

# 公正为本、安全同行

## - 谈华航正向安全文化

中华航空公司  
企业安全室  
陈一戈

# 简报大纲

- 安全文化简介
- 华航安全文化与公正文化精进历程



陈一戈 | Eagle CHEN

| 现任 企业安全室/处长

| 经历

- 航务处处长
- 华信航空安管室处长
- 企业安全室协理
- **A330/340** 机队总机师
- 航务处航训部飞训组组长

# 安全文化简介

# 何谓文化？

- 观乎天文，以察时变；观乎人文，以化成天下。

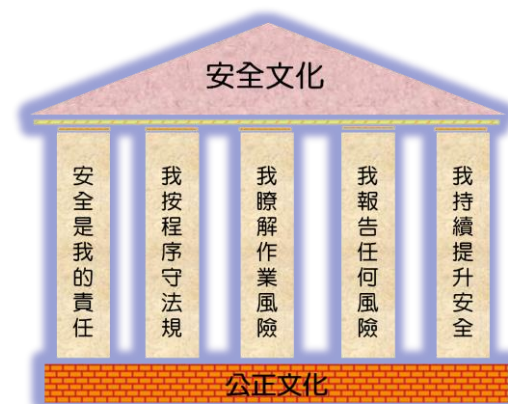
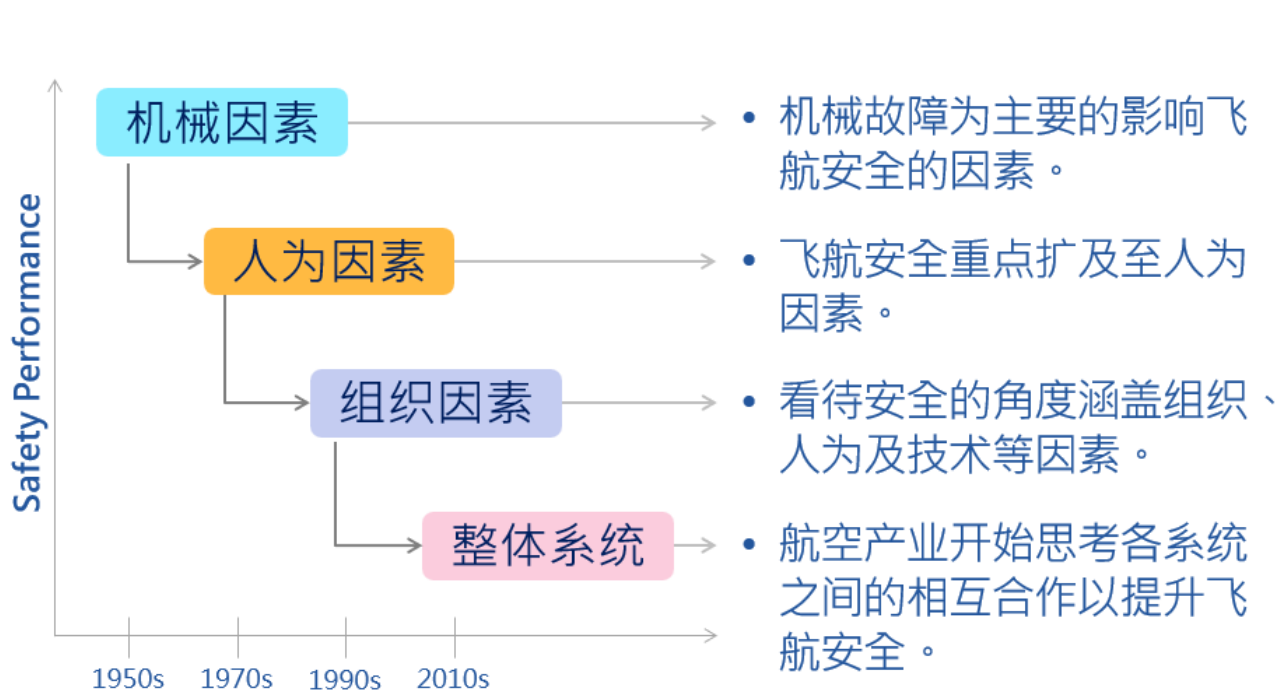
- 周易 -

