

憲兵部隊安全文化之建構

作者／黃讚松

提 要

國軍面臨兵員役期縮短效應，部隊管理風險逐漸湧現，因人員訓期縮短、安全專業度不足等，如未能及早因應將成為部隊重大的隱憂，意外事件頻傳緣故，追根究底必須要建立持久性的部隊安全文化。部隊服行勤務或實施內部管理，要具備高度的安全管理概念，以有效在事件發生之前，能識別危險並立即迅速反應，避免意外事件發生。本文援引國內外文獻說明安全文化意涵、特性、功能，並提出憲兵部隊安全文化推展的具體策略，提供憲兵部隊實務執行參考，建立部隊的安全文化核心價值，塑造安全的部隊服役環境，因此須建立部隊安全績效機制、營造安全文化氛圍，方能將安全文化轉化為正向的部隊績效，達到推展「零違紀」、「零違法」、「零傷亡」的安全目標。

關鍵字：安全管理、安全文化、安全策略

壹、前言

「沒有安全就沒有一切」，國軍從事任何任務，都必須以安全為前提，不僅是為了確保任務達成，更是為保障官兵自身與國人的安全。近期國軍因發生演訓時坦克車意外撞傷官兵事件，造成一死四傷的悲劇，成為媒體輿論焦點，追究原因乃參訓單位沒進行人車分行管制、車長、部隊帶隊官未做好避險措施，官兵也缺乏安全意識，行經危險車輛旁邊防範意外應保持安全距離，此事件違反演訓安全造成國軍演訓進度的停滯，也付出相當多的人力物力處理善後措施。事件經驗提供國軍官兵有處理的因應方案，國軍面臨兵員役期縮短效應，國家經費有限募兵制推展不易，各層面風險壓力逐漸湧現，如未能及早因應，類似案件因人員訓期縮短，安全專業度不足，衍生危險意外事件將會不斷，追根究底必須要建立持久性的部隊安全文化，才能穩定部隊長久建立的戰訓績效，如果沒有安全，一切的戰訓成果將化為烏有。

憲兵部隊服行勤務或實施內部管理，對安全的要求都有很高的期許，憲兵勤務範圍包括警衛勤務(含特種警衛與一般警衛)，警備治安，軍紀維護，交通管制，軍司法警察勤務，戰地勤務等。而勤務的類別則包括人員安全警衛、機構設施安全維護、社會治安維護與協力災害防救等。然而執行每一項勤務的安全要求都非常高，由於憲兵任務的特

殊性，勤務安全是唯一需要官兵共同確保的目標(憲兵司令部，1999；黃讚松，2009)。憲兵勤務主要以安全維護為目的，在拱衛中樞安全、維護社會治安，以及重要設施防護等，藉警衛、檢查、管制等手段，防制不法份子之滲透、破壞、騷(暴)亂、突擊等活動，以及恐怖份子來自四面八方的攻擊，更要確保轄區內各級軍政首長、社會秩序與重要設施安全，這些都是高風險勤務，部隊成員更要有安全觀念。

因此，憲兵在執行勤務時，更要具備高度的安全管理概念，以有效在事件發生之前，能立即迅速反應，避免事件發生肇生事端。同時，也要避免因新進人員進入部隊後對安全規定的疏忽而釀成意外事件。如何降低軍人執行任務的危安風險，一直是國軍部隊相當重視的工作，本文援引安全文化意涵、特性、類型與模式，期望建立部隊的安全文化價值，減少人為錯誤，降低危安因子，打造安全的工作環境。

過去在安全管理思潮的侷限性，早期在各軍種部隊強調軍種特性效能時，專注於軍種部隊文化理念的建構，如陸軍有地面作戰的特長，金戈鐵馬百戰沙場，龍騰虎躍軍威壯。空軍凌雲御風，遨遊崑崙。而海軍雄視三洋，屏障四海，乘風破萬里浪的壯志。而憲兵代表執法如山的忠貞氣節，守紀如命三軍的表率，在在形成各軍種間的特殊文化，而安全文化則較少被談論，普遍認為，一個成熟的部隊文化，通常含有遠大的理

