



体系名称	信息化管理	编 码	IT-01-02-01	版 本 号	2022-1
<b>中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司 信息化项目管理细则</b>					
公司名称	中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司				
批 准 人	总经理办公会				
批准依据	《中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司内控制度体系管理办法》（CG-02-01）				
发布范围	普发				
发布文号	江苏分公司风险办（2022）3号				
发布日期	2022年7月29日				
生效日期	2022年7月29日				

## 1 目的

明确中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司（以下简称公司）信息化项目管理、审查、批准流程，规范信息化项目管理工作，以及细化和规范信息化项目后评价实施工作内容、程序。

## 2 适用范围

本细则适用于中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司及所属单位。

## 3 职责分工

### 3.1 综合管理部

- a) 负责指导、监督和管理公司自行管理项目；
- b) 组织对公司项目的上线、验收和后评估，跟踪和检查公司已投产项目的运行与绩效；
- c) 接受气电集团信息部的监督管理，定期向气电集团信息部报告公司信息化建设项目进展情况。

### 3.2 各部门及所属单位

- a) 负责管理本单位自行实施的项目；
- b) 组织对本单位项目的上线、验收和后评估，跟踪和检查公司已投产项目的运行与绩效；
- c) 接受综合管理部的监督管理，定期向气电集团信息部报告公司信息化建设项目进展情况。

### 3.3 项目组

- a) 负责项目的日常管理（包括对系统供应商、开发商、咨询服务商的管理）；
- b) 接受集团公司和气电集团的监督管理、检查和验收；
- c) 依照管理模式，定期向项目公司综合管理部报告工作，重大事项应及时报告；
- d) 组织项目培训工作。

### 3.4 运营维护单位

- a) 参与信息化建设项目验收标准的制定和完工验收，接收完工项目；
- b) 负责项目完工后的运营维护，汇总过程缺陷和遗留问题，向上级主管部门或主管单位报告；
- c) 参加项目组组织的培训。

## 4 工作程序

### 4.1 项目启动

4.1.1 公司信息化项目启动时应落实项目经理和关键人员，明确分工和职责。项目经理是项目质量、进度、费用和安全管理的责任人。项目经理负责的上年度项目投资计划完成率低，将影响本年负责的项目启动和实施方案的审批。

4.1.2 项目启动阶段应制定并完善项目的总体进度计划（至少包括项目启动时间、实施方案提交时间、采办开始结束时间、上线时间、完工验收时间）、确定项目组、明确管理要求并报公司批准，批准后报告气电集团信息部备案。

4.1.3 项目组应编制项目实施方案并履行报审程序。

#### 4.1.3.1 集中管理和报批管理项目

- a) 项目组组织填写《项目实施方案审查表》（附件3），交公司审批后报气电集团信息部审查；

b) 项目组在实施方案审查通过后启动采办程序。

4.1.4 项目组应在每年公司信息化预算下达后一个月内启动项目，三个月未启动需向气电集团信息部及公司主管领导书面说明原因。

## 4.2 项目实施

### 4.2.1 分级管理要求

4.2.1.1 集中管理项目，公司、项目组负责准备详细设计、上线检查和完工验收申请材料，报气电集团信息部审核；综合管理部、项目组应定期向气电集团信息部提交包括项目质量、进度、计划、预算、安全等方面事项的工作报告。

4.2.1.2 报批管理项目，综合管理部、项目组负责准备上线检查和完工验收申请材料，报气电集团信息部批准；综合管理部、项目组应定期向气电集团信息部提交包括项目质量、进度、计划、预算、安全等方面事项的工作报告。

4.2.1.3 自行管理项目，在遵循集团公司已建技术路线和气电集团信息化建设管理制度、符合气电集团信息技术标准和规范的前提下，公司、项目组依照各自管理规定和程序的要求进行管理，实施方案、上线检查和完工验收需根据项目进度同步向气电集团信息部备案。

### 4.2.2 变更管理

4.2.2.1 集中管理项目和报批管理项目的变更，应报气电集团信息部批准后执行。公司投资的项目如需变更，项目组应组织变更审查，填写《项目变更申请表》报公司主管领导审核后报气电集团信息部审批。

