

「德」 克里斯托夫·兰多 著
安东·埃希巴赫
刘开君 译



德式执行力

Ziele Erreichen

达成目标最简化的三角平衡法则

東方出版社

「德」 克里斯托夫·兰多
安东·埃希巴赫 著
刘开君 译



德式执行力

Ziele Erreichen

达成目标最简化的三角平衡法则

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

德式执行力：达成目标最简化的三角平衡法则 / (德) 兰多, (德) 埃希巴赫 著; 刘开君 译. —2 版. —北京: 东方出版社, 2012. 9

ISBN 978-7-5060-5314-3

I. ①德… II. ①兰… ②埃… ③刘… III. ①领导学-通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 203241 号

Ziele Erreichen Copyright © 2006 Orell Füssli Verlag AG, Zürich
Copyright licensed by Orell Füssli Verlag AG.
Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.
Simplified Chinese translation copyright © 2009 by Oriental Press.
All Rights Reserved.

本书中文简体字版由安德鲁纳伯格国际有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2008-1997 号

德式执行力：达成目标最简化的三角平衡法则 (DESHI ZHIXINGLI)

作 者: [德] 克里斯托夫·兰多 [德] 安东·埃希巴赫

译 者: 刘开君

责任编辑: 姬 利 曹晔晔

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2012 年 10 月第 2 版

印 次: 2012 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 4

字 数: 51 千字

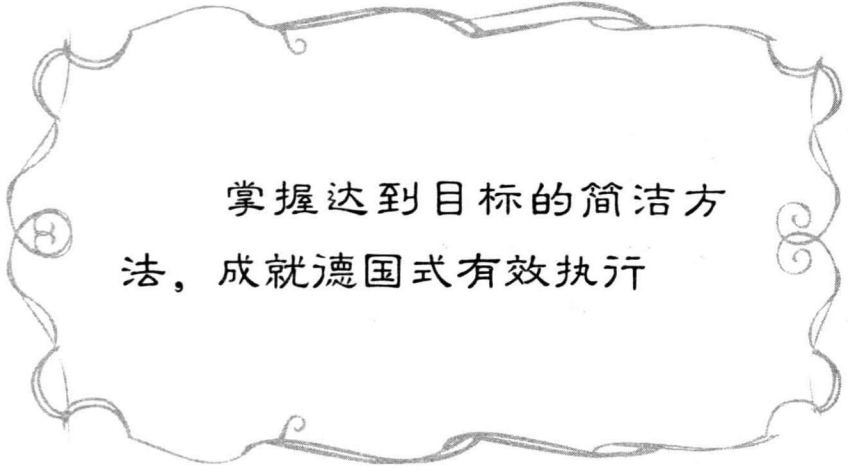
书 号: ISBN 978-7-5060-5314-3

定 价: 22.00 元

发行电话: (010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012



8 掌握达到目标的简洁方法，成就德国式有效执行

概述

在竞争如此激烈的现实中，达到目标就意味着成功，一位成功的领导者应该能够引领团队按照他的意愿努力工作，并达到事先设定的发展目标；一位成功的领导者往往还会因为其高效的执行力，而备受大家的称赞。如果某位领导者能使他人对其计划安排深信不疑，那么这就表明他已经是一位成功者了。如果有人能够成功地消除周围的不和谐因素，并推进他的工作计划，那么这个人就具备了成为成功领导者的潜质。由此可见，确定目标、追求目标、达到目标构成了整个领导工作的核心。

- 目标领导理论（《目标管理》、《平衡记分卡》）

这一理论所涉及的主要流程包括：客观地界定目标；正确地执行目标；准确地检验目标的执行情况。

- 激励理论与谈话式领导

领导团队、解决团队成员之间的冲突，需要调整人与人之间的关系。这种人际关系的存在一般都是以一定的目的性、利益性为前提的。

- 压力测试——“评价中心”——从人性的侧面去分析、挖掘行动者的优缺点

通常情况下，这些优缺点要么与行动者的性格特征相关（并且毫无疑问，问题的焦点最后也会集中在人际关系上），要么与某项任务所提出的特定的要求相关。

在一定条件下，与人交往时，能否准确地认知自己的性格特征对能否取得成功具有决定性的意义。

大多数成功人士都具有良好的自我形象，并都能在人际交往中很好地保持这一形象。他们能够清楚地认知自己的优点与缺点，并能够准确地确定自己的能力极限。换句话说，成功人士的个人能力都很突出——那些能达到并超越目标的人，都有着惊人的人际交往能力和卓越的换位思考能力，这就意味着他们在别人的心目中都有着无可替代的领导地位。因此，他们通常会拥有巨大的社会资本。此外，由于拥有出色的专业技术能力——客观上具备的能力，成功人士能够在一系列的选择中，迅速地捕捉到有价值的信息，并且他们善于把自我认知能力和移情能力相互结合起来，将自己的注意力集中于最重要的事情之上。

