

美国核监管委员会领导力框架全景解读

美国核监管委员会（NRC）近年来系统性地推出了“领导力、卓越、责任感与纪律”（LEAD）框架，并配套发布了《LEAD 框架指南》与《每日驱动》，试图将抽象的价值观转化为全员可操作、可衡量的日常行为。本文完整梳理其框架逻辑、行为要求与工具方法，供参考借鉴。

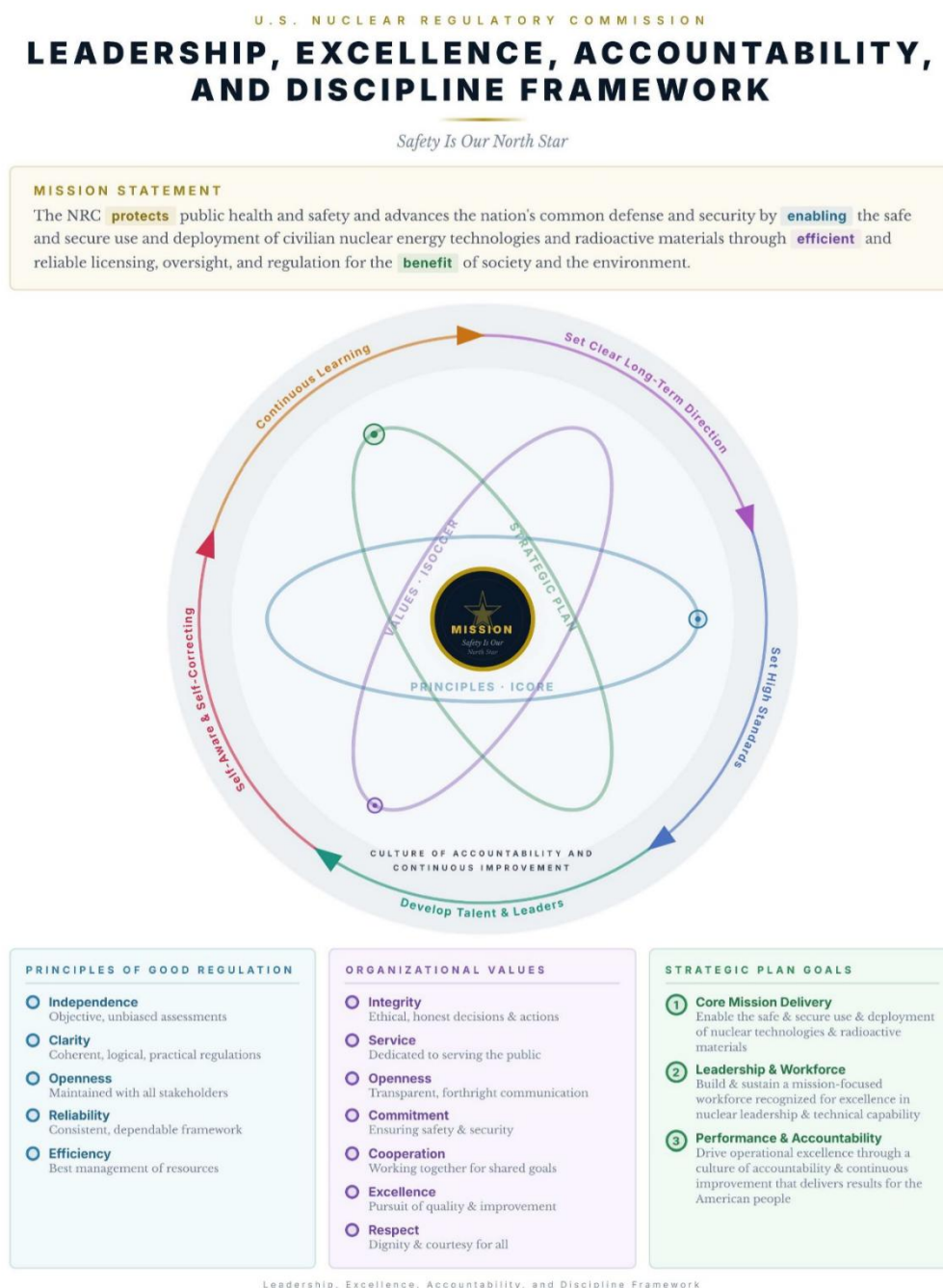
为什么 NRC 要推出 LEAD 框架？

NRC 在框架开篇即点明背景：美国正处于近 50 年来最关键的能源转折期，电力需求急剧上升，核能被视为能源安全与国家安全的支柱。总统与国会给出了明确授权——安全决策必须“可信、可预测、及时”。NRC 主席 Ho K. Nieh 在致辞中直言：“满足这一时刻的要求，不仅需要新的许可与监督框架，更需要领导力与团队协作。当方向清晰、领导者思想统一且负责任、结果被定义且进度被衡量时，我们的业绩就会提升。”

