

中国移动广东公司基础制度

中国移动广东公司 ICT 业务管理办法

(V4.0)

2021 年 5 月
中国移动广东公司

目 录

| | | |
|-------|----------------------|----|
| 第 1 章 | 总则 | 4 |
| 1.1 | 目的 | 4 |
| 1.2 | 总体原则 | 4 |
| 1.3 | 适用范围 | 4 |
| 第 2 章 | 业务定义与分类 | 4 |
| 2.1 | 业务定义 | 4 |
| 2.2 | 业务原则 | 5 |
| 2.3 | 业务模式 | 5 |
| 第 3 章 | 组织和职责 | 7 |
| 3.1 | 省 ICT 管理领导小组 | 7 |
| 3.2 | 省 ICT 业务评审小组 | 7 |
| 3.3 | 省公司部门职责分工 | 7 |
| 3.4 | 市公司 ICT 管理工作小组 | 9 |
| 3.5 | 市公司 ICT 业务评审小组 | 10 |
| 第 4 章 | 项目管理 | 10 |
| 4.1 | 商机管理 | 10 |
| 4.2 | 方案编制 | 11 |
| 4.3 | 评审决策 | 12 |
| 4.4 | 投标管理 | 13 |
| 4.5 | 采购管理 | 13 |
| 4.6 | 实施管理 | 13 |
| 4.7 | 交付和验收管理 | 14 |
| 4.8 | 项目维护管理 | 14 |
| 4.9 | 稽核管理 | 15 |
| 4.10 | 项目后评估管理 | 15 |
| 第 5 章 | 综合评估 | 16 |
| 5.1 | 经济效益测算 | 16 |
| 5.2 | 战略价值评估 | 16 |

| | | |
|--------|-------------------|----|
| 5.3 | 风险评估 | 17 |
| 5.4 | 评估结果应用 | 17 |
| 第 6 章 | 项目分层分级决策管理 | 18 |
| 6.1 | 项目分层分级划分 | 18 |
| 6.2 | 省市两级评审决策机制 | 19 |
| 6.3 | 省市 ICT 评审管理 | 21 |
| 6.4 | 投资管理 | 24 |
| 第 7 章 | 合同管理 | 24 |
| 第 8 章 | 项目收支管理 | 24 |
| 8.1 | 收入管理 | 24 |
| 8.2 | 投入管理 | 28 |
| 第 9 章 | 欠费管理 | 29 |
| 第 10 章 | 系统支撑 | 29 |
| 第 11 章 | 风险管理 | 29 |
| 第 12 章 | 解释权及施行 | 30 |
| 第 13 章 | 附则 | 31 |

第 1 章 总则

1.1 目的

根据集团公司《中国移动 ICT 业务管理办法》、《中国移动 ICT 业务会计核算规范》、《关于印发政企客户 ICT 项目有关建设管理要求的通知》等规范及我省实际情况，为促进 ICT 业务高质量发展，明确 ICT 业务管理要求，保证项目实施的规范化和高效率，制定本管理办法。

1.2 总体原则

省市公司 ICT 项目遵循“先决策，后拓展”的原则，以高质量发展为引领，优先使用自主平台和自主集成能力，按照“分层分级管理”和“全面效益评估”的要求，按照业务流程完成项目评审、决策、立项、建设、运维和后评估工作。

1.3 适用范围

本管理办法适用于省市公司 ICT 业务全流程管理，包括业务规范、商机管理、立项决策、收支管理、合同管理、售前方案、售中建设、售后维护、后评估、风险管控及系统管理等。各市公司应参考本管理办法细化制定本地的 ICT 业务管理办法。

第 2 章 业务定义与分类

2.1 业务定义

ICT（Information Communication Technology）业务是为客户提供的包含了信息化应用服务（IT）与通信服务（CT）的“端到端”解决方案，具体涵盖硬件、软件、服务等信息化应用服务（IT）和语音、短信、流量、专线、物联网、云计算、大数据等通信服务（CT）。ICT 业务又称 ICT 项目，必须包含信息化应用服务（IT）。ICT 项目内容包括 IT 服务、设备、CT 通信服务三类。

IT 部分：包括 IT 设备（如终端、设备、标准化软件等）、IT 服务（系统及设备的集成、安装、维护；信息化服务、定制化软件等）。

CT 部分：包括语音、短信、流量、专线、物联网、云计算、大数据等通信服务。其中管道、光缆、传输网承载的设备及 WLAN 的 AC、AP 属于 CT 传输网建设内容，5G 基站属于 CT 无线网建设内容，5G C、UPF 及增强型一体化边缘计算节点中可集采的部分设备属于 CT 核心网建设内容。

2.2 业务原则

ICT 项目原则上优先使用我司自主集成能力、自有平台及基于自有平台引入的生态能力产品、发展我司自有产品和木本业务。基于“能云必云”、“能公必公”、“能 5G 必 5G”的战略方向，ICT 项目积极推进融云、融 IaaS、融 5G 业务。各类自有平台、产品要遵循高质量发展要求，营销资源和折扣投入应遵循《中国移动广东公司政企市场营销活动管理办法》相关要求，销售价格原则上不能低于管控价格。如自有平台和产品、自主集成能力不能满足具体业务需求的，可通过采购或合作方式开展。

2.3 业务模式

根据客户需求及项目实际情况，选择合适的业务模式。根据集团公司发布的《中国移动 ICT 业务会计核算规范》，结合我省实际情况，共有 10 种业务模式，鉴于公司资质原因，融资租赁模式暂不开展。有关业务模式的详细内容，见《中国移动广东公司 ICT 业务涉财支撑分册》。

| 业务内容/业务模式 | | 定义 |
|-----------|-----------------|--|
| 服务类 | 主要责任人 | 公司出资建设 ICT 项目，为客户提供通信、信息化服务并由我司定价，项目主要风险由我司承担，客户以购买服务的方式向公司支付费用，包括但不限于 CT 类服务费（语音、短彩信、无线上网、专线、云服务等通信服务费）和 IT 类服务费（如某项 IT 服务的功能费、集成费、维保费、安装费、信息化服务费等）。 |
| | 主要责任人（通信服务固定费率） | 我司为主要责任人，为确保向客户承诺的通信服务合同义务的履行，委托合作方为我司提供系统集成、系统安装（含辅材）、维保、系统技术支撑、软件开发等业务支撑服务，并按照约定支付业务支撑服务费。 |
| | 代理人（合作服务模式） | 从客户角度，合作商是其服务的提供方，合作商提供的服务部分如出现任何风险均由合作商承担，我司针对合作商提供的服务无自主定价权。 |
| 设备类 | 购销 | 公司与客户签订设备、终端或套装软件买卖协议，向客户销售设备、终端或套装软件，我司承担设备、终端或套装软件的存货风险。 |
| | 购销（背靠背） | 指客户与我司签订设备（含套装软件）买卖协议，我司在与合作方的分包或设备买卖合同中约定，我司付款进度及比例与业主方向我司支付项目相应款项的进度及比例一致，且我司收到业主方款项是支付相关款项的先决条件。 |
| | 受托代销 | 公司与供应商签订受托代销协议，供应商提供设备、终端或套装软件，公司代供应商向客户销售设备、终端或套装软件开展 ICT 业务，公司按照供应商规定的价格销售设备、终端或套装软件，设备、终端或套装软件相关风险由供应商承担。公司向客户开具设备、终端或套装软件款发票，公司在将代销清单交付给供应商时取得设备、终端或套装软件款及进项税发票。 |
| | 经营租赁 | 公司投资建设 ICT 项目，资产归公司所有，客户为获取 ICT 业务服务分若干年分期支付设备或终端使用费。其实质上未转移与标的资产所有权相关的全部风险和报酬的租赁。 |
| | 转租赁 | 公司将向第三方所租入的 ICT 设备或终端转租给客户使用，并向客户收取租赁费的合同或合同的一部分。 |
| | 代理采购 | 与客户签订代理采购协议，代客户向第三方采购设备、终端、套装软件及服务开展 ICT 业务，公司不垫付资金，第三方将发票开具给客户，公司按照第三方实际收取的销售额和增值税额与客户结算相关款项。 |
| | 融资租赁（暂不开展） | 公司投资建设 ICT 项目，客户向公司定制专属使用的设备资产，客户分若干期支付设备租赁费，合同期满后设备归客户所有，以及其他构成融资租赁的业务。 |

