

# 宁德核电站核安全领导力 建设实践分享

田辉宇

2022年11月

# 「安全生产 警钟长鸣」



## 目录

### 01 凝聚共识

- 核安全为什么重要？

### 02 探索道路

- 核安全怎么提升？

### 03 赓续前行

- 核安全如何持续巩固？

## 第1部分

# 凝聚共识

核安全。  
核发展。

## 1.1 提高政治站位，坚决守护核安全

- 2006年以来，国家先后发布了《核安全与放射性污染防治规划（2006-2015年）》《核安全与放射性污染防治“十二五”规划及2020年远景目标》《核安全与放射性污染防治“十三五”规划及2025年远景目标》，分析了核安全现状与形势，阐明了核安全指导思想和基本原则，明确了核安全目标指标、重点任务、重点工程、保障措施，统筹核安全各项工作，有效提升核安全水平和监管能力。
- 2017年9月，第十二届全国人民代表大会常务委员会第二十九次会议通过《中华人民共和国核安全法》，规定“从事核行业必须遵循确保安全的方针”“核设施营运单位对核安全负全面责任”“发展核事业的受邀条件是保障安全，核安全是核事业发展的前提、基础和生命线”。
- 2018年7月，习近平总书记在全国生态环境保护大会上的讲话中指出“要加强核与辐射安全监督，健全监管体系，完善监管机制，提升监管能力，确保万无一失”。
- 2019年9月，国务院新闻办发表《中国的核安全》白皮书，是我国政府发表的第一部核安全白皮书，指出“中国是核能与核技术利用大国，核安全是国家安全的重要内容”“中国把保障核安全作为重要的国家责任，成立专门机构实施统一监管……保障核安全监管的独立性、权威性和有效性”。

## 1.1 提高政治站位，坚决守护核安全

- 2020年10月，党的十九届五中全会明确提出“确保生态安全，加强核安全监督，维护新型领域安全”。
- 2020年11月，《中华人民共和国生态环境部令（第13号）》规定“核动力厂营运单位对核安全负有全面责任，应当执行核安全报告制度。”
- 2020年12月，《中华人民共和国生态环境部令（第18号）》规定“核动力厂营运单位通过对所有安全相关工作过程、影响核安全核生态环境保护的要素进行有效管理，实现核安全和生态环境保护等目标。”
- 2021年3月，《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》中提出“严格核与辐射安全监督，推进放射性污染防治。”
- 2021年10月，《国务院关于引发2030年前碳达峰行动方案的通知》中提出“合理确定核电站布局 and 开发时序，在确保安全的前提下有序发展核电，确保平稳建设节奏。”
- 2021年11月，《中共中央国务院关于深入打好污染防治攻坚战的意见》中提出“坚持安全第一、质量第一，实行最严格的安全标准和最严格的监管，持续强化在建和运行核电厂安全监督，加强核安全监管制度、队伍、能力建设，督促营运单位落实全面核安全责任。”

## 1.2 发挥政策利好，坚决守护核安全

- 在2021年政府工作报告中，明确提出“在确保安全的前提下积极有序发展核电”。这是自2017年以来政府工作报告高中首次用“积极”来提及核电。
- 在《中国核能发展报告（2020）》中，给出了核电建设按照每年6-8台持续稳步推进的目标。
- 2022年3月，国家发改委、国家能源局印发《“十四五”现代能源体系规划》，规划指出，积极安全有序发展核电。
- 在双碳目标加速实现的过程中，出现了新能源占比提升带来的弃风弃光、长距离输送、对电网冲击等问题，以及火电退坡带来的电荒，解决这些问题需要在特高压、储能、配电网等领域长期持续投资，而核电因为是唯一同时具备传统能源稳定性以及新能源清洁性的发电方式，成为解决当下能源问题的优选。国家一系列政策文件也明确了核电在“碳中和”的重要地位。

**多重政策利好齐发，核电发展再次迎来历史机遇，必须笃行不怠，坚决守护核安全。**

## 1.3 维系行业生命，坚决守护核安全

### □ 福岛核事故

- 核电站内部的损毁的核燃料全部取出，并安全处置将会**旷日持久**，有专家预测将会持续**50年甚至更长的时间**；
- 周边的环境恢复到可居留水平，从而实现疏散区人员的回归将会**持续若干年**；
- 从各方面得专家的粗略预测，事故的处理将**耗费数千亿美元**。



任何一处的核事故都是世界性的，它的影响震撼全世界，需要全球核电从业者共同承担。一荣不一定俱荣，但一损俱损。

## 1.4 牢记领袖嘱托，坚决守护核安全



- 2010年9月5日，习近平同志视察宁德核电。习近平寄望中广核和工程建设者再接再厉、艰苦拼搏，争取早日建成具有标志性意义和历史意义的宁德核电项目，造福福建和闽东人民，为我国现代化建设作出重要贡献。
- 2013年1月29日，习近平同志在北京武警总部机关视察时，通过作战勤务网络查勤系统察看了宁德核电站等地的武警执勤点，向正在执行任务的武警部队官兵致以新春的问候。

**坚决守护核安全，是宁核人回应主席嘱托和关怀的最好答卷。**

## 第2部分

# 探索道路

# 2.1 规则驱动

□ 国际公约→国内立法→企业制度→行业自律

## VUCA时代

- ✓ 《及早通报核事故公约》 (1986)
- ✓ 《核事故或放射性紧急情况援助公约》 (1986)
- ✓ 《乏燃料管理安全和放射性废物管理公约》 (2001)

人的主观能动性至关重要



制度无法100%解决问题

- ✓ 《核材料管制条例》 (1987)
- ✓ 《核事故应急管理条例》 (1993)
- ✓ 《民用核设施安全监督管理条例》 (1986)
- ✓ 《放射性污染防治法》 (2003)
- ✓ 《安全生产法》 (2014)
- ✓ 《核安全法》 (2017)

- ✓ 《建造/运行许可证申请》
- ✓ 《初步/最终安全分析报告》
- ✓ 《安全政策申明》
- ✓ 《质量保证大纲》
- ✓ 《企业管理程序和制度集》
- ✓ 《安全文化》

