

情系矿山 顽强奋进

——海州露天煤矿开发建设片断回忆

郭凤阁 口述 于凤海 整理

四十年代末、五十年代初，正是第二次世界大战刚刚结束。日本帝国主义投降后，国民党燃起内战烽火。广大人民在共产党领导下，进入解放战争的关键时刻。国家急需发展工业，恢复生产，开发煤炭资源。阜新是东北的主要工业基地之一。党和政府为了加强阜新煤炭资源的开发，从外地派来许多领导干部支援煤炭工业。我就是1949年1月从五地委来到阜新煤矿工作的。我是当时参加海州露天煤矿开发建设的人。现就其兴建经过写点回忆记叙。

艰 苦 创 业

1948年3月18日阜新解放。4月12日成立了“阜新煤炭管理委员会”，立即组织恢复生产。为了加速煤炭资源开发，恢复和发展工业生产，支援解放战争，1949年11月5日，孙家湾煤矿与太平煤矿合并，成立了海州矿。这个时期仅有日伪时期残存的六个坑口出煤。年生产煤炭不到4万吨。1950

年8月，为了充分利用地下资源，在苏联专家卡尔宾阔指导下，才使我们做出露天设计初步计划，决定用露天方式开采。遂将与露天有关的八个坑口停止生产，并参照日本专家马厂为首的技术设计，把原有日伪时期保存下来的旧机械、电、汽剥土机加以修复。在露天区域地表按东西长3.6公里进行剥土。当时摆在我们面前有许多困难，其中主要是缺乏有经验的干部和掌握这样一个规模巨大的建设工程的技术人员和技术工人。原有的人员都是搞斜井的，对建设露天心中没底。许多工程经常返工。新式露天巨型机械来了不会安装，使用起来也常出事故。由此，我们深刻认识到，要开发露天不学习不行，不培养自己的技术力量不行。因此，我们任命付向贤同志为露采科科长，何国柱任计划科科长，主抓露天技术工作。并派人去抚顺西露天学习经验，派去工人搞技术培训。经过一年多的培训，培养出比较熟练的电铲司机、电机车司机、站务员、配车员、铁道、架线、信号等技术工人100多名。1951年在矿内又招考200多名新工人办技训班，培养出第二批技术工人。从此，露天采矿技术方方面面都有了专业人员。这些技术工人也是海州矿的元勋。他们有觉悟、有文化、有技术、有干劲，后来有百分之九十以上都成为露天矿的各级领导骨干。

在海州露天煤矿建设初期，广大干部、工程技术人员、工人发扬主人翁的精神，战天斗地，克服种种困难，经常吃住在工地，几天几夜不回家。回想起当年的事情也很有趣味。那时候，无论是干部还是工人，多数人家里既没有钟，身上又没有表，矿规定每天早六点半必须上班，工人们就以太阳为标准。每天天一亮，太阳还没出来就上班，晚上太阳

落山以后才回家。因此，有些小孩到一二岁时还不认识爸爸。那时当干部就更辛苦了。每天要比工人早到班上，晚上等工人都下班了才回家。白天下现场深入生产一线指挥生产，晚上开会研究工作，经常是通宵达旦，昼夜不眠。我记得在1953年6月份连降大雨，露天西出八沟铁道干线两侧的水沟没挖好，从南山下来一股洪水，水深有一米多，顺剥离站一信号所流入露天坑内，眼见得铁道干线被冲垮，露天坑内被淹没。在这紧急关头，矿党委发出号召：“要求干部工人齐出动，防水救灾。”灾情就是命令。一声令下，全员出动。挖水沟、护路基，在大水冲开的路基缺口处，工人们泡在水里，用身体站成一道道人墙，把水堵住。然后用石、土充填。一干就是两天两夜。职工家属们也到抢险工地送衣送饭。

