物业企业成本
应该这样管理

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 1 讲　物业管理企业战略成本管理

第一节　物业管理企业战略成本动因和成本抑减

1-1-1　物业管理企业战略成本动因

1-1-1-1　物业管理企业成本动因综述

1-1-1-2　物业管理企业战术成本动因

1-1-1-3　物业管理企业战略成本动因

1-1-1-3-1　物业管理企业战略成本动因综述

1-1-1-3-2　物业管理企业结构性成本动因

1-1-1-3-3　物业管理企业执行性成本动因

1-1-2　物业管理企业战略成本抑减

第二节　物业管理企业战略价值链分析及定位

1-2-1　物业管理企业战略价值链分析

1-2-1-1　物业管理企业战略价值链分析综述

1-2-1-2　物业管理企业纵向价值链分析

1-2-1-3　物业管理企业横向价值链分析

1-2-1-4　物业管理企业内部价值链分析

1-2-2　物业管理企业战略定位

第三节　物业管理企业战略成本管理

第 2 讲　物业管理企业目标成本管理

第一节　物业管理企业目标成本管理综述

第二节　物业管理企业目标成本管理的流程

第 3 讲　物业管理企业变动成本管理

第一节　物业管理企业成本习性

第二节　物业管理企业本量利分析

第 4 讲　物业管理企业成本费用控制

第一节　物业管理企业成本费用控制概述

第二节　物业管理企业成本费用内部控制

第三节　物业管理企业成本控制政策

第 5 讲　物业管理企业薪酬福利管理

第一节　物业管理企业职工薪酬

第二节　物业管理企业年金基金

第三节　物业管理企业股份支付

第 6 讲　物业管理企业期间费用管理

第一节　物业管理企业管理费用的财会处理

第二节　物业管理企业营业费用的财会管理

第三节　物业管理企业财务费用的财会处理

第 7 讲　物业管理企业成本预测与决策

第一节　物业管理企业成本预测

第二节　物业管理企业成本决策

第 8 讲　物业管理企业成本费用分析

第一节　物业管理企业成本费用分析概述

第二节　物业管理企业期间费用分析

第 9 讲　物业管理企业税务成本管理

第一节　物业管理企业税务成本综述

第二节　物业管理企业纳税申报

9-2-1　物业管理企业营业税报表

9-2-2　物业管理企业所得税报表

9-2-3　物业管理企业城镇土地使用税报表

9-2-4　物业管理企业城市维护建设税报表

9-2-5　物业管理企业土地增值税报表

9-2-6　物业管理企业房产税报表

9-2-7　物业管理企业车船税报表

9-2-8　物业管理企业车辆购置税报表

9-2-9　物业管理企业印花税报表

9-2-10　物业管理企业契税报表

第三节　物业管理企业税务成本核算

9-3-1　物业管理企业营业税核算

9-3-2　物业管理企业所得税核算

9-3-3　物业管理企业城镇土地使用税核算

9-3-4　物业管理企业城市维护建设税核算

9-3-5　物业管理企业土地增值税核算

9-3-6　物业管理企业房产税核算

9-3-7　物业管理企业车船税核算

9-3-8　物业管理企业印花税核算

9-3-9　物业管理企业车辆购置税核算

9-3-10　物业管理企业契税核算

第 10 讲　物业管理企业成本和费用会计

第一节　物业管理企业营业成本

第二节　物业管理企业期间费用

第三节　物业管理企业借款费用

第四节　物业管理企业职工薪酬

第五节　物业管理企业股份支付

10-5-1　物业管理企业股份支付基础知识

10-5-2　物业管理企业以权益结算的股份支付

10-5-3　物业管理企业以现金结算的股份支付

10-5-4　物业管理企业股份支付的会计处理

第三节　物业管理企业战略成本管理

一、物业管理企业战略成本管理的内涵是什么？

物业管理企业战略成本管理（Strategy Cost Management， SCM）的内涵可以表述为:物业管理企业如何利用成本信息进行战略选择，以及不同战略选择下如何组织成本管理。物业管理企业战略成本管理就是将成本管理置于战略管理的广泛空间，从战略高度对企业及其关联企业的成本行为和成本结构进行分析，来为战略管理服务。