4.2.2.2 自行管理项目中偏离预算计划 50%，资金用途、项目目标、建设范围等发生重大变更，应报经气电集团信息部批准后安排执行。

4.2.2.3 变更申请应附带评估说明、计划更新、风险控制等相关文档。

### 4.2.3 质量管理

4.2.3.1 项目组应认真执行项目启动时制定的质量管理计划，建立管理体系，将责任落实到人，做好相关记录，保证项目建设质量。

### 4.2.4 进度管理

4.2.4.1 项目组应执行项目启动时制定的进度计划。

4.2.4.2 项目实施过程中，项目组应细化进度计划，设定里程碑，并严格监控。

4.2.4.3 项目组应在定期报告中专列栏目反映进度计划执行情况，对出现的偏差进行分析总结，提出调整计划和改进措施。

#### 4.2.5 费用管理

4.2.5.1 项目组应按月做好项目年度预算计划和相应的控制工作。

4.2.5.2 当预测或实际年度费用预算支付低于 95%时，项目组应及时向公司信息化管理部门报告，说明原因。

4.2.5.3 项目组应在定期报告中专列栏目反映费用控制情况，对照项目进度完成情况、资源累计投入情况和项目建设质量状况等进行综合评估，说明计划、签约、支付等内容。

#### 4.2.6 安全生产和风险管理

4.2.6.1 项目建设期间发生安全事故或发现重大风险隐患时，项目组应及时报告公司主管信息化领导。

#### 4.2.7 上线检查

4.2.7.1 项目实施主体工作（集成、开发、安装、配置、测试、培训、支持体系等）完成后应安排上线检查。

4.2.7.2 项目上线检查内容包括：

- a) 集成方案、详细设计（业务蓝图）实现情况；
- b) 系统配置、系统功能完成情况；
- c) 系统测试情况，包括功能测试、性能测试、流程测试和信息安全测试等内容；
- d) 数据标准、收集、确认和转换完成情况；
- e) 系统运行环境准备情况；
- f) 上线切换工作安排；
- g) 支持体系建立情况；
- h) 上线自查整改情况；
- i) 其它相关内容。

4.2.7.3 集中管理项目和报批管理项目的上线检查

- a) 集中管理项目，项目组填写《项目上线申请表》（详见附件 9），报气电集

团信息部审核，并提报集团公司信息化部批准；

b) 报批气电集团集中管理项目，项目组填写《项目上线申请表》（详见附件9），报气电集团信息部批准。

c) 对公司自行投资的自行管理项目，需报综合管理部批准。

4.2.7.4 提交上线申请时要提交《项目实施及上线准备工作报告》（内容见4.2.7.2）、《系统测试报告》（功能、性能、流程、安全）、《自查问题清单》等资料。

#### 4.2.8 完工验收

4.2.8.1 项目上线后，信息系统（或设施）经过一段时间试运行且经检验工作正常，应安排完工验收。

4.2.8.2 项目完工验收检查内容包括项目计划目标和工作内容完成情况、项目签约合同履行情况、系统试运行情况、项目管理执行情况、绩效改善情况。

4.2.8.3 项目组应执行气电集团和公司对安全生产管理的各项要求，认真做好风险的识别、分析、应对和监控等工作，保证项目建设期间安全生产。

a) 项目计划目标和工作内容完成情况检查包括：项目目标实现情况，项目任务完成情况，项目实施范围是否覆盖，系统及各模块功能应用情况，系统试运行情况，支持体系运行情况，用户的操作及使用熟练程度，数据录入与管理情况，知识转移情况，报表展现及应用情况，咨询方案的科学性、可行性等，上线检查遗留问题解决情况；

b) 项目签约合同履行情况包括：签约合同名称、签约方、合同金额、支付金额、工作内容、完成情况确认、交付品等；

c) 项目管理执行情况包括：变更管理，质量管理，进度管理，费用管理，安全生产，风险管理和报告管理等方面；

d) 绩效改善情况包括：系统性能、经营管理、科研生产等方面的提升；

e) 其它相关内容。

#### 4.2.8.3 集中管理项目和报批管理项目的完工验收

a) 集中管理项目，项目组填写《项目完工验收申请表》（详见附件10），报气电集团信息部审核，并提报集团公司信息化部批准；

b) 报批管理项目，项目组填写《项目完工验收申请表》（详见附件 10），报气电集团信息部批准。

c) 自行管理项目，项目组组织完工验收，综合管理部参加验收。

4.2.8.4 提交验收申请时要提交《用户单位意见》、《信息化项目工作总结报告》、《信息化项目合同完工验收报告》等资料。

### 4.3 项目后评价

4.3.1 公司应按照年度后评价清单提报《后评价项目基本情况与实施计划表》（附件 11）。

4.3.2 确定评价小组负责人，评价小组负责人负责项目后评价的组织、管理、材料编报等各项工作。

4.3.3 评价小组可依据《信息化项目后评价指标体系》（中国海洋石油总公司企业标准 Q / HS5043—2012）（以下简称《指标体系》）制订评价表格完成综合评分；可结合项目实际情况，对指标及评分量化标准做适应性调整。

