

开滦史鉴

1996

第二期

开滦矿务局档案处 主办 (总第12期)



开滦史鉴

(内部刊物)

第二期

总第12期

一九九六年三月二十五日出版

主办单位: 开滦矿务局档案处

编辑: 《开滦史鉴》编辑部

地址: 河北唐山市新华东道70号

(局办公楼115室)

电话: (0315) 2823811 --- 22563

邮编: 063018

印刷: 开滦太阳石现代化办公技术服务部

目 录



□ 开滦三月纪事	1
□ 国家代管开滦问题浅探之一 --- 解放初期 开滦军事代表机构建制及矿区军管会	5
□ 旧开滦发展多种经营中的一次教训	13
□ 1949 --- 1995 年开滦矿务局历任局长	15
□ 篆 刻:万象更新 丙子大吉	4



开滦3月纪事

1879年3月 唐山矿2号井开凿，井径为4.37米，该井作为排水和通风之用。

1881年3月 胥各庄至芦台的开滦运煤河开始动工挖掘，至8月竣工。该河全长70华里，河宽30.5米，全部工程造价为11.5万两白银。该河通航后，每年运出的煤炭占唐山矿产量的80%，为开平煤打通了海运通道。

1903年3月16日 袁世凯就张翼盗卖开平煤矿一事首次参奏张翼，称：“……矿地乃国家产业，股资乃商人血本，口岸、河道、土地乃圣朝疆域，岂能任凭一、二人未经奏准私相授受。……”当日光绪帝朱批：“着责成张翼赶紧设法收回，如有迟误，惟该侍郎是问，并着外务部切实磋商妥办。”

1905年3月26日 开平矿务股份有限公司与清政府华北帝国铁路局订立了第二次路矿互惠合同。

1908年3月20日 开平矿务股份有限公司以付给30万英镑的好处诱引张翼，以取得清政府对移交的承认。

1909年3月6日 清廷农工商部颁发北洋滦州官矿有限公司开矿执照。25日农工商部批准确定北洋滦州官矿有限公司矿界，西至半壁店，东至范各庄、横河、无水庄，北至杨子岭一带山脉，南至京奉铁路的洼里、古冶等车站。东西约40里，南北约18里，面积约330方里。

1922年3月31日 天津开滦矿务总局办公大楼落成。办公楼为希腊式大厦，修建费实际支出533319两白银，折合当时银元778568元。1920年动工修建，大部分建筑材料从英国定购，门窗地板材料来自菲律宾与日本。天津解放后，该大楼为中共天津市委使用。

1931年2月1日 开滦实行“包工奖金”，奖金按罐率及进尺计算。

1934年3月2日 国民政府实业部长陈公博以矿字第8425号文，批准滦州矿务有限公司单独领取矿照。

1934年3月26日 国民政府实业部令开平公司迅速派遣代表，到实业部解决矿权、矿税问题。否则，将凭照实业部所有关于开平公司的旧案，自行依法处理。

1935年3月5日 开滦矿务总局总经理顾振与交通部天津电报局局长王若喜，共同签署了《交通部管理开滦矿务总局电报电话设备办法》。该办法共21条，自本年5月1日起执行，有效期10年。

1937年3月13日 开滦开始发给职工面粉。当时因物价波动极大，开滦购进面粉廉价卖给职工。

1938年3月22日 赵各庄矿工人举行罢工。罢工起因本月12日赵各庄矿发布实行“井下记工制”布告，16日在井下设立了牌子房。这一制度的实行，既延长了工人在井下的工作时间，又限制了工人打连班，

□ 开滦史鉴 □

卡死了工人以打连班维持生活的出路，引起了工人的极大愤怒。在共产党的领导下，22日午时，赵各庄矿工人停工上井，包围了公事房，提出取消井下记工制、恢复井下连班增加工资等六项要求。赵各庄矿长陈甲三在推诿、欺骗不成的情况下，下令军警镇压，十几名工人中弹，几名工人被捕。当日晚上，工人们选出代表组成罢工委员会，并组织起工人纠察队。24、25、28日，林西矿、唐家庄矿和秦皇岛开滦码头工人宣布罢工。4月4日、7日，唐山矿、马家沟矿也相继罢工。

1946年3月28日 林西矿工人因本矿煤师马尾（比利时人）无理勾掉井下一百多名工人的工数而举行了全矿罢工。唐家庄矿工人立即响应，宣布罢工。4月4日赵各庄矿工人支援林西矿、唐家庄矿工人的斗争也宣布罢工。

1947年3月1日 林西矿四号井开始改建，工程包括安装新罐道、井架、井底设备、天桥及一台3000马力的绞车，以便从六道巷提煤。改建后的林西矿提升能力将由过去的每天5000吨，提高到7500吨（全部工程于1948年4月12日竣工并且开始绞煤）。

1949年3月1日 开滦工人发起签名运动，抗议国民党反动派屠杀上海反饥饿斗争的工人，支援上海工人罢工斗争。

1949年3月30日 唐山矿工人抗议开滦资方无视工人人身安全，致使在3个月内连续伤91人，限矿方表态，否则向人民政府起诉。资方对工人提出的条件均予答复。

1950年3月19日 开滦煤矿工会对矿方不履行按时发付工资的协议，向开滦总经理裴利耶（英）、余明德（中）提出抗议书，要求立即履行协议，保证不再拖欠。裴、余二人于22日由天津到唐山，同工人

