

共享模式下 H 集团税务管理转型之路的思考

郭树红

中国海洋石油集团有限公司财务共享服务长三角分中心 北京 100010

摘要：财务共享的出现，极大改变了企业传统的财务管理模式，而税务管理作为财务管理的一部分，也应该适应新的财务管理模式，且随着数字经济的蓬勃兴起，税务管理转型也越发迫切。但是税务因为自身的一些特性，税务共享难度较大。H 集团已经上线财务共享，但是目前税务管理仍处于比较初级阶段，难以满足目前数字化转型需求。本文通过梳理 H 集团共享中心税务管理现状，分析问题，剖析税务管理在共享模式下的转型之路。

关键词：财务共享中心；税务管理；数字化转型

引言

2022年10月16日总书记在二十大报告提出建设数字中国的伟大目标，全国企业在该指标下加快规划数字化战略。中国税收征管系统已经升级到金税四期，税务征管水平显著提升，监管力度和深度越发高效。国家“以数治税”的推进，电子发票、电子档案的全面放开，使得税务管理在上线财务共享中心的集团公司的地位越发重要。然而，目前 H 集团税务管理水平却依赖手工方式，依旧停留在手工开票、线下台账、人工算税等阶段。传统的财务共享运营和管理模式已经无法满足 H 集团税务监管、“大智移云”等数字技术应用和数字化转型的需求。

1. H 集团财务共享服务中心税务管理的现状

H 集团是集国内外海上油气勘探、开发、销售于一体的大型企业集团。主要业务板块包括油气勘探开发、专业技术服务、炼化与销售、天然气及发电、金融服务等，并积极发展海上风电等新能源业务，经营范围广泛、人员和下属各层级单位众多、业务环节多、业务流程复杂，各业务板块之间及业务板块内部单位之间是密切的上下游产业链关系，总体而言税收风险较大。

上线共享中心后，财务管理模式改变，目前 H 集团财务共享中心已经实现了全部凭证的系统推送和久其报表系统自动化出具。财务共享运营系统对接财务系统、商旅平台报销系统、合同管理系统、资金管理系统等等，在系统化、智能化阶段取得了长足进展，但是税务管理并未同步跟上。税务管理并未完全独立出来，仍只作为财务核算工作的一部分，且并未得到足够的重视。因此引发在共享模式下，H 集

团如何破解税务管理落后难题，如何借助信息化、智能化手段，来提高税务智能化水平，从而提高税收遵从度、降低集团公司税务风险的一系列思考。

2. 目前 H 集团公司税务管理体系面临的问题

2.1 税务管理的工作仍停留在属地单位，未独立出来

H 集团公司税务管理目前是由各层级单位各自负责本单位税务工作。票据开具、票据管理、税费计提、税款申报及缴纳都由属地公司进行主导，例如月末属地公司根据账面数据进行税费计提，然后在共享平台的运营系统提单，共享中心负责审核相关附件并进行账务处理，共享中心对附件的完整性、准确性负责，但属地单位对真实性负责，税务风险也由属地单位承担，集团公司管控难度大。

2.2 税务管理仍停留在手工处理阶段，信息化水平低

属地单位依赖手工开票、手工算税、人工申报纳税和查找税收优惠政策，税务工作重复程度高、产生的价值低，每月的纳税申报也是依靠手工填报，填报效率低。例如 H 集团下属炼化公司，是石油加工炼制企业，生产的许多成品油及化工品属于消费税应税品目，且税法有一些免税、缓税、抵税品目，目前主要依赖税务岗手工从财务核算体系中查找生产数量等数据，然后进行税费的计算，算税的自动化程度不高，准确性差，多计提和多缴纳的概率高，税收成本高。

2.3 目前税务管理面临业财分离困境

共享财务人员办公场地脱离属地公司，地理距离变远，加之线上共享平台的运营，距离一线业务端越来越远，对业务的了解也停留在影像资料、电话沟通层面，缺失了对业务开展的监督和管控。因业务开展所产生的税费也停留在事后

知晓,增加了属地公司面临税务风险概率。不少属地单位的税务工作是由财务人员兼职,加之属地企业普遍存在认知误区,认为税务工作只是由财务部门处理,因此税务风险也应有财务部门管理和承担。实际上各业务活动才是税务风险根本来源,业财融合思想未深入各单位。

