

实务答疑： 将土地、厂房、机器设备转让出售如何纳税

严颖



问：某企业（一般纳税人）破产清算，将土地、厂房（营改增前自建）、机器设备转让，给政府的城投公司土地和房产，树木、机器估价格均在资产评估报告上分项列示，该企业早已没有员工。

该问题中包含以下难点，下面逐一进行解析（土增、企业所得税等其他税费按规定征收）

一、是否适用重组增值税不征税政策？

根据总局公告 2011 年第 13 号规定，纳税人

在资产重组过程中，通过合并、分立、出售、置换等方式，将全部或者部分实物资产以及与其相关联的债权、负债和劳动力一并转让给其他单位和个人，不属于增值税的征税范围，其中涉及的货物转让，不征收增值税。但案例中的企业破产清算，只转让资产，不转让负债（走破产程序），且早已没有员工，不满足增值税不征税的条件。

二、自建房产，土地转让要不要分开计算缴税？

根据《财政部 国家税务总局关于全面推开营业税改征增值税试点的通知》（财税〔2016〕36号）附件 1《营业税改征增值税试点实施办法》附《销售服务、无形资产、不动产注释》规定：“三、销售不动产

…… 转让建筑物有限产权或者永久使用权的，转让在建的建筑物或者构筑物所有权的，以及在转让建筑物或者构筑物时一并转让其所占土地的使用权的，按照销售不动产缴纳增值税。”

又根据财税〔2016〕36号附件 2 第一条第八项第 2 目规定，一般纳税人销售其 2016 年 4 月 30 日前自建的不动产，可以选择适用简易计税方法，以取得的全部价款和价外费用为销售额，按照 5% 的征收率计算应纳税额。

因此，该企业转让不动产，无论房屋和土地价款是否分开计算，都应按照销售不动产缴纳增值税。由于是自建房屋，不适用差额纳税规定，即不能够减去该项不动产购置原价或者取得不动产时的作价。

三、地上的绿化树木适用什么税率？是否需要与土地一起合并计税？

销售树木的现行税率为 9%，树木如果单独计价，可参考总局 2011 年 48 号公告规定，企业将购入的农、林、牧、渔产品，在自有或租用的场地进行育肥、育秧等再种植、养殖，经过一定的生长周期，使其生物形态发生变化，且并非由于本环节对农产品进行加工而明显增加了产品的使用价值的，可视为农产品的种植、养殖项目享受相应的税收优惠。

树木如果不单独计价，根据《财政部 国家税务总局关于固定资产进项税额抵扣问题的通知》（财税〔2009〕113号）规定：“《中华人民共和国增值税暂行条例实施细则》第二十三条第二款所称建筑物，是指供人们在其内生产、生活和其他活动的房屋或者场所，具体为《固定资产分类与代码》（GB/T14885-1994）中代码前

两位为‘02’的房屋；所称构筑物，是指人们不在其内生产、生活的人工建造物，具体为《固定资产分类与代码》（GB/T14885-1994）中代码前两位为‘03’的构筑物；所称其他土地附着物，是指矿产资源及土地上生长的植物”，属于土地附着物。

因此，绿植如果单独计价可享受增值税免税优惠；不单独计价的，应与土地、房屋一起合并计税。

四、销售机器设备，按销售使用过的固定资产处理

一般纳税人出售自己使用过的固定资产，适用一般计税时，税率为 13%，并可以开具增值税专用发票。

适用简易计税时，可选择减按 2% 征收，并不得开具增值税专用发票；也可以选择放弃减税，按 3% 征收，可开具 3% 征收率的增值税专用发票。

一般纳税人出售自己使用过的固定资产适用简易计税的情形如下：

（一）2009 年 1 月 1 日增值税转型改革前购入的固定资产；

（二）身份为小规模纳税人时购入的固定资产；

（三）原营业税纳税人营改增前购入的固定资产；

（四）购入的固定资产根据《增值税暂行条例》第十条的规定，不得抵扣且未抵扣增值税。

1. 用于简易计税方法计税项目、免征增值税项目、集体福利或者个人消费的购进货物、劳务、服务、无形资产和不动产；

2. 非正常损失的购进货物，以及相关的劳务和交通运输服务；

3. 非正常损失的在产品、产成品所耗用的购进货物（不包括固定资产）、劳务和交通运输服务；

4. 国务院规定的其他项目。■

会计实务



管理会计学习中存在的不足

杨小舟

在我们的管理会计学习中，普遍存在以下不足：

第一，基本概念定义不够清晰

我们在学习和讨论管理会计问题时，往往对一些基本概念（如现金、现金流、资本、资金、资金活动；支出、成本、费用与损失；不确定性与价值、风险与机遇等）缺乏明确的定义，这影响了我们专业知识的学习和问题讨论的深度。

例如，我们在分析一家企业的短期偿债能力时，往往需要计算流动比率、速动比率、现金比率等财务比率。流动比率、速动比率好计算，但现金比率中的现金如何计算？除未受到使用限制的货币资金外？包括不包括交易性金融资产？人们的看法很不一致。

对现金、现金流等概念缺乏明确的定义和计算，不仅会影响我们计算一些财务比率，还会影

响我们对一些经济现象的理解。例如，同一行业同一时期的不同企业，为什么有些企业的资产负债率并不高，却发生了债务违约？而另外一些企业的资产负债率远高于行业平均水平，却安然无恙，并未发生债务违约？

第二，对企业目标、绩效的认识不够正确

在流行的管理会计教程中，以及各种资格考试、职称考试的财务与会计的辅导教材中，关于成本管理、利润规划、EVA 管理讨论的比较多；对于收入管理、风险管理、价值或市值管理的讨论相对比较少。

而企业运营的主要目标是价值最大化，价值是预期收益与风险的函数，是面向未来的、动态的、相对的。

企业过去没有会计利润，现在也还没有会计利润，不等于企业价值没有快速增长，不等于企

业的绩效不好，更不等于企业没有创造价值。

由于对目标、价值概念的理解不正确，所以，很多同学不能理解为什么“拼多多”公司亏损这么多，股价却猛涨。2019 年拼多多收入 301 亿，归母净利润为 -70 亿；2020 年一季度收入 65 亿多，归母净利润为 -41 亿多，而投资者依然认为其绩效不错，股价节节攀升。

2020 年 6 月拼多多总市值曾高达 1000 多亿美元，约等于 8、9 个苏宁易购的市值。

我理解股票市场上投资者的这种行为，但我并没有持有拼多多公司的股票，对该公司的估值也未进行深入研究。所以，对拼多多公司股价的合理性不予置评。

同学们可以参看《问渠行知》公众号 2018 年 12 月 23 日发表的公众号文：拼多多的崛起说明了什么？2020 年 2 月 17 日发表的公众号文：如何对企业绩效进行正确的评价？

第三，固守财务会计思维

我以研究与开发（以下简称“R&D”）为例说明财务会计思维、管理思维，以及企业家思维。

相当一部分同学只有财务会计思维，只是关注 R&D 支出如何进行会计处理：

当 R&D 支出不符合资本化确认条件时，我们就确认为“研发费用”；

当 R&D 支出符合资本化确认条件时，我们就确认为“开发支出”（无形资产），期末再进行减值测试，看“开发支出”（无形资产）是否存在减值迹象，是否需要计提减值准备。

