

# 中国海油建设面向未来的 财务人才体系实践

罗霄 李伟艺 殷可忻

2022年3月,国务院国资委在《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》(下文简称《指导意见》)中,将“完善面向未来的财务人才队伍建设体系”作为世界一流财务管理“五大体系”之一,凸显了财务人才队伍作为建设世界一流财务管理体系“源头活水”的重要地位,明确了应建设怎样的财务人才队伍、如何建设财务人才队伍等核心问题,为中央企业财务人才高质量发展指明了方向。

中国海洋石油集团有限公司(以下简称中国海油)作为我国最大的海上油气生产运营商,基于多年财务人才队伍建设实践,提出了财务人才高质量发展的12345模型,即:“1”是坚持“党管人才”总原则。“2”是立足“两步走”发展目标,即到2025年初步具备一流财务人才队伍特征,形成体系化、科学化的人才发展体系;到2035年建成世界一流财务人才体系。“3”是打造“三个高地”,即明确了中国海油财务系统锻造专家人才高地、国际化人才高地、青年人才高地的发展定位。“4”是构建“四阶矩阵”机制,即顺应未来财务人才发展趋势,构建具有中国海油特色的人才培养矩阵、人才交流矩阵、人才评价矩阵、人才激励矩阵。“5”是锻造“五大能力”,即根据财务人才能力需求,锻造与世界一流财务管理体系相匹配的政治能力、专业胜任力、团队建设力、数智创新

力、国际竞争力。

## 一、坚持系统观念,构建人才梯队化培养机制

中国海油科学构建财务人才能力提升框架,强化基层基础能力,不断优化人才队伍结构,分级、分类、分步加强财务队伍培训培养,加快打造高素质、专业化、国际化的新型一流财务人才队伍。

(一)聚焦高端赋能,提升人才发展“引领力”

高层次财会人才是财务人才的引领者,在财务人才梯队中起到关键少数的引领作用。中国海油严格把关,助力财务人员积极申报高层次财会人才素质提升工程,集团2人成功入选。鼓励全系统财务人员考评申报各级会计师职称,2023年4人取得教授级高级会计师职称,实现财会队伍技术职称序列近年来新的突破。

(二)聚焦管理骨干,强化人才发展“硬实力”

中层管理菁英是财务人才的骨干力量,在财务人才梯队中发挥承上启下的中坚作用。中国海油精准分析财务人员培训需要,科学制定培训计划,模块化设置培训内容,建立系统化培训体系,其主要由国际化财务人才培训班和财务菁英人才培训班、中层财务管理人员培训班、审计与财务高级经理培训班、财务菁英EMT经理班等

四大班次组成。

国际化人才培训班和财务菁英人才培训班是集团公司年度重点培训项目,历经三年的锤炼,已成为中国海油财务培训标志性班次。通过集中一个月时间封闭学习,全面夯实和强化财务人才队伍的中坚力量,目前已组织所属单位从财务系统中选拔210余名政治素质好、业务能力强、发展潜力大的青年财务骨干参加培训,为中层财务干部储备人才、为国际化人才库培养后备军。课程涵盖宏观战略、会计与内部控制、财务与金融、管理与领导力、商务英语等方面,帮助学员熟悉境外财务资金管理工作,掌握数字化时代财务前沿知识和先进的财务管理工具。

财务管理人员培训班是贯彻落实新时代集团公司关于加强财务队伍建设的重要部署,旨在提升中层财务管理人员工作视野和管理能力,培养高素质专业化财务人才队伍。培训内容涵盖财务报表分析、数智化能力提升、业财融合与价值创造、预算和绩效考核、资金管理与投融资业务、内部控制与风险防范、财务人员财务素养修炼、语言的艺术及领导力塑造、沟通与执行力提升等方面。

为加强财务与审计的横向沟通,积极选送财务人才参加审计与财务高级经理培训班,培训内容包括习近平总书记关于审计工作的重要讲话、财

政部新发布的企业会计准则解释和指引文件解析、数据分析技术在审计工作中的创新应用、财务造假与会计舞弊典型案例、国有企业主要领导干部经济责任审计实务及案例分析、当前国有企业审计重点与思路、违规经营投资责任追究政策解读及案例分析等课程,使学员熟悉审计实战思路,掌握审计质量控制方法,增强对重大问题线索的敏感性,提升防范化解重大风险水平,提高发现查处重大违纪违法问题的突破能力,强化审计指导监督能力建设,促进内部审计工作水平提升。

