

出國報告（出國類別：開會）

WANO-TC 「領導力發展工作坊」 研討會

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：陳孟仁/核三廠廢處組經理

劉鴻光/核二廠保物組經理

派赴國家/地區：日本/東京

出國期間：113年12月8日~113年12月14日

報告日期：114年01月09日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：WANO-TC「領導力發展工作坊」 研討會

頁數 19 含附件：是 否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

台灣電力公司/黃惠淪/(02)23667685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

陳孟仁/台灣電力公司/第三核能發電廠/廢處組經理/(08)8893470 #2950

劉鴻光/台灣電力公司/第二核能發電廠/保物組經理/(02)24985990#2730

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12月08日 至 113年12月14日

派赴國家/地區：日本東京

報告日期：113年12月31日

關鍵詞：WANO、Leadership、核能、領導力、安全文化

內容摘要：

本次出國任務是起因於 WANO-TC 有鑑於近年來執行電廠評估之結果顯示，電廠在各領域發生缺失之肇因中，經常會包含一項共同的弱點-主管的領導力有待強化。為求從根本改善這種現象，於是 WANO-TC 開始蒐集 WANO 及 INPO 的相關教材，常態地辦理各類型之領導力訓練課程並邀請各會員組織派員參加。

本次研討會是 WANO-TC 針對部門領導所設計的領導力訓練議程，目的在藉由精心安排的領導力理論課程以及對應的實際演練活動中，讓來自各核能電廠的部門主管能在短短五天的議程中，儘快培養出對於領導力的正確認知及執行概念。

台電公司由核三廠陳孟仁經理及核二廠劉鴻光經理參加本次研討會。有關研討會中之課程重點、與會心得，以及建議事項均敘述於本報告內。

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
一、 出國行程	1
二、 任務紀要	1
參、 研討內容	2
肆、 心得	16
伍、 建議	19

壹、出國目的

世界核能協會的東京中心(WANO-TC)於 113 年 12 月 9 至 13 日於東京辦事處舉辦「領導力發展工作坊」(Leadership Development Workshop)，藉由研討會的方式，利用包括主題講授、課堂分組討論、課後作業，以及結訓前簡報等多樣化的學習活動，使參加者獲得對於不同類型目標，例如持續精進文化、目標設定、才能發展、影響力指導及勞動力之領導力觀點與對應之執行技巧。

本次出國參與 WANO-TC 之研討會，是希望在熟悉領導力議題的 WANO 優秀講師主導下，與來自包括印度、巴基斯坦、韓國、日本及中國的核電中階領導者進行專業學習及意見交流，並期望在知識衝擊及文化碰撞的腦力激盪過程中找出適合台電企業環境的領導文化類型。

貳、任務過程

一、出國行程

本次公務出國之目的地為 WANO-TC 總部，地址位於日本東京都之芝浦。WANO-TC 於預先提供的會議資料中，詳細提供了機場至東京的交通路線圖，可幫助初到東京的與會者找到正確的交通工具。本次出國之每日行程如下

日期	行程內容
113/12/8	往程 (台灣→東京)
113/12/9~13	至 WANO-TC 參加「領導力發展工作坊」課程
113/12/14	回程 (東京→台灣)

二、任務紀要

本次「領導力發展工作坊」教室係安排於 WANO-TC 大樓 7 樓之會議室。訓練課程總計 4.5 日，全班學員除了本公司派遣的 2 名外，另有來自日本、韓國、印度、巴基斯坦及中國的 30 位學員，拆分成 6 個小組。每日課程規劃如下：

課程中討論之主題涵括了「持續發展的企業文化」、「設定願景方向」、「發展部屬潛能」、「設立卓越標準」、「展延領導模式」、「電廠績效的輪迴」，以及「與會人員的相互學習」。在每節授課過程中，講師會先對當前主題進行扼要的說明，在確認學員沒有疑問後，隨即會搭配相關的各種學習活動要求各分組執行並提出結論報

告，例如研討指定的議題、案例影片分析討論、狀況案例研究討論，以及跨組聯合討論等。藉由這種經由解說、實際討論、總結報告的流程，可以迫使學員在最短時間內吸收課堂所學到的知識，並在討論過程中將知識轉化成行動力。

	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. 				

參、研討內容

WANO 在本次訓練開始之前就將教材提供給參加的學員，內容包括

- 5 天課程中所使用的教學簡報、案例影片及討論活動手冊。
- 教學資料的參考文獻，主要包括：
 - WANO PL-2019-01, 「核能領導效能之特性」
 - WANO 「績效目標與準則」
 - 美國核能運轉協會 (INPO) 19-003, 「保持頂尖績效」
- 要求學員準備任一週之行事曆以及未來一項工作之規劃表

藉由這些預先提供的文件，與會者便可在參加研討會之前先行研讀教材，除了可先熟悉課程內容，降低上課時的學習壓力外，並可對於需要討論的議題預先構想心中答案，使得進行分組討論的時候能夠提出更加完整及成熟的意見。以下簡述每日的學習內容：

第一日

講師在開場時先簡要介紹本次研習營之上課注意事項，以及學習目的為提升學員之領導能力後，接著由每位參訓的學員進行自我介紹。本次學員約有一半(15人)來自日本電廠，其次為 WANO-TC 有 5 人、中國 4 人、韓國 3 人、印度及台灣各 2 人，以及巴基斯坦 1 人。WANO-TC 為方便進行小組討論，基本上是根據語系分為 6 桌(組)，因此台電 2 員與中國核能集團的 4 位學員分在第 6 組。現場配置有中、日、韓的即時口譯，以確保學員在學習及溝通上不會有語言障礙。

正式上課後，講師首先提出 WANO PL 2019-01「核能領導效能之特性」這份文件的重要性，並以下圖之公式破題說明領導者對於電廠的表現有絕對的影響力，藉



以提醒作為中高階主管的學員們要正視自己的重要性，主動承擔起提升電廠績效的責任。再以學游泳為例，如果光聽游泳教練講授卻不下水練習，是不可能學會游泳的，藉以告誡學員對於領導力不能光靠理論學習，重點是要身體力行，要落實到執行面才能發揮效果。

通常我們會認為執行領導力是擔任主管職位者的事，然而要提升電廠績效就要打破這種狹隘的本位主義，建立「發揮領導力不是根據職位而是根據工作活動」的新觀念，亦即任何電廠員工只要帶領著團隊去執行某項工作，那該員工當下就是一位領導，就有權利與義務去展現領導力。

