

刘沐 主编

辽河油田 企业管理论文集

(1981~1990)

石油大学出版社

内 容 提 要

本论文集共收入辽河油田经营管理工作者在 1981—1990 年所发表的论文 82 篇。内容包括油田企业管理、深化油田改革、技术进步、人才开发和思想政治工作等。既有理论的研究与探索,又有经验的总结与升华。

本书可供从事石油经济理论研究的专家学者、油田经营管理工作者、高等院校师生参考。

辽河油田企业管理论文集

(1981~1990)

刘 沐 主编

*

石油大学出版社出版

(山东省东营市)

山东省新华书店发行

辽河油田印刷厂印刷

*

开本 787×1092 1/32 印张 16.5 字数 356.9 千字

1990 年 7 月第 1 版 1990 年 7 月第 1 次印刷

印数 1—3000 册

ISBN7-5636-0095-7/F₂·04 定价: 2.00 元

辽河油田企业管理论文集

(1981~1990)

主 编：刘 沐

副主编：郭忠范 林青山 金道钧

辽河油田企业管理论文集

(1981~1990)

主 编：刘 沐

副主编：郭忠范 林青山 金道钧

编 委：(按姓氏笔划为序)

于治国	马孝宝	王 革	王凤志
王文杰	刘 沐	刘振军	刘景伊
朱学金	孙志刚	李威宏	李俊阁
张伟光	陈志淦	陈国祥	林青山
周百岱	周克祥	赵介平	郭忠范
黄正海	曹永祥		

编委会办公室

主 任：王文杰

成 员：王进明 王晓曦 孔凡金 吕 海
李 伟 李忠涛 孙秀娟 张 莉
周凤川

目 录

在中共辽河石油勘探局二届六次全委会议上的报告	
..... 局党委书记 刘 安	1
在局第三届职工代表大会第二次全体会议上的报告	
..... 局长 张林生	23

企 业 管 理

切实改善经营管理 走上良性循环轨道	刘 安	赵协和	50
企业管理基础工作是企业管理现代化的立足点	周守志		54
目标管理、项目承包合同制及其应用	王显聪	张 凭	金道钧
	孙志刚		58
油田滚动勘探开发项目实施项目管理的探讨	金道钧	刘振军	李忠涛
			64
论质量保证体系在油田企业中的地位	赵显文		70
围绕生产实际推广应用现代管理方法	胡 斌		75
为开发建设沈阳油田服务	赵大雄	张洪安	郭俊阳
			78
谈厂长(经理)决策的民主化和科学化	孙成立		86
完善总会计师制度 强化财务会计管理	郑国忠		92
试论总经济师与总会计师的职责划分	王文杰	程本恒	李 伟
			98

合理储备物资 提高经济效益

..... 郭俊阳 张洪安 张国生 104

油田企业适合多种用工形式

..... 邱培儒 宋守剑 王明章 114

施工企业的生存发展在于不断提高工程质量

..... 金长华 119

采油队实行标准化管理初探..... 郑国志 张玉贵 126

油田应普遍推广正交试验法..... 陈家仕 130

油田内部应有计划地组织劳动力合理流动

..... 宋守剑 王明章 135

实行浮动工资要处理好几个关系..... 李志超 140

企业物资工作要有新套套..... 吕长泰 144

采用“网络、封闭、跟踪”方法加强专用管材管理

..... 李国章 龚杏祥 148

搞活物资供应 提高经济效益..... 王兴田 153

浅谈企业内部经济合同的法律保障

..... 关耀林 吕海 158

浅谈降低稠油开采成本的途径

..... 郑国志 张玉贵 王洪云 余振荣 163

掌握运输供求特点 提高运输经济效益..... 王德胜 166

行为科学在油田企业中应用初探..... 金毅 171

如何评价油田的经济效益

..... 辽河油田经济效益研究组 176

我们是怎样抓标准化定级升级工作的..... 梁墨珊 187

关于企业管理标准的几点看法..... 郝泽海 柳战生 194

新产品投产技术鉴定与标准化..... 梁墨珊 199

油田建设单位如何抓好标准化定级升级工作	刘向党 梁墨珊	204
关于实行质量否决权的探讨	董仁宝 温德全	214
滚动勘探开发区块产能建设工程实行项目管理的做法		
和体会	曙光采油厂杜 48 块产能建设项目组	221

