

新起点

—— 1993 . 辽河油田改革纪实

辽宁大学出版社

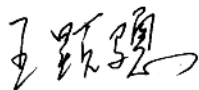
序

1993年,是党的十四大确定建立社会主义市场经济体制的第一年,也是我们辽河油田适应新的历史发展形势,解放思想,抓住机遇,深化改革,加快发展取得突破性进展的一年。面对艰巨的任务和资金短缺等严重困难,全局广大职工认真学习领会党的十四大精神和小平同志关于建设有中国特色社会主义的理论,积极转变观念,转换脑筋,大胆改革,勇于创新,用机制和政策进一步调动了辽河12万石油大军的积极性和创造精神,上下一心,群策群力,在发展社会主义市场经济的大潮中,谱写出了油田改革和发展的新篇章。

我们紧密结合油田实际,把“三个有利于”的原则和市场经济的机制变成具有可操作性的政策措施,划小核算单位,放权搞活基层;转变机关职能,培育内部市场;推行干部聘任,优化班子结构等等,使责权利关系在不同层次、不同岗位初步得到统一。各单位从过去靠计划分配和行政命令转向靠市场、靠竞争、凭实力获取效益,广大职工由过去的“要他干”变为“他要干”,实行竞争上岗、按劳取酬、全局各二级和基层单位以及广大干部职工增储、增产、节约、创收的积极性空前高涨,年产原油达到1420万吨,比上年净增35万吨,约占当年整个陆上原油增产量的三分之一,提前两年实现国家“八五”计划目标,并且为今后的发展打下了一个良好的基础;企业投资规模和成本规模得到有效控制,经营管理水平有了较大提高;企业综合经济效益和职工收入都上了一个较大的台阶;广大职工的思想观念发生了深刻变化,精神面貌焕然一新。

‘93令辽河人难忘,‘93让辽河人自豪,‘93给辽河人增添了再创

辉煌的信心和力量,于是《新起点》就在这个基础上诞生了。《新起点》是史,它记下了我们辽河人走向市场经济的第一步;《新起点》是智,它记载了我们辽河油田深化改革、转换机制的思路和决策,汇集了全局职工在这场深刻变革中的丰富实践和在实践中创造的新经验;《新起点》是路,它使我们从中可以看到辽河人坚持把中央和上级精神与油田实际紧密结合在一起是怎样走过来的,今后应该如何走下去;《新起点》就是新起点,它将告诫我们辽河人,改革正未有穷期,发展社会主义市场经济,建立现代企业制度,我们还只是万里长征走完了第一步,今后的路程更长,任务更艰巨,我们必须知艰而奋勇,继往开来,识差距而直追,在这个新的起点上,巩固成果,继续延伸,不断深化和完善,加快步伐,加大力度,朝着党的十四大确定的方向,下定决心,排除万难,奔向油田改革和发展的新目标。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '王震' (Wang Zhen), with a stylized, cursive script.

1994年3月8日

目 录

第一篇 新思路

王显骥同志在局处领导干部会议上的讲话	(3)
王福成同志在局处领导干部会议上的讲话	(7)
王福成同志在局机关转变职能干部大会上的讲话(摘要)	(12)
王显骥同志在局机关转变职能干部大会上的讲话(摘要)	(17)
王显骥同志在局增效创收动员大会上的讲话	(19)
王福成同志在局增效创收动员大会上的讲话	(23)
王福成同志在“局贯彻两手抓、两手硬方针干部会议”上的讲话	(25)
王福成同志在局上产增效大会上的讲话(摘要)	(30)
王显骥同志在首期局处领导干部研讨班上的讲话	(35)
王福成同志在首期局处领导干部研讨班结束时的讲话	(42)
王显骥同志在局机关机构改革干部动员大会上的讲话	(48)
王福成同志在局机关机构改革干部动员大会上的讲话	(55)
王显骥同志在局内部市场建立大会上的讲话	(60)
王显骥同志在油田开发技术座谈会上的讲话(摘要)	(65)
王福成在辽河石油勘探局“两优一先”表彰暨承包政策兑现大会上的讲话	(69)
王福成同志在全局各单位主要领导干部会议上的讲话	(77)
王显骥同志在全局各单位主要领导干部会议上的讲话	(80)
王显骥同志在局深化体制改革,加快经营机制转换会议上的总结讲话	(83)
王福成同志在油田局处领导干部会议上的讲话	(88)
王显骥在全局思想政治工作会议上的讲话	(93)
王福成在全局思想政治工作会议上的讲话	(95)