念與目標，也反應各部隊共同的行為、信仰、態度和價值觀，被視為特定的部隊特徵(Furnham& Gunter, 1993)。

早期對部隊安全文化內涵較為鬆散，通常被用來描述部隊的氛圍或文化，直到安全被部隊認為是最優先等級的處理方式時，安全文化才有它的主導地位(Cullen, 1993)。安全文化是部隊文化的一個次系統，也說明了對個人、工作和單位的影響，並影響整體安全功能。而安全文化的提升可以直接或間接對部隊或個人有所助益，所形成的效益如：(1)增加部隊或個人的績效；(2)安全環境增加，改善勤務環境執勤壓力；(3)減少部屬傷害理賠，穩定部隊戰力；(4)提昇國軍整體形象、增進部隊戰力；(5)增加部隊士氣及提升戰力。由上述可知不論對於部隊戰力、部屬安全及社會評價等，安全文化在部隊中已具備深層的影響力。

貳、安全文化意涵

一、安全文化意義

「安全文化」(safety culture)一詞是因為1986年車諾比爾核電廠意外事故發生後，國際核能安全顧問團針對該事故加以調查、分析、檢討後，發現車諾比爾核電廠意外事故的產生，乃源自於缺乏「安全文化」所致，才會導致該事故的發生。故提出安全文化必須普及於整體組織當中。除天災地變外，事故大都起因於人為的疏失，基於上述理由，就必須發展穩定的安全文化，預防

人為的錯誤，並有益於人類的正向行為，以便有效察覺及排除潛在的危險(翁慶良，2008)。

而國際原子能總署(International Atomic Energy Agency, IAEA)在其1991年出版的安全系列NO.75-INSAG-4，將「安全文化」定義如下：「安全文化是組織及個人的特性與態度的組合，在超越一切優先度下，經由組織及個人的重視來建立核能電廠安全議題獲得關注的保證」(IAEA,1991)。由此定義可以充分了解，安全文化是表現以安全為首要考量的思想，任何行為在不安全的狀況下，不論是組織或個人，都會停止並思考改變此不安全行為進而導向安全。

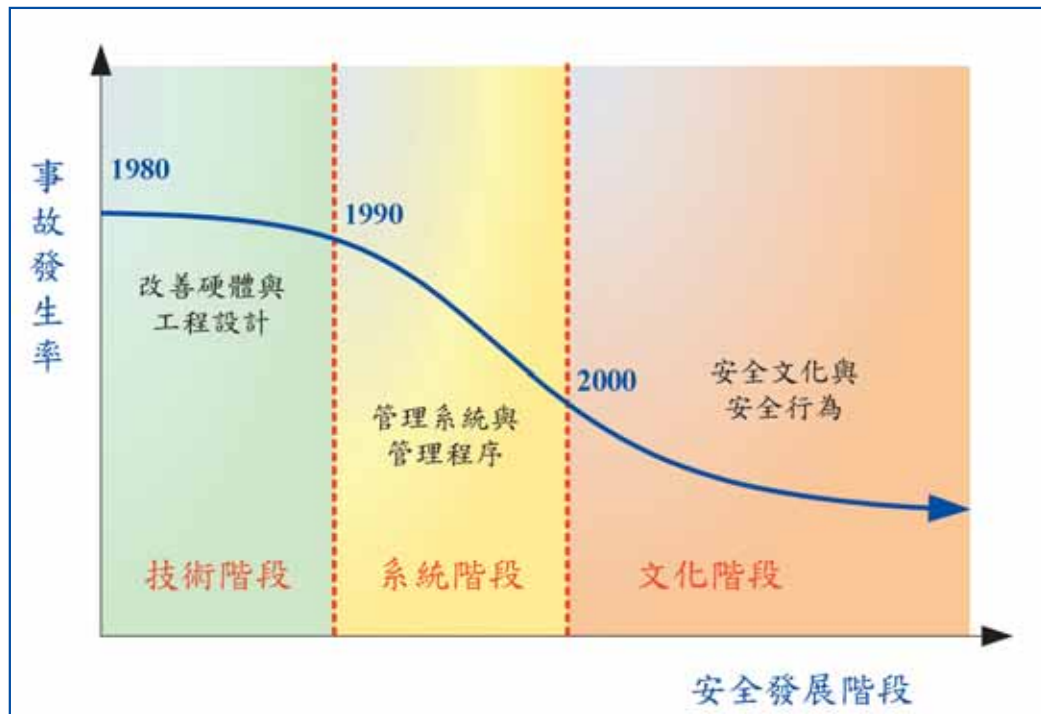
由於部隊安全文化是多面向的，要了解安全文化的全貌並不容易，唯有部隊成員對於安全的信念、規範及價值有著高度的共識及承諾感，部隊之安全文化才具有規範統合的功能，也才能用來引導部屬展現安全行為與安全態度，用以降低意外事件的發生。假若部屬無法共享這些安全文化，則前述安全文化的功能就無法展現，甚至造成上下階層間的文化落差，導致形式主義的產生，如此將無助於部隊之安全管理與控制。

