

出國報告（出國類別：開會）

WANO-TC 核能部門領導者研討會

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：任漢亞/核三廠值班經理

邱鴻杰/核後端營運處除役二組組長

派赴國家/地區：日本/東京

出國期間：114 年 06 月 16 日~114 年 06 月 20 日

報告日期：114 年 07 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 核能部門領導者研討會

頁數 22 含附件：☐是 ☒否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

台灣電力公司/翁玉靜/(02)23667685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

任漢亞/台灣電力公司/第三核能發電廠/值班經理/(08)8893470 #2100

邱鴻杰/台灣電力公司/核後端營運處/除役二組組長/(02) 2365-7210 #12203

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：114 年 6 月 16 日 至 114 年 6 月 20 日

派赴國家/地區：日本東京

報告日期：114 年 7 月 9 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課程，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。

台電公司由核三廠任漢亞經理及核能後端營運處邱鴻杰組長參加本次研討會。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.....	2
參、研討內容.....	4
肆、心得	19
伍、建議	21

壹、出國目的

本次赴日參加由世界核能營運者協會東京中心（World Association of Nuclear Operators – Tokyo Centre，簡稱 WANO-TC）所辦理之「核能部門領導者研討會（Nuclear Department Leader Seminar）」，目標為提升我方中階主管之核心領導力行為表現，並對照國際最佳實務，從根本深化本公司核安文化、組織效能與人力資源發展體系，面對能源轉型與人力結構逐漸調整之局勢，全球核能產業愈發重視領導者於組織文化、人才培育與安全績效中的關鍵角色。為強化我司中高階主管於變革時代中之領導力素養，建立對組織文化、願景管理、人才發展、績效維持等面向之整合理解與行動能力。

WANO 自 1989 年成立以來，秉持跨國共享安全經驗與推動持續改善的精神，每年定期舉辦多項領導能力培訓活動，特別強調以「人」為中心的管理轉型與文化領導。鑑於目前我司核電機組陸續面臨除役與組織精簡的情境，中階主管的領導影響力，對於提升團隊向心力、傳遞願景、培育接班人才及推動改善文化，尤為關鍵。因此，本人蒙派參與此訓練工作坊，作為組織人才培育與制度強化的重要一環，本工作坊針對核能組織中高階管理人員設計，依據 **WANO 文件 PL 2019-01〈核能領導效能屬性〉** 架構課程主軸，聚焦於五大核心行為範疇，包括：建立卓越願景、動員人員、營造合作環境、持續推進成果、人才培育與傳承。課程目標不僅強調理念內化，更重視學員實作與互動，透過同儕討論、文化剖析、案例研究與領導行動演練，協助主管發掘自身領導行為中的強項與待強化之處。

此外，透過與來自日本、韓國、中國、印度、巴基斯坦等不同文化背景的核能從業者共學交流，期望瞭解各國在領導實務中的具體挑戰與作法，激發我司管理創新思維，從中累積跨文化管理與國際專業治理經驗。

貳、任務過程

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
114/6/15	往程（台灣→東京）
114/6/16~20	至 WANO-TC 參加「領導力發展工作坊」課程
114/6/21	回程（東京→台灣）

一、課程場地與參與成員

本次「WANO-TC 核能部門領導者研討會」於 WANO-TC 東京中心大樓七樓之會議室舉行，課程全長共計四天半。參與學員總數為 20 人，除台電公司派遣的 2 位代表外，其餘 18 位學員分別來自日本、韓國、印度、巴基斯坦與中國等國。全體學員依事前規劃分為 5 個小組，進行小組互動、討論與聯合報告。

二、課程主題與學習架構

研討主題內容多元而完整，涵蓋「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」等七大面向，全面涵蓋領導力建構與組織績效管理的重要核心。

三、教學方式與學習流程

每一課程單元開始時，講師皆會先針對主題核心概念進行簡要說明，確認學員理解無誤後，立即安排與主題對應的實作型學習活動。這些活動包含：針對指定議題進行小組研討、觀賞案例影片並進行分析討論、處理實境情境案例，以及跨組別聯合討論等。

四、學習成效與實踐導向

整體教學流程以「講解—實作—回饋」為主軸設計，講師扮演引導與激發的角色，學員則在討論與報告中扮演知識應用者。藉由密集式互動與實作，能有效加速知識吸收，並促進觀念轉化為實際行動，達成理論與實務結合之目的，進一步提升

