

Transformation from Business Tax to VAT



建筑企业如何应对 “营改增”

李福和 包顺东 何成旗 编著
曹佳毅 于 维 韩爱生

中国建筑工业出版社

建筑企业如何应对 “营改增”

李福和 包顺东 何成旗 编著
曹佳毅 于 维 韩爱生

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业如何应对“营改增”/李福和等编著. —北京:
中国建筑工业出版社, 2016.5

ISBN 978-7-112-19401-8

I. ①建… II. ①李… III. ①建筑企业—增值税—税
收管理—研究—中国 IV. ①F812.423

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第083333号

本书作为一本帮助建筑企业管理人员学习应用“营改增”有关政策和应对措施的图书,在组材与编写视角上与其他“营改增”的书籍有所不同,主要体现在本书关注:“营改增”的管理问题,“营改增”的变革问题及应对“营改增”措施的系统性。本书共分六章,从“营改增”的认知逻辑组织材料。第1章介绍了“营业税改征增值税”的原因、历程等背景;第2章对“营改增”的重点进行解读并阐述“营改增”对建筑企业的影响;第3章从战略层面、组织层面、运营层面、信息化层面介绍了建筑企业应对“营改增”的措施及方法;第4章介绍了“营改增”相关岗位如何操作,是第3章不可或缺的补充;第5章介绍了建筑企业如何领导“营改增”这场变革;第6章介绍了应对“营改增”需要关注哪些政策文件及应该参考哪些书籍。

本书可供建筑企业管理人员学习,也可作为高等院校、研究咨询机构等单位人员的参考用书。

责任编辑:范业庶 王华月

书籍设计:京点制版

责任校对:李欣慰 关 健

建筑企业如何应对“营改增”

李福和 包顺东 何成旗 编著
曹佳毅 于 维 韩爱生

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京京点图文设计有限公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本:787×960毫米 1/16 印张:17 字数:254千字

2016年5月第一版 2016年5月第一次印刷

定价:49.00元

ISBN 978-7-112-19401-8

(28675)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

2016年,“营改增”的文章,刷爆了建筑人的微信圈,主题的被关注热度超越了以往任何一个建筑业的话题,为什么在建筑业引起这么大的震动?把它说成一场输不起的战役?

这是由建筑业的特点决定的,增值税在中国已经有30多年的历史,最早在1979年开始试行增值税,随后1984年、1993年和2012年进行三次重要改革,增值税在国内逐步推开,也并没有引起太多的关注,实施比较顺利,建筑业“营改增”只是2012年改革的持续,行业特征注定了建筑业“营改增”会产生较大的震动。

首先是行业规模大。建筑行业目前每年完成50万亿元投资、在建项目100多万个、8万家有资质企业、5000万人就业,产出产值18万亿元、税收近6000亿元、利润近7000亿元,从产值和就业人数看,似乎很难找到一个比建筑业更大的行业。建筑业的“营改增”之所以成为问题,不是“营改增”本身有多么复杂,而是涉及面太大变得复杂,涉及哪些方面?从大的层面看,我们认为至少涉及三个:涉及政府不同层面、不同区域的利益,涉及行业上下游产业的利益,涉及建筑企业本身的利益。所以,自2012年建筑业改征增值税政策信息出台以来,政府部门、税务专家、行业协会、建筑企业的管理者都做了大量工作,政府部门与协会、企业之间对政策的意见一直存在分歧,政府认为合理的考虑,企业并不认同,协会和企业最普遍反映的意见是税收成本会增加。

第二是企业规模大。中国的建筑企业有大多?从两个数据可以看到端倪:2015年世界财富500强,中国有107家,其中建筑企业7家,而中国建筑排名37位,营业收入1300亿美元;2015年全球最大250家国际承包商,有65家中国内地企业上榜,数量居全球第一位。从绝对值看,最大建筑企业“中国建筑”,

2015 年营业收入接近 9000 亿元，施工总包业务接近 7000 亿元，其各级机构数量达 900 个；在建筑行业营业收入 20 亿元的企业，普遍认为自己规模不大，超过 100 亿元企业说话都非常“谦虚”，可见建筑企业的规模都不小。从业务和业务模式看，随着转型升级深入，建筑企业业务模式逐步多样，投资业务、EPC 业务、总包业务等多种业务并存，即使是总包业务，专业不同也导致差异显著；从组织管理看，要实现巨大的经营规模，需要有合适的组织模式，建筑企业普遍采用金字塔的组织模式，使建筑企业的组织层次多、信息传递慢、管理难度大；从作业方式看，项目法是通用的运作模式，使人员和管理分散，管理标准化程度难以提高。总体来看，建筑企业在业务经营模式、企业管理模式、项目经营模式方面的多样性和差异性使建筑企业相比其他企业，改征增值税的变革难度加大很多。

