

第一篇 思想政治工作与领导 班子建设

对安全生产第一责任者 的安全生产职责的认识

——兼论第一责任和全面负责的一致性

张 宪 山



[作者简介]张宪山,男,1946年生,中共党员,大学文化。现任平朔煤炭工业公司副总经理,安太堡露天煤矿总经理,中国煤炭工业优秀企业家。

平朔安太堡露天煤矿是世界上最大的露天采矿工程之一,是我国最大的中外合作企业。原同美国西方石油公司所属岛溪煤炭公司共同开发、合作经营,双方初始投资 6.5 亿美元,现由中方全面管理。采矿工程采用单斗电铲-卡车运输工艺,从国外引进剥采运大型设备 600 余台,年剥采工程总量 8000 万立方米,其中年原煤生产能力 1500 万吨。煤炭加工洗选工程采用全重介洗选工艺,引进设备 1100 台套,相应的年原煤洗选能力 1580 万吨。全矿机动车辆日均行程约 45000 公里,日耗柴油 130 多吨,汽油约 2 吨;选煤工程仅带式输送机就有 30 台,日均累计运程 4800 公里。全矿职工 3100 人,目前生产活动范围约 6 平方公里。就在这样一个大小车辆川流不息,固定选煤设备 24 小时作业,大量、繁

忙、紧张的生产经营活动中，把安全生产搞好确实是件大事，不容易的事，但又是必须做好的事。

美方从合作企业撤出时，我负责全矿的生产工作，不久出任该矿的总经理，负责全面行政工作。多年现场一线生产活动的实践，使我不断地认识到作为一个企业安全生产第一责任者的责任重大和担子沉重，多年来苦苦追索着搞好安全生产的“灵丹妙药”。担任总经理后，在再实践、再认识的基础上，提出了一些以人为本搞好安全、以安全为中心搞好生产管理和各项工作互相促进全面发展的要求和做法。

一、工作要则——五个为首

为了当好安全生产的带头人，我向包括自己和矿领导成员、各部门的经理、值班经理和班组的工长在内的各级管理者，提出“五个为首”的工作要则，即：工作有三，安全为首；安全有三，领导为首；领导有三，第一责任者为首；第一责任者有三，态度为首；态度有三，认真为首。

(1) 工作有三，安全为首。这是落实“安全第一，预防为主”方针的具体认识。企业行政各级领导者的经常性的管理工作，基本上无非有三：一是完成生产任务，包括实现产量和质量的目标，二是不断地降低成本，三是把矿山工作永恒的主题——安全搞好。就这三方面的工作来讲，我们应该把安全放在首位去抓。换句话说，搞好生产管理、完成生产任务必须以安全为中心，离开这一点“一票否决”。

(2) 安全有三，领导为首。我们谈安全生产的经验、教训或做法最基本的无非有三：一是领导是否重视安全，二是规章制度是否健全，三是职工素质的好坏。就这三方面来讲，领导是关键。规章制度不健全，领导可以亲自或组织下属去建立、健全，职工素质不高，领导要在职工招聘、培训、教育和反“三违”上下力气。

(3) 领导有三，第一责任者为首。在企业里有行政领导、党组织的领导和工会组织的领导，而行政一把手是安全生产的第一

责任者 那么在安全生产的领导上 行政第一责任者是牵头人 必须确立为“首”为“大”的地位，让他感觉有责任、有压力和不可推卸的职责。矿上的第一责任者是总经理，最基层班组的第一责任者是工长。层层负责，每个管理层次都有安全生产第一责任者。第一生产责任者要首当其冲地抓好你所管辖的部门单位、班组和工作区域的安全。

(4) 第一责任者有三，态度为首。作为一位管理者，他必须具备：一是有胜任工作的知识面，二是有专业技术的技能和技巧，三是工作上有个好态度。这是最基本的素质。在和美方合作时 外方也很注重这三点。换句话说叫“又红又专”或“德才兼备”。一般地说，态度是首要的。

