



体系名称： 生产运营协调管理

版 本： 2025-1

编 码： MM-01-02

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

生产成本管理办法

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	所属单位	2
5	管理原则与要求	2
5.1	生产成本计划管理	2
5.2	生产成本预算编制	3
5.3	生产成本预算审批	3
5.4	生产成本预算执行	4
5.5	生产成本预算考核	4
6	附则	5

中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司

生产成本管理办法

1 目的

建立生产成本全周期管控体系，规范生产成本预算的编制、审核和执行程序，确保生产成本管理科学化、规范化。

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

- 3.1 生产成本预算编制及审核标准不统一。
- 3.2 生产成本管理具体事务违反相关制度规定。
- 3.3 成本管控意识不强，生产成本管理混乱。

4 职责分工

4.1 终端开发生产部

- a) 根据气电集团和江苏分公司成本管理要求贯彻生产成本管理和控制理念，明确生产成本管理和成本控制基本原则。
- b) 牵头组织所属单位开展年度生产成本预算的编制、审核、下发、调整等工作。
- c) 指导所属单位开展生产成本管理工作，通过现场检查、审核报告等方式，监督所属单位年度生产成本预算的执行情况，对发现的问题及时提出改进措施与意见。
- d) 协助财务资金部规范生产成本主要内容与分类口径。
- e) 协助人力资源部根据年度绩效考核方案，对生产成本预算指标进行考评。
- f) 协助江苏分公司相关部门和所属单位，完成与生产成本相关的工作。

4.2 财务资金部

- a) 组织开展年度经营预算启动、编审、下达和调整等工作。
- b) 负责规范成本费用科目使用及生产成本核算。
- c) 负责生产经营成本核算管理。

4.3 所属单位

- a) 根据江苏分公司生产成本管理办法制定本单位生产成本管理制度，明确生产成本预算责任部门及切块管理具体要求。
- b) 落实江苏分公司及本单位有关生产成本全周期管理事宜，包括但不限于：
 - 1) 对本单位项目可研报告中生产成本进行审查；
 - 2) 组织开展本单位年度生产成本预算的编制、审核、审批、上报；
 - 3) 定期跟踪、汇总、分析和上报生产成本预算执行情况；
 - 4) 组织开展本单位生产成本对标工作。
- c) 定期检查生产成本管理规定执行情况，并根据需要持续完善相关制度。
- d) 不定期向终端开发生产部上报生产成本管理过程中出现的问题和建议。
- e) 对于气电集团和江苏分公司下达的涉及到生产成本预算费用的工作要求，予以组织落实。

5 管理原则与要求

所属单位年度生产活动计划是生产成本计划管理的基础和依据，生产成本预算管理需遵循以下三原则：业务部门编制的生产活动计划和生产成本计划必须一致；通过生产成本计划管理能够检验生产经营的制度化、科学化、专业化和精细化管理程序；通过生产成本计划考核生产运营活动的合规性、合理性和有效性。

- a) 坚持“一把手”负责，全员参与，齐抓共管，树立低成本竞争优势的理念。
- b) 在确保安全的前提下，根据年度生产计划，优化生产成本费用，规范安全生产费与技改项目费用的使用。
- c) 生产活动必须分解到作业活动的最小单元，通过精细化管理，优化操作，从生产作业活动的每一个环节严控生产成本费用。
- d) 各项预算事项必须由生产一线发起，严格履行公司审批程序，做到责任逐级落实，费用层层把关。
- e) 通过与同一板块内其他单位以及自身历史最优值对标，严控修理费、外包费、能耗、物耗等占比较大的变动成本。

