

Cost Control & Lean Management
企业成本控制与精细化管理系列

物业公司

马海军◎主编

成本控制与精细化管理



物业公司预算控制
物业公司人力资源成本控制
物业公司采购与仓储成本控制
物业公司设备维护成本控制
物业公司管理标准化
物业公司节能降耗
物业公司非核心业务外包



化学工业出版社

Cost Control & Lean Management
企业成本控制与精细化管理系列

物业公司 成本控制与精细化管理

马海军◎主编



化学工业出版社

·北京·

《物业公司成本控制与精细化管理》一书主要包括物业公司预算控制、人力资源成本控制、采购与仓储成本控制、设备维护成本控制、管理标准化、节能降耗、非核心业务外包等基本知识。

本书可供重视成本控制，并且在企业中进行精细化管理的物业公司经营管理者阅读使用。书中包含大量图表，简单明了，使用者可即学即用。

图书在版编目（CIP）数据

物业公司成本控制与精细化管理/马海军主编. —北京：化学工业出版社，2015.2

（企业成本控制与精细化管理系列）

ISBN 978-7-122-22451-4

I. ①物… II. ①马… III. ①物业管理企业—成本管理
IV. ①F293.33

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第285614号

责任编辑：陈 蕾
责任校对：宋 玮

装帧设计：史利平

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）
印 装：大厂聚鑫印刷有限责任公司

710mm×1000mm 1/16 印张16¹/₄ 字数330千字 2015年3月北京第1版第1次印刷

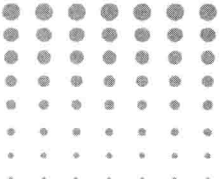
购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：49.00元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

利润是每一个企业的永恒目标，利润与成本的关系就是收入一定的情况下，成本越低，利润越大。而成本管理的目标是保证成本的支出获得最有效的收益——提升价值。成本控制不等于省钱，花得多会浪费，花得少也会有浪费，花多花少不是重点，花的有效才是关键，才会避免价值不平和造成的浪费。

对于企业而言，暴利的年代一去不复返，人工成本、材料成本年年攀升，企业赢利的空间似乎越来越低，而每年却仍在不断地有新的企业成立，企业之间的竞争也就愈演愈烈，企业的竞争力在哪里？在成本管理方面！对于许多企业而言，能否继续生存取决于他们运用复杂的成本管理系统的能力，而这种成本管理系统，能产生内在动力来促使企业成本下降。

然而，光有成本管理系统，若没有实施精细化管理，那也是空中楼阁，只会是昙花一现，不能给企业带来真正的竞争力。可以说，成本控制首先是公司各部门、各单位必须做到“生产精耕细作，管理精雕细刻，技术精益求精，成本精打细算，队伍精诚团结”，在此基础上，成本控制才能够得到全面落实。

当然，有许多企业已经开始重视成本控制，并且在企业中进行精细化管理的推广，但收效甚微，有的最后甚至放弃了。基于此，我们的团队萌发了一个想法，就是将团队在给企业辅导的过程中关于成本控制和精细化管理的经验总结出来，编辑成书，期待能给处在困境或迷惑中的企业管理者们提供帮助。

“企业成本控制与精细化管理系列”丛书涵盖六个行业：中小企业（制造业）、房地产企业、物业公司、星级酒店、餐饮企业、连锁超市。

“企业成本控制与精细化管理系列”丛书就是基于成本控制与精细化管理的思想，引进、吸收国外的先进经营管理方式、方针及经验，结合国内企业经济转型期产生的优秀管理方法归纳、总结、汇编而成。书中文字浅显，语言简练，条理清晰，深入浅

出，将复杂的管理理论用平实的语言与实际操作结合起来，读来非常轻松，用时非常方便。

“企业成本控制与精细化管理系列”丛书采取模块化设置，首先导入精益管理的思想，打破其神秘性，把复杂的问题简单化，然后从问题的实质入手进行解析，最后采用分块解读。文中通过精细化管理制度、表格等实操工具范本对问题进行有益的补充和说明，是一套不可多得的成本控制与精细化管理读物。

本书由马海军主编，在编写过程中，还获得了许多行业精英的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有匡仲潇、曹艳铭、匡五寿、黄治淮、宁仁梅、王玲、王春华、李辉、李勋源、李景安、李家林、李永江、许丽洁、许华、冯飞、陈素娥、张立冬、唐晓航、唐乃勇、雷蕾、靳玉良、邹雨桐、吴俊、薛永刚、段青民、况平、刘珍，最后全书由滕宝红统稿、审核完成，在此对他们一并表示感谢。由于编者水平所限，不足之处敬请读者指正。

