



体系名称： 生产运营协调管理

版 本： 2025-1

编 码： MM-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

日常生产运营管理办法

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〕4号

发布日期： 2025年3月6日

生效日期： 2025年3月6日

目 录

1 目的	1
2 适用范围	1
3 主要应对的风险	1
4 职责分工	1
4.1 终端开发生产部	1
4.2 财务资金部	1
4.3 经营管理部	2
4.4 质量健康安全环保部	2
4.5 所属单位	2
4.6 各终端	2
5 管理要求	3
5.1 生产信息管理	3
5.2 生产调度管理	3
5.3 对标管理	3
5.4 日常生产运营的基本业务流程	4
6 附则	8

中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司

日常生产运营管理办法

1 目的

明确终端日常运营监管的职责分工，提高运营管理水平，规范监管的程序及要求，协调解决运营中的重大事项，确保终端日常行为规范标准。

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”）及所属单位。

3 主要应对的风险

日常生产运营管理不力，可能导致生产混乱、生产信息沟通不畅。

4 职责分工

4.1 终端开发生产部

- a) 制订公司生产经营的相关管理办法。
- b) 编制公司周期性生产运营报表。
- c) 汇总、分析所属单位生产运营信息并按要求上报。
- d) 审核所属单位生产类对标指标，并监督对标工作实施。
- e) 负责所属单位年度生产成本的预算审核和调整，监督所属单位生产成本预算的执行。
- f) 负责提交自有终端认定申请等材料至业务门，复核所属单位终端认定申请表。
- g) 跟踪了解所属单位主要生产作业活动进展。
- h) 协调解决所属单位日常生产运营重大事项。
- i) 考核所属单位生产运营管理工作绩效。

4.2 财务资金部

- a) 监督管理各终端资金收缴情况。
- b) 监督各终端资产、存货、生产物资等盘点工作。
- c) 对终端对账单（自营站/共管账户站点）的资金到账情况进行核对。
- d) 按照年度预算相关流程及要求，在业务预算履行相关审批程序后将其纳

入年度预算。

- e) 指导、监督各预算单元业务预算执行管理情况。

4.3 经营管理部

- a) 负责公司范围内资源市场管理的组织协调。
- b) 协调上下游气源供需关系，负责落实各所属单位及终端资源的配送。
- c) 实时监控所属单位及终端接收、输送气源情况。
- d) 负责对 LNG 承运商的运行状况进行监督检查与绩效评估。

4.4 质量健康安全环保部

- a) 负责终端站点安全生产相关工作。
- b) 负责组织、指导、监督各终端视频监控系统的日常管理、维护及相关整改工作。

4.5 所属单位

- a) 宣传、贯彻国家、集团公司、气电集团和公司的安全生产方针、政策及规定。
- b) 制修订本单位生产运营管理的具体实施细则，保证生产正常进行。
- c) 组织落实本单位生产计划和经营成本预算的编报与执行。
- d) 组织实施本单位员工的生产运营管理培训。
- e) 编制本单位各周期运营报表，按要求报公司终端开发生产部。
- f) 组织实施本单位的对标管理工作。
- g) 组织落实本单位新建项目的生产准备及试生产管理工作。
- h) 管控好本单位年度经营成本预算执行与调整。
- i) 准备、提交本单位自有终端认定申请材料。

4.6 各终端

- a) 落实各项安全生产工作，保证运营正常进行。
- b) 严格执行生产计划和经营成本预算。
- c) 按照公司管理要求上报站点运营报表。
- d) 做好设备管理工作，开展设备维护、保养、事故抢修及计划检修工作。
- e) 技术改造的实施、监督等工作。
- f) 负责客户满意度调查，维护好终端客户。
- g) 参与 LNG 承运商的运行状况进行监督检查与绩效评估。