会计主管具有财务会计思维是应该的，但仅有财务会计思维是远远不够的。

因为，企业的管理者（特别是研发体系的中高层经理），更关注以下问题：

在本企业的中长期规划和年度预算中，我们如何根据战略需要，分清轻重缓急，计划好 R&D 项目？

如何激励本企业的科研人员努力工作，更快、更好地完成 R&D 项目，实现项目的目标？

如何优化 R&D 项目的管理流程？管理好项目的风险？

……

如果我们不知道管理者最关心的什么？那我们在进行财务分析（或预算执行情况分析、经营活动分析）时，就不可能说到管理者的“痛点”上。

关于 R&D，企业家（公司创业者、领导者们）思维又是指什么呢？

企业家们最关注的是公司发展的方向、发展战略，关注的是公司如何在激烈的竞争中赢得持续的竞争优势。企业家们要做的重大决策是：

赌什么（R&D 的方向与领域）？

下多大的赌注（R&D 支出在销售收入中占比多少）？

胜算几何？也就是风险多大？

据相关报道，华为 R&D 支出占总收入的比例在 15% 左右，远远高于 A 股高科技上市公司的平均水平。

如果财务经理、CFO，在相关的分析报告中，想不到这些，不谈这些，也提不出相关的建设性意见，我们如何赢得公司老板、CEO 和其他高管们的信任？

阿里巴巴的二号人物、原公司 CFO 蔡崇信曾经说过，优秀 CFO 的职责之一就是帮助 CEO 下决心，拿着大筹码去下注未来。

第四，知识体系的构建能力不强

例如，内部控制、风险管理和公司治理，一直是工商领域（包括财务、会计、内部审计等）研究的热点。以 2000 年以来，我国政府经济管理部门发的各种文件为例：

2006 年，国资委发布《中央企业全面风险管理指引》；

2008 年，当时的五部委（财政部、审计署、证监会、银监会、保监会），现在的四部委联合发布了《企业内部控制基本规范》，随后又发布了一系列的配套指引，如应用指引、评价指引和审计指引等；

2018年，中国证监会发布了修订后的《上市公司治理准则》；

……

但是，什么是风险？什么是风险管理？如何进行风险的识别与评估？如何根据风险的性质和大小来制定风险管理的策略（战略）？

风险管理、内部控制、公司治理之间的关系是什么？能否将三者的基本内容整合到一个综合性的框架中？

我们有些同学不善于整合通过微信、今日头条、平时零星的专业文献、专业书籍的阅读等积累的零零碎碎的知识，不善于构建自己的知识体系。

例如，有些同学在企业财务体系的成本管理岗位上工作了10多年，不注意拓宽自己的知识面，不重视知识体系的构建。只知道企业生产成本或制造成本的核算、分析和管理的，对于价值链成本、生命周期成本、战略成本、作业成本、质量成本等管理工具（分析工具）不够了解；也不能联系行业环境变化、公司竞争战略调整、公司收入目标实现等情况来进行系统深入的分析。

这样的我们，是写不出高质量的分析报告的，也提不出让公司高管、公司领导者高度认可的建设性意见的。

第五，“学—考—用”三脱节。

例如，管理会计教程、会计资格、会计职称考试的辅导教材，一般都会花较大的篇幅来讨论预算编制的方法，如滚动预算、弹性预算、零基预算等，但对于预算管理流程、战略规划流程、绩效管理流程如何融合、如何相互促进，就很少提及。

事实上，没有好的战略规划的预算，是盲目的预算；没有好的预算管理战略，就是空虚的战略，是很难落地的战略。

再如，如何解决预算目标的一致性，如何防范预算松弛、业绩操纵等行为，在我们的管理会计教程、考试辅导教材中，都缺乏对实务有

较强指导意义的理论和方法。

甚至有些企业的CFO，也不知道如何根据公司战略、业务战略来设计本企业的财务战略；有些企业的中层财务主管，也不清楚本企业的业务战略是什么？财务战略是什么？有什么特点？业务战略、财务战略的实施效果如何？等等。

这里面有会计教育、会计资格或会计职称考试的问题。

在我们的会计教育、会计资格和会计职称的考试上，对财务会计过于强调，对管理会计、财务管理（亦称公司财务、公司金融、公司理财等）重视不够。

例如，初级会计职称考试科目共两门，经济法基础和初级会计实务，初级会计实务只是财务会计的一些基本概念和原理。中级会计职称考试科目共有三门：中级会计实务、财务管理和经济法。

考会计资格、会计职称是刚需，是许多财会主管学习会计专业知识最原始、最大的动力。2019年度全国会计专业技术资格考试报考人数达到604.9万人，比2018年增长11.1%，再创历史新高。

改革会计资格考试、会计职称考试的科目设置，已经是刻不容缓了。

当然，会计专业知识学的不好，主要原因是我们自己“不求甚解”，是我们缺乏独立思考、刨根问底的精神。

知其然，不知其所以然，是广大财会人员在会计专业知识学习上的重大不足。■



前文《保险不赔火损中的客供料》中说到客供料因为不入帐，会有财损难获赔的风险，这个风险属于系统的风险。其实即便入帐也还有一定程度的内部管理说带来的风险。

一般企业会把客供料当宝贝一样看待，所以入帐与不入帐，在仓库都会特别标注「客供料」，甚至在ERP的料号上还会特别标注，而外部人士，包括税务局、海关等机构也都赞同应该要标注。

这里说个小故事，有个做国际大品牌箱包的工厂，屡屡有客户提供具有专门技术与专利的材料，当然这样的材料被好好的锁起来，而且特别标注「客供」；然而每当工厂打样完成并给到客户做验证的时候，工厂外面就可以买到同款、同样式且就是使用了客供料的「赃货」，情节就如同2020-7-6我在公众号发布的《法国警方意外破获爱马仕联合舞弊案件》一样，也就是说，就因为你标注了客供，才更加被惦记。

那个厂的老板是富二代，原本的创业者早干不动退休了，这个富二代就如同玩资本操作的人一样，对于工厂的细腻管理没什么兴趣，对于贸易的小钱也觉得太过辛苦，加上窃盗案件屡禁不止，后来干脆选择close，不干了。

另一个情况就是每逢盘点必见仓库非常光明正大的在客供品上挂个牌子，写上客供品不盘点，为何？因为那不是我们的存货，所以不用盘点。

然而这样的情况是存在一定的风险，尤其是长期没盘点客供料的时候。DALE工作生涯中，第一次不信邪坚持盘点之下，就发现很多的猫腻存在。所以，后来就都规定：

- 1) 只要放在工厂里面的货物，一律盘点；
- 2) 不再标注客供，只列入存货管理的A类予以特别管制。

客供品标注客供貌似理所当然，从管理的角度看，不尽然。■



再谈

应付账款管理

胡俊

昨天写了一篇关于老干妈应付账款管理失败的文章，有读者认为老干妈都不知道与腾讯的争议广告费就无从谈应付账款的管理。

在此我们不讨论对此事件未来的猜测，只是从财务管理的角度再来谈谈中国企业普遍存在的应付账款管理或者说是供应商管理存在的误区：

误区一

欠钱的是大爷，生意就是依靠占用供应商的钱来做大。俗话说有钱的是大爷。现在无论是在企业老板们眼中还是在商学院的教授们著作中都说占用供应商钱是生意的一种成功模式，无论是

前期的国美首富通过占据家电销售市场来通过各种手段无偿占用家电生产商的资金通过不断的开店扩张来作大模式后，将占用的资金投入到高利润的行业中去赚取更加多的利润。在此之前就是从国外学习来的超市在中国通过此方式不断的运用占用供应商资金做大，并将中国本土从省到市再到店的供销社的分销商式的国有商业流通体系给淘汰了。当然，最后是大多数中小生产商面对超市的各种进场费扣点到最后结算货款的各种对不清结不到，很多中小企业最后都没有生存下来。现在在互联网时代实际上只是将旧瓶换了新酒式的将这种通过垄断市场销售渠道的方式，来达到

对供应商的全面控制，通过吃供应商与客户资金结算的账期差来达成自己的现金巨额的盈余，通过不断向供应商扣点等达成自己的盈利。最后市场就成了垄断者的定价和收税的天堂。并且在中国的市场文化中不按时足够支付供应商货款已经成为一种约定俗成式的商业规则，特别在 To B 和 To G 的领域中，各种神一样的质保金等占用供应商货款的神奇法宝层出不穷，估计已经达到世界级的水平。