深化改革

发展企业集团 深化企业改革	刘 沐	231
抓住三个环节 深化企业改革	周守忠	239
试论油田承包经营的科学性问题的		
	王显聪 王文杰 刘振军	245
论原油理论价格的测算	刘 沐 王文杰	251
关于完善油田企业内部承包制的基本构想		
	骆光智 张玉贵	259
浅谈原油、天然气的价格改革		
	李国章 张 让 王文杰	265
对企业内部审计职能问题的探讨	黄正海	269
试论劳动管理制度的改革	刘振江 王文杰	274
油田运输业谋求自我发展之路初探		
	孙成立 金 英	280
关于油田企业农副业生产经营机制的探讨	李良武	284
关于实行结构工资制的探讨	张伟光 张文华	291
完善原油产量包干政策的建议	王文杰 杨伟昌	295
完善油田经营机制之我见	骆光智 郑国忠	303

改革油田计划管理体制的设想

..... 张 让 成子山 刘振军	307
浅谈油田企业生活管理体制的改革..... 于治国	314
健全对厂长的约束机制 保证厂长负责制健康运行	
..... 吕 海 李忠涛 王进明	319
关于油田企业发展多种经营的探讨..... 周凤川	325
必须强化社会主义商品经济意识..... 赵 刚	329
企业内部分配制度改革探索	
..... 张伟光 王中枢 陈景龙	334
漫谈竞争..... 赵协和 王文杰	338
实行分级分权管理 搞活油田二级单位	
..... 王中枢 陈景龙 郝家奎 张伟光	343
理顺基层分配关系 促进油田生产发展	
..... 姜永明 张俊涛 成子山	348
浅论企业内部劳动组合的优化..... 张宪宗	353
发展商业横向联合 搞活油田物资供应..... 高连喜	358
浅谈实行“百舍”的理论与实践	
..... 张伟光 武亚东 王俊峰	361
试论企业建立经济研究机构的必要性..... 孙志刚	367

技术进步与人才管理

做好技术引进工作 追赶世界先进水平..... 张林生	373
利用丛式井整体开发沈阳高凝油田..... 杨 录	380
向技术进步和经营管理要效益	
..... 吕长泰 赵协和 成子山	387

引进 吸收 消化 创新 取得了稠油开发的主动权	杨 录 李大公	392
试论油田企业的人才培养	刘 毅	398
推广定向钻井的一些体会	李国璋 王文杰	404
推进钻井技术进步 提高油田经济效益	李葆青 刘景伊	409
抓好两个开发 增强企业活力	刘金珠 王文杰	416
推动机修系统技术进步 确保原油稳产高产	张书敏	421
浅谈辽河油田的科技人员管理	于 波	429
加强智力开发 挖掘人才资源	程本恒 齐家聪	433
试论专业技术职务聘任工作的经常化、制度化	谭昌庄 李 伟 盖 利	438
油井化学防蜡及原油不加热输送的经济效益浅谈	李国璋 成子山 于治国	445
优选抽油机参数的经济效果分析	梁淑娟	450
预应力混凝土空心板标准化经济效果评价	尤隆权	454

计 划 统 计

关于油田建设总工作量分类方法的探讨	陈志淦 王文杰 刘振军	461
改进现行原油产量计算方法的探讨	徐建梅	466
统计人员在研制统计应用程序中的作用	张秀英	472
关于钻井统计指标的設置及計算方法的几点意見	田 英	478

