



中華民國交通部民用航空局

Civil Aeronautics Administration
Ministry of Transportation and Communications



高階主管在SMS所扮演之角色

吳家珍

JUN 2020



報告內容

- 前言
- 安全管理系統是甚麼？
- 為什麼您必須參與-實務觀點
- 為什麼您必須參與-法制觀點
- 您要如何參與-領導觀點
- 總結



前言

本簡報是參考安全管理國際協作小組(Safety Management International Collaboration Group, SMICG)的文件製作的。

這個報告將說明高階主管在系統導向風險管理中的角色，以及安全管理系統(Safety Management System, SMS)會對公司營運績效以及與監理機關間的關係產生甚麼改變。

SMS 代表了安全性的持續進化，它把過去針對個案的風險評估，以及作業符合法規的風險管理措施合而為一，利用更好的資訊收集和分析工具，提供管理者更好的安全資訊，使能做更好的風險決策。



安全管理系統是甚麼？

➤ 安全管理系統的定義

- 安全管理系統(SMS)是一個高效率達到安全目標，系統化且主動的安全風險管理流程。
- SMS需要融入您的組織結構中，成為組織文化的一部分，最後成為人們日常工作的方式。

➤ 安全管理的架構

- 安全政策及目標
- 安全風險管理
- 安全保證
- 安全提升



安全管理系統是甚麼？

➤ 安全管理系統— 實際上是：

- **管理安全風險**：也就是說要主動防止事件的發生；或在不幸發生的時候，試圖將造成的後果降至最低。
- **接受事情總會出錯**：安全管理就是要接受事情會出錯，以及透過被動、主動和預測地方法將風險控制在可接受的水準。
- **預測風險所在**：SMS可以幫您預測潛在風險，以利於採取適當的管理行動及衡量風險控制是否得當。



安全管理系統是甚麼？

➤ 安全管理系統—實際上不是：

- 不是要改變您經營方式：

導入SMS以後，您仍將經營原來的業務，然而SMS能夠提供一個基礎架構，使您能夠在營運中管理可能發生的風險，並在有效實施後提高營運績效。

- 不是品質管理系統 (QMS)：

- ✓ 儘管它們在績效目標、報告、治理和績效監控等特性和功能類似，但QMS的目標是控制流程，以實現滿足客戶和組織的要求；而SMS的目標是控制營運風險，提高安全績效。
- ✓ 如果組織有一個功能正常的QMS，那麼你的員工已經熟悉報告和回饋機制，這對於SMS運作及維持有很大助益。



安全管理系統是甚麼？

➤ 安全管理系統 - 實際上不是：

- 不是有形的工具：

- ✓ SMS 不只是一本手冊、資料庫或報告過程，這些都只是工具。
- ✓ SMS 是日常管理安全的方式，並成為組織文化的一部分，滲透到組織的流程和活動中，形成管理者的想法。在這個至關重要的管理工具中，員工扮演眼睛和耳朵，安全群組是心臟，管理階層是系統決策的"大腦"。



為什麼您必須參與-實務觀點

➤可以控制組織的安全風險：

SMS主要功能是您能夠控制組織的安全風險。在航空業，安全風險管理是一項核心活動。如同財務管理，高階主管必需管控安全風險的管理方式。

➤可以滿足法規或實務需要：

許多國家以法令規範，將安全視為高階主管的當然責任，並須為不佳的安全績效負最終責任；惟實務上，好的組織不需要以法令來要求建置SMS，而是主動的採用它，而且它確實是有效的。



為什麼您必須參與-實務觀點

➤ 營利與風險的考量：

高階主管對股東以及利害關係人負有營利的責任；高階主管也要負營運風險的責任。但有些管理者並不了解他們做的事其實就是風險管理，只有在風險被評估為可接受且可被防禦時，才可以承受這個風險。

