



体系名称：规划计划
编 码：SP-02-01

版 本：2022-1
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 投资项目后评价管理办法

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）

发布文号：江苏分公司风险办〔2022〕3 号

发布日期：2022 年 07 月 29 日

生效日期：2022 年 07 月 29 日

目 录

1	目的.....	1
2	适用范围.....	1
3	职责分工.....	1
3.1	计划投资部.....	1
4	管理要求.....	1
4.1	项目后评价的分类.....	1
4.2	项目后评价的时点.....	1
4.3	项目后评价的原则.....	1
4.4	项目后评价的要求.....	1
4.6	后评价内容.....	2
4.7	项目后评价方法.....	3
4.8	项目后评价成果应用.....	4
5	附则.....	4

中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司

投资项目后评价管理办法

1 目的

加强气电集团投资项目管理和监督程序，规范投资项目后评价工作，提高项目投资决策和运营管理水平。

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管辖单位。

3 职责分工

3.1 计划投资部

- a) 执行气电集团项目后评价各项办法和程序，管理本单位的后评价工作；
- b) 组织本单位所属项目的一般后评价工作；
- c) 协助气电集团开展项目详细后评价。

4 管理要求

4.1 项目后评价的分类

- 4.1.1 依据后评价的深度不同，项目后评价分为一般后评价和详细后评价。
- 4.1.2 一般后评价概要性描述评价内容，展示评价结论。
- 4.1.3 详细后评价需对评价内容实施详细、具体地分析和评价，并在系统分析的基础上，对项目管理、生产经营、投资方向、产业调整等提出建设性意见和建议。

4.2 项目后评价的时点

项目后评价是在项目投入运营后 1-2 年内，对已完工项目实施全面系统的评价。

4.3 项目后评价的原则

原则上，所有投资项目均应开展项目后评价工作。后评价应遵循独立、科学、公正、公开原则。

4.4 项目后评价的要求

- 4.4.1 项目一般后评价报告由公司自行组织编制。
- 4.4.2 项目详细后评价可由气电集团规划计划部牵头组织编制，也可依照项目投资额度，委托有相应资质的第三方咨询机构承担。原则上，参加过本项目预可研咨询、可研咨询、初步设计、工程监理、工程咨询、工程建设等单位均不得承担

本项目后评价工作。

4.4.3 项目详细后评价承担单位，应依照本办法要求，遵循项目详细后评价的基本原则，独立自主、客观公正、认真负责地开展后评价工作。

4.4.4 公司应全面、真实地提供后评价所需各项资料，并为咨询单位现场核查提供条件。

4.5 后评价报告的编制依据

项目后评价调查工作和报告编制工作主要依据项目预可研（立项）报告、可行性研究报告、初步设计文件、政府或上级机关对项目的批复文件、审计报告、竣工决算报告、竣工验收报告及项目运行的实际数据和依据项目实际运行结果预测的数据。

4.6 后评价内容

4.6.1 项目后评价内容包括但不限于：项目总体回顾与评价、项目前期研究决策过程评价、项目实施过程评价、生产运营评价、项目经济性评价、项目竞争力评价、项目影响性评价、经验教训与对策建议。

4.6.2 项目总体回顾与评价。描述项目后评价范围、原则、依据等，总体回顾项目前期研究决策、实施、和生产运营过程，结合决算审计、决算验收、竣工验收和地方主管部门的专项验收结果，整体评价项目决策、实施、运营等各阶段的程序合规性和手续完整性，得出项目后评价的总体结论。

4.6.3 项目决策过程评价。建设项目应评价预可研（立项）报告、可行性研究、初步设计等前期工作的研究结论和设计结果；重点评价市场研究、厂址选择、产品结构确定、工艺技术选择、设计方案的准确性、合理性和决策过程的合规性。收购项目应评价可行性研究结论，包括对资产评估、法律尽职调查、HSE 尽职调查、市场研究和改造方案研究等工作的评价。

4.6.4 项目实施过程评价。建设项目从设计、工程建设、生产准备等方面，评价项目实施过程；重点评价项目质量、进度、费用、HSE、生产准备等各项工作。收购项目应评价收购过程和改造实施过程等。