LEAD 框架并非另起炉灶的管理体系。NRC 运营执行官 Mike King 强调：“领导力不由职位定义，而由行动体现。每位员工、主管、经理和高层都在塑造机构的运作方式。”框架的目的是把“安全即导向”这一共识，转化为从高层到一线可重复、可观察、可反馈的日常行为。

框架建立在三个“轨道”之上：监管原则（独立性、清晰性、开放性、可靠性、效率）、组织价值观（诚信、服务、开放、承诺、合作、卓越、尊重）和战略计划目标（核心使命交付、领导力与劳动力、业绩与责任感）。其中，监管原则

与组织价值观是“持久常量”，战略目标每四年更新，而 LEAD 行为则是最外层的“动态轨道”，随环境演变而调整。



核心公式：业绩=行为×结果

LEAD 框架反复强调一个简洁而有力的等式：业绩=行为×结果。

NRC 的阐释非常直白：只出结果而不展现关键行为，无法维持高水平业绩；只展现行为而不产出结果，无法推进使命。二者缺一不可。这一公式的意义在于，它把“怎么做”和“做成什么”放在了同等重要的位置，避免以结果为由合理化不当行为，也避免以“态度好”掩盖业绩平庸。

五项关键行为：从方向到学习

LEAD 框架提炼了五项关键行为，构成一个闭环：设定清晰长期方向→设定高标准→培养人才与领导者→自我觉察与自我纠正→持续学习。每一项行为都配有“日常驱动”中的实践问题与工具，下面逐一展开。

设定清晰长期方向

核心理念：NRC 的长期方向以保护公众健康与安全为圆心，确保每一项决策和优先级都与这一核心目标对齐。方向清晰，才能在技术、政治和运营环境不断演变时保持稳定。

具体有三层要求：

全体员工：尽早统一工作方式以支持组织愿景和优先级；善意推定；执行决策者已做出的决定；在尽可能低的层级做决策。

主管：识别决策者及角色责任；向员工传达机构战略方向与目标；通过对齐组织优先级、决策和行动来推进高层设定的长期方向；告知员工决策及其原因。

高管：创建组织理想状态的共享愿景；设定机构战略方向与目标；使直接下属与战略目标对齐；通过频繁沟通强化战略规划目标；确保利益相关者了解决策及其原因。

日常驱动中的实践问题（用于对齐决策与使命优先级）：

1. 对齐：我们寻求的结果是什么？
2. 优先级：这是否与我们最高优先级、使命和战略目标一致？
3. 分配与连接：谁负责行动？还有谁会受此决策影响？
4. 评估：这是实现目标的最佳方法吗？

配套工具：案例分析。在启动项目时进行案例分析，确保资源有效利用并与组织优先级对齐。分析应识别收益、成本、风险和替代方案，支持知情决策。对涉及重大组织影响、跨部门流程或政策变更、多利益相关方的项目尤为有益。

设定高标准

核心理念：设定高标准不止于满足最低期望，而是持续追求卓越。高水平业绩组织建立清晰期望，沟通“卓越表现和行为”，并赋予员工挑战不达标行为或结果的权力。高标准意味着在结果和行为上都追求卓越，要求基于事实和数据的纪律性决策、对风险的深思熟虑、以客户服务为中心，以及挑战假设的意愿。

NRC 特别指出：效率和安全、安保与环境保护不是相互竞争的优先级，而是必须审慎平衡的责任。高标准只有通过常规业绩评估才有意义——通过可衡量的期望、诚实的反馈、持续的辅导和实时评估来监控进展。

具体有三层要求：

全体员工：通过承担保障未来国家能源的关键角色来服务公众；以独立和诚信行事；为复杂问题识别可行解决方案；

在所有工作产品和决策中尽最大努力；当行为和结果不符合标准时相互辅导。

主管：通过可衡量的标准推动结果；使努力程度与工作的重要性 and 预期价值相匹配；提供及时和建设性的反馈以强化和维护高标准。

高管：建立并维护卓越作为追求的标准；创造环境，使所有员工都有权提供反馈与指导，并敢于质疑现有的假设。

日常驱动中的实践问题（用于强化业绩与风险意识）：

1. 定义：我们试图实现什么结果？如何衡量成功？
2. 挑战：什么可能出错？
3. 分析：可能性有多大？后果是什么？
4. 评估：我们把何种风险视为不太可能但可能影响巨大？