第三是营业税惯性大。相比其他行业，建筑业的营业税惯性要大，原因何在？建筑业的产业价值链、企业价值链长，作业链标准化程度不足。从产业链的角度看，上游材料的某些环节和劳务供应的环节，难以实现增值税的闭环；从企业内部的角度看，在营业税环境下，从前期的报价到最后的结算，相对简单，对税收核算无须考虑太多，采用增值税计税方式则复杂得多，改征增值税，最先碰到的问题就是项目报价的改变，即计价方式的改变，企业需要从报价开始，测算进项税可能的抵扣额度，在销项税既定的情况下，只有准确测算进项税，才能测算出税收成本，得到准确的项目报价。造价每年的计算量多大？城镇固定资产投资超过 50 万亿元、超百万个的工程项目、百万名造价人员，由此可以预计到大致的工作量；从作业链看，建筑业涉税的环节和涉税人员很多，项目运作的过程就是增值税产生的过程，项目部的多数人员都是税收产生环节的相关者，在过去的营业税环境下，很多建筑企业的总包业务，采用挂靠模式、项目承包模式，管理几乎是甩手的，很少考虑涉税管理，这样的方式在未来增值税环境下，显然难以奏效，对比制造业，我们发现制造业与增值税相关的岗位少、人员少，环节也相对简单，如何消除建筑企业营业税的惯性挑战巨大。

第四是项目区域广，涉税工作量大。对于建筑企业，“营改增”的核心工作

在进项税的管理，项目采购环节是形成进项税单据最多的环节，单据来源复杂并且很难规范。有从事建筑业信息化服务的软件公司做过测算，一个 20 亿元营业收入的建筑企业，增值税票 10 万张，一个 600 亿元营业收入的企业，增值税票 200 万张，如果这个测算是准确的，则可以大致推算建筑业增值税票每年将达到 5 亿张，这么多发票，需要在不同区域、不同组织层级、不同岗位之间开票、传递、认证、核算、缴纳，每一个环节都环环相扣，不能有差错，可见工作量之大；而 5 亿张票据中 99% 的票据来自于项目一线，主要由一线工作人员完成，无论是电子发票还是非电子发票，挑战巨大。

第五是供应链的某些环节不规范。建筑业的特点是地域分散，大量的材料需要在当地采购，专业领域如装饰，采购的项目多、金额小，总包企业的沙石料等就地采购；项目作业的动态性导致劳务用工的临时性、季节性，管理很难规范，也对“营改增”带来挑战。

2016 年 5 月 1 日起建筑业正式推行增值税，面对这么多挑战，建筑企业如何去应对？

建筑业需要在三个方面提升：

- (1) 深刻理解增值税政策，改变税务理念；
- (2) 建立企业增值税的管理体系；
- (3) 完善增值税核算和缴纳的细节。

这三个方面是一个完整的逻辑体系，目前建筑企业主要关注 (1) 和 (3) 这两个方面，毫无疑问政策解读和税务操作细则，都非常重要，但还远远不够，建筑企业要把重点放在建立增值税的管理体系上，并且与企业其他的管理融合，或者说在既有的管理体系中，加入增值税的管理内容。

那么，为什么要把重点放在建立增值税的管理体系上？建立增值税管理体系的重点是管理进项税，建筑业生产环节是最重要的增值税产生环节，涉及方方面面、涉及众多作业人员，不找到相对规范的方式，则会使税务产生环节的管理效率低下，错误的发生概率高企，从而加大企业的涉税风险，目前行业人士把规范

的操作目标总结为“三流合一”或者“四流合一”，显然规范的管理体系是保证改征增值税以后企业顺利运行的重要手段，通过规范的操作，减少差错、方便核算、提升效率，同时也能有效地筹划税务、降低成本。解读“营改增”的税务政策和税务的核算，是比较专业的问题，公司领导和财务税务人员需要深刻理解，但其他的操作人员并不需要知道这么多，而他们的操作就是税务产生环节，如果不规范税务产生环节的管理行为，只重视核算环节、缴纳环节的技巧，则后期的核算和缴纳环节会出现诸多问题，“巧妇难为无米之炊”，只有产生环节做到规范，才能为核算和缴纳提供素材，才有税收筹划的高水平发挥。

我们认为，建筑企业在制度、流程和表单、作业手册等方面需要对原来的管理进行调整，需要把每个岗位关于增值税的应知应会做成简单的手册，方便相关岗位的操作，减少差错，为后期的核算和缴纳做好准备。