第二篇 新举措

1993~1995年辽河石油勘探局内部承包办法	(103)
辽河石油勘探局 1993~1995年承包经营责任制配套政策(试行)	(110)
局机关及直属部门,直属公司经营承包办法(试行)	(113)
辽河石油勘探局 1993年试采油项目承包试行办法	(117)
辽河石油勘探局采油厂试采油项目承包试行办法	(119)
辽河石油勘探局 1993年长期停产并恢复生产项目承包管理办法(试行)	(121)

关于成立辽河石油勘探局内部市场管理委员会的通知	(123)
辽河石油勘探局内部市场管理通则(试行)	(124)
辽河石油勘探局钻井内部市场管理细则(试行)	(127)
辽河石油勘探局基本建设内部市场管理办法(试行)	(132)
辽河石油勘探局井下作业内部市场管理办法(试行)	(135)
辽河石油勘探局内部技术市场管理办法(试行)	(138)
辽河石油勘探局勘探开发建设工程招标投标管理办法(试行)	(140)
辽河石油勘探局重点科技项目管理试行办法	(144)
辽河石油勘探局技术承包试行办法	(146)
辽河石油勘探局内部技术市场管理暂行规定	(148)
辽河石油勘探局重大科技项目管理办法	(150)
辽河石油勘探局关于引入竞争机制,推进科技进步,促进增储增产增效的政策规定	(153)
辽河石油勘探局机关机构改革方案	(155)
辽河石油勘探局机关转变职能工作条例(试行)	(168)
辽河石油勘探局干部聘任制实施办法	(174)
关于加快推行干部聘任制工作的通知	(179)
辽河石油勘探局岗位(职务)工资实施办法	(180)
辽河石油勘探局调整职工岗位(职务)工资标准实施方案	(186)
辽河石油勘探局职工停薪留职暂行规定	(211)
辽河石油勘探局富余职工管理暂行办法	(214)
辽河石油勘探局职工内部提前退休暂行办法	(216)
科尔沁油田开发建设实行新体制的实施方案	(223)
关于进一步搞活全局多种经营企业的若干政策规定	(227)
辽河石油勘探局住房制度改革实施方案及配套政策	(230)
辽河石油勘探局处理闲置、废旧设备及其它废旧物资的暂行规定	(248)
辽河石油勘探局驻外公司管理办法	(250)
关于修改《油田矿区综合经济效益评价考核指标体系实施办法》的通知	(253)

第三篇 新经验

加大改革力度 党政一套思路 促进增储增产增效	(261)
运用市场机制 强化激励政策 努力搞活生产经营	(266)
动真的 来实的 在深化承包经营责任制上下功夫	(273)
挖掘潜力降成本 深化改革增效益	(275)
建立小甲方机制 积极培育内部市场	(277)
在深化改革 转换机制中的几点做法和体会	(279)
重点抓效益 分层抓管理	(281)
用好政策 搞活基层 促进上产增效	(283)

运用试采油政策 引入竞争机制 加快科尔沁油田勘探开发建设	(285)
依托内部市场 运用竞争机制 努力探索“油公司”发展的新路子	(287)
在转换经营机制中充分发挥政治优势	(289)
谈谈我们闯市场的感受	(292)
按照现代企业管理的要求 抓管理 抓队伍 增强企业活力	(294)
适应社会主义市场经济要求 规划和发展集体企业	(296)
在市场经济中开创学校的新局面	(298)
靠深化改革走向振兴	(300)
多角度开拓市场	(301)
把招投标应用到日常生产经营当中 促进增产增效	(303)
大刀阔斧搞改革 开创生产经营新局面	(304)
强化管理 提高素质 在钻井市场竞争中求生存图发展	(306)
在融合中发挥共产党员作用 使党支部工作与生产建设同频共振	(308)
划小核算单位 努力争创最佳效益	(310)
用改革的办法解决前进中的问题 不断增强队伍活力	(312)
在转换机制中发扬艰苦奋斗的优良传统 增强队伍凝聚力和战斗力	(314)
在竞争中奋起	(316)
靠转变机制增添活力 在市场竞争中勇闯新路	(317)
强化基础工作 提高全员素质 推进承包经营责任制的落实	(319)
建全项目组功能 完善经营管理制度 成果显著	(321)
改革物资管理体制 发挥买方市场优势	
逐步实现从生产服务型到经营服务型的转变	(322)
抓住热点 正确导向 在进入内部市场的新形势下带好队伍	(324)
运用新机制 新政策 靠质量信誉和一流服务占领市场	(326)
靠经营化服务 实现增收节支	(327)
把转变机制和思想工作有机结合起来 保油上产多创效益	(329)
适应市场 扭亏为盈	(331)
经受考验 敢打硬仗 在社会市场竞争中树形象创效益	(332)
延旧机制用旧脑筋汽修花落 续新机制换新思维梅开二度	(334)
改革带来新活力 走向市场天地宽	(336)
树立新观念 运用新办法 在实践中探索职能转换的新路子	(338)
大力支持集体经济 壮大公司经济实力	(340)
靠质量 适应市场需求 促销售 小企鹅稳步发展	(343)
利用黄金水道广开财源 加速技 工 贸一体化集团公司的形成	(345)

