

# 物业企业实施全面预算管理中的问题及解决方法探讨

李彦

新大正物业集团股份有限公司, 中国·重庆 400042

**【摘要】**近年来,随着我国经济建设的持续性发展,物业管理行业也以迅猛的速度不断扩大发展范围。随着市场中物业管理企业数量的不断增多,企业之间无硝烟的竞争也更加激烈,而物业管理想要在市场经济转型变革的关键阶段中稳步发展,就必须增强企业的竞争软实力。全面预算管理是物业企业发展过程中最为重要的管理内容之一,是帮助物业企业制定未来发展战略、做好未来发展规划、实现工作目标、落实工作计划,以及做好考评工作任务的辅助管理工具,在企业的长期经营发展中发挥着不可取代的重要价值,同时也是物业管理企业在市场中站稳脚跟的重要竞争手段之一。但是目前,我国的许多物业管理企业在预算管理工作还存在诸多不足之处,这也导致物业管理企业的预算管理工作难以发挥其应有的作用和价值。本文主要是分析了物业管理企业预算管理工作中的不足之处,并且就物业管理企业预算管理的有效策略进行了探讨,希望能够为不断提升物业管理企业的预算管理水平提供参考意见。

**【关键词】**物业管理企业; 全面预算管理工作; 有效对策

## Problems and Solutions in Implementing Comprehensive Budget Management in Property Enterprises Method discussion

Li Yan

New Dazheng Property Group Co., Ltd., Chongqing, China 400042

[Abstract] In recent years, with the continuous development of my country's economic construction, the property management industry has also expanded its scope of development at a rapid pace. With the continuous increase in the number of property management companies in the market, the competition among companies without gunpowder smoke is also more fierce. If property management wants to develop steadily in the critical stage of market economic transformation and reform, it must strengthen the soft power of competition. Comprehensive budget management is one of the most important management contents in the development process of property companies. It is an auxiliary management tool to help property companies formulate future development strategies, make future development plans, achieve work goals, implement work plans, and do a good job in evaluation tasks. It plays an irreplaceable important value in the long-term operation and development of the enterprise, and is also one of the important competitive means for property management enterprises to gain a firm foothold in the market. However, at present, many property management enterprises in our country still have many deficiencies in the budget management work, which also makes the budget management work of property management enterprises difficult to play its due role and value. This paper mainly analyzes the deficiencies in the budget management of property management enterprises, and discusses the effective strategies of budget management of property management enterprises, hoping to provide reference for the continuous improvement of the budget management level of property management enterprises.

[Key words] property management enterprises; comprehensive budget management; effective countermeasures

全面预算管理工作其实是一套系统性的管理机制,这项管理机制以企业未来发展的战略方向作为切入点,能够为企业未来的发展进行规划。全面预算管理以一定时间段内企业运营管理中的财务数据作为预算基础,能够通过准确的预算活动对企业的运营管理状态进行动态的监控,帮助企业管理人员及早地排查企业发展过程中存在的问题,并且找到解决问题的切入点,从而能够从宏观层面上掌握企业经营发展的总体形势。全面预算管理体系主要是由预算的编制、预算的执行、预算的调整以及预算后期的考核等多个环节构成,是围绕预算工作所展开的一系列管理活动,物业企业实行全面预算管理,能够逐步在企业中形成集预算编制、预算落实、考核讲评等功能于一体的综合性管理体制,能够实现对企业内部经营管理活动的全过程动态控制,促进企业经营发展过程中资源的优化配置,帮助企业实现年度的战略目标。物业管理企业在市场中属于劳动密集且具备技术劳动性的服务型行业,随着近年来资本市场与物业管理企业的融合,再加上物联网人工智能以及大数据技术的出行,物业企业的管理水平也在

不断地优化和升级,同时,物业管理的模式也不断推陈出新,越来越多的物业管理企业开始朝着智能化管理的方向迈进,同时,也在企业内部引入了全面预算管理的机制。但是,物业管理企业想要在激烈的市场竞争中站稳脚跟,必须要解决全面预算管理中存在的不足,才能使全面预算管理工作在物业管理企业的发展过程中发挥其应有的作用。

