

出國報告（出國類別：實習）

## 參加 INPO 第 2 線領導研討會

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：洪慶典（第三核能發電廠機械經理）

派赴國家/地區：美國

出國期間：108/4/6 ~ 108/4/19

報告日期：108/5/14

# 行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加 INPO 第 2 線領導研討會

頁數 16 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)23667685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

洪慶典/台電/第三核能發電廠/機械經理/(08) 8893470-2400

出國類別：1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 開會 6 其他

出國期間：108/4/6 ~ 108/4/19

派赴國家/地區：美國

報告日期：108/5/14

關鍵詞：INPO、領導、第 2 線

內容摘要：(二百至三百字)

職奉派赴美國亞特蘭大參加美國核能運轉協會(INPO)「第二線領導」研討會，學習國際核能電廠第二線領導技能，並與來自其他各國學員作經驗交流，以應用於現有對第一線主管之教導與領導，提升組織效能。

本報告內容涵蓋INPO進行領導訓練之流程與內容摘述，並作個人參加訓練的心得報告。課程內容含五大主軸：Set Direction (方向設定)、Maximize Competence (極大化勝任能力)、Engage Workforce (穩定組織工作人力)、Cope With Risk (風險管控)、Achieve Results (成果實現)。五天的課程，每一個主題都非常受用，摘要如下：方向設定旨在倡導組織團隊明確的願景(Vision)和戰略(Strategy)，建立重要共識，並促進持續改進；極大化勝任能力旨在人才發展與建立一個促進學習型的組織，以提升組織內人員能力足以勝任其被賦予之任務；穩定組織工作人力旨在創造一個互信，相互激勵成長的團隊，消弭衝突，建構足以信任的工作環境；風險管控旨在考量各種潛在可能的後果，做最適化的運轉決策，使得風險可以適當的管控，讓事件演變結果可以往正面的方向走；成果實現旨在藉由良好領導，持續監視組織效能是否劣化，適時介入矯正，以期符合組織願景，並不斷強化高標準要求，落實績效的所有權與責任，以實現永續的成果。

由於INPO之領導訓練為一系列的課程，相關訓練教材與方式除了提昇各階層之領導力外，對於組織效能的提升定有極大助益，本公司應可持續派遣從業人員參與訓練。

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

# 目 錄

壹、 出國目的.....	1
貳、 任務過程.....	2
參、 心得與建議.....	14

## 壹、出國目的：

核安文化為核能存在之基石，核能部門經理是呈上對下落實核安文化的關鍵。INPO 為核能發電工業核能從業人士提供的知識轉移，網絡和專業發展活動的參與機會，以確保核能發電工業之永續發展。2019 年 INPO 共將主辦 8 場地 2 線領導訓練(Next-level leadership)，於 2018 年公司圈選報告人選定一場前往訓練。參加本研討會不僅可提升其個人領導效能，並增加與國外同業互動的機會，有益未來領導效能的提昇。本研討會為期 5 天，參加者是各核能電廠的第 2 線領導(經理)，包括值班經理、維護部門經理及其他部門經理。在研討會前，參加者要事先研擬自己的領導發展計畫，練習引導、激勵及影響他人的技巧；學習策略性思考及對安全文化的影響；及將自己的想法及問題拿出來與其他各國學員作經驗交流 (benchmarking)，應用於目前及未來工作上，是值得本公司派員參加與學習的。

## 貳、任務過程：

### 一、往返行程：

- 108.04.06 ~ 108.04.07  往程 桃園→舊金山→亞特蘭大
- 108.04.08 ~ 108.04.13  INPO「第二線領導」訓練
- 108.04.14 ~ 108.04.17  匹茲堡 熱套管下降量量測方案
- 108.04.17 ~ 108.04.19  返程 匹茲堡→芝加哥→桃園

研討會是在美國喬治亞州亞特蘭大市的美國核能運轉協會(INPO)總部召開。個人出國係由桃園機場進出國境，經由舊金山入境美國，後隨即轉機至會議場所亞特蘭大市，並依美國核能運轉協會(INPO)的建議，住宿於會場附近的 Embassy Suites 旅館，每日由旅館走路約 10 分鐘至會場開會。本次研討會的參加成員共有 30 位，合照如附件一，主要來自美國各核能電廠，只有加拿大、中國及我三個非美國籍人員。