我们利用三角平衡 (TriBal) 模型，创造了一种方法，该方法与所有的人以及所有的人所期望的目标都存在着一定的联系。

三角平衡这个名词是由“Tri”和“Bal”两个音节组成，前者代表的是三个因素，即：“目标”、“自我”和“他人”；后者表达的则是平衡的意思。三个因素之间能否实现恰当的平衡，对达到目标意义重大——积极地塑造三个因素之间的平衡，就能有效地达到目标。

本书的第一章，重点阐述三个因素之间如何相互产生作用。首先，确定“目标”、“自我”和“他人”三个因素，并尽量让读者明白自己究竟属于这三个因素中的哪一个范畴；其次，分析这三个因素之间相互依赖的关系，并揭示这种关系的一般规律，即我们如何才能将这三个因素有效地联系起来？

本书的第二章，重点讨论各种不同的情境以及三角平衡模型在企业管理中的具体应用。

在企业管理中，确定目标的过程几乎与所有的人员都相关——企业里的每个人几乎都或多或少地与目标相关联，并互相产生影响——领导与员工、员工与员工、股东与法人、项目负责人与决策团队、人力资源管理部主管与其他部门的主管之间，都相互依赖、相互影响。

随后，我们将讨论应该如何认识和处理这种相互依赖的关系。尽管我们将三角平衡模型的应用限制在企业管理的领域，但事实上，它还可以被应用到其他更为广阔的领域中，如行业协会、政党、社区中，甚至是夫妻之间等等。

概 述

第一章 三角平衡模型	/ 001
三个因素	/ 005
目标	/ 005
自我	/ 011
他人	/ 018
三个因素之间的关系	/ 022
“自我”与“目标”之间的关系	/ 024
“自我”与“他人”之间的关系	/ 030
“他人”与“目标”之间的关系	/ 039

第二章 三角平衡模型的应用	/ 045
三角平衡模型应用情景的决定因素	/ 046
四种目标类别	/ 048
六种“他人”	/ 050
不同应用情景间的比较	/ 051
四种目标类别的应用情景 1	/ 052
四种目标类别的应用情景 2	/ 056
四种目标类别的应用情景 3	/ 058
四种目标类别的应用情景 4	/ 061
三角平衡模型的应用形式	/ 065
应用基础——交流	/ 066
谈话	/ 075
会议	/ 091
研讨会	/ 099
述职报告	/ 109
书面报告	/ 117

结束语	/ 119
------------	--------------

第一章 三角平衡模型

企业的所有行为，都必须服务于企业的战略目标。分配任务、召开协调会议、报价以及其他活动等行为被归纳并分成三类，即，三个因素：“目标”（想要达到的结果）；“自我”（行动者本人）；“他人”（与达到目标有关系的其他人）。这三个因素构建起了行动者所采取的有效行动框架，如图 1。

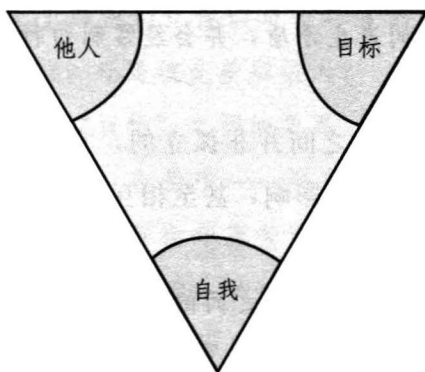


图 1 三个因素



- 第一个因素就是要追求的“目标”。

目标会为行动者的行动设定界限，并为其打开行动的大门。这里需要注意的是：主要目标会限制行动者的行动自由，而次要目标却会给行动者提供更多的活动空间；如果目标过多，会导致主要目标就不够明确，并且进而导致行动者行动失败。

- 第二个因素就是“自我”（包括行动者的性格、爱好、需求、意愿和潜能）

行动者的自然性格会决定他的行动极限，同时，任何人，包括行动者本身也具有很多尚未开发的潜能。

- 第三个因素就是所有与达到某个目标存在一定关系的“他人”

