

# 物业服务企业人工成本分析及管控措施

宁静知

(广西玉林农业学校,广西 玉林 537000)

**摘要:**新时期下,物业服务企业逐渐进入市场,特别是国家颁发主辅分离辅业改制政策以来使物业服务企业在激烈的市场竞争中成为新型产业群体,加强成本管理已经是企业增强自身竞争优势的有效途径之一。而人工成本是企业成本内的重要构成,加强人工成本的控制,一方面能提升企业的市场份额,另一方面也能改善其内部控制结构,进而创造出更多的经济效益。阐述物业服务企业加强人工成本管理的必要性,总结人工成本常用的分析方法,结合服务型企业的运营管理特征,探查人工成本管理的矛盾点,分析相关问题成因,提出相应的改善方法,并结合 A 物业公司一些情况进行论述。

**关键词:**物业服务企业;人工成本;分析方法;问题;管控措施

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2023.07.142

企业人工成本即企业在生产、运营实践中在劳动力方面做出的一种投资形式,这种投资和劳动力的多个方面相关联,故而可以将其视为一种全面性的投入。在市场机制实施的背景下,成本优势是现代企业持续生存、蓬勃发展的关键因素,降低成本是企业经济壮大发展的可行路径之一。特别是在供给侧结构性改革战略实施过程中,国家应把企业“降成本”作为战略实施过程中的一个关键节点,借此方式缓解或消除国民经济发展中面对的瓶颈。现代物业服务行业有就业门槛、技术含量、劳动生产率“三低”但人工成本在企业总成本占比较高特点,故而加强人工成本管理力度更具有现实意义。

## 1 物业服务企业加强人工成本管理的必要性

### 1.1 运营环境改变提出的要求

近些年中,在国家相关部门的正确引领下,越来越多的物业服务企业形成了专门的管理文化,并以特殊平台为基础实现对企业运营流程的特色化管理。既往有集团建筑大楼在功能、空间规划等方面为广大职工提供了运行高效、灵活的空间资源,建设实践中充分结合了企业后续几年中的发展规划,尽可能地满足企业逐渐迈向国际舞台的宏伟发展需求,智能化办公大楼聚集了行政决策、运用管理、信息处置等多种管理职能,故而对综合服务管理品质也提出了更高、更多的标准要求。

A 物业公司作为物业服务管理企业,把为广大业主提供全面化服务作为重要的任务,当下正在尝试由传统的饮食、办公方面转型成建设以提升办公效率、物业综合管理水平、目标服务对象满意率为目标的管理模式,最大限度地提升管理的精准度,充分彰显出人文关怀的现代化服务理念。因此,人工成本不仅要考虑各项成本指标之外,还要重视服务的品质与文化内涵,表现出企业特有的服务理念。但有资料记载,近些年 A 物业公司人工成本呈递增的趋势,故而加强人工成本控制势在必行。

### 1.2 国家法律要求

国家相关部门近些年陆续颁发了和劳动关系相关的法律政策,尤其是《劳动合同法》,其明确要求现代企业应提升劳动关系管理的规范水平,企业管理层应高度重视用工、法律风险等。国内各地区最低工资、社保基数均呈现出逐年递增的趋势,在法律管束的范畴中服务型企业人工成本方面承担的压力不断增加。部分人工成本起源于国家法规或政府部门实施的行政指令,为企业不可推脱的责任,故而一定要在人工成本可控因素上大下功夫。

### 1.3 行业内竞争激烈化的要求

一体化管理模式建设与实施过程中,各类管理集团陆续跻身到中国市场,融入了一些崭新的物业服务理念,并构建创新型管理格局。北京、上海、广州等地区陆续建造了智能写字楼建筑,相应的物业管理成本及服务模式均追随着国际化形式,市场价格对人工成本内可控部分形成的影响偏大,在这样的情境下服务型企业可操控的空间范围受到一定制约。并且服务型行业的标准逐渐提升,故而对人工成本管控的合理性、前瞻性提出更大的要求。部分物业企业不断拓展自身的运营规模,通过实施综合营销与品牌化战略的方法去降低人工成本的所占比例,人工成本的科学化空间被压缩。为了能在竞争激烈的市场环境中物业服务水准稳步提升,其应不断探究有效控制人工成本的突破口,最大限度地提升自身的竞争能力。

