

توان نیروهای داخلی، عامل اصلی پیشبرد طرح‌های نفتی

گفتگو از: فرهاد محمدی

بیش از ۳۰ میلیارد دلار ارزش پروژه‌های بالادستی آن خواهد بود که بخش عمده این پروژه‌ها توسط سرمایه‌گذاری‌های خارج از کشور و یا توسط پیمانکاری‌های خارج جذب می‌گردد. شرکت نفت کاو در حقیقت این افتخار و این رسالت را در خود احساس می‌کند که بتوان حتی المقدور بخشی از این پروژه‌ها را که قرار است در راه توسعه صنعت نفت انجام بشود، به داخل کشور منتقل کند و انجام بدهد. این یکی از اهداف شرکت است.

هدف دیگر اینکه، با شناختی که از مشکلات صنعت داریم و با آگاهی از پیشرفتهای بین‌المللی، سعی نماییم در انتقال دانش فنی، نوآوری و... چه در زمینه سخت افزاری و چه در زمینه نرم‌افزاری در جهت افزایش راندمان کار و کاهش هزینه‌های تولید و ارتقای اصل حفاظت از محیط زیست، بازوی قابل اعتماد و اتکایی برای صنعت نفت کشورمان باشیم.

● کارهایی که شما قبول می‌کنید، به طور خاص در چه زمینه‌هایی بوده است. زمینه کار شرکت حفاری است و آیا انجام کار را به پیمانکار دیگری می‌دهید، یا اینکه خودتان نیروهای متخصص دارید که پروژه را اجرا کنند؟

- شرکت نفت کاو در حقیقت یک شرکت تازه تأسیس است، حدود یک سال و نیم یا کمتر از عمر شرکت می‌گذرد، اما با وجود این به طور خستگی‌ناپذیر در کلیه مناقصه‌های بین‌المللی در زمینه موضوع فعالیت شرکت، مشارکت نموده است. در این مناقصه‌ها، به ما هم دقیقاً مشابه یک شرکت بیرون از نفت نگاه می‌شود و هیچ‌گونه امتیاز خاصی برای ما در نظر گرفته نشده است. حتی در تمام این پروژه‌ها، از نظر سپردن ضمانت‌نامه، مسائل فنی و... سعی کردیم قابل رقابت باشیم و مورد تأیید کارشناسان و مدیریت وزارت نفت هم قرار بگیریم.

در مورد اینکه نیروی انسانی را خودمان تأمین می‌کنیم یا به پیمانکار فرعی می‌دهیم، بستگی به نوع پروژه و حجم آن دارد. قطعاً در پروژه‌های بزرگ از همکاری شرکت‌های دیگر چه خارجی و چه داخلی استفاده خواهد شد.

● نقشی که این شرکت‌های ایرانی در مناقصه‌های بین‌المللی می‌توانند داشته باشند، یقیناً زمانی است که شرکت‌های ایرانی نیز در مناقصه وارد شوند، این کار در برآورد شرایط و آرایه پیشنهادها بهتر می‌تواند مؤثر باشد. با توجه به این موضوع، فکر می‌کنید که نقش شرکت شما و یا شرکت‌های مشابه ایرانی در مناقصه‌های بین‌المللی برای

در چارچوب تغییرات ساختاری در شرکت‌های تابعه وزارت نفت و فراهم آوردن زمینه مشارکت بخش خصوصی با هدف ارتقا کارایی، شرکت سرمایه‌گذاری صنعت نفت ایران تشکیل شده است. شرکت نفت کاو، یکی از شرکت‌های تابعه شرکت سرمایه‌گذاری صنعت نفت ایران است که با هدف اجرای پروژه‌های بالادستی، به ویژه پروژه‌های حفاری و خدمات جلیبی آن از نزدیک به دو سال پیش شروع به کار کرده است. به منظور آشنایی بیشتر با فعالیت‌های این شرکت با مدیرعامل شرکت نفت کاو گفتگویی انجام داده‌ایم که حاصل آن از نظر خوانندگان می‌گذرد:

