采取行动。也就是说：每当你给自己布置了两项工作，并且只将它们存在大脑中时，压力感和失败感就随之而来——因为没人能同时完成这两件事。

如果你同大多数人一样，在家里也有一些贮藏区域——也许是一个车库，你过去（甚至是 6 年前！）曾经告诉自己应该清扫和整理一下这个车库了，你很可能在过去的 6 年时，每天不停地考虑你应该清理车库。难怪人们活的这么累呀！每次走过车库，你就听到身体发出声音：“为什么我们只是路过车库呢？难道我们不应该彻底打扫一下吗？”你无法忍受这种抱怨的折磨，只要还有其他的办法，你就永远

不愿再走进这个车库。如果你希望阻断这种不绝于耳的抱怨，有 3 种选择来对付你同自己达成的这个协议。

1. 降低你对车库的标准（你可能早就这么干了）。“我的车库又脏又乱.....谁在乎呢？”
2. 履行协议，清扫车库。
3. 至少把“清理车库”这一项列入“将来/也许”清单中。然后，当你每周浏览这个清单看到这一项内容时，你可以对自己说，“这一周不行”。下一次当你再经过车库时，你就不会再听到其他的声音了，除了“嘿！这周不行”。

我是非常认真的。我们的内心深处是不会觉得清扫车库与购买一家公司这两个协议之间有什么区别的。在你的内心中，它们只不过都是协议罢了——已经付诸实施的或者已经违背的协议。如果仅仅凭记忆来提醒自己需要完成某个协议，那么只要你当前没有采取行动，那它就始终是一个未能履行的协议。

### **11.1.3 与传统时间管理方法背道而驰**

这种方法与传统的时间管理法有很大区别。那些传统方式可能会给你留下这样的一种印象：如果你告诉自己需要处理的事情并非是那么重要，结果它就真的变的不重要了（不值得追踪、管理、处理）。但是根据我自己的经验这并不完全准确，至少对于下意识的事物处理而言不是完全准确的。这是我们神志清醒时处理事情的方法，所以所有协议也必须在神志清醒的签订的。这就要求我们随时保持完全清醒的头脑，以捕捉每一个协议，使之具体化，并进行定期的回顾检查，这样才能把它存放在自我管理体系中的相应位置上了。如果事实不是这样发展的，那么它将占用你更多的心思，比其应该用到的要多得多。

根据我的经验，任何仅凭记忆力保存的事情，都将占用（比需要得到的）更多的关注。收集所有未尽事宜的原因，并不是因为它们都具有完全同等的重要性，恰恰是由于它们的重要性不同。任何没有收

集到的事情（无论是否重要），都会一样地产生心理压力，消耗宝贵的精力。

#### **11.1.4 需要收集多少内容呢？**

如果可以搜集到一切未尽事宜，你将感到无比轻松。当你对自己说：“对了，我下一次去商店时，要买一块黄油”，接着把这一条加到你的食品清单，你的感觉肯定会很好。当你想起“我必须给银行顾问打一个电话，谈谈有关托管基金的事”，就把它记在电话清单中，你知道一旦手头有一部电话时你一定能够看到它的，你的感觉也会变得好起来。不过这种感觉与你认识到你已经收集了所有的事情时的感觉比起来，那简直是天壤之别。

什么时候你才能知道大脑中还有多少的剩余事情有待收集呢？——只有当你完成全部收集时。即使你仅仅是模模糊糊地感觉好像还有些事情没有搜集到，你也无法判定已经搜集到的事情所占的百分比是多少。那么怎么样才能知道不存在剩余资料呢？——当头脑中不再浮现出任何事件的提示信息。

这并不意味着大脑中空无一物。只要意识清醒，你的大脑肯定会专注在某一事物上。如果你每次将精力聚集于某一件单独的事情上，没有一丝分心，那么你就是处于“心如止水”的境界了。

我建议你开动脑筋，仔细地考虑事情，而不仅仅是想起事情。当你对某个项目或人进行思考的时候，要让此过程能够产生效果，而不仅仅是让自己记起他们。为了能够全面地达到提高效率的目标，你必须紧紧地抓住一切。而这需要耗费一定的精力，改变原来的习惯，才能够训练你自己：当你的头脑中产生哪怕是微乎其微的协议时，也要立刻将它们辨别出来并捕获下来。尽可能全面地完成搜集，每当新生事物出现你都要及时抓住，并使之成为你的习惯，这将使你变得无比强大。

## 11.2 收集习惯给团体带来的好处

当团队中的每一个人（在同一个部门中、同一个家庭中、同一家公司里）都养成收集的习惯，并且保证不会遗漏任何一件需要关注的事情，又会怎么样呢？一旦达到这种境界，大家根本就不会花费心思去考虑“遗漏”的问题，所有人的精力都会放在更重要的事情上。

如果在沟通交流这一环节上还存在隔阂，就往往导致在团队协作中产生挫折感和普遍的紧张情绪。大多数人认为，如果对某件事情不能保持持续关注，就会使其在个人管理系统中销声匿迹，最后的结果就是突然爆发，让你措手不及。他们并没有认识到，之所以会体会到这种感觉是因为他们长久以来一直身处在这种环境中，以至于误认为这就是事务的客观规律（就像万有引力一样）。但实际上情况并非如此。

几年来，不少成功人士通过 GTD 的学习，学会了将上面提到的这些好习惯整合入他们的个人管理系统和生活，这使他们获益匪浅，并很快使他们在同行中脱颖而出。近二十年来，我一直时刻清空我大脑的“内存”和“硬盘”，随时将各种资料收入我的“工作篮”中。每当我在别人的工作篮中发现一个没有处理的备忘录，或者在他们在谈话中做出允诺却没有将允诺记录下来时，都会让我感到惊诧和疑惑。这些行为对我来说是无法接受的行为。我还有更重要的事情急着处理呢，不能总是为团队中的这些漏洞烦心。