物业管理企业战略成本管理的首要任务是关注物业管理企业成本战略空间、过程、业绩，可表述为“不同战略选择下如何组织成本管理”，即将成本信息贯穿于战略管理整个循环过程之中，通过对企业成本结构、成本行为的全面了解、控制与改善，寻求长久的竞争优势。与传统成本管理相比，它具有更加开阔的视野和超前的意识，更加注重普遍联系的观点，并能从根本上抓住物业管理企业经营中的主要矛盾，因而在很大程度上弥补了传统成本管理的不足，更加适应了竞争的要求。可见，成本优势是战略成本管理的核心。而传统的成本管理是要实现“降低成本”，不难看出，“降低成本”与“成本优势”是两个有着不同内涵的概念，有着本质的区别。战略成本管理的一切活动是以保证战略目标的实现为前提的。

物业管理企业战略成本管理的核心是要寻求物业管理企业持之以恒的竞争优势。竞争优势是一切战略的核心，它归根结底来源于物业管理企业能够为客户创造的价值，这一价值要超过该企业创造它的成本。战略成本管理的一切活动是以保证战略目标的实现为前提的。战略成本管理把企业外部的市场竞争和企业内部的管理有机结合起来，将市场竞争的压力自觉地化解和转变成物业管理企业管理的推动力。

二、战略成本管理产生的背景是什么？

成本管理早在 19 世纪近代工业经济发展萌芽时期就已存在。早期的成本管理方法主要集中在预算管理上，“泰罗制”的形成和推广、标准成本差异分析方法纳入全面预算体系等，使成本控制取得了相当显著的成效。第二次工业技术革命后，特别是 20 世纪 50 年代，责任会计方法开始崛起，在现代精密数学对管理科学的日益渗透下，更多的成本管理控制方法在实践中得到应用，如成本趋势的数理统计预测方法、量本利分析方法及敏感分析方法、用经济订货量模型控制存货方法等。企业日常生产经营管理中所使用的这些成本管理方法，尽管仍发挥着不容忽视的作用，但因其基本立足点是生产经营，着眼于在现实生产经营中降低成本，只是一种“生产经营型导向”的成本管理。

在过去的商业环境中，成本管理系统主要是进行财务报告与成本分析，普遍

强调标准化成本，成本管理人员只是职能专家和财务业绩的记录者，他们是只注重成本核算和财务报告的小小的“管家婆”角色。

20 世纪 70 年代起，经济环境发生了剧烈的变化，以生产的电脑化、自动化为主要特征的第二次工业技术革命（或者说信息革命）席卷全球。经济环境的剧变，迫使企业成本管理的目标作出适应性的调整，成本管理的实践方法也随之大大扩充。成本管理的目标不再由利润最大化这一直接动因决定，而是定位在更具广度和深度的“客户满意”（Customer Satisfaction，简称 CS）层面上。与传统的以现时、现地的产品价值为中心实施价值管理的成本管理方法不同，新型的成本管理方法是从明确市场对产品要求到客户使用产品的整个产品价值流向来考虑，将非价值管理的手段融合其中，以战略性的视野，立足于市场来实施全面的成本控制。因此，从本质上说，此时的成本管理是“市场型导向”的成本管理。

随着产品多元化、组织柔性化、服务理念客户化、信息系统网络化、市场竞争全球化等各种内外环境的变化，人们要求从战略的角度来研究成本形成和控制的思想与技术，目标不仅仅是为了获得短期盈利，而是保持和增强企业的长期竞争力。也就是实施“防患于未然”的战略成本管理。战略成本管理则打了“提前量”，是在企业运作之前就开始的成本管理，显然，这样的管理更有效。

小知识

传统成本管理方式的缺陷

由于物业管理企业环境的变化，成本管理的角色变化了，新的生产信息技术、客户为本、全球市场的增长及其他变化需要物业管理企业建立战略信息系统，以便有效地维持自己在行业内的竞争优势，这表明传统的成本管理方式已远远不能满足新环境的需要，其缺陷主要表现如下（见表 1-）：

表 1-

传统成本管理方式的缺陷	**侧重于经济效益目标，却忽略了战略目标的实现**	传统成本管理理念的主题是控制，单纯地为降低成本而降低成本，旨在保证物业管理企业经济效益目标的顺利实现。事实上，发生成本支出的环节很多，但不是随便降低哪一项成本都行。比如片面地把质量控制成本降低了，有可能产生的后果是质量下降、劳务提供（商品销售）受影响。尽管降低成本对于物业管理企业来说，任何时候都很重要，但从实现战略目标的角度来看，不同的战略对成本有不同的要求：如果物业管理企业是以成本领先战略为目标的，那么，成本降低当然非常关键；如果物业管理企业是以差异化战略为目标的，也就是通过劳务（商品）独特的品质去取胜的话，那么，成本降低就不一定是重点，相反，有些情况下，反而要提高成本了。因而，只有将成本管理与企业战略结合在一起，才能适应瞬息万变的外部环境。
	成本管理的内容片面	传统成本管理把降低劳务（商品）的劳务成本作为决定企业生存和发展的重要因素，因而，传统成本管理的对象主要是企业内部的生