دیگری از سهام آن را امور صندوقها و بازنشستگی صنعت نفت خریداری کرده و بخش دیگری را هم صندوق بازنشستگی تأمین اجتماعی خریده است. این شرکت از لحاظ ساختار حقوقی، خصوصی است و غیر دولتی تلقی می‌شود. هدف از تأسیس آن، ضمن اینکه جمع‌آوری سرمایه‌های کارکنان و تجمیع آنها و در حقیقت استفاده از آن سرمایه‌ها در جهت سرمایه‌گذاری در زمینه‌هایی که وابسته و نیاز این صنعت است و احتمالاً شاید به عنوان اهرم و ابزاری در بخش نفت باشد که بتواند پروژه‌های کوچک و به تدریج پروژه‌های بزرگتر را در بخش نفت اجرا کند، پروژه‌هایی را که عمده‌تاً توسط پیمانکاران خارجی و یا داخلی انجام می‌شود. هدف از این کار، ایجاد امکانات بالقوه و فراهم کردن زمینه برای افزایش هرچه بیشتر سهم ایران در پروژه‌ها و مناقصه‌های بین‌المللی است. شرکت نفت کاو، در حقیقت یکی از شرکت‌های وابسته به شرکت سرمایه‌گذاری صنعت نفت است.

● زمینه فعالیت این شرکت در چه بخشی از صنعت نفت است و چه هدفی را دنبال می‌کند؟

- شرکت نفت کاو در حقیقت با اهداف اجرای پروژه‌های بالادستی، به ویژه پروژه‌های حفاری و خدمات جنبی آن تأسیس شد. می‌دانید که صنعت نفت رو به گسترش است و براساس پیش‌بینی‌هایی که شده است، طی ۵ سال آینده

● جناب آقای جلیلیان، ضمن تشکر از شرکت شما در این گفتگو، ابتدا تقاضا دارم خلاصه‌ای از سوابق کاری و تحصیلی خود را ارائه فرمایید؟

- سوابق کاری من به طور عمده به جز بخش خصوصی، در شرکت ملی حفاری ایران بوده است که در آن جا به عنوان مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره و همزمان عضو علی‌البدل هیئت مدیره شرکت ملی نفت بوده‌ام. بعد از آن در سال ۱۳۷۳ به شرکت نفت فلات قاره منتقل و مسئولیت اداره آن را عهده‌دار شدم و همزمان با این مسئولیت، عضو اصلی هیئت مدیره شرکت ملی نفت ایران نیز بوده‌ام. از نظر تحصیلات، در مقطع لیسانس، رشته مدیریت و فوق لیسانس هم مدیریت دولتی و اکنون هم دوره دکترای مدیریت دولتی را طی می‌کنم.

● در مورد نحوه تأسیس شرکت نفت کاو، ساختار حقوقی و موقعیت سازمانی آن را در تشکیلات جدید نفت توضیح فرمایید؟

- شرکت نفت کاو، یک شرکت وابسته به شرکت سرمایه‌گذاری صنعت نفت است. همان طور که اطلاع دارید، شرکت سرمایه‌گذاری صنعت نفت تقریباً ۷ سال پیش، براساس تصمیماتی که در هیئت مدیره شرکت نفت اتخاذ شد و همان زمان من در هیئت مدیره نفت بودم، تأسیس شد. این کار با سرمایه تعداد زیادی از کارکنان نفت که حدود ۹۰ هزار نفر سهامدار این شرکت سهامی عام هستند، انجام شد. بخش

کارفرما چه می‌تواند باشد؟

- شرکتهای مشابه ما در مناقصه‌های بین‌المللی، به ویژه حفاری، نقش خیلی مهمی را دارند. شما نکته مهمی را اشاره کردید. با توجه به اینکه ما سعی می‌کنیم از امکانات داخلی هرچه بیشتر استفاده بکنیم، این باعث خواهد شد که قیمت‌ها پایین بیاید و اولین نهادی که از این امر منتفع می‌شود، خود وزارت نفت و مدیریت‌های وزارت نفت هستند. ما به راه خود ایمان و اعتماد داریم و فکر می‌کنیم که کارمان ملی است و با تقاضای فزاینده‌ای که در کشور برای کار حفاری هست، باید شرکتهایی مثل نفت کابو را افزایش داد. در غیر این صورت چاره‌ای نیست که شاهد حضور شرکتهای چند ملیتی در امر حفاری در کشور باشیم. ما و بقیه شرکت‌ها در حقیقت همه تلاش می‌کنیم که هرچه بیشتر از خروج ارز جلوگیری کنیم و در حقیقت کاری که در توان داخل هست، توسط ایرانی انجام پذیرد. در اینجا لازم است خاطرنشان سازم که تفکر جلوگیری از ایجاد شرکت‌های حفاری داخلی و یا رقابت نابرابر با آنها از طریق به کارگیری سرمایه‌های دولتی، نمی‌تواند به نفع صنعت و کشور باشد. از این بالاتر، من فکر می‌کنم رمز بقای شرکت‌ها، رقابت آنهاست. ما باید از وجود رقیب در رقابت استقبال نماییم. نه اینکه خدای نکرده از رقیب و رقابت هراس داشته باشیم و بخواهیم رقیب را به هر قیمتی از صحنه بیرون نماییم.