老干妈的商业模式实际上个人估计一样是很难在中国商业环境之下真的只通过个人直销来达到所谓“不差钱”。主流的商业模式还是要通过线下的商超和线上销售来达到国民网红产品的高度的。实际上从财务角度来看，个人认为老干妈还是会差钱的。特别面对商超和网络结算的超长账期基本上都要超过 90 天以及超高的各种入门费扣点等，按新闻说老干妈的价格涨的不多就是说利润还是有限的。老干妈的供应商一般都是农产品的生产商都不太可能有能力给予老干妈长达 90 天的账期。如果老干妈无法提高销售价格的情况下，资金被销售渠道占据的，估计现金流还是很紧张的。中国除了茅台等企业能从客户处拿到预付款，实际上背后都是中间商可以赚差价来达成的，茅台的中间商可以通过合到茅台的现货来加价销售才能达到茅台商业模式下的现金预收款。但老干妈无论是从单价还是品牌溢价上都无法与茅台相比。所以，老干妈式的不差钱估计已经是一种前期企业规模不大时的一种广告。回到应付账款的管理上来看实际上老干妈在此商业环境的现金流面前，只能是运用不能按期足额支付供应商的款项来进行供应商的款项的安排。所以产生了实务中在中国企业比常见的各种应付账款的管理方式，各业务部门一本账，财务一本账。财务上一般只有安排到资金计划中了，才会让业务与供应商定期对账并开发票后，安排按回款资金来进行结算支付。估计腾讯与老干妈的广告费合作争议可能还真是没到财务入账阶段，或者说

是有人利用了这种业务财务二本账式的应付账款管理漏洞出了老千。实际上还是公司的应付账款管理中的合同管理对新时代中广告合作管理的漏洞产生的。可能财务还没有参与到此类合同管理中，只是还在传统的原料供应商和固定资产供应商的合同管理中。

误区二

吹牛不需要付钱。在中国企业家中有很多都是通过大胆的广告起家的，特别快销品行业中。比如与老干妈差不多的广西金嗓子实际上一样是在广告的应付账款管理上出现了大漏洞的。估计广西金嗓子的实控人认为中国的商场就是在合作时可以使劲的吹什么都可以用足，但到结账时就可以看自己的心情来结。结果现在就是一地鸡毛了。应付账款的管理还是要守规则，不能因为公司的高层或者法人的吹牛到时成了企业实实在在需要真金白银支付款项。实际上按现行法律有很多是可以按法人人们的吹牛式的承诺直接认定为企业债务的。总之，企业家有草根创业时的吹牛式的成功之路可能在做大时就成为企业最大问题了。

当然，老干妈最后应付账款管理的结果相信很快就会有新的消息产生。但至少从目前看管理上最可怕的是老干妈都不知道自己应付账款风险在哪？并且已经被腾讯进行了高达千万元的诉讼保全，还是在从媒体知道消息后，让当地警方去拿下来三名犯罪嫌疑人。

发行企业内部货币 优化绩效 激发企业活力

蒲龙文



企业内部各部门绩效科学计量是一大难题，本文基于“企业内部货币结算”这一管理会计工具解决绩效科学记录。进而打破固化业务流程，决策权向基层向现场转移，实现业绩与薪酬挂钩，权责利对等，进而提出改进人力资源管理，战略预算等一系列管理措施。

1 框架思路

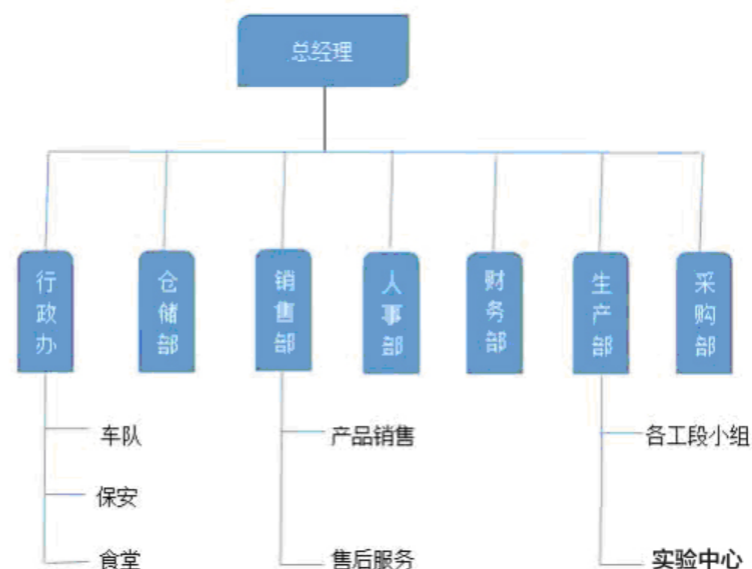
企业内部部门可以分为职能部门与业务部门，业务部门以下称“内部经营单位”。本文重点针对内部经营单位绩效记录采取“企业内部货币结算”工具进行。

对于职能部门采取“做什么事”→“花费多少”→“做得怎么样”三维体系考核评估，这一考核评估需要适当改进现行会计核算体系，笔者将另外撰文论述。

2 案例背景

假设某公司为制造业，目前基本组织架构如下：

该公司内部经营单位主要有采购部、生产部、销售部，从物流及价值流体现为采购部为生产部提供价值，生产部为销售部提供价值，销售部对外提供价值。因此，可以将采购、生产、销售三个部门划分为经营单位进行内部货币结算以进行绩效优化。存在两个环节内部交易：采购与生产



内部交易，生产与销售内部交易（注意：随着管理系统的深入优化打破原有固化流程，将会产生更多的内部交易）。

在经营单位中，生产部属于大部门，人数多，下设数个工段小组，各工段小组均分白班和夜班两个班组，各工段小组之间相互提供产品。实验中心不提供产品。

其内部职能部门主要有行政办、仓储部、人事部、财务部。

可以将该公司内部职能进一步优化再提炼出有意义的内部经营单位，比如行政办下属职工食堂，向广大员工提供免费用餐，而“用餐”具有准确的市场价格，容易计量产出与投入，适合在企业内部货币结算管理中作为经营单位进行绩效考核。销售部下设置售后服务职能，因为产出计量不能准确处理，适合放到职能部门系列进行“做什么事”→“花费多少”→“做得怎么样”三维体系考核评估。

3 企业内部货币结算绩效记录举例

公司财务部门组织印刷了企业内部货币，面值一元等值人民币一元，只用于企业内部支付结算。

根据下列业务对销售部进行绩效记录：

业务 1、销售部于年初申请公司财务部门支付 100 万元内部币作为本金，企业财务会计账簿体系不做处理，管理会计记录系统关于销售部账目记录：年初货币资金投资本金 100 万元，同时向销售部负责人支付 100 万元内部币。假设年终按照 8% 计算资金占用成本 8 万元。

业务 2、销售部全年实现销售收款 3000 万元，企业财务会计体系按照会计准则确认收入进行日常核算。管理会计体系处理：企业向销售部负责人支付内部币 3000 万元（企业可以设置 100 万或 1000 万面值内部币，根据企业情况处理），同时管理会计数据记录销售部收入增加 3000 万元。

业务 3、销售部向生产部内部结算购买产品 2600 万元，财务会计体系：正常做产品生产完工入库与销售出库方面的账务处理。管理会计体系：销售部向生产部支付内部币 2600 万元，管理会计数据体系记录：销售部支出 2600 万元，生产部收入增加 2600 万元。

业务 4、销售部发生人员工资 100 万元。财务会计体系：正常进行职工薪酬分配与发放处理。管理会计体系：销售部向财务部支付 100 万内部币，同时记录销售部支出增加 100 万元。

业务 5、销售部房屋使用，按销售部与企业管理层根据市场房租行情确定年租金 5 万元。财务会计体系：正常做固定资产折旧处理等。管理会计体系：销售部向财务部支付内部币 5 万元，同时记录销售部支出增加 5 万元。

业务 6、销售部内部资金短缺急需 200 万元支付生产部采购款，申请向财务贷款半年，年利息 10%。财务会计：不做任何处理。管理会计体系：记录销售部借款增加 200 万，还款减少内部币 200 万，同时支付利息 10 万元，记录支出增加 10 万元。

