深圳市龙岗区城投集团数字化发展规划编制及技术支撑项目需求说明书

一、项目内容及要求

**（一）数字化发展规划**

基于集团当前信息化发展基础，针对集团整体（集团+下属子公司）开展数字化发展规划，包括但不限于以下模块和内容：

**1.全面洞察**

一方面，开展集团外部发展环境的深刻分析和研究，从政策、经济、技术、需求、竞合等多个维度研判城投行业面临的宏观大趋势、城投行业发展现状、发展趋势、存在问题，以及集团发展总体面临的机遇和挑战；同时寻找和分析标杆案例，学习和借鉴发展先进经验。另一方面，开展集团内部发展基础的全面调研和访谈，围绕城市综合开发、产业发展、基础设施建设、城市服务和智慧新能源的“4+1”业务体系，通过对集团及下属子公司的战略、业务、信息化、管理模式、资源能力等的梳理和理解，全面分析集团及下属子公司战略、业务、IT、数据、运营管理等现状、存在的问题及根源，评估信息化现状与数字化的差距，以及充分明确数字化需求。

**2.蓝图设计**

组织编制集团统一的数字化发展规划，一方面，要结合集团长期愿景和使命，明确集团数字化发展战略和总体思路，要满足集团业务发展和运营管理的战略需要；另一方面，要通过战略研讨，明确数字化发展的基本原则、总体目标及目标体系，设计数字化总体架构和数字基础设施（技术）、数据中台、系统平台、数字化应用、门户等专业架构，以及开展运营管理、网络与数据安全、标准规范三大体系建设，发挥数字化对工作的推动效能，实现创新发展。具体内容包括但不限于：

1. 数字基础设施：从基础网络、云、数据中心、物联网等方面，梳理和分析基础设施现状、存在问题，制定数字基础设施总体架构体系，明确基础设施改进方向与解决方案建议。
2. 数据中台：从数据采集、存储、管理、共享应用等维度，全面梳理和分析数据架构现状、存在问题，制定数据中台总体架构蓝图及解决方案，重点关注集团与下属子公司之间数据交互的技术架构、共享方式，及数据质量保障机制等。
3. 平台架构：从业务域和管理域等层面，梳理和分析当前平台体系现状、存在问题，制定平台新型架构及解决方案，明确未来平台建设总体原则和方向，作为集团整体数字化转型工作的统一指导。
4. 应用架构：从高管、客户、员工等多个视角出发，梳理和分析当前应用体系现状、存在问题，制定应用体系架构及解决方案，重新界定应用边界、功能及相互之间的数据交互等，重点关注管理驾驶舱的建设与应用效果。
5. 门户架构：从官网、APP、微信公众号、小程序等入口，梳理和分析门户使用现状情况、存在问题，制定统一的门户架构体系及解决方案，打造集团统一的对外形象和认知。
6. 运营管理体系：设计包括组织架构适应数字化转型战略的调整方案、IT治理架构、流程架构体系等。
7. 网络与数据安全体系：设计网络与数据安全体系总体架构。
8. 标准规范体系：设计集团标准规范体系总体架构。

**3.落地实施**

一方面，要描绘集团数字化发展的总体路径图，制定未来数字化发展的重点工作，包括但不限于业务创新（业务域传统业务数字化+数字化创新业务+行业数字化）、数据治理（大数据平台、数据标准规范体系建设等）、基础设施（IT技术整体架构，包括物联网、云平台、各子系统等）、流程优化（业务、管理等横向纵向各条块）、组织变革（管理域组织优化、人才队伍、党建文化、建章立制等）和信息安全（信息安全体系、应急体系、国产化等）；另一方面，要策划和形成未来集团数字化发展若干重大项目，明确各个项目的名称、实施内容、建设周期、投资估算、责任部门、配合部门、项目范围及相互关系、资源保障及风险提示等，确定总体实施计划、组织、制度等保障机制。