● در خصوص مناقصه‌های بین‌المللی که زمینه کاری شرکت شما را تشکیل می‌دهد، آیا شرکت‌های خارجی مشابه با شما همکاری دارند به چه ترتیب و چگونه؟

- اصولاً هم به لحاظ قانون که شرکتهای خارجی را ملزم کرده است که حتماً در اجرای پروژه‌ها، همکار و شریک ایرانی داشته باشند، هم به لحاظ اینکه بالاخره هر شرکت خارجی بخواهد وارد کشور بشود سعی می‌کند که یک طرف ایرانی هم داشته باشد تا بخشی از مسئولیت‌ها و کارها را به او واگذار بکند، ما در حقیقت سعی می‌کنیم با توجه به شرایطی که در کشور داریم و شناختی که نسبت به شرکت‌های خارجی داریم، شرکای خارجی خود را انتخاب بکنیم که هم از نظر قیمت بتوانیم پیشنهاد قابل رقابتی را عرضه بکنیم، هم به لحاظ فنی در حدی باشد که مورد قبول وزارت نفت باشد.

● زمینه‌هایی که شرکت‌های طرف مناقصه مایلند از امکانات داخلی و شرکتهای ایرانی بهره بگیرند، چه زمینه‌هایی است. آیا فقط به کارگیری نیروی انسانی و فنی و امکانات اولیه مورد نظر آنهاست و یا موارد

تفکر جلوگیری از ایجاد شرکت‌های حفاری داخلی و یا رقابت نابرابر با آنها از طریق به کارگیری سرمایه‌های دولتی، نمی‌تواند به نفع صنعت و کشور باشد

دیگری را نیز مدنظر دارند؟

- ببینید، یک شرکت خارجی وقتی با تخصص خاصی می‌خواهد وارد یک کشور بشود، از حداکثر شروع می‌کند تا برسد به جایی که به هر صورت حداقل منافعی را تأمین بکند، بنابراین طبیعی است که آنها حداکثر را می‌خواهند و می‌گویند می‌آیم و همه کار را انجام می‌دهیم. پس به طرف ما بستگی دارد که چه می‌توانیم عرضه بکنیم، به لحاظ قانونی حتی تا ۵۱ درصد را هم قانون‌گذار برای شرکتهای ایرانی در نظر گرفته است تا بتوانند مشارکت داشته باشند، اما ما سه عامل مهم را در اینجا باید در نظر بگیریم: ۱- سرمایه، که در بخش صنعت نفت، سرمایه‌ها عمدتاً سنگین و ارزی است ۲- نیروی متخصص انسانی و ۳- تکنولوژی‌های جدید.

ما با ترکیبی از اینها همیشه در پروژه‌های مختلف سعی کرده‌ایم تا همکاریمان با شرکتهای خارجی براساس منافع مشترک طرفین باشد. یعنی شرایط ثابت و غیر قابل انعطافی وجود ندارد، در جایی که بتوانیم سرمایه‌گذاری بکنیم، پیشنهاد سرمایه‌گذاری می‌دهیم، حتی ممکن است بیش از ۵۰ درصد هم سهم برداریم در جایی که امکان سرمایه‌گذاری نداریم، از امکانات خود نظیر نیروی انسانی، مواد، کالای ساخت کشور و سایر خدماتی که می‌توانیم از داخل تهیه بکنیم، به این کار اختصاص می‌دهیم.

