

# 物业服务项目作业成本管理体系思考

袁鑫

(北京象地房地产开发有限公司,北京 100093)

**摘要:**随着我国物业服务企业的高速发展,企业之间的市场竞争日趋激烈。物业服务企业在管理过程中需要通过恰当的管理方法提高企业利润,帮助企业实现降本增效的目标。但是很多物业服务企业在服务项目的成本管理工作还存在一定的问题,所存在的问题导致企业难以进一步改善管理水平,因此有必要针对物业服务企业成本管理工作进行研究。对物业服务企业的作业成本管理工作进行分析,认为通过作业成本法的应用能够有效改进物业服务企业的成本管理机制,具有很强的可操作性,能够帮助物业服务企业有效提高经营效益。

**关键词:**物业服务;服务项目;作业成本管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.04.127

企业在激烈的市场竞争中要提高经济效益,就需要降低成本。但是很多物业服务企业的成本管理工作还不够科学。本文在借鉴物业服务企业先进的成本管理经验的的基础上,认为物业服务企业通过作业成本法的应用,能够在保障服务质量的同时降低成本,提高服务效率。因此对物业服务企业开展作业成本法的研究,具有一定的理论意义与实践价值。

## 1 相关概念

物业管理的目的在于为业主提供安全、舒适、清洁、便利的环境。物业管理是现代化的管理方式,通过应用现代化的管理手段开展维修、养护等一系列管理,从而为业主提供优质服务。物业管理作为一种增值服务,包括建筑管理、设备管理、消防管理、安保管理、绿化管理等方面的管理工作。

作业成本法的思想是成本对象消耗作业,作业消耗资源。作业成本法的核算对于直接成本和间接成本同等对待,拓宽了成本核算的范围,能够精确计算出成本的相关信息,为企业开展成本决策、制度价格等方面提供支持,是现代化的成本管理方法。

## 2 物业服务项目成本管理的问题分析

### 2.1 成本核算理念不足

当前大部分物业服务企业在各项支出的过程中没有形成成本管理理念,很多物业服务企业仅采用传统核算方式计算直接成本,与产品间接相关的费用并没有归集到产品的成本中,使得成本的核算体系存在较大的问题,期间费用过高的问题较为普遍,导致核算机制不够完整,不利于帮助企业计算出产品的成本,成本项目的衡量还不够清晰,缺乏一套完善的成本核算体系,导致成本在管理时缺乏必要的依据。主要原因是物业服务企业没有通过作业成本法的方法为企业的决策提供有价值的参考信息。

### 2.2 成本管理思路存在片面性

成本管理工作并非仅是开展成本核算,更是要在对成本核算的基础上开展对成本的控制、分析、奖惩等一系列工作。但是很多物业服务企业的成本管理工作存在明显的片面性,认为成本管理就是降低支出、减少用工、减少材料和水电费使用、减少工作时间,这也导致企业的服务质量下降,不利于帮助企业实现可持续发展。

### 2.3 成本管理方式粗糙

当前很多物业服务企业的成本管理方式还较为粗糙,对项目的成本缺乏必要的分析体系,没有建立可量化的成本分析模式,对成本管理各环节缺乏必要的管理。企业内部人员在管理的过程中,成本管理工作流于形式的问题较为普遍。再加上很多企业内部的不同部门之间各自为政,缺乏必要的协调机制,导致成本计划难以得到各部门的通力配合。

## 3 物业服务项目作业成本管理流程分析

物业服务企业在开展作业成本法核算的过程中,需要明确各环节的核算规则,分析物业服务企业的服务对象。例如A物业服务企业的服务项目为住宅小区,在住宅小区管理中工作包括开展设备养护、公共秩序维护、小区绿化养护、生活垃圾清理、智能化视频监控系统维护、水处理服务、制冷制热系统运行维护等方面工作。

第一,合理确定物业服务企业费用类型。物业服务企业在确定各类费用时,需要结合企业的特点及项目的实际对各类成本费用明细进行细致梳理。例如A物业服务企业在对住宅小区的成本费用明细进行分析,分析结果如表1。

第二,确定资源动因。确定资源动因是在确定主要作业和资源成本库的基础上,明确各项资源动因,并对资源费用在项目中进行合理分配。物业服务企业通常可以将作业划分为保洁、绿化、安保、工程维护四个作业中心,并在四个作业中心的基础上将具体的间接费用进行分析。例如

