

“中国企业不缺乏个人领导力很强的领导者，缺乏的是把个人领导力转化为团队领导力的领导者。但如何把个人领导力转化为团队领导力呢？本书既提供了理论的指导，又给出了实操的方案。我乐于向中国企业领导者引荐此书！”

——清华大学经济管理学院领导力与组织管理系 **郑晓明** 博士 副教授

世纪畅优

发“21579”到

106900292251

成为世纪畅优会员，可阅读更多图书，获得增值在线课程(教学资源)

第五力 浪潮

打造高绩效4D团队



The Fifth Force Wave Creates High Performance 4D Teams

邓小芳博士 邓臻 查理·佩勒林博士 著

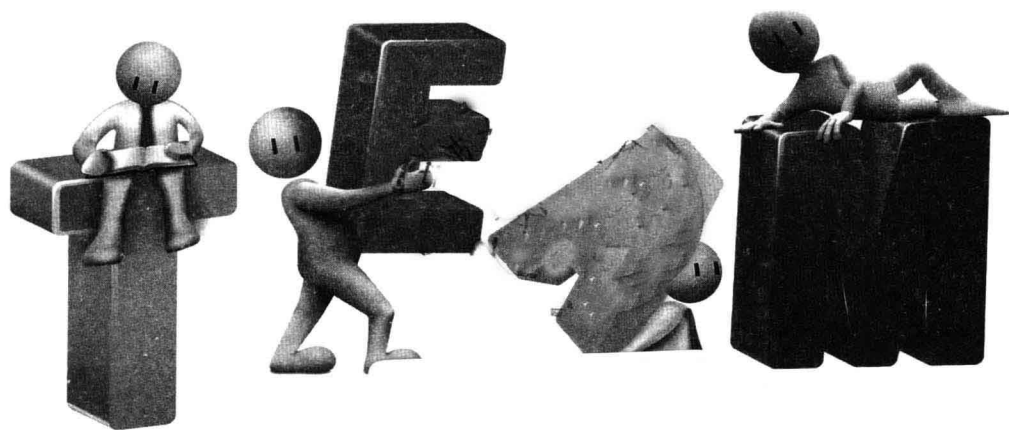
北京大学汇丰商学院 高贤峰博士 作序



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

第五力 浪潮

打造高绩效4D团队



The Fifth Force Wave Creates High Performance 4D Teams

邓小芳博士 邓臻 查理·佩勒林博士 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

第五力浪潮:打造高绩效4D团队/(美)邓小芳,(美)邓臻,(美)佩勒林著. —北京:
电子工业出版社, 2013.10

ISBN 978-7-121-21579-7

I. ①第… II. ①邓… ②邓… ③佩… III. ①企业管理—组织管理学—研究—中国 IV.
①F279.21

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第231775号

责任编辑:刘淑敏

文字编辑:吴亚芬

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本:720×1000 1/16 印张:19.75 字数:283千字

印 次:2013年10月第1次印刷

定 价:49.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

推荐序

总裁办公会上的“第五力”

“对机构改革方案，大家还有什么建议？”

小 D 又环视了一遍与会者，十几个与会者，有的低头玩弄手中的笔，有的好像在电脑上记着什么，有的偶尔抬起头，看看新上任的总裁，似乎有话，但欲言又止。气氛沉闷，压抑得像缺氧一样难受。

这是小 D 第一次到刚收购的 S 公司以总裁身份主持总裁办公会。自己在 H 公司做了 3 年的副总裁，又做了 3 年的总裁，从来没有开过这样的总裁办公会。感觉现场有一种神秘的无形力量，在控制着每个人。

难道是自己有什么做得不好，还是方案本身有问题？

善于从自身找原因的小 D 实在找不出原因。再拖下去也是浪费时间，他宣布方案暂时搁置，改时再上会讨论。

会后，他找了四五个人座谈，可是这些座谈让他更加郁闷。这些人在小 D 面前唯唯诺诺，讳莫如深。没有自己的观点，甚至没有起码的立场，一切看脸色行事。很多话题根本无法深入交谈。会上的那种无形力量似乎笼罩在整个公司的每个角落，压抑得让人无法呼吸。他感到了问题的严重性。自己从大学毕业到 H 公司任职，从一般职员到总裁助理、副总裁再到

总裁，虽然经过了各个层次的历练，但是从来没有离开过 H 公司。以前不少朋友都对他说，“你太幸运了，能在 H 公司张总手下，不知道你上辈子怎么修的福分。”那时他把这些话当成是应酬性的话语。但是今天，当他对 S 公司的文化氛围有了亲身感受时，他真的信了。原来，他们平时说的那些现象可能都是真的。