(5) 态度有三 认真为首。“态度”一般可分为三种：一是一贯认真的，二是一贯敷衍的，三是时而认真、时而敷衍的。各项工作 特别是对待安全工作 必须是一贯认真的。在矿山工作 天天和设备打交道，必须认真地精心操作，精心维护，时时处处注意安全。有一时的疏忽、马虎、不在乎都要出差错或酿成大祸。所以一贯认真是安全生产的良好习惯，是首位重要的。有一句话“世界上怕就怕‘认真’二字”是非常有道理的。只要全矿上下都真正地认真对待安全问题，安全工作一定能搞好。

二、尊重人，爱护人，以人为本，追求真正安全（三个作用点）

企业最主要的组成元素是人，企业在与自然和生产的斗争中，事故和隐患威胁着人，而只有人才能控制把握自己乃至企业的真正安全。人是万物之灵，人是生产力的第一要素，设备和劳动对象的驾驭者和操纵者是人。在矿山作业中，人员伤亡和设备事故大多是人为的、责任性的，所以尊重人、爱惜人、教育人、保护人、以人为本是追求真正安全的实质、关键和根本。为此，我把做好以人为本的安全工作郑重其事地提出来，摆在了矿各级管理者面前，作为一个至关重要的课题去对待。我用看图晓理的图示形式，向各级管理者说明和解释了我对“管理、装备、培训”三

并重原则的理解和认识。作为安全生产第一责任者，应该有责任感、使命感，亲自动脑、动笔、动手、动口向下属交待清楚搞好安全生产的方针、政策、原则和“招术”。

下面是我用图示的形式，向职工讲解了以保护人、尊重人为出发点的消除隐患、追求真正安全的三个作用点和影响安全的若干因素（图 1、图 2）。

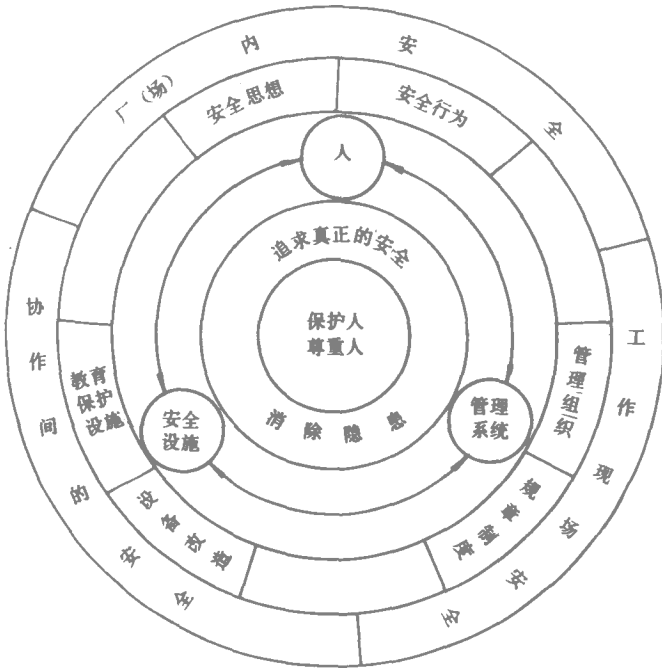


图 1 安全生产指导思想及程序（以保护人、尊重人为出发点）

(1) 人员的培训。要想消灭责任事故，必需解决好人的安全思想问题。有了安全的思想，才能有安全的行为。行为是受思想支配的，但人的安全思想、安全意识、安全观念和生产的安全生产行为不是天生的，必须进行教育，包括家庭、学校和社会的教育。进入企业必须进行培训，包括课堂的、现场的和专业性的培训和再

