

安全，始終第一

—專訪朱少華副總經理談工安心法

黃萱 / 工關處 / 專訪報導

朱少華副總經理的工安觀與時俱進，強調組織的傳播帶動組織的進步，如何有效傳達現場成為工安落實的重要一堂課。在專訪中，集多年工安宣導之大成，「從安全紀律到持續改善」、「安全第一」、「為什麼變成這樣？」儘管切入角度不同，俱見導引建立安全文化的用心，因為他相信安全超越一切，是營運的前提，更是企業永續的根本。

Q1.在「安全第一」的前提下，請就督導工安業務之立場，談做好工安的切入點？

不同層級有不同著力點。現場領班看到不安全的動作或環境可直接予以糾正，廠長就無法那麼直接表示；在總公司，雖十分急切於工安，著力點卻有限，除了開會一再強調之外，如何讓工安落實更透徹？我認為可從以下三個角度切入。首先是安環宣導，走到第一線，宣示公司工安政策、主持人的想法以及工安查核的缺失等。今年是安環宣導持續實施的第3年，從93年「從安全紀律到持續改善」、94年「安全第一」到95年「為什麼變成這樣？」年年主題不同，進行方式也不太一樣，希望達到帶動全員對「安全第一」

的認同、進而付諸安全行動的目標則不變。其次，是工安查核，自85年實施至今，4-5組人馬分別深入現場了解問題，方式已有諸多修正，如查核的「標準作業程序」(SOP)、重點項目之訂定等，若發現有該做而未做者（即地雷指標）則應有所懲處。第三，是工安測驗。工安制度、法規及作法多如牛毛，將它題目化，不失為有效建構認知的途徑，兼收隨時提醒之效；測驗題庫從開始的200題，隨著考滿分者愈來愈多，逐步增加到500、700題，目前已達1,000題，當場隨機抽考20



題，獲滿分者可得200元，名單公佈於石油通訊。

對於工安，我們大聲疾呼，更不斷地思考：以何種形式傳達現場最有效？哪一種溝通方式最好？透過持續的改變，希望一年比一年進步，不斷地加以強化；相信基礎紮根若做得好，向前走的阻力就愈小。

Q2.工安是企業永續的基礎，安全凌駕於一切。「安全第一」是您去（94）年赴油品行銷事業部宣導的主軸，如何落實「第一」的理念？您的切入點是什麼？

「安全第一」是我偏愛的主題。談到安全第一，煉油現場人員可能較為習慣，因廠區盡是提醒工安的標語；不同事業有不同的營運目標，對油品行銷事業部來說，可能是公廁管理第一、精緻服務第一、提高營利第一，然而超越於所有之上者，仍是工安，因為安全是一切的基礎，安全才是第一。

安全，above all

何謂「第一」？它包含5個層次：

●最優先

即最優先的價值、考量、選擇、分配、發言等，是一種priority。

●最重要



▲ 走向現場，視察工安，朱少華副總經理（中）呼籲落實安全管理。（資料照片）

這是一種比較的概念，試問：在「利潤與安全」、「形象與安全」、「時間與安全」之間，你選哪一個？是否安全在這些當中占了更大的比重？是否用更多的「標語數目」去表達安全？對工安的「關心程度」如何？

●最有價值

這是價值觀的問題。像難得的週休二日，有人選擇休息，有人安排玩樂，也有人願意付出時間從事公益，投入「服務式的休閒」，這就是價值觀的考量；「安全」在所有考量之中是否最有價值？