业务 7、年终，销售部内部币总额 385 万（100 万年初本金 + 3000 万收入 - 2600 万采购支出 - 100 万工资 - 5 万租金 + 200 万借款 - 200 万还款 - 10 万利息）。收入 3000 万元，支出 2715 万（2600 万采购支出 + 100 万工资 + 5 万租金 + 10 万利息），价值创造总额 285 万元，扣除年初 100 万本金资金成本 8 万元，剩余价值 277 万元。投资回报率 285%（ $285 \div 100$ ）。假设销售部 8 人，人均价值创造总额 35.625 万元（ $285 \div 8$ ），人均剩余价值 34.625 万元（ $277 \div 8$ ）。

4 企业内部货币结算管理原则

4.1 绩效量化原则：绩效可以通过价值创造总额，剩余价值，人均价值创造总额，人均剩余价值，投资回报率等指标衡量。

4.2 收付实现制原则：在绩效量化过程中，将各种投入要素与产出进行货币化体现，以收付实现为原则。比如经营部门折旧等重要非付现成本要素，为了合理考核，由管理职能部门代表企业与经营部门建立租赁关系，形成内部租金支付。如果企业高层决策形成企业备货而导致经营部门囤货，处理为“公司”向经营部门采购，形成内部支付使经营部门实现收入。

4.3 尊重自主决策原则：尊重“意思自治”，“一切唯心造”，“如是因，如是果”，“因果自负”。企业不要随意干涉部门内部决策，如果涉及企业整体安全，没有能“尊重其自主决策”的解决方法时才考虑企业“行政干预”。

比如原职工食堂免费提供员工午餐，现在为了计量业绩，假设食堂定价“标准用餐”单价为 10 元，员工在食堂用餐不用付费，只是作为企业部门间内部货币结算。若生产部门对食堂服务不满意，认为在外面餐馆就餐更好，可以容许生产部门这一决定。这时候生产部门费用支出由对内支付改为对外支付，生产部门对自己绩效负责。而食堂因为生产部门不满而流失“客户”，损失价值创造机会，形成压力而谋求改进。

这时候企业不能因为自己有食堂而反对生产部员工在外用餐，企业需要对外支付餐费（成本计入生产部），因为这一事件明显不会对企业整体安全有影响。这样反而促使食堂改进服务。如果食堂改进绩效，发现不仅可以满足内部员工用餐，还可以满足对外营业，公司应当支持食堂这一做法！

4.4 财务会计核算体系与管理会计体系独立原则：财务会计体系完全按照国家统一会计准则处理。企业内部货币结算系统需要办理内部资金收

付结算业务，为各经营部门开设《内部资金收支日记账》与生成《收入支出表》等，数据计算简单易懂，人人会记录与操作，透明公正。

4.5 内部结算定价公平合理原则：内部交易定价，首先尊重部门之间“意思自治”而达成的“合约”，双方无法达成合约影响企业整体利益的，再由管理部门“行政介入”制定“官方指导价”进行结算。

4.6 打破固化业务流程：比如原来企业由销售部门接受订单，再组织生产，采购材料的业务模式，现在经营部门之间改变为市场交易模式，允许充分市场化交易。比如销售部门可以向生产部门“购进”，也可以自购原材料“委托”生产部门加工生产。当生产能力过剩，销售部门购买力不足，允许生产部门自行开拓客户，甚至允许生产部门自行采购原材料而避免采购部门材料质量不满足要求或价格不合理。部门之间敢于跨职能领域经营，就会形成部门之间竞争，释放出新的活力。

4.7 企业整体安全原则：如果部门之间谈判造成内部“打架”影响企业整体利益，部门决策影响企业整体战略规划等，管理部门有权予以否决。这就需要在整体“监管”下来运行“企业内部货币结算”系统。当然，在某些情况“企业整体利益”与“内部部门利益”相冲突情况下，能避免“行政强制”可以解决的则尽量不要“行政强制”，比如企业预计下年初原材料价格大幅上涨，而采购部门因为年底支出而影响绩效，这时公司层面解决思路：1、“公司”建议采购部为下年业绩而备货，当然采购部可能拒绝。2、“公司”向采购部订货，采购部对外采购后按当前内部价格销售给公司，公司实现备货充足，采购部实现业绩，解决问题，并不违背采购部意愿。3、“公司”备货采购，与采购部无关。如果上述 3 个方案都不能解决，才使用“行政强制”手段处理。

4.8 人才内部流动原则：一种新型的，具有竞争，独立交易的内部结构达成后，允许员工与部门负责人相互谈判“聘用”，自由达成薪酬协议。

比如小张原来在生产部工作，对产品质量非常熟悉，月薪 4500 元，销售部门看中小张熟悉产品质量，准备聘用小张负责“向生产部购货时”的“质量验收”工作，销售部经理承诺月薪 5000 “挖人”，小张也同意“跳槽”到销售部，这时候小张就可以到销售部，其月薪按照 5000 执行。

4.9 一年一清算原则

年初经营部门向企业申请投资本金，年末将部门所有结余资金经过绩效记录后交回财务部门缴销清零。这样便于按年度记录与考核业绩。也可以在部门负责人变动时将部门内部资金缴销清零，便于对不同管理人员考核。

5 “企业内部货币结算”实施阶段

第一阶段：劳动竞赛阶段

在这一阶段，初步引入企业内部货币结算系统，内部结算价格谈判矛盾多，不合理因素多，处于向合理方向改进期间。这时“企业内部货币结算”主要让企业内部形成一种劳动竞赛风气，系统及时在企业内部显示每个部门资金结余，年累计收支，当月收支，价值创造总额，人均价值创造等指标。当系统每收支一分钱，显示屏都能及时更新数据。数据及时变化以反应每一经营单位业绩情况，员工人人能看见部门业绩，人人能比较业绩情况，让劳动竞赛形成“集体荣誉感”，塑造企业内部“赶、比、超”风气。这一期间“内部结算价格”与“经营部门内部决策”处于更多的“行政干涉”下的安全过渡期与适应期，企业管理层较为关注系统运行对企业整体安全性影响，因此，这一期间使命是形成相对公平合理的“赛马活动”，员工业绩与薪酬水平按企业原有制度执行，薪酬不与绩效记录挂钩。

第二阶段：薪酬挂钩阶段

第一阶段形成相对公平的企业内部结构次序，赛马活动自然就会形成以绩效为基础的蛋糕分配机制。这一阶段重点在于尊重经营单位内部决策，

意思自治，敢于打破原有业务流程，比如允许食堂创收：向企业外部配送食物。比如生产部门人员去闯市场争取部门利润时企业不要干涉。再如敢于允许采购部开展企业内部销售，甚至外部销售，也可以允许采购部与生产部达成物资代购服务协议等。这一期间要建立好安全审查批准机制，只要不影响企业大局则可。这时候部门绩效与其决策相关，其薪酬与绩效相关。企业可以与经营部门“约定”部门整体绩效实现机制，部门内部绩效记录与薪酬分配机制容许部门负责人制定后报公司审查及备案。

这一阶段会造成企业内部“洗牌”，比如食堂觉得自行采购成本更低，生产部也认为自行采购成本更低，都不愿意向采购部购进，采购部则没“生意”而导致业绩为“亏损”，证明当前的采购部在企业内部是没有存在价值的，应该考虑采购部“换帅”，组建新的采购部，这时新的负责人可以从企业内部竞聘上岗。有的低绩效部门纵然没有亏损，由于达不到企业要求最低绩效，也会面临部门“改制”或新建等。

第三阶段：人才自由流动阶段

第二阶段让不产生价值的部门“洗牌”后，各经营部门负责人就是企业内部的“合伙人”，合伙人及其团队绩效与薪酬挂钩，达不到应有最低绩效要求则会让该合伙人团队破产，这时候各合伙人非常重视团队内部战斗力与团结性等。可以将聘用员工的决策权下放给各合伙人。也可以让各合伙人在企业内部招聘员工，员工可以在企业内部跳槽。如小张从生产部跳槽到销售部，小张工资上涨。这时候，没管理才能的合伙人不能留住员工，自然会从合伙人位置上淘汰下来，没有能力的员工不能获得聘用，也会自然被淘汰，从而形成企业人才结构的优化。当有部门换帅时，内部员工可以竞争上岗，不拘一格降人才。事实上，管理职能部门人员也可以参与竞争上岗，比如行政办公室主任月薪6000，对“死工资”不满意，也可以竞争经营部门合伙人岗位，拿绩效工资，