### 二、研討會型式：

- (一) 參訓前 INPO 會以郵件(email)寄送行前功課及課程內容資料，讓學員做行前功課準備，包括有團隊效能的網路課程閱覽及心得報告撰寫、預擬個人的領導規劃發展計畫，以及對課程內容做預習。
- (二) 由二位資深課程經理負責主講，不過他們大概只是扮演導引與歸納結論的角色。另安排 2 位助教 (course mentor)實際輔導。課程主要進行方式包含講師之講授、專家分享外，大部分時間是分組討論、情境模擬演練等等。所有課程重點均懸掛於教室四週，提醒學員課程重點。課程雖有預定時程，但每節下課時間並不一定，而是依課程結束才下課，故每節下課均會提出下節上課時間。討論方式為各組帶開至其它教室，以避免互相影響。分組不斷替換成員，有機會與所有人互動。第 1 天即選出班代表，安排課後活動，增進彼此認識機會。
- (三) 每天早上，新課程開始前，會針對前一天所上主要學習重點(Key Learnings)課程，各分組提出學習重點分享。接著才進入當天主題課程，每一主題都會設計不同議題，讓學員分組討論，再指定代表發表

分組的共識論述；或情境模擬，角色扮演，讓每位學員都有機會練習及觀摩他人的想法及作法。最後在每天下午，課程結束前，會針對該日所教授課程主題對應至參訓前要求的行前功課，個人預擬的規劃發展計畫，進行對應檢視及比較學習 (Development Plan & Benchmarking)。

### 三、研討會內容紀要：

#### 第一天(4月8日)

於早上 7:30 至 INPO 208 會議室報到。由講師進行研討會內容與方式說明與安全(逃生、行動區)介紹，強調領導訓練的重點在「人」，” People are our purpose!” 這句話在隨後每一天都會讓學員複誦一次。隨後讓學員自我介紹，並以一種動物來代表自己的個性。接下來進行 photo jolt cards 活動，每位學員由一疊各種不同類型相片中選出代表參加此次訓練之三張相片，一張卡片可以代表一個故事，第一張代表目前遇到的領導困境，第二張是準備用來精進領導的策略，第三章代表未來領導的願景。這個活動旨在利用卡片幫助思考，交談和採取行動。藉由這個活動訓練你如何向團隊成員闡述理念，並讓團隊成員了解你。另外講師強調第二線領導者為組織的支點 (Fulcrum)，成為組織的使命和願景的承擔者，成為呈上與對下之代表，倡導和促進安全文化，培養未來的領導者。

AM 9:00 邀請美國海軍陸戰隊中校進行目標領導能力 (Target Leadership) 課程，達默則以小飛機進行飛行模擬，說明各種危險的飛行模式。這一節除了介紹領導人對組織的影響外，也提出一個問題，就是找出組織裡的 “Bud Holland” ？ Bud Holland 是前美國空軍飛行員，1994 年 6 月 24 日，他駕駛 B52 飛機進行表演時，因違反規定 (飛行高度、仰角限制、爬升率等)，飛行時超過安全標準限制 (以緩慢的方式進行飛行，高速俯衝與圍繞塔台 360° 轉彎)，造成飛機失去控制失速而墜毀爆炸，同時讓其他三位機上同僚喪命。事故調查的結論是，墜機主要歸因於 Bud Holland 冒險躁進的性格和行為，美國空軍領導人對以前 Bud Holland 涉及多次飛行表演時不安全事件的規勸制止反應不足，以及飛機最後飛行過程中的事件順序和機組人員反應。此事故明確表明安全文化重要性，

對於違反安全文化狀況，需要立即糾正制止，以免事故狀況發生與惡化。

AM 10:00 進行領導能力介紹 (Intro to Leadership)，領導者與組織中的經理大不同，如圖一。期間講師要求大家跟他到二樓露臺，他有事要跟學員講，結果出去繞一圈，馬上又走回來，然後問大家”我是一個領導者嗎?”，通常團隊會跟領導者走，方向錯誤就會造成不好的結果。

## Managers Versus Leaders

# What is the difference ... ?

Leaders	Managers
Visionaries/Strategists	Improvers
Achievers	Executors
Decision-Makers	Compliers
Motivators	Directors
Coaches	Teachers
Aligners	Organizers
Are Trustworthy	Are Dependable
Foster Learning	Manage Proficiency
Develop Talent	Oversee Talent

