

## 前 言

党的十一届三中全会以来，石油钻井系统广大职工在各油田党委的直接领导下，为适应管理体制改革和钻井新技术发展的需要，在学习、继承和发扬大庆精神的基础上，积极探索，勇于实践，创造和积累了许多在新形势下加强基层建设工作的宝贵经验。为了总结工作，交流经验，总公司于1990年5月召开了石油钻井系统基层建设经验交流会议。

本书除编入了领导同志的重要讲话和《倡议书》外，着重从会上介绍的和书面交流的材料中，分别就党的基层组织建设、领导班子建设、基层思想政治工作、井队班组工作、企业管理基础工作与现代化管理方法等方面，挑选出38篇有一定代表性的典型经验材料，供广大钻井基层领导干部和工人参阅，以期获得启发和效益。

由于书中涉及的某些制度和部分具体政策与做法，均系该单位根据其具体情况而制订的，故仅供工作中参考，切忌生搬硬套。鉴于这个原因，本书只作为内部发行，请各单位注意保管。

由于我们水平有限，汇编中难免有疏漏和不足之处，敬请提出批评指正。

中国石油天然气总公司钻井工程局

1990年7月5日

# 目 录

周永康副总经理在中国石油天然气总公司钻井系统基层建设经验交流会上的讲话 .....	( 1 )
张文彬同志在中国石油天然气总公司钻井系统基层建设经验交流会结束时的讲话 .....	( 18 )
发扬大庆精神 建设铁人式的钻井队伍 为发展石油工业作贡献 .....	李 敬 ( 25 )
进一步加强基层建设 适应项目管理需要 为石油工业的持续 稳定 协调发展作出新贡献 .....	钻井工程局王关清 ( 33 )
倡议书 .....	( 52 )
继承发扬铁人精神 建设一支“四有”钻井队伍 .....	大庆石油管理局1205钻井队 ( 56 )
加强生产组织 坚持科学打井 不断提高钻井水平 .....	大庆石油管理局1275钻井队 ( 68 )
采用现代化管理方法 促进井队管理的现代化 .....	大庆石油管理局32740钻井队 ( 75 )
发扬金牌精神 不断攀登高峰 .....	中原石油勘探局32861钻井队 ( 84 )
弘扬大庆精神 在竞争中发展前进 .....	中原石油勘探局32444钻井队 ( 90 )
积极推行全面质量管理 努力提高钻井生产经	

济效益·····胜利石油管理局32934钻井队	(97)
切实加强思想政治工作 建设一支能征善战勇 创一流的钻井队伍·····	
·····胜利石油管理局32408钻井队	(105)
真心实意关心职工 促进队伍思想稳定·····	
·····胜利石油管理局32314钻井队	(111)
狠抓管理基础工作 推动生产稳步发展·····	
·····四川石油管理局60121钻井队	(118)
以人为本 从严治队 建设一支朝气蓬勃的钻 井队伍·····四川石油管理局32448钻井队	(125)
发挥党支部核心作用 搞好队伍双文明建设·· 、·····新疆石油管理局32837钻井队	(134)
学大庆为塔里木盆地找油做贡献·····	
·····新疆石油管理局60151钻井队	(143)
试行单井目标成本动态管理 提高经济效益·· ·····新疆石油管理局4537钻井队	(150)
坚持自觉从严 确保钻井安全生产·····	
·····辽河石油勘探局32968钻井队	(156)
加强思想政治工作 促进钻井生产发展·····	
·····辽河石油勘探局32772钻井队党支部	(165)
推行目标管理 实现“金牌”四连冠·····	
·····华北石油管理局32965钻井队	(173)
凝聚钻工心 奋力攀高峰·····	
·····华北石油管理局32704钻井队	(181)
抓管理 讲科学 改变队伍面貌·····	
·····大港石油管理局4503钻井队	(187)
坚持高标准 严要求 为吉林油田年年跨上新	

台阶做贡献.....	
.....吉林省油田管理局32660钻井队	(193)
运用网络计划技术 优质高速打好高难度定向	
井.....	江苏石油勘探局32533钻井队 (199)
加强职工队伍建设 争创钻井一流水平.....	
.....	长庆石油勘探局18107钻井队 (210)
用钻井精神激励职工多打优质井.....	
.....	江汉石油管理局32401钻井队 (218)
增强凝聚力 培养一支能征善战的钻井队伍...	
.....	河南石油勘探局32773钻井队 (225)
加强班组建设 提高队伍素质.....	
.....	滇黔桂石油勘探局45140钻井队 (232)
发扬大庆精神 加强基层建设.....	
.....	玉门石油管理局32639钻井队 (241)
加强队伍建设 狠抓基础工作.....	
.....	青海石油管理局32689钻井队 (246)
发扬大庆传统 加强基层建设 努力造就能打	
硬仗的石油钻井大军.....	
.....	大庆石油管理局钻井二公司 (252)
当好乙方 提供优质服务.....	
.....	大庆石油管理局钻井一公司 (262)
学习大庆经验 促进公司发展.....	
.....	中原石油勘探局钻井一公司 (275)
坚持和发扬大庆会战的光荣传统 培养造就一	
支过硬的钻井队伍.....	
.....	中原石油勘探局钻井四公司 (289)



建设为勘探开发优质服务的钻井队伍 为胜利 油田持续稳定发展当先锋·····	胜利石油管理局钻井总公司 (297)
加强基层建设 推行科学管理 实现钻井工作 的持续稳定发展·····	胜利石油管理局钻井四公司 (308)
加强基层队伍建设 促进专业化生产的发展··	四川石油管理局川东钻探公司 (316)
学习大庆经验 加强队伍建设·····	新疆石油管理局钻井公司 (326)
推行全面质量管理 促进钻井生产不断发展··	辽河石油勘探局钻井一公司 (336)
狠抓三基工作 造就四有队伍·····	华北石油管理局第四勘探公司 (347)
艰苦奋斗 开拓前进 努力适应甲乙方钻井承 包的要求·····	滇黔桂石油勘探局钻探一公司 (361)
当好乙方 搞好海南钻井对外承包·····	江苏石油勘探局钻井处 (372)
钻井工人之歌·····	王镜棠词 龙凤阳 曲 (381)

**周永康副总经理**  
**在中国石油天然气总公司**  
**钻井系统基层建设经验交流会上的**  
**讲 话**

(根据录音整理, 未经本人审阅)

同志们:

这次钻井系统基层建设经验交流会议在中原油田召开, 主要同大家一起研究如何把钻井基层建设工作搞得更好。昨天晚上钻井工程局王关清同志汇报了这次会议的情况。我们的老部长李敬同志自始至终参加这次会议。张文彬老部长也要赶来出席这次会议。我这一段时间一直在想这个问题, 利用这个时间, 讲一些意见, 考虑的不一定很成熟, 最后关清同志还要作工作报告, 李敬同志、张文彬同志在会议结束的时候还要讲话。会议已进行了两天, 大家感到收获很大。在新的形势下, 如何进一步把钻井工作搞好, 需要大家认真进行研究。回去后, 根据各单位的实际情况, 把它落实好。

我们这次会议的主要议题: 一是如何贯彻中央五中、六中全会的精神, 进行治理整顿, 深化改革, 研究我们钻井系统基层队伍的建设问题; 总结交流这些年钻井公司、钻井基层队伍在“双文明”建设上的经验和当前急需要解决的问题

题，建设一支“铁人”式的、特别能战斗的“四有”钻井队伍。这次在中原局召开基层建设经验交流会议，一方面全国各个先进典型要交流经验，互相学习；同时，很重要的一个内容，就是要向中原油田钻井系统的同志们学习，带有一定的现场会的色彩。同志们昨天看了一天，今天还要继续看，大家学的很认真。二是研究当前全石油系统深化企业改革，全面推行项目管理，实行甲乙双方合同制的问题。研究我们钻井系统作为实现增储上产、完成勘探开发任务最重要的一支作战部队，怎么来适应这个形势，站在改革前列，理顺各方面的关系，提高自己的作战能力，为勘探开发出力，为石油工业的持续发展做出新贡献。

这次会议，头两天有14个钻井队介绍了经验。在会上大家高唱钻井工人的歌曲，大庆代表参观途中都在唱钻井工人之歌，振奋精神，这个非常好。对我们钻井系统这样一个专业的部门，突出抓队伍的建设是一个非常好的事情。下面，我讲三个方面的问题。

一是如何估价钻井系统这几年成绩的问题；二是如何建设一个特别能战斗的“铁人”式的“四有”队伍的问题；三是在全面推行项目管理的情况下，我们钻井系统如何适应这个新形势的问题。

### **一、对钻井系统近十几年取得成绩的估价**

改革开放的十几年来，我们钻井系统的24万职工，坚持学习大庆经验，发扬大庆精神，在勘探开发难度不断增大的情况下，克服了内部、外部条件的困难，挖掘潜力，工作上取得了巨大成绩。主要表现在：第一，钻井的能力不断增强。十几年来，我们钻井队的数量增加了不到一倍，而完成的工作量，1989年已经达到1557万米，比1977年增加了3.6倍，年

交井数已达9214口。按目前的情况，如果有钱，放开打，突破一万口没问题。第二，钻井技术水平得到了很大的发展。发展了喷射钻井和优化钻井技术，二、三阶段的喷射钻井数已占喷射钻井总井数的92%；定向井、丛式井取得了突破性进展，1989年各油田完成定向井1179口，进尺达234万米，分别占全国各油田完成井总数和总进尺数的12.8%和15.1%。首次突破了年完成定向井1000口，这是历史上完成定向井最多的一年，而且还打成了井斜90°的大斜度定向井。胜利油田还完成了一个陆地平台打42口井的丛式井组。目前，我们打定向井的技术，据专家们鉴定，已经达到80年代的国际水平；保护油气层技术已经初步配套，有效地保护了油气层，提高了勘探开发效益，同时，在取心、打捞技术、泥浆处理剂品种方面都取得了较大的发展。塔里木地区打成一口井深6400米的井，是近些年最深的一口井。这口井使用的泥浆是我们勘探开发研究院钻井研究所承包的，搞得很好，全井基本上没有出现什么事故，而且作到了电测一次成功。第三，钻井工程质量稳步上升。1989年井身质量合格率99.6%，固井质量合格率99.41%，取心收获率达到93.77%，都有了新的提高。当然，我们现在的质量标准还需要重新研究一下，要不断发展。固井质量合格率标准还要请勘探专家、开发专家研究第二界面的问题。第四，钻井速度得到了明显提高。1989年全国平均队年进尺达到了14 400米，比1977年提高了一倍，现在的一个钻井队相当于当时的两个钻井队，平均机械钻速达到7.7米/时，创造了历史最好水平。第五，加强了与国外的技术合作与交流。与国外技术合作打成14口井。引进了牙轮钻头、金刚石钻头、涡轮钻具等八条生产作业线。我们的江汉钻头厂引进的休斯公司钻头生产作业线，基本上满足了

我们国内钻头的需要，而且创造出了一整套的管理经验，这次汪启麟厂长在全国“奋斗者足迹”报告会上作了介绍，成为我们电视广播的新闻人物，大家要学习。第六，钻井装备条件也有了较大改善。主要是研制和装备了国产系列钻机，引进了车装钻机，斜直井钻机，6000米钻机和7000米电驱动钻机。逐步配备了大马力泥浆泵，加强了固控和井控的装备。这几年，我们钻井系统在各个局的支持和我们本身的直接努力下，在整体作战能力上都有了很大的提高，因此，为我们完成“六五”、“七五”这样繁重的勘探开发任务作出了巨大贡献。同志们钻井系统工作，应该说是最辛苦的，我在钻井公司也当过几年书记，亲身体会到同志们所作出的贡献是通过艰苦的劳动取得的。所以，我想利用这个机会代表总公司党组、代表王涛同志、天相同志、钟超同志，向我们钻井系统的干部、工人和家属同志们致以亲切的问候和感谢。

## **二、下决心把我们的钻井队伍建设成特别能战斗的“铁人式”的“四有”队伍**

最近，以江泽民同志为核心的党中央，特别强调要加强党的领导，加强政治思想工作，坚持两个文明建设一起抓，抓好党的建设和党员的先锋模范作用，制订了一系列重要措施，对我们钻井系统来讲，具有特殊的意义。为什么特别强调要把我们钻井的基层队伍抓好？我觉得，首先，这是我们的政治优势，是学习大庆的基本经验，是办好社会主义企业的一个基本条件。在我们石油企业，要坚持必须抓好基层队伍建设，社会主义方向建设“四有”职工队伍。其次，从我们队伍的现状来看，不下苦功夫把我们的基层队伍抓好，就难以承担我们面临的如此艰巨的勘探开发任务。这几年，我们队伍的成份发生了很大变化，钻井队里临时工、轮换工占

相当大的比例，也有相当一批基层干部，没有经过严格的训练，素质跟不上去。我们如果不下狠心抓好钻井队这个最基本的作战单元，石油系统上的优良传统和作风，有可能继承不下去，更不用说发扬了。第三，我们当前面临着勘探开发难度越来越大的问题，不把我们基层队的技术水平、管理水平进一步的提高，不把我们基层队的思想作风加强，也难以完成勘探开发所赋予的艰巨任务。第四，为了缓解我们当前面临的资金困难的状况和我们所要实现的增储上产之间的矛盾，同样需要加强基层建设，我们钻井系统每年的投资大致占全国石油工业基本建设总投资的40—50%，如果，把我们的基层技术力量进一步加强，使我们的基层潜力得到进一步挖掘，就可能在某种程度上缓解这个矛盾。1989年我到胜利油田去，也给钻井压了个任务，要求全年节约资金一亿元以上，那都是下半年了，钻井的同志们，很好地研究了一下，从基层建设等方面抓起，结果节约了一亿五千万。我们石油企业提高管理水平，克服资金困难，挖掘内部潜力，潜力最大的就在我们钻井，你抠一抠与松一松是两种情况。盖房子省一点，买车子省一点，这省一点，那省一点，紧一紧那就不是几万元。当然，首先决策上要正确，如果打了冤枉井那是另外一个问题。在决策正确的情况下，钻井是我们节约的大头，缓解资金困难的大头。我考虑，根据这样一些形势，这次我们会议集中提出一个问题，号召钻井系统的同志们下决心把我们基层队伍建设抓好。李部长抓钻井是很有名的，在座的局长们都会抓，趁你们还能抓的时候不抓好，是要失传的。现在我们钻井队的队长、指导员都是二、三十岁，并没有体会到大庆的这套基本功在什么地方。现在总公司号召全国要学大庆，钻井队的队长应该知道怎么抓基层，他们不

是不想抓，而是不会抓。所以，首先要提高对建设“铁人”式队伍的认识问题。这次专门加强基层建设，我看关清同志抓住了钻井的“牛鼻子”。不把队伍建设抓好，什么技术都不灵光，什么管理都不灵光，什么制度都不灵光，墙上制度挂满了，转圈都是制度，如果不认真执行等于什么制度也没有，因为这一切都要有人去执行。那么，怎么抓？这次会议上有14个钻井队介绍了经验，他们多数都是金牌队，有的是连续几年的金牌队。在首都北京首场“五·一”劳模报告会上，我们大庆1205队第十二任队长申冠同志第一个在会上发言，介绍了经验。我们这次会议到中原油田来召开，总公司的意见是：作为一个局级单位，怎么抓好钻井队伍建设，要推荐中原油田的经验。我几次来中原油田，都看了钻井队，我还是比较满意的。中原油田钻井队到塔里木去，也打出了中原油田的威风。胜利油田的钻井在全国也是著名的，康老都表扬过的，也是李部长表扬过的。我对胜利油田的钻井看的更多一些，我也不告诉他们公司，就直接到井队去了。在基础管理上胜利油田较中原油田差距比较大，我不光是站在胜利石油管理局局长位置说这个话。当然，胜利油田钻井的同志们还是很虚心的，今年分三批来向中原油田学习，一批是技术专家，一批是政工干部，一批是管理人员，对他们触动比较大。现在，整个胜利油田的钻井工作正在全面整顿提高，也树立了比较过硬的样板，这一段工作抓得还是比较实在的。大家还要看中原油田的一些后勤单位，从总体水平来讲，管理水平也包括技术水平，中原局相对还是比较高的，也是很有学头的。对我们东部地区来讲，中原的井也是最难打的。学习什么？大家还可以总结，我提出几点，也是钻井系统所有先进单位所共同的，供大家研究。

一是要向中原局的领导，特别是主管钻井的领导同志学习。抓钻井的局长，要向李允子同志学习，李允子同志身体很差，但他的责任心、事业心极强，兢兢业业，工作抓得很实在。只要局里主要领导或地质上提出问题，他都非常重视，睡不着觉，领导一句话，他就有一系列的行动去组织实施。我们钻井的领导，都是冲冲打打出来的，李允子同志的优点在我们很多局长身上都具备，只不过在李允子同志身上表现突出一些。大庆、胜利他们也是百台钻机的大兵团，除了胜利就数中原的钻机多了，确实是不简单的。他们的工作是实实在在的，没有虚的东西。同时，大家也要学习中原钻井公司的同志们富有创造性的工作，针对自己队伍的情况，勇当先进，不甘落后，几个公司在互相竞争、比赛。还要学习中原油田4558队的“五个坚持、五个不变”，“五个坚持”是：一叫坚持批评和自我批评，工作中不含糊；二叫坚持发挥党团工会的作用，三叫坚持发挥老工人的作用，四叫坚持跟班作业，班班有干部，五叫坚持高标准，严要求，实现“三老、四严”。“五个不变”是：争先进创一流不变；自力更生、艰苦奋斗的精神不变；科学求实、严细作风不变；安全生产第一的方针不变；坚持思想教育为主不变。整个队伍管理是非常严格的。

二是要学习我们所有先进的钻井队和中原油田一大批先进钻井队，学习他们加强党支部建设，发挥党支部核心作用，党员的先锋模范作用发挥得好。学习他们“党员包班”、“党员身边无落后”，“党员身边无事故”等等。我们有相当一批钻井队的支部建设，有的组织不落实，有的制度不落实，有相当一批思想政治工作不落实。还是要坚持毛主席说过的“党支部建在连上”，首先要有一个坚强的党支部，有一个能



起先锋模范作用党员队伍。这次在参观中同志们发现有些井队党员少，有的只有四个。一个党员包一个班起到了较好的作用。但是我们也有些井队，虽然党员较多，却起不了先锋模范作用，有的党员的问题比群众还多。所以，发挥党支部的作用很重要，好的队伍，肯定有一个好的党支部，有战斗力的党支部；差的队伍，肯定是一个懒懒散散的党支部，没有战斗力的党支部。所以，要抓基层队伍建设，首先要把党支部的建设抓好。抓好党支部建设，也不是说一定要全部另配指导员，有些队长就可以兼指导员，队长、指导员由一个人来当，让他一个人都抓起来。有条件能够配上密切配合的，配上，不能配了半天，弄了一个“矛盾”去，这样也不行。要从实际情况出发，实事求是。同时，要注意充分发挥团支部的作用、工会的作用，特别是老工人的作用，我们的井队有那么几个四、五十岁的老工人是个宝贝。只有这样，才能形成一个强有力的政治思想工作队伍，把我们钻井队伍的政治气氛搞浓厚。我们不可能用钱去堆，实践证明，堆了半天也不行，过去，什么办法都用过了，奖金装在队长的兜兜里，哪个好来两块，这都不行，最后还是政治思想工作这一条。我们社会主义企业，尤其是我们钻井这样一个艰苦的单位，没有强有力的思想政治工作，就象大家唱的钻井工人之歌那样，没有这点精神不行。

三是制度要健全，当前突出的是要抓严格执行。基层基础工作，包括以岗位经济责任制为中心的八大制度以及后来又明确的井控、管理制度等一大套，制度不仅要健全，更主要的在于要严格执行。4558队提出的“四个化”，即：生产管理科学化、生产组织程序化、现场管理规格化、队伍作风军事化。总结得很好，他们建队四年多以来，没有出现大小事

故，任务完成的很好。我们钻井界的老同志看了以后很高兴，感到真舒畅。中原的多数钻井队，上下班都排队，别看这个动作不大，但意义甚大，说明是一个有组织有纪律的队伍。我在塔里木有一次正碰见他们排队上下班，感到很新鲜，后来知道中原的井队基本都这样，上班司钻走在前面，后面一个一个按岗位跟着走。就这么一个动作，反映了这个队伍的面貌。上岗必须提前半小时，交接班必须认认真真地交接，设备保养制度认真执行，每台设备基本上都能见到本色，在岗上看不到一个闲人，值班房里没有一个闲人。同志们都看到了，这不是一天两天所能突击出来的，这是长年累月下来的功夫，所以，我们的制度就是要坚持不懈，严格要求。司钻操作证、井控培训合格证，我们叫了多少年了，在我们一些单位并没有落实，中原油田基本是落实的。井场不能抽烟，这都有制度，你到有些井队去看，不光井场，连钻台上都有烟头，甚至冬天还有在钻台上烤火的，老远一看红红的一块，一问怎么回事，说是司钻太冷了，要烤火。当然，一些基本条件要给工人创造。我看还是要抓责任心，特别是领导干部一定要模范地执行，自己不要违犯。

四是要有一整套加强一线，稳定一线的政策和措施。这方面各局都采取了很多很好的有效措施，中原油田在这方面做的也是比较好的，大庆、胜利、辽河等也采取了很多具体的措施和办法，稳定一线，增强凝聚力，吸引力。现在大庆的职工子女还是愿意到钻井队去的，钻井队还是有吸引力的。中原油田的钻井队也是有吸引力的，胜利油田的钻井队基本上还是可以稳得住的。中原油田的作法是：生活上关心。对钻井队的关心，我们各个局在关心的程度上要在原有的基础上进一步提高，从工作生活条件的创造，以及职工中的一些

困难都要放在优先解决的地位上。同时，中原还制订了一系列稳定一线的政策，他们的这套管理制度，我看值得各局学习。要从钻井队调出一个职工，二级公司无权，局劳动工资处负责把关，每年按照有可能给你补充的人员，合理确定计划内调出的指标，如果超过一个，要对有关单位罚款5万元。我们不仅要鼓励人们去井队，还要采取措施控制不要向外流。我们有一个局，“七五”期间，光补充到一线的有五、六千人，但是一线队伍人员不但没有增加，反而减少了。人员的不稳定，会使我们整个队伍的素质无法提高。这支产业大军如果不能相对地稳定下来，不采取一系列的正确措施提高这支队伍的素质，我们就难以完成艰巨的勘探开发任务。总公司劳资部门正在研究，稳定人员的措施，首先要把我们的钻井队伍、采油队伍这两支队伍稳定下来。现在采油队是一帮女孩子在轮换，钻井队是一帮男孩子在轮换，这样下来是不得了的。我到采油去转了好多队，一问都是二十来岁，过几年再去还是二十来岁，一问参加工作多长时间了？六个月、一年半，问不到几个在这个岗位上工作五年以上的，这是一个很大的问题，总是在低水平重复，低水平培训。现在要形成一个机制，采油女工要在采油岗位上退休，要使吸引力达到这个程度，要有一套办法。外国50多岁的钻井工有的是，我们要培养一批可以效仿的典型，制订一套政策，形成一套制度，来确保我们钻井队伍的稳定。这是我们队伍建设的难点，又恰恰是个重点，如果不解决这个问题，培训来培训去总不见骨干，我们钻井的基层队伍就不能形成一个高水平的、有丰富实践经验的钻井队伍，希望在这次会议上同志们能研究一下这个问题，提出一些好的办法。除此以外，在队伍建设上还有一个为了适应技术的发展，加强队伍的培训

问题，提高我们队伍的作战能力问题等，这次会议上有很多介绍，下一阶段我们各个钻井公司还要介绍各方面的管理经验，希望大家能很好地学习，这与把我们这支队伍建设好关系甚大。

### **三、我们钻井系统应如何适应全面推行项目管理这样一个新的形势**

总公司决定从1991年开始，把项目管理作为整个石油系统改革的一项重要的、也是主要措施来全面推行，这个意义关清同志在会议期间还要讲。我们石油企业“七五”期间，主要靠一亿吨包干政策，纵向上层层承包，一直把油气产量落实到每个人头。这项政策进入“八五”怎么办？实际上，随着国家一系列政策的调整，随着我们的原油产量也难以象“七五”期间那样的幅度增长，我们这套政策如不作进一步的调整，不按国家的要求进一步深化改革来获得企业的活力和动力，要克服我们当前内外部所面临的困难，看来是不容易的。项目管理这个问题，作为我们石油企业一项重要的也是主要的措施，这不是单项的具体的一项改革措施，它将带来我们石油系统内部运行机制上的重大变革。过去，我们的产量，储量各方面的任务，包括钻井任务、建设任务，都由局里给采油单位、钻井单位、油建单位下任务，你只对局里负责。任务由采油单位来完成，储量由勘探单位来完成，打井由局里给下。作为直接承担生产勘探开发项目任务的单位，既控制不了投资，也控制不了工作量。我在胜利油田，采油厂的领导同志说，你光跟我们要产量，我哪家都得求，我现在是孙子辈，我不想当老子辈，先升个儿子辈行不行？他这是反映到这个层次的矛盾和问题，不是某个具体细节上的问题。实行项目管理以后，将来我们给采油厂下达产量任务的

同时，使开发任务、打井任务、油田建设任务和投资同时下达。给勘探下任务，不光是订部署、要储量，同时明确今年打多少口井，给多少投资，一个项目一个运行中心。钻井打多少进尺，给多少投资是指导性的，不是指令性的。将来我们全面推行项目管理以后，将形成一个以勘探开发单元为中心的运行机制。我们钻井将来要实行横向上的合同制，通过签订合同，来确保储量、产量任务的完成。这次大庆在全国项目管理工作会议上，作了全面的介绍。叫三个机制：一个是以油气勘探开发为中心的生产运行机制，一个是确保勘探开发任务的完成，宏观实行控制的约束机制，一个是体现建设单位、施工作业单位在提高效益基础上的激励机制。纵向承包、横向合同，通过项目管理在1990年相当的一部分勘探开发工作量上，要全面进行试点，下半年进行准备工作，1991年要全面的推行。这是我们石油系统企业内部深化改革的一个大措施，将带来我们一系列思想观念上的变化，一系列运行机制上的转变，一系列关系上的调整，整个改革的幅度比较大，大庆的经验证明是有效的、成功的。实际上康老从1982年就开始安排布置这个事情，在胜利油田专门开会研究，我们也开了若干次会议研究这个问题。要把这项工作作为评定国家二级企业的一个重要标志，实行面达不到80%以上，不能申报国家二级企业，已经申报的，两年之内达不到还要取消，要作为一个硬杠杠。同时，还制订了评定部级优秀项目管理的奖励条例等等一系列配套制度，项目管理工作会议上都作了安排。我们钻井系统的同志们如何适应管理机制上的变革，我觉得应该解决这几个问题：

首先，在思想观念上，要适应项目管理的需要，当深化企业改革的排头兵，改革也要当龙头，不能当龙尾。过去在局

里一挂号，都是排第一号，所谓你老大哥的地位也好、龙头地位也好，都是以花钱多少，重要性来衡量。实行项目管理，并没有降低你在油田勘探开发建设中的地位和作用，仍然是我们勘探开发建设打头阵的、当先锋的主力部队。使得我们石油企业内部，从机制上更加明确围绕勘探、开发任务转。过去由局里下任务，对局里负责，也是围着勘探开发转，现在是更直接的对勘探开发项目负责，对直接承担储量任务、产量任务的单位负责，使承担储量任务、产量任务的单位跟你通过合同建立一个更直接关系，你的服务目标、服务方向将更加明确。所谓的甲、乙方，并不是说甲方就是龙头，没有这个概念，实际上是一个建设单位与施工单位之间的关系，只是工作上一个分工问题，总体的目标都是增储上产，都是要完成勘探开发任务，没有高低之分，只是为了形成一个有利于促进勘探开发的运行机制。所以，在思想观念上要转变，甲乙双方都是围绕着局里的，共同任务、围绕着总公司的共同任务工作的，都是油田的主人不存在雇佣和被雇佣的问题。这个问题，大庆、塔里木都要作经验介绍，其它单位可以从中学到一些东西。

第二，要处理好的第二个问题，就是为了适应这一运行机制上的变化，我们钻井的任务是加重了，责任是加重了，对我们的要求更高了。如果，过去靠局级这个大锅饭还能混下去，现在若干个眼珠子都盯着你，有可能日子就过不去。订合同时勘探上会提出勘探上的一系列要求，如技术上的、管理上的、节约上的等一系列要求，开发上也同样，过去漫天要价可以，现在就不行了，因为对象不一样，混不过去了。我1987年到大庆，钻井公司的经理找我来说，给一厂打的六口井交不出去，要求我给采油厂讲一下，收了算啦！我说钻

井老大哥交不出井不行呀！我找到一厂，人家说，这些井不合格，我收了没有油怎么办？有合同啊！我说，我管不了，我不管了。要是过去局里管，磨一磨也就交了，现在硬碰硬，一下子就逼上去了。他这个采油厂有权选择钻井队，烂脏的钻井队他根本不要，好几个钻井队呆在那里一年没活干，发70%的工资。工资还是小事，主要是没活干，脸皮上过不去，只好重新整顿，树立信誉，最后还成了吃香的队。这一套机制，给我们钻井界的同志提出了很多新的课题，我们只有走这条路，提高我们自身的作战能力，来适应勘探开发任务的要求。对甲方负责就是对项目负责，也就是对油田负责，对储量、产量负责。我们勘探任务非常重，难度也越来越大，东部几个油田好打的井已经打的差不多了，又要向海滩进军，又要向深部进军，又要向高难度进军。这次在胜利听汇报，钻井总公司汇报说我们下决心，指向哪里打到哪里，我对这句话很感兴趣，又加了一句“在地面上要指向哪里打到哪里，在地下也要指向哪里打到哪里”，现在国际上，特别是美国，刮起了一股水平井的热潮，是完全为了提高采收率。现在开发系统上，大量的油在地下，拿不出来，怎么提高采收率，光地质家说不行，他只能提个意见，你怎么把油拿出来？胜坨巨厚的高渗透油层是对应的，下部地层流通性很好，渗透性很高，注水在下面成了水管子，这里注那里出来，上面这一套油层的饱和度还相当高，你要单靠开发上处理这些问题很困难。美国的一些石油公司，都是专门利用老井开天窗，然后顺着饱和度最高的油气层部位打水平井，伸到含油饱和度最高的部位进行采油，提高采收率。胜利这几年，打“牙刷毛”井，断层以下的油层，象牙刷毛一样，很短，再远一点就是水了，就靠在断层的边上，顺着断层面打井。地质上

有了三维地震后有真功夫了，可以弄到10米左右的误差，现在打斜井的中靶半径是50米，不注意，一下子就钻到断层另一边去了。那次打成的一口井，钻井说我是合格的，是在50米以内，地质上说必须打到10米以内才能打到牙刷毛上，你打到50米以外怎么行呢？诸如这样的油层，就没有多少价值再打第二口井，一口井打好了，逐层开采，直至采完，一口井就可以顶三口、四口井。还有一些裂缝井，大水平位移穿过多套裂缝层系获得高产。这是世界钻井的新潮流，我们钻井界的同志要很好地研究。找一点储量如此之难，动用之后，你怎么千方百计全部都拿出来，光靠地质家不行，钻头不到，油气不冒。王涛同志讲地面一声令下，要到哪里就到哪里，地下也要这样。这任务非常重，在项目管理的过程中，急待钻井的同志来解决这个难题，把我们的储量动用程度搞充分。现在老油田打大批的调整井又是个难点，过去第一批开发井下去，地下原始状态都很清楚了，象孤东那样，钻机排上千就行了，至于调整井不是喷就是漏，地下能量足的地方喷，地下能量亏的地方漏，难度很大，勘探上的难度也很大。我们要适应项目管理的要求，解决我们增储上产方面的问题，不靠我们整个钻井系统的努力，提高我们的作战能力，提高我们的技术水平，我看这个项目管理也搞不下去，搞了也不是高效益。

第三，要提高管理水平，努力降低成本，把我们内部的潜力都要挖掘出来。我们钻井系统要开展一个劳动竞赛，开展双增双节的群众运动，在目前我们核定的计划成本以内，每一个钻井公司，每一个钻井队都要提出自己降低成本的目标。只有把我们钻井系统全部动员起来，节约各方面的开支，包括材料的消耗，努力降低成本，我们资金困难的状况才可



得到缓解。我们这几年没有把钻井成本控制好，除物价上涨因素以外，有相当一部分是管理问题，我们要有自觉性，要看到自己的问题。我们1986年以前的钻井成本控制的还比较好，后来就基本上放开了。光强调科学打井，不研究成本控制，最后科学打井也打不下去，连改造装备的钱都没有了，而且带来大量的浪费，也带来了许多挤占成本的违法行为，财务大检查问题总是一大堆。成本管理要通过项目管理严格起来，但光靠甲方，光靠勘探单位、采油单位不行，甲乙双方目标是一致的，钻井首先要自身严。王涛总经理到胜利看了一口井，对钻井队的管理比较满意，现场没有土粉，重晶石粉、土粉等都是随叫随到，自动下灰。井场没有堆放的象小山一样的重晶石粉，用不完就回收，这很好。我们管理上的潜力是很大的，希望通过项目管理能够促使成本的降低。

第四，注意理顺各方面的关系，使我们钻井系统，包括局里的管理，钻井二级、三级及基层的管理，要适应这个项目管理需要。要作出必要的调整，该加强的一定要加强，这次在胜利，和大庆钻井的几个同志座谈，他们体会很深，他们说现在让我们回去吃局里的大锅饭，我们都不干，都非常适应了。通过项目管理我们钻井公司机关的每个神经都调动起来了。过去，关心钻井任务的是调度、生产科，现在财务科比哪个科都关心，跑井的次数比生产科还多，因为他要搞核算。整个机制该加强的地方要加强，很多新机制的形成要有个过程，我们要加快这个过程。

最后一条，我希望各油田主要领导同志，要特别注意加强钻井系统的建设问题，要更多地关心钻井队伍的建设问题，关心钻井技术水平的提高问题和关心我们钻井队伍的稳定及相应的配套政策问题，把我们钻井系统建设成有较强作战能

力的一支队伍，始终能够适应勘探开发繁重任务的需要，适应石油企业深化改革的需要。希望局里在安排资金、安排引进项目及技术装备的更新和技术素质的提高等方面给予特殊的关心。要认真研究我们队伍整体水平的提高，不要因为实行新的管理体制就放松或忽视这样一支主力部队的建设，这句话请同志们带回去给各局的主要领导同志。在项目管理工作会议上我也专门强调了这方面的问题。请各位局长、老总回去后给局里的局长、书记汇报，转达我们总公司关于钻井工作对局里的总体要求。由于时间关系，考虑的很粗糙，今天利用这个时间给同志们讲，你们还要参观、学习、交流、关清同志还有报告。最后，李部长、张部长还要给大家讲话，我预祝我们这次会议能开得大家都有收获，回去后都有很好的行动。

# 张文彬同志在中国石油天然气总公司 钻井系统基层建设经验交流会 结束时的讲话

同志们：

全国钻井系统基层建设经验交流会开的很好。几天来，各单位的代表介绍了许多宝贵的经验，同时检查了中原油田的21个钻井队和后勤生产单位，参加了新技术成果展览。由于我参加其它会议，晚来了三天，只听了辽河、中原、胜利、新疆等几个单位的经验介绍，听了王关清同志的报告，参观了中原油田45115钻井队，并和四公司领导及有关技术人员讨论了几个问题，今天李敬同志又作了慷慨激昂的讲话。我做为一名热爱钻井的老石油工作者，参加这个会很高兴，看到学到很多东西，觉得很受启发，很受教育，也联系到许多问题。我认为王关清同志关于进一步加强基层建设的七条基本经验，讲的很全面，这是经过调查研究后提出来的，也可以说是综合总结了参加这次会议的全体同志们共同的经验体会而提出来的，应该说是具有代表性的，权威性的。我觉得加强基层建设，应该从这七个方面入手，大家既然有了这么一个共同的认识，就应该坚决贯彻执行。

今天，我想着重讲三个方面的问题，供同志们研究考虑：

一、加强基层建设的首要问题应该是党组织建设。“支

部建在连上”是毛主席在井冈山斗争时期提出来的。我们石油单位在基层队设立党支部，设立指导员，是石油部党组在1958年南充会议上提出来的。也就是说，从那时开始，我们就相当重视对加强基层建设的问题。我们四川的32111钻井队战胜火海，他们的代表是上过天安门城楼受到过毛主席、周总理接见过的。我们的钻井队伍之所以能够南征北战无往而不胜，能够经受风里、雨里、火里的考验，越战越强，基层队有党支部、有政治思想工作是一个重要原因。

关于加强思想政治工作，增强钻井队伍的凝聚力，在王关清同志的报告中讲的很多，我觉得今天重新提出来，具有重要的意义。60年代初期是我们国家的经济困难时期，在国内和国际上都遇到了一些问题。我们是在国民经济调整的环境下，集中了整个石油系统的人力、物力、财力的基础上，开始大庆会战的。当时参加会战的人员来自我国的四面八方，情况很复杂，问题也很多。会战领导小组鉴于这种情况，提出了加强基层建设，以后发展成为“三老四严”，“四个一样”等过硬作风。今天，我们又重新提出了这个问题，是因为我们国家经济又遇到了困难。前些时候，由于中央个别领导的工作失误，政治思想工作被淡化了，提倡物质刺激，一切向钱看，以挣钱为荣，以挣钱为目的，没钱不干活，在这种风气下把人们的思想搞乱了，大庆精神，大庆经验被一些人批判了，艰苦奋斗不要了，好象中国已经富裕的不得了啦。还有的喧嚷要改变饮食结构，不种苞谷了，种草养牛，吃牛肉！这些人忽视了中国有11亿人口，有11亿人要吃饭这样一个基本国情，脱离了中国的实际。

党的十三届四中全会，选举了江泽民同志为核心的中央领导集体。一年多来，在党的五中、六中全会精神指引下，

党的优良传统得到了逐步的恢复和发扬。大庆艰苦奋斗的光荣传统和“两论”起家的基本功也得到了继承和发扬。江泽民同志在视察大庆期间，首先看望了铁人王进喜同志的爱人，和王进喜同志的亲人亲切握手交谈。并为大庆题词：“发扬大庆精神，自力更生、艰苦奋斗，为建设有中国特色的社会主义而努力”。总公司在全国石油系统坚决贯彻了这种精神，正象大家介绍的经验一样，很多优良传统得到了进一步的恢复与发扬。钻井系统的基层建设工作也得到了重视，也注意了做“一人一事”的思想政治工作。因而队伍的精神面貌有了很大的改观，各油田都涌现出了一大批“铁人”式的干部和工人，如大庆1205钻井队的队长申冠同志、胜利油田的张富新同志、中原油田的王铁寺同志等等。这些先进人物的涌现，充分体现了大庆精神在全国各石油企事业单位得到了发扬。但是，大家也一定要充分认识到，在国际国内的某些小气候的影响下，我们的某些个别同志也受到了资产阶级自由化思潮的侵蚀，侵蚀与反侵蚀的斗争在目前仍然是很激烈的。我们石油职工处在中国的社会中间，一些资产阶级自由化的思潮不可能对我们的队伍没有影响，社会上有什么，石油队伍里就会有什么。文化大革命期间，当了那么多年的走资派，闹不清走资派究竟是怎么走资本主义道路的。现在都知道资本主义道路是什么了。现在，在我国存在着私有制，但必须置于公有制的领导之下，公有制的主导地位不能变。否则你把我们的工厂都给分了，把我们的铁路都给分了，个人发财去了怎么得了。我们奋斗了多少年，为的就是不受剥削，不受压迫。我们建国才不过四十年，国民生产总值已达一万几千个亿，现在世界上国民生产总值达到一万个亿以上的国家没有几个，但是我们人口多，11亿人口一平均就成了落后的

了。所以，还必须提倡艰苦奋斗，必须加强思想政治工作，加强基层建设，加强党支部工作，一点也不能放松，说到底就是要很好的解决这个问题。我赞成这次会议，也赞成关清同志的七条，关键是贯彻落实。这样连续抓几年，我们的队伍就会越战越强。

二、这次看了中原油田的45115钻井队，并和中原油田及四公司的领导进行了交谈，对我教育很大，有很多感想。我认为四公司的工作做的是好的，据关清同志讲，象四公司这样的单位在全国各油田有不少。我觉得他们有三个方面是过硬的，值得大家学习与推广。

第一，他们全公司所有钻井队实行了“四班两倒”12小时工作或制度。这是我们石油企业劳动组织的一项重大改革，开始是由新疆提出并实行的，后经总公司认可，各油田都在推广，过去各油田实行的都是“四班三倒”，钻井工人没有和家庭团聚的时间，没有教育子女时间，子女的教育责任往往都落到母亲的身上，女同志对丈夫是有怨言的，建立不起正常的家庭生活秩序。青年工人没有谈恋爱的时间，影响了队伍的稳定。工人没有学习时间，得不到培训，影响了队伍技术素质的提高。实行“四班两倒”后，这些问题都解决了，可以说是为解决钻井工人多年来存在的生活、学习、工作等一系列问题摸索出的一个较为合理的办法。同时还需要一套相应的配套措施，如住宿、吃饭、培训等等。钻井四公司住宿、就餐都由服务公司承包，为井队配有专门的服务员，住宿实行旅馆化，吃饭实行餐桌化，昨天到井队去，看到他们队上的食谱一顿饭三、四个菜，一周不重样，四公司服务公司的经理也去了，我问他这样搞赔不赔钱！他说：“不赔钱，食堂都是他们公司承包了的，不要井队负责”。

这样的问题要由钻井公司解决，钻井队长是办不到的，当然有些政策还要由总公司制订。“四班两倒”工作制度，有些钻井公司实行了，有些钻井公司还没有实行，我希望大家克服一切困难，来实行这一工作制度，以充分发挥其优越性。

第二，四公司的工作制度、条例、规范很健全。公司制订了几大本子标准，包括工作标准、技术标准、管理标准、各行各业、各岗位都有标准。这次我到井上看了他们的设备情况，很清洁，对设备的保养有明确的规定和要求，记录也非常详细。他们把泥浆泵刷成白色，令人耳目一新。这样，岗位责任制的落实就得到了保证，这是一种科学的管理方法。

第三，四公司还注意解决了泥浆污染油层问题，已经试验成功了单向压力暂堵剂（液体套管），它能在钻井期间封堵漏失层，同时对油层不会造成伤害。另外，他们试验使用了被称做“Sk完井液”的泥浆，去年在马寨油田有四口井使用这种完井液钻开油层的，后经过时间推移测井，证明油层的平均渗透率不但没有降低而且还提高了。这就解决了我们多年来一直想解决而没有解决的一个泥浆对油层的污染问题。我们钻井工作无非有两大任务，其一是通过钻井直接取得地下地质资料。另一方面就是通过钻的井把地下原油采出来。

我们钻井行业的产品就是交出的油井。过去，我们多少年来都想能够交出能保持油层原始压力的井，四公司为我们开辟了不污染油层的道路，现在可以做到了。今后，我们要大力提倡交保持油层原始压力的油井。这也是我们钻井工人最大的光荣。希望同志们共同努力，迅速推广，我想钻井四公司能够做到的，我们其他钻井公司也应该能够做到。

以上这三个方面，为解决我们钻井系统存在的根本问题开辟了途径，据王关清同志讲我们有不少油田的钻井公司都能做到这三点。鉴于这种情况，我提议在全国钻井系统内开展一个学习四公司实行全方位钻井管理方法的活动，所谓“全方位钻井管理方法”，包括井队工作制度的改革、建立健全并认真执行各项规章制度、特别是交出能保持原始油层压力的油井。这样，我们的钻井工作将进入一个制度化、规范化、规格化的科学文明的新阶段，建议同志们共勉。

三、关于发展钻井技术问题。发展钻井技术、提高钻井水平也是钻井基层建设的一个重要问题。钻井是一项技术性非常强的工作，所谓发展钻井技术，目前，首先要发展高压喷射钻井技术。这就要求要管好用好现有设备，在有条件的情况下更新钻井设备，尤其大功率耐高压的泥浆泵，加强新型钻头喷嘴和新型泥浆的研究，改变井底流场，提高钻井速度。其次是发展定向井、丛式井、特别是钻水平井技术。丛式井可以减少油建工作量，少占耕地。据统计，去年全国钻定向井1178口，进尺231万米，占全国钻井总进尺的14.85%，年钻定向井首次突破1000口。我们钻丛式井技术，已被国家科委确认为达到了国际80年代的技术水平。经济效益也十分显著，据资料统计，胜利油田从1987年到1989年共打定向井332口，获得了用直井不能获得的石油地质储量6755万吨，年产原油300万吨，相当于一个中型油田。同时节约修路搬迁及油田地面建设费用八千多万元，节省井场136个，节约占地面积1300亩。这是个了不起的事情，我国每年人口在增加，但耕地面积却在逐年减少每年都要用大量的外汇进口粮食，这是一个非常突出的问题。我们都有一个节约耕地的责任，这也是一个爱国主义问题。有这样高的经济效益的事，当然



应该提倡、发展，而且越是老油田越应该发展定向井、丛式井。最近，在大港油田召开了一个水平井技术研讨会，我来开会路过那里，简单了解了一些情况，有两个美国专家介绍了他们其他国家打水平井的经验，我们有些同志也介绍了国内打水平井的经验。不久，将出版一本正式的资料。钻水平井是一项很重要的技术，因为所钻的井暴露的油层越多，产量就越高。我不提倡每个钻井队都学会打水平井，但每个油田至少要有一半的钻井队会打定向井、丛式井，特别是水平井。这一点对我们东部油田尤其重要，因为在老油区找储量，主要是找我们原来丢失了的储量，全靠这一技术。

钻井基层队伍建设，要把发展新技术做为一个努力方向。把钻井水平再提高一步。

以上意见仅供参考，最后祝同志们工作愉快。

(1990年5月31日)

# 发扬大庆精神 建设铁人式的钻井队伍 为发展石油工业作贡献

李 敬

同志们：

应中国石油天然气总公司领导之约，参加全国钻井系统基层建设经验交流会议，和石油钻井战线的同志们见面感到非常高兴。周副总经理的重要讲话和王关清局长所做的《进一步加强基层建设，适应项目管理需要为石油工业的持续稳定协调发展作出新贡献》的报告，充分肯定了石油钻井战线的巨大成就，突出的强调了加强基层建设是石油工业持续、稳定、协调发展的需要，提出的要求、措施切实可行，我完全赞成。

这几天听了大庆1205队李银生、32740队孟宪吉、中原32861队王汉川，胜利32934队张敬智等14个钻井队成绩卓著，很有说服力的经验介绍，看了一些事迹感人没有来得及在会上发言的材料，参观了中原油田4558队、4529队、60103队、钻井科研所全尺寸模拟试验井井控表演及中原油田钻井科技成果展览。还听了大庆油田杨瑞鹏等十一位钻井公司领导同志关于建设基层钻井队伍的基本经验和新鲜体会。

石油钻井战线为适应伟大祖国社会主义四化建设的需要，建国四十年来石油天然气勘探开发建设中为国家累计打

井104 633口，累计进尺16 815.3万米。其中钻达4000米以上深井1124口（1989年91口），定向井4174口（1989年1179口，占9124口总井数的12.9%），在实践中钻井队数目发展到上千个，钻井队伍的政治素质、技术文化素质得到锻炼和提高，设备工具不断更新改造，钻井技术和管理水平不断提高，作战能力由弱到强，优质、高效、安全、低耗。高效的钻井水平有不少已经达到了国际水平，涌现出了一批双文明一级先进队和像1205、1202、32740、1275、32986、32778、32965、32968、32444、32861、32934、32165、4511、60121、32837、32700、4558、60151、32479、6015等先进钻井队和大庆钻井一、二公司，胜利钻井总公司，辽河钻井一公司，中原钻井一、四公司，新疆钻井公司，四川川东钻探公司，华北第四勘探公司，滇黔桂钻井一公司，长庆钻井二公司等一批先进钻井公司。

这批先进集体是带头学大庆、学铁人的先进代表，是24万石油钻井工人的骄傲，长了钻井工人的志气，为130万艰苦创造的覆地翻天人争了光争了气，他们丢下妻子儿女，党指到哪里就打到那里。年年月月、日日夜夜吃大苦、流大汗、埋头苦干为发展石油工业无私奉献。

他们好学上进、又红又专，在各个平凡的岗位上做出了非凡的成绩。赢得了广大群众的信赖和尊重。树立了廉洁、公正、实干、奉献的一心一意为人民服务的光辉形象。

与会同志多年来亲自参加钻井实践或组织生产领导钻井工作，对钻井有着深厚的感情和亲身的体验，与钻井工人共命运同呼吸，熟悉钻井设备和工艺，熟悉钻井工人的感情、特性、欢乐、疾苦和要求，所谈先进钻井集体和钻井工人的大量可歌可泣的事迹真实感人，生动活泼，激人奋进。各家的

经验各有千秋，各有特色，各有侧重，综合起来则是比较全面系统的。王关清同志报告中综合的七条基本经验和作法，若能结合各自的实际情况，博采众长加以落实，必将促进基层建设的向前发展。

中原油田钻井队伍的建设几年来下了大功夫，进步很大，他们借这次会议的东风又全面促进了钻井队伍的建设。在中原的97个队有84个队基本达到了标准化的水平。同志们看了二十多个队受到较大的震动。从整体上看，大面积的井场见不到泥糊糊、粘糊糊、黑糊糊、油糊糊。有的同志说钻台下边可开会，这反映了队伍的素质和设备的完好，不是短时突击一下能够完成的。在比较先进的4558队同志们看到“生产管理科学化，生产组织程序化，现场管理规格化，队伍作风军事化”的醒目大字和现场设备、钻具、职工的工作姿态精神面貌相对照，使人看到高兴，增添了希望和信心。

这些先进钻井队共同的特点是：

一是领导班子团结，形成一个战斗的集体，使党、团员、司钻等骨干积极分子的作用得到充分发挥，有感召力，廉洁、公正、实干、奉献，令人心服。

二是队伍心齐，为了实现共同的目标，吃苦耐劳、勇做奉献。

三是好学上进，不断苦练基本功，掌握先进操作技术。

四是重视设备工具改造。

五是学大庆学铁人，见之行动，艰苦奋斗。

油田和钻井公司领导如何抓钻井队伍基层建设？

石油战线历来非常重视职工队伍建设的，特别是以队为基础的独立作战，直接创造物质财富和精神财富的基层队建设，1958年南充会议，余秋里同志决定将解放军建军经验结

合企业实际吸收运用，在钻井队、车间设立政治指导员，使基层队的政治思想工作，党团组织活动和队伍的作风养成，制度的建立和完善，坚持有专人负责有了组织保证。1960年大庆石油会战余秋里、康世恩同志强调三个面向、五到现场，反对马达倒转，面向基层，面向群众，面向生产、设计、施工，生产指挥人员与工人同吃、同住、同劳动，把生产资料、生活必需品送到现场形成了风气，强调三老四严作风的养成，教育把做老实人，说老实话，办老实事和严密的组织，严肃的态度，严格的要求，严明的纪律体现在广大职工的日常生活中，坚持班组建设岗位责任制和第一手资料的齐全准确，使人人生活在制度中，人人出手过得硬，事事做到规范化，项项工程质量全优。

钻井队伍的共同特点是流动性大，阵地多变，打一口井换一个地方，即使不换地方也是一口井一个模样，目标具体必须地面地下指到哪里打到哪里，连续作战，春夏秋冬，严寒酷暑，刮风下雨，冰刀霜剑，常年累月，日夜不停的连续战斗，每时每刻每个工序不可稍有疏忽凑合。

劳动强度大，四班两倒一天工作12小时，工具全是钢家伙，钻台上下的工具轻的几公斤，重则几十公斤到上百公斤，不用劲是玩不转的。

技术性强，多兵种多学科联合作战，看起来简单粗笨、学起来复杂，地质，机械动力、材料、流体化学，做起来不易，要精益求精非下功夫不可。

风险性大，探索地下奥秘和隐蔽敌人做斗争未可预料的变化多，要聚精会神快速正确应变，常备不懈，百倍警惕，稍有疏忽就捅乱子。

凡此等等，要求钻井队有独立作战能力，队自为战，人

自为战，每个职工即要熟练地掌握本岗位的操作技术，又要一专多能主动的有机配合，必要时能准确的顶替别的岗位操作。

从当前的形势瞻望今后的任务，要使石油天然气增储上产，主要靠三维地震加多目标井，调整井加限流压裂和有效注水。钻井队的作战对象向着深井、定向井、调整井方面发展。加强基层钻井队的建设，最终目的使既愿为社会主义四化作奉献，有能够为四化作奉献的强烈愿望，又有能够做出奉献的真才实学好本领。四千米以下的深井随着塔里木勘探开发和找气的紧迫需要在逐年增加。在东部油田，随着潮间带、极浅海和海洋油气的勘探开发，以及城镇、湖泊、江河下面的油气开发及找裂缝发育带和开发断块复式油气藏，定向井，甚至水平井的数量将会急剧增加，辽河油田1989年交定向井238口，胜利油田1989年投产了有42口井的丛式井组，南海东部石油公司打的一口水平井在油层水平钻进600米，完井及累计产油14万吨，而该地区的直井单产量不到3万吨；随着注水采油技术的发展，多数油田由于注采比变化和渗透性的差别，为了提高采收率年年都要打调整井，全国调整井数有的油田已占到年钻井口数的2/3到1/3。而调整井地面天罗地网，地下的地层压力系数又很难准确预计。在同一井眼有的层是低压漏斗，有的层是高压异常，这层漏、那层喷很难对付，大庆油田从打的8000多口调整井中统一认识，积累了成功的经验。建设能打深井定向井、调整井能攻善战的钻井队实为形势任务的迫切需要。

根据对钻井特点和形势任务的需要，建议局和钻井公司从以下几点下功夫，加强基层钻井队伍建设。

1. 面向基层、面向群众、面向生产。生产要上去，干部

要下去。领导干部和领导机关为人民服务的对象就是职工及家属，要为他们排忧解难，不熟悉钻井生产过程，不了解钻井苦乐的人要组织指挥钻井工作很难见效。只有发动群众、依靠群众，密切联系群众才能一呼百应，令行禁止。

2. 要尽心尽力为钻井队创造良好的生产、生活和学习条件。与过去相比这些方面的条件比往日好得多了，广大群众也亲身体会到了党的关怀。

创造良好的学习条件，主要是工人把先进技术、先进工艺、先进设备和工具通过自己的操作而发展生产，创造财富。技高人胆大，有安全感而又可甩开膀子干，要采取多种办法学习政治和技术。

创造生活条件主要是统一规划，分期实施，建设生活基地，尽力搞好文教卫生，教育好子女，在优生优育的情况下，职工最关心的是子女的学习。学习不优，升学、招工都是困难，办这些事要钱要时间，在没有全部解决之前，分房、就业、招生以及职工的晋级、奖金总要向一线生产职工倾斜，给以适当照顾，在组织工副业生产、农业生产方面也要适当优先，各家都有些具体办法，要切实落实，使钻井工人既感到光荣，也没有后顾之忧。

3. 开展各种竞赛活动，坚持社会主义劳动竞赛。从一人一事着手树样板。对于典型样板要巩固提高、推广普及，比学赶帮超，形成一马当先，万马奔腾，由单项到全能逐步提高，不可一阵风、一刀切，一个模式、生搬硬套，要因地制宜，因时因事制宜。60121队4年打10口深井进尺39260米，打出日产292万米<sup>3</sup>的气老虎，从学技术啃螃蟹入手，使长庆造的筛布用到1525小时，从计量、消耗、漏失、回收入手，使平均每米油耗降到110.3公斤，一年油耗节约50万元，江苏

与澳大利亚利克德公司合作。从抓队伍思想作风建设入手，千方百计为甲方提供优质服务，在福山凹陷打成6口探井质量优良，生产时效98%，纯钻进时效43.1%，设备完好和资料录取率为100%，在对外钻井项目承包中建立了信誉，获得利克德公司发的200天安全生产证书，创汇300万美元。新疆4537队以职责定标准，以标准定考核，以考核定奖惩。设立了班组成本核算资料员，建立了成本费用班报表和综合日报表，绘制了计划工期，费用与实际工期费用对比图，做到了每个班组、队生产任务完成和成本情况当天就能与职工见面，变成本的事后统计为事前、事中的有效控制，提高了钻井效益，使单井目标成本动态管理落到实处。大港油田4503队的干部深知：喊千遍不如做一遍，以身做则，做职工的主心骨，贴心人。合理选用钻头，15天12吋钻完一口3195米井深，建井周期29天5小时。

4. 扶持、保护、激励公而忘私埋头苦干的同志，好事多磨，办成一件事总有各种困难，在开拓奋进的过程中再好的干部和工人总难免是这方面的或那方面的失误，缺点，甚至错误，对人们最大的鼓励莫过于自己流汗吃苦费尽心血干成一件好事。下级对上级最大的支持莫过于打胜仗，超额完成各项任务，上级对下级的最大支持莫过于由于经验不足或不可预见的情况而造成过错对工作造成损失时，能够帮助分析原因，总结经验教训、研究措施，使其愈挫愈奋、勇往直前。只要不偷鸡摸狗，为私利而明知故犯，就当从严教育，替其承担责任。我是拥护铁的纪律，但一定要赏罚分明，用得恰当，制约干坏事的人，保护干好事的人。工作中发生的问题领导要勇于承担责任。使埋头苦干的同志弯着腰去拉车，而不必前怕老虎后怕狼，东张西望只看路不拉车。那可能什



么错误也没有，就是不干活，什么成就也没有。

祝愿与会代表发扬大庆精神，加强基层建设、适应项目管理，促进增储上产，建设铁人式的钻井队伍，为发展石油工业做贡献。

(1990年5月31日)

# 进一步加强基层建设 适应项目 管理需要 为石油工业的持续 稳定 协调发展作出新贡献

钻井工程局 王关清

同志们：

这次会议的主要任务是进一步贯彻落实治理整顿、深化改革的方针，总结交流石油钻井系统基层建设的经验，结合项目管理工作的要求，学大庆、学“铁人”，进一步加强基层建设，更好地为勘探开发服务，促进石油工业持续、稳定、协调的发展。参加会议的有18个油气田主管钻井工作的副局长、钻井总工程师、钻井处长、二级钻井单位的书记或经理、先进钻井队代表，及总公司各有关部门和单位的代表共160人。几天来，代表们听取了大庆油田1205队、中原油田32861队、胜利油田32934队和四川局60121队等14个钻井队和大庆油田钻井一、二公司、中原油田钻井一、四公司、胜利油田钻井总公司、辽河油田钻井一公司和滇黔桂钻探一公司等11个二级钻井单位的典型经验介绍，参观检查了中原油田21个钻井队和后勤单位。大家认为，这次会议召开及时，开得好，学到了经验，找到了差距，明确了方向。总公司领导对召开这次会议极为重视。周永康副总经理在会前专门听取了会议准备工作的汇报，并到会作了重要讲话，原副部长张文彬和李敬同

志亲自参加了这次会议，还要作重要讲话。

党的十一届三中全会以来，石油钻井系统认真贯彻党的路线、方针政策，学习大庆经验，继承和发扬“铁人”精神，在实践和斗争中努力培养造就了一支为石油勘探开发服务的钻井队伍。这支队伍，随着石油工业的发展逐步壮大，政治、技术素质和打井水平不断提高，装备逐步完善配套，钻井能力相当强大。改革开放十二年来，钻井队数增加不到一倍，而年钻井工作量却增长了3.6倍。特别应该指出的是，我们这支24万人的石油钻井产业大军，在1989年发生的政治风波中，坚决拥护党中央一系列正确决策，自觉地同党中央在政治上保持高度一致。始终坚守工作岗位，坚持生产，以超额完成生产任务的实际行动，有力地支持了党中央和国务院制止动乱和平息反革命暴乱。实践证明我们的钻井队伍是一支可以信赖的、经得住考验的队伍。在这里，我代表总公司向长期坚持野外钻井生产，不畏艰苦，不怕困难，为祖国石油工业作出重要贡献的各级钻井领导干部、工程技术人员、工人和家属，致以崇高的敬意和亲切的慰问。

现在，我就加强基层建设，贯彻项目管理工作会议精神讲三个问题。

### 一、加强基层建设方面的基本经验和做法

党的十一届三中全会以来，石油钻井系统各级党组织和广大职工在各油田党委的领导下，紧密结合实际，在钻井队伍人员的思想观念、管理体制、人员结构、用工制度、新技术推广应用、经营管理等方面都发生明显变化的新情况下，坚持不懈地把搞好基层建设作为一项带根本性的任务来抓。在学习、继承和发扬大庆精神的基础上，勇于实践，积极探索，开拓前进。特别是认真贯彻1986年石油部召开的基层建设工

作会议精神以来，钻井基层建设又得到了新的加强，积累了许多加强基层建设的宝贵经验和作法，概括起来主要有以下几个方面：

（一）加强基层建设要把加强党组织建设放在首位

加强基层建设首先必须加强党支部建设，充分发挥党支部的战斗堡垒作用，这是加强基层建设的核心。我们的钻井队，就其工作性质来讲，就好似解放军的连队一样，毛主席在《井冈山的斗争》一文中就说过“红军所以艰难奋战而不溃散，‘支部建在连上’是一个重要原因”。我们加强党支部建设关键是要加强党支部领导班子的建设。党支部一班人素质要高。要有牢固的共产主义理想和全心全意为人民服务的思想，具有坚定的政治立场和党性原则，自觉地执行党的路线、方针和政策，在政治、思想、组织和行动上同党中央保持高度一致；使那些政治觉悟高，工作作风好，以身作则，懂生产，会管理的党员充实到支部班子中来；要坚持民主集中制、“三会一课”制度和民主监督制度；要发扬我党理论联系实际、密切联系群众、开展批评与自我批评的三大作风；要充分发挥工会、共青团组织的作用。有些基层单位为了使支部工作更好地适应改革中出现的新情况，实行了党政干部换位制和党政干部互兼、团支书记兼见习指导员及在生产班组中设政工员的办法，建立了党支部工作档案、党支部书记工作日志，都见到了较好效果。在任何情况下，井队政治指导员只能加强，不能取消，这是多年来加强思想基层政治工作的保证。

要充分发挥共产党员的先锋模范作用。共产党员是工人阶级的先进分子。必须严格按《党章》、《准则》的要求规范自己的言行。坚持做到处处以身作则，吃苦在前，享受在后，关心群众，为人表率。党员干部要用自己的实际行动，树立

起廉洁、公正、实干、奉献“四个形象”。许多单位在加强对党员的教育中，采取举办党员培训班、建立党员责任区、开展“我为党旗添光彩”、“党员自身和党员身边无事故”、“党员争五强、定期开展评议党员，建立党员考核手册”等各种方式，有力地促进了党员先锋模范作用发挥。

充分发挥领导班子的整体功能。这是加强各级领导班子建设的一个重要方面，也是衡量各级领导班子战斗力的一个重要标志。实践证明，要使各级领导班子，特别是二级钻井单位的领导班子整体功能得到发挥，关键是要提高领导成员自身的素质。另外，一个值得借鉴的经验就是要按照现代化管理中的系统原理，使领导班子成员按照统一的目的组成一个有机整体。围绕着企业的目标按照系统内部的领导关系，在纵向上加强决策层、管理层和执行层的功能；在横向上按照系统内部的结构分工建立各专业管理的子系统，并相应制定各自的责、权、利和科学的工作程序，建立监督制约机制，充分发挥职代会的作用，从而实行有效的管理。

牢固树立机关为基层、后勤为前线服务的思想，坚持抓好基层建设。不少单位把深入实际抓好基层建设，不断提高基层建设水平作为领导干部和机关工作的一项重要任务，采取机关干部到基层单位任职，机关科室与基层队挂钩，组织帮促组，学大庆报告团，领导干部定期与基层干部、生产工人谈心等形式进行传帮带。坚持不懈地抓班子、抓队伍、抓基础、抓新技术推广应用、抓职工生活，有力地促进了基层双文明建设的不断加强。

（二）做好深入细致的思想政治工作是稳定一线队伍，增加队伍凝聚力的重要保证

坚持做深入细致的思想政治工作是党的优良传统，

也是大庆加强基层建设的一个基本经验。各单位在加强思想政治工作中始终有一个明确的目标，把培养一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍作为思想政治工作的根本任务来抓。并紧密结合改革开放以来的新形势、新情况和队伍中出现的各种思想倾向及时开展有力的思想政治教育，使队伍始终保持正确的政治方向和高昂的建设社会主义的热情。坚持把大庆人那种为国争光、为民族争气的爱国主义精神，独立自主、自力更生的艰苦创业精神，讲求科学、“三老四严”的求实精神，胸怀全局、为国分忧的奉献精神，作为思想政治工作中的一项主要内容，使大庆精神在钻井队伍中不断发扬光大；同时，还把思想政治工作同生产、技术、经济等工作紧密结合起来，坚持抓生产从思想入手，抓思想从生产出发，有力地促进了钻井生产的不断发展和经济效益的不断提高。

在加强思想政治工作中，许多单位还运用激励机制，激发职工的积极性和创造性。如运用目标激励法，通过讨论制定出的工作目标，统一全体职工思想和行动，并发动群众制定出措施，把整体目标与搞好本职工作紧密结合，确保工作目标的实现；运用榜样激励法，通过学铁人、学焦裕禄、学雷锋和学习本单位劳模、标兵等先进典型人物，先进事迹，使大家学有榜样，赶有目标，奋发进取；运用关怀激励法，通过领导对群众、党员对群众在思想、工作、生活等方面的关心、帮助，使全体职工感受到党的温暖和社会主义制度无比优越性，增强工作热情和政治上进心；运用荣誉激励法，通过本单位荣获的各种光荣称号及奖牌、奖旗进行思想教育，增强职工自豪感和主人翁责任感。有的还根据本单位的特点和任务提出了企业精神，作为激发职工积极性、增强企业凝

聚力的一种方法。这些经验和方法都见到了很好效果。

（三）推行现代化管理是在新形势下加强基层建设的一项重要工作

这些年来，钻井系统在推进钻井管理现代化方面取得了新的进展。主要表现在：努力提高对推进钻井管理现代化的思想认识，增强向管理要质量、要速度、要效益的紧迫感；积极学习现代化管理知识，结合钻井专业的特点，从推行现代化管理方法入手，抓点带面，建立和完善与钻井管理现代化相适应的质量控制、标准化、计量等管理体系；广泛采用计算机，逐步实现管理手段现代化等。推行钻井管理现代化是这些年来钻井工作的一大进步。

随着现代化管理方法在钻井系统逐步推广，不少单位已经推行了方针目标管理、全面质量管理、网络计划技术、系统工程、ABC分类控制法、目标成本管理及在安全生产中推行以标准化岗位、标准化班组、标准化现场为内容的“三标管理”。在推行现代化管理方面有以下特点：一是严格按各种现代化管理方法的基本原理、方法、程序正规地加以运用。二是从钻井的实际出发，把学习与创新结合起来。三是围绕钻井生产、技术和管理工作中的重点。推行现代化管理方法，不图表面形式，处处讲求实效。

（四）加强基层建设，必须强化基础工作

在企业整顿、企业升级工作推动下，不断强化企业管理的基础工作。在标准化工作方面，从上到下分别制定了一系列的技术标准、管理标准和工作标准。各基层单位严格按各项标准进行管理和施工作业。在计量工作方面，在建立计量工作标准前提下，不断完善配套了各种计量检验手段，使各项主要工程项目的计量标准和计量器具配备率、计量检

测率均在原有水平上有了较大提高。有的单位所有钻井队的每台柴油机都配备有计量表，有的还配备了专门的计量房，并建立了严格的计量管理制度，达到每个生产班组都可以计量当班每台设备油料消耗量的水平。在定额方面，各单位认真执行总公司制订的钻井工程劳动定员和定额标准。有些单位还根据项目管理和钻井承包工作的需要，组织编制钻井工程概、预算定额标准，为控制钻井成本，考核劳动成果，提高钻井效益提供了依据。在建立健全岗位责任制为主要内容的各项规章制度方面，各单位按照改革生产管理体制的客观要求，不断建立健全了以岗位经济责任制为主的各项管理制度和管理方法，使设计、施工、操作和各项管理工作逐步实现规范化、制度化，做到有章可循。在信息工作方面，有些单位利用微机和现代化通讯技术，建立了信息采集、传输、储存、监控和分析处理系统，为地质工程资料的综合分析和实施决策指挥提供了科学的依据。在基础教育方面，也做了大量的工作。总之，企业管理的六项基础工作朝着先进、准确、齐全、配套的方向已向前迈进了一大步。

#### （五）常年坚持搞好培训是提高队伍素质的根本措施

为了适应钻井新技术的推广应用和提高科学管理水平的需要，必须坚持不懈地抓好职工的培训，努力提高全体职工的文化技术素质。共同的作法是：领导重视，坚持把搞好职工培训作为一项战略任务来抓；制定培训目标和规划；建立健全培训制度，严格考核，同奖惩挂钩；实行专业部门、培训部门和有关院校密切配合，开展多层次、多渠道、多种形式的培训。在培训方式上主要有：一是开展系统培训。对部分生产工人分期分批有计划地进行初中、高中班的文化补习。有的单位充分发挥“四班两倒”工作制度的优越性，利



用钻井队人员每次倒班期间，集中一段时间，按正规的钻井教科书内容进行授课，系统掌握钻井基础知识。二是开展专业培训。对从事各种不同工种、岗位工作的生产工人、技术干部和管理干部，结合其专业需要，有重点地进行培训，增加专业知识，提高专业理论水平和实际操作技能，达到一专多能。从1984年以来，由原石油部和总公司组织举办的喷射钻井、井控、定向井、钻具、打捞、保护油气层、钻头、泥浆、固井、仪表、计算机、生产管理、钻井监督等短期专业培训班共98期，培训各类专业技术骨干、工程技术人员和管理人员共3540人。由各油田组织举办的专业培训班共培训钻井技术干部2583人，井队长、司钻7840人。三是开展岗位练兵和技术比赛活动。如以打擂比武、选尖子、争状元、当技术能手等多种形式的岗位技术练兵和技术比赛，在油田钻井系统搞得热火朝天。1989年总公司组织的青工技术比赛中，有16个油田钻井系统的180名选手参加了比赛。这是有史以来钻井系统范围最广、参赛人数最多、规模最大的一次技术比赛。通过赛思想、赛风格、赛技术，既提高了专业技术技能，又锻炼了队伍。有的油田在参赛人员回去后，还组织在本单位开展了示范表演。四是开展正规培训。在生产骨干、专业技术和管理人员中，通过选拔，送到有关院校进行定向培训，提高他们的专业理论知识水平，为钻井工作的发展培养了一大批人才。

#### （六）稳定一线队伍，切实为职工办实事

各油田把全面关心职工，特别是把关心一线职工作为加强基层建设中的一项重要任务来抓，在加强思想教育的同时，结合实际，积极为职工办实事，促进了一线职工队伍的稳定。

努力改善一线职工的工作条件和生活条件，提高他们的

社会地位。许多油田采取各种形式，积极宣传钻井工作对发展石油工业的重要性，在激发对本职工作自豪感和荣誉感的同时，还对一线职工制定了各项优惠政策。提高一线职工的工资和奖金水平，作出了一线职工在分配住房、提资升级、解决夫妻两地分居、就医、疗养、子女入托、入学、买粮等方面优先的规定。为改善一线职工的工作条件和生活条件，积极为钻井队配备了液压大钳、液动套管钳、方钻杆上扣器、动力小绞车等小型机械化工具。同时对钻井队配备较新型野营房、洗澡房、冷藏柜、洗衣机和炊事机械。倒班回基地的单身职工住上了专门为他们建造的、设施齐全的钻井公寓。

活跃职工的业余文化生活。许多单位普遍为钻井队配备了彩电、游艺室、阅览室和各种文化娱乐用品。有的边远井队还配备了放相机和卫星接收天线，经常组织职工开展业余书法、摄影、棋牌、歌咏等多种多样的比赛、智力竞赛，以及设茶园、办舞会、开展联欢等健康有益的活动。有的单位还利用倒班休息时间组织一线职工自费旅游，定期为生产骨干检查身体，加强医疗保健。这样做既丰富活跃了职工业余文化生活、还寓教于文、寓教于乐，陶冶了情操。

配套完善后勤服务，解除一线职工的后顾之忧。许多单位大力发展农副业生产，组织机关后勤部门为一线职工搞好生活服务，坚持为钻井队职工送粮、油、肉、鸡、鱼、蛋、菜，做到生活服务到现场。有的井队还实现了宿舍旅馆化，食堂餐馆化，对一线职工家庭定期进行家访，帮助他们解决生活中遇到的实际困难。为解决一线职工普遍关心的子女入学、升学问题。有的单位还从外地聘请有丰富教学经验的教师进行教学和辅导，提高了教学水平。

开展多种经营，为职工排忧解难。许多单位按照国家政策和有关规定，以银行贷款、群众集资、中外合资等方式筹措资金，广开门路积极发展多种经营，相继办起了面向钻井、面向油田、面向社会的第三产业。既提高了企业经济效益和社会效益，同时又为解决职工家属参加劳动、职工子女就业和安置富余人员开辟了门路，增加了职工家庭的经济收入。

（七）深入持久地开展社会主义劳动竞赛是加强基层建设的有效途径

这些年来，各油田钻井系统把开展社会主义劳动竞赛作为推动生产发展的重要措施并认真组织。特别是1984年组织开展石油企业同工种基层队社会主义劳动竞赛以来，钻井系统社会主义劳动竞赛有了新的发展。主要做法是：一是在组织领导上，由以往各级工会组织抓劳动竞赛，发展到党政领导、专业部门、工会和有关部门齐抓共管，从而为开展社会主义劳动竞赛提供了组织保证。二是在竞赛内容上，由以往单一完成各项生产指标，发展到以生产建设为中心，坚持物质文明建设和精神文明建设一起抓，有力地促进了“双文明”建设同步发展；由以往单一的以劳动技能竞赛为主，发展到劳动技能竞赛同智力测验相结合。三是在竞赛形式上，由以往按不同岗位、工种组织开展对口赛、对手赛、小指标竞赛等，发展到形式更加丰富多彩的竞赛，如争创标准化钻井队、“双文明”冠军队、“双文明”先进个人、“十佳”队长、“十佳”司钻升级赛等。四是在竞赛规模上，由以往主要在一线生产单位的工人中开展竞赛，发展到后勤、机关中的技术干部、管理干部参加的全员竞赛，从而更广泛地发动群众，调动全体职工的积极性和创造性。与此同时，总公司在组织钻井系统开展同工种基层队社会主义劳动竞赛中，还把奖牌数量、

等级的分配同各油田当年钻井工作的整体水平与上一年相比的升降情况挂钩，实行奖牌横向流动。据统计，1984年至1989年连续六年来，在钻井队、固井队、井架安装队和钻机搬家队四个基层队中，共评选出奖牌队464个队次。其中，金牌88队次、银牌148队次、铜牌228队次。评选出“双文明”一级先进队504队次。还有优质高效队396队次。社会主义劳动竞赛活动深入持久地开展，在促进队伍建设、新工艺和新技术的推广应用、加强科学管理、提高勘探开发综合经济效益等方面发挥了积极的作用。

以上七个方面的经验和做法，是钻井系统各级领导干部运用马克思主义的基本理论、基本观点和基本方法，紧密结合本油田的思想和生产实际，在实践过程中积累起来的宝贵精神财富，我们要在今后的实践中，不断加以完善和发展。

## **二、认清形势，以大庆为榜样，进一步加强基层建设工作**

当前，我国正处在一个历史发展的关键时期，在外有压力、内有困难的情况下，我们要继续坚定不移地执行治理整顿和深化改革的方针，学习大庆经验，发扬大庆精神，努力加强基层建设，以适应石油工业发展的需要。从大庆和各单位介绍的经验来看，基层建设工作大体包括八个方面的内容，即：领导班子建设、党组织建设、职工队伍建设、思想工作、工会和共青团工作、管理基础工作、现代化管理等。下面，就如何进一步加强基层建设强调几个问题。

**（一）进一步提高对加强钻井基层建设工作重要性和迫切性的认识**

基层建设是大庆石油会战“三基工作”经验的一个重要组成部分。基层是企业的基础，担负着社会主义物质文明建

设和精神文明建设的艰巨任务。特别是在平息“1989年春夏之交的政治风波”之后，在治理整顿和全面深化改革的新形势下，加强基层建设具有十分重要的战略意义和现实意义。

加强基层建设是国家稳定的需要。“当前，维护国家稳定是压倒一切的头等大事”。政治稳定和社会稳定是前提，经济稳定发展是基础。因此稳定与发展是辩证的统一。1989年的政治风波再次告诫我们，国际上的反动势力加紧对我国进行思想、政治、经济和文化的渗透，把实行“和平演变”的希望寄托在我们的第三代、第四代人身上。因此，渗透与反渗透，演变与反演变是长期的斗争，我们决不能丧失警惕，要坚持四项基本原则，反对资产阶级自由化。同时，决不能低估西方资产阶级的人生价值观和腐朽的生活方式对职工队伍的影响。一个钻井公司、一个钻井队，从某种意义上讲就是一个小社会。小社会乱了，会直接影响到大社会。所以，只有基层稳定了，社会和国家才能稳定。

加强基层建设是发展石油工业的需要。钻井公司和钻井队是石油工业产业大军中一支担负勘探开发任务的主力军。石油工业发展的战略、部署，生产计划的实施，各项改革方案和先进科学技术措施的落实都要在钻井基层组织中体现出来。因此，只有加强基层建设，才能保证上述任务的完成。

加强基层建设是全面推行项目管理工作的需要。几年来的实践证明，推行勘探开发和建设的项目管理，是克服石油工业发展面临资金紧张、储量不足的困难的一项重要措施。钻井作业单位作为项目管理的乙方，必须努力把基层建设好，才能加快钻井速度、确保工程质量、提高勘探开发总体经济效益、满足项目管理的需要。