代表谈判欠发薪水问题。裴利耶向工会和工人代表正式道歉，对政府支援开滦表示感谢，保证履行协议并拨7.4万袋面粉，解决目前工人生活困难。市总工会也借给粮食100万斤，以救济开滦工人。

1951年3月1日 根据开滦第五次协商会议，由即日起将各矿工人自包生产合作社改由资方及工人代表组成道巷委员会。

1953年3月5日 开滦党委纪律检查委员会发出关于开展“反对官僚主义，反对命令主义，反对违法乱纪”斗争的指示。

1953年3月30日 开平矿务公司驻香港的代理人未商得滦州公司同意，非法将开滦在香港荔枝阁的财产出售，并扣留了价款。

1955年3月12日 赵各庄矿三、四号井天桥改建工程开工。

1956年3月1日 林西矿五号井开凿，井深535.4米（1958年2月16日竣工）。

1956年3月27日 马家沟矿风井开凿，井深181.8米，井径4.5米（1957年4月29日竣工，1958年1月投入生产）。

1958年3月 是年一季度，赵各庄矿李三柱青年采支队，创长壁手镐采煤每工37.8吨的全国纪录；唐山矿风井采用冻结法凿井，创冲击层月进井85.65米的全国新纪录。

1958年3月21日 巍山煤矿划归开滦领导，有关建设投资已列入国家计划。

1960年3月2日 范各庄矿风井开工，井深155.3米，井筒直径4.6米（1960年7月18日竣工）。

1960年3月15日 开滦党委决定：职工探亲假制度从即日实行，职工退休办法于3月1日实行。

1960年3月31日 赵各庄矿巍山井为生产勘探井，年设计能力30万吨。由唐山煤

矿设计院设计，开滦凿井队、土建公司、机电安装队施工。建设日期为1958年6月27日，移交生产日期为1960年3月31日。总投资259.13万元。

1960年3月 唐家庄矿任广金掘进队创全煤月进1572.2米的全国纪录。

1963年3月5日 开滦党委“五反领导小组”成立，开始“五反”（反贪污盗窃、投机倒把、官僚主义、分散主义、铺张浪费）。

1963年3月14日 开滦党委召开第二届代表大会第二次会议，代表们听取讨论了开滦党委1962年工作总结、开滦煤矿1963年工作纲要、开滦党委关于深入开展“社教运动”的意见和1963年开滦煤矿增产节约计划，并通过了相应的决议。中华全国总工会副主席李伯到会讲话。

1964年3月31日 省煤管局召开吕家坨矿复矿会议（吕家坨矿1958年开工，1962年停工），生产能力改为年产150万吨，仍用水泵，三个采区改两个采区。确定1964年7月复工建设。

1964年3月 开滦总管理处主任孙然带队到大庆参观学习，回矿后立即进行传达贯彻，在全矿区掀起大搞质量标准化的群众运动。

1966年3月18日 唐山市四清工作队进驻开滦各单位，开展“四清”运动。

1966年3月 开滦改革井下津贴制度，由原来按本人工资15%支付改为采掘开工作面每人每天6角，井下机电工人5角，大巷工人4角，伤病假不发津贴的制度。

1966年3月 是月，解放军毛泽东思想宣传队进驻开滦各单位。

1968年3月1日“红旗矿务局”召开第四次革委会常委扩大会议，研究2月29日查封“旧机构”以后的人员安置问题，规

定三条 1. 集中学习搞大批判；2. 在提高觉悟的基础上到基层与工人同学习、同劳动；3. 按精简原则由群众推荐革委会临时机构人员，成立九个组（组织、宣传、生产、基建、供应、财务、运销、总务、保卫）、一室（办公室）的办事机构，由原875人减到158人。

1968年3月20日 河北省革委会主任李雪峰来开滦，并在局革委会第三次全委会上讲了话。汪曙东作了任务部署，除学习毛主席著作、“抓革命、促生产”等内容外，还提出了揪“变色龙、小爬虫”。全矿区开始了“肃流派”运动。

1970年3月11日 赵各庄矿金庄风井开凿，井筒深度685.7米，井筒直径为5.5米（1972年2月26日竣工）。

1974年3月 唐山矿5286工作面创中厚煤层工作面单产81849吨的全国最高纪录。

1975年 3月 22日 开滦全局日产煤112380吨，开创建矿以来的日产最高水平。七个煤矿全部超额完成高产计划。其中：范各庄矿产煤12281吨，打破了该矿历史最高纪录；唐家庄矿产煤14026吨，创本矿旱采日产最高水平。为此，煤炭部发来贺电。

