中華民國訓練協會培訓新知
2025年11月15日
issue 1

從「日常旋風」中解放：培訓專業人士如何運用「執行力的 4 個原則」終結無效培訓的難題

停止追逐無盡的「訓練時數」。Chris McChesney 的 4DX 框架,是您將學習轉化為可衡量的業務績效所需要的「執行力作業系統」。

黃靖麟/中華民國訓練協會副秘書長 / 國立空中大學通識教育中心副教授

empoler@mail.nou.edu.tw

序章:培訓的「執行力」鴻溝

身為負責培訓的專業人士,[1]您是否對這個場景感到似曾相識?您剛完成一場設計精良、互動熱烈、廣受好評的領導力培訓。學員們在課後滿意度調查 (Kirkpatrick Level 1) 中給予了高分,他們甚至在知識測驗 (Level 2) 中表現出色。您帶著成就感結束了這個專案。

然而,六週後,當您實際觀察時,卻發現什麼都沒有改變。那些經理人依舊在用舊的方式管理團隊,新學的輔導技巧早已被拋諸腦後。業務部門的主管抱怨著:「你們的培訓很棒,但我的團隊績效沒有任何變化。」

這就是培訓領域中那道最深、最令人挫折的鴻溝:**「學習遷移的鴻溝」 (The Learning Transfer Gap)**。我們精心設計的學習內容,在返回工作崗位的那一刻,就被無情吞噬。

這個吞噬一切的黑洞,在《執行力的 4 個原則》(The 4 Disciplines of Execution, 簡稱 4DX) 中被稱為「日常旋風」 (The Whirlwind)[2]。

「旋風」的雙重困境

「旋風」有兩種,它們扼殺了培訓的成效:

業務的旋風

這是指員工和經理人每天面臨的、永無止盡的緊急任務、突發狀況和營運壓力。即使他們有心,旋風也會讓他們沒有時間和心力去應用新學的技能。

培訓的旋風

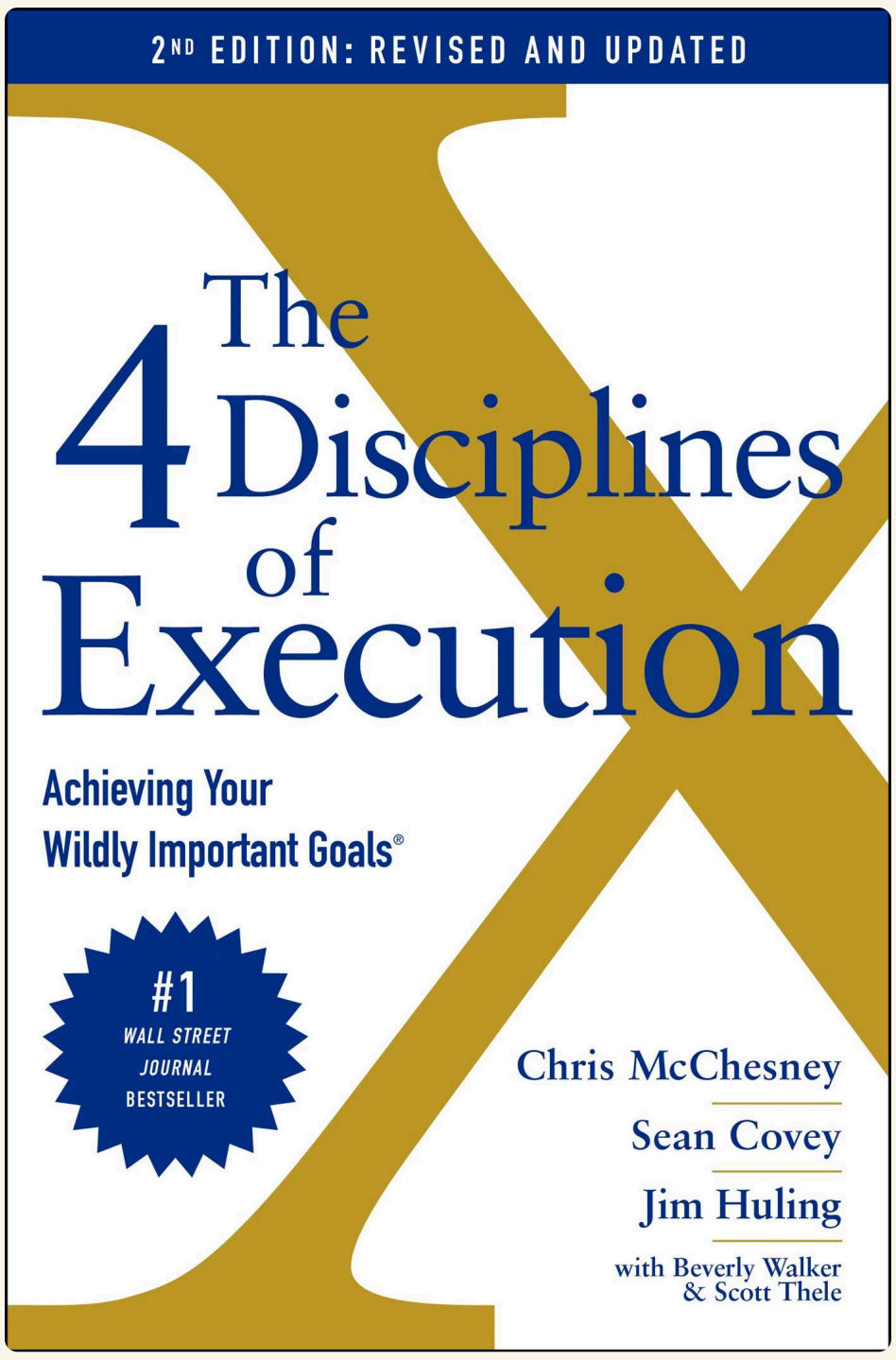
這是培訓部門自己的旋風。它來自四面八方、永無止盡的「響應式」培訓需求——「我們需要一個內部的培訓」、「新來的副總想要一個關於 XX 主題的課程」、「快,我們需要立即上線的產品知識培訓」。

