



世界最高科技研究机构NASA团队建设系统
中国企业管理转型升级里程碑之作

HOW NASA BUILDS TEAMS

4D 卓越团队

美国宇航局的管理法则

(全新修订版)

〔美〕查理·佩勒林 著

李雪柏 译 韩红梅 杨永华 审译

本书开创了风靡全世界的“背景管理”理论和实践法则
一个座标、四个维度、八项行为，便可以诊断团队的风格、创造最优绩效
4D系统获得美国ICF（国际教练联盟）最佳大奖

中国航天系统科学与工程研究院院长
北京大学企业家研究中心主任
清华大学经济管理学院管理学博士
国际教练联合会认证教练

王崑声
王育琨
徐 中
杨永华

联合作序推荐

中华工商联合出版社

HOW NASA 4D卓越团队 BUILDS TEAMS 美国宇航局的管理法则

(全新修订版)

[美] **查理·佩勒林** 著

李雪柏 译 韩红梅 杨永华 审译

图书在版编目 (CIP) 数据

4D 卓越团队 / (美) 佩勒林著; 李雪柏译. — 修订本
— 北京: 中华工商联合出版社, 2014. 3
书名原文: How nasa builds teams
ISBN 978-7-80249-966-9

I. ① 4… II. ① 佩… ② 李… III. ① 组织管理学
IV. ① C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 032419 号

HOW NASA BUILDS TEAMS BY Charles J. Pellerin, Jr.
Copyright © 2009 by Charles J. Pellerin, Jr.
Simplified Chinese translation copyright © 2012
by China Industry & Commerce Associated Press Co., Ltd.
Published by arrangement with the author through
Doris S. Michaels Literary Agency, Inc.
with Bardon-Chinese Media Agency
ALL RIGHTS RESERVED

北京市版权局著作权合同登记号: 图字01-2011-1013号

4D 卓越团队

HOW NASA BUILDS TEAMS

作 者: [美] 查理·佩勒林
译 者: 李雪柏
策 划: 王 静
责任编辑: 李建科 熊 娟
封面设计: 麦田创意
译文审校: 韩红梅 杨永华
责任审读: 郭敬梅
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市华丰印刷厂
版 次: 2014年3月第2版
印 次: 2014年3月第1次印刷
开 本: 710mm × 1020mm 1/16
字 数: 180千字
插 图: 64 幅
印 张: 15.5
书 号: ISBN 978-7-80249-966-9
定 价: 45.00 元

服务热线: 010-58301130
销售热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

http://www.chgslcbs.cn
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915

引进到中国航天队伍建设的 4D 系统

王崑声

我从研究社会性因素对计划和团队成败的影响这一课题开始，就关注查理·佩勒林博士了。他曾任美国航天局（以下简称 NASA）天文物理学部门主任，成功推动了哈勃望远镜维修等太空任务，获得 NASA 二等杰出领导奖章。1995 年退休后，他转赴科罗拉多大学教授领导学，并在此时期内提出了“4D 系统”理论。在航天队伍建设方面，他是毋庸置疑的开拓者和权威专家。

在这本书中，他深入浅出地向我们展示了多年工作的成果——以“4D 系统”为核心的团队评价及提升机制。它以系统科学的方法论为理论指导，以已有的优秀团队为标杆，将复杂的团队及个人特性分为四个方面，通过系统化的方法与工具支持团队组建，并帮助团队及个人提升业绩。自诞生以来，它一直是 NASA 组建高效团队、改善团队绩效的核心方法。近些年来，由于其对团队建设的巨大作用，正被广泛地引入航天以外的商业和科研等领域里。

本书的特别之处在于创新地将个人和团队并列关联，采用相同的解析方法，把两者绩效剖析为相应的组成成分，在共同的发展基础上，互相影响，互相促进，使团队建设朝着一个更和谐、更有效率的方向前进。

尤为可嘉的是，本书不仅仅停留在方法的一般介绍上，还介绍了一套有效的定量评价系统，帮助受众快捷地分析评估团队及个人状况，获得评估报告后，再借助书中介绍的提升方法，有针对性地完善团队建设。这样，不仅明确地找出问