如何在企业建立规范的与增值税相关的管理体系？

攀成德建议采用六步法来全面推进体系的建设和实施：

（1）理念先行。在我看来，与建筑企业如何应对市场的变化、如何做好服务质量相比，“营改增”的挑战充其量只能算是“小儿科”的阶段性问题，即使如此，阶段性的挑战也是巨大的，尤其对管理不太规范、模式松散的建筑企业而言更甚，全面认识“营改增”可能给企业带来的问题是必需的，“营改增”显然不仅仅是财务问题，还会对企业的经营模式、管理管理模式、激励模式带来冲击，而且“营改增”实施时间要求很紧，短时间内适应巨大的冲击，企业自然压力大，正因为如此，企业需要加强员工学习培训和内部交流，达到自我提升。目前“营改增”算是问题倒逼行动，既然问题已经清楚，建筑企业应该以问题为出发点，对问题进行分解，最好的分解方式就是问题树方法，通过问题树分析来分解问题并积极寻求解决方法，再逐步落实。

（2）组织优化。对“营改增”用问题树分解出来的问题，与目前的组织职责对比，把相应的涉税职责从组织层级、部门、岗位三个方面系统地归入组织管理体系中，“营改增”所产生的工作量最终都需要靠这三个方面去完成。“营改

增”一般不会涉及组织层级的变化，但对于部门，则可能需要增加部门，比如设立税务筹划管理部门，对其他部门可能涉及税务的职责完善。岗位变化，则既可能需要增加税务管理岗位，也可能需要对相关岗位完善涉税的职责。

(3) 过程优化。相比营业税，增值税的管理过程复杂，过程的优化需要围绕增值税的产生、核算、缴纳三个环节进行，就这三个环节而言，产生环节涉及的面最大、部门和人员最多、内外关系最复杂、区域最广，这是过程优化的关键所在，企业需要增加或者完善相应的工作流程，使组织的不同层级、横向的不同部门、管理和生产作业形成流畅的涉税管理体系。

(4) 手册优化。根据攀成德的预计，超过 50% 管理人员、部门与增值税产生、核算、缴纳三个环节相关，建筑企业需要制定详细而又方便使用的涉税手册，对于不同的岗位，根据需要设计可简单、可复杂的包含应知应会、常见错误、问题检查、责任追究等内容的手册，手册是最有效、最方便的管理手段，大大提升组织的一致性和效率。

(5) 模拟运行。就目前的情况看，“营改增”尚存在一个比较长的过渡时间，建筑企业还可以在 5 月 1 日以后，采用简易征收的方式开展业务，但下游增值税抵扣的压力将会与政策的力量叠加，原因很简单，下游也需要把建筑业的增值税作为进项税作为抵扣；即使采用简易征收的模式，建筑企业也需要进行全面、系统的增值税管理的模拟运行，以适应彻底实行增值税方式的企业运作；从组织层次来看，模拟可以从项目、分公司、公司三个层面进行；项目的业务操作，则可以从报价、合同、采购、核算与资金管理等方面模拟运行；最后，实施总体的联动模拟运行。问题总是出现在工作中，问题需要先发现，发现问题才能解决问题。

(6) 持续提高。在政策既定、企业模拟初步到位以后，全面实战自然会水到渠成，这个时候，最基本的问题都已经解决，企业进入适应增值税管理的高级阶段，高级阶段的管理，核心是两个，税务筹划和涉税现金流的管理，如何在不同组织层次、不同业务模式、不同时间段、产业上下游、供应链体系这一

多维度的环境中，实现成本最低、现金流最好的税务筹划，则是企业在增值税管理的新境界。

建筑企业对于“营改增”的探讨和研究已经很多，但无论如何，都需要通过企业的管理体系落地，只对税务本身进行研究，固然没错，但就整体而言，解决不了问题，不从细节中走出来，只见树木不见森林，则依然会问题重重，企业内部的部门和人员也会无所适从，没有建立体系的“营改增”应对是不会奏效的，借用一句粗俗的网络语言叫“然并卵”。

李福和

在近几年对建筑企业的管理咨询工作中，客户总是聊起“营改增”的话题，多半希望我们提供“营改增”的咨询服务，但都被我们善意的回绝了。其一，因为“营改增”是属于税收的范畴，我们在税收上没有做过深入的研究，不好提供咨询服务；其二，也是最重要的，我们认为“营业税”改征“增值税”虽然对企业有一定的影响，但远离企业的客户需求，远离企业的产品和服务，与企业的核心发展要素关联度不高，不需要过度重视。后来，客户说多了，我们也关注起建筑企业的痛点，认真研究起建筑业的“营改增”。