4.3.4 综合评分设置指标权重时，“总体目标评价”指标权重一般不低于 15%，“运行评价”指标权重一般不低于 10%，“应用评价”指标权重一般不低于 20%，“价值评价”指标权重一般不低于 35%。

4.3.5 综合评分采用百分制，最终评价分值可以将被评价项目确定为优秀（95 分及以上）、良好（85 分及以上）、合格（70 分及以上）、不合格（70 分及以下）等级别。

4.3.6 评价小组负责编制项目后评价报告（或意见），内容一般应当包括但不限于：

- a) 项目基本情况、实施情况、执行情况及评价工作情况；
- b) 项目后评价关键要素评价结果或分值；
- c) 项目运行、应用及价值绩效等方面的情况及相关数据；
- d) 综合评价结论。

## 5 附则

5.1 本细则由公司综合管理部负责解释。

## 【正文结束】

附件1：项目方案审查流程

附件2：项目方案审查内控活动列表

附件3-4：项目实施方案审查表

附件5：项目变更流程

附件6：项目变更内控活动列表

附件7：项目变更申请表

附件8：项目上线、完工验收流程

附件9：项目上线、完工验收内控活动列表

附件10：项目上线申请表

附件11：项目完工验收申请表

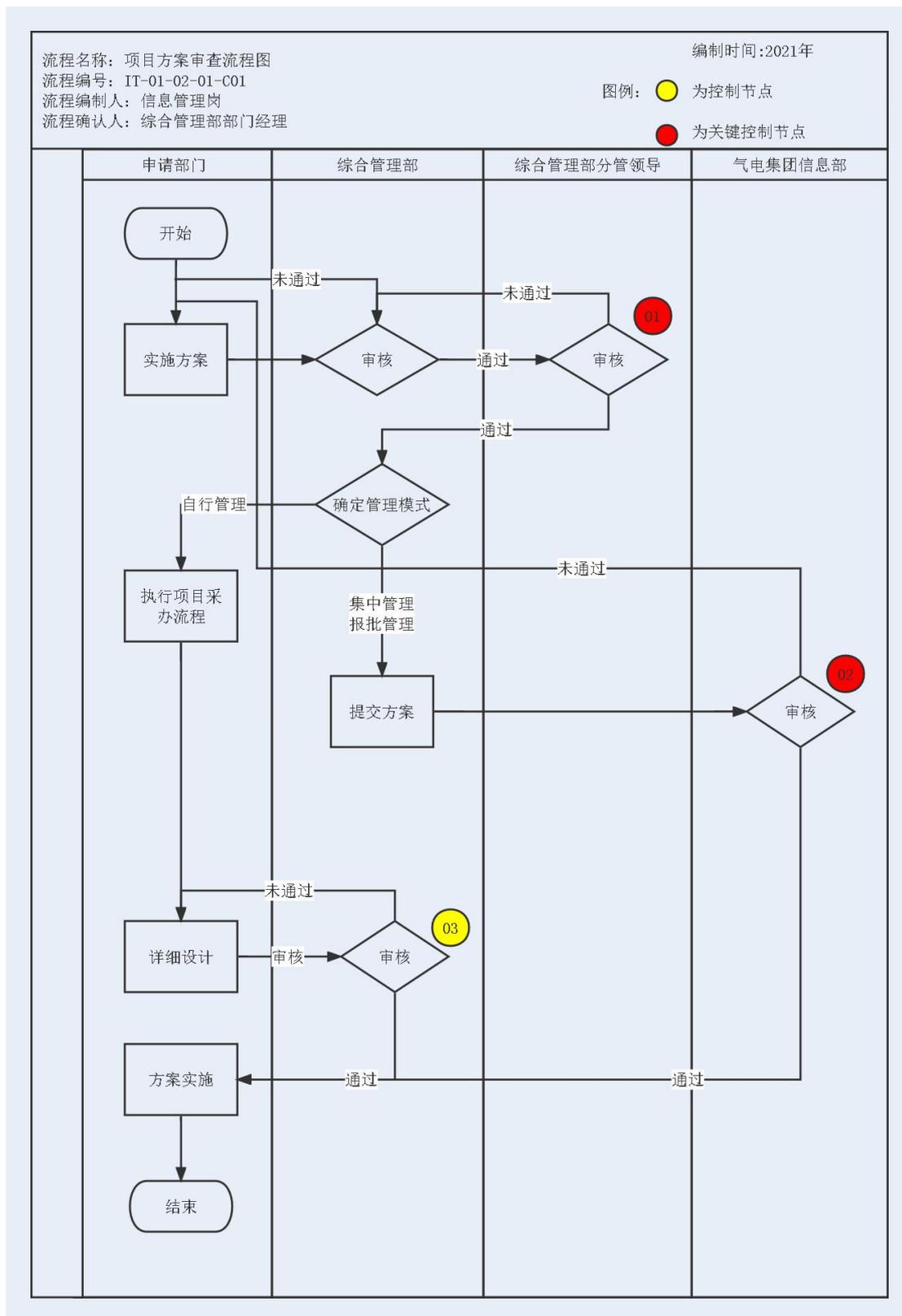
附件 12：后评价项目基本情况与实施计划表

附件 13：编制依据

附件 14：释义

附件 1:

### 项目方案审查流程



附件 2:

项目方案审查内控活动列表

业务流程编号	业务流程名称	控制点编号	控制点描述	是否关键控制点	相关制度或程序 (编码及名称)	相关制度是否覆盖该控制点	责任岗位
IT-01-02-01-C01	项目方案审查流程	IT-01-02-01-C01-01	实施方案审核	是	《江苏分公司信息化项目管理细则》(IT-01-02-01)	是	综合管理部分管领导
		IT-01-02-01-C01-02	下发通知正式启动集中管理报批管理项目	是	江苏分公司信息化项目管理细则》(IT-01-02-01)	是	气电集团信息部
		IT-01-02-01-C01-03	详细设计审核	否	江苏分公司信息化项目管理细则》(IT-01-02-01)	是	综合管理部