- **安全文化**是个人或群体的价值观、信念、态度、能力、行为模式的产物，这产物决定着组织对安全健康的承担、管理风格以及成效。

-英国原子能安全咨询委员会-

# 安全与安全文化

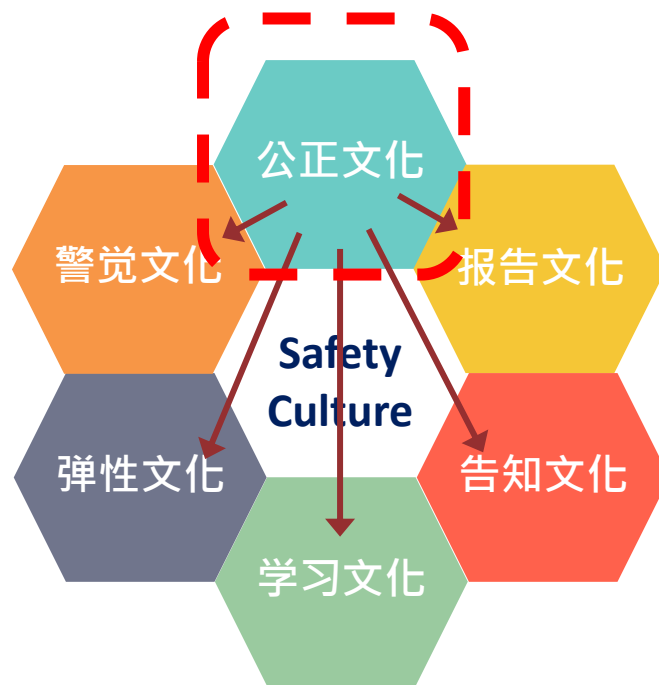
- 硬件技术的进步只能降低事故发生率至某种程度，要进一步降低事故发生率必须改善人的安全行为。



安全管理/安全文化  
人的安全行为改善

# 安全文化与其次文化

- 公正文化 (Just Culture)
- 报告文化 (Reporting Culture)
- 告知文化 (Informed Culture)
- 学习文化 (Learning Culture)
- 弹性文化 (Flexible Culture)
- 警觉文化 (Mindful Culture)