二、安全文化演進

在過去安全文化的探討是從安全管理層面去做分析，安全管理又以意外事件中災害發生原因中發現，從硬體設備的改進，到人員行為(human behavior)對意外災害的發生，而人員行為往往不僅是員工個人的行

為，通常也與組織安全文化(safety culture)密切相關。國內學者曹常成與陳瀛州(2008)參考Hudson說明安全管理的演進階段，根據AMT公司資料(AMT International, 2004)從1980年至2000年，意外事件發生的頻率逐年降低與防範政策有關。在第一階段事故的預防以改善硬體設備和工程設計為主角；至第二階段事故的預防則轉移至管理系統和管理程序上。到了第三階段卻出現了管理上的空隙，從各方研究顯示，唯有從安全文化和安全行為來改善才能消弭此空隙。企業對意外事件的控制，是由早期的「技術階段」，即注重工程、設備、安全及遵守規定等；演進到「系統階段」，即注重承諾、能力及風險

評估等；隨著「系統階段」的成熟，及對職災預防的要求，安全管理將發展至「文化階段」，即著重於行為、領導、負責、態度與視安全為利潤中心等層面，而這些亦正是受到國內外安全專家所積極研究之部份(如圖一所示)。近年來國內企業體質逐漸提升，在安全管理上，不論是硬體改善或對管理系統的導入皆有顯著的進步，也開始感受到如前所述之安全管理瓶頸。不安全情境(unsafe conditions)及不安全行動(unsafe acts)常是職業災害或工作意外的前置要素，因此要降低職業災害或工作意外，則必須從不安全情境及不安全行動著手。所以如何降低安全人員在維護他人安全同時，也能防止因職業災害



圖一 安全管理之演進階段圖

或工作意外所造成的損害，遂成為政府相關當局及安全產業工安實務工作者的迫切目標，而過去有關安全文化(safety culture)研究概念的應用確實可用來達致上述目的。此外，依據過去我國在安全文化的應用成果，已在各相關產業獲得證實，如石化業、半導體產業、營建業、及核能發電產業等(曹常成，2006；蔡忠恕，2004；郭建志等，2009；曹常成、陳瀛州，2007)，運用於國軍部隊的安全文化的建構，應能提升部隊的安全績效。

三、安全文化形成

文化(Culture)係指團體內成員間的共同價值觀所形成的意識，使領導者與部屬有清楚的行為準則和處事方式。將此共識示之於有型的文字，稱為規章。對無形共識所產生的知覺，稱之為「文化」。組織文化(Organization Culture)共通性在於描述部隊的特色，這種特色是日積月累出來的，會影響全體和部屬的行為。而執行上以「安全」表現在執行的成果，以「文化」意味成果的傳承持久性，「安全文化」如同太陽系運轉，以安全為價值中心，各個團體依既定的軌跡行動，日以繼夜形成一股自然的大氣流。

然而「文化」這個詞有多種的意義與內涵，文化的概念是一個在學術上受到相當熱烈討論的主題，而文化的定義研究卻充斥著各樣不同的觀點，一般與文化有關的語詞都會強調其關鍵的一面，部隊中共享或共同持