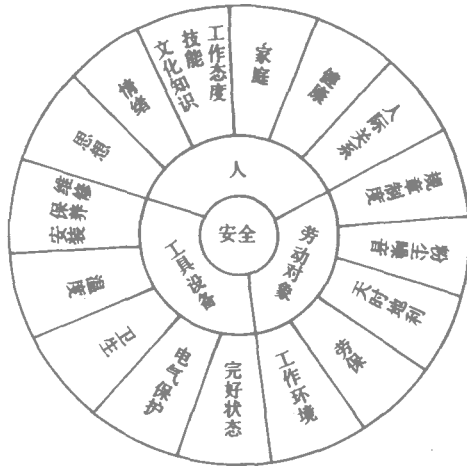


图 2 影响安全的若干因素

培训。掌握安全作业知识，学会安全作业的技能和技巧，养成一个好的作业习惯，或者说是良好的矿上作业习惯，也可以说是一个精心操作、安全作业的好态度。

(2) 管理系统的健全。管理离不开管理者(领导)管理离不开组织，管理离不开法律、法规和规章制度，所以有力的管理者、严密的管理组织、严格的规章制度是有效的管理系统的重要组成部分。向管理要效率、要效益，同样，要向管理要安全、要稳定、要发展。企业必须要有强有力的第一责任者、训练有素的严密的管理组织、科学完善的规章制度，形成一个确保安全的管理系统。

(3) 安全装备设施的完善。安太堡露天煤矿不仅有一个特大型的采矿工程，还有一个特大型的选煤工程，另外有一个商品煤外运装车系统，机械化、电气化和自动化程度具有世界先进水平。尽管如此，仍应有一个保证安全的装备问题。如解决和保证选煤厂干燥车间的通风除尘、减少噪音的装备问题。

(4) 对以上三个作用点的实现，关键还是第一责任者的责任先落实。有人常说“问题在下面 根子在上面”，上梁不正下梁

歪”这就是我对第一责任者的责任和问题的进一步认识。只要人是精的、装备是好的、管理是有效的，才是场（厂）内的安全、工作现场的安全和协作间的安全保证。

三、安全方针——五个方面的强调和突出

“安全第一 预防为主”是党和国家的安全生产方针，作为企业安全生产第一责任者，应将这一方针在现场贯彻落实，应该结合自己企业现场的特点提得更具体一些，让职工便于遵循。

我在向职工代表宣讲这一方针时，提出了五个方面要求，让职工进一步加深对安全方针的理解和执行。五个方面是：

安全为了生产，生产必须安全，不安全不生产；

自己的人身安全由自己负责的自主管理精神；

同事的身体由大家来保护；

你要为了大家的安全；

管理人员对安全和事故负有责任。

(1) 安全为了生产，生产必须安全，不安全不生产。这一方面重点说明了生产和安全的关系。抓生产管理的人要以安全为中心，安全搞好了，生产才能顺利进行。我们生产出来的产品给人类带来财富，不能以生命和鲜血为代价。人类对安全的需要更重于对财富的需要，明知不安全，为何还生产？！

(2) 自己的人身安全由自己负责的自主管理精神。就是说，自己要管好自己，不要把自己的生命交给别人。井下作业不仅要自保，还要有互保，而露天机械化作业，单机作业，单机单管，务必管好自己。

(3) 同事的安全由大家来保护，就是说群体和个体的关系，这叫大家为一人。

(4) 你要为了大家的安全。这是强调一人为大家的个体与群体的关系。

(5) 管理人员对安全和事故负有责任。就是强调各级管理者的安全责任，各级行政一把手都是所管单位安全生产的第一责任者，不能象合作期间个别美方管理者，把规章制度和安全技术规

程交给工人，阅后签字登记，出了事故管理者不負責任了，这种做法未免太简单。

上述 5 点，我曾多次强调，特别是第 2 点，即强调各级第一责任者要抓好对人的管理，有责任提高下属职工的自主保安意识，这对露天采矿单机单人作业来讲更有针对性和现实的教育意义。这说明第一责任者不仅要大胆地去承担安全生产的第一责任，还要大胆地把职工个人安全责任落实到每个职工身上。

四、把“十查十看”作为经常深入开展的安全管理活动

每一个事故的发生都有它的个性，事故分析后如何接受教训也都有针对性。然而，能否提炼出并接受事故教训的普遍性东西或是共性的特点来呢？在一次接受地面交通运输事故教训的同时，我深刻地反思和反省。在接受事故教训和苦苦追求真正安全的思索里，我提出了开展“十查十看”活动，并将其作为搞好各项工作特别是安全生产的一项措施。

“十查十看”查思想，看领导；查制度，看完善；查措施，看落实；查责任，看真抓；查效果，看行动；查素质，看招培；查三违，看力度；查隐患，看消除；查士气，看奖惩；查过去，看现在。