1975年3月25日 唐山矿5184工作面创综机采煤日产4185吨的全国纪录。

1975年3月 范各庄矿采四区1275工作面3月份产煤100075吨，创中厚煤层月产全国最高纪录。

1977年3月1日 范各庄矿在经历地震后开始出煤。至此，全局所有生产矿井全部恢复生产。

1978年3月11日 开滦在抚宁县广河和黄牛顶的二万亩国有荒山上，建立了国营开滦煤矿矿柱林场，由开滦投资，收益归开滦所有。

□ 开滦史鉴 □

1978年3月30日 开滦第一建井工程处在钱家营东风井施工中,平均月成井84.9米,比煤炭部规定的纲要指标翻一番,创出竖井月进成井全国纪录。

1982年3月 范各庄矿601掘进队在2172工作面使用联合机组,在14.5平方米半煤巷实现单孔月进1153.3米的全国纪录。

1986年3月3日 范各庄矿混合井正式投入使用。井深520米,提升有效载荷12吨,它是国内自行设计、自行施工的大型现代化立井。

1986年3月17日 唐山矿6091工作面国内首次引进的第一套大倾角综采设备,历经70多天的安装、试运转,正式投入生产出煤。

1986年3月 矾土矿开展横向联营,与山西省宁武县铝矾土开发公司、中国五金矿产进出口公司天津分公司,在宁武县共同开发高铝,于2月份建成的五座煅烧竖窑,该月试烧特级高铝获得成功。

1986年3月 唐山矿7252工作面月产原煤70233吨,创高档普采工作面月产全国纪录。

1987年3月30日 开滦局召开史志工作会议,部署了《开滦煤矿志》编写的具体任务和要求。

1988年3月28日 开滦局职代会召开代表团长联系会,审议通过开滦“房改”实施方案,决定自本年4月份在全局正式实施。

1990年3月13日 我国当时企业系统最大的闭路电视系统——赵各庄矿电缆电视工程全部竣工,该系统可供16000多用户使用。

1991年3月28日 中国统配煤矿总公司煤炭生产工作会议,在唐山矿西山口俱乐部开幕。会议上,钱家营、荆各庄和范各

庄三个矿被命名为现代化矿井,开滦矿务局被命名为质量标准化局。

1994年3月14日 根据国务院和煤炭部关于职工工作时间的规定,开滦局发出通知,自本年度4月1日起,实行每周44小时的新工时制度。

(上接第14页)

握市场变化规律,学会机会与风险的辩证法,这样才能立于不败之地。



篆 刻：万象更新

丙子大吉

作 者：王宝利

国家代管开滦问题浅探

编者按：

饱经沧桑的开滦煤矿，在百余年的艰难发展过程中，经历了中国社会自清末以来的几次重大社会变革。每次社会的变革都对开滦的经营管理体制产生了程度不同的影响，引起了企业经营权、管理权和内部体制的变动和更迭。在这些变动和更迭中，最重大、最带根本性的一次变革就是中华人民共和国成立后，国家于1952年5月对开滦实行的代管。

纵观开滦历史，在解放前70年中，尽管她随着清王朝的覆灭和中华民国、北洋军政府、国民党政府的更替，管理体制由官督商办到被英帝国主义骗占把持，由被日本侵略军占领到被国民党政府接收、发还，变来变去，最终也没能摆脱被帝国主义、官僚资本家统治的命运。只有中华人民共和国成立后，国家对开滦实行的这次代管，才从根本上改变了开滦的命运。它宣告了帝国主义、官僚资本家对开滦长达半个多世纪统治的结束，标志着一种新型生产关系和生产力的诞生，是开滦这座中国近代最古老企业向社会主义迈进的开始。对开滦乃至新中国煤炭工业的发展都产生了不可低估的深远影响。因此，这次代管是开滦历史上一次意义十分重大的事件。

那么，当中国人民推翻三座大山，刚刚步入社会主义阶段的历史性转折关头，国家对旧社会遗留下来的帝、官、封资本实行没收，对民族资本实行赎买政策的情况下，为什么偏偏对被帝国主义把持了半个多世纪的开滦煤矿采取了独特的代管政策呢？这次代管究竟属于什么性质，开滦又是怎样由国家一步步实现的代管呢？进一步说，国家这次从帝国主义、官僚资本家手中成功地实现了开滦所有权和经营权过渡的经验，对我们今天，在新形势下进行企业管理体制的改革和转变有没有可以借鉴的启示呢？这些问题一直是牵动和吸引广大读者的问题，也是本刊所关注的问题。

国家对开滦的这次代管，就国家对企业来讲，是一次政策性、策略性很强的重大举措，它经历了由中国人民解放军对开滦实行军管，建立军代表办事机构对开滦进行监督和扶植，发动广大职工取消包工大柜，实行劳资协商等早期的过渡阶段，经过了国家对开滦这个老企业的资产权、经营权的调查论证和对处理开滦问题政策、策略的制定才实现的。因此，这是一件涉及面很广、政策性很强的重大课题，不是一句两句话可以说清楚的。

为了满足广大读者急欲了解和探讨开滦这段历史的愿望，本刊特意组织了一组“开滦代管”问题的系列文章，分撰成专题，以现存档案资料为依据，从国家当时代管开滦的原因、政策策略的制定、代管过程等方面，对这一重大历史事件进行了简单的介绍和粗浅的分析。从本期起，这些文章将在“体制演绎”专栏中分期连载，以供读者研讨，希望大家能从中汲取有益的历史借鉴。

国家代管开滦问题浅探之一

解放初期 开滦军事代表机构建制及 矿区军管会

□ 李尚浩

一、解放初期开滦军事代表机构建制

1948年12月唐山解放至1952年5月国家代管开滦之前，由东北人民解放军唐山市军事管制委员会、华北人民政府与华北军区先后派遣了驻开滦军事代表和总军事代表，并成立总军事代表办事处，代表中国人民解放军和华北人民政府、中央人民政府监督、扶植开滦煤矿。驻开滦军事代表组织实际上是国家正式代管开滦之前过渡时期的一个组织形式，它为使开滦煤矿沿着人民企业方向发展奠定了基础。