### 1 物流企业全面预算管理工作中的主要问题

#### 1.1 全面预算管理机构不健全

全面预算管理是维持企业稳定运行的辅助性管理机制,机构内部应该建立起专门的全面预算管理部门落实这项机制。根据国资委的市场经营规范要求,中国石油、中国华润集团、中国联通等一些大型企业都已经在内部建立起了全面预算管理委员会,但目前我国市场中的大多数中小型企业普遍没有建立起与全面预算管理机制相匹配的组织构架。尤其是物业管理企业,是近年来在市场中出现的一种新型服务型企业,除极少数跨区域范围较广的大型物业管理企业之外,很多中小型物业管理企

业并没有建立起专门的全面预算管理部门,即使有部分重视全面预算管理工作的管理层,也只能通过企业负责人牵头由下属多个业务部门构成预算管理机构,但绝大多数预算管理的基础性工作仍然由企业的财务部门所承担。而预算管理工作关系到企业未来的战略目标,只有根据企业近年来运行管理的状况以及外部市场环境的变化,才能够确认企业在下一年度的预算目标,并且将预算目标落实到企业不同的生产经营部门。全面预算管理工作不仅仅是要确认下一年度企业能够获得的收益,更是要将这一目标细化到不同的项目以及不同的部门中,如果企业缺乏专业的预算管理部门来统筹这项任务,就可能会导致财务部门在单独核算时出现与业务部门之间信息不对称的问题,只能单纯的凭借上一年度的经营报表,根据企业未来的年度目标以及财务管理人员的个人经验进行预算编制,导致预算编制工作与企业发展的实际状况不匹配<sup>[1]</sup>。

### 1.2 预算编制的执行力度不足

全面预算管理工作中的核心要素就是管理,而管理能力的实现,需要预算执行到位,才能够切实的提升企业生产经营过程中对于事前和事后的管控能力,真正意义上地实现企业的预算管理目标。而全面预算管理工作,不仅仅要以企业最终取得的经营成果作为判断管理能力的标准,更要看重对于预算目标的执行以及分配能力,强调企业经营管理过程中的动态监管,这就需要企业的不同部门通力合作,才能够真正地将预算管理目标落实。但是目前绝大多数中小型的物业管理公司预算管理的方案都是由财务部单独编制的,在编制工作中,并没有实现与业务部门之间的相互沟通,而业务部门与财务部门之间信息不匹配的问题也成为了预算管理工作的常态。除此之外,企业的财务预算工作中还存在目标不明确、下放到不同部门的预算指标过于松弛,缺乏对于不同部门运营管理的科学指导,这也导致企业在下一年度实现财务目标的道路中缺乏对于资源的统筹分配和考量,无法实现对企业经营管理活动事前和事后的动态管控。

### 1.3 预算管理中过度强调成本的控制

激励机制是预算管理工作中的重要组成部分,同时也是企业要落实全面预算管理工作的重要辅助机制。员工在日常工作中,如果缺乏经济效益的激励和激发,那么,在执行预算编制时也不具备足够的动力。而全面预算管理工作为企业能够带来的一大好处,就是能够帮助企业节约成本投入,这也是许多物业管理公司推行全面预算管理机制的初衷。但是全面预算管理工作的功能不仅仅是帮助企业控制成本,而是要通过多方面的增值活动帮助企业实现下一年度的指标,同时,还能帮助企业控制战略道路上的风险问题<sup>[2]</sup>。但是绝大多数物业管理企业在预算机制的落实工作中,更多的是从财务会计的角度看待预算机制,更加注重控制企业的成本投入,在落实预算机制的过程中只注重为节约成本的部门给予奖励,但是对于增加企业成本,却能帮助企业带来利润收益的经营活动却讳莫如深。与此同时,其实内部的绩效考核方法一成不变,并没有根据预算编制内容的变化以及部门的指标进行灵活的调整,只能通过常规的任务布置方式以及任务完成进度进行奖励,这也不利于预算编制在不同部门的落实<sup>[3]</sup>。