學員在職場上的領導執行力。課程進行方式包含以下幾類：

- **主題式講授**：針對各項領導屬性及其相關實務理論進行專業引導。
- **互動式分組討論與回饋**：針對共識建立、文化行為落差、教導技巧等議題進行小組研討並全班分享。
- **情境模擬與角色演練**：模擬教導、願景傳遞與部屬回饋場景，實際演練對話技巧。
- **跨文化經驗交流**：安排反饋環節，讓各國學員分享現場管理實務與挑戰因應。

此外，每日課程前皆由桌組指定代表進行前日學習回顧，歸納重點與反思心得，讓學習成果持續累積，亦提升同儕間交流深度。每日課程規劃如下：

WANO TC Nuclear Department Leader Seminar @ TC

	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		- Engage the Workforce – who inspired you? - Read Case Study, page 43	- Review 8 CoPP cards - Start - Prepare Leadership Presentation, page 52 - Copy of your calendar	Prepare Leadership Presentation, page 52	
	Pre-Program Assignment				
	- 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

- (一). 5 天課程中所使用的教學簡報、案例影片及討論活動手冊。
- (二). 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

- (三). 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：

(一). 第一日：持續改善的文化與設定方向

研討會首日課程以「持續改善的文化」與「設定方向」作為核心主軸。講師透過具象案例與深具啟發性的問題，打破傳統對領導的刻板印象，倡導「領導不侷限於職位，而是源於行動與責任意識」的理念。課堂開場即引用《WANO PL 2019-01 核能領導效能屬性》文件，建構出領導力與電廠績效之因果關係圖示，強調每一位擔任任務主責的員工皆有機會扮演領導者角色，這也形成了跨職階領導行為的認知基礎。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。

講師以「學游泳不能只聽教練講，也要實際下水」比喻領導必須透過行動實踐，引導學員認知，領導非紙上談兵，而應成為可見的現場行為。此種行動化導向的學習方式，在課程初期即強調「學習＝參與＋反思」，奠定未來四天的學習基調。

其中一項極具現場共鳴的案例，是針對「上下樓梯扶扶手」規定落實情況之調查。講師詢問學員們電廠是否有上下樓梯扶扶手之規定，大多數表示雖有規定但執行不彰，台電公司代表提出本公司目前已經納入管理制度嚴格執行，並且說明實際案例。此一話題掀起熱烈討論，成為展現「制度存在但文化未成形」的經典案例。講師強調：「組織文化的關鍵，在於能否讓價值觀轉化成日常行為」。

本日結尾課程為「尋找共同願景」演練。講師引導學員撰寫個人願景宣言，再透過小組互評進行清晰性與卓越性檢視，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。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，是目標管理的方法之一，設定目標應遵循此原則。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。

(二). 第二日：人才培育與影響力教導

第二日課程延續前一日的文化與願景基礎，深入探討「人才培育」與「影響力教導」。講師分析核電產業的人力結構趨勢與年輕世代就業價值觀差異，強調：「若無法吸引與留下優秀年輕人，領導力將無從傳承，組織安全亦無從鞏固。」

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。

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)。講師提出現今領導者常見誤區「習於親力親為，深怕他人做不好」，卻忽略真正的領導應是透過信任與培育讓團隊成長。

因此安排全員檢視個人週行事曆，判斷各項行程究竟是在「領導」還是「管理」，進而思考「可授權而未授權」的任務有哪些。此練習讓我重新檢視自身日常安排，發現大部分時間投入在流程控管與會務事宜，而與部屬對談、教導與觀察的時段竟極為稀少，反映出領導者易陷於「行程忙碌＝貢獻」的迷思。講師提醒我們：「領導行動不該是填滿時程表，而是創造影響。」

下午進入「教導 (Coaching)」主題，講師引用《WANO PL 2019-01》多項指標強調教導的重要性，並以實地影片帶出正向與負面作業觀察的對比，進而引導學員理解「何謂有效的教導對話」。教導不僅是糾正錯誤，更是觀察、引導、提問與賦能。

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，講師帶出了下圖講解領導者的 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】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。。

2. 【第二象限】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。

3. 【第三象限】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。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】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

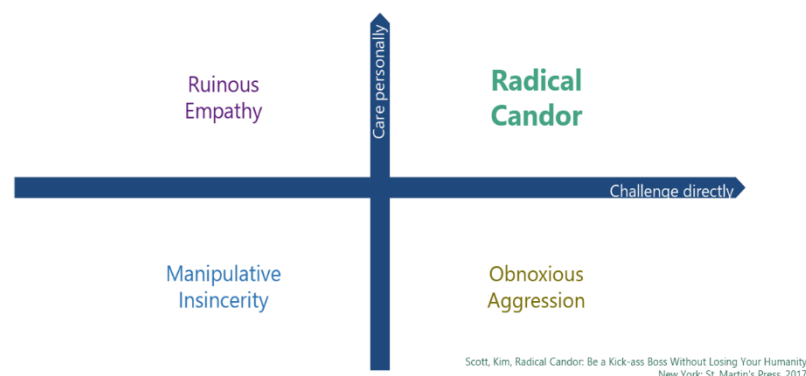


圖 2 個人關懷(Care Personally)與直接挑戰(Challenge Directly)

