

数字化转型背景下企业税务管理效能提升策略研究

戴小梨

广州诚信创业投资有限公司, 广东 广州 510000

DOI:10.61369/SE.2026060010

摘 要： 随着金税四期建设持续深化，大型民营企业集团的税务管理面临合规要求刚性化与管理架构复杂化的双重考验。本文基于数字化转型背景，系统研究企业税务管理效能提升的策略框架与实施路径。研究采用岗位写实与行动研究相融合的方法，对传统集团税务管理中存在的超负荷运转、管控抓手缺失、数据价值沉睡等突出痛点进行全息诊断。问题根源可追溯至管理定位、组织架构与数据标准三个方面的失配。基于此，本文系统论述了以“合规—效率—价值”三维目标为牵引，以财务共享重塑流程为基座，以业财税数据贯通为主轴，配套成熟度评估与考核闭环的效能提升策略体系。集团实践表明，这套策略在压减基础事务工时、实现风险前置预警、支撑战略发展上成效显著，为同类型集团化民企的税务管理数字化转型提供了可复制的实践范式。

关 键 词： 数字化转型；税务管理效能；业财税融合；财务共享；集团管控

Research on Strategies for Improving Enterprise Tax Management Efficiency Against the Background of Digital Transformation

Dai Xiaoli

Guangzhou Chengxin Venture Capital Co., Ltd., Guangzhou, Guangdong 510000

Abstract： With the deepening of the Golden Tax Phase IV construction, the tax management of large private enterprise groups faces dual challenges of rigid compliance requirements and increasingly complex management architectures. Based on the digital transformation context, this study systematically examines the strategic framework and implementation pathways for enhancing enterprise tax management efficiency. By integrating job documentation with action research, this paper conducts a comprehensive diagnosis of prominent pain points in traditional group tax management, including overloaded operations, lack of control mechanisms, and dormant data value. The root causes of these issues can be traced to three structural misalignments: management positioning, organizational architecture, and data standards. Accordingly, this paper systematically elaborates an efficiency enhancement strategy system guided by the three-dimensional objectives of "Compliance—Efficiency—Value," with financial shared services as the foundational base for process reengineering, integrated business—finance—tax data as the central axis, and supported by maturity assessment and closed-loop performance evaluation. Group practice demonstrates that this strategy has achieved remarkable results in reducing basic transactional workload, enabling forward-looking risk early warning, and supporting strategic development, providing a replicable practical paradigm for the digital transformation of tax management in similar group-based private enterprises.

Keywords： digital transformation; tax management efficiency; Business—Finance—Tax integration; financial shared services; group control

引言

当前，税收征管正加速迈向“以数治税”的智慧税务时代。中办、国办印发的《关于进一步深化税收征管改革的意见》明确提出，要充分运用大数据、云计算、人工智能等现代信息技术，加快推进智慧税务建设，实现从“以票管税”向“以数治税”分类精准监管转变^[1]。国家税务总局在落实《意见》的工作部署中进一步明确，要以发票电子化改革为突破口，全面推进税收征管数字化升级和智能化改造^[2]。这一系列顶层设计的落地，意味着企业的涉税数据透明度与合规底线均被提升至前所未有的高度。尤其对于组织层级多、业务板块复杂的民营投资集团而言，传统分散、手工、滞后的税务管理模式已逼近效能天花板。

企业税务管理数字化转型的路径探索已成为学界关注的热点。有学者指出，传统分散式的税务管理模式已无法适应现代企业的发展需求，数字化转型需要从组织架构、管理模式、人才体系等多维度进行系统性变革，建立集中化、数字化的管理体系是当代民营集团的必然选择^③。本文的研究正是基于这一理论前提的深化与实践验证。需要明确的是，本文所论述的“税务管理效能”，涵盖三个递进维度：效率维度，即单位税务工作的人力与时间投入产出比；风险维度，即税务合规偏差的预防、识别与纠正能力；价值维度，即税务职能对战略决策和政策红利的贡献程度。

