

出國報告(出國類別：開會)

參加美國核能運轉協會(INPO)
「第一線領導」訓練

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：張金和 主管除役計畫

派赴國家：美國

出國期間：105.7.16 ~ 105.7.24

報告日期：105.08.31

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加美國核能運轉協會(INPO)「第一線領導」訓練

頁數 14 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/台灣電力公司/單位/職稱/電話

張金和/台灣電力公司/核能後端營運處/主管除役計畫/(02)23657210

出國類別： 1 考察 2 進修 3 研究4 實習 5.其他(開會)

出國期間：105.7.16 ~ 105.7.24 出國地區：美國

報告日期：105.8.31

分類號/目：

關鍵詞：First-Line Leadership Essentials Seminar

內容摘要：(二百至三百字)

Institute of Nuclear Power Operations(INPO)辦理的「第一線領導研討會」(First-Line Leadership Essentials Seminar, FLLE)內容包括溝通、觀察、標準設定、教導、誠信、安全文化、領導等主題。目的是教導與會人員學習:分階段設定目標領導、執行領導的實務、化解衝突與強化合作、如何有效引導並降低人因困擾、強調道德與誠信、有形與無形的同儕激勵或部屬激勵、及提昇策略想法等管理作為。

經由講師、指導員的教導、透過不同的模擬演練及學員相互討論、激發或是以團體活動方式來體驗，以磨練領導想法的轉變及提升技巧；再借由領導能力的提昇，對自己的領導行為進行反思及精進。

借由本研討會，讓不同領域、不同電廠的第1線領導人能交換其管理專業能力的心得並建立交流管道，進而有助於本公司核能電廠除役的安全與技術精進。

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

目 次

壹、目的	1
貳、過程	2
參、心得與建議	10

壹、目的

經由參加美國核能運轉協會(INPO)「第一線領導研討會」(First-Line Leadership Essentials Seminar, FLLE)的課程，學習國際核能業界所設定的必要管理技能，包括溝通、觀察、標準設定、教導、誠信、安全文化、領導等主題，並與來自美國及加拿大其它核能電廠的學員進行經驗交流，以提升自己的溝通與管理能力，進一步增加對目前及未來工作業務的貢獻。

核一廠一、二號機將分別於 107 年 12 月及 108 年 7 月運轉執照到期，本公司已於 104 年 11 月 24 日(永久停止運轉前 3 年)提出除役計畫送原能會審查。核能電廠的除役，代表本公司將從原有核能電廠建廠、運轉、維護的能力，進一步擴展為擁有除役專業能力的全方位核能事業體系。在即將進入除役階段前，學習國際間核能電廠人員之管理及安全文化的精義，將有助於確保核能電廠由運轉階段過渡至除役階段間的安全及穩定運轉，及後續除役工作的順利推動。本次訓練課程學習的重點目標包括：

- 一、從運轉到除役，核能安全文化的內容是否有必要檢討或修訂，以持續精進核能安全標準。
- 二、為了除役期間廢棄物管理及工程技術最優化的設計，必須進行全面的溝通，並藉由觀察以留住符合資格且富經驗之員工；
- 三、強化領導技巧，激勵員工士氣以避免影響目前運轉的安全；
- 四、在學習國際除役技術與資訊同時，學習如何借由教導、訓練來提升員工個人績效與達成團體目標。

本公司為持續精進除役規劃工作，及實務與技術層面之準備工作，已於核一廠成立「除役專案小組」任務編組，作為除役工作推動，及決策督導之跨單位工作平台。期望本次的研習心得，將來可實際應用於除役專案小組業務的推動。

貳、過程

一、 往返行程

- 105.7.16~105.7.17 往程 (台北-洛杉磯-亞特蘭大)。
- 105.7.18~105.7.22 參加 Institute of Nuclear Power Operations (INPO)辦理的第一線領導研討會 (First-Line Leadership Essentials Seminar, FLLE)
- 105.7.23~105.7.24 返程(亞特蘭大-洛杉磯-台北)

二、 研討會議程

105.7.18	105.7.19	105.7.20	105.7.21	105.7.22
溝通和人格 特質分析	觀察	誠信	領導	實例討論
<ul style="list-style-type: none"> ● 建立良好人際關係的原則 ● 人格特質分析與應用 ● 白金定律(新世紀人際關係原則) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 增強觀察能力 ● 觀察的偏差 ● 執行的要點 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原則與價值 ● 堅持與變通 ● 承諾、話術與欺騙 	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理者與領導者 ● 高 2 階思考 ● 激勵 	<ul style="list-style-type: none"> ● 分析案例情境 ● 演出小劇情 ● 綜合討論
標準	教導	安全文化		
<ul style="list-style-type: none"> ● 建立標準的必要性 ● 有效率的領導 ● 高標準行為的特色 	<ul style="list-style-type: none"> ● 行為與模式 ● PREP 模式 ● 強化與檢討 	<ul style="list-style-type: none"> ● 強化與彈性 ● 錯誤樣態 	<ul style="list-style-type: none"> ● 熱誠 ● 作決定的思考方式 	

