



体系名称：资源采购与销售
编 码：RPSM-01

版 本：2024-1
发布范围：普 发

中海石油气电集团有限责任公司

资源采购与销售管理制度

批 准 人：董事会

批准依据：《中海石油气电集团有限责任公司“三重一大”决策
管理办法》，2022

发布文号：海油气电企管[2024]310 号

发布日期：2024 年 9 月 18 日

生效日期：2024 年 9 月 18 日

起草部门：资源与市场部

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

5 管理要求 3

6 机构与人员 9

7 基本原则 9

8 责任追究 10

9 附则 10

中海石油气电集团有限责任公司

资源采购与销售管理制度

1 目的

明确气电集团资源采购与销售业务管理的职责分工，规范管理要求和工作程序，切实提升资源购销业务管控水平，促进公司业务高质量发展。

2 适用范围

气电集团及所属单位。

3 主要应对的风险

- a) 违反国家相关法律法规及相关政策，被监管部门行政处罚；
- b) 国际国内资源与市场的形势研判不准确、不全面，无法有效支撑公司战略决策；
- c) 对于资源采购与销售业务的统筹管理与所属单位的切实执行未有效协同，导致公司业务发展受限、经营亏损等不利局面；
- d) 总部部门与各所属单位之间、资源与市场部各业务岗位之间的职责界面不清晰、权限不明确、分工协作未有效衔接，导致资源采购与销售业务易产生经营风险；
- e) 传统经营模式难以适应新的产业政策与竞争形势问题；
- f) 资源与市场的信息共享不充分，经营数据不一致，口径不统一，无法有效辅助资源购销经营决策。

4 职责分工

4.1 资委会

负责根据管理权限审议并决策气电集团资源采购与销售管理及碳交易管理等重大事项。

4.1.1 资委会办公室

- a) 负责资委会日常办公，如会议组织、起草纪要、文件存档、工作跟踪等；
- b) 负责初步审核相关部门和单位的资委会报审材料，提出上会必要性、上会形式、业务分析等方面的意见与建议；
- c) 负责完成资委会授权的其他事项。

4.2 资源与市场部

- a) 贯彻、执行国家及集团公司颁布的相关法律法规、规章与标准、制度及有关规定；
- b) 作为气电集团资源采购与销售贸易业务管理部门，负责按照管理权限对气电集团资源采购与销售贸易业务总体运营进行统筹、管理、指导和检查，并履行资委会办公室职责；
- c) 负责气电集团层面资源采购与销售贸易业务管理制度文件的编制及修订，完善气电集团层面资源采购与销售贸易业务管理体系，敦促所属单位健全资源采购与销售贸易业务管理制度体系；
- d) 负责统筹组织市场形势研判、年度业务预算的编制与执行、分析与考核，统筹组织年度/月度资源采购与销售计划的制定与执行、资源采购与销售定价机制制定与优化、业务流程优化等，指导所属单位开展资源采购与销售贸易业务，推动协调相关问题和事项；
- e) 负责向气电集团管理层报告资源采购与销售贸易业务重大事项，履行相关业务的审核、备案等程序；
- f) 负责统筹国际资源采购和国际销售项目合同相关工作；
- g) 负责创新型商务方案的制定、执行、审核、监督等相关工作；
- h) 统筹海外自愿减排量开发和碳交易、净零碳能源贸易及相关业务的开展；
- i) 对客户管理、套期保值、商务合同、资源流向、资源外采、业务开展范围、关键工作节点等事项加强管控，重大经营风险进行防范；
- j) 协同信息化管理等相关部门，推动资源采购与销售贸易业务信息化建设工作。

4.3 财务资产部

- a) 负责管理及执行气电集团资源采购与销售业务涉及的财务事项，并提供专业支持；
- b) 其他相关职能管理工作。

4.4 法律合规部

- a) 负责组织国际及国内资源购销限上合同的会签、会审和报批工作，指导所属单位资源采购与销售业务合同管理工作；

- b) 对气电集团资源采购与销售业务涉及的法务事项提供专业支持；
- c) 对气电集团资源采购与销售业务合规风险相关工作提供专业支持；
- d) 其他相关职能管理工作。