領導力的具體實現在於改變組織文化，講師表示雖然很不容易但是必須持之以恆。對此，講師詢問各電廠有無上下樓梯要扶扶手的要求，結果絕大部分電廠都表示有此規定，但是也同時承認執行狀況不佳。然而，卻有一位學員表示該電廠已全面執行。講師進而表示這個情況就是一個領導力與執行決心的實例。

有關電廠的人力規劃，不僅僅是人資部門的業務，更是領導者的工作重點，因為領導者必須為組織尋找及培養未來的領導者，建構接班人序列，這已超過人資部門所能負責的範圍。對此，現任領導者應學習將工作授權給下屬，一方面讓同仁學習高一階的業務以培養擔任領導者的能力，一方面也讓自己能夠脫離「管理模式」，留出更多的時間去執行「領導模式」的事務。

在持續學習(Continuous Learning)方面，講師以高績效的電廠往往產出的 WER(WANO Event Reports)或是 OE(Operating Experience)件數偏多為例，表示

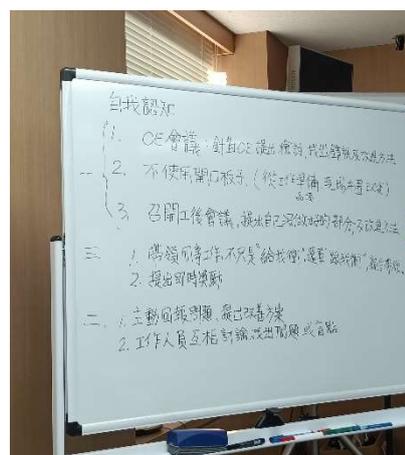
電廠的 WER 或 OE 案件多並不意味著電廠表現不好，而是反映一種積極檢討、找出問題的正面態度。績效好的電廠會積極學習其他電廠的優點，持續找出自己的缺點進行改善，不會刻意迴避 WER 或是 OE。在後續的課程中，講師亦提到最近到某個電廠進行評核的事情，該電廠的主管自評各項指標項目均在平均水準以上，結果評核結果卻是表現墊底，藉此點出領導者的自大、自滿心態會妨礙電廠的學習與進步。

本日課程重點之一是說明 INPO 提出關於維持精進文化的 5 個關鍵行動，分別是：

1. 設定長期目標或願景
2. 領導力與人才培育
3. 卓越的標準
4. 持續學習
5. 自我察覺並糾錯



講師在簡要說明各項文化價值的涵義後，隨即指定各組針對一項文化價值進行討論及簡報，本組負責的是第 5 項。在與中國學員討論的過程中彼此也針對電廠的相關管理辦法進行比較。個人覺得相對其他電廠的報告，中國的學員有積極的企圖心去強化其管理面。舉例而言，中國組員於報告時提到因安全緣故，現場作業禁用開口扳手。其主管會進一步要求工作人員作業前須先到現場勘查，確認所需的扳手規格，並且將工具櫃置於方便取用的位置，以降低工作人員因找不到制式工具而便宜行事的機率。



今日的另一個課程是講述尋找共同願景 (Finding a Shared Vision)，也就是要學員們建立對組織策略作為的理解，以及明瞭團隊的卓越願景如何支持整體策略。目前仍有許多高階管理階層未能理解這一點。作為一名合格的領導者，必須了解團隊成員的想法，進而與其溝通並分享一個願景，使成員們知道自己工作之重要性並體會到受重視的感覺，進而願意為工作付出更多的個人努力，課堂上並以美國兩家跨國公司的願景進行案例分析。講師隨後補充一個優良願景須具備的特質，即是 WANO-TC 所提出之「具體的(Specific)」、「可衡量(Measurable)」、「可實現(Achievable)」、「相關的(Relevant)」及「時效性(Timely)」，合稱為 SMART 的五字箴言。

為了讓學員體會到制訂願景的合作過程及標準，講師安排每兩人一組，針對對

方在課前擬定好的願景分別就卓越性及清晰性進行兩輪的審查。隨後講師繼續讓我們各組參考 SMART 的類別，擇一討論達成願景時可能遇到的障礙。本組討論後舉出的障礙是「過度自信」，這是基於中國學員發現完成電廠訓練的部分年輕工程師有種「初生之犢不畏虎」的信心，連帶可能影響其所帶領的員工做事出現思慮不周的問題，對此中國的學員表示電廠主管會將其篩濾出來進行個別教導，直到其心態回復正常。

在本節課最後，講師提到要建立溝通計畫。溝通的對象不只限於自己的員工，還要包括承攬商的部分，對後者溝通的項目可以包括工法要求、工具限制，以及在職訓練，電廠應先擬定甲方的要求然後與乙方進行溝通。而做為一位主管則要自己觀察並掌握整個過程，或許採取的程序有電廠與承攬商的區分，但是結果要讓承攬商覺得自己也是電廠工作的一份子。此外，管理人員除了可以到現場跟一線工作同仁對話，傳達核安文化的注意事項，另一方面也可以製作核安文宣小卡片或小吊飾，讓工作人員隨身攜帶。溝通的頻率可以由工作開始之日起，然後安排每日或每週的安全會議上進行溝通會談

第二日

本日上課之前，各分組先對昨日所學之課程進行複習討論及心得報告，歸納各組報告內容大致有 4 點：

1. 領導要做到言行合一，才會令人信服。
2. 領導者自身的行為很重要，會自然形成達到卓越標準的天花板限制。
3. 檢討事情時，背後的原因要一併發掘出來。
4. 對員工及包商的管理要有區別並進行良好溝通，不然容易造成混亂。

今日的第一個課程是關於培養人才的潛能開發 (Talent Development)。關於此議題，WANO-TC 已開辦多次研討會，例如對象是年輕世代的世界核電大學及青年委員會。藉由與年輕員工的當面溝通來了解他們心中的優秀領導特質為何，WANO 整理後發現這些特質皆已被 WANO PL 2019-01 的內容所涵蓋。

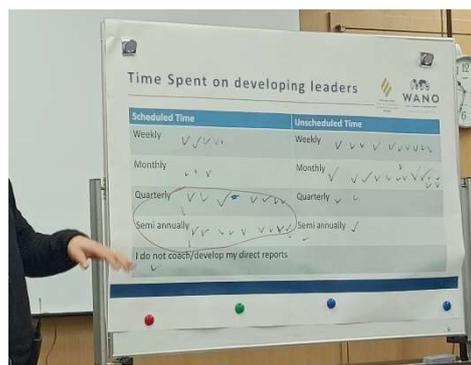
講師提到目前美國核電廠要吸引年輕人參與是有難度的，這是因為電廠對於工作及工時的要求較嚴格，因此要留住願意進入電廠工作的年輕人是領導者一項重要的工作。講師進一步說明想要得到好績效，不能只靠強勢領導，必須要根據環境場景因地制宜地調整領導作法，才能感動人心。對於現在年輕的管理問題，東電的學員深有同感的表示贊同，並舉例昨晚應該所有人都要出席 WANO-TC 辦的歡迎晚宴，但是有少數年輕人回應有事不克出席，凸顯了年輕一代的工作價值已經偏向個人優先。

