美国核监管委员会全体员工大会十问

1.NRC 主席问首席运营官：过去一年我们取得了亮眼的成绩，你带领这支队伍制定了 “LEAD（领导力、卓越、使命感与纪律）”框架，让机构提高许可效率。下一步我们需要做什么，来确保这些改革是“可持久的”？



答：LEAD 框架是高层领导团队与全机构当前的重中之重。我们已取得巨大进步，但更关键的是让改变可持续，这正是推行 LEAD 框架的意义。它让我们能及早发现哪里需要改变，并主动行动，不必等其他外部利益相关方介入，让“及早发现、及时纠偏”成为日常。说到底，就是建设持续改进的文化，让机构能够自行适应，而不被外力推着走。

我们要帮助全体员工理解 LEAD 框架的所有新组成部分，细嚼慢咽，逐步消化，与日常业务工作相融合。首先可以聚焦三大行为准则：一是议事畅所欲言、和衷共济——我们一如既往重视不同意见，鼓励提出问题与坦诚辩论；而一旦作出决策，就要统

一向前推进。二是做事当仁不让、一抓到底——在组织各层级真正发现问题、认领问题、解决问题，赋能员工运用专业判断作决定，并保持风险指引。三是待人与人为善、互信互谅——彼此之间、与外部利益相关方都“预设正向意图”，大家朝着同一方向努力。

2.主席问核监管学徒网络（NRAN）项目主管：如何改变我们的培养人才方式？

答：前面说到推进 LEAD 框架要“细嚼慢咽”，那么 NRAN 项目可以说是“大快朵颐”，因为它针对的正是人才与专业领导力这块核心内容。这一版 NRC 专业发展战略的重点是：NRAN 项目要培养一支真正敏捷的复合型监管人才队伍，NRC 招募的新员工先集中学习 3 个月的监管与技术基础业务，专业横跨反应堆安全、材料安全、安保及各领域；再安排到机构三个不同部门进行轮岗，领略核监管的各个方面。结业时，他们能填补机构内任何需要技术专长的岗位。有人会在本专业内不断深耕，成为某一领域的专家大拿，更多人则会在职业生涯中身兼多职、样样出色，无论被派往哪个部门，都能发挥作用。

技术培训中心（TTC）是 NRC 开展培训的核心部门，多年来不断改进，之前引入 AP1000 模拟机，如今有一块新的玻璃面板，只要拿到模拟软件，就能适配任何技术与设计，开发出相应的培训模块，帮助监督员、审评人员打牢基础知识，这对先进反应堆技术成熟至关重要。

3.Crowell 委员问安全文化项目经理：我们目前承担着巨大的工作量，需要确保安全文化跟得上、立得住，不被工作的规模和广度所淹没。如何理解安全文化？它如何体现在日常工作里？

答：安全文化的核心是那些体现“安全是优先事项”的价值观与行为，它体现在人们如何沟通、如何做决定，以及人们在看到“有什么不对劲”时是否会说出来。安全文化是让技术项目和监管项目按应有方式运转的“结缔组织”。

Davis-Besse 事件是机构安全文化项目历史上的关键转折点。当时根本原因分析得出的结论是：底层问题是安全文化问题，但人们没有提出尖锐的问题，纠正措施聚焦在症状而非根因。因此，NRC 管理层责成员工研究如何把安全文化嵌入新的反应堆监督程序（ROP）。我们通常开始察觉安全文化出现问题，是在重启、换料大修或重大事件期间，有里程碑或建设目标要完成，比如机组必须尽早投运，这时员工感到压力，要把产量置于安全之上，会觉得无法就某些决定向管理层提出异议，于是不再提出安全关切。这些就是我们寻找的安全文化早期信号。而今天我们为了提升效率正在进行必要的改革，我们同样意识到，不能为了达成那些效率指标而在安全上走捷径。

安全文化有意思的一点是，它不是单一指标，而是通过看多条证据链条发现模式与趋势。在 ROP 中，我们监督运行反应堆主要通过交叉领域，包括人员表现、问题识别与解决、具备安全意识的工作环境等；也通过举报计划，比如某个电厂的举报数量或类型出现异常趋势，可能反映出其内部“提出安全关切的环境”出了问题。NRC 想要拥有强大的对外安全文化监督，需要具备强

大的内部安全文化，自己先“说到做到”。最重要的是建立信任，让人们觉得可以提出关切，可以有不同的专业意见，可以不总是“同意”，并且这些不同的声音能够被听见。

4.Marzano 委员问地区监督站高级监督员：如何把 NRC 新的使命表述（特别是“监管赋能”）融入日常的监督检查中？

答：在我的职业生涯里，从未见过“赋能（Enabling)”、“高效”与“核安全”放在同一句子里。我最初接受的训练总是驱使我遵循流程、遵循程序，把问题追踪到底——这样做确实能有效执行程序，但并不总能做到高效，因为这种“一刀切”的程序不能优先识别和处理真正对安全重要的高风险问题。NRC 新的使命宣言对安全的核心聚焦没有变，现场监督员和他的监督职责也没有变，那就是继续做基于业绩的风险指引型监督检查。