**We possess the abilities to be both.**

圖一、領導者與管理者的差異

AM 10:30 講師進行說明根據 INPO 15-005 領導力和團隊效能屬性的五個重要實務，作為本研討會 5 天課程的主軸：包括

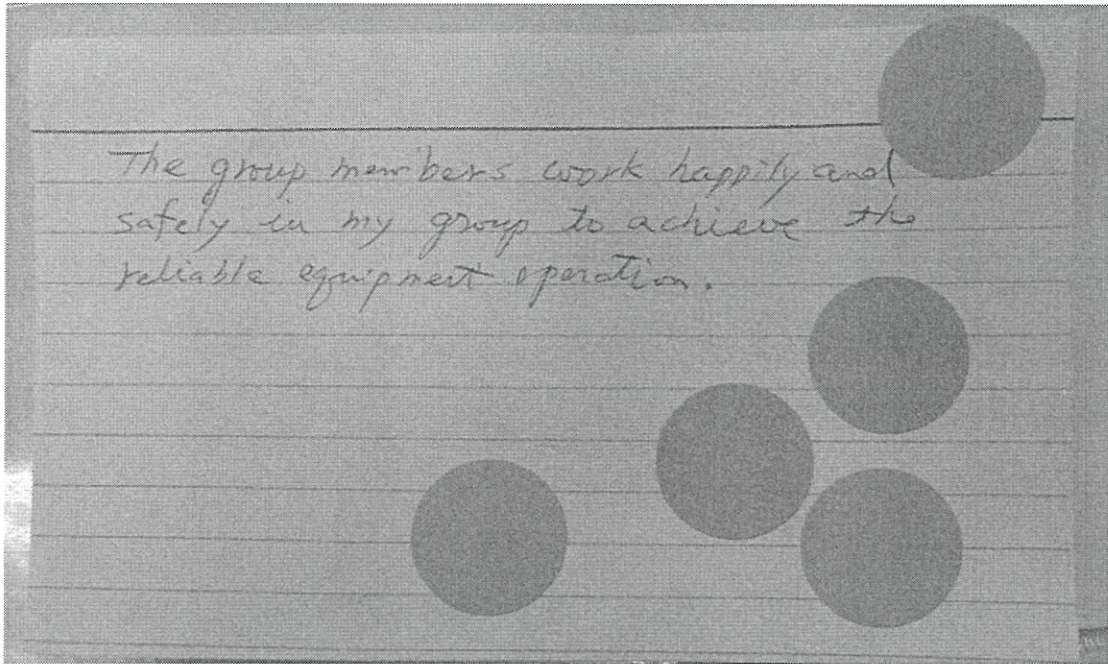
- Set Direction (方向設定)
- Maximize Competence (極大化勝任能力)
- Engage Workforce (穩定工作力)
- Cope With Risk (風險管控)
- Achieve Results (成果實現)

此五大主軸，亦可擴展並適用於組織內各級領導層面。因為對於領導能力極為重要，將於往後課程逐一闡述與討論。

AM 11:15 學員均至 INPO 一樓大廳圍著 INPO EXCELLANCE 匾額拍攝團體照。

12:30 由講師進行設定方向課程，課程首先針對願景 (Vision)、戰略 (Strategy) 及戰術 (Tactics)、目的 (Purpose) 和目標 (Goals) 作明確的定義。課程中透過演練，每個人練習設定一個工作願景。我在電廠維護部門工作，維護部門設定的目的是”藉由維護的工作 來保持和恢復電廠結構，系統和組件的原有的安全性，可靠性和可用性，以達成設備可靠和安全的操作。” 在前往訓練之前，我的目標就是要請問國際同業，如何穩固新進人員得以安心在電廠工作，不要有離職的念頭，因此自維護工作的目的導出我機械組的願景，” 希望我的組內工作人員可以在快樂與安全的條件下進行維護工作，以達到設備可靠的運轉”。

因為這個討論跨了兩個分組，組員對於其他組員的說明可以把手上 3 個綠色貼紙給大家共同認可的願景給他。我的願景收到 5 張認可為最多，講師要求我作這個願景的說明。簡單、明確是我的願景評語，接下來就要如何使我的同仁能夠快樂且安全的工作擬定策略去完成這個願景。



圖二、我對核三廠機械組設下的願景

第二天(4月9日)