浅谈油田第三产业增加值的计算..... 栾守贤 483

油田企业内部各单位经济效益综合评价方法初探
..... 张秀英 488

思想政治工作

建设一支智勇双全的石油职工队伍..... 邓礼让 494

对思想政治工作基本规律的探讨..... 赵显文 506

调动一切积极因素 开创政治工作新局面
..... 油建一公司党委 511

认真搞好治理整顿和深化改革 为实现油田生产建设长期稳定发展而奋斗

——在中共辽河石油勘探局
二届六次全委会议上的报告

刘 安

同志们：

我们这次全委会议，主要是学习贯彻党的十三届五中全会精神，贯彻省委六届九次全体会议和石油天然气总公司油田领导干部座谈会精神，进一步提高认识，统一思想，分析油田形势，研究如何进一步搞好治理整顿和深化改革，保持油田生产建设长期稳定发展。

党的十三届五中全会，是继四中全会集中解决了一系列政治问题和组织问题之后，在我国经济发展的重大历史关头召开的一次非常重要的会议。全会通过的《中共中央关于进一步治理整顿和深化改革的决定》，充分肯定了十年来建设和改革的巨大成就，以及一年来治理整顿的初步成效，全面分析了我国当前的经济形势，如实估计了在前进中存在的许多问题和困难，以及克服困难的有利条件，提出了进一步治理整顿和深化改革的指导方针、主要目标和基本措施，对于统一全党和全国人民的思想，坚定必胜信心，克服经济方面的

暂时困难，进一步巩固和发展安定团结的政治局面，实现国民经济长期持续、稳定、协调发展，具有重大的现实意义和深远的历史意义。我们一定要认真学习领会，坚决贯彻落实。

五中全会关于同意邓小平同志辞去中央军委主席的决定，是我们党和全国人民政治生活中的一件大事。邓小平同志高瞻远瞩，从党和国家的长治久安着想，为废除干部领导职务终身制做出了光辉榜样，充分体现了一个伟大的无产阶级革命家的远见卓识和宽阔胸怀。我们一定要学习邓小平同志的著作，学习他的高尚品德和丰富的革命经验，更加紧密地团结在以江泽民同志为核心的党中央周围，为建设有中国特色的社会主义而努力奋斗。

依据党的十三届五中全会精神，省委召开了六届九次全体会议，对全省进一步搞好治理整顿和深化改革作出了全面部署，提出了明确要求。石油天然气总公司召开了油田领导干部座谈会，明确提出了石油工业在治理整顿期间的指导思想、发展方针、主要任务和目标措施。我们要结合油田实际，认真贯彻省委、总公司两个重要会议精神，落实会议提出的各项任务。

最近，局党委常委和局党政领导班子多次召开会议，认真学习五中全会文件，传达讨论省委和石油天然气总公司会议精神，在此基础上，认真分析了油田形势，初步提出了贯彻五中全会精神，搞好油田治理整顿和深化改革，保持生产建设长期稳定发展的意见。

下面，我受局党委常委的委托，讲以下几个问题，请同志们审议。

一、正确认识油田形势,树立长期稳定发展的思想

按照党的十三届五中全会精神,以及省委、总公司会议精神,正确地分析油田面临的形势,是我们统一思想,制定治理整顿、深化改革措施和油田长期稳定发展决策的重要前提。

党的十一届三中全会以来,我们油田在辽宁省委、省政府和总公司的领导下,以生产建设为中心,坚持四项基本原则,坚持改革开放的总方针,积极推进科技进步,加强经营管理,建设“四有”职工队伍,有力地促进了油田勘探、开发和生产建设的发展,原油产量和石油地质储量都有较大幅度的增长。今年以来,我们认真贯彻党的十三届三中全会、四中全会精神和江泽民总书记的国庆重要讲话,各级党组织、广大党员、职工群众立场坚定、旗帜鲜明地反对动乱和反革命暴乱,以实际行动为稳定经济、稳定大局做出了贡献;认真搞好油田治理整顿和深化改革,进一步加强党的建设和思想政治工作,开展学习大庆经验、发扬大庆精神的群众运动,开展双增双节和多种形式的劳动竞赛,战胜了各种困难,预计可以全面超额完成各项生产建设任务。总的来说,我们取得了很大成绩,形势是好的。这是我们继续前进,保持油田长期稳定发展的基础。