这就好比坐在一艘漏水的小船上，往船外淘水就会耗费你的大量精力，甚至让你根本无心划船。

我需要确信，我所输入语音留言、电子邮件、一段记录、一个字条，以及任何形式信息都能输送到别人的系统中去，它们将快速地经过加工处理和组织整理的步骤，并且成为行动清单上的一个选项，最终获得执行。如果接收到信息的人只习惯使用电话和语音留言，而不是电子邮件和书面文件，那么我就不得不放弃那些方式，而使用对方

唯一信赖的这种媒介。在那些关注执行效率和执行成本的组织中，这种情况是让人无法接受的。

当我们要对系统做出改造的时候，我们必须确信进行改造的每一步骤都是恰当的，不会造成不良副作用的。水桶原理告诉我们，水桶能盛装的水量是由最短的那块木板决定的，同理，一个组织中的效率是由组织中效率最低的关键人物决定的。

当我漫步于某些机构时，特别注意到这一点：在那里，工作篮要么根本不存在，要么塞得满满的、长时无人关注。这些企业内的交流往往充满了“中断”，人与人、部门与部门之间的交流都是效率低下，人们对“交流”无法信任，没有高效的“交流”也就没有高效的工作。

有的企业则建立了严密的信息搜集和传递系统，信息的管理和传递清晰透明，一目了然。几乎没有人为了信息“交流”操心，大家都可以集中精力对付更加重要的问题。其实，这种信息搜集系统对于家庭来说同样有效——为父母、孩子、保姆、管家或者任何一位家庭成员设置工作篮。我和我的妻子就是如此，就算我们坐得非常近，我们也会把需要对方完成的工作放入对方的工作篮中。许多人都会对此感到惊讶，认为这太冷漠、太机械化了。事实上，这种做法非常有效的避免打断别人正在进行的工作，而且使我们彼此关系更融洽，也让人感到更加自由——因为正是这种方式，让那些机械的事情被纳入彼此的系统并得到处理，而不是在彼此面对面的交流时吸引我们的注意力（或者说跑出来煞风景）。

很不幸，我们无法强制每个人都建立起自己的个人事务处理系统。每个人在如何处理事务的问题上有完全的自由度，别人无权干涉。但是，至少你可以做到的是，确保他人（按照他们自己的方式去）处理、跟踪和管理事务，让他们知道这是他们份内的工作而且必须完成。同时，你也可以将本书的内容拿出来分享。这样，他们至少没有理由会遗漏任何事情了。

一个成功的组织内部必须创建这样一种文化（或者说习惯、机制）：每个人都可以坦然面对超出自己能力的工作量；对于那些无法

及时完成的工作，可以对其重新协商、制定计划。

我们并不要求每个人都完成所有工作，对于现在的“知识工作”职场，每个人都有做不完的工作。我希望我所做到的是为大家提供一套方法来坦然地面对和处理这种状况。其中的一个关键方法就是对那些没有及时完成的协议进行重新进行商议，这会让我们减少负面感受。这才称得上是高水准的“知识工作”。要做到这一点，缺少了一个严谨的收集系统，则是根本不可能的。请记住，你不可能与自己重新商议那些你想不起来的协议，同样，你也无法与他人重新商议那些丧失头绪的事情。

一群人完全学会使用完善的收集系统，就好比是一艘配合默契的舰船在海上航行。当然，仅仅这样还并不意味着这舰船的航行正确，甚至都不能保证大家没有上错船；这只代表他们的船正高效地全速前进。

## 第十二章 确定“下一步行动”

我有种“强迫症”，在我的任何思考过程中，我都会同时考虑“下一步行动是什么”。首先，让我们幻想这样一个世界：会议和讨论永无休止，事务间的相互影响让人无法得出结论，没人知道一件事情该不该做、如何去做、由谁来做。如果没人考虑“下一步行动是什么”，世界也许就会是这个样子。下面，我们在想象这样一个世界：各个组织和个人都对所辖的事务考虑并确定出具体的“下一步行动”，而且对行动的执行和结果的评估也都有严格的管理。如果每个人都尽力回答“下一步行动是什么”这个问题，世界也许就会是这个样子了。这将使我们从无休止的会议、讨论、协商中解脱出来，使我们专注于更重要的事情。

当一个组织习惯于将“下一步行动是什么”作为一个标准问题时，它会自然而然地在效能、生产率、透明度等方面获得显著的提高。

在过去的几年里我注意到，每当个人或团体把“下一步行动是什么”列为一个最基本的问题并坚持提出来时，他们自身的能力以及工作效率就会发生显著的变化。这个问题看似简单，但是它却难以得到全面的贯彻。

你可能面临的最大的挑战就是：一旦你自己和周围的人们已经习惯于提问“下一步行动是什么”时，再碰上那些没有同样习惯的人时会让你感到异常沮丧。因为你已经认识到这个问题可以帮助你那么快速地阐明任务、提出方案，所以当你看到别人不采用这种方法的时候，必然会感到难以接受。

对于我们与自己或别人做出的承诺，我们有责任给予兑现。为此，我们要尽早确定具体的下一步行动。毕竟，当事情刚刚出现的时候就着手处理，与当问题难以收场时再动手解决，是完全不同的。



## 12.1 “下一步行动”技巧的来源

这个简单但效果非凡的“下一步行动”技巧是我在 20 年前从我的老朋友迪安·艾奇逊（与前国务卿没有关系）那里学来的，他也是我在管理咨询方面的一位良师。迪安花了多年的时间采访了许多管理人员，调查他们是如何成功地使自己摆脱了工作和环境对精神的困扰。偶然的一天，他尝试从一位主管的办公桌上顺手那起一张张写了任务的文件，并且迫使这位经理立即决定推动它们向前发展的必要的下一步行动。这一做法的效果对那位主管非常显著，而且意义深远，这让迪安在那以后的数年中逐步完善这种方法，并将其发展成处理工作篮内容的标准做法。从那时开始，我们两个使用这个重要的理论培养和训练了成千上万的人，而这也证明了这一技巧确实简单有效。每个采用这种一技巧的人，都会感到工作效率的大大提升，并同时获得了平和的精神状态。