AM 7:15 進行討論昨日上課的重點，經重新分成 5 組，各組於海報上條列寫下各組對於昨日課程重要標語與心得彙整報告，除了可由各組報告中整理出昨日

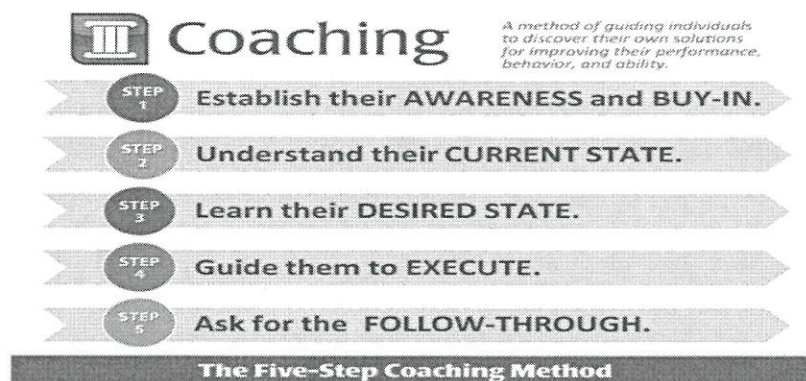


課程重點，也可經由討論溫故知新，增強學習效果。

AM 08:00 進行極大化勝任能力 (Maximize Competence)訓練，作為二線領導者，要在確保組織為持續多樣化、品質化與績效之中，扮演重要角色。INPO 建議使用 A<sup>3</sup> model 的領導人才培訓方法。首先介紹 A<sup>3</sup> model，亦即 1. 由學習與支持願望來喚醒同仁潛能(Awaken potential by learning and supporting aspirations)、2. 讓同仁之願望與期望的業務成果保持一致(Align aspirations with desired business outcomes)、3. 藉由挑戰、知識與練習加速同仁發展(Accelerate development by providing challenge, knowledge, and practice)。這個部分，我分享本公司的制度，與當前核能政策，造成人才流失率高的問題，同業的經驗是再招新進員工訓練(註: Calvert Cliffs 經理回答我的問題，美國兩部機電廠大概擁有 800 名制式內員工，而且維護工作一樣很多外包)。藉由 A<sup>3</sup> model 發展團隊作業，執行強有力的人才管理和領導力發展戰略，讓有潛能的人意識到他們的發展機會，挖掘及培訓具有符合組織業務需求之領導潛力的領導接班人，並激勵他們願意積極參與、加速自己的發展規劃，任何組織能夠以此方式發展組織潛能。

11:45 午餐時與 INPO 維護部門經理共餐，由他說明去年美國電廠的維護績效指標，他發現技術的傳承似乎發生很大的落差。

12:30 進行極大化勝任能力課程，介紹以 5 個教導步驟，對組織成員進行教練式輔導 (Coaching) 與發展。教練式輔導的定義是: 引導個人發現自己提高自己的績效、行為和能力的解決方案。對於第二線領導來說，"提高所屬的績效、行為和能力"等同"提高所屬的領導能力"。



### 圖三、教練式輔導的 5 個步驟

#### 5 個領導教練式輔導步驟--

步驟一：讓他們意識到問題的所在及接受此一事實，確保他們看到這是自己的領導問題。

步驟二：讓他們了解他們的當前狀態。經由問和聽，讓他們了解他們的領導問題現況。

步驟三：讓他們學習他們的希望狀態。經由問和聽，讓他們了解他們想要的未來結果

步驟四：引導他們執行，讓他們自己找出從現狀到期望狀態的方法。

步驟五：持續追蹤後續結果，表明你對結果的關心。

教練式輔導最大的效益，就是可讓第二線領導人成為真正的領導，而且讓被引導人可以提升領導及決策技巧。

PM 1:30 以三個故事：組織內流傳不實裁員訊息、工作過程中工作者產生衝突，第一線主管容許工作者不遵守程序書進行教練式輔導練習，三個學員一組，由第二線主管教導第一線主管了解問題所在，一人先在旁觀察。演練不一定要有正向結果，旨在練習上述五個教練式輔導步驟，藉由做中學方式磨練教練式輔導技巧，經由觀察與練習。報告人發現最困難的步驟如何引導而不先入為主地將自己想法說出的引導程序。未來這套技巧我會實際應用導各課長的教練式輔導程序中。