数年前，我所在的集团公司同样面临效能不足的困境。作为一家业务覆盖园区运营、股权投资与跨境贸易的多元化民企集团，管理层果断启动了财务数字化转型战略。作为此战略的核心执行者，我全面负责集团税务管理体系从规划到落地的系统性搭建，并兼任新组建的财务共享中心主管，亲身经历了税务管理从“无体系”到“建体系”、从“事后被动应对”到“事前主动规划”的完整进化。本文即是对这一实践过程的系统提炼与反思，遵循“现状审视—问题聚焦—根源探析—策略重构—成效实证”的逻辑递进脉络展开。

一、现状审视：集团税务管理的碎片化图景与效率困境

为精准把脉税务管理的真实微观状态，我在集团管控体系构建前夕，运用岗位写实法对集团总部一名高级税务主管的日常工作进行了连续追踪。经脱敏后的工时分布数据，比较真实地反映了当时的困境。

表：集团总部税务主管日均工作耗时及价值属性分析

工作模块	日均耗时（分钟）	总占比	核心价值属性
多主体纳税申报底稿与基础规范管理	150	31.25%	低附加值重复性劳动
集团税务规划与深度政策研究	40	8.33%	高附加值战略支持
跨部门 / 子公司协调会议与事项跟进	90	18.75%	沟通与信息同步
各税种汇算清缴专项工作（年度发生，按月摊销）	60	12.50%	规则性强的周期性工作
费用报销与进项发票审核	80	16.67%	量大面广的基础审核
税收分析与预测（含月度快报、年度汇算）	30	6.25%	需强数据支撑的分析
其他（临时咨询、风险排查）	30	6.25%	—
合计	480	100%	

注：本表数据来源于对集团总部税务主管的岗位写实记录，基于《工作饱和度分析表》中各工作项按年、季、月、周、日等不同频率发生的原始工时数据，经折算汇总后形成。原始记录总工时为664.56分钟/日，已按标准有效工作时间（8小时/480分钟）进行归一化处理，并剔除非工作时段干扰项。价值属性分类标准：低附加值重复性劳动指规则明确、重复性高、执行层即可完成的基础操作型工作；高附加值战略支持指需运用专业判断、对集团整体税务安排产生战略性影响的分析决策型工作；周期性工作指按固定周期（年度/季度）集中发生、规则性强的专项事务；基础审核指量大面广、需形式审查但决策层级较低的审核类工作。

这张工时分布表具象化地揭示了转型前集团税务管理的三大特征。其一，基础事务膨胀，低价值劳动占据主导。若将具有重复性强、低附加值特征的工作模块界定为“基础事务”，则至少

涵盖纳税申报底稿、汇算清缴和费用审核三项，占日均总工时的60.42%，超过半数。这些工作高度依赖人工操作，不仅效率低下，更因人工误差埋下了申报不实的合规隐患。其二，价值空间受挤，战略职能长期营养不良。真正关乎集团整体利益的规划与研究时间仅占比不足10%，且常被会议和临时事项打断，缺乏连贯性和深度。其三，工作切换频繁，深度思考沦为奢侈品。周期性工作虽不每天发生，但日常任务切换频繁，严重削弱了面对复杂集团税务课题时的判断力与创造力。

二、问题聚焦：多层级架构下税务管控的四大失能症结

上述微观写实折射到集团管理层视角，可归纳为四大核心障碍，这些障碍在集团多层级、多板块的复杂架构下被进一步放大。

（一）合规成本居高不下，人力资本陷于低端重复

集团下属多家子公司分属不同行业且分布于多个属地，各公司的申报底稿格式各异。每月申报高峰期，总部税务人员需逐一从各公司异构的财务系统中导出数据，在Excel中完成数据清洗、转换与拼装。这种“数据搬运工”式的工作模式不仅人力投入巨大，更时刻面临因手工误差导致申报数据不一致的合规风险。

（二）纵向管控链条松脱，制度效力逐级衰减

当时虽已出台《集团税务管理办法》，但因缺少信息系统的强制承载，制度落地高度依赖各子公司财务人员的自觉性。集团层面的风险自查往往只能在半年度或年度时点上以人工发通知、收报表的方式展开，不仅时效性差，更易流于形式，难以及时发现潜藏于日常交易中的违规发票、关联交易定价偏差等风险。在金税四期建设持续深化的背景下，税务机关利用税收大数据实现跨部门、跨区域信息联动的能力大幅增强，企业内部的管控盲区与外部监管的穿透式监控之间的矛盾日益尖锐。

