

管理文集

地质录井公司十年厂庆
一九八五—一九九五



大庆地质录井公司

管 理 文 集

地质录井公司十年厂庆

(1985~1995)

《管理文集》编辑委员会

地质录井公司十年厂庆

《管理文集》编委会

主任：曾玉康 杨甲科
委员：何隆运 吴家毅 窦永才 张淑兰
王华丰 高淑芳 陈景兴 王清玉

《管理文集》编辑部

主编：王清玉
副主编：窦永才
责任编辑：张家栋
编辑：张华玉 刘行彦 董长林 雷济群
李琳
封面设计：刘行彦
打印：地质研究所

前 言

录井公司管理文集是一本集录井公司十年来的经验总结和管理理论研讨为一体的综合性文集，它用翔实的资料、数据和朴实语言从不同视角总结了录井事业十年来的发展历程，展示了录井员工艰苦创业为油奉献的时代风貌。

文集还从各个不同的侧面对企业管理进行了详尽的理论性阐述，有一定的广度和深度，对于录井事业的进一步发展必将起到积极的推动作用。

这册管理文集是献给录井公司成立十周年的贺礼，也是我们公司自编的第一本刊物，限于编辑人员的水平无论从内容选材，还是文字结构以及叙述手法上都存在许多不足和不少缺点，望读者给予提出中肯的批评。

管理文集的出版，得到了公司党政领导的帮助和支持，也是公司全体职工积极参与的劳动成果。在此，向所有支持、关心文集出版的领导和参与文集撰稿、编辑以及为此而付出辛勤劳动的同志们表示衷心的感谢。

《管理文集》编辑委员会

序 言

谷玉康

地质录井公司成立已经十年了。十年来，公司不断发展壮大，不仅具备了油田勘探专业公司的生产和科研能力，圆满地完成了大庆油田外围勘探的地质录井工作，而且进入国内市场，开展对外技术服务，经济效益逐年提高，企业活力不断增强。

蓬勃向上的公司局面，是不断深化改革，加强企业管理的结果。倾注着公司广大职工的智慧和各级管理人员的心血。在迎接十年厂庆之际，这本管理论文集出版了。它是十年来我们公司改革和管理工作经验的总结，也是公司十年历程的写照。同时，对于在新的形势下，公司如何适应市场经济的要求，加快建立现代企业制度，提出了许多很好的想法和建设性意见。这些都是十分宝贵的。

科技是第一生产力，科学管理同样是重要的生产力。十年来，我们下功夫抓管理，做了大量的工作。近两年来，通过运用正确的思想方法，搞好经营机制转换的大讨论，确立了“管理上水平，质量争全优，科研有突破，综合经济起好步”的工作目标，进一步加快了公司的发展，通过构建公司企业文化，使管理工作提高到了一个新的水平。在此基础上，今年公司三次职工代表大会又通过了“管理科学、技术先进、服务优质、效益良好、环境美丽、文明向上”的公司中长期管理和工作的目标。

这部论文集中，很多同志按照公司管理和工作目标，就如何具体落实，进行了论述，并且有一定的深度，有些还对公司的作有一定的指导作用。因此，相信这部论文集的出版，不仅是对公司十年管理工作的总结，而且将促进公司今后管理工作的进一步加强。希望公司各级管理人员认真阅读，从中获益。

在此，向积极支持并参与本论文集出版的同志们表示感谢！向十年来在公司各级管理岗位上付出辛勤劳动的同志们致以崇高的敬意！

目 录

1.坚持从解决思想问题入手, 抓好公司经营机制的转换	(1)
2.回顾过去, 展望未来	(7)
3.十年风雨, 十年变迁	(19)
4.地质录井公司企业文化的兴起与发展	(27)
5.十年录井质量管理进步	(35)
6.加强资产设备的科学管理, 不断提高资产设备的管理水平	(44)
7.加强能源管理, 降低能源消耗	(52)
8.深化改革, 加强管理, 努力适应勘探录井要求	(58)
9.发展工艺技术, 提高工艺水平	(72)
10.走生产与科研相结合的道路, 为油田勘探作贡献	(77)
11.解放思想为源, 科学管理为本, 努力增强市场竞争能力	(84)
12.十年耕耘, 十年收获	(94)
13.勇于开拓的发展之路	(106)
14.发展综合经济, 增强企业后劲	(114)
15.坚持“三抓”培养能打硬仗的职工队伍	(119)
16.正确处理定员工作中质与量的关系	(126)
17.强化勘探管理, 提高勘探效益	(130)
18.油田开发中后期的勘探发展与对策	(135)
19.越是改革开放, 越要加强党的宗旨教育	(141)
20.浅谈企业如何做好青年知识分子思想政治工作	(147)
21.一切从实际出发, 实事求是是最高的方法论原则	(151)
22.录井队单井招标方法程序简论	(154)