题所在，而且使所存在的问题获得有效的解决。

“4D 系统”方法发源于 NASA，如今它正在被引进到中国航天队伍建设中来，并建立了中文版的 4D 评价系统 (www.4-Dassessment.com)，其巨大的发展潜力不可估量。我之所以将本书推荐给大家，正是来自这份自信：不管你处在何种领域，面对何种问题，相信它都能够帮助你打造一支和谐有力的队伍，将各种人才熔铸成一个坚不可摧的整体。

王崑声，中国航天系统科学与工程研究院院长，中国工程院特聘专家，中国航天系统科学与工程研究院博士后管理委员会主任、博士后专家指导组组长，中国航天社会系统工程实验室 (CALSSE) 理事，中国宇航学会计算机专业委员会主任委员。曾获国家科技进步奖 3 项；曾被授予“中国航天科技集团公司跨世纪青年学术带头人”、“首批新世纪百千万人才工程国家级人选”和“中国航天科技集团公司 2518 核心人才工程人选”。

一个革命性的概念

王育琨

查理·佩勒林，NASA 哈勃望远镜项目的技术高管，经历了 1990 年哈勃望远镜发射失利，不做物理学家，却做起了“牧师”。他在 NASA 领导了一个团队，研发出全球最棒的团队教练体系，经历了美国宇航局十多年实践的检验，这个教练体系的实操教程原汁原味地呈现在你的面前。

查理·佩勒林 2011 年初访问中国，我握着他的手说：“查理，你提出了一个在管理上振聋发聩的革命性概念。”

他问：“哦，是什么？”

我说：“20 世纪美国以泰罗制为基础发展起来的数字精英管理体制，把人作出等级划分，再把他们放进特定的体系流程中，让他们发挥既定的作用；而您却提出，‘人没有善恶、好坏、能量高低之分，一切都是由团队的社会背景决定的。只要团队的社会背景有一种正向的能量流流动，就会激发出团队无比的创造力。’你的这个说法和做法，太具震撼力了！”

他说：“哈哈，真有你的，这个秘密你也看出来啦！这也说明这个体系适应中国的土壤。”

1990 年 4 月，哈勃太空望远镜开始了它的外太空探险，目的是向人类提供星云和遥远星系的第一手资料。但是 NASA 似乎只关注了望远镜的发射情况，而没有注意到这个堪称艺术级的机器存在着视力模糊的问题。

为了实现在大气层外运行，哈勃望远镜必须以 0.007 秒角的稳定度对准天

空的某一定点，这就相当于在华盛顿特区用激光瞄准位于纽约市的某个建筑物上一枚25美分的硬币。如果哈勃在技术上只达到0.07秒角的稳定度，情况会怎么样？那意味是一个彻底的失败，因为它所拍摄的影像不会比地面上最好的太空望远镜强多少。NASA从上到下经过无数次试验，他们确信可以达到这个水准。可是，上帝不喜欢自大狂。他们的镜片没有达到这样的精度！发射最终失败！

全球各地顶级专家汇集NASA，要找出那个导致镜片像差的魔鬼。专家委员会会发现，在许许多多的测试中，都有迹象表明镜片有瑕疵。但为什么这些精明的技术人员却没有抓住这些迹象把问题搞清楚呢？原来，是因为预算和日程的压力迫使他们拼命地赶进度。最难以理解的是，承包商从来没有向NASA报告这些问题。原来，17亿美元的望远镜出现瑕疵是因为承包商与NASA管理者之间的敌对情绪，导致承包商在出现技术问题时，不愿通知NASA，因为他们厌倦了指责。

从这起事故入手，事故调查委员会调查了类似航天灾难，结论惊人的一致：由于“团队社会背景”的缺陷导致了95%~99%的航天事故！

但任何一个负面危机中都有一颗正向的种子。查理从这次危机中，看到了NASA的高级技术人才存在的问题，已经不再是个人性格问题了，而是团队绩效的重要的屏障。不打破这道屏障，一切都无从谈起。

