

浅谈物业管理企业的财务管理与成本控制

范秀英

北京世邦魏理仕物业管理有限公司-华北区 财务经理

物业管理行业有其自身的行业特点,因此财务管理相比较于其他行业也存在一定的特殊性,如何加强和完善物业公司的财务管理,不仅关系着物业公司自身的发展,还涉及到社区的和谐稳定。

一、物业管理公司财务管理的特点

物业服务企业的财务管理主要包括营业收入的管理、成本和费用管理,利润管理以及专项维修资金的管理。物业管理公司财务管理的特点如下:

1、物业公司的财务管理体现于综合性的管理随着市场经济的不断发展,物业管理与一般的服务行业相比有其明显的个性,它提供的是全天候、不间断、多方位、多层次的过程性服务产品。其突出的一点是生产与消费同时开始、同时结束。所以,物业管理不仅是劳动密集型的行业,而且也是管理密集型的行业。随着物业管理经营过程的社会化程度和现代化水平的不断提高,现代物业管理公司的财务管理,在管理上已经广泛实行财务预算、财务动态分析方法、加强预算控制、参与企业经营管理决策等;通过计算机的应用和分析,实行数字化管理,从而使财务管理的综合性大为加强,财务管理已经逐渐成为现代物业企业管理的关键组成部分。

2、物业公司的财务管理渗透到企业管理的方方面面物业管理服务有别于社会公共服务和个体服务,是一种同时带有社区公共服务和个体服务特征的群体性服务,企业从事生产经营活动,须拥有一定数量的资金,这是企业进行各种经营活动的基础。从提供服务、支付人员工资,到对房屋、公共设施设备维修保养、物料消耗、清洁保洁、环境维护、绿化养护等一系列的成本支出,以及按劳取酬收取的物业服务费,开展多种经营的现金流入等都与资金有关。各个部门都要使用资金,没有资金做基础,任何部门的活动都不能进行;每项业务的开展都直接或间接地影响到企业资金的流入流出,从而影响整个企业的经济效益。由此可见,物业公司财务管理涉及的面相当广泛,企业经营活动的各个方面基本上都有财务管理的存在。这就要求作为物业管理公司的财务管理工作,要兼顾到企业的各个部门、各个项目必须从总体上合理地分配和运用资金,使企业经营各环节占用的资金比例关系协调。

3、物业公司的财务管理的其他方面特点(1)由于物业管理企业的经营过程既不涉及生产活动也与销售活动无关,大多数情况下仅涉及提供维修维护等管理服务,其资金运动过程及形式必然相对简单,从而决定了财务核算对象相对简单。(2)物业管理企业的各项收费的监督不仅来自企业自身,还来自政府有关部门以及物业的业主等,使其对资金运作过程的监督更为全面。(3)物业管理企业的最主要的财务信息使用者是业主和企业管理层。由于业主最关心的是物业管理收费的使用状况及其效益等信息,因此物业管理企业所提供的财务信息必须充分满足这一特殊的需求。

4、CBRE 对于新增物业管理项目的财务管理操作模式

A. 为新物业项目开立新的专管帐户：

- 1、首先持北京世邦魏理仕物业管理服务有限公司的营业执照、地税登记证等到就近工行开立一个一般帐户，帐户名称为：“北京世邦魏理仕物业管理服务有限公司”。此帐户将专门用于新成立的物业管理处管理费等收入及支出的管理。世邦魏理仕的所有帐户都将在工行开立，主要是便于网上银行的操作使用。
- 2、当收到租户或小业主交来的物业费及水、电等杂费时，我们将存入已开立的专用帐户。同时，对于项目物业管理日常的支出，经驻场管理人员的审批同意后报回总部进行审批程序，当相关审批人全部审批同意后，我们将从项目专户中进行支付。

B. 为新物业管理项目申请购置税控器：

- 1、持北京世邦魏理仕物业管理服务有限公司的地税登记证到当地地税局办理新增税控器的相关事宜，此税控器专门用于项目的发票管理。
- 2、当收到租户或小业主交来的物业费及水、电等杂费时，我们将为其开具正式服务业的发票，发票上所盖的章为“北京世邦魏理仕物业管理服务有限公司财务章”。

