

安全文化的 日常实践

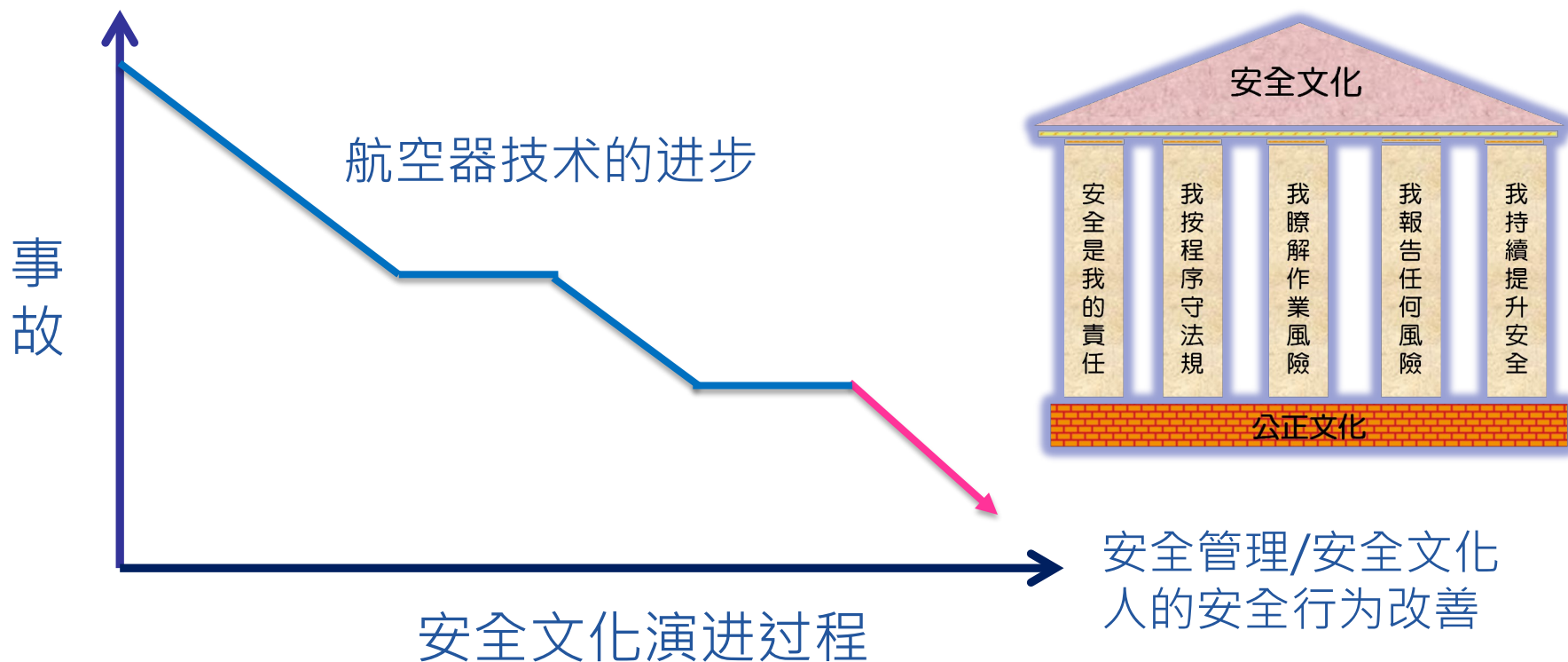
简报大纲

安全文化的日常实践

- 安全文化介绍
- 安全文化如何影响日常工作
- 把工作做好的黄金法则
- 结论
- Q & A

安全与安全文化

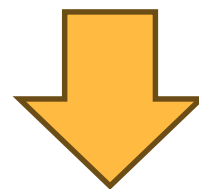
- 硬件技术的进步只能降低事故发生率至某种程度，要进一步降低事故发生率必须改善人的安全行为。



传统安全管理思维



过去习惯聚焦于「人犯了什么错」...



