

最高管理階層的 職業安全衛生領導責任

于樹偉

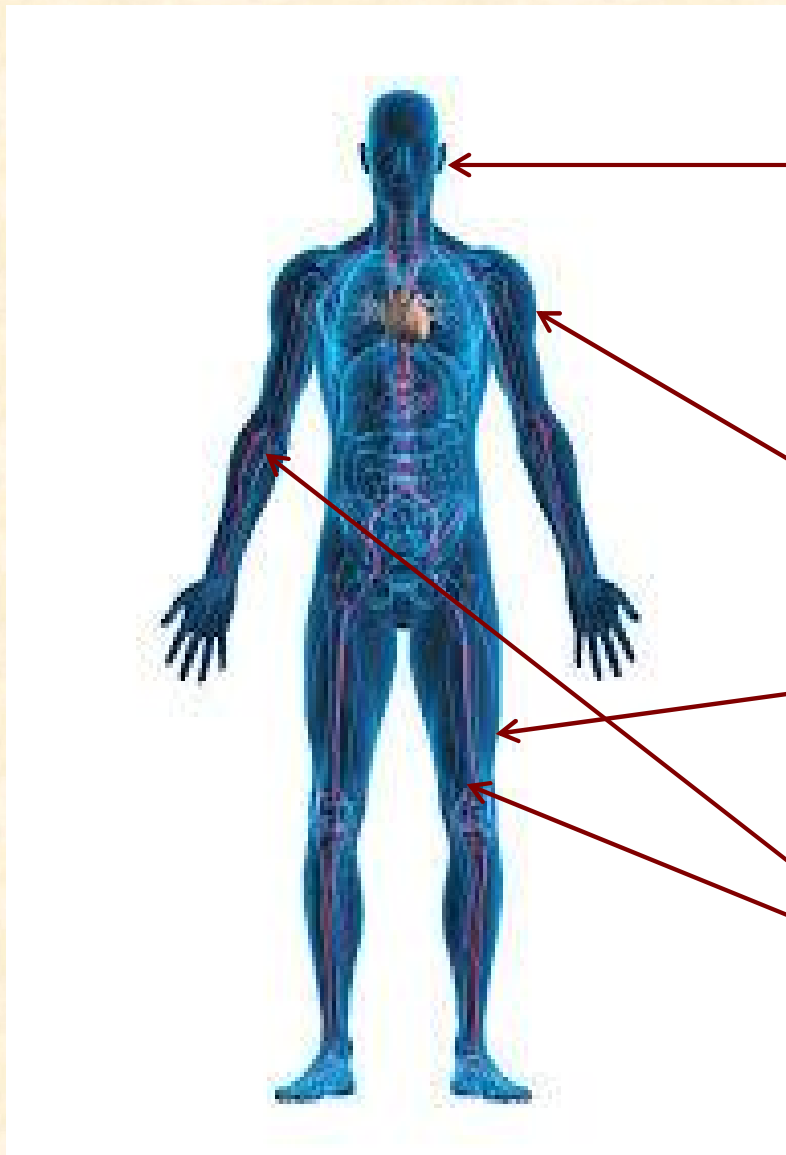
swyu@sahtech.org

財團法人安全衛生技術中心

報告重點

- 領導和員工參與的重要性
- 領導的定義
- ISO 45001領導和承諾基本要求
- 「零傷亡願景」
- 結論

領導和員工參與的重要性



系統成效如OHSAS 18001、
ISO 45001、**Vision Zero**
(大腦：思考、學習)

系統功能如OHSAS
18001、**ISO 45001**
(肌肉：動作)

系統架構如HSG 65、
OHSAS 18001、ISO
45001(骨架：支撐)

