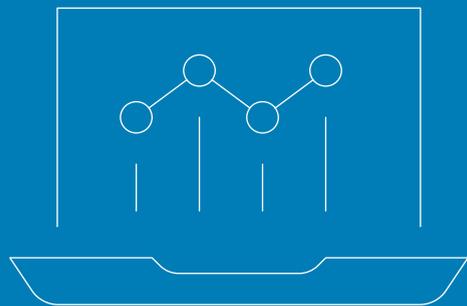


数据驱动时代的税务

层见叠出的法规、数据与技术



数据与新规驱动税务转型

面对复杂的纳税义务、实时报告的合规要求、以及与日俱增的税收透明度要求，迅速获取可靠、准确且满足特定需求的税务数据尤为关键。近期一系列的税收征管举措，例如经合组织要求大型跨国企业缴纳全球最低税的支柱二规则、欧盟CESOP（中央电子支付信息系统）和ViDA规则（数字时代增值税）、电子申报、电子发票的实施，均显现出企业合规管理门槛升高的趋势，对企业的税务战略和运营产生重大影响。应用先进技术来识别、转换和管理税务相关数据，将成为企业对上述趋势作出回应的重要举措。

“支柱二是我们当前最关心的议题。我们仍在匡算可能产生的额外税负，并评估其对有效税率的影响。当然，我们迫切需要合规系统方面的支持，来满足支柱二的各项要求。”

Gemma Beck
税务主管, **Haleon Plc**

然而，受到数据搜集在数据版本控制、手工收集模式、所需要的数据格式和颗粒度等方面制约，数据的准确申报和精准分析可能有所滞后。根据德勤《2023税务转型趋势调研》，受访者普遍认为针对数据的精准分析至关重要。这些监管和数字化变革所带来的影响虽然因着企业的规模、地区或者行业而各不相同，其总体趋势却如出一辙——工作量增加、复杂性上升。

许多税务机关正在收集和共享更为详尽的税务信息，并要求直接访问大型企业的涉税数据。随着税务机关的数字化转型，企业更加需要拥有可信赖且自动化的税收模型，且该模型能生成符合格式和时间要求的数据。自动化数据输入、验证和清理不仅能节省时间、降低风险，更是满足税务机关日益增长的数据访问需求的关键。

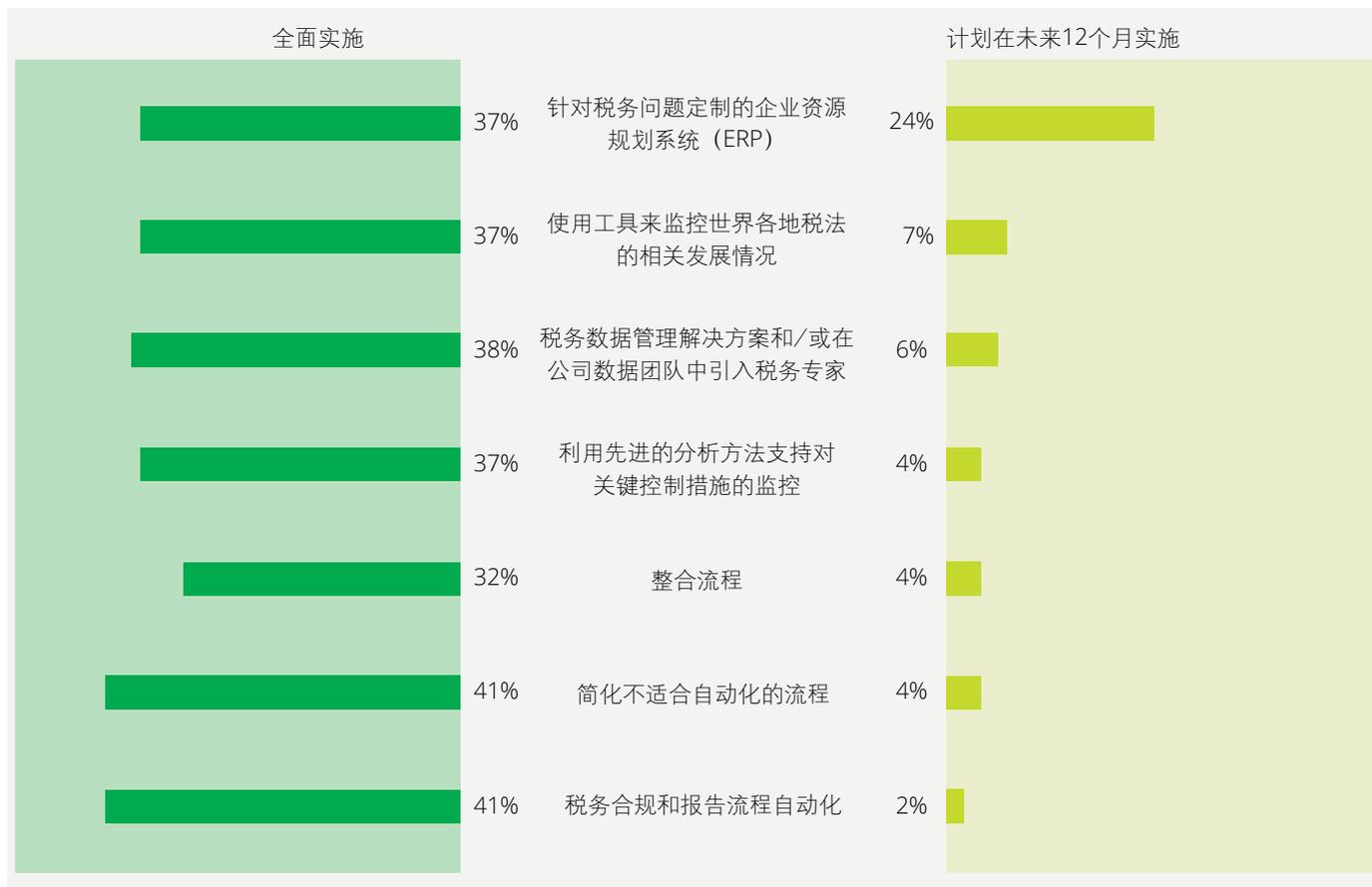
与此同时，企业正开始探索生成式人工智能的应用和优势所在，并对技术可信度、数据隐私风险以及员工潜在影响进行评估。

