

大庆油田 生产管理工作经验

中共中央东北局經濟委员会編

辽宁人民出版社

大庆油田生产管理工作經驗

中共中央东北局经济委员会编

· 内部发行 ·

辽宁人民出版社

1966年·沈阳

大庆油田生产管理工作經驗
中共中央东北局經濟委员会編
(内部发行)

☆

辽宁人民出版社出版 (沈阳市大西路二段同心東里12号) 沈阳市书刊出版业营业許可証文出字第1号
旅大印刷厂印刷 辽宁省新华书店发行

850×1168毫米 $\frac{1}{32}$ •7%印張•162,000字•印数: 67,001—112,000 1965年8月第1版
1966年2月第2次印刷 統一书号: 3090•491 定价(6)0.75元

出 版 說 明

一九六四年二月，中央決定在全國工交、財貿、文教系統和各級機關、團體、部隊中，普遍學習大慶油田的經驗。中央指出，“大慶油田的經驗雖然有其特殊性，但是具有普遍意義”。

“它的一些主要經驗不僅在工業部門適用，在交通、財貿、文教各部門、在黨、政、軍、群眾團體的各級機關中也都適用，或者可供參考。”大慶油田的工作，一年來又有新的發展，他們的思想政治工作過得硬，生產管理工作過得硬，狠抓領導機關和領導核心革命化，在工作取得巨大成績的同時，嚴格要求自己，發動群眾用“兩分法”揭露矛盾，不斷革命，不斷前進。

一九六四年十二月，大慶油田會戰指揮部和政治部匯編了生產管理資料和政治工作資料兩集，作為他們自己的內部資料使用。為了更好地學習大慶油田的經驗，現將它作為內部讀物出版，供廣大工業企業幹部學習和參考。

中共中央東北局經濟委員會

一九六五年五月

目 录

第一 大庆油田生产管理工作要点	1
第二 岗位责任制是管好生产的一项基本制度	24
第三 建立一个组织严、指挥灵、行动快、 办事准的生产指挥系统	55
第四 按生产特点,开展计划工作	67
第五 从生产出发,把钱管活	81
第六 以政治教育为主,做好工资福利工作	98
第七 为生产服务,送货上门	113
第八 紧密围绕生产,向科学技术进军	129
第九 多快好省地进行油田建设	146
第十 在设计革命化道路上前进	182
第十一 以革命精神,开展科学研究工作	194
第十二 人人动手管设备,力争台台完好	215
第十三 坚持岗位练兵,人人练出真本领、硬功夫	231

第一 大庆油田生产 管理工作要点

总的要求

一、以毛主席思想为指导，以阶级教育为纲，以解放军为榜样，为使人的思想革命化，企业管理革命化，机关工作革命化而努力！

毛主席思想是指导一切工作的灵魂。全体职工要必讀、熟讀、精讀毛主席著作。在阶级斗争、生产斗争和科学实验三大斗争中，活学活用毛主席思想，听毛主席的话，按毛主席的指示办事。

在生产中要以“两论”（《矛盾论》《实践论》）为指导，以“两分法”为武器，不断克服缺点，力争上游，赶上先进。

以解放军为榜样，坚持“四个第一”。一切工作必须政治挂帅，思想领先，人人做思想工作，反对见物不见人。抓生产要从思想入手，抓思想要从生产出发，把思想工作做到生产过程、科学实验、日常生活中去。通过活人活事，抓活的思想。做思想工作，必须以阶级教育为纲。

二、坚持自力更生、奋发图强、艰苦奋斗、勤俭建国的革命精神。作计划、办事情、想问题，都要从六亿人口出发，千方

百計，增加生产，厉行節約。生产建設尽可能采用新技术、新装备。非生产建設因陋就簡，簡易上馬，向低标准看齐。要使全体职工明确：坚持勤儉办企业的方針，就是坚持无产阶级革命的政治方向。

三、認真貫徹“約法三章”，人人按“約法三章”办事。

（一）坚持发揚党的艰苦奋斗的优良傳統，保持艰苦朴素的生活作风，永不特殊化。具体要求是：不盖樓堂館所；指揮部以上的领导干部都住“干打垒”或平房；办公室、會議室、宿舍都不得摆沙发；领导干部都在集体食堂吃飯，各人吃多少交多少錢；不請客，不送礼；不跳舞；严格教育子女，不搞特殊化。