● حالا علاوه بر آن، برنامه‌هایی که به صورت مناقصه‌های بین‌المللی که شرکت نفت و شرکت ملی حفاری ارائه می‌دهد، شما برنامه خاصی در دستور کارتان هست یا زمینه خاصی را در میان مدت و بلندمدت دنبال می‌کنید، و یا منتظر می‌مانید که در مناقصه‌های چه شرایطی پیش‌بینی شود؟

- ساختار شرکت ما طوری است که کارهای پیمانی را انجام می‌دهد، یعنی ساختار بر این اساس است، اما به این معنا نیست که تنها منحصر به آن باشد. ما در بعضی زمینه‌ها که فکر می‌کنیم در کشور امکان فعالیت وجود دارد و یا کمبود وجود دارد و باید از خارج امکانات را تأمین بکنیم، در حد امکانات سعی می‌کنیم که

اگر بتوانیم سرمایه‌گذاری بکنیم. به عنوان مثال، در بعضی از خدمات جنبی حفاری، این کار را شروع کرده‌ایم. و مورد دیگر در بخش مطالعات مهندسی مخازن هست که مجموعه‌ای در کنار شرکت نفت کابو ایجاد گردیده است که از متخصصان خیلی خوب بهره می‌برد و خوشبختانه در شورای عالی مخازن هم به تصویب رسیده و نام شرکت به عنوان شرکتی که کارهای مطالعاتی مهندسی مخازن را انجام می‌دهد، ثبت گردیده است و الان این بخش هم در پروژه‌های مطالعاتی شرکت می‌کند. غیر از این، ما یک قرارداد همکاری با شرکت ملی حفاری داریم و پروژه ارائه خدمات سیمانکاری و اسیدکاری در کشور لیبی را عهده‌دار شده‌ایم که با خود شرکت ملی حفاری مشارکت کردیم. این قرارداد سابقه طولانی دارد، اما به دلایلی دچار وقفه شده بود که اخیراً با امضای یک قرارداد که با شرکت ملی حفاری امضا گردیده است، کارمان را شروع کردیم و تقریباً پروژه بعد از مدتها در حال فعال شدن است و پیش‌بینی می‌کنیم اگر به همین روال پیش برود، در سه ماهه اول سال ۲۰۰۱ این پروژه شروع به فعالیت بکند.

● شما در مورد مخزن پارس جنوبی هم فعالیتی داشته‌اید؟

- ما در حال حاضر فعالیت خاصی در این زمینه نداریم، ولی در مناقصه‌ای که برای توسعه لایه نفتی میدان پارس جنوبی برگزار شده بود، ما هم اسناد مناقصه را خریداری کردیم و پیشنهادی را تهیه کردیم و به شرکت نفت و گاز پارس تحویل دادیم. متعاقباً برحسب تصمیماتی که در سطح وزارت نفت و مدیریت آن شرکت گرفته شده بود، این پروژه به آن شکل اولیه که تعریف شده بود، اجرا نگردید و قرار بر آن شد که خود شرکت نفت و گاز پارس سه حلقه چاه ارزیابی شده را رأساً حفاری نماید و بعد از این که چاه‌ها حفاری شد و مراحل ارزیابی و اکتشافی کامل شد، با شرح کار جدیدی پروژه به اجرا گذاشته شود. ولی حفاری آن فعال است و ما در مناقصه انجام پروژه حفاری آن میدان شرکت کردیم و امیدوار هستیم که بتوانیم حفاری آنجا را به عهده



قبل از شروع مناقصه و قبل از اجرای کار باید با پیمانکاران ایرانی جلساتی را بگذاریم، متناسب با نیاز پروژه احیاناً تشکل‌هایی را ایجاد بکنیم، یا شرکای خارجی را به آنها معرفی بکنیم،

بگیریم.