領導的定義

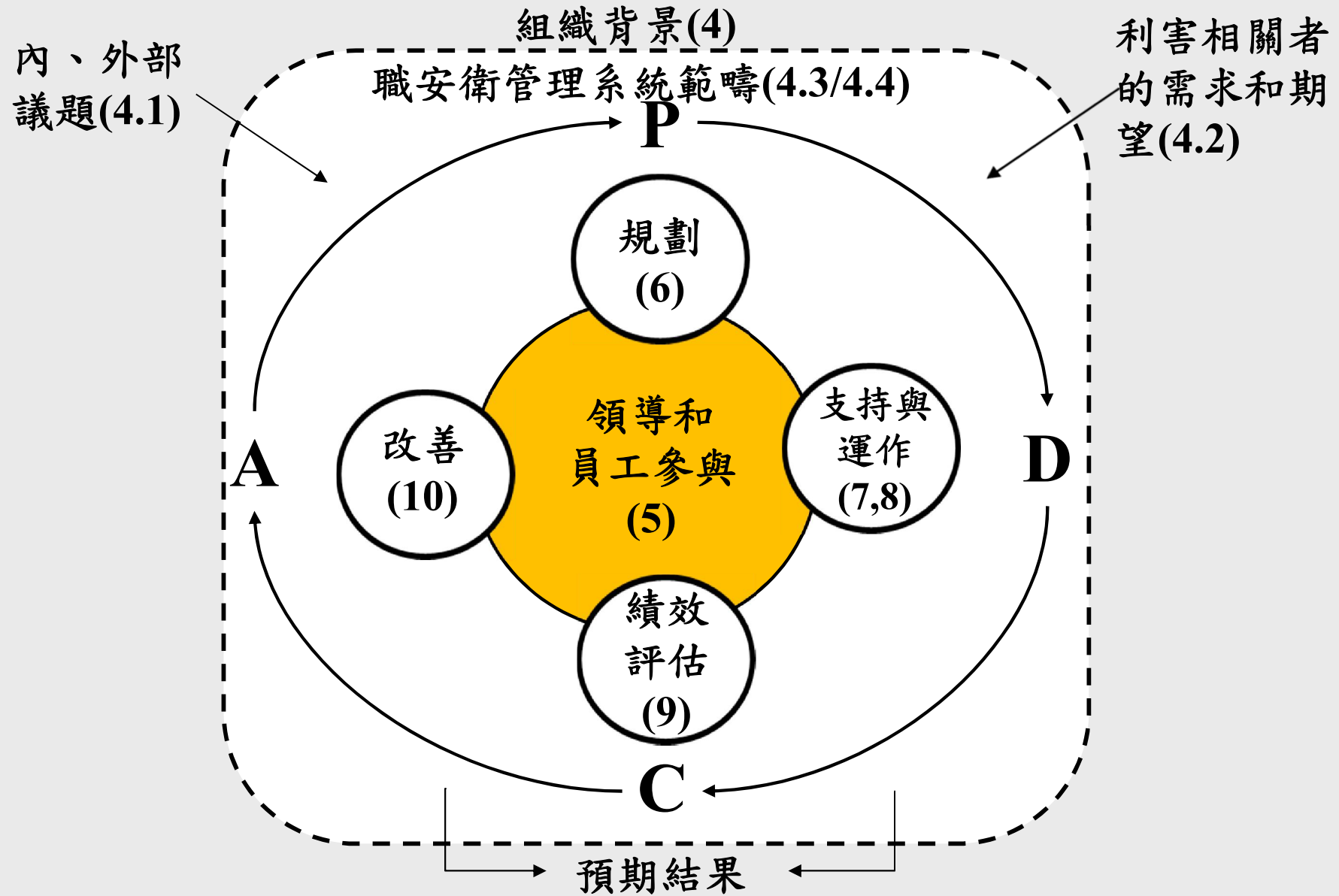
- 領導是擁有一個願景、分享願景，同時也鼓勵他人支持這個願景，進而發展他們自己的願景。
- 領導是理解問題並親自解決問題的能力，許多人願意討論問題，甚至能夠強調問題所在，但僅有少數人能夠理解問題、面對問題，領導者將問題視為挑戰，同時勇於解決問題。
- 領導者絕對要能夠建立典範(以身作則)，同時也具有獨排眾議的正直個性，卓越的領導者能夠實際影響他人、鼓勵他人力求上進、成為他人的榜樣。
- 領導來自於影響力，影響力可能來自於任何階層、任何角色的任何人，領導者必須是開明而誠實的，能夠協助他人向上提升、致力於共同的任務、創造影響力。