## 12.2 找到需要执行的“下一步行动”

“下一步行动是什么？”——一个这么简单的问题，为什么会有如此奇妙的力量呢？

为了帮助你寻找这个问题的答案，建议你回头看看头脑大扫除时列出清单（参见第五章的“引子”清单）部分。你是否觉察到，有些事情并没有始终如一地，高效地向前推进。大多数人回答“是这样的”，很多事情多多少少受到“阻挠”。

如果你一直没有确定具体的下一步行动（也许是打个电话、发封电子邮件、找样东西或者买件工具等等），那这一步行动就永远不会完成。具有讽刺意味的是，几乎每件事都只需要花 10 秒钟的思考，就可以确定它的下一步行动。正是由于大多数人没有付出这区区的 10 秒钟，才导致事情不断被延误。

例如，在一位客户列出的清单上，有一项写着“轮胎”。

我问“这是什么意思？”

他回答：“我的汽车需要更换轮胎。”

“那么，下一步行动是什么呢？”

当时这位客户皱起眉头，想了一下，得出结论：“应该是给轮胎商打个电话，问一下价格。”

这大概就是做出下一步行动决定的花费——仅仅几秒钟的深思。但大多数人却都没能这样来处理他们手中的工作。

这个需要换轮胎的人很可能已经考虑这件事情很久了，他可能多次地坐在电话旁，也不缺少时间和精力来打这个电话，但为什么他没这么做呢？这是因为他当时所处的精神状态，使他根本不愿意对手头的事务进行深入思考，这其中当然也包括换轮胎的下一步行动。换句话说，他根本无心进行思考。

他所需要的是，已经再此之前完成了必要思考的过程。如果他对“换轮胎”这一项目（project）早先已经完成了思考，并确定了下一步行动，那么他就可以在恰当的时间完成这一行动。比如，当他在会议开始前有15分钟的空闲、手头上又有一部电话、精神状态为40%时，他就可以拿出行动清单，看到上面列着“给轮胎商店打电话询问价格”这一项，高兴地想到“这件事我现在可以完成！”他会真切地体会到打这个电话的冲动，至少这样做可以让他体验一下利用时间和精力空隙来完成某项工作时获得的那种“胜利感”。在这种情况下，他也许没有充足的精力去起草一份重要的文件，但是他有足够的能力拨上几个号码，快速地收集一些简单的信息。极有可能的结果是，很快他就能亲眼看到汽车换上了全新的轮胎，并为此感到满足。

在行动中保持领先的秘诀在于尽早开始行动。而尽早开始行动的秘诀在于，把复杂的大任务分解成为易操作的小任务，然后立即实施其第一项内容。

——马克·吐温

从最基础的层面入手，定义出行动的具体计划，并将行动提示有效地组织和管理起来，这是我们提高工作效率的关键。

这些技巧可以通过学习而获得的，并且，还可以通过实践来使其不断完善。

通常情况下，由于我们没能对下一步行动作出最后的判断，即使那些最简单的事情也会被耽搁。我的学员经常会在清单上列出这样的条目：“调整汽车的发动机状况”。难道“调整发动机”是下一步的行动吗？不是的，除非当你穿上工作服，手持工具走进车库。

“那么，下一步行动是什么呢？”

“我得把汽车送到修理厂去。是的，我需要弄清楚修理厂会不会处理，我想我要给他们打个电话，约个时间。”

“你有电话号码吗？”

“呀，没有……那个修理厂是弗雷德向我推荐的，但我不知道电话号码。我知道了，我还缺少一些信息。”

通常，这就是最常发生的情况。我们扫了一眼这项工作，我们头脑中的某个部分就启动起来了，“我还没有获取全部的信息。”我们知道有所缺失，但又无法确定到底是什么，因此我们就退却了。

如果你不知道具体的下一步行动，那么在现实和目标之间就留下了一个潜在的、巨大的断层。

“那么，下一步做什么叫？”

“我需要弄到电话号码。我猜，我可能从弗雷德那里拿到。”

“你有他的号码吗？”

“有的”

因此，下一步的真正的行动是“给弗雷德打电话，问一下修理厂的电话号码”。

你是否注意到了，在我们真正地判断出下一步的行动方案之前，需要经了几个步骤呢？这种情况非常典型。在大多数人的清单上，列出的都是类似的事情，而不是具体的下一步行动。

## 12.3 为什么越是精明的人，延误的事情越多呢

事实上，那些最聪明的人所列出的清单上，未解决和未决定的事情的数量也是最多的。这是为什么？想一想，我们的身体对于头脑中的想象是如何作出反应的。我们的神经系统根本分不清哪些是大脑的想像，哪些是现实的生活。

为了证实这一点，我们可以一起做个实验。想像你自己走进了一家超市，来到了水果蔬菜柜台前。面前是柑橘类水果的货架——柑橘、柚子、柠檬。现在你看到了很多柠檬，旁边还有切菜板和水果刀。你拿起一个柠檬，切开，闻一闻它的美味！柠檬的汁水一滴一滴的往下流。好了，再切一刀，这样你手里拿着四分之一的柠檬了，把这块全部塞进你的嘴里，咬下去！

