

# VAMA's unique road to the development of steel safety culture

Wang Song Wenping Cao Zhe Liu

Hualing ArcelorMittal Automotive Plate Co., Ltd., Loudi, Hunan, 417009, China

## Abstract

To build a safety culture, enhance safety management, create a healthy and safe working environment, and fulfill safety commitments to employees and their families, Valin ArcelorMittal Automotive Sheet Co., Ltd. (hereinafter referred to as VAMA) has consistently driven continuous improvement in safety performance since its inception through safety culture initiatives. By bridging cultural gaps between Chinese and foreign teams, leveraging professional expertise, and mobilizing all employees, the company has innovated safety management tools and methodologies. Through active engagement in safety awareness campaigns and collective wisdom utilization, VAMA successfully established the "012345 Safety Work Principles" framework, developing a distinctive steel industry safety culture.

## Keywords

Safety culture; Leadership engagement; Line responsibility; Full participation

# VAMA 独具特色的钢铁安全文化发展之路

宋望 曹文萍 刘哲

华菱安赛乐米塔尔汽车板有限公司, 中国 · 湖南 娄底 417009

## 摘要

为建设安全文化、改善安全管理, 打造健康安全的工作环境, 兑现对员工及家属的安全承诺, 华菱安赛乐米塔尔汽车板有限公司(以下简称 VAMA)自投产以来, 以安全文化为抓手推动安全绩效持续改善。公司通过中外方观念磨合、专业团队引领、全体员工共同努力, 持续创新安全管理工具和方法, 积极引导全体员工关注安全、参与安全并发挥集体智慧, 成功形成了“012345 安全工作原则”, 构建起独具特色的钢铁安全文化。

## 关键词

安全文化; 有感领导; 直线责任; 全员参与

## 1 安全文化建设的必要性分析

VAMA 作为新生短流程钢铁企业, 虽设备自动化及本质安全水平较高, 但建厂初期面临多重挑战: 员工年龄偏低且经验不足, 中低层管理人员安全履责不到位, 安全管理制度不完善, 相关方人员素质与技能欠缺。加之中外方管理观念碰撞, 外方坚持正面激励, 中方主张严格考核, 双方理念差异导致安全管理方向不明, 事故风险高, 生产一线不安全行为及损工事故频发。

为探寻适合自身的安全管理之路, VAMA 管理层立足实际, 遵循钢铁企业安全发展科学规律, 借文化手段引导员工从依赖监督转向自主安全。多年来, 公司坚持“安全始终是第一要务”, 以“有感领导、直线责任、全员参与”为抓手, 摸索出安全 012345 工作原则, 推动安全管理系统

从“零”到“有”、从“有”到“全”、从“全”出“新”, 建成中西结合的特色钢铁安全文化, 筑牢安全防线, 持续收获良好安全绩效<sup>[1]</sup>。

## 2 安全 012345 工作原则

### 2.1 0 伤害的安全目标

致力于实现“零伤害”, 不只限于“零事故”。VAMA 从员工身心健康、职业损害、工作外与工作内伤害全方位打造安全文化发展之路, 实现平安 VAMA、健康 VAMA。

### 2.2 1 套完整的安全作业流程和标准体系

建立完整的三级文件体系, 包括 1 个管理手册、47 个公司级安全程序文件、1053 个安全操作规程, 以及 1 个综合应急预案、5 个专项应急预案、84 个现场处置方案在内的共 1191 个指导文件。同时, 为确保安全红线意识入脑入心, 将紧要的安全保命要求编成了方便记忆的 10 条救命黄金法则。自投产以来, 上述体系文件便成为公司健康安全工作唯

【作者简介】宋望(1987-), 男, 中国湖北黄冈人, 本科, 工程师, 从事健康安全管理研究。

一的工作程序和作业标准,杜绝了安全红头文件,并良好地将安全管理体系融入到安全生产标准化要素中,合二为一,彻底解决“三张皮”的现象。

### 2.3 2 种安全文化理念的高度融合

在不断的探讨和交流下,公司的中外方领导就安全的站位和发展认识达成统一。外方领导提出在安全管理上应正向引导和激励、给予员工充分的尊重和信任;中方领导指出各级人员应守土有责、守土尽责、压实责任、挑起担子,两种理念的互补和融合,很好地强化了管理人员的责任意识,带动了经理、作业长、班长各层管理人员参与安全事务的积极性和主动性,引导全体员工形成了“安全始终是第一要务”的安全共识<sup>[2]</sup>。

### 2.4 3 个安全指标 100% 保证

VAMA 安全工作的推进,始终确保健康安全政策法规 100% 合规、上级和公司安排的安全事务 100% 执行、发现的事故隐患 100% 有效及时整改,在此基础上,通过创新管理工具和方法,将安全工作做的更扎实更细致<sup>[3]</sup>。