PM 3:45 返回教室進行最後課程回顧與明日課程簡介。

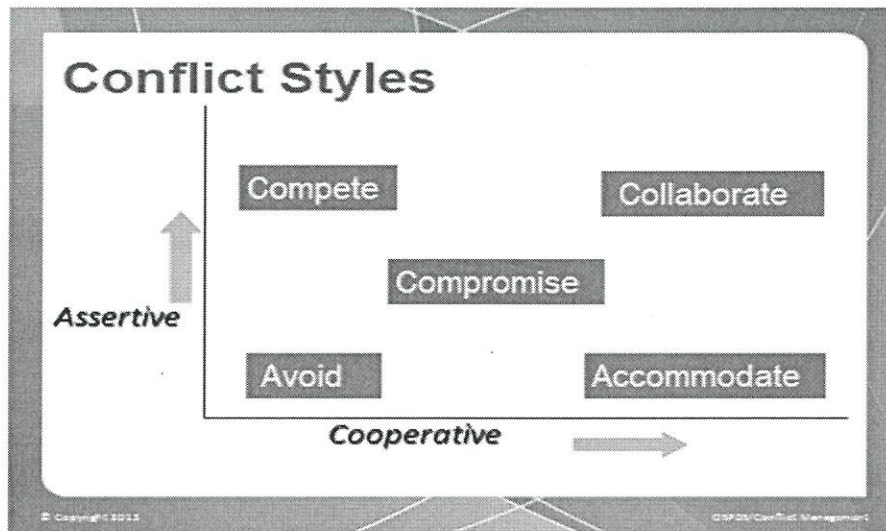
107 年 4 月 10 日 (三) 課程內容紀要

AM 7:15 進行討論昨日上課的重點，包括：確認問題是否為管理問題、主動且聰明傾聽、不受其他雜音影響，自己解決問題、鼓勵同仁尋求自己的領導解決方案。

AM 08:00 進行人力投入訓練 (Engage the Workforce)，培養說故事能力，了解你的部屬。

AM 9:50 進行衝突與共識 (Conflict & Consensus) 課程，本課程請學員於前一日課後時間填寫 Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI 衝突模式指標)

的 30 個問題，依據各題答案分屬不同人格特質，並依各項特質得分狀況，區分出各人在面臨衝突狀況時的五種行為模式。



圖四、衝突管理模式

衝突模式的 x 與 y 軸，分別代表合作與獨斷成分的大小，其不同對應區塊可形成不同的領導特質，分競爭 (competing)、合作 (collaborating)、妥協 (compromising)、迴避 (avoiding)、配合 (accommodating)，上述領導特質並無優劣之分，本測驗只是讓每個人可以從測驗中了解自己的個性及優缺點。講師另外說明發展解決衝突和建立共識技能，可以讓團隊能做出更好的決定及更好的實施和承諾，也可以讓團隊的關係更好，培養兼具有效傾聽和建設性對話的合作式的溝通，是許多領導技能的基礎，也可讓團隊更加團結合作，在良好氣氛下完成任務。

PM 10:30 進行昨晚家庭作業 『印度童工峰會』 分組討論，進行共識建立案例研討，本案例為實際案例 (公司名稱與人名均為化名)，可以藉由任何方法，例如技術改善、流程進化、激勵措施與溝通活動等達成共識，目的並非找出一個正確之解決方案，而是學習如何經由溝通談判達成共識，找出一個目前而言最佳之解決途徑。最主要是藉由角色的扮演，達成衝突的妥協與折衷。

AM 11:30 午餐時，播放 1962 年 9 月 12 日，美國總統約翰·甘迺迪在德州

休斯頓市萊斯大學發表關於太空計劃的演講影片，約翰·甘迺迪以語言、行動激勵美國人民登上月球，我們也要學會以故事分享願景，激勵部屬。接著分組練習進行如何以英雄式架構寫出、說出自己的英雄故事。說明啟發共同願景，讓追隨者願意效力，發揮了強大的力量。了解團隊成員想要甚麼及組織的需求，去找到共同的願景，以身作則展現對願景的熱情，傳達給團隊成員，引導團隊朝著願景邁進。

12:30 進行風險管理 (Cope with Risk) 課程，分組討論前一晚作業，領導者要能確保在組織各層級對所做的決策，已考量各種潛在可能的後果，風險得以適當的管控。INPO 15-011 “卓越的整體風險管理準則說明核能安全凌駕一切的風險管理，考量的是後果導向的風險 (A consequence-biased approach to risk)，如果事件發生的潛在後果是無法接受的災難，不管有多麼不可能，如果沒有與潛在安全影響相稱的補救措施，那麼風險容忍或因應，同樣是不可接受的。這樣的確認、溝通和減輕風險的核安文化應予以建立及培養，而團隊所有成員都應有深刻的體認及遵循的承諾。

PM 2:00 分組討論「聖母峰的教訓：認知偏差，心理安全和系統複雜性的相互作用」。INPO 以發生在 1996 年 5 月 10 日攀登珠穆朗瑪峰悲劇事件，來探討重視生命安全的決策的重要性。該事件的後果不是意外，是四個因素造成重大傷亡：

1. 沉沒成本偏差(sunk cost bias):許多登山客對於即將攻頂所付出的心力、時間、金錢無法斷然處置放棄，堅持要攻頂。
2. 過度自信偏差(overconfidence bias) :過往良好的績效，造就兩個團隊過度自信，違反既定的時間點攻頂，也不覺得會失敗。後來兩個團隊相互干擾造成延誤
3. 近時偏差(recency bias)：一場嚴重風暴的突然到來，讓登山者意外。這種額外要對應的措施導致生理機能無法負荷過冷與缺氧。
4. 團隊文化偏差(team culture bias)：團隊中有幾位是經驗豐富的登山者和他們的客戶，由於認知的偏差及缺乏風險意識的文化，最終決策者