### 1.4 维持竞争优势的需要

物业服务企业为了确立品牌,一方面要在运营管理方面别具特色,另一方面也要持有竞争力较高的价格优势,经营成本的多少决定着管理服务费用的标准高低。和其他类型的企业做比较,物业企业最大的特点表现在人工成本在总经营成本中占比较高,这也就预示着人工成本对经营成本形成的影响很大。企业只有科学管理、控制

住人工成本,才能提供高品质、经济化服务。因此,企业为了能较持久地维持自身的市场竞争优势,就一定要把人工成本控制在一个合理范围内。

## 2 物业服务企业人工成本的分析方法

### 2.1 人工成本总量及构成变动分析

首先,合理设定企业内人工成本的具体核算项目及范畴。人工成本总量即企业对外提供服务项目过程中形成的劳动成本支出的总数。站在某个角度分析,人工成本总量呈现出的是企业提取或者现实发放的所有从事生产运营活动的人工成本支出总数,劳务派遣人员费也被包括在其内。

其次,做好企业内人工成本总量增长情况的分析工作。参照人工成本总量的实际增加情况,科学预测出在未来的一定周期中整个物业行业内人工成本的发展趋势。通过合理分析业内的人工成本总量,一方面能精准掌握某个阶段中人工成本总量的改变情况,另一方面也能及时了解到期人工成本的实际发展程度,以此为据物业企业能做出客观预测,更科学地编制后续人工成本预算。最后,深度挖掘物业企业内人工成本的构成要素。分析物业企业内组成人工成本各个具体项目,就能顺利计算出各项目在人工成本总量内的占比,并掌握其变化情况,进而更科学合理地调配各个构成部分,在此基础上结合企业的战略规划设计情况,测评人工成本的实际投入成本,合理设定企业未来几年中人工成本的重点投资方向,进而全面改善企业人工成本的结构,借此方式减少物业企业人工成本的支出,提升劳动资源的使用效率。

### 2.2 平均人工成本分析

平均人工成本即在特定时期中企业职员平均耗费掉的人工成本,一般会将其分成人均及单位产品人工成本两种类型,前者是人工成本总量和该时期物业企业职工的人数相除结果,其呈现出的是企业聘用职工时的人工支出投入;后者是生产制造某类产品时耗用的人工成本。在物业企业内主要是利用工作量去核算单位产品人工成本,但是也不能忽视平均人工成本增长情况的分析工作,物业企业通过测算该项指标的增长状况,能了解平均人工成本的变动情况。平均人工成本的比较分析主要是和相同性质的物业企业做对照,进而更全面地了解不同企业之间人工成本的应用状况,间接地呈现出企业在市场中占据的地位。

### 2.3 人工成本的投入产出分析

为了能更全面、精准地评估企业的人工成本状况,物业企业高层管理者一定要从思想上认识到,不管哪种类型的企业为了实现盈利,人工成本是其一定要付出的代价,对于物业行业来说,这种人工成本为物业企业由本体利润内补偿职工劳动消耗的成本。故而,一定要梳理企业的投入与产出、生产与资源配置之间的关系,科学调配人工成本,合理协调企业和广大职工之间的关系。

## 3 物业企业人工成本控制中存在的难点

(1)薪酬增长与人工成本之间形成的矛盾:主要表现在如下两个方面:一是行业整体薪酬水平持续提升,长期以来国内服务业平均薪资水平在其他行业之下,这是造成从业人员数目呈降低趋势的主要原因,但写字楼、酒店建设数目的增长,促使行业通过增加薪资,这样才能吸引到更多的从业人员。二是物业为提升自身的服务品质,聘用职工环节提供更高的标准,特别是智能建筑的发展对物业从业职工的专业能力提出更高标准,在以上因素的作用下,物业行业的薪资水平全面提升。

