

目录

序	01
引言	02
第一章 全球大企业税务管理现状及展望	04
大企业税务管理现状	05
大企业税务管理展望	08
第二章 中国大企业税务数智化管理变革	11
大企业税务管理需求变革	11
“以数治税”下的组织架构、风险合规及税收规划	12
“1458”框架，引领数智化转型新规划	17
中国大企业税务数智化管理转型路径	23
第三章 大企业税务数智化管理领先实践案例	26
A 集团：数智技术支撑流程制造企业“以数治税”，拉通业财税资档一体化	27
B 集团：智慧税务助力房地产企业精准合规，降本增效	30
C 集团：财税一体驱动酒业企业提升税务效益	32
总结	36
作者	38

第一章 全球大企业税务 管理现状及展望

数字科技的迅猛发展及税务合规要求日趋严格的趋势给税务管理者带来前所未有的压力，尤其对于跨国企业税务管理者，行业标杆企业数据对于税务管理者反思企业当下的税务管理情况，及如何规划税务工作的未来具有重要意义。

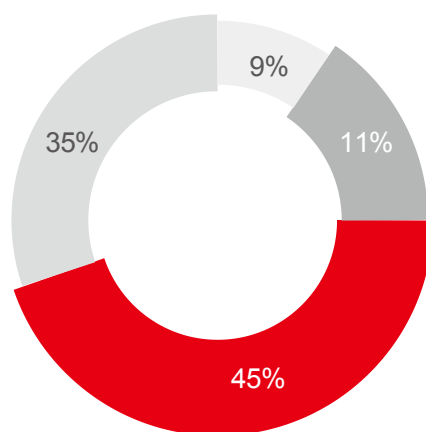
我们以《毕马威 2023 年国际税务行业标杆调研》（以下简称“行业标杆调研”）中各行业龙头企业的一些主要的税务数据作为文章的开头。该行业标杆调研基于对全球 22 个国家与地区涵盖各行业的 200 家跨国企业（约 65% 受访者所在企业有超过 50 亿美元的年营业收入；约 90% 受访者所在企业涉及全球税务职能，为多个国家级地区提供服务）税务政策及税务管理者的访谈结果，调研内容主要包括以下方面：

大企业税务管理现状

1. 企业税务组织管理模式

通常企业的税务组织管理模式主要按照税种划分（例如：间接税或者直接税）或者按照税务职能划分（例如申报或者合规）等。从全球的角度来看，企业税务组织管理主要包括以下三种模式：

图 1 企业税务组织管理模式占比图



- **45% 采用全球一体化及集中化管理模式**：税务职责由总部规定的部门统一管理；
- **35% 采用混合管理模式**：按照不同税种或税务流程分别采取集中或分散的模式；
- **11% 采用全球分散化管理模式**：总部所在地之外的其他国家 / 地区各自分散式管理；
- **9% 不适用**：未涉及跨国经营。

2. 人员配置及税务管理成本

在对行业标杆企业的调研中，受访税务管理者所在企业在总部所在国家平均配置有 21 名各职级税务全职员工，在其他国家或地区平均配置有 27 名税务各职级全职员工；同时离岸共享中心配置有 25 名员工，在岸共享中心 9 名员工，其主要职责为日常基础工作或数据分析等内容。

	总部 所在国家	其他 国家和地区	离岸 共享中心	在岸 共享中心
副总裁级别	1	1	0	0
总监级别	3	3	1	0
顾问	1	1	0	0
高级经理	3	4	1	0
经理	3	4	2	3
高级职员	4	5	7	2
职员	3	7	14	4
行政岗	1	1	0	0
合同工	2	1	0	0
合计	21	27	25	9