此外,中国海油选拔具备良好政治素养、职业操守和专业胜任能力的财务人员参加国务院国资委举办的财务菁英EMT培训,旨在帮助中层财务骨干夯实理论基础、增强党性修养、树立战略思维、提升专业技能。课程内容包括政治素质、基础理论、战略管理、组织领导、职能管理、国企改革与党建等六个方面,并围绕相关实践问题开展长线学习活动。

(三) 聚焦基层基础,夯实人才发展“源动力”

基层财务是财务人才队伍的主力军,在财务人才梯队中发挥积基树本的基础性作用。中国海油着力强化基层财务人员的基层能力,构建由经营管理能力提升培训班和财务基层基础培训班为主体的培训框架。

中国海油选送基层财务系统骨干参加经营管理能力提升培训班,旨在推动财务从严管理常态化,增强各级基层财务人员合规意识,促进基层财务管理能力再提升、再加强,通过抓基础、补短板、强弱项、提质量,全面提升基层财务管理水平。培训采取线上线下相融合的教学模式,学习内容

文化教育、保密教育等方面。

中国海油连续三年举办财务基层基础培训班,范围覆盖基层一线财务人员,培训内容涵盖财务资金领域内控制度宣贯讲解、财务资金工作具体业务讲解、廉洁从业教育三大模块,共24门不同类型的课程。其中,财务资金领域内控制度宣贯讲解主要涉及会计核算财务报告、税务、财务内控制度、预算、股权、资金结算、投资理财、融资授信、担保、委托贷款、资金管理、信用风险、金融衍生业务、金融业务管理、私募股权投资等方面相关办法与法规;财务资金工作具体业务讲解内容涉及财会监督、财务会计信息质量、国有产权管理、依法纳税、信用风险和资金管理、审计发现典型案例等方面;廉洁从业教育主要围绕加强理想信念教育,筑牢不想腐思想基础开展。

## 二、坚持守正创新,统筹人才制度约束与激励

中国海油健全“培养锻炼、适时使用、定期调整、有进有退”的工作机制,开展财务人才选拔交流工作,多层次推进人才队伍储备。

(一) 建章立制,完善财务人才制度体系建设

一是不断健全财务人员引进机制。拓宽人才引进渠道并完善配套政策,通过竞争上岗、公开招聘、组织调配、校园招聘等方式,研究制定有利于人才引进的相关待遇政策。探索建立高级业务人才选聘使用机制,探索通过公开招聘、猎头获取等方式开展选聘。建立属地联合培养毕业生机制,提前熟悉中国海油各板块主营业务,促进毕业生“学有所用、学以致用”。二是搭建具有共享特色的人才评价体系。研究制定涵盖财务、数据应用、信息技术3个专业方向的人才评价体系,加强专业队伍建设。三是建设“优者

快、平者慢、劣者退”的差异化晋升通道。细化财务、信息技术、数据应用方向岗位人员定量、定性相结合的晋升评价方式。畅通人员职业序列间转换通道,设置具有引导性、激励性的序列转换政策,鼓励和引导其他序列的优秀人才向中心主责主业或重要工作任务序列流动。不断强化不胜任退出意识。通过签订“两个合同”,员工明确自身岗位职责,建立起员工市场化退出管理体系。四是畅通人才交流机制。以员工在序列内纵向发展为主、横向岗位序列转换发展为辅,鼓励员工在各自的专业、技术方向纵向发展,同时确保岗位序列转换规范有序。多层次、多维度支持总部与基层单位、基层单位之间、基层单位内部人才流动。每年制定轮岗计划,有计划地开展跨部门、跨区域、跨序列、跨专业的交流任职或轮岗。

(二) 练兵比武,提升财务人才知识技能水平

中国海油以赛代训、以赛促学,聚焦专业技能提升。举办财务分析大赛、会计技能比武大赛、业财融合案例分析大赛、会计技能比武大赛、岗位大练兵等活动,立足打造财务人才高地,以具备业务操作能力为基本,以扎实的会计理论为基础,以业财融合分析能力为重点,以智能财务创新应用能力和战略财务能力为发展方向,通过以训促学、以干促学、以讲促学、以考促学等多种形式多层次全力培养财务能力。

