

规章制度编号：国网（财/2）347-2025

国家电网有限公司成本管理办法

第一章 总 则

第一条 为全面落实国家电网有限公司（以下简称“公司”）战略体系，进一步加强成本精益管控和高效配置，推动电网和公司高质量发展，根据《中华人民共和国预算法》《中华人民共和国预算法实施条例》《中共中央 国务院关于全面实施预算绩效管理的意见》《国务院关于进一步深化预算管理制度改革的意见》，国务院国资委《中央企业财务预算管理暂行办法》《关于进一步深化中央企业全面预算管理工作的通知》，财政部与应急部《企业安全生产费用提取和使用管理办法》，以及公司《全面预算管理办法》等有关规定，制定本办法。

第二条 本办法所称成本是指公司为生产产品、提供相关服务而发生的各类损益性耗费，主要包括购电成本、折旧费、人工成本、材料费、修理费、财务费用、研发费用、其他运营费用等。

第三条 成本管理的基本原则：

（一）全面覆盖，闭环管理。实行“全员、全要素、全价值链、全生命周期”成本管理，加强发展、生产、经营、管理各环节成本管控。强化成本预算编制、执行监督、核算归集、决算报

告和分析评价，促进成本管理良性循环和持续提升。

(二)价值导向，精准投入。坚持成本投入与业务提升联动，推动成本项目化管理，加强实施过程跟踪，强化投入产出效能评估，促进资源优化配置，有效保障日常业务开展和重点领域提升的成本需求，提高企业运行效率和价值创造能力。

(三)分类管理，分级管控。坚持因业施策、因企施策、因地制宜，区分监管和非监管业务、子公司和分公司、境内和境外业务等情况，构建差异化成本管理体系。各级单位应结合经营形势变化和生产实际需求，依据收入变动安排成本投入规模，纳入本单位预算调整方案并履行决策程序后实施，增强成本管理的针对性和灵活性。

(四)依法合规，厉行节约。严格落实国家财经法规、行业监管要求及公司规章制度，按照必需必要原则安排成本投入，将全部支出纳入预算管理，规范成本支出行为，严格支出源头及过程管控，消除和减少经营管理中无价值活动，实现降本节支增效。

第四条 本办法适用于公司总部及公司各级单位。

第二章 成本管理组织机构与责任分工

第五条 各级单位成本预算目标、重大成本支出方案等管理决策事项，由本级单位预算决策机构审议决策。

第六条 国网财务部是公司成本归口管理部门。主要职责：

(一) 制订成本管理规章制度并监督执行，建立健全成本管理体系。

(二) 牵头组织建立健全作业标准成本体系，制定作业标准成本并推动应用。

(三) 组织开展公司总部成本类项目可研经济性与财务合规性审查。

(四) 组织开展公司总部成本支出审核、成本核算及分析。

(五) 组织开展公司各单位成本预算执行情况检查、分析、评价和问效。

(六) 会同国网科技部开展研发经费投入统计核算一体化。

第七条 公司总部相关专业部门（机构）负责提出本专业成本需求建议，协助国网财务部实施成本过程管控、开展分析评价等工作。主要职责：

(一) 党组办公室负责总部公务及商务接待、会议费等成本控制和分析评价。

(二) 国网政研室负责科研成本（软科学课题）项目成本的控制和分析评价。

(三) 国网发展部负责电网规划前期研究费用的控制和分析评价。

(四) 党组组织部负责教育培训成本的控制和分析评价；提供并审核本专业作业标准成本有关动因参数。

(五) 党组党建部负责党组织工作经费的控制和分析评价。

(六) 党组宣传部负责对外交流、统一标识、品牌建设、舆情防控等成本的控制和分析评价;负责对外捐赠项目审核及执行情况分析评价。

(七) 国网安监部负责安全生产费使用归口管理,开展安全生产费管理的分析评价;提供并审核本专业作业标准成本有关动因参数。

(八) 国网设备部负责电网生产运维检修成本的分析评价,指导各相关单位加强电网生产运维检修成本控制;推进标准作业建设,协助制定电网检修运维标准成本,提供并审核本专业作业标准成本动因参数。

