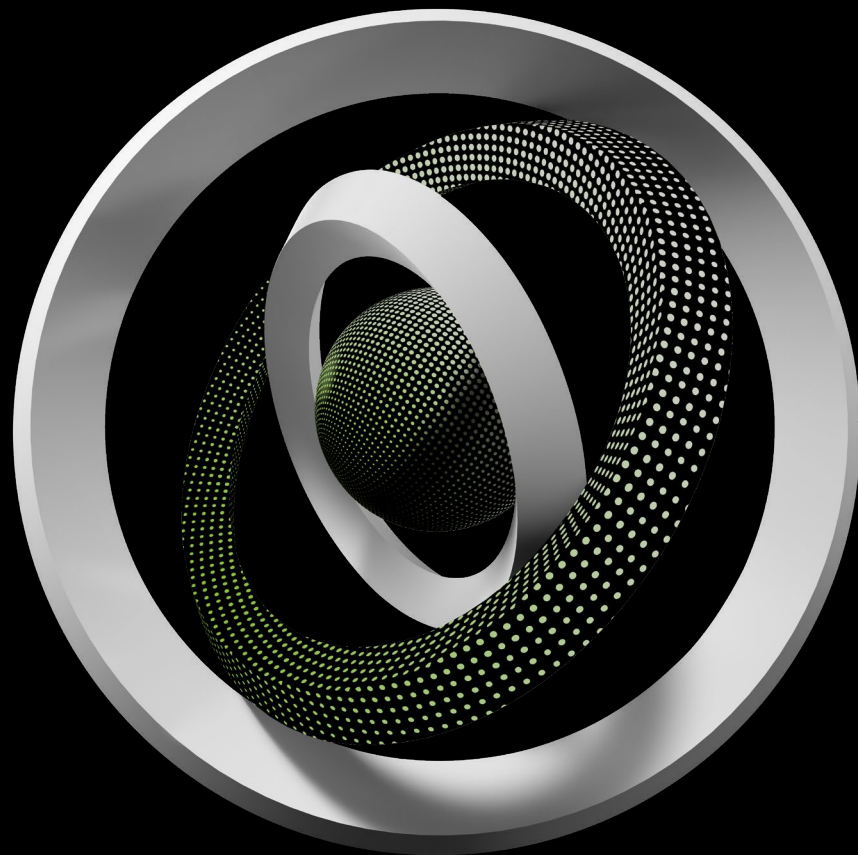


Deloitte.



聚力转型

金融服务业的税务趋势



拥抱变革

金融服务业的税务主管们正面临着前所未有的变革浪潮。从经合组织支柱二框架的实施，转让定价新指南的发布，到新的间接税合规要求的出台，税务机关正在积极推行各类新举措，从而对税务环境带来深刻影响。

面对这些变革，全球金融服务机构的核心税务挑战往往集中在技术需求上。因为每项新的合规要求出台，都势必对数据的准确性、详尽度和可靠性提出更高要求。税务主管们不仅需要对于各辖区新规的落地作出快速反应，还需具备清晰的全局观，确保企业资源规划（ERP）系统和其他IT工具能够满足日益增长的数据需求。技术相关的基础设施的灵活性和可扩展性，对于税务部门的可持续发展而言至关重要。

“

政府和监管部门的要求越来越高，支柱二和数电发票也离我们越来越近，我们必须扪心自问：“究竟什么样的技能组合才能让我们致胜未来？”

—澳大利亚—全球金融服务集团税务总监



”

与此同时，随着税务工作流程的演进，金融机构的税务主管们还必须重新评估资源分配，制定合理的人才招聘和留任策略。此外，税务部门还面临着花小钱办大事、提升效率和自动化程度的持续压力。

为深入了解金融企业的税务部门如何响应这些变革，德勤对数十位业内税务主管进行了深度访谈。访谈话题包括合规、技术发展现状、税务部门重构、人才培养方式，以及未来发展趋势等。

访谈参考了德勤《洞察力驱动合规——2023税务转型趋势调研》报告中的数据，该调研邀请了300位来自北美、欧洲和亚洲各行业大型企业的高级税务主管参与，相关调研报告已于去年年底发布。



