

高职高专“十五”规划教材

GAOZHI
GAOZHUAN
SHIWU
GUIHUA JIAOCAI

物业管理公司财务管理

陆富彬 主编



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

高职高专“十五”规划教材

GAOZHI
GAOZHUAN
SHIWU
GUIHUA JIAOCAI

物业管理公司财务管理

主 编	陆富彬	
编 著	陆富彬	曹雪梅
	毛胜利	吴锡林
主 审	杜海军	



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书以现代企业财务管理的理论和实践为依托,以物业管理公司资金运动的特征为主线,紧密结合最新的物业管理政策法规规定,吸收物业管理公司财务管理过程中的基本经验,对物业管理公司财务管理的基本知识,物业管理公司的资金筹措、资金运用、收入与盈余管理的方法和技巧作了重点阐述,对物业管理公司的财务预算、财务分析以及公司清算等内容作了详细的介绍,全书内容循序渐进,体现了物业管理公司资金管理的全过程。

本书可作为高等专科学校物业管理专业教材,亦可作为物业管理从业人员培训用书,还可供广大从事物业管理财务工作的财会人员学习参考,以开阔理财思路,提高理财技巧。同时,也可供关心物业管理公司经营的广大业主等社会公众阅读。

图书在版编目(CIP)数据

物业管理公司财务管理/陆富彬主编. —北京:中国电力出版社, 2004

高职高专“十五”规划教材

ISBN 7-5083-2094-8

I. 物... II. 陆... III. 物业管理:财务管理—中国—高等学校:技术学校—教材 IV. F299.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 041426 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

三河汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2004 年 5 月第一版 2004 年 5 月北京第一次印刷

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.75 印张 314 千字

印数 0001—3000 册 定价 19.80 元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换)

序

随着新世纪的到来,我国进入全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化的新的发展阶段。新世纪新阶段的新任务,对我国高等职业教育提出了新要求。我国加入世界贸易组织和经济全球化迅速发展的新形势,也要求高等职业教育必须开创新局面。

高职高专教材建设是高等职业教育的重要组成部分,是一项极具重要意义的基础性工作,对高等职业教育培养目标的实现起着举足轻重的作用。为贯彻落实《国务院关于大力推进职业教育改革与发展的决定》精神,进一步推动高等职业教育的发展,加强高职高专教材建设,根据教育部关于通过多层次的教材建设,逐步建立起多学科、多类型、多层次、多品种系列配套的教材体系的精神,中国电力教育协会会同中国高等职业技术教育研究会和中国电力出版社,组织有关专家对高职高专“十五”教材规划工作进行研究,在广泛征求各方面意见的基础上,制订了反映电力及相关行业特点、体现高等职业教育特色的高职高专“十五”教材规划。同时,为适应电力体制改革和电力高等职业教育发展的需要,中国电力教育协会筹备组建全国电力高等职业教育教材建设指导委员会,以便更好地推动新世纪电力高职高专教材的研究、规划与开发。

高职高专“十五”规划教材紧紧围绕培养高等技术应用性专门人才开展编写工作。基础课程教材注重体现以应用为目的,以必需、够用为度,以讲清概念、强化应用为教学重点;专业课程教材着重加强针对性和实用性。同时,“十五”规划教材不仅注重内容和体系的改革,还注重方法和手段的改革,以满足科技发展和生产实际的需求。此外,高职高专“十五”规划教材还着力推动高等职业教育人才培养模式改革,促进高等职业教育协调发展。相信通过我们的不断努力,一批内容新、体系新、方法新、手段新,在内容质量上和出版质量上有突破的高水平高职高专教材,很快就能陆续推出,力争尽快形成一纲多本、优化配套,适用于不同地区、不同学校、特色鲜明的高职高专教育教材体系。

在高职高专“十五”教材规划的组织实施过程中,得到了教育部、国家电力公司、中国电力企业联合会、中国高等职业技术教育研究会、中国电力出版社、有关院校和广大教师的大力支持,在此一并表示衷心的感谢。

教材建设是一项长期而艰巨的任务,不可能一蹴而就,需要不断完善。因此,在教材的使用过程中,请大家随时提出宝贵的意见和建议,以便今后修订或增补。(联系方式:100761 北京市宣武区白广路二条1号综合楼9层 中国电力教育协会教材建设办公室 010-63416222)

