

中国石油集团资本股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

2020 年度，中国石油集团资本股份有限公司（以下简称公司）董事会严格遵守《公司法》《证券法》等法律法规和《公司章程》的有关规定和要求，本着对全体股东负责的原则，规范运作，科学决策，积极推动公司各项业务发展。公司全体董事勤勉尽职，认真履行职责，为公司董事会的科学决策和规范运作做了大量富有成效的工作，维护了公司和股东的合法权益。

一、规范运作，科学决策

（一）董事会

2020 年度，董事会共召开 7 次会议（其中 3 次现场会议，4 次通讯表决会议），审议通过议案 23 项，发布各类公告文件 85 份。共提议召开 1 次年度股东大会，审议定期报告、利润分配、内部控制评价报告、公司减值测试报告、续聘会计师事务所、购买董监高职业责任保险、董监事会换届选举等 12 项议案，均获得股东大会通过。

（二）专门委员会

为了保证董事会议事程序的科学性、专业性，董事会四个专门委员会 2020 年共召开 9 次会议，审议通过了定期报告、经营计划、利润分配、内部控制及评价报告、全面风险管理报告、重组置入资产减值测试、续聘会计师事务所、聘任高级管理人员等 21 项议案。

（三）独立董事

公司全体独立董事均认真学习各项监管规定和独立董事履职管理办法，严格按照规定出席董事会和股东大会，对重大经营事项进行审议和表决，并出具独立意见。同时对续聘会计师事务所出具事前认可意见，并对关于控股股东及其他关联方占用公司资金和公司对外担保情况出具专项说明，在维护股东利益，尤其是中小股东的合法权益

方面发挥了重要作用。

（四）董事会休会期间

董事会休会期间，先后召开 3 次董事长办公会和多次专题会议，包括中油资本工作会、经营活动分析会、风险管理及案防工作会等，组织公司相关部门和各金融企业研判宏观形势，确定发展方向，对经营管理、风险防控、预算编制、财务报告、分红政策、薪酬改革、产融协同、风险策略、股权投资、金控牌照申请等重点工作进行谋划，解决经营中的重大问题，确保公司按照董事会确定的发展方向稳步前进。

二、直面挑战，久久为功

过去一年，极不平凡、极具挑战。面对新冠肺炎疫情和低油价冲击，以及全球经济衰退、金融风险上升、行业息差收窄、国际宏观环境遇到重大变化，中油资本深入学习贯彻习近平总书记重要讲话、重要指示批示精神和党中央、国务院决策部署，认真落实股东大会、董事会各项决议，以坚定的政治信念和强烈的责任担当，全力战疫情、防风险、强经营、拓市场、抓改革、促创新，夺取了疫情防控阻击战和效益实现保卫战“双胜利”，产融结合、市场拓展、资本运作、信息化建设和党建队伍建设等各项工作都实现新进展新成效，经受住了“大战”“大考”检验。

经过五年持续奋斗，中油资本较好的完成了“十三五”规划目标任务。累计实现全口径收入 1,749.5 亿元、利润总额 848 亿元，综合实力和竞争力明显增强，业务规模和经济效益处于央企综合性金融业务上市公司领先地位，为“十四五”发展奠定了坚实基础。

（一）体制改革破局新生，重组上市圆满成功。五年前，中油资本从无到有，成为金融业务整合、金融资产管理和监督、金融业务风险管控、股权投资的专业化平台公司。2017 年 2 月 10 日，中油资本成功实现了重组上市，重组规模达 755 亿元，配套融资 190 亿元，创下当时 A 股重大资产重组规模最大、用时最短的记录，为丰富发展我

国资本市场作出了积极贡献。通过重组上市，大幅提升了国有资产价值，有效隔离了金融与实业之间的风险，盘活了存量资产，优化了股权结构，为实现提质增效提供了新空间，更为金融业务发展注入了新活力，提供了新机遇。