4.5 生产协调部

- a) 按照气电集团基础设施运营管理及商务合作机制，提供资源市场所需基础设施使用与合作的合理条件及必要支持，助力资源采购与市场销售工作按计划实施；
- b) 按照气电集团发展战略，协调资源与市场部，持续优化产业链协同发展机制，为推动择优发展关联产业、提升区域发展质效提供合理建议。

4.6 所属单位

- a) 贯彻、执行国家相关法律法规、规章与标准、集团公司及气电集团资源采购与销售管理制度文件的要求及有关规定；
- b) 按照职责权限对本单位资源采购与销售贸易业务进行管理和执行，履行相应主体责任；
- c) 负责本单位资源采购与销售贸易业务管理制度文件的编制及修订，完善本单位资源采购与销售贸易业务的内控管理；
- d) 负责本单位市场形势研判，年度业务预算的编制与执行、分析与考核，年度资源采购与销售计划的编制与执行，资源采购与销售定价机制制定与优化、业务流程优化等，接受气电集团资源与市场部的业务指导；
- e) 向气电集团报告资源采购与销售贸易业务重大事项，履行相关业务的审核、备案等程序；
- f) 负责本单位国际、国内资源采购和销售项目合同签署、执行相关工作；
- g) 负责创新型商务方案的执行、备案等相关工作；
- h) 负责海外自愿减排量开发和碳交易、净零碳能源贸易及相关业务的执行；
- i) 对客户管理、套期保值、商务合同、资源流向、资源外采、业务开展范围、关键工作节点等事项加强管控，重大经营风险进行防范；
- j) 按照气电集团信息化管理要求，参与资源采购与销售贸易业务相关信息化系统建设，明确业务需求，落实系统应用。

5 管理要求

5.1 政策研究与交易策略研提管理

5.1.1 资源与市场部根据国际资源形势，国内经济形势、能源形势，结合公司资源与市场运作战略目标，对重大政策、资源市场竞争形势和公司经营形势进行分析研判。

5.1.2 资源与市场部从气电集团国际 LNG 资源购销业务实际需求出发，阶段性研判国际 LNG 市场走势，为公司资源池运作提供策略建议。同时，根据国际 LNG 现货贸易的时效性特点，逐日盯市，跟踪市场实时变化及时进行研究分析，针对实纸货业务，研提交易建议，强化国际和国内市场形势信息共享。

5.1.3 相关所属单位负责所辖区域市场内的重大政策、资源市场竞争形势和经营形势进行分析研判，并与资源与市场部就分析工作保持密切沟通，安排专人负责工作对接，按时提报所辖区域内的相关信息及分析材料。

5.2 国际资源采购与销售管理

5.2.1 国际资源采购业务应坚持分级管理，按照集团公司总部及气电集团权限手册要求履行相关决策审批流程。

5.2.2 国际资源采购与销售业务应基于气电集团中长期规划、经营策略和年度资源采购与销售计划，同时结合市场实际情况，在授权范围和额度范围内开展相关工作。

5.2.3 资源与市场部统筹管理气电集团国际资源采购和销售工作，包括国际资源采购与销售相关谈判策略、价格方案的制定及业务开展。国际贸易公司应配合资源与市场部做好国际资源采购和销售相关工作，包括合同签署、业务执行和文件备案等。

