

01 国企改革 深化提升

02 对标一流 优化管理

03 数智化 绿色化

04 防风险 促合规



对标一流 优化管理

国企改革观察台2023年度



普华永道



卷首语

2023年，以提高核心竞争力和增强核心功能为重点的国企改革深化提升行动启动实施。行动提出要增强国有企业服务国家战略功能作用，推动国有企业真正按市场化机制运营，加快建设世界一流企业和培育专精特新企业。

展望未来，国有企业将在服务实现高水平科技自立自强、促进现代化产业体系建设、维护产业链和能源资源安全、增加民生领域公共服务有效供给等重点领域继续发挥重要作用。国有企业还将进一步加大重组整合力度、围绕提升活力效率不断深化改革，以成为发展方式新、公司治理新、经营机制新、布局结构新的现代新国企。

普华永道于2019年初在官方微信公众号上开设“国企改革观象台”专栏。2023年已是该专栏连续第五年运营，全年共发表了40余篇文章，重点探讨了国企改革深化提升行动背景下国有企业的改革和发展方向，解读了重要国企改革政策，研究和分析了与国有企业未来发展高度相关的对标世界一流企业、数智化及ESG等重点议题。

我们已将这40余篇文章汇集成册，发布年度“国企改革观象台”系列丛书。本期丛书包含《国企改革 深化提升》、《对标一流 优化管理》、《数智化 绿色化》和《防风险 促合规》四个分册。

期待您的宝贵意见和建议！



梁伟坚

普华永道中国
市场主管合伙人



陈静

普华永道中国
国企业务主管合伙人



目录

点击文章标题
可直接阅读相关内容





对标世界一流，完善财务标准化体系建设 — 挑战和优化方向



2022年3月2日，国资委印发《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》，强调突出财务管理“支撑战略、支持决策、服务业务、创造价值、防控风险”功能作用，以“规范、精益、集约、稳健、高效、智慧”为标准，以数字技术与财务管理深度融合为抓手，加快构建世界一流财务管理体系。

随着数字经济时代的来临，企业数字化建设的开展，对财务的职能定位和响应效率提出了更高的要求，资源整合、业务伙伴、管理会计等理念的研究和应用，推动着财务管理的转型升级。在此大背景下，财务标准化体系的目标定位、管理边界、落地支撑等也需要从新的视角出发，进行深化和完善。

财务标准化体系建设面临的挑战

伴随着财务信息化及财务共享中心的建设进程，财务核算科目及核算规范的标准化程度不断加强，财务核算的效率和质量也得以提升。但在财务数字化转型的大背景下，以及与世界一流财务管理体系的对标发现，财务标准化体系的建设仍面临诸多挑战。

财务标准化体系建设面临的挑战



科目数量越来越多，但能支撑的分析维度未见丰富

企业的会计科目管理，很多时候，是一个“自下而上”的过程，按业务需要做单点更新，容易出现前后颗粒度不一致、层级或维度冗余等问题。因此，也应从“一致”、“完整”等原则出发，建立“自上而下”的审阅视角。

报表类型越来越多，但决策支持效果仍需提升

企业的报表管理，存在时效性不足、数据不一致等问题。究其原因，主要是报表层面缺乏整合和优化等，数据层面标准不统一、数据源不完整等，取数层面缺乏口径差异的识别和定义等，因此报表质量的提升是一个体系性的工程。

数据分析停留在财务指标层面，向业务源头的穿透能力不足

部分企业的数据分析主要围绕已形成的财务结果，尚未通过数据逐层分解定位到具体的业务活动上，对经营决策的辅助有限。不仅是因为业财数据物理分隔、未有效整合的问题，也存在逻辑分隔、数据标准未打通等问题。