		产经营过程成本，而不是企业内部的价值链，对供应与销售环节等外部的价值链则更是视而不见。对处于开放型、竞争型的现代化企业来说，再将降低劳务（商品）的劳务成本作为成本管理的全部显然会使企业失去竞争优势。成本管理应该对企业内部价值链进行分析。同时，现在企业所处的市场环境是开放的、竞争性的，所以成本管理还应该通过了解分析整个行业的价值链来帮助企业战略目标的实现，并且还要了解竞争对手的成本情况，模拟计算竞争对手的成本。因而，必须对企业整个价值链的成本进行管理，既包括生产经营过程，又考虑售后服务环节，重视与上下游的联结、外部环境的变化。
	忽视了战略成本动因	在传统成本管理的观念中，只有材料、人工等才是构成成本的主要因素，因而往往将生产数量作为主要的成本动因，却忽视了企业的市场的开拓、内部结构的调整等活动对成本的影响，更是未能考虑诸如企业的规模、整合程度、地理位置，甚至办公楼的布局规划、企业的管理制度等战略的成本动因。对企业而言，以生产经营量为基础的成本动因往往并不是影响成本的最主要因素，而那些战略成本动因却会对成本影响很大，因为这些成本动因往往是生产经营之前形成的，且一经形成就难以改变，因此更需要从战略上予以综合考虑。
	成本信息的扭曲	传统企业的成本费用的构成是制造成本高、期间费用低。因此，传统成本管理特别注重对制造成本的核算与控制，甚至将其视同为企业成本的全部。著名的泰罗制和标准成本系统皆源于此。这不仅由于制造成本是企业在物资采购过程和劳务提供过程中各项费用汇集的结果，而且还由于它在企业的总费用构成中占据了举足轻重的地位，因此，在决定企业生存与发展的各种决策中所需求的成本形态也集中体现为制造成本。在市场条件、技术水准、管理制度和管理方式已今非昔比的情况下，现代企业在产品的售后服务上有较大的投入，同时还要承担比传统企业更高的产品降价风险。可见，营业费用使用的合理性，往往决定着现代化企业的整体竞争实力，其劳务（商品）成本在相当大的程度上是由设计所决定，而其产品营销状况如何又在相当大的程度上取决于技术服务。然而，传统成本管理仍然把对制造成本的核算放在最重要的位置，所以按传统成本管理方式来计算劳务（商品）成本，不仅使产品的相关成本内容不全，导致扭曲劳务（商品）成本信息，而且不能正确地评价产品在生命周期全过程的经济效益，不利于企业谋求竞争优势。

传统成本管理的核心是降低劳务（商品）成本，着眼于生产经营过程的科学管理，把重点放在对生产经营过程的个别环节、个别方面的高度标准化，为尽可能提高工作效率创造条件。但是，对企业管理的全局、物业管理企业与外部的关系却很少考虑。在新的环境下，传统成本管理自身的缺陷暴露无遗。在日益激烈的竞争中，传统管理体制的缺陷越来越明显，成本管理专家和学者必然面对这样的事实：战略管理要求获得具有竞争优势的成本资料，如果成本管理者不能提供相关信息，则生产经营主管、营销经理就会去扩展自己获得的信息系统，如果这

样，必将引起物业管理企业管理的混乱，最终使物业管理企业失去竞争优势。

物业管理企业为了争夺市场和生存发展空间，必须对环境进行深入的分析，采用新的管理方式，将经营管理中短期目标转向长期目标，由专业化职能性经营管理转向全局性决策和管理，将管理活动提高到战略层次，由此引发了一场管理上的革命--战略管理。这场革命在成本管理领域的体现就是战略成本管理的兴起。正是由于时代的变革导致了物业管理企业经营环境的变化，经营环境的变化推动了管理科学的发展，顺应这一发展趋势，战略成本管理就应运而生了。可见，战略成本管理的产生一方面是为了适应物业管理企业战略管理的需要；另一方面则是物业管理企业传统成本管理体系自身缺陷、自身变革的需要。

战略成本管理的形成和战略管理的产生有着密切的关系。正因为管理由传统的仅注重内部管理，发展到现代的既重视内部又重视外部的战略管理，管理所需要的信息范围必须加以扩展，成本管理向战略成本管理方向的发展才成为必然。

