

企業的安全文化與社會責任

嘉南藥理科技大學
郭明堂老師
台南縣總工會教育訓練

組織文化、 社會責任與管理道德

責任 → 文化 → 行爲 → 卓越

組織改造與行爲塑造

組織文化

- 組織文化的內容
- 組織文化的影響
- 文化的創造與維護
- 組織文化的變遷與調適

什麼是『文化』？

- 重視禮貌、勤儉、
- 守法、守時
- 重視『家庭生活』
- 愛好或講究『休閒生活與美食』
- 喜愛『整潔』『衛生習慣』
- 愛好『美術與音樂』
- 民俗
- 藝術創作...
- ...
- 安全意識、安全態度、或風險意識？

組織文化的功能

- 為組織塑造個性，展現組織的獨特性，而不同於其他組織
- 形成並強化員工對組織的認同，願意為了組織的利益與聲譽而犧牲個人利益
- 提供員工行爲的方向，集結眾人的努力，創造更大的成果
- （有助企業的管理與經營）

文化的創造與維護 (有助企業的管理與經營)

- 文化的建立
- 組織文化的學習與傳承

組織文化的變遷與調適

- 組織文化本身對組織有強化作用
(有利與弊)
- 當**外界環境改變**時，組織文化會形成變革的阻力
 - 例如：台灣目前的情況
 - 組織文化的變遷與調適是困難的
 - 台灣目前正需要重建社會的文化
- 什麼情況有利於組織變革

思考問題

- 公司或中小企業是否有顯著的組織文化
 - 請舉例說明
- 公司或中小企業否應該塑造組織文化
 - 為什麼
 - 它們應該是什麼

有利於組織變革的情況

1. 企業面臨重大危機時，有利文化改變
2. 借助領導人的更替，有利文化改變
3. 弱勢文化，容易變革
4. 年輕與小規模的組織，有利文化改變

文化的創造與維護

- 文化的建立
- 組織文化的學習與傳承(手段)
 - 故事：企業相關人物的事蹟
 - 儀式：表揚楷模、宣示或乎口號
 - 術語：要拼才會贏、一腳步一腳印
 - 實質的表徵：榮譽徽章、制服等

** 企業社會責任 (Moral Obligation) **

- 相關議題：
 1. 企業社會責任的內容
 2. 企業利害關係人
 3. 企業社會責任的辯證
 4. 社會責任與經濟績效

企業社會責任的內容

- 卡洛爾(Carroll A.B.)
 - ✓ 企業的經濟責任
 - ✓ 提供需求與滿足，為股東創造利潤
 - ✓ 企業的法律責任
 - ✓ 遵從社會的法律規範（如台積電遵從政府的規範赴大陸投資）
 - ✓ 企業的倫理責任
 - ✓ 基本的社會責任，例如三好一公道
 - ✓ 企業自我裁量的責任
 - 更廣義的社會責任
- 塞西(S.P. Sethi)
 - 社會義務 (Social Obligation)
 - 社會責任 (Social Responsibility)
 - 社會回應 (Social Responsiveness)

企業社會責任的辯證

- 傳統觀點：（只為股東嗎？）
 - 企業的最大使命是為股東創造利潤？
 - 企業經營者的權力來自股東的信託，應以滿足股東最大權益為目標(賺取最高利潤)？
 - 企業之所以能賺取最大的益潤
 - 是因為企業為社會創造了最大的價值
 - 執行公益事業會影響股東的權益？
 - 公益事業應該由政府來作，並非企業的責任，也不應影響股東的權益？

企業利害關係人

- 組織追求其目標達成的過程中，受影響或影響到企業的人
- 佛瑞迪克(W.C. Frederick)將企業的利害關係人分為三大類：
 - 第一類：企業內部相關人士；股東、經營團隊或員工
 - 第二類：與市場經營有關人士；消費者、供應商或經銷商
 - 第三類：其他人，與市場經營無直接關係者，政府團體等。