“正确的坐标系能把一个不可能的问题，变成两个可以解决的难题。”查理发挥他物理学家的天性，把所有的精力都投入到坐标系上，提出了令人耳目一新的“4D系统——管理社会背景的坐标”。经过十几年在NASA的实践，4D系统成为全球唯一一套权威的团队教练体系。

我两次系统地学过这套体系，也在实践中应用过其中的一些方法，效果奇佳。“4D系统——团队管理社会背景的坐标”的基本观念与方法，非常适合中国公司的实际需求。这套简单的体系，对于被团队建设搞得不知所措的中国公司，有着更为广阔的应用前景。

就我个人理解而言，中国有着心性学最深厚的土壤。如果把“团队的社会背景”用“场域”一词替代，那无疑是打开了一道门。把团队之间、老板与员工、员工与客户、员工与渠道、员工与相关利益者、员工与潜在相关利益者之间气相通的场域纳入思考空间，将会开发出适应这套体系的更为丰富和实用的内涵与方法。我确信：

企之命，在人人；
人之命，在心灵；
人人本自具足，人人具有整体观，人人富有创造性；
当今问题解决唯一途径是个人生命意识的觉醒；
开启人内在的源头活水，驾驭能量流。

愿这本书在中国引发更加广泛的共鸣和共振。是为序。

王育琨，北京大学企业家研究中心主任，地头力教练机构创始人，全球并购研究中心学术委员，山东大学经管学院特聘教授，著名作家。出版的作品有《带着爱去工作》《答案永远在现场》《发现一流企业的本真》《解放企业人的心灵》《强者——企业家的痴醉与梦想》《全球化之舞》《传递梦想——奥巴马给世界的 200 个忠告》《商业领袖底蕴》等。

打造卓越领导力和卓越团队的卓越体系

徐 中

《4D 卓越团队》是一本具有神奇力量的书，在美国，它因成功再造一个伟大组织——美国宇航局（NASA），以及改变 500 支团队和数万名员工的行为，成为最受欢迎的领导力发展和团队建设培训课程之一。如今在中国，它的影响力才刚刚开始。

2011 年 1 月，冒着凛冽的北风，50 多位中国最活跃的培训专家齐聚北京东二环的一个酒店，参加为期八天的“4D 卓越团队”培训课程，学员当中包括一些国内资深的培训专家。如果不是在这个课堂，你很难一次见到这么多“忙人”。要知道，他们 8 天时间可能出现在 8 个不同的城市，而每天的机会成本都很高。

读者一定想问，这本书有什么独特之处？怎么能吸引这么多培训专家的兴趣？

最有资格回答这个问题的是学员和读者。今年以来，我们在中国知名的银行、钢铁企业、房地产公司，以及清华大学金融总裁班和房地产总裁班等项目中尝试运用该书的研究成果，取得了意想不到的效果。有的学员加深了对自己性格和领导风格的认知，找到了领导力提升的捷径；有的学员意识到了人际关系中的“盲区”和“误区”，改善了换位思考的心智模式；有的学员理解了卓越团队建设标准和路径，坚定了持续改善团队背景的信心……

甚至一次，当我向一群企业家朋友简要介绍了 4D 性格测评的情况后，一位投资公司总裁马上“悟道”，提出要购买 100 本书，赠送给他的朋友们，以改善

人际关系和提升领导力。

学员们都觉得，中国企业经过三十年的发展，已经从企业的“硬件”建设为重心转向“软件”建设为重心的阶段，也就是领导力发展、卓越团队建设和企业文化建设的深层次领域，该项目的以下特点有助于中国企业领导力发展和卓越团队建设：

