

怎样当好矿长



煤炭工业出版社

内 容 提 要

本书以介绍煤矿企业领导制度和管理经验为主, 编著者对学习国外企业管理的体会, 作了适当的介绍。它主要对管理煤矿的基本概念, 矿长的地位和作用、职责权利、素质修养、领导艺术和抓好煤矿战略、安全生产、企业管理、职工生活、思想政治工作等方面的问题, 作了系统的阐述, 内容丰富, 通俗易懂, 实用性强, 对提高领导干部的理论知识和业务水平有一定的现实意义。

本书主要供煤炭工业系统矿(厂)长、矿务局、基本建设局、地质局(公司、处)级等干部阅读和其它工业企业领导干部自学参考, 同时可作为局、矿级干部和基层管理干部培训教材, 还可供煤矿院校师生教学参考。

责任编辑: 张 德 君

怎 样 当 好 矿 长

鲍恩荣 主编

魏 同 刘明善 王 良 编著
鲍恩荣 曾代富 赵全福

*

煤炭工业出版社 出版

(北京安定门外和平北路16号)

煤炭工业出版社印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

*

开本850×1168¹/₃₂ 印张 9

字数181千字 印数 1—24,200

1984年4月第1版 1984年4月第1次印刷

书号15035·2626 定价1.35元

培养一大批精明能干的矿长

——为《怎样当好矿长》一书撰写的前言

高扬文

编写一部《怎样当好矿长》的书，在煤炭工业部，在北京煤炭管理干部学院，是作为一件大事来办的。因为这不仅不是培养提高矿长的急需，而且也是提高煤炭企业素质，加速煤炭工业发展的急需。煤炭企业素质能不能很快提高，煤炭工业能不能健康发展，领导干部起着决定性的作用。三中全会以来，我党正确的路线、方针、政策确定了，“四化”建设的战略目标、战略步骤确定了，煤炭作为我国主要能源的地位也明确了。现在摆在我们面前的首要任务，是结合煤炭工业的实际，把党的路线、方针、政策不折不扣地贯彻下去，把煤炭工业办好，以适应“四化”建设的需要。

煤矿是煤炭工业的基础，要办好煤炭工业，必须把成千上万的煤矿办好；而办好煤矿就需要有一个好矿长，带出一个好班子、好队伍。社会主义煤矿企业，是一个包括人、财、物、产、供、销的复杂系统，在目前的体制下，也是一个政治、经济、科学、技术、教育、卫生、生活等包罗万象的“小型社会”。怎样管好一个煤矿是大有学问的。

要当一名好的矿长，应当具备哪些素质呢？我认为应当具有较高的马列主义、毛泽东思想理论水平，比较熟悉社会主义经济理论，能正确理解和贯彻执行党和国家的路线、方针、政策和法令；能比较全面地掌握社会主义工业企业管理理论和煤炭专业知识，要有清醒的头脑、敏锐的思维，要具有决策能力、组织能力、指挥能力，并能知人善任；还要有说、写、算的本领。这些基本条件可以概括为“三懂、四会、两能”，即：懂政治、懂经济、懂煤炭；会组织、会指挥、会分析判断、会写会说会算；能团结同志，能起模范带头作用。

现在我国煤炭企业的矿长，有些人政治上强、文化程度较高、熟悉专业、懂得管理，煤矿办得好，经济效益高；但是相当多数的矿长，没有受过系统的管理教育和培训，虽有办好煤矿的决心和干劲，却缺乏管理现代化煤矿的文化技术知识和经营管理的本领。一些懂得生产技术的矿长，也面临从生产技术管理者向经营管理者的转变。总之，当前多数煤矿的经营管理水平同科学技术日益发展的需要之间形成了尖锐的矛盾。因此，当务之急是坚决按中央的指示和要求抓紧干部的教育和培训工作，以期经过几年的努力，使现有矿长的科学文化知识和经营管理水平有一个显著的提高，培养造就一大批精明能干的矿长。煤炭战线各级、各系统领导同志必须清醒地认识到，历史重任在肩，形势发展很快，要适应新任务发展的需要，必须加