對於培養人才，講師點出一些主管常犯的錯誤在於把自己想的太重要，喜歡親

力親為，深怕別人沒有能力把事情辦好，結果弄得自己疲憊不堪，事情也不見得辦得好。講師強調主管者要學習多做領導、少做管理，因為管理應該藉由委託或授權交由次一級同仁辦理，並藉此培養接班人才。

為了讓學員體會到自己現在是一位領導者還是一位管理者，講師讓各人拿出事先準備的一週行事曆，藉由同桌成員協助判斷所排定的事項是在領導組織前行，抑或是停留在管理例行公事。然後再藉由同組成員討論，判斷行事曆中各事項是否有可授權而未授權者，讓各學員了解自己目前對於人才培養的執行實況。

在本課程的最後，講師進行一項有關學員對部屬進行啟發性會談的頻率調查，結果顯示定期性的會談通常是每季或每半年，不定期性的會談則縮短為每周或每月。顯示亞洲電廠的主管階層偏向於由事情觸發的會談，而較少主動約談同仁。



下午的課程由教導(Coaching)開始講起，講師首先便提到根據許多專家的研究，

教導是領導者可培養的最重要技能之一，接著引用 WANO PL 2019-01 的 4 個重點進行講解，包括

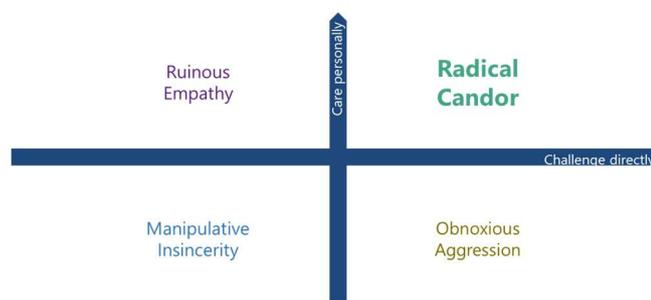
- LE. 2.8 「領導者要在現場出現，要加強正向的行為，並為個人及團隊鑑別出績效差距與發展機會。」
- LE. 3.8 「領導者找出並糾正不被鼓勵的行為案例。」
- LE. 4.4 「領導者提供公正與及時的回饋意見，以便改正缺點並培育責任感—營造一種健全的當責精神以增進績效。」，此處講師又再度把上下樓梯使用扶手的事件當作案例。
- LE. 5.4 「領導者與其他相關人員分享自己從業界、專業和領導經驗獲得的知識，並藉以積極地培育和教導其他相關人員。」

然後呼應到維持精進文化的 1 個關鍵行動-持續學習。在一個持續學習的組織中，需要充分利用每一個可能的教學、教導或培訓機會，無論地點是在教室、實驗室、控制室，還是在工作現場。

講師在說明教導對於領導者之重要及應該每天安排例行的教導行程後，隨即撥放了一段關於作業觀察的教導影片以及討論活動。藉由觀察影片中主管與機械技師的對話與互動，學員們由旁觀者的角度可以快速地發現一些溝通上問題，並進而反省自身是否也犯了跟影片中主管相似的錯誤，然後在學員及講師的討論及補充下，對於影片中的不良教導行為有了更完整的了解。在這個負面的作業觀察案例影片

後，講師又撥放了一個正面的作業觀察教導案例影片，影片中傳達一個好的領導者應該要注意容易忽略的細節，用穩定的態度引導受教者反思工作的過程，並聆聽過程中於關鍵點提問，提醒受教者重新思考行為的正確性，以及提出對應的改正行為。

從兩則案例影片中主管對下屬的態度，講師帶出了右圖講解領導者的 4 種教導態度，藉由 X 軸代表「直接挑戰」及 Y 軸代表「個人關懷」，可以區分領導者有 4 種表現，分別是



1. 第一象限(Radical Candor)：坦誠相待。領導者關心自己的團隊，對於缺點也會直接點出。
2. 第二象限(Ruinous Empathy)：破壞性的同情心。領導者關心團隊成員，但不直接挑戰缺點，結果會導致缺點因為沒有要求而被忽視。
3. 第三象限(Manipulative Insincerity)：操縱性的虛偽。領導者不關心團隊成員，也不直接挑戰缺點，結果成員不知道須改進之處，團隊中缺乏信任及改變。
4. 第四象限(Obnoxious Aggression)：討厭的攻擊性。領導者會無情的挑戰缺點，使得同仁情緒產生沮喪及防禦，就像今天關於負面作業觀察案例中的情境一樣。

講師進而提到要建構一個好的教導對話，須注意包含 5 個重點，第一是想清楚要教導的重點是甚麼、問題在哪裡，以避免在教導對談時發生失焦的意外情況；第二是構想一個適當的句子以便帶入問題點；第三是述觀察到的實際情形，客觀地描述出異常的地方；第四是根據錯誤行為，說明可能引發的不良影響，讓行為人知道容忍錯誤行為後的後果及代價；第五點是誘導行為人了解問題並提出改正行動。

在講授完有關教導的做法後，講師給了四個教導案例給各組討論，主題分別是改正錯誤、強化自我認知、改善同仁能力，以及推動同仁發展事業。完成討論後由各組推派一人擔任教導者進行演練。雖然演練的過程中充滿了歡樂，大夥不時傳出笑聲，但是沉下心來觀察還是可以感受到執行教導的困難度，尤其當扮演受教導者的學員不按劇本回應時，常會讓教導者難以繼續。討論活動結束後講師詢問學員當我們在聆聽受教導者敘述問題的時候，我們的內心活動是甚麼？講師直接告訴我們據統計顯示，大部分人此時的反應都是在想要如何回答乃至反駁問題，而非仔細聆聽問題並產生同理心。這事實上是一個教導上的盲點。

至此，講師對於教導的組成技巧進行整理，這些技巧包括：傾聽—要注意眼神、身體語言及回應方式；提問—要注意與問題的相關性，想好哪些該問及那些不該問；最後是運用第一象限的坦誠相待原則。