(1) 查思想，看领导。查思想是查广大职工的安全思想、安全意识和安全观念。如果职工的思想有问题，必须要看看领导是怎么想的，又是怎么做的，那么安全生产第一责任者又是第一个被查看的对象了。职工安全思想有问题，安全生产第一责任者的思想问题必须先解决。

(2) 查制度，看完善。规章制度肯定是有的，但是否完善，有无漏洞得好好看一看。如果不完善，一定要完善起来，如果有漏洞，一定要堵住。事故往往出在那些不完善的或有漏洞的地方。

(3) 查措施，看落实。进行安全检查的时候，有关措施看起来似乎得当具体，而落实情况又怎么样呢？不落实的措施，只是一纸空文。

(4) 查责任，看真抓。责任制也有了，责任在制度上也明确

了，如果第一责任者不亲自带头真抓实干，有责任而不负责才是安全上无形的隐患。

(5) 查效果，看行动。某一段时间安全状态可能是较好的，但并不是你真的做好工作了。这就要查看一下你的行动是否真抓实干了，做了些什么具体工作，每一个人的作业行为和行动是否已养成良好的工作习惯了。

(6) 查素质，看招培。凡是发生二级以上的事故，我都亲临事故现场，和事故单位一起处理事故并一道分析原因，接受教训，制定防范措施。在查原因的过程中，我最注意的是询问事故责任者的素质情况，包括思想素质、身体素质、技术素质、文化素质等，是哪里招调招聘来的，入矿的三级教育的情况如何？如此等等，是想加强招调、招聘中的选择和强化培训工作。

(7) 查三违，看力度。违章指挥、违章操作、违反劳动纪律是酿成事故的原因。大量的事实证明，有时候出现的“三违”不一定导致事故，但是发生的事故，究其原因肯定有“三违”的问题。可以说“三违不除，矿无宁日”。要让“三违”现象绝迹，要看反“三违”的力度，做到真正的没有“三违”现象，才能保障安全生产。

(8) 查隐患，看消除。查隐患是定期不定期地安全检查活动的一项主要内容。凡是隐患都要客观地威胁着安全，尽管主观上能引起注意，但迟早要出现问题的，不如坚决除掉，免有后患。经常有这种情况，几次安全检查都发现某种隐患，待下一次检查又提到是隐患，查隐患是为了除隐患，不是为了统计查出多少隐患，关键要看消除隐患，这才是真正的“预防为主”。

(9) 查士气、看奖惩。矿山队伍和士气对安全生产和其它管理影响甚大。在安全管理中奖优罚劣，重奖重罚，能激励职工正确对待安全生产。有了队伍的保安士气，才能狠反“三违”，力除隐患，进而形成良好的安全气氛和环境，为确保安全创造条件。

(10) 查过去，看现在。这是通过比较来总结经验，吸取教训，有所创新，不断提高，过去的经验和教训很重要，他人的经验和

教训也很重要。不要忘记过去，是为了真正吸取已发生过事故的教训，避免同类事故重复发生。同时举一反三，避免其它类型事故的发生。吸取别人的教训，可以“不吃一堑，也长一智。”

“十查十看”活动在我矿开展以来还是卓有成效的。这“十查十看”的做法也是我作为安全生产第一责任人通过思索探讨亲自提出倡导的。有目的地形成一定的态势，可教育一大批职工。这就是领导者的教育责任的具体履行。

以上“十查十看”有一个鲜明的特点：制度、措施、办法好不好，关键是看领导、看行动、看落实、看真抓实干，要有实际效果，这就是安全生产第一责任者应该有的务实和求是的精神。

五、把安全目标同治矿方针，第一责任和全面负责统一起来。美方撤出合作企业，国内外不少人士关注着安太堡矿。李鹏总理有指示：“下决心把这个矿办好，办得比外国人在时还要好”。邹家华副总理视察平朔安太堡矿时指示我们：“办好平朔煤矿，能走出自己的一条路子来”。中央和国务院领导的讲话的确是压力、鼓舞、鞭策和期望，应该将压力变动力，期望变希望。我上任总经理后，遵照中央领导的指示，根据安太堡当时的实际情况，提出了五句话（50个字）的治矿方针，即：

