

新时期石油企业调度 生产经营管理探讨

曲广玲 主编

22-53

石油工业出版社

《新时期石油企业调度生产经营管理探讨》

编 辑 委 员 会

主 编 曲广玲

副主编 李克明 孙开林

委 员 (按姓氏笔划排序)

于宗吉 马金琨 王 刚 王廷萼

王树平 王道路 祁晓凯 刘谦谓

朱 平 朱一清 李德友 张玉斌

尚泽民 武定华 荆永强 胡和珍

姚建清 钟家骥 秦 刚 夏德厚

谢万德

前 言

为了总结交流全国陆上各油气田生产调度管理工作经验，使各级生产调度相互借鉴和学习，探讨新形势下油气田生产调度工作的新路子，我们编写出版了《新时期石油企业调度生产经营管理探讨》一书。

油田企业是以油气生产为主，多专业、多工种协同配合，纵横交错、多维复杂的大系统。在计划经济时期，适应油田企业的这一生产特点和当时的历史条件，陆上各油气田均建立和完善了强有力的生产调度组织指挥体系，实施集中统一的全过程生产管理和全天候的生产组织运行。逐步培养建设了一支有强烈革命事业心和责任感，敢打硬仗，不怕困难，勇于吃苦，雷厉风行的生产调度队伍。形成了“严、细、准、狠、快”和“三个面向、五到现场”等为主要特点的优良传统和工作作风。这种集中统一指挥的生产组织运行机制，在当时的历史背景和条件下，不仅是重要的，也是十分必要的，它为 60 年代以来我国陆上石油工业的崛起和发展，提供了强有力的生产组织保证，做出了很大成绩和重要贡献。

随着国家宏观经济管理体制的改革及不断深化，为适应油气田生产发展的实际需要，陆上石油工业迎来了改革时期。特别是中国石油天然气总公司提出“以经济效益为中心、加快发展的新思路”后，各石油企业结合自身实际，围绕提高经济效益这个中心，进一步加大了改革力度。为了适应这一改革形势，各油气田的生产调度部门也逐步由单纯生产型，向生产经营管理型转变；由过去的单纯靠“堆”工作量组织生产，向讲求投入产出、讲求经济效益转变。各油气田生产调度部门转变思想观念，转变工作方式和方法，调度工作围绕生产管理、经济效益和自身建设等各

个方面都有了许多新的做法和新的可喜变化。为进一步探索油田调度管理在社会主义市场经济条件下应采取的新模式提供了第一手资料。通过学习借鉴,提高油田调度管理水平,是我们编写出版这本书的主要目的。

调度管理是生产管理的一个重要组成部分,调度部门是一个综合生产管理部门。作为一个企业,总得制订生产经营计划,总得有组织完成生产计划的机构和人员,生产组织管理始终是客观存在的。在当前实行内部市场竞争机制和甲乙方合同制的形势下,生产调度一方面要积极参与运作,另一方面要代表整体利益实施监控和协调,还要运用自身信息灵、反应快、现场熟的优势,把市场和合同不能包容和涵盖的东西纳入调度运行管理,它发挥着其它部门不可替代的作用。因此,把各油气田一段历史时期的调度管理活动历程记载下来,以供今后借鉴和研究,是我们编写出版这本书的另一个目的。

在1990年全国油气田总调度长工作座谈会上,周永康副总经理给全国石油调度系统提出了“三大任务”。这些年来,随着企业改革的深化,石油调度工作走过了一段颇为曲折的道路,从开始的困惑、彷徨,到中期的失落甚至几易其名,最后通过调度本身自强不息的探索和实践,使调度工作重新得到了定位,并形成了各具特色的模式,呈现出多形式、多内容、多特点的新局面。本书收编的18篇探讨调度管理的文章,就是从多个方面、不同角度反映了新形势下石油调度工作的特点和变化。它从某种程度上回应了周副总经理在1990年的讲话精神,也是全国石油调度系统包括已经去世的田学义总调度长,共同落实“三大任务”,用6年时间的工作实践呈交的一份答卷。