中国电力教育协会

二〇〇二年十二月

前言

物业管理服务是房地产行业发展到一定阶段的产物,物业管理公司是专门从事地上永久性建筑物、基础设施及周围环境的科学管理,为业主或用户提供良好的生活或工作环境,具有独立法人地位的经济实体。作为企业,物业管理公司的经营管理具有一般企业的共性,是以营利为目的的,所以,在经营中必须按照资金运动规律和国家财经政策,对公司的资金进行筹集、运用、分配和分析,协调、处理好公司与各方面的财务关系,使公司的资产保值和增值。物业管理公司财务管理是指物业管理公司组织财务活动,协调、处理与各方面财务关系的一项经济管理工作。由于财务管理是物业管理的中心环节,所以只有落实好财务管理工作,才能促进物业管理公司不断发展壮大。

本书以物业管理公司资金运动的特征为主线,以现代企业制度及相关最新的物业管理政策法规为依据,吸收物业管理公司财务管理过程中的基本经验,针对教学的基本要求,来组织全书的框架结构与编著的内容,既体现物业管理公司财务管理的特点,又兼顾一般企业财务管理的基本知识,力求简明系统地论述物业管理公司财务管理的基本概念、基本原理与基本方法。本书共分十章,第一章阐述了物业管理公司资金运动的特点与财务管理的内容、目标;第二章介绍了物业管理公司财务管理中应树立的两个基本观念;第三章至第七章重点讲述了物业管理公司的资金筹措、资金运用(包括流动资金管理、长期投资管理、成本费用管理),以及物业管理公司的收入与盈余管理,体现了物业管理公司资金管理的全过程;第八、九章是对物业管理公司财务预算的编制、财务分析与评价方法的说明;第十章简要叙述了公司的清算与破产的财务问题。

本书由陆富彬任主编,具体分工是:第一、三、七、十章及附录由陆富彬编写;第二、六、九章由曹雪梅编写;第四、五章由毛胜利编写;第八章由吴锡林编写。最后由陆富彬定稿。全书由北京东方广场有限公司杜海军主审。

在本书的编著过程中,参考了国内外有关著作和文献,得到了很多启发和帮助,对这些作者我们表示衷心的感谢。由于物业管理公司财务管理的理论在我国尚处在起步与发展之中,物业管理公司所处的理财环境也在快速变化,物业管理公司的财务实践又日趋纷繁,加之编者的水平有限,时间仓促,书中难免有疏漏和不当之处,恳请读者批评指正。

编者

2003年12月

目 录

序 前言

第一章 物业管理公司财务管理概述	1
第一节 物业管理公司财务管理的目标	1
第二节 物业管理公司财务管理的内容	4
第三节 物业管理公司财务管理的职能与原则	5
第四节 物业管理公司财务管理的环境	9
第五节 物业管理公司内部财务管理的机构与制度	12
习题	14
第二章 物业管理公司财务管理的基础	15
第一节 资金的时间价值	15
第二节 风险价值	20
习题	24
第三章 物业管理公司的筹资管理	26
第一节 物业管理公司筹资概述	26
第二节 资金成本	30
第三节 债务资本筹资	34
第四节 权益资本筹资	43
第五节 财务杠杆与资本结构	47
习题	49
第四章 物业管理公司的流动资金管理	51
第一节 物业管理公司流动资金管理概述	51
第二节 现金和短期投资管理	54
第三节 应收款管理	63

第四节 存货管理	69
习题	75
第五章 物业管理公司的长期投资管理	77
第一节 物业管理公司长期投资管理概述	77
第二节 投资项目评价的基本方法与运用	83
第三节 投资项目的风险分析	89
第四节 债券投资估价	97
第五节 股票投资估价	100
习题	103
第六章 物业管理公司的成本和费用管理	105
第一节 物业管理公司成本和费用管理概述	105
第二节 物业管理公司成本费用的预测	111
第三节 物业管理公司成本费用的控制与考核	114
习题	118
第七章 物业管理公司的营业收入与盈利管理	119
第一节 物业管理公司营业收入管理	119
第二节 物业管理公司的利润和利润分配	128
第三节 股利理论与决策	133
第四节 利润预测、计划和分析	140
习题	142
第八章 物业管理公司的财务预算	143
第一节 物业管理公司财务预算概述	143
第二节 物业管理公司的财务预测	147
第三节 物业管理公司财务预算的编制	159
第四节 现金预算	163
第五节 预计财务报表	166
习题	167
第九章 物业管理公司财务分析	169
第一节 物业管理公司财务分析概述	169
第二节 偿债能力分析	172
第三节 营运能力分析	178
第四节 盈利能力分析	182