标准化在逐年优化，但数据质量仍需提高

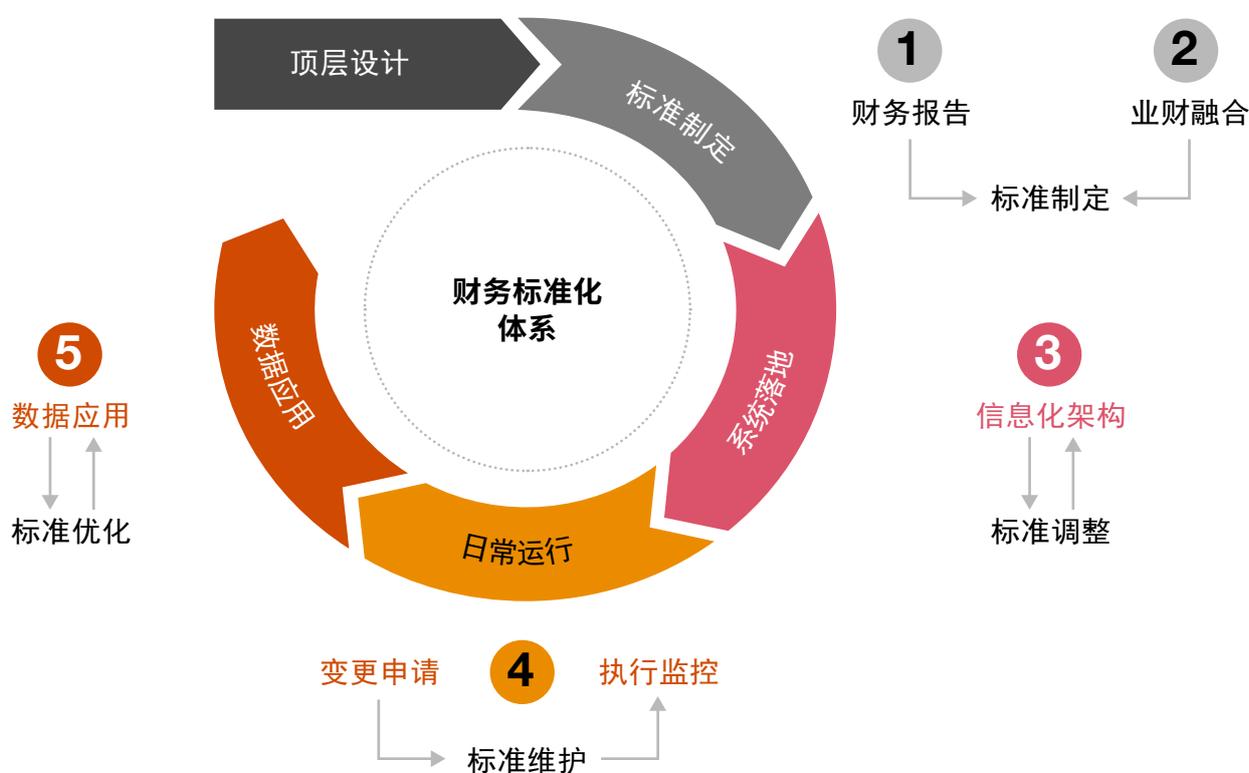
标准化方案在应用系统落地后，产生的数据质量仍可能未达预期。一方面是标准化的执行过程缺乏跟踪监控和持续优化，另一方面是部分企业数据治理的重点仍在事后的数据清洗上，尚未建立覆盖数据全生命周期的质量管理体系。



财务标准化体系下一阶段的优化方向

财务标准化体系向前是业财融合的桥梁，向后是自动报表的基础，是从财务视角整合企业资源的主线，因此标准化体系下一阶段的深化完善，应做好编制、落地、维护及数据应用等全周期的闭环管理，并与各阶段的关键影响要素开展联动优化，建立标准化的生态体系。

财务标准化体系各阶段的关键影响要素



决算报表和管理报表的融合

报告体系是集团管控需求最直接的体现，不仅是财务标准化体系的重要组成部分，也是核算标准化、数据标准化等的基本影响要素。

首先，要开展报告体系的融合，明确和优化各类报告的任务清单、标准模板、订阅读方及使用场景、数据来源等要素。其次，要识别和定义不同用途报表指标的口径差异，拆解共性和异性元素，从数据指标层面做好区别定义。

业务、财务流程和数据贯通

大数据不是简单体现在数据量的多少上，而是体现在数据的多维度的立体组合上。基于此，业财融合是财务标准化体系的关键赋能要素。

利用流程和数据标准拉通企业的各种资源，编织好纵向的上下游关系、横向的关联关系网，支持数据的逐层穿透和多维分解。其中最重要的，就是标准化、固化业财语言的转换关系，尽可能使用业务原始语言映射，或将财务语言按照业务活动进行解构和重组，以整合业财数据。

信息化支撑架构的优化

财务标准化依托信息系统落地执行，标准化体系与企业的信息化架构是互相促进的关系。

标准化的设计要考虑企业信息化架构的特点，以保障落地的可行性。反之，标准化方案也驱动着信息化架构的优化升级。应用架构层面，标准统一对分散功能模块的整合需求，如凭证引擎、预算管控等功能的集中；集成架构层面，流程贯通对集成关系的调整、接口数量的增加等；数据架构层面，一次录入全程共享对数据分布及流向的调整等。

标准化体系的运营与维护

财务标准化体系是动态变化、持续调整的，专业化支持团队不仅要完善变更申请机制、更需要建立主动调整、多方联动的工作机制。

一方面，自上而下的标准变更申请，需要团队从整体视角进行审阅，评估申请的合理性及对关联要素调整需求，制定调整方案并监督执行。另一方面，标准化的执行情况，需要团队主动监控和分析优化，并与上述各关键要素的责任方，建立联动沟通机制，保持双向匹配。

