

香港註冊安全審核員協會

專題演講

賺取「被審核者」的  
興趣和尊重

黃偉賢

2005年2月28日

# 討論前提

- 安全審核不是「被審核者」自願安排的；
- 審核員不是「被審核者」所聘請或全權選擇者；
- 審核員人士認同審核員須顧及「被審核者」的感受；
- 審核員人士認同安全審核具有協助被審核機構或其管理人員改良安全管理的系統和運作的責任或神聖使命；
- 我們認同安全管理的理想模式是「自我規管」。

# 安全審核之道

- 香港現行的安全審核，常說的大概祇是「安全審核之法」，而不是「安全審核之道」。
- 道與法的分別：道德經有云：  
「道失而後德，  
德失而後仁，  
仁失而後義，  
義失而後禮，  
禮失而後法。」

- 道 ---- 「道可道，非常道。」  
「若說安全之道，即非安全之道。」
- 德 ---- 例：「功德地盤獎勵計劃」。
- 仁 ---- 例：「開開心心上班去，  
安安全全回家來。」
- 義 ---- 例：「為己為人，安全先行。」
- 禮 ---- 例：「安全約章」、  
「Safety Partnering」
- 法 ---- 例：安全條例、合約要求。

- 由是觀之，法是人類社會模式的第六級，道是第一級。
- 今天的講題，說「興趣」、「尊重」，大概是希望將安全審核的實踐由「法」的層次提升至「禮」的層次罷。
- 然而，要有所提升，還是先要探索一下「安全審核之道」。

# 安全審核的原始由來

- 安全管理系統中的「全面自檢及改進」系統。
- 「全面」是從高角度審視安全管理系統的各部份及其整體效能。
- 「自檢」是指「自發要去作出檢查」，不一定是由系統中的成員執行檢查。
- 「改進」包含了兩重意義：「改正」系統在運作上的不足，及「提升」現有系統的本質或結構。

# 先有管理，後有審核

- 根據上述定義，安全審核的產生應為「先有管理，後有審核」。
- 問題是：怎樣「先有管理」？什麼是安全管理？

# 什麼是安全管理

- 「安全」的學術體系仍在研究及發展中。
- 「管理」的學術研究很多，但就是理論多多，似未有統一定論。
- 「安全 + 管理」的學術研究基於上述條件，更是未能全面及深入。
- 想搞好安全管理，奈於不知所「宗」，遂停滯不前。

# 意外頻生，再不能等

- 無可否認，意外的發生絕大部份與安全管理有關。
- 要減少意外就必須搞好安全管理。
- 怎令企業加速建立良好安全管理？
- 怎知企業已建立了良好安全管理？
- 「強制性安全審核」為上述兩個問題提供了答案。

# 安全管理新型態

- 強制性安全審核推動了安全管理的建立或發展，但同時亦無可避免地扭曲了安全管理的純然型態。
- 安全管理已不是為「安全」而管理，而是為「安全審核」而管理。
- 在營商及生存之道而言，這亦是自然及必然的發展。

# 失道兼迷途

- 「為安全審核」而管理顯然已失安全管理之道。
- 更甚的是，企業所面對的不祇是一個安全審核，而是「多個不同」的安全審核。
- 換言之，企業的安全管理須修訂為「為不同的安全審核」而管理。
- 難怪有學者已提出質詢，安全管理的成效是指「管理上」的成效，還是「防止意外」的成效？

# 安全審核的方向

- 安全審核的重點若放於「管理上的成效」，則安全管理之路將愈走愈歧，愈走愈畸！
- 安全審核的重點若放於「防止意外的成效」，則安全管理之路將有機會「重納正軌」，愈走愈健康，愈走愈開心！

## 省錢至上英航壞機載客飛11小時

英國航空公司一班來往洛杉磯和倫敦的波音七四七客機，上星期六晚甫起飛，機師就發現引擎故障，但卻沒有緊急折返，反而照原定路線繼續飛行了一小時，原直至燃料不足才緊急降落。機師安罔顧機上三百五十名乘客的安全，冒險飛行，原因竟然是替英航省回十萬英鎊（約一百四十九萬元）賠償。

*(Mid February 2005)*

# 天堂與地獄，審核員一手所造

- 我們或可相信，強制性安全審核或其採用之「審核系統」的原意是美好 ---- 促使企業認真為「安全」而管理。
- 強制性安全審核的策劃者，或「安全審核系統」的設計者也不希望看見企業為審核而作出所謂安全管理。
- 因此，審核員負有「導之以正」的重任。把企業從「迷途」中引回正軌，重行康莊大道。

# 審核員先要「無我」

- 在「被審核者」眼裏，「審核員」是主角，操生殺權，故一切注意力盡在他（她）的身上。
- 在審核的前前後後過程中，「被審核者」費盡心機去向審核員證明自己已如何如何地符合安全審核中的各項要求。
- 「審核員」被凸顯了，「安全」則被遺忘了。
- 欲扭轉形勢，審核員須先「無我」。