（二）经营业绩持续提升，综合实力显著增强。五年来，利润总额从 2016 年的 145.1 亿元，增长到 2020 年的 184.2 亿元，主要指标一年一个台阶。各金融企业积极进取，经营业绩稳步增长，盈利能力不断提升，成员企业多处于行业顶尖水平或行业一流水平。

（三）市场化机制逐步构建，企业活力有效激发。强化改革顶层设计，先后出台实施人力资源管理市场化改革指导意见、工效挂钩办法、三项制度改革三年行动计划等一系列政策制度，率先推行员工配置市场化、员工身份市场化、薪酬待遇市场化。“六能”机制深入人心，薪酬总量与效益同步增长，个人分配重业绩、保骨干、树标杆，有效激发了干部员工创新创效的积极性。构建完善全层级、全方位对标联动体系，科学制定预算和薪酬业绩目标，预算编制实现从“谈预算”到“算预算”、从“纵向历史对标”到“横向市场对标”、从“消极预算”到“积极预算”三大转变，有力促进了资源配置和管理效率提升。分解指标、传导压力，扎实开展提质增效专项行动，取得较好的效果。

（四）产融结合持续深化，特色发展效果显著。始终牢记习近平总书记对金融工作的要求，坚守本源，坚定履行以融助产责任使命，坚定不移打造富有活力和竞争力的产业金融。推动出台产融结合指导意见，制定实施融融协同指导意见，建立了产融结合分区域、分条线协调机制、融融协同工作机制和激励考核机制，开辟了便捷高效的区域合作新渠道，打造形成了一体化优势，涌现出一批产融结合先进单位、典型做法和特色产品。银行、租赁、信托、保险等业务通过开发“昆仑快车”、商信通等油气产业链金融产品，助力油气企业拓展市场，提供融资 2,173 亿元，有效激活了上下游产业链客户。

（五）股权投资蹄疾步稳，资本运作开局良好。以资本为纽带，通过基金和直投方式，拓宽产业布局，引领战略协同。2018 年投资中美绿色基金，布局绿色低碳领域，投资契合国家战略发展、碳达峰碳中和以及能源产业转型升级需求，收益良好。基金建立了绿色低碳发展评价体系，体现了公司助力碳中和，推崇绿色投资的实践和创新；8 亿元出资国科投资基金，以智能化为主线，推动产业变革；加入全球油气行业气候倡议组织，推动设立中国 OGCI 气候基金，牵头在中国设立专门针对温室气体减排、环境绿色发展的产业投资基金，助力低碳发展转型；基石投资中国铁塔，综合收益率 59%，创效 4.1 亿元，有效促进央企间业务协同；出资 2 亿元投资昆仑数智，以数字化转型助力油气产业高质量发展。中油资本成功发行首期 42 亿元公司债，昆仑金融租赁成功发行 75 亿元金融债。全力支持成员企业增加注册资本，平台作用日益凸显。目前各投资项目效果良好，有力提升了公司价值，逐步形成上下一体、总分联动的资本运作和股权投资新模式。

（六）风险合规严格把控，制度体系日益完善。坚决贯彻中央防范化解金融风险的决策部署，全面落实国资委金融风险管控要求，准确把握国资金融、央企金融和产业金融定位，坚持低风险偏好，及时优化调整资金投向。推行建立“两级管理、三道防线”的风险管控架构，发挥公司风险管控平台作用，强化金融企业风险治理和风险管理的主体责任，建立风险信息监测报告体系、多层次沟通共享机制，搭建风险防范共享平台。突出重大风险防范，健全重大风险预警和应对机制，加强风险事件管理，坚持“四不放过”，强化风险合规考核，树立严肃刚性的风险问责导向。五年来，各金融企业风险指标优于行业监管标准，不良资产率保持在行业较低水平，未发生重大风险事件。

（七）信息化建设初显成效，科技赋能方兴未艾。公司高质量编制完成信息化规划，出台金融企业网络安全管理办法及指导意见，成功上线财务分析等信息系统，持续推进数字化转型智能化发展试点工作。各金融企业充分运用大数据、人工智能等信息科技手段，提升管