➤ 幫助您做出正確的風險決策：

SMS 提供了一個客觀的架構來幫助您管理風險。若沒有這個架構，您要如何向自己和您的利害關係人保證將承受的風險是可接受的？又要如何客觀地知道-何時「接受」或「不接受」？如果沒有這樣的架構，您要如何捍衛您的營運風險決策？



為什麼您必須參與-實務觀點

➤ 具有下列的潛在利益：

- 提供明確且文件化的方法，向他人說明如何實現安全營運。
- 員工積極參與安全活動。
- 對主管機關、客戶和其他利害關係人展現風險在控制之下。
- 建立積極的安全文化。
- 減少或消除無效率的營運。
- 降低保險成本，提高聲譽。
- 制定安全目標、指標及監測安全風險的共同語言。
- 面對法律訴訟時，提供可用的辯護資料。



為什麼您必須參與-實務觀點

➤ 安全管理的演進：

SMS 代表了安全性的持續進化。航空安全的前50年是基於對個別的風險評估，第二個50年是以作業符合法規為主；而 SMS 將前述兩者結合，並使用更好的資訊收集和分析工具，提供管理者更佳的安全資訊，使能做到更好的風險決策。

『無論員工對工作有多大的熱忱，製造商提供什麼協助，或者主管機關有多堅持，如果沒有高階主管的支持，這些因素都不會對安全產生重大影響。』

John O'Brian



為什麼您必須參與-法制觀點

➤ 國際標準與法規規定：

國際民用航空組織(ICAO)第19號附約要求，國家應以法規要求航空服務提供者建置SMS；我國法規已要求航空公司、民航飛行學校、航空器維修廠、機場管理機構及空中交通管制機構等應建置SMS。

➤ 安全的最終責任：

在許多國家，高階主管要負安全的最終責任；如同他們對財報負責一樣。這就是要高階主管清楚明白他們要負甚麼責任；並了解職責(responsibility)可以被委任，但最終責任(accountability)不可以。



為什麼您必須參與-法制觀點

➤ 誰該負安全的最終責任：

- 過去，主管機關認為員工或一線主管要為運作上不符法規負責。這是不公平且沒有成效的，因為這些被認定要負責任的人既沒有資源，也沒有被授予強制管束遵守法規必要行動的權利。
- 現在，愈來愈多的人認為高階主管-特別是**權責主管 (accountable manager)**，是唯一能夠改變現況的人，應該承擔公司營運安全的最終責任。

➤ 安全責任的範疇：

高階主管除了要為公司內部每個營運面負安全的最終責任外；還應負合約商產品與服務的安全保證責任，確保這方面的安全。SMS 可以協助您將「安全」納入合約的考慮因素。



您要如何參與-領導觀點

➤ 由領導者帶頭出發：

• 安全管理系統的理念：

安全責任和最終責任應落在組織的管理階層；管理者要負安全的最終責任，就像他們對企業其他面向負責一樣。

• 身體力行的必要性：

不論組織的規模、複雜性或是行業別，高階主管在開發和維持 SMS 運作上都扮演著舉足輕重的角色，如果沒有高階主管的無條件和持續的承諾，任何落實安全計畫的努力都將徒勞無功。所以，高階主管不僅必須承諾要實施 SMS，還必須身體力行。



您要如何參與-領導觀點

► 以身作則、展現承諾：

- 高階主管是組織中所有人的榜樣，行為舉止都會被模仿。如果您相信安全對組織的防護以及興盛是重要的，並且您的行為反映了您的信念，那麼您的員工也會投入自己的心力；假以時日，他們會將您的信念與行為變成是他們自己的。
- 您可以透過員工通訊、安全文章及安全公告公開宣揚您的想法與理念；您也可以藉由公開表揚那些表現出模範安全行為、主動識別危險或建議可行的安全解決方法的管理者和員工，來展現您對 SMS 的承諾。