美國職業安全衛生署安全衛生領導的定義

美國OSHA將安全衛生領導定義為：提供執行有效的安全衛生方案(管理制度、管理系統)所需要的引導、願景和資源，有效的安全衛生領導需要雇主、所有肩負管理和監督責任的人員：

- 將員工安全衛生轉變成組織的核心價值；
- 全心致力於消除危害、降低風險以保護員工和持續改善工作場所的安全衛生；
- 提供足夠的資源以執行與維持有效的安全衛生方案(管理制度、管理系統)；
- 以顯而易見的方式彰顯和溝通他們對員工和其他人員安全衛生的承諾；
- 以實際行動樹立榜樣。

ISO 45001 系統模式



ISO 45001 領導和承諾基本要求

最高管理階層應以下述方式證明(展現)他們對於職安衛管理系統的領導和承諾：

- a) 擔負預防與工作有關之傷害和/或健康影響，及提供安全及健康的工作場所和活動之整體的(全面的)責任和承擔責任；
- b) 確保已建立和組織策略性發展方向相容的職安衛政策和職安衛目標；
- c) 確保職安衛管理系統要求已整合納入組織的營運程序；
- d) 確保建置、執行、維持和改善職安衛管理系統所需要的資源是可以取得的；

ISO 45001 領導和承諾基本要求(續1)

- e) 溝通有效的職安衛管理和符合職安衛管理系統要求的重要性；
- f) 確保職安衛管理系統可以達到預期結果；
- g) 指導和支持人員貢獻於職安衛管理系統的有效性；
- h) 確保和促進持續改善；
- i) 支持其他相關的管理職位，於他們負責的業務範圍，證明(展現)他們的領導；
- j) 發展、引導和促進組織內部支持職安衛管理系統預期結果的文化；
- k) 保護通報事件、危害、風險和機會的員工，免於遭受到報復；

ISO 45001 領導和承諾基本要求(續2)