1、派驻开滦矿区军事代表

1948年12月12日唐山宣告解放的第二天即13日，中国人民解放军东北野战军司令部、政治部任命阎达开、李一夫、王林等9人组成唐山军事管制委员会，同时宣布对唐山市、开滦及各大厂矿实行军管。唐山市军事管制委员会于当月21日，由该军管会主任阎达开、副主任彭存生、李一夫向开滦矿区主管魏肫发出工字第一号训令，即“兹特派王林、王涛江两同志为本会驻开滦矿务局军事代表，负责处理一切有关事宜，仰即遵照办理，此令”。

此次所派军事代表实是仅为驻矿区军代表。在此之前秦皇岛已于1948年11月28日解放，开滦秦皇岛经理处（即秦皇岛开滦码头、开滦秦皇岛港务局）也已由秦皇岛市军管会派驻军事代表。1949年1月15日天津解放后，天津市军事管制委员会又向天津开滦矿务总局（总局机关在天津）派驻了军事代表。这是中国人民解放战争中一般做法，即中国人民解放军解放一处就在重要城镇建立军事管制委员会，并向大的厂矿企业或事业单位派驻军事代表。那时，旧开滦所属单位不仅在唐山有生产基地四个煤矿及砖厂、电厂、机厂等，还有在外地的码头等经销、管理机构，所以形成了秦皇岛、矿区、天津等三处由不同地域城市军事管制委员会派驻的军事代表。开滦矿务总局所属各单位是一个整体企业，而三处各有军事代表，具体工作相当麻烦且不能做到同步协调。这种分而管制的办法仅是战争时期临时特殊的举措。

2、派驻开滦总军事代表

随着华北和全国大陆的迅速解放，对于开滦煤矿这个帝国主义、封建主义、资

本家统治多年的大企业急应统一和加强军事代表组织和工作。1949年2月20日，中共中央关于开滦问题给华北局并天津市委及滕代远指示中指出：“开滦这样大的带垄断性煤炭生产和经营，政府必须在可能条件下设法加以管制。望即乘其请求派遣军事代表之时，立即派遣有能力的代表数人前去。首先了解其生产及经营各方面的情况，学习管理，然后提出管制办法，报告华北局和中央，得批准后付诸实效。”该指示还提出，要设法增加开滦运煤车辆，把煤的出口和买卖设法控制，使开滦避免停产和减产，维护工人就业和生活，不要脱离工人群众。

中共华北局和华北人民政府根据中共中央的指示精神，在帮助开滦解决必需的贷款、以实物兑换开滦煤、增加运输开滦煤量等工作的同时，经过反复研究，于1949年6月4日至6日在北京召开的开滦劳资协商会议上，华北人民政府工商部姚依林部长提出援助开滦的方案，其中第六条是由政府派遣驻开滦总军事代表，以统一各地军管会派驻开滦不同单位军事代表的领导，加强对开滦的监督工作。这次劳资协商会议后，华北人民政府公私企业部副部长徐达本致函矿区军事代表王林等去北京，研究派遣总军事代表人事配备、工作筹划问题，并拟出了总军事代表的职责和工作方针之草案，即“兹对开滦矿务局派遣军事代表团，凡有关生产业务、运销、福利，以及属于该局范围以内之一切事项，俱由军事代表团根据人民政府法令与政策，加以监督与必要的指导。查开滦矿务局为华北解放区主要企业之一，占供应华北华中燃料之重要地位，亟应在人民政府之领导下，贯彻发展生产，繁荣经济，公私兼顾，劳资两利之新民主主义经济方针，向

前迈进！”

在完成派遣总军事代表筹备工作后，于1949年7月13日，华北人民政府主席董必武、副主席薄一波、蓝公武、杨秀峰，中国人民解放军华北军区司令员聂荣臻、政治委员薄一波、副司令员徐向前、政治部主任罗瑞卿、副主任蔡树藩发出联秘字第二号令，其令全文如下：

“为派开滦煤矿总军事代表由

令开滦矿务局、本府公

营企业部、徐达本

兹派徐达本为开滦煤矿总军事代表，代表华北人民政府及华北军区与开滦矿务局建立密切联系，监督开滦煤矿生产、运销工作，监督人民政府援助开滦的物资在职工间的合理分配，协助开滦煤矿改进生产方法，降低生产成本，改革不合理的管理制度，以达发展生产之目的。

希即遵照！

此令。”

1949年7月14日，开滦煤矿总军事代表到达唐山视事。7月15日，华北人民政府颁发开滦煤矿总军事代表办事处关防。7月16日，开滦煤矿总军事代表办事处在唐山开滦92号房办公。8月22日，该办事处迁到开滦25号房正式办公。同时，以该办事处的名义通知唐山市和国家人民政府机关部门知晓“开滦煤矿总军事代表办事处”机构正式成立，以便进行有关联系工作。天津开滦矿务总局机关迁到唐山矿区后，1950年12月15日开滦煤矿总军事代表办事处迁到矿区开滦办公大楼，与矿区军代表办公室合署办公。至国家代管开滦后，总军事代表办事各组织机构部门和工作人员统一调配到开滦煤矿总管理处有关部门、单位。

