

# 淺談安全文化與 中美和公司安全文化 自評與提升經驗分享

中美和公司 高雄廠  
安環部 協理 張北盛

2011 09 09

---

- 何謂安全文化
- 安全文化的四個面向
- 安全文化改變過程
- 安全文化的內涵
- 中美和公司安全文化自評與提升經驗  
分享

# 何謂安全文化？

- 「安全文化」是事業單位每一個人的安全態度與習性，是組織與個人共同建立一種超乎一切之上的特性與態度。
- 「安全文化」是組織中，其成員對於在組織內、外與安全或危險有關之信念、規範、態度、角色和實務有關之一套行為表徵及願意協助其他成員達到安全目標之意願。

因---態度--信念--意願--氣氛--規定

果----行動—實務—習慣—行為—文化

# 巧合與否？

假使，

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

等於，

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26

那麼，

$$K + N + O + W + L + E + D + G + E \\ 11 + 14 + 15 + 23 + 12 + 5 + 4 + 7 + 5 = 96\%$$

$$H + A + R + D + W + O + R + K \\ 8 + 1 + 18 + 4 + 23 + 15 + 18 + 11 = 98\%$$

兩者都很重要，卻皆少於 100%

但是，

$$A + T + T + I + T + U + D + E \\ 1 + 20 + 20 + 9 + 20 + 21 + 4 + 5 = 100\%$$

安全確實與態度有關，**100%**造成你的安全行爲。  
包括上班及下班。

# 安全與事故預防

與態度的關係有多少？

A  
T  
T  
I  
T  
U  
D  
E  
= 1  
= 20  
= 20  
= 9  
= 20  
= 21  
= 4  
= 5



# 我們所追求的卓越安全文化之1

---

- 將安全當成習慣，形成爲風氣--將安全行爲自然地表現在工作上和生活中。
- 將安全當做公司的核心價值--人人有安全的智慧與行爲，會自發地將不安全的環境與行爲加以導正、消除。
- 將安全視爲己任--全員參與安全活動，持續進行安全改善工作。

- 嚴明安全紀律、賞罰分明--未遵守安全規範、作業程序的，要適度給予處分，違反重大規定的，絕對不能寬貸。但在安全工作有優異表現的，更要重賞，甚至於破格錄用，才能激勵人人以安全為重。



# 安全文化的四個面向

- 1.策略管理和組織氣氛
- 2.對安全的關心、在意的態度之傳播
- 3.規範和規定
- 4.將安全有關之信念或態度，持續地反映至安全實務中



# 1. 策略管理和組織氣氛之1

---

- 若管理階層無法真正地接受安全至上的法則，一旦執行者感受到管理階層的言行不一：表面上談安全，但實質上卻僅重視操作面本身或以營利為主，則渠等極可能做出危及安全之決策或行動。因此高級管理階層對於安全之信念與態度極為重要。

態度決定高度

# 1.策略管理和組織氣氛之2

- 組織氣氛特別強調成員於組織內工作感到的榮耀或情感部分，以及是否能將自己視為組織內大家族的一份子而言。組織氣氛對於個體之工作動機與壓力知覺、壓力因應有重要的影響。也與個人的安全行為表現及外界對該團隊之印象有關。

不但自己要遵從，也不容許別人違背。

## 2. 對安全的關心、在意的態度之傳播

- 安全的實務落實，需靠組織內安全之「關注與在乎」的傳播，感染每一個人。對於安全之關心的有效傳播，則必須仰仗組織內具代表性的人物，以及所有與安全相關之政策措施都不應是爲了處罰之目的而設定的。唯有如此，理想的安全概念才能深植民心，並且確實付諸於言行之中。在此種情境下，安全及相關之安全處置才能成爲個體及集體之共同目標。

救人一命，勝造七級佛屠。

## 3. 規範和規定

---

- 組織內對安全之規範和規則也是安全文化的核心之一。因為這些規定都會影響個體或團體於運作中，決定那些行為被視為是安全或不安全、或是適當的行為反應的重要依據。

安全規定，沒有假期，絕不打折。

## 4. 持續地將安全有關之信念或態度反映 至安全實務中

- 不僅只是被動地將所有的規範或有關之信念確實執行於實務運作中，尚包括主動積極地將一些不合時宜之法規或信念提出，有效地反覆修改相關之法規、信念或態度。如此，安全文化將是一套活的系統，而非僵硬、壓制人的桎梏牢籠。

