

管理会计案例，公开出版《业财融合赋能科技创新——中国电科管理会计工具与案例》，指导成员单位进一步深化管理会计应用，拓展财务管理的价值创造职能。组织成员单位基于业务和管控角度，编写35篇管理会计案例，择优向上级机关报送，宣传集团公司管理会计典型做法和成效。

五、加强队伍建设，提升专业履职能力

(一)以“强化成员单位总会计师队伍及财务部门负责人垂直管理”为主旨，研究形成《成员单位总会计师、财务部门负责人履职责任清单》，建设“对上负责为主”的责任机制。开展成员单位总会计师业务履职情况评价工作，首次实现评价结果与绩效考核刚性挂钩，促进成员单位总会计师提升业务水平。持续推进成员单位总会计师季度重大财务风险报告制度，实现重大财务风险事项动态管理。

(二)加大高端财务人才的培训和选拔力度，夯实集团公司财务管理基础。组织参加中央企业财务菁英EMT培训班、中央企业高层次财会人才岗位能力培训班、财政部高层次财会人才素质提升工程(中青年人才培养一企业班)、成员单位总会计师履职能力专题培训班等，专项培训人次超300人。加强专项经费评审专家队伍向上推荐，多位财务专家进入上级财务评审专家库，为支撑落实强军首责贡献财务力量。

(三)持续开展财务管理课题研究与交流，推动集团财务能力提升。紧贴业务需求研究解决方案，采用理论探索与实践创新相结合方式，开展“现金流风险预警及防控研究”“集团公司成本管理指导意见编写思路及主要举措”“集团税务管控模式优化及质量提升”等交流活动。参与国务院国资委《探索建立国有企业研发准备金制度研究》课题研究，推动研讨成果应用于管理实践。

(中国电子科技集团有限公司财务部供稿)

中国石油天然气集团有限公司 财务会计工作

2023年，中国石油天然气集团有限公司(以下简称中国石油)财务会计工作着眼“强化以财务管理为中心的企业管理”提高核心竞争力，着眼“强化以价值创造

为核心的财务管理”增强核心功能，谋划推进支撑世界一流企业愿景的财务管理体系建设，深化实施提质增效和低成本发展战略举措，深入推进亏损企业治理和法人压减三年攻坚行动，大力推动大集中ERP项目建设，各项工作取得新成效。中国石油全年实现营业收入3.2万亿元，利润总额2880亿元、净利润1951亿元、归母净利润1508亿元。

一、突出预算引领，稳增长提质量增效益

(一)优化预算管理体制。深化“三大计划”统筹衔接，健全“事前算赢”机制，坚持先业务预算、后财务预算，无预算不支出，健全业财一体预算模型，推动预算管理向全价值链条、全经济活动、全生命周期拓展。注重预算精细化管理和差异化引领，持续强化执行过程分析和全年效益预测，促进各业务盈利能力稳步提升。以“ROE提升和 Δ EVA为正”两条底线为边界，引导实体企业更加注重效益贡献；以全成本预算和市场化横向收入为导向，调动科研院所人员积极性；以费用管控和市场化购买服务为导向，向费用单位传导控本降费和增收创效的压力。

(二)实现稳增长目标。坚持高标准预算目标引领不动摇，深化“T+3”滚动预算全过程管控，健全业绩考核清单，落实各企业资产减损责任，有力保障“两利五率”指标落实落地。在油价同比下行16.8%情况下，中国石油实现利润总额、净利润同比分别增长7.9%、8.2%，经济利润同比增长14.7%。强化资产负债率和综合所得税率目标分解、责任落实和过程管控，促进各业务、各企业优化资产负债结构和盈利结构。2023年资产负债率控制在41.7%的稳健区间内，较国务院国资委管控目标低3.2个百分点，综合所得税率持续下降至32.4%。

二、突出提质增效，推进企业高质量发展

(一)打造提质增效“精进版”。中国石油两次全面动员部署，坚持业财一体，细化36项行动要点，推进量效齐增。所属单位聚焦深化“四精”管理，分解落实9136条具体举措。实施提质增效目标与预算目标“双轮”驱动，动态监测110项指标，加大超额利润奖励力度。全年提质增效229亿元，推动公司在油价同比下降的情况下，全年EVA首次突破千亿元大关，同比增加134.7亿元，全员劳动生产率再次跨越百万元关口，同比增长10.2%。净资产收益率同比增加0.18个百分点，