越是才智过人的人，越敏感，也越容易被自己的想象所感染。

如果你一字不落地读完了上面的这段，你应该会注意到你嘴里的唾液增加了。你的身体正在试图对付这些酸溜溜的柠檬汁！尽管这一切其实都只存在于你的想象中。

如果你的大脑对你呈现给它的景色作出反应了，比如说，当你考虑到“报税”（在中国，可能想象一下“周末到工商银行排队交电话费”更合适）的时候，你的身体又会有什么样的感觉呢？你是不是正在给自己发送一些“这太容易了”、“我们开始吧”、“完成，成功”，以及“搞定了”这类的画面呢？大概不会。按照上面的原理，哪些人最容易对完成这类事务而产生强烈的抵触情绪呢？哪些人总是不断地拖延工作呢？当然这一定是那些最具创造力、高度敏感、聪明绝顶的人！他们的感悟能力可以在大脑中充分地展现出执行这一类的工作时将会遇到的恶梦一样可怕景象，以及如果工作不能顺利完成将会产生什么样的负面影响。瞬间，他们变得躁动不安，旋即便选择放弃了！

我是一个年老的人，认识到许许多多的困难和问题。但是，它们中的绝大部分从未发生过。

——马克·吐温

谁不会拖延呢？只有那些感觉迟钝的笨人（修订者注：比如许三多。）才会一味地只知道接受，然后开始艰难地跋涉，完全不考虑事情搞砸的后果。而其他人则倾向于尽量推迟所有的事情。

报税？噢，这不是件简单的事。我肯定今年的情况会和往年的不同。我已经看到那些表格了，它们看起来不一样了。大概今年会出台新的规则，我必须搞清楚。可能我还必须先读读那些该死的资料。冗长的表格、简短的表格，不长不短的表格，是将它们归类放到一起呢？还是分门别类地保存呢？我们还要申请用发票抵扣税金，但是如果我们这样做，就需要提供所有的发票。噢，天呀！我不知道我们是否能够拿得出我们所需要的全部发票。如果我们找不出所有的收据，又申报了抵扣税金，那么我们将会受到审计。那该怎么办呢？被查账？噢，不！美国国税局，监狱！！

仅仅扫一眼 1040 税表（修订者注：美国每年报税主表的编号是 1040。此处由豆瓣上的 limpid 指出原有错误，鸣谢。），就已经有许多人“把自己关到了监狱里面”。因为他们太聪明、太敏感、太富于创造力了。在我多年来的培训生涯中，这种情况已经多次得到了证实。通常，堆积事物最多的人正是那些才智过人的人。我接触过的大多数经理和主管人员手上都有几个重要复杂的、尚未定性的工作，要么堆积在书柜中，要么藏匿在他们的大脑里。这些地方总是潜伏着一些消极的想法——“如果我们对它不看、不想、不听，也许它们可以保持安静！”（修订者注：本质上每个人都是潜在的掩耳盗铃者。）

停止消极的想像总是能够增强你的精力。

那么怎么样解决呢？人们总是先喝上一杯。这确实可以帮让你忘掉烦心事儿。当人们的大脑中灌进了酒精后，就会使人反应迟钝，但是通常的状况是，人们在微醉的时候通常会有一阵感到精神振奋。为什么呢？因为酒精能够抑制神经的活动，同时也抑制了大脑中的消极的想象，阻断了那些令人心神不宁的前景预测，这让我们振奋了起来。

当然如果我们主动抑制大脑中那些让人沮丧的失败景象，我们的精力也会随之有所增强。然而，这种自我麻醉的策略最多只能暂时生效，那些“烦恼”并没有因此而消失。而且，当我们用酒精麻醉自己的时候，我们同时也无法做出任何判断和选择，一切灵感、热情和精力的源泉似乎也同时消失了。

### 12.3.1 学会更聪明的抑制烦恼

还存在着一种解决方法：通过制定下一步行动来更聪明地平抑烦恼。当你确定了推动事物进程的下一个具体步骤时，就会有从压力中解脱出来的感觉。从本质上说，决定下一步行动不会使世界发生任何改变。然而，当你认识到你所关注的东西是一件可以完成的任务时，就会增强你的信心和方向感，让你有完成它的动力。如果你在“头脑大扫除”的过程中捕获了所有事务的话，现在就拿出那份清单，去决定每项内容的下一步行动吧。注意在此过程中你的精力的变化。

无论问题多大、多严峻，你总可以向解决它们的方向迈出小小的一步，这就足以除掉那束手无策的感觉。行动起来吧。

——乔治

清单中的事务，要么强烈地吸引着你，要么令你深恶痛绝，这里是不会有中间状态的。对于清单上面的任务，要么就是一心想尽快完成，要么就是极不愿意涉足其中。前者通常是你对于某一事务确定了下一步行动后的情形，而后者则恰恰相反。也就是说，是否确定任务的下一步行动，会使你对任务的态度存在 180° 的逆转。

在对培训的客户进行跟踪调查时，我发现引起许许多多人故态重演的一个难以察觉的原因，就是他们的下一步行动清单不再单纯地罗列下一步行动，而是重又变为他们的任务或子任务目录。当然，他们仍然走在其他人前面，因为他们毕竟把要做的事情记录了下来。然而，他们经常发现自己面临着重重的阻碍，而且常常把事情一拖再拖。这

是由于他们的行动清单包含着下面这类内容：

“与宴会委员会的委员们见面”

“约翰尼的生日”

“招待员”

“准备幻灯片”

换言之，事物又被还原到“材料”的状态，而没有转化为具体的行动。在这种状况下，行动和材料没有明确的分界线，无论是谁，拿出这样一份清单的时候，都将不可避免地使其大脑进入超载状态。

这是额外的工作吗？确定下一步行动的过程会让你浪费额外的精力吗？不是，当然不是。比如，如果你想要调整汽车的发动机，那么你迟早都要去决定接下来的具体行动。问题是大多数人会一拖再拖，直到下一步行动变成“赶紧给汽车修理厂打电话，让他们马上派拖车过来！”

