



书籍 尽管去做

无压工作的艺术

戴维·艾伦
Penguin, 2002
第一版本:2001
其他语言版本: 英语

导读荐语

用“波澜不惊的池水”来比喻无压工作的心态浓缩了戴维·艾伦这本畅销书想要表述的观点。当向一潭静水中掷入石块时，石块激起涟漪波纹的大小与石块的大小成正比。艾伦指出，无压生活方式的精髓在于使你心境的涟漪与未尽事宜清单中工作任务的大小成正比。但是你无法通过静心、修禅的方式达到艾伦所说的“波澜不惊”的境界，相反你可以通过下列途径达到这一境界，即建立并维护一套高效且严谨的工作体系，一旦工作任务被纳入这个体系，你即可不用再为其担忧。本书之所以受欢迎可能要归因于购买本书的公众所承担的压力水平以及艾伦提出的组织管理方法的创新水平，这二者不相上下。很多时候，艾伦提供的时间管理实用技巧很可能因使用行业术语而使其晦涩难懂，而且不太符合他对压力、工作效率和心境的总体观察结果。但*BooksInShort*向各位寻求帮助以应对压力和纠结于未尽事宜清单的人士推荐这本高效的生活指南，相信你总会有所收获。

要点速记

- 人们经常因小失大。
- 无压工作的心态对于新任务的反应类似于石块落入平静的池水中:大石块会激起大片涟漪，而小石子则只会激起小片涟漪。
- 良好的组织管理体系会对所有任务做出恰当的回应。
- 将你现在、稍后或未来需要进行的每一项任务纳入一套符合逻辑且井井有条的体系之中。
- 将原先仰赖你的大脑来记忆的一切事项移入到一套可靠的体系之中，并予以定期复查。
- 既然你确定某项任务已被囊括到体系之中，就不必继续为其担忧。
- 将你所有的工作用具放进各自专门的文件篮，文件盒或是文件夹中。
- 依照横向控制原则将值得你关注的事情纳入一个有条不紊的框架之中。
- 依照纵向控制原则对各项目进行有效规划。
- 为了各个项目的顺利实施，你需要明确你的目的和原则，对成果进行大胆的展望，开展头脑风暴以及组织和制定好具体的行动措施。

浓缩书

日程表之外

如今，许多人承接的工作项目数量大大超过了其承受能力，因此使得他们面对的压力与日俱增。这些项目本身问题重重，许多项目内容不断变化且含糊不清，因此很难清楚地判断一项工作是否已经完成。这种缺乏界定的状况为很多组织增加了额外工作量，并多次需要对进展中的工作进行毫无必要的讨论并备注。

为了有效、高效地完成你的工作，你需要实现以下两个目标：

1. 建立一套符合逻辑、有条不紊以及可靠的工作体系，将你目前、稍后或未来需要做的每一件工作纳入其中，该系统可以记录你记忆之外的所有事情，因此在着手这些工作之前，你无须考虑它们。
2. 训练自己未雨绸缪的能力，确定在开始一项工作前都需要准备哪些信息和资料，从而使你能够为目前的工作进行规划，并在必要时对计划进

行修改。

“如果你为某事烦扰，你的思路就不再清晰。”

你可能已制定了完整的日程表，作为管理工具这还远远不够，因为它只能显示你必须组织规划的事项中的一小部分。相反，你需要一套全面的包罗万象的组织管理体系。该系统对于日复一日或时时刻刻被过多事项牵扯精力的人来说尤其具有帮助作用，因为他们很难有效集中精力来实现目标。

一个好的组织管理体系还能够帮助你管理知识性的工作，将日常工作细节与“从大局考虑”的结果进行相得益彰的结合。

恰如其分的涟漪

为了使自己迅速调整到“尽管去做”的正确心态，请先设想你拥有一种一池静水的平常心态。如果你向这潭静水中扔进一块小小的鹅卵石，水面便会做出相应回应，水面产生的涟漪与石块大小和投掷的力道大小成正比，一旦池水吸纳并消融了外来的冲击力，便会重新回到平静、安宁的状态中。试着以这种方式处理你的工作任务，并对每项任务给予适当的关注和精力——既不要反应过激，也要避免反应不力。

“必须有一套不依靠你自己大脑记忆的可靠体系，将你所有思考的未完成事宜(无论以何种方式)进行储存——我将这种系统称为存储篮，你知道你会定期检查这个系统并通过它对各类事务进行分类。”