小知识

物业管理企业战略管理需要战略成本信息

1.物业管理企业战略管理不仅需要企业内部成本信息，而且需要外部成本信息。

随着以全球化、信息化、网络化为特征的新经济的到来，物业管理企业已经从过去关注自己的生存与发展到注意物业管理企业与环境的协同发展。物业管理企业在开放型、协同竞争型的市场环境中，不仅需要从物资的采购、人员的招聘、物业管理企业服务的提供以及劳务提供（商品销售）等各种内部信息，而且需要劳务（商品）竞争对手、行业供应链上从供应商、本企业和购买商之间的各种竞争与合作的企业外部信息。

2.战略管理不仅需要获取降低成本的成本信息，更需要如何建立核心竞争力的成本信息。

随着市场环境的变化，可持续地保持物业管理企业核心竞争力是物业管理企业生存与发展必须考虑的首要问题。在当今竞争与合作的大潮流下，尽管对企业来说，降低成本在任何时候都是不可忽视的，但是如何创造物业管理企业的核心竞争力、形成物业管理企业的市场竞争优势才是物业管理企业的核心目标。同时，成本只是物业管理企业在进行各项经济业务时所伴随而生的剩余物。成本是经济业务的一种衍生物，是物业管理企业经济业务的因变量，而进行的各项经济业务是成本的自变量。因此，物业管理企业战略管理不仅需要以财务信息为主的成本信息，而且需要以非财务信息为主的成本信息。例如，物业管理企业以培育物业管理企业劳务（商品）的差异化战略为重点而适当提高物业管理企业成本也同样能够达到获取物业管理企业竞争优势的目的。

3.战略管理不仅需要反馈式的成本信息，而且需要前瞻式的成本信息。

随着物业管理企业战略管理的到来，将已经发生的成本进行反向分配而获取的反馈式成本信息，对各个层次的管理人员进行成本分析和控制已经失去作用。

物业管理企业战略管理需要以事先影响成本结构和成本行为为目标的前瞻式成本信息，通过它们来评估、计划、控制和评价价值链中的成本。例如目标成本法所提供的成本信息。

4.物业管理企业战略管理不仅关注有形的成本信息，而且关注无形的成本信息。

物业管理企业战略管理不仅关注材料费、人工费等有形项目的成本信息，而且关注生产经营发展、市场开拓、内部结构调整等项目中的无形成本信息。如表5-1。

表 5-1

	传统成本核算	战略成本核算
有形的	·人工成本 ·材料、燃料费 ·物料费用 ·营业费用	·债务负担费 ·为降低成本而购置固定资产的费用 ·生产经营发展费用 ·市场开拓费用
无形的	·品质降低 ·员工缺勤 ·士气不振 ·机会损失	·劳务（商品）定位不当 ·生产经营设施布局不当

例如，物业管理企业的规模、地理位置、劳务（商品）的复杂性、物业管理企业的管理制度、管理哲学等因素对劳务（商品）成本影响很大。

三、物业管理企业战略成本管理的现实意义是什么？

自 20 世纪中叶人们引入战略管理观念以来，成长管理与成本管理的高度融合一直在进行。之所以这两个主题高度地融合在一起，是因为管理中的战略问题日渐增长的重要性激发了成本管理对战略的关注，从而促使成本管理成为制定和实施业务战略的工具。此时，成本管理已成为一个战略伙伴，而不再是一项简单的记录与报告职能。因此，在我国物业管理企业陷入“做大做不强、做大做不久”怪圈的今天，研究和推行战略成本管理无疑具有重要的现实意义（见表 1-）。

表 1-

物业管理企业战略成本管理是物业管理	众所周知，成本是决定物业管理企业产品或劳务在竞争中能否取得份额以及占有多少份额的关键因素，而影响竞争成本的核心是物业管理企业的战略成本，而非传统的经营成本。战略成本管理系统包括劳务（商品）成本与作业成本、战略成本与短期成本、数量成本与质量成本，它具有全面性、预见性和动态性，其目标是基于物业管理企业的战略目标，较现行成本管理的适用性更强、范围更广、效果更好。 在战略成本管理中，首先分析企业的劳务（商品）所处的市场生命周期和市场份额等，然后确定其应采取的战略。对于不同的劳务（商品）应采取不同的市场战略，是以劳务（商品）差异战略取胜（在成本差距不可能拉大的情况下提供比对手更优、更独特的服务以显示差异，吸引客户），还是以成本领先战略取胜。采取劳务（商品）差异战略