●最堅持

在任何壓力下，對安全的堅持是否經得起考驗？在任何情況下，是否能堅持原則？並



▲ 工安，主管責無旁貸的使命；執行力，堅持貫徹現場。（資料照片）

保持原則的一致性而不改變？身為主管，在有許多面向需要選擇時，最堅持哪一點？這就是堅持的理念。

●最普遍性

是否每一個地方都注意工安？任何時間都把工安放在第一位？在不同業務、不同崗位，是否都把工安擺在第一位？這就是最普遍性。

時時工安，安全無假期

了解「第一」的意涵，進一步來談何謂「安全第一」？也包括5個定義：

● 尊重所有與安全有關的「安全規章」

安全規章多如牛毛，有些規章不盡合理，在某些時候帶來很大困擾，但你不能挑戰它。記得之前從左營到高雄的中華路四線快速道路，夜深時分左右無車，某次輪班同仁本想開過去，主管在旁提醒：不管有沒有車子，只要是紅燈，就應該停車，因為我們要尊重那盞燈，因為它與安全有關。

●安全的規定在任何時候「不打折，不妥協」

我多年前赴美唸書考駕照，因第一次考試時開太快、搶紅燈而被記錄，結果考了4次，最後我小心翼翼地慢慢地開，因符合drive carefully規則而通過。本公司也一樣，最近召開工業安全衛生會議，發現許多問題都肇因於未開「工作安全許可證」就動工；雖然並非開許可證就安全、並非戴安全帽就安全，但就是要尊重制度，不打折，不妥協，那是安全的起點。

● 安全「沒有假期，沒有例外，沒有權宜方便」

以前我在當廠長時，假日到現場走動管理，發現90%人員未戴安全帽，這是因為主管、工安人員不在場，他們認為工安已打烊了。事實上，不管在假日、在三更半夜、在狂風暴雨時，還是要注意安全；在工場



開停爐時、在情況緊急時，安全的規則還是不能改變。業界工安典範杜邦公司，其安全文化已內化為企業文化，若員工在家作業不小心切到手，隔天上班必須寫報告交代為何受傷，因為它強調不僅上班要注意安全，在家也要注意安全。前一陣子公司發生多起交通事故，發起「把安全帶回家」運動，就是強調上班時間注意安全，下班以後也要注意安全，時時安全、處處安全，安全無假期。

● 安全的議題最優先討論

一般開會時，總把工安放在最角落，所有議題討論完畢才談工安，此時馬上要散會了、大家已坐不住了。以前我在當廠長時，開會必先討論工安，如工安事項討論不完，別的事也不討論，堅持安全第一。

● 不放過任何一次的安全違規事項

任何一件小事、一次虛驚事故，別當作只是一不小心，它代表的是作業中、組織上重大的鬆懈；走樓梯摔一跤、騎機車掉到水溝裡，絕不只是個人的疏忽行為，這個行為會擴大，就像油品行銷事業部平均每年發生10次以上油罐車交通事故，每一次都有不同的原因。因此，如果每一件事都不放過安全事項的點檢，每一件事都追根究底，才算真正做到把安全放在第一位。

現場執行力：主管的堅持

反過來說，什麼不是安全第一？首先，「權宜方便」不是安全第一（如為了趕工或其



▲ 不定期緊急應變演練，提升危機處理能力。
(攝影：吳錦傳)

他因素，就不開安全工作許可證、就不繫安全帶、就不作安全措施或準備）；「陽奉陰違」也不是安全第一（老闆來了做一套，老闆不在時又是一套）；「因時因地因人因狀況而定」也不是安全第一（遇颱風天、下雨天，就覺得不方便繫安全帶）；「只有計畫，沒有行動」更不是安全第一（這是最常發生的問題，在辦公室大聲疾呼，到了現場卻做不到，叫別人做，自己卻不做）。在此，我要強調辦公室的計畫已太多，所有主管及安全人員必須到現場做工安，走到第一線面對問題與危險，立即予以糾正。此外，「只有企圖心，沒有執行力」自然不是安全第一，在辦公室宣誓工安，面臨現場問題或衝突時卻不敢加以制止。我在大林廠時，曾當場糾正包商未戴安全帽的行為，也曾依工安規定，堅持大修前必須先開工安會議，儘管引起包商不滿，甚至到我家砸爛我的車子；

