



体系名称： 终端开发管理

版 本： 2025-1

编 码： SM-01-01

发布范围： 普发

中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司

终端开发管理办法

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： 总办会

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）

发布文号： 江苏分公司风险办〔2025〕2号

发布日期： 2025年2月27日

生效日期： 2025年2月27日

目 录

1	目的	1
2	适用范围	1
3	职责分工	1
4	原则	2
5	管理要求	2
6	附则	4

中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司

终端开发管理办法

1 目的

提升自有天然气利用终端占比，扩大区域天然气市场份额，提高天然气产业链抗风险能力，打造核心竞争力；进一步强化天然气利用终端开发管理工作的规范化、流程化、标准化。

2 适用范围

中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司及所属单位（以下简称“江苏分公司”或“公司”）。

3 职责分工

3.1 终端开发生产部

- a) 统筹公司（包括各销售中心及所属单位）终端开发工作并制定各板块开发计划（包括但不限于车船加注站、天然气发电项目、城镇燃气及分布式能源项目等）；
- b) 收集区域内客户信息、市场信息及政策信息；
- c) 筛选区域内潜在战略合作伙伴，制定合作项目开发策略和方案；
- d) 开展项目前期工作，包括市场调研、项目筛选、开发方案制定、合作谈判、市场分析报告、合作意向协议签署等；
- e) 在本部门项目开发调研阶段和项目交接阶段牵头组织并通知相关部门按权限开展工作；
- f) 负责车船加注非投资项目的设备情况检查、出具检查报告和项目设备方面的整改结果验收等相关工作；
- g) 牵头签署项目合作协议；
- h) 及时收集客户反馈的信息，维护客户关系；
- i) 负责公司（含江苏天然气利用）终端项目开发过程档案管理；
- j) 指导、协助销售中心及所属单位开展天然气利用终端开发；
- k) 审核销售中心及所属单位项目开发方案。

3.2 相关部门及销售中心

- a) 销售中心收集区域内市场信息，在终端开发生产部指导协助下组织区域内终端项目市场开发，制定项目开发方案，并在终端开发生产部指导、协助下开展区域内项目前期工作，包括市场调研、项目筛选、开发方案制定、市场分析报告、合作谈判、合作意向协议签署等；
- b) 计划投资部负责审查终端项目合作方案、市场分析报告等，协助获得气电集团对口职能部门意见；
- c) 质量健康安全环保部负责开展项目 HSE 尽职调查、出具调查报告和项目安全、健康、环保方面的整改结果验收，负责办理工程建设类、QHSE 类证照和提供安全生产责任险投保材料；
- d) 公司相关部门参与终端项目开发合作方案和合同的审查工作，提出与本部门职能相关的审核意见和建议；
- e) 相关部门按职责履行终端项目开发相关职能。

3.3 所属单位

- a) 负责贯彻落实公司终端开发计划、策略，制定项目开发方案；
- b) 在终端开发生产部指导协助下组织区域内的终端项目市场开发工作；
- c) 在本区域项目开发调研阶段通知相关部门按照权限开展前期工作；
- d) 负责收集区域内市场信息，组织开展市场调研、项目筛选、开发方案制定、市场分析报告合作谈判、合作意向协议签署等前期工作；
- e) 负责本单位终端项目开发过程档案管理；
- f) 组织开展区域内其它终端项目开发相关事宜。

4 原则

战略引领、安全第一、效益优先、高质量可持续发展。

5 管理要求

终端开发主要包含市场调研、项目前期工作、项目审查决策等系列工作。其中，投资项目开发工作至项目完成投资决策、可研获批后结束；非投资项目开发工作至项目完成决策审批及完成合作协议签署后结束，项目即转入交接流程。

5.1 做好市场调研

- a) 分析市场环境，了解发展趋势。市场调研前，应走访发改、住建、规划

等政府相关部门，了解在建、拟建项目的信息，分析项目的市场定位；

b) 筛选调查对象，锁定目标客户。在调查的企业中寻找潜在客户，建立与客户联系、沟通的渠道。

5.2 开展前期工作

a) 开展实地调研，进行项目筛选。实地走访和调研目标企业（站点）、工业园区、政府机构等，进一步获取客户基本信息、用能情况及发展规划等，从中筛选优质项目；

b) 制定开发方案，推进合作交流。了解客户合作意愿和诉求，宣传公司优势，争取达成合作意向，制定开发方案，并建立常态化沟通机制；

c) 开展合作洽谈，签署意向协议。开展合作洽谈工作，视项目开发需要适时推动与政府部门、企业等签署合作意向协议/意向书，为后续项目立项、赋码等工作奠定基础。开展终端项目商务谈判时，应争取公司利益最大化。

