

浅析物业服务企业全面预算管理的问题及对策研究

孙宗卓*

中国航空工业集团公司西安飞行自动控制研究所, 陕西 710065

摘要: 随着物业服务企业纷纷上市, 企业要想成为有模式、有规模、可持续的品牌物业管理综合服务商, 需要快速建立内部核心经营机制, 其中全面预算管理作为系统性管理工具, 可以帮助企业提升行业竞争力。但是目前大多数物业服务企业全面预算管理体系都有待进一步完善, 无法对战略目标的实现起到支撑、推动作用, 本文分析了所属企业全面预算管理中存在的一些问题, 并从多个方面给出相关方法和对策作为参考。

关键词: 物业服务企业; 全面预算管理; 内部控制

一、引言

针对当前物业行业的发展情况, 物业行业随着房地产的兴起和发展面临着机遇与挑战。物业行业提升企业管理能力十分重要, 需要企业能结合自身发展情况进行内部管理的优化。实施全面预算管理是现代企业管理架构中的重要一环, 且与企业经营成本和财务管理都息息相关, 控制经营成本是物业企业在发展过程中需要重视的问题。物业企业通过全面预算管理可以推进企业战略目标的落实, 实现企业的经营发展目标, 优化企业的管理流程。

二、物业企业全面预算管理的概念

全面预算管理开展是以企业战略规划和目标的实现为目的, 通过对企业所处行业的市场环境进行全面的调查, 结合企业自身经营状况, 进行预算计划和目标的编制, 对企业经营活动中的各个环节根据预算控制进行调整、优化, 实现企业经营资金和设备资源的科学配置, 保证资源使用效率最大化, 帮助企业顺利实现战略目标^[1]。全面预算管理中主要体现在以下几方面。

首先, 全面预算管理需要企业全体员工的共同配合, 保证企业领导者到基层员工都参与其中, 更好的保证整体预算的合理性。其次, 全面预算管理要实现对企业业务的全覆盖, 预算管理需要对企业所有经营业务活动进行指导, 对企业原料供应、生产和销售各个环节中的人力、物力和财力资源进行管理。最后, 全面预算管理要实现对企业管理流程的全面监控, 对企业经营活动的事前、事中和事后进行全程跟踪, 对存在的问题进行及时的发现和及时处理。

三、物业服务企业全面预算管理中存在的问题

(一) 全面预算管理组织体系不健全, 制度体系缺失

目前公司的全面预算管理组织形式是财务部根据集团公司预算安排, 组织各项目进行预算编制, 然后汇总各项目的预算数据, 提报给公司高层; 公司高层根据下达的经营指标进行数据对比, 查看主要缺口, 再对各项目资源进行梳理, 进一步修订预算数据^[2]。公司整个全面预算管理的组织和提报主要集中在财务部, 其他部门相对参与较少, 组织体系不够完善。另外, 公司没有相关的全面预算管理制度, 对预算的执行、调整及考核没有衔接性的制度规定, 制度体系缺失。

(二) 预算目标与企业发展水平不符

物业企业的全面预算管理需要制定预算目标, 但是在针对预算编制的工作准备来看, 部分物业企业未能做到科学合理地评判自身发展的水平, 直接影响到发展目标和经营目标的制定和规划。如果企业预算目标与实际发展情况不相符, 会导致目标的可行性降低, 无法很好地完成既定目标。甚至, 部分物业企业的预算目标与战略目标出现了脱节, 导致预算目标在落实过程中出现较多的问题, 企业对全面预算管理所投入的人力物力资源难以得到对等的回报。

(三) 缺乏对全面预算重要性的认识

物业企业通常规模较小, 组织架构较为简单, 跨区域或者多层次的大型物业企业较少, 企业领导者缺乏对全面预

*通讯作者: 孙宗卓, 1971年4月, 男, 汉族, 陕西大荔人, 现就职于中国航空工业集团公司西安飞行自动控制研究所, 经济师, 大学本科。研究方向: 企业内部管理(服务保障类)。

算管理正确的认知,没有认识到全面预算管理作为科学管理机制的作用,企业缺乏全面预算管理与日常行为规范和管理体系的对接,预算管理没有落实到企业日常经营行为当中,缺乏对业务流程全面的规划、控制和评价,企业进行战略目标规划后,需编制简单预算,缺乏对预算编制相关制度的制定,管理措施无法满足全面预算管理的需求^[3]。许多企业领导者对全面预算管理的认识还停留着核算阶段,缺乏对管理效用的认识。