第一，《4D卓越团队》是一个基于长期科学研究的实践项目，具有科学性、实践性、权威性、简洁性和趣味性等特征。其中，科学性尤其显著，该项目整合了当今世界心理学、人脑科学和领导力研究的最新成果，不愧是世界最高科技研究机构（NASA）的作品。例如，基于心理学奠基人之一的卡尔·荣格的“4D性格测评”，准确率达到90%以上，帮助领导者了解自己的性格与领导风格的关系；基于大脑工作程序的AMBR（注意力、心态、行为、结果）四个步骤，科学、清晰、连贯、合理，注意力决定结果，认清了领导的重点是“管理注意力”；基于人的经验、认知形成的心智模式，让人们对于客观事实产生自己的解读——故事情节（Story Line）——影响行为——红色“故事情节”限制人的行动，绿色“故事情节”激发人的行动；基于研究与实践提出的卓越领导者和卓越团队的八项行为，既与盖洛普的Q12研究完全吻合，也完全符合麦肯锡的MECE原则，成为卓越团队建设的衡量指标和建设方向。该项目让人们从新的、全方位的视角审视个人和团队的思维、行为和能量，为个人和团队持续改善提供了清晰的方向和科学的路径。

第二，《4D卓越团队》是一个集测评分析、知识培训和教练辅导为一体的完整的、系统的卓越领导力提升和卓越团队建设项目，旨在通过三个月一个周期的团队教练逐步改变团队的文化氛围、心智模式和行为方式，也就是改变团队成员的思维和行为习惯，从而建立起新的团队文化氛围和行为模式。它与传统的培训项目最大的区别在于：一是基于客观测评结果找出行为改变的目标，然后进行持续跟进的教练辅导，真正改变团队成员的思维和行为；二是以团队为单位进行培训，营造一个强大的组织氛围，建立一个行为改变的支持系统；三是项目化管理全过程，有计划、有步骤、有方法，让培训真正产生成果。

第三，《4D卓越团队》的培训方法新颖、独特、有趣、高效，具有个性化特征，针对性强。为了真正激发学员的兴趣，充分调动学员的参与性，让学员成为学习的主人，实现承诺的行为改变，该项目基于科学、系统的团队建设内容体系，通

过对个人测评报告和团队测评报告的解析，卓越团队八项行为的讨论演练，以及持续三个月一个周期的教练辅导，真正让培训转化为行为和成果。其中，教练辅导是国际上领导力开发领域全新的重要方法，教练是客户的伙伴，通过发人深省和富有想象力（创造性）的对话过程，最大限度地激发个人的天赋潜能和职业潜力。例如，世界最佳 CEO，通用电气的首席执行官杰克·韦尔奇退休后，也在从事高管教练工作。

鉴于作者佩勒林博士是一位杰出的物理学家，他以科学家的严谨性、创新性、系统性，把大量的各学科的最新研究成果运用到本书和 NASA 的团队建设实践中，形成了自己独特的卓越团队建设体系。但是，由于存在专业术语、中西方文化差异以及翻译等原因，中国读者对于全书内容和逻辑体系的理解还存在一定的困难，为了帮助读者更好地理解 and 运用本书，应出版社邀请，现简要介绍我们在实际培训中行之有效的解读方法：

关于团队建设，中国人最熟悉的可能是《西游记》中的唐僧团队，为了去西天取经，四人历经九九八十一难，最终取得真经。在我们欣赏吴承恩对孙悟空战天斗地的赞美之时，不知各位可曾想过，除去小说需要的角色夸张之外，作为一个长期合作、历经艰险的团队，唐僧、猪八戒、沙僧三位扮演了什么样的角色？他们之中，缺少任何一位，这个团队的士气和氛围会怎样？结果会怎样？

在培训中，有人说：没有唐僧，就没有凝聚力；没有孙悟空，就没有创新力；没有猪八戒，就没有亲和力（乐趣）；没有沙僧，就没有执行力。这是任何一个优秀团队都不可缺少的四个核心要素呀！真是一语中的。

知道了“唐僧团队”的故事，我们就能够很容易理解佩勒林博士这本关于卓越团队建设的书了。

第一，本书最重要的概念之一——“团队背景”（Context），指的是团队的“硬环境”（物理层面）和“软环境”（文化层面），尤指“文化背景”。哈勃望远镜、哥伦比亚航天飞机和挑战者号飞船等重大项目事故调查显示，原因就在于 NASA 的人际关系、文化背景等社会性要素出了问题、领导力失效，造成供应商与 NASA 管理者之间的敌对情绪，重要信息沟通不畅。NASA 的一位领导者斯蒂芬·约翰逊甚至认为，“80%～95% 的失败，最终都是由于人为失误或者沟通不良造成的”，因此，建设卓越团队的关键是改变领导者的理念、思维和行为，改变团队的人际关系和文化氛围，从而营造卓越团队的良好“软环境”，充分调动每个人