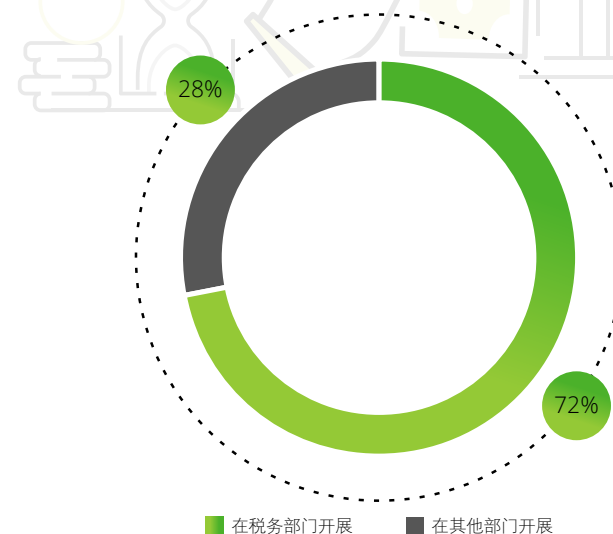
新型组织架构思维

金融企业内部税务部门的组织结构因企业法律实体架构、地理分布和业务组合的不同而存在显著差异。一些税务部门整体或部分隶属于财务部门并向其报告，另一些则可能具有更高的独立性。部分税务部门主管表示企业曾经尝试过上述两种管理方式。无论采用何种方式，税务部门与财务部门之间的紧密配合、一体化协作都至关重要，尤其是鉴于双方在数据协调以及共享方面存在着共同需求。

德勤税务转型趋势调研数据显示，无论税务部门是否向财务部门直接汇报，税务与财务应当共同承担责任——调查发现，72%的税务工作由税务部门的专业人士完成，而剩余28%则由财务等其他部门完成，在此过程中税务专业人员通常会出具指导意见（图1）。

大多数金融服务业（FS）的税务主管们都描述了一种散状地域组织架构，该架构在各重要业务所在国或地区设税务团队。他们认为这种方式很重要，有助于赋能本地团队并找到深谙本地环境的专业人才。本地团队通常是税务合规、地方法定报告和税务审计管理的核心推动者，他们向集团管理团队汇报。而集团管理团队的支持对于协调区域层面和集团层面的策略一致、赋能地区职能部门履行职责并高效运作事关重大，数位税务主管强调了这点。

图1. 税务工作在哪里开展？



“

区域联盟有助于更好的消化细致信息，充分应对该区域内的问题与挑战。

—Christopher Pinho, 瑞银集团全球税务主管



”

集团职能管理团队可为本地团队提供有力支持，它们一般专注于战略响应，例如应对支柱二规则，或者是深耕诸如转让定价、转型、技术等税务专业领域。鉴于电子申报和数电发票在欧盟等司法管辖区的广泛应用，以及欧盟“数字时代增值税”（ViDA）框架新规的即将出台，采取更加集中和全面的管理模式或许大有裨益。多位税务主管均着重指出，要让地方层面和集团层面保持战略高度一致、地方职能部门高效、负责地运作，集团管理团队的支持举足轻重。

受访者还提到一种组织架构，即税务咨询从合规和财务报告管理中剥离出来。当各条线的业务活动和重点事项可能存在显著差异时，这种做法可以更为清晰地界定彼此间的工作职责。具体而言，咨询条线需专注于如何为业务创造更大价值，而合规和风险条线应注重提升效率、自动化水平以及准确率。在此过程中，保持双方强有力的沟通至关重要。

“

在我看来，我们应该有所改变，让数据分析任务从合规流程、技术工作中抽离出来。这些工作各自所需的技能组合大相径庭，给企业所带来的价值也存在显著差异。

—Alex Goldsmith, 永明金融税务高级副总裁



”

总而言之，税务主管们强调，随着税务职能需求的不断演变，完善税务职能架构、明确职责分工以鼓励业务专精的需求日益迫切。以合规职责为例，技能需求正逐渐向技术和自动化领域倾斜，而在其他职责领域，税收法规和监管变革方面的专业知识最为重要。要有效配置资源，招聘和留任所需人才，关键是要让员工职责与其个人优势和兴趣相匹配。