今日課程的最後是討論第三個教導案例影片，內容是主管 A 君對於被下屬激怒的次一級主管 B 君進行教導，引導 B 君發現自己管理方式上的缺失，進而讓 B 君自覺地提出改進方法，而 A 君則是對改善情況提出後續的追蹤機制。本案例與之前兩個最大之差異在於主管對於教導的結果設定的進度追蹤，讓整個教導活動有了完整的結尾，而這也通常是我們在電廠進行領導活動時容易忽略的一點。

第三日

本日上課之前講師先讓學員更換桌次，但考慮翻譯問題，只讓 2 桌日語人員及 2 桌英語人員各自更換一半人員，台電跟中國人員就沒有更動。各分組接著對昨日所學之課程進行複習討論及心得報告，歸納各組報告內容大致有 5 個重點：

1. 教導者要傾聽理解、關注行為，而非指責他人。
2. 培育並留住人才，不單是人力資源部門的工作，更是主管的責任。
3. 溝通要重視技巧及誠意，精神要專注。
4. 不要害怕挑戰領導者，好的領導者會願意接受挑戰。
5. 領導者要用關心及耐心去培養繼任者，並善用作業觀察進行教導。

本日課程首先是講授如何激勵員工的積極性。這是因為員工工作久了，情緒上會變得麻木、疲勞，必須找到一種方式讓員工能夠精神為之一振，重新回復對工作的熱情。這點呼應了 WANO PL 2019-01 的 LE.2「動員工作人員」，此處講師引用了 LE.2 的兩點：

LE. 2.1 領導者營造一種正向的環境並激勵員工使他們願意付出最大努力

LE. 2.10 領導者認清人為失誤的本質和原因，並在尋求結論與純粹指責個別人員之前先進行了解。

講師並對後者進一步闡釋，發現問題時要先理解及進一步了解有關人為疏失的原因，自我檢討是不是領導者設定的標準有缺失，抑或是設定之標準不符合高標準的要求所致。然後再搭配 LE. 3 的指引，營造出團隊合作、信任與協同作業的環境。領導者可以透過利用多元化團隊與個人的能力組合，推動團隊合作及跨單位合作，以達成提升核能安全、強化決策判斷、促進行動，以及優化電廠績效的目標。

講師強調在帶領部屬時，部屬的「情緒感覺」很重要，因為部屬會忘記你說甚麼、忘記你做了什麼，但是卻不會忘記你帶給他們的感覺。講師並以自己的生活為例，當他幼年隨家人由亞洲移民到美國時，那裏的國小老師體諒他有語言障礙，

特地安排芝麻街節目給他看，讓他能更快的學好英語，這讓他一直將老師銘記在心。

今天課程的第二個重點是「尋找共同的願景」，要領在於與他人溝通願景的內容，並表現出對於願景的熱情。在此講師又講了一個關於對願景表現熱情的故事，他說當他還在電廠工作時，他將縮短大修工期當作願景，並將工期天數剃在後腦上，讓周圍的工作夥伴都感受到他對願景的熱情。後來當上了項目經理，為了處理NRC的審查意見需要大量的人力及費用，但是財務部門始終不同意給錢，後來領導半開玩笑地說你將目標剃在頭上我就同意給錢，結果講師當下立即同意，然後如願拿到了經費並完成工作。由此可知熱情或者說激情是達成願景的重要驅動力。

講師藉由詢問學員對於聽過他剛剛所講的幾個故事，有無觸發對於課程學習的感覺，很自然地將課程帶入下一個主題「說故事」。講師先解釋了構思一個故事要考慮的5個重點：

1. 先要了解誰是聽故事的人，才能創作出感動對方的故事。這裡的「了解」是包括了接觸的人是誰、他們的興趣、他們的價值觀，以及可推動他們的動機。
2. 在訂定主題時，重要的是想好你的故事要傳遞何種訊息，以及你的目標聽眾會對哪些內容感興趣。
3. 是展示而非講述，要讓聽眾通過角色和事件來體會故事，而不僅僅是簡單地敘述發生甚麼。
4. 要融入情感，故事才能打動聽眾。情感可以讓故事與聽眾產生共鳴，令人難以忘記及發揮影響力。
5. 以視覺化的方式講述故事，關鍵是做到具體及詳細，使用感官語言上停眾在腦中生出生動的畫面。

後續活動便是各組進行故事構思討論，然後由志願者講述自己的故事。

今天課程的第三個重點是「信任」，學員們先提出自己對於信任的見解，綜合而言，信任是一種安全感，讓人產生可依賴的感覺，但來自中國的學員則提出另一種看法，他們認為當人受到信任而被依賴，對於受信任者會產生一種責任感的負擔。講師則由另外兩個角度切入來剖析，一個是建立信任，另一個則是維持信任。對於前者，要思考是否有運用方法或程序來跟部屬或同事建立信任關係，重點之一在於建立標準以及溝通清晰，避免產生誤會；對於後者，講師則是讓學員們思考能否運用講故事的方法來維持信任的感覺，並提醒大家建立信任的過程很漫長，但喪失信任卻只在瞬間，不可不慎重。

今天課程的第四個重點是「激勵人心」，教材一共提出7個要點：

1. 設定清晰的標準
2. 期望追求最好的
3. 專心/用心對待
4. 個性化識別，讓個人感到貼心
5. 講故事取代說教
6. 一起慶祝，用活動凝聚人心
7. 建立典範

講師選定其中兩個要點示範如何說故事，首先是第 4 點，講師回憶以前在電廠工作時，因為表現優異而獲得主管贈與一個信封作為獎勵。他原以為信封內應該是餐券之類的東西，打開後卻發現竟是高爾夫球俱樂部的入場券，他感到異常窩心，因為沒想到主管竟然記得他曾提過喜歡打高爾夫。第二個故事則是關於第 6 點的，講師提到東電一個電廠的飼水泵有問題，當時更換泵浦的工期長達 100 天。解決問題後廠方主管決定仿效美國路易斯安那州某地的葬禮風俗，將故障的泵浦用馬車拉到廢棄物貯存場地舉辦葬禮，讓全廠同仁藉由「埋葬」故障設備的活動，對這次維修工作產生很深刻的印象。

今天課程的第五個重點是「高標準」。講師首先提到各電廠有技術規範、程序書等文件，也有許多溝通的標準，這些規定的執行績效都會隨著時間過去而出現慢慢下降的情況，所以我們需要保持注意並把它們修正回高標準。這部分的工作可以參考 WANO PL 2019-01 的 LE.4「維持成果的驅動力」，其中要求身為領導者，要有勇氣挑戰現狀，不要畏懼做出困難的決定，當發現問題後要迅速採取導正行動 (LE.4.3)，同時領導者要找出公認行為與行動標準之間的差距，然後以尊重的態度提出質疑，來幫助同仁了解此一落差並進而願意將其消除(LE.4.5)。

