

煤矿规范化管理

袁富华题

——大同矿务局云岗煤矿的探索与实践

《煤矿规范化管理》编委会 编

煤炭工业出版社

(京)新登字 042 号

图书在版编目 (CIP) 数据

煤矿规范化管理: 大同矿务局云岗煤矿的探索与实践/宋永津主编

—北京: 煤炭工业出版社, 1995

ISBN 7-5020-1010-6

I. 煤… II. 宋… III. 煤矿-工业企业管理, 规范化-中国-大同
IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 08451 号

煤矿规范化管理

——大同矿务局云岗煤矿的探索与实践

《煤矿规范化管理》编委会 编

责任编辑: 王国慧 于 杰

*

煤炭工业出版社 出版发行

(北京安定门外和平里北街 21 号)

北京万兴印刷厂 印刷

*

开本 850×1168mm $\frac{1}{32}$ 印张 9 $\frac{1}{4}$ 插页 2

字数 24.8 千字 印数 1—1, 000

1995 年 8 月第 1 版 1995 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-5020-1010-6/F426·21

书号 3776 定价: 8.00 元

内 容 提 要

本书内容包括煤矿规范化管理概述，规范化管理的体系及主要内容，规范化管理的考核，下部工作规范化管理，部门工作规范化管理，采煤队工作规范化管理，安全工作规范化管理，经营工作规范化管理等。

本书可供企业管理人员自学使用。

编委会及编写人员名单

主 编：宋永津 高汝懋 王 君

副主编：刘随生 郭 强 李 才

主 审：李生安

编 委：宋永津 高汝懋 王 君

刘随生 王广德 李 才

郭 强 李生安 张汉杰

张国珍 李秀清 王拖尔

编写人员：(按姓氏笔划排)

王 君 王拖尔 李 才

李生安 刘随生 宋永津

高汝懋 郭 强

序

党的十四届三中全会提出的建立适应市场经济要求、产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度，是深化国有企业改革的重点。而其中管理科学则是建立现代企业制度的基础。大同矿务局云岗煤矿在管理科学方面率先实行了规范化管理，为提高企业基础管理工作的水平，探索出了较为成功的经验。

煤矿规范化管理是通过系统地制定并严格执行一整套科学的、有约束力的标准与要求来开展各项管理工作和生产作业活动的一种管理方法。其原则是根据企业的生产经营活动和客观规律，在全面、系统、协调的要求下，划分管理层次，明确职责范围，提出工作任务，优化工作程序，确定工作标准，指明工作方法，规范经营行为，进行客观公正的考核。同时制定有效的奖惩措施，突出依法管理企业，使企业职工各司其职、各负其责、人尽其才、时尽其效，达到最佳的经济效益和社会效益。

煤矿实行规范化管理的关键是如何把一整套科学的原理、原则、体系和方法，有效地运用到煤矿的生产经营活动中去，走出一条具有煤矿特色的规范化管理之路。云岗矿在实行规范化管理过程中，提出了许多新的观点及有效作法。它不仅突出对过程的管理，保证各项工程质量、工作质量、服务质量，更重要的是突出以人为本的管理，保证人的行为符合规范化的要求。

该书的出版将为煤炭企业进一步加强内部管理，实现管理的科学化，推动企业的发展，提高企业管理水平做出贡献。

王森浩

1995年8月

目 录

第一章 煤矿规范化管理概述	1
第一节 规范化管理的意义	1
第二节 规范化管理的内涵	7
第三节 规范化管理的重点	9
第二章 规范化管理体系及主要内容	17
第一节 规范化管理体系	17
第二节 规范化管理的主要内容	19
第三章 规范化管理的考核	42
第一节 规范化管理的考核机构	42
第二节 规范化管理的考核原则和要求	43
第三节 有关经济效率、回采率指标的考核办法	48
第四节 安全工资、质量标准化及规范化管理的考核办法	54
第五节 机电、通风、防尘指标的考核办法	58
第六节 其他指标的考核办法	63
第四章 干部工作规范化管理	71
第一节 干部岗位责任规范化管理考核标准	71
第二节 矿级干部工作规范化管理考核办法	74
第三节 生产单位干部工作规范化管理考核办法	88
第四节 生产辅助部门干部工作规范化管理考核办法	99
第五章 部门工作规范化管理	122
第一节 部门工作规范化管理考核要求和规定	122
第二节 机关科室工作规范化管理考核办法	125
第三节 地面科室工作规范化管理考核办法	138
第四节 井下辅助单位工作规范化管理考核办法	149
第六章 采煤队工作规范化管理	160