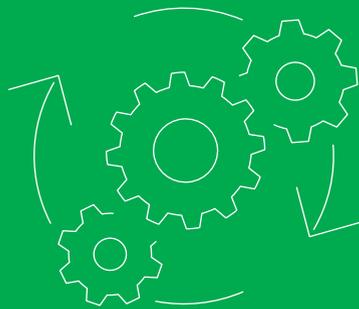
技术还能提高企业各个业务版块涉税数据的透明度，基于数据分析推动战略决策，为企业创造更多价值。简而言之，税务部门越来越需要借助技术，从传统的任务执行、成本控制，转向对合规行为的分析，从而提炼以结果为导向的业务见解。

然而，德勤对300名税务和财务专业人士的调研显示，当被问及税务转型战略实施进展时，24%的受访者表示计划在未来12个月内部署针对税务问题定制的企业资源规划（ERP）系统（图1）。只有37%的受访者表示其税务部门已全面借助数字化工具来监控全球税法动态。同时，许多受访者表示，其所在税务部门尚未全面部署变革所需的数据管理方案和技术应用——选择全面引入税务数据管理解决方案或在公司的数据管理团队中引入税务专家的比例为38%，选择全面整合流程的比例为32%。

在实施税务技术或对现有ERP系统进行个性化开发时，需要明确特定需求来量身定制，确保内部利益相关方的参与，在资源有限时争取预算支持，并且制定一套详尽的系统维护计划。

图1：在实施税务转型战略方面取得的进展

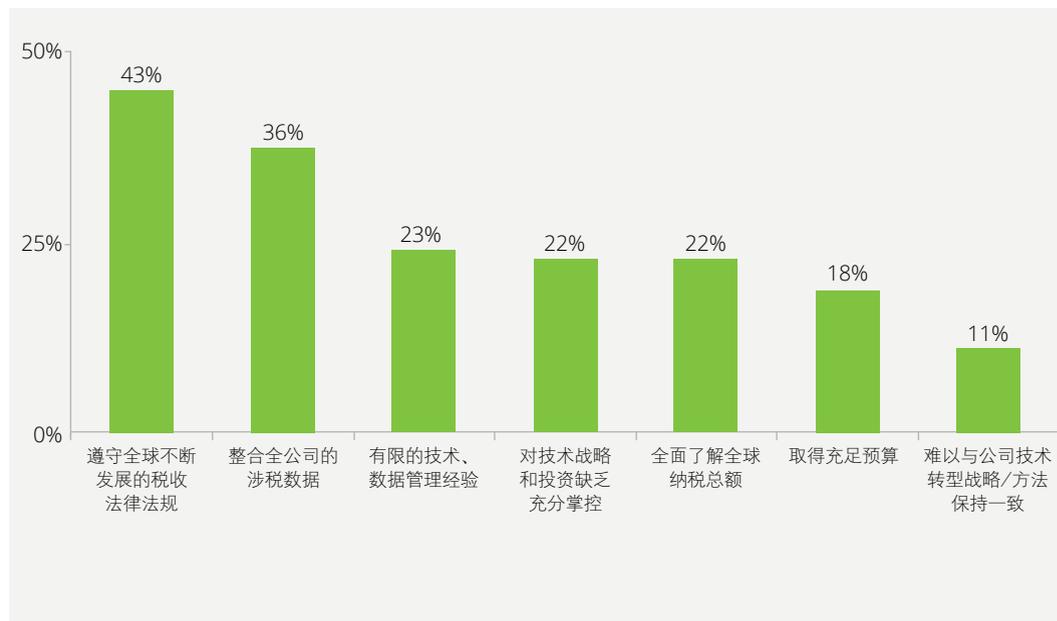




1.定制技术， 满足全球合规要求

对税务部门而言，合规实乃重中之重（图2）。为了实现合规，不论是遵从支柱二要求还是计算全球税负，税务部门都需要在集团层面全盘集成准确、及时的涉税数据。对许多公司而言，要实现集团层面的税务数据可视化并非易事。根据德勤《2023年税务转型趋势调研》，36%的受访者认为整合公司内的涉税数据是他们面临的第二大挑战。此外，超过五分之一的受访者面临以下困难：技术、数据管理经验有限（23%），难以全面了解全球纳税总额（22%），以及对技术战略和投资缺乏充分的掌控（22%）（图2）。这些因素的叠加使得合规挑战更为严峻。