第四篇 新探索

对建立和完善局内部市场几个基本问题的初探	(349)
----------------------	-------

谈谈培育内部市场的几个问题.....	(353)
辽河油田建立“油公司”体制模式的初步探讨.....	(359)
关于建立“油公司”管理模式的探讨.....	(362)
当好采油甲方初探.....	(365)
坚持储采并举,先产量后产能	
——用市场经济的观点认识辽河油田的试采油项目.....	(368)
经营承包仍有潜力,继续深化大有可为	
——浅谈市场经济条件下的经营承包.....	(372)
浅谈划小核算单位的意义及应注意的几个问题.....	(375)
论推行新会计制度中的若干问题.....	(379)
公路建设市场环境与企业对策.....	(382)
试论辽河油田的股份制改革.....	(386)
股份合作制——油田集体企业转换机制、增强活力的现实选择	(390)
试论石油企业集团内部的法律关系.....	(393)
石油企业转换经营机制对建行经办行的影响及对策.....	(396)
走向“大政工”的认识与探索.....	(400)

大事记

第 一 篇

新 思 路

王显骢同志在局处领导干部会议上的讲话

1993年1月11日

同志们：

这次局处领导干部会议，是我们油田深入贯彻党的十四大精神，落实总公司领导的工作要求，动员全局干部、职工进一步解放思想，转变观念，真抓实干，加快油田发展和改革的一次重要会议。赵世温同志通报了全局1992年主要生产指标完成情况，部署了今年生产建设任务和一季度工作，刘沐同志就“八五”后三年承包和配套政策作了说明，各主要生产单位同局里签订了承包任务书。会议时间虽然很短，但达到了预期目的，效果很好。

我们这次会议，是在全局圆满完成1992年各项生产建设和工作任务，刚刚跨入新的一年时候召开的。借此机会，向在座的各位领导同志，并通过你们向全局各条战线广大干部、职工和家属，表示亲切的问候和良好的祝愿！

前不久，总公司领导和机关有关部门的同志来辽河现场办公，周永康副总经理在全局干部大会上作了重要讲话，在详细听取工作汇报后，又对我局贯彻落实党的十四大精神，加快改革和发展，进一步提出了明确的要求。最近一段时间，全局各单位都结合学习党的十四大文件，抓紧传达贯彻总公司领导讲话精神。局党政领导在确定今后工作基本思路，制定“八五”后三年承包方案和配套政策过程中，也对总公司领导的讲话进行了反复的学习和讨论。我感到，全局从上到

下思想都很活跃，要求加快改革和发展的呼声强烈，不少同志还提出了许多好的建议，使我很受启发和教育。下面，我就如何深入学习贯彻党的十四大精神，落实总公司领导讲话要求，讲几点意见，供同志们工作中参考。

一、辽河油田当前形势 和“八五”后三年的主要任务

近几年来，经过全局干部、职工共同努力，我们油田继续保持了稳定发展的势头。1992年，油气产量、储量等主要指标都超额完成国家计划，油气勘探在盆地内部及外围、滩海地区取得了一批重要成果。在各方面困难比较多的情况下，各单位积极探索，深化改革，加强经营管理，努力控制投资规模，降低生产成本，做了大量艰苦细致的工作，取得了比较好的效果。油气综合利用、多种经营等方面都有新的发展。职工队伍继续保持了旺盛的斗志，精神面貌很好。总的看，油田形势是比较好的。但是，按照总公司领导的要求，实事求是地分析油田当前的情况，我们的生产发展和改革工作仍然存在不小的差距，尤其是企业活力不足、效益不高的状况还没有根本好转，职工收入同兄弟油田相比也不算高。这种情况，不仅与全国以及石油工业改革和发展的大环境不相适应，也不利于油田持续稳定发展和职工队伍的稳定。再加上客观存在的油田勘探开发难度增大、生

产建设资金短缺等困难，应该说，我们油田面临的形势也是比较严峻的。

当前，全国及石油工业贯彻党的十四大精神，改革和建设的形势发展很快。总公司领导来油田现场办公，明确提出辽河油田“八五”后三年要实现三个目标，在油气储量和产量、企业综合经济效益、职工生活水平三个方面都要上一个大的台阶。总公司领导的这些要求，关系到石油工业发展的大局，也关系到辽河油田的发展和职工的切身利益，反映了全局各级干部、广大职工的共同愿望。

