

出國報告（出國類別：開會）

參加 WANO-TC 核能領導力計畫研討會

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：第二核能發電廠 副廠長 蔡慶宏

核能發電事業部策劃室 資深策劃師 林盈吉

派赴國家/地區：日本/東京

出國期間：113 年 1 月 14 日至 113 年 1 月 20 日

報告日期：113 年 2 月 20 日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加 WANO-TC 核能領導力計畫研討會

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/黃惠渝/(02)23667685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

蔡慶宏/台灣電力公司/第二核能發電廠/副廠長/(02)24985990#2603

林盈吉/台灣電力公司/核能發電事業部策劃室/資深策劃師/(02)23665009

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：113 年 1 月 14 日 至 113 年 1 月 20 日

派赴國家/地區：日本東京

報告日期：113 年 2 月 20 日

關鍵詞：WANO、Leadership、核能、領導力、安全文化、

內容摘要：

世界核能發電協會東京中心(WANO-TC)舉辦為期 5 日的「核能領導力計畫(Nuclear Leadership)」研討會，討論內容包括清晰的傳達願景、策略和目標、領導力對安全文化的貢獻、安全文化之重要性、高標準之重要性、領導力觀察技巧、人員績效教導、行為塑造、當責，以及超越設計基準事故後之領導力等。研討方式包括主題講授、分組討論、案例研討、經驗分享等。

台電公司派遣核二廠蔡慶宏副廠長以及核能事業部策劃室林盈吉資深策劃師參加本次研討會。本報告整理研討會值得參考的內容，並說明與會心得以及建議事項。

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

目 錄

章節	頁碼
壹、出國目的.....	1
貳、任務過程.....	1
參、研討內容.....	3
肆、心得.....	14
伍、建議.....	16

壹、出國目的

世界核能發電協會東京中心(WANO-TC)於 113 年 1 月 15 日至 1 月 19 日舉辦「核能領導力計畫(Nuclear Leadership)」研討會，將各會員之領導者聚集在一起，透過與其他高階領導者和同事的互動，獲得新見解，並磨練自身技能。研討會內容涵蓋清晰的傳達願景、策略和目標、領導力對安全文化的貢獻、安全文化之重要性、高標準之重要性、領導力觀察技巧、人員績效教導、行為塑造、當責，以及超越設計基準事故後之領導力等。

此次出國任務，可了解核能業界在提升領導力作為及維持卓越績效的最新發展趨勢，且藉由與各國核能產業領導人員進行交流，汲取實務經驗，並將討論所得以及公司可運用之經驗帶回供本公司相關單位參考。

貳、任務過程

一、出國行程

本次出國任務為赴日本東京參加 WANO 東京中心所舉辦之「核能領導力計畫(Nuclear Leadership Program)」研討會，公務行程如下：

日期	行程內容
113/01/14	往程 (台北→東京)
113/01/15~113/01/19	於 WANO 東京中心參加核能領導力計畫研討會
113/01/20	返程 (東京→台北)

二、任務紀要

此次核能領導力計畫研討會為 WANO 東京中心於 COVID-19 疫情後，首次針對核能電廠部門主管（運轉、維護、工程）及領導培訓部門主管，舉辦領導效能研討課程，並以實體會議方式進行。

研討會為期 5 天，討論內容涵蓋清晰的傳達願景、策略和目標、領導力對安全文化的貢獻、安全文化之重要性、高標準之重要性、領導力觀察技巧、人員績效教導、行為塑造、當責，以及超越設計基準事故後之領導力等。研討方式包括主題講授、分組討論、案例研討、經驗分享等，研討會時程表如下：

WANO TC Nuclear Leadership Program

	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
9 am	Welcome, Overview and Introduction	Key Learnings	Key Learnings	Key Learnings	Key Learnings
	Culture of Continuous Improvement	Talent Development	Engage the Workforce (Inspire and Motivate)	Making Time for Leadership	Leadership Presentation
					Graduation
12 pm	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch
1 pm	Set Direction	Influential Coaching (Coaching Continuum and Leadership Coaching)	Excellent Standards	Cycle of Plant Performance (CoPP)	
				Benchmarking Opportunity	
5 pm	Adjourn Team Dinner	Adjourn	Adjourn	Adjourn	
Homework Assignments					
After Class		<ul style="list-style-type: none"> Engage the Workforce – who inspired you? Read Case Study 	<ul style="list-style-type: none"> Review 8 CoPP cards Start - Prepare Leadership Presentation 	<ul style="list-style-type: none"> Prepare Leadership Presentation 	
Pre-Program Assignment					
	<ul style="list-style-type: none"> Bring one strategic initiative or goal you want to accomplish for your organization. Bring a copy of your weekly calendar. 				