理水平，提高服务质量，实现一定规模的线上客户积累和较完整的线上渠道布局。中油财务初步建成基础设施私有云平台，昆仑银行搭建并完善“两地三中心”灾备体系，中意人寿成功开发阳光年金、掌E通、电子保单、微信营销、掌上中意 app 等系统，中意财险实现互联网业务、中台核心和财务管理三大系统成功再造，昆仑保险经纪自主开发综合业务管理等核心系统。

（八）品牌形象广泛认同，行业地位日益巩固。上市以来，公司持续提升业绩，坚持高股利分配，主动推介宣传，打造品牌形象，多措并举实现增发股份平稳解禁。重组上市以来，公司运营良好，信息披露规范，财务稳健，先后被纳入深证成指、深证 100 指数、“深港通”标的、标普新兴市场指数、融资融券交易标的，连续三年获评深交所信息披露考核 A 类，先后被权威机构授予资本运作标杆奖、中国百强企业奖、中国道德企业奖、最佳董事会、最佳信息披露奖、高质量发展上市公司等奖项，成为业界标杆企业。各金融企业行业地位持续上升，呈现良好发展态势，在各自细分领域获得行业权威奖项 100 余项，彰显了中油资本各金融企业在客户、行业和社会中的影响力和认可度。

（九）党的领导全面加强，治理体系逐步优化。扎实开展“两学一做”“不忘初心、牢记使命”主题教育，把学习宣传贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想作为首要政治任务，加强思想理论武装，不断增强“四个意识”，坚定“四个自信”，坚决做到“两个维护”。完成党建进章程，制定完善“三重一大”决策制度，严格执行重大经营决策事项党委会前置程序，规范决策行为，提升决策质量和效率，党委“把方向、管大局、保落实”的领导作用充分发挥。积极履行全面从严治党主体责任和监督责任，层层坚定党风廉政建设责任，一体推进“三不”机制建设，严格落实中央八项规定。积极探索实践党建工作与经营管理的深度融合，将“战严冬、转观念、勇担当、上台阶”主题教育活动与提质增效专项行动有机融合、一体推进，为打赢提质

增效攻坚战凝聚力量。大力弘扬石油精神和大庆精神铁人精神，各级党组织的凝聚力和战斗力进一步增强，广大党员的先锋模范作用有效发挥，营造了干事创业、风清气正的良好氛围，彰显了金融街上石油人的良好精神风貌。

三、发展环境分析及“十四五”总体谋划

“十四五”是中油资本建设国内一流综合性特色化金融服务企业的关键阶段，我们要深入分析形势，研判机遇挑战，善于在危机中育先机、于变局中开新局。

从宏观环境看，当今世界正经历百年未有之大变局，新冠肺炎疫情全球大流行使这个大变局加速演进，国际环境日趋错综复杂。我国进入新发展阶段，加快构建新发展格局，超大规模市场优势不断释放，经济发展拥有足够的韧性、巨大的潜力，长期向好的态势不会改变。

从金融行业看，防风险、强弱项仍是金融监管重点，利率市场化改革影响金融企业盈利能力。金融将发挥“双循环”支持稳定器、改革加速器、开放连通器作用，为金融企业带来难得发展机遇。严监管规范金融市场，对于受“一委一行两会”和国资委多重监管、自我约束严格、合规稳健发展的中油资本是实质利好。国务院印发《关于进一步提高上市公司质量的意见》、央行出台《金融控股公司监督管理试行办法》，对我们加强风控管理、提高治理水平、提升发展质量提出明确要求。

从我们自身看，中央出台多项指导意见大力支持产业金融、供应链金融，中油资本作为央企综合性金融业务上市公司，面对中石油集团庞大的油气产业链资源和丰富的服务应用场景，产业金融的独特优势将进一步凸显。中油资本产业金融、特色金融、低风险偏好符合国家宏观政策和金融产业政策导向及金融行业规律，服务实体经济场景丰富，具有独特竞争优势。