图2：未来三至五年税务部门面临的重大挑战



排名前三挑战的百分比

“

我们现在看到越来越多的合规要求——既有来自经合组织的,也有来自当地税务机关的……这就导致我们对税务自动化的需求不断上升。

Liliane Saiani

税务主管, **美客多**

”

企业渴求对ERP系统进行税务定制化并不意外——这能够灵活整合信息,应对不断变化的税收法规,进而避免处罚和额外成本。现代ERP系统不仅需要在法律实体层面为税务团队提供符合颗粒度要求的准确数据,还应支持生成企业管理层报告,从而有效满足其他利益相关方的需求。通过这种方式,ERP系统能够为企业的税务分析提供支持,让企业能模拟不同司法管辖区内税法变化带来的影响,从而提升决策所需的洞察力。

企业正致力于构建当下税务环境所需的数据管理和技术能力,但对许多企业而言,仍有大量工作亟待落实。

“

我们的做法是先努力提升内部效率——我们正尝试重塑ERP环境,但要把现有的不同技术模块整合到一起始终是一个挑战。

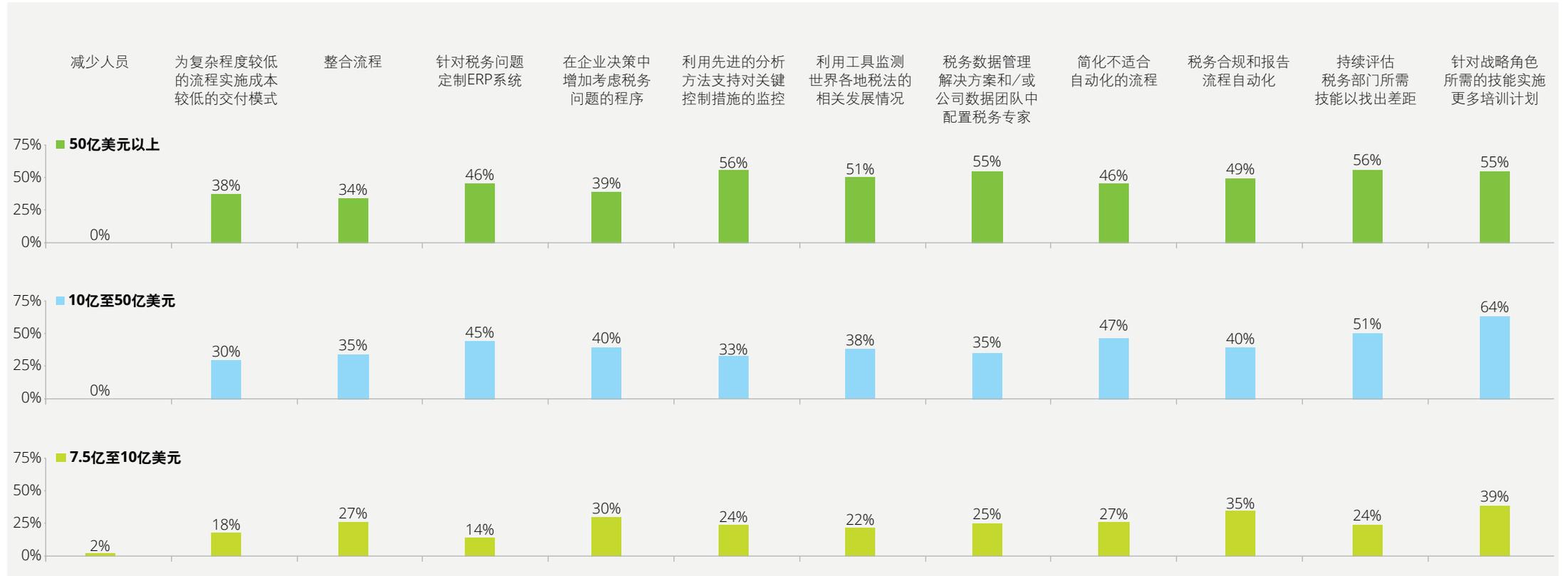
Kristi Doyle

全球税务总监, **江森自控**

”

对于规模略小的企业而言,许多挑战相比于大型企业会显得更为严峻。以税务数据管理为例,年收入不低于50亿美元的大型企业中有更多受访者表示企业已全面实施税务数据管理解决方案,或者在数据管理团队中配备了专业的税务人员(55%)。相比之下,收入在10亿至50亿美元区间的企业中,这一比例为35%,而收入在7.5亿至10亿美元区间的企业中,则为25%(见图3)。

图3: 税务部门已全面实施相关战略或行动——根据企业规模划分





2.探索技术投资的方法

数字化转型已成为大多数公司的重要议题。然而，无论是确定最具影响力的措施，还是找到最有投资回报的标的，准确评估技术投资回报率总是颇具挑战。随着生成式人工智能技术的迅猛发展，企业越来越难以把握进行规模投资的最佳时机。在资源有限的情况下，企业有必要仔细权衡，是自行投资开发、购买、维护和迭代技术，还是借助外包服务供应商的技术支持。