練習中，我最深刻的體悟是：「領導者的提問品質，決定部屬的反思深度。」例如在影片模擬中，正向主管會在作業過程中適時插入關鍵性問題，幫助技術人員重新審視其行為的風險與意涵，這種以「陪伴引導」而非「威權糾正」的態度，是教導關鍵所在。

在本次 WANO 核能領導力研討會中，影響力教導（Influential Coaching）被視為領導者培養部屬與推動組織文化轉型的重要關鍵。成功的領導者必須展現「激進的直率（Radical Candor）」，能夠同時表達對部屬的關懷與提出具建設性的挑戰。誠如一位世界級女籃教練所言：「他們不會在乎你知道多少，除非他們知道你有多在乎。」領導者唯有在員工信任其關懷的前提下，才能有效傳遞意見並促進改變。

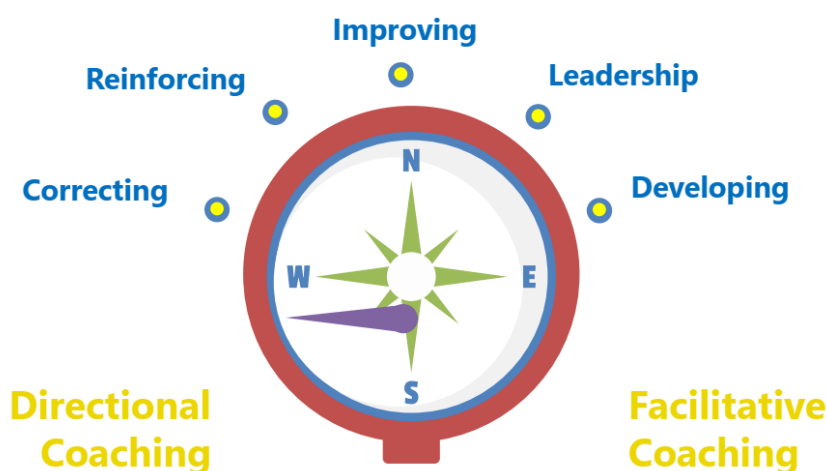


圖 3 教導類型

教導可分為兩大類型：定向性教導（Directional Coaching）與促進性教導（Facilitative Coaching）。前者著重於短期、具體、行為導向，通常用於糾正過去行為；後者則屬於長期引導，重視深層理解與自我發展，適用於領導力培養與團隊建構。研討會中進一步細分四種教導策略，包括：

- 糾正後教導：釐清錯誤後針對行為進行修正，並闡明原因；
- 強化教導：肯定優良行為，提升員工正向動機；
- 改進教導：鼓勵發展未來希望展現的行為；
- 領導力教導：協助部屬建立自己的領導風格與成長方向。

課程並提供一套教導對話框架，有助領導者進行有效溝通。此流程包含五個步驟：首先，透過「**聚焦提問**」建立對話背景；再以「**給定標題**」明確指出討論主題；接著提出「**具體事例**」來支持觀察；然後解析該行為的「**價值或成本**」；最後引導部屬共同制定「**行動方案**」。此過程強調與部屬共同參與、共創解決方案，有助於提高行為改變的意願與持續性。

此外，課程更進一步導入「**領導力教導**」的進階對話架構，針對高階管理行為改變設計，包括：意識與認同、目前狀態、期望狀態、執行策略與後續跟進。此類教導著重於引導對方主動思考與自我覺察，協助其找出與組織價值一致的行為轉變方向。課堂中透過角色扮演與小組討論，讓學員實際練習上述技巧，針對不同職場情境演練對話應對，並學習如何在面對上司時，以適當語氣與場域進行「**向上教導**」。

總結來說，影響力教導不僅是溝通技巧，更是一種激發人心的領導行動。領導者需具備傾聽、提問、關懷與挑戰的綜合能力，並能依據不同員工特質，彈性調整教導風格。有效的教導不只是讓部屬「**聽懂**」，而是幫助其「**想通、做到、堅持**」，進而提升整體團隊績效與向心力。這種以人為本的領導方式，將是電廠部門主管邁向高效團隊不可或缺的核心能力。

