

出國報告（出國類別：開會）

參加世界核能發電協會東京中心在東京舉辦之 Nuclear Leadership Seminar

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：劉興漢 / 12 等核能工程監

派赴國家：日本

出國期間：104 年 10 月 4 日至 104 年 10 月 10 日

報告日期：104 年 12 月 2 日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加世界核能發電協會東京中心在東京舉辦之 Nuclear Leadership Seminar

頁數 10 含附件：是否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話 台灣電力公司/陳德隆/(02)2366-7685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

劉興漢/台灣電力公司/核能一廠品質組/核能工程監/(02)2638-3501

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他(出席國際會議)

出國期間：104.10.4 至 104.10.10 出國地區：日本東京

報告日期：104 年 12 月 2 日

分類號/目

關鍵詞：WANO-TC、Nuclear Leadership、領導力、行為塑造，激勵與教導

內容摘要：(二百至三百字)

本次出國任務乃參加世界核能發電協會東京中心(WANO-TC)在巴黎中心(WANO-PC)主導與協助下，於東京中心第一次辦理之核能領導力研討會(Nuclear Leadership Seminar)。本研討會係為那些在各領域努力想要精通其領導能力之中、高層主管間分享彼此洞見與經驗交流。本研討會並規劃為這些領導者提供領導技能與自我認知智能，以協助他們成為一個好的核能領導者。藉由參與本次研討會，可以提升自我之領導技能；同時在研討會期間，與其他核電廠人員交流，了解各電廠的營運管理理念與作法。

本次研討會主題包括：
• 領導力與標準(Leadership & Standards)
• 個人風格(Personal Styles)
• 人員績效(Human Performance)
• 作業觀察(Task Observation)
• 行為塑造，激勵與教導(Shaping Behaviors, Positive Reinforcement & Coaching)
• 核安文化(Nuclear Safety Culture)
• 激勵的領導行為(Inspirational Leadership)

本文電子檔已傳至出國報告資訊網 (<http://report.nat.gov.tw/reportwork>)

目 錄

壹、 目的	1
貳、 出國行程	2
參、 任務過程	2
一、 研討會會議時程	2
二、 研討會概要	4
肆、 心得、建議事項與結論	7

壹、目的

本次出國任務乃參加世界核能發電協會東京中心（WANO-TC）在巴黎中心（WANO-PC）主導與協助下，於東京中心第一次辦理之核能領導力研討會(Nuclear Leadership Seminar)。

本研討會係為那些在各領域努力想要精通其領導能力之中、高層主管間分享彼此洞見與經驗交流，並建立聯絡關係。本研討會並規劃為這些領導者提供領導技能與自我認知智能，以協助他們成為一個好的核能領導者。藉由參與本次研討會，可以提升自我之領導技能；同時在研討會期間，與其他核電廠人員交流，了解各電廠的營運管理理念與作法，可適當回饋給本公司各核能電廠，增進電廠營運績效。

貳、出國行程

日期	行程內容
104 年 10 月 4 日	往程（台北－東京）
104 年 10 月 5 日至 10 月 9 日	參加世界核能發電協會東京中心在東京舉辦之 Nuclear Leadership Seminar
104 年 10 月 10 日	返程（東京－台北）

參、任務過程

一、研討會會議時程

本次研討會時程自 104 年 10 月 5 日至 104 年 10 月 9 日共計 5 天，研討會議程表如下：

10/5 (一)

Introduction to the Seminar

09:00 – 09:15 Safety and Logistics (15mins)

09:15 – 09:45 Welcome to WANO Tokyo Centre & Introduction, Goals and Topics

09:45 – 10:30 Introduce each other: Who we are? Where are we from? Why we are here?

