



## 軍事後勤

# 職業安全衛生績效評估- 以空軍三後勤指揮部為例

空軍中校 方玉龍、空軍上校 鍾玉萍、空軍上校 黃進華

### 提 要

- 一、「職業安全衛生法」包含了「職業安全」、「職業衛生」等有關安全的事項，<sup>【註1】</sup>甫自2013年7月3日由「勞工安全衛生法」修正通過後更名，近來隨著政府提升行政效能及納入國家施政方針以來，該項推動政策，受到各部門的重視，已日趨重要。
- 二、空軍第三後勤指揮部為國防部所轄後勤補保支援單位，為政府行政施政部門的一環，秉持「安全衛生、人人有責」的職業安全衛生政策，<sup>【註2】</sup>負責國軍各型發動機維修及檢測工作，在落實職業安全與衛生的管理工作的同時，成立專責督導組織，以負責任態度，確保作業環境人員安全與健康無虞。
- 三、近年，國防部推動職業安全衛生工作，已納入年度施政計畫中，除遵循「職業安全衛生法」外，亦強化績效管理，而空軍第三後勤指揮部更於108年配合高雄市勞工局共同辦理「航空保修安衛家族教育訓練」，協助軍、公、民營等廠商及企業家族成員，研謀改善作業環境，<sup>【註3】</sup>進而提出改善方案，達成績效管理目標。
- 四、推動職場安全衛生追求之願景與目標乃為達到「職場安全零災害」，空軍第三後勤指揮部依據「職業安全衛生法」據以實施規劃、推動、督導有關安全衛生之規定，並成立專責組織，賦予任務及目標；同時，針對推動職業安全衛生人力的培育作為，及督考、稽核的措施，以走動式管理方式來提升職場安全衛生人員對危害認知，以減少職業災害發生。

關鍵詞：職業安全衛生法、職場安全、績效管理、職業災害



## 壹、前言

「職場安全零災害」為國防部推動職場安全衛生持續追求之願景與目標，為型塑安全與健康的職場安全衛生環境，降低危安風險罅隙，【註4】國防部積極推動職業安全衛生工作，除編設成立專責組織，並依據職業安全衛生法(以下稱職安法)職司職業安全與衛生全般工作，促使作業人員周知職業安全與衛生的重要性；同時，藉由推動「職場安全健康週實施計畫」、「職業安全衛生管理實務經驗成果分享」及「職場安全健康週執行成效績優單位評選計畫」，喚起作業人員的重視並藉由他人的成功案例，分享執行職業安全與衛生的實務經驗，期建構職場安全衛生文化，目的為「未雨綢繆、防患於未然」，有效遏止災損發生。

從人類的歷史演進來看，為了求生存，面對災害發生時，自我保護的本能為與生俱來，具備有「居安思維」的理念，【註5】並不希望於追求物質生活的同時，因一時疏忽，而導致某方面的損失，甚者，犧牲了健康與安全，付出嚴重的代價，期從中記取教訓，深知唯有安全才是生存必要的條件。

職安法包含了「職業安全」、「職業衛生」等有關安全的事項，甫自102年7月3日由「勞工安全衛生法」修正通過後更名，【註6】並由勞動部為主管機關，負責政策推動及督導執行，近來隨著政府提升行政效能及納入國家施政方針以來，該項推動政策，已受到各部門的重視，且重視的程度日趨升高，國防部為政府推動施政方針的部門之一，自是配合政策，戮力執行。

空軍第三後勤指揮部，駐地位於高雄岡山，係負責國軍各型發動機維修及檢測工作，【註7】近年積極配合勞動部及國防部型塑職場安全衛生與文化，並著重於制度面的建立及各項作業的落實，秉持「傷病預防、符合法規、持續改善、全員參與」的職業安全衛生政策，使全體作業人員有效推動職業安全與衛生工作，創造單位永續發展；由於深植職業安全衛生推動作業、重視安全的工作環境及各項職業災害的案例分享等具體作為，經勞動部實施評核後於106及107年獲得職業安全衛生優良

註1 楊昌裔，《職業安全》，(全華圖書股份有限公司，2016年)，頁。

註2 孫建屏，〈空軍3指部連膺職安衛優良單位及個人殊榮 高市府表揚〉，青年日報，2019年9月10日，<https://www.ydn.com.tw/News/351970>，檢索日期：2019年12月27日。

註3 孫建屏，〈高市航空保修安衛家族授旗 空軍3指部領軍〉，青年日報，2019年4月28日，<https://www.ydn.com.tw/News/334070>，檢索日期：2020年2月18日。