绝大多数受访税务管理者表示他们企业税务管理主要集中在以下六个方面：

税务职能管理

税务科技

税务筹划

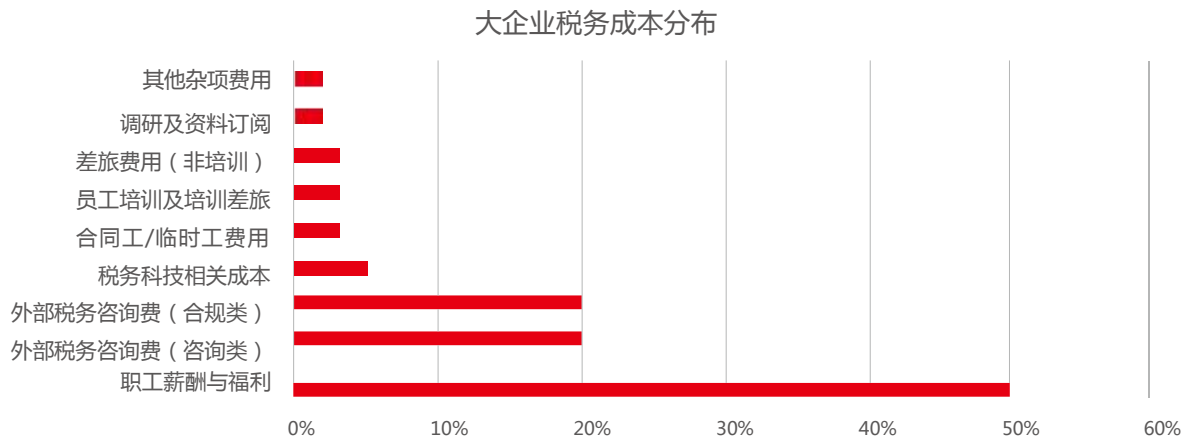
所得税相关税会管理

税务培训

税收争议及审计支持等相关工作

行业标杆企业在全中国范围内税务职能管理年成本平均约为 650 万美元，另外还有约 150 万美元的税务职能成本包含在其他部门的预算中。大企业税务成本分布如下图：

图 2 调研受访大企业税务成本分布图



3. 税务与 ESG (环境、社会及公司治理)

随着越来越多的公司将可持续发展作为一项重要的管理方针，税务职能在实现 ESG (环境、社会及公司治理) 方面发挥着重要的作用。

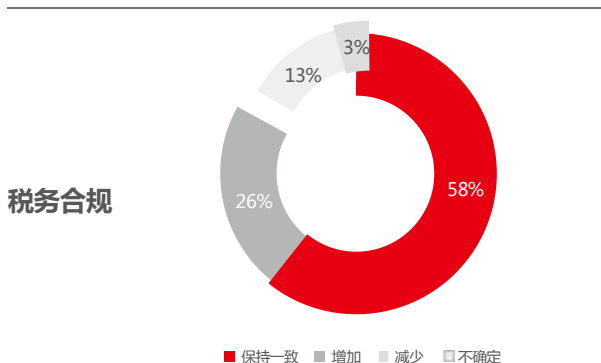
约 56% 的受访企业税务领导者反馈，他们所在的公司均有出台不同程度的关于 ESG 的相关政策；其中约 20% 的受访者表示，他们所在公司的 ESG 政策是比较完善的，并考虑了公司税收风险偏好和治理及管理方针。

大企业税务管理展望

调研结果表明，在未来 5 年里，受访者认为企业主要税务服务需求的发展趋势包括以下几方面：

1. 税务合规（整体外包或部分外包）

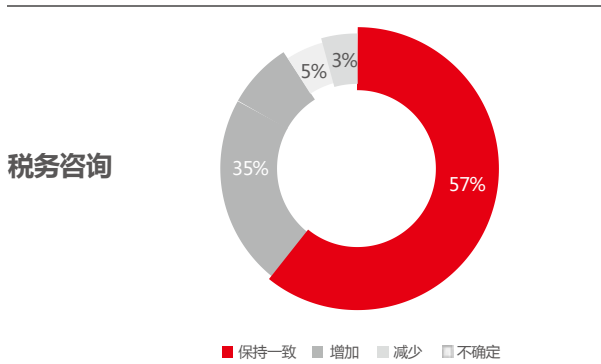
图 3 大企业选择税务合规外包变化趋势图



超过一半的受访税务管理者（约 58%）认为在未来 5 年里，税务合规外包服务的占比将保持不变，有大概 26% 的企业将倾向于把税务合规相关的工作采取外包或部分外包的形式来提升税务管理效率。

2. 税务咨询（税务规划、转让定价及其他特殊事项税务咨询等）

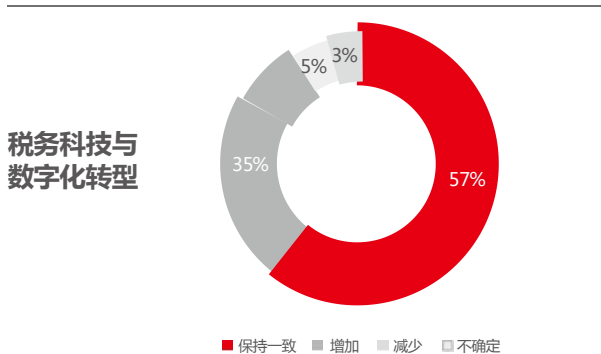
图 4 大企业选择税务咨询外包变化趋势图



在税务咨询方面，大多数的受访税务管理者认为在未来 5 年里税务咨询服务的需求比例将没有大幅度的变化，35% 的企业认为他们所在的企业将聘请更多的税务咨询专家来为企业提供服务，受访税务管理者认为这样的安排可以协助企业降低税务风险，最大程度做到“应得尽得，应享尽享”。

3. 税务科技及数智化转型

图 5 大企业视税务科技与数智化转型为税务管理重点



大多数的受访税务领导者都表示，他们所在的企业已经在税务科技及数智化转型方面取得了一定程度的成功，在未来的 5 年里，企业还将继续把税务科技与数智化转型作为税务管理工作的重点。参与行业标杆企业调研的税务领导者均表示数智化转型为企业带来了很多好处，具体包括：

- 减少了工作量且缩短了工作流程的时间；
- 提高了数据管理及数据分析的能力；
- 提高了税务申报准确性，某种程度上降低了企业税负；
- 更好地整合了税务管理流程。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/797061031061006064>