四、物业企业加强全面预算管理的对策

(一) 提高企业预算编制水平

一是创新企业预算编制方法。如果企业将固定预算模式作为编制基础,企业的业务应保持一定的固定性;如果采用弹性预算模式,则企业各个业务流程应具有一定的易变性,且其工作量较固定预算更加巨大;企业应根据自身经营流程与财务管理需要选择预算管理模式,应以零基预算作为编制基础,指派财务人员定期对外界影响因素进行分析后修订现有预算指标,保证预算指标的科学性、可操作性。

二是将预算指标与经营情况相结合。企业在制定预算指标前应结合经营管理目标及工作计划、方案,以保证预算指标能够真正反映企业管理层的意图与战略规划目标,使企业预算管理工作更加符合企业长远的经营规划。

(二) 采取有效的方法落实全面预算管理

一些物业企业编制预算后出现无法落地的情况,这主要是编制预算部门和业务部门没有进行有效结合。其中关键的因素是物业企业没有采取一套科学的编制预算方法和合理的编制流程^[4]。编制预算时,先要制定预算编制规则,明晰预算收支的口径信息,否则业务部门难以开展预算编制。这就要求主导预算编制部门不仅要填对预算模板的填报内容进行培训,还要就预算编制规则进行阐释。编制预算需要数据的支撑,业务部门要充分了解项目资源,对所掌握的资源信息进行梳理,这个过程中要保证各类数据的真实性和准确性,才来编制出真实有效的预算。

(三) 加强监督,对全面预算进行全面管控

首先,企业要构建起科学的预算管理制度,由于预算管理是一项长期的系统工程,所以需要严格的规章制度对预算管理进行监督,对全面预算管理中各个部门的责任和权力进行严格的固定,对业务部门和财务部门的工作进行划分和规范,业务部门在预算执行过程中要加强对预算执行情况的反馈,及时对相关信息进行收集和汇报,财务部门负责对相关信息的处理,对预算执行中各个部门进行协调,及时将预算执行的情况上报给管理层,及时发现预算执行过程中的问题并制定相应的措施进行解决,必要时适当调整预算,保证预算管理部门对预算执行各个环节的全面监控。其次,物业企业要建立完善的绩效考核体系,提高员工落实预算管理的积极性。预算考评要对实行执行情况和预算目标实现的一致性进行关注,对预算执行的进度和质量进行考察,帮助预算责任单位改善管理、强化预算。全面预算的考核指标要包括财务指标和非财务指标。科学完善的考核评价体系要包括两组一级指标,即内部考评指标和外部考评指标,内部考评指标包括内部业务角度、财务角度和学习与成长角度的考评指标,外部考评指标包括从供应商角度和顾客角度开展的考评指标。预算考评的目的,不仅是要找出差异、分析问题、肯定成绩,同时也是为了奖优惩劣,调动员工执行全面预算的积极性。

(四) 搭建全面预算信息管理平台,完善信息反馈机制

公司目前正处于由城市公司向区域化管理过渡的阶段,项目分散于各省份,管理的范围广、内容杂、节点多,全面预算必须依托于大数据的支撑,才能快速响应管理的需要。一方面要搭建预算信息管理平台,根据公司的管理需要,从预算编制、调整、执行和分析角度去设置平台模块,数据的填列、数据报表的查询和输出等均从线上操作,各部门可以在同一个平台实现数据共享;另一方面要完善预算信息的反馈机制,预算的编制和执行要逐步形成上下联动的机制,让预算信息在各层级间都能有效传达,实现内部沟通顺畅。

(五) 制定预算时结合企业年度经营目标

在实际操作时,部门利益往往与公司目标会出现冲突。为了完成企业整体经营目标,管理层会将目标进行层层分解,这样会给各职能部门带来一定的压力,而预算编制部门一般会采取降低收入预算、提高成本费用等手段让目标更容易实现。此时,物业企业应有完善的预算审核制度,企业管理层需要充分听取项目负责人的意见后,通过预算管理委员会进行最后的审核。

五、结束语

面对激烈的市场竞争环境,物业企业应当加强全面预算工作的重视,制定科学的预算目标,提高预算编制参与

度,通过建立多元的预算监控主体,加强对重点环节的预算控制,采取有效的预算分析方法保证全面预算的落实,建立考评体系和激励制度对预算执行进行评价,提高员工执行全面预算的积极性,推动全面预算工作的落实,保证企业健康稳定发展。

参考文献:

- [1]李凤萍.物业企业全面预算管理问题及对策[J].投资与创业,2019(7):184-185.
- [2]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,v.13;No.241(25):188-189.
- [3]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,No.811(12):131-132.
- [4]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,No.1035(08):100-101.