通过综合分析研判，“十四五”公司发展的总体思路是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻党的十九大和

十九届二中、三中、四中、五中全会精神，深入贯彻新发展理念，坚持高质量发展，坚持产业金融定位，实施产融业务与市场化业务“双轮驱动”，着力推进专业化管理、市场化运作、特色化服务、协同化发展，持续推进治理体系和治理能力现代化，不断提升价值创造能力、服务主业能力、风险管控能力，做大做强做优国有资本，打造富有活力和竞争力的产业金融，建成国际知名、国内一流的金融服务企业。

四、2021 年工作计划

今年是“十四五”开局之年，是中国共产党成立 100 周年。2021 年工作总的要求是：深入贯彻党的十九届五中全会和中央经济工作会议精神，认真落实监管机构和股东大会、董事会工作部署，全面贯彻新发展理念和构建新发展格局要求，以高质量发展为主题，遵循“四个坚持”兴企方略和“四化”治企准则，着力增强市场营销能力，突出改革创新、协同融合、提质增效、科技赋能，提升党建工作质量，确保“十四五”良好开局，以优异成绩庆祝建党 100 周年。

2021 年各项工作都要围绕开好局、起好步来展开，重点在五个方面开创新局面。

（一）积极主动贯彻新理念，努力开创班子建设新局面。要建成产融结合的国际知名、国内一流金融服务企业，我们需要一批懂经营、会管理，熟悉石油行业和金融市场运作，善于开拓市场、改革创新、防控风险的优秀石油金融干部。一是下大力气配齐配强各级金融企业领导班子。加大优秀年轻干部选拔培养力度，充分激发各年龄段优秀干部积极性，实现班子年龄、专业结构的整体优化。二是加强各级领导班子能力建设。特别是各级班子主要领导要有大格局，要有大思路，要有大魄力，结合习近平总书记关于领导干部要提高“七种能力”的要求，不断提升金融企业领导干部的战略引领能力、市场开拓能力、风险防控能力，切实增强党员领导干部责任感、使命感，坚持干字当头，实力托底。三是提高领导干部的政治判断力、政治领悟力、政治执行力。坚定不移推进党风廉政建设和反腐败工作，深入贯彻落实习

近平总书记关于加大国有企业、金融行业反腐力度的要求，增强危机意识，提升腐败治理效能。党员领导干部要发挥示范引领作用，做到政治坚强、本领高强、意志顽强，充分发挥全面从严治党引领保障作用。

（二）积极主动拓展新市场，努力开创营销工作新局面。要贯彻落实市场营销工作会议精神，把握“二十四字”营销工作方针和“六个坚持”的基本遵循，制定完善市场营销工作三年实施方案，统筹协调各方面资源，落实市场营销重点工作，明确任务目标，一方面要与行业可比一流企业对标，寻找差距短板，不断提升自身市场开拓能力和创效能力，另一方面要持续强化服务能力，着力打造产融结合升级版。一是完善产融结合工作运行机制，提升综合服务油气产业能力。继续推动分条线协调机制，进一步落实和推动八大片区产融工作，探索产融结合网格化管理新模式，建立综合金融服务团队，不断创新“一揽子”产品、“一站式”服务。二是扩大上下游产业链客户业务交流，实现金融服务有效覆盖，以点带面，切实解决难点痛点问题。三是建立产融结合知识培训体系，营造产融结合新氛围。推广运用好的产品、服务、模式、理念，努力营造良好的产融结合文化氛围，让产融结合理念深入人心。四是完善产融、融融协同考核激励机制，充分调动产融各方积极性。五是持续加大创新力度，充分运用金融科技创新产品和服务模式。丰富服务方式，优化业务流程，提升客户体验，不断增强金融服务的针对性、科学性、有效性，满足日益增长的金融业务需求。