追求零災害、零傷害、零污染的目標

# 安全文化改變過程

---

- 1. 監督被動式安全文化
- 2. 自主管理式安全文化
- 3. 團隊互動式安全文化

藉由安全文化改變來預防傷害

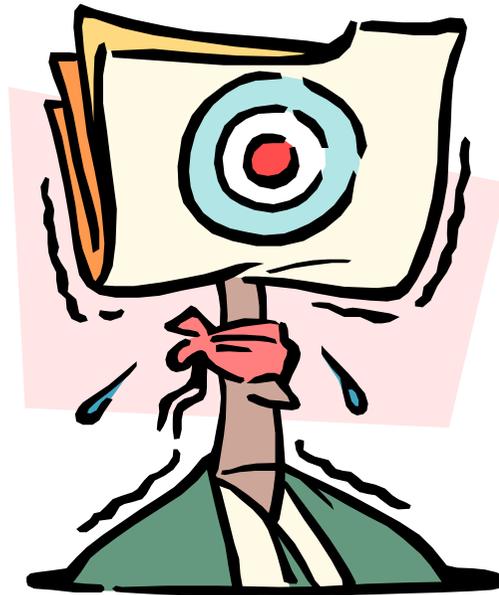
# 1. 監督被動式安全文化

- 程序由管理階層的承諾開始。
- 安全是僱用的條件之一。
- 使用害怕和紀律以達成承諾。
- 規則和程序已建立。
- 監督者努力控制以達到目標。
- 人員是很有價值的。
- 訓練已提供。



