

# “三型三化 551”财务战略管理体系在 PS 火电公司的应用研究

## Study on the Application of Financial Strategic Management System of "Three Types and Three Transformations 551" in PS Thermal Power Company

杨阳 宫全德

Yang Yang Quande Gong

韶关市坪石发电厂有限公司(B厂)  
中国·广东 韶关 512229  
Shaoguan Pingshi Power Plant Co., Ltd.(B Power Plant),  
Shaoguan, Guangdong, 512229, China

**【摘要】**“三型三化 551”财务战略管理体系是对中国企业财务管理理论和实践的系统提炼和总结,对于深化中国电力企业财务管理体系和拓展中国电力企业管理会计研究领域、提升管理会计应用水平具有一定的作用。论文对“三型三化 551”财务战略管理体系在 PS 火电公司的应用进行探究,以供参考。

**【Abstract】**Financial strategic management system of "Three Types and Three Transformations 551" is a systematic refining and summary of the financial management theory and practice of Chinese enterprises, and plays a certain role in deepening the financial management system of Chinese electric power enterprises, expanding the research field of management accounting of Chinese electric power enterprises, and improving the application level of management accounting. This paper explores the application of the financial strategic management system of "Three Types and Three Transformations 551" in PS thermal power company for reference.

**【关键词】**“三型三化 551”财务战略管理体系;应用;困难与挑战

**【Keywords】**financial strategic management system of "Three Types and Three Transformations 551"; application; difficulties and challenges

**【DOI】**10.36012/emr.v2i2.1510

## 1 引言

PS 火电公司一直致力于“外树形象、内强素质”,全力打造一支敢于担当、勇于奉献、做事必成的经营团队。到 2020 年,为响应集团公司总体战略目标,即建设成为“以电为主、产业协同、绿色低碳、安全高效的世界一流能源集团”。PS 火电公司财务工作紧紧围绕集团财务战略部署,全面构建“三型三化 551”财务战略管理体系,对促进公司“提质增效”“转型升级”措施有力实施奠定强有力的管理基础。目前,中广核集团、中兴通讯、国家电网公司、南方电网公司、国电集团、宝武集团在实践中提出特色的信息化、共享化管理体系正在建设或初步建成,财务管理战略理念已经形成,全国信息化正在倒逼诸多大中型企业进行财务转型和财务功能大调整。“三型三化 551”财务战略管理体系集合战略型财务管理、财务集约化管理、价值创造型财务管理、管理会计等理论体系,是创新型企业管理理论、核心能力理论、系统复杂性理论的融合。企业努力培养财务人员能力的全面性,统一具备规划与报告能力、制定

决策能力、技术能力、运营能力、领导能力五类能力。在构建“三型三化 551”财务战略管理体系实践中,PS 火电公司将更加关注财务应当与企业的发展战略保持一致;同时注重研究外部环境和内部环境对企业财务管理的影响。

为了实现新常态下的中国国内市场供需结构匹配,加快公司的转型发展,PS 火电公司计划到 2020 年,全面落实《强基三年行动计划》,确保实现“3218”战略发展目标——3 个 10: 风电项目投产 10 万千瓦、煤矸石综合利用项目年消耗量 10 万吨、综合供电煤耗在 2018 年基础上下降 10%;2 个 100: 实现年供热量 100 万吉焦、实现年度利润 100 万元;1 个星: 实现星级企业上一个台阶;净资产收益率不低于 8%。PS 火电公司正全面提升核心综合竞争力,加快推进做强做优做大的步伐。

面对中国发电市场的激烈竞争,技术创新与管理创新使 PS 火电公司必须保持竞争的优势才能获得长远的发展,这就要求 PS 火电公司制定科学的发展战略,并有推动这一发展战略的配套措施,而构建新型的财务战略管理体系就是其中之一。“三型三化 551”财务战略管理体系是集团公司财务工

作服务于集团战略部署提出的,其具有与PS火电公司发展相适应的特征,是指导PS火电公司所有财务活动的行动指南。PS火电公司构建“三型三化551”财务战略管理体系,能始终保持与公司发电运行、燃料采购、工程管理、市场营销等职能战略的动态联系,并能够支撑所有职能战略的运作,更加确保PS火电公司实现“3218”战略发展目标。