编 者



目录

CONTENTS

第一章 物业公司预算控制	1
第一节 支出预算的编制	2
一、支出预算编制的程序和步骤	2
二、物业项目各项费用的预算模板	3
三、各管理处管理成本汇总	16
第二节 建立预算控制体系	27
一、建立预算执行责任制度	27
二、建立监督检查制度	29
三、建立预算执行情况内部报告制度	30
四、建立预算执行情况预警机制	30
五、建立预算执行结果质询制度	30
六、建立预算执行情况分析制度	30
第三节 预算费用控制的具体措施	31
一、提高部门、管理处人员的成本控制意识	31
二、适时调整和补充专业财务人员	31
三、加强基础管理工作减少不必要的支出	31
四、严格控制人员编制预算全面控制人力资源成本	31
第四节 预算精细化管理工具	32
一、物业公司全面预算管理办法	32
二、管理处财务预算管理监控办法	34
三、物业公司年度经营支出预算明细表	37
四、管理费用预算表	41
五、财务预算外支出申请表	42

第二章 物业公司人力资源成本控制 43

第一节 优化组织架构 44

- 一、职能部门的合理设置 44
- 二、5万平方米以下小区管理处的组织架构及人员编制 45
- 三、5万~10万平方米以下小区管理处组织架构及人员编制 46
- 四、10万~15万平方米以下小区管理处组织架构及人员编制 46
- 五、15万~20万平方米小区管理处组织架构及人员编制 47
- 六、25万~40万平方米小区管理处组织架构及人员编制 48

第二节 物业公司人力资源成本的预算 48

- 一、人力资源成本的构成 48
- 二、人力资源成本预算的编制流程 51
- 三、人力资源成本预算的执行与控制 51
- 四、人力资源成本预算的考核与激励 52

第三节 招聘成本的降低 52

- 一、制订详细的招聘方案、加强对招聘人员的培训 53
- 二、选择科学的招聘方法 53
- 三、招聘应选择合适的招聘渠道 53
- 四、招聘信息发布要讲技巧 56
- 五、招聘评估要及时 56
- 六、实施招聘工作团队负责制 56

第四节 员工培训成本降低 57

- 一、员工培训成本的构成 57
- 二、进行科学合理的培训需求分析 58
- 三、针对不同群体实施菜单式培训 59
- 四、做好培训的转化工作 59
- 五、合理设计培训协议防止员工流失 60
- 六、培养内部兼职培训师 61

第五节 留住人才以降低员工流失成本 63

- 一、人员流失成本的表现 64

二、物业公司人才流失的原因	65
三、人才流失的防范对策	66
第六节 人力资源成本控制精细化管理工具	68
一、物业公司人力资源管理程序	68
二、人力资源管理年度费用预算表	72
三、人力资源管理费用预算执行表	74
四、人力资源成本分析表	75
五、年度招聘计划及费用预算表	75
六、部门招聘成本预算表	76
七、招聘成本登记表	77
八、招聘工作成本分析表	77
九、培训费用预算明细表	79
十、各培训课程费用明细表	79
十一、加班费明细表	80
十二、员工离职成本核算表	80
十三、员工异动分析表	83

第三章 物业公司采购与仓储成本控制

第一节 物业公司物品采购管理	85
一、采购物资分类	85
二、采购方式	85
三、采购协议和合同管理	86
四、建立供应商档案	86
第二节 物品仓储管理	86
一、库存物品的限额标准	86
二、物品的验收	87
三、物品的入仓程序	88
四、仓库物品的存放管理	89
五、仓库物品的清点	90
六、仓库物品资料保管	91

第三节 物业公司采购与仓储精细化管理工具	91
一、物业公司物资采购管理程序	91
二、仓库管理制度	93
三、库房管理规定	97
四、月物资采购计划表	98
五、入库登记表	99
六、仓库存货记录卡	99
七、临时借用工具登记表	99
八、员工领用工具记录表	100
九、公用工具借用登记表	100
十、物品领料单	100
十一、供应商评审表	101
十二、合格供应商一览表	101
十三、合格物品供应商名录	102
十四、采购物资验证单	102
十五、物资领（借）用单	102
十六、物资申购单	103
十七、合同处理会签表	103

第④章 物业公司设备维护成本控制 **104**

第一节 物业管理设备维护服务	105
一、设备维护服务对象的构成	105
二、设备维护服务形式的构成	105
三、设备维护服务成本的构成	105
第二节 设备维护服务成本控制的方法	106
一、控制能源成本的方法	106
二、控制维修成本的方法	106
三、控制设备维护人工成本的方法	107
第三节 加强设备的维护保养	108
一、熟悉设备的运行情况	108
二、建立设备管理体系	109