本书是以1996年9月中国石油天然气总公司在黄山召开的“调度长工作座谈会”上的发言为基本素材,由胜利石油管理局总调度室的同志组织修改和编审的。在此基础上,又专门召集16个油气田总调度室的同志及中国石油天然气总公司开发生产局有关领导集体进行了讨论、修改和定稿。由于时间仓促,编写

人员水平有限，书中难免有不当和谬误之处，敬请各位专家和读者提出批评和宝贵意见。

编 者

1996 年 12 月

目 录

周永康副总经理在中国石油天然气总公司油田总调度长工作 座谈会上的讲话	(1)
曲广玲副局长在全国油气田总调度长工作座谈会上的讲话	(13)
中国石油天然气总公司文件 (93) 中油开字第 301 号.....	(28)
中国石油天然气总公司厅局文件 (95) 开字第 123 号.....	(35)
中国石油天然气总公司厅局文件 (96) 开字第 89 号	(44)
生产调度在油田持续稳产中的作用	大庆石油管理局总调度室 (52)
新时期加强调度管理的一些做法和体会	胜利石油管理局总调度室 (64)
浅述新时期调度的生产建设组织工作	长庆石油勘探局总调度室 (78)
改革形势下调度工作初探	中原石油勘探局总调度室 (87)
遵循“科学、有序、安全、高效”原则夺取抗洪复产胜利	辽河石油勘探局总调度室 (102)
生产调度在产能建设中的积极作用	新疆石油管理局总调度处 (111)
努力探索“油公司”体制下调度工作新模式	塔里木石油勘探开发指挥部总调度处 (120)
加强和改进新形势下的生产调度工作	吉林省油田管理局生产管理部 (127)
大港油田生产调度在新体制下的定位与实践	大港油田集团有限责任公司生产协调部 (135)

围绕提高效益做好生产调度工作	
..... 华北石油管理局生产管理处	(144)
大庆开发系统生产调度的一些具体做法	
..... 大庆石油管理局油田开发处	(156)
依靠内部合同运作提高调度管理水平	
..... 河南石油勘探局总调度室	(161)
围绕“三大任务”发挥调度作用	
..... 四川石油管理局总调度室	(169)
以效益为中心搞好生产调度管理	
..... 吐哈石油勘探开发指挥部总调度室	(176)
努力争取生产调度管理的最佳效益	
..... 江汉石油管理局总调度室	(184)
严格运行考核制度提高生产管理水平	
..... 江苏石油勘探局生产协调处	(191)
油田发展必须强化调度工作 ... 青海石油管理局总调度室	(194)
开展生产管理成果评审活动 提高调度队伍素质和管理水平	
..... 胜利石油管理局总调度室	(199)
附录 中国石油天然气总公司各油(气)田总调度室机构现状 及联络表.....	(205)

周永康副总经理在中国石油天然气总公司 油田总调度长工作座谈会上的讲话

1990年5月11日

今天在胜利油田召开各油田总调度长工作座谈会，这是一次重要的会议，这个会的重要性是由我们所处的形势、我们所要完成的任务决定的，也就是怎样把我们这支调度队伍建设好，来适应于这样一个形势和来完成这样一个艰巨任务决定的。

会议期间将要总结交流这几年调度工作的经验，所以这也是一次总结交流经验的会议。在会上将分析我们当前面临的形势，特别是企业深化改革，实行项目管理，纵向的承包合同，横向的甲乙合同，在这样一个新形势下，如何搞好调度工作。从这个意义上讲，这次会议又是一次研讨性质的座谈会，就是研究讨论在新形势下如何搞好调度工作，以明确我们的方向和任务。我还希望这次会能开成一个动员性质的会议。我们今年的任务非常艰巨，计划生产原油1.38亿吨，至今日产水平还有相当一段距离。我们调度系统担负着日常生产组织运行，希望通过这次调度工作座谈会，把我们生产调度和主要部门再来一次发动，全力组织，把我们全国以原油生产为中心的各项生产任务完成好。所以开好这个会，意义是大的。

