



中華民國訓練協會「培訓新知」

以培訓設計為核心： 訓練主管具備4DX能力以終結 職場霸凌

作者：黃靖麟 博士

職稱：中華民國訓練協會副秘書長／國立空中大學副教授兼推廣教育長

培訓設計的核心主張

本培訓方案的核心，不是單純教主管如何「達成績效」，而是訓練主管如何運用4DX，建立一套**低心理摩擦、非羞辱式問責、具心理安全感**的團隊執行系統。

職場霸凌往往是組織目標混亂、角色模糊、權力不對稱、工作負荷過高、問責方式不當等**系統性結果**，而非單一個人品格問題。若主管只會追進度、責備落後者，4DX可能被誤用為壓迫工具；正確運用則能將「指責文化」轉化為「問題解決文化」。



主管必須同時具備三種能力

個人層次

4DX領導能力：聚焦目標、設計指標、主持問責、辨識霸凌風險訊號

團隊層次

低摩擦執行設計能力：建立不製造霸凌誘因的團隊執行系統

組織層次

反霸凌治理與制度銜接能力：將4DX與申訴、調查、防報復制度整合

三種能力缺一不可，共同構成本培訓方案的完整架構。

第一階層：主管能力層

從「績效壓力傳遞者」轉型為「低摩擦執行設計者」

1

設定真正重要的目標（WIG）

避免所有工作都列為第一優先，防止員工在急務旋風中產生焦慮與互相指責

2

設計領先指標

把「你為什麼沒做到」改為「哪些可控制行為還沒被支持到位」

3

主持非羞辱式問責會議

每週檢視承諾、確認障礙、協助排除問題，保護員工免於被公開標籤化

4

辨識霸凌風險訊號

包括公開羞辱、冷處理、孤立、反覆貶低、資源不對等分配、情緒攻擊

第一階層：培訓方法與學習成果

培訓方法

- 短講與案例診斷
- 主管自我檢核
- 問責話術演練
- 角色扮演情境

情境設計範例

某部門業績落後，主管在會議中公開點名落後同仁，要求每天回報進度。學員需判斷：這是合理績效管理，還是已形成心理摩擦與潛在霸凌風險？並重新設計主管的問責話術。

- ❑ 學習成果：從「我要求你達成」轉變為「我和你一起找出可控制行為與障礙」



第二階層：團隊執行層

從「個人競爭」轉型為「團隊共同承諾」

職場霸凌往往發生在**制度設計不當**的地方：過度公開的排名、互相比較的績效榜、只獎勵個人英雄、不處理跨部門資源不均，都可能使員工把同事視為威脅。

因此，團隊層次的4DX培訓，必須教主管如何設計「不會製造霸凌誘因」的團隊執行系統。

團隊執行層：四項設計原則



團隊型WIG

優先採取團隊目標，而非零和式個人排名，讓成員共同面對問題而非彼此競爭



診斷式計分板

呈現團隊進度、障礙類型、資源需求，而非把個人名字放在紅色區塊公開處刑



可影響的領先指標

轉化為員工可控制的具體行為，例如「每週完成高風險案件預防性回訪」



固定問責節奏

每週15至30分鐘，回答三個問題：上週完成什麼？本週行動？哪些障礙需排除？

第二階層：培訓方法與學習成果

團隊工作坊產出

學員分組帶入自身組織案例，將高壓KPI重新設計為4DX團隊執行方案，每組需產出一份「**低摩擦WIG設計表**」，內容包括：

- 最重要目標（WIG）
- 領先指標設計
- 計分板格式
- 問責會議流程
- 霸凌風險防護設計

學習成果轉變

從

「誰落後誰被罵」

轉變為

「哪個行為沒有到位、哪個障礙需要被排除」



第三階層：組織治理層

從「個案處理」轉型為「制度化預防」

若只有主管個人改變，而組織制度仍鼓勵高壓競爭、公開羞辱與申訴無效，職場霸凌很快會復發。反霸凌不是情緒管理課，而是**組織風險管理與法遵治理**的一部分。

組織治理層：四項制度要求

建立反霸凌政策與申訴程序

啟動適當的紀錄、分級、調查、保護與追蹤程序，而非「你們自己溝通一下」

4DX會議結合風險通報

觀察高摩擦訊號：反覆加班、情緒耗竭、沉默退縮、特定成員被孤立、人身攻擊

建立防報復機制

明確要求主管理解保密、迴避、利益衝突、防報復與修復性支持的重要性

設計雙軌評估指標

不只看績效提升，也看心理安全、角色清晰度、離職傾向、申訴處理速度與團隊互信

❏ 本階層學習成果：從「出事後處理」轉變為「用制度預防」

課程設計總覽

課程名稱

4DX低摩擦領導力：主管反霸凌執行力培訓

培訓對象

企業主管、人資主管、教育訓練承辦人、內部講師、組織發展顧問、政府與非營利組織主管

七大具體學習目標

1. 說明4DX與職場霸凌預防的關聯
2. 辨識組織中的心理摩擦來源
3. 區分合理績效管理與霸凌風險
4. 設計團隊型WIG與可控制領先指標
5. 建立非羞辱式計分板與問責會議流程
6. 銜接申訴、調查、防報復與修復制度
7. 設計90天主管行動方案