第一节	采煤队工作规范化管理的核心	160
第二节	采煤队劳动定额管理办法	161
第三节	干部工作全过程规范化管理考核标准	163
第四节	生产、检修班工作全过程规范化管理考核标准	170
第五节	安全、标准化工作全过程规范化管理考核标准	180
第七章	安全工作规范化管理	187
第一节	安全工作规范化管理的指导思想和工作重点	187
第二节	安全工资考核办法	202
第三节	“三违”处罚和安全风险抵押实施考核办法	239
第四节	安全教育和培训活动考核办法	246
第八章	经营工作规范化管理	251
第一节	经营工作规范化管理的责任及范围	251
第二节	经营工作规范化管理的重点	255
第三节	经营工作规范化管理的程序	260
第四节	经营工作规范化管理考核办法	269

第一章 煤矿规范化管理概述

煤矿规范化管理是云岗矿在深化内部改革,转换经营机制,遵循市场经济规律,努力探索企业在市场经济体制下发展新途径过程中,针对煤矿工作实际,逐步建立和完善起来的一种现代科学管理方法。它不仅对云岗矿进一步加强内部管理,规范企业和个人工作行为,突出依法管理煤矿起到了重要的保证作用,而且为企业逐步建立现代企业制度,进入市场,参与竞争,提高企业管理水平,促进经济效益的逐年增长,创造了良好的条件。

第一节 规范化管理的意义

煤矿规范化管理作为一种现代科学的管理方法,在当前市场经济新体制下能够提出来,并付诸实施,是必然的。

一、是市场经济发展的必然要求

新中国成立以来,我国煤炭企业不断强化行业管理。特别是在我国实行改革开放政策后,国有重点煤矿在综合机械化大生产和高科技水平不断提高的情况下,根据行业特点和本企业内部的实际情况,多角度、全方位地积极改进管理方式,积累了大量的宝贵经验,基本形成了诸多具有行业特点和适应企业发展的科学管理方式,大大推动了煤炭工业的总体发展。

但是,随着社会主义市场经济体制的形成,社会生产力的高速发展,一些原本是煤炭企业行之有效的管理方法,在市场经济和综合机械化水平迅速提高的情况下,就显得很不完善了。至今还有相当一部分煤炭企业,没有彻底摆脱传统经验管理的束缚,思想观念陈旧,管理手段落后,致使成本高、效益低,甚至出现了严重的亏损。特别是企业进入市场后,其管理意识与管理方法显然与市场对企业的要求不符。属于管理方面的问题还必须用管理

的手段来解决。要改变煤炭企业管理水平落后的局面，缩短同先进企业的差距，首先应在思想上对强化企业管理，特别是对加强企业内部管理有个清楚的认识。

1993年，党的十四大提出建立社会主义市场经济体制，同年，煤炭工业部也作出决定，要在1994年煤价全部放开，这为企业走向市场指明了方向。但是，煤炭企业如何才能适应市场经济的需要，尽快在市场上站稳脚跟，求得生存与发展呢？云岗矿认为，必须遵循市场规律，全面加强内部管理，规范自我行为。市场经济要求企业的一切经济活动，均应以自身的利益和全局利益为准则。企业在所从事的一切经营活动中，必须注重产品质量、工程质量和工作质量，注重在社会上的形象；必须趋利避害，有自我约束机制和自我成长机制；必须时刻根据企业在市场中地位的变化，相应地调整经营管理策略，调整生产要素组合方式，甚至调整企业的中、长期发展战略。拼设备、吃老本是企业行为不规范的表现；不顾工程质量、产品质量、工作质量，不顾自我形象，不顾市场营销情况，也是企业行为不规范的表现；不计盈亏，甚至生产成本超支后仍然进行生产等等，同样是企业行为不规范的表现。

依照竞争机制，当经济转入市场的轨道之后，企业将以独立的商品生产者身份活跃于市场，企业竞争的起点都是同等的。企业之间在利益上的差别，实质上是竞争的结果，是同参与竞争的成败紧密地联系在一起的。竞争中的获胜者就可能获取更多的利润。因此，为了在市场经济竞争中永远立于不败之地，并能够获取最好的经济效益，企业必须使自己的行为规范化，符合市场和市场行为主体的要求。