註4 方玉龍，〈國軍職業安全衛生風險管理策進之研究〉，《陸軍後勤季刊》，(桃園，2018年11月)，頁79。

註5 張國信，《職業安全管理與實務第二版》，(新北市：揚智文化，2015年11月)，頁4。

註6 同註1。

註7 鄭豪，〈空軍守護神 薪火相傳〉，2017年6月30日，<https://www.ydn.com.tw/News/243143>，檢索日期：2019年12月27日。



單位獎及優良人員獎。<sup>【註8】</sup>空軍第三後勤指揮部在推動職業安全衛生的積極作為上，獲得認可，並分享實務經驗，引起共鳴，進而由高雄市勞工局於108年4月28日邀請擔任「核心企業」，並籌組「航空保修」安全衛生家族，<sup>【註9】</sup>協助空軍第1聯隊及歲期實業公司等20個軍、公、民營等廠商及企業家族成員，建立相互溝通平台、訓練教材運用、宣導作為、教學觀摩及輔導機制等交流方式，提供經驗分享與防險作法，並研謀提升安全衛生管理具體的措施，以去除潛在的危險因子，<sup>【註10】</sup>以提升人員職業安全衛生預防觀念，建構優質職業安全衛生文化。本文乃藉由空軍第三後勤指揮部推動職業安全衛生管理的實務經驗，探究績效管理策略，實施分析與驗證，有系統找出問題癥結所在，研提改善方案，提升職場安全衛生人員對危害認知，以減少職業災害發生。

## 貳、職業安全衛生起源

安全衛生法規涉及範圍廣泛，攸關勞工安全與健康的保障甚鉅，<sup>【註11】</sup>國家的經濟發展需要安全的作業環境，營造安全、健康的工作場所，而創造永續發展，自不在話下，若因一時疏忽而造成職業傷害事件發生，將影響工作能力，引起社會動盪不安，因此，先進國家如美國、英國、日本對於工廠安全與衛生相當重視，並投入職業安全衛生立法作業，以保護勞工安全與健康的行列。<sup>【註12】</sup>唯有降低危安事件的發生，確保作業場所人員安全，才能增加組織的永續發展及獲利能力，進而達到組織目標與願景。

盱衡世界先進國家推動安全衛生政策之主要目標，重點在於確認並評估工作場所中各種影響勞工身心健康的危害因素，<sup>【註13】</sup>透過制定相關專法，採取合適之預防措施及對策，集思廣益，從嚴、從難面對職場上各項可能產生的危害，以積極態度保護勞工免於職業疾病之傷害；美國、英國、日本及我國推動職業安全衛生進程（彙整如表一），可以說是集安全衛生政策、組織架構、制度規章、計畫推動、績效

註8 〈推行職業安全衛生優良單位及人員〉，勞動部職業安全衛生署，<https://www.osha.gov.tw>，檢索日期：2019年9月15日。

註9 董珣均，〈空軍3指部保修教育訓練 確維職安〉，青年日報，2019年8月27日，<https://www.ydn.com.tw/News/349922>，檢索日期：2020年2月15日。

註10 孫建屏，〈高市航空保修安衛家族授旗 空軍3指部領軍〉，青年日報，2019年4月28日，<https://www.msn.com/zh-tw/news/national/%E9%AB%98%E5%B8%82%E8%88%AA%E7%A9%BA%E4%BF%9D%E4%BF%AE%E5%AE%89%E8%A1%9B%E5%AE%B6%E6%97%8F%E6%8E%88%E6%97%97-%E7%A9%BA%E8%BB%8D3%E6%8C%87%E9%83%A8%E9%A0%98%E8%BB%8D/ar-BBwITL0>，檢索日期：2020年2月18日。

註11 陳泓文，《職業安全衛生第二版》（新北市：新文京開發出版，2014年8月），頁2。

註12 同註5，頁5。

註13 黃鵠容，《職業衛生第二版》（臺北市：全華圖書出版，2012年2月），頁1-2。





管理、系統評估等管理措施之下，逐步達成單位安全衛生自主管理之目標，更重要的是藉由專法的催生，賦予推動機關執法上的權利與義務及後續補償機制，使勞工瞭解並正視己身的權益。