数据资产的价值挖掘

各管理级次、各业务场景对数据资产的高效利用，对于标准化体系即是一种赋能，也是一种反向推动。

大数据不仅是一种技术，更是一种理念。数据分析不应仅面向决策层和管理层，更应面向广大的业务层和操作层。企业应提供开放、便捷、多样的数据查询和分析工具，鼓励各级人员积极探索借助数据辅助日常工作，丰富业务应用场景，以点带线，以线带面，实现数据资产的全员利用，赋予标准化体系更旺盛的生命力。

结语

财务标准化体系的建立和优化，需要综合考量行业特色、管控模式、信息化程度等诸多要素，覆盖核算标准化、流程标准化、财务审核标准化、数据标准化等范围，完善方案设计、系统落地、操作执行和数据应用等的闭环管理。普华永道已帮助众多企业完成了财务标准化体系的搭建和优化，下篇文章将介绍普华永道财务标准化体系建设思路。





对标世界一流，完善财务标准化体系建设 — 关注要点、 框架建设和发展趋势



世界一流的财务管理提升及财务数字化转型的大背景下，财务标准化体系的目标定位和管理边界，面临着新的调整。上篇文章梳理了财务标准化体系建设面临的挑战及新时期的优化方向。本文将从实践角度分享企业财务标准化体系的建设思路。

大型企业财务标准化建设的关注要点

大型集团型企业，具备分级管控、业务多元、境外多分支、组织架构复杂等特点，集团层的标准化体系建设会面临更多的难点。

- 厘定集团的管控范围和深度。财务标准化需要兼顾集团的统一管控需求与业务板块的多元化需求，基本的原则是“主干统一，末端灵活”。明确集团管什么，管多深，是标准化建设需要解决的第一项难题。
- 兼容业务板块的差异性需求。板块差异的识别和处理，是标准化建设面临的第二项难题。首先是差异的识别，如经营重难点差异、管理精细度差异等；其次是差异的处理，如统一标准或归类整合等。
- 统一境内外标准化体系框架。境外分支机构面临更多样、更复杂的监管、准则、币种、语言等市场环境。如何在统一的标准化体系框架内，兼容境外多维度的扩展需求，是标准化体系顶层设计时应关注的重点。
- 统筹协调财务共享中心的运营。大型企业均组建了如财务共享中心、结算中心等服务型组织，承担着标准化的落地实施和执行监控等角色。共享中心的定位和业务范围，是影响标准化体系落地方案的关键要素。

财务标准化体系建设框架

基于财务管理提升与财务数字化转型的目标指引，结合决策支持、业财融合、报表重塑、风险防控等核心功能需求，财务标准化体系将重点建设核算标准化、流程标准化、财务审核标准化和数据标准化等内容，并完善组织机构、人才队伍、管理制度、数据平台、应用平台等相关配套机制。

财务标准化体系建设框架





明确财务标准化体系的建设内容

核算标准化是基础。从集团管控需求出发，以企业会计准则和各类报表填报为基础，兼容各单位的个性化需求，形成全集团统一的、全业态覆盖的会计科目体系及基于业务场景的核算规范。兼顾向预算科目、资金科目、成本科目，及海外多准则核算等方向的可拓展性。

流程标准化是载体。从业务场景出发，跨职能部门、管理级次、应用系统等，建立端到端的流程整体视角。参照最佳实践，按照从现状到目标的优化思路，重新审视流程节点的顺序分布、责任分配、系统边界切分等的合理性，同步完善流程过程中的财务风险控制和数据质量管理。