近几年，煤炭企业在技术装备、原煤生产、基本建设和多种经营等方面，均有较大的发展，并取得了十分显著的成绩。但由于诸多因素的影响，企业管理落后、效益差的问题并没有从根本上得到解决。尽管国有重点煤矿的综合机械化程度、装备技术水平有了较大幅度的提高，但管理工作的薄弱，使现代化的技术装备的潜在效能未能充分地发挥出来。煤炭企业要想改变现状，实

现煤炭生产的高速度发展，并具有持久性、可靠性，其管理方式仅仅停留在用一般常规手段解决问题上，是远远不够的，还必须按照市场经济规律的要求，按照综合机械化生产的要求，用现代科学的态度和方法，学习与研究管理科学，结合煤矿实际，创造性地应用有效的管理手段和方法，解决管理中存在的问题。

二、是加强企业内部管理，提高经济效益的需要

云岗矿于1966年开工，1973年正式投产，是我国自行设计、自行施工的特大型矿井。该矿在建成投产的22年中，特别是在1988年以前的15年间，同全国大多数煤矿一样，也饱尝了粗放经营管理给企业带来的苦果。

一是安全不稳定。井下自然条件好时，事故相对就少些；井下自然条件差时，事故就多些；安全管理严时，事故就少些；管理稍一松懈，事故就会增多。1973年投产到1988年的15年间，每年因生产事故死亡少则5~6人，多则12~15人，全矿百万吨死亡率平均在2.5人左右。

二是效率不高。作为一个新建矿井，云岗矿拥有同时期国内比较先进的技术装备，机械化程度比较高，特别是在1979年引进综采设备后，生产效率也应有所提高，然而，先进的设备并没有带来高效率。1985年以前的13年间，全员原煤效率始终徘徊在1t/工上下，1986年达到2t/工，最高时不过2.172t/工；回采工效在引进综采设备的1979年以前，只有3t/工，1979年达到4t/工以上，最高时的1988年也不过7.506t/工，这显然与设备的潜在效能有着较大的差距。

三是效益不稳定。投产后的前11年中，经济效益在全国同行业内属中上等水平，上缴利润从投产时1973年的21.59万元上升到1974年的1574万元，又从1978年的3711万元上升到1980年的4582万元，1983年达到5288万元，平均每隔两年就跨上一个千万元的台阶。然而从1984年开始，每年又以减少千万元的速度下降，到1988年不但没有利润，全矿反而亏损了829万元。

四是原煤产量不稳定。投产第二年的1974年，原煤产量就达

到矿井一期设计能力的 170 万 t，到 1986 年矿井原煤产量达到 270 万 t 的矿井设计能力，1986 年生产原煤达到 364 万 t。但从 1987 年开始，生产出现波动，原煤产量下降到 347 万 t，到 1988 年原煤产量也只完成 350 万 t。

如此严重的局面，使云岗矿陷入了困境。

1988 年下半年，在大同矿务局领导的帮助下，云岗矿领导通过对各种因素的分析，意识到生产上的滑坡，是粗放型经营管理造成的严重后果。从 1989 年下半年起，他们从抓集约化生产入手，下决心减人、减队、减面、减设备，使原来的 17 个采煤队缩减到现在的 4 个；36 个掘进工作面，精减为现在的 6 个，实现了集中化生产。在此基础上，全矿井上下总动员，大搞质量标准化和现代化矿井建设。当年全矿就实现了三大目标，即建成了部颁特级质量标准化矿井、现代化矿井和煤炭工业二级企业。企业初步走上了高产高效的路子。同年矿井原煤产量突破 400 万 t 大关。到 1993 年上半年，经过 5 年的发展，全矿生产实现了集约化，后勤服务实现了一体化，经营工作实现了多元化。