第3章 组织和职责

为更好地规划 ICT 业务、拓展项目、完成项目实施和技术沉淀，省公司成立省 ICT 管理领导小组和省 ICT 业务评审小组，并明确各相关职能管理部门职责分工，市公司成立市 ICT 管理小组和市 ICT 业务评审小组。

3.1 省 ICT 管理领导小组

组长：分管集客组织的公司领导

副组长：集团客户部领导

组员：规划技术部、信息系统部、采购物流部、产品研发中心、广东移动系统集成公司、云计算和客户响应中心、网络管理中心、5G 行业应用工作办公室等专业部门领导。

职责：指导和审定公司 ICT 业务开展战略及规划，开展 ICT 项目专题决策会，指导 ICT 业务管理工作，协调解决集中化支撑和重大项目推进工作中的问题。

3.2 省 ICT 业务评审小组

组长：集团客户部领导

副组长：规划技术部、信息系统部、采购物流部、产品研发中心、广东移动系统集成公司、云计算和客户响应中心、网络管理中心、5G 行业应用工作办公室等专业部门领导。

组员：集团客户部、规划技术部、信息系统部、采购物流部、产品研发中心、广东移动系统集成公司、云计算和客户响应中心、网络管理中心、5G 行业应用工作办公室的主任和骨干员工。

职责：负责 ICT 项目评审，并对地市公司 ICT 评审工作进行指导。

3.3 省公司部门职责分工

ICT 项目是长流程工作，省公司相关部门的工作职责如下：

- 集团客户部：全省 ICT 业务牵头管理部门，负责全省 ICT 业务发展规划，

指导业务开展；制定 ICT 业务管理办法和流程；组织省市公司重大 ICT 项目及省公司 ICT 项目评审、调整，组织重大 ICT 项目总经理办公会立项、调整工作，组织省 ICT 项目专题决策会；统筹商机管理、嵌入式风险管理；统筹成本资金管理，制定 ICT 项目财务价值评估模型及效益评估模型；组织开展项目后评估，参与 ICT 专题后评估；负责 ICT 全流程系统规划管理；涉及投资管理工作，参照《ICT 项目投资管理实施细则》实施。

- **规划技术部：**全省 ICT 投资管理部门。组织年度 ICT 投资计划方案的编制工作；下发专项投资额度、投资方向、建设原则、自有平台/能力清单等；组织总投入（不含税，下同）1000 万元以下涉及 ICT 投资部分的立项、调整；参与总投入 1000 万元以下涉及投资的省公司 ICT 项目方案评审、调整；参与涉及投资的省市公司重大 ICT 项目方案评审、立项、调整；根据立项决策完成立项批复，下达项目计划任务书；组织专题后评估工作，参与项目后评估。

- **财务部：**制定 ICT 项目涉财管理规范和评审要点，与业务部门共同制定 ICT 项目财务价值评估模型及效益评估表；协助指导 ICT 项目所需成本的分配安排；指导地市公司财务部评审地市 ICT 项目；审核省政企客户中心项目的财务评审表。

- **信息安全部：**负责审核 ICT 项目中涉及信息安全内容的方案合规性，并制定相关管理规范。

- **内审部：**依照 ICT 造价审计要求，对重大 ICT 项目开展结算审计。

- **信息系统部：**负责智慧中台能力建设，提供标准化接口，规划并建设 ICT 项目管理系统体系。协同产品研发中心评审涉及 AI、大数据、区块链、视频云等自有能力项目的评审。

- **采购物流部：**负责 ICT 项目所需设备、服务等采购；负责建设并维护 ICT 项目设备库，负责制定设备投入标准；参与 ICT 项目评审，负责审核 ICT 项目采购方案合规性。

- **产品研发中心：**负责评估项目中定制化软件需求建设内容，明确自有平台、产品和能力建设范围；负责 ICT 项目中涉及自有平台、产品的研发工作和能力支撑；负责在 ICT 项目中使用平台自建能力、引入的标准能力产品、产研院平台能力、自建产品部分的方案编制，制定 ICT 项目中**使用成本**的自有平台部分的

IT 定制化软件开发投入标准，并参与 IT 定制化软件评审，支撑政企客户中心完成投标，协助政企客户中心编写行业/项目解决方案。负责自有平台产品及定制化软件的售中建设和售后运维的实施；牵头制定自有平台、产品的成本分摊及计收管理要求。负责全省 ICT 项目中可复用的 IT 软件研发。

- 网格和渠道运营中心：与集团客户部共同评估并确定稽核要求，由网格和渠道运营中心负责开展全省 ICT 项目相关稽核工作。

- 政企客户中心：负责省级集团客户 ICT 项目拓展，组织开展省级集团客户售前方案编制及标书编写并组织投标，组织开展项目解决方案库建设；负责售中售后客户关系协调；负责省级 ICT 项目的系统申报、资料录入、项目立项；落实省级集团的 ICT 项目后评估。

- 广东移动系统集成公司：组织项目建设实施过程管理，负责自主集成能力建设，开展项目集成交付，负责制定使用成本的安装施工费、系统集成费、运营运维费、维保服务等投入标准；负责省级集团客户 ICT 项目的技术支撑；负责项目整体售前售后工作的统一调度与统筹组织。

- 5G 行业应用工作办公室：牵头推进全省 5G 垂直行业应用，协调推进 5G+ICT 重点示范项目；负责指导 ICT 项目中 5G 专网技术方案。

- 网络线相关生产中心（包括网络部、网络管理中心、工程建设部、无线优化中心、云计算和客户响应中心）：由网络部统筹，云计算和客户响应中心“一点接入”。云计算和客户响应中心配合落实省级 ICT 项目中的 CT 部分（含 5G）技术方案支撑工作，指导地市公司落实 ICT 项目中标准化产品的客户侧装维服务，负责 ICT 项目云计算资源池售后维护工作，参加 ICT 项目评审，负责评审 CT 传输末端装维成本投入，负责审核 CT 技术方案（含 5G）可行性。

3.4 市公司 ICT 管理工作小组

组长：市公司分管集客线的公司领导

副组长：市公司集团客户部领导

组员：财务部、网络部、行政服务中心、广东移动系统集成公司、云计算和客户响应中心、网络管理中心、5G 行业应用及重大项目推进相关工作机构等专业部门领导。

职责：制定市公司 ICT 业务管理办法，提升本地 ICT 业务管理、自主集成能力，提升自有平台及产品的应用；组织项目建设、过程跟踪及项目后评估工作。

3.5 市公司 ICT 业务评审小组

组长：市公司集团客户部领导

副组长：财务部、网络部、行政服务中心、广东移动系统集成公司、云计算和客户响应中心、网络管理中心、5G 行业应用及重大项目推进相关工作机构等专业部门领导。

组员：集团客户部、财务部、网络部、行政服务中心、广东移动系统集成公司、云计算和客户响应中心、网络管理中心、5G 行业应用及重大项目推进相关工作机构的主任和骨干员工。