3、总军事代表组织机构

□ 开滦史鉴 □

开滦煤矿总军事代表为完成其职责，设立了办事处及开滦有关行政单位的军代表、联络组。

总军事代表办事处在总军事代表、副总军事代表（1950年11月增设之）领导下，设有秘书、工程处联络员、会计港务联络员、营运联络员、事务员、服务员、通讯员、看房员，还有人事处、保安处等机构人员。后又设立了生产室、研究室。1950年2月又将生产室、研究室裁并成立秘书处，设秘书长。秘书长除管理办事处内部事务外，还代表总军事代表、副总军事代表直接与秦皇岛开滦军事代表、天津开滦总局联络组联系洽办工作，以减少总军事代表事务性工作。

开滦唐山矿区仍设军代表，下有办公室，负责处理区内一切事项，直接辖管各厂矿联络组工作。

各厂矿联络组设正、副组长，下设秘书、联络员、实习生（新从学校毕业或肄业生参加军代表工作者）、勤务员等。

天津开滦矿务总局（1950年8月16日总局迁唐后改为天津开滦办事处）为联络组，设正、副组长，下有联络工作人员等。

秦皇岛派驻开滦军事代表，设正、副总军事代表，下有办公室。

开滦煤矿总军事代表组织机构成立后，原秦皇岛市、唐山市、天津市军事管制委员会所派军代表撤消，由总军事代表重新统一作了安排调整。

4、派驻军代表期间之隶属关系

1949年2月，冀东行政区划归华北人民政府领导。在这之前秦皇岛开滦经理处、开滦矿区、天津开滦总局分别由当地军管会派驻军事代表。当时开滦整个企业的监督管理还没有统一确定。开滦煤矿总军事代表进驻开滦后，开滦煤矿通过总军事代

表直属华北人民政府管辖，具体事务由华北人民政府工商部、公私企业部负责处理。

1949年10月1日中华人民共和国中央人民政府成立后，改变了开滦煤矿的隶属关系。1949年10月28日，华北人民政府主席董必武通知开滦煤矿总军事代表：中央人民政府业已成立，华北人民政府工作即着结束，开滦煤矿总军事代表隶属与中央有关机关接洽。为此，开滦煤矿总军事代表徐达本于11月1日向贸易部请示开滦归属问题。是年11月21日，贸易部部长叶季壮、副部长姚依林、沙丁里致函徐达本，宣告：“接政务院财经委员会总字第十八号通知内称‘查开滦为国家与外人合营的燃料工业，故决定该处今后主要归燃料工业部领导，外资企业局为辅，希即与该处取得连系，等语。’今后请直与工业部连系。”至此，即确定了开滦煤矿由燃料工业部直接管辖的隶属关系。

1952年5月14日，中央人民政府燃料工业部发出了关于代管开滦煤矿的命令，组成开滦煤矿总管理处，在燃料部的领导下，负责代管开滦煤矿企业。

5、军代表与党委、工会之体制

派驻开滦军事代表期间，在上级中共党委、工会的领导支持下，逐步地建立了中共开滦党委、开滦工会和团组织。经过一段工作实践，逐渐理顺了军代表同党委、工会各组织的工作关系，加强了监督管制开滦工作统一有机地开展。

1951年3月，在中共开滦党委整风会上，为贯彻解放初期中央对开滦“维持开工，维持六万工人的生活，派人进去监督其生产，改善其工厂制度，使其循着人民企业的方向转变与发展”的方针，进一步明确了党委、军代表、工会间的分工和关系。

军事代表是国家政权代表，对国家来说，负有管理开滦的责任，必须发挥其监督作用，通过监督的方式做到实际把开滦管理起来。因之，在生产及经营管理方面由军代表负责。党委是监督与保证国家政策方针及行政任务的贯彻和实现，对军代表的工作居于监督保证的地位。工会在党委的领导下，要尽最大的努力支持军代表的监督工作。同时，军代表必须定期向党委作报告，接受党委的监督，也必须尊重工会的地位，虚心听取工会的意见，做到互相尊重彼此的职责。为了做好工作，并把互通情报、事先商量形成制度，以保证意见的一致。另外，在生产经营问题方面，党委和工会不要干涉在军代表监督下的资方行政处理日常工作。在意见不能取得一致时，应分头向上请求指示。这次确定的党委、军代表、工会分工和关系，实际上是党、政、工三者的工作关系和职责，为以后企业内部领导管理体制奠定了雏型。

1952年5月国家接管开滦煤矿后，开滦煤矿总军事代表组织机构即行圆满结束。

二、解放初期开滦军事代表下的矿区军管分会

开滦煤矿总军事代表办事处组织系统，除设立矿区、秦皇岛军代表和各矿厂、天津开滦总局（办事处）联络组外，还有一个组织机构——唐山市军事管制委员会开滦煤矿矿区军管分会。该军管分会主要是强化开滦矿区军事管制工作，镇压反革命，防止敌人破坏活动，巩固革命秩序，保护职工利益，保证矿区正常生产，达到劳资两利，发展开滦煤矿。