有特定事物，以下是文化與此顯現意義有關的彙整(Schein, 1992)：

(一)行為規則：長官部屬間互動時可見的行為規則，如所使用的語言、形成的習俗和傳統，以及所採用的大場面的儀式典禮。

(二)部隊規範：在部隊勤務執行中發展形成的內隱標準和價值觀。

(三)外顯價值：清楚明白的政策性宣告的原則或價值觀，是部隊所宣稱要追求達到的成果，如「勤務安全」或「作業安全」。

(四)正式認同：部屬在面對部隊、長官、同儕和其他部屬的一般性政策和部隊整體認同的行動指導原則。

(五)遊戲規則：要進入部隊成為其中一員的潛在規則，這些「內幕」是一個新人要成為能被接受的成員所必須學習的，是我們在此處的做事方式。

(六)部隊氣氛：一個部隊藉由物質擺設以及部隊成員間與其他外人之間的互動方式所傳達的一種感覺，清楚傳達部隊重視安全的承諾。

(七)深植技巧：部隊成員在完成特定任務時，所展現的才幹；使特定事物無需訴諸文字即可代代相傳的一種能力，如勤前教育的安全宣示，將引導下一代部屬對勤務安全的重視。

(八)思考習慣：在成員間的心智模式，所使用的語文典範，進而達到共享的認知架構，引導著部隊成員的知覺、想法和所使用的語言，並且在初始社會化的歷程中教導給

新人，部隊透過新兵訓練、部隊訓練等一連串訓練的轉化過程，使部屬間能具有相同的安全思考模式。

(九)共享意念：部隊成員在彼此互動時所創造出來的始料未及的了解，勤務的執行會有出乎意料之外的狀況，成員間會在安全的指導下提出解決方案，不致影響勤務遂行。

(十)整合象徵：部隊所發展用以區分出自身主觀感覺和形象，在意識正視這些安全文化價值，並將之嵌入部隊之建築物、辦公室擺設以及其它的物質事物之中。

安全文化的概念通常包括最基礎的安全管理的價值、信念及習慣，這些價值與信念是可被驗證的，在強化上述的驗證過程中，安全文化的價值、信念和習慣逐漸被實踐與普及於部隊與部屬間的行為模式。因此，安全文化並不是安全管理制度的主架構，亦不是安全計劃活動的全部，安全文化的核心是如何更有成效將安全的要素落實於安全制度中。部隊與部屬將視安全文化為共享的安全態度。藉由安全文化的建置，將安全的規範、價值、信念、態度融入部隊與部屬間之日常活動中，則必能經由安全的信念將轉化工作行為與態度，降低意外事故發生。

參、部隊安全文化特性與功能

一、部隊安全文化特性

從部隊安全文化的定義內涵，發現各學

者專家分別從不同的角度詮釋之，同樣的對於部隊安全文化的特性也有著不同的看法，分析等人的看法，綜合歸納認為安全文化所具有的以下之特性(蔡進雄，2000；Robbins, 1990；邱馨儀，1995；洪啟昌，2005)：

(一)普遍性：文化是人類為求生存所製造的產品，部隊文化也是因應組織求生存的需要而產生的，因此，每一個組織都存在有某種程度的組織文化，而安全文化又在組織文化中具有重要的成分，一旦安全受到影響，組織文化必會受到衝擊，任何時間、地點、事務、類型等，事情不分大小對安全都要重視，對安全疏忽的部隊、個人，都可能付出極高的代價，相對地一旦形成良好的部隊安全文化，將提高安全的保障，減少意外事故損失。

(二)特殊性：部隊基於不同的成長經驗、互動歷程、歷史傳統、組織成員、內外在環境、遭遇的問題等，因此所表現的目標、觀念、規範、價值、語言、結構也會跟著不同，於是孕育出不同於其他組織的文化的風格。不同部隊在安全文化的重視程度也會有所不同，均有不同的獨特意義，與組織成員的成長經驗、參與動機和安全認知程度有關，更與組織本身的情境、經歷、背景和安全互動狀態相關，因此，部隊中更沒有兩個完全相同的安全文化。

(三)穩定性：安全文化落實在部隊內部會形成一股穩定的力量，減少部隊因事故發生產生不必要的變動，如因一時疏忽而造成人

員傷亡，部隊內部必面臨人員心理情緒受到影響，人心不穩定擔心事件受累等，在部隊外部面臨上級長官與社會輿論壓力，家屬對意外事故發生的質疑等，內外交攻對部隊運作勢必受到影響。因此，安全文化是長期累積經驗的產物，歷經內外事故危機的考驗，提供部隊成員確定感與安全感，能有效對抗危機與衝突。