为了保持较高效率，你必须对承担的工作加以适当管理，因此你不能做出过多承诺而导致自己承受的压力增加。请你遵循下列三个原则：

1. 如果有些事情没有做完，则把它从头脑中移除——把它移入一个你信赖的系统中——可以是一个“存储篮”，以便你在着手处理它们时，有备无患且很容易就能厘清头绪。
2. 清楚地了解自己曾做出的承诺——准确地了解你需要采取哪些行动以履行这些承诺。
3. 一旦决定采取行动，建立一套提示系统——定期查看待办事宜，以便追踪处理。

“真正的问题在于无论何时都可以做出如何行事的正确选择。真正的问题在于我们应如何管理这些行动。”

为检验这种组织管理策略的成效，写下目前最令你担忧的工作项目名称和进展状况。然后，罗列一份下一步行动的清单以推动该项目向前发展：包括必须实施哪些步骤、需要联系何人等内容。完成这一系列实验行动后，你应该会更加深刻地体会到胸有成竹、有的放矢的轻松自信。把你的问题清单和行动清单单独存放，先从脑海中象征性地移除，只有在你准备着手处理问题时再将它们激活。

管理你的日常活动

通过良好管理你的日常活动来合理分配有限的时间。首先，在开始一项工作之前，提前确定你需要做的事项，在开始之前就要明确每个项目的行动步骤，而不要在项目进展出现问题时才被迫花费更多的时间来应对。

尽管许多公司强调将使命和目标落实到日常工作的细节中和贯彻执行上，但大多数人日复一日地为了完成当日的任务而疲于奔命，根本没有这样的时间或是精力兼顾大局。因此，良好的起点便是使你掌握最新情况，并对当前困扰你的所有问题了如指掌，然后努力拓宽你的眼界。

“横向管理和纵向管理的目标完全相同：将事情从脑海中抹去并放手去做。”

你可以通过横向或纵向控制措施掌控你所承诺事项、项目和活动的进行。横向控制措施会协调你在所有参与的活动中所采取的行动，纵向控制措施指导你在各个单项的事物和项目中的思维方式，例如某一特定工作任务中所涉及的行动顺序。如果你能有效采用横向和纵向控制措施，则你可将具体事宜从脑海中抹去，并轻松实现“尽管去做”的目标，从而使你具有工作、生活尽在你掌握之中的轻松自在的感觉。

完全掌控你的工作流程

为了做自己生活的主人，请遵循掌控工作流程的五个步骤。这五个步骤有助你横向管理生活中的方方面面，即将你在某一特定时间需要关注的事项纳入到有条不紊的体系当中。

管理安排工作流程的五个步骤分别是：

1. 信息储存——你可以使用各种收集工具，例如文件屉、便笺纸或电子记录装置、录音设备以及电子邮件提示等。为收集信息，将所有分散你注意力的事项从头脑中移入到有限的几个存储篮中。通过事后处理掉相关资料或不断筛选清除等方式定期清空这些存储篮。
2. 加工处理——对每个文件都要问一下自己“这是什么？还有用吗？”并决定是否应立即处理、稍候再说还是立即丢弃。如果你打算立即处理，请决定是亲力亲为还是假手于人。
3. 组织管理——建立一套分类体系，例如，将无法继续进行下去的事项归入“垃圾”“等待进展”或“参考”等不同存放地点。如果你计划采取行动，则应将这些事项正确的分类，例如项目清单、项目计划和资料、日程表、后续行动提示清单或待处理事宜提示清单。寻找一些具体的容器分门别类地储存这些事项，例如文件屉、笔记本或文件柜等。
4. 回顾检查——每周以固定时间用于回顾检查。重新审视已明确的工作事宜和活动，在回顾的时间内要将所有资料浏览一遍，检查你的组织管理体系并更新各项清单，从而使你感觉各项事宜都条理清晰、做到温故知新、准备完备无缺。
5. 采取行动——使用四个标准，用于选择马上采取行动的事项。第一，考虑具体条件，即你应该在哪个地点或你需要哪些辅助工具方可采取行动(例如，能否在家使用你的个人电脑就能完成的工作)。第二，考虑你是否足够的时间做到有始有终。第三，是否具备充足的体力或精力以完成这项任务。第四，设定优先顺序，即如果在有足够的条件、时间和精力情况下，现在应着手哪一项最重要的工作？

