

MEIKUANG  
BANZU  
JIANSHE

# 煤矿 班组 建设

主 编 李士翹  
副主编 黄 毅

煤炭工业出版社

7.216.6

92  
B407.216.6  
1  
3

# 煤矿班 组 建 设

XA/001.03

顾问 马德庆  
 主 编 李士超  
 副主编 黄 毅  
 编 写 以章节顺序为序  
 张洪泉 赵海云 刘孝孔 裴平星  
 余纪生 孟祖贤 张力民 陈 文  
 王玉云 曹善学 石光强



样 书

煤炭工业出版社 煤炭工业出版社



B · 008155

(京)新登字 042 号

### 内 容 提 要

煤矿生产班组是煤炭企业组织生产活动的最基本单位。班组建设是煤炭企业的基本建设,煤矿生产任务的完成、质量和效益的提高、煤矿各项规章制度落实以及建设“四有”职工队伍等内容,都要靠班组去实现。本书内容就是从煤矿的实际出发,在总结煤矿班组建设成功经验的基础上,按照新形势的要求,对煤矿班组建设的一些理论问题和实践问题进行了较为系统地阐述。

本书具有较强的指导性和操作性,可供煤矿区队长、班组长学习参考。

责任编辑:井光山

### 煤 矿 班 组 建 设

主 编 李士旭

副主编 黄毅

煤炭工业出版社 出版

(北京安定门内东厂胡同21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 787×1092mm<sup>1/32</sup> 印张 5 $\frac{1}{2}$

字数 109千字 印数 1—20,100

1991年9月第1版 1991年9月第1次印刷

ISBN 7-5020-0631-1/TD·581

书号 3400 定价 2.70元



## 序

《煤矿班组建设》一书与读者见面了。它的出版，对于推动煤矿的班组建设，加强煤矿的基础工作，提高煤矿的管理水平，调动职工当家作主人的积极性，建设有中国特色的社会主义煤炭企业，具有重要的意义。

班组是构成煤炭企业肌体的细胞，是企业从事生产、建设、经营活动的最基本的作业单位，是两个文明建设的最前沿阵地。煤炭企业的一切工作，最终都要落实到班组，通过班组的活动去实现。煤矿的各项技术经济指标，最终也要通过班组职工的劳动成果反映出来。班组建设是煤矿的基础建设。只有班组这个细胞具有旺盛的生命力，煤矿才会充满活力和勃勃生机。所以，班组工作的好坏，很大程度上决定煤矿的兴衰成败。目前，煤炭企业普遍开展的创建“五好班组”的活动，就是加强班组建设的有效途径。五好班组的“五好”，即：安全生产好，完成任务好，民主管理好，思想工作好，遵章守纪好。这“五好”，体现了煤矿两个文明建设的基本要求。抓“五好班组”的创建活动，可以把两个文明建设的任务落实到基层。因此，煤矿的各级党政工团组织，都要把加强班组建设作为自己的职责，相互配合，齐心协力把这项工作做好。

我们煤炭行业历来有重视班组建设的好传统，实践中也涌现出一批优秀班组。五十年代闻名全国的大同煤矿马六孩回采组，他们创造的采煤和掘进的先进工作法，曾推动了煤

炭生产的发展，当时有八个局的112个掘进队推广他们的经验后，平均月掘进提高22%到167%。全国著名劳动模范、开滦唐家庄矿采煤班长艾有勤领导的班，被称为培育人才的“大熔炉”。十几年来，一些后进职工在这里得到转化，有的入了党、有的入了团；一批又一批骨干被输送出去，有的当了班组长，有的当了区队长。近些年来，许多煤矿在认真总结先进班组经验的基础上，注意加强了班组建设的理论研究，中国煤炭职工思想政治工作研究会也组织了有关的研讨活动。《煤矿班组建设》一书，可以说是对多年来煤矿班组建设实践经验的理论概括，是集体智慧的结晶。

