

# 内控视角下企业税务管理现状与对策

郑 婕

金山职业技术学院，中国·江苏 镇江 212200

**【摘要】**本文基于内部控制理论，对企业税务管理的现状和优化路径展开探讨，企业税务管理现状主要表现为风险意识不强、内控体系缺漏、信息化程度不高、监督机制缺乏等问题，影响税务合规性和管理效能，针对这些问题，本文提出了强化税务风险管理意识、构建科学的税务内控体系、推动数字化转型、健全监督评价机制等系统性提升企业税务管理水平，并达成降本增效与风险防控的对策，旨在为企业完善税务内控提供理论框架与实践指导，助力复杂税收环境下企业稳健发展。

**【关键词】**内控视角；税务管理；现状

**【课题项目】**本论文得到江苏省高职院校教师企业实践培训项目资助，计划编号：2024QYSJ117

现代经济环境下，税制日益复杂且税务监管不断加强，企业税务管理面临着前所未有的合规性挑战和效率优化压力，传统粗放型税务管理模式已无法适应政策动态变化和经营风险防控需求，企业迫切需要从内部控制角度重新构建税务管理体系。内部控制作为现代企业管理的核心工具，能为税务管理提供系统性思维框架并有效整合风险识别、流程规范、信息协同、监督反馈等关键环节，然而很多企业目前存在税务职能定位不清、业财税协同不足、内控执行不到位等问题，导致税务合规成本高而管理效能低，本文基于COSO内部控制五要素深入分析企业税务管理的实际困境并探索优化方法，旨在为构建符合企业发展战略的税务内控体系提供理论支持与实践指导，最终实现税务风险可控与价值创造的统一。

## 一、内控视角下企业税务管理现状分析

### (一) 税务风险意识不足

企业税务管理首要问题是风险意识系统性缺失，战略层面，企业决策者未将税务风险管控纳入整体战略规划，仅视为财务核算的附属职能，这一认知偏差致使企业重大经营决策缺乏税务风险评估，易产生系统性税务风险，并且在具体业务环节，相关部门人员常误以为税务事项为财务部门的职责，在业务合同签订、采购流程设计等重要环节缺乏税务考量，导致后续出现税务合规隐患<sup>[1]</sup>。企业在税收筹划时尤为明显，过度关注短期利益，盲目追求“税收洼地”，不重视政策合规性的专业判断，常陷入“伪筹划”的风险陷阱，风险意识不足使企业在税务监管日益严格的环境下极为被动，增加税务稽查的概率，重大税务违规还

可能影响企业信誉和持续经营能力。

### (二) 税务内控体系不健全

从内控框架看，企业税务管理体系建设存在明显的结构性缺陷，其中流程标准化程度低的问题尤为突出，税务申报、核算等关键业务环节缺乏统一操作规范，不同人员执行标准不同，这会影响管理效率和准确性。从组织架构来看，税务管理职能多集中于财务部门，采购、销售、人力资源等业务部门，由于配合积极性不高，从而导致重要税务信息传递滞后，业财税协同程度低。更为关键的是，税务风险管理未与企业全面风险管理体系有效融合，无法借助企业整体风控资源应对税务风险，企业税务管理体系存在的缺陷，在面对复杂税收环境时缺乏应对能力，既无法防范风险，也不能快速响应变化<sup>[2]</sup>。企业税务管理体系的缺陷不仅会增加合规风险，更可能导致重大的经济损失和声誉损害。特别是在数字化转型和税收监管日益严格的背景下，传统的被动应对模式已难以适应新的税收环境。同时，这些结构性缺陷还会影响企业的税收筹划空间，导致无法充分利用税收优惠政策。

### (三) 税务信息化水平较低

数字化时代背景下，企业业务发展需求远超税务管理的信息化建设，在基础数据管理环节，企业依旧使用传统电子表格处理税务数据，由于自动化程度较低，数据差错率也相应较高。系统建设方面，专业税务管理软件使用较少，且ERP系统中的税务模块功能开发利用不足，无法满足精细化管理需求。数据分析环节，企业没有专业工具和模型，无法深挖海量税务数据价值，导致管理决策缺乏数据

支持。系统整合环节，税务管理系统和其他业务系统对接不顺，形成数据孤岛，使得业财税一体化程度低，这种信息化短板严重制约企业税务管理质量和效率，使其难以应对数字经济时代的挑战和要求。

