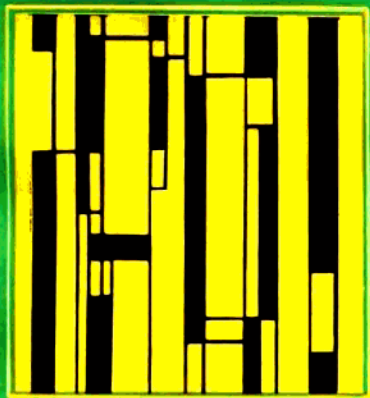


石油中青年干部

培训论文选

王庭树 姜钟梅 主编

PEIXUNLUNWENXUAN



石油大学出版社

前 言

1992年9月至12月,中国石油天然气总公司人事教育局在北京石油管理干部学院举办了第二期石油企业中青年干部培训班。这本论文集就是这期培训班学员结业论文的汇集。

培训期间,全体学员认真学习党的十四大文件,紧密联系实际,对抓住时机,深化石油企业改革,加快石油工业现代化建设步伐的一些问题进行了深入思考和探讨,提出了许多建设性的意见和措施。因此,这本论文集比较集中地反映了全体学员参加这期培训班的收获和成果,具有一定的实际参考价值。

编 者

目 录

开鲁盆地勘探开发实现良性循环之我见	
..... 辽河石油勘探局	王瑞璞(1)
新疆石油管理局实现勘探开发良性循环探讨	
..... 新疆石油管理局	王宜林 唐 健(8)
认真落实“三大战略”部署加快发展石油多种经营	
..... 中国石油天然气总公司管道局	曹佩先(16)
大力发展多种经营 提高石油工业整体效益	
..... 安徽石油勘探总公司	王宏林(24)
尽快转变观念建立社会主义市场经济	
..... 西南石油学院	张应光(33)
转变思想观念适应社会主义市场经济体制	
..... 大庆石油管理局	宁树枫(41)
转变思想观念迎接市场挑战	华北石油管理局 赵申英(48)
企业走向市场探讨	河南石油勘探局 付传莹(53)
江汉油田走向市场经济浅析	江汉石油管理局 戴彦爵(60)
企业深化改革中观念更新浅谈 ...	华东输油管理局 惠泽人(65)
石油企业转换经营机制的探讨 ...	辽河石油管理局 王正江(73)
浅海石油加快改革转换机制的探讨	
..... 胜利石油管理局	马中海(82)
采油厂调整内部管理机制的思考	
..... 青海石油管理局	卫秦海(89)
把油田专业施工单位推向市场的思考	
..... 滇黔桂石油勘探局	雷文举(92)

加快新疆油建施工企业转换经营机制的思考	新疆石油管理局 徐卫喜(101)
输油企业深化改革转换经营机制的探讨与实践	中国石油天然气总公司管道局 吴国志(108)
油田运输企业市场经营策略的探讨	长庆石油勘探局 滕玉林(119)
石油运输企业当前经营管理的主要问题及对策	中国石油天然气总公司运输公司 赵太民(126)
石油通信系统加快改革的探讨	中国石油天然气总公司通信公司 徐洪泰(133)
油田科研院所面向市场加快改革的思考	大港石油管理局 冯星安(139)
东北输油管理局科研设计所转向市场经济的问题与对策	东北输油管理局 张维东(146)
如何以经济建设为中心开展各项工作	中原石油勘探局 陈元华(151)
石油普通高校深化改革的若干思考	大庆石油学院 张 靖(158)
关于石油高校为经济建设服务的思考	江汉石油学院 蒋发太(166)
高校后勤系统深化改革的探讨	石油大学(华东) 宋洪海(176)
增强育人意识 发挥育人功能	西安石油学院 王天德(185)
浅析企业内部的人才竞争	东北输油管理局 金玉文(194)
为人才脱颖而出创造良好环境的探讨	中国石油天然气总公司一公司 顾满林(199)
谈石油企业科技人员创造力开发	辽河石油勘探局 李志明(206)