講師根據同業審查之經驗，解釋說電廠被開立 AFI(Area for improvement)基本上就是反映出領導者沒有建立高標準，而一些被開立 AFI 較多的電廠，其電廠領導者通常會有一個共通點，即是藉口沒有時間跟精力再去執行高標準。另外，有時雖然標準跟要求均已被書面化，但是領導者的能力跟不上標準，員工就會改以領導者表現而非書面規定為標竿，亦即是「上行下效」之意，講師舉例最近到某個電廠訪查時被要求依程序書規定換上制式服裝及工安鞋，但到現場時卻看到有電廠員工只因天氣太熱而穿著拖鞋在執行量測工作。

此時，講師再以汽車工業為例，以往英國的某家汽車早期相當有名，但是現在的車輛妥善率表現並不好，那該公司的員工還能自豪嗎！又像是某飛機製造公司的飛機於飛往加拿大途中艙門掉落，這也是因為企業出現自滿、傲慢心態，已不知高標準為何物。反觀像是日本銷售最好的汽車廠商因為持續自我挑戰，使得產品優秀

暢銷全球，員工就會覺得與有榮焉。此時有學員挑戰講師，認為該公司最近發生測試造假事件顯示強調追求高標準可能導致弊病。講師認為該公司本身堅持高標準是正確的，但個別領導因能力跟不上高標準而造成問題則屬於個案，兩者必須分別看待，不能因噎廢食。接著提到考慮核能電廠因其特殊性，一旦發生事故可能會造成巨大影響及損失，所以絕對要堅持高標準。此舉雖然會對員工造成較大壓力，但為了確保核能安全這是必要的付出，是不容妥協的。中國學員對此補充說該國因為目前正大力推動核能發電，對於核安問題已經直接提升到國家政治政策層級，是以國家力量協助維持核安。

討論制度上的標準後，講師此時要求各組學員討論自己組織中的「不成文的標準」並進行報告。彙總各組提出之內容大致有早上體操、團體旅遊、送舊迎新餐會、主管自備獎品/金、不准邊走邊講電話、開會前先安全宣導、慶生會、生日卡、家庭日等項目。從台電角度看來，其他電廠列舉的這些不成文項目大多已被台電福利會、同心園地之服務項目，以及各類程序書所涵蓋，顯示本公司建置的標準作業程序相對其他電廠而言是較為完善的。

今日課程提到的最後一個重點是「當責」，講師說「當責」這個名詞可能有些人會認為是負面的，其實這是一種誤解或者說是誤用。當責不是用來懲罰、批評或指責，也不是用在檢討錯誤的究責問題，當責更不是等到發生不符合標準的情況後才來承擔責任，當責是要積極主動地讓自己和他人再在績效發生衰落之前，主動地負起責任，這會讓你產生成就感，就像你購物時會有一種快樂興奮的感覺一樣。所以簡單的說，當責是一種發自個人意願，主動保護電廠績效的責任感。為了讓大家更能體會「當責」，講師發布了一個工安事故的狀況題，其中包括了 6 位不同職位的人員。經學員們討論對工安事故的負責順序後，結果顯示兩種完全相反的走向，一種是先究責違反規定的第一線人員，另一種則是先究責未能防止他人違反規定的上層主管。講師表示此為文化差異，無關對錯。前者邏輯常見於歐美電廠，後者邏輯多見於東亞的電廠。

第四日

本日上課之前，講師先請在昨日討論「不成文的標準」活動中提出電廠在早上安排體操的學員帶領大家一起做一套體操，動作內容跟民國 6、70 年代的國小課間操非常類似。之後各分組援例對昨日所學之課程進行複習討論及心得報告，歸納各組報告內容大致有 3 點：

1. 熱情有其感染力，領導者要表現出熱情，藉以激勵同仁。
2. 領導者要用心觀察同仁，進而感受到同仁的愛憎情緒。

3. 有關當責，關鍵在於經驗分享，從個體開始認為自己要承擔責任，然後逐步推展至整個團體。

今日上課講授的第一個主題是「做好時間管理，增加執行領導力的行動」。有關這個問題，講師表示 WANO 及 INPO 曾經對許多電廠進行調查並蒐集大量回饋數據，結果顯示時間的管理問題是普遍存在於管理階層中，所以學員們如果自認為以往並沒有妥善利用時間來推動領導力項目也不必感到沮喪，本次課程中將會提出一些方法，幫助學員優先考慮並實現為自己及組織設定的目標。

講師先發給每位學員一張週行事曆，該份行事曆中幾乎每日都排滿了工作行程，然後讓學員以旁觀者的角度檢討各項工作的重要性並想辦法優化該行事曆。之所以會造成每日工作滿檔，大家認為最主要原因是未充分授權給次級主管，或者是未培養出可信賴的接班者，導致很多事都要親力親為。其他次因則可能是過於依賴助理安排而未篩選，或是該組織真的工作太多了。

講師接著讓我們思考當工作排程優化後，要如何運用多出來的時間，並提醒我們一些思路重點，包括要投資更多的時間觀察員工，然後指導及培養他們；制定個人的發展計畫，持續提升自我能力；承擔新的工作項目或計畫，為組織做出更多貢獻；以及找到工作與生活的平衡點，亦即備妥自己的接班人。

本次開課前的通知資料中要求學員需準備一份自己的週行事曆，此時講師請大家拿出來，然後根據以下重點進行優化：

1. 列出自己的重要工作，跟行事曆內容對照查看有無關聯性。
2. 排定的各項會議中，有無可刪除或是授權他人參加者。
3. 有無安排與下屬相處，進行會談教導的時間。例如對於有工作匯報關係的員工，排定 30 分鐘的溝通時間。

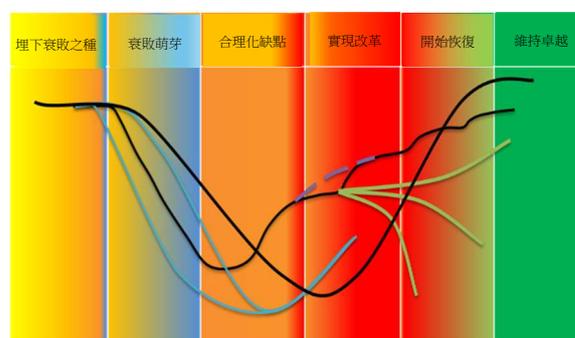
講師對於第 3 點補充說明，提到雖然我們說領導者模式比管理者模式更重要，但是實際運用上來是要因時、因地制宜。並舉例：當你正要去開會而且快要遲到，此時有一個下屬在途中攔住你並提出一個問題，大家會使用領導者模式的激勵、教導，還是用管理者模式的指示、分派？我相信實務上大家都會選擇後者。