(三). 第三日：凝聚工作團隊與卓越標準

第三日上午課程以「凝聚工作團隊(Engage the Workforce)」為主軸，重點討論如何建構團隊信任、運用故事激勵員工，並深化員工參與感與使命感。

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各別人員之前先進行了解。

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。

講師補充：「信任是互惠的過程，不是單向授予；領導者更要以行動證明自己值得信任。」我們進行信任重建策略討論，包含：明訂標準、即時回應、謙卑請益與積極回饋等，並分析當信任一旦失落，要重建將需更大努力與時間投入。

「凝聚工作團隊」被視為提升組織效能與實現卓越績效的關鍵能力。課程強調，激勵人心需從情感層面出發，而非僅止於制度獎懲。其中，「講故事」是一種具人性化且深具說服力的激勵工具。透過具象化情節、情緒連結與視覺化表達，故事能讓人留下深刻印象，進而產生共鳴與認同，協助員工理解願景與使命。好的領導者懂得因地制宜，針對目標對象設計主題明確、情感飽滿的故事，並以演出而非陳述的方式傳達，讓團隊感受其中意義。

此外，信任感的建立同樣是團隊凝聚的核心。信任雖難以建立、卻極易破壞，因此須透過行動一致、當責態度、誠實溝通與尊重差異來維持。具體作法如闡明組織標準、明確傳達願景與理念、授權賦能與肯定表現等，皆有助於營造安全且可靠的職場文化。

為激勵團隊成員長期維持高昂鬥志，領導者應兼顧制度與人情：設定明確標準、期待卓越結果、持續關注表現、進行個人化激勵、慶祝成就並樹立典範。誠如美國詩人馬雅安傑洛所言：「人們會忘記你說過的話，但永遠不會忘記你帶給他們的感受。」領導者若能以誠意與溫度為本，即能建立堅強、互信、充滿正能量的團隊。

講師分享個人將維修工期目標剃入頭髮、為員工量身打造高爾夫俱樂部門票等真實案例，引導學員思考：「激勵的關鍵是讓人感到『被看見』與『被重視』。」在故事演練中，講師建議：故事應具備具體性、關聯性與情感性，建議故事架構應包含角色設定、事件起點、情緒轉折與行動成果，並最好能呼應組織價值或團隊精神。在演練中，我也學習到如何從「說」轉為「演」——講故事時應使用視覺化語言、模擬對話與手勢變化，讓聽者「看見」畫面，而非僅「聽見」內容。這對於未來我在團隊內溝通願景、傳遞期望與凝聚共識，具有極大實用價值。

第三日下午課程以聚焦於「高標準的維持」與「當責文化的推動」，是整體課程中最具戰略管理深度的一日。講師援引多起國際產業因組織自滿、標準鬆懈而造成產品或系統失效的案例，提醒我們：「高標準不是達成 KPI 的工具，而是組織存在的正當性基礎。」

根據《WANO PL 2019-01 核能領導效能屬性》中第 4 項「驅動持續性成果（LE.4）」的說明，卓越的領導者必須持續形塑組織行為，並堅持高標準，帶動全體員工朝向卓越目標努力。他們不僅對績效結果全權負責，更會主動防止組織自滿，勇於挑戰現狀。在核能電廠這樣高度要求安全與精確的場域中，高標準不僅是維持營運績效的依據，更是文化的核心價值。

課程中對「標準」的定義加以說明：標準是由權威、習慣或共識所建立的行為準則，具有示範與引導作用。特別是身處管理階層的領導者，所展現與堅持的標準將對組織文化產生深遠影響。講師強調，標準的價值不僅體現在制度文件中，更反映於領導者的日常行為與團隊氛圍。若領導者對小事輕忽、對偏差合理化，將可能造成「標準下滑」的連鎖效應。

課程也要求各組學員討論自己單位中的「不成文標準」，如早操活動、歡送餐會、主管自掏腰包贈獎、會前安全宣導、員工慶生會等。這些由文化或習慣累積而

成的潛規則，雖未明文訂定，卻深深影響著團隊認同感與行為模式。但仍需留意將這些有價值的不成文慣例轉化為可傳承的書面制度，以避免隨人事更迭而流失。

標準是否夠「高」，不能僅以績效指標數據為準。在業界調查中，超過五成的核能電廠無法判斷自己所達成的標準是否屬於卓越水準。而標準也常隨著時間與壓力自然下滑，若無人持續堅守與檢視，將難以維持長期績效。因此，領導者應以「沒有最好，只有更好」為信念，推動組織持續進步。