的決定導致多人喪命。

第 2 線領導會參與無數決策，有時是決策者，有時是決策的貢獻者，對於風險的因應，將塑造所屬團隊成員風險因應之道，不可不慎啊！

PM 3:00 分組討論 INPO IER Level 3 15-37 : 2015 發生於美國某核能電廠大修中廠用變壓器更新後，電氣操作員依據工作手冊於變壓器加壓中測試電廠廠用變壓器分接開關，發生 5 位工作人員被電弧閃絡灼傷事件，變壓器也受損無法使用。本案例可供學習之處為是當工作手冊內容與廠家手冊或指引不一致時，在工作前應先與廠家諮詢討論後才可工作，以免對設備不了解時進行操作產生危險。

PM 3:45 返回 208 教室進行最後課程回顧與請學員準備明日的兩分鐘報告。

108 年 4 月 11 日 (四) 課程內容紀要

AM 7:15 進行討論昨日上課的重點，包括：根據情況使用不同的衝突解決技術、記住溝通與欣賞、營造與發展一個故事來激勵部屬，成本沉沒的偏見-知道什麼時候撤退、意識到潛在的偏見影響決定/行為。

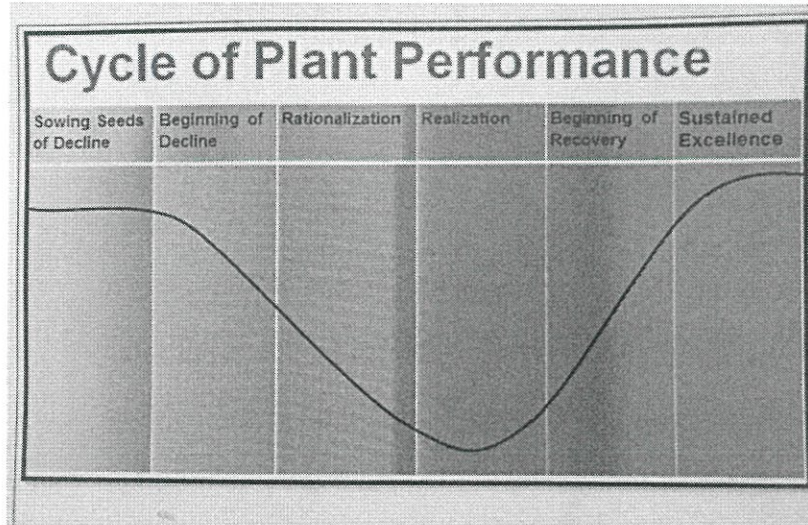
AM 08:00 進行風險管理 (Cope with Risk) 課程，以美國某核能電廠反應爐 4 迴路壓水式核能機組為例，4 迴路核能機組每回路有 3 個安全有關反應爐冷卻水溫度偵測器 (RTD)，當 C 迴路進行 RTD 測試時誤用高電壓造成 2 個 RTD 故障，讓學員針對此模擬的電廠面臨設備故障但 RTD 備品要 3 週後才會到。電廠 ODMI 決定在跳機風險不高 (<5%) 的情形下，擬定監視參數與緊急處理步驟。等待 3 週後 RTD 備品齊全後準備冷停機檢修，電廠又有不同聲音出現，既然可以輔助監測運轉方式穩定供電三週，或可持續運轉至 2.5 個月後進行大修再進行更換。

講師要求進行利弊得失的討論與抉擇。分四組討論，各組推派代表將討論結果向總公司(manage board:由兩位講師與兩位助教扮演)報告，同組人員在背後擔任幕僚，進行團隊辯護。四組中有兩組建議繼續運轉，兩組建議停機檢修。講師說:ODM 沒有所謂的對與錯，但必須符合管制法規並考量公司之營利。此次案例與運轉規範不相干，最主要是要考驗來自電廠各專業部門之間的溝通能力，

廠長必須有能力去歸納所有意見來做出最好的抉擇。我的意見:在台灣的核能情勢下，除管制機關的要求，還要接受大眾的質疑，一定會被迫停機檢修的，不會等到大修，也顯示各國對此議題看法之異同。