企業社會責任的辯證

- 社會經濟觀點（只為企業嗎？）
 - 市場機能不健全，放任企業的結果，
 - 形成對社會不利的影響(托拉斯)
 - 企業所造成的損害訴諸法律
 - 緩不濟急
 - 企業力量太大，民眾不足以與之抗衡，
 - 有賴企業自制
 - 企業在賺取利潤時
 - 應顧及社會大眾的權益

企業利害關係人中的衝突 取得平衡



社會責任與經濟績效

- 研究結論都指出
 - 社會責任與企業經營績效呈**正面的關係**
- 社會篩檢：將那些未能善盡社會責任的企業排除在投資標的之外，結果基金之表現優於平均值
- 至少可以排除善盡社會責任對企業經營績效有負面影響的疑慮

管理道德應思考的議題

- 道德決策的參考架構
- 影響管理道德的因素
- 管理道德的提升
- 最後的省思

影響管理道德的因素

- 道德的發展階段
- 個人特質
 - 自我意識強度(Ego strength)
 - 高自我意識的人比較自信
 - 控制的焦點(locus of control)
 - 內控與外控特徵的人
 - 外控者容易受外界的因素影響
- 組織結構變數
- 組織文化
- 事件強度

道德決策的參考觀點

- 從三個觀點參考之
- 道德的功利觀點
 - 追求最高的效率與利潤
 - 為追求最大利益可以犧牲少數人利益
- 道德的權利觀點
 - 強調民主與法制的精神
 - 保障個人的權利與自由
 - 造成效率低落
- 道德的正義觀點
 - 公正無私的處理問題，符合公平與正義原則
 - 趨於保守缺乏競爭力

影響管理道德的因素

- 道德的發展階段
- 個人特質
- 組織結構變數
 - 組織正式化程度
 - 績效評估與獎懲
 - 道德規約
- 組織文化
- 事件強度

影響管理道德的因素

- 道德的發展階段
- 個人特質
- 組織結構變數
- 組織文化
- 事件強度

影響管理道德的因素

- 道德的發展階段
- 個人特質
- 組織結構變數
- 組織文化
 - 追求風險、容忍衝突
 - 強勢文化vs弱勢文化
- 事件強度

影響管理道德的因素

- 道德的發展階段
 - 個人特質
 - 組織結構變數
 - 組織文化
 - 事件強度
-
- ◆ 造成損害的大小
 - ◆ 是非認定的一致性
 - ◆ 造成損害的機率
 - ◆ 結果的立即性
 - ◆ 受害者的親近性
 - ◆ 損害的集中程度

人性化的災害預防理念

- 傳統的觀念：
 - 工業革命，只重視生產工具的機器廠房
 - 只保護設備忽略人的重要與價值
 - 後續演變(由上而下)
 - 人道主義興起
 - 政府公權力介入
 - 制定勞動安全保護法令
 - 強制企業推動安全衛生管理工作
 - 結果與成效有限!!!
 - 問題在哪裡???

管理道德的提升

- 員工甄選
- 道德公約
- 高階主管的領導
- 績效評估
- 道德訓練
- 獨立的稽核制度
- 保護機制

人性化的災害預防理念

- 比較新的觀念：
 - 經濟發展與人民富裕之後要求工作環境品質
 - 經貿國際化、自由化後，要求國際貿易平等，去除國際貿易障礙(ISO14000、OHSAS18000)
 - 後續演變(由下而上，全方位)
 - 導入「損失控制」的管理系統
 - 自我管理
 - 體認什麼是組織真正的安全與衛生
 - 瞭解組織安全文化的魅力
 - 成果與成效!!!!???