职责：负责组织市公司 ICT 项目评审工作。

第 4 章 项目管理

做好 ICT 业务全生命周期管理工作，规范项目实施流程、严控项目风险。ICT 业务全生命周期包括售前、售中、售后三个阶段。售前阶段指项目获取过程，包括项目商机管理、方案编制、评审决策、投标管理；售中阶段指项目建设交付过程，包括项目采购管理、实施管理、交付和验收管理；售后阶段指项目交付后管理维护、项目后评估管理。

4.1 商机管理

商机管理是指通过商机管理系统，进行商机收集、商机评估、商机分派、商机跟进、商机复盘等环节的管理手段，将分散在市场中的各类商机进行有效的收集、筛选、分析、应用，使商机转化成销售收入。

所有商机必须录入商机管理系统平台。省公司围绕“商机获取数量、覆盖率、及时率和转化率”四个纬度开展商机考核。商机管理详情见《中国移动广东公司集客商机管理办法》。

4.2 方案编制

省、市政企中心组织制定解决方案，省市广东移动系统集成公司、省产品研发中心在商机挖掘阶段主动介入靠前支撑，负责提供技术支持和产品支撑。方案编制应严格参照信息通信工程建设项目方案编制规范，方案内容包括但不限于方案配置原则、组网方案、设备及服务清单、方案造价，同时要根据 ICT 业务原则，优先使用我司自主能力、自有平台及基于自有平台引入的生态能力产品、优先发展我司自有产品和木本业务，优先使用集采设备来满足客户需求。

4.2.1 自主集成

项目自主集成是指项目的售前技术支撑、售中交付管理、售后交付管理等基础管理工作由自有人员和自有队伍（集成队伍、设计队伍等）实施（基础自主集成）。除基础管理工作外，项目还应有自有人员及自有队伍参与售中深化设计、系统集成、安装实施或售后维护工作等深化自主集成工作。自主集成效益、自主集成等效价值等，按照《ICT 项目自主集成实施细则》核定。

对于自主集成的项目需要对自主集成部分的造价进行核定，根据设计单位核定的《方案建议书》中各项服务费预算的上限和项目实际情况，按照《自主集成核算表》，在对应的工作分类和实际投入的人员队伍中填写工作量（人天），以核定自有人员与自有队伍所投入的工作量及预算，以评估自主集成是否达到要求。

4.2.2 融云融 5G 融平台

充分发挥代理酬金和合作产品收入分成的牵引效应。强化项目方案融云，引导客户通过购买服务的方式满足 IT 资源需求。强化引导项目方案融 5G，加快 5G 专网规模推广。在方案中优先融入移动云自主产品，引导使用需合作分成的产品。加强行业平台对项目的赋能，引导客户使用自有平台及基于自有平台引入的生态能力产品。

4.2.3 方案前置评审

ICT 项目需在 ICT 业务评审会前 3 个工作日发起前置评审，项目中涉及自主集成、自有平台和产品、IT 软件投入、大数据、非标设备、5G 技术、裸纤租用、管道租用的项目，应由相关业务部门完成前置评审，并出具评审意见后，再参加省市 ICT 业务评审：

(1) 涉及公司自有平台和能力的，由规划技术部发布并定期更新能力清单，并明确相关的管理机制。

(2) 涉及自有行业平台和能力的定制软件开发、购买标准化商业软件的项目，在地市公司自研团队出具同意实施意见后，普通项目可以实施，专题及重大项目需要出具省公司产品研发中心同意实施意见；

(3) 原则上不允许开展裸纤租用、管道租用等基础资源租用项目，特殊情况需上报省公司网络部和规划技术部共同组织评审；

(4) 涉及 5G 无线网（如 5G 基站）、5G 核心网（如专享 UPF 及边缘计算节点）的项目，由省市云计算和客户响应中心牵头组织 CT 方案前置评审，出具省公司云计算与客户响应中心同意实施意见；

(5) 省市广东移动系统集成公司对各项目的自主集成情况进行前置评审，对涉及安装施工服务费、系统集成服务费、运营运维服务费、维保服务费的取费合理性进行前置评审，对项目技术方案、合同交付运维条款、合作商综合能力进行前置评审，并提供评估意见。

(6) 涉及非标设备（含非集采和集采非标）的项目，由省采购物流部前置评审提供评估意见。

4.2.4 造价预算编制规范

预算造价编制应根据业务实质，参照行业规范，各项投入应遵循取费规范。项目根据费用发生的实质进行列支。第三方设计单位对编制的方案进行方案可行性、造价预算合规性及合理性进行审核，并由第三方设计单位在方案书中盖章确认。根据管理要求动态更新造价预算编制费项和取费标准，详细要求以《ICT 造价预算编制规范分册》为准。

4.3 评审决策

ICT 项目按照项目不含税总投入金额进行分层分级管理，按照项目不含税总投入金额分为普通项目、专题项目、重大项目。根据 ICT 项目分类，由省市 ICT 业务评审小组分级评审，并由省市两级决策机构分级决策。分层分级管理决策详见第 6 章。

4.4 投标管理

严格遵循“先决策，后拓展”的原则，严禁“未决策，先投标”。投标前所有项目必须完成评审，出具会议纪要后，才能参加投标。因项目紧急需要参与投标，项目所在的地市公司领导或省政企客户中心总经理，应主动提前向负责决策的省公司领导请示报批后，方可参与投标，并同时将相关情况发送省公司集团客户部主管领导报备。投标报价按相应授权机制，必须请示省市公司主管领导或主要负责人，项目投标报价原则上不得低于项目造价。

严格按照省公司法律部门对项目投标的授权制度要求，参与投标人员需按规定取得相应授权。项目投标现场，参与投标的授权代表应亲自出席，若涉及二次报价或者多轮报价的项目，业务部门领导和授权代表应一同出席，如涉及报价调整，应按相应授权机制，必须请示省市公司主管领导或主要负责人。

4.5 采购管理

ICT 项目需要进行采购的，应严格按照公司采购管理办法执行。单项目采购应按照现行采购规范，选定具体项目实施方案：集采设备能满足的必须使用集采设备，对于一采非标的设备需由省公司采购物流部向集团报备；若客户对项目产品/实施单位有指定、或符合单一来源其他场景的，需根据《单一来源采购方式适用场景》，按单一来源采购方式执行；属于《中国移动自主核心能力（产品服务）清单》的产品，可通过内部采购方式开展；属于 ICT 集成服务短名单开展的项目，按《ICT 集成服务短名单询价实施细则》执行。

对通过业务合作方式开展的 ICT 项目，我司通过“公开招募”入围一批行业合作商，具体项目以甄选方式选定合作商，详见《ICT 业务合作管理分册》、《ICT 业务合作商甄选实施细则》。

4.6 实施管理

ICT 项目由省市公司广东移动系统集成公司组织实施，参照公司标准通信工程管理相关规范要求，项目管理过程包括但不限于：组织开工会、设计会审或方案评审会、设计批复、进度推进会、变更会、验收会等。

各项目要建立标准化项目管理，推进项目经理负责制。项目经理应牵头明确团队分工、制定施工进度安排及具体实施方案，建立现场管理制度，确保项目质量、进度、成本满足合同要求，避免实施过程风险。对于重大 ICT 项目，项目经理应定期提交项目简报，通报项目进展及问题，并做好项目信息共享和经验总结。项目管理团队应建立项目实施过程跟踪管理制度，针对关键流程节点的工程质量、进度及管理规范性等进行定期检查和专项审核。