(二) 切实加强基层领导班子建设，发挥领导班子的整

## 体功能

一个好的领导班子必须是政治上要强，能坚持党的“一个中心，两个基本点”的基本路线，坚决贯彻党和国家的各项方针、政策，与党中央保持高度一致，有严格的组织观念，纪律观念，令行禁止，坚决执行上级的决定；必需具备较高的领导能力和组织能力，懂生产、善管理、会经营，会做思想政治工作，做到“两个文明”建设一起抓；必须有过硬的思想作风，清正廉洁，秉公办事，团结协作，联系群众，身先士卒，不怕苦，不畏难，能带领群众打硬仗。

一个好的领导班子，必须有一个好的群体素质和优化的群体结构，分工合理，不缺“门”短“路”，各个成员能责相应，用其所长；成员之间要密切配合，扬长避短，刚柔互补，宏微兼有；在年龄上梯次配备，有很强的战斗力。

钻井队的领导班子，关键在于选好井队长、指导员和技术员。他们必须是政治上强，有革命事业心，热爱石油，有献身钻井的奉献精神；既是思想政治工作的模范，又是钻井生产、技术、管理上的行家；能大胆管理，带头实干，凡是要工人做到的，自己首先做到；不怕困难，不怕艰苦，善于团结，联系群众，能组织和带领群众出色地完成各项工作和生产任务。

领导班子的建设，不仅要选配好干部，还必须有组织、有计划地对基层领导干部进行脱产培训，努力提高他们的政治素质和业务技术素质，以适应新时期石油工业发展和现代化管理的需要。

（三）切实加强党的基层组织建设，充分发挥基层党组织的战斗堡垒作用

《中共中央关于加强党的建设的通知》中明确指出，党在

企业的基层组织处于政治核心的地位。其主要任务是：搞好党的思想、组织、作风建设，领导企业的思想政治工作和精神文明建设，保证、监督党和国家方针政策的贯彻执行，坚持企业的社会主义方向。《通知》还指出：企业党组织应当支持厂长（经理）依法行使职权。实行厂长（经理）负责制，不能淡化基层党组织的作用，削弱党的领导。因此，我们要努力学习大庆油田经验，厂长和书记要做到“三分三合”，即：职务上分，思想上合；工作上分，目标上合；制度上分，关系上合。做到核心保中心，中心靠核心，“两心”变一心，全厂才能一条心。

要全心全意依靠工人阶级，注意在钻井一线队伍的优秀工人中严格按照党员标准发展党员，力争做到主要生产班组有党员，切实发挥基层党支部的战斗堡垒作用。

要加强党内思想教育，大力提高党员素质。在基层党组织思想建设上，当前突出要进行坚持四项基本原则，反对资产阶级自由化的教育，要增强党员对执政党地位的意识 and 党员的责任感。教育党员在新的历史时期，经得起执政和改革开放的双重考验。

（四）切实做好思想政治工作，充分调动职工的积极性

思想政治工作历来是革命和建设不断取得胜利的重要保证，是我们党的一大政治优势。最近李瑞环同志在中国职工思想政治工作研究会第六次年会上的讲话中指出，对于思想政治工作这个重大问题的认识，不能停留在朴素的感性阶段上，而必须从理论上获得一个科学的、稳定的认识，要从根本上，从建设有中国特色的社会主义的客观必然上，认识做好这项工作的重要性，提高作好这项工作的自觉性。当前，企业思

想政治工作的主要任务，就是调动职工的积极性。只有充分调动职工的积极性，才能把企业的巨大潜力进一步发掘出来，才能实现经济的持续、稳定、协调发展，才能使社会稳定具有牢固的基础。我们要结合钻井系统的实际，做好思想政治工作。一是要发扬大庆的“四个精神”，与“爱油田、爱公司、爱钻井、爱本职”结合起来，二是思想政治工作要坚持以经济建设为中心，按照钻井生产的特点和规律性，贯穿于钻井生产的全过程。三是思想政治工作要坚持尊重人、理解人、关心人的原则，这是社会主义新型人际关系的一个重要表现，也是建设社会主义新型人际关系的一个基本方法。在实际工作中要做到五个结合、即贯彻正面教育与疏导方针相结合，解决思想问题与实际问题相结合，以理服人与以情感人相结合，重视思想教育与完善政策、制度相结合，坚持言教与身教相结合。四是坚持寓教于文，寓教于乐，让群众感到身在野外钻井，虽然环境艰苦，但文化生活是丰富多彩的，精神世界是非常充实的。这样，我们的基层队伍就能够稳定，就能振奋精神，顽强拼搏，为发展祖国的石油工业贡献出自己的全部智慧和毕生的力量。

#### （五）积极学习与应用现代化管理方法，提高企业管理水平

企业管理是企业中为了保证整个生产经营活动的统一协调而进行的计划、组织、指挥、协调和控制等一系列工作。包括计划管理、财务成本管理、生产管理、科研技术管理、质量管理、物资管理、设备管理、劳动工资管理、生活福利管理以及市场与销售管理等十项。结合钻井系统的实际，十项管理中除最后一项外，其余九项都是钻井生产和经营管理工作内容。近几年各油田在开展企业上等级活动中都不同程度



度地加强了企业管理工作,强化了企业管理的各项职能,取得了比较明显的经济效益。摆在我们面前的迫切任务就是要学习现代化管理知识,把目标管理、全面质量管理、ABC分类控制法、全员设备管理和网络计划技术等各种现代化管理方法运用到钻井系统各项管理工作中去。为此,各油田要勇于探索,本着先试点、后推广的原则积极稳妥地进行。在试点中,领导机关要帮助基层总结经验,并及时分析解决存在的实际问题。对成功的经验,也要有计划地分期分批进行推广,注重实效,把钻井企业管理水平扎实地向前推进一步。

### **三、提高认识,转变观念,加强管理,适应项目管理工作的需要**

最近,总公司在胜利油田召开了石油工业项目管理工作会议。要求从1991年起,各石油企业在勘探、开发和建设中都要全面推行项目管理。经过两到三年的努力,逐步做到油气勘探、开发和建设项目都有充分的前期工作,各项定额基础工作比较齐全准确,项目实施严格按程序办事,合同管理和施工管理实行制度化、规范化。并提出,凡是没有全面开展项目管理工作和投资超规模的油田不能评国家二级企业。

实行勘探开发和建设工程项目管理,是深化企业改革,实现石油工业持续、稳定、协调发展的重要途径,是挖掘内部潜力,增储上产,提高总体经济效益的一项重要措施。我们钻井系统广大职工一定要站在改革的前列,提高作战能力,适应总公司全面推行项目管理的各项工作要求。

#### **(一) 提高认识,转变观念**

项目管理是应用系统工程的原则,从石油勘探开发的特点和规律出发,按照基本建设程序建立的一种内部经济承包责任制。钻井作为乙方与项目组(甲方)实行经济合同制。

在项目管理实施过程中，甲乙双方都是主人，无论是项目组、钻井公司，还是钻井队、钻井班，都只是分工和责任的不同，都要对油田，对国家负责。这是社会主义的新型甲乙双方关系，绝不是雇佣与被雇佣的关系。对此，我们要有一个正确认识。

钻井作业单位作为乙方，要继续牢固地树立为勘探开发服务的思想。要从勘探开发需要出发，一丝不苟地按钻井设计施工，把取全取准地质资料、保护好油气层、保证工程质量，降低钻井成本，提高勘探开发综合经济效益，作为钻井的首要任务来抓，做到优质服务，创一流工作水平，树立良好的信誉。

要转变机关职能。各油田机关的钻井处是代表管理局（勘探局）行使机关职能的部门，要转变思想，努力改变不适应项目管理的工作程序和工作作风，理顺关系，以积极的态度，搞好规划、组织、协调和服务工作、为推行项目管理创造条件。

## （二）搞好基础工作，适应项目管理的要求

企业管理的基础工作是为推行项目管理提供各项资料、标准和技术规范的科学依据。主要包括六项内容，即：标准化工作、定额工作、计量工作、信息工作、规章制度和基础培训。在这六项基础工作中，定额、计量和信息工作是钻井系统的薄弱环节，要切实加强领导，下大力气抓好，其它三项基础工作也要进一步完善、配套。

这里，着重谈一下定额工作。钻井定额是控制钻井周期和成本预算的主要依据，是推行项目管理，提高勘探开发综合经济效益的主要基础工作。1990年钻井定额工作主要抓好以下两项工作：

第一，各油田钻井定额编制领导小组，要切实加强领导，

积极组织力量，按进度要求完成本油田《钻井工程建井周期定额》和《钻井工程预算定额》的试编工作和分区块的定额编制工作。

第二，建立健全钻井工程定额管理体系。钻井工程定额是一项长期性、连续性的工作。各油田要按总公司的规定，成立各级定额管理机构，配齐定额管理人员，制定职责范围，明确工作任务，积极开展定额管理各项工作。

各油田编制的分区块定额标准，要经总公司钻井工程定额管理站审查后方可执行。在新的定额标准批准以前，各油田可沿用目前已有的定额标准。

### （三）实现钻井设计专业化

钻井地质工程设计是完成地质目的、保证工程质量、实现安全施工、提高经济效益的重要依据和法规。推行项目管理特别要强调高水平的设计。一口井的费用少则几十万元，多则几百万元，甚至几千万元，没有相应的专业设计机构和人员是难以完成高标准、高水平钻井设计的。那种由乙方自己设计、自己施工、自己监督、自己检查的传统作法应该积极创造条件逐步加以改变。作为乙方的钻井公司要从人员配备、资料反馈等方面给专业设计单位以大力支持。同时，乙方必须严格按设计施工、维护设计的严肃性和权威性。

### （四）根据实际需要，有计划地培训甲方监督

为适应项目管理工作，实行甲乙双方合同制发展需要，各油田要根据推行项目管理的计划，从钻井公司有组织的抽调一批有丰富经验的钻井技术人员进行甲方监督的专业培训。通过培训，使甲方监督具备一定的地质、测井经营管理的知识和较高的钻井理论知识。作为甲方的项目组要配备有经验的钻井技术人员，主要负责审查钻井工程设计是否符合地质

目的和总公司制定的有关技术规定；检查在设计中是否采用了钻井新技术；技术经济指标是否先进合理。并对整个钻井施工过程实行有效监督。

同志们，当前全国政治的稳定，经济的稳定和社会的稳定，为石油工业的发展创造了良好的外部条件，1990年1月—4月份钻井的形势很好，已累计完成钻井进尺477.2万米，为年计划的32.8%，钻机月速度、工程质量和时效利用都比1989月同期有所提高。特别是1989年党的十三届四中全会以来，各油田钻井系统普遍加强了职工队伍的思想政治工作和基层建设工作，学习大庆经验，发扬大庆精神的活动正在蓬勃兴起。我们要抓紧当前这个有利的时机，在党的领导下，振奋精神，同心同德，为培育和造就一支思想好、作风硬、技术精、特别能战斗的“铁人”式的钻井队伍而努力奋斗。为实现石油工业的持续、稳定、协调发展而努力拼搏！

(1990年5月30日)

## 加强基层建设 适应项目管理 争创双文明一级先进队

# 倡 议 书

全国各油田钻井队的同志们：

我们来自全国各油田46名钻井队的代表，怀着十分激动的心情，参加了中国石油天然气总公司在中原油田召开的全国钻井系统基层建设经验交流会，通过交流经验，参观学习，总结表彰，特别是听了总公司周永康副总经理、张文彬、李敬老部长的重要讲话和钻井工程局《进一步加强基层建设适应项目管理需要为石油工业的持续稳定协调发展作出新贡献》的报告，更加明确了加强基层建设工作的方向和做法，使我们受到了极大的教育和鼓舞。

回顾过去，我们心潮澎湃，展望未来，更加豪情满怀，在过去的几年里，全国钻井系统的广大职工发扬“铁人”精神和大庆会战的光荣传统，艰苦奋斗，顽强拼搏，钻井进尺成倍增长，工程质量不断提高，科学技术取得了重大进步，管理水平上了新的台阶，双文明建设有了新的发展，为石油工业的发展做出了突出贡献。

当前，石油工业面临着增储上产，确保国民经济持续、稳定、协调发展的艰巨任务，作为直接担负石油勘探开发的主力军——钻井队，要发扬为国分忧，为油拼搏的革命精神，进一步加强基层建设，努力建设一支特别能战斗的、“铁人”式的“四有”石油钻井大军。广泛深入地开展社会主义劳动

竞赛，创建更多的双文明一级先进队，为此，我们向全国各油田的钻井队倡议：

一、努力学习马列主义、毛泽东思想，认真贯彻党的路线、方针、政策，发扬“两论”起家的基本功，理论联系实际，明辨是非，坚定正确的政治方向，同党中央保持高度一致，不断提高队伍的政治素质。

二、加强党的建设，充分发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。党员干部要自觉树立廉洁、公正、实干、奉献“四个形象”。坚持“三会一课”，开展好党员责任区活动，做好党员发展工作，逐步达到班有党员，以共产党员的先锋模范作用去带动广大职工，团结奋战。

三、加强思想政治工作，充分调动职工的积极性。深入开展党的基本路线教育和国情教育，发扬艰苦奋斗的精神，培养“三老四严”的优良作风，增强队伍的凝聚力和战斗力。坚持抓生产从思想入手，抓思想从生产出发，做好一人一事的思想工作。充分发挥工会、共青团等群众组织的作用。学习先进，争做“铁人”式的好干部、好工人。大唱钻井歌曲，振奋革命精神，长志气、攀高峰、比贡献、创一流、热爱石油、献身钻井、扎根井队，建功立业。加强班组建设，搞好职工生活，使职工保持充沛的精力和旺盛的斗志。

四、加强基础工作，进一步提高管理水平。要严格执行各项技术、管理和工作标准，加强计量工作，按定员、定额组织生产。认真落实以岗位责任制为中心的各项制度，努力培养广大职工遵章守纪的自觉性。搞好岗位练兵，提高队伍的技术素质，人人争当技术能手。逐步推广运用现代化管理方法，达到生产管理科学化，生产组织程序化，岗位操作标准化，现场管理规格化。

五、积极推广应用钻井新工艺、新技术。要坚持科学打井，发现和保护好油气层，充分发挥油气层产能的潜力，在采用钻井新技术上站排头，当尖兵，掌握多种打井本领，保证工程质量，加快钻井速度，做到油气层在哪里，我们的钻头就能打到哪里。

六、深入开展双增双节运动，提高经济效益。要在安全、优质、高速、低耗上下功夫、挖潜力，努力降低钻井成本。要围绕钻井生产、技术和管理等方面，开展群众性的提合理化建议的活动，贡献我们的智慧和力量，推动生产的发展。

七、转变思想观念，牢固树立钻井为油气田勘探开发服务的思想。在深化改革，推行项目管理过程中，严格按设计施工，取全取准地质工程资料，打出优质井，当一个合格的、有信誉的乙方，满足油气田勘探开发的需要。

全国各油田钻井队的同志们，在我们胜利跨入九十年代的时候，为了建设繁荣昌盛的社会主义祖国，我们一定要不辜负党和人民的期望，发扬“爱国、创业、求实、奉献”的精神，自力更生、战胜困难，为石油工业的发展做出更大的贡献。

### **参加中国石油天然气总公司钻井系统基层建设经验交流会的钻井队：**

1205钻井队	1509钻井队	1519钻井队	18107钻井队
3267钻井队	32314钻井队	32408钻井队	32340钻井队
32401钻井队	32435钻井队	32444钻井队	32446钻井队
32448钻井队	32453钻井队	32533钻井队	32602钻井队
32658钻井队	32660钻井队	32689钻井队	32704钻井队
32740钻井队	32769钻井队	32772钻井队	32773钻井队
32796钻井队	32837钻井队	32845钻井队	32861钻井队

32934钻井队	32940钻井队	32965钻井队	32986钻井队
4503钻井队	4520钻井队	4553钻井队	4557钻井队
4558钻井队	45115钻井队	45146钻井队	6015钻井队
6052钻井队	60113钻井队	60121钻井队	60151钻井队
7012钻井队	胜利四号钻井船		

一九九〇年五月于中原油田



# 继承发扬铁人精神 建设一支“四有”钻井队伍

## 大庆石油管理局1205钻井队

1990年，是我们1205钻井队建队38周年，参加大庆会战30周年。从1953年在玉门建队到今年5月20日，共钻井1018口，累计钻井进尺127万米，先后创造过14项全国钻井新纪录。我们队先后输送出各类干部和技术骨干756名，其中处级以上干部19名，科级干部36名，这些人相当于组建15个钻井队。

我们队的干部，从第一任队长铁人王进喜同志算起，现在已是第十二任，从第一任指导员孙永臣同志到现在已是第十六任。建队以来，我们共获得各级组织颁发的奖旗142面，有21人被评为全国、省、部和市级劳动模范。队长申冠同志荣获过全国“五一”劳动奖章，被评为全国劳动模范，当选为全国七届人大代表。

我们为石油工业的发展做出了一些贡献，党和国家给了我们巨大的关怀。伟大领袖毛主席、敬爱的周总理、少奇、小平，先念等老一辈无产阶级革命家曾多次接见过我们的铁人老队长，不久前江泽民总书记到大庆视察，一下火车，就去看望铁人老队长一家，并亲切接见了我们队的六名代表，鼓励我们要把铁人精神代代相传，给予我们极大的鞭策和鼓舞。

1990年11月15日，是铁人逝世20周年，现在我们队的职

工没有一个人见过老队长，但他给我们留下的宝贵精神财富——铁人精神，却时刻在鼓舞我们不断前进。

下面，汇报我们续承和发扬铁人精神，建设“四有”队伍的情况。

### **为国分忧是铁人队的传统**

1971年，我们的铁人老队长，为发展祖国的石油事业鞠躬尽瘁，47岁就过早地逝世了，但他那股为国家分忧，为发展石油工业鞠躬尽瘁的革命精神和豪情壮志，却一直在激励我们。

1959年，他从玉门到北京参加群英会，看到汽车上背着煤气包，心里好象压着一块石头，他说：“我们是搞油的，搞不出油来，让国家作这么大的难，心里愧得慌。恨不得一拳砸出一口井来，让石油哗哗流成河”。

1960年，他主动报名参加大庆会战。领导对他说：“会战刚刚开始，困难一定很多。”他却斩钉截铁地回答：“不怕。别人骂我们，卡我们，我们就要挺起腰杆，鼓起劲来干，中国人民就要有这股硬骨头劲才行”。

当年3月，他带着队伍来到冰天雪地的大庆，没有吊车拖拉机，钻机从火车上卸不下来，运不到井场，他响亮地喊出了“有条件要上，没有条件创造条件也要上”，“宁肯少活二十年，拚命也要拿下大油田”的豪迈口号，靠“人拉肩扛”的精神，打出了第一口油井。全队职工怀着把贫油国帽子甩到太平洋里去的决心，在60年代，与1202钻井队一起，年钻井进尺双双突破10万米，超过了当时美国的“王牌”钻井队和苏联的“功勋”钻井队。就是靠着这种精神，在70年代，创造了年进尺12.7万米的全国记录，80年代，在改革开放的新形势下，一些人眼睛只盯着钱，想方设法发大财，忘记了

国家和人民。全队职工“不讲索取讲奉献，不为金钱为人民”。没有一个脱离岗位去谋私利。“1989年春夏政治风波”期间，一少部分人也窜到大庆，妄图破坏油田生产，全队职工表示：“一小撮人搞‘政治风波’，我们工人要大干，把爱国之情倾注在自己的岗位上”。没有一人传谣、信谣，没有一人动摇信念，没有一人消极松劲。在创造累计进尺上100万米的高峰以后，又突破了累计钻井1000口，为发展石油工业和大庆油田的稳产，做出了自己的贡献。

跨入90年代的第一年，在“治理整顿，深化改革”的新形势下，全队职工提出：“为国分忧，像铁人那样战斗”。3月份，我们用高密度泥浆打加密调整井，创造了月进尺7000米的油田新纪录，全队的49名职工决心，每人向国家交一口井，每人为国家节约资金1.1万元。

这些年来，我们队也经历了不少挫折和失败，遇到过不少问题和困难，还参加过华北、辽河的会战。人员也在一茬一茬地更新。但不管在什么地方，在什么情况下，整个队伍始终保持着旺盛的革命斗志，坚持着为国分忧的光荣传统！究其原因，我们不断地用铁人精神去教育大家，用铁人那一个个闪光的故事去激励大家，用队上发生过的一件件先进事例去鼓舞大家，使铁人精神一代代的继承下来。许多来队的新同志，也大都经历了一个思想转变过程，在全队职工的教育关怀下，他们逐步使自己锻炼成长为续承和发扬铁人精神的一代新人。

队长申冠同志，是革命后代，父辈兄弟三人全部参加了革命，伯父在解放战争中牺牲，叔叔把鲜血洒在了抗美援朝战场，只有他父亲胜利回国。1980年7月，他从伊春林区报名招工到大庆工作。离家时，他父亲拉着手嘱咐他说：“到

了大庆，好好干，不能丢中家的脸”。申冠同志知道这句话的份量，暗下了决心，要在大庆干出个样来。

可到了井队一看，住地是一个野营房小院，井场上人人都满身的泥水，那满腔的热情全凉了。他心想，自己在家学了三年钳工，风不吹，雨不淋，来大庆可好，常年荒郊野外，这罪可够遭的了。跟他一起来的十几个小伙子，也都想打退堂鼓。

可是，到队上后，他感觉到，队上的干部、老工人，对他们真一百个够意思，谁头痛脑热，马上给张罗看病，做好病号饭送到床头。工人三班倒，班班有领导，干部和工人在井上一样干，脏活累活、危险活还抢着干，耐心地教他们操作和技术。不久，又组织他们参观铁人打的第一口井和荣誉室，讲大庆会战史和1205队发展史，讲一面面奖旗的来历，他感到热血上涌。那一面面奖旗，不就是一颗颗鲜红的赤子之心吗？铁人照片上那一双明亮的眼睛好象在观察他们：谁能成为铁人的传人？

通过这些生动的教育，他感到自己的想法错了，去找队干部谈心，队干部对他说，你们刚来，有点想法是正常的，要想想铁人是怎么干的，看看老师傅是怎么干的，还要他学《为人民服务》，好好理解“完全彻底”和“全心全意”这八个字。以后，又有不少老同志找他谈心，讲了许多队上的故事，特别是“继承铁人精神的好队长”高金颖同志在一次钻机刹把失灵，钻具迅猛下滑，将要造成井毁人亡的危急关头，用卡瓦卡住钻具，自己却被摔在钻台，造成腰椎严重损伤，穿着“钢背心”又继续奋战在井场的事迹，深深感动了他，思想上起了很大的转变，决心让青春在钻台闪光，象他们那样战斗。1985年初他当了队长后，时刻牢记把铁人精神继承

和发扬下去。

多年来，我们队坚持了这样一条，冬训一结束，新的一年开始，干部党员都提前上井做好三件事，点上锅炉，做好开钻准备，保证第一口井打好；备足粮草，保证工人上井第一顿饭吃好；检修好野营房，保证工人第一宿觉睡好。这样的环境就好象一座熔炉，只要是矿石，就能炼出好钢来。比如说任务紧了，干部十几个小时，十几个小时顶在井上，让你睡觉你能睡得安稳？碰上危险活，干部党员冲上去了，你能不跟着冲？钻机误在泥里，老师傅先下去抠，你能看着？就这样言传身教，耳濡目染，习惯成自然，形成了作风，不让你干，你也不好意思不干，这就得以使好传统永不丢。

“身在05爱05，出了05想05”。

有一个合同工叫李洪哲，他父亲办乡镇企业很有道，先是搞承包，后来干脆自己办了个汽车修理厂。厂里缺少人手，就到队上劝他回去，他替儿子想得很周到：第一，可以学门手艺，够用一辈子；第二，每月工资500元，比在井队挣的多一倍；第三，肥水不流外人田，不用花钱雇人。但这个小伙子硬是不去。我们问他为什么不去？他说：我是个共青团员，不能在个人发家上打算盘。黄金有价，我在1205队学到的道理无价，将来我即使不在1205队，也知道应该怎样做人。

我们队还有一名1988年毕业的大学生，叫刘承志，他的伯父在日本，让他去日本探亲，并答应让他继续深造，但他也没有去。

我们体会到，对一支队伍来说要有个士气，对一个人来说，要有个志气，我们石油工人的志气，就是要为四化建设多打井，多出油，为石油工业的发展多献光和热。

## 艰苦创业是铁人队的本色

大庆油田经过30年建设，生活条件有了很大改善。即使生活条件变得再好，我们钻井工人工作的环境仍然是很艰苦的。为了保证油田5000万吨稳产，钻井任务逐年增加，冬天要战严寒抢打低洼井，夏天要战胜地面翻浆和雨季。如果没有铁人老队长那样的艰苦奋斗精神，就根本打不了硬仗。全队职工认为，井队工作苦，但再苦的工作也得有人干。为了四化大业，我们苦得光荣，苦得欢畅！

1988年，在葡萄花油田北部地区打井时，井场周围都是水，钻机就立在孤岛上。一次，运来的100多根套管和100多吨重晶石粉运不进井场，眼看就要影响开钻。当时我问大伙：“怎么办？”职工们异口同声地说：“扛！”于是大家脱了衣服，甩了鞋，200多公斤重的套管，4个人抬一根，沼泽地坑坑洼洼，有时重心移在一个人身上，压得连气都喘不出来，有的在泥水里摔倒了，爬起来再干。一袋重晶石粉重25公斤，扛几趟，就弄得满脸满身都是石粉，汗水一滴，脸上身上都和了泥。干完了，累得大家顾不得是泥是水，就横七竖八地躺在地上。象这样的事儿，一年要有许多次，没有“人拉肩扛”精神行吗？

我们队有个青年工人叫张宝臣，工作起来象个小老虎，大家都叫他“小铁”。一次，循环泥浆罐的连通管堵了，眼看就要影响正常钻井。张宝臣把衣服一脱就跳进了泥浆罐，他弯下腰伸手去抠堵塞物，可是够不着，就憋了一口气，一个猛子扎下去，把堵塞物抠了出来，当张宝臣爬出来时，从头到脚全是泥浆。我们赶紧用清水给他冲洗，拿棉纱给他擦。他本来就有皮肤病，再加上泥浆里化学药品的刺激，他身上发痒一个多星期才好。我们在大会上表扬他，他说：“比起铁

人老队长带着伤腿用身体搅拌泥浆，我这算个啥。”在我们队上个个都立志做一代铁人。无论什么苦、累、脏、险的活，都觉得很平常。

我们讲艰苦奋斗，不光是吃大苦，耐大劳，流大汗。更重要的是思想上要艰苦。事事要坚持高标准，严要求。

1982年，正是我们队累计钻井进尺上100万米的前夕，这时又一口新井就要开钻。在进行最后一次安装质量检查中，发现泥浆泵皮带轮和柴油机连动轴相差4毫米。没说的，要重新校对。这时有的职工说，4毫米还不到一片韭菜叶宽，标准也不低了，都到节骨眼儿上了，还是抓紧时间开钻吧。但我们没松口，铁人老队长安装设备“八个零对零”的标准，啥时候也不能降低。当时负责安装校对的吊车、拖拉机都已收工。10多吨重的庞然大物怎么校正？我们就用土办法，把地面30多米长的泥浆管线拆开，在地上挖土坑，20多人用撬杠一点一点地撬，达到了“零对零”才开钻。交出了一口优质井。

在新的形势下，光知道苦干是当不好钻工的，还必须刻苦学习。1984年，我们接了一部引进的车载钻机，全队职工心里都很高兴。请美国专家讲课，大家认真听、认真记，四十几名职工，每人都记了厚厚一大本。

当时任司钻的申冠，学得最好。听美国专家讲液压传动部分原理时，有几处听不懂，就去找翻译，翻译对他说，“有时真烦你，不分时候总来找，晚上刚睡觉，就来敲门，早上还没起，又来了，走路吃饭都在问，几百号人都这样，还叫我活得了吗？可见你那认真劲，也不好拒绝。”在一个月里，他记了13万字的学习笔记，实际操作时，把设备上上下下摸遍了个遍，全队考试，获得第一。

学习掌握新技术，钻工们都有一股子钻劲、拚劲和韧劲。

机械大班李华忠，听美方人员说钻机上有236个黄油嘴，但在保养时，有49个找不到，急得他嘴上起了泡，饭吃不好，觉也睡不着，在设备上爬上爬下，我们怕他累坏了，冲着他说，“你不要命了？赶快回去休息”。他却冲着我们喊：“这家伙几百万元，保养不好，你睡得着吗？”撵他回去，他又偷偷跑上井。连续十多天，硬是自己找到了所有黄油嘴，熟练地掌握了保养技术，被大家称为队里的“土专家”，连外国人都竖大拇指。

前几年，我们进行高密度泥浆喷射钻井试验。为了找到葡北地区的“拐点”，泵压由二阶段，三阶段到超三阶段，开到了25兆帕，比水功率达到17瓦/平方毫米，喷射速度103米/秒，通过一系列数据资料的分析，初步找到了一个机械进尺快、设备损坏小，更换配件时间短的“经济喷射钻速”，创造了月钻井“六开六完”的成绩，是当时油田几十台同类钻机的最高记录。

在人生的道路上，有攀不完的高峰，我们要永不休止地战斗。

### **无私奉献是铁人队的情操**

在我们1205队工作过的人，都牢记着铁人老队长常说的一句话说：“要当一辈子人民的老黄牛”。以后的历任队长、支部书记、技术员，还有许多工人，有的因公负伤，有的积劳成疾，但都毫无怨言。我们正是靠这种无私奉献精神，还包含着在家庭、爱情以至生命上做出的牺牲，才把1205队这面红旗，一代一代地高高举起。

我和申冠同志曾在一起交流过思想，我们觉得：一个民族，如果没有奉献精神，这个民族就是一个没有希望的民族；一支队伍，如果没有奉献精神，这支队伍就打不了硬仗；一个工人，如果没有奉献精神，就失去了工人阶级的本色。



窦荣宝是我们队的第十四任党支部书记，1971年到1205队，1983年才离开。1977年他与妻子赵淑兰结婚时，窦荣宝已经担任了副指导员，因为井队工作紧，婚后5天就从肇东返回了大庆。一个多月后，他妻子来到队里，窦荣宝找了间8平方米装化肥的小屋，就算安了家。3天后他扔下赵淑兰又到华北会战去了。

1978年底，赵淑兰要生小孩了，天天盼窦荣宝回来。可盼回的就是一句话：“淑兰，我会战忙，你自己想办法。”队上的其他家属，轮流照顾赵淑兰，使她平平安安坐完月子。后来，窦荣宝回来了，赵淑兰插上门不让他进屋，治得老窦在门外说了一个小多小时软话，才放他进去。

公司的领导常告诫我们这些基层干部，你们在情上、理上欠妻子的债太多了，回家后，老婆冲你们发发火，完全可以理解，谁都不准摆大丈夫的派头，我们也就用这些话来教育钻工。其实，钻工妻子虽然10个有9个嘴巴不饶人，但也都是刀子嘴、豆腐心。丈夫不在家惦记着他，回来了发点牢骚、熊一顿，还是真心实意爱他。

每当党和各级组织把各种各样的荣誉授给我们队时，我们心里既高兴又惭愧，总觉得，在奖章、奖状、锦旗上，不但要刻上我们职工的名字，也要刻上钻工家属的名字。正象我们钻工经常唱的：“祖国的昌盛是钻工的心愿，也是家属的心愿，光荣花有钻工的一半，也有家属的一半。”

人总是有感情的，要做出感情上的牺牲也并不容易。尤其井队多数是20多岁的小伙子，长年累月地在野外工作更是难能可贵。

队长申冠，经常用铁人老队长和前任干部的事迹鞭策自己，比工人回家的次数更少，在家呆的时间更短。他7岁的儿子

跟他一点都不亲。一次回家，早晨起床时，把儿子拉过来说：“爸爸又要回井队了，让我搂你一会儿。”孩子说啥也不干。他对孩子说：“就5分钟。”没想到这小子扳起他的手腕子，盯着表数时间，数得他心里直发酸。一松手，孩子就在他怀里跑了。有时井上生产忙或是出点事故啥的，说不上多少天才能回一次家。他说，井队的40多号工人在看着我们干部，大庆油田5000万吨稳产的担子压在每个大庆人肩上。想到这里，抽支烟，一挥手，把家事就放在脑后了。

我1978年从部队复员，在1205队泥里水里滚了十几年，当了支部书记。我有个独生女叫李丹，今年刚10岁。我妻子是个家属工，有一段时间，他们厂里生产任务重，忙着突击，中午不能回家给孩子做饭，就在碗柜上贴了张纸条：1、中午回来吃方便面；2、不准玩火；3、晚上回家还吃方便面。去年李丹过生日，正赶上我休班在家，我问女儿：你过生日想要啥礼物？李丹张嘴就说，“我啥都不要，中午不吃方便面就行了”。我一听了孩子的要求，眼泪叭嗒叭嗒地往下掉。李丹一看我哭了，以为闯了祸，赶紧说：“爸爸我能吃方便面，能吃方便面！”

我们总琢磨这样一个道理：干部只有把工人放在心上，工人才能把井队放在心上。我们干部工作再辛苦，但奖金只拿工人的平均数；过春节，井上得有人看设备，无论书记、队长，总有一人与工人一起过年三十。前年春节前，队伍回公司整训，几个看井的小青年以为井场离汽车站有几十里远，干部怕不能到井上来了，就在这时候，队长申冠与当时支部书记马跃强顶着寒风到了井上。几个小伙子一看干部背来了冻饺子和自己花钱给他们买的鞭炮，高兴地蹦了起来，但他俩的老婆，各自领着一个孩子孤伶伶地渡过了万家团圆之夜。

我们队钻工宋洪河的爱人要生孩子了，为了抢时间多打井，小宋一直没顾上回去看一看。一天，在井上无意中听到别人说起这件事，申冠把小宋叫过来问他：“你爱人什么时候生孩子？家里谁伺候？”小宋说：“这两天就临产，家里没人伺候”。申冠一听就火了，说：“你是不是人？女人生孩子是一大关，你现在马上回去，什么时候小孩生下来，你爱人能下地做饭了，你什么时候回来”。小宋听这么一吼，泪水在眼眶里直打转。当天他从前线赶回家，把爱人送进了医院。小孩生下来第三天，小宋把岳母接来，马上又回了井队。

钻工找对象难，是我们挠头的事。我们钻工，虽不敢说个个是美男子，但脱了油工服，换上西服、皮鞋，往人前一站，样子也不比别人差。一些钻工相对象，不说工种光看模样，一相就中。介绍完工种，多数立刻就黄。我们队有个青年工人叫高中玉，谈了几个对象都黄了。有一天，队干部发现他情绪很不好，就问他有什么心事。他说：“我在油田又谈了一个，女方啥意见没有，就一个条件，要我离开井队，出来干啥都行。我豁出不找对象，也不想离开1205队，可父母又不让。要走，我又对不住1205队。”说着眼泪就要落下来了。几句话，把干部们的心说得酸溜溜的。这还行？钻工把心都掏给1205队了，我们当干部的就是把腿跑断了，也得把这件事促成。当天晚上，队干部冒着大雪，跑了60多公里，夜里10点多钟赶到了他家做工作。后来，我们又接二连三地到女方家去了几次。最后把女方的父母也感动了：“就冲你们1205队的干部对职工的这份操心劲，把姑娘给你们队的工人，我们也放心了。”

我们真心实意地关心工人，工人一心为了井队。今年二月，正是大庆最冷的时候。一天夜里，钻井的生产电突然停

了。钻具在井里动不了，时间一长要卡钻，后果难以预料。听到钻机停了，正看电视的、已躺下睡觉准备上零点班的，都主动来到井上，问我们怎么办？我们想空调房用的是另一条线路，就说：大家挨点冻，把空调房的电缆拉过来行不行？工人们说：“有什么不行？宁肯当‘团长’，也不能让这口井泡汤。”大家马上把空调房的电缆拉到井场。钻机又转了起来，大家却挨了一宿冻。

铁人老队长从祁连山下扛来的1205队这面红旗，几十年的风风雨雨都没有褪色，为什么？党和国家的关心和爱护是巨大的动力，如果谈到基层的具体工作，1205队的十几任干部一直坚持了这样几点：

(1) 坚持“支部建在连上”，把加强党支部的建设做为队里最重要的工作来抓。30多年来，1205队的干部和工人换了一茬又一茬，如果没有一个坚强的支部做核心，没有党员发挥先锋模范作用，铁人队早就变成了豆腐队。

(2) 大庆会战形成的思想政治工作经验，这个优良传统啥时都不能丢。思想政治工作要是抛锚，职工思想就要乱套，生产就要受损失。

(3) 干部要密切联系群众，以身作则，全面关心职工的生活。干部只有先尽了公仆的义务，才能取得领导群众的权力。说话有人听，办事使人服。

(4) 党政干部要同心，合心、团结成一条心。

对于我们的工作，用铁人老队长的话说：“成绩只能属于党，属于人民，我的本本上只能记差距。”我们要以铁人为榜样，为建一支“四有”的石油钻井队伍，把铁人精神永远地继承和发扬下去！

# 加强生产组织 坚持科学打井 不断提高钻井水平

## 大庆石油管理局1275钻井队

1990年2月27日，中共中央总书记江泽民亲临我们1275队视察，给予大庆钻井工人以巨大的鼓舞和鞭策。为了以实际行动回答党的关怀，到5月20日，我队已交井16口，进尺1.93万米，钻井质量合格率达到100%，是目前全油田打井最多的一个队，比去年同期提高128%。

我们队是1982年组建的，现有职工46人，平均年龄24.5岁。主要担负油田内部打高压调整井任务。几年来，我们继承和发扬了大庆会战传统，严密组织生产，坚持科学打井，钻井生产直线上升。由1986年的队年交井30口，进尺3.6万米，上升到1989年交井43口，进尺5万多米，创大庆油田单机钻井最高水平。1986年被石油部授予“优质高效”钻井队，1987年被评为石油部双文明一级先进队，1988年荣获中国石油天然气总公司铜牌奖；1989年被评为总公司的金牌钻井队。

我们队近几年的钻井生产之所以一年比一年打的快，一年比一年打的好，主要是坚持了以下四点做法：

### 一、加强生产组织，强化两头

“强化两头”是缩短建井周期，加快钻井速度的有效生产组织办法，是大庆会战初期形成的基本经验。大庆油田的井浅，钻井周期短，搬家安装和完井频繁，在钻井总时间中，“两头”占了一半还多。所以，我们始终把“强化两头”做

为有力的生产组织措施，做到统筹运行，严密组织，合理安排，保证衔接。每钻完一口井，都按照干部分工，有专人负责钻前准备工作，进行现场的实地勘察，确定搬家路线，检查设备基础情况。遇到问题及时组织整改。只要钻机和辅助设施一到位，保证每口井在两个小时内达到开钻水平。根据对地下情况的摸索，制定了开钻班班进尺350米，第二个班500米，加重后班进尺100米，班月进尺1000米等32项小指标。在钻到设计井深后，干部和大班不分白天黑夜顶生产关键，既组织指挥生产，又一起参加劳动，一切工作都以定时定量，按完井作业顺序，进行平行和交叉作业，做到正点完成，达到快节奏、高效率。为了“强化两头”，我们还对钻前搬家安装工作进行了整体研究统筹。例如，搬家行走的最佳路线，搬家运输车辆的最佳配置，各种设备摆放的最佳位置，起放井架，管线连接，开钻准备衔接的最佳时间等等，全面统筹在24小时内都要完成。几年来，我们在没有特殊情况下，每口井基本都实现了“四个当天”（即当天放井架、当天搬家，当天起井架、当天开钻），大大缩短了建井周期，提高了生产时效。1988年9月份，大庆连降大雨，造成几十年不遇的洪涝灾害，地面泥泞积水，钻机搬迁十分困难。在这种情况下，由于全队职工艰苦奋斗，精心组织，努力缩短钻前时间，使四个生产班组，月进尺都超过1000米，其中四班还打出月进尺1680米的高水平。创同类型钻机月钻高压调整井5开5完的新记录，受到公司的奖励。

## **二、积极采用新的工艺技术，实现安全快速钻井**

几年来，我们根据大庆油田的钻井特点，做了几项工作：  
一是应用了重泥浆高压喷射钻井新技术。普通泥浆密度的高压喷射钻井已在全国推行了多年，但高密度泥浆的喷射

钻井，我们还没有经验。有的同志认为大庆油田的井浅，几天就打完了，搞不搞必要性不大。同时，还要在装备系统上进行改造，工作量大。我们在公司的领导下，统一了思想认识，1988年8月份，公司给我们使用的By—40型钻机配备了一台T—1000型泥浆泵和大功率的柴油机，去掉了NB—350泵，我们连续在14口井中进行重泥浆高压喷射钻井试验，重点对水力参数、机械参数、泥浆参数、喷嘴组合等方面，进行了反复探讨，取得了初步成果。现在每口井的钻井泵压达到15兆帕，比水功率达8瓦/平方毫米。机械钻速由原来的27.17米/小时，提高到38.12米/小时，提高了40.5%。以前我们队打1200多米的高压调整井需要用2—3个刮刀钻头，起下钻次数多，钻进周期长，我们先后对刮刀钻头进行了5次试验，根据不同的地层结构，合理选用钻头和水眼，增加泵压，不断改进泥浆性能，加快了钻井速度，收到明显效果。目前，我们队平均钻井周期由原来的4天16小时，缩短为3天8小时。在杏5—丁3—342井，创出了使用一只喷射刮刀钻头累计进尺1106米的中深井的高水平。纯钻进仅用了32小时25分。行程钻速达到34.5米/时，比其它高压喷射钻井的行程钻速提高17.5%。

二是大搞小型机械化 井口机械化问题，大钻机应用得多，小钻机如何搞，还缺少现成的设备，我们在上级有关技术部门的指导和帮助下，在By—40型钻机上应用和改进了一部分小型机械化装置。改装使用了液压小绞车、液压猫头、液压旋扣器等液压系统装置。减轻了工人的劳动强度，提高了生产效率，实现了安全生产。我们还根据油田电网有时突然停电而造成卡钻的问题，采用了应急活动钻具装置。这一装置主要是采用12马力柴油机，通过减速器，传动21齿链轮。

直接带动钻机滚筒大链轮进行活动钻具。每分钟可提升1100米的钻具0.4—0.5米。使用这一装置，解决了长期以来因停电造成卡钻事故的问题，近两年，我们遇到2次突然停电，采用这一新装置都避免了卡钻事故。

三是推广了一批新的工艺技术。我们先后推广应用了方钻杆旋塞、滚轮方补心、泥浆清洁器、简易套管头、冲洗隔离液、防气窜水泥技术等10多项钻井新工艺、新技术，促进了钻井生产的发展。经济效益有了明显提高。几年来，我们的井身质量、固井质量合格率均达100%，优质率达78%，实现高效、优质、安全无事故。

### **三、认真坚持岗位责任制，努力做好基础工作**

大庆会战初期形成的岗位责任制，是职工群众在生产实践中不断总结出来的宝贵经验，也是我们加强生产管理的传家宝。几年来，我们坚持继承和发扬了这套好的作法。

坚持从实际出发，不断完善设备管理制度。随着生产设备长期的连续运行，钻机上的主要装置自然老化程度不断加深，运转设备经常出现故障，直接影响正常生产。针对这一问题，我们坚持从实际出发，在认真推行岗位责任制的基础上，进一步完善设备管理制度。一是加强分析，每天召开生产运行会，分析设备运转情况，发现问题及时处理；二是增加巡回检查次数，对设备进行强制保养；三是成立了常年的抢修小组，由一名副队长负责，根据钻机设备重点部位出现问题具有突发性的特点，24小时保生产，随叫随到；四是实行人定岗、岗定责，把设备管理的好坏与奖金挂钩，因而出现了人人爱护设备，精心保养设备的局面。过去，我们队使用的变速箱每年更换六、七台。去年，我们队打井43口，仅更换了两台变速箱，设备完好率达98.5%，保证了钻井生产



顺利进行。

从严做起，认真抓好岗位责任制的落实。在日常生产和工作中，经常遇到大量的、细小的各种各样的问题，我们坚持从一点一滴的小事抓起，狠抓岗位责任制的落实。一次，队干部跟班发现一名钻工在接单根时，没把丝扣油抹好，这名干部便立即让司钻停下来，把钻具提起来卸开扣，重新抹上丝扣油，上紧扣再打钻。尤其是在甩钻铤、钻杆时，往往有的钻工嫌麻烦，图快图省事，不带好护丝，我们发现以后，组织全队职工开大会，向职工举一反三讲清道理，怎样爱护钻具？由于我们严格要求，职工都自觉执行岗位责任制，坚持文明施工、标准操作。现在，我们队每次搬家后，都做到工完料净场地清，钻具甚至连打帽子油管的丝扣都清洗得干干净净，带好护丝。就是这样，我们在工作中努力做到事事坚持高标准，人人出手过得硬，项项工程质量全优。1989年，我们队被评为局“三标”先进单位。

教育和培养职工高度的岗位责任心。努力提高全队职工的岗位责任心，是执行好岗位责任制的重要保证和核心，在落实岗位责任制的过程中，我们坚持经常地对职工进行思想教育。首先，紧密围绕生产的性质和特点，进行厂规厂纪教育，使全队职工明确遵守和执行各项管理制度的必要性。同时，严格考核制度，做到不合格不上岗。开展经常性的教育活动，培养职工遵守制度的自觉性。几年来，我们始终坚持班前安全讲话、班后讲评，每周召开一次执行制度分析会，每月进行一次总结等制度，在“分析”、“总结”活动中，运用正反两方面的典型事例，对职工进行形象、生动、直观的教育。大张旗鼓地宣传了队长吴守岭，自觉从严，以队为家，执行制度十二年如一日，确保安全生产的事迹。同时，还运

用反面典型，进行现身说法。其次，组织职工重新学习岗位责任制，增强主人翁责任感。我们结合大庆每年一次的岗位责任制大检查活动，组织职工认认真真地重温岗位责任制，使每个职工进一步明确本岗位的职责。从而，坚守岗位，履行职责，增强主人翁责任感，以实际行动为保证全队优质高效安全生产操心尽力。在生产过程中，只要遇到井上停电或缺水，无论是干部、工人、都及时到电站、水站去询问情况。1990年3月，我们在打杏—3—丙430井时，井深已1220米，眼看只有10多米就完钻了，突然变速箱轴断了，全队职工都跑到井上同当班工人一起拆卸更换。同时，立即启动防卡装置，活动钻具，确保钻井生产顺利进行。几年来，由于我们狠抓岗位责任制的落实，做到了文明施工，高效钻井，老设备打出了新水平。

#### **四、自觉从严，加强领导班子的自身建设**

我们在加强生产组织的同时，还把领导班子建设作为基层建设的重要内容，队干部处处为群众做出样子，树立好的领导形象。

在工作上埋头苦干，树立“实干”的形象。我们队里的五名干部，连续三年坚持轮流住井，跟班劳动。24小时管生产，做到班班见干部。队干部自己约法“三章”：生产关键时不离井，遇到艰难险阻时不离井，节假日不离井。我们队的职工给队长算了一笔帐，吴队长连住三年井，三年打井117口，按每口井连班加点16小时计算，三年累计加班加点1872小时，相当于三年干了四年的活，有的同志问他“吴队长，你为什么坚持常年住井”？他却憨厚地说：“我要是听不到钻机声，睡觉反而不踏实”。

在思想和作风上发扬民主，不搞个人说了算，树立“公

正”的形象 我们5名干部互相之间经常通气，每一项大的工作，都共同研究，密切配合，充分发挥班子集体的智慧。凡是职工调动工作、配备班组长、职工搬家、安排住屋、评选先进等问题需要解决时，我们队干部都坚持集体讨论，共同商量，做到职工服气，群众满意。

在个人利益上，讲奉献不讲索取，树立“廉洁”和“奉献”的形象 几年来，我们队的干部努力做到吃苦在前，享受在后，讲奉献，不讲索取，不和工人争待遇，不同群众争名利。队里分东西时，先让群众挑，干部最后拿；在奖金分配上，队干部一直同司钻一个档次。1990年春节前，队里杀了两头猪，我们把猪肉按职工每人一份分给大家，猪头、猪下水全部放在食堂，给职工改善伙食，就连几只猪蹄子，队干部都考虑到，让一名钻工拿回家给爱人生孩子下奶用了。

我们决心，认真学习兄弟单位的好经验好做法，进一步打出钻井新水平，为大庆油田持续稳产再做贡献。

# 采用现代化管理方法 促进 井队管理的现代化

## 大庆石油管理局32740钻井队

我们32740钻井队主要担负大庆外围探资井钻探任务。建队12年来，始终坚持找油找气这个中心，继承和发扬会战传统，加强生产组织管理，不断创出勘探钻井的好成绩，11年被评为先进队，1985年以来，连续5年荣获石油天然气总公司同工种基层队社会主义劳动竞赛金牌队。1989年，各项经济技术指标又有新突破，年交探井7口，累计进尺15 184米，取心进尺630.73米，取心收获率达96.63%，井身质量和固井合格率均达100%，年创产值700余万元。我们队之所以取得这些成绩，重要原因之一是注重在现代化管理上下功夫，特别是应用目标管理、全面质量管理、管理心理学以及网络计划管理、定额管理等一系列现代化管理方法以来，有效地促进了我队管理水平的提高。下面是我队在现代化管理工作中的几点基本作法：

### 一、实行目标管理，发挥了现代化管理的激励效能

目标管理是一套完整的现代管理方法，井队如何有效地应用，我们觉得不能照搬照抄，关键是从井队的实际情况出发，与井队现代管理体制结合起来，抓住目标管理的实质，体现人人知道做什么，人人知道怎样做，人人要知道达到什么目标，小目标服从大目标，个体目标服从整体目标，形成“千斤重担大家挑，人人肩上有指标”的局面。为此，每年

初都做好三项工作：一是干部、生产骨干和群众一起认真总结，分析上年的工作，肯定成绩，找出不足，明确方向。二是根据上级布置，结合队伍实际情况，引导职工共同讨论，制定出本年度的总体奋斗目标。比如，1989年我们提出了“站在排头不让，抱住金牌不放，实现金牌五连冠，连续三年上管理局一级队”的奋斗目标。三是层层分解，把总目标，按生产任务、质量、安全、时效、设备管理、双增双节、队伍建设等若干方面指标进行分解，落实到班组人头，从干部到班组以至每个岗位都建立目标责任制。在目标的实施过程中，抓好目标控制。重点做好两项工作：一是每打完一口井都对这口井的目标和累计目标完成情况与年总目标进行分析对比，抓住目标实施过程中出现的问题，跟踪追查原因，落实强化措施。比如，1989年打第一口井时，一名司机下16点班打扫设备卫生时，不慎将胳膊被传动机碰伤，针对这起轻伤，我们组织职工对照年初制定的全年安全目标进行讨论，使大家认识到，不消灭事故隐患，就可能发生事故，不杜绝小事故，就可能发生大事故，那么全年的安全目标就没有把握实现，为此，全队职工认真讨论，人人查隐患，制定了在危险部位挂警示牌等17项安全生产补充措施，保证了全年安全生产目标的实现。二是建立目标考核体系，严格目标考核，做到班有班考、月有月考、井有井考、考核结果奖罚分明，使目标考核做到了经常化、制度化。一班在1989年打第二口井时，生产任务差83.7米未完成单井指标，材料费又超700元，队在进行单井考核时，对一班进行了批评，并扣罚全班奖金10%，后来这个班在后几口井生产中，由于目标完成的好，几口井受到队里的奖励。

在实行目标管理中，我们还注重应用心理学原理，最大

限度地调动职工的主动性，创造性，保证目标管理的顺利实施。一是注重创造良好的工作环境。从设备安装到钻井施工现场以及库房，材料爬犁的摆放等全部实现规范化，保持设备、场地、生活区的环境卫生规格化，通过良好的工作环境激励职工的工作热情。同时注意协调好班际、人际关系，随时了解上岗人员的心理状态，及时排除职工的不佳心态。二是健全民主管理制度，实行群体经营。经过职工大会讨论通过，实行考勤、奖金分配，处罚、食堂帐目的四个公开，随时接受职工的民主监督。为了广开言路征求职工的意见和建议，我们队干部经常和职工集体谈心，使职工意见有地方提，建议有人听，心情舒畅。我们还定期民主评议干部，改进工作方法，每口井和每半年组织职工对5名干部进行评议，虚心听取职工的建议。三是运用激励机制，增强队伍的凝聚力。首先用我队历年来取得的荣誉来激励职工的集体主义荣誉感，把我队建队11年获得的奖状、锦旗和奖牌共80多面(块)全部挂在荣誉室里，使职工牢固树立“队兴我荣，队衰我耻”的群体共生意识，使集体和个人建立起休戚相关的密切关系。其次运用尊重激励，尊重职工的人格、意见，工作，满足职工较高层次的心理需要。第三运用榜样激励，用我队先后评选出的6名局级以上劳动模范的先进事迹去教育和激励职工，使职工树立学先进，赶先进的思想，自觉为本队目标实现做贡献。四是关心体贴职工，干部心里装着工人。队里建立了职工生日饭、病号饭制度，经常为过生日和患病的职工做生日饭、病号饭。同时，下功夫办好职工食堂，努力提高饭菜质量，保证两菜一汤，使职工吃饱吃好。夏天暑期，把降温糖水送到井场；秋天，把秋菜逐户送到工人家中，队干部还经常进行谈心家访，耐心地做好思想政治工作，及时为职工

排忧解难。有一次，一名发电工因小事与岳父吵架，造成夫妻不和，他爱人要求同他离婚，队党支部书记喻海河、队长孟宪吉先后四次到他的家，耐心做他妻子的工作，还专程到他岳父家去解释，使他们夫妻言归于好。

## **二、推行全面质量管理，发挥了现代化管理的质量效能**

在井队开展全面质量管理的关键是要让全体职工理解、掌握全面质量管理的知识。为了使全面质量管理知识尽快在职工中普及，溶注于钻井工艺的全过程中去，落实体现在每个人身上，我们把全面质量管理的精华部分解释成看得见、摸得着，形象、具体的东西，在井队的生产中进行充分应用。

### **1. 培养质量意识**

一是教育职工认清质量同速度、效益以及目标的关系，在干部、生产骨干以及全队职工的头脑中树立起靠质量创优、靠质量出速度、靠质量提高经济效益的思想。二是开展经常性的形式多样化的质量教育活动。如：举办讲座、知识竞赛，开展“我为提高质量献一计活动”等，不断强化职工的质量意识。三是要求干部天天讲质量，司钻班班讲质量，结合生产中的苗头和隐患讲质量，从而使每个职工时时想着质量，事事注意质量，树立质量第一，人人出手过得硬，岗岗把好质量关，严细认真、一丝不苟的思想。

### **2. 严格钻井过程中的工序控制**

钻井生产衔接性强，如一道工序质量不合格，出现返工现象，就会影响整个生产速度。因此，我们集中精力加强工序控制。一是牢固树立找油找气的思想，坚持科学打井，把寻找和保护油气藏放在工序控制的第一位；二是要求职工工作前必须清楚要干什么，干出什么标准，了解工序控制点所在；三是上道工序向下道工序负责，交底说实话，有问题不

隐瞒；四是坚持“严细准一次成，返工活决不干。”保证工作的一次成功率。1985年打升602井时，由于井眼规则，泥浆性能好，完井电测只用了14小时，测完井后，有些同志想马上下套管，但当班司钻却坚持按工序控制要求，电测后下钻通井再下套管，有的同志感到不理解，认为电测一次到底没啥问题，何必再费那么大劲通井，而这名司钻说：“工程设计就是这样，少了这道工序，不通井也许侥幸能下到底，但通了井下套管固井就会更加顺利，对工序控制上的要求我们一点都不能怀疑。”由于我们始终对工序控制抓得狠、抓得实，不走捷径，不怕麻烦，做到了人人干保险活，事事出手过得硬，确保每个人每件事、每道工序、每一工艺过程的工作质量。1985年以来，我队钻前、钻进、完井等施工中项项工作都基本保持了一次成功，一次全优的较高水平，大大增强了管理的控制能力。

### 3. 搞好因果分析，培养职工正确的思维方式

每发现一个细小的质量问题，我们都从以下四个方面引导职工主动去分析、去解决。（1）事出有因，绝非偶然，表面上看起来很偶然的问题，循着人、机、料、法、环境，去逐项分析，一定能找出问题产生的原因。1986年我们打尚9井，钻到井深1900多米时，泵压开始下降，起钻后发现钻铤丝扣刺坏，通过分析钻井参数，下钻紧扣程度，下钻速度等没有找到原因，经过更细致深入分析，我们发现这口井地层温度梯度异常，地下温度太高，而我们使用的是一般耐高温能力差的丝扣油，认识到这一点，我们改用抗高温能力强的丝扣油后，钻铤丝扣刺坏现象再没有发生。（2）一旦找出问题产生的根源，就彻底解决，消除隐患。升603井取心时，第一筒取心收获率只达到50%，针对这一质量问题，我们及时组



织职工进行研究，大家感到，取心收获率低的原因，一是我们对这个地区岩性不了解，还是按原来的老办法取心，吃了“经验主义”的亏；二是这个地区夹层多，取红色泥岩割心层位选择不准；三是取心参数配合不符合该地区情况，使岩心受损。针对这些原因，我们及时采取了相应办法，使后10筒取心收获率达到100%。全井取心进尺123.49米，收获率达到98.08%。（3）问题发生在其它部位，其他人身上，找一找自己岗位上有没有可导致同样问题发生的因素。（4）能干好，但没认真干，结果没干好，由于水平所限，虽然认真去做了，仍没干好，性质是不一样的。新工人入厂我们严格要求，万一工作出现问题，则重于帮助提高，轻于处罚；对待老职工、让他们自己去找原因，确因是责任心未尽到而造成的，则从重进行批评处罚，杜绝再次发生。几年来，由于我们正确引导职工抓质量，实现了从事后处理向事前把关预防，从被动服从向自主控制的转变，掌握了工作的主动权，自1985年以来，我们没有发生一起质量问题，钻井三大质量指标年年都创出好水平。

#### 4. 开展QC小组活动

我们队成立了一个QC小组，在公司注册登记，每年都能解决几个生产关键问题，定期参加上级成果发布会。我队QC小组的《关于如何搞好钻井参数匹配和钻头选型》一文获1987年公司QC小组活动成果二等奖。同时，我们还结合钻井生产实际，拓宽QC小组的涵义，全队组织成立了长期的、临时的，以班组及同工种、同岗位为组合形式的，非规范化的质量小组10多个，活跃在管理活动中，这些小组选择研究课题众多。如：如何提高泵上水效率，如何快速换缸套等等。因此对待这些小组的活动，我们积极支持，并在各方面为他

们开展活动创造条件。通过QC小组认真开展活动，八年来解决设备、工艺、操作方法等方面问题10多个，使全面质量管理进入了更深的层次，提高了管理的群众性，从而大幅度地提高了钻井质量。取心收获率从1985年的92.7%提高到1989年的96.63%，1987年全年取心收获率达到了100%。

### 三、采用网络技术，发挥了现代化管理的速度效能

我们把钻井生产作为一个系统工程，坚持不断用系统分析的观点，提高生产管理水平，把一口井作为一个循环的小系统，生产组织中注意四个结合，即外部条件与内部条件结合；当前利益和长远利益结合；局部利益与整体利益相结合；定量分析与定性分析相结合。并且根据钻井工艺过程的各个阶段采用系统工程中的不同方法分析解决问题，收到了很好的效果。

#### 1. 用网络分析方法指导搬迁安装中的生产组织

用网络分析技术解剖搬迁安装过程中的各工序环节，分清工序种类、个数以及各工序间的相互关系，绘制网络图，进而用网络分析方法指导搬迁安装过程中的生产组织。例如，搬迁中我们坚持（1）完井电测到底后即开始搬迁准备工作；（2）甩设备时，甩下来的设备分种类、分可装性、分安装先后次序分堆归类摆放，从而做到吊车停一点装一片，减少吊车移动次数，减轻装车难度，减少用车数量；（3）按安装顺序确定设备装车顺序；（4）卸车时则按安装先后由井架附近向外展开，为安装提供便利；（5）人随吊车走，人闲车闲，提高吊车工时利用率。安装过程是一个多工种同时作业，互相配合，互相制约的过程，从穿大绳到全部设备校正完毕，我们确定出以实现8个零对零为工作主线，主线的运行与辅助工作交叉交错进行，努力减少相互制约环节，走最短路径。

并且根据每口井参加安装的拖拉机数量、井场条件、气候等不同影响因素，灵活调节穿插过程，把网络分析技术用活在安装组织过程中。实现搬迁安装网络化的另一个重要保证是参加作业的职工能分别进入各自的岗位，使整个工作现场有条不紊，为此，我们一直采用岗位工人“一序精”的任务分配方式，把搬迁安装中的各道工序落实到班组人头，确定下来后，一年甚至两三年不变，并且，谁干的活谁负责，那道工序出了问题，责任者非常明确。这样，既大大提高了工作熟练程度，提高了工作质量，又保证了各工序之间的衔接，从而使搬迁安装过程处于自控状态。1985年以来，我们共交井35口，平均运距30公里平均搬迁安装占用工时6天10小时，比公司制定的平均水平10天15小时，累计节约148天。

## 2. 用运筹学的理论方法对整个钻井施工过程实施动态控制

每口井开钻前，我们根据四个设计以及周围完钻井的工程、地质、时效方面的资料，结合本队实际，以钻头使用为主线，制定出详细的阶段生产计划、工时占月计划，并且列出几种施工生产组织方案。同时根据钻井工艺隐蔽因素，不可预见因素多的特点，对开钻初期选定的最佳方案，随情况的改变而不断调整，实行动态控制，保持生产运行沿效益最高的路径运行。1989年5月份，升603井完井后，由于新井位尚未下达，我们组织全队职工抓紧这一间歇时间做搬家准备，维修保养设备，搬家令一下，全队立即行动，仅用两天时间就达到开钻水平，钻前安装比计划缩短了3天时间，把等井位的时间夺了回来。

## 3. 实行定额管理，采取单位工作量定额计奖考核方法 钻井生产中的各项工作，以最小单位为标准（如起下一

柱钻具，换一个缸套，掏一个密闭罐，打一米进尺等），根据其完成所需的工时、难易程度、质量要求定出相应的计奖分值，干一项工作，得一项奖金分，这样，每个班干多少工作，挣多少考核分一目了然，奖金的分配以每班累计总分为主要依据，既体现了奖金分配多劳多得的原则，又在定额的制定过程中，注入一定的激励因素，如钻井定额班进尺为30米时，我们就规定每打一米进尺给3分，打够30米另加10分即100分，超过定额的进尺，每米按6分计，这样就极大地调动职工的生产积极性。

以上是我队现代化管理方面的几点作法，今后我们要努力提高现代化管理水平，适应石油工业发展新形势的需要，为寻找更多的石油地质储量做出更大的贡献。

# 发扬金牌精神 不断攀登高峰

## 中原石油勘探局32861钻井队

32861钻井队现有职工65人，其中党员14人，自1979年初组建以来，累计打井130口，进尺350 172米，井身质量合格率100%，固井质量合格率99.2%。十一年来，我们曾连续五年夺得油田钻井进尺冠军，连续十一年被评为公司先进单位，四次荣获石油天然气总公司“金牌钻井队”称号，并先后荣立集体一等功3次、二等功6次、三等功4次。队长王汉川同志曾荣获过全国总工会颁发的“五一”劳动奖章。

### **一、从增强队伍的金牌意识入手，激励职工的进取精神**

回顾我们队走过的路，我们深深体会到：一个人要有志气，一个队伍要有士气。一个单位要发展、要振兴，必须要有一种精神。我们32861钻井队靠的就是在实践中逐步培养形成的“金牌精神”来凝聚队伍、攀登钻井高峰的。

从组队那天起，我们队的干部和职工就暗暗立下誓言：在群雄逐鹿的中原战场，我们要敢争第一、勇夺冠军为油田勘探开发多做贡献。正是在这种信念的激励下，我们队的干部和职工团结一心，顽强拼搏，当年挤身于油田强队行列。被石油部命名为“鬻番钻井队”。其后，我们一直把这种“为油大干、勇夺第一”的精神作为队伍拼搏进取的动力。1984年，石油部向全国钻井系统颁布了“创优质高效钻井队”的系列标

准。我们把这种精神引导到夺取金牌上，并采取多种形式和方法来增强职工的金牌意识，培养队伍的金牌精神，从而使“金牌精神”逐步成为我们队干部职工的精神支柱，原队长韩天英，为实现争夺金牌的愿望，井场离家门仅三华里，却连续43天没进家门。现任队长王汉川，更是一心扑在钻井生产上，干起活来象拼命，在文25—68井搬迁中，他不慎扭伤了脚脖子，肿的老粗，仍一瘸一拐地奔波在井场，他患有严重的皮肤病，复发时痒痛难忍，稍微一搔鲜血直流，一直咬牙坚持组织生产。干部的坚定信念和率先垂范的行动影响和带动着全队职工，鼓舞着全队职工为实现奋斗目标顽强拼搏。52岁的泥浆组长药延宗，领导几次安排他回后勤干点舒适工作，他坚定地表示，不拿下金牌“三连冠”决不离队，如今“三连冠”早已实现了，但他还在为实现新的目标继续大干。43岁的司机长梁宝清，从建队时就来到了队上，似乎井队就是他的家，为了队上争夺金牌，他没白没黑地干，今年他左眼患眼疾，一直瞒着不去治，带病坚持干，队干部发现后硬是把他送到总部医院动了手术，但他手术五天后就偷偷跑回队上。

就这样，十多年来，尽管我们队的干部职工换了一茬又一茬，但争第一、夺金牌的精神从来不减，不仅使我们夺取了一个又一个胜利，也使我们战胜了一个又一个挫折。

1988年我们队进尺突破5万米，速度质量和效益都达到部金牌队标准，但由于年底发生一起伤亡事故，使眼看到手的金牌“四连冠”泡了汤，全队职工面临着严峻的考验，是怨天尤人，萎靡不振？还是振奋精神再夺金牌？我们用金牌精神激励大家，重新鼓起了大家的信心和勇气。“不背金牌包袱，一切从零开始，立志再夺金牌”，成为广大职工的自

觉行动。我们总结经验教训，从安全质量入手做扎实工作，并在职工中广泛开展班、组岗位劳动竞赛活动。终于以胜不骄、败不馁的进取精神，于1989年又捧回了第四块金牌。

## 二、从抓班组建设入手，提高管理水平

班组是钻井最基本的生产组织单位，是基层管理的前沿阵地。因此，努力加强班组全员管理是全面提高基层管理水平的关键，几年来，我们队始终坚持从抓基层班组建设入手抓管理，使我们的管理工作越做越好。

首先是我们在培养、选拔和使用司钻上做文章。作为井队“台柱子”的司钻，是井队班组建设的直接管理者，也是钻井生产的直接组织者。俗话说：司钻手里三条命，人身、设备和油井，因此，培养和选拔使用好司钻是搞好钻井工作的前提。在培养选拔和使用司钻方面，我们采取了“选苗子”、“压担子”、“树牌子”三部曲。“选苗子”就是要善于选拔那些事业心强、钻井技术熟练、会管理，且有一定魄力的钻工来担任司钻；“压担子”就是要施之以责、规之以矩，敢于放手使用，早从1987年开始，我们队就把班组组长、生产组织、经济核算、奖罚等权力下放给各班司钻，使他们有职有权；“树牌子”就是通过开展评选“最佳司钻”活动，在他们中间树立榜样，推动班组建设。另外，我们还通过提高奖金系数来提高他们的地位和待遇，通过这些工作，十多年来，我们队选拔使用的司钻，基本上个个都是好样的，有22名同志先后走上了井队、大队领导岗位。

其次是加强班组基础工作，为管理夯实基础。我们在健全落实以岗位责任制为主要内容的各项管理制度的基础上，对班班、岗岗实行目标管理，对于班组各种原始资料要求填写齐全准确，同时，我们还为每个职工建立功过考核档案，

对职工日常工作进行跟踪考核。考核包括：安全生产与各项制度执行情况；劳动纪律与工作态度；精神文明建设；遵纪守法；技术培训等五项内容。并具体列出了36项标准，每月一考核，记入档案，并根据得分多少，给予表扬奖励或批评处罚。

三是加强班组思想政治工作。加强班组思想政治工作，是搞好班组建设的保证，近两年来，我们针对四班两倒后的实际，在班组设立兼职政工员，具体负责本班组的政治活动及日常思想政治工作，使基层班组的思想工作更加活跃。

这些年来，由于我们注重加强了班组建设，从而充分发挥了班组这一最基层组织的作用，有效地调动了全员职工的积极性。在我们队，偷懒耍滑的没有了，违章违纪现象很少出现，工作大家主动干，纪律人人自觉遵守，就拿今年春节期间的一次倒班来说，由于连降几场大雪，交通车因路滑停驶，家住郑州、滑县、长垣等地的职工，花钱租车或乘三轮车全部按时到队，就连家住山东沂蒙山区的许善伦也一分不误的到队上了岗。

班组建设的不断加强，逐步强化了职工的全员管理意识，促进了队上的全面管理，各项管理工作逐步走上了规格化、标准化的轨道，近几年，我们队先后多次被局树为“抓管理上等级样板队”、“企业管理样板钻井队”、“标准化管理先进单位”等，在1989年10月油气总公司组织的设备的大检查中，我们队以964分的业绩名列全局榜首，检查团的同志们赞叹地说：“一个年进尺5万多米的钻井队，设备管理能搞到这个水平，不多见！不多见！”也正是由于我们强化了班组管理，我们队11年从未报废过一口井，从没发生过一起井喷失控事故，从没烧坏过一台设备。



### 三、从“打井为油”的教育入手，确保打井质量

质量是企业的生命，作为一个钻井队能否安全优质地交出全优井，是衡量该队生产的唯一尺度。这些年来，我们队在钻井生产中始终牵住质量这个“牛鼻子”，围绕提高质量做扎实工作，向质量要速度、要效益，努力做到交井“三满意”：自己满意、上级满意、采油厂满意。

我们从“打井为油”的思想教育入手，强化职工的创优意识。我们针对队伍中时起时伏地“单纯追求进尺”的思想观念，先后几次在职工中开展“打井为什么”的专题讨论，并结合本队正反两个方面的经验教训，正确认识质量与速度的辩证关系，教育职工牢固树立“为油打井”的思想观念，让创优意识变为每个职工自觉的创优行动。

为确保钻井质量，强化各种创优措施的落实。早在1984年，我们队就成立了以队长、技术员为主的质量管理小组，并在实践中逐步制定和完善了各种创优措施。如：从去年开始，我们在全队范围内对质量问题采取了“提高一级档次考核”的办法，为了作好此项工作，队长与各班组签定了目标责任书，即把合格作为不合格对待，把优质做为合格对待，以此来提高优质比率。与此同时，我们还注意树立技术指令的权威，技术员坚持开钻前进行技术交底，完钻进行技术总结。工作中，我们狠抓各项制度、措施的落实，干部大班各把一路，对每道工序进行严格把关、监督检查。

坚持科学打井，向科学要优质。为满足油田勘探开发的需要，中原油田的生产井质量要求越来越高。又由于地下注水等原因，打井的难度越来越大。在这种情况下，我们坚持依靠科技进步来确保质量、速度。首先，我们坚持严格按照设计要求施工，易斜地段严格吊打。我们还接受以前因井斜

填井的教训，从前年开始，始终坚持每趟钻测斜制度，测斜不成功、不继续钻进，在胡7—201井，钻至2043米时，投测发现超出优质范围，技术员当即要求下钻通井二次投测，在证实了井身质量却无超出优质范围时，才恢复正常钻进。其次，根据不同油区的地层情况，科学运用行之有效的钻井方法。一是坚持高压喷射钻井，始终稳定在第三台阶；二是优化钻头组合，根据地层合理选用钻头；三是优选钻井参数，采取高泵压、高转速、低钻压、适当排量，始终做到平衡钻进；四是优化钻具组合，针对不同地层，采用双钟摆、单钟摆或刚性钻具，以快保满，以满保直；五是优选泥浆体系，采用优质聚合物不分散泥浆；六是搞好固控设备的管理使用，保证好的泥浆性能，防止油层污染。这些科学的钻井方法合理的运用，即保证了质量又提高了速度。

由于我们在钻井工作中注重了质量，因此，我们队从组建到现在所交的井，井身和固井质量优质率逐年提高，1985年以来交井73口，优质率达到70%以上。1987年。交井16口，口口优质，而且有效地保护了油气层。其中胡状集地区交井8口，投产后平均单井日产油26.46吨，比该地区平均单井日产水平高9.76吨。1989年以来，我们在西斜坡打井20多口，口口井投产一次成功，其中打小位移井9口，口口质量全优，基本实现了我们提出的“三满意”的愿望。

这些年，我们队打井的优质率逐年提高，进尺也逐年增加，自1986年以来，年进尺都在45 000米以上，并创出了年事故损失时间为零、8天5小时交出一口2450米的全优井等多项钻井生产高指标，为中原油田的勘探开发作出了贡献。

# 弘扬大庆精神 在竞争中发展前进

## 中原石油勘探局32444钻井队

近几年来，在改革开放的过程中，我们全队职工发扬大庆“为国争光，为民族争气”的精神；结合本队实行单项指标承包的实际，在管理上下功夫，积极推广运用先进技术，对内对外瞄准高指标展开竞争，从而使全体职工在常年的运行节奏快、劳动强度大的情况下，始终士气高涨，斗志昂扬。从1986年起我们先后在文东、卫城、胡状等油区打开发井，到1990年3月底，四年累计交井81口，进尺18万多米，相当于钻穿了20座珠穆朗玛峰，四年上了四个台阶，分别获得了油气总公司铜、银牌队和连续两年金牌队的荣誉称号。1989年我们交井25口，进尺50 899米，井身质量和固井质量合格率均为100%，其中固井优质率为87.6%，节约成本275.3万元。

我们的具体做法是：

### 一、从培养“争气”精神出发，激励职工展开内外竞争

“铁人”王进喜生前说过：“一个国家要有名气，一个队伍要有士气，一个人要有志气。”我们队在1985年以前是个提不起来的后进队，那时最高年进尺不过8000米，仅1985年就出了三次恶性事故。这年10月份，原32959队副队长王铁寺调我们队任队长。他一上任就深入到职工中去调查研究，分析生产被动的原因，了解队伍情绪。他在同职工的接

触中深切感到：要把这支队伍带好，扭转被动局面，必须象“铁人”那样，身先士卒，做出好样子。他率领大家日夜苦战，很快处理完了最后一口事故井。1986年元月搬到文72—17井。文72区块是我们油田打井难度较大的区块，井深、盐层厚，地层压力系数高，许多职工有畏难情绪。王铁寺对大家说：“别人能打我们也能打，只要人心齐，讲究科学，就没有克服不了的困难。”在搬迁安装过程中正遇上暴风雪，王铁寺患了重感冒，引起颈椎病和肩肘炎复发，他歪着脖子和大家一起顶风冒雪搞安装。开钻后，他根据上级有关政策规定和技术要求，结合本队实际，制定了七个方面45条管理措施。在施工过程中，队干部跟班作业，督促严格贯彻落实，并做好思想政治工作，调动全队职工的积极性。结果只用了54天就交了井，井深3400米，建井周期比计划提前31天，创了四项区块指标。公司在我们队召开了庆功大会。我们队第一次受表扬，第一次拿到重奖，职工们激动得流下了热泪。打这以后，全队上下，人和气顺，人人都怀着“争口气”的思想，奋力苦干。紧接着我们又辗转梁庄、胡状等油区，这一年我们交井14口，进尺26 000多米，获得了总公司的铜牌队称号。时至今日，我们队的领导班子换了“三任”，“铁人”的“三气”精神却深深刻在每个干部的心里。班子成员变了，以“铁人”精神带队伍的“争气”精神没有变。第二任队长王化勤在公司对钻井队实行单井承包的基础上，结合本队实际，制订了单项指标承包的办法，把钻井过程中的搬家安装，一开和二开、正常钻进、完井作业、设备、泥浆、材料和井场辅助工作等八个生产环节都实行“四包”（包安全、包速度、包质量、包效益），制订了各个环节的标准和奖惩办法。在此基础上，我们动员全体职工展

开了岗位与岗位、班与班、人与人之间的竞争，激发了大家的干劲，在钻井速度上越打越快，最高班进尺由原来的555米提高到803米，日进尺由原来的727米提高到1306米，队年进尺由1986年的26 790米一举突破5万米。在设备管理上，我们把钻台和机房设备承包给大班，他们坚持“十字作业”，定期保养，每打完一口井利用电测的间隙时间进行一次检修，到目前为止，没有出现过大的设备故障，全年修理时间只占0.54%，完好率和出勤率始终保持在100%。

我们队之所以能打翻身仗，年年有发展，是在竞争中前进的。在开展内部竞争的同时，我们逐步把目标向外，瞄准了32861队。32861队是全局的标杆钻井队，连续几年获得总公司的金牌，我们把它列入主要竞争对手。号召全队职工要树雄心立壮志，干一流的工作，争一流的速度，创一流的质量，做一流的贡献，誓与32861队比高低。1988年在胡状集会战时，我们和32861队的钻井进尺不断地交替上升，年底我们队以年进尺53 553米的成绩夺得了全局第一名。

我们每上一个台阶、每创一项纪录，都要发动全队职工认真总结，对照32861队找差距，从中找出经验来；每受一次挫折，就发动大家分析一次原因，找出教训来。1989年7、8月，连续三口井出现井斜等问题，原队长王化勤带领大班和正、副司钻三上32861队取经，及时修改了技术措施，很快转入了正常钻进。去年我们队投入马寨会战后，与32861队相距40多公里，但竞争的势头不减。7月底会战进入高潮时，32861队的进尺比我们队只差900米，在争全局第一个上3万米的关键时刻天降大雨，我们动员在队的40多名职工冒着大雨抢完井作业、抢搬安。大雨下了两天，我们大干了两天，硬是在8月1日这天突破了3万米。年底我们又以队年进尺