當培訓團隊疲於奔命地應對這些「旋風」時,我們就陷入了**「為了培訓而培訓」**的陷阱。我們的成功指標變成了「完成的課程數」或「培訓總訓練時數」,而不是「是否真正解決了業務問題」。

> 本文要介紹的《執行力的 4 個原則》(4DX),其核心價值不是作為 培訓專業人士的另一個培訓主題,讓您去教導他人。相反,它應該是 培訓專業人士用來確保學習能夠被執行的**「作業系統」 (Operating System)**。

這是一個強大的框架,能幫助培訓團隊從自己的旋風中解放出來,並設計出能夠在業務旋風中倖存、真正驅動績效的學習方案。它提供了一個轉變的藍圖——從「傳統的培訓提供者」轉變為「策略性的績效顧問」。

關鍵人物:執行力大師 Chris McChesney



要理解 4DX 的威力,首先必須認識其背後的關鍵架構師:Chris McChesney。在執行力這個領域,McChesney 的權威性是毋庸置疑的。

首先,他的成就是市場驗證的。他共同撰寫的《執行力的 4 個原則》是《華爾街日報》排名第一的美國暢銷書。

其次,他的角色是實戰的,而非理論。McChesney 現任 FranklinCovey (富蘭克林柯維顧問公司) 的「執行力全球實踐領導者」 (Global Practice Leader of Execution)。這意味著他不僅僅是個作者或演說家;他實際領導著 FranklinCovey 旗下成長最快的顧問諮詢業務,並且是 4DX 方法論的「主要開發者」之一。他不是在象牙塔中建構理論,他是在戰壕中打造了這套系統。

跨行業的成功驗證

McChesney 的獨特價值在於他「身經百戰」的實務經驗。他個人親自領導了許多全球最著名企業的 4DX 導入專案。這份客戶名單橫跨了各個行業,包括:

酒店業

- 萬豪國際 (Marriott International)
- 麗思卡爾頓 (Ritz Carlton)

零售業

- 克羅格 (Kroger)
- FritoLay

科技與工業

- 康卡斯特 (Comcast)
- 洛克希德·馬丁 (Lockheed Martin)

消費品

- 可口可樂 (Coca-Cola)

這種跨行業的成功經驗向培訓專業人士傳遞了一個至關重要的訊息:**4DX 是一個「內容中立」 (content-agnostic) 的作業系統**。無論是在追求極致客戶服務的酒店業,還是在要求精密製造的航太業,4DX 都能成功推動行為改變。這證明了其框架的普適性,對於必須服務企業內多元職能 (從業務、研發到客服) 的培訓團隊而言,這提供了強大的信心。

McChesney 的經驗使他能夠「從董事會到第一線」(from the boardrooms to the front line) 測試並完善這些原則。這顯示了 4DX 框架驚人的「可擴展性」 (scalability),它既能驅動高階主管的策略,也能改變第一線員工的日常行為。