的积极性和创造性，开创卓越的业绩。

第二，“4D系统”是基于卡尔·荣格研究提出的人类的四种基本性格，由于性格在很大程度上决定领导者的风格，因此，测评和完善领导者的性格对于塑造团队的风格有重要的作用。“4D领导力”的分类与詹姆斯·库泽斯、巴里·波斯纳在《领导力》一书的研究结论，以及盖洛普的Q12完全匹配。研究表明，在四类领导力风格中，绿色人际型（亲和力）领导的特征是，欣赏与感激他人，寻求共同利益，关心他人，善于沟通，追求自由快乐；黄色包容型（凝聚力）领导的特征是，包容他人，诚实正直，信守承诺，忠于组织，重视团队建设；蓝色展望型（创新力）领导的特征是，追求卓越，乐观坚韧，开拓创新，聪慧独立，领导变革；橙色指挥型（执行力）领导的特征是，注重计划、制度、流程与结果，坚持原则，实事求是。当然，每位领导者都具有上述四个方面的特征，只是偏好不同而已，成熟的领导者应该在发挥自己偏好的长处的同时发展其他三个方面的能力，使得自己能够适应各种环境，成为“4D全能”的卓越领导者。

第三，基于大脑工作程序的AMBR（注意力、心态、行为、结果）四个步骤非常重要，它表明：注意力在哪里，能量就流向哪里，结果就产生在哪里。因此，领导者工作的重点是“管理团队的注意力”。例如，中央提出“科学发展观”、“建设和谐社会”等治国理念，企业提出“创百年老店、建卓越企业”的愿景和“以人为本、成就客户、创新高效、卓越执行”等价值观，就是在引导人们的注意力，把思想和工作的重点放在组织最重要的事情上面，这对于任何团队和组织建设都具有重要指导作用。

第四，以团队发展评估和个人发展评估作为培训和行为改变的衡量指标，定期（三个月）测量团队和个人的八项行为，即真诚欣赏与感激、关注共同利益、适度包容他人、信守所有约定、基于现实的乐观、百分之百地投入、避免指责与抱怨、厘清角色责任与授权，找出得分最低的2~3项，作为教练辅导的重点，通过三个月一个周期的教练辅导，提升其分值，从而改善领导力和团队背景。

第五，在团队和项目工作中，个人性格、团队性格、合作双方心态，这三者需要有效的匹配，以及在任务实施过程中的有效转变。例如，NASA的一家供应商，在参与项目投标阶段，需要展现出蓝色的冒险与创新的性格特征；中标之后，需要进入橙色的严谨实施阶段，严格控制质量、成本和进度，在与NASA长期的合作中，还要展现出绿色性格的良好沟通与感激，以及黄色性格的适度包容不同意

见，甚至批判指责，致力于良好的团队合作，兑现所有的承诺。在这个案例中，各团队成员的性格特征和团队的文化性格特征的匹配，以及两个团队之间的文化性格特征的匹配，对于良好的合作至关重要。

第六，在“4D系统”中，个人和团队的“八项行为”是本书的重点和亮点（见内文第28页），作者在第四章和第十二到十九章有非常详细的阐释。

第七，整合4D评估流程、工作坊培训、教练辅导以及重复评估等流程，在团队领导高度重视以及示范八种核心行为的情况下，团队背景和个人表现将会产生巨大的改变，只要虚怀若谷、潜下心来、持之以恒、团结协作，卓越团队建设将指日可待。

2011年5月12日，查理·佩勒林博士到北京访问，当面向我们讲述了哈勃望远镜曲折的故事和本书的来历，读者可以从书中了解到这部非凡作品的来龙去脉。作为科学家和领导者的佩勒林博士给人印象最深的是严谨和激情，这一对看似对立的元素，在他的身上得到了完美的融合，一如NASA团队的主要性格颜色是蓝色（激情、创新）和橙色（严谨、执行）的完美结合。