我國「職業安全衛生法」的前身為勞工安全衛生法，該法於1974年通過施行，期間歷經2001年通過「職業災害勞工保護法」，最後於2013年7月3日修訂通過後更名為「職業安全衛生法」，該法通過後，勞動部陸續頒布「台灣職業安全衛生管理系統(Taiwan Occupation Safety and Health Management Systems, TOSHMS)」指引，該系統要求具顯著風險之第一類事業，應參照職業安全衛生管理系統指引，建立適合之職業安全衛生管理系統，包括了政策、組織、規劃與實施、評估及改善措施等，顯而易見，建立職業安全衛生管理系統已是時勢所趨，成為組織所採行並以負責任態度，納入施政方針中，逐步檢討精進。

綜上，臺灣的職業安全衛生制度在產官學與勞工團體的持續推動下，<sup>【註14】</sup>近年的改變與進步，成為一股趨勢，而世界先進各國國家因國情及民情的不同，隨著經濟高度成長及因應時代潮流、提升國家競爭力，建制相關之職業安全衛生專法，型塑職場安全衛生文化，已是不可避免的事實；我空軍第三後勤指揮部汲取各方優點，依據「職安法」推動職業安全與衛生全般工作，將「職場安全零災害」作為職場安全衛生追求之願景與追求目標，更參酌TOSHMS系統化步驟，執行政策制定、組織設計、規劃與實施、評估與改善措施的PDCA(Plan Do Check Act)來增加單位的積效，<sup>【註15】</sup>納入推動施政方針，配合政策，戮力執行。

表一 推動職業安全衛生進程

單位	年度	推動重點
美國	1970	通過職業安全衛生法的內容，盡一切可能確保勞工安全衛生之工作條件，以維護國家人力資源，使得勞工於作業時獲得應有保障，並確保勞工作業的工作環境無虞，提升政府公權力的伸張，保障勞工的安全與健康。
英國	1802	通過學徒健康與道德法，工作時間不得逾12小時，且不得在夜間執行工作。
	1819	頒定工廠法，規定受僱童工年紀須大於9歲，以避免危害童工身心的發育。
	1974	制定工作場所健康及安全法，以保障勞工與維護社會大眾權益及保護自然環境。
	1984	制定工業重大意外控制法，管控重大意外事故管控重要性。

註14 鄭雅文、鄭峰齊編、鄭雅文、鄭峰齊、吳挺鋒等著，《職業，病了嗎？待修補的職業健康保護機制》（新北市：群學出版，2013年1月），頁XIV。

註15 張振平、陳旺儀，《職業安全衛生管理系統應用研究》（臺北縣：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所，2010年2月），頁3。



日本	第二次世界大戰前 (1877-1945)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1877年大阪府制定工廠檢查規則。</li> <li>2. 1887年中央主管機關農商務省商工局通過工廠法。</li> <li>3. 1927年公布工廠附屬寄宿舍規則、1929年公布工廠危害預防及衛生規則、1935年公布壓力容器檢查令。</li> <li>4. 1931年制定職業災害勞工扶助法，1934年公布土石採取場安全衛生規則、1937年公布土木建築工程現場安全及衛生規則、1941年公布土木建築工程附屬寄宿舍規則。</li> </ol>
	第二次世界大戰後 (1945~)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1947年通過勞動基準法取代工廠法。</li> <li>2. 1949年制定礦山保安法。</li> <li>3. 1964年制定職業災害預防團體法。</li> <li>4. 1972年制定職業安全衛生法。</li> <li>5. 1975年制定作業環境測定法、職業災害補償保險法。</li> <li>6. 2005年制定石綿危害預防規則。</li> <li>7. 2006年制定石綿損害健康救濟法。</li> </ol>
臺灣	1929	公布實施工會法，保障勞工權益，增進勞工知能，改善勞工生活。
	1974	通過勞工安全衛生法，以規範勞工的工作環境，並保障勞工的安全與健康。
	2001	通過職業災害勞工保護法，以保障遭受職業災害勞工生活、提供受害勞工職業訓練、強化職業病防治體系，並解決職業疾病爭議、強化勞工安全衛生意識。
	2013	通過職業安全衛生法，擴大適用的對象，其對象涵蓋所有勞動場所，以健全職業病預防體系，並強化勞工身心健康保障。

資料來源：本研究整理(參考自：張國信，《職業安全管理與實務第二版》，行政院勞工委員會勞工安全研究所-各國職業安全衛生政策及研究趨勢探討<sup>【註16】</sup>)

## 參、職業安全衛生專責單位成立

《論語·衛靈公》中記載：工欲善其事，必先利其器，<sup>【註17】</sup>在執行任何作業的同時，必須有完善的作業機制及防範之道，方能遂行工作，而職業安全亦離不開這個範疇；職業安全衛生工作的推動及落實執行，實有賴於上位管理者的決心及企圖心，以防止職業災害的發生，達成零災害目標；為達到此目標，就必須嚴謹推動安全衛生與管理工作，<sup>【註18】</sup>規範人員恪遵執行。

