

优化管理流程 实现营改增改革平稳过渡

中国铁建房地产集团有限公司 | 杨德昭 刘才义

由于本次营改增改革时间紧迫，任务艰巨，实施以后将对企业经济指标、商业模式、管理运作架构等带来重大挑战，铁建地产快速理清了营改增工作的基本思路，基于营改增对房地产行业的重大影响，从企业运行机制、内部控制、流程再造等方面对企业进行全方位、全层级、全流程的管理优化和变革，实现营改增税制改革的平稳过渡。

铁建地产营改增应对情况

（一）应对的总体原则。经过企业相关部门充分沟通，铁建地产快速确定了营改增应对的八个原则：四流合一原则、应抵尽抵原则、外包原则、低率变高率抵扣原则、价税分离报价原则、进项销项配比原则、利润最大化原则和老项目简易征收原则。

（二）总体应对方案。通过对房地产开发业务流程的梳理，结合涉及各环节产生的风险点，在组织架构及岗位职责设置、合同签订及审核、供应商选择与谈判、比价模型、销售策略、拿地策略、发票保管传递优化、纳税申报流程、涉税核算、涉税风险提示等方面狠下功夫，确实把国家结构性减税措施落到企业实处，把改革“红利”实实在在掌握在企业手中。目前已完成了《中国

铁建房地产集团有限公司营改增指导手册》，主要包括政策解读及企业相关规定、增值税操作指引及违规案例和营改增相关政策汇编三部分，大大提高了公司财务、业务人员学习营改增政策，掌握营改增操作流程的能力。

（三）建立全员参与的沟通机制。在企业内部建立了常态化，分级分层的内部沟通机制，确保营改增相关问题及时得到反馈和解决，主要体现两个方面：纵向上加强了集团公司、区域公司、项目公司的各业务口上下之间的沟通；横向上不仅强调企业各部门之间的沟通与协调，更注重与主管税务部门、合作方、供应商的业务交流，通过“走出去”“引进来”，举一反三，借鉴外部单位好的做法、好的经验，不断提高企业税务管控水平。

（四）建立税负测算模型。结合营改增具体规定，铁建地产建立了房地产开发项目税负测算模型，对现有项目营改增后流转税负、财务指标的影响进行分析。同时结合模型测算，科学选定老项目计税方法，并形成《房地产老项目计税方法建议书》。截至5月底，铁建地产所有开发项目均根据测算结果完成了计税方法的选择。

（五）建立健全供应商选择机制。及时梳理供应商、分包商信息，建立健全

供应商、分包商信用及资格年审和比选机制。通过建立总包单位报价测算模型，摸清增值税下不同模式、不同地区下的建筑施工标准定额、施工单位的税负水平，制定不同的定价原则和谈判策略，牢牢把握总包报价不能突破营业税制总报价这一红线。在材料质量、付款条件等因素无明显差别的情况下，通过建立科学的“比价模型”确定供应商，杜绝为了拿票而加大成本的现象发生。

（六）修订合同条款。及时完善合同管理办法，修订合同范本，明晰合同价款、税金，约定付款与提供发票时间安排，明确发票类型、代收代付等事项，增加纳税人识别号识别及信息变动、涉税违约责任等条款。同时对发票提供期限、传递方式进行明确约定，新增“三流合一”事项的约定，明确提供不合规发票违约责任。加大对重大合同评审和跟踪管理力度，加强供应商涉税信息记录。同时修订租赁合同免租期条款，避免视同销售货物或劳务缴纳增值税的风险。

（七）优化资金支付流程。按照增值税“三流一致”的原则要求，改进资金支付方式，坚持“先开票、后付款”的底线。统筹分析营改增对集团公司、区域公司、项目公司等资金集中模式的影响，

优化统借统还业务,牢牢把控现有资金管理模式的涉税风险。

(八)健全发票管理监督检查机制。通过“部门联动、齐抓共管、发票验证、信息比对、先查后报”的原则,建立全员参与的发票验证制度和延迟报销惩罚制度。通过健全审批流程,规范传递细节,完善内部稽核机制,切实做好发票领购、开具、认证、保管、传递等各环节工作,确保发票管理合法合规。同时整理一些虚开专票、虚假抵扣的案例,提高企业全体员工的风险意识。

(九)强化考核评价与奖惩。结合实际情况,铁建地产建立了营改增应对考评奖惩机制,研究增设企业税负、税务风险管控等方面的考核指标,并成立考评奖惩小组对下属各子公司开展督导检查,重点关注下属单位总包合同模拟谈判和老项目计税方法选择,有效分解了企业战略目标,逐级传递税制改革压力,快速落实了集团公司营改增应对的整体部署。