理的现实意义	企业实现其战略目标的重要途径	可以通过培养客户对品牌的忠诚度、优良的服务、独特的劳务（商品）设计等方法实现；而成本领先战略则可以通过规模经 济、学习曲线效应、严格的成本控制等方法来实现。
	战略成本管理的定位立足于“业主满意”的战略目标	在激烈的市场竞争中，物业管理企业应该以市场需求确立竞争优势来制定目标，制定何种目标取决于竞争优势的效果的优劣，或能在多大程度上满足业主。传统成本管理通常将利润目标放在首位，因而要求更直接地贯彻利润最大化目标。现代成本管理立足于长期经营观念，对目标作了更具战略性的拓展，主要有“股东财富最大化”模型、“管理者利益最大化”模型、“社会福利最大化”模型。对企业成本管理这一微观经济活动来说，在执行目标时，其内在动力源是来自社会的需求，当今社会市场最根本的需求是“业主满意”，现代企业成本管理战略目标则必须定位在“业主满意”这一基本立足点上，以业主满意程度来体现目标的实现程度。 “业主满意”包括依赖性、质量和售后服务等方面，其中包含了价值型定量目标（价格）、非价值型定量目标和其他定性目标，这一目标已远远超越了传统以利润或资产等价值量为唯一准绳的目标观。 战略成本管理强调经营流程的改善以实现客户满意的战略目标，如适时制的实施正是经营流程改善的结果。适时制以第一时间全面满足客户期望为最终目的，根据客户的需要约定，准时提供优质、实用而经济的劳务（商品），其导向模式的重点在于竞争策略。
	战略成本管理有利	传统成本管理以企业内部资金运动中的价值耗费为对象，但目标与对象存在制约关系，随着新经济环境要求的战略性提升，对象范围必然随之扩充。 传统成本管理采取的是对实时实地的约束性控制手段，即在对现实生产经营执行规范的前提下实行实时纠偏、调整等监控措施。传统控制手段主要是针对生产经营进程中单一价值活动的控制，通常采用具有一定数理构造性的成本管理方法，往往具有相对固定的结构模型。 较之于传统成本管理，战略成本管理有两个明显的突破：

	于实现物业管理企业的整体目标	一是突破了单纯价值管理的制约，融入了生产经营中实体运作过程的种种要素。现代成本管理是物业管理企业全员管理、全过程管理、全环节管理和全方位管理，是商品使用价值和商品价值结合的管理，是经济和技术结合的管理。在现代成本管理中，战略成本管理占有十分重要的地位，战略成本管理的研究与应用可以使物业管理企业管理能动地适应和处理它与环境之间的相互促进、相互制约的辩证统一关系，促使物业管理企业统筹兼顾，以局部利益服从整体利益，当前利益服从长远利益，并努力改变物业管理企业自身状况，来减少环境对企业的不利影响，从而更好地实现物业管理企业经营和发展的战略目标。 二是突破了孤立的生产经营阶段，将生产经营前与生产经营后各阶段和管理要素联系起来作动态分析。它突破了传统成本管理把成本局限在微观层面上的研究领域，把重心转向物业管理企业整体战略这一更为广阔的研究领域，诸如采购关联、财务关联、竞争对手关联中的成本分析等，有利物业管理企业正确地进行成本预测、决策，从而正确地选择物业管理企业的经营战略，正确处理物业管理企业发展与加强成本管理的关系，提高物业管理企业整体的竞争能力。实施战略的对象是“过程”（包括过程中各方面的要素，当然也包含“过程的成本”），具有“动态性”，因此，以战略性的视野对企业生产经营全过程实施控制的成本管理，实质上表现为对企业整个“动态业务过程”的管理。
	战略成本管理有利于物业管理企业更新成本管理的理念	在传统成本管理中，成本管理的目的被归结为降低成本，节约成了降低成本的基本手段。不可否认，在成本管理中，节约作为一种手段其作用是不容置疑的，但它不是唯一的手段。现代成本管理的目的“应该是以尽可能少的成本支出，获得尽可能多的使用价值，为赚取利润提供尽可能好的基础”，从而增强物业管理企业的竞争能力。从战略成本管理的视角出发来分析成本管理的这一目标，不难发现，成本降低是有条件和限度的，在某些情况下控制成本费用，可能会导致服务（产品）质量和物业管理企业效益的下降。如果物业管理企业以较低的成本升幅而取得更高的使用价值，从而大大提高物业管理企业的经济效益，物业管理企业何乐而不为?物业管理企业在市场上取得竞争优势取决于“以同样的成本为客户提供更优的使用价值”或“以较低成本提供相同的使用价值”。物业管理企业采用何种成本战略，取决于物业管理企业整个的经营战略和竞争战略，成本管理必须为物业管理企业整个经营管理服务。

