



CHINA AIRLINES



從提升安全文化 持續精進SMS作為

中華航空公司
蔡秋月 / 飛安管理師

簡報大綱

- 為何推動安全文化
- 華航安全文化推動計畫
- 未來安全文化導入重點



為何推動安全文化

為何推動安全文化(1)

「安全」究竟是什麼？

我們談的是同一個「安全」嗎？

- 零失事或零重大意外事件？
- 無危險或無風險？
- 避免疏失？
- 符合法規要求？



為何推動安全文化(2)

安全不能只做到符合法規

安全必須思考如何避免事件發生

安全必須有積極主動的作為

安全必須持續改善



為何推動安全文化(3)

Technical Period

技術改善期

- 著重機械及系統技術的改善

1960s

Human Error Period

人員改造期

- 著重人員失誤的改善與預防

1970s

Socio-technical Period

系統謀合期

- 著重組織面、系統面的改善

1990s

Organizational Culture Period

安全文化塑造期

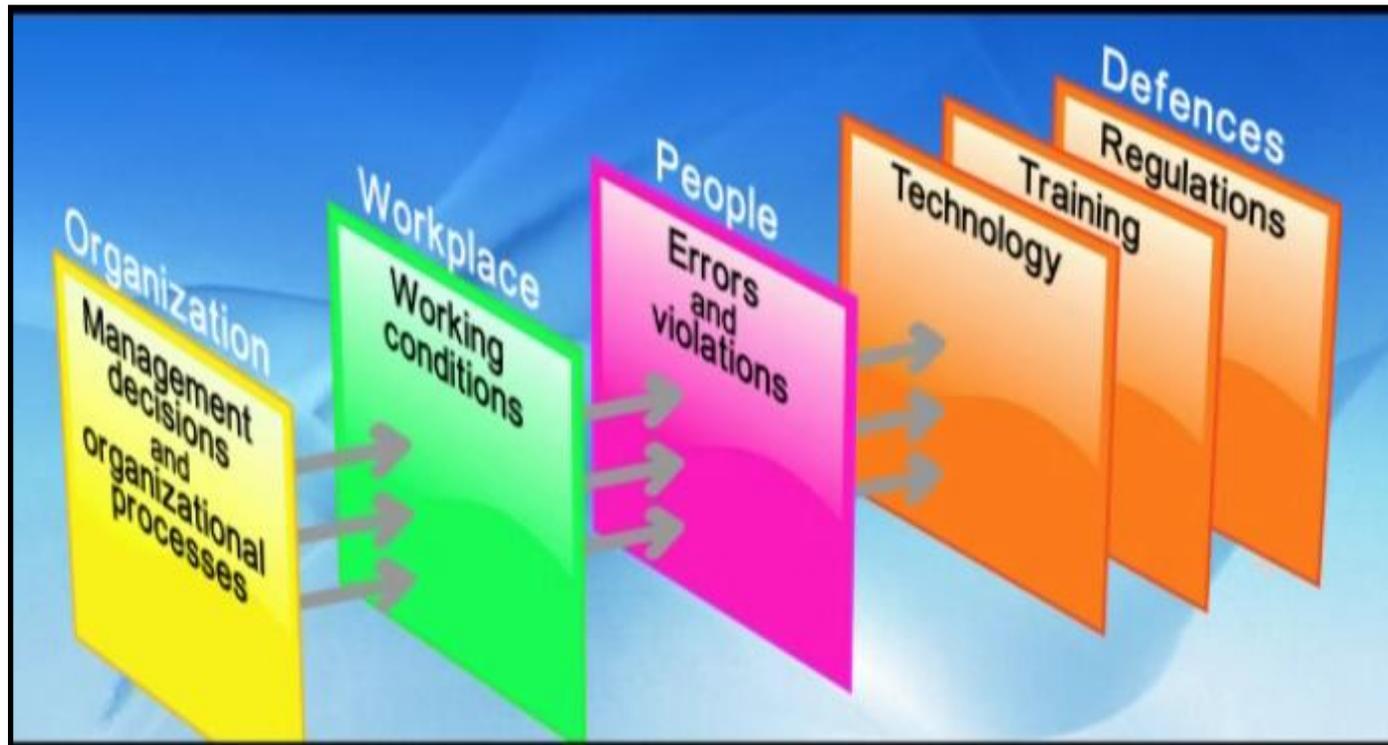
- 著重組織整體安全氣候或安全文化的改善

2000s



為何推動安全文化(4)

- 安全文化與人為疏失
- 安全文化與飛安的影響
- 正面、積極的安全文化與組織的長期安全績效的關係

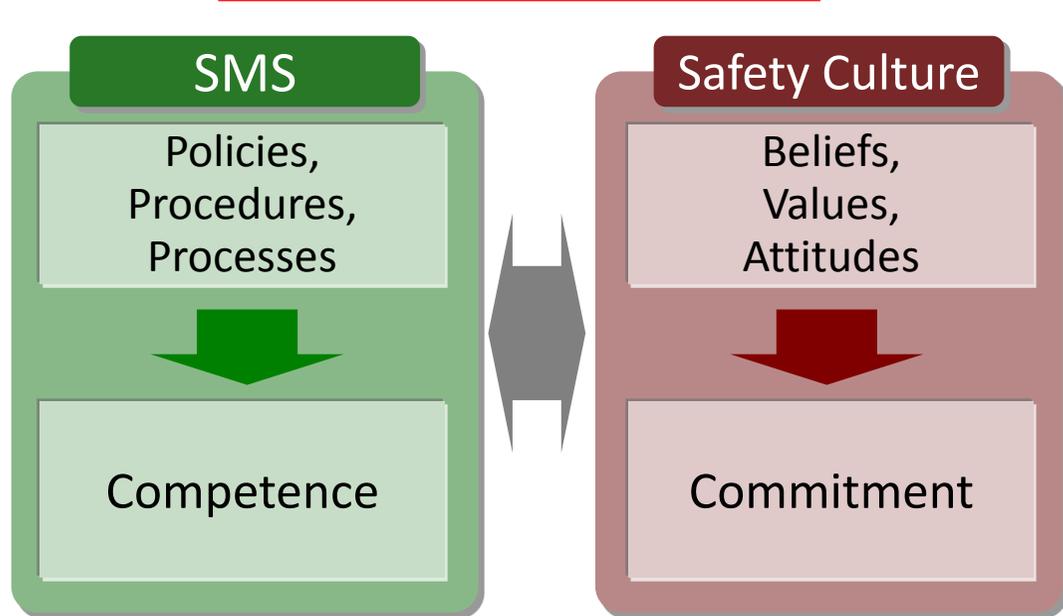


為何推動安全文化(5)