三、 研討會紀要

7/18 上午到亞特蘭大 INPO 辦公大樓 2 樓會議室報到後，便開始本次的研討會，共有 33 位學員中，以美國核能電廠的第一線主管人數最多，其次是加拿大的核能電廠的第一線主管，只有我一位來自台灣。



INPO 第一線領導研討會(First-Line Leadership Seminar)，由三位資深課程經理(Course Manager) Tim Blake、Lisa Clark、Tom Lukens 擔任講師，並由來自 Columbia Nuclear Generating Station 的維護部門高級經理 Higgs, Gregory A.擔任本研討班的導師。講授課程內容主要包括：溝通和人格特質(Communication & Social style)、標準(Standards)、觀察(Observations)、教導(Coaching)、誠信與安全文化(Integrity and Safety Culture)、領導(Leadership)，並由假設 GNRR 鐵路公司發生的案例情境，來貫穿整個研討課程，使得整個課程處於一個虛擬討論、又充滿實境的壓力狀態。

研討內容中，講師講解理論和學員分組討論大約各占一半時間，講師引導主題後交由學員以分組討論方式，就個人工作經驗進行分享與討論，或藉由小組討論方式，強化對課程主題之認知。相關內容如下：

(一) 溝通和人格特質分析 (Communication & Social style) :



課程由自我介紹開始，講師在每位學員的自我介紹完畢後，說明當第一位學員說出第一個字時，就是整個研討班溝通的開始，使用的文字、表情、肢體語言等，都代表了這位學員的人格特質。

講師在理論介紹中特別強調溝通不在於等待對方的回應，而在於雙方的互動。為了了解互動的特性，所以接著為每位學員進行 Social Style 分析，讓學員知道自己的人格特質，進而了解通常是因為自己個性決定了面對事物的第一個反應，為了避免錯誤或是因未考慮、且在不周延的情況下的直覺反應，所以自己應該要學習如何進行調整。

其次，利用這一項人格分析的技巧，簡單判斷對方的特質，有利於建立雙方的共同語言或是找出合適的溝通模式，合適的溝通模式可以加快達成溝通的目的。但是我認為，溝通中最重要的還是雙方的互信，主管如果以欺騙的話術，可能可以暫時欺騙員工取得認同，但是從長遠的經營觀點，主管卻是失去了員工的信任。這一點在分組討論中，也獲得學員們的認同的。本次研習中，學習到一項新的觀念，過去所謂的「黃金溝通定律」是：「如果你想要別人怎麼對你，你就要怎麼去對人」。而最新發展的人際關係溝通技巧，也就是所謂的「白金溝通定律」，或稱作「新世紀人際關係法則」則是強調：「以別人喜歡的方式去對待別人」。差異性在於「不是因為我希望怎樣被對待，才怎樣去作，而是我直接就去作對方想要的」。這一點，可以應用在電廠除役規劃中，留住有經驗且屬於中生代的員工。溝通只是一種技巧，目的是增進團隊的整體表現、達成團隊的目標。

(二) 標準 (Standards)



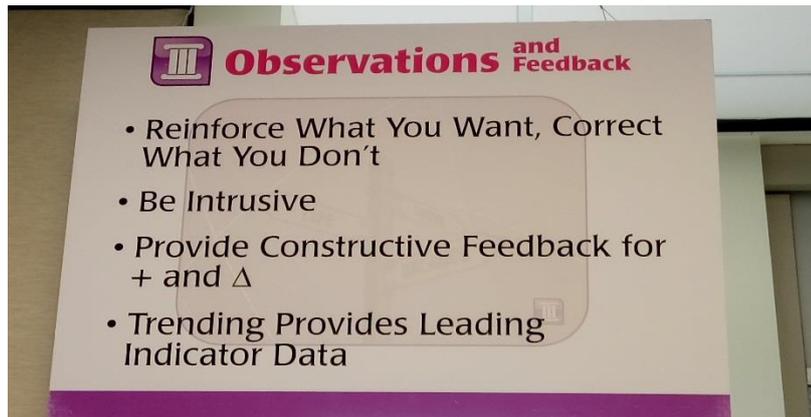
團隊中「標準」只是最低的要求，標準應該用「積極」的態度來達成，而不是以消極的或是被動的要求去達成。判斷團隊的表現，以成員能達到標準是最基本要求，如何提升標準、並讓成員一起達成更高的設定標準，也是團隊表現的更高目標。