核能領導力計畫研討會的對象為部門經理級(Department Manager)以上之領導者，WANO 認為這些直接向電廠廠長報告的部門經理（營運、維護、工程等），由於其職位向上和向下具有一定程度的影響力，是達成電廠卓越營運和核能安全的關鍵角色。與會者共有 28 位，分別來自日本、韓國、印度、巴基斯坦、俄羅斯、中國，以及台灣，其中包括電廠運轉部門、維護部門、品質部門、總公司營運績效部門、訓練部門、燃料廠商等的中高階主管，還有來自 WANO 莫斯科中心的業界專家。

研討會在 WANO 東京中心講師的講解及引導下，透過分組討論、案例研究，和角色扮演等各項活動，讓與會者充分交流與分享個人見解，並提升領導技能。課程中並安排標竿學習 (benchmarking) 時間，讓與會者提出希望與其他國家或業者進行交流或請益的題目，由相關成員回應其經驗或看法，也使所有人共同學習這些寶貴經驗。主辦單位要求每位與會者在研討會最後一天，上台報告個人的領導力行動宣言，內容為參考 WANO 文件 PL 2019-01 核能領導效能屬性(Nuclear Leadership Effectiveness Attributes)，從其中選擇一項希望改善的行為，並提出行動計畫。

參、研討內容

核能領導力計畫研討會的主軸係依據下列 WANO 及 INPO 文件：

- WANO PL 2019-1, Nuclear Leadership Effectiveness
- WANO GP 2023-21, Advancing a culture of Continuous Improvement
- INPO 15-005, Leadership and Team Effectiveness Attributes

以下就各個主題分別摘述講授及討論重點。

一、持續改善的文化

美國核能運轉協會(INPO)在 2018 年間進行組織如何維持績效的分析，目的是找出十多年來能不間斷達到高績效的組織其中存在的共通特徵，分析對象包括達美航空、海軍核能計畫、海軍戰鬥機武器學校等核能業界外部組織，同時也包括三座連續十年維持良好績效的核電廠。經過分析，INPO 歸納出長期高績效者具有五項深植在其組織文化中的關鍵核心價值。WANO GP 2023-21 (推動持續改善的文化)文件中說明了這五項讓團隊保持領先的價值觀，包括：設定長期方向、領導力與人才培育、卓越標準、持續學習、自我認知與自我修正。



圖 1 團隊保持領先的五項價值觀

1. 設定長期方向：設定明確的方向，將員工個人的價值觀及行為與組織的使命及願景連結，並利用各種機會與員工進行溝通，以確保能明確地傳達到每位同仁。
2. 領導力與人才培育：培養實力堅強的替補人力，並維持暢通的升遷管道。培育人才不只是訓練部門的事，領導者透過與員工互動、教導與輔導，積極進行人才培育工作。
3. 卓越標準：標準不只技術方面，還包括領導力的標準。標準經過明確闡述，加以內化以及遵循，並持續追求卓越標準。
4. 持續學習：領導者致力促進學習，學習不只有訓練，也應充分運用標竿學習、自我評估與運轉經驗。
5. 自我認知與自我修正：盡早發現偏差並且發掘造成偏差的原因，賦予員工發現問題及解決問題的權力，重視並鼓勵員工提出回饋，並採取對應的行動以進行改善。

在課堂上各分組討論組織文化與領導力如何交互影響、文化需要改變時會出現哪些警訊、如何將改變的阻力化為助力。文化與領導力是互相造就，組織外部的文化，例如公司企業文化、業界安全文化，會影響領導者的思維與決策；同時領導力也會形塑組織內部文化，即使是同樣的組織，不同的領導者，也會有不同的文化。

當電廠績效產生下滑跡象時，如績效指標降低，事件增加，除了從技術面與制度面提出改善對策，也需探究是否在組織文化上需要變革。改變需要事先溝通並取得認同，讓改變的動力來自內部，有助於降低阻力。

二、設定方向

WANO PL 2019-01 核能領導效能屬性中，第 1 項即是建立以核能安全為優先的卓越願景，領導者需建立並提倡一個清晰、鼓舞人心，且可識別出核能發電獨特性的卓越願景(LE.1)。

「願景」包含「使命」以及「策略」，是希望組織未來成為的模樣，「使命」是組織存在的目的，「策略」則是為了實現願景而制定的行動或目標。組織或團隊需有方向或目標，方能共同朝目標前進，並且成為員工努力的動力。領導者有責任設定方向，結合組織的需求以及員工的願望，找出共同的願景，此外領導者需強化願景訊息的傳達，以確保整個組織都能明瞭。領導者要說明決策背後的原因，使員工理解與接受，就會全力以赴達成目標。

在此課程中每位與會者先寫下自己的願景宣言，經過與小組成員分享，取得回饋意見後再加以修正，以確認此願景稱得上是追求卓越，且清楚易懂。接著利用 SMART 原則，擬出為了

達成願景的明確行動目標。最後，找出達成目標過程中可能會遭遇的阻礙，分析造成這些阻礙的原因，並提出克服阻礙的所需採取的行動。所謂 SMART 原則，係指 Specific（具體）、Measurable（可衡量）、Achievable（可達成）、Relevant（與策略相關）、Timely（及時性），是目標管理的方法之一，設定目標應遵循此原則。

三、 人才培育

領導能力的養成與人才培育也是 WANO PL 2019-01 核能領導效能的其中一環，領導者要充實自己，也必須培養他人，以建立一個由多元、合格、有能力以及熟練的專業人員所組成的團隊，能夠維持長期的正向績效(LE.5)。

所謂的人才(Talent)，是具有對組織未來成功關鍵天賦或能力的人，而這個人不見得是學有專精的專家。人才培育與工作指導不同，工作指導大多是技術上或執行上的示範或指導，人才培育著重於一對一直接對話，提供觀察教導、激勵、回饋、溝通等。

