

物业管理公司全面预算管理体系的构建

李 博

(四川铁投晟瑞翔物业管理有限公司,四川 成都 610000)

摘要:在物业服务业的发展面临新变化的背景中,物业管理公司在管控期间也要适应当前的发展局势,提升内部的管控能力,引进全方位预算管控系统,落实好内部资源的科学配置工作,在市场竞争中提升核心竞争力,推动公司的平稳发展,确保现金流的稳定性,提升公司的综合发展能力。基于此,本文首先分析了物业管理公司全面预算管控的相关概述,其次论述了物业管理公司全面预算管控的主要特征与重要意义,再次对进行了归纳物业管理公司全面预算管控系统构建期间出现的一系列问题,最后总结了物业管理公司全面预算管控系统建设的优化对策。希望可以给物业管理公司的发展提供些许借鉴,推动物业管理公司全方位预算管控系统的建设,促进公司的进一步发展。

关键词:物业管理;公司;全面预算;管控系统;建设

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2022.01.055

在经济深化改革和市场运行形势出现变化的背景中,物业管理公司在管控期间面临的形势和之前比较也出现了一定的变化。目前,物业管理公司要重视精细化管控,在运营规模持续扩充的背景中,提高服务能力,进而有效提升公司的竞争力,在内部管控中重视全面预算管控系统和公司发展的有机结合,运用全面预算管控系统,改善公司内部的管控工作,提高管控工作的效率,在市场竞争中占据市场优势,确保公司的平稳发展。

1 物业管理公司全面预算管控的相关概述

物业管理公司主要是按照物业服务的合同,管控好负责地区中的房屋和配套设施,维护地区内部的环境卫生、同时达到业主的服务要求等。因为物业管理公司在常规的运营中具备自己的特征,所以要管控内容比较繁多,在管控中要投入大量的人力、物力以及财力。国内物业管理公司发展的时间比较短,在以前的工作中运用粗放式的管控模式,进而浪费了大量的资源。物业管理公司进行全面预算管控工作,要管控规划好多个阶段的工作,在工作进行时要落实好内部环境的管控和风险评估等工作,强化内部管控工作中的信息交流,加强内部监督,调控好内部资源的运用,提升管控成效。

在目前全面预算管控工作的推进下,为了提升服务质量,有效规避因为服务产品的同质化而阻碍公司的发展,进而有效提高服务附加值,物业管理公司还要重视市场行情的变化,在达到市场发展要求的同时顾及业主的个性化需要,从而有针对性地落实管控工作。

现阶段,大部分物业管理公司已经意识到全面预算管控工作的重要意义,在内部调控工作中已引进了全面预算管控工作的内容,进而优化了相关工作,但是在全面预算管控的运用中,物业管理公司仍然出现了较多问题,全面预算管控工作的落实内容更多是在宏观方面,而对细节规范性方面缺少健全的管控体制,使全面预算管控工作形式化现象变得严重,实际的可操作性并不强,不能把全面预算管理工作 and 公司的现实管控设计有机地结合起

来,在风险管理目的的辨别和处理风险等方面出现了一系列问题。例如:对突发停电等现象,物业管理公司在全面预算管控工作的系统建设中缺少必要的处理举措,没有建立起程序化的标准,甚至在有的物业管理公司内部,全面预算管控工作落实也会阻碍公司的盈利,不能提升公司的运营成效。所以,在后续的全面预算管控工作进行中,物业管理公司要意识到当前管控工作出现的主要问题,按照目前公司的管控成本状况,有计划地进行全面预算管控工作,有效地提高公司管控成效,缩减全面预算管控工作进行期间产生的盲目性问题。