& 人的不确定性愈发凸显



人无法100%遵循制度

- ✓ WANO导则、电站运行性能指标、同行评审、技术文档、经验反馈
- ✓ IAEA《基本安全原则》
- ✓ IAEA《健康的核安全文化》

如何在坚持最高核安全标准的同时可靠发电，从而达成卓越绩效？

## 2.2 领导力引领

### 概述

作为商用核电行业的领导者，我们都肩负着一份独特责任，在坚持最高核安全标准的同时可靠发电。我们对组织和团队的有效领导能力，对于我们履行对所有关键利益相关方的义务至关重要，这些关键利益相关方包括我们的员工、公众、监管机构和全球核电行业的同行。事实上，核电行业经过 30 年的合作和对标，全球各个电厂当今采用的制度和流程已非常相似。存在绩效差异的原因日益凸显为领导力有效性问题。领导力是造成勉强合格绩效和卓越绩效差距的关键要素。

——选自 WANO PL 2019-01 P2

电厂运行好坏的主要区别因素是**领导力**

## 2.2 领导力引领



Zack T Pate博士,  
INPO前CEO  
WANO前任主席

### **领导力是什么？**

**最高层认可的期望是对组织影响最大并且能使组织产生最积极的反应.....**

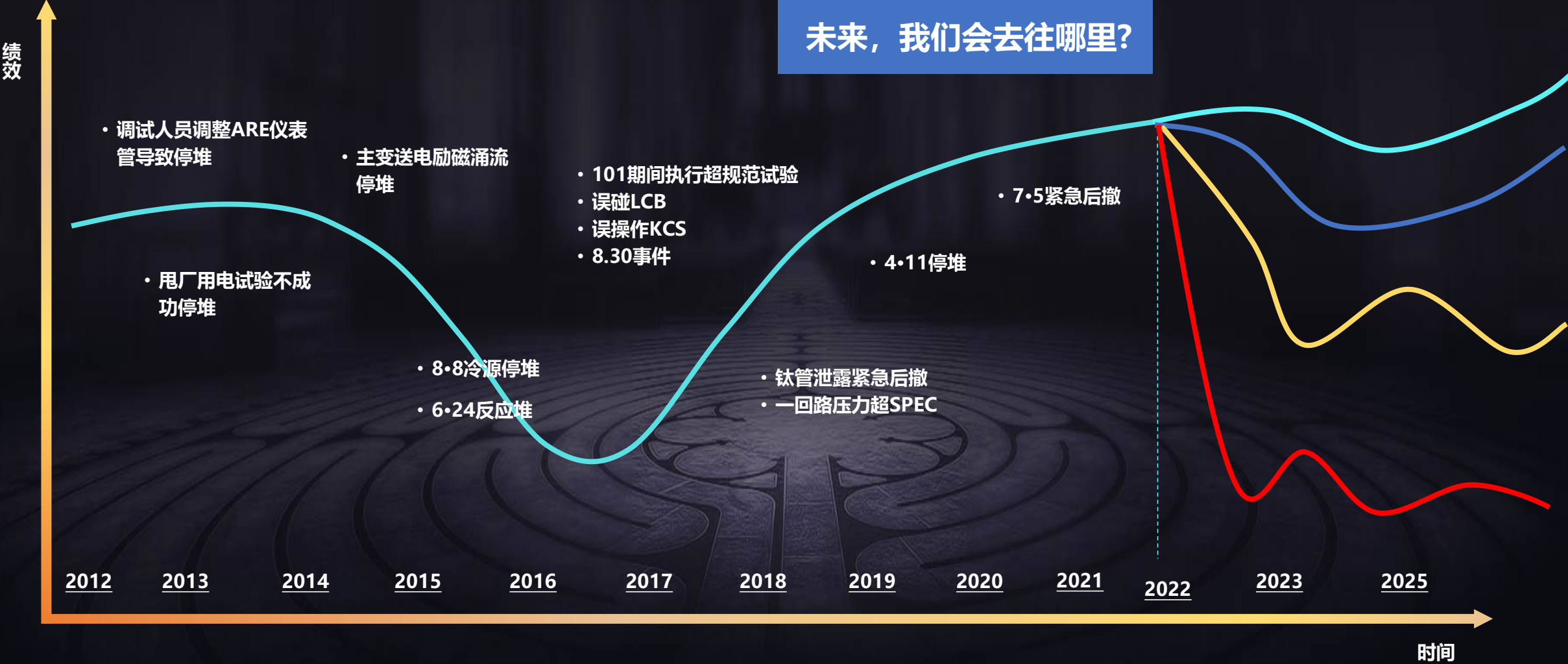
**领导力能够对组织内个人行为产生深远影响。**

## 2.2 领导力引领

### 7 Years Performance Cycle



## 2.2 领导力引领



An aerial photograph of a coastal town, likely in Taiwan, featuring a large golf course, a bridge, and a body of water with sailboats. The image is darkened to serve as a background for the text.

# 我们的道路

在安全至上的核能行业，  
即使是最简单的任务，也应该用最高标准执行！  
要防止可能发生的事件，就要培养最好的领导力，  
为此，我们选择了**坚持领导力驱动，助推高质量发展。**

# 一门课程的诞生

## 主动思考

培养员工自主意识  
与WANO核安全领导力

## 研究内化

结合国内核电实际情况研究内容、开发案例

## 带头推广

内外部授课，营造  
领导力的文化环境

## 落地执行

带头参加内部培训，  
评估课程，提供案例

## 持续改进

参加复盘，提供改  
进建议

## 跟踪评价

审核领导力评估标  
准，跟踪评价结果，  
给出改进建议

2019年

2020年

2021年

2022年



13人

种子教员



4个月

全脱产



200场

磨课、复盘



105个

内化案例

课程包含了《电厂绩效周期》  
《领导力脑神经科学》《正面强  
化ABC模型》《责任阶梯》等  
13个模块。

# 领导力，已成为宁德核电的一张名片



华东监督站培训现场

受政府、高校、行业协会、非核领域企事业单位等邀请

> 50家单位

> 3000位听众、学员

核电兄弟单位

19期次

255人参训

86位种子教员

开展领导力故事会6期次

收集领导力案例105个

宁德核电

18期次

640人参训

管理层培训覆盖率100%

# 领导力，已成为宁德核电的一张名片



华东监督站培训现场



中核检修培训现场



福建省质量协会线上分享



广利核培训现场



南方电网培训现场



复泰商学院分享现场



红沿河培训现场



石岛湾核电培训现场



航天六院（华阳公司）培训现场

# 如何培养最好的领导力

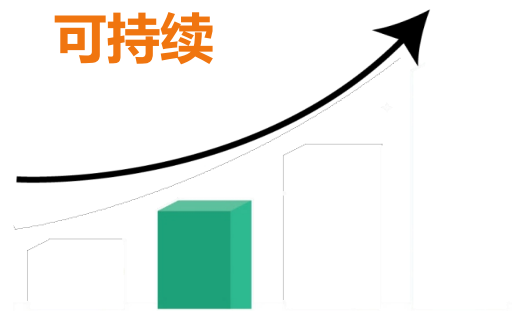
## 核电领导力有效性特征

1. 建立核安全优先的卓越愿景
2. 带动员工队伍参与
3. 营造团队协作、信任与合作的氛围
4. 追求可持续成果
5. 发展领导能力



愿景

可持续



发展能力

带队伍



营造氛围

# 波音737MAX

## 带给我们的思考！



# 到底是什么导致了灾难的发生？

(以下所有内容均节选自官方事故调查报告)