版本一：3小時專題工作坊

適合訓練協會年會、主管研習、企業內訓導入



版本二：一天完整培訓

適合主管班、企業中高階主管訓練、內部講師培訓

上午一（60分）職場霸凌的組織成因

角色模糊、高工作負荷、低自主性、權力不對稱、競爭性獎酬與放任式領導

上午二（90分）4DX與低摩擦執行

把模糊目標轉為清楚承諾，把責備轉為行動，把混亂轉為節奏；學員改寫部門KPI為WIG

上午三（60分）領先指標設計

設計可控制、可觀察、可學習的領先指標；每組設計三個可控制行為指標

下午四（75分）非羞辱式計分板

比較霸凌放大型與診斷支持型計分板，避免計分板成為排名與貼標工具

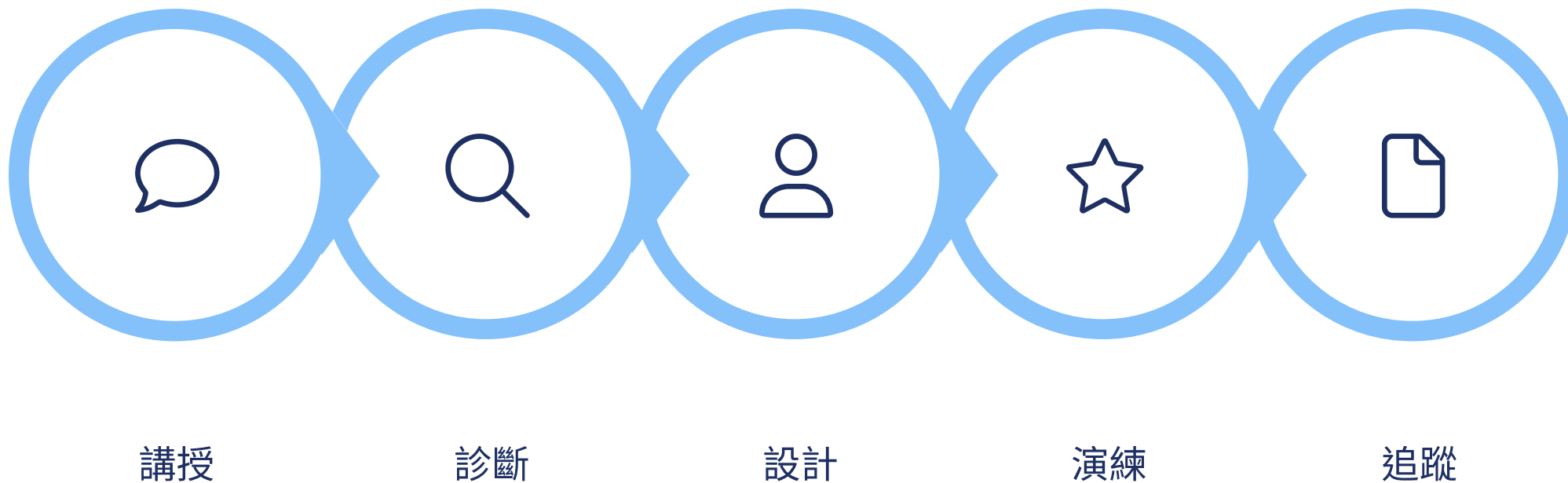
下午五（90分）問責會議與衝突降溫

角色扮演三種情境：進度落後、跨部門推責、員工疑似遭孤立

下午六（60分）制度銜接與90天行動方案

連結4DX會議、HR申訴程序、心理安全調查、防報復制度與主管考核

培訓方法設計：五階段模型



本課程不採單向授課，而採「講授、診斷、設計、演練、追蹤」五階段方法。課後應安排**第2週**、**第4週**、**第8週**回饋，檢視主管是否真正改變會議方式與問責習慣，避免訓練失效。