50 896米的成绩夺得了全局第一。

## 二、从加强管理着眼，提高技术素质，开展全面竞争

一支过硬的钻井队伍必然是打井速度快、质量好，其关键在于职工队伍具备良好的思想素质和技术素质，这是竞争的前提条件。

坚持实行民主管理，提高职工的管理意识。这几年，我们坚持技术教育，运用全面质量管理程序，实行科学管理，并充分发挥老工人的作用，为全面竞争不断增添了后劲。我们队实行单项指标承包后，各生产环节运行时间短、见效快、分配次数多，为了使大家竞争的积极性持续不减，我们制订了“四公开，四参与”的民主法规：一是分配公开，让职工参与分配方案的讨论和落实；二是奖惩公开，让大家参与管理，监督各项制度的实施；三是重大事情公开，让职工参与决策；四是工农往来关系公开，让职工参与建议和意见，自觉地维护工农团结。这样，队内大事让职工知道，队内问题让职工讨论，增强了职工当主人家，做主人事，尽主人职的责任心。为搞好管理，不少职工利用倒班时间跑几十里路到金牌队去学习，回队后就给党支部上书建议，仅去年就收到职工建议330多条，我们把它归纳后又放到群众中去讨论，形成了我们队的《井队管理条例》，为开展全面竞争创造了条件

坚持技术教育，提高职工素质，增强竞争的實力。几年来，我们采取上技术课、送出培训、组织QC小组活动等方法，不断提高职工队伍的技术素质。我们坚持每周上一次技术课，结合生产实际，分层次讲授不同内容。对于刚分到队上的新工人，必须先进行3天的技术教育，讲安全知识和基本操作要领，3~6个月以后，讲不同设备的结构、原理、性能

等内容，工作一年以后就讲常见故障和排除方法。这样由表及里，由浅入深，循序渐进，使他们在较短的时间内就能顶岗操作。这几年到队的31名青工，有18人顶了关键岗位，经公司考核都分别拿到了井控合格证和岗位操作证。

为了实行全面质量管理，我们队的10人QC小组定期活动。根据我们队在质量管理方面存在的问题，按照PD CA循环序列，采取排列图法、分层法、因果图法、散布图法、控制图法和对策表法，控制工序质量，取得了8项全面质量管理成果。其中“下水眼钻头的使用”、“上双下单的喷射方式”（上部地层用双泵、下部地层用单泵，保持泵压19~25MPa）、“强化钟摆钻具的钢度”这三项取得了最佳效益。去年有21口井平均第一只钻头的机械钻速达到44.02米/小时，平均钻头进尺988.61米；高压喷射从1987年的18MPa提高到今年的25MPa，大大加快了钻井速度。

在竞争中我们还充分发挥老工人的作用。我们队有6名老工人，他们分别担任着钻台、机房、泥浆等重要岗位上的工作。他们的井队工龄都在20年左右，经验丰富，技术精，办法多。我们叫他们“智囊团”，工人称他们是队上的“顶梁柱”。四年来，我们队先后在四个不同地质构造的区块打过井，“智囊团”根据地质情况的变化，在技术部门的指导下，“敌变我变”，提出对策。如胡状集油田的小区块地层情况各不相同，为了防斜打直，我们在胡12块采取了满眼钻具结构，在胡7块使用的“大钟摆”钻具结构，优选钻头系列和加长喷嘴钻头的钻井工艺。“智囊团”还建议根据不同井深变换泥浆泵缸套，在钻具结构上变换扶正器位置以及泥浆大、小循环相结合等方法，都取得了非常好的效果，不仅提高了钻井速度，而且质量好。在这个区块交井50口，质量口口合

格，其中优质率（位移 $<20$ 米，井斜 $<3^\circ$ ）占78.2%，采油投产一次成功率达100%。去年马寨会战中，这几位老工人又根据技术科提出的“六大技术标准”和“十项管理措施”，积极采用了“大钟摆”防斜钻具组合，加长喷嘴钻头、中长喷嘴钻头和“两高一低”（高泵压、高转速、低钻压）的钻井参数，“三低一合理”（低固相、低粘度、低失水与合理的泥浆密度）的泥浆性能，使钻井质量和速度又大幅度提高。该区块交井18口，平均机械钻速达20.51米/小时，创班、日进尺等单项指标26项次。其中小位移井13口，主要经济技术指标刷新了公司历史最高纪录。

### 三、从深化思想教育入手，增强竞争的动力

竞争需要强大的动力，动力的源泉在全队职工之中。我们从深化思想教育入手，关心职工的冷暖，充分调动职工的积极性。我们学习大庆“抓思想从生产出发，抓生产从思想入手”的基本经验，结合我们钻井生产的特点，唱好全井思想教育“三部曲”。即：每口井开钻前做好动员，讲形势，交任务，把每打一米进尺同四化大业紧密联系起来，使大家干在井场，心想全国，干起工作来奋斗不息，战斗不止；在钻进过程中，我们坚持进行主人翁责任感的教育和职业道德教育，使大家自觉执行以岗位责任制为中心的各项制度；在完井阶段，认真总结经验找差距，大张旗鼓地表扬好人好事。同时做好分配中的思想工作，克服“一切向钱看”的思想。由于我们坚持唱好“三部曲”，进一步增强了大家的竞争意识，一口井接一口井的抢搬安，抢开钻，常年高节奏运行，劳动强度大，队伍士气持续高涨。去年我们在马寨、胡状集两地区所交的25口2000多米的中深开发井中，平均每口井的迁装时间只有一天四小时，大大缩短了建井周期。



在加强思想教育的同时，我们还把职工关心的大小事做好，经常提交到支委会上分析研究，做到尊重职工的人格，关心职工的利益，理解他们的心情，帮助他们解决实际问题，把全队的心紧紧凝聚在一起，增强竞争的动力。合同工严仲发的脚受了伤，原队长王化勤专门派人护理，并多次带上营养品蹬车几十里到家里去探望。实习生吴峰住院，副指导员叫自己的爱人做了好吃的送到病床前，感动得小吴坐在病床上给党支部写了一封千言感谢信，表示毕业后要把毕生精力献给钻井事业。大班工长龙光希出差去湖南，爱人生了孩子，王队长安排自己的家属和其他3名职工的家属轮流护理；龙光希回队后，看到胖胖的“千金”，激动的拉着王化勤的手说：“就凭这我要在32444队干一辈子。”冬天上夜班，队干部轮流跟班，把热乎乎的姜汤、鸡汤和肉丝面送到井场；夏天把绿豆汤一碗一碗端到钻工手里，总要说声“你们辛苦了！”说得大伙心里甜滋滋的。为了让每个班上班的职工都穿上干净舒适的衣服，队干部和大班一合计，自己动手修复了一台搅拌洗衣机和烘干机，安排服务员专为钻工们洗衣洗鞋，当大家穿上干净衣服上班时，个个喜笑颜开。

这几年在改革开放的形势下，我们坚持学大庆，弘扬大庆精神，取得了一些成绩，但与全国先进单位比，差距还很大，决心借这次会议的好机会，把先进单位的经验带回去，做出更大的贡献。

# 积极推行全面质量管理 努力提高钻井生产经济效益

## 胜利石油管理局32934钻井队

32934钻井队是1988年8月组建的，现有职工65人。建队以来，我们坚持学习大庆经验和发扬大庆精神，狠抓“三基”工作，尤其是进入1989年后，我们在“科技引路，讲究效益，巧打深井复杂井；狠抓管理，讲究效益，进尺突破四万米”的目标指引下，积极推行全面质量管理工作，使全队职工在钻井生产中牢固树立起“以质量第一、提高经济效益为中心”的指导思想，正确处理好质量、速度、效益之间的关系，坚持以质量求生存，以质量求发展，努力实现优质高效施工，积极为油田勘探开发提供优质服务，取得了钻井生产的优异成绩。1989年全年共开钻13口，交井13口，平均井深3048米，进尺40 058米。所交井井身质量、固井质量及各项资料全准率均达100%，先后创出了58天上万米、123天上两万米的新成绩，创出了8<sup>1</sup>/<sub>2</sub>"J<sub>22</sub>加长喷嘴钻头单只进尺1002.37米等十几项钻井生产新水平，全年共节约直接钻井成本70余万元。被管理局授予“科学打井功勋钻井队”和“优胜青年突击队标杆”的光荣称号，荣立集体一等功一次。在推行全面质量管理中一次通过了石油天然气总公司的合格验收，并荣获了1989年度“金牌队”荣誉称号。下面，向领导和同志们汇报一下我们在推行全面质量管理工作中的几点

做法和体会。

### 一、狠抓质量教育，提高全队职工的质量意识

质量是效益的基础，是企业赖以生存和发展的根本。长期以来，由于不同程度地存在着“皇帝的女儿不愁嫁”的思想，职工的质量意识和为油服务的意识比较淡薄，“定井位是地质的事，打进尺是钻井的事，出不出油是地层的事，产量高不高是采油的事”的错误思想、糊涂观念，在职工的头脑中占据着一定市场，因而有片面追求进尺的倾向，给钻井生产中的质量工作带来了一定的影响。1989年，我们勇于向传统思想挑战，把钻井生产任务由单纯的进尺观念转变到以提高质量、增加效益、优质服务上来，大胆推行了全面质量管理工作。要使全队职工适应这个“中心”的转变，保证全面质量管理工作顺利开展，我们注重从提高全员的质量意识入手，坚持不懈地狠抓了职工的质量教育工作。

首先，坚持在职工中进行“质量第一”的思想教育。我们主要抓了两点：一是把质量与国家、企业和职工的切身利益紧密结合起来，让职工看到质量与钻井事业的发展休戚相关，使职工懂得“只有依靠质量，才能求得效益和赢得信誉”，以此增强职工在质量意识上的压力感和紧迫感，激励职工人人当家做主，个个关心质量的热情；二是把质量与生产中的具体工作结合起来，让职工明确工作量与工作质量的关系，教育职工干工作就要讲求质量，干一件成一件。并通过上课、讨论等形式，组织技术人员和老工人言传身教，组织职工相互之间展开讨论，把“质量第一”的观点，深深地印在职工的头脑中。

其次，坚持进行全面质量管理知识的教育。要提高质量，关键在于让职工明确自己在工作中的质量地位和质量责任，

并正确掌握全面质量管理的方法和技术。我们给每人发了一册《全面质量管理基本知识》教材，组织职工参加公司举办的TQC学习班，技术人员定期讲课，并每月进行一次问卷考试，考试成绩和平时考评与奖金挂钩，以此鼓励职工学习的积极性。

第三，坚持进行专业技术的教育。要提高质量，就要提高职工的技术素质，使职工掌握质量形成的工艺过程及规律，认识到只有“人人出手过硬”，才能做到“项项质量全优”，这方面，我们主要抓了以下四点：1. 积极组织职工利用倒休时参加公司举办的专业知识培训班学习；2. 每周开展一次技术学习课，由技术人员授课，每月进行一次考核，并把每个职工的考核成绩与全面质量管理知识的考试成绩一起进行备案；3. 对新入厂工人及技术素质差的工人，指定专人进行传、帮、带，并签订合同，定期进行考核；4. 开展“学技术，练精兵，当合格钻工”为内容的岗位练兵和技术比赛活动，以此促进全队形成学技术、学业务的良好风气。

通过质量教育，全队职工的质量素质有了不断提高，使职工把质量与自己的本职工作联系起来，增强了以自身的优质工作保证钻井生产的整体质量的自主性。1989年，我们队有5名干部和工人参加了山东省全面质量管理知识考试，均获得了合格证书。职工队伍思想素质、管理素质和技术素质的提高，为全面质量管理工作扎扎实实地开展打下了良好的基础。

## 二、坚持预防为主，严格生产中的质量控制

全面质量管理要求是全企业和全过程的管理，对于一个基层队来说，重要的是要建立起一个有效的质量管理体系，实行“预防为主”的方针，把影响质量的因素控制起来，组织

好职工严格按标准、按制度进行生产，完成具体的工作任务。1989年，我们紧紧围绕钻井生产这个中心，从系统的观点出发，建立健全了队上的质量管理体系：一是成立了由队干部和大班人员组织的全面质量管理领导小组，下设工装设备、安全生产、工艺技术，节能环保等四个系统的质管小组。二是对全队每个工种、各个业务岗位的责任制重新进行了修订，建立了各个质管小组及人员的质量责任制，做到质量工作事事有人管，人人有专责，办事有标准，工作有检查，检查有考核。三是对生产的全过程进行质量控制，我们把一口井从迁装到完井的施工程序运行，有重点地设置了9个质量管理环节点，制定了每个环节点的具体施工标准和检查细则，并设专人全面负责把关，不仅让职工知道上班应该干什么，干到什么标准，队上检查和考核也有了标准。

在具体施工中，我们要求职工班班严格执行作业指令，遵守工艺纪律，严格按规章操作和按标准办事，以每个岗位的工作质量保证工序质量，以工序质量保证全井的工程质量。为了防止影响质量的因素相互转嫁，引进不良循环，我们坚持把“三工序”管理渗透到施工的全过程，即：监督上工序，保证本工序；服务下工序。并在班与班、岗与岗之间的工作质量交接中实行了挂“满意牌”制度，建立了班组质量“失控本”和“整改本”。又在班班设立了由井架工担任的质量信息员，对施工中的质量信息及时汇报、记录。各质管小组的人员平时也经常性地进行检查，对出现的质量问题，行使质量否决权，坚持做到“三不放过”，即：出了质量问题没分析清楚原因和责任不放过；没有采取防范措施不放过；没有举一反三受到教育不放过。如1989年4月在3—4—748井下油层套管施工中，工程三班为了抢速度，提前抢下了8根套管，

其中有一根没有双钳紧扣。队长张敬智得知后，立即跑上钻台命令把套管全部起出，又重新进行了紧扣。并在班后会上反复讲解，让职工进行讨论，使全班职工深受教育。事后尽管三班司钻主动在大会上做了检查，我们仍按队上的制度对他进行了罚款20元的处理，并扣除了他们班当班的全部工时。

由于我们坚持预防为主，严格生产中质量的管理，使全队职工不断养成了“时间再紧，施工程序不超越；任务再重，质量标准不降低”的良好习惯，并在程序不超越、标准不降低的基础上，做到了“速度必须要加快，效益一定要明显”。1989年6月份我们搬上营11—44井，一切开钻工作准备就绪，但由于工程设计改变，供应部门没能及时把配浆用土粉送上井。当班职工既没有用清水凑合着开钻，也没有被动等靠，而是从附近的井队借来了3吨土粉，配好了钻井液后才开钻。我们在永1—53井施工中，当井深钻至2400米定点测斜时，发现井斜数据超出了设计要求。如果继续加压打下去，可以使工期提前，但井身质量没有把握保证。我们立即起钻，采取了纠斜措施，由于地层复杂，施工进度一连几天徘徊不前，但我们认为，钻井队打井的目的，就是要千方百计交出合格井，多出原油，宁可耽误些时间，也决不干违背质量规律的事。最后这口井工期延长了，职工的奖金也“泡了汤”，但我们交出了一口合格井。1989年，我们共交井13口，口口井做到了工程质量合格，并有11口井被钻井总公司评为“优质工程井”，占交井总数的85%，我们队也多次被上级技术部门称赞为信得过的钻井队。

**三、从生产实际出发，积极开展群众性的质量管理活动**  
全面质量管理是要求全员都参加的质量管理。坚持走群

众路线，充分发挥广大职工的才智和主人翁进取精神，积极开展多种形式的群众性质量管理活动，是全面质量管理工作的主要内容。而以“提高质量、降低消耗、提高经济效益”为宗旨建立起来的质量管理小组（简称QC小组），正是职工群众参加质量管理活动的有效组织形式。1989年以来，我们从生产实际出发，围绕队上的方针目标，成立了多种形式的质量管理小组，动员和组织职工开展了广泛的富有成效的质量管理活动。我们主要抓了以下几点：一是组织的多样化。一种是由队干部、大班人员及生产骨干组成的“三结合”QC小组，着重在抓质量、攻关键，提建议、搞试验，降消耗、增效益，讲服务、求优质等方面选择活动课题，开展改进活动和组织技术攻关。一种是班组纵向为主、岗位横向为主的QC小组，做到班班有组织，人人都参加，着重在质量、效率、设备、安全、成本、节能、环保等方面，针对关键或薄弱环节、分析存在的问题并加以解决。二是管理的制度化。为了更好地开展群众性的质量管理活动，我们建立了QC小组活动制度，对每个QC小组做到有注册，有登记，并制定了队《QC小组活动计划》、《QC小组实施办法》及《QC小组成果奖励办法》。三是做到活动经常化，这是发挥质量管理小组作用的关键环节。队全面质量管理领导小组坚持对每个QC小组所选课题及活动进度经常进行指导和检查，及时进行验收和成果总结，定期进行评比和奖励，促进不同类型、不同内容的QC小组活动的经常开展。

由于我们注重了质量管理小组的“三化”建设，充分调动了全队职工参加质量管理活动的积极性和创造性。一年多来，我们相继成立了12个QC小组，在上级有关部门的指导下，坚持不懈地开展活动，取得了显著的成效。如我们针对现场

钻具管理这一薄弱环节，成立了由工程师廖永远为组长、四个工程班组司钻及场地工共9人组成的QC小组，围绕队上制定的“全年钻具损坏率低于10%”的目标开展活动。通过开讨论会，集思广益，根据施工过程中钻具使用情况，绘制了现场钻具损坏的因果图，找出了影响因素，制订措施认真实施。并按照PDCA循环程序，坚持每口井进行一次小组活动，使钻具损坏率得到了有效控制。1989年我们队全年的平均钻具损坏率仅为0.3%，得到了管具公司的好评。

一年来，我们在组织职工开展广泛的质量管理活动中，致力于促进钻井施工不断实现优质高效，尤其在新技术新工艺攻关上下了功夫，并获得了可喜成果。在活动中，我们注意组织职工动脑筋，想办法，积极提合理化建议，进行小改小革，同时注重搞好技术协作，促进了质量管理活动成果率的提高。在试验应用8<sup>1</sup>/<sub>2</sub>"J<sub>22</sub>加长喷嘴钻头中，我们队的QC小组与石油大学的同志联合，集智攻关，逐步摸索出了使用这种钻头的基本措施，就是把好“三关”；搞好“两优”（下钻关、钻进关，钻井液关；优选钻进参数，优选钻井液性能）。QC小组还根据钻头使用情况进行质量分析，提出了改进钻头制造工艺的4条措施，都被厂家采纳。1989年我们在12口井2000米以上的深井段，沙河阶以下地层，使用8<sup>1</sup>/<sub>2</sub>"J<sub>22</sub>加长喷嘴钻头19只，累计进尺12 300.19米，平均单只钻头进尺达703米，平均机械钻速达7.78米/小时。与同等条件下使用的普通J<sub>22</sub>相比，平均单只钻头进尺和机械钻速均提高50%以上，钻头成本节约近24万元，取得了明显的经济效益。

在滨纯会战的梁8断块施工中，我们组织QC小组进行技术攻关，QC小组先后收集了17口邻近完成井的资料，通过大量的数据统计分析和数据处理工作，寻找了该区地层压力变



化的规律,绘制出了合理的钻井液密度剖面,施工中优选钻进参数,坚持进行近平衡压力钻进,促进了钻井施工的优质高效。我们队所交的7口井,有6口井被评为会战“功勋井”、1口井被评为“红旗井”,同地区同井型的各项经济技术指标,在参战的50多个钻井队中,我们队均居榜首。

1989年下半年,我们搬上营11高压断块打深井。在第一口井营11—44井,上级要求我们率先“趟地雷”:简化井身结构(不下技术套管)、进行长裸眼钻进。面对危险因素多、困难比较大的施工,我们组织QC小组大胆摸索,施工中我们应用了防塌防漏钻井液,并应用地层压力监测技术,根据地层压力变化趋势,随时调整钻井参数和钻井液密度,努力达到近平衡压力钻井。同时,通过采用高压喷射技术、优选喷嘴组合和使用加长喷嘴钻头,仅用28天8小时就优质快速地打成这口3225米的长裸眼深井。接着,我们在该区又成功地打出了4口同类型井。所交的50井,各项经济技术指标均取得好成绩。

一年来,我们从生产实际出发,积极开展群众性的质量管理活动,共向上级部门申报QC成果四项,其中有二项在公司获奖,有一项在管理局获奖(《提高加长喷嘴钻头效益》),另外还提交合理化建议七项,其中有三项在钻井总公司获一等奖、二等奖、三等奖。

我们32934钻井队在上级的领导和全队职工的努力下,在推行全面质量管理工作中取得了一点成绩。但还存在着很多不足,与推行这一工作的兄弟单位相比还有差距,我们决心以这次经验交流会为新的起点,继续不懈地努力,使全面质量管理不断深化,为进一步提高钻井生产效益,为石油钻井事业的发展,作出积极的贡献。

# 切实加强思想政治工作 建设一支 能征善战勇创一流的钻井队伍

## 胜利石油管理局32408钻井队

32408钻井队是1985年组建的。几年来，我们充分发挥党支部的战斗堡垒作用，努力做好新时期的思想政治工作，不断增强班子和队伍的战斗力和战斗力，使我们这支年轻的钻井队伍，年年有创新，不断迈大步。从1986年以来，我们队连年被评为油田双文明建设标杆单位，并连续三年获得全国石油系统同工种基层队社会主义劳动竞赛金牌奖，荣立过集体一等功，还获得过“山东省先进党支部”等荣誉称号。

### 一、从实际出发，不断提出奋进目标，激励职工斗志， 坚定争冠夺魁，勇创一流的必胜信念

几年来，我们队党支部始终坚持思想领先的原则，经常不断地对职工进行形势任务教育和目标理想教育，使思想政治工作有效地渗透和延伸到生产之中，用目标激励的方法，充分调动职工为油田建设多做贡献的积极性。

每年一开始，我们分别召开支委会、干部会和职工大会，发动大家畅所欲言，针对上级的要求，联系本队的实际，制定出全年的目标和规划。建队当年，我们就提出了“打基础，上台阶，全年进尺3万米”的奋斗目标，经过全队职工的顽强奋战，年进尺突破了3万米大关，获得了石油部同工种基层队社会主义劳动竞赛铜牌奖。建队第二年，我们又明确提出了

“总结经验，克服不足，勇夺金牌”的奋斗目标。全队职工心往一处想，劲往一处使，团结奋战，齐心向前，创出了平均井深3199米，年钻井进尺38 475米的新水平，终于获得了石油部同工种基层队社会主义劳动竞赛金牌奖。

有了铜牌想金牌，得了金牌怎么办？我们队党支部发动全队职工开展大讨论。通过讨论，干部群众统一了思想，明确了方向。大家认为，虽然我们得了金牌，但还有许多潜力可挖，要树立永不满足的思想，自觉抬高工作起点，在既定目标实现后，谦虚谨慎，戒骄戒躁，再接再厉，乘胜前进，使各项工作不断爆发出新的活力和生机。我们在本队内部开展班与班、岗与岗之间的小指标竞赛，用各项过得硬的小指标，保证大目标的实现，从而使队伍士气一鼓再鼓，职工干劲一增再增，生产指标不断刷新，先后创出了打3000米深的井，一月两开两完，平均3000米以上的井年进尺突破5万米等八项全国钻井纪录。特别是1989年以来，我们队一直在滨纯地区会战。这期间，我们国家经历了平息“政治风波”和暂时经济困难的严峻考验。为了稳定职工队伍，使大家明辨是非，干好工作，我们党支部认真进行了四项基本原则和国情教育，组织全队职工开展“国家有困难，我们怎么办”的大讨论，并不失时机地提出了“学共和国卫士保金牌”和“过紧日子，双增双节100万”的奋斗目标，培养和树立“科学求实，艰苦创业，顽强拼搏，勇创一流”的32408队精神，全队职工思想稳定，目标一致，为国分忧，为油大干，先后创出了班进尺1388米，日进尺1896米，45小时进尺上双千，一只刮刀钻头钻至井深2256米等12项滨纯地区的钻井新水平，实现了节约成本100万元的奋斗目标，被管理局授予“滨纯会战标杆单位”和“双文明建设标杆单位”等光荣称号。

## **二、分层施教，因人制宜，做好一人一事的思想工作，增强职工队伍的向心力和凝聚力**

所谓分层施教，就是根据职工队伍的不同层次，不同思想，施之以不同的教育方法，避免不同层次的一锅煮和不看对象的空洞说教，使思想工作更加行之有效。我们队35岁以上的老同志大都经历过艰苦的石油会战，受过较多的思想教育，有的还经历过部队的培养，因而思想比较稳定，是职工队伍的骨干力量。但这部分同志上有父母、下有儿女，又大多来自农村，因而家庭负担较重。20岁左右的职工子女和技校毕业生，大多没受过艰苦的劳动锻炼，又因为从小接受信息多，所以思想比较活跃，对各方面的要求比较高，有一部分人不太安心井队工作。这些同志发展好了，几年后将是职工队伍的骨干力量，但教育不好也会给队伍建设带来一些麻烦。另一部分人是近年来入厂的农民轮换工，他们吃苦性强，组织纪律性较好，是目前职工队伍中的一支有生力量。但这部分人的技术素质差，自卑观念和雇佣观念突出，存在着不求上进但求平安的思想。有的轮换工还编成打油诗嘲讽自己：年轻力壮打大钳，又脏又累又危险，本想端个铁饭碗，用工制度坑了咱。同时，这部分人还受着农忙季节的影响，他们的工作是目前井队思想工作的一大难题。另外，还有个别后进青年，这也是很难避免的事情。

以上几种不同层次职工的长处和短处分清了，那么如何区分不同层次，采取适当的方式开展思想工作呢？我们是这样做的：对老同志尊重信任，用其所长，同时多照顾他们的困难；对职工子女和技校生严格要求，多加引导，教育他们在艰苦的岗位上接受锻炼；对农民轮换工则一视同仁，大胆使用，从生活上多加关心，从业务上多加培训。对后进青年那

就是因势利导，重点帮教，抓住时机，促其转化。如青年工人宋志军，过去不安心井队工作，上班吊儿郎当，是出了名的小刺头。调到我们队后，党支部专门安排一名党员与他结对子，指导员和队长也经常与他促膝谈心，讲人生的价值和理想，还先后三次进行家访。精诚所至，金石为开。现在小宋安心井队，努力工作，成了一名生产骨干，加入了团组织，担任了副班长，还被评为双文明先进个人，并荣立了三等功。

为了教育职工发扬艰苦创业精神，安心在井队干好工作，我们还利用“五个对比”的方法，对职工进行“当一名钻井工人光荣”的思想教育。富民兴鲁劳动奖章获得者、能源部劳动模范队长庞尚利，用现身说教的方法，讲在艰苦的工作中锻炼成长的过程，并用公司副经理、全国劳动模范张富新的事迹教育职工，在全队造成学铁人、学先进、做主人、比贡献的良好气氛。这样一来，绝大多数职工都能以队为家，安心做好本职工作了。在搞好思想教育的同时，我们还抓住青年人谈恋爱、评先进等机会，做好一人一事的思想工作。一班司钻李占臣是个吃苦能干的好青年，在渤南会战时谈了个对象是职工子女。后来因女方家长不同意，双方的关系接近告吹。为此，小李的情绪一度很低落。他曾感慨地说：井队工人找对象难，让丈母娘看中更难，社会对我们也太不公平了。针对这一情况，我们队上的几名干部一方面鼓励小李不能灰心，一方面多次到女方家里介绍李占臣的工作情况和人品性格，并特意将登载李占臣照片的《大众日报》、《工人日报》拿给女方家长看，使女方家长转变了看法，终于同意了这门婚事。从此，小李的工作更加起劲，最近担任了我们队的副队长。

### **三、严格要求，深化管理，把思想政治工作渗透到生产全过程，全方位提高职工素质**

我们坚持抓思想从生产出发，抓生产从思想入手的原则，充分发挥思想政治工作的优势，不断增强职工队伍的综合作战能力。

教育职工牢固树立为油田勘探开发提供优质服务的指导思想，严格执行各项规章制度。我们经常教育职工要发扬大庆“三老四严”、“四个一样”的优良传统，以高度的国家主人翁责任感，树立良好的职业道德。紧紧围绕原油上产这个中心，严格施工标准，严格按程序办事，从保护油层出发，严格控制泥浆密度，不单纯追求进尺，注重提高综合经济效益。我们在打梁8—1井时，按设计打完进尺后，地质部门通知加深。当时，部分职工有想法，认为加深进尺慢，奖金受影响。针对这种情况，党支部及时召开职工大会，讲明打井的目的就是为了找油，不能只在个人利益上打算盘。从而使广大职工端正了态度，提高了认识，安全优质地交出了这口井，并在梁8断块首次打出一口日产80多吨的高产自喷井，受到了油田领导的高度赞扬。

教育职工把拼搏精神同科学态度相结合，积极推广应用新技术、新工艺。从1986年开始，油田决定在我们队进行25兆帕喷射钻井试验。进行这项试验，需要过硬的技术和严格的管理，而且还要冒风险。我们党支部多次召开会议，反复向职工讲明科学打井的好处，使职工认识到搞现代化生产，单靠拼体力不行，要向科学技术要速度、要质量、要安全、要效益。经过大家的努力，25兆帕喷射钻井试验终于获得成功。与此同时，我们还配套采用了优选参数、优质泥浆、近平衡压力钻井等一整套新技术、新工艺，不断创出钻井好成

绩。在义11—51井，井深3070米，钻井周期9天19小时，建井周期15天20小时。随后打的义11—59井，井深3002米，钻井周期8天19小时，建井周期14天3小时，实现了3000米深的井一月两开两完的目标。并在义3—6—12井，创出了3510米深的井，钻井周期13天22小时，建井周期20天6小时，比过去创造的同类型井的全国纪录提前20天。

抓好职工培训，不断提高队伍素质。我们坚持不论生产任务多么紧张，都始终抓住职工的政治学习和技术学习不放松。星期一的安全会，星期三、五的党团员会始终坚持。每周上一次技术辅导课，每月进行一次技术业务考核，并将考核情况同奖金发放、评选先进、晋升工资、立功受奖挂起钩来，还广泛开展岗位练兵和技术表演赛等活动，使队伍素质不断提高，作战能力不断增强，先后有21名同志被评为技术操作能手，有16名同志荣立了二、三等功，有3名同志被评为油田双文明标兵，有2名同志荣获省部级荣誉。

我们全队职工思想稳定，斗志高昂，决心以这次会议为动力，进一步加强基层建设，实现各项工作持续稳定发展，为发展石油钻井事业做出新贡献。

## 真心实意关心职工 促进队伍思想稳定

### 胜利石油管理局32314钻井队

32314钻井队是1984年组建的。现有职工64人，其中农民轮换工26名，党员14名，团员26名，干部6名。自1987年先后三次被评为油田和钻井总公司先进党支部，两次被评为油田青年突击手标杆单位，1987年荣获石油部铜牌队，1988年被评为石油天然气总公司双文明一级队，1989年荣获管理局“滨海会战功勋队”光荣称号，并荣立集体二等功一次，三等功两次。

近年来，我们始终坚持“打井先稳人，稳人先稳心”的指导思想，积极搞好职工的思想动态分析和开展多种形式的思想教育，有针对性地做好一人一事的思想工作，千方百计地改善职工生活，努力为职工创造一个良好的工作环境和生活环境，并注意关心群众疾苦，设身处地地为职工排忧解难，保证了职工队伍的思想稳定。自1987年以来，我们队共发展新党员6名，团员17名，培养提干6名，向外输送基层干部6名，立功受奖29人次，被评为油田模范共产党员、标兵3人，并有13名同志担任了班组长，成为生产骨干。

**一、要使职工队伍的思想稳定，必须在政治上激励职工**  
工作实践使我们认识到，要使职工队伍的思想稳定，必须在政治上激励职工，因为只有给工人创造一个能够进步、施展才能的条件和氛围，才能增强职工队伍的向心力，因此，



我们本着培养人、教育人、转化人的原则，因人施教，关心每个职工的成长。

对政治上积极要求进步、工作上认真负责、技术上刻苦钻研的职工，我们就重点培养，不仅在政治上加以引导，在工作上也有意识地给他们压担子，让他们挑大梁，充分发挥他们的优势。青年工人刘智佳是临盘采油厂一个副处级干部的小孩，1982年初中毕业分到我们队上当钻工。他工作热情高、干劲大、求知欲强，经常利用业余时间钻研技术，不到半年就能单独顶岗，我们觉得他还有潜力可挖，在学徒期刚满就把司钻的担子压给他，从而更加激起了工作积极性。他大胆管理，严格带班，在一年的时间里，他所带的这个班不仅发生了深刻变化，还创出了两项队上的新指标，年底被评为先进班组。可是，一些干部子女都相继调出了井队，他的思想也发生了波动。我们在积极做好思想工作的同时，及时和家长取得联系，得到了他家长的支持。他打消了离开井队的念头，先后两次自愿放弃了上学深造的机会，自觉安心井队生产。为了充分发挥他的管理才能，我们多次向上级领导反映他的工作情况，1988年被提为我们队的队长，还光荣地加入了党组织，1989年被评为管理局“优秀青年突击手标兵”。

对后进青年，我们做到不歧视、不指责，认真搞好转化工作。从1987年以来，我们家访217次，谈心540多人次，转化后进青年5名。我们队还是上级指定的技校实习点，三年中共有116名技校生来队实习，其中9名后进生通过我们搞转化，都有了很大转变，两名背着处分来队实习的学生，提前半年解除了处分。32936队副队长熊卫兵原是我们队的一名后进青年。他是河口地区有名的管不了、惹不起的打架大王，曾被公安分处拘留过。他从其他队调到我们的队后，恶习不改，

我们几次找他做工作，他软硬不吃，蛮不讲理。了解他的职工就和我们干部说：“想让小熊变好，除非兔子头上长角！他父母都没有办法，撒手不管了，何必瞎子点灯——白费蜡！”但我们没有这样想，领导既然把小熊调到我们队上，就是对我们的信任，只要我们心诚，就不信有化不开的“冰疙瘩”。我们几十次找小熊谈心，五次到小熊家走访，让家长协助做小熊的工作。一次，小熊感冒发烧，指导员叶守满把病号饭端到床头，又把他换下来的衣服洗干净，边洗边和他谈心。启迪他树立正确的人生观。心诚石开，小熊被感动地流下了眼泪，终于道出了心里话。他技校毕业后也曾有过美好的理想，可是当他跟师傅上井时，看到井队这活又脏又累又危险，心里凉了半截，认为“当工人是走对了路，干钻井是投错了门”，对前途失掉了信心。指导员趁热打铁，给小熊讲石油工人的艰苦创业史，讲钻井在石油工业中的重要地位，使小熊坚定了干好钻井工作的信心。他连续两个月倒班不回家，坚持大干，在滨海会战中成绩突出，荣立了个人三等功，还当上了班长，1988年又提了干，入了党。

许多家长看到这样的坏孩子在我们队上都能变好，感到把孩子交给我们比较放心。三年中在我们队实习的116名技校毕业生中，有89名学生打报告要求留在我们队。实习期满，很多学生都流着眼泪恋恋不舍地离开井队。每年技校生毕业分配，有的家长找公司领导“走后门”，有的家长找队干部说情，要求把自己的孩子分到我们队上来。

对职工的思想动态，我们采取一月一分析，两月一总结的办法，积极开展爱井队、爱班组、爱岗位的“三爱”活动，并采取忆传统、讲形势、谈体会、表决心等多种形式，搞好思想教育。农民轮换工自认为是职工队伍中的“三等公

民”，自己瞧不起自己。为了稳定他们的思想，消除他们的自卑感，我们在政治上、生活上、待遇上都一视同仁，和队上的职工同样看待，使两人当了班长，一人入了党，两人被树为队上的先进典型，极大地增强了农民轮换工的主人翁意识。

对个别职工的思想问题，我们认真搞好调查分析，从关心的角度出发，解决思想问题。技校毕业生许均来队后，工作疲疲塌塌，消极怠工，有一天他上零点班，指导员在夜询查岗时，发现他在班上睡觉，后来，经过我们多次细心地做工作，他终于道出了实情。原来他技校毕业后，安排他去学开车，由于社会风气不正，开车的美差被别人顶替，把他分到了井队。就因为他是钻井工人，对象和他“吹了灯”。为此，他抱怨社会，怨恨领导，对队上干部也产生了抵触情绪，工作能磨就磨，能混就混。我们十几次找他谈心，指出他把这种个别现象和我们的社会、我们党的干部联系起来是非常错误的。并教育他既然分到井队，就要好好干，作为青年人更应有所作为，干出点名堂来，以免将来徒伤悲。从此以后，小许放下了思想包袱，焕发了大干热情，年底被评为先进生产者，还在队上找到了一个心爱的姑娘，使小许更加坚定了扎根井队干好工作的决心。

## **二、要使职工的思想稳定，必须设身处地为职工排忧解难**

关心群众的疾苦，是密切干群关系、做好新形势下思想政治工作的有效方法，也是保证职工队伍思想稳定的重要手段。因此，我们始终把职工的冷暖放在心上，建立了家庭回访制度，为职工办实事、送温暖制度，干部联系群众制度等，千方百计解决职工的实际问题。

老工人曹双久因妻子和他离了婚，两个孩子全甩给了他

一个人。他思想压力很大，来队后三天不吃不喝，很快便病倒了，并产生了轻生的念头。我们一方面在生活上关心，精神上安慰，一方面，从炊事班抽出一名同志每天陪着他，顿顿病号饭端到床头，使曹师傅慢慢地恢复了健康，投入到了会战中去。为了帮助老曹重新组建一个新的家庭，我们四处托人给他介绍对象。不久，在河口医院找到了一个比较合适的女同志，女方对老曹样样满意，就是提了一个条件，“调不出井队不结婚”。后来，经多方做工作，使女方更加了解了老曹，了解了钻井事业，和老曹组成了美满幸福的家庭，从此，他工作的劲头更足了。

对职工的婚姻大事我们要管，对职工的吃穿住行、生病住院所遇到的困难，我们更是尽职尽责。40多岁的发电工王佃坤，患有坐骨神经痛和腰脊骨质增生病，需要大医院手术治疗。老王犯了愁：一是因为经济紧张，二是交通不便。队干部立即从储金会给他借上钱，又找公司领导要了一辆车送到医院，还派卫生员护送联系护理，对老王家中的困难，我们更是全力照顾，按时买粮买菜，到了中秋节，我们干部为老王家中送去了月饼和节日食品，感动的老王家属不知说啥好。1988年，二班司机陈培光的家属来油田定居，当时公司住房很紧张，老陈全家四口人挤在队上的一间板房里，孩子不能进校读书，经济上也很拮据，愁得老陈没办法，工作也无精打采。我们把老陈的困难牢记在心上，积极向领导反映，终于使老陈一家在1989年搬进家属四村安居乐业。

几年来，我们共为职工解决实际困难76件，看望病号24人次，调解家庭纠纷13人次。很多职工和我们说：“队上干部对我们这样好，我们再不好好干，就问心有愧，对不住32314队！”我们当干部的听了这话，也很受感动。深深体会

到：“只有处处为职工着想，解决职工的实际困难，才能稳定职工队伍的思想。”

### 三、要使职工队伍的思想稳定，必须在生活上关心职工

钻井工人常年在野外作业，环境恶劣，工作艰苦，要使职工队伍的思想稳定，必须在生活上关心职工，让生活在队上的每一个人都能感受到集体的温暖，只有这样，才能使职工把井队当成自己的家，自觉安心钻井生产。

在关心职工生活上，我们确实动了不少脑筋。我们想象我们这样常年野外独立作战的单位，队上的工作要想让上级放心，让职工生活的舒心，干部就要多操心。为此，我们：

一是改变了过去那种“老弱病残没处安，一起都上炊事班”的旧观念。一方面，选派责任心强、热爱食堂工作的同志充实炊事班，让大家信得过的邢荣信同志担任管理员。另一方面，千方百计提高炊事员的烹调技术，派炊事人员外出培训。邢荣信同志上任后，在认真做好各项管理工作的同时，充分调动炊事员的积极性，努力改善职工生活，使我们队在全公司井队中第一个取消了大锅饭，除早餐外，顿顿达到了六菜一汤，主食四个品种。

二是在职工的生活习惯上动脑筋。我们采取“一问、二观察、三了解”的办法，掌握全队每个人的口味。发现队上有两人不吃辣椒、一人不吃香菜，一人不吃鸡肉、一人不吃豆腐、一人不吃芹菜，每逢碰到这种情况，炊事班就专门为这些同志做菜，使每个职工吃得舒心，吃得高兴。同时，我们还根据职工的籍贯，掌握不同地区职工的生活共性，调剂饭菜花样。保证让南方同志吃上米饭，北方同志吃上水饺，西北同志吃上拉面，四川同志吃上“麻辣”。我们还根据季节、气候调剂职工的生活。冬天做菜多油多辣，增加身体热

量，并让职工经常喝上姜汤，防止受寒感冒；夏天做菜少油多凉，清淡可口，每天坚持为井上送绿豆汤，防止职工中暑。

三是在服务项目上作文章。我们在队上设立了“庆功饭、加餐饭、生日饭、病号饭、节日饭”等五种“贴心饭”。并在炊事班建起了就餐人员口味卡、生日卡挂在食堂。还在井场设立了职工就餐室，备有毛巾、肥皂、脸盆，让职工饭前洗手，彻底改变了过去那种职工班上吃饭钻杆当餐桌的局面。我们这些做法，得到了上级领导的充分肯定。先后被评为油田滨海会战基层生活管理红旗标杆单位，优质服务食堂，双标优胜食堂，炊事班荣立了集体三等功。油田还在我们队上召开了基层生活管理观场会，管理员邢荣信被评为油田“当家理财能手标兵”。

另外，我们还在队上开展了丰富多采的业余文化生活。使职工更加爱家、恋家。在干部中开展“带头学雷锋做好事”活动，为职工洗工衣、送开水；在党员中开展“我为党旗添光彩”活动；在团员中开展“我为油田献青春”活动；在职工中开展“增产节约、修旧利废”活动。我们还办起了工人之家和游艺室，工人下了班可以读读书，看看报，玩玩扑克，下下象棋。同时，我们还引导青年开展读书会、故事会、诗朗诵等活动，使工人下了班再也不感到无聊、寂寞。

几年来，我们就是这样靠“稳心”来管理队伍促进生产的，使队伍出现了人心思上、人心思干的新局面。我们决心在今后的工作中，动脑筋、想办法，为稳定职工队伍，做出新的努力和探索。

# 狠抓管理基础工作 推动生产稳步发展

## 四川石油管理局60121钻井队

我们四川石油管理局川东钻探公司60121钻井队,认真学习大庆经验,加强“三基”工作,紧密结合自身实际,狠抓各项管理基础工作,有力地推动了生产的稳步发展。从1984年以来,在开展的全国石油钻井战线同工种基层队社会主义劳动竞赛中,我队先后两次获得铜牌,1988年和1989年又连续夺得金牌,成为四川局百余支钻井队中首次实现金牌两连冠的钻井队,并获得全国能源工业先进集体称号。我们队的队长赵沥清同志被评为四川省和能源部劳动模范。

我们在狠抓管理基础工作方面的主要经验和做法是:

### 一、抓基础教育,提高职工队伍的技术素质

我们队平均年龄只有25岁。面对日益发展的钻井新工艺、新技术,无论是青年职工还是老职工,都有一个不断更新知识、提高技术素质的问题。为此,我们采取外培与内训相结合的办法,建立了一套严格的基础教育制度,狠抓职工技术素质的提高,并明确规定,无论生产任务有多重,凡是上级下达的送外培训任务,必须一个不少地完成,仅在去年,我们就送出37人参加公司举办的各类技术培训班。其中井控技术培训班除了按规定让队长、技术员、司钻参加学习外,还主动要求把4名井架工也送去培训。长期以来,我们坚持每周一次技术大课,二次分专业技术学习。每月一次技术小考,

每季度一次技术会考。80分以上有奖，60分以下受罚。并把平时的考试成绩同评选先进和调资晋级实行“双挂钩。”在实行“四班三倒”工作制以后，我们规定凡是技术考试不合格者，必须补考及格后才能回家。轮休的人员必须提前3天归队，进行政治学习和生产技术交底。对刚入厂或技工学校毕业的新学工，坚持先学习，考试合格再上岗的原则。一次，公司一位处级干部的女儿技校毕业分到我队，第一次上技术课回答问题就卡了“壳”。我们队的“土政策”规定不论是谁，回答不了提问就必须站着听课，结果这位“千金”难过的直掉眼泪。下来后，我们就耐心给她讲，一台钻机价值上千万元，打一口井要耗费数百万元，没有过硬的技术，就会给生产造成损失，我们是金牌队，更要严格要求。后来，这个新工人努力学习，虚心请教，很快顶班上岗。

“科学技术是第一生产力。”近年来，我们以不怕风险，敢吃“螃蟹”的勇气，先后采用了45项新工艺、新技术、新设备。在实践中不断总结经验教训。一次，局钻采所来我队进行新型泥浆试验，由于转换晚了，造成井塌，处理耽误了半个月，给我们增加了很大工作量。有的职工说：“我们亏了”，我们反复向职工宣传试验——应用先进技术的重要意义。并从中总结出经验教训，今后推广使用起来就不再吃亏。目前，我队89台套各类设备中，有13台套属新试验设备，每到一台新设备，我们都定人定责，从理论与实际两方面熟悉、精通，使其发挥出最佳效益。1987年，长庆油田研制的新型直线振动筛首次来我队试用。我们决定由外钳甲兼任振动筛的“筛长”。落实了职责。并请前来安装的技术人员对四个班的“筛长”从工作原理、安装方法、操作规程到维护保养等各个方面言传身教。为了延长筛网的使用寿命，我们禁止用木块赶



筛网上的砂子，自己买回细铜丝刷刷洗筛网。使一张筛布平均使用寿命达766小时，最高达1525小时，厂家说是全国最高纪录。一口4000多米的深井只用了6张筛布。每米进尺成本仅0.84元。而过去的老式振动筛一口井要用100多张筛布，每米进尺筛布成本达5.90元。仅此一项，一口4000米以上深井就可节省筛布费用2万多元。通过坚持不懈抓基础教育，全队职工的技术素质基本适应了科学打井的需要。去年，我队的钻井、机房、地质三名大班都被评聘为工人技师，还为赴伊拉克钻井五队输送了三名技术过硬的生产骨干。

## 二、抓计量工作，提高钻井生产的经济效益

计量工作既是一项重要的基础管理，也是降低成本提高钻井生产经济效益的重要环节。

过去一段时间，我队在柴油消耗上每月要突破定额20多吨。为了解决这个老大难问题，我队同有关单位联系安装了一套油水处理计量装置，并在管理上把好“四关”：

一是把好出入关。对收油、用油都采用了流量计和严格的登记，为把油罐车中的油抽干放净，我们专门用废旧管材焊制了一个拱型过桥。还把柴油、增压机油、冷却专用水、一般用水和气共5条管线用油漆漆成5种不同的颜色以便区分和使用。每个阀门上都挂上一个“小字牌”，避免开错造成浪费。

二是把好消耗关。以前我队采用喷射钻井技术机械钻速提高了，但由于泥浆泵排量大，带来了柴油机转速低输出功率也低，油耗大的问题。我们经过认真研究，反复试验，采取了适当调小柴油机供油量，确定输出功率1050~1100转/分为最佳工作区，同时把两台泥浆泵的缸套分别装小一个级别，从而达到了柴油机输出功率与泥浆泵、转盘的合理匹配，在12<sup>1</sup>/<sub>4</sub>”井段以上前后各开一台柴油机，8<sup>1</sup>/<sub>2</sub>”井段以下只需开

一台柴油机。不但能完全满足钻井全过程的动力需要，而且一台柴油机每小时耗油比理论耗油下降3.5~4公斤。

三是把好漏失关。严格按照“清洁、润滑、调整、防腐、扭紧”十字作业，杜绝跑冒滴漏。在卧121井，由于绞车输入轴油封失效向机房传动箱串油。为了在不停工、不影响机房传动箱润滑的情况下解决油料漏失，钻井大班王代华设法在机房传动箱主油管的出口上，另接了一根8毫米紫铜管，使绞车机油液面始终同机房传动箱泵入的油量保持平衡，解决了漏失问题。

四是把好回收关。通过严格管理和加强教育，全队职工养成了以队为家、点滴节约的好习惯，每个班自觉用一个小桶接柴油机的回油，用回油来清洗套管丝扣或其它设备，然后倒入废油沉淀桶，二次再用。为响应党中央过几年紧日子的号召，我们在四个生产班开展了包括节约油料在内的双增双节劳动竞赛，结果钻四班各项指标名列榜首，成为四川石油管理局唯一受到四川省总工会表彰的“双增双节先进班组”。由于我们重视计量管理，把好“四关”。月平均耗油从过去的92吨下降到76吨，平均每米进尺耗油110.3公斤，较公司平均每米进尺耗油下降30%，1989年共节约柴油148.6吨，价值50余万元。1989年11月，四川省和重庆市计量升级考核评审团来我队检查，对我队的计量工作给予了较高评价。

### **三、抓信息工作，提高地质勘探的成功率**

科学打井的目的是为了认识、发现、保护和评价油气储量。在多年的钻井实践中，我们深感信息工作的重要性。为此，我们在钻井、地质、泥浆、设备管理等方面建立了65本原始记录和台帐，形成了生产全过程的信息网络系统。干部通过各岗巡回检查，班前班后会、生产碰头会、专题分析会等

随时掌握生产动态，做到心中有数、决策有据。

每口井开钻前，我们首先熟悉工程设计，明确钻探目的，尽可能地收集邻井资料，分析研究制定该井不同层位各个阶段的钻井参数标准和技术措施。1988年8月，我们上板东18井。板东构造是川东最难打的构造之一，许多井都因事故未能钻达目的层。开钻前，我们收集了大量的邻井资料，制订了严密的技术措施。结果四个月打进尺3799米，年累计进尺8065米，各项指标全优，首次夺取了金牌。

四川气田具有多产层的特点，易斜易漏易喷。我们在每口井根据地层预报，都绘制了《事故预测、预控表》、《重点部位控制图》等图表。根据实钻层位、岩性、地层压力系数、倾角变化引起的岩石侧应压力等情况，进行对比分析，及时向上级职能部门请示汇报，及时调查泥浆体系或密度，搞好了平衡钻井。对井控设备、管汇定期检查，做到万无一失。几年来，由于我们重视运用信息做好井控工作，在钻井过程中多次发生溢流，都准确报警，及时控制，没有发生一次井喷失控事故。

在钻井过程中，我们针对川东地质结构复杂，规律性差的情况，以严细认真，一丝不苟的科学态度，捕捉每一个含油气信息，在打卧111井时，当钻至嘉二'和嘉一两个层位，发生井漏和溢流显示，我们立即向公司地质科汇报，主动要求立即中测。地质科长赶到现场查看，同意了我们的意见，经过中测，发现嘉二'产大气，嘉一也产气3万方/日。在卧102井和板东18井，长兴乐二层都钻遇仅2米的薄层白云岩，尤其是板东18井我们用巴拉斯钻头钻井，岩屑小给正确判断地下情况带来困难，但我们仍及时卡准了层位，按设计要求取心，收获率达96.77%。四年以来，我们队共打井10口，总

进尺39 260米，做到了地面服从地下，打一口清楚一口，打一层清楚一层。全部达到了钻探目的。1986年我队曾在双14井抓获了一个日产能292万立方米的特大“气老虎”，占当年全公司新增产能的一半。

#### **四、抓制度落实，提高各项工作的保障能力**

多年来，我们根据总公司、管理局及川东钻探公司基层队伍管理的各项要求，结合自己的实际，建立健全了一整套严格的管理制度，并随着生产技术和队伍素质的提高不断补充完善。在去年全公司开展的安全生产达“三标”（即标准化现场、标准化班组、标准化岗位）活动中，我们重新修订了“安全生产管理规定”12条，队上与各班组及个人签订了安全承包合同。制订班组安全考核评比标准。在班组原有的《安全活动记录本》和《安全检查、问题整改记录本》的基础上，又建立了《违章违纪登记本》，对照“三标”条件对现场进行了进一步整改，经验收，成为公司第一个达到安全“三标”的钻井队。1989年8月，在卧121井6"井眼钻进中，由于3<sup>1</sup>/<sub>2</sub>"钻杆质量不太好，泵压高容易刺坏。在钻进中，各班严守安全操作规程，密切注视泵压变化，发现异常立即起钻。共10次查出40根钻杆被刺，没有发生一次钻具事故，当月以202%完成了生产任务。

有了切合实际的管理制度，关键在于落实，才能行之有效。为此，我们在抓制度的落实上，主要靠“三严”，即严于律己、严中有理、严中有情。严于律己就是领导干部以身作则，自觉生活在制度之中。一次安装防喷管线，因指挥失误造成返工，在当天晚上的职工大会上，队长和技术员主动检讨，并照章认罚。严中有理就是不搞以罚代管，重在鼓劲。钻井是一项风险性隐蔽性很强的工程，我们在处理出现的违

章或事故中，严格区分是由于责任心不强造成的还是经验不足造成的，对工作一贯肯干偶然出现失误的同志可以从轻处罚，这样对于得好的同志是一个激励，干得差的同志是一个鞭策。在去年，我们共处罚26人次，罚款金额418元，但却奖励了316人次（包括班组），严中有情就是从关心爱护职工出发，有人情味。一段时间，上班迟到的现象增多，我们按规定迟到一次罚20元，但仍然有一些人迟到。我们经过了解，原因是由于职工住进了野营房，一个班分几幢房子住，由于工作疲劳，有的同志有时一觉睡过了头。我们考虑，光靠罚款也不能解决问题。我们决定用这20元罚款给他买一个小闹钟。职工称它是“警钟”。一口井下来，一共买了19个小闹钟，迟到现象基本消失。有的职工开玩笑说：“我可不愿当闹钟铺的老板”。严格的管理，保障和促进了各项工作。1989年，我队在总公司组织的全国钻井队设备大检查中，获得了986.5分的优异成绩，居四川局第一名。生产建设和队伍建设又取得了新的成绩，实现了我们年初提出的“保荣誉、创新绩，争创金牌两连冠”的目标。我们决心再接再厉，不断地落实各项管理基础工作。我们的口号是：“学习大庆，艰苦奋斗创新绩；自强不息，力夺金牌三连冠”！

# 以人为本 从严治队 建设一支朝气蓬勃的钻井队伍

## 四川石油管理局32448钻井队

32448队职工平均年龄25岁，有党员15名，团员49名，是一支年轻而又政治素质较强的队伍。去年在担负原钻机试油两口的情况下，钻井两口，进尺6279米，取心收获率、井身、固井三项质量指标均为100%，生产时效96.4%，事故损失时间为0.2%，节约钻井直接成本48.51万元。连续8年实现安全钻井生产，连续3年被评为矿区先进钻井队，1989年荣获总公司同工种基层队社会主义劳动竞赛铜牌。

取得这些成绩，我们主要是学习大庆经验，紧紧抓住“人”这个最根本的因素，建设起一支朝气蓬勃，一呼百应的战斗队伍，促进了全队各项工作的开展。

### 一、扎扎实实抓党组织建设，使党员成为职工学习的榜样

我们队是1979年由12个队抽人组建起来的。当时队伍管理混乱，纪律松弛。一次打钻有人将小狗抱上转盘转圈，队领导去干涉，竟被卡住脖子推下了钻台。针对这种状况，我们感到要改变队伍的面貌，首先要从党员的先锋模范作用抓起，以党员的形象去展现党的形象，以党风带队风。

健全党内生活，严格党员教育和管理。做到“三不空”，即工作再紧，组织活动的时间不落空；理论联系实际，按月

分析党员的思想状况，教育内容不空对空；实行倒班工作制后，保证轮休党员的组织活动不放空。

结合创先争优，深入持久地在党员中开展“向雷锋同志学习”的活动。组织进行“雷锋精神是什么”，“为什么说为人民服务是无限的”专题讨论。通过这些活动，有效地提高了党员素质，“吃苦在前，享受在后”普遍成为党员的自觉行动。每次回井吹灰时，站在漏斗边的是党员。行政班还组织了一支有5名党员参加的突击队，每次起下钻或修泥浆泵，就顶上去，换下当班工人吃上热菜热饭，而且不耽误工作。党员中涌现了大量公而忘私的好人好事，去年以来，党员共为职工做好事261件。1989年5月，管理员杨德书女儿手臂摔断，父亲病重，家里一连三封电报发来，他只是写了信，寄了钱回去，自己则投入紧张的搬家安装中。紧接着，成本员外出学习，他又身兼两职，成天繁忙，到现在已一年多没有回家探亲。他说：“我想家，但往往忠孝不能两全，我全家5个党员，他们不想我”。

建立监督制度，诚心接受职工监督。一是坚持每季度对领导干部进行民主评议，由职工给领导工作评分，平均分低于70分的，由职代小组决定予以批评或扣奖金。二是实行“三个公开”，即经济公开，每一次的奖金来源、项目、分配原则、结果，工会营养费开支情况等，全部张榜公布；领导行踪公开，每一名领导外出，都要把原因、任务、时间说明，不搞公私兼顾；队上的重要事项公开，如不同时期的生产工作情况，人员的奖惩、调动等方面都向职工讲清楚。

努力做到廉洁奉公，两袖清风。1989年7月，我们在制定廉洁措施时宣布：正职领导的奖金与司钻相等，副职比司钻低3%，并取消了轮休职工中提留用于行政班再分配的野贴。

在日常生活中，队领导坚决不搞任何特殊，就餐时和职工一道排队买饭，同桌吃，从未端进宿舍，炊事员一旦“优惠”将被当众追究。

党员的先锋模范作用为共青团工作注入了活力，团支部在团员、青年中组织了“谈谈我身边的共产党员”，“我爱我的岗位”，“为团徽添光彩”等活动，为身边有这样的党员感到振奋，为作为党的助手感到光荣，49名团员上下岗全部佩戴团徽，人们经常可以看到他们争挑重担的情景。1989年7月，13名团员利用休息时间，冒着瓢泼大雨到井场帮助清洗、丈量岩心，令在场的一位老地质师感动不已，连说：“想不到这里还有这样一批年青人”。

现在，我们队的党团员普遍受到尊重和钦佩，队风为之一振，见困难就上，见方便就让在全队蔚然成风，在政治上追求进步的职工不断增加。1989年以来，共有21名青年申请入团，占适龄青年总数的87.5%，有9人申请入党，其中6人的入团申请，4人的入党申请递交在4~6月这个特殊历史时期。动乱期间，我们队邻近自贡市区，没有一个人离队去看热闹，上党课时，职工群众纷纷踊跃参加，会议室常常容纳不下。

## **二、加强思想政治工作，使争做“四有”新人成为职工的自觉行动**

以形象化的方式去实现教育主题的灌输。在深入学大庆的活动中，为使职工对大庆精神有一种真切的感受，1989年11月20日，总公司学大庆会后，我们召开了“学大庆精神，忆会战传统”的大会，特邀原大庆1202钻井队副队长朱文斌到队，讲他在大庆的亲身经历和所见所闻，讲他所认识的铁人及铁人事迹。听着听着，几十名职工全都自发地做了笔记，有的感动得掉下了眼泪。会后，大家坐不稳，睡不着，



第二天上午就有45人向队上递交了学大庆的体会和决心书，青工魏乐飞完稿于深夜两点。同志们群情振奋，11月5日，冒雨奋战19小时，实现一天搬安，创造了矿区近年来的高水平。这几年，野外职工的收入幅度有较大增长，社会上一度出现的奢侈之风也对职工产生了影响。对此，我们没有停留于一般的教育，两名队领导分别利用空余时间到自办的小卖部内去当了“营业员”，了解职工消费情况，并逐个登记，结果发现，大多数人烟酒要买较高档次的，饼干首选三元以上的。一名学工说：“我在家待业时抽短‘红梅’就要打呕！”10天时间小卖部“收入”达1250元，人均45元，最高的达70元。还有的吃“斯文”餐后总要留点饭菜倒掉。于是，我们采取了三项措施：第一，把情况公开，引起大家警觉；第二，对消费无节制的个别青工做重点工作，由成本员负责帮助作好开支计划；第三，团支部组织团员，青年打着团旗，走向农村，进行社会考察。他们通过走访农民家庭，帮助农民耕种，看到一些农民还是粗粮为主，有的还仅能解决温饱问题，真切感受到了“汗滴禾下土，粒粒皆辛苦”的滋味，从此“高消费”，浪费粮食的现象得到了有效克服。

虚心听取群众意见，依靠大家管理井队。在民主评议表上，专设有“群众意见”一栏。1989年7月，我们还专门组织了“假如我是队长”的征文，演讲比赛，参加这项活动的达76人。演讲会上，我们领导端坐在群众当中，恭听“模拟队长”发言。这项活动，共收到10个方面的意见和建议131条，全都分门别类作了答复或采纳。

关心群众生活，扎扎实实为职工办实事。队上抽调5名职工组成青年服务队，打扫宿舍卫生，每天送两次开水，工人每次倒班轮休归队，床上用品已全部清洗干净，叠放得整整

齐齐。职工茶园每天定时开放，自办的小卖部内日常用品一应俱全，一时短缺的预约预定有求必应，且分文不赚，队领导出差，开会时都扛个口袋，负责物品采购，往往被误认为“生意人”。春节、重阳给职工家里、父母送一张贺年片，写几句体己话，每个职工的生日，工会主席，队领导全部到场祝贺，送去生日卡，亲朋来队，炊事班负责小锅单炒，可以义务承办宴席，炊事员做到席不散人不走，理发有义务理发员，交信有信箱并有专人负责投递。

将教育内容富于丰富多彩的文化活动之中去陶冶职工情操。每周有歌舞晚会，每月有文体比赛，每到一处，都与当地政府部门，学校开展联欢活动，每当有人获得突出成绩，都要给他设置“光荣席”，举办舞会，录像专场，而且每一次节目，都把时事政治、学大庆名词解释，矿区方针目标等知识竞赛融会其间。还在队上组织了书法、吉他兴趣小组，1990年2月29日，我们又邀请了矿机关的14名文艺骨干到队，同台举行迎春联谊晚会。爱好者们也从中得到了锻炼和提高的机会，今年，我们队就有两人进了多年蝉联自贡市、管理局冠军称号的矿区业余篮球队，有3人进了矿宣队。在1990年元月全矿的“十大歌手”赛中，我们队就有4人跃上擂台，钻工张勇还夺得了这次大赛的第一名。这些活动，有力地抵制了社会上一度出现的腐朽思想的影响，提高了全队精神文明程度，推动了“四有”队伍建设，在队人员无酗酒，赌博及其它违法现象，连续7年无人受处分，矿区有4名职工要求把刚入厂的子女送到我们队，认为孩子交到这里他们放心。去年，《中国石油报》、《四川石油报》先后7次从不同侧面刊载了我队群众文化活动的经验。

### **三、严格管理，使高标准、严要求在队伍中蔚然成风**

我们队高度重视“三基”工作，不断在钻井生产、队伍建设上建立健全各项基础工作和管理制度，同时，始终把重点放在抓人严格执行各项制度的习惯养成上，使职工形成一种潜移默化的“制度意识”，实现了从被动接受约束向主动执行制度的升华。

抓制度过硬，从领导自身严起。队上规定，实行倒班工作制后，在队职工无特殊情况不得离队，队领导首先就带头执行。打自21井时，出差、开会都要路过钻井基地，每个干部坚持做到常过家门而不入。1989年11月，党支部书记刘毅两次到矿办理公务，都在自贡市街上吃的午饭，当日返回。

抓“三老四严”从细微处严起。队上明确要求在基础工作上要做到“三不讲”。即分析资料，汇报情况时不讲“大概”，布置工作时不讲“估计”，出现问题不讲客观。一次队干部会研究工作时，当新来的技术员谈到井内压力监测情况用词含混，被队长严厉批评，他说：“这件事给我留下了终身难忘的印象”。

抓标准化工作，从生产的每个环节严起。我们把标准化工作严格贯穿在从搬安到完井的全部过程。讲求必要的形式与内容的辩证统一，强调人和环境的相互影响，注重场区文明、操作文明作用于人的精神面貌，作用于生产建设的意义。从而做到工作再忙，标准化工作紧抓不放，建井周期再短，

“三清四无五条线”不丢（井口设备清洁、井场清洁，值班房、活动房、泵房清洁，无油污、无杂草、无明火、无易燃物；活动房摆放一条线、材料摆放一条线，值班房工衣挂一条线，安全帽摆放一条线，活动房内用具，摆放一条线）。如1989年11月，自21井搬到工37井，当时正值秋雨季节，职工们昼夜作业，连续几天平均只能休息三个小时左右，大家累

得连工衣都不想脱，倒下就睡。就是这样，我们仍然打着手电照明，牵着绳子画线，坚持把活动房摆整齐，搞起了赏心悦目，人见人夸的“钻井一条街”。另外，标准化班组，标准化岗位的合格率一直保持100%，我队的标准化工作经验在全局推广。

抓岗位练兵，从新工人入队严起。我队近年来新老交替快，仅1988年底到1989年初到队的新工人就达20多名，提高技术素质成了当务之急。我们除了通过每周一次的技术课抓系统教育，设置“青年练兵场”开展岗位练兵外，重视从严要求，造成适当的压力以形成新工们自发的学习愿望。为此，队上搞了个“青工待遇三部曲”。第一部新工人到队，全部先住进用于调剂使用的油毡房，每季度一次接受几个班司钻的集体考核；第二部，好学上进，有明显进步者，搬进活动房；第三部，技术比较熟练，能够独立顶岗了，享受公用卧具。同时，各班每月举行一次技术公开赛，记分纳入奖金考核范围，司钻有权根据各人技术状况调整岗位。小杨学工期间谈恋爱，又盘算着回去开汽车，对钻井技术无兴趣，住进油毡房老是出不来。一次他为迎接来队看望的女朋友，找人悄悄协商搬进了活动房。我们知道后严肃地对他说：“不学习的人这个面子我们不给，请你马上搬回去”。这件事使小杨和全队青工受到了震动，从此，学习技术的劲头有增无减。

通过坚持不懈地严格管理，高标准、严要求在队伍中蔚然成风。在孔21井试油时，队领导带10余人帮兄弟队拆安设备，队上的工作指定一名司钻负责，各项工作照样干得妥当；在执行岗位责任制度方面，长期自觉坚持提前半小时排队上岗巡回检查。一次二班司钻蒲瑞锋上零点只提前了15分钟到井场，当场主动作了自我批评，宣布扣除自己当天的奖金；

在安全生产方面，仅去年5~8月，就10次检查出井架大梁销子退位，8次发现钻具刺坏；在设备管理方面，我们这台于1983年接手的钻机至今设备完好率为98%，设备修理时间为0.1%。1989年10月，在总公司设备大检查中获974分，居全矿第一，检查团评价说：“看到32448这支队伍，就象看到早晨八九点钟的太阳。”矿区向全矿发出“远学大庆，近学32448”的号召。去年至今，我们所打的5口井，都坚持做到井场平整洁净，所有的材料、配件（包括废料）摆放整齐，设备班班见本色，最易污染的泥浆循环系统设备和井架底座无油泥，活动房窗明几净。1989年10月，川南矿区一位机动工程师到队，打开我们的柴油机护罩检查后说：“我曾先后5次到这个队，5次都一个样——干干净净”。此外队伍在技术素质方面也有了长足进步。1988年9月，我们队参加矿区第五届钻井技术竞赛得了团体倒数第一，单项赛也没有一个名次。1989年10月，我们再次参赛，夺得了团体第二，13名选手有3人获第一，2人获第二，4人获第三，22岁的副司钻魏乐飞还成为了局技术能手和四川省新长征突击手。

现在我们队上，干群关系亲密无间，钻井公司曾在50名职工中进行了对领导印象的问卷调查，收回的150张问卷中，没有1人在“不满意”这一栏内画“√”。一名女工收到情书也找队长说：“假如我是你妹妹”，要我们帮拿主意。在我们队上，工人们真正感受到自己是企业的主人，产生了爱队如家的一片真情。二班司助叶顶凤说：“我是32448队的人，我要为这个队争光！”技校实习生刘小兵临走时说：“我是32448队出去的，决不给这个队丢脸！”四班司钻马骥说：“我是在队不想家，回家盼归队。”每次倒班轮休时，都有人缠住队领导不愿走，说“只干工作，不拿奖金都行”。1989年10月，

总公司设备检查团到队，首先接触了工人，问及队上的情况，工人娓娓道来，如数家珍，检查团的领导表示，不用再听队领导汇报，只做实地检查。

几年来，我们队的点滴进步，主要是各级领导指导得多，以及前两位领导励精图治的结果，我们只是在他们创造了良好条件的基础上做了些工作。目前，整个队伍，包括领导班子都很年轻，经验不足，各方面素质都待提高，在各级领导和兄弟井队面前，都只能是小学生。

# 发挥党支部核心作用 搞好队 伍双文明建设

## 新疆石油管理局32837钻井队

我们32837钻井队1987年和1989年被评为总公司同工种基层队社会主义劳动竞赛金牌队，我队党支部从1984年起，连续六年被评为新疆维吾尔自治区、新疆石油管理局、克拉玛依市先进党支部，在1989年北京召开的全国先进基层党组织表彰大会上，被授予“全国先进基层党组织”的光荣称号。

这些成绩的取得是靠党支部深入扎实地工作，靠全队党员和职工的共同努力，我们的做法和体会是：

### 一、抓好党支部的自身建设，不断增强党组织的凝聚力和战斗力

加强党支部建设是基层建设的核心，是搞好基层工作的关键。怎样在新形势下，把党支部建设成为坚强的战斗堡垒？我们主要抓了以下三个方面的工作：

1. 建设一个党性强、作风好、团结战斗的领导班子，突出一个“严”字，首先从领导严起

党支部一班人制定了“四不”（不任人唯亲，不以权谋私，不搞特殊化，不多吃多占）、“四公开”（思想公开，选拔骨干公开，执行队规公开，奖惩公开）制度，一班人吃苦在前，享受在后，在荣誉和待遇面前自觉推让。1987年我队被评为总公司同工种基层队社会主义劳动竞赛金牌队，公司

给我们奖励了10个升级名额，党员干部主动把升级名额全部让给了工人。在分发奖金时，首先想到的是生产骨干和职工群众，干部从来不拿最高奖，只拿全队职工的平均奖。1989年我们又制定了一个只奖工人的特殊奖励办法。在对待个人困难上，支部一班人严格要求自己，自觉地以个人利益服从集体利益。如支部书记李刚同志的爱人剖腹分娩，因队上人员少，生产离不开，就托咐岳父岳母照顾爱人，坚持在井上工作。由于干部们的一言一行，支委们的一举一动，给党员和群众做出了榜样，群众说：“这样的领导我们信得过”。

党支部班子战斗力的强弱，关键在于群体优势的发挥，而要形成群体优势，最根本的是要坚持民主集中制的原则，我们把加强民主集中制建设作为班子建设的重要内容来抓。一是建立党支部工作制度，明确了哪些问题必须由集体讨论决定，不能个人说了算；二是健全党内生活制度，开好支委民主生活会；三是建立谈心活动制度，互相沟通思想；四是坚持每天的碰头会制度，及时互通情报，协调党支部一班人的行动。通过这些措施，使党支部一班人在思想上相互信任，工作上相互支持，生活上相互关心，大事共同商量，有意见分歧协商解决，团结一致，共同把井队的事情办好。

钻井队实行“四班两倒”工作制后，我们对党支部的工作方式也进行了必要的改进，我们的具体做法：（1）井队党支部领导成员，在驻井期间坚持24小时管思想、管生产、管生活，12小时跟班劳动的制度。（2）明确井队党支部成员倒班回到基地后，不但要组织安排好基地倒班职工的政治、技术、文化学习和各种文体娱乐活动，安排好有家职工的生活和单身职工的探亲，而且要随时了解井上的情况，解决井上需要解决的问题。（3）为了保证党支部工作的连续性，便于干部



交接班了解井上的全面情况，建立了党支部书记的工作日志，工作日志详细记录当日党的组织活动、职工思想、生产管理、生活管理等方面的情况以及当日发生的重大事情。(4)建立了党支部工作档案，内容包括“三会一课”原始记录，对要求入党积极分子的考察培养材料，干部换班时要认真交接。

为了加强领导班子的建设，我们按照公司党委的统一部署和要求，实行了干部互兼制度，即支部书记兼副队长，队长兼支部副书记，共同承担我队双文明建设任务。我们长年在野外，井队干部不但要管生产，还要管思想，关心职工生活，必须全面抓工作。实践证明，实行干部互兼，是实行新的工作制度后加强基层建设的重要措施，这样有利于加强生产组织管理，有利于加强党支部工作有利于加强领导班子的团结。

## 2. 严格党组织生活制度，加强对党员的监督管理

加强党支部建设，党的制度建设很重要，它是党组织和党员生活的规范。我们主要抓了以下几项制度的落实：(1)坚持“三会一课”制度，我们根据实行四班两倒钻井队的特点，利用每月交接班的时间召开支委会。每月坚持召开两次党小组会议，每季度召开一次支部党员大会，每季度上一次党课。(2)坚持民主生活会制度，每月召开一次民主生活会。(3)建立党内外监督员制度，使每个党员置于党内外群众的监督之下。(4)坚持民主评议党员制度，每年对党员民主评议一次。(5)坚持对党员的考核制度，每季度对党员发挥先锋模范作用的情况考核一次，并且要求每个党员认真填写党员工作手册。

## 3. 加强党员教育，提高党员素质，发挥党员的先锋模范作用

近几年来，我们坚持从严治党，把提高党员素质作为党支部建设的根本任务来抓，对党员进行理想教育，树立为共产主义而奋斗的坚定信念，把实现四化、振兴中华作为自己的近期目标；对党员进行党的基本知识教育，组织党员开展为人民服务大讨论活动，解决全心全意为人民服务的宗旨问题；对党员进行坚持四项基本原则，反对资产阶级自由化的教育，围绕1989年反对动乱和平息反革命暴乱的几个主要阶段，紧密联系自己的思想和行动，在党内开展了回顾反思活动，提高了与党中央在思想政治上保持一致的自觉性；对党员进行发扬艰苦奋斗，为国分忧，共渡难关的教育，开展了“难关面前看党性”的大讨论活动，开展了“党员自身和党员身边无事故”活动。由于我们坚持对党员进行了以上几个方面的教育，使我队党员发挥了三个作用，经受住了经济难关和严峻政治斗争双重考验。

发挥三个作用，就是党员在各项工作中起带头作用；党员在群众中起表率作用；党员在班组思想政治工作中起骨干作用。例如：原队长共产党员陶继强同志身患严重的胃病和肾衰竭，体重不足50公斤，然而，他长年坚持在钻井第一线忘我工作，去年我们钻的一口井发生了井漏，他带着工人装运堵漏材料，井漏堵住后，他累得精疲力尽，倒在地上就睡着了，工人们感动地说：“队长实在太辛苦了”！

在经商热、抢购商品风盛行的时候，我队没有一个职工离开钻井队去经商，没有一个职工离开工作岗位去抢购商品，在平息“1989年春夏之交的政治风波”的斗争中，我队职工立场坚定，旗帜鲜明，排除干扰，坚持生产，没有一个搞声援的，没有一个听信谣言的，表现了高度的政治觉悟。我队在动乱和暴乱期间刷新了两项北16井区的最高纪录。B1024井，井

深2 325米，建井周期12天12小时，比设计工期提前10天12小时，钻机月速度达到5 815米/台月，以实际行动反击了反革命暴乱。

## 二、做好思想政治工作，稳定职工队伍

党支部的思想政治工作，归根到底是做人的工作。几年来，我们针对井队条件艰苦，少数职工不安心井队工作，以及部分职工夫妻两地分居，想调回内地的现状，积极开展深入细致的思想政治工作。主要做法是：一是对职工进行理想和发扬大庆艰苦奋斗传统教育，树立为发展我国石油工业，扎根井队的思想。二是关心体贴职工，加强同职工群众的情感交流，以情感人取得职工的信任。用送温暖，启发觉悟等形式，把情和理渗透到生产、生活的具体实践之中，从而达到了以心换心情谊真诚，以情感人加深信任之目的。

炊事员苏云峰同志的爱人双眼视力下降到0.2，生活很难自理，党支部得知这一情况后，经常安排人员到他家中帮助料理家务，解决日常生活中存在的实际困难。苏云峰同志和爱人深受感动。还有一名青年工人恋爱已七年，一次他突然收到女方的来信，嫌“石油大哥”长期在野外工作，条件艰苦，提出绝交，使小伙子受到很大打击，作好杀掉女方，然后自己也了却一生的准备。党支部书记发现他的情绪有些反常，主动接近他，并发动党员老师傅以及他的朋友连续七天给这位青年做思想工作，和他谈人生，谈理想，谈男子汉应有的胸怀，给他送饭打水，使这位青年工人被温暖集体中一颗颗赤诚的心感动了，打消了走绝路的念头，并振作精神做生活的强者，追求新的爱情，1988年他找到了称心如意的伴侣喜结良缘，建立了幸福美满的家庭。一位青年工人原拟定的婚期快到了，但工作又离不开，队领导让他写信动员未婚

妻来井队完婚，他未婚妻高高兴兴地来到了井队，队领导为他们布置了洞房，书记当主婚人，队长当证婚人，为这对新人举行了热闹的婚礼。队上的小青年更是兴奋难抑，都提出今后要在队上举行婚礼。每年夏季，天气炎热，队领导亲自把清凉饮料送到井场。职工下班后到食堂就餐，队干部早已迎到门口，把可口的饭菜送到职工手里，职工吃完后，自己才进餐。早晨职工还没有起床，队干部早已把洗脸水提好放在门口，职工对这一切看在眼里，记在心里。

党组织的关心体贴和感情上的交流，温暖了全体职工的心，职工把井队当成了自己的家，队上有了困难，全队职工都能主动想办法克服，1988年在火烧山油田会战中一度工业用水十分紧张，全队职工主动用水桶和脸盆，在附近老井场沉沙坑回收废水，没有因缺水耽误生产一分钟，全队职工为在这样的集体中工作感到荣幸，有几名职工收回了前几年交的请调报告，有十几名家在内地的职工也放弃了调回内地的想法，把爱人小孩一起从四川接到新疆安家落户，使我们这个常年战斗在戈壁荒野的队伍更加稳定了。

### **三、教育和发动全队职工破难关，创新路，不断创造钻井新水平**

发展钻井生产是我们钻井队的中心任务，为此，我队党支部的工作，始终服从和服务于这个中心，围绕发展钻井生产，提高经济效益，教育和发动全队职工为找油拿油而战。

#### **1. 对职工进行目标任务教育，树雄心，奋勇破难关**

每年初，我队接到上级下达的承包任务后，党支部都要对全体职工进行目标任务教育，讲国家和石油企业面临资金不足的困难，分析我队在钻井生产中将会遇到的技术难关，在职工群众中开展了难关面前作贡献、见行动的活动，发动