习题	186
第十章 物业管理公司的清算	188
第一节 企业清算概述	188
第二节 企业清算中财产及损益管理	191
第三节 债务清偿及剩余财产分配	193
习题	194
附录一 物业管理企业财务管理规定财政部财基字〔1998〕7号	196
附录二 关于印发物业服务收费管理办法的通知发改价格〔2003〕1864号	199
附录三 货币时间价值系数表	202
主要参考文献	210

第一章

物业管理公司财务管理概述

物业管理公司的财务管理,是物业管理公司一切管理活动的基础,也是物业管理公司管理的中心环节。了解和认识财务管理的基本问题,对于理解和掌握物业管理公司财务管理的理论和方法及其在实践中的应用,具有指导性的意义。本章主要阐述了物业公司财务管理的目标,财务管理的内容、职能和原则,并介绍了财务管理的环境、财务管理的制度规范等基本问题。

第一节 物业管理公司财务管理的目标

一、物业管理与物业管理公司财务

物业管理是顺应房地产综合开发的发展而派生出来的产物,它作为房地产商品的消费环节,是房地产综合开发的延续和完善,是房地产开发经营中为完善市场机制而逐步建立起来的一种综合性的经营服务方式。

物业管理公司是指专门从事地上永久性建筑物、基础设施及周围环境的科学管理,为业主或用户提供良好的生活或工作环境,具有独立法人地位的经济实体。它既是服务机构,又是自负盈亏、独立经营、独立核算的企业。它的主要职能是遵照国家有关政策法律和法规,运用现代管理技术,有效维护业主合法权益,按企业化、专业化、社会化、制度化要求管理物业的社会效益型企业。

物业管理公司的财务管理,简称物业管理财务,是物业管理公司一切管理活动的基础,也是物业管理公司管理的中心环节。由于物业管理公司的经营业务涉及多项社会分工,充当了“大管家”的角色,其经营业务的范围要比相对单一的一般企业复杂些,所以物业管理公司的财务管理,有别于一般企业的财务管理,具有自身的特殊性。同时,它作为一个企业,又具有一般企业财务管理的共性。

二、财务与财务管理的概念

财务的本质是经济活动的价值方面,它是一个属概念,根据不同的标志,可以有不同的分类。如按照财务活动的主体不同划分,财务包括国家(政府)财务(即财政)、企业财务、家庭和个人财务。物业管理公司财务研究的仅仅是企业财务。

在市场经济条件下,财务就是经济活动过程中的资金运动,企业为从事生产经营而筹集、运用、收回、分配资金的一系列经济活动,构成其生产经营活动的一个重要方面,称为

企业财务活动,简称企业财务,它从价值角度提示了企业生产经营的全过程。作为企业生产经营组织的重要部分,企业财务必然与社会生活的各方面发生密切的经济联系,它与投资人、债权人、业主、国家行政机关、其他企业及本企业员工之间发生的以货币形式表现的经济联系,称为企业的财务关系。在市场经济条件下,企业财务和财务关系客观地、普遍地存在于生产经营过程中。

企业财务作为一种客观存在的社会经济现象既有其独立的经济内容,也有其自身的运动规律。企业财务机构和财务人员根据财务活动规律,依据国家财务制度和企业财务目标,对企业财务活动实施组织、规划、协调和控制,并有机地协调企业与其他经济组织和经济个体之间财务关系的一系列专门工作,即为企业财务管理。简言之,财务管理就是对企业财务活动及其所形成的财务关系进行管理。由于企业财务活动和财务关系主要通过资金运动这种价值形式来体现,因此财务管理是价值管理。它主要通过价值运动的管理作用于企业的生产经营过程,构成企业生产经营系统的重要组成部分。

物业公司财务管理作为其企业管理的重要组成部分,既具有一般管理的共同性质,同时又具有不同于一般管理的特殊性,其特点主要有以下三大方面。

1. 涉及范围广

财务管理是对物业管理公司财务活动及财务关系进行管理。因此,有关资金的一切业务,都属于财务管理的范围,它既与企业内部各部门发生联系,同时还要与外部投资者、其他企业、单位和广大业主发生联系,重要的是它还涉猎国家财税部门,可以说物业管理公司的财务活动涉及到社会的各相关方面。所以,加强财务管理以保证生产经营活动的良性运行就显得十分重要。

2. 信息反馈快

物业管理公司的各项经营活动情况如何,都能在各项财务指标上得到反映,诸如经营决策是否正确,服务质量是否优良,维修技术是否先进,组织是否合理等,可以说财务指标是企业生产经营活动的“晴雨表”,财务指标能迅速反馈公司各项工作的质量和效果,从中发现问题,及时提供给有关决策部门作为改进经营管理依据,从而保证公司经营服务方针和政策制定的科学性和可行性。

3. 综合程度高

与物业管理公司的其他管理部分相比,如设备管理、物资管理、环境管理、维修管理、安全管理等,财务管理属于综合性管理,它的触角伸向企业经营活动的各个环节,从价值的角度统帅着经营活动的全过程乃至各个方面,而且公司的经营活动及成果,无论其表现形式如何,最终都要通过财务综合反映,所以抓住财务管理这个“龙头”,就能促进物业管理公司全面改善经营管理,提高经济效益。

三、财务管理的目标

财务管理的目标是物业管理公司进行财务管理所要达到的最终目的,是其进行财务决策的最高准则,也是评价财务管理活动是否合理的标准。明确财务管理的目标,是物业管理公司财务管理成功的前提,只有有了明确合理的财务管理目标,财务管理工作才有明确的方向。

对于物业管理公司财务管理的目标,从逻辑学的角度讲,又必须同物业管理公司的服务经营目标保持一致并由公司发展的总目标所决定。目前,对财务管理的目标大致有以下几种观点:

1. 利润最大化

在西方经济理论中,期间利润最大化的观念早已根深蒂固,西方经济学家都以利润最大化来分析和评价公司的行为和业绩,其理由在于盈利是公司持续经营的必要条件,公司没有盈利不可能得以发展。但是,利润最大化作为企业财务管理目标,是在19世纪初发展起来的,那时公司的特征完全是个人形式,单个业主的惟一目的就是增加个人财富。显然,这是可以简单地通过利润最大化目标得到满足的。然而,现代企业的环境是以有限责任和经营权与所有权分离为特征的,企业由业主(股东)进行投资,职业经理进行管理,而职业经理就不一定像业主经理一样努力增加利润,他要协调企业与企业有利害关系的集团之间的相互矛盾。因此,在这种新的企业环境里,利润最大化作为公司财务管理的目标已不现实、不适当了。特别是利润最大化这一目标还存在着以下几个方面的限制。

(1) 利润最大化目标概念的含义是模糊的。期间利润的定义也是模棱两可的,利润最大化究竟是指利润总额最大化,还是每股利润最大化?是指税前利润最大化还是税后利润最大化?是指短期利润最大化还是长期利润最大化?所有这些都是不清楚的。

(2) 没有考虑资金的时间价值。随着时间的推移,货币的价值量会随之增加,产生货币价值增量,如同人们将货币存入银行获得利息一样。但利润最大化目标没有区分不同时间的报酬,忽视了资金的时间价值,容易导致在投资方案的评价中难以作出正确的判断。

(3) 没有考虑风险因素。利润和风险是共存的,在利润与风险作同方向变动时,利润越大,风险就越大,利润的增长是以风险的增长为代价的,因而不断追求利润最大化,就会导致企业承受的风险增大,因此,一味地追求利润而不考虑风险是不现实的,它不能满足公司整体最大经济利益的要求。

另外,利润最大化还会引导企业倾向于近期的利润,而忽视长远的更大利益。总之,利润最大化虽然是公司的一个重要目标,但将其作为现代企业财务管理的惟一目标确定存在很多缺陷。

2. 每股盈利最大化

这种观点认为,应当把企业的利润和股东投入的资本联系起来考虑,用每股盈余来概括企业的财务管理目标,可以避免“利润最大化”的缺点。但这种观点同样也没有考虑到货币的时间价值和投资的风险价值。

3. 公司价值(股东财富)最大化

股东创办公司的目的是扩大财富,他们是公司的所有者,公司价值最大化就是股东财富最大化,公司价值是公司有形资产和无形资产价值的市场评价,它全面反映了公司目前和将来的获利能力、预期收益、货币的时间价值和投资的风险价值等各个方面的因素及其变化趋势。把企业价值最大化作为物业管理公司财务管理的目标是较为合适的,其好处是,它体现了公司经营的盈利目的,兼顾了股东、债权人、业主、政府以及整个社会的利益;科学地考虑了货币的时间价值和投资风险价值;避免了企业在追求利润上的短期行为。

但是,以企业财富最大化作为物业管理公司财务管理的目标,存在的问题是如何对公司的总价值进行计量。上市公司的价值的评价通常是通过投资者的市场评价进行的,完全取决于每股股票的市价,股票价格的变动决定了公司价值或股东财富的多少。事实上对我国绝大多数公司,尤其是对正在兴起的非上市物业管理公司来说,这种计量方法不具备可操作性。因此,物业管理公司财务管理以企业价值最大化作为财务目标时,必须处理好股东财富与企业价值的关系,要为股东谋利的同时,还要兼顾外部经济利害关系人并承担各项社会责任,尤其是要充分考虑业主的利益,不能损害业主利益来追逐股东财富最大;要正确处理好眼前利益和长远利益的关系,局部利益与整体利益的关系等。

总之,以企业价值最大化或股东价值最大化作为物业管理公司财务管理的目标,关键不在于计量某一时刻的公司价值绝对量,而在于通过不同财务决策方案对公司总价值的增减变化情况进行比较分析,促进各种资源的合理分配,实现物业管理公司的总体经营目标。如果没有明确的财务管理目标,物业管理公司的财务决策将是盲目的;如果没有合理的财务管理目标,物业管理公司的财务决策及由此决定的财务活动,将导致社会资源的浪费,限制公司最大财富的创造。

第二节 物业管理公司财务管理的内容

财务管理的内容,是财务管理对象的具体化。财务管理的对象是企业再生产过程中的资金运动。所以,财务管理的内容,就是企业资金运动所表现出来的各个方面,即资金的筹集、资金的运用调度及资金的补偿与积累。

对于一般企业来说,企业财务管理的主要内容有筹资管理、投资管理、成本费用管理和收益及其分配管理等几个方面。

一、筹资管理

筹资是指企业为了满足投资、用资及资本结构调整的需要,筹措和集中所需资金的过程,任何企业的生产经营活动,都必须以一定的资金为前提,没有一定量的资金就不可能有其生产经营活动。筹集资金是企业财务活动的第一环节,是财务管理的首要内容。事实上,由于企业的实际经营对资金的需要量并非固定不变,而当企业经营需要新的资金补充时,财务管理部门就必须及时且经济地筹集适量资金。所以,筹资管理贯穿于企业经营的始终。但是,各种筹资渠道和方式所承担的筹资成本和筹资风险是不同的,企业在进行筹资决策时,必须充分考虑企业的资本结构和筹资成本,在筹资的成本与风险之间进行权衡、选择。

二、资金投放

企业筹资的目的是为了把资金运用于生产经营活动以便取得盈利。企业可把筹集到的资金用于购置固定资产、流动资产等,形成对内投资,也可以用于购买其他企业的股票或债券或与其他企业联营形成对外投资。企业经营过程的各个方面对资金的需要量,从根本上说,取决于生产经营活动本身的特点和各种生产要素之间的比例关系。企业必须根据这些基本的比例关系来分配资金,才能保证资金运动的顺畅。

在投资管理过程中,还要注意降低投资风险,争取投资收益最大化。因此,投资管理要

充分合理预测投资风险,防止或减少投资风险的产生给企业带来损失的可能性,提出合理规避投资风险的策略,通过对各种投资方案的比较,实现投资收益与投资风险的合理分配。

三、成本费用管理

成本费用是企业经营管理的一个重要的综合性指标,在市场经济中,成本费用具有十分重要的作用,企业只将主要精力集中在筹资、投资上是不够的,尤其是物业管理公司,企业必须用低价优质的服务去占领市场,增加竞争力。产品和服务价格的降低是以成本费用降低为基础的,善于经营的企业家,尤其注重降低服务的成本费用。

成本费用的管理包括成本费用的预测、控制与分析等环节。成本费用的预测即在成本费用发生之前,根据企业的经营情况,运用科学的方法,进行成本费用指标的测算,通过预测,为挖掘成本费用的潜力指明方向,作为进行成本决策的参考和拟定降低成本费用措施的依据。成本费用控制是指依据成本费用计划对企业经营过程中所发生的各项开支实施监控和监督,目的是把各种耗费限制在预定的范围内。成本费用分析的目的在于通过对成本费用计划的完成情况进行剖析,从而找出升降的原因,为下期成本费用预测及计划的编制提供信息。

四、收益及其分配管理

收益及其分配管理包括营业收入和利润管理,涉及营业收入管理、利润规划、利润分配管理等方面。其中以利润分配决策为重点,企业在利润分配决策中要考虑利润分配与留存利润的关系,要考虑利润分配政策的选择及其影响因素,甚至还要考虑利润分配的时间和方式等。对公司的经营成果应选择最佳的财务分配方案,既兼顾国家、集体和个人三者的利益,最大限度地调动各方面的积极性,又保护公司财产不受侵犯,确保公司发展的后劲和拓展能力。

一个企业的资金运动过程,构成了财务管理的所有内容。物业管理公司的资金运动相对于一般企业来说,又有其特殊性。物业管理公司的资金是为保持物业及其附属设备设施的状态完好和使用安全,充分发挥其各项功能以满足需要而投入的货币总和。当物业管理公司成立后,物业管理资金的主要来源有物业维修基金、各项物业管理服务费,如公共性服务收费、代办性服务收费、特约服务收费等,另外还有经营性收入等,这些资金主要用于物业的共用部位、共用设备及公共设施的大修和更新的耗费或支出、各类物业管理人员的工资及福利费支出、物业管理公司原材料消耗、设备折旧及办公费支出等。从物业管理公司基本的资金运动过程看,其财务管理的内容要相对简单些,但从目前一些大的物业管理公司的发展看,“一业为主,多种经营”,将会加大其资金运作上的复杂性,从而也会带来财务管理内容上的丰富与充实。

第三节 物业管理公司财务管理的职能与原则

一、财务管理的职能

物业公司财务管理的内容告诉我们应该管理什么。怎样去管理?这就得借助于财务管理

的职能。任何事物都有一定的职能(功能),其中,由事物本身的特征所决定的固有的职能,称为基本职能。此外,随着事物的发展,人们为了更有效地实现预期目的,就要求某一事物的基本职能得到更有效地发挥。这样,该事物的基本职能就会派生出一些新的职能。就物业管理公司财务管理而言,我们认为其基本职能是由财务管理的对象和内容所决定的。随着社会经济关系的日益复杂,组织企业的财务活动也就变得越发复杂。于是,仅仅依靠传统的组织职能,已不能满足要求,从而,一系列新的财务管理职能就陆续从财务管理的组织职能中派生出来。目前,财务管理的职能有预测、决策、计划、协调、控制以及分析、评价与考核。

(一) 财务预测

财务预测,就是物业管理公司的财务人员在认识财务活动的过去和现状的基础上,发现财务活动的客观规律,并据此推断财务活动的未来状况和发展趋势。如物业管理服务市场需要量预测、服务价格变化趋势预测,经营收入和利润预测等。财务活动是物业管理公司各项具体活动的综合反映,财务预测是一项综合性的预测工作,涉及面较广,因此,财务预测不能脱离公司的各项业务预测,但又不是各项具体业务活动的简单拼凑。在财务管理工作中,财务预测是基础,它的准确与否将直接影响物业管理公司财务决策和财务计划。

(二) 财务决策

根据财务预测的结果,运用一定的决策方法,在若干备选方案中选出一个最优的财务活动方案,这就是财务决策。物业管理公司财务管理效果的优劣,很大程度上取决于财务决策的成败。做好财务决策工作,发挥财务管理的决策职能,除了有赖于财务管理的预测职能,需要以财务预测资料为基本依据外,还应注意以下两个问题:一是财务决策的程序问题。财务决策不同于一般业务决策,具有很强的综合性,所以财务决策不能仅仅由物业管理公司专职财务人员一次完成,而应更多地深入基层,了解企业服务经营的各种具体情况,并尽可能吸收业务部门的有关人员参与财务决策,听取业主委员会的建议,同时,财务决策还应与各项业务决策相协调。二是财务决策的方法。财务决策既需要定量权衡,也需要定性分析。财务决策具体方法的选择,应以财务决策内容为前提,同时还要考虑掌握资料的性质及数量等具体情况。财务决策的正确,对于财务管理目标的实现十分关键。

(三) 计划职能

财务决策所解决的问题仅仅是财务活动方案的选择,但还不是保证财务管理目标实现的全部条件。为了保证实现既定的财务管理目标,物业管理公司的财务活动应该按照一定的财务计划(预算)组织实施。财务计划(预算)是以财务决策所选定的方案为依据编制的,是财务决策的系统化和具体化。根据最优化原则选出最佳方案,作出决策之后,就要利用报表、预算、定额等资料编制具体的财务计划。正确地编制财务计划(预算),可以提高物业管理公司财务管理的预见性,也可以为公司及各部门、各层次提出具体的财务目标。从内容上看,物业管理公司的财务计划(预算)主要包括现金预算,服务、经营收入预算,成本费用预算、利润预算等。

(四) 协调职能

当通过财务预测、决策编制了财务计划(预算)后,如何按照财务计划的要求具体组织

实施,就变得十分重要了。财务管理的协调职能就是指为了实现预算目标,为了合理组织财务管理活动中各个要素、各个环节和各个方面,进行合理的分工与协作,建立科学合理的管理体系,对财务活动协调有序地进行管理的职能是十分必要的。组织并协调好财务活动,企业必须建立一个合理的组织结构,明确各部门的分工、协作关系,建立责任制,建立各种信息沟通渠道。关于财务管理的组织体制与组织结构问题将在本章第五节中阐述。

(五) 控制职能

财务管理协调职能的主要作用,就是按照财务计划的要求,充分利用企业现有的各种资源,开展财务活动。简单地说,财务协调就是财务计划的实施。在财务计划实施过程中,由于主客观两方面的原因,财务活动的实际进展与计划要求可能会发生差异,如果不加以控制,财务计划的最终完成就不能得到保证。

财务管理的控制职能是指物业管理公司的财务人员按计划目标对企业的财务活动进行监督、检查、发现差异、找出原因,采取措施纠正财务计划执行中的偏差,保证财务活动按计划要求进行的一种职能。从广义上讲,财务管理的控制应包括事前控制(即预测)、事中控制和事后控制(即分析)三个方面,这里所讲的控制则主要指事中控制,要做好财务活动的开展工作,物业管理公司必须建立科学、灵敏的财务信息反馈系统,及时从会计报表、外部金融市场等方面获取有用的信息,并建立严格的财务管理制度。

(六) 分析、评价与考核职能

物业管理公司的财务分析是为了说明财务活动实际结果与财务计划或历史实绩等比较基础之间的差异及其产生的原因,从而为编制下期的财务计划(预算)和以后的财务管理提供一定的参考依据。财务分析的基本手段是比较分析和比率分析。

物业管理公司的财务评价是以财务分析为基础的,是财务分析的继续。财务评价的基本目的,是为了说明财务绩效的优劣及其程度。所以,财务评价的依据,应该是物业管理公司财务计划或公司历史实绩、同行业平均先进水平等。

物业管理公司的财务考核就是对一定责任部门或个人的财务责任完成情况进行考核和评定,它与财务分析、财务评价有密切的联系。财务考核的目的,是为了贯彻责任与利益统一的原则,强化各部门和个人的财务责任感,从而更好地完成各项财务管理工作。

上述各项职能不是孤立存在的,他们之间相互联系、互为补充,同时又相互制约,缺一不可。财务管理的预测、决策和计划职能是进行财务控制和协调的基础,而财务控制和协调是实现财务计划的保证。财务分析、评价和考核又是为了更好地完成下一轮的财务规划工作。所以,物业管理公司在实施财务管理过程中,应将以上各项财务管理的职能紧密结合起来,以便充分发挥财务管理工作的作用。

二、财务管理的原则

物业管理公司财务管理的原则是公司组织财务活动和处理财务关系必须遵循的准则。财务管理究竟应遵循哪些原则,除了受人们主观认识和各行业的特点影响外,客观上还要受国家政治、经济等方面因素的影响,特别是企业的性质和财政、金融体制等因素对财务管理原则的形成具有决定性的影响。在市场经济体制下,物业管理公司财务管理的原则主要包括以下几项:

（一）计划管理原则

计划管理原则是由市场经济的风险性和财务活动的复杂性所决定的。市场经济条件下资金的筹资、材料物资的供应、物业管理的收费标准等均受市场的调节，而市场情况瞬息万变，会给物业管理公司的经营带来风险。为了提高财务活动的预见性，防止盲目性，避免因市场情况变化而造成的损失，需要对影响公司财务活动的各种情况进行周密的分析研究，认真预测财务前景，妥善计划财务收支，并及时控制和调节计划的执行情况，实行计划管理。此外，由于企业各种财务活动间存在相互作用，财务活动与企业内外部条件有着广泛的联系，也要求对企业财务收支活动实行计划管理。

（二）资金效益最大原则

物业管理公司从各种渠道、以各种方式取得的资金，都应加以充分有效地利用，以提高资金的利用效率和效益。因此，公司在自主运作资金过程中，必须加强资金的调度、监控和合理使用，正确处理好成本费用与服务质量关系，既发挥每一单位资金的最大潜力，又发挥集团资金的合成效应，讲求生财、聚财、用财之道，注重资金增值，以取得最佳经济效应。这就要求财务管理对资金的运动一要实行平衡管理，即力求使资金的收支在数量上和时间达到动态的协调平衡，满足生产经营所需；二要实行弹性约束，即在合理使用和节约资金的同时，必须留有合理的伸缩余地，以减少财务风险，做好各种资金的日常管理工作。

（三）风险与利益兼顾原则

在服务市场激烈的竞争中，物业管理公司的财务活动会面临许多不确定因素，有宏观的，也有微观的，公司要获得收益，就不可避免地要遇到风险。因此，在公司的任何一次理财活动中都客观地面临着一个风险与利益的权衡问题。例如，在现金管理方面，持有较多现金可以提高公司的偿债能力，减少财务风险，但由于银行存款的利率很低而导致资金闲置，资金收益率低。一般来说，风险与利益总是矛盾的，为了求得较大的利益，往往需要冒较大的风险。而且如果风险过大，会减弱企业未来获得利益的能力；如果利益过小，也会增加企业未来的风险。因此，物业管理公司无论是对资金的筹集，还是对资金的分配运用，都应该适当权衡风险与利益两者的关系。

（四）责权利相结合原则

责权利结合，就是指一定的财务责任应与一定的理财权力和财务利益相结合。责权利结合是保证物业管理公司内部各部门、各层次努力追求并完成其财务目标的基本前提。贯彻这一原则，责任的适当划分是个关键，而给予相应的权力和利益是必不可少的条件。责任的划分应该明确、具体，对于那些不便划分的责任，不宜勉强划分，而应由较高层次承担。在分清各层次及各部门责任的前提下，只有给予相应的权力，才能要求它们完成其承担的责任。各层次及各部门是否具有完成责任的积极性，则取决于是否给予相应的利益。

（五）利益协调的原则

财务管理的过程必须涉及财务关系的处理，物业管理公司的财务关系主要涉及投资者、金融机构、财税机关、业主、其他企业以及本企业员工等，随着市场经济体制的不断健全和完善，还会发生与其他社会团体的利益关系。在物业管理公司财务管理中，就是要协调各方面的经济利益，维护其合法权益，以调动他们的积极性，使他们能够步调一致地为实现企业

价值最大化目标而努力。例如,在处理公司与国家利益关系时,必须依法纳税,不允许有偷漏税行为,但又应在不违反税法的前提下尽可能维护公司的利益;在处理与业主的关系时,一方面要及时从业主那里收取一定的费用,另一方面要为业主提供优质的服务,使双方利益都能得到较好地实现。公司在协调各种财务关系时应着眼于企业的长期稳定发展。

第四节 物业管理公司财务管理的环境

物业管理公司是由于社会需要而得以存在的,它与其他企业一样,其生存与发展就像一个生物体,如果它不能适应周围的环境,那么就将面临死亡。所以,物业管理公司在进行财务管理过程中必须重视对理财环境的研究,这是财务管理工作走向成功的重要前提。

财务管理环境又称理财环境,是指对企业财务活动产生影响的一系列因素的总和,包括内部财务管理环境和外部财务管理环境。内部财务管理环境,是指存在于公司内部并影响财务管理工作和决策的各种条件和因素,如企业形态、企业文化、组织结构、人员素质等方面。外部财务管理环境,又称为宏观环境,是指存在于公司外部并影响公司财务管理工作和决策的各种条件和因素,包括经济环境、法律环境、金融环境、人文环境等方面。

财务管理环境对财务管理效果的好坏有着重大的影响,是财务管理的一个重要方面。目前,我国物业管理公司正处在市场经济这一大环境之中,因此,任何一家物业管理公司都必须正视竞争环节这一重大特点。如果一个物业管理公司脱离它所处的具体财务管理环境,那么它所制订的财务管理目标、规划,做出的决策、措施等,都必然会发生失误。所以,现代财务管理,不仅要把控制公司资金占用与耗费以及提高资金使用效果作为着眼点,而且还要把研究财务管理环境摆在重要位置。对公司财务管理环境的分析,主要是外部财务管理环境,因为它们是企业财务决策难以改变的外部约束条件,企业财务管理更多的是适应它们的要求和变化,而不是改变企业外部条件来适应财务管理的需要。对此,本节主要阐述财务管理的外部环境。

一、经济环境

财务管理的经济环境,是指企业进行财务活动的宏观经济状况。经济周期、经济政策、通货膨胀和市场竞争是一般经济环境的几个方面,它们对企业和获利能力产生影响。

1. 经济周期

经济周期是指整个国家经济活动中所出现的由扩张到收缩的循环往复。尽管许多国家采取各种经济平衡措施以减缓衰退的发展,但经济周期依然存在。经济的周期性波动对财务管理有着非常重要的影响。在不同的发展时期,企业的规模大小、销售能力、获得能力以及由此而产生的资本需求都会出现重大差异。例如,在萧条阶段,由于整个宏观经济不景气,企业很可能处于紧缩状态中,产量和销售量下降,投资锐减;在繁荣阶段,市场需求旺盛,销售大幅度上升,企业为了扩大生产需要加大投资,以增添设备、存货和劳动力,这就要求财务人员迅速地筹资所需资本。因此,面对经济的周期性变动,财务人员必须预测经济变化情况,适当调整财务政策。

2. 经济政策