尽管如此，因云岗矿是一个特大型单井口矿井，全矿共有职工 1 万多人，其中 4000 多人从事原煤生产，3000 多人从事生活后勤服务，6000 人从事多种经营和第三产业（包括集体工、劳务工），企业构成十分庞大复杂，点多、面广、管理跨度大。在这种情况下，如果不能从企业的实际出发，制定一整套科学、合理、可行的管理办法，是很难使企业在原基础上更加协调有序运转的。质量标准化矿井和现代化矿井建设在云岗矿已经搞了多年，虽然取得了很大成绩，但基础管理仍然不够扎实。如何进一步把“两化”矿井建设引向深入，已成为云岗矿万名职工普遍关心的问题。此外，在国家对企业的评优升级活动停止后，企业的管理工作如何由过去的国家监督向现在的自我管理转变，并向更高层次发展，这不仅是云岗矿需要解决的问题，也是每个煤炭企业在很长时间内所面临的问题。

进入 1993 年以后，随着企业的进一步转轨变型，煤炭企业都

把提高经济效益摆在了首位。云岗矿是在高起点上起步的：一是荣誉高，国家级、部级、省级荣誉取得了几十项，党和国家领导人也分别亲临矿上进行了视察；二是指标高，局给矿上下达的年利润指标达到1.6亿元。在这种情况下，如何面对现实，变压力为动力，保住已经取得的荣誉，在高起点上再创新的成绩，已经成为摆在云岗矿面前十分严峻的问题。

通过对生产经营情况的分析，云岗矿新一届经营集团从长远出发，本着彻底摆脱传统的粗放经营管理，从根本上提高管理水平和增加经济效益的思想，实行了煤矿规范化管理。

科学的管理机制给云岗矿注入了新的活力。一个讲规范、干规范、保规范的局面已经形成，并促进了职工素质、管理水平及经济效益的提高。

由于规范化管理是按照市场经济的要求，将竞争机制引入了企业的每个层次、系统和岗位，使职工有了紧迫感，从而激励了职工奋发向上。一是规范化管理克服了职工的消极随意性。它要求每个岗位都必须严格按标准和程序操作，否则就要对照规定严肃处理，从而出现了职工工作积极主动，自觉按要求办事，人人讲标准、保规范的新局面。二是规范化管理促进了职工技术业务水平的提高。规范化管理要求每个工种、岗位的职工上岗前必须参加培训，经考试，成绩合格者持证上岗，否则不允许上岗，甚至被淘汰。由此全矿职工中掀起了学文化、学技术、学业务的热潮。三是规范化管理增强了职工的组织纪律性。由于长期养成的懒散习惯，少数职工不遵守纪律，工作马虎，“三违”不断出现。实行规范化管理后，对职工的工作行为、工作内容、岗位责任要求严明，奖惩明确，考核严格，使职工逐渐养成了遵章守纪的良好习惯。

云岗矿除实现了由管物向管人、由管结果向管过程、由人治向法治和由局部管理向全面管理的四个转变外，人的管理意识也明显增强。在采煤系统，除抓过程管理、工序管理、规范化操作管理外，还重点抓了质量标准化的巩固发展工作。机电系统按照

规范化管理要求，重点抓了设备综合管理和机电防爆管理。运输系统按照标准化工作的一般和特殊要求，共投入 500 多万元，对防护、保护设施进行了全面更换。通风系统重点抓了合理供风、火区管理和采空区管理。防尘系统在巩固综合防尘特级标准上下功夫，改措施、增设施，提高了综合防尘效果。与此同时，地面及机关科室也根据规范化管理要求，在搞好人员管理和部门工作规范的基础上，重点搞好职能发挥中最关键的超前服务、主动服务、控制服务，并全面实行了定置管理，狠抓了劳动纪律，使工作井然有序，充分发挥了职能部门的服务、管理、控制作用。

通过规范化管理，经济效益全面增长。在 1989~1992 年各项技术经济指标创水平的基础上，1993~1994 年各项技术经济指标又迈上了一个新台阶。1993 年实现利润 9218 万元，比 1992 年增长了 2250 万元；1994 年实现利润 16400 万元，比 1993 年又增长了 7182 万元。原煤生产 1993 年共完成 430 万 t，比 1992 年增长 15 万 t；1994 年共完成 432 万 t，比 1993 年又增长了 2 万 t。安全指标，工业和矿井生产两个百万吨死亡率始终控制在 0.5 以下，其中 1994 年矿井生产万吨死亡率为零。此外，在原煤效率、煤炭质量、出口创汇、“两化”矿井建设、吨煤成本、职工收入、多种经营、第三产业、工作面单产单进等 12 个方面也均创出了历史好水平。