ICAO Doc 9859 SMM 3rd Edition

2.6 SAFETY CULTURE

2.6.1 Culture is characterized by the beliefs, values, biases and their resultant behaviour that are shared by members of a society, group or organization. An understanding of these cultural components, and the interaction between them, is important to safety management. The three most influential cultural components are organizational, professional and national cultures. A reporting culture is a key component of these different cultures. The mix of cultural components may vary greatly among organizations and can negatively influence effective hazard reporting, collaborative root-cause analysis and acceptable risk mitigation. Continuous improvement in safety performance is possible when safety becomes a value within an organization as well as a priority at the national or professional level.



Continuous improvement in safety performance is possible when safety becomes a value within an organization.....

為何推動安全文化(6)

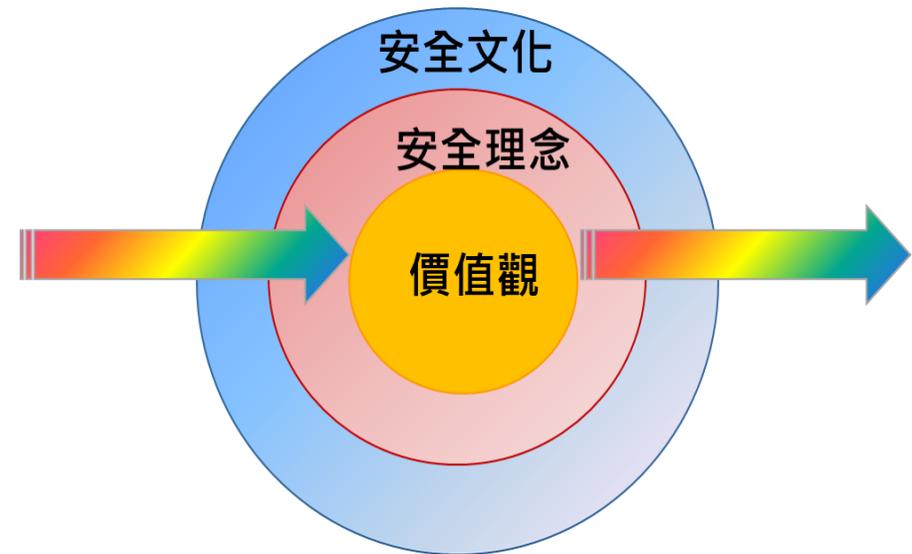


- 過去國內的安全管理側重於技術層面或管理系統面的改善，很少從組織面向或行為面向深入研究。
- 發生安全事件的原因不僅只是員工行為，與組織安全文化關係密切。
- 如何讓員工將安全內化為自覺的行為，是安全文化導入的重點。
- 安全事件率已控制在一定的水準之內，也處於安全高原期而難以再突破。
- 未來的安全管理方向應朝組織因素及安全績效方面努力。

為何推動安全文化(7)

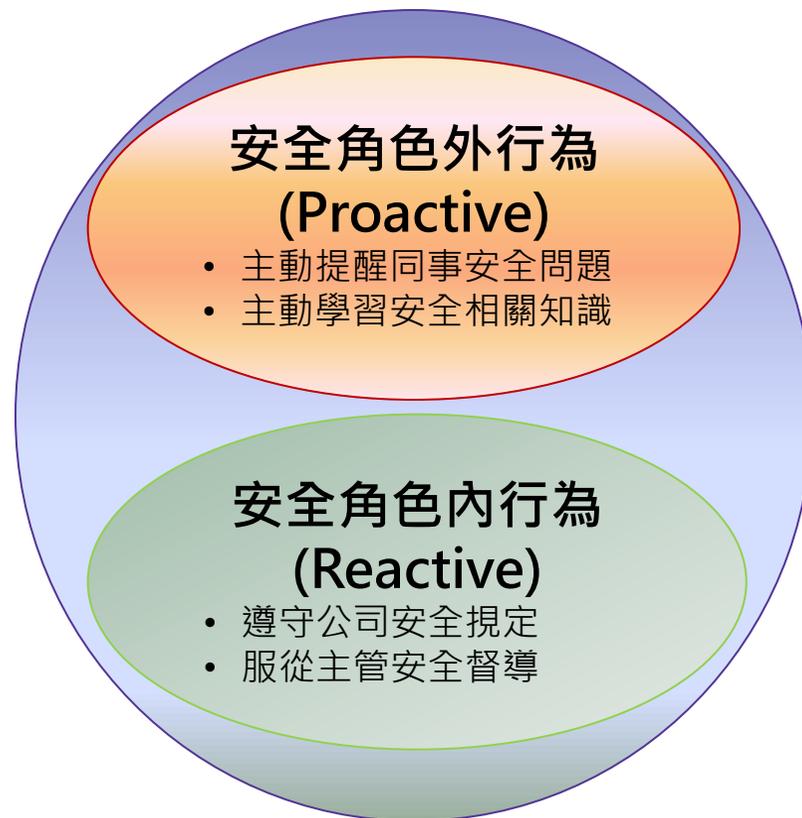
安全文化定義

- 超過70種不同定義
- 其共通點：
 - 組織內人員對安全的追求、理念、道德準則與行為規範。
 - 影響組織內人員的行為
 - 反應在組織的獎懲制度
 - 反應組織的學習文化(從錯誤中學習)
 - 是持續、穩定的