- l) 確保組織建立和實施員工參與和諮商程序；
- m) 考量建立安全衛生委員會的需要，並提供其運作的支援。

零傷亡願景



第21屆世界工作安全衛生會議主軸; ISSA是ILO外圍組織，成立於1927年。

雇主和管理階層使用指引

「零傷亡願景」的宗旨

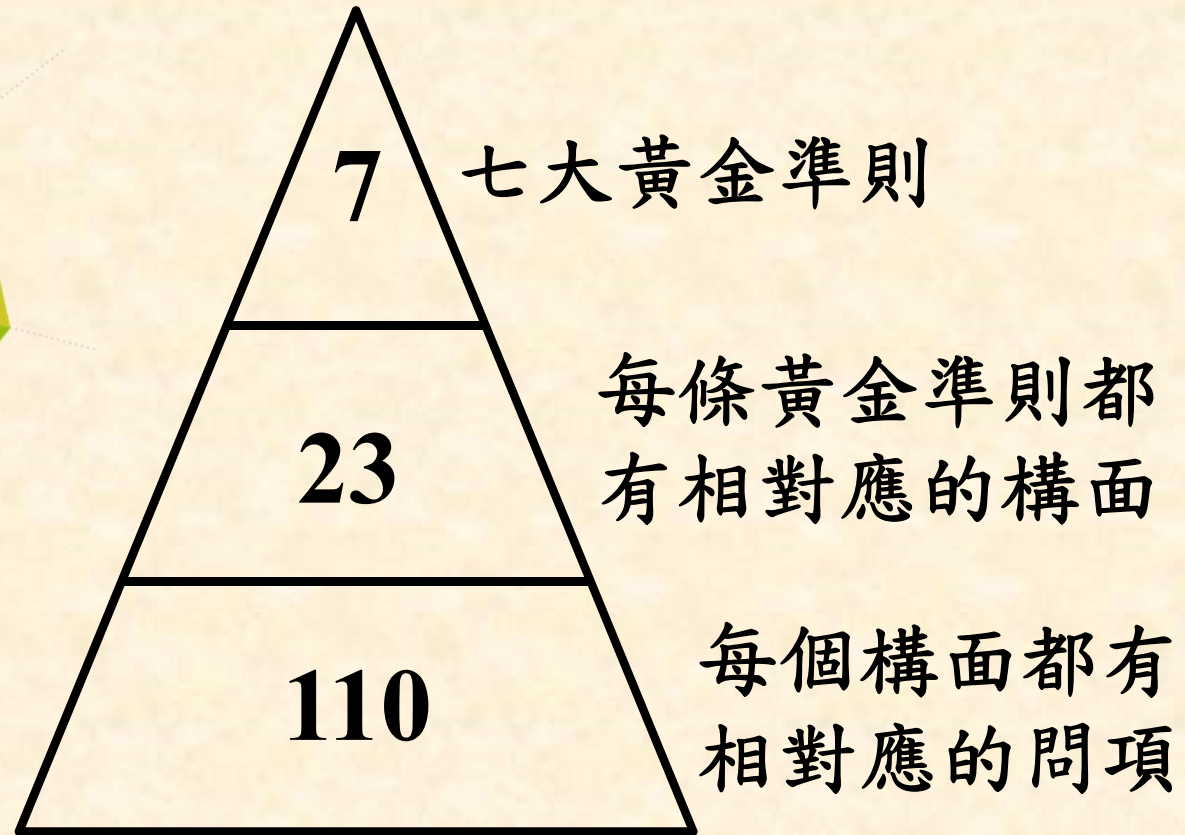


國際社會保障協會「零傷亡願景」的基本信念是所有因工作引起的事故、疾病和傷害都是可以避免的。

「零傷亡願景」預防策略的實施需要組織層面許多不同角色的積極貢獻和參與，有一點非常明確：「零傷亡願景」策略實施的成敗，最終取決於雇主和高階主管是否全心投入、管理階層是否積極主動及員工是否保持警覺。

國際社會保障協會向逾千名雇主、高階主管、管理階層、預防專家、員工代表和勞動檢查人員徵求了最佳做法，兼具實用性和有效性。

零傷亡願景的結構



「零傷亡願景」利用交通號誌評估每個構面及問項執行狀況，綠燈代表已完全實施、黃燈代表有待改善、紅燈代表亟需行動；每個構面相關問項評估結果的綜合，則用於決定該構面的評估結果。

零傷亡願景的黃金準則



1. 發揮領導力－展現決心
2. 鑑別危害－控制風險
3. 確定目標－制訂方案
4. 確保系統化安全衛生管理－要安排有序
5. 確保機器、設備和工作場所的安全衛生
6. 提升資質－發展能力
7. 投資員工－利用參與激發

1. 發揮領導力—展現決心



每一名雇主、每一位高階主管和每一位管理人員對組織的安全衛生都負有責任，領導能力的品質不僅決定組織內部安全與衛生實踐的方式，也決定安全衛生將具有多大的吸引力、能獲得多大的成功、具有多強烈的可持續性。領導能力需要開放的溝通和透明的管理文化，例如可預測性、一致性和專注等都是良好領導能力的表徵。

1. 發揮領導力—展現決心 (續1)



構面1: 雇主展現個人對安全衛生的重視、設定標準而且是員工和管理階層的榜樣。

構面2: 公司內部所有員工都瞭解安全衛生的重要性，並且大家都會公開討論它的重要性。

構面3: 雇主言行一致，並表現出對工作場所安全衛生的重視。

構面4: 公司會投資職業安全衛生。

1. 發揮領導力—展現決心 (續2)

1. 雇主展現個人對安全衛生的重視、設定標準而且是員工和管理階層的榜樣。	個別問項 評分	整體 評分
<p>雇主對員工的安全和衛生負責，雇主瞭解這一點並接受這項責任。</p>	<p>① ② ③</p>	
<p>雇主已設定並傳達了職業安全衛生目標(宗旨、原則)。</p>	<p>① ② ③</p>	
<p>雇主優先考慮安全和衛生—只要有任何疑慮，雇主就會喊“停”。</p>	<p>① ② ③</p>	