「職安法」之立法的目的乃在保障工作者安全及健康，避免職業災害發生。因此，作業人員於從事各項作業時，如何落實保障其作業之安全與衛生，在職安法及其附屬法規均有詳盡規範，<sup>【註19】</sup>由各政府部門遵循推動。

依據行政院主計總處行業標準分類表，將國防部歸屬於國防事業、製造業等，

註16 陳秋蓉、張振平，《各國職業安全衛生政策及研究趨勢探討》（臺北縣：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所，2010年2月），頁75-77。

註17 百度百科，<https://baike.baidu.com>，檢索日期：2019年9月27日。

註18 同註5，頁50。

註19 中華民國工業安全衛生協會，《粉塵作業主管》（臺北：中華民國工業安全衛生協會，民國105年2月），頁1。



【註20】國防部為推動職場安全衛生，依據職安法之規定，於105年完成職業安全衛生管理組織專責單位編設基準，參酌危害風險等級，將國防事業適度區分第一、二及三級類別(如表二)，並由國防部資源規劃司督導各國防事業單位執行各項職業安全衛生工作，包含了職業安全衛生教育訓練、防護用具配戴等，持恆落實執行職場安全衛生各項工作，以保障作

表二 事業類別等級區分屬性

事業類別屬性	定義
第一類	為具顯著風險，指國防事業中之生產(保修)機構。
第二類	為中度風險者，指國防事業中之軍醫院及軍備局從事工程施工、品質管制、進度管控及竣工驗收等工作場所。
第三類	為低度風險者，指國防事業中政戰局所屬之傳播事業。

資料來源：職業安全衛生管理辦法第23條第4項  
(laws.i; osh.gov.tw/ioshcustom/Web/Law/Detail?id=6)

表三 空軍國防事業單位作業場所危害分類

單位 \ 類別	物理性	化學性	人因工程
第一後勤指揮部	○	▼	☆
第三後勤指揮部	○	▼	☆

註：  
1. 物理性(異常溫度、噪音、輻射等)、化學性(有機溶劑、特定化學物質等)、人因工程(負載、高重覆性手腕工作等)  
2. 頻率分類：▼-頻率低、○-頻率中、☆-頻率高

資料來源：本研究整理

業人員安全與健康無虞，而空軍國防事業單位包含第一後勤指揮部及第三後勤指揮部等單位，依據所賦予任務，將作業場所依危害區分物學性、物理性及人因工程(如表三)，【註21】並實施分類管控、防範，及律定職業安全衛生人員身分定位、將危害性物質分類管制、危害作業管理、人才證照培育等積極作為，空軍第三後勤指揮部在推動職業安全衛生之際，配合國防部實施「職場安全健康週實施計畫」、「職業安全衛生管理實務經驗成果分享」及「職場安全健康週執行成效績優單位評選計畫」，建構積極參加勞動部優良單位獎及五星獎各項評選作業。【註22】

此外，國防部資源規劃司更依據「職安法」，督導空軍第三後勤指揮部於106年1月1日成立「職業安全衛生科」，組織人員計4員，其職司督導業務更包括了工廠安全、環境保護、有害物判別及職業安全災害督導等。由於安全是一切訓練及工作的基礎所在，如果沒有安全就沒有一切順遂推展的施政願景，更有井然有序的規劃作為。因此，「職業安全衛生科」成立後更賦予人員在「職安法」規範下，進行人才培育及管考制度的職掌，定期召開「職業安全會議」翔實檢討相關職業安全

註20 〈行業標準分類〉，行政院主計總處，<https://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=38933&ctNode=3111&mp=1>，檢索日期：西元2019年9月15日。

註21 臺大醫院職業傷病防治中心，〈職業傷害、職業病的簡介及診斷〉，<https://www.ntuh.gov.tw/EOM/CMOID/DocLib11/首頁.aspx>，檢索日期：西元2019年8月27日。

註22 依勞動部推行職業安全衛生優良單位及人員選拔作業要點，於連續二年榮獲優良單位獎，於第三年經決審為優良獎之事業單位，檢附相關佐證資料，參加五星獎評選。





(作者繪製；資源來源：勞動部網站【註23】)