在施工过程中，材料设备运输问题也非常艰难。完全靠人拉肩扛运料。我记得1951年在露天坑下第一信号所施工时，铁道、架线、通信、信号等材料设备都是用人拉肩扛运到工地的。大电柱每根10米至12米，都是四个人抬一根。信号灯每个10多公斤，都是两个人一次抬两台。同时身上还需要背一些附属材料。每个人都是自觉自动地往自己身上加份量。夜间怕材料丢失，留一至二人值班看守。没有工具房，都是露宿在野地里，而白天照常上班。建矿初期，工人们也没有劳动保护。所谓的劳动保护品，只是每人每年发一件露天防雨用的蓑衣和一个草帽。一直到1957年才发给生产一线工人一身工作服、一件棉大衣。当时工人领到这些衣服以后，上班时都舍不得穿。专留着星期天上街或串亲穿。有的家住农村，就把棉大衣专门留着，等到春节回家走亲访友时

穿，甚至有些年轻人留着搞对象时穿。总之，大家都感到穿上公家发的衣服格外神气。在职工生活上，由于日伪和国民党统治时期，国民经济遭到严重破坏，职工生活极端困难。工人粮食不够吃，就到北镇、黑山等地去背粮。有时用麦麸、豆饼和野菜充饥。到1950年8月，实行“工薪实物券”制度，工人们的生活基本上得到了保证，达到了温饱程度。但是多数人吃的都是玉米面、高粮米、大咸菜。细粮只能星期天节假日改善生活时用一点。住的也是日伪时期遗留下来的劳工房。尽管生活那样艰苦，工作是那样的劳累，可是，没有一个人提出给不给奖金，给不给加班加点钱，没有一个怨声怨气的。工人人们的豪言壮语是“背着行里带着米，誓在露天干到底。”那动人的场面，那豪迈的语言，真正体现了工作不计时间，劳动不计报酬，任劳任怨的主人翁精神。当时大家只有一个目的，把工作干好，保质保量，保证完成任务，保证露天提前移交生产。

立 足 革 新

在露天采矿技术上，开始时我们是一张白纸，没有自己的高级的技术人员，不得不依靠日本技术专家马厂指导。而马厂在技术指导问题上总是延用着落后的、保守的施工方法。在这种情况下，我们只得向苏联学习，依靠苏联专家帮助指导。1951年3月，苏联专家格里布可夫等人应邀来到我矿。在首次安装坑下电铲时，当时坑下只有三条铁道干线，进行拉沟作业。为了加快速度，计划改为沿着伪满时期拉的沟，改用汽多斗铲和电多斗铲，把多次拉沟方法改为一次拉

沟，提高拉沟速度。可是当时日本专家马厂不同意，而我们在采取了相应措施的基础上，支持工程技术人员何国柱、付向贤等同志大胆设想，并请示了苏联专家帮助指导，编制出一次拉沟的开采计划。向矿务局领导钟子云、蔡斯烈等同志汇报后得到批准，并得到了苏联专家的赞赏。按照我们中国人的意志将三次拉沟方案，成功地改为一次拉沟，从而加速了露天基建速度。

在露天开采初期，我们确实得到了苏联专家的大力帮助。在设计、计划、机械安装、采掘技术等方面得到了专家的热情支持和指导，使露天建设走了很多捷径。因此，在1953年海州露天煤矿被列为国家第一个五年计划一百五十六项重点工程项目之中。但是在苏联设计的露天开采程序上，也确实有许多不符合现场实际情况的问题，不得不采取措施加以改进。我们通过认真学习毛主席关于“自力更生、艰苦奋斗”和“解放思想、敢于创新，敢于走前人没有走过的路”的教导，我矿技术人员对苏联原设计进行了许多改进。如：原来苏联设计的東西两环线为平进平出，改为斜进斜出；把东环改为空车下坡，由北帮向南帮入车；西环改为重车上坡，由南帮到北帮出车，再通过北帮的重车倒车线，折返升坑。这项改造大大缩短了坑内运距，也减少了形成环线所需的推帮量。与此同时，还把原设计的剥离段高由8米和16米改为12米，保证了电铲作业安全，也使段高适合我矿穿爆的技术条件和岩石性质，加快了露天生产建设速度。原苏联设计计划1953年10月1日移交生产。经过广大干部、工程技术人员和工人群众共同努力，苦干、实干、加巧干，提高了效率，使露天建设提前三个月，于1953年7月1日正式投入生

