

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.023

物业服务企业盈利能力提升策略研究

杜娟

(遵义市遵投资产运营有限责任公司,贵州 遵义 563000)

摘要:物业服务行业伴随着我国房地产行业突飞猛进的发展中,茁壮成长起来。物业服务行业在我国10多年的发展中,经历了大众从陌生到接受的过程,但目前物业行业状况发展到时现状还是有诸多的不理想,特别是在小区住房管理上,住户和物业公司层出不穷的矛盾越来越多,越来越尖锐,个别住户因此拒交物管费,物管费收费标准更是难以提升。随着社会经济的发展,物业公司各项成本费用均有所增长,本文就如何增加收入和控制成本两个角度分析物业行业,特别是住房行业如何增加利润,提升价值。

关键词:物业服务企业;盈利能力;成本控制

目前物业服务行业在我国处于微利时代,有很多物业企业是依赖代管房屋的房开企业补给收入,有些甚至入不敷出,经营举步维艰,难以支撑。如何提升物管服务品质,提高物管费收费标准,并从物管行业延伸出多种经营模式,增加收入,是物业服务行业当下需要亟待的问题。我们知道收入与成本是决定一个企业可持续发展的两个决定性因素,就必须在经营过程中围绕着追求收入的最大化和成本控制的最严化,使物业行业实现利润,这样才能开源节流,实现效益,物业行业才能实现可持续经营,蓬勃发展。^[1]

一、物业服务企业收入来源与成本费用的内容

(一)物业服务企业的收入来源

物业服务行业收入主要包括主营业务收入和其他业务收入。其中主营业务收入约占物业服务行业收入80%,其他业务收入约占20%。

1. 物业服务企业主营业务收入概述

主营业务收入是指物业服务公司在从事物业管理活动中为物业产权人、使用人提供维修、管理和服务所取得的收入。主营业务收入主要细分为:服务收入、代办性服务费收入、特殊服务收入。

首先,服务收入,是指由全体业主缴纳的,因物业服务公司为业主提供清洁卫生、小区安全管理、绿化管理、公共设施设备日常运行、保养等服务得到的收入。

其次,代办服务收入,是指物业服务公司受业主或公共事业部门委托,提供各项公共事业费的代缴服务而获得的收入,主要包含水费、电费、煤气费等。

再次,特殊服务收入,是指物业服务公司对于业主个别需求提供的个性化服务,如家庭装修、水电维修、维护等收入。

2. 物业服务企业其他业务收入概述

其他业务收入是指物业服务公司从事主营业务以外的其他业务活动所取得的收入,包括材料销售收入、废品回收收入、商业用房经营收入及无形资产转让收入等。

(二)物业服务企业成本和费用的内容

物业服务公司在为业主和物业使用人提供物业服务过程中,发生的各项支出,这些支出包括了物业服务成本、税款和期间费用。

1. 物业服务成本内容

物业服务成本是指企业在从事物业服务活动过程中发和

的各项直接支出,包括直接人工、直接材料费和能源消耗费用、零星维修维护费、其他费用等。

直接人工是指直接从事物业管理活动现场的人员工资、奖金、福利费和各项社保费用等。

直接材料费是指企业在从事物业服务活动中,直接消耗的安保服务用具、清洁工具、零星水电材料等。

能源消耗费用是指物业服务活动中水、电、燃气能源消耗费用等。

零星维修维护费是指不属于房屋维修金范围内承担的,由物业公司因管理行为而自行应承担的零星维修维护费用。

其他费用是指直接人员所从事物业服务活动的办公费、差旅费、通讯费、劳动保护费、绿化维护费等。

2. 物业企业各项税费内容

物业企业的税费是指物业服务企业在经营过程中应按税法规定,以营业收入为对象和计算依据向税务机关缴纳的税金及附加税费。包括增值税、城市维护建设税和教育费附加。

3. 期间费用内容

期间费用是指物业服务公司非直接管理活动中产生的管理费用、财务费用、销售费用。管理费用是指企业行政管理部门为管理和组织经营活动而发生的各项费用,包括公司的办公费、业务费、审计费、差旅费、诉讼费等。销售费用是指企业在营销过程中发生的各项费用,包括广告费、宣传费等。财务费用包括利息支出(减利息收入)、汇兑损益以及相关的手续费等。^[2]

