怎样在物业管理企业管理财务

因为专业、原创和权威，所以更好！

中华第一财税网(又名"智董网")，全球最大的中文财税（税务）网站

讲义提纲

第一讲　物业管理企业财务管理综述

第一节　物业管理企业财务管理概述

第二节　物业管理企业财务管理体制

第三节　物业管理企业财务管理职权与职责

1-3-1　物业管理企业财务管理职权

1-3-2　物业管理企业财务管理职责

第二讲　物业管理企业筹资管理

第一节　物业管理企业筹资管理概述

第二节　物业管理企业权益资金筹集管理

2-2-1　物业管理企业权益筹资概述

2-2-2　物业管理企业吸收直接投资

2-2-3　物业管理企业发行普通股票

2-2-4　物业管理企业留存收益筹资

第三节　物业管理企业债务资金筹集管理

2-3-1　物业管理企业债务筹资概述

2-3-2　物业管理企业短期负债筹资

2-3-3　物业管理企业长期负债筹资

2-3-3-1　物业管理企业长期负债筹资概述

2-3-3-2　物业管理企业长期借款筹资

2-3-3-3　物业管理企业债券筹资

2-3-3-4　物业管理企业融资租赁

2-3-4　物业管理企业混合筹资

第三讲　物业管理企业投资管理

第一节　物业管理企业投资概述

第二节　证券投资

3-2-1　综合知识

3-2-2　股票投资

3-2-3　债券投资

3-2-4　基金投资

3-2-5　衍生金融资产投资

第四讲　物业管理企业资产营运

第一节　物业管理企业资产营运概述

第二节　物业管理企业资产调度控制

第三节　物业管理企业流动资产管理

4-3-1　物业管理企业现金管理

4-3-2　物业管理企业应收款项管理

第四节　物业管理企业固定资产管理

第五节　物业管理企业无形资产管理

第六节　物业管理企业对外投资、 对外担保、对外捐赠

4-6-1　物业管理企业对外投资

4-6-2　物业管理企业对外担保

4-6-3　物业管理企业对外捐赠

第七节　其他
第五讲　物业管理企业财务预算
第一节　物业管理企业财务预算综合知识
第二节　物业管理企业财务预算报表的编制
第三节　物业管理企业年度财务预算报表主表
第四节　物业管理企业年度财务预算报表附表
第五节　物业管理企业财务预算情况说明书内容提要
第六讲　物业管理企业财务风险
第一节　物业管理企业风险和报酬
第二节　物业管理企业风险控制
6-2-1　物业管理企业风险控制概述
6-2-2　物业管理企业经营风险控制
6-2-3　物业管理企业财务风险控制
第七讲　物业管理企业收益分配
第一节　物业管理企业收益分配概述
第二节　物业管理企业收入的管理
第三节　物业管理企业出售股权投资及其收益的管理
第四节　物业管理企业年度经营亏损的弥补
第五节　物业管理企业利润分配政策
第六节　物业管理企业年度利润分配
第七节　物业管理企业职工要素分配的管理
第八节　物业管理企业股票股利和股票分割

第九节　物业管理企业股利支付
第八讲　物业管理企业资本成本与资本结构
第一节　物业管理企业资本成本
第二节　物业管理企业资本结构
第九讲　物业管理企业成本费用
第一节　物业管理企业成本控制
9-1-1　物业管理企业成本管理
9-1-2　物业管理企业成本控制概述
9-1-3　物业管理企业成本控制方法
第二节　物业管理企业费用管理
第三节　物业管理企业薪酬福利
第十讲　物业管理企业财务分析
第一节　物业管理企业财务分析概述
第二节　物业管理企业财务指标分析
第三节　物业管理企业财务分析体系
第十一讲　物业管理企业业绩评价
第一节　物业管理企业业绩评价概述
第二节　物业管理企业部门业绩的报告与考核
第十二讲　物业管理企业信息管理
第一节　物业管理企业财务信息管理概述
第二节　物业管理企业信息化财务管理
第三节　物业管理企业资源计划系统