紧刻苦学习,奋发上进,使自己成为又红又专的合格的管理人才,以便为党、为人民、为煤炭事业的发展做出新的贡献。

鲍恩荣同志主编的这本《怎样当好矿长》一书,总结了煤矿三十多年来的经验,比较系统地阐明了煤矿特点、管理煤矿的总体概念和基本任务,矿长的地位和作用、责任和职权,矿长应具备的素养,矿长要抓战略、经营管理,安全生产、职工生活和思想政治工作,矿长的领导艺术等问题,在一定深度上为正规培训矿长和矿长的业务学习,提供教材。毫无疑义,这本书的出版,对提高煤炭企业各级管理干部,特别是矿级干部的水平,将是一个推动。希望煤炭战线各级管理人员能够从本书得到启发,改进经营管理工作,为实现四个现代化生产更多更好的煤炭,取得更好的经济效益,提供更多的能源。

一九八三年十月十日

目 录

第一章 煤矿的基本任务和管理煤矿的总体概念	1
第一节 煤矿的基本任务	1
第二节 煤矿的特点	2
第三节 管理煤矿的基本要求	7
第四节 管理煤矿的总体概念	14
第二章 矿长的地位和作用	17
第一节 矿长是国家的代表	17
第二节 矿长是煤矿的全权代表	19
第三节 矿长是煤矿的组织者和领导者	22
第四节 矿长是职工物质和精神需要的保护者	25
第三章 矿长要正确履行责任和职权	30
第一节 责任和职权的概念	30
第二节 决策和计划	33
第三节 指挥系统和责任制	46
第四节 知人善任	58
第五节 组织和指挥	66
第六节 智力开发	71
第四章 矿长的素养	78
第一节 素养的基本要求	78
第二节 高尚的政治品质	80
第三节 丰富的技术业务知识	82
第四节 组织领导能力	92
第五节 良好的作风和习惯	97
第六节 勤奋学习	101
第七节 健康的体魄	103

第五章 矿长要抓好煤矿的战略	107
第一节 战略在煤矿中的特殊意义	107
第二节 战略目标	108
第三节 战略措施	109
第四节 战略计划和实施	121
第六章 矿长必须抓好安全生产	127
第一节 贯彻执行安全第一的方针	127
第二节 加强全面安全管理	133
第三节 科学治理和完善安全技术手段	138
第四节 安全教育培训和群防群治	143
第五节 重大事故抢救和处理	152
第七章 矿长要抓好企业管理	163
第一节 企业管理的意义和内容	163
第二节 计划管理	167
第三节 技术管理	175
第四节 生产管理	179
第五节 质量管理	185
第六节 劳动管理	190
第七节 经营管理	196
第八节 管理现代化	205
第八章 矿长要关心职工生活	210
第一节 关心职工生活的重要性	210
第二节 关心职工生活的原则	212
第三节 完善和管好集体福利设施	215
第四节 丰富文化生活	219
第五节 关心职工家属生活	220
第九章 矿长的领导艺术	223
第一节 管理现代化煤矿要有领导艺术	223
第二节 要有管理和指挥的艺术	225

第三节	要有领导人的艺术	228
第四节	要有处理事的艺术	233
第五节	掌握时间的艺术	238
第六节	要有讲演的艺术	245
第七节	讲究谈话的艺术	250
第八节	正确处理好几个关系	255
第十章	矿长要作思想政治工作	262
第一节	坚持“两个文明”建设一齐抓	262
第二节	把思想政治工作贯穿到生产建设的..... 过程中去.....	265
第三节	运用正确有效的方法	270
第四节	支持工会、共青团等群众组织开展工作	274
第五节	以身作则，言传身教	276
主要参考书目		279
后记		280

第一章 煤矿的基本任务和管理

煤矿的总体概念

能源是我国实现本世纪末经济发展总目标的战略重点之一，煤炭占整个能源的百分之七十，决定了它在国民经济发展中的重要地位和作用。煤矿是地下作业，带来了许多不同于地面工厂的特点，作为矿长，要管理好一个煤矿，并做到长期、稳定、安全、经济、持续发展，这是一个十分艰巨、光荣、重要的工作岗位。

第一节 煤矿的基本任务

煤矿作为煤炭生产经营的一个基层企业，其基本任务可以概括为：按照党和国家的方针、政策，在不断提高技术、劳动生产率和经济效益的基础上，全面完成国家年度计划及长期计划，为社会生产煤炭，为国家积累资金，为满足人民日益增长的物质和文化生活需要做出贡献。具体来说：

第一，要在不断提高技术、劳动生产率和经济效益的基础上，全面完成国家计划及各项技术经济指标，保质保量地为国民经济发展提供煤炭，为国家和企业积累资金。提高技术，标志着生产力水平的提高；提高劳动生产率，标志着每个劳动者创造价值水平的提高；提高经济效益，标志着以较少的投入（物化劳动及活劳动），产出较多的、适销对路的产品。这三者是相互区别，又是相互联系的，