### 2.5 4 层严格的安全管理机制

一是公司管理层示范引领,良好地践行有感领导<sup>[4]</sup>;二是部门负责人落实直线责任,实现承上启下;三是狠抓基层建设推进班组安全,打通最后一公里;四是创新方法,正面激励为主、负面激励为辅,引导全员参与。只有建立严格的四层级(公司、车间、班组、个人)安全管理机制,安全作业流程和标准才能真正实现落地,全员安全生产责任制才有了生根的土壤。

### 2.6 5 个一的安全管理系统持续建设

一是 VAMA 结合自身实际推出“让员工的健康安全行为成为自觉行动”“作业前安全思考一分钟”等安全理念,从上至下,引导全员实践;二是通过外出对标学习、脱产训练、内邀/外聘专家辅导、激励个人自主学习取证等方式,从年龄、专业、技能全方位打造一支专业素质过硬的安全专业团队;三是建设唯一的安全作业流程和标准;四是不断创新和推出安全管理工具和方法,从工作实践中探索出了一条符合 VAMA 安全科学发展的方法途径,公司前后推出安全管理工具和方法 20 余种,良好地吸引员工关注安全;五是不断以实际行动贯彻文化、以文化指引行动,培育建成符合自身发展背景、独具特色的安全文化<sup>[1]</sup>。

## 3 专职安全团队 000115 工程

专职安全团队在企业的安全文化建设以及日常安全管理中发挥着至关重要的作用。排查隐患提升本质安全、纠正违章预防事故、培训教育强化员工安全意识、优化流程促进效率提升、建立标准补齐漏洞和短板,是企业维持一个健康安全工作环境的关键,是促进企业安全文化生根和落地的催化剂。VAMA 尤其重视专职安全团队的建设 and 提升,除了专业技能,更是推出专职安全团队 000115 工程,以确保安

全团队有担当、执行高效和良好的公信力<sup>[5]</sup>。

### 3.1 0 推诿

只要是上级领导安排和各单位报送的 HSS 事务,100% 组织处理或协调安排,不推诿、不拖延、不打折扣,件件事情有回音。

### 3.2 0 投诉

不管是公司内部,还是承包商,坚持工作程序和标准,在业务处理上公平公正,第一时间响应,态度良好,积极履行部门支持、指导和服务职能。

### 3.3 0 浪费

坚决杜绝不合理的安全投入,实现投入最佳性价比;不断探索最优的安全业务配置,最经济的投入,严格把控安全生产费用。

### 3.4 1 个工作日

通过提前沟通介入业务主管单位、供应商,编制专项方案提纲模板,收到专项安全施工方案,一个工作日内完成指导修改和审批。

### 3.5 15 分钟内

厂内任何区域动火、高处、有限空间等特殊作业审批,接到各单位需求后,15 分钟内赶到作业现场服务和签批。

## 4 VAMA 独具特色的钢铁安全文化建设路径

### 4.1 安全理念文化

2018 年 8 月 10 日—8 月 29 日,VAMA 在全公司范围内进行安全文化征集,完成了安全文化理念提炼调查统计,共计 1098 名员工参与问卷调查,全员参与率达 99.5%,并收到员工的新建议 102 条。在经过专职安全团队的安全文化提炼专题会议、首席行政官组织召开的各部门代表专题讨论、各工会代表投票筛选、公司总经理决议等流程后,公司安全理念文化提炼完成,并全面开展全员宣贯学习<sup>[2][3]</sup>。

### 4.2 安全制度文化

VAMA 在安全管理中注重体系优化与方法创新。除完善体系文件外,一方面为文件“瘦身”做减法:提炼高危作业防护要点形成“十大黄金救命法则”,总结严重违规行为编成“十五条安全零容忍”,将厂内交通、消防、安全作业、健康等要点汇总成《安全文化手册》,既精准传递制度要求,又方便员工查阅记忆<sup>[5]</sup>。

另一方面创新方法提升文件执行力:自 2020 年 1 月起实施《安全示范车间考评办法》,制定操作细则并建立“安全事务参与率”“安全行为占比”关键指标。对检查发现的问题隐患,第一时间通知整改,月度汇总后以赛马形式扣分排名,每月在安委会通报并邮件告知全员<sup>[2][3]</sup>。

该考评工具成效显著:员工对小违规小隐患更重视,整改更迅速;安全培训、会议参与度大幅提升,实际参会人数有时达通知人数的 2 倍;安全规程月度有奖问答参与率维持在 95% 以上,较以往增长 2 倍多,有效引导全员参与安

全事务,减少不安全行为<sup>[5]</sup>。

### 4.3 安全行为文化

#### 4.3.1 示范引领,践行有感领导

2014年,公司管理层就提出“建设符合国际健康安全标准最安全的钢铁公司”的发展理念和愿景,并从此以身作则、率先垂范。多年来,管理层连年保证良好的安全投入,在KPI指标中安全指标带头设置权重高达20-30%,积极组织开展各类安全文化活动,如每月经营例会主持安全经验分享、组织召开月度安委会会议、主讲安全课、带头安全承诺宣誓、带队月度安全审核、给员工家属寄送安全信、表扬信、对年度“零”损工事故单位实施授牌和奖励、每月与安全部长的定期交流和积极参加其他各类安全文化活动等<sup>[4]</sup>。特别是于2020年7月,公司管理层批准投资200万余元,建设成了四合一(文化理念、VR虚拟、体感体验、智慧教学)的VR体感体验综合场馆,很好地带动了经理、作业长、班长各层管理人员以同样的方式,积极参与到各类安全事务中来<sup>[2][3]</sup>。