加强煤矿班组建设，关键是要提高班组长的素质，充分发挥这些“兵头将尾”的作用。煤炭生产，井下作业，每个班组都是一个独立的战斗集体，而班组长则是这个集体的“主心骨”、带班人。他们既是指挥员，又是战斗员。上面千条线，都穿班组一根针，班组长的工作很辛苦。我们煤炭企业正是有这么一大批活跃在基层的骨干在兢兢业业地工作，才保证了煤炭职工队伍的稳定，才推动了煤炭工业的健康发展。但是，也应该看到，随着企业内部改革的深化，随着煤矿现代化建设的不断推进，许多班组长还不适应现代化管理的要求，因此有待于加强对他们的培养、提高。《煤矿班组建设》这本书，为培训煤矿的班组长提供了比较适用的教材。我相信，这本书会受到班组长的欢迎，对进一步提高班组长的思想、业务素质和管理水平，必将产生积极的影响。

班组建设作为煤矿的基础工作，也是检验机关工作的一面镜子、一把尺子。不把班组这个基础夯实，煤矿的各项工作都要落空。因此，我希望煤炭企业的各级领导机关，都要牢固树立为基层一线服务的思想，切实转变作风，扑下身子，

真抓实干，使工作入班组、到人头。这样，我们煤矿的两个  
文明建设，就会取得更加丰硕的成果。

胡富国

1991年9月

---

# 目 录

序 .....	胡富国
<b>第一章 煤矿生产班组 .....</b>	<b>1</b>
第一节 煤矿生产班组的设置及其特点 .....	1
第二节 班组在煤矿的地位和作用 .....	5
第三节 煤矿班组建设的主要内容 .....	9
<b>第二章 煤矿生产班组长 .....</b>	<b>12</b>
第一节 班组长是班组的核⼼ .....	12
第二节 班组长的职责权限 .....	14
第三节 生产班组长的素质能力 .....	17
第四节 试⼯长制 强化生产第一线的领导 .....	22
<b>第三章 煤矿生产班组的安全与质量管理 .....</b>	<b>25</b>
第一节 班组安全与质量管理的基本要求 .....	25
第二节 班组安全和管理的基本制度 .....	30
第三节 班组安全与质量管理的基本形式和方法 .....	34
<b>第四章 煤矿班组劳动与消耗管理 .....</b>	<b>39</b>
第一节 班组的劳动生产组织 .....	39
第二节 班组内部的分配管理 .....	43
第三节 班组劳动纪律管理 .....	48
第四节 班组材料成本核算 .....	52
<b>第五章 煤矿班组机电设备管理 .....</b>	<b>59</b>
第一节 班组机电设备管理的内容和要求 .....	59
第二节 班组机电设备管理责任制 .....	69
第三节 班组长在机电设备管理中的作用 .....	73
<b>第六章 煤矿班组劳动竞赛 .....</b>	<b>76</b>

第一节	班组劳动竞赛的内容和形式	76
第二节	班组劳动竞赛的基本程序	80
第三节	班组劳动竞赛应注意的几个问题	83
<b>第七章</b>	<b>煤矿班组的民主管理</b>	<b>87</b>
第一节	班组实行民主管理的必要性	87
第二节	班组民主管理的内容和形式	90
第三节	如何搞好班组民主管理	93
<b>第八章</b>	<b>煤矿班组作风建设</b>	<b>98</b>
第一节	班风的内涵和作用	98
第二节	班组作风的基本要求	100
第三节	班组作风建设的途径	103
<b>第九章</b>	<b>煤矿班组的思想政治工作</b>	<b>107</b>
第一节	煤矿班组思想政治工作的特点	107
第二节	班组思想政治工作的任务和日常教育的内容	110
第三节	班组思想政治工作的方式方法	115
<b>第十章</b>	<b>煤矿班组的党群工作</b>	<b>125</b>
第一节	班组党群工作的主要内容	125
第二节	班组党群工作的活动制度	130
第三节	班组内党政群工作的协同	133
<b>第十一章</b>	<b>煤矿班组建设的管理与指导</b>	<b>137</b>
第一节	班组建设的管理机构及职责	137
第二节	对班组建设进行指导的途径	144
第三节	搞好五好班组的创建	149
后 记		154