坚持从解决思想问题入手 抓好公司经营机制的转换

——地质录井公司经理 曾玉康

我是 93 年年初到地质录井公司担任经理的，一年来的实践使我深刻体会到，作为企业行政领导，没有正确的思路 and 办法不行，有了正确的思路 and 办法，单靠行政手段、经营手段也不行，只有在用好行政和经营手段的同时，充分发挥思想政治工作优势，把思想政治工作做到改革和生产经营的全过程中去，才能解决好企业经营机制转换中出现的各种矛盾，保证企业经营机制转换的顺利进行。

一、搞好调查分析，抓住公司经营机制转换中的主要问题

担任录井公司经理后，我感到，要使录井公司尽快适应市场经济需要，增强企业自我约束、自我发展能力，必须加快经营机制的转换。为了找准问题，选准突破口，我多次深入到各大队和基层队，召开座谈会，多方面听取职工的意见。通过调查分析，感到比较突出的问题有四个：

一是思想不够解放。一些同志市场经济意识不强，缺乏紧迫感和危机感，在工作中顾虑比较多，放不开手脚，担风险的事、困难大的事不敢干。

二是管理职能没有充分发挥出来。由于历史的原因和思想观念的制约，公司生产管理的权威性和严密性体现不强，管理缺乏科学性和预测性，工作缺乏主动性和创造性。

三是科技工作滞后。我们是一个科研与生产并重的单位，虽然前几

年做了大量的工作，但同外油田和其他单位比步子是比较慢的。我们公司有 400 多名大中专毕业生，科技工作发展上不去，他们的作用就不能很好发挥，就会影响他们的积极性。

四是综合经济举步艰难。几年来公司综合经济发展较慢，从而影响队伍的稳定和主体改革的深化，尤其是人员分流和富余人员安置较难。

针对上述问题，我与干部、工人一起座谈，分析形势，讨论发展。在此基础上，经过反复考虑，结合公司的实际，提出了“管理上水平，质量争全优，科研有突破，综合经济起好步”的工作目标，经过公司党政领导讨论，并在职代会上通过，得到广大职工的认可，成为我们公司上下为之奋斗的目标，为公司搞好经营机制的转换打下了基础。

二、发挥厂长的自身优势，做好公司经营转换中的思想工作

在转换企业经营机制中，每一项改革措施的实施，都关系到职工的切身利益，很容易引发一些矛盾。因此，我注意发挥厂长的自身优势，做好职工的思想政治工作，保护和调动职工的积极性。

首先，用目标凝聚职工，使职工看到公司发展的希望。随着企业改革的不断深化，职工切身利益与企业发展的关系越来越紧密，明确公司发展目标，成为凝聚职工、调动职工积极性的重要方面。于是，我们在“管理上水平，质量争全优，科研有突破，综合经济起好步”这个总的目标基础上，又提出了：在技术发展上达到全国同行业先进水平；在综合经济发展上利用二三年时间，达到年产值 2000 万元，成为公司第二经济支柱。同时在厂区建设，职工生活等方面都提出了明确的目标。通过制定目标，宣传目标，把职工同公司紧紧地凝聚在一起，增强了每个职工为企业转换经营机制拼搏大干的决心。干部工人们围绕实现公司目标积极提建议，定措施。公司 12 个机关科室、7 个大队就管理上水平问题，写

出了书面建议。

其次，用正确决策统一职工，增强职工执行决策的自觉性。决策过程也是思想工作的过程。了解和理解决策的人越多，贯彻和执行决策就越顺利。于是凡是公司的重大问题我们都拿到由各科室长参加的经理办公会进行讨论研究，这样既提高了决策的准确性，又使大家统一思想。去年9月份在研究冬季生产时，考虑到经济效益，准备停烧管理站基地的锅炉。由于每年冬季烧锅炉能使温室出一部分菜，涉及到全公司职工的利益，我将此事交经理办公会讨论。讨论时大家分歧比较大，有人认为几年来管理站为解决职工的冬季生活问题，稳定职工队伍起到了很大作用，就是浪费一些也是值得的，如果停了锅炉怕职工有意见，影响职工的情绪。更多的同志认为关心职工生活，解决职工生活问题固然重要，但是不讲企业利益，不考虑效益，从长远看职工的损失会更大。综合大家的意见，就为什么要停炉，停炉后我们要做哪些工作，如何保证停炉后职工生活水平不能降低等问题我谈了自己的意见。通过讨论大家思想得到统一。一致认为在企业经营机制转换中，职工的效益意识要增强，不能总依赖上面过日子。而且下来后各有关部门分头做工作，使停炉后基地管理加强，设施保护完好，职工生活水平没有降低，职工积极性没有受到影响，还为企业节约资金40余万元。