10:30 – 10:45 This is WANO

10:45 – 11:00 Coffee and refreshments

11:00 – 11:45 Keynote speech on Leadership

11:45 – 12:45 Personal Styles: The Platinum Rule

12:45 – 13:45 Lunch (60mins)

13:45 – 15:00 Group-work “Platinum Rule”

15:00 – 15:15 Coffee and refreshments

[Standards of Excellence](#)

15:15 – 16:45 Standards of Excellence

16:45 – 17:00 Golden Nuggets from the day

18:00 – 18:30 Camp Fire Stories: My Leadership experiences

10/6(二)

09:00 – 09:15 Feedback from Monday

Human Performance

- 09:15 – 10:30 Human Performance
- 10:30 – 10:45 Coffee and refreshments
- 10:45 – 12:30 Group-Work “Human Performance”
- 12:30 – 13:30 Buffet Lunch

Task Observation

- 13:30 – 15:00 Task Observation
- 15:00 – 15:15 Coffee and refreshments
- 15:15 – 16:45 Group-work “Task Observation”
- 16:45 – 17:00 Golden Nuggets from the day
- 18:30 – 19:00 Camp Fire Stories: My Leadership Experiences

10/7(三)

- 09:00 – 09:15 Feedback from Tuesday

Shaping Behaviours

- 09:15 – 10:45 Shaping Behaviours: Positive Reinforcement & Coaching
- 10:45 – 11:00 Coffee and refreshments
- 11:00 – 12.30 Group Work - Shaping Behaviours: Positive Reinforcement & Coaching
- 12:30 – 13:30 Buffet Lunch
- 13:30 – 14:15 The Juggling Balls

Managing Change in Different Cultures

- 14:15 – 15:30 Management of Change
- 15:30 – 15:45 Coffee and refreshments
- 15:45 – 16:30 Leading & Managing – The Cultural Perspective
- 16:30 – 16:45 Golden Nuggets from the day

10/8(四)

- 09:00 – 09:15 Feedback from Wednesday

Nuclear Safety Culture

- 09:15 – 10:45 Nuclear Safety Culture
- 10:45 – 11:00 Coffee and refreshments
- 11:00 – 11:45 Nuclear Safety Culture Case Study “Transit Rail”
- 11:45 – 12:30 Group-work “Nuclear Safety Culture”
- 12:30 – 13:30 Buffet Lunch
- 13:30 – 14:00 Group-work “Nuclear Safety Culture” – Debrief

Inspirational Leadership

- 14:00 – 15:30 Inspirational Leadership
- 15:30 – 15:45 Coffee and refreshments
- 15:45 – 16:15 Leadership Pickles
- 16:15 – 17:30 Group-Work “The Leadership Pickles” (45mins)
- 17:30 – 17:45 Golden Nuggets from the day

10/9(五)

- 09:00 – 09:15 Feedback from Thursday

Roll-up from week

- 09:15 – 10:00 Video: The Practical Coach
- 10.15 – 10:30 Coffee and refreshments
- 10:30 – 12:00 Summary of the Learning from the week and close-out of the

seminar(participants will define their next individual actions)

本次參加研討會議人員共計 32 人，出席人員，均為經理以上幹部人員。包括來自日本、韓國、中國大陸、印度、巴基斯坦、俄羅斯、比利時、德國、台電公司等相關電力公司與機構。研討會主講人均係由 WANO 巴黎中心支援而來，包含來自英國、法國之專家。由於與會人員之性質，使得在研討會討論過程中可交流到很多管理、領導上之經驗。研討會地點安排於 WANO-TC 位於東京的辦公室。會議以英語/日語進行簡報與交流，日方人員則以日語發言，大會備有英/日即時翻譯人員，進行英/日語雙向翻譯。

二、研討會概要

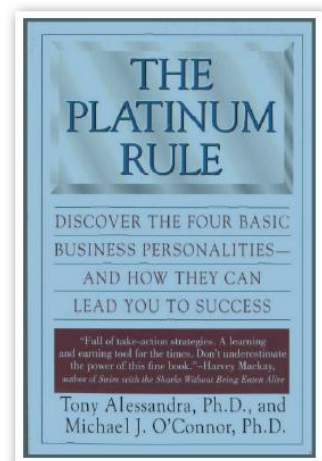
本次研討會主題包括：

- 領導力與標準(Leadership & Standards)
- 個人風格(Personal Styles)
- 人員績效(Human Performance)
- 作業觀察(Task Observation)
- 行為塑造，激勵與教導(Shaping Behaviors, Positive Reinforcement & Coaching)
- 核安文化(Nuclear Safety Culture)
- 激勵的領導行為(Inspirational Leadership)