(四)動態性：部隊安全文化的形成，是經過其內部的系統與外部的適應互動後，所發展出的一套平衡法則，安全事故頻率提高，部隊人員生命財產受到威脅相對增加，部隊也相對提高安全執勤環境，在新科技與工作要求下，部隊均不斷會遇到各種挑戰，要不斷增加安全保護措施，安全文化具有動態平衡特性，才能在被破壞後迅速進行動態適應。

(五)發展性：部隊的永續的經營與發展，使安全文化在組織文化中具有重要的成分，安全文化本身也會隨組織文化的變革不斷成長，引導或塑造部隊成員新的安全價值、信念和安全行為，透過不同的環境、不同時間，為達到組織新的安全目標，尤其役期縮短，新進成員的安全觀念、價值，成為部隊生存和發展的重要憑藉。

二、部隊安全文化功能

安全文化展現憲兵部隊對安全的價值觀，也是對社會負責的總體態度，能藉由安全文化推展，而達到預防事故發生，安全文化又成為一種管理藝術也是一種管理文化，

伴隨部隊的發展，一點一滴滲透到各個層面，一切活動過程中，呈現部隊整體文化當中，安全文化的功能分述以下：

(一)保護功能：部隊具有安全文化價值觀，把安全視為執行的最優先順序，不因搶時間、趕進度，而忽視過程每一影響安全的細節，也因有安全的自覺，能依作業程序正確使用每一項防護用具，不只能保護自身安全，也為部隊提供安全作業環境。如執行重要查緝勤務，即使天氣再熱也要穿著防彈背心，避免因臨時意外事故而喪命，形成保護部屬的最佳防護措施。

(二)溝通功能：安全文化是部隊內部共通的語言，透過安全規定、技術、程序等，用「安全第一、預防為先」的宣導，將安全的核心價值傳遞到每一位執行人員內心深處，管理階層都知道執行人員的下一個步驟，在行為上即能判斷出其下一個動作的安全性，經由檢視安全性的溝通方式，彼此具有相同的溝通語言，不會產生安全標準不一，在安全層次上即能產生執行的安全對應，達到預防事故的發生。

(三)調節功能：部隊的安全文化形成後，能避免部隊中上下間產生的緊張關係，執行與績效程序的優先順序，在安全文化的調節作用下，形成自我調節的良性關係，不會因為權限較高的管理階層而順從，也不會因會執行者的莽撞而造成嚴重意外事件，上下間在安全優先等級順序下，形成安全管理的重要控制閥功能，對安全與工作績效有效調

節。

(四)抑制功能：安全文化對部隊內部人員，從管理階層至執行人員，在安全工作認識上，都具有相同的價值觀，對安全意識與安全操作，深入人心形成普遍的約束作用，管理階層與執行人員都能自然遵守安全規定，形成非正式的部隊內部文化，安全規定被確實落實，意外事故發生自然就能避免。

(五)凝聚功能：部隊運作不只強調訓練績效，更要注重全體的生命財產安全，部隊領導者對執行弟兄各項執行事務，以安全為最優先考量，執行人員對部隊長官的關懷，相對以提高工作效能回報，在部隊內部形成共識，便能凝聚管理者與執行人員的情感，減少因管理而造成內部資源的耗損。

肆、憲兵安全文化推展策略

部隊有良好的制度及長久的執行經驗，對安全危害狀況有完整周延的處置方案，但因部隊人員快速變動，基層執行者在尚未熟悉前就調職或退伍，以致安全任務執行上產生漏洞，經驗無法延續銜接，導致事故層出不窮，避免此種現象不斷發生，以下涵蓋建構部隊安全具體推展策略，提供憲兵部隊實務參考：

一、安全管理制度化

探索涵蓋價值理念、管理規範、行為準則、安全宣傳等方面安全文化體系，從安全管理點、線、面的推廣，強化部隊安全優先理念，進而持續部隊安全管理創新，培養官

兵安全行為，提高人員的風險控管能力，建構部隊安全文化體系，預防及減少各種事故與災害的發生。

二、安全責任明確化

為了將安全文化落實各項措施上，建立安全目標工作責任制，從最上階部隊長至所屬官兵，層層把關安全目標責任，明確律定安全範圍與標準，細分安全責任，由部隊到個人，都要有安全責任範圍。