2.4 税收政策文件繁杂理解难度大,税务处理上存在税企偏差

集团公司下属分子公司遍布国内外,各地区税务政策各不相同,差异显著,基于集团全局角度制定的税务制度不能满足分子公司个性化需求,制度契合程度较低,对各层级单位及下属公司的税务管理约束性不强,属地公司往往按照公司自身的内控制度和财务制度进行税务工作,整体税务工作呈现杂乱无章状态,税务管理效果欠佳。

2.5 税务人员税务管理知识不全面,税务管理效率较低

不少属地单位税务人员是由财务人员兼职,一些规模大的公司才有财务专岗负责税务工作,部分属地税务专业人员税务知识不丰富,难以掌握实时变化的税务法律法规,对新旧财务政策变化差异掌握不及时。共享中心看到的税务数据基本是经过属地处理后的数据,数据核定难度大。共享中心人员与一线税务的距离更远,税务管理形同虚设,仍然依靠属地税务进行日常税务管理工作。

2.6 财务共享、互联网等思维在票据管理领域未得到充分应用

属地税务岗横向和纵向的沟通交流较少,信息共享程度低,集团公司依靠下属公司的数据传送、报表出具等来获得信息,票据管理的手段落后。税务管理具体工作仍分布在各分子公司,且各搞一套,缺乏平级部门联动和业财联动。集团公司的管理政策和税务政策无法直达,集团公司税务管控要求和管控关键节点不清晰,管理效果较差,缺乏信息系统来支撑集团的制度执行反馈、流程标准化落地、数据集中管控等工作,税务共享程度低,共享理念和互联网思维不足。

2.7 涉税风险管控以事后处理为主,缺少事前及事中预警

因为目前税务管理分散在各层级单位,集团公司没有抓手进行集中管控,H集团目前尚未建立完整的税务风险预警和监控体系。且因税收法律法规变动频发、税收政策文件较为晦涩,各层级公司实际业务活动中几乎处处面临税务风险,因税收管理手段落后,下属各分子公司只能事后承担涉税风险,集团难以从事前就给予监管,进行风险控制及事前

事中预警和干预,更难以有效指导下属单位进行良好的税务风险规避工作。

3. 共享模式下推进集团企业税务管理转型的工作思路

依托已经上线运营的财务共享平台,搭建税务管理体系,将税务管理系统纳入共享服务范围。H集团已经财务共享中心目前已经从建设期进入到运营期,部分分中心属地单位可以开启进项税核对功能。但是目前尚未接入属地的开票系统,开票环节仍在属地公司。共享中心的上线,以及“大智移云”等技术的应用,在共享系统中建立税务管理模块,对税务管理相关的发票处理、税务处理、会计核算、税收分析筹划监测等环节进行集中管控,整合涉税业务流、现金流和核算流,达到实现税务管理数字化转型目标。

4. 共享模式下集团税务管理转型的措施及改进建议

随着大数据信息技术运用的深化,财务共享服务中心的核算功能将会被智能取代,传统共享中心也要不断进行数字化转型升级,争取发挥更大的数据价值,未来将要打造成为企业数据价值实现中心的职能定位。

4.1 在共享中心上线税务管理信息系统

将总部和分子公司处于分散管理状态的税务工作进行集中控制,以统一标准的处理流程实现信息共享,包括发票的共享、专家经验共享、智能应用共享、风险防控共享、政策支持共享、全面预算管理、协同共享等板块。具体表现为在发票管理环节,通过对接国家税务总局增值税发票电子底账库,全量获取进项数据,利用OCR技术,实现识别、核验与认证等服务;通过对接税控设备和开发多种开票场景,实现自动开票和共享开票,在满足集团进销项发票的全生命周期管理和税务管理流程数据一点管齐等要求的同时,实现从线下到线上、从分散到集中的管理提升,并进一步实现管理的垂直化、流程的标准化、数据的集中化和监管的自动化。

4.2 利用RPA赋能财务共享中心税务管理

利用RPA技术对接税务管理信息系统和经营管理系统,如SAP系统、久其报表系统,打破原来涉税数据存放于不同主体,数据难以实现关联局面。可在税务管理信息系统基础上接入开票系统、纳税申报系统,进一步推进全电发票、数电发票的应用,建立完整的涉税信息池,最终实现整个集团全税种、全过程、全流程的线上化和体系化。通过核心智能化引擎技术,打造数字共享平台,帮助H集团达到“集中算税、一键算税、一键申报”的税金集中化、共享化管理