第三，为职工成才创造条件，以激发职工的积极性。人才的成长不但靠培养锻炼，还要靠提供机遇。在这方面我们一是冲破过去的用人观念。在用人上坚持不论年龄大小，不论文凭高低，不论厂内厂外，只要符合“四化标准”，是公司急需的人才，就大胆的使用。二是建立适合人才脱颖而出的机制，干部实行了“三干法”，采取平等竞争，择优选用。一年来公司内部有20名年轻同志通过竞争走上管理岗位，还有大批同志

走向技术岗位，这些同志年轻有朝气，干劲足，很快使各单位工作有了新的起色。三是要有适合人才成长的措施。我们公司知识分子占整个职工队伍的40%多，大部分工作在前线，为了更好地发挥知识分子作用，推动科技工作的发展，为知识分子成才创造机遇，公司提出了生产科研一体化，立足井口搞科研的方针。实行公司科研课题公开招标，谁有本事，谁能完成课题任务谁就承担项目。专职研究人员定期内搞不出成果，就离开研究岗位。还采取了生产任务和科研任务一起下，一起考核，每个录井队都下达研究课题。科研竞争机制的建立，激发了知识分子的积极性，先后上报研究课题70多项，形成了群众参与科研、投身科研的大好形势。

三、紧紧依靠党委，解决好经营机制转换中的重大问题和难点问题

实践使我们认识到，要搞好企业经营机制的转换，必须紧紧依靠党委。尤其是在一些重大问题的决策中，必须主动征得党委的支持，这样才能减少决策失误，保证决策的科学性和准确性，同时为决策的顺利贯彻实施提供保证。

一是依靠党委统一干部工人的思想。改革是新旧两种观念的碰撞，难免产生不一致的看法和认识。我们主要是通过中心组的学习和民主生活会来统一领导干部的思想，凡是重大决策实施前，党委都要认真抓好干部工人的学习，为决策实施奠定思想基础。在工作中，我经常和党委书记交换思想，共同研究解决问题的办法。例如，我发现有些干部工人在认识问题时，存在着片面性、主观性和局限性，影响了公司决策制定和贯彻执行。我及时找党委书记交换思想。感到要搞好经营机制转换，加大改革力度，首先要解放思想，转变观念，解决思想认识问题。于是党委号召干部工人认真学习《毛泽东选集》，学习邓小平同志建设有中国

特色社会主义理论，开展了“运用正确思想方法，搞好公司经营机制转换”的讨论，从而使干部工人的思想观念有了较大的变化。原来认为我们录井公司生产单一、职工少、投资少、没有多大发展余地的同志，改变了认识，从劣势中看到了优势，从困难中看到了希望，增强了信心。

二是依靠党委做好重大问题的决策。凡是涉及到公司的重大问题，在决策前都要征求党委成员的意见，尤其是党委书记的意见，向他们讲明自己的想法、理由，并认真听取他们的意见和建议，在认识基本达成一致后，再上会进行研究讨论。特别是干部的任用和组织机构调整，由于我们公司长期从事地质录井生产，公司经营机制转换中，尤其是多种经营、机修、微机等专业人才缺乏的矛盾十分突出，为了实现公司的发展目标，在加快主体生产发展的同时，加快其它方面的发展，我准备从外单位引进一些专业人才。可是有的人就提醒我这样做不利于内部人才的成长，影响职工的积极性。但是在这个问题上党委的态度十分明确，为我撑腰。首先在班子成员中统一思想，要求领导干部要打破封闭式的用人观念，为公司的发展敢于用人。我们先后从钻井一公司、物探公司、钻井研究所等单位调入六名技术人员和管理人员，缓解了公司人才紧缺状况。在劳动组织调整中，为了精干主体，我考虑原来的生产服务大队承担着公司录井队搬家、车辆修保、通讯、电修等任务，管理起来困难，再加上原有的体制影响了职工的积极性，要提高劳动生产率和经济效益，必须将一些单位从主体中分离出来，推向市场实行“四自”。我刚提出来时，有的同志产生了顾虑，认为保养厂设备差、人员技术素质不高，分离出去挣不着钱，公司还得养着。还有的人担心这样搞容易搞乱了，影响队伍的稳定，我把自己的想法同公司党委成员谈过后，党委的同志很支持我的想法，积极做好干部工人的思想工作，向职工宣传改