5.1 生产成本计划管理

- a) 所属单位需结合生产现状，根据年度生产计划、设备设施运行状况和各项安全生产要求，科学编制本单位年度工作计划，并据此编制生产成本

年度预算。

- b) 所属单位需结合年度生产实际情况，对生产成本年度预算执行情况进行滚动预测，预测数据要和生产活动计划相一致。

5.2 生产成本预算编制

- a) 终端开发生产部根据财务资金部的统一安排，组织各所属单位开展下一年度生产成本预算编制工作。
- b) 所属单位结合本单位具体情况，在确保安全生产的前提下，按照生产成本预算管理“三原则”及具体要求开展下一年度生产成本预算编制工作。
- c) 所属单位应按照通知要求的格式编写年度生产成本预算编制报告、生产成本预算填报表，年度生产成本预算采用线下编报、审核的方式。
- d) 所属单位在年度生产成本预算编制工作中，应细化每一项生产活动事项及预算依据、费用明细、工作计划。预算依据应突出“做什么、为什么做、怎么做”，体现出具体的工作内容和工作量，同时要与过往几年生产活动及相应费用的执行情况进行对比分析，并说明变动原因。费用明细应说明测算依据及费用的详细分解与构成。工作计划应说明时间安排。各项预算事项应落实到编制人、审核人。
- e) 设备检修项目，还应包括：
 - 1) 上一年度实际完成情况；
 - 2) 年度检维修计划；
 - 3) 100 万元及以上的检修项目需同时附有项目说明，包括项目的背景（实施原因及依据）、项目主要工作量概况、费用估算、进度安排、对生产产生的影响等。

5.3 生产成本预算审批

- a) 终端开发生产部负责对所属单位提交的年度生产成本预算进行审核：
 - 1) 生产活动计划内容的必要性、合理性、科学性；
 - 2) 根据预算年度生产计划，结合历年生产成本完成情况，审核生产成本预算；
 - 3) 审核设备检修项目的必要性与合理性。
- b) 终端开发生产部将审核意见反馈给相关所属单位，各单位应按照意见修改、完善预算，并履行公司内部审核签字流程，上报江苏分公司，由江

苏分公司上报气电集团。

- c) 财务资金部对各预算归口管理部门审核结果，提出综合平衡意见，并提出进一步修改意见，终端开发生产部将按照要求，再次组织开展年度生产成本预算编报、审核工作。
- d) 各所属单位应按照经江苏分公司最终审核通过后的年度生产成本预算（线下表单），录入预算管理系统，并严格确保线上线下预算数据一致。
- e) 待年度经营预算经气电集团批准后，终端开发生产部将生产成本预算明细上报分管领导审批签发，下发各所属单位执行。

5.4 生产成本预算执行

- a) 各所属单位生产成本预算的执行应严格履行公司审批程序，费用层层把关。
- b) 对于执行过程中需要调整（追加）年度生产成本预算的相关部门和所属单位，应统筹考虑，并以公司文件形式向终端开发生产部提出申请，详细说明调整的事项、原因、依据及费用，由终端开发生产部按照相关要求向气电集团提出申请。
- c) 在年度生产成本预算批复范围内，对于超出批复的科目预算，各单位须向终端开发生产部提报费用调整的依据、数额以及来源，由终端开发生产部按照相关要求向气电集团提出申请，待审核通过后，方可开展相关工作。
- d) 终端开发生产部应按照气电集团生产协调部管理要求跟踪、分析和总结生产成本预算执行情况，并定期提交生产成本分析报告。
- e) 终端开发生产部不定期对所属单位的生产成本预算管理工作开展现场检查。包括：制度建立完善、制度执行、生产成本预算执行情况、生产活动计划执行情况、生产活动与预算匹配情况等。

5.5 生产成本预算考核

- a) 按照气电集团每年度的所属单位绩效考核方案，开展对各单位生产成本预算管理工作的考核。终端开发生产部对各所属单位生产成本预算管理进行监督、考评。
- b) 预算编报的时效性和有效性、现场检查结果、季度与年度生产成本预算管理工作报告质量等因素将做为年底绩效考核评分的重要依据。

- c) 在生产成本预算执行过程中, 严格履行公司及气电集团的审批管理流程。
未按规定执行的, 一经查实, 将在年底绩效考核时给予扣分。
- d) 在年度生产成本预算管理工作中, 采取有效方法, 并取得良好效果的单位, 年度绩效考核时将给予加分。

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: 年度生产成本预算审批流程

附件 4: 内控活动列表

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生产成本管理办法》，MM-01-02，2020，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经营管理办法》，RPSM-01-01，2022，气电集团江苏分公司。
- 1.4 《中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司预算管理办法》，FC-01-02，2023，气电集团江苏分公司。