1、矿区两次罢工事件

在开滦矿区军管分会成立之前，1949

年3月和1950年4月曾发生两次罢工事件。

1949年3月16日，林西矿发生部分工人罢工。其因是该矿已较长时间未发面粉，却单独发给里工人工面粉，而外工未发，引起不满，反革命分子吴玉川（伪工会头子）从中挑拨而酿成少数工人罢工事件。经过及时做工作，事态未扩大即平息下去。为此工会和军代表改进和加强了群众工作，改变了以前偏重解释物资供应困难，而对工人生活上的要求注意不够的做法。

1950年4月11日下午三时十分，唐山矿发生约有800多人参加的罢工事件。其事件发生的背景是：虽然经过军事代表、工会多方面工作，人民政府发放大批贷款物资，但开滦矿方仍长期拖欠工人工资、面粉。矿工生活本来已很困难，而矿方不通知军事代表和工会，竟单独发出限制工人脱班的布告，一些反动分子以此煽动不明真相的工人群众向军事代表施加压力，有的手持木棒、斧头对军事代表范文彩、杨展进行威胁。开滦工会主席章萍、唐山市军事管制委员会主任阎达开、中共唐山市委书记李力果等到场讲话。经过多方教育无效，最后唐山市长李一夫带领部队进矿，逮捕了反动骨干分子，平息了罢工事件。到14日早六点全部复工。

这两次罢工事件，都是在开滦经济十分拮据，职工生活非常困难的情况下，一些反动分子、坏分子乘机造谣煽动而发生的。开滦解放初期的困难，是帝国主义、国民党反动派的破坏和开滦英人资本家消极经营造成的。早在中国人民解放战争三大战役开始之前，即1948年初，开滦英人资本家和中国反动资本家代理人就谋划了消极经营的对策。他们采取缩减煤炭生产、停购生产所需的器材物资、把矿区的储备和器材的价值降到最低限度，甚至把资金

□ 开滦史鉴 □

转移到英国等等恶劣做法。英人还扣留了1950年初售于日本七万吨煤款和开滦在英巨额存款，开滦有资金不能使用。唐山解放之初各地交通还不畅行，故又出现产销矛盾。从而，使刚刚获得解放的开滦煤矿陷于拖欠工人工资、生产难以维持的地步。为此，驻开滦军事代表和开滦工会多方工作，由人民政府贷款于开滦，调拨粮食和生产物资给开滦，并以物易煤，千方百计援助开滦维持生产，维护职工生活。尽管党和国家这样的支援开滦、关照职工，但是开滦矿方一些人对唐山的解放感到突然，甚至心怀不满，开滦英人还提出以“停工”进行要挟，有事总愿工人找工会和军代表，企图让工会和军代表背上“黑锅”，进而把矛盾推向工会和军事代表，再加上反动分子的挑动就造成了罢工事件。特别是1950年“四·一一”罢工事件，是一次反动分子有组织有计划的反革命阴谋活动。

驻开滦军事代表和开滦工会通过两次罢工事件的发生，进行了认真地总结和检讨，改进和加强了各方面的工作。在依靠群众，坚持群众路线，严格监督资方，处理好公私关系，解决好工人生活问题的同时，强化军事管制，对反革命分子进行有效地镇压，以维护正常的生产、生活秩序。

2、成立矿区军管分会

根据开滦矿区形势的需要，经开滦煤矿总军事代表与中共唐山市委研究，决定成立矿区军管分会。

1950年4月14日，唐山市军事管制委员会主任阎达开、副主任李一夫发出第十五号布告：“为加强开滦煤矿矿区军事管制事宜，特决定成立唐山市军事管制委员会开滦煤矿矿区分会，以范文彩为主任，周平为副主任，刘辉、赵玉、赵明、荣毅

民、侯振杰为委员，除令该员等即日组成到职视事外，特此布告周知。”开滦煤矿总军事代表徐达本将此布告通知开滦矿区主管，同时在开滦全体职员大会上进行了宣布，并在开滦矿区各矿厂张贴。

1950年5月17日，中共唐山市委批准了“开滦煤矿矿区军管分会组织条例”。该条例规定：①开滦煤矿矿区军事管制委员会分会，在唐山市军事管制委员会领导下，于矿区范围内，施行军事管制时期之政权职务。②分会设七名委员，其中主任一人掌握全盘军事管制事项，副主任一人协助主任工作，五名委员分驻各矿厂掌握各该矿厂之军事管制事项。③分会下设办公室、公安处、生产监督处。办公室设秘书一人，办事员若干人，负责掌握军管综合情况等；公安处设处长一人，下分设各课，负责除奸保卫治安秩序等工作；生产监督处设正、副处长各一人，下设各科，掌握生产、安全、监督工作。④分会对开滦矿区各行政单位得颁发命令、指示或布告，施行分会职权。⑤分会与开滦总军事代表矿区军代表合署办公，各驻矿委员与矿区军代表各该矿联络组合署办公。并规定了每月举行一次委员会制度，以及时研究部署工作。