树立正确的德才标准保证党的基本路线的贯彻执行	
.....	大庆石油管理局 于德泉(214)
对青海油田稳定队伍、发展企业的思考	
.....	青海石油管理局 王桂生(219)
关于实现科学决策.....	四川石油管理局 蒋祖光(224)
市场 企业 领导.....	大庆石油管理局 赵云程(230)
新形势下企业党委书记应具备的素质	
.....	河南石油勘探局 张秋福(235)
党委书记的为政之要.....	中原石油勘探局 郭学新(242)
浅谈中青年干部当“班长”应具备的素质和能力	
.....	大港石油管理局 李 淦(246)
从选人用人谈怎样当好党委书记	
.....	华东输油管理局 田以民(252)
厂长应当具备的素质.....	四川石油管理局 田承海(259)
新形势下企业纪检工作的思考	
.....	华北石油管理局 任永堤(266)
转变思想观念做好纪检工作.....	江汉石油管理局 郁荣宽(276)
对发挥思想政治工作优势的几点思考	
.....	长庆石油勘探局 邓火孝(283)
调动职工当家作主的积极性不断增强石油企业的凝聚力	
.....	玉门石油管理局 张东泉(293)
企业改革必须坚持两手抓.....	玉门石油管理局 严晓昱(300)
如何才能当好厂长	
.....	中国石油天然气总公司物探局 管 忠(306)
石油企业党政关系浅谈.....	胜利石油管理局 蒋洁敏(312)
增强企业党政领导班子团结的思考	
.....	江苏石油勘探局 陈济中(319)
关于搞好领导班子团结的探讨	

..... 中国石油天然气总公司物探局 王铁军(325)

谈谈加强企业领导班子团结问题

..... 冀东石油勘探局 赵仁福(333)

加强领导班子思想作风建设..... 胜利石油管理局 朱家臣(339)

开鲁盆地勘探开发 实现良性循环之我见

辽河石油勘探局 王瑞璞

一、开鲁盆地勘探开发的重要意义和勘探形势

(一)开鲁盆地是辽河油田的战略接替区之一

进入 90 年代的辽河油田,在后备资源不足、老油田综合含水达到了 61% 和稠油、高凝油占的比例越来越大的情况下,开始完成“八五”计划所承担的任务,要保持稳产并略有增长已经显得比较困难。由于东西部的明确划分,辽河油田原油生产的“八五”计划由 1400 万吨调整到 1500 万吨,这无疑更增加了完成计划的困难和艰巨性。寻找新的储量和油品较好的稀油是辽河油田迫在眉睫的任务。

开鲁盆地勘探中发现的油气给辽河油田提供了新的勘探领域,见到了新的希望,成了新的石油勘探开发的接替战场,是辽河油田“八五”及今后发展的重要战略接替区之一。

由于该盆地在经济比较落后的蒙古族居住区,石油工业的发展必将促进和推动该地区的经济发展。

(二)开鲁盆地勘探形势

开鲁盆地是辽河油田外围 38 个中生盆地中面积最大、勘探形势最好的一个盆地。

该盆地位于内蒙古自治区东部,主体部位在哲里木盟和赤峰市的九个旗县范围内,总面积 $3.32 \times 10^4 \text{ km}^2$,由二坳二隆和一个

斜坡组成。探区内以沙地、沙丘、沼泽地及草原为主；国道 301 线及 303 线和正在修建的集通线地方铁路提供了交通条件。

该盆地的陆家堡凹陷从 1983 年开展物探工作到 1992 年 10 月末已完成二维地震 9902km，三维地震 283km²。从 1987 年开始钻探到 1992 年 10 月末已完钻 32 口井。经过试油、试采已在几个构造上见到了工业油流，1991 年已经上报控制储量 $\times\times\times\times 10^4$ 吨，预计今年可以继续完成控制储量 $\times\times\times\times 10^4$ 吨；探明储量 $\times\times\times\times 10^4$ 吨。

目前资料表明，该盆地已发现的油主要是稀油，是辽河油田寻找稀油的重要勘探领域。资料还表明，一是在辽河油田外围中生代盆地发现了高产工业油流（包 1 井自喷日产 32 吨），打破了中生代低产的局面。二是在浅层（25—225m）的新生界和白垩系地层中有 多层淡水层，在陆西凹陷分布面积就达 800km² 以上，为工业用水提供了可贵的淡水资源。三是在包日温部构造 300—500m 发现了 50 米/2 层褐煤层，具有工业开采价值。四是仅在陆家堡凹陷就有供勘探的面积 2500km²。因此开鲁盆地是一个难得的聚宝盆。