## 第一章 煤矿生产班组

煤矿生产班组是煤炭企业组织生产活动的最基本单位。如果把煤炭企业比作“人体”，那么，班组就是人体的“细胞”；如果把煤炭企业比作“大厦”，那么，班组就是大厦的“基石”。班组建设是煤炭企业的基本建设。煤矿生产班组，大部分处在生产第一线，环境艰苦，任务繁重。煤矿生产任务的完成，质量和效益的提高，各项规章制度的落实，以及建设“四有”职工队伍等，都要靠班组去实现。因此，只有把班组建设搞扎实，煤矿的各项工作才有坚实的基础。

### 第一节 煤矿生产班组的设置及其特点

煤矿生产的作业环境和作业过程与其它行业不大相同，这就决定了煤矿生产班组的设置和活动方式也具有自己的特点。了解煤矿生产班组的设置及其特点，对于有的放矢地加强班组建设，具有十分重要的意义。

#### 一、煤矿生产班组的设置

煤矿生产班组，是根据煤炭企业内部劳动分工与合作的需要，按照工艺要求和对象要求，由若干相同或不同工种的工人有机组合在一起的从事生产、经营活动和管理工作的最基层的组织。煤炭企业的班组，按其工作性质来分，一般有三种类型：即生产班组、辅助班组和后勤服务班组。我们这里所说的班组，主要是指生产班组和辅助班组，如：采煤班组、掘进班组、巷修班组和机电维修班组等。

班组这个名称是人们的习惯称呼，严格地说，“班”是指生产班次，“组”是指生产小组。可是，在实际生产中，往往是一个班次中包括若干小组，一个小组的工人又分几个班次。这种“班”中有组，组中有班的现象，是从长期煤矿生产实践的需要出发而形成的，人们把这种最基本的生产组织形式统称为“班组”。随着煤矿生产机械化水平的不断提高，综采工作面越来越多。综采区队的班组一般都是以班次为班，即：生产一班、生产二班、机电准备班。在班中按工种不同划分为若干小组，如：运料组、移架组，支护组等。

煤矿生产班组一般是根据区队生产任务、工艺要求、工作场地及管理工作的需要来设置的。设置班组，应从有利于生产，有利于安全，有利于管理和适应协作，有利于提高劳动效率和经济效益出发，因矿而宜。班组人数的多少主要由生产任务量、生产技术特点、班组内分工协作的具体情况和管理的方便来确定。

## 二、煤矿生产班组的特点

煤矿生产班组和其它行业班组相比，除具有结构小、任务全、管理实、工作细等一般特点外，由于煤矿生产主要是地下作业，劳动强度大，作业环境差，工作变化大，自然灾害多，这种特殊的作业环境和生产过程决定了煤矿班组有着比其它行业班组更为鲜明的特点：

1. 复杂性：主要体现在四个方面：一是职工队伍的成分比较复杂。在一个班组里，一般来说，既有固定工，又有合同工，还有农民协议工。他们有的来自矿工世家，更多的是来自偏远的农村。由于他们所处的社会环境、所接受的教育程度、所走过的生活经历等方面的不同，因而形成了在思想观念、生活态度、追求目标、接受能力等方面的差异，给班