研討會中講師詢問與會成員平時花多少時間在培育領導者，多數人為每周或每月不定期實施一次。接著詢問你的主管花多少時間培育你，大部分人為每月或每季一次。這現象表示大多數的主管會認為有花時間在培育部屬，但部屬卻不見得認知到有被培育。為了能有效利用時間進行人才培育，主管最好將培育部屬的時程排入行事曆。

在人才管理上，需考慮多元、合格、熟練 3 個因素：

- 多元：促進對於各種人才的包容性，以確保組織具有不同背景、不同觀點和技能的多樣化成員。
- 合格：確保人才擁有組織所需的技術、專業知識和經驗。
- 熟練：培養熟練的人才，找出提升員工熟練度的困難之處並主動克服。

培育人才包括尋找人才(Spot)、吸引人才(Engage)，以及留住人才(Retain)三個階段。課程中與會者分為三組，分別就這三階段進行腦力激盪，討論可行的做法。

尋找人才方面，首先要建立組織所需人才的必備條件，包括資格或技能。在組織內部透過考試、考核、工作現場及辦公室的觀察，發掘有潛力的員工，並進行個人或團隊績效評估，再從中挑選合適人才擬定接班培育計畫。培養接班領導者除了考量能力外，個人意願也十分關鍵，可透過面談來了解員工對於未來職涯的規劃或想法，有些電力公司會要求員工建立個人發展計畫(IDP)及職業發展計畫(CDP)，有助於篩選出具有意願的人加以輔導。此外也可利用

心理測驗以了解員工特質，可儘早區分出適合培養成為領導者的員工。

吸引人才方面，可透過各種激勵及引導的方式，提高員工投入團隊發展及承擔領導的意願。例如多給部屬表現的機會，獲得正面表揚，使其認知個人領導力的優勢，以提高信心。適時對部屬授權，加上透明的升遷管道，可提升部屬與領導者的相互信任。

關於留住人才，需要持續給予員工新的刺激及新的挑戰，並提供持續學習的機會。將對的人放在對的位置，適才適所方能發揮所長。此外可讓部屬自行訂定發展目標，若能使組織的期望與個人的期望達到平衡，將有助於使員工穩定。領導者需確保人才發展與組織發展的方向一致，並且適時評估人才培育計畫的結果。

組織的人才培育計畫須注意公平公正，以避免員工之間忌妒或相互排擠。有些部屬在各項考試方面可以獲得很好的成績，但並不一定會成為好的領導者。最好是實際到現場觀察部屬的行為，眼見為憑，別讓人資部門告訴你該提拔誰，也不要憑關係來提拔員工。培育領導者是身為領導者責無旁貸的工作，要培養的是未來的領導者，而非追隨者。

四、影響力教導

成功的領導者會透過教導，對團隊成員、同事和其他領導者的行為、態度和生活產生深遠的正面影響。具影響力的教導(Influential Coaching)，是激勵他人改變行為，或維持組織所期望的行為，進行方式如下：

1. 建立與個人的連結；
2. 使對方明瞭期望；
3. 解釋評論背後的原因，例如對於組織或個人的價值（或成本）；
4. 對後續步驟達成共識。

課程中講師在現場示範一段主管與部屬進行教導的對話，讓與會者觀察並提出看法。該主管直接指出員工的錯誤但未說明原因，員工雖進行解釋卻未被接受，最後該員工無奈的聽從主管指示，可感受到其困惑與沮喪。與會者接著再觀看一段主管對員工進行教導的影片，主管透過提問與對談，讓員工主動提出需要改善的事項，以及如何改善的做法，主管並肯定該員工的重要性。兩者不同風格的教導對比，讓與會者站在被教導者的立場，感受並思考有效教導的技巧與重要性。

好的教導方式是對員工展現關懷，同時對員工提出挑戰。許多研究顯示，與不經常獲得回饋

意見的員工相比，經常獲得回饋意見的員工對工作更為投入，待在同一職場的時間更長，並且往往會做出更高的貢獻。但另一方面，提供回饋可能會讓雙方都感到不舒服，容易導致回饋無效，甚至會使事情變得更糟。為了使回饋和教導有效，要使對方相信教導是為他的最大利益著想。

從個人關懷(Care Personally)與直接挑戰(Challenge Directly)兩個面向來看，教導可區分為四種類型：

- 毀滅式的同理心(Ruinous Empathy)：僅有同理心但沒有提出挑戰，保持沉默避免傷害對方，卻使對方繼續從事損害自己利益的行為。此方式將導致無知且沒有改變。
- 操縱式的不真誠(Manipulative Insincerity)：例如利用回饋意見來達成個人的目的。這將造成雙方不信任，並且不會改變。
- 令人討厭的攻擊(Obnoxious Aggression)：沒有給予關懷的批評，或者是在公開場合提出，帶有敵意的質疑，卻對事情沒有幫助。這樣的方式雖然會帶來很小的改變，也會導致對方採取防衛的心態，日後聽不進其他建議。
- 激進的直率(Radical Candor)：在直接提出質疑之前，對於對方的成功表達關心，有助於回饋意見得到落實，而不是被忽視。此方式將會帶來成長和正向的改變。