5.2.4 资源与市场部统筹建立和优化国际 LNG 资源客户信用评级模型，审核国际 LNG 资源客户的信用政策，并定期跟踪国际 LNG 资源客户信用执行情况。

5.3 资源购销业务商务合同管理

5.3.1 资源购销业务商务合同管理应有助于气电集团资源采购和销售规划以及年度资源采购和销售计划的实现。

5.3.2 资源与市场部负责国际贸易公司资源购销业务商务合同统筹管理，包括商务方案制定、合同文本撰写、合同执行、争议解决等。

5.3.3 所属单位负责本单位资源购销业务商务合同管理，包括商务方案制定、合同文本撰写、合同执行、争议解决等，执行气电集团对本单位的商务合同安排。

5.4 大宗商品套期保值业务管理

5.4.1 大宗商品套期保值业务应按照国家法律法规的要求开展，并符合国资委、集团公司和气电集团金融衍生业务相关制度文件规定，履行监管机构要求的审批程序，并接受国家有关部门的监督和检查。

5.4.2 大宗商品套期保值业务开展应按照实纸货匹配原则锁定日常生产及经营的收入、成本或风险敞口，在年度计划批准范围内开展交易，合理规避市场风险，严禁投机交易。

5.4.3 资源与市场部负责统筹开展大宗商品套期保值业务，包括商品套期保值资质和资质续期申请、制定商品套期保值年度计划、交易策略、单笔套期保值方案、盯盘和交易执行、交易对手拓展和维护、协议谈判与签署、定期报送报告等。

5.5 国际 LNG 船舶运输管理

5.5.1 国际 LNG 船舶运输管理应有助于气电集团资源采购和销售规划以及年度资源采购与销售计划的顺利执行，租金和运费价格应具有市场竞争力。

5.5.2 资源与市场部负责国际 LNG 船舶运输业务的统筹管理，包括国际 LNG 船舶租赁、调度优化、船务操作、技术支持及其他相关事项（船运险投保，装卸港船舶代理、燃油船舶代理、港口尽职调查委托等）。

5.6 资源调度与计划管理

5.6.1 资源与市场部根据气电集团经营战略，负责资源池资源的统一调度和各接收站库存的统筹管理，优化气电集团资源配置。

5.6.2 资源池船期计划管理应遵循气电集团的经营策略和安全运营的要求，保障船期计划制定和调整方案的合理性和可执行性。资源与市场部制定并发布气电集团资源池资源船期计划。

5.6.3 资源与市场部负责指导和协调所属单位开展船货抵港过程中的操作、进出口通关以及检验计量等工作。

5.7 国内资源采购管理

5.7.1 资源与市场部负责统筹国内天然气采购管理工作，组织制定或调整气电集团国内资源采购策略、采购目标和资源分配方案，按照国内资源采购管理权限和流程组织开展国内资源采购工作。

5.7.2 资源与市场部负责跨区域国内资源采购的统筹协调、信息共享等工作。

5.7.3 所属单位负责管理各自区域内国内资源采购业务，按照气电集团的决策部署和管理要求开发所属区域内天然气资源方，评估资源采购的市场机会，根据市场需求及形势发起国内资源采购，并按权限报送气电集团审批，控制和防范各自区域内业务开展过程中存在的风险。

5.7.4 所属单位负责推动整体资源购销策略在各自区域范围内落地实施，并按气电集团资源分配计划消纳资源。

5.7.5 所属单位负责资源方资质审查，编制采购方案、谈判策略、报批手续等过程性材料，并最终签署合同。

5.7.6 所属单位负责本单位采购数据的归集、审核、报送和分析，建立数据资源管理库，定期做好经营状况总结。

5.8 国内市场销售管理

5.8.1 资源与市场部负责统筹管理国内天然气市场开发与销售工作，按照部门职责范围制定、调整气电集团年度/月度资源购销策略、资源分配方案和市场销售计划等，并组织所属单位制定、调整区域年度管道气/液态销售政策。

5.8.2 资源与市场部应根据气电集团整体经营要求编制年度资源采购与销售计划，保障其具有客观性、指引性和可执行性，并负责对所属单位进行日常销售业务的管理、指导和支持，履行销售业务的监督、检查和考核职能。