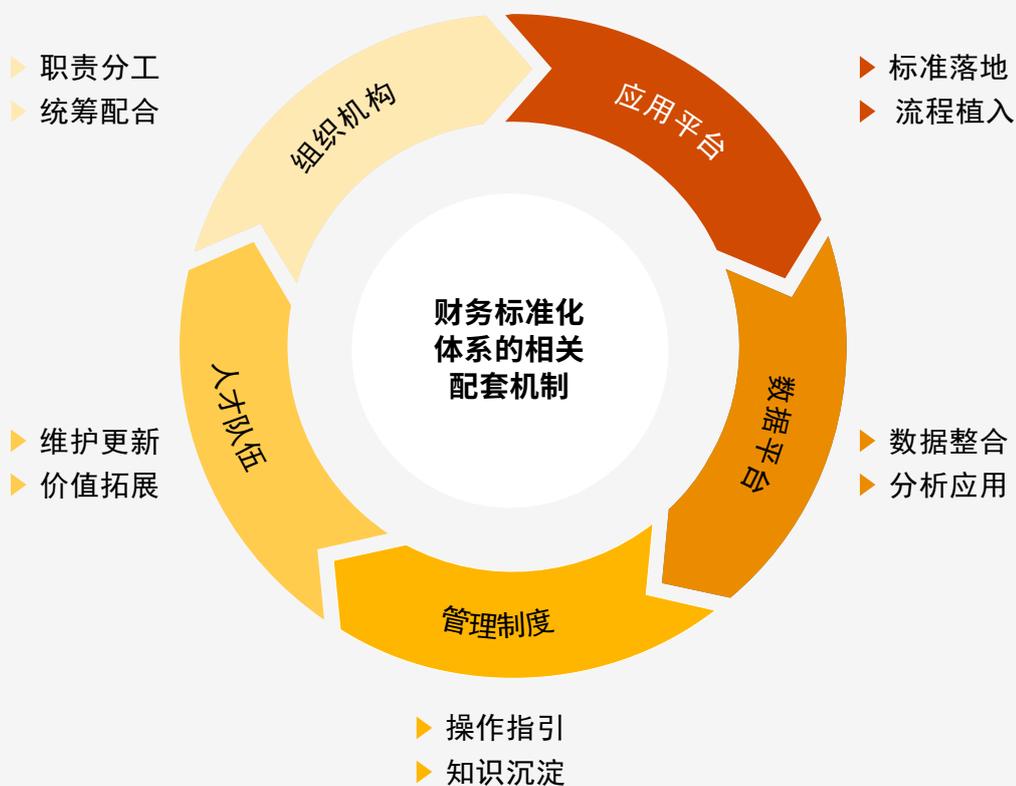
财务审核标准化是保障。承接流程标准化成果，以提高流程效率、完善风险控制为目标，明确各业务场景下，各流程节点的财务稽核要点及稽核方式。需要系统辅助的，与应用平台配合落地。需要财务专项人工审核的，统一审核标准、审核语言及附件模板等，并与财务共享中心配合执行。

数据标准化是重心。综合上述需求：主数据方面，整理财务主数据、及对业务主数据的需求，配合主数据团队、对应业务主管部门更新完善数据标准及管理流程；业务数据方面，分场景、分板块明确对应业务单据的数据标准及其源头节点，并建立业务单据字段和财务核算科目的转换关系。

完善财务标准化体系的配套机制

财务标准化体系具备专业性、复杂性和动态调整性等特征，且其全周期的管理，需要企业内部多组织、多部门的协调配合。因此，完善相关组织、人员、制度、技术等配套机制，也非常重要。

标准化体系的相关配套机制



应用平台的同步优化

财务标准化方案的设计，需要考虑企业应用平台的特点和支撑能力，并配合其未来规划，确保标准化方案的可落地性和长期有效性。应用平台相关运营团队也应依据财务标准化体系的框架和内容，优化平台支撑架构、完善对应功能模块。



数据平台的稳定支撑

数据平台承接应用平台产生的业财数据，进行清洗与整合、加工与分析，为数据资产的价值挖掘提供数据资源和技术工具。此外，数据平台还承担主数据的收集、治理与分发等，支持应用平台对主数据的频繁调用和稳定交互需求。

管理制度的丰富完善

制度体系是开展各项工作的依据和准绳，更新完善财务标准化相关的政策、规范、指引、手册等，推动标准化相关知识的学习与积累、交流与培训、发展与应用。

专业化队伍的培养

依托财务标准化体系全周期的管理，培养财务与业务、数据、信息等领域的复合型人才，逐步承担起标准化体系的建立与维护、相关应用系统解决方案的评估与优化，数据分析服务业务、辅助决策等职责。

组织机构的统筹协调

建立常态化的财务标准化领导小组，统一协调，及时引入相关组织机构，加强各方的沟通配合，从整体视角把握工作质量和效率。

财务标准化体系的发展趋势

普华永道基于多年的财务标准化体系建设实践，认为未来财务标准化体系的发展趋势有：

- 管理边界越来越宽。财务标准化体系会向更多的财务及相关职能领域扩展，从核算报告，逐步扩展到业财融合的流程、数据、风险等，管理会计的预算、成本、资产等，战略财务的绩效管理、决策支持等，牵引财务管理的转型升级。
- 影响要素越来越多。标准化体系将成为整合企业资源的主线，会受到越来越多的要素影响，并相互优化促进。前期，财务标准化主要配合共享中心建立、财务系统升级等开展；下一阶段，可能会配合着业财融合、数据价值挖掘等进行。
- 将长期处于动态调整状态。随着企业的管理提升和数字化转型推进，业务战略、管控模式、管理及信息化水平等都可能发生变化，对应的标准化体系的范围和深度，原则和重点等也会动态调整。
- 更注重可扩展性。随着企业业务板块的增加、境外经营范围的扩张、集团管控范围和深度的加强，财务标准化体系的顶层设计，将会更关注在各方向上的可扩展性。