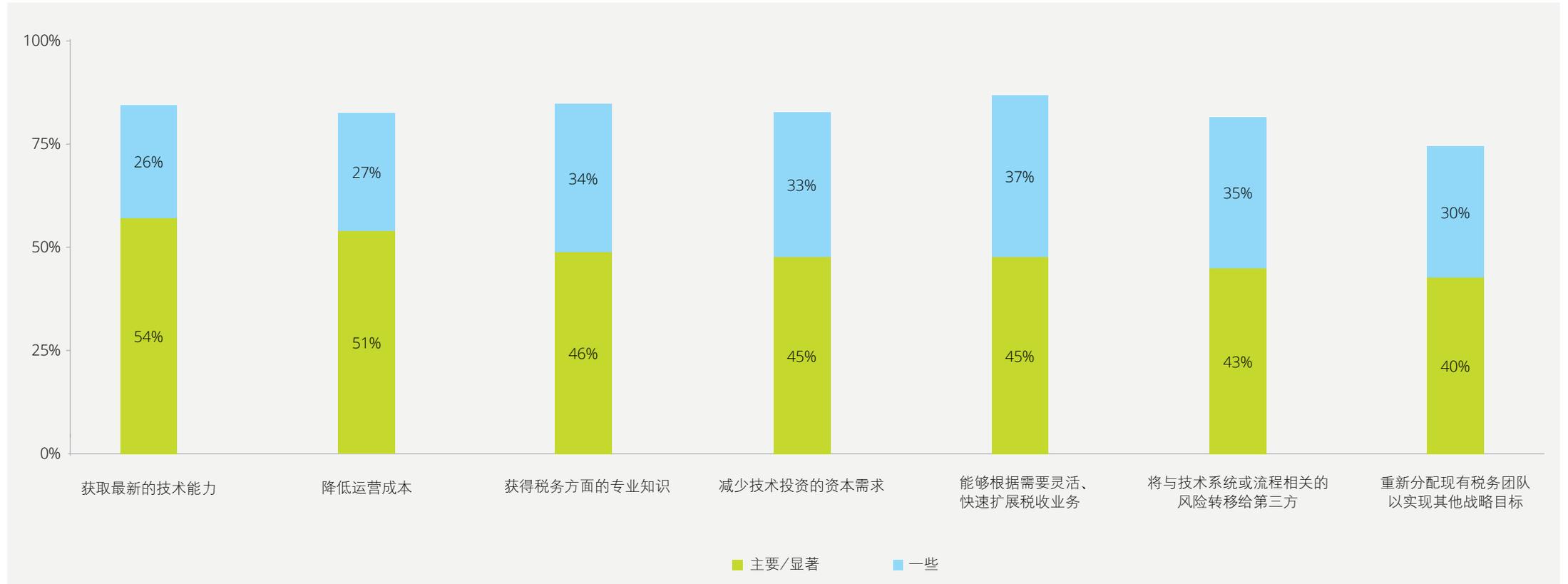
我们尽可能将工作外包给值得信赖的合作伙伴。鉴于资源和预算限制，我们无法自行开发所有这些工具。

Philippe de Roose

税务财务管理高级副总裁，**丽笙酒店集团**

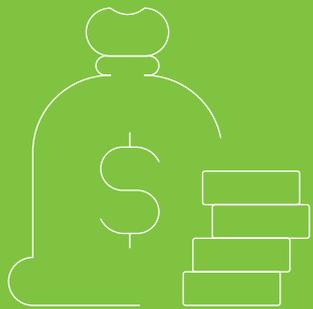


图4: 公司从外包税务部门的全部活动或职能中得到 (或可能得到) 的收益



《2023年税务转型趋势调研》的受访者认为, 获得最新技术能力 (54%) 比降低运营成本 (51%) 更能体现外包的主要或显著优势 (图4)。减少技术方面的资本投资需求 (45%) 也经常被列为一项重要优势。外包可以为税务部门提供一种战略, 使其能够获得当前环境所需的技术工具和专业知识。而如果企业内部自行开发这些增强功能, 则在开发前后都需要大量的资本投入。