（三）积极主动适应新形势，努力开创稳健发展新局面。任何时候都要把合规管理作为底线，把风险防范放在首位，实现企业发展质量、效益、规模相统一。一是坚持一企一策落实稳健审慎的低风险偏好理念。积极探索与产业金融特点相符合的风险策略，完善相关限额和指标，把低风险偏好予以制度化、程序化，加强执行监测和信息传递。二是按照“去存量、控增量”的要求，把存量风险项目化解处置

作为一项重大任务来抓。落实“四不放过”原则，压实责任，激励与问责并举，坚持依法合规，维护好经营成果。三是把风险排查工作常态化、定期化，推进风险管理信息化。统筹用好外部舆情和内部风险监测工具，提高风险研判甄别能力，加强重大项目过程管控，严加防范新增风险。四是对照金控监管要求，优化“两级管理、三道防线”风险管控架构。健全风险并表管理的相关制度和措施，畅通中油资本与各成员金融企业风险信息沟通报告渠道，抓好金融控股平台合规平稳运行。

（四）积极主动应对新挑战，努力开创深化改革新局面。要以金控牌照申请为突破口，争取解决我们在金融业务发展中遇到的体制机制不灵活等问题。一是顺应金控公司管理办法和监管机构的相关要求，进一步理顺公司治理架构，确保治理机制高效运行。二是持续深化“三项制度”改革。继续实行差别化激励政策，加快推进限制性股票激励计划的相关研究。创新人才培养机制，优化队伍结构、激发干事创业活力，推进中油资本与金融企业、金融企业之间的挂职锻炼和岗位交流工作。三是按照“战略引领、价值导向、业财融合”原则，进一步梳理预算编制流程，持续深化对标工作，在财务数据对标的基础上，增加薪酬、业务、管理模式等对标，加大对标成果的运用与共享。四是深入贯彻新发展理念以及碳达峰碳中和的转型需求，顺应新基建的总体趋势，进一步发挥在绿色低碳领域投资的先发优势，加大在新能源、新材料、智能化、绿色环保、低碳节能等领域的布局，吸收新科技革命成果，以数字化转型助力油气产业高质量发展。五是加强市值管理。资本市场最关注公司的成长性和未来价值，要深入研究如何为股东创造更大的价值。公司要在加快市场化改革步伐、培育新的业务增长点、讲好发展故事等方面下更大力度，进一步增强投资者对中油资本发展的信心。六是进一步加大降本节支、提质增效工作力度，打造提质增效升级版，努力提升经营业绩，以高质量发展成果保障股东利益。

（五）积极主动落实新要求，努力开创科技赋能新局面。加强中油资本金融科技建设，稳妥推进金融数字化转型、智能化发展，加强与昆仑数智公司协同，共享石油产业数字化转型成果，打造数字化产业金融。一是稳妥推进中油资本信息化项目建设。高质量完成供应链金融服务平台建设，统筹金融资源优势，打造线上化、平台化、智慧化的供应链金融业务体系，构建石油产业供应链金融生态圈，助力“数字中国石油”长足发展。二是着手构建全面风险管理平台。结合《金融控股公司监督管理试行办法》要求，建立全面风险管理体系，依托信息系统实现对各项风险指标的实时监控与预警提示。持续做好信息网络安全管理，不断优化 IT 管理体制和运行保障机制。三是各金融企业要不断提升科技服务能力，加快数字化转型步伐。适应金融行业数字化转型的发展趋势，利用科技赋能运营转型与商业模式创新，实现渠道、产品服务、客户体验等全方位的数字化转型，助力金融企业高质量发展，为股东创造更大价值。

新愿景引领新征程，新作为铸就新辉煌。我们要以功成不必在我的精神境界和功成必定有我的历史担当，锚定新目标，无愧新时代，奋力开创产业金融发展新局面。2021 年，公司董事会将认真履行职责，严格执行股东大会各项决议，推动公司健康稳定可持续发展，以优异成绩庆祝建党 100 周年，以良好的业绩回报股东，回馈社会！

中国石油集团资本股份有限公司

董事会

2021 年 4 月 2 日