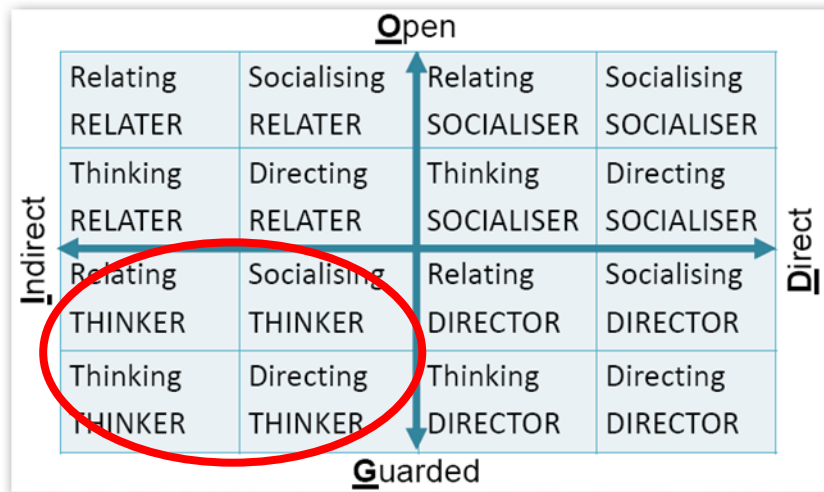
每個主題進行方式基本上均係由主講人先行就該主題以簡報或影片解說相關基本理念與學說，然後以案例研討方式，由與會人員分組進行經驗交換並提出看法，再由各分組進行報告，並由其他組進行提問。此種進行方式可讓與會者充分交流彼此經驗，及學習到不同領導風格可資參考的作法。

在相關研討主題中，有幾個主題在此次研討會中覺得是滿受用的，其中：

➤在個人風格(Personal Styles)此主題中，介紹了一個可自我測試個人領導特質之方法；白金法則(The platinum rule)。此法則除自我測試個人風格屬性外，亦對各屬性之強、弱特質提供分析與說明。



在此方法，首先以問卷讓個人作自我測試，根據問卷測試結果受測者可界定出自己之屬性，如下圖。



此法則繼而對每一種性格特質屬性分析、說明相關之強、弱特質。例如本人經測試後，人格特質屬第三象限之思考者(Thinker)，其相關特質為；

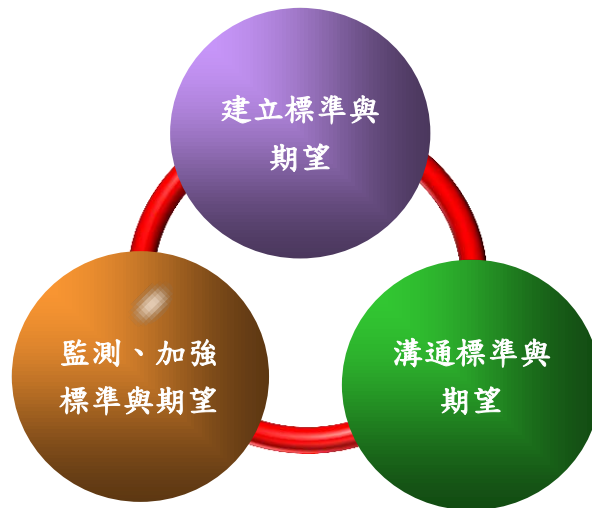
- 強項：善於計畫，分析
- 弱項：完美主義者，吹毛求疵者
- 易惱怒事項：不可預期之狀態
- 目標：精確，完整、徹底
- 憂心事項：被責難
- 激勵事項：有進展

而根據這些特質，此法則亦提供了一些自我改進的建議，包括；

- 展現你對其他人之關心與感謝
- 引動新的改進方案
- 以政策而非規章來作為處事指引
- 偶而要走捷徑與縮短時間
- 即時性做決定

此白金法則(The platinum rule)提供了一個自我性格特質瞭解及改善之方法。

➤而在另一主題，領導力與標準(Leadership & Standards)中，介紹了一個建立領導者“標準與期望”之理論模式，如下；



此理論模式雖然基本上是大家已瞭解且熟悉的，但此簡潔的模式再次提醒了領導者在組織、電廠內欲建立相關標準、期望之基本且有效之作法為何。而透過研討會之討論，也告訴了我們，在業界對此其實也沒有其他不一樣之複雜理論，因此，重要的是如何真正落實此理論。