当然，中生代的特点也造成了一些困难，如低渗透，油层浅地温低，产量低，天然气少等，给试油和下一步开采带来困难。

二、实现勘探良性循环的几点认识

党的十四大对邓小平同志建设中国特色社会主义的理论作了精辟的论述，确定了 90 年代加快改革开放，推动经济发展和社会全面进步的主要任务，提出了建立社会主义市场经济体制。总公司副总经理周永康同志已在油田局长书记会议上就加快石油工业改革、转换企业经营机制问题提出了具体实施意见。在这种形势下，我认为应该抓住机遇，更新观念，开阔思路，放开手脚去搞好勘探工作，使之能做到良性循环。

要做到良性循环，我有以下几点粗浅认识：

(一)准确地把握投资方向,充分发挥投资效益

要勘探就要有投资,要高效勘探就要把主要投资用于勘探效益高而勘探程度低的地区,要降低成本就要想方设法节约投资。

1. 投资来源

(1)按总公司理顺油气田计划分类和资金渠道的意见,油气勘探资金来源是地质事业费、储量有偿使用费及部分勘探基金。

(2)总公司已提出逐步形成新的勘探开发管理方式的意见,采取总公司内部开放,各油气田可以参加投标,公开竞争取得勘探权,谁投资谁就有探明储量的开采权。

(3)采用滚动勘探办法,对探明储量的区块采取有偿转让,在国内或辽河油田招标,谁中标谁投资谁开发。将转让费用于新区勘探。

(4)由总公司勘探公司组织,借助国外油公司进行风险勘探,来筹集资金。

2. 将投资重点用于勘探高效地区

由于开鲁盆地勘探领域广,面积大,勘探程度较低,虽然在张强探区已经发现了工业油流,在哲中地区已经开始了物探工作,但还是在陆家堡坳陷勘探效果明显,尤其陆西相继在几个断块上发现了产量较高的井,因此在资金不足的情况下,应把投资重点放在陆西和陆东,争取尽早拿下一个比较完整的、具有开采条件的区块,使有限的投资取得比较高的勘探效益。而将部分投资用于其它地区的勘探,寻找新的油气储藏地区,为扩大勘探范围和以后的勘探部署作准备。

3. 想方设法,降低成本,节约使用投资

(1)利用内部和外部市场,对专业施工队伍进行公开招标,通过竞争以求达到提高质量、缩短工期、降低成本、提高勘探效益的目的。

由于目前石油系统和石油系统外的勘探队伍和技术装备都有

富余,因此利用内外市场是完全可行的。由于井比较浅,东北煤炭局的钻井队设备又比较轻便,适于在沙丘地带工作,因此这对他们是很有吸引力的。

(2)搞煤油联勘,相互受益,相互促进

东北煤炭局在进行煤的勘探中,曾在 1062 孔发现了原油随泥浆流出,他们及时向辽河油田报了矿。这给我们一个很好的启示,就是利用开鲁盆地部分地区油藏浅的有利条件,与煤炭局搞联合勘探,利用他们勘探面积大、钻孔多、取心多的长处和石油钻探设备比煤炭钻探设备先进及资料处理准确的特点,互相有偿提供资料,可以达到节省投资而获得比较多的资料的目的。

辽河油田曾利用东北煤炭局五、六十年代钻探采集的资料,而获得了多口井有油气显示的宝贵资料,从而扩大了勘探范围,提高了准确程度,又节约了投资。

(二)科学地决策是最大的效益

石油工业是高投入的工业,勘探工作更是高投入的工作。因此,选择最优化的方案,明确最好的目标是勘探工作决策者最重要的职责。正确地决策和有效地推行是勘探工作的最大效益。