强化培训，提高全员素质；
发展生产，依靠科技进步；
精打细算，降低成本消耗；
明确责任，实现质量标准；
狠反“三违”，创出安全水平。

(1) 强化培训，提高全员素质。这是我们做好一切工作的基础和决定性的因素。人员的素质就是企业的素质。全员的素质包括总经理在内的各级管理者和广大职工的素质，企业的素质决定着企业的前途和命运。所以我把提高全员素质的任务摆到了首位，治矿要以人为本。

(2) 发展生产，依靠科技进步。当时提出这一条是符合科技是第一生产力的论断和客观规律的。最近两年来，采矿能力的提

高、选煤厂生产能力的增加和工艺的完整性的实现，足以说明了依靠科技所发挥的作用。

(3) 精打细算，降低成本消耗。这一提法更有针对性。当时在合作期间有重效率不重效益的情况。精打细算，才是降低材料消耗的重要手段。当然，精打细算包括其它生产费用的降低。这给成本的降低指明了重要途径。

(4) 明确责任，实现质量标准。责任必须明确，责任必须落实，没有责任谈不上管理。我在韩国访问过一家公司，看到他们的社训就是“创意 责任 协同”六个字。这六个字里就有“责任”二字，这两个字的“不谋而合”，说明搞好管理带有规律性的东西。只有责任，而且是每一个人的责任落到实处才能实现质量标准化。这个质量包括工作质量、工程质量和产品质量。

(5) 狠反“三违”，创出安全水平。这句话尽管写在最后，但是最有份量。安全是管理工作的综合反映，安全的好坏，一定程度上标志着一个企业的管理水平。安全生产要“上台阶”必须狠反三违，真正接受事故教训，认真总结安全经验，正规作业，合理操作，科学管理。也只有这样，才能创出新水平。我作为安全生产第一责任者还亲自汇编了《安全警句 100 条》带头和职工念好这个“安全经”。现在煤炭行业考核一个单位特别注重效益和安全这两个重要指标，过去讲煤矿的八项技术经济指标，后来提出质量标准化安全创水平。在市场经济大潮中的今天，又特别强调了效益和安全。无疑，作为安全生产第一责任者要把自己工作的重点放到提高效益和保证安全上，下些功夫，出些力气，不断有所创新，这也是我的出发点和归宿。

我的安全职责、安全目标和治矿方针是统一的，我的安全生产第一责任和全面负责也是一致的，总之，是不断创新的。外方撤出后，安太堡矿的生产、经营、安全等技术经济指标一年比一年好的事实，有力地证明了这一点。

六、企业要有自己的企业精神

“人是要有点精神的”企业也该有自己的精神 这个精神可

以产生企业的凝聚力，是企业的灵魂，是保安、创效、腾飞的驱动力。

在一次年终“双先”表彰大会上，我从劳模和先进职工、先进集体的闪光点中发现了一种精神，经过提炼和升华，提出将“团结 务实 求效 创新”作为安太堡矿的企业精神，以此来激励全矿职工“下决心把这个矿办好，办得比外国人在时还要好”。

(1) 团结：特别强调班子的团结、队伍的团结，团结是智慧，团结是力量，团结是取胜的保证。

(2) 务实：提倡脚踏实地的工作作风，反对语言的巨人，行动的矮子。提倡和带头真抓实干，要干出点成绩来。来实的，动真的，要有付出，要有收获。

(3) 求效：企业的行为、人们的工作劳动要有效率，要产生效益，以真抓实干求效率，以效率求效益，有了好效益，才是办企业的目的。

(4) 创新：百尺竿头，更进一步；有所发现，有所发明，有所创造，有所前进；要有创意，要不断刷新纪录，不断上新台阶，不断创新水平。

以上企业精神的提出和确立的本身也在激励安全生产第一责任者本人同各级安全生产的第一责任者，一道更好地履行安全生产的职责。用务实的精神，把职责落到实处，从而创出各方面管理的新水平。