第四节　物业管理企业财务预警机制

第五节　物业管理企业财务评价体系

第六节　物业管理企业财务会计报告的编制、管理

第七节　物业管理企业财务信息内部公开制度

第八节　物业管理企业财务信息使用制度

第十三讲　物业管理企业财务监督

第一节　物业管理企业财务监督概述

第二节　物业管理企业外部财务监督

第三节　物业管理企业内部财务监督

第四节　法律责任

试读内容

第三节　物业管理企业财务管理职权与职责

1-3-1　物业管理企业财务管理职权

一、物业管理企业资本权属与物业管理企业财务管理权限

在我国社会主义市场经济条件下，物业管理企业资金来源包括两大类：一类是所有者投资，形成物业管理企业的自有资金；另一类是通过金融市场的不同筹资渠道所形成的借入资金。自有资金的提供不仅满足了物业管理企业的基本资金需求，更重要的是由此界定了物业管理企业的产权归属；借入资金的提供不仅保证了物业管理企业的临时性资金需求，并使物业管理企业有了一定的扩张能力。在金融市场上，物业管理企业的筹资方式多种多样，有的物业管理企业采取发行股票和发行债券的方式筹集自有资金和借入资金；有的物业管理企业采取吸收直接投资筹集自有资金，又采取从金融机构借款的方式筹集借入资金。无论是何种形式获得的资金，物业管理企业都需要为筹资付出相应的代价。借入资金需要定期还本付息，自有资金需要支付股息、红利。因此，在资金进入物业管理企业形成资金周转起点的同时，物业管理企业就必须承担相应的经济责任。

物业管理企业的所有者是法定的主权资本投资人，物业管理企业所有者向物业管理企业投入主权资本，从而形成了履行义务，承担终极风险，享受投资收益分配的经济关系。由此可见，资本权属体现了资本提供者与物业管理企业之间的产权关系，物业管理企业实行资本权属清晰，就是要保证物业管理企业的产权关系清晰。

物业管理企业财务管理体制是物业管理企业财务管理内部环境的主导因素。物业管理企业财务管理体制的核心在于财权的配置，由此形成了财权配置不同的财务管理体制。在物业管理企业界，决定财务管理体制的既有客观因素，也有主观因素。从客观因素分析，不同的企业组织形式往往决定着不同的管理体制，不同的企业规模和行业领域也决定着不同的管理体制；从主观上分析，不同的管理观念决定着不同的管理体制，不同的人才素质结构也决定着管理体制的选择。

在计划经济时期，我国对国有企业实行高度集权的财务管理体制，财政部门直接控制着物业管理企业的财务活动和财务关系，物业管理企业几乎没有财务自主权。改革开放以后，尤其是现代企业制度建立之后，国有企业和国有控股公司的财权诉求也随之增长。建立符合现代企业法人治理结构要求的物业管理企业财务管理体制已经迫在眉睫。新《企业财务通则》将实行资本权属清晰、财务关系

明确、符合法人治理结构要求的财务管理体制，作为财权配置的原则，使物业管理企业财务管理权限的配置和行使，符合社会经济发展的客观要求。

二、物业管理企业法人治理结构与企业内部分层次财务管理权限

（一）公司内部治理结构分析

1.股东大会

股东大会是公司内部治理机构之一，它是物业管理企业的最高权力机构，掌握着物业管理企业的最终控制权。股东大会由物业管理企业全体股东组成，股东可以是自然人，也可以是法人。股东有优先股股东和普通股股东之分，优先股股东在股利分配和对企业清算财产的请求权方面具有优先权。但是，一般情况下只有普通股股东才享有物业管理企业的经营管理权。

股东大会的决议一般采取多数通过的议事规则，在一般情况下，股东本人需要亲自参加股东大会，但由于时间、距离、不熟悉物业管理企业事务或其他原因的限制，导致某一股东不能参加股东大会的，可以委托他人参加并代理行使投票权。由股东委托代理人投票称为“表决权委托代理”，由公司法上指定的受托人投票则称为“表决权的信托代理”。

2.董事会

董事会是股份公司的核心领导层和最高决策者，它受托于股东大会，执行股东大会的各项决议。对于拥有众多股东的物业管理企业而言，显然不可能通过所有股东的定期集会来决策和管理物业管理企业的具体事务，需要股东们推选出能够代表自己的、有能力的、值得信赖的少数代表组成一个小型机构来管理物业管理企业，这个机构就是董事会。

董事会的基本组成模式主要分为两种：

（1）单层式董事会

即董事会成员分为执行董事和非执行董事，这种董事会模式是股东导向型的；

（2）双层制董事会

即由一个地位相对较高的监事会监管一个代表相关利益者的执行董事会，这种董事会模式是社会导向型的。

从 20 世纪 70 年代以来，西方国家的企业为了有效解决公司治理上的问题，董事会中引入独立董事制度，以减轻内部人控制所带来的问题。我国现在也引入了独立董事制度。