4.7 交付和验收管理

项目建成后应依据与客户合同要求，由建设单位组织项目交付验收，项目交付时应提供产品说明书、设计书、实施方案、设备清单、变更资料、验收规范、维护手册等项目资料。项目交付可能包括初验、终验等多次验收，每次验收均应与客户形成签字或盖章的正式验收文件。验收纪要应抄送 ICT 项目评审小组所涉及各部门；涉及定制化软件使用投资的项目，应遵循《中国移动广东公司投资类定制软件开发管理实施细则》规程，对实际开发完成的功能进行 FPA 后评估，确定实际完成的建设内容和规模，并出具后评估纪要作为项目验收的依据。涉及定制化软件使用成本的项目，应遵循产品研发中心发布的《ICT 项目成本类定制软件开发管理实施细则》，对实际开发完成的功能进行 FPA 后评估，确定实际完成的建设内容和规模，并出具后评估纪要作为项目验收的依据。投资项目需进行转资决算，参照公司《竣工决算全流程》执行，编制初步竣工决算报表-项目交维通知-项目转资-项目验收-决算审计-归档。

项目验收后应做好文档资料归档，对于项目启动、计划、实施、管控和收尾过程中的所有文档、资料等组织过程资料均应上传到系统进行归档管理。更多管理规范详见《中国移动广东公司 ICT 项目售中管理分册》。

4.8 项目维护管理

ICT 项目需在评审立项或合同环节明确售后服务内容、售后服务期、频次、详细的维护要求等，维护条款、维护费用等需售后维护部门参与审核。省市广东移动系统集成公司、省市云计算和客户响应中心应落实属地化 ICT 项目的维护职责和分工，保障项目维护质量，落实运维服务规范，定期开展项目的售后服务质

量评估，确保满足项目合同服务约定。

ICT 项目售后维护应纳入一点响应体系，省市广东移动系统集成公司负责项目整体售后工作的统一调度与统筹组织。

4.9 稽核管理

严格落实 ICT 业务发展稽核管理要求，强化闭环管理，建立稽核管理矩阵（见附件 5），重点针对 ICT 项目分层分级审批决策、合作伙伴管理、收入真实性与合理性等关键要素开展集中稽核工作，及时发现各类风险隐患，杜绝项目越权审批、合作伙伴选型违规、收入虚增或入账不规范等现象，保障 ICT 业务健康可持续发展。

采用受托代销业务模式开展的 ICT 项目，省公司将加强业务稽核和后评估检查。对于未能提供与供应商协议或不满足受托代销模式 ICT 项目的要求，未提供供应商的受托代销协议或未在与客户合同中明确分工职责的项目，其合同签约额等指标予以考核剔除。

省公司负责稽核的职能部门对全量 ICT 项目进行实时集中稽核，涵盖 ICT 业务稽核需求矩阵的所有内容。

4.10 项目后评估管理

后评估工作由省市集团客户部组织开展，由建设部门落地实施（市公司 ICT 项目由市公司实施，省公司 ICT 项目由省政企客户中心实施）。后评估相关过程、资料录入系统。建设部门应明确专人建立 ICT 项目台账管理制度，在项目验收后 3 个月内开展项目后评估工作。投资类项目后评估按照《广东公司 ICT 项目投资管理实施细则》要求，开展项目后评估和年度专题后评估。

项目后评估包括目标评估、过程评估、效益评估、稽核评估、影响评估、持续性评估等六个方面，全面核实项目收支及进度情况，重新测算项目计算期内各主要效益指标、稽核合同与实际收入的匹配性。同时，在项目签约、验收、协议期满等关键节点，各地应及时跟踪评估项目效益，发现效益偏差应及时整改，涉及相关人员责任的，应予以考核追责。内审部根据造价审计实施细则及相关取费标准，结合公司对 ICT 项目监督的需要，确定审计实施范围和内容，对项目结算

进行审计。具体项目根据《中国移动广东公司 ICT 项目后评估模版》开展。

第 5 章 综合评估

ICT 项目从“经济效益”、“战略价值”、“风险评估”三个方面进行综合评估，为项目立项决策提供参考。

5.1 经济效益测算

5.1.1 投标效益测算

根据项目 IT+CT 总投入和总收入评估 ICT 项目投标经济效益，以净现值率、项目收入利润率、回收期为评估指标，三项指标均满足的为 A 级，满足两项指标为 B 级，全部不满足的为 C 级。A 级项目符合经济效益要求。使用了 ICT 投资的项目，还应评估内部收益率（IRR）指标。项目拓展以投标效益测算的指标作为决策参考。

（1）净现值率：折现率参考国资委给定的公司加权平均资本成本为 5.5%，项目合同期内净现值率要求大于 0。

（2）收入利润率：此处收入利润率为毛利润率，整体收入利润率 $\geq 8\%$ 。

（3）回收期：不涉及固定资产投资的项目，使用静态回收期；涉及投资的项目，使用动态回收期。回收期 \leq 合同期，且回收期原则上不超过 5 年。

（4）内部收益率（IRR）：适用于投资项目，要求 $IRR \geq 5.5\%$ 。

5.1.2 内部效益测算

内部效益测算为业务口径指标，用于测算项目投入产出情况。内部效益测算的详细计算方法，详见《ICT 项目经济效益评估分册》。根据公司要求及 ICT 业务高质量发展情况，如需对 ICT 项目经济效益评估方法进行调整，以最新更新发布的《ICT 项目经济效益评估分册》为准。

5.2 战略价值评估

战略价值指项目实施能对客户捆绑、社会效益、战略发展、客户关系维系等带来的收益。根据国家政策及公司战略方向符合度、社会影响力、集团客户保有

等角度进行评级，指标项建议设置如下，并根据评分结果，从高到低分 I、II、III、IV 级。项目战略价值评级标准如下：

- （1）项目评级为 I 级：85（含）-100 分；
- （2）项目评级为 II 级：70（含）-85 分；
- （3）项目评级为 III 级：50（含）-70 分；
- （4）项目评级为 IV 级：50 分以下。

5.3 风险评估

从政策法律、市场环境、建设与运作、财务规范、合同（包括不限于售中交付、售后运维条款）等五个方面共 16 类风险点进行综合评估，对于可能存在的风险必须给出管控措施，保证项目风险可控。对于非政府客户，需核实客户的公司运营、信誉、资金及项目情况等，确保项目风险可控。风险评估不可控的项目不可实施。

| 风险类别 | 风险点 |
|---------|----------------------|
| 政策法律风险 | 政策与集团、省公司政策不一致的风险 |
| | 引起相关法律纠纷的风险 |
| | 引起不利舆论或有损企业形象的风险 |
| 市场风险 | 市场套利的风险 |
| | 客户投诉的风险 |
| | 诱发低价值业务的风险 |
| 建设与运作风险 | 项目进度不可控风险 |
| | 项目变更、终止的风险 |
| | 供应商/合作商执行风险 |
| | 生产方面的安全风险 |
| | 廉政安全方面的风险 |
| | 信息安全风险 |
| 财务风险 | 物资、资金等风险 |
| | 预算方面的风险 |
| | 增值税发票风险 |
| 合同风险 | 项目执行风险（包括不限于售中、售后条款） |