C. 关于缴税的程序：

- 1、各物业管理项目每月将按照各自的收入金额，报送到公司总部，公司总部将为各项目在网上进行单独纳税申报，申报后为各管理项目打印出申报单，由各管理项目根据各自的申报单金额完成审批流程后，各项目持申报单到工行进行缴纳税金。
- 2、各项目的个人所得税的明细申报及缴纳将由总公司完成，税金每月在支付工资时交到公司财务部。

二、当前物业管理公司财务管理现状

1、物业管理者缺乏现代理财观念,不重视成本管理工作

传统意义上的物业管理走的是“谁开发,谁管理”的路子。随着物业管理需求的进一步扩大,物业管理开始走向市场化、专业化、规模化和智能化。但长期以来,受“物业管理的工作就是简单的维修保养、清洁卫生以及环境绿化和保安”等观念的影响,致使一些物

业公司尤其是一些中小型物业企业,缺乏现代管理理念和科学的市场定位,没有长远的经营谋略,形不成规模效益,再加上不重视财务管理工作,人、财、物、信息等资源未能优化配置,甚至存在严重浪费,致使企业经济效益低下。因此,物业企业经营者应树立现代理财观和成本核算观。

2、物业管理公司的内部财务控制不规范

总体来说,物业管理公司内部财务控制不够规范,物业管理公司还没有完整的财务管理办法可供遵循,而且有的物业公司由于核算简单,并没有制定相应的内部财务制度,这对于物业公司来说都是不合理的。大部分企业需要设立账目,但会计基础管理薄弱、依法建账不到位,并没有按照会计科目的要求分门别类的设置明细的账目,这不仅不利于公司及时的向业主客户反映物业管理费的使用情况,而且会计信息也不能得到真实的反映。

3、物业管理公司的资金管理力度不够

资金不足和筹资能力差是当前物业企业管理中普遍存在的问题,物业管理资金的来源渠道和数量都非常有限。主要包括物业管理的启动资金,即资本金;物业维修资金;日常综合管理服务费及经营性收入。至于其他渠道,如银行借款资金,由于物业管理企业几乎都是中小企业,其注册资本较少,资本实力有限,土地、房屋等银行认可的不动产资产数量较少,缺乏信用保证,所以难以银行贷款。

4、物业管理公司财务报表过于笼统,无法满足各层次的管理需要

物业公司根据会计制度的要求,对外提供的报表,只有资产负债表、利润表、现金流量表,数据过于笼统和宏观,缺少管理需要的各种报表。如提供给业主的各房屋维修基金使用情况表、提供给业务部门的各小区各楼宇、各项目成本费用明细表和利润表、应收未收物业费明细表、提供给公司决策者使用的资金状况表、客户付款周期表和客户信用档案等各种财务信息,只能采取统计办法获取,耗时耗力,且容易出现差错,无法满足内部管理的需要。

三、物业管理企业的成本特点

物业管理企业的成本构成主要包括:

管理服务人员的工资、社会保险和按规定提取的福利费等;物业公用部位、共用部位、共用设施设备的日常运行、维护费用;物业管理区域清洁卫生、绿化养护、秩序维护;办公费用;资产折旧、物业共用部位、共用设施设备及公众责任保险费用;经业主同意的其他费用。

物业管理企业的工作就是根据物业服务合同的约定,对房屋及配套的设施、设备和相关场地进行维修、养护、管理,维护相关区域内的环境卫生和秩序。从物业管理企业的工作性质可以看出,物业管理企业的工作具有空间分散、时间连续、内容复杂等特点。空间分散是指物业管理企业的工作地分散,因为其管理的是一个个独立的物业小区,这些管理对象可能在一个地区,也可能延伸至全国。时间连续是指物业管理企业的工作时间连续,要 24 小时为业主提供服务,有人形象地称之为“招手即停”,即随时要提供物业管理服务。内容复杂即物业管理企业的工作内容多而杂,既有物的管理,又有人的服务,有人形象地称之为“包治百病”,即在一个物业管理区域内,物业管理企业是“上管天,下管地,中间管空气”,这话一点不假。由于物业管理的这些特点,导致物业管理企业成本也呈现出如下特点:

1.点多。即物业管理企业的成本形成点多。物业管理企业的成本可分为服务成本、管理成本、经营成本。服务成本是在为业主服务过程中发生的成本,如维护小区治安、进行消防检查,保障小区安宁、安静等过程中发生的成本。管理成本是对小区房屋及配套的设施设备和相关场地进行维修、养护、管理所发生的成本,如小区设施设备的维修等。经营成本是物业管理企业在开展社区经济过程中所发生的成本,如经营小区会所、经营公共设施等。因此,在物业管理企业,每个部门、每个单位、每个环节、每个岗位、每个人都是一个成本形成点。