三大案例設計

案例一：公開排名的部門

主管每週公布個人業績排名，最後三名需在會議中說明原因。數月後團隊互相推責、落後者請病假，最終有人提出職場霸凌申訴。

核心問題：這是透明管理還是羞辱式管理？WIG應如何重寫？

案例二：跨部門推責的專案

專案延遲，主管要求承辦人每天回報，但真正問題是跨部門權責不清與資源不足，承辦人被貼上「抗壓性不足」標籤。

核心問題：心理摩擦來源是個人能力還是制度設計？

案例三：高績效主管的陰影

某主管績效優異，卻常以羞辱、冷嘲熱諷與威脅方式管理部屬，高層長期忽視，直到多人離職與申訴後才處理。

核心問題：高績效是否能抵銷管理傷害？如何設計防報復程序？

四層次評量設計

1

第一層：反應評量

課後立即調查學員是否理解課程、認為工具可用

2

第二層：學習評量

案例測驗：能否區分合理管理與霸凌風險、設計WIG與領先指標

3

第三層：行為評量

課後四週：主管是否開始使用非羞辱式問責、降低公開責備與個人排名

4

第四層：結果評量

課後三個月：心理安全感、角色清晰度、離職傾向、申訴處理速度、團隊互信是否改善

90天落地計畫

第1-2週

完成組織心理摩擦診斷，找出三個高風險流程或團隊

第3-4週

選定一個團隊型WIG，設計2-3個領先指標，建立非羞辱式計分板

第5-8週

每週召開15-30分鐘WIG問責會議，使用固定腳本，記錄障礙與支持行動