安全生产第一责任者，是各项管理工作的第一责任者，是把这个矿办得比外国人在时还要好的现场管理带头人，也是具体的全面责任的牵头人。各方面的管理，互相联系，互相制约，互相促进，共同提高。对存在的问题。综合治理，整体推进。

我作为安全生产第一责任者还要对全矿的生产经营各方面工作负全面责任。然而，感觉压力最大的还是安全问题。我不得不苦苦地思索着，用改革的精神，创造的精神，亲自提出一些具体的方针、原则、措施、要求、主意和办法，实际上，都是在带头履行自己的第一责任和全面责任。

在我履行职责的同时，得到了上级的正确领导和方方面面的有力支持，全矿广大职工弘扬了企业精神，努力地工作，辛勤地劳动，去年创出了十个方面的矿投产以来的最好水平，为中国人争了气，为祖国争了光。十项主要技术经济指标和外国人在时相比：

- (1) 剥采总量提高了 30.6%；
- (2) 商品煤总量提高了 22%；
- (3) 原煤产量增长了 8%；
- (4) 精煤出口量增加了 7%；
- (5) 质量，用户满意，发热量平均提高了 75 大卡 / 公斤；
- (6) 人工效率：剥采效率提高了 8%；商品煤效率提高了 16%；
- (7) 电铲设备效率提高了 3.7%；
- (8) 劳动生产率：全面价值劳动生产率增长了 15.6%；
全员实物劳动生产率提高了 16%；
- (9) 生产成本降低了约 1.5 美元 / 吨；
- (10) 年利润：约 3 亿元（人民币）；
- (11) 实现安全奋斗目标，连续三年原煤生产百万吨死亡率为 0。

这些成绩的取得当然应归功于党 归功于党的改革开放政策，归功于上级的正确领导和地方政府的有力支持，归功于安太堡矿广大职工群众的辛勤劳动。我作为平朔安太堡矿的安全生产第一责任者和全面管理工作的负责人 也仅仅是履行了自己的职责 仍要继续努力。认识，实践，再认识，再实践；不断提高自己的能力和水平，把安全生产和各项工作搞得更好。

在社会主义市场经济条件下 矿长工作原则的确定及工作方法的思考

陈 思 聪



[作者简介] 陈思聪 男，51 岁，大专文化，高级工程师。历任区长、矿务局服务公司经理、局审计处长，现任陕西省韩城矿务局马沟渠煤矿矿长。

在社会主义市场经济条件下，矿长作为企业的法定代表人或委托代理人，如何正确理解和执行国家在市场经济条件下的各项方针政策，如何根据本单位的实际发挥自身的潜能，最大限度地提高经济效益，对矿长的工作原则及工作方法提出了新的课题。

社会主义市场经济与计划经济之间的最大区别就是以资源的合理配置代替了指令性，也就是说经济的发展必须遵循价值规律，以最小的投入取得最大的产出，即一切工作要围绕和追求最大的经济效益的原则来指导我们的工作，来制定和修改我们矿井在生产经营工作中的一切重大决策、决定。追求最大经济效益这个概念具有深层次的含义，它体现出一个人或一个集团指导一个企业，在必须遵循国家法律和行政法规的前提下，如何根据本矿井的实际发挥全体职工的最大工作热情；如何发挥现有设备的最大潜能；如何根据矿井实际条件的变化调整生产经营活动的各项政策；如何根据市场的变化调整销售策略以取得最大的销售收入；如何根据全矿成本、销售和库存的变化使资金的运作来维持全矿各项生

产经营活动的运转；如何协调各部门的工作以较高的效率保证全矿的统一和本企业本地区的稳定。这一切作为矿长来说都必须加以考虑，并以此来确定自己的工作原则及方法，进而转化为全矿统一思想和行动。这样才能做到企业经济效益提高、国有资产增值、职工收入增加这一经营者的基本职责。但是，这些问题和现象并不是独立存在的，而是互相交织、互相联系、又相互制约的一些矛盾群。所谓追求最大经济效益即投入产出比。投入与产出本身就是一对相互制约的矛盾，它体现在生产经营的各个环节，如生产与安全的关系、采掘比例的关系、在特定销售渠道制约下的产量与销量的关系，以及成本管理中的工资与产量、设备材料投入与产量的关系等。如何在这些纷杂的工作中根据实际条件及市场销售等各环节的变化，找出最主要的矛盾加以解决，是体现矿长或一个经营集团的实际工作水平和应变能力，也是体现矿长能否履行自己职责的重要标志。我认为，矿长在制定本单位的工作方针时应遵循以下四条原则：

