

## 胜利石油工程公司科威特钻井项目管理部SP980队:

# “内涵式融合”激发队伍战斗力

近日,当胜利石油工程公司科威特钻井项目管理部SP980队平台经理赵恒走过科威特海关安检时,安检人员用不太熟练的中文说:“你好,欢迎欢迎。”话语虽朴实,但让赵恒感到温暖。几年前,赵恒从国内走向外部市场,面对陌生的国度和面孔,心里有些难以适应。从国内回到科威特驻地,赵恒“感觉家就在这里。”如今,随着一带一路的推进,从整个科威特到SP980队,因为融合带来的温暖比比皆是。”历经种种磨合后,赵恒越来越坚信——事在人为,没有融不了的隔阂,只有摆不正的态度。

本报记者 崔立慧  
通讯员 马宝忠 丁剑北

### 外籍员工多、融合难 对管理模式不适应

2015年,胜利石油工程公司与科威特KOC签订修井合同后,赵恒带领SP980队进入科威特北部油区,开展修井作业施工。

科威特被誉为波斯湾明珠,本国人士少,外籍人士占当地三分之二。按照当地就业政策和施工需要,SP980队迎来了21名外籍员工。

外籍员工中信仰穆斯林的居多,每天要祈祷5次。一次,赵恒带着队伍搬家,活干得正紧,叉车司机却扔了车,到一旁祈祷,一家人只能等着。科威特施行日费制,搬家慢一秒,就要损失一秒的钱。沟通也是问题。埃及员工不懂英语,沟通全靠比划;印度员工口音重,几乎听不懂,像卸油管这些简单指令,往往需要赵恒比划几分钟。

比起内部隔阂,更让赵恒心急的是,员工们对科威特管理模式的不适应。“每一项施工执行标准都近乎苛刻,让很多员工不理解。”在国内,安装完旋塞阀,确定井口安全,大伙就可以吃饭。在科威特,上完旋塞阀,职工们如果去吃,就会被甲方监督罚款,“井口只要没人,按规定就算等停。”

在当地,施工用的螺丝帽,有一面带有型号标识。一次,刚上完防喷器试压桩螺丝,甲方监督便让他们返工。一问原因,螺丝帽标识拧反了。因为种种不适,首口井搬迁,SP980队用了32小时,远低于平均搬迁时效。

### 没有融不了的隔阂 只有摆不正的态度

“没有融不了的隔阂,只有

摆不正的态度。”审视种种矛盾后,作为平台经理,赵恒率先转变观念,带领员工进行文化融合。

为尊重外籍员工宗教信仰,赵恒对施工进度进行综合调整,合理避开祈祷时间。穆斯林斋月时,外员白天不吃喝。看到当地温度高,施工强度大,每次斋月前,赵恒就提前给外员购置椰枣和饮料,等下了班,以便第一时间补充能量。

“赵经理非常尊重我们的信仰。”孟加拉司机默罕默德是队上穆斯林员工代表,让他感动的是,每次斋月前,赵恒都会在营地准备甜点瓜果,为他们送上祝福。

为解决语言问题,赵恒天天组织员工练口语,和外员对话多了,赵恒自己的英语却跑偏了,“既有印度腔,也有埃及腔,但大伙都听得懂。”

为融入甲方管理模式,赵恒组织所有司钻、副司钻对甲方所有制度标准进行学习。每月出题考试,成绩和奖金挂钩。甲方监督管理严,赵恒抓起管理来比监督更严。甲方推行STOP卡制度,每天施工时,需将各类不安全的状态写在卡上。赵恒觉得这个制度好,自己带头写带头抓。一段时间后,在赵恒带领下,员工一天最多能写20张,远远超出监督规定。

今年2月初,科威特KOC高级安全巡检监督富兰克林,在无任何通知下,来到队上检查。检查完毕,他对赵恒说:“我路过这里,看到你们牌子就进来了。我认真真查了半小时,没发现任何问题。怕赵恒没听清,他着重强调了两遍:“nothing!”

融合,让SP980队迸发出前所未有的战斗力。从2016年开钻至今,全队实现245口井、900余天无事故、无返工,日费率连续三年保持100%,成为中石化在科威特中搬迁速度最快、施工时

效最高的队伍。2018年,在科威特施工的53支队伍中,SP980队是唯一一支连续三次被中石化国科威特分公司授予HSSE和井控“双标杆”的队伍。

### 打破国度界限 一家人一条心

历经三年多融合后,如今,在赵恒眼里,无论是外籍员工,还是甲方,随着融合的深入,国度的界限、甲乙方的身份界限慢慢消融。“感觉都是一家人,一条心,不分彼此。”

今年2月,巴基斯坦司机萨利姆父亲病重,需马上回国。当天的机票难订,萨利姆找到赵恒求助。几经联系,赵恒帮他订上了机票。回国后,得知其父病情复杂,赵恒又特地多给了萨利姆几天假。回到项目部后,萨利姆逢人就说:“我在很多公司干过,在中国公司感觉最温暖。”

SR1004井靠近伊拉克边境,方圆几十公里全是沙漠。在该井勘察时,赵恒看到沙漠中有一位孟加拉牧民,一个人孤零零住在帐篷里,生活条件极其艰苦。

“我和那位牧民没有利益关系,但在这个国家呆久了,对什么都有感情。看他过的那么苦,我心里还是挺难受。”赵恒随即将车上自用物资捐给了他。在甲方监督谢里夫眼里,赵恒和他的SP980队既是来挣钱的,更是真心实意来帮助这个国家的。