（二）坚决克服官僚主义，不能做官当老爷。工委领导成員每人每年至少蹲一个到两个基层点，要蹲到一个大队或車間，亲自发动群众，亲自做具体工作，从头到尾，善始善終，直到完成任务，改变基层面貌为止。参加劳动，要做到創造生产价值。在劳动中要求做到“五結合”，即参加劳动同领导工作結合，同搞試驗田結合，同調查研究、解決問題結合，同学会一門操作技术結合，同自己业务結合。

（三）坚持“三老”、“四严”的作风，謙虛謹慎，兢兢业业，永不驕傲，永不說假話。提倡原則空气，反对自由主义。严格組織生活，保证工委成員定期开一次党的小組会，开展批評与自我批評。

四、油矿一切工作要立足“地下”。“石油工作者的崗位在地下，斗争对象是油层”。从生产实际出发，首先就是要从油田“地下”出发，脱离“地下”，就是最大的脱离实际。以完成

原油生产任务为中心，提高油田采收率为目标。坚持以采油和油田“地下”为中心，带动各项工作前进。合理开发油田，保证油田长期稳定高产。

立足科学研究。以革命的精神攀登世界科学技术高峰，迎头赶上世界先进水平。科学技术工作，既要敢想、敢闯，又要虚心好学。从生产出发，从实际出发，从实惠出发。一切经过试验。打破“想当然”、“本本主义”、保守主义、“洋框框”和“土框框”的束缚。加强技术协作，大量引进新技术。

立足于质量。坚持质量第一，好中求快，好中求多，好中求省。石油生产设施，高温高压操作和地下隐蔽工程多，工程质量尤为重要。抓质量必须从思想入手，从作风入手，不断提高干部和工人的认识，狠反质量上马虎凑合的老毛病，养成人人严、事事严的好作风。把质量第一，从写在纸上，说在口上，变成记在心上，做到手上。严格执行各种质量检查制度，把管好质量的责任，放手交给工人，开展群众性的自检、互检。提倡质量不好不出手，不出班组，不出队，把质量事故消灭在发生之前。

五、在一切工作和所有部门中，都必须认真贯彻执行“项项工程质量全优，事事做到规格化，人人做出事情过得硬”的三条要求，和“有利于质量全优，有利于提高工效，有利于安全生产，有利于增产节约，有利于文明生产和文明施工”的五个原则。“三条要求”的核心是“项项工程质量全优”，“规格化”是实现质量全优的条件，“人人做出事情过得硬”是质量全优的基础。把“三条要求”和“五个原则”，落实到制度上，落实到人头上，不断总结，不断提高。随着生产发展，把“三条要求”

和“五个原則”，不断地推向新的水平。

六、狠抓基层建設、“基础工作”和基本功的“三基”工作。企业一切工作都要扎根基层，落实到基层，靠基层实现，因此必須加强基层建設。基层建設，要以“五好”为目标，各級領導要月月抓，年年抓，一抓到底。加强基层建設的核心，是加强党支部的建設，要發揮党支部的战斗堡垒作用和集体领导作用，要有一个好的干部班子和好的作风。做好基础工作：認真掌握各种資料；狠抓质量；管好設備；进一步健全崗位責任制。苦练基本功，要以崗位练兵为主，人人练出真本領、硬功夫。

七、一切生产活动及各項工作，坚决依靠群众，放手发动群众，大搞群众运动。充分发揚政治、技术、經濟三大民主，实行领导干部、技术人員、工人三結合，共同解决生产、技术、生活等各方面的問題，做到有事与群众商量。“战役”部署和工作安排，都要認真地向群众交形势、交任务、交措施。反对依靠少数人，依靠行政命令，冷冷清清办事的官僚主义。

日常生产中以“五好”为目标，开展比、学、赶、帮的活动，发动群众大找差距、大評比、大表揚、大树标兵。典型样板，必須通过群众評比产生。先进經驗推广，必須組織群众互相观摩，先看后干。做到既轰轰烈烈，又扎扎实实。