儘管衝突難免，但總會過去，重要的是過程中必須讓大家看到身為主管的堅持。所謂執行力，就是遇到困難仍能堅持安全的理念。

引伸來談：如果安全不是第一，會變成什麼樣？如果安全不是第一，那麼安全就只是口號、標語，只是行政命令，只是曲承意旨、虛應故事，只是一種多餘；如果安全不是第一，那就什麼都不是了，在組織運作中，也就會完全忘卻了它的存在。職是之故，試問：如何塑造安全第一？首先要「刻意」(on purpose) 營造安全第一的形象，要表達出強烈與堅定的意志，進而凸顯它的重要性，「言必稱工安」。我在現場時，凡事強調工安，時時工安、處處工安，大家都覺得我很無趣，久之卻也能感受到我對工安的重視；奇異 (GE) 集團前總裁傑克·威爾許 (Jack Welch) 為改造企業文化，常召集主管開會，灌輸他的經營理念，「講破、講爛、講透」，此即「言必稱工安」的真諦；不僅開會時優先討論工安，針對任何小問題追根究底，且不論好或壞的工安行為，都予誇大，這是一種「堅持」，也是「持續」的信念與行動。再者，塑造安全第一的前提還在於「一致」，身為主管面對的面向很多，工作上也有很多層次，但不管在哪一個面向或層次，都要把工安放在第一位。此外，「示範」是必要的，身為主管必須以身作則，做很好的安全示範，避免遭人非議「說一套做一套」，以致工安的落實破功。最後，我要強調「紀律」的必要性，所謂紀律就是將好的、壞的區分

開來，主管的權力雖有限，但可以區分好或壞的行為，並加以列入紀錄。

安全第一，永續的基礎

一言以蔽之，所謂「安全第一，是一種習慣」，如飯前洗手、睡覺前洗澡，到現場戴上安全帽等等；「安全第一，要變成一種文化」，習慣是個人的，文化則是組織的習慣，約定俗成，大家都這樣，文化具有傳染性、強制性、集體性，像在美國，大家都排隊，在台北，夜深時分碰到紅燈一定停車。「安全第一，要把它變成一種資產」，所謂資產是可以賺錢的，可以讓股東有股利。「安全第一，是一種承諾」，它是對員工、股東及鄉親的承諾。「安全第一，是永續的基礎」，是邁向「兆元中油」的起點，深信工安零事故並非遙不可及的夢想，許多工場（甚至老舊的工場）也都達成零災害紀錄，關鍵在於我們仍未建立安全第一的文化，還在邁向山頂的路上。大家認同安全第一，價值觀相同才能形成共識；大家對安全第一的認知一樣，還要問作法一不一樣，才能產生一致的行動。我常勉勵同仁，身為主管，都是「滾動的石頭」，在任時間都很短，不太可能留下什麼偉大的建樹，如果有什麼值得在有限的任內、留下讓人記憶的事，那就是紮下安全第一的根基，儘管可能因此被視為「言必稱工安」



的無趣主管，也是對組織的最大貢獻！

Q3.杜邦公司之所以能成為業界工安的典範，來自於企業安全文化；為邁向工安百分百的境界，如何建立中油的工安文化？

為建立中油「安全第一」的文化，我認為可從以下6個切入點著手加強。

安全，企業形象最佳切入點

1. 做好工安，誰受害？誰受益？

答案當然是自己。我奉派赴卡達工作期間，招募人員面談時，我會問他（大多為印度人）過去在哪一家公司工作、公司工安做得如何之類的問題。若這個人來自經常發生工安事故的公司，我絕不會錄用；相反地，若來自工安績效優良的公司，代表他被訓練得很好，工作小心謹慎、注意安全，就像大家對杜邦出來的員工評價自然很高一樣。因此，團體的好，一定是個人受益，團體不好，一定是個人受害。誰受害？誰受益？團體的榮譽與個人的榮譽是分不開的。今天，外界如何看中油？我認為公共關係的重心不在強調中油歷史多悠久多偉大、也不在強調中油油品品質，應該聚焦：中油多關心工安？多關心環保？多照顧員工？這是改變中油企業形象的最佳切入點，也是讓外界了解中油偉大的一面、持續發展邁向另一個60年的重要指標。