#### 4.3.2 直线责任,实现承上启下

为提高直线领导安全意识和技能,每年公司组织实施各类安全培训、取证培训,如经理层每月轮流主讲安全课,已完成71期共5400余人次参加培训;公司长期坚持各单位经理每月不少于2次安全审核和日常行为观察;每年由各主体车间的经理担当安环体系内审小组组长,带队交叉开展安环体系内审,并亲自向高层领导汇报审核发现和整改建议,已累计参审5年的经理共计11人,占比率达审核队伍的36.7%;还要求经理层如制定安全目标指标、组织员工岗位安全操作规程考试、主持月度安委会会议、组织员工安全谈心、参加应急演练、组织安全事件分析、每天要求30%时间讨论和参与安全等等,承包商同样纳入统一管理。直线领导积极良好地带头,影响和带动了员工安全意识和技能提升<sup>[2][3]</sup>。

#### 4.3.3 全员参与,激活安全活力

VAMA搭建了完善的安全沟通体系,借助安委会、邮件、OA、IMO、云端学习平台、班前会、公众号及微信群等多种工具,确保安全信息高效流转。

公司推行多元化安全管理工具激发全员参与热情:实施轮值安全员工具,一线员工每人轮流担任一个月安全员,至今已完成47轮1739人次,累计组织班前会议6200余次,开展安全宣贯2000次,收集报送事故隐患2800余项;开设安全积分超市,通过“安全表现换积分、积分兑奖品”模式,营造人人关心安全、健康、环保与安保工作的文化氛围;开展安全达人评选,激励员工传递安全正能量<sup>[2][3]</sup>。

此外,团委组织团员定期进行安全行为观察,245名志愿消防队与110名初级救护员坚持年度轮训,还通过安全合

理化建议、员工亲属座谈会、VR场馆家属开放日、隐患随手拍、安全吹哨达人、健康改善达人等丰富活动,充分调动员工参与热情<sup>[6]</sup>。如今“安全第一”理念落地生根,周边群众提及VAMA,无不称赞其安全工作扎实、员工安全素质高。

### 4.4 安全物质文化

安全领域持续加大投入,多维度筑牢安全防线。设备智能化方面,针对打包、拆捆带、捞渣等高危作业,投用自动打包机、拆捆带及机器人捞渣等自动化设备,既提效又降低事故风险<sup>[7]</sup>。本质安全上,高速设备区域设双重栏杆,行车轨道装水平生命线,直爬梯配垂直生命线并上锁,化学品区加防护帘等。

重点风险管控中,对40个高风险区域实现离线智能点检,避免员工接触运转设备;改造生产线501扇安全门,实施风险分级与联锁控制。智能信息化方面,开发AI监控系统,对62个高风险区域实现人员入侵智能提醒报警,24小时实时监控,有效弥补传统监管短板<sup>[7]</sup>。

## 5 结论

VAMA立足钢铁企业安全发展规律,以“安全始终是第一要务”为导向,通过中外理念融合构建“012345安全工作原则”,依托专职安全团队“000115工程”筑牢执行根基。从全员参与提炼安全理念,到制度“瘦身”与考评创新,从管理层践行有感领导、直线责任到全员轮值安全员等多元参与,再到智能化设备与智能监控强化物质保障,建成理念、制度、行为、物质四维特色安全文化。实现员工从依赖监管到自主互助的转变,安全绩效持续改善。其以“平安无价、生命为本”为核心的安全文化,践行“人民至上、生命至上”理念,将持续巩固业内安全标杆地位。

### 参考文献

- [1] 贺先贵,钢铁企业安全文化创建路径与方法研究[J].工业安全与环保,2020,46(8):63-66.
- [2] 王善文,刘功智,任智刚,等.国内外优秀企业安全文化建设分析[J].中国安全生产科学技术,2013,9(11):126-131.
- [3] 杨志强,裴文田,王永前,等.金川五阶段安全文化管控集成模式[M].北京:煤炭工业出版社,2014:1-15.
- [4] 张宝生,王丹.企业安全文化建设中“有感领导”的实践路径[J].中国安全科学学报,2018,28(5):1-6.
- [5] 黄志强,吴敏.钢铁企业安全管理制度一体化建设研究[J].冶金安全,2019,27(4):32-36.
- [6] 赵伟,孙静.青年安全生产示范岗创建实践与经验[J].中国青年研究,2021(8):98-102.
- [7] 王明远,张丽.人工智能在工业安全预警中的应用研究[J].工业安全与环保,2022,48(6):78-82.