(2)人才需求和人工成本之间的矛盾:“一岗多能”的人才在现代企业中极受欢迎,以上这种新兴人才需求模式利弊共存,能协助物业企业减少人员编制,更好的锻炼与发展职工的中和素养与职业能力;“一岗多能”要求企业职工身兼数职,劳动量强度增加,胜任能力标准提高,岗位价值相应提升,他们主观上期许获得更多薪酬。如果企业采用压缩工资的形式聘用岗位胜任能力不达标的职工,会对本企业的服务与管理水平形成负面影响,以致最后很难获得理想的效益。

(3)服务方式和人工成本之间的矛盾:当下服务满意度与品质是增强物业企业核心竞争力的要素。为了强化竞争力及满足个体化需求,服务自身追求实现精细化,提供高品质的服务项目。伴随经济能力及物质水平的改善,服务对象对物业服务的主观体验也有所不同,体验要求呈现出持续提升与细化的特征。故而,物业企业要持续创新服务内容及标准,有针对性地增设各种细化流程与岗位职责。而服务形式及精细化标准在持续增加过程中,也会对职工综合素质、专业能力等提出更高要求。职工工作内容多样化,岗位责任与压力持续增加,以上这些均要表现在薪酬方面上,故而增加了企业人工成本管控的难度。

## 4 提升企业人工成本管理效率的措施

### 4.1 结合企业战略性发展目标

客观上讲,现代企业步入到不同发展阶段时,人工成本相关指标数据呈现出的规律也有差异,比如处于创业期和成长期时,企业的发展规模呈扩张的趋势,对人力资源的需求较大,这也是其获取及开发成本在其他时期之上的主要原因。而进入到成熟期时,企业发展势头渐渐呈平缓状态,通常呈现出人浮于事的表象,此时其应用型及保障型成本的占比通常较高;而企业一旦进入到衰退期时,内部人事屡屡发生变动,和其他时期相比较企业的退出成本显著增加。故而,人工成本指标的合理控制一定要和物业企业各个发展阶段相结合。A物业公司自身发展可谓是一波三折,成功由传统服务方式转型建成主动型、精细化服务模式,公司编制的战略性发展目标与大量劳务派遣需求也为本公司壮大发展创造了良机与平台。及会议中心、商场等诸多经营单位相继运营,均代表着A物

业公司恰好处于良好的发展期,这一点在其近5年的人工成本总量指标上能表现出来。

#### 4.2 市场及同行业指标相结合

为实现对服务型企业人工成本的有效控制,相关人员一定要合理分析结构性指标、总量及比率指标。物业服务为新时期下国内发展迅速、市场竞争较为充分的行业类型,政府机构、市场、行业内部在人工成本指导方面均遵循了公开、透明的原则,物业服务自身既要主动和市场及行业做对比分析,也要善于和其他集团企业内部的经营单位进行比较。动态分析某一定时期内成本指标的变动规律,洞察数据改变的具体原因,进而有针对性地调整管理工作的重点内容,提前预测或纠正异常状况。通过合理应用人工成本部分分析指标与工具,不仅能在横向和同行业进行对比,还能和企业本体进行纵向比较,进而更科学地判断人工成本竞争能力是高是低。

#### 4.3 结合企业管理的全过程

企业为人工成本管理的主体,也是成本发生的主体。因此人工成本的管控应融入企业各个流程内。

(1)合理定员,确定标准的人工成本。在人工费用支出预算合理化的基础上,加大,现实人工成本支出情况的监控力度,尽早探寻出其和标准成本之间存在的差距,采用适宜的方法把人工成本调控在标准成本范畴中。近些年中,A物业公司不懈努力,使自身在同等运营规模、服务质量及经济利润的行业内,人工成本各指标始终被控制在中等偏下水平。