如果管理职能部门人员大量被经营部门吸引，则证明管理部门工资水平不合理，企业董事会只有重新引入管理职能人员或高薪挽留管理职能人员。这样间接促使职能部门人才得到优化。

第四阶段：合伙人竞争上岗与管理权限进一步下放阶段

为了给所有人公平的机会，合伙人非“天生成”，任何职员可以在业绩不合格部门“换帅”时竞争上位，竞争者需要向董事会提交部门经营方案，部门预算，业绩承诺等内容。这时候必然会提出其经营思路及改革计划等，比如原来部分岗位因为夜班，公司“机械”的薪酬制度制约等原因而导致难以留人，这时候合伙人完全会在经营计划中提出改进措施而进行解决。实现了责权利统一，决策权向现场下放，公司内部不再有机器的管理制约，活力得到完全释放。

6 “企业内部货币结算”管理难点：

6.1 内部交易价格制定

尊重部门之间“协议”，达不成“协议”时可以由公司层面主持协调，协调方式要注意结合市场情况，听取内部交易双方的意见，“政府指导价”决议最好由特别小组集体决策，做到“能服人”、“勿武断”。比如特别小组共三人，需两人同意才能形成内部结算价格。一旦部门之间达成合约价格，则取消“政府指导价”。

6.2 部门内部决策与企业目标不一致时启动企业安全审查机制

实施企业内部货币结算管理系统，企业需要建立安全审查机制，对部门决策进行“行政干预”，有权否决。这一职能应由董事会确立部门或工作小组履行，做好风险防范方案，提前拿出风险应对措施。

6.3 组织结构优化

组织结构优化要有利于竞争开展，预防内部垄断，也要有利于打破固化业务流程。比如边远

地区企业，由于没有企业外部的餐馆吸引员工就餐，这时候内部食堂就会垄断经营，需要将食堂设为两个经营单位，便于竞争开展。

6.4 要素货币化

若能计量投入与产出，则尽量划为“经营部门”记录绩效。在绩效记录中，有的部门可能投入方面具有货币化难度，有的部门在产出方面具有货币化计量难度。需要研究分析解决货币化难题。比如生产部门，大量设备是企业前期投资，按照收付实现制就难以体现设备投入这一重要成本要素，可以转化为生产部门租用企业设备，转而形成内部支付租金。再如某公司保卫科划为经营单位记录绩效，产出计量就是难题，可以参照市场上“外保安”提供类似服务价格确定其产出价格，这一价格由公司向保卫科支付内部货币解决计量难题。

6.5 税法对“企业内部货币结算管理系统”的影响

整个内部结算表面不受国家税制的影响，其实企业这个“子系统”与“整个社会大系统”相连接，受到税法影响。比如某一般纳税人企业采购部门外购材料支付56.5万元，取得增值税进项发票，不含税价50万元，进项税额6.5万元，应当按50万元列支成本，不能按56.5万元列支成本，如果按56.5万元列支成本，那么则会导致采购部门对外采购不索取增值税专用发票。假设该批物资销售给生产部门，按照什么价格结算？考不考虑增值税？笔者认为内部交易都按照独立交易以含税价结算，分别计算两个部门的销项税与进项税，只有把增值税链条在企业内部交易环节打通，才能配合与外部交易时的增值税处理，这样内部各部门就会计算应交增值税，部门应交增值税就应当向企业财务部门缴纳结算。

同时，笔者也建议实施这一管理系统时，财务部门代表企业向各内部部门收取“企业所得税”。增值税与企业所得税是企业经营不可避免的重要经营要素，不考虑税收对企业内部部门“资金”

及利润影响，则不能将企业经营的压力传导给内部部门，会形成内部部门不合理的绩效记录。

6.6 “企业内部货币结算管理系统”对企业传统内控体系的挑战

虽然财务会计系统与企业内部货币结算管理系统独立运行，不影响财务会计系统按照会计准则确认与计量报告，但是业务流程被打破，权利被重新配置，在业务单据上等多方面挑战企业原有内控系统，这一实施难题需要注意。比如原来由采购部代表企业对外签订采购合同，有固化的合同评审批准环节，现在生产部为了部门利润考虑也可以对外直接采购，对于原来合同评审批准就构成挑战。再如原内部领用单据，现在可能变成内部销售结算单据，甚至部门自买自用，没有人库出库环节，业务流程打破与创新，必然挑战内控体系，这一难题在实施中需要注意。

6.7 注意员工基本权益保护与劳动法的要求

在企业内部货币结算管理中，由于形成合伙人与员工双向选择机制，被淘汰出局的员工则会没有具体岗位，企业至少保证其基本工资福利，尊重劳动合同约定与国家劳动法规规定，妥善处理。

6.8 团队集体性辞职风险

企业原有机制不留人，呈现员工流动性高，这时候离职往往是个别性的。实施内部货币结算管理系统，处理不当可能导致合伙人及其团队集体辞职，企业需要有应急措施及管制制度来应对这一风险。

7 “企业内部货币结算”管理系统优点：

7.1 绩效记录优化，绩效考核科学

将原来不能进行“利润中心”考核的“成本中心”转化为“利润中心”，能进行科学绩效记录与绩效考核，与业绩挂钩，公平合理。责权利统一。

7.2 塑造员工劳动荣誉感，从受管制的机械劳

动转为精神上积极追求部门荣誉

原来不知道部门对公司剩余价值贡献，通过企业内部货币结算系统，让各经营部门都参与到劳动竞赛中来，有活力，追赶超，释放企业整体潜在能量，改善整体绩效。

7.3 培养人才

对于经营部门合伙人，其全面负责部门经营决策，自我掌握内部虚拟“资金”，具有人事权，还面临国家税制系统影响下的真实经营环境，能培养管理人才全面经营能力，为企业新投资项目积累人才。对于普通员工，给予其企业内部跳槽的机会，优秀人才非常容易因为合伙人争夺而崭露头角，同时也给予普通员工竞聘合伙人的机会，打破原有人才桎梏，能赛马，能选好马。

7.4 管理权限向现场转移

合伙人具有部门经营职权，部门决策无需层层审批，决策科学性、及时性、合理性都会上升。

8 企业内部货币结算管理为什么要发行虚拟货币及发行量如何确定？

内部货币发行的原因，其实是管理系统一个核心观念所在：“授权、自由决策、对行为自我负责。”经营合伙人具有独立交易与决策的权利，必须得有相应的财权赋予，内部货币年初发行，实质上是对财权的授权！部门经营合伙人按照经营方案竞争得到合伙人身份后，合伙人向企业做了经营承诺，企业就得赋予合伙人相应的财权以支撑其经营正常开展。

另外，合伙人手里有“真金白银”，其业绩随着“货币”增加而增加，心理比较踏实，不会造成对财务数据的恐惧，如果没有“金钱”在手，年终计算绩效时，往往觉得是不是财务“搞鬼”！所以内部货币还是真真实实的诚信与信任工具！

既然内部货币是授权工具而不仅仅是绩效记录的替代品，那么对于内部货币的发行就得讲究了，怎么发行内部货币，我总结以下几个方面与

大家讨论：

(1) 结合企业年初真实货币资金总额，内部货币发行受到企业真实资金量制约。比如企业资金1亿元，不得随便向各部门授权3亿元吧，如果各部门动用手里的财权支付时，企业财务部岂不是要遭殃？

(2) 结合企业战略与业务规划及财务预算。假设企业现有货币资金3亿元，战略计划成为某领域市场占有率60%的供应商，三年规划是新产品上市，一年内预算是投资1亿元建设新生产基地。这时候，虽然有资金3亿元，但是其中1亿元可不能授权给现有经营部门了，那是预留来干“大事”的。