KOMITE NASIONAL KESELAMATAN TRANSPORTASI  
REPUBLIC OF INDONESIA

**FINAL**

**KNKT.18.10.35.04**

**Aircraft Accident Investigation Report**

**PT. Lion Mentari Airlines  
Boeing 737-8 (MAX); PK-LQP  
Tanjung Karawang, West Java  
Republic of Indonesia  
29 October 2018**

**2019**

# Airbus VS Boeing

## 非理性 竞争

整个机型升级流程一直处于赶工和走捷径的状态

为了降低成本，忽视员工培训

管理决策偏重利益却忽视安全

对于改造带来的风险容忍度过高

独立监督严重失职

忽视事件调查以及经验反馈

.....

# 波音737MAX带给我们的思考

为了追求经济效益选择忽视安全，代价是惨痛的。作为核电从业者，我们应**建立核安全优先的卓越愿景**。

## 公司有愿景

成为令人向往的世界核电运营标杆企业。



## 从公司到部门，目标一致

- 遵守法规，诚信透明，守护安全
- 做好设备可靠性管理，助力公司创一流人才
- 改您必需，造就价值，做行业配置管理的引领者
- 以匠心精神为引领，一次把设备修好
- 培训服务于生产
- 为企业创造最大价值，为员工提供一流服务

计划名称		1月	2月	3月	4月
1	公司深化改革专项方案落地实施进展及成效【福建宁德核电有限公司/】	2.2%	6.78%		
2	D1: 通用能力提升【福建宁德核电有限公司/培训部】	1.4%	22.15%		
2.1	O1: 组织开展全员安全文化震撼教育活动，制定并实施安全文化建设推进计划【福建宁德核电有限公司/培训部】	10.87%	16.72%		
2.1.1	A1: 组织开展全员安全文化震撼教育活动，制定并实施安全文化建设推进计划【福建宁德核电有限公司/培训部】	10.87%	16.72%		
2.1.1.1	M1: 开发安全文化震撼教育教学材料【福建宁德核电有限公司/培训部】	15%	26.8%		

**管理计划层层把控，确保愿景步步推进**

## 落实责任，亲临一线：打仗就不怕炮弹

1927年8月30日，会昌战斗。一股敌人突破了前沿，径直向指挥所猛冲过来。要调转部队已经来不及了，形势十分危急……傅维钰团长一边组织指挥所人员抵抗，一边十分担心朱德副军长的安全，连忙走到他的身边。

傅维钰说：“副军长，敌人冲过来了，请你转移一下吧！”

“不要慌嘛！”朱德不慌不忙地说：“来了就打一下子！”说着，他就走到一名牺牲的战士身边，捡起一支步枪，从容地拉开枪栓，向弹槽里看了一眼，“刷”地推上一发子弹，卧倒身，向敌人射击起来。

1934年7月，在川北万源保卫战中，徐向前总指挥经常冒着枪林弹雨到前沿阵地。指战员总是劝徐向前快些离开前沿，徐向前则总是笑着说：“前沿才好呢，走得近，看得清，我待在后方怎么指挥打仗呀？你们不也是在前沿吗？”

**将帅亲临一线，第一时间了解了实战情况、落实了责任、鼓舞了士气、增进了战士对将帅的信任，推动了团队目标的实现。**

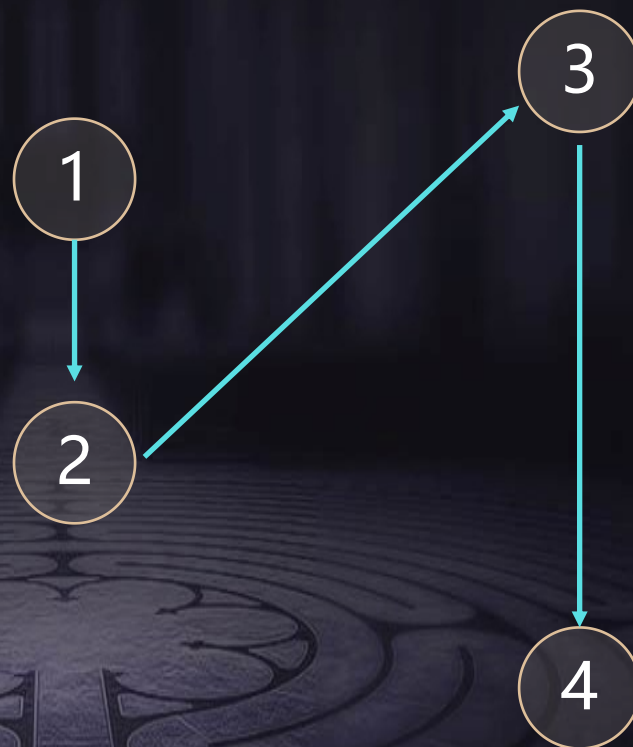
# 落实责任，亲临一线：打仗就不怕炮弹

领导说了

领导做了

员工信了

员工做了



# 落实责任，亲临一线：打仗就不怕炮弹

人们追随的不是领导者的地位，而是领导者本人。要实现卓越远景，就必须**带动员工队伍参与**，领导者应该率先垂范有担当，全厂上下要转变管理方法，从“兄弟们给我上”到“兄弟们跟我上”。

□ 宁德公司管理层深入工作一线，践行“我来，动员群众，解决难题”，并形成示范：



# 独断专行 与 “机断专行”

## 切尔诺贝利

- 刚愎自用
- 独断专行
- 加剧了团队的“群体思维”



## 淮海战役

- 倾听一线的声音
- 给予鼓励 and 高度信任
- 让下属“临机处置”、“机断专行”