（二）分层次财务管理权限

根据以上公司内部治理结构所建立的分层次财务管理权限有：

1.投资者财权

物业管理企业是股东发起并投资建立起来的，企业股东拥有物业管理企业的产权，并借此控制物业管理企业的经营活动、财务活动和经济利益导向。但是，除了一人公司之外，物业管理企业的股东群体的经济利益导向并非完全一致，股东群体的权利也并非均等。只有能够确保充分行使股东共益权的股东，才是物业管理企业财务管理的主体，也才真正具有物业管理企业的终极财权。

由此可见，财权的取得并独立化是一个组织能否成为财务主体的根本条件。没有财权的财务不能称为真正的财务，也就不可能形成财务主体。这就是说，产权与财权并不保持比例关系，每个企业股东按照投资的产权比例享有相同比例的

物业管理企业财权是难以想象的神话，这个神话的最大危害就是将物业管理企业的财务搞乱。由此可见，物业管理企业财权起源于产权并且又独立于产权之外。

2.董事会财权

根据我国《公司法》的规定，董事会由股东大会选举产生。从董事会的职权上看，公司董事会持有物业管理企业最高层次的财务控制权。现代企业的代理关系，将董事会赋予一定的权力期限，股东大会对董事会的制约，使充分行使共益权的股东有比较充分的自由，选择、变换董事会成员，以维护股东的自益权。

董事会在代理关系中的最高层次的代理人地位，使其享有物业管理企业最高层次财务控制权和最大的经济责任，随着物业管理企业多层次代理关系的产生和运行，最高层次财务控制权也将被不同的经理人分解。

3.经理人财权

董事会将董事会的群体责任通过人事任命具体落实在任期内的总经理头上，总经理也通过物业管理企业人事权力，将财务控制权分解。由此可见，董事会的最高层次财务控制权的授权和分解授权，与人事权力相配合，并且越来越集中于个人权力。这一方面认证了个人能力和诚信的重要性，也揭示了财务控制权在行使中容易产生的不确定性。只有对掌握一定财务控制权的人实施必要的监督，并将这种监督与日常工作制度结合起来，股东的利益以及物业管理企业利益相关者的正当利益才有望得到保障。

1-3-2 物业管理企业财务管理职责

一、物业管理企业投资者的财务管理职责

物业管理企业是股东投资创办的，是投资人的物业管理企业，投资者才是物业管理企业真正的法律意义上的主人。只有投资者管理物业管理企业的职能不缺位，管理物业管理企业的职责才能真正落实到位。投资者履行财务管理职责是企业内部财务管理职责的最重要的首要的组成部分，这是新《企业财务通则》创新财务管理体制的又一个闪光点，这个闪光点照亮整部新《企业财务通则》，成为新《企业财务通则》中加强财务监管的一条主线。

新《企业财务通则》第五条明确规定了“各级人民政府及其部门、机构，企业法人、其他组织或者自然人等企业投资者（以下通称投资者），企业经理或者实际负责经营管理的其他领导成员（以下通称经营者），依照法律、法规、本通则和公司章程的规定，履行企业内部财务管理职责”；“各级人民政府及其部门、机构出资的企业，其财务关系隶属同级财政机关”。

政府可能具有双重身份。作为政府出面的宏观管理者，应当负责制定物业管理企业财务规章制度并对此加强监管；作为股东出面的微观投资者，还应当同物业管理企业的经理或者实际负责经营管理的其他领导成员一起履行企业内部财务管理职责。

按照我国《公司法》的规定，投资者可以是政府以及相关的机构，也可以是物业管理企业等法人实体，还可以是自然人。《公司法》还明确规定："企业股东依法享有资产收益、参与重大决策和选择管理者等权利。"只要是物业管理企业的股东（投资者），就应当按照新《企业财务通则》第十二条的规定，切实履行投资者的管理职能。

投资者的财务管理职责主要包括以下几条：

1．审议批准企业内部财务管理制度，物业管理企业财务战略，财务规划和财务预算。

2．决定物业管理企业的筹资、投资、担保、捐赠、重组、经营者报酬、利润分配等重大财务事项。

3．决定物业管理企业聘请或者解聘会计师事务所、资产评估机构等中介机构事项。

4．对经营者实施财务监督和财务考核。

5．按照规定向全资或者控股公司委派或者推荐财务总监。

此外，物业管理企业在改制、产权转让、合并、分立、托管等重组活动中，对涉及资本权益的事项，应当由投资者或者授权机构进行可行性研究，履行内部财务决策程序。

对于上述管理职责的履行，投资者一方面应当通过股东（大）会、董事会、监事会或监事，或者其他形式的内部机构履行财务管理职责；另一方面也可以通过公司章程、内部制度、合同约定等方式将部分财务管理职责授予经营者，通过对经营者的授权、约束、管理、激励、解聘等措施来达到履行财务管理职责的目的。新《企业财务通则》第七十条环规守：如果"经营者在经营过程中违反本通则有关规定的，投资者可以依法追究经营者的责任"。