最後,McChesney 的職業生涯始於直接與史蒂芬·柯維 (Stephen R. Covey) 博士共事。這層淵源意義重大。它將 4DX 的「執行力」與《與成功有約的 7 個習慣》(The 7 Habits of Highly Effective People) 的「原則中心」思想緊密相連。[3]如果說「7 個習慣」是「該做什麼」(What),那麼 4DX 就是「如何做到」(How),特別是在面對日常旋風的干擾時。這使得 4DX 不僅僅是一種管理工具,更是一種根植於可信賴原則的文化變革催化劑。

核心論點:駕馭「執行力的 4 個原則」

為什麼許多精心制定的策略——以及精心設計的培訓計畫——最終會失敗?研究指出,策略失敗通常不是因為糟糕的思考,而是因為**「不一致的執行」 (inconsistent execution)**。

4DX 框架提供了一套「簡單、經過驗證、可立即行動的原則與工具」,旨在將策略轉化為組織各層級的實際行動。它不是要求你去做更多的工作,而是要求你**「用不同的方式」**來執行你最重要的工作。

對於 培訓專業人士而言,這 4 個原則不僅是可教授的「內容」,更應該是培訓者自身運作和設計學習方案的「框架」。

以下是 4DX 的四大原則,及其如何破解培訓專業人士面臨的普遍「陷阱」:

執行力的 4 個原則:完整框架

原則 (Discipline)	核心概念 (Core Concept)	培訓專業人士的「陷阱」 (The培訓"Trap")	4DX 的策略解方 (The 4DX Strategic Solution)
1. 鎖定至關重要的目標 (Focus on the Wildly Important Goal - WIG)	「少即是多」: 從日常旋風的「眾多」目標中,辨識出「一到兩個」具有壓倒性重要性、能帶來巨大差異、非做不可的目標。	**「培訓目錄」思維** (The "Training Catalog" Mindset):培訓團隊試圖同時滿足所有人的需求,推動 10 個「重要的」培訓計畫(領導力、溝通、創新、合規...),導致資源極度分散,沒有任何一項能真正改變業務。 培訓「最重要目標」(Wildly Important Goal, WIG) 變成了「完成 5000 小時的合規培訓」或「推出 10 門新課」。	**「業務績效」思維** (The "Business Performance" Mindset):培訓團隊必須與高階主管合作,將培訓的 WIG 校準企業的 WIG。而這個 WIG 必須是可衡量的績效結果,而非學習活動。 範例 WIG: 「在 12 個月內,將新進業務人員的 90 天達標率 (Time to Quota) 從 65% 提高到 80%」。
2. 專注於領先指標 (Act on 領先指標s)	關注「可預測」和「可影響」的行為。 落後指標 (Lag Measures) 衡量「結果」(例如:營收、利潤、客戶滿意度)。 領先指標 (領先指標s) 衡量那些「驅動」結果的、團隊可直接影響的「關鍵活動」。	**迷戀「落後指標」**(The "Lag Measure" Obsession):培訓只追蹤落後指標,且通常是「學習」的落後指標。 例如:Kirkpatrick Level 1(課程滿意度)和 Level 2(知識測驗)。我們無法證明 L1/L2 與 Level 4(業務成果)之間的關聯。	**「行為改變」的量測** (The "Behavior Change" Measurement): 辨識並追蹤那些能「預測」WIG 達成的應用行為。 培訓專業人士的新職責是與業務經理共同定義這些指標。 對應上述 WIG的範例: 1. 「新進業務每週『主動進行產品演練』的次數」。 2. 「業務經理每週與新進部屬進行『一對一輔導』的次數」。
3. 設置激勵性計分板 (Keep a Compelling Scoreboard)	讓團隊知道自己是贏是輸。 建立一個簡單、清晰、即時更新的「選手計分板」 (Players' Scoreboard)。 這個計分板必須由團隊自己維護,並能立即顯示他們在「領先指標」上的表現。核心信念:「當人們知道分數時,他們的表現會截然不同」(People play different when they are keeping score)。	**「LMS 儀表板」** (The "LMS Dashboard"):培訓的「計分板」通常是隱藏在學習管理系統 (LMS) 後台的複雜報表(例如:課程完成率、訓練時數)。這是一個「管理者的計分板」(Manager's Scoreboard),它複雜、隱藏、用於追蹤和問責,而非激勵。	**「團隊的勝利儀表板」** (The "Team's Victory Dashboard"): 建立一個簡單、公開、即時的計分板(例如:辦公室的實體白板、Teams 頻道、或專用 APP),讓學習者團隊能自己更新。它只追蹤三件事:WIG、領先指標s 和 Lag Measures。它創造了一種「我們正在贏!」的氛圍。
4. 建立當責的節奏 (Create a Cadence of Accountability)	建立高頻率的當責循環: 團隊必須建立一個「專注於 WIG」的、頻繁且固定的節奏 (例如:每週一次,不超過 20 分鐘的站立會議)。在會議中,團隊成員互相報告:(1) 上週對領先指標的承諾是否達成?(2) 計分板的進展如何?(3) 這週我承諾要完成什麼來推動領先指標?	**「培訓即結束」** (The "Training is Over" Fallacy): 傳統培訓中,「學習」在課程結束的那一刻就停止了。 沒有後續追蹤、沒有當責機制,導致「學習衰退」 (Learning Decay)。所有新學的知識和技能在兩週內就被「旋風」完全吞噬。	**「課後的 WIG 會議」** (The "Post-Training WIG Session"): 培訓專業人士的職責必須延伸到課程結束之後。L&D 應負責設計並推動一個課後的「當責節奏」。 範例: 培訓結束後,受訓團隊(包含其經理)必須連續 6 週,每週五召開 20 分鐘的 WIG 會議,共同檢視他們的「選手計分板」,並公開承諾下週的 領先指標s。