四、物业管理企业战略成本管理的特点有哪些？

战略成本管理作为一种新兴的成本管理理论，已经走过 20 多年的发展道路。战略成本管理以发展持续竞争优势为主要目标，以战略观念审视企业外部和内部信息，通过分析行业市场、物业管理企业自身以及竞争对手的财务和非财务、数量和非数量信息来发展和实施物业管理企业战略，是现代管理会计与战略管理融为一体的新兴交叉学科。

物业管理企业战略成本管理的主要特点如下（见表 1-）：

表 1-

物业管理企业战略成本管理的主要特点	观念的创新性	战略成本管理不仅仅是一种新的技术方法的出现，更重要的是一种贯穿于成本管理运作系统的观念更新。战略成本管理之所以日益受到物业管理企业的重视，其根本原因是由于市场条件的变化。 战略成本管理观念的主题是创新，其对物耗成本的核算和控制需求，更多的是出于价值评价和价值分配方面制度创新的考虑。
	管理的开放性	战略成本管理的着眼点是外部环境，重视企业与市场的关系，具有开放系统的特征。战略成本管理立足于单一企业这一狭小的空间范围，将目光更多地投向影响企业的外部环境中去，将成本管理外延，向前延伸到采购环节；向后还必须考虑售后服务环节。换言之，既要重视与供应商的联系，也应重视与客户和经销商的联结。这种市场观念一方面表现为成本管理信息涉及范围的拓展及控制视角的扩大，如成本控制要扩展到产品的整个生命周期，成本分析要考虑到市场需求和竞争者，而且在标准制定和业绩评价中也要考虑到同行业的平均水平或先进水平，因此就特别强调相对成本、相对现金流量和相对市场份额等各类相对指标的计算和分析。另一方面，战略成本管理所倡导的核心是以变应变。在确定的战略目标下，企业的经营和管理都要适应动态市场的变化而及时进行调整。 战略成本管理所具有的开放性，缩小了理论模型与实际环境之间的差距，增强了成本管理信息的相关性和准确性。只有对企业所处环境的正确分析和判断，才能预测和控制风险，根据物业管理企业自身的特点，确定和实施正确适当的管理战略，把握机遇，主动积极地适应和驾驭外界环境，在竞争中取得主动，最终实现预定的物业管理企业战略目标。
	对象的全面性	战略成本管理是以物业管理企业的全局为对象的，根据物业管理企业总体发展战略制定战略目标，具有结果控制与过程控制相结合的特征。战略成本管理把企业内部结构和外部环境综合起来，物业管理企业的价值贯穿于企业内部自身价值创造作业和企业外部价值转移作业的二维空间，物业管理企业不过是整个价值创造作业链条中的一部分、一个链节。因此，战略成本管理要求从物业管理企业所处的竞争环境出发，其成本管理不仅包括企业内部的价值链分析，而且包括竞争对手价值链分析和物业管理企业所处行业的价值链分析，从而达到知己知彼、洞察全局的目的，并由此形成价值链的各种战略。