5.4 评估结果应用

根据“经济效益”、“战略价值”、“风险评估”等三个角度的评估结果，

对于风险可控的项目、符合经济效益要求的项目优先实施。按照投标效益测算，对不符合经济效益要求（净现值率、收入利润率、回收期等三个指标中任一指标不满足）的省市 ICT 项目，必须将经济效益作为单独决策点，在通过地市公司总经办前置决策或省政企客户中心内部评审后，升级到省公司 ICT 业务评审小组评审，根据分级决策权限进行决策。专题（战略先投）项目需要按照投标效益评估，对“经济效益”、“战略价值”、“风险评估”进行评估。

对使用投资的项目，对于内部收益率低于 5.5% 的项目原则上不得实施；对于内部收益率不低于 5.5% 的项目，内部收益率、净现值率、动态回收期等三项指标中两项或两项以上达标的优先实施，仅一项达标的原则上不实施；三项均不达标原则上不得实施。使用投资的项目，经济效益指标不达标但战略意义重大的，可提请省公司总经办决策。

第 6 章 项目分层分级决策管理

根据项目分类，制定省市两级分层分级评审、决策机制。地市公司、省政企客户中心基于省公司项目分层分级划分和审批要求，细化本地项目分层分级审批、决策流程和制度。

6.1 项目分层分级划分

ICT 项目按照总投入不含税金额分为普通项目、专题项目、重大项目。

(1) 普通项目：一类公司总投入小于 500 万的项目，二类公司总投入小于 400 万的项目，三类公司总投入小于 300 万的项目，省政企客户中心总投入小于 400 万的项目。

(2) 专题项目：一类公司总投入大于等于 500 万至 1000 万（不含）的项目，二类公司总投入大于等于 400 万至 1000 万（不含）的项目，三类公司总投入大于等于 300 万至 1000 万（不含）的项目；省政企客户中心专题项目为总投入大于等于 400 万至 1000 万（不含）的项目。对于因业务发展需要，在客户未明确预算情况下需要我司先行战略投入的项目，视为专题（战略先投）项目。专题（战略先投）项目优先支持龙头区域战略项目，省市公司要遵循审慎原则，投入金额

要合理控制：一类公司及省政企客户中心的战略总投入不超过 500 万，二类公司战略总投入不超过 200 万，三类公司战略总投入不超过 100 万。

(3) 重大项目：总投入大于等于 1000 万的省市 ICT 项目。

6.2 省市两级评审决策机制

评审机制分为省 ICT 评审、地市公司 ICT 评审；决策机制分为省市两级共六种决策层级。省公司决策包括省公司总经办决策、省公司 ICT 业务专题决策会、省政企客户中心普通项目决策。市公司决策包括地市公司总经办决策、地市公司总经理决策、地市公司分管副总决策。授权地市公司可自行开展普通 ICT 项目的业务决策。

6.2.1 省市两级评审决策机制

(1) 普通项目：地市公司普通项目，由地市 ICT 业务评审小组评审，由市公司分层分级自行决策开展。市公司普通项目报备至地市公司集团客户部，由市集团客户部在地市公司总经办上报告项目要点。省政企客户中心普通项目，由省政企客户中心提交省 ICT 评审小组进行评审，涉财事项由省公司财务部进行审核。评审通过后，省政企客户中心二级经理组织开展内部评审，并经 ICT 评审小组所在部门会签后，由省政企客户中心提交公司分管副总决策。

(2) 专题项目：地市公司专题项目由地市公司 ICT 业务评审小组评审，经地市总经办预决策后，通过公文报送省集团客户部，并通过系统提交省 ICT 评审小组评审，通过评审后，由省集团客户部提交省公司 ICT 业务专题决策会上决策；省政企客户中心专题项目，通过系统提交省 ICT 评审小组评审，由省政企客户中心内部评审决策后，由省公司 ICT 业务评审小组评审，由省政企中心提请省公司 ICT 业务专题决策会决策。专题（战略先投）项目使用投资的，严格遵照《广东公司投资管理办法》和《广东公司 ICT 项目投资管理实施细则》执行。

(3) 重大项目：地市公司重大项目由地市公司 ICT 业务评审小组评审，经地市总经办预决策后，通过公文报送省集团客户部，并通过系统提交省 ICT 评审小组评审，省公司组织召开 ICT 业务暨方案评审会，通过评审后，经省公司 ICT 业务专题决策会前置决策后，由省集团客户部提请省公司总经办决策；省政企客户中心重大项目通过系统提交省 ICT 评审小组评审，经省政企客户中心内部评审

后，通过公文报送省集团客户部，省公司组织召开 ICT 业务暨方案评审会，通过评审后，经省公司 ICT 业务专题决策会前置决策后，由省集团客户部提请省公司总经办决策。

表-ICT 项目业务决策分层分级审批表

| 项目分类 | 项目所在公司 | 评审会 | 按总投入不含税金额的分层分级决策 | | | | | |
|------|---------------------|---------------------------|------------------|-----------|--------------------------------|---------|---------------|-----------------------|
| | | | 地市分管集客副总决策 | 地市总经理决策 | 地市总经办决策/省政企中心内部评审决策 | 省公司分管副总 | 省 ICT 业务专题决策会 | 省总经办决策 |
| 普通项目 | 一类公司 <500 | 市公司 ICT 业务评 审会 | <300 | [300,500) | 普通项目按模板报备至市集客，由市集客在总经办上报告项目要点。 | - | - | - |
| | 二类公司 <400 | | <200 | [200,400) | | - | - | - |
| | 三类公司 <300 | | <100 | [100,300) | | - | - | - |
| | 省政企中心 <400 | 省 ICT 评审小 组评审 | - | - | 省政企 内部评审 | 决策 | - | - |
| 专题项目 | 一类公司 [500, 1000) | 市公司 ICT 业务评 审会 | - | - | 预决策 | - | 决策 | - |
| | 二类公司 [400, 1000) | | - | - | | - | | - |
| | 三类公司 [300, 1000) | | - | - | | - | | - |
| | 省政企 [400, <1000) | 省 ICT 业务暨 方案评 审会 | - | - | 省政企 内部评审 | - | | - |
| | 省政企中心 ≤500 | | - | - | 省政企 内部评审 | - | | 涉及投资的战略先投项目，由省公司总经办决策 |
| | 一类公司 ≤500 | | - | - | 预决策 | - | | |
| | 二类公司 ≤200 | | - | - | | - | | |
| | 三类公司 ≤100 | | - | - | | - | | |
| 重大项目 | 地市公司 ≥1000 | | - | - | 预决策 | - | 预决策 | 决策 |
| | 省政企 ≥1000 | | - | - | 省政企 内部评审 | - | 预决策 | 决策 |

单位：万元

备注：

- (1) 项目总投入包括我司投入、第三方合作商投入，不包括联合体投入。
- (2) 地市公司涉及投资的项目（含 IT 投资、CT 投资）必须严格遵照《广东公司投资管理办法》和《广东公司 ICT 项目投资管理实施细则》。
- (3) 不满足 A 级控制点 A1、A2、A3 的项目，升级到省 ICT 业务评审小组评

审，根据分级决策权限，由省公司 ICT 业务专题决策会或总经办决策。不满足 A 级控制点 A4 的项目，由省公司 ICT 评审小组评审，并提交省公司总经办决策。

6.2.2 省公司 ICT 业务专题决策会

省公司 ICT 业务专题决策会由省公司分管集客线公司领导主持定期召开，省公司 ICT 业务评审小组各相关部门领导参加。ICT 业务专题决策会对如下事项进行决策：是否同意项目业务立项、是否同意项目概预算方案、是否同意项目合作商选型方案。