产。

1953年露天投产以后，在工人中不断开展技术革新、技术革命、生产劳动竞赛。对露天机械设备有很多改进，如：小车变大车、把八十吨电机车改为双机牵引，原来一列车只挂七个自翻车，改进后，一列车可挂十二个到十三个自翻车。每列牵引量由174立方米提高到274立方米。提高效率百分之五十七点五；小锬变大锬，把原来的电铲勺斗一次挖掘三立方米，改为四立方米；摇铺铁道开始时都是人工摇铺道，改为机械化摇铺道。既提高了效率又减轻了笨重体力劳动。

在露天生产过程中，孙家湾煤层出现后，由于煤层为煤岩互层构造，经放炮煤岩混在一起，回采率很低，仅达百分之五十到六十。当时请示苏联专家捷米多娃，她说：“这是露天开采中的合理损失。而露天广大干部、工程技术人员、工人认为，大量煤岩混在一起被排弃掉实在可惜。经过多次研究，于1958年建立了杂煤段，每年回收残煤80万吨。在1962年调整时期以后，由原来的杂煤段（现改为手选一二三厂），只出一种手拣煤改为等级煤。选煤厂由只出原煤改为等级煤，提高了煤炭质量和售价，增加了盈利，给国家创造了大量的财富。

六十年代初，是我国国民经济处于困难时期。当时面临的情况是苏联以赫鲁晓夫为首的领导集团卡我们的脖子，撕毁了技术援助合同，撤走了专家，扔下了不少半截子工程。一些重大建设项目原来都是苏联设计的，一些重大技术设备都是从苏联等国家进口的。在这种情况下，海州露天煤矿的广大职工群众，遵照毛主席关于走自己工业发展的道路，自力更生、奋发图强，依靠自己的技术和智慧。对苏联设计的

装、拉、翻、选四大环节与辅助工种实行了整体改造（我们国家也陆续自己生产出大型电铲、电机车和穿孔机）。从1953年投产到1987年统计，共实现技术革新、技术革命、技术攻关和技术改造项目1140项，节约资金516万元。

1968年开始进行北帮清理，不仅增加了北帮稳定性，减少了滑坡，而且解决了西区太平下层煤被压，不能开采的问题。由于北帮进行清理，露天坑内运输系统在不同开采时期进行改造，适应生产的发展。现在的38站到86站运输系统，比国外设计减少了两个折返站。并且从地面到38站都是双重车干线，大大提高了运输能力。

1989年，海州矿购进四台大电铲，使开段沟由8米变为10米，大大提高了露天生产能力。本矿根据开采的需要，对露天的西南帮、西帮、北帮进行扩界，使露天的煤炭储量由设计的1.53亿吨增加到2.14亿吨，净增0.67亿吨，使露天服务年限和生产能力都有了提高。

在排土能力改造方面，将原设计的人工扫车，推土犁排土，改为电铲扫车，电铲排土、吊车摇道。不仅使排土线能力提高了百分之五十，而且解放了排土工人的笨重体力劳动。同时也延长了钢轨和枕木使用寿命；为了提高选煤能力，在1967年和1973年先后两次对翻煤桥进行技术改造。采用自制“空中吊”，把“死桥”变成“活桥”，减轻了手工打大块的笨重劳动，提高入选能力百分之五十。此外，还提出了一次多放炮，一次多摇道，使用铵油炸药，使用电铲扫车器，机修厂推行热处理、滚压，电铲轴承加滚珠等技术革新、技术改造，对露天生产的飞跃发展起到了很大推动作用。

海州露天矿的原煤生产，原设计采煤年产量为300万吨，经过全体干部、工人以及工程技术人员的大力支持和在党的领导及上级部门的大力支持下，本着艰苦奋斗、自力更生精神，通过不断改革采矿方法和机械设备，发挥了设备效率。从而提高了露天采煤、剥离产量，加快了露天开采速度。年采煤量于1956年已基本达到设计产量。1958年大跃进时期，年产煤炭519.2万吨，1959年完成709万吨（其中包括高德矿和海州矿合并产量），1960年839.6万吨。