三、处理好应急维修与计划维修的关系	109
四、制订设备维护计划	110
五、设备维护保养计划的实施	114
六、应急维修的管理	115
第四节 设备维护保养精细化管理工具	117
一、公共设施日常维修计划方案	117
二、公共设施定期维护计划及实施方案	118
三、房屋配套设施定期维修保养计划	121
四、房屋配套设施日常保养计划	122
五、物业公司公共设备（设施）维护保养考核办法	124
六、工程部劳动工具管理规程	128
七、报修服务管理规程	129
八、设备保养计划表	131
九、I、II级设备保养记录	131
十、I、II级设备保养检查记录	132
十一、III级设备保养、检查记录	132
十二、设备（机具）外委维修申请表	133
十三、设备维修记录	133
十四、维修值班记录表	134
十五、报修单	134
十六、工程维修工具清单	135
十七、大型公用工具保养记录表	135

第 ⑤ 章 物业公司管理标准化 136

第一节 管理标准化与成本控制之间的关系	137
一、管理标准化直接影响时间成本减少	137
二、管理标准化间接影响人工成本降低	137
三、管理标准化对材料费用的影响	138
四、管理标准化对管理费用的影响	138
第二节 物业管理标准化要领	138
一、物业公司标准体系的组成	138

二、物业公司标准化的对象	139
三、实施标准化运作的关键环节	140
四、物业管理标准化实施策略	140
第三节 物业公司基础管理标准	141
一、安全管理类基础管理标准	142
二、环境管理类基础管理标准	148
三、设备管理类基础管理标准	157
四、客户服务类基础管理标准	165

第 六 章 物业公司节能降耗 **171**

第一节 物业公司节能降耗概述	172
一、物业公司在建筑节能降耗中的重要性	172
二、常见的节能降耗措施	173
第二节 实施节能降耗管理和服务措施	175
一、建立健全能源管理机构	175
二、实行节能降耗目标管理	176
三、组织节能降耗培训	177
四、积极参与工程的前期规划设计	178
五、制订并实施节能降耗计划和方案	178
六、加大资金投入和加强技术力量	178
七、推广节能技术和产品	178
八、采取有效的设备保养和使用措施	178
九、严格高效的管理制度	180
十、从员工节能抓起	181
十一、做好宣传教育以提高业主节能意识	181
第三节 物业公司节能降耗精细化管理工具	182
一、物业项目节能降耗管理规定	182
二、物业公司开源节流方案	184
三、物业管理处节能工作计划方案	185
四、公共用水、用电统计表	189

第 7 章 物业公司非核心业务外包 190

第一节 为什么要引进业务外包 191

- 一、什么是业务外包 191
- 二、专业化服务的趋势 191
- 三、物业管理业务外包的优势 191

第二节 业务外包控制关键 193

- 一、合理确定外包业务范围 193
- 二、充分做好外包服务准备工作 193
- 三、慎重选择承包服务商 194
- 四、完善外包管理制度 194
- 五、把好合同的草拟与签订关 194
- 六、加强外包业务的日常管控 195
- 七、注重与承包商的双赢关系 195

第三节 承包商的评定与选择 196

- 一、确定评定标准 196
- 二、寻找潜在的承包商 196
- 三、对承包商进行调查 196
- 四、公正、客观地比较承包商 197
- 五、确定合格承包商 197

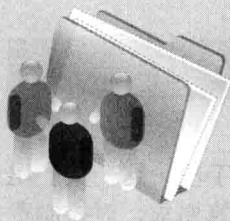
第四节 与承包商签订合同 197

- 一、外包合同的形式 197
- 二、外包合同谈判 197
- 三、外包合同的起草与审核 199
- 四、外包合同的签订 200

第五节 非核心业务外包质量控制 200

- 一、确立质量目标 200
- 二、制订质量标准 200
- 三、加强双方沟通 200
- 四、开展质量检查 205

五、处理质量问题	206
第六节 物业公司外包服务精细化管理工具	206
一、物业服务外包控制程序	206
二、保洁外包作业指导书	209
三、保洁外包人员现场服务质量监控操作规范	210
四、绿化外包服务质量评审细则	212
五、电梯维保外包质量监督办法	214
六、设施设备运作与维护外包服务合同	215
七、公共机电设备维修保养外包合同	222
八、消防设备维护保养外包合同	224
九、电梯日常维护保养外包合同	226
十、小区弱电系统维护保养外包合同	230
十一、中央空调设施维保外包合同	232
十二、××小区绿化养护外包合同	233
十三、××大厦保洁外包合同	236
十四、保安服务外包合同	243
十五、外包商调查报告	245
十六、承包商初审记录	245
十七、承包商评审报告	246
十八、合格承包商名单	246
十九、外包项目服务问题改善通知书	246
二十、服务质量评定和费用计算	247



