

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.032

# 物业服务企业全面预算管理的困境及对策研究

马冬梅

(北京首都实业有限公司邮中分公司,北京 101111)

**摘要:**现代物业服务行业随着房地产企业发展空间的不断壮大而壮大,行业整体逐步走向成熟,也使物业服务型企业进入了一个快速发展阶段,已步入到向产业化发展的道路之上。在迎来良好的发展机遇的同时,相应的市场竞争持续加温,促使现代物业服务企业管理方式由粗放型管理向精细化管理型转变,全面预算管理在企业的经营活动中起着重要指导作用,对企业成长发展的推动力发挥重要作用,能够指导经营活动的改善和调整,进而推动实现企业战略目标。物业服务企业全面预算的特点是项目类型多样、专业涉及面广、物资采购品类繁杂、人力成本控制难度大等。从目前实施综合预算管理的意义来看,物业服务企业要做好综合预算管理,对于企业管理效率的提高、健康有序开展经营工作和员工降本增效认知都起到了重要的作用。物业服务企业在我国的经济建设与发展中起步较晚,全面预算管理作为综合的管理工具,其在许多物业服务企业中,预算执行的效果苦不堪言,预算编制、执行、绩效考评过程等都存在一些问题。鉴于此,本文与实践经验相结合,分析了全面预算的现状及困境,分别进行了阐述,提出解决对策。

**关键词:**物业服务;全面预算;困境;对策

近些年来,随着城镇化进程加速推进和房地产行业的快速崛起,物业服务企业抓住机遇,也由初创期向成长期、成熟期高速发展。但由于物业行业进入的壁垒相对低,提供的项目管理和服务同质化严重,导致企业间的竞争更加激烈,而且物业收费标准多年不变,人工费用和各类物料价格不断上涨,虽然企业的收入相对稳定,但利润空间越来越小。在此背景下,企业要想低成本运营,提升企业竞争力和盈利能力,全面预算管理就显得尤为重要,其可以将预算管理嵌入到企业各层次各环节中,贯穿于企业价值创造活动,并可有效地协调组织生产经营活动和完善计划工作,不盲目发展,使企业以最少的资源投入与消耗生产出尽可能多的服务,完成既定的经营目标。

## 一、物业服务企业全面预算管理的重要性

### (一)全面预算管理的意义

在当今经济高速发展的大背景下,物业服务企业实行全面预算管理有非常重大意义,全面预算管理能够使物业服务企业的企业战略和年度行动计划、长期目标和短期目标相协调,能够很好地整合企业及其所属各个分部目标,通过编制、实施及修正,促使企业的战略可以稳妥“落地”,为物业企业目标的达成提供合理的保证。全面预算管理工具可以把组织所有关键性问题融合于一个体系中进行有效管理,提升企业的核心竞争力,对企业的人、财、物各个方面,供、产、销各个环节,进行“全方位”的预算管理,既起到良好的降本增效作用,也为各项工作的开展打下坚实基础。<sup>[1]</sup>

### (二)预算管理有利提高企业资源整合和内控能力

实施全面预算管理,对于物业服务企业而言,有利于整合优化企业各项资源,密切配合企业业务活动的开展,将关键的资源投向业务一线,达到各项资源合理配置并提高使用效能;实施全面预算可以发现资金筹集、使用和分配中存在的风险与问题,从而进一步完善企业内控机制,使内控管理的有序化和规范化得到保障;实施全面预算管理,可以提高物业服务企业“全员”参与度,不断增强员工增收、创效能力,对如何科学

控制成本有了更深的认识和应用途径。从以上内容能够看出来,物业服务企业做强、做精全面预算管理工作,势必对企业管理效率的提升、健康有序开展经营工作和员工降本增效都起到了重要的作用,引导物业企业在全面预算管理上做到“发展上的效益自律,运营上的降本自律、管理上的精细自律,资金上的清欠自律”。<sup>[2]</sup>