4.6.5 生产运营评价。评价项目投产情况、生产情况、经营管理情况等。

4.6.6 项目经济性评价。分析评价项目投资执行情况、经济效益情况；重点对项目可行性和初步设计阶段与后评价阶段的各项经济指标做对比分析和评价。

4.6.7 项目竞争力分析。参考同类项目，通过在投资、技术先进性、装置运转、生产成本、环保和节能、产品的差异性和质量等方面做横向比较，分析项目的竞争力。

4.6.8 项目影响性评价。影响性评价包括对社会影响和对企业影响的评价。社会影响评价，从环境影响、节能、社会效益等方面实施评价。企业影响评价，从项目持续经营能力方面对企业发展的影响实施评价。

4.6.9 通过对经验教训与对策建议的分析评价，得出启示和对策建议。对策建议应具有借鉴和指导意义，并具有可操作性。

4.7 项目后评价方法

4.7.1 项目后评价应遵循的方法原则为：

- a) 动态分析与静态分析相结合，以动态分析为主；
- b) 综合分析与单项分析相结合，以综合分析为主；
- c) 定量分析与定性分析相结合，以定量分析为主；
- d) 既要重视项目决策效果评价，又要重视项目实施效果评价。

4.7.2 项目后评价的主要方法包括：逻辑框架法、对比法、项目调查法。

- a) 逻辑框架法，是项目后评价的综合评价方法，通过投入、产出、直接目的、宏观影响四个层面对项目做分析和总结；
- b) 对比法，是项目后评价的主要分析评价方法，包括前后对比、有无对比和横向对比：
 - 1) 前后对比法，是依据后评价调查得到的项目实际情况，对照项目前期可行性研究、初步设计的研究结论和各项评价指标，找出偏差，分析原因，找出问题，总结经验，提出意见和建议；
 - 2) 有无对比法，是指在项目周期内“有项目”（实施项目）相关指标的实际值与“无项目”（不实施项目）相关指标的预测值对比，用以度量项目真实的效益、作用及影响；
 - 3) 横向对比法，是同一行业内类似项目相关指标的对比，用以评价企业（项目）的绩效或竞争力
- c) 项目调查法是采集对比信息资料的主要方法，包括现场调查和问卷调查。

4.7.3 项目后评价指标。包括工程咨询评价常用的各类指标，主要有：工程技术

指标、财务和经济指标、环境和社会影响指标、管理效能指标等。不同类型项目后评价应选用不同的重点评价指标。

4.8 项目后评价成果应用

4.8.1 项目后评价要有畅通、快捷的信息流系统和反馈机制。

4.8.2 项目后评价成果用于发现项目决策、实施和运营各环节存在的问题。公司应结合后评价意见和建议，认真分析，制定措施，积极整改，及时补救，减少损失。

4.8.3 项目后评价成果应以简报或专题报告形式提供给气电集团决策层，作为气电集团编制发展规划和制定投资政策的重要参考，并为投资决策提供经验借鉴。

4.8.4 项目后评价成果是公司投资效果和经济效益考核的重要参考依据，也是绩效表彰、或责任追究的参考依据。项目后评价还可用于对工程咨询、施工建设、项目管理等工作的质量与绩效进行检验、监督和评价。

4.8.5 项目后评价成果作为以往投资项目经验和教训的总结，应在气电集团系统内部充分交流，以推广经验，防范问题，促进投资管理、工程建设、生产经营水平的提高。

5 附则

5.1 本办法由公司计划投资部负责解释。

5.2 本办法发布后《中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司投资项目后评价管理办法》（试行）（SP-02-01，2021-1）同时废止。

【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. 《中央企业固定资产投资项目后评价工作指南》，国资发规划[2005]92 号，2005，国资委。
- 1.2 《中国海洋石油总公司投资项目后评价管理办法》，SP-03-11，2011，集团公司。
- 1.3 《中海石油气电集团有限责任公司建设项目投资管理办法》，SP-03-02，2014，气电集团。

附件 2:

释义

2.1 项目后评价

指项目投资完成之后所实施的评价，是项目投资管理的重要组成部分。它通过调查研究和全面系统回顾投资项目的决策过程、实施过程、经营效果及其影响，与项目决策时确定的目标以及技术、经济、环境、社会等指标对比，找出差别和变化，分析原因，总结经验，汲取教训，得到启示，提出对策建议，改善投资管理和决策，达到提高投资效益的目的。