营业收入利润率同比提升0.09个百分点，营业现金比率同比增加3.1个百分点。

(二)推进亏损企业治理和法人压减三年攻坚行动。全面部署，按照“全级次、全口径、全覆盖”的要求，精准识别908户盈利基础薄弱企业，逐户建档立卡。长远谋划，统筹“十四五”后三年亏损企业治理工作，明确总体目标和分年目标，逐年落实、按月跟进。大力推进，公司主要领导按季度督导检查，公司党组领导先后53次开展调查研究，坚持专班推进、动态管控，强化对口帮扶、压实责任。落实举措，自上而下建立“五个一”工作机制，组建849个工作专班，“一企一策”制定实施957个治理方案，层层签订1035份责任状，发布124期治理动态通报。对大额和小微亏损企业分类施策，对重点“老大难”企业专题研究落实。中国石油全级次子企业亏损户数57户、亏损面6.2%、净亏损额227.7亿元，同比分别减少64户、降低6.9个百分点、减亏343.2亿元，全级次子企业亏损额在国务院国资委央企排名从第1位改善至第5位。首次将参股企业纳入专项行动，坚决退出无存续价值的参股企业，压减全资控股法人112户，清理退出参股法人60户。

三、突出决策支持，确保重大部署落实落地

(一)分级分类开展“两拖欠”整治。组织召开“两拖欠”整治专题视频会议，印发并宣传贯彻“两拖欠”整治专项行动方案，从农民工工资、外部企业欠款及内部企业结算等三个方面制定17项具体措施，构建方案制定、责任落实、考核监督的闭环管理长效机制，并严格抓好执行。2023年度无新增无分歧欠款及拖欠农民工工资事项，不考虑外资企业未到期应付账款，公司应付外部企业账款总额硬下降6.7%。

(二)保障国际化战略推进实施。发挥中国石油上中下游一体化优势，人民币国际化继续扩大，持续推进油气贸易领域本币结算以及投资分红、工程技术等方面人民币结算，为党和国家应对复杂国际局势提供有力支持。研究应对敏感地区结算，提出应对制裁、加快提油结算方案，推进境外专项治理工作。积极应对全球最低税、香港外地收入豁免(FSIE)等国际税制变革，全面梳理分析，制定方案，协同推动在港企业经济实质落地，避免发生额外税负1.7亿元。

(三)支持科技创新和绿色低碳发展。聚焦政策研究和制度优化，多次开展业务培训，加强政策宣传贯彻，协同推进研发活动扩围研究，组织制定考核机制优化方

案，持续推进加计扣除提升工作，研发费加计扣除率同比提高6个百分点。专题分析提出碳资产储备近期方案和中长期策略，提前做好第二和第三履约期储备工作。着眼“双碳”战略目标和碳市场履约需求，开展碳市场和碳资产储备研究，协调各控排企业全力完成碳配额采购工作。全年累计购买中国碳排放配额(CEA)607.55万吨，平均采购成本68元/吨，较市场交易均价低7.4%，节约资金0.3亿元，实现浮盈0.4亿元。

四、突出精细管理，提升财务价值创造能力

(一)深挖资金管理价值。加大资金集中力度，整体资金集中度继续保持90%以上。持续强化“两金”管理“三专”机制，优化“两金”考核指标，重点压降非正常“两金”，不考虑战略储备等特殊因素，“两金”净额较年初下降4.2%。深入推进投入产出“双闭环”管理，落实资金紧平衡策略，自由现金流同比增加74亿元。聚焦关联交易结算“最后一公里”，构建完善关联交易点对点工作协调机制，全年完成结算额同比增加391亿元。加强票据管理，票据集中运营创效13.6亿元。减少保证金占用924亿元，提前储备低成本中长期人民币资金450亿元，置换高利率美元贷款788亿元(折合人民币)，有息债务较年初下降1076亿元；利息净支出同比下降39亿元。开辟交易所融资渠道，完成向专业投资者公开发行500亿元公司债券注册。完成国家发展改革委首次年度中长期外债142亿美元审核登记，提升境外融资效率。深刻研判债券最佳发行窗口，顺利发行10亿元海南自贸港离岸人民币债券试点，较初始价格指引收窄40bp，超额认购2.1倍。

(二)提升资产运营价值。持续深化资产分类评价管理，各层级累计盘活清理处置低负效资产原值超600亿元。完成资产评估备案项目460项，实现资产评估审核效益7.7亿元。加大闲置和低效土地盘活处置力度，盘活土地增收6.8亿元。推动重大赔案和历史未决赔案清理，获得保险赔款7.4亿元。构建规范化、专业化、一体化、信息化的资产处置闭环管理体系，在26家单位试点推进资产集中处置，全年累计成交757个项目，实现增效3.4亿元，平均溢价50.7%。

(三)彰显资本运作价值。完善市值奖励考核，做好提升控股上市公司质量专项工作，控股上市公司市值大幅提升，中国石油股份公司A股和H股最高分别上涨77.5%和83.1%，市值最高突破1.4万亿元，市净率大于1。国务院国资委先后10次对中国石油工作亮点进行宣