## 附件 3:

## 项目实施方案审查表（集中和报批管理项目）

项目名称					
项目负责人					
联系人		联系电话		电子邮箱	
<p>项目实施方案及实施计划简述：</p> <p>注：</p> <p>1.内容应包括</p> <p>①系统集成、测试、切换的安排</p> <p>②组织实施难点、风险点、应对措施</p> <p>③支持体系、应用管理、运营维护的模式</p> <p>④实施计划、各阶段任务、资源投入</p> <p>2.此外</p> <p>①信息基础设施建设项目还应说明</p> <p>——拟遵循的技术标准</p> <p>②管理与决策信息化建设项目还应说明</p> <p>——管理变革方面分析（包括制度体系、管理流程等）</p> <p>——拟遵循的管理规范</p> <p>③科研与生产信息化建设项目应说明</p> <p>——业务变革方面分析（包括制度体系、管理流程等）</p> <p>——拟遵循的技术标准和管理规范</p> <p>3.详细内容可附页</p>					
<p>初步设计简述：</p> <p>注：</p> <p>1.内容应包括拟采用系统及技术平台、实现方案等。如系统建设的整体或局部属于按规定应执行或遵从总公司已发布信息技术路线的，应对技术路线的的遵从和落实的具体计划或方案进行明确说明。</p> <p>2.应说明</p> <p>①产品选型方案（包括系统架构、产品类型、型号、版本、开发实施方式等）</p> <p>②系统运行环境要求（包括机房环境、网络环境、信息安全、用户分布、客户端配置等）</p> <p>③与现有系统的关系（包括系统功能、兼容性、数据接口等）</p> <p>④信息安全体系（包括硬件、软件等）</p> <p>3.详细内容可附页说明</p>					
项目负责人意见：			公司意见：		

签名：  年 月 日	签名：  年 月 日
信息化规划负责人意见：   签名：  年 月 日	信息资产及安全负责人意见：   签名：  年 月 日
信息化建设负责人意见：     签名：  年 月 日 是否需要业务或技术审查：需要 <input type="checkbox"/> /不需要 <input type="checkbox"/> ，请_____部门会审。	
信息部意见：     负责人签名：  年 月 日	
说明： 项目实施方案审查应在项目采办启动前提报。	