# 「無我」指去除主觀

- 由於人的背境不同，各有「主觀」是正常的。但這亦意味 對事物的認識未及全部。
- 一般人鮮有機會將事物作全面瞭解，透徹分析。
- 因此，「過分主觀」的人便是放棄對事物加深認識的機會；且不尊重別人的觀點。

Picasso 2005



teNeues

# 你敬我一尺，我敬你一丈

- 「審核員」既有超然的地位，放棄一點主觀根本無損他的威儀。
- 「審核員」願意聆聽「被審核者」的觀點，使「被審核者」感到獲得尊重，「被審核者」遂亦解除他們的主觀，真正有興趣地聆聽「審核員」的意見。
- 「審核員」不以自己為主角，而讓「被審核者」成為主角，結果是「雙贏」局面，真正的雙向溝通，真正的互相尊重。

# 繼而引人入「性」

- 「性」，本性、本質也。
- 「安全管理」的本來目的是為了「安全」；  
「安全審核」的本來目的亦然；  
「強制性安全審核」的本來目的亦無分別。
- 「審核員」的「無我」使「被審核者」的注意力不再集中於他的身上。「審核員」當打蛇隨棍上，將「被審核者」的注意力轉移至安全本體。

# 發問及評分的中心點

- 一切以「安全」為中心點；不以「安全審核」或「安全管理」為中心點。

- 舉例：

典型的審核問題：Is there a written health and safety policy ?

宜考慮改為 Do personnel of the organization know why a health and safety policy is needed ?

# 令「被審核者」對「安全」發生興趣

- 「被審核者」總有做得較好的地方。「審核員」不應吝嗇讚譽。你的讚譽如「甘露」，不但起死回生，且令「被審核者」無法抗拒（你的其他批評或建議），因為你是「識貨」及「公正」的專家。

- 看到被審核者「看不到」的潛伏危險。
- 解 到被審核者「解 不到」的安全問題。
- 提供「節省」的方法。省錢、省時、省麻煩。
- 帶出安全的「學問」；解釋安全的「原理」。
- 簡化安全管理程序、提高效率、加強可靠性等。（不要祇加衣而不除衫。）

## Commendation

- It was noted that xxx had established the practice of reporting near-misses, and had seriously considered the preventive measures and recorded all the relevant information. A sample regarding ... is provided in Appendix xx.

## Accident Investigation

- Consider to require a contractor, in the case of a serious accident, to make audio visual presentation on the results of investigating the accident.

## Policy

- To make employees to be familiar with the Occupational Health & Safety Policy of XX, identify the key concepts of the Policy, and repeat them by rotation in the monthly Safety ... Workshop.
- When the Manual of XX Management System is revised, the changes should be summarized in one or two pages for easy identification of such changes by the employees.

## Organization

- Include frontline personnel such as superintendents in the Safety Organization Chart.

## Training

- Improve the format of tool-box-meeting record to show the name of the project, key points of discussion, and/or source of training material.
- Provide the identity of the trainer in training records (attendance records), e.g. job title, employing company or organization (for external trainer), qualification (if such qualification is required by law), etc.

## Risk Assessment

- Review the arrangement of conducting risk assessment which should be ultimately led by the project personnel rather than by the Safety Officer as in the current practice.
- Add an appropriate declaration in the report of risk assessment to indicate that the general risks had been identified in a standard manner and could be referred to in certain document of the Company (with chapter or section specified where necessary).

## Inspection

- Strengthen the sense of accountability of foremen and supervisors by requiring them to report to their senior (i.e. foreman to supervisor; supervisor to team leader) regarding the corrective/remedial/improvement actions that had been taken against items being pointed out by the Safety Officer at an inspection.

# Emergency

- To expand the experience sharing across all the work divisions for the cases of handling emergencies or public complaints.

## PPE

- Improve the acknowledgment form for personal protective equipment (PPE) to clearly indicate the brand name and model number of the product issued to the person; and to have the person signing for each time he/she receives an item of the equipment.

## Committee

- To consider allowing more employees to participate in the safety committee by adopting a rotation system in nominating the representatives.
- Encourage members of Divisional Safety Committees to provide feedback at meetings; and such feedback may include appreciation of any good effort displayed by site personnel or by the management.

- Promotion
- xxx to take the opportunity of having Mr yyy winning ZZZ's award "Top Model on Safety" to encourage site personnel for good safety performance, and to promote the safety image of the site, by widely publicizing the event.
- To increase the frequency of safety awards to workers from quarterly to monthly to match with the large workforce.

## Rules

- Improve the contents of any warning letter in respect of any breach of safety regulation or internal rule to enable identification of the circumstance of the breach; e.g. the equipment being operated; or the personal protective equipment being ignored.
- To record the removals of serious offenders in safety, and to widely publicize the events to alert the workforce.

# 總結

- 安全審核對安全管理影響至大。如「審核員」不作適當自我調整及給予「被審核者」適當導向，安全管理難免流為「為安全審核而管理」。
- 企業能「自發性」作出安全管理是最理想的。因此，「審核員」負有激發「被審核者」對安全產生興趣的重任或使命。
- 「安全審核」，作為「安全管理」或「安全」的一部份，本身已是一門大學問，有待同業進一步探索研究，完整其中理論，對人類社會作出更大貢獻。