结语

财务标准化是财务管理提升和财务数字化转型的前提和基础，标准化的管理边界逐步从核算报告扩展到业务财务、管理会计等，并与业财融合、数据治理、信息化架构、组织体系等产生了更密切的交互需求，其管理和维护将更具全局性、动态性和可扩展性。



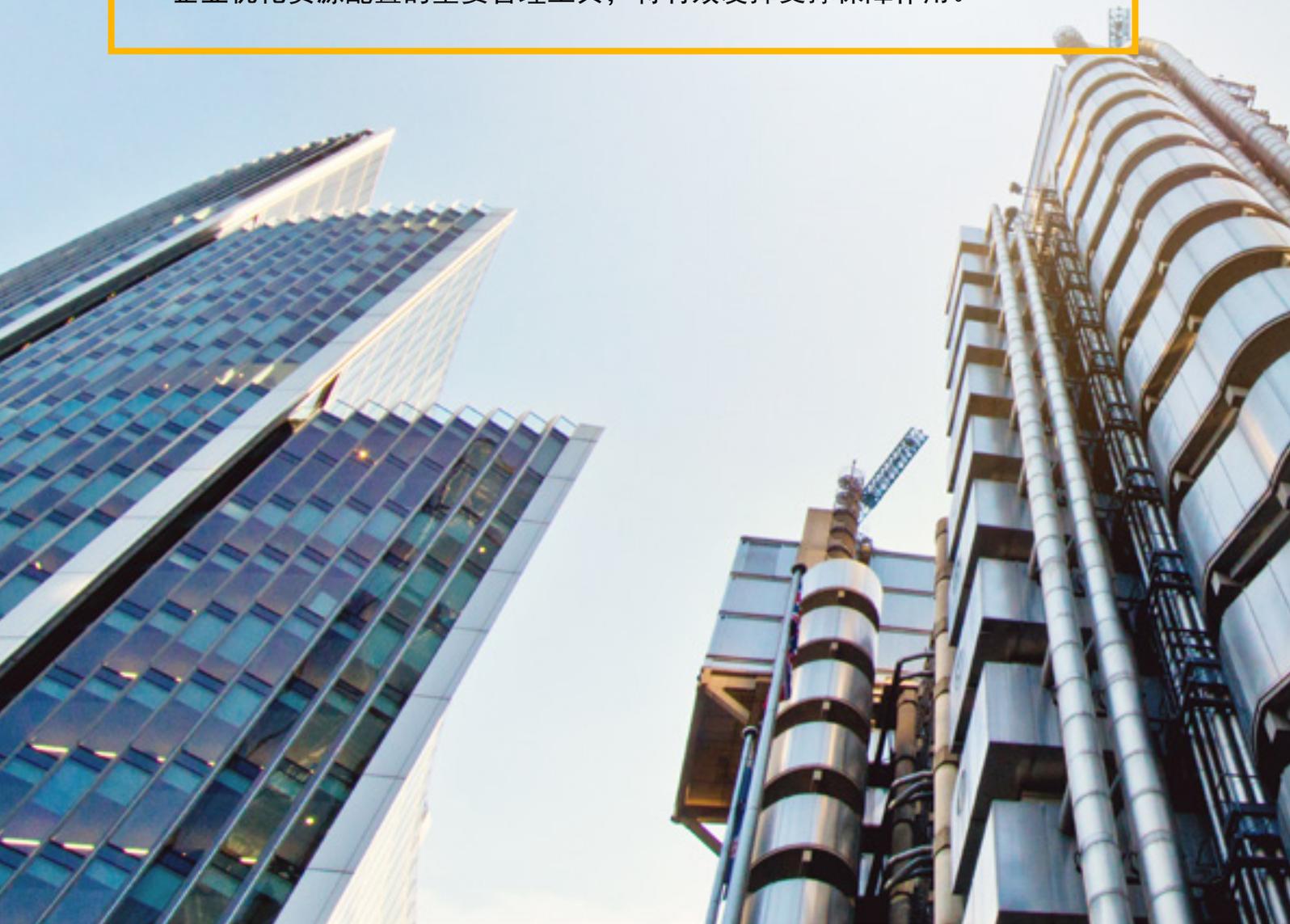


搭建世界一流全面预算管理
体系，助力企业提升资源配
置和战略落地能力



如今，随着数字经济的蓬勃发展，现代企业商业模式不断推陈出新、业财数据日益庞大、经营风险持续加剧，“传统财务”管理下基础交易核算职能已无法支撑企业应对业务的快速变化，如何以财务转型为重要抓手，实现“传统财务”由支撑基础交易核算向支撑战略、支持决策、赋能业务、创造价值、防控风险转变，已成为当前财务管理的常议话题。