同志们对参加这个会议都很积极，也抱有很大的希望，所以各局的总调度长们都来了，会前也进行了很好的准备。我们多年没有开这样的会了，多年大家也希望开个会，既然开了，就要把这个会开好。

胜利油田的三级调度长也都参加了，我从局长这个角度上也希望胜利油田的同志们很好地向全国各级调度长们学习，把好的经验和传统作风学到手，把我们胜利油田的调度系统进一步建设

好。

会议期间我们总公司开发生产局田总调度长还要做工作报告，他将系统地来讲这些问题。我利用这次会议刚开始的机会，向大家讲三条意见。

一、怎么来估计我们石油系统的调度工作和这支调度队伍

我觉得我们调度系统以及各级总调度长和调度长或调度室主任、调度处长，这是一支非常好的队伍，是有非常强的战斗力的队伍，是有很好传统作风的队伍，是值得信赖的队伍，是在自己的岗位上为石油工业的发展作出巨大贡献的队伍，也是在我们所有的业务部门中，最辛苦的一个部门。你们没有节假日，没有白天和黑夜，24小时的运转，365天的工作。就是在“文化大革命”最乱的时候，我们的调度系统始终是畅通的，经受了政治上的考验，经受了各种自然灾害的考验。所以同志们是作了大贡献的。我首先代表王涛同志和总公司的领导同志、总公司党组向我们各级的调度长们，我们调度系统的全体同志们，表示慰问和衷心的感谢。

在石油工业几十年的建设中，特别是大庆会战以来，我们形成的这样一个调度队伍有非常好的风格、传统作风和精神，要很好地继承发扬。

首先是我们调度系统的同志们有强烈的革命事业心和责任感，顾大局，是有多大困难都压不垮的一支队伍，而且都是比较自觉的。这种精神就是革命精神。我是从基层上来的，当大队长时，常到大队调度室；当处长时，也是调度室的常客；到了局里当局长也是每天都要到调度室转一圈。所以，我跟调度的同志们有特殊的感情，同志们确实有强烈的革命事业心和责任感，我觉得这是非常可贵的。

第二、有雷厉风行，说干就干，干就干好的作风。什么事一到调度室节奏就快了。往往能作到上有回音，下有结果。这也是非常好的作风。

第三、生产观点、群众观点、服务观点比较好。一切为了生

产，一切为了基层，大庆的“三个面向”、“五到现场”，在我们调度系统体现得最突出。基层同志愿意给调度反映情况，领导有个什么事情也愿更多地给调度同志们安排，一些事情交到调度室就放心了、落实了。所以我说你们的信誉还是比较好的，受到大家的信赖。

第四、勇于吃苦，勇于奉献，不怕困难，也有牺牲精神。哪个前线都离不开调度，哪个危险的地方也离不了调度，出现突发性事件离不开调度，往往调度在其中是最活跃的、最主要的组织者指挥者，这个作风也是非常好的。着火了、井喷了、发大水了，那都是调度首先冲上去。

第五、办事灵，信息比较通，反映的情况也比较实在，而且比较快。我们已经形成了一个比较畅通的信息网络。我们部里头调度专线电话叫 104，各局总调度一听 104 的电话，信息的上传下达就很灵。所以我们总调度也好，各级调度也好，是我们领导的耳目，是我们一个局、一个单位的窗口，是我们日常工作的组织者和运行者，是极其重要的一个部门。尽管你们没有留下轰轰烈烈的事迹，但是我们石油工业上每一项重大成绩都有你们的话音；尽管你们没有留下可以留芳千古的历史著作，但是石油工业发展的历史上，都留下了你们的每一个足迹。所以我觉得我们的调度系统在每一个单位，不管在生产上，各项工作上，起的作用是最大的，什么事都跟调度有关系，什么事到了调度那里就比较放心，总的讲信誉是不错的。特别是通过大庆会战以后，我们形成的石油系统这样一支队伍，形成石油系统调度系统这样一个好的传统作风，我觉得应该大书特书，应该坚持和发扬的。