● باتوجه به اشرافی که در مورد پروژه‌های بیع متقابل وزارت نفت دارید، برای اینکه ما بتوانیم از حداکثر توان داخلی در این پروژه‌ها سود ببریم، شما چه نکاتی را لازم می‌دانید و چه نکاتی لحاظ شده و چه نکاتی باید در ادامه لحاظ شود؟

- صحبت‌های خیلی خوب و زیبایی در قرارداد نوشته شده است. برای انجام شدن کار توسط ایرانی، حتی تا ۴۰ تا ۵۰ درصد هم پیش‌بینی شده است، در پروژه سیری A و E ابتدا ۳۰ درصد بود، ولی بعداً این درصد گسترش هم پیدا کرد. ولی نکته حائز اهمیت این است که ماهیت قراردادهای بیع متقابل طوری است که شرکت خارجی ملزم هست که حداقل هزینه و حداقل زمان را رعایت بکند، کار را مطابق زمان پیش‌بینی اولیه تحویل کارفرما که شرکت نفت هست، بدهد و قیمت را هم در حداقل ممکن به صورت مناقصه به پیمانکار فرعی واگذار کند. بنابراین شرکت‌های خارجی مثل شل و توتال، در زمان مقرر و پیش‌بینی شده مناقصه‌های بین‌المللی برگزار می‌کنند و شرکت‌های ایرانی هم در آن مناقصه‌ها شرکت می‌کنند. در اینجا است که مشکل اساسی پیدا می‌شود و شرکت‌های ایرانی اغلب به علت نداشتن تجربه، در بعضی موارد قیمت‌های بالاتری از قیمت بین‌المللی می‌دهند، بنابراین خود به خود برنده نمی‌شوند و یا به لحاظ زمان‌بندی و یا از نظر کیفیت کار از همان ابتدا مورد تأیید قرار نمی‌گیرند؛ بنابراین در این مورد است که ما کم می‌آوریم و گرنه از لحاظ شکلی در قراردادها پیش‌بینی لازم شده است. با توجه به اینکه اولین پروژه‌های بیع متقابل سیری A و E را در زمان بنده در فلات قاره امضا شد و به اجرا درآمد، همچنین توسعه فازهای ۱ و ۲ و ۳ میدان گازی پارس جنوبی امضای قرارداد و شروع آن در فلات قاره بوده که بعداً به شرکت نفت و گاز پارس منتقل شد، مذاکرات پروژه درود و بلال و نوروز و سایر پروژه‌هایی که در زمان بنده اتفاق افتاد، به صورت بیع متقابل بود، ما تجربه بسیار خوبی را در این پروژه‌ها به دست آوردیم و در زمان پروژه

بود که انجام دادیم. الان پروژه‌های متعددی هستند و قطعاً شرکت‌های ایرانی کیفیت بهتری پیدا کرده‌اند و اطلاعات بیشتری را در این پروژه‌ها پیدا کرده‌اند و کارفرما که شرکت نفت هست، راهکارهای بهتری دارد و مطمئن هستم که امروز هم به نحو بهتری انجام می‌شود. البته به این نکته نیز باید توجه کرد که پیمانکاران ایرانی ورزیده‌ای در طراحی و ساخت و نصب تأسیسات خشکی از مدتها قبل داشته‌ایم، اما در دریا هیچ‌گونه تجربه‌ای که قابل توجه باشد، در آن زمان (شروع پروژه سیری) وجود نداشت، ولی ما آن را ایجاد کردیم. به عنوان نمونه از ایجاد شرکت صف در بندرعباس و... می‌توان نام برد.

● روند پیشرفت پروژه‌های بیع متقابل را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ اگر در بهبود روش کار پیشنهادی دارید، ارائه فرمایید؟

- من به عنوان یک فرد بیرون از وزارت نفت هستم و شاید بتوانم راحت‌تر نظرات خود را به عنوان یک کارشناس بگویم. می‌دانید که واگذاری پروژه‌ها به صورت بیع متقابل به طور عمده به خاطر جذب سرمایه‌های خارجی هست که کشور در این مورد با محدودیت‌هایی مواجه است و هر ساله قانون سقفی را در ارتباط با این پروژه‌ها در اختیار وزارت‌خانه‌های مختلف قرار می‌دهد. در نفت، در زمان‌های گذشته و همچنین در کشورهای دیگر، روش واگذاری پروژه‌های نفتی عمدتاً به شکل مشارکت در تولید بوده که در هر کشور با توجه به منافع طرفین قرارداد شکل خاص خود را داشته در عین حال قابل انعطاف نیز بوده است. این نوع قرارداد با توجه به منعی که قانون اساسی ما در این زمینه دارد، سعی شد تا روش‌های جدیدی را که در حقیقت مالکیت میدان نفتی به طور کامل در اختیار دولت باشد و اجرای کار هم ایرانی باشد، قراردادهای خدمات را با تمهیداتی که آن را بیع متقابل می‌نامند، نوشتند و به اجرا درآوردند. البته اینها محاسن و مشکلاتی هم دارد و من فکر می‌کنم که واقعاً شاید جای آن باشد که در سطح ملی کمیته‌هایی تشکیل شود و این نوع قراردادها را با هم مقایسه بکنند. من به عنوان یک کارشناس در صنعت، تصورم این است که ما نمی‌توانیم در دراز مدت این شرکتها را ملزم نمایم تا بحث صیانت از مخازن را کاملاً مدنظر قرار دهند و کیفیت تأسیساتی را که می‌سازند در درازمدت تحت کنترل خود داشته باشند. باید راهکارهایی را پیدا کرد که حتی با همین قانون اساسی موجود هم مفایرتی نداشته باشد و در حقیقت این مشکلاتی را که پیمانکار می‌خواهد در زمان کوتاهی پروژه‌ای را انجام دهد و بعد تحویل نفت