国资委始终高度重视中央企业财务管理，于 2022 年 3 月印发《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》，明确指出企业应围绕一个目标、推动四项变革、强化五项职能、完善五大体系，加快构建世界一流财务管理体系。其中，全面预算管理体系作为五大体系之一及企业优化资源配置的重要管理工具，将有效发挥支撑保障作用。



全面预算管理面临的挑战

目标难落地

缺少体系化的预算模型支撑战略目标分解，无法将战略目标与经营目标、预算目标进行有效衔接，导致预算目标未能合理设定，与战略目标脱节，各部门的业务活动可能会被误导，企业整体经营活动缺乏重点、一致性和凝聚力。

上下难协同

对于集团性企业而言，预算管理是全集团整体工作，需要各级单位在预算编制、分析及考核等环节有效协作，联动考量。部分企业未搭建全集团一体化全面预算管理体系，导致由于组织不明确、职责不清晰等问题，各单位单向编制预算，未形成合理的集团预算，削弱了资源配置的效果和质量。

业财难融合

部分企业采用增量预算法进行预算编制，即以历史期实际经济活动及其预算为基础，按一定增长或下降比例设定当年预算目标，未充分考虑预算期内业务量可能发生的变动，建立业财数据转换规则逻辑，导致预算未能真实反映经营活动计划，业务计划与财务预算脱节，预算编制变成数字游戏。

管控难执行

未针对复杂多样的预算控制场景建立有效的管控机制，或因缺少系统工具，导致预算管控多偏事后分析，事前及事中管控效果差，预算归口部门对关键任务的跟进、协同、风险预警等系统性管理不足，预算失去管控意义，流于形式。管理层对预算与实际执行结果存在的明显差异几乎已经司空见惯。

技术难支撑

大多数企业仍通过电子表格收集、汇总和分析预算数据，使得动态预测和规划过程变得不及时、不透明并且出错率和返工率高。在使用预算管理系统平台的企业，建模和分析能力也未能得到充分的运用。

数字化时代全面预算管理的发展趋势

基于多年的全面预算管理体系建设实践，普华永道认为在数字化时代下，全面预算管理的发展趋势主要有以下几点：

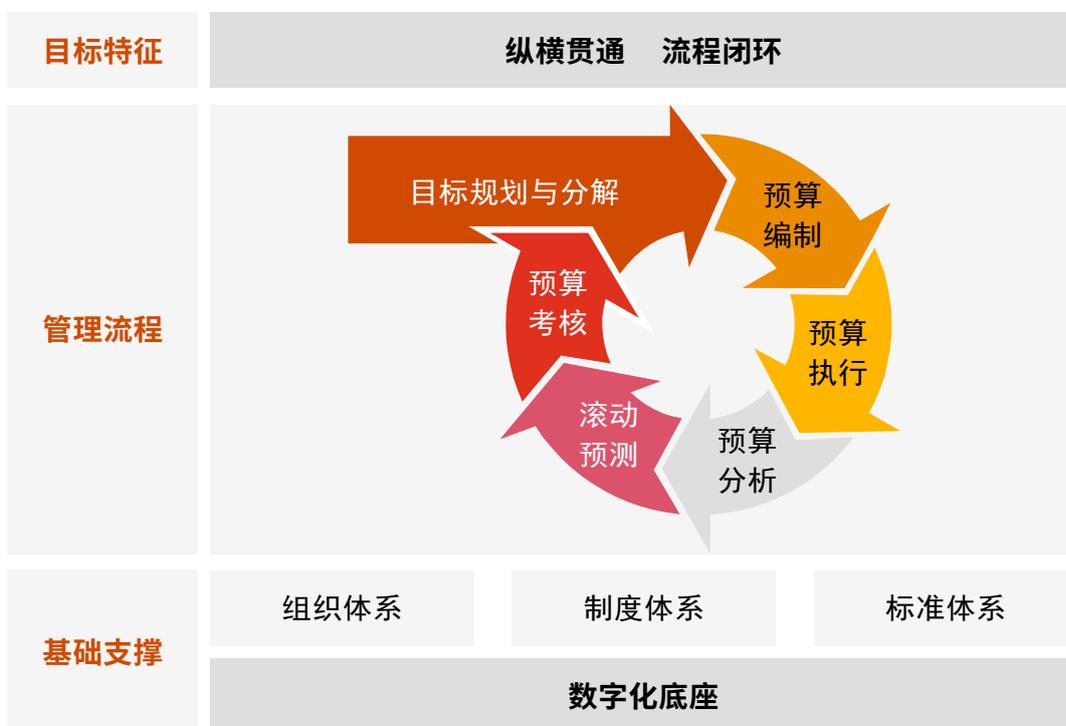
- 不断加强预算的集团管控能力。集团统筹预算管理工作，强调战略为引导、业务为导向的预算管理要求，实现全过程全方位的预算管控，通过预实对比分析，预测企业经营风险点，达到规避和化解风险的目的。
- 搭建统一规范的预算管理平台。借助数字化平台实现预算管理全过程线上化，通过高质量的业财数据积累汇聚，依托大数据模型进行科学的目标测算、建立联动完整的预算模型支撑高效准确的预算编制和滚动预测工作，辅助管理层敏捷决策。
- 多层次多维度的预算分析体系。预算管理贯穿企业从战略目标确定到执行落地的全生命周期管理，沉淀各个环节、不同维度的预算和实际数据，支持自动及时出具预算分析报表，将预实数据转换为有效信息，有效信息形成预测结果，预测结果转化为行动成果。
- 高频精准的滚动预测与模拟。相比传统“越细越好、拍大数”的预算管理，如何利用业务驱动法、标杆标准法等方式，解构传统的人工经验判断，并利用大数据计算，转换为有理有据，精而简的轻量型模型输出，是智能预算预测的核心。



全面预算管理体系建设框架

数字化浪潮下，为应对各种不确定性带给企业的经营管理挑战，全面预算管理体系应以“纵横贯通、流程闭环”为建设目标，搭建从目标规划与分解、预算编制、预算执行、预算分析、滚动预测至预算考核的管理流程闭环，同时完善组织体系、制度体系、标准体系及数字化底座等相关基础支撑能力。

全面预算管理体系建设框架



全面预算管理的目标特征

- **纵横贯通**：纵向以业务预算、财务预算及关键绩效指标为集团管理抓手，打通集团与各下属单位预算管理流程，落实集团管控要求。横向覆盖全价值链，明确各部门预算管理责任的归口，强化业务动因挖掘，发挥预算赋能业务的服务能力。
- **流程闭环**：集团建立战略、计划、预算、考核的协同管理机制，形成大闭环。集团和各下属单位实现预算编制、管控、分析、预测全流程联动，数据互联互通，形成小闭环。

全面预算管理流程

- 目标规划与分解：搭建从市场洞察、集团战略解码到预算目标设定的标准化衔接流程，对集团整体目标进行有效分解，实现全面预算与企业战略、中长期规划的紧密衔接，进而建立高效的资源配置机制。
- 预算编制：结合历史数据、外部环境分析等确定关键业务动因假设，设计全面反映业务、财务活动的预算表单，梳理各个预算表单之间的逻辑规则，建立严密的勾稽校验规则，形成预算编制模型。
- 预算执行：预算管控必须体现差异化管控思路，围绕业务价值链各环节，深入业务前端制定管控标准，充分分析各类业务的特性，灵活选择管控方式，在节流的同时，也必须保障资源的合理分配。
- 预算分析：针对各级管理层、外部监管等不同需求，识别预算分析需求，基于预算分析需求，设计多维度、多场景分析报表，并不断丰富预算分析表单，为业务改进提供数据支撑。
- 滚动预测：建立覆盖业务全价值链的智能预算预测模型，以业务为导向，进行场景化模拟、敏感性分析等，支撑管理层按需掌握经营业绩。
- 预算考核：完善与各下属单位发展相匹配、与对标相结合的预算考核评价体系，强化预算执行结果考核评价，增强刚性约束，实现闭环管理。

基础支撑

- 组织体系：加强各层级组织预算管理机构建设，切分管理责任归口，提供组织保障。
- 制度体系：通过制度建设或发布指引等方式，对职责分工、工作规范进行明确。
- 标准体系：对预算科目、预算指标、成本费用定额标准等进行系统梳理，为预算编制提供基础数据依据。
- 数字化底座：建设自主可控、与业务 ERP 系统一体化的、可拓展可组装的数字化底座，充分利用大数据、算法等数字化工具，提高全面预算管理响应业务的速度和质量。

结语

全面预算管理是企业实现战略落地、优化资源配置、管控经营风险的重要保障体系。完善的管理体系与智能的数字工具相结合将引领预算管理在衔接战略、辅助经营、防控风险等方面发挥更加深远的作用。





业财融合背景下的 财务数据治理



“十四五”数字化经济时代，各行各业均已意识到数据资产对企业转型升级的重要性，财务因其承担企业运营管理的监督者和衡量者的重要角色，成为诸多国有企业开展数据资产管理的突破口。

国资委印发的《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》中指出，要对内深化业财融合，更加突出支持决策、服务业务等功能作用。在此背景下，国有企业如何开展财务数据治理，成为企业关注的重点。

财务数据治理面临的困难和挑战

财务以一套统一的标准衡量和评价企业价值链上的核心经济事项，在实现数据的横向整合和纵向贯通方面有着天然的优势。但面对数字化时代对财务的新期望，财务数据治理面临仍以下难题：