**4.规划评估**

在规划周期内，选择适当时间，按照数字化成熟度模型等确定的原则和要求，组织开展规划中期评估和后评估工作，包括规划背景、规划目标、规划重点工作、规划重点项目（设计-实施-验收—调试-评估等闭环评估）等，不断修正规划目标和发展路径，保证数字化发展规划不断迭代升级，数字化重点项目切实落地，产生成效。

**（二）技术支撑与辅导**

在集团数字化发展规划编制完成并评审发布后，应提供技术支撑服务，协助辅导和推动数字化发展规划及相关重点项目的切实落地和稳步推进。

**1.规划宣贯培训**

基于集团数字化发展规划成果，按照集团内部不同层级的需求，编制规划培训材料，为集团和各下属子公司提供针对性的规划宣贯培和训服务，全面提升集团及下属子公司高层、中层和基层对数字化的认知和理解，切实树立数字化理念，形成学习数字化、应用数字化和创新数字化的良好氛围，提高集团全体干部员工学习数字化的积极性和主动性，对集团数字化队伍的建设培养和集团整体数字化能力水平的提升具有重要意义。

**2.总体技术支撑**

在集团数字化发展规划落地和相关重点项目推进的过程中，提供全过程技术支撑服务，建立项目协调会议制度，采取定期和不定期的方式组织协调例会，沟通解决项目推进过程中存在的相关问题，有效衔接规划与设计、建设施工等参建各方，提高沟通效率，以保障项目建设的顺利进行。会议内容以会议纪要的形式记录，提交甲方并归档。

**3.编制指导文件**

负责项目工作目标、管理制度、建设标准、技术要求、工作内容、实施工作计划、评审标准等文件编制,明确实施应用点、实施方法及流程、管控机制及工作计划等内容，用于指导设计、施工、竣工及运维筹备阶段的实施工作，确保项目工作有序开展。

**4.项目跟踪管理**

建立涵盖重点项目参建各方的项目管理体系，梳理各方的组织架构，明确各方的工作职责与范围边界。通过现场会、线上会、现场检查等各种方式，开展调研、研讨、审核、验收等，对项目参建各方的实施过程和结果进行跟踪管理，确保项目建设结果的准确性、完整性、及时性和延续性，保障项目按照进度计划和预期目标顺利实现。按照统一模板，按月汇总各重点项目的进度、质量及问题，提出改进建议与举措等，形成并提交重点项目阶段性月度报告，为集团重大项目决策提供支撑和依据。

**5.实施成果管理**

负责汇总、整理最终的项目成果，向甲方提交真实准确的各阶段的图纸、文档、统计表格，以及综合协调、模拟分析、统计计算等形成的数字化成果文件，各成果文件。

二、项目周期与计划

集团数字化发展规划编制及技术支撑项目总周期约3年（36个月），主要分为两个阶段，其中，第一阶段从外部环境分析、行业洞察开始，到实地问题与需求调研，到规划成果编制与提交，再到成果评审修改与终稿提交，总周期约为3个月。第二阶段从集团数字化发展规划重点项目落地开始，开展为期33个月的技术支撑与辅导。为保证规划及技术支撑工作的顺利高效进行，有必要建立健全日常完善的沟通交流机制和方式，以及完整的项目组织与通讯录。

**（一）第一阶段：数字化发展规划**

1.项目启动前3个月，主要完成宏观环境及行业资料收集整理与桌面研究，组织和完成实地调研访谈等工作任务和内容。

2.第4个月底，主要基于第一阶段的调研成果，开展集团数字化蓝图的设计及规划主体成果的编制工作，以及规划重点项目的组织与策划，完成规划成果的内外部专家评审，以及调整优化工作，最终提交并发布规划终稿。

**（二）第二阶段：规划实施**

1.第4个月初到第7个月底，集中开展规划的宣贯和培训，之后按需开展相关细分领域的培训。

2.第4个月初到第36个月底，按月开展重点项目的跟踪管理，提交月度报告；不定期组织召开重点项目相关会议，沟通各方协调解决项目推进过程中遇到的相关问题，提交会议纪要。