- h) 做好信息系统的运行、维护。

5 管理要求

5.1 生产信息管理

- a) 终端开发生产部及时汇总生产数据，向公司准确反映生产情况及重大生产事件的进展情况。
- b) 所属单位应制订本单位生产信息统计制度，确保生产信息统计的规范性、准确性和统一性，按相关要求报送终端开发生产部。
- c) 终端开发生产部定期对所属单位的生产运行情况、设备设施检维修情况、资源供应情况和运输情况等进行汇总和分析。
- d) 所属单位应定期分析本单位年度生产成本预算的执行情况，按相关要求报终端开发生产部。终端开发生产部依据管理需要，不定期抽查，审核、验证所属单位年度生产成本预算的实际执行情况。
- e) 针对其他重大生产事项，终端开发生产部在征求相关职能部门意见后，起草处理意见，报公司分管领导审批。
- f) 终端开发生产部分析所属单位年度生产成本预算的执行情况，针对重大变更提出处理意见，协助所属单位完成相关审批程序。
- g) 所属单位应定期分析本单位生产情况、资源供应情况和运输情况，包括但不限于生产设施、资源供应情况、生产计划、在途损耗、储存损耗、计量误差等，按相关要求报送终端开发生产部。

5.2 生产调度管理

- a) 经营管理部根据公司下达的生产任务，积极协调上下游气源供需关系，并落实到所属单位。
- b) 经营管理部根据各终端站点的生产计划合理安排资源配送，保证资源配送的及时、安全。

5.3 对标管理

- a) 对标工作要求真务实，保证数据填报真实可靠。各项指标要真正反映本单位实际管理水平，要切合本单位实际。
- b) 对确定好的指标，按照谁分管，谁负责的原则，明确指标责任部门。明确做到各级职责清晰，指标层层分解、层层落实。
- c) 所属单位要不断完善各项管理，对标管理工作总结的重点要放在指标差

距的原因分析、改进管理的手段和管理方法方面，通过对标管理，实现管理科学、指标先进、效益优异、员工满意。

- d) 财务资金部将根据所属单位历年指标的完成情况，结合上报的年度预算下达所属单位的成本费用预算，各所属单位严格按照要求执行。

5.4 日常生产运营的基本业务流程

5.4.1 自有终端认定流程

a) 海油自有终端类型

- 1) 海油自建的终端项目、海油通过股权合作模式控股、参股且股权比例大于等于 34%的终端项目；
- 2) 海油与终端项目业主签署租赁以及合作经营等协议并由海油拥有绝对定价权的终端项目；
- 3) 海油通过合作获取收益权比例大于等于 50%的终端项目。

其中，海油是指：中国海油全资、绝对控股、相对控股且纳入合并报表的公司；终端项目是指：车船加注站、电厂、城市燃气、分布式能源站、工业气化站、综合能源站等。

b) 认定流程

- 1) 终端项目落地或签署协议后，终端开发生产部或所属单位提交自有终端认定申请表（附件 5）、自建证明文件、合作或租赁协议、增加 LNG 卸货地函件（附件 6）等材料至经营管理部、市场销售部、计划投资部；
 - 2) 经营管理部、市场销售部、计划投资部审核相关资料，经业务分管领导复核后交总经理审批。
- c) 经营管理部负责归档自有终端认证审批材料，并在海油系统中录入自有终端相关信息。

5.4.2 资源计划管理流程

- a) 各所属单位提前 48 小时将资源需求计划报至经营管理部，经营管理部负责天然气资源进货的统一调度，如有特殊情况，应及时与各相关方沟通资源配送的变化情况。

- b) 对于实际收货信息（数量、金额等）与供应商发货单不一致的或者出现异常情况，所属单位需及时汇报情况说明书至经营管理部，并协助经营管理部查明原因，分清责任，避免造成存货损失。
- c) 异常处理流程：如收液过程中气品损耗差异大于 200 公斤，所属单位确认损耗原因后上报经营管理部并确认解决方案。

5.4.3 业务数据处理

- a) 所属单位根据终端上报的每批次天然气交货和收货信息，核对交货数量和实收数量，查看核对天然气库存数量，出现差异及时处理。
- b) 终端站点每月核对进货数据，将核对无误的进货明细签字后交至所属单位职能部门。
- c) 所属单位应按时上报日报、月报、年报等运营信息，并确保系统销售数据及时、准确，出现差异及时反馈。