（三）横向数据壁垒森严，分析决策沦为无源之水

集团内项目管理、采购、销售、财务核算、资金管理等系统林立，主数据标准不统一，导致基础涉税信息源头多头、口径各异。一份面向集团高层的宏观税负分析，底层取数路径漫长且不可靠。在转型前的状态下，各系统以孤岛形态运行，作为集团税

务规划负责人，我在开展税负平衡、股权优化等研究时，花费在数据搜集和稽核上的精力远超真正的方案设计与模拟推演，决策支持严重受制于数据贫瘠。信息获取的滞后与断裂不仅体现在日常分析中，更在专项风险排查时暴露无遗。例如，各子公司房产信息分散在不同账套和资产卡片中，难以动态获取，集团不得不依靠突击式人工普查来排查房产税风险，这种“亡羊补牢”式的集中纠偏行动，正是数据壁垒导致管控失能的缩影。

（四）价值创造职能悬浮，战略回应能力严重不足

集团税务管理的终极目标是服务于战略扩张与价值提升。然而，当团队主要精力被下沉事务套牢，其在股权架构调整、跨境ODI备案规划等重大战略项目中的贡献度便十分有限。由于前期缺乏业务-税务的联动规划，我在协助子公司推进香港公司设立及关联定价机制研究时，许多更优的架构设计选项已因路径依赖而难以实现，只能进行回溯性调整。这正是价值创造职能悬置在民营企业中的一个缩影。

三、根源探析：制约效能跃迁的三重结构性失配

深究上述四大症结，其根源不在于某一环节的操作失误，而在于集团税务管理的顶层设计未随业务扩张同步进化，存在三重结构性失配。

（一）管理定位与战略需求失配

集团税务管理长期被定义为内部服务保障职能，其管理目标窄化为“合法合规、按期申报”的遵从底线。这种自我设限的定位导致资源配置严重不足——信息化建设被长期搁置于低优先级，团队编制和培训预算捉襟见肘。缺少对效率追求和价值挖掘的顶层规划，是合规成本畸高、价值创造乏力的总根源。

（二）管控模式与工具支撑失配

集团对下属公司税务事务名义上实行统一管理，但实质仍为分散式操作。管控模式选定了“混合型”——总部对关键点进行管控，日常事务放权给一线，却没有配之以相应的集中化、数字化工具作为抓手，使得信息向上汇集路径长、流程管控关键点缺失。正如我向管理层汇报时所指出的：靠定期开会议和发邮件，是管不住精细化的税务风险的。仅仅选定了管控模式，却未同步推进与之适配的管理变革和工具建设，内部管理与外部征管数字化进程之间形成了结构性断层。

（三）数据标准与共享需求失配

业务与财务系统在规划建设时，均未将税务数据的标准化输出作为强制需求，致使各系统以孤岛形态运行。同一税种在不同子公司的底稿模板都存在差异，集团层面的汇总分析成为一项耗费巨大人力的“数据工程”。这是业财税一体化难以落地、分析决策职能悬置的根本数据症结。

四、策略重构：以数字化转型驱动效能跃迁的系统方案

基于上述诊断，作为集团税务管理体系构建的牵头人，我确

立了以集团管控为核心、以共享服务为突破口、以数字技术为承载的系统性提升策略。这一策略的内在逻辑是：以顶层目标牵引方向，以共享中心夯实基座，以数据贯通激活价值，以分步实施把控节奏。

（一）顶层设计先行，构建“目标-评估”双轮驱动闭环

我首先将集团税务管理的核心理念升级为三层目标体系：底层是精细合规，即通过系统自动化保障纳税申报、发票管理的零差错；中层是效率提升，即通过共享服务和流程再造，将分散的工作集中化、标准化处理；顶层是价值创造，即利用解放出来的人才和数据，开展税务规划、业务支持、政策推动等高价值工作。所有运作均须在管理层设定的“风险红线”之内。