由于连续跃进，虽然一时满足了国家对煤炭的急需，但是，因缺乏管理经验，忽视了剥离产量，造成了露天采剥关系严重失调的不良后果。

稳 定 与 调 整

海州露天煤矿设计年产煤量为300万吨。从1953年投产后到1957年，在开采程序和采剥关系上基本上是正常的。从1958年以后，打破了既有程序，违背了露天开采技术规定，大幅度地增产。从1958年到1960年3年间，从露天坑内共采出煤炭1959万吨，是设计能力的2.2倍，而剥离却没有相应地跟上。按设计规定，每采一吨煤应剥离5.6立方米，实际上只达到3.98立方米。三年造成剥离欠量2746万立方米。由此造成两个煤量，开拓煤量、回采煤量大大减少，并出现负数，造成了严重的采剥失调。机械设备，运输线路严重失修。平盘宽度过窄，生产条件变坏。露天坑内出现了“死区”、“岛子”、“沟”、“桥”，限制了设备能力的发挥，生产力遭到了破坏。装、拉、翻三个生产环节的能力，失去了平衡。从1960

年下半年开始，生产水平呈下降趋势，工作越来越被动。1961年，中央已提出了以调整为中心的八字方针。我们本应按照调整、巩固、充实、提高八字方针，及早进行调整。但是，由于我们对中央的政策理解不深，甚至，有的领导干部头脑发热，说假话、瞎指挥，也有的领导干部和工程技术人员，虽然看出来一些问题，但是也不敢说真话、怕反右倾，拔白旗，致使对失调的实际情况了解不透。在露天已经暴露出比较严重失调的情况下，1961年初，仍然提出了年产870万吨的高指标，并提出“骑在马上调整”的方针，采取增加设备，搞人海战术。在露天坑内继续采取“并高段、深拉沟、吃老本”等办法。一面高产、一面进行所谓的调整。这一年虽然进行了一些调整工作，但都是非根本性的。不但没有扭转生产面貌，反而使生产节节后退。尽管孩子老婆齐上阵，大干苦干拼命干。1961年只完成了采煤422万吨，剥离不但没能补还欠量，反而又欠了一笔新帐。总欠量由2746万立方米增大到2823万立方米，使失调情况进一步加剧，生产条件进一步恶化，使几年来连续生产的八个煤区，有三处停产，三处断续采煤，仅有二处勉强能维持生产，工作帮四个死区连成一片，有三分之二的工作线很难配钻作业。各采区不能衔接，形成了大露天内套小露天的情况。

1962年初，在上级组织的正确领导下，在阜新市委和矿务局领导的直接指导并参与下，对海州露天矿的生产情况作了全面的调查研究，帮助我们摸清了情况，澄清了思想，统一了认识。认识到搞露天生产建设必须按照客观规律办事。上级组织对海州露天矿的失调非常重视。国务院决定四部（铁道部、建筑工程部、水电部、煤炭部）支援海州露天。把露天

煤炭产量压缩到最低限度。确定于1962年4月开始至1967年5年调整完。当时在市委、矿务局的领导下，编制了露天调整方案。规定在5年内全部还清剥离欠量，达到正常采剥关系及正规开采程序。露天“二量”可采期符合部规定要求；生产规模稳定在年产原煤350万吨以上水平。

由于上级支持和全矿职工的艰苦奋战，露天调整任务到1965年胜利完成，比规定时间提前了两年。通过调整，露天坑内消灭了三个孤岛，补还欠量2567.7万立方米，完成了应补还欠量的101%。由于胜利地完成了露天各项调整任务，露天产量利润一年比一年增加；1966年露天在刚刚调整后的情况下，完成采煤284.2万吨，实现利润783万元，此后生产利润逐年增加。煤炭产量1974年达到400.1万吨，1984年达到529.5万吨。特别是1985年以后，在党的改革开放方针政策指引下，不断完善内部经营管理机制，从1985年到1990年，六年间煤炭产量平均达592万吨，1988年达到613.1万吨，使生产稳定发展。因此，在全国矿际竞赛中，连续六年夺魁，取得六连冠的好成绩。这也是露天在发展，管理在加强，技术在进步，效率在提高，一代更比一代强。