群众献计献策提合理化建议，在火烧山低压易漏地层，大胆地采用了高压喷射钻井工艺。在北16井区，我们采取合理的钻井参数，攻克了井斜的难关，不断创造了钻井新水平。

2. 对职工进行科学管理的教育，做到精心组织，科学运行

钻井是一项多工种协作配合的工程，和下棋的道理一样，也要走一步想几步，我们根据钻井生产的特点，制定出了一套“走一看二想三”的工作方法，我们每打一口井，从开钻到完钻，总是按网络计划运行，各道工序之间环环紧扣，穿插交替运行，做到有条不紊，从不脱节，无论哪道工序，哪个环节，每个工种，每个岗位都知道自己要干的工作，不用安排主动去做，这样一来，工序之间的衔接更加紧密了，工作节奏加快了，效率提高了，为了加强基础工作，我们在落实岗位责任制的基础上，进一步完善了标准岗位，每个岗位都按工艺技术、设备管理、操作规范、人员素质等制定出所要达到的标准要求，每一项工艺都以量化的标准来考核。为了提高管理水平，我们设立了班组经济核算员岗位，试行了单井目标成本动态管理，从根本上解决了现场材料的标准化管理，有效地杜绝了材料浪费的现象，提高了经济效益。如试点前所打的10118井，井深2 112米，平均每米实耗材料费用为50.90元，试点后所打的8317井，井深2 189米，平均每米实耗材料费用为48.66元，比10118井平均每米下降了8.24元。

3. 对职工进行主人翁精神，积极参加民主管理的教育，不断增强责任感和使命感

我队党支部认识到，要增强职工的主人翁责任感，激发职工找油拿油的积极性和创造热情，就要教育每个职工把井

队当作自己的家，积极参加民主管理。首先我们坚持每月召开一次职工大会，向职工报告工作。其次是建立了新技术推广小组、经济管理小组、安全生产小组、劳动竞赛小组、生产管理小组、思想政治工作小组等六个民主管理小组。此外，还结合本队实际，队领导与职工群众共同制定了生产管理条例、行政管理条例、经济管理条例、生活管理条例，做到每项工作有专人负责。有严格的经济责任制和考核标准，把民主管理落到实处。同时党支部还在职工中开展了讲理想、比贡献，为创建新油田立新功的活动，积极引导全队职工瞄准全公司的最高水平开展了班组之间、岗位之间、个人之间以安全生产、钻井进尺、生产时效、节约成本为内容的劳动竞赛。

通过实行民主管理和开展劳动竞赛，在全队形成了一个你追我赶的生动局面。1988年冬天，有一次寒流袭击火烧山油田，刮起了八级大风，气温下降到零下40多度，我队仍然坚持正常生产，经过全队人员的共同努力，当天打进尺181米。

#### 4. 对职工进行竞争意识的教育，强中夺魁

在会战区我队面临着强手竞争，为了争第一，夺金牌，党支部特别注重对职工进行竞争意识的教育，培养职工争强好胜向上的精神，从搬家安装到完钻交井，不论是什么工作我们都实行目标管理、定额定时、具体分工、包干到人，造成一种人人竞争的局面。我们还结合本队的实际，分工序、分工种、分井段、分项目制定出一套特殊奖励办法。这样，在职工中出现了人人算细帐、讲效益，你追我赶争上游的新风气。在1988年的总结评比中，我队只因事故率超过考核标准0.01个百分点，没有被评上总公司的金牌队，全队职工心里象燃着一团火，一定要把金牌夺回来。党支部引导职工找

差距，订措施，终于在1989年打出了新水平。全年共开钻12口，完钻13口，计划进尺14 600米，实际进尺27 584米，超额完成计划进尺88.93%，提前151天完成了上级下达的生产任务。全年生产时效95.91%，纯钻时率40.69%，机修时率0.31%，事故率为0.53%，固井质量、井身合格率均达到100%，计划单位成本500元/米，实际单位成本382.37元/米，全年节约资金324万元。再一次被评为总公司同工种基层队社会主义劳动竞赛金牌队。

我队虽然在以党支部为核心的基层建设上做了一些工作，但是距离总公司的要求还有很大差距，我们一定要虚心学习兄弟单位的先进经验，把党支部建设成为带领党员和群众前进的坚强的战斗堡垒，把我队建设成为过硬的“四有”职工队伍，把各项管理工作提高到一个新水平，为发展石油工业立新功、作贡献。

# 学大庆为塔里木盆地找油做贡献

## 新疆石油管理局60151钻井队

60151钻井队现有人员86人，其中职工72人，劳动服务公司学生工10人，技校实习生4人。有汉族职工68人，维族18人。干部14人，党员9人，团员27人。平均年龄27岁。具有大中专文化程度以上7人。多次被评为新疆石油局标杆集体。1986年为适应塔里木勘探需要，在原6040钻井队的基础上，重新组建。

三年来，奔赴塔里木勘探完成了三口超深井的钻井任务，累计钻井进尺16 577米。轮南10井取得了27天上3 000米，54天上4 000米，94天上5 000米的好成绩。轮南2井和轮南10井完成的两口井共取出含油岩心125.02米。轮南2井经完钻钻杆测试，全井获日产原油2 183.23吨、天然气16 4933立方米，为塔里木石油勘探揭开了新的一页，受到了上级领导同志的多次赞扬。1988、1989年被评为总公司同工种基层队、社会主义劳动竞赛“银牌钻井队”光荣称号；平台经理魏翊存同志被评为1988年全国劳动模范，并光荣地出席了全国劳模表彰大会，受到了党和国家领导人的亲切接见。总结我们的经验就是狠抓了“三基工作”。

### 一、努力抓好基层各级组织建设

1. 加强领导班子的建设，做到分工不分家，主管不武断，团结一班人，身先士卒挑重担



几年来，我队领导班子始终坚持以工作利益为重，以大局为重，一切为钻井生产，一切为职工队伍建设，工作相互支持，遇事共同商量，以不闹个人意气 and 原则纠纷。全队干部几年来，始终团结一心，齐心协力，共同奋斗。支部书记魏翊存工作中推功揽过，勇挑重担的精神激励了一班领导人员。

2. 抓好党支部组织、思想、作风三大建设，充分发挥党员的先锋模范作用

几年来，我队党支部在远离钻井公司，独立作战，人员四班两倒不易集中的情况下，始终坚持正常的组织生活，坚持“三会一课”制度，支部书记魏翊存同志，经常教育党员处处起模范作用，凡是队上要求工人做到的，党员必须首先做到；凡是要求工人不做的，党员决不能去做。党支部一班人严于律己，从不以权谋私，坚持原则，支部成员工作相互信任、支持。同时，注意吸收先进分子入党，几年来先后有5名同志加入党组织，使党组织不断地吸收新鲜血液，充分发挥了党支部的战斗堡垒作用。共产党员高传平同志是一位老党员，年过半百，在我队任机械技术员，井上哪里有活，哪里就有他，整天穿着一身油乎乎的工作服，1989年9月份1号联动箱轴承烧坏，他带领大班设备修理人员连续干了20多个小时不休息，硬是以最快的速度换好了轴承，直到机器正常运转，工人们亲切地称他是井队的“老黄牛”。轮南2井的钻进中，井深已达3 000多米，而2号泥浆泵空气包下的法兰短节刺坏，另一台泵随时可能出现故障，平台经理魏翊存及时召集设备管理小组成员，决定自己在现场修复，否则，来回几千公里路程，势必影响井上生产，同甲方监督一起决定，割去原装的法兰短节，用加厚钻杆代替，说干就干，在支部书

记的带领下，吊空气包，割法兰短节、打平、焊接紧螺丝，整整干了一天一夜，经过试压一次合格，节约修理费用1万5千元。

### 3. 充分发挥工会、团支部的作用

注意发挥工会民主管理参政议政的作用。几年来，凡是重大问题都要工会干部参加研究，特别是遇到调级，分房等这些关系到职工切身利益的事，都与工会成员一道研究决定，团支部配合党支部的中心工作，在青年中开展“四有”教育，努力当好党支部的助手，几年来，先后向党组织输送4名先进团员加入党组织，并且还有8名同志向党支部递交了入党申请书。

### 4. 搞好班组工作

几年来，我队注意加强班组的工作，充分发挥班组的独立作战能力，各班除班长外，配备一名带班干部，更好的带领班组完成各项生产任务，班与班之间展开劳动竞赛，通过比贡献、讲效率、看出勤等手段，提高班组工作的积极性。

## 二、认真做好思想政治工作

### 1. 做好思想政治工作

我队刚上塔里木会战时，由于职工队伍还不适应甲乙双方管理体制，加上各项制度不够健全，职工思想曾一度出现混乱，认为我们来承包打井是雇员，甲方是老板，工作中没有积极性，经常和甲方出现磨擦，在这种情况下，我们在塔指副书记周源同志的帮助下，对职工进行“四个共同”（共同的理想、共同的目标、共同的责任、共同的目的）教育转变，使我们认识到在塔里木找油的重大意义，广大职工目的明确，关系协调。

1989年春夏之交，在北京发生的“政治风波”期间，尽

管我们地处无垠的荒漠戈壁，但由于人员流动大，社会上的各种谣传仍然影响到了井队，碰巧在此期间，通往井场的道路被洪水冲断，生活用水、蔬菜都运不上去，连刷牙水也没有了，针对这种情况，队党支部及时召开职工大会，教育大家同党中央保持一致，坚信党、坚信政府，提出了克服困难，团结一心，不信邪的口号，在党支部的带领下，排除了干扰，稳定了人心，由于及时的政治思想工作，全队无一人支持动乱，无一人无故不上班，反而出现了带病坚持上班的同志，形成了正气抬头的气氛，六月中旬开钻，当月就用十多天时间钻井2000米进尺。

几年来，我队一直坚持思想教育领先的原则，以正面教育为主，坚持疏导方针，关心人、理解人，做职工的贴心人，对后进青年，满腔热情，做到动之以情，晓之以理，及时发现和捕捉他们身上的闪光点，及时给予表扬和鼓励，使他们重新扬起理想的风帆，张虎宝、现年27岁，过去因打架，劳教三年，回来后，哪个单位也不敢要，我们队收下了他，在欢迎会上，经理魏翊存说：“人都有缺点、有错误，但过去的事情不代表现在，要一分为二的看一个人，要看别人的长处，谁也不准揭别人的伤疤”。从此后，队领导经常找张虎宝谈心，在生活上关心他，工作上帮助他，指定专门的师傅在业务上指导，发现成绩及时表扬，唤起了他重新走向生活的热情，他脏活累活抢着干，去年8月份在下9<sup>5</sup>/<sub>8</sub>”套管时，泥浆从套管一直向外翻喷，张虎宝操作大钳，泥浆从脖子一直流到工作鞋里，别人要来换他，他硬是不下钻台，直到本班下完，同志们对他的行为都大加赞扬，并在来队不到一年里向团支部交了入团申请书。

## 2. 搞好民族团结

我们是一支汉、维、满三个民族的钻井队，搞好民族团结，对队伍的稳定，生产任务的完成有至关重要的作用，为尊重习惯我队办起了全探区唯一的清真灶，同时制定了“民族团结公约”，在职工中深入开展“两个离不开”的思想教育，克服语言障碍，针对少数民族文化低，业务底子薄的特点，对少数民族同志进行文化、业务教育，在每年评先进、晋级、分房等方面，在相同的条件下，先照顾少数民族同志。现在，我们三个民族之间团结一心，为共同的理想而奋斗。

### 3. 关心职工生活，解决职工的后顾之忧

我队在沙漠打井，职工离家远，为了解除职工的后顾之忧，队干部回到基地休息，就要到职工家里走访，成立后勤服务组，职工家中的买面粉、换液化气之类的生活琐事他们承包了，每逢冬季，队上就组织车辆拉回冬菜，并送到每一位职工家庭中，几年中为职工拉回冬菜50多吨。在楚南1号井的工作中，井上一名工人吃不下饭，老是吐，医生又检查不出来，队领导当机立断，派专人送往库尔勒市医院，诊断为脑膜炎，医生说：“如果再晚送的话，病情就危险了”。该同志治疗期间，同志们多次去看望，他病愈后，工作更加努力积极，轮南2井钻井中，一位带班干部爱人分娩，而他在井上一时又回不去，心中十分着急，队领导看在眼里，及时同医院联系，并派人护理，产后买来鸡蛋等营养品，定期上门了解情况，这位带班干部回来看到大人、孩子非常平安，很是激动。在工作中更加努力。

## 三、切实加强基础工作

### 1. 积极派人外出学习

从1986~1990年先后派去重庆石油学校、大港、胜利油田举办的井控学习班，学习井控设备及原理，通过结业考试

均取得良好成绩，平台经理魏翔存年过半百，文化底子薄，在大港油田井控培训班中，带着老花镜，用别人几倍的时间去学习，终于取得结业证书，给全队树立了榜样，在派人外出学习同时，轮休人员也分期分批参加钻井公司组织的专业培训班。

对职工进行时事政治、文化、技术培训，既丰富了职工的生活，又学到了本领，3年来，我们组织职工各种培训14次，参加人数达360人次，有政治、企业管理、业务等方面的讲座，要求参加人员通过考核拿到结业证书。

## 2. 组织观摩学习

一是让本队过硬的人员进行操作表演，其它人员对岗进行观摩学习，评比；二是在不影响生产的前提下组织生产骨干到沙漠钻井的四川和中原队去参观学习，以取人之长补己之短。

井控演习是我们打深探井以来不可少的一项训练，在塔里木几年钻探中，每钻达深井阶段，都要进行防喷演习训练，各岗分工明确，目的明确，有目标、有记录，认真总结，熟练掌握，在各种情况下的防喷演习训练，在2~3分钟内可人员到岗，完成全套训练步骤。

## 3. 制定各项规章制度

1986年我队初到塔里木，面对新的管理体制，原有的一些制度已不能适应新的形势需要，我队就借鉴海洋钻井经验，制定出以岗位责任制为主要内容的各项规章制度20项，250条，无论干什么工作，哪个岗位，都有章可循，冬季有冬季操作管理制度，深井阶段有深井操作规程，结合实际学习大庆的“三老四严”作风，规章制度不但写在纸上，贴在墙上，而且要落实到每个行动上，定期检查执行情况，一次一名工人

上班睡觉，队上抓住这件事，严肃处理，并在班前会，交接班中认真总结教训，由于制度健全，落实的比较好，我们的设备完好率达98%，修理时率在3%以下，出勤率100%，1989年塔里木勘探指挥部组织的工业学大庆、设备评优大检查中，获轮南地区6000米钻机第一名。

#### 4. 各项资料齐全准确

塔里木会战，首先是保证资料的齐全准确，各种资料及时上报，各种设备建立档案，队干部建立“工作日志”，做到每天有工作，每天有记录，对各种资料，定期检查，从资料中找出经验和发现问题。

#### 5. 狠抓新工人上岗教育

狠抓新工人入队上岗教育，生产一线每年都有新工人补充，根据新工人是否受过专业技术教育，即根据是技工学校实习生，还是学徒工，对受过专业教育的技校毕业生着重培训理论与实际相结合，对未受过专业培训的新工人，则指定有经验的老工人传帮带，在实际操作中通过感性认识、实际操作、反复练习三个阶段，使之尽快熟练本岗位工作，按季对岗位应达到的水平参加青工达标考核，真正做到目标教育，定期检查，使全队职工人人都能为全队生产出大力。

几年来，我们在塔里木的勘探中，取得了一些成绩，获得了一些荣誉，我们深深体会到，和兄弟单位相比，我们不足之处还很多，先进的经验有待我们去学习，为四化建设努力做好“三基工作”。

# 试行单井目标成本动态管理 提高经济效益

## 新疆石油管理局4537钻井队

新疆石油管理局钻井公司钻井一公司4537钻井队，长年在戈壁沙滩担负打探井任务。我们在深入贯彻落实十三届五中全会精神，开展学大庆活动中，为加强管理，减少浪费，降低消耗，提高效益，从充分发挥职工当家作主的权利入手，试行单井目标成本动态管理，并收到了显著效果。

### 一、试行单井目标成本动态管理，是新形势下拓展经营 管理工作的需要

党的十一届三中全会以来，我们不断探索加强管理的新路子，职工的经营意识和效益观念得到了增强。但因基础工作薄弱，造成材料浪费和成本上升的问题还没有得到根本解决，给企业效益和职工切身利益带来了很大的影响，群众也有意见。例如探井成本普遍超支问题，过去是强调客观因素多，分析主观原因少。总认为打探井地区新，地下情况复杂，取心多，进尺慢，工期长，必然耗资大，成本超了，是上级部门下达的计划费用不合理造成的。少数人甚至认为，打探井哪有不花钱的道理，井打好了，多花几个钱也算不了啥。

随着学大庆抓“三基”活动的不断深入，遵照五中全会精神，我们响应公司党委号召，开展“难关面前看党性、见行动、作贡献”的大讨论活动。发动群众从主观上查原因，

从管理上找差距。我们发现探井成本超支除了客观因素外，还有一个重要原因，就是没能做到人人参加管理。过去一口井打完了，才知道盈亏，至于原因在哪里，大部分工人不清楚，没有真正体现职工人人参加管理，当家理财，注意节约的主人翁意识。要挖潜增效，必须抓管理。只有把整体效益与个人利益紧密地联系在一起，让工人参加管理，当家理财，人人知道柴米贵，才能由干部操心，变成大家关心，杜绝管理工作的漏洞，符合过紧日子的要求。经过较长时间的酝酿，提出了单井目标成本动态管理的建议。在管理局和公司党委的重视、支持下，1989年12月，我们在百59井试行了这套管理办法。

所谓单井目标成本动态管理，就是在钻井生产全过程中，对口井的成本进行事前事中控制和全面管理，并纳入考核。变粗放型管理为集约型管理，从而达到进一步深化和完善承包责任制，降低钻井成本，提高经济效益的目的。

## **二、试行单井目标成本动态管理是强化基础管理工作的主要措施**

在试行单井目标成本动态管理办法过程中，我们主要抓了五项工作：

### **1. 强化基础工作，落实标准岗位**

我们推行单井目标成本动态管理办法，首先从抓人的因素做起，从落实岗位责任制起步，开展创“三标”（标准岗位、标准班组、标准井队）活动。紧扣四个环节，强化基础工作。一是以岗位定职责，认真执行岗位责任制；二是以职责定标准，对井队24个岗位建立了工作标准，拟定衡量工作好坏的标准尺度；三是以标准定考核，在考核时严格掌握班组、岗位工作按标准执行的好坏与单井设计定额工作量完成情况的关系。



系，把标准尺度与定额和效益情况紧密挂钩，由定性评审改为定量考核；四是以考核定奖惩。通过严格考核，计分计奖，认真兑现。

## 2. 建立班组经济核算员岗位

单井目标成本动态管理是一项细致而复杂的工作，工作量大，必须定岗定员，专人负责。根据四班两倒工作制度的特点，我们挑选了四名责任心强，并具有一定文化素质的人员担任这项工作，隶属各班行政管理，业务受队成本员领导。负责本班成本费用的核算，填制班报、日报表，登记各种台帐，统计分析当班时效和设备运转情况；负责材料的验收、发放登记和材料针线筐箩管理；负责后勤服务协作单位施工单据的签证工作。为了提高班组经济核算员的业务素质，上级业务部门从钻井成本的构成、核算方法、报表的填制、帐簿登记规则以及材料的标准化管理等方面进行了系统业务短期培训和现场业务指导，使他们掌握了班组核算的一般知识，在较短时间内胜任了本职工作。

## 3. 设置各种台帐

根据单井目标成本动态管理的需要，我们设置了两大类台帐，即材料台帐和成本费用台帐。材料台帐的设计按现场材料的属性分为钻采配件、柴油机配件、钻井、化工、电器仪表、橡胶、五金、闸门、钢材、工具、杂项等11个种类。包括库房资金分类明细帐、总帐和修旧利废共14本台帐。还设有材料验收入库登记簿和材料发放出库登记簿。成本费用台帐按成本项目分钻前工程（不包括筑路和探临工程）、钻井工程、测井工程、固井工程、施工管理和试油工程费用等六大项，设置6本台帐，把钻井过程中所发生的每笔费用分门别类地进行登记。

#### 4. 改变原生产班报、日报为综合班报和综合日报

为了及时掌握生产和成本费用的动态，有效地进行生产协调和时效、成本分析，发现问题及时得到解决。在原生产班报、日报的基础上，改变为综合班报和综合日报表。它可以直观地反映两部分内容：一是反映生产情况。包括当班当日进尺、时效、技术参数、设备运转、地质录井，以及在钻井过程中出现的其他情况；并与工程、地质设计和定额标准作业进度进行对比。二是反映成本费用情况。根据成本预算设计，分成本项目、成本费用计划额和成本费用实耗额三个栏目，增加了经营管理方面的内容，反映当班、当日发生了多少费用，这些钱是怎样花的，花在什么地方，使生产和成本动态当天就能与干部、工人见面，以利于及时了解生产进度和成本情况，提醒我们总结经验，改进工作，提高效率，注意节约。

#### 5. 绘制两图，及时进行时效和成本分析

为不断总结经验，促进人人关心生产，关心成本，克服过去那种只顾埋头生产，不管经营效果的现象。除建立各种台帐和报表外，还专门绘制了计划工期与实际工期对比图、分井段计划成本与实际发生费用对比图。统计数字用曲线标在图上，贴在职工活动室内，在每星期一的生产例会上，进行生产时效和成本分析。讲评班组和班组之间生产时效、分井段生产进度及成本预测情况，根据分井段生产设计和成本设计，分析实际生产进度和成本消耗是否同步，找出成本节超的原因。每个职工都能及时看到自己辛勤劳动的成果和自己工作中的差距，激发比、学、赶、帮、超的劳动竞赛热情和主人翁责任感。

### 三、进行单井目标成本动态管理，是降低钻井成本、提

## 高钻井效益的有效途径

进行单井目标成本动态管理后，目前见到的初步效果是：

### 1. 现场物资管理工作得到加强

实现了针线筐箩标准化管理。因为各类钻井材料有专人负责，并按品种、规格、型号、价格分别进行明码标签和详细造册登记，摆放“三不落地、五五成行、四号定位”，克服了过去摆好又乱，乱了又摆的脏、乱、差现象。同时，由于规定了每项材料的合理储备、最高储备额和最低储备额，有力地保证了生产需要又避免了积压。

杜绝了材料浪费。过去，我们的材料房始终敞开着，用料随心所欲，想拿多少就拿多少，用不完就丢在地上，很少有人把剩余的材料送回库房，有时在废料堆里都能发现好的材料，造成了损失浪费。现在实行限额发料、定额领料、按设计标准配料，严格材料出库签字登记手续。如一次换水笼带密封圈，一名职工到库房发现此圈有半圆和圆形两种，且同一规格，他各领了一只，把合适的用上后，又把剩下的一只退回了库房。此外还建立“万宝箱”，把可以利用的旧材料收集起来，进行修复，重新用于生产，从而杜绝了材料的浪费。

堵塞了物资管理上的漏洞。以前，对外送来的各种常用钻井物资。如清水、泥浆、柴油、汽油、化工料等，无专人验收。不管数量够不够，只管签字盖章，给一些人造成可乘之机。现在有了专人负责，严把验收关，数量与送料单必须相符，并做好原始记录，把所有的材料、油料入库记入台帐。坚持花钱一支笔登记，验收一支笔签证，钻井成本一支笔核算，堵塞了管理上的“跑、冒、滴、漏”。

### 2. 增强了职工主人翁责任感

实行动态管理后，职工树立了先算后干，边干边算，人人当家理财的主人翁意识。每个职工都能十分注意勤俭节约，处处精打细算。如副司钻刘月亮同志在一次更换2号泵高压闸门作业中，发现闸门芯子和闸板都被刺坏了。如果换个新闸门要花2000多元，单换一个胶皮芯子也要花100多元。他从废料堆里拣了几个废旧闸门，取下其中一个较好的芯子，又卸下另一个还能用的闸板，把这个高压闸门修复好了，保证了正常生产，节约了材料费用。还有一个锅炉工，在一次作锅炉用水计划时，本来水车应下午到井，而上午就把水送来了，水罐装不下，卸了一半，水车司机就要走，让其签运单，这位锅炉工坚持原则，不给他签字盖章，直至把剩下的水卸到其它罐后，才给办理手续。诸如此类的事例不胜枚举。

· 3. 为加强井队核算提供了依据，积累了经验，创造了条件

职工是企业的主人，既是生产者，又是管理者。通过实践我们深深体会到：只有依靠职工参加企业管理，企业生产经营管理群体意识才能增强，才能实现少投入、多产出的目标，取得更好的经济效益。

我们试行单井目标成本动态管理，虽然取得了一些成绩，但由于时间不长，办法还不够完善，我们决心在实践中，把这一工作坚持下去，不断总结经验，完善配套，并把抓管理和抓技术进步紧密地结合起来，抓出新的成效，为发展石油工业作出更大的贡献。

# 坚持自觉从严 确保钻井安全生产

## 辽河石油勘探局32968钻井队

我队现有职工53名，其中干部4名，党员16名，团员6名。1986年以来，我们坚持自觉从严，认真落实各项规章制度，在深井和定向井大量增加的情况下，累计交井33口，总井尺93451米，井身和固井质量全部合格。四年间，只是因为特殊情况发生过一次粘卡，损失21小时，没有发生任何人身和机械事故。平均生产时效98%，事故损失时间0.06%，处理井下复杂情况时间0.2%，大大低于总公司规定的标准，年年被评为公司安全生产标兵单位和局双文明先进集体。总公司开展同工种基层队社会主义劳动竞赛以来，我们于1984年和1985年夺得铜牌，1986年以后年年夺得金牌，实现了金牌“四连冠”，为油田建设做出了应有的贡献。

下面把我们抓安全生产的几点作法和体会做一汇报。

### 一、强化基础，提高素质是搞好安全生产的前提

工作实践使我们体会到，安全生产是队伍素质的综合反映。要搞好安全生产，首先就要在提高队伍素质上下功夫。几年来，我们坚持从管理入手，狠抓基层基础工作，不断提高队伍素质，为安全生产打下了良好的基础。

首先，我们联系实际完善了制度，做到项项工作有标准，事事处处有章可循。近几年来，我们根据生产任务的要求和

安全工作的需要，每年都制定安全生产规划，人人都有明确的奋斗目标。为了确保规划和目标的实施，我们除坚持好以岗位责任制为主要内容的各项制度和上级规定的标准操作规程、钻井技术措施外，还联系实际制定了“小立法”和实施细则51条。比如为了落实岗位责任制，我们制定了违反劳动纪律经济处罚条例，对睡岗、乱岗、无故旷工等现象，明确规定了经济处罚标准，增强了职工的工作责任心。在安全生产方面，我们建立了经济承包责任制，在班组普遍设置安全员和安全监督员，实行干部包班、个人包岗、生产骨干包重点人的层层承包，并制定了承包合同，实行同奖同罚，调动了方方面面的积极性。此外，在生产程序、工作定额、设备管理等方面，我们也都相应制定了有关规定。这样，就使全队各项工作标准更加明确，各工种岗位的要求更加具体，人人处于制度的约束之中，有力地推动了安全工作的开展。

其次，我们加强了班组建设。井队工作大都以班组为单位进行，班组工作好坏对全队的安全生产和任务的完成有着直接的影响。为此，我们在工作中注意发挥班组长的作用，给他们以班内人员调配、工作考核、经济奖罚和生产组织的自主权，并积极发挥党员的作用，实行“党员班组责任制”，依靠党员的模范作用影响带动群众。为了把班组建设好，我们还制定了班组建设规划、班组工作制度和班组经济责任制等，坚持以班组为单位开展安全活动和劳动竞赛活动，使班组建设普遍得到加强。比如，四班原是我队的后进班组，1984年我们对这个班进行调整，新任班长常明生从抓作风入手，严格要求，大胆管理，紧紧依靠党团员做好思想工作。工作中，他以身作则，几年来没休过一天病事假，带头执行各项规章制度，以实际行动为全班作出了榜样。通过努力，这个班发

生了显著的变化，先后创造了甩钻具等多项生产纪录，连续六年没掉过一次牙轮，没发生过一起人身事故，多次被评为局和公司的双文明先进班组，1987年还被评为辽宁省安全生产先进班组。

第三，认真抓好技术培训和岗位练兵，不断提高队伍的技术素质。几年来，我们根据生产和安全工作的实际，经常组织职工学习技术理论，进行操作技能的训练，并已形成制度。结合四班两倒整训。我们每个倒班都集中三天时间，分工种学习生产知识、安全常识和岗位责任制度，每月考核一次，把职工的技术高低同奖金直接挂钩。同时，我们还广泛开展岗位练兵活动，全队每年搞一次岗位责任制竞赛，按巡回检查、交接班、本岗应知应会和实际操作等几个方面逐项评比打分，选出各岗位“最佳”能手，并给以适当的奖励，几年来共评选出司钻、司机等最佳能手28人次。由于开展这些活动，调动了职工学技术的积极性。副司钻赵铁安刻苦钻研技术，每次上级组织技术考核都名列前茅。工程技术人员李桂林，中专毕业后自学计算机语言及编制程序等新知识，并撰写论文获公司现代化管理一等奖。工作中，他严格按设计要求落实技术措施，所负责的定向井，都做到了一次定向成功，全井安全无事故，被评为公司安全生产标兵。

第四，加强设备管理，为安全、优质、高效钻井创造条件。设备是钻井的主要手段，也是安全工作的重要因素。几年来，我们一直把设备管理作为大事来抓，将每台设备管理落实到班组人头。平时，我们坚持按期保养设备，做到不超保漏保，合理使用。每年春秋雨季，我们都坚持定期检查维修，即使生产紧张时也不例外，绝不凑合将就。1989年10月份，全局奋战40天刚刚结束，我们就抓紧雨天休整时间大搞设备维

修保养会战，为冬季生产和打大仗做准备。全队干部职工日夜奋战，将钻机、泥浆泵和柴油机等主要设备逐台解体检查。大班司机朱仁祥为了更换柴油机增压器，一连干了48个小时没休息。由于我们认真抓好设备管理，在用的8台主要设备一直是公司的“红旗”设备，出勤率、完好率都在98%以上。我们使用的大庆Ⅰ型钻机，按规定三年返厂大修，而我们从1986年使用至今仍运转良好。几年来，我队设备修理时间每年都在0.3%以下，从未发生过机械责任事故，从未因设备影响正常生产，去年还荣获了总公司设备管理先进集体的称号。

## 二、严字当头，按章办事是搞好安全生产的关键

这几年，我们一直打深井和定向井，打井难度比较大。为了确保打井质量，实现安全生产，在工作中我们处处坚持标准，认真落实各项规章制度，在以下三个方面做到自觉从严。

执行操作规程自觉从严，绝不马虎凑合。作为井队来说，都希望有个较快的速度。但我们认为，这种快速打井必须建立在科学的基础上，绝不能违反操作规程，图省事走捷径。1988年10月，我队打注22—36井，井深3366米，井底水平位移670米。完井时需要井壁取心，设计放7炮，但放完第6炮上提电缆时发生了轻微遇卡，当时炮队同志表示愿意下第7炮试试，我队也有些职工觉得最后一炮冲一冲算了。但我们考虑由于停钻48小时，时间较长，又是大斜度深井，井下随时可能出现复杂情况，在安全生产上必须防止侥幸心理，所以，立即组织人员下钻通井，直到井下正常后才放了第7炮。这件事，使炮队同志深受感动，也教育了全队职工。此后，在队伍中逐渐养成了自觉按操作规程办事的良好风气。1989



年有一次，四班在深井取心时，尽管钻台只有4个人，又是夜间作业，仍然坚持起钻按规定用旋绳卸扣。当时天空阴云密布，大雨即将来临，负责指导取心的同志出于对我们的关心，避免职工淋雨和过于疲劳，允许用转盘慢慢卸扣。但四班的同志为了保证取心收获率，硬是继续坚持旋绳卸扣，一直顶着大雨把钻起完，保证了取心质量。这口井，我队共取心22米，收获率达到了100%。

落实技术措施自觉从严，坚持按章办事。深井和定向井工艺要求高，打井难度大。为了把井打好，在施工过程中我们始终坚持按设计要求办事，严格落实各项技术措施。1988年我队打的于536井，设计井深3250米，位移485米，斜井段长2050米。由于斜度大，钻进后期钻具上提拉力增大，总悬重达到140到160吨，超过了钻机130吨的安全负荷；同时，这口井在3000米到3100米井段还出现了垮塌和缩径现象。在这样施工难度大，安全系数小的情况下，我们严格落实各项技术措施，合理采用钻井参数，及时调整泥浆性能。特别是深井阶段，干部顶班，司钻不离刹把，起钻用一档低转数，旋绳卸扣，专人负责灌泥浆。为了减少井下压力激动，保护井壁，下钻时我们严格控制速度，分段打通水眼，每趟钻至少打通3次。由于我们严格落实了技术措施，仅用一个月时间就优质安全地拿下了这口井，比设计提前了22天，节约投资13万元。井下复杂时我们严格落实技术措施，井下正常的情况下也是如此。多年来，公司根据辽河地层特点，规定定向井、扭方位井段必须扩眼，修整井壁。1987年我们打的双北23—50井，由于上级有关部门搞随钻测斜试验，因此井壁轨迹较为平滑，起下钻没有任何遇阻遇卡现象。在这种情况下，我们仍自觉按照要求，定向扭方位后坚持扩眼，虽然增加了工作

量，但为全井安全打下了基础。就这样，1986年以来，我们共打3000米以上的深井17口，定向井22口，井身质量全优，并实现安全生产无事故。

遵守制度自觉从严，做到一丝不苟。企业的规章制度是生产经验的高度概括，制度就是法规，无论在什么情况下都要坚决执行，绝不能放松要求，一味迁就。1986年，我们根据当时的队伍情况规定，各岗位的工作必须当班搞完，不准遗留给下班，目的是增强职工的责任心，提高工作效率。有一次，三班当班时高压闸门刺坏，副司钻贾贤看到天下大雨，没穿雨衣不好工作，没及时更换，下班时就回队休息了。队长了解情况后，立即对他严肃进行了批评教育，要求他马上穿雨衣上井。贾贤上井后一直冒雨干了16个小时，直到把闸门换完才回队。这件事使职工受到了很大的震动，以后大家执行制度更加自觉，工作责任心普遍增强了。一次，在双北地区打井时，发电工张云忠发现2号发电机更换机油恰好在临下班时，他二话没说，交班后主动留下来更换机油，自己步行走回队里。还有一次，三班场地工发现井场上的水泵由于冻土化开而倾斜到水坑里，虽然已到下班时间，全班同志仍留在井场，直到把水泵抬上来，并把电机拆开送到发电房烘干，装好后才离开。正是由于广大职工自觉遵守规章制度，使队伍形成了三老四严的作风，保证了安全生产。

### **三、防微杜渐，常抓不懈是搞好安全生产的保证**

安全生产是一项长期细微的工作，来不得半点马虎，必须经常保持高度的警惕，及时发现和根除事故隐患，做到防患于未然。对此，我们注意抓了以下四个环节。

一是经常开展事故预防活动。针对钻井生产特点，组织职工认真总结经验，吸取教训，揭摆安全生产上的薄弱环节，

掌握基本规律，有的放矢地做好工作。比如在搬迁安装、下套管、甩钻具时工作量大，各班组交叉作业，我们就把人身安全放到第一位，骨干顶关键岗位，人员明确分工、合理搭配；雨雪天和夜间作业时，个别人想图省事而打乱工作程序，我们就坚持干部跟班作业，与司钻一起抓人身和井下安全；起下钻时工作较为紧张，我们就兼顾人身、设备和井下多种因素，强调标准化操作，这样突出重点做工作，使全队形成了一个人人讲安全，个个干保险活，全员防事故的浓厚气氛。一次，钻工张明如、李成高二开前配泥浆时，发现3号罐排污口处向外渗泥浆，按说用土粉袋在罐外堵一堵也可以凑合，但他们想到小漏不堵必有后患，就脱掉衣服潜入罐里堵漏。当时正是东北的初春，水凉刺骨，他们硬是坚持把漏堵住，上来时已冻得嘴唇青紫，浑身发抖。

二是从点滴入手，小题大作。平时工作中戴安全帽、系安全带、下钻双钳紧扣，钻具上钻台戴护丝等，看起来都是一些小事，工作紧张时往往会被忽视。我们觉得这些小事并不小，如不注意也会酿成大事故。所以，就从这些小事做起，上岗后互相监督，使之逐步养成好习惯。如1987年打双北33—33井时，一次甩立柱接单根，井架工认为只下一柱钻杆，因而上井架操作时没系安全带。钻台上的钻工发现后报告了司钻，司钻立即停车，要求他把安全带系好后才下钻。还有一次，一班司机潘仁书，上岗前喝了一瓶啤酒，虽然已经到了井场，上岗干部、副队长杨树林硬是把他撵了回去，并让他在职工大会上公开作了检查。新工人刚来队时，出于好奇往往愿到钻台上干活。但我们考虑到这些同志缺乏安全常识，操作不熟练，就规定半年内不让他们上钻台操作。一次，入厂刚一个月的韩殿军，看到钻台人员紧张就主动上去。

司钻常明生发现后，及时制止，安排他去做场地上的辅助工作。

三是抓住事故苗头举一反三。事故往往发生在思想麻痹之时，违章操作之中。我队几年来没有发生事故，并不等于没有事故苗头，关键是我们善于发现这些事故苗头，举一反三地对职工进行教育，使大家始终做到警钟长鸣。平时，我们经常组织夜查和各种安全检查，随时发现问题加以整改。有一次，一名钻工在更换大钳尾绳时，忘记了固定大钳销子，虽然被班内同志及时发现，没有出现严重恶果，但我们硬是抓住这件事不放，组织全队职工谈危害、查教训，开展“我所见到的事故苗头”的大讨论。大家举一反三，从设备管理、岗位责任制和实际操作等三个方面列摆了70多个薄弱环节和事故苗头。接着，我们又组织职工上井进行整改，使安全生产有了进一步保证。

四是有针对性地做好思想工作。我们不仅经常开展安全教育，而且还通过谈心家访，摸清全队职工性格爱好、家庭状况、技术水平和工作表现，有针对性地做好工作。我队青年职工较多，他们刚来时认为井队危险，时间一长又满不在乎。我们觉得，要使他们尽职尽责地工作，首先必须使他们安心，从思想上热爱钻井事业。为此，我们除对他们进行必要的安全教育外，侧重做好思想引导工作，进行队史教育和石油工人艰苦奋斗精神的教育。对于重点人，我们还努力做好转化工作。新工人小岳刚来队时思想很不稳定，工作也不安心，整天无精打彩。指导员乔敏先后和他谈心十几次，并把他调到党员较多的三班，发动党员共同做他的工作。通过工作，终于使这名青年职工发生了变化，现已担任了班组安全员，成了生产骨干，去年还光荣地加入了共青团。1986

年以来，我队先后调入30多名青年职工，普遍安心工作，没有一人发生人身和机械责任事故，成了安全生产的主力。

我们的工作还很不够，按上级要求和兄弟单位相比，还有很大的差距。我们决心在今后的工作中，更加高标准、严要求，力争取得更大的成绩，为发展石油工业做出新的贡献。

# 加强思想政治工作 促进钻井生产发展

## 辽河石油勘探局32772钻井队党支部

辽河石油勘探局钻井二公司32772队，近几年一直在远离公司百公里外的高升地区打井，现有职工61人，其中干部4人，党员26人，全队平均年龄29岁。1984年以来，我们队连续4年被评为公司和局先进钻井队，并获得总公司银牌队称号。但是，1988年由于一度放松了思想政治工作，我们队丢掉了奖牌，失去了先进称号。1989年，我们学习大庆经验，发扬大庆精神，加强政治工作，抓基层，打基础，促进了钻井生产的发展。钻井进尺21734米，提前60天完成年度生产任务。节约钻井成本23万元，各项质量全优，安全生产无事故，被评为局先进队和总公司银牌队。

下面，把我们队靠加强思想政治工作，夺回银牌的情况向领导和同志们作一简要汇报：

### 一、吸取教训，统一思想，增强班子的凝聚力

1988年，我们队先进落榜，班子痛心，职工灰心。那时，队伍情绪低落，说啥的都有。面对这种情况，我们认为丢牌不能丢志，要认真总结经验教训，怎么跌倒的就怎么爬起来。1989年初，我们班子冷静地分析原因，总结教训，进行反思：1983年底，班子调整前，队上人心散，歪风邪气盛行，生产很被动。在那种情况下，之所以能够改变队伍面貌，三年迈

出三大步，当局的先进，得部的铜牌和银牌，关键是发挥了思想政治工作优势。1988年后，虽然我们队伍素质比那时好得多，但在“改造思想政治工作”大气候的影响下，放松了思想政治工作，结果基层基础工作薄弱，生产滑坡，指标下降，多年的先进落榜。面对严重的教训，一班人深刻地认识到，要振兴32772队，再打翻身仗，就必须加强思想政治工作，从抓基层基础工作入手，充分发挥党支部的战斗堡垒作用，加强职工队伍建设，充分调动全队职工的社会主义积极性。只有这样，才能促进钻井生产的发展。

班子统一思想认识后，重新作了明确分工，队长主管生产，书记主抓政工，各管一摊，共同负责，正确处理队长与党支部书记之间的关系。在日常工作中坚持三条：一是分工不分家，互相协作配合；二是大事勤商量，小事多通气，不搞我大你小，个人说了算，发挥班子的整体作用；三是班子成员人人都做思想政治工作，既重言教，更重身教，努力发挥思想政治工作优势。为此，我们制定了干部的五项工作制度、干部约法三章和五带头等规章制度，从队长、书记做起，主要坚持了三个方面：一是清正廉洁，秉公办事。做到职工送礼不收，请吃不到，公家的一绳一木不拿，废油废铁不卖；干部的考勤、奖金张榜公布，奖金系数始终坚持不高于司钻。支部书记朱纪江的小孩重病住院17天，请了三天假，他不但按天扣了工资，还取消了月度全勤奖和生活补贴。一名职工为调动工作给队长余彭年家里送去价值200元钱的东西，余队长知道后立即如数退了回去。我们还在职工调动、调资、考勤、奖金分配和食堂帐目等方面坚持集体研究决定，实行公开办事制度，提高透明度，接受群众监督。二是坚持干部跟班劳动制度，工人三班倒，班班有领导。每逢完井、搬迁、

安装，干部都一齐上。既组织指挥，又带头大干。1989年我们队4名干部每月平均上井劳动在20天以上。三是密切联系群众，关心职工生活。我们制定了八必访制度，即职工有困难必访，有病必访，家庭闹纠纷必访，工作闹情绪必访，探亲前后必访，家属来队必访，评比调资落榜必访和有婚丧嫁娶之事必访，把党的温暖送到职工心上。1989年10月份，司钻鄢应祥病在曙光农场家里，我们听说后，便到卫生所开了药，到商店买了营养品，乘车60公里去农场看望他，使鄢应祥深受感动，病未痊愈就回队上班。1989年我们家访职工40人次，解决了部分职工的实际困难和思想问题，密切了干群关系。同时，我们还认真解决职工吃饭、洗澡、喝水等问题。比如在办好食堂上，我们分工支部书记管食堂，队长也经常关心食堂，还成立了干部、炊事员和工人参加的伙委会，加强食堂管理，使食堂越办越好，次次生活检查评比都获得好评，连续6年保持了先进食堂的荣誉称号。为改善职工生活，我们还坚持养猪，1989年养猪16头，产肉1200公斤，“五一”、“十一”和春节都杀猪会餐，还给每个职工分肉10多公斤。

## **二、正视问题，抓住重点，有针对性地加强职工的思想教育**

近几年，随着改革开放的步步深入，职工的生产积极性不断高涨，促进了生产的发展。但是，也出现了不少思想问题，有的职工害怕艰苦，不安心井队工作，有的职工滋长了“向钱看”、“为钱干”的思想。面对这种情况，有人感叹：职工的主人翁思想淡化了，现在是金钱至上，无钱玩不转，思想教育不顶用了。我们认为这种看法是错误的。不是工人觉悟低，不是思想教育不灵，而是如何施教的问题。基于这种认识，我们在认真落实经济责任制中，坚持思想领先的原



则，紧紧围绕职工中出现的问题，抓住重点，有针对性地进行思想教育，使队伍的精神面貌发生了新的变化。

一是寓理于事，用看得见、摸得着的人和事，对职工群众进行教育，引导和激发职工树立爱油田，扎根井队多做贡献的思想。我们队青年工人占50%多，且大多数是钻工。有些青年不安心井队工作，认为钻工苦、累、脏，危险系数大不能干；低人一等找对象难不愿干；整天起钻下钻出力没前途，不想干。于是，不学技术混着干，甚至泡病号，挖门子想调出井队。针对这种情况，我们在职工中进行爱油田、爱钻井、爱岗位的三爱教育。通过讲理想，向公司的局劳动模范王洋洋、马维斌学习；树立典型，宣扬本队青年工人王新安心井队做贡献，技术竞赛夺得公司第一名的事迹，教育职工安心井队，为钻井事业献青春。同时，让职工现身说法自己教育自己。1989年从部队转业一名青工，上过老山前线，爬过猫耳洞，立过战功。刚到队时，他觉得自己是保卫祖国的功臣，当钻工吃亏，想到二线工作。我们在初步做通他的思想工作后，让他给职工作报告，讲老山将士英勇战斗，流血牺牲的事迹，讲他自己的战斗经历，使他受到了教育。他说：想想牺牲的战友，看看自己的现在，我惭愧不安。我要正确对待过去的荣誉，保持部队的本色，扎根井队安心工作，当一名合格的钻工。从此，他钻研技术，埋头苦干，受到领导和职工的好评。他的报告和他的转变，教育了职工，一些原来申请调走的职工表示不走了，说人家有功之臣都能安心工作，我们还有什么理由不好好在井队干呢。

二是把讲奉献与落实经济责任制结合起来，抓住典型事例进行思想教育，引导职工树立主人翁的劳动态度。实行经济责任制后，职工中“向钱看，为钱干”的现象较为普遍，有

的在生产顺利效益好时，干得很起劲，生产一不顺利效益差就没劲干了；有的甚至争工时，要奖金，不给就闹情绪。针对这个问题，我们在教育职工树立主人翁思想，发扬无私奉献精神，正确对待奖金时，抓住典型事例进行思想教育。1989年6月，一班班长有事回家几天，班里工作明显下降。分配奖金时，这个班的奖金比其他三个班都少，班长不服气，不交班组工时考核表，还和经管员吵起来。问题发生后，我们认为这个班长带头闹奖金，不是偶然的、孤立的，它反映了职工中存在的“向钱看，为钱干”的思想倾向，必须在维护经济责任制的严肃性的同时，加强思想教育，帮助职工增强主人翁意识，正确对待奖金。于是，我们先找这个班长谈心，批评他带头闹奖金的错误，然后召开班组会，摆事实，讲道理，对职工进行教育，使这个班的职工心服口服。他们说，我们工作没有干好，少拿奖金是应该的。以后要全班拧成一股绳，主动多干工作，为队上争光添彩。以后这个班工作十分突出，今年春节期间，在大雪封路、送班车无法上井的特殊情况下，全班12名同志坚守岗位连续奋战36个小时，保证了生产正常进行，赢得了上级领导的表扬。

三是采用正面引导，关心教育并举的办法，帮助轮换工克服“自卑感”和“临时”、“雇佣”观念，树立以队为家的思想。我们队有13名轮换工。他们普遍存在着“自卑感”和“临时”“雇佣”观念。有的人刚进队时想干好，但又怕出问题，工作主动性差，畏首畏尾；第二年虽然熟悉了井队情况，会干了，但又不愿出大力、挑重担、干安全系数大的活。有的人还趁轮换前忙着找对象，经常跑回家；第三年不学技术，混日子，等着轮换回家。有的人甚至利用工作之便私拿公物。针对这些问题，我们一方面坚持正面教育，在他们来队后，

首先对他们进行石油工人的优良传统教育，组织他们参观队里荣誉室，面对奖旗、奖状给他们讲本队光荣史和艰苦奋斗精神，并以此来严格要求他们，为他们今后的工作奠定基础。其次进行主人翁思想教育，使他们认清在油田建设中，不管是正式工还是轮换工都是油田的主人，都应该以主人姿态对待工作，以井队为家。另一方面象对待正式工一样对待他们，做到政治上一样关心，培养了10名轮换工入团；在工作上一样信任，提拔7名轮换工当司钻、副司钻和井架工；在工资、奖金等待遇上一样对待；在感情上一样融洽，经常和他们谈心交心，生活上关心体贴，能解决的问题尽量解决，使他们感到和正式工没有两样，从而激发了爱油田、以队为家的思想感情。他们说，队上没把我们当外人，我们也要把井队当成自己的家。虽然我们迟早是要离开井队的，但只要在井队一天就要干好一天，为石油工业的发展做出我们农民轮换工的贡献。

### **三、围绕任务目标，做好思想政治工作，保证生产稳步发展**

实践使我们认识到，思想政治工作要达到目的，关键要围绕目标任务去做，保证生产稳步发展。去年，我队能够圆满完成生产任务，重夺银牌，其中很重要的一条就是坚持了这一原则。

我们党支部从每一时期的实际情况出发，确定教育内容和教育形式，把思想政治工作与提高职工政治觉悟和增强职工为油大干的主人翁意识融为一体，激发职工为实现目标任务而奋斗。1989年初，我们结合总结1988年工作，制订1989年目标规划，开展队情教育，召开党员会、骨干会和职工大会，讲形势、讲任务、讲困难、讲责任、讲艰苦奋斗精神。在此基础上

引导职工围绕“丢了银牌怎么办”“振兴32772队人人有责”“职工收入与生产效益”等专题开展讨论。激发了全体职工振兴32772队，再夺银牌的信心，大家以全新的姿态投入到生产之中，1989年元月份提前7天完成任务。临近春节，电报、信件往队上飞，都是要职工回家过年，家在矿区的职工也想回家过春节。为了稳定队伍思想，保证春节生产正常进行，我们领导分头和职工谈心，向职工家里发了慰问信，又带着糖果糕点到矿区职工家中走访、慰问，帮助解决职工家里的一些实际困难。从而稳定了职工情绪，大家坚守岗位搞生产，超额完成了2月份任务，接着一鼓作气，又提前完成三月份任务，实现了首季开门红。

进入二季度后，北京发生“政治风波”，为了排除干扰，稳定队伍，保证生产顺利进行，我们坚持正确的思想政治工作导向，用4月26日社论和李鹏总理5月19日讲话精神，教育职工保持清醒头脑，明辨是非，维护安定团结大局，坚守岗位搞好生产，以实际行动反对动乱，在政治上、思想上、行动上同党中央保持一致。还在井场办起了荣誉室、竞赛台，在井场上举行庄严的升挂国旗仪式。职工看到鲜红的国旗，热爱祖国、热爱党、热爱社会主义的激情和民族自豪感油然而生，走进荣誉室，奖旗、奖状和历年创造的生产纪录，又使大家增强了荣誉感和责任感。全队职工不信谣，不传谣，遵守纪律，服从领导，坚守岗位，奋发大干，全季度打进尺6545米，比一季度多打2835米。

三季度，公司发出了大干70天的号召，并给我队下达了交井2口、进尺4000米的任务。我们经过测算感到还可以多打一些，便向职工提出“学公报，鼓干劲，奋战70天，交井2口，进尺5000米，国庆献厚礼”的奋斗目标，并将这个口

号写成横幅挂在井架二层平台上，使职工时时都有一种紧迫感。我们还建立了信息牌，坚持每天把公司38个井队中生产指标高于我队的写在信息牌上，激励职工瞄准先进，赶超先进。队里还开展了班组、个人之间的对手赛和小指标赛。当时，虽然天气炎热难挡，但职工的奋战热情始终不减，各个班、各个岗位比着干，结果以交井2口，进尺5300米的好成绩超额完成任务。

进入四季度后，我们又针对职工中出现的盲目骄傲、松劲情绪和片面追求速度、忽视安全质量等问题，坚持教育领先的原则，在全队开展学大庆、反松劲、鼓干劲、上水平活动。通过请老工人讲大庆传统，组织职工对照大庆找差距和树立本队发扬大庆精神的三名先进典型，使职工克服了骄傲松劲情绪，树立了安全第一的思想，摆正了速度与质量的关系，大家发扬不怕疲劳，不怕艰苦的连续作战精神和严细认真，一丝不苟的工作作风，奋战三个月，安全、优质地突破进尺2万米，夺得了石油总公司银牌。

我们虽然在加强思想政治工作、促进钻井生产的发展方面取得了一些成绩，但与形势的要求相比，与兄弟单位相比，还有不少的差距和不足。我们决心学习兄弟单位的经验，进一步加强思想政治工作，为石油工业的发展做出新的贡献。

# 推行目标管理 实现“金牌”四连冠

## 华北石油管理局32965钻井队

在上级组织的正确领导下，几年来，我们32965钻井队，在坚持学习大庆精神，加强思想政治工作，加强基础工作，坚持科学打井，连续三年获总公司同工种基层队社会主义劳动竞赛“金牌”和河北省文明单位称号的基础上，1989年，我们又积极推行现代化目标管理方法，从而加快了钻井速度，提高了工程质量，降低了钻井直接成本，强化了生产组织，保证了安全生产，提高了管理水平，鼓舞了队伍士气，调动了职工积极性，促进了生产的发展。全年钻井14口（其中两口井为保护油层试验井），进尺40 092米，平均井深3071米，平均机械钻速17.11米/小时，平均建井周期25.4天，井身质量和固井质量合格率100%，钻井直接成本比计划节约1.2%。再次荣获“金牌”，实现了“金牌”四连冠的奋斗目标。

### 一、提高认识，制定可行目标，激励职工斗志

几年来，我们队荣誉很多，赞誉充耳。我们懂得，对于钻井工人来说，荣誉和赞誉意味着多吃苦、多流汗。我们已经实现了“金牌”三连冠，那么1989年怎么办？对此，职工中有这样一种认识：拼了好几年，天天大干流汗，该歇口气了。面对这种情况，我们队党政一班人坐下来，仔细分析、总结了这几年的工作。这几年，我们坚持加强职工思想政治工

作，通过学大庆，加强基础工作，使职工积极性空前高涨。职工中出现歇口气的想法，证明我们的管理工作没有跟上，导致个别职工竞争意识的减弱。这几年的实践也使我们体会到，运用新技术、新工艺是安全、优质、低耗打井的必然途径，而不断提高生产管理水平，强化职工竞争意识，则是安全、优质、低耗打井的重要保证。我们党政一班人很快统一了强化管理，再夺“金牌”的工作目标。为了统一职工的思想认识，鼓舞斗志，我们组织开展了三大讲：大讲“金牌”队面临的形势和任务，大讲“金牌”队在新形势面前应有的精神，大讲石油工人的光荣传统和连续作战的作风，从而奠定了职工“干一流工作，创一流水平”的思想基础。在这个基础上，我们又进行了大总结、大表扬，选树了在三年夺“金牌”中涌现出的13名标兵，给他们披红戴花，大造了大干光荣的气氛，极大地鼓舞了职工士气，纷纷表示，“金牌”队要在新的一年做出新贡献。为了打有把握之仗，我们又组织召开班组会、骨干会、工人民主管理小组会、职工大会，冷静总结过去，分析形势，先后经三次研究、讨论，确定了1989年的奋斗目标：年进尺4万米，实现“金牌”四连冠。这一奋斗目标极大地调动和鼓舞了职工的积极性。为了保证这一整体目标的实现，我们以单井为基础，把全年的生产工作具体划分为每口井的建井周期、质量合格率、安全生产等项分目标，这样，就把生产的各个环节、每道工序用优质、快速、安全、低耗四项标准严格统一了起来。比如，在每口井间隔时间目标上，我们定为2天。为了实现这个目标，我们对交井后的工序用小时卡死。拿甩钻具来说，我们定的小目标为每小时5柱钻杆，超额有奖。为了达到这个标准，从涂丝扣油开始到甩钻具的每一个具体动作，职工们都过细做工作。全

年单井甩钻具时间平均12个小时，全年的13口井间隔时间平均1.1天，有4口井是第一天交井，第二天就搬迁。全队呈现围绕目标忘我工作的热烈场面，目标统一了每个岗位、每名职工的活动。

## 二、目标分解，建立健全目标管理体系

为了有计划、分阶段地做好工作，确保总体目标的实现，我们实行了目标分解，分层次、分阶段确定分目标，项项抓落实。

进行阶段目标分解。我们根据公司下达的单井总体工程设计书中提出的经济、技术指标进行阶段目标分解。划分为设备搬迁、钻进、固井、完井、设备保险等单项工程都制定了相应的周期、工时定额、成本、质量、安全等考核指标，统一按工作量承包到各个班组，班组再分解到各岗位，使目标层层分解，层层落实，形成了千斤重担众人挑，人人头上有指标的生动局面。

制定进度计划目标。根据月度生产计划逐日安排生产，任务落实到班组，队干部重点抓好生产中的预测、计划、实施三个环节，严格按照各班承包的工作指标进行考核，保证按计划完成任务。由队长负责每口井的生产管理，组织生产力，保证生产任务完成。班组定额员严格按标准考核。由此制约班组，达到和实现全井任务的完成；工程技术人员负责钻井技术管理。在整个施工过程中，根据目标管理中制定的钻井周期编制出井深与进度的设计，严格落实上级技术指令，成本员负责全队的成本管理，做到材料验收入库、收发料严格登记，分班建立领、用料台帐，材料员随时检查督促，对用料情况每10天清理一次，完井3天内清仓盘库，办理假退手续，以控制材料不超定额标准。



把各项管理制度都纳入阶段目标管理中，并切实贯彻。我队原已制定了以岗位经济责任制为中心的劳动管理、设备管理、安全管理等管理制度和规定，在实行目标管理后，都直接纳入阶段目标考核的内容，使全体职工目标明确，人人有责，有章可循，保证了各项制度的落实。比如，我们把安全生产制和实现安全目标严格统一起来。拿上班着装来说，每次上岗前班组安全员检查、班长检查、队干部还要检查一遍。因为班组安全目标与队奋斗目标直接挂钩、平时的安全动作、安全行为又与班组的奋斗目标及班组经济收入挂钩，所以，班内人员安全意识增强，严守安全生产制度，全年没发生大小人身及生产事故。

根据班组承包的工作目标，授予班组长劳动力组织、奖金再分配、职工考勤、包干工格分配等相应的权力，使他们以此为必要的手段，确保各阶段工作目标的实现。比如，我们实行了班组工资包干办法，增人工工资不增，减人工工资不减，工作量也不减，班长分配班内工资，调动了职工积极性。

### **三、采取有力保证措施，为目标实现奠定基础**

为了使目标管理在我队的顺利实施，我们从抓各项主要技术、经济指标的实现入手，抓住主要矛盾和主次方向，采取了相应的保证措施，起到了追踪控制的作用。

**领导班子保证措施。**我们党政一班人一以贯之几年来历届班子建立的约法三章：严于律己，不搞特殊；带头大干，围着井眼做工作；少说空话，多干实事。队长兼党支部书记高海河，1978年转业来油田，当过钻工、司钻、大班司钻、副队长，以憨厚、手巧、能吃苦而深受职工爱戴。他以老大哥身份紧紧团结其他几名干部。一事当先，工作第一。1989年10月份，他妻子两次病重住院，但当时正是向既定阶段目

标3万米冲刺的关键时刻，他为了工作，两次一天假也不休。在老高的带领下，班子其他成员都心往一处想，劲往一处使，时时处处带好头。

难活、脏活干部干在前。一天24小时时有干部在井抓生产。1989年7、8、9雨季三个月，我们队干部个个不离队，副队长张荣利、张贵德经常是几天不脱工衣。8月下旬一次搬迁，3名队干部两天两夜没合眼，带领职工掏干了井场上的积水。在搬迁、安装、快钻、起下钻、下套管和特殊作业时，干部都盯在现场，不正常或不干完不离开。几名队干部每人每月都上井20个班以上，有时连轴转，围着实现目标实干。

实现既定目标，我们特别注意加强党政班子的团结。团结才有力量。我们几名干部从不争你大我小，从不计较个人得失。工作出了问题抢着担责任，荣誉都往其他干部身上推。特别是在困难面前，从没有一人敲退堂鼓。而是互相支持，互相鼓励，互相关心，一起带领职工战胜重重困难。在激烈、紧张、有序的夺金牌奋斗中，我们几名干部团结得象一个人一样。职工们说我们几个人结成了一个铁拳头。

班子团结战斗的形象在职工中形成了强大的凝聚力和感召力，全队呈现忘我工作、主动奉献、生龙活虎夺金牌的生动场面。

思想保证措施。我们切实把加强思想教育、锻炼过硬队伍放在首位、我们制定了干部、党员做思想工作责任制。即全队18名党员、3名干部在自身发挥先锋模范作用的基础上，建立党员、干部责任区，开展积极的谈心活动，调动了职工的积极性；把思想政治工作贯穿到生产的全过程，坚持每口井开钻前动员，钻井过程中宣传鼓动，完井后总结表彰；充

分发挥工会和团支部的作用，活跃职工业余文化生活，使全队呈现一片活跃气氛；切实办好职工食堂，力所能及地帮助职工解决婚恋、家庭困难等实际问题，进一步稳定和调动了大家的积极性。队伍表现出四个突出特点：一是人人关心生产，主动为生产和管理献计献策。一年中，全队职工共提合理化建议86条；二是人人增强了时间观念，加强了组织纪律性。春节过后，3名职工因家住偏僻，雪大路阻未赶上班车，硬是自己掏70元钱雇车归队，分秒不误上岗；三是积极参加义务劳动。去年全队职工参加义务劳动人均25次，有的多达40次。四是越是苦活累活越争着干。一班钻工李合营3次拒绝个体户亲戚高薪聘他当采购员，他说：干个体户可能会耍缠万贯，但我不稀罕，我的理想是金牌四连冠。大班司机黄华杰为了实现自己提出的“柴油机不误生产分秒”的目标，在机器出故障的情况下，不顾拉痢疾身体虚弱，在机房大干，稀便顺裤腿往下流也全然不顾，及时排除故障，保证设备正常运行。

技术保证措施。一是认真搞好设计交底。每口井都召集生产骨干研究公司下达的单井工程设计书，明确具体施工步骤和措施，向职工明细交底，并贴出大表。施工中认真按设计书中制定的井身结构、钻具结构、钻头系列、钻井参数等要求执行，保证了阶段目标的实现。二是严格按照设计施工。比如设计上，都是3只钻头（刮刀、牙轮、PDC各一只）钻完井深。为此，我们认真执行。不追求单只钻头的进尺，而是按设计目标一种钻头完成特定的钻进井段后即起出，更换另一种钻头，保持了钻头有较高的切削能力。1989年9月份，我们在岔12—65井，用J22钻头钻穿砾石层距完钻井深还有1000米时，已达到了这只钻头使用设计中设计的钻进井段，

但这只钻头还有进尺，但我们毫不犹豫，立即起钻下入PDC钻头，钻时比J22钻头成倍缩短。三是精心优选参数钻井，有效地保证喷射钻井三阶段。我们成立了以工程技术人员为组长，有各班司钻和队干部参加的优选参数小组，除严格落实上级技术指令外，主要根据现场情况，分析研究措施，做到“地变参数变”，收到了较好的效果。四是加强泥浆管理，坚持不懈搞好泥浆净化。把泥浆管理的责任落实到班组，除按设计采用钾基聚合物淡水防塌泥浆和按地层压力调整密度以外，重点抓泥浆净化工作。切实掌握使用好固控系统，把好筛、除、沉、捞、掏五道关口。坚持每个班开除砂器6小时以上，每趟钻掏一次密闭罐，搬迁前进行循环系统大清理。我们还设了泥浆净化专项奖金，促进了工作的深入。加强了泥浆管理和净化，不但保证了钻井速度，也提高了完井电测一次成功率。1989年，完井电测一次成功率达92%。

管理保证措施。以班组为单位，人人结合本职工作定措施。以班长为代表，向队委会签订了合同。坚持严密的生产运行，摒弃以往“春天抢，秋天忙，冬夏两季扫战场”的旧习惯，提出了“一年365天，天天争分夺秒”的口号，日排运行，旬度分析，月度总结，一天一个生产会，班班下达任务书，每个生产环节用小时卡死，保证了均衡生产。用以安全、速度为主要内容的小指标班组劳动竞赛作激励，加快了施工进度。1989年我们采取这种运行方法，钻井生产时效达到93%，纯钻时间达到36%。我们坚持大胆管理，严格要求，坚持从小事抓起。培养队伍的严细作风。干部抓大班，大班抓班长，班长带骨干，层层负责，层层严格。在落实制度上严，在艰苦环境中严，在日常小事上严。不断提高了队伍的整体素质，促进了年上4万米奋斗目标实现。

实践使我们确实感到,在钻井队实行目标管理是可行的,是有生命力的。我们虽然在这方面做了一些工作,但还很肤浅。我们决心进一步向先进井队学习,借这次会议的东风,进一步总结工作,认真加强基层建设,强化管理工作,为石油工业的稳步发展做出新贡献。

# 凝聚钻工心 奋力攀高峰

## 华北石油管理局32704钻井队

32704钻井队1985年在内蒙二连探区打井时曾荣获石油部“铜牌”奖；自1986年6月转战到胜利油田孤岛地区承包打井以来，年年瞄准新目标，一步一个新台阶，连续荣获公司、管理局先进模范集体等荣誉称号。1988年，开钻8口，交井7口，进尺25 983米，各项经济技术指标均达到了胜利油田“功勋钻井队”水平。1989年，我们按照年初确定的“年上3万，誓夺金牌”的目标，全队上下团结一致，顽强奋战，在平均井深3318米的情况下，开钻9口，交井9口，进尺30 784米，井身、固井质量合格率均达到100%，以153.67%超额完成年度计划。并创造了井深3205米最短建井周期25天14小时等5项本公司高指标。我们队之所以在远离基地，物资供应困难和强手如林，竞争激烈等情况下打井速度快，质量好，除了严格执行以岗位责任制为中心的各项管理制度，积极采用了钻井生产新工艺、新技术之外，主要下功夫建设了一个好的领导班子，通过干部、党员的模范行动和坚持做好深入细致的思想政治工作，凝聚了全队职工的心，激发了争第一，站排头，安全、优质、高速、低耗的打井劲头。

### 一、加强党支部的自身建设，形成了坚强的战斗堡垒

我们队党支部成员都已经连任五年。五年来，坚持不懈地抓了班子的制度建设和思想建设。使班子中的原则风气、

团结风气、信任风气、支持风气和廉洁风气很浓，职工群众满意，上级领导放心。我们在党支部工作制度中为支部成员明确规定“四同四不准”要求，并在实际工作中严格执行。即：同普通党员一样定期向所在党小组汇报思想和工作，不作特殊党员；同普通党员一样自觉接受上级和职工的监督，不准以任何理由和方式为个人谋私利；同职工群众一样遵守队规，奖罚分明，不准在执行制度中当“特殊职工”；同职工群众一样参加生产劳动，不准当“甩手掌柜”的。党支部书记徐永军分管泥浆，每口井二开配泥浆，完井掏火罐他都干在最前面。在1989年4月的一次搬迁中，不慎从野营房上摔下，左小臂骨折，腿部划破两寸长的口子。当时队长回家轮休，他担心副队长一人组织安装，开钻有困难，只在医院接完骨就连夜赶回队里。他吊着胳膊一拐一瘸地奋战在泥泞的井场。二开后泥浆除砂器出现故障他亲自去处理，不慎把刚接好的胳膊又碰断，到医院重新接好后医生留他住院，他又执意回到队上，整个过程他没有休息一天。

胜利油田义字号井普遍易垮、易卡、易斜。1989年在打义65—8这口3442米的井时，队长刘兴光两个月没有轮休，天天顶在井场。顺利交井后他回到基地，正巧赶上爱人生病超了两天假。月底考勤时成本员考虑到他两个月没有休息，就考了全勤。但是刘兴光在审查时发现了，不仅批评了成本员，还按规定扣除了自己的超假工资和奖金。

由于支部成员严格执行规定，处处以身作则，全队职工比较信服，具有很强的凝聚力和感染力，许多工作只要他们一动，职工就自觉跟上来。例如，义118—33井完井后，为了让工程班休息好，准备下套管，几名支委利用电测的时间悄悄上井通洗套管。刚干了不到10分钟，泥浆班、大班和工程三

班的职工全都来到井场，怎么都劝不回去，仅用了两个多小时，就将3200多米的套管通洗完毕。

除此，我们认真坚持了“三会一课”制度。以此作为巩固和提高党员素质，增进班子团结的重要途径。我们队开民主生活会有一个传统，就是无论谁有问题，对谁有意见，一律摆在桌面上，不准在下面说三道四。通过开展批评与自我批评，统一认识，达到新的团结。1989年10月份，在义102—36井还差80多米就要完钻时，对于到底下什么钻头，副队长和技术员发生了分歧，僵持不下。技术员从安全和技术要求上坚持下一只新322钻头；副队长从眼前效益上考虑，坚持要下一只旧的。队长支持技术员的意见，副队长便产生了“说了不算”的想法，工作也开始消极。党支部书记得知后，立即找副队长谈心，在肯定了副队长想节约的良好愿望的同时，指出了一旦发生问题，就会造成严重后果，得不偿失。很快打通了副队长的思想，并主动找技术员承认了自己思想存在片面性的错误。在民主生活会上两人又主动作了自我批评，言归于好。

在日常生产和工作中我们既明确分工，又密切配合，相互支持，遇到问题及时碰头，处理问题口径一致，不争你大我小，齐心协力抓生产。1989年6月，队长在一次下钻时，被钻铤碰伤了胳膊，当时正处在2800多米的深层钻进，他十分着急，支部书记一面为队长打饭、送药，用药水擦洗胳膊，劝他安心养伤，一面主动挑起全面组织生产的担子，每天连续在井上工作10多个小时，终于安全顺利地交了井。

## **二、时刻把工人的冷暖装在心里，工人就把集体的事业记在心上**

我们队的领导班子成员始终牢记党的全心全意为人民服



务的宗旨，树立了较强的群众观点。他们懂得带队伍，搞生产必须充分依靠全体职工群众，才能使这个集体生机勃勃，斗志昂扬。因此，我们时时处处把工人当主人，让自己当公仆。几年来，我们在关心和解决职工疾苦方面，坚持做到“两个结合”，即：领导班子成员齐抓共管与争取社会、家庭的支持，配合相结合；解决普遍性的问题与重点做好一人一事的思想政治工作相结合。自1986年我们就建立了全队职工的通信地址、家庭成员及个人基本情况登记簿，制定了干部回基地探亲搞家访的制度，同时和家在外地的职工家属一直保持通信联系。及时解决职工的后顾之忧，安心搞好钻井生产。

我们队原来有8名家在农村的职工家属，由于都有各种各样的困难和特殊情况，长期住在队上。家属不能参加劳动，孩子不能上学、入托，给这些职工带来很重的经济负担和精神压力。为了帮助职工卸下这个“包袱”，党支部书记徐永军和队长刘兴光每次回基地轮休，都要拿出几天时间找领导，找有关部门，通过各种渠道一户一户地帮助他们找临时住处。经过两年多的努力，8户家属都先后得到了安置。每安排一户我们都要帮助收拾房子，搬家，还送足米、面等生活用品。被安置的深受感动，全队职工一致叫好。再如：1989年秋天，三班司钻葛胜站的家乡河北省西部地区受了水灾，家中财产遭到比较严重的损失，徐永军和队干部一商量，决定号召全队职工捐款，不到两天时间就捐了600多元，葛胜站感动得落了泪，一再向干部表示以实际行动报答全队职工的关心，并打消了请假回家的念头，一直坚持在生产岗位上。

对于工作兢兢业业埋头苦干的生产骨干和老同志，我们关心照顾，对于有这样那样缺点错误的青年人也是一视同仁，耐

心细致地培养他们成长。1988年底，公司把刑满释放的罗安忠安排在我队，小罗是1982年严打时被判刑的，到队后情绪低沉。并对当时被重判有抵触，常对人讲要玩命。党支部书记徐永军和支委洪照明主动承担帮助小罗的重担。我们经过谈心了解到小罗有三点顾虑：一是担心在这个先进队里人们不把他当人看；二是担心过去那帮哥们来找他的麻烦；三是担心自己管不住自己旧病复发。经过分析，我们感到小罗的顾虑中有好好做人的愿望，萌动着向上的情绪。所以就采取了政治上爱护，思想上关心，生活上照顾的方法进行帮教。小罗到队后由于没有空床位，我们就到前线招待所借了一套被褥，修好了一张旧床，还领了床垫，安排了住宿，使他初步体会到了集体的温暖。之后，我们一有空就找他谈心，谈人生的意义，做正面引导，还给他找一些书籍看。工作上有一点进步就在职工会上表扬。一次小罗感冒发燃，我们几名支委一起带上慰问品去看望，徐永军还送去热乎乎的病号饭，小罗感动地拉着徐永军的手说：“我长这么大，你们是最关心我的人，我要是干不好工作，就不配做人。”从此以后，小罗变化很大，样样工作抢在前。1989年7月一次大雨冲垮了通往井场的路，送井的泥浆药品只能卸在公路上。他不顾发烧刚好，主动参加打突击，50斤一袋的铁烙盐他每次都要扛两袋，一直在泥水中奋战了两个多小时。小罗转化了，我们仍不放松，继续做巩固工作，去年他已经29岁，还没有女朋友，为了帮助他解决婚姻问题，徐永军找小罗的父母商量给他牵线搭桥。1989年9月终于在湖南为他找到了一位愿与他交朋友的女青年。此后，队里几名干部，还经常到女方的姐姐家中介绍小罗在队上的表现和进步情况，鼓励亲属们以真挚的感情医治他心灵的创伤，成为一名有益于社会的人。经过相处

现在已经结了婚，生了小孩。

由于我们所做的工作都是围绕着职工群众的所急、所需，件件顺民心，得民意，因而赢得了全体职工的高度信任，只要队里有要求，有号召就说一不二，坚决完成。正常情况下如此，非正常时期也不例外。在北京发生“两乱”的4、5月份，我们要求职工不信谣、不传谣，坚信党中央，一心一意搞生产。全队职工主动推迟轮休期，安心生产，两个月开三口，交两口，打进尺7 000多米，并在社会上最混乱的5月份研究发展了一名新党员，树立了4名先进典型，鼓舞了队伍的士气。

在1990年开始之际，我们全队以更加饱满的生产热情，制定了“确保三万五，力争上四万，年底夺金牌”的新目标，并把各项指标分解到班组，落实到人头，实行了干部包班组是新措施，决心再上新台阶，为石油工业发展再做新贡献。

# 抓管理 讲科学 改变队伍面貌

## 大港石油管理局4503钻井队

4503钻井队现有职工72名。一直担负着大港油田南部外围勘探任务。前几年，由于基础差，底子薄，思想政治工作淡化，职工组织纪律性差，事故频繁，劳动生产率低，导致生产被动，连续几年年进尺在6000米左右徘徊。队领导班子调整后，扎扎实实学习大庆经验，认真抓班子建设和队伍建设，坚持做好细致的思想政治工作，加强生产组织，强化基础工作，促进了科学打井水平的提高，使生产建设有了突破性进展。1988年生产出现了新起色，年进尺12 106米，全年安全生产无事故，被公司评为“安全生产先进单位”。1989年生产跨上新台阶，全年开钻5口，交井5口（其中定向井3口），平均井深3 243米，进尺16 940米，完成年计划的130.3%，平均钻井周期48天9小时，取心进尺149.2米，平均取心收获率99.5%，生产时效为91.96%，事故损失时间为零，设备完好率100%，各种资料均为一类，全年节约钻井直接成本99万多元，创出了油田四项新指标，荣获石油天然气总公司同工种社会主义劳动竞赛银牌队。我们队由后进变先进所走过的路程，主要有以下几点体会和作法。

### 一、靠干部廉洁奉公，以队为家，埋头苦干去感化和激励职工

打翻身仗，改变我队落后面貌，关键在于动员起全队职

工，形成一致的目标，一致的认识和行动。要做到这样靠什么？我们认为首先要靠干部的模范带头作用。俗话说，喊十遍不如做一遍，干部的模范带头作用就是无声的命令。只有事事处处为群众做出好样子，群众才会把干部当成自己的主心骨，贴心人。在实际生活中，群众最反感的是干部搞不正之风，在领导班子建设上，我们就从干部清正廉洁抓起。首先制定了《约法三章》，即一不吃请，二不以权谋私，三起表率作用。我们队常年在农村附近打井，有的老乡向队上要柴油和废旧材料，有的请队干部吃饭，还有的给队干部送礼赠物等，在金钱和物质面前我们坚决不谋私利，不损公肥私，做到吃请不到，送礼不要，井上物资不给。一次，一名农民看到井上刚下完套管有许多护丝，两次找到队干部想要点护丝，并送来几条香烟，被我们当场拒绝了。一年来我们干部没有一人在农村老乡家喝过酒，也没有在队上食堂单独吃过一次小炒，没有发生一件违法违纪现象，井上所有物资没有丢失过一件。干部的廉洁奉公受到了职工的信赖和称赞。队干部把奖金系数由公司规定的1.8主动降到1.5，并规定干部和大班人员外出办公事，一律不享受奖金。干部的奖金低于司钻，钱拿少了，但在群众中的威信提高了。职工评价队上干部，工作干得多，奖金拿得少，这样的干部我们心中佩服。

我们坚持跟班劳动，每月上井在20天以上。队长常福来同志常年把自己的宿舍搬到井场。1989年打40—40井时，他胯部骨质增生，压迫坐骨神经，不能下床走路。队上其他干部，公司和分公司领导都劝他住院治疗，但常福来同志坚持在队工作，坐不起来，就躺在床上开生产会，安排每天的生产，病情稍有好转就拄着拐棍上井，几个月没有离开井队，职工感动得流下了热泪。指导员胡庆瑜同志曾是反越入侵战斗中的