八、干部参加集体生产劳动，是社会主义制度下一件带根本性的大事。各級干部必須認真执行“三定一頂”的劳动制度，做到定崗位、定取責、定時間，頂替定員。劳动时，必須服从班組長指揮，努力学会一門操作技术。参加劳动，必須做到“五結合”。使每个干部成为既懂政治，又懂业务，又紅又专，和群众

打成一片，受群众拥护的好干部。

为使干部更好地参加劳动，逐步缩小脑力劳动和体力劳动的差别，在工人中实行“三参一管”（参加对思想、生产、生活的管理工作）。把专业管理和群众管理紧密结合起来，使企业的集中领导，有更广泛的群众基础。

九、认真贯彻执行两种劳动制度。組織家屬参加农 副 业 生产，参加基地建设、道路維修等工业生产劳动及服务行业的工作。农副业生产由家屬承担，农忙务农，农闲做工，使其由消费者变为生产者。家屬临时工，实行評工記分，按分分配收益。长年性临时工采用日工資制，工資收入应与評工記分的家屬收入相接近。季节性用工，招收城乡合同工，实行亦工亦农的劳动制度。

十、认真贯彻两种教育制度，进一步发展半工（耕）半讀学校。生活基地普遍建立半耕半讀中学。学生都要参加春耕、夏鋤、秋收等农业劳动，掌握一定的农业生产技术，毕业后既可升学，又可务农。

普遍建立半工半讀的中学、技工学校。半工半讀学生，必須結合专业，定期参加工业生产，頂崗劳动，熟练掌握一个工种的操作技术，达到技工水平。使培养出来的学生，既能从事体力劳动，又能从事脑力劳动；既能当工人、农民，又能当干部，成为又紅又专的革命接班人。

十一、机关工作必須坚持面向生产、面向实际、面向群众；树立政治观点、生产观点、科学观点、經濟观点、群众观点和服务观点。机构設置，按生产需要，生产怎么得勁，就怎么干。减

少层次，减少中間环节，讲求效率，压缩非生产人員。反对强调上下对口，左右看齐，因人設事，机构重迭，人浮于事。

打破旧框框，精减报表，减少會議，简化手續，建立一套促进生产、便利基层的規章制度，做到事事有人管，人人有专責。机关干部必須走出办公室坚持定期現場巡回办公，服务到現場，把“麻煩”攬上来，方便送下去，使基层集中精力，搞好生产。业务部門要經常进行調查研究，掌握第一性資料，及时反映情况，提出措施，当好领导的參謀。

十二、学习解放軍“三八作风”，树立“三老”、“四严”，“四个一样”，严、細、准、狠、快的好作风，狠反“一粗”、“二松”、“三不狠”，馬虎、湊合、不在乎的老毛病。做到思想过硬、作风过硬、技术过硬。

培养作风，领导干部要以身作則，树立榜样，身教重于言教，做到时时讲作风，事事讲作风。日常工作中，要思想領先，“严”字当头，狠抓“快”字。从常見的、大量的、細小的具体事情做起，严格要求，一絲不苟。

十三、矿区建設必須坚持“城乡結合、工农結合、有利生产、方便生活”的方針。因陋就簡，就地取材，自己动手发展“干打垒”簡易房子，縮小城乡差別。不搞集中生活福利区，不盖楼房，不建城市，分散建設居民点。

全面关心职工生活，一手抓生产，一手抓生活。大搞农副业生产，改善职工生活，减少国家負担。

各級领导干部，必須与群众同甘共苦，把职工的困难当作自己的困难，对职工切实作到：不准降低規定的生活标准和提高規

定的伙食費；不准吃冷飯、喝不上開水；不准穿不上棉衣；不准睡不夠八小時；不准住冷房子；不准開沒有準備的會；不准不關心病號。反對不關心職工生活疾苦的官僚主義。堅持以階級教育為綱，提高職工思想覺悟，在職工、家屬及子女三個陣地上，都要政治掛帥，既管職工，又管家屬，二十四小時對職工負責，使企業成為革命的“大家庭”。