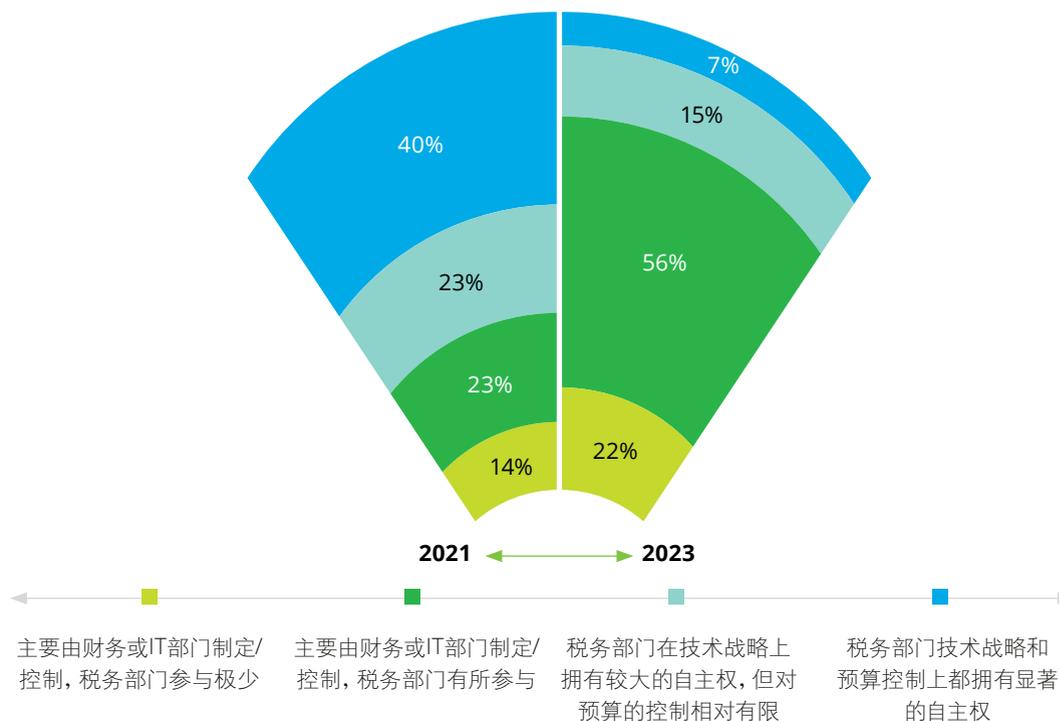
尽管税务部门原本可能掌握了一定的可支配预算, 用于逐步升级或修复存在缺陷的系统, 但在整体财务转型的背景下, 预算趋向集中化管理且转型工作重点通常由IT部门主导决定。因此, 税务部门更需加强与IT及其他部门的协作。



3. 内部协作与预算分配

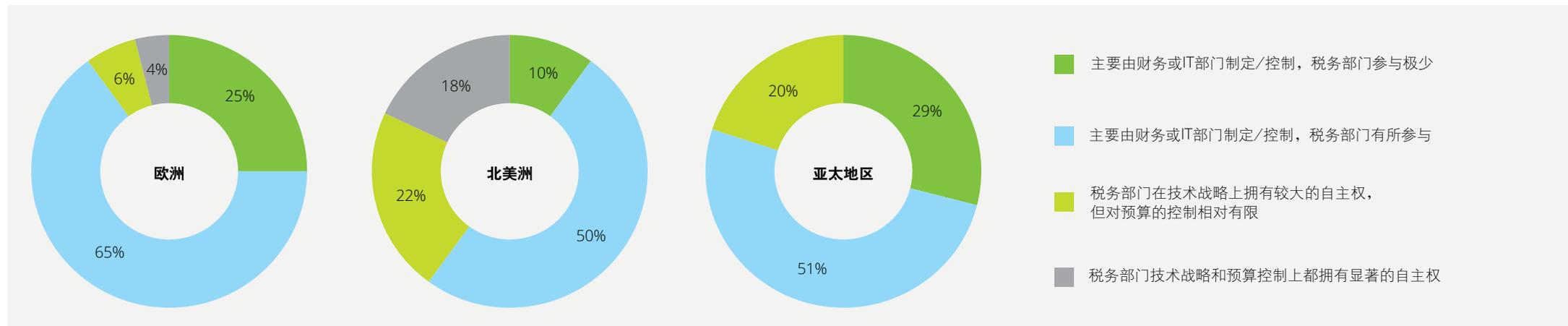
数据管理和IT应用对于税务部门的重要性日益凸显。然而，根据《2023德勤税务转型趋势调研》，78%的受访者表示财务或IT部门主导了技术战略和规划；56%的受访者表示税务部门在此过程中有所参与，另有22%的受访者表示税务部门的参与度极低（图5）。这与2021年的调研结果存在差异。在2021年的调查中，税务主管们更倾向于认为税务部门在技术战略制定和预算分配方面拥有主导权。这一变化可能由于税务部门日益倚重企业ERP系统，而非税务部门的专用解决方案，以及税务部门对整个组织的数据需求不断上升。双重因素影响下，不难理解IT和财务部门控制权的加大。

图5: 税务部门在技术战略和规划中的角色



地区间的差异同样显著。北美企业中，40%的受访者认为税务部门在技术战略，或者技术战略与预算控制上拥有较大的自主权，而对公司总部位于欧洲或亚太地区的受访者而言，这一比例分别为10%和20% (图6)。在欧洲和亚洲，公司的技术更多应用于间接税，这需要在财务部门牵头的ERP系统中与供应链管理进行深度整合。而在北美，税务技术重点更多地落在所得税上，需要税务部门来牵头。历史来看，亚洲公司更习惯采用分散管理模式，以应对不同司法管辖区的报告和合规要求，因此在部署通用ERP平台解决跨司法管辖区问题方面经验相对欠缺。然而，这一状况正在迅速转变。随着税务技术专业知识在亚洲地区的不断发展，采用通用ERP平台并进行本地化定制已成为切实可行的选择。