人性管理與安全文化

1. 人性化的災害預防理念
2. 激動理論
3. 人性化安全衛生管理基本觀念
4. 安全衛生行為與組織氣候
5. 安全衛生文化的形成

歷史告訴我們什麼？

- 1900年以前
 - 十八世紀的華路藍縷
 - 十九世紀的成長茁壯
 - 重視經濟成長，忽視職業災害
 - 工作受傷者，常常歸咎是個人的粗心大意
 - 職業病不被醫學界重視
- 1900年至第一次世界大戰
 - 十九世紀末，有道德的資本家開始自省
 - 企業對社會的責任
 - 「安全第一，品質第二，成本第三」???
 - 專業組織成立
 - NSC 美國安全協會
 - ASSE 美國安全工程師學會
 - ANSI 美國標準協會

第一份比較完整的調查報告

- 匹茲堡職業傷害調查報告（1907-1908）
 - 訪問調查包括：鋼鐵廠 礦場 鐵路公司 其它製造工廠
 - 查問事業單位管理人員 工人 社區他人
 - 調查醫院 診所傷患紀錄法院驗屍檔案
- 此份報告之廣泛與完整性非常值得參考

Lewis A. DeBlois, 1926

- 「工業安全組織：給管理者與工程師」
- 工業事故之防止的責任
 - 工業經理人
 - 工程團體
 - 安全工程師

匹茲堡結果與台灣的省思

- 匹茲堡地區（1907-1908）每年：
 - 截肢者有45人
 - 需拐杖行走者有100人
 - 手臂失能者有45人
 - 截去一手臂者有30人
 - 一眼失明者有70人
 - 每年因工作死亡者有526人

Sidney J. Williams, 1927

- 「工業安全手冊」
- 安全組織和方法比機械安全防護更重要

第一次世界大戰 至第二次世界大戰

- 重要的安全管理之著作出版
 - Lewis A. DeBlois, 1926
 - 「工業安全組織：給管理者與工程師」
 - Sidney J. Williams, 1927
 - 「工業安全手冊」
 - Fred G. Lange, 1926
 - 「安全與意外事故防止手冊」
 - H. Waldo Heinrich, 1931
 - 「工業意外事故之防止：科學方法」

Fred G. Lange, 1926

- 「安全與意外事故防止手冊」
- 良好的安全計劃
 1. 管理階層必須真心全意防杜可能避免的事故
 2. 管理階層必須挑選一位足以勝任的人去負責安全計劃
 3. 管理階層必須將追求安全的意願讓每一位員工明瞭
 4. 安全工程師必須規劃並執行安全計劃 使危害減至最低
 5. 防止意外事故必須成爲工作的一部份 並成爲日常作業不可缺的一環

美國工業安全理論先驅

- Heinrich 1931
 - 出版「工業意外事故之防止：科學方法」
 - 重要的三個論點：
 1. 骨牌理論
 2. 死亡、失能傷害與非失能傷害發生率之比是 1：20：300
 3. 直接損失與間接損失之比是 1：40

安全工程師的十八般武藝

- 安全工程師不再只是工程技術的專家
- 安全工程師的十八般武藝
 - 工程專家
 - 應用企業管理的方法在安全管理上
 - 釐清權責 規劃安全計劃 運用統計方法
 - 分析事故原因畫出管制圖，猶如品管工程師
 - 安全採樣取代例行檢查
 - 從人事管理學習安全教育訓練的技術
 - 利用人因工程的技術防杜職業傷害與安全控制

不安全行為漸受重視

- 1931年以前
 - 是控制不安全狀況的時代
- 1931年以後
 - 人的不安全行為愈受到重視
 - 行為科學心理學剛萌芽
 - 沒有人因工程
 - 沒有安全教育
- 1931-1945或戰後
 - 是不安全狀況與不安全行為並重的時代
 - 開始注重員工的教育訓練
- 1960年之後心理學與行為科學開始應用在安全管理

1970年代至今

- 慘痛的經驗與前輩的努力
 - 職業安全衛生已是社會不可缺的一環
 - 安全管理開始開花結果
- 美國通過「職業安全衛生法」
- 組織心理學與管理學的應用
 - X理論與Y理論 目標管理 管理方格 權變領導 雙因子理論 激勵員工 參與式管理 成本效益 利潤
 - 安全是企業的一部份
- 由「粗心大意的工人」到「不負責任的雇主」
- 如果雇負責任後，職安意外還會發生嗎？

第二次世界大戰至1970年

- 大戰後人類的甦醒
 - 重視安全教育訓練
 - 注重安全管理
 - 安全、生產、品質與成本 一樣重要
 - Dickie, 1949 出版「安全生產」
 - 沒有安全就生產效率也無法達成

杜邦公司的故事

- 2600萬美元的安全衛生支出
 - 佔公司總盈餘的3.6%
- 他們是瘋子或傻子嗎???!!!
- 社會責任?!
- 公司文化?!

未來的展望

- 台灣的職業災害發生率仍高
- 老套的政策有效嗎
 - 政府與事業單位的安全衛生政策
- 世界潮流BS8800及OHSAS18000
 - 安全衛生管理的新趨勢似乎若隱若現

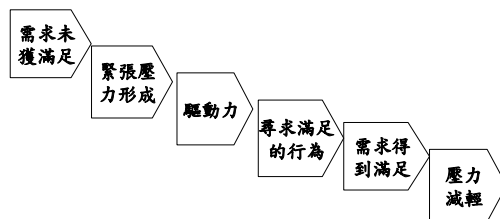
何謂激勵

- 激勵：主動為組織目標努力的意願，
- 激勵不是一種特質，
- 是個人與情境互動的結果
 - 了解個人需求，設置合理的情境或誘因，可適度的激勵個人。

未來的展望

- 有全面品質管理，為何沒有全面安全管理？
- 期待一個”安全管理”的革命發生
 - 猶如生物的突變一般
 - 勞工的夢想成真
- 期望安全、生產與品質三足鼎立（安全不應是附屬品）

對希望的結果出現的期待，
個體的需求若未能滿足，
會有股壓力驅使當事人採取行動。
達到需求，壓力會減輕消失。



激勵理論

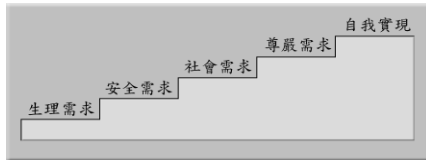
- 早期的激勵理論
 - ✓ Abraham Maslow 的需求層級理論
 - ✓ Douglas McGregor 的X與Y理論
 - ✓ Clayton Alderfer 的ERG理論(修正需求層級理論)
- 近代的激勵理論
 - ✓ ERG理論
 - ✓ 三需求理論
 - ✓ 目標設定理論
 - ✓ 期望理論

早期的激勵理論

- 需求層級理論
- X與Y理論
- 雙因子理論

需求層級理論

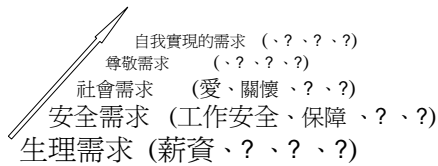
- 心理學家馬斯洛提出，早期激勵理論的基石。
- 理論認為每個人都有五種層級的需求



雙因子理論

- ◆ 心理學家赫茲柏格相信，員工態度會影響行為。
- ◆ 問卷調查工作與組織因素，
 - 哪些是滿意因素，哪些是不滿意因素。
- ◆ 工作滿意和不滿意的因素是完全不同。
- ◆ 請看結果

需求層級理論



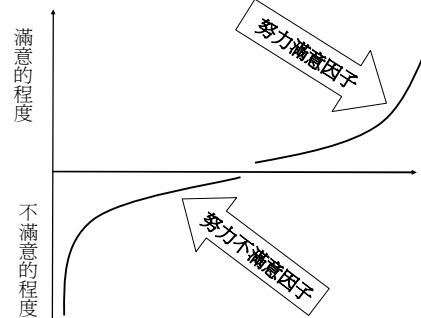
- 低層需求的滿足後，會促使人追求更高層次的需求
- 這是管理者必須瞭解重視的組織行為問題

雙因子理論

- 不滿的因素 (保健因素)
 - 公司政策 管理措施 督導方式 人際關係 工作環境
- 滿意的因素 (激勵因素)
 - 成就感 他人的認同 職責 工作本身 個人成長
- 維持保健因素並不能激勵員工，必須以激勵因素來促使員工更努力
- ◆ 不可只致力於消除導致工作不滿的因素。
- ◆ 要激勵員工，管理者應花更多的心思在滿意的因子上。