三、安全技術普及化

常見部隊武器裝備車輛等常用設備安全技術，經由操作手冊細部分解動作，安全的操作以確保人安物安，如部頒「憲兵安全規定手冊」，舉凡內部管理、作戰演訓、運輸、械彈作業等，淺顯易懂結合具體實例進行，可供新進官兵從事教育訓練，部隊管理參考使用。

四、安全宣教生活化

安全教育的推展須結合官兵實際生活所需，才能展現宣傳的效果，透過現今流行諸多媒體，海報、LED燈、動畫、廣播等，讓官兵欣然接受，在耳濡目染潛移默化下，營造出部隊的安全教育環境，早期素材不足卻能用標語顯現安全文化的精髓，目前科技進步自然能創新多元的安全教材，使部隊官兵自然的養成良好的安全習慣。

五、安全行為常態化

不管多優秀的官兵，如果沒有好的安全規範，是不能達到應有的安全與紀律效果，如果沒有安全意識，就不會有安全行為的發

生，應落實人人皆是安全的守護者，從外在的要求「要我安全」，內化而成「我要安全、我能安全」，人人秉持將安全視為正常應履行的態度。

六、安全稽核透明化

透過稽核單位定期或不定期稽核各項安全進度，或是一般重要演訓等不同屬性活動稽核，驗證官兵對安全行為的落實情形，經由科學方法分析安全疏失原因，提供安全教育與改善策略參考，並對有無達成安全績效目標予以獎懲，安全績效人人都看得見，並不是在發生重大事故後才舉辦，促使官兵養成安全的行為，形成部隊的安全文化象徵。

伍、結論

一、建立安全績效機制

沒有安全就沒有績效，有些部隊領導者追求績效便宜行事，忽略安全重要性，事實上安全與績效是可以同時存在的，安全的績效，其效率要比不安全的績效高很多，安全的績效方法就是有效率的績效方法。常見部隊各單位都很努力想要提昇安全績效，但績效卻呈現上下波動，往往令部隊各單位很挫折與不解，究其發現其原因，局部安全努力可能改變的僅是安全表象而非安全文化。如藉由一或二件安全措施來改善執勤工作介面中安全問題，雖可能會快速地看到暫時成果，然而成果將不易持久，因為我們改變的僅是安全表象而非安全文化(習慣)。

安全績效預警措施可及時提供部隊各

單位一段期間內的安全狀況，如事故發生率高代表該部隊單位安全績效差，應採取安全強化措施加以改善。但想要改變一時的安全績效其實非難事，採用查核手段來提高部屬警覺心，就能達到遏止事故發生的機率，然而任何強化手段總有其局限性(朱蓓蓓，2010)，或當實施一段時間後部屬就容易疲乏而鬆懈，使得安全績效預警呈現時好時壞現象。所以重點在於我們如何將暫時的安全措施轉換為長久的安全文化。部隊定期檢視安全文化結果，針對特定的文化來源面向，找出適宜的處置與介入方式，諸如轉化關係人(如主管、部屬等)的安全信念與認知，修正部隊的規劃、結構、標準或評估方式，如此才能強化安全文化的運作機制。

二、營造安全文化氛圍

早期部隊傳統刻板的標語文化被視為落伍的象徵，提供部隊官兵時時警惕作用，而不至於忘記危險的存在。隨著科技的進步也需要隨時提醒，最簡單的酒駕宣導，政府花了很大的心力在整頓酒駕違規行為，不時新聞都有重大違規報導，常見的酒駕宣傳「喝酒不開車、開車不喝酒」，而在部隊中更嚴厲的「喝酒開車等於失業」，明確告知部隊對酒駕的「零容忍」態度，安全氛圍的塑造是部隊長的責任，在部隊中適時把握安全文化「無所不在」的宣傳效果，部隊長對安全重視，官兵就會受到影響，部隊的安全意識就會跟著提升。