「當責」(Accountability)是達成高標準的另一核心。不同於僅止於「負責」，當責是一種主動承擔與自我要求的態度，涵蓋義務與意願。課堂中透過一則承包商使用不當工具導致工安事件的案例，分析責任歸屬。結果指出，真正應當責的，往往不是直接當事人，而是具有監督與制度設計責任的上層主管。即使是承包商違規，也不應成為電廠領導者逃避責任的理由。

領導者要具備當責精神，首先要對標準有充分理解與認同，其次要勇於尋求回饋與進行自我反省。課程中引導學員分組討論向部屬尋求回饋的優點與阻礙。有些主管可能因自信不足、擔心權威受損或害怕收到批評而卻步，但回饋是修正盲點、建立互信與改善績效的最佳途徑。可透過非正式對話、無記名問卷、第三方協助等多元方式進行，關鍵在於領導者是否展現誠意，並對收到的意見採取具體行動。

此外，課程也說明如何協助他人當責，包含以下四項關鍵要素：

1. **展現領導者勇氣**：主動支持他人並挑戰不當行為，是帶動文化轉變的起點。
2. **建立強有力的基礎**：自身先當責，才能建立信任與帶動團隊投入使命。
3. **結合個人關懷與直接挑戰**：展現對成員的重視，並勇於指出偏差，落實 Radical Candor 的精神。
4. **落實後續跟進**：持續關注改善進度，並給予支持與肯定，以提升承諾感與執行力。

總結而言，「高標準」與「當責」是相輔相成的雙軌領導力。高標準賦予組織前進的方向與高度，而當責則讓每一位成員有動力與責任感去實踐它。領導者唯有以身作則、堅守原則、持續反思與精進，才能帶領組織突破慣性、杜絕自滿，真正達成核能事業永續卓越的目標。

(四). 第四日：領導力時間管理與電廠績效循環

本次課程以「做好時間管理，增加執行領導力的行動」為首要主題，揭示領導者在組織管理中常見的兩大挑戰：其一為時間管理與設定工作優先事項，其二則為與員工互動及人才培育的時間不足。講師指出，WANO 及 INPO 曾針對多個核能電廠進行調查，結果顯示時間管理困難是管理階層的普遍問題，學員無須因過往未妥善分配時間而自責，而應聚焦於如何透過具體策略重新調整節奏，回歸領導本質。

課程一開始，講師發給每位學員一份「滿檔版週行事曆」，要求學員站在旁觀者的角度檢討行程安排的必要性與價值。多數人發現：行程塞滿的主因，是未能適當授權次級主管或尚未建立可信任的接班人，導致主管必須事事親為。其次，部分行程來自過度依賴助理安排卻缺乏篩選機制，亦有組織內部事務量過重等結構性問題。

講師進一步引導學員思考：若能釋放出更多時間，應將其投資在哪些領導行動上？建議包括：增加作業觀察與員工教導的時間、發展個人能力與設定職涯目標、主動承擔跨部門新任務，以及培養接班人以實現工作與生活平衡。

針對學員開課前繳交的個人週行事曆，講師提供三大優化原則進行實務演練：

1. 核對行事曆與實際優先工作是否一致。
2. 盤點會議行程中是否存在可刪除、延後或交辦他人出席者。
3. 是否有安排與部屬進行一對一對話與教導的時間。

在第 3 點中，講師強調，每位主管都應每月至少與每位直屬部屬安排一次 30 分鐘面談，時間可分配為 10 分鐘傾聽與回饋、10 分鐘指導與溝通、10 分鐘規劃未來發展，落實領導者與部屬之間的連結與支持。此外，也建議將現場作業觀察及策略思考時間固定排入行事曆，而非臨時應變式安排。

課程進一步指出，「領導者模式」與「管理者模式」應依時制宜，並非非此即彼。當行程緊湊、被突發事務壓縮時，使用管理者模式的快速決斷是必要的。然而從長遠而言，若組織始終倚賴主管於細節上的管理，則無法有效發展部屬，甚至會造成人才流失與效率低下。講師提醒：當組織績效逐漸穩定後，主管應將心力逐步從管理瑣事中抽離，轉向策略性領導，分配更多時間與資源在激勵人員、傳達願景

與推動文化發展等關鍵任務上。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

課堂上也曾有學員質疑：既然策略與風險需由高階主管負責，是否代表領導行為仍具階級限制？講師回應：「領導力的重點是行為，而非職位。」也就是說，無論職級高低，只要個人願意主動承擔、具備影響他人能力，即可展現領導者行為。換句話說，領導不是一種頭銜，而是一種選擇。