第一章

物业公司预算控制

预算管理是企业财务管理的重要内容，对于物业公司来说，收入预算是比较稳定的。一个物业公司要持续地发展下去，在落实收入的同时，必须要控制支出，合理运用管理费开支，控制各项费用成本，真正做到“量入为出、收支平衡”。





第一节 支出预算的编制

预算开支属于资金管理中的计划手段，决算属于绩效管理手段。这一头一尾把握好，中间过程各部门就必须制订相应的管理手段去满足预算要求，对控制费用支出和管理都有好处。

一、支出预算编制的程序和步骤

物业公司编制年度预算，一般应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行，经过“下达目标、编制上报、审查平衡、审议批准、下达执行”五个步骤，如图1-1所示。

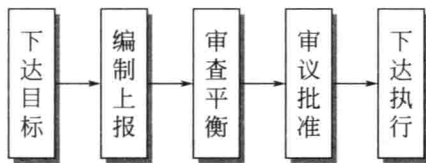


图 1-1 支出预算编制的程序和步骤

（一）下达目标

物业公司董事会或经理办公会根据企业发展战略和预算期经济形势的初步预测，在决策的基础上提出下一年度企业财务预算目标，包括销售目标、成本费用目标、利润目标和现金流量目标，并确定财务预算编制的政策，由预算管理层下达各部门。

（二）编制上报

物业公司各部门、管理处按照预算管理层下达的财务预算目标和政策，结合自身特点以及预测的执行条件，提出详细的本部门财务预算方案上报公司财务部门。

（三）审查平衡

物业公司财务部门对各部门、管理处上报的财务预算方案进行审查、汇总，提出综合平衡的建议。在审查、平衡过程中，预算管理层应当进行充分协调，对发现的问题提出初步调整的意见，并反馈给各有关部门予以修正。

（四）审议批准

物业公司财务部门在各部门、管理处修正调整的基础上，编制出企业财务预算方案，报预算管理层讨论。对于不符合企业发展战略或者财务预算目标的事项，

企业预算管理层应当责成有关部门进一步修订、调整。在讨论、调整的基础上,企业财务部门正式编制企业年度财务预算草案,提交董事会或总经办审议批准。

(五) 下达执行

物业公司财务部门对董事会或总经办审议批准的年度总预算,分解成一系列的指标体系,由财务预算管理层逐级下达各部门、管理处执行。

二、物业项目各项费用的预算模板

对于一个物业项目而言,其费用包括人工成本、治安防范和消防及车辆管理成本、清洁卫生成本、绿化管理成本、维修服务成本等几个主要项目。以下提供某物业公司各项费用的预算模板供参考。

(一) 人工成本

人工成本费用包括工资、按规定提取的福利费、社会基本保险、补贴、加班费、服装费等。

1. 工资

工资计算表,见表1-1。

表 1-1 工资计算表

序号	岗位名称	人数/人	工资定额/人	月工资/元	年工资/元	备 注
合 计						

2. 福利费

福利费的计算公式为: 提缴金额=工资总额×提缴率。福利费计算见表1-2。

表 1-2 福利费计算表

序号	费用名称	提缴率	月工资总额 /元	月提缴金额 /元	年工资总额 /元	年提缴金额 /元
1	福利基金					
2	工会经费					
3	教育经费					
合 计						

3. 社会基本保险

社会基本保险的计算公式为：提缴金额=工资总额×提缴率。社会基本保险费用计算见表1-3。

表1-3 社会基本保险费用计算表

序号	费用名称	提缴率	月工资总额 /元	月提缴金额 /元	年工资总额 /元	年提缴金额 /元
1	养老保险					
2	失业保险					
3	医疗保险					
4	工伤保险					
5	生育保险					
合 计						

4. 补贴

补贴计算表，见表1-4。

表1-4 补贴计算表

序号	费用名称	人数/人	补贴定额		备注
			/ (元/月)	/ (元/年)	
1	通信补贴				
2	伙食补贴				
3	住房补贴				
4	水电补贴				
5	过节费				
合 计					

5. 加班费

加班费的计算公式为：发生额=日均工资×比率×人数×天数。加班费计算见表1-5。

6. 服装费

服装费的计算公式为：() 元/年=(元/人·套×人数)÷摊销年限；() 元/月=元/年÷12。服装费的计算见表1-6。

7. 人工成本综合

人工成本综合计算见表1-7。