

七、资本运营工作稳步推进，全生命周期管控持续深化

建立1+N股权管理制度体系，不断完善股权全生命周期管理流程。加强股权投资源头管理，持续推进法人压减，创新使用资本市场工具，开展前瞻性课题研究，支持重大项目决策，推动落实“管资产”向“管资本”职能转变。一是资本运营管理稳步推进。超额完成国务院国资委三年法人压减目标任务，2016年至2019年累计压减法人614个，比要求超出3.72%，法人层级由10级压缩到7级，压减总户数、管理层级压缩、法人层级压缩三个方面成绩突出。中国石油“处僵治困”“压减法人”工作先后两次在国务院国资委央企视频会上作大会经验交流。在2019年资本市场低迷的情况下，完成多个ETF基金换购和股权换购，进一步优化了股份公司股权结构，2019年持有股份公司股比下降0.62%，换购ETF基金累计浮盈41亿元。规范完成大连西太股权收购工作，圆满解决近10年的历史遗留问题，从源头上解决了大连西太股权分散、股东“一票否决”的顽疾，理顺大连西太的管理关系。加强上市公司市值管理，打造完善资本运营平台。成功组织召开中国石油第一次市值管理工作座谈会，确定了今后一段时期市值管理工作的总体思路。二是中国石油集团资本股份有限公司（简称中油资本）继续保持稳中有进、持续向好发展态势，产融结合融融协同全面深化，整体创效能力不断提升，品牌影响力稳步提高。2019年实现利润185.9亿元，同比增利13.6亿元，实现净利润152.2亿元，同比增利8.9亿元，成功发行3年期公司债42亿元，创2019年全国同期限公司债券单次发行规模大、同等规模利率水平低的记录。通过三年多的重组运营，中油资本已成为业界标杆企业，是中央企业中规模大、牌照全、效益好的金融控股上市公司。三是企业年金基金投资获得高回报。2019年是中国石油企业年金公司化运营的第一年，中国石油养老资产管理有限公司成为央企中第一家养老资产管理公司。中国石油企业年金规模突破1200亿元，成为国内规模最大的单一企业年金基金。2019年，养老资产管理公司通过提升专业运营水平，抓住市场机遇，实现投资收益95亿元，投资收益率9.14%，远超业绩基准和全国年金行业平均水平。

八、财务共享高效推进，建设成效进一步显现

作为中国石油深化改革发展、推进管理转型、提升效率效益的重要举措，中国石油共享服务建设自2017年正式启动以来，财务共享、人力资源共享协同推进，取得了好于预期的显著成果。国内财务共享累计上线单位74家，占国内企业50%以上，超额完成年度推广任务，成品油销售企业实现全覆盖。2019年新增上线单位58家，是前两年总数的3倍以上。海外财务共享完成详细方案设计，试点工作有序开展，已经实现2家单位上线。石油商旅、进项税平台、电子会计档案等专项工作取得实效，超额完成年度计划。自动化水平达到行业先进，“小铁人”机器人处理效率平均为人工的20倍，完成工作量占整体工作量50%以上。

九、财务监督工作积极开展，经营风险防范有效落实

针对历次巡视、审计反馈的问题，认真分析问题成因，扎实开展整改工作，强化日常监督管理，并举一反三，建立长效机制。完成审计署对中国石油资产负债损益等情况专项审计报告及审计决定书反映问题的整改组织及报告工作。完成2018年《企业年度工作报告》编报，全面梳理总结企业生产经营、改革发展以及落实国家重大决策部署措施情况。组织开展“小金库”问题自查自纠，自查自纠范围包括中国石油总部机关各部门、专业公司及所属单位全覆盖；组织所属各单位财务决算期间重点问题的自查自纠及事务所预审审计，使会计信息质量等问题早发现、早诊断、早解决。组织完成财务系统“抓监督、增效益”主题征文活动。经专家评审，评选出50篇优秀文章及10家优秀组织单位，对促进财务稽查理论与实践起到积极作用。