在小組討論中，學員分享調整行事曆與工作優先性的做法，包括與上層主管明確溝通工作重點、培養代理人理解並接手部分任務、將優先工作清單張貼於辦公室顯眼處、為各項行程設定優先等級等。其中一句令人印象深刻的提醒為：「你其實並沒有你想的那麼重要。」唯有放下「無我不行」的思維，領導者才能真正放手授權、成就團隊。

最後，講師以一句話總結本主題的核心價值：「組織的效能，是來自良好的管理系統、堅強的專業團隊，再加上有效領導的加乘作用。」管理與領導如同一體兩面，彼此支撐。時間管理的本質，不只是做更多事，而是做對的事，並釋放出足夠空間，讓領導力得以發揮，團隊得以成長。

今日課程的第二個主題為「電廠績效循環（Cycle of Plant Performance, CoPP，簡稱 CoPP）模型」。該模型係由 INPO 根據多座電廠的實務觀察與資料歸

納而來，目的在於協助領導者辨識早期可能衰退的徵兆，避免因忽視微弱信號而使績效持續惡化，進一步影響電廠安全與可靠性。CoPP 模型已廣泛應用於 INPO 與 WANO 的評估工作中，也逐漸納入 WANO-TY 執行「會員技術支援任務（MSM）」之診斷與建議依據。

CoPP 模型橫軸為時間軸（但無固定比例單位），縱軸為電廠績效，劃分為六個階段，分別對應電廠從高績效走向低谷、再回復到穩定的過程：

1. **播下衰退種子（Sowing Seeds of Decline）**：此階段表面績效良好，運轉穩定、停機率低，績效指標達成度高。但因外部監管寬鬆、內部成功經驗豐富，反而可能滋生自滿與鬆懈，形成衰退的潛因。
2. **開始下滑（Beginning of Decline）**：逐漸出現非計畫性停機、安全系統問題與人員操作錯誤等，績效開始波動，但因變化尚屬初期，可能未引起足夠重視。
3. **合理化（Rationalization）**：此時問題明顯惡化，管理階層開始為缺失辯解，組織傾向內部封閉、與外界脫節。設備問題、員工流動與改善工作積壓現象加劇，績效指標急遽下滑。
4. **覺悟（Realization）**：管理階層開始意識到問題嚴重性，但信任關係已損，組織內部溝通與協調失衡，績效處於谷底，急需外部協助或領導者主動改革。
5. **復甦（Beginning of Recovery）**：進入轉折點，安全系統表現改善，部分管理制度回穩，但團隊能力仍存在差距，累積的問題尚未完全清除，需投入心力重建信任與流程。
6. **維持（Sustainability）**：電廠績效恢復穩定，設備可靠、指標優異，計畫性維護、作業觀察與持續改善機制成為常態，非計畫性停機降至最低。

課程中強調，這六個階段不一定線性，也不會固定發生於特定時間範圍內，甚至在不同部門之間可能存在交錯。更重要的是，**績效的變化是結果，而「領導力」的改變則是原因**。根據過往案例，績效曲線的波谷幾乎都與領導力下滑有關。講師強調，差勁的領導力不僅會拖慢復甦，更會讓波谷更深。因此，CoPP 模型最核心

的意義，不在於追蹤績效數據，而在於辨識領導行為變化所產生的深層徵兆。

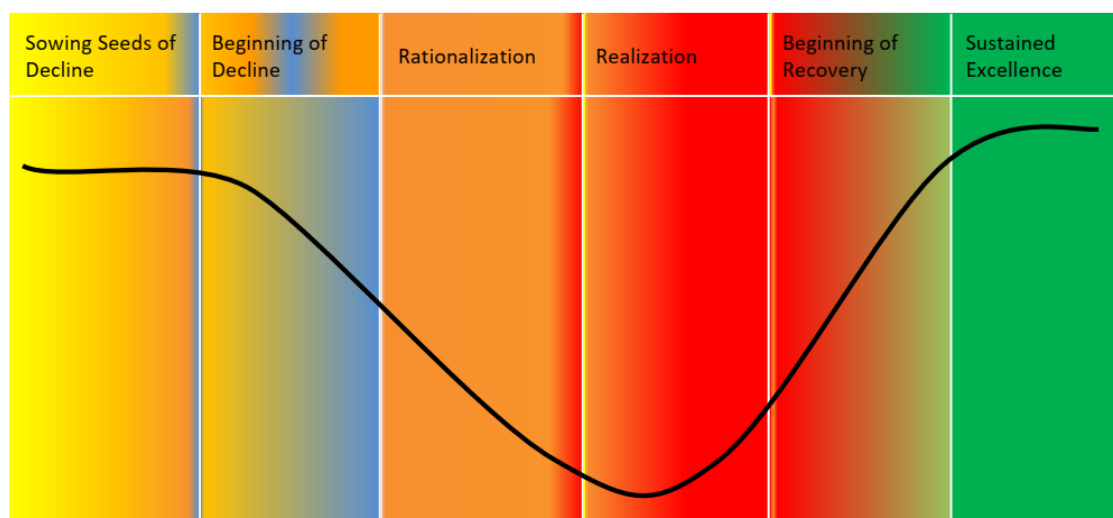


圖 4 電廠績效循環(Cycle of Plant Performance, CoPP)