附\_\_\_\_\_部门会审意见：

签名：

## 附件 4:

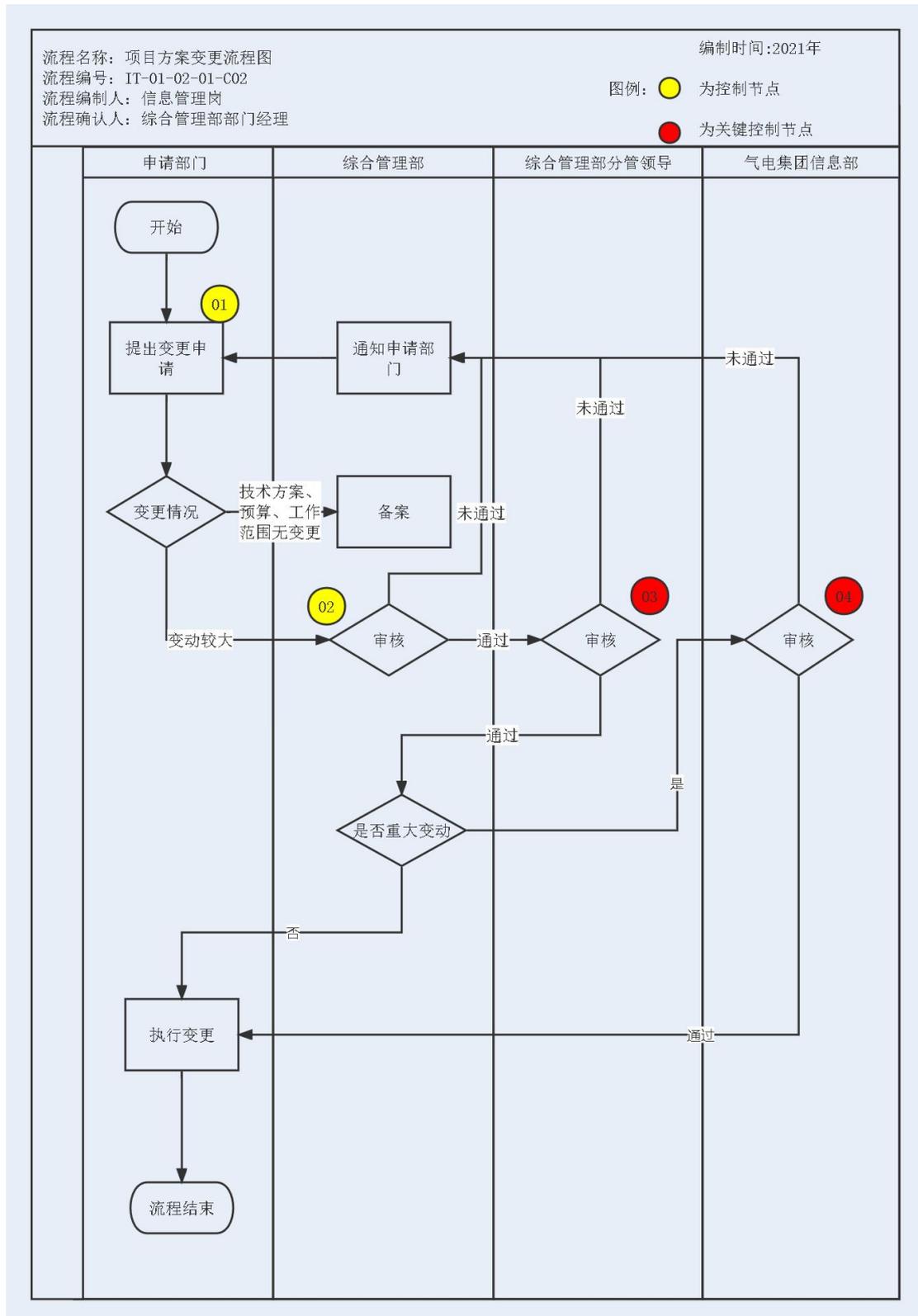
## 项目实施方案审查表（自行管理项目）

项目名称					
项目负责人					
联系人		联系电话		电子邮箱	
<p>项目实施方案及实施计划简述：</p> <p>注：</p> <p>1.内容应包括</p> <p>①系统集成、测试、切换的安排</p> <p>②组织实施难点、风险点、应对措施</p> <p>③支持体系、应用管理、运营维护的模式</p> <p>④实施计划、各阶段任务、资源投入</p> <p>2.此外</p> <p>①信息基础设施建设项目还应说明 ——拟遵循的技术标准</p> <p>②管理与决策信息化建设项目还应说明 ——管理变革方面分析（包括制度体系、管理流程等） ——拟遵循的管理规范</p> <p>③科研与生产信息化建设项目应说明 ——业务变革方面分析（包括制度体系、管理流程等） ——拟遵循的技术标准和管理规范 详细内容可附页</p>					
<p>初步设计简述： 注：</p> <p>1.内容应包括拟采用系统及技术平台、实现方案等。如系统建设的整体或局部属于按规定应执行或遵从总公司已发布信息技术路线的，应对技术路线的的遵从和落实的具体计划或方案进行明确说明。</p> <p>应说明</p>					