通过我们的走访调研、分析研究发现，建筑企业虽然参加了很多培训，对政策也进行了充分的解读，但对“营改增”仍然是“只见树木，不见森林”。看到一个问题，解决一个问题，结果问题越来越多。这是因为没有用系统的观念来看待这一问题。另外，建筑业过去十几年的经营环境都是稳定的，企业缺乏应对变化的理念、方法和措施，对“营改增”这种变化感到恐惧，常常表现为束手无策或忙乱无效。

于是闪念想，编写本书，希望能够给建筑企业面对“营改增”带来一些启示和帮助。

本书的组材与编写视角与目前市场上“营改增”的书籍有所不同。不同点主要体现在以下三点：

（1）管理视角

本书关注“营改增”的管理问题。“营改增”管理视角关注的是企业如何降低“营改增”带来的风险以及如何提升增值税管理的效率问题。“营改增”会给企业带来两个方面的风险：一是虚开或虚受增值税专用发票将会面临刑法处置；二是由

于无法获取合法合规的增值税专用发票，导致增值税抵扣不足，税负加重。增值税管理的效率问题讨论的是怎样才能减少处理增值税的发票、税务等事项的差错率、提高工作效率。本书的第3章、第4章讨论了应对“营改增”风险的具体措施及提高增值税管理效率的方法。

（2）变革的视度

本书关注“营改增”的变革问题。“营改增”变革视角阐述的是建筑企业如何应对“营业税改征增值税”这一变化。在建筑业下行情况下，市场的需求日新月异，政策的调整变化多端，适应变化、应对变化将是建筑企业生存和发展的重要能力。本书的第5章介绍了企业何如应对变化，并重点介绍了如何应对“营改增”这一变化。

（3）系统的视角

本书关注应对“营改增”措施的系统性。“营改增”系统视角，主要是指应从全局的角度来讨论如何应对“营改增”。本书第3章着重介绍了从战略层面、组织层面、运营层面、信息化层面来构建应对“营改增”的体系。

系统性还体现在本书的结构上。本书共分六章，从“营改增”的认知逻辑组织材料。第1章介绍了“营业税改征增值税”的原因、历程等背景；第2章对“营改增”的重点进行解读并阐述“营改增”对建筑企业的影响；第3章从战略层面、组织层面、运营层面、信息化层面介绍了建筑企业应对“营改增”的措施及方法；第4章介绍了“营改增”相关岗位如何操作，是第3章不可或缺的补充；第5章介绍了建筑企业如何应对“营改增”这场变革；第6章介绍了应对“营改增”需要关注哪些政策文件及应该参考哪些书籍。

本书编写时，“营改增”相关的实施细则还在陆续出台中，建筑业的资质、报价准则等有关政策文件，及“四库一平台”等有关管理制度正在酝酿与编制中。到本书出版与读者见面时，上述有关政策或管理制度可能已出台，届时本书中关

于处理“营改增”的部分方法恐不再有效,望读者海涵。同时我们将继续关注“营改增”有关政策的变化,持续改进应对措施。

本书在编写过程中,曾参考和引用了国内外相关研究成果和文献,在此一并感谢相关作者和机构;感谢彭培女士对本书文字校审。限于时间和水平,疏漏之处在所难免,欢迎读者提出改正意见和建议,可通过邮箱 baoshundong@psdchina.com 与我们联系。