有效率領導的標準方法包含：

- 成員都要了解標準所代表的意義和目的
- 不能降低的高標準和對誠信的堅持
- 對自己和其他成員的高期待
- 對再小的事也要經由設定、強化、溝通後設定標準，並且不能因小事而降低標準的原則
- 經由討論，提升到更高階的標準
- 評估團隊中成員的表現
- 設定成員表現的願景

標準的建立還要考量幾個面向，如知識層面(knowledge)、技術層面(skill)和態度層面(attitude)，標準建立後將形成團隊的價值觀、甚至可能演變成為團隊的核心價值。但是核心的價值如果一成不變，也就是說標準如果沒有提高，那麼團隊可能會失去競爭力，所以主管除了要建立標準外，還需要適當的提高標準，才能使團隊具有領先同儕的競爭力及建立核心能力。

(三) 觀察(Observation)

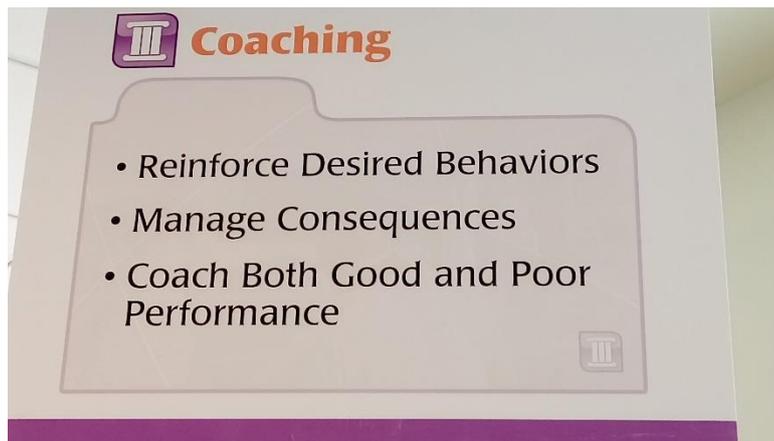


第一線主管(基層主管)除了技術性的工作之外、最重要的核心業務是管理人，所以「觀察」是成功基層主管的關鍵要素。因為現場工作包含了勞力工作群和知識工作群，觀察的重點並不一樣，勞力工作群以直接作業觀察為重點，知識工作群則必須以談話或是成效作為標準。觀察的效用包含有：

- 改善及增進成員的整體表現
- 了解成員的改進成效
- 你觀察成員時，也同樣被觀察
- 可以提升所有成員的表現
- 可以有立即改進的效果

上述第 3 點，「當觀察成員時，也同樣被觀察」這裏所講的「被觀察」是被團隊成員觀察，而不是被更高一層的主管觀察。我覺得其實「被觀察」常常是我們基層主管所忽略的，在小組討論時研討學員提到「Team building」竟然引起踴躍的迴響。因為大家都認為團隊建立的核心在感情、互信和共同價值觀。學員(MATT)竟然能記住他團隊隊員的太太生日、小孩喜愛的運動、愛吃的食物等等，甚至常常一起辦理活動。所以整個團隊的向心力十分鞏固，大家一致認為，主管觀察成員的同時，也同樣被成員觀察。主管的價值觀或是以身作則將建立起核心價值。

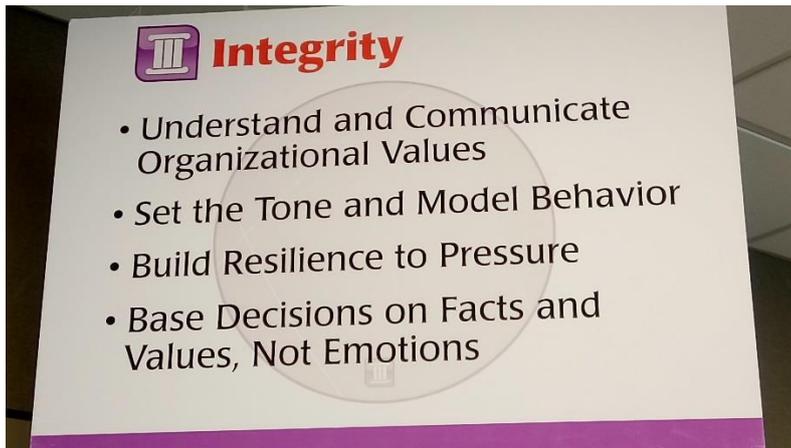
(四) 教導(Coaching)