①产品选型方案（包括系统架构、产品类型、型号、版本、开发实施方式等） ② 系统运行环境要求（包括机房环境、网络环境、信息安全、用户分布、客户端配置等） 与现有系统的关系（包括系统功能、兼容性、数据接口等） 信息安全体系（包括硬件、软件等） 详细内容可附页说明	
项目负责人意见：     签名： 年 月 日	申请部门意见：     签名： 年 月 日
综合管理部意见：     签名： 年 月 日	综合管理部分管领导意见：     签名： 年 月 日

附件 5:

### 项目变更流程



## 附件 6:

## 项目变更内控活动列表

业务流程编号	业务流程名称	控制点编号	控制点描述	是否关键控制点	相关制度或程序 (编码及名称)	相关制度是否覆盖该控制点	责任岗位
T-01-02-01-C02	项目变更流程	IT-01-02-01-C02-01	申报部门提报项目变更申请	否	《江苏分公司信息化项目管理细则》 (IT-01-02-01)	是	申请部门
		IT-01-02-01-C02-02	组织审查项目变更申请及方案	否	《江苏分公司信息化项目管理细则》 (IT-01-02-01)	是	综合管理部
		IT-01-02-01-C02-03	审查批准项目变更申请	是	《江苏分公司信息化项目管理细则》 (IT-01-02-01)	是	综合管理部分管
		IT-01-02-01-C02-04	审查批准项目的变更	是	《江苏分公司信息化项目管理细则》 (IT-01-02-01)	是	气电集团信息部

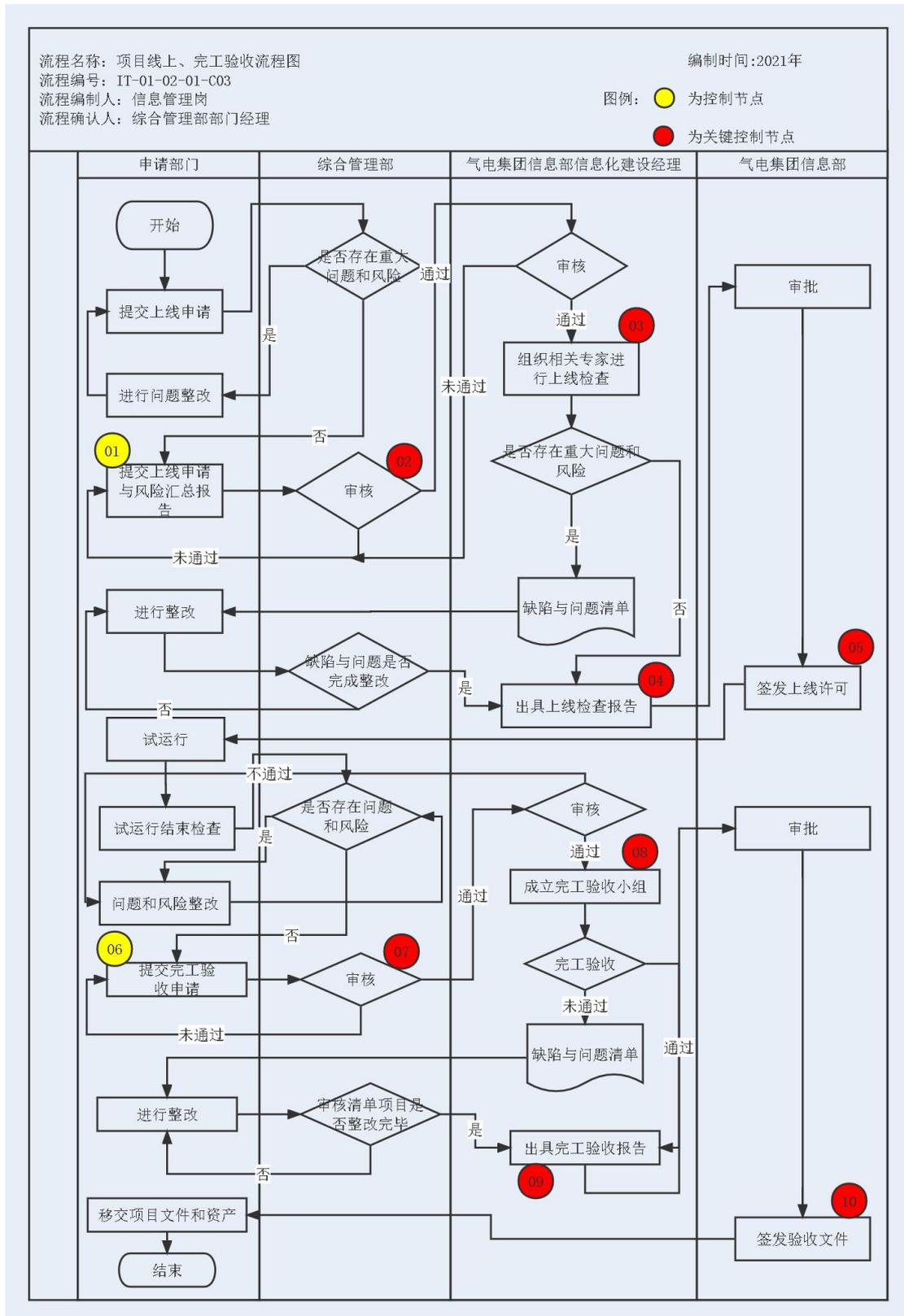
## 附件 7:

## 项目变更申请表

项目名称	
变更类型	质量 ( )      进度 ( )      费用 ( ) 工作范围 ( )      组织机构 ( )      其他_____ ( )
变更内容	
计划合同 原约定内容	
变更原因	
影响方面 后果评估	
应对计划 应对措施	
项目意见:	负责人签字: 年 月 日
公司综合管理部意见:	负责人签字: 年 月 日
信息化规划负责人意见:	负责人签字: 年 月 日
信息化建设负责人意见:	负责人签字: 年 月 日
信息部意见:	负责人签字: 年 月 日

附件 8:

# 项目上线、完工验收流程



## 附件 9:

## 项目上线、完工验收内控活动列表

业务流程编号	业务流程名称	控制点编号	控制点描述	是否关键控制点	相关制度或程序 (编码及名称)	相关制度是否覆盖该控制点	责任岗位
IT-01-02-01-C03	项目上线、验收流程	IT-01-02-01-C03-01	完成上线前自检并提交上线申请和风险汇总报告	否	《江苏分公司信息化项目管理细则》(IT-01-02-01)	是	申请部门
		IT-01-02-01-C03-02	审核报告	是	《江苏分公司信息化项目管理细则》(IT-01-02-01)	是	综合管理部
		IT-01-02-01-C03-03	组织信息化评审专家进行上线检查	是	《江苏分公司信息化项目管理细则》(IT-01-02-01)	是	气电集团信息部 信息化建设
		IT-01-02-01-C03-04	出具上线检查报告	是	《江苏分公司信息化项目管理细则》(IT-01-02-01)	是	气电集团信息部 信息化建设
		IT-01-02-01-C03-05	签发上线许可	是	《江苏分公司信息化项目管理细则》(IT-01-02-01)	是	气电集团信息部

		IT-01-02-01-C03-06	完成验收前自检并提交验收申请	否	《江苏分公司信息化项目管理细则》（IT-01-02-01）	是	申报部门
		IT-01-02-01-C03-07	审核申请	是	《江苏分公司信息化项目管理细则》（IT-01-02-01）	是	综合管理部
		IT-01-02-01-C03-08	组织信息化评审专家进行完工验收	是	《江苏分公司信息化项目管理细则》（IT-01-02-01）	是	气电集团信息部 信息化建设
		IT-01-02-01-C03-09	出具完工验收报告	是	《江苏分公司信息化项目管理办法》（IT-01-02-01）	是	气电集团信息部 信息化建设
		IT-01-02-01-C03-10	签发完工验收许可	是	《江苏分公司信息化项目管理办法》（IT-01-02-01）	是	气电集团信息部

## 附件 10:

## 项目上线申请表

项目名称					
预算责任人		项目负责人			
建议时间		建议地点			
联系人		联系电话		电子邮件	
<p>上线准备情况概述:</p> <p>注: 内容应包括</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 集成方案、业务蓝图实现情况</li> <li>2. 系统配置、系统功能完成情况</li> <li>3. 系统测试情况</li> <li>4. 数据完成情况</li> <li>5. 系统运行环境准备情况</li> <li>6. 上线切换工作安排</li> <li>7. 支持体系建立情况</li> <li>8. 上线自查整改情况</li> <li>9. 其他相关内容</li> </ol>					
<p>相关文档:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 《上线准备工作情况》, 内容应包括: <ol style="list-style-type: none"> <li>①集成方案、业务蓝图实现情况</li> <li>②系统配置、系统功能完成情况</li> <li>③数据标准、收集、确认和转换完成情况</li> <li>④系统运行环境准备情况</li> <li>⑤上线切换工作安排</li> <li>⑥支持体系建立情况等</li> </ol> </li> <li>2. 《系统测试报告》, 内容应包括: <ol style="list-style-type: none"> <li>①功能测试情况</li> <li>②性能测试情况</li> <li>③流程测试和信息安全测试等</li> </ol> </li> <li>3. 《自查和整改报告》</li> </ol>					
<p>上线申请:</p> <p>(文例)</p> <p>_____项目自____年__月__日以来按照计划实施, 目前已完成实施主体工作, 具备上线条件要求, 现提出项目上线申请。</p> <p style="text-align: right;">项目负责人(签字):</p> <p style="text-align: right;">年 月 日</p>					