十、党建与业务有机融合，队伍素质持续提升

着力推动财务队伍转型，努力打造与世界一流综合性国际能源公司相匹配的财务人才队伍。实现财务金融人才基础信息收集工作常态化、机制化，形成《2019年财务人员分析报告》，定向发布队伍建设白皮书，对基层单位财务队伍建设提出建议。加强财务培训工作，按照公司人才队伍建设要求，举办生产管理者财务培训班1期，财务处级干部培训班4期，财务业务骨干培训班5期，累计培训财务处级干部400余人，业务骨干1100余人。继续加强国际化财务人才培养，跟踪支持21名财务人员在美进行为期6个月的国际税收管理培训。加强企事业单位总会计师和财务机构负责人管理，举办总会计师财务培训班，组织开展2018年度所属企事业单位总会计师述职评议工作。

（中国石油天然气集团有限公司财务部供稿

韩涛执笔）

中国石油化工有限公司 财务会计工作

2019年，面对国际油价震荡波动、国内炼油产能过剩矛盾突出、化工产品价格震荡下行、成品油市场竞争激烈的严峻形势，中国石油化工有限公司（以下简称石化集团）财务系统强化价值引领，深入挖潜增效，防控重大经营风险，推进财务转型试点，实施人才强企工程，夯实财务管理基础，各项工作取得明显成效。2019年，石化集团实现营业收入30034.2亿元、增长2.3%，实现利润1008.7亿元、增长4.2%，实现净利润791亿元、增长9.3%，实现利税3894.7亿元，经济增加值（EVA）395亿元、增长21.6%，净资产收益率7.2%、提升0.5个百分点。

一、强化价值引领，推动公司发展质量迈上新台阶

坚持新发展理念，紧盯全年目标不放松，不断深化预算管理，强化成本管控，以持续创造价值为核心，积极发挥财务职能作用，优化全产业链效益，圆满完成石化集团年度效益目标。一是财务绩效持续改善。以全面预算管理为统领，完善3个月滚动预算和经济活动分析制度，不断提高预算编制的准确性和预算执行的刚性约束，预算管理成为发现问题、挖掘潜力、提质增效的重要抓手。分片区督导重点亏损企业扭亏脱困，抓两头、带中间，落实各项保效益措施。二是成本费用管控不断深化。落实过紧日子要求，坚持低成本策略，强化全员成本目标管理考核，突出单位现金操作成本压降和完全成本管控，搭建成本对标平台，努力降本减费、挖潜增效，推动成本管理工作走深走实。2019年各板块成本费用总体控制在预算目标之内，全年挖潜增效115.6亿元，超年度目标27.6亿元。三是资产土地盘活创效持续向好。强化资产全生命周期管理理念，深入排查低效无效负效资产，制定盘活创效计划，加大引导支持力度，推动措施落实。2019年石化集团高效资产15717亿元、占比81.1%，同比提高1.7个百分点，总资产报酬率4.9%、净资产收益率7.2%。强化土地经营意识，积极筹划土地盘活处置方案，稳步推进土地经营创效。全年盘活处置土地94项，涉及土地174宗4162亩，取得盘活处置收入10亿元。

二、强化高效运作，推动公司资金管理迈上新台阶

坚持“现金为王”理念，发挥资金集中管理优势，强化集团层面统筹和企业层面管控，确保资金高效平稳运行。现金流管理更加科学。不断完善资金预算指标体系，定期召开资金平衡会，狠抓资金统筹优化，强化月度资金预算管控，预算执行准确率提升到90%以上，资金管控更加扎实。狠抓资金集中管理，加大境内外资金归集力度，资金使用效率进一步提升，全年公司资金集中度达到96%，比上年提高1.3个百分点。扎实开展应收账款和存货清理专项行动，年末“两金”占用2851亿元，比年度管控目标低249亿元。狠抓投资资金管控，重点管控资产负债率超过65%的企业，杜绝过度投资。降杠杆减负债取得新突破。紧盯重点单位，加强动态跟踪，强化统筹管理，多措并举降低杠杆率。组织重点企业制定扭亏脱困专项方案，在落实筹融资支持的基础上，积极推动债务重组。对因解决分离移交等历史遗留问题、导致资产负债率过高的部分油田存续企业，在推动扭亏脱困的基础上，稳妥解决企业资金压力过大的实际困难。石化集团年末付息债务余额3857亿元、比年初降低590亿元，资产负债率49.42%，比年初下降2.9个百分点。高质量完成民企清欠目标任务。加强领导、周密部署、压实责任、及时督导。召开民企清欠工作视频会，全力推进各项措施落实，采取自查、排查、检查等方式，反复核实拖欠民企账款，做到底数清、金额准、情况明。加强重点企业帮扶，加快内部结算，协调专项贷款，优先保障民企清欠、支付进城务工人员工资，推动建立防拖欠与应付款项管理长效机制。按月通报清欠进展情况，约谈清偿进度慢的企业主要领导，加大工作

