

徐振林著

矿长工作 365天

煤炭工业出版社

99
F426.21
106
2

矿长工作365天

徐振林 著

7447100



煤炭工业出版社



3 0037 5038 1

矿长工作 365 天

徐振林 著

责任编辑：刘 瑾 牟金锁 黄朝阳 王铁根

煤炭工业出版社 出版发行

(北京朝阳区霞光里 8 号 100016)

北京房山宏伟印刷厂 印刷

开本 $850 \times 1168 \text{mm}^1/32$ 印张 11

字数 291 千字 印数 1—5,055

1998 年 6 月第 1 版 1998 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 7-5020-1615-5/F272·9

书号 4381 定价 26.00 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，本社负责调换

前 言

管理是企业永恒的主题。企业领导只有时刻研究管理,注重管理,学习先进的管理经验,结合本企业实际情况创造性工作,才能成为一名优秀的管理者。

滴道煤矿隶属于黑龙江省鸡西矿务局,位于黑龙江省东部完达山脉西部的延续,地貌呈中低山丘陵地势,地理坐标为东经 $130^{\circ}41'$,北纬 $45^{\circ}21'$ 。矿区面积 84km^2 。

滴道煤矿始建于1935年,其主要产品为低磷低硫的主焦煤,可采煤层14层,工业储量6829万t,年产180万t,产品主要供应鞍钢、本钢和大连化工厂,是钢铁和化工业重要的原燃料。滴道矿是鸡西矿务局的主力矿。全矿1990年共有职工13537人,集体职工6000人,家属70000人。有6个生产井口,即立井、3井、6井、8井、9井、11井,一个开拓区。设有12个采煤队,37个掘进队,1个多种经营公司,21个生产辅助科室和职能部门。3所中学,即一中、四中、五中,1所职业中学,5所小学,即红旗校、立井校、花园校、东风校、山峰校。矿区分为6个居民管理区。

滴道矿地质构造复杂,开采的煤层属于中生界上侏罗系,地质构造由浅向深逐渐复杂,断层多,每平方公里多达几十条,发育破碎带宽,落差大,倾角不稳定,最大倾角 $60^{\circ}\sim 70^{\circ}$,煤层平均厚度只有0.95m,全矿14个提升系统全部进入二、三段开采,平均垂直深度已达500m,其中立井和8井垂直深度已经超过700m,全矿运输线总长度达49000m。

作为矿长必须树立全局观念,统筹兼顾,抓住中心工作,全面推动;必须身先士卒,用自身形象调动全体职工家属的积极性,群策群力,为企业的总体目标而努力奋斗。

我从1988年至1991年任矿长期间,正值全行业进行企业升

级的时候，我借助企业升级的东风，组织全矿职工家属把这个老矿的各方面工作大踏步推向前进。我和班子成员一道提出了“唯旗必夺，唯冠必争”的口号，确定了“破常规思维，跨越式前进”的企业精神，率领全矿人民齐心协力，开拓奋进，使滴道矿一年一变样，三年大变样，迈进了现代化矿井、国家二级企业的行列。

我有一个记日记的习惯。每当我翻开那段工作的日记，总觉得那时干得轰轰烈烈。虽然时过境迁，国家经济体制和企业管理体制发生了巨大变化，但从煤炭行业管理的特殊性来看，有些做法对煤炭企业的管理者或许能有一点参考价值。故此，将这一段的日记整理出来。

本书是我当矿长期间其中一年工作的粗浅体会，有些工作、有些思想可能不够成熟，甚至有误，希望同志们批评指正。

在此，我谨向为本书出版付出劳动的尚维国、赵永英、谢晓彬、宋显忠等同志表示衷心的感谢。

作 者

1998年5月

1990年11月1日

星期四

晴

同矿上搞通风工作的同志一起去3井进行一通三防检查，发现以下问题：

- (1) 117采煤队上巷两道风门没设调节孔。
- (2) 井下-130密闭没设瓦检箱。
- (3) 掘进308队干打眼。
- (4) 掘进301队铁风筒不到位，缺4处隔爆设施。
- (5) 119采煤队上巷瓦斯监测仪不灵敏。
- (6) 瓦检员每班汇报达不到3次。