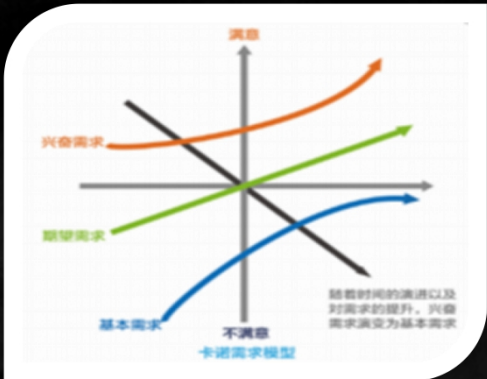


# 倾听一线声音，满足前线需求

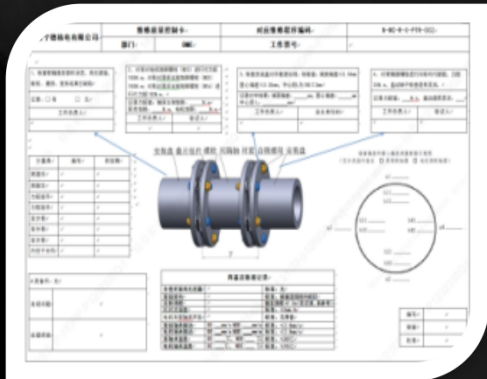
宁德公司深入推进“我为群众办实事”、“从客户需求出发”在工作中的落地，成立了生产领域“以工作负责人为中心”工作组，开展了一系列工作，切实帮助工作负责人减负增效。



提炼“一心两翼三转变”核心理念，深入人心



持续满足工作负责人期望需求，创造性地提供兴奋需求服务



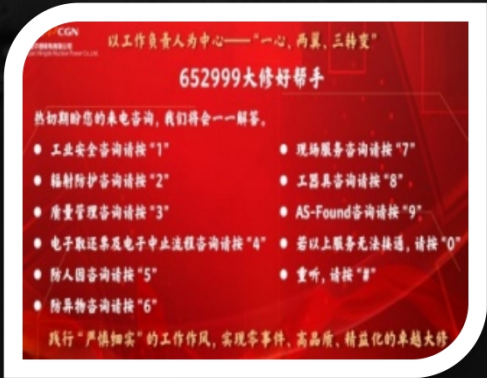
维修质量控制卡，减轻工作负责人执行政程序负担，提升维修效率



阀门三级计划，计划吻合度100%，打开阀门检修“黑匣子”



自助取还票机，提升工作负责人取还票效率



652999，24小时服务，近5轮大修共服务574次、解决问题828项



大修服务队驻扎一线，随时为现场工作人员提供服务



智能工具发放柜，实现就地借还，已累计借用5500余次

# 正向激励为团队赋能

管理层积极营造以正向激励为主的文化氛围，一线正向赞美行为明显增加，此外，电厂积极给员工搭建正面展示领导力/正向安全文化的舞台。员工受到鼓舞主动担责，“人人都有领导力”得到极大发挥。

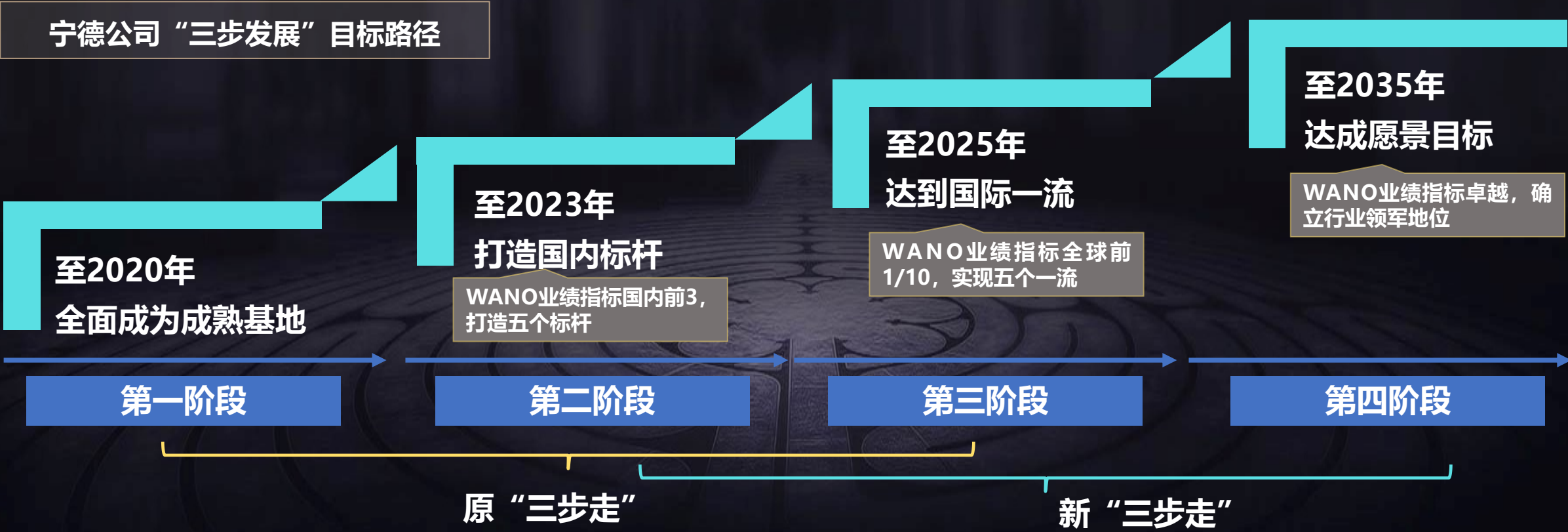


	2020年	2021年
一线监督：正向事实	3986条	4609条
人因观察辅导：正向赞美行为	84项	192项

# 追求可持续成果

奔赴愿景是一个持续漫长的过程，领导者要坚持不懈强化高标准，挑战现状，发现和杜绝自满。

宁德公司坚定不移推进实施新“三步走”，推动实现“三步发展”目标，在2020年全面成为成熟基地的基础上，到2023年打造国内标杆，到2025年达到国际一流，到2035年力争达成愿景目标，推动公司持续高质量发展。



# 追求可持续成果

宁德公司持续通过**对标**来推动持续改进，多次向**秦山核电**、**大亚湾核电**、**江苏核电**等兄弟电厂，及**厦门航空**、**福建省检**等单位交流学习。