在充分肯定成绩的同时,我们还必须正视前进中的问题和困难:前些年,为了支持国民经济发展,我们油田保持了较高的增长速度,但相应的基础工作没有跟上;同时由于国家财政困难,油田建设资金紧张的问题短期内得不到缓解。这些困难和问题影响和制约着油田的发展。按照五中全会提出

的调整产业结构，加强基础工业，保持能源稳定增长的治理整顿目标和总公司关于“稳定和发展东部，加快西部，实现全国油气产量持续稳定增长”的战略部署，分析我们的实际情况，油田生产形势将发生转折性的变化。我们要转变思想观念，明确工作方向，树立长期稳定发展的思想，认真搞好资源接替与油气生产发展之间的关系，努力实现生产上的良性循环，以适应形势发展的需要。

第一，油田生产将由较大幅度增长转入稳定发展阶段，对我们的工作提出了更高的要求。辽河盆地内的勘探工作已进入高成熟阶段，寻找新储量的难度增大。经过二十多年勘探，截止今年底将累计探明石油地质储量 13.4 亿吨，占预测总资源量的 58%。探明的储量大部分已经动用，未动用的储量多数是开发难度大、经济效益低的稠油，可供新建产能的整装区块很少，盆地内部资源接替紧张。

老油田开发进入中后期，稳产难度很大。到目前为止，已动用的剩余可采储量储采比降到 11.8 : 1，低于全国平均 14 : 1 的水平，占油田产量 50% 的主力区块，采出程度达 64.4%，含水已高于 70%，自然递减速度将明显加快。为了保持稳产，弥补递减的工作量逐年增大。

稠油和高凝油产量，在今年产量中的比例已达到 62% 以上，高凝油开发工艺复杂，稠油开发的大部分油井已进入蒸汽吞吐生产后期，主力区块陆续转入气驱开采阶段，目前的装备和技术储备也不具备大幅度增长的条件。

在这种情况下，要想继续维持较长时间大幅度增加油气产量是不太现实的。为了适应油田开发的客观规律，避免出现大起大落，我们要按照总公司的部署，适时地把油田生产

由较大幅度增长转到长期稳定发展的轨道上来，这是一个积极的方针。过去我们保持了较高的增长幅度，达到现在这样的规模，为国家经济建设做出了贡献，这是不容易的；今后在现有基础上保持长期稳定发展，继续为国民经济发展做贡献，难度更大，要求更高。对此，我们要有充分的认识和足够的思想准备，面对现实，立足于做大量艰苦细致的工作，实现油气产量的长期稳定增长。同时，我们还要进一步解放思想，扩展视野，继续深化盆地内部的勘探，并积极创造条件，逐步展开外围盆地和浅海、海滩的勘探，力争有新的突破。

第二，油田生产建设资金短缺，必须努力提高资金使用效果。近几年，为了完成国家计划，每年的总工作量大幅度增长，特别是由于原材料价格上涨，特殊油品产量增加，原油成本大幅度上升和销售价格过低等因素，我们油田从1988年开始发生政策性亏损，到今年底将累计亏损6.8亿元。按现行原油产量包干政策，油田自筹勘探开发资金的能力下降。虽然国家采取倾斜政策，扶持石油工业发展，但是，由于国家财政困难，很难在短期内全部解决我们的问题。这样，我们就面临着一个十分尖锐的矛盾：一方面，生产建设资金短缺；另一方面，油气产量还必须保持一定的增长幅度。这对我们确实是一个严峻的挑战和考验。