“

对地方团队而言，来自集团和高层的支持，可以让他们更顺利地推进变革，保证高效工作状态和强烈的责任感。

—Ted Tomkowiak, 加拿大皇家银行税务高级副总裁



”





合作价值

金融服务业的税务团队需要切实深化与其他部门的协作，这些协作不应仅限于满足企业合规和风险管控的基础需求，更要让税务团队发挥业务顾问作用，助力企业创造更大价值。

税务主管们强调，对税务工作的要求正逐渐迈向更高层次，例如围绕并购交易提供税务建议，深入分析实体架构、账户持有人报告、新产品发布带来的税务影响，确保税务政策和法规信息的实时更新等。持续的税务变革对企业运营产生了广泛的影响，不仅提升了税务咨询的战略地位，也要求税务团队积极应对日益严格的报告标准和透明度要求。

“

企业在规划并购交易或实施战略调整时，必须让税务团队参与进来，这一点至关重要。事前主动识别防范风险，远比事后亡羊补牢要明智有效得多。

—Mike Pelzel, 阿默普莱斯金融公司企业税高级副总裁



”

合作的重要性也日益凸显。只有这样，税务部门的数据和系统优先事项才能在企业技术规划中得到充分体现。为了满足税务机关的要求，税务部门需要“消费”越来越多的数据，因此与IT领导层定期开展有效沟通，与财会同事建立密切的合作关系，均必不可少。

“

我们正在经历一波技术转型。自项目启动伊始，大家就清楚认识到这并非单纯是一个税务项目，同时还与财务会计、申报团队以及其他团队密不可分。鉴于各团队的职责在项目启动之初就已清晰界定，我们的合作非常出色。

—Richard Hauser, 苏黎世保险集团企业税高级副总裁



”

受访的金融服务税务主管们强调，税务与IT的交集之一就是税务团队提出最新的税务技术需求，然后由IT团队协助实现。面对未来系统设计和开发这一挑战，税务、IT和金融团队之间一体化的需求愈发迫切，这已超越了简单的数据供需关系。

“

沟通是一家健全的金融机构的基石。各部门之间持续有效的沟通，对于寻求发展以及应对监管环境的变化显得尤为关键。

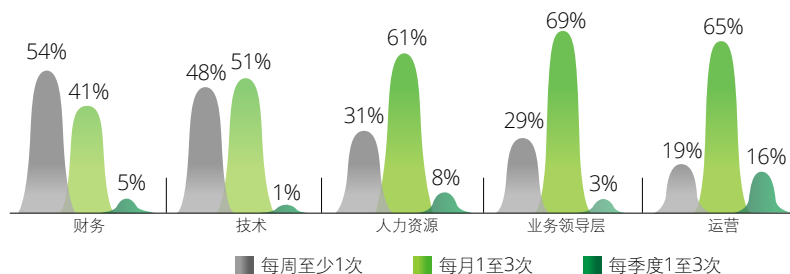
—Teresa Yue, GCM Grosvenor财务董事总经理



”

税务主管们对合作的重视程度在税务转型趋势调研里也得到了充分体现。调查显示，大部分受访者（54%）经常（每周至少一次）与财务部门互动（图2），48%的受访者经常与组织内的技术高管互动。尽管与业务领导层的互动频率相对较低（29%），但高达77%的受访者均认为税务部门与业务领导层之间的合作亟需加强或非常有必要加强。