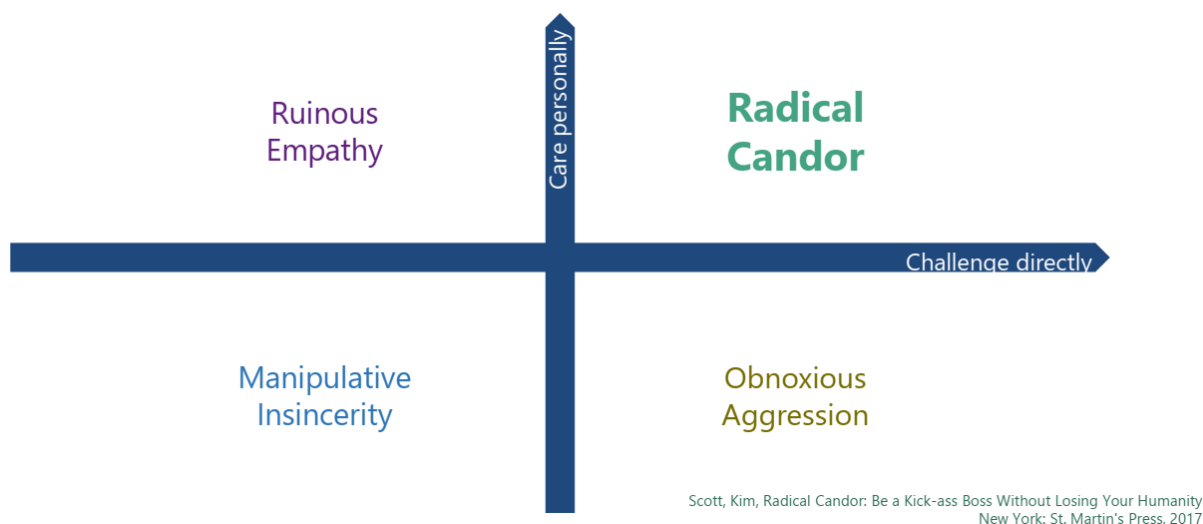


圖 2 個人關懷(Care Personally)與直接挑戰(Challenge Directly)

好的領導者必須具備激進的直率，展現關懷與提出挑戰兩者並重，當人們看到主管關心他們，他們會更容易接受主管的建議，如同一位世界級女籃教練所說：他們不會在乎你知道多少，除非他們知道你有多在乎。

另外，教導可分為定向性教導(Directional Coaching)及促進性教導(Facilitative Coaching)兩種形式。定向性教導是快速的、指導性的、具體的，並且專注於過去觀察到的行為，主要用來修正或強化行為，是重要的基本教導技能。促進性教導是長期、反覆性的教導，需要更多時間和深思熟慮，會帶來持久、正面的改變，並且著眼於未來，偏重發展及領導力。

- 糾正後教導(Coaching after Correcting)：在傳達指正錯誤後解決不正確的行為，透過教導幫助人們理解糾正背後的「原因」。
- 強化教導(Coaching to Reinforce)：認同過去的優良行為。強化教導的重要性很容易被忽略，但人們需要聽到他們的努力受到關注和讚賞。強化教導具有激勵作用，通常會帶來更多自發性的努力。
- 改進教導(Coaching to Improve)：關注於希望未來看到的行為。改進教導具有前瞻性和積極性，也有激勵的作用。
- 領導力教導(Coaching for Leadership)：更具促進性的教導類型，可幫助人們成為更有效的領導者；或者做為一個促進者，協助人們找到自己的道路。領導力教導可提高團隊向心力。這種教導具有長期的好處，領導者本身可獲得技能，而團隊也可獲得另一位領導者。