我分析产生问题的根本原因如下：

(1) 井口领导对一通三防工作认识不够，没有纳入议事日程。

(2) 安全责任没有真正落实到个人，瓦检员工作不扎实。

(3) 安全制度不落实，执行不严格。

(4) 由于安全期较长，干部职工麻痹思想严重。

针对上述问题，提出以下要求：

(1) 井口要立即开展一次安全整风，要暴露矛盾，分析可能出事故的环节和要害部位。

(2) 整顿通风系统工作秩序，整顿思想、整顿组织，配齐干部。

(3) 坚决执行瓦斯检查制度，瓦检员随便填写记录的要处分通风科长；必须坚持交接班制度并填好记录。

(4) 各系统开展安全攻关活动，要制定规划，抓出成效。

1990年11月2日

星期五

晴

上午去工作面检查，下午召开矿务会议，研究质量达标奖惩补充规定。

一、奖励

经东煤公司质量标准化验收，矿达到特级标准化矿井标准，对达到特级标准化的井区奖励1000元，专业科室奖励500元。全矿干部职工人均上调一级浮动工资。

二、惩罚

1. 对今年不能达到特级标准化的井区和专业：①取消1990年干部奖励工资；②井长、书记、专业科长因工作不力，分别给予行政记过处分；③限期1个月达到规划等级要求，否则，停发全员上调工资。

2. 对今年能达标，但没达到规划等级的井区和专业：①井长、书记、专业科长分别给予警告处分；②井及专业副科级以上干部停止工资浮动；③取消当年井与专业副科级以上干部奖励工资；④限期1个月达到规划等级，达不到，继续停发浮动工资。

3. 采煤、掘进、机电、运输、通风、调度、地测、安监等12个系统，规划应得的分数未得到，应达到的等级未达到而影响全矿达标：①取消矿主管领导、副总和科级干部当年奖励工资；②停止主管矿领导、副总、科长及有关人员的浮动工资；③限期1个月达到规划要求，达不到，继续停发浮动工资。

1990年11月3日

星期六

晴

在全矿安全工作会议上，要求：

1. 抓住安全根本性工作，增大安全系数。

(1) 贯彻党的安全生产方针，坚持安全第一，预防为主。

(2) 坚决控制各类重大事故，特别是瓦斯、煤尘爆炸等恶性事故的发生。

(3) 培养一支高素质的监察队伍，强化安全检查监察。

(4) 依靠科技进行安全管理，提高安全工作的科技含量。

(5) 保证足够的安全投入，保证安全技术措工程按期完成，保证安全装备到位。

(6) 质量达标常抓不懈，逐步升级，向国家一级企业标准迈进。

2. 抓住安全经常性工作，保证安全生产。

(1) 抓规范化、制度化、量化“三化”管理。规范化管理就是一丝不苟地执行各项安全管理制度，严格兑现标准；制度化管理就是把行之有效的安全管理措施制度化，坚持始终；量化管理就是把安全目标细化，管理责任细化，用数量说话。

(2) 抓实控爆、现场管理、重点岗位、安全培训“四个重点”：

一是抓控爆重点，要加大 4 个方面保险系数：加大供电安全保险系数；加大瓦斯监测保险系数；加大贯通工程保险系数；加大三级瓦斯排除保险系数。

二是抓现场管理重点，要做倒 4 个到位：责任到位；监察到位；规范到位；装备到位。

三是抓关键岗位重点，要抓好 3 个落实：关键岗位工种抽查落实；关键岗位工种责任制落实；关键岗位工种人员配备齐全落实。

四是抓安全培训重点，要做到 6 个转变：抓好由以局调学为主向以矿培训为主转变；由临时办班向定期办班转变；由“大帮哄”向突出重点转变；由重培训数量向重培训质量转变；由重培训组织向重培训后考核、抽查转变；奖励方法由口头表扬向严肃考核及兑现安全奖励转变。