营改增应对工作的几点体会

(一)企业经营的核心在于高利润,而非低税负。根据现行规定,增值税税负按照应纳税额与不含税收入的比例计算,比如A公司缴纳增值税6万元,不含税收入是100万元,则税负就是6%。营改增后企业的供应商可以是一般纳税人,也可以是小规模纳税人,企业通过“比价模型”选择的供应商也可以提供低税率发票、普通发票。例如:A公司购进支出是111万元,不含税金额100万元,进项税是11万元,销售收入是300万元,可抵扣土地价款是150万元,销项税是33万元,应纳增值税是5.5万元,增值税税负是1.83%(5.5/300),利润总额是50万元。B公司按照比价模型(不含税价款小于100万元)购进支出是100万元,不含税金额97.08万元,进项税是2.92万元,销售收入是300万元,可抵扣

土地价款是150万元,销项税是33万元,应纳增值税是13.58万元,增值税税负是4.53%(13.58/300),利润总额是52.92万元。

可见通过测算模型,供应商选择小规模纳税人时尽管增值税负有所升高,但是由于供货价格的降低造成营业成本下降,最终导致企业利润增加,这无疑是对企业是有利的。另一方面如果企业经营不善,造成成本大于收入,出现亏损,就会出现进项税大于销项税,最终导致增值税为零。可见企业增值税税负的高低不一定准确反映企业的经营利润。营改增应对过程中企业要真正理解增值税负的实质,科学使用“比价模型”,选择对企业经济效益有利的供应商报价,提高企业的经济效益。

(二)甲供材不一定能够提高企业利润率。根据《关于做好建筑业营改增建设工程计价依据调整准备工作的通知》规定“工程造价可按以下公式计算:工程造价=税前工程造价 $\times$ (1+11%)。其中,11%为建筑业拟征增值税税率,税前工程造价为人工费、材料费、施工机具使用费、企业管理费、利润和规费之和,各费用项目均以不包含增值税可抵扣进项税额的价格计算,相应计价依据按上述方法调整”。该文件意味着施工单位可以抵扣的材料进项税(税率17%)在工程造价中扣除,如果按照该文件规定甲供材将不影响房地产税负。例如:A房地产企业与B建筑施工单位签订施工总承包合同,合同价款200万元,增值税22万元,其中材料款100万元(不含税价款),按照规定,材料采购对应的17万元进项税由建筑施工单位抵扣,并对A房地产企业开具11%增值税专用发票,不含税建造成本200万元,增值税税额为 $100 \times 11\% + 100 \times 11\% = 22$ 万元。为简洁起见我们仅对材料部分进行分析,该过程中A房地产企业支付了 $100+11=111$ 万元的资金,获得了100万

元的材料和11万元的增值税专用发票。如果A房地产采用甲供材,材料由A企业直接采购,那么在采购过程中A房地产企业支付了 $100+17=117$ 万元的资金,获得了100万元的材料和17万元的增值税专用发票,可见两种合同签订方法,A房地产企业同样获得100万元的材料,分别支付了不同的税款并获得不同抵扣率的增值税专用发票,最终缴纳了不同的应纳增值税,参照第二条比价模型,如果不考虑材料集中采购所产生的规模优势,两种合同签订方法对A房地产企业的利润创造不产生任何影响。

面对营改增,房地产企业应该做的是积极研究施工承包合同中工程造价各项费用的比例,可抵扣进项税的范围,模拟测算施工单位扣除可抵扣进项后的税前工程造价,据此测算营改增后签订施工承包合同的工程计价标准,避免施工承包单位人为将税负往下转移的风险,而非硬性通过甲供材方式来提高企业利润。

(三)开具普通发票不一定比专用发票好。部分纳税人在给客户开具发票时,喜欢开普票,不乐意开专票,其实在深刻理解企业纳税方法后,这种做法不可取。例如,在价税合计一定的情况下,销售一套商业产品111万元(含税价格),无论是开具专票还是开具普票,企业面对销项税都是11万元(此处不考虑土地价款的抵减),纳税义务是一样的。但是对购买方(企业)而言,取得普票,购进成本是117万元,取得专票,购进成本是100万元。因此,营改增后企业应该在不给自己造成不利影响的情况下,降低合作方的成本,甚至可以针对客户接受发票的类型在销售价格制定、销售策略选择方面加以区分,适当提高售价,充分利用市场上的“比较优势”最大程度上实现企业盈利最大化。□

责任编辑 雷艳