公司意见：

负责人（签字）：

年 月 日

信息化建设负责人意见：

负责人（签字）：

年 月 日

信息部意见（邀请第三方专家：需要, 不需要）：

负责人（签字）：

年 月 日

附件 11:

## 项目完工验收申请表

项目名称					
预算责任人			项目负责人		
建议时间		建议地点		上线日期	
联系人		联系电话		电子邮件	
<p>项目计划完成情况:</p> <p>注: 内容应包括</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目目标实现情况 (包括项目立项时目标实现情况)</li> <li>2. 项目任务完成情况</li> <li>3. 项目实施范围是否覆盖</li> <li>4. 系统及各模块功能应用情况</li> <li>5. 系统试运行情况</li> <li>6. 支持体系运行情况</li> <li>7. 用户的操作及使用熟练程度</li> <li>8. 数据录入与管理情况</li> <li>9. 知识转移情况</li> <li>10. 报表展现及应用情况</li> <li>11. 咨询方案的科学性、可行性</li> <li>12. 上线检查遗留问题解决情况</li> <li>13. 绩效改善情况: 如系统性能、经营管理、科研生产等方面的提升</li> <li>14. 其它</li> </ol>					
<p>签署合同履行情况:</p> <p>注: 内容应包括</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 签约合同名称</li> <li>2. 签约方</li> <li>3. 合同金额</li> <li>4. 支付金额</li> <li>5. 工作内容, 完成情况确认</li> <li>6. 交付品</li> <li>7. 其他</li> </ol>					
<p>项目管理执行情况:</p> <p>注: 内容应包括</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 变更管理</li> <li>2. 质量管理</li> <li>3. 进度管理</li> <li>4. 费用管理</li> <li>5. 安全管理</li> <li>6. 风险管理</li> </ol>					

7. 报告管理 8. 其他
相关文档： 1. 《用户单位意见》 2. 《项目工作总结报告》 3. 《项目合同完工验收报告》
完工验收申请：  (文例) _____项目自____年__月__日以来按照计划实施，目前已完成项目计划工作内容，具备完工验收条件要求，现提出项目完工验收申请。  项目负责人（签字）：  年 月 日
公司意见：  负责人（签字）：  年 月 日
信息化建设负责人意见：  负责人（签字）：  年 月 日
信息部意见（邀请第三方专家：需要☑，不需要☐）：  负责人（签字）：  年 月 日

## 附件 12:

信息化后评价项目基本情况与实施计划表

项目公司		联系人	姓名	
			邮件	
项目建设单位（执行单位）		联系人	姓名	
			邮件	
			电话	
项目/系统名称				
投资情况	批准预算及文号			
	实际累计投入			
上线时间				
验收情况	是否验收：	时间：		
承建单位				
系统部署地点				
应用规模和范围	注册用户数			
后评价实施方式				
后评价初步计划				
项目概况及建设历程				
系统应用和运行状况				

附件 13:

## 编制依据

13.1 《中国海洋石油总公司信息化建设项目后评价管理办法》，IT-01-05, 2016, 集团公司。

13.2 《中海石油气电集团有限责任公司信息化建设管理办法》，IT-01-02, 2019, 气电集团。

13.3 《中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司信息化建设管理办法》，IT-01-02, 2022, 公司。

## 附件 14:

## 释义

### 14.1 中国海洋石油集团有限公司

简称“中国海油”（用于对外）、“集团公司”（用于对内）。

### 14.2 气电集团

指中海石油气电集团有限责任公司，包括气电集团管理层和气电集团总部各业务管理部门。

### 14.3 公司

指中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司。

### 14.4 交付品

指在项目建设中产生的、根据合同规定需要提交给建设单位（用户）的各种最终的（或阶段性的）技术资料（包括设计文件、报告、图纸、开发程序、测试数据、培训及用户操作手册等）和项目管理文件、资料等。