培 养 了 人 才

海州露天煤矿的开发建设，不仅生产了大量工业产品煤炭，而且培养造就了一大批专业技术人才。在建矿初期，随着露天建设的飞跃发展，及时合理地改变组织机构。有计划地培养和提拔大批的技术人员和技术工人，迅速地提高了他们的政治、技术、文化水平，适应着大规模的露天建设需

要，完成露天建设任务。仅从1949年11月至1953年7月1日移交生产，三年多时间统计：1949年11月太平矿与孙家湾矿合并时，只有108人。到1953年急增至4527人。其中技术工人的培训尤为显著，如三年间脱产培训的有694人。在职培训的有415人。另外，还有签定师徒合同，以师带徒成为技术工人者128名。这1237名技术工人即成为露天完成任务的柱石。1953年，海州露天矿移交生产以后，不断招收新工人，加强技术培训，到1990年已发展到11532人，特别是专业技术人员和干部的培养成长迅速。

在五十年代，从大专院校分配来矿的专业技术人员很少。有的刚分配来以后，对露天生产实际不太了解。因此，在这个时期主要是从工人特别是从先进工人、劳动模范中，大量提拔任用领导干部和专业管理人员。他们被提拔起来以后，熟悉情况，认真负责、懂技术、懂业务、敢抓敢管，指挥有方，有效地发挥领导作用。如模范电钳司机刘惠文被提任为平庄矿务局副局长。王录被提任为海州矿副矿长。模范电机车司机宋永宽被提任为矿副总工程师等等。至于露天矿内的各级管理干部有80%以上，都是从工人中提拔起来的。六十年代以后，陆续从各大专院校分配来我矿一批又一批专业人员。这些从专业学校毕业的人员，有文化、有知识。经过较短时间的实习后，就掌握了露天的生产技术业务。在露天生产建设等不同时期，随着露天开发建设，增长才智发挥着他们的智慧和力量。承前启后，肩负重担，有的现在担任总工程师、副总工程师，有的担任矿长、副矿长。有的被提任为局长、副局长。市级领导和副部级领导。也有的成为各基层、厂段和机关科室的负责人或主管工程师、工程师。

据1990年统计，全矿现有工程技术干部518人，其中高级工程师65名，工程师206人，助理工程师210名，技术员37名。有专业管理干部452人。文教卫生，专业人员426人。行政管理干部373人。此外，还支援了全国各地。如：平庄矿务局、四川、贵州、宁夏、平朔、义马、霍凌河煤矿等专业技术人员和管理人员210多人。同时，还为煤炭系统院校提供了实习基地，为培养煤矿专业人才发挥了应有使用。

业 绩 辉 煌

忆往昔峥嵘岁月，看今朝业绩辉煌。举世闻名的海州露天煤矿，从1950年开始建设，至今已有40多个年头了。站在露天平台上，放眼眺望，露天采场东西长4公里，南北宽2公里，设计垂深350米，现已开发30多道平盘。垂深达232米，总面积8平方公里。排土场15.2平方公里。铁路线300多公里，犹如上下盘山道，架线随着铁路线架设在高空，好似巨型蜘蛛网。各种大型机械3366台，分布在露天各个生产角落。电铲轰鸣、机车隆隆，穿孔机奏着欢快的乐曲，汇成一股悦耳的机械化的生产乐章，显示着文明生产、科学管理的露天生产景象。新建住宅楼64座，衬托着新兴的城市建设，犹如一幅幅美好的图画。从采掘场到排土场、从工业区到住宅区，30多平方公里连成一片。从1953年投产以来，到1990年末，累计为国家生产煤炭15.657万吨，累计剥离土方77.791万立方米。上缴利税99.183万元。在40多年里，全矿职工艰苦奋斗、开拓前进，改变一穷二白面貌，创出了一条靠科技进步和现代化管理的发展露天的新路子，使生产、利润稳步