从全国石油工业看，总公司在贯彻党的十四大精神过程中，根据国民经济增长对石油的需求，提出了“纯东部、硬稳定”的战略目标。目前，东部各油田上产都比较困难，总公司把辽河作为第二个主战场，要求我们“八五”后三年原油产量稳定增长，1995年上到1500万吨。能否实现这个目标，直接关系到“纯东部、硬稳定”战略的顺利实施，我们在“纯东部”中的地位十分重要，始终是我们的首位任务，任何时候都不能放松。只有稳住了这个大头，全局工作才能呈现生机勃勃的局面。尤其是当前我们企业经济效益和职工收入都亟待提高，今后要走出一条经济效益和生产发展相统一的路子，必须充分利用总公司的政策，抓住国内外市场油价较高的有利时机，努力增加油气产量，尽早尽快地多创效益，以主业的发展带动油气综合利用和集体经济的发展。

总之，加快发展步伐，实现“八五”奋斗目标，不仅是一项严肃的政治任务，同时也是我们油田提高经济效益和职工生活水平的迫切需要。关于油田“八五”后三年工作，局里已经有了一个初步方案。按照总公司领导现场办公时的要求，实现“八五”奋斗目标，我们工作的基本思路是：全局各项工作在现有基础上，继续延伸，加快发展，力争在较短时间内改变企业活力不足、效益不高

的状况，一年内见到较好效果，“八五”期末油气生产、经济效益和职工生活水平都上个大台阶。

二、加快以转换企业经营机制为中心的各项改革工作

改变企业活力不足，效益不高的状况，实现“八五”后三年目标，根本出路在于加快改革，转换企业经营机制。当前，重点要抓好以下几项工作。

第一，要进一步完善承包经营责任制，并尽快落实到基层。这次局出台的承包方案，一块是根据总公司下达的“八五”后三年承包任务，原油产量按照1993年1400万吨，1994年1450万吨，1995年1500万吨分别承包给各采油厂，实行一包三年，逐年滚动，以利于二级单位长远打算，整体规划，统筹安排。这一块是指令性任务，必须确保完成。另一块是本着能快则快，尽可能早拿油，多拿油，多创效益的原则，今年力争在冷东、开鲁、滩海等地区拿到30—50万吨试采油，作为计划外产量完全由我们自销，随行就市，多创效益。对于这一块，局里将完全按市场规律办事，各单位都可以投标承包。

新一轮承包方案不仅包产量指标，同时也包投资规模和生产成本，并明确了投资、成本节约和超产等各项奖励政策，体现了三条原则：一是把二级单位当作企业模拟法人，下放相应的生产经营权，为各单位逐步走上“四自”创造条件。二是增强竞争机制，有利于二级单位进一步划小核算单位，在平等条件下参与竞争。三是加大激励机制，鼓励二级单位创收，只要财务见帐，真正见到效益，就坚决按政策兑现。新的承包方案实施后，二级单位的自主权大了，发展余地大了，但责任也增大了。各单位应按照局里的承包方案，认真制订具体实施办法，尽快落实。新的承

包方案是经过认真测算的，比较公平。目前，各单位都处在同一起跑线上，究竟谁的工作好，效益高，就看各自的本事。

第二，认真落实好各项配套改革政策，搞好机关职能转变。最近局多次召开座谈会，征求各采油、施工作业、辅助生产单位的意见，经过认真研究，制订了扩大二级单位自主权，增强基层活力的配套改革政策，以保证各单位能够自主地组织生产经营活动，企业经营机制能否真正转换，二级单位和基层单位的责权利能不能到位，关键在于机关职能的转变。局机关今后工作的重点是搞好规划、协调、监督、服务，要精干机构，精简人员，简化办事程序，把该放的权真正放下去，该管的事管住管好。

第三，要下决心解体“大而全”、“小而全”，调整企业内部结构。一是按照总公司关于建立以油气勘探开发为主体的油公司管理体制的要求，在完善落实承包责任制和扩大二级单位自主权的基础上，逐步把采油厂和勘探公司变成油田的投资主体，成为生产建设运行的中心。实行新的承包方案以后，为建立新的机制创造了条件。下一步，要通过配套改革，把企业内部劳务、物资、科技等市场建立和完善起来，促使各单位首先面向内部市场展开竞争，提高管理水平和经济效益。二是在油田内部各行业中，首先把通用性行业、多种经营企业推向社会市场。同时，在国有资产不受分割的前提下，一些辅助生产和后勤服务单位也可以整建制地分离出去，完全按市场经济规律自主组织生产经营，自负盈亏、自我积累、自我约束的经营机制，从模拟法人成为真正的企业法人。在解体“大而全”、“小而全”的基础上，各单位内部也要进一步划小核算单位，在同队种、同类经济核算单位之间采取招标承包的方式，公平竞争，促进劳动生产率 and 经济效益的提高。