三等功臣。1989年8月份钻探D39—44井中，因几天连降暴雨，井场积水有没膝盖深。井上急需钻杆，车辆运不进去，他带领12名职工冒着雨，硬是人抬肩扛把54根钻杆从200多米外的地方抬到井场，保证了正常钻进。技术员赵静华同志为了确保取心质量和用好新技术，经常连班加点同工人一起干，为了井队这个家，他一年没有回过一次自己的家。干部的实际行动，感染了周围的职工群众，同志们看到干部对改变队上落后面貌信心这样足，再也没有理由不好好干了，鼓起了打翻身仗的劲头。

## 二、靠深入细致的思想政治工作，增强井队的凝聚力

在工作中我们坚持抓思想从生产出发，抓生产从思想入手，抓钻头首先抓人头的工作方法。为了做好职工的思想政治工作，班子成员经常对职工队伍状况进行分析，并根据职工个人经历、学历、爱好特长的不同，采取不同的工作方法，有针对性的做好思想政治工作，见到了较好的效果。1989年4月份，外队一名因赌博撤职的干部调来队上，开始他破罐破摔，上班睡觉，休班时继续赌博。为帮助他转化，队长、指导员和他结成对子，给他讲危害，谈思想，当他有点滴进步时，及时进行表扬鼓励，发现问题及时批评帮助，干部一颗赤诚的心温暖了这名职工的心。他改掉了赌博恶习，工作积极主动，担任了班里义务安全员。在日常的工作中，我们把关心职工生活，解除职工的后顾之忧，作为理顺群众情绪，稳定职工队伍的一项重要任务来抓。每次职工有病，都把病号饭端到床头，问寒问暖。1989年5名职工生院我们都专程看望，并派专人护理。职工家属生活有困难，千方百计想办法给予解决。1989年为职工买粮5000余斤，将15 000斤白菜、土豆、大葱等送到职工家中。我们平时就是从这些细小的事

情做起，事事关心职工，使井队变成吸引人、温暖人的工人之家。

### **三、靠改革为井队注入生机和活力**

过去，我们队管理差，进尺打多少算多少，工作无标准，考核无依据，干好干坏一个样，奖金吃大锅饭，职工的积极性受到压抑。1988年公司在井队推行“四单”管理办法，实行了“工资多少看钻井周期，上不封顶下保底70%，奖金与完成月度生产任务、基础工作挂钩，与钻井成本节余率挂钩的办法。”这项改革措施，激发了职工多打井、打好井的内在动力。为了把这一措施落实好，我队采取了分项管理，专人负责，层层考核，计分计奖的办法。本着人定岗、岗定责、责定分、分定奖的原则，建立了班组评分制度，队干部每天向班组下达任务书，规定在一定的时间内完成，超额完成任务奖分，完不成任务扣分，每天一考核，月底一汇总，一月一讲评，一口井一兑现。经过一系列措施，使职工的生产积极性迸发出来，井队的管理水平逐步得到提高。1989年设备完好率达到了100%，其中两台发电机，二、三号柴油机，两台泥浆泵均达到了长寿机标准，全年所有设备没有大修过，被公司评为设备管理第一名，树为基础工作样板队。管理水平的提高，使钻井速度明显加快，在小15—8—2井，用15天12小时10分钻完一口3195米的中深井，创油田历史最高纪录。经济效益明显提高，1989年全年节约钻井直接成本99万多元，职工也相应的增加了个人收入。

### **四、靠严格的管理，培养队伍好的作风**

一个队伍不仅要有较好的业务素质和与之相适应的健全的规章制度，而且需要一个严格按规章制度办事的好作风。只要有了好作风，才能保证各个专业、各个岗位人员严格按

着生产过程的客观要求办事，确保基本功的充分发挥，以推动生产的持续发展。在打翻身仗的过程中，我们始终注意了学习、运用大庆经验，把培养和锻炼职工严细认真的作风当作一项重要工作来抓。首先认真贯彻落实了以岗位责任制为中心的各项制度，在执行制度中突出了一个“严”字。先后制定了各岗位工作标准，要求各岗要做到“三严、三细、三认真”（即严格要求，严密组织，严格检查；安排工作交待细，干活出手细，干完工作讲评细；规章制度认真执行，各道工序认真把关，各种资料认真取准）。各岗位职工加强了工作责任心，做到了项项工作出手过得硬，不马虎凑合。一次，在D39—44井安装完毕，检查验收时，发现二号泵与传动轴偏差1毫米，按常规是可以的，但我们从严要求，硬是让二班重新校正，直到校正为零对零为止。每次干返工活，凡不影响正常生产的，我们规定都不准占用工作时间，干不好就加班加点干，不发加班费。平时注意从细小点滴的事情抓起，培养职工严细认真的工作态度，使队伍逐步养成了人人工作坚持高标准，严要求，出手过得硬的好习惯。

### **五、靠应用新技术，不断提高打井速度**

在实际工作中我们认识到，科学技术就是生产力。推广和应用先进技术是加快钻井速度的根本出路。1989年我们注重了应用以高压喷射钻井为主要内容的新技术、新工艺。在深井直井段使用PDC钻头取得成功经验后，又首次在定向井使用PDC钻头；我们合理选择钻井参数，精心调配泥浆，使PDC钻头在最佳环境下工作，创出了单只钻头使用时间113小时，进尺1 360米，机械钻速12.04米/小时的油田最高指标，并为在定向井使用PDC钻头取得了成功经验。1989年我们在小集区块，根据地层情况，优选使用了刮刀、PDC、



J22钻头组合,实现了6天20小时上2000米,13天20小时上3000米,14天16小时钻完3130米设计井深,15天12小时10分钻完3195米加深井深,建井周期29天5小时,平均机械钻速17.27米/小时,钻机月速度高达4519.09米/台月,在同类地区,比同类钻机平均水平分别提高了69%,57%,51%和64%,创钻井周期,建井周期,当月单井进尺三项油田最高纪录。

几年来,我们在坚持抓管理、讲科学,打好勘探井,改变队伍面貌方面做了一点工作,取得了一些成绩。但与兄弟单位相比还有很大的距离,我们决心在今后的工作中,百尺竿头,更进一步,争取夺金牌队,为发展大港,建设大港做出更大的贡献。

# 坚持高标准 严要求 为吉林油田年年跨上新台阶做贡献

## 吉林省油田管理局32660钻井队

吉林油田钻井一公司32660钻井队，从老底子上说，曾是个出名的后进队；从发展上说，是1987—1989年三年间在石油天然气总公司连续夺牌，又被部评为“设备管理先进单位”、“优质高效钻井队”。被局评为“思想政治工作先进队”、“安全生产先进单位”的钻井队；队长刘金广被评为全国劳动模范、书记被评为油田先进个人标兵、技术员被树为吉林省十大青年标兵。1988年我们队年进尺居吉林油田九个中钻之首，1989年改接大钻后，当年进尺又在油田21部大钻中名列第一，从1986到1989年四年间，井身质量、固井合格率均保持100%，其他技术指标也都超过了部颁标准。

回顾我们队变化成长的历程，我们是有深刻体会的。主要有以下几点：

### 一、砧子硬了，不怕打不出好铁来

实践使我们深深的体会到，基层队是企业的基石。领导班子是基层的支柱。砧子硬了，不怕打不出好铁来。班子建设过硬了，不愁带不出好队伍。

一要廉政。领导本身不过硬和为政不公对于队伍是最危险的瓦解剂。多年来，我们队班子一直坚持了“一跟三同四公开”的制度。“一跟”即干部上井跟班劳动，真拼实干，

常年不懈。劳动是社会主义企业干部的本色，是密切党群关系、干群关系、连结干部和工人的纽带和桥梁。它不但能打掉干部的“官气”，使干部成为工人眼中的“自己人”，还能给干部指挥生产以发言权。我们队的班子成员，不但常年累月严格坚持值班跟班制度，而且在开钻、起下钻，完井等关键时候一起上、争着上，抢脏活、累活、险活干。1987年，在春寒料峭的北国三月，是队长刘金广同志顶风冒雪只穿着背心裤衩跳进循环罐里清污，一干两个多小时；1988年，在淫雨绵绵，泥水滚滚扑进井场的日子里，在蚊虫如雾，拼命咬人叮人的时候，是队长、书记最先跳进没腰深的泥水里捞摸钻具，被铁线、角铁扎得鲜血淋漓；是队里所有的干部，几乎天天都工作到半夜12点，经常连续地工作24小时、36小时。

“三同”就是我们干部多年来一直坚持和工人在一个桌上吃饭，不论有什么情况都不到后屋或宿舍里单独吃；从不开“小灶”，一直和工人吃同样的饭菜。工人回来晚了，饭菜凉了重新热，没有就马上做；干部回来晚了，有什么吃什么，没菜就大葱泡酱油。二是值班干部和工人同样吃住在井场，同样上井干活。三是同工人一样严格执行队里的规章制度，不搞照顾，不搞特殊，1987年10月，技术员张永林接二连三接到家里的电报、电话，说母亲和妻儿都住进了医院，他考虑到生产正处于关键时刻，就坚持着没有回去。等固完了井，才回家照顾病人。归队后，他又一天一天地算清，把超假的工资、奖金分文不差地退了回去。队里规定上班不许喝酒，队长刘金广有半斤以上的白酒量，可是许多钻工竟一直以为队长是不会喝酒的。“四公开”即奖金与工资发放金额公开、伙食成本、食堂帐目公开、队里阶段收支结算情况公开。队长、书记还主动把自己的奖金系数由公司规定的1.8降为1.7，

把工人最低的奖金系数1.0提高到1.2。所有这些，都使工人们深受感动。他们说：“他们一年少拿五六百元，还不是为了给我们鼓劲，对这样的班子我们打心眼里服了。”

二要团结。要高层次的，不但“貌合”而且“神合”的团结，特别是队长、书记的团结。在生产实践中，我们的队长和书记，有事便商量，互谅互让，互相支持，多年来没吵过架、没红过脸。经受住了荣誉、奖励、困难、挫折等各种复杂情况的考验。领导班子的团结，在职工中打下了深深的烙印，钻工们有的说“队长象书记”，有的说“书记象队长”，最终大家的认识统一在：我们有俩书记、俩队长上。

三是充分发挥班子每个成员的作用，特别是副职的作用。在我们队里，凡是涉及到生产管理决策、人事变动、财务等方面的大问题，队长、书记都把副队长、技术员、经管员找来一道研究，统一了思想，才做决定。去年队长有挺长一段时间外出开会，技术员就全权代表队长指挥生产，出色地完成了组织生产的任务。

## **二、队伍好了，不愁干不出好活来**

一支过得硬的野外钻井队，一定有过硬的技术、过硬的作风，有争强好胜，誓当排头兵的劲头。这也正是我们多年来抓队伍建设的目标和追求。

实行“四班两倒”以来，队里生产负担重，没有大块的时间组织学习，人员太分散，我们就搞学习小集中，利用班前班后、饭前饭后的时间，见缝插针地组织学习，完成了公司党委规定的各项政治学习任务，尤其是对党的十三届四、五、六中全会精神的学习。对于职工的技术业务学习，我们则把它作为完成生产任务的一个重要组成部分，认真坚决地组织进行。参加公司职工学校组织的工人中级技术培训，仅

1987、1988两年，我们就派出80人次。1988年全队人均脱产学习业务30天，全队三分之二的职工获得了工人中级技术培训合格证书。队里每月给钻工上两次技术课，开展一次岗位练兵活动，定期考核评比，与奖金挂钩，奖优罚劣。现在全队职工，包括入厂不久的新工人在各自的岗位上都能熟练操作。

党政工团齐抓共管，一道做好职工的思想政治工作，是我们搞好基层建设的根本手段。除了家访、谈心、关心并帮助钻工解决工作、生活中的困难等一些行之有效的工作外，我们还坚持了“打井先算帐”的作法。即打每口井之前，先把具体任务，包括井深、技术要求、费用、工期等，详细的向职工做说明，然后再详细认真的算帐；每天多打一米进尺、早交一天井能给国家节约多少资金，鼓励大家兢兢业业地大干，牢固树立凭劳动凭贡献致富光荣的思想。

实践还使我们认识到，对于野外井队，抓好食堂，在某种意义上说等于做好了一半思想工作。所以书记一直亲自抓食堂，实实在在地抓，食堂除保证职工每餐四菜一汤外，每月还要吃两顿饺子，给过生日的职工做生日饭。食堂把全队职工们的生日列出表，到时候就“安排”不用干部张罗。职工过生日，可以在队上休息一天，队里给做面条、煮鸡蛋、“特供”两个菜，送到宿舍里。两年的时间，食堂做了100多次职工生日饭。职工工作、思想上出了毛病，“请”到队部里，先让坐，后倒茶，再敬烟，和风细雨地和他们谈心，从不大声呵斥，尊重他们的人格。冬天队干部提前给职工板房点上电热器，夏天帮助挂蚊帐，职工们都说，生活在这样的集体里“心里天天热呼呼的”，“不好好干对不起队上”。所以全队职工出勤率经常保持在100%。青年钻工回家结婚不到满

假就跑回来，“四班两倒”正常在家休息的职工也天天跑公司调度室，看看“本队的进尺”，人人都自觉高速度、高质量地为本队完成任务和争取荣誉工作。1987年在新立地区打井，在一个雷雨交加的日子里，井上发生了井喷。泥浆油水喷起30多米高，队长和7名钻工顶着大雨，在两个小时的时间里，拼死拼活地扛了50多吨重晶石粉，制服了井喷。他们说，宁让身上发热，不许脸上发烧，我们队可不能干砸锅的活！

### **三、管理坚持走标准化、制度化、规范化的路，就有速度、有效益**

在已经建立起来的以岗位责任制为中心的八项制度的基础上，1987年以来，我们又制定了井场管理制度，泥浆管理制度，以及以井身质量、固井质量为中心内容的全面质量管理体系等各项基础工作制度，使井队的管理工作逐步走上了制度化的轨道。

标准化管理是在传统管理的基础上，运用现代科学方法管理企业的必由之路。我们根据生产和科学打井的需要，首先制定了一系列技术操作实施细则。逐步形成了包括井架使用与维护保养标准、泥浆处理标准、井场文明生产等一整套技术操作与管理标准。

在生产施工过程中，我们严格执行工程设计要求，不合标准的钻具，坚决不下井使用，由于严格执行技术操作标准，1986年以来，我们队没有发生任何严重的井下事故，石油部检查团的领导看到我们队的资料后赞叹说“32660队的资料是一流的，全国钻井队的资料都搞得这样就行了”。井队的规范化管理，内容丰富。我们重点抓了井场的规范化管理，即强化现场管理，实现文明生产、安全生产，做到井场规格

化，事实证明，井场规格化不但保证并促进了生产，而且大大增强了钻井科学生产意识，培养和锻炼了队伍的作风。它使我们认识到，抓井场的科学化管理，必须实实在在从一点一滴做起。

几年来，我们由于从人入手，狠抓了基层队建设，不断提高了队伍的战斗力和生产形势、经济效益越来越好。实现了连续三年在总公司同工种基层队社会主义劳动竞赛中夺得两块铜牌，一块银牌的夙愿。仅1988年一年就为国家节约钻井成本100余万元，为石油工业的发展做出了应有的贡献。

# 运用网络计划技术 优质高速打好高难度定向井

## 江苏石油勘探局32533钻井队

我队现有职工68名；其中党员10名，团员16名，干部4名。从1987年以来，连续三年获得总公司“双文明”银牌队，1989年又被能源部评为先进集体。在成绩和荣誉面前，我们没有满足。1989年，我队立足于科学管理，运用网络计划技术，安全、优质、高速、低耗打成了4口高难度定向井，全年10开10完，年进尺超2万米，主要经济技术指标达一级队水平，为油田开发作出了贡献。

下面将网络计划技术在我队的应用情况，向各位领导、专家和同行们汇报。

### 一、瞄准目标，在网络计划运行中不断优化

1989年2月，根据局勘探开发部署，钻井处安排我队在高邮湖畔的泄洪区打一组丛式井。这是一组在同一井场有4口最大井斜超过 $49^\circ$ ，最大水平位移大于800米，垂深与水平位移之比超过1:0.6的高难度定向井。根据以往资料，泄洪区只能利用浅滩出露地面时进行钻探，从2月上旬到6月上旬，只能打2口这样的井。

我队的目标是在洪水到来之前，安全、优质、高速、低耗地钻完这4口井。4个月内要交出4口井，1个月必须要完1口井，这个速度是以往没有过的。



油田开发的需要就是我们的任务。4个月内交出4口井，时间是紧迫的。我们从实际出发，与处计划科的同志一道，反复分析了该地区已完井的资料，找出了对策。时间中蕴藏着较大的潜力，在积极推广新技术、新工艺的同时，必须问管理要效益。在观念更新的基础上，我们在杨10井组应用了网络计划技术。主要做法是：

### 1. 剖析钻井工艺流程；绘制网络计划运行图

钻一口井，需要十多个单位的协作配合，经过几十道工序才能完成。通过对每口井从第一次开钻到完井的各道工序进行的详细的剖析、归纳、简化，列出作业时间表，分别确定关键工序和辅助工序。我们将杨10—1井分为14道关键工序和8道辅助工序，如表1所示。

根据关键工序和辅助工序，我们又绘制了网络计划运行图（见附图）。该图除由结点和箭线组成的网络图外，还有运行图。运行图由三条曲线组成：一条表示最迟完工时间曲线（点划线），它的确定是根据“四单井”的定额工时；一条曲线（虚线）是期望完工时间，也是指导该井生产的目标曲线，它的确定，是根据该地区的先进水平；以上二条曲线必须在第一次开钻前绘制好。另一条曲线（实线），表示实际完工时间，它的确定是根据该井生产过程中关键工序实际发生的时间。这条曲线必须在实际生产中逐日绘制，当该曲线高于期望完工时间曲线时，说明此井提前达到预期目标，低于期望完工时间曲线时，说明工期推迟。我们在钻井过程中，必须经常分析，强化管理，当实际完工时间曲线高于期望完工时间曲线时，才能实现我们的目标。

### 2. 单井总体时间的优化（见表2）

为了保证4口井在汛期前顺利地打完，我们在单井工时

表1 桶10—1井工序—作业时间表

单位: 小时

工 序 号	工 序 内 容	代 号	最迟作业时间	期望作业时间	实际作业时间	关键工序
1—2	一开钻进	A	8	8	2	✓
2—3	泥浆预水化	B	24	24	20	
2—4	下表层套管、固井	C	41	33	20	✓
4—5	二开验收、整修	D	10	8	8	
4—6	高压试运转	E	8	8	6	
4—7	焊井口、二开准备	F	24	20	14	✓
7—8	二开、定向	G	182	120	38	✓
8—9	增斜钻进	H	30	24	11	✓
9—10	稳斜钻进	I	164	150	113	✓
10—11	上水泥、灰罐车	J	20	14	28	
10—12	送技术套管	K	30	24	50	
10—13	中间电测	L	26	30	5	✓
13—14	下技术套管、固井	M	86	56	107	✓
14—15	三开准备	N	40	30	24	
14—16	候 凝	O	50	48	19	✓
16—17	三开钻进	P	246	150	238	✓
17—18	钻时(完钻)	Q	217	172	110	✓
18—19	下油层套管准备	R	30	24	20	
18—20	送油层套管	S	30	24	30	
18—21	电测、井壁取心	T	38	30	52	✓
21—22	下油层套管、固井	U	42	36	44	✓
22—23	候凝、测固井质量	V	26	26	27	✓
	全 井 合 计		1200	912	800	

表2 杨10—1—1—桶10—4井最迟完工、期望完工、实际完工作业时间对比表

单位：小时

工序编号	工序内容	杨10-1井作业时间				杨10-2井作业时间				杨10-3井作业时间				杨10-4井作业时间			
		最迟完工	期望完工	实际完工		最迟完工	期望完工	实际完工		最迟完工	期望完工	实际完工		最迟完工	期望完工	实际完工	
1-2	一开站钻	8	8	2	10	10	2	13	8	4	4	14	6	4			
2-4	下表层套管、固井	41	38	20	40	36	20	40	30	18	16	42	20	16			
4-7	焊井口、二开准备	24	20	14	24	20	8	26	20	14	14	24	15	14			
7-8	二开、定向	182	120	38	120	80	32	218	120	107	6	140	19	6			
8-9	定向钻进	30	24	11	121	60	13	68	40	16	24	46	25	24			
9-10	稳斜钻进	164	150	113	142	120	76	40	38	55	120	136	120	120			
10-13	中间电测	36	30	5	74	30	7	50	30	10	20	46	26	20			
13-14	下技术套管、固井	86	56	107	48	28	43	70	35	39	23	75	25	23			
14-16	候凝、三开准备	50	48	19	43	32	36	42	30	37	24	41	25	24			
16-17	三开钻进	246	150	238	268	168	122	150	90	135	125	199	135	125			
17-18	钻进(完钻)	217	172	110	183	123	83	147	72	66	71	145	85	71			
18-21	电测、井壁取心	38	30	52	36	30	50	40	35	54	31	40	35	31			
21-22	下油层套管、固井	42	36	44	40	39	31	36	30	25	37	45	40	37			
22-23	候凝、测固井质量	36	30	27	35	30	35	34	30	25	24	28	25	24			
	全井合计	1200	912	800	1184	816	566	984	600	605	545	1008	600	545			

定额的基础上，本着协调、控制、均衡的原则，对每口井进行单井总体时间的优化。

杨10—1井是我队在杨家坝构造钻探的第一口井，最大井斜超过 $45^\circ$ ，最大水平位移大于1000米，单井定额工时为1200小时。我们根据杨家坝以往的钻井资料和卞1井的资料（这是钻井处在卞杨地区打的最好的一口高难度定向井）进行分析及对比（见表3），确定期望完工时间为912小时，占定额工时的76%，优化缩短了288小时，经过全队职工的努力，实际完工时间只用了800小时（见表2）。

杨10—1井的提前完成，我们摸索到了一点优化时间的经验。在认真分析杨10—1井网络计划运行图的基础上，我们又对难度更大的杨10—2井进行了总体时间优化，确定了期望完工时间为816小时，占定额工时的69%。在施工过程中，我们环环扣紧，单井生产时效达到97.88%，只用566小时（见表2）交出了这口优质井，并创造了油田定向井最大水平位移1171米的钻井新纪录。

二口单井总体时间优化的成功，大大增强了我队职工在4个月内完成任务的信心；同时提高了全队应用网络计划技术的自觉性，出现了班班关心作业计划，人人严格执行网络计划的好现象。

接着，我们通过精心测算，大胆地将杨10—3和杨10—4井的期望工作时间优化到600小时，分别占定额工时的61%和59.5%，这样的优化，加快了运行节奏，实际完工时间杨10—3井为605小时（见表2），杨10—4井为545小时（见表2），达到了期望目标。

### 3. 关键工序时间的优化

定向，是打定向斜井的关键工序。我们在进行每口井定

表3 杨10—1井与卡1井主要经济技术指标对比表

施井队	井号	井深米	最大井斜度	最大水平位移米	完井日期	建井周期		钻井时间, 小时		成本节约	
						天-小时	天-小时	生产时间	非生产时间	节约额, 元	节约率, %
32727	卡1	2005	56°30'	945	1987年 5月22日	74-9	1050	923	98	27831	2.25
32533	杨10-1	2130	45°45'	1071	1989年 3月14日	47-22	800	760	40	70711	7.63
对比		-125	-5°45'	+126		-(27-13)	-226	-163	-58	-42880	+5.36

表4 杨10—1→杨10—4井机械钻速及纯钻进时间对比表

井号	井深米	机械钻速米/小时	纯钻进时间小时	井号	井深米	机械钻速米/小时	纯钻进时间小时
杨10—2	2200	13.33	165	杨10—4	2153	15.06	143

表5 杨10—1→杨10—4井主要经济技术指标对比表

井号	井深米	最大井斜度	最大水层米	钻机月速度米/台月	钻机月钻速米/小时	钻机月, 台月		建井周期天-小时	钻井时间, 小时		成本节约			
						定额	实际		节约	钻井总时间	生产时间	非生产时间	节约额元	节约率%
杨10-1	2130	49°45'	1071	1919	8.12	1.56	1.11	0.45	47-22	800	760	40	70711	7.63
杨10-2	2200	50°	1171	2799	13.33	1.53	0.79	0.74	28-6	566	554	12	81991	8.32
杨10-3	2085	49°45'	835	2482	13.94	1.44	0.84	0.60	27-15	695	561	44	81891	7.60
杨10-4	2153	51°	1139	2832	15.03	1.46	0.76	0.70	27-10	545	532	13	99828	10.16

额工时分析中发现。从第二次开钻到定向钻进工时定额较多，4口井给了925小时，占全部定额工时的21.1%。这段时间大有潜力可挖，关键是提高定向的成功率。我们在工程技术大队定向组的指导下，钻研定向技术，掌握井下变化规律，在选择造斜点上下功夫，严格按设计方位钻进。在地面，仔细检查下井仪器，保证定向钻具下井工作正常。由于全队职工的高度重视，认真把关，4口井做到定向一次成功，基本做到没有扭方位，口口井达到目的层，实际作业时间比额工时减少了678小时。

#### 4. 密切配合，减少迁装及完井作业时间

在网络计划运行中，我们为了加快速度，优化时间，采取了强化两头的办法。

1988年我队每口井平均迁装时间为282小时，在杨10井组，我们充分利用了丛式井不需大搬迁的有利条件，将完井后的甩钻具，拖井架、设备安装，承包到每个班组，展开劳动竞赛，四个班组你追我赶，超额完成了承包任务，使每口井的迁装时间比去年减少了125小时。

我队以往完井作业时间比较长，1988年平均每口井为187小时。完井中的几道工序都必须由我队与几个后勤生产单位密切配合才能提前完成。我们在杨10井组，增强了时间观念，加强了配合意识，主动协同后勤单位做好测井、固井的准备工作。为了让测井畅通无阻，完钻后认真划眼，处理好泥浆，使井眼准备满足测井的要求。为了固好井，我们严格按固井协作会的要求，扎扎实实做好固井前的一切准备工作。由于我队与兄弟单位的密切配合，做到了测井一次成功，固井符合质量要求，同时完井作业时间也有所下降，由杨10—1井的123小时缩短到杨10—4井的92小时，平均每口井的完井

作业时间比1988年减少76小时。

## 二、保证网络计划运行的几条有效措施

网络计划技术的核心是优化时间，为了使网络计划准点运行，确保时间的优化，结合我队的具体情况及杨10井组高难度定向井的特点，采取了以下措施。

### 1. 树立“四心”精神，实现网络计划

1989年5、6两个月，北京发生了企图推翻共产党领导的一场“政治风波”。关键时刻，我们及时传达了上级指示，进行党的四项基本原则的教育，要求全队职工听党的话，跟党走，号召人人做到：“一心爱井队，全心守岗位，精心钻技术，同心作贡献”。

在“四心”精神鼓舞下，我们全力以赴，搞好网络计划。从5月下旬到6月初，洪水开始上涨，已经淹到发电房，我队在能源部劳动模范向以平队长的带领下，背水一战，边打井，边测水位，边筑坝，争分夺秒，提前在6月6日完成了4口高难度定向井，实现了网络计划。

这种“四心”精神在我队发扬光大，成为优质、高速打好井的有力保证。

### 2. 狠抓安全生产，把事故消灭在萌芽状态

我队在杨10井组生产过程中，始终坚持“安全第一，预防为主”的方针。为了安全地打好这4口井，在钻探第一口（杨10—1）井前，队长带领司钻到相邻井队实地了解该地区可能遇到的复杂井段。当我们知道该地区上部地层易垮塌，下部地层易缩径时，钻井技术员将邻近几口井的资料，进行了细致分析，制订出防止井下事故的具体措施。

我们将定向、复杂地层钻井和完井作业等生产环节，作为安全生产的关键，落实到队长、技术员、安全员及司钻的

肩上。这些关键环节，司钻要坚持亲自操作，队长与技术员亲自把关，严格检查，同时跟班上钻台与工人们一起大干，直到完成重要施工作业任务才离开井场。

我们针对该地区地层上部易垮塌，下部易缩径的特点及时采取措施，在泥浆管理上下功夫，我们认真抓了泥浆组的工作，加强了工作责任心和岗位责任制，要求他们随时掌握井下地层的变化，必须做到勤测性能、勤维护，在易垮塌、易缩径地层到来之前，搞好泥浆的调整和预处理工作，使泥浆性能均匀、稳定，以适应井下安全钻进和保护油气层。

由于我们采取了预先防范和有的放矢等措施，使4口井的井下事故损失时间下降到零。

### 3. 优选钻井参数，坚持高压喷射，加快钻井速度

为了保证时间优化，我们在这4口高难度定向井中不断优选钻井参数，坚持高压喷射钻井，加快了机械钻速，缩短了钻井工作时间。

具体作法是根据杨家坝油田井浅的特点，充分发挥高压喷射的优势，在定向井施工进入稳斜井段后，其井斜及方位基本保持不变时，采用优选钻头和水力参数，使用组合喷嘴，强化钻井措施，使喷射钻进始终保持在三阶段。同时，我队积极推广应用处工艺队研制的“中长喷嘴”，使单井机械钻速不断提高，由杨10—1井的8.13米/小时，增加到杨10—4井的15.06米/小时，纯钻进时间由262小时减少到143小时（见表4）。

### 4. 改变混油工艺，降低生产成本

打定向井时在泥浆中需要混一部分原油、柴油或机油。以往，我队采用的是常压混油，乳化效果差，混油次数多，混油量大会，成本增加，井下摩阻力降低不理想。为了改变这



种状况我队首先使用了高压混油的办法，将油从高压管汇直接注入井底，经过井下温度和钻具旋转作用，提高了乳化效果，使油料得到充分利用，减少了混油量。仅此一项，就可节省40多吨油，约3万元。

#### 5. 正确处理优质与高速的关系

在网络计划运行中，我们不是一味追求高速，而是在质量第一的前提下，充分优化时间。

开钻前，技术员认真地将设计要求进行交底，使每个职工做到心中有数，目标明确。队长将优质井的指标分解落实到副队长、技术员及各班司钻的头上，司钻再落实到各个岗位。如副队长负责泥浆性能达标，技术员负责井身、固井质量及工程，地质资料达到一级标准，司钻负责井身质量等等。

指标分解后，必须做到层层落实。钻井技术员主要抓质量的监督，对钻井过程中每一个影响质量的环节都不放松。打定向井必须沿着一定方位的轨迹钻进才能中靶，方位的正确与否直接影响着该井的质量。在打第一口（杨10—1）井时，由于经验不足，开始方位略有偏差，我们没有凑合，硬是多花了几十个小时将方位扭正，达到优质中靶。

### 三、运用网络计划技术见到的效益

通过网络计划技术在杨10井组的运用，我们见到以下效益：

#### 1. 提前超额完成高难度钻定向井任务

原计划在1989年2月9日到6月9日，120天内只能交2口井，运用网络计划技术后，只用116天16小时打成了4口高难度定向井。

#### 2. 主要经济技术措施达到部颁一级队标准（见表5）

杨10井组4口井，口口井质量优等，口口井井下无事故，

生产时效均超过90%，钻井速度快，建井周期短，工程与地质资料均被评为一类。

### 3. 生产成本得到降低

杨10井组，通过时间优化和增产节约，减少原材料及油料的消耗，做到口口井成本节约。4口井比计划成本减少33.44万元，平均每口井节约8.36万元，节约率达到8.42%（见表5）。

### 4. 开发效益

杨10井组4口井是同一井场的开发井，必须4口井打完，经试油作业，才能装流程投产。如果按原计划打2口井，另外2口井要到洪水退后的10月中、下旬才能开钻，就会延迟开发井的投产。这组丛式井，经过强化措施，运用了网络计划技术，在汛期前及时交出了4口井，并于1989年7月2日到7月10日陆续投产，到1989年12月31日已产原油7687.1吨，天然气15.01万立方米。

回顾这117个日日夜夜，我队经受了1989年春夏之交政治风波的考验，击退了洪水的袭击，克服了井下种种复杂情况。在“四心”精神的推动下，全队职工团结一致，顽强拼搏，立足科学管理，运用网络计划技术，取得了油井早投产、早得益，主要经济技术指标优于一级队标准的好效益。这仅仅是开始，我队与先进单位相比，还存在不少差距，在这次会上，我们要脚踏实地，虚心向兄弟钻井队学习，进一步提高我队钻井水平，在双文明建设中更上一层楼。

# 加强职工队伍建设 争创钻井一流水平

## 长庆石油勘探局18107钻井队

18107钻井队组建于1989年3月。一年多来，我们在人员新，设备陈旧老化，技术力量薄弱，初上安塞环境艰苦，地质条件复杂的情况下，以党的十三届四中、五中全会精神为指针，以钻井生产为中心，以加强队伍建设和基础工作为重点，发扬艰苦奋斗精神，积极创造条件，克服各种困难，获得了钻井生产和职工队伍建设的双丰收。从3月27日第一口井开钻到11月12日最后一口井完井，仅用225天时间快速、优质、低耗、安全钻井18口，进尺20579米，以137.2%完成了处下达的钻井生产任务。各项经济技术指标，名列全局前茅，先后37次刷新了油田7项历史指标，13次平油田3项历史指标，一跃跨入了全局钻井队先进行列，被评为1989年度处先进集体，勘探局安塞产能建设模范集体，还被局钻井技术处授予“科学钻井队”称号，并荣获1989年中国石油天然气总公司“铜牌钻井队”光荣称号。作为一个新组建的钻井队，一年内我们能取得这样好的成绩，主要做法是：

### 一、培养群体意识，增强队伍凝聚力

我们队刚组建时，主要存在着四个突出问题。一是人员结构比较复杂，60名职工来自13个单位；二是工人技术素质较差，小班42人，其中学徒工就有27人，占64.3%；三是安

塞地区环境艰苦，青年职工思想不稳定；四是新建队，底子薄，职工生活较差，影响队伍情绪。在严峻的现实和诸多的困难面前，怎样才能最短的时间内提高队伍素质，培养职工团结一致，争创一流，多打井、快打井、打好井的群体意识。在千头万绪的工作中，我们首先从思想教育入手，在培养一支作风过硬，勇猛善战的职工队伍上下功夫。针对职工队伍中存在的实际问题，及时进行了主人翁精神、集体主义思想教育，提出了“强我素质，夯实基础，团结一致，敢争第一”的奋斗目标。要求生产岗位上的职工必须树立争创一流的思想意识，发扬艰苦奋斗精神，做到团结协作，吃苦耐劳，带头大干，成为生产骨干、技术能手；要求辅助生产岗位上的职工，必须树立为生产服务的思想和整体观念，做到工作不计时间，不计报酬，搞好配合，做好本职工作。对党员骨干，提出了“四个带头”。即：带头做群众的思想工作；带头学技术钻业务；带头遵守劳动纪律；带头艰苦奋斗，忘我工作。与此同时，我们还狠抓队伍作风，对全体职工“约法三章”，要求不准酗酒闹事；不准打麻将赌博；不准不清假外出，违犯劳动纪律。由于我们狠抓了思想教育和队伍作风，很快统一了广大职工的思想，全队职工决心团结一致，努力工作，为建设长庆、发展长庆多做贡献。

1989年春夏之交，在北京发生的一场“政治风波”期间，我们队部分学徒工由于思想上有模糊认识，借机向队上提出了有关奖金、岗位津贴等方面的三条不合理要求。针对这一问题，我们积极从正面引导，组织职工认真学习《人民日报》4.26社论和党中央、国务院有关领导同志的重要讲话，坚持用中央精神统一全队职工的思想。要求职工无论在任何情况下，都必须在思想上、政治上、行动上和党中央保持高

度一致，必须从大局出发，坚守岗位，维护稳定，发展生产。同时，我们发动党团骨干共同做他们的工作，请共产党员，刚参加工作不久的杨国平同志在职工大会上用现身说法，讲他放弃修摩托车月收入近千元，年收入上万元的个体户不干，为什么来到油田，当一名又苦又累的石油钻井工人的内心世界，从而使这些青年学徒工受到了教育。

在抓职工队伍建设上，我们还有针对性的做好后进青年的转化工作，用强有力的思想政治工作教育感化他们。从32755队调来的青工申百华，原来经常打架斗殴，不请假外出，曾一年之内跑过四次深圳，因打架动刀子，曾几次被公安机关拘留，是全处有名的刺头。对于这样一个惹不起的特殊人物，队长兼党支部书记梁振怀同志没有鄙视他，而是主动与他交朋友，从细微处关心他，帮助他，发现成绩在大会上表扬，针对缺点个别谈心沟通思想。并主动与人事部门联系，将他的女友从其他队调来，使申百华同志深受教育，感到了18107队的温暖，并表示要在18107队重新做人，重新写好自已的历史。一年来，小申化消极为积极，工作不怕脏，不怕累，扑着往前干，除享受了15天探亲假外，再没有缺过一天勤，也没有闹过一次事，成了名副其实的浪子回头金不换的青年。

一年来，我们还通过有组织的政治学习和丰富的文化生活陶冶青年的情操；通过党员建立帮学对子做细致的思想工作；通过一月一次的技术学习和考试激发青年勤奋好学的进取精神；通过关心职工的家庭生活，为他们买粮送菜，解除职工的后顾之忧。从而，增强了职工队伍的凝聚力，培养了职工团结一致，争创一流的群体意识，使全队职工的精神面貌发生了很大的变化。一年中，有8名同志要求入党入团，27名学徒工全部能单独顶岗，通过考试有3名徒工达到了副司

钻水平，2名徒工达到了司机水平，全年没有发生违法违纪现象。

由于我们目标明确，要求具体，方法得当，全队职工识大体，顾大局，人人心往一处想，劲往一处使，一个比、学、赶、帮、超的风气很快形成。一种潜在的、不服输、争第一的精神激励着职工奋发向上，职工队伍中很快出现了三股劲儿：求上进，多贡献，人人多使一把劲儿；求知识，学技术，班组间相互憋着劲儿；求效益，争一流，在钻台上都有股拼劲儿。1989年4月份，安塞前指领导在安排二季度生产任务时，考虑到我们队刚组建，下达的生产任务比其他队少1000米，职工知道这个情况后，硬是不服输，要求队长向前指请战，增加任务。一班司钻马增兵在骨干会上说：“别人是人我们也是人，我们又不缺胳膊少腿，别的队能打多少，我们队也能打多少，而且要争取比他们打得更多更好。”在他的带领下，钻井一班多次刷新安塞地区最高班进尺纪录，被评为处1989年度先进班组，他本人也荣立安塞会战特等功。由于全队职工拧成一股绳，齐心协力，奋力拼搏，敢争第一，克服了人员新、地层生、条件艰苦等多种困难，排除了生产过程中出现的各种干扰和因动乱造成的不良影响，仅4、5、6三个月，打井7口，进尺达8597米，又用106天突破万米大关，创同地区同类钻机最好水平。

## **二、发扬艰苦奋斗精神，努力提高钻井速度**

1989年，我们队刚一组建，就奔赴远离处基地400多公里外的安塞地区参加钻井会战。安塞油田地处延安以北70多公里处，这里山大沟深，自然环境恶劣，交通运输极为不便，地层结构非常复杂，在这样的条件下打井，对于我们这个刚组建的队伍来说是一次严峻的考验。

我们在加强思想教育，狠抓队伍建设，培养职工队伍凝聚力的同时注意发挥队干部、共产党员、班组长等骨干在生产过程中的模范带头作用，坚持做到三个在前。即：危险时刻冲在前，困难时刻抢在前，关键时刻干在前。我们支部“一班人”特别是3名党员干部，处处以身作则，带头大干，职工四班倒，班班有领导，干部坚持跟班和职工一起大干。1989年我们共打井18口，口口井正、副队长始终保证有一人住在井上、干在井上。特别是每次搬家安装，正、副队长自始至终和职工干在一起，经常几天几夜身不离工衣，人不离井场，给全队职工做出了样子。

许多共产党员、班组长、生产骨干为了多打井、快打井，克服种种困难，忘我工作，默默奉献，把自己的一切置之度外。1989年7月份、共产党员庞别虎同志的家乡因暴雨袭击，他刚新建的房屋倒塌，损失近万元，妻子儿女无处住，只好挤在一间破屋中渡过了3、4个月，曾几次发电报催他回去料理，但他考虑到，7月份正值雨季，是钻井生产的困难时期，如果自己回家，少一个人就少一份力量，就会影响生产，他只是寄了点钱让家中雇人清理废墟，而他直到11月底上级部署的生产井全部打完后才回去。1989年6月份，二班司钻刘继东同志的岳母有病突然瘫痪，5岁的小孩又不慎从二楼凉台上摔下，造成严重的脑震荡，需要去西安治疗，妻子电告他赶快回家，这突如其来的打击怎么能不使他焦急呢？他恨不得马上回到亲人的身边。可是，队上正准备搬家，有些学徒工还不能顶岗，在这节骨眼上，又怎么能撇下工作回家呢？队长几次催他回家料理，可他怎么都不肯，直到搬安结束，他才离开了队上。回去后只住了一个星期，让自己的哥哥带着孩子去西安看病，而他很快返回到队上。

为了抢搬安时间，我们打破工种界限，组织了一个由从事过钻井工作的材料员、管理员、炊事员、卫生员、地质和泥浆技术员等组成的特殊班组，以加强搬安力量，大家经常24小时连轴转，不分白天黑夜，忘我工作。在干好本职工作的同时，还经常帮助井架工、水电工装卸井架，对底座，接管线等，从而大大加快了搬安速度，全年18口井中有11口井实现了当天拆卸，当天搬家，当天安装，当天开钻见进尺的好成绩。

由于我们加强了生产组织的各个环节，从而减少了非生产占用时间，全年生产时效比较高，有9口井达100%。由于全队职工想生产所想，急生产所急，人人树立了抢时间、争一流、提高钻井速度的思想，从而克服了各种困难，创造了生产的最佳效益。全年有4口井刷新了中钻最短钻井时间4天11小时的历史纪录，其中王17—16井创2天17小时最新纪录；有5口井刷新了中钻最短建井周期9天13小时的历史纪录；有6口井突破了中钻最高单井月速度4579米/台月的历史纪录；有9口井突破了中钻最高机械钻速18.29米/小时的历史纪录；有1口井创1天18小时完井的中钻最快完井时间。实现了勘探局提出的安全、高速、优质、低耗的要求。

### **三、加强科学管理，提高经济效益**

在抓职工队伍建设的同时，我们把建立完善各项制度，狠抓设备管理，坚持科学打井渗透到生产的全过程。

首先，刚一组队时，我们就建立健全了以岗位责任制为主要内容的10项61条管理制度，把生产组织、安全生产、材料管理、双文明建设等逐步纳入制度化、规范化的轨道。并制定了6项36条落实制度的目标管理规划，把各项制度的落实分解到班组，落实到人头。使大家都能够在工作中按章办



事，在制度的约束下各行其职，各守其责。

第二，狠抓职工的技术学习和设备的科学管理工作，提高了全体职工的技术素质和设备的完好率。我们所使用的设备是兄弟油田早已淘汰的60年代的2DH-100型钻机。与钻机配套的动力设备是保养站用的波兰350和m836型两种柴油机拼装而成的。如果职工不了解设备的性能、操作规程和维修的方法，就会影响正常打井。所以，一方面我们发挥老工人的传帮带作用，对新进厂的学徒工指定专人建立帮学对子。每月上一次技术课，进行一次理论和实际操作考试，并对成绩突出的进行表扬和奖励，增强了职工刻苦钻研技术的自觉性；另一方面，我们严格按照设备十字作业把好设备安装保养关，实行挂牌维修保养制度，做到了设备管理到班组，责任到岗位，设备使用过程中勤转、勤看、勤听、勤摸、勤检查，不超负荷运行，发现问题及时整改，不留后患。并利用电测、搬安的间隙，组织职工检查维修设备，保证开钻后设备处于良好状态，不影响钻井生产。

第三，认真总结、探索安塞地区快速打井的经验。安塞油田系低孔隙压力、低渗透性油田，其地层岩性以砂、泥岩为主，可钻性好。为了较准确地把握不同地层的特性，采用相适应的钻压、转速、钻井液，我们一投入生产，就虚心向富有经验的兄弟队求教，取众之长补我之短，在边学边打边摸索中求得进步。为了弄清一些技术性问题，队上技术人员曾21次拜访5个井队的同行，翻阅各种原始资料57本。队干部还利用学习开会的机会，向处里有关部门的工程技术人员求教。在不到两个月时间，打了5口井后就基本上摸索出了在安塞地区打井的一些经验。如在钻头的使用上，我们在延安组以上选用钢齿钻头，较好地发挥了这种钻头牙齿长、易

吃入地层的特点。在王17--16井中，由于采用这种做法，获得了机械钻速22.55米/小时的好成绩，创油田历史纪录。在钻井液的优选上，我们根据安塞地区钻井速度快，完井时间短，渗透时间短的特点，在上部地层选用多聚合物无固相钻井液，下部地层选用低固相完井液，并适当提高粘度，控制失水，保证完钻电测、下套管、固井等工作的顺利进行。这样不仅大大提高了钻井速度，而且有利于电测，全年我们打的18口井，电测一次成功的就有15口井。同时还节约了大量的钻井液药品，降低了钻井成本，与同地区的6个井队相比，每口井节约白土2吨多，18口井节约近40吨，价值1万多元。

由于我们坚持科学打井，1989年全年钻井18口，井身合格率100%，其中15口井全井井斜为零度；固井18口，合格率100%；取心72米，收获率100%；上交工程资料、地质资料18口井，一级品率100%；设备完好率100%；全年直接可控成本节约42万元。实践使我们认识到，大干不能蛮干，科学的态度和新技术的运用是打井的保证。

我们钻井队做了一些工作，取得了一点成绩，但距上级对我们的要求，和兄弟单位相比，还有很大差距。我们决心进一步发扬大庆精神，学习兄弟单位的先进经验，狠抓队伍建设，坚持科学打井，为发展祖国的石油工业贡献力量。

# 用钻井精神激励职工多打优质井

## 江汉石油管理局32401钻井队

我们队组建于1982年，现有职工79人。1988年被局评为双文明模范单位，总公司钻井系统同工种社会主义劳动竞赛铜牌队。1989年，各项生产经济技术指标全部达到总公司双文明一级队标准。全年打井5开5完，平均井深2561米，口口优质，队年进尺12 807米，各项资料全准率达到一类水平；年均生产时效达到92.36%；全年无上报事故；缩短建井周期69天；节约钻井直接成本37.34万元。并刷新了江汉油田的6项钻井新记录、2项地区新记录。1989年底，被局处授予双文明标杆队称号，被总公司评为1989年度钻井系统同工种社会主义劳动竞赛银牌队。

近几年，我们队适应油田增储上产的要求，一直在外围打勘探井，而外围探井地质情况复杂，地处水网地带，雨水多，路况差，条件艰苦，加上队伍中的新成分多，思想技术素质低，给我们多打优质井带来了很大的难度。因此，处党委以大庆精神为指导，提出了“热爱钻井，团结拼搏，严细准快，勇创全优”的钻井精神，我们结合队伍实际，在全队开展了教育活动，从这一精神中吸取克服苦难，增强斗志的力量。近两年，我们队之所以能在钻井生产上取得良好成绩，正是钻井精神转化为物质力量的结果。

一、抓标准，把钻井精神具体化，使之成为全队职工的

## 行为规范

钻井精神是江汉钻井工人团体意识的高度概括。只有把它变为具体的标准，才能使职工的思想行为有所遵循，成为大家的自觉行动。因此，在教育中我们紧密结合井队岗位工人操作规程，以及全队各层次人员的现实表现，按照钻井精神16个字、4个方面的要求，全面立标，整体规范，对全队干部、新老工人包括农民协议工共31个岗位，制订了234条落实钻井精神的具体标准，把领导班子建设、生产组织、全面质量管理、安全生产、基础工作、科学打井等，都用钻井精神规范起来。在此基础上，我们着重抓了两个重点的倡导和培育活动。

一个重点是要要求队干部争当钻井精神的表率。我们队里5名干部既用钻井精神全面规范自己，更在带头实干，勇于负责与学科学、坚持科学打井这两者的结合上以身示范，给职工做出样子。这两年，我们一直把这作为自己的目标，始终不丢，不懈追求，并在钻井生产的过程中，坚持做到“五个顶上去”，即搬家安装顶上去；气候恶劣顶上去；起下钻、下套管时顶上去；井下出现复杂情况时顶上去；使用新技术、新工具时顶上去。队长李再春近两年来他先后自费购买了《钻井机械》、《钻井工程》、《钻井新工艺》等技术书籍进行自学，遇到不懂的地方就主动向工程技术人员请教。他把学到的新知识运用到生产实践，每次使用新型钻具组合时，他总是先亲自操作，优选出最佳钻井参数后，再交给当班人员操作。工程技术人员杨宪法，在打王新7水—4井时，钻头三个喷嘴中有一个喷嘴因质量不合格无法使用。在队里没有备用喷嘴的情况下，自己硬是骑着自行车，往返8公里路，到供应站领来喷嘴，保证了原定技术方案的实施。1989年，队里有3名干部被处

里树为体现钻井精神的典型。

另一个重点是教育青年做具有钻井精神的钻井工人。目前我队有青工65人，占职工总数的82.3%，对这些青年职工，我们以钻井精神为内容，通过党支部日常培养教育，老工人搞传帮带以及党团员的模范行动，引导他们扎根井队，苦练本领，做爱钻井、懂技术、守纪律、讲文明的合格石油工人。使全队有13名原来不安心，闹着调动的同志，都收回了自己写的请调报告。1989年1月，我们队新分来了8名青工，其中4人劳改释放后招工，2人受过拘留。我们根据他们的心理特点，发动16名老工人与他们交了朋友；指定16名党团员对他们进行“二帮一”的传帮带；还每天督促他们学习一小时的业务技术。同时注意寻找他们身上的“闪光点”、积极因素，开大会表扬，激励他们进步。这样从思想上疏导、工作上爱护、生活上关心，使这几名青年各方面都有了很大转变，其中一个当了副司钻，一个当了司机，三个顶上了内、外钳工的岗位。

## **二、抓关键，把钻井精神渗透到生产的全过程，推动钻井生产创出新的水平**

实践告诉我们，抓好钻井生产的各个环节，是多打优质井的重要措施；要使这些措施得到落实，不仅需要物质上的基础，工作上得保证，也需要发挥钻井精神的激励作用。因此，我们在全井生产中以“勇创全优”为出发点，坚持做到了以下三点：

1. 坚持严密组织生产，优化生产程序，大力提高工作效率

井队搬迁安装，由于多单位、多工种的协同作战，容易出现指挥脱节，打乱仗和耽误时间的现象。于是，我们就在每

次搬迁安装前，按照“严细准快”的要求，提前制定出搬迁工作运行大表，在搬家过程中实行“三定、四包”制度，即定任务、定车辆、定时间，包拆、包运、包安装、包质量，由正副队长负责组织指挥和协调配合，从而缩短了搬安时间。1989年8月份，我们队从老2—4—11井搬到王新7水—4井，两井相距50公里，搬迁中又遇到大暴雨。全队职工在干部的带领按照“三包、四定”制度，冒雨强搬硬上，只用20个小时就完成了搬迁任务，比计划节约了一天时间。同时，我们还采取固井一完，马上利用候凝和测声放磁的间隙甩钻杆，然后再割井口。这样，平均每口井节约两天半时间，工作效率大幅度提高。

## 2. 坚持科学态度，强化生产措施，攻克生产难关

1989年，我们所打的5口井，其中4口井地质情况十分复杂。老新地区是塑性地层，可钻性差；王场地区易喷、易漏；广华地区上部易垮塌、易缩径，下部地层盐层多，油层压力系数低，钻井速度缓慢。面对这些难题，我们立足创优，用钻井精神教育职工坚持科学打井，成立了“四优一喷”（优选钻头、优选钻井参数、优选优质轻钻井液、优选合理喷嘴及其组合，进行喷射钻井），“四防”（防喷、防漏、防垮、防卡），取心和打定向井等4个全面质量管理攻关小组，认真研究每口井的工程设计，分析邻井地质资料，不同层位的钻井参数及钻井液性能；完钻后又及时总结经验教训，为下口井攻关打下基础。1989年我们运用全面质量管理的办法，研究了老新地区的地层特性，优选使用PDC钻头和优质钻井液，提高了老新地区的钻井速度；加强了王场地区的地层压力检测和井控管理，运用优质钻井液，有效地防止和减少了喷、漏、垮、卡等复杂情况；在广华地区，主要是采取

了以喷射钻井为主的配套新技术，大幅度地提高了钻井速度。1989年11月打广505井时，我们用“勇创全优”精神，落实配套新技术，优选喷嘴组合、钻井液和钻井参数，进一步提高了喷射钻井水平，使我们在这口井一连创造了江汉油田5项钻井历史纪录和1项本地区纪录，即用15天21小时钻进进尺上双千，创本油田1973年以来最高纪录；用31天16小时钻达井深3000米，刷新了由本队保持的33天19小时上3000米的纪录；单井队月进尺达到2945米；钻井周期32天3小时，创本油田3000米深井最短钻井周期历史纪录；建井周期42天，创3000米深井最短建井周期历史纪录；平均机械钻速6.02米/时，创本油田广华地区深井最高机械钻速历史纪录。

3. 坚持在优质的前提下想方设法提高速度，用团结拼搏精神克服困难、保证钻井生产顺利进行

江汉地区的钻井施工，既受气候影响，又受地理条件的制约。仅1989年，阴雨天气164天，几乎占了一半；我们打的5口井就有4口在水稻田中。给生产、生活、交通带来了诸多困难。常常是新井难得搬上去，完井又很难撤出来。空车进井场需要两台拖拉机拉，重车出井场要四台拖拉机拉，有时拖拉机的整个履带都陷入淤泥动不了。面对这样艰难困苦的条件，我们教育职工发扬大庆精神和钻井精神，有条件要上，没有条件创造条件也要上，与恶劣的气候、环境作斗争。1989年3月，我们从老2—2—9井搬往老2—4—11井时，由于两口井都处在稻田地里，又碰上下大雨，道路泥泞。我们提出“天大雨，人大干，奋战两昼夜，抢上新井场”的口号，全队职工不论在队上班的还是回去倒休的，都连夜上井打突击，抢铺了300多块废钻杆桥板，铺了近两公里路长的钢铁栈道，把100多台设备和房子搬到了新井，提前一天开了钻。

1989年10月，打王四新9—4定向井，在井深800米到1400米处发生井漏，一小时漏6、7立方米钻井液，有时只进不出，全部漏光。我们组织职工人抬肩扛运了200多吨堵漏材料，配制了700多立方米钻井液，连续苦战了10天9夜，制服了井漏。我们正是靠这种困难面前勇于拼搏的精神状态，保证了每一口井按时开钻，提前交井。

### **三、抓典型、把钻井精神引向深化、促进全队各项建设不断发展**

先进典型体现了钻井精神的本质和主流，不断总结、树立、宣扬钻井精神的先进典型，既是在队伍中普及先进思想、先进水平的需要，更是推动各项建设迈新步，上台阶的有效措施。本着这一认识，我们按照钻井精神的四个方面。树立了一批先进典型，使钻井精神的内在要求在典型上得到充分体现，成为引导职工前进的榜样。如二班司钻胡涛，就是一个具有钻井精神的典型。他去年放弃调离井队到城市工作的机会，又3次推迟婚期，一心带领全班同志快打多打优质井，把这个班带成了全队的尖子班、样板班，带成了全处双文明模范班组。于是，我们在热爱钻井方面，树立了“因工负伤，三次调动不离井队”的一班钻工付士祥；在团结拼搏方面，树立了“带领全班争先创优，荣获处模范班组称号”的二班司钻胡涛；在严细准快方面，树立了“技术精益求精，管出一流设备”的司机长骆军；在勇创全优方面，树立了“口口井资料获得一类，为打优质井做出突出成绩”的工程技术人员杨宪法，并通过采取多种形式，大力宣扬这些先进典型，全队职工用钻井精神规范自己，行动上自觉性更高了。大家干工作向典型看齐，照样板去做。如二班1989年10月份，在安装广505井的高压立管时，到了下班时间，丝扣还没有擦净，



尽管接人倒休的车已等候在路边，但他们却没有急于下班而凑合安装，硬是把丝扣刷干净装好才上车。也是在这口井安装中，机房人员发现联动机与柴油机联接误差，超出正负范围3毫米，他们不顾连日来的搬迁安装的劳累，主动连夜整改。指导员和炊事员几次把饭菜送到井场，结果是热的变凉，凉了又热，谁也不肯吃，一直干到验收合格才下班。全队职工就是这样，从每件事上严起，不断强化了奉献、拼搏和创优意识，队伍中形成了施工讲标准，干活比质量，人人出手比过硬的好风气，使我们队1989年打出了口口优质井，是全处16个井队中打优质井最多的队。

1989年，我们运用钻井精神抓队伍建设，虽说见到了明显的效果，但同兄弟油田相比，还有很大的差距。我们要通过这次会议，把兄弟油田的好经验、好做法带回去，指导和推动我队各项工作向更高的目标迈进。

# 增强凝聚力 培养一支能征善战的钻井队伍

## 河南石油勘探局32773钻井队

32773钻井队自1982年以来，连续8年上万米，其中3年突破双万米，是河南油田近年来唯一上双万米的钻井队。多次被评为油田和钻井公司先进集体，先进党支部。曾5次荣获部和总公司钻井系统同工种基层队社会主义劳动竞赛银牌队和铜牌队称号。成为河南油田钻井战线的一面旗帜，为油田的稳产和发展做出了突出贡献。我们体会是：

### 一、有一个团结、大干、廉洁的领导班子

团结、大干是我们班子的突出特点，队长兼队党支部书记抓全面工作，三个副队长分抓设备、环保、安全和生产、生活等工作，技术员负责职工技术培训和钻井工程，人人职责明确，个个肩上有压力，大家只有一个心愿，那就是“要让32773队光荣的旗帜永不褪色”。在这个共同目标的感召下，大家情同手足，甘苦同当，形成了一个紧握的拳头，砸在哪里都铿锵有力，遇到困难迎刃而解。1989年仲秋节，我们打的8—155井完钻，准备搬到新井场8—127井，当时，阴雨连绵，井场坑洼积水，为了早点儿搬家，副队长王学恒带着全队职工，用了一整天时间，用脸盆把低洼处的积水全部排出，为按时搬家赢得了时间。

1989年国庆期间，队长杨云海到北京参加群英会，全队

职工欣喜万分，把队长的荣誉看成全队的光荣，工人们说，“队长上北京了，我们也添了光彩，咱们要把工作干得更好，让队长安心开好会。”尽管当时遇到阴雨泥泞、老乡拦路等困难，全队职工迎难而上，打进尺1935米，超额完成了月计划任务。

平时，我们干部之间，在名利面前推让，在困难面前抢着上，有啥问题，说到当面，心里不搁半句话，主要问题集体研究，形成决议，认真执行，创造了一个宽松、和谐的环境，大家的主动性、创造性得到了较充分地发挥。1989年6月份，8—165井钻进时，高压立管由壬突然被刺，需要马上焊接，井架上没有依托，蹬脚十分困难，副队长刘小忠提着焊枪爬上井架，在20多米的高处用保险带悬空下了半个多小时，焊好油壬，累得腰酸臂胀，眼冒金花，但稍稍休息一会儿，又帮助钻台恢复钻进。队长杨云海抓全面、把关键，时刻围绕优质、快速、安全、低耗钻井而操劳、筹划，哪里是重点部位，哪里最艰苦，哪里就有他在。1989年在打8—165井和8—155井时，因电测时间长，重晶石粉沉淀，堵住了泥浆罐底部的连通管线，为了不影响正常钻进，他纵身跳到齐颈深的泥浆中，在泥浆中泡了一个多小时，浑身上下被泥浆药品烧得发紫，保证了净化罐畅通。

我们一班人不但在工作上团结大干，而且十分注重思想建设。一个队几十号人，吃、住、干在一块，干部的一举一动，都对工作产生直接的影响。如果干部贪吃贪喝、贪图安逸，一身毛病，就会丧失自身的权威和影响力，就无法完成上级交给的任务，这样的班子，就谈不上带出好队伍。因此，我们十分注意干部自身的廉洁和以身作则，例如按规定全面完成任务，队长有3%的特别奖，1989年队长可得1000多元，

但他一分没要，全部奖给生产突出的班组和个人。1989年9月份队长出席河南省劳模会，发给1000元奖金。他不揣个人腰包，全部交司务长为职工加餐。他说：“荣誉是集体的，工作是大家干的，有福大家共享。”由于干部的廉洁，队伍收顶歪风邪气。1989年，当地少数农民多次送钱送物，企图搞走队上的油料和其他材料，都被大家顶了回去。全队全年无一人违法乱纪，民主评议党员全部合格，被评为端正党风先进集体。实践考验了干部，锻炼了一支过硬的队伍。几年来，我们队提了11名干部，其中向外输送干部7人。

## 二、有一种互相尊重、互相支持、亲密无间的干群关系

一个井队60多号人，来自五湖四海，常年野外作业，文化生活单调，要稳定队伍思想，振奋广大职工为石油事业献青春的精神，建立一个友爱、体谅、温暖的大家庭尤为重要。

首先，干部关心工人的思想和政治进步。我们队里干部不仅党支部书记做思想政治工作，生产干部和班组长都做思想工作，在跟班劳动中，在宿舍聊天中把握职工的思想，推心置腹地促膝谈心。如三班青工肖文奇认为在井队耗费了青春没有价值，一心想去开汽车，党支部书记兼队长杨云海从王铁人、雷锋讲到本队老工人为革命事业默默奉献，谈到人生的价值不是名利、地位，而是对社会的贡献。使这个青工树立正确的人生观，工作主动，操作技术过硬，当上了司钻，加入了党组织。1989年，我们党支部找12名写入党申请书的工人多次谈话，发展了4名党员。

其次，关心职工生活。我们总觉得，井队工作辛苦，只有让同志们吃好一些，睡香一些，精神饱满一些，我们心里才舒坦。每逢过年过节，我们下伙房帮厨，多做几个菜，让大家吃美不想家。平时，职工生病，队干部把可口的饭菜送

到床头，需要送医院治疗的，不管白天还是晚上，队干部都要亲自护送、照料。1989年5月份，副司钻秦红旗晚上肚子疼得厉害，当时值班车不在，副队长刘小忠就用架子车把他拉到7里外的地方医院，守候他输完三瓶液，凌晨拉回队上自己才休息。职工生病在家里，我们不论工作多忙，也要抽时间登门看望。1989年4月份，一班副司钻李峰在休假期间，腿被汽车撞断，队长杨云海和副队长沈广明先后两次抽空带着营养品去350多公里外的太康农场探望，李峰父亲感动地说：“峰儿又不是工伤，况且还是个合同工，你们队里是这样关心他，三番五次地派人看他，把他交给你们，我算是放心了。”1989年7月，家在甘肃的实习大学生陈万全老家来信说，哥结婚要1000元钱，因小陈刚到队上，手头无钱，心里着急，队长杨云海在跟班中得知这个情况后，把自己积攒的1000元送给小陈寄回去，小陈十分感动。

俗话说：“人敬我一尺，我敬人一丈。”干部们一颗颗火热的心温暖着全队职工的身心，工人们更加敬重、爱护干部，在工作上，干部布置的，大家干好了，干部没布置的，大家主动去干，1989年6月，北京发生了“政治风波”，我们组织职工学习李鹏、杨尚昆等领导的讲话，讲坚持四项基本原则的重要性，讲清了“政治风波”的实质，使队伍始终保持思想稳定。当时，我们队和32622、32129队进尺都是9000多米，为了早日抢先上万米，干部着急，工人更着急，工人们说：“我们要用多打井、打好井的新成绩回击暴乱分子，让党和人民放心。”6月17日搬家。天下雨，工人们连续干24小时，实现了“四个当天”，二开后3天打1500米，硬是第一个上了万米。在井场上，工人们怕干部们累坏了身子，多次把干部从井口上推到一边，抢着打大钳，跳下泥浆罐抢夺干部手中

铁锹掏沉沙，有时因为生产忙，队长顾不上回去与妻儿团聚，工人们诚恳地说：“你放心回去看看嫂子吧，井上的活儿我们包了。”1989年副队长王学恒父亲患胃癌，在郑州、西安等地治疗花了不少钱，在队上上班的33名职工得知后，10元8元一下子就捐了390元寄给了王学恒的父亲。1990年3月份，技术员唐兰泽的家庭有困难，大家又捐献330元。干部爱工人，工人爱干部，情同手足，亲如兄弟，全队61位“铁哥儿们”紧紧地凝在一块儿，对32773队产生了不可分离的感情。3月份，组织上调副队长刘小忠到另一个队当队长，他不愿走，离队时，一个从不轻易掉泪的硬汉子，哭成了一个泪人，工人们个个挥泪而别。个别曾想调到后勤的青工说：“人在773，调出给个队长都不干！”更有趣的是，一年多来，曾有后勤和其他井队的十几名职工找队长杨云海“开后门”说情要到773队。工人们的信任、支持，鼓舞着我们克服一切困难，把工作做得更好。

### **三、有一套既公平合理、又有激励作用的分配制度**

10多年来，我们坚持不懈地学习大庆经验，发扬大庆精神，大庆作风和优良传统在我们队扎下了根，成了大家的自觉行动，为改革奠定了基础，近两年，钻井公司对我们实行单井定额建井周期工资总额包干，我们队管委会，在广泛征求职工意见的基础上，民主讨论决定实行切块分配，工资生产班分66%，干部和后勤人员分34%；奖金，生产班分56%，后勤班分44%，每个岗位规定分配系数，最高为1.4，最低1.1，各工种按系数在各自的切块部分中分成，生产班与后勤人员互不侵占，干部不占工人的利益。由于这个分配办法严格按原则办事，有很高的透明度，得到大家的拥护，在考勤上，司钻由队干部考，工人由司钻考，队干部、技术员、

大班和炊事员、成本员、定额员等由队上管委会考勤，管委会由工会主席（司机兼）和4名司钻组成。考勤表用大纸贴在墙上，全队某人某月缺勤几天一目了然，便于监督，形成了一个封闭的监督机制。

每口井开工前，我们开大会向职工交底，从井深、投资额、建井周期、工资总额、提前一天建井周期人均多少钱、全井如何节约，用几只钻头、消耗多少材料，如何实行安全生产等，逐一向职工讲清楚，比如提前建井周期1天，全队可多拿承包工资433元，提前一天拿设备折旧提成奖上百元（按5%折旧提成），每米节约柴油5公斤，一口两千米的井节约油料提成300多元，把帐算给大家听，人人心里有一本帐，队里每一项工作、每提前一分钟完成任务、每节约一颗螺丝钉都与大家的切身利益相联系。

在工作中，大家精打细算，处处注意勤俭节约，一根用废的综绳、一只旧钻头、一节废铁管，都收进库房上锁，留作其它用。泵房马达和柴油机启动马达坏了，自己修，打一口井需要多少料，计算准确，一次备齐，正常打钻时不因缺东少西要车跑料。我们队上所有的爬犁和设备，没有一件不固定钢丝绳套的，搬安吊装十分方便，不用口口井截钢丝绳，既省料、又省时。1989年，我们全年节约直接成本100多万元。

由于责任心增强，全队注重安全生产，不仅安全组长、安全员管安全，每个工人都时刻把安全放在心上，岗位巡回检查班班落实，重点部位定期有专人检查，不安全隐患有人排除，因此，我们队连续七年无上报事故，多次被评为公司和油田安全生产先进单位。

集体利益把大家的心拧在一起，两年来，我们口口井建

井周期提前，口口井节约，口口井安全，口口井质量全优，大家得到实惠，越干劲头越足，打这口井想下口井，生怕没活干，有时完井后，因等井架、等井位，工人坐不住，手里痒痒，天天找领导要井打，工人们说，多打井，打好井，我们个人是得到了一些利益，但我们想到更多的是保油田稳产，为四化建设多做些贡献。

实践使我们体会到：把各项工作与职工的利益挂钩，建立公平合理的分配制度，把全队职工引导到关心生产、热爱集体上来，是发挥职工主人翁作用，发展生产的有效途径。



## 加强班组建设 提高队伍素质

### 滇黔桂石油勘探局45140钻井队

45140钻井队于1986年4月组建。四年来我们坚持发挥班组长的作用，加强班组建设，积极开展班组与班组之间的“双文明”竞赛，有效地促进了队伍发展。四年共打探井12口，平均井深4001.75米，累计进尺48 222米，井身质量、固井质量均为100%，取心进尺350.23米，收获率达98.1%；1989年在平均井深4095米的情况下，作到4开4完，全年钻井进尺17 364米，实现了安全生产，先后获得公司、局先进，蝉联总公司“同工种社会主义基层队劳动竞赛”两届铜牌。回顾这些年来，我们主要做了以下工作：

#### 一、发挥班组长在队伍建设中的骨干作用，促进生产发展

过去，我们队上广泛流传着这样几句顺口溜，说是“干部一开口，工人心发抖；干部一吭声，工人要小心；干部脸色好，啥事都可了；干部脸色变，工人不敢看。”这是因为原来队干部认为现在的人不好管，罚款是“灵丹妙药”，所以动辄罚款，把工人罚怕了，编出几句顺口溜，以发泄他们对班组长的桥梁作用和骨干作用没有发挥好的不满情绪，变相地给干部在管理上提了意见。造成这种局面的根源在于：我们队干部成天埋头苦干，管人头，把应该班组长管的事我们差不多管了一半。为这件事，局和公司领导曾多次提醒和

告诫我们，要重视发挥班组长在基础管理中的骨干作用。由于当初对此认识不够，导致职工反映强烈。为了改变这种状况，我们采取了班长选助手的办法。队干部选好班长，然后由班长去选择副班长和调配班上的人员。通过两年多的实践表明，这种做法有以下特点：1. 有利于人才脱颖而出。在司钻挑选副司钻中，四个钻井班的副司钻有三个是从钻工中新选出来的，很是出人意料之外。比如：司钻小罗选的助手小官，是一向被同志们特别是队领导认为不怎么样的人，但是，他却实实在在地被二班司钻选中了。而且，这个司钻还说：“除了小官，我谁都不要；这不是关系组合，这是工作需要，因为我了解小官的思想状况、技术水平和工作能力，所以说我的副司钻非他莫属。”又如：四班司钻小龚就看中了原来多次推荐当副司钻而被队上拒绝了的小廖。2. 增强了班组的凝聚力。以前，正副司钻均由队领导调配，结果他们在工作中有很多捏不在一起的地方，工作分工即分家，为了笼络自己的“哥们”，经常互相拆台，以致影响班员的思想情绪和工作积极性。他们自己挑选自己的助手后，互相取长补短，互相补台，使之形成了一股核心力量，班员们看到正副司钻一条心，他们也自觉扭成一股绳，形成了一个拼搏向上的小集体。实现了队干部主要抓骨干，依靠骨干的力量加强班组建设，培养和锻炼一批基层管理人员的初衷。

在发挥班组长作用上，我们采取：只要两个班的司钻协商同意，班员可以互相调班。二班钻工罗崇国因与班上有点意见，班上不想要他，而他更不想在这个班，但由于队上的原因始终没能实现调班的愿望，因此，他闹情绪，工作不带劲。当队上作出人员调整由司钻协商办理的决定后，小罗就主动找三班班长，要求调到他班上。正好，三班钻工刘军想到

二班，两位司钻碰头后便一拍即合。事后不久，这两个要求调班的同志工作都格外出色，成了班上的得力干将。更为重要的是，这个措施增强了班长带领班员干好各项工作的信心和决心。特别是队领导对班上实行定员后，按责任大小分岗位定岗位分，对班组进行定额完成、安全生产、设备管理、劳动纪律、技术措施执行及岗位建设情况等六项内容的综合考核，把奖金浮动以及每口井的“四单”奖按每班通过考核的实得分乘上分值分配到班，由班长主持，按每个同志工作好坏、成绩大小，民主评议进行分配，更加发挥了班组长的作用。工人们风趣地说：“这个办法把我们给治服了，队干部管班长，班长管我们，班上人员个个盯得死死的，我们再也拿不到队上的‘印象’钱了。”

通过以上做法，进一步发挥了班组长的作用，不但把我们从管“鸡毛蒜皮”的杂务中解脱了出来，而且有力地促进了班组建设。

## **二、培养和树立先进典型，加强后进转化，促进班组建设**

几年来，我们坚持抓先进典型，先后树立了司钻李林才、唐光海、刘荣等先进人物，在全队掀起了你追我赶，争当先进典型的热潮。

一班司钻李林才同志1979年被团贵州省委评为“新长征突击手”。后因腰部扭伤，留下后遗症，但他没因身体差而影响工作，坚持司钻岗位，吃苦在前，脏活累活干在前，以自己的实际行动团结带领全班保质保量完成任务，并且做到了安全生产，被公司树为“先进钻井班。”李林才同志是队上公认的年轻的“老黄牛”，是公司的先进生产者和“优秀钻工”，是局先进生产者和“新长征突击手”。1989年李林才同

志提升为副队长调离这个班，我们选用了好学上进，安心本职工作，吃得苦受得累年仅18岁的刘荣担任这个班的司钻。当时，不少人包括我们队干部在内都为刘荣同志捏了一把汗，认为他太“嫩”，管自己可以，但不一定能搞好一个班。让人吃惊的是，刘荣同志知道大家的看法，明白自己肩上这副担子的份量。他善于自己带头吃苦在前，办事果断，说话算数，主动关心和帮助同志，赢得了大家的好评。去年，队上分来一位劳教提前释放的宋永利同志，刘荣就主动要求将宋分到他们班上，组织人员帮宋铺床，打扫屋子，问寒问暖。安顿下来之后，又买来糖果，召集班上同志为宋开欢迎会，使宋感受到组织的温暖和同志间的友情，坚定了痛改前非的决心。宋永利同志发奋努力学习，埋头苦干，得到队领导和同志们的好评。由于刘荣同志带领全班把工作搞得有声有色，不仅保住了先进班称号，而且他光荣地加入了中国共产党，成为公司最年轻的共产党员，成为队上众多年轻人学习的榜样。

我们在抓先进典型的同时，重视做好后进转化工作。二班钻工唐光海同志一度受社会上歪风邪气的影响，思想低沉，工作消极，经常旷工，不请假就休息，小病大养，更为严重的是染上了赌博恶习。有一次因公碰伤了脚，近一个月没上班，休息期间，在家打麻将搞赌博，队领导得知后，5次找他谈话，而每次都被他拒之门外，说些怪话：“你们干部找我谈话，不就是为了给你们脸上贴金吗？这个我办不到……。”尽管这样，我们并不灰心。一方面在思想教育上抓住不放，另一方面细心地观察他的行动。我们发现每次找他谈话后，他的思想和工作都有一些起色，可就是保持不了几天。但我们仍然坚持只要发现他有好的地方就大张旗鼓地给予表扬，

表现差的地方就找他个别谈心，并明确指出他表现差的根源是没有正确的思想认识，是没有树立正确的人生观。前后历时两个月，队干部找他谈话25次，唐光海同志掏心了，他说：

“原来我也经常想把工作干好，想进步，但总是下了决心两三天之后就又没劲了。”我们进一步鼓励他，要加强政治学习，树立远大理想，有什么困难就找队领导，争取政治上的进步，争做“四有”青年。半年后，唐光海同志由代副司钻到副司钻到司钻，一步一个脚印，一步一个台阶前进。在当司钻期间，他发挥出自己善于人际关系的处理和舍得冲锋陷阵的特点，把这个落后班变成了先进班。在临81井固井作业中，排污池垮塌，他奋不顾身带头跳进土池，用身体堵住缺口，减少了土地的污染，避免了一次工农纠纷。在临96井二开后，爱人打来电报说快生小孩了，叫他赶紧回去。接到电报后，唐光海同志考虑到班上人员少，工作离不开，就不声不响地把电报装在兜里17天，直到技术套管固完后，才给队长说明情况，请假高高兴兴地回家了。使人万万没有想到的是，家里是一幅凄惨景象：三天前爱人在医院难产，保住了大人性命，一个大胖小子却夭折了。爱人哭，母亲骂，姊妹怨……他忍受着这一切痛苦，为了工作，提前返队操起了刹把。队长得知这一情况后，叫他休息几天再上班，可他说：

“没关系，国家和个人的关系我摆得正，你就放心吧，进步的路我走定了，感谢你们的关心。”去年，唐光海同志24岁，他光荣地加入了中国共产主义青年团，成为公司入团年龄最大的一名团员。在1989年动乱期间，他毅然向党支部递交了入党申请书，他在申请书中写道：“是党给了我一切，我要把我今后的一身交给党，为党的事业不惜牺牲自己的一切，请党考验……”。在队工会改选时，唐光海同志全票当选为工会

主席，今年，还担任了钻井队副队长职务。

抓两头带中间，使队上朝气蓬勃，生机盎然，各项工作都在稳步发展，班组建设更是一天好过一天，全队职工人心稳定，斗志昂扬。

### **三、实行班组时效经济分析，促进班组双文明竞赛的开展**

我们在公司津贴与工作量挂钩、奖金与成本挂钩、考核与岗位责任制挂钩的“三挂钩”经济政策指导下，实行班组时效经济分析。我们的具体做法是：

#### **1. 用数字说话，搞好时效分析**

我们根据总公司颁发的钻井工时定额，结合自己的实际制定了从一开到完井的工作定额时间，如起钻、下钻、接单根等52项小定额，坚持用定额组织生产，做到各班工作完成情况有详细统计，考核公开，使职工满意。三班以前干工作差，每次发奖金浮动，队干部都要给他们敲警钟；开展时效经济分析以来，这个班的工作陡然好转，三班的同志告诉队长：“谁英雄谁好汉，以前干部说了算，现在就是比比时效定额看，我们能不好好干吗，我们也要和别的班比试高低呢！”

#### **2. 实行安全否决制，促进安全生产**

班组能否做到安全生产，是决定全队完成任务的重要因素。因此，我们把安全作为班组建设的一项重要内容，列入时效经济分析，实行否决制。即：哪个班组出了事故，队安全小组有权否决其参加优胜班组评比的资格，某个人在工作中出了事故，安全小组有权否决他参加先进个人评比的资格。同时，我们开展了“我的岗位无事故，我的身边无事故”的活动，严格把住人身、井下、设备安全关。加强井控工作，