(3) 结合短期货币资金计划。比如现在没钱，但是确定即将获得银行授信额度，这时候内部货币发行量可以超过企业实有货币资金量。

(4) 结合企业安全保底必要的资金量。比如企业现有货币资金1亿元，但是企业决定保底安全预留资金为3000万元，那最多只能在内部发行7000万元内部货币了。

9 结论

发行内部货币对于企业发展的促进意义重大，不仅能够帮助企业建立战略性财务规划，还能够为企业的未来发展做好资金规划，进而实现企业资金的合理流动，并为企业的可持续发展奠定良好基础。■

参考文献

- [1] 李焕楠. 恒大集团货币资金控制研究[J]. 品牌研究, 2019(17):97-99.
- [2] 苏丹. 我国企业内部货币资金控制存在的问题与解决思路[J]. 管理工程师, 2016, 21(4):25-28.
- [3] 李连发. 提高金融服务实体经济效率: 基于流动性理论的分析[J]. 郑州大学学报(哲学社会科学版), 2016, 49(4):39-42+143.
- [4] 李瑞瑞, 李雪轶. 基于内部货币化考核的制造企业精益生产管理探究[J]. 中外企业家, 2014(20):105.
- [5] 张丽. 浅议企业绩效管理存在的问题及措施[J]. 首席财务官, 2019, 15(7):45-46.

企业快速止血指南

胡俊

疫情之下世界暂停，作为微观经济的主体的企业大多数都面对业务停摆，企业现金流就如同人体的血液，企业第一个面对的就是现金流的断流问题。就如同可以冬眠的动物，如何让企业快速进入冬眠，并且能在疫情结束后，快速结束冬眠，并进入新的企业业务的春天，相信从财务角度看实际上是如何快速的止血，并让企业的现金流回复到健康时的情况，就是问题的关键。

本文给出了三种情况的快速止血指南，主要是看可用的输血储备的量：

其一、有一年以上现金储备的企业。

一般有一年以上现金储备的企业都是现金牛企业，用人体来比喻就是有一颗超级强大的造血能力的核心。从财务现金流角度来看，实质上一般来源于现金流量表中的高经营性现金净流量的创造力，可以通过产品的高利润产生如茅台酒，可以通过产品的高创新性如苹果，可以通过产品的垄断性如微软。总结一下可用一名老话概述：一命二运三风水。当然，运用企业的核心竞争力来说，可以总结为高频、刚需、高毛利的商业模式。

此类企业在疫情之下，可以分情况进行现金流的止血：

如果企业经营性现金流为负，实际上只需要收紧现金流的支出，特别是对于非刚性的支出以

及资本性支出进行冻结，来达到现金的平衡就可以了。延后到经济重启时再决定就可以了。

其二、有六个月以上现金储备的企业。

就如同著名的美国企业家苹果的创始人乔布斯所说一般优秀的企业都只能生存六个月，实质上，有一年以上现金储备的企业基本上只是存在于传说中，大多数优秀企业如苹果等企业只能领先六个月。

此类企业的止血：可能需要在平衡经营性现金流，冻结非刚性的支出以及资本性支出的基础上，冻结人力费用的新增，以及快速剔除银行或者股东进行新的快速融资来新增现金六个月可用储备达到一年以上的安全现金储备。

其三、六个月以下现金储备的企业。

六个月以下现金储备的企业可能需要进行收缩性战略的规划，以运用六个月以上现金储备企业的止血措施基础上，还需要分析自己的核心业务，对非核心业务进行重组并剔除。可能需要出售一部分业务或者关闭一部分业务，让企业的现金储备达到一年左右。当然，如果从纸面预测都无法实现以上现金平衡的计划，就需要考虑关闭和结束公司，以保证各方的利润平衡的最大化。

总之，企业的快速止血需要建立在未来有充足的现金储备用于企业生存所需要的急救基础上的。■

为应收账款所苦的企业

十之八九在卖大路货

指尖上的会计



我发现了一个规律，应收账款居高不下的企业，多是产品没有独特性的企业，直白点说，就是卖大路货的企业。

卖大路货，难免陷入红海竞争，市场血拼特别容易滋生三角债，特别容易出现坏账。一旦赶上经济萧条，红海竞争的企业必定是哀鸿一片，纷纷抱怨下游拖欠货款，实际上抱怨者也是它上游的抱怨对象。

企业要想摆脱应收账款回款难的苦恼，加强客户信用管理，谨慎赊销或拒绝赊销是一方面，做好这方面需要公司有较强的管理能力；提升产品附加值，摆脱低端市场竞争窘境是另一方面，做好这一方面，企业有可能走上良性发展的道路。

应收账款因何形成呢？从内因上讲，主要是企业采用了宽松的信用政策，想藉此刺激销售，销售固然上去了，应收账款也跟着上去了。许多企业在应收账款管理上陷入了两难境地：一抓，销售规模受限；不抓，坏账风险提高。这就好比肌体药物上瘾，既有病痛折磨，又有药物依赖。

这没什么好奇怪的，企业的产品没有独特性，市场竞争能力就必然受限。如果企业仅满足于市场自然增长，当然不会出什么问题；如果经营者

不甘心，还想寻求市场突破，这就要想辙了。

对大多数企业而言，能想的辙并不多，打开销售局面最常用的就两招：降价或赊销。降价促销短暂玩一下可以，玩久了会挑起价格战，这可是危害整个行业的举动，轻易谁都不敢玩。既然降价操作的空间有限，赊销自然更容易被企业采用。

不客气地讲，卖大路货的企业应收账款畸高，是经营者野心使然。用赊销刺激销售，不异于火中取栗，如果对客户的资信调研不足，盲目赊销，很容易自己给自己挖坑，而且坑会越挖越大。

海尔曾提出追求零营运资本管理，以尽可能减少公司在流动资产上的资金占用。零营运资本管理是一种极限管理，当然不是真地要求营运资本为零，而是尽量使营运资本趋于最小。这种管理模式在实战中火力多集中在存货与应收账款。要做到应收账款最小，拒绝赊销是最好的办法。

企业如欲诊治应收账款，首先要治理经营者那份躁动的野心，要么循规蹈矩，走平稳发展的慢车道，要么在研发与技术上多投入，走蓝海竞争的快车道。切记在慢车道上肆意超车，这样跑久了非翻车不可。■

企业危机时刻的现金流韬略

指尖上的会计



导致企业关门的直接原因是什么呢？不是亏损，不是资不抵债，是不能偿还到期债务。说穿了，就是资金链断了。这里说的债务是个大概念，可能是贷款，可能是货款，也可能是员工工资。会计上有许多警句说明资金的重要性，如现金为王、现金是企业的血液。

现金为王包含三层含义：①企业要运转就离不开现金；②企业的其他资产形态如果要转换成现金或多或少要贬值；③企业经营的目的不是盈利，而是赚钱，如果利润没有现金流入，利润不过是纸面富贵。

“赚钱”两字是地道的口头禅，不是会计学术语。可这两个字并不简单，细究下来，它是两

个会计学术语的合体：利润 + 现金流。对企业而言，赚钱就是要实现“有现金流的利润”。

审视企业的现金流是否健康，可以重点观察它的现金流量表，特别是经营活动现金流量。经营活动现金净流量为负数，往往意味着公司自身缺乏造血机能。对于出现负数的原因，我们可以从两个角度去评判：第一个角度，看公司盈利性，看公司经营是否陷入困境，是否亏损。第二个角度，看营运资金管理，是否存在以下乱象，如应收账款长期挂账，过度采购、大股东占用公司资金等。

阅读华为的年报，你会发现一个典型的数据特征：华为经营活动现金净流量始终高于营业利润。这样的数据特征还原为业务语言就是，华为每一分钱的利润都都有现金做支撑。

企业管理以财务管理为核心，财务管理以资金管理为核心。企业储备的现金不宜短于四个月的运营资金。这次新冠疫情来袭，现金的重要性表现更为明显，如果企业营运资金储备不足，估计很难撑到疫情平复那天。