日常的监督检查如何“赋能”？我想以 Seabrook 核电厂碱-硅反应项目为例。NRC 需要搞清电厂老化机理问题，我们很早就与持证方一起工作，参与完善他们的试验计划和老化管理计划，通过持续对话与介入，直到持证方最终取得许可证延期许可，这就是“监管赋能”的具体表现。

对于监督检查我想强调两件事。一是保持对安全的聚焦，问自己“什么是安全问题”，别把时间浪费在低层级安全事项上。如果没有安全问题，而且持证方已经把它放进纠正措施计划，那我们就该本着“信任但要核实”的原则，继续往前，不再继续空耗时间和资源。二是我们的业绩和价值不体现在不符合项的数量上。比如我们在现场看到无损检验员焊接的管道弄错了，不会等他做完然后“抓现行”，而是当场指出来并且一起复盘为什么会

发生这样的问题，拿不到违规的“功劳”没关系，我们的价值体现在现场给出的观察意见，这依然是业绩。

总之，新的 ROP 与监督检查大纲还是聚焦安全，这一点从未改变，它帮助监督员把注意力聚焦在真正有安全重要性的事项上。真碰到安全重要度高、需要跟进的事项，机构会投入资源，一追到底，但同时我们也能够灵活调整程序和尺度。

5.员工向领导层提问：大约两年来，NRC 一直在流失员工，尤其是经验丰富的资深员工。现在工作量持续增加，还有许多额外的重大许可行动和监管审查项目需要推进。NRC 是否具备成功完成这些任务所需的人力？如果有，这种预期的依据是什么？

答：我们正处在机构历史上最不寻常的时期，一边进行大规模改革，一边做出许可决定，赋能美国核能发展。一年前许可证延期需要花 18 个月以上，现在压缩到 12 个月以内，BWRX-300 建造许可证提前 4 个月。之所以能做到，是因为我们正在创造一种新的工作行为模式：更高效地工作，聚焦对安全最重要的事；领导层步调一致，想方设法为员工提供最好的支持，并让整个团队对结果负责。我们也一直在鼓励处于职业生涯各个阶段的人——初级、中级和资深人员——来这里工作。

同时，借助 LEAD 框架，确保我们高效运转，按风险指引的方式开展工作。LEAD 框架里有很多工具可以回答这个问题，比如机构正在进行战略人力规划，通过 Nexus 工具真正找准机构的需求所在，这也将是我们向拨款方争取资源的依据。虽然 NRC 还没到工作量远超人力资源的临界点，但如果不提前做好准备，不能快速转型，或者招聘工作不利，就会处境艰难。我们不能陷

入被动，等到临界点才临时抱佛脚去补人。目前我们也看到了一些积极的迹象，最近有不少过去两年离职的前员工回来了。这个世界上唯一不变的就是变化本身，虽然我们失去了一些人，但我们没有迷失方向。

6.员工提问：NRC 领导层会采取什么措施来防止职业倦怠从而留住人员？

答: 必须承认职业倦怠现实存在。NRC 委员会将在预算审查中深思熟虑、作出相应调整，确保员工拥有完成工作所需的资源，并给员工清晰明确、有益于推进工作的方向引导。我们希望“在 NRC 工作、为美国核能未来作贡献”这件事，与外部其他机会相比更具竞争力。委员会过去几年推出了 10%薪资奖励，现在要研究未来如何延续和优化。你们所有人的价值都高于目前的薪酬，我们今年取得的成绩也证明了这一点。2028 财年，领导层会把这件事作为优先事项推进，在联邦政府内寻找更永久的路径。

薪酬是有效的留人手段，但不是唯一的手段。我们要重新夺回“联邦政府最好的工作机构之一”的地位，要推行继任规划，让所有人清楚自己的职业路径——需要什么技能、什么培训、什么机会、什么历练，才能在 NRC 拥有有意义的职业生涯，这是 LEAD 框架的重要组成部分。我们也在从产业界借鉴继任规划的最佳实践。再多的薪酬也无法让一个人愿意加入一个运转失灵的机构。NRC 正在做的事是美国需要的，任何值得做的事从来都不容易。

7.员工提问：在当前工作量和时限的高压下，如何防止赶工热（急于求成）？

答：简言之，就是必须做到“安全第一”，以安全为最优先前提完成工作，同时做到更高效。两者可以兼得，方法就是消除那些拖慢脚步的不必要之事。要有强大的安全文化，营造这样一种氛围：我们确实想比以往更快，把流程里的低效环节消除掉，并用风险指引的工具帮助确定对安全重要事项的优先排序。把更多时间花在对安全最重要的领域，更少花在安全毫无影响的事情上。