第9-12週

檢視執行成果與人際風險，確認心理安全、申訴、離職傾向與孤立情形

第13週

進行復盤，修正WIG、指標、計分板與問責方式，將有效做法制度化

培訓成效追蹤指標

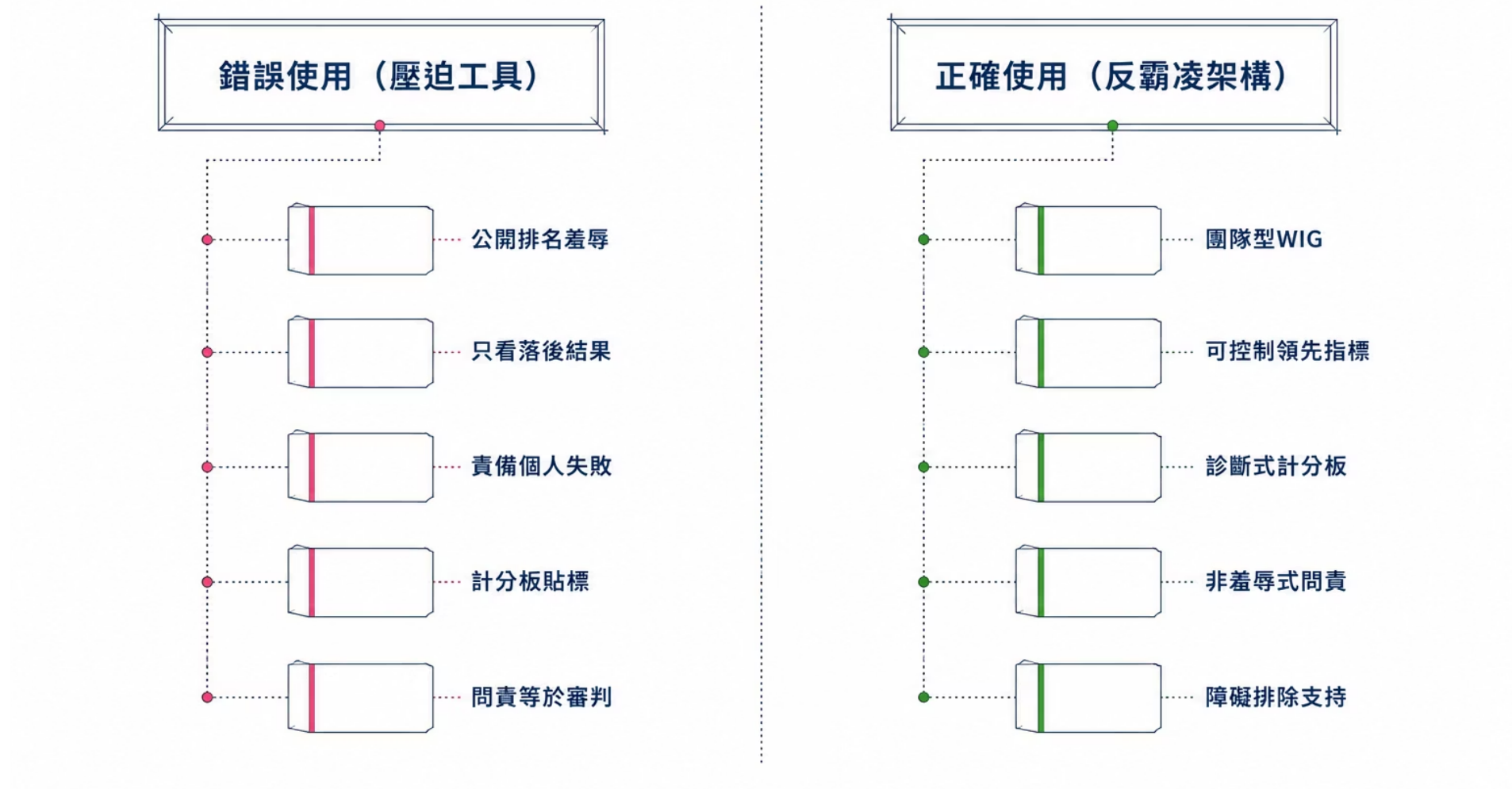
執行面指標

- 主管能否清楚說明團隊WIG
- 團隊是否能辨識可控制的領先指標
- 問責會議是否固定舉行
- 會議中是否減少點名、責備、羞辱與貼標
- 主管是否能把績效管理與人格尊重同時維持

文化面指標

- 員工是否感受到角色更清楚
- 員工是否感受到主管較願意排除障礙
- 心理安全分數是否提升
- 申訴制度是否更被信任
- 霸凌風險事件是否能更早被發現

4DX：壓迫工具 vs. 反霸凌架構



4DX若被錯誤使用，可能變成更精緻的壓迫工具；若被正確設計，則能成為降低心理摩擦、穩定問責節奏、促進團隊協作與預防霸凌的管理架構。

結論：培養真正的低摩擦領導者

終結職場霸凌不能只靠宣導，也不能只靠懲處，而必須重新訓練主管的執行能力。

本課程的最終目標，不是培養更會追績效的主管，而是培養能用**清楚目標、可控行為、診斷式計分板與安全問責節奏**，建立低摩擦、高信任、反霸凌團隊的主管。

尊重人

以人格尊嚴為前提進行績效管理

保護人

建立制度防護，讓員工敢於申訴與求助

支持人

排除障礙、提供資源，讓員工有能力達成目標