1. 制定和采用科学的决策程序,使决策者有章可循。如塔里木制定的探井决策程序等。

2. 建立决策的责任制,使决策者能责权相统一,对决策正确与否负有法律和有关的责任。

3. 建立科学的决策机制和良好的环境,使地质研究单位,地质专业人员能够充分发表自己的意见。

4. 在决策上要注意时机,有强烈的时间观念。因勘探工作受气候、季节因素影响比较大,选准时机,争取时间对野外勘探有不可估量的效益,否则失去机会一耽误就是半年时间。

5. 决策要注意信息反馈。勘探工作因地面、地下条件复杂,情况变化多,及时地根据反馈信息修正决策中的部分不适条款,会减

少或避免重大损失。

6. 由于是实行甲乙双方合同制,甲乙双方只有合同关系,以合同为依据,双方不存在领导者与被领导者的关系,因此对出现的问题要及时协调,以及时解决问题,减少损失。

(三)加强研究,应用新技术,提高勘探效益

邓小平同志提出了一个马克思主义全新的论断:科学技术是第一生产力。我认为在勘探中应依靠科学进步,推广应用新技术新方法来提高成功率和勘探效益。

1. 依靠辽河油田研究院、社会上的科研单位和大专院校来加强对地质理论的研究,利用物探、化探、重磁和实际钻探已经采集到的资料进行深化研究和总结,加深对油气藏的形成和分布规律的认识,使勘探工作不断有新的发现。

2. 应用新技术,坚持地震先行。一是靠地震先行便于发现和落实各类圈闭,以满足参数井和预探井对测网的要求,尽快开展实地钻探。二是切实提高地震资料的采集和资料处理的质量上下功夫,使地震处理后的资料更接近于实际情况,为地震地层学的研究、砂体的预测和油藏描述创造好条件。三是根据资料适时进行三维地震,为上报储量、油藏描述工作做好准备。四是搞好地震的精细解释,三维地震一定要进行三维解释。

3. 在钻探中还应采用数字测井、中途测试和酸化、压裂等改造油层的措施技术。这样才能使有限的投资,靠科技和推广新技术来弄清整个盆地的含油气远景,算清储量和了解具体油藏特征,以达到获得高效益的目的,并为开发做好准备。

(四)开鲁盆地的勘探工作实行新体制和项目管理

周永康副总经理在1992年油气田局长书记座谈会上指出:“继续全面推行勘探开发建设项目管理和甲乙双方合同制,进一步确定甲方的投资管理主体地位,全面落实项目经理的权力”。我认为根据开鲁盆地的实际情况,理所当然地应采用项目管理的办法组

织勘探。

1. 开鲁盆地自然简况

该盆地地处内蒙东部经济比较落后的地区,属沙丘和沙化的草原地区,中国地形图上标为科尔沁沙地。陆家堡坳陷是沙化草原,哲中坳陷是遍布的沙丘,张强地区是沙地和沼泽。工区内人烟稀少,道路情况极差,气候夏季干热,冬季寒冷。探区距辽河油田机关达 500km。当地工业基础非常薄弱,制酒厂、制糖厂在县里就是大的工厂了,可供利用的社会服务力量很弱。

在这样条件下,如果采取过去“大而全”、“小而全”会战方法,组织各路人马开赴工区,不要说把勘探工作搞好,就是人员的后勤也会成为大问题。因此经总公司批准成立的开鲁勘探处必须实行新的体制,实行项目管理,才能做到加强管理,使有限的投资获得更大的效益。

2. 开鲁勘探处应实行新体制和项目管理

(1)该处在探区内是甲方。应对辽河局承包勘探任务、投资和效益负责。

(2)在机构设置上应精兵简政,做到人员精干,一人多岗,一专多能。不配施工和生产辅助及后勤队伍。

(3)在管理机制上与施工单位分开,建立甲乙双方关系,把过去一统的管理方式变成开放式的管理。

(4)在生产经营上以合同为依据,靠合同规定的条款来规范甲、乙方各自的行为,保证各项工作顺利进行。

(5)在施工作业中由总监室负责组织各专业监督对施工实行全过程、全方位的监督,以保证施工质量和工期。

(6)在生产管理上实行分项目经理负责、以单项工程为基础的管理制度,把各项任务、资金、效益落实到人头和单项工程上。

(7)鼓励提高勘探效益的政策应按王涛总经理提出的,一是在勘探资金切块的基础上,凡完成储量计划任务,节余下来的资金,

可继续留作勘探费用,用于购买勘探技术装备和做些前期工作;二是在勘探费用的安排上,凡以计划工作量完成储量任务的,对超额完成储量部分按储量成本增加投资,这些投资也可以用于购买勘探技术装备,或做勘探前期工作。