1. 發揮領導力—展現決心 (續3)

1. 雇主展現個人對安全衛生的重視、設定標準而且是員工和管理階層的榜樣。	個別問項 評分	整體 評分
公司內部所有經營管理會議一開始都是討論安全和衛生議題。	① ② ③	①
<p>-----</p> 雇主知道自己要發揮榜樣作用，雇主遵守規定並正確使用個人防護具，只要看到不安全行為就會立即阻止，並與相關人員對話。	① ② ③	②
<p>-----</p> 雇主和管理階層參加職業安全衛生領導能力訓練課程，以獲取最新的資訊。	① ② ③	③

1. 發揮領導力—展現決心 (續4)

2. 公司內部所有員工都瞭解安全衛生的重要性—並且大家都會公開討論它的重要性。	個別問項 評分	整體 評分
公司有明確的安全工作/作業規定。	① ② ③	
----- 雇主確認每一位員工都瞭解這些作業規定。	① ② ③	①
----- 雇主經常和員工討論安全和衛生事務。	① ② ③	②
----- 員工總是清楚地知道誰負責、誰主管(導)。	① ② ③	③
----- 雇主徵求員工的回饋意見，以確定自己是否發揮了榜樣作用。	① ② ③	

1. 發揮領導力—展現決心 (續5)

3. 雇主言行一致，並展現出工作安全衛生對他的重要性。	個別問項 評分	整體 評分
在我們公司，任何人在接任主管之前，都要先接受/參加職業安全衛生領導能力訓練或研討。	① ② ③	
公司的管理人員都知道職業安全對雇主的重要性，所有員工和管理人員都同樣地遵守規定。	① ② ③	①
雇主會稱讚正確的行為，雇主總是會糾正失當的行為，他也絕不容忍工作場所中的混亂或疏忽/隨便。	① ② ③	②
雇主也向承攬商、合作公司、供應商和顧客強調職業安全衛生對公司的重要性。	① ② ③	③

1. 發揮領導力—展現決心 (續6)

4. 公司會投資職業安全衛生。	個別問項 評分	整體 評分
公司所有員工都有充份的時間認真地和安 全地完成他們份內的工作。	① ② ③	
公司所有員工都知道他們有權利和責任 在無法安全作業的情況下停止作業。	① ② ③	①
雇主和所有管理階層定期查核安全作業規 定的遵守情況，例如執行安全檢查、安全 稽核、相互稽核時進行查核，及按照雙重 控制原則進行查核。	① ② ③	② ③
雇主確保提供安全和衛生充份的資源和 專門用於安全衛生的預算。	① ② ③	

2. 鑑別危害－控制風險



風險評估可幫助雇主和管理階層在事故和停工發生之前鑑別危害和風險，還可協助雇主和管理階層評估潛在風險程度及確定和記錄所需的保護措施。

正確執行的系統化風險評估是為員工提供實用指引的理想手段，而對職業事故、傷害和虛驚事件進行評估，則能查明主要的關注點或潛在的改進之處。

2. 鑑別危害－控制風險 (續)



構面1: 雇主確保公司已經備妥、文件化並定期更新風險評估。

構面2: 職業事故、虛驚事件及危機事件均予以通報、統計記錄和評估，以決定潛在的改善之處。

構面3: 公司利用風險評估和事故調查所得到的深入瞭解，尋求改善。

3. 確定目標—制訂方案



職業安全衛生包含的面向很多，因此要決定優先順序，明確設定公司要實現的職業安全衛生目標，並努力在中程時間內予以實現，例如按照三年計畫實現目標。

以目標為導向、以方案為基礎的方法有好幾種：一方面可將持續減少事故數量設定為目標，另一方面也可設定重點關注的課題。

3. 確定目標—制訂方案 (續)



