



体系名称： 战略规划  
编 码： SP-02-02

版 本： 2025-1  
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 投资项目关闭管理办法

公司名称： 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： 海油气电江苏风险办〔2025〕3号

发布日期： 2025年2月28日

生效日期： 2025年2月28日

---

## 目 录

|   |               |   |
|---|---------------|---|
| 1 | 目的 .....      | 1 |
| 2 | 适用范围 .....    | 1 |
| 3 | 职责分工 .....    | 1 |
| 4 | 工作程序与要求 ..... | 2 |
| 5 | 附则 .....      | 5 |

# 中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司

## 投资项目关闭管理办法

### 1 目的

规范投资项目关闭的原则、条件、审批权限及流程。

### 2 适用范围

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

### 3 职责分工

#### 3.1 总经理办公会

审议并决策项目关闭申请。

#### 3.2 计划投资部

- a) 组织论证项目关闭报告的必要性和可行性，提出意见并向总办会提出建议；
- b) 履行项目关闭决策审批程序；
- c) 协调组织编制项目关闭方案报告；
- d) 配合项目关闭方案的实施。

#### 3.3 其他职能部门

- a) 参与论证项目关闭报告的必要性和可行性，并提出意见；
- b) 参与并积极配合计划投资部履行项目关闭决策批准程序；
- c) 组织编制项目关闭方案报告相应内容；
- d) 配合项目关闭方案的实施。

#### 3.4 项目管理部门/所属单位

- a) 提出项目关闭申请，并编制项目关闭申请文件；
- b) 履行项目关闭报批程序；
- c) 编制项目关闭方案报告；
- d) 编制项目清算预算；
- e) 实施项目关闭方案；
- f) 配合做好审计相关工作。

## 4 工作程序与要求

### 4.1 项目关闭申请

4.1.1 项目管理部门或所属单位应当依据公司战略要求、专项指示精神和审批决策文件，合规合法开展投资项目前期及各项工作。但当项目内外部条件发生较大变化时，在对项目关闭的必要性和可行性进行论证后，正式行文上报公司总办会申请项目关闭。

4.1.2 项目管理部门/所属单位项目关闭申请文件应附带决策意见（所属单位需有）、项目关闭论证报告和必要支持性文件。

4.1.2.1 项目关闭论证报告应涵盖项目背景、审批过程、目前进展、投资执行/费用发生情况、项目关闭的原因、利弊分析、项目关闭需要关注或解决的问题、初步后续处置方案及建议等。

4.1.2.2 支持性文件包括但不限于以下方面：资源、市场的变化（经营管理部、市场销售部门意见或其他）、技术方案的问题（工程相关部门意见或专家意见）、外部政策环境的变化（相关文件）、项目审批或专项评价的原因（地方相关部门的意见）、经济效益的因素（计划投资部或其他）等。

### 4.2 项目关闭审批

4.2.1 计划投资部组织市场销售部、财务资金部、经营管理部、人力资源部等相关部门对项目关闭的必要性和可行性进行论证和审查。

4.2.2 各相关部门应根据职责分工对项目关闭涉及的方面及事项进行排查，提出影响项目关闭的关键因素或制约因素，并提出明确建议。

4.2.3 计划投资部根据论证和审查结论，结合各相关部门意见，提出项目是否关闭的建议，报公司总办会审议决策。

4.2.4 对于已经获得集团公司或气电集团立项批复或同意开展前期工作、可研批复的项目，需上报上级单位进行决策。

4.2.5 原则上，限上项目关闭申请通过公司决策后应上报气电集团审批（具体参见《中海石油气电集团有限责任公司投资管理制度》，SP-03，2023，气电集团）。

4.2.5.1 若公司领导或总办会审议并同意项目关闭，则由计划投资部牵头上报项目原投资审批机构审批，其他相关部门应积极提供协助并共同参与。

4.2.5.2 若公司领导或总办会不同意项目关闭，则由计划投资部牵头视情况落实有关情况后重新论证和上报公司领导或总办会审议决策，或履行不同意项目关闭

的公文处理程序。

### 4.3 项目关闭方案编制

4.3.1 项目关闭申请获得原投资审批机构审批通过后，由计划投资部组织相关部门编制项目关闭方案，必要时可成立专门工作小组。

4.3.2 项目关闭方案的内容，除包括 4.1.2.1 所示内容外，还应包括：项目及项目关闭审批情况，人员分流方案及时间安排，合同关闭或处理方案及时间安排，法律事项处理方案及时间安排，资产和物资处置方案及时间安排，合作协议处置或合作方协商安排，地方审批或备案沟通方案，项目文件及资料存档方案，费用归结及清算预算安排等。对于独立投资项目，还需包括项目办（组）或公司关闭建议、关闭或注销时间安排、资金冻结及账户封存方案等。