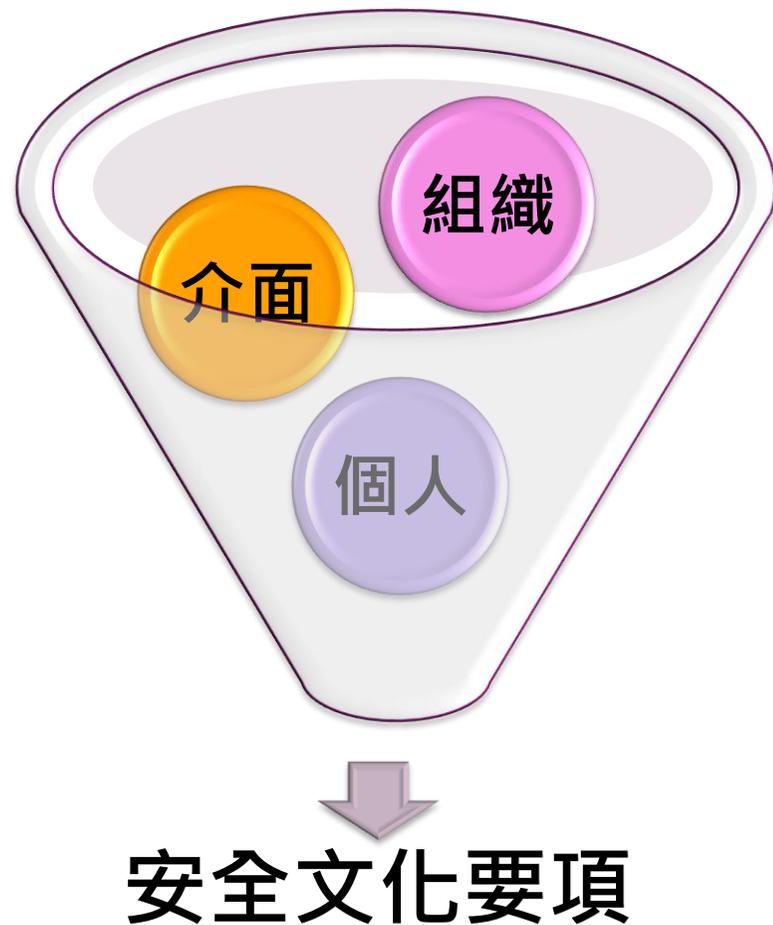
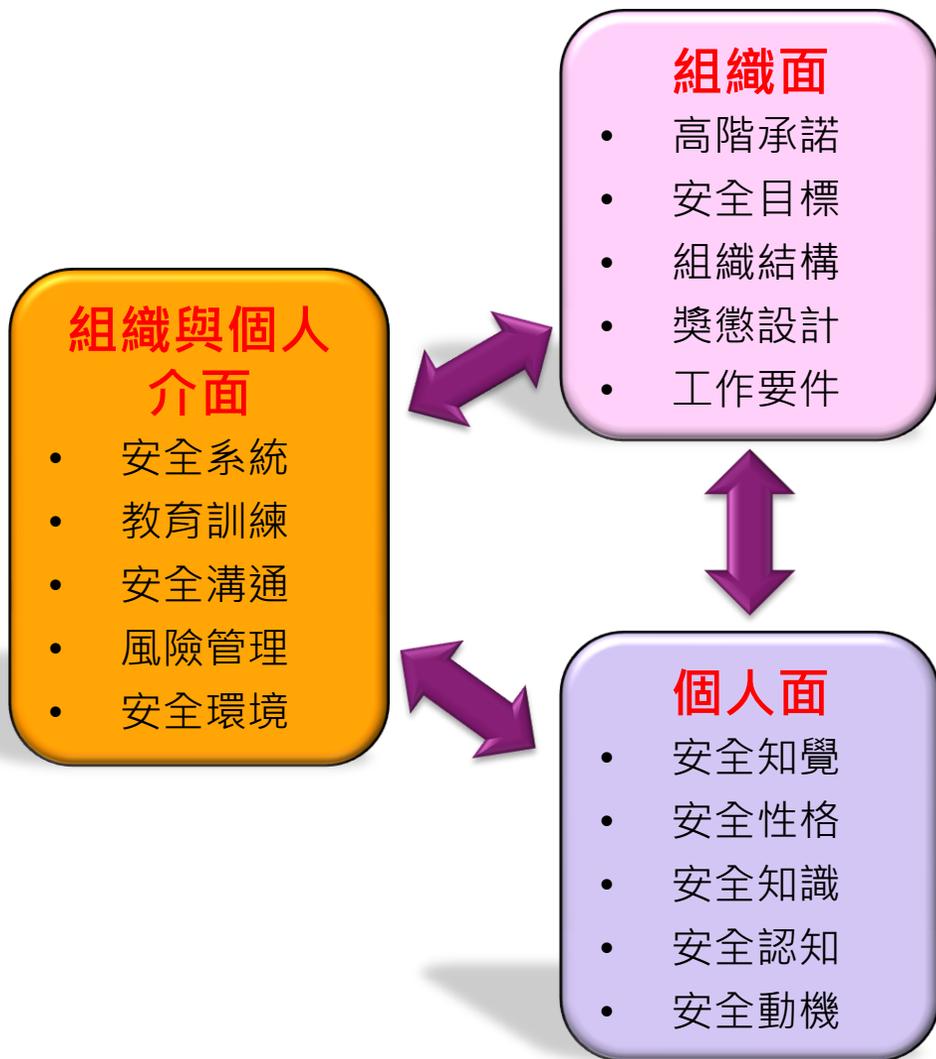
推動安全文化緣由(8)

