

怎样做好采煤区 生产管理工作

张德成 著



煤炭工业出版社

出版者的話

在党的鼓足干劲、力争上游、多快好省地建設社会主义总路綫的光輝照耀下，全国煤矿职工大鬧技术革新和技术革命，在1958年的生产大跃进和1959年的大面积高产运动中創造了不少先进經驗，从而促进了煤炭工业生产建設的繼續跃进，做到了安全生产。

1959年7月以来，煤炭工业部和中国煤矿工会組織了先进經驗观摩传播队到山西、山东、河南等省各煤矿，巡回介紹几种行之有效的先进經驗，这些經驗都是针对目前的主要問題提出的，对推动大面积高产紅旗竞赛运动起了重要作用。为了使这些經驗在全国范围内普遍推广，特将下列五种經驗分別編印成小册子，以供煤矿工作人員学习。这些小册子是：

- | | |
|---------------|------|
| 怎样当电溜子的主人 | 宋紹先著 |
| 怎样做好采煤区生产管理工作 | 张德成著 |
| 怎样提高坑木回收率 | 张 文著 |
| 怎样做好掘进工作 | 吕家科著 |
| 怎样当劳动保护检查員 | 李云兰著 |

这些書的作者都是班、組长，都是工人，都站在煤矿生产的最前綫。这些書总结了他們自己生产实践的宝贵經驗，生动、实际、具体、活泼，文字是口語化的。煤炭工业部张霖之部长說“怎样当电溜子的主人”这本小册子是又紅又专的。张部长号召全国煤矿工人和技术工作人員都

象宋紹先同志一樣，刻苦鑽研，總結經驗，掌握與地球作戰的主動權。我們向全國煤礦職工推薦這些小冊子，並且希望大家根據張部長的指示部來動筆寫作，把自己的寶貴經驗寫出來，寄給我們。我們今後將大量出版這樣的小冊子，把煤礦先進經驗大面積地推廣，共同為高速度發展煤炭工業而奮鬥。

我們七六采煤区的生产地点是在赵各庄矿七道行东部，全区有职工650人，現有三个采煤工作面，平均每天生产煤炭2700吨左右，其中：7312工作面日产1250吨，7596工作面日产850吨，7130工作面日产600吨。我們采煤区的生产条件也是比較复杂的，三个采煤工作面分別采第9、11、12三个煤层。在地質条件正常的情况下，使用联合采煤机和截煤机生产。全区的地質变化較多，經常出現断层、折曲。因为巷道較长，全区經常使用40多部电溜子。

我們七六采煤区是1952年建立的。几年来在党的领导下，历年来都超額完成了国家交給我們的生产任务，保持了七年多安全生产，沒有发生重大伤亡事故。特别是自从1958年以来，在全民大跃进的形势下，我們区的生产也有了一个很大的跃进，去年全年計劃产量79万吨，实际完成81.40万吨，出現了7392工作面年产煤炭35万吨，7558工作面薄煤层月产3.1万吨的纪录，曾获得煤炭工业部的奖励。

今年以来，我們在去年大跃进的基础上，又掀起了更大的跃进。今年1—6月份国家計劃生产煤炭408,567吨，实际完成434,470吨。全区全員效率达

到4.438吨/工，現在已达到五吨。灰分計劃23.47%，实际23.45%。今年上半年工作面平均月产量为21,000吨。

我們的工作是在党支部的具体领导下进行的。每月的生产計劃、工作計劃，都要經過党支部召开支委会或支部大会进行討論、研究，然后确定下来的；在日常工作中的重大問題，党支部都进行討論研究；在党支部领导下，由支部書記主持，有区长、工会主席参加的碰头会，研究每天的工作和工作中的重大問題，具体领导全区的日常工作。无论是党支部的决定或碰头会的决定，我們都是認真执行，而且分工明确，各負专責，發揮各个組織作用。因此，全区的工作，领导統一、步調一致，分工負責。党还經常注意干部和群衆的政治思想工作。通过每个时期的中心和日常工作进行思想摸底、排队，針对职工不同的思想情况，加强思想领导，提高思想觉悟，使职工經常保持高度的政治热情和生产积极性，这是我們一切工作的基础。教育干部树立依靠群衆搞好生产的思想；教育工人关心生产，积极参加管理工作。