2016 年 4 月 20 日

目录

01

“营改增”的背景

1.1 什么是营业税和增值税 / 2

1.1.1 什么是营业税 / 2

1.1.2 什么是增值税 / 4

1.1.3 营业税与增值税的区别 / 5

1.1.4 营业税改征增值税的社会影响 / 6

1.2 为什么要实施“营改增” / 7

1.2.1 国际税制概述 / 7

1.2.2 中国税制的发展趋势 / 9

1.2.3 “营改增”的宏观背景 / 11

1.2.4 “营改增”的意义 / 13

1.3 中国“营改增”的发展历程 / 16

1.3.1 发展历程概述 / 16

1.3.2 第一阶段：部分行业部分地区试点 / 17

1.3.3 第二阶段：部分行业全国范围试行 / 19

1.3.4 第三阶段：所有行业全国范围实施 / 21

1.4 建筑业“营改增”的推进 / 23

1.4.1 建筑业“营改增”推进过程 / 23

1.4.2 建筑业增值税税率 11% 的设定 / 24

02

“营改增”对建筑企业的影响

- 2.1 政策体系框架和核心要点 / 28
 - 2.1.1 “道” 层面 / 28
 - 2.1.2 “法” 层面 / 30
 - 2.1.3 “术” 层面 / 36
- 2.2 政策的 4W1H 解读 / 37
 - 2.2.1 增值税的纳税人 / 37
 - 2.2.2 增值税的征税范围 / 37
 - 2.2.3 增值税税率和征收率 / 39
 - 2.2.4 增值税应纳税额的计算 / 40
 - 2.2.5 增值税的纳税义务、扣缴义务发生时间 / 41
 - 2.2.6 增值税的纳税地点 / 42
 - 2.2.7 增值税的抵税凭证 / 42
 - 2.2.8 增值税税收减免的处理 / 42
 - 2.2.9 征收管理 / 43
 - 2.2.10 建筑业特殊规定与管理 / 44
- 2.3 对建筑细分行业的影响 / 47
- 2.4 对建筑企业的影响 / 50
- 2.5 对价值链环节的影响 / 52
 - 2.5.1 税收的产生环节 / 52
 - 2.5.2 税收的核算环节 / 55
 - 2.5.3 税收的缴纳环节 / 57
- 2.6 上下游企业对建筑企业的影响 / 59
 - 2.6.1 上游：不同类型供应商对建筑企业的影响 / 59
 - 2.6.2 下游：业主对建筑企业的影响 / 61

03

建筑企业如何应对“营改增”

3.1 战略层面如何应对 / 65

3.1.1 经营模式方面 / 65

3.1.2 管理模式方面 / 81

3.2 组织层面如何应对 / 93

3.2.1 管控方面 / 93

3.2.2 组织方面 / 96

3.2.3 职责方面 / 99

3.3 运营层面如何应对 / 105

3.3.1 “营改增”管理体系 / 105

3.3.2 “营改增”管理体系的作用 / 108

3.3.3 “营改增”管理体系的构建组织 / 109

3.3.4 “营改增”管理体系的构建方法 / 110

3.4 信息化层面如何应对 / 125

3.4.1 “营改增”信息化方案介绍 / 125

3.4.2 “营改增”信息化方案的作用 / 126

3.4.3 “营改增”信息化方案的内容 / 130

04

相关岗位人员如何操作

4.1 经营岗位 / 141

4.1.1 投标报价管理 / 141

4.1.2 营销合同管理 / 148

4.1.3 履约管理 / 150

- 4.1.4 其他要求 / 151
- 4.2 采购与分包岗位 / 152
 - 4.2.1 采购与分包战略管理 / 152
 - 4.2.2 供应商、分包商管理 / 152
 - 4.2.3 采购与分包合同管理 / 164
 - 4.2.4 采购与分包过程管理 / 165
 - 4.2.5 其他要求 / 169
- 4.3 工程 / 项目管理岗位 / 170
 - 4.3.1 物资设备管理 / 170
 - 4.3.2 回款与发票管理 / 171
 - 4.3.3 业主奖惩管理 / 172
 - 4.3.4 对分包商奖惩管理 / 172
 - 4.3.5 其他要求 / 172
- 4.4 法务合约管理岗位 / 173
 - 4.4.1 合同法务管理 / 173
 - 4.4.2 其他 / 174
- 4.5 税务管理岗 / 175
 - 4.5.1 税务政策解读与税务筹划 / 175
 - 4.5.2 合同管理 / 175
 - 4.5.3 增值税管理 / 175
 - 4.5.4 发票管理 / 184
 - 4.5.5 其他要求 / 193
- 4.6 财会岗位 / 194
 - 4.6.1 账务处理 / 194
 - 4.6.2 资金管理 / 201
 - 4.6.3 其他要求 / 203

- 4.7 其他职能部门 / 204
 - 4.7.1 人力资源部 / 204
 - 4.7.2 企业管理部 / 205
 - 4.7.3 信息化管理部门 / 205

05

“营改增”如何变革管理 / 206

- 5.1 “营改增”是一场变革 / 207
 - 5.1.1 什么是变革 / 207
 - 5.1.2 为什么说“营改增”是一场变革 / 211
- 5.2 变革管理的概述 / 217
 - 5.2.1 变革管理的模式和基本原则 / 217
 - 5.2.2 变革管理的阻力和成功关键点 / 220
 - 5.2.3 变革管理的步骤 / 224
- 5.3 “营改增”如何进行变革 / 228
 - 5.3.1 “营改增”变革的整体策划 / 228
 - 5.3.2 “营改增”变革的方案设计 / 234
 - 5.3.3 “营改增”变革的正式推行 / 238

06

附录 / 244

- 6.1 建筑业“营改增”相关政策 / 245
- 6.2 建议学习的书目 / 251