這四大原則共同作用,創造了一個專注、透明、且高度當責的環境。它系統性地解決了「知道」與「做到」之間的差距,此正是 培訓專業人士面臨的核心挑戰。

深度剖析:萬豪酒店的「顧客滿意度」變革

理論需要實證,而 4DX 在萬豪國際 (Marriott) 的應用,是展現其變革力量的經典案例。

情境:一個頂尖企業的「高原期」

萬豪酒店是全球酒店業的標竿,以其卓越的客戶服務聞名。然而,他們面臨了一個「優等生」的困境:他們的「客戶滿意度指數」 (Guest Satisfaction Index, GSI) 雖然已經很高,但長期停滯在 87% 左右,難以再有突破。因此GSI 是一個典型的「落後指標」(Lag Measure),它告訴你「結果」,但無法告訴你「如何改善」。

4DX 導入:從「董事會」到「第一線」

萬豪酒店與 Chris McChesney 團隊合作,導入了 4DX 框架。

01

原則 1:鎖定至關重要的目標 (WIG)

他們設定了一個清晰、簡潔、有時限的 WIG:「在 12 個月內,將 GSI 從 87% 提高到 90%」。這個目標從最高層傳達下去,成為全組織的共同焦點。

02

原則 2:專注於領先指標 (領先指標s)

這是整個變革的關鍵。萬豪的團隊沒有空泛地喊口號說「我們要更努力」,而是深入研究:「哪些第一線的、可控的行為,能夠預測客戶滿意度的提升?」他們最終鎖定了幾個關鍵的領先指標,其中包括兩個最著名的:

1. 「將客房清潔品質分數提高到 94%」
2. 「將維修回應時間縮短到 15 分鐘以內」

請注意這兩個指標的精妙之處:它們是可預測的 (更乾淨的房間和更快的維修必然 導致更高的滿意度),並且是可影響的 (房務部和工程部團隊可以 100% 控制自己的行為來達成)。

03

原則 3與4:妥適運用「計分板」與「當責節奏」

萬豪酒店為房務、維修、前台等「第一線團隊」,建立了專屬的「選手計分板」。這些計分板不是掛在總經理辦公室的複雜報表,而是貼在團隊休息室的簡易圖表,上面只顯示他們的 WIG 和他們的 領先指標s。更重要的是,這些團隊開始執行「原則 4」:發揚「當責節奏」。每週召開 20 分鐘的 WIG 會議。在會議上,房務人員和維修技師會站在一起,看著計分板,互相報告:「上週我承諾要檢查 10 個房間的淋浴間,我做到了。這週我承諾要檢查另外 10 個。」這種由下而上的當責文化,創造了驚人的能量。

萬豪案例:超越數字的「培訓發展的黃金改變」

萬豪導入 4DX 的成果是驚人的,它展現了從「行為」到「結果」的清晰連結:

91%

GSI 達成率

僅僅 10 個月,萬豪的 GSI 就從 87% 攀升至 91%,不僅達標,更超越了目標。

5.6%

營收成長

「每間可售客房收入」 (Revenue per available room) 增長了 5.6%。這證明了培訓(或任何支持部門)的努力,只要與 WIG 校準,就能產生可衡量的商業價值。

20%

員工敬業度提升

在導入 4DX 的過程中,萬豪酒店的員工敬業度 (Employee Engagement) 提升了 20%。

這項發現具有革命性的意義。長久以來,培訓團隊花費大量預算去「培訓」經理人如何「提高」員工敬業度,效果往往差強人意。萬豪的案例證明:**4DX 本身就是一個強大的敬業度引擎。**

為什麼?原因正如 Chris McChesney 所言:「沒有什麼比『歸屬於一個團隊,團隊成員都清楚知道目標,並全力以赴去達成』更激勵人心的了。」

當員工 (1) 知道什麼是最重要的 (WIG),(2) 清楚知道自己該做什麼來產生影響 (領先指標s),以及 (3) 能在一個激勵人心的計分板上看到自己團隊正在「獲勝」時,敬業度和動機是自然而然的副產品 (byproduct),而不是需要額外「教導」的主題。

培訓專業人士的策略反思

4DX 框架為 培訓專業人士提供了一面鏡子,讓我們重新審視自己的角色和價值。它迫使我們從「忙於應付旋風」轉變為「專注於執行 WIG」。

身為培訓領域的專家,我們不能僅僅將 4DX 視為一個有趣的理論,而必須將其應用於培訓部門本身。以下四個反思性問題,將挑戰培訓團隊的傳統思維模式:

1

WIG 的反思:你的培訓部門的「至關重要目標」是什麼?

- **旋風中的培訓WIG:** 「在 Q3 推出 3 個新的高階主管課程」、「完成 5000 小時的內部培訓時數」、「將 LMS 平台的使用率提高 20%」。
- **策略性的 4DX WIG:** 「在 12 個月內,將新進人員的 90 天達標率從 65% 提高到 80%」、「在 6 個月內,將客服中心的『一次性解決率』 (First Call Resolution) 從 70% 提高到 85%」。

反思: 你的 WIG 是一個「學習活動」目標,還是一個「業務績效」目標?如果你衡量的是「活動」,你就仍在旋風中。4DX 迫使培訓必須與業務部門坐在一起,共同承諾一個績效結果,並將培訓的所有資源校準於此。

2

領先指標的反思:你是否仍過度依賴「落後指標」?

- **旋風中的培訓指標:** Kirkpatrick Level 1 (滿意度) 和 Level 2 (知識測驗)。這些都是「學習」的落後指標。
- **策略性的 4DX 指標:** 找出並量測「學習遷移」 (Learning Transfer) 的領先指標。

反思: 你的工作不再只是「交付」培訓。你的新工作是去設計、辨識並追蹤那些「可預測 WIG 達成」的日常行為。例如,如果要提升銷售額 (WIG),你的 領先指標可能是「業務每週在 CRM 中使用新銷售話術的次數」。你必須與第一線經理合作,定義並追蹤這些行為。

3

計分版的反思:你的「計分板」是為培訓主管,還是為「學習者」製作的?

- **旋風中的培訓計分板:**「學習管理系統」(Learning Management System, LMS) 後台的複雜報表。它隱藏、滯後、充滿數據,目的是為了「向上匯報」。[4]
- **策略性的 4DX 計分板:** 一個簡單、可視化、即時的「選手計分板」。它可能只是一塊白板,上面畫著趨勢線,讓學習者團隊自己更新。

反思: 一個「管理者的計分板」是懲罰性的;一個「選手的計分板」 則是激勵性的。L&D 能否設計出一個讓學習者團隊和他們的經理都感到興奮、並讓「應用新技能」成為一場他們渴望獲勝的「遊戲」的計分板?

4

當責的反思:你的「當責節奏」是否在培訓結束時就停止了?