2. 撈過界，有何不可？

如果說：工安是工安人員的事，是主管的



▲ 現場工安警示，善盡危害告知。
(攝影：吳錦傳)



▲ 為確保卸油作業安全，依標準作業程序 (SOP) 而行。(攝影：吳錦傳)

事，那麼工安就沒有救了，那麼工安就只是制度、只是命令。我曾參訪日本根岸煉油廠，發現廠區各處都有投訴信箱，每20分鐘收信一次，任何人都可表達意見，此舉說明了：工安是所有人的事，不是某些人的事；如果每個人都是糾察隊，每個人都勇於糾正



▲ 現場5S管理好，環境安全百分百。
(資料照片)

工安，形成一種文化，做到「全員工安」，則零災害境界不遠。任何組織都有灰色地帶，但我認為「別人不做的，都是我的事情」，以此勉勵所有從事安環工作的同仁做工安要撈過界——這是新思維，多管閒事的文化。

談到組織重整，我認為組織變革的成敗繫於一個觀念，那就是官與管是落伍的，會造成官僚與本位，應改成貢獻與能力並存。一個人能不能擔負什麼職務、一個組織能不能存在，都應從這個角度切入，若有貢獻而無能力，代表已經過時了；若有能力卻無貢獻，代表他經常發牢騷，這些人都不應存在的。

精確傳播貫徹工安意念

3. 貫徹實施

組織的績效從命令傳播的速度、精確度及落實度開始。像之前郭董事長推動公廁文化、五星級公廁管理，親赴現場了解，每天跑3座加油站，行銷第一線很快地動員起來，站長落實至少每小時檢視1次、隨時保持公廁清潔的要求，代表郭董事長的意志貫徹到最基層的加油站。近來五輕、永康焚化爐及探採部通霄注儲處發生事故，問題出在未開工作安全許可證即作業，這代表現場承商管理鬆散，也代表安全意念未貫徹。欲貫徹實施，主管扮演上情下達最重要的角色；如何週知現場同仁？有賴傳播的速度、精確度及落實度，主管本身了解了，還要扮演好的傳播者角色，才算是好主管；我們推動工安測驗、工安查核，也就是為了確認安全意念貫徹到何種程度。

4. 危機意識

哪些地方不安全？去消滅它，這是傳統的作法；另一方面，是零災害的概念，哪些情況很危險？如何離開危險、進入安全，這兩種制度要同時進行、同步落實，以收相輔相成之效，也因此，我們推動工安叮嚀、工具箱邊會議、指認呼喚、控制室小班教學，共同討論危險在哪



裡？怎麼因應？讓這種理念一直在腦中盤旋。人，必須要有危機意識，認知自己身處危險環境中，如臨深淵、如履薄冰；針對危險，我們要有三問：哪些時段特別危險？（11:30-12:10即我所謂的「危險時刻」，大家都準備要吃飯，但包商還在施工）哪些工作特別危險？（動土、高架、局限空間作業）哪些人特別危險？（新來的人、曾犯錯的人、情緒不佳的人）開車停看聽就不危險，走路左顧右盼就不危險，人永遠要有危機感，把自己放在危險的狀況下，意識清醒就不會鬆懈，也就不會發生工安事故了。

5. 責任的時間與責任的範圍

工廠24小時操作，卻無法要求同仁24小時都忙碌，所以要有責任的時間與責任的範圍之規定；我們固然不能要所有人同一時間都在忙碌，也不允許所有人一起鬆懈，而要有所分配，這就是責任制度。我到現場走動，若15分鐘內看不到人，就代表現場鬆懈、沒有人負責，這是較為務實的管理模式。