(2)编制富有竞争力的人工成本发展战略。身处竞争日益白热化的经营市场环境下,企业人工成本偏高时,会直接弱化其在服务产品价格竞争方面的优势,而人工成本低时,容易造成优秀人才的流失。鉴于以上情况,企业一定要在工资总量分配权限重,使薪资标准逐渐和劳动力市场靠拢,高于市场价位时采用不增或少增方法,而在市场价位之下时尽早应用多增或增足策略。

(3)精简流程,内包与外包均要实现科学化。全面梳理企业内的部分及岗位工作职责,有针对性地进行简化,性质等同的企业按照统一标准调配人力资源,淡旺季时做到互相调剂,借此方式降低用工总量,减少或规避人浮于事的情况。提升社会资源的利用效率,比如可以尝试把所属酒店客房的清洁、设备检修等业务外包给专业公司,降低本企业的用工数量。合理应用总部品牌经营方面占据的优势,及时由下属企业内分离出人力资源、财会等管理职能,上级部门统一管理,这是降低下属单位专业管理用工人数的可行途径之一。

(4)全面提升设备的智能化、网络化水平:在“互联网+”时代中,合理应用一些现代化手段,利用其将传统部分重复性高、流程性强的工作内容取而代之,尤其是在智能化水平较高的楼宇建筑内,一些设备的功能实现了高度集成化,对管理人员的能力、素养等均提出较高要求,

比如消防监测、安全保卫等岗位,但其均无须倒班;把高端设备的维护业务外包给专业公司,也能减少本公司的岗位数目,减少人工费用支出。配合使用计算机与网络技术,提升信息沟通的及时性和有效性,简化企业组织结构,也有益于更好的控制人员编制。

(5)推行特殊工时机制,减少人工成本直接费用。物业服务企业推行特殊工时制,有助于减少加班费的支出数额。特别是对于餐饮与所属酒店的服务业务,以内宾作为主,周末客源相对较大,下班后的延伸型服务时间通常没有规律,若按照加班节假日测算员工薪酬,仅加班费一项支出数额就是十分庞大的。针对非生产性值班职员、服务员工,物业企业可以尝试推行综合计算工时和不定工时制,严格依照服务性质与客流规律,科学部署人员的劳动时间。办理“休息存储”卡,各个服务人员均有专属自己的工时存储卡,客流量偏少时安排他们适度休息,客流集中时段连续上岗工作;分散累计计算休息时间,按照上岗时间对工作时间进行计时;闲暇使其进行计时调休。采用以上办法有益于增加物业服务内容与工作量,但实际用工人并未增长,加班费也得到了合理控制,和上年同期相比工资性支出减少,工时管理的科学性显著增加,人工成本控制成效明显。

#### 5 结束语

总之,企业人工成本的管理是一项过程复杂、系统性较强的工程,特别是物流服务企业更应重视人工成本的管理控制,综合多方面因素做好指标分析工作,有针对性地调整职工岗位结构,推行工时机制,最大限度地改善人工成本投入产出比,提高企业的竞争实力,帮助企业尽早塑造品牌形象,创造最理想的效益。

#### 参考文献

- [1]张林.A公司安保外包服务战略规划与实施研究[D].大连:大连海事大学,2019.
- [2]张佩行.服务品质如何与经济效益并存[J].住宅与房地产,2020(25).
- [3]方水平.智慧物业管理系统的设计与实现[J].北京工业职业技术学院学报,2020,19(1):5.
- [4]侯义古.科技赋能中小物业,从智能集中运营开始[J].城市开发,2020(13):2.
- [5]于立萍.自动售货机对物业公司经营效益的影响研究[J].投资与创业,2019(5):2.
- [6]侯兰兰.轻资产运营模式对物业管理企业价值的影响——以彩生活为例[J].环渤海经济瞭望,2020(7):3.
- [7]曹战臣.物业企业成本控制的常见问题与改进对策[J].财会学习,2019(12):2.

作者简介:宁静知(1985-),女,汉族,广西玉林人,硕士研究生,高级讲师,会计师,研究方向:中职教育、财务会计。