講師介紹了 Aubrey Daniels 的 ABC 模式，也就是「行為管理 ABC 模式」：面對問題時，每個人的行為或是處理方式，是因為之前他們遇到相同問題時行為的結果。ABC 代表的是 Antecedents(前因)；Behavior(行為)；Consequence(結果)，並且討論了一下「負面循環」理論，如果某件事造成的負面行為而導致負面結果，會不會循環到成為下一次負面的前因?修正的方法是?修正的時間點是?判定的標準是?由此導引出了教導的目的在於提升改變行為與提升標準，包含的不僅僅是正確的方式、也包含錯誤樣態的分析、以及判別正確與錯誤的界線。教導的技巧應該是要善用正面強化對的行為或表現，讓成員獲得物質與感受上效能，通常會再次得到比預期更好的結果；如果只是為了避免不好的經驗、表現、成果再次出現，成員僅會達到主管要求的標準而已。所以在實務應用上，先設定要求、達成標準予以獎勵、而獎勵除了物質層次外，更要讓成員感受到主管確實是出自內心的感謝；未達成標準的檢討則是要先從未達成的原因開始，應用到前面所提到的溝通、標準、觀察再予以教導。允許並授權成員實踐他們的想法，並尊重個人的職場規劃及願景。

這裏關於「讓成員感受到主管確實是出自內心的感謝」在小組討論時，Pat 說「他最不喜歡主管跟他說『你作的太棒』」，因為他認為作的好、作的對，本來就是他的工作，不需要說「太棒」，只要說「good job」就可以了。所以「作的好、作的對，本來就是我的工作」這就是 Pat 的核心價值。

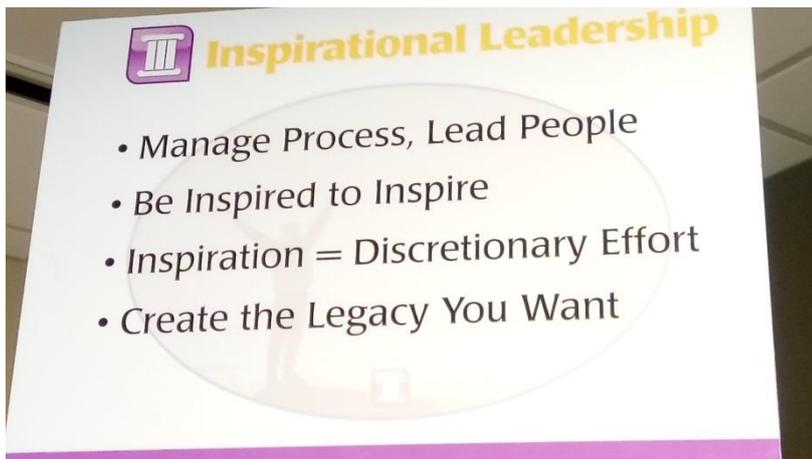
(五) 誠信與安全文化(Integrity & Safety Culture)



講師強調，在討論誠信前要先確定團隊的價值是甚麼，主管的領導能力不是用知識與能力來衡量，而是在品格上能為團隊建立誠信的衡量標準。當面臨壓力及競爭環境時，能堅守誠信價值、原則及標準的能力，即使必須要彈性應變，仍然需要堅守核心價值。而且團隊的價值不能建立在情感上，主管與成員的私人朋友關係、男女關係、師生關係，如果沒有誠信作為基礎都將會嚴重破壞已建立的團隊。

由誠信所發展的團隊文化是建立在管理階層持續的提倡或是鼓吹所建立的價值觀、經由團隊成員共同討論所得的，在核能工業上，核能安全文化的建立也是由此而來。INPO 對核能安全文化的定義是：「由領導者塑造並內化於成員的組織價值和行為，使核能安全具凌駕一切的優先性。」學員討論過程中都認為現在的新進人員，比較不重視細節或是著重於找尋「捷徑」，以致於造成安全文化的隱憂，但是安全文化需要日積月累慢慢形成、成為一種習慣，所以如何訓練和教育以在最短期間內，建立起安全文化的習慣，是第一線主管的責任。學員討論的結果是透過每天隨時隨地不斷的安全文化教導、觀察、設定標準、再教導，才能讓團隊的安全文化持續精進。我也提出了，當組織任務轉變(如運轉變成除役)安全文化是否需要隨之調整?或是有必要調整嗎?學員討論後，認為「核能安全具凌駕一切的優先性」主軸是不變的，但是任務調整後，對安全文化的教導、觀察、標準需要與時俱進，適當調整。