疫情期间企业节省现金可分五步走：

第一步，把装点门面、打肿脸充胖子的费用预算全部砍掉，企业活下去最重要，没人关注你的面子；

第二步，把可花可不花、可早花可晚花的费用预算先拿掉，有钱了再考虑，现金流省一点是一点；

第三步，享受型、舒适性费用预算压缩一部分，节俭闹革命，把节约的意识传递给每个员工；

第四步，比较各项成本费用支出后的产出效果，实在没钱的时候，把低产出的成本费用预算先压住；

第五步，撑一天是一天，只有火烧眉毛的事才花钱。

危机之下，现金为王。危机之后，剩者为王。等到疫情平复，活下来的企业定然会迎来市场的大礼包。遗憾的是，危机来了，没有足够的现金，就不会成为那个“剩者”。■

纳税筹划



成本项目的税会对比

汪道平



从刚开始写这个系列，我就说成本核算这块是最复杂的，不仅是会计核算上，税际差异上也是。写的过程自己也学习了很多，看了很多会计核算方面的论文，却发现很多也是浅尝辄止，抑或是泛泛而谈。

我尝试着用个生活中的例子来做个解释。

我家是农村的，家里兄弟俩。除了供我们读书，父母最大的投资就是盖房子。父母用微薄的收入，东拼西凑，差不多十几年的时间，盖了两层半房子。先是用了自家的宅基地和干把块钱买的隔壁地块一起，打了地基。隔了好多年才盖了一层，有厨房、两室一厅、猪栏、柴房。又隔了好多年才在上边

加盖了一层，顶楼还可以晒谷子、粮食。又隔了几年，才陆陆续续的作了装修、刷了漆，添置了家具。

这个过程当然用不上高大上的税会核算，可最基本的账还是要算的，如果要算仔细点，这几项是必须的。

一是成本对象。

算简单点，拿整个房子来核算，就是盖完了整个花了多少钱，折合到建筑面积每平方米成本是多少？

考虑到房子两层间隔了蛮久，物价和各项成本差异有别，可以拿一层和二层来各自作为成本

核算对象，算算一层花了多少钱，二层花了多少钱，各自每平方米成本多少？

如果再细分，把厨房、住房（两室一厅）、猪栏、柴房等各自作为核算对象，算算分别花了多少钱，各自每平方米成本多少？

二是成本核算项目。

成本支出很多，如果要记好账得要先分好类。分类错误可能会影响后续成本分摊。

比如土地成本（申请宅基地的费用、买临地的费用等）

比如建筑工程费（请建筑工人的费用、买钢筋水泥、砖头的费用等）

三是成本归集和分摊。

成本归集是先归集到成本核算项目，核算项目下会根据具体成本对象设置明细科目。如果属于应计入开发产品成本中的费用属于直接成本和能够分清成本对象的间接成本，直接计入成本对象。共同成本和不能分清负担对象的间接成本，应按受益的原则和配比的原则分配至各成本对象。

比如在盖一层时购买的各项建材可直接归集到该层成本。

而地基建设费用、土地费用等，则需要根据一层和二层面积做分摊。如要进一步细化到厨房等对象，则需要做二次分摊。

笔者理解大概就这么个意思。当然，具体到房地产项目则更加复杂，除了会计核算，还有所得税和土增税的成本归集和分摊问题。

本期先说说成本项目的税会规定。

一、会计核算相关规定

目前关于成本核算最新的相关文件是《财政部关于印发《企业产品成本核算制度（试行）》的通知》（财会[2013]17号），但规定较为模糊，各地产企业都会有更加细化的成本项目分类表格。

笔者将相关内容列示如右，供参考。

第六条企业应当根据产品生产过程中的特点、生产经营组织的类型、产品种类的繁简和成本管理的要求，确定产品成本核算的对象、项目、范围，及时对有关费用进行归集、分配和结转。

企业产品成本核算采用的会计政策和估计一经确定，不得随意变更。

第十三条房地产企业一般按照开发项目、综合开发期数并兼顾产品类型等确定成本核算对象。

第二十条企业应当按照第八条至第十九条规定确定产品成本核算对象，进行产品成本核算。企业内部管理有相关要求的，还可以按照现代企业多维度、多层次的管理需要，确定多元化的产品成本核算对象。

多维度，是指以产品的最小生产步骤或作业为基础，按照企业有关部门的生产流程及其相应的成本管理要求，利用现代信息技术，组合出产品维度、工序维度、车间班组维度、生产设备维度、客户订单维度、变动成本维度和固定成本维度等不同的成本核算对象。

多层次，是指根据企业成本管理需要，划分为企业管理部门、工厂、车间和班组等成本管控层次。

第二十六条房地产企业一般设置土地征用及拆迁补偿费、前期工程费、建筑安装工程费、基础设施建设费、公共配套设施费、开发间接费、借款费用等成本项目。

土地征用及拆迁补偿费，是指为取得土地开发使用权（或开发权）而发生的各项费用，包括土地买价或出让金、大市政配套费、契税、耕地占用税、土地使用费、土地闲置费、农作物补偿费、危房补偿费、土地变更用途和超面积补交的地价及相关税费、拆迁补偿费用、安置及动迁费用、回迁房建造费用等。

前期工程费，是指项目开发前期发生的政府许可规费、招标代理费、临时设施费以及水文地质勘察、测绘、规划、设计、可行性研究、咨询论证费、筹建、场地通平等前期费用。

建筑安装工程费，是指开发项目开发过程中发生的各项主体建筑的建筑工程费、安装工程费及精装修费等。

基础设施建设费，是指开发项目在开发过程中发生的道路、供水、供电、供气、供暖、排污、排洪、消防、通讯、照明、有线电视、宽带网络、智能化等社区管网工程费和环境卫生、园林绿化等园林、景观环境工程费用等。

公共配套设施费，是指开发项目内发生的、独立的、非营利性的且产权属于全体业主的，或无偿赠与地方政府、政府公共事业单位的公共配套设施费用等。

开发间接费，指企业为直接组织和管理开发项目所发生的，且不能将其直接归属于成本核算对象的工程监理费、造价审核费、结算审核费、工程保险费等。为业主代扣代缴的公共维修基金等不得计入产品成本。

借款费用，是指符合资本化条件的借款费用。

房地产企业自行进行基础设施、建筑安装等工程建设的，可以比照建筑企业设置有关成本项目。

第四十三条房地产企业发生的有关费用，由某一成本核算对象负担的，应当直接计入成本核算对象成本；由几个成本核算对象共同负担的，应当选择占地面积比例、预算造价比例、建筑面积比例等合理的分配标准，分配计入成本核算对象成本。

以下是网传某房企自设的成本项目以及释义，仅供参考。这个每家房企都会有根据自身实际需要做相应规定，入乡随俗即可。

二、企业所得税视角的成本项目

31号文第27条规定，开发产品计税成本支出的内容如下：

虽和会计核算有细微差异，但一般按企业内部核算规定处理即可。分类错误并不必然影响企业所得税处理，当然某些应该归在公共配套、分摊共同成本项目的成本分类错误会导致后续核算和所得税计算的差错。

对所得税影响较大的主要有土地成本、公共

(一) 土地征用费及拆迁补偿费。指为取得土地开发使用权（或开发权）而发生的各项费用，主要包括土地买价或出让金、大市政配套费、契税、耕地占用税、土地使用费、土地闲置费、土地变更用途和超面积补交的地价及相关税费、拆迁补偿支出、安置及动迁支出、回迁房建造支出、农作物补偿费、危房补偿费等。

(二) 前期工程费。指项目开发前期发生的水文地质勘察、测绘、规划、设计、可行性研究、筹建、场地通平等前期费用。

(三) 建筑安装工程费。指开发项目开发过程中发生的各项建筑安装费用。主要包括开发项目建筑工程费和开发项目安装工程费等。

(四) 基础设施建设费。指开发项目在开发过程中所发生的各项基础设施支出，主要包括开发项目内道路、供水、供电、供气、排污、排洪、通讯、照明等社区管网工程费和环境卫生、园林绿化等园林环境工程费。