革的形势，增强职工危机感和紧迫感。而且组织、宣传部门进行调查研究，总结经验，查找问题，宣传典型，使公司劳动组织调整工作进行得非常顺利。保养厂分离后，职工生产积极性经济效益都明显提高，不到两个月就创收 11 万元。

三是依靠、发挥好党群部门的作用。作为经理，我感到发挥好党群部门的作用十分重要。因此，公司重大问题的决策都要让党群部门的同志参加，听取各方面代表的意见，向党群领导了解有关部门的要求，在实施公司决策时，党委同时还对党群部门提出要求，发挥宣传思想保证作用。我经常和他们一起商量事情，向他们介绍公司生产经营情况，当前要做的工作，以及今后的打算，使他们对公司生产也做到心中有数，便于有针对性地开展思想政治工作。我还经常主动征求他们的意见和建议，了解他们的工作情况，结合公司的改革和生产对党群部门提出一些要求。坚持做到行政工作和思想政治工作一起安排，一起检查，一起总结表彰。在物质条件上给予积极的支持，能解决的尽量解决，在待遇上一视同仁，从而使党群部门在公司经营机制转换中发挥了积极的作用。

随着企业改革的不断深化，对企业经营者素质要求越来越高，不会做思想政治工作，不善于从思想入手寻找解决问题的办法，就不可能经营好一个企业。因此，我认为作为企业行政领导，更要不断学习研究新时期思想政治工作方法，学会和运用这门科学，以调动职工的积极性，增强企业的竞争力，促进企业的发展。（在大庆石油管理局 93 年度政工会议上的讲话）

回顾过去 展望未来

——纪念公司成立十周年 王清玉

顺应形势，开创管理新局面

地质录井公司于1985年成立，至今已经十年。公司是在大庆油田油气勘探由低谷转入新的高峰，勘探管理体制发生重大转折的背景下成立的，并随着油田油气勘探事业的不断发展而成长起来的新生事物。十年来，在管理局的关怀下，经过广大干部职工的共同努力和辛勤劳动，使公司由小到大初具规模，在大庆油田油气勘探事业中发挥的作用越来越大。十年来，公司的服务领域不断扩大，市场竞争能力不断增强，在保证油田内部录井任务的同时，在油田外部市场也占有了一席之地。十年来，公司的产业结构得到合理调整，综合实力进一步增强，改变了单纯依靠录井技术服务的单一经济结构，按照“录井企业与综合经济并重，两个轮子一齐转”的总体构想，以及“以技术服务为龙头，化工项目为支柱，商贸项目为辅助”的综合经济发展的思路，大力发展综合经济，并初具规模，使公司经济在总体上具备了自我发展的能力，为今后向适应市场经济要求的集团性公司过渡奠定了基础。十年来，公司的录井工艺技术水平也得到了长足发展，初步形成了高、中、低三个技术系列，不但能够适应局内、外两个录井市场需要，而且，初步具备了参与国际录井市场竞争的能力。

十年来，公司的管理发生了根本性的变化，具体表现在管理思想、管理体制、管理手段得到了全方位的改变；决策更加科学，确定了正确的发展目标和思路；管理的总体水平达到了新的高度，基本适应了市场

经济的客观要求。公司之所以能够发展到今天，达到这样的水平，不能不说管理起到了关键的作用。公司十年来的发展已经证明了这一点。因此，有必要温故知新，对公司成立十年来的管理工作进行回顾，以便对今后的管理工作有所启示。

在公司成立到现在的十年间，管理工作进行得很不均衡，大体经历了两个发展阶段。从公司成立的 85 年到 93 年为第一阶段。从 93 年到现在为第二阶段。这两个阶段的管理工作都有各自的特点，取得了不同的效果。