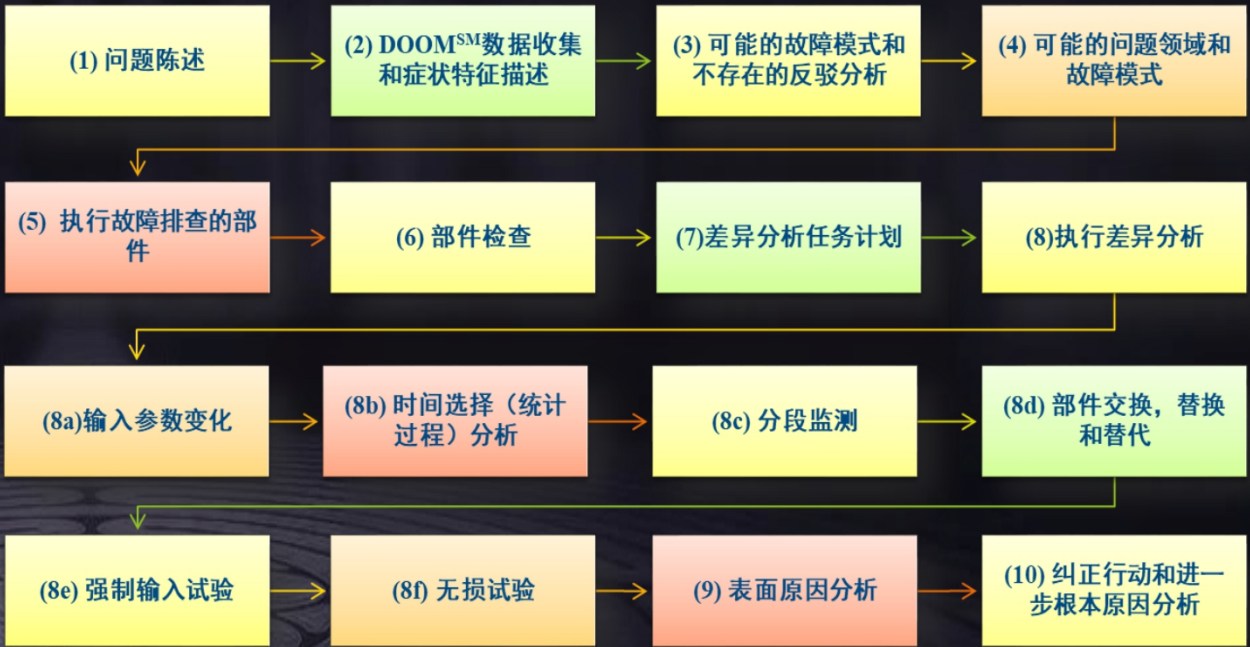
<div><div>中广核CGN</div><div><div>福建宁德核电有限公司</div><div>Fujian Ningde Nuclear Power Co., Ltd</div><div>福建省宁德市福鼎市江滨北路 266 号核电大厦</div></div><div><div>发送 (To):</div><div>中核核电运行管理有限公司</div><div>对方发文编号</div></div><div><div>收自 (From):</div><div>福建宁德核电有限公司安全防护部</div><div>我方发文编号 NDNP-210</div></div><div><div>抄送 (Copy To):</div><div></div><div>日期 (Date)</div></div><div><div>关于赴秦山核电进行“应急指挥系统和防疫门禁系统”交流</div><div>中核核电运行管理有限公司： 中国大陆核电从秦山起步，经历 36 年建设和运行管理安全文化，贵公司在应急指挥系统和防疫门禁系统方面经验的参考、借鉴价值。我公司拟于 2021 年 12 月 1 日至 3 日长和应急科长带队，共六人，前往贵公司进行交流、学习</div><div><div>1. 秦山应急指挥系统和集合清点系统设备技术；</div><div>2. 秦山防疫门禁系统的实践经验及相关设备技术。</div></div><div>具体行程，待确定后由我方联系人具体告知。</div><div>联系人：吴永权 联系电话：18859362757 传真：</div><div>感谢贵司的大力支持！</div></div><div>编制/校核：王建新/费玉琢 审核：</div></div>	<div><div>中广核CGN</div><div><div>福建宁德核电有限公司</div><div>Fujian Ningde Nuclear Power Co., Ltd</div><div>福建省宁德市福鼎市江滨北路 266 号核电大厦</div></div><div><div>发送 (To):</div><div>国网福建省电力有限公司检修分公司</div><div>对方发文编号</div></div><div><div>收自 (From):</div><div>福建宁德核电有限公司机械部</div><div>我方发文编号 NDNP-210</div></div><div><div>抄送 (Copy To):</div><div></div><div>日期 (Date)</div></div><div><div>关于赴国网福建省电力有限公司检修分公司</div><div>国网福建省电力有限公司检修分公司： 贵公司在断路器维修领域一直处于行业领先水平，同时完善的管理体系。为了向贵公司学习在设备维修、人员技能经验，进一步提升宁德核电站设备维修水平和人员技能水平</div><div>27~28 日赴贵司进行学习交流，望贵司给予安排。</div><div>特此致函！</div><div>附本次学习交流议题以及人员名单（见下一页）</div></div><div>编制/校核：周海东/ 审核：</div></div>	<div><div>中广核CGN</div><div><div>福建宁德核电有限公司</div><div>Fujian Ningde Nuclear Power Co., Ltd</div><div>福建省宁德市福鼎市江滨北路 266 号核电大厦</div></div><div><div>发送 (To):</div><div>没有或不需要建立通讯渠道单位</div><div>对方发文编号</div></div><div><div>收自 (From):</div><div>福建宁德核电有限公司仪控部</div><div>我方发文编号 NDNP-190</div></div><div><div>抄送 (Copy To):</div><div></div><div>日期 (Date)</div></div><div><div>关于赴厦门航空有限公司飞机维修工程部</div><div>厦门航空有限公司飞机维修工程部： 贵部在飞机维修领域一直处于行业领先水平，为了向良好实践和管理经验，进一步提升宁德核电站设备维修水平</div><div>13~14 日赴贵司进行业务交流，主要交流议题如下： 1、了解维修管理及维修现场的智能化应用情况； 2、了解维修工作过程及标准，设备可靠性管理经验； 3、了解维修相关的工作指令文件； 4、了解维修作业区域的管理； 5、了解维修导则（策略）的制定与管理； 6、了解设备维修过程中防异物的管理； 7、了解贵司卓越绩效开展情况，学习优秀经验。</div><div>我司接口联络人：但成利，联系电话：18859363152。附人员名单（下一页）</div></div><div>编制/校核：但成利/ 审核：</div></div>	<div><div>中广核CGN</div><div><div>福建宁德核电有限公司</div><div>Fujian Ningde Nuclear Power Co., Ltd</div><div>福建省宁德市福鼎市江滨北路 266 号核电大厦</div></div><div><div>发送 (To):</div><div>厦门会展集团股份有限公司 陈飞总工</div><div>对方发文编号</div></div><div><div>收自 (From):</div><div>福建宁德核电有限公司质保部</div><div>我方发文编号 NDNP-2000</div></div><div><div>抄送 (Copy To):</div><div></div><div>日期 (Date)</div></div><div><div>关于赴厦门会展集团股份有限公司学习交流卓越绩效管理模式</div><div>欣闻贵公司在卓越绩效导入、推进方面经验丰富，并荣获福建省政府质量奖。我司拟于 7 月 8 日下午-9 日上午赴贵司学习交流，主要交流议题如下： 1、了解贵司卓越绩效管理模式现场交流方案</div><div>感谢支持！</div><div>附件：关于卓越绩效管理模式现场交流方案</div></div><div>编制/校核：刘伟伟/刘文波 审核：</div></div>	<div><div>中广核CGN</div><div><div>福建宁德核电有限公司</div><div>Fujian Ningde Nuclear Power Co., Ltd</div><div>福建省宁德市福鼎市江滨北路 266 号核电大厦</div></div><div><div>发送 (To):</div><div>新大陆数字技术股份有限公司</div><div>对方发文编号：(Your Ref.)</div></div><div><div>收自 (From):</div><div>福建宁德核电有限公司质保部</div><div>我方发文编号：(Our Ref.) NDNP-200026-ZZZZ</div></div><div><div>抄送 (Copy To):</div><div></div><div>日期 (Date): 2020-07-02</div></div><div><div>关于赴新大陆数字技术股份有限公司学习交流卓越绩效管理模式</div><div>欣闻贵公司在卓越绩效导入、推进及质量管理方面经验丰富，成效显著，并荣获第六届福建省政府质量奖和国家质量标杆等诸多荣誉。我司拟于 7 月 7 日在方圆标志认证集团福建有限公司人员陪同下一行共计 15 人，赴贵公司参观学习。望予接洽为盼。</div><div>感谢支持！</div><div>附件：关于卓越绩效管理模式现场交流方案</div><div>田辉宇 副总经理</div><div>签发日期：2020-07-02</div></div><div>编制/校核：刘伟伟/刘文波 审核：李君</div></div>
---	--	--	---	--