安全文化內容〈1〉



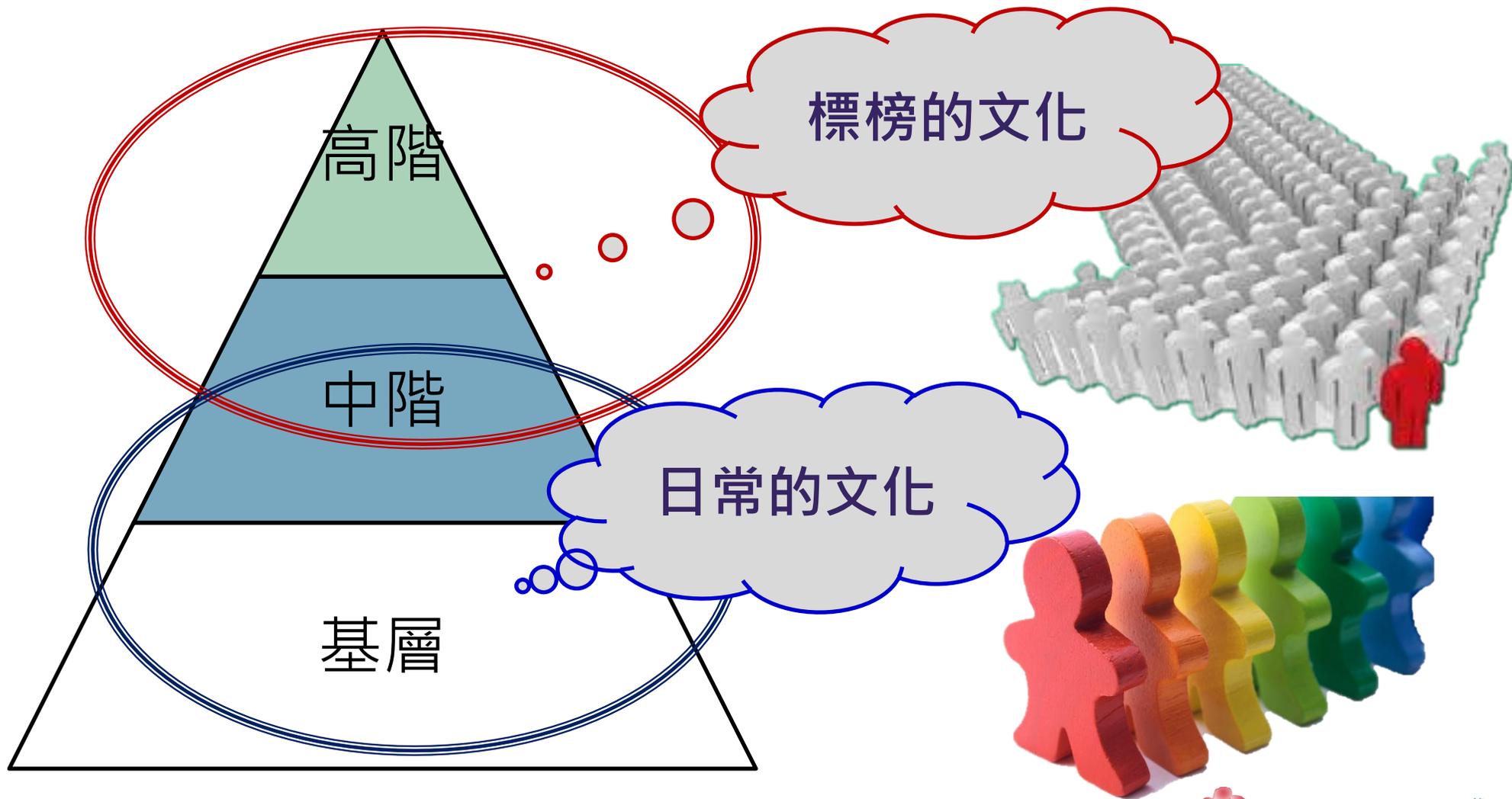
推動安全文化緣由(9)

安全文化內容〈2〉

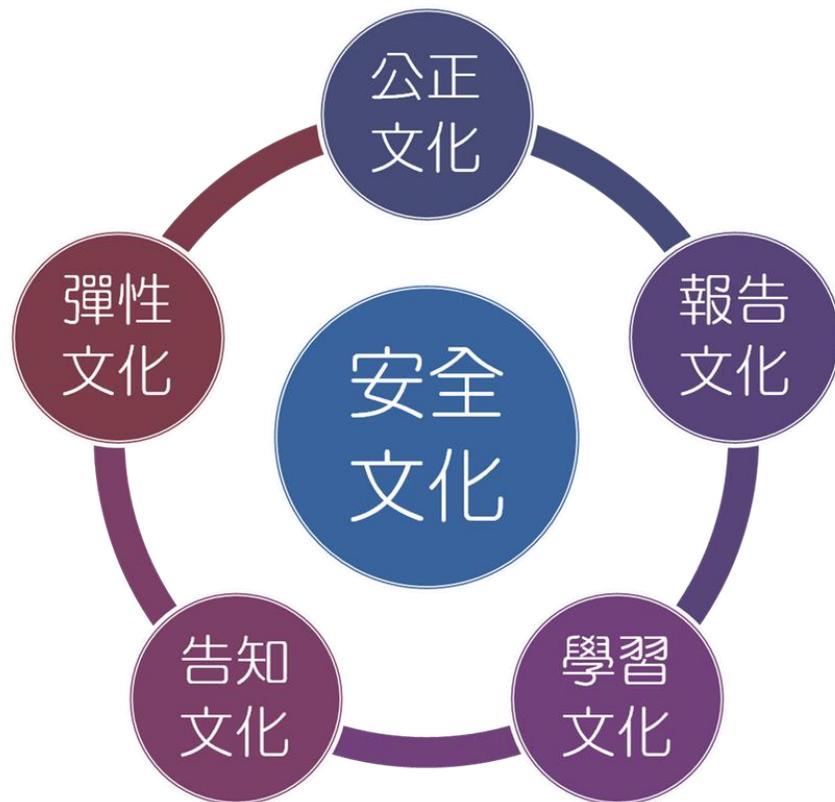


推動安全文化緣由(10)

安全文化內容〈3〉



為何推動安全文化(11)