		战略成本管理强调目标的合理确定，并从物业管理企业管理的各个环节和各个方面来保证其最终实现。在这种整体观念的要求下，物业管理企业管理者必须要全面重视物业管理企业活动的各个环节和各个方面，减少内部职能的失调，确保战略目标的实现。从物业管理企业活动的环节上看，战略成本管理克服了传统成本管理只主张结果分析的片面性，而将结果控制与过程控制相结合，通过过程的控制将物业管理企业供产销各个环节都与企业的整体目标紧紧相连，以过程的控制实现对结果的影响和保证预期结果的实现。近几年发展起来的作业成本法和生命周期成本法将分析的视角由结果追溯到与劳务（商品）价值相关的各个环节，撬开了在传统成本管理中视为“黑箱”的生产经营过程，充分体现了战略成本管理将结果控制与过程控制相结合的思想。从物业管理企业活动的各个方面来看，战略成本管理既重视主要活动，也重视辅助活动。因此，战略成本管理的视野更加开阔，分析更加全面。
	目标的长期性	战略成本管理目标是关注物业管理企业的长期竞争成功，而不仅仅是关注短期财务结果与管理信息报告。在激烈的竞争环境中，仅仅关注如财务报表已远远不够，物业管理企业的关键成功因素是多元化的，其中许多与长期问题相关，如新劳务（商品）开发、质量、客户关系及其他关键成功因素。只有在这些成功因素上成功了，物业管理企业才能维持其竞争优势。战略成本管理作为战略管理的一个决策支持系统，其各项活动的开展应该有助于战略管理目标的实现。因此，从这个角度讲，战略成本管理的目标就是要借助成本管理的基本功能去赢得并保持物业管理企业长期持久的竞争优势。 竞争地位的提高虽不一定伴随短期利润的增加，却会引起物业管理企业长期利润的增加。因而，战略成本管理更重视物业管理企业的长久发展，它不再局限于单一的会计期间，而是着重从多期竞争地位的变化中，把握物业管理企业未来的发展方向。它充分考虑到不同发展阶段的特点，使各个发展阶段都服从于物业管理企业的长远目标，甚至不惜放弃一些短期利益来追求持久的竞争优势，不断扩大公司的市场份额，最终确立起其霸主地位。
	策略的抗争性	物业管理企业战略成本管理的目标--成本优势，是关于物业管理企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的基本竞争战略之一，同时也是物业管理企业针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难，迎接这些挑战的行动方案。它与传统的较少考虑竞争、挑战而单纯为了改善物业管理企业现状、增加经济效益的成本管理方法不同。只有当这些成本管理工作与强化物业管理企业竞争力量和迎接挑战直接相关、具有战略意义时，才能构成战略成本管理的内容。 正如前述，战略成本管理之所以产生和发展，就是因为物业管理企业面临着激烈的竞争、严峻的挑战，物业管理企业推行战略成本管理就是为了实现成本领先，取得优势，战胜对手，保证自己的生存和发展。因此，战略成本管理对成本费用的控制，更多地通过人们的行为来实施，而不是通过改善设备运行状态和建立严格的管理制度来实施。其降低成本的主要途径是： （ 1）通过加强文档建设，进行价值工程分析，尽可能地使先天性的劳务（商品）结构合理并减少因修改设计而导致的物料损失； （ 2）提高对市场信息预测的准确程度，改善物料计划管理，统筹兼顾，合理安排，减少因物料供应不配套而带来的库存积压和停工待料； （ 3）建立内部信息通道和高效率的求援系统，加快信息传递速度，加强部门之间的横向联系，提高对客户需求的回应能力，充分利用营销平台，尽可能增大营业收入，降低单位劳务（商品）的固定费用；

		（ 4）建立激励机制，积极开展合理化建议活动，不断挖掘改善管理、降低费用的潜力。
	信息的多样性	尽管战略成本管理是在传统成本管理系统的基础上，按照战略管理的要求而发展起来的新的成本管理系统，但其基本的功能并没有改变。战略成本管理的基本目标就是为决策者提供对决策有用的战略性成本信息。 战略成本管理系统提供了包括财务与非财务信息在内的战略信息。传统成本管理倾向于关注财务业绩指标，如营销与利润增长、现金流、股价等。战略成本管理提供了超越成本会计主体范围的更广泛、更有用的信息。战略成本管理的重要目标之一是创造物业管理企业的竞争优势，而物业管理企业的竞争优势又是建立在相对成本对比的基础之上，即在相同的条件下，拥有成本优势无异于拥有了竞争优势。物业管理企业应突破会计主体的限制，获得有关竞争对手的信息，了解相对成本，知己知彼，使物业管理企业在竞争中立于不败之地。同时，战略成本管理克服了传统成本管理的缺陷，大量提供了诸如质量、需求量、市场占有率等极为重要的非货币信息。以反映物业管理企业战略地位的主要指标之一的市场占有率为例，它是联系成本与利润的重要指标，在一定程度上代表了未来的现金流入量，它的变化代表了物业管理企业竞争地位的变化。相对市场占有率还可用于揭示主要竞争对手的实力。战略成本管理有助于物业管理企业获得全面的发展竞争战略的信息。成功的战略性和非战略性、财务和非财务指标常被称为关键成功因素。没有战略信息，物业管理企业便可能远离竞争优势，作出战略上失误的生产经营和营销决策，如选择错误的劳务（商品）或错误的客户。

综上所述，战略成本管理是成本管理与战略管理有机结合的产物，是传统成本管理对竞争环境变化所作出的一种适应性变革，是当代成本管理发展的必然趋势。与传统成本管理相比，战略成本管理具有更加开阔的视野和超前意识，更加注重普遍联系的观点，并能从根本上抓住物业管理企业经营中的主要矛盾，因而在很大程度上弥补了传统成本管理的不足，更加适应了竞争经济的要求。