## 2. 自主管理式安全文化

- 對安全的承諾導致符合要求及建立標準。
- 安全變成內部人員的價值。
- 推行的安全注重自我。
- 個人的安全績效被認可。



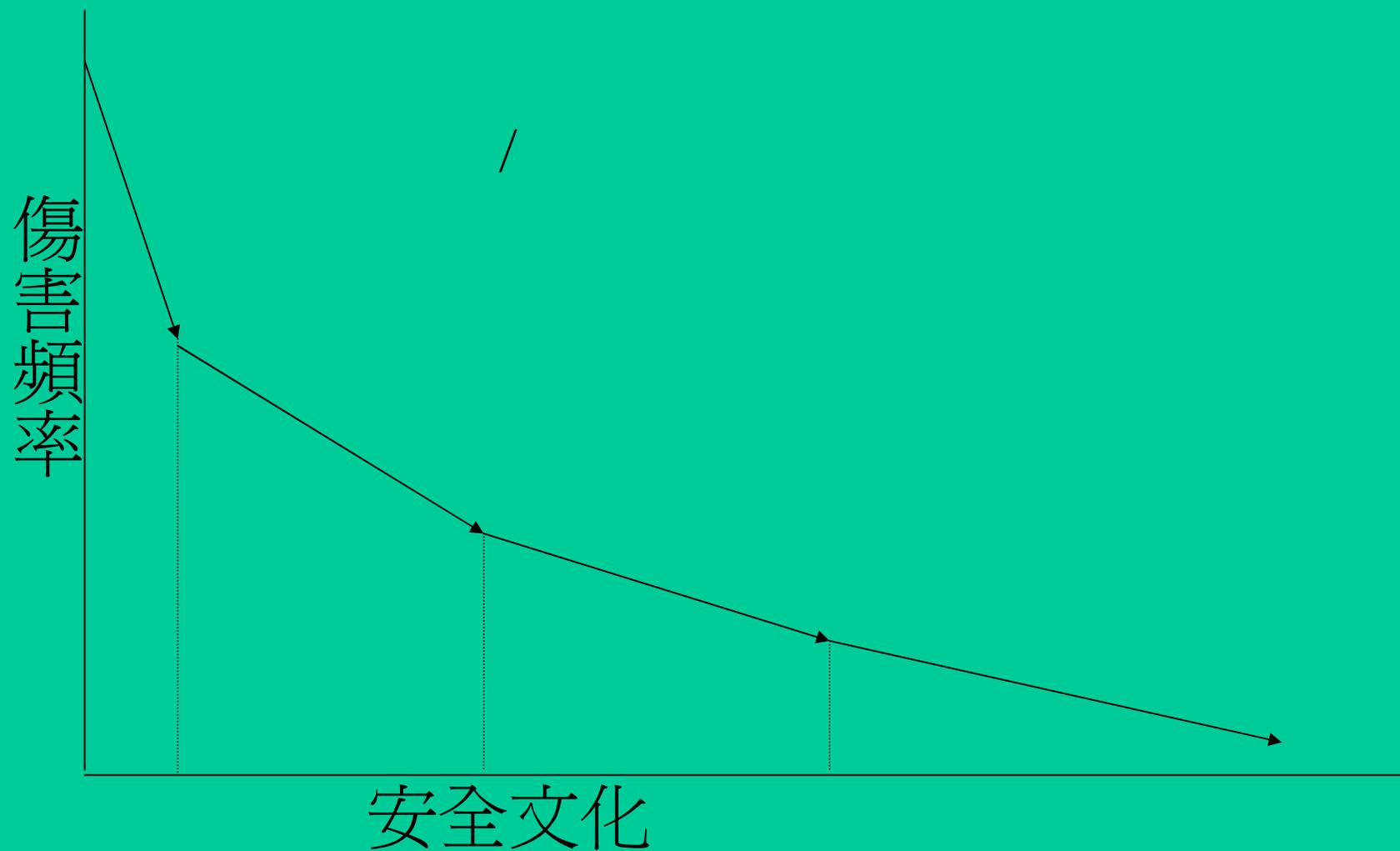
## 3. 團隊互動式安全文化

- 團隊幫助所有成員符合其所分享的安全期望。
- 成員在乎其他人的安全。
- 團隊組織及共同合作。
- 對組織高度的引以為榮。



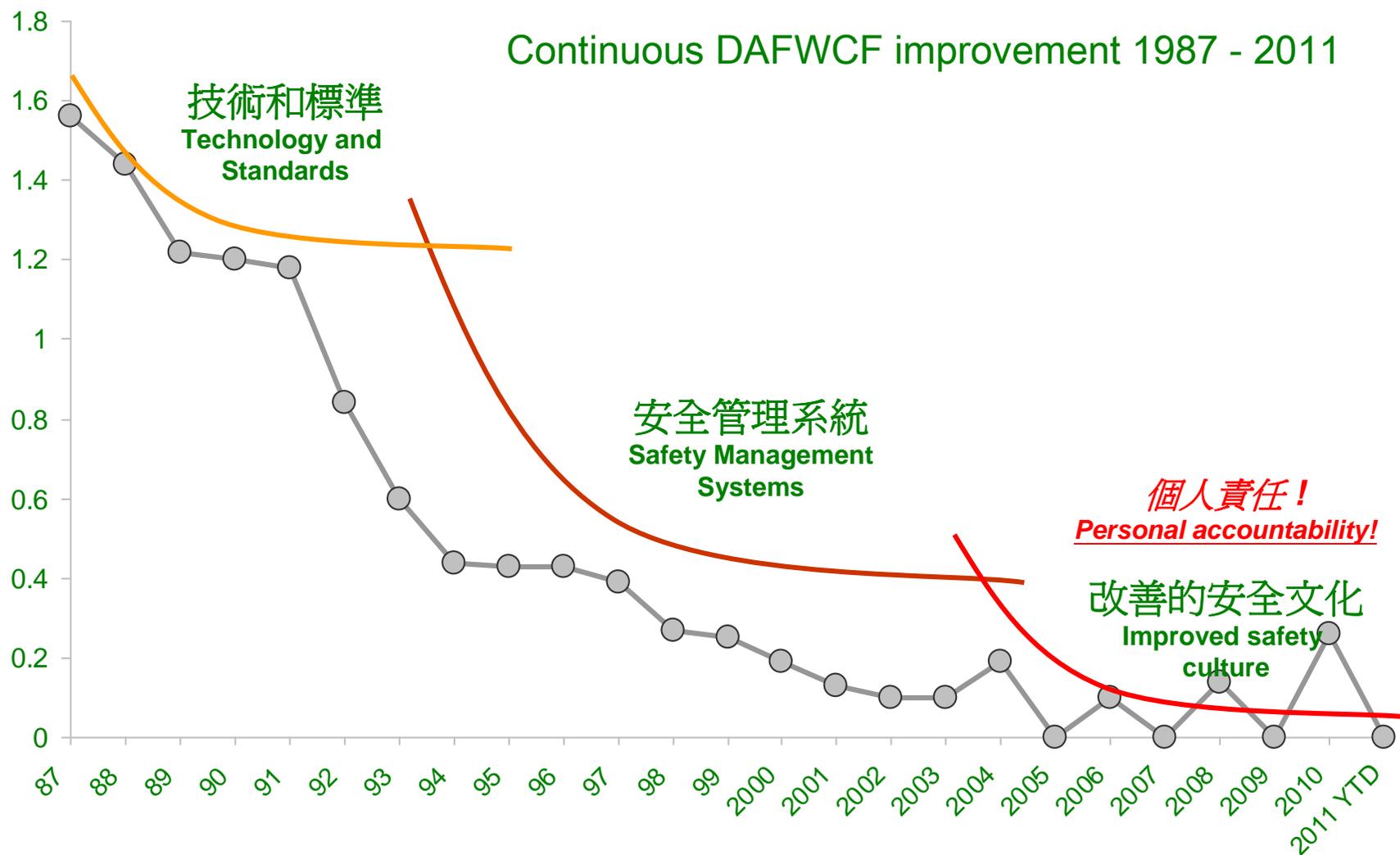
安全文化不僅是含括可觀察到之外顯行爲，尚包括成員內隱之信念、價值觀和基本假設與態度。不只限於安全守則之行爲規範而已，更重要的是每一個成員個體皆能對安全規範認同、接受及相互提攜為最終目標。