## 2 “三型三化551”财务战略管理体系的内涵及作用

PS火电公司的“三型三化551”财务战略管理体系建设,即以“战略型、集约型、价值型”财务管理为目标,实施“标准化”建设、“共享化”运作、“精益化”管理,重点建设“全面预算管理、全面风险管理、现金流量管理、财务信息化、制度体系建设”五项内容,全面提升“决策支撑能力、价值创造能力、服务保障能力、依法治企能力、统筹协调能力”五项能力,打造一支与集团战略目标相适应的数量充足、结构合理、素质过硬、严守纪律的现代财会队伍。

“三型三化551”财务战略管理体系与传统的财务战略管理体系相比,更能与公司的发展战略相适应,促进财务的转型升级,实现一流财务,为建设一流的能源企业提供财务支撑<sup>[4]</sup>;能够最大限度地帮助公司降低运营成本、提升经营能力,还能够从新的战略角度发挥财务的作用。PS火电公司作为电力市场的一分子,推行“三型三化551”财务战略管理体系的构建,一方面,可以助推公司更好地了解内部的财务状况并预测未来的财务状况,了解公司战略的基本情况以及与公司发展战略相配套的财务管理体系,从而促进公司财务管理体系的优化,全面推动公司战略实施,实现公司可持续发展。

另一方面,可以形成良性循环的好机制用于时刻关注标杆企业、竞争对手、合作伙伴的相关信息,为保障公司资产安全,提高资金使用率,完善依法治企,构建ERP信息化体系,实现公司战略优化升级提供有力的支持与帮助。

## 3 “三型三化551”财务战略管理体系在PS火电公司运用面临的困难与挑战

从PS火电公司的实际情况看,在“三型三化551”财务战略制定和实施过程中已充分发挥了财务管理的作用,但是要想充分发挥其作用还是有很大的困难。造成这种情况的原因主要是财务资产部本身管理水平有待提高、公司对财务资产部重视程度亟需提升。

### 3.1 财务资产部管理水平有待提升

财务人员应具备财务战略管理素质。虽然财务人员经过高等教育、继续教育、企业实践,财务人员职业技能得到长足

的提升,但是在新型的战略管理体系要求,财务人员需要了解财务专业的知识体系外,更要懂得企业战略管理、市场信息收集与甄别,财务管理一切目标是为实现公司“3218”战略管理目标而服务。这就要求财务人员具备更高的综合素质,PS火电公司要更加重视对财务人员的培养。目前公司对财务人员的重视程度不够,年度内培训次数不多,公司需要对财务人员增加培训时间不长,在培训经费投入上要向财务人员倾斜,公司未组织高层人员对财务人员授训。

其次,从财务资产部的整体管理水平来看,财务管理只是初步形成“三型三化551”财务战略管理体系理念,没有系统性深入到各职能部室,非财务人员对“三型三化551”财务战略管理体系不了解,服务于其他部室的职能战略作用不强。

### 3.2 公司治理环境需要给“三型三化551”财务战略管理体系建设提供更大的支撑力度。

“三型三化551”财务战略管理体系作用的发挥,不仅需要有好的文化氛围,还需要有信息管理系统、配置齐全的硬件设施。

首先,从硬件环境看,虽然财务资产部的信息化系统已经为财务数据的收集提供了方便,但是财务管理软件与各部门的信息管理系统尚未完全对接,公司内部没有建立完整的数据库来接收内外部各种数据,没有一套完整的系统将各个子系统的数据综合利用,例如,可用于各职能部室参与编制的全面预算编制及数据分析系统、可用于实时收集燃料收耗存数据并自动上传至财务核算系统、可用于厂内技改开工至竣工结算并自动上传至财务转资系统。

再次,从软环境来看,公司内部各职能部室参与“三型三化551”财务战略管理体系建设的氛围仅初步形成,对部门职能战略支持不够,参与不够。如未能在存货的采购计划单价制定、工程合同的概算编制充分发挥财务战略管理作用。

### 3.3 公司对财务战略管理体制的重视程度不够

首先,PS火电公司没有在投入上给予高度重视,受制于自身实力等因素的影响,在人员的招聘上没有自主性,公司财务管理无法得到有效人力资源补给。同时,在预算上未能给予财务战略管理体系构建的专项资金安排,从而导致在人才引进、设备添置等方面造成极大困难。

再次,PS火电公司内部没有成立专门的机构来推动“三型三化551”财务战略管理体系在各职能部室的建设,高层管理人员未能协调相关工作,包括制定“三型三化551”财务战略管理体系建设方案,并用于指导各职能部室成立专责人员,制定“三型三化551”财务战略部门职责与工作要求。