在教學活動中，講師安排了一項與模型理解相關的團體演練。先是前一晚課後由助教發給每位學員八張未說明用途的「徵兆圖卡」，並特別提醒不得書寫註記。今日課堂中，果然以此作為實作素材，要求各組討論圖卡內容的發生順序，並對應至 CoPP 模型的各個階段。然而由於模型只有六個階段，卡片卻有八張，因此部分階段需多張配對，增加了排序難度。在兩輪小組與全班討論後公布解答，顯示本組錯誤 2 張，反映出即使已觀察到徵兆，若無系統性訓練與經驗支持，仍難以準確判斷整體演進趨勢。課程也引起了許多學員對「領導力與績效」之間關係的提問與討論。CoPP 關注的是趨勢與徵兆，而非精準預測時點。

最終，課程以一個觀點作結：**領導者若能在早期辨識衰退徵兆，主動修正領導行為，將可有效避免績效滑落至谷底；反之，即使指標仍亮眼，若領導力出現裂痕，績效衰退遲早發生。**

這一觀念對於核能電廠部門主管而言極具啟發性，不僅提醒我們應具備對組織氛圍與流程的敏感度，也再度突顯領導者在維持與強化電廠整體績效中不可取代的核心角色。

(五). 第五日：成果統整與領導行動宣言發表

第五日為研習總結日，在本次領導力學習課程的最後半天，講師特別以「不成文的標準」中的安全提醒為開場，呼籲學員收妥行李，避免絆倒他人，體現領導者對細節與安全的重視。課程首先回顧前日所學，透過分組討論與心得報告進行總結。針對學員提問「是否排除 CoPP 第一階段惡因即可避免後續循環」，講師指出：首階段往往無成文資料可涵蓋所有徵兆，因此需強化自知與自改精神，並透過有效自評追蹤改善。講師進一步強調，課程的結束是實踐的開始，學員返廠後應將所學具體應用於日常工作，並持續透過回饋與反思深化領導力。

最後課程安排每位學員進行 2 分鐘簡報，內容包含感謝對象、擇一欲強化之 WANO 領導效能屬性、選擇理由與預定行動，為本次訓練劃下充實且具行動力的句點。

講師在總結時鼓勵我們：「不要讓這 5 天的學習停留在簡報上，而要每天用一點點時間，做一件與領導有關的事。」這句話我特別記下，因它提醒我，領導不是壯舉，而是點滴累積的日常實踐。



肆、心得

本次參與 WANO-TC 核能部門領導力研討會，讓我深刻體會到領導不僅是職務責任，更是一種持續自我成長與對團隊承擔的行動藝術。此外，來自日本、韓國、中國、印度、巴基斯坦及本公司等六個國家共 20 位核電從業者參與本次課程，具高度國際性與跨文化互動價值。藉由多語同步翻譯設備與語言組合分組規劃，強化跨文化經驗交流與比較分析機會，使參與者不僅學習課程內容，亦能透過不同文化背景學員的分享，對於領導實務中之在地挑戰與通用方法有更深刻體悟，進而開拓我司管理實務之視野。在與來自各國的核能專業同仁共同學習與討論的過程中，不同文化與組織體系所呈現的領導風格與實務挑戰，給我帶來了以下四點主要收穫與反思：

(一). 跨文化交流深化領導視野

在小組討論與聯合簡報中，日本同仁對流程與細節的執著提醒我，任何領導決策若脫離細節與制度佐證，難以長期落地；中國代表強調管理效能與執行速度，啟發我應在堅守安全前提下，提升決策的快速反應能力；印度及巴基斯坦學員所分享的彈性管理與資源開發，則讓我思考如何在多元環境下兼顧規範與靈活。這些差異性交流，豐富了我對領導能量的邊界認知，並促使我檢視台電現行作法中可能的優勢與不足。