(九) 国网营销部负责开展营销表计、业扩报装等成本的控制和分析评价;协助制定本专业作业标准成本,提供并审核本专业作业标准成本动因参数。

(十) 国网国际部负责因公出国和国际业务支出成本归口管理;对公务出国、国际业务成本的控制和分析评价。

(十一) 国网科技部负责科技项目科研成本的控制和分析评价;提供并审核本专业作业标准成本动因参数,会同国网财务部开展研发经费投入统计核算一体化。

(十二) 国网数字化部负责信息系统运营成本的控制和分析评价;协助制定本专业作业标准成本,提供并审核本专业作业标准成本动因参数。

(十三) 国网基建部负责工程投运后环保费用的控制和分析

评价；协助制定本专业作业标准成本，提供并审核本专业作业标准成本动因参数。

（十四）国网企管部负责职工薪酬、福利支出、团体会费等成本的控制和分析评价；提供并审核本专业作业标准成本有关动因参数。

（十五）国网产业部负责战略性新兴产业业务成本的分析评价，指导战略性新兴产业单位加强成本控制。

（十六）国网物资部负责招标采购、物资质量监督、物资供应、仓储配送等环节成本的控制和分析评价；协助制定本专业作业标准成本，提供并审核本专业作业标准成本动因参数；协助完善作业标准成本有关价格信息。

（十七）国网审计部负责成本执行情况的审计监督，并就发现的问题提出处理意见，监督检查整改落实情况。

（十八）国网后勤部负责开展生产辅助维修、房屋租赁、物业成本的控制与分析评价；协助制定公务用车、房屋维修等作业标准成本，提供并审核本专业作业标准成本动因参数。

（十九）国网工会负责工会经费控制和分析评价。

（二十）国调中心负责国调调度自动化等系统运维、技术服务等成本控制和评价；协助制定本专业作业标准成本，提供并审核本专业作业标准成本动因参数。

（二十一）国网抽蓄事业部负责抽水蓄能电站、调频水电厂及其他新型调节电源运维检修成本控制和评价；协助制定本

专业作业标准成本，提供并审核本专业作业标准成本动因参数。

对于购电成本，国网发展部负责科学预测年度用电增长和优发电源电量，结合市场化交易和代理购电规模，合理确定购电结构，统筹平衡网内机组和网间电量；交易中心负责编制结算依据，并保证结算依据的准确性、完整性和及时性；国网营销部负责购电量计量采集及电费结算管理，组织开展结算依据核对、购电费结算、出具电费账单等工作；国网财务部负责电价政策与理论研究，根据营销集成数据进行账务核算，做好购电费支付管理。

对于固定资产折旧，国网财务部负责固定资产的价值管理，制定公司统一的固定资产折旧、会计政策并组织实施；国网设备、营销、数字化、后勤等部门，以及国调中心、抽蓄事业部负责固定资产的实物管理，配合确定固定资产折旧年限。

对于公司总部部门专项经费，国网财务部负责组织开展公司部门专项经费的申报、评审、验收、评价和预算管理等工作。总部相关部门负责提出本部门专项经费需求建议及意向承担单位，配合项目评审，做好合同签订、组织实施、过程管控、成果验收应用及相关资料归档工作。总部部门专项经费项目评审单位负责组织专家进行技术、经费评审，并出具评审意见。总部部门专项经费项目承担单位严格履行合同，保证项目进度和质量，报送项目执行进展，提供项目验收资料并按期归档。

第八条 各级单位财务部门是本单位成本归口管理部门，根据国家法律法规和公司成本管理有关规定，组织本单位各部门开

展成本管理工作。各部门应对本部门成本发生的必要性、真实性、合规性负责，协同财务部门做好成本管理。各单位应参照公司总部各部门职责分工，研究制定本单位成本管理职责分工，强化业财融合，协同推进成本管理，提高成本投入产出效率，确保成本开支不重不漏、不与资本性支出混淆。

第九条 各级经研院（所）或履行相应职能的其他机构负责配合同级财务部门，开展成本类项目可研经济性与财务合规性审查，并出具评审意见。

第三章 作业标准成本管理

第十条 公司建立作业标准成本体系，并与资产价值与设备实物同源目录相匹配。基于国家、行业政策标准和价格水平，依据企业生产工艺、技术规程、业务流程和关键动因，确定作业种类和定额，并按照“典型作业-典型项目-典型设备-典型资产”逐层汇总，形成单位成本定额标准。根据新技术及新设备应用、材料价格变动等情况，滚动修订作业标准成本。