4.3.3 公司相关部门应当根据部门职责和管理内容，在项目关闭申请获得批准后 1 个月内，编制完成项目关闭方案的专项内容，包括且不限于：

- a) 计划投资部组织项目管理部门编制有关项目背景及关闭审批情况、地方审批或备案沟通方案；
- b) 对于独立投资项目，人力资源部组织编制人员分流方案及时间安排，项目办（组）关闭时间安排，并审核、确定关闭项目组或公司前的人工成本预算；
- c) 终端开发生产部牵头组织编制已购设备和物资处置方案及时间安排；
- d) 综合管理部牵头组织编制现有办公设备及家具处置方案及时间安排、项目文件及资料存档方案；
- e) 计划投资部联合财务资金部牵头组织编制资产清算方案及时间安排、合资合同合作方协商安排、公司注销方案（如需要）及时间安排；
- f) 计划投资部联合财务资金部组织编制费用归结及清算预算安排；
- g) 财务资金部组织编制资金冻结及账户封存方案、债权债务处理方案；
- h) 商务合规部牵头组织编制法律事项处理方案及时间安排，合同关闭或处理方案及时间安排。

4.3.4 项目管理部门/所属单位负责对投资项目进行法律、财务资产、环境等方面的尽职调查，将投资项目的状况客观、准确、完整地呈现在公司领导和总办会面前，以便公司领导和总办会进行全面评估；负责在各部门的协助下，形成完整的关闭方案。

4.3.5 项目关闭方案最终由项目管理部门/所属单位或专门工作小组编制完成，各相关部门应对项目关闭方案进行审核确认。

#### 4.4 项目关闭方案审批

4.4.1 经各相关部门审核确认的项目关闭方案，应上报公司领导或总办会审批后方可实施。

4.4.1.1 对于已经获得集团公司或气电集团立项批复或同意开展前期工作、可研批复的项目，上报气电集团履行审批程序。

4.4.2 独立投资项目所在的项目公司注销审批，由财务资金部履行报批程序；独立投资项目所在的项目办（组）关闭审批，由人力资源部履行报批程序，计划投资部履行相应审批程序。

#### 4.5 项目关闭方案实施

4.5.1 项目关闭方案获得批复后，应及时按照项目关闭方案实施关闭。

4.5.2 涉及项目办（组）关闭的，由计划投资部和人力资源部共同牵头组织项目管理部门及时高效地实施关闭工作；涉及项目公司注销的，由财务资金部和计划投资部牵头组织所属单位及时高效地实施关闭工作。但若成立了专门工作小组的，原则上由原工作小组继续实施关闭工作。

4.5.3 相关部门按照 4.3.3 所述分工原则配合牵头部门或专门工作小组实施或指导实施关闭工作，项目管理部门/所属单位应依据要求完成项目关闭各项工作，并特别注意：

- a) 项目管理部门/所属单位拟提出项目关闭申请以及编制项目关闭申请报告期间，应当立即停止与关闭项目相关的人员招聘、合同签订、物资购买、房屋租赁、车辆租赁等行为；
- b) 确定项目关闭后，项目管理部门/所属单位应严格按照关闭方案时间节点推动项目关闭，包括但不限于清算注销、与相关第三方签署相关项目关闭协议、了解对外债务、追偿债务等。在方案实施过程中如遇项目单位不可控因素，应及时向对应牵头部门或专门工作小组反馈；
- c) 项目管理部门/所属单位应立即关闭原有预算，按照从严从紧原则执行清算预算。其中，独立投资项目所在的项目办（组）或全资子公司应封存账务及银行账户，项目办（组）或全资子公司后续清算预算内的费用支出由公司财务资金部支付或报销；合资公司可继续使用公司账户，清

算费用仍由本公司开支，但需严格按照清算费用预算节约支出；

- d) 项目管理部门/所属单位应按关闭方案尽快完成人员复原、合同终止和资产物资处置，并积极配合项目关闭审计工作和项目文件及资料存档的交接工作；
- e) 项目总经理、财务、商务、采办等核心管理人员应继续留任，待项目关闭结束、关闭总结完成后方可分流。

## 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关闭管理办法》（SP-02-02，2022-1）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 《中海石油气电集团有限责任公司投资管理制度》，SP-03，2023，气电集团。
- 1.2 《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-02-03，2025，江苏分公司。
- 1.3 《中海石油气电集团有限责任公司投资项目关闭管理办法》，SP-03-03，2015，气电集团。

**附件 2:****释义****2.1 集团公司**

指中国海洋石油集团有限公司。

**2.2 气电集团**

指中海石油气电集团有限责任公司机关,包括气电集团管理层和气电集团机关各部门。

**2.3 江苏分公司或公司**

中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司

**2.4 项目管理部门**

项目投资时的申请部门或项目管理部门。

**2.5 所属单位**

江苏分公司所属单位。