因此，你认为大多数人是什么时候才真正地开始考虑下一步行动呢——是当事情刚刚露头时，还是等到事情快搞砸的时候？如果人们在事情的前期阶段着手处理，而不是拖延至后期阶段的话，他们生活的质量将会是完全不同的情形，这一点你也会同意吧？你认为以哪一种方式来生活更加积极有效呢？是每当事物在你的脑子里一出现时，就立刻判定它的下一步行动呢（并将行动分门别类地列入各个下一步行动清单中等待处理）？还是尽力拖延这一思考过程，直到无法逃避的最后一刻，再匆匆忙忙地赶去救火呢（这时你还是要考虑你的具体行动，这是谁也躲不开的）？

直到最后一分钟压力逼人时才匆忙地作出决策，这导致了低效和不必要的精神紧张。

听起来有些夸张，但是，当我询问众多的客户，在他们的公司时大多数行动方案是什么时候决定时，他们几乎都异口同声地回答“当问题出现时”。一位来自跨国公司的客户，在公司内部的调查中，询问压力的来源的时候，排名第一的答案是“最后关头式”的紧急任务，而这类任务通常是由于团队领导没有当问题已出现的时候及时确定

处理方案而造成的。

## **12.4 “下一步行动”技巧的巨大价值**

有几位经验丰富的高级主管人员曾经告诉我，在他们的机构中把“下一步行动是什么”作为一个行为标准建立之后，就很快发生了立竿见影的效果。这一做法对机构的文化和习惯产生深远影响，并对机构的发展起到了良性作用。

为什么呢？因为这个简单的问题，就会帮助你在处理事务的过程中，澄清问题、明确责任、提高效率、同时还能提升自身的能力。

### **12.4.1 澄清问题**

现实中有太多的讨论没有得到一个明确的行动方案，得到的可能仅仅是模糊不清的意向。对下一步行动没有明确的结论，不知道要做什么，也不知道该由谁来负责，整个问题基本上处于悬而未决的状态。

人们经常请我参加会议，以帮助他们促进会议效率。而我也学会了百试不爽的一招：无论会议讨论进行到什么状况，在会议结束之前 20 分钟，提出一个问题——“那么，目前需要做的下一步行动是什么呢？”根据我的经验，人们往往需要花费 20 分钟的思考（有时甚至是痛下决心），才能对此问题给出一个答案。

这种做法通常都会迫使参会人员讨论和思考更深层次的问题，而不是在问题的表面上浪费时间。“我们真要这么做吗？”“我们真的知道自己在做什么吗？”“我们真的准备好为此付出宝贵的时间和资源了吗？”这些一针见血的问题，通常会被我们无意识的忽略掉。而防止出现这种状况的最有效的办法，就是迫使自己去决定下一步的具体行动。这会自然而然地将会议引入更深层次的讨论、探究、斟酌、磋商。问题和事务通常太过复杂和不可预期，以至于我们无法去设想结



果：我们有责任让问题变得更简单明了。

talk does not cook rice.

——中国谚语

你需要具备一些实际经验，才会了解到我的意思。如果你具备类似的体会，你会肯定会同意我的观点；如果你对我说讲的觉得不清楚，我建议你这样做：在下次会议的时候，尝试在最后提出“那么，我们下面要具体做什么呢？”然后注意观察就行了。

### 12.4.2 明确责任

“团队协作”的一个可能不良后果，就是没人负责。在许多的组织中，根本分不清一件事到底应该由谁完成、由谁负责。可能我这么说会让人一些读者觉得不快：“大家共同参与此事，也都为此事负责！”但是在实际工作中，这种观点并不可取，要知道多人负责就等于无人负责。许多会议结束后，相关人员会意识到：我们该做些什么。但是与此同时，他们又暗自希望这个任务千万不要落在自己头上。

在我看来，真正会令人不快的是：任务没有布置清楚就让会议结束。所谓“团队协作”，应该是成员共同讨论，确定具体行动方案，然后由特定的人负责执行，这样才能把大家从“悬而未决”的折磨中解脱出来。

再重复一次，如果你有类似的经历，你就能理解我的意思。如果你没有类似的经历，也可以主动尝试一下：在下一次召开的员工会议上或者在饭桌旁举行的“家庭畅谈”中，当每一次讨论结束时问上一句“那么，这个问题的下一步行动是什么呢？”

### 12.4.3 提高效率

如果一个组织机构在各个环节都采用“确定下一步行动”的思考

方式,那么它的效率必然会大幅度提升。由于以上所提到的各种原因,一旦人们在明确目标之后,立即分配人力物力投入工作,必然会事半功倍。

每个行动计划意味着风险和代价,但是比起懒散懈怠导致的延长行动时间所带来的风险和代价来说,前者要少得多。

——J·F·Kennedy

我们内心的思维定势会严重阻碍我们进行创造性的思维,学会如何突破思维定势是非常高深的技能。近十几年来,“效率”一直是各个组织机构极为关心的,人们采用任何可能的方法来使其得到提高。但是在当前的信息时代,计算机的出现、通讯技术的发展以及管理理论的成熟,已经使个人事务处理能力和响应时间成为提升效率的最后瓶颈。所有需要你处理的事务都早早地落入你的视野(然后就可能是堆积),没有人会真正的“无事可做”。

我在某些机构中观察到,他们在提升效率方面的最大缺陷就是缺乏对“长期”项目的“下一步行动”决策。这里说的“长期”可不是“某时/也许”。这些项目虽然目标长远,但是依然有些工作是需要尽快完成的;“长期”只说明“为了达成目标需要完成更多的步骤”,而不是“任务截止时间还很远,用不着立即确定下一步行动”。如果一个机构中所有的项目和未尽事宜都获得监控,那将是一个全新的境界。