5.8.3 所属单位根据气电集团管理要求负责所辖区域内天然气开发和销售业务的具体实施工作，包括下游客户的选择/开发和维护，地方政府关系的维护，资源供应商的协调，天然气购销合同的拟定、谈判、签署、执行和维护等。

5.8.4 所属单位负责分析研判所辖区域的政策要求、资源市场供需形势、市场竞争对手情况和区域经营情况等，编制相关天然气市场分析报告，定期向气电集团提报所辖区域的市场动态。

5.8.5 所属单位负责在区域范围内实施气电集团整体资源购销策略，依照气电集团资源分配方案和年度销售计划消纳资源，并根据气电集团整体销售策略制定区域内天然气销售政策。

5.8.6 所属单位负责统筹所辖区域内销售定价事宜，包括设立定价管理机构、制定区域内客户销售方案、统筹销售量价安排、区域内 LNG 运输定价事宜等。

5.9 业务预算管理

5.9.1 资源与市场部负责组织协调年度业务预算编制、审核、调整和考核，组织完成年度业务预算分析与执行，为生产经营提供决策支持，并完成效益预测模型的设计、实施与维护。

5.9.2 所属单位根据资源与市场部业务预算相关管理要求，完成本单位业务预算的编制、分析与执行。

5.10 进口天然气总部关联业务和进口增值税返还管理

5.10.1 气电集团与国际贸易公司关联交易采购定价、销售定价应符合关联交易定价的独立交易原则。

5.10.2 资源与市场部根据天然气进口和销售情况统筹气电集团法人资源池进口天然气 SAP 物料的出入库管理。

5.10.3 资源与市场部统筹进口环节增值税税收返还工作，编制退税材料并跟进退税款项的进展。

5.11 国内天然气客户管理

5.11.1 资源与市场部负责组织建立“全周期”客户管理体系，构建与合作客户的共赢合作关系。

5.11.2 资源与市场部负责组织开展气电集团战略客户管理及服务工作，重点维护与战略客户的良好关系。所属单位负责责任区域全部客户的管理及服务工作，同时执行气电集团关于战略客户相关安排。

5.12 商务创新管理

5.12.1 资源与市场部根据气电集团经营策略，统筹制定整体商务创新策略，指导所属单位利用创新手段/模式/方案开展管道气直销或 LNG 液态槽批业务商务创新工作，同时审核所属单位发起的创新业务方案。

5.12.2 所属单位作为合同签约主体，落实由资源与市场部发起并获批的创新业务模式或创新业务方案的签约、执行，同时可自主发起创新业务模式或创新业务方案。

5.13 资源市场稳定供应管理

5.13.1 资源与市场部统筹制定保供期间经营策略，组织实施并持续优化。

5.13.2 资源与市场部统筹落实资源计划，确保与销售协议执行滚动匹配；切实做好市场管理，做好市场计划动态优化。

5.13.3 资源与市场部组织落实长协保障、合同签署、压非保民、库存管理等专项工作。

5.14 海外碳交易管理

5.14.1 资源与市场部负责开展海外碳交易等相关国际碳业务，相关所属单位应在资源与市场部的指导下开展相关业务。

5.14.2 资源与市场部统筹开展海外自愿减排量的开发和采购，并负责海外自愿减排量的管理。

5.14.3 资源与市场部负责设计与自愿减排量相关的绿色低碳产品（如碳中和 LNG）。

5.15 海外市场开发管理

5.15.1 资源与市场部会同国际业务部共同开发海外新兴天然气市场及海外接收站项目，资源与市场部主要负责资源供应方案的制定及相关谈判的推进。

5.15.2 资源与市场部统筹管理小型 LNG 国际贸易（如 ISO 罐箱贸易），相关所属单位在对接到相关贸易机会后应报送至资源与市场部，由资源与市场部统筹安排推进相关工作。