采取井控双岗坐岗制。几年来，我们没有发生过一次重大人身井下设备和井控事故，做到了安全生产。

### 3. 严格执行技术措施，保证钻井质量

我们首先教育班长搞清质量与速度、信誉、效益的关系，摆正集体与个人的位置，树立科学打井的思想，严格执行技术措施和操作规程。四年来，我们交井12口，口口符合总公司颁发的标准的要求。胜利石油管理局临盘采油厂原厂长周德山和地质老总安与到现场检查工作时，伸出大拇指说：“45140队，行！”

### 4. 加强班组设备管理，保证钻井生产的顺利进行

我们坚持设备分片包干，建立了设备交接班记录，坚持班班考核，杜绝了超保漏保现象，使设备完好率均在98%以上。我们现在这台钻机开机四年，打井12口，主要运转设备性能良好，有力地保证了我队生产的正常运行和顺利完成。

### 5. 严格班组材料的使用和管理

我们利用自己的力量改造成一栋材料房，每个班一小格，各种生产工具造册登记，各种规格的螺丝、小袋装的黄油、凡尔体、凡尔座、各种密封圈、白棕绳一律分到班上，交旧领新，掉了则赔。白棕绳包到班组使用后，接班时把白棕绳背上钻台换上，下班后又背下钻台放在材料房里，班班如此，坚持不懈。使节约用料蔚然成风，据粗略计算，这栋材料房一年就可节约普通工具和材料费8万元以上。公司在报道时说：45140队一栋材料房，换来金一斗；一栋材料房，换回老传统。

### 6. 加强岗位练兵，提高个人操作技能

在提高队伍素质方面，队上除采取请进来，送出去的培训办法外，坚持各班开展岗位技术学习和训练。队上四个司

钻，有三个是1985年12月入厂的，他们都能组织全班人员在5分钟内控制井口。

#### 7. 坚决贯彻执行岗位责任制

我们开展学大庆运动，首先从抓岗位责任制为中心的八项内容教育入手，使人人熟悉岗位，坚持岗位。两年多来，没有睡岗脱岗离岗现象。

#### 8. 实行政治学习考核制，保证队伍政治素质的不断提高

政治工作是经济工作和其它一切工作的生命线。因此，我们把政治学习列入流动红旗评比和先进个人评比的重要条件。无论班组其它工作多么出色，只要没有坚持每周一次政治学习，党支部有权取消他参加先进班组的评选资格；无论个人其它工作多么出色，非特殊情况，只要一个月没有参加政治学习，党支部有权取消他参加先进个人的评比资格。1989年，四班副司钻廖康武在队上养病期间，一个月没有参加政治学习，被队党支部取消了先进个人的评比资格。由于加强了政治教育，使职工政治素质不断提高，思想稳定。1989年春夏之交，北京发生动乱和反革命暴乱期间，队上无一人探亲 and 休假，无一人参与动乱。出勤率达到100%，比正常的月份出勤率要高15%左右。四班司钻龚世和等四位同志利用倒班休息到济南购买生活用品，见到反动标语和游行人群十分气愤。在返回时，交通阻塞，公共汽车停开，他们毫不犹豫地自己花120元钱雇了一辆出租车按时赶回井队上班，表现出了工人阶级的觉悟和对动乱的鲜明态度。

实行班组时效经济分析，不但使每个职工知道上岗后干什么，而且知道怎么干，干到什么程度，从而增强了工作和管理透明度，调动了职工的积极性。四个生产班竞赛热情高，出现了“四个没有”和“四个提高”，即：停钻修泥浆泵、柴



油机的现象没有，纯钻时效提高；坏天气磨洋工的思想没有，起下钻时效提高；工作马虎凑合，不负责任的行为没有，保质保量完成任务的主人翁意识提高；工作讲价钱，互相推诿扯皮的坏毛病没有，主动为集体分忧、团结协作的精神境界提高。生产蒸蒸日上。

我们45140队坚持把班组作为培养和锻炼工人队伍的主要阵地，坚持发挥班组长的骨干作用，加强班组建设，积极开展双文明竞赛，锻炼了队伍，保持了职工不畏艰难困苦和旺盛的工作斗志，有效地促进了队伍发展。四年来，我们共发展党员12名，团员20名，向公司输送副队长以上干部9名；我们队四年共打深探井12口，累计为胜利油田新增含油面积101平方公里，原油增产131.3吨/日，控制石油地质储量1023万吨。1988年打成的临95井是整个马寨构造的突破，这一成果被胜利油田列为1988年十项重大勘探成果的第三位；由于我们加强了班组建设，精打细算，严格管理，钻井成本比公司下达的指标下降15%，共节约钻井直接成本314万元，为公司的生存和发展作出了应有努力，被钻探公司和勘探局树为基层建设先进队。

我们虽然在加强班组建设，提高队伍素质方面做了一些工作，取得了一定成绩，但是，比起老大哥单位还有很大差距。我们决心发奋努力，虚心学习，迎头赶上，争取更大成绩。

# 发扬大庆精神 加强基层建设

## 玉门石油管理局32639钻井队

近几年来，我们以大庆精神为动力，以“铁人”为榜样，在基层建设中，充分发挥党支部的战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用，干部的带头作用，努力培养一支敢打硬仗，勇于拼搏的职工队伍，夺得了“双文明”建设的新胜利。先后七次队年进尺上万米，1986年被石油部命名为“优质高效钻井队”，1988年、1989年两次荣获总公司“双文明一级钻井队”称号。几年来的工作实践使我们感到，加强基层建设是两个文明建设的重要内容，必须突出以下三个方面：

### 一、加强党支部建设，提高凝聚力

毛泽东同志曾经指出：“红军所以艰难奋战而不溃散，‘支部建在连上’是一个重要原因”。多年来，我们坚持学习大庆加强基层建设的经验，加强党支部建设，发挥战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用。

加强党支部建设，关键是抓好领导班子建设。人们常说火车跑得快，全靠车头带，我们领导班子就是一个火车头。多年来，我们班子成员之间始终坚持大事讲原则，小事讲风格，互尊互爱，互让互谅，不管是中心，还是核心，形成一条心，只在工作上比贡献，不在权力上争大小，形成一个坚强的战斗堡垒，时刻以“喊破嗓子，不如做出样子”来要求，艰苦创业带头干，关键时刻走在前，以实际行动为职工做典

范。H176井是一口高压复杂井，队长李建新结婚十来天就主动住井，其他副队长都劝他说，队长新婚蜜月，还是我们住。他却说，这口井处于高压复杂区，还是我住，就这样他工衣不离身，人不离井场，日夜奋战在井场上。一天四点班，井下进入高压层，钻井液相对密度已达到2，井口仍在溢流，随时都有可能发生井喷。李建新当即组织加重，60多吨重晶石粉加进去了，井下才正常了一点。党支部书记马万祥从下班的同志中了解到井上情况后，立即安排食堂给上夜班的同志加餐，正当同志们精疲力竭的时候，凌晨两点多，党支部书记将热腾腾的大肉面片送到井上，同志们真是喜出望外，很受鼓舞。经过全队职工的艰苦努力，终于打成了这口复杂井，在20多天里，队长李建新同志只睡了四个囫囵觉，体重下降了3公斤。

对党员进行经常性地马克思主义基本理论，党的基本路线和基本知识教育，是提高党员素质的重要途径之一。多年来，我们始终坚持党的组织生活制度，利用“三会一课”等形式抓好党员教育，并结合党的中心工作每年对党员集中进行一次政治理论培训，开展“我为党旗添光彩”、“我身边的共产党员”等活动，使每个党员时刻以共产党员的标准来要求自己，用自己的模范行动影响和带动职工。大班司钻赵立武，是个老党员，在野外工作了20多年。那种勇于拼搏的精神仍不减当年。哪里艰苦他就出现在哪里，哪里是关键他准在哪里。1989年在Q5井下套管，为了加快速度他一人顶着两人拉猫头，满脸汗水往下流，同志们换他休息一会，他执意不肯，并说，井下复杂，耽误不得，还是我来快一点。这样他又坚持了两个多小时，左一把汗右一把汗擦个不停，一双棉手套都被汗水浸透丢在一边。同志们又劝他休息一会，

他还是坚持干。这时，司钻感到脚下有点粘糊，一看红红的，以为是丝扣油，没有在意。过了一会，看到赵师傅脚下、他的裤口怎么也红红的，同志们围过来仔细一看是血迹，才把他连拉带推送到宿舍。换下工衣一看，原来是痔疮发作脱肛，半截大肠露在外面，看到这种情景，大家都感动的流下了眼泪。我们就是通过党员、干部的模范作用，团结职工，带领职工，形成一个坚强的战斗集体。

## 二、加强队伍作风建设，提高战斗力

加强基层建设，必须在培养一支作风过硬的职工队伍上下功夫。我们玉门油田地处西北茫茫戈壁，风刮石头跑，地上不长草，钻井工作条件艰苦，职工思想不稳定。几年来我们经常请一些“老石油”、“老玉门”讲述我国石油工业发展史，回顾当年玉门油田的艰苦创业史，学习大庆经验，发扬“铁人”精神，不断磨练职工意志，培养职工一丝不苟的工作作风，激励职工艰苦创业，为振兴玉门油田争做贡献。

大家知道，钻井工作看起来设备庞大，工具笨重，可在工作中来不得半点马虎凑合。我们就是从“严”字着手，严格要求，严格管理，用大庆的“三老四严、四个一样”来培养职工的严细作风和扎扎实实的工作态度。去年在前探8井，二班下钻1000多米，交接班中发现8"扳手不见了，队长李建新马上通知停止下钻，一定要找到扳手。两个班的人在钻台、机房、泵房到处寻找，个别职工嘀咕着，一个烂扳手丢了就丢了，何必小题大作，最后才在钻台下导管边的泥浆里找到了。队长当场就召集两个班的同志开现场会，一方面批评了内钳工工作不细，责任心不强，一方面讲，现在井里下的取心筒，要是扳手落井，取心取不成，得不到准确的地质资料，弄不好取心筒卡到井里，一口井岂不报废，经队长一讲，大

家才认识到问题的严重性，很受教育，内钳工主动作了检查，表示今后要认真负责搞好工作。

对职工不仅要有一个“严”字，还要有一个“爱”字。这就要关心、爱护、尊重职工，这样才能干群一条心，拧成一股绳，心往一处想，劲往一处使。四班一名钳工，井队工作了近10年，30岁了个人问题还没有着落，队上干部也在到处打听物色，后来与新疆建设兵团的一位姑娘谈成了。他正在为如何筹办婚礼犯难时，队上得知后，积极帮助腾出一顶帐篷，书记队长亲自布置新房，并主持婚礼，团支部专门举办了一场露天舞会为他们新婚助兴，婚礼办得既俭朴又热闹，使新婚夫妇很受感动，在全队职工中引起了强烈的反响。

由于我们对职工既严格要求，又关心爱护，职工生产积极性空前高涨，10年来打井102口，进尺近10万米，为老油田持续稳产做出了贡献。

### **三、加强班组建设，增强活力**

班组是一个单位组织生产的最基层单位。增强企业活力，班组必须有活力。在班组建设上，首先要抓好班组长的选拔和培养，有一个好的班长就能带出一个好的班来。对此，我们结合实际，从思想作风、组织能力、技术素质、群众基础等方面制定了班组长的具体标准，在实践中发现、选拔，通过现场实践培养提高。1988年面对司钻年龄偏大的状况，我们毅然挑选了4名青工接替司钻，在小班设立“顾问”，由老同志跟班带岗，传思想，带作风，教技术，促使新同志在实际中得到锻炼。这几年已有5名班长走上领导岗位，在其他井队担任队长、副队长。其次是建立一支以“三委四长”为主体的班组骨干队伍，发挥他们在班组、岗位中的骨干作用。一次二班正在打钻，突然一号车方向轴出了问题，当班机房

只有两名女同志，为了不影响双泵打钻，团支部书记巩全明同志二话没说叫了两名钻工帮助抢修，保证了正常钻井。三是班组之间开展先进班组竞赛活动。每口井完井后，从岗位建设、安全生产、定额工时、劳动纪律等方面进行一次总结讲评，评出先进班组进行表彰，对成绩突出的，年底推荐局处表彰，从而促进了班组间的比学赶超竞赛，调动了职工生产积极性，使口口井上有指标，指标井井有提高，增强了班组活力。

我们在基层建设中虽然做了点工作，但离兄弟单位还有很大差距。我们决心借此机会把兄弟单位的好经验、好作法带回去，使我们的基层建设进一步得到加强，让大庆经验，“铁人”精神在我们队更加发扬光大。

## 加强队伍建设 狠抓基础工作

### 青海石油管理局32689钻井队

1989年，我队在昆仑山下的柴达木盆地尕斯库勒油田担负钻开发井的任务。这里戈壁茫茫，风沙肆虐，寒冷缺氧，紫外线辐射极强。由于交通不便，副食供应全靠从内地运进盆地。就钻井的地下情况讲，也容易发生井斜、坍塌、井漏及井喷情况。我们从加强队伍建设，狠抓基础工作入手，调动全队职工的积极性，克服困难，努力完成钻井任务。当年钻井4口，进尺10 002米。生产时效96%；纯钻进时效45.7%；事故损失时间0.15%；井身、固井质量100%；节约钻井直接成本74 900元。被管理局评为1989年“双文明”和标杆单位，荣获总公司同工种基层队社会主义劳动竞赛“双文明”一级先进队光荣称号。

#### 一、加强思想政治工作，稳定职工队伍

我队前几年在尕斯库勒油田打开发井，钻井生产一直比较被动，由于完不成生产任务，钻井工程处曾对我队进行停工整顿。干部一度抬不起头，职工怨气大，队伍士气低落，有相当一部分职工产生离队思想。针对这一情况，队部一班人多次在一起研究，认为当务之急就在于班子成员要提高认识，统一思想，带领职工艰苦创业，奋发大干。我们认为首先干部要以身作则，起好表率作用，才能带好队伍。要求队上职工做到的，干部首先要做到，坚持身教重于言教。实行

经济承包责任制后，我们制定了干部住井制度和干部跟班劳动的值班制度。队上5名干部坚持每天24小时轮流值班，特别是在碰到复杂情况和特殊作业时，更是工衣不离身，人不离钻台，平均每人月跟班劳动15天以上。在制度执行上，干部应模范执行。指导员陈双喜同志，在一次下套管值班中，由于当班将套管附件装错，造成返工，耽误了半天时间，他主动在队委会上作了检查，并接受队上罚款20元的决定。群众感动地说：“我们队上的领导说实话、干实事，信得过”。干部的模范行为，带动了群众。全队上下心往一处想，劲往一处使，很快扭转了生产的被动局面并创出了同地区、同类钻机平均月速度，平均机械速度，平均建井周期等5项先进指标。

落实党员干部思想政治工作“责任田”制度也取得了好的效果，党支部针对职工思想状况和工作表现，在坚持对职工进行共产主义教育、艰苦奋斗传统教育和形势教育的基础上，对少数后进同志列出帮教对象，做深入细致的一人一事的思想政治工作。队上有一名1988年参加工作的青工，不安心井队工作，经常借故不上班，是个“大错误不犯，小错误不断”的人，加之是本局老职工的子女，队上拿他没办法。多数干部主张辞退到钻井工程处内部待业。指导员陈双喜同志认为，年轻人可塑性强，只要我们做好思想工作，是可以转化的。他主动提出来和这位青年结成对子，多次找这位青工谈心，帮助他提高认识，发现有好的表现，及时在职工大会上进行表扬。生活上也象对自己的亲兄弟一样，有一次，这名青工因重感冒住院，他专程带着水果到医院看望。在他耐心的帮助下，这位青工有了很大的转变，痛哭流涕地向指导员承认了错误，表示了决心。我们还和家长联系，及时反映他的变



化情况,共同做好思想工作。这位青工因工作表现明显好转,年终被评为队先进生产者。1989年全队开展“一帮一、一对红”的谈心活动达100多人次,使全队出现了“三多三少”的好风气:学习政治、业务的人多了,喝酒打架闹事的人少了;遵守纪律的人多了,无故不上班的人少了;主动找活干的人多了,混时间、打发日子的人少了。促进了我队生产任务的完成。

关心职工生活,积极地为职工解决实际困难。柴达木盆地环境艰苦,生活条件差,如果不能很好地为职工排忧解难,就会影响职工的情绪,直至影响工作。前几年,我们对职工生活上的困难不大重视,工人上着班,想着家里事,队伍很难管理。为了使职工能安心工作,我们利用井队的固定车,每月给职工家属买一次粮;同生活供应站联系,采购食品供应家属;集体拉运生活燃料,送到各家各户;职工、家属生病住院,队上派干部或办事员及时到医院探望,询问病情;遇节假日,干部主动上井顶班,把工人替换下来过节日。我们就是这样从小事上关心,帮助职工,密切了干群之间的关系,得到了职工群众的信任、支持。

## **二、搞好班组建设,充分发挥班组长骨干作用**

我们坚持把班组建设作为重要的基础工作来抓,注意培养一支以党、团员,老工人,司钻为主体的骨干队伍。

首先我们通过实行班组优化劳动组合和“双向选择”,使其劳动组织结构趋于合理化。在钻井工程处实施承包责任制基础上,我们在井队内部也采取了由群众民主推荐班组长,队领导同意后,又由班组长挑选班组成员的办法,进行优化组合。通过“双向选择”,我们把那些责任心强、技术熟练的职工充实到班组各岗位上,增强班组的战斗力。我们把优化

下来的6名职工送到处内专门举办的培训班学习,为再次上岗做准备。对这些被“优化”下来的职工,在三个月培训期内只发给本人二线工资的85%。这样做既促使他们提高政治、技术素质,也使新组合的班组人员尽心尽职地干好各自的工作。

适当下放权力,使班组长在实施管理时有职有权。(1)班组成员请假、休假必须经过班组长。(2)班组长对其成员有奖罚权力。(3)实行优化劳动组合后,班组长对其成员仍有选择的权力。(4)班组长对本班违纪成员有建议行政处理的权力。(5)司钻在当班工作中,机房、泥浆工人均应在他的统一指挥下从事本岗位工作。(6)班组长在生产中遇到紧急问题,在严格执行设计和操作规程的前提下有处理的权力。给班组长下放部分权力,有利于他们更主动地开展工作。在跃662井施工过程中,一只进口钻头工作不到20个小时就出现了异常,跳钻严重。司钻及时向队上反映了情况,并建议立即起钻,队上采纳了司钻的意见,起出钻头一看,其中一个牙轮松晃,避免了一次掉牙轮的事故。

及时、准确地评价班组工作,使之有一个正确的导向。我们队规定,每周进行一次工作总结,定排下周的生产运行,同时对班组工作进行讲评。在讲评工作时,运用正反两方面的实例,进行班组生产经济技术指标分析,使职工能明确哪些工作做对了,哪些工作还有差距,增强职工的荣辱感和群体意识,鼓励和鞭策职工搞好岗位工作。

把井队生产任务指标分解到班组,落实到岗位。我们根据工程处每月下达的任务,按每天钻井进度,逐班分解布置。同时把班组工作同奖金、工资结合起来,实行“三挂钩”,即与班组生产任务完成情况挂钩;与班组工作质量标准挂钩;

与班组人员出勤率挂钩。定期或分井段考核一次，利用经济指标评比台的形式，公布班组各项任务，指标完成情况，激励班组更好地完成既定工作。

搞好岗位练兵活动和技术培训，提高班组整体技术素质。我们针对井队新工人多，合同工多的特点，每月组织钻台、机房、泥浆人员上一次技术课，由各专业大班或技术员授课，提高职工文化技术素质。经常性地组织班与班之间、岗位之间的群众练兵活动和劳动竞赛，比谁出手过得硬，比谁操作利落。队上把班组岗位练兵和技术培训作为一项重要的考核内容，不断促进班组搞好技术培训。1989年，管理局举行的技术比赛，全局有15个钻井队参加，我们队选派了一个班参加比赛，6个岗位，有5个岗位获得前3名，集体获得第一名，为全队和班组争得了荣誉。

### **三、实行民主管理，发挥主人翁作用，坚持做到“三大民主”**

**政治民主：**队上制定的规章制度，包括党员教育、职工教育的内容和方法都交给职工讨论，在征得绝大多数职工同意的基础上，以队委会的名义公布，由职工代表监督执行，以公约的形式代替了行政命令，使职工能自觉主动地履行职责。

**经济民主：**制定了记分考核的奖金分配细则，奖金分档次，适当拉开奖金系数，奖金发放公开，完井兑现，职工比较满意。对井队食堂的帐目做到日清、旬结、月公布。

**技术民主：**每半月召开一次生产技术分析会。分析生产情况，让大家出主意，想办法，及时纠正生产技术管理中存在的问题。

由于把民主管理落到了实处，大大激发了职工的热情，

鼓舞了职工的干劲。在尕斯油田北端打跃662井时，技术员对原来的措施进行了补充和修正，更为符合易斜地区的实际情况。很快地打成了一口合格井，也为在该地区打生产井，初步摸索出了一些防斜经验。

实践使我们认识到，打井越是艰苦，越有难度，越是不能忽视做好人的工作。只有稳定人心，把大家拧成一股绳，才能群策群力地克服困难，完成上级下达的钻井生产任务。

我队虽然取得了一定的成绩，但同兄弟油田的钻井队相比，还有较大的差距，我们决心向兄弟油田先进的钻井队学习，把他们的好经验、好传统、好作风带回青海油田，为青海油田的勘探开发作出新的贡献。

# 发扬大庆传统 加强基层建设 努力造就能打硬仗的石油钻井大军

## 大庆石油管理局钻井二公司

钻井二公司的前身是大庆钻井指挥部。1982年，按照缩小管理幅度，专业化分工的原则，陆续组建了三个钻井公司和几个专业化生产公司。我公司现有职工8026人，钻井队41个。现在主要承担油田内部打高压调整井和丛式定向井任务。在体制改革不断深化，人员不断更新，生产任务不断增加，钻井难度越来越复杂的情况下，我们坚持继承和发扬大庆精神，狠抓基层建设和队伍建设，激励职工不断向新的目标攀登，从而使职工队伍保持了艰苦奋斗，顽强拼搏，不畏艰险，自觉奉献的优良作风，促进生产不断发展，管理水平不断提高，科学技术不断进步，在管理局的企业升级中连续3年被评为二级，党政班子也连续3年被评为一类。为大庆油田的开发建设做出了贡献

### 一、狠抓队伍思想组织建设，努力提高队伍的政治素质

我们这个公司，是大庆油田最老的单位之一。由于新公司的组建，一大批技术骨干和生产骨干调出，使公司“实力”受到减弱。随着队伍的更新和发展，大批青年工人，特别是一批原来认为难管的职工子弟充实到钻井一线，带来了工作的难度；项目管理、甲乙双方合同制的推行，要求钻井要接受各方条件的制约，必须进行思想认识的转变；社会上不良风

气和“一切向钱看”的冲击，使队伍受到影响；钻井生产条件的变化和新技术的推广应用，也给队伍带来了这样那样的问题。针对这些情况，我们认为，在生产诸要素中，人是最积极最活跃并起着决定作用的因素。如果没有劳动者和劳动工具的结合，而作用于劳动对象，任何新的价值都不能产生。如果劳动者不能充分发挥出应有的积极性和主观能动性，那么即使使用最先进的生产工具，也不会产生理想的效益。多年来，我们认真学习大庆会战的基本经验，认真领会生产力主体决定作用的原理，把努力培养一支思想过硬、技术过硬的“四有”钻井队伍作为公司发展的重要战略决策。使公司不但要具有“派生”能力，而且还要具有较强的“再生”能力。我们在提高队伍的政治素质上，坚持狠抓了五项工作：

一是坚持对职工进行党的路线和方针、政策教育。公司成立了业余党校、职工政治夜校和职工培训学校，并全部开设政治课。组织职工认真学习马克思主义基本理论和党的方针、政策。同时，通过开展政治理论研讨、形势报告等形式，推动理论学习的不断深入，有效地提高了职工的政治觉悟。1989年春夏之交北京发生“政治风波”期间，全体职工坚守岗位，没有一个人支持和参与“政治风波”。在此期间，全公司有745人申请入党，542人申请入团。有力地维护了油田安定团结的大局。1989年8月以来，我们按照石油管理局党委的统一部署，进一步广泛开展了“大学习、大讨论、大总结、大找差距”活动。发动群众对照四项基本原则和大庆精神，讲自己身边的人和事，一人讲大家，大家讲一人，形式多样，生动活泼。全公司共讲了故事8213个，在此基础上又开展了“共产党好，社会主义好，大庆好”的大讨论，使广大职工更加坚定了社会主义信念，增强了在新形势下坚持和

发扬大庆精神的自觉性。

二是坚持对职工进行会战传统和铁人精神的教育。针对队伍成分发生的变化，我们在新工人一入厂，就有计划地组织他们参观铁人事迹展览，大庆会战第一口油井，收看公司艰苦创业历史的电视系列片，并请他们的父辈上传统教育课。同时，常年组织他们开展“学雷锋，树新风，学铁人，立新功”活动，潜移默化地对他们进行传统教育，从而增强了青年职工的光荣感和使命感，促进了他们健康成长。全公司在钻井一线的870名职工子弟，有9人担任了基层的党支部书记，97人担任了正副队长，44人担任了技术员，162人担任了正副司钻。还涌现出全国“五一”奖章获得者和省、市、局劳动模范等一大批先进典型。当初被人们所担心的这批青年，已经成为公司生产建设和各项工作的骨干。

三是进行现代化管理意识的教育。管理局按照总公司的部署，为了提高油田勘探开发的整体经济效益，推行了项目管理和甲乙双方合同制。开始有的同志不能适应这一管理方式的转变，我们反复宣传实行项目管理的重要意义，教育职工认识到，甲乙双方只是分工和职责的不同，都是为了油田稳产的总目标。在传统管理方式上我们是油田的主人，在项目管理后，我们仍是油田主人，要自觉地按甲方的要求，把工程质量搞好。这些年来，我们按产能建设投产区块运行，做到不遗留井，受到采油厂的好评。

四是狠抓基层领导班子建设。加强队伍建设的核心是狠抓好基层领导班子建设。首先，我们坚持钻井队设专职党支部书记。有段时间，有的同志受基层党的工作兼职化、业余化的影响，思想上产生动摇。我们针对性的写出了《关于基层党支部书记兼职利弊情况的调查》，全面分析了实行兼

职对队伍建设的影响，坚持了专职党支部书记制度。第二，建立一套培养选拔和使用基层干部制度。把那些思想品德好，业务技术高，干劲大，热爱岗位，能团结同志的优秀工人列为预提干部对象，一旦成熟和需要就把他们提拔到领导岗位上来。第三，是搞好基层领导班子结构的配备和整体效能的发挥。队长、书记，每到一定时期，进行岗位交换，使他们能作到“换位思维”，有利干部成长。与此同时，我们还注意发挥好副职干部的作用。由于井队分散，开会学习往往是正职干部多，副职干部少，形成了副职干部带领工人干活意识强，抓好管理意识差，被动服从意识强，主动参与决策意识差的精神状态。为改变这种状况，我们给副职干部分任务，压担子，创造有利于学习提高的机会和条件，建立了副职干部例会制度，树立了13名副职干部先进典型，开办专门的提高培训班。现在我公司41个井队的72名副职干部，都有了很大提高。第四，是抓好基层班子的廉政和民主建设，执行“三公开”、“四民主”制度，即考勤公开，奖金公开，一切帐目公开；政治上民主，经济上民主，技术上民主，生活上民主。几年来，不论是考勤，奖金，楼房分配，接家、提干，人员调动等都张榜公布，或通报大家，增强了基层干部自我约束意识，架起了干群之间互相信任的桥梁，消除了广大职工的猜疑和不信任感，从而使公司形成一种团结稳定，奋发向上的和谐气氛。

五是抓好班组建设。班组长是兵头将尾，一切措施和工作，都在班组落实，我们从调查研究入手，总结先进班组长的经验，制定了司钻的八条标准，明确了司钻的责任、权力。每年总结评选一次优秀班组长。1989年评出50名模范司钻，让他们披红戴花，坐主席台，广泛宣传他们的先进事迹，请



他们的父母、妻子座谈，表扬他们支持儿子、丈夫的先进思想，使班组建设得到进一步加强。

## 二、发扬艰苦奋斗精神，着力培养队伍过硬作风

艰苦创业精神是大庆会战的基本经验。钻井工程常年在野外，条件艰苦，战严寒酷暑，斗风沙雨雪，没有艰苦奋斗的精神是打不了硬仗的。我们认为，越是把队伍放在艰苦的环境中，去摔打磨练，越是能培养出过硬的作风。

1989年，我们在管理局的统一部署下，打了三个战役的硬仗，做到三战三捷，使队伍得到进一步的锻炼和提高。

第一战役是抢打冰面低洼井的冬季钻井战役。随着大庆油田开发难度的增大，单井产量逐渐降低，为保持稳产，投产新井不断增多，并且当年打井当年投产的井数比例达到60—70%，为了给产能建设争取主动，又为了减少低洼地井的垫方，必须冬季抢打一批低洼地井。以往在冬季也打一些这种井，一般只动用30%左右的钻机打井100多口，而这次战役任务重，要拿下250口。为此，全公司进行了总动员，近40个队全面展开，成立冬季会战前线指挥中心，将“三标”活动贯穿会战全过程，实行“三查一鉴定”，即开钻，钻开油层，完钻检查和完钻后的设备鉴定，严格按冬季钻井措施组织施工，有300名同志推迟探亲，40多名青工延迟婚期，虽然数九寒冬，却个个精神饱满，结果以305口的成绩，超额完成冬季会战任务。

第二战役是陈家大院泡内的丛式定向井战役。泡内建了六个平台，共有丛式定向井60口，我公司承担三个平台，30口的任务，其中一个平台16口，要求九月末必须完成，以便投产。这个地区泥浆密度高，达到1.8左右，地下也较复杂，我公司先后调集4台钻机参加会战，由于精心组织，采用新的工

艺技术，在七月末就全部完成，比前年同期提高速度近40%，创造了油田丛式定向井的6项新纪录。

第三战役是南二、三区西部的复杂井战役。这一地区是大庆会战历史上最難打井的区块之一，60年代就曾因发生过井喷，造成整个井架陷入地下的事故。加之多年的注水开发，复杂情况就更增加一层，套管断坏严重，套管层位地层孔隙压力高，浅气层活跃，断层发育，地层倾角大，是人称喷、漏、卡、斜的虎口。前两年，上了几台钻机打侦察井，一般要一个多月1口，有的几个月还打不下来，使人有些望而生畏。这次局里下了死命令，非上不可。大家都感到压力大，但只有背水一战，迎难而上，别无选择。我们把压力变为动力，先后集中26部钻机，开展了一场攻坚战。公司主要领导驻扎前线，公司机关基本端了上去，蹲点包队，跟班劳动，摸清情况，及时分析，制定措施，采用了11项新工艺，使遇到的复杂情况逐步得到解决，钻井速度由年初队月1口，到平均队月1.9口，有的队还达到月交3口，下达的208口任务，以240口的成绩超额完成。

我们体会到，艰苦奋斗精神，过硬的作风，不仅要体现在吃大苦，耐大劳上，还要体现在过硬的技术本领上，没有过硬的技术同样打不了硬仗。我们狠抓了职工技术教育和专业干部的继续工程教育，举办各种短期、中期培训班，进行岗位练兵，等级考核，并与升级，奖励挂钩等，促进技术素质的提高，保证了钻井生产任务的完成。

### **三、广泛开展创优升级竞赛，不断加强基础工作**

为了加强基层建设，培养过硬的队伍，我们按照总公司关于同工种社会主义劳动竞赛和创双文明队的要求，以及管理局在企业内部实行企业升级和钻井队创优升级的部署，广

泛开展企业升级和钻井队上等级的活动。局对我公司进行产量、质量、消耗等7项综合指标的考核。我们根据总体目标的要求，对指标进行纵向分解，层层落实。成立目标管理组，落实公司领导，分工负责。在钻井队的创优升级上，我们根据局制定的钻井队升级达标的队年进尺、三大质量（井深、固井、取心）、劳动生产率（人年多少米）、物耗、能耗、成本降低率、生产时效、事故损失、设备完好率，完成计划等8项指标的四个等级，发动群众，开展抓管理、上等级、搞竞赛的活动，取得了较好的效果。比如1988年和1989年，我们分别有9个队和5个队达到了局的一级队。他们占我公司井队总数的17.9%，而完成的生产任务，却占到了全公司任务的28.7%。这些一级队，都是总公司的双文明队，还有2个队次获得了金、银、铜牌。

我们体会到，创优升级是一个综合性的考核指标，只有从基础工作抓起，才能升级达标，从而加强了基层建设，提高了管理水平。我们全公司的41个队，不仅全部进入了一、二、三级，还消灭了四级。

创优升级促进了钻井速度的不断提高。由于加强生产组织管理，加快生产衔接节奏，强化钻前和完井“两头”，狠抓“中间”，1988年全公司平均队年进尺达到26884米，比1987年提高15%，1989年全公司共交井994口，进尺117万多米，平均队年进尺33671米，又比1988年提高25%。有12个队达到了3万米，2个队达到了6万米。

创优升级促进了钻井两大质量的提高。公司建立了全面质量管理体系，严格把握工序中的34个质量控制点，抓好50多个QC小组的分析活动。1989年井身质量合格率达到99.4%，固井质量合格率达到96.9%。

创优升级促进了新工艺、新技术的推广应用。1989年，在钻头、泥浆、防漏、堵漏、固井、定向井等方面，推广运用了30多项新的工艺技术，有效地保证了钻井速度和质量的提高。

创优升级促进了管理水平的提高。1989年，全公司在标准化、计量、质量、设备管理、档案等方面，都通过了国家一级、二级标准验收。在成本控制方面，开展双增双节，减少损失浪费，一年来，回收石粉1万多吨、节电200多万千瓦时，燃料成品油3000多吨，钢材100多吨，木材160多立方米，节约金额350万元，达到人均500元。

#### 四、坚持机关为生产服务、为基层服务

坚持机关为生产服务，为基层服务，是大庆油田加强基层建设的主要经验之一。我们始终坚持这一做法，有力地推动了队伍建设的发展。

这些年来，尽管一线井队始终在油田内部打井，生产指挥比较方便，但我们仍然坚持年年设立钻井前线，做到指挥靠前再靠前。这套指挥生产的办法，已经成为公司机关的工作制度。我们采取蹲点，包队、定期联系点等多种形式，走出办公室，“沉”到群众中，包井队党支部建设、班组建设、职工技术培训等工作，用井队的实际效果，来考核机关干部。由于领导机关、领导干部坚持“三个面向”，“五到现场”的优良传统，进一步密切了干群关系。工人群众说：“领导心里装着我们，我们一定加倍努力地做好工作，为油田建设多做贡献”。1990年头四个月，全公司累计进尺已达45万多米，交调整井375口，井身和固井质量合格率分别达到100%和98.13%。总的工作量比去年同期增长30%以上。

不断改善职工的生活条件，是稳定一线队伍，促进基层

建设的重要方面。1980年以来，我们陆续建起了90栋职工住宅楼，使80%的职工住进了新居，并为单身职工建起了钻工公寓。同时，还为27个野外钻井队配备了空调式野营房、电气化伙房和设备齐全的文体娱乐活动室。为了照顾好野外职工的生活，我们还组织了300多名家属，到井队参加后勤服务。这些老大嫂到井队后，象管理家庭那样管理井队生活，象长辈照顾子女一样照顾钻工，不仅改善和提高了井队的生活管理水平，还能主动协助队干部做耐心细致的思想工作，起到了编外指导员的作用，深受大家欢迎。职工们反映，家属到井队后，馒头白了，饭菜香了，干起活来有劲了。在职工物质生活上，我们坚持把第一网鱼、第一茬菜以及肉、蛋、鸡等优先供应前线。仅1990年以来，就为井队送去各种粮油、副食、水果13万公斤，保证了充足的物资来源，使职工精力充沛地投入钻井生产。

为了活跃一线职工的文化生活，这几年，我们还相继建起了钻工俱乐部、图书馆、职工文化室、闭路电视转播台等文体活动场所和设施。此外，还成立了职工业余篮球队、业余文艺演出队，提倡并组织了集邮协会、书法摄影协会等群众性的文化活动组织。公司闭路电视台编播的节目，天天有公司新闻，业余文艺演出队也经常深入井队巡回演出。同时，我们还不断组织球类、棋类比赛，智力竞赛，歌咏比赛，开展集邮、书法、绘画、摄影展览，既丰富了职工的业余文化生活，又激发了职工健康向上的生活热情，为进一步加强基层建设创造了条件。与此同时，我们还坚持办好退休工人活动室，抓好小学、中学、托儿所的建设和管理，解除了一线工人的后顾之忧。

我们在钻井队伍的建设方面做了一些工作，也取得了一

定成绩。但与兄弟油田相比，还有很大差距。我们要通过这次会议，虚心学习兄弟单位的先进经验，按照会议的要求，把基层建设抓实抓好，进一步提高队伍的战斗力和战斗力，为实现大庆油田新的奋斗目标，做出更大的贡献。

# 当好乙方 提供优质服务

## 大庆石油管理局钻井一公司

大庆石油管理局钻井一公司主要担负大庆油田外围和深层钻探任务，同时还担负油田部分开发井和定向井任务。点多、面广、战线长，管理幅度大。39个钻井队分布在五个探区，两省区十四市县施工，战线长达1700多公里。几年来，我们认真遵照总公司、局指示精神，在推广实行项目管理过程中，认真执行甲、乙方合同制度，努力当好乙方，多打井，多取资料，多找油，为油田延长稳产期，寻找更多的地质储量服好务。下面，把我们是怎样当好乙方，确保甲方完成勘探地质储量，加快找油气步伐的一些做法做如下汇报。

### 一、勘探项目管理的发展

我们公司勘探项目管理的发展过程，大体可分为三个阶段：一是行政指挥式项目管理阶段；二是现场生产调度式项目管理阶段；三是目标管理阶段。

1982年石油管理局开始划分勘探项目，那时既无管理规范，也无项目管理。计划下达，工程实施，工作考核，均以行政项目指挥式进行，项目管理仅处于按统计上报资料的阶段。

1983年11月，石油部东部石油勘探会议明确提出：“改进管理体制，实行勘探经济责任制，搞好项目管理”的要求。大庆石油管理局贯彻石油部指示，把勘探改革的着眼点落在

项目管理上。

1984年6月，管理局针对存在的问题，对项目组进行改组，并明确规定，项目经理为甲方代表，对本项目的勘探部署，方案设计，工程质量，地质储量全面负责。作为以探井施工为主的钻井一公司为乙方，进行五包：包投资、包工期、包质量、包主要材料、包地质任务。从而使勘探项目管理纳入目标管理的正常轨道。到1986年，在多年实践的基础上，石油管理局正式颁布了勘探项目管理办法。同时，还逐步改革了对各公司（施工单位：乙方）的考核办法。我们作为乙方，根据公司的实际情况制订了详细的考核办法和目标分解。使各种规定适应于项目管理，并能对管理功能起到一定的补充和调解作用，公司的勘探生产也同时迈进了项目管理的轨道。

## 二、项目管理的现状

几年来，随着大庆勘探改革的不断深入和以勘探项目管理为重点的一系列配套改革，作为乙方，为了确保甲方项目经理勘探总目标的实现，我公司成立了以经理、书记为组长，由公司领导参加的项目管理领导小组，全面负责公司项目管理和乙方承包的目标。同时分别在企管、计划、财务、技术站、综合调度等科室成立了项目管理小组，负责项目管理的合同、投资、成本核算、结算，工程质量和任务，工期等管理工作。目前已初步形成以勘探项目为重点，以为勘探地质服务为目的，以勘探项目管理五项包干为内容，从生产组织到确保工程质量的一整套项目管理办法，为使探井生产管理逐步实现规范化、程序化、标准化迈出了可喜的一步，促进了勘探钻井整体效益的不断提高。在生产实际过程中，我们严格遵照项目管理规定，力争当好乙方，认真履行合约，努



力为甲方服好务。

每年年初，根据石油管理局中长期规划，年度计划和勘探部署，作为乙方，同勘探项目经理（甲方）签订项目承包合同，并同时和测井、钻井技术公司等公司签订横向协作合同。

我们在履行甲、乙方合同过程中，采取积极的态度和甲方项目经理密切配合，及时协调沟通，互相配合，互相支持，保证完成合同约定和承诺的各项义务、责任，为甲方多提供优质井，取全取准地质资料。

### **三、加强项目管理，严格履行甲、乙方合同制度，为加快找油找气步伐，当好乙方**

实行项目管理，甲、乙双方的目标是一致的。做到责任明确，各司其职，责、权、利统一，保证了勘探工作的顺利完成。几年来，在实行项目管理和甲乙双方制度工作的实践中，我们严格履行合同，为甲方提供优质服务，为加快找油找气步伐甘当乙方。具体实现了以下四个方面转变。

#### **1. 在思想观念上转变到为找油找气服务上来**

近几年在推行项目管理，实行甲、乙方合同的实践中，我们深深体会到要搞好勘探项目管理，首先要在思想观念上转变到为找油找气服务上来，改变过去只管干，不管算，重视口数，进尺等实物工作量，忽视勘探总目标和整体效益的思想。只有这样，才能适应项目管理和甲、乙方合同制的要求。要在全体干部、职工中统一思想转变观念，把整个勘探工作作为一个总系统，找油找气是勘探工作的总目标，打探井的钻井公司只是系统里面的一个子系统，打井是手段，取全取准地质资料，寻找更多的地质储量才是最终目标。不管是原来按指令性计划执行任务，还是在项目管理和甲、乙方合同制中当乙方，我们都是油田的主人，都是为了一个共

同的目标，为国家多找油、多拿油。

认识有了提高，就为实行项目管理和甲、乙方合同制创造了条件。

## 2. 在生产部署上转变到为勘探大局服务上来

实行勘探项目管理和甲、乙方合同制以来，我们始终坚持勘探钻井为勘探日的服务，钻井生产部署，井位运行为勘探部署服务的思想。

特别是1989年，在资金紧张，材料短缺，外部环境复杂，勘探钻井部署几次调整的情况下，为了认真履行合同，当好乙方，围绕寻找更多的油气储量，我们组织广大职工认真学习贯彻局1989年勘探工作会议精神，进一步增强勘探意识，自觉服从全局需要，努力克服战线长、摊子大，机型杂等生产组织上的各种困难，发扬艰苦奋斗精神，采取积极措施，强化生产组织，努力完成探井生产任务。

一是落实勘探部署，克服困难抢打冰上井和低洼井。根据项目管理，甲、乙方合同规定，为了完成1989年储量任务，需要抢打一批冰上井和低洼井，因此从大年初一开始，我们本着早上、快上的指导思想，积极做好队伍的思想动员和生产准备工作，落实勘探部署，组织队伍进行冬季会战，抢打冰上井。担负施工任务的几个钻井队，克服了生产、生活上的各种困难，在冰天雪地里顽强拼搏，所钻的哈101、东31、升90、芳深2等井，都按预定时间完成了钻探任务，为这些地区油气资源评价提供了依据。公司生产全面铺开以后，部分地区多雨，地面翻浆，井场低洼积水，给整个生产运行带来很大困难。针对这种情况，我们努力挖掘内部潜力，组织两级机关干部成立了钻前准备，开钻检查，完井作业等协调服务小组，认真查路选线、疏通道路，千方百计减少组织停工，

一个队一个队的解决问题，保证了生产的正常运行，肇101井处于盐碱低洼地带，距井场2公里就无路可行。我们组织运输、装建、管材搬运队等单位的领导，深入到施工现场组织指挥，在生产、生活、物资运输十分困难的情况下，人拉肩扛，克服困难，按时交出了这口井。西部地区的井场低洼积水，其中一口井在芦苇塘中，为了完成勘探部署，在机械设备相当紧张的情况下，组织人力，用了18天时间，运土1万余方，垫路25公里，强行把钻机搬了上去，按规定时间完成了任务。

二是发扬艰苦奋斗精神，服从大局全面完成勘探钻井生产任务。我们实行的甲、乙方合同制是建立在生产资料公有制的基础上的合同制，因此我们签订的合同目标是一致的，合同的甲、乙方关系是社会主义制度下的新型的甲、乙方关系。因此，即使合同中没有签订的任务或计划以外追加任务，只要是勘探部署需要，只要是找油找气多找地质储量的需要，我们的态度是坚决服从大局，克服一切困难，甲方井位部署到哪儿，我们钻机就打到哪儿。1989年进入冬季以来，公司的大部分钻机都在担负生产任务，队伍高度分散，冬防保温工作量大，生产任务比较紧张，两个多月要交60多口井。这时，甲方项目经理又给我们公司追加了远离战区的一批探气井的任务。在施工条件艰苦、生产组织难度大的情况下，我们坚决服从大局，挖掘内部潜力，努力满足甲方勘探部署要求，并在公司进行了总动员，突出重点，集中队伍攻坚啃硬。抽调4个已完成全年生产任务的钻井队长距离调头搬迁开赴长春岭，五站和大兴探区，担负探气井生产任务。公司党政领导和两级机关干部坚持“三个面向，五到现场”深入基层包队，党政工团齐抓共管，做过细的思想政治工作，做

到了抓生产从思想入手，抓思想从生产出发，同时为井队解决生产、生活中的实际困难，后勤生产辅助单位全力以赴保生产，到年底终于保质保量完成了甲方追加的任务。

三是宁肯自己吃亏，也要全心全意为找油找气服好务。1989年，根据勘探部署需要在朝阳沟地区打一批平均井深在600—700米左右的探井，而我公司打探井的只有打3200米的大庆—130钻机，用大钻机打浅层探井无疑是“大马拉小车”，算经济帐肯定是吃亏的，公司党政领导和有关大队同志一起进行充分讨论，统一思想，统一行动，本着为甲方高度负责的原则，宁肯自己吃亏，也要全心全意为找油找气服务的思想必须明确。通过全体职工的努力，圆满地完成了任务，得到了甲方的高度评价。

3. 在深化改革，加强企业管理的同时，把重点转变到为项目管理，甲、乙方合同制服务上来

为了使项目管理和甲、乙方合同制不断深化、完善，几年来我们在深化企业内部改革，加强企业管理，完善内部经营机制方面做了一些具体工作。

首先是建立健全目标责任体系和目标管理网络。推行目标管理实现责、权、利统一是项目管理的重要内容。我们的做法是：根据同甲方勘探项目经理签订的项目合同，作为乙方，根据项目承包任务，制定了公司总的奋斗目标，同时结合合同中甲方要求与乙方责任，建立自己的目标保证体系并逐项展开纵、横向分解，横向分解到各职能科室，纵向分解到各探井队，落实责任，确保项目承包合同的完成。

其次是建立健全一整套目标考核体系。为了确保勘探目标的实现，当好乙方，使全体干部职工思想统一到打探井就是为了找油找气，获取第一手地质资料上来。这几年，经过

不断完善总结，我们已经建立了一套以“五包六奖二挂一核双否决”为内容的目标考核体系。五包即：包指令性任务，包工程质量，包安全生产，包成本降低，包企业升级水平。六奖即：进尺奖、成本节余奖、工程质量奖、工时节余奖、安全生产奖、企业升级奖，二挂即：奖金总额同进尺挂钩，同成本节余挂钩。一核即：双文明考核。双否决即：质量和安全指标有否决权。并以文件形式公布，认真落实兑现。与此同时，我们还把上述目标纳入公司内部升级目标和领导责任制目标一起考核，实现责、权、利对称做到严格考核，严格奖惩、严格兑现。

第三是建立实现目标的组织保证体系。为了确保承包项目总目标的实现，公司除了成立项目管理领导小组和项目管理组外，每年还根据地区、井深和甲方工艺技术的不同要求，成立若干个分项目组。如：1989年我们在工程技术一路专门成立了7个分项目组，投入50余名技术人员，承包20余项技术经济指标并签订承包协议，明确规定了职责，权力和奖惩，实现职、权、利统一。1989年年底经考核，有四个项目组完成了承包指标共兑现奖金11400元，有三个项目组由于个别指标没有完成给予了扣罚，项目组成员每人罚扣1989年人均奖金的20%。如：高压喷射项目组，年初规定承包指标为：

1. 应喷射的钻井队所钻井95%井段达到喷射钻井三阶段；
2. 探井综合机械钻速7米/时，升南钻速11米/时。

项目组的职责、权力、奖惩是：

职责：（1）现场指导咨询；（2）主要设备的配套；（3）定期发布高压喷射钻井公报；（4）制定每个钻井队高压喷射钻井标准；（5）研究国内外钻井技术发展动态，编制并组织实施高压喷射钻井推广计划；（6）对工程设计的执行情况实

施监督。

权力：(1) 对大队、科室、钻井队关于高压喷射技术的实施和配套直接进行考核；(2) 在全公司范围内可直接调动钻头、水眼、泥浆泵和其它有关设备。资产所有单位只能提供参考意见和予以档案；(3) 审批钻头、水眼等权力；(4) 可停止达不到高压喷射技术指标的队的钻进，并有权调动和组织有关人员和单位去钻井队帮助整改；(5) 对于干预、阻止高压喷射技术实施的人员经劝阻无效情况下有权进行经济处罚。

奖惩：年底达到各项指标时一次性奖励组长500元，副组长400元，成员300元。达不到时每人扣公司年人均奖的20%。

1989年年底经考核，该项目组达到承包指标，严格按照规定实行了奖励。而朝阳沟项目组年底没有按规定完成承包目标，每人均扣罚年人均奖的20%。

在搞好目标管理的基础上，1988年我们深化企业内部配套改革，进一步完善企业内部经营机制，实行了五种形式承包经济责任制，理顺了内部经济关系，增强了企业活力；1989年，我们从加强宏观调控入手，按照局年初制订的14个方面的宏观调控文件精神，结合公司实际，修订制订了29个管理制度和14个加强管理的实施细则，形成公司内部的厂规、厂法，建立健全了企业自我约束机制。

在搞好以上工作的同时，我们还制订了生产组织正点到达标准20条和包括15个方面的《钻井生产全过程管理规定》，做到事事有标准，道道工序职责分明，创一流工作水平，保证探井生产衔接紧密，协调运行。使之逐步达到探井生产组织和管理的规范化、程序化、标准化、确保甲、乙方合同按工期完成。

4. 在技术管理上转变到为甲方提供更多的优质井和提高勘探整体效益服务上来

这些年，项目管理得到逐步完善和发展。为了提高勘探整体效益，满足甲方在技术上多方面要求，狠抓了技术进步。

1986年，根据科学钻井要求，公司抓了固控、井控、仪表工作，以保护油气层为目的。进行了科学钻井试验，力争在一口井的井筒内取全取准各种地质资料。1986年以来平均每年科学打探井口数已达到年完成探井总口数的50%。虽然在每口单井上速度降低，成本升高，但少打了探井，节约了投资，做到少投入多产出，提高了勘探整体效益，效果十分明显。

1987~1989年钻井技术3年上了三个台阶。根据勘探项目经理和企业升级对探井的固井质量，取心收获率，保护油气层，钻井液性能设计符合率等指标要求，我们主要做的工作是：

1987年，技术工作以提高探井质量为目的，把猛攻探井固井技术摆在了十分突出的地位，经过一年努力，总结出了固好探井的基本技术措施，初步掌握了固好探井的规律。同年在孔隙压力的研究上取得了显著进展，为钻井设计做好了准备。

1988年，钻井技术工作以改变深井技术落后面貌为目的，猛攻科学打深探井技术。攻关和推广了打好深探井的“十三”项技术，较高水平地打成了一批深探井，深井技术取得了突破性的进展。

1989年，钻井技术工作主要抓了以满足甲方在工艺技术多方面要求，以稳步提高质量为前提，以提高探井钻井速度，保护油气层为目的的三项工作。

一是为满足甲方提出的加快钻井速度，减少油层浸泡时间为目的推广使用以高压喷射为基础的优选参数钻井技术。具备高压喷射条件的钻井队全部达到高压喷射三阶段，其中有8个队在34口井达到超三阶段喷射钻井，探井综合机械钻速比1988年提高13.04%，等于缩短钻井时间3272小时，相当于每口井减少38小时油层浸泡时间，有效地保护了油气层。

二是为满足甲方提出的完成井质量要求和特殊工艺，技术要求为目的的试验任务，努力提高工程质量。1989年探井固井合格率为98.8%，优质率为36.1%。全年公司有23口井取心率收获达到100%。为了探明新地区的地下情况，我们按甲方提出的特殊要求，首次承担了两口油田外围深层密闭取心井的试验任务，也取得了好成绩，密闭取心进尺419.07米，收获率95.05%，密闭率达94.72%，得到甲方项目经理高度评价。

三是为满足甲方提出的以保护油气层为目的加强钻井液管理，提高钻井工作水平。1989年，我们把钻井液管理作为一项工作重点来抓，加强了对钻井液专业管理人员的技术培训，配备钻井液净化设备，使探井队二级固控达到100%，三级固控达80%。同时，对不同地区采取不同的钻井液系列，在保护油气层、保护井壁，提高机械钻速上，见到了较好的效果。

#### **四、项目管理取得了较好的效果**

##### **1. 促进了新技术发展和工程质量的提高**

(1)质量提高。1989年探井固井合格率98.6%，比1986年提高18.6%；1989年取心进尺10446.72米，收获率达97.04%，比1986年提高3.08%；井身质量合格率99.61%，比1986年提高0.51%。(2)探井工程事故减少。1989年事故损失时率



1.76%，比1986年降低1.64%。(3) 速度加快。1989年探井平均队年进尺8 004米，是1986年的127.8%；探井钻机月速度1228米/台月，机械钻速7.02米/小时，分别是1986年的156.04%和136.05%，比1988年全国平均水平高了43.62和79.74%。(4) 探井生产时效进一步提高。1989年探井生产时率达86.18%，是1986年的119.04%，非生产时率13.64%，比1986年降低19.04%，比1988年全国平均水平低7.54%，其中：组织停工时率5.95%，比1986年降低67.31%；修理时间率2.411%，比1986年降低51.8%。

## 2. 实现均衡生产，全面完成各项任务

交井和探井进尺分别提前52天和80天完成计划。累计交井256口，进尺41.48万米，分别超额计划13.78%和16.48%，交井和进尺分别是1986年的2.29倍和1.79倍。

## 3. 企业取得了较好的经济效益

1989年工业总产值达23 975.05万元；工业劳动生产率34 581.06元/人；库存储备降低率为14%；万元产值综合能耗3.36吨标准煤，比1986年降低32.2%，每米进尺耗成品油61.74千克/米，比1986年降低81.17%。

## 4. 油气勘探取得了新成果

和兄弟单位共同探明石油地质储量4309万吨；控制石油地质储量6173万吨；探明天然气地质储量53.41亿立方米，控制天然气地质储量45.86亿立方米。

## 5. 各项基础工作进一步加强，企业管理水平上了一个新台阶

计量和档案管理达到国家一级合格单位标准；设备管理达到申报国家级设备管理优秀单位水平；标准化工作达到国家二级合格单位标准；职工培训工作被局推荐为先进单位并

通过复查验收；全面质量管理，定员定额和能源管理都在原来的基础上又上个新台阶。

### **五、几点体会与存在的问题**

几年来，通过实行项目管理和甲、乙方合同制的实践，我们深深地体会到，实行项目管理和甲乙双方合同制，是符合石油勘探开发特点的一种有效承包形式，是完善企业内部经营机制的一条重要途径。当前，勘探开发任务非常繁重，资金又很短缺。进一步按项目管理实现责、权、利的统一，调动企业各方面的积极性，提高投入产出效果，势在必行。

我们认为，实行项目管理和甲、乙方合同制，必须做好以下几点：

#### **1. 首先要突破传统观念**

由于长期受产品经济影响，多年来普遍存在着重视实物量而忽视勘探目标的思想。因此，必须对广大职工进行转变思想观念的教育，使全体职工深刻认识到勘探工作是个系统工程，要突出项目管理，在组织和管理上确实建立起勘探系统目标保证体系，使所有从事勘探的单位及个人的努力都统一到实现找油找气这一最终目标上来。认识上的提高就是为实行项目管理创造的最好条件。

#### **2. 实行必要的改革配套措施**

除观念转变外，实行项目管理还需要具备一些必不可少的配套措施，实行项目管理的关键是加强目标管理，所以必须使专业队伍具有不断吸收消化新技术，不断提高质量和承担风险的能力。同时要逐步做到探井工程按质计价，并在勘探系统内形成合理的价格体系，对于探井价格，不但应按井深与工区距离，地势折算，还应考虑探井施工中土地征用，井场占用，桥梁涵洞等因素，使企业在推行项目管理中有一

个良好的外部条件。

### 3. 加强合同制约,减少行政干预

管理方法的改革,其实质要尽量减少行政干预。但在目前的情况下,行政干预还不可缺少,因此,必须坚持行政手段与经济手段相结合的原则。应注意如何正确使用行政手段,使之起到促进作用。

通过几年来的努力,我们虽然在推行项目管理方面取得了一些成效,但还存在着不少问题需要进一步探讨和解决,做为乙方,我们认为有以下几点。

一是对项目管理有关的经济政策落实不够,甲方不但在合同中对乙方下达探井任务、地质任务与投资包干,而且还应落实超额任务资金节约的奖励办法,这样才能使这种管理体制具有更大的活力。

二是促进质量提高和技术进步的激励政策不具体,不落实。

三是解决探井优质优价建立一整套价格体系,不但要考虑探井工程的隐蔽性、风险性,还应考虑外围边远探井距离远,难度系数增加,地质井眼条件及施工地面条件等。

虽然,我们为甲方找气和油田稳产做了一些贡献,但是离领导的要求和石油勘探事业发展的需要,同兄弟单位相比,我们的差距还很大,在深井技术,科学打井及科学管理水平上还不如兄弟油田,我们要通过这次会议,把大家的先进经验带回去,认真学习并推广应用,把我们的工作做得更好。

# 学习大庆经验 促进公司发展

## 中原石油勘探局钻井一公司

中原油田钻井一公司是1983年组建的。现有35台钻机，5430名职工，主要担负着中原油田开发井和部分探井的钻探任务。公司组建八年来，我们努力发扬大庆优良传统，认真学习大庆经验，不断在加强基层建设上下功夫，使钻井生产年年上新台阶。1989年交井267口，钻井进尺700382米，井身质量合格率99.3%，固井质量合格率99.28%，取心收获率为97.28%，千人死亡率0.17%。事故损失时间占总时间的3.13%，全员劳动生产率73121元/人年，节约钻井成本1002万元，各项生产和经济技术指标均达到或超过了总公司颁发的标准，创历史新水平。设备管理、财务管理等被评为总公司先进单位，公司党委去年被中组部命名为“全国先进基层党组织”。

### 一、加强领导班子建设，发挥班子整体功能

大庆的基本经验之一，就是始终注意抓好各级领导班子建设，而领导班子是由能量各异的个体组成的，其整体功能发挥的如何，直接影响着企业的生存和发展。因此，我们在加强新形势下的领导班子建设方面进行了一些探索。

#### 1. 按照系统结构分工，消除产生班子内耗的因素

我们从公司的实际出发，把公司的整个工作看作一个大系统，并从其客观的内在联系中，划分出生产组织、技术管

理、安全质量、经营管理、设备管理、后勤生活、思想政治工作七个子系统。每个子系统分工一位副职或总师全权负责，每个子系统都有完整的责、权、利，有服从于大系统整体目标的完全管理功能，每个子系统负责人在其子系统内既管事、又管人，既有决策权、又有指挥权，子系统间的横向联系，由各子系统自身全权处理，只有在发生矛盾时，经理才出面协调或裁决。一般情况下，经理有权检查或监督子系统工作，但不得随意代替子系统工作，大系统对各子系统的职责范围、管理权限、工作程序都作出了严格规定。这样，我公司的领导工作横向有七个子系统，纵向有四个层次：经理——子系统负责人——三级领导——基层领导，形成了“七四管理体制”，避免了各子系统重复作功、交叉使权的现象，对制止内耗、发挥领导班子的整体功能具有明显作用。表现在：一是精干了决策系统，二是强化了执行系统，三是最大限度地发挥了副职干部的作用，四是大大提高了工作效率。公司整个领导系统出现了纵向指挥灵、横向协作好、整体功能强的局面，无论上级、下级、正职、副职，都有了可以把自己责任范围内的事情办好的决断权，推诿扯皮、议而不决、决而不行的问题在领导环节上失去了存在和传递的链条，许多过去需要“过五关斩六将”才能解决的问题，现在只需一两关就能解决，有的甚至是当场拍板。

## 2. 搞好党政班子之间的团结，增强班子凝聚力

我公司是中原油田实行经理负责制的试点之一，搞好党政班子之间的团结，充分发挥党委核心领导作用是保证新体制运行和各项工作发展的重要前提。因此，我们注意搞好党政班子之间的团结，努力做到相互学习，一片诚心；相互理解，将心比心；相互配合，团结一心；相互支持，以心换心。

党委积极支持行政搞好生产经营和行政指挥，行政工作也自觉接受党组织的领导和监督，主动向党委汇报工作，主动和党委通气，主动接受党委指导，主动接受党委监督，并努力做到感情不疏远、监督不反感、通气不疏漏、汇报不拖延。工作中，党政班子成员不争你大我小，不争谁说话算数，不争功劳荣誉，不争个人得失。工作中主动交换意见，困难面前主动挑重担子，出现问题主动承担责任，发生纠纷主动开展自我批评，较好地处理了党政之间的团结协作问题。

### 3. 加强同群众的联系，改进领导作风

加强领导班子同群众的联系，是党的性质、宗旨决定的，也是大庆领导班子建设的基本经验之一。我们各级领导干部、特别是科以上领导干部从办公室里走出来，从会议室里走出来，下到最基层，靠到最前线。1989年来，我们先后向基层派工作组87个，组织各级领导干部参加劳动1200余人次。特别是1989年学大庆、抓“三基”活动中，我们先后抽调50多名机关人员下到基层工作组。同时，我们开展了“四个百”的编写活动：即《大庆“老会战”忆大庆典型事例100例》、《钻井队低老坏表现100例》、《钻井工人工作规范100条》、《学大庆新气象100例》，用以教育职工。1990年春节，我们又抽调了33名科室长，下到每个钻井队和井队职工一起坚守岗位，过好春节，使一线职工深受感动。

## 二、加强思想政治工作，稳定职工队伍

“抓思想从生产出发，抓生产从思想入手”。这是大庆在长期实践中总结出来的宝贵经验。几年来，我们认真学习大庆经验，紧密结合实际，加强思想政治工作，稳定了职工队伍，促进了钻井生产。我们的体会是：

### 1. 运用激励机制，增强公司凝聚力

钻井单位常年野外作业，工作条件、生活环境都比较艰苦。如果缺乏凝聚力，要搞好钻井生产是不可能的。从这一认识出发，几年来，我们紧密结合公司实际，不断改进了激励机制。我们运用需要层次论的原理，从研究职工的需要入手，认真做好不同层次职工的思想政治工作。例如：工程技术人员具有较高的抱负和理想，成就心理，强于他人，他们要求尊重技术，渴望为社会创造出更多的物质财富，达到被社会承认的目的。我们抓住科技人员这种“建树”心理，大胆使用他们，重视他们，关心他们，并专门成立了工程技术大队，给他们开辟了一个用武之地，调动了工程技术人员的积极性。钻井工作的重点在钻井队，钻井队的关键岗位是司钻、井队长和指导员，他们工作最艰苦、钻井责任最直接，所担风险最大，而他们的工作往往又最不被人理解，生产任务压他们，出了事故处分他们。因此，他们需要的是理解、支持。从1988年开始，我们给了他们以政治上、经济上、权限上优惠，先后制定了“对钻井队长的八项待遇、五个权力”，“对钻井队司钻的七项优惠政策”。去年，我们又从加强井队思想政治工作出发和井队指导员签定了“十个目标”的合同书，达到“十个目标”，给以四个优惠。这些优惠政策的制定和实施，包含强烈的思想政治工作色彩，使井队关键岗位人员的心理及在人们心目中的地位发生了变化。正如一位司钻说的：“以前我们到机关后勤办事，总不愿说“钻工”二字，觉得比别人矮半头，现在不论走到那，都愿把“钻工”的名字叫得响响的”。

由于我们注意运用激励机制做好不同层次职工的思想工作，公司的凝聚力不断增强。去年初，油田要求我公司动员300人去采油厂工作，这本是钻井工人难得的好事，结果动

员来动员去，勉强去了100来人。有一个钻井队，原来有12名同志写了请调报告，后来又全部从公司要回。

## 2. 实行民主管理，提高职工的参政意识

提高企业经济效益，必须贯彻行政管理与民主管理相结合的原则，全心全意接受民主监督，依靠广大职工的力量来发展企业，积极引导职工参加企业民主管理。

我们从增强职工主人翁意识入手，先后健全和完善了各项民主管理制度，使公司民主管理工作实现了组织体系网络化，行使职权程序化，开展活动经常化。首先，我们落实了职代会制度，健全和完善了职代会机构，设立了联席会议及四个专门工作小组。对公司经营方针、规划目标和各种重大决策以及职工群众比较敏感的分房、招工、招生等重大问题交职代会讨论审议，广泛发扬民主。与此同时，我们还成立了由职工代表参加的公司管委会，使职工直接参政议政。1989年，公司还和工会签定了“双包合同”。其次，我们在原来的三级民主管理的基础上，重点抓了基层井队、班组的民主管理机制，建立了公司领导与井队司钻、井队长的谈话制度。设立了职工论坛和经理信箱，及时倾听基层和职工群众的意见和建议，使每个职工真正从思想上认识到自己是企业的主人，并以主人翁的姿态，积极参与公司民主管理，自觉为公司发展献计献策。仅1989年，公司职工就为公司发展提合理化建议147条，其中50条被公司采纳。如32940队一名职工，针对当前井队协议工较多的实际，从调动协议工的积极性出发，给公司提出了“能否在协议工中实行等级工资”的建议，公司领导及时研究，并采纳了他的建议，实行后效果很好。

## 3. 解除职工后顾之忧，调动职工积极性



钻井工人常年累月野外工作，打一口井换一个地方，风餐露宿，生活比较艰苦，后顾之忧也比较多。我们在加强对职工进行大庆艰苦创业精神教育的同时，根据职工现阶段关心的不再是温饱问题，而是家属、孩子的问题，我们在大力发展第三产业的基础上，注意解决职工的后顾之忧问题。

文南家属区1988年底还有200多户随矿家属住在苇席棚子里。家属们说：“竹杆梁、苇箔墙，夏天热、冬天凉，夏天不避雨、冬天不挡霜，外面刮大风，屋里土飞扬。”既不防火，又不防盗。公司动员机关、后勤单位挤一挤，把库房、办公室先腾出来，让家属们住进砖瓦结构的房子，结束了长期以来职工家属住草房的历史。

王什职工家属区远离公司基地，居住偏僻。这个地方浴室盖了三年没盖起来。1988年4月份，公司领导带着负责基建和生活管理的同志来考察，听到家属反映这里洗澡成为最大困难。公司限基建科“六一”前把浴室建成，让家属洗上澡，完不成任务基建科长搬到这里来住。使这个居民区如期有了象样的浴室，还有了托儿所、粮店、菜店和百货商店。

我们认为：职工关心下一代胜过关心自己。所以公司大办教育，与上海华东师范大学联系，由上海华东师大提供师资，并帮助公司培训教师，联合办好公司子弟中学，同时还从北京大学附中，清华大学附中聘来一些退休教师，辅导青年教师和学生。近两年公司子弟中学的高考升学率逐年增高，在中原油田名列前茅。

#### 4. 发挥政治优势，提高队伍政治素质

要充分调动职工的积极性、主动性和创造性，仅靠理解、尊重和关心还不够，还要运用正确的思想来教育人、培养人。几年来，我们以大庆为榜样，充分发挥党的思想政治工作优

势，努力培养造就一支“四有”职工队伍。

公司建立了以党委副书记、政工科室长为骨干的抓党建和思想政治工作保证体系，对党建和思想政治工作实行了目标管理。制定了定量与定性相结合的考核目标，并层层分解到每个基层党支部和每个政工干部身上，保证系统每季检查落实，提高了党建和思想政治工作的科学性和有效性，做到了工作有人抓，项项有目标，考核有标准，奖惩有规定。我们认真培训基层党支部书记，采用举办学习班、短训班的形式，努力提高他们的思想和政治素质。我们在井队实行了团支部书记见习副指导员、生产班组设政工员制度，这样，既不占编制，又充实了基层政工力量，促进了基层思想政治工作的开展。

我们广泛开展党员责任区活动，各单位都落实了党员的责任、责任范围，制定了有关措施，签订了责任书。做到了划区纵到顶、横到边，责任到区、到点到人。全公司共建立500个大小责任区，1900多个责任点，做到了哪里有党员，哪里就有党员的责任，哪里有群众，就有党员带，从而调动了党员的积极性，发挥了他们的先锋模范作用。仅1989年以来，公司各级党组织开展各种义务奉献活动就达424次，参加人数21427人次。

我们始终注意抓好对职工经常性的思想教育，坚持做到“五个不断线”：即对职工坚持四项基本原则、反对资产阶级自由化的教育不断线；改革开放的形势和爱国主义教育不断线；大庆艰苦创业的会战传统教育不断线；发扬“三老四严”作风，讲究科学求实态度的教育不断线；发扬主人翁精神，乐于奉献的教育不断线。由于我们经常不断地对职工进行正确思想的灌输、教育，使职工队伍的政治素质不断提高，无论遇到任何错综复杂的情况，都能保持坚定正确的政

治方向。如1989年春夏之交在北京发生的“政治风波”期间，全公司做到了人心没散、队伍没乱，生产任务没欠，没有一个脱离岗位的，没有一个上街游行的，没有一个搞声援的，没有一个搞打、砸、抢、烧的，没有贴一幅大字报、大标语，使整个公司形成了一个安定团结，齐心向上的政治局面。

### 三、强化管理，促进生产发展

企业要生存、发展、腾飞，必须加强管理，管理也是生产力。因此，我们十分注重在打基础、抓管理上下功夫。具体做法是：

#### 1. 建立标准化体系

我们从公司的实际出发，汇编印发了100多万字的《企业工作标准》、《企业管理标准》、《企业技术质量标准》。分九大系统、四十五大类，制定了821条岗位标准，并严格按照标准和科学程序组织生产，不允许任何单位、任何岗位降低标准和违犯程序。例如：我们制定了钻前工程标准后，各钻井队开钻前严格按标准安装，不合格坚决推倒重来，达到标准后，由公司职能部门颁发合格证书，才能开钻。我们对远离公司打外围探井的队要求更严，32 813队在远离公司基地300多公里的孟县打井，但他们不因“天高皇帝远”而降低标准，先后打井4口，口口井安装质量硬是经公司验收达到标准后才开钻。

为搞好井控工作，公司成立了井控领导小组，专门监督井队的井控设备安装和有关井控技术规定的落实。特别是每当钻开油气层前，严格坚持先由井队申请，再由井控领导小组组织检查批准后，才能打开油气层制度。几年来，没有一个单位违犯规定和程序，公司连续6年没发生一次井喷失控

事故。公司的标准化管理等六项单证取证通过省部级验收，达到国家二级企业标准。

目前，我公司“人人有岗位、工作有标准、行为有规范、奖罚有兑现”，为提高管理水平打下坚实基础。

## 2. 加强技术管理

技术与管理是企业发展的两只轮子、二者互为依存、互为补充、互为促进。因此，必须加强技术管理，坚定不移地依靠技术进步。我们根据中原油田调整井、丛式井、定向井、小位移直井的不断增多，打井难度越来越大、技术要求越来越高的实际，从完善技术管理机制出发，以打调整井攻关为重点，全面加强钻井工程技术管理，工程质量管理，新工艺、新技术的推广应用等工作。我们针对濮城、文南、胡状调整井多，井位密度高，井下情况复杂等特点，成立了调整井攻关小组。攻关小组的李占英同志为详细调查研究各区块的孔隙压力分布，开采层孔隙度和渗透能力，先后查阅了1万多个数据资料，100多次到采油站查证核实，掌握地质构造、静压数据、采油压力注水压力及邻井泥浆密度，从中探索规律，找出了各区块开发层破裂压力计算方程——工程法检测地层动态压力新方法。准确地掌握了每口井的地层压力，并适时地定出了待钻井在相应深度应使用的泥浆密度，邻井合理停注的时间，避免了注水干扰，保证了优质快速安全钻井，为打好调整井做出了贡献。仅1989年在老油田——濮城油田就交出100口调整井。

## 3. 完善“四班两倒”工作制

1988年，我公司在不到三个月的时间内，将35个井队由原来的“四班三倒”八小时制改为“四班两倒”十二小时制。为推行好新的工作制度，我们做了四个配套工作：一是领导

配套。公司专门成立了“四二”领导小组和办公室。具体负责“四班两倒”的组织领导工作，研究解决有关问题。二是生产组织配套。为解决倒班后井队人员少，搬迁力量不足问题，我们精减机关人员，内部挖潜成立了三个搬家队，每个大队一个，专门负责井队搬迁安装。这样，不仅解决了井队突击性工作人员少的问题，而且提高了工作效率。现在井队搬迁一般都能实现“三个当天”，公司日搬迁能力达到了4口井。三是培训工作配套。我们规定井队倒班周期为一个月，其中回家休息25天，回油田参加政治技术培训5天，由公司统一组织。我们选用江汉石油学院编写的钻井中专正规教材授课，干什么学什么，缺什么补什么，并严密组织，每次培训由井队指导员带队，培训结束统一考试，并以此做为今后晋级和提升依据。倒休人员无故不参加培训，缺一天罚款20天，同时，我们还按照“三基”要求，搞好基本功训练，大力开展技术练兵活动，提高了队伍素质。1989年中原油田开展钻井系统操作能手表演赛，共12个项目，我公司夺得9个项目的冠军、5个亚军，共参加18人，17人取得好成绩。四是生活配套。我们为井队配备了空调房、新式伙房、洗澡塘，配备了被褥、洗衣机，每个井队配3名服务员，专门负责洗被褥工衣。并给每个职工补助生活费，使井队职工实现了吃饭餐桌化、住宿旅馆化、业余活动文体化、冷热空调化，有力地保证了“四班两倒”工作制的推行，促进了生产的发展。

#### 4. 推行方针目标管理

我们每年都有新目标，有整体规划，有行动口号，以此激励职工艰苦创业。1988年，我们制定了“生产要发展，效益要提高，生活要改善”的总体奋斗目标，并把总体目标分解成几十项具体目标，当年有21项指标创历史新水平。1989

年，我们结合钻井实际，制定了以质量、安全、效益为核心的“提高质量、保证安全、降低消耗”的“提、保、降”工作方针，使广大职工注重综合效益，实现了速度、质量、安全、效益的综合发展，各项生产和经济技术指标再创新水平。1990年一上手，我们根据十三届五中全会精神，结合实际，及时提出了“人心要稳、日子要紧、质量要优、安全抓狠”的“三要一抓”工作方针，并把传统的“开门红”赋予新内容，开展了“起步创优，打井为油”活动，收效显著。一季度交井45口，其中全优井40口，优质率达88%，事故损失时间占总时间的1.5%，累计进尺178 633米，创历史同期最好水平。这样，制订了管理方针和目标，不仅促进了各项规章制度和基础工作的落实，提高了管理水平，而且促进了各项任务的完成，做到了年年有新发展。

附一

## 一九九〇年公司对钻井队长的 优惠待遇和权力

1990年是90年代第一个年头，也是不平凡的一年，是公司升国家二级企业进行冲刺的关键一年。为了圆满完成上级交给我们光荣而艰巨的工作任务，充分调动基层干部的工作积极性，实现公司提出的“人心要稳、日子要紧、质量要优、安全抓狠”的工作总方针，公司决定对井队长实行以下政策：

### 一、待遇

1. 井队长年底完成任期目标奖励现金800元。
2. 任职期间上浮三级工资（技术员、副队长二人各上

浮二级)。

3. 由公司工会出面年内慰问队长二次，每次20元慰问品。

4. 职工医院为队长全面检查一次身体。

5. 在公司内部住招待所优先安排，免费住宿。

6. 连续三年完成任期目标合同的队长颁发银质纪念章一枚。

7. 队长任职期间，如有调资机会，只要符合条件，保调一级工资。

8. 年底评选最佳队长5名，先进队长10名。最佳队长奖呢子大衣一件，先进队长奖羽绒被一床。

## 二、权力

1. 井队配备副职干部须征求队长意见。

2. 有提出任免司钻的建议权。

3. 有提出除名、辞退违纪职工、协议工的建议权。

4. 有权从每口井效益工资中提取5%的奖金（作为专项奖励基金）。

5. 有对后勤服务单位和机关工作人员的工作效率和质量监督批评权。

注：队长任职满10个月以上，才有资格参加考评。如果没有什么特殊情况，队长年底没有完成任期目标免去队长职务，扣罚12月份全部奖金工资，其它待遇和权力随之取消。

## 附二

### 一九九〇年对井队司钻的优惠政策

为了提高钻井队司钻的地位和待遇，充分调动司钻的工

作积极性，增强司钻的事业心和责任感，促进班组建设，保证公司生产任务的完成，实现公司提出的“人心要稳、日子要紧、质量要优、安全抓狠”的“三要一抓”工作目标。公司决定1990年继续对司钻实行以下优惠政策。

1. 司钻年内任职期间上浮两级工资。
2. 由公司工会出面对在岗司钻每年进行两次慰问，每次20元的慰问品。
3. 公司医院每年对在岗司钻全面检查一次身体。
4. 在岗司钻在公司范围内住招待所优先安排床位，凭标准司钻证免费住宿。
5. 在岗司钻在效益工资的分配上和队长享受同等系数。
6. 在岗司钻（在同等条件下），优先接家属，安排住房。
7. 年底进行评选优秀司钻，先进司钻活动。评优秀司钻5名，先进司钻10名，分别奖励羽绒被一床和石英钟一个。

注：（1）享受以上待遇的司钻必须是标准司钻。（2）协议工司钻除升级、家属住房不享受，其他优惠相同。

### 附三

## 一九九〇年对钻井队指导员 工作目标和优惠政策

### 一、目标

1. 对职工进行党的路线、方针、政策教育面达100%。
2. 对职工进行坚持四项基本原则教育，政治空气浓厚、无政治事故，无游行、串联、张贴大小字报等破坏安定团结的现象，无散布资产阶级自由化现象。