这里，他人也许是同事、员工、领导或者其他具有决定权的人。不同功能部门的人，都有着不同的目标，这些目标或支持、或妨碍着行动者的目标的实现。此外，利益冲突常常会导致目标之间产生矛盾，并会经常制约行动者的行动。

这三个因素彼此之间并非孤立的，它们相互联系、相互依赖，并会对彼此产生影响，甚至相互制约，如图 2。

- “自我”与“目标”之间的关系

即行动者与目标之间的关系；行动者是如何看待目标以及目标对行动者的重要性如何？要想知道这个问题的答案，行动者还要追问自己这样一些问题：“目标对我而言，意义重

大吗？”“我能否达到这个目标？”“我能否控制这个目标的进度？”“目前，是否存在可替换的目标？”

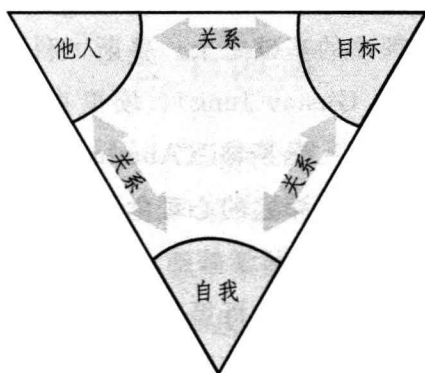


图2 三个因素之间的关系

• “自我”与“他人”之间的关系

即行动者与任何一个对达到目标具有重要影响的他人之间的关系。行动者与他人之间只存在层级管理关系吗？行动者在多大程度上了解他们？他们与行动者的兴趣相投吗？大家的思维方式相似，还是彼此差别很大？

• “他人”与“目标”之间的关系

这是第三种关系，也是唯一一种行动者不能直接参与的关系。但是，它对达到目标却至关重要。他人是如何看待行动者的目标的？该目标对他人意味着什么？第三种关系在初始情况下，能起到显示的作用——它能够显示达到目标的概率有多大？而且它对行动者与目标之间的关系以及行动者与他人之间的关系有着决定性的影响。如果行动者能促使这一



关系朝着积极的方向发展，那么必将提高达到目标的概率。

三角平衡模型建立在鲁斯·科恩（Ruth Cohn）构建的题为议题导向交流理论的基础之上。鲁斯·科恩深受卡尔·古斯塔夫·琼（Carl Gustav Jung）、埃里克·弗罗姆（Erich Fromm）和亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）的影响。他们是对人类社会影响深远的心理学家，他们的理论将为我们后面的分析奠定坚实的科学基础。

与决定论相反，心理分析更加注重人的发展和成长。因此，在“自我”因素中，更多地讨论了人的性格与人格，而议题导向交流理论也被视为人类心理学的范畴，并被鲁斯·科恩进一步发展成为了团队合作理论。

在实际应用中，我们可以将这一理论简化，并与计划的目标相联系。这一理论以经过实践检验的“优先选择”和“目标形成模型”为基础，借鉴吸收了德怀特·D·艾森豪威尔（Dwight D. Eisenhower）和彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）管理思想的某些成分。

如果没有这些来自心理学、领导行为学、激励艺术学、项目管理学等领域所提供的理论基础、分析模型和分析工具，那么本书所阐述的理论大厦将会顷刻间轰然倒塌。我们的成绩在于把各种不同的知识、理论加以整合，并将其作为理论基础，然后形成一种新的理论。

单纯地依靠维系人与人之间的关系，或者简单地坚持和追求目标，对达到目标本身而言，都是不完整的。如果你能



将它们正确地结合起来，那么，毫无疑问，你必然能够取得成功。

三个因素

下面将论及“目标”、“自我”和“他人”三个因素。这三个因素，在不同的视角和结构中，有着不同的存在理由。因此，这三个因素既与客观事实相关，又与主观心理相关；既存在客观性（从行动者的角度看），又存在主观性。

从系统学的角度来看，我们首先注意到的是这三个独立的因素，而不是它们之间的相互关系（它们之间的关系将在下面的章节里进行阐述）。

目 标

没有目标的人，看不清前进的道路，他终将在浑噩中耗尽自己的一生。

——克里斯琴·摩根斯顿

第一个因素就是行动者要竭尽全力达到的“目标”。其内容应该包括具体的目标涉及谁；其规模和难易程度如何；目标对组织和所涉及的人群有何意义以及达到目标的具体时间限制。

目标因素乍看起来，似乎简单明了；但是，达不到目标



的绝大部分原因在于目标的设定存有缺陷，不够科学。有些企业制定了许多目标，然而，细究起来，绝大多数的目标却都很不明确，容易被人误解或者所谓的目标根本就不是目标，而只是达到目标的一些手段。正确的目标具有明显的导向作用，并能体现优先选择的优势；不正确的目标将使行动者感受到无助感甚至压抑感。那么，什么才是正确的目标呢？正确的目标应该如何进行设定呢？