只有在提升个人的响应效率之后,才能使团队的效率得到提升。在“知识工作中”,这意味着在前期阶段判定行动方案,而不是拖到后期。

#### **12.4.4 提高自己的能力**

也许,采纳“下一步行动”方法的最大好处在于:它可显著地提高你推动事务发展的能力,同时增强你的自信心和前瞻能力。

人们一直忙碌于处理各种各样的事情，但是通常是在那些事情**不得不完成**的时候才着手处理。他们体验不到成功感，也体验不到自己的控制力，更体验不到自己和世界同步运转的快感。人人都应该尝试一下这些感受。

我们惯常使用的对未完成事务的定义，以及对这些事务的处理方式，都需要作出改变。对待事务，我们应该主动将其纳入你的系统，让它们服从你的节奏，而不是问题爆发的时候，再四处救火、疲于奔命。面对事务时刻处于主动地位，这会使你的人生发生巨变。如果把生命比做航船，那你就是自己的船长，你看得越远、想得越超前，对你的航程越有好处。

提出“下一步行动是什么”这个问题，可以帮助你摆脱困境。它告诉我们，如果情况是可以改变的，你就可以通过采取行动来促成变化的发生。这其实也是一种“假设肯定 assumed affirmation”的心理暗示。而这类暗示更能够从根本上发挥作用，帮你建立起一个积极的自我形象。这比单纯地重复“我是最棒的”、“我非常有能力”、“我能实现自己的愿望”有效一千倍。

你是否经常听到别人的抱怨？下次再听到别人为了什么事情而抱怨的时候，你可以尝试问一下“那么接下来你要怎么做呢？”人们只会对那些本应该更好的事务而心生抱怨，这个关于“行动”的问题会改变他们的视点。如果情况可以改善，那么就一定可以通过某些行动使其发生改善。如果情况不能改善，那这必定是为了更宏观大局而作出的牺牲或让步（这也就没什么可抱怨的了）。抱怨可能意味着某人不愿意为改善状况付出努力、承担风险，也可能意味着某人不愿承认客观环境的不可变性。抱怨实际上就是自我认知缺失的一种表现。（修订者注：这段分析得非常精辟，让人眼前一亮。）

人们总是把自己的困境归咎于外在条件。我不相信外在条件会决定一切。这个世界上所有的成功者，都是那些勇于站出来寻找合适条件的人。如果找不到，他们就自己创造条件。

——萧伯纳

尽管我很少以这种方式促进我们的工作，但是我注意到当人们学会运用“下一步行动”技巧时，他们就会赋予自己更大的力量。他们双眼有神，步履轻盈，举手投足间流露出信心和智慧。每个人都很有能力，但是有效地管理那些推动事务发展的具体行动，会进一步激发自身积极的方面，使其开始发挥作用。

当你开始着手处理事务的时候，你内心其实就已经相信你能够做到这一点，而这恰恰又进一步促成了事务的发展。

## 第十三章 学会关注结果

对于思维和想象力对实际行动的积极作用，人们已经在多个领域、不同角度进行了大量的研究和发展——早期的有“积极思维”的书籍，现在有高级神经生理学方面的全新发现。

我个人对此理论的兴趣更偏向于实际应用：它能帮助我们把事情搞定么？如果可以，我们如何才能在管理工作和生活的过程中有效地利用它呢？她能帮助我们做到事半功倍吗？答案是肯定的。

### 13.1 集中精力，让自己驶入快车道

在过去的几年里，很多人通过 GTD 的应用而获得成功。随着你将这种方法变成习惯，并把它应用到生活和工作的方方面面——从处理电子邮件到管理企业，从外出购物到收购公司，从安排会议到与孩子交流——你个人效率的提升会远远超出你的预期。

我接触过的许多职场人士都已成功地应用了这种方法，现在他们有的体验到了焕然一新的感觉，有的甚至由此为事业开创了新局面。这套方法确实对工作中的方方面面都是行之有效的。如果你曾经尝试过这套方法，并且亲身感受过它所带来的好处，那你肯定不会甘于回到原来的老路上去的。（原文注：实际上，热衷于将 GTD 付诸实践的人通常是那些渴望自我提升的人，他们一般都在努力地提升自己改变现状，他们可不希望明年的自己和现在一模一样。请放心，本书中的方法会让他们更快地达到自己的目标。）而这套方法中，处理日常事务时一个重要的技巧就是：学会在脑海中对结果作出正面的预期，并以此影响实践。说实话，在对此技巧的学习和传播中，我自己也获益匪浅。

上面标题中的“快车道”一词可能并不恰当。因为人们在成功使用这套方法之后，通常的感觉是自己节奏变慢了，摆脱了原来疲于奔

命的状态，并找到了对自己的主控权。最后，这套方法会让你变得更加自觉、更加集中，无论你想要的是什么，都能通过自身的努力促成其实现。

“想出一个方法，好让我能定期多抽出一些时间来陪女儿。”这是一个明确具体的项目，并且会迫使你指定具体的下一步行动。而与之相对，如果你写成“我该为改善父女关系做点什么”，这样的任务毫无目的性可言，对你也没有足够的推动力，只会白白消耗精力。我所教授的学员们，则积极地承认在目前的生活里很多事情都“不完善”，他们把这些事情记录下来，明确了问题的实质，确立“项目”，指定下一步行动并付诸实施，直到最终目标达成。这才是效率，这才是工作效率提升的终极体验。

## 13.2 “预想结果”的意义

这里我想强调的是，使用 GTD 方法处理工作并将这套方法贯彻始终，是如何对自己和他人产生深远影响的。

我曾经说过，运用“下一步行动”方法，会帮助你在处理事务的过程中，澄清问题、明确责任、提高效率、同时还能提升自身的能力。当你让自己认清目标，明确项目时，也可以达到完全相同的效果。