图2. 税务部门与其他部门的互动频率





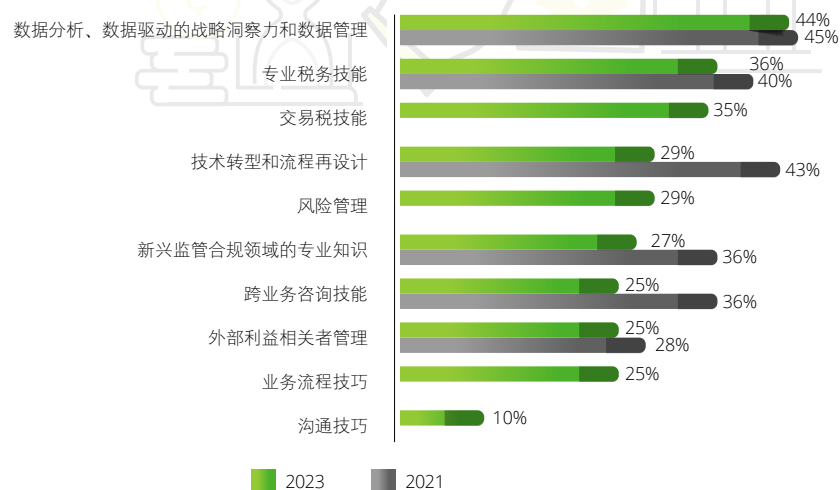
发掘和培养人才

技术和人才问题日益紧密地交织在一起。金融业的税务主管们表示，税务部门目前亟需的是那些具备流程掌控能力、擅长解决复杂数据问题的人才。换言之，这些人才不仅要能理解流程背后的底层税务专业逻辑，还需要熟悉可选技术应用工具，这样才能围绕自动化和效率问题提出针对性的解决方案。

在《税务转型趋势调研》中，数据分析、数据驱动的战略洞察力和数据管理技能被44%的受访者列为员工最为期望的特质。此外，29%的受访者将技术转型和流程再设计相关的能力作为首要关注点（图3），这一选项在10个选项中位列第四。

税务主管们进一步指出，自动化不仅能降低成本、提高效率，还能助力税务部门提供更优质的工作机会。通过流程自动化消除重复性、机械性任务，员工可以专注于更具挑战、高回报和高价值的工作。这无疑是税务部门技术转型的一大显著优势，同时也为人才招聘和留任这一难题提供了新思路。

图3. 未来一到两年税务部门最需要的技能



“

要找到具备深厚数据或技术专业背景的税务人才无疑是一项艰巨的任务。因此，我们并不打算盲目地招募这类“独角兽”人才，而是选择了更务实的途径：我们在现有税务团队中培养数字化技能和意识，并与外部顾问以及机构内的其他团队展开合作。

—Ching Tan, 野村集团全球税务主管



”

访谈中，每位税务主管阐述的人才发展战略，均是针对各自独特的企业环境而精心定制的。部分受访者指出，税务部门在日益重视员工工作与生活平衡的同时，也加大了对员工培训与职业发展的投入力度。还有一些受访者，尤其是来自非大都市地区的税务主管们表示，远程办公模式的兴起显著重塑了人才管理视角。他们认可远程工作为招聘带来的前所未有的便捷，但同时这也引发了他们对员工流动性增加的担忧。这种担忧来源于员工无需改变生活状态即可轻松更换雇主，可能对企业人才战略构成挑战。

“

你需要一点儿运气才能在你需要的时候找到契合的人才。从这个角度看，税务人才市场是一个即期市场。

—Gordon Zittlau, 爱美科税务总经理



”

几位金融业的税务主管透露，尽管过去一年劳动力市场趋紧，他们在招聘所需人才方面仍取得了实质性进展，关键职位未出现空缺。然而，成本管理方面的压力依旧存在，这已成为一种“新常态”。部分主管抱怨在特定技能领域（如转让定价）出现了人才短缺的现象，而另一些主管则感叹大学招收和毕业的会计专业学生越来越少。

“

我们乐于吸纳实习生加入团队。不同于那些对聘用应届毕业生持保留意见的税务负责人，我们对共事过的实习生非常满意：他们能力出众，能够轻松胜任各种税务申报工作。

—Scott Albertson, 泛美人寿税务运营总监



”





生成式人工智能的潜力

税务部门通常在企业里承担着审慎的风险管理者角色，因此对于采纳生成式人工智能（Gen AI）的步调相对谨慎。就目前而言，受访的税务部门负责人均未提及当前已有具体的Gen AI应用项目落地实施。数位税务主管指出，包括机器学习和AI在内的现有技术已经带来了显著的自动化优势，尽管这些尚未触及基于大语言模型的最新一代Gen AI技术。

“

目前，Gen AI前景已呈明朗化趋势，我们正在积极探索使用场景。考虑到数据隐私和“拟真幻觉”等风险，我们在欧洲模拟了一个沙盘，用以测试Gen AI技术的安全与效能。

—Richard Hauser, 苏黎世保险集团企业税高级副总裁



”