講師進一步解釋對於領導者模式，我們應該是逐步優化時間管理，減少管理者模式的時間，進而增加領導者模式之占比。他見過許多電廠的廠長都處於管理者模式，然而當電廠績效改善之後就應該要轉換為領導者模式，分配更多的時間在領導上，否則一些優秀的員工可能會長期處於管理壓力而無法被適當培養。此外，領導

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

者模式不僅限於固定職位，更可以包括任何工作的負責人。對此，有學員認為發展策略與設定承受風險，跟領導者行為不分階級似乎有職位分工上的衝突。講師則是回應領導者模式之重點在行為，而非著眼在階級的權力。

今日上課的第二個主題是「電廠績效循環」(the Cycle of Plant Performance, CoPP)模型。這個模型的目的是對於可預先顯示組織可能衰退的微弱信號，在其惡化並導致可靠性或安全性下降之前先行進行辨識。這個模型可以為過往歷程中導致電廠績效下降的組織行為及狀況提供一個進行分類的工具。目前 INPO 已使用此工具進行電廠評估，確實能找出下滑徵兆並及早進行糾正。



CoPP 模型是利用歸納大量的電廠實績資料而產生出績效變化的 6 個階段，其中 Y 軸是電廠績效、X 軸是時間參數但比例未定。WANO-TC 目前在執行會員技術支持任務((Member Support Mission, MSM)時，也參考 INPO 作法開始利用 CoPP 進行評估作業，而其適用範圍包括了運轉、技術及維修等場景，可有效防止電廠績效下降至顯著程度。有學員詢問這種週期變化有可能發生在同一位領導者任內嗎？講師表示當領導者發揮領導力時會帶領績效不墜，當績效掉到谷底時顯示領導力發生了問題，此績效問題在領導者改善本身問題前不會變好。以往紀錄顯示有些電廠此時會換廠長，但也有不換而是一起進行改正的。以往 WANO-TC 對於各種績效缺失通常不會視為領導力有缺失，因而忽略了對領導力的要求。之後 WANO 總部發現此問題並對要求改正，目前 WANO-TC 在執行同業評估時已積極審視各項 AFI 對應的領導力是否有問題。此處中國學員詢問領導力對於電廠績效是增幅效應還是主要效應，講師回應差勁的領導力會讓週期模型的波谷更低，所以是屬於主要效應。東電學員亦提問當電廠安裝了很多支援設備後，對績效影響可能會產生延時效應，要如何修正。講師回應這部分無法明確修正，這也是為何 CoPP 模型的時間軸是沒有單位的原因，它的主要目的是顯示徵兆與變化趨勢，而非預測變化速率。

在前一日下課時，課程助教發給每人 8 張圖卡，內容是一些事情徵兆的清單，雖然當下助教沒有解釋用途，只提醒不能在上面標註任何記號，但我在晚上預習次日課程時猜想應該是今日用來推斷徵兆演進歷程，由於內容實在很難研判先後，為避免在課堂上來不及作答，因此當下先猜想出圖卡編號的順序。果然今日在講師解說完 CoPP 模型後，便讓各組成員取出昨日所發圖卡進行討論及完成排序。由於模型只有 6 個階段而卡片卻有 8 張，亦即有些階段會是複選加上排序，這大幅增加了

排序困難度。在進行各組及全班的兩輪討論後講師公布了答案，最後本分組錯了 3 張圖卡。顯示即便我們觀察到了一些劣化徵兆，在缺乏訓練及經驗的情況下還是很難做出正確的判斷。

本日的最後一個主題是問題回饋學習，在此環節中講師讓各學員可以提出自己電廠遭遇的問題，讓大家集思廣益貢獻想法。首先提問的東電學員表示在福島電廠事故後，自己周邊的同事已有一半離職，13 年來電廠持續受到監管機構的審查及回應答復，已讓電廠同事感到疲乏。加上無法加班以增加薪水收入，年輕同仁都不太願意留下來。而集團在東京的辦事處未來要搬到其他地方，更讓不想到外地的同仁萌生去意。對此問題，各學員的回應整理如下（因考慮個資，僅以國名取代各單位名稱）：

日本：我們公司搬家時也是一些年輕人因不想到外地而離開，後來也有一些人因為外地宿舍問題而離開。我們的對策是電廠提供價低質優的餐飲服務並引進便利店，同時讓年輕人參與其中的討論及管理，當然這些都需要投入更多的資金。

印度：電廠的薪水會比總部辦公室人員高出 10%，雖然一週需要工作 6 天，比總部多一天，但還是具有吸引力。

日本：我們電廠雖然已經重啟，但是增加了許多很嚴格的新監管要求，需要增加值班人力，也造成一些人離開電廠，此外由於新冠疫情的影響使得溝通方式受限，也使得情況變得更差。對此我們的做法是提供更多出差機會，讓同仁可以進修學習。然後在機組重啟後，考慮年輕人的建議改用無人機進行設備的巡視。

日本：目前我們電廠已提供便利商店以及無線網路，並且提供機會讓年輕人到國外見習，現下有 5 人國外。即便如此，每年約有 2 名年輕人離職，由於電廠總人數少，2 人算是占比很高的。由於總部地點跟電廠地點相隔較遠，有時會造成夫妻相隔而衍生離職。電廠的招聘也發生年輕人頻繁換工作的現象，曾有年輕人報到一天就離職的情況。

中國：電廠高階主管應該親自到員工宿舍觀察，看看員工在生活上有無需要幫助的地方，同時領導者要關心年輕人的工作狀況，及早發現問題並考慮解決之道。

中國：我們是提高年輕人的待遇，新進人員除了基本工資外，目前還有為期 3 年的公司補貼及政府補貼。電廠在這 3 年之間，會督促年輕人考取證照以便提升基本工資，這樣 3 年後即便沒有了補貼，他們的薪水也會高於同儕平均值，可增加留職意願。

本組組員也提出一個問題，即上課時曾討論到上下樓梯需扶扶手的規定，當時大多數的電廠都表示執行率不高，但有一個電廠表示全廠同仁都願意扶扶手，很令人羨慕，不知道有無執行上的特殊方法？

日本：本項工安規定的確需要時間來推定，成功的重點是領導者有無決心及恆心堅持推動到底。本廠是明確制定目標然後落實執行，時間一久規定就變成習慣然後形成文化，最後大家都把扶樓梯扶手當成一種自發的動作，違反的人會受到來自周遭的「關注」壓力。