目标的定位过程

如图 3 所示，目标所追求的是相对于当前而言，可能会有所改变的未来的状态。即当我们制定一个目标时，描述的是一种未来状态，而不是已经到达的一种状态。目标好比一个探测器，会为行动者指明前进的道路；帮助行动者持续定位，进而促使行动者将行动专注于重要的事情之上。



图 3 目标与行为过程

有了目标，就意味着行动者明确了自己的需求。达到目标就意味着需要创造一系列的条件，从而使行动者提高效率，最终获得成功——谁最有效率，谁就能获得成功。

目标一旦确定好了，行动者就再也不能像路边冷眼观望的行人一样远离目标，而是要积极主动地寻找有助于达到目



标的各种机会，从而实现效率的最大化。什么样的目标是正确的呢？大家都知道，彼得·德鲁克在 20 世纪 50 年代著述颇丰，他的《目标管理》（*Management by Objectives*）一直被人们认为是管理学领域里的经典论著，其精髓在于，企业中的所有次级目标都服务于其战略目标，各个目标相互依靠、相互补充。那么，从这个意义上来讲，正确的目标就是服务于战略目标的目标。

紧急程度和重要程度

并非全部的、正确的目标都具有相同的意义、相同的价值。目标有重要和次要之分；有紧急和缓和之分；同时，也有赞成与反对之分。对于一定的目标，我们必须知道它有多么重要；它有多么紧急。美国前总统德怀特·D·艾森豪威尔设计了一个有助于对自己的工作作出优先选择的简单模型，如图 4。

该模型对我们而言，也同样适用。因为重要程度和紧急程度最高的目标，具有最高的优先处理级别，它不仅需要立即受到关注，而且需要更多的投入。

最重要、最紧急的目标，并非只是那些当我们一有时间就得考虑的议题；如果将这些目标置于第一位，那么我们无异于自寻死路。较难选择的两个优先处理级别是先选择紧急而不重要的目标，还是先选择重要而不紧急的目标呢？现在，我们必须明白，问题的关键在于达到某一目标的可能性有多大。因此，请记住这个基本规则——目标的重要程度优于其紧急程度。



目标的紧急程度很容易确定，可是如何确定其重要程度呢？首先，我们必须明白，紧急程度和重要程度是同一目标的两个完全不同的属性，而且，目标的紧急程度不是衡量目标的重要程度的尺度，目标的重要程度一般用目标自身存在的合理性来进行衡量。例如，你可以试着这样问自己：“我为什么会在这里？他们为什么要雇用我？”如果所谓的目标能够为这个问题提供有力的支持，那么，这个目标就是很重要的。

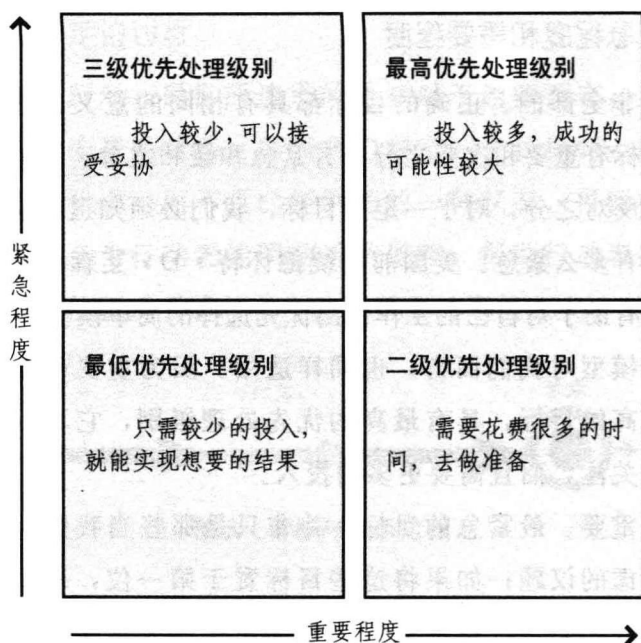


图4 艾森豪威尔模型

判断目标重要程度的第二个标准是，追求目标会给企业产生多大的影响作用。回答如下问题，会对你有所帮助：“如