我认为还应补充的意见是按一定的比例留出部分资金做福利、奖励基金,以激励管理人员去更好地做好工作,进一步提高效益。

(8)该处的辅助生产、后勤保障主要靠辽河油田或社会服务来解决,生活基地依托于辽河油田,这样可以大量减少辅助生产和非生产人员,节约大量的非生产性费用开支,使投资结构得到优化。

新疆石油管理局 实现勘探开发良性循环探讨

新疆石油管理局 王宜林 唐 健

新疆石油管理局是中国西部地区最大的石油和石油化工联合企业,主要从事准噶尔盆地和塔里木盆地西南地区的油气资源勘探、油气田开采、炼油、石油化工、油品储运、油品销售等系列生产经营。现有职工 12 万人,各类专业技术人员 2.6 万人。

目前,累计探明石油地质储量十多亿吨,1991 年生产原油 702 万吨,年产原油居全国第四位。“七五”期间年增产原油幅度约 40 万吨,预计 1995 年产油量可达 1000 万吨。虽然近两年勘探开发获得了较大的发展,但当前勘探开发的主要矛盾仍然是原油产量逐年增长的需要同探明资源不足及新增储量品位差的矛盾,“找米下锅”的局面没彻底扭转,勘探开发的良性循环尚未建立。随着勘探难度的不断增大和采油成本的不断增加,经济效益在下降。

怎样实现勘探开发的良性循环呢?

一、树立效益观念,主动进入市场

勘探开发良性循环,按照计划经济的观念理解,指的是勘探能够提供满足开发需要的油气储量。按市场经济的观念理解,必须突出经济效益,即不但勘探能够提供满足开发需要的油气储量,而且所提供的储量勘探投资最省,开发投资最少、见效最快、效益最高。因此,建立勘探开发良性循环的最终目的是以经济效益为中心。

长期以来,受高度集中的计划经济思想的束缚,石油工业以中

央直属企业为自豪,花钱找国家、吃饭靠国家、调资等国家思想根深蒂固,效益观念十分淡薄。党的十四大已郑重宣布,我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制,市场经济的大潮正向我们涌来,市场是公平的,市场是残酷的。不可逆转的历史潮流决定,油田的发展靠市场,勘探开发的良性循环靠市场,主动进入市场首先必须树立效益观念。

多少年来,一味地追求储量、产量最大化,忽视了价值规律,不能进行资源的合理配置,勘探开发的良性循环建立不起来。新疆石油管理局目前有几亿吨探明储量未开发,其中一半以上在目前经济技术条件下根本无法动作,巨大的投资埋在地下无法收回。如果我们用效益观念作指导,以建立可开发的探明储量为目标确定勘探的投资方向,岂可以避免这些浪费吗?反过来,如果我们的油价彻底放开,我们有一批储量投入开发是有效益的,岂不可尽快收回勘探投资吗?

由于观念没有转变,我们的勘探部署、开发方案至今重视经济评价不够,即使有的做了经济评价也只是做做样子,根本不是用经济评价的结果去指导地质方案的设计。如彩南油田的开发方案,从地质上讲,确实不能不说是一个好方案,但经济评价只说明这样开发有效益,没有说明怎样开发更有效益,更利于尽快收回投资。所以,总公司初审时未予通过。随着勘探开发进入市场,我们的地质专家也必须懂经济。一个圈闭获工业油气流以后,首先要估算一下值不值得做油藏评价工作;储量探明以后,要评价一下投入开发经济上是否可行,油田开发以前要评价一下哪种方案经济效益最高。这要形成一种制度,真正做到“把有限的钢用在刀刃上”。

以经济效益为中心,领导决策的观念也必须彻底转变。过去利益主体是国家,投资主体是国家,决策失误交个“学费”了事。现在是市场经济,“公费求学”已被“自费求学”取代,筑的是自己的巢,花的是自己的钱,决策失误群众是不答应的。必须以效益观念作指