第五日

今天是訓練課程的最後半天，大部分學員已經做好回家準備了，講師特別依照「不成文的標準」之一的「會議前進行安全宣導」，提醒大家腳邊的行李要放好，小心不要拌到人。隨後進行昨日所學之課程進行複習討論及心得報告，歸納各組報告內容大致如下：

第 1 組：首先是回饋活動中發現大家都有共通性的問題，大家都提到必須重視年輕人的意見。此外，中國學員提到電廠月會時並須進行自我批判的規定相當新奇。其次有關領導與管理的模式比例必須努力從 4/6 提升到 8/2，因為管理績效復甦跟領導力有很大的關聯。

第 2 組：回饋主要來自直接下屬，越高位者的領導行為比例應該要越高。討論時部屬的回饋應包括負面訊息，並藉回饋增加部屬的責任感，而對部屬授權可增加領導者的可用時間。第二點是有關如何留住年輕人的討論，大家的回饋很好。

第 3 組：第一點是好的回饋增加心理安全。第二點是 CoPP 要帶回電廠練習，對於提升安全的好工具應藉由本次培訓所得之新知識帶回電廠。第三是工作要展現領導力，要想辦法擠出時間執行領導。第三點是昨日回饋討論中有關增加工資的訊息很有趣。

第 4 組：第一點是學到回饋的重要性，可以發現需除錯的項目及建立員工積極性，領導者要建立好有利於回饋的工作環境，同時給員工機會培養領導力。第二點是利用 CoPP 可查指標找出電廠問題，保持高績效水平並推動員工積極性。第三點是對於領導及管理，在亞洲的管理者須具備領導力。

第 5 組：第一點是關於回饋，須具備勇氣去說及去聽，要相信回饋是好的作為，相信再產生勇氣，形成相信/勇氣之正循環。第二點是要找出時間執行重要的事，學會刪除不必要的工作，將時間轉到領導模式。第三點，藉由 CoPP 了解電廠在何階段是困難的。第四點是管理階層擔心核能未來，大家可能無法改變其他人但能改變自己。領導者會許不能增加年輕人的待遇，但能藉由領導力給年輕人一種使命感，讓他們願意跟隨工作。

第 6 組：第一點是保留時間做好重要的事。第二點是有關回饋，管理者要主動並釋出善意，各電廠雖有回饋制度，但真相往往在聊天中發現。第三點是分享有關管理與領導的案例，即中國之核能公司高階主管提出的 333 制度- 3 分領導、3 分管理、3 分執行。

在各組報告完複習心得後，有學員提問是否將 COPP 第一階段的惡因都消除，就能避免後續的循環嗎？講師表示對於第一階段可能沒有程序或成文資料能包含全部惡因。WANO 在電廠稽查提議時，會特別強調自知及自改，而利用自評是一種有效的執行方法。實際作為是依循文件中各項指示進行自評。有關大家提到的回饋、勇氣、管理及領導等，領導者要隨時思考後兩項的差異，不只限於個人特定行為，還包括領導群的整體表現，領導者要規劃時間去指導及追蹤部屬情況。

本日課程的第一個主題是領導力的實踐，講師提醒我們在完成本課程後並不代表結束，反而是一個開端。大家返回單位後要根據本次課程所學反映在工作上，或是找個可信任的人進行回饋。

本日的第 2 個課程同時也是最後一個課程，是各學員進行 2 分鐘的學習後簡報，內容包括本次課程要感謝的學員、要強化的一項 WANO PL 2019-01 領導效能屬性、選取原因，以及對此將要採取的行動。

我提出感謝的對象是本次一同參加研討會的核三廠同仁。因為我是第一次到日本，同仁幫助我很快適應在這邊的生活，同時在一周的研習活動中，提出很多值得我學習的意見及思考邏輯。在 WANO PL 2019-01 領導效能屬性中，我選擇 LE.3

「營造一個團隊合作、互信與相互配合的環境」。個人認為努力讓組內 3 個課的人員能夠相互支援配合，避免發生分工不合作的情形，是我目前在部門內很重要的一項工作。最後，要採取之行動則是針對 LE. 3.2 「領導者在組織內所有層級中鼓勵溝通、共同合作與跨功能合作，以促進團隊合作」。提出之作法為每周邀請組內 3 位課長到我辦公室討論，內容包括分配最近的工作項目、各課之間的人力支援，以及需要我出面找其他經理或是主管溝通的問題。此外，我在審核公文的時候，對於新增的工作或是跨部門的工作都會留意內容，主動找承辦人員了解情況。

肆、心得

自從 1986 年車諾比爾事故後，國際上的核能業者有感於彼此之間缺乏有效的訊息溝通管道，使得業者間會為相似的錯誤而重複付出學習代價，這種現象顯然不利於維護核能安全，因此三年後聯合推動了 WANO 的誕生。自此，WANO 肩負起收集各國會員的運轉經驗，回饋改進技術的重要任務。WANO 藉由提供運轉經驗(OE)資

料庫，以及發行事件報告(WER)、重要事件報告(SER)、重要運轉經驗報告(SOER)及各種技術刊物供會員學習參考外，每四年還會主動到各會員之核電廠進行同業評估(Peer Review)，藉由來自外界專家學者的壓力迫使各會員必須面對各項缺失並進行改善，如果妄想逃避不理，不久就會在 WANO 公布的全球核電廠績效成績單上看到令人羞愧的名次。

東亞地區的核電廠是由 WANO 的東京中心(WANO-TC)負責服務，由於東亞文化的特質所致，以往 WANO-TC 的業務重點主要放在異常事件的解析及改善，缺乏一個大架構的觀察視野，後來在 WANO 總部的提醒糾正後，開始將觀察目光拉遠至異常事件背後所隱藏的領導力缺陷問題上，然後開始仿效 WANO 其他分部及美國 INPO 的做法，對會員提供有關領導力訓練的有關課程。不過相較於 INPO 每月開辦第一線及第二線主管的領導力課程，WANO-TC 目前每年舉辦的領導力訓練班次相對而言偏少。

個人在 2017 年曾參加過 INPO 的第一線領導力訓練課程，而本次參加的 WANO-TC 高階主管領導力訓練課程則可對應於 INPO 的第二線主管課程。就課程規劃的內容及執行方式而言，兩個核能業者機構的訓練架構基本上相似，只是 INPO 除了課堂分組討論外還多了一些團康活動，有些類似於台電中階主管班的訓練課程。相對而言，WANO-TC 的課程就偏重於靜態的語言活動，上課期間基本上就是講師跟學員在輪流發言，雖然大家在討論時都很熱絡的交流意見，但個人認為長時間進行語言方式的腦力激盪訓練易讓我感到精神疲勞，如果能參照 INPO 作法設計一些肢體類的團康活動應該可以獲得更好的學習效果。