- **旋風中的培訓當責:** 課程結束,點名表簽署完畢,L&D 的責任就結束了。
- **策略性的 4DX 當責:**培訓的責任延伸至課後,負責設計和推動一個課後的「當責節奏」。

反思: 這可能是培訓角色最深刻的轉變。培訓專業人士必須從「活動協調者」 (Event Facilitator) 轉變為「當責教練」 (Cadence Coach)。你的交付成果不再只是一堂課,而是一個為期 6-10 週的「WIG 會議」流程,你將在這些會議中,引導團隊檢視他們的計分板、承諾他們的 領先指標s。這,才是「學習遷移」真正發生的引擎。

結論:從「培訓提供者」到「績效夥伴」

培訓專業人士面臨的「旋風」 是真實存在的,但日復一日地「響應」旋風,最終只會讓培訓職能變得可有可無。如果我們繼續用「活動量」(例如培訓時數或出席率)來衡量自己的成功,我們就等於默認了自己的「成本中心」定位。[5]

《執行力的 4 個原則》提供了一套經過驗證的「簡單、可重複的公式」,讓我們有機會打破這個循環。它為培訓提供了一種強大的語言和一套嚴謹的流程,使我們能夠:

校準 (Align)

將培訓的資源與企業最重要的策略目標 (WIG) 緊密校準。

衡量 (Measure)

停止沉迷於無關緊要的「滿意度」,開始衡量真正重要的「領先指標」(領先指標s)。

驅動 (Drive)

透過「激勵性計分板」和「當責節奏」,創造一個讓行為改變真正發生的文化。

您的組織需要的不是又一場培訓。它需要的是一種執行力,一種將既有(或新學)的技能轉化為成果的能力。

對於 培訓專業人士來說,這是一個挑戰,也是一個巨大的機會。當您開始將 4DX 作為自己的作業系統時,您就不再只是在「做」培訓——您是在驅動執行力。

延伸閱讀:您的 4DX 資源庫

📚 書籍 (Book)

《執行力的修練(增訂更新版):達成極重要目標,與成功有約的4個原則》

推薦讀物: 這是 4DX 方法論的完整源頭。本文是培訓的應用,本書是完整的操作手冊,充滿了各行各業的詳細案例和導入細節。

📽️ 影片 (Video)

萬豪酒店案例研究 (Marriott Case Study)

推薦影片: FranklinCovey 官方網站及其 YouTube 頻道。

相關案例: 觀看萬豪酒店的真實員工(從高層到第一線)分享 4DX 如何提高他們的客戶滿意度,並「奇蹟般地」提升了員工敬業度。這是將理論轉化為生動故事的最佳素材。

🌐 網站 (Website)

FranklinCovey 官方資源頁 (Official Resources)

瀏覽網址: FranklinCovey.com/resources 及其 4DX 專頁。

推薦內容: 探索更多 4DX 的白皮書、案例研究 (S30)、執行工具、軟體 APP (S32),以及即將舉行的網路研討會和活動。

🎙️ Podcast (音頻)

天下雜誌《天下好讀》

收聽頻道: Apple Podcasts 或各大 Podcast 平台。

推薦節目: 收聽《天下雜誌》對《執行力的修練》的 10 分鐘精華書摘介紹。這非常適合用來快速分享給您的高階主管或利害關係人,以便在組織內部建立初步共識。

---

1 本文的「培訓」一詞,係原文(Learning and Development, 簡稱 L＆D),為使文句通暢,本文將L＆D全部翻譯成「培訓」。

2 「日常旋風」(The Whirlwind) 作為 Chris McChesney《The 4 Disciplines of Execution》中的專有名詞。原因是:「The Whirlwind」原意指日常營運中那些必須即時處理的緊急且接踵而來的工作,常讓策略執行被淹沒或打斷。因此,中文譯為「日常旋風」不僅貼切表達了「whirlwind」的旋轉、動盪與混亂感,也符合管理學語境中強調日常雜務對執行策略的干擾這層意涵。學術與實務用語中,譯為「日常旋風」已有不少中文管理書籍與訓練素材採用,方便讀者理解並連結日常工作壓力與策略推行的矛盾,是一個清晰且恰當的翻譯選擇。

3 《與成功有約》中的七個習慣分別是:主動積極、以終為始、要事第一、雙贏思維、知彼解己、統合綜效、不斷更新。這些習慣旨在幫助個人從依賴走向獨立,並從獨立走向互賴,最終實現個人的成長與他人的成功。(請參閱:https://reurl.cc/W8kEZZ)

4 LMS是一種用來管理、追蹤和報告學習活動的平台,常見功能包括:課程管理:建立、發布線上或線下課程。學員管理:追蹤學員註冊、進度與成績。報表與分析:提供學習時數、完成率、測驗結果等數據,通常用於「向上匯報」或績效評估。合規性追蹤:確保員工完成必修的法規或安全培訓。

5 「成本中心」(Cost Center)是一個管理會計概念,指的是 組織中不直接產生收入,但會產生成本的部門或單位。