提高。特别是从1985年以后，实行6年总承包中，全矿职工发扬“爱露天、做主人、争一流、创水平、挑重担、做贡献”的海州矿精神，克服了重重困难，提前10个月零6天，完成了6年总承包任务。6年累计出煤3.553万吨，比计划3.038万吨多出煤515万吨。并实现了采、剥同步。为国家上缴利税45.430万元。是总投资的1.4倍。在6年总承包中，有3年实现了安全百万吨死亡率为零，并两次创出了生产煤炭千万吨无死亡的历史最好水平。

在巩固发展全民企业的同时，也进一步加强了集体经济的组织和领导。矿所属两个公司、即集体企业公司和多种经营总公司的发展也突飞猛进。截至1990年末，两个公司创产值62.971万元，实现利润7.982万元。上缴税金4.700万元，安置待业青年25.438人。在生产经营上，从以煤为主的单一行业，发展成机械加工、建筑安装、运输、金属制件、服装、塑料、商饮服务等多种行业、多方经营的企业联合体。特别是1990年以来，建立了石油液化汽站，建设了塔子沟综合开发区和呢绒服装厂等新项目，为海州露天煤矿发展后劲、产业转换提供了有利条件。因此，海州露天煤矿从1985年以来，连续六次荣获全国总工会、能源部授予的“全国煤矿矿际竞赛先进矿”称号；两次被国家经委命名为“全国工交商业系统经济效益先进单位”；三次被评为部、东煤公司“质量标准化安全创水平”特级矿。1990年又被评为特优矿；四次被评为“全国思想政治工作优秀企业”；1989年被能源部命名为“现代化露天”；1990年被中煤企协命名为“国家煤炭行业二级企业”；同年被全国总工会授予“五一”劳动奖状。这些荣誉的取得，是上级党组织和行政组织的正确领导的

结果；是海州矿广大干部、工人、工程技术人员共同奋斗的结果，也是海州矿好的优良传统，一代一代传下来，并发扬光大的结果。

回顾海州露天煤矿的开发建设，是我们祖国解放后，随着社会主义建设而建设，随着工业发展而发展起来的。它凝聚着千百万人的心血。聚集着劳动人民的智慧。回忆已往所走过的路，有经验、也有教训。时光似流水、转眼四十多年过去了。当年开拓者们大都已离开了工作岗位，离职退休了。但他们的艰苦奋斗忘我工作的精神，依然闪烁着不灭的光辉，照耀着露天煤海，激励着一代又一代，继续发扬“海州精神”，为祖国、为人民不断做出应有的贡献。

艰苦创业 自强不息

记海州矿集体企业总公司

李电明

海州矿集体企业总公司是在改革的大潮中诞生的。几年来，随着改革的不断深入，该公司也从小到大，从弱到强，走出了一条艰苦创业，自强不息的新路子。

八十年代初期，随着下乡回城大潮的兴起，海州矿职工子弟一下子就回来几千人。孩子回来了，总得有份工作干，有碗饭吃。于是，从办烘锅挂马掌，从矸子山拣煤起家，海州矿集体公司应运而生了。当时的职工队伍有两部分人组成：一是海州矿杂煤段原有的1600名原家属工，另外是回城的知识青年6000多人。公司虽然组建起来了，但职工的思想很不安定，都觉得没进国营屈得慌。社会上一些吃惯了大锅饭的人也对集体工冷潮热讽，他们管大集体叫“大鸡腿”、小集体叫“小鸡腿”，管到集体企业工作的国家干部叫“筛漏子”，弄得青年没精神，干部思想消沉。企业里经常发生酗酒、打架，违反劳动纪律的现象。在“严打”时，公司小青年被抓走81人，还有两个挨了“崩”。