图6: 税务部门在技术战略和规划中的角色
按区域划分



在税务运营的各个方面，以及在了为了应对当前挑战而进行的税务运营变革中，技术均发挥了非常重要的作用——这一点在与受访者的访谈中得到了明确的印证。

“满足合规要求是当务之急。当下的合规要求正变得极具挑战性——例如支柱二和电子报告的要求。所有这些新型合规都与技术和数字化密切相关。”

Jesus Bravo Fernandez

可口可乐欧洲太平洋合伙人，间接税、转让定价和税务技术主管

许多受访者表示，未来几年内，实施单一的整合式税务平台是提升效率和数据访问能力的主要优先事项。对许多公司而言，整合改善互相割裂的技术系统尚有待时日。

“

我们正在研究如何整合各种系统，以及如何在这片混乱中实现架构明确、标准一致且数据可视的目标——就是说哪些技术层面的革新和趋势，能够提升效率且增加价值。

Dirk Timmermans

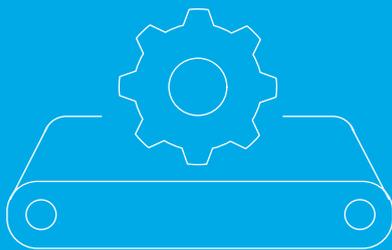
江森自控全球法定财务和税务业务副总裁

”

为了论证预算的合理性，税务部门需要展示其为企业创造和捍卫的价值。采用自上而下方式论证前述价值的企业更能够向高级管理层清晰阐述税务机关数字化对企业的影响，并与IT部门进行更有效的紧密协作。

深刻理解并与实施者充分沟通实时合规的需求——公司系统与税务机关系统直连（见经合组织[税收征管3.0](#)讨论稿）对企业ERP系统的设计有着关键意义。考虑到企业ERP系统是处理大多数交易的核心平台——这意味着需要立足长远开展规划。如果只是寻求当下解决方案，而不将未来五至十年的潜在需求纳入考量，税务部门将无法成为未来企业战略顾问。然而，预测和发现所有潜在结果是一项艰巨任务，尤其在不同司法管辖区的税收法律法规之间存在显著差异，并且不断变化的情形下。





4. 找到最佳实施和维护方案

企业税务部门往往专注于当下亟需的技术。但根据实践经验来看,比较明智的做法或许是首先获得预算支持并制定一个清晰的路线图。这样我们就能在充分利用现有技术的基础上,预测未来的潜在需求,然后作出自建或外购的决定。基于此,税务部门需要对其运营模式有全局性的了解——这并不意味着现在就要开展所有的工作,而是应着眼于提高速度和准确性,进而释放税务专业人员的时间,让其专注于更具战略意义的任务。

一旦择定技术路线,接下来就是如何实施——是利用内部资源实施,还是委托外部合作伙伴,抑或将整个需要技术支持的部门外包?

如果决定利用内部资源,税务部门需要就所需的新技能培养团队,尤其是具备数据管理和技术知识的专业团队。德勤2023年税务转型趋势研究印证了这一点:当被问及税务部门在未来一到两年内最需要哪些技能时,受访者最频繁提及的是数据分析、数据驱动的战略洞察力和数据管理技能(44%)——这反映了数据驱动决策的重要性与日俱增,以及政府对企业税务数据直接获取要求的提高(图七)。

“

我们在多年前就作出了战略性决策,在税务部门配备有能力的IT人才,这一举措极大地提升了我们对于数据需求的响应速度。

Dirk Timmermans

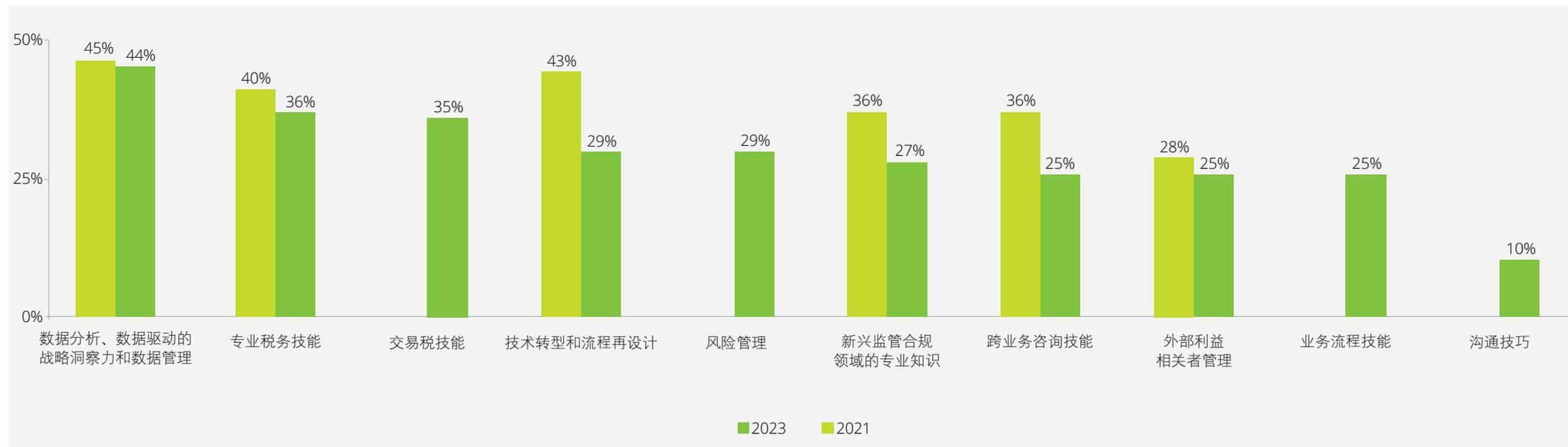
江森自控全球法定财务和税务业务副总裁

”