5.16 数字营销管理

5.16.1 资源与市场部作为气电集团资源采购与销售业务数字化管理部门，负责统筹管理气电集团资源采购与销售业务数字化规划及建设。

5.16.2 资源与市场部作为气电集团天然气销售业务管理部门，对所属单位线上销售业务进行合规性监督，并指导所属单位线上业务需求的合理性。

5.16.3 资源与市场部负责统一协调组织数字化专项营销活动，所属单位依据市场情况可自行组织常规营销活动。

5.16.4 所属单位应按照气电集团资源采购与销售业务数字化规范管理要求，完善业务需求并落实系统的应用。

5.17 数据分析管理

5.17.1 资源与市场部统筹管理资源市场相关的经营数据，定期开展天然气采购与销售相关数据信息归集和分析，形成专题性经营数据分析结论，按时报送各类资源市场数据和报表，为经营决策提供依据。

5.17.2 信息技术中心负责提供信息化技术支持，协助资源市场数据统计分析工

作。运营管理中心协助定期做好销售数据的收集、核对、汇总等支持和服务。

5.17.3 所属单位应按照气电集团管理要求加强数据风险监测，保障业务数据安全，各类数据应当在法律、行政法规规定的目的和范围内收集、使用。发现数据安全缺陷、漏洞等风险时，应立即告知有关主管部门进行补救；发生数据安全事件时，应当立即采取处置措施，按照规定及时告知用户并向有关主管部门报告。同时，做好本单位经营数据归集和分析，按照资源与市场部对经营数据信息管理要求，负责做好数据填报、审核及报送，定期做好经营分析总结。

5.17.4 资源与市场部、信息技术中心、运营管理中心及所属单位各自做好权限范围内的合规管理工作。

6 机构与人员

6.1 资委会设资委会委员和资委会办公室，相关人员均为兼职。

6.2 资委会委员由气电集团领导班子、资源与市场部总经理、规划计划部总经理、财务资产部总经理、生产协调部总经理、法律合规部总经理组成；设主任委员一名，由气电集团董事长兼任。

6.3 资委会办公室由资源与市场部相关人员组成，设办公室主任一名，由资源与市场部总经理兼任。

7 基本原则

7.1 坚持产业链价值最大化的原则

7.1.1 资源采购与销售业务应坚持“总部管总、区域主战”的管理模式，围绕和突出“主责主业”，统筹考虑气电集团的经营效益与保供责任义务，按照“海油产业链价值最大化”原则协同、有效开展。

7.1.2 气电集团及各所属单位应坚决贯彻落实集团公司及气电集团整体战略，紧密协作，做优做实资源市场、生产运营协同发展工作。

7.2 坚持分级授权管理的原则

7.2.1 气电集团资源采购与销售业务应坚持分级管理，按照集团公司总部及气电集团管理权限要求履行相关决策审批流程。

7.2.2 凡按制度规定应报气电集团审批的事项，均应按相关制度管理程序上报，在获得相应权限层级的批准后方可实施。凡应报或需报政府部门审批、核准、备案的内容，均应按国家规定程序审查报批，在获得正式批准、核准或备案后方可

实施。

7.3 坚持合规运营的原则

7.3.1 资源采购与销售业务开展的同时应做好与业务匹配的合规管理工作。根据业务开展时知悉的相关国家法律法规、监管规定、行业准则和国际条约、规则，以及公司规章制度等，资源与市场部及所属单位负责或配合做好各自权限范围内相关业务合规审查、风险识别评估及风险应对等合规管理工作，理清相关岗位合规职责。

7.3.2 对于气电集团及所属单位所有资源采购与销售或其配套工作，严禁开展虚假贸易，涉外业务合同主体应定期根据业务需求识别制裁与出口管制风险，根据业务实际做好相关风险处置应对准备工作。

8 责任追究

8.1 气电集团及所属单位所有资源采购与销售工作须严格遵守国家相关法律法规，严格执行国家制定的产业政策及行业准入标准，建立健全相关风险约束机制。对气电集团及国家造成重大损失的，要追究有关人员的行政和法律责任。