# 安全文化對績效的影響



# 安全績效的演變

## 損工傷害頻率持續降低 1987 - 2011



# 安全文化的內涵

---

- (一)、卓越的安全領導/安全承諾
- (二)、授權及全員參與
- (三)、安全是核心價值
- (四)、有效的教育訓練
- (五)、有效的安全衛生管理系統
- (六)、建立安全文化的指標



# (一)卓越的安全領導/安全承諾<sub>之1</sub>

- 古諺云：「風俗之厚薄奚自乎？自乎一二人之心而已矣！」所以高階主管對安全的承諾、決心及領導，是引導大家建立安全風氣的最根本基礎，也是安全卓越的關鍵因素。
- 推動安全工作之成功與否，往往取決於管理階層的安全信念(Belief)與態度。

主管人員要負起安全的絕對責任

# (一)卓越的安全領導/安全承諾<sub>之2</sub>

- 高階主管的安全領導，是安全卓越的關鍵。只有他們能重視安全、示範安全，支持並提供人員、經費與設備，參與安全的活動，才會讓下屬學習到安全的重要性，願意以安全為首要的工作，花心思去為安全打拚。

董事長、總經理、廠長等高階主管要明白宣示自己的安全承諾、政策與決心，，示範優良的安全領導行為

## (二)、授權及全員參與<sup>之1</sup>

- 基層人員對自己的安全負責--自發性地改變不安全的行爲、作業程序、作業環境，更關心自己的安全，用心去消除不安全的環境與行爲，進而關心別人的安全，主動協助同儕消除不安全的環境與行爲。



## (二)、授權及全員參與<sup>之2</sup>

- 自己轄區內任何不安全行爲與狀況，都有權利與責任去導正、消除。
- 安全衛生工作不只是現場的工作，也是所有部門的工作，與全體人員有關。



## (三)、視安全是核心價值

- 若能減少意外事件及傷害，則員工滿意度及士氣均能提昇。對公司生產力、效率、形象及競爭力亦大有助益。
- 把安全融入各種生產作業中。人人重視安全，念茲在茲，才能確保安全文化發揮功能。

卓越的安全文化，是工廠寶貴的資產。

## (四)、有效的教育訓練

- 教育訓練是全面參與的重要部份。只有不斷地教育訓練，才能使得基層人員有安全執行工作的能力，有解決問題的能力，有主動完成任務的意願。
- 安全教育訓練不只是安全知識的傳授，最重要的是讓工作人員養成安全的態度。也只有員工有了正確良好的態度，不安全行爲才會消除，而安全文化之建立方有可期！