第一阶段管理工作的最突出特点，可以概括为一个“稳”字。在七、八年的时间里，取得了一些新进展。

首先，始终把管理工作的重点放在履行管理局对公司所确定的职能上，使公司在油气勘探中发挥了应有的作用，逐步成为油气勘探系统中的重要组成部分。85 年公司成立时，管理局给公司确定了三项主要职能，一是承担探井资料的录取工作，二是承担探井井位测量工作，三是在现场资料录取过程中代行地质监督职责。86 年，管理局主管领导又对公司明确提出了“发现油气层，保护油气层，评价油气层”的任务。为了适应上述要求，公司分别进行了卓有成效的工作。为了使录井资料录取达到新水平，在原地质大队工作的基础上，着重在规范化上下了很大功夫。在原石油工业部[82]43 号文件基础上，编制了《探井地质资料录取规范》，并几经反复，制定完善了配套的录井技术标准，使资料录取有了统一的标准，彻底改变了以往的混乱现象。同时，建立了比较严密的组织保证体系，基本形成了稳定的三级管理网络。在行使地质监督方面，在管理局主管领导的支持和公司的共同努力下，彻底扭转了过去的被动局面，能够比较有效地在录井条件、执行地质设计等方面对钻井队实行监

督，实现地质目的真正被放到了应有的位置。尤其值得一提的是，在油气层解释方面有较大发展，改变了以往只管资料录取，不注重油气层评价解释，仅在完井报告中由地质技术人员填一张油气水综合大表的状况，设置了专门机构集中力量开展这方面工作，并成为衡量录井水平高低的重要指标，使录井工作的功能得到进一步扩展。

第二，重点抓了管理基础工作，使之不断得到完善，在当时条件下，基本满足了管理工作的需要。87年管理局在全局范围内开展了企业升级活动，并按质量、消耗、效益指标及基础工作对全局二级单位进行达标升级考核。公司按照二级企业标准，在完成各项考核指标的同时，狠抓了管理基础工作的定升级工作。其中，计量管理工作87年经认证达到国家二级标准，标准化在90年经认证到国家二级标准，其它如设备管理、培训、财务管理、全面质量管理、节能等各项管理基础工作也都达到了相应的标准。这些也为管理工作的进一步提高和完善奠定了良好的基础。

第三，适应勘探管理需要，建立了有效的生产管理组织体系。建立了以调度室为中心的生产指挥系统，以档案室为中心的信息传递系统，以综合管理室为中心的录井资料质量管理体系。并建立了有效的生产保障系统。保证了录井生产的正常运行。

客观地说，公司在这一阶段做了大量卓有成效的工作，取得了一定的成绩，总体实力有所增强。但在主观上，由于在管理思想上受传统观念的束缚，求“稳”怕“乱”，没有站在一定的高度，正确地结合未来的发展趋势，用更开阔的眼光，着眼更长远的发展，去开拓进取，而是满足现状，把主要精力单纯地都集中在了较重复性的录井生产上，特别没有充分利用当时改革由农村向城市转移过程中产生的宽松环境及有利的政

策环境，及时做出正确决策，加快发展，因而，错过了许多有利时机。

一是没有及时进行产业结构调整，把多元经济搞上去。

二是没有利用上级给予的有利政策，瞄准国内外先进水平，及时进行录井工艺装备的引进配套，延缓了公司录井技术发展的进程。

三是仅仅把公司自身局限于大庆油气勘探系统这一相对封闭的单一功能的系统中，而没有把自身作为一个相对独立的经济实体自觉地置身于市场这个大系统中，自觉地全方位地完善和发展自己，使自身具有一定的独立生存和发展能力。

四是没有立足长远发展，对公司的基本建设进行科学规划及配套完善，对公司的进一步发展产生了一定的影响。

五是没有充分抓住有利时机，深化内部改革，建立起适应形势需要的新机制，以增强广大职工对改革的心理承受能力。到目前职工的依赖思想和平均主义思想仍然比较严重。

当公司的发展进入第二阶段，公司的管理发生了根本性的变化，呈现出了全新的面貌。

首先，管理思想发生了全新的变化。从转变思想观念入手，明确了思路，确定了工作目标。针对在长期计划经济体制下，人们形成的传统观念，以及部分职工对改革缺乏充分的认识、怕改革引发矛盾、求“稳”怕“乱”、安于现状而一度阻碍公司改革与发展的现状，公司从93年下半年开始，开展了“运用正确思想方法，搞好经营机制转换”的讨论，重点解决部分干部群众在认识问题上的片面性、局限性。开展了“学习决定，深化改革研讨会”和“深化改革，建立公司内部市场机制”讨论，重点解决好练内功，向市场经济靠拢，建立新的经营机制。使广大干部职工的思想得到了解放。通过客观分析公司面临的形势，以及公司的实际情况，