缺一不可的。同时在提供煤炭和积累资金这两个方面也必须兼顾。

第二，要保证按长期计划，逐年完成规定的工程进度和工程项目。任何企业都存在着当前和长远兼顾的问题，而煤矿由于生产准备工作周期长、工程量大，使这个问题显得更加重要。一个煤矿往往需要几十年以至上百年的稳定、持续地健康发展。这种健康发展又是以正确的长期计划为指导，以近期有效的工作为基础的。因此，作为一个矿长必须根据矿务局的统筹安排，制定本矿近期，中期和长期的计划，并要采取有效措施保证完成。

第三，要保护劳动者的安全、健康，改善职工福利和搞好环境保护。这一任务，煤矿要比其它行业繁重得多。

第四，要着眼于现代化建设和煤矿的发展，为国家培养又红又专的管理干部、技术人员和技术工人。从某种意义上讲，煤矿现代化的实现，取决于能否培养出管理现代化煤矿需要的人才。

第二节 煤 矿 的 特 点

煤炭工业是采掘工业，它同地面的一般加工工业不同。矿长首先要懂得并掌握煤矿本身的特点，这样才能正确地预见并解决煤矿企业管理中的各种复杂问题。

目前我国国营煤矿，一般具有以下几个特点：

一、煤矿的劳动对象是非再生资源，应采取措施提高资源回收率

煤炭是植物经过漫长的地质年代形成的，在开采过程中损失的资源，将难以再次收回。我国虽有丰富的煤炭资源，但仍然是有限的，开采一点就少一点。全国解放后，党

和政府根据我国的技术经济条件和管理水平,对煤矿各种地质条件下的煤层规定了必须达到的回采率,至今仍有不少矿井没有达到规定的要求,尤其是一些地方小煤矿,回采率与国家的规定差距很大,这样回采率低的状况,不仅会给后代人带来资源枯竭的困难,而且给当前也造成了经济损失。因为开采中丢一吨煤,就等于损失了为获得一吨煤所投入的地质勘探、设计、建井、开拓和准备的全部费用。同时,回采率低还会造成矿井自然发火,采掘比例失调,直至煤矿产量下降、缩短矿井寿命。这样一来,就会额外加重国家基本建设的负担,影响整个国民经济的发展。提高资源回收率涉及到煤矿从勘探、设计、建井到生产各方面的技术管理工作;对生产矿井来说,还涉及开采技术、技术管理和生产管理等方面。因此,矿长应该根据各个矿井的不同情况,从各个方面采取积极措施来加以解决。

二、采掘工作面的不断移动,带来了管理工作和技术工作的复杂性

煤矿的劳动对象是煤炭,开采煤炭时,井下的掘进和回采工作面都在推进,人和设备也随着工作面的推进而移动。由于地下赋存的岩层和煤层是复杂的,因此,随着采、掘工作面向两翼、向深部移动和发展时,就必然带来一系列的复杂情况,诸如:岩层、煤层、顶底板、水、火、有害气体、煤尘、地压和地温的变化等。这些复杂条件给生产管理和技术管理提出了新的要求:一要有准确的地质测量工作,能准确地预测出井下地质情况和巷道位置;二要根据每个工作面不同的地质条件,做出开拓、开采设计,制定作业规程、操作规程、技术安全措施,循环作业图表和相应的工作制度;三要随着采掘设备的移动,有计

划、有组织地搞好预防检修；四要组织好以采掘工作面正规循环作业为中心的矿井各项管理工作，使煤矿生产能够有计划、有秩序、有节奏地进行。

三、生产准备工作周期长、工程量大，决定了生产准备工作在煤矿中的战略地位

对一个生产矿井、移交生产的新水平或尚未开发的新采区，都必须做好生产准备工作。其中包括开拓掘进、准备和回采巷道，安装机电运输设备以及建立通风安全系统。一般来说，今天的生产是几年以前生产准备的结果，一个矿井生产煤炭的多少，取决于生产准备工作量的多少。因此，评价一个矿井的生产管理水平，固然应该看当前的各项技术经济指标，但更准确的，还要看连续三、五年的生产技术经济指标。因为当年达到的指标，如产量多少，质量高低，安全状况同几年前生产准备的数量、质量都有直接联系，而当前准备工作的数量和质量，又决定了几年后生产的主动或被动，决定着煤矿未来生产发展的前景。因此，矿长在任何情况下，都必须把生产准备工作放到战略地位上来抓。