为使理念落到实处，我同步主导搭建了与目标配套的集团税务评估考核体系。该体系面向集团总部、板块控股公司、下属运营单位三个层级，分别设定效率与任务指标、风险指标、价值指标三类考核指标。不同阶段，我根据集团管控目标灵活调整考核权重：转型初期加大效率指标的权重以推动共享落地，成熟期则提升价值指标的权重，牵引团队向战略支持转型。

（二）共享中心筑基，推动流程再造与管控刚性化

破解“基础事务膨胀”与“管控抓手缺失”的关键，是我本人亲自负责从零组建的财务共享服务中心。有研究指出，共享服务中心的本质是通过对标准化业务的集中处理与流程优化，实现效率提升与管理复制的双重目标^[4]。基于中兴通讯集团的管理实践，有学者提出了影响共享服务效率的关键因素框架，涵盖组织设计、流程规范、系统整合与人员转型四个维度^[5]。进一步的研究表明，数字化转型下的智慧共享财务管理体系，应当以数据中台为核心枢纽，通过构建“业务流-资金流-信息流”三流合一的闭环管理，实现从核算共享向管理共享、战略共享的梯次跃升^[6]。

我在共享中心的组建与运营中，严格遵循了上述多维度的建设逻辑。在组织维度，将费用报销、应付结算、纳税申报底稿编制等可标准化的基础流程从各子公司剥离，统一上收至共享中心进行“工厂化”集中处理。在流程维度，对上述流程进行全面梳理、统一规范，制定标准化操作手册。在系统维度，引入OCR发票识别与自动验真验重技术，依据集团统一制度设定系统审核规则，对不合规票据自动拦截。过去依赖个人自觉的“软约束”，升级为嵌入系统的“硬控制”。

（三）数据链路贯通：业财税一体化的融合方向与下一步规划

要实现真正的价值创造，必须让税务数据“活”起来。下一步的推动策略是“向前嵌入，向后融合”。向前嵌入，即推动税务规则嵌入合同管理、采购结算等业务前端系统，在起草合同时自动提示税率、票种及潜在优惠，实现事前参与。向后融合，即协同IT部门统一全集团客商、物料、资产等主数据标准，打通ERP、费控、资金等系统，使一笔业务从发生、财务确认到税务申报全链路数据同源、自动流转。有学者指出，企业集团应构建以税务数据中台为核心的数字化管理体系，将分散于各业务系统的涉税数据进行统一采集、清洗与标准化处理，在此基础上实现纳税申报的全流程自动化与风险管控的实时化^[7]。通过推动资产管

理系统数据与税务系统的动态对接，可望彻底解决资产涉税信息的人工清查难题，实现资产涉税信息的实时可见与动态预警。

五、成效实证：效能提升的集团实践成果与长效保障

经过数年的坚定推进，这套由我主导构建并推动落地的策略，在集团层面展现出切实的成效。

（一）三维成效的实践呈现

在效率维度，纳税申报底稿及相关基础规范事务从日均150分钟压减至不足60分钟，压减幅度达六成，共享服务全面覆盖费用与核算业务。过去占据团队过半精力的基础事务，如今大部分由系统自动完成，税务人员有时间从事更具价值的工作。在风险维度，发票合规等基础领域的风险管控已从事后、阶段性的自查，升级为系统实时扫描；集团整体纳税信用维持高位。在价值维度，释放的专业人力转化为实实在在的经营成果：我带领团队从集团整体利益出发开展税务规划与税负平衡研究共计10项；专业能力有力支撑了集团本部股权结构优化、子公司业务剥离以及海外ODI备案、香港公司设立等战略级项目。

（二）持续进化的三重保障机制

为确保成果巩固并持续进化，我着力构建了三层保障机制。其一，组织能力再造。依据“共享运营-业务伙伴-专家中心”三支柱模式重塑财务税务岗职体系，建立数据分析、流程设计等新技能的培训通道，引导传统税务人员向管理会计与业务支持方向转型。其二，制度标准固化。将《集团税务管理办法》《分税种操作指引》等制度文件转化为系统中的强制校验规则与标准作业流程，使合规成为系统的自然产物。其三，数字化文化培育。通过管理层带头用数据决策、将系统应用纳入考核等方式，逐步形成“用数据说话、靠系统管事”的主动意识。