## 二、物业服务企业全面预算管理困境

### (一)预算管理制度体系的建立与完善有待提升

完善健全的预算管理体系是物业服务企业开展综合预算管理活动的重要环节,可使综合预算管理合理、内容全面、程序规范、方法科学的实施基础,确保预算控制目标得到与运营业务假设一致的广泛认可,并改进业务的预算管理控制,充分发挥预算考核的激励作用及约束力。但在现实情况中非常多的物业服务企业的全面预算管理体系建设尚待完善,如集团层面与分(子)公司层面和最小单元层面的预算执行与控制、预算考核环节各不相同,达不到统一细化管理;再如制度建设不能做到与时俱进,更新完善较速度慢,并且存在一些制度内容建设不全面,并不能够有效涵盖业务事前、业务事中和业务事后环节,预算制度全面参考价值实在不高,还存在与行业管理要求不协调之处;又比如,在制度的实际执行方面,也多多少少存在一些问题,一部分物业服务企业缺乏刚性执行预算管理制度的意识,耗时耗力编制完成的预算“束之高阁”,不闻不问,没有有效地建立预算实施和使用控制机制,从而导致了一些问题的发生,比如部分企业,在申请资金使用环节中的授权这方面,不根据预算制度规定进行授权支付管理,甚至有一部分应该进行授权管理的而不授权管理的资金使用项目,导致企业资金流失。

### (二)预算编制过程不合理的问题

首先,部分物业企业在进行预算编制时,未能够安排全员参与到编制工作中来,在实施编制工作中往往各部门认为是财务部门的工作,无须参与,对预算实施全面、全员管理的意识没有提升到新的认识高度上来,更达不到企业全面地综合

的全员参与管理,降低了预算管理的意义。其次,预算编制精细化程度不高,预算范围、项目往往不够全面,各项预算缺乏整合,导致难以形成全面预算管理工作,此外,在业财编制阶段存在低整合问题,导致偏离实际预算,需要修改成本,经常调整预算;再次,在预算编制时使用以往惯用的编制方式和仅使用上一会计周期发生额和余额进行预算数据的测算,不能做到充分考虑导致预算因素本身未来、现实的动态变化情况。<sup>[3]</sup>

### (三)预算监督控制、考评激励机制不到位

物业服务企业贯彻实施全面预算管理工作时,作为核心环节的预算监督控制,不单纯与预算管理的执行力水平之间相关,还能及时发现相关的风险因素,并提出适用的优化方案及相应措施。但是目前,在许多物业服务企业中,预算监督控制能力还是存在一定的不足之处,例如,未建立相对完整的预算落实责任制,预算指标的详细分解未充分落实,分解未落实给最终负责人。其二,预算执行中,企业大多关注预算编制的前期工作,忽视了监督控制预算执行过程,调整存在随意性,导致预算编制偏离实际,超预算开支、预算外开支大量存在。预算编制过程中由于执行人未投入到具体编制工作,欠缺主动思考,对执行过程中发现的问题,牢骚满腹,存在抵触、推诿现象,问题的叠加不仅影响预算执行效率与效果,挑战了预算的刚性原则和严肃性原则。其三,对预算执行分析、信息采集重视度不够,当预算目标与实际结果出入较大时,没有深度挖掘主观因素,更是把精力投入到客观原因上进行分析。其四,没有设置完备的预算考评制度,无法发挥其承上启下和激励作用,考评工作止步于粗放状态,没有落实到各个岗位,无法调动职工的积极性。

### (四)预算管理信息化建设程度有待完善

目前,大多物业服务企业预算管理信息化程度不高,不能满足预算管控精细化要求,同时在预算管理实施的过程当中,预算的编制和复核、审查和控制、分析和考核等各项工作现有信息化水平无法起到支撑作用,主要还是由人工来完成,预算的数据量大、工作的强度较高,员工精力耗费较大,预算数据的及时性、准确性都会受到不同程度影响,而且数据相关性不足,大量历史数据采集难,造成协同差、工作效率低。

## 三、完善物业服务企业全面预算管理的对策

### (一)构建与完善预算管理体系

首先,对物业服务企业全面预算管理现状进行调研和需求分析,建立即科学又合理的全面预算组织体系,下大力气防范预算管理随意、编制、执行及考核等环节流于形式的问题发生,可以使预算管理的作用有效发挥出来,其组织体系通常包含全面预算管理决策机构,对预算重大事项作出决定,由公司高管组成;全面预算管理工作机构,是预算管理的日常工作组织,专门负责日常工作和预算管理的组织和领导,执行由企业内部各责任单位组成,其是在预算管理部门指导下组织开展编制和严格执行下达的预算。

其次,在物业服务企业综合预算管理制度的实际建设中,包括编制、实施和控制、调整分析、报告、考核制度等。企业要巩固和坚定制度先行的理念,并引入新出台各项行业法规作为现行企业综合预算管理体系进行优化和修改,把更新制度