忽然，他对这种“感受”起了兴趣。这种事董总平时说得最多，他可能有办法解决。即便没有，也可以一起探讨解决的办法。想到这里，一股激情从内心升起，“对，这可能又是一次新的管理挑战！”

于是，他给老朋友董总打电话，没想到，董总刚刚与老师约好了去他家喝茶，顺便探讨一些问题，小 D 更是喜出望外，因为，在小 D 从职员到总裁的成长过程中，老师利用新主人翁理论，帮助小 D 解决了几乎所有最困惑的问题。这问题，他本来不想麻烦老师的，既然现在有这个机缘，他当然不会放过。

他们一起来到老师家。

看到自己的得意门生，老师很兴奋：“听说你刚又兼并了 S 公司，祝贺你呀！”

小 D 苦笑了一下，还没来得及说话，董总插言道：“他正为此事挠头呢。”

“当然，S 公司与 H 公司的文化完全不同，你的挑战才刚刚开始，老革命遇到新问题了吧？”老师也没问什么问题，直接看着一脸凝重的小 D 故作轻松地说道。

小 D 内心一阵感动，把自己遇到的现象、内心的困惑一股脑儿说了出来。

董总接过话茬，说道：“其实，S 公司的背景我是了解一些的。这家公司是一家国有企业，董事长兼总经理一贯独裁。不仅会上是一言堂，会下也是一人说了算，不同意见者都被看成对自己权威的挑战而遭到打击，部

下稍有过错就严加斥责。久而久之，大家就心照不宣，不愿说话了。正因为如此，一个具有良好设备和市场机遇的公司，竟然搞到难以为继。可是，像 S 公司这种现象实在太普遍了。不仅很多国有企业是这样，目前的政府机关更是如此。有些民营企业也不同程度地存在此问题。正因为普遍存在，大家长期身处其中，反而觉得没有什么不正常了。也就没有人尝试去改变它了。”

“正因为普遍存在，大家反而不觉得不正常了，这才是核心问题所在。任何组织真正的麻烦就在这里……”

“必须改变！”还没等老师说完，小 D 激动地说道，“如果把这种不正常当做正常，企业不是很快就完了？必须改变！”

“改变它，就要首先了解它。你知道，从根本上这是怎么形成的吗？”老师看着小 D 问道。

“我感觉与人性有关。按照你的人本管理理论，还是趋利避害的本性让人变成了这样。”小 D 尽管有点拿不准，还是说了出来。老师没有插话，用鼓励的眼神看着小 D。于是小 D 接着说道：

“人们会预先判断自己将说的话或将做的事将给自己带来利还是害。如果是利，就倾向于说或做；如果是害，就倾向于不说和不做。由于原来的总裁一言堂，并且一贯打击不同意见者，就使得所有人会产生“害”的判断，因此，只能选择不说。对了，会场上那种无形的力量就是大家内心的这种活动形成的场域。”小 D 一口气说完自己的理解和思考，等着老师的指点。

老师没有说话，把眼光转向董总。董总会意，接着小 D 的话说下去：“我觉得跟老师你说的心智模式有关。从原来的总裁对不同意见者的打击行为可以看出，总裁本人在职场多年的打拼中，对高管形成了一种固化的心

智假设：这些高管随时准备取我而代之，我必须小心他们每个人。在这种假设下，高管们的任何比自己的想法好的建议和言行，都会被当做对自己的挑战，当然要打击；不如自己想法的建议和言行，正好成为显示自己正确性的机会，当然更要贬低和批判。总裁的这些行为又使高管对总裁形成固化心智假设：总裁是一个刚愎自用、心胸狭窄、关注自身利益胜过关注企业利益的人。无论自己怎样，都不会有好的结果。所以，真正高素质的人跳槽走人，留下的人明哲保身。整个场域就形成了。实际上，这就是老师你经常说的‘负向假设带来恶性循环’的典型案例。”

“就是这样。”董总刚一停顿，小 D 忍不住地说道，“我坐在总裁位置，从高管们眼神中感受到的就是这种能量。不管我说什么，好像都与他们没有关系。他们在拼命地躲避着什么。现在清楚了，就是这种能量，形成了很强烈的场域。”

“这就是第五力。”老师终于说话了。

“第五力？”小 D 和董总不约而同地重复着，疑惑地看着老师。

“第五力是美国原 NASA 团队的科学家查理博士发现的人与人之间的一种相互作用力。负向的第五力可以招致像哈勃望远镜失败那样的重大事故，可以让一个组织慢慢地死去而不自知；正向的第五力可以让一个团队士气高昂、具有无敌的战斗能力。我已经发现查理博士发现的这个第五力与我们正在研究的心智假设与能量循环有着密切的联系。现在正在探讨在中国的合作问题。”