## 4 促进“三型三化 551”财务战略管理体系在 PS 火电公司深化运用的思考。

### 4.1 完善“三型三化 551”财务战略管理体系站位提升

首先,要从公司的战略高度明确“三型三化 551”财务战略管理体系构建在整个公司的地位,明确其参与公司战略管理制定、战略实施管理的身份和地位,从而为今后其工作开展奠定支持的基础。

再次,完善“三型三化 551”财务战略管理体系建设在公司部门职能战略中扮演的角色,明确规定公司各职能部室有支持该新型财务战略管理体系构建的职责和义务。

### 4.2 加大“三型三化 551”财务战略管理体系建设投入力度

首先,要加大人才的引入与培养力度,鼓励财务人员参加社会职业资格考试并提供资金资助,在资金、工作和生活环境中为引入高素质财务战略管理人才提供基础。通过与培训机构的合作,对相关人员的财务管理、企业管理进行培训,提升相关人员的财务战略管理的执行能力。

其次,加大基础设施建设力度,通过大力推进信息化建设,

引进信息化管理人才,并由其对财务人员开展培训,建立会计信息数据库满足适应新形势下的财务战略管理的硬件需求。

再次,在日常制度体系建设中要明确财务战略管理职能与作用,要在各种绩效考核办法中规定财务战略管理业绩实现的兑现力度,全面提升“三型三化 551”财务战略管理体系在公司战略体系中的地位。

### 4.3 加强“三型三化 551”财务战略管理体系的作用

首先,要高度重视“三型三化 551”财务战略管理体系构建的重要性,各职能部室财务战略管理专责人员负责本部门各种分析报告、各种管理数据的严格审核和计算,特别是对预测数据的来源、预测方法的选择等,要确保科学严谨,以此提升部门的综合管理质量。

其次,要高度重视财务战略体制构建过程中的各项建议,公司要建立有效的绩效激励措施,构建全员参与的文化氛围,鼓励融入各种科学的战略管理思维,支持“三型三化 551”财务战略管理体系在 PS 火电公司得到全面升华。

#### 参考文献

[1]郑晨利.以企业可持续发展为目标的财务战略规划探索[J].商场现代化,2013(9):147.

(上接第 19 页)

将有效信息传递给相关部门。项目的施工效率不容忽视。企业应设计出投资项目考评机制,通过机制保障来敦促职工高效完成任务。同时也能够对项目实施率、达成率等指标进行考核,有力地促进固定资产投资项目的高效完成。项目实施阶段的管理,要以最大限度维护企业利益为原则,在保证质量的同时,控制好项目成本核算,并依法做好增值税抵扣,依法依规做好各类赔偿协调工作,积极进行管控并降低该部分费用。

### 4.3 投资项目后评价

要提升企业固定资产项目管理效果,投资项目后评价也不容忽视。企业应该规范固定资产核算流程,让该流程更具系统性。同时,固定资产核算项目的人员,也需要专门进行配备,专业的项目核算人员,能够更好地掌握新建项目成本开支状况,使固定资产核算的准确性、完整性能够得到保障。

首先,在项目工程完工时期,需要收集项目竣工结算报告、原始购置凭证信息、资产移交清单等资料,并对其进行分类,整理好这些资料。在此基础上,核算实际项目成本费用,并根据这些资料制作出结转固定资产的财务决算表,为后续的

计提折旧打下基础。

其次,需要仔细核算在建项目,对材料、设备购置及安装费用等详细的各项资金进行核算。另外,企业要执行固定资产等级制度,确保每一项固定资产,都设置有相应的资产卡片,使固定资产财务、登记卡片、实物信息,都能保持一致。

## 5 结语

综上所述,企业固定资产投资项目管理在企业发展中的重要作用不言而喻。广大企业管理者,要充分认识到当前企业固定资产投资项目管理工作中出现的各种问题,积极寻求有效的方法去解决这些问题。在实际的固定资产投资项目管理工作中,从投资项目决策、投资项目实施、投资项目后评价三个阶段着手进行管理,并且严格按照上述的具体要点进行管控,切实做好固定资产投资项目管理。

#### 参考文献

[1]单劲松,孟强,吕金朋,等.军工固定资产投资工程项目实施业主方管理体系构建研究[J].工程建设与设计,2015(1):139-142.

[2]余然.建立联动机制有效推进企业固定资产投资项目档案管理工作[J].机电兵船档案,2019,200(1):91-92.