(六) 具有激勵的領導(Inspirational Leadership)



講師首先說明出色領導的重點是人，而能被管理的是程序，千萬不要誤解二者的差異；而且除非能先激勵自己，否則很難激勵別人，所以激勵自己、建立自己的信心，應該是主管每天的修練。

討論過程中，特別提到作為第一線主管，大家由如何激勵團隊成員的工作熱忱、進展成關心成員的生涯規劃(這裡超過職場規劃，是我有一點覺得文化差異的地方)但是大家都覺得讓成員知道你很重視她/他的生涯/職場發展，並真誠討論你能給予的建議和設定的目標，是激勵的最佳方式。

這裡又回到「誠信與安全文化」中討論的「現在的新進人員，比較不重視細節或是著重於找尋「捷徑」，以致於造成安全文化的隱憂」，如果過度激勵會不會反而因此誤導，讓新進人員跨出安全文化的範圍，這就要靠充分發揮教導的功效。

參、心得及建議

一、心得

- (一) 課程從溝通技巧、了解人格特質、建立標準、觀察、教導、誠信與安全文化、激勵人心的領導，進而建立起團隊組織、鼓勵員工並給予目標願景。其中，人格分析的問卷更客觀的讓自己了解自己，提升了觀察與領導的信心。
- (二) 課程學員主要是美國各個核能電廠的第一線主管，大家因為是不同的領域，所以經驗也不一致，討論過程中，因為重點不一致，而常有不一樣的觀點或是例子，也正因為如此，產生更多的討論火花。所以講師的理論和大家的討論都成為這次課程收穫的重點。
- (三) 我認為溝通除了要了解對方的需求外，更需要建立在誠信的基礎上，誠信必須強調的是做人做事的原則與道德的價值，即便是因為臨時的變通但仍然必須要有所堅持，否則利用話術所作的承諾最後仍然變成是一種欺騙。尤其是在團隊的管理上，團隊的價值不能建立在情感上，主管與成員的私人朋友關係、男女關係、師生關係，如果沒有誠信作為基礎，都將會嚴重破壞已建立的團隊。
- (四) 因為學員都是來自運轉中的電廠，所以對除役的都是聽說或是知道原則概念等，但是「出色教導的重點是人，而能被管理的是程序」所以教練的重點不是工作的內容，而是如何讓同一組人即便面對不同的工作也能有傑出的表現。小組討論過程中，大家也都認同，未來核能產業將由「安全穩健的核能發電運轉」與「除役拆解與廢棄物最少量」的二項工作並重，某種形式上除役工作可以說是建廠運轉的逆向工程，但是實務與經驗上仍是充滿挑戰並且需要專業技術。

二、建議

- (一) 培養一位資歷完整的員工或是基層主管是極為不容易的事，核能電廠不論是運轉中或是面對除役的挑戰，一直維持存在價值的是資深有經驗的員工及技術精實的基層主管，公司的管理階層應該明確又盡快能夠表示對這一類員工的需要性，並加以教導及激勵，相信以他們的專業性、責任心、榮譽感及對公司的認同，一定可以在最短工期下完成核能電廠除役和拆解的工作。
- (二) 運轉中的電廠因為工作帶來的利潤，使得員工具有可見且正向的，有付出就有收穫的價值感和安全感；但是除役後，價值感與安全感的信心度將快速又大幅地降低，管理上應該設定新的標準，讓員工覺得有希望和前途。當組織變革時，通常會帶來的感覺是，員工覺得沒有適合自己的工作、年齡和學習能力上覺得處於劣勢、部門整併的排擠壓力、對已經認同的運轉文化卻要大幅變動的排斥。所以必須要藉由觀察，將員工適當的分組，設定新的標準及激勵。
- (三) 「核心競爭力是企業的命脈，但當經營環境產生變化時，卻也可能成為讓企業僵化的殺手，動態核心能力能解決這個問題」。(作者：湯明哲，2011-04-13天下雜誌 405 期)。核能事業部將要從原來已經習慣核能發電階段的「舒適區」進入除役階段的「挑戰區」，也代表本公司將從原有核能電廠建廠、運轉、維護的能力，進一步擴展為擁有除役專業能力的全方位核能事業體系。善用既有優勢人力的資源，調整核心競爭力，將是成功的關鍵。