项目规划

为成功地开展某个项目，请遵循以下五个规划步骤。这些步骤从纵向上保证了管理工作的高效率。事实上，这些步骤反映了人们潜意识中的思维和计划方式，尽管许多人在进行有意识地规划时并不一定如此按部就班。因此，自然而成的、非正规的计划通常会产生更好的效果。顺其自然的计划往往正是日常活动时所经历的思维流程的写照，例如如何着装，与谁共进午餐或仅仅谈话本身等。基本上，你会经历下面五个步骤：

1. **确定目标和原则**——确定哪些事宜对你意义重大，明确你的工作重心，调配资源，激励自己开展行动。
2. **成果展望**——通过展望成果，你可以建立一个工作重心，让你集中精力产生各种原本无法涌现出的创新想法和思维方式。明确的目标可以帮助你设想理想中的成果。
3. **集思广益**——为了考虑各种想法，可以运用多种工具帮助你产生更多的选择，例如绘制思维图(形象地显示出思维的顺序)或写下各种想法。力求做到思想开明，以避免主观臆断或批判；强调数量，而不是质量。你可以稍后再分析和组织这些想法。
4. **组织管理**——确定完成项目所需的重要部分，通过分析各种组成部分、流程或主次关系和轻重缓急对其进行分类。
5. **明确下一步的行动方案**——为该项目和未来规划选择下一步行动。将那些需要等待他人完成的任务标注出来。

无压工作的创造力

现在，你可以通过下列步骤将以上基本原则付诸实施：

- **设定你的时间、空间和工具**——留出一大块完整的时间，准备好一块工作区域，有足够的空间，并配备必要的家具和工具。基本上，你需要书写办公的空间以及存储各类文件的空间，此外你还可能想要添加传真机、打印机和其他设备。即使你在外已有一个办公室，你也应在家里腾出部分空间，并配置一套与你办公室所用系统完全相同的办公用品，因此你可以在家中和办公室两地办公。你的工具应该包括各种日常用品，例如记事本和日程表、文件夹、透明胶带、橡皮筋和便签纸。
- **收集或“归纳”你的资料**——这个步骤会耗时数小时。首先收集散在各处的资料或尚未完成的事项。把这些事项放入你的工作视野中。将各项办公用品、参考资料、附属装饰用品和设备准备停当和各就其位。如果某项工作相对于你的文件格而言体积过大，就在一张信纸大小的纸上做些记录代表该项工作，标明日期并把它添加到你的组织管理系统中。首先将你桌面上的待完成的各个事项放入你的工作文件屉中，然后清理工作区域内的其他部分，包括抽屉、工作台、文件柜、文件架和其他储物空间。罗列一份“未尽事宜”清单可以帮助你记起你想添加至工作屉中的其他事项，例如一份需要启动的项目清单、一份已启动但未完成项目清单、你务必履行的承诺、财务事务、进行的各项联络、你想参加的培训研讨会等。
- **处理你的工作文件收藏箱**——你可以将事情化繁为简，使工作文件收藏箱从“满”到空，因此清除任何你不需要的资料，两分钟内可以完成的事情就立刻着手完成，授权他人代劳所有能假借他人之手完成的事务，将未来需要提醒的事宜储存在你的管理系统，并确保所有重要项目和事宜不被遗忘。为保持工作的高效率，首先处理头等事项，做到每次都能完成一项工作，不要将任何事项反复地放入你待办的工作文件收藏箱中。
- **使用管理步骤和工具帮助你处理事项**——凡需要组织管理的事务都先将它们归类并建立清单。善于使用数字的或纸制文件夹储存工作清单，以及任何工作项目所需的参考资料或其他有用的信息。
- **做出最佳“行动选择”**——现在你已把工作安排的井井有条，就可以根据项目进展情况、你所能付出的时间和精力以及每项工作任务的优先顺序，决定如何采取后续行为。

关于作者

戴维·艾伦(David Allen)是戴维·艾伦有限公司总裁。作为一名行政管理顾问、培训专家和教育家，他拥有20多年丰富的管理经验。他在提高工作效率方面声名卓著，并且一直担任甲骨文公司、L.L.Bean户外用品专卖邮购公司、QVC购物频道和世界银行等企业的专题主讲人和培训师。他负责撰写名为《工作效率原则》的双周刊时事通讯，多家杂志和报纸，包括《快公司》(*Fast Company*)、《财富》和《洛杉矶时报》等在内都曾刊登过他的文章。