四、煤矿多是地下作业，必须特别加强安全及劳动保护工作

煤矿大多是井下作业，作业地点随时受到水、火、有害气体和顶板的威胁。同时，由于煤矿机械化水平不断提高，井下机电设备大量投入，运输环节复杂，多数采掘工作面目前仍靠放炮落岩、落煤，因此还受到机电运输和放炮事故的威胁。加上井下没有阳光，空气不新鲜、含有粉尘，工作地点窄小、潮湿，湿度变化大，工作环境困难等。因此，矿长必须坚持安全第一的方针，加强职工的安

全技术及思想教育,认真贯彻《煤矿安全规程》,不断改善矿井的安全生产条件、重点防止顶板、瓦斯、煤尘、水、火、放炮、机电运输等重大灾害事故的发生。

在做好 ze 安全工作的同时,还要注意职工的劳动保护,做好职业病的防治工作,不断改善劳动条件。

五、长期以来形成分散的生产布局和笨重的生产方式,必须沿着集中生产和机械化方向进行技术改造

目前,煤矿生产布局比较分散,采掘工作面一般分布在井下沿走向或倾斜数公里的范围之内。分散的布局必然占用和维护大量的巷道、设备、管线以及大量的辅助生产人员,并给安全生产造成困难。这种分散的布局又通常与笨重的效率低的生产方式是孪生的。因为,采用效率低的生产方式,就只能靠多布置工作面来保证矿井的产量。近二十年来,我国煤炭工业随着科学技术的不断进步,采掘工作面的机械化、综合机械化发展较快,促进了单产、单进的提高和生产布局的合理集中;合理集中又反过来为机械化、综合机械化创造了条件。因此,二者互为因果。到目前为止,我国最高回采工作面的年产量已超过了五十年代一个大型矿井的产量,这样不仅可以大大减少每生产万吨煤所占用巷道、设备、管线和人员,逐步改善安全和劳动条件,减轻劳动强度,同时,也提高了矿井的综合生产能力和经济效益。所以,矿长应当继续沿着集中生产和机械化、综合机械化的技术方向,对矿井进行技术改造。

六、生产过程中主要材料消耗不构成产品的实体,应该注意加强物资回收利用工作

其它工业消耗了材料后,一般一部或大部都能构成产品实体。如机械工业消耗了材料可以生产出各种机电产

品,建筑部门消耗了水泥、木材、钢材能建成高楼大厦。煤炭工业则不同,一年要消耗大量的木材、水泥和钢材,但并没有用这些物资构成产品实体。所以,煤炭生产往往容易忽视物资的管理。这要求矿长重视原材料的回收和利用,讲求经济效益,不断改进物资管理工作,节约消耗,努力降低生产成本。

七、煤矿生产要消耗,占用活劳动、物化劳动和自然资源,应该讲求综合经济效益

煤矿在生产过程中不仅要消耗、占用活劳动和物化劳动,而且还要占用、消耗煤炭资源、土地、水和共生的一些矿物体,如油母页岩、粘土矿等。因此,矿长应该注意讲求资源利用效果和环境保护,提高矿井的综合经济效益。

八、煤炭产品的质量受自然生成和开采条件的限制,要注意深加工提高质量,供应合格对路产品和搞好多种经营

煤炭产品的质量客观上受自然生成和开采条件的限制,如内在灰分、所含杂质和发热量都是自然生成的,开采过程中又往往不可避免地有矸石等杂质混入,这就降低了煤炭产品的质量,造成不必要的运输,满足不了用户的需要。因此,就要求矿长,要特别注意煤炭质量的管理,重视原煤的洗选加工,向消费单位提供适合需要的合格产品,搞好多种经营,以提高煤炭的使用价值和整个社会的经济效益。

九、煤矿生产是大量笨重物体的转移,要确保整个运输系统畅通无阻,搞好铁路、交通运输部门和煤矿的协作

一个煤矿每年要生产几十万吨直至几百万吨煤炭。煤炭是笨重物体,从地下开采到用户使用,要经过煤矿井下

多环节运输、提升过程和地面铁路、交通、航运等部门的运输。从某种意义上说，煤炭生产的过程就是一个连续不断的运输过程。这个过程不能停顿，否则就会中断煤炭生产的正常进行。因此，矿长要在企业内部确保运输、提升系统畅通无阻；在企业外部要搞好同铁路、交通、航运等部门的协作关系，取得他们的支持与配合，同时还要注意运输环节的技术经济合理性。