公正文化是所有次文化的基础

# 安全文化精进历程

# 华航安全文化精进历程(1/3)

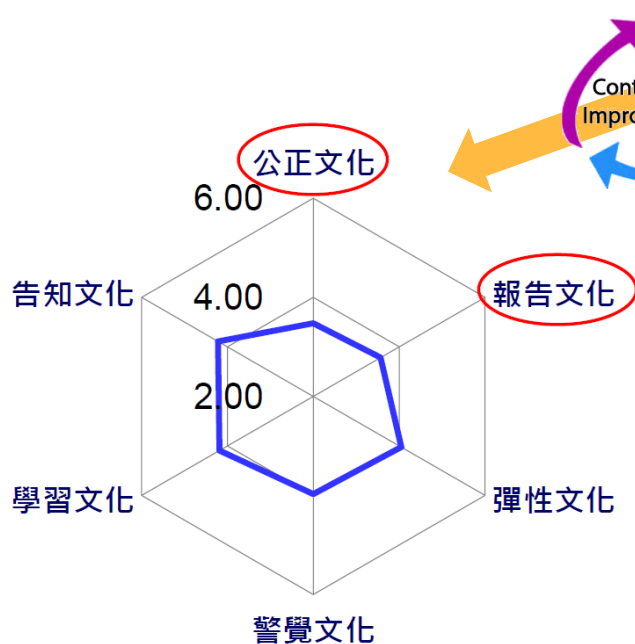
- 定期主动寻求外部学术单位，针对公司安全文化进行评量并持续调整推动方向。



# 华航安全文化精进历程(2/3)



2013-2015  
推动及施行  
导入计划



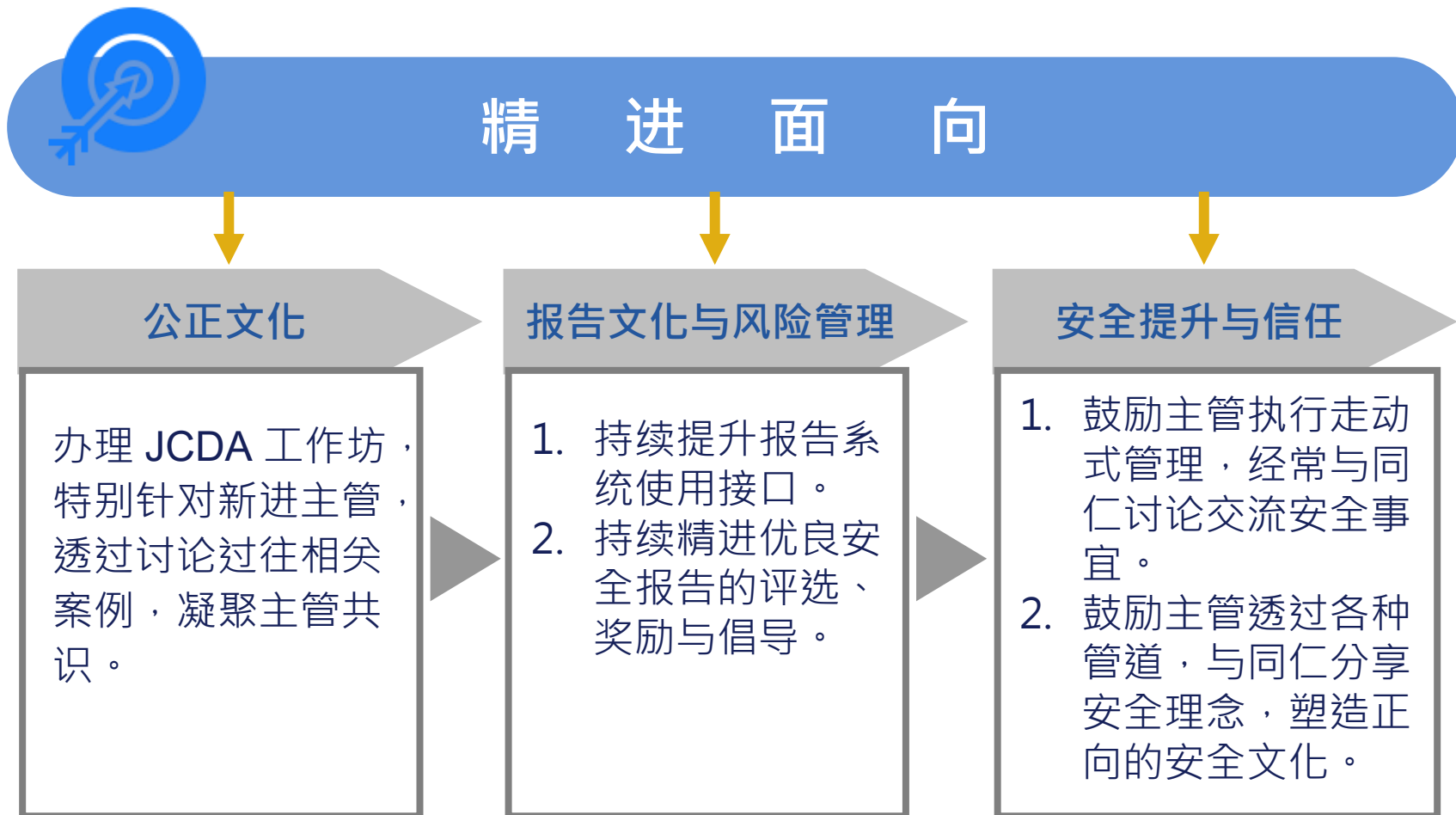
- ① 2013 年委任中原/政大研究团队担任项目顾问
- ② 针对航/机务同仁进行安全文化现况评量
- ③ 依评量结果确认公司未来的改善方向并启动安全文化导入计划(推动公正文化 & 精进管理作为)
- ④ 2014 年制订「公正文化支援决策工具」(Just Culture Decision Aid, JCDA)：针对各类疏失或行为予以清楚界定，提供主管清楚之判断准则，减少模糊及主观的判断
- ⑤ 2015 年完成「公正文化支援决策工具」之推广及应用，协助航/机务修订技术审查会/纪律审查会作业办法

# 华航安全文化精进历程(3/3)



- ① 定期办理全员安全文化问卷评量，(2017/2020/2023)，并针对评估弱项办理年度安全活动与精进作为
- ② 2019 年搜集各单位使用「公正文化支援决策工具」情形及意见，以办理其后续改版精进作业
- ③ 2025 年规划办理公正文化支援决策工具工作坊及航机务人为因素事件分析与精进项目

# 安全文化问卷-精进方向



# 正向安全文化作为(1/2)



## 高层承诺与参与

每年由董事长及总经理共同检视安全政策及目标内容，并透过签署安全政策来展现对全体员工及旅客的安全承诺。管理阶层在落实安全文化时不只透过谈话，且以身作则，积极鼓励员工对安全的重视。