安心、安全的旅程



Safe Flight
&
Happy Landing

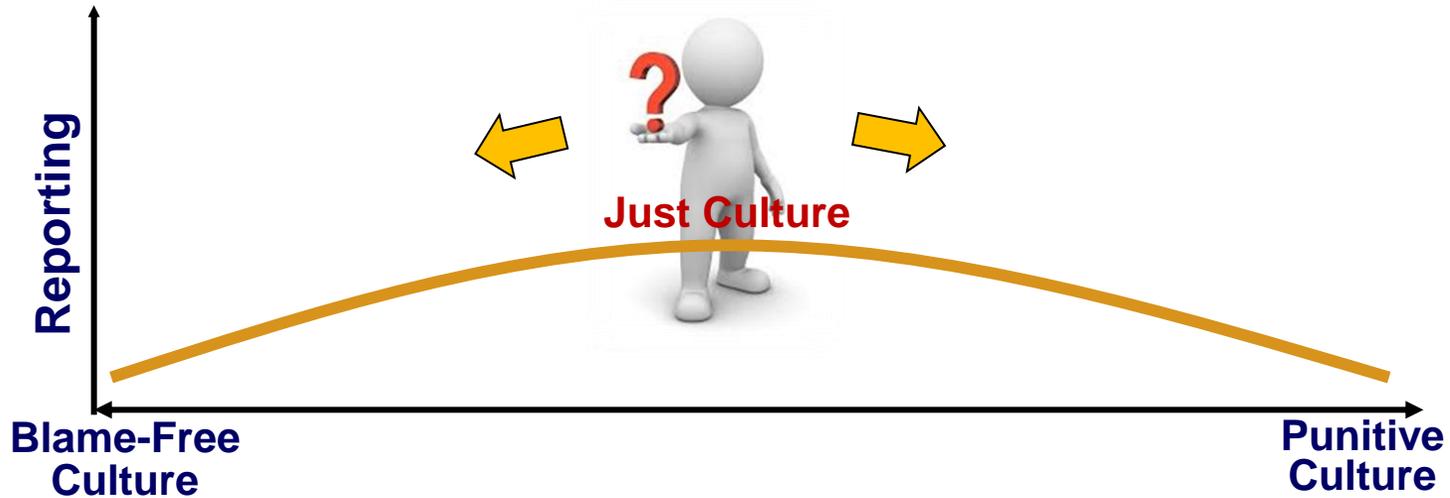
發展各項文化
是推動組織良好
安全文化的基礎

華航推動安全 文化計畫



華航安全文化推動計畫(1)

你/我的安全文化?



安全文化，是企業組織內人員對安全的追求、理念、道德準則與行為規範，是被大多數人所接受，形成組織氛圍的東西。

華航安全文化推動計畫(2)

其他組織推動安全文化作法



Skyteam Member 部份已開始進行安全文化的推動，有些透過與外部專家的合作，採定期評量的方式，設立基準與指標，比較組織不同部門之差異來制定推動內容，整體作業循著PDCA的流程進行。



安全與事業經營結合

推動200年



安全文化再造工程

推動17年

華航安全文化推動計畫(3)

安全文化評量

透過安全文化評量，瞭解各階層員工對於組織塑造安全文化的態度及認知，藉以獲得各階層員工的認同，提高主管及員工的接受度，並達成良好的安全績效表現。



創造積極正向的安全文化，最困難的在於說服主管及員工的心態改善安全的理由。



華航安全文化推動計畫(4)

Step 1

Step 2

Step 3

Step 4

Step 5

分析安全文化

安全文化
現況分析

• ASSESS

- 組織
- 人員
- 工作/環境

Phase I 建構/診斷

訂定安全
文化目標

• PLAN

- 有效能的組織
- 有功效的工作分析
- 能勝任的人員
- 有保障的系統

Step 1:
ASSESS
Assess current
safety culture
level

Step 2:
PLAN
Select
Intervention
Tools

導入安全文化

進行安全文
化改善活動

• ACT

- 領導/個人/設備環境
- 安全方案
- 程序

Step 4:
MONITOR
Monitor
progress
Evaluate impact

Step 3:
ACT
Implement
Action Plan
interventions

再測安全
文化

• MONITOR

- 監控改善進度
- 評估成效

Phase II 介入/導入

持續推動

• A/P/A/M

- 持續推動安全文化

華航安全文化推動計畫(5)

2013年

- 選定外部專家
- 安全文化評量
- 專案團隊

2014-2015年

- Gap Analysis
- 安全文化導入規劃
- 執行改善

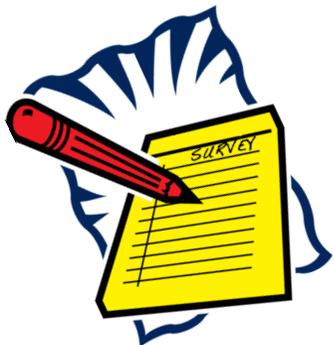
2016年

- 第二次安全文化評量
- 專案團隊持續推動

華航安全文化推動計畫(6)