3. 深刻反思，汲取以往安全工作的经验、教训和探索新形势

下抓好安全工作的新路子。

(1) 经营、生产无论怎么变，党的安全生产方针不能变。几年来我矿杜绝重大事故充分证明了这一点。

(2) 把依靠技治放在战略位置上来抓。科学技术是第一生产力，是抓好安全工作的前提。

(3) 抓安全必须针对实际，创造性开展工作。我矿在瓦斯治理上本着“破常规思维，跨越式前进”的企业精神，针对瓦斯大的实际，积累了许多经验。

(4) 必须摆正安全与效益的关系。安全是最大的效益。安全出了事故，损失惨重，不仅给职工家属带来失去亲人的痛苦，给党和国家带来政治影响，而且影响职工队伍情绪。

(5) 安全监察必须依法从严。制定措施不落实、不执行等于零，只有依法治矿才能擎起安全这片天。

4. 突出重点，预防为主，加强对瓦斯、煤尘、顶板事故的控制。

(1) 注意总结推广我矿瓦斯治理经验。

其一、根本性措施是采取人治、技治和机治相结合的综合治理。

其二、煤层瓦斯抽放是治理瓦斯突出的有效措施。

其三、深孔卸压法解决回采工作面煤与瓦斯突出问题。

其四、高压动力供水打超前钻，解决掘进工作面防治煤与瓦斯突出问题。

其五、采用煤壁浅孔高压注水解决采掘工作面煤与瓦斯突出问题。

其六、风、煤钻深孔卸压法代替超前钻孔，解决掘进工作面煤与瓦斯突出问题。

其七、移动抽放泵站进行本层瓦斯抽放，解决回采工作面煤与瓦斯突出问题。

其八、卸压裂隙带布置专用瓦斯巷，用巷道法抽放瓦斯解决回采工作面上巷及隅角瓦斯超限问题。

其九、布置专用尾巷进行负压瓦斯排放，解决回采工作面隅角瓦斯超限问题。

(2) 把解决煤尘问题放在与瓦斯治理同等重要的位置。

实行煤体注水，湿润煤体，减少煤尘生成。建立完善的洒水消尘系统，实现静压供水。采煤工作面截煤洒水，掘进湿式凿岩，入风巷及回风巷、运输巷定期洒水，定点喷雾消尘。

(3) 注重顶板事故的预防及治理。

其一、支护密度达到要求。

其二、控顶方式根据周期来压的具体情况决定。

其三、摆正采控顶的时空关系，根据上覆岩层运动和来压情况以及来压前后直接顶的情况决定。

其四、辅助性控顶支护，包括斜撑戗柱、密集、对柱、木垛、石墙等。

其五、支柱打设要切实符合规程要求。

其六、过断层、水线、钻孔、上山等要采取专门措施。

1990年11月4日 星期日 晴

针对目前学校教学的实际情况和企业发展的长远目标，在今天召开的教育工作矿长办公会上作出如下安排：

1. 各校要注重对学生搞好思想政治、四项基本原则、法制、道德品质教育，使学生在德、智、体、美等方面全面发展。

2. 充分调动广大教师积极性，使广大教师热爱矿山，热爱教育事业，尽职尽责教书育人。

3. 各校要积极探索改革的新路子、新方法，使教育工作更适应改革形势发展需要。

4. 各校要广开门路，本着“少花钱，多上项目，多创新，不影响教学工作”的原则，开展勤工俭学、多种经营创收，用于补充教育经费。

5. 要结合矿区发展需要办好职业高中。既要培养煤矿专业技术工人,又要培训在职干部。教师实行招聘、专兼结合的办法。今年职高要办一个机电班、一个瓦工班和一个木工班,毕业后,择优分配到矿有关单位。办一个缝纫班,一个幼师班,毕业后自谋生计。

6. 要继续搞好井校挂钩办教育工作,强化基础教育的实践性,并力所能及为学校解决上下水、取暖等实际困难。挂钩单位:立井和一中,11井和四中,3井和三中,6井和五中,8井和红旗校,9井和山峰校,总务科和花园校,机电科和立井校。

7. 要抓好一中的重点校建设,各单位要从对矿工子弟的负责态度出发为办好一中重点校贡献力量,力争早日建成矿区的规范化学校。

8. 对学校危房问题要逐个调查,该停用的立即停用,确保师生安全。资金下来后,挂轻重缓急逐步解决。

9. 山峰校新建教学楼资金已落实,必须在明年8月30日前全部竣工。

最后强调,教育是兴企之本。必须关心教育、支持教育,要下决心做到资金再紧不紧教育,不紧孩子。

1990年11月5日

星期一

晴

下午召开党委会,主要内容是筹备职代会和劳模会。

由工会吕主席提出年末职代会和劳模会的议程交会议讨论。

劳模会:

1. 定于12月中旬召开,时间半天。

2. 评选20个先进单位,80个先进集体,20名先进标兵,40名劳模,950名先进生产者,要求一线职工占60%。

3. 奖励标准:单位100元,标兵200元,劳模40元,先进35元。

职代会：

1. 定于12月中旬召开，时间一天半。

2. 换届。本届为第20届。

3. 主要内容：职代会报告；安全、经营专题报告；福利基金、职工提案解答；1991年经营承包方案；精神文明建设规划；工资奖金分配有关规定。

4. 准备工作：选举代表；民主选举井区承包集团；征集职工代表提案；撰写文件、报告；矿级领导民主评议。

5. 成立组织机构，下设宣传、组织、秘书、生活保卫组。

6. 参加人员：加列席、特邀代表共530多人。

我要求：

1. 职代会：①主要总结今年，规划明年。②搞一个精神文明建设规划，目标要既先进又符合实际。措施工作要多动脑筋，文化建设、矿区环境、队伍建设等要有内容。一季度开个“忆树建”报告会，添光彩报告会，每个季度搞哪些大型活动都要写进去。如一月份灯展，六月份运动会、书法、摄影等，搞个精神文明建设成果展览会，搞文化夜市。