省市重大项目在参加省公司总经办前要经过 ICT 业务专题决策会前置决策，由省公司分管集客线公司领导召集，省公司 ICT 业务评审小组各相关部门领导参加。前置决策的内容包括：是否同意项目业务立项、是否同意项目概预算方案、是否同意项目合作商选型方案、是否同意按项目的投资方案及采购方案申请后续投资立项及采购决策流程、其他需要总经办一事一议的项目。

6.3 省市 ICT 评审管理

建立省、市两级 ICT 评审制度，建立评审控制点，通过系统开展跨部门评审，实现评审留痕。

6.3.1 组织评审管理

(1) 健全组织：省市集团客户部牵头组织建立省市 ICT 业务评审小组，建立评审人员库。省公司集团客户部组织各专业部门对地市公司评审人员进行培训、认证，培养地市 ICT 业务管理专项人才。地市 ICT 评审人员要通过省公司组织的考试，持证上岗。

(2) 参会成员：省 ICT 业务评审会由省集团客户部领导主持，省 ICT 业务评审小组各部门委派室经理、专家或骨干员工参与评审团；参加省 ICT 业务评审会的项目，需由项目归口管理单位的二级经理参加评审会。市 ICT 业务评审会由市公司集团客户部领导主持，市 ICT 业务评审小组各部门委派室经理、专家或骨干员工参与评审团；参加市 ICT 业务评审会的项目，需由项目归口管理单位的三级经理或业务主任参加评审会，各地市公司可参考省公司分层分级决策矩阵，细化本地评审会要求。

(3) 规范管理：所有 ICT 项目应通过跨部门 ICT 业务评审，发布会议纪要并经相关部门会签，作为项目立项决策、合同签订、施工设计、售后维护、后评估等环节的决策依据。

(4) 标准化编制：评审过程材料均应严格按省公司下发的标准模板编写，保障项目材料质量。省市 ICT 业务评审小组将根据评审控制点进行评审。

6.3.2 项目评审要求

(1) **提出评审需求。**省公司实行每周例行评审机制，也根据项目需要组织开展。参与省 ICT 评审的项目，由需求单位提交评审请示公文，且需通过系统提前 3 个工作日提请前置评审，在通过前置评审后可参加省 ICT 评审。评审请示公文需包含项目建设方案文件（含第三方设计单位审核盖章的造价估算）、客户需求书（招标文件）、项目方案材料、业务确认表、ICT 项目投资管控清单、财务评审表，同时必须附上市公司总经办纪要或省政企客户中心内部评审纪要。各地市公司应参考省公司制定地市公司例行 ICT 评审机制。

(2) **评审内容。**评审会以《ICT 业务评审控制点》（见附件）为蓝本，重点对项目的解决方案、自主集成、预算造价规范、投入产出、业务模式、项目收入列账、项目风险等进行全面系统评估，以保障项目质量。各专业部门评审要点如下：

1) 客户需求：正式的客户需求形式有招标公告（含公示、征求意见稿、预公告）或客户盖章确认的项目需求书（函）。项目前期拓展、需求沟通交流阶段，不能作为项目管理的起点。

2) 建设方案：根据《方案建议书》中明确的业务需求，论证并选择最优建设方案，配置合理的产品类型、技术参数、数量等，并编制造价方案。建设方案优先选用我司自有平台及产品、自主集成能力或者利旧现有平台设备。

3) 预算造价：对于使用我司投入（含成本、投资）建设的项目，要求严格按《ICT 造价预算编制规范分册》，从配置原则、技术方案、设备及服务清单、历史或同类项目对比等方面审核造价合理性。设备（含标准化商业软件）造价应按照合理合规，对于使用投资的部分，集采设备原则上按集采价格执行（包含一、二级集采）；如集采设备参数不能满足，非标设备造价须给出相应的造价依据说明和风险分析，并将非标设备造价作为单独决策点，由上市公司总经办进行决策。

对涉及无线、核心、传输等的造价，应以《中国移动广东公司 ICT 项目投资管理实施细则》为准。预算造价需要经过第三方设计单位审核盖章。

4) 合作商选型：严格按照公司采购管理要求和合作管理要求，选定项目供应商或业务合作商；涉及设备的，应在项目评审前完成供应商选型。

5) 项目效益评估：从经济效益、战略价值等两个方面对项目综合效益进行量化评估。具体要求见第 5 章。

6) 自主集成：根据《方案建议书》中明确的业务需求，评估自主集成项目是否按《自主集成核算表》的要求填写自主集成的工作。并根据填报的内容核对自主集成的各项指标进行审核。

7) 风险评估：从政策法律、市场运营、建设实施、财务合规、合同风险等方面，评估按项目存在风险及具体管控措施。

8) 专题（战略先投）项目：需求单位作为第一责任单位，对战略先投项目要本着审慎、严谨的原则开展，项目中要明确先投资金在未来预估的时间段内可能带来的收益，并在后续牵引出的项目中，将先期投入的资金分摊计算入牵引的项目中。

(3) 偏离重审。满足下列条件之一，ICT 项目需要重新进行评审：

1) 最终应标谈判结果导致项目合同收入负偏离 10%或投入正偏离 10%。

2) 重大项目收入减少或投入增加偏离的金额绝对值达到 500 万（不含税）及以上；其他项目收入减少或投入增加偏离的金额绝对值达到如下条件：一类地市 ≥ 150 万，二类地市 ≥ 100 万，三类地市 ≥ 50 万，省政企中心 ≥ 150 万。

3) 经济效益从“满足要求”变为“不满足要求”。

4) 立项投资金额变动、投资建设方案调整等。

6.3.3 评审控制

建立精细化评审控制点，A 级控制点 5 个，B 级控制点 20 个，从关键控制、方案合理、业务健康、业财合规等四个方面保障评审质量。不满足 A 级控制点 A1、A2、A3 的项目，升级到省公司 ICT 业务评审小组评审，根据分级决策权限，由省公司业务分管副总或总经办决策；不满足 A 级控制点 A4 的项目，升级到省公司 ICT 评审小组评审，根据《广东公司 ICT 项目投资管理实施细则》进行分级决策。不满足 A 级控制点 A5 的项目，不可实施。B 级控制点将作为评审会的审

核要点。

6.4 投资管理

使用投资（含 IT 投资、CT 投资）建设的政企客户 ICT 项目，应严格遵照《广东公司 ICT 项目投资管理实施细则》执行。

第 7 章 合同管理

立项申请单位根据公司相关合同管理办法的要求，履行项目的合同审批程序。

ICT 项目合同分为客户合同和供应商合同，根据资产归属及支付费项的不同，适配不同的 ICT 业务模式，相关合同要点详见《ICT 业务涉财支撑分册》。

合同内容应对涉及的产权归属、收入项目、拆分规则、计收方式及时点、税率等信息进行解析，并根据解析结果制定项目收付款及实施进度计划。加强合同规范性管理，做到项目的材料完整、过程留痕、及时归档。提交省公司审批的 ICT 项目合同，需提供 ICT 项目跨部门评审纪要、市公司总经办决策纪要、省项目的请示批复等材料，项目的关键信息、决策关键内容和合同关键点应书写到合同审批的正文中。项目过程文档统一归档到系统。

第 8 章 项目收支管理

ICT 业务总体应遵循公司相关财务管理办法，逐项目规范履行财务收支管理要求，详细内容见《ICT 业务涉财支撑分册》。

8.1 收入管理

8.1.1 收入组成

ICT 业务考核合同金额及通信服务收入。ICT 合同金额是指我司与客户签订的项目合同金额。如签署三方协议（如联合体等），仅我司建设部分内容计入我司合同金额，第三方建设部分不计入我司合同金额。框架合同按照实际订单合同金额计算，跨年合同按照合同签署日期，全部计入当年合同金额。ICT 通信服务