2 物业管理公司全面预算管控的主要特征

物业管理公司的主要工作是管控服务,不需要进行繁杂的产品规划和销售工作,与生产公司相比在环节上比较简单,但也有自己的复杂之处:首先,人力成本管理方面的要求比较高。物业管控是劳动密集类型的行业,物业管控运作期间涉及的专业业务有效安全、清洁、品质管控、绿化以及客服服务等方面,覆盖的范围比较广,从而导致人力成本管理的要求较高;其次,物资采购的种类较多。物业管控虽然不需要采购大量的原料,但是因为业务种类复杂,所以物资购买种类多样且零碎;最后,项目运营的模式是多样的。大部分物业管理公司管控的项目比较多,地域分布的比较分散,各个管理项目的业态不一样、客户群体不一样,物业运营的模式也不一样。

3 物业管理公司落实全面预算管控的重要意义

3.1 有利于健全财务管控体制

经济新常态的背景中,物业管理公司所处的外部发展环境更加复杂了,这就要物业管理公司持续调整内部,以财务管理为撬点来提升内部调控水平,最大限度地缩减财务风险,提升市场的竞争力。而全面预算管控的高效落实,能够帮助公司全方位、客观地收集财务信息,同时深入地分析与挖掘数据,迅速发现财务管控与内部管控方面存在的缺陷,在健全财务管控体制的前提下,有效地消除财务管控风险,从而实现提升公司竞争力的目的。

3.2 有利于提升资金运用率

物业管理公司各部门在发展期间,需要的资金支撑存在较大的差别,这就需要管控层通过科学的优化配置,调整各个部门发展的步伐,保持有效的协作关系,提升整体的聚合力。借助全面预算管控,管控层可以借助财务数据,在线掌握各个部门发展情况,从而更加科学地分配资金,这样不但可以提升资金的运用率,而且还可以提升部门间的聚合发展效果,从而为推动公司平稳发展奠定坚实的基础。

4 物业管理公司全面预算管控系统构建期间出现的一系列问题

4.1 对全面预算的性能和作用的认知不够

当前,物业管理公司上到负责人,下到公司的员工都存在对全面预算管控的性能和作用认识不够的问题。

就公司负责人来说,作为公司的最高管控者对全面预算管控性能和作用的认知程度,是物业管理公司高效落实全面预算管控的核心。即使当前,大部分物业管理公司负责人对落实全面预算管控是持支持的态度,但是因为其全面预算管控的性能和作用的认知不够,不能简单地理解成预计利润表就是本公司预算年度的预期利润,从而把预算收入与支出数据当成预算落实期间收入与资金的调控凭据。在这个指导思想的影响下,公司负责人常常责令财务部门主导全面预算的编制工作,财务部门为了迎合公司负责人的思路,在制定预算的时候为了构成预算利润,在不考虑具体情况的背景下,参照以往的数据同时和业务部门进行简单的交流之后,就进行预算编制工作,导致后续预算执行部门无法完成预算目标。

就公司管控层来说,因为各业务部门与职能部门管控层的日常工作比较繁杂,同时他们以为编制预算是公司负责人交给财务部门去做的一项工作,本部门只要配合财务部门完成工作就可以了,所以他们不会主动地将编制预算当成是主要工作,而将其交给助理配合完成就行,进而使全面预算编制工作失去了权威性与严肃性。

对公司中层和员工来说,他们是全面预算的编制和实际落实者,因为其在公司内部的层次不高,以为公司效益的好坏和自己关系不大,所以并不关心公司的全面预算管控工作,假如让他们提供预算数据,因为害怕管控层依据预算数据调控其将来支出,常常将数据夸大再上报,进而导致预算数据松弛,同时有可能导致资源浪费。

4.2 系统的建设缺少实用性

物业管理公司进行全面预算管控系统的建设,主要是为了提高内部资源的调控力度,科学配置财务资源和非财务资源,改善内部管控,同时公司的综合管控能力。所以在预算管控系统的构建中,要从实用的角度着手,按照物业管理公司的需要落实好系统构建工作。然而,在当前的全面预算管控系统的构建中,即使物业管理公司引进了专业的人才,同时强化了内部员工的培训工作,但是仍