行政和工会在党的领导下，密切配合，組織与发动群衆开展竞赛，吸引群衆参加管理，推广先进經驗、开展合理化建議，解决生产关键問題，依靠

群眾搞好生產。並經常加強職工教育，關心群眾生活。

現在我就把我們區怎樣在黨的領導下，行政、工會、青年團密切協作，依靠群眾不斷地加強與改進生產管理工作，保證完成生產任務的幾點作法說一說。

訂好月度計劃和完成計劃的措施

依靠群眾制訂好月度作業計劃和完成計劃的措施，把完成國家計劃，建在廣大群眾的基礎上。

說來，這個做法也是老生常談，可是要做好也確實不易。這個工作做好就給一個月的工作打下個好基礎，作不好就要被動。我們礦領導制訂月作業計劃採取了發揮區的積極性，依靠群眾的作法：每月都是先讓區自己提出自己的打算，然後經過礦平衡，每月25日左右將下月計劃下達到區。我們每月為了實現礦給我們的生產任務，就千方百計的深入生產，深入群眾進行摸底、排隊，依靠群眾制訂出完成計劃的措施。首先從地質調查開始，月底領導千部分工深入到群眾中去，除了現場調查而外，還找老工人開座談會，一個一個工作面，一條一條巷道進行全面了解，研究地質變化情況，制訂出技術措施，包括推廣那些先進經驗，制訂與修改那些規

程，怎样組織劳动，运用那些机器，怎样組織循环作业等。另外还有那些生产关键問題解决不了，就提出課題，繼續发动群众研究。由领导首先搞出一个保証实现高产高速的全面計劃，经过党支部討論，审查确定下来，并召开党员大会討論，提意見。

向群众下达計劃，組織群众討論，使計劃更加完善。我們每月初由工会召开全体职工大会，总结上月工作，下达本月計劃，我們叫“三交”，即交任务、交措施、交关键。任务下达以后，重点是組織群众討論如何完成計劃的措施。分工作面、分小组进行討論，领导干部分別深入到各班各组听取群众意見和反映，听一下計劃和措施是否全面，是否保守和冒进，以及群众的思想动态。对那些解决不了的关键問題要重点抓。如第二季度由于坑木供应紧张，要改变7130工作面的木板假頂的采煤方法，技术人员制定的措施是利用夹石，群众討論时提出夹石太薄且軟，建議留一小部分煤頂，后来领导又与工人在現場进行了了解，采纳了工人意見。每个月討論計劃，群众都要提出60—70条建議和措施，帮助领导制訂一个更加全面、完善的作业計劃和工作安排。

发动群众制訂保証条件，召开誓师大会。全区的計劃经过群众討論以后，各小组就制訂出如何保

証完成与超額完成生产任务的保証条件和措施；自己找自己的竞赛对手，在比武大会上开展竞赛。全区58个小组都能按时制訂保証条件。这样一来，国家計劃就成了群众的自觉行动了。从群众中来的計劃和措施，又到群众中去了。

大鬧技術革新和技術革命

发动群众大鬧技術革新和技術革命，解决生产技術上的問題，提高职工技術和文化水平。这是我們依靠群众完成計劃的主要手段。

在我們的月作業計劃中，有推广先进經驗的計劃。計劃中規定出推广那些先进經驗、推广的地点、時間、負責人，一推到底。煤炭工业部規定“三十六推”，我們根据自己的情况制訂了具体計劃。三月份我們在7312工作面推广了一炮一刀經驗，工作面月进度由40多米，提高到94公尺，在煤层1.2—1.8米的条件下，月产量达到2万7千吨，后来又发展到双循环。