## 2 物业管理企业全面预算管理工作的有效对策

### 2.1 建立健全的预算管理组织构架

通过上文所述可知,目前市场中绝大多数物业管理企业都是以中小企业的形态呈现在市场竞争中的,而这些中小企业确实不具备像大型国有企业一样成立全面预算管理委员会以及预算管理部门的经济实力,面对这一问题,这些中小型的物业管理企业可以通过企业管理层的牵头,将企业财务部门、业务部门以及监督管理部门的领导人集合起来,组成全面预算管理工作的组织构架,并且通过明确本年度预算编制、预算的执行与调整以及预算的考核等多个环节明确不同部门的编制任务分工,建立更加健全的预算管理工作组织构架,确保预算管理编

制能够全面落实。除此之外,全面预算管理工作人员的专业素质以及个人意识也决定了预算管理工作的落实水平和效率。而物业管理企业作为劳动密集型的服务型企业,从业人员对于预算管理的认知有所不足,因此,企业还应该加大对于内部全面预算管理人员的培训工作,通过管理人员再培训的机制不断提升预算管理人员的专业素质以及个人认知,推动全面预算管理工作的落实。

### 2.2 加强对预算管理落实状况的动态监督

一方面,企业应该建立起全面预算管理的机制,通过长期且系统性的全面预算管理机制,强化对于预算管理制度落实过程中的动态性监管,并且设立预算管理过程中不同部门的权责以及分工,加强对于业务部门预算管理执行过程中的信息数据反馈机制。而在此过程中,监管也应该承担起信息收集、信息挖掘以及统筹协调的责任,确保预算管理的执行状况能够准确且及时地反馈到管理层,针对预算管理过程中出现的问题进行分析,并以此作为切入点及时调整预算管理工作,实现对预算管理执行过程中的事中动态管理。另一方面,还应该针对企业的全面预算管理工作建立起与之相对应的绩效考评体系,以此来激发不同部门员工参与预算管理工作的热情。当物业管理企业本年度的预算编制一经确认后,预算管理的指标就应该被合理的划分到不同的责任人以及不同的业务部门方面,也就是说,企业的所有部门以及预算单位都应该被视为预算编制的执行者,而全面预算管理工作要求企业的预算管理能够在公司内部实现全覆盖,实现对业务全流程的动态跟踪性管控,构建全员参与的预算管理体系。因此,企业应该转变固定不变的绩效考核办法,绩效考核的指标也应该与预算执行的指标相挂钩,根据不同的预算主体以及项目进展的不同状况合理的调整绩效的比例。与此同时,还应该设置规定的预算偏离程度,如果预算指标的落实状况与预算编制的偏离程度较大,就应该通过及时的事后管理手段分析产生偏离的原因,并以此作为切入点点对预算编制进行调整。

### 2.3 建立预算信息共享平台

现代化信息技术以及互联网技术的出现改变了人们的生产生活方式,同时也使得国有企业内部的全面预算管理工作水平得到了质的提升。因此,企业在全面预算管理中,要加强与信息化技术之间的融合,加快建立物业管理企业管理智能化网络平台的建设,并且有效地提升物业管理企业处理不同往来业务以及经营活动的信息能力。通过加快信息系统的构建,使物业管理企业内部的不同部门和不同机构之间能够打破信息壁垒,实现信息的互通和共融,进一步优化企业内部的资源配置效率以及信息沟通效率。一方面,应该基于物业管理企业发展过程中的全面预算管理状况,建立全面预算管理的子系统,尤其是对企业经营管理过程中产生的现金流量以及产品生产过程中可能涉及到的成本进行预算,同时,还可以建立起现金预算、财务报表预算的对比分析系统,有效地提升物业企业信息数据的处理以及分析能力。另一方面,还应该实现对信息系统的整合,能够针对物业管理企业经营管理过程中的实际状况以及信息状况进行联动式的管理,形成体系化的集成式管理系统,实现预算数据与经营管理信息的对接和共享,能够更加精准的反馈相关数据信息。

### 结语:

综上所述,全面预算管理是一项系统性的管理机制,因此,物业管理企业只有准确地找到全面预算管理工作存在的问题,才能以此作为切入点合理的调整和完善预算管理工作,帮助企业达到战略目标。

### 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, 24: 82-83.
- [2] 胡选莲. 物业企业实施全面预算管理的难点与对策[J]. 企业改革与管理, 2020, 18: 151-152.
- [3] 王洪飞. 物业企业实施全面预算管理存在的问题及改进建议[J]. 企业改革与管理, 2020, 20: 196-197.