当然，我说这么多好话是不是在每个调度长身上都体现了，每级调度室都是这样，也不见得，我说的是一个整体，是个总认识，调度上没有做好的事还很多。在下面工作时对调度往往是批评的时候多，表扬的时候少。所以几年来没有说你们多少好话，今天把好话都说了。

调度系统的这个精神，这个作风，这个传统非常可贵，我们

石油系统的老领导余秋里同志、康世恩同志，大庆会战的宋振明同志等等，这些老领导给我们培育出来的石油系统的优秀传统，在我们调度系统表现得最明显。我希望在这次会议上大家都要很好的总结它、提高它，进一步发扬它，在新时期把调度工作做得更好。这是我跟大家说的一条，这也是我多年来跟大家摸爬滚打感受到的，也可能不全面，大家还可以进一步总结。

二、我想讲一下，我们整个调度系统面临的形势和如何适应这个形势，我们调度工作究竟怎么来进一步做好

同志们对全国的生产情况掌握得是最清楚的，我们石油工业在前几年有较快速度发展的情况下，最近几年遇到的困难比较多。一叫资源接替上的困难，勘探上，特别是在东部地区主要上产的几个油田，资源接替上遇到了一些困难；二叫产量上比较紧张，在治理整顿期间今年是国家有意给我们做出调整，今年原油产量计划只增长 50 万吨，就这样今年实现 1.38 亿吨也还不太容易，特别是老油田的递减在加大，全国按 12% 的自然递减计算，一年将近有二千来万吨油要算进去，按 8% 的综合递减计算，不增长，一年也要贴进去一千多万吨油。多数油田特别是主力油田处于高含水稳产的后期；再有就是我们建设资金的紧张。三大矛盾都堆到了眼前，这不是一两年的问题，而是多年来各方面矛盾聚集到目前的集中反映。我们怎么样来实现油气生产的稳定发展，这个问题比较大，面对这三大矛盾如何科学组织，合理运行，取得最有效的成果，这个大问题摆在我们面前。

摆在我们面前的另一个大问题，就是石油工业按照中央的要求进一步深化改革，在承包责任制的基础上，实行项目管理，进一步完善纵向承包制，横向甲乙方合同制，在这样一个新的管理体制的情况下，我们调度系统怎么办？为此，我觉得现在摆在我们调度系统面前有三大任务：

第一大任务，就是确保全国油气生产任务、勘探开发建设任务的完成，仍然要起到组织协调生产的日常运行的作用，要加强现场的组织指挥，要加强上下左右的衔接，要加强综合研究的分