“老师，这个第五力有没有一些操作性的工具，比如，我能不能用它解决公司现在遇到的这个问题？”

“当然能。尤其可贵的是，他不仅发现了第五力，还发现了标示第五力的 8 个“示踪颗粒”，也就是 8 项行为。针对每项行为又有具体的转化工具。

我想这个理论一定可以帮助你。你不妨试一试。这本书马上在国内出版，如果必要，你可以直接联系查理本人和他在国内的机构。说不定，下一步还要邀请你参与我们将开始的合作研究。”

说完，老师拿出一摞资料，包括第五力的测评报告样本，交给小 D。小 D 如获至宝，回去认真研究，并计划启动“S 公司心智系统蜕变与转正第五力项目”……

一年之后，该项目在公司取得了巨大的成功。

北京大学企业蜕变与突破项目组组长 高贤峰

前 言

寻梦之旅

技术在更新，社会在变化，中国在发展。

传统的管理模式若不与时俱进的话，跟不上时代的需求。昔日轰轰烈烈的辉煌，可以转眼化为灰烬。

当今时代最需要的是什么？技术、知识、金钱、权力？在我看来，是人性最基本的需求。当今社会最缺少什么？技术、知识、金钱、权力？在我看来，是领导者品质的重塑！

社会需要的不是索取了多少，而是给予了多少；不是只对有血缘关系人的关心，而是对与己毫不相干的受苦难的人怜悯；不是习惯接受廉价和免费，以及尽可能的不劳而获，而是尊重真理和勤奋，以及化真理为实践的勇气；不是人性的渐行渐远，而是人心的逐步回归……

中国在世界舞台上翩翩起舞。我们真的意识到自身的使命、关注到给世界树立了什么样的形象了吗？世界需要我们具备怎样的领导品质和展现什么样的领导行为呢？

2010年10月，我第一次接触第五力和4D系统。在苦苦探寻适合中国企业未来管事顶用的领导模式的路途上，我从心底被美国宇航局物理学博

士、修复哈勃望远镜的负责人、大学领导力教授的查理·佩勒林博士创建的领导力系统深深折服。

哈勃望远镜给世界打开了一扇窥探未知宇宙的门窗。从宇宙视角看太阳系，太阳系是一粒尘埃。从太阳系角度看地球，地球是一粒尘埃。从地球角度看我们自己，我们是什么呢？我们怎样提升自己的领导力，影响地球上的人呢？

在国内学习了两次非查理本人所授的第五力课程后，我心底就萌发了一个强烈的愿望：到美国向原创者学习！2011 年 10 月的美国探寻之旅彻底颠覆了我对第五力的理解。第五力的精华不仅仅是解决团队建设问题，更重要的是第五力思维模式——开放、包容、博爱和多赢吸引了我。最为特殊的是 4D 系统能够把这样的思维模式落地，使人们能够衡量和管理它。我为此而感动、兴奋，继而行动！我相信如果把这样的思维模式带到中国来，一定会让中国的各个行业受益！

2012 年 10 月，我们在北京开办了第一期由查理本人传道授业解惑的“4D 领导力认证工作坊”。我的梦想是让中国所有的团队秉承开放、包容、博爱和多赢的思维模式，为中国企业提供价值，为中国社会做出贡献，提升领导者的领导品质和中国人的幸福指数。为此，我们撰写了本书。

本书适合首次接触第五力和 4D 系统的企业领导者、公司高管、团队负责人、团队成员、领导力和企业文化的培训师、咨询师和教练，以及希望不断提升自我、修炼自我、拥有一个美满家庭和一个高效团队的积极上进人士。

本书共五章，并附有一本实践日记。

第一章 聚焦绩效。本书最核心的关注点是帮助企业、团队和个人达成绩效目标。本章拓展了对绩效的传统理解，提出了绩效的精确定义；阐

明环境是影响绩效的最重要因素；介绍了绩效大师吉尔伯特的绩效模型，将读者的眼光聚焦于第五力和4D系统要达成的最终目标。第五力和4D系统虽然看似简单，学起来不难，但掌握好并在企业应用好却非易事。为了帮助大家在企业中让4D系统发挥出如美国宇航局那样的功效，管理者、咨询师、教练们首要具备的就是聚焦绩效的HPI思维模式。