然存在和现实需求不相符的状况,这主要是因为物业管理公司的管控模式比较复杂,在实际的预算管控系统建设中缺少必要的实地考察,系统的建设工作虽然与全面预算管控工作规范化需求相符,但是却不符物业管理公司的具体需要,进而影响物业管理公司的工作的顺利进行。此外,有的物业管理公司在工作过程中独立性不强,有各个方面会影响预算编制内容,不能按照具体情况落实预算编制方案,在对项目投标的时候太过注重压缩管控成本,预算编制的内容与实际不符,造成后续全面预算管控工作的进行出现一系列问题。

4.3 预算管控目标脱离了战略目标

很多物业管理公司在制定预算之前,并未全面考虑公司发展的内部与外部环境,没有依据公司战略目标编制细致的、可操作性的运营目标,造成全面预算管控目标脱离了战略目标。战略目标是整个公司的发展利益着手编制的,但是各部门运行目标就是从部门利益着手的,这样两者就存在一定的出入,甚至会产生背离的现象。另外,公司战略目标和全面预算目标不能深度融合,年度运营目标的可操作性不强,不能细致地落实到具体的部门,进而使部门预算方案的可操作性较差。

4.4 不够注重后续的相关工作

在全面预算管控系统的建设中,大多数物业管理公司常常太过重视前期的预算制定合预算落实工作,而对后续的绩效评判等方面却缺少重视,造成全面预算管控工作进行期间出现的问题不能第一时间被纠正,即使按照绩效评价结果掌握到全面预算管控工作中出现的问题,在制度内也没有进行相应的调整,这对改进全面预算管控工作的系统建设会造成不良影响。此外,因为不够注重后续工作,即使全面预算管控工作中产生了问题,公司也没有调整专门的岗位等,全面预算管控系统的约束性也在持续下降。

4.5 保障系统不完善

就目前的状况而言,很多物业管理公司在落实全面预算管控中,没有建立起对应的保障系统,涉及管控制度、考核体制、监管体制等,造成预算在制定、落实、优化以及考核等阶段,出现不同程度的推诿扯皮现象。因为缺少高效的考核监管体制,预算落实机构一般不依据既定预算目标来引导部门工作或者个人工作,严重的会使整个战略目标落实出现滞后。但是在全面预算期完成之后,因为缺少高效的评估体制与奖惩体制,最后造成全面预算管控停留在形式上,不能调动内部工作者的参加的主动性与积极性。

5 物业管理公司全面预算管控系统建设的优化对策

5.1 提高对全面预算管控性能与作用的认知

物业管理公司要提升员工对全面预算管控性能与作用的认知。首先,物业公司财务负责人是全面预算的策划者,要通过学习掌握全面预算管控性能和作用,还要掌握

全面预算管控程序、阶段等方面的知识,为组织培训、落实全面预算管控奠定坚实的基础。财务负责人要加强与公司负责人的沟通与交流,让物业公司负责人掌握全面预算管控的性能和作用。财务负责人要组织各级管控工作者和员工,通过培训的形式,使各个管控工作者和员工明确预算性能和作用。在必要的时候可以聘请专业工作者来对公司员工进行培训,进而有效提升公司的预算管控水平。

5.2 注重系统建设的实用性

在物业管理公司内部进行全面预算管控系统的建设工作,要在重视系统建设的实用性,从公司发展的方面着手,全方位优化管控系统,规范全面预算管控工作的相关程序,实现业务部门和财务部门工作内容、目的的互相统一,有效规避因为财务部门和业务部门之间目标不一致而可能出现的问题。在全面预算管控系统的构建中,要确保管控系统的构建可以达到公司发展需求,有效减少出现形式化问题的概率。

在实际的工作落实中,物业管理公司要借助实际调研的方法,掌握基层部门的工作内容和自己负责区域的物业管控需要,按照收集的意见内容,编制全面预算管控工作的目标,在明确全面预算管控目标的前提下,调整全面预算管控系统,保证全面预算管控系统可以满足公司发展的具体需求,涉及公司收入支出以和业务运营等内容。但是在构建全面预算管控系统的过程中,还要意识到财务部门和业务部门之间产生的工作目标矛盾的问题,在全面预算管控系统中,可以建立起专门的协调体制,负责协调财务部门和业务部门的工作内容,确保全面预算管控系统能够顺利执行。在构建好全面预算管控系统之后,为了保证全面预算管控能够顺利执行,物业管理公司还要重视全面预算管控工作的独立性,确保预算编制等工作可以从实际着手,减少行政干预对预算编制的影响。