活动,纳入常态化工作中,不断加强对全面预算管理制度的有效提升。

最后,评估预算管理制度也是一项非常重要的工作,既要深入地评估制度执行情况又要评估制度自身的内容方面;及时发现缺陷,达到执行有效、完整覆盖,不断提升预算管理水平。<sup>[4]</sup>

### (二)建立全员参与预算管理模式,加强科学预算

首先,全面预算管理应当是全体员工参与并树立预算理念,企业要不断加强对各部门员工的宣贯、培训,提高各部门、各分公司参与程度和部门间的横向沟通,让各个环节上的每一名员工都真正参与到预算管理工作来;其次,物业服务企业要放弃闭门造车开展编制预算的习惯,要以实际业务状况为基础开展编制工作,做到编制前深度调研市场,重点放在导致市场行情变化的一系列影响因素上。如人工成本、材料采购价格、检测费价格、管理相关设备租赁价等,并保持与规划、住建、城管局等相关部门间的密切沟通,对政策采用动态化管理模式,对掌握的各类信息整合分析后再开展预算编制工作。第三,在预算草案编制完成后,要组织多方对草案进行积极充分的论证,涵盖业务、设计等等多个方面,编制出具有高经济性、满足需求的高质量预算。

### (三)不断加强预算监督控制、考评激励机制完善工作

预算监督与控制能力是物业服务企业全面贯彻预算管理理念的核心环节,周密的过程控制机制是预算顺利执行和企业快速反应的重要保障,能够帮助管理层对公司实施有效管控。

首先,在预算指标分解、下达过程中,要充分做好指标的测算与预估,依据业务发展处于不同周期的变化情况,做好相关指标预算的动态下达,如总预算额度中预留一定量的动态调整预算额度,作为可调整的部分预算,以保证预算执行的目标能够符合实际业务活动情况。

其次,全面预算管理工作是一项具有长期属性的工作,在执行的过程中,是需要刚性制度予以监督、管理。企业应该先设定预算调整的流程,并明确指标额度修正具体方法。执行后完成数偏离预算,就一定要结合成本效益原则分析研判预算指标调整额可行性,认认真真贯彻落实有预算实施,无预算先走申请流程,调整预算后再实施,杜绝预算执行方在无预算、超预算的情况下,先斩后奏的行为发生,落实和执行全面预算管理制度。

再次,预算具体执行过程中,要高度关注预算分析工作对差异进行持续改善。预算实施工作中要扩大信息来源,对各种渠道反映出来的资金情况、成本支出情况等,计财部门应该定期或不定期将预算与实际发生额的情况进行充分比较,以便及时发现不利与有利差异;各个业务部门应分析导致不利差异的原因并做出分析,提出相关改善措施及方案;计财部门应该根据预算执行情况及各个业务部门提出的改善措施及方案,及时编制预算管理及相应的分析报告上报管理层;管理层核准之后,计财部门应该负责进一步跟进改善措施及方案的执行结果。<sup>[5]</sup>

最后,预算管理部门应履行其完善预算考核制度的职责,纳入重点工作来,将考评激励机制的重心放在人员绩效考

(下转第79页)

成本,与实际成本进行比较分析,并制订相应的成本考核制度,实现成本费用可控化目标。

### 3. 精细化操作管控,降低过程损耗

通过项目运营前期近六个月的运行数据分析,项目成本费用主要包括设备折旧、人力成本、电费和日常物料损耗等。

冷库使用效率与生产经营数据密切相关,在运营前期,各个分库使用率并不高,启用的数量较少。通过与采购部门积极沟通,财务人员设定合理的固定资产折旧会计政策,使设备折旧金额与运营数据互相平衡。

在不影响项目正常运营的情况下,重新梳理项目组织架构,根据作业流程设计岗位数量,特别在试运行阶段,生产能力尚未饱和的情况下,根据成本效益原则,适当减少作业人员,实现一岗多责,有效降低人力成本。

根据财务人员提供以往电费数据情况,发现电量消耗占运营变动成本比例较大。为方便对储存货物管理,冷库整体划分为高温库和低温库,通过设定不同的温度,跟踪每日、每计费时段的设备运行理论用电量和实际耗电量,分析得出,高温库与低温库在用电数量上差别并不大,而与启动各分库数量和开库作业次数变化较为敏感。通过业财融合各项混合操作,在计费低谷时段,增加移库作业频次,更改作业流程,从而通知客户改变货物到时间。其次积极索客户个性化需求,对成本影响,一方面增加收费内容,一方面尽可能压缩成本。