与2021年相比，2023年某些技能领域被提及的频率有所下降，这意味着部分企业在解决这些领域的人才需求问题上可能已经取得了进展——无论是通过内部招聘还是从外部供应商获取。以技术转型和流程再设计为例，本次调研中，将其视为首要人才需求的受访者比例从2021年的43%降至29%。尽管如此，该领域的技能需求在未来几年的预测中仍位居第四，这表明许多公司仍在积极培养或寻求技术人才。

图7: 未来一到两年税务部门最需要的技能

2021 vs. 2023



注：本题为多选题，因此各选项百分比加总将大于100%。有些技能选项仅出现在2023年的调查中。



下一步?

随着全球税改的推进，主要利益相关方（包括董事会、财务部门和金融机构）持续将基于数据的战略管理和有效利用数据资产视为企业税务主管们的首要工作，也将数据管理作为税务部门的一项核心功能。然而，税务技术版图范畴远比ERP系统规划和税务数据识别更为广泛。税务主管们还需深思熟虑：匹配真实需求的技术有多少？系统中还有多少技术孤岛需要联通？以及技术更新频率对现有系统可能构成的淘汰威胁。

生成式人工智能技术和工具的迅猛发展使得企业难以把握进行大规模投资的最佳时机。目前，企业主要专注于应用场景的识别和战术性实验项目的开展，通过这些活动来测试并了解生成式人工智能对各项业务的潜在作用和影响。我们预计，随着时间的推移，凭借其高流畅度、强大功能以及低开发成本，生成式人工智能叠加更广泛的人工智能和数据分析技术将在税务技术领域占据重要地位。所有这些都进一步凸显了制定清晰战略和关注数据架构的必要性。

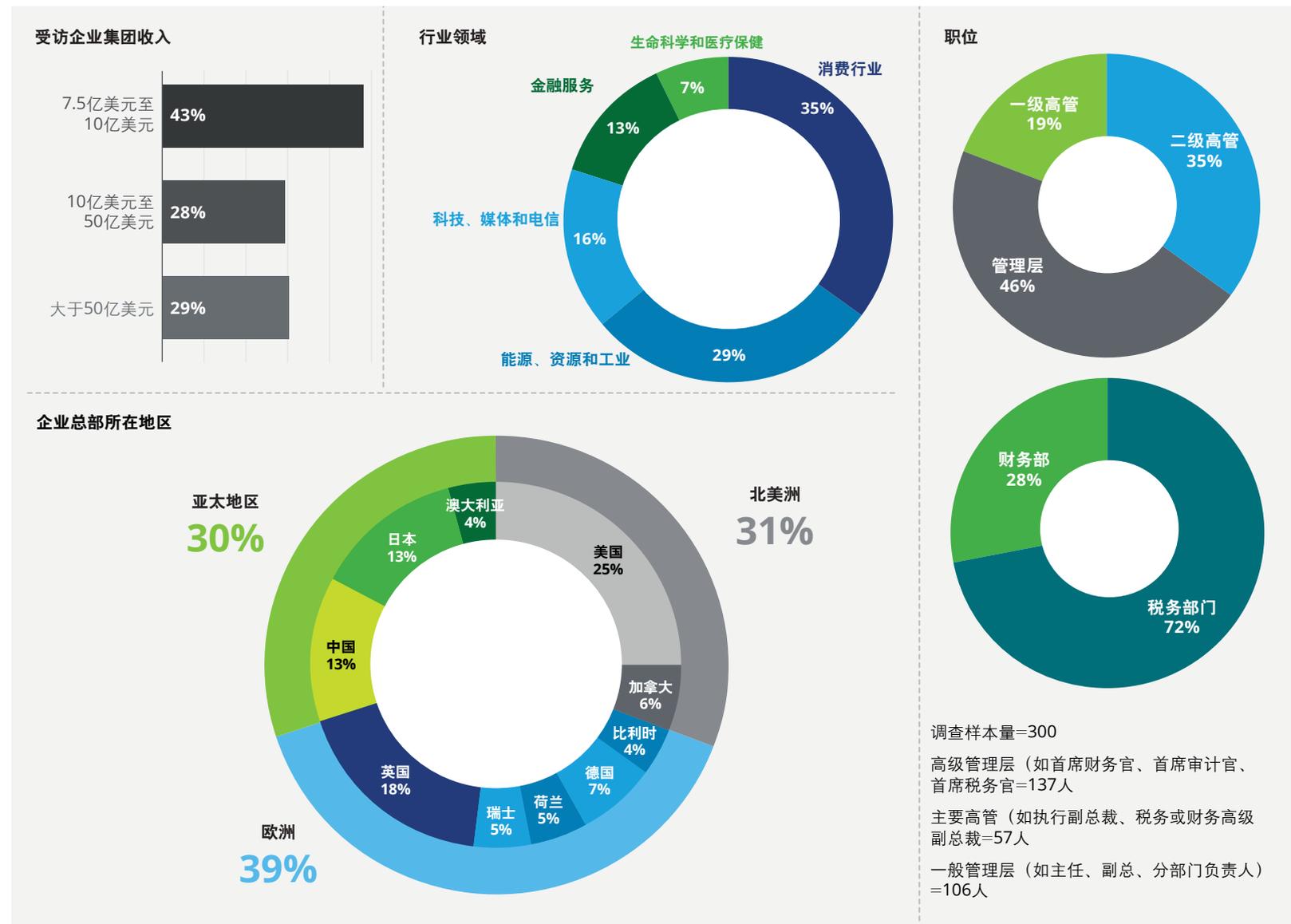
当下，税务总监们正积极应对数据给税务职能部门带来的影响，通过引入新的技能组合来推动变革，这一现象令人鼓舞。然而，这仅仅是第一步，主要利益相关方将税务数据分析作为投资决策的战略支柱，数据看板和数据建模是他们当下常用的得力工具。

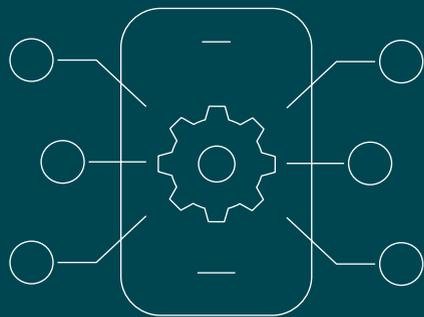
2023税务转型趋势调研结果显示，从合规活动中进行数据驱动的洞见提炼、建立与其他业务部门的灵活协作关系，以及强化跨职能跨司法辖区的技术整合，均是企业当下的需求。随着数字化进程在人工智能技术的加持下进一步提速，企业税务部门必须确保其数字化战略既能适应不断变化的税务监管环境，又能与企业的整体数字化转型目标保持一致。此外，税务部门还需储备人才并检视现有流程，从而跟上加速的转型步伐。在德勤税务转型趋势调研中接受专访的税务总监们建议，应将税务考量嵌入日常流程和运营中，这样转型工作中的税务考量就会变得更为常规化，从而更易于论证在税务管理领域进行技术投资的必要性。

关于此项调研

德勤2023年税务转型趋势调研邀请了税务和财务主管参与,以了解他们在税务运营、外包、人才和技术方面的战略观点。德勤针对300家不同行业、规模和地区企业的税务和财务高级主管进行了访问调研,以了解他们对税务职能的未来愿景以及相应的实现规划。德勤还对部分大型跨国公司的高级税务管理人员进行了一系列访谈,以期对其税务转型实践建立更深入的认知。

图8. 调查样本统计





德勤全球联系人



Andy Gwyther

德勤全球全链运营领导合伙人, 税务与法律
agwyther@deloitte.co.uk

北美地区



Eric Peel

税务全链运营领导合伙人
德勤美国
epeel@deloitte.com



Emily VanVleet

税务全链运营领导合伙人
德勤美国
evanvleet@deloitte.com



Jeff Butt

税务与法律全链运营领导合伙人
德勤加拿大
jebutt@deloitte.ca



Arturo Camacho

税务与法律全链运营领导合伙人
德勤西班牙-拉丁美洲
acamacho@deloittemx.com

欧洲, 中东, 非洲地区



Christophe De Waele

税务与法律全链运营领导合伙人
德勤北欧&南欧
cdewaele@deloitte.com



Ana Santiago Marques

税务与法律全链运营领导合伙人
德勤中欧
asantiagomarques@deloitte.pt



Patrick Earlam

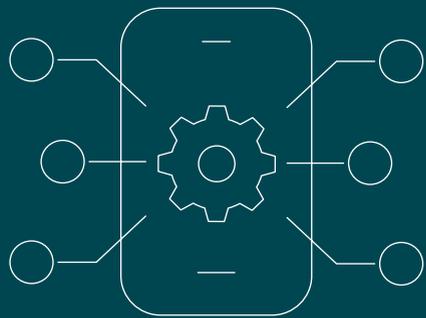
税务与法律全链运营领导合伙人
德勤非洲
pearlam@deloitte.co.za

亚太地区



Christopher Roberge

税务全链运营领导合伙人
德勤亚太
chrisroberge@deloitte.com.hk



德勤中国联系人



朱榕

德勤中国税务与商务全链运营领导合伙人
+86 10 8520 7508
andzhu@deloitte.com.cn

华北



陆晓松

合伙人
+86 10 8520 7668
marilynlu@deloitte.com.cn

华南 (内地)



朱元杰

合伙人
+86 21 2316 6673
aarzhu@deloitte.com.cn



华东

朱雷

合伙人
+86 21 2316 6768
leolzhu@deloitte.com.cn

华南 (香港特别行政区)



陈嘉华

合伙人
+852 2852 1628
sarahchan@deloitte.com.hk



关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国31个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

© 2024。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

CQ-011EN-24



这是环保纸印刷品