传，在国务院国资委提高央企控股上市公司质量中期督导工作中，中国石油获通报表扬。加强分红管理，落实“应分尽分”原则，全层级分红到账1070亿元，同比增加27.9%。完成国务院国资委产权登记核对检查，在参与产权登记核对检查的16家央企中排名第8位。

（四）发挥财税政策价值。跟进税收立法和税制优化，推动明确自用成品油消费税先征后返政策，落实储气库垫底气财政补贴，推动国家部委延续页岩气资源税减免、企业办社会支出有关企业所得税等政策，切实享受各项政策优惠。协调国家部委推进油气市场化价格机制改革，建立健全天然气上下游价格联动机制，推动居民用气价格上浮，分区域核定跨省天然气管道运输价格，持续完善内部市场化交易规则和定价机制，规范新建储气库储转费和管输费价格管理。

五、突出数智转型，推动重点领域改革创新

（一）加快“数智中国石油”基石工程建设。强化项目管理，健全项目领导和推进机构，编制项目计划，完善制度流程和质量管控与考核体系，保障项目顺利推进实施。谋划蓝图设计，明确“1+1+N”实例部署模式，高质量编制项目可行性研究报告，完成总体方案、业务方案、重点专题方案和37个统建系统集成方案。优化业务流程，形成涵盖8个业务领域、9个专业领域、903个单元流程、1807个端到端业务场景、403个专题方案。推进项目实施，集中各领域1400余名专家骨干，完成项目立项、需求分析、方案设计、采购招标等工作，取得阶段性成效，为系统进入开发测试奠定坚实基础。

（二）依托大集中ERP项目建设加快推进财务数智化转型升级。推进司库系统管理优化和应用深化，实现司库票据池与上交所新票据交易系统对接。组织司库体系建设迎检工作，制定工作方案，完成数据上报，在国务院国资委司库体系建设中期检查验收中结果为优。深化大数据稽查平台应用，风险筛查模型总数增加至85项，强化资金付款前置审查和五项费用在线监督，荣获国企创新成果二等奖和国企管理创新成果一等奖。开发并上线金融衍生业务风险监控信息系统，较国务院国资委要求提前4个月上线。加快税收管理信息系统建设，有序衔接大集中ERP项目进度，完成需求调研、总体方案设计工作。

（三）系统谋划推进财务管理创新。推进支撑世界一流企业愿景的财务管理体系建设，初步形成财务管理体系“1+4”框架方案和评价指标体系。提升会计信息质

量，精细境外业务报表管理和软关账管理，深化“两分类”核算体系建设，规范全级次企业会计核算，2022年度财务决算工作考评结果优异，获财政部通报表扬。健全“一体化统筹+专业化协同”财产保险集中管理体系，扩大统保范围，建立主要险种费率精算模型，加强机构准入管理，将两口万米深井钻探作业财产损失风险纳入统保保障。加强全球税收区域协调，形成32个境内、57个境外税收区域协调组，有效发挥沟通协调作用。

六、突出风险防范，发挥财会监督作用

（一）强化汇率风险防范。应对地缘政治冲突、制裁等外部风险，分析制定资金风险预案，防范资金风险。加强汇率风险全流程管理，多措并举构建汇率风险管控体系，降低汇率风险。研究制定“一总四类”规章制度，夯实金融衍生业务制度保障。有序开展货币类金融衍生业务检查，完成对13家所属企业检查工作。稳慎开展金融衍生业务，商品类和货币类分别新增套期保值规模2.75亿吨和295.3亿美元，商品类套期保值总盈利92.5亿元，货币类套期保值效果5.5亿元。优化调整资产负债币种结构，对冲汇率风险敞口58亿元。通过及时兑换一类货币、增加当地币支出等措施，降低二类货币风险敞口274亿元。建立定期汇率管理机制，指导各企业抓住市场有利时机开展结购汇业务，全年减少汇兑损失5.8亿元。

（二）强化财会监督体系建设。落实中共中央办公厅、国务院办公厅《关于进一步加强财会监督工作的意见》要求，印发《关于进一步加强财会监督工作的实施方案》，发布《财务稽核检查工作（指引）手册》，推进构建财会监督体系。

（三）扎实做好问题整改。全力推进中央巡视整改，制定18个方面28项措施，年内完成10个方面的整改工作。全面排查“空转”“走单”、融资性贸易、金融板块业务风险问题顽疾，制定三个专项整治工作方案。接受审计署专项审计、国务院国资委重点业务专项复核检查，完成海外项目专项检查，未发现重大问题。开展公司年度财务检查和“五项费用”专项检查，不断强化财会监督作用。