### 4. 在成本控制的基本上实现“开源”

将服务成本转化的服务进行分类,根据服务类型不同划分为租赁服务、仓储服务、物业管理服务等,不同服务采用收费模式,设定不同收费单价,更方便分析不同服务类型收益情况。例如主要作业区域与作业人员生活区域因功能不同,租

(上接第76页)

评上来,因为物业企业是劳动密集型企业,人力成本占比70%以上(1)物业服务企业应建立、实施绩效考评制度,并设置科学地合理的考核指标评价体系,对企业内部各责任单位、全体员工实现的业绩,进行客观充分的评价,做好定期考核。将考评结果作为确定员工的岗位薪酬、职务升降级、评优、调岗、辞退的依据。绩效考评目标的设置应当可操作性强、指标值高低适中;绩效考评目标的针对性要强,每个人要明确与期间考核相结合,全体员工目标要保持一致性;考核要保持公正、公开、公平的原则,考核实施过程和相应的考评结果要有完整地记录。通过考评及时提示职工存在的不足之处和未来需要努力的方向(2)物业企业在激烈的市场竞争中,要不断增长需要创新的支撑,要为员工营造良好的创新环境,建立有效的激励机制,创新机制要具体明确,兑现流程简单便捷,奖励要多样化既有金钱奖励也要有精神上的表扬,既有职务提升的激励也有相关假期的奖励等。

### (四)以系统信息化驱动预算管理现代化建设

自编制全面预算到动态管理、到执行再到监督与考核是一个极其复杂过程,物业企业想要高效、准确的实施全面预算管理,必须依赖现代化信息技术做支撑。使用计算机先进的技术,解决财务核算系统、报销报账系统、管会系统、预算管理系统、人力资源等业务系统的数据有效衔接问题,摘掉预算为“信息孤岛”的帽子,数据的高效处理、挖掘能力配上数据建模能力,趋势的详尽分析也会越来越精确,实时预警管理机制也

赁价格也不尽相同,通过财务成本费用分析,得出企业具有核心竞争力项目。

### 5. 控制项目运营风险

采取多种举措,控制项目经营风险。例如将一线操作人员实行劳务外包,减少用工风险;给设备购买财产保产,降低因意外造成经营损失等。

据此,财务人员协同冷库运营管理人员,共同探索其中原因,不断优化运营方案,通过一段时间摸索、实践,总结出即提高生产效率,又低于成本的新管理模式,采取各种措施,降低运营成本,提高生产效率,得以客户好评,

### 五、结语

业财融合下的财务管理是一项新兴且复杂的系统工作,且已经成为企业管理中不可逆转的发展趋势。企业在具体实施推进过程中,应积极了解管理会计和业财融合理念,加强相关政策的学习和运用,积极推进财务精细化管理的工作,也是所有财务人员面临的艰巨任务,只有充分整合业务资源和财务资源,充分了解企业实际情况,才能提供决策依据,实现企业战略目标。

### 参考文献

- [1]徐首荣.实施业财融合推进精细化财务管理的措施[J].经营管理,2021(16):66-68.
- [2]郑菊艳.实施业财融合、推进精细化财务管理的措施初探[J].财经界,2019(11):153-154.
- [3]杨霞.企业实施业财整合推进精细化财务管理的措施[J].中国中小企业,2021(05):126-127.
- [4]郭溪香.实施业财融合推进精细化财务管理的措施[J].财会学习,2021(07):27-28.

会发挥更大、更强的作用,便于管理者提取数据和统计分析、科学决策和对企业的管控能力。

### 四、结语

综上所述,物业企业战略目标的实现,健康持续的发展,都离不开企业全面预算管理的有力支撑,本文阐述了全面预算管理在物业服务企业实际预算管理中面临的困境进行探讨,并提出了具体解决对策,注重实效切实发挥全面预算管理优势,推动物业服务企业的健康、稳定发展和管理水平的进一步提升。

### 参考文献

- [1]郑颖瑜.物业服务企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国市场,2020,(4)(24):82-83.
- [2]李红侠.物业管理企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国商论,2020,(4)(12):125-126.
- [3]孙秀菊.物业服务企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国市场,2020,(4)(08):94-95.
- [4]王学军.全面预算管理在物业企业中的应用研究[J].财经界,2020,(4)(06):77-79.
- [5]刘波.关于物业企业全面预算管理的探讨[J].商讯,2020,(4)(02):121-122.