圖一 優良單位獎評選重點

表四 空軍第三後勤指揮部獲頒成果

衛生事項，及辦理職業安全衛生教育訓練、研討會或專題講演等，提升人員安全衛生知能；另由督管人員擬訂 稽核實施計畫，將稽核所見情形，回饋單位檢討、分析並予以追蹤，同時藉由派訓人員前往

執行年度	評選類別	五星獎	優良單位獎	優良人員	備考
107			V	V	104年至107年適用職業安全衛生法
106			V	V	
105					
104					
103					101年至103年適用勞工安全衛生法
102				V	
101		V			

勞動部所屬地方機構，接受最新資訊，並將最新資訊攜回，運用於工作實務上，使理論與作業面結合，以一級督(輔)導一級的作為，達到「工安第一、環保至上、災害歸零」的目標，促使後勤修護能量維持不墜，提升國軍整體戰力。

資料來源：本研究整理(資料來源：勞動部網站【註24】)

承上，統計空軍第三後勤指揮部近7年參加地方政府優良單位獎及勞動部五星獎評選，評選年度成績係評選前一年執行成果(如108成果年係評選107執行情形)，評選重點聚焦於推動安全衛生政策及組織運作、推動安全衛生管理計畫及推動職業災害預防設施等8項(如圖一)；於106年、107年獲得優良單位獎及優良人員獎等

註23 同註8。

註24 同註8。



成果(如表四)，以建立職業安全衛生標竿，營造國軍正面形象。綜上，因空軍第三後勤指揮部所擔負任務為負責國軍各型發動機維修及檢測工作，對後勤補保上的要求有別於一般事務，關鍵成功因素為發展和落實職業安全衛生政策和目標、建立系統化標準作業程序、鑑別各項作業時產生風險管控、評估職業安全衛生績效，採取適當的行動，以尋求外顯績效的改善。

## 肆、績效管理與評估

績效管理(Performance Management, PE)是管理一個組織如何執行策略，並把計畫轉化為結果的方式，績效管理的範圍廣泛，舉凡方法論、衡量指標、流程等都在其探討的範圍內，於制訂更好的決策，並從產出和結果來加以驗證和衡量，【註25】使組織獲得更好的成果。

組織為獲得更好的成果，必須有章法的實施績效管理，並藉由績效評估來持續滾動修正績效管理的指標，而職業安全與衛生的推動及擬訂各項作法，最終目的為達到職場安全零災害，降低危安風險發生，確保「安全是可以管理」、「任何災害都可能防止」等安全觀念，【註26】使外顯的行為，不會對安全績效產生損傷，這便是運用績效管理方法，對於管理階層而言，在執行實務上為一大考驗，更是責任的承擔與單位永續經營發展的重要推手，一位卓越的領導者必須與時俱進的更新領導風格和不斷的汲取促進安全文化相關知識和技巧，另於作業環境中，消除不安全行為及遏止事故的發生，提高安全績效重要工作，並有智慧的妥處，誠如美國著名企業家比爾·蓋茨曾說：「成功是因為在適當的時候找到了最適當的位置。」一位勇於任事的領導者，懂得於最適當的時候下達決策，當機立斷，以運籌帷幄，決勝千里。【註27】

無規矩不成方圓。由於組織制度建立的目的，是領導者做好各項工作的標杆，若無好的制度，則一切將成虛設，【註28】各項推動作業將混亂無章法，無專責人員執行，基於此原則下，空軍第三後勤指揮部於推動職業安全衛生工作上，首重制度與作業規章訂定，並茲生成立職業安全衛生專責單位，由領導者依職安法滾動修正各項法規、不斷發展和不斷改革，目的即是對一些職責不明的事項，制定出明確的標準，而非亙古不變，隨著時代環境推移，檢討調整，以提供完善支援、服務與修護作業，成為後勤補保飛安工作上堅實的依賴。

註25 蓋瑞·柯金斯著，廖玉玲譯，《績效管理：尋找消失的片段，彌補智慧資本的落差》（臺北：梅霖文化出版，民國2008年12月），頁34-35。

註26 Earnest, R. E., "Making Safety A Basic Value," Professional Safety, (2000), p. 33-38.