兩階段流程

● 階段一：量化調查



問卷內容設計－重要構面

施測對象、樣本數、方式、分析方法

信度與效度

● 階段二：質化調查



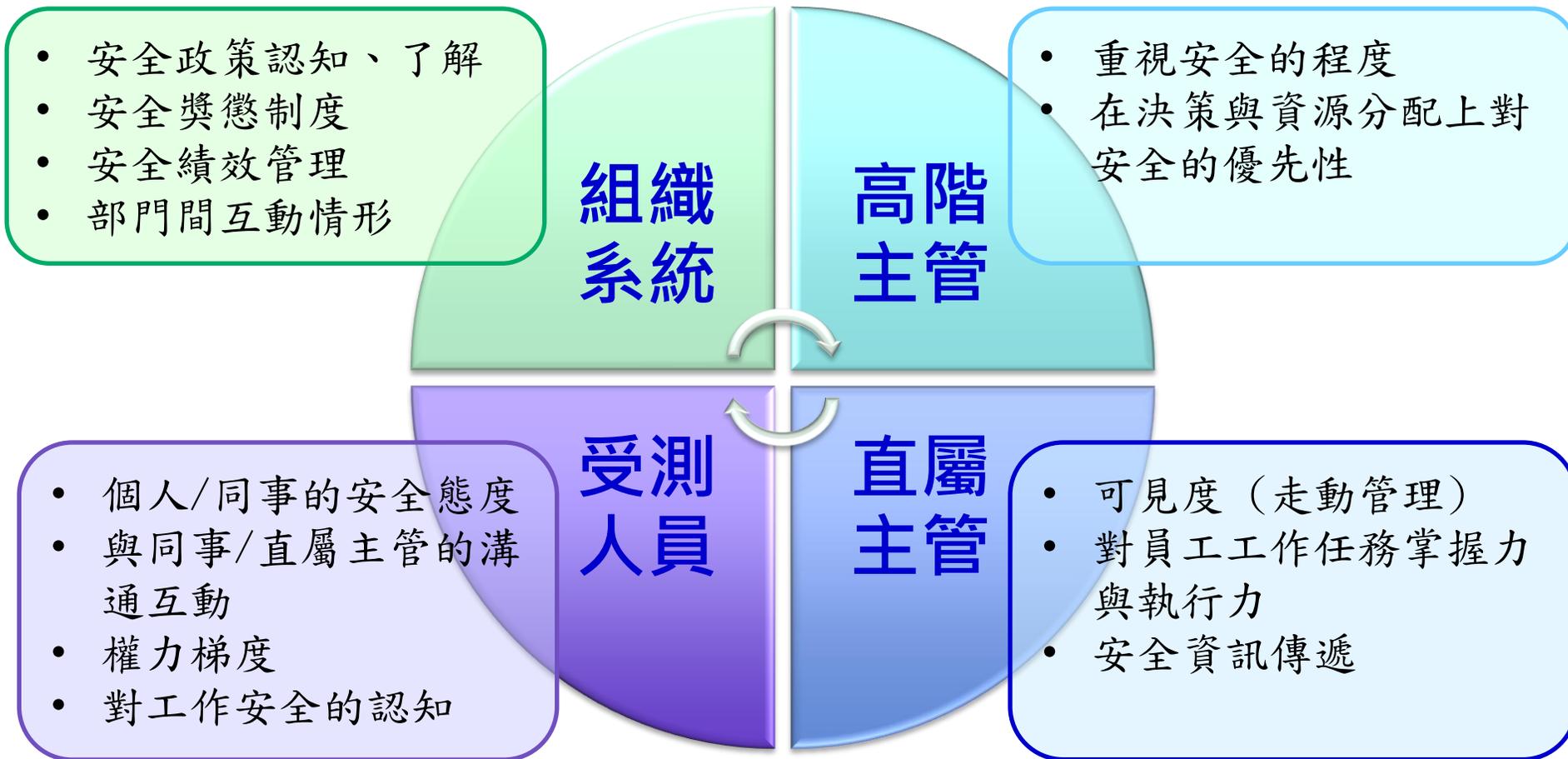
焦點訪談內容設計－訪談問題

訪談對象、次數

高中階主管Workshop改善建議方案

華航安全文化推動計畫(7)

量化調查-問卷內容四大構面



問卷例題 (1)

組織系統

題號	題目內容
XX	對於員工是否做了不可接受行為，公司的認定過於嚴格，常常不符合實際的工作情境
XX	公司的 DRB/TRB 對於員工不安全行為的懲罰結果，會造成其他員工不敢主動提報安全疑慮或潛在危害 (hazard)

非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1	2	3	4	5	6

高階主管

題號	題目內容
XX	公司高層主管的實際言行或決策，與其安全承諾(例如:安全第一)相符合
XX	公司高層主管將安全視為公司經營的核心價值的首位，強調安全第一

問卷例題 (2)

直屬主管

題號	題目內容
XX	即使有時間壓力 (例如 : 班機準點或營運績效) , 我的直屬主管仍會確實要求部屬依據安全規定或程序執行工作 (例如 : 手冊/SOP/工單/checklist)
XX	員工在安全作為上有所貢獻 , 或違反公司的安全規定時 , 我的直屬主管 (例如 : 組長/經理) 會確實依據規定公平地給予獎勵或懲處 (例如 : 犯相似錯誤的人 , 獲得的處分相似)

非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1	2	3	4	5	6

受測人員

題號	題目內容
XX	如果我的同事發現安全疑慮或潛在危害 (hazard) , 我認為他/她會願意使用公司的全員安全報告系統 , 主動提報
XX	我的部門內 , 資深與資淺的同事之間 , 存在顯著的權力差異 (例如 : 資深同事對我的看法 , 會嚴重影響我的考績或上司對我的評價) 。

華航安全文化推動計畫(8)

質化調查

焦點訪談

中高階主管
Workshop





未來安全文化 導入重點

未來安全文化導入重點(1)

主管的承諾

高階主管對組織安全文化塑造的責任，責無旁貸！

- 不允許組織內任何人員逃避他們的安全責任。
- 不允許粗心大意、馬虎行事。
- 越是困難，越要努力。
- 致力於改變老舊的習慣。
- 不為昨天的進步而沾沾自喜。
- 對要求標準絕不妥協。
- 相信你所做的事情是有價值的。



DuPont proverb and underlying principle to felt leadership

“You get the level of safety that you demonstrate you want”

你能達到的安全水平是決定在你所展現的行動。

Source: DuPont

未來安全文化導入重點(2)

公正文化推動



未來安全文化導入重點(3)