X與Y理論

- X理論：性惡論，員工需要監督
 - 對人性負面的看法，假設員工沒有企圖心、不喜歡工作、逃避責任，及默守成規。
- Y理論：性善論，員工會自動做好工作
 - 對人性熱觀的看法，假設員工會主動工作、有責任、認同工作是一件愉快的事。
- 一般認為，
 - 對X型員工採X理論管理，因此X理論管理會造就X型員工，
 - 對Y型員工採Y理論管理，Y理論管理會造就Y型的員工。
- 過去，管理者與員工分工明確，多數採X理論管理。
- 現在，改進組織績效，進一步激勵員工，應採Y型管理。
- 由於假設不同，管理者的作為也不同。



近代的動機理論

- E R G 理論
- 三需求理論
- 目標設定理論
- 增強理論
- 公平理論
- 期望理論

目標設定理論

- 洛克(Edwin Locke)認為
 - 明確的目標本身就具有激勵的作用
- 達成困難的目標有兩個前提
 - 個人要有達成任務的**能力**
 - 個人要**願意**接受該目標的設定

E R G 理論

- 馬斯洛的理論修正
- 耶魯大學的阿爾德法(Clayton Alderfer) 認為人類有三種核心的需求
 - Existence 存在需求 (相當於生理需求和安全需求)
 - Relatedness 關係需求 (相當於社會需求和尊嚴需求)
 - Growth 成長需求 (相當於自我實現的需求)
- 可以有兩種以上的需求同時激勵員工
- 追求高層次需求無法滿足時，會退化追求低層次需求的更大滿足

增強理論

- 以心理行為論為基礎(Pavlov的行為制約)
- 增強理論**強調行為的後果**(組織所提供的報償)
 - 是影響行為的主要原因。
- 主要應用在於獎勵(正面增強)與懲罰
- **獎勵**可以誘使行為重複出現
- **懲罰**通常會抑制不希望的行為出現
 - 但缺乏引導所希望的行為

三需求理論

- 麥克里蘭提出了三需求理論，
 - **成就需求**，**權力需求**，**親和需求**
- **成就需求**--成功達到任務的欲望
- **權力需求**--促使別人順從自己的欲望
- **親和需求**--尋求與別人建立友善或親密關係
- 高成就需求的人，偏好挑戰性適中的任務
- 管理者，通常權力需求較高，親和需求較低

公平理論

- 人們是依據相對報償來決定其努力的程度
- **比較的基礎**包含了**付出和所得**
- Oa : 自己的報償 Ob : 他人的報償
- Ia : 自己的付出 Ib : 他人的付出

$$\frac{O_{\text{自己}}}{I_{\text{自己}}} < \frac{O_{\text{他人}}}{I_{\text{他人}}} \quad \text{不公平}$$

感覺到不公平時

- 改變自己的付出
- 改變自己的報償
- 扭曲對自己的認知
- 扭曲對別人的認知
- 改變參考對象
- 改變目前的工作

個體的努力

- 員工認為努力工作會有哪些報償？
- 正面的報償：
 - 薪資、福利、工作保障、同事關係、個人才能的發揮等
- 負面的報償：
 - 辛勞、疲倦、挫折、焦慮、不受尊重、解僱威脅等
- 員工對報償的「認知」扮演了重要的地位，
- 遠勝於實際的報償。

期望理論

- 人們之所以採取某特定的行為，
 - 是基於他認為這樣作可以產生一定的成果，而使他得到所希望的報償。
- 有三種關係存在

報償的吸引力

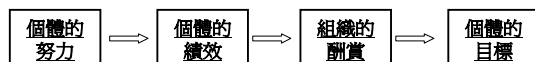
努力與績效之關連性

績效與報償之關連性

組織的酬償

- 員工應該表現到什麼程度，才能取得這些報償？
- 讓員工知道組織對他的要求，他才會知道他該往哪個方向努力。

期望理論



個體的目標

- 員工認為他達到組織所要求績效標準的機會有多大？
標準是否合理？
- 員工是否具備達成任務所需要的專業知識與技能？
- 是否有足夠的行政支援？
- 員工認為他有可能達成組織所要求的績效，他才會努力追求目標的達成。