#### （四）监督与评价机制缺失

确保税务内控持续发挥作用的关键保障是有效的监督评价机制，但现实情况却不容乐观。内部审计方面，专业税务审计岗位大多空缺，例行审计较少涉及税务专业领域，风险隐患难以及时发现。监督流程设计上，针对税务管理特点的专项检查制度缺失，日常监督浮于表面，触及不到实质性风险、评价考核体系方面，税务管理绩效指标设置过于笼统，缺乏量化考核标准，既不能客观反映工作成效，也无法形成有效激励约束。在问题整改环节，普遍缺少系统性的缺陷反馈和持续改进机制，导致同类问题屡屡出现。监督评价机制的弱化，导致企业税务内控失去闭环管理特征，难以实现螺旋式提升，最终影响企业整体税务风险管理效能。

## 二、内控视角下企业税务管理问题的成因分析

### （一）管理层战略认知偏差导致税务风险失控

管理层在战略定位上认知存有偏差，主要体现在企业税务风险意识薄弱，其只是将税务管理作为财务核算问题，而非战略决策考量要素，且公司整体战略规划长期缺乏税务风险管理，资源严重倾向短期业务指标。董事会缺乏专业税务风险评估机制，重大投资并购决策常无视潜在税务影响，企业文化功利导向普遍，各部门更关注节税效果，而非合规底线，从而为后续稽查风险埋下隐患，业绩考核制度缺少税务合规指标，进一步加重“重收益，轻风险”的管理倾向<sup>[3]</sup>。

### （二）组织壁垒阻碍业财税融合机制建设

企业固有组织架构的深层矛盾致使税务内控体系存在缺陷，由于职能部门间天然存在壁垒，阻断了业务流、财务流和税务流的三流合一，导致关键税务信息难以在部门间实现共享。传统金字塔式层级结构下，税务管理权限过度集中于财务部门，使得业务前端人员缺乏应有的税务敏锐度、风险管理理念滞后是制度建设落后的根源，未能建立与政策变化同步的动态调整机制，企业管理体系设计存在系统性漏洞，长期未建立统一的操作规范，这暴露了流程标准缺失的问题。风险管理部门和税务职能部门各自为

政，企业难以整合风控资源应对税务挑战。

### （三）数字化投入不足制约税务管理效能

企业数字化转型中资源错配是税务信息化水平低下的原因，IT战略规划中，业务运营系统长期优先于税务管理系统，导致基础建设投入严重不足。数据治理体系不完善，使得税务信息采集和处理效率低，且核算差错率难以降低，信息化建设路径缺乏顶层设计，造成系统集成障碍，各类系统间形成难以消除的数据障碍。复合型人才储备不足，导致这一情况愈发糟糕，且具备税务实务与精通数据技术的专业团队缺口明显，企业IT基础设施老化严重，无法全面满足智能化税务管理平台的运行需求。

### （四）治理机制缺陷弱化监督约束效力

企业治理结构的深层次问题在于监督评价机制的形式化，由于审计委员会专业功能缺位，税务监督缺乏独立性与权威性，导致有效制衡难以实施。绩效管理体系设计存在缺陷，使得税务合规要求无法转化成可量化的考核指标，从而激励约束效果大大降低。整改机制的虚化，反映了组织学习能力不足，造成同类问题反复出现却没有系统性改进。税务管理部门难以被不完善的权力制衡结构深入监督，以致难以触及实质性问题。信息反馈渠道堵塞，使管理层不能及时掌握税务管控的真实状况，进而影响决策的科学性<sup>[4]</sup>。

## 三、内控视角下企业税务管理的优化对策

### （一）强化税务风险管理意识

企业管理层对税务管理的认知必须从根本上转变，应将税务管理提升到与财务管理、业务发展同等重要的战略高度。税务风险管理方面，董事会应纳入公司治理的重要议程，发展战略制定时，需充分考虑税务因素潜在影响，且避免重大决策过程中出现税务合规漏洞。实施分层分类的税务培训计划，对高管层重点培养战略税务思维，使其能准确判断税务风险和企业价值的关系，对中层业务骨干强化业务环节税务合规要点培训，以助其识别合同谈判及采购销售中的涉税风险，对财务人员深化最新税收政策解读，并提升专业能力。构建常态化税务风险预警机制，由财务部门牵头，成立由法务、业务等多部门的税务风险评估小组，定期分析政策变化对企业经营的影响程度，并建立风险等级评定标准，及时发现潜在合规风险，还要将税务合规纳入企业文化建设，通过制度约束和价值观引导，在全体员工中树立防范税务风险的责任意识，改变以往重