五、物业管理企业战略成本计算的内容是什么？

战略成本计算是物业管理企业为了获取和保持长期的核心竞争力，运用专门的方法提供物业管理企业的竞争对手及其供应链的成本资料，获取物业管理企业在战略管理整个循环进程中的成本优势的信息。

战略成本管理中的成本优势与传统管理中的降低成本是两个不同内涵的概念。如表 5-2。

表 5-2　　传统成本管理与战略成本管理的比较

项目	传统成本管理	战略成本管理
目标	某一特定目标 --降低成本	竞争优势 --成本优势
范围	狭窄	宽泛
时间跨度	短期	长期

频度	定期进行	经常、持续
形式	事后反应式	事前行动式
管理对象	人工为主	整个价值链

因此，为了获取战略成本管理中的成本优势信息，战略成本核算运用三个成本分析工具来完成这一目标：战略价值链分析、战略定位分析和战略成本动因分析。战略成本管理的三个分析工具之间具有内在的逻辑性和密不可分的关系：首先要从战略的角度，应用价值链分析工具，分析整个行业链的成本产生于哪里，了解成本的结构与链接；然后从行业、市场和劳务（商品）等三个不同的层面进行物业管理企业战略定位分析，确定物业管理企业应采取成本领先战略还是劳务（商品）差异化战略，从而来确定成本管理的方向；最后，物业管理企业就要进行战略成本动因分析，从战略上找出引起战略成本变化的动因，以寻求降低成本的战略途径，来配合物业管理企业实现其竞争战略。

六、物业管理企业战略成本管理的基本要素有哪些？

战略成本管理的基本核心要素与传统成本管理的核心要素有着密切的联系，只不过核心要素的内涵有了根本性的突破，包容面也得以大大扩充。

物业管理企业战略成本管理主要包括以下三大要素（见表 1-）：

表 1-

物业管理企业战略成本管理的基本要素	**环境审视**	任何一个企业都是在一定的外部环境中利用一定的内部条件来开展生产经营活动的。因而物业管理企业实施战略管理，首先必须深入分析物业管理企业的外部环境。 企业外部环境是指处于物业管理企业实体之外但对企业发生影响的因素。对于物业管理企业而言，外部环境是物业管理企业生存的条件，它既为物业管理企业的生存发展提供机遇，同时又可能在其发展、变化中对企业造成某些不利的威胁，因此，必须十分熟悉其外部环境，并了解和掌握其发展变化的基本趋势。 企业外部环境可分为总体环境和特定营运环境。对企业影响较大的总体环境因素主要有政治、法律、经济、科技、社会文化和自然环境等各个方面，其中经济因素对企业生产经营的影响更为直接。特定的营运环境最主要的体现是市场，它是物业管理企业生产经营具体的服务对象，是与企业提供的产品（或服务）直接相关的环境因素。由于目标市场的选择直接关系到物业管理企业的市场占有率和盈利水平，因而对企业特定市场环境（目标市场）的分析，自然成为物业管理企业管理战略的一个重要组成部分。企业外部环境的分析重在“知彼”。环境审视是对技术革新、客户偏好变化、重大的经济变革和市场信息等环境要素进行审视，要求物业管理企业掌握营运环境中关于人口、法律、生态和政治等方面的信息。
	竞争者分	物业管理企业在制定自身目标和战略时应充分考虑其相关的主要竞争者的目标和战略。物业管理企业的劳务（商品）应具有比竞争对手更吸引潜在客户的特性和特点，并应体现在价格、质量、营运和售后服务等各个方面。

	析	
	用战略眼光看待内部信息	短期获利能力的降低可能是由于物业管理企业提高股票市价和为获得相对成本优势而采取措施引起的。一家企业如果过于注重短期获利能力，可能不愿在改变竞争状况方面进行投资。相反，短期获利能力的提高可能与其战略状况恶化有关，如劳务（商品）价格高于前期和竞争对手可能导致市场份额的下降。 可以看出，物业管理企业战略成本管理就是在考虑物业管理企业竞争地位的同时进行的成本管理。它区别于传统成本管理的最大特征是在进行成本管理的同时关注物业管理企业竞争地位的变化。战略成本管理既关注内部的成本变化，更关注企业外部竞争环境的变化，以便随时调整物业管理企业的战略。

……（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”。）