2. 劳模代表，工人少了，干部多了，要纠正。一是选代表要查出勤；二是干部、工人比例要有要求；三是评一些单位创一流的集体，树些叫得响的典型，象出勤大王、技术大王、质量大王等，可在大会上报告成果；四是要增强荣誉感，各大王要照相片，出画报。

3. 职代会、劳模会一起开。这样既节省时间，节省开支，又节省精力，而且气势连贯，可提高劳模会的规格，扩大会议效果。

1990年11月6日 星期二 小雨加雪

今后一段时间安全教育活动安排：

1. 解决好对安全教育的认识问题。要做到“三个不允许”，即

必须抓好，不允许不抓；必须长期抓，不允许抓一阵子；必须纳入班前活动的一个重要程序，不允许间断。

2. 解决好怎么抓的问题。一抓薄弱环节，消灭死角死面；二从实际出发，把安全教育搞活；三把学好本岗位应知应会和基础知识结合起来；四把安全知识教育和安全责任心教育结合起来；五把教育的重点放在干部和重要岗位及工种上。

3. 解决好责任问题。各单位总支书记、支部书记是第一责任者，副书记抓实施；安全井长、技术人员负责提供教材；值班干部负责本班教育。

4. 解决好主攻方向问题。主攻方向是预防重大事故。今后两个月中旬是全矿以杜绝瓦斯煤尘等重大事故为主攻方向的“活动旬”。

5. 解决好反“三违”查隐患的问题。“三违”是万恶之源。反“三违”要黑心铁手，本着“个人查身边，系统查全线，段队查区域，井口查全面”原则，把隐患查清，把措施订好。

1990年11月7日 星期三 小雨加雪

召开安全办公会议，专题研究机电专业业务保安工作，并就提升绞车安全保护问题提出以下要求：

1. 提升绞车必须安设下列保护装置：

(1) 防过卷装置。

(2) 防过速装置。

(3) 过负荷或无电压保护装置。

(4) 最大提升速度超过 3m/s 时，设速度限制器。

(5) 防止闸瓦过度磨损时的警铃和自动断电保护装置。

(6) 设深度指示器，开始减速时能自动示警的警铃与司机离开座位即能操纵的常用闸和保险闸。

2. 提升绞车严禁多拉车。

其中：3000/1520 拉 1.2t 矿车，每次 8 个，拉 15 型人车 4 个，矸石车 5 个。除立井联络线 2000/1520 可拉 10 个矸石车外，其余提升所有煤、矸、人车都不超过 8 个车。

1990 年 11 月 8 日 星期四 阴

为加强“两小”，即小电机车、小绞车管理，规定如下：

1. 由机电矿长、机电副总组织领导全矿“两小”运输管理工作。各井区由运输专业井长主抓。

2. “两小”专管人员每月安全质量检查覆着面必须达到百分之百。

3. “两小”设备由使用单位负责实行管、用、修统一。司机要经井、区机电技术员培训固定，必须持证上岗。

4. 小电机车执行包机制。①必需做到三好：机车设备状态好、巷道支护规格好、轨道工程质量好；两落实：岗位责任落实、检查维修制落实；一固定：司机固定。②必须在指定的运行区域运行。③做到七不开：机车状态不好不开；灯铃、闸失效不开；巷道和轨道质量不合格不开；电瓶过放电不开；运行线路风门不合格不开；机车无司机棚不开；拉车数超过规定不开。

5. 小绞车管理规定：①必须做到“四有、三好、两落实、一固定”：有电挡车器、有声光兼备信号、有躲避所、有地轮、帮轮；设备状态好、巷道支护好、轨道质量好；岗位责任制落实、检查维修制度落实；司机固定。②做到“五不开”：绞车不完好不开，钢丝绳打结断丝或磨损超限不开，安全设施不齐不开，超挂车不开，信号不清不开。③做到“三检三不拉”。开车检查钩头及 30m 内大绳；检查车辆间连接装置；检查矿车碰头、安全保险装置。安全措施不全、信号不通不拉；超载不拉；装车不符合标准和妨碍停车安全不拉。

