



# 科技赋能 税道渠成

——探究房地产  
企业的税务管控  
提升之路

心向未来，践行今朝。  
[kpmg.com/cn](http://kpmg.com/cn)



## 引言

中国房地产市场以其特有的轨迹高速增长20年后开始放慢脚步，2020年初爆发的新冠肺炎疫情以及各地不断出台的监管政策对传统房地产企业的进一步发展带来了严峻挑战。尽管如此，大型房地产企业的体量对整体经济而言仍然举足轻重，也因此长期受到税务机关的关注。房地产开发企业往往都会被当地税务机关纳入大企业税源管理，并投入相对较大的管控力度。

正因这个行业的涉税环节多、税负比例高，诸多房地产企业的决策层与管理层都深知税务管理对企业运营和盈利能力可以产生关键性地影响，对于税务精细化管理和管控提升的内部需求也日益强烈。尤其在当下房地产商进入“白银时代”，如何更进一步地优化涉税事项的精细化管控，如何使税务工作赋能业务发展，如何挖掘税务价值提升机会等考量点，都成为了各大房企高层财税管理人员经常思考的问题。



# 地产集团税务管理痛点

尽管在许多人眼里，税务工作属于财务后台中较为后端的事项，容易产生税务工作负担较轻的第一印象。但实际上，由于房地产行业的税负重且许多税务筹划机会都需要与前端业务配合开展，房企的税务管理团队经常面临巨大的工作压力。

## 房地产企业税务管理重点



### 税务管控

- 日常业务的税务处理包括收入、成本和费用的归类和确认是否符合税务的规定和操作规范
- 业务流程的税务指引标准化
- 税务档案的保存是否符合要求



### 税收政策

- 业务现状是否符合政策要求
- 税收筹划是否有适当安排，且符合税务政策和规范



### 税务申报

- 增值税及附加、企业所得税、消费税、关税、个人所得税、印花税、关税、房产税等是否合规申报
- 关联交易申报和管理
- 相关备案、审批流程是否已经履行



### 税务检查

- 税务机关提出的质询或调查的问题，是否妥善处理
- 是否能及时应对税务的各类检查
- 是否能满足千户企业的税务风险管理指标



### 税务筹划

- 能否及时为业务部门提供优化的税务解决方案
- 为投融资活动和重大合同进行税务影响分析，了解税务成本，并提出改善方案
- 对业务架构和关联交易等提供多个可行性方案进行比较，协助商业决策



# 地产集团税务管理痛点

目前中大型房地产集团，税务管理部门中普遍存在的问题是税务风险意识较弱、税务管理体系不完善、财务系统不具有税务管理功能、税务人员较少且素质不高。以下简单罗列了一些企业常见的税务管理痛点和常见疑难问题：

税务管理痛点	风险意识	管理体系	系统/数据	税务人员
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 税务风险管理意识淡薄</li> <li>• 轻视税收法律法规的研究</li> <li>• 税法遵从意愿不一</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 集团对分支机构垂直管控能力弱</li> <li>• 内控制度不健全</li> <li>• 管控流程难以落地</li> <li>• 重大业务缺乏涉税控制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 信息化手段缺失</li> <li>• 数据分散、数据来源多，口径不统一</li> <li>• 手工操作，重复录入，工作量大，差错率高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 税务岗位和人员配备不足</li> <li>• 税务人员流动性较大，频繁变动</li> <li>• 涉税人员经验不足</li> </ul>
常见疑难问题	增值税常见疑难问题： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 一般简易计税的选择</li> <li>2. 地价款（含拆迁补偿）的抵扣</li> <li>3. 竞配建模式下的视同销售</li> <li>4. 预收款的界定和预缴的安排</li> <li>5. 资金调拨安排导致的重复征税问题</li> </ol>	企业所得税常见疑难问题： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 预计毛利/实际毛利的区分、计算</li> <li>2. 工程成本结算及纳税义务发生时点的有效管理</li> <li>3. 融资费用（资管、信托、名股实债）的税前抵扣问题</li> <li>4. 共有产权物业、公共配套设施的税务处理（视同销售及成本扣除）</li> <li>5. 土增清算后所得税退税问题</li> </ol>	土地增值税常见疑难问题： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 清算单位的确定和筹划（如地下部分、无产权部分、普宅部分等）</li> <li>2. 土地/拆迁/回迁的成本抵扣、视同销售及票据合规性</li> <li>3. 建安成本的合理性和分摊策略</li> <li>4. 共有产权物业、公共配套设施、红线外工程的税务处理（视同销售和成本扣除）</li> <li>5. 融资费用、代建费用、第三方项目管理费的税前扣除</li> </ol>	其他税种常见疑难问题： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 城市基础设施配套费及拆迁补偿款的契税问题</li> <li>2. 土地使用税的起止时间</li> <li>3. 房产税的起征时点和筹划</li> <li>4. 印花税筹划</li> <li>5. 促销方案中的个税问题</li> </ol>

对于房地产企业而言，我们预期在未来一段时间之内，税务工作负担与税务团队的人员配备和人员能力之间的错配都将会持续的困扰企业管理层。

## 税务机关运用大数据开展大企业税收服务与监管



# 实务中的重点问题及我们的解决方案

越来越多的大企业本身已经很有主动性地重视起了税务风险管理，为了响应企业这方面的需求，毕马威也特意汇集税务、管理咨询、IT咨询等各方面的专家，专门设置了“税务变革服务”团队，为有这方面需求的企业客户提供更具针对性的服务，陪伴我们的大企业在提升税务管理水平的道路上前进。

在具体开展的税务管控提升工作中，每个企业又因应其企业管理特点以及自身客观条件等因素，有着不同的着力点和提升方向。本文将为读者介绍其中几个典型案例，以及我们团队在为这些客户提供服务的过程中的一些经验。

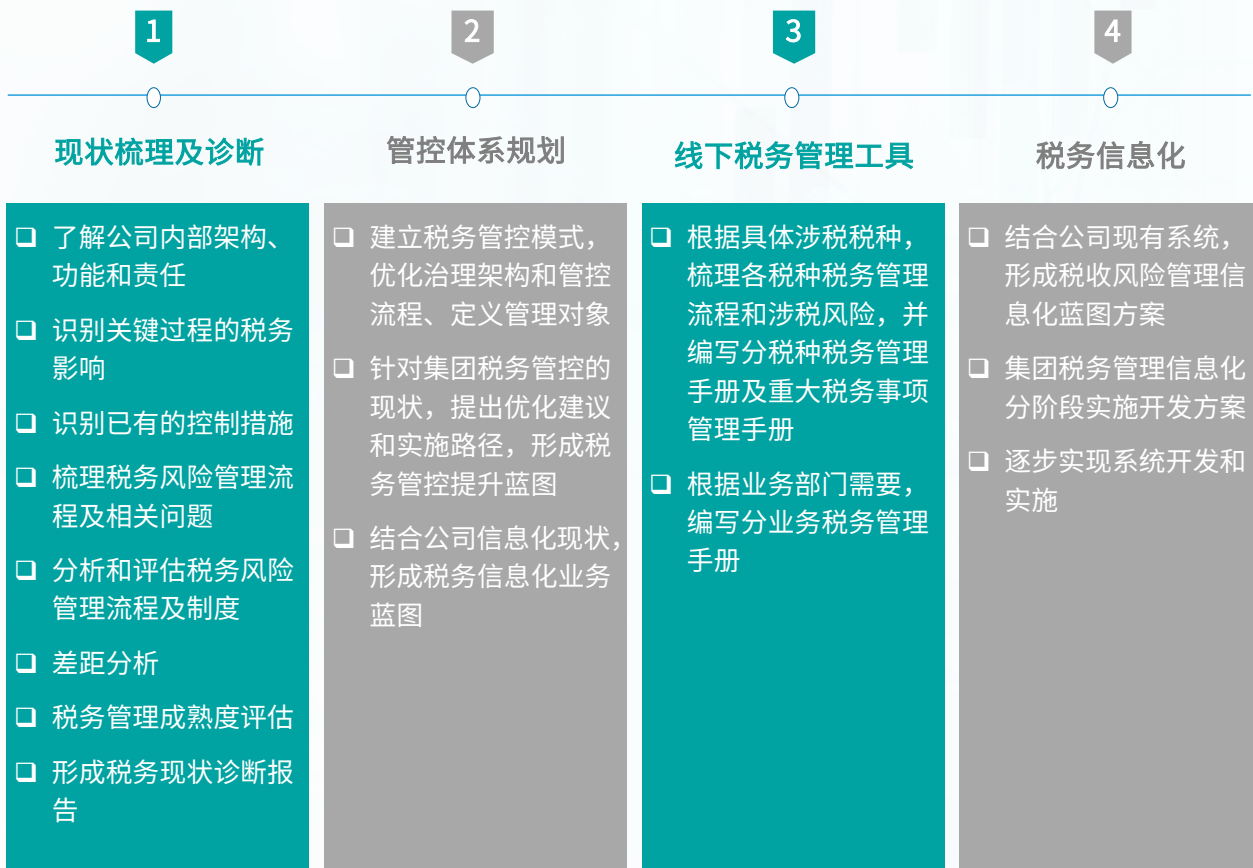


## 案例一：税务管理提升规划

毕马威税务管理变革服务团队为A公司提供了全面的税务管理提升规划咨询工作，通过前期的初步讨论，我们团队向A公司的财务管理层建议采取“分步走”的方法，从企业的税务管理现状开始梳理分析，并通过与管理层磋商税务管控目标，为建设完善税务管理体系制定一系列的行动建议。



### 税务管理提升策略





# 实务中的重点问题及我们的解决方案

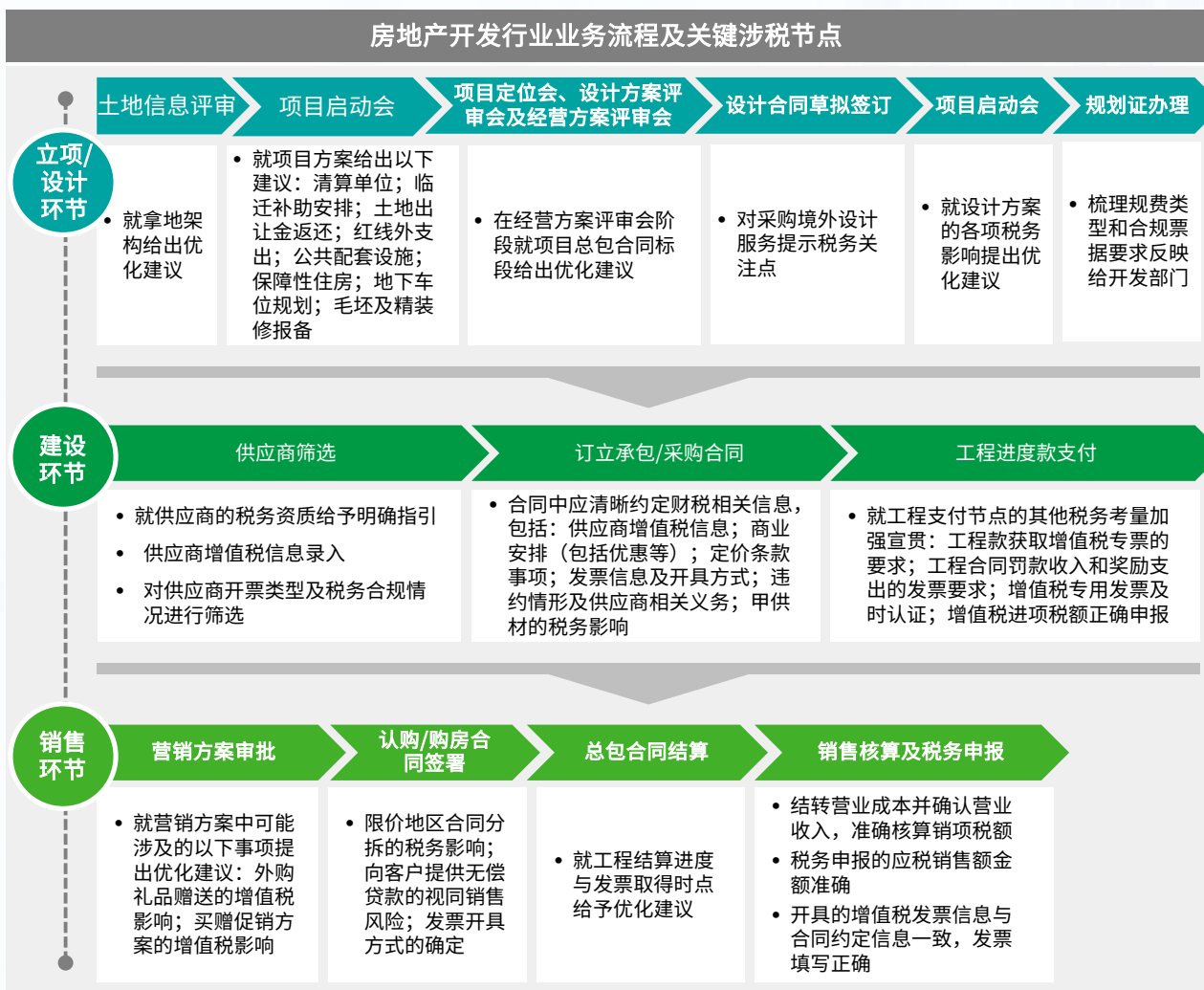


## 案例二：房地产全生命周期税务管理手册

B公司的财务管理层非常重视企业内部的税务管理水平提升工作，考虑到企业整体的信息化规划中，税务系统建设的安排暂时还未开始，为了尽快补强税务管控工具的水平，聘请了我们团队专门针对其房地产开发全生命周期设计针对性的税务管理指引和工作手册。

诚如前文所述，房企的税务管理（尤其涉及到税务规划工作方面）不仅依赖财务团队的参与，也十分需要前端的各业务部门共同配合。许多房地产重点涉税事项都发生在前期的业务节点，而由于业务部门同事不具备相关的税务敏感性而可能会导致税务团队失去最佳参与的时机。因此，如何让生涩的税务法律法规变成能够让非财税专业的业务部门同事理解并且能主动识别税务筹划机会成为本项目的核心难点。

### 税务管理手册服务方案：业务场景导向

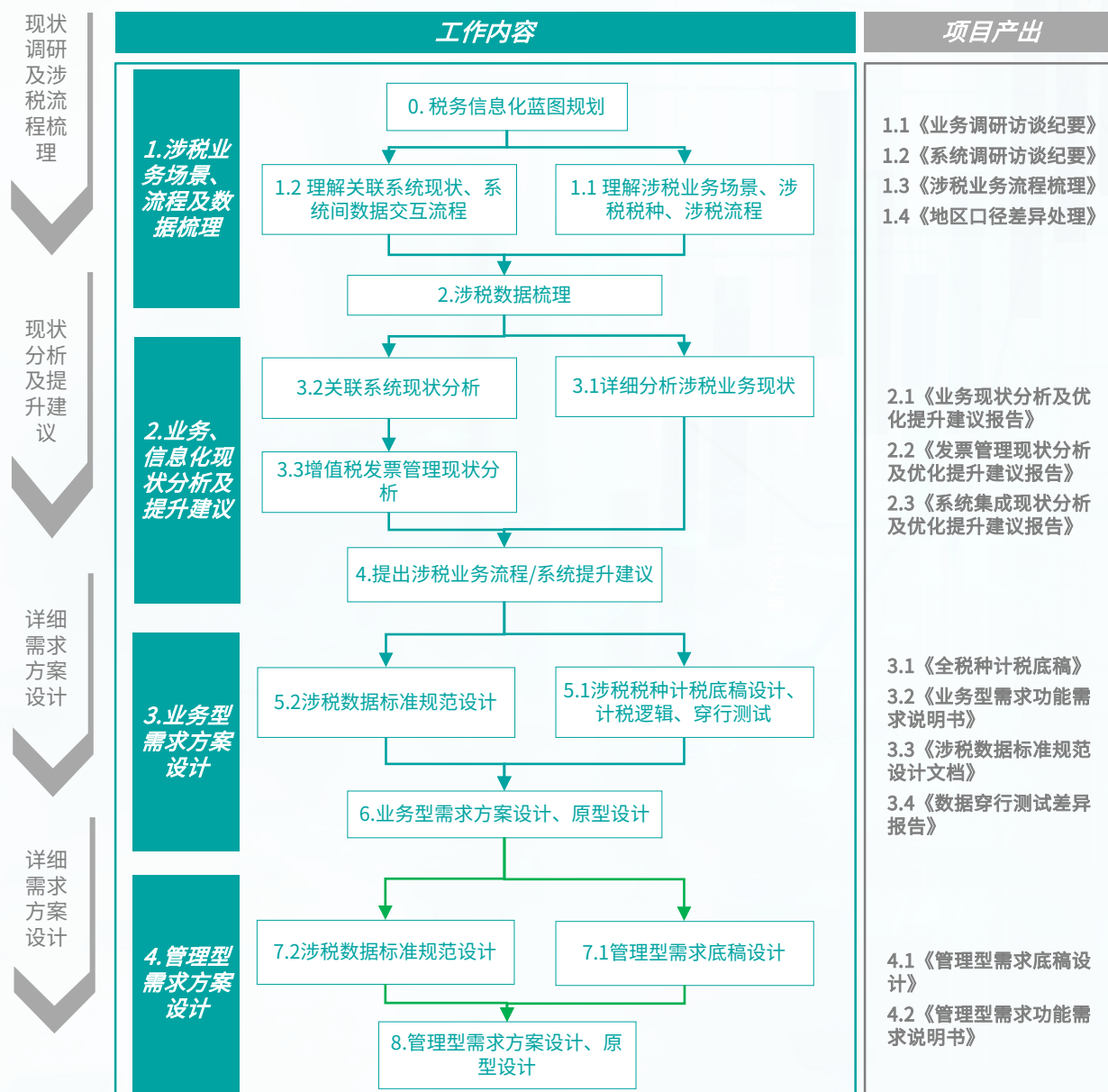




## 案例三：税务信息化蓝图规划及详细需求设计

C公司聘请了毕马威税务管理变革服务团队提供全集团税务信息化蓝图规划服务以及其地产板块的税务信息化详细设计咨询服务。在进行全集团税务信息化蓝图规划的过程中，我们团队规划了全方位、模块化的调研方案，深度了解C公司各板块的税务管理现状、管控需求、信息化需求等方面的情况。在蓝图规划的基础之上，我们团队进而开展了地产板块的税务系统需求设计工作。

### 税务系统需求设计：整体工作铺排

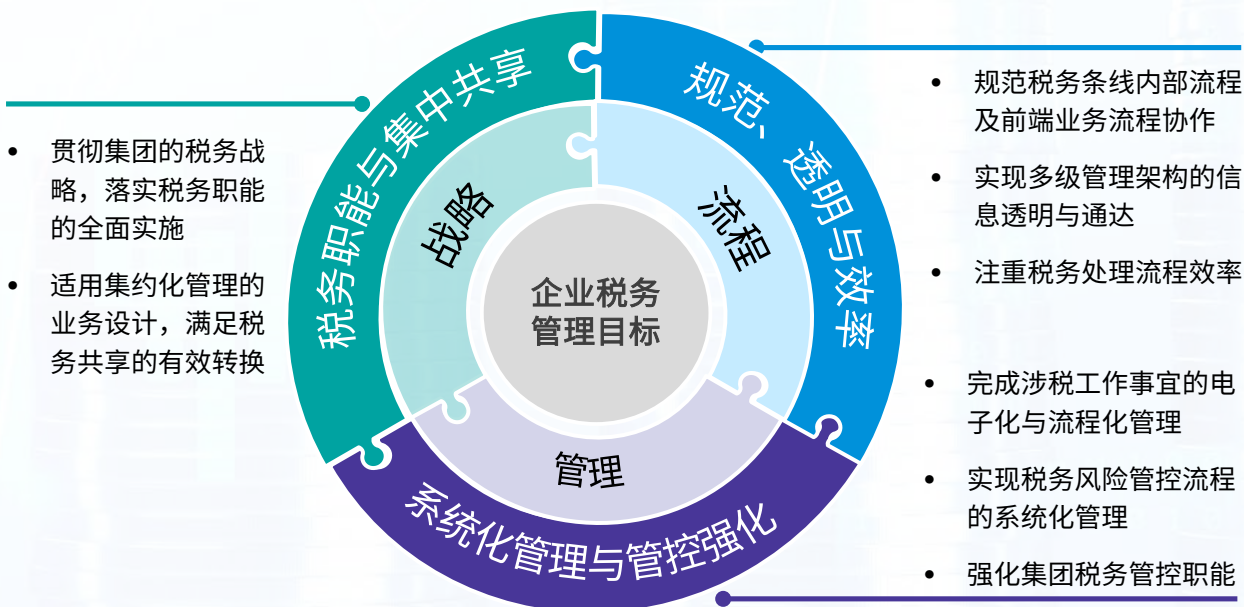


# 未来洞见： 房地产企业税务信息化的重点工作

众多房地产企业已经认识到税务管理提升与变革的重要性并且都陆续开启了他们的变革之旅，而税务信息化建设也显而易见将是这趟旅程的必由之路。然而，税务信息化这个市场才刚刚萌芽，除了发票解决方案较为成熟以外，各类税务管理系统产品仍在探索发展之中。这对于税务管理工作尤为复杂的房地产企业而言，尽管管理层有意愿提升税务信息化能力，但也可能受制于市面产品的成熟度，而无法采取果断的决策。举例来说，对于房企尤为关注的土地增值税，市场上一般的税务系统产品皆无法提供使企业满意的标准化土增税纳税申报功能。


## 路线图：大企业税务管理平台的建设


一些大型企业集团已经开始建设“税务管理平台”





有见及此，不少大型企业早已另辟蹊径，通过行业中较有经验的咨询团队为其定制专属的税务信息化规划以及设计详细需求方案，通过企业内部的信息团队和（或）外部信息化实施团队进行税务管理平台的开发实施，打造出契合企业自身需求的专属税务信息化解决方案。


毕马威税务管理变革服务团队将在之后推出《科技赋能 税到渠成》系列文章，进一步分享我们与房地产企业在各类税务管理提升、信息化建设项目上的经验和洞见。相关主题如下，敬请期待。


 准备阶段之 管理体系建设

 方案开发阶段之 数据治理

 准备阶段之 信息化规划

 方案开发阶段之 实施落地

 方案设计阶段之 需求分析

 系统提升阶段之 风控指标体系建设

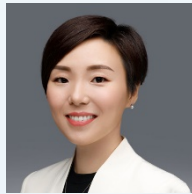


# 联系我们



## 李一源

税务业务发展主管合伙人  
毕马威中国  
电话：+86 (20) 3813 8999  
邮箱：lilly.li@kpmg.com



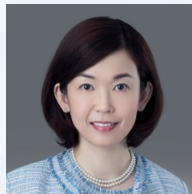
## 张岚岚

税务管理变革与科技服务合伙人  
毕马威中国  
电话：+86 (20) 3813 8644  
邮箱：nicole.ll.zhang@kpmg.com



## 李忆敏

税务管理变革与科技服务合伙人  
毕马威中国  
电话：+86 (21) 2212 3463  
邮箱：michael.y.li@kpmg.com



## 张豪

税务合伙人（金融行业税务管理变革）  
毕马威中国  
电话：+86 (10) 8508 7509  
邮箱：tracy.h.zhang@kpmg.com



## 陈亚丽

税务合伙人（房地产行业税务管理变革）  
毕马威中国  
电话：+86 (10) 8553 3036  
邮箱：yali.chen@kpmg.com



## 樊昉然

税务合伙人（能源行业税务管理变革）  
毕马威中国  
电话：+86 (10) 8508 7611  
邮箱：flora.fan@kpmg.com

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2021 毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司,是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有,不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。