A 企业在对作业中心的资源进行分析的过程中,作为中心资源成本分配,如表 2。

第三,计算成本动因。根据成本动因分配率=作业成本/提供的作业量,A 企业开展了作业成本动因分配率的计算,如表 3。

表 1 A 物业企业住宅小区成本费用明细

费用类型	费用明细
直接费用	材料费
作业专属成本	保安费
	保洁费
	工程维护费
	绿化费
间接费用	人工费
	水电费
	固定资产折旧费

表 2 A 物业企业作业中心的资源成本分配表

	保安	保洁	工程维护	绿化	资源动因
人工费	158704	234801	120140	98541	人数
水费	3250	19871	4320	18795	吨数
电费	9871	2154	320154	12141	度数
固定资产折旧费	2104	2354	201452	6532	价值
合计	173929	259180	646066	136009	

表 3 A 物业企业作业成本动因分配率的计算

作业中心	保安	保洁	工程维护	绿化
成本动因	人数	面积	次数	面积
作业成本	173929	259180	646066	136009
作业量	40	621000	6800	321260
作业动因分配率	4348.23	0.42	95.01	0.42

第四,计算项目实耗资源价值。根据计算的作业动因分配率,计算住宅小区服务项目实际消耗的资源价值,结合物业企业不同住宅小区实际耗用作业成本动因数,乘以相应的作业动因分配率,就能够计算出不同住宅小区的不同作业实际耗用资源情况。

由此可以看出,作业成本法的应用,在分配间接费用的过程中,能够清晰地展现出各项成本费用发生的实际情况。企业通过作业成本法的应用,能够对企业内部不同项目的成本费用进行清晰分配,确保成本费用在不同的项目之间实现更为有效归集。通过上述的计算可以看出,影响作业成本分配率主要是作业成本和作业量。为了提高服务效率,不能压缩企业的作业量,需要控制作业成本。

#### 4 完善物业企业服务项目成本管理的建议

##### 4.1 完善成本管理观念与制度

第一,物业企业需要转变成本管理观念。随着物业企业发展,作业成本法被物业企业广泛应用,物业企业的服务管理模式也发生了巨大改变,企业在发展过程中成本管理工作的要求也发生变化。物业企业需要认识到成本

管理工作的要求,通过应用作业成本法的成本核算模式,改进企业内部全体成员对成本管理的认识,通过明确作业成本法与传统成本法的区别,让员工了解作业成本法的优势,认识到在新环境下应用作业成本法能够帮助企业形成竞争优势,并加强对作业成本法应用的分析,优化作业成本法的核算流程,防范作业成本法应用过程中不必要的问题。

第二,建立成本对标制度。物业企业在开展作业成本法核算之后,为了控制成本,可以建立对标管理方式,通过对标管理找出企业管理工作中存在的问题,并落实管控工作的要求。通过对标管理机制,实现降本增效的目标。物业企业需要分析自己在同行业中所处的位置,帮助物业企业确定成本管理机制的不足,并通过对于成本管理工作各环节的比较,找出自身和其他企业之间存在的差距,并不断完善成本管理的措施。物业企业在制定成本管理制度体系时,需要针对对标过程中发现的问题及时处理。首先,需要建立合理的成本指标体系。物业企业在成本对标的过程中,需要对人工成本、期间费用、材料成本等方面指标进行全面分析。其次,物业企业在开展目标成本管理时,需要围绕各方面的信息进行分析,选择行业中经验丰富的企业进行对比,并针对重点项目进行重点梳理,总结管理工作的经验,以不断改进企业的管理方案。最后,在开展对标时,需要对成本管理工作进行细致的分析,对于发现的问题,需要进行优化,制定完善的改进对策。

##### 4.2 实施精细化成本管理

第一,实现精细化管控。物业企业开展作业成本法核算之后,要尽可能降低物业企业的成本,通过向业主提供更为高效的服务,在提高业主满意度的同时降低企业的成本。企业需要建立精细化的成本控制机制,从而帮助企业最大限度地利用各类资源,帮助企业节约成本。在物业成本精细化管理中,需要对物业成本的管理流程进行梳理,结合物业企业的实际情况以及业务特点完善成本控制机制,压缩材料费、水电费等方面费用,并对成本支出全过程进行动态监控,分析在成本支出的过程中是否存在问题。通过合理提高人员效率和设备效率,有效改进成本管理的水平,实现对成本的精细化管理。物业服务流程的精细化管理要求遵循高效、简约的原则,可以给予一线的负责人一定自主权,防范制度僵硬而导致服务质量下降的问题。对于一线责任人需要挖掘勤俭节约的潜力,通过技术革新、管理方法创新等方式,有效促进企业的成本管理体系趋于完善。