小知识

财务总监的委派或者推荐

财务总监制度是在企业所有权与经营权相分离、组织规模和生产经营规模扩大化和复杂化、财务管理体制级次增多的情况下，投资者为了保障自身利益，按照一定程序向其全资或者控股的企业派出特定人员或机构，代表投资者进行财务监督而形成的制度，是企业法人治理结构的有机组成部分。

1）我国财务总监制度的演变与发展

20 世纪 90 年代，深圳、武汉等地的政府在改进我国原有的总会计师制度基础上，引进了西方国家的财务总监制度，开始在国有企业推行。目前，财务总监制度在上海、山西、浙江、江苏、广东、湖北等地已推广实行，各地实行的财务总监制度虽有不同，但基本内容都包括：各级政府财政部门或者国有资产经营公司按投资关系，在管辖的国有及国有控股公司、国有资产授权经营公司设置财务总监，并按照一定条件聘任或委派财务总监；财务总监根据授权，对所在企业进行专业、专职的财务监督，并作为公司董事会成员，参与企业财务预算的制定；参与财务预算的执行，并对重大财务事项建立总经理与财务总监联签制度，等等。

虽然我国的财务总监制度是作为会计委派制的一种形式，从国有企业开始推行的，但这种在西方现代企业中广为采用、行之有效的财务监督手段，同样适用于其他类型的企业。在企业财务管理实践中，我国相当一部分公司（其中也有许多非国有企业），建立财务总监制度的直接动机并非国家或上级部门的指令，而是来自于企业规模日益扩大、财务监管却相对滞后所带来的压力和考虑。许多企业家从企业管理的亲身经历中，从与同行管理经验的交流中，从对西方现代企业制度的学习中，主动或被动地考虑更新和完善财务监管措施，逐渐开始接纳和实践财务总监制度。

2）财务总监的主要职责

建立财务总监制度的根本目标是保障投资者的利益。从财务总监制度的本质来看，财务总监履行部分投资者财务管理职责，具体包括：

（1）督促、指导、协助企业建立健全内部财务监督制度；

（2）督促企业按照国家规定和投资者战略要求从事财务活动；

（3）及时发现和制止企业违反国家规定和可能造成投资者损失的行为；

（4）审核企业重要财务报表；

（5）参与拟定涉及企业财务方面的重大计划、预算和方案；

（6）参与企业重大投资项目的可行性研究；

（7）参与企业重大财务决策活动；

（8）监督、检查企业重要的财务运作和资金收支情况；

（9）对经营者的选拔、任用和考核提出意见，等等。

将代表投资者权益的财务总监的职责与经营者的财务管理职责进行对照，可以看出，财务总监履行职责时，必将对经营者形成一定的制衡。实际上，这也正是财务总监制度为什么能够在一定程度上有效解决“道德风险”、“逆向选择”及“内部人控制”等问题的原因。

3）财务总监的委派和管理

就国有企业而言，目前财务总监委派制主要有政府委派模式和董事会委派模式，前者主要适用于股权较为集中的大型国有及国有控股公司，后者则常见于股权较为分散的国有控股公司，主要区别在于委派或者推荐财务总监的机构不同。但即使如此，政府委派的财务总监也必须履行董事会任命程序。一般的做法是：投资者（通常为政府财政部门）对拟委派的财务总监进行严格的任职资格考核；财务总监对委派其履行职责的投资者负责，其薪酬由投资者支付，定期向投资者报告企业的资产营运和财务情况，对特殊、重大的财务事项要及时报告；财务总监应当避免任何可能损害其独立性的活动，不得超出投资者授权的范围履行职责，过多干预企业的经营活动。

我国的财务总监制度是从国有企业中萌芽和发展的，它对于保障国家所有者权益发挥了重要作用。由于是在企业法人治理结构下设计的，非国有企业也可以借鉴其经验。

4）财务总监与总会计师的区别

有不少人认为，如果一个企业已经设置了总会计师职位，那么就没有必要再委派财务总监了。这种认识的根源在于没有了解财务总监与总会计师的区别。这两者之间的不同可以用表 1-59 简单表示。