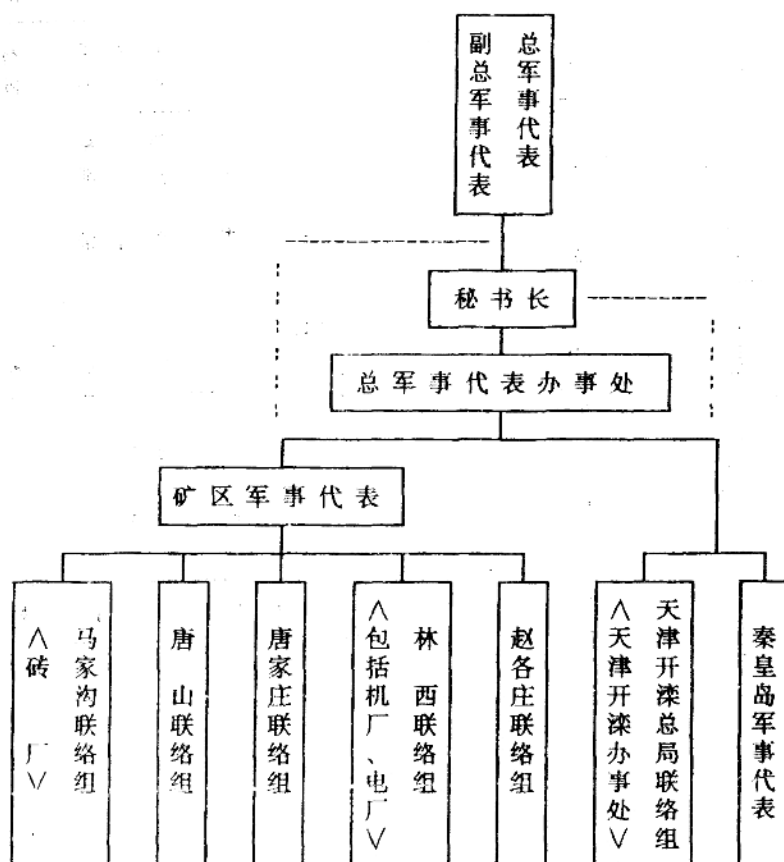
开滦矿区军管分会与矿区军事代表及其各矿厂联络组实际上是一个统一体，矿区军管分会主要负责人又是矿区军事代表及矿厂联络组负责人，一身兼二职。“一个庙两张牌子”。因此，开滦矿区军管分会既受唐山市军事管制委员会的领导，又隶属于开滦煤矿总军事代表所辖。开滦矿区军管分会的成立，在原军事代表监督开滦工作的基础上，进一步加强了对开滦矿区的军事管制。开滦矿区军管分会派出精干的人民解放军驻扎各矿厂，实行门卫站岗和生产机要部门监护。在镇反除奸斗争、

安全生产保卫、矿内矿外治安等方面，都采取了必要的防范措施。随着军事监督管制和群众性的政治思想教育的加强，以及其它各方面工作的改进与配合，整个矿区局面很快稳定，矿区煤炭生产经营管理和

职工生活逐步趋向正常，为扶植开滦发展铺平了道路。

1952年5月国家代管开滦煤矿后，开滦煤矿总管理处组成了新的企业管理机构，其中有总管理处下设的公安处，原开滦矿区军管分会完成了历史使命即告胜利结束。

附一、开滦煤矿总军事代表办事处组织系统



附二、开滦煤矿总军事代表组织机构

各级历任负责人名单

(1949.7.13—1952.5.13, 据查到的资料整理)

军 事 代 表 职 务	负 责 人 姓 名
总 军 事 代 表	徐 达 本
副 总 军 事 代 表	范 文 彩
办 事 处 秘 书 长	巩 固、翟 × ×
矿 区 军 事 代 表	王 林、王 涛 江、范 文 彩
秦 皇 岛 军 事 代 表 副 军 事 代 表	鲁 延、谢 天 荣、石 新 鲁 延、杨 青 云
天 津 总 局 联 络 组 组 长 副 组 长	王 鲁 男、赵 彬 杨 文 钦、武 丕 明
赵 各 庄 联 络 组 组 长 副 组 长	赵 明、李 振 清
林 西 联 络 组 组 长 副 组 长	刘 辉 鲁 延、朱 怀 玺
唐 家 庄 联 络 组 组 长 副 组 长	赵 玉 李 连 水
唐 山 联 络 组 组 长 副 组 长	李 天 放、荣 毅 民
马 家 沟 联 络 组 组 长 副 组 长	侯 振 杰、王 良、赵 明

旧开滦发展多种经营中的一次失败教训

闫 肃

旧开滦煤矿在解放前的经营中，出于赢利的目的，很注意多种经营项目的开发。在发展煤炭的同时，曾兴办了砖业、水泥、林业、焦炭、海运及入股办厂等多项事业。在开发的这些项目中不乏成功盈利的例子，但也有些失败的教训。重新回顾这些历史教训，对我们今天开发、兴办多种经营产业仍有一定的历史借鉴意义。

在旧开滦多种经营过程中，失败最惨重的就是开平矿务局接办承平银矿一例。开平矿务局自1878年创办后，在唐廷枢的主持下生产经营发展都很顺利，富有经营头脑的唐廷枢除把主要精力放在煤炭生产、销运外，还极力主张利用开平矿务局的财力、物力广开利源，兴办一些其它产业。1890年在创办了细棉土厂、入股天津煤气公司后，又把眼光转向了较大的项目——接办承平银矿。