# 追求可持续成果

提倡透明文化，引入SNSOB评估，推广PII零错误理念。包括零错误领导力、科学决策、绩效导向、零错误员工、根本原因分析、程序编写与审查等课程。



编撰出版《宁德核电人因事件快速根本原因调查与分析手册》和《人因事件根本原因纠正行动制定指南》，实现人因事件“更便捷、更精准、可闭环、可跟踪”的“查字典式”分析模式。



宁德核电全面应用Trouble shooting 设备事件分析方法，运用Error-Free® 故障排查流程，结合自建的力学分析实验室、温湿度实验室等快速准确查找原因，通过偏差进行改进，提升可持续性。

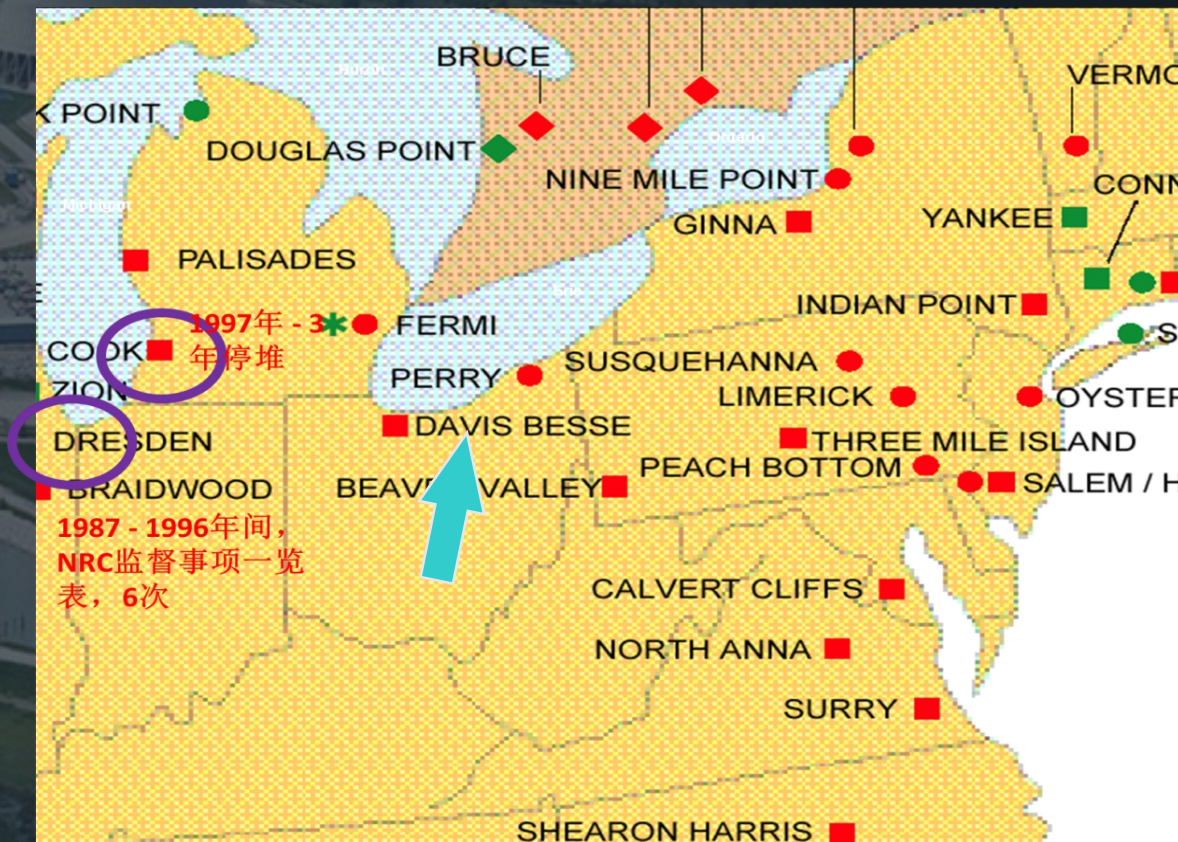
# 戴维斯贝斯的启示

Davis Besse曾是绩效最好的电厂，经常被作为标杆电厂，来对标的人络绎不绝，甚至有专门的部门接待参观。

当时NRC的监管员对三个电厂采取不同的政策，另外两个电厂能提供更好的工作机会，导致不满DB的管理人员都被吸引去了其他电厂。

电站对生产业绩的过度追求，忽略了大量人员流动产生的后果，加上工程技术部门削减，留在办公室的管理者们经验不足，甚至由职业经理人运作核电厂（更多得是金融运作方式）。

这一系列原因，最终导致了戴维斯贝斯事件的发生。



## 传奇CEO和他的继任者

2001年，传奇CEO**杰克·韦尔奇**退休，彼时GE成为当时美国市值第一的公司。

新任CEO**伊梅尔特**提出技术驱动的口号，太过超前的想法最终没能让公司走上新的辉煌，甚至伊梅尔特的接任者**弗兰纳里**因缓慢的重组节奏在就任CEO14个月后便被免职。

2011年，**乔布斯**辞去苹果CEO，**蒂姆·库克**成为接班人。**蒂姆·库克**早在1998年受乔布斯邀请入职苹果电脑公司，2000年后开始接触运营部以外的其他事务。2004至2005年，库克身又兼销售一职，同时执掌销售与制造。同时在乔布斯手术期间，代为管理苹果公司。



领导力对于组织的有效性具有**倍增效应**。

# 让领导培养领导

因为核电的特殊性，导致核电厂无法依靠职业经理人运作，因此领导者只有发展自身和他人，培养继任者和有资质、有能力的专业人才，才能够维持长期积极向上的绩效。为此，**宁德核电十分关注管理干部和技术人才的接续发展，在高管带领下，建立体系、梳理流程、高管带队参与等方式，全面发展领导能力。**

宁德公司完善了年轻干部储备、培养、选拔等全链条管理制度，让“好苗子”得到“好土壤”结出“好果实”。



用这种方法培养出来的年轻干部，具备理论和实践的双重能力，可以尽可能的择优，并快速适应新的工作岗位。

6 (关注人才) 20 人	3 (核心人才) 27 人	1 (明星人才) 10 人
8 (自我提升) 63 人	4 (骨干人才) 54 人	2 (核心人才) 42 人
9 (全面提升) 32 人	7 (稳定人才) 16 人	5 (稳定人才) 6 人

2021年宁德核电年轻员工潜力测试结果

# 让领导培养领导

第一步：我做（能力）

第二步：我做，你跟我一起做（示范）

第三步：你做，我跟你一起做（辅导）

第四步：你做（授权）

第五步：你做，别人跟你一起做（复制）

# 让领导培养领导

- 高管参与领导力主题授课
- 高管参与行动学习命题及成员的辅导
- 定期听取培训复盘总结和验收行动学习成果