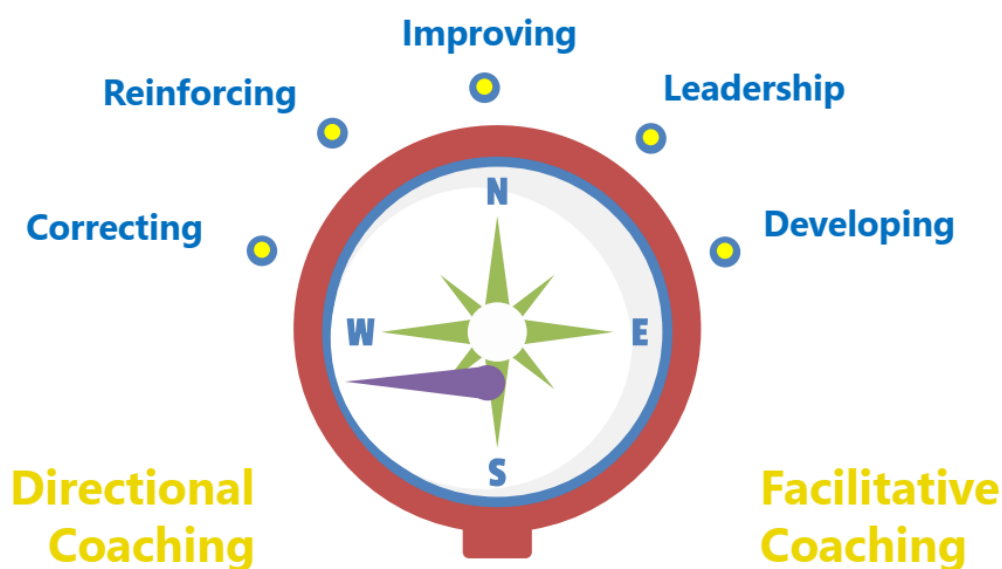


圖 3 教導類型

教導可利用以下的對話框架來進行：

1. 聚焦提問 – 為接下來的對話建立情境，促使對方注意你將要討論事情。
2. 給定標題 – 讓接受教導的人明確了解要討論的主題，針對需要修正的行為定出框架。

3. 具體事例 – 用所觀察到行為來支持標題的論述，最好是親自觀察到的行為。
4. 價值或成本 – 闡明該行為對組織、團隊或個人的價值（或成本），使對方理解教導背後的「原因」。
5. 提問行動方案– 促使被教導者參與，共同達成解決方案。由被教導者幫助制定解決方案，他們更有可能堅持新的行為（或消除不良行為）。

在此課程中，各小組分配到不同的情境，練習使用以上的對話框架，進行糾正後教導、強化教導、改進教導，或是領導力教導。教導不見得只有上司對屬下，若你發現上司有不當的行為，也可以進行教導，但實務上這需要更有技巧的對話，並且要有適當的場合與氣氛。

領導力教導是引導個人找到自己的解決方案，以提高他們的績效、行為和能力。領導力教導通常是為了改善或培養另一個領導者，重點在於行為背後的領導作為，而非績效。

教導有傾聽、提問、個人關懷，及直接挑戰四項要素，在教導領導力行為時尤其重要。在領導力教導中，透過提出開放式的問題（What 問題）來確認更高層次的關注點，通常包括與組織目標是否一致、對流程造成的後果等。

領導力教導的對話框架與一般教導略有不同，包含以下的對話流程：

- 意識和認同 – 確保他們了解並承認領導力的問題。
- 目前狀態 – 詢問並傾聽以了解問題的當前狀態。
- 期望狀態 – 詢問並傾聽以了解他們想要的未來結果。
- 執行 – 了解他們希望如何從當前狀態達到期望狀態。
- 跟進 – 表達後續的結果對你來說很重要。

領導者必須了解所屬員工，以便採取適合他們的教導方法。人們通常會希望得到尊重、認可、關注、感謝、讚揚，以及支持。有時領導者也需要改變自己的行為，讓員工感到主管與他們站在同一陣線。

五、吸引工作團隊

吸引工作團隊(Engage the Workforce)是 WANO PL 2019-01 所提核能領導效能屬性之一，領導者藉由傾聽、行動和誠信的溝通去建立和堅持互信的關係。他們動員人們形成一個齊心協力的工作團隊，願意為卓越的績效和高水準的核安奮鬥與堅持(LE.2)。

講故事是具有強大力量的激勵方式。故事具有人性觀點，可以讓人有感，容易記住。說故事的能力越好，就越能激勵他人。創作故事首先要了解目標聽眾，以明確制定要傳達的主題。講故事不單只是陳述，而是一種演出，利用對話方式來描述情節，融入情感，並盡量以視覺來傳達故事。

信任可以帶來安全感、使人放心，並且相互依賴。信任感需要長時間才能建立，但卻會在短時間內喪失信任。要建立團隊的信任，首先需要建立明確的標準，並在整個組織中清楚地闡明使命、願景和理念。行事透明、當責態度、授權員工，及相互尊重，都有助於信任感的建立。團隊成員建立信任之後，領導者言行一致、以身作則，並透過積極傾聽與接受回饋，持續培養及認可員工，以維持團隊信任。

在面對挑戰的環境中，激勵人心非常重要，團隊才能保持高昂的鬥志，並充滿信心。如何激勵人們以持續發揮最高水準，有以下幾項要素：設定明確的標準、期待最佳結果、保持關注、個人化區別、講故事、一起慶祝、樹立榜樣。

獎勵員工最好能夠針對個人量身訂做，例如提供專屬的獎品或者所需要的東西，所產生激勵效果會更大。美國作家和詩人馬雅安傑洛(Maya Angelou)曾經說過：人們會忘記你說過的話，人們會忘記你所做的事情，但人們永遠不會忘記你帶給他們的感受。激勵要從情感面達成，使人感動，才能深植人心。

六、卓越標準

WANO PL 2019-01 核能領導效能特性中提到驅動持續性的成果，領導者藉由形塑組織行為以及持之以恆地強調高標準，養成對於績效全權負責的態度，以驅使成果持續下去。他們會挑戰自己與組織，以體認及防範自滿的情形(LE.4)。領導者與每一位員工都是卓越標準的守護者，不會將偏差的狀況合理化。

「標準」從定義上來解釋，是由權威、習慣或普遍認知所建立，做為榜樣或範例。領導者所處的階級越高，其遵守的標準越重要。領導者需建立高標準，好處是團隊可以達到高績效，並持續進步，高標準團隊的成員更可以因此感到自豪。

有些標準是約定成俗，屬於不成文規定或潛規則，為了讓所有人都能明確的依循，並持續遵守，應設法讓不成文的標準列入文件。

標準是否夠「高」不能只看績效指標數字，在核能業界經驗中，有近 5 成的電廠不知道或無法確認該電廠所達到的是否屬於高標準，而且標準通常會隨著時間下滑。正所謂追求卓越，