本次研討會的主旨是在培養中階主管的領導管理技巧，希望藉由一些經過專家及學者研究許多事件案例所歸納出來的領導力要領，讓學員能夠理解更高級領導方式，然後能融入自身往後的職場活動之中。在 4 天半的研討會過程中講師提出很多有關領導力的重點，仔細思索這些重點可以發現彼此之間是有其系統關聯性的：首先，從第一堂課介紹如何建立「持續進步型文化」，帶入領導力的重要性；接著，提出領導者須有洞見能力來「設定一個高標準的目標」；在設定目標後，領導者就要開始「啟發部屬潛力」，「訓練培養接班人才」，讓組織能夠「發揮團隊戰力」，達成各項「高標準的績效指標」；最後，領導者在以上工作期間要學習「做好時間管理」以發揮更多領導力，並密切注意電廠的「績效變化先兆」，以便及早發現問題與改善。

一位有企圖心之領導者在設立高標準願景後，接下來的工作便是一系列帶領團隊往達成目標前進的領導力作為。這種達成除舊布新目的的過程，我感覺上有些類似「變法」。綜觀歷史上的著名變法包括吳起變法、商鞅變法、王安石變法，以及

康有為的戊戌變法。其中成功或失敗之共因關鍵在於有無獲得實際掌權者的支持，像吳起及商鞅獲得當時君王的全力配合，願意一同努力改造國家，終於獲得顯著成就；反觀王安石與康有為的君王並無足夠實力來支持改革行動，結果就是失敗收場。正所謂「以銅為鏡，可以正衣冠，以史為鏡，可以知興替，以人為鏡，可以明得失」，從古人故事中可以發現一個道理，即當一個領導者想要對弊病進行改革時，領導者之上的高層態度就很重要，若雙方能同心則其利可斷金，否則往往事倍功半，甚至徒勞無功、一事無成。反思我輩這些中階主管行事亦是同樣道理，甚至由於時空背景的不同，如今主管們若想改變職場情況，不但是要獲得更高階主管的認同，同時更還要取得低階主管及部屬的認同，否則諸如職場霸凌、歧視、騷擾等等的各類莫須有的指控，可能會讓主管落得「壯志未酬身先死」之下場。而現代職場的情況也更能合理解釋為何 WANO 及 INPO 等機構越來越重視主管們的領導力才能，因為唯有主管們身具良好的領導力行為，才能做到積極熱心地對於上級及下屬進行各種溝通，以便讓心中想法轉換為組職共同的願景，在獲得團隊同仁的認同後付之行動，以身作則並做好時間管理，運用領導力栽培出更多的後起之秀作為繼承人，持續投入提升電廠績效的改革行動中，如此方能讓所設願景成為可實現的目標。

對於 WANO-TC 此類的領導者訓練課程，個人的體會比較像是把學員當作 AI 程式，然後利用課程資料進行「機器學習」。就像 CHAT-GPT 的資料庫被灌輸足夠數量的參考經驗及行為模式後，通常就能夠對一般常見的情況作出優秀的標準回答。這情境相對於電廠的中、低階主管而言，意味著即便其天賦個性有所不足，藉由足夠的專業訓練仍可讓其有能力處理諸如設定願景、激勵人心、教導與培育等情境之工作需求；不過對於需要構想創新作法或是超脫框架來思考問題的更高階領導者而言，個人認為就不能單憑訓練而不考慮其天賦個性之影響，畢竟要讓 AI 程式擁有創新能力還只見於電影故事中。

有關高階管理者領導力與天賦之關係，可參考中國歷史中有許多朝代更迭興亡，其中各朝的前幾代領導者雖然多生於憂患及戰亂之際，卻往往就是整個王朝的最強領導者，其後的繼承者雖享有太平歲月並接受帝王教育，卻反而表現趨於平庸甚至無能。對此，我想是在惡劣的環境下，有天賦領導者個性的人更容易脫穎而出，而在經歷重重戰火考驗還能留下來的領導者更是執行能力強且天賦突出者，而其後繼者往往只是取得了領導者這個位置卻沒有領導者天賦，因此即便對其強加訓練，也難敵其他由環境篩選出來具有天賦才能之領導者，這種情形也可以從中國「富不過三代」的俗諺，以及現代西方企業直接從就業市場挖角 CEO 的作法窺見一二，故藉由訓練而獲得之領導力是有其天花板限制的。

綜上，個人認為有關 WANO-TC 之領導力訓練，是可以讓主管藉由經驗回饋學習到如何在對的時間、對的地點，向對的人做出對的回應。然而實際的作為還會涉及擔任主管者之人格個性，直接左右了領導力之表現程度，所以如何挑選出個性適合當主管的人，應該也是發揮組織領導力的關鍵之一。

伍、建議

本次受訓結束時，講師特別提醒今(114)年 WANO-TC 會辦理一期基層主管領導力訓練班。有鑑於上課地點為台灣半日可飛抵之東京，以及語言上有完整的翻譯服務，條件上優於遠在美國的 INPO，建議公司如今年度仍有領導力課程派訓規畫，可優先考慮參加 WANO-TC 之班次。

從本次領導力的課程訓練中可以發現，言語能力對於整個領導力的展現占了相當重要的份量。從設立有團隊共識之願景、教導同仁、培養人才，直到激勵團隊，無一不需要領導者進行諸如說明、說服、解說、教授、演講等言語作為，此時如果主管不擅長語言表達或是不喜歡社交活動，就可能不利於執行領導力項目。所以建議公司在規劃各級主管人才時，除了考慮員工之專業能力及工作態度外，還應該將員工的言語表達能力列入評比，將可更有助於主管執行領導力工作之成效。

此外，本項領導力之訓練課程基本上是由歐美專家研究發展出來的，其對應的背景是接受西方教育的員工，因此若要在台電內執行此項領導力課程之內容，建議應先諮詢國內專家將其程序進行本土化修正。就像台灣台積電公司近年分別到日本及美國設廠，由於台、日同屬東亞文化，在日本的新廠就能很快適應台積電之管理而順利完工運轉；反觀在美國的新廠則因東西方管理文化不同，從興建之初就出現各種勞資衝突，直到開始運轉仍不時傳出紛爭。明明美、日工廠都是引入相同的台積電管理制度，然而在不同地點卻產生出完全不同的結果，此即所謂「淮南橘，淮北枳」。故領導力課程是向主管者提出一種思維大綱，其後若能由熟悉本國情況的管理專家協助修正或補充執行技巧，相信將更容易達到預期的成果。