判明事务的目标，确定下一步行动，这才能最大限度地提高工作效率。

结果和行动是紧密联系、相互影响的。只有当你对预期结果一清二楚时，才有可能找出恰当的行动。只有你知道要如何行动的时候，结果和现状才能联系起来。你可以、而且必须同时从这两方面入手来解决问题。

我的好友史蒂文是大脑认知领域的一位专家，他有这样的观点：“生活中只存在两个问题：（1）你知道你想要达到的目标，但你不知道如何达成它；（2）你不知道你的目标到底是什么。”如果这种说法是真实的（我认为是的），那么，也就只存在着两种解决方法：

- 找到具体的办法（行动）
- 找到你的目标（结果）

这可以从阴/阳、右脑/左脑、破/立、或者其他类似的对立模型中进行分析。事实上，人类的发展的过程处处可以印证二元论和目的论：人们总是在尝试发现新的事物或现象；当我们发现的时候，我们又会尝试将其纳入已有的知识体系去解释它，或者由此对原有的知识体系进行修正和完善，以帮助我们去进行更多的发现。

人类一直在不断地发现问题、解决问题。

任何吸引你注意力的事务都需要对其进行关注。“这件事对我意味着什么呢？”“为什么会出现在这里呢？”“我希望哪些成为现实呢？（成功的结果是什么呢？）”你所体验到的任何一个“不完善”，都必定以一个“完善”作为参照。

人生的最大乐趣莫过于克服困难、坚定脚步，亲眼目睹自己将目标——实现。

——Dr.Samuel Johnson

一旦你决定要改变某个事务的状态时，你就要问自己：“我如何才能促成它发生改变呢？”或者“我需要调用哪些资源来确保改变的发生呢？”（“下一步行动是什么？”）

你的生活和工作是由结果和行动所构成的。当你日复一日地以此为动力来组织管理一切事物时，这将成为习惯，融入你的血液，你看得更透彻、想得更深远，得到更多、效率更高。你，不断地发现问题、解决问题，不断地设定目标、达到目标，不断地预想结果、付诸行动。

### **13.3 精通此道的魔力**

我的客户经常对此难以置信：当他们花了几个小时去清理办公桌的抽屉，痛苦地搜索着积聚在大脑和周围的细小琐事时，我竟然一直



安稳地坐在他们的办公室里，他们认为我肯定早就烦得要死了。然而恰恰相反，我发现这是最让我陶醉的一种与人共同工作的方式了。因为我知道，解脱和自由的感觉很快会在完成这些琐碎的处理之后出现。因为我明白，在他们建立起内在的行为准则、习惯于所需的行为模式之前，需要不断地实践、需要别人的帮助、需要精神高度集中才能够达到的目标。我清楚这些人将在随后的几个小时，几天和几年的时间中，体验到他们与老板、合作伙伴、配偶、孩子、以及他们自己之间的相互关系，将会发生多么重大的变化。

这一点都不让人感觉到厌烦。这是我最喜欢的工作。

### 13.4 在多层次上“关注结果”

我目前从事着一个热点行业。作为一名管理顾问和培训教练，我开口问一些简单的问题，就常常引发别人（有时甚至是自己）富有创意的思考和回答，而这又通常会为当前的形势和工作增添价值。人们并不会因为参与我的教学而变得更聪明——他们只是学会了更合理有效地使用自己的智慧和资源。

最难做到的就是把远大的理想融入平凡的日常活动中去。但其实两者在思维层面上的要求是相同的。

**GTD 思想在实践过程中的特点是，将效果和效率结合在一起，给你生活的每个层次都带来改变。**他会帮助你在思索“人生观”、“价值观”的时候带给你灵感，也会在你处理日常琐碎事务的时候得心应手。人们很对生活的两极给予同样的关注，而 GTD 给了你这个机会，并将它们联系了起来。

“这对于我意味着什么呢？”“我希望哪些成为现实呢？”“促成这件事的下一步措施是什么呢？”这些无疑都是我们必须回答的基础问题。这种思考过程以及相关思维方式，将为你带来意想不到的收获。



理想主义者认为，短期的问题无关紧要。愤世嫉俗的人相信，长期的目标没有什么了不起。而现实主义者认定，短期内已经完成的和未完成的工作状况，决定了长期目标的实现。

——Sidney J.Harris

## 13.5 自然式计划法的神奇力量

自然式计划法的价值在于，它提供了一种综合完整、灵活可变、连贯一致的思维模式。

你应该学会并习惯于对自己正在进行的行动的目标提出质疑。在想出具体的办法之前，先对成功的景象进行充分的想象，这是我们需要强化的一种特殊能力。发挥聪明才智的关键因素，在于激发思维想出主意，先不要区分好坏，也不要评价，只管把它们全部表达出来、记录下来。把你想到的主意、搜罗到的信息统统摆在一起，再结合事务的目标，对它们进行排列组合，这是一个很有意思的智力训练。在此过程中要保持对“下一步行动”的关注——毕竟，只有它才能推动事务的发展，也只有它才能让你切实提高效率。

将大量的信息、观点、主意结合在一起，并进行合理的统筹安排，是新世纪人才的一项重要能力。但目前，这还远没有成为职场人士的行为标准。将这种行为方式应用到工作和生活的方方面面，好像会让人觉得很难做到。但是，只要你尝试将这个方法应用到生活的某一方面，你就会目睹立竿见影的效果。

在我多年从事咨询、教学和培训的生涯中，我所收到的有关该模式的反馈信息证明：即使人们仅仅采纳了自然式计划法中一小部分的内容，他们的工作都将得到不同凡响的重大改进。看到越来越多的人开动脑筋、集思广益，并使之成为一种标准的处理手段，真是令我感到振奋不已。这一切再次证实，顺其自然的思维模式正是推动这个物质世界中任何事务向前发展的方式，对此应该充分地加以利用。