註27 王祥，《如何成為高效領導者》（臺北：全品圖書出版，民國95年5月），頁17。





(作者繪製)

圖二 整合資源活動

從企業管理的角度來思考，管理就是對企業或組織的資源進行有效運用，達成組織既定的目標，若未能將無序的資源於整合過程中達到有章法，則管理也就無從談起，而整合資源所需的活動不外乎計劃、組織、領導、協調和控制等作為，【註29】而空軍第三後勤指揮部亦仿倣企業管理的思維，建構組織、領導、計劃、協調及控制等機制(如圖二)，核心的價值為藉由有效整合，提高作業效率的目標，顯而易見，整合組織內資源分配，靈活運用資源，達到人盡其才、物盡其用，可提高管理效率，【註30】因此，組織績效管理的第一步為設定對的績效目標，有了績效目標，方能選擇對的路並做對的事，以促成組織賦予的績效目標，【註31】而績效目標達成首重績效分析，績效分析係確認組織的績效目標朝向對的方向前進，而非成效不彰或無法達成，一般而言，組織績效分析採用組織、員工、程序及科技模式(Organization People Process Technology, OPPT)來分析，【註32】而空軍第三後勤指揮部職業安全單位，秉持上述原則，建構合宜之OPPT分析模式(如圖三)，於面對突發性事件發生時，可遵循制度與章法，立即檢討修正，運用系統化職業安全衛生管理制度，持續改善工作環境，提升職場安全衛生水準，促進勞工安全與健康。

註28 同註27，頁215。

註29 Steven Dynasty著，戴安林譯，《1+1=3-資源整合是企業提昇競爭力的必備手段》(臺北縣：前景文化事業出版，民國95年7月)，頁172。

註30 同註27，頁145。

註31 王鳳奎，《績效為王：新手主管的王牌帶人學》(台北市：捷徑文化出版，2018年1月)，頁33。

註32 同註31，頁40-41。



<p><b>組織</b> (Organization)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 職業安全衛生專責組織</li> <li>2. Taiwan Occupation Safety and Health Management Systems (TOSHMS系統)</li> <li>3. 職業安全衛生政策</li> <li>4. 職場安全衛生文化</li> </ol>
<p><b>人員</b> (People)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 作業人員具備工作職能</li> <li>2. 職場安全人員零災害職場安全文化</li> <li>3. 作業人員認職</li> <li>4. 作業人員求知欲</li> </ol>
<p><b>程序</b> (Process)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工作職場流程設計</li> <li>2. 工作職場安全衛生法範疇</li> <li>3. 職業安全衛生法令規則宣導</li> <li>4. 擬訂、規劃、推動、考核執行</li> </ol>
<p><b>科技</b> (Technology)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. TOSHMS系統功能</li> <li>2. 外部人員稽核</li> <li>3. Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS 18001系統)</li> <li>4. 危安風險因子監控與管制</li> </ol>

(作者繪製)

圖三 OPPT模式分析

綜上，企業組織為了提高單位的運作效率，需要加強對各職能部門的績效進行考核，<sup>【註33】</sup>同時運用績效評估來使作業人員為效益而努力，進而指出不足之處，並協助檢討改進，<sup>【註34】</sup>而空軍第三後勤指揮部為考核職業安全衛生推動工作，從101年至103年依「勞工安全衛生法」推動各項安全衛生工作以來，欠缺有效績效管理及成果呈現，仍有部分未臻周延，而須檢討改進；於104年至107年依「職安法」推動職業安全衛生工作，在落實職業安全衛生政策和目標、建立系統化標準作業程序、鑑別各項作業時產生風險管控、評估職業安全衛生績效上，積極訂定績效策略，找出問題原因，謀求改進；同時由地方主管機關，會同職業安全衛生署推薦之勞動檢查機構或安全衛生專家等協助辦理書面資料審查及現場各項作業評鑑，對於推動職業安全的產出和結果而言，分別於106年及107年獲得優良單位獎及優良人員獎等成果，組織績效管理目標已然達成。

註33 趙俊渥，《風險審計績效評價：基於企業內控本質的研究》（北京：中國社會科學出版社，2013年5月），頁1。

註34 沈東雲，《追求卓越：讓你成為最優秀的經理人》（臺北縣：百善書房，民國93年9月），頁223。



### 伍、具體作為

探究空軍第三後勤指揮部從101年至103年依「勞工安全衛生法」推動各項安全衛生工作以來，對於職業安全衛生工作上績效管理及成果呈現，尚待精進及檢討改進，尤以組織規章、人員職責訂定未明確、職業安全衛生計畫未與時俱進檢討修正、工作場所路線標示及標語未明確、稽核人員督檢機制流於形式等情形；自建立專責組織並導入績效管理目標，從擬訂職業安全衛生政策和目標、建立系統化標準作業程序、鑑別各項作業時產生風險管控、評估職業安全衛生績效上，已積極訂定績效策略，找出問題原因，謀求改進，於106年、107年獲得地方政府優良單位獎優良人員獎等成果肯定，即為最佳實證。