配套工具：Be riskSMART 方法。为支持纪律性、风险知情的决策，应用良好判断力，挑战假设，强化 NRC 活动中的卓越与责任感。

培养人才与领导者

核心理念：高水平业绩监管组织依赖思想统一、韧性且深入致力于培养领导者。在 NRC，领导力不限于监督角色——每位员工都被期望展示支持机构使命和文化的领导行为。领导者对自身和他人的发展承担个人责任，培育持续学习、开放沟通和员工感到有权贡献新想法的环境。

NRC 明确指出：强大的领导力发展确保机构拥有健康的人才队伍，能够胜任更大责任并有机会获得提升。领导者致力于辅导、指导，并提供有意义的职业发展经历。他们可见、

可及，并有意识地建立信任与参与。员工理解机构对其成长的承诺，并积极参与塑造自身发展。

具体有三层要求：

全体员工：在日常互动中以诚信、信任和尊重行事；倾听以理解，清晰沟通，促进强大团队合作；通过协作、跟进和对同事的支持建立工作关系；透明地分享信息，为想法和关切创造空间；寻求反馈，发展优势，保持积极性和韧性。

主管：在场、可及、响应迅速，对多元观点持开放态度；鼓励员工参与决策过程，与所有员工分享决策依据；作为导师，根据个人优势定制发展，提供提升任务，帮助建立领导力通道。

高管：通过推广新方法、消除障碍、支持风险知情决策来提高效率；支持员工发展，表扬进步，强化持续成长；对进步展现热情和对发展他人的激情；培养下一代机构领导者。

日常驱动中的实践问题（用于强化团队与领导力）：

1. 纳入：谁需要了解决策或提供输入，以帮助强化结果？
2. 发展：我们如何通过这项工作帮助他人成长和拓宽？
3. 赋权：我们是否在为他人创造领导和贡献的机会？
4. 分享：我们应该与他人分享哪些知识、经验或教训？

配套工具：人才档案。NRC的人才档案工具旨在帮助领导者识别所有机构员工的技能和能力。人才档案为员工提供一个现代化的内部平台，展示其专业经验、教育背景、关键成就、资质和职业兴趣。主管可以用这些档案了解新团队成员及其技能组合。人才档案是帮助管理者和员工统一人才管

理、使命需求和组织优先级的资源。

此外，机构还通过领导力评估，帮助员工和领导者更好地理解个人工作风格、沟通偏好和团队动态。这些工具增强自我意识，加强沟通，改善协作，支持全组织的领导力发展。

自我觉察与自我纠正

核心理念：NRC 的员工对自身业绩负责。员工及早识别问题，发声，并采取行动纠正。信任、开放和责任感确保员工持续改进并交付使命。

NRC 对这一行为的阐释尤为深刻：最高业绩组织的卓越不是由没有问题来定义，而是由问题被识别、理解和解决的速度和有效性定义。自我觉察和自我纠正的组织不应等待被告知哪里不足，而是主动寻找差距，挑战假设，持续改进。

对 NRC 而言，这一行为对维护公众信任和确保“安全即导向”至关重要。NRC 的工作复杂、风险高且不断变化。必须培育一种文化，让每个人无论角色如何都对业绩负责，有发声权、质疑假设、改善结果。需要的不止是流程，更是一种心态。自我觉察意味着理解自身优势、局限和偏见，并诚实地面对可以改进之处。自我纠正意味着带着紧迫感行动，经验教训、毫不拖延地调整方向。

具体有三层要求：

全体员工：在发现问题时发声并提供解决方案；寻求并给予及时、诚实的反馈；欢迎建设性反馈，对多元观点保持开放；及时承担识别和明确解决问题的责任。

主管：在增加更多任务前仔细考虑现有工作负荷；衡量

业绩并在需要时进行调整；创造让员工无所顾虑地提出关切和不同观点环境；通过开放、透明和跟进建立信任。

高管：培育反思、持续改进和主动纠正的文化；在决策中鼓励建设性挑战和多元观点；强化责任感，同时示范对反馈和持续改进的开放态度。

日常驱动中的实践问题（用于强化责任感与意识）：

1. 识别风险：有哪些已知差距或早期预警信号需要处理？
2. 挑战假设：我们正在做哪些假设？如何测试或验证它们？
3. 验证结果：我们在哪里假设“它不会再次发生”？有什么证据支持？
4. 向前看：在宣布成功之前，我们如何确认已完成的工作达到了目标/目的？

配套工具：会议倡导者指南。为每次会议指定一名团队成员担任会议倡导者，观察行为，提供反馈，标记可能削弱业绩或信任的行为。倡导者可以就会议有效性提供有价值的反馈，如准时性、公平参与和保持讨论在线。这一角色对新团队尤其有益，帮助强化组织规范 and 责任感。随着时间推移，角色可以更加融入且自然，继续对期望行为和互动提供正向强化。