1990年11月9日 星期五 小雨加雪

去6井124队工作面检查质量达标情况。

6井124采煤队质量达标是全矿的王牌。4条电缆等距离依次排列吊挂在粉刷过的巷壁上。每隔150m有2个规格相同的天蓝色铁皮沙箱，上面摆放鲜花和盆景。“慈母等您扶，贤妻等您爱，爱子等您教”、“制止违章也是保护自己”等安全标牌、漫画随处可见。相隔15m一个防爆灯，从入井处直至工作面出口。泵站设玻璃窗，设备穿衣上炕。热带鱼在大玻璃缸内已经繁衍第二代，几盆鲜花枝繁叶茂，泵站旁，一个一米多高的六面转灯上书写着各工种的岗位责任制，把整整齐齐地码放备用材料的巷道照得通亮。

今年1月初124队搬到这个工作面，由于地质条件不好，先后过了7个断层，今年9月才恢复正常。尽管这样，由于坚持线拉尺卡作业，今年以来没烧1台电机。9月初到现在，不仅连续超产，而且各种事故率为零。10月末局质量标准化大检查，这个队得了94.5分，被评为一级标准化工作面。

6井124队之所以成为全矿的王牌，根本原因有3条：一是班子认识高，把质量达标当做第一位的工作来抓；二是井长要求严，安排工作质量第一，一切给质量让位；三是有个好队长，具体工作中坚持高标准、高水平。事实证明，千军易得，一将难求，一将无能，千军受累。

1990年11月10日 星期六 小雪

我矿企业升级工作已进入非常时期，为确保按期进入质量标准化特优级企业，实现管理水平的全面跃升，在三级干部质量达标会上，我下达了四条命令：

1. 从即日起,全矿各项工作都要以企业升级为中心,一切工作都要为企业升级服务。要从资金、人力、设备上全力以赴保升级。

2. 各部门、各单位、各系统的主要领导和有关人员对新分担的升级工作,必须按期完成,否则就地免职。

3. 为集中力量,统一指挥,决定成立“滴道煤矿企业升级工作组”,授予升级工作组有指挥全矿升级工作的特殊权力。全矿工作人员,包括副总以上领导,必须服从工作组的安排和指挥,否则,严肃追查处理。

4. 企业升级工作组由各单位抽调人员组成,集中办公,统一行动。该组人员一律与原工作脱钩。抽调人员不坚守岗位,工作不认真的,停止浮动工资。

1990年11月11日

星期日

晴

矿总结上旬工作,部署中下旬工作会议。要求:

1. 深入、精心地抓好正规循环作业。

(1) 做好正规循环作业宣传教育工作。解决部分干部工人对正规循环作业的观念比较淡薄问题。

(2) 下功夫解决机电设备检查、检修问题,在制度上、程序上、机电设备质量信息反馈上要加强。

(3) 矿有关领导和办公室搞一个正规循环作业办法,在月末工作会上发给各单位

2. 组织好正规循环表演,各井指标是:立井 1500t/d, 3井 1200t/d, 6井 600t/d, 8井 350t/d, 9井 800t/d, 11井 1300t/d。

3. 迅速全面开展质量达标工作。

(1) 坚定不移地兑现达标规划,全力以赴地迎接东煤公司下旬质量标准化验收。

(2) 迅速抓好文明生产,井上下硐室、采掘工作面、上下巷

都要全面上。

(3) 坚定不移实现五大系统工程设备质量跃升。

4. 深入搞好经营管理工作。

(1) 要在保盘子上下功夫，全矿今年经营亏损要减亏 200 万元。

(2) 搞好调查摸底，为来年承包做准备。

5. 积极做好 12 月份及来年的准备工作。

要在思想上、人力上、物质上、措施上、目标上做好准备，保证 12 月份开好头，来年高起点、迈大步。

1990 年 11 月 12 日

星期一

多云

开党委会，制定队伍建设五年纲要。我感到有三点需要强调：

一、指导思想必须明确

落实十三届六中全会精神，从稳定大局、发展生产、长治久安出发，把职工队伍建设当作根本性、战略性任务。围绕安全、生产、经营这个中心，突出“六好”、“四有”建设，党政工团齐抓共管，立足当前，奋斗五年，建设一支特别能战斗的职工队伍。

二、奋斗目标必须宏伟

1. 恢复和发扬十大光荣传统，树立五种精神。

十大传统：勇攀高峰，攻坚斗硬，拼搏奉献，扎根一线，奋不顾身，艰苦创业，忠于职守，尊师爱徒，爱矿如家，廉洁奉公。

五种精神：以煤为业，顽强拼搏的献身精神；吃苦耐劳、勤俭节约的艰苦奋斗精神；忠于职守、争做贡献的主人翁精神；刻苦学习、锐意改革的积极进取精神；遵纪守法、互相协作的团结友爱精神。

2. 90%的段队建成“六好”区队。

3. 90%的职工达到“四有”标准。

4. 职工文化技术素质提高一个档次。