效益不重合规的惯性思维。

## (二) 构建科学的税务内控体系

企业应将顶层设计作为着手点，重构税务内控框架，建立健全覆盖全业务流程的税务管理制度体系。制定标准化的税务操作手册，明确从票据管理、税款计算、纳税申报等各环节的操作规程和时效要求，确保流程执行的规范性和一致性。创新业财税融合机制，前置税务管控节点并嵌入销售合同评审、采购付款审批、薪酬发放等关键业务流程中，实现业务流、财务流、税务流的有机统一。以及业务部门承担前端税务数据收集的责任。建立税收政策动态跟踪机制，配备专业团队密切关注政策变化，并制定分级响应预案，确保业务模式和税务处理方式能及时调整。构建税务风险数据库，系统归集各类风险事件和处理经验，形成知识管理体系来支持持续改进。借助信息化手段固化内控流程，通过系统控制代替人工判断，提高税务管理的标准化水平。

## (三) 推进税务管理数字化转型

数字化转型是提升税务管理效能的关键，企业要制定税务信息化建设分阶段规划，优先打造与业务系统深度融合的智能税务管理平台，实现发票管理、进销项匹配、税款计算、申报缴税等全流程自动化处理，并通过中间件技术打破系统间的数据壁垒，实现ERP系统、财务核算系统和税务管理系统的数据互通，保证业务数据实时转为税务数据，提高信息传递的准确性与及时性。高频重复的税务操作可由税务机器人（RPA）处理，减少人工干预产生差错的风险。建设税务大数据分析平台，整合内外部数据源构建税务数据仓库，通过智能算法进行税负分析、风险预警和筹划模拟，为管理决策提供数据支持，重视数字化人才队伍建设，在培养财务人员数据分析能力的同时，提升IT人员对税务的理解能力，塑造复合型税务数字化团队。建立税务数字资产管理，规范数据采集、存储、使用全流程管理，保证税务数据安全可靠<sup>[5]</sup>。

## (四) 健全税务监督与评价机制

要确保税务管理持续改善，有效的监督评价必不可少，因此，企业需构建独立的税务审计体系，设置专职税务内审岗位，制定细致的检查清单与工作底稿，定期专项审计重要税种的申报缴纳情况，完善问题整改的闭环管理，针对审计发现的薄弱之处建立整改台账，明确责任人、整改措施与时限要求。后续审计验证整改效果，引入第三方

税务专业机构进行年度健康检查，客观评估税务内控体系有效性，诊断潜在风险点与改进空间。构建多维度税务绩效考核体系，将申报准确率、税负合理性、风险事件发生率等量化指标纳入部门与个人考核，考核结果直接与绩效奖金、晋升发展挂钩。建立税务管理持续改进机制，定期总结税务工作的经验教训，将最佳实践固化成制度流程，通过案例库建设达成知识共享，设立税务管理创新激励机制，鼓励员工提出优化建议，对能创造显著经济效益的改进方案给予专项奖励，且税务合规表现要成为领导干部履职评价的重要内容，以此强化管理层的责任意识。

## 四、结束语

综上所述，现代企业在市场环境复杂多变、税务监管日趋严格的背景下，必然要建立完善的税务管理体系实现可持续发展，税务管理将企业经营和战略决策进行连接，其价值不仅在于防控风险、合规经营，还深远地影响企业资源配置优化和运营效率提升，企业通过培养系统的税务风险意识、构建科学的内控体系、推进数字化转型、完善监督评价机制，便能有效提高税务治理水平，将潜在税务风险转为竞争优势。随着税收征管数字化进程加快，且监管力度不断加强，企业更要从全局看待税务管理，并将其深度融入发展战略与日常运营，达成业财税一体化协同发展。完善的税务管理体系既能让企业合规有保障又能让企业价值增长还会是现代企业核心竞争力的重要部分，从而有力支撑企业在复杂商业环境里稳定发展。

## 参考文献：

- [1] 兰沐竹. 内部控制视角下企业税务管理的优化策略[J]. 纳税, 2024 (30): 10-12.
  - [2] 孙志奇. 大数据时代背景下企业税务风险管理策略该如何优化[J]. 中国商界, 2024 (12): 120-121.
  - [3] 刘秋香. 内部控制视角下的企业税务风险防范策略研究[J]. 财会学习, 2024 (20): 137-139.
  - [4] 牛文晋. 内控视角下企业税务管理现状及优化途径探讨[J]. 财会学习, 2024 (04): 134-136.
  - [5] 陆灵芝. 内控视角下企业税务风险管理存在的问题及对策探析[J]. 现代营销, 2022 (10): 22-24.
- 作者简介：**郑婕 (1990.06-)，女，汉族，江苏扬中；讲师；财经商贸学院专任教师；学历：研究生（硕士学位）；研究方向：主要从事会计教学研究。