自主活動

1. 安全衛生自主活動設計之原則
2. 安全衛生行為塑造術—安全衛生反饋
 - 確認績效有關的行為
 - 測量這些行為
 - 確認工作行為的情境因素
 - 擬定與執行一項
3. 安全衛生活動
 - 零災害活動
 - 競賽
 - 提案制度
 - 責任照顧制度
 - 其他

如何宣導安全文化

- 高階主管在正式場合需明白宣示自己的**安全承諾、政策與決心**，
- 闡述自己的安全願景、使命，示範優良的安全領導行為，
- 嚴明安全紀律、賞罰分明。

安全衛生改善之變化

- 目前國內職業災害偏高，職業災害下降速度趨緩，
 - 原因是過去注重於工程技術與管理監督；
 - 剛開始推動時，改善程度很顯著，後來趨緩，
- 需進一步探討組織與公司安全衛生的基本問題
 - 安全文化之塑造與安全氣候之評量
- 建立組織安全文化，有助於提昇組織安全績效。
 - **安全文化**代表了公司的安全特徵與性格，
 - **安全氣候**為基於該安全特質所表現出來之具體行為。
- 企業追求卓越的安全文化，才能持續維繫高水準的安全衛生。

安全衛生管理系統績效之提昇

- 建構企業之安全文化指標。
- 發展促進安全文化之模式及策略，提供良好的管理工具。
- 發展企業安全文化、安全氣候量表。
- 評估現況。
- PDCA機制。

優質安全管理之要素

- 一. 優良的安全文化：
 - 員工將安全視為公司的核心價值。人人隨時表現安全行為，成為習慣，企業安全文化逐漸形成。安全績效自然卓越。
- 二. 有效的安全衛生管理系統：
 - 工作場所所有安全的環境，員工依循系統所規範的安全程序、作業標準，在常軌內運作，安全自然可獲得保障。
- 三. 卓越的安全領導/安全承諾：
 - 主管人員應將安全當作核心價值，示範良好的安全行為。

『組織安全文化』決定

『組織安全效能』

- 辨識員工對於組織創造積極的安全文化態度與知覺。說服員工心理及心靈去改善安全以創造積極的安全文化。
- 安全氣候乃關於職業安全衛生議題的態度及知覺之客觀量測，可辨識事故的前兆，作為提供有效的管理工具。安全氣候調查可用作為測量安全方案及安全文化改進的有效性，以及作為辨識改進安全所要努力方向的重要工具。
- 企業文化是決定企業管理系統有效性的關鍵
- 積極的安全文化為好的安全衛生管理系統的重要元素，企業安全文化影響員工的工作行為及他們對安全資料的學習和接受能力。

安全氣候

- 「安全氣候」可測量組織安全文化，
- 「安全氣候」可描述組織安全文化的狀況，
- 良好的組織安全氣候
 - 表示組織對員工關心和愛護的承諾
- 「安全氣候」是員工態度和行為規範之參考
- 可以正確量度公司安全文化的改善。

企業安全文化與氣候

- 安全文化類似一個人的人格特徵與特質，一旦養成就不容易被改變；
- 安全文化的人格特質亦可能如同人類的基因遺傳，不斷的透過環境的適應與演化，“適者生存”的道理。
- 安全氣候則是基於人格特質(安全文化)下，所表現出來的種種行為與情緒。
- 一個組織的安全文化之指標將可藉由適當的安全氣候評估結果加以表示。