持续学习

核心理念：要在当今快节奏环境中成功，必须创新交付使命的方式。通过持续对标、自我评估、从成功和失误中学习，确保现在和未来都能满足使命要求。

NRC 将持续学习被定义为好奇并对有助于实现使命的新方式持开放态度，优先考虑个人层面和机构层面学习。这包括投入时间和精力于正式和非正式的培训、辅导和指导方法。个人成长帮助员工在当前职位更高效、更有能力，并为提升领导力和晋升机会做准备。通过建立新技能和精炼现有技能，员工将更高效、更有动力、更自信。

员工分享知识，应用经验教训，采用经过验证的实践，持续改进业绩和有效性。通过共同努力，员工可以通过交流想法，为监管挑战设计创造性解决方案。通过改变和学习新方法完成工作，**NRC** 将更好地服务公众，更有效地满足国家优先级。

具体有三层要求：

全体员工：识别并分享知识和最佳实践；积极创新；拥抱现代技术以简化和改进工作方式；寻求有意义的培训机会；对新见解持开放态度，探索更好的方式满足使命；利用所学适应、调整和改进流程/实践。

主管：预见挑战并在需要时调整方向；自我评估，纠正方向，推动组织前进；建设员工能力，辅导遵守 **NRC** 战略目标和期望。

高管：探索变革背后的原因以实现经验反馈；示范、鼓励和赋能自我学习；给予即时辅导，在需要时进行个人改正对话；识别机构学习的机会并领导必要的变革。

日常驱动中的实践问题（用于快速经验教训回顾）：

1. 识别与描述：发生了什么？预期结果是什么？何时何

地发生？谁参与或受影响？

2. 贡献因素：导致成功或挑战的主要流程因素是什么？
3. 选择 SMART 行动：哪些近期（3 周）和长期（1 个月以上）行动能强化优势并改进业绩？
4. 关键经验教训：做得好且应该重复的做法？什么可以改进或增强？这些学习还可以应用到何处？
5. 沟通与分享：可以分享哪些经验教训？在 5 天内与内部利益相关者分享。跟踪 SMART 行动至完成。

配套工具：快速经验教训回顾（RLLR）。快速经验教训回顾评估用于实现结果的过程，无论结果是正面还是负面。这一反思性实践提供结构化方法：处理问题、确定原因、选择 SMART 行动、衡量结果。RLLR 允许快速捕捉和分享经验教训，促进见解的快速传播以支持决策，支持跨机构的有效使命交付。

工具箱：让行为落地的六件套

LEAD 框架不止于理念倡导，还配套了一系列可操作的工具。除上述已嵌入各行为的工具外，还有两项机构级工具值得关注：

机构项目管理倡议（APMI）。APMI 通过将项目管理、项目集管理、工作量管理和战略劳动力规划统一在一个集成框架下，增强组织业绩和责任感。APMI 支持数据驱动的规划、执行和将机构工作与使命优先级对齐。这一努力强化机构定义和管理工作的方式，确保资源根据预算和工作量预测有效分配，支持可持续和高效的劳动力。从项目集管理流向

项目、工作量和劳动力需求，APMI 提供跨机构各层级做出知情战略决策所需的结构和洞察。

每日驱动。NRC 每日驱动提供简单实用的框架，指导日常运作以交付使命。它将使命优先级、组织价值观和领导期望转化为清晰、可重复的行为，指导整个 NRC 的工作方式。每日驱动还包含实践问题和讨论提示，员工和领导者可以在会议、规划活动和决策讨论中使用，以加强沟通、改善协调、鼓励反思、强化支持使命成功的行为。通过持续应用，每日驱动帮助创建更强大、更统一的组织，专注于长期使命履行。

结语：一个 NRC，一个使命，一个标准

LEAD 框架的结尾页标题是“BE > YESTERDAY”（比昨天更好）。NRC 写道：“我们的力量来自我们作为一个整体运作的方式——方向统一，行动负责，持续学习，培养我们的员工，并对自己保持高标准。这些共同定义了 NRC 如何交付使命，并强化我们以卓越、诚信和目标迎接未来挑战的能力。”

框架最后归纳为三条：

一个使命：设定与国家优先级对齐的清晰长期方向；以独立和诚信行事。

一个团队：跨项目集和部门协作；在整个机构培养人才和领导者。

一个标准：对自己和彼此负责；学习、适应、持续改进。

NRC 主席的结语是：“我们的使命持久，卓越也必须持久。”

NRC 框架将宏大价值观“翻译”为分层级、可观察、可

反馈的日常行为的系统方法。从“业绩=行为×结果”的公式，到每项行为配套的实践问题与工具，再到对全员、主管、高管三层角色的差异化要求，LEAD 框架展示了一个大型监管机构如何试图把“安全第一”从口号变成肌肉记忆。

国际合作部 余少青 供稿

编译自美国核监管委员会官网

文章内容不代表本公众观点