出题人	题目（任务）	任务背景	关键任务
田辉宇	如何策划并推动落实公司全面数字化转型方案	全球信息化发展加速，不断变革着传统的生产和管理方式。国家大力实施创新驱动，加快数字化发展，核电行业相关新技术、新方法、新工艺的应用不断涌现。如何以价值创新为目的，用数字技术驱动核电业务和管理的变革（如用信息化进一步保障安全生产；用信息化驱动以人为本的管理，让年轻员工工作更有意义等），是每个宁核人应该开始思考的问题。	① 结合行业现状和数字化转型的实施环境及成熟度评估，分析公司需要进行数字化变革的业务、流程或体系 ② 策划公司全面数字化转型的方案，包括转型的主要任务、工作计划，以及推动计划落实的保障措施
田辉宇	部门管理者如何用活“钱袋子”，带动员工加油干	随着公司激励体系的改革，中基层管理者对员工的薪酬分配有了更多的支配空间。利益驱动是当前驱动大多数员工努力工作最快的方式，中基层干部要管好并用活“钱袋子”，刺激员工需求，激发工作动机。	① 知道物质激励的好处和弊端 ② 用“钱”激励员工，具体有哪些方法 ③ 思考如何通过量化员工的工作能力、态度和效果，实现奖金在公平分配的同时还能驱动车员工努力工作；制定并推广部门奖金发放方案

# 领导力评估体系的建立

结合WANO核电领导力有效性特征，设计领导评估标准体系，通过调查问卷、现场访谈、资料审查等方式评估电厂领导力现状，并给出绩效趋势预测及指导性改进建议。根据5项特征→45个子属性→220个子要素，构建评估标准：

LE.1 建立核安全优先的卓越愿景						
1.1 领导者亲自承诺将核安全放在首位			子属性总分：100 分			
子要素	问题类型	评分指南	调查方式	对象	得分	专家建议
1.1.1 组织是否有明确的核安全优先的管理理念、价值观或政策声明？	是/否 10	必须要有清晰的书面规定，并为组织领导者所熟知。	材料验证	领导者		建议将核安全优先的政策声明进行书面规定。
1.1.2 组织的核安全政策是否明显地展示在： 1) 办公室？ 2) 作业现场？ 3) 管理文件？ 4) 宣传册？ 5) 其他？	部分/全部 2/10	核安全政策的陈述应编入管理文件，且在作业现场和办公场所广泛张贴。	材料验证、现场巡视	/		建议在办公场所/作业现场/宣传册等各阵地广泛宣传核安全政策。
1.1.3 核安全对生产的重要性反映在： 1) 战略计划？ 2) 商业计划？ 3) 优先顺序？ 4) 执行重大变更？ 5) 沟通、研讨会？	部分/全部 3/15	核安全政策应得到重视，在战略计划、商业计划、优先顺序、执行重大变更、沟通及研讨会中应强调核安全。	材料验证	领导者、工作负责人		建议在战略计划、商业计划、优先顺序、执行重大变更、沟通及研讨会中应强调核安全。
1.1.4 领导者的绩效考核是否包含核安全内容？	是/否 10	领导者的绩效考核应包含核安全内容。	访谈、材料验证	领导者		建议将核安全内容加入领导者的绩效考核指标。
1.1.5 领导者是否保持如下高标准的行为，推动核安全文化的发展？ 1) 主动要求提供必要资源支持核安全优先顺序；	专业判断 10	领导者应保持高标准的个人行为，推动核安全文化的氛围建立及发展： 3 分：主动要求提供必要资源支持核安全优先顺序；	访谈、现场巡视、材料验证	领导者		建议领导者率先垂范，保持高标准行为践行核安全文化。