3. 保证“三会一课”和民主生活会制度的落实，做到班班有党员。

4. 坚持“两公开、一监督”制度。党员无违纪现象，并搞好民主评议党员工作和干部理论学习。

5. 职工队伍中没有打架斗殴、赌博、酗酒闹事、违犯公共秩序、以物易物、盗卖国家财产、观看传播黄色书刊和淫秽录象等现象。

6. 职工培训面达100%，合格率达80%以上。

7. 职工思想政治工作做到季度有安排，月度有分析，每月向职工做一次形势任务报告，并定期向上级汇报工作。

8. 认真做好工团工作，积极开展劳动竞赛和职工文体活动，搞好职工生活，保证职工洗上澡、吃热喝好，伙食花样多，职工满意。

9. 搞好计划生育工作，计划生育率、综合节育率、独生子女申请领证率、晚婚率达100%。

10. 思想政治工作有创新。调动了职工积极性，全面完成公司下达的生产和各项任务。

## 二、待遇

1. 完成任期目标，年底奖励800元。

2. 年内任职期间上浮两级工资。

3. 实现任期目标的指导员，其家属的劳动、住房优先安排。

4. 年底评选模范指导员5名、先进指导员10名，模范指导员奖呢子大衣一件、先进指导员羽绒被一床。

# 坚持和发扬大庆会战的光荣传统 培养造就一支过硬的钻井队伍

## 中原石油勘探局钻井四公司

我们公司是1984年组建的，现有职工3400多名，下属18个井队和固井、管子、运输、钻前等8个后勤辅助单位。主要担负打开发井和部分调整井、探井的任务。公司组建六年来，坚持“一个中心，两个基本点”的基本路线，坚持和发扬大庆会战的光荣传统，年年提前完成钻井生产任务。近三年来，钻井进尺每年以10%的速度增长，1989年完成进尺39万米，平均队年进尺超过2万米，是1989年全局最高纪录。特别是1989年三季度，为了高速优质拿下马寨油田，广大职工大战100天，提前完成会战任务，三个月交井77口，进尺154000米，井身质量和固井质量合格率均为100%。

我们之所以年年有发展，主要是学习大庆精神，培养和造就了一支能打硬仗，敢于拼搏的钻井队伍。

### 一、发扬大庆思想政治工作的优良传统，培养职工爱钻井、分国忧的群体意识

公司组建以来，我们发扬大庆思想政治工作的优良传统，坚持不懈的对职工进行思想政治教育，培养了一支有爱国热情和政治觉悟、有奉献精神和企业情感的职工队伍。

1. 进行形势政策教育，增强职工为国争光，为民族争气的政治责任感

改革开放以来，我们针对社会上资产阶级自由化思潮一度泛滥的状况，对职工进行坚持四项基本原则的教育；针对部分人“一切向钱看”的错误倾向，对职工进行为人民服务的教育；针对部分职工反映，“物价上涨，生活水平下降”的说法，调查厂情和家庭生活变化的情况，对职工进行政策形势教育；针对部分青年怕井队艰苦，不安心井队工作的状况，对大家进行热爱钻井、艰苦创业的教育。通过开展这一系列的教育，进一步坚定了广大职工的政治信念，增强了在大事大非面前的识别能力，始终与党中央在政治上、思想上保持高度一致。去年春夏之交，在北京发生的“政治风波”期间，广大职工表现了高度的政治觉悟，全公司3400多名职工无一人参加游行，无一人脱离生产岗位和外出串联。动乱的四月份，完成进尺4万米，创公司成立以来最高纪录。七、八、九三个月，广大职工以实际行动支持党中央平息反革命暴乱，一心一意投入马寨会战，为全局原油上产日夜拼搏，保证了会战的顺利进行。

## 2. 进行大庆传统教育，激励广大职工胸怀全局为油拼搏的奉献精神

我们始终坚持不丢学习大庆精神，并随着形势的发展，不断赋予它新的内涵。公司党委年年都要请参加过大庆会战的老“石油”给职工讲传统。和铁人王进喜并肩战斗过的大庆当年“五面红旗”之一段兴枝，现年58岁，是中原石油勘探局的调研员，人已经退居二线，但心仍在前线，长期和公司的职工们住板房、跑现场，走到哪里把大庆精神讲到哪里、带到哪里。大家从这面“老红旗”身上看到了大庆精神，学到了大庆传统，不断地鼓舞了大家的会战热情。近几年，钻井队职工的组成成份变了，合同工、协议工、知青工占了井

队职工的二分之一以上，针对部分青工怕艰苦的思想，我们在用“老红旗”教育大家的同时，还注意用新典型教育大家。原32505队钻工杨汉林，是80年毕业的技校生，现年32岁，在井队当了8年钻工，他祖母在台湾经营房地产，是个“富翁”，听说孙子在井队风里来，雨里去，披星星，戴月亮，那么艰苦的环境里工作，已和地方政府联系好了要他去台湾继承家业或回老家经商，他多次拒绝祖母的要求，安心井队工作。他说：“我的事业在井场，我的心就在钻井。”1987年后，他担任了32505队队长，和职工一道拼搏了两年，带出了一个双文明一级队。我们及时总结了这个典型，让他在公司和局职工大会上宣讲，对青年工人教育极大。尽管井队职工人员构成变了，但大庆艰苦奋斗的精神却没有变。针对社会上“有钱就图”的邪气，我们在职工中经常开展“我为井队献青春”、“我为石油事业多奉献”的活动。极大地激发了广大职工为油拼搏，不争名、不逐利的工作热情。马寨会战中1700多名职工不分白天黑夜为井队平井场、修道路、抬钻具、搬药品。500多名团员青年到井队开展“义务奉献”日活动，20多名青年主动推迟婚期一心为会战，100多人带病坚持工作，180多人主动放弃节假日到前线找活干。前线井队为会战全力拼搏，刷新了全局钻井速度、质量、安全生产等一个又一个的钻井纪录。

3. 开展爱厂爱岗教育，培养职工爱厂如家的企业情感

一个企业要把生产搞上去，获得最佳的经济效益离不开全体职工爱集体、爱本职的情感。我们采取多种形式来增强职工爱厂意识。广泛开展岗位练兵，争当行业“状元”、“尖子”活动，征集厂歌、厂徽和“我为厂歌谱新曲”、“我为厂徽着秀色”的活动，把厂徽印在工衣上，绣在草帽上，挂

在会场上，人人佩戴厂徽而自豪。先后举行五次厂歌大赛，出现了父子登台、夫妻登台、全家老少出台的动人场面。多次组织了我爱公司的专题演讲，组织岗位成才的典型报告。如1989年八月份，马寨会战进入高潮，我们以讲马寨会战先进集体和个人事迹为主题，进行群众性的演讲活动，大大激发了全公司职工家属为马寨会战贡献力量、向先进人物看齐的热潮。涌现出了夫妻日夜战马寨，父子冒雨抬套管等许许多多先进事迹。广大职工把爱厂的热情激发到会战中来，使会战不断掀起了高潮。

## **二、发扬大庆抓基层建设的优良传统，培养队伍的严细作风**

抓基层建设是大庆的一条基本经验，它对培养造就“四有”职工队伍有重要的意义。近几年来，我们始终把主要精力放在基层，切实做好基础工作。

### **1. 加强党支部的建设，充分发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用**

为了适应基层建设的需要，我们始终把加强党的建设的重点放在基层。在配备基层干部时，首先配备政治素质好、作风过硬的党支部书记，组建好基层党支部。1989年我们抽5名年富力强的科级干部下到井队任职，加强基层建设。从1986年开始，实行科室分别与井队挂钩制度，既促进了机关作风的转变，又加强了与基层的联系。另外，还对广大党员进行经常性的教育，使广大党员在各自的岗位上充分发挥先锋模范作用。1989年以来，我们先后举办了15期党员学习班，对党员进行了坚持四项基本原则、反对资产阶级自由化、党章和党内生活准则的教育，开展争先创优和党员义务奉献日活动等，充分发挥了党员的先锋模范作用。1989年总结评比

中，党员在劳动模范和先进生产者中所占比例分别为100和87%。为了保证党员干部队伍廉洁，并督促他们用党员标准严格要求自己，在党员普遍教育的基础上，各级党组织还制定了端正党风和廉政建设的具体措施，健全了党风考核责任制，划分了党员“责任区”，进一步密切了党群关系，使党员能够严格要求自己，自觉接受群众监督。仅1989年以来，就有32人次拒贿，总金额达1万多元。

## 2. 培养职工队伍“三老四严”的职业道德

企业的生存、发展来自严格的科学管理，而严格的科学管理必须与深入细致的思想教育相结合，才能使广大职工明确自己的主人翁地位，认识自己的利益，增强责任感、事业心，自觉与企业同呼吸、共命运。我们针对职工普遍存在的问题，狠抓正反两个方面的典型，广泛对职工进行“三老四严”的职业道德教育，强化职工的职业规范和岗位责任心。我们抓住32444队认真执行以岗位责任制为中心的各项规章制度，狠抓安全生产，连年高速优质打井这个正面典型和32811队不认真执行规章制度，违反操作规程，造成卫146井重大井喷事故这个反面典型事例，进行分析对比，既算经济帐，又算政治帐。通过算帐对比，使大家看到32444队严细认真，为发展石油事业做出了重大贡献，而32811队违章作业，给国家造成了重大损失。同时为了吸取教训，我们把每年8月31日的井喷日作为安全日，年年都要到该井井场讲安全。使大家深刻认识到，没有严细的作风、严格的制度、强烈的职业责任感，是不可能搞好工作的，从而增强了职工认真执行以岗位责任制为中心的各项制度的自觉性。从1987年以来，全公司事故损失时间逐年下降，未发生井喷、设备和人身伤亡事故，做到了安全生产。1989年被河南省评为油田钻井系

统唯一的安全生产先进集体。

### 3. 搞好后进队的转变

近几年来，我们注意在基层发现、扶植、宣传各行各业的典型的同时，下功夫抓好后进队的转变。32444队在四年前还是一个后进队。1985年10月，原32959队代队长王铁寺同志调这个队任队长后，大刀阔斧抓队伍管理，1986年4月在文72—17井打井，一举创出文南区块新水平。发现崛起势头，我们有意识的给予扶植、培养，确定宣传科和党委办公室先后挂点帮助，使这个队三年迈出了三大步，年进尺由27 600米提高到36 700米、53 553米，由铜牌、银牌晋升到连续两年的金牌队。为全公司和全局树起了一面旗帜。原32749队是一个连续三年完不成任务的后进队，职工拿了三年“保底”工资，人心散，队伍乱。1989年我们又把金牌队长王铁寺调到该队任队长，王铁寺到队后，从抓队伍作风入手，狠反“低、老、坏”，建立健全各种规章制度，一举扭转了该队的被动局面。在马寨会战中，他们提出了“和金牌队32444队比高低”的口号，创出了全局进尺第三和节约成本47万元的好成绩，年底获总公司1989年同工种基层队社会主义劳动竞赛的双文明一级队称号。公司党委及时总结了这个队和王铁寺用铁人精神带队伍的经验，在公司大会上反复讲，成了各队学习的榜样。全公司18个钻井队，你追我赶，队队不甘落后，1989年底32444队荣获总公司同工种基层队社会主义劳动竞赛的金牌，45115队荣获铜牌，32505队、32749队、32959队、32958队荣获双文明一级队的称号。获奖井队占全公司钻井队总数的三分之一。

**三、发扬大庆狠抓基本功训练的传统，搞好技术培训，提高职工的文化技术素质**

一个企业要有生机和活力，取决于职工技术素质的不断提高。为了提高职工的文化技术素质，我们坚持发扬大庆狠抓基本功训练的传统，采取多种形式，大力加强职工的文化技术培训，不断提高职工队伍的素质。

### 1. 抓好文化补习

近几年来，井队职工的构成成分变了，从农村招来的协议工、合同工多了，他们大都文化素质较低。据1986年底统计，全公司3400名职工，小学文化程度的320名，初中文化程度的2100名，高中文化程度的780名，大中专毕业生200多名。针对这种文化素质较低的状况，近三年来，我们狠抓了职工的文化补习工作，成立了职工学校，专门对职工进行脱产文化补习。根据职工的文化程度，分别开设了初中班、高中班，使小学文化程度的普及初中水平，使初中文化水平的普及高中水平。到目前为止，已举办初中、高中文化补习班21期，每期80—90人，参加文化补习的职工占全公司职工总数的1/2。经过文化补习，全公司小学文化程度的职工由原来占职工总数的10%下降到3.4%；初中文化程度的由原来的62%下降到20%；高中文化程度的由原来20%上升到36%；大中专文化程度（选送到各类大中专学校学习）的由原来的8%上升到11%。使职工文化素质普遍得到了提高。

### 2. 抓好技术培训

近两年来，井队职工实行“四班两倒”工作制度。为了加强技术培训，我们规定每期倒班下来休息的人员，提前报到，集中5天时间，分层次、分专业举办培训班，分别由技术大队等有关部门根据拟定的培训计划和教材内容讲授课程。如我们要求井队干部和王副司钻都要掌握井控知识和司钻操作知识。技术服务大队、教育科和安全科专门举办



“持两证”学习班。经过培训，应持井控培训合格证的162人全部拿到了合格证，应持司钻操作证的324人，有320人持证上岗，其余4人待拿到合格证后方可上岗，杜绝了无证上岗的现象。在抓好技术培训的同时，我们还通过举办技术专题讲座、现场训练等方法提高职工掌握新技术的技能。1989年马寨会战，我们推广运用了喷射钻井技术、防斜打直技术、钻头优选技术、油层保护技术、优质固井和井控安全等六大技术。围绕推广六大技术，我们不仅举办了有关人员的学习班，还成立了由公司主管技术工作的副经理杨峰为组长的技术组，现场指导各井队推广和运用六大技术，使马寨会战打出了新水平。100天交井77口，平均井深2009米，建井周期19天21小时，创造了国内同类井深的好水平，固井和井身质量均为100%，其中固井优质率89.6%。会战结束后，经勘探局按照马寨油田全优工程的标准检查验收，项项指标达到要求，成为油田钻井第一个全优工程。

### 3. 选拔技术尖子

近几年，我们每年都要进行一次“打擂比武”选“状元”的活动。首先由各单位定指标，动员职工人人参赛，进行层层选拔，对基层选出的各种不同行业、不同岗位工种的优秀选手，由公司工会分期分批举行大型的打擂比武，按工种分别设立业务尖子、行业状元等荣誉称号，并给予精神鼓励和物质奖励，鼓励大家学技术，争当“状元”。同时，我们还把“选尖子”活动与岗位练兵结合起来，使职工在生产过程中学习专业技术，掌握专业技能，发挥技术特长。到目前为止，全公司3400多名职工有90%以上达到了相应的技术等级标准。

# 建设为勘探开发优质服务的钻井队伍 为胜利油田持续稳定发展当先锋

## 胜利石油管理局钻井总公司

胜利石油管理局钻井总公司于1983年正式组建。7年来，累计交井9 763口，进尺2 091万米。在油田各项工作不断深入、各项事业胜利前进中，公司自身也经历了不断发展、不断提高的三个阶段：（一）1984—1985年，为完成油田增储上产的紧迫任务，我们迅速扩大钻井生产能力；1984年，钻井进尺突破206万米，实现一年超过前两年；1985年，与公司组建之初相比实现或接近实现了“四个翻一番”——钻井队数由70个增加到130多个；平均单队年进尺由1.24万米提高到2.64万米；人均进尺由70.14米增加到140米；总工作量由年交井500口、进尺不足100万米增加到年交井1500口、进尺350万米。（二）1986年在巩固提高钻井生产能力的同时，狠抓管理水平上台阶，猛攻质量、安全关，全公司钻井进尺385.9万米，井身质量合格率达到99.86%，比上年提高1%；固井质量合格率99.51%，比上年提高2.7%；取心收获率91.4%，比上年提高6%；工程和地质资料全准率达到100%。（三）1988年至今，着重进行钻井工艺技术的精雕细刻，在全面提高科学打井功能上下功夫，以定向井、丛式井、多目标井、套管开窗井为代表的多种新工艺新技术，从学到用，从

低到高，大面积普及发展。公司其他各项事业也相应前进。7年来，公司荣立集体特等功、一等功各一次；1984年荣获山东省思想政治工作优秀企业称号；1985年以来，连续5年荣获山东省文明单位称号。

1989年，局党委和管理局从油田面临的实际情况及长远发展的最佳效益出发，作出了胜利油田工作重点转移到提高开发水平上来的决策，明确要求我们钻井为油田勘探开发提供优质服务，在胜利油田发展中继续发挥先锋作用。几年来，尤其是1989年以来，我们十分明确地把为勘探开发提供优质服务作为钻井工作的着眼点和立足点。

结合我们的实践讨论局党委的决策，我们深深感到：“优质服务”与“先锋作用”是对钻井工作提出的总任务、总要求。我们抓基层建设就必须紧紧围绕这一总任务和总要求进行。

### **一、为勘探开发优质服务，必须增强钻井的效益观念，提高科学管理水平**

钻井整体效益，主要有三个要点：严格按地质部署科学打井；坚持质量第一；坚持双增双节。围绕三个要点，我们在全员和生产管理的全过程，大力增强效益观念，突出强调勘探开发综合经济效益。

#### **1. 增强钻井局部服从油田全局的观念，强化生产运行**

我们坚持钻井局部服从油田全局，钻井工程服从地质需要，钻井生产围绕原油生产运行。在执行油田重大部署时，不讲条件、不打折扣、不强调困难、不计较局部利益，指到哪里打到哪里，打到哪里就把优质服务的信誉建立到哪里。如1986年的孤东会战，在油田发出动员令一个月内，我们就组织了55台钻机及各路后勤队伍共5000多人开进茫茫海滩安

营扎寨。钻井三公司舍弃在滨州市刚刚配套建成的生活基地，整体进驻孤东，公司仅给他们开了20分钟的动员会。为此，这个公司的领导、职工、家属没说一个“不”字。这次会战6个月，共交井803口，口口井质量合格，最高队月交井达8口，为当年建成500万吨原油生产能力当了先锋，打了头阵。

有令就行，分秒必争，严密衔接，抢点运行，决不让钻井工作拖原油生产的后腿，是我们运行生产的基本要求。为此，我们运用系统管理思想，注重钻井各分系统的能力配套和能力发挥，逐步形成横向配合顺、纵向指挥灵、整体动作快、应变能力强的运行机制，在实践中见到了明显效果。1990年一季度，反常的气候使80多台钻机在黄河三角洲平原的一片泥泞中艰难运行，季度计划眼看完不成，为扭转被动局面，公司要求各系统挖潜力、显能力。公司运输部主任、运输公司书记、经理等领导连续20天到现场组织5000车次的搬迁战，经昼夜苦干巧干，三月上旬抢搬井队116个队次，连创旬度搬迁最高水平。固井公司一度把小车停下，全体领导乘坐工程车到现场组织固井，小车司机充实到工程车队，双人顶车，连续施工，打了一场优质固井突击战。钻前公司的一个安装队在最困难的滨南地区、20天抢立井架23部，其中19部实现了“拆、运、安”三个当天。经过各系统的共同努力，三月份全公司交井151口，进尺30万米。不但完成了季度计划，而且圆满完成油田第三战役所交给的任务，为油田稳定日产92000吨作了贡献。

钻井工程服从地质需要也在各钻井队得到贯彻。总公司所属地质公司实行系统专业化管理，各地质队、地质组直接派驻各钻井公司、钻井队，成为具有地质监督职能的权威系统。担负预探井、详探井及开发准备井的队，自觉做到该取

心就取心，该加深就加深，该测试就测试，以求得最佳勘探效果。1989年，全公司先后在10口井上主动加深进尺共1781.26米，发现油气显示层45层416.1米，新增地质储量1640万吨。全年平均动用23台钻机打探井，交井94口，成功率81.91%，在草桥等八个地区又有新发现，扩大含油面积164平方公里，找到新的地质储量1.5亿吨。

## 2. 增强质量第一观念，狠抓标准化工作

钻井的优质服务要靠优质的井，优质井来自各个方面的标准化工作。为了打出优质的探井和开发井，公司明确提出坚持质量第一，发现和保护油气层第一，围绕两个第一制订质量标准、技术标准和工作标准。按标准评选先进，立功表彰，实施奖惩和考核干部。我们狠抓标准化管理，在配套、完善、深化、发展上下功夫。一是建立健全标准化工作体系。1989年完成局企业标准4项、行业标准36项的编写审定工作，修改制定各种标准2156种19 158条。二是狠抓落实。有标准而不落实等于无标准。为此，每个集中施工的较大型工程项目第一批开钻井，都由该项目的主要领导组织检查确认达标后才能开钻，不合格的就推倒重来。极个别低水平、老毛病、坏作风严重，经整改仍不合格的则停产整顿。平时，各级领导干部实行抓标准的“三个一”：每人承包一个钻井队、抓一个班组、树一个样板岗位。促使全公司初步形成项项工作有标准、道道工序讲质量、事事有人管、岗岗都把关的全员、全方位、全过程的标准化管理体系。全公司已有5个分公司全面质量管理经石油天然气总公司验收，一次达标。1989年全公司交井1641口，井身和固井质量合格率分别达100%和99.94%，工程和地质资料全准率达100%，取心收获率达97.70%。

### 3. 增强成本观念，大力开展双增双节

钻井是油田的耗资大户，投资大节约潜力也大。1989年我们按局党委的要求，在全公司进行艰苦奋斗过紧日子的思想教育，大力开展了“四节、一降、一提高”活动，即节电、节油、节省材料、节约管理费，降低钻井成本，提高经济效益，并把双增双节纳入目标管理，建立以系统和单位领导为主线的责任网络，层层实行定额指标分解，签订合同。特别是抓住现场物资管理这一薄弱环节，由主管领导带领6个检查组，对所属138个钻井队逐一清理，对查出的672项闲置物资器材，现场调拨使用416项，回收入库156项，在此基础上，进一步修订完善了井队成本承包和供应送料承包办法，使施工现场物资器材浪费问题得到有效控制。

各单位结合业务特点开展的多种节约活动，使全公司双增双节工作深入开展。如泥浆公司开展泥浆回收竞赛，全年回收泥浆27665方，节约资金649.9万元。1989年，全公司修旧利废完成6811.1万元，超额完成管理局下达的3278万元的指标。1990年，我们又提出了人均节约2000元的目标。

## 二、为勘探开发优质服务，必须发挥科学技术的先导作用，不断提高钻井队伍的科学打井功能

为适应胜利油田复杂的地面和地下情况，优质优效地勘探开发复式油气藏，我们以发现油层、保护油层、解放油层和优质、高效、钻井为目的，不断增强队伍的科学打井功能，力求掌握科学打井的“十八般武艺”，靠先进工艺技术作先导，保证为油田勘探开发服好务。

### 1. 科学技术是先导，大胆创新不停步

1984年、1985年的钻井工作量和钻井效率的翻番，在技术上主要靠了高压喷射二、三阶段的普及。1986年6月又开

始了20—25兆帕的高压喷射钻井攻关试验，先后打井9口，机械钻速提高近一倍。这一攻关成果，在1987年渤海会战中大面积推广，打出了高水平，形成了完善配套的10项钻井新技术。8个月时间，动用35台钻机，交出平均3292米的深井166口，平均建井周期42天20小时，比原建井周期缩短了30天13小时，创出11项钻井生产新纪录，为国家节约资金7千多万元。1989年，我们又进行了30兆帕的喷射钻井试验，初步取得成功。推广高压喷射钻井的实践使我们体会到，我们必须具备技术上的战略眼光，解放思想，勇于实践，集智攻关，狠抓普及，使科研始终走在生产的前面，才能全面推动钻井事业的发展。

## 2. 搞好引进抓关键，自力更生是基点

1984年至1987年，我们与美国帕克公司、斯佩里森公司合作，钻成两口4900多米深、水平位移1500多米的定向井。这次合作使我们开阔了眼界，培养了我们自己的定向井专家，成为我们迅速发展多种钻井新工艺的开端。到1988年，能熟练进行定向井施工的井队发展到22个，技术公司已成为拥有300多人的能全面提供定向井技术服务的专业化公司。1989年，先后动用钻机27台次，交出各类定向井137口，进尺33万米，中靶率、井身和固井质量合格率均达100%。还在三口井上用自己研制的工具开窗侧钻，均获得成功。

在搞好引进的同时，我们坚持立足于国内和公司内部求发展，多次派出团组到大庆、中原、辽河、新疆等油田学习取经。先后与国内24所大专院校、27个科研单位和厂矿企业建立了多种形式的协作关系，开展了39个项目的技术协作交流，都见到了成效。如与石油大学合作研制的长喷嘴钻头和优化组合喷嘴钻头，1989年应用近300只，平均单只钻头进

尺和机械钻速比普通钻头均提高50%以上。我们还在公司内部，鼓励技术革新。如泥浆公司研制改进的适应于不同地质、井型、水质、功能的11种泥浆，应用后使电测成功率提高了18%，粘卡率降低了70.8%，划眼损失时间降低了80.7%。特别是列入国家“七五”重点科研项目的河50大组丛式井的成功，标志着我公司科学打井水平进入了一个新阶段。该丛式井组，在384×110平方米的陆地平台上布井6排共42口，控制储量1054万吨，主力油层面积3.5平方公里。6台钻机同时施工，历时447天，进尺12.44万米，最大井斜63.75度，最大水平位移1334.7米。其中的河50—6井是一口三维绕障多目标井。自行设计、施工的项目已通过国家验收鉴定。

### 3. 坚持不懈抓培训，广开人才成长路

几年来，全公司先后有423名领导干部参加了国家和省、部、局的经营管理等专业培训班，46名干部出国考察、学习、进修；选送1805名同志到高等院校学习，还有3124名同志参加了刊大、函大、自修等形式的对口学习，有2678名同志拿到了大专以上的毕业证书或结业证书。

对重点生产岗位的培训，主要由公司和分公司的两级培训学校承担。1989年，总公司举办井控培训班、班组长培训班、技师培训班等各类培训班337期，共19623人。

对广大职工，则广泛开展岗位练兵。1989年，公司组织的岗位练兵82场次1862人参加。举行技术表演赛46场次，878人参加。还对生产岗位职工进行了达标考试和技术等级操作考核。坚持全员培训，有效地提高了职工队伍的业务技术素质，促进了生产发展。仅以井控为例，自1987年至今，所钻4700多口井，没发生一次失控井喷。

### 三、为勘探开发优质服务，就必须加强思想政治工作，



## 建设钢铁般的职工队伍

有人曾赞誉钻井工人是“艰苦的行业奋斗的人，钢铁的队伍无私的心”。使我们的队伍永远保持大庆人那么一种革命精神和过硬作风，是钻井职工队伍建设的长期任务，也是完成各项任务的前提和保证。几年来，我们主要做到了“四个坚持”：

一是，坚持把基层党组织建设好。我们一直坚持党支部工作正常化，坚持设立专职政治指导员，每月一次政工例会，把基层思想政治工作落到实处，使队伍保持了旺盛的战斗力和坚定正确的政治方向。在1989年春夏之交北京发生“政治风波”期间，各级党组织发挥了战斗堡垒作用，使全公司生产没停、进尺没减、思想没乱、队伍没散，经受住了考验。平息反革命暴乱后，全公司有2548人向党支部递交了入党申请书。

党的十三届四中全会后，我们在组织上、思想上、制度上进一步加强了基层党组织建设。公司两级成立了30多个业余党校，制定了党支部成员和党员干部脱产轮训规划，分期分批进行马列主义、毛泽东思想的教育，到目前已基本轮训一遍。从1989年底开始，我们还狠抓了转变机关作风、密切联系群众的工作。1990年元月份，公司9名领导和32名机关干部室长分别下到41个钻井队，与坚持节日生产的基层干部和工人共同奋战。二、三两月又先后组织149名机关干部（其中包括38名公司领导和机关干部室长），分两批下到121个井队，与基层干部工人实行“三同”，面对面地发动群众，实打实地帮助基层，心对心地与工人交朋友。不但加强了基层工作，而且密切了干群关系，增强了领导机关的号召力。

二是，坚持学大庆，年年月月开展艰苦创业教育。几年来，我们坚持不懈地用独立自主、自力更生、艰苦创业精神

武装队伍，用会战锻炼队伍，用艰苦奋斗的先进典型激励队伍，用各级领导的模范行动带动队伍，使整个队伍保持了良好的精神风貌。广大职工没日没夜、没年没节、没冬没夏连续奋战，抗严寒、冒酷暑、战海潮、斗洪峰，战胜了艰难险阻，涌现了大量可歌可泣的英雄模范。钻井四公司副经理张富新20年艰苦奋斗如一日，被誉为“黄河养育的铁人”。他曾先后带过7个队，都成为榜上有名的强队。1986年，在孤东会战中，他率领37名突击队员，奋战七天七夜，抢在海潮到来前，拿下了垦东16勘探井，累得吐了血。结婚后，他一直与妻子老小分居两地。工作20年，仅休假109天。钻井一公司60130队技术员向永杰，是80年代初毕业的中专生，钻井队把他锻炼成一块钢，成为光荣的共产党员。1987年，他刚26岁，患了鼻咽癌。这时，已经调到技术科工作的他，苦苦请求重返井队，在60130队他精神振奋地工作，一年到头盯在井场。这次该队要去塔里木会战，他谢绝照顾，决意随队参战。他说，我的时间不多了，愿把一切献给祖国的石油工业。为把他们的动人事迹转化为鼓舞广大职工艰苦奋斗的精神力量，我们采取多种形式广为宣传。1990年以来，我们大力开展“爱国家、爱油田、爱岗位、做主人、比贡献”活动，大讲先进人物的事迹，已举办“故事会”、“演讲会”、“报告会”400多场次，使全公司出现了“比、学、赶、帮、超”热潮。

三是，坚持大力开展社会主义劳动竞赛。通过劳动竞赛，把思想政治工作渗透到生产全过程。近年来，在孤东、八面河、渤南、滨纯等井队集中的战区都组织了大规模多种形式的劳动竞赛。赛出了钻井水平，也赛出了队伍的过硬作风。1989年滨纯会战中，油田要求我们用45部钻机完成50部钻机的工

作量，抽出5部钻机到东辛地区打探井。我们适时组织参战队伍班与班、队与队、公司与公司之间开展“奉献杯”劳动竞赛，公司党群部门靠上组织，现场宣传鼓动，现场表彰贺功，现场总结经验。井越打越快，越打越好，40天交井100口，超额完成任务受到油田嘉奖。1984年以来，全公司在石油系统基层队社会主义劳动竞赛中，共获金牌27枚次、银牌29枚次、铜牌39枚次。有三个钻井公司平均单队年进尺登上3万米，其中钻井四公司还达到了用27部钻机年打进尺100万米的高水平。

四是，坚持把关心职工生活当作大事来抓。我们认识到，在发展钻井事业上必须全心全意依靠工人阶级，必须尽心竭力为广大职工服好务。我们把关心职工家属一年365天的生活始终摆在党委重要议事日程上。几年来，我们大力综合配套发展农副业生产、文教卫生事业和劳动服务公司，为改善职工家属的生活、增强公司排忧解难能力提供物质基础。现在农副业已形成了年产粮1750万公斤、猪肉20万公斤、鸡肉75万公斤、鸡蛋100万公斤、牛奶35万公斤、鱼虾35万公斤、蔬菜250万公斤的生产能力。在农副产品分配上实行了“五保”、“四定”，即鸡、蛋、鱼、肉、油五项定时、定点、定量、定人月度计划供应。在文教卫生和解决子女就业方面，已配套建成16个中小学校、35个幼儿园所、28个医院、卫生所和一个能容纳4000名待业青年的劳动服务公司。我们还实行了向一线倾斜的政策，对一线职工在住房、提资升级、子女入学（入托）、就业、解决两地分居、生活物资供应等方面实行优先。特别是在基建方面，我们坚持把有限的计划建筑面积优先放到一线和生产单位，为六个钻井公司和大部分后勤公司配套建设了工作生活基地。

我们的工作与在座的各油田兄弟单位相比还有很多差距。进入90年代，面临的~~任务~~光荣而艰巨，我们决心以党的十三届六中全会精神为指针，密切联系群众，把各级领导班子建设好，带领职工扎扎实实地抓好标准化管理，努力使每一个井队都成为作风过硬、管理严格、技术先进、纪律严明的硬队伍，再接再厉，取长补短，为全面提高钻井工作水平而努力，为石油工业的发展再做新贡献。

# 加强基层建设 推行科学管理 实现钻井工作的持续稳定发展

## 胜利石油管理局钻井四公司

胜利石油管理局钻井四公司是在1983年4月油田钻井体制改革时诞生的。现有33个基层单位（其中27个钻井队），是一个钻井专业公司。

几年来，在上级党委的正确领导下，我们坚持两个文明一起抓，两个任务一起下，学习大庆经验，发扬大庆精神，以为勘探开发提供优质服务为己任，以增储上产、提高效益为目的，大力加强基层建设，推行科学管理，实现了钻井工作的持续稳定发展。自1984年到1988年，公司有18个队次荣获石油部金、银、铜牌队称号，其中金牌4枚，银牌6枚。特别是32408队连续3年保持了金牌队称号。有15个队次荣获了石油部双文明一级队称号；有30个队次荣获石油部优质高效队称号。从1984年起，公司年累计进尺由27万米攻上了100万米，并保持了相对稳定的生产能力。1984年到1989年，公司平均井深2282米，平均队年进尺31278米，全员（实物）劳动生产率356.62米/人，分别较1983年提高了68.2%和94.73%；平均钻井周期16天20小时，较1983年缩短了19天12小时；平均钻机月速3044米/台月，较1983年提高了70.3%。1984年到1989年，井身质量合格率由96.36%上升到了100%，平均达到了99.62%；固井质量合格率由96.97%上升到了100%，平

均达到了98.93%；取心收获率由76.60%上升到了99.06%（平均单筒长5.14米）；1988年公司开始推行全面质量管理工作，并被石油天然气总公司评审为推行全面质量管理达标单位。1984年到1989年，机修停工时间由6.33%，逐年下降到了0.37%，并连续6年夺得油田“钻机年审”先进单位。1985年到1989年，共为国家节约投资4200多万元，荣获油气总公司财务管理先进单位。1984年到1989年，公司创出了28项全国钻井记录，荣获了“钻井先锋”等称号，并荣立过集体一等功。

### 一、加强思想政治工作，努力稳定一线职工队伍

稳定队伍，首先要建好班子、稳定班子。基层班子是物质文明和精神文明建设的直接组织者，配备建设好基层领导班子，是加强基层建设，稳定一线队伍，完成各项生产任务的关键。几年来，我们在抓班子建设上下了功夫。一是坚持定期对基层班子进行考察和分析，每季度进行一次调查摸底，听取职工对领导班子的反映，掌握基层干部的思想动态，对于存在的问题用个别谈心、批评与自我批评、调整领导班子等方法予以解决。二是用人之长，合理搭配，提高群体领导能力。公司33个基层领导班子基本形成了“无内耗”，刚柔相济，配合默契的领导班子。三是免庸举能，大胆启用年轻人挑大梁。我们坚持用德、能、勤、绩来考察干部，把那些懂业务、会管理，有开拓精神的年轻同志，提拔到领导岗位上来。几年来，我们先后提拔聘任了132名同志担任基层干部，他们在生产建设中发挥了才能。四是注意培养和提高干部的素质。我们坚持定期召开基层干部会和举办管理知识学习班，并创办了《基层干部之友》小刊物，宣传党的方针政策、交流管理经验、歌颂好人好事，还组织新干部到先进

队代职跟班学习，以迅速提高素质，适应工作的需要。几年来，我们公司基层干部中有3名同志担任了公司领导（其中2名输送到兄弟单位），有10名同志担任了机关科室长，并涌现出了一大批先进模范人物。五是加强党组织的建设，努力把基层党支部建设成为坚强的战斗堡垒，使广大党员在各个岗位都发挥了先锋模范作用，几年来，有一个队被评为全国先进党支部，有一个队被评为山东省先进党支部，公司连年被评为党风明显好转单位。

稳定队伍，关键要稳定思想，正确处理思想政治工作与生产的关系。几年来，我们认真开展群众性的学大庆活动，推广大庆经验，发扬大庆精神，紧紧围绕原油增储上产和公司生产发展的目标，坚持抓生产从思想入手、抓思想从生产出发的原则，大力加强了思想政治工作，广泛开展了国情教育、形势任务和使命教育、三老四严作风和艰苦奋斗精神教育、职业理想和职业道德教育，并重点抓了目标教育和典型事迹教育。在目标教育中，坚持用先进的目标统一职工思想和行动；坚持用先进的目标激发职工的生产积极性和创造精神；自觉地为奋斗目标的实现锐意进取、奋勇拼搏。在年初做好总目标宣传教育后，坚持了月月召开宣传动员会，宣传鼓动到现场，口口井召开战前动员会，口口井召开总结表彰会，使思想政治工作贯穿于生产的全过程。在典型事迹教育中，我们总结了以“铁人”式的好干部、全国劳动模范张富新和山东省、能源部劳动模范庞尚利为代表的各类先进典型，编写了《英雄谱》，开展了“钻井精神演讲”、“模范事迹报告会”、“职工受奖、家属披红戴花”等活动，使先进事迹深入人心，先进典型树立的牢。叫的响，增强了职工的主人翁责任心和使命感，造成了一个学先进、赶先进、当先进的新

局面，又涌现出了油田劳模张玉祥等一批新的模范典型，促进了队伍的稳定。

稳定队伍，还得为基层办实事、办好事。几年来，我们采取积极措施，千方百计地让职工安心工作，并始终保持高昂的斗志和充沛的精力去完成生产建设任务。一是建立健全了一线人员倒流的审批制度，杜绝非正常倒流，保证一线队伍的相对稳定；二是关心职工生活，提高福利待遇。几年来，我们已使18个队住上空调房，占板房居住面的69%，使队队用上了气化灶，队队配齐了电视机、电冰箱、电烤箱，并定期为井队发放文体器材和生活物资，使井队的文化生活和物质生活有了大的改善，同时还提高了一线的奖金系数，建立了分配住房、小孩入托等“六个优先”制度。三是创办劳动服务公司，解除职工的后顾之忧。我们妥善解决了职工子女的就业问题，并坚持逢年过节把丰富的生活物资送到每个职工家中，使职工无忧无虑，心情舒畅地安心工作。

总之，通过加强思想政治工作，提高了职工的思想认识，正确处理了思想政治工作与生产的关系，稳定了职工队伍，调动了广大职工的积极性，使公司呈现出了生产蒸蒸日上，队伍竞相夺魁的新局面。

## **二、加强机关建设，把工作重点始终放在基层**

要搞好基层建设，机关建设是关键。几年来，我们进一步加强机关建设，端正机关作风，摆正基层与整体的关系，把工作重点始终放在基层，牢固树立机关为基层服务的思想，坚持做到了“三个面向”“五到现场”，定期深入基层现场办公，解决基层的急、难问题，为基层提供方便。

在机关建设中，我们首先强化系统管理工作，提高系统管理能力。我们按照各科室的工作范围和职责，从机关到非



队建立健全了安全、机动、工程、劳资、成本及政工、生活等系统的管理体系，做到负责和服务相结合，职能和效能相结合，各系统对其系统人员有着考核、奖惩、调配、培训和建议任免权，如机动科负责井队的设备管理工作，并对机械工长和司机长有着相应的管理权，提高了机关的管理效能。

在机关建设中，我们注意在“包”字上下功夫，作文章，实行了多种形式的责任制承包，主要有三种形式：

一是机关干部下基层任职承包。自1984年到1985年，我们公司由14个钻井队迅速扩展到27个钻井队，并有780多名农民轮换工招入职工队伍。我们面对队伍扩充快，人员素质差，干部培养跟不上的实际，本着把工作重点放到基层，把主要力量用于井队的指导思想，从机关抽出了3名科级干部和4名工作人员到井队任职承包。这些同志同公司签定了为期一年的《承包井队责任合同书》，以他们的实际行动，言传身带，使新建队很快踏上了生产发展的步子，3个后进队也变成了先进队。

二是机关科室挂队责任承包。为了使机关工作同基层工作有机地结合在一起，几年来，我们坚持实行了一个科室承包一个井队的办法，具体做到“三包”即：包井队成为科室工作系统的管理样板；包全面管理水平的提高；包生产任务的完成。用井队的工作成果来考核机关科室的工作，便于推广各个系统的管理办法，也使得行行业业有样板，方方面面创水平。在实践中，并逐步形成了纵向联系、挂钩考评的工作制度，调动了机关科室的积极性，促进了基层各项工作的开展。

三是分片切块责任承包。自1986年以来，我们根据战线长、区域广、管理困难等实际，把27个钻井队分成了4个管理

片，每片由一名副经理和两名生产办副主任负责，并相应配备了安全、机动、工程、泥浆等职能科室人员，使之形成了多专业配套的管理实体，具有职工在片内的调动权、启用干部的建议权、生产组织管理权等。这一办法的实施，公司形成了新的竞争机制，调动了人们的积极性，机关深入基层更多了，解决问题更扎实、更及时了。

### 三、加强科学管理，提高钻井生产的效率和效益

推行全面质量管理，摆正质量与效益的关系。自1988年开始，我们建立健全钻井工程的质量保证体系以及安全、设备、环保、工艺等系统的质量保证分体系。将各个部门、各类人员的管理标准、工作标准、技术标准以公司的法规形式固定下来，上升为公司的企业标准、并作为质量保证的法规。企业标准的实施情况由公司质量管理部门负责检查、监督，并进行严格的考核。在质量管理中，我们不断提高职工的质量意识，树立为开发提供优质服务的思想，努力解放油气层，保护油气层，讲究出手过得硬，以工作质量保证工序质量，以工序质量保证工程质量，以工程质量保证产品（油井）质量，提高钻井的经济效益。我们还开展了群众性的质量管理活动。1986年，公司将网络技术应用到钻机迁装中，提高了迁装效益，迁装时间由7天18小时缩短到2天10小时，收到了明显的经济效益。1987年，《网络技术在钻机搬迁中的应用》，被评为山东省首批现代化管理成果一等奖。

坚持搞好劳动定额管理，提高生产效率。我们在基层设立专职定额员。公司劳资科依据施工环境因素，编制每口井的建井周期和原材料消耗量，每口井在完井后进行单井核算，根据建井周期的提前天数、成本节约等情况计发奖金。各基层定额员，负责编制班组作业计划，并检查计划的实施情况，

根据工作量、劳动强度及当班任务的完成情况，给班组计发工时，完井后累计出每个职工的总工时，作为分配奖金的依据，体现多劳多得的原则。由于分配兑现，职工变要我干为我要干，搞设备卫生、平井场等工作争先恐后。班组与班组之间也展开了激烈的竞争，极大地调动了职工的生产积极性，生产效率逐年提高，到1989年生产时效达到了95.03%，较1983年提高了28.18%。

加强职工培训工作，提高职工队伍素质。随着钻井技术的飞速发展，以高压喷射为主体的十项新技术普遍用于生产。这对职工队伍的技术素质又提出了新的要求。但是，由于近年来职工队伍发展快，尤其是一线队伍的成分发生了很大变化，农民轮换工占一线职工人数的47%，面对队伍的现状和繁重的生产任务，我们充分认识到：不加强培训，新技术就很难得到推广应用，安全生产就没有保障，生产任务就难以完成，就不能实现钻井工作的持续稳定发展。因此，我们把培训工作当作一项战略任务来抓，舍得下功夫、花力气。我们开展了多层次、多侧面、多形式的职工培训工作，取得了明显效果。特别是1985年钻井队倒班制度改革后，成立了培训学校，进一步加强了职工培训工作。先后开办了14种类型的学习班275期，共培训8975人次，有307人获得井控操作证，占应获证人数的142%，有452人获得司钻操作证，占应获证人数的186%，有228人获得司炉操作证，占应获证人数的193.2%，做到了重要岗位按规定持证上岗。还有314人获山东省全面质量管理基本知识学习合格证。另外，我们还狠抓了新工人的入厂教育、岗位练兵等工作，在1989年全国石油钻井系统的技术比赛中，有1人获司钻岗位第二名，有1人获副司钻岗位第三名，并在油田组织的历次钻井系统技术比赛

中都取得了好成绩。

强化安全管理，摆正安全与速度的关系。几年来，我们始终坚持“安全第一、预防为主”的工作方针，坚持向安全要声誉、要稳定、要速度、要效益，层层建立安全管理网络体系，队队设立专职安全员，周周进行安全教育活动，不断提高全员的安全意识，有效地保证了安全生产，使事故逐年下降，职工有了安全感，起到了稳定一线队伍的作用。同时，我们还加强设备管理，广泛开展革新活动，努力提高管理水平，减轻职工的劳动强度。几年来，我们搞了泥浆泵冷却喷淋装置、绞车链条自动润滑装置、绞车刹带自动分离装置和管线油壬化四项革新，普遍用于生产，深受基层职工的欢迎。

几年来，我们在基层建设上，虽然做了一点应该做的工作，取得了一定的成绩，但与兄弟单位相比，还有很大差距。我们决心借这次会议的东风，虚心、认真地向兄弟单位学习，进一步加强基层建设工作，为石油钻井事业的发展做出新贡献。

# 加强基层队伍建设 促进专业化生产的发展

## 四川石油管理局川东钻探公司

四川石油管理局川东钻探公司是1983年10月由原来的川东矿区和川东北勘探指挥部的钻探力量组合而成的，是四川最大的专业化钻探公司，所属40个钻井队，4个试油队，担负四川东部三地一市二十四县境内的地质储量、新增井口产能的钻探任务。

实行专业化以后，我们始终坚持学习大庆基本经验，把工作重点放在培养和造就一支适应专业化管理，思想作风过得硬的职工队伍建设上，有力地推动了勘探生产的顺利发展。实行专业化的六年相当于过去十八年完成的工作量，夺得总公司同工种基层队社会主义劳动竞赛金牌6块，银牌5块，铜牌6块，获得了四川省、管理局先进企业、重庆市双文明企业、全国优美环境工厂的称号。

下面，把我们加强基层队伍建设，促进钻井专业化生产的发展的几点主要体会向大会作一汇报。

### 一、用钻探人的企业精神增强队伍的凝聚力

专业化以后，天然气开发和净化部分从原川东矿区分离出去，我们不再是小而全的“气老板”了，体制的改变引起外部环境变化，勘探工作出现新的困难，加上钻井勘探长年滚山沟、野外作业、条件艰苦，在相当部分职工中产生了怨气，

形象地说：“钻探公司是喂猪的，净化总厂是杀猪的，开发公司是卖肉的。”针对喂猪的不如杀猪的，杀猪的赶不上卖肉的行业吃亏思想，我们回顾了大庆会战的建设经验，总结了川东从1937年开始，工人们穿草鞋披蓑衣的打井历史，一致认为，50年代大庆会战中有一条重要的经验是自始至终地加强队伍的思想政治工作，在职工队伍中形成一个甩掉我国石油落后帽子的革命精神和雄心壮志，在实行改革开放的80年代，我们要树立钻探人自己的企业精神，进一步把大庆的优良革命传统和作风发扬光大，并融合到实际工作中去。在这个思想指导下，经过领导研究和广泛征求群众意见，提出了以艰苦奋斗占主导地位，开拓创新为基本特征的“求实进取献身钻探”的企业精神。求实：是实事求是的工作作风，体现了大庆人“三老四严”精神；进取：是不断探索奋进，发扬大庆两论起家的开拓精神；献身钻探是我们队伍建设的立脚点，当钻探人就应该具有爱我钻探、艰苦创业的献身精神。在开展了两年多企业精神大讨论的基础上，我们组织了自下而上的演讲和优秀选手巡回演讲。演讲的内容都是基层职工身边的平凡典型小事，演讲者饱含感情，讲出了钻探人的高尚理想情操和默默奉献精神。一位工人说：“过去我总是掩盖身份，生怕别人发现自己是井队的，被人瞧不起，听了演讲，我从内心感到当个钻探工人光荣和骄傲。”围绕企业精神，我们还针对职工思想开展了形势任务教育，并注意做到了三个结合。

第一个结合是：结合国家对天然气的需要开展教育，增强职工的光荣感责任感。在教育中，着眼于对钻探职业重要性的认识，讲清石油天然气开发利用是国家经济发达的标志之一，并制约和影响经济的发展，如果没有辛勤奉献的钻探人，势必影响国民经济的发展和千家万户的生活，因此，

搞勘探是项无比光荣责任重大的工作。

第二个结合是：结合不同层次的特点，开展思想教育。干部文化素质较高，我们组织学习马列主义《哲学》、《政治经济学》、《党在社会主义初级阶段基本路线》等基础理论。针对青年职工对大庆石油工人的光荣传统和作风了解不多，我们就结合前两轮青工政治轮训，着重培养艰苦奋斗甘作奉献的精神，印发了学大庆“三老四严”十要十不要六认真六斗硬的行为准则。并组织青年职工到“白公馆”、“渣滓洞”参观，邀请重庆“中美合作所史实展览”到公司基层巡回展出，让广大职工受到革命传统教育。还组织先进典型理想纪律演讲团，深入一线讲理想讲奉献，开展“让理想在勘探生产建设中闪光”、“爱我公司、爱我岗位、诚实劳动、建功立业”等主题活动，扭转吃亏意识。

第三个结合是：结合劳动竞赛，用榜样的力量教育职工。在劳动竞赛中，树立各行各业的先进典型、劳动模范。五一劳动奖章获得者文传义、郑康惠，优秀边陲儿女曾力平，能源部、四川省劳模赵历清的先进事迹在职工中引起了极大震动，又如1982年技校毕业、1985年才涉足录井队的青年工人罗良君潜心学习计算机技术，苦钻了三年，将引进法国SemCa公司综合录井仪脱机系统软件密码破译。调出钻井地质、试油测井成本等71个程序，对解决川东地区复杂地层打井的计算机处理程序作出了重要贡献。钻井工具公司党团员为主体的义务突击队，坚持了十年的义务修复钻具活动，共修复废旧钻具价值百多万元。我们还组织了各类先进人物到群众中现身说法，并把先进事迹汇编成册，用各种宣传工具广为传播，在年终表彰会上，公司领导给劳模披红戴花，请劳模和劳模家属坐主席台，在鲜花彩旗的车上接受气田职工家属的欢迎。

在全公司内提高他们社会地位和发挥榜样的影响力量。

企业精神在职工中扎下了根，就会产生无比巨大的物质力量。1989年6083钻井队遭受一场暴风雨袭击，当时，交通通讯中断，钻塔剧烈晃动，高压线电杆刮倒、值班房材料房宿舍，顶飞墙塌，天昏地暗大雨倾盆，衣服被子箱子在水中飘浮，但全队职工没有一人搬自己的东西，都奋不顾身地抢救国家集体财产，在特大风雨中，没有职工退缩，六个人睡在乒乓球台上，继续坚持生产。1989年12月，钻具工具公司青年工人张国民在公共汽车上，面对十多名持刀歹徒明火执仗抢劫，大义凛然站了出来，不顾身负重伤，在烟雾迷漫、通道被堵情况下，英勇地和歹徒斗争；供应总站职工赵远禄出差途经重庆，半夜5点旅馆失火，他于危险不顾，从三楼上连续抢救了5名妇女，带到安全地带，当他最后带着爱人小孩冲出火海时，在场的群众被他舍己救人的英雄行为感动得热泪盈眶，重庆市广播电台当天报导表扬了他的英雄事迹；60122钻井队工人共产党员柳德发，在一次井喷抢险中临危不惧，面临H<sub>2</sub>S含量高达97克/立方米的天然气迷漫井场，天然气管线即将爆炸的时刻，把生的机会让给年青女职工，把死亡的危险留给自己，他按照井控的要求，停熄正在运行中的柴油机，为了保护井场抢险职工、周围农民的生命和价值几百万元的国家财产，最后献出了自己宝贵的生命，谱写了一曲“求实进取献身钻探”企业精神的颂歌。

## 二、抓基层班子建设，发挥党支部的战斗堡垒作用

几年来，我们坚持抓基层班子建设，在充分发挥党支部的战斗堡垒作用上下功夫，以适应专业化生产的需要。组织建设上，我们每年都要对钻井试油前线的44个党支部进行考察，一是注意把政治素质好、业务能力强、德才兼备的同志



选拔为党支部书记、政治指导员，二是从优秀的一线工人中选拔脱产的党支部负责人，三是在保持班子基本稳定的前提下，对软懒散的班子，坚决给予调整。1985年，原60121钻井队党支部一班人不团结，甚至个别干部违反纪律私卖柴油，职工思想不稳定，我们及时总结教训，教育广大干部，并且坚决调整了该队班子，选派了党性强、严于律己敢抓敢管的同志上去，很快就改变了队伍面貌，1987年就夺得了总公司同工种基层队社会主义劳动竞赛铜牌，1988年、1989年又连续夺得金牌，党支部书记、钻井队长双双被评为青年标兵和公司劳动模范。通过加强组织建设，能发挥战斗堡垒作用和党风党纪好的党支部占90%。

充分发挥党员骨干的先锋模范作用，是团结带领群众搞好钻井勘探的示范力量。我们下大力抓整党，开展民主评议党员，提高了党员素质，模范作用得到了很好的发挥。45401钻井队长共产党员杨贵元家中连遭不幸，在县医院治疗的妻子要转院到重庆做子宫癌切除手术，儿子又患乙型脑炎住进医院，儿子需要父母，妻子需要丈夫照顾，但井队又正准备接受肯尼亚高级石油代表团来队考察，他托人帮助照顾家里，毅然回井队，在摄氏39度高温下组织快速搬迁安装，每天工作14小时以上，带领职工4天完成长途搬迁安装任务，井场设备器材安排的井井有序，受到了国外考察团赞扬。我们到伊拉克履行劳务合同的钻井队，党支部也一样坚持抓队伍的思想建设，办学习专刊，组织职工政治学习，提高防腐蚀的免疫力，保质保量地履行了合同，为祖国争得了信誉。仅1989年，公司基层就涌现出15个先进党支部，在公司劳模中，党员占了90%以上，236人被授予“优秀共产党员”称号。

为了巩固职工队伍，促进基层领导班子建设，公司机关

坚持密切联系群众，坚持三个面向的工作作风。公司领导每年有一半时间到基层，二级公司领导每年有四分之三时间到一线，采取调查研究、现场办公、蹲点帮促、挂钩帮促的四种方法帮助和促进基层建设。1989年国庆期间，领导带队到16个钻井队调查办公，现场解决了200多个问题。1990年初，机关百人挂钩帮促组深入44个钻井试油队蹲点，重点帮促基层领导班子树立安全观念、质量观念、整体观念、效益观念，这样不仅干群之间相互增进了理解密切关系，而且有力推动了基层领导班子建设。

### **三、加强专业化管理提高勘探效益**

这几年，在加强专业化管理，提高勘探效益方面，我们主要做了以下几项工作：

1. 提高队伍技术素质，培养一支技术上能打边远探井，作风上过得硬的职工队伍

川东气田可勘探面积有55000平方公里，含气构造多，属于“高压、高含硫、高背斜”的三高气田。为了适应“三高”气田复杂钻井工艺，我们下力气培养技术过硬的职工队伍，开展多种形式的技术培训，包括达标培训、上等级培训、青年工人入厂三级技术培训、关键岗位培训，以及干部的知识更新培训等。1989年，还组织参加全国石油青工技术比赛，获钻井班第四至六名选手和两名钻井技师，在团委书记带领下，组成了钻井标准化操作检查示范表演促进班，54天时间走遍了川东气田所有井队，进行标准化操作表演示范。现在14个关键岗位831人获得了岗位操作合格证书。专业化以来，公司共培训工人11 848人次，占工人总数137%，培训干部2291人，占总数100%。

2. 深化企业改革，完善专业化管理

我们经过加深企业内部改革的探索，已进行了第二轮经理任期目标管理，在纵向上，创立了一套较适合钻探专业发展和公司、二级公司、钻井队三级工程管理核算体系，在横向上实行“钻前、搬安、钻井、试油”四段制包干考核系统，初步形成了生产建设任务包干到基层，技术经济指标包干到专业系统的纵横连锁的包干责任制度。公司通过四十多项包干，使责任制度、考核制度都落实到了每个岗位，仅三年结算的77口井，就为国家节约投资上千万元。

### 3. 三标工作常抓不懈，促进安全基础管理

开展“标准化现场、标准化班组、标准化岗位”活动中，我们编写过去公司典型事故案例提纲，算事故损失帐，举办一线领导、班组长、行车小队长三标学习班，推广60121队、钻井工具公司、运输一公司试点经验，把三标建设列入承包内容，由领导承包要害部位安全。组织专门人员严格按照钻井、运输等行业三标验收细则，到现场班组岗点检查验收，已发标准化牌的班组，在复查中出现倒退，坚决取消重建。党政工团齐抓共管，制度过硬，推进了生产现场、设备状况、操作标准化、劳动纪律等基础工作管理，目前，公司74%的生产班组达到标准，132台车达到标准化车要求，工业生产千人重伤率、百万车公里死亡率低于管理局控制指标，事故直接经济损失低于局控制指标30%，经重庆市安全达标验收一次合格。

### 4. 紧紧围绕增储上产，提高勘探综合效益

这几年，我们通过深入细致的思想政治工作来调动职工拿天然气的积极性，公司上下都有个清楚的拿气目标。如6096队在雷12井钻完3785米，下尾管时卡钻，该队职工在273天里，起下钻具291趟，终于解除了事故，获得了有工业价值的天然

气井。公司六年共完成井209口，打进尺997 117米，钻机月速比前6年提高30.8%，获气井150口，井口测试日产能力3 243万立方米，新发现含气构造24个，裂缝系统66个，新增控制储量690亿立方米，探明储量512亿立方米，探井成功率60%以上，单井储量按专业化以前平均上升了6%。尤其是1989年，我们的队伍战胜春夏之交“政治风波”带来的交通堵塞、油料运不进来，物资器材缺口大，外部环境差等困难，全体职工忠于职守，认真挖掘内部潜力，保证生产顺利进行，同时还战胜了特大洪水造成的严重灾害，提前8天完成钻井生产任务。1990年1~4月，勘探形势更加喜人，月月都获得一口百万级的天然气井，总计已达6口井，是历年来天然气产能上升幅度最大的时期。

#### **四、努力改善钻井一线生活工作条件稳定前线职工的队伍**

##### **1. 改善一线生产条件，减轻工人劳动强度**

近年来，我们坚持在资金困难中挤出钱来搞好设备的更新改造。逐步用四千、六千型钻机换下了三千型钻机针对钻工最辛苦、体力消耗大的起下钻作业，逐步改用电磁涡流刹车、液压大钳、液动套管钳和使用高效钻头，延长钻头在井下工作时间，以减轻钻井工人的体力劳动强度，深受工人们的欢迎。

##### **2. 改善一线物质生活条件，解除职工后顾之忧**

建起了云台、梁平、江北三个钻井基地，前线居住条件，全部用适合山区流动的车箱式野营房代替了牛毛毡席棚，还给钻井试油队配备了净水装置、冰箱。拉开一二线工资奖金档次，提高一线工人待遇和平均奖金水平。实现了一年给井队一头肉猪，一月给井队职工一斤蛋一斤鱼的目标。我们还

根据山区交通不便的特点，给每个钻井试油队配备了生活值班车，解决了采购生活物资、接送人员等困难。无论公司领导或是后勤人员，只要前线需要，随叫随到，前线有困难就是后勤无声命令。1988年6034队一名工人病危，来不及送医院，公司得到消息后，立即选派得力医生连夜把病人送到离井队几十公里的乡卫生医院，同时，公司领导亲自组织专车向重庆第三军医大学医院求救，在十多个小时内，由医疗专家组成的抢救队赶到现场。看见这么多大小车集中在医院，老乡以为来了什么大首长，后来才得知，是为了抢救一名青年钻井工人，一个退休老钻工儿子时，农民十分感动。井队职工也感到公司领导真正关心职工疾苦，同时也激发了该队职工工作的积极性，通过一年的努力，6034队从一个后进队跃进到先进行列。

### 3. 改善一线精神生活条件，丰富职工业余文化生活

采取多种形式丰富职工业余文化生活，给一线配置了广播器材、电子琴、手风琴、台球、乒乓台、录音机、彩电、放相机，还给14个接收不到电视节目的钻井队安装了电视卫星接收机，给有的队安装了闭路电视系统，每个队建立了茶园、阅览室、职工之家，还不定期地举办各种田径、联欢、钻探之声歌咏会，美术、书法、摄影比赛、集邮展览等活动，为了加强企业文化，公司还办有《川东钻探报》、《钻头文艺》杂志。为了增强钻井一线职工荣誉感，我们教育后勤职工爱一线、帮一线，全心全意为一线服务，组织子弟校学生到钻井队参观座谈，幼儿园的孩子到附近井队唱歌跳舞慰问前线职工，1990年春节期间，公司经理、党委书记还在后勤组织了2000人参加的后勤女职工与钻工集体婚礼，增强了“我当一个钻井工人多荣耀”的荣誉感。

理解、尊重、关心，搭起了干部和工人心灵上的桥梁，公司形成了“干部处处关心职工，职工处处关心公司”的双向感情渠道。1989年，由于国家银根紧缩，勘探资金极其紧张，广大职工出主意思办法，挖掘企业潜力，积极提合理建议729条，创造可计算价值百万多元。

以上是我们加强基层队伍建设，促进专业化生产发展的几点不成熟经验，离上级要求和兄弟单位特别是大庆工作存在着很大差距。另外实行专业化后，我们的确还有许多没有解决好的矛盾，有待于认真研究解决，我们有决心有信心在专业化管理中，进一步加强“三基”工作，培养一支在各种复杂条件下能打大仗、打硬仗、打胜仗的四有职工队伍，发挥川东天然气勘探主战场的作用。

# 学习大庆经验 加强队伍建设

## 新疆石油管理局钻井公司

我公司现有正式职工12 052人,合同工、临时工3120人,由23个民族组成。公司下设24个子分公司,其中钻井子分公司5个,61个钻井队分布在天山南北的准噶尔、塔里木和伊犁盆地,战线长达两千多公里。

近几年来,我们坚持学习大庆经验,加强队伍建设,广大职工牢固树立了全心全意为油气勘探开发服务,千方百计为全局原油上产服务的指导思想。为了加快钻井速度,提高钻井质量,降低钻井成本,我们一切为着井队想,一切围绕“井眼”转。实现领导工作、思想政治工作、后勤工作三靠前,促进了钻井生产的发展。

### 一、加强“三基”工作,提高队伍素质

大庆经验是我们石油工人的传家宝,加强“三基”工作是我们提高队伍素质的重要保证。为了适应石油工业发展的客观要求,我们从队伍的实际出发,从难从严狠抓了“三基”工作。

狠抓了以党支部建设为核心的基层建设。把搞好党组织的自身建设,充分发挥党组织的战斗堡垒作用,全面提高各级领导班子和全体党员的素质,作为基层建设的根本任务来抓。(一)制定了党支部发挥战斗堡垒作用和党员发挥先锋模范作用考核办法。我们根据党章规定的基层组织八项任务和

党员八项义务，从十四个方面对党支部进行考核，从党员的带头作用、骨干作用和桥梁作用三个方面对党员进行考核。

（二）建立了党内外监督员制度，共设党外监督员215人，党内监督员225人。1989年党内外反映各类问题301个，提建议253条，整改采纳221条，积极发扬民主，促进党风建设。（三）制定了基层领导干部跟踪考察制度，建立干部实绩档案，定期汇总、检查、评比，为干部的使用和班子的调整提供依据。

（四）落实干部和党员的培训工作，坚持使用和培训干部同时并重。1989年办干部培训班6期，有300多名党支部书记、井队长、车间主任参加了学习。党员培训班87期，培训党员3510人。干部派外学习171人。（五）严格执行干部述职报告制度。每到年底，干部自我总结一年来的学习和思想，找出成绩和问题。在干部大会上，本人述职汇报，大家进行评议，开展批评和自我批评，互相促进提高。

狠抓了以岗位责任制为主要内容的基础工作。坚持以岗位定职责，以职责定标准，以标准定考核，以考核定奖惩。对钻井队24个岗位的责任制每年进行修改一次。公司还注重制度的落实和执行，开展了创建标准岗位，标准班组和标准井队的活动。把岗位工作标准化、具体化，让职工在岗位上有条不紊，实现了人人有明确职责，岗位有严格标准，工作有认真检查，基础工作得到了加强。我们采取了双文明双百分考核办法，重实际，重资料，让事实和数据说话，做到奖优罚劣，考核兑现。

狠抓了以岗位练兵为主要手段的基本功训练。本着干什么，学什么，缺什么，补什么的原则，在职工技术培训上，重点抓了五个环节：一是从钻井生产的实际需要出发，制定了培训计划，职教部门与基层单位签订了职工培训合同，将



培训时间、内容、师资落到实处；二是分专业、分工种定期逐批进行培训，1989年培训技术工人6061人，培训率达到95%；三是注重了新工人上岗前的全面培训，从安全、技术等方面进行严格教育，并签订师徒合同；四是注重现场培训，井队的技术能手，作为技术培训骨干。公司选拔技术尖子组成示范小组，深入生产现场进行技术表演和技术考核指导。同时我们还经常组织技术表演赛、抢答赛和对抗赛，技术民主，官兵互教，受到职工的欢迎；五是严格技术培训的考核工作，培训工作与双文明考核挂钩，激发了职工学业务、学技术的积极性，1989年工人技术等级达标培训6419人，完成培训任务指标的106%。

在加强“三基”工作的过程中，我们还联系实际开展了三个活动。（一）开展了选树典型的活动。公司上下层层刻样板，行行树典型。32837队去年荣获全国先进党组织光荣称号。并评为金牌钻井队，公司及时作出了学习32837钻井队的决定，召开了模范事迹报告会。现在从公司到班组，都有各自的典型，远学大庆，近学典型，赶有目标，学有榜样。

（二）组织开展了学大庆“促进团”、“检查团”的活动。1989年四季度，我们组织由两级机关干部组成的千人学大庆促进团，深入井队、车间和班组，与工人同吃、同住、同劳动，帮助基层解决问题。公司先后有1069名干部下到基层，现场解决问题341个，促进团大讲大庆精神，宣传大庆作风，仅在前10天，就召开宣讲会108次，有11 921人次听了宣讲。同时，我们还组织由职工代表、劳模参加的百人检查团，进入两级机关检查指导工作，推动机关改进作风。提高办事效率。（三）1989年我们在钻井生产既要发展，又面临资金严重短缺的困难情况下，公司党委决定在党内开展“难关面前看党性，见

行动，作贡献”的大讨论活动，发挥党组织的战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用。带动职工群众，向技术进步要增产，向科学管理要效益，提出了挖潜增效十项措施。公司共青团组织在广大团员、青年中开展了“难关面前献良策、作贡献”的活动，1989年我公司在三个主要区块上组织会战，战区之间、井队之间展开了“夺红旗、拔标杆、争第一”的活动。在钻机长距离区域搬迁过程中，钻井工人争时间，抢速度，从准噶尔东部到西北缘446井区，运距500多公里，9部钻机平均搬安周期缩短到6.5天，为油田开发狠抓上产赢得了时间。广大职工从大处着眼，小处着手，从节约一滴油、一滴水、一度电等三十个一做起，大力开展双增双节运动。全年节约钻井成本4667.6万元，成本节约率为9.06%。据不完全统计，去年职工提合理化建议1521条；回收废旧物资561.5吨；回收落地原油265吨。32652钻井队注意从节约入手，在打表层和大小鼠洞时，改变过去边钻边放泥浆的做法，从钻台下挖一条沟通到振动筛下边，用离心泵回收泥浆，每口井可回收泥浆100多方，节约资金9000余元。32827钻井队的干部带领职工，将撒落在地上的重晶石粉用筛子筛后收集起来再用，这个队在北三台共筛了近80吨，不仅避免了浪费，而且对全队职工是一次艰苦创业的传统教育。

## **二、加强经营管理，提高经济效益**

### **1. 搞好经营承包，发展钻井生产**

我公司实行全员经营承包，纵包包到底，横包包到边，内部实行全方位劳务结算，个人利益分配与经济效益挂钩，把公司的各项生产经营指标和精神文明目标层层分解到子公司、井队（车间）直至班组、个人、从领导到工人，从前线到后勤，人人身上有责任，人人肩上有担子。

(1) 建立了内部经营承包网络，从公司到基层车间、井队，层层签订经营承包合同，大目标层层分解，小目标层层落实，形成了一个完整的经营承包的管理体系。实现小目标保大目标，从而保证公司生产经营任务的完成。各级领导干部既是单位负责人，又是各级经营承包人。既承担了经济责任和工作责任，又承担了政治责任。我们坚持做到，承包不能搞短期行为，不见钱忘义，不计较个人得失，要坚持企业的社会主义方向。

(2) 采取了多种多样的经营承包形式，在探井承包中采取四种形式，即：钻井工程对外劳务承包；重点探井项目费用包干承包；探井项目管理责任承包；单井责任承包。在开发井承包中采取两种形式，即：双班口井承包和双班月度任务承包。

(3) 建立各种制度，注重考核兑现。我们从协调公司人、财、物的关系出发，先后制定了《内部承包经营合同细则》、《内部产品劳务价格》、《承包经营考核办法》等相互配套的规章制度，并在生产经营工作中进行修订完善。经营考核坚持与职工定员挂钩，与劳动定额挂钩，与经济效益挂钩。促进了钻井速度、质量、效益的提高。32951钻井队参加东部会战，在承包中作贡献，1989年共开钻14口，完井14口，进尺33 221米，创公司同类钻机队年进尺历史最好水平。

## 2. 狠抓现场物资管理，努力降低钻井成本

1989年，我们组织物资管理专业人员，集中20天的时间，对钻井队的现场物资管理进行了全面调查，共查各类材料1625项，占用资金256万元。针对物资管理浪费现象比较普遍的状况，我们立即行动，以446会战区为重点，对公司所有井队进行全面整顿，制定了“限额发料、定额领料、标准配料、

回收余料、节约有奖”的物资管理办法，并采取了三条措施：

(1) 召开现场物资平衡调拨会，对井队超出储备或暂时用不上的物资，进行内部调拨，变积压为利用。1989年九月，仅466井区21个钻井队一个月内就调拨各种材料配件41项，资金达70余万元。

(2) 及时回收井队长期不用的物资和包装容器，进行整理、挑选、利用。

(3) 将井队现场的各种废旧材料、工具统一运到基地，进行修复、改代，变废为宝，重新用于生产。通过狠抓物资现场管理，1989年每米进尺材料费用比1988年降低了7元。

3. 试行单井目标成本动态管理，探索降低钻井成本的新途径

过去是井队管干，机关结算，一口井打完了，才知道盈亏。至于盈亏的原因在哪里，井队大部分工人不清楚。常言说不当家不知柴米贵，只有让井队职工人人参加管理，当家理财，才能由队干部操心变为大家关心，才能杜绝成本管理中的“跑、冒、滴、漏”。

为了使单井成本在钻井过程中就得到有效地控制，合理地使用，变事后管理为事前管理和事中管理。经过较长时间的酝酿、摸索和实践，从1989年四季度开始，在部分井队试行了单井目标成本动态管理办法，坚持打井花钱一支笔登记，井队进料验收一支笔签证。按照单井消耗定额和储备定额进行现场控制。具体做法是：①井队小班设立经济核算员岗位；②设立两类台帐，即成本费用台帐和钻井材料台帐；③设立两个登记簿，即材料验收登记簿和材料发放登记簿；④设立成本费用班报和综合日报；⑤绘制两个统计坐标图，即计划工期与实际工期对比坐标图和分井段计划成本与实际发生费用

对比坐标图。

通过试行单井目标成本动态管理，我们在五个方面收到了比较明显的效果：

(1) 井队每天出两张班报和一张综合日报，及时反映当班、当天的生产动态、成本费用和材料、油料等消耗情况，使井队职工边算边干，会干会算，增强了经营管理意识和主人翁责任感。

(2) 通过设立台帐，加强了管理基础工作，保证了各种资料齐、全、准。

(3) 建立各种材料、油料进出帐日和验收制度，杜绝了漏洞。

(4) 通过创建标准岗位，加强了材料房的标准化管埋，既保证了生产需要，又减少了材料浪费。

(5) 对单井目标成本实行现场控制，有利于及时总结经验教训，有效地落实双增双节措施，达到提高速度、提高质量、降低成本的目的。

1989年，公司有五项指标（钻井总进尺、平均队年进尺、年上万米井队、全员劳动生产率、生产工人劳动生产率）创历史最高纪录。有五项指标（平均钻机月速度、生产时效、事故率、组停时率、固井质量）超过全国同行业平均水平。历年一季度气候严寒，钻井速度慢、成本高，1990年一季度，钻井进尺比历史最高纪录的1988年同期提高了一倍，节约钻井成本430万元。

### **三、改革钻井队工作制度，稳定一线职工队伍**

为了提高钻井工人的政治地位、社会地位和经济地位，稳定一线队伍，针对我公司钻井战线长，工作条件艰苦，自然气候恶劣的特点，我们努力改善井队职工的工作、生活条

件,把30年以来的四班三倒8小时工作制改为四班两倒12小时工作制。1985年开始试点,1986年试行,1987年全面铺开。钻井队四班两倒工作制实行五年来,之所以能够不断巩固和发展,除了这项改革本身具有一定的生命力以外,我们还在实行中采取了七条保证措施:

(1) 广泛征求意见,不断进行总结。针对存在问题,每年修订一次管理办法,现已修订五次。近两年修订中,主要增加了井队落实政治学习、业务培训工作的保证措施,职工换班安全定点住宿规定以及提高井队食堂烹调技术伙食管理等条款。

(2) 为了确保上井干部24小时管生产、管生活、管职工思想工作,在不增加干部定员的前提下,我们采取井队长兼党支部副书记,党支部书记兼副队长的做法,党政领导共同挑起双文明建设的重担。

(3) 为了解除钻井职工的后顾之忧,对井队职工实行住房分配、子女入学入托和就医、商品供应、洗澡等十个优先。

(4) 为了不使物价上涨影响井队职工的生活水平,我们除了抓好“菜篮子”工程,搞好农副业生产外,还严格实行科学配餐,建立主副食品供应基地,确保冬春两季井队职工能够吃上新鲜水果和蔬菜。

(5) 建立了专为钻井队服务的生活系统,即计划、采购、分配、送井、信息传递、井场服务等,这些都由生活服务公司担任,信息传递、物资送井由前线服务科担任。

(6) 几十年来我们有一支专业化搬家安装队伍,他们速度快、质量好、费用低,与井队联合作业为保证四班两倒工作制的实行创造了有利条件。

(7) 为了提高钻井工人的文化技术素质,严格落实职工

培训计划,对钻井职工每年进行一个月以上的正规轮训,1989年培训钻井工人2734名,完成计划的101%。职工培训一律参加结业考试,不及格者扣发30%的工资,三个月内补考及格后方恢复原工资。

四班两倒12小时工作制,是一项劳动制度的改革,是促进井队双文明建设的有效措施,深受广大职工的欢迎,这项制度实施以来体现了六个方面的好处:

(1) 井队职工集中时间上井工作,集中时间学习和休息,改变了原来钻井工人一年有300多天在井场的状况,保证了已婚职工与家人团聚时间和教育子女的时间,保证了未婚青年谈恋爱的时间,初步解决了找对象难的问题。

(2) 井队职工再不象过去那样,睡觉盖着老羊皮,上井带着干饼子。现在冬有暖气,夏有空调,住宿“旅馆化”。每餐四菜一汤“饭馆化”,使职工有充沛的精力、健壮的身体从事钻井生产。

(3) 井队轻装上阵,适应远距离甩开勘探,加快了工作节奏,提高了工作效率和钻机利用率。

(4) 减少送班搬家车辆,减少了野营列车房,降低了钻井成本。

(5) 丰富了职工的文化生活,井队有电视机、录相机,边远井队配备了地面卫星小型接收机,还给井队订阅了各种报刊杂志。

(6) 加强了职工劳动纪律,出勤率提高了,不安心井队工作的少了。稳定了一线职工队伍。

回顾近年来的工作,我们在学习大庆抓基层建设,特别是加强钻井队伍的建设过程中,注重发挥政治优势,抓了人的因素,培养了一支逐步适应新疆石油勘探开发需要的钻

井队伍。截止1990年3月9日，提前298天全面完成经理三年（1988——1990）任期目标。经新疆维吾尔自治区评审验收，我公司晋升为自治区一级企业。

我公司在学大庆抓基层建设方面，虽然取得了一定成绩，但和大庆及兄弟单位相比，离总公司的要求，还相差很远。我们决心通过这次会议，学人之长，补己之短，把会议的精神带回去，落实到实际工作中，继续抓好基层建设，为我国石油工业的发展，作出新的更大的贡献。



# 推行全面质量管理 促进钻井生产不断发展

## 辽河石油勘探局钻井一公司

辽河油田钻井一公司是1970年油田会战初期组建的，现有职工11750人，共有5个钻井大队，47个钻井队（包括青年队）。由于井队分散在五市九个县区常年野外施工，给企业管理的各项工作增加了不少困难。为适应油田生产发展的新形势，圆满地完成各项生产建设任务，我们公司于1982年开始引进全面质量管理这一现代管理技术。九年来大体经历了普及教育和试点（1982—1984年）、抓基础工作全面推广（1985—1986年）和巩固深化全面提高素质（1987年以后）三个发展阶段。在总公司和我局有关部门的帮助指导下，我们坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，坚持发动群众实行“全员参加，生产全过程、全面的质量管理”和“以预防为主”的原则，深入开展全面质量管理，并且不断地总结石油企业传统质量管理经验，使二者有机地结合起来，确保钻井工程质量稳定上升，生产及各项工作不断发展，企业素质不断提高，成效显著。1989年，共交井390口，钻井进尺90万米，井身质量合格率100%，固井质量合格率98.96%，取心收获率93.75%，优质井率78.69%。全年千人事故死亡率为0，重伤率为0.17%，工程事故时间损失率为1.5%。钢材、水泥、木材等主要原材料单位消耗逐年下