三、安全文化轉化正向效能

安全文化可提升部隊安全效能，作為組織之安全管理系統及安全管理稽核，進而降低意外事件的發生。安全文化可提升成員的行為安全性，就部隊而言，應主動積極推動，可防止個人意外發生的機率，型塑全體成員的安全共識與安全行為，將安全文化轉化為部隊的績效，使部隊與成員在安全認知架構下，使用共同的安全語言，增加彼此間溝通的正確性，降低互動傳達的不確定性或被誤認，而造成不安全的傷害，不論部隊或個人，都會因安全文化推展而受益，個人因安全文化的推動而全心全力參與部隊執行任務，也避免因不確定的因素，傷害影響到部隊成員生活，部隊更因有安全文化的推行，形成健全且高效能的團體，減少不必要的外在環境干擾，在整體高競爭力的環境中，增加正向安全文化助力，部隊的發展與績效才能獲得穩定成長，達到國防部安全目標「零違紀」、「零違法」、「零傷亡」，就是安全文化的具體落實，部隊安全績效將穩定持續提升。

參考文獻

- Adams, E. (1976). Accident causation and the management system. *Professional Safety*, 21(10), 26-29.
- AMT International.(2004)."Developing Safety Leadership on North Sea Rigs", www.amti.co.uk/news/slt.html May 03, 2004, Visit 2004.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*: Prentice-Hall, Inc.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*: Jossey-Bass.
- Cullen, L. W. D. (1993). The public inquiry into the Piper Alpha disaster. *Drilling Contractor*; (United States), 49(4).
- Fleming, M. (2001). *Safety culture maturity model*. London (United Kingdom) Health and Safety Executive.
- Furnham, A., & Gunter, B. (1993). *Corporate assessment: Auditing a company's personality*: Routledge New York.
- Geller, E. S. (1994). TEN PRINCIPLES FOR ACHIEVING A TOTAL SAFETY CULTURE (TSC). *Professional Safety*, 39(9), 18-24.
- Heinrich, H. W., Petersen, D., & Roos, N. (1980). *Principles of accident prevention. Industrial accident prevention*. New York: McGraw-Hill.
- IAEA, S. S. N. 75-INSAG-4.(1991). *Safety culture*. Vienna: International Atomic Energy Agency.
- Reason, J. (1990). *The contribution of latent*

human failures to the breakdown of complex systems. Philosophical Transactions of the Royal Society of London. B, Biological Sciences, 327(1241), 475-484.

Robbing, S. (1990). Organization theory: Structure, design and application. Nueva Jersey, Englewood Cliffs.

Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership: Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

朱蓓蓓(2010)。如何提昇安全績效。工業安全衛生(247), 8-11。

江岷欽(1993)。組織分析。台北市：五南圖書。

邱馨儀(1995)。國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究。台北市：台北市立師範學院初等教育學系碩士論文。

洪啟昌(2005)。教育行政機關組織文化、知識管理與組織學習關係之研究。台北市：國立政治大學教育研究所博士論文。

翁慶良(2008)。以車諾比爾事故為例探討安全文化之建立。工業安全衛生(229), 38-60。

曹常成(2006)。製造業安全文化推動模式。工業安全衛生(200), 11-35。

曹常成、陳瀛州(2007)。我國半導體產業安全文化之研究：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所。台北市。

曹常成、陳瀛州(2008)。我國各產業之安全文化比較研究：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所。台北市。

郭建志、曹常成、張航誌、高鳳霞(2009)。台灣製造、營造、水電燃氣及運輸倉儲通信業之安全文化比較。勞工安全衛生研究季刊, 17(1), 118-130。

黃讚松(2009)。安全管理概念導入憲兵勤務之探討。憲兵半年刊, 68, 66-83。

蔡忠恕(2004)。安全文化管理模式應用再高科技產業實例。台南市：國立成功大學工學院工程管理碩士在職專班碩士論文。

蔡進雄(2000)。國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究。台北市：國立台灣師範大學教育研究所博士論文。

憲兵司令部(1999)。憲兵要綱。台北市：憲兵司令部。

作者簡介

黃讚松

憲兵學校/2期

中央警察大學犯罪學博士

現任銘傳大學社會與安全管理學系助理教授