我們是发现适合我們推广的先进經驗就学，学会了馬上就推广。四月份我們听說唐家庄矿有回柱絞車远方操縱和鋼絲繩代替木梁的經驗。我們当天就組成了一个“三結合”小组，由区长帶領工人、工程技術人員一块去唐家庄矿學習。學習回来以

后，由他們制訂一个計劃和措施，第二天就推广了，效果很好，現在我們的回柱絞車，大部分是远方操縱，由回柱工自己開車，取消了司机。

我們學習与推广先进經驗，反对生搬硬套，強調創造性的运用先进經驗。我們从唐家庄矿學習回柱絞車远方操縱的經驗以后，推广时有人提出不安全的意見，主要是怕回柱絞車移动和崩繩，于是我們推广这个經驗时，就发动工人研究了一个固定回柱絞車架子，就使原来的經驗更加完善了，我們又把這個經驗告訴唐家庄矿了。

开展群衆性的合理化建議运动。我們每月制訂生产計劃和措施时，都要碰到一些疑難問題，一时解决不了，就作为合理化建議課題提出来，发动群衆解决。这个办法我們已經坚持几年了，过去我們找課題，只提技术方面的，現在只要是生产难题就提出来。今年上半年我們共提出了60个課題，70%都解决了，不仅提高了职工技术，解决了关键，而且完成了生产任务。

合理化建議課題，每月随着下达計劃交給群衆，把課題印出来發給小組，用大字报貼出去，发动群衆搶課題。为了更好的解决关键，領導干部也有分工，属于机电的就由机电区长負責发动群衆，属于采煤的就由采煤区长和技术員发动群衆，与工

人一起突破課題。几年来我們体会，課題的作用可真不小，它可以發揮群衆的积极性創造性，培养克服困難的精神；集中群衆智慧解决生产关键；更主要的是可以促进领导、工人、技术人員三結合，給三結合提出了目标，指出了方向。今年三月份7558工作面使用康拜因采煤，工作面的傾斜度突然由20多度增加到30多度，康拜因采煤就容易发生断繩滑下事故，我們就把这个課題提出来。原来技术員制訂的措施是，康拜因采一段、停一段，在康拜因下部先打一个保險支柱，然后再打下边支柱，可是这个办法不保險，于是区长就組織技术員、工人到現場去共同研究。工人說：技术員提的先打保險支柱，应打在康拜因上边把康拜因頂住，这个意見就比原来的进了一步；区长說打在上边还不如安装一个活支柱，这个意見又进了一步。最后經過反复研究，把三者意見都取其所长，創造了一个康拜因防墜器。原来我們在傾斜 28° 以上的煤层就不用康拜因采煤了，創造了这个工具以后，經過技术鑑定，能够在 45° 以下傾斜煤层采煤，2月份我們在7558工作面，傾斜 $30-45^{\circ}$ ，达到正常生产，月产2.7万吨。

日常我們在生产中，碰到关键問題时，一般也是采取出課題、发动群衆围攻关键。采煤掌子經常最

多的机电事故是电溜子断大鏈，特别是鏈子断了以后，司机不知道，若繼續开动，把断头拉的很远，1—2个小时才能接好。为这个事故，机电区长一个人研究一、两个月也沒有研究出个办法。后来沒有办法，組織几个工人和技术員共同研究，在現場实践試驗，不久就創造了一个断鏈停車器，大鏈一断即能自动停車。另外，我們还通过反事故，找經驗教訓，找办法。今年5月份連續发生5次电纜連地事故，經過反事故分析有二条原因：一是电纜接头不牢固，二是巷道修理工不注意砸折接头。針对这个原因，工人常有臣研究了一个电纜接头卡子，自从使用这个卡子以后，从沒有发生过电纜連地事故。