第二章 第五力和4D系统。本章继查理·佩勒林博士的第一本书《卓越4D团队》(How Nasa Builds Team)在2009年出版后，整合了4D系统的新思想和新观点，为继第一本书之后经中国实践的升级版。

第三章 4D系统的构成要素。4D系统是第五力可管理、可衡量的表现。本章介绍该系统的组成要素：天生个性、台词管理、情绪管理、8项行为和障碍，以及团队融合和发展的团队大象等。

第四章 管理8项行为。结合在美国宇航局运作重大航天项目的经验及在美国的大学教授领导力的积累，查理总结出对第五力有影响的8项行为。它们是表达真诚的感激和赞赏、关注共同利益、适度包融他人、信守所有协议、表达务实的乐观、100%投入、避免指责和抱怨，以及明确角色、当责和权力。本章对每项行为做出了详细的解释，揭示出每项行为背后的理论基础和思维模式、每项的行为标准、每项行为对第五力的影响、坚持操练形成的领导品质，以及持续操练的一些技巧和练习。

第五章 中国本土实践。自4D系统进入中国以来，很多学员积极地投入学习和操练的热潮中，他们把4D系统植入项目管理、企业文化和领导力发展中，取得了可喜的成果。4D系统像镜子一样照射出一个团队和一个领导者的优势和盲点。本章介绍如何把4D融入一个人的日常生活和工作中，4D高管教练给客户带来的变化，6个月第五力项目给客户带来的绩效提升和行为改变。本章详细记录了一个可口可乐公司的由客户和供

应商组建的项目团队的成功案例。此案例为中国企业建立新型的供应商关系树立了榜样。

本书第一章聚焦绩效由邓小芳博士执笔。她是美国南加州大学“人力绩效改进技术”的博士，是中国第一位在美国获得此类专业的博士。第二章第五力和 4D 系统由查理·佩勒林博士执笔。第三章 4D 系统的构成要素由查理·佩勒林博士和邓小芳博士共同执笔。佩勒林博士介绍了自 2009 年以来更新的理念和想法。基于在中国讲授第五力及培养 4D 认证老师的经验，邓博士再对 4D 理念和实践进行补充和扩展。第四章管理 8 项行为由邓小芳博士执笔。邓博士从实际案例出发，进一步阐述了佩勒林博士提出的 8 项行为，以及其背后的价值观和修炼的品质。第五章中国本土实践由邓小芳博士执笔。其中第四节的真实案例由可口可乐大中华区公共关系总监李玲平和邓小芳共同完成。4D 成长日记之小石头 4D 系列由邓臻执笔。从美国西北大学凯洛格商学院毕业回国以来，邓臻一直热衷于在工作中活出 4D 状态，并将 4D 理论用在 4D 的市场营销上。

本书稿的完成还要感谢清华经管学院郑晓明教授的真诚鼓励，并提出宝贵的指导意见。博纳中美李雄不辞辛苦地更新了佩勒林博士于 2013 年 6 月关于第五力的最新版的初稿翻译；博纳中美邢兰斌、李洁认真校对本书。在此向他们表示真挚的感谢。

自从查理来到中国，他的蓝色梦想点燃了一群又一群的 4D 学员。第五力和 4D 系统在中国尝试和发展的过程中，我们非常感谢顾小蓉老师，勇敢地在民营企业中率先实践，为客户和岭南商学院留下了良好口碑；李玲平老师立刻在自己的团队中应用，为世界五百强企业在中国做出了建立新型的共赢的供应商关系样本；IBM 渠道大学王远老师坚定地将 4D 推荐给合作伙伴；中国惠普学习和发展部门浩岚老师用 4D 支持业务伙伴的团

队建设；赵红影老师在北师大附小等教育机构打造幸福高效管理 4D 团队，韩绍萍老师全心全意支持中小企业董事长的成长和发展，生娜和姜月老师把 4D 和教练融为一体，为客户提供增值服务，博纳中美张雪梅和胡宾为客户提供细致体贴的服务……

我们还感谢所有助教们！近 50 名助教在各类 4D 工作坊中绽放出 4D 的风采、活出了 8 项行为，为一个又一个工作坊的成功举办树立了榜样，如杨志红老师对学员发自内心的深切关注、董映宏老师和学员深刻的一对一交谈、阎微平老师对工作坊学员展现的认真负责。

我们还感谢北大汇丰商学院高贤峰博士对我们的支持，在查理第一次来到中国时，高博士安排他去北大汇丰演讲；感谢潘守培老师一直在企业实践和推荐 4D 系统，并在博纳中美第五力沙龙上真诚分享实战经验；感谢王骏铭老师一路上持续地鼓励和支持我们……