二、物业服务企业利润偏低的原因

(一)主营业务收入较少,其他业务收入增长缓慢

首先,我国物业管理经历了起步阶段、规范化发展阶段、法制化和市场化阶段,物业行业从起初的不接受到大家现在普遍的认可,经历了10几年历程。物业管理涉及领略有住房小区管理、商业综合体、办公楼、医院等各种项目,其中利润率最低、矛盾最大,也与老百姓息息相关的就是住房物业管理。随着物业行业越来越深入各小区管理中,与各小区居民的纠纷也越来越多,且大部分不能及时得到解决,居民对物业各项收支也十分关注,而部分物业公司在这方面确实又存在收费不够明确,管理不够清晰等问题。导致越来越多业主拒交物管费,使其物业公司赖以生存的主营业务面临不小的挑战,利润越来越低,经营难以支撑。

其次,在其他业务收入上,颇具收入增长点的其他经营收入也会因主营业务的矛盾等以及其他各种各样的问题,物业公司难以再分心经营其他业务,且物管行业其他经营好多也是和业主相关,业主一旦信任感降低,也会影响其他经营业务的发展。同时开展其他经营业务也需要时间、精力、财力等各方面的投入,发展一直较为缓慢。^[13]

(二)成本控制难度增加

随着社会经济的发展,各行业成本费用均有所增长。物业服务行业成本也在逐年增加。物业服务行业成本中刚性成本占比较大,比如人力成本、能源成本等。明细如下:

第一,体现在前期物业介入时未充分做好规划工作。物业服务行业作为住房管理的末端管理行业,大部份在前期都是受房开公司委托而介入,而介入后因急于配合房开接房,忙于做好前期接房工作,而忽略了在前期成本控制上的规划工作,导致接房后出现一些岗亭增加、小区出口封闭较难、小区绿化用水难以控制等问题。物业在前期介入管理时,为了配合房开工作,未做好前期规划工作,导致后续管理上较为被动,成本控制较为困难。

第二,预算工作未做好。物业服务行业因为前期密集接房,而第一次收费工作的开展大都较为顺利,大量资金一时归集,导致物业行业未将预算工作作为公司经营的指导工作来做。同时也有一部分观念片面认为,预算就是老计划经济,物业服务行业的成本都是刚性成本,编制意义不大,故而搁置。没有预算管理就没有经营指导和管控,公司全年成本管控没有方向、没有目标,难以实现公司经营任务。

第三,固定成本占比较大。物业行业属于服务行业,人工和能耗成本将近占了总成本的70%-80%,而这些成本都是刚性成本,随着经济和市场的不断发展,逐年增加。首先从人工成本上面来看,除了工资薪酬增加外,社会保险、福利也在年年递增。在人员管理上基层员工占比较大,大多数基层员工未实行绩效考核,容易在工作上出现懈怠,秉承干多干少一个样的消极思想,无形中增加企业人力成本。其次在能耗成本管控上来看,物业服务企业的能耗成本主要集中水、电等费用上。水、电费上,没有实行能耗方面的管控,随着水、电价的阶梯收费形式,逐年呈现增长趋势。^[14]

第四,绩效管理未跟进。绩效管理是企业经营管理实现目标的重要手段,高度重视和加强绩效管理当下企业强抓的重点管控。但因物业服务行业因整体人员中80%以上属于现场管理人员,流动性较大,且企业未实行绩效管理,导致部分人员会认为干多干少一个样,企业经营与他无关,管理意识较为薄弱。而有些物业行业虽有绩效管理,便没有考核,绩效管理成为一纸空文,员工参与度不高,没有绩效激励及考核,企业经营较为困难。

第五,风险成本重视度不够。物业行业因行业性质的特殊性,几乎就是对人的管理,而人员安全的管理属于重中之重。风险成本属于机会成本,抱着侥幸心理也许不会产生,但若未提前做好风险管控,一旦发生,对于微利行业的物业服务行业,带来的损失不可估量。前几年物业行业曾片面认为不属于高危行业,而忽略了人身安全的管理。直到最近几年,出现一些人身安全事件,而导致企业风险成本无形增加,直接影响企业发展,风险成本的管控才引起重视。