2.面广。即物业管理企业成本的发生在地域上分布面广。物业管理企业为了发展,为了取得规模效益,总是不断地争地盘、抢市场,规模越做越大,地盘越争越多,市场也越来越大,物业的分布面也越来越广,从而使物业管理成本的发生面也越来越广。

3.线长。即物业管理企业成本监控线长。物业管理企业由于其工作从空间上要延伸到所管物业的每个角落,从时间上要延伸到所管物业的每个时点,所以导致物业管理企业的管理层次多,从而使大部分成本发生点和相应成本监控点之间相隔较长,从而形成较长的成本监控线。

4.管难。由于物业管理企业的成本具有上述特点,导致物业管理企业的成本监管难。表现为难统一模式、难统一标准、难统一核算。因为不同物业往往类型不一、大小不一、新旧不一、特点不一、业主要求不一、收费模式不一、收费标准不一,不同物业面临的市场环境、社会环境也差异很大,导致物业管理企业很难用统一的成本管理、统一的成本管理标准和统一的核算要求管理所有管理处(项目中心)。因此,物业管理企业的成本管理难。

四、我国现阶段管理企业成本管理的现状

1.成本管理起点的滞后性。即物业管理企业的成本管理起始于物业接管验收以后。事实上,物业管理成本的高低很大程度上取决于物业自身的特点,如物业的规模、物业的设计特点、物业所使用的材料、物业的质量、物业的风格等。这些先天因素在很大程度上决定了物业管理成本的高低。因此,物业管理企业成本管理的起点应该是物业的规划设计阶段,而不是物业接管验收以后。尽管现在物业开发商也邀请物业管理企业进行前期介入,但介入的重点是对物业的功能进行评估,而很少对成本进行评估,即是对成本进行评估,也主要是物业自身的建造成本,而非物业的使用成本或物业管理企业的管理成本。成本管理起点的滞后性,严重影响了物业管理企业的成本。

2.成本管理体制的两难性。物业管理企业的成本管理体制存在“一管就死,一放就乱”的两难选择。以前大部分物业管理企业的成本管理体制是“统一管理,分级核算”,实行财务一支笔,会计全部集中在公司总部,下属管理处(项目中心)只设出纳,以强化总部对下属管理处(项目中心)的成本管理。但因物业管理公司的下属管理处(项目中心)处于分散状态,且分布面较广,这样对管理处(项目中心)的日常管理带来一定影响,特别是一些大的物业管理公司,因为下属管处(项目中心)每发生一笔费用都要到总部各职能部门及公司领导哪里去报批,效率较低。采取这一管理体制,也增加了相应的监管成本,实质上也很难真正监管到位。于是一些物业管理企业尝试将成本管理权下放,但一放,在成本管理中就出现了混乱现象。因此,管理体制的不顺,影响了物业管理企业的成本管理。

3.成本管理思路的片面性。现在物业管理企业一提成本管理就是降低成本,一降低成本就是裁员减人、减少工作时间,减少费用支出等等。殊不知这样的管理思路,已严重不适应现代市场经济的发展,也不适应物业管理市场自身的发展。成本管理思路的片面性导致物业管理企业成本管理的深度、广度都严重不够。在管理深度上,往往只重视服务与管理过程的节约,而没有通过成本与技术的有机结合、成本与业主需要的有机结合、成本与服务质量的最佳匹配,实现成本的深度控制。在管理广度上,往往只侧重于企业内部成本要素的控制,而忽视了企业外部影响成本变化因素的控制。

4.成本管理方法的局限性。物业管理企业现行的成本管理方法包括标准成本法、责任成本法等,都是传统的成本管理方法。这些方法在一定条件下能发挥一定的作用,但在现代市场经济条件下,特别是在强调业主为主导的条件下,这样的成本管理方法有其局限性。标准成本、责任成本实际上体现的是一种差额管理思想,即根据企业经营目标和经济效益的要求,预先制定成本控制的标准和目标,核算后对产生的实际成本和标准成本之间的差异进行分析、评价、考核,以确保经济效益目标的实现。可见,这种方法立足的是企业内部,核算的是企业内部的耗费,成本管理的目标是以尽可能少的价值牺牲换取利润最大化。这样的方法忽略了市场的竞争、忽略了业主的需求、忽略了行业的发展,不利于企业的长远发展。