(三) 创新驱动,激发财务人才干事创业热情

中国海油大力培养年轻干部,强化源头活水储备,加强政治历练、思想淬炼、实践锻炼和专业训练,组织对后备人才及青年英才培养情况进行评估,滚动选拔储备后备人才及青年英才。人才库实施“优进拙出”,根据

评估结果盘点现有人才实现高质量补充。不断优化月度考核,进一步扩大月度考核及兑现范围,将月度考核范围由业务岗位人员扩展到管理岗位人员。进一步优化业务人员月度考核指标,更加聚焦业务质量提升等。进一步强化“价值贡献”理念,月度绩效奖金兑现差距达到30%。围绕年度重点工作,聚焦高质量发展和效益提升,发放特别嘉奖,对贡献突出的团队和个人进行精准激励。

### 三、坚持胸怀天下,完善境外财务人员管理

国际化发展战略是中国海油的重要战略,为此,不断强化境外财务资金管控能力,严控境外经营财务风险。以党内监督为主导突出政治属性,将境外财务监督作为财会监督的重点事项推动落实。着力加强境外单位财务内控制度建设和对境外重大决策、重大项目以及大额资金支出的财务合规审查的监督。坚决落实涵盖境外派出财务人员管理要求的《境外财务管理办法》和《境外单位派出财务主管人员管理实施办法》,持续强化对不相容岗位分离、派出财务主管人员全覆盖、优先选派党员、强制轮换要求、建立财务主管人员年度述职和重大财务事项报告制度等方面的管理。严格执行轮换交流制度,要求派出财务主管人员不得长期在同一单位派驻,推进轮换各项要求落实落地。严格境外财务主管人员的述职要求,建立派出财务主管人员年度述职制度,严格外派财务主管人员备案要求,要求各所属单位外派财务主管人员均需在任前履行集团公司的备案程序,确保人员任职资格和业务能力等符合外派要求。

(作者单位:中国海洋石油集团有限公司财务资金部)

责任编辑 刘粟

# 不当关联交易形式及新公司法规制效果

管威

尽管关联交易本质上是中性的,但不当的关联交易行为却可能对市场和利益相关者造成损害。本文对关联交易进行了界定,分析了不当关联交易的四种主要表现形式,包括违规担保、不公平高买低卖、占用公司资金和虚增利润。新公司法增强了财务治理和合规监管机制的刚性,本文基于新公司法的修订内容,探讨了新公司法对关联交易与利益冲突的规制效果。

## 一、关联交易的界定

关联交易的范畴广泛且复杂,全球多数国家的公司法律很少直接给出关联交易的全面定义,通常通过明确关联方或关联关系的概念,间接达到规范关联交易的目的。新公司法第二百六十五条第四项对关联关系进行了明确界定,指出关联关系是指控股股东、实际控制人、董事、监事、高级管理人员与其直接或间接控制的企业之间的关系,及可能导致公司利益转移的其他关系。需要注意的是,国家控股的企业仅因同受国家控股并不自动形成关联关系。该定义将关联关系分为两类:一类是公司与其控股股东、实际控制人及高管等的关系;另一类则是可能导致公司利益转移的其他关系。第二类关系强调必须存在利益转移的可能性,否则不算关联关系,而第一类关系只要涉及控股股东和高管等,即使不存在利益转移的可能性也

依然被视为关联关系,这显著扩展了关联关系的范围。也就是说,关联交易可理解为企业与关联方的交易,包括与控股股东、实际控制人、高管及其控制企业之间的交易,也包括可能导致利益转移的相关交易。

## 二、不当关联交易的表现形式

关联交易的形式多种多样,涉及企业与其关联方在资金、资产、业务和信息等多个领域的互动行为,如企业与关联方之间的商品买卖、销售代理关系、租赁交易、共同投资、资金拆借、关联担保、资产交易和重组、许可协议、债务结算,以及企业向关联方的关键管理人员(如董事、高管)支付薪酬等。更复杂的关联交易形式还包括研究与开发项目的转移、委托研发和合作开发等。这些交易可以单独存在,也可能交织形成复杂的关联交易网络。

需要强调的是,关联交易并不总是存在不公平或有害的情况,但不当的关联交易有可能被利用来转移利益,从而侵害公司、股东以及债权人的权益。不当关联交易主要表现为:

一是违规担保。即上市公司的关联交易方通过其相关关系进行担保,以实现资产转移的目的,这种做法严重损害了中小股东的权益。如控股股东及董事会成员利用自身控制权和地