# 评估改进的成效

经过评估，发现各部门及运行值存在的能力弱项，并针对性补强。

如结合运行一部六值的情况，培训部送课上门，开展全员领导力培训，实现人人都有领导力，进一步促进中心工作。此外，培训部在连续两年的大监督观察，规范了人员的行为，整体提升了防人因水平。



# 评估改进的成效

运行值两人在2021年福建省电力  
系统“匠心杯”运行值班员安全  
生产技能竞赛荣获个人一等奖。

成长



安全



运行值多次获得职业安全  
贡献奖。

高质量完成大修及日  
常各项工作，获得安  
质环优秀标杆班组。

质量



# 第3部分

# 赓续前行



## 3.1 绩效周期

### 百年大党风华正茂的奥秘所在



1945年

- 黄炎培在延安问毛主席，中国共产党能不能跳出历史上“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的历史周期律。
- 毛主席回答，我们已经找到新路，我们能跳出这周期律。这条新路就是民主。只有让人民来监督政府，政府才不敢松懈。只有人人起来负责，才不会人亡政息。



2021-2022年

- 在学习贯彻十九届六中全会精神发表重要讲话中，党中央又专门提到了“窑洞对”，并给出第二个答案，即“自我革命”。
- 二十大报告指出：经过不懈努力，党找到了自我革命这一跳出治乱兴衰历史周期率的第二个答案，确保党永远不变质、不变色、不变味。

## 3.2 自我革命

### 核电事业永葆青春的奥秘所在

跳出“历史周期率”，宁德公司也需要“自我革命”，需要集体的“自觉”。



外在动因：

WANO PR

SNSOB

IAEA OSSART

建立“领导力文化”

现阶段  
生产力水平

调查研究

全球核电  
运营经验

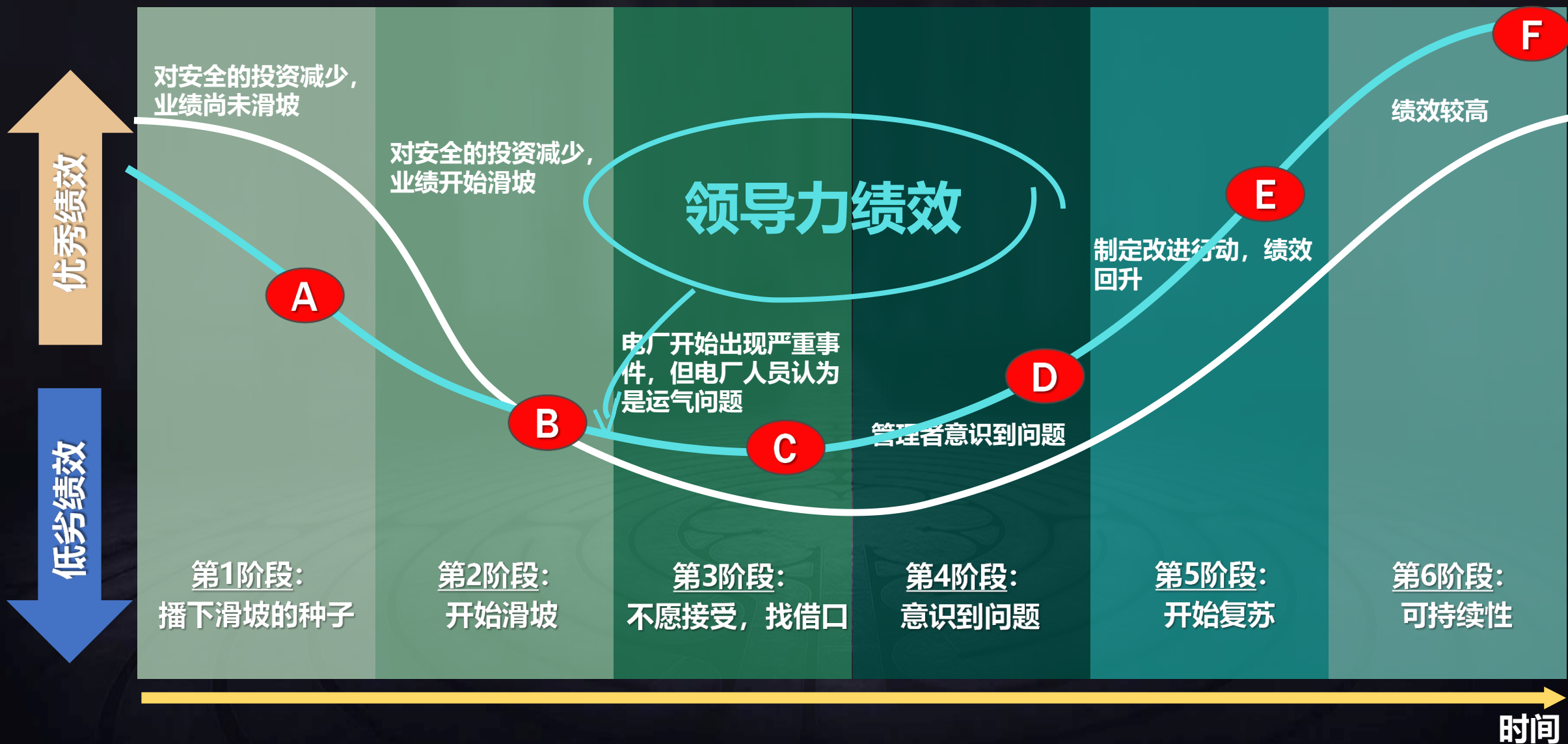
自我革命：

规则驱动→文化驱动

## 3.2 自我革命



## 3.2 自我革命



# 结 语

二十大开幕会上，习近平总书记指出：“全党同志务必不忘初心、牢记使命；务必谦虚谨慎、艰苦奋斗；务必敢于斗争、善于斗争。坚定历史自信，增强历史主动，谱写新时代中国特色社会主义更加绚丽的华章。”

作为核电人，我们要积极落实总书记讲话要求，牢记核安全高于一切；深入践行严慎细实工作作风，绕开自满陷阱；勇于自我革命，坚持创新创优，持续营造“人人都有领导力”的文化环境，让人人都发挥领导力。

最后，我们愿意与兄弟单位共同探讨、共同进步，一起推动核电高质量发展，奏响双碳新时代强音。

# 谢 谢