SMS & Just Culture

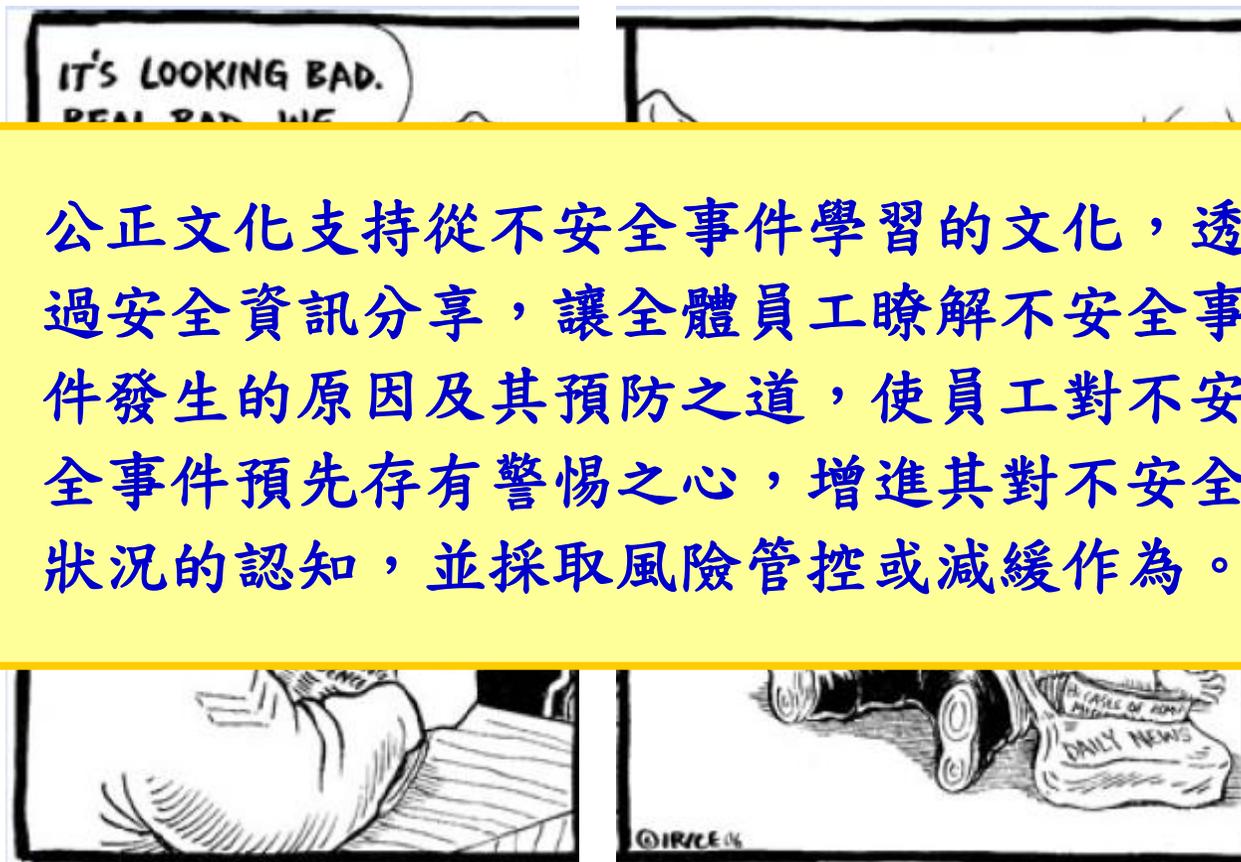


Source: Flight Safety Foundation

未來安全文化導入重點(4)

公正文化促進良好的報告文化

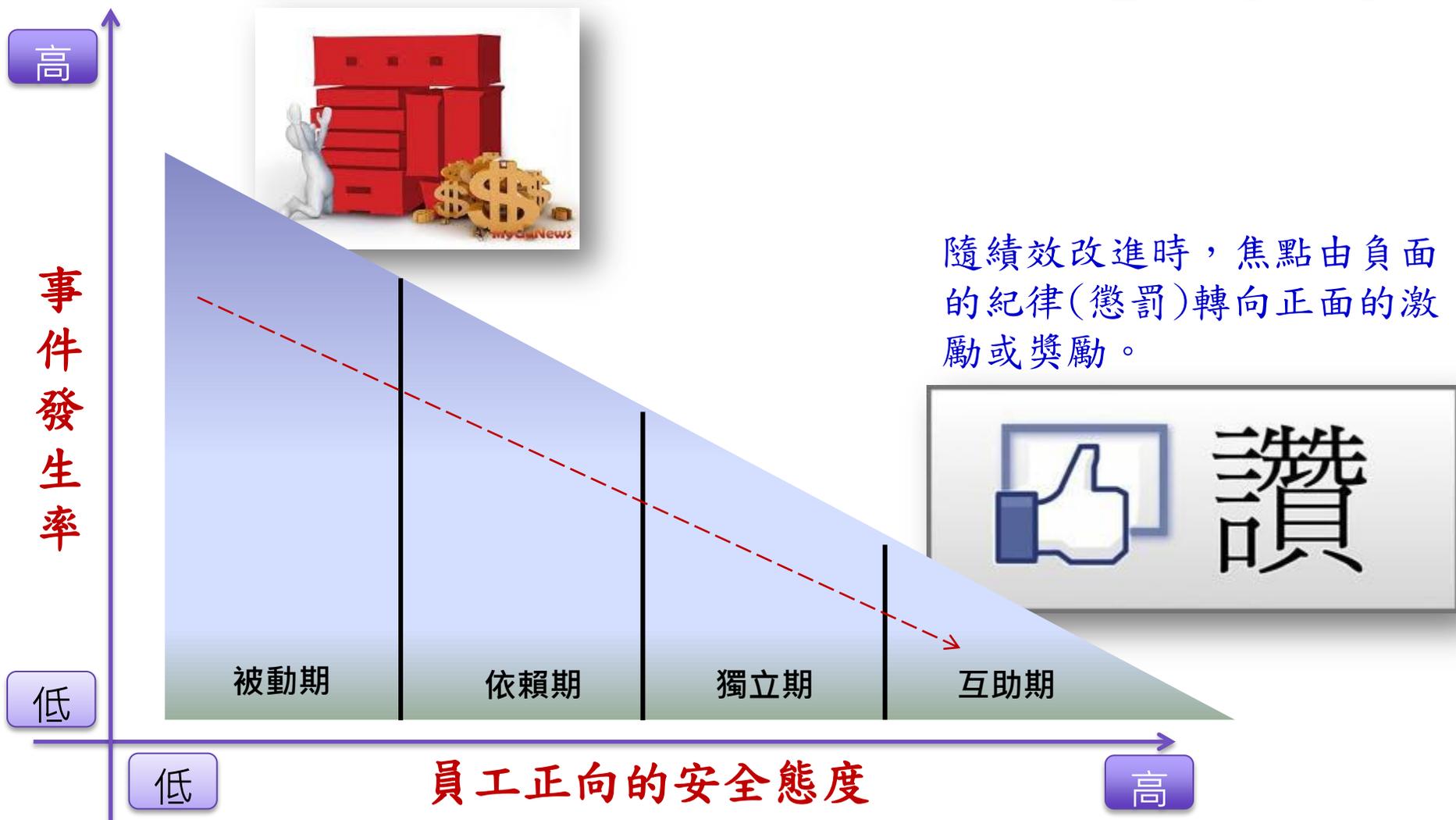
公正文化支持從不安全事件學習的文化，透過安全資訊分享，讓全體員工瞭解不安全事件發生的原因及其預防之道，使員工對不安全事件預先存有警惕之心，增進其對不安全狀況的認知，並採取風險管控或減緩作為。