5.3 分解与细化目标,使之贴近战略目标

物业管理公司在落实全面预算管控的时候,一定要细化与分解目标,进而保证其贴近战略目标。将战略目标当成是根本凭据,依据实际运营管控方案编制年度预算目标,之后细化对各个环节的目标,分解成具体的目标。简单而言,就是把单个项目当成目标分解出发点,依据公司实际与年度预算目标,和整个运营计划编制分目标,同时提出实际的考核指标。在确定了单个项目、职能部门预算目标的前提下,横纵向的细化分解这一系列目标。就是把年度管控总目标当成根本凭据,按照项目具体种类与发展阶段,编制差异化与动态化预算目标,进而保证预算目标和全面预算考核需求的统一性,让它成为全面预算考核的指标凭据,提高其的可行性。

5.4 重视运用后续的考核结果

因为当前市场经济形势的变化,物业管理公司的管控内容也在持续变化,全面预算管控系统的建设中,工作者

要意识到这个问题,对全面预算管控系统的落实情况做好专门的结果评判,按照全面预算管控工作执行的绩效考核结果,持续调整全面预算管控系统体系,进而确保全面预算管控系统的前沿性。

物业管理公司执行全面预算管控系统期间,要十分注重对后续绩效评估结果的使用,按照全面预算管控工作的绩效评判内容,规范管控系统的程序,落实好人员岗位调动和薪资调整工作,强化全面预算管控工作中绩效评判的约束力,提高内部工作者参与工作的积极性与主动性。在后续评估全面预算管控工作结果的时候,还要意识到不同工作之间的差别,按照不同的工作环节,编制出对应的评估规范,提升后续绩效评判结果的合理性。

5.5 完善保障系统,保证其长效落实

物业管理公司在执行全面预算管控期间,要建立起对应的组织机构,制定制度、调整体制、分析和报告体制、考评监管体制、奖惩体制等保障系统,进而保证其长效落实。要建立起健全的预算管控体制,成立专门的预算管控委员会与工作组,让财务部主导负责全面预算管控的常规工作,涉及收集数据、分析和上报、内部培训以及上下交流等。另外,还要建立起健全的预算考核体制,在月季度、年度预算管控完成之后,注重对各部门预算落实状况的考核,之后把其和绩效考核挂钩起来,同时给予对应的奖惩。当然,最关键的是,要将更多的权利给予财务部门,让它们具备独立监督的权力,同时通过健全的追责制度进行规范,这是保证全面预算管理有效、长效落实的核心。

结束语

物业管理公司要明确战略目标,按照战略目标编制年度工作规划,按照年度工作规划制定全面预算,完善预算楼落实和调控体制,制定适宜的考核指标系统,提高员工的积极性,重视创造利益,实现公司和员工共赢。

参考文献

- [1]齐兴华.企业推行全面预算管理的特征和管理模式分析[J].中国商论,2018(02).
- [2]秦红桂.浅析中小企业全面预算管理存在的问题及对策[J].时代金融,2018(11).
- [3]刘静伟.浅谈全面预算管理在物业企业中的应用[J].河北企业,2019(09):43-44.
- [4]孟玲.浅析物业企业全面预算管理存在的问题及对策[J].纳税,2019,13(25):181-182.
- [5]刘静伟.浅谈全面预算管理在物业企业中的应用[J].河北企业,2019(09):43-44.
- [6]张海波.物业公司基于全面预算管理的内控体系[J].财会学习,2019(35):91-92.

作者简介:李博(1988,12-),女,籍贯:四川遂宁,职称:中级会计师,学历:本科,研究方向:预算专业方向;成本控制专业方向。