5.4.4 销售管理流程

- a) 江苏天然气利用所属站点零售价格由终端开发生产部制定定价建议方案提交至经营管理部，经营管理部按流程逐级审批完成后，由终端开发生产部下发通知到各所属终端具体执行。所属单位站点零售价格由所属单位相关业务部门制定定价建议方案，履行所属单位定价流程后生效执行，定价文件向江苏分公司经营管理部和终端开发生产部履行备案程序。
- b) 所属单位销售数据应与终端系统记载一致，因其他原因发生的无效销售，需经本单位总经理审核同意。
- c) 异常处理流程：因人员疏忽或设备故障等原因导致加气记录与实际交易不符的情况，终端站经理需提交申请至本单位业务部门审核同意，所属单位留档备查。

5.4.5 盘点管理

- a) 终端开发生产部会同财务资金部定期对各所属单位的存货进行盘点或不定期抽盘。
- b) 月度盘点工作由所属单位业务部门确定盘点日期、盘点方式、人员等相关信息，所属单位财务人员全程监盘。
- c) 盘点时首先要停止收发存货作业，根据加气机流量计读数及储罐液位计读数等，确认终端盘点时的实际库存。

- d) 根据终端库存记载情况及财务账面登记数据，确认终端截止盘点时当月的进货、销售及其他发出数量（如有），并根据盘点时的实际库存倒挤出盘点时的盈亏情况。

存货账面库存=上月末库存+本月入库量-本月出库量 公式 1

存货当月损耗=存货账面库存-终端实际库存 公式 2

以上数据均为截止盘点时间的数据。

- e) 根据盘点结果，站经理负责填制《库存商品盘点表及处理单》（附件 7），并对盈亏原因进行分析，业务人员确认盈亏数量，财务人员确认盈亏金额，《库存商品盘点表及处理单》经相关责任人签字审核后报所属单位主管领导审批。
- f) 业务人员将经审批的《库存商品盘点表及处理单》提交给财务资金部。
- g) 财务资金部收到上述单据并核对无误后登记入账，做到账实一致。
- h) 对处于边远偏僻地区以及距离公司本部较远的终端，由于特殊原因，如财务人员无法现场进行盘点的，站经理或其他业务人员有义务通过拍照或其他方式将盘点仪表示数发给财务人员进行核对监盘。

5.4.6 交接班流程

- a) 终端所有员工必须严格遵守排班表上的上下班时间，每班应提前进行交接工作，不得迟到、早退、旷工、私自调班。
- b) 一般情况下终端实行 24 小时轮班制。各终端根据工作情况，可安排三班两倒、四班三倒等倒班形式，也可根据具体情况灵活安排倒班。
- c) 接班员工必须提前 30 分钟到终端准备交接工作，交接班时间应避开顾客服务高峰阶段。在业务高峰期，终端站经理可以灵活调整排班、调配人员。
- d) 在交接班过程中所涉及到的所有数据与记录，应如实填写，如有违反规定，虚填、假填数据者，一经发现，予以辞退，并追究相关经济、法律责任。
- e) 完成交班工作后，应将当班工作相关情况，记录在终端《交接班记录表》上，发现问题及时沟通处理。
- f) 七交七不接原则：

序号	七交	七不接
1	交设备、仪表、可燃气体报警器及运行情况	运行设备存在问题不交清楚不接
2	交生产流程变化情况及原因	生产设施缺损或少交不清楚不接
3	交气源变化情况及原因	录取资料不全不准不接
4	交内外联系及上级指示	工具备件用具缺少破损不清不接
5	交资料数据报表及记录	工作日志交接记录不签名不接
6	交公用工具	消防设施器材不清不接
7	交安全和卫生	岗位卫生不清洁不接

5.4.7 海油卡管理

- a) 各所属单位及终端站点需要对空白海油卡的库存进行严格管理，收货入库、销售出库都应在支付中心做相应的操作，并定期盘点和对账。
- b) 各所属单位要及时开展海油卡充值与消费等业务资金的对账、结算的管理工作，审核加气（油）站海油卡业务班结、日结等工作。