导,实现决策的科学化、民主化。

二、建立储量序列,确保勘探先行

勘探开发良性循环的基础是勘探先行,为开发准备出优质储量,这就需建立储量序列。所谓储量序列,就是指为满足开发需要,各勘探阶段所对应的不同级别储量的合理比例。

巧妇难为无米之炊,油田要发展,就必须由勘探提供更多的后备资源,这是显而易见的。但如何保证勘探先行?每年的勘探投资应该占多大比例?恐怕就不是简单的事情了。从油田发现到投入开发,是有阶段、有程序的,虽然节奏可以加快,但阶段不可超越,程序不能打乱。实践证明,如果不按科学规律办事而打乱勘探程序或超越阶段,必然造成投资的极大浪费。如准噶尔盆地西北缘车排子地区车2井区侏罗系油藏的勘探,就是因为不按勘探程序办事而超越了阶段,才造成五六口探井全部落空。要油心切是可以理解的,但违背科学规律所受到的惩罚也是残酷的。

建立储量序列,要求勘探决策者必须有战略眼光,起码要看到后五年、甚至后十年的勘探目标。在勘探规划和部署上,要像小孩吃糖一样,嘴里吃着一块,手里拿着两块,眼睛还盯着糖盘子。“七五”后期新疆局之所以勘探比较被动,就是因为忽视了战略接替区的选择。“六五”末我们在准噶尔盆地东部发现了火烧山油田,“七五”开始便把勘探队伍全部调往准东搞会战,甚至把盆地腹部的研究工作也停下来。当准东会战结束,三台、北三台地区失手的时候,我们再返回来主攻腹部,由于深井钻井、测试技术均未准备出来,所以不得不在盆参2井的钻探中碰了钉子。依据盆地腹部的地质地理条件,从发现油田到开发油田,至少需要五年时间,何况我们现在还没有获得真正的发现。在腹部寻找大油气田是新疆局的希望所在。在这个战略问题上,必须坚定不移,千万容不得短期行为,容不得急于求成。

对于储量序列的理解,尚存在仁智之见。根据新疆石油管理局

的实际,笔者认为,其储量序列为:圈闭资源量、控制储量、探明储量之比为10:2:1。即若当年新增探明储量目标为1000万吨,需保证可供储量升级的累积控制储量为2000万吨,可供钻探的累积圈闭资源量为1亿吨。在当年的勘探部署中,就可以根据各级储量目标去安排评价井、预探井和地震勘探的工作量(包括相应的研究工作量),安排投资。应当指出,储量序列中各级储量之比是一个动态的平衡。由于勘探的风险性和成果的不可预测性,每年新增的各级储量目标都要根据上一年度的勘探结果进行调整,勘探工作量及其投资也随着勘探目标的地质地理条件而变化。旧的平衡不断被打破、新的平衡又不断建立的过程,就是勘探工作不断向前发展的过程,是勘探工作抓薄弱环节的过程。通常年度是个大平衡,年内是个小平衡。譬如说当年控制储量获得较大增长,则第二年以拿控制储量为目标的勘探工作量及投资就可以安排得相应少一些。年内的勘探部署调整也是如此。

储量序列是贯穿勘探始终的主线,牵住这条线,就可以避免勘探部署中各类勘探工作量的失衡,避免勘探决策的失误。牵住这条线,就相当于抓住了勘探开发良性循环的基础。

三、推行项目管理,强化运行机制

以勘探开发为中心,全面推行项目管理,强化生产运行机制,是实现勘探开发良性循环的保证措施。新疆石油管理局实行勘探开发建设项目管理断断续续已近五年,虽未全面铺开,但也为控制投资、促进勘探开发起到了积极作用。目前存在的主要问题是,第一,项目管理覆盖面还不全;第二,项目管理经理部的责权利尚未界定,非甲非乙的现象依然存在;第三,基础工作薄弱,项目验收法规不健全。

随着油田内部结构的调整完善,勘探开发建设项目必须全面推行项目管理,以建立全方位全员竞争机制。勘探方面划分为准噶尔盆地西北缘、准噶尔盆地腹部南缘、准噶尔盆地东部和塔里木盆