效果是行爲的改變--建立安全的行爲

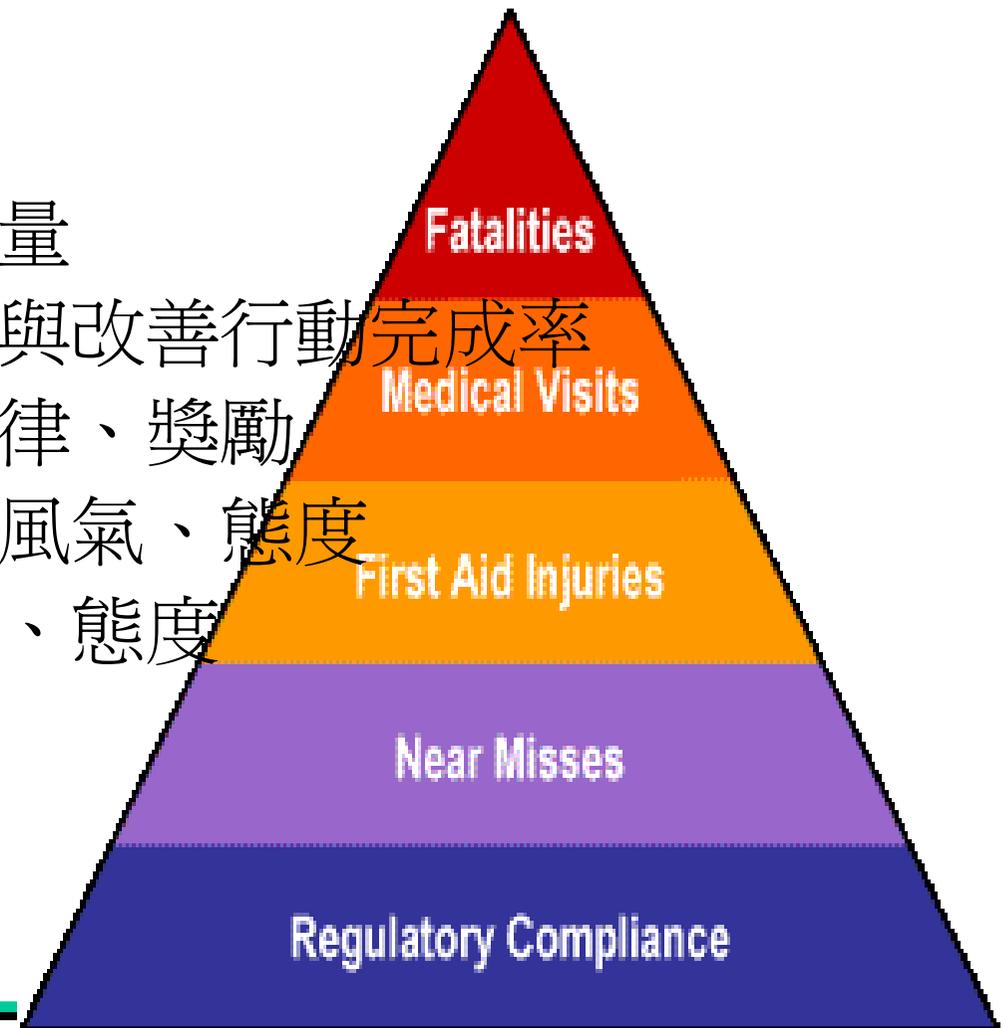
## (五)有效的安全衛生管理系統

- BP OMS與OHSAS18001，就是一套以風險管理為基礎的安全衛生管理系統，其強調對作業場所的潛在危害要加以辨識，所有可能的風險要加以評估，再對其中高風險部份提出控制、改善計畫，採取工程與管理措施，不斷監督、量測執行情形，若有缺失，再提出進一步之改善方案，如此透過不斷的PDCA持續改善過程，而建立安全衛生的工作環境。

逾越作業標準等規範，就有罹災的可能。

## (六)建立安全文化的指標

- 1、安全工時/TRIR/DAFW 統計
- 2、安全訓練時數
- 3、安全稽核質與量
- 4、虛驚事故報告質與量
- 5、事故調查報告品質與改善行動完成率
- 6、安全認知與安全紀律、獎勵
- 7、團隊榮譽感與團隊風氣、態度
- 8、高階主管的支持度、態度



# 中美和公司安全文化 自評與提升經驗

# 中美和公司安全文化自評項目

---

1. 管理階層對安全的承諾
2. 雙向溝通
3. 工作人員的參與
4. 學習文化
5. 生產/成本相對於安全的關係
6. 安全管理系統
7. 對程序書的態度
8. 與承攬人的關係
9. 作業 (含蓋每天的作業)
10. 經理/團隊領導人的尊重
11. 對於風險管理的態度
12. 重大事故風險
13. 當地文化和安全