收入指 ICT 业务收入中纳入集团通信服务收入考核的费项,相关产品费项说明详见《ICT 业务涉财支撑分册》。

| 序号 | 费项名称 | 费项 ID | 税率 | 收入归类 | 财务收入（财务口径） |
|----|-----------------|-------|-----|------|--|
| 1 | 集成服务费 | 13830 | 6% | 通服 | 通信与信息服务收入-应用及信息服务-ICT 业务-系统集成费（信息技术服务） |
| 2 | 信息化服务费 | 13844 | 6% | 通服 | 通信与信息服务收入-应用及信息服务-ICT 业务-维保费（信息技术服务） |
| 3 | 维保服务费 | 13846 | 6% | 通服 | 通信与信息服务收入-应用及信息服务-ICT 业务-维保费（信息技术服务） |
| 4 | ICT 开发集成项目安装费 | 17705 | 9% | 通服 | 通信与信息服务收入-应用及信息服务-ICT 业务-系统集成费（安装服务） |
| 5 | ICT 云计算集成费 | 17856 | 6% | 通服 | 通信与信息服务收入-应用及信息服务-ICT 业务-系统集成费（信息技术服务） |
| 6 | ICT 云计算服务费 | 17857 | 6% | 通服 | 通信与信息服务收入-应用及信息服务-ICT 业务-维保费（信息技术服务） |
| 7 | ICT 手续费 | 17706 | 6% | 通服 | 通信与信息服务收入-应用及信息服务-ICT 业务-其他 |
| 8 | ICT 大数据服务费 | 19464 | 6% | 通服 | 通信与信息服务收入-应用及信息服务-ICT 业务-系统集成费（信息技术服务） |
| 9 | ICT 通信设备出租 | 13860 | 13% | 通服 | 通信与信息服务收入-租赁收入-出租通信设备收入 |
| 10 | ICT 通信设备转租 | 19942 | 13% | 通服 | 通信与信息服务收入-租赁收入-转租通信设备收入 |
| 11 | ICT 设备销售 | 690 | 13% | 其他 | 商品销售收入-通信设备-ICT 设备 |
| 12 | ICT 终端销售 | 13862 | 13% | 其他 | 商品销售收入-通信商品-ICT 终端 |
| 13 | ICT 非通信设备及终端出租 | 13861 | 13% | 其他 | 其他收入-出租收入-经营租出 |
| 14 | ICT 非通信设备及终端转租 | 19943 | 13% | 其他 | 其他收入-转租收入-经营租出 |
| 15 | ICT 软件销售 | 19944 | 13% | 其他 | 商品销售收入-通信商品-ICT 软件 |
| 16 | ICT 设备销售（受托代销） | 17811 | 13% | 代收代支 | 其他应付款-非关联企业-其他 |
| 17 | ICT 集成服务费（代理人） | 20905 | 6% | 代收代支 | 其他应付款-非关联企业-其他 |
| 18 | ICT 信息化服务费（代理人） | 20906 | 6% | 代收代支 | 其他应付款-非关联企业-其他 |
| 19 | ICT 维保服务费（代理人） | 20907 | 6% | 代收代支 | 其他应付款-非关联企业-其他 |
| 20 | ICT 安装费（代理人） | 20908 | 9% | 代收代支 | 其他应付款-非关联企业-其他 |

| | | | | | |
|----|--------------------|-------|----|------|----------------|
| 21 | ICT 工程建设费 | 20922 | 9% | 其他 | 工程建设与服务收入-其他 |
| 22 | ICT 代办工程费 (代理人) | 20923 | 9% | 代收代支 | 其他应付款-非关联企业-其他 |

备注：以实际业务开展为准，不限于以上表格内容。根据公司管理及 ICT 高质量发展要求，如需对 ICT 收入管理进行调整，以最新更新发布的《ICT 业务涉财支撑分册》为准。

8.1.2 收入管理要求

遵循业务实质，制定收入拆分表，合理计收列支。对使用了我司标准化产品（如移动云计算、物联网平台、视频云等），计入相应产品收入，如我司提供了个性化的集成服务、我司标准化产品的定制化开发服务等，则计入 ICT 集成服务费；维护费则应按照时间进度摊分计收，不允许违背业务实质随意拆分收入。

项目计收与成本支出匹配。针对客户采购服务、工程、货物的不同业务需求，合理计收；对于业务合作开展的项目，必须“背靠背”结算，不得提前向合作商结算；对于我司向供应商采购的服务或货物，如我司需提前支付预付款，可计入“履约成本”，待收到客户支付的款项并确认收入后，再将“履约成本”计入对应的成本科目。

8.1.3 出账计划管理

根据项目合同约定提供内容和合同实际履约进度，加强出账计划管理。

（1）ICT 项目立项阶段：建立出账计划表（见附件），包括：产品名称、产品号码、费项名称、费项 ID、出账时点等计划出账信息，并作为项目立项阶段的评审内容之一。出账计划表作为项目后续收入出账的稽核依据和进度管理依据。

（2）ICT 项目实施阶段：提供合同实际履约进度的有效证明文件，包括但不限于验收证明、设备签收、项目进度证明等文件，所有证明文件均需要客户或其指定的监理单位盖章，确认实际出账费项、出账金额以及出账账期后，发起出账申请；每一次修订须经过分层分级审核及财务专业审批通过后，才能生效。

（3）审批要求：出账计划的制定、修订以及每月出账申请，由省网格和渠道运营中心稽核出账信息与合同履约信息的一致性和准确性，确保收入列账准确，并需按照出账额度在系统进行分层分级审批通过后方能生效。审批通过后由系统向 ESOP 触发出账申请，ESOP 系统进行出账。

| | |
|------|-------------|
| 地市公司 | 一次性出账分层分级审批 |
|------|-------------|

| | 地市集客部总经理 | 地市主管集客线条的 副总经理 | 地市公司总经理 |
|------|----------|-------------------|---------|
| 一类地市 | <300 万元 | [300 万元, 800 万元) | ≥800 万元 |
| 二类地市 | <200 万元 | [200 万元, 600 万元) | ≥600 万元 |
| 三类地市 | <100 万元 | [100 万元, 500 万元) | ≥500 万元 |

(4) ICT 业务出账原则。项目应按履约进度按月出账，不应提前或滞后等跨月出账。ICT 业务的集成费和安装费，应按照项目实际进度按月出账；设备和终端的销售费应在客户签收当月出账；项目进度证明由建设部门出具并加盖客户或其指定的监理单位盖章。ICT 业务的信息化服务费、维保费和设备/终端租赁费应自服务首次提供月开始，在合同期内按月出账。首次计费月需要提供服务正式开始的证明材料，除非合同明确了服务起止月。

(5) 客户提前或滞后付款的处理。对客户提前付款的，在收到客户预付款项时，应在收到款项当月通过 BOSS 为客户办理预存款业务操作，然后按照实际情况销账。客户提前付款不影响我公司按照履约进度按月出账。对客户滞后付款的，先按我公司履约进度出账，在收到客户支付的款项当月或次月通过 BOSS 核销用户欠费；如有余额的，余额部分按客户提前付款处理。