当时，在承德山区有一座由三个小银矿组成的承平银矿。该银矿原由锦州一户姓倪的人用上法开采，因财力有限加之土法开采无法解决排水问题，银矿深处矿产不能挖出，产量很小。1883年后，由上海招商局入股一万两，倪氏以原有房屋、木柴合资一万两，朱翼臣出银五千两，共同

组成承平银矿合伙开采。不久，因合资的股本用尽，反倒欠下了国税，清政府催缴甚急，想再次招股本又无人认购。到1885年时工人已无款开薪，市面欠帐也无银偿还，生产陷入困境。时北洋大臣、直隶总督李鸿章得知此情后认为“以此等好矿，无人接办，诚属可惜。”于是命朱翼臣再招商股，并借给公款聘用洋人，购置机器，改为西法开采。经过努力，虽在1887年至1889年间，可以开炉炼银，但每月产银仅五、六仟两，所需费用却不下九仟两，入不敷出。苦心经营一年却徒耗银五、六万两，再求官款资助未获批准。此时的银矿已是资不抵债，几近破产。朱翼臣无奈，向当时的开平矿务局总办唐廷枢求助。

唐廷枢早就对承平银矿有想法，见朱翼臣来求救，认为机会来了，只对承德一带的银矿进行了简单地了解，就得出了较为乐观的估计。认为：银矿前段之所以办得入不敷出，不是因矿藏不足而是因为用前人土法开采，无法解决水的问题，所以300尺以下如有好的矿砂却取不出来。现在只要解决了排水，再将低砂研筛后溶化炼银，能胜前人两筹。又以理推之：认为前人既能在300尺以上获利，那么300尺以

□ 开滦史鉴 □

下未必准没有好矿砂。以此推测：若开二个炉，虽是平常之矿砂，也够开销，如有幸能遇上每吨含银七、八十两或百余两的矿砂，则所获之利就大有可观了。恰值此时，驻承平银矿帮办刘述亭又报告“新得一矿线，厚一尺，经试炼每吨有银一百五十两，现在因五百二十尺深的平路未竣工，不便开采，大约好砂不止一处”的好消息。因此，唐廷枢认为：“此等好矿，又经办理稍有规模，只需再添机器，加之用心整顿，经营数年，必收成效。若因数万金之符充不筹，致使十万之款无着，功亏一篑良为可惜。”加之朱翼臣向唐求救又是因李鸿章的面子，所以，唐廷枢一为安慰李鸿章之心，以报知遇之恩，二为开平股东多开一条利路，遂于1890年（光绪十六年六月）决定将濒临倒闭的承平银矿由开平矿务局接手办理。

开平矿务局接办承平银矿的烂摊子后，也接过了银矿的亏空。将原银矿开办所用本银三十万两除五万两拨作官股外，其余二十五万两由开平矿务局出资，从1892年起分作8年归还。当年即由开平矿务局垫款先还了三万两，同时垫付四万四千两购置了抽水机等机器。但接手开采后，事实并不象当初想象得那么好，一直未采到大窑好矿砂，偏又赶上焦炭价值昂贵，只炼次砂不合算，于是被迫改变计划，仍用土法开采，以木炭烧炼较好的砂，粗次的矿砂只好暂时堆存。由于开销较大，为节省开支于接办的当年十月底将所雇的洋人，除一人专管钻探矿砂外，其余8人全部解雇。虽如此，机器尾价、转运费、山上开销，以及遣散洋人回国费用等已用银十一万余两，除将所产银二万两抵补外，又由开平矿务局垫款九万两。开平局从接办承平银矿至1891年不足两年间，前后垫款

-- 14 --

十四万七千余两，但直至1893年也未找到好的银矿砂线。该矿所产之银，仅够经费之用，已无余力还欠款，使开平矿务局垫付的十四万余两资金及代还原亏欠的二十五万两股本形成长期的负担，给企业经营带来不小的影响。

唐廷枢是精明之人，曾在创建开平煤矿中表现出非凡的经营才干，但为什么会在承平银矿中失败呢？其中的教训是很值得思考的。现在看来，接办承平银矿时的急躁草率是原因之一。承办这样一个大的项目，一没有象当初兴办开平煤矿时那样进行详细地勘查论证，二没有进行仔细地筹划核算，只凭“为安慰李鸿章之心”和“为股东多开一条利路”的良好愿望，就作了投资的决策，这样心中无底的决策必然导致失败。另外，在决定动用几十万两银子去接办一个银矿时，没有适时召开股东会议进行研究讨论，广泛听取大家见解，只凭唐廷枢一人说了算，就投入了几乎当时开平矿务局股本三分之一的资金。唐本人也犯了轻视这项事业的经验主义错误，在决定中仅凭估算、推测和“发现了好矿砂线”的片面报告就拍了板，没有充分估计风险。结果，资金投入后，好矿砂没有找到，当初获大利的估计和推算全盘皆空，这也是一个沉痛的教训和警示。

开平矿务局接办承平银矿失败的历史教训告诫我们，看见了一个经营机会，如果不对它身后的经营风险加以认识，机会就可能被风险所毁掉，机会就转变成风险。同时，如果看见了一种经营风险，也同样看到了风险背后的机会，经过分析和运筹，风险就可以转化为机会。所以，我们在以煤为本、发展多种经营时，既要有敢于开拓的精神，抓住机会，又要立足稳妥，科学论证，反复调研，慎重而实干。更应掌

（下转第4页）