力度，促进责任落实到位，严防新增拖欠，圆满完成国务院国资委年度专项清欠工作目标。

三、强化风险防控，推动公司财务状况迈上新台阶

牢固树立大局意识，坚持底线思维，发挥多渠道融资优势，着力防范化解各种经营风险，到期债务实现平稳接续，融资成本得到有效控制。一是债务风险不断化解。严控付息债务增量，通过内部委存、委贷等方式融资超300亿元，通过资金平台月均提供短期贷款超1200亿元，通过银行贷款、境外债券等方式累计偿还和接续到期长期债务超1000亿元，持续优化债务结构。分两次发行美元债券40亿美元，平均债务期限12年，综合融资成本2.95%。全年综合融资成本率3.44%。二是资金风险管控持续加强。开展银行账户、对外担保、金融衍生品等业务风险排查，完善金融衍生品业务专项资金管理制度，强化保证金限额管理和风险提示机制，资金风险得到有效管控。三是利率汇率风险应对得当。加强对资本市场和金融市场的跟踪研判，定期发布资金风险提示。坚持零敞口策略，全面梳理外汇风险敞口，持续降低存量风险，严控增量风险，持续跟踪中东、中亚、南美、非洲等资源国金融风险，规避利率汇率波动风险。四是税务风险整体受控。强化境内外区域财税协调小组运行机制，进一步促进资源共享合作，组织税务风险排查和自查，落实重大税务事项报告制度。采取针对性措施，合力化解涉税风险，全年税务风险整体受控。

四、强化扭亏脱困，推动公司瘦身健体迈上新台阶

坚决落实石化集团党组关于全面深化改革的决策部署，牢固树立新发展理念，坚持政策配套、措施到位、综合治理，以钉钉子精神扎实推进各项改革攻坚工作。一是法人户数压减超额完成年度目标任务。建立法人压减长效机制，坚持周跟踪、月通报、年考核，持续推进压减工作，全年压减法人111家，超年度奋斗目标17家。3年累计压减法人362家，超过国务院国资委考核任务1.17个百分点，减少管理费用24.42亿元，收回资金12.61亿元。二是亏损子企业治理圆满完成年度目标。紧盯年度目标任务，定期召开季度专题分析会，以小额亏损、由盈转亏等企业为治理重点，分类确定治理目标和治理路径，小额亏损现象基本消除，由盈转亏企业数量明显减少。加强对重点困难企业帮扶督导，与深化改革、转型发展相结合，促进管理提升、本质扭亏。2019年，石化集团共有82家企业扭亏或注销，全口径亏损面降至10.7%，比管控目标低2.3个百分点，圆满完成石化集团党组确定的降至13%以下的年度治理目标任务。三是企业办社会职能分离移交支持工作有序推进。积极与国家部委协调沟通，争取“四供一业”移交地方的税收政策支持，做好财政资金争取、财务政策制定、专项审计协调。全年审核批复分离移交办社会职能土地处置61项，涉及3984宗37万亩，土地移交工作加快推进。四是争取财政税收价格优惠政策取得积极进展。密切跟踪、积极沟通、全力争取，为生产经营提供良好的政策环境。争取到“四供一业”移交、企业办社会税前扣除、资源税减免、致密气财政补贴及低硫船用