析，搞好预测，当好领导的参谋，作好领导决策的正确执行，全力组织，确保今年任务的完成，这是一大任务，油、气、勘探、开发、建设都要完成。

第二大任务，就是要通过我们各级调度的艰苦努力，推动以项目管理为重点的企业深化改革。因为这是一个新的问题，我想今天着重多讲几句。加强调度工作，跟实行项目管理，深化石油企业的改革不是矛盾的，是一致的。为此，一是我们调度要代表局和各个厂处督促甲乙方合同的执行。你成天在现场，你知道哪个合同执行得好，哪个执行得不好，哪个问题是甲方的问题，哪个问题是乙方的问题，你不要去干预它合同中的事情，但我按合同来督促你，代表管理局的最高利益，督促合同执行。二是由于我们的管理工作和基础工作很不完备，很多工作不是一两个合同就可以包括完的，要做很多合同以外的但对我们工作又极其重要的事情，我们调度部门要切实负起责任来。我们这个社会主义企业，甲乙方合同不是资本家之间的合同，我们都是油田内部这个单位与那个单位之间的关系，在执行过程中往往光用金钱，光用经济，还难以来完成的任务，还要有必要的行政干预、必要的组织协调，我看在相当长的一段时间内是少不了，往往还要强化。强化合同的执行，我们调度部门要起这个作用。你到现场，往往甲方准备的条件准备不出来，乙方的力量很强大，你就得在现场全力的督促甲方行使合同。现在我们中国的事不是签个字，订个合同事情就解决啦，离解决问题差得远着啦。没有领导者、没有我们现场组织者扯着嗓子喊，有时还不行呢。今天早上在胜利油田旬度生产电话会上，我不又喊了一阵子。喊一喊可能也还有点作用的。现在用的合同包括不了我们的全部工作，就是包括了，在执行过程中我们也必须有现场的督促，来促使合同的执行。第三个职责就是要我们的全部生产潜力挖掘出来。往往合同都留有余地，生产上的余地，人员设备上的余地，一订合同都互相开始叫真了，弄不成怎么办？完不成怎么办？他考虑的后果就比较多。所以在这样的一种情况下，我们调度部门要敢于进行干

预，把他自己单位的各方面的潜力挖掘出来，要把工作做得比合同还要好，完成的任务比合同还要多，全力地使我们管理局、我们各个厂处取得最好的实际的生产和管理成果。我说在某种意义上来说，我们的总调度，我们的调度系统是深化改革、实行项目管理的推动者、促进者，不是一个被动者，是一个主动进攻者，不是一个可有可无的部门，而是要在执行合同过程中强化我们的督促职能和必要的行政干预职能。我不是破坏你的合同，而是督促你坚决严格地按合同办，合同没有想到的事情，没有订进去又必须干的事情必须让你干。合同已经定了的事情潜力我还要挖出来。在现场施工组织中哪一方不按合同办事，这是新的一种行政干预，这个靠合同处、科不行。我理解是这个，大家研讨研讨。这样你的位置处得比你现在还要高，还要重要，还要居高临下。我抓住一把合同，你签了字为什么不按合同办，这个更有劲。我们日常的生产组织运行中问题事情多得很。大家不要觉得淡化了，没有事干了，不是有合同了吗，都按合同办就行了吗？中国式的合同跟外国的合同不完全一样。所以我希望我们在座的同志们很好研究一下，探讨一下。执行项目管理对于深化企业改革是一项很重要的措施。我们总调度系统，一定要以非常积极的态度来支持这个改革。

昨天，在总公司开的项目管理会上我作了个讲话，分析一下我们整个石油工业发展和演变的情况，就是说我们现在从大庆开始形成的一套集中管理，以调度为中心，一个漏斗、一杆子到底、一支笔批钱，这“三一”为代表的集中统一领导的机制和管理体制，在我们石油工业发展的时期发挥了巨大的作用，取得了非常好的效果，促使了石油工业的发展，摆脱了我们石油工业的落后面貌。我们以集中统一领导，特别是以大庆会战为代表的，包括胜利会战、辽河会战、华北任丘会战，靠这样一个统一领导行政命令、组织指挥，搞各种类型的会战，取得了巨大的成绩，这是起了历史性作用的。

现在，我们石油工业内外部的情况发生了巨大变化，大庆初

期组织会战投资才5~6个亿，那时5~6亿比现在要值钱。现在我们每年的工作量已经到了二百六七十亿，今年大致要突破300亿，去年计算下来268亿。大大小小的勘探开发建设项目，到局级这一级管理，大致有上千个。我们已经形成了上千个钻井队伍，300来个地震队伍，1200多个采油采气队伍，1100多个试油、作业队，400多个油建施工队伍，130万人，这样一个大军，又形成十七八个大型、特大型的石油企业。就对一个油田来讲，几万、十几万、二十几万职工，油田内部又有职工家属、又是社会、又有全民、又有集体。在这样一个情况下，我们还要靠“三一”，都到你总调度这个漏斗，都一杆子到底，肯定是不适应了。