第二,加强信息化建设。随着信息技术高速发展,物业企业的财务管理也需要积极应用信息化。作业成本法

核算较为复杂,需要的数据较多,只有提高信息化水平,才能有效提高核算效率。物业企业需要重视对信息技术的应用,从而提高物业企业的财务管理水平以及数据处理能力。

#### 4.3 开展全过程成本控制

物业企业在提供服务的过程中也会伴随着成本的产生,因此在管理的全过程需要建立全过程管理机制,在成本发生的各环节进行全面的跟踪。物业企业开展全过程的成本管理就是要加强对成本费用的事前、事中、事后环节的控制。首先,在事前环节,企业需要建立上下结合的成本管理机制。物业企业需要通过自上而下的方法明确各责任主体成本控制要求,并通过自下而上上报自身工作实际,基于此开展预算,保障预算能够对各项成本费用使用有效管控,并结合预算管理明确各项项目的管理要求。通过合理的规划,明确各责任主体支出的限制,将预算控制在恰当的范围内,防范支出环节出现问题。其次,需要加强事中控制。在事中控制环节,物业企业需要明确成本管理的具体管控原则,加强对物业服务项目的管理,并针对物业企业的设备加强管理。针对材料的申购、采购等各环节健全管理流程,提高管理效率,并在日常工作中树立开源节流的观念,杜绝员工发生浪费的可能性。例如A企业在管理过程中,通过使用声控开关的方法降低电费,并加强对一线员工的培训,让员工形成成本节约意识。最后,改进事后管理环节。在成本管理完成之后,需要建立成本分析制度,分析成本管理工作中的偏差及成因,并针对成本控制存在的问题进行深入研究,结合成本管理工作情况制定有效的奖惩机制,以提高员工参与成本管理工作的积极性。

#### 4.4 降低物业服务成本

第一,通过智能化管理降低物业服务成本。在现代物业管理体系中,智能化管理的理念有明显的优越性,通过智能化管理的应用能够有效降低成本费用,实现优化成本管理工作的目的,提高企业的经济效益。例如A物业企业依托信息技术高速发展的趋势,实施一卡通的收费管理办法,提高物业管理的效率。通过在项目内部推行一卡通,用一卡通支付电费、物业管理费、取暖费、停车费等方面的费用,并借助先进的监控安防技术对小区实施动态监控,从而提高小区的管理效率。物业企业在制定智能化管理模式时,需要建立科学合理的制度体系,依托先进的管理设备系统,保障各环节管理制度更加科学,并针对各项系统的运行进行全面管控,针对存在的问题制定完善的改进措施,做到防患于未然。

第二,优化采购机制。采购成本作为物业成本的一项重大支出,对于材料、大型设备等方面的采购需要制订合

理的采购计划,降低采购成本。首先,物业企业需要合理确定预算。在开展采购之前,需要确保相应的采购具有预算额度。为了提高资金使用效率,降低采购成本,对于能够通过内部调拨使用的,例如在不同项目之间能够调拨的设备,需要通过调拨的方式使用,防范风险产生的可能性,在对总体成本进行控制的过程中,应该全面分析采购的各类影响因素,不仅需要考虑采购价格的影响,还需要考虑质量、交货周期等方面的影响。其次,合理选择企业的供应商。物业企业在采购时需要重视对供应商的选择,如果供应商过于单一,将难以进行有效比价,还会增加供应风险。如果企业选择过多供应商,可能会降低企业的采购价格,但是不利于建立长期战略合作伙伴关系。因此企业应建立适当的供应商,通常而言应建立两至三家供应商。在对供应商进行选择过程中,要通过恰当的方式进行分析,对于重大物资采购还应该采用公开招标的方式进行,从而以最小的代价获得最好的商品。最后,提高采购人员的能力。企业内部的采购人员必须要有较高的专业素养与职业道德,并熟悉各项物质的性能和价格,以保障所采购的物资具有性价比。并且采购人员需要有一定的议价能力,从而帮助企业节约采购环节的成本。

#### 5 结束语

物业企业在项目成本管理的过程中需要认识到提高成本控制水平是提高企业效益的重要方法,企业需要改善成本管理机制,通过作业成本法的应用促使成本管理体系更加完善,从而帮助企业实现降本增效的目标。物业企业在未来开展竞争的过程中也需要进一步加强对作业成本法的研究,认识到作业成本法与传统成本管理机制所存在的差异,并结合成本管理工作的各类问题进行细致研究,以此健全管理机制,从而帮助物业企业在激烈的市场竞争中赢得一席之地。

#### 参考文献

- [1]吴越.物业管理公司的作业成本管理设想[J].产业科技创新,2020(8):113-114.
- [2]李文婧.物业服务企业作业成本预算编制研究[J].商业会计,2021(5):94-96.
- [3]刘盛魁.物业企业成本控制的常见问题[J].中国中小企业,2022(2):77-78.

作者简介:袁鑫(1980-),男,回族,北京人,本科,中级,研究方向:成本管理。