## 走动管理与教育训练

- 透过落实及鼓励一线主管执行走动式管理，实际并直接了解员工面临的困难，以及时解决问题，提高工作效率及建立良好的信任关系。
- 华航的安全教育训练从总经理至员工采分层施训，针对其安全角色提供适合的课程内容，俾以协助其胜任安全业务。



## 多元报告提报管道

员工除可于全员安全报告系统提报外，为便利员工提报，公司再行导入智能行动装置 **APP**，以提升提报实时性。有效的安全报告系统可协助确保员工有意愿去提报个人疏失及经验，俾使公司可获得必要的安全信息来解决现有及潜在的缺失与危害。

# 正向安全文化作为(2/2)



## 强化公正文化应用

强化与确认各一线作业单位主管对于公正文化的了解及公正文化支援决策工具(JCDA) 使用之熟稔度，以提升员工与组织间的互信氛围，使员工愿意提报危害及与安全相关的重要信息。

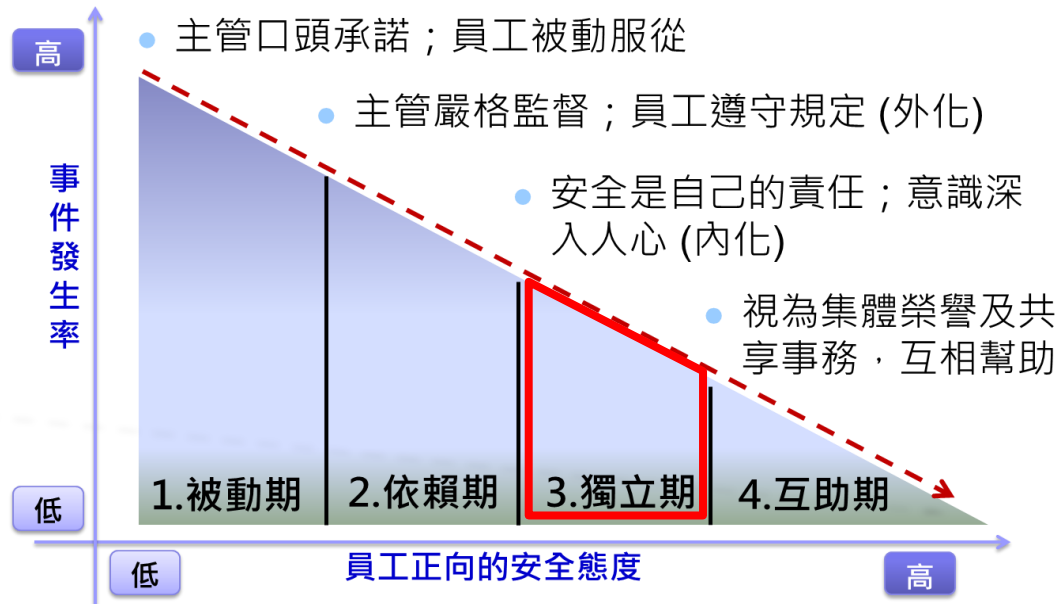


## 优良报告奖励制度

针对员工报告，定期审查评选出符合对整体安全运作具有明显效益或可具体消弭潜在风险之危害报告，并给予适当奖励，以鼓励员工提报，提升报告文化，以有效制止及降低各项不安全事件之发生。

# 安全文化問卷

- 華航自 2017 年起定期每三年辦理全員安全文化問卷評量，根據最新於 2023 年所做的安全文化評量結果，公司的安全文化目前屬於「**獨立期**」階段，即為員工有安全意識，並了解安全是全體員工的責任。下一階段員工應學習對安全的態度由利己晉升至**利他**，使公司安全文化朝「互助期」邁進。