5.4.8 视频监控系统管理

- a) 各所属终端视频监控范围应至少包含站点进出口、储罐区、槽车卸车区、加注区、收银区、营业厅等位置，视频设备存储时间不低于 90 天。槽车卸车区视频设备存储时间不低于 3 年。
- b) 各所属单位和终端应确保站点监控系统可正常使用，不得故意损坏、丢失监控视频数据，一旦发生存储数据丢失，需及时向公司终端开发生产部和 QHSE 部报备。

5.4.9 其他运营要求

- a) 终端市场调查对提升站点销量、了解市场变化、为公司决策提供依据起到至关重要的作用。所属单位、终端站经理及负责人需及时收集并汇总分析终端市场信息，包括但不限于站前车流量、进站率、加满率、竞争对手和潜在客户调查等。
- b) 日常生产运营过程中，如遇影响正常生产的重大事项（如停产、主要生产设备故障、导致下游用户停供等），所属单位应在事件发生 1 小时内以电话、移动通信或邮件的形式报告终端开发生产部。
- c) 终端开发生产部应及时将重大事项上报公司领导，结合该事项的具体情况

况提出相关处理意见，跟踪该事项进展。

- d) 各终端站经理发生岗位变动时，需在 10 个工作日内完成站点交接工作，并及时向人力资源部和终端开发生产部报备。

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 各所属单位需根据本办法自行建立相关制度文件。

【正文结束】

附件 1：编制依据

附件 2：释义

附件 3：终端进销存管理流程图

附件 4：终端进销存管理工作内控活动列表

附件 5：气电集团江苏分公司自有终端认定申请表

附件 6：向气电集团江苏分公司申请增加 LNG 卸货地的函

附件 7：气电集团江苏分公司库存商品盘点明细表

附件 1:

编制依据

- 1.1 《中海石油气电集团有限责任公司生产协调管理制度》，MM-01，2024，气电集团。
- 1.2 《中海石油气电集团有限责任公司日常生产运营管理办法》MM-01-01，2020，气电集团。
- 1.3 《中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司定价管理办法》，RPSM-01-02，2024，江苏分公司。