安全氣候概念及向度甚少有一致性

- 不同組織不同之反映亦有所不同：
 1. 決策高層的安全承諾與行動。
 2. 管理階層的安全承諾與行動。
 3. 個人安全承諾。
 4. 風險知覺。
 5. 緊急應變。
 - 不同的焦點產生不同的問題：
不同的承諾、行動、態度、期望、經驗、環境、及情境等亦產生不同的問題，

組織氣候與員工安全行為

- 組織氣候影響組織安全氣候。
- 組織氣候與組織安全氣候對員工安全行為與影響具正面相關性。

安全衛生管理系統績效決定因素

1. 組織安全文化、安全氣候。
2. 企業組織文化、決策模式與經營策略。
3. 組織文化、組織運作、經營管理與經營績效。

安全氣候評量表之內容

1. 管理，Management。
2. 安全系統，Safety System。
3. 風險，Risk。
4. 工作壓力，Work Pressure。
5. 競爭，Competence。

促進安全文化的模式及策略

- 發展促進安全文化的模式的項目內容及適用性工具。應朝使用簡便、操作容易的方向設計，提供圖形化的親和介面，並能提供動態即時改善與結果分析資訊。
- (1) 規範性模式(normative): 用以描述與界定安全氣候或文化;
- (2) 經驗性模式: 從一或多個組織研究中總結其發現。

安全衛生管理系統績效

與下列事項息息相關：

1. 組織安全文化、安全氣候。
2. 企業組織文化、決策模式與經營策略。
3. 組織文化、組織運作、經營管理與經營績效。

安全文化之建立及維持：人性心理

1. **人性化 (Humanity)**，
 - 人性化自主管理可促進全員參與，增進參與興趣，提昇安全行為接納程度，增進溝通，減低阻力。
2. **同理心 (Empathy)**，
 - 同理心是溝通成功與否的關鍵，它使得主管人員站在工作人員的立場、角度看問題，瞭解屬下為何有那些不安全行為與狀況，
 - 他會尊重屬下個人對自我價值的認知，知道如何在屬下的立場去改正行為。安全教練會正確用字去與屬下溝通，去強調正向行為與建立員工的自尊。

何謂企業安全文化

- 安全文化是組織與個人共同建立一種超乎一切之上的特性與態度，在各項作業中，能確保「安全的重要性得到應有的重視」。
- 安全文化是事業單位每一個人的安全態度與習性，以安全為一切作業的核心價值的心態。
- 安全文化內涵包括：全員參與、授權、安全是核心價值、有效的教育訓練。

安全文化之建立及維持

- **傾聽 (Listen)**，
 - 對人傾聽是建立自尊的有效要求，會傳達教練關心、關懷他的訊息，對他而言教練願意聽表示他的話有價值。最棒的教練最會傾聽屬下所有的聲音，用眼睛觀察所有的語言，包括肢體語言，然後用心去思考不安全行為的問題所在、意義與改善之道。
- **讚許 (Praise)**，
 - 對員工的立即改善或安全成就給予讚許，是建立員工自尊的另一種方法，所以安全教練會針對好的安全行為加以讚許，如此會促使員工願意主動關心同事的安全。只要教練不斷鼓勵，久而久之，屬下就會養成安全習慣，而建立安全文化。

組織氣候與員工安全行為

- 組織氣候影響組織安全氣候。
- 組織氣候與安全氣候對員工安全行為與影響具正面相關性。

安全文化內涵

- **全員參與**：改變為由下而上的人性化安全管理體系，人人參與，為自己的安全負責，關心自己的工作安全，不安全的提出改善的意見，自發性地執行改善，大家一齊承擔起安全的責任
- **授權**：每一個人都能承擔自己份內的安全責任，自己轄區內任何不安全行為與狀況，有權利與責任去導正、消除，以維持安全的作業場所，安全作業。人人會參與安全衛生工作，會擔負起安全衛生責任。