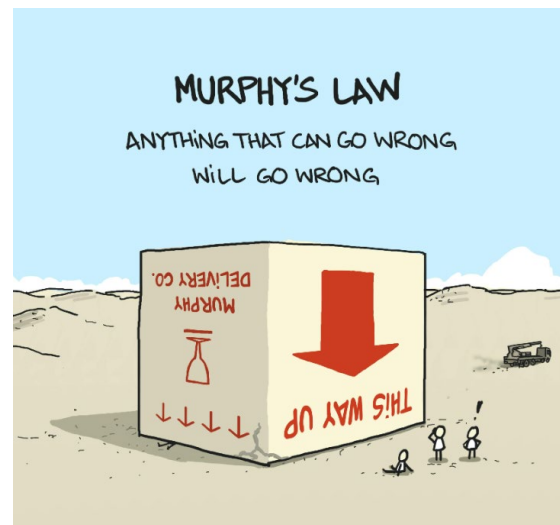
着重追究个人责任，强调做错了什么事情，
期望透过惩处避免事件再发生。

然而...若我们不去探究错误背后的环境、程序、督导及组织等因素，
将无法有效找出真正的肇因，类似事件仍可能重复发生。

莫非定律

凡是可能出错的事，就有可能出错。

(Anything that can go wrong, will go wrong.)



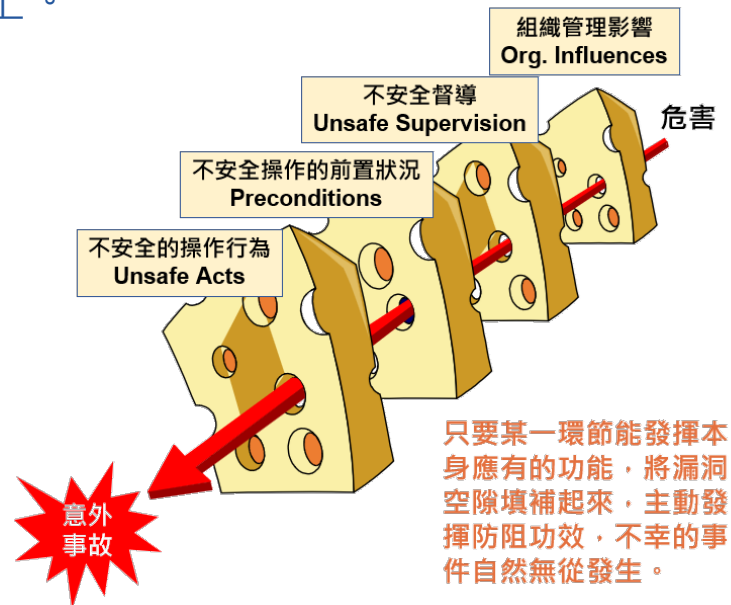
人为疏失的事实- 人都会犯错，但错误可以被管理

■ 人都会犯错

1. 与经验、资历、学历、年纪无关。
2. 资深与资浅的差别不在于会不会产生疏失，而在于是能及早发现错误并及早改正。

■ 错误可以被管理

1. 疲劳
2. 认知不一
3. 沟通不良
4. 程序偏离
5. 情境压力...



安全管理重点并非消除人的错误，而是建立能够预防、察觉及拦截错误的组织防线。

安全文化的重要



- 真正影响员工行为的，是背后的**价值观、信念、态度与认知**。
- 当安全理念**内化**为组织 DNA，员工将更**主动**辨识风险、遵循程序并相互提醒。
- 因此，持续提升安全绩效的关键，在于**建立正向的安全文化**。