目标。另外可采用信息技术,实现可根据纳税主体、税种、纳税期限等角度来分析、统计、构建科学的纳税指标评估机制,有效地评估集团各层级单位的实际税负率。

4.3 在共享中心内部成立专业的税务管理团队

共享中心业务配置税务专岗、税务专家等岗位提供税务咨询服务。税务专岗要熟悉税收法律法规,分析税务政策,并指导属地税务业务。集团层面需要专家级税务人员即税务专家,进行顶层税务筹划和解决税务疑难问题。共享中心定期对税务管理人员开展培训,在税务知识、财税政策、应用税收政策能力进行综合培训。专岗专人负责收集各层级公司收集和整理与企业有关的税收政策、税收法律和税收优惠,成立内部税务管理信息库,并制定《税务管理操作手册》来具体指导税务工作。

4.4 加强税务风险信息沟通

对内需要利用财务共享中心来打造集团公司税务信息系统,共享模式下,税务信息流动性增强,可利用共享中心畅通集团总部、共享中心和属地单位的沟通渠道,加大沟通力度,将税务信息及时准确地传达给各属地公司和上级管理单位,便于尽早尽快发现和解决问题。对外要健全与税务局的税务管理沟通机制,加强调研,在了解各个公司在各个地区的重要性和税务局的往来密切程度基础上,定期邀请税务机关开展税收知识培训、辅导,与税务机关制定共同的防范机制,共同防范税务风险,提高税收遵从度。

4.5 集团财务高层需要提高税务管理的重视程度

税务管理体系的转型离不开管理层的支持与推动,单独依靠共享中心的和属地税务岗的力量难以达到预期效果。集团管理层要转变观念,扭转重视业务经营风险忽视税务风险的理念,加大税务管理重视力度,起好带头表率作用。并着力从公司内控及财务制度上完善税务制度,把税务管理纳入财务管理制度的重要环节。

4.6 建立事前预警式的风险分析管控体系

根据H集团各层级单位的行业特点,灵活配置风险指标,构建税务风险模型,利用税务管理系统自动采集涉税数据源,通过数字分析技术,识别风险并进行预警提示,合理帮助规避涉税风险。并可进行数据钻取及穿透查询,生成各类分析报表,方案库会给出解决方案及建议,形成风险指标、风险监测、风险评估、风险应对的风险管理闭环。集团公司

可通过税务管理报表、税务档案、税务事项管理、税务知识库和管理驾驶舱等进行管控决策、税收筹划等管理需要。

5. 税务管理转型可能存在的问题及建议

税务管理数字化转型的关键在于将税务管理信息系统纳入共享信息系统。对于这个全新的改变,势必会冲击集团各层级原来税务工作者的工作模式和工作习惯,需要重新学习新体系,工作流程面临着重塑,导致可能出现抗拒抵制等不良情绪,因此在线上税务管理信息系统后,需要及时对税务人员展开专项培训,提高人员接受度,便于更好促进信息系统发挥作用。另外税务管理信息体系的新上线需要花费更多的资金和时间成本,在疫后时代,也会对集团造成一定的财务压力,并牵涉更多的人力,因此需要综合考量,优化税务管理信息系统设计方案,平衡投入产出比,合理控制成本。

6. 结语

税务管理是集团企业经营管理至关重要的内容,税务管理不到位会使集团公司难以发现税务漏洞、税务风险加大、税务成本增加,难以适应集团数字化转型的发展目标。本文通过阐释H集团财务共享中心税务管理的现状,剖析目前H集团公司税务管理体系面临的问题,提出共享模式下推进H集团企业税务管理转型的工作思路、通过搭建税务管理系统,提高税务重视程度等措施帮助H集团走上税务管理数字化转型之路,助力提升集团税务管理质量,实现集团整体的数字化转型战略目标。

参考文献

- [1] 舒文芳.RPA赋能财务共享中心税务管理共享的研究——以A集团公司为例[J].纳税,2023(14):1-3.
- [2] 巢忠炜.以共享模式推动税务数字化转型[J].国际商务财会,2022(11):60-64.
- [3] 李博淳.集团化A公司税务管理信息系统的构建[J].财经界,2022(10):159-161.
- [4] 宋建军,徐慧娥,杭钰玲.企业税务管理信息系统开发与应用——基于JH集团公司实践[J].会计师,2023(03):57-59.
- [5] 李博淳.集团化A公司税务管理信息系统的构建[J].财经界,2022(10):159-161.
- [6] 文悄.建筑企业财务共享模式下的税务管理[J].财经界,2021(35):167-168.