（三）持续优化与未来深化方向

集团税务管理体系的深化完善绝不可能一蹴而就，需要科学的导航工具与持续优化机制。下一步，集团计划引入税务管理成熟度评估模型，从“管理目标、管理模式、管理手段工具、管理评估”四大要素出发，细化出涵盖组织架构、人员配置、信息化水平、流程管理等十个维度的评估矩阵，对集团及核心子公司进

行全方位的量化体检，据此识别短板、锚定优先级。有学者提出，企业税务管理数字化转型应当构建价值链模型，将税务管理价值创造分解为规则前置嵌入、业务流程参与、数据融合分析三个递进环节，实现税务管理工作流程、政策解读、计税规则等事项的统一^[8]。

参照该评估框架的方法论，集团规划了以下后续优化方向：

一是效率维度进阶。当前纳税申报底稿编制虽已大幅压减，但原始工时记录中仍有部分环节（如跨系统数据抓取、异常数据修正）耗时较长。下一步将依托成熟度评估中“信息化水平”维度的诊断结果，推动RPA技术在纳税申报全流程的深度应用，力争将底稿编制时间进一步压缩，并向全税种、全子公司推广自动化处理。

二是风险维度进阶。目前风险扫描已覆盖发票合规等基础领域，但房产税等资产类专项风险仍依赖人工抽查。下一步将推动资产管理系统与税务系统的动态对接，实现房产税等专项风险的常态化线上管控与动态预警。

三是价值维度进阶。在已完成的10项税务规划基础上，下一步将围绕政策红利挖掘与产业链协同，联合子公司以专业能力赋能园区企业，推动税务职能从“内部支持”向“生态赋能”延伸；同时，针对财政补贴等政策资源，建立前置性研判与申请机制，将税务规划与政策争取纳入年度常态化工作，力争实现经营成果的显性化突破。

六、结语

从集团总部一盘散沙式的手工报表，到如今的系统性管控与主动价值创造，我亲历的这场税务管理变革昭示了一个道理：数字化转型绝非技术工具的简单堆砌，而是在清晰的管理哲学牵引下，对组织架构、流程规则与数据资产的全面重构。技术是骨骼，制度是灵魂，文化是血液，三者缺一不可。对于同处转型深水区的民营集团企业而言，只要我们敢于直面管理断层，坚定以共享服务为突破、以数据贯通为核心、以成熟度评估为导引，就一定能稳步实现税务管理从“后台成本中心”向“前台价值引擎”的本质跨越。

参考文献

- [1] 中共中央办公厅，国务院办公厅. 关于进一步深化税收征管改革的意见 [Z]. 2021.
- [2] 国家税务总局. 国家税务总局贯彻落实《关于进一步深化税收征管改革的意见》在线访谈 [EB/OL]. (2021-04-15) [定稿日期]. <https://www.chinatax.gov.cn/interview/369/question.html>.
- [3] 贾俊远. 企业税务管理数字化转型提升路径研究 [J]. 金融会计, 2021(2): 71-80.
- [4] 张庆龙. 财务共享服务数字化转型路径探析 [J]. 财会月刊, 2020(17): 12-18.
- [5] 张瑞君, 陈虎, 张永翼, 等. 企业集团财务共享服务的流程再造关键因素研究——基于中兴通讯集团管理实践 [J]. 会计研究, 2010(7): 57-64+96.
- [6] 谢达, 梁荟敏, 王实. 数字化转型下智慧共享财务管理体系建设 [J]. 会计之友, 2022(1): 145-152.
- [7] 赵金梅, 刘胜花. “智慧税务”背景下企业集团税务管理数字化转型路径 [J]. 财会通讯, 2023(16): 155-158.
- [8] 舒建伟, 韩景阔. 企业税务管理数字化转型——价值链模型研究与实践 [J]. 中国注册会计师, 2023(2): 95-99.