表 1-59

比较项目	财务总监	总会计师

来源	西方国家公司制模式	前苏联计划经济模式
适用范围	治理结构健全的公司制企业	国有独资或国资占控股或主导地位的大中型企业
公司治理地位	对董事会负责，一般属于董事会成员	对经营者／总经理负责
产生方式	股东会／董事会委派或董事会聘任	政府主管部门任命或聘任
工作报告关系	委派股东或董事会	厂长或总经理
职责	兼具所有者监督职责和企业价值管理职责	履行经营者的企业内部财务监督管理职责
工作层面	协调企业内部及企业外部各利益相关者关系	协调企业内部各利益相关者关系及直接影响会计工作的外部利益相关者关系
组织结构定位	是企业财务资源的第一把关人，与总经理一起对企业的财务安全运行负责	协助厂长或总经理管理企业财务工作、调配企业财务资源
工作侧重点	侧重于价值管理、财务监督和财务审计	侧重于财务管理和会计核算

由表 1-59 可见，财务总监与总会计师在所代表的利益主体、具体职责、工作侧重点等各方面都有着本质区别，并不存在谁替代谁的问题。

二、物业管理企业经营者的财务管理职责

《企业财务通则》第十三条规定："经营者的财务管理职责主要包括：

（一）拟订企业内部财务管理制度、财务战略、财务规划，编制财务预算。

（二）组织实施企业筹资、投资、担保、捐赠、重组和利润分配等财务方案，诚信履行企业偿债义务。

（三）执行国家有关职工劳动报酬和劳动保护的规定，依法缴纳社会保险费、住房公积金等，保障职工合法权益。

（四）组织财务预测和财务分析，实施财务控制。

（五）编制并提供企业财务会计报告，如实反映财务信息和有关情况。

（六）配合有关机构依法进行审计、评估、财务监督等工作。"

经营者凭借企业法人财产的经营权行使财务管理职责。因此，明确经营者的财务管理权限分配尤为重要，它在企业内部控制中起着基础性的作用。分配权限时，投资者既要赋予经营者充分的自主经营权，又要对经营者的权力有适当的制衡。

（一）物业管理企业经营者财务管理职责内容

在物业管理企业正常经营情况下，经营者（包括物业管理企业经理以及实际负责经营管理的其他领导成员）直接掌握物业管理企业财务的控制权。

围绕企业价值最大化的财务目标，经营者的财务管理职责表现在表 **1-60** 所示的以下四个方面：

表 1-60

经营者的财务管理职责	**遵守国家统一规定**	根据国家有关物业管理企业财务管理的规章制度，拟订企业内部财务管理制度；编制并向主管财政机关和投资者提供物业管理企业财务会计报告，如实反映财务信息和有关情况；依法缴纳税费；配合有关机构依法做好审计、评估、财务监督等工作。
	执行投资者的重大决策，实施财务控制	按照公司章程和投资者的决策，组织实施物业管理企业筹资、投资、担保、捐赠、重组和利润分配等财务方案；拟订物业管理企业的财务战略、财务规划，编制财务预算；组织财务预测和财务分析；统筹运用物业管理企业资金，对企业各项资源的配置实施财务控制。
	保障债权人合法权益	诚信履行物业管理企业偿债责任，不得拖延履行甚至逃废债务偿付义务，维护物业管理企业的良好信用形象。
	保障职工合法权益	执行国家有关职工劳动报酬和劳动保护的政策规定，依法缴纳社会保险费、住房公积金等；按规定应由职工（代表）大会审议或者听取职工意见的事项，应当严格履行相关程序。

（二）履行经营者职责的主体——物业管理企业的董事会和经理

《公司法》第四十七条规定，董事会行使的职权包括拟订企业财务战略、财务规划，编制财务预算，组织实施重大财务方案，实施财务控制等；第五十条规定，经理行使的职权包括拟订内部财务管理制度，组织实施重大财务方案，执行国家有关职工劳动报酬和劳动保护的规定、保障职工合法权益，组织财务预测和财务分析，实施财务控制，如实披露信息，配合有关机构依法进行的审计、评估、财务监督等工作，等等。

……（试读结束啦。欢迎购买！“投资到大脑的钱可以给您今后带来更多的钱，早投资早获益，机遇只钟情于有准备的头脑”。）