毫无疑问，Gen AI已成为众人关注的焦点，其在税务部门工作流程中蕴含的巨大变革潜力引人注目。潜在的应用场景包括但不限于：提升对海量监管信息的管理能力、进一步自动化处理日常重复性任务、以及加强税务数据的质量管控。众多企业已经开始尝试在安全可控的环境中测试Gen AI，并普遍认同这将是降本增效的又一利器，有望将税务团队从繁琐事务中解放出来，从而专注于更具战略性的工作。

“

AI虽非真正的风险化解工具，但它无疑是提升公司内部资源配置效率的良策。尽管有观点认为AI会导致员工数量减少，可在我看来，引入AI会推动对资源的重新分配，进而塑造新的人才格局。

—Christopher Pinho, 瑞银集团全球税务主管



”

“

我认为Gen AI具备真正改写游戏规则潜力，但对于税务经理而言，挖掘并精准利用其价值，无疑是一项极具挑战的任务。

—Gordon Zittlau, 爱美科税务董事总经理



”



展望未来

受访者描绘了税务机关的变化及其如何推动金融机构向多元化方向发展。面对新规的不断出台和快速演变，税务部门可能需要采用特定的流程和临时技术解决方案来应对即时挑战。然而，放眼长远，对灵活性、韧性和效率的核心需求则呼唤着更为深远和前瞻性的战略愿景。

“

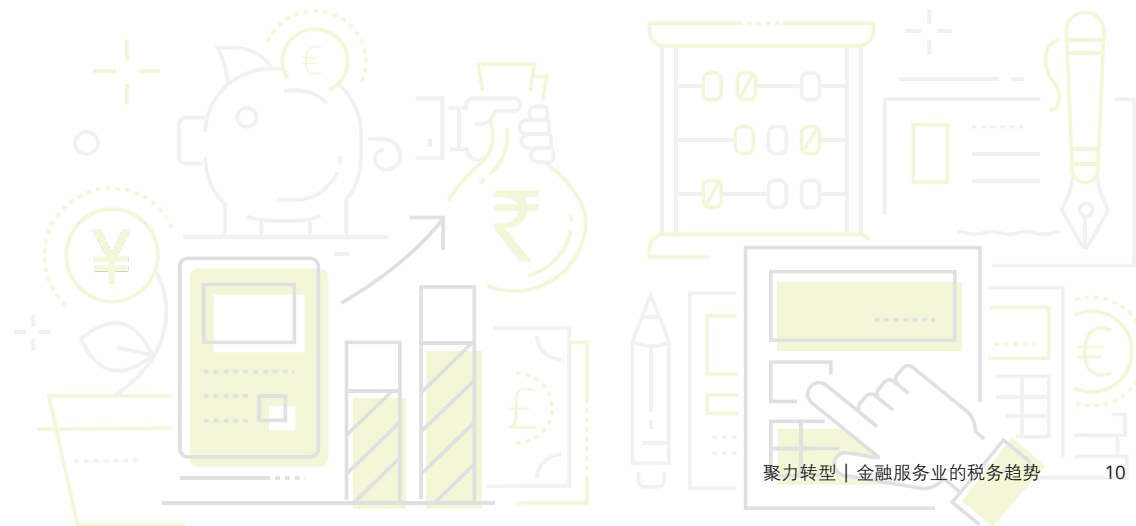
我们要在降本增效的同时，成为企业值得信赖的业务伙伴，为其他业务部门的发展提供真知灼见，助力他们拓展业务。

—Richard Hauser, 苏黎世保险集团企业税高级副总裁



”

税务高管们表示，坚持战略愿景的前瞻性和核心地位至关重要。金融机构应不断推进技术革新，从而在瞬息万变、充满不确定性的市场环境中确保效率和合规。与此同时，税务团队也应不断延展自身的技能和知识边界。





前程永无止境

毫无疑问，当前的变革浪潮正在以前所未有的速度推动众多企业的转型之旅。在税收格局经历深刻变化之际，税务主管们面临着持续的压力。因此，税务部门亟需掌握详尽数据，这些数据需要在多个司法管辖区保持标准一致，从而为数据分析驱动的决策制定提供坚实基础，同时提升透明度。