第十一条 各级单位应基于公司作业标准成本体系，开展本地化适应性改造，结合实际对作业条目、成本定额等内容进行细化补充及系数调整，科学编制业务部门和基层单位成本预算。若作业种类、定额等发生重大变化时，应及时逐级上报修订建议，经公司总部研究审定后发布，确保作业标准成本的科学性、适用

性和先进性。

第十二条 各级单位应全面应用作业标准成本体系，依托智慧共享财务平台，贯通业财数据，在线获取各类动因参数信息，在线测算成本规模、零基编制成本预算，确保成本耗费水平科学、合理，但不得直接将作业标准成本作为项目招标、成本开支和费用报销的依据。

第十三条 各级单位应深化作业标准成本应用，支持成本预算编审、成本项目预算核定、项目可研经济性评审、内部关联交易定价等工作，提高成本管理工作质效。

第十四条 各级单位应加强成本预算与实际执行差异分析，定位异常开支业务场景并溯源归因分析，根据分析结果优化成本管理策略，完善作业标准成本。

第四章 项目化管理

第十五条 各级单位应逐步推动成本项目化管理，细化项目分类颗粒度，统一项目数据标签，推广应用项目全过程预算在线管控功能。对于工作对象和实施内容明确，具备实行项目化管理条件的成本支出，加强需求提报、可研评审、项目储备、招标采购、合同签订、项目实施、结算入账、资金支付等过程在线管控；对于工作方向明确，但短时无法确定具体工作对象和实施内容的，可设立项目包（预留资金规模，可不开展可研审核），根据

工作实际分解实施。

第十六条 各级单位应根据重点投入方向和项目需求，提前组织开展项目可研编制与审查。应按照公司统一的项目分类和编码规则立项，从保障安全、增加未来效益、减少成本或损失、提升功能或效率等方面分析项目预期成效，并将项目与设备资产关联匹配，实现成本精准归集至资产设备、成本中心。

第十七条 各级单位应围绕项目实施必要性、经济可行性、开支合理性、渠道规范性、成效定量化等，制定项目可研经济性与财务合规性评审要点，建立项目评审标准。

第十八条 各级单位应结合重点工作及专业计划，分批次动态循环开展项目储备，并根据轻重缓急确定优先级。按照年度成本预算安排，从储备库中按照优先级选择实施项目。

每季度，各级单位应滚动调整已纳入储备库项目的预算金额、实施时间、优先等级等。

第十九条 各级单位应在项目储备入库时，准确维护电压等级、资产设备、业务提升、研发属性等项目管理属性标签，以“作业”为信息纽带，将成本数据与业务活动关联。按照“项目+”开展成本多维分析，支撑业务策略优化、精准考核评价等工作。

第二十条 各级单位应结合实际需求开展次年成本预安排。预安排项目应已纳入项目储备库并完成可研批复，原则上须全部纳入次年计划安排，不得随意调整。预安排项目在当年可建项、提报物资和服务招标需求，但不得发生资金支出或成本入账。

第二十一条 各级单位应加强项目成本全过程在线管控，强化预算约束，未安排预算的项目（应急类项目除外）原则上不得建项，不得安排后续招标采购等工作，切实做到“无预算不开支、有预算不超支”。应加强预算执行进度分析，提升成本透明度，促进计划、预算、招标、执行有效衔接，实现项目早启动、早实施、早见效，严禁年底突击花钱。应加强成本项目可研与实际效果对标，持续优化资源投入，提高投入产出效率。

第二十二条 各级单位应随年度财务决算编制成本费用表，按项目明细反映实际成本支出。

第五章 监管业务与非监管业务成本管理

第二十三条 对于监管业务，各级单位应衔接作业标准成本和核价准许成本，根据核价参数和准许成本执行情况，以满足电网安全生产运行需要为目标，合理安排成本总量与结构，并推动材料费、检修费、其他运营费与核价参数相匹配，确保足额纳入准许成本。应落实电价监管要求，实行资产、负债、收入、成本及关联交易等分类核算，同时规范关联交易采购、价格、预算、合同管理，将各类关联交易利润率控制在合理区间。