您要如何參與-領導觀點

► 創造積極的安全文化

- SMS 的成功取決於積極安全文化的發展。這可以透過非懲罰性的紀律政策鼓勵自願報告，經過主動式的安全評估、品質的持續改進，以及持續支持建立一個具有凝聚力的政策與程序的 SMS 來達成。另外，創造積極的安全文化還有助於您辨識組織中正在發生的事，並幫助您了解正在發生的風險。
- 積極的安全文化在各種程度上，就是有效率的計畫、決策和終極責任的體現。安全文化，首要也是最重要的因素，就是組織面對促進安全的態度是否積極。通常高階主管認為的組織安全文化與實際的情況之間往往存在很大的差距。



您要如何參與-領導觀點

➤ 用安全願景激勵員工

- 這是創造積極安全文化的關鍵。建立並提倡一個可激勵員工的安全願景，是高階主管能做，最有效的行動之一，過程中若能徵詢員工的意見效果更好。
- 在上位者傳遞“安全很重要”的訊息，會影響員工的決策和士氣；可以善用安全目標和指標彰顯安全願景。這些所有的努力向員工傳遞了清楚的訊息，那就是我們正在實施SMS，並且朝著安全願景前進。



您要如何參與-領導觀點

➤ 召開安全會議

- 召開高層安全會議是高階主管參與SMS運作的最佳方式之一，這個會議有下列好處：
 - ✓ 檢視組織的安全目標，並監控安全目標達成情形。
 - ✓ 瞭解組織的安全現況。
 - ✓ 做即時的安全決策。
 - ✓ 合理的分配資源。
 - ✓ 讓管理階層了解，要對安全責任、績效和時效負責。
 - ✓ 讓全體員工體認到，您是一位重視安全且身體力行的人。



您要如何參與-領導觀點

➤ 哪些可以委派？哪些不能？

- 高階主管通常對工作場所中系統或問題的處理並未參與，或知之甚少；高階主管也為隨時能掌控“最優先的事”經常將職務委派他人代理。惟高階主管應該了解，SMS 的日常運作可以委由他人代理，但整個系統與重大風險決策的最終責任無法委給他人。
- 您不能委派
 - ✓ 確保安全政策的適當性，並親自傳達。
 - ✓ 確保必要的財務、人力、培訓等資源的合理分配。
 - ✓ 設定風險限制，並配置必要控制措施所需的資源。



您要如何參與-領導觀點

➤ 提供適當的資源

- 一個成熟的SMS能夠顯著地改善營運效率，並可能為您節省時間和金錢—雖然這是間接效益而不是主要目的。
- SMS確實需要資源才能有效地運作，高階主管可以透過提供適當的資源(例如:適量的合格安全人員、培訓、資助風險緩解、設施、溝通和宣傳)，有效的參與運作。



總結

- 安全管理系統是一個高效率達到安全目標，系統化且主動的安全風險管理流程。它需要融入到您的組織結構中，成為組織文化的一部分，最後成為員工日常工作的方式。
- 高階主管必須參與，因為**SMS**使您能夠掌控企業的安全風險。在航空界，安全風險管理是一項核心活動。**SMS**將為您提供更好的安全風險輪廓，以及管理那些風險的框架。



總結

- 您必須參與，因為無論您身在哪一個事業個體，主管機關都需要或要求您實施有效的 SMS。您的員工或管理階層不會完全清楚他們可以或不能做什麼安全決策。他們無法做出重大改變，但他們可以讓您知道問題所在；只有您可以做出那些重大改變。SMS 將幫助您確保安全，並提供一個積極改變的有力工具。
- 您可以帶頭出發、以積極的態度談論 SMS 並確保言行一致、創造積極的安全文化、以安全願景激勵員工、了解哪些可以委派與哪些不能以及提供適當的資源等方式，參與 SMS 的運作。



中華民國交通部民用航空局

Civil Aeronautics Administration
Ministry of Transportation and Communications



簡報完畢
Thank you!