以上成绩的取得，再一次说明了企业管理工作的重要性。如果云岗矿在 1989~1993 年上半年已经取得很大成绩的情况下，不思进取，不从深层上考虑问题，不全面实行规范化管理，这些成绩是不可能有的。若至今继续推行集中化管理，成绩可能会保住，但要求得发展，或者说求得快速发展，就很难了。云岗矿能够在成绩中找不足，善于在市场经济的发展中找对策，从而摸索、积累、总结出科学的按照客观规律办事的煤矿规范化管理方法，这不仅推动了该矿的发展，也给全国煤炭工业企业的发展提供了十分可贵的成功经验。

第二节 规范化管理的内涵

一、规范化管理的概念

所谓规范化管理，就是通过系统地制定并严格地执行一整套科学的、有约束力的标准与要求，来开展各项管理工作和生产作业活动的一种管理方法。它包括两方面的内容：一是通过严密的制度，严格的监督检查，严肃的考核奖惩，使煤矿所有人员都能按照一定的规则（包括法律、法规、制度、程序、标准）进行高效的管理、工作和操作，从而使企业形成规范有序的、能够适应市场经济要求的管理运行新机制。这就要求每个企业都必须做到：一要规章系列化，二要考核经常化，三要工作制度化，四要操作程序化，五要行为规范化。二是企业的一切管理工作，包括政治的、经济的、人事的、质量的等，都要实事求是，把握重点，兼顾全面，以强化现场管理为前提，以规范人的行为为核心，以管理过程为重点，以落实责任制为手段，以提高企业整体素质为目的，做到管理层次化，运作合理化，机制科学化。也就是说，推行煤矿规范化管理的目的，是为了进一步建立正常的工作秩序，提高工作质量和工作效率。

二、规范化管理的特点

规范化管理的特点是实行管理工作和生产作业的标准化、程序化、制度化，坚持以法治矿，严格管理，做到每个系统、每个部门、每个岗位、每项工作都有章可循，违章必究，从而保证工作的高质量、高效率和高效益。

由于煤矿规范化管理是由纵向各层次，横向各专业管理所构成的一个完整系统，所以，不能只是局部规范，而应是整个企业管理的规范化。就煤矿工作的特点讲，至少应包括以下三个方面。

1. 规范化管理的系统性

由于历史和现实的原因，现在的煤炭企业已不是只由原煤生产单位以及为此服务的生活后勤服务等单位所组成，而是肩负了“小企业兼大社会”的职能，加之近年来兴起的第三产业，煤炭企

业已具有第二、三产业特点的行业，所以，规范化管理如按大的系统分，至少应包括原煤生产、基本建设、生活后勤、第三产业、多种经营等五个部分；如按小的子系统分，由生产、机电、安全、经营、基建、政工、机关、地面、多种经营、第三产业等十个系统组成。就每个系统所具有的职能看，各系统之间又是在分工协作基础上组成的一个完整体系。因此，在制定具体管理办法时，首先要以各个系统为客体，从上到下地制定出能够围绕总体目标，服务总体工作，维护总体利益的保证措施。

2. 规范化管理的层次性

云岗矿根据规范化管理的层次性要求，具体做了以下划分：作业层的生产作业规范化，管理层的专业管理规范化，经营决策层的领导干部工作规范化，使规范化管理构成了一种严密而又闭合的管理体系。这种体系的构建，不但与系统的划分在职能或其他方面没有冲突，而且使其更加条理性和层次性。系统是由职能基本一致的若干单位从下到上组合而成的，如生产系统所包括的井下生产、辅助生产、劳动工资、生产调度等单位，其主要职能是围绕原煤生产进行工作。同时，该系统又是由下至工人，上至生产副矿长所组成的，所以在层次划分时二者既属生产作业层又是一个系统。区科级则是各个职能部门的管理者，所以又属于专业管理层。生产副矿长是矿经营集团中的一员，又属经营决策层。这样，条理性和层次性是十分明确的。

3. 规范化管理的主体性

分系统和分层次的规范化，其实质是以工作为对象而制定的职工行为规范，这还不够，还应对行为主体即职工自身提出规范化的要求。因为，职工只有具备良好的素质，才能产生并保持科学管理所要求的良好行为。正如现代行为科学所认为的“人的行为受思想支配，是在外部因素刺激或影响下所发生的反映活动”。由此可见，尽管人的心理活动十分活跃与复杂，但行为也是受一定环境和因素制约的，因而也是一个不断改造、发展、成熟的进步过程。企业只要能够按照职工的心理活动和自然客观发展规律，