沒有終點；沒有最好，只有更好。

當責(Accountability)與負責在概念上略有不同，當責是有義務及有意願，承擔責任或者為行為的後果負責。課程中探討一件承包商工人使用活動扳手而受傷的案例，分析誰最該為此事件負責任。從制度上及管理上的觀點來看，直接造成事件的當事人通常責任最小，反而上一階或上兩階直屬主管，具有關鍵決策權及影響力，才是需要當責的人，即使是承包商的疏失，電廠主管也應承擔責任。

對自己當責，必須充分了解且相信標準，並尋求回饋(Feedback)與自我反省(Self-Reflection)，以持續強化標準。課堂中對於向部屬尋求回饋的優點、阻礙、以及實務做法進行分組討論。主管可能因為與部屬不熟、害怕收到負面回饋、缺乏自信、過度自信、怕給上司不好印象等原因，不願意向部屬尋求回饋。然而尋求回饋有助於找出個人盲點(可能是弱點或優勢)、建立互信、改善績效、即時解決問題、團隊和諧、以及創造信任氛圍等好處。主管除了可以向部屬尋求回饋，也可透過第三者或無記名調查等方式，時機可以是正式面談或非正式聊天，甚至是下班後的活動。主管要展現出對回饋的重視，收到回饋意見之後需採取相對應的行動。

如何使他人當責，有以下要素：

1. 展現領導者勇氣：藉由支持他人、教導同儕，並挑戰不當的行為，以展現領導者的勇氣。
2. 建立強有力的基礎：讓他人當責前，自己先當責。專注於達成組織的使命與願景，並且建立信任關係，使他人容易接納回饋意見。
3. 個人關懷與直接挑戰：關懷他人，同時也直言不諱。
4. 後續跟進：表達感謝之意，繼續維持良好關係，信守承諾，並支持改變，堅持不斷學習。

七、 領導力時間管理

在核能業界中，部門領導者有兩個常見的挑戰：管理時間及設定優先事項、找時間與員工互動及培養員工。課堂上講師請參加成員就自己目前重要的工作，列出優先工作清單，並拿出自己的行事曆，與組員互相檢視並討論那些行程較不重要可以取消或改期，目標是每周找出4小時的空檔時間。結果普遍發現，當前最重要的工作都沒有列在行事曆中，很多會議行程並非處理重要的工作，但卻不得不參加。

領導者需要騰出時間，以優先處理重要的事項，並投入心力培育部屬。不一定要參加每個會議，有些會議可指定他人參加。透過指導與教導，培養代理人的能力，例如讓代理人到會議

室一同旁聽、由代理人出席會議並在旁觀察代理人會中表現、一對一說明會議狀況等。

課堂中各小組討論如何使個人實際行程與工作優先性一致的做法。首先需與上一階層主管溝通及確認優先工作清單，並且培養代理人，使其了解優先工作事項。將優先工作清單放置於辦公室明顯處，定期檢視調整，並將行事曆的行程分級標示，以便在行程有所衝突時加以取捨。要做好時間管理，最重要的是調整心態，你其實並沒有你想的這麼重要。

領導者需要空出時間，每月至少安排一次與每位直接下屬 30 分鐘一對一對話的時間，傾聽、給予教導及回饋，以及規劃未來發展分別各 10 分鐘。此外，最好將進行作業觀察的時間排入行事曆，並且預留時間思考與擬定策略。

組織的效能，是由功能良好的管理模式(系統)，加上堅強的核能專業團隊，透過有效領導的加乘組合而成的。管理與領導如同硬幣的兩面，有效的領導可促進管理的妥善，而良好的管理也是有效領導的基礎。管理者與領導者的區別主要如下：

管理者	領導者
制定計畫	制定策略
配置人力	培養人才
管理熟練程度	促進學習
進行組織	使方向一致
指示	激勵
利用信任	建立信任
指派	教導
做決策	設定風險界限
執行	達成

八、電廠績效循環

影響電廠績效因素的眾多，要長時間維持高績效並非容易之事。電廠績效循環(Cycle of Plant Performance, CoPP)是電廠績效隨時間變化的現象，依據績效的狀態可分為 6 個階段，適用於整個電廠，也可適用電廠內的各部門，分別如下：

- 播下衰退種子(Sowing Seeds of Decline)：此階段電廠運作良好，很少發生停機檢修，大修也能在短時間內完成。績效指標與目標均能達成，僅有少數事件。電廠在寬鬆的監管下，在業界享有良好聲譽。