我們愈来愈体会到开展群众性的技术革新和技术革命，必須提高职工的文化、技术水平。我們現在坚持矿党委規定的每周一、三、五职工的文化学习，有不少职工原来沒有上过学，現在达到了高小、初中文化水平。区的领导干部坚持每天早晨的文化和政治学习，大部分都学习初中或高中文化。我們經常举办技术学习班，提高职工技术。采煤区的絞車司机、电溜子司机、扇风机司机、新工人、机电检修工等都是由区里自己培訓，自己发合格证，今年上半年就举办了12期訓練班，培訓了一百多名司机和新工人。新工人入矿后，除了訓練外，

組織老工人與新工人訂師徒合同，一般新工人三個月就能單獨作業。還組織互教互學，培養多面手。機電工還建立了每周1—3次的技術學習班，由技術員、區長講課，學習機電技術知識。我們還把每月下達計劃、作業規程、保安規程、安全活動、事故分析等也作為技術學習的內容，從各方面來提高職工技術水平。

加強現場管理工作

依靠群眾加強現場管理工作。在一個生產區來說，每月接受與完成礦所交給的生產任務，一個月就好像是一個周期循環。一天三班又是一個小循環，每班工作任務的完成就是完成每日生產計劃的基礎，每日就是月的基礎。而每班任務的完成又決定於各小組和各工種工作的好壞，因此必須細致地作好每班、每組的工作，把班組工作作的好，把每件事抓好了，全面工作就搞好了。因此我們把細致的抓好每一件事，加強小組工作，搞好現場生產作為改進現場管理的重點。我們主要抓住以下幾個環節：

（一）搞好頂板管理工作，保證不發生冒頂事故，減少頂板壓力，這是實現正常生產的首要環節。加強頂板管理主要從三方面入手：（1）及時掌握頂板

变化情况，依靠群众訂出科学的管理措施和規程。领导干部每天深入生产，了解与掌握頂板变化情况，发现变化，就找工人研究解决的办法。六月下旬7596工作面实现了断层，技术員就下井和工人一道研究了一个处理断层的措施。編制了一个处理断层的作业措施，经过工程师批准，再向群众贯彻执行。这个措施是领导、工人、技术員共同制訂的，又完善、又实际，工人易于接受。(2)发动群众严格执行規章制度，保证工程質量。我們的作法是：实行四級驗收制，工作面工作質量，由安全检查員、組长、班长、区长四級驗收；实行工程签名制，每人支架棚子都签名，提高責任心；实行群众性的敲邦問頂和互相检查制。(3)切实的作好放頂工作，我們配备了比采煤班技术高的技术工，固定下来，专作放頂工作；实行机械化回柱；严格执行放頂規格，不扩大放頂距离。

(二)加强机电管理工作。机电事故是現場最惹人討厭的事，一部电溜子发生事故，整个工作面都要停止生产，因此，每个人都要关心它。机电管理重要的是加强检修人員的工作，搞好机电检修。我們主要是認真执行机电設備定期检修制度，有机电設備检修图表和机电安全运转記錄，按期进行大、中、小修。电溜子大鏈、小鏈、电門等日修；机头、

机尾、軸瓦等每七天一修；检修实行专責制，每个工作面，每个溜子，每台机器都有专人负责。电溜子司机和检修工固定，不能随便調动。还組織了机电安全运轉竞赛。在群众中加强教育，人人关心机电安全运轉和维护机器设备。

搞好机电设备的配件，是保证机电安全运轉的很重要一环，目前国家缺少配件，我們就发揚克服困难的精神，采取自力更生的办法，自己搞配件。矿机修厂帮助我們三个区建立了一个小卫星厂，我們自己挑一些废料做配件，如螺絲、溜子底、鏈条等，把不成套的加工成套。另外，还注意提高机电工的技术水平，經常訓練与提高他們，沒有合格証的不准担任司机。由于采取以上措施，机电事故不断下降，全区一个月机电事故仅 100 分鐘左右。