崗位責任制是管好生產的一項基本制度

十四、崗位責任制是管好生產的一項基本制度。在工人、基層幹部和機關幹部中，都必須建立崗位責任制度，做到事事有人管，人人有專責。

工人以崗位專責制度為核心，建立崗位專責制、交接班制、巡回檢查制、質量負責制、設備維護保養制及基層經濟核算制度等。為使采油工人，從地面管到地下，崗位責任制中要突出管好“地下”的內容。

基層幹部按照“三定一頂”參加集體生產勞動的要求，建立崗位專責制、工作檢查制、生產分析制、經濟活動分析制、頂班勞動制、學習制度等。

機關幹部按照機關革命化精神，面向生產，為基層服務，建立崗位專責制，現場辦公制度、調查研究制度、參加集體生產勞動制度、生產分析制度、工作交接制度、學習制度和工作質量標準等。

十五、建立崗位責任制，要走群眾路線，從實際出發，從生產需要入手，組織領導群眾自己動手建立制度。通過典型示范，

逐步定型，成龙配套。崗位責任制条文要簡明扼要，切合实际，要害突出，便于工人記憶。反对少数人編制条文，下达命令执行的办法。

十六、崗位責任制的灵魂是政治責任心，貫徹制度要从思想入手，狠反习惯势力、老毛病，树立“三老”、“四严”、“四个一样”的作风。

执行制度，“严”字当头，做到事事严、人人严。严格要求必須与說服教育相結合。干部要以身作則，要叫工人做到“四个一样”，首先干部要做到“四个一样”。

十七、执行崗位責任制貴在坚持，必須經常檢查評比。班組班班檢查，小队天天檢查，油矿、大队旬旬檢查，全油田每月一次大檢查，大評比。檢查評比与評“五好”結合，与評獎結合。

十八、确实保证工人“五大职权”的行使，充分發揮工人在生产上的主人翁責任感，工人五大职权是：

（一）工人在生产时，应严守崗位。如果沒有能够胜任的操作人員代替，值班工人有权拒絕执行离开崗位的命令。

（二）崗位工人有权阻止非本崗位人員动用本崗位的各种物品，并拒絕沒有操作合格证或实习证的人操作自己所管的設備。

（三）崗位工人必須搞好設備維護保养工作，严格执行定期保养制。如果上級命令設備越期運轉，崗位工人有权拒絕接受。

（四）崗位工人发现生产上有隱患时，要立即报告所屬上級，請求紧急处理。如果上級既不指示，又不处理，发展到严重程度时，有权停止生产。

(五) 崗位工人在沒有操作規程，沒有質量標準，沒有安全措施情況下，可以拒絕生產或施工。

嚴格執行崗位責任制和“五大職權”，做到安全生產。

建立一個強有力的生產指揮系統

十九、生產指揮實行高度集中。各級建立生產辦公室，領導生產行政業務部門，指揮一線生產。把生產、技術和經營管理捏在一起，把前線與後方捏在一起，使其圍繞生產中心，統一動作，達到及時準確、機動靈活、協調一致，從組織上把指揮生產與保證生產統一起來。

日常生產中的重大問題，通過生產辦公會議研究決定。上級指示和生產辦公會議決議，通過生產電話會議，統一下達。

二十、以采油和油田地下為中心，帶動各項工作前進。建立油田地下“參謀部”和各級油田地下調度室，建立油田地下動態分析制度和油田地下分級崗位責任制度。按照地下情況，指揮地面生產。

二十一、以生產調度為中心，組織日常生產，避免多頭指揮，保證生產秩序。

加強現場調度，及時準確了解情況，就地解決問題。

狠抓生產“結合部”，消除“三不管”現象。

建立地下調度室，解決地面地下銜接；成立投產銜接組，解決施工生產銜接；成立“三配一調”（配車、配料、配人，調整備料計劃），解決前方後方銜接。實行指揮、設計、材料、生活、政治工作五到現場。取消繁瑣手續，提高工作效率。

調度工作要熱中有冷，定期解體生產、建設計劃指標，加強綜合分析，找出矛盾，提出措施。

二十二、從生產出發，為基層服務，建立機關工作制度。

（一）機關實行一年三百六十五天辦公，一天二十四小時管生產，各級領導日夜值班。幹部個別輪換休息，領導幹部住辦公室，基層幹部住集體宿舍。供應、運輸、機修二十四小時為生產服務。