我们还要感谢李龙乔老师把人力绩效改进大师威廉姆·罗斯威尔带进中国，与博纳中美合作为中国市场介绍这个先进的理念。同时也带给我一份沉甸甸的责任感——作为第一位在美国获得人力绩效改进的博士，我真应该为此做些什么……

感谢中国企业联合会刘晓刚主任在中企联的平台上推广第五力工作坊，感谢清华大学继续教育学院潘文贵老师在清华的平台上推广第五力系统……

感谢电子工业出版社经济管理分社社长付豫波开拓的思维，在团队中亲身实践第五力系统；感谢吴亚芬编辑对本书耐心细致的修改，认真对待和积极配合本书紧迫的出版时间……

感谢 4D 中国核心团队认真对待 8 项行为的中文翻译，力争精益求精。目前这个核心团队成是邓臻、李雪柏、杨永华、徐中、戎静、毛新涛、

陈秋燕、邓小芳。感谢他们的集体智慧。

感谢 Paul Jeoung 博士，2010 年我热衷 Paul 的教练认证课程，是他第一次把查理博士的这套系统公开介绍给中国的。2011 年 1 月，我上了他和 Annie Choquette 联合讲授的 4D 认证课程。这次课程激发了我继续探索 4D 系统和第五力的兴趣。感谢埃里克森的玛丽莲博士，2010 年 10 月，我参加了她举办的 4D 研讨会，这个研讨会令我陷入了深深的自我反思……

第五力是个大家庭，第五力是个俱乐部。这个俱乐部里有我有你也有他。让我们携手同进，带着欣赏感激、精诚合作、同一梦想、高效执行的方式影响更多的中国人，让我们周边的生存环境变得更加美好！

邓小芳，博纳中美

felicia.deng@gmail.com

2013 年 7 月 12 日于北京

目 录

第一章 聚焦绩效	1
第一节 环境是影响绩效的最重要因素	4
第二节 人力绩效改进	6
第三节 第五力专家需要具备人力绩效改进思维模式	16
小结	25
第二章 第五力和 4D 系统	27
引言	27
第一节 五种基本的力	28
第二节 第五力的作用	31
第三节 4D 系统把不可见的第五力可见化	42
第四节 管理第五力	46
第五节 TDA 和 IDA 测评	58
小结	65
第三章 4D 系统的构成要素	67
第一节 认识你和你的团队	68
第二节 管理你和团队的台词	90
第三节 管理你和团队的情绪	98
第四节 管理你和团队的 8 项行为	114

第五节 团队的大象·····	122
小结·····	126
第四章 管理 8 项行为·····	127
第一节 表达真诚的感激和赞赏·····	128
第二节 关注共同利益·····	142
第三节 适度包融他人·····	151
第四节 信守所有协议·····	163
第五节 表达务实的乐观·····	171
第六节 100%投入·····	182
第七节 避免指责和抱怨·····	190
第八节 明确角色、当责和权力·····	199
小结·····	209
第五章 中国本土实践·····	211
第一节 个人操练·····	211
第二节 4D 思维模式·····	213
第三节 4D 系统实践·····	218
第四节 世界 500 强企业 4D 项目案例·····	227
小结·····	242
4D 成长日记之小石头 4D 系列·····	243
附录 A Q&A·····	287
附录 B 学员心得·····	289
参考文献·····	295

第一章

聚焦绩效

邓小芳博士

在你的心目中，一个高绩效、高凝聚力的团队是什么样子？

你所经历过的一个卓越团队的故事是什么？

十多年前的一个冬天，我和在美国硅谷的朋友们去太浩湖（Lake Tahoe）感受穿着汗衫滑雪的传说。到了太浩湖的滑雪场脚下，我被白雪皑皑的自然雄伟的高山身姿深深震撼了。一望无际的白，开阔。坐着缆车越过山头，觉得视野开阔了，心也开阔了……山下碧蓝的湖水如同蓝宝石一样镶嵌在这海拔 5 000 米以上的高山上，在蓝天白云下闪烁着耀眼的光芒……

有一天，我们几个朋友设计了一个团队游戏。我们一行人每四人一组，要在这里进行翻越山头的滑雪比赛。最快的会赢得第一名，但有一个重要条件，四个人必须相互扶持，并且同时到达。所以，每组必然不仅会有滑雪技术非常熟练的，还会有刚突击学习滑雪几天的，只会简单“犁形”拐弯刹车的，如我自己。

规则一宣布，大家就活跃起来了。我们组里的一位美国女生显得非常有信心，看到我站在山顶上深深地倒吸一口气时（往谷底看，坡度很陡，