组管理工作带来了一定难度。二是范围小，工种复杂。一个班组少则几人、十几人，多则不过几十人，生产设备有的只有一两台，多的不过几台。范围虽小，工种和分工却很复杂。就拿一个普通掘进班组而言，有打眼工、放炮工、运料工、支架工、看溜工、撬煤工，缺少任何一个工种，或工种间配合不好，班组生产就难以进行。因此，班组在分工时要全面考虑，妥善安排各种作业人员。三是施工工序复杂。就岩巷掘进班而言，班组在掘进迎头打眼、爆破、敲帮问顶、通风防尘后再装岩运输，最后进行支护铺轨，接长管线，完成全部工序，得到一个成巷的进尺。如此循环往复，才完成整个巷道的施工。四是班组工作地点周围自然条件复杂。生产班组长年工作在于井下各个工作面、迎头、硐室，没有阳光照射，只能用人工照明，很不方便。另外，井下工作面，由于受到煤层厚度、落差距离和支架间距的限制，以及落煤和机械设备的影 响，作业空间非常狭小。为了防尘，岩巷掘进工作面多是湿式凿岩，而煤巷掘进工作面和采煤工作面还要采取注水式灭尘措施。加之工作面的自然淋水，井下比较潮湿。开滦有的矿，平均每出一吨煤就得排水 18.96 立方米。还有，矿井由于受到温度、湿度等因素影响，单靠自然通风的风量不够，还要有机械通风的风量来补充。受风路、风速、爆破、坑木腐朽、煤尘等多种因素的影响，矿井里的空气不够新鲜，常掺杂许多矿尘和有害气体。由于客观条件复杂，还常常受到瓦斯、煤尘、水灾、火灾、冒顶五大自然灾害的威胁。因此，煤矿班组既要集中精力进行生产，又要随时观察周围自然条件的变化，及时采取安全措施，保证生产的顺利进行。

2. 多变性：矿井里的采煤工作面或掘进工作面，总是随着生产作业进程不断地向前推进。每推进一个循环，作业面

本身及各种机电设备都要移动。即使在同一工作面，每一个工人的工作地点也随时变换。此外，工作面由于受到地质条件的影响，也经常处于变化之中。几乎是一天一个样，一班一个样，甚至一班就几个样。开滦唐家庄矿 1989 年 1 月至 10 月共衔接 295 个工作面，断层 243 条，平均每个月 24 条。在回采过程中遇断层就要甩掉断层重开开切眼，绕过去才能进行正常开采。所以，井下作业缺少稳定的工作环境。这就决定了班组开采方法、支护方式、生产组织等方面的多变性。因此，煤矿生产班组，要求根据井下生产条件多变的特点，及时改变作业形式和调整劳动组织，以适应变化了的生产条件。

3. 流动性：流动性主要是指班组工作场所的频繁变动。工作地点的随时变动，决定了班组工作的流动性。不同的开采水平和工作面，其煤层厚度、工作面的长短、巷道断面大小各异。班组所在工作面、巷道不同，工作时间长短也不一。如果班组开拓主要运输巷，因巷道服务年限久，断面大，距离长，在一个工作地点一干就是几个月或是几年。相反，如果开拓回采巷道，因服务年限短，支护方式简单，几十米巷道十几天就能完成，然后再另开赴新的工作地点。同样，煤层厚薄、工作面长度不一，在一个工作地点的工作时间长短也不一。当班组开采走向较长的厚煤层或中厚煤层时，在一个工作面时间要长达几个月或十几个月。开采面短、煤层薄、走向距离短的工作面时，几十天就可完成。采完一个工作面一个采区和水平，就要转战到另一个工作面和水平，象打游击一样，不断流动工作地点。被人们称为“扛着溜子打游击，石头缝里夺高产”的开滦唐家庄矿硬骨头采煤二区，长年累月地在边角残煤层中，象小鸡觅食一般，一点一滴地从石头

里往外掘煤，从1974年到1986年底，他们回采了204个这样的工作面，硬是从石头缝里为国家掘出了743万吨煤炭。近两年来，他们转战20多个工作面，过了70多个断层，搬家倒面象家常便饭一样。因此，煤矿生产班组，要根据煤炭生产移动作业的特点，及时做好各方面的工作，以增强职工的适应能力。