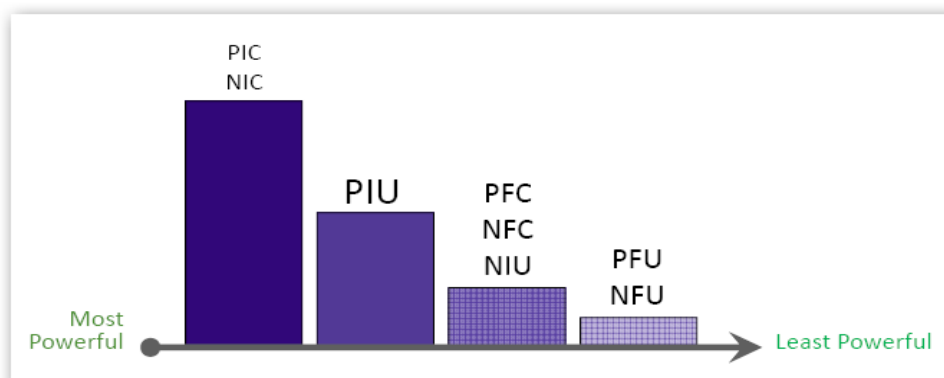
➤在另一主題上，行為塑造，激勵與教導(Shaping Behaviors, Positive Reinforcement & Coaching)，有幾個理論模型值得學習與運用，包括

(i)什麼樣之事件結果，對人員行為有最大之影響效果；

首先，事件結果之影響可從三個面向來看，

- ◇ 正向強化(positive, P) 對比 負向強化(negative, N)
- ◇ 立即(immediate, I) 對比 未來(Future, F)
- ◇ 確定(certain, C) 對比 不確定(uncertain, U)

其中對人員行為最有影響力者為“立即”且“確定”者；而影響力最輕微者為“未來”且“不確定”者。



所以，若我們希望同仁的某一行為可持續下去，那我們就應用”立即性、確定性、激勵性(PIC)”之方式來強化、影響此行為。若我們不希望同仁再次發生某一行為，那我們就應用”立即性、確定性、懲處性(NIC)”之方式來抑制、影響此行為。

(ii)有一 GROW(Goal,Reality,Options,Will)教導理論模型(coaching model)，如下：

Reality：首先掌握發生何事、現況為何。

Goal：你的期望或意欲被教導者應做到何種程度。

Options：詢問被教導者覺得該如何做，有何選項。

Will：詢問被教導者決定選項為何，下一步是什麼，要如何做。

熟悉此 Coaching 理論模型對於領導者在對同仁進行行為教導時會有很大幫助。而一個有效能之”教導”應該是以執行者(被教導者)為中心，問他一些關鍵問題、建立其自我察覺及主體，傾聽他的想法，之後尋求人員行為績效之改善。而”教導”最重要之準則是”什麼樣的行為被 **Reinforced** 就會得到什麼樣的行為”。

肆、心得、建議事項與結論

1.本次參加研討會議之人員均為經理以上幹部人員。包括來自亞洲、歐美、俄羅斯及本公司等相關電力公司與機構。而研討會主題包括：

- 領導力與標準(Leadership & Standards)
- 個人風格(Personal Styles)
- 人員績效(Human Performance)
- 作業觀察(Task Observation)
- 行為塑造，激勵與教導(Shaping Behaviors, Positive Reinforcement & Coaching)
- 核安文化(Nuclear Safety Culture)
- 激勵的領導行為(Inspirational Leadership)

藉由參與本次研討會，可以提升自我之領導技能；且由於與會人員之性質，使得在研討會討論過程中可交流到很多管理、領導上之經驗。而這些均可運用於相關之領導行為中。

2.本項研討會，WANO-TC 為首次辦理，但日後仍會繼續舉行。本公司應可繼續派員與會，或以“技術支援任務”型式請東京中心至本公司來辦理，如此可提供更多人員參與之機會。