承包经营责任制，1亿吨包干。在一定程度上解决了国家和我们石油系统之间的关系，那么作为我们石油工业内部，进一步深化的问题，就是要逐步的通过项目管理这样一个重大改革，形成一种新的机制，新的生产运行经营机制。经过大庆同志们五六年的探索，这个机制大致包括三个内容：一个就是以勘探开发、油气生产为中心的生产运行机制，这就把勘探项目、开发项目，通过项目管理，一切工作围绕着这个转，围绕着这个项目转，把我们石油企业这个中心突出出来。第二是要建立起服务和服从于油田勘探开发目标的约束机制，宏观上的控制机制，通过项目管理控制投资，强调效益，计划体制的改革实行的资金切块，资金跟着项目走，把我们全国总的规模能够控制下来。第三个机制就是实行经济利益和项目效益挂钩，调动建设单位和施工作业单位积极性的激励机制，通过项目管理把围绕着项目承担任务的甲方建设单位，进行横向合同的施工作业单位，各自的利益通过艰苦的努力，获得自己这一份利益。多劳多得，干好了多得，干得不好不得，甚至要受罚，奖惩兑现，运行机制，约束机制，激励机制，这三个机制加起来，形成我们石油系统内部的以项目管理为重点的深化改革基本思路，形成我们石油的生产经营运行机制。那么这一项改革，就比我们原来实施的承包经营责任制又深化

了，深化到具体的大大小小的每一个项目上，那不光是单位了，是到项目上去，这是试图通过这样一个深化改革来落实五中全会提出的治理整顿、深化改革这样一个目标，来控制投资，提高效益，达到治理整顿的目标。通过项目的前期工作，加强科学的、民主的决策，依靠群众，相信群众来落实六中全会精神，所以这一项改革措施，我体会总公司党组反复研究，就是要把我们石油企业经济体制改革深入一步，这不是某一个项目管理的问题，这是通过项目管理带来了我们整个油田内部一系列的管理体制的变化。计划体制，财务体制，材料物资供应体制，包括我们生产调度方面的运行机制，都要发生一些变化。

将来领导说话，就得说项目管理上的话。我们这次专门定了今后现场办公会和现场调查研究，领导一律不准定项目。过去开个会，大家看到领导来了，得给我们解决点问题。好，领导也就定了，你们干这个，干那个。今后恐怕这样不行了，你乱点鸳鸯谱不行。现场办公会主要分解出实施中的问题，不是新定什么项目了。

过去有的领导一拍脑袋，从需要出发就要干，不管有没有钱，钱是你的事，不是我们的事，今后这也不行。要先落实资金，后排项目；先进行论证，后立项。而且要求每年提前半年做下一个年度的工作，实际上也给我们调度系统的工作，走上科学管理创造了一个非常好的条件。临时性的东西，将来要少得多。工作的整体上按照我们的计划，按照项目的安排，按照合同，或主要按照合同，使我们这部大机器运转起来，不是靠现场看到什么问题回来说个啥再定个事，这就为提高我们调度工作的科学性、计划性，创造了一个好条件。所以，我希望调度系统同志们要站在实行项目管理深化改革的前列，推动这一项改革，而且适应这一项改革，创造出我们新的经验，把工作做得更好。这是我们面临的第二项任务。希望调度系统能够开展一个竞赛，看哪个局，哪个调度，这一项工作做得好。