他山之石，可以攻錯

6. 事出必有因

不要放棄任何一件小事、一個小問題，不要予以單純化，也不要急於掩蓋事實、大事化小、小事化無，而必須作深度與廣度的思考。近來推動「事故學習報告」，從事故中學習，不讓同一事件再發生；所謂「他山之石可以攻錯」，如果都要靠本身的教訓來獲取經驗，豈不是太笨了？所謂「天機一線」，老天

爺告訴你天機，你可要抓住這機會。去年台塑美國德州事件、BP美國德州事件，讓我們感到害怕，因其情境與我們僅一線之隔，聞之要立即改善，千萬不要重蹈覆轍；且鑑於發生事故之後，事隔多年，又發生同樣事故者比比皆是，我們必須將事故傳播下去。所謂「前事不忘，後事之師」，安環處出版「事故學習案例」，各單位「事故學習網站」、「事故學習報告」，無不希望借鏡他人的事故，反省本身的作法，從他人的教訓中，汲取寶貴的經驗。

Q4.談到事故發生原因，一般歸納為「不安全的行為、設備或環境」，您在今年安環宣導會中，特別從心理層次深入分析「疏忽、無知、陷阱」三個因素帶來的不安全情境，針對上述三個可能的事故形成因子，對本公司而言，哪些是有效的對策？

每年安環宣導會的主軸都是我devise出來的。我希望安環處推動資訊化，也就是從原



▲ 工安看板用照片說故事，標示好的行為與錯誤示範。（攝影：吳錦傳）



▲ 安全不打烊：時時工安、處處工安、人人工安。（資料照片）

始資料 (raw material) 開始，透過有目的的整理，成為有用的資訊 (information)，作為決策 (decision-making) 的參考；主管的貢獻不在 paperwork，也不在蒐集原始資料，而在轉變成資訊，進而作出判斷。今年我從「為什麼變成這樣？」切入，基於從表象看事故發生原因，不脫「不安全的行為、設備與環境」，實則來自「人」的因素較多，也就是說大多數的工安事故是人造成的，因而從這個角度思考，並旁徵博引了國內外令人怵目驚心的案例；依據統計，一年中以農曆八月工安事故的平均件數最高，期望藉由安環列車的啟動、石訊的報導等管道，能保持大家的危機意識在最高點，把安全放在第一位。

從人心的角度切入，事情是怎樣發生的？

直指人心，發掘盲點

1. 疏忽 (Careless)

所謂疏忽，係指明知、已知，而「故意」(on purpose) 不知，瞬間忘記了。為何故意？探究其形成原因，首先是「習慣」，如一邊工作一邊抽煙，戴安全帽未扣上帽帶，工作中喝含酒精性飲料，電動手工具不接地等；其次，是「意識狀態」，如前晚未睡好，時差問題，以致大意、分心，注意力不能集中，而發生下樓梯跌倒，自高處墜落，工作中受到燙傷、燒傷、割傷…發生車禍等；第三，是「身體狀態」，如工作者年紀太大，工作時疲勞，連續工作，血糖太低，患有疾病等；第四，是「精神狀態」，如睡眠不足，情緒不穩，與太太爭吵、家庭問題，與主管吵架，緊張、壓力等；第五，是「環境狀態」，如工作地點高溫高濕，颶風下雨，例假日，現場混亂、人聲嘈雜，空間狹窄、局限空間、通風不良等。

2. 無知 (Unknown)

所謂無知，其層次包括：強不知以為知（如自尊心作祟）、從事不熟悉的領域（所謂「文化衝擊」cultural shock）、一知半解（如新手上路，不認真學習、學藝不精的人）以及自以為是（如驕傲，自認做那麼久



了，哪有不知道的道理，其實不知道就是不知道；孔子說過：「知之為知之，不知為不知，是知也」。或者過度依賴經驗，決策多半來自過去的經驗，盲點就出現了；又或者是缺乏專業諮詢，像本公司組織上的盲點與人力的不足可能導致此一現象）。

3.陷阱 (Trap)