领导要鼓励员工反馈，机构中任何人都不应该因为提出问题而担心遭到任何形式的报复或追责。如果确有担心，还有其他渠道，包括委员会的“开门政策”。该政策是一种正式的内部沟通渠道，允许员工绕过常规管理链条，直接向高层管理者包括 NRC 委员反映问题或表达关切，在一定条件下可以要求匿名。

面对高压，应对之道是回到基本功，回到安全文化及其基本要素，它们的作用就是在压力巨大时框定你需要的行为，回到第一性原理。我们重组的目标之一，就是打破机构内的人为壁垒，避免别人本可以发现的错误。在 14300 法规修订这一任务结束后，机构要开展更多跨部门对话，更广泛地分享成果，持续改进文化。

还有一点：你在工作中并不孤立。如果感到卡壳，或对某个问题有担忧、困惑、不理解，就扩大范围，和同事、主管谈，不能在孤立状态下作决定。我们有一个庞大的机构，有令人难以置信的可用资源，我相信员工和领导层能够找到正确的答案。

8.员工提问：如何避免十年后让自己、让下一代核监管者再次陷入被动改革的境地？

答：要守住三个优先事项：第一，以安全、效率和速度交付核心使命；第二，领导力与运营卓越；第三，持续改进文化。目标是把 LEAD 框架、我们做事的方式和持续改进文化“嵌入”委员会层面、高级职员层面、在座各位以及今后培养的所有人当中，体现在如何自我要求、如何向前推进。必须培养下一代，必须靠自己改进，领导层步调一致，让自己和团队负起责任，并给团队有信心去执行的资源。“完美”也许是奢求，“持久”和“可行”则是能达成也必须达成的目标。我们最不愿看到的，是走完过程却没尽心尽力、努力被推翻，或因程序失误、实质问题从头再来。

很多年来我们一直就是 NRC，只是一个独立监管机构，别来干涉我们。但我们只是整个“系统”的一部分，必须与有关系的其他联邦机构协作，了解产业界在发生什么——他们的项目未来会是什么样、正在研发的新技术什么样、当下政府的目标是什么？如果不跟他们协作，不理解我们所做的事如何影响他们，那我们就落后了。必须跟上创新的步伐，技术跑得很快，这次全面审查 10 CFR 很及时。法规制修订不能动辄十年，等定稿就已经过时，要汲取当前做法的速度和前瞻视野，随技术需求推动政策变化。一直以来的做法并不一定是成功的配方，必须愿意内省、挑战自己、持续改进。

9.员工提问：我们如何维持监管独立性，同时履行我们作为监管机构的法定职责？

答：联邦政府正通过协调一致的努力，重建美国在核能领域的领导地位：能源部投资建设覆盖整个核燃料循环的产业基础，

NRC 则准备可预期、高效的许可框架，使这一产业基础成为可能。

最高法院裁决（确认总统有权罢免机构负责人）以及白宫对新规的审查等，确实改变了政府内部某些权力平衡，包括国会的角色、行政分支的角色以及对独立机构的管理。NRC 作为“历史性独立机构”的性质，可能因这些行动在特征上有所改变，但不影响独立决策。NRC 的技术独立性依然稳固——没有人告诉我们该在 BWRX-300 建造许可证上作出什么样的安全结论，这是属于我们的领地。NRC 所做的就是遵守法规、执行法律。国会和政府会继续角力，但我们的工作是做法律所规定的事。每一次都用我们的原则和价值观来检验自己的行动，没有人会因为你坚守那些正确的信念、原则以及机构的使命与责任而责怪你。我们作出独立安全决定的能力，根本没有受到损害。

10. 员工提问：虽然内部培训很好，但外部培训会不会被提到更高的优先级？

答：我们有很多非常好的内部培训，包括技术培训中心（TTC）的培训课程，我也相信高层领导团队可以识别优先培训需求，无论内部还是外部。当前最紧迫的是燃料循环领域的短板，比反应堆领域迫切得多。反应堆方面有大量知识传承和有经验的人士，而燃料循环前端在美国已经很久没有新动作了。我们现在正全速推进、帮助把它建立起来，需要有相应的专长和最新知识体系来支撑。

关于培训体验，众多培训中真正有影响力、能发挥作用的可能寥寥无几。有些课程看目录标题觉得不错，一周后回来往往感

觉只是“学到了几件事，还算有用”。其实，我们在工作中得到的“体验式培训”才是真宝藏。如何评估监督检查计划中的低、中、高风险；如何就棘手的许可问题与持证方据理力争——他们认为风险低、我们认为风险高，他们认为不必作为一个问题提出来、我们认为有必要……那些关于如何施展监管技艺的经验，特别是从一个熟悉领域转到不熟悉领域，一路向同事和战友学习的时候，才是让我们受益最大、帮助我们一路成长的最好的东西。

国际交流合作部 封祎 供稿

信息源自美国核监管委员会官网

文章内容不代表本公众号观点