DuPont©安全文化四階段

# 公正文化精进历程

# 公正文化的目标

组织建有公平合理的  
审议制度



**追求实质正义**(合情合理的惩处)

组织订有明确的标准与  
程序处理员工的疏失  
及违规



**遵循程序正义**(适当的奖惩办法)

对于可接受与不可接受的  
行为有清楚界定



**符合分配正义**(员工间公平的惩处)

获得员工的认同



**建立信息正义**(惩处决策透明化)

# 公正文化 x 支援决策工具

一种互信的氛围，在这个氛围中，  
人员被鼓励提供重要的、  
与安全相关的信息，  
但是可接受与不可接受的行为之间  
有一清楚的界线

*By Professor James Reason*

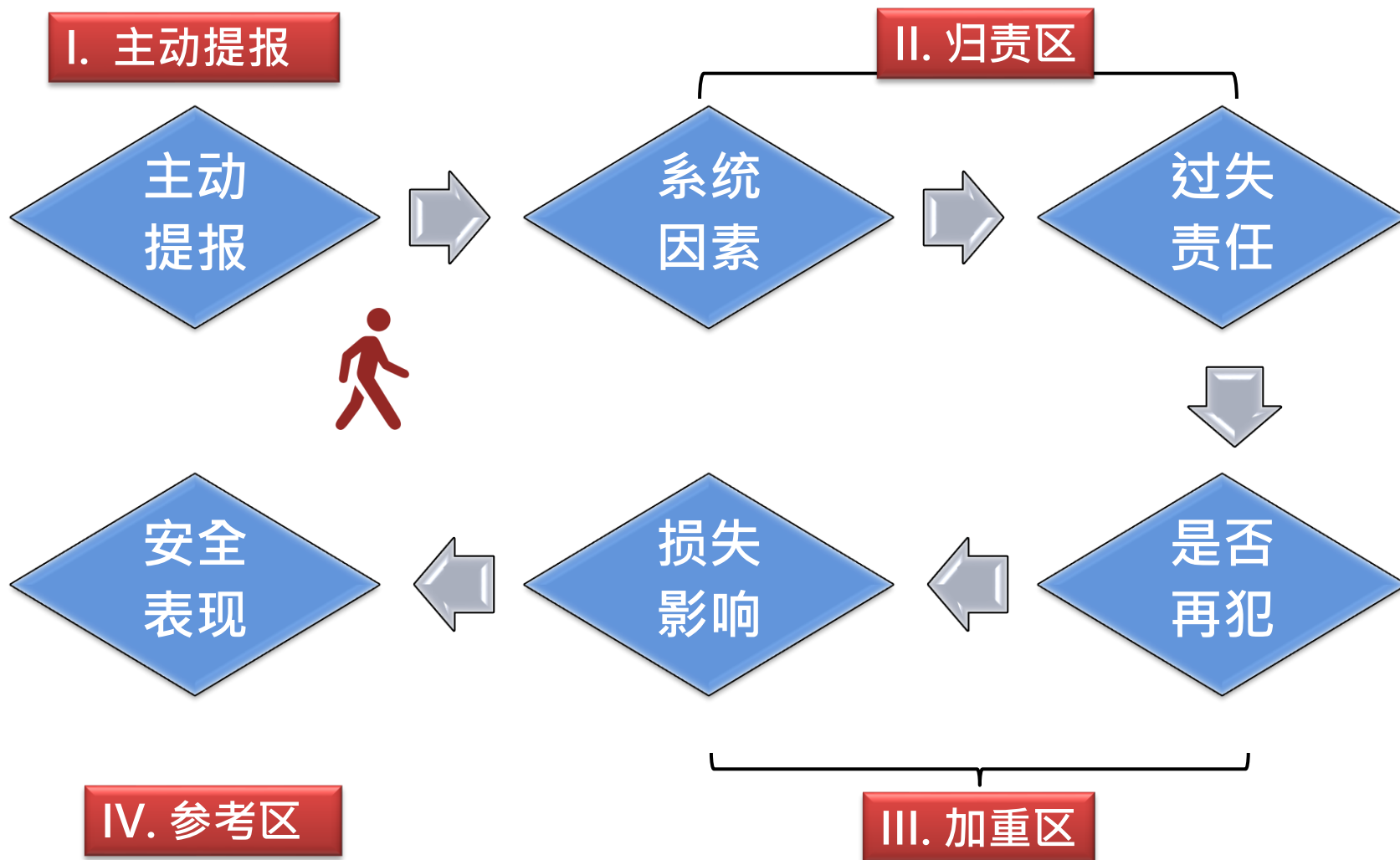


强化法治，减少人治。  
公正文化不表示不惩处，当发生  
灰色模糊行为时则须运用  
「公正文化支援决策工具」  
来协助判定。



支援决策工具适用于无法明确判断惩处程度的灰色地带

# 公正文化支援决策工具 – 决策流程



# 结 论

- “We cannot change the human condition, but we can change the conditions under which humans work.”
  - Prof. James Reason
- SMS 的成效有赖于全体员工及主管履行其安全责任，将安全价值内化至全体员工心中。
- 安全文化的塑造就像安全一样，是永无止境的马拉松！



# 感谢聆听

## Thank you

中华航空 | 桃园市大园区航站南路一号  
TEL | 03.399.8888