安全文化如何影响日常工作？

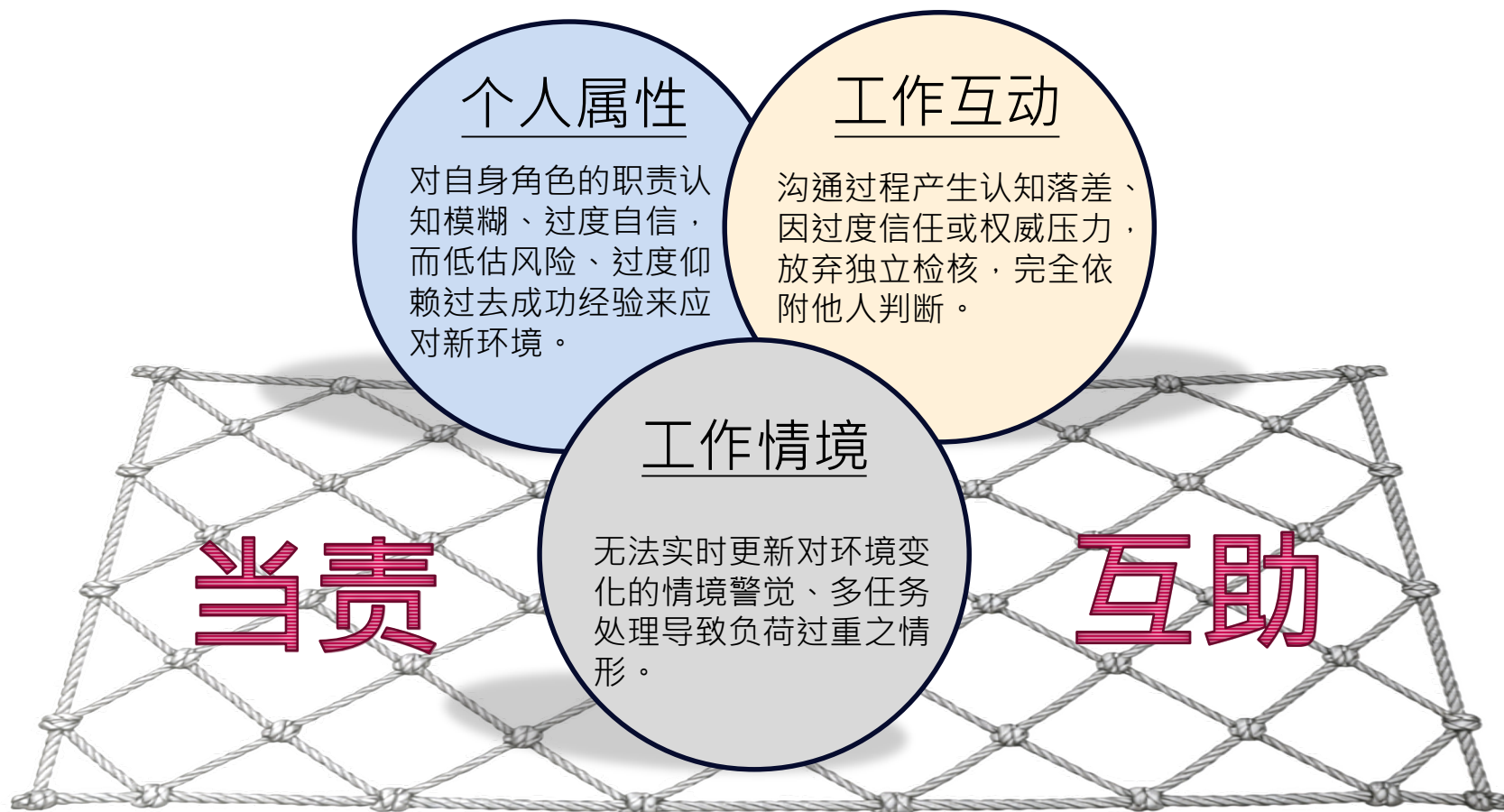
- 安全文化并非抽象概念，而是会直接影响员工的决策、判断及日常行为。
- 程序与规定固然重要，但人为因素事件仍持续发生。为了解异常事件背后真正的肇因，以及安全文化如何影响同仁的决策与行为，华航透过第三方视角进行客观分析。
- 2025 年华航委托学术组织心理学系，针对公司航机务类较具代表性之人为因素事件进行分析，发现...



多数事件的发生肇因与「当责」、「认知」、「沟通」与「求真」四大安全文化构面之失衡有关。

工作出错的根源-三大发生属性

- 每个人都会犯错，因此我们不仅只是依赖制度来防堵疏失，更要透过当责与互助的文化，建立一道坚固的安全防护网。



个人属性

主要探讨源于当事者内在心理机制、特质或认知习惯所引发的风险

惯性思维

1. 习惯使用过去成功的策略或思考路径来解决新问题，忽略环境或时空背景已变更。存在着「以前都这样做也没事」的心态。
2. 举例：去年用 A 版本准备会议简报，今年直接照用，没确认内容及内外部信息是否更新。



过度自信

1. 对自己平日工作的操作能力及专业判断，产生主观且偏离事实的高估，因而省略确认动作，将标准程序视为多余未查证就直接执行。
2. 举例：员工 A 对于每天都在做的工作内容觉得自己很熟悉流程，马虎看一下即发送，事后才发现许多收件人已退休或不在职。



如何改善与强化

建立防御性思维与自我觉察

1. 建立「健康怀疑」的习惯，生活中多想一步，在面对重要的操作或熟悉的指令时，刻意保持怀疑。
2. 不要因为对业务内容很熟悉，就自动跳过再次确认或应有的步骤。
3. 在业务交接或转换时，请先确认前一段工作的正确性，避免错误被延续。
4. 发现有疑虑时必须实时反映，不可自行将问题合理化。
5. 要建立「程序存在必有原因并确实执行」的当责心态。