AM 10:00 進行實現永續成果課程，INPO 以營運績效目標和標準（Performance Objectives and Criteria，PO&Cs），衡量領導和團隊效能的屬性，來實現電廠營運績效管理。如下圖，INPO 將電廠營運績效循環迴路（Cycle of Plant Performance）約略分為績效下滑播種期（Sowing Seeds of Decline）、下滑初始期（Beginning of Decline）、合理化期（rationalization）、察覺期（Realization）、恢復期（Beginning of Recovery）、績效維持期（Sustained Excellence）等 6 個時期。

INPO 收集了美國本土同業評估中所發現的績效表徵讓學員來排列順序。



圖五、電廠績效循環圖

首先自行排序 8 張徵兆卡，接下來與鄰座解釋為何這樣排列，第一次調整後再與同桌其他四人分享，作第二次調整，達成本小組的共識。然後推派代表，向其他小組闡述排序的理由，各組答案也接受挑戰，最後達成訓練班學員的共識與 INPO 專家比對最後答案，最終全班學員之排序和 INPO 標準答案是一致的，藉由多次的攻防、折衷與妥協，大家都享受這種過程。（卡片排序順序解答為: D → H → S → X → Y → E → O → K）

PM 1:00 進行實現永續成果課程，講師讓學員先看 2 段開會視頻影帶，第 1 段為廠長與各組開會討論大修規劃，但機械維護主管找來系統工程師報告，依監

視參數有些設備要排入大修排程，廠長極端不滿意這種事情為何在最後一個月才提出，憤而離席；第 2 段為召開工作分配工具箱會議，經理與女課長對維修設備見解不同。分 4 組對以上視頻內容進行觀察者對於該組織管理進行教練式輔導討論。

PM 2:15 分組擔任觀察者與組織成員演練教練式輔導，先要敘述觀察到的組織間值得關注狀況，獲得該組織成員認同，再以引導方式找出如何改善方案，各組演練均非常生動精采，但因組織成員間差異極大，輔導技巧要更費心才可。

PM 3:45 返回 208 教室進行最後課程回顧與明日課程簡介。

107 年 4 月 12 日 (五) 課程內容紀要

AM 7:15 進行討論昨日上課的重點。

AM 07:45 進行統合頂點活動 (Capstone Activity) 課程，以三個劇情案例進行分析探討。案例一：模擬器訓練時，運轉員未按程序書要求降低反應爐爐壓以減緩圍阻體壓力與溫度，又未完成程序書驗證步驟前就宣布控制棒卡棒。顯示運轉員執执行程序書時時常跳過一些程序書步驟。 案例二：汽機控制閥長期有週期性震盪問題，導致輸出功率變化，大修後狀況仍然存在。此問題加上反應爐水位控制自動反應問題，最後導致兩次因為高水位跳脫飼水泵，致使兩次反應爐急停事件。案例三：機械技術人員檢修消防泵及 EDG 引擎驅動油泵時加壓鎖牙失誤，造成消防水洩漏及油泵漏油事件，必須重複執行維修工作。演練分成三組，由各組探討一個案例，討論出劣化現象的解決方法，再由其他一組類似外部自我評估的方式向該組解決方案的提問，以教練式輔導進行。

AM 9:00 進行信條發展 (Credo Development) 課程，INPO 讓學員去思考身為第 2 線領導的我們，針對核能安全的承諾，我們將事先建立一些信條，即使在有壓力或特殊狀況下，還是會堅守這些信條，哪些是永遠會做的，哪些是永遠不會做的。例如建立以下絕對要遵守的信條：「我永遠不會簽署一份包含不正確、虛假、或含誤導性質資料的文件。」、「我永遠不會因趕工或獎勵而對安全有所妥協。」、「別人對安全妥協，我永遠不會保持沉默。」、「我只基於事實才會修改報告」等。

AM 10:00 為領導課程演講 (Leadership Presentations)，每人上台演講 2 分鐘，報告此次第 2 線領導研討會心得，每個學員報告對於過去領導統御遇到的問題，在這次研討會中找到哪些絕決方法。經由研討會中的討論，獲得那些頓悟 (AHA moments)。那些內容是你想帶回並分享給你的主管的。那些內容是你想帶回並分享給你的團隊的。我的演講主要感謝 INPO 的教導，並把此次”教練式輔導”來讓我的部屬能自發性的發展出劣化跡象的改善計畫是我最大收穫，這樣可以減少我的工作負擔，並發展部屬的領導技巧。

AM 11:30 由 INPO 資深專案主管 Mrs. Genevieve Dukette、Jeff 先頒發感謝狀給助教，再由他們 4 人一一頒發結業證書給每一位參加學員。至此研討會課程圓滿結束，大家都帶著滿滿收穫返回歸程。