第二十四条 公司总部为输配电提供公共服务的成本费用，原则上应全部分摊传导至各省级电网，纳入省级电网核价成本。公司直属培训、信通、客服等分公司，应根据业务性质和业务量，

采用市场化运作方式，与电网企业签订服务合同，合理确定交易价格，确保相关支出规范计入准许成本。跨区资产运营管理中心应对公司跨区电网的资产、收入和成本进行完整归集和集中管理，夯实核价基础、促进高效运营。

省级电网本部管理费用，应按照监管业务相关主体的营业收入占省公司汇总口径营业收入（省公司所有分、子公司营业收入之和）的比例分摊管理费用。

第二十五条 对于非监管业务，各级单位应制定成本管理实施细则，建立以市场为导向、以效益为核心的成本投入机制，围绕研、产、销各环节及料、工、费全要素，强化成本费用管控，不断提升成本竞争优势和支撑保障能力。

（一）金融企业应围绕吸收存款与融资利率、保险赔付率、保险准备金率、服务佣金费率等，开展金融业务分类分级分产品成本精益管理。

（二）国际企业应按照所在国家和地区的法律和监管规则，加强境外运营成本管控，并妥善应对汇率、利率波动风险。

（三）战新企业应加强产品研发、设计、物资采购等环节成本管控，强化同业对标和作业效率优化。

（四）支撑企业应深入分析本单位成本支出的影响因素，通过业务流程优化，信息技术赋能等方式，加强成本管控，提高支撑保障效能。

第六章 分项成本管理

第二十六条 各级单位应加强购电成本管理，科学预测年度用电增长和发电计划总量，结合市场化交易和代理购电规模，合理确定购电结构，统筹平衡网内机组和网间电量，确保购电成本规范准确。

第二十七条 各级单位应加强折旧费管理，严格执行公司统一的折旧政策。加强使用权资产管理，规范计提使用权资产折旧。折旧政策调整应按照公司固定资产管理规定履行相关决策程序后实施。

第二十八条 各级单位应加强人工成本管理，严格执行国家规定和公司管理要求，规范列支职工薪酬、福利支出、社保费用等人工成本。严格执行业务外包负面清单，规范开展外包业务，加强业务外包全过程监管。依法合规使用劳务派遣用工，确保人员配置合理高效，规范列支劳务派遣相关费用。

第二十九条 各级单位应加强材料费、修理费、其他运营费用管理，准确归集各项费用，满足成本明晰、准确、透明的监管要求。应根据人员、资产、营业规模、行为、政策五类动因，依据人均定额标准、人员数量、资产规模、用户数量、物资采购量、国家及地方政府计提缴纳政策等，科学合理测算其他运营费用成本并加强管控。

各级单位应从严从紧控制人员相关管理费用，对“三公”经

费、会议费、客服及商务费、团体会费等重点支出实施单项控制，其中：公司对“三公”经费及会议费预算整体打包下达和管控；各级单位在下达预算打包额度范围内，按照单项指标不超标准成本的要求，开展支出预算管控；全面推广国网商旅应用，强化差旅费全过程精益管控。

第三十条 各级单位应加强财务费用管理，深化数智司库应用，强化现金流“按日排程”，实现现金流精益管控和融资精准安排。多渠道融入低成本资金，统筹内部融资管控，优化融资结构，有效控制融资成本。

第三十一条 各级单位应加强研发费用管理，做好创新型设备识别及统计，贯通综合计划、预算管理、科技创新、财务核算、投入统计全流程，强化各环节研发属性管理，完整准确归集创造性运用科学技术新知识或实质性改进技术、产品（服务）、工艺而持续进行具有明确目标的系统性活动的料、工、费，实现研发投入统计与核算一体化，精准规范统计研发投入。

第三十二条 公司总部加强部门专项经费管理。部门专项经费是指公司总部相关部门依托公司内部单位力量，常态化支撑规划计划、建设运行、企业运营、综合管理等业务而发生的专项经费。包括：