سیری A و E به خوبی به مشکلات شرکت‌های ایرانی پی بردیم و به این نتیجه رسیدیم که اگر می‌خواهیم روند سهم ایران را در این پروژه‌ها افزایش دهیم، قبل از شروع مناقصه و قبل از اجرای کار باید با پیمانکاران ایرانی جلساتی را بگذاریم، متناسب با نیاز پروژه احیاناً تشکل‌هایی را ایجاد بکنیم، کنسرسیوم‌هایی را از شرکت‌های متعدد ایجاد بکنیم، آنها را راهنمایی بکنیم و مشاوران خارجی در اختیارشان بگذاریم. یا شرکای خارجی را به آنها معرفی بکنیم، که اینها قبل از شروع مناقصه در حقیقت یک نوع آمادگی و تمرین برای مناقصه‌های بین‌المللی برای آن کار بخصوص فراهم شود. اگر کارفرما این حوصله را داشته باشد و این وقت را صرف بکند، من مطمئن هستم که تنها از این طریق است که ما می‌توانیم، سهم ایرانی را افزایش دهیم و در حقیقت بخشی از کار را به شرکت‌های ایرانی واگذار کنیم. البته این مربوط به این دوره هست که شرکت‌های ایرانی هنوز به طور کامل درگیر پروژه‌های بین‌المللی نشده‌اند، تجربیات عملی ندارند، امکاناتشان کم است و قدرت رقابت با شرکت‌های خارجی در آنها کم است. ولی در آینده به تدریج در هر پروژه که شروع می‌کنند و انجام می‌دهند، تا حدودی خودگردان و خودکفا می‌شوند. ولی لازمه این کار این است که کارفرما این مساعدت را با پیمانکاران بکند و من خودم در آن مقطع به عنوان کارفرما، به خاطر دارم که این کار را کردیم و هر کجا که این کمک را به شرکت‌های ایرانی دادیم، آنها موفق شدند گو این که در اجرای مشکلاتی را هم داشتند، اما به هر صورت کار شروع شد و تأسیسات و امکانات خوبی فراهم شد و بخشی از کار توسط ایرانی انجام شد.

● این روشی را که شما در آن زمان پیش گرفتید آیا در کارهای مشابه هم انجام شد، یا انجام این کار تنها در بخشی بود که شما دنبال می‌کردید؟

- باید از آن تاریخ تا به حال کارهای بهتری انجام شده باشد، من مطمئن هستم، زیرا زمانی که ما شروع کردیم، این اولین پروژه بیع متقابلی

بدهد، بر طرف بشود. البته اطلاع دارم که اخیراً با همت آقای وزیر تمهیداتی در قراردادهای دیده شده است که تا حدود زیادی از این ضعفها و مسائل را پوشش بدهد، ولی به هر صورت جا دارد که به این مطلب بسیار دقیق‌تر و مستقیم‌تر نگاه شود، چون اینها سرمایه‌های عظیم ملی است و به نظر من می‌شود بهتر از این کار کرد.