(6) 涉税要求。1) 公司应根据 ICT 项目实际销售设备或提供服务的情况分别开具对应税目与税率的发票。公司应基于 ICT 项目中各项服务和设备的公允价值在合同中区分定价，向客户分别开具设备销售、租赁和 ICT 服务等项目的增值税发票，并计算缴纳增值税。对于同时包含不同税率的设备购销、租赁或 ICT 服务，且无法区分各分项金额的，原则上从高适用税率缴纳增值税。2) 对于公司与第三方合作联合向客户提供 ICT 服务的项目，由公司和第三方分别针对各自实际销售设备或提供服务部分开具增值税发票。受托代销模式下，设备部分由公司向客户开具增值税发票，公司在将代销清单交付给供应商时取得发票；服务部分由公司区分各项服务的金额开具对应税率的发票。向第三方收取的佣金或手续费按照对应服务税目税率开具发票并缴纳增值税。3) 对于客户要求先开发票后缴费等情形，应按照公司发票管理要求处理，做好发票开具、收入确认、税金计算和回款管理，保证按时准确缴纳增值税。4) 关注合同条款中隐藏的其他涉税风险，比如视同销售的认定风险，在合同条款中尽量避免出现“免费提供”“无偿服务”字样。5) 如遇特殊情况的，需一事一议。

8.2 投入管理

ICT 项目业务投入包括 IT 投入和 CT 投入两部分，其中 IT 部分建设资金来源包括省公司资金、市公司资金、第三方资金三种，CT 部分建设资金来源为省公司 5G 垂直行业相关项目、市公司传送网城域接入网、传送网城域骨干网等投资或相应维护成本。详细内容见《ICT 业务涉财支撑分册》。

8.2.1 省公司资金

省公司资金包括省公司投资和成本。ICT 项目投资管理应严格遵循集团计划建设部关于政企客户 ICT 项目有关建设要求，严格遵守公司“三重一大”和内控制度的相关规定，按照依法合规、效益优先、发挥投资价值、闭环管理等原则，合理划分投资界面，具体参照《广东公司 ICT 项目投资管理实施细则》相关要求执行。省公司成本特指省政企客户中心用于 ICT 项目的相关成本。

8.2.2 市公司资金

市公司资金包括市公司成本和市公司 CT 投资。

（1）市公司成本：包含系统集成费、维保费、招标服务费、标书制作费及工本费、终端/设备/非定制软件的销售成本、出租成本、转租成本、租赁及服务费用、利息支出等成本支出。可根据业务发展需求，设立本地 ICT 专项成本。纳入“通信与信息服务成本-ICT 业务-系统集成费”、“通信与信息服务成本-ICT 业务-维保费”科目核算的 ICT 成本不属于广义外包费管控范围。CT 成本使用市公司相关成本，按照公司家集客业务开通装维化的要求，计算 ICT 项目中 CT 投入，具体以规划和网络部门口径为准。成本科目具体内容见《ICT 业务涉财支撑分册》。

（2）市公司 CT 投资：下达给市公司用于集客接入 CT 网络建设的投资，包括但不限于 CT 无线网、核心网、传输网、局房土建共四个专业。具体参见《广东公司 ICT 项目投资管理实施细则》和《ICT 业务涉财支撑分册》。

8.2.3 第三方资金

第三方资金指业务合作项目中由第三方合作商提供的资金。具体管理要求详见《ICT 业务合作管理分册》。

第 9 章 欠费管理

各 ICT 项目应严格遵循《集团欠费管理规范》要求，加强 ICT 项目欠费管理，做好客户缴费提醒、欠费催缴，切实降低 ICT 项目应收账款，避免我司出现大额资金损失，确保集团业务健康可持续发展。

严格按照《中国移动 ICT 业务会计核算规范》，落实 ICT 项目合同负债与合同资产会计核算处理要求。

第 10 章 系统支撑

通过信息化管理系统，建立 ICT 项目全生命周期闭环管理。省市公司应将全量 ICT 项目纳入系统进行管理，及时在系统中更新项目进展、收付款进度、执行情况和后评估情况，实现“可视、可控、可分析、可溯源”，全面提升 ICT 项目管理能力。

ICT 项目全流程管理数据（包括但不限于合同金额、收入、效益指标等），以系统中的数据作为唯一认可的数据。

第 11 章 风险管理

11.1 嵌入式风险管理

严格按照《集客线条嵌入式廉洁风险防控省级分册》，加强嵌入式风险防控，对项目中可能存在的风险，要制定防范措施，确保风险可控。

11.2 安全生产

各地市公司 ICT 项目实施应严格遵守国家有关安全生产的法律法规，切实履行合同中的有关安全要求，定期组织对施工现场的安全生产检查，及时处理发现的各种安全隐患。

11.3 信息安全

各地市公司 ICT 项目实施应建立完备的信息安全保障机制及风险控制机制，切实遵守各级信安部门下发的信息安全管理要求，保守客户技术及商业秘密，

防范信息安全事故发生。

11.4 监督与处罚

省公司将对各地市公司 ICT 业务管理情况及对本办法的执行情况进行检查，凡违反本办法规定，造成经济损失和重大影响的，将参照嵌入式廉洁风险防控中“违规行为处罚措施”，追究有关人员的责任。

第 12 章 解释权及施行

12.1 解释权

本管理办法由省公司集团客户部负责解释。

12.2 施行

本管理办法自公布之日起施行。

第 13 章 附则

| 序号 | 名称 |
|-------|------------------------------------|
| 附件 1 | 中国移动广东公司 ICT 项目预评估表 |
| 附件 2 | ICT 项目采购管理流程 |
| 附件 3 | ICT 项目评审材料模板（PPT） |
| 附件 4 | 中国移动广东公司 ICT 项目后评估模版 |
| 附件 5 | ICT 业务稽核矩阵 |
| 附件 6 | ICT 项目业务暨项目建议书评审会议纪要模板（省市评审会） |
| 附件 7 | 地市公司总经办纪要模板/省政企中心评审会纪要模板 |
| 附件 8 | 列收列支一览表 |
| 附件 9 | **分公司关于***ICT 项目的请示（适用于地市公司、省政企中心） |
| 附件 10 | ICT 业务评审控制点 |
| 分册 1 | 中国移动广东公司 ICT 造价预算编制规范分册 |
| 分册 2 | 中国移动广东公司 ICT 项目经济效益评估分册 |

修改记录

| 版本 | 更改日期 | 更改说明 | 编制 | 审核 | 批准 |
|------|------------------|---|--------------------------------------|-----|----|
| 0.10 | 2014 年 2 月 19 日 | | 黄耀军 | | |
| 0.20 | 2015 年 2 月 13 日 | | 石毅 | | |
| 1.0 | 2016 年 3 月 15 日 | | 石毅 | | |
| 1.1 | 2017 年 3 月 10 日 | | 陈方、石毅 | | |
| 2.0 | 2019 年 7 月 18 日 | 全面效益评估、分层分级管理 | 陈超、刘先楚、 陈方、石毅、 陈杰斌、何应 腾、周小晓 | | |
| 2.1 | 2019 年 11 月 22 日 | 修订项目开展的总体原则； 增加业务模式选择原则； 增加受托代销的具体要求； 增加项目应标管理章节 | 朱东生、陈超 | | |
| 3.0 | 2020 年 10 月 9 日 | 优化项目分层分级管理； 修订业务模式、项目综合评 估；修订业务流程。 | 邓勇、刘先楚、 石毅、林晓微、 陈超、陈方、 陈吉 | | |
| 3.1 | 2021 年 4 月 30 日 | 新增：ICT 业务专题决策会、 造价预算编制规范、专题（战 略先投）项目、内部效益评估、 | 邓勇、石毅、 陈吉 | 吴勇波 | |