这个模式仅仅是一个简单的基本原则。它规定了如何确定工作的预期结果和具体行动。当这个关键点成为我们日常生活中的行动准则时，生产力的水平就将显著提高。此外，头脑风暴——表达和捕捉种种各样的富有创造性的想法、观点和细节——有助于让人们找到最佳的模式、最好的办法，帮助人们轻松地搞定任何事情。

## **13.6 让整个机构变得积极向上**

提高一个机构的整体效率，并不是意味着要大动干戈。我不断地收到这样的反馈：只要将本书中的方法稍加推行，就可以让整个机构运作得更迅速、更容易。

在我所熟知的每一个企业中，参照目标和预期成果对日常的各种行动、资产分配、交流沟通、政策方针以及操作程序进行富有建设性的评估和测定，变得日益重要了。近年来，随着全球化进程不断地向前推进，竞争变得日益残酷，技术革新的步伐不断加快，市场变化无常，业绩和生产的标准也随之大大地提高，各方面的压力导致企业面临日益艰巨的挑战。

“我们希望这次会议达成什么样的决议呢？”“这个表格的目的何在呢？”“这项工作的理想人选应该具有什么样的能力呢？”“我们希望通过使用这种软件取得何种成果呢？”在大多数情况下，我们听不到这样深刻的问题。在重大会议上我们确实会听到很多不错的意见，但学会在日常工作中不断问自己“我为什么要做这个？”、“这件事情要是做成了会是什么样子？”才是最有效的——这会对你产生极为深远的影响。

当人们把自己的角色从抱怨者和受害者转换成为自己的主宰者时，权力感就产生了。当这种感觉在一个机构内广泛出现的时候，整个工作氛围也会为之改观。每个机构都有更重要的事情需要关注，不应该让消极情绪成为机构运作和发展的绊脚石。

企业中，每个个体成员处理日常事务（工作篮、电子邮件等等）

的方式，在宏观上就形成企业文化。如果企业内信息流通不畅、行动执行不力、责任不明确，那这些缺陷带来的不良影响会迅速扩散，最后的结果就是大家都忙于救火，人人觉得风声鹤唳。与此相对，如果每个人都能切实推行 GTD 的原则，那么整个企业运作必然达到一个全新的境界。当然，各种问题和矛盾冲突不会就此消失，只要试图改变（或者维持）世界上的任何事物的状态，它们都将随之出现。然而，本书中提到的行为方式将会帮助你轻松解决这些问题。

只有远大目标没有具体行动是白日做梦，只有具体行动没有明确目标是无用的劳作，同时拥有目标和行动才是世界的希望。

——英格半萨塞克斯教堂 1730

## 结论

我希望这本书对你有所帮助，你已经开始收获事半功倍的成果，同时减轻了精神上压力。我真心希望你通过运用这些技巧体会到“心如止水”的状态，施展了你的创造才能。那些刚刚着手实施这些方法的人，总能够发现比他们在此看到的更加丰富多彩的内容。也许你走得更远，已经开始着手改造这个方法，让他更加适合自己了。

我相信，本书印证了许多你早就熟知的道理，证明了一些你长期以来坚持的行事方法，也许这会让你在这个日益复杂、令人紧张烦躁的世界里，更加游刃有余。

今天，到处都能看到成功理论和模式的书，而我写这本书的意图，并不是添加雷同的一本。相反，这本书的核心方法不会随着时代的变化而发生变化，而且每当人们使用这些方法时，总能够收到良好的效果。像万有引力一样，当你理解了 this 原则，无论做什么事情，都可以大大提高动作的效率。也许这就是所谓的**返璞归真**（修订者注：也可说是**万变不离其宗**）。

GTD 就是这样的一个指路图，它帮助我们达到一种精力集中同时放松自如的状态，这恰恰体现了获得最高效率时的特点。你可以把它当作一个工具，当你需要时让它帮你恢复到积极的状态。

为了能够保持良好积极的状态，你必须将此方法持之以恒，尽管到目前为止，你很可能还没有养成习惯——把一切事情从你的大脑中理出去；每当事物出现在大脑中就作出决策，而不是拖到日后；回顾和更新包含了各种悬而未决问题的完整清单。我希望到目前为止，你至少已经建立起一个参照点，来评估这些行动所产生的作用。尽管需要花费一些时间才能够养成这些习惯，但你千万不要裹足不前。耐心一些，享受这个过程吧。

最后，这里有一些推动这一进程的小窍门：

- 建立起个人组织管理的设施，安排整理你的工作台，准备几个工作篮，创建一个个人的归档系统（在公司和家里），准备一个性能良好的计划手册，上面有完整的管理项目的清单。我还建议你付出一些行动，来切实改善你的工作环境。挂些照片，准备好笔，清理杂物，重新布置工作环境。让自己有一个崭新的开端。
- 预留出一些时间，让你可以整理办公室中某一个完整的区域，然后是家中的每一个角落。把搜集到的一切纳入到你的系统当中，并采用 GTD 的方法对其进行处置。
- 同别人分享你从书中得到的知识、你的实践经验以及感受（这是最快的学习方法）。
- 3-6 个月后，再回顾本书的内容，你会发现很多第一次阅读时漏掉的东西。只要你认真阅读，你得到的会比第一次更多。
- 与推广 GTD 方法的人保持联系，参与他们的讨论和实践。（可以访问 GTD 的官方网站 <http://www.davidco.com/>，你也可以直接使用邮件和电话联系 David Allen 的公司 info@davidco.com or 805-646-8432）
- 修订者注：豆瓣的知识管理 & 时间管理小组（<http://www.douban.com/group/km/>）；GTD 中文版洋葱修订版 blog <http://gtdcn.blogspot.com/>

请尽情享受生命！