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

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 终端

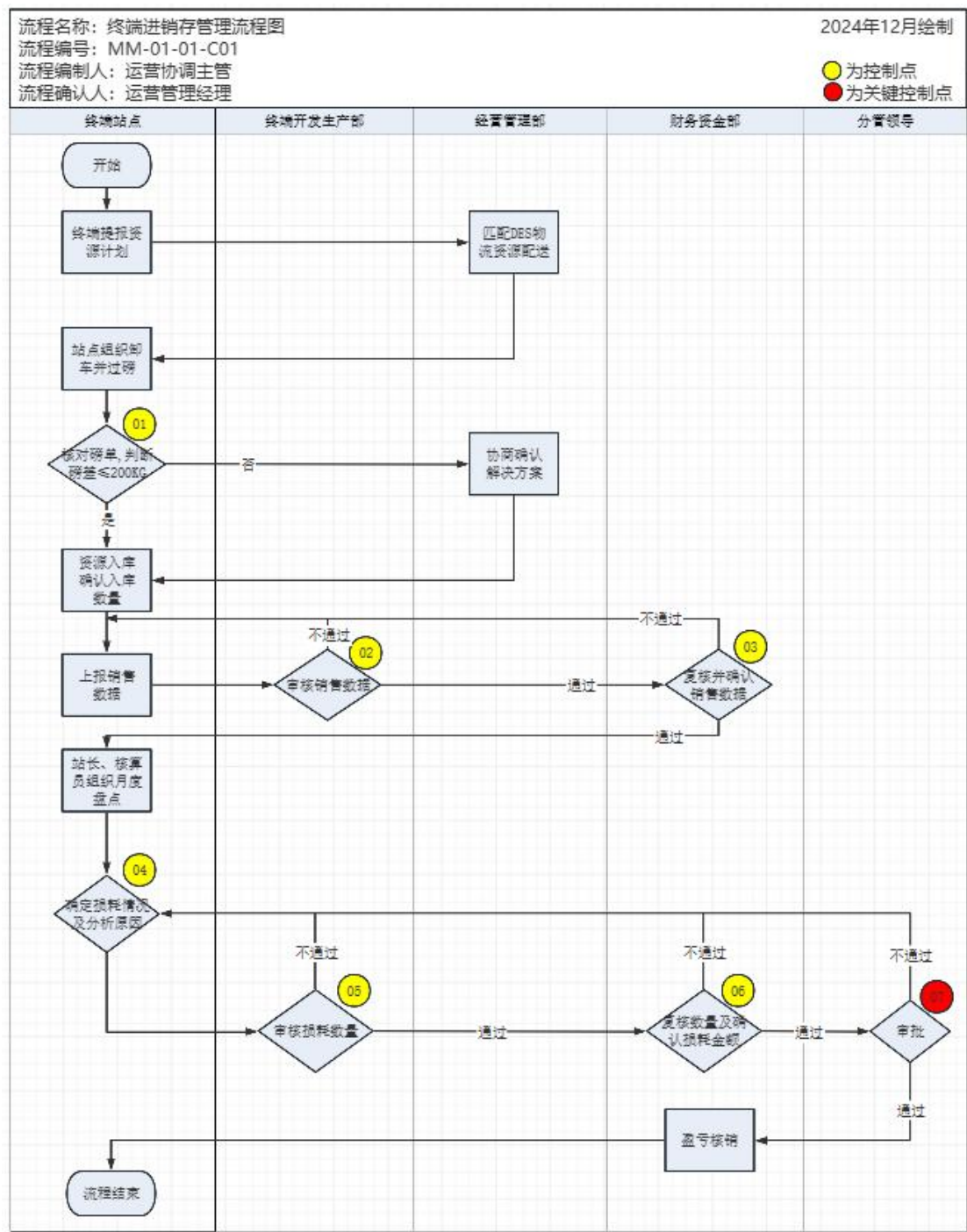
指公司管理的 LNG 终端、CNG 终端、油气合建站、加油站、气化站、能源站、电厂、城市燃气等。

2.6 运营信息

指周期性运营报表及运营情况专题报告

附件 3:

终端进销存管理流程图



附件 4:

终端进销存管理工作内控活动列表

业务流程编号	业务流程名称	控制点编号	控制点描述	相关制度或程序 (文号及名称)	是否为关键控制点	相关制度是否覆盖该控制点	责任岗位
MM-01-01-C01	终端进销存管理	MM-01-01-C01-01	审核	《江苏分公司日常生产运营管理办法》 (MM-01-01)	是	是	终端站点
		MM-01-01-C01-02	审核		是	是	终端开发生产部
		MM-01-01-C01-03	审核		是	是	财务资金部
		MM-01-01-C01-04	审核		是	是	终端站点
		MM-01-01-C01-05	审核		是	是	终端开发生产部
		MM-01-01-C01-06	审核		是	是	财务资金部
		MM-01-01-C01-07	审批		是	是	分管领导

附件 5:

气电集团江苏分公司自有终端认定申请表

序号	站点名称	认证类型	地域	站点地址
申请单位意见				
终端开发生产部意见				
业务部门意见				
业务分管领导意见				
总经理意见				

附件 6:

向气电集团江苏分公司申请增加 LNG 卸货地的函

申请单位(盖公章):

申请日期:

联络人及电话:

新增卸货地信息:

申请单位	
LNG 气站名称	
LNG 气站地址 (含经纬度)	
站点投产时间	
设备设施基本情况 (储罐、泵池、气化器、卸车位数等)	
站点用途和需求量	
申请理由	
站点联系人及电话	

附件 7

气电集团江苏分公司库存商品盘点表及处理单

单位：公斤

目种 项目	期初 库存	本月购入量		本月销 售量	本月库存量		卸车损耗	日常加 注损耗	其他损耗	损耗合计	盘点处理	
		磅单量	实际卸 货量		账面 库存	期末实际 库存					盈亏原因	盈亏金额
LNG												

制表：

资源岗：

终端开发生产部：

财务资金部：

分管领导：