具象化操作行为与程序纪律

1. 用「动作」(嘴巴念出来、手点出来等)帮助自己确认(如：公文附件要打开检视再发送)，强迫自己再次检视作业细节。
2. 执行业务时，先强制暂停一下，严格落实：「先确认、后执行」。
3. 重要业务不由一个人完成及确认，应建立交互检查机制。



工作互动属性

当事者与外部对象(如同济、航管、前后舱组员)之间的沟通联结断裂

认知不同步

1. 在团队合作或跨单位作业时，双方对于信息、指令及操作未能对齐认知。
2. 举例：主管请同仁依各自业务填报数据，大家都认为其他人已理解填写方式而未相互确认，最后主管在汇整时发现部分资料是空白的。(问题不是不知道，而是误以为彼此都知道。)



过度信任

1. 默认外部信息、系统或合作同事绝对可靠。
2. 受制于阶级权威，而完全服从指令而放弃独立思考。
3. 举例：飞行任务时，进场前副驾驶注意到天气状况与简报内容有出入，心中虽有疑虑，考虑机长资历较深经验丰富，未进一步提出异议或确认。



如何改善与强化

建构「心理安全感」与互助文化

1. 每个人都会犯错，将沟通与被挑错重新定义为互助，而非质疑或找碴。
2. 主动关心同事的身心状态，若发现同事状态不佳，应主动询问是否需协助帮忙。
3. 强化同事间的共识与连动感，建立你做的每一个动作，不只影响自己，还会影响整个团队的观念。

优化沟通质量与验证方式

1. 与同事业务交接或是团队合作时，可利用反问或复诵方式向对方确认。不将「未被纠正」当成「默认同意」。
2. 同事于业务繁忙时可先询问对方目前是否有空，再决定是否传递重要信息或交接。
3. 避免对着正在忙碌的同仁传递重要信息。

确保独立监控与互补机制

1. 检核数据时，先自己判断执行再对照结果，避免被他人既有判断影响结果。
2. 落实分工机制，互补监控。(如：资浅同事专注资料，资深同事负责决策)
3. 建立「每个步骤都有理由」的观念，不能觉得麻烦就省略而便宜行事。

工作情境属性

个体认知能力与环境需求之间的失衡

情境警觉缺乏

1. 无法将接收到的信息与当前情境结构正确链接时，即便意识到部分信息不合理，也常因缺乏整体情境而误判现状。
2. 举例：在接手前一位同事的工作时，员工 A 看到交接本中的某个流程步骤，觉得顺序有点不合理，但因为不清楚到班前发生的事情，前手也未告知异常，员工 A 心里想应该没事吧。



执行功能负荷超限

1. 同仁在处理高专注及复杂度的业务时，若超出负荷极限，将出现选择性注意、理解力下降，甚至影响决策判断。
2. 举例：员工 A 被交付多种项目业务，在多任务且有时间压力下，其作业质量可能受影响。



如何改善与强化

策略性负荷管理

1. 提早先完成非实时急迫性的工作，减轻后续的高负荷时段压力；
2. 在训练中加入疲劳情境(如：凌晨时段)的模拟，让同仁熟悉在认知能力较差时的如何应对；
3. 同仁于多任务忙碌时段前，先建立辅助机制(如：笔记、交接本等)，提醒自己稍后进行交接。



深化情境警觉与逻辑判读

1. 培养同仁逻辑合理性判断能力，不只听指令，更要判断「合不合理」。
2. 建立同仁逆向查核的习惯，(如：「不只是看结果，也需回推过程」)的思考模式，避免被既有的操作或结果带着走。



把工作做好的黄金法则



当责

- 把事情做好做到位，并对结果负责
- 清楚了解自己的决定或行动会影响他人
- 不论他人是否完成，我仍有责任确认



沟通

- 作业时讲清楚，也确认彼此理解一致
- 没有经过双向验证的信息都存在风险



认知

- 身处高压环境时，大脑为了省力会采快捷方式模式
- 正确的接收及理解信息，并做出正确的判断
- 精神状态良好时优先安排须高度专注的作业



求真

- 不确定的信息要确认清楚
- 不将异常状况自行合理化

Q & A

结论

- 对工作及结果负责，主动确认直到完成。
- 正确接收及理解信息，避免受惯性思维、经验或直觉影响而产生误判。
- 落实双向确认，确保信息传递一致且完整。
- 面对作业时的不确定及异常，以查证取代假设，以事实作为判断依据。
- 每位同仁都是一颗小螺丝钉，每一颗都很重要，少一颗或未锁紧都可能影响整体安全。

「做对事、看清楚、讲明白、确认好」

就是安全的开始