● بحث صیانت را مطرح کردید، نکته‌ای به نظر من رسید، وقتی مشارکت در ساخت و ساز و رسیدن به سود پیش‌بینی شده معین مطابق سرمایه مطرح است، این تفکر حاکم است که در حداقل زمان بیشترین برداشت ممکن از مخزن صورت گیرد تا طرف مناقصه به آن سودی که مورد نظرش است، دست یابد. در این روش ممکن است مواردی که باید در مورد صیانت مخزن در نظر گرفته شود، آن طور که باید و شاید در نظر گرفته نشود. نظر شما در این مورد چیست؟

- در حقیقت آن چیزی که شما گفتید درست است، من برای این که خیلی وارد جزئیات آن نشوم، بحث را به طور مختصر مطرح کردم. البته تأیید صحبت به این معنی نیست که ما الان در قراردادهایی که اجرا می‌کنیم صیانت از مخازن انجام نمی‌شود، چون به هر صورت در هر کدام از این پروژه‌ها، کارشناسان ماهها کار می‌کنند، اما این طبیعت پروژه‌های بیع متقابل است، بالاخره کارفرما می‌خواهد در یک مقطع معین و محدود از زمان، سرمایه‌گذاری معینی را انجام دهد، از همه طرف تحت فشار قرار می‌گیریم که این کار را در این مقطع در اینجا انجام دهیم، در حالی که اگر پروژه آن میدان نفتی را بخواهیم با روش دیگری مثلاً به روش مشارکت در تولید به اجرا درآوریم، چنین فشاری متوجه طرفین نخواهد بود. طبیعت کار ایجاب می‌کند که ما برای حفظ سرمایه‌هایمان در یک چنین پروژه‌هایی با تأسی جلو برویم و به طور مرحله‌ای کار را انجام بدهیم و همزمان که جلو می‌رویم، طرح توسعه خود را تکمیل کنیم. الان ما سقف تولیدی را در ابتدا پیش‌بینی می‌کنیم و مطابق آن سرمایه‌گذاری می‌کنیم، در حالی که ممکن است خیلی بیشتر از این میدان ظرفیت داشته باشد، حالا اگر خدای نکرده در این زمینه، شرکت خارجی هم بخواهد همه اطلاعات را نشان ندهد، همان مطلبی که شما در صحبت‌هایتان اشاره کردید، ممکن است اتفاق بیفتد. بالاخره شرکت خارجی هم فکر می‌کند که ظرف این چند سال باید، بتواند هزینه سرمایه‌گذاری را جبران کند، در زمان‌بندی کار هم مسئول است و بنابراین سعی می‌کند حداکثر فشار را به مخزن بیاورد. حالا چقدر کارشناسان

ما می‌توانند مقاومت کنند، بنابراین ما باید انگیزه‌ای به شرکت نفتی بدهیم که هر چقدر تولید بیشتر شد، هر چقدر از میدان صیانت بیشتری کرد و تولید بیشتری داد، او هم به تناسب منافع خودش را بگیرد، الان انگیزه طبیعی این است که پیمانکار هر چه سریعتر کارش را انجام بدهد، تولید بیشتر داشته باشد و پس از شروع تولید کاری هم به کار آن نداشته باشد، خوب طبیعی است که این روش بالاخره تأثیر خودش را خواهد گذاشت.

● علاوه بر این انگیزه، سازوکارهای کنترلی را هم می‌توان پیش‌بینی کرد. آیا در اجرای پروژه‌ها، سازوکار کنترلی وجود دارد یا نه؟

- عرض کردم، خود پیشنهاد اولیه و قرارداد را شرکت نفت تهیه می‌کند. بنابراین طبیعی است که کنترل‌های متعددی در آن پیش‌بینی شده باشد. اصولاً موردی نیست که شرکت نفت در آن بی‌توجه باشد و پیمانکار هر کاری که دلش خواست انجام دهد، اما عرض بنده این بود که شما مقایسه بکنید حالتی را که پیمانکار سودش در این هست که یک میدان مثلاً در طول عمر ۳۰ ساله‌اش هر چه بیشتر نفت تولید کند و در حالتی که انگیزه پیمانکار در این است که هر چه زودتر در زمان کوتاهی پولش را بگیرد و برود، کدام یک منافع ما را بیشتر تأمین می‌کند؟

● راجع به تجربیات مدیریت خودتان در شرکت ملی حفاری و شرکت ملی فلات قاره گفتید، اگر در مورد تجربیاتی که کسب نموده‌اید، نکاتی را برای کارشناسان و دست‌اندرکاران مسفید می‌دانید، ارائه بفرمایید؟