七、突出作风建设，强化财务队伍能力素质建设

（一）开展主题教育，推进制度建设。及时跟进学习贯彻“第一议题”65项，完成专题党课、读书班、专题研讨、主题党日等活动16场次，深入一线开展调研，形成

调研报告12项、调研成果转化清单21项,提出破难题、促发展的具体举措98项,推动主题教育成果转化为实际工作成效。按照“三年全修订”要求,紧扣“标准统一、全面覆盖、内容明确、顺畅高效”目标,坚持“立改废释”并举,“清单式”解决短板缺项、重复老化等问题,制修订29项管理制度,夯实财务管理制度基础。

(二)抓好财会队伍建设。开展所属单位总会计师述职评议,引导总会计师全面提升履职能力。规范财务机构负责人双重管理审批流程,组织完成20家中国石油所属单位财务机构负责人任前审批,提升财务机构负责人素质和履职能力。组织开展15期专业赋能培训,全面推广财务岗位任职资格认证,完成97户子企业、233名外部董事履职评价。举办中国石油2023年财务会计专业技术竞赛,公司所属154家单位、2万余名财务人员踊跃参赛。

(中国石油天然气集团有限公司财务部供稿)

中国石油化工集团有限公司 财务会计工作

2023年,中国石油化工集团有限公司(以下简称集团公司)财务会计工作深入实施高质量发展行动,坚持价值引领,突出风险防控,抓牢预算牵引,深化成本管控,优化资金管理,推动集团公司创造更好经营业绩,实现高基数上的稳增长,全年实现利润总额1171亿元、净利润966亿元。

一、深化财务管控体系建设

坚持守正创新,完善战略型集约化财务管控体系。典型做法荣获第三十届全国企业管理现代化创新成果一等奖。开阔思维视野。财会人员服务战略理念转变为观全局、谋未来、创价值、守底线,凝炼出一系列长短搭配的组合策略,量化三个五年,规划一个五年,持续滚动三年,预算安排一年,进一步发挥财务管理价值导向和专业支撑作用。国内上游动态测算未来15年财务绩效,运用优化成果统筹三大计划,推动全产业链提效。拓展工具模型。开展战略财务滚动测算,结合“十四五”中期评估和三年滚动规划,应用战略财务测算结果,完善产业链一体化测算模型,强化关键指标边界管控,整合投资项目效益评价、资产分类评价、高质量发展指标

评价、财务绩效指标评价等一系列管理会计工具包,为推动公司战略落地、实现当期效益目标提供强有力支撑。各层级优化高质量发展指标运营评价体系,常态化开展诊断分析。炼油业务深入开展中长期价值量化,紧贴市场推动“十四五”规划评估调整优化。油品销售将财务管控边界约束纳入年度预算,强化量价指标日跟踪,全年实现经营现金流504亿元。化工业务应用高质量发展指标评价结果,改善关键财务指标,推动实现中长期效益目标。资本金融设置高质量发展指标红绿灯,新增支撑集团发展类指标。

二、突显财务与业务深度融合优势

坚持价值引领,深化业财协同。发挥预算牵引效能。把牢提质增效工作主线,盯市场、调节奏、优运行,价值创造导向更加鲜明,预算牵引平稳有序,确保完成全年目标任务。扎实开展攻坚创效与价值提升行动,动态测算产业链效益,以价格杠杆促进资源向价值创造流动,全年挖潜增效83亿元。增强战略成本弹性。建立成本要素动因库,强化源头管控,分类搭建弹性成本模型,构建重点装置标准成本体系,紧盯关键环节和重点成本费用,采取针对性优化举措,主要板块单位成本均低于预算,同比实现硬下降。非生产性支出压降11%,管理性费用压降7.9亿元。重视亏损企业治理。对连续亏损三年以上的企业开展专项督导帮扶,8户重点企业扭亏为盈,全级次子企业亏损面降至3%,超额完成国务院国资委亏损户数亏损额双降10%任务。科学评价投资项目效益。审核项目177个、总投资2708亿元,优化投资规模50亿元。推动制定可再生能源制氢项目和境外油气项目经济评价方法及参数,优化完善境外炼化投资项目评价方法。优化内部价格管理。完善成品油内部市场化价格机制,优化低硫船燃内部价格,制定沙特区域关联交易转让定价规定,优化关联交易流程,规范跨国经营行为。

三、守牢财务风险防控底线

坚持预防为主、精准防控,聚焦重点风险,守牢风险防范底线。稳健开展金融衍生品业务。组织衍生品业务资质三年复核,严审年度计划和风险指标,实时在线监控业务,顺利通过国务院国资委衍生品专项检查。全年开展商品类衍生品业务3.15亿吨、货币类衍生品业务53.2亿美元,有效对冲价格波动风险。巩固拓展虚假贸易整治成果。组织专项自查、回头看,自研开发异常