所謂陷阱，包括：臨時形成的陷阱（如工場大修，現場材料、機具、設備…紛亂雜陳）；原本就有的陷阱（如局限空間作業、活線作業、高架作業等）；以及故意形成的陷阱（如工場內管線密密麻麻、平面上有突出物或凹陷，人員暴露於危險環境中，在有油氣的環境中抽煙等）。

針對疏忽，我們要樹立權威、建立紀律、制定規章、勤查重罰、樹立典範，並推動零災害運動。針對無知，我們要加強教導、時時作危害告知、勤辦工安訓練、消滅工安死角、在工作現場作標語告示牌、經常而全面抽考工安法令及理念、舉辦大型工安宣導，同時擴大工安查核範圍；近來我們積極推動「危害告知」運動，以圖像式（四格漫畫）及聆聽導向（廣播）來提升承商的危害認知水平。針對陷阱，因當局者迷，我們要進行工安分級查核、越區交叉工安查核、外部查核，並推動5S，建立環境紀律，貫徹SOP，同時加強標示，推動風險評估系統化及設備完整性。



▲ 管線開關閥功能狀態標示著懸掛當時狀態，「開」或「關」清楚明確。（攝影：吳錦傳）



▲ 「遵章守法，關愛生命」，工安以人為本。（攝影：吳錦傳）

Q5. 一般有「一年中以九月最容易發生工安事故」的說法；您也提過「一天中的危險時刻在11:30-12:10之間」，但「安全沒有假期」，時時工安、處處工安、人人工安才是安全的不二法門。為追求「工安零災害」，本公司應該積極加強哪些工安措施？其中，主管應有的態度？您對全體同仁有什麼呼籲？

工安要做好，以下六大面向值得我們努力強化。願全體同仁理念一致，行動同步，進而打造企業的安全文化，邁向業界安全典範新境界。

建立安全文化願景可期

● 工安的領先指標

舉凡工作傷害總合災害指數、失能傷害嚴重率、失能傷害頻率，都是落後指標，是果不是因；我們要走在前面，預先發現可能的問題，洞燭事件的徵兆，以避免事故發生，並深信在領先指標出現問題時，代表整體運作也有了問題。綜合工安的領先指標，首先是主管的態度，若一問三不知或一副事不關己的樣子，則早晚會出問題；其次是組織的紀律，是否開立工作安全許可證才作業？是否現場工作人員都依規定戴安全帽？第三是安全的文化，組織的習慣是可以感受到的，文化乃行動的總和，好的行動愈多則文化愈好；第四是工作的環境，是否有條不紊？還是混亂一團？第五是與鄉親互動的程度，廠外是否拉起白布條抗議？是否與地方建立良好的關係？最後是員工的成熟度，若員工既知道怎麼做又願意去做，則可預期工安一定與時俱進。我相信只要做好以上六個領先指標，工安終究會朝正向發展。

● 安全第一的理念

如果全員都能認定這個目標，所有努力都能朝此方向聚集，相信久而久之，工安事故的發生將變得很困難，零災害將不是夢想。

● 組織的學習與進步

儘管本公司一方面面臨組織僵化，因分割太細而形成灰色地帶，致無法充分發揮功能；一方面面對組織老化，同仁失去學習的動力，身為主管，仍應視帶動組織學習為己任，持續推動工安叮嚀、事故學習報告、控制室小班教學、工具箱邊會議、工安看板以及平行單位的工安觀摩等，引領組織成長。

● 主管的心態

主管是否有順服的心態？對他人的建言虛心接受？是否願意讓組織透明化？愈透明就愈進步，愈沒有灰色地帶、沒有隱藏，愈是進步；最重要的是，壓力是一切進步的動力，主管當無懼於壓力，視吃苦如吃補，從中歷練成長。

● 主管的責任

做好工安，主管的責任最大，若能堅持「維持紀律的壓迫感，建立工安的權威，建立安全第一的文化」，如此，我們當有理由相信：中油距離企業工安標竿的目標不遠，中油邁向下一個璀璨六十的願景可期。

C