- 開始下滑(Beginning of Decline)：電廠運轉仍然良好，然而隨著緊急事件增加，控制室缺失隨之增加。設備問題影響電廠可靠度，造成非計畫性停機。安全系統設備也出現問題。
- 合理化(Rationalization)：設備及人員績效問題依然存在。設備問題沒有得到解決，績效指標快速下滑。組織孤立，與業界沒有往來。運轉員流失率增加。工程改善與維護工作積壓數量不斷增加。監管單位、WANO，或總公司加強對績效的監督。
- 覺悟(Realization)：電廠績效下降稍有穩定，仍會發生非計畫性停機以及安全系統設備問題。工作管理喪失功能，管理階層與員工間存在信任問題。大修沒有妥善規劃，長時間被迫停機，工作缺乏協調。
- 復甦(Beginning of Recovery)：安全系統問題減少，電廠績效逐漸提升。部分設備問題仍為員工帶來挑戰，績效好的員工與績效差者之間的差距擴大。CAP、紅/黃卡、CM 等積壓工作數量仍多，但工作管理排程和計劃正在改進。大修績效逐漸改善。
- 維持(Sustainability)：安全系統問題很少，電廠可靠度與績效指標獲得改善。工作管理有效，沒有延遲的 PM，CM 積壓數量少，系統檢修獲得可預期的安排，控制室缺失降到最少。大修過程安全且有效率，非計劃性停機很少發生且管理妥善。

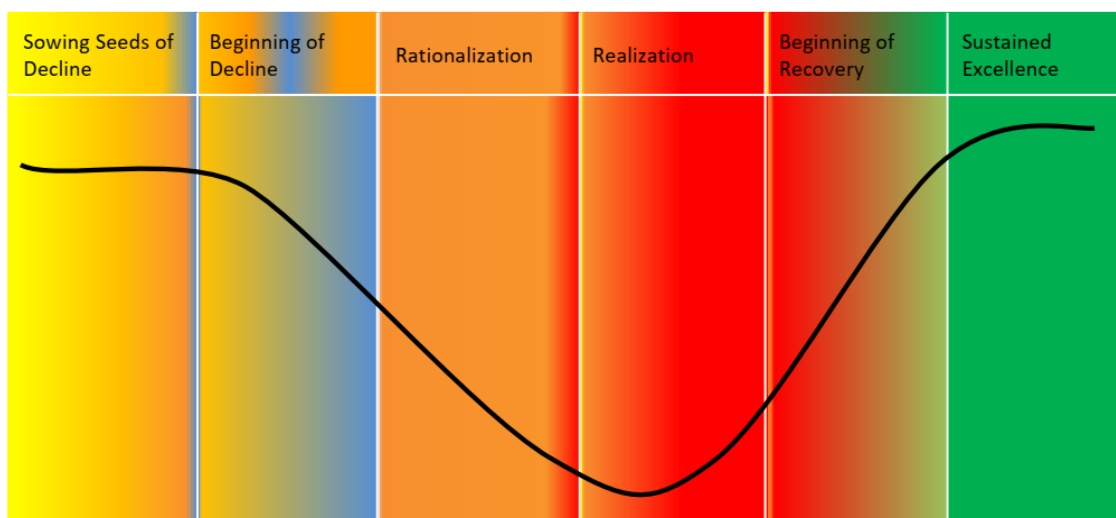


圖 4 電廠績效循環(Cycle of Plant Performance, CoPP)

電廠績效變化的時間長短不一，不同部門可能處在不同的階段。一般來說，領導力的變化比團隊績效變化更早發生，領導力下滑會帶來績效衰退；另一方面，若要改變績效，領導力必須先改變。實務上，幾乎沒有廠長經歷過整個電廠績效循環，因為在電廠績效最差時，通常會更換廠長。當電廠處在最低點的覺悟期，也正是年輕人可以爭取發揮的機會。

肆、心得

領導者並非指擔任特定職位的人，任何人無論職位高低，都可能成為領導者。越是位處上位的領導者，對組織的影響力越是深遠，這也是為何 WANO 要針對部門級以上的領導階層舉辦領導力研討會。有效的領導力或出色的領導者，對於任何行業或公司都是成功的關鍵，核能領導者由於核能發電的獨特性，在提供可靠電力的同時要秉持最高的核安標準，更需承擔重大的責任。

身為核能領導者，以持續改善保持領先的高標準核安文化為核心理念，要有以下必備的認知與作為。領導者需設定目標，提供團隊前進的方向與動力。領導者需培養人才，建立組織長遠持續發展的基礎。領導者透過影響力教導來激勵部屬，以及培育未來領導者。領導者用感人故事、肯定員工、獎勵員工等方式，吸引工作團隊共同為目標努力。領導者要堅持卓越標準，驅使團隊達到高績效，並持續進步。領導者強化當責並鼓勵回饋，讓團隊保有自我認知與修正能力。

領導者要將寶貴的時間花在重要的事情上，思考方向、擬定策略以及培育人才。領導者並非所有事都親力親為，透過培養代理人及適當授權，以發揮領導的效能。領導者認自己的作為與電廠績效息息相關。如果沒有積極的維持，電廠績效會隨著時間逐漸下滑，領導者也必須時時提醒自己要持續改善，才能保持領導的有效性。

關於領導力的理論或說法眾多，沒有哪一種就是最好的標準答案。日前 WANO 東京中心舉辦年輕世代會議，從與會年輕核能從業人員的意見中歸納出好的領導者具有以下特點：願景清楚、方向明確、先傾聽、相信團隊、建立明確的期望。不好的領導者則有下列樣態：自私、不願意改變、只下命令而不解釋、經常改變、願景不清、溝通不良。