降，能源消耗达到国家二级标准，钻井成本比计划成本节余1 083万元，全员劳动生产率达到41 377元。完成各种科研和推广项目132项，实现了安全、优质、高速、低耗、文明生产。1988年以来，公司的计量管理、能源管理、档案管理均达到国家二级企业标准，标准化达到三级。设备管理连续3年被评为总公司优秀单位，1990年4月份被评为国家级设备管理优秀单位。1989年荣获石油天然气总公司质量管理奖，进入了国家二级企业。

总结我们公司推行全面质量管理促进钻井生产不断发展的工作实践，主要有以下五个方面的做法和体会。

### **一、转变企业管理工作的指导思想，健全质量管理组织体系，是推行全面质量管理的关键**

推行全面质量管理以前，公司的企业管理工作一直是以生产组织管理为中心，领导经常强调交井口数、打井速度，上井抓进度，开会算进尺，结果打井质量差、事故多、速度慢、效益低，采油厂不满意。为改变这种被动局面，公司领导带头学习现代化管理知识，全部参加了企业管理轮训班。在学习的基础上，党、政领导班子进行了多次讨论，终于找出了症结所在，即企业管理的指导思想还存在片面性。要使公司的企业管理达到新水平，就必须转变观念，转变指导思想，即由“进尺第一”转变为“质量第一”，逐步由以生产组织管理为中心转变为以生产经营管理为中心，把全面质量管理做为企业管理的中心环节来抓。统一思想之后，公司发动党、政、工、团等各级组织人人抓管理，逐步树立起“一切服从于勘探和采油，一切服务于勘探和采油”的指导思想。

在转变观念提高认识的基础上，我们抓的第一件事是质量管理组织体系的建立健全。根据推行全面质量管理的要求

和公司的实际情况，成立了以经理为首，四总师参加的公司质量管理委员会，并设立了全面质量管理办公室。同时下文规定：大队级单位成立以大队长为首的质量管理领导小组，设一名专职质管员，基层单位和机关科室设兼职的质管员，从而形成了由 438 人组成的三级质量管理网。与此同时，我们还完善了由公司质检办、大队质检组、基层质检员、班组检验工共 526 人组成的四级质量检验组织网络。在人员的数量上和质量上基本满足了质量管理工作的需要。

## **二、扎扎实实地做好各项管理基础工作，是推行和深化全面质量管理的基本条件**

没有扎实的基础工作，全面质量管理就无法开展，更不能深入。几年来我们主要抓了以下几项工作：

### **1. 狠抓质量教育，不断提高广大职工的质量意识和技术素质**

质量教育包括质量意识、管理和技术知识教育。几年来公司教育科和全质办密切配合，通过举办各种形式的培训班，分级培训，使全公司 90% 以上的职工参加了全面质量管理知识学习。仅 1988 年以来就办班 31 期，组织 5 786 人参加统考，有 5 692 人取得了结业证，占职工总数的 50.2%。通过学习，广大职工树立了“质量第一”、“用户第一”的观念，掌握了参加质量管理的基本方法，班组长能运用“两图一表”等方法解决质量问题。同时采取专业培训、岗位培训、应急培训、技术达标培训和技术表演赛等形式对干部职工进行业务技术培训。仅 1989 年就开办各种脱产培训班 68 期，参加学习 2 599 人。从 1987 年以来我们已对大队和基层干部普遍轮训一次，每期 45 天，既学习管理知识又学习专业技术，提高了基层干部的素质。每年在一线、二线分别举行一次大型技术表演赛，

通过层层选拔，涌现出技术能手 104 人，公司为其中的 17 名成绩优异者各晋升一级工资。通过培训学习，近几年一、二线工人的技术水平普遍提高 2—3 级。

## 2. 扎实有效地开展计量工作

计量是管理的基础。目前，我们公司已形成了有 134 人参加的公司、大队、基层队三级计量管理体系，完善各种计量管理制度 14 项共 249 条。通过培训人员建立了量值传递系统，成立了计量站，大力开展了计量检测仪表、设备、器具的配备和周期鉴定工作。使主要工程项目的计量器具、仪表配备率、计量检测率均达到 100%。如钻井队用油，进油口都装有流量计，每台柴油机用油也实行单机计量，堵塞了漏洞，降低了消耗。1986 年以来通过计量验收索赔损失共 70 多次，达 63 万余元。通过加强计量工作，各种数据、图表、资料完整可靠，为开展全面质量管理奠定了基础。

## 3. 制定标准、完善标准体系

没有高标准就没有高质量。在推行全面质量管理中，我们对照总公司有关文件的要求和公司的实际情况，制定了内控钻井工程质量标准 11 个，其他技术标准 160 个，完善了技术标准体系。同时还制定和修定了各种管理标准、工作标准 420 个，使项项工作都有标准可依。目前公司的技术标准覆盖率达 97%，管理标准覆盖率达 90% 以上。

## 4. 落实质量责任，严格质量考核

1986 年以来，我们在岗位责任制的基础上系统地制定了各级、各单位、各岗位的质量责任制，下发到各单位强制执行。全质办按月对各大队级单位的质量责任进行考核检查，并纳入经济责任制考核之中，在考核基础上实行质量奖惩及质量否决权。一旦发生质量事故，则追究单位及个人的质量

责任。1988年又颁发了《质量否决权与质量奖惩实施办法》，明确规定在奖金分配、评选先进中实行质量否决，对一线井队实行单井主要质量指标否决法，近两年否决18井次，否决奖金额24 198元。对钻井大队及二线单位实行综合质量系数下限否决法。系数由全质办根据考核结果计算，低于0.8则否决当月全部奖金。1987年以来公司用于质量管理方面的奖金达70万元，对提高工程质量做出突出贡献的单位和个人实行重奖。如工程大队李志远工程师取心工作盯得死，在几口重点井保证了取心收获率，多次受到经理嘉奖，还被评为局劳动模范。而固井大队一名工程师由于责任心不强造成质量事故，本人受到降级处分，大队受到通报批评和罚款1500元的处罚。

#### 5. 加强质量信息管理

信息是企业的先导和生命，质量信息更是至关重要。1987年开始公司建立起质量信息网，制定了质量信息管理制度，规定以全质办为质量信息中心，经理及四总师为决策中心，各级生产调度为主要信息传递渠道，各级质管员为质量信息员。全质办及大队质管员均建立质量信息报表、台帐，实行分级管理，属于重大质量信息，如发生工程质量不合格、纠斜填井等必须及时报全质办进行信息处理。外部质量信息则主要通过每季一次的质量回访由各采油厂提供。1989年全质办共收集处理重大质量信息26项，及时为领导决策提供了可靠依据。

#### 6. 广泛开展质量管理小组活动

到1989年QC小组已发展到315个，其中一线51个，二线生产单位200个，公司机关和服务单位64个。参加活动的人数达2 341人，占职工总数的21.9%。组织形式多种多样，有

三结合攻关型的，有专业系统一条龙式的，有岗位质量改进型的。这些QC小组活跃在各个单位，应用控制图、并联图等统计方法和网络计划、价值工程、目标成本等现代管理方法开展活动，取得了显著成效。从1984年到1989年，累计取得成果546项，创经济效益3000多万元。

### **三、实行方针目标管理，落实质量经济责任，是深化全面质量管理的可靠保证**

我们公司从1987年开始实行方针目标管理和以承包为主的经济责任制。每年都由计划科和全质办根据经理提出的总方针总目标，依据有关资料编制公司的方针目标管理草案，经发动群众和职代会讨论通过后，发文执行。为保证公司方针目标的实现，我们实行目标承包经济责任制，逐级签定承包合同。在合同中，突出了质量和安全目标。同时公司还采取了一系列有效措施，一是明确各单位的行政正职领导是承包合同的第一责任者，特别是对质量和安全目标负全责；二是规定质量和安全目标在工资奖金分配、评选先进方面具有否决作用；三是加强月度考核；四是对挂点承包的公司领导与承包单位同奖同罚，年终按合同兑现；五是成立了经济仲裁委员会，每月中旬开会解决各单位之间的经济纠纷，对确实不合理的部分给予合理调整。在实施这些措施的过程中，各级领导干部以身作则，经常关心过问自己分解的目标和承包单位，及时掌握进度，严格执行承包措施。如1988年3月钻井三大队发生一起伤人事故，承包这个大队的原党委书记林青山同志主动按规定扣了当月奖金，交出罚款20元，三大队大队长也交了罚款50元。由于公司上下一条心，人人为完成自己的目标而努力工作，各单位互相支持，使1988年的22项目标和1989年的19项目标全部实现，承包单位也得到了兑

现奖金。同时使各级各单位的质量责任制得到了较好落实。

#### **四、认真建立质量保证体系，对钻井生产全过程实行有效的质量控制，是深化全面质量管理的重要标志**

1987年开始，我们逐步建立起钻井工程质量保证体系。首先，在总工程师主持领导下建立了钻井技术标准体系。其次，根据钻井施工程序制定了“钻井工程质量保证体系管理图册”，规定了在每道工序上各单位的主要工作及质量要求和信息传递反馈路线等。第三，完善各种表报和考核办法。这样就把公司各部门各单位的工作按钻井施工程序有机地组织起来，互相制约，互相促进，做到职责明确、责任落实，考核严格、奖惩分明。第四，建立有关的子体系。一线井队建立现场施工质量保证子体系，二线大队根据自己工作的特点和在母体系中的地位建立自己的工作质量保证子体系，如钻前工程质量保证子体系等，机关科室则建立专业工作质量保证子体系，总共34个质保子体系。为保证质保体系的正常运行，一是公司每年组织两次质量体系审核，及时发现质量职能分配与发挥各子体系之间在协调配合上存在的问题等，由领导给予调整处理。二是加强井队的泥浆、设备、钻具和井场标准化、规格化管理。三是积极推广应用高压喷射、优选参数钻井、丛式钻井技术、优质新型泥浆体系，中筒取心及事故快速处理等新工艺新技术。钻井工程质保体系的建立和正常运行，使公司的钻井生产走上标准化、程序化管理的轨道。

对于生产全过程的质量控制，我们公司主要采取关键工序重点控制，实行质量监督管理，主要有以下几项：

##### **1. 加强钻前工程质量的监督检查**

1985年以前我们公司的钻前工程经常出现场地基础不

平、井架缺件、土方工程不标准等问题，井队常因此和钻前大队闹矛盾，在一定程度上影响了井队正常生产。推行全面质量管理以来，钻前大队首先对职工进行“用户第一”“井队就是用户”的教育，使大家认识到“井队的需要就是自己的工作”。其次，要求各安装施工队必须按标准、按设计施工。基层队施工员严把工序质量关，经自检合格并交大队质检组检验合格后才能向井队交付使用。同时，严格交接制度。公司的《基础井架交接验收办法》规定：搬迁设备当天井队向钻前交老井架，钻前大队向井队交新井架，公司质检办派人现场监督和仲裁，不符合标准不能交接，不付劳务支票。这样做井架安装质量大幅度提高，一次交验合格率由1985年前的93%提高到1989年的100%。

### 2. 严格开钻前的安装质量验收检查

公司在1988年3月下文规定：井队一次开钻前必须由钻井大队质检组负责检查验收安装质量，签发施工许可证后才能开钻。二开、三开前由公司质检办派人到井场，按照二开（或三开）技术条件从钻台、机泵房到场地逐项检查验收，认定合格签发施工许可证，井队才能二次开钻，若擅自开钻则进行通报批评和经济处罚。如1988年8月底一大队32455队，为抢进尺未经检查验收就二次开钻，第二天公司质检人员上井后除检查指出应继续整改的问题外，对井队提出严肃批评，又按规定罚款200元。以后一大队再未出现类似现象。

### 3. 严格对打开油气层工序实行技术监督

1988年开始我们对打开油气层实行申报审批制度。凡是探井、浅气层发育区块和高压区块的调整井，根据地质预告在钻开油气层前均由工程大队管理组、地质大队和泥浆公司管理中队的技术人员到井场，按钻开油气层技术条件逐



项检查，确认符合条件则共同签发许可证批准继续施工。一般的生产井则由钻井大队工程组负责检查批准发证。对于各单位执行审批制度的情况公司质检办进行抽查监督，发现问题则追究有关单位和个人的质量责任。这样就基本上避免了对油气层的严重污染和井喷事故的发生。

#### 4. 对下套管完井工序实行技术监督

公司首先要求井队按设计施工，准备个好井眼，准备好泥浆和套管等。其次规定凡是探井、3200米以上的深井和高压区块的调整井由工程大队进行检查监督，其它生产井则由钻井大队工程组实行监督。不符合下套管技术条件和固井技术条件的不允许下套管施工。另外，固井大队必须按固井设计进行标准化作业，保证一次成功。工程大队盯井员或钻井大队盯井员从下套管开始到固井结束一直在井场监督。由于采取以上措施，1989年在人员少、设备严重不足、战场分散等困难条件下，固技术套管52井次，油层380口，固表层395口，合格率达到98.96%，超过了承包指标。

#### 5. 对定向井、取心井等特殊施工加强质量控制

我们公司自1984年开始打定向井，近几年发展很快。仅1989年就完成丛式井平台106个，打定向斜井238口，占全年交井总数的61%。公司先后两次发文对施工标准做出规定，以经济手段对施工单位进行制约。在工艺上采取合理布井、绕障设计、随钻测斜、微机控制等措施，适应了在农田水网、村镇密集自然环境中大面积钻井开发的需要，也保证了施工质量。如1989年在张一块地层复杂、地层倾角大（最大在50°以上）很难控制井斜和方位的情况下，公司及时召开技术分析会，统一思想，应用随钻测斜技术，预防控制，使所交的37口井的井身质量合格率为100%。1989年我们公司的定向

井井眼轨迹符合率为91%，定向一次成功率达93.6%，创历史最好水平。在钻井取心工作中，凡是难度较大或是大段取心井，规定让工程大队取心组住井监督指导，同时实行质量承包。在施工过程中他们始终监督操作人员进行标准操作，特别是对司钻岗位严格要求，取进过程中不能换人操作。起钻必须用旋绳卸扣，做到每筒一分析，每口井都落实奖励政策，保证了取心质量。1989年共取心4750.76米，平均收获率93.75%。平均单筒进尺5.12米，比1988年提高16.6%。中筒取心平均单筒进尺12.45米，最高28.05米，平均收获率为96.15%。

#### **五、认真开展质量回访和创优活动，是深化全面质量管理提高公司信誉的重要途径**

钻井公司的工程质量好坏直接影响着采油作业和油气采收率。为了更好地为采油服务，为原油上产多做贡献，为了公司的声誉和生产的发展，我们规定每个季度由领导带队到有关采油厂进行质量回访。从1988年至今已回访九次，累计收集各种意见和建议161条。对这些问题和建议由回访组统一整理，分解到有关部门和大队进行整改，避免问题再发生。对于暂时解决不了的则一方面组织攻关，如防油层污染和潜山井尾管固井，另一方面向采油厂解释清楚。1989年在张一块打井时，在回访中了解到以前打的井有的显示很好，但不出油，我们就组织攻关，优选使用聚合物不分散泥浆，密度降低0.05—0.07克/立方厘米（与分散泥浆相比），实现了近平衡压力钻井，有的井还加入适量“单向压力封堵剂”，较好地保护了油层，使这批井投产后稳产30吨/日左右，比以前打的邻井的产量提高两倍，受到高升采油厂和局领导的好评。

为将全面质量管理深入一步，自1988年开始我们引导职

工开展创优竞赛活动，把职工的积极性引导到提高工作质量和工程质量上。在一线井队开展打优质井、创优质施工队活动，二线开展创优质产品、优质服务单位竞赛活动。公司发文公布优质标准、考评办法和奖励原则，全面质量管理委员会及评审组加强统一指导，全质办和工会具体组织，各单位都积极参加。1988年至1990年一季度，共交优质井612口，占总交井数的78%，创局级优质施工队42个，市级优质工程8项，内部优质产品15种，优质服务单位15个，公司都进行了奖励。质量回访和创优活动的开展，提高了公司的信誉，促进了全面质量管理的深入和发展。

经过几年来的工作实践，使我们逐步认识到，推行全面质量管理势在必行，这是钻井行业生产发展的需要，是企业深化改革的重要内容，也是提高企业管理水平、提高企业素质和经济效益的有效途径。推行全面质量管理必须在不断地提高其有效性上下功夫。为此，我们1990年将在1989年试点的基础上在钻井队试行质量管理点管理，进一步提高井队的自我控制能力。同时要向大庆、中原、胜利、江汉等兄弟单位学习，进一步加强基础工作，在提高各部门、各单位、各岗位的工作质量上下功夫，在科技进步上下功夫，在提高施工一次成功率上下功夫，在多交优质井上下功夫。真正建成一支思想、作风、技术、管理四过硬的铁人式钻井队伍，为石油工业做出新的贡献。

# 狠抓三基工作 造就四有队伍

## 华北石油管理局第四勘探公司

我公司是1976年3月从长庆油田整建制搬迁参加华北石油会战的。现有5875名职工，25个钻井队，73个基层辅助生产单位，分布在河北、山东、天津两省一市15个地县，主要担负华北和胜利两个油田外围区域的钻井勘探开发任务。

多年来，我们面对点多、面广、战线长、装备差等实际情况，始终以大庆为榜样，坚持狠抓“三基工作”。抓基层建设，从党支部班子建设入手，提高战斗力；抓基础工作，从标准化现场、标准化班组、标准化岗位入手，提高管理水平；抓基本功训练，从岗位练兵入手，提高队伍整体技术素质，努力建设过硬的勘探队伍，不断开创钻井生产新局面：1989年25台钻机与历史最好水平的1988年相比，平均井深增加73.2米，达到2803米，平均队年进尺提高11.6%达到20856.6米，平均钻机月速度提高15.4%达到2120米/台月，平均建井周期缩短37.1%为43天，井身质量和固井质量均达到100%，有效地控制了钻井成本，经济效益明显提高。特别是参加胜利油田承包打井的15个钻井队，在平均井深2832.6米的情况下，全年交井128口，总进尺达362570米，提前35天完成了全年33万米的钻井生产任务，各项经济技术指标也达到同一地区同类型钻机的先进水平。钻井生产上去了，经

济效益提高了，精神文明建设也取得了可喜成果：1989年共涌现出劳模、标兵和先进生产（工作）者520多人，标杆单位和先进集体63个，其中受到局、部、省和国务院嘉奖的个人1名、基层单位4个。

## **一、抓基层建设，从党支部建设入手，提高战斗力**

### **1. 抓基层建设，必须大力加强党支部的战斗堡垒作用**

“没有“钢”班子，带不出“铁”队伍”。因此，我们把加强党支部建设，提高党支部战斗堡垒作用作为基层建设的关键环节来抓。“红军所以艰难奋战而不溃散，支部建在连上，是一个重要原因”。多年来我们根据石油钻井勘探队伍野外流动作业的特点，始终不渝地继承和发扬党的这一光荣传统，坚持在打牢党的工作根基上下功夫，坚持“从严治党”，狠抓基层党支部一班人的思想建设，经常检查基层党支部的“民主生活会”、“学习日制度”、“廉政制度”等落实情况，使党支部成员人人生活在制度之中，严格要求自己，做到了所有党支部班子的成员没一名违法乱纪的。坚持“发挥政治核心作用”，使基层党支部做到管政治、管舆论、管思想、管作风、管纪律、管培训、管组织、管干部，重大问题必须经过党支部会议集体研究决定，任用干部必须经过党支部考察推荐，1989年我们提任的47名基层干部都是经过基层党支部培养、考察、推荐的，这些同志普遍懂生产、会管理、讲团结、能吃苦，成为基层单位的生力军。坚持“走群众路线”，对基层党支部严格实行一季度调查分析一次，每半年民主评议一次的措施，发现问题，立即解决。通过狠抓党支部建设，全公司101个基层党支部有58个达到一类标准，占57.4%，其余均达到二类标准，消除了三类党支部。在加强支部班子建设的同时，我们严格按照党员标准，注重在生产

一线发展党员，1989年发展新党员31名，生产一线工人就占75.3%，始终保持着队有支部、班有党员、要害部位和重点岗位都是党员顶着干，特别是钻井队的大班、司钻，党员比例占87.2%，使基层党支部普遍增强了凝聚力、战斗力。参加胜利油田承包打井的32714、32851两个钻井队，在1989年7月接到大353、352、355三口探井任务后，他们发现这三口井位置险要，井场离海水线不到百米，每日两次小潮围着井场，一旦发生大潮，就有人员、设备全部淹没的危险；整个道路、井场全是用滩涂污泥堆积而成，划定的生活居住区距井场10公里左右，而且轻车打滑，重车易陷；地下情况不明，施工难度极大，干部工人胸中压着一块石头，多数同志不愿上去。他们一怕被难区、险区拖住，脱不开手；二怕成本超支，经济利益受损失；三怕败坏声誉，挫伤职工积极性；四怕落一个“鸡飞蛋打，出力不讨好”的下场，不好给公司交待。在这种情况下，这两个队的党支部一班人，从尽快增储上产，这个大局出发，向职工大讲尽早打成这三口井对增储上产的意义；大讲开拓一块新的战场与社会经济效益的关系；大讲拿下这三口井与锻炼队伍、提高素质的关系；大讲面临的实际困难与能够克服困难的有利因素；大讲大庆人有条件上，没有条件创造条件也要上的精神；大讲石油工人胸怀全局，勇挑重担的光荣传统。要求每一个党员都要带头做好一人一事的群众思想发动工作，这样终于统一了职工思想认识，增强了战胜困难的勇气和信心，迅速地将队伍带到了新井位。施工中，由于海潮泛滥、大风袭击，材料和生活用品经常送不进去，党支部及时成立以支部书记为组长，以全体支委为成员的抢险领导小组和以党员为主要骨干力量的抢险小分队。人抬肩扛运送材料，往返20多里淌水送饭菜。与

此同时，队上的20多个最危险、最困难、最艰苦的工作岗位，全被共产党员包了下来。党支部一班人还明确规定：凡是党员的工作岗位，无论遇到多大危险和困难，都要做到忠于职守，人在设备在，钻井生产不停，各项工作不受影响。32714钻井队党支部书记桂水安，在大潮围困井场的六天六夜里，哪里有险情就出现在哪里，一连86小时不下井场，4名支委一人带一路人马冲锋陷阵；16名普通党员各把一个关口，车陷进泥里他们首先冲在前面挖拖，饭菜送到井场他们首先让工人群众吃。党支部一班人的率先垂范，全体共产党员的模范带头，极大地教育和鼓舞着全体职工群众。经过这两个队上下一心艰苦奋战，终于安全、优质、高速度地完成了这三口井的钻探任务，受到了周永康副总经理、姚福林副局长等领导同志的高度赞扬，胜利油田党委、管理局及时派出领导带慰问团看望这两个钻井队。职工群众称赞32714、32851队的党支部是一个“困难吓不倒，险情吓不跑，海潮冲不垮，狂风吹不倒，能够打硬仗的坚强堡垒”。

## 2. 抓基层建设，必须充分发挥党员的先锋模范作用

“党旗的光彩要用党员的血汗来洗染，党的形象要用党员的实际行动来塑造”。因此，我们把发挥党员的先锋模范作用作为加强基层建设的重要环节来抓。多年来，我们密切联系实际，强化对党员的教育和管理。在坚持对党员进行经常性教育的同时，进行系统培训，1989年全公司举办党员轮训班27期，培训党员（主要是新党员和生产一线的党员）364名；坚持开展民主评议党员活动及时处理了15名不合格党员，纯洁了党员队伍；坚持对单独外出执行任务的党员建立纪实手册，每月向支部汇报一次的制度，真正使每个党员在任何情况下都生活在组织之中；坚持开展“创先争优”活

动，实行党员岗位挂牌、党员责任区、党员目标责任制、党员联系点等制度，激励党员给群众做出好样子；坚持每年“七一”都大张旗鼓地表彰、奖励一批先进典型，用党员的模范事迹教育群众、宣传群众、鼓舞群众。1989年，我们通过狠抓党员队伍建设，使全公司1976名党员中合格的和基本合格的达到了99.35%，涌现出了327名优秀党员，其中受到省委表彰的1名，局党委表彰的11名。管子站工具加工车间车工班长、共产党员崔飞云，十多年来，在车工岗位上用共产党员的标准严格要求自己，以铁人王进喜“宁可少活二十年，拚命也要拿下大油田”的献身精神激励自己，坚持早上班、晚下班，节假日加班干，从1984年到1989年六年完成工时41 025小时，是部颁定额工时的3.28倍，相当于19.7年的工作量，为国家累计节约工时劳务费256 905元。六年间，他正确处理个人利益与国家利益的关系，为发展祖国石油事业，一心扑在车床上，顾不上去照顾分娩的妻子，使妻子因过早下地干活造成了下肢局部瘫痪；为了参加设备检修大会战，他顾不上料理家务，使他家120只羊全部死于无草喂养；为了参加文化补习班学习，他接到电报顾不上回家去看望80高龄的老母，等他学习结业回家，母亲已经去世21天了；为帮助食堂卸大米，他扭伤了腰，站都站不直，可还是硬挺着上岗工作，别人一个班车削十七、八个钻杆接头，而他却带病每班车削三十个接头；为了给中国工人阶级争光，他操作50年代苏式“127”型管螺纹车床，加工出了80年代在磨床磨削的美制8英寸套铰筒接头，丝扣、光洁度都达到了设计要求，当在井场急等着这个套铰筒处理事故的美国专家知道这件事之后，大为吃惊，伸出拇指连连称赞：“中国工人真是了不起！”六年间，他没有出过一次机械或人身事故，没有



出过一件废品，没有休过一天病事假，连续12次被评为公司先进生产者，连续三年被评为管理局劳模标兵，1989年7月被河北省委授予优秀共产党员称号，8月被河北省人民政府授予劳动模范光荣称号，9月被国务院授予全国劳动模范光荣称号。

### 3. 抓基层建设，必须自觉依靠思想政治工作的保证作用

“进行思想教育是团结全党进行伟大斗争的中心环节”，做好深入细致地思想政治工作是我们党的优势。因此，我们把经常进行思想教育，自觉依靠思想政治工作的保证作用作为加强基层建设的有效途径。1989年初我们制订了《关于加强和改进思想政治工作的若干意见》、调整了公司思想政治工作领导小组，从上到下健全了思想政治工作研究机构；坚持了一年一度的政工会，一季一次的职工队伍思想动态分析、一月一次的思想政治工作例会；恢复了党委工作机构，配齐了各基层单位的政治教导员和政治指导员。在日常思想教育的实践中，我们认真抓干部学习日、党团课教育、井队倒班前后的集中学习与工人每周一次的政治学习等四个落实，向干部职工系统地宣传党的路线、方针、政策和上级的指示精神，统一思想，提高认识，增强自觉性，减少盲目性。结合形势任务和职工队伍思想实际，我们不失时机地向职工把成绩讲够，把困难讲透，把方法讲清，把前景讲明。从而把领导的意图变成职工群众的自觉行动。围绕党的各个时期的中心工作，我们分层次，有重点地开展四个教育，即：坚持四项基本原则和反对资产阶级自由化的教育；治理整顿、深化改革教育；反腐倡廉教育；艰苦奋斗和过紧日子的教育。1989年春夏“政治风波”期间，我们公司地处北京、天津、保定、石家庄几个大中城市之间，但做到了无一人声援学潮，无一人参

加动乱，无一人脱岗停产，全部职工严守岗位正常生产，在动乱的二季度钻井进尺比一季度提高了21.8%。与此同时，我们还把培养有理想，有道德，有文化，有纪律的职工队伍作为思想政治工作的出发点和归宿，坚持长抓不懈，使先进的更先进，落后的变先进。机修厂青年钻修工崔海成，以前曾是小有名气的“山大王”，上学不到校，上班不到岗，在社会上拉帮结伙打群架，经常带刀子寻衅滋事，一次他的孪生弟弟被社会青年用刀捅死，他连续两周游荡在外，声言“要杀人、要烧房”，谁要阻拦，他就“白刀子进去，红刀子出来”。为了教育、挽救他，使这个浪子成为一名合格的四有新人，我们把公司和基层党、政、工、团各部门的同志召集在一起，专门开会分析、研究制定做好思想转化工作的方案，动员他周围的积极力量一起接近他，同情他，同他交朋友；车间领导、厂党总支书记、公司团委书记等先后找他谈心一百多次，给他讲人生的道理，讲民族英雄、先进人物的动人故事，讲青年人肩负的历史重任，引导他树立正确的人生观，树立正确的理想；同时，车间、班组热情关心他，天气冷了给他送衣服，上班时车间的共产党员个个主动帮助他抬工件、洗零件；他工作稍有好转，车间领导就在大会上表扬他，鼓励他；工会、团委等部门组织集体活动时主动邀请他参加。通过耐心细致的思想政治工作，小崔逐渐认识到了过去的错误，主动向公安部门交了自制的刮刀、钢丝鞭，向车间领导汇报了自己的想法，决心浪子回头，奋起直追。他自费买了200多元的文化、技术书籍刻苦求知；积极参加车间组织的集体活动；主动向团支部汇报思想，申请加入团组织；上班出满勤干满点，脏活累活抢着干；踊跃参加职工文艺汇演；业余时间还自学柔道、健美，代表公司、管理局

多次赴省会和外省、市参加比赛，每次都获得名次。后来公司工会、团委责成他把爱好柔道、健美的年轻人组织起来，成立了公司第一个柔道队和健美队，为丰富职工业余文体活动做出了突出贡献，连续两年被评为先进生产者，管理局优秀团员。

## 二、抓基础工作，从“三标”入手，提高管理水平

### 1. 抓基础工作，必须狠抓标准化现场

俗话说：不以规矩，不成方圆。我们在认真学习总公司推广的四川石油管理局标准化现场、标准化班组、标准化岗位经验的基础上，结合我公司的实际情况，把标准化现场作为加强基础工作的重要内容来抓。首先，制定了钻井队井场布置和室内布置标准，井控设备安装标准，控制系统安装标准，节流管汇安装标准，各类设备安装标准，电器安装标准，井场安全防冻规程等总共13项标准61条，编制了井场布置平面图和井控设备标准安装图，一起下发到各钻井队和有关辅助生产单位严格实行。在此基础上，我们坚持组织专业小组到各钻井队进行现场检查，具体指导，帮助钻井队按照标准化要求进行施工，发现问题及时整改。学大庆运动中，我们又采取公司领导包队、机关科室挂点、派顾问团员驻队、组织专人巡回检查等方法，高标准、严要求、进行传、帮、带、促，强化了现场管理。其次，为了促进现场管理达到标准化，我们还运用抓典型促转化的方法，狠反低标准、老毛病、坏作风，先后在三个钻井队召开“亮丑”现场会，组织职工学标准，看现场，找原因，搞整改。通过狠抓现场标准建设，目前25个钻井队全部配齐了管架和施架，做到了施工现场无油污、无废料、无垃圾，工完料尽现场清、钻具套管摆放一条线，台台设备见本色，红旗设备始终保持在83%以上，连

续两年荣获管理局设备管理优秀单位，在1989年总公司检查中给予了很高的评价。再次，还给25个钻井队配齐了1300马力的泥浆泵，有93%的钻井队达到了高压喷射钻井三阶段。多年来，我们坚持做到了“六不开钻”：安装质量达不到五个“零对零”不开钻；快速钻进的器材物资储备不充分不开钻；钻井设计交底不明确不开钻；二开前的高压试运转和综合验收不合格不开钻；井场达不到标准化、规格化要求不开钻；做不到台台设备完好不开钻。高标准的要求，保证了钻井安全生产。45109钻井队在赵兰庄高含硫区的赵26井钻至3040.58米时，突然发生溢流，关井后立管压力高达13.8兆帕，套管压力高达16兆帕，井控装置系统无一处刺漏，经受了严峻考验。

## 2. 抓基础工作，必须狠抓标准化班组

离开标准化班组建设，加强基础工作就是一句空话。因此，我们把标准化班组建设作为企业基础工作的奠基石来抓。始终做到了以下四点：一是重视班组长的选用，坚持按照思想好、作风硬、技术精、有干劲、善管理五个标准，采取行政提名，群众讨论或民主选举的办法选拔班组长，并让他们有职、有责、有权，支持他们大胆工作。1987年以来我们举办轮训班，对所有班组长一人不拉地进行了脱产轮训。1989年我们又举行了5期班组长培训班，集中对钻井队的115名班组长进行了第二次系统培训，对新选拔的班组长，我们严格实行培训后上岗制度，拿不到培训合格证，不准就职。二是重视班组制度建设，统一制定了班组工作责任制，班组建设规划，文明班组标准，班组工作条例，班组经济核算制，班组政治、技术学习制，班组工作总结汇报制等规章制度。并且在认真落实上下功夫。三是重视班组目标管理，按照工作

性质和生产特点，引导基层狠抓班组的目标管理，做到任务清、指标明、标准高、措施具体、责任明确，样样制度化、规范化。四是重视典型引路，先后总结推广了32604钻井队一班目标管理经验、32625钻井队二班实行工作流程责任制的经验。通过狠抓班组标准化建设，使公司的421个班组有274个达到了标准化班组要求，其中25个钻井队的125个班组，有81个达到了标准化班组。45109钻井队的钻井二班，共有11名职工，他们按照标准化要求做到了六落实：班前班后会落实，岗位责任制落实，安全活动和政治学习、技术学习落实，考勤制度和奖金分配措施落实，思想工作落实，生产任务和考核标准落实。根据班组目标责任制，他们还专门组成了一个宣传鼓动小组，由4名青工负责，坚持一周出一次黑板报，每半月组织一次文体活动的做法，一年来始终如一，从未间断，有力地鼓舞了士气，全班生产指标一直居于该队之首，多次受到了上级领导的赞扬。

### 3. 抓基础工作，必须狠抓标准化岗位

标准化岗位是基础工作的具体化。因此，我们把标准化岗位作为基层建设的基本内容，着重抓了五点：一是狠抓岗位定额标准的制定，贯彻按劳分配的原则，根据岗位要求和岗位责任制，制定奖惩标准，做到了岗位定额标准化、定量化；二是狠抓岗位责任制的落实，坚持每季抽查一次，半年全面检查一次，组织有关部门的专业人员深入基层特别是钻井队，进行严格地检查验收，督促以岗位责任制为中心的八项制度的落实；三是狠抓文明岗位建设，给每个岗位制定了文明标准，文明公约，文明守则，建立了岗位生产、质量、消耗记录统计分析制度；四是狠抓岗位规范操作，严格执行工艺规程，按照各项操作要求，做到了查岗位、查落实、促提

高；五是抓典型树样板，促进标准化岗位建设。我们在对主要生产岗位进行定期检查的同时，还大力培养标准化岗位的样板，进行典型示范，提高标准化岗位的建设程度。1989年公司先后组织了3次标准化岗位验收大检查，对钻井队和生产一线的重点岗位，坚持做到一岗不拉。截止去年年底，全公司3280个岗位，有2860个岗位达到了标准化岗位的要求，占岗位总数87.2%。“政治风波”之后，中央领导重新倡导学大庆运动，使标准化岗位的建设又有了明显地加强和提高。32625钻井队共有43个岗位，他们采取抓制度落实、抓标准制定、抓措施保证、抓检查验收、抓评比奖励的五抓方法，认真制定统一的岗位制度牌，确定了统一的标准要求。成立了专门的岗位检查领导小组，开展了8次检查评比，并把标准化岗位和奖励挂钩，使全队所有岗位都基本达到了规格化、标准化要求，为加强基层建设奠定了良好的基础。

### **三、抓基本功训练，从岗位练兵入手，提高队伍整体技术素质**

#### **1. 抓基本功训练，必须大力加强技术培训**

加强技术培训是提高队伍素质，建设过硬的勘探队伍的基本要求。因此，我们始终坚持了三个经常：一是经常抓职工队伍的文化水平的提高，采用自学、办班、考核等办法强化文化教育。1989年我们组织钻井队职工函授学习达1107人，通过学习有554人取得了专业证书。举办初、高中文化补习班4期，文化补课209人。二是经常抓职工的技术素质提高，除基层单位定期组织职工讲授有关技术知识外，公司举办各种专业的职工培训班142期，培训总人数达5068人，送外培训153人，其中高一级技术等级培训4046人，培训班组长375人，新工人技术培训207人，井控培训550人，使各

钻井队的干部、技术员、司钻、大班全部受到了轮训，100%取得了井控操作合格证。三是经常抓职工实际工作技能的提高，结合生产特点，教育、工会、团委、安全、机动等部门，定期或不定期地对职工进行岗位技能培训，“三好”、“四会”、“五定”教育：三好是用好、修好、管理好机器设备；四会是对机器设备会使用、会保养、会检修、会排除故障；五定是对机器设备的清洁、润滑、调整、扭紧，做到定量、定人、定点、定时、定质。开展技术尖子选拔赛、“二万米进尺无事故、万米资料无差错、百米取心收获率95%以上”竞赛等活动。有力地提高了职工队伍的技术素质，做到了冀中地区10个钻井队去年没发生一起钻杆事故；共用PDC钻头13只，打进尺15 977米，平均每只钻头进尺达1229.2米；刮刀钻头14只，打进尺19 680.78米，平均每只进尺1405.77米，均居全局前列。全公司25个钻井队去年共打井187口，没有一起井喷失控事故。32807钻井队钻台大班何文科，下班路经1300泥浆泵，听到响声异常，他判断是传动轴大螺帽松动，果断地令司钻停泵，经检查他分析的十分正确，避免了严重后果。

## 2. 抓基本功训练，必须广泛开展岗位练兵活动

由于受传统观念的影响，我们一度只重视各种类型的技术培训，而对岗位基本功训练有所忽视。实践中，我们认识到要提高队伍的整体技术素质，必须在抓好培训的同时，狠抓岗位练兵，才能收到预期的效果。因此，我们结合生产实际，采取统一领导、部门负责、基层落实的方法，公司专门成立了岗位练兵领导小组，由一名副经理牵头负责，各路老总具体主抓，各业务科室按系统组织，各基层单位分头实施，坚持做到了三个结合，一个挂钩：一是同具体工作结合，干什么，练什么；二是同队伍素质结合，缺什么，练什么；三

是同生产任务结合，忙少练，闲多练；技术练兵与奖金挂钩。公司各基层单位普遍都有练兵场、练兵台；25个钻井队大部分有练兵设施。井场边，竖起几根钻杆，挂上两个大钳，一有空就练上几招；车场旁，铺上两根管子，一有时间就练上几趟。1989年我们先后组织了汽车驾驶员、井架安装工、司钻、钻工等七个工种的岗位练兵赛和钻台全能技术练兵赛活动，参加人员达3170多人次。3222钻井队曾是名传遐尔的一不怕苦、二不怕死的英雄钻井队，近几年随着队伍人员结构和用工制度的变化，大批新工人走上岗位，担负重要的工作。有名合同工上岗一年了，保养设备连黄油嘴子都找不全。针对这些问题，公司学大庆工作队帮助该队从数黄油嘴、学用黄油枪、紧螺丝、打大钳这些最基本的常识抓起，由老工人组成传、帮、带小组，深入到各个班组，带着新工人按巡回检查线路走岗，讲解操作要领，示范操作姿势、手把手地教，面对面地学，全队上下形成练兵热，队伍的整体技术素质有明显地提高。32973钻井队为了实现年进尺上3万米的目标，上班前后都要组织职工苦练基本功，并指定一名队干部专门检查，规定班前不练基本功不许上岗，下班不练基本功不许出井场，规定科目练不到家当天不安排其它工作，规定时间内掌握不了基本功不发奖金，提高了队伍素质，在平均井深3316米的情况下，全年10开10完，用350天就突破了3万米，在胜利油田74次岗位大检查中被树为参战的170多个钻井队中的八面红旗之一。32721钻井队把岗位练兵作为提高队伍素质培养过硬作风的基本途径常抓不懈，在一次班组防喷演习中，职工从听到信号到就岗，只用了1分30秒，全部符合井控“四七”动作要求，在场的胜利油田钻井处马忠海副处长看后赞扬说：“这是参战队伍中过得硬的班组。”



滴水穿石，贵在坚持。回顾我们的过去，虽然在基层建设方面做了些工作，但与兄弟单位相比，还有需要改进的地方。我们决心取长补短，百尺竿头更进一步，把工作做得更好，为石油工业发展做出新的贡献。

# 艰苦奋斗 开拓前进 努力适应甲乙双方钻井承包的要求

## 滇黔桂石油勘探局钻探一公司

滇黔桂石油勘探局第一钻探公司现有 3000 名职工，有各类型钻机 13 台。1984 年 5 月，由中原油田黄河南地区转战胜利油田临盘油矿进行钻井任务承包。到 1989 年底，在五年多的时间里共交井 631 口，钻进 158.1 万米，完成钻井投资 6.0071 亿元，使临盘油矿的含油面积由 59.8 平方公里扩大到 68.3 平方公里，地质储量由 7832 万吨上升到 13522 万吨，原油年产量由 85 万吨上升到 170 万吨。五年多来，在不断改革的推动下，我们始终坚定不移地学习大庆精神，依靠技术进步，狠抓经营管理，在生产意识、竞争意识、文化意识、道德意识等方面，逐步、渐进地形成一股艰苦奋斗、开拓前进的群体力量。使公司走上适应甲乙双方钻井承包的自主经营、自负盈亏、自我积累、自我发展的道路。

### 一、满足勘探开发的需要，发现和保护油气层，是我公司取得甲方信任的关键

从 1984 年 5 月，我们转战胜利油田的第一天起，当时就有一个强烈的感受，就是胜利油田钻井水平是高的，我们与胜利油田的差距有 5—10 年。除了装备上的差距，更主要的是人的素质上的差距。在强手如林的东部地区打井，尤其在胜利油田这样一个环境中搞钻井承包，要想得到甲方的信任，

必须远学大庆，近学胜利，满足勘探开发的需要，发现和保护油气层，才是至关重要的。因此，一开始我们就在全体职工中，明确地提出学习大庆三老四严的作风，干保险活，使油田满意，让自己放心。对钻井三大质量及收集地质录井资料方面的标准定在必须超过部颁标准这一尺度上。也就是说，不能只满足于工作质量达到同行业平均水平，而是要更好一点，要能满足地下勘探、开发的实际需要。对固井质量的检查，不光是封隔段的百分比，还要看油、气、水层的层间是否封隔开。对取心也不仅仅是收获率的高低，而是看含油层段是否取上和取上多少。一旦出现质量上的毛病和问题，宁肯自己承担重大经济损失，也绝不马虎凑合，使我们的职业道德蒙上灰尘。在1990年4月26日，总公司勘探司组织的现场录井工作检查中，原先没有打算到我局去检查，所以也未通知。到了胜利油田检查时，才临时决定到我们公司来看看。经过在现场查看，在室内查看两口井的资料后，他们认为我们的地质录井工作是东部地区六家钻井承包单位中，也包括地矿部在冀东油田承包的两家，是搞得最好的一家。我们的体会有两点：

#### 1. 把握住速度与质量的关系，创公司声誉

当速度达到一定阶段，我们把质量的提高看得比速度的提高更为重要，主导思想上强调限量保质和限量升质。谈起容易作起难，要作到这一点，有时甚至是痛苦的。因为我们是以进尺的多少来结算工作量的。没有进尺也就没有收入，多一点进尺就多一点收入。甲方对我们的考核，主要也是依据进尺。进尺是硬尺子，质量是软尺子。但我们想的是：百年大计，质量第一。光进尺多，但质量差，短时间可以混，时间一长无异是杀鸡取蛋，自己砸自己的饭碗。要想取得长

期合作，甲方的信任是第一位的，首先质量一定要过得硬。因此，当我们的队年平均进尺达到2万米左右时，我们在原先保证质量的基础上，进一步采取限量保质和限量升质的作法。在速度适度增长中，力求质量的升级和飞跃，靠质量的升华来提高速度本身的价值。如1990年3月，我们承钻的临73—斜9井，是口生产井。设计垂深1750米，要求在垂深1690米中靶。靶心半径控制在40米之内。由于该区块已进入后期开采，从1378—1470米井段，磁干扰严重，影响定向。第一次完井时，方位合格，但靶心半径达到49.88米。甲方考虑到该井周围的实际情况，看到我们确实已作了努力，虽然超标了9.88米，但没有超过上级规定的50米范围，同意接收。但我们考虑到开发效果，这口井就是交出去了也总是个心病，不会踏实，决定重打。我们把该井回填至1200米，进行第二次造斜。为了保证质量，我们又专门请了大港油田定向井技术公司进行现场服务，结果以靶心半径38米的成绩交出了一口合格定向井。甲方的钻井监督既满意又感动，伸出大拇指，连连地赞扬我们。由于我们采取了一系列花钱买质量等作法，创出了公司的声誉，从中我们也悟出了优质能出高经济效益的道理。

## 2. 从大局着眼，把油田的需要当成自己的需要

刚开始到胜利油田进行钻井承包时，我们只有大庆Ⅰ、Ⅱ型钻机，无法打深井。那时我们的钻井队，打2500米到2800米左右的井，速度最快，综合经济效益也最高。随着临盘油矿的开发、勘探向深度和精度发展，我们的承包对象不仅仅是中深井，还有不少浅井和深井。浅井由于工农、钻前等费用占的比例大，井队实际成本相对的说，要比中深井高，而我们那时与甲方结算又只分生产井和探井两个类别。打浅

井，管理不好要赔本。深井我们又缺乏装备。接不接浅井和深井的问题，就那样摆在我们的面前。经过再三研究，我们认为：如果我们只接中深井，眼前的效益虽然明显，但不利于临盘的发展，我们也必然站不住脚。临盘的要求，就是我们的努力方向。需要我们打什么井，我们就应该接什么井。为此，我们又适时地添置了两台45钻机，两套打斜井的工具，积极承担各类井的承包。总之，只要甲方需要，我们就义不容辞地进行配合。真正做到不分彼此，情同手足。

## **二、狠抓设备更新改造，依靠科技进步，改善和提高公司的综合经济效益**

从实践中感到：对我们这样跨省、跨局进行任务承包的单位来讲，速度也是主要的。没有速度，就没有收入，也就没有效益。因此，我们在保证质量的前提下，狠抓了设备更新改造，技术进步，从技改中求效益。

1987年6月，原石油部颁发了科学打探井的技术规定、科学打开发井的暂行规定及科学钻井配套标准后，我们就积极、认真地贯彻执行。到1988年，13个钻井队的装备已全部达到科学打井的基本配套标准，快打井，打好井的技术措施也基本配套。我们这几年设备配套和更新的速度是比较快的，从1984年的4000万元增加到1989年的9000万元。每万元固定资产实现的产值，也由1984年的0.57万元上升到1989年的1.3万元。每万元固定资产实现的经济效益也由1984年的0.05万元增加到1989年的0.26万元。具体作法是：

### **1. 静观默学，巧取人才**

由于我们单位的基础差、底子薄，因此，对当前钻井技术进步和新装备的应用，不可能见啥学啥，见啥买啥。但也不能紧抱着六、七十年代的装备不放，非到驴死了才卸磨，

这样就会造成技术与装备上的差距及断代。我们充分利用在胜利油田承包这一有利条件，结合自己的承受能力和实际需要，跟着胜利油田走，这样可以少走弯路，少交学费。如胜利油田的泥浆泵更新，在近几年是经历了600、800、1000、1300等四个阶段，目前还有部分井队开始使用1600的泵了。当胜利油田大部分井队采用1300泵时，我们还处于600和800阶段。在泥浆泵的改造上，我们没有随着胜利油田的这几个台阶走，而是派出人员到油田钻井队进行实地考察和学习，经过分析对比，避开了800、1000两个阶段，比油田晚一年直接选用益都出的1300泵，对13个钻井队进行了装备改造。使我们的喷射钻井很快地进入三阶段，机械进尺，队年进尺提高了近一倍。我们在技术改造方面，跟随不是目的，主要是通过跟随，接受油田的长处，避开他们的教训，从而实现超越的目的。到1989年底，在平均井深2557米的前提下，我们公司机械进尺及队年进尺等平均指标已赶上了胜利油田的同期平均水平。13个钻井队，队年进尺平均达到2.6万米，其中，32497队超过了5万米。

## 2. 借力发展，紧贴硬靠

在这几年工作中，我们也充分利用胜利油田的钻井水平在全石油部门中是比较高的这一有利条件，采取紧贴硬靠，借助胜利油田钻井技术的发展，使我们公司经历了一场由小到大、由弱到强的变化。胜利油田各钻井单位和有关处室，对我公司是十分爱护和关心的。始终把我们作为他们自己的队伍来对待。只要有什么新技术、新装备方面的信息，就及时告知我们。我们也积极、主动的能贴就贴，能靠就靠，依附胜利油田的发展来提高、武装自己。如我们刚到胜利油田进行钻井承包时，当时安拆一台井架需要7到10天。上部地

层也不敢使用刮刀钻头进行钻井。在油田的帮助下，我们派出井架安装队及井队长到油田进行对口实地学习，现在安拆一台井架也只需一到二天。上部地层用刮刀可以打1500米左右，基本上达到胜利油田的水平，不但速度快，质量有保证，而且钻井成本也有大幅度的降低。在固井、测井作业中，只要胜利油田有的，我们就主动去学习。有承受能力时，我们就引进、更新。没有承受能力时，也作为一种软件储存下来，或者积极地对原有设备进行改造，争取缩短差距。如现在我们固井已使用江汉四机厂组装的双泵大排量道威尔水泥车。测井装备则在JD581的基础上，积极进行数字化收集、传输、解释、绘图等全套改造，已取得成功，并获得总公司1988年度科技进步二等奖。

**三、讲任务、讲服务、讲信誉、讲效益，培养和形成公司艰苦奋斗、积极进取的群体精神，是公司得以生存和发展的基础**

讲任务：就是油田的需要，便是我们的职责。胜利油田五年半中下达给公司的各项任务及指标，我们全是保质保量甚至超额完成的。指令性计划是这样，指导性任务也同样如此。只能干好，不能干坏。只能提前，不准欠帐。打井的先后次序，坚决按照油田的开发方案和勘探部署办。即使出现钻机等井位、钻机“游行”也决不动摇。从1984年起，我们是年年超额完成任务的。而且完成任务的能力也有很大的提高。1984年我们用11个井队，完成7.8万米；1989年我们用了13个井队，完成33.4万米。队年平均进尺由0.7万米提高到2.6万米，因此，甲方很满意。

讲服务：就是坚决服从油田的指挥和领导，主动把我们自己摆在油田下属单位的位置上。我们认为，为了打破钻井系统

旧管理体制的模式，对钻井作业采用各种形式的经济承包，是有一定的道理和积极意义的，是符合改革方向的。但是，当前各项改革措施还不很配套，自我约束，自我调节的能力还很小，我们自身的管理能力也差，因此，在现阶段甲、乙方的关系不是绝对的，有些时候也不易分得很清。所以，只要对生产有利，不管份内、份外，不讲钱多、钱少，只要甲方需要，我们都能积极主动地去执行。在遇到困难和矛盾时，坚决作到“四服从”。即：钻井服从开发，地面服从地下，工程服从地质，乙方服从甲方。提倡优质服务，把方便让给甲方，困难留给自己。在钻达设计井深时，只要井底还有油气显示，不管工程上有多大困难，也要千方百计地主动加深，直到弄清为止，为甲方增储上产提供依据。如我公司承钻的田14井，原设计为3900米。当定深完钻时，发现泥浆槽面油气显示很好，先后三次主动加深，一直钻至4043米才完钻。首次在该区块发现沙三上为油层。仅初步测试该层日产凝析油1.7吨。三次主动加深达143米，据核定的钻井计划单位成本算，才得工程款106000元。但为了将这100多米顺利打下去，工程上克服了很多困难，实际支出就达60万元。类似这样的情况，我们这几年内已发生了四、五十次。为了滚动勘探、开发的需要，甲方经常提出要在一批开发井上按探井的要求收集有关地质资料，虽然结算价不给调整，但我们仍然愉快地接受这些安排。因为我们想到“增储上产”是第一位的。

讲信誉：就是讲求职业道德。通过在临盘油矿的近六年承包，我们以比较快的速度、较好的质量、最低的成本，在甲方心目中留有一个较好的印象。油田领导也多次高兴地说：“临盘要腾飞，全靠滇黔桂”。油矿周明才同志对我们的良好



服务很满意，主动向我局的滇黔桂石油报投稿，赞誉我们的质量和速度。面对这样的评价，我们感到受之有愧，压力更大。但也从另一个侧面反映出甲方对我们是比较满意的。

讲效益：因为我们是以任务承包的形式进行钻井作业的一个经济实体。所以，经济效益对我公司来讲也是至关重要的。而且我公司经济效益的高低，还关系到总公司钻井体制改革的成败和快慢，所以，更不能掉以轻心。对甲方来讲，对油田来讲，我们可以不计较钻井计划单位成本的高低，也不与左邻右舍攀比。但对公司内部来讲，不但要讲效益，而且还要狠抓。在这一方面，我们主要是通过提高队伍的全面素质，讲究“内功”，立足于“双增双节”，充分发挥设备及人员的潜力，尽最大努力消化一部分物价上涨因素，来达到控制钻井实际单位成本的增长和提高经济效益的目的。近几年来，我们自己消化和承受原材料上涨，工农费用增加等因素在40%到50%左右。所以，几年来我们钻井计划单位成本在胜利油田始终是较低的。

#### **四、发扬大庆精神，广泛开展形势任务教育，作好思想政治工作，促进“双文明”建设同步进行，是公司跨省、跨局进行钻井承包得以稳定发展的根本**

回顾公司六年来的实践，之所以能取得一些成绩，其中很重要的一条，就是发扬党的思想政治工作的优良传统，把学习、继承和发扬大庆精神，进行形势任务教育，作为思想政治工作的一项重要内容，贯穿于公司建设的全过程。

进行形势、任务及承包目标教育，激励职工不断攀登新高峰，是公司发展前进的动力。1984年以前，我们在中原油田黄河南地区进行钻井任务承包时，我们的承包目标仅仅是“养家糊口”，因为起点低、观念旧，所以进步也小。1984

年转战胜利后，当时提出的承包目标是“锻炼队伍，改善装备”。1985年后修改为“赶超先进，武装自己”。这些提法，现在来看起点是不高的，出手很低，但在当时的思想状态下，确实是使大家耳目为之一振、一醒的响亮口号，对公司这几年的进步和发展，开了一个好头。要没有当时这小小的几步，也不会有今天较大步的前进。与此同时，我们又深入学习十三届四中、五中、六中全会精神，广泛深入，坚持不懈地就国家的形势、党中央的要求、并结合公司实际对职工进行形势任务教育。对稳定队伍，振奋职工精神，形成群体力量都起到了积极作用。1989年春夏之交，在北京发生的“政治风波”期间，我们坚定不移地和党中央保持一致，理直气壮地坚持四项基本原则，旗帜鲜明地反对资产阶级自由化，全公司没有一人支持或参与这些活动。在1989年的6、7、8三个月中，公司职工主动放弃休假，坚守生产岗位，出勤率始终保持在95%左右，比正常月份要高出10%。用实际行动表达了对党中央和社会主义祖国的热爱，这是公司职工当前思想动态的主旋律。1989年“政治风波”期间，我公司45140钻井队四班司钻龚世和与钻工李义中等四位同志，利用倒班休息的机会到距井队驻地约75公里的济南市去购置生活用品。上午，他们一下车就感到气氛不正常。看到有的公共汽车和临街的墙上，贴有反动标语，心中感到很气愤，决定马上往回转。但走到长途汽车站购票时，又遇到因有人游行，交通遇阻，长途汽车停开了。他们想到下午还要接班，心急如火，当即自己掏120元钱，租了一辆出租小车，于中午赶回井队上班。

进行艰苦奋斗的教育，激励公司职工为油而战，多作贡献。艰苦奋斗是大庆精神的核心，六年来。我们一直把艰苦奋斗、艰苦创业作为对职工进行教育的主题。引导职工认清承

包性质，正确处理好临时和长期的关系，克服个人及小家庭的困难，保持了公司的稳定，促进了公司的发展。六年来，我们的经济效益不断地得到增长，一年上了一个台阶，实现净收益共8000多万元，但3000名职工的办公室、厂房、宿舍等条件基本没变，仍维持在1984年刚上胜利时的水平。六年来的净收益，主要用在改善装备，扩大公司生产能力，增加公司的发展后劲方面了。用在生活、集体福利设施改善方面的资金是比较恰如其分的，从某种程度上讲，还稍有些不足。对此，大多数职工是能够理解的，毫无怨言。

丰富职工业余文化生活，寓教于乐。随着时代的进步，一大批有文化的青年加入公司职工队伍，大家的收入也不断有所增长等原因，使公司职工的文化结构、年龄结构都产生了变化，对8小时以外的文化精神生活的要求也越来越高。就是在一个单位，也因年龄、文化等因素，要求的层次也不尽一致。对这方面，我们接受了前几年重视不够，把实际困难看得过重，抓8小时以外没有象8小时之内这么有力，致使职工队伍中不安心长期在外承包，酗酒、赌博、作风不端正的违纪现象常有发生，造成“两个文明建设”不能同步的教训，在力所能及的情况下，从人力、物力、财力方面给予了一定的保证。这几年，公司投资25万元，搞起了电视卫星接收和转播装置，改善了职工收看电视的效果。每周还两次播送公司电视新闻，将公司生产经营活动及时地告诉职工。有一段时间，每周还举办一次“周末十分钟”的电视文艺专题节目，安排公司13个钻井队，10个后勤大队及机关各科室，在公司电视上轮流进行文艺表演，使一部分职工的感情和才能有一个寄托，有表现、发挥的机会和场地。近几年来，我们还根据公司的实际情况和客观环境，先后举办多次唱歌、

跳舞、书法、摄影、绘画选拔赛。每年都要举办一次同工种实际操作和理论知识的擂台赛。3至4次规模不等的运动会，作到“寓教于乐”。这对于平衡和稳定职工多年承包，生产节奏快、生活条件差而引起的烦躁，厌战情绪，对于改进和净化公司的环境和风气，对于遵守规章制度，保证安全生产都收到了一定的实效。公司已连续三年没有发生一起人身死亡事故。从而增强了公司的凝聚力和吸引力，保证了“两个文明建设”的同步进行。

由于我们比较正确地处理好与胜利油田的关系，在原先签字承包五年，到1989年4月合同即将到期时，胜利油田又与我们续定了再进行承包五年的合同。我们决心，在第二个五年承包期中，深化公司改革，强化基础建设，依靠科技进步，戒骄戒燥，谦虚谨慎，进一步完善和实践钻井体制改革，以适应石油工业发展的需要。

# 当好乙方

## 搞好海南钻井对外承包

### 江苏石油勘探局钻井处

近几年来，随着我国石油工业的迅速发展和企业改革的不断深化，我们江苏油田钻井队的生产开始走向了实行对外承包的“外向型”道路。1987年9月，我们油田与澳大利亚利克得公司合作，向CSR东方石油有限公司承包了海南岛石油勘探工程项目。赴海南省承包该项工程的是我们处45158钻井队，全队共有职工46人，设备装配为国产ZJ—45J型钻机。同时配有管理、技术、财务、翻译、后勤等人员18人。

自1987年11月第一口井——金鹰1井开钻，到1989年1月金凤南2井完井，共花费15个月（其中等待甲方落实井位2个半月），先后在海南岛福山凹陷的4个构造上打完6口探井（包括原钻机测试、试油求产等作业），进尺16123米，最深井为3687米。所交井全部工程质量优良，平均生产时效为98.0%（金鱼1井达到99.3%），平均纯钻井时效为43.1%（金鱼1井达到61.8%），设备完好率和资料录取率均达100%，并荣获利克得公司颁发的200天安全生产证书。从而圆满地完成了海南钻井对外合作承包项目。

一年多的对外合作承包工作，对我们来说实质上是一个在实践中学习、认识、提高的过程。我们有失败的教训，也有成功的经验，但我们始终坚持以满足甲方的一切生产、技术

要求为原则，努力当好乙方，搞好承包管理，提高服务质量和经济效益，保证了整个承包工程项目的顺利进行。下面汇报一下我们承包期间的一些做法和体会。

### 一、明确承包项目，健全组织机构

这次海南石油钻探承包工程项目在我国陆上还是首次。对此，局、处领导十分重视。1987年初，我们就开始了承包的筹备工作。根据CSR向国内一些油田和国外几家承包公司发出的标书要求，我们在合同谈判、人员配备与组织、全套设备选购等方面做了大量艰苦细致的工作。1987年9月，我们江苏油田终于在国内5个兄弟油田和国外3家承包公司的竞争中获胜中标。由于是首次对外承包，我们采用的是国际上较为惯用的日费用承包形式，我方作为承包商（即乙方）提供井队、钻机、燃料、钻井生产、运输以及某些特殊服务项目。CSR作为作业者（即甲方）根据钻机在井上工作日和工作内容，按统一的日费用标准付费给乙方。承包项目按国际惯例，由甲方与乙方签订合同，其内容与规定非常详细（包括双方的责任、项目目标、工作要求、费用认定以及纠纷处理等）。第一期项目工程的目标是在海南岛北部四个探区构造上打4口探井，进尺12500米（后因钻探需要追加2口探井，进尺达16123米）。

承包形式和项目目标明确后，我们作为乙方从实际工作需要出发，逐步健全了一个人员比较精干、责任明确、有利于提高工作效率的组织机构。全承包项目由钻井处一名处领导担任乙方经理，负责整个合作承包工作的执行。下设四个方面的负责人：承包办公室经理一人，负责一切涉外合同的谈判，处理有关行政事宜；财务会计师一人，负责承包项目执行中有关财务工作，实行独立核算；主任工程师一人，负

责整个工程计划执行和现场管理工作；营地主任一人，负责后勤基地的人员管理、食宿及后勤保障等。在此基础上，上述四方面的管理工作又具体进行了分解。如由主任工程师负责的现场管理又分为生产管理、技术管理、设备管理、安全管理等项目，分别由钻井队长、钻井工程师、机械工程师、钻井技师等负责各自的管理工作。我们通过一年多的承包实践证明：采用这种组织机构对我们的对外合作承包管理工作起到了积极而有效的作用。它的主要特点表现在：一是项项工作落实，层层职责分明。做到了事事有人负责，消除了工作中推诿扯皮现象。二是工作效率比较高，克服了人浮于事现象。如现场管理实行24小时负责制，哪一路有问题，分管人员必须随时处理，不得耽误。否则将承担责任，受到处罚。三是工作计划性、预见性强。由于管理人员工作责任心的加强，每道工序在执行前就已做好充分准备。这就使我们的承包管理工作得到了基本保证。

## **二、转变思想观念，努力当好乙方**

海南钻井对外合作承包初期，我们对如何当好乙方，从干部到职工既缺乏思想准备，也没有实践经验，我们经历了一个从不适应到基本适应的转变过程。开始，我们头脑中对甲乙双方是什么样的关系并不明确，许多职工认为我们实行承包，只要把井打好就行了，那能事事听别人安排？旧的思想观念，使我们出现了有时不执行甲方指令的现象，结果给承包工作带来一定影响，甚至吃了亏。如金凤1井在安装过程中，甲方CSR要求井架立起后，按国际惯例钻井班实行12小时倒班制。而我们习惯于冲鼠洞一开前倒班，所以未执行甲方指令，结果违反了合同中相应条款，受到甲方经济处罚。为此我们想不通。同时由于配合不好，双方合作关系比较紧张，我们

感到工作别扭，甲方则认为我们一些人没有搞好合作的诚意。面对现状，迫使我们冷静地对过去的教训进行认真分析，觉得关键问题是我们没有适应乙方这一角色。所以我们着重抓了思想观念的转变，以往我们在油田内部打井，实质上既是甲方又是乙方，是油田的主人，现在实行对外承包，作为乙方，其职责就是在保证人身、设备安全、自身利益不受损害的前提下，保质保量地完成甲方下达的指令，为甲方提供优质服务。

思想观念的转变，导致了我们的工作方式、方法也随之而变，并在今后的合作承包中为当好乙方而积极努力。首先我们严格执行好甲方的各项指令，增强工作的积极性和主动性，钻井二班在这方面因工作出色，受到甲方较高评价，并首次获得甲方的工作效益奖，从而改变了对我们的看法，消除了偏见。在此基础上，我们努力改善与甲方的关系，积极配合好甲方的工作，并主动帮助他们解决一些困难。如金凤南2井，甲方由于水源不落实，造成工业用水供应困难，我们便帮助他们从附近水渠连接管线，提供潜水泵。甲方深表感谢，我们也为此多挣了外汇。随着甲乙双方关系的融洽，增强了相互的信任。承包初期，甲方下达指令后，常常是不放心，总是对我们的执行情况处处检查，担心我们完不成指令或质量有问题。而承包中、后期，甲方对我们的工作就比较放心了，常常是我们执行完指令要求甲方进行检查。

与此同时，我们也注意搞好与其他国外承包商的关系，对录井、钻井液、电测、固井、测井等国外公司，我们经常主动配合好他们的工作。如必要的劳务服务、铲车井场装卸料服务、离心机对钻井液净化服务等，既为他们提供了方便，又为自己多创了外汇。并受到了这些承包商的一致好评。



### 三、加强承包管理，提供优质服务

在海南石油钻探工程项目中，甲乙双方应用各自的管理手段来保证整个工程项目的执行。我们作为乙方其管理方式是否正确直接影响着我们的承包服务质量和经济效益。为此我们把承包管理工作作为重点来抓，并在实践中逐步探索，积累经验。对甲方我们严格执行承包合同制，做到事事有据可依，出了问题以合同为准则来商讨，保证了合同的严肃性和法律性。如金鹰1井，代表甲方的一位高级队长在绞车换档时违章作业，结果将绞车倒档牙嵌打坏，造成停机修理15小时，根据合同规定，甲方赔偿了损失时间及修理费用。反之，我方在金兔1井，由于与海南地方单位联系的油料不能按时供井，耽误了生产5小时30分，根据合同规定，我方被扣除该段时间的作业费用。在整个合作承包期间，我们甲乙双方都始终坚持认真遵守并履行了所签订的合同。

在承包服务的内部管理上，我们坚持以向甲方提供优质服务为宗旨，实行层层负责制和目标管理。根据已建立的组织机构，自上而下行使各自的职权，并负责承包管理目标的实现。首先乙方经理要保证工程总目标的实现，而下设的各方面管理负责人需保证总目标分解后的各自相关的分目标的实现；再具体到现场管理中，钻井队长、钻井工程师、机械工程师、钻井技师需保证各自负责的单项目标的实现。以设备管理为例，它是承包中一项重要工作，甲方在合同中规定：每月机修时间累计不超过30小时，每次不超过8小时，设备完好率达到95%。否则，超出的一切费用由我方承担。这一目标就要由承担现场管理的主任工程师和具体设备管理的机械工程师负责实现。我们在海南岛进行对外合作承包，远离油田基地，所有设备的保养维修没有后勤保障，只有自力

更生靠自己。要实现上述目标并非容易之事，但现实面前只有变压力为动力，加倍努力地工作。为此，管理人员与井队一起采取了强化设备管理的方法，确立了“以预防为主，维修保养与计划检修并重”的原则，成立了设备维护保养、检查监督小组，制定了一整套管理制度。由于我们在设备方面坚持了精心管理、认真保养、安全操作，整个承包期间，我们乙方没有出现过任何大小的机械责任事故。平均机修时间仅为1.4%，即每钻机月累计修理时间为11小时30分，设备完好率始终保持了100%。这样主任工程师、机械工程师及井队设备管理人员因实现了设备承包管理目标而受到了奖励。在生产管理、技术管理、安全管理等方面同样我们根据甲乙双方合同中的要求，也制定了相应的管理目标，如生产组织停工小于1.0%，工程质量符合设计要求，工程事故损失小于1.5%，无人身伤亡事故等指标。为此各分管人员与井队职工共同增强工作责任心，加强管理，并为之付出了艰苦的努力和辛勤的劳动。通过大家的共同奋斗，保证了上述目标的较好实现。从而使我们的承包工作满足了甲方的需要，提供了优质的服务，得到了甲方较高的评价与赞扬。

#### **四、提高队伍素质，树立“信誉第一”**

作为乙方提供承包工程服务，其队伍素质的好坏是关键要素。为当好乙方，搞好承包工作，我们自始至终把提高队伍素质作为重点工作来抓。

首先是抓好职工队伍的思想素质，培养每个职工的集体主义思想和荣誉感，牢固树立“信誉第一”的思想，增强为油田、为国家争光的信念。做到能够在任何艰苦的条件下，勇于克服困难，作风过硬。承包期间的拆迁安装工作是非常艰苦而又紧张的劳动。根据甲乙双方合同规定，从上口井方钻杆落

地到下口并起井架为4天时间，起完井架到一开为3天时间。而从客观条件来看，我们一是人员少，每次搬迁安装只有两个班，没有后勤援助；二是工作量大，设备每次装车量为120车次（包括所有甲方及其它承包商的设备、住房）；三是天气炎热，海南岛每年有近五分之三的时间白天气温在30℃以上。面对严格的合同要求和现实的客观条件，我们每个职工发扬了艰苦奋斗的精神。每次搬迁安装期间都要工作14—15小时。在金兔井至金鱼井的搬迁期间，正值海南岛最炎热的六月，约有50%的职工因出汗过多，全天无小便，少数职工中了暑。就是在这样的顽强拼搏下，保证了每次搬迁安装都在合同规定的时间内开钻。

其次是狠抓劳动纪律，海南钻井承包作业，我们也是执行“四班二倒”12小时工作制，我们针对承包工作特点，制定了“关于加强劳动纪律管理的12条规定”，并在生产中严格执行，收到了较好效果。如钻井一班一名司钻和井架工在岗时间因工作问题吵架并动了手，造成不良影响，根据我们制定的“规定”，将他们从45158队除名后退回人事科，并给予了行政处分。与此同时我们为保证每个职工工作时间精力充沛，适应甲方的工作节奏，实行了强制休息的办法。把遵守休息时间作为一项劳动纪律执行，上凌晨4:00班的职工，晚7:30必须上床睡觉，违者罚款。我们觉得实行强制休息是确保“四班二倒”工作效率和岗位安全生产的重要手段。

三是努力提高职工队伍的技术素质。承包初期，我们队伍的技术素质确实与甲方要求有一定差距。主要表现在：一方面知识面窄，工作能力局限。井控知识和防喷设备操作技能达不到甲方要求，对完井后的测试、试油等作业比较陌生。而作为承包乙方，必须具备这些能力。另一方面我们的一些

习惯性钻井操作不符合“IAADC”国际标准要求，甲方则认为违章作业。为尽快适应甲方的技术要求，我们的职工坚定信心，勤学苦练，在较短时间内，技术素质迅速提高，到承包中、后期，各钻井班每次防喷演习，关井速度都达到60s以内，完全符合井控技术要求，常常得到甲方表扬。对测试、试油整套工序的操作，我们在生产实践中很快得到掌握，并与斯伦贝谢、LCC等公司配合很好，多次获得甲方的特别奖。为适应钻井操作的标准化和规范化，我们下定决心改掉了一些以前的“老毛病、旧习惯”，如起钻井眼内灌钻井液不计量，用 $\Phi 127\text{mm}$ 卡瓦去卡 $\Phi 159\text{mm}$ 钻铤，钻杆上扣不看液压大钳压力表等。此外，在日常生产中，我们还善于积极学习与掌握国外一些可取的新工艺技术，以提高我们的钻井水平。如甲方对下套管作业向我们推荐了“得克萨斯绳索法”，该方法具有速度快、劳动强度轻、人员少、安全可靠等特点，这一新技术我们很快就掌握与应用，使我们下套管工艺得到了一次变革。随着我们队伍素质的不断提高，甲方和其它承包商对我们的钻井作业能力和技术水平都表示比较满意。我们也为此树立了自己应有的信誉。

海南钻井对外合作承包，经过赴海南人员的共同努力，使之保质保量地按期完成，并创造了一些生产技术指标的好成绩。但我们感到：通过这次对外合作，作为乙方，我们有着更重要的收益与效果。

一是我们的钻井队伍得到了锻炼与考验，培养了一支基本能适应对外实行国际承包服务的钻井队。

二是初步建立了我们油田的钻井声誉，正如甲方总经理莫勒给我方的鉴定与推荐信中所说：JOECO(江苏油田)钻井承包队伍总是渴望不断提高对甲方的服务质量。今后假若

其它作业者有充分的选择机会，我会毫不犹豫地向他们推荐 JOECO，以考虑在中国使用他们的钻井服务。

三是学到了许多国外石油钻井中较为先进的管理方法与工艺技术，开阔了眼界，积累了经验。有利于我们钻井管理水平和技术水平的提高。

四是取得了较好的经济效益，整个承包期间为油田争创外汇近300万美元。

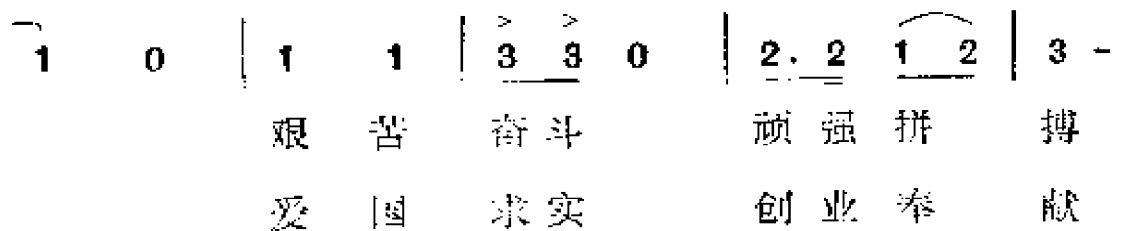
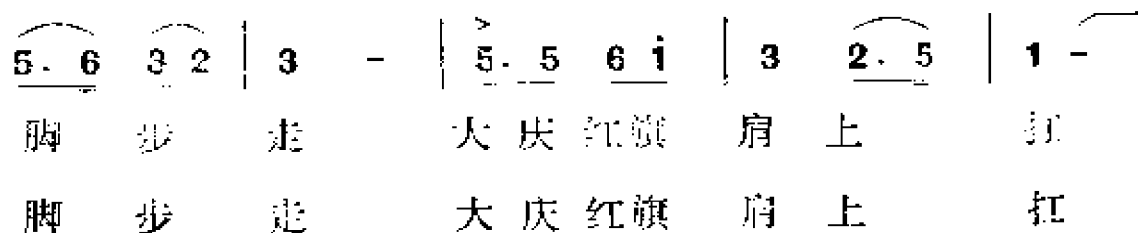
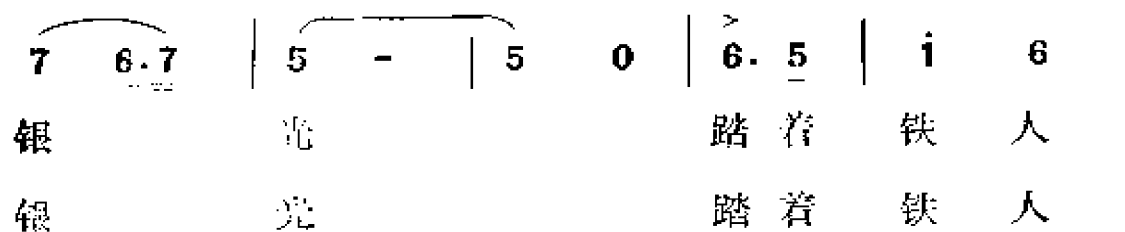
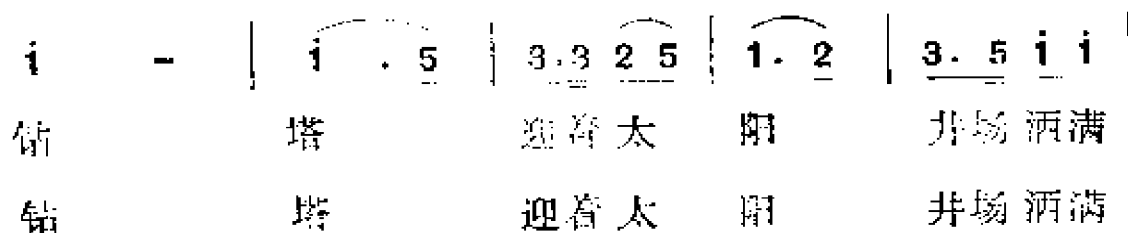
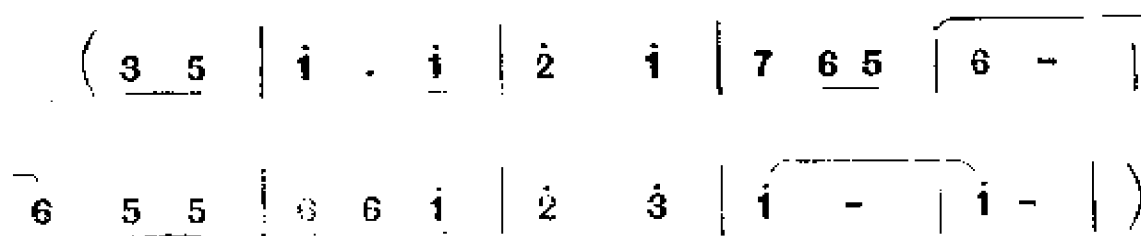
虽然，我们通过对外合作承包，使生产管理水平和技术水平有了一定的提高，但与其它兄弟油田相比，在钻井工作的许多方面仍有一定差距。我们要通过参加这次会议，把大家的先进经验带回去，认真学习并推广应用，把我们的工作做得更好。

1=C  $\frac{2}{4}$

# 钻井工人之歌

王德荣词

龙凤阳曲



2 2 |  $\overset{>}{6} \overset{>}{6} 0$  |  $\underline{4. 4} \underline{3 2}$  |  $5 \vee \underline{3 5}$  |  $1 -$  |  
 三 老 四 严 牢 记 心 上 要 为 祖  
 一 代 新 人 茁 壮 成 长 要 为 祖

$\underline{2 . 1}$  |  $7 \underline{6 5}$  |  $6 -$  |  $\underline{5 5 6}$  |  $\underline{1 2}$  |  
 国 献 石 油 以 苦 为  
 国 献 石 油 振 兴 中

$\underline{3 -}$  |  $\underline{3 0}$  |  $\underline{2. 3} \underline{2 1}$  |  $\underline{5 3 2}$  |  $\underline{1 -}$  |  $\underline{1 0}$  |  
 荣 以 苦 为 荣 心 欢 畅  
 华 振 兴 中 华 当 闯 将