## 第二节 班组在煤矿的地位和作用

班组建设是煤矿的基础工作之一。下力量抓班组，是煤矿的老传统。这种老传统的形成，与班组在煤矿的重要地位和作用是分不开的。

### 一、班组是煤矿肌体中最有生命力的细胞

煤矿生产班组是从事煤炭生产建设的最基本作业单位。任何一个煤矿都有若干个区队，而区队又由若干个班组构成。煤矿依靠班组进行生产，提高效益，增强自身的活力。煤矿的煤炭产量的多少、产品质量和经济效益的好坏、技术水平的高低，都要通过班组职工的劳动成果反映出来。如果没有班组，煤矿就只剩下一个“空壳”，不仅不能组织正常的生产经营活动，企业管理也就失去了基础。没有班组就没有生产活动、没有管理对象，没有生产活动和管理对象的企业如何能存在？即使是现代化的煤矿，也不能没有班组。

班组是增强企业活力的源头。煤矿活力的源泉在于职工的积极性、智慧和创造力。班组是职工从事劳动，创造财富的直接场所，职工在企业中的主人翁地位首先在班组活动中体现出来。只有班组的每个成员的积极性、主动性、创造性充分调动起来、合理发挥出去，煤炭企业才能充满生机。班组搞不好，企业活不了。所以，加强班组建设是开发企业活

力源泉的一项最基本的工作。

随着改革开放和商品经济的发展，煤矿面临着许多新的挑战，迫切需要在经济工作中改变传统的思想，树立与发展商品经济相适应的新观念。班组作为煤矿生产活动的基本单位，如果在生产经营活动中，不讲质量，不讲效率，不算经济账，整个煤矿在商品经济不断发展的新形势下，就会失去竞争力。再说，随着煤矿内部改革的不断深化，各种形式的承包责任制，最后都要落实到班组。这就要求班组的制度必须适应改革的要求和发展商品经济的要求，班组长管理水平也必须相应提高一步，不断增强班组自主管理的能力。如果每一个班组都充满生机和活力，那么煤矿就会健康蓬勃地向前发展。

## 二、班组是基层双文明建设的结合部

建设双文明的现代化矿区，是煤炭战线的一件大事。社会主义的煤矿要坚持两个文明一起抓，两项成果一起要。不仅要多出煤、出好煤，而且要造就一支特别能战斗的、献身煤炭事业的“四有”矿工队伍。现在，许多煤矿基层单位都在开展创建“六好”区队和“五好”班组的的活动，进而创建双文明的现代化矿区。但是，无论是创建双文明矿区，还是创建“六好”区队，最基础的是要创建“五好”班组。创建工作必须从班组开始，从班组突破，班组建设是两个文明建设的结合部，因为班组建设要抓管理、抓安全、抓产量、抓效益，还要抓思想工作、文体活动和劳动纪律等。实际上，班组建设把双文明建设的许多内容都融汇进去了。只要加强班组建设，双文明建设就有了保证。所以，煤矿的双文明建设必须立足班组，既出煤，又育人。因为每个职工都工作、学习在班组，许多思想情绪都在班组中反映出来。一些后进职

工也是在班组同志潜移默化的熏陶影响及诚恳耐心的帮助下发生了转化。班组建设加强了，职工的思想问题就能得到及时的解决，建设“四有”矿工队伍的目标才能实现。大家知道，被誉为“矿山铁人”的全国劳动模范、开滦矿务局唐家庄矿采煤工艾有勤所在的班组，就被人称作培育人的“大熔炉”。几年来，一些后进职工在这里得到转化，有的入了党、入了团；一批批骨干被输送出去，有的当了班长，有的还当了区队长。我们煤矿区队的班组长，如果都象艾有勤同志那样去抓班组建设，都瞄着“五好”的标准使劲，那么建设“六好区队”，建设双文明的现代化矿区就大有希望。

