

大成方略
Great strategy

A Series of Books
Issued by Taxpayer Club
纳税人俱乐部丛书

顾瑞鹏 / 编著

企业纳税 预算与风险 管控

Enterprise Tax Budget
and Risk Control

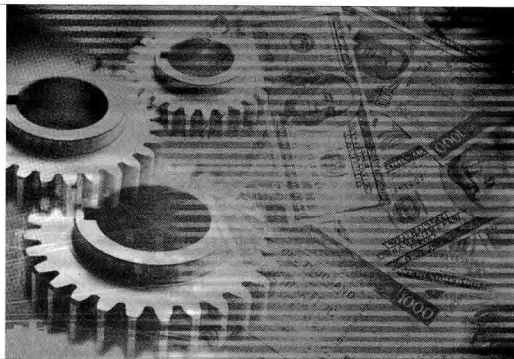
丛书主编：李永延

云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS



A Series of Books
Issued by Taxpayer Club
纳税人俱乐部丛书

丛书主编：李永延



企业纳税 预算与风险 管控

Enterprise Tax Budget
and Risk Control

顾瑞鹏 / 编著

 云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

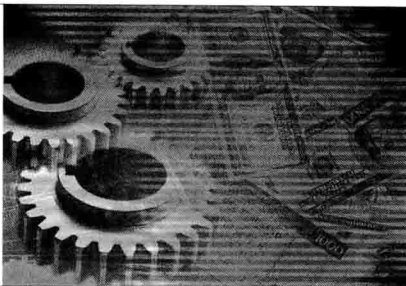
图书在版编目(CIP)数据

企业纳税预算与风险管控 / 顾瑞鹏编著. —昆明:
云南大学出版社, 2013
(纳税人俱乐部丛书 / 李永延主编)
ISBN 978-7-5482-1425-0

I. ①企… II. ①顾… III. ①企业管理—税务筹划—
中国—教材②企业管理—税收管理—风险管理—中国—
教材 IV. ①F812.423

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第031707号

策划编辑: 聂滨
责任编辑: 聂滨
装帧设计: 刘雨



企业纳税 预算与风险 管控

Enterprise Tax Budget
and Risk Control

顾瑞鹏 编著

出版发行: 云南大学出版社

印 装: 昆明卓林包装印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 16.75

字 数: 225千

版 次: 2013年2月第1版

印 次: 2013年2月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5482-1425-0

定 价: 39.00元

社 址: 昆明市翠湖北路2号云南大学英华园内

邮 编: 650091

电 话: (0871) 65033244 65033468

网 址: <http://www.ynup.com>

E-mail: market@ynup.com

◎ 总 序

2013年是中国企业转型发展的关键一年，技术创新和全球金融危机，时刻促动着转型中的我国企业财务管理去经历更为深刻的变革。

财务绝不是非黑即白的世界！就在日前，美、英、法等4国对2011年谷歌在全球范围避掉的20亿美元所得税展开调查，对此，谷歌执行董事长埃里克·施密特如是说：“（对于避税）我很自豪。”他认为，谷歌已缴了很多税款，现在只不过是合法手段来降低公司的成本，且这些手段都是政府所允许的。英国商务部回应称，也许这确实是财务技能的运作，但不是政府所提倡的。我们感受到财务管理对公司价值的作用，正随同企业的发展不断从幕后走向台前，已形成一种趋势，而掌握财务管理技能已成为财务管理人为企业赢得价值、管控风险的基本功。

自2012年6月2日至年底的七个月期间，在北京财税研究院主持下，我们集合国内43位财务管理专家，经过5次11天的教研会议，探讨当前企业发展与管理现况，汇集各方意见，就企业资本运营对于资源整合中的操作性问题、取得最经济的银行资金由财务入手的准备工作、企业税负的事先管控、税企纠纷处理及具体的财务流程化、精细化管理设定等进行了务实的研究，最终确立了以财务管理技能为主题的系列教材编写。其中5门课程为中国首创开设，并遴选确定9位财税专家，共同进行系列课程的编写。我们期望能带给中国企业财务管理人实用的财务技能，由技能获取实际管理执行力，由执行力获得企业和自身价值的提升。财务管理技能必然决定了管理型财务到经营型财务的转变，而这种

转变是企业价值创造模式的变革。

本丛书包含《股权投资与债转股中工商与税务操作实务》、《贷款项目中的可行性分析方法》、《企业纳税预算与风险管控》、《财务核算中的纳税处理》、《人工台账与财务精细化》、《税企沟通与涉税文书撰写》及《EXCEL在财务管控中的36个运用》七册教材，作者群均是国内知名院校的教授、讲师和具有企业财务实践管理经验的高级管理人及中介机构管理者的最佳组合，是集合大家长期的理论研究和实践经验的结晶。

我们祈望与业界同行和广大的企业管理人共同交流财务管理应用型的学问，请大家积极地反馈以助于共同推动我国企业财务管理的升级，感谢读者朋友们的大力支持。

这套丛书的及时出版，也源于云南大学出版社编辑们的辛勤工作，在此我们深表感谢。

李永延

2013年2月

◎ 前 言

本书通过运用理实一体化的编写模式从五个方面探讨企业的纳税预算和风险管控的相关内容。将知识和实操体系分解为5大项目，根据项目要点设置8大准备工作和17个具体工作任务。结合工作任务，详细设计和整理出80个工作实操点。全面分析和阐述了企业纳税预算与税负成本、纳税预算管理的六个方法、纳税预算的操作、企业纳税预算风险管控以及企业纳税预算评估报告的撰写与描述。

本书编写从企业纳税实务的现状出发，引入全新预算思维，通过企业经营全程的业务实操分析，提供给企业系统的纳税预算管理和实操体系、严密的税收风险管控方法和完善的纳税预算评价机制。本书在框架体系上遵循读者的学习规律，内容安排贴近企业的实际业务、政策依据采用最新的权威法规、实操运作构建原创的创新视角，系统、全面和完善地解决企业的税收管理问题，具有一定的深度和广度。

在编写过程中，本书参考了相关税收理论与实务界同行们的相关文章和著作，在此一并表示衷心的感谢！由于本书编写时间紧张加之限于编者的学识与水平，书中错误和缺陷在所难免，恭请读者朋友们不吝赐教。

◎ 目 录

第一章 纳税预算与税负成本 / 001-019

- 第一节 纳税预算的意义及基本构成 / 001
- 第二节 企业税负成本的计量及判定 / 014

第二章 纳税预算的基本方法 / 020-033

- 第一节 业务流程的设计与运用 / 020
- 第二节 业务流程的设计在纳税预算中的运用 / 021
- 第三节 业务契约的设计与运用 / 023
- 第四节 业务转化的设计与运用 / 025
- 第五节 系统考量的设计与运用 / 028
- 第六节 主体协作的设计与运用 / 029
- 第七节 利益博弈的设计与运用 / 031

第三章 纳税预算的实际操作 / 034-115

- 第一节 公司设立的纳税预算 / 034
- 第二节 资金管理的纳税预算 / 047
- 第三节 采购进料的纳税预算 / 055
- 第四节 收入实现的纳税预算 / 064
- 第五节 收益分配的纳税预算 / 077
- 第六节 资本利用的纳税预算 / 092
- 第七节 投资退出的纳税预算 / 110

第四章 纳税预算的有效管控 / 116-229

- 第一节 纳税预算管控的基本方法和程序 / 116
- 第二节 营业收入循环交易之预算管控 / 129
- 第三节 采购付款循环交易之预算管控 / 157
- 第四节 薪资福利循环交易之预算管控 / 178
- 第五节 融资投资循环交易之预算管控 / 187

第六节 资金往来循环交易之预算管控 / 204

第七节 关联交易循环交易之预算管控 / 222

第五章 税务预算评估报告的撰写与描述 / 230-261

第一节 税务预算执行评估报告的设计 / 230

第二节 税务预算执行报告指标描述 / 233

第三节 税务预算执行管理建议书 / 255

◎ 第一章

纳税预算与税负成本

第一节 纳税预算的意义及基本构成

一、纳税预算的意义

在市场经济条件下，纳税人都想减轻自己的纳税负担，这是可以理解且是十分正常的事情，问题是用什么手段达到自己的目的。采取偷税、逃税、骗税和抗税等违法行为虽然能够减轻税负，但这些行为必将受到法律的制裁。如何做到既不违反国家法律又能使企业减轻税负呢？进行合理的纳税预算是一种有效的手段。纳税预算是纳税人根据税法相关规定结合企业即将发生的实际业务，在计划或合同开展前进行的税负测算和规划的行为。纳税预算不仅能减轻企业的税负，还有其他积极的意义。

（一）纳税预算有利于提高企业的经营管理水平和会计管理水平

资金、成本（费用）、利润是企业经营管理和会计管理的三大要素。企业的经营管理工作就是围绕如何有效使用资金、合理摊销及降低成本（费用），从而实现企业的目标利润而开展的。纳税预算就是实现资金、成本（费用）、利润的最优效益，从而提高企业的经营管理水平。企业进行纳税预算离不开会计，企业设账、记账要考虑税法的要求。当会计处理方法与税法的要求不一致或条件允许进行会计政策、会计方法的选择时，会计人员可以通过纳税预算正确进行纳税调整，正确记税，正确编制财务报告，并进行纳税申报，从而提高企业的会计管理

水平，发挥会计的多重功能。

（二）纳税预算有利于提高纳税人纳税意识，抑制纳税人偷、逃税等违法行为

随着社会经济的发展，纳税预算也越来越受到人们的关注和重视。纳税人进行纳税预算与纳税意识的增强一般具有客观一致性和同步性的关系。企业进行纳税预算的初衷的确是为了优化纳税管理，但这一目的是通过采取合法或不违法的形式来达到的。企业对经营、投资、筹资活动进行纳税预算正是利用国家的税收调控杠杆取得成效的有力证明。

（三）纳税预算有利于降低企业的经营风险

企业进行纳税预算是在不违反税法规定的前提下进行的，这样企业就不会因为偷、逃税而担惊受怕甚至被处罚，从而规避了因为违反税法而带来的经营风险。

（四）纳税预算有利于实现纳税人的财务利益最大化

纳税预算不但可以减少纳税人的税收成本，还可以防止纳税人因违反税法而缴更多的税款和罚款，有利于纳税人实现财务利益的最大化。

（五）纳税预算有利于普及税法及财务法律知识

企业进行纳税预算的前提是企业的财会人员熟知税法及相关的财经法规。企业进行纳税预算离不开财会人员，财会人员既要熟知会计法、会计准则、财务通则、会计制度，也要熟知现行税法及相关行业的有关政策。企业进行纳税预算的过程就是学习税法及财经法规知识的过程，因此，企业进行纳税预算对税法及财经法规知识普及有积极的意义。

（六）纳税预算有利于优化产业结构和资源的合理配置

纳税人根据税法中的税基与税率的差别，根据税收的各项优惠、鼓励政策，进行投资、筹资、企业改造、产品结构调整等决策，尽管在

主观上是为了减轻自己的税收负担，但在客观上却是在国家税收经济杠杆的作用下，逐步走上了优化产业结构和生产布局合理配置的道路，有利于促进资本的合理流动和资源的合理配置。

二、纳税预算架构的基本构成

（一）纳税预算的组织架构

纳税预算管理的组织架构包括纳税预算管理委员会、纳税预算管理办公室和纳税预算责任执行中心三个层次。纳税预算管理委员会是公司纳税预算管理的决策机构，是组织领导公司纳税预算管理的最高权力组织；纳税预算管理办公室是纳税预算管理的职能部门，是负责预算的编制、审定、监控、协调和反馈的职能部门；纳税预算责任执行中心是纳税预算管理的执行机构，具体在实际业务中执行业务时应对纳税预算的标准来执行。

1. 纳税预算管理委员会

纳税预算管理委员会是董事会下设的一个专门委员会，对董事会负责，是组织和领导公司纳税预算管理工作的最高权力组织，为非常设机构。

纳税预算管理委员会可根据需要新设或指定相关部门为日常工作部门，负责日常工作联络和会议组织等工作。具体负责以下事项：

（1）根据上级单位对预算工作的要求，结合企业实际情况，组织制定和颁布下发有关纳税预算管理的政策、规定、制度等相关文件；

（2）根据企业长期发展战略和年度行动策略，审核纳税预算管理办公室制订的年度经营计划与经营目标，包括执行方针、总体目标、细分目标等；

（3）组织召开质询会，对纳税预算管理办公室提交的业务预算草案和公司整体预算草案提出质询，协调、处理各部门间的预算矛盾和分

歧，并就必要的修改和调整提出建议；

(4) 审阅纳税预算管理办公室提交的公司季度、半年度纳税预算执行情况分析报告，提出改进意见，督促纳税预算管理目标的实现；

(5) 审核纳税预算管理办公室提交的公司年度纳税预算考核结果，并提交董事会审议；

(6) 审议纳税预算考核结果，形成各业务部门及下属子公司、分公司的奖惩措施，并提交董事会审议；

(7) 审议批准特殊预算事项，对预算执行过程出现的争议进行仲裁。

2. 纳税预算管理办公室

由于纳税预算管理委员会为非常设机构，因此在该委员会下设立纳税预算管理办公室。条件允许的企业可以设立税务部，履行纳税预算管理委员会的日常管理工作。税务部在财务部的协助下，承担纳税预算管理办公室职能，具体负责以下事项：

(1) 根据公司长期发展战略和年度行动策略以及本年度经营目标和经营计划，制定本年度的分税种预算和企业税负总预算，上报纳税预算管理委员会审核；

(2) 对各部门、各单位编制的单项业务编制纳税预算草案进行初步审查，经协调和平衡后，上报纳税预算管理委员会审议；

(3) 向各部门、各单位下发经批准的公司纳税预算方案，组织各部门、各单位签字确认；

(4) 监督、检查与落实公司纳税预算管理制度的执行，定期汇总、分析各预算单位预算执行情况，并向纳税预算管理委员会提交预算执行季度分析报告，为委员会进一步采取行动拟订建议方案；

(5) 结合前三季度预算执行情况，参照公司年度经营目标发布经营预警信息，督促各部门、各单位完成年度纳税预算，并严格控制风险；

(6) 监督本年度纳税预算执行情况，并组织对年度纳税预算执行结果进行分析评价和反馈，向纳税预算管理委员会提交本年度纳税预算管理工作的分析报告；

(7) 根据公司纳税预算管理考核办法，组织开展对预算执行单位年度预算执行情况的考核，依据考核结果提出奖惩建议并上报纳税预算管理委员会审议；

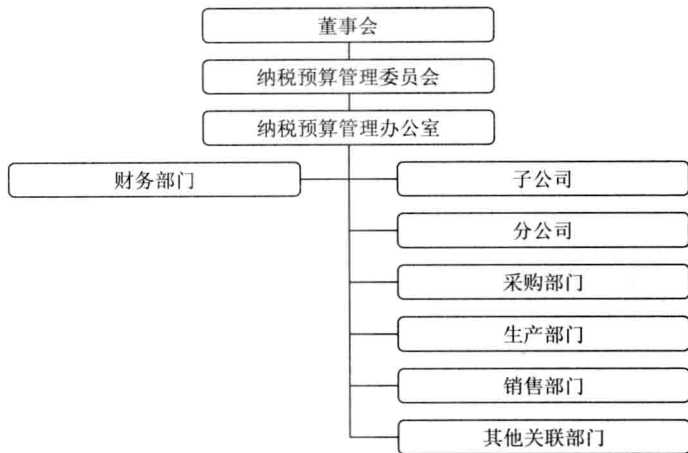
(8) 协助纳税预算管理委员会协调、处理预算执行过程中出现的其他问题。

3. 纳税预算责任执行中心

企业内部各业务部门和所属子公司、分公司即纳税预算责任执行中心。纳税预算责任执行中心应当在企业纳税预算管理机构的统一领导下，组织开展本部门或者本单位纳税预算涉及业务的执行工作，具体应当履行以下职责：

- (1) 提供编制纳税预算的各项基础资料；
- (2) 负责本单位纳税预算所涉及业务的执行和即时信息上报工作；
- (3) 将本单位纳税预算指标层层分解到各部门、各环节，具体落实到生产经营和管理中，实现纳税预算管理与基础管理的有机结合；
- (4) 严格执行年度预算，监督、检查本单位预算执行情况；
- (5) 提供纳税预算管理机构所需的预算执行情况反馈，为预算管理机构进行预算编制、预算监督提供基础数据；
- (6) 执行纳税预算管理机构下达的其他预算管理任务。

有关企业纳税预算的组织架构可以用下图表示：



企业纳税预算的组织架构图

(二) 纳税预算的相关表格

1. 年度纳税预算相关表格

表一 销售预算

单位：元

季度	1	2	3	4	全年
预计销售量(件)					
预计销售价格					
销售收入					
价外收入					
增值税销项税额					
消费税					
营业税					
城建税及教育费附加					
印花税					
其他税费					
合计					

表二 预计现金收入计算表

单位：元

季度	1	2	3	4	全年
期初应收账款					
第1季度销售收入					
第2季度销售收入					
第3季度销售收入					
第4季度销售收入					
现金收入合计					
税费支出					
其中：计入成本费用的税费					
不能计入成本费用的税费					
现金收入净流入					

表三 生产预算

单位：件

季度	1	2	3	4	全年
预计销售量					
加：预计期末存货					
预计需要量					
减：期初存货					
预计生产量					
其中：自行生产					
委托加工					
支付加工费（元）					
增值税进项税额（元）					
对方代收代缴消费税（元）					
印花税（元）					
其他税费（元）					

表四 直接材料采购预算

单位：千克

季度	1	2	3	4	全年
预计生产量（件）					
材料单耗					
预计生产需用量					
加：期末存料量					
预计需要量合计					
减：期初存料量					
预计采购量					
材料单价（元）					
预计采购金额（元）					
采购运费（元）					
其中：营改增试点地区开具 运费专用发票的运费（元）					
非营改增试点地区开具 运费发票的运费（元）					
发生的增值税进项税额（元）					
平销返利金额（元）					
平销返利金额冲减的增值税进 项税额（元）					
可以抵扣的进项税额（元）					
不能抵扣的进项税额（元）					
印花税（元）					
其他税费（元）					

表五 预计现金支出计算表

单位：元

季度	1	2	3	4	全年
预计采购金额					
期初应收账款					
第1季度采购金额					
第2季度采购金额					
第3季度采购金额					

续 表

季度	1	2	3	4	全年
第4季度采购金额					
本季度支付的各种税金					
本期抵扣本期发生的进项税额					
本期抵扣上期发生的进项税额					
现金支出合计					

表六 直接人工预算

单位：元

季度	1	2	3	4	全年
预计生产量（件）					
单位产品工时定额（工时）					
直接人工工时总数（工时）					
单位工时工资率					
预计直接人工成本总额					
相关社会保险费支出					
工资外劳务费支出					
个人所得税支出					
现金流出量					

表七 制造费用预算

单位：元

变动性制造费用		固定性制造费用	
项目	金额	项目	金额
间接材料		管理人员工资	
间接人工		折旧费	
维修费		办公费	
水电费		保险费	
其他		其他	
合计		合计	