## 參、心得及建議：

心得：

### 一、核能經驗全球化，有助本國核電運轉安全

此次課程安排緊湊、活潑、具創意，學員間有很多的互動分享活動，每個人都是經理級主管，只是負責部門不相同，有運轉值班部門、維護部門、工程部門及管理部門等等，有很多機會需發表個人看法，不同工作文化，不同的領導風格，激盪出新的想法，引導學員學習核能安全文化至上、強化團隊效能、具彈性及效能的衝突處理及取得共識的領導方式及技能，使得整個討論更加多元。我雖不是英文語系國家學員 但也表達我的一二次側機械維護經驗。此次訓練認識了 31 位朋友 未來在現場實務上的問題 大可以電子郵件的方式直接詢問他們的經驗，這種國際化的經驗定然對報告人爾後的團隊領導有助益。

### 二、發掘具領導特質的人才，適性發展

對於核能人才的老化全球皆然，安全文化需要日積月累慢慢形成，課程中與其他學員討論到大量新進人員，如何能讓其在最短期間內養成安全文化，其它學員告訴我，別無他法，只有透過每天隨時隨地不斷的安全文化教導、觀察再教導，才能讓新進人員在最短的時間內，養成安全文化。這種困難點就在新進同仁有沒有心去學習，上了這個課，我開始明瞭前瞻啟發的重要性，要讓你的部屬有一個共同願景，適時鼓勵/獎勵他們。犯錯對事不對人，褒揚公開個人優良事蹟，用這種方法來穩固可靠人力。

### 三、持續學習與教導

中階主管所輔導的對象是第 1 線領導，非基層技術人員的技術，在此所學的重點是輔導第 1 線領導如何領導所屬的團隊，是輔導領導的技能，而非專業技術之教導(teaching)。新世代的領導人於觀念認知卻有不同，本次研討有的學員表達了年輕一代的想法有時是非常有創意的，藉由教練式的教導，可以讓他們說出心聲，或許在 PDCA 循環中有助於 Check 的回饋，修正計畫的實施。所以本身要持續學習，學會傾聽進行溝通要了解對方的需求，更要了

解自己的優缺點，唯有處於持續學習的環境才能實現核能發電事業部願景，啟下提昇團隊效能完成使命的職責，要自我承諾對核能安全堅持最高標準的條件下，提升可靠核能電力績效指標。

#### 四、建立職場倫理與道德

國外人才晉用是事求人，依據工作職位的需求，公開應徵適當人員，如此進用人員可以對於工作比較有向心力。現在是經濟部國營企業聯合招考，許多新進人員需要被動的被教育職場倫理。作為中階幹部必須輔導一線主管在新進人員試用期間灌輸職場倫理概念，理念不同應及早表態，讓後備人員進來，否則持續學習環境會一直在教育新進人員如何妥協環境，失去創意。面對世代交替問題，身為主管，需對新進人員特質多加了解，輔以教練式教導，讓他們能講出自己的創意。

建議：

##### 一、派訓年輕化

本次研討會期間，個人深受時差之苦，上課期間精神狀態極差，中午亦無休息時間，常常一邊吃飯一邊討論。有鑑於核能專業人力斷層嚴重，亟需培養年輕世代領導接班人，維持組織效能，建議核能新進人員培訓計畫，除需專業技能的培訓，增加領導效能培訓課程，讓他們有意識到自己在公司的重要性，培養具前瞻性的領導效能，為核能發電事業永續發展效力。建議爾後派訓應將年齡門檻降低，讓體力較好的同仁前往受訓。

##### 二、移植訓練內容

有鑑於核能安全與績效，領導效能至為關鍵。建議核能發電事業部，除多派員參加此類專為核能發電事業主管的國際訓練課程外，亦建議在國內辦理核能主管的領導訓練課程，以核能安全為主的領導訓練課程，全面強化各階主管捍衛核能安全的信念及在核能安全下提升績效的領導技能。

##### 三、廠內維護部門觀摩學習(benchmarking)

廠內維護部門分工機械、修配、電機與儀控 雖專業領域不同但維護目的相同。此次訓練發現許多事件均發生在部門溝通不良，或許個經理可以以觀察

者身分參與其他部門3天的運作，”學其所長，剔之所短”來互相觀摩學習提升領導績效。

#### 四、未來同業評估領隊洽請 INPO 派員

INPO 致力於美國本土之經驗回饋，除 peer review 團隊很強也很有制度。此次教材看到很多電廠績效的 gap 案例，這些團隊所挑出的待改進事項除了有建設性外，也很理性的被電廠主管所接受。或許未來的同業評估可以考慮邀請 INPO 專家來擔任領隊，來挑出管理面與制度面的偏差。