（一）专业发展研究。为提高科学决策能力，面向公司发展战略、财务支撑等业务，开展研究支持工作。

（二）专业技术支持。为提升专业技术水平，面向公司建设

运行、设备管理、企业运营等业务，开展技术支持工作。

（三）专业管理提升。为提高经营管理效率，面向公司规划计划、运营分析、数字运用、综合管理等业务，开展管理支持工作。

对纳入公司综合计划管理的项目、本部门职责范围内的项目、业务外包负面清单业务，以及超出承担单位业务范畴与工作内容需外委的项目，不属于部门专项经费范畴。

第三十三条 国网财务部统一组织部门专项经费项目申报及评审。公司总部需求部门、项目承担单位应加强部门专项经费的项目立项、执行、验收管理。

（一）总部需求部门应结合职能定位、业务需求，提报项目建议书；国网财务部组织评审单位对填报规范性、立项必要性、财务合规性、预期成果评估、方案可行性、费用合理性等开展项目初审；总部需求部门根据初审结果修订完善项目建议书；国网财务部组织复审，提出审查意见，纳入总部预算并履行决策程序后下达。

（二）总部需求部门应按照公司合同管理要求规范使用公司统一合同文本，与项目承担单位签订合同，监督项目执行；应及时组织开展项目验收，对照合同和项目建议书约定，检查项目完成情况，形成验收意见并报国网财务部；应按照公司档案管理有关规定，做好项目资料归档。

（三）项目承担单位应依据合同约定，组织项目实施，保证必要的人员和资源投入，核心技术人员应保持相对稳定，并形成

明确工作成果；应按照公司档案管理有关规定，做好项目资料归档。

（四）项目经费应按照合同付款条件，根据项目实施节点，分期分笔支付，项目实施完毕且验收通过后方可支付尾款。

第七章 成本管理监督与分析评价

第三十四条 各级单位应严格成本管控，不得通过虚构业务、无实质内容业务、不合理重复业务方式随意提报需求，可研审查不得流于形式、浮于表面，未通过审查的项目不得纳入储备和预算。严禁资源安排一刀切，缺乏专业协同，造成低效无效投入。严禁费用报销审查流于形式，缺乏实际业务量、结算单价等关键附件支撑，不得提前或延迟成本入账。

第三十五条 各级单位应强化成本监督管理，将成本管理责任落实到相关部门和岗位，定期审查各项成本管理制度执行情况、审批程序的完整性、支出的合规性和合理性。对监督检查发现的各类问题，建立问题清单销号和整改长效机制，从制度完善、职责明确、流程优化等方面，持续提升成本管理规范化水平。各单位要加强对所属单位成本支出的穿透管控。

第三十六条 各级单位应随季度预算执行分析，围绕成本结构、主要成本项目变动趋势、成本执行进度等开展成本分析，研判本单位成本运行特点、面临的形势及成本管理中存在的问题，提出针对性措施。

第三十七条 各级单位应建立成本管理评价机制，针对成本全要素和支出全链条，区分成本安排、成本使用、成本核算等环节，科学制定评价标准，开展成本投入成效评估。定期组织成本执行情况核查，实施成本执行跟踪，对于执行进度滞后、效率低下的项目要及时采取督促整改、项目终止、收回预算安排等措施，并将成本项目执行结果纳入财务决算。加强成本性投入效果评估，嵌入管控指标、关键业务指标等，开展投入成本合理性和产出成效性评价，确保成本执行科学有效，并将评价结果应用于次年预算安排，形成成本投入产出闭环管理。

第三十八条 各级单位应结合企业负责人业绩考核办法等制度，将成本管理绩效评价指标逐级分解，明确有关成本管理绩效的评价责任部门、考核责任部门以及奖惩措施。

第三十九条 各级单位应推进成本管理数智转型，全面推广智慧共享财务平台，以数智赋能为方向，适配不同维度成本精益管理需求，积极引入大数据、大模型等新技术，持续丰富作业标准成本、全量业务报账、项目成本全过程管理、投入产出评价等应用场景，自动生成成本性投入与业财指标关联性分析报告，智能评价成本投入产出效能。

第八章 附 则

第四十条 本办法由国网财务部负责解释并监督执行。

第四十一条 本办法自印发之日起施行。原《国家电网有限公司成本管理办法》（国家电网企管〔2020〕763号之国网（财/2）347-2020）同时废止。