

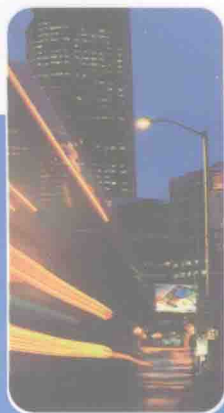
房地产企业突破竞争激战重围的卓越工具!

- 房地产开发流程工具箱
- 房地产内部控制工具箱
- 房地产财税管理工具箱
- 房地产管理制度工具箱



北京中经阳光税收筹划事务所·房地产智库

Beijing Zhongjing Suntax Planning Firm · Think-tank of Real Estate



# 房地产企业 财会税收工具箱

Internal Control Taxation Toolbox for Real Estate Enterprises

北京中经阳光税收筹划事务所◎编著



中国市场出版社  
China Market Press



北京中经阳光税收筹划事务所·房地产智库  
Beijing Zhongjing Suntax Planning Firm · Think-tank of Real Estate

# 房地产企业 财会税收工具箱

Internal Control Taxation Toolbox for Real Estate Enterprises

北京中经阳

所◎编著

中国市场出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产企业财会税收工具箱/北京中经阳光税收筹划事务所编著. —北京: 中国市场出版社, 2014. 6  
ISBN 978-7-5092-1178-6

I. ①房… II. ①北… III. ①房地产业-财务管理-中国②房地产业-税收管理-中国  
IV. ①F299. 233. 3②F812. 423

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 000736 号

房地产企业财会税收工具箱  
北京中经阳光税收筹划事务所 编著

---

|      |                         |                      |                       |
|------|-------------------------|----------------------|-----------------------|
| 出版发行 | 中国市场出版社                 |                      |                       |
| 社 址  | 北京月坛北小街 2 号院 3 号楼       | 邮政编码                 | 100837                |
| 电 话  | 编辑部 (010) 68037344      | 读者服务部 (010) 68022950 |                       |
|      | 发行部 (010) 68021338      | 68020340             | 68053489              |
|      |                         | 68024335             | 68033577 68033539     |
|      | 总编室 (010) 68020336      |                      |                       |
|      | 盗版举报 (010) 68020336     |                      |                       |
| 邮 箱  | huchaoping1966@sina.com |                      |                       |
| 经 销  | 新华书店                    |                      |                       |
| 印 刷  | 河北鑫宏源印刷包装有限责任公司         |                      |                       |
| 规 格  | 185 mm×260 mm           | 16 开本                | 版 次 2014 年 6 月第 1 版   |
| 印 张  | 19.5                    |                      | 印 次 2014 年 6 月第 1 次印刷 |
| 字 数  | 456 000                 |                      | 定 价 68.00 元           |

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

## 《房地产智库》编委会

主 任：蔡 昌

副主任：牛鲁鹏

编 委：黄洁瑾 崔志娟 曹明星 景志伟  
李梦娟 李丽娜 王爱清 邢希洁  
谢鹏春 张云华

# 《房地产智库》总序

## 行业现状

自 20 世纪 90 年代房地产市场化以来，房地产业已经成为我国国民经济的重要支柱产业之一。房地产涉及上下游 60 多个行业，它的发展对启动消费、扩大内需、拉动上下游产业发展和促进国民经济增长都起到经济杠杆作用。

自 2007 年以来，房地产行业的投资呈现爆发式增长，家电、纺织服装、食品饮料、商贸、有色金属等多个行业的知名企业都涉足其中，大量资金纷纷涌向房地产行业。除大家所熟知的海尔、海信、格力、格兰仕等家电巨头外，泰康人寿、阳光保险、安邦财险、中金公司、民生银行等金融机构也在房地产市场布下自己的棋子，就连一些民营企业也纷纷加入房地产开发大潮。一时间房地产市场热闹非凡，真可谓千军万马齐奔房地产。

## 丛书缘起

近年来，房地产价格的快速上涨，不仅影响到国民经济的增长速度与质量，还深刻地影响到社会民众的生活。国家已经并将继续推行房地产宏观调控，通过土地、财政、税收、金融等手段联合治理房地产业。因此，一方面，政府赋予房地产业严谨适度的经济调控，引导房地产业走向良性发展的轨道；另一方面，房地产企业应不断提升自身的管理水平，熟练掌握和运用现行财税、金融、管理、法律等政策，结合自身特点进行系统科学的管理，以实现房地产企业的长期战略目标。

但是，现实情况是，中国房地产市场化只有短短的 20 年时间，政府相关部门对房地产的管理还缺乏有效的手段，各地执法也是尺度不一。

我国房地产操盘人员储备不足，导致大量初学者加入，虽然也有一些具有实践经验的人士转行而来，但因缺乏房地产实操经验，亦不能很快展开工作。

对房地产的研究，市面上的图书主要集中在房地产策划和营销上，至于对其他环节的阐述，要么不充分，要么不够系统不够权威。读者难以找到自己理想的图书作为参考工具。

为了适应房地产发展形势，满足各类读者的需求，我们编写了这套《房地产智库》丛书，书目见下表。分别从财务、税收、法律、合同、管理等视角研究房地产企业的操作实务，直击房地产企业的管理软肋。我们希望通过这套丛书，促进房地产企业管理水平的全面提升。

表：《房地产智库》丛书书目

| 序号 | 分册名称                 | 关键词   |
|----|----------------------|-------|
| 1  | 房地产业九大税种操作实务         | 税制精解  |
| 2  | 800个房地产企业税收疑难问题精解    | 热点答问  |
| 3  | 土地增值税实战与案例精解         | 土地增值税 |
| 4  | 房地产优秀企业管理制度及实操要点     | 制度精选  |
| 5  | 房地产业法律制度手册           | 法律制度  |
| 6  | 房地产合同范本与签订技巧         | 合同、要点 |
| 7  | 房地产企业税收筹划八个实战方案      | 税收筹划  |
| 8  | 房地产企业全程会计核算与税务处理     | 会计核算  |
| 9  | 房地产企业财会税收工具箱         | 常用图表  |
| 10 | 标杆房地产企业财税管理模式与财务分析技巧 | 财务分析  |

## 丛书特色

本套丛书具有较高的权威性和实用性，是房地产企业总裁、高管及房地产各类从业人员科学管理、理财节税的得力助手。本套丛书具有以下特色：

**系统权威。**本套丛书的出版，经过长期精心的策划准备，遴选出了优秀的编委会成员，他们均来自实践一线，有财税专家、一线政府官员、知名公开课程培训讲师、资深的房地产从业人员和大学教授。丛书涉及的操作技巧与案例分析均源于实践，经过大量真实案例的检验，得到了一线实操人员的广泛认可。图书编写过程中根据国家政策、形势变化，几易其稿，并经各方面专家层层把关，保证了丛书的权威性和系统性。

**通俗实用。**本套丛书编写前，经过大量的市场调研，收集了众多的宝贵意见和建议，贴近读者需求。本书注重案例分析方法的运用，大量的实务案例贯穿始终，实现“以简驭繁”的目标，适用于房地产企业的各类从业人员阅读，同时也可作为财税研究人员的参考读物。

**注重时效。**近年来我国房地产业的法律、税收、管理制度等方面的政策都发生了较大变化，本套丛书将新增的、调整的法律、税收、管理制度涵盖其中，力求做到时效性强，便于纳税人使用和借鉴，避免读者延用废止的政策，产生企业经营风险。

**查阅方便。**本套丛书以房地产企业开发流程为主线，从立项、征地、建



设、预售、销售到清盘清算，环节全面，结构完整，脉络清晰，逻辑性强，几乎涵盖房地产项目开发的全过程、全业务、全领域，读者可以根据企业的项目进展，迅速找到目前环节存在的知识点和风险点，对症下药，具有一定的前瞻性和指导性。

## 诚挚致谢

在本套丛书编写过程中，国内多家政府机关、财政主管机构、税务主管机构、中介机构都给予了大力支持，并提供大量一手资料；活跃在房地产管理与培训一线的专家学者参与丛书的编写工作；众多知名房地产企业的总裁、高管、财务总监等为丛书提供了真实的操作案例和管理经验；阳光财税前沿地产大量会员为丛书提供了宝贵的建议和精彩的实战案例。在此，向这些作出贡献的机构、企业和人士表示诚挚的谢意。

本套丛书是房地产企业总裁、高管人员、财务经理、房地产实操人员的必备工具书，也可作为政府财政、税务主管机构以及对房地产业感兴趣的学者作研究的参考读物，更是有志于从事房地产实践人员的必备工具书。

限于时间和编者的学识水平，书中不足之处在所难免，希望广大读者在阅读本丛书时，将遇到的问题与改进意见及时反馈给我们，以便再版修订，谢谢大家。我们的联系邮箱是：suntax888@126.com。

作者

2012年6月于北京

## 房地产企业突破竞争激战重围的卓越工具

工欲善其事，必先利其器。卓越的管理工具，是房地产企业的制胜法宝。

中国房地产业经过多年蓬勃的发展，目前市场趋于规范、理性，但竞争却变得异常激烈。企业开始靠练“内功”致胜。所谓“内功”，就是指房地产企业运用卓越的管理工具进行科学、规范的运营管理和内部控制。

卓越的管理工具包括优秀的管理制度、管理流程与管理表格等，它们能够把房地产企业繁琐的管理工作予以规范化、标准化、条理化。在激烈的市场竞争中，管理者借助卓越的管理工具，借鉴成功企业的管理经验，可以有效提升管理效率，为企业突出重围、从竞争中脱颖而出奠定基础。

但是，现实中很多房地产企业高管深切感受到缺乏有效的管理工具。造成这种状况的原因主要有三个：

其一，房地产企业一时找不到适合学习的目标企业，没有合适的参照系，管理层想对企业进行改造，却苦于无从下手。

其二，房地产行业标杆企业管理规范，但经营数据、资料、信息对外严格保密，一般企业偶尔得到一点信息，往往是只言片语，语焉不详，不成体系，企业无法拿来使用，成套的管理工具很难觅得。

其三，部分企业即使拿到一些标杆企业的财税规范工具，但因企业自身的管理水准与标杆企业差距过大，无法合理地消化和吸收，更谈不上合理的利用。

阳光财税一直在探索最佳的房地产开发财税管理模式，一直在努力打造最实用的财会税收工具。

阳光财税作为房地产咨询机构的先行者，在房地产领域开拓探索多年，对于房地产企业管理者所处的困境感同身受，也一直在探索房地产企业改善财税管理的有效途径。这本《房地产企业财会税收工具箱》正是在这样的背景下编著而成的，它包括以下四部分核心内容：

第一部分是房地产开发流程控制工具箱，用图表展现了房地产开发业务的全过程，包括公司设立、可行性研究及立项、获取土地、前期工作、建筑施工、营销及服务各个阶段的工作流程，对房地产开发有提纲挈领的指导性



作用。

第二部分是房地产内部控制流程工具箱，属于房地产开发企业实用的财务工具，包括内部控制流程、财务会计控制、销售、采购、成本费用、货币资金、固定资产、项目开发、产品研发与设计、工程招标与预算、工程建设、人力资源、投资、关联交易、对子公司的控制、合同等方面，大量图表直观实用，是来源于实践的精华凝结，房地产企业可以直接借鉴参考，即查即用。

第三部分是房地产税务工具箱，用表格形式阐述了房地产企业开发设立阶段、取得土地阶段、前期准备阶段、建设施工阶段、预售与销售阶段、清算阶段、自持物业阶段等环节所涉及的种税、税务处理方法、相关政策依据、涉税风险提示等。

第四部分是房地产企业财税管理制度工具箱，包括会计核算制度、资金支付与费用报销制度、预算制订与执行制度、竣工结算办法、建安成本管理制度、成本核算图表等。这些管理制度大多来自优秀的房地产企业，是其他房地产企业有效改善、提升财税管理水平的制度保障。

### 本工具箱具有以下三大特色：

第一，形象直观。大量实用图表，简单明了，生动直观，增强了内容的可读性，提高了阅读效率。

第二，内容实用。本工具箱是我们为房地产企业量身定制的财会税收工具箱，是一套完整的房地产企业财税规范化解决方案，是我们多年咨询实战经验的总结。众多企业客户的实践证明，运用这些管理工具能有效提升企业财税管理水平。

第三，系统完整，信息量大。本工具箱提供的管理工具覆盖房地产开发全过程，从设立到清算，从流程到内控，从风险到制度，一应俱全，系统全面。

本工具箱旨在解决房地产企业面临的现实问题，提升房地产企业的管理水平，尤其是增强其财税风险管控能力。企业可以拿来即用，迅速发挥作用，是房地产企业高管、财务人员和相关从业人员案头必备的财税工具书，尤其适合房地产公司管理者、财务人员与相关房地产从业人员学习、研究。希望我们的专业经验和实践案例，能为房地产开发企业提高管理水平提供捷径。作为房地产行业咨询的领跑者，我们十分乐意与大家共同分享，一道前行。在此也祝愿您的开发业务蓬勃发展，取得更加辉煌的业绩。

《房地产智库》编委会  
北京中经阳光税收筹划事务所

## 第一部分

### 房地产开发流程控制工具箱

#### 一、房地产开发流程总图 /3

#### 二、公司的设立流程 /3

- (一) 申请设立流程/3
- (二) 内部组织设立流程/4

#### 三、可行性研究及立项 /4

- (一) 可行性研究总流程/4
- (二) 市场调研流程/5
  - 1. 调查对象/5
  - 2. 市场分析/6
  - 3. 区域市场调研分析/7
- (三) 立项流程/8

#### 四、获取土地 /8

- (一) 获取土地信息流程/8
- (二) 取得土地使用权流程/9

#### 五、前期工作阶段 /10

- (一) 规划设计及市政配套/10
- (二) 设计招标流程图/12

## 六、建设施工阶段 /13

---

- (一) 工程招标/13
- (二) 施工准备、现场“三通一平” /14
- (三) 施工管理控制/14
  - 1. 工程进度控制基本流程/14
  - 2. 质量控制系统流程/15
  - 3. 工程质量验收规范体系/15
  - 4. 竣工验收流程/16

## 七、营销及服务阶段 /17

---

- (一) 销售流程/17
- (二) 物业管理业务总流程/19

# 第二部分

## 房地产内部控制流程工具箱

## 一、内部控制程序 /23

---

## 二、说明 /23

---

- (一) 使用说明/23
- (二) 内部控制的概念/23
- (三) 内部控制的目标/23
- (四) 内部控制的描述/24
- (五) 流程图图标说明/24

## 三、管理控制及内部控制自我评估 /24

---

- (一) 职位分工/24
- (二) 总体战略计划的控制/25
- (三) 项目公司及各部门制定部门计划的控制/26
- (四) 部门月度绩效考评的控制/27
- (五) 信息沟通与交流/28
- (六) 一般价格的控制（销售/采购/工程）/29
- (七) 内部控制的自我评估/30

#### 四、财务会计控制 /31

- (一) 职位分工/31
- (二) 一般会计控制/32
- (三) 财务预算控制/33
- (四) 预算变更流程/35
- (五) 营运资金控制/35
- (六) 筹资业务管理流程/37
- (七) 重大筹资方案审批流程/38
- (八) 年度财务报告及财务分析/39
- (九) 重大影响交易会计处理流程/40
- (十) 内部审计流程/40
- (十一) 后续审计流程/42
- (十二) 内部审计督导流程/43
- (十三) 自我质量控制流程/44

附：相关表格/45

- 1. 年度预算编制表（按项目分）/45
- 2. 年度资金预算表（按季度分）/45
- 3. 年度财务预算书/46
- 4. 预算申请表/47
- 5. 预算控制表/47
- 6. 预算变更申请单/47
- 7. 预算统计表/47
- 8. 前期费用估算表/48
- 9. 管理费用预算表/48
- 10. 销售费用预算表/49
- 11. 营业费用预算表/49
- 12. 建筑安装费用估算表/50
- 13. 宣传发布费用预算表/51
- 14. 现场包装费用预算表/51
- 15. 销售资料费用预算表/52
- 16. 各项应缴税费估算表/52
- 17. 所得税及销售成本估算表/52
- 18. 项目开发成本影响程度分析表/53
- 19. 项目开发工期影响程度分析表/53

- 20. 销售单价影响程度分析表/53
- 21. 贷款分期偿还计划表/54
- 22. 财务费用预算表/54
- 23. 年度利润预算表/54
- 24. 预算报告/55

## **五、销售和应收账款 /55**

---

- (一) 销售价格的制定与变更/55
- (二) 销售流程的控制/56
- (三) 销售审核的控制/57
- (四) 销售收款与财务对账/59
- (五) 销售合同的控制/60

## **六、采购和应付账款 /61**

---

- (一) 采购计划的订立及审批/61
- (二) 采购业务招标流程/62
- (三) 采购合同的签订/63
- (四) 收货、发票以及应付账款的入账/64
- (五) 付款及入账的控制/65
- (六) 存放管理流程/66

## **七、成本费用支出控制 /67**

---

- (一) 成本费用核算流程/67
- (二) 成本费用控制流程/68
- (三) 成本费用目标确定流程/70
- (四) 成本费用预测方案制定流程/71
- (五) 费用报销授权审批制度/72
- (六) 备用金审批制度/73
- (七) 费用报销流程/74
- 附:相关表格/75

- 1. 损益计划实绩报告表/75
- 2. 项目现场预控成本测算表/76
- 3. 材料成本核算统计表/76
- 4. 现场成本考核情况评分表/76
- 5. 开发成本核算一览表/77

## 八、货币资金管理 /80

- (一) 货币资金授权审批制度/80
- (二) 现金收支控制程序/81
- (三) 现金借出款项审批流程/82
- (四) 银行存款收支控制程序/83
- (五) 银行账户核对流程/84
- (六) 贷款审批流程/85
- 附: 日常现金管理表格/86
  - 1. 现金流量分析表/86
  - 2. 内部现金存款单/86
  - 3. 现金收支预计表/87
  - 4. 现金盘点报告表/87
  - 5. 零用金记账表/88
  - 6. 出纳日报表/88
  - 7. 收支日报表/88
  - 8. 付款登记表/88
  - 9. 未来七日现金预测表/89
  - 10. 银行业务调研表/89

## 九、固定资产管理 /89

- (一) 固定资产采购控制/89
- (二) 资产验收及入账控制/90
- (三) 固定资产租赁流程/92
- (四) 固定资产计提折旧审批流程/93
- (五) 固定资产盘点控制/94
- (六) 固定资产处置管理流程/95

## 十、项目开发与总控 /96

- (一) 项目决策的一般流程/96
- (二) 工程项目的成本控制(规划设计阶段)/97
- (三) 工程项目的成本控制(施工阶段)/98
- (四) 工程项目的进度控制/99

## 十一、产品研发与设计 /100

- (一) 项目设计各阶段的控制/100

(二) 设计费付款流程/101

## **十二、工程招标与预算 /103**

---

(一) 工程项目开发流程/103

(二) 工程招标制度制定的控制/104

(三) 工程招标与预算编制流程/105

(四) 工程变更结算与财务决算流程/106

## **十三、工程建设管理 /107**

---

(一) 设备、材料验收流程/107

(二) 施工质量控制/108

(三) 项目工程管理流程/109

(四) 工程开工/复工报审流程/110

(五) 要求项目指令单审批流程/110

(六) 监理工程师通知单及回复流程/110

(七) 工程暂停令签发流程/111

(八) 工程延期报审流程/111

(九) 配套工程流程/111

(十) 工程验收流程/112

(十一) 进度款付款流程/113

(十二) 工程结算审核流程/114

(十三) 工程结算编制业务流程/115

(十四) 工程结算付款流程/116

(十五) 工程尾款支付流程/117

(十六) 零星水电预(结)算流程/118

附: 相关表格/118

1. 工程(材料/设备)预付款/进度款支付审批表/118

2. 工程(材料/设备)结算款支付审批表/119

3. 工程竣工结算申请表/119

4. 工程竣工结算统计表/120

5. 工程竣工结算核定表/120

6. 工程竣工财务决算表/121

7. 工程竣工决算审批表/121

8. 结算任务登记表/121

9. 合同结算协议书/122

10. 结算计划表/122
11. 施工组织设计(方案)审批表/122
12. 单位工程开工报告表/123
13. 复工申请表/124
14. 监理工程师通知单/125
15. 监理工程师通知单回复单/126
16. 工程暂停令/127
17. 工程复工令/128
18. 事故报告单/129
19. 进场施工设备报验单/130
20. 施工测量放线报验申请表/131
21. 工作交接单/132
22. 工作联系单/133
23. 要求项目指令单审批表/134
24. 工程技术咨询单/135
25. 工程临时延期申请表/136
26. 工程临时延期要求审批回复单/137
27. 工程最终延期申请表/138
28. 工程最终延期要求回复单/139
29. 工程经济签证报审表/140
30. 费用索赔审批表/141
31. 施工图纸会审与设计交底会议纪要/142
32. 安全文明施工管理奖/罚通知单/143
33. 施工现场质量管理检查记录表/144
34. 月统计报量审批表/145

#### 十四、人力资源管理 /146

---

- (一) 战略规划业务流程/146
- (二) 员工需求分析流程/147
- (三) 职位分析流程/147
- (四) 招聘管理流程/148
- (五) 员工绩效考核流程/150
- (六) 绩效考核评估流程/151
- (七) 出差流程控制/152
- (八) 工资计提与发放流程/153



### (九) 印章管理流程/154

#### 附：相关表格/155

1. 普通工作人员绩效考核表/155
2. 管理人员能力考核表/155
3. 企业部门中层领导年度工作考核表/156
4. 企业中层以上领导综合考核表/157
5. 经理人员综合素质考核表/157
6. 计划完成情况自查表/158
7. 创新与合理化建议表/158
8. 绩效反馈面谈表/159
9. 绩效考核申诉表/159

#### 附：部门绩效考核管理工具/160

1. 投资发展部/160
2. 市场部/162
3. 销售部/164
4. 项目部/166
5. 预算部/167
6. 工程技术部/168
7. 材设部/171
8. 质量部/172
9. 财务部/174
10. 行政部/175
11. 人力资源部/176

## 十五、投资 /179

---

- (一) 投资管理流程/179
- (二) 投资项目减值准备审批流程/181
- (三) 投资评估分析流程/182

## 十六、关联交易 /183

---

- (一) 关联方名录编审流程/183
- (二) 关联交易记录审查流程/184
- (三) 重大关联交易审核流程/185
- (四) 关联交易事项询价流程/186