### 三、班组是实现安全生产的第一道防线

煤矿生产是地下作业，存在顶板、瓦斯、煤尘和水火等自然灾害的威胁，安全是第一位的大事。煤矿班组是煤炭生产的前沿阵地，班组长和班组成员是阵地上的组织员和战斗员。在生产过程中，安全与生产发生矛盾屡见不鲜，能否处理好安全与生产的关系，关键在班组。工程质量的好坏取决于班组；不安全因素能否及时消除也在于班组。尤其是当班组生产任务较重，组员在采掘工作面、迎头干劲正足时，出现了不安全因素或其它事故隐患，生产与安全发生矛盾时，如果班组长真正牢固树立了安全第一的思想，行动必然自觉，就是一点煤不出，也要立即采取安全措施，及时处理事故隐患，消除不安全因素，安全和生产都得到了保障。反之，班组安全第一的方针不落实，即使是领导干部大会讲，小会布置，安全网员督促检查，而当遇到安全与生产发生矛盾时，生产仍会成为硬指标，安全变成软指标，安全生产必然无保证。事实说明，不仅产量进尺通过班组获得，安全工作更需要班组去落实。因此说，搞好安全生产，关键在于班组。

#### 四、班组是煤矿各项工作的落脚点

班组虽然人员少，但是“麻雀虽小，五脏俱全”。煤矿的各项工作都要通过班组去落实，上有千条线，班组一针穿。企业精神的树立发扬，各项规章制度的具体实施，现代化管理方法的普及应用，双增双节目标的实现，企业的民主管理、民主监督措施的贯彻等一系列工作，都必须进班组。从煤矿的管理系统看，行政业务科室从生产调度、计划、技术、安全监察、财务、供应、行政、保卫工作，象一支支箭一样，通过区队射向班组，需要班组承担；政工部门又从组织、宣传、纪检、工会、团委、武装部各口经过区队布置下一项项具体工作，最后都需要班组去贯彻落实，然后反馈到矿上。班组的每一项工作，每一个具体指标都牵动全矿。比如，班组的生任务完不成，全矿的产量就受影响；消耗定额指标上升，煤质下降，煤炭的成本就上升，全矿的效益就下降；事故率增加，全矿的安全状况就不好；职工精神面貌不好，整个煤矿的精神素质就不会高。总之，班组的思想管理、经济技术管理、安全质量管理、民主管理都直接关系到煤矿的命运。煤矿的生命力蕴藏在各个班组之中，只有班组建设抓好了，煤矿的各项工作才能搞上去。

当前，煤炭行业都在抓管理，上等级，全面提高企业素质。其中，关键问题是**通过班组**，把定员定额、质量标准、计量、原始记录、设备管理这些基础工作抓好，才能把质量搞上去，消耗降下来。离开班组，这些管理的基础工作将成为空中楼阁。因此，实现企业升级必须从管理抓起，加强管理必须从基础抓起，基础工作必须从**班组**抓起。



### 第三节 煤矿班组建设的主要内容

班组建设是一项涉及面很广的综合性基础工作，它包括职工的思想管理、生产管理、安全与质量管理、劳动与消耗管理、机电设备管理、民主管理、劳动竞赛，以及作风建设等多方面的工作，可以说，煤矿的所有工作最后都要通过班组去落实。班组工作虽然内容繁杂，但概括起来主要是三项建设，即：组织建设、思想建设和业务建设。

#### 一、组织建设

组织建设是班组建设的前提条件，也是搞好班组工作的组织保证。它主要包含四个方面的内容：

1. 按照有利于生产，有利于安全，有利于管理和适应协作，有利于提高劳动效率和经济效益的原则，从实际出发，合理设置班组。

2. 按照程序选拔配备过硬的班组长。

3. 组建好班组核心。煤炭企业班组核心的构成一般有两种情况：一种是以班组长为首的，党政工团“四长”为成员的班组核心。这种情况一般适用于比较大的班组。另一种是没有党、团小组的行政班组，主要由班组长、工会组长、党团员及“五大员”组成班组核心。不论采取哪种形式，班组核心成员都应该是班组中的骨干分子，在工人中有威信，被大家所公认。

4. 选配好“工管员”。煤矿一般设“五大员”，即：政治宣传员、经济核算员、安全质量检查员、设备工具员、生活福利员。这些“工管员”由班组成员民主推选，按照科学管理的方法，分工负责，各司其职。

#### 二、思想建设