徐中，清华大学经济管理学院管理学博士、工商管理硕士（MBA），领导力教练，4D卓越团队教练认证高级导师、美国培训与发展协会认证教练，清华大学MBA领导力课程讲师，美国培训与发展协会会员（ASTD），北京智学明德教育科技有限公司总裁、首席顾问，译著有《高管路径：轮岗培养领导人才》《领导梯队：全面打造领导力驱动型公司》《执行》《美国培训与发展协会“领导力手册”》。

在中国落地生根的 4D 系统

杨永华

投身企业培训工作后，接触最多的就是各行各业的企业管理者，听到的最多、最迫切的需求就是如何实现领导力和团队建设的提升。企业为此花了不少心血和成本，会餐、旅游、休假、提薪、福利等等，甚至包括股权、期权的配送，可以说十八般武艺都使出来了。但是，无论是高管也好，员工也好，只是兴奋一时，企业很快就回到原来的状态，并没有任何实质上的改变和提升。

曾经与国内企业家精英及管理学方面专家长时间、深层次地探讨这个问题，再加上自己近 20 年在外企及国内公司工作的体会，最后得出的结论就是：一直没有一个长期运用的可信的团队建设体系。

多年的寻求终于得到结果：2010 年 8 月，我们得知美国最顶尖的组织之一——美国宇航局（NASA）自 2003 年以来，就一直采用 4D 系统进行领导力提升和团队建设，并取得了可靠的验证和成果。难道真的有一个系统比以前企业尝试的各种方法都有效吗？

令人感到意外的是，4D 系统不仅引发了培训界的关注，而且触动了着眼于中国组织发展的各方面力量，大家不约而同地行动起来。中华工商联合出版社购买了《4D 卓越团队》的大陆版权，并且积极联系国内的 4D 培训师，着手开始翻译出版的工作；而中国航天系统科学与工程学院联系到了 4D 系统创始人查理·佩勒林博士，并开始 4D 测评平台的汉化工作。

2011 年初，一切紧锣密鼓地进行着，几十名国内教练一起参加了在北京举

行的4D工作坊认证课程。自此，我们真正开始使用4D系统服务于中国企业。2011年9月，我们受查理·佩勒林博士的邀请，来到洛杉矶的帕萨迪纳，参加现场的NASA 4D工作坊。

4D系统与真实团队的互动情景令我们深感震撼。查理与两名助教斯奇普和安淑可，孜孜不倦地指导我们4D项目实施的每一个环节，分享每一个关于4D系统改进的心得，这些宝贵经验的传承，让我们得以为所有中国4D教练和中国的团队提供最好的支持。

回国后，我们开始深入与各方教练合作，在保持4D系统本色的前提下，进行4D系统本地化的工作，从案例分析到语境转换，从测评操作细节到工作坊的学员手册，最重要的是工作坊实施操作……各个细节都进行了充分的调整，以适应国内企业的真实需要。

随着4D系统在国内企业的推广和应用，产生的影响是难以估量的。每一次4D工作坊后客户的感悟，都让我们越来越感受到国内企业对4D系统价值的验证和认可。

以下列举一些是来自客户的体会：

这个系统让我眼前一亮！它让人把焦点向内调整，这是面对一切问题的根本——这才是最终的解决方案。这个系统中正可信，正是我一直梦想拥有的团队建设体系。

每天我面对的都是企业负责人，长期困扰他们的问题就是，如何在心的层面上与所有团队成员和谐共处。很显然，各种物质刺激，并不能真正调动起团队成员内心的力量。

4D系统既简明又实用，实现了个人利益与组织利益的统一，从而真正完成心态的根本转变，这正是解决团队成员责任感、主动性的关键，同时，4D给出可行的实施方法和工具。只要你学以致用，就一定会从中获益。

4D行为不仅为自己带来能量，同时也为周围的人带来助益，所有团队成员维护一个共同的团队背景，反过来这个背景又促进个人成长，4D将是我们可以为团队打造的最和谐的“能量场”。

——原新奥职业发展中心（新奥大学）总经理张丽萍