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 生产成本

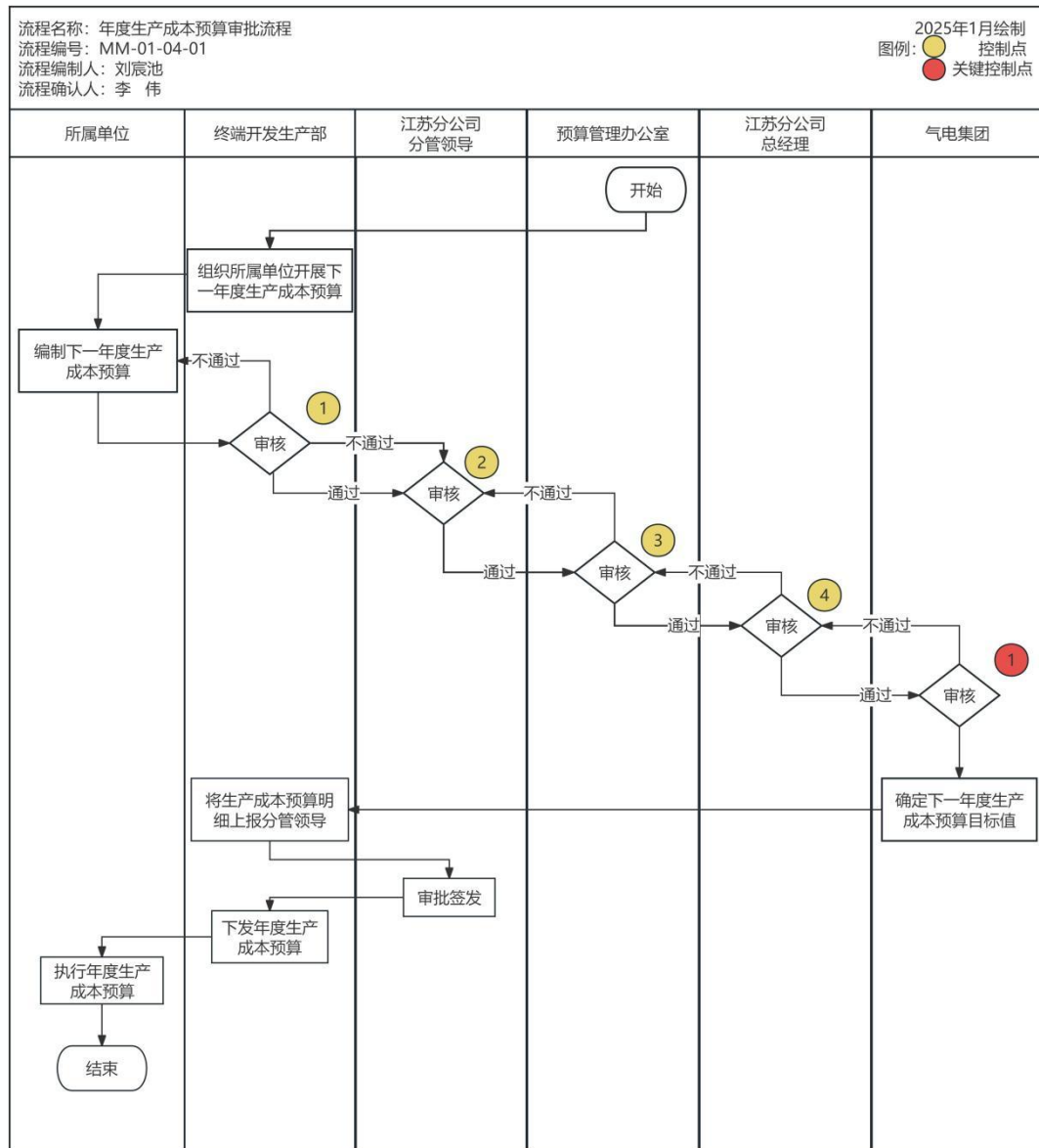
指各所属单位生产运营过程中所发生的除财务资金部、人力资源部、综合管理部、计划投资部、市场销售部、终端开发生产部归口管理以外的生产成本要素项下的各项费用，是年度经营预算的重要组成部分。

2.6 生产活动

生产活动是企业的一项基本经营活动，是利用人力、物力、财力生产出合格产品的过程，是将投入变为产出的活动，体现到成本就是保证安全生产所必需支付的费用。

附件 3:

年度生产成本预算审批流程



附件 4:

年度生产成本预算审批内控活动表

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-01-02-C01	年度生产成本预算审批流程	MM-01-02-C01-01	审核	《江苏分公司试生产方案编制及审查管理细则》	否	是	终端开发生产部
		MM-01-02-C01-02	审核		否	是	江苏分公司分管领导
		MM-01-02-C01-03	审核		否	是	预算管理办公室
		MM-01-03-C01-04	审核		否	是	江苏分公司总经理
		MM-01-03-C01-05	审核		是	是	气电集团