三、提升物业服务企业盈利能力的策略

(一)优化收入

1. 做好物业服务工作,为收入作支撑点

首先,应积极解决与业主矛盾问题,抓好主营。物业行业赖以生存的关键即是物管费收入,占到所有收入的80%左右,物业公司应重点抓住客户群,做好调查工作,想业主所需,急业主所急,与业主融为一体,真正把小区服务好。同时对于业主矛盾问题,逐条梳理出来,积极找到解决的办法,并适时公布解决问题的进度及结果,让业主满意度提升。其次,应做好内部人员的培训工作。加大对物业各类现场人员的综合素质培训管理,特别是礼仪、行为的培训。对他们的具体工作,分项梳理,制定各类指标实行绩效考核,特别重点关注业主满意度指标,同时定期公布账目,请业主参与物业管理,提出管理建议,并对物业管理进行打分制,在节假日与业主一起开展各种活动,增进感情,物业公司物管费可得以收齐或提升,稳定公司收入。

2. 开展多种经营模式,增加收入

物业公司可剖析各项小区延伸业务,开展多样化经营,搞活经济。比如:一是开展中介服务工作,可在小区门卫处设置信息点,对各类小区租房、售房、买房等业务提供信息服务,收取中介服务费;二是设置小区包裹代管站,现阶段各小区包裹点已难以支撑居民生活需求,而有些居民因忘记取或不在家等各种原因,导致小区包裹越积越多,甚至有丢失损坏等情况发生。同时,有些居民需要寄包裹,也要跑较远的代收点,可建立包裹代管站,代收代取包裹,收取代管费,方便业主。三是开展清洁房屋收入。对家开展外包清洁打扫,成为现代人越来越多的选择。公司可对此业务进行深入调查,开展清扫业务,满足业主生活需求等等。各式各样的多样化经营活动的开展,既解决居民日常生活需求,又为物业公司增加收入。

(二)做好成本控制工作

物管成本主要集中在人工成本及能耗费用、小区日常采购等消耗费用上。其中,人工成本因物业行业特殊性,几乎占总成本60%-70%,其他费用约占30%-40%,怎样控制好各类成本成为关键。

1. 做好前期规划工作

根据小区场地及面积等情况,在管理前期就要做好成本控制工作,要做好前期整体规划工作。按照小区的目标定位,合理设置小区管理点,精准规划好小区人员配备、合理配置岗亭、科学设置小区进出口管控、检查房屋施工遗漏问题,确保工程质量,顺利完成小区交接工作。

2. 做好预算管理

作为物业管理行业,前期预算管理要从被管小区面积、户数等科学测算,测算全年应收物管费收入情况,并预判出成本、费用情况,得出暂时的经营利润。经营利润又作为基点,测算出最终上目标利润,再反向重新预算收支情况,推测出小区的收费标准,并根据目标利润再测算成本开支,合理预算出目标成本。并在做好前期预算分析时,执行过程中要加强对预算过程的控制、监督等措施。

3. 优化人力资源配置

物业行业属于劳动密集型行业,且随着社会经济的发展,

人力成本占比逐年增加。因此,应制定科学、灵活的用人制度,加强人力配置的管控,合理布局小区管理点设置,适当减少小区的出入口,可减少门岗人员的配备,增加小区公共面积监控设备,引进清洁新设备,努力减少人工成本的产生,并引进人工劳动生产率考核指标等,实现人力资源的优化配置,既达到小区的管理需求,又有效控制成本。

4. 加强绩效管理

物管行业应加强绩效管理,可以年度为考核范畴,由公司先与各项目负责人订立年度绩效考核目标,再由项目负责人与各具体业务负责人分订立绩效考核目标,成为绩效考核联动机制。可选取投资资本回报率、息税前利润等结果类指标和客户满意度、员工满意度等动因类指标相结合,作为考核依据,多维度、多层面进行绩效评价,增加员工工作积极性,达到绩效考核目的。

5. 加强能耗管理

在电费管理上,从物管前期介入开始,即可开始控制小区公共位置电源数量上的布局,并设置成节能电源,在小区电梯管理上,要做好电梯维保工作,对于用电量,故障率高的电梯要升级改造,提高效率,科学控制电梯节能运行模式;水费管控上,对于园林、景观用水,可在前期建议房开商在给排水系统设计中增加雨水回收系统,可把雨水回收系统中的水,作为绿地用水,也可设计景观用水的再循环系统,还可以将景观更换水用于园林绿地灌溉。同是可调节出水流速及大小,从细节上做到精准管控。^[5]