(二). 自我察覺與當責精神的深化

課程中由案例反轉教學引導學員觀察自身內在心態，例如在影片觀摩後體悟到，過於急於提供解決方案往往忽略聆聽與同理；在「當責文化」討論環節中，多層級的責任歸屬分析，讓我對於領導者身處樞紐角色時，如何在第一時間承擔並引導團隊共擔責任有更清晰的判準。回顧過去在工作中偶爾因擔心責任而將問題向下推諉，這次研習讓我下定決心：未來將主動在團隊中示範當責，並透過例行化的回饋與自我反思，持續鞏固這份精神。當責不是懲罰，是主動行動的勇氣，當責文化重點不在追究錯誤源頭，而在於：當問題徵兆還未變成災難前，有沒有人願意挺身而出？有沒有主管在微小偏差發生時，展開對話與行動？這樣的勇氣與自覺，正是我希望在自己職涯中持續強化的特質。

(三). 領導教導技術的具體化落實

透過影片案例與角色演練，我學習到「聚焦提問—明確主題—具體例證—說明影響—引導行動」的五步驟教導框架，並在教導對話中運用 **Radical Candor** 的原則，平衡個人關懷與直接挑戰。這對於我在日常例行檢討會與現場指導屬下時，提供了具體可行的方法論。特別是在檢討安全違規或操作偏差時，目前我傾向先指出問題，少了對行為後果的說明及對未來行動的共同規劃；未來我將更重視這兩個環節，以提高教導效果與員工的內部認同。

(四). 持續改善文化的推動策略

學習到 **CoPP** 模型對於預警績效衰退的價值後，我深刻認識到，唯有建立一套跨部門協同的早期徵兆監測機制，才能在問題萌芽階段採取補救措施。回到台電核能部門，我建議在即將實施的年度績效評估中，增列文化指標與行為評量，並結合 **WER/OE** 案件趨勢分析，將領導行為與績效管理融為一體。此舉不僅可提升部門整體核安文化，也能讓改進動能持續而非一時。

綜上所述，本次研討會的學習歷程，除了內容豐富、方法多元，更透過跨文化互動與實戰模擬，讓領導力不再只是抽象名詞，而成為可具體練習、檢驗與精進的日常行為。我將依循所學，逐步在本公司推動涵蓋「願景制定—人才培育—教導實踐—績效循環—當責文化」的領導力提升計畫，並持續回饋與優化，以達到安全與績效並重的最佳狀態。

伍、建議

本次參加 WANO-TC 核能領導力研討會，除增進個人領導能力外，亦觀察並吸取國際核能業界在領導文化與管理制度之優良經驗。為進一步強化本公司核能部門之領導體系與組織效能，綜合課程所學與實務對照，謹提出以下五點建議，供公司及相關單位參考：

一、推動領導力分層養成計畫

建議比照 WANO 領導力課程架構，建立針對基層主管、中階管理者與高階領導人的分級訓練模組，逐步導入「設定願景」「教導技術」「持續改善文化」「當責精神」等重點課題。並可於公司內部導入領導效能屬性（PL 2019-01）為學習評量標準，使領導訓練與組織績效結合。

二、導入領導力教導文化

應強化中階與高階主管教導屬下的頻率與品質，推動「日常教導」制度化，如每月一次的個別會談（One-on-one）、現場行為觀察與即時回饋等。同時應納入「教導能力」作為主管績效考核一環，鼓勵主管以榜樣與對話形式建立團隊信任與成長動能。

三、建立文化與績效連結之預警機制

建議依循 CoPP（Cycle of Plant Performance）模式，建立內部績效文化健康檢查制度，針對 WER/OE、管理指標、異常事件等建立關聯性分析表。當異常趨勢顯現時，應由專責團隊介入執行文化盤點與領導行為調查，從源頭啟動改善作為。

四、導入「回饋制度」與「自我評估機制」

可建置匿名回饋平台或每季固定問卷，供部屬回饋主管溝通風格與教導作為，同時建立主管自我反思表單，提升自我領導敏感度。

五、深化跨部門與跨文化交流

台電核能部門可考慮與國內外核能單位進行聯合訓練與文化交流，例如與日、韓電廠辦理聯合討論會、學習論壇等活動。並持續鼓勵派員參與 WANO-TC 及其他國際組織的研討會，建立外部觀點內化與本土作法融合的正向循環。

上述建議之推動，需仰賴領導者的共識與制度面的支持。建議由核能發電處統籌，結合人力資源處與訓練單位共同推動，並由高層領導者定期檢視執行成效。藉

此可逐步形成制度化、常態化之領導力培育機制，為台電核能部門在能源轉型與世代交替的關鍵階段注入長遠動能。