一、安全生产的原则

安全为了生产，生产必须安全，这是我们煤矿工作的经验和根本方针。一个事故的发生必然会给企业带来损失。直接损失尚能计算，而间接损失却是无法计算的，因为它对企业的形象，对全体职工的情绪以及职工对企业信任度的损害无法用数字计算，它所产生的影响和所带来的损失，远远不是用几万或几十万元所能代替的，不仅严重干扰了全矿工作的整体部署，而且在政治上会造成无法挽回的影响。笔者所在煤矿 1979 年因管理上的漏洞导致瓦斯爆炸，造成 17 名工人死亡，上千米巷道报废，生产中断月余的重大恶性事故。伤亡职工的膳后抚恤工作难度极大，在社会上也造成极坏影响，它几乎牵扯了所有领导的全部精力，职工情绪十分低落，恢复生产极为困难。所以，安全的原则是第一原则，是强制性的原则，矿长作为安全第一责任者，必须履行自己的职责。

(1) 要建立保证安全生产的一系列管理制度，包括矿长安全

办公会、一通三防办公会、安全调度会等会议制度及各类报表牌板制度、生产区队的安全责任制度、业务科室的检查管理制度、特种岗位的工作制度、监督部门和各级领导的检查监督制度。

(2) 要根据煤炭部颁发的关于防止瓦斯煤尘爆炸事故的两个十条规定，划分和明确各级管理人员的责任范围，检查监督这些规定的落实，并根据执行情况予以处罚和整改。

(3) 要根据管理、装备、培训三并重的原则配备必须的装备和器材，制定出全年的培训计划，不断提高工人和管理人员的素质，使全矿的安全工作得到实质性的保证，这是矿长工作的重中之重。

二、效率优先的原则

在煤矿的生产经营中，盈亏指标是用来衡量煤矿效益好坏的标尺，是决定性的指标。在生产矿井中盈亏完成与否，在很大程度上取决于成本的高低，成本高低和矿井的产量与消耗有着极大的关系，虽不是线性关系，但基本上呈成正比或反比。而产量的高低与投入消耗有着直接的关系，因此，如何合理地解决这个问题也就成了矿长议事日程中的主要工作。解决这个问题要坚定不移地走高产高效之路，压缩环节，减头减面，走一井一面或二面之路。这就要求必须尽量采用合理先进的工艺，采用新的技术，提高单产单进，提高效率。笔者所在煤矿，结合实际情况，在中厚煤层顶板复杂变化的炮采工作面，采用毫秒爆破，大功率 150 输送机加挡煤板，狠抓顶底板管理，加快推进速度，月产量达 1.8 万吨。在煤巷掘进中采用胶带运输、金属 U 型棚支护，使月进尺达 200 米以上。这样，把掘进头和采面减下来，投入与消耗降低，但产量与进尺仍得到保证。在其它各个环节上最大限度压缩人员，对于辅助区队和地面单位采取与产量进尺挂钩，材料配件奖罚，减人不减奖金的工资含量承包管理，最大限度发挥基层减人提效的积极性，这样才能摆脱广种薄收的人海战术和低效率局面。

三、重在管理的原则

在市场经济条件下，容易产生以包代管、以罚代管的现象，这

给我们的工作带来很多隐患。煤矿虽然存在着环境艰苦、设备老化、条件差、包袱重的客观原因，使得煤矿的生产效率低，经济效益差，但我们不能忽视另一个因素即我们的管理水平仍然不高，管的不细、不严、不科学，这也是我们效率低的重要原因。作为矿长要不断提高自己兼收并蓄，吸收各方面、各行业的先进管理经验的能力。在煤矿各种管理办法和管理内容面前，最重要的一条就是责任制的管理。矿长首先要对各级领导、各个部门、各个机构，明确目标、明确内容、明确责任，使之不敢有误，矿长抓分管矿长，各分管矿长抓科室，一级抓一级，充分发挥各基层管理部门和管理人员的主动性，发挥他们的才能，不断创新管理办法，要用人不疑，坚决支持。但矿井的重大问题如安全管理、生产劳动、工资管理、成本管理和大的计划项目，作为矿长要亲自过问，心中有数，集思广益，避免失误。