3.第9个月初到第24个月底，对照数字化规划方案开展建设完成度的评估工作。

（1）第9个月，开展规划实施后的第一次后评估工作，出具评估报告；

（2）第15个月，开展规划实施后的第二次后评估工作，出具评估报告；

（3）第21个月，开展规划实施后的第三次后评估工作，出具评估报告；

（4）第24个月，开展规划实施后的第四次后评估工作，出具评估报告；

（5）第30个月，开展规划实施后的第五次后评估工作，出具评估报告。

以上评估报告内容包含但不限于阶段性成果评估、目标对比与成果验收、阶段性工作总结以及下一阶段工作部署等内容。

4.第24个月初到第36个月底，完成集团数字化转型规划实施工作总结报告。

四、项目交付及成果

根据上述项目目标、项目内容与要求、项目进度与计划，建立成果一览表，按期输出规划及技术支撑成果。整个项目应提供包括但不仅限于以下输出成果：

**（一）第一阶段：数字化发展规划**

1.项目调研阶段

（1）调研访谈纪要（WORD多份，具体数量根据调研实际确定），重点针对集团及下属子公司的业务部门、IT部门、职能部门和管理层的调研，每次调研出具一份调研纪要，既是为规划的编制工作形成第一手资料，同时又为调研报告和规划成果提供输入。

（2）调研总结报告（WORD 1份），主要包括调研概况、调研具体情况（含业务、IT、职能等方面）、初步的认识和观点、下一步工作计划等内容。

2.规划编制阶段

（1）规划成果方案（PPT和word，各1份），主要包括内外部发展形势和基础的深刻洞察、数字化蓝图和架构（含技术架构、业务架构、数据架构和应用架构等）的设计、数字化总体原则、数字化实施的重点工作和重点项目，以及重点项目的实施路径及投资估算等。

（2）规划汇报材料（PPT，1份，按需），重点向集团管理层汇报集团及下属子公司的数字化现状、数字化战略目标、数字化总体框架、数字化重点任务、数字化重点项目等内容，听取管理层的意见和建议，为规划成果最终通过评审并发布奠定基础。

**（二）第二阶段：规划实施**

1.集团数字化发展规划宣贯材料（PPT，按需），基于集团数字化发展规划成果，按照集团内部不同层级的需求，编制规划培训材料，为集团和各下属子公司提供针对性的规划宣贯培和训服务。

2.数字化重点项目阶段性月度报告（WORD，1份/月），要求反应数字化重点项目的工作进度、成果，存在的问题以及纠偏措施。

3.数字化重点项目相关会议纪要（WORD，1份/次），围绕重点项目过程中相关问题组织召开的沟通协调会议，对相关方的职责以正式会议纪要的方式加以明确，并跟踪问题解决的进度和质量，及时向甲方反馈。

4.数字化重点项目实施导则（WORD/PDF，份数视系统数量和复杂程度按需提供），明确项目应用目标和组织架构，规范各参与方工作行为。

5.数字化重点项目验收标准和审查要点（WORD/PDF，份数视系统数量和复杂程度按需提供），详细列明施工阶段对施工单位项目成果审查的要点。

6.数字化重点项目材料清单审核（WORD/PDF，份数视系统数量和复杂程度按需提供），基于数字化转型总体设计要求，对设计/施工单位提交的材料清单进行审核，及时提出审查意见，包含集团和园区的相关材料审核。

7.设计/施工单位工作管理文件（WORD，1份/月），对设计/施工单位的工作进度、成果质量进行检查，及时提出审查意见。

8.招标配合（WORD/PDF，按需），对总包、专业分包等单位的工作内容和成果，以及技术要求进行明确界定。

9.从第9个月开始每6个月对数字化转型方案规划落实进度进行一次评估，对阶段性成果与规划目标及内容进行审核、验收，总结阶段性工作情况，对下一阶段提出工作部署及要求。