三、提高企业经济效益的途径和潜力

今后，油田一切工作都要转到以提高经济效益为中心的轨道上来。真正做到这一点，需要我们进一步解放思想，开动脑筋，眼睛向内，充分认识我们存在的潜力，找准挖潜的途径。我觉得，我们辽河油田的职工队伍很好，其它方面的有利条件很多，发展潜力很大。今后，提高经济效益的方向，概括起来就是“增产、节约、创收”。具体讲，起码有以下五个方面：

一是用好政策。1992年以来，总公司为加快石油工业改革和发展步伐，相继出台了一系列重大政策和措施。这次总公司领导来现场办公，又给了我们一些特定的政策。依据这些政策，局里进一步修订了“八五”后三年承包方案，把能放的权力基本上都放给了各单位。这些政策给我们创造了比较宽松的环境，只要我们解放思想，打破框框，把政策用足用好，放开手脚，大胆去干，就能迅速地发展壮大自己。

二是发挥资源优势。“八五”以来，我局探明储量继续保持了稳定增长的势头。1991年探明石油地质储量5800多万吨，1992年探明8000多万吨。形成了辽河盆地冷东——小洼地区、开鲁盆地陆家堡凹陷、浅海海滩地区等三个比较大的找油战场。这在东部各油田中是比较好的。另外，还有一些获得工业油流的出油点和零散探井尚未动用，潜力也很大。目前，市场油价较高，而且短期内不会有大的改变，上级又给了好的政策，只要我们抓住机遇，加快工作节奏，尽快把资源变成商品，有油就有钱，拿到油就是效益。

三是节约投资。近几年来，我局投资规模每年都有较大幅度增加，但仍然控制不住，这里面的潜力也相当大。投资规模是依据定额核定的，而现行的定额本身也不一定先进合理，各种生产要素的配置和先进科学技术

应用等活的因素,在定额中也难以准确体现。1993年,总公司给我局核定投资规模30.5亿元,只要我们用好政策,充分调动广大职工的积极性,并广泛采用先进技术,提高投资效益,完全可以做到少投入,多产出,节约投资。

四是降低成本。根据总公司承包指标,经过综合平衡,今年我局油气总成本应控制在43.5亿元以内。但目前各单位上报的成本费用计划已达49亿元,与局计划指标差距很大。现在的问题是,一方面成本上升过快,另一方面损失浪费严重,潜力也很大。全局各单位广大职工都做到处处精打细算,勤俭节约,人人当家理财,把成本降低10%,今年全局计划生产成本43.5亿元,就可以节约4—5亿元。

五是对外创收。经过20多年的发展,目前油田固定资产已达100多亿元,并有一支实力很强的科技队伍,劳动力潜力也比较大。长期以来,这些优势没有引起我们足够的重视,大量设备闲置浪费,人才没有很好发挥作用。如果我们把这些优势充分利用起来,广开门路,扩大对外工程承包和技术服务领域,效益也难以估量。

以上几个方面,仅是从全局角度分析的。除这些以外,各单位还有各自的特殊情况,有相当多的优势和挖潜途径。按照新的承包政策,“增产、节约、创收”所得的效益,百分之九十留给二级单位。只要大家开动脑筋,开阔思路,创造性地开展工作,就会挖掘出各方面蕴藏的潜力,不尽财源滚滚来,职工可以从中得到更多实惠,企业也将在激烈的市场竞争中立于不败之地。

四、要切实搞好思想观念的转变

党的十四大确定了建立社会主义市场经济新体制的目标,这是我们党对社会主义认

识的一个革命突破,是社会主义条件下解放和发展生产力的最佳选择。由传统的计划经济进入社会主义市场经济,首先要求我们解放思想,更新观念,转换脑筋。这是我们贯彻十四大精神,加快油田改革和发展,必须解决好的首要问题。

按照建立社会主义市场经济新体制的要求,石油工业将逐步进入市场,我们油田也要在激烈的市场竞争中求生存,求发展。过去,我们的工作长期在高度集中的计划经济体制下运行,局对各单位的生产经营活动,管的过细过死,基层缺乏经营活力和动力。企业内部结构不合理,难以形成竞争机制。受“左”的思想影响,思考问题、研究工作带有很多框框。在实行计划经济向社会主义市场经济转变过程中,我们必须敢于冲破这些过时观念的束缚和“左”的思想影响,牢固树立社会主义市场经济观念,增强竞争意识和效益观念,只要有利于增储上产,有利于增强油田经济实力、提高经济效益,有利于提高职工生活水平的,就要大胆地干。