四、坚持稳定的原则

改革、发展、稳定三者之间，既有各自的内涵，又密不可分，互为依存条件，共同存在于一个对立统一体中。稳定是基础和前提 没有一个稳定的政治局面和社会环境 什么事情都干不成，一切也就无从谈起。实行以产定人，减人提效，富余人员剥离下岗，这是煤矿摆脱贫困的必由之路。这种利益关系的调整，必然会对职工思想带来震动和冲击，尤其是西部煤矿，由于外部条件限制，效益低，亏损大，职工收入少，生活福利欠帐较多，矿区的不稳定因素随之增多，干扰和影响生产经营工作的正常进行。因此 矿长要协同党委和工会组织密切注视引发矿区不稳定的每一个细小因素，要讲政治，加强理想道德教育和遵纪守法教育，要维护劳动者的合法权益，在职工的卫生、保健、生活等问题上，要按照国家的法律、法规给以切实的保障，要充分做好离退休职工的生活、工私伤家属的抚恤、贫困户的扶持等各项工作，充分体现社会主义的优越性。笔者所在煤矿，贫困职工家庭较多。我们从 1994 年开始扶贫帮困工作，矿级领导实行联点扶贫帮困，建立了扶贫基金会，动员全矿职工为扶贫基金会捐款。特困职工家庭可按月定

期领取生活补助款，特困家庭在校学生每年可享受 60~600 元的扶贫助学金。由于我们在抓稳定的工作中做到双管齐下，不仅做好职工的思想政治工作，同时注意解决好职工的实际问题，保证了矿区正常的生产、工作、生活秩序，受到职工的一致好评。

矿长在确定工作原则的同时，要十分注意领导方法。领导方法是一个有机体系，最主要的是掌握从各种具体方法里概括出来的带普遍性的认识和处理问题的基本领导方法。基本领导方法有许多方面，笔者从工作实践中体会到，采用“抓中心环节”的领导方法，往往能收到事半功倍的效果。所谓抓中心环节，就是在领导活动中，领导者集中主要力量，紧紧抓住最带有决定意义的问题予以解决，统筹全局，突出重点，带动一般。其实质就是抓主要矛盾，处理好主要矛盾和次要矛盾的关系。

煤矿工作千头万绪 各种矛盾交织在一起 从全局角度看 提高效益是矛盾的主要方面，因此，要把工作的重点放在经营管理上。按照辩证唯物主义的观点，中心环节在不同时期和不同阶段不是凝固不变的 在一定条件下具有可变性。具体到某一个矿 完成盈亏指标是主要的工作任务。其中，最关键的是控制目标成本，这样，投入产出就成为主要矛盾。而从整个成本构成来看，可变成本就是矛盾的主要方面，因此，要最大限度地控制和降低材料配件、电力、工资、管理费用，力求以最小的投入去取得最大的产出。控制可变成本构成 = 控制目标成本 = 完成目标效益，这就是由于事物发展规律所决定的中心环节的客观性。

同时，要注意中心环节与其它环节的相关性。在抓中心环节的同时 要兼顾其它 处理好抓中心环节和抓其它环节的关系 使其相互作用、相互促进、协调一致地向前发展。因为在事物的整体中，主要矛盾不能脱离其它矛盾而孤立存在，否则，既无主要矛盾可言，也无主导作用可发挥。在一定条件下，主要矛盾有可能同其它次要矛盾转化为新的主要矛盾。因此 在整个“链条”中 忽视任何一个环节，都有可能造成“链条”脱节或停转，这是列宁提出抓住一个中心环节，带动整个链条著名理论的另外一个方