眼前的景象，使公司领导看清了，光是想着抓钱抓物，让孩子们有饭吃还不行，还要整顿队伍，从育人入手，带出一支好的队伍来。他们采取了三项措施：一、树立拣煤工李春孝一批先进典型，教育全体职工爱矿山爱岗位、作奉献；二、成立帮教办公室，领导和有劣迹的青年交朋友；三、从矿上要了个政策：凡是从矿上调来的干部，包括经理们在内，一律不得再调回去。

经过一段整治后，职工队伍稳定了，纪律也加强了，干部也安心了。公司领导班子的信心更足了，总经理胡康年说：“咱活是集体的人，死是集体鬼，活着干事业，死了不后悔。”

二

队伍稳定了。胡康年和班子成员开始寻找发展集体企业的新路了。

他们去抚顺，跑鞍山、走深圳……到处取经。

原来他们只靠在矸子山拣煤，但地下的宝藏毕竟有限，况且随着露天矿产量逐年下降，杂煤也会越来越少。只有在靠矸子山拣煤的同时，广开门路，发展多种经营，才是正确的出路，也是企业兴旺发达的长远大计。经过反复研究，对照外地经验，终于打开思路的大门。“靠南山发挥煤炭优势，兴北厂广开生产门路”，这一决策提出，受到广大职工的拥护。他们还用大红字粉刷在公司院内的大墙上，十分醒目，叫每个职工都知道领导的意图和奋斗方向。但是怎样发展多种经营？首先遇到的困难就是资金不足，怎么办？还得靠自己，一条是企业自筹，再一条就是发动职工集资。这几年，他们共筹集资3000万元，购置了1500多台机电设备，兴办了机加工业，首先上马的是投资少见效快的厂子和产品。新上马的“锚杆”产品，投资17万，当年产值实现50万。这对大家是个极大鼓舞。接着他们又凭借煤矸石的优势，就地取材，办起了三个烧结砖厂，一个白灰厂，组建了拥有1200人的土建施工队伍，自己造钢窗，盖大楼。与此同时，还办起商饮服务点，印刷厂、饲养场、跑运输，开小井，几年的时间，围绕露天矿建立起星罗密布的各种厂点。由于产品适销对路，质量好，有的厂成为国家或东煤公司的定点厂，并有近百种不同规格产品畅销全国17个省，45个市，其中有五种产品远销美国、日本、新加坡等五个国家。公司的日子越来越

越红火，露天方圆三十里，处处有集体。他们实现了当年安置无待业，效益逐年提高上台阶的目标。往日瞧不起集体的人，如今也不得不刮目相看了。公司在电台有声，报纸有名，电视里有影，不少大报记者也纷纷来此采访。在北京的一次会上，当胡康年介绍完经验后，原煤炭部部长于洪恩问胡康年：“你们凭什么本事把这二万人的大企业管好的？”胡康年说：“上边有良谋，下边有精兵”。

三

企业在困境中发展，改革在矛盾中进行。每项改革，每解决一个矛盾，不仅渗透着管理者的胆识，决策，有效的措施，还有领导艺术和正确的工作方法。该公司的领导班子善于运用事物的辩证法，采取正确的政策和恰当的工作方法，促使各方面矛盾的转化和各种问题的解决。

1987年，公司决定搞干部聘任制，这是一件新事，在矿区还没有先例，怎么办？事先他们预测到最大的阻力，就是精兵简政问题。当时机关人浮于事，机构臃肿，简谁？留谁？如何做到使干部留者安心，走者高兴？这可不是一件容易的事，弄不好不但影响干部情绪还会影响生产。胡康年和领导班子研究，决定抓好精简前的宣传教育工作，通过教育增强干部的承受能力。在方案未出台之前，首先作了一个报告，说明为什么要实行干部聘任制，实行精兵简政的好处和道理。使干部看清了精简的必要，聘任的好处。可是一联系到自己不免又发生了矛盾：简到自己头上怎么办呢？人人心事重重。听完报告，有的人说：“胡经理的报告，讲的大家心里跳，晚上睡不好觉，不知到那去报到？”胡康年早就预