如何宣導安全文化

- 等高階主管的安全領導、承諾、政策與決心是非常重要的。
- 高階主管明白宣示自己的安全承諾、政策與決心，闡述自己的安全願景、使命，示範優良的安全領導行為（Safety Leadership），讓全體人員知道、感受得到最高領導階層的安全決心，大家才願意去為安全努力。
- 在正式場合，由最高主持人宣誓安全承諾、政策，說明安全決心。
- 嚴明安全紀律、賞罰分明。違反保命規定的，絕對不能寬貸。在安全工作有優異表現的，更要重賞，才能激勵人人以安全為重。

- **安全是核心價值**：把安全融入生產與品質、融入各種作業中。人人重視安全，確保安全文化發揮功能。
- **有效的教育訓練**：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，主動完成任務的意願。員工受到不良的訓練會影響其工作的正確性，成為不安全的行為。讓工作人員養成安全的態度，員工有了正確良好的態度，不安全行為才會消除，而安全文化之建立方可建立。

促進安全文化的模式及策略

1. 規範性模式(normative):用以描述與界定安全氣候或文化;
2. 經驗性模式:從一或多個組織研究中總結其發現（**經驗分享，知識經濟**）。
3. 發展促進安全文化的模式的項目內容及適用性工具。
 - 朝使用簡便、操作容易的方向設計，提供圖形化的親和介面，並能提供動態即時改善與結果分析資訊。

** 安全文化的指標 **

1. 安全行為比率。
2. 傷害率。
3. 安全認知與安全態度：由調查中，統計安全認知與安全態度的正確率。
4. 關心同儕安全程度：問卷調查可統計出對同儕安全關心程度。
5. 團體歸屬感：愛的高需求、員工歸屬感的高需求、員工的向心力高，團體的安全文化越好！

企業安全文化之建立與維持

- **關懷(Care)**、
- **觀察(Observation)**、
- **分析(Analysis)**、
- **溝通(Communication)及助人(Help)**。
- 不斷地觀察、教導、協助、塑造他人的良好行為。
- 視**安全為成就導向**而非失敗導向，尋求事實的真相而非追究過失，是主動的而非被動的。

關懷與觀察

1. **關懷**：真誠、尊重，表裡如一，肢體與語言一致。
2. **觀察**：發展、設計一套典型關鍵行為檢查表：
 - (1). 曾導致大量傷害或虛驚事故；
 - (2). 會導致傷害或虛驚事故；
 - (3). 曾造成嚴重傷害或死亡事故；
 - (4). 會造成嚴重傷害或死亡。

完畢

謝謝您耐心的傾聽與合作
安全是有價值的“知識與習慣”
它甚至可以“創造經濟”

分析與溝通

3. **分析**：使用ABC原理說明他的觀察 A就是刺激 (Activator)，如安全標示、安全漫畫、安全標語、安全作業程序告示牌、安全訊號、備忘錄、指示、政策、警報等等，以引導員工採取某種行為B (Behavior)，而達成特定的結果C (Consequence)；C也會強化某種特定行為。
4. **溝通**：溝通需把握及時性、特定性、隱密性及有效性。善用肢體語言，表現真誠、尊重的態度，給與同理心專注，改換說法檢視瞭解程度，接納員工所敘述的情緒、感覺，避免訓話、說教或自說自話。

助人(Help)

人性化 (Humanity)，人性化自主管理可促進全員參與，增進參與興趣，提昇安全行為接納程度，增進對溝通的注意力，減低對要求消除不安全行為的阻力。

同理心 (Empathy)，是溝通成功與否的關鍵，主管人員站在工作人員的立場、角度看問題，瞭解屬下為何有那些不安全行為與狀況，尊重屬下個人對自我價值的認知，知道如何在屬下的立場去改正行為，去強調正向行為與建立員工的自尊。

傾聽 (Listen)，對人傾聽是建立自尊的有效要求，傳達關心、關懷的訊息，願意聽。傾聽屬下所有的聲音，用眼睛觀察所有的語言，包括肢體語言，然後用心去思考不安全行為的問題所在、意義與改善之道。

讚許 (Praise)，對員工的立即改善或安全成就給予讚許，建立員工自尊，員工願意主動關心同事的安全。不斷鼓勵，久而久之，屬下就會養成安全習慣，而建立安全文化。