另為健全人力培育，以推動職業安全衛生管理作為，提升安全衛生管理水準，鼓勵所屬人員積極獲取職業安全衛生管理員(含)以上相關專業證照(書)，以適才適所，從事相關督導、檢查及稽核作業，冀藉由空軍第三後勤指揮部推動職業安全衛生管理上的實務經驗、人力培育現況及管考制度等具體作為，把單位最好的呈現出來，及過往發生的疏失案例，作經驗分享予「航空保修」安全衛生家族，引以為鑑，避免及防止，為下一次臨事周延整備，以提升職場安全衛生人員對危害認知，減少職業災害發生，研擬績效目標的持恆推動，建議如下：

#### (一) 健全職業安全衛生組織管理文化：

組織為了提高運作效率，需要加強對各職能部門的績效進行考核，而組織管理工作是否成功的要素，在於組織內的各級成員持之以恆的積極參與及督管幹部不斷的要求，勤於落實走動式管理，以形塑健全組織管理文化，藉由定期督導管控機制，推動職業場所防災及減災，職場潛在危害之鑑別、評估，風險控制，建構安全及健康無虞之職場作業環境，正視組織文化發展。

#### (二) 建構職業安全衛生管理系統：

本「事前防範、事中監控、事後處理」之原則，在安全衛生、品質管理及風險管控等作法上，依據「職業安全衛生管理系統(Occupational Health and Safety Assessment Series, OHSAS 18001)」及「TOSHMS」等系統，辦理職業安全衛生教育訓練、研討會、專題講演及觀摩作為等，以提升對職業安全衛生風險的認知，秉持著計畫、執行、查核、矯正(P-D-C-A)的精神，綿密作業人員間相互合作，建立適合單位之職業安全衛生管理系統，遵循安全衛生政策、制度規章、計畫實施、績效目標管理作為，並採取適當的行動，以尋求績效的改善，賡續不斷精進安全衛生管理工作，以





塑造國防事業優良形象。

(三) 持恆不斷宣教，落實複式檢驗：

各項作業秉持「成於戒慎恐懼，敗於疏忽懈怠」心態，援引國內職業安全衛生災害發生緣由、肇因及失敗案例，放大檢視，完善標準作業程序，並定期實施稽查，對於各項案例，持恆不斷宣教，於作業前、中、後實施複式檢驗作業，達到「工作、防制、降低職災」目標。

(四) 強化職業安全衛生人才培育：

秉持國軍「為用而訓、訓後能用」的政策，對於從事職業安全衛生的督管人員，編列足額預算，定期前往勞動部所屬地方機構參訓(如職業安全衛生業務主管班、各特定作業主管班等)，以接受最新資訊，掌握最新的脈動，積極培育具備職業安全衛生管理專業人才，除可取得工作上所需職能外，亦可與社會接軌，藉由回饋具體作法，具備從事工作及預防災變的必要職業安全衛生管理技能，建構雙向督檢機制，提供國軍各單位參考精進，以一級督(輔)導一級的作為、前瞻思維角度，將作業規定及工作流程等不合時宜、需檢討整合精進的部分，提出說明檢討，並納入施政方針中，提出可行、可長、可久的相對政策，更能提高指揮、管制及決策人員下達決心，有效發揮精實戰力。

(五) 實施走動管理，檢視弱點分析：

督管人員負有推動職場安全衛生之責，以促進職業安全衛生文化之發展，配合國防部實施「職場安全健康週實施計畫」、「職業安全衛生管理實務經驗成果分享」及「職場安全健康週執行成效績優單位評選計畫」，由職業安全衛生督管人員，實施走動式管理並檢視風險管理相關防範措施是否於發生危害時失去原有防範功能，同時將檢視出之弱點分析，研擬防範策略，確保勞工安全與身心健康。

(六) 持續精進績效管控：

孫子兵法云：「兵貴勝、不貴久」，用兵打仗宜速勝而不宜曠時持久，職業安全衛生制度的完善與否，攸關後勤補保作業能否支援作戰，具有決定性影響；落實職業安全衛生政策和目標、建立系統化標準作業程序、鑑別各項作業時產生風險管控、評估職業安全衛生績效，採取適當的行動，對一些職責不明的事項，制定出明確的標準，以尋求外顯績效的改善，持續成長進步。