（二）改進機關作風，各級領導機關實行現場辦公，能在現場開的會不在辦公室開，能用口傳的不用文件，不向基層要書面材料，基層先進經驗，由機關派人下去總結。

（三）調查研究要形成制度。組織常年工作組，建立常年聯系點，加強經常性調查研究。

（四）減少“領”字，增加“送”字。供應部門送料到現場。財務部門送工資到手。職工調動，人事部門“包辦”手續，送人上門。技術部門送資料到現場，為工人當“參謀”助手。生活部門組織巡回服務車，解決野外作業職工生活上的具體問題。

（五）建立機關工作質量標準。要求機關工作了解情況，處理問題及時、迅速，如實反映情況，辦事準確，工作差錯列為業務事故。

二十三、領導生產，必須從思想工作入手。各級生產干部的首要任務是引導群眾的思想革命化。生產辦公室又是組織生產當中政治思想工作的辦公室。安排計劃，先分析思想；下達任務，先講形勢。

生產中的政治思想工作，以“五好”為目標，組織“五好油

井”、“五好設備”和崗位責任制的檢查評比。通過祝捷、前綫慰問、報捷、技術表演賽、技術能手選拔賽、現場會等各種各樣生動活潑的形式，大搞生產中的宣傳鼓動工作。

按生產特點，開展計劃工作

二十四、計劃工作必須有明確的指導思想：立足於地下，以原油生產為核心，貫徹執行多快好省的方針，高速度、高水平開發和建設油田，以保證長期穩定高產；堅持自力更生，艱苦奮鬥，確保生產，兼顧生活；堅持質量第一，好中求快，好中求省。

二十五、生產、建設都要採取集中優勢兵力打歼滅戰，打破按旬、月、季安排計劃的框框，按照生產建設的階段性和客觀條件，安排“戰役計劃”，突出重點，分期分批完成。配套施工，成套投產，建設一批，投產一批。生產、基建和生活計劃，捆在一起安排。

二十六、編制計劃充分依靠群眾，反對只依靠少數專業人員，反對單純的層層編報，層層審批，實行計劃人員和專業部門結合，和廣大群眾結合，下達計劃，先交形勢，不單純下達指標。計劃的執行和檢查，落實到班組，落實到崗位責任制。

堅持調查研究，從實際出發，掌握第一性資料，充分暴露矛盾，做好綜合平衡，大膽舍取，確保重點。

二十七、按照生產要求，制訂和下達計劃指標，打破“洋框框”和“土框框”的束縛。基本建設計劃，實行重點項目、完工項目、定額工日指標，按實物量和定額工日檢查計劃。鑽井計劃

实行开、完井数指标，采油计划实行产量、注水量、井下作业完井数指标。辅助生产单位，把满足主要生产单位的需要，作为检查计划主要依据。

二十八、计划工作实行集中统一，分级管理。会战指挥部是一个计划单位，对上编报各种计划和定期报表。指挥部编报“战役计划”和月度计划。矿场、大队安排旬、日计划。计划按专业分工，统一归口。计划编制时，不怕多变，计划下达后，尽量少变，生产上出现矛盾时，主动变。

二十九、计划人员要经常深入现场，就地解决问题，精简报表，简化手续，减少基层负担，统计工作做到既快又准，生产需要什么，就统计什么。及时编制各种资料手册，方便领导指挥生产。

从生产出发，把钱管活

三十、坚持勤俭办企业的方针，一切从生产出发，把钱管“活”，为生产服务。集中资金发展生产建设，适当照顾生活建设。生产建设既要高水平，又要少花钱多办事。生活建设坚持因陋就简，向低标准看齐，反对贪大求全，铺张浪费。贯彻勤俭节约，必须从生产方案、设计方案、质量、技术革新着眼，点点滴滴收支入手，有利生产，千方百计积极保证，不利生产一毛不拔，坚决卡死。

三十一、实行财权集中，成本下放。会战指挥部为一个独立核算单位，取消矿场（大队）财务科（股），指挥部分片设立报销点，做到基层单位管物不见钱，集中精力，加强成本管理。