(三)加强小组的管理工作。在小组建立了群众生产管理员，帮助组长搞好小组生产管理工作。我們也有經驗教訓，去年一个小组建立了七八个管理员，由于放松领导，經驗不多，流于形式的不少。今年进行了整頓，在小组建立四个管理员：(1)工具員，負責工具領、交，发动群众爱护工具；(2)安全驗收員，負責小组安全检查，班前班后驗收工程質量，发动群众搞好小组安全；(3)記錄員，帮助组长記錄职工出勤和工作量报告等；(4)坑木管

理員，发动群众節約坑木。

(四)几項工作制度，我們建立工作制度是貫徹从群众中来，到群众中去的方法。建立制度要从有利生产，有利群众，便于领导出发，并根据这个精神进行經常性的整頓。每个时期还有每个时期的重点，如六月份現場工具管理混乱，我們就进行工具管理制度的整頓，作法是：先发动群众討論工具管理存在什么問題，应当怎样整頓，建立与健全什么制度。通过討論，一方面研究办法，一方面提高职工的思想認識，最后根据职工的意見，建立工具領、交和現場管理制，个人护体設備卡片制，賠償制，并相应地設立了群众性的工具管理員，上上下下工具管理工作有专人负责。

目前我区有以下几項主要工作制度：

(1)区务會議制。一个星期召开一次，由区长主持，技术員、副区长参加，支部書記和工会主席也参加，研究月作业計劃，討論每个星期的工作計劃和本区的重大問題，如改变作业規程，改进劳动組織，工資定額，检查区务领导工作等。

(2)区的主要干部碰头会。由支部書記主持，区长、工会主席参加，主要是研究日常工作，包括职工政治思想教育；生产、生活等。

(3)各班副区长、班长的联系制。为此建立了

区长联系簿和現場記錄簿等。

(4)三班生产會議制。加强三班联系，統一思想和工作步調。

(5)小組长联席會議制。依靠与發揮小組长的骨干作用，研究解决生产問題；并通过會議幫助他們提高思想和业务水平。

(6)班前會議制。各班工人下井以前，由值班区长和班长召开班前會議，布置一班生产任务和措施。班前會議布置任务要具体、細致，一个一个小組交待清楚，我們是“五定”即定人員、定任务、定地点、定質量、定時間。

(7)現場交接班制。交接班时，由两个班的班、組长現場交接班，根据作业規程和驗收制度进行交接、驗收。

(8)現場汇报制。在一个生产班內，班长要向区长用電話汇报两次生产情况。

除以上管理工作制度而外，我們还認真执行无作业規程不准生产制，按时下达計劃、組織群衆討論計劃制，还有工具管理制、坑木管理制、質量管理制、輪休制、考勤制等。

此外，在劳动組織方面，我們特別注意工种固定，不任意調动工人，尽量不拆散一个班一个組，从区到班、組經常保持基本的骨干力量，并依靠骨

干来培养新工人。

充分发挥各级领导干部的作用，逐级负责，搞好生产管理。全区各级干部，包括区长、副区长、班长、组长的工作职责，都有明确分工，各负专责，互相协作。有各级干部的会议制度，听取意见，研究工作，贯彻领导指示，发挥他们的积极性和在领导生产、组织生产、领导群众中的作用。

由于我们这样依靠群众，加强现场管理工作，因此工作也就有了一个比较正常的秩序，工作面的循环作业比较正常，很少有打乱循环的现象。

开展职工竞赛

我们是怎样组织职工开展竞赛，保证完成生产任务的呢？组织竞赛的作法，主要是把生产关键，完成生产任务，作为竞赛的主要内容，采取立标兵、找对手、一事一赛的方法，以解决生产关键，提高管理水平，保证完成与超额完成生产任务。当然这三种竞赛方法，也是互相结合，互相推动的。

怎样立标兵呢？我们每月总结工作的时候，都是经过群众评比，领导审查，评选出全区的标兵，同时总结出标兵的经验，作为全区职工学习的榜样。通过每月初的誓师比武大会，掀起一个学标兵，赶标兵的竞赛。六月份我们就评选出全区最好的张文