尽快地转变观念,换脑筋,把思想认识真正统一到党的十四大精神上来,仍然是我们当前一项十分紧迫而艰巨的任务。思想不解放,观念不转变,再好的政策,再好的措施也难以真正落实,加快改革和发展就可能成为空话。在新一年里,我们要把学习、宣传和落实十四大精神,继续作为第一件大事来抓。全局各级干部,特别是领导干部,要在前一段学习的基础上,继续加深对十四大精神的学习和理解,沿着十四大指引的方向,抓紧转变观念,换脑筋,工作中放开手脚,大胆实践,促进油田改革和建设不断向前发展。如果还抱着陈旧观念不放,迟迟疑疑,踌躇不前,就会成为改革和发展的障碍,就要被淘汰。

“八五”后三年工作的基本思路、目标和任务已经明确,新的承包方案和各项配套改

革措施就要实施，提高油田经济效益的主要途径也比较清楚，现在关键是要抓好落实。各级领导同志要按照江泽民总书记关于贯彻党的十四大精神要“狠抓落实，真抓实干”的要求，高度警惕并坚决反对那些虚伪的言辞和官僚主义、形式主义恶习，大力提倡实事求是的科学态度和扎扎实实的工作作风，深入基层，深入群众，研究新情况，解决新问题，脚踏实地，努力工作。各级领导班子要坚持团结，顾全大局，以班子的团结带动整个职工队伍的团结，增强队伍的凝聚力和战斗力，促进油田建设和改革更好更快地向前发展。

关于今年的生产任务和一季度工作，局里已经作了部署安排，各单位要认真地

抓好落实。当前正处于冬季，各单位要毫不放松地抓好安全生产，认真贯彻总公司安全工作会议精神，加强安全生产基础工作，落实好安全生产的各项保证措施。要进一步加强对生产要害部位和野外施工作业现场的安全检查认真整改事故隐患，同时继续搞好交通秩序整顿，强化管理，确保安全生产。

同志们，1993年是我们认真贯彻党的十四大精神，解放思想，转变观念，加快油田改革和发展，为实现“八五”奋斗目标进一步打基础的一年。让我们在十四大精神指引下，带领全局干部、职工，团结奋进，真抓实干，坚决实现预定目标，为石油工业发展做出新的贡献。

王福成同志在局处领导干部会议上的讲话

1993年1月11日

同志们：

今天这次会议，是一次关系到今年以至“八五”后三年改革和发展的非常重要的会议，也可以说是一次高节奏、高效率的会议。通过这次会议，把一季度的生产、全年的任务以及后三年的承包和相应配套的政策都明确下去了。刚才，王局长作了总结性的重要讲话，实事求是地分析了油田形势，讲了政策，讲了思路，讲了办法，对当前工作提出了全面的要求，我完全赞同。希望各单位回去认真研究落实，真抓实干，尽快见效。

我初来辽河，了解的情况不多，脑子里装的材料也不多，仅就自己初步的感受和体

会，作个不成熟的发言。也是借这个机会同大家交流一些思想和看法。可能有些片面的东西或不够准确的地方，下来后大家可以批评纠正。

下面我讲三点意见：

第一、要认清形势，抓住机遇，扎扎实实地为实现油田“八五”发展目标而努力

当前，我们辽河油田正处在一个重要的发展时期，经过历届领导班子和广大干部、职工的艰苦努力，不仅实现了生产建设和各个

方面的较快发展，而且为我们今后的发展打下了基础，创造了比较好的条件。从地下资源到地面工作都有比较好的优势，广大干部和职工队伍的精神面貌都很好，这是一个基本的事实。总公司党组和总公司领导对辽河油田的发展寄予了很大的希望。我们从北京来的时候，王涛总经理找我们谈话时指出，相信辽河油田在贯彻十四大精神的新形势下，会出现一个蓬勃发展的新局面。周永康副总经理来油田现场办公时，进一步明确提出辽河油田“八五”后三年要实现三个目标，上三个台阶，到1995年，原油产量要上到1500万吨，讲得非常明确。我们认为，总公司领导的这些要求，既体现了党的十四大精神，也是一个比较切合实际符合实事求是要求的经过努力可以实现的目标。这既是贯彻十四大精神，稳定东部，发展石油工业全局的需要，也是实现油田自身发展，增强经济实力，提高全局职工生活水平的需要。

应当明确，在深化改革，转换机制，总公司对各油田实行投入产出承包，政策已经明确的情况下，作为油田主导产业的油气总量指标，与全局的发展，与职工利益的关系，越来越密切。对于我们油田来说，油就是大局，油就是效益。有油就有实力，有油就有活力，有油就有凝聚力。油多钱也就多，油多经济实力就强。只有加快发展，多产油气，才能筹集更多的资金，创造更好的效益，缓解我局当前资金紧张的困难，为发展生产和提高职工生活水平办更多的事情。没有油，我们油田的一切都无从谈起。小平同志指出，发展才是硬道理。因此，我们可以说，实现“八五”的发展目标，油气产量逐年上新台阶，到1995年实现原油产量1500万吨，不单是一个生产指标，这是一个关系到石油工业发展全局，涉及到每一个职工切身利益的实实在在的效益指标。现在，发展社会主义市场经济给我们提供了一个很好的机遇，这就是