要成為好的領導者，在自我方面，必須充分自覺領導團隊的使命感，讓自己充滿熱情，培養健全穩定的生活，才有餘力領導他人，並且經常反思與尋求回饋，以身作則並持續改善；對他人方面，採取人性關懷的教導，肯定他人，激勵人心，建立明確目標，讓團隊每個人都有價值，發揮最大功用。

此外，本次研討會的課程與時間規劃採取寬鬆、開放的形式進行，提供參與者一個相對輕鬆、充分省思、自我分享的環境氛圍，例如安排大量的分組討論，透過小組學員間的經驗分享、再到各組的代表總結報告，雖然在時間上會耗費較多，尤其是各國人員的語言溝通更增加此問題，但是利用該方式可以使參與者能好好回想自身的狀況，並得到其他人的經驗回饋或不同意見供參考比對。在隔天課程一開始，各組再對前一天的收獲做一回顧與報告，加深個人的學習效果。整體而言，本次課程安排有別於傳統式的填鴨教學，而採用西式的開放討論進行，雖然需要較

高的時間成本，但卻能提供輕鬆寬裕的環境，讓學員能抒發內心的想法，相對也獲得他人的真心回應。

關於領導力的課程，不論是國內或公司內都有許多，但是本次課程算是相對完整的將領導力的各個要素逐一闡釋與討論，正如前述的各項領導者特質、觀念、作為，最後都會是影響到團隊的成敗。有這麼多的技巧或要做的事情才能成為稱職的領導者，要做到面面俱到是不容易的，但是可以一項一項的依個人狀況來逐步引用。

經過本課程的傳授，身為一個領導者的個人，最迫切且必需掌握的技能是時間管理，因為在課堂中的討論，大部份學員都表達出上班時並沒有充裕的時間，足供一位領導者完成應有的必要作為，這些必要作為包含從關懷、溝通、激勵、教導、培育下屬，到維持團隊、提昇組織績效等，究其時間不足的主要原因不外乎有會議多且長、非本業的行政業務要求或干擾，而要克服該問題，除了如課程中教授的做好個人時間管理，將自己可控的工作進行重要度排序，並將其納入每日工作行事曆中，且儘可能強迫自己依排程進行，從個人的日常工作管理做起。此外，也需要公司內部的大環境配合，例如，減少會議頻次、時間，或即使人在單位內也容許其指定代理人參加較不重要的會議而不被指責等，使領導者能騰出更多時間，專注於其工作排程上的事務，不會因此而打亂個人工作規劃，落實時間管理。

其次一項技能則是需要並展現勇氣，這裡的勇氣除了是指一般的認知，亦即對工作、目標展現企圖心、拼勁，勇於挑戰創新外，還有包含對組織、團隊成員展現勇氣，不論是對上或對下，在其出錯時能勇於提出指正或糾正，一切以朝向設定的目標為前進準繩，將偏離方向的行為導回正確軌道，這在一般呈現較含蓄的東方文化習慣是較不容易做到，所以這需要個人展現勇氣。猶記得上課中講師舉了一個案例，要求各組進行討論及報告時，所有學員都一致面有難色，大呼怎麼可能，而這個案例是「當你發現你的主管一大早上班時闖紅燈，而他又自以為沒人發現他的違規行為，你要如何告知(糾正)他的錯誤行為」，或許這在直率的西方文化中習以為常(講師是韓裔美籍)，但這對身處東方的我們，的確是需要勇氣，這也是自我反思後，覺得個人極需加強的特質。

每個人都可能是領導者，只是領導的團隊或規模有所不同。領導者的領導風格因人而異，但是成功的領導者展現的特質還是有一定的共通性，也都脫離不了本次課程所教導的範疇，並非上過本課程就代表一定能成為好的領導者，惟有能將所學發揮出來，才是邁向成功的關鍵。講師也說過，不必追求將所學一次全部運用，而是可以選擇優先或適合自己的技巧要項做起，一步一步踏實地執行，努力成為一位卓越的領導者，並以培育下一代優秀領導接班人為使命。

伍、 建議

- 一、 建議公司持續支持 WANO 每年定期舉辦核能領導力研討會，並持續指派核能單位中高階主管參加研討會：

公司近年歷經退休潮，並逐年招聘新進員工，員工平均年齡下降至約 42 歲，平均年資約 15 年，相對的主管也逐漸年輕化及資淺化。WANO 核能領導力研討會以熟悉的業界情境，讓參加的核能主管深入體會領導力的關鍵所在，並透過與其他主管及同事的交流，獲得實務經驗與寶貴的見解。本公司若能持續指派中高階主管參加，將有助於未來這些年輕領導者強化領導技能，進一步使核能事業部保持高績效並持續進步。

- 二、 各級主管要建立有效率的會議模式，或是儘可能減少會議場次的共識，為下屬主管提供充裕的時間來執行身為領導者的職責：

本次學員有一點共通的看法就是時間不足，在執行領導力的一些技巧時，除了領導者的用心外，時間也是不可或缺的條件。但事實上，領導者常因冗長的會議或是過多不必要的行政工作，佔用平常太多的上班時間，以致於主管們即使知道一些領導手法、工具，但真正能好好展現或運用在帶領團隊時，卻受困於時間的不足。故公司內的各級主管都要建立並持續維持此一共識，不論是縮短會議時間、場次，或允許代理人與會，讓下屬主管能充分發揮與執行領導職責。