近几年虽然资金紧张，但基本维持了生产的正常进行，这是由于我们占用了大民屯还贷资金，采取了一些临时的资金融通措施，使资金紧缺的矛盾没有充分暴露出来。明年，由于大民屯还贷准备资金已经用完，新的贷款渠道不落实，加上国家紧缩银根，拆借通融困难，我们的资金形势将更加严峻。我们必须切实转变思想观念和工作习惯，牢固树立过几

年紧日子的思想，千方百计开辟新的渠道，筹措资金，处处精打细算，努力提高投资效果，把有限的资金用好用活，保证生产的稳定发展。

第三，企业管理和科技进步方面蕴藏着巨大潜力，必须把靠速度、靠规模求发展转到向管理要效益、向技术进步要效益的轨道上来。这些年来，在油气生产任务比较重的情况下，我们一直把主要精力放在完成任务上，靠速度、靠规模，保持了油气产量的增长。当前，资源接替紧张，还要保持稳产；资金短缺，还要完成生产任务。在这种情况下，我们要在治理整顿中，切实把靠速度、靠规模求发展，转到向管理要效益、向技术进步要效益的轨道上来。

分析我们在管理和技术进步上存在的潜力，实现这个转变也是完全可能的。经过前几年的努力，我们油田的企业管理水平有了较大提高，晋升为国家二级企业；在技术进步上取得了一大批成果，为实现这个转变打下了基础。同时，也应该看到，在油田生产管理上，由于产能建设任务重，一些区块配套设施得不到及时完善，调整改造欠帐较多，油田稳产基础不够牢靠。生产中的一些技术措施和管理制度不够健全，开发水平还比较低。油井利用率、检泵周期等都低于全国平均水平。企业经营管理上，还有不少薄弱环节，定员定额不够先进合理，劳动生产率比较低；外委工程、外雇车辆、外雇劳动力比较多，使资金大量外流；成本管理不严格，损失浪费现象比较普遍；在资金使用上，大手大脚花钱，不注重投资使用效果。在技术进步方面，影响生产发展的一些关键技术难题还没有完全攻克，技术储备落后于生产要求，一些新的技术和装备不够配套，引进的一些先进技术和设备没

有很好地消化、吸收，技术责任制不够落实。

认真解决管理和科技方面的这些问题，在治理整顿的环境下，大力加强管理，推进科技进步，是我们提高企业素质，增加经济效益和经营效益，实现长期稳定发展的根本出路。

第四，单一油气生产已不适应油田矿区经济发展的需要，必须向一业为主、多元化经营方向转变。我们油田是一个大型油气生产基地，同时又是一个社区。要发展矿区经济，全面提高经济效益，必须从本身的特点出发，按照客观规律，统筹规划，合理布局，扬长避短，发挥优势，走一业为主，多元化经营的路子。

近几年，这个问题已逐步引起各级领导的重视，初步做了一些工作，有了一定的发展基础。但是，由于过去生产建设发展比较快，就业矛盾不太突出，对发展替代产业要求也不迫切，致使企业单一产品结构基本没有打破，油田综合经济效益较低，为油气生产发展积累资金的渠道不多。由于多元化经营体系尚未形成，就业门路不多，富余职工和待业人员安置困难。近几年油田待业人员逐年增加，到明年将有2万多待业职工子女和富余职工需要逐步安置。这也是关系到职工队伍稳定和油田社会安定的大问题。

这些情况说明，建立以油气生产为主，多种经营，多元开发，协调发展的新格局，已经成为油田矿区经济发展的一个十分迫切的问题，必须引起各级领导同志的高度重视，下决心把这项工作搞上去。

总的来看，我们油田仍然是一个前进发展的形势。但是，也出现了许多新的情况和特点，面临着不少困难和问题。党的十三届五中全会关于进一步治理整顿和深化改革的决定，