5.3 组织审查决策

终端开发工作过程中，应针对开发的终端项目，结合市场调研获取的相关信息，开展详细的市场分析，研判终端项目可能存在的风险及应对措施，并形成书面材料（包括但不限于市场分析报告、经济评价等）供公司内部审批决策使用。书面材料中应明确的内容应至少包括：项目市场情况、项目 HSE 工作情况、项目经济性情况。涉及“三重一大”的终端项目，由江苏分公司党委会依照《中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司“三重一大”决策管理办法》前置研究。

5.3.1 项目市场情况

明确终端项目现状、当前客户情况、未来市场预期及可能存在的市场竞争情况。市场情况应详尽、真实，所涉市场相关数据应准确，对市场未来预期应贴近实际。

5.3.2 项目 HSE 工作情况

针对我方参与运营的终端项目，项目决策前应开展 HSE 尽职调查（非投资项目根据项目实际，如我方不涉及项目日常经营或安全责任，原则上可简化 HSE 尽职调查程序），查明项目可能存在的 HSE 风险，并作出相应提示或制定应对措施，切实管控项目 HSE 风险。

5.3.3 项目经济性情况

所有终端项目均应开展经济性评价，其中投资、租赁项目需参照集团公司《中国海油中下游及专业技术服务投资项目经济评价参数（2023）》中针对不同类型终端项目（包括但不限于车船加注站、城镇燃气、天然气发电项目、分布式能源项目等）经济评价参数要求，开展经济性评价；合作经营项目应结合项目实际，开展经济性评价。终端项目的经济性评价结果将作为判断项目经济性的基本指标。除集团公司、气电集团战略项目外，原则上其余终端项目均需满足经济性要求。

5.4 项目转入运营

为保证终端项目在约定时限内转入运营，终端开发生产部应提前做好工作准备，指定联系人，明确时间节点，与各相关部门做好上下工作衔接，确保高效、有序开展项目转运营工作。

5.5 完成资料归档

- a) 终端开发生产部应及时收集、整理和归档公司（含江苏天然气利用）终端项目过程文件等相关材料；
- b) 其他所属单位负责本单位终端项目过程文件等相关材料。

6 附则

- 6.1 本办法由江苏分公司终端开发生产部负责解释。
- 6.2 本办法自发布之日起执行。
- 6.3 各所属单位需参照本办法执行。

【正文结束】

附件 1：编制依据

附件 2：释义

附件 1:

编制依据

- 1.1 《中海石油气电集团有限责任公司投资管理制度》，SP-03，2023-1，气电集团。
- 1.2 《气电集团投资项目前期工作标准及推荐做法（2022 版）》，气电集团。
- 1.3 《中海石油气电集团有限责任公司车辆加注项目开发指导意见》，2023，气电集团。
- 1.4 《中海石油气电集团有限责任公司加气站租赁管理办法》，SP-03-07，2023-1，气电集团。
- 1.5 《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文件管理办法》，CG-02-01，2022-1，公司。
- 1.6 《中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司投资管理办法》，SP-02-03，2023-1，公司。

附件 2:

释义

2.1 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）。

2.2 气电集团或气电

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

2.3 江苏分公司

指江苏分公司本部，包括江苏分公司管理层和本部各业务部门。

2.4 所属单位

指江苏分公司所属全资及控股（包括有实际控制权的公司）子公司、分公司、筹备组，不包括参股子公司。

2.5 销售中心

指江苏分公司所属有终端开发职责的各区域销售中心。

2.6 相关部门

指涉及开发项目的江苏分公司本部各业务部门，包括计划投资部、经营管理部、质量健康安全环保部、财务资金部、人力资源部等。

2.7 终端项目

2.7.1 按项目类型可分为车船加注站、城镇燃气、天然气发电项目、分布式能源项目等。

2.7.2 按开发模式可分为投资项目（自建、收购、并购）和非投资项目（租赁、合作经营、加注站联盟）。

a) 自建项目：指通过租赁土地或通过合法方式取得国有商业出让用地，由项目单位自主建设完成、实现投产运营的终端项目。

b) 收购、并购项目：指以货币、非货币性资产等方式取得全部或部分股权、资产，实现自主经营并取得收益的终端项目。

c) 租赁项目：指通过租赁费等费用支出，以契约形式获得一定时期内的经营权及收益权，且在合同期限内经营性证照转移到项目单位名下的终端项目。

- d) 合作经营项目：指以契约形式参与一定期限内的合作经营并获得收益权的终端项目。
- e) 加注站联盟项目：指由项目单位提供资源，通过确定委托加注费方式进行销售合作的终端项目。