说，我们实现了1500万吨的目标，在1375万吨以上增长的这一块，就可以完全进入市场。我们必须统一思想，统一意志，抓住机遇，认清形势，下决心集中全力组织上去。同时，我们还要认识到，只有油气生产稳定发展，我们才能赢得全局的主动，才有机会、有条件、有基础办好其它方面的事情。油气生产不发展，一切就会陷入被动，职工队伍也难以稳定，这是多年来我们搞油的规律，已为事实所证明。

实现“八五”发展的目标，是一件关系到全局的大事情。各级领导都要用“八五”发展的目标来鼓舞斗志，凝聚人心，使全局每一个职工都能认清实现“八五”目标与个人切身利益的关系，调动大家的积极性，扎扎实实地从眼前做起，确保“八五”目标的实现。这次会上明确了1993年的任务，完成年产原油1400万，这是指令性计划。王局长刚才的讲话中明确提出，要本着能快则快，尽可能早拿油、多拿油、多创效益的原则，在冷东、开鲁、滩海三个新区，力争通过试采多拿30万到50万吨油，我觉得完全符合我们的实际，这也是最现实、最有效益的事情。如果我们在试采油上今年多拿30万吨，按大数每吨1000元计算，就是3个亿，扣除成本1个亿，还有2亿，如果2亿到手，我们能办更多的事情，这个数字确实很有吸引力，也很有竞争力。所以我们各个单位都要按照这个思路和要求加快发展，同时要想长远，干当前，从一季度的工作开始，克服困难，一步一个脚印地扎实前进，确保今年任务的完成，为实现“八五”目标打个好的基础。

第二、要认认真真的研究改革，一心一意推进经营机制的转换

我们要实现油田的“八五”发展目标，必须按照党的十四大精神，按照发展社会主义

市场经济的要求，走深化改革之路，走转换经营机制之路。这次会议明确了承包方案和相应的配套政策，我个人认为与横向的其它几个大油田相比较，我们辽河油田放权的幅度是比较大的。在目前情况下，可以说能够放下去的都放下去了，希望大家要以此为起点，集中足够的精力，认真研究，领会深透，用足、用活、用好政策。这里边大有文章可做。这次新的政策明确以后，尽管还有不够完善的地方，但是在新政策面前，各家基本上处在同一条起跑线上，今后生产的发展，效益的提高，职工实际收入的增加，就要看各家的本事。我认为，如果说在新形势下，我们领导工作难做，领导干部难当，主要是职工群众对党的路线、方针、政策的学习领会更加深刻，更关心全局，也更讲求实际。现在企业要讲求效益，职工也更关心自己的实际利益，这是一个基本的事实。职工群众对领导干部的期望值也越来越高。在这种情况下，生产搞不上去，效益提不高，职工实际生活水平没有明显的改善，作为我们领导干部对上对下都无法作出交待。我们每一个领导都要树立强烈的发展观念和效益观念，树立强烈的群众观念，做领导必须有群众观点，把对上负责和对下负责一致起来，不要把它割裂开来，要以高度的事业心和责任感，通过深化改革和转换机制，实现更快更好地发展。

深化改革，转换机制，对我们领导工作提出了更高的新要求。要求我们领导思想、领导方式、领导方法都要相应地转变，领导的思想方法、工作方法要适应发展变化的新形势，要进入新的角色。对全局来讲，我认为，当前从领导思想和领导工作这个角度来讲，要逐步实现五个方面的转变。

一是领导工作要由执行型变为创造型，在长期的计划经济体制下，我们干部队伍，基本上是处在一种会战型、生产型、指令型、执

行型的状况。受过去的体制支配，受大的背景制约，只能做到这样，也不允许你有很多的创造。这样就使很多干部的创造才能不可能得到充分的发挥和施展。但是随着油田经营机制的转换，自主权的扩大，领导在工作上要有一个新的转变，就是要变执行型为创造型、变被动为主动，再不能等待依靠，向上伸手，事事等上面出主意，发指示，拿办法。要坚持一切从实际出发，把贯彻上级指示精神与本单位实际情况结合起来，创造性地开展工作。我觉得这是更高层次的自主权，做领导工作一定要把这个自主权拿到手。否则，在发展市场经济这个大潮中，就有可能坐失良机，贻误战机。我们不能墨守陈规，也不能满足于过去那种贯彻上级指示不违样，叫怎么办就怎么办，工作缺乏创造性，没有生气，否则不可能成为一个适应深化改革、转换机制的新形势要求的领导干部。