第三大任务，就是我们要完成各种各样突发性事件的现场组

织协调指挥。搞石油工业这是难免的，遇到这些事情，总调度长首先往前上，而且可以调集各个方面的力量，到这个时候通常就没有合同不合同的问题了。井喷着火了，合同上也许没有这一点，发大水了，这个水都淹到门口来了，说要查一查合同里要多少钱？到这时候，不存在这个问题。灾情就是命令，火光就是命令，我们总调度就要调动千军万马，各个方面的力量，以最快的速度，最有效的组织，来解决各种各类的突发性事件，这是义不容辞的责任。今天这个会议我再明确一下，不存在合同问题，这样的事情，你回去要传达局里头、各个部门、各个单位，突发性事件不存在合同问题，指挥中心就是调度室，当然有关专业部门还要密切配合。井喷着火，钻井系统要组织，你总调度现场协调指挥这都是义不容辞的。管线、运输车辆发生问题，发洪水以后的抗洪排涝，黄岛油库着火，到这时候都要发挥你们最大的威力，最强有力的组织指挥。为了解决这个问题，我们总调度系统组织生产要有自己的一套预备方案，不是来了临时抓瞎，出现什么情况，我有什么办法，这都是很高的领导艺术。当然，不可能是预先准备好出什么事，但碰到什么样的问题我有什么样的处理方案。我觉得这样大的场面，我们再抓安全生产，你想杜绝所有事故这也很难。我们要有备，总调度系统，要有各种各样的备用方案，而且要落实到人头，把很多工作做到前面。当然更重要的还是不让它发生。我讲的这三个任务，请你们这次全面研讨一下，大家好好悟一悟。一叫油气生产各项生产建设任务。二叫走在改革的前面，支持改革，而且以自己的实际行动推动改革，特别是以项目管理为重点的配套改革，相应的职能方面的职责要有些调整，调整哪些，坚持哪些，做好哪些。大庆搞得比较早。三叫组织、指挥解决各种突发事件。这是我想讲的第二个意见，大家可以展开讨论。

三、要加强我们调度系统的自身建设

六中全会提出了决策的科学化、民主化和正确的决策程序。我们调度系统正确地执行决策，达到最佳的经济效果，没有一支

过得硬的调度队伍，这是不行的。我也希望我们这次会议，认真研究一下怎么加强我们这支队伍建设。

第一条，我希望我们这支调度队伍，要继承和发扬好传统、好作风。这个不能丢，只能提高发扬，而且要一代一代传下去。这次全国劳模报告会，大庆 1205 钻井队第 12 任队长申冠同志介绍学铁人，艰苦奋斗一辈子的经验。他是第 12 任队长了，铁人的精神一代一代传下了。我们调度系统也要有这个精神，一代一代的总调度长，一代一代的调度主任，把好传统、好思想、好作风一定要传下来。你的服务信誉只能越来越高，不能降低，这一点现在有些调度员身上已经是甚少了，说这个事不该我干，调度员不能说这个话，基层找到你，领导给你布置工作，你就得干，不是你的你也要办，我说的绝对一点，不是你的要当你的去办。当然你不要乱干预人家的事，但是服务的事情都是你的，包括妇女生孩子找不到车子也要找你，老头子探亲找不到地方也要帮助找，基层有个急病号没有药也要你帮助找药。我们就是在这样大量的、日常的、繁琐的事务中间建立起最高的信誉。你们调度室是“不管部”，这说明调度室是可以信赖的地方，我希望首先要把这条好传统传下去，一代一代的传下去，特别是现在，不怕困难、迎难而上的精神，在我们调度室、我们总调度身上，应该最集中地体现这样一种精神，不怕困难！什么事到你调度室说办不了，那不行！不能说这个话！“不行”要找出“行”的办法，办不了要找出办得了的办法，人家能踢皮球，你不能踢，当然要求别人也不能踢，总调度更不能踢。这套传统作风，我希望要继承发扬。江总书记号召学大庆自力更生，艰苦奋斗，我们还要艰苦奋斗一番。

第二条，要把我们调度室的工作重点进一步搞明确，围着油气生产转，要适应于这样一个艰巨任务所赋予你们的责任，要能文能武。我们在胜利油田提出工作重点要转移到开发上来，你总调度就得研究开发问题，采油工的岗位在地下，你调度长的工作岗位就在地面？你不能转到地下去？一讲个情况一问三不知。我