5.成本管理主体的单一性。在现代大企业中,成本企划人员大多是从从事成本企划工作多年、有着丰富经验的成本规划师。他们在企业工作多年,熟悉本企业产品生产的各项流程,对市场中同行业的成本趋势比较敏感,视野比较开阔,也较容易发现降低成本的途径。但在物业管理企业,成本控制的主体是财务人员,他们既要从事日常的会计工作,又要进行成本规划和管控工作。而事实上,财务人员往往缺乏对物业管理各项业务流程实质的认识,对成本控制往往只限于对部门上报费用的监控,这样就很难真正起到对成本的监控作用。

五、完善物业管理公司财务管理的几点建议

1.要强化成本观念,建立财务成本分析控制制度

物业管理作为服务性行业,财务管理的一个重要方面就是成本管理,因为其最重要的成本支出是人工成本和管理费用的支出,因此物业管理公司应该树立全员成本控制观念。物业管理企业一方面应确立科学的财务管理和成本控制目标,提高全员成本素质和意识。另一方面通过对人力资源的科学整合,激活人才潜力,减少冗员,降低人工成本。同时还要通过职业道德及服务技术培训,造就一批敬岗爱业、懂技术、会管理的高素质复合型人才队伍,来提高工作质量和效率。

2.要全面展开财务分析,保证资金合理运用

物业企业在开展经营的过程中,经济收益主要来自于两个方面,一个是为客户提供物业管理,收取管理费。另一个就是开展多种经营,多元化、分散化投资。如果企业想从中获取利润,使得企业发展壮大,就要对企业进行有效的财务分析,保持企业良性运行。物业管理的财务分析就是以物业企业的报表为依据展开分析,从而为客户及投资者提供有用信息。

首先,财务管理部门要评价公司的财务状况,了解公司一定时期的资产、负债水平,从而判断企业的经营风险,保证资金合理运作。企业在发展壮大时需要投资筹资,企业通过财务分析可以及时了解企业资金的构成比例,充分利用闲置资金,合理安排长期借款或者是短期借款,有效控制资金成本。

其次,财务分析要评价企业的管理效率,管理效率的高低是企业管理能力的集中反映。企业要分析自身的管理效率,及时了解企业的运作情况,要对企业的财务制度进行检查,以有效防范经营风险,健全财务控制,保证业务流程流畅运作。

最后,企业的财务管理分为三个部分,投资、融资以及利润分配。企业要进行利益分配,就要对企业的获利能力进行评价,赢利多少不仅跟自身有关系,而且跟投资者、债权人都息息相关。因此,对企业赢利能力的评估是必须的,不仅可以满足投资者的需要,而且还可以根据自身的活力能力及时做出财务预测。

3.就是要加强物业管理资金的筹措及运作管理

物业管理资金的来源,除资本本金或者银行贷款外,其他物业管理收入都是向业主或使用人收取的管理费用,所以资金的筹措必须注重社会效益和经济效益的有机统一。同时,加强资金有计划及合理使用,把有限的资金用在必要的物业管理项目上,增加资金使用的透明度。另外,进行科学的投资决策,积极防范投资风险。物业管理企业多是中小企业,更应选择科学合理的投资模式,尽可能地采用中短期投资,扬长避短,在科学合理的投资模式下,加强投资项目的可行性研究和论证。同时,加强项目投资实施过程中的控制和管理,搞好监督工作。

4.要建立和健全物业公司内部财务管理制度

物业管理企业应根据国家统一规定,结合本身的经营特点和内部管理要求,制定规范企业内部财务活动的《财务管理办法》。同时,还要不断细化完善这项制度,配以与财务管理有关的分支管理办法。如:《收费员管理办法》,《预售电费系统工作规则》,《空置房、报停房管理办法》,《兼职收费员管理办法》,《物资采购管理办法》等等;制定小区管理者的考核指标和收费员考核指标,并对小区台账、上交的各种财务资料进行日常核对;对小区的收入进行定期、不定期的检查监督。因此,物业管理企业只有建立一套科学、完整、规范的内部财务管理制度,才能充分落实好理财自主权,形成一系列适应物业公司财务核算和财务管理要求的财务管理体系和自我约束机制,才能规范企业的财务行为,促进物业管理企业的健康有序发展。