構面向1：雇主已訂定明確的安全衛生目標。

構面向2：為了實現目標，雇主規劃了多項具體行動。

構面向3：雇主設定了績效指標，以便查驗各種措施的有效性。

4. 系統化安全衛生管理



對每個公司而言，只要能有序地安排職業安全衛生(管理)，就能減少營運中斷、生產停頓和品質問題，進而促使營運更加順暢，這就是為什麼雇主應確保職業安全衛生相關業務的安排必須有序，因為這種做法可以確保成功。

4. 系統化安全衛生管理 (續)



構面1：架構、責任、能力、步驟和程序—公司在職業安全衛生方面組織安排有序。

構面2：遴選管理人員時，公司內部安全衛生事務是一項重要的考量因素。

構面3：公司內部職業安全衛生業務的組織安排以滿足法令要求為最基本條件。

5. 機器、設備和工作場所的安全衛生



為了作業不會發生工傷事故，安全的生產設施、機器和工作場所至關重要，健康方面的影響也要在考慮範圍之內。

有效的職業安全衛生策略包括技術、組織和人員等措施，技術措施是最優先的考量，因此，必須確保機器、設施、設備及工作場所符合現行的職業安全和衛生標準，同時避免或盡可能減少對健康的有害影響。當然，並不是所有時候都能使用最先進的技術。

5. 機器、設備和工作場所的安全衛生(續)



構面1： 建造和/或購買新的生產設施、機器和設備、工作場所設計時，公司確保遵循現行的安全標準。

構面2： 對於生產設施、機器和設備的日常操作，公司會確保安全裝置能可靠地發揮作用且被使用。

構面3： 公司確保生產設施、機器和設備不會造成任何健康危害，並且確保儘量降低這些危害。

6. 提升資質－發展能力



要投資員工訓練以提高員工的技能，並確保每個工作場所均可獲得需要的知識。最高管理層的首要職責是確保公司每個職位都有說明詳細的資格要求，並確保每一位員工都能勝任份內的工作。

工作場所會不斷變化，知識的半衰期變得越來越短，員工的技能需要定期更新，提供訓練和持續教育已變得無比重要，而領導能力和管理能力也需要學習。

6. 提升資質－發展能力(續)



構面1：公司瞭解生產技術安全衛生操作和避免生產中斷所需要的資質和能力。

構面2：公司投資於員工系統化的訓練和持續教育，並鼓勵員工個人進一步發展。

構面3：公司充分利用員工拓展的或新培養的能力，並委以適當的職責。

構面4：有知識才有安全－這是為什麼公司高度重視提供員工實用、可以理解的指導。

7. 投資員工－利用參與激發



激勵員工以安全和健康的方式行事是雇主最重要的領導責任之一，公司賞識員工並積極動員他們參與安全衛生事務，就是在發掘他們的重要潛能：知識、能力和想法。

一旦徵求員工意見，他們就會更願意遵守這些規定。

稱讚員工的安全行為、請他們提出想法、對困難的工作表示關心及立即處理不安全行為或虛驚事件，這些做法不費分文。這些可以塑造員工的個人態度，並激勵他們安全地、有意識地尤其是自信地工作。

7. 投資員工－利用參與激發(續)



構面1：雇主展現他個人對員工的賞識，雇主也期望所有管理階層和資深幕僚也能做到這一點。

構面2：雇主利用工作場所安全衛生議題塑造和進一步發展主動積極的企業文化。

構面3：公司已建立有利於員工參與和激勵的架構。

結 論

- ISO 45001和OHSAS 18001最大的差別在於前者明確說明最高管理階層的角色與功能，但是ISO 45001所述領導和承諾展現的方式仍然無法充分發揮「引領和教導」的功能。
- 主事者成功的領導風格，是世界上安全衛生管理績效卓著的事業單位共同的特質之一，也是我國眾多企業極度欠缺的一環，國內職業安全衛生從業人員最大的挑戰是說服高階主管體認職安衛領導能力的重要性，並且願意提升自己的職安衛領導能力。
- 「零傷亡願景」針對雇主和管理階層制訂的七大黃金準則大多以“人”為核心，所引用的構面與問項可以協助吾等瞭解「群策群力」對安衛管理的重要性。