# KHP 安全文化自評

---

## 2008 KHP安全文化自評分數

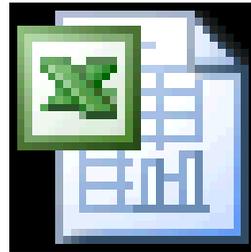


Microsoft Excel  
工作表

# KHP 安全文化自評

---

## 2010 KHP安全文化自評分數



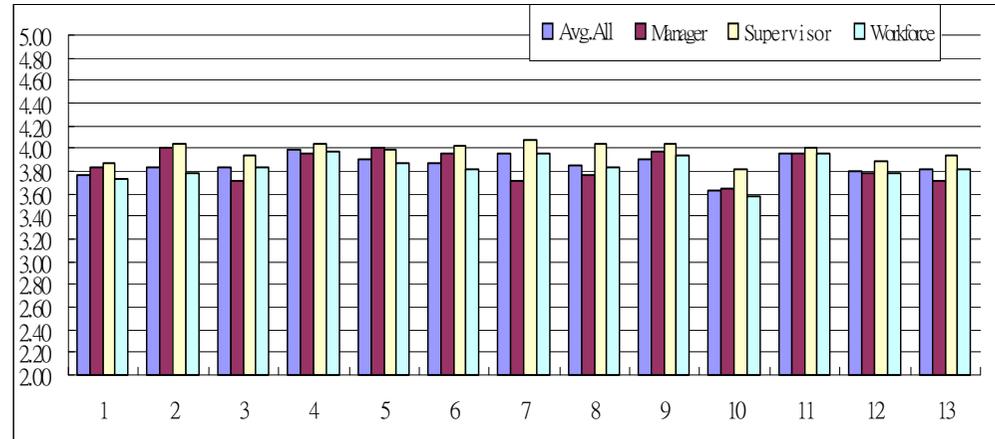
Microsoft Excel  
工作表

# Safety Culture Assessment 2008 VS 2010

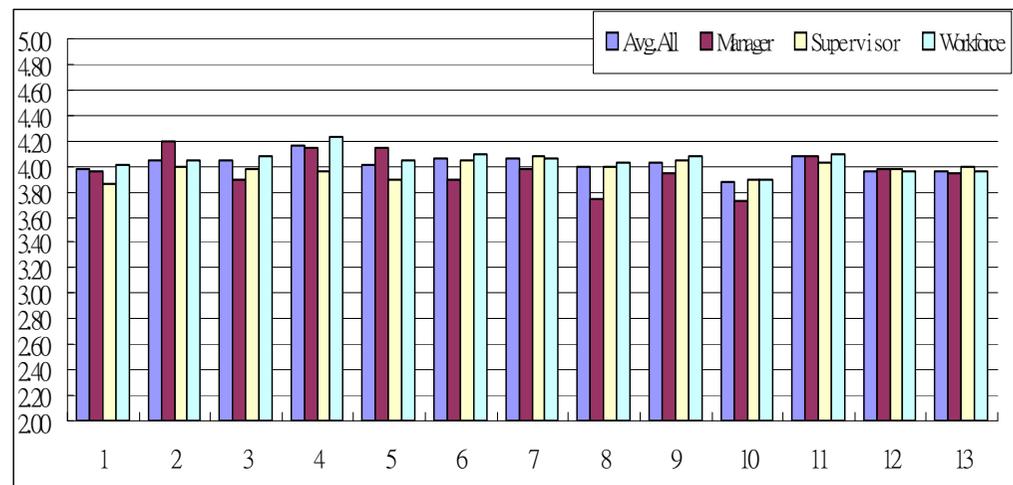
# Results of KHP Safety Culture Self-assessment

2008

- 1 Management Commitment to Safety
- 2 Two-way Communication
- 3 Workforce Involvement
- 4 Learning Culture
- 5 Production/Cost vs. Safety
- 6 Safety management system
- 7 Attitudes towards Procedures
- 8 Relationship with Contractors
- 9 Operations
- 10 Manager/Team Leader Respect
- 11 Attitudes to Risk
- 12 Major Accident Risk
- 13 Local Culture and Safety