學習並避免錯誤再度發生

未來安全文化導入重點(5)

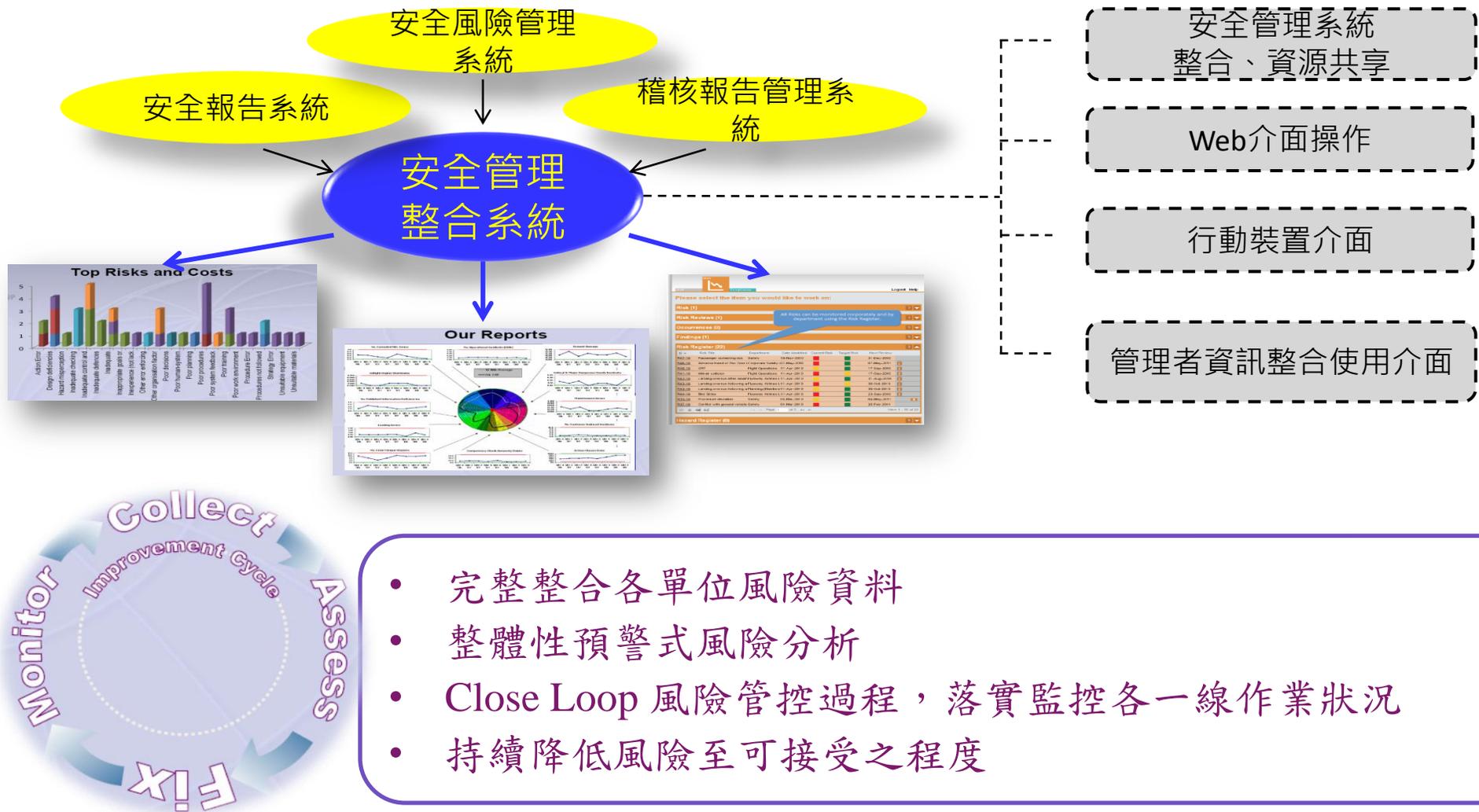
安全文化的發展與漸進紀律



Source: DuPont

未來安全文化導入重點(6)

提昇安全管理整合系統 - AQD 引進



- 完整整合各單位風險資料
- 整體性預警式風險分析
- Close Loop 風險管控過程，落實監控各一線作業狀況
- 持續降低風險至可接受之程度

未來安全文化導入重點(7)

從疏失中學習必須主管與員工之間建立信任



未來安全文化導入重點(8)

推動公正文化的義務與責任



Aviation Regulators



Airline CEOs



Airline Safety
Department



Airline Department
Managers



Airline Employees



CHINA AIRLINES



請指教！