二是要变高度集中统一、一杆子插到底的管理为划小核算单位、层层明确经济责任制的新型管理方式。要简政放权，搞活基层，增强每一个基层单位的活力，调动起每一个基层“细胞”的积极性，把各级的积极性都全方位地调动起来。因为全局这么大的单位，是个特大型企业，再大的手也难遮天，只有靠调动各级干部的积极性，才能把事情办好，这是从领导思想上讲的。

三是要逐步淡化长期以来习惯于用行政命令组织生产的办法，按照发展社会主义市场经济的要求，重视经济效益，尊重经济规律，善于运用经济政策和经济手段，组织生产，搞好调控。这次局里出台的政策，正是体现了这一点。要在新区招标试采油 30—50 万吨，完全是按市场经济，按新的政策来指导，不是行政命令，这给大家开了一个头，也提供了一个基本的思路。要善于综合运用行政的、经济的、法律的、思想的多种手段组织生产，管好企业。当然这个淡化是逐步的，

目前计划经济成分还比较重,任务比较紧张,还要毫不松懈地加强油气生产建设的组织工作。

四是要大胆地建立和运用竞争激励机制,克服分配上普遍存在的平均主义现象。从领导思想上讲,要敢于拉开分配档次,拉开收入的差距,把干好每一件事情同职工的切身利益挂起钩来,把物质利益原则充分地运用和体现出来,要勇于鼓励部分单位和贡献大的干部、工人、科技人员,通过加快生产发展,多创效益,多做贡献,较大幅度地提高实际收入,奖优罚劣,最大限度地调动职工发展生产、提高效益的积极性。实践证明,平均主义最阻碍生产的发展,不克服平均主义就没有希望。当然,对老弱病残、离退休职工还要从实际出发,给予适当照顾。但是,从总体上来讲,必须打破这个平均状态,不要怕打破平衡,不要怕不稳定,实际上平均主义带来的是最不稳定。

五是要坚持以油气为主,多种经营,全面发展。在确保原油生产稳定发展的同时,要抓住有利时机,放开搞活,积极发展第三产业和多种经营,多创经济效益,增强发展后劲,增加职工的实际收入。

领导解放思想,转变观念,改变思想认识和思维方式,要解决的问题很多,我初步考虑归纳以上五个方面,主要是启发一下思路。总之,我们各级领导认识问题、分析问题、处理问题,都要同深化改革,转换经营机制相适应,从思想观念、实际工作到工作方法,都要有新的转变。要用领导思想观念的转变,思想方法和工作的方法转变,来保证全局经营机制的转变。

第三,要始终不渝、一以贯之地坚持两个文明建设一起抓,做到“两手抓,两手硬”

应当认识到,越是深化改革,转换机制,越要重视发挥思想政治工作的保证作用。重视加强党的建设,加强队伍建设和班子建设,这是石油战线的优良传统和优势。我们辽河油田在这方面积累了丰富的经验。我们要按照党的十四大精神,继续充分发挥我们的政治优势,确保全局改革与建设沿着健康的轨道顺利发展。

在深化改革、转换经营机制中,各级领导干部和广大职工,要继续保持良好的精神状态。新的承包任务和配套政策明确以后,各级领导干部都要发扬勇于克服困难,勇于开拓进取的精神,发扬顾全大局、勇挑重担的精神,确保全局指令性任务的完成,指导性计划的多超产。因为同样的客观条件,同样的机遇,同样的政策和同样的承包办法,如果领导干部的精神状态不同,最后实施下来,会产生截然不同的效果。领导干部没有良好的精神状态,很难完成我们担负的改革与发展繁重任务。

要重视加强领导班子的建设,进一步增强各级领导班子的团结。我来到这里以后,在办公桌上看到一份文件,一位中央领导同志最近在讲话中指出:“团结出凝聚力、出战斗力、出新的生产力。在我们的队伍中,千条理万条理,不团结就要输理。”我看这话讲的非常实际,也很深刻,值得我们认真地学习领会。在班子建设上,我们各级领导干部都要有群众观点,要对党的事业负责,对职工群众负责。要十分重视领导班子的建设,十分珍视各级领导班子的团结。

随着深化改革,转换机制,简政放权,各级领导干部手中的权力增大,直接经济来往增多,这就要求我们一定要自觉从严,清政廉洁。我们领导干部都要认准一条,不管怎么改,机制怎么转,但是作为党的领导干部,身居领导岗位,就必须献身于油田的改革事业发展事业,全心全意为职工群众谋利益,这是