8.2 报气电集团审批的事项，相关部门和所属单位应履行内部审核程序后方可提交。气电集团将依据批复的决策方案，对所属单位的经营效果进行考核，并与所属单位经营业绩相关联。

8.3 对于价格信息和谈判策略等属于商业秘密的信息，所有员工应严格遵守保密规定，非经气电集团批准，不得在任何范围泄露定价策略、意图及相关信息，如违反则参照《中海石油气电集团有限责任公司保密管理办法》（GM-01-03）相关罚则执行。

9 附则

8.1 本制度由气电集团资源与市场部负责解释。

8.2 各所属单位参照本制度相关规定执行。

【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 《关于规范中央企业贸易管理 严禁各类虚假贸易的通知》，国资发财评规〔2023〕74 号，2023，国资委。
- 1.2 《关于落实国资委“十不准”进一步规范贸易业务管理的通知》，中国海油计〔2024〕31 号，2024，集团公司。
- 1.3 《中国海洋石油集团有限公司生产经营管理制度》，POM-1，2024，集团公司。
- 1.4 《中国海洋石油集团有限公司销售贸易管理办法》，POM-01-02，2024，集团公司。

附件 2

释义

2.1 集团公司

指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部门。

2.3 气电集团管理层

指气电集团资委会、党委会、董事长、总经理以及气电集团总部部门分管领导等。

2.4 资委会

指气电集团资源采购与销售委员会。

2.5 资委会办公室

指气电集团资源采购与销售委员会办公室，设在资源与市场部。

2.6 资源与市场部

指气电集团资源与市场部，简称“资源与市场部”。

2.7 财务资产部

指气电集团财务资产部，简称“财务资产部”。

2.8 法律合规部

指气电集团法律合规部，简称“法律合规部”。

2.9 所属单位

指气电集团的全资及控股（包括有实际控制权的公司）子公司、分公司、项目办（组）、直属单位，不包括参股子公司。本制度项下所属单位包括国际贸易公司、中海油（深圳）能源投资有限公司、各分公司等。

2.10 各分公司

指东北分公司、华北分公司、浙江分公司、江苏分公司、福建分公司、广东分公司、西南分公司、海南分公司，以及根据业务需要设立的其他分公司。

2.11 国际贸易公司

指中海油气电集团国际贸易有限公司、中海油气电集团新加坡国际贸易有限公司以及将来由资源与市场部统筹管理 LNG 资源国际采购与国际销售业务的其他境外单位。

2.12 资源采购与销售

指为落实气电集团经营发展、拓市增效或天然气保供目标，经气电集团授权，资源与市场部组织或开展，由所属单位执行的国际/国内资源采购、国际/国内市场销售、业务预算、计划调度、商务合同、绩效考核等业务工作，包含碳交易，不包含市场电量采购与销售。

2.13 碳交易

指交易主体在碳市场中开展的交易活动，交易的产品有配额、自愿减排量及其金融衍生品。

2.14 战略客户

指能够实现“收益共享、风险共担”合作，对气电集团资源市场业务贡献度高、价值高，或与中国海油在资源购销、产业链共赢、政策争取、项目获取、技术转化、数字化合作等方面有战略价值的客户。

2.15 天然气资源

本制度中所指天然气资源包含常规天然气、液化天然气和非常规天然气（煤层气、煤制气、页岩气等）资源。

2.16 资源池资源

指气电集团通过所属单位采购的，拥有统一调度权和销售定价权的 LNG/天然气资源。

2.17 年度资源采购与销售计划

指为气电集团资源购销管理活动所编制的，包括资源年度购销量、资源购销价格、船期计划等安排。

2.18 信息技术中心

指气电集团信息技术中心，简称 ITC。

2.19 运营管理中心

指中国海油天然气销售运营管理中心，代表气电集团向销售单位提供天然气数字销售服务的唯一服务机构。