十、煤矿一般地处偏僻，要在建设煤矿的同时，建设和管理好生活区

煤矿一般都在远离城市的偏僻地区，所以在建设煤矿的同时，要建设好职工宿舍、住宅、浴池、食堂、幼儿园、托儿所、学校、医院、水源、电源、公路、商业、文化服务网点和农副业基地等。这样，煤矿客观上就具有综合性联合企业和“小社会”的特点。因此，要求矿长具备较宽的知识面，并能正确处理好生产与生活的关系。

第三节 管理煤矿的基本要求

根据煤矿的基本任务和特点，管理好一个煤矿应该达到一个什么样的要求呢？

一、搞好三项基础建设

根据国家对煤矿的要求，结合煤矿的特点，“三项基础建设”就是：要建设起一个民主集中的领导体制，能实现集中统一指挥；建设起一支又红又专的职工队伍，能吃苦耐劳打硬仗；建设起一整套科学的管理制度，能有秩序地文明生产。这“三项基础建设”对完成煤矿的基本任务，有重大的战略意义。

民主集中的领导体制体现了集体领导、民主管理和集

中统一指挥，这是任何煤矿企业必须遵循的原则。否则，将不能有效地领导企业。建设又红又专的队伍，既保证了我们队伍建设的社会主义方向，又使队伍有好的政治素质和技术素质，能够克服煤矿生产的一切困难，取得好的经济效益。建设一套科学文明的管理制度，将能保证煤矿走上稳产、高效、优质、低耗和安全生产的轨道。

搞好“三项基础建设”，就要对企业进行全面整顿，进行综合治理，包括整顿领导班子、职工队伍、管理制度、劳动组织、劳动纪律、财经纪律、党的作风和加强思想政治工作等一系列的工作，以提高企业素质。当前和今后一个相当长的时期内要着重抓好以下六项整顿工作。

第一，整顿和建设领导班子。要进一步肃清“左”的思想影响，按照革命化、年轻化、知识化、专业化标准、选拔有组织领导能力、懂生产技术和经营管理、能打开局面的干部组成各级班子，并注意对新班子的成员进行培训提高，加强思想建设和业务建设。

第二，整顿和完善经济责任制。改进企业经营管理，搞好全面计划管理、质量管理和经济核算。

第三，整顿劳动组织。加强劳动纪律，正确执行按劳分配的原则，严格执行奖惩制度。

第四，整顿财经纪律。健全财务会计制度，开展经济活动分析，把各项工作纳入讲求经济效益的轨道上来。

第五，整顿和加强基础工作。主要有以下六个方面。

(1) 建立和健全各项定额，包括人力、物力、财力等各个方面，凡能定量的都要制定定额，并坚持定额水平的平均先进性；

(2) 加强标准化工作，包括技术标准和管理标准；

(3) 健全计量工作,有计划地配齐、配好计量测试手段,改进计量测试技术;

(4) 加强信息工作,搞好原始记录,加强统计分析,进行数据管理,搞好科技、经济档案工作;

(5) 健全以责任制为核心的规章制度;

(6) 加强基础教育工作,主要是本职、本岗位的职业道德教育和技术业务教育,如《职工守则》和应知应会等基本功的训练。

第六,整顿党的基层组织和党风。加强思想政治工作,抓好党员教育,整顿好党风,纠正不正之风,充分发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。通过加强思想政治工作,加强职工队伍的思想建设,作风建设和组织建设。

要按照“三项基础建设”的要求抓好六项整顿工作,通过六项整顿来保证“三项基础建设”落到实处,达到提高经济效益的目的。

二、达到“六好标准”要求

一个管理好的煤矿,应该是通过加强“三项基础建设”,实行经济责任制,改善经营管理,正确处理国家、企业、个人三者的关系,出色地完成国家计划,达到三者兼顾好,产品质量好,经济效益好,劳动纪律好,文明生产好和政治工作好的“六好企业”标准。

建设“六好企业”,要认真贯彻物质文明建设和精神文明建设相结合的原则,全面加强企业的整顿和改革,改善经营管理,努力提高企业的素质,提高经济效益。“六好企业”的具体要求是:

三者兼顾好,就是要做到: