

解读财务理论在**物业经营、成本管控、税务筹划**
与**投资发展**等方面的应用之策

懂财务 会经营

物业管理经营实战案例

钟冶◎著

物业经理人**必读**的工作手册
物业管理**经营**培训参考读本
一看就懂、一学就能用的案例集



光明日报出版社

懂财务会经营 物业管理经营实战案例

钟 冶◎著

光明日报

图书在版编目 (CIP) 数据

懂财务会经营 : 物业管理经营实战案例 / 钟冶著. —北京:
光明日报出版社, 2016.4
ISBN 978-7-5194-0342-3

I. ①懂… II. ①钟… III. ①物业管理—财务管理
IV. ①F293.33

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第059944号

懂财务会经营 : 物业管理经营实战案例

著 者: 钟 冶 著

责任编辑: 庄 宁

责任校对: 张 翀

封面设计: 三鼎甲

责任印制: 曹 净

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街5号, 100062

电 话: 010-67022197 (咨询), 67078870 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn zhuangning@gmw.cn

法律顾问: 北京德恒律师事务所龚柳方律师

印 刷: 北京紫瑞利印刷有限公司

装 订: 北京紫瑞利印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 162千字 印 张: 10.5

版 次: 2016年4月第1版 印 次: 2016年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5194-0342-3

定 价: 35.00元

版权所有 翻印必究



北京



南京



桂林



深圳



烟台



重庆

内容提要

本书作者结合其多年从事房地产开发、投资管理、物业管理等行业的财务管理工作的实践经历，以职场故事的形式，通过 30 个实战案例一一解读财务理论在物业经营、成本管控、税务筹划与投资发展等方面的应用之策。内容通俗易懂，具有很强的实用性。可以作为物业管理行业的管理者、财务人员的工作指导手册，也可以作为物业管理企业开展内部培训的指导书籍。

钟冶先生曾在房地产行业、投资管理、物业管理、制造行业等多个行业从事过财务工作，多行业的跨度造就了他看问题的多视角。这种宽泛的视角以及长期从事财务工作而培养的严谨，让他在新的领域里总是能及早地见微知著。而这本书，恰恰是以职场故事的形式，通过 30 个案例的层层解剖，解读了诸多高难的专业知识。

——《住宅与房地产》杂志主编谢凤清

财务管理既是一项专业的技术性工作，也是一项综合性很强的管理工作。尽管很多人从事财务工作，也常常会由于专业与经验的不足而感到困惑。本书通过职场故事的形式，用清晰的逻辑、通俗易懂的语言，在一个个真实的日常管理案例中，将财务知识讲解清楚、透彻，兼具可读性与实用性，是企业管理人员、财务人员非常好的工作参考工具。

——董必荣，南京审计大学教授，博士，财务部部长

钟冶先生自 2011 年 11 月至今，在《现代物业》杂志主持“财管手记”“管理艺术”专栏，其间发表专栏文章 43 篇，将物业管理行业在财务管理、经营管理方面的基础性常识、专业知识以系列讲解的形式展现给读者。对物业管理的财务管控、企业战略、人力资源规划及管理、财务策划、税务策划、企业内部管理等专业难题充分结合行业实践提出了明确的解决方案，得到《现代物业》读者的广泛关注与好评。钟先生的著作《懂财务会经营——物业管理经营实战案例》更是从实战案例来剖析，阐释理论方法和实践应用之精髓，通俗易懂。财务知识一向是被认为是专业生涩、枯燥深奥的，但在这本书中依然是“一看就懂一学就能用”的案例故事叙述，阅读愉悦且便于转化应用，极具研读价值！

——《现代物业》杂志执行主编成忻

序：懂财务很难吗？

物业管理行业伴随着房地产行业发展了三十多年，中国城市化进程为物业管理企业带来了快速发展的机遇。截至 2014 年，行业拥有 10.5 万家企业、管理规模 164.5 亿平方米、从业人员 711 万人、年营业收入 3500 亿元。与此同时，行业面临的问题凸显：缺乏专业人才，大量的管理干部来自一线，尽管有着比较丰富的基层工作经验，却缺乏对专业知识与管理理论的系统学习。财务管理更是行业的短板。如何通过财务分析为企业的经营做出正确的决策？如何通过财务手段为企业提升利润空间？如何通过财务管控增收节支？……

事实上，大到投资并购的决策，小到一张发票的管理，企业的每一项工作都离不开财务管理。一个看似平常的工作行为，带给企业的可能是增加成本，也可能是一笔不菲的收入。懂财务，会经营，即是能够运用专业的财务知识做出正确的经营决策。财务人员履行的不仅仅是管理职能，在企业的经营决策与战略规划中更是拥有重要的话语权，甚至是“一票否决权”。《财富》500 强企业中，有 1/5 企业的 CEO 是从首席财务官提拔而来。因此，在成本不断上涨、经营压力山大的市场环境下，物业管理企业要改变经营困境，也必须要懂得财务管理。

但是，懂财务真的很难吗？

作为一门专业学科，既需要掌握理论基础，又要能够快速指导实践。这对大部分物业管理从业人员来说，的确不容易，需要花费大量的时间和精力学习和理解。尽管市面上也有很多关于财务管理的书籍，但是针对物业管理行业特点的选择并不多，能够快速入门指导实践的书籍更是有限。即便是会计学专业或财务管理专业毕业的从业人员，由于其在校学习的核心课程都是关于会计学的原理、操作规范、技术手段等内容，大多是局限在基础技术操作的层面，难以上升到经营思维与决策思维层面与企业管理实践相结合，也不能够满足从业者指导实践的需要。

因此，本书以职场故事的形式，通过 30 个物业管理企业常见的工作案例，来解读财务管理在物业经营、成本管控、税务筹划、提升效益等方面的应用之策，将财务的基本常识、政策法规等专业知识转化为企业管理中的指导实践，

并在这个过程中，向从业者传递一些基本的财务管理思维。内容通俗易懂，即使从业人员缺乏会计学基础，也能够通过案例解读掌握其本质与应用实践的方法。书中，每个知识点都能够与实际案例相对应，既可以碎片式阅读，也可以作为一本指导日常工作的工具书。

目录

Contents

第一章 经营管理，增加收入的实践	1
第一节 现金不是利润	1
第二节 利润率和利润	4
第三节 物业费收缴率的误区	8
第四节 完成率与增长率	13
第五节 滞纳金与违约金	16
第六节 物业管理“开办费”谁来出	35
第七节 爱恨交织的“多种经营”	39
第二章 税务筹划，绕不开的实践	43
第一节 个税无处不在	43
第二节 工资个税何时交	47
第三节 总、分公司汇总纳税	49
第四节 营业税也有差额征收	61
第五节 经济补偿金需交个税吗	64
第六节 遗失发票可以重开吗	69
第七节 无偿使用房产，不用缴税吗	77
第八节 营改增的狼来了，如何应对	83

第九节 我们需要外管证吗	87
第三章 成本控制，摆脱陷阱的实践.....	92
第一节 效率工资，降低人力成本的有效手段	92
第二节 精耕细作，迎战通货膨胀	97
第三节 不可小视的电梯能耗	104
第四节 判断成本增加的因素	110
第五节 目标管理，预算先行	114
第六节 残保金，小题也可大做	119
第七节 顾问咨询，昂贵的药方	125
第八节 工资及加班工资怎么算	130
第九节 如何处理赊账坏账	135
第四章 资金效率，钱生钱的实践.....	138
第一节 物业管理也理财	138
第二节 机会成本也是成本	141
第三节 投资有风险，并购需谨慎	145
第四节 投资是个技术活	148
第五节 分利，企业的必修课	151

第一章 经营管理，增加收入的实践

第一节 现金不是利润

甲物业管理公司大连分公司日前开展了财务审计工作。审计结束后，M君认为除了一些技术上的细节问题需要指出，更重要的是应在报告中反映出大连分公司的财务状况，特别是收支状况。他认为分公司的管理人员对此还有很多模糊认识。

在大连分公司内部审计的总结会上，M君指出大连分公司全年未能实现收支平衡，亏损 55 万，对于大连分公司这样的单一项目来说，这样的亏损额度还是比较高的。面对这样的审计结果，大连分公司的项目负责人胡经理显得难以接受，他认为这与事实不符，据他掌握的数据是大连分公司全年实现收入 580 万，支出 523.5 万，全年收益 56.5 万，如下表：

项目	金额
现金收入	5, 800, 000.00
现金支出	5, 235, 000.00
全年收益	565, 000.00

同时，胡经理还指出分公司期末货币资金就有 56.5 万，而期初货币资金为 0，这恰好是分公司“真金白银”的利润。

这种混淆了现金收入和经营收入，混淆了现金收付制和权责发生制的观点，是 M 君涉足物业管理行业后，多次遇到的情形。他认为，重要的不是向这些物业项目的管理者阐述概念，而是要让他们能够通俗地明白其中的道理。

因此，M 君向胡经理解释说：“580 万的确是我们全年收到的现金，但是这笔金额并不全部属于我们，属于我们的经营收入只有 340 万……”

听到这里，胡经理急不可耐地打断 M 君的话，问道：“为什么？我们实

收的钱怎么不属于我们的收入？”

M 君耐心地说：“你别着急，听我说完，剩下的 240 万中，有 150 万是我们收取业主的各项押金，这笔钱我们将来是需要退给业主的，这不能作为我们的收入。这一点相信大家应该都能够理解。除此之外还有 90 万是我们在年底的时候增加了预收的收费方式，预收的第二年的物业管理费。这充其量是我们未来的收入，也不应作为我们现在的收入，因为我们未来要提供相应服务后才有资格获取该部分收入。”

现金收入结构

	经营	预收	押金	合计
现金收入	3, 400, 000.00	900, 000.00	1, 500, 000.00	5, 800, 000.00

正如 M 君所料，大家对于押金的属性比较容易接受，但是对于预收物业管理费还是认为迟早也是公司的收入，不过是早一点确认和晚一点确认罢了。其实并非如此，因为预收的未来收入除了要在未来提供相应的服务后才能获得收入的资格外，将来在获得预收物业管理费的资格前还存在这样一种可能。即：因为某种原因而导致物业管理公司提前撤场，那么预收的物业管理费也将需要退还业主或者移交下任物业管理公司。因此预收的物业管理费并不是即期的收入。

同样 M 君又说明了现金支出的结构，在 523.5 万的现金支出中，有 128.5 万为退还业主各项押金的支出，这项支出事实上是还款的属性，并不是项目的经营支出。剩余 395 万才是分公司的经营支出，如下表：

现金支出结构

	经营	预收	押金	合计
现金支出	3, 950, 000.00	0	1, 285, 000.00	5, 235, 000.00

经过 M 君上述分析，接下来就很容易得出大连分公司审计年度真正的经营收益，即：

项目	金 额
经营收入	3, 400, 000.00
经营支出	3, 950, 000.00
经营收益	-550, 000.00

经过 M 君的这番分析，大家终于有些明白了，可是胡经理还是提出了一个疑问：既然分公司亏损了 55 万，那为什么货币资金又多出了 56.5 万呢？这些钱又是从哪里来的呢？

对于这个问题，M 君依然用图表的方式进行了解答，在对下表进行分析后，可以清楚地看到，项目预收的物业管理费增加了 90 万现金，业主押金收支相抵后增加了 21.5 万现金，两者合计 111.5 万，亏损 55 万，则减少了 55 万现金，最终项目增加了 56.5 万现金。简单地说，货币资金增加是经营收支、预收物业管理费、业主押金三项合计的结果。

现金收支结构

	经营	预收	押金	合计
现金收入	3, 400, 000.00	900, 000.00	1, 500, 000.00	5, 800, 000.00
支出	3, 950, 000.00	0	1, 285, 000.00	5, 235, 000.00
差异	-550, 000.00	900, 000.00	215, 000.00	565, 000.00

从表面上来看，项目增加了 56.5 万货币资金，但并不足以偿付预收 90 万、增加的押金 21.5 万，原因就是经营亏损。这也充分说明增加的现金并非利润。

物业管理行业由于普遍存在着预收服务费、收取业主各项押金的情况，同时物业管理行业又是个劳动力密集性的行业，盈利能力偏低。这就造成经常会出现有现金没利润的情况。对此如果缺乏清醒的认识，对这些不属于自己的款项缺乏有效的管控、合理适度的使用，就有可能给企业和客户带来莫大的风险。

同样的情形在其他的行业也有体现，比如美容美发行业，为了锁定客户、占有市场，行业内的企业惯于使用预付卡的方式进行销售。这种销售的本质就是一种预收款，初期企业可以获得很好的现金流，很容易让企业产生盈利很多的错觉、从而将这些钱用于投资和奢侈消费，后期才发现难以维持。从而出现了很多携款逃匿的现象，严重伤害了美容美发行业的健康发展。

2007 年轰动全国的中天置业总裁蒋飞携款潜逃事件，涉案金额达 2600 万元，这部分款项中大部分是由于中天置业预收买房人购房的资金后，并没有及时支付给卖房人，从而使得中天置业当时积聚了大量的现金。这种现金本质上就类似于物业管理企业的业主押金，只是金额更大。中天置业凭借其前期良好的现金流进行了急剧的扩张，摊子铺得过急过大。一旦遇到楼市低迷，预收购

房资金急剧减少，前期还款压力大增，中天置业资金链断裂，才出现了这样的问题。这也说明了由于房地产中介行业普遍采取预付、垫付、代付等资金流转形式，一旦出现资金监管缺失、企业自律缺失的情况，就容易出现巨大的风险，给客户、企业都将带来巨大的损失。别人的钱需谨慎用，这对物业管理企业也是很好的警示。

现金并不等同于利润，不属于自己的钱迟早是要还的。

第二节 利润率和利润

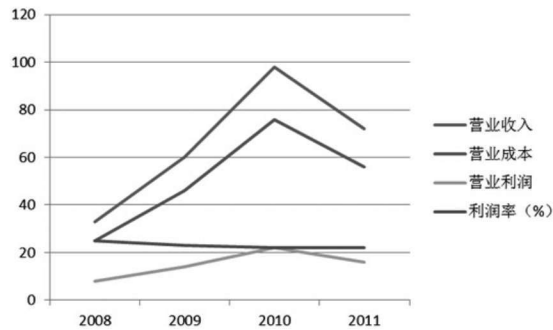
M 君一直认为，物业管理行业培训是一个很有发展前途的市场项目，因为当前物业管理行业最缺乏的就是人才，尤其是中高端管理人才和专业技术人才。在目前的市场环境和社会条件下，行业外的人才很难大规模进入这个行业，行业内的培训就有长期持续的需求，而这也正是物业管理企业除顾问咨询业务之外，大力开展行业培训业务的市场机遇。遗憾的是受种种因素的限制，在 M 君所在的物业管理企业，该项业务一直未能得到很好的发展。

M 君对公司培训业务的数据进行了仔细分析，近四年来公司培训业务一直未能获得突破性的发展。如下表：

	2008	2009	2010	2011
营业收入（万元）	33	60	98	72
营业成本（万元）	25	46	76	56
营业利润（万元）	8	14	22	16
利润率（%）	25	23	22	22

从 2008 年至 2011 年四年间，公司培训业务的年营业收入只增长了 40 万，业务量长期徘徊不前，2011 年业务量和培训利润甚至出现了下滑的势头。这可以在下面这张趋势图上得到更好的反映。

该趋势图不仅反映出公司培训业务近期呈明显下滑的趋势，还体现出培训利润率一直未有多大变化，持续保持在 22%—25% 之间。M 君认为这也是问题所在。



下午 M 君和市场部就培训业务的市场状况及策略开了一个部门沟通会议。M 君将其数据分析的结果向市场部进行了通报，并提出了自己的看法。

1. 目前由于受到客观因素的影响，公司主营业务的利润正在缩窄。从长远发展来看，需要将培训业务作为新的利润增长点。
2. 培训业务和行业其他传统业务不同，既不受政策限制，相对获得业务的市场化程度高，具有较好的发展前景。
3. 公司四年来培训业务增长缓慢，亟待改善。

市场部于经理对此表示赞同，但是他也介绍了目前行业培训市场的客观状况：虽然说客观上行业内对培训需求较高，但是由于物业管理公司受到自身实力及自主权的限制，培训费大多需要开发商认同并承担，因此受训数量一直不太理想。随着房地产市场状况的改变，培训业务更是在 2010 年达到顶点后出现下滑。行业培训业务也因此一直未能成为公司的支柱业务。

对此，M 君提出了自己的看法：作为企业行为，对于市场的客观状况，我们要有对应的突破策略和措施。事实证明，我们传统的市场策略和方向需要调整，培训需求既然是物业管理公司的需求，就不能把目标盯在开发商身上，就要考虑物业管理公司的现状和承受能力。四年来我们培训营业收入的变化反映了市场状况，四年来我们利润率折线几乎是一条直线，反映了我们对市场一成不变。

M 君还指出，作为培训组织者，至少我们可以调整我们的培训市场策略，降低利润率，以培育和打开培训市场。

听到这里，于经理有点不解地问道：“如果现在降低利润率，我们的培训业务利润岂不是更加少得可怜，而且会不会影响我们的品牌形象？”

M 君拿出一张纸，在上面写了一个公式向对方耐心解释着：

$$\text{利润总额} = \text{营业收入} \times \text{利润率}$$

从这个公式中我们看出，利润总额受到两个因素的影响：营业收入、利润率，而且均是正比例关系，即在利润率为正的情况下，营业收入越高，利润越高；利润率越高，利润越高。这点大家都很容易明白。

但是让大家困惑的是，营业收入和利润率这两个因素之间常常存在着反向的关系。在一般情况下，利润率越高，对外报价越高，消费的需求越低，营业收入越低。反之，对外报价越低，利润率越低，需求越旺，营业收入越高。因此在企业实际活动中，利润率、营业收入对利润总额的影响常常出现此消彼长的效果。那么哪个因素对利润总额的影响更大呢？

就上面这个公式从统计学角度而言，营业收入属于数量指标，利润率属于质量指标，通常我们认为数量指标的影响优于质量指标，因为质量指标是从数量指标派生出来的。当然这并不是绝对的，主要还是看各因素具体的影响程度。

说到这里，M君对着有些迷惑的于经理问了个问题：“举个例子来说吧，如果我们现在将培训利润率由目前的25%主动降低到15%，毛利率大约由45%降低到25%，也就是说你的培训价格可以在目前的平均水平上下浮20%，你预计培训收入会有怎样的变化？”

于经理沉吟了片刻，心算了一会儿说：“客户对培训的价格还是比较敏感的，如果是这样的话，再配合一些其他措施，估计一年可以做到200万。”

听完于经理的话，M君很快在纸上算出了结果，递给于经理看：

	营业收入	营业成本	营业利润	利润率
假设一	200.00	170.00	30.00	15%

利润率如果由25%下浮到15%，培训价格可以下浮20%，营业收入可以增长到200万，实际盈利可以增长到30万。即：利润率虽然下降了，但是最终利润总额却上升了。这也就是我们通常挂在嘴边的“薄利多销”的概念。但是，获得直接利润的增长并不是我们降低利润率的唯一因素，甚至不是最主要的因素。

事实上无论是98万，还是200万的营业收入，无论是对于行业来说，还是对于公司来说，都是一个非常小的金额，都是微不足道的。我们可以继续降低利润率，让营业收入达到500万，乃至1000万……说到这里，M君又做了个假设性的计算：

	营业收入	营业成本	营业利润	利润率
假设二	500.00	450.00	50.00	10%

假设利润率降到 10%，营业收入达到 500 万，则营业利润可增长到 50 万。也就是说，只要业务能够得到一个健康的发展，利润率的降低并不是问题。行业培训是个未被深度拓展的市场，通过降低利润率、降低价格水平，增加营业收入、增加市场份额、增加行业影响，当然品牌也就有了。甚至我们还要确定行业培训标准，从而获得长远的稳定的利润。这才是我们的目标所在。

于经理毕竟是做市场的，经过 M 君的这番分析，他终于明白了。利润率的降低可以提高营业收入，可以提高市场占有率，为企业带来直接的利润增长和长远的发展。不过他还是有有一个疑惑：利润率降低到 15%，营业收入 200 万，只是个人的估计；利润率降低到 10%，营业收入 500 也只是一种假设。如果前者营业收入只有 120 万，后者只有 200 万，那岂不是亏了？

M 君刚要回答这个问题，财务部主管陈红敲门进来，表示董事长有急事找他。他赶紧起身离座，简略地表达了三层意思：第一，企业所有市场行为都存在着风险，于经理所说的风险是存在的；第二，要降低风险，需要组合的市场策略；第三，要防范这个风险，从技术上来说还要关注需求价格弹性问题，而这个问题在物业管理这个尚未充分市场化的行业里还未引起人们的关注。M 君表示非常乐于和于经理就这个需求价格弹性问题，下次再找个时间专门探讨。

【相关链接】

需求价格弹性（Price elasticity of demand）：简称为价格弹性或需求弹性，是指需求量对价格变动的反应程度，是需求量变化的百分比除以价格变化的百分比。需求量变化率对商品自身价格变化率反应程度的一种度量，等于需求变化率除以价格变化率。

需求弹性 = 需求量变化的百分比 ÷ 价格变化的百分比

当需求量变动百分数大于价格变动百分数，即需求弹性系数大于 1 时，需求是富有弹性的；当需求量变动百分数小于价格变动百分数，即需求弹性系数小于 1 时，需求是缺乏弹性的；当需求量变动百分数等于价格变动百分数，即需求弹性系数等于 1 时，需求是单位弹性；当需求弹性系数等于 0 时，即需求完全没有弹性。

在商业活动中，薄利多销就是对于需求富有弹性的商品采取的销售策略，哪些商品是需求富有弹性的呢？通俗地说就是需求量的变化相对于价格变动反应比较敏感，例如：饰品、奢侈品等。“薄利”即是单位产品的价格比较低，那么，单位产品的利润也就相对较少，但总体的销售量却大，那么，总体实现的利润也就多。但是这种策略对于需求缺乏弹性的商品就不适用了，比如：食盐、粮食等。

第三节 物业费收缴率的误区

最近，公司面向既有的客户举办了一个培训班，培训班的内容很多，既有现场质量管理的内容，也有财务管理的内容，还有一些通用课程，比如说《沟通的艺术》等。M君作为财务管理的讲师，也和来自不同的区域、不同企业的学员进行了沟通和交流。M君认为，学习是相互的，他非常喜欢能和行业内各种不同的企业、不同层次的管理人员交流。在这次培训班中有两个学员和M君沟通比较多，他们都是项目经理，分别来自于东北和江苏。M君称其为丁经理和兰经理。

今天课间休息时，M君和两位经理又就行业问题聊了起来，这次讨论的是关于行业收费问题。行业收费问题应该说也是普遍存在的困扰行业的一大问题。处在东北区域的丁经理介绍了他们的费用收缴情况，丁经理所在的小区有800户，物业管理费是按月收取，收缴率也不太高，按照他的说法，每月收缴率一般在60%，因为每月基本上都可以收到500户左右。但是由于户型不同，每月收到的金额还是有一定的差异。

M君一听就明白了，丁经理是按户来计算物管费收缴率的。随后他又了解到丁经理所在项目的基本情况如下：

户型	户数	单套计费面积	单价	单套金额
A 户型	100	250	3.00	750.00
B 户型	500	130	1.50	195.00
C 户型	200	70	1.50	105.00
合计	800			