(五) 公共配套设施费：指开发项目内发生的、独立的、非营利性的，且产权属于全体业主的，或无偿赠与地方政府、政府公用事业单位的公共配套设施支出。

(六) 开发间接费。指企业为直接组织和管理开发项目所发生的，且不能将其归属于特定成本对象的成本费用性支出。主要包括管理人员工资、职工福利费、折旧费、修理费、办公费、水电费、劳动保护费、工程管理费、周转房摊销以及项目营销设施建造费等。

配套设施的归集和分摊。

三、土增税视角的成本项目

结合土增税法实施条例、细则以及国税发[2009]91号（土地增值税清算管理规程）相关规定，土增税扣除项目主要有：

1. 取得土地使用权所支付的金额
2. 房地产开发成本
土地征用及拆迁补偿费
前期工程费
建筑安装工程费
基础设施费
公共配套设施费

开发间接费用（注：需剔除会计上资本化利息费用、项目营销设施建造费、管理人员费用等）

3. 房地产开发费用
利息支出
其他房地产开发费用
4. 与转让房地产有关的税金等
5. 财政部规定的其他扣除项目（加计扣除 $= (1+2) \times 20\%$ ）

6. 代收费用
对土增税影响较大的主要有土地成本、公共配套设施、开发间接费的归集和分摊。

你怎么看呢？■

领导问会计：

怎样少交点税？ 如何回答？

杨良成



例 1：

某小微企业老板问：高会计，我们公司不是一般纳税人，大企业都要增值税专用发票。我们是小规模纳税人，不能开专票。大公司的单，我们很少接得到。可申请一般纳税人后，又要多交税。我们能不能既申请一般纳税人，可以开专票，又少交点税？你有没有怎样少交点税的主意？

高会计怎样回答？任何大企业、大公司都是从小企业发展起来的。我们公司未来发展后，要做大做强，肯定要申请一般纳税人。这只是迟早的问题，时间的问题。当然申请了一般纳税人，就可以申请开专票了，公司便可以和大企业做业务了。这是一，您想和大企业做业务的问题。

您说的少交税，概念很广。税种有很多种。一般而言，应该您说的是增值税。如果是一般纳税人，业务有增值才交税。这需要我们在所有的环节，都取得增值税专用发票的进项税票（即除了发票联，还有抵扣联），进项税是可以抵扣的。这样我们就可以少交税，这也是大企业为什么向我们索要专票的道理。最典型的例子，例如您前天因公出差，如果我们是一般纳税人，住宿费也可以开增值税专票，进项税就可以抵扣。

例 2：

老板刨根问底：我们平常都交了税，为什么

每年还要搞汇算清缴，交什么所得税？

这时候，说明老板已经懂点财务和税务知识了。高会计也要及时提高自己的水平。企业所得税，按月（季）预缴，年度汇算清缴。赚钱了就交所得税。亏损了不需要交。即：有所得，才交所得税。没有所得，自然不用交所得税了。当然，所有的企业都是希望有所得的，不希望亏损，自然有了所得，便需要缴纳企业所得税。

税收问题，是企业主长期关心的问题，也是个相当敏感的问题，财务人员需要充分掌握才能够站稳脚跟。针对不同的税种，结合企业的实际情况，自己要掌握到滚瓜烂熟的地步，才能随时应对领导的提问，回答也才能既专业又恰当。

当然企业主如果授意财务人员违反财务和税收相关法律、法规去偷税、漏税，财务人员需要有清醒的头脑，立即向领导陈述这样做的利害关系以及严重后果，并婉言谢绝。

切记：财务是最容易“背锅”的，众多的人都喜欢将“大锅”甩给财务。会计背了锅，肯定站不住了。千万不要制造将“锅”背到自己身上的机会。税务事项就是典型的雷池、红线、带电的高压线，财务人员一定要谨言、慎言，严防祸从口出，无论如何不能逾越。■

纳税创新 |

区块链 与纳税筹划服务 模式的创新

冷星 安荻

身处这样一个大时代，或许我已错过了互联网，但我不愿再错过区块链……

作为一个纳税筹划从业人员，我思考的是：

如何将“区块链”与纳税筹划工作结合起来？

如何将“区块链思维”运用到纳税筹划实践中去？

如何将“区块链技术”为纳税筹划服务提供创新的动力？

在本文的开头，作为一个财税研究工作者，我要说的是，我不精通“电子通讯”，但这丝毫不妨碍我使用手机召开远程会议，用手机将美颜后的照片上传至朋友圈；我也不精通“区块链”，但这丝毫不妨碍我用“区块链思维”去思考问题，用“区块链技术”去解决问题。

对于“区块链”百度百科是这样“解读”的。区块链是一个信息技术领域的术语。从本质上讲，它是一个共享数据库，存储于其中的数据或信息，具有“不可伪造”、“全程留痕”、“可以追溯”、“公开透明”、“集体维护”等特征。基于这些特征，区块链技术奠定了坚实的“信任”基础，创造了可靠的“合作”机制，具有广阔的运用前景。

如同对“纳税筹划”一样，目前人们对“区块链”这个新生事物还是很陌生，对它的误解，远超对它的正解。我认为作为互联网 1.0 时代的百度，能对互联网 2.0 时代的区块链能做出这样一个“解读”，已算是很难能可贵的了。因为，百度百科的这个“解读”，说出了区块链与传统互联网的本质区别——“信任”与“合作”。

这也意味着，只要需要“信任”与“合作”的地方都可以用到区块链，只要涉及“信任”与“合作”的产业都可以利用区块链技术进行改造！

这时候，肯定有如机智的“你”会说：老师，接下来你肯定要推销“比特币”了。嗯，谈区块链肯定是绕不开“比特币”的，就像谈白酒肯定是绕不开“茅台”。“茅台”与白酒的关系，如同“比特币”与区块链的关系。“茅台”只是一款白酒，只不过它是最知名的一款，所以我们谈白酒时，肯定是绕不开“茅台”的。“比特币”也只是区块链技术的一款应用，只不过它是最成功的一款，所以我们谈区块链肯定也是绕不开“比特币”的。

但是鉴于众所周知的原因，我今天就不讲“比特币”了，讲点其他的相关应用。

今天，我们先“解剖”一个婚恋交友区块链的应用案例，再来谈谈区块链技术带给我们纳税

筹划的创新启示。

大家都知道“朋友”是需要彼此信任的，只有相互信任了，这个友才交得长久，那往下的“婚恋”才有基础，才会牢靠。所以需求有了，痛点也找到了，作为“制造信用的机器——区块链”的用武之地也就找到了。这时，有帮人就搞了这样一款婚恋交友区块链的应用项目（以下称作：M 链），该项目运作中体现了如下区块链的技术特征：

1、去中心化

作为区块链项目的搭载平台，理论上是无需公司化运作的，无需公司性组织，甚至可以做到公益。

M 链无需中介平台，即可实现人与人之间的点对点交易和互动，在信任的前提下，交往双方可直接约会，无需红娘，无需中介。

2、信任

真正的区块链项目只产出一件产品——“信任”。在区块链的世界里，信任可以换来“钱”，但“钱”换不来信任。信息不可篡改，数据信息一旦被写入区块就不能更改或撤销，每个人在交往过程中都会慎言慎行，失信者将被永久打上烙印。

M 链采用中心化和去中心化相结合的方式，建立一个可信任的婚恋社交网络。用当前中心化的社会体系保证用户初始身份信息的真实性，用去中心化的区块链技术保证用户交往数据的安全性和可追溯。

3、公开

所谓“上链”，就是利用区块链技术记录交往双方的交易行为，全网匿名广播。

M 链可匿名提供交往对象约过多少人、约过什么人、同一个人约过多少次、被约人共同特征等数据记录。约会之后，交往双方的所有行为都