6. 合理规避风险

任何企业在经营过程中都会遇到各种风险,风险发生会

给企业带来损失。物业服务企业因是劳动密集型行业,人力风险成本较高,合理规避风险就是购买商业保险,做好意外安全保障的防范工作,用最小的成本获得最大的安全保障。

四、结语

综上所述,提高物业行业利润是一项综合性、系统性的工作,确保利润的实现存在于每一个经营环节中,环环相扣,每个环节对利润贡献均有所不同。可以对利润贡献值大小实行分类管理,对利润贡献值较大板块高度重视,重点管控;对利润贡献值平稳板块实现平衡管理,并力求稳中求升;对利润贡献值较低板块实行专人监管,力争发现利润增长突破口,维持平衡。物业行业是一个与人打交道的行业,重中之重是要做好服务工作,得到业主认可,确保基本收入的实现,才能谈收入的提高和成本的控制,物业服务行业只有提高经营管理水平,实行科学的、专业的经营管理,才能使物业行业利润得以保障,推进物业行业不断向前发展。

参考文献

- [1]郑颖瑜.关于加强物业公司财务管理的几点建议[J].中国集体经济,2020(27):151-152.
- [2]张玉琪.物业管理企业收入管理及财务管理分析[J].现代商业,2021(09):181-183.
- [3]张晓曦.物业企业成本控制的常见问题与改进对策[J].财会学习,2021(08):114-115.
- [4]叶礼平.浅析我国物业管理的现状和对策[J].中国市场,2019(28):99+101.
- [5]王顺义.物业管理公司成本控制浅析[J].商讯,2020(25):154-155.

(上接第51页)

减小地方政府的债务风险,这就需要为地方融资平台的快速转轨起到一定的促进作用。该平台转轨的可行性方式有:①对在公共基础设施建设和公共服务领域有经验、规模和客观净现金流量的企业,可以考虑向商业类国企转型。②对于社会效益明显高于经济效益的市政项目,可以对地方融资平台进行整合,建立规模较大的公益性集团等。

(三) 构建并完善监督管理体系和风险预警机制

(1) 创建独立的审查监督管理体系。当前,作为行政管理部门的构成,我国的审计部门的经费主要源自政府,并由政府来控制人事的任免。在当前推行的制度下,审计部门的审计效果,就不能摆脱内部审计的局限性,无论从理论或实践中,都无法对政府切实进行督查。为此,保持审计机构的独立性,构建不受政府部门影响、操控的审计机构,从真正意义上对政府财政活动进行客观公正地审计,是地方政府债务风险控制机制建立的保障。^[5]

(2) 建立明确的追责体系。建立将责任落实到具体个人的责任追究体系,对政府发行的债券的审查人员、地方融资平台及相关第三方进行全方位的审查。

(3) 建立完善的风险预警机制。根据国际通行的市政债券风险预警指标,结合我国多层级政府组织结构和地方债务的特殊性,建立一套行之有效地风险预警指标体系,全面监控地方政府债务风险。

四、结语

总之,稳步推进地方政府自主举债,是我国法治完善、时

代进步的共同呼唤。我们应该通过不断地摸索,制定、修改和完善地方政府自主发债的相关法律法规与现行制度,建立健全地方政府发债的相关约束机制,构建完善的地方政府信用评价体系,加快推动地方融资平台转型、构建并完善监督管理体系、风险预警机制等方式,建立相应的财政管理以及风控制度,进而有效预防政府的发债风险,使地方债处于良性循环状态。

参考文献

- [1]张猛,初春.我国长三角地方政府债务风险识别研究[J].江苏科技信息,2021,38(11):48-51.
- [2]赵治纲.我国地方政府债务管理框架的重构与风险防范——基于政府会计和债务管理融合的视角[J].求索,2021(02):141-150.
- [3]孙睿,葛扬.我国地方政府债务风险评估与应对[J].江苏社会科学,2020(06):90-97.
- [4]毛振华,袁海霞,汪苑晖.当前我国地方政府性债务风险及对策研究[J].财政科学,2020(10):54-58+66.
- [5]赵欣.新时期我国地方政府债务风险治理对策探讨[J].中国乡镇企业会计,2020(04):4-6.