在金融服务行业，税务主管们正日益借助多元化的资源来达成目标，并已取得显著进展：他们或是与财务和IT部门合作，将税务管理整合至企业ERP系统中；或是通过外包策略，引入第三方服务商的专业技能。

“

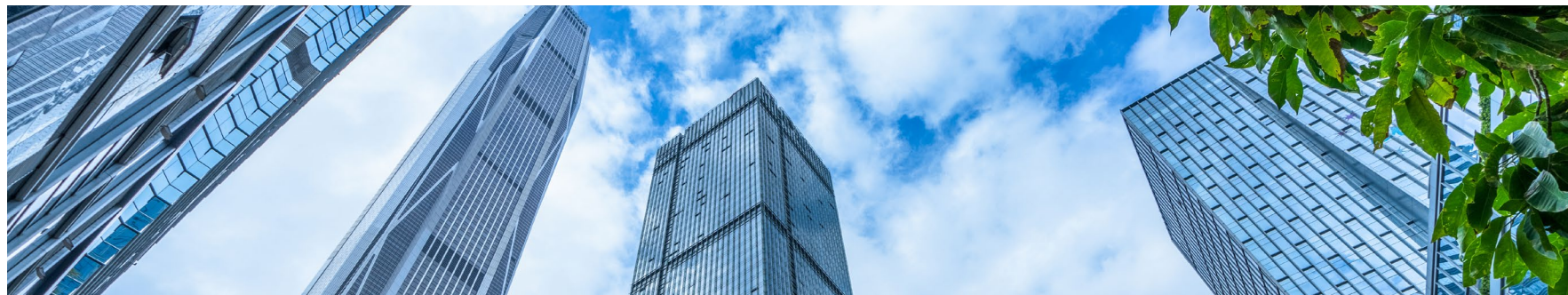
我的首要任务是做好税务合规。这一点知易行难，尤其是在数据报告方面。紧随其后的任务是提升效率，既要提升团队配置与合规效能，又要谨防过度精简或将导致的损失。第三项关键任务是团队的继任计划，做好人才储备，一旦有成员离职，能够迅速填补空缺。

—Steve Southon, 澳大利亚国家银行首席税务官



”

在这一切剧变之中，毋庸置疑的是，变革永无止境。然而，那些能够积极适应并拥抱变革的金融机构将会发现，他们的数字化征程和以洞察力驱动的合规之路正在以前所未有的速度向前迈进。





关于税务转型趋势

德勤针对300家来自不同行业、规模和地区公司的高级税务和财务主管进行了访问调研，以了解他们对税务职能的未来愿景，以及他们计划如何实现这一愿景。欲了解更多信息并阅读报告，请浏览[Deloitte.com/taxtrends](https://www.deloitte.com/taxtrends)。

鸣谢

我们衷心感谢以下税务主管们在百忙之中抽出宝贵时间，参与访谈并提供专业见解，为本报告的撰写提供了大力支持：泛美人寿税务运营总监Scott Albertson，永明金融税务高级副总裁Alex Goldsmith，苏黎世集团企业税高级副总裁Richard Hauser，阿默普莱斯金融公司企业税高级副总裁Mike Pelzel，瑞银全球税务主管Christopher Pinho，澳大利亚国民银行首席税务官Steve Southon，野村证券全球税务主管Ching Tan，加拿大皇家银行（RBC）税务部高级副总裁Ted Tomkowiak，GCM Grosvenor董事总经理Teresa Yue，以及爱美科税务董事总经理Gordon Zittlau。同时也感谢为本报告做出贡献的匿名税务主管们。

联系我们



John Rieger

德勤全球税务
金融服务行业领导合伙人
jrieger@deloitte.com



Sue Holmes

德勤英国税务
金融服务行业领导合伙人
seholmes@deloitte.co.uk



Andy Gwyther

德勤全球税务
全链运营领导合伙人
agwyther@deloitte.co.uk



俞娜

德勤中国税务与商务咨询
全球金融服务行业领导合伙人
natyu@deloitte.com.cn



朱桢

德勤中国税务与商务咨询
全链运营领导合伙人
andzhu@deloitte.com.cn



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、税务、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。请查阅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，您应咨询合资格的专业顾问。

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。