(七) 精準風險預警作為能力：



推動風險管理制度，參酌勞動部職安署管理績效指標之「失能傷害頻率『Disabling Injury Frequency Rate, FR(每百萬經歷工時之失能傷害次數)』」、「失能傷害嚴重率『Disabling Injury Severity Rate, SR(每百萬經歷工時之失能傷害總損失日數)』」及「綜合傷害指數『Frequency-Severity Indicator, FSI(失能傷害頻率及失能傷害嚴重率所得指數)』」，建立風險管理資料庫，對於作業人員危害風險之高低，採行不同的風險分級管制作為，運用魚骨圖分析、防範，適度呈現分析月報，進而交互稽核回饋、分析，提供督管幹部擷取資訊，採取正確決策，下達正確判斷決心；另針對以往列為無須納入風險管控作為或已納入風險管控分級者，再次重新檢討其是否有納入或提出修正之必要。

綜上，空軍第三後勤指揮部在推動職業安全衛生工作上，已然在事事有督導，事事有管控的作為下，建立完善職業安全衛生政策、制度、計畫、目標及稽核等具體作為，更有別以往雜亂無章法，取而待之為運用績效管理策略，有系統找出問題癥結所在，研提具體有效改善方案，以落實推動各項工安管理措施，防止作業中職業災害的發生，以強化作業面及執行面安全管控，建構安全及健康無虞之職場作業環境，並型塑職業安全衛生的文化氛圍。

### 陸、結論

空軍第三後勤指揮部除遵循「職安法」外，亦強化整體績效管理，透過績效管理與方法，有系統找出問題癥結所在，進而提出改善方案，達成績效管理目標，而職業安全的推動工作，對於管理階層或是作業人員，甚為重要，在職業安全作業上，抱持「成於戒慎恐懼，敗於疏忽懈怠」心態，及「工作至上，安全第一」的態度，摒除魔鬼藏於細節裡，追根究底，將安全意識和信念融入到工作的每個環節中，讓細節中的危險無從發酵及躲避，期能達到職業災害零傷亡目標。

然「職安法」自102年7月3日頒布實施以來，擴大適用對象，並涵蓋勞動作業場所，提供各行業的工作者作業安全與健康保障，建構職場安全衛生文化，然而，推動職業安全衛生，並不是一句口號，須要有具體行動力及政策、組織來持續推動，而有效落實職業安全衛生的管理工作，向來為我國防部持續追求的願景與目標，其目的無他，乃是藉由職業安全衛生的管理工作，喚起作業人員對安全與健康的正視，而空軍第三後勤指揮部係負責國軍各型發動機維修及檢測工作，在執行後勤補保作業的同時，倘若有任何重大的職業意外或災變發生，不但損及財物及人員生命，更可對國防部在推動職業安全衛生工作上產生負面的影響，統計空軍第三後勤指



揮部近7年來推動職業安全衛生工作上，已積極發展和落實職業安全衛生政策和目標、並建立系統化標準作業程序、鑑別各項作業時產生風險管控、評估職業安全衛生績效等各項作業，尤以106年、107年連續獲頒職業安全衛生優良單位的殊榮肯定，顯而易見，在職業安全衛生法施行以來，外界已放大檢視國防事業單位推動績效，且更以「積極、主動、創新、服務」的核心目標，深植「安全是一切的根基，絕對不能妥協」，唯有落實推動各項職安工作，<sup>【註35】</sup>方能有效確保人員及裝備的安全無虞，以持續降低職業災害，同時更能支持國軍各項戰演訓作業及修護維保作業任務的遂行，盡一己心力，使作業人員安全與身心健康。因此，我空軍第三後勤指揮部，未來仍應持續精進並努力推動職業安全衛生各項作業，將職業安全衛生管理的實務經驗、人力培育及管考制度等具體作為，落實執行，以再創新猷並在良好的基礎下，爭取勞動部最高榮譽五星獎，以提升整體職場安全衛生水準。

## 作者簡介

空軍中校 方玉龍

學歷：空軍航空技術學院90年班、國防大學資源與決策研究所碩士；經歷：人事官、後勤官、飛修官、採購官、分隊長、後參官；現職：國防大學戰爭學院109年班學員。

空軍上校 鍾玉萍

學歷：空軍通校83年班、開南大學運輸觀光學院碩士、空軍指參學院98年班；經歷：通信官、資訊官、分隊長、教官；現職：國防大學空軍學院上校研究教官。

空軍上校 黃進華

學歷：陸軍官校專82年班、空軍指參學院95年班、國防大學戰爭學院104年班；經歷：排長、連長、營長、作參官、教參官、研究教官；現職：國防大學空軍學院上校教官。

註35 同註2。