在SR-0665井立井架时,离井口几米处,有一个建筑水泥台,按规定虽可以拆除,但会给甲方后续工作带来困难。几经考虑,赵恒额外投入人力物力,加工了护板装置,既顺利摆上钻台,又保护了水泥台,使甲方后续工作避免了麻烦。谢里夫知道后,特意向井队发来感谢信,并将这一做法在工区内推广。

## 辛一采油管理区: 探索油藏经营新路径

“算清效益账、多干效益活、多产效益油”是方法,“落实油藏经营主体责任,抓实存量增效创效”是目标。今年以来,胜利油田东辛采油厂辛一采油管理区调整经营理念,变指标控制型为经营目标型,盯紧产量、成本、存量资源三大方向,探索油藏资源可持续高效经营新路径。

本报记者 崔立慧 通讯员 田真 刘薇

### 让每口井保持最佳状态

辛一采油管理区的特殊并很特殊。除油稠、结蜡、出砂、气大等井型之外,他们把作业周期短、产量高、地面复杂的井也纳入特殊井,并配套特殊管理办法。

“对老油田而言,效益基础来自老井。只有坚持地质方面从整体入手、管理方面从精细抓起、作业施工从质量严起,才能夯实产量基础、经营基础。”辛一采油管理区经理杨彪的介绍既针对特殊井管理,也是对精细管理的诠释。

今年以来,他们拓宽特殊井管理范围,也升级管理办法,充分利用信息化监控手段,密切跟踪油井生产状态,让“一井一策”提高生产时率,延长免

修期,让每口井保持最佳状态。据统计,今年前五个月,该管理区共避免作业因素的产量影响248.6吨。

围绕提高单井产能,控制自然递减,他们推行了“滚动调参”,筛出40余口适宜油井,按区域化分为4组,每组10余井,组内统一上调冲次,记录一周内的含水、增油变化,效果明显的组保持调整,不明显的组恢复冲次,4组油井交替调整。油井辛17斜52经过两个月的冲次上调和两个月的恢复参数之后,日产油量从4.9吨上升到5.9吨,上调期间还实现日增油2吨的效果。

截至目前,辛一采油管理区共实施配产配注优化90组次,老井月度产量同期少递减21吨。

### 让成本创造最大效益

营72斜55被人盯上了。从现场的电机,平衡到信息化的各项参数,每天至少被关注20次。事实上,在辛一采油管理区,只要日电量超过200千瓦时的油井都会受到这样的关注,这是他们技术降电的举措之一。

今年以来,他们精细核算用电、作业和日常维护三笔效益账,避免无效能耗,减少无功工序,经营好每分成本创效益。在用电管控中,辛一采油管理区通过技术降电、管理节电双向同步,提高设备运行效率,强化用电线路安全管理。

截至目前,更换高耗

电机3台,调整高电量油井30口,实施调平衡46井次,耗电量降低明显。其中,营72斜55更换电机后,日节电110千瓦时,辛四、辛八注水站优化设备后,日用电下降1539.4千瓦时。

“减少通井、下封套两趟工序,节约了成本支出3.2万元,缩短作业工期4天,避免施工占产9.6吨。”这笔账出自辛一采油管理区技术管理室主任孙广全,他们从过程监督、管材优化、方案效益三方面入手,精打细算每笔作业支出,及时发现管材质量5起,优化管材再利用1.5万米,仅节省管材一项就降本40余万元。

### 让资源发挥最大价值

油井辛50-73是一口报废井,可今年在它的井场上开出了五朵效益花。

辛一采油管理区合理规划辛50-73老井场,共设计投产了辛161-斜39、辛11-斜218、辛37-斜更14等5口新井,折合单井用地效益,这一方案直接创效23万余元。

“盘活、用活现有资源,让存量资产瘦身不瘦效。”今年,辛一采油管理区树立这一理念,对管理区资产算清家底摸清方向过筛子,算清效益高效投资把口子,算清价值合理配置盘子,让每项资源

发挥最大效益。

他们还根据采油厂出台的《存量资产优化配置的指导意见》,制定了资产清查方案,激励各班站挖掘存量资产潜力,并通过资产奖惩机制,每月专项考核资产盘活效益,实现全员常态化资产管理。

采油5站就改变资产清查方式,先筛查使用年限和原值净值,再筛实地实物,不仅实现2项资产的系统上报资产流转,还及时整改调整隐形隐患28项。

据统计,今年以来,他们筛出计划报废资产67项,盘活土地创效29万余元。



科学应对生产难题

计量点安全平稳运行,关系到生产数据的精准性。受地理环境和冬季气源紧张等因素影响,曲104-6计量点一直是胜利油田鲁明济北采油管理区冬季安全平稳运行的难点。“解决问题最便捷办法就是从联合站铺设新管线,由于必经之路有一条引黄灌区,所以问题一直得不到解决。”生产管理主任韩峰说,管理区对该计量点周边油井系统梳理时发现,周边有4口油井伴生气丰富。于是,他们决定就近铺设新管线,不仅彻底解决冬季气荒难题,还有效避免可能出现的环境污染,管线预计7月上旬投产运行。

本报记者 崔立慧 通讯员 赵军 摄影报道