系统地制定各类标准、程序和制度，就能使人的工作行为达到规范化，企业管理上升到科学化。云岗矿推行的煤矿规范化管理，从深一层的含意上讲，就是以人为本的管理，使行为规范的人（或者说能够自觉按照规章制度办事的人）再去操作、管理、决策。他们按照外部市场经济的要求和内部职工的综合素质，首先完善了标准、程序和规章制度等三个系列的规范；其次是按照层次和系统管理的要求，实行了“三个层次”、“九个系统”的管理。在此基础上，建立了目标约束、监督考核和奖惩激励三种保证体系，从而使全矿建成了一个严密的、科学的管理网络。

· 规范化管理是一种科学的管理方法。它是通过认真总结实践经验，并将经验上升为理论后再用以指导实际工作的，有很强的可操作性。它符合市场经济和煤矿综合机械化生产对企业管理提出的客观要求。市场经济和社会化大生产要求企业要面向市场，运用现代技术装备和科技知识进行大规模的生产。企业管理必须严格按照客观规律办事，讲究科学性。同时，企业的大规模协作生产是一个统一的整体，各部门、各岗位、各项工作之间要环环相扣，紧密衔接，不能有丝毫松懈和脱节，这也要求企业管理必须保持高度的统一性和协调性。怎样保持科学、统一和协调呢？云岗矿的经验是，除建立科学的制度外，重点搞好干部与职工的培训，从提高思想认识和技术业务水平上，保证全体职工都能自觉纠正只凭个人经验与习惯，不讲科学，违背统一和协调要求的种种主观随意性和盲目性。

第三节 规范化管理的重点

由于煤矿企业的生产特点不同于其他企业，管理工作的着眼点也就不同。因此，煤矿规范化管理要确立以人为本、管好过程、严格考核三个重点。

一、以人为本

社会主义市场经济最根本的任务是发展生产力，而在生产力诸要素中，人是最基本、最活跃的因素，是企业的主体。没有人

力资源的充分利用，没有人力资源的最大发挥，物力资源的有限化就不能得到弥补，企业的经济效益就不能实现最大化。云岗矿以这一理论为指导，在推行煤矿规范化管理中从如何管人、一切围绕人、围绕规范人的行为出发，确立了以“顺”字为核心的管人策略。当然这个“顺”不是无原则的“顺”，不是一味地“顺”着人的随意性管理企业，而是在“顺”的含意中包括既要兼顾国家利益和企业利益，还要照顾到职工群众的切身利益。就是说政策上要“顺”，情理上要“顺”，方法上还要“顺”，以此来理顺职工情绪，最大限度地发挥职工的积极性。要实现这一点，首先应抓好以下三项工作。

1. 尊重人

从某种意义上讲，管理的效应是来自对职工的尊重程度。尊重人的内容十分广泛，除在经济生活上、人格尊严上要尊重人外，更主要的是要在工作上尊重人。云岗矿的主要领导干部在这方面赢得了广大职工群众的广泛赞誉。1993年上半年，规范化管理正在模拟试运转阶段，有一个综采队忙于定标准、抓实施，全队百十号人连续一个多月在井下加班工作，按照矿上的要求进行全面整顿，使井下管理在全矿率先达到规范。但对井上库房的管理却由于忙于井下而没有搞好。对此，队长主动找到矿长请求给予处分。因为按规定这是要降职的，但矿长却说：“你们已尽了最大努力，现在你需要的是休息，不能有过多顾虑。”这位队长十分感动，当即回队把全队共有的7名干部召集起来，亲自动手按照规范化管理要求把库房整理的井然有序。在以后的管理中，这个队始终保持全矿领先地位。不仅如此，这位队长还被局领导指名到全局40多个厂、矿介绍他们的经验，为全局推广普及规范化管理作出了很大的贡献。

2. 教育人

由于历史原因及煤矿生产的特殊性，煤矿职工队伍素质一直比较低。这不仅表现在工人身上，还表现在大部分基层管理干部身上。煤矿的多数基层干部是从工人中选拔出来的，他们虽然老