- مطلبی که به عنوان بزرگترین تجربه خودم در این دو قسمت مهم صنعت نفت می‌توانم عرض بکنم، این است که در طول این مدت به این اعتقاد رسیدم که نیروی ایرانی و کارشناسان نفت چه در حفاری و چه در فلات قاره و طبیعتاً چه در جاهای دیگر، می‌توانند خلاقیت داشته باشند، چقدر کارایی دارند و چه سرمایه‌های عظیم و مهمی برای صنعت هستند. من قاطعانه به این نتیجه رسیدم که مهمترین سرمایه‌ای که این دو شرکت و بالطبع سایر واحدهای وزارت نفت دارند، نیروی انسانی است نه تأسیسات آنها. بنابراین هر کجا که من در طول خدمتم افتخار همکاری با این عزیزان را داشتم و کار و مشکل را با این دوستان مطرح کردیم به بهترین نحوی حل شد. مهمترین کارها را در کوتاه‌ترین مدت با کمترین هزینه توانستیم انجام بدهیم، دوستان ما به خاطر می‌آورند که ما تعداد ۱۷ دکل حفاری را ظرف یک سال خریداری کردیم و طی همان

سال راه‌اندازی و شروع به کار کرد و این اقدام بزرگی بود، یعنی در واقع شرکت ملی حفاری را به یک باره به دو برابر رساندیم و این کار فقط با همت همان مردان حفاری انجام شد. در فلات قاره نیز با همکاری و همفکری همین کارکنان بود که توانستیم بدون اجرای پروژه توسعه جدید، حدود تولید روزانه را به بیش از ۵۰۰ هزار برسانیم و جایه‌هایی این صنعت برای من تجربه بود که می‌توانم اینها را با آن اطلاعات نظری خودم ترکیب کنم و شاید حتی روزی اینها را به صورت یک کتاب بنویسم. توصیه من به همکاران عزیزم در رده‌های تصمیم‌گیری این است که واقعاً قدر این نیروها را باید دانست و ارج گذاشت و نباید بی‌تفاوت از کنار اینها گذشت، ارزشمندترین سرمایه ما اینها هستند، اینها هستند که در حقیقت می‌توانند سرمایه‌های مادی ما را به نحو احسن حفظ نمایند، بی‌توجهی به اینها سرمایه‌ها مادی ما را دچار ضایعه می‌کند.

● فکر می‌کنید با توجه به پیشرفت‌هایی که هر روز در علم مدیریت به وجود می‌آید، ما از این تجربه مدیریتی چگوتی می‌توانیم در واقع برای حفظ نیروی متخصص و فنی در بخشهای مختلف نفت استفاده بکنیم، چه راهکارها یا چه شیوه‌هایی را اتخاذ کنیم که به آن اهداف برسیم؟

- این چیزی نیست که بتوان راحت برای آن نسخه‌ای داد، به ویژه چون ساختار وزارت نفت دولتی هست، یک مجموعه دولتی مثل یک شرکت خصوصی عمل نمی‌کند، ولی به هر حال ما باید تجربیات دیگران را به کار بگیریم. اولین توصیه من این است که باید از کارهای نسنجیده و کارشناسی نشده به دور باشیم و حتی الامکان هر کار بزرگ یا زیربنایی را که در این صنعت می‌خواهیم انجام دهیم باید از قبل بنشینیم و از کارشناسان فن دعوت نماییم و نظرات مختلف را با هم ترکیب بکنیم، با روشهایی که در شرکت‌های بزرگتر و موفق بین‌المللی عمل می‌کنند، مقایسه کنیم، بعد به اجرا دریاوریم. این خیلی بد است که ما ابتدا به ساکن یکباره خودمان تصمیم بگیریم کاری را انجام دهیم. دوم اینکه باید اصل شایسته‌سالاری در همه جا و در همه رده‌های سازمانی جایگزین روشهای دیگر گردد. و نهایتاً باید برای داشتن مدیران کارآزموده آموزش‌های لازم در نظر گرفته شود، زیرا صرفاً تجربیات و تحصیلات فنی برای اشغال پست‌های مدیریتی کفایت نمی‌کند، مدیریت علم و هنر است که باید به آن توجه شود.