2010



# Results of KHP Safety Culture Self-assessment 2008 vs 2010

| Assessment comparison between 2008 and 2010                 |                   |                      |                                   |                                       |             |    |             |    |
|---|-------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|-------------|----|-------------|----|
| Element   | Assessment result |                      |                                   |                                       | Score       |    |             |    |
|   | KHP (185)         | Group 1 (17 Manager) | Group 2 (38 Foreman and Engineer) | Group 3 (130 technician and operator) | 2008        |    | 2010        |    |
| 1 Management Commitment to Safety                           | ↗                 | →                    | →                                 | ↗                                     | 3.76        | 12 | 3.98        | 10 |
| 2 Two-way Communication                                     | ↗                 | →                    | →                                 | ↗                                     | 3.84        | 8  | 4.04        | 5  |
| 3 Workforce Involvement                                     | ↗                 | →                    | →                                 | ↗                                     | 3.84        | 9  | 4.04        | 6  |
| 4 Learning Culture  | ↗                 | →                    | →                                 | ↗                                     | 3.98        | 1  | 4.17        | 1  |
| 5 Production/Cost vs. Safety                                | →                 | →                    | →                                 | ↗                                     | 3.90        | 5  | 4.02        | 8  |
| 6 Safety management system                                  | ↗                 | →                    | →                                 | ↗                                     | 3.86        | 6  | 4.07        | 3  |
| 7 Attitudes towards Procedures                              | →                 | →                    | →                                 | →                                     | 3.96        | 3  | 4.06        | 4  |
| 8 Relationship with Contractors                             | →                 | →                    | →                                 | ↗                                     | 3.86        | 7  | 3.99        | 9  |
| 9 Operations  | →                 | →                    | →                                 | ↗                                     | 3.91        | 4  | 4.03        | 7  |
| 10 Manager/Team Leader Respect                              | ↗                 | →                    | →                                 | ↗                                     | 3.63        | 13 | 3.87        | 13 |
| 11 Attitudes to Risk  | ↗                 | →                    | →                                 | ↗                                     | 3.96        | 2  | 4.08        | 2  |
| 12 Major Accident Risk                                      | ↗                 | →                    | →                                 | ↗                                     | 3.81        | 11 | 3.96        | 12 |
| 13 Local Culture and Safety                                 | →                 | →                    | →                                 | →                                     | 3.83        | 10 | 3.97        | 11 |
|   |                   |                      |                                   | <b>Total Score</b>                    | <b>3.86</b> |    | <b>4.02</b> |    |
| <b>2010 Weak Elements:</b>                                  |                   |                      |                                   |                                       |             |    |             |    |
| Element 10 Manager/Team Leader Respect 經理/團隊領導人的尊重 (3.87)   |                   |                      |                                   |                                       |             |    |             |    |
| Element 12 Major Accident Risk 重大事故風險 (3.96)                |                   |                      |                                   |                                       |             |    |             |    |
| Element 13 Local Culture and Safety 當地文化和安全 (3.97)          |                   |                      |                                   |                                       |             |    |             |    |
| Element 1 Management Commitment to Safety 管理階層對安全的承諾 (3.98) |                   |                      |                                   |                                       |             |    |             |    |
| Element 8 Relationship with Contractors 與承攬人的關係 (3.99)      |                   |                      |                                   |                                       |             |    |             |    |
| <b>2008 Weak Elements</b>                                   |                   |                      |                                   |                                       |             |    |             |    |
| Element 10 Manager/Team Leader Respect 經理/團隊領導人的尊重 (3.63)   |                   |                      |                                   |                                       |             |    |             |    |
| Element 1 Management Commitment to Safety 管理階層對安全的承諾 (3.76) |                   |                      |                                   |                                       |             |    |             |    |
| Element 12 Major Accident Risk 重大事故風險 (3.81)                |                   |                      |                                   |                                       |             |    |             |    |
| Element 13 Local Culture and Safety 當地文化和安全 (3.83)          |                   |                      |                                   |                                       |             |    |             |    |
| Element 2 Two-way Communication 雙向溝通 (3.84)                 |                   |                      |                                   |                                       |             |    |             |    |
| Element 3 Workforce Involvement 工作人員的參與 (3.84)              |                   |                      |                                   |                                       |             |    |             |    |



Microsoft  
PowerPoint 簡報