- 如何提升财务数据的时效性。争取在经济事项发生的过程中同步获取数据，甚至能够在经济事项发生前做出合理测算。
- 如何丰富财务数据的信息量。在业务数据向财务数据转换过程中，保留更多的数据标签，以满足更多维、更灵活的分析需求。
- 如何更有效的整合财务数据。串联整合起各业务环节的数据，建立全程可追溯的数据库，将会带来数据价值的爆炸式增长。
- 如何改善财务数据的质量。随着财务数据体量和维度的扩充，数据质量的校验和清理，会成为制约数据分析效率的瓶颈。

业财融合背景下财务数据治理方法论和关键行动

数字化时代背景下对财务数据的治理需求，不再局限于传统偏后端的数据质量治理和技术平台搭建等，更要走向业务前端，从服务业务、支持决策等多层次上识别数字化应用场景，从业务需求场景出发驱动财务数据的治理。

业财融合背景下财务数据治理方法论



基于财务数据治理方法论，开展财务数据治理“三项关键行动”包括挖掘财务数字化应用场景、贯通和优化业财流程和完善主数据管理体系。

挖掘财务数字化应用场景

从企业的价值链出发，挖掘财务数据的业务服务价值，识别数字化应用场景，并明确场景对数据的需求，指导和推动对应数据的采集、治理、加工和分析等全周期活动，实现以用促治。

业财融合数字化应用场景示例



场景的识别不能脱离企业的财务职能框架。来自企业内外部的诸多挑战推动着财务的职能体系范围的延展和关注重点的转移，诸多企业开展了财务职能体系的调整和重塑，在传统核算财务的基础上，强调了管理会计、业务伙伴、战略支持等职能角色。数字化应用场景的识别，应在企业的财务职能框架下进行，尤其是服务业务的场景，既要与业务部门紧密配合，又不能超出财务职能框架代行业务职能。

明确业务场景对的数据具体需求。这是承上启下的重要一环，需要业务部门和业务专家的共同参与，明确业务场景的分析主题，细化业务场景的数据分析模型，梳理出所需的分析主线、评价指标、类型维度、周期频率等，为数据治理的范围和重点提供指引。

贯通和优化业财流程

深入业务前端和流程过程中开展数据资产的治理，在流程的贯通和优化中明确上述数据需求的采集源头、加强过程中的数据质量控制、建立各环节数据的关联关系，为数字化场景提供及时、准确、完整的数据资源。

识别并优化流程中的数据断点。贯通端到端的业务财务流程，跳出横向部门、纵向层级等限制，从流程整体的角度出发，关注流程节点之间是否存在同一类数据的多头重复录入、是否产生了统计口径差异、是否丢失了与上一环节数据串联的关键字段等。实践发现，部分企业为加强流程治理能力，成立了常态化的流程组织，为每一个流程设置了全职的端到端流程负责人，以推动流程的持续优化。

明确数据的业务源头和责任方。在端到端的整体流程上，为每一类数据寻找最佳采集源头和质量责任方，源头一经明确，确保整体流程上遵循数据源头一次录入，全程共享，以减少数据冲突的发生，并有效识别统计口径差异产生节点等。责任方负责该类数据的全周期的质量管理，包括标准制定、采集录入、校验控制、检查和清洗等，确保数据质量责任到岗到人。



完善主数据管理体系

主数据是业财数据纵横贯通和整合的主干道，多数企业已建立主数据管理机制和技术平台，但实际应用中均呈现或多或少的问题，这些问题大多集中在数据质量差、清洗工作量大、维度单一固化、业财口径存在差异等方面。

加强主数据的动态管理。主数据的管理不仅包括数据标准的制定和技术平台的搭建，更重要的是主数据源头和流向的管理，让主数据能够在业务流程和应用系统中流动起来，完成从静态管理向动态管理的转变。“问渠那得清如许，为有源头活水来”，主数据一旦流动起来，其数据质量问题会在使用过程中得到及时的识别和修正，提高数据质量的自愈能力，进而减少对定期专项清理工作的依赖。

丰富主数据的管理范围。主数据能够为数据分析提供更多的可选主体和维度，依据业务场景的数据需求整理，可识别对主数据类型和属性的扩展需求。实践发现，越来越多的企业增加了更具行业特色的主数据类型，如零售行业的品牌品类、供销渠道等；基建行业的项目、合同等。也为常见的人员、组织等主数据补充了更多的属性，如为组织补充了地理行政区域等维度。

数据资产的管理和价值挖掘，是一项体系化工程，不仅需要整体的统筹，更需要各部门、各单位的协调配合；不仅涉及数据本身的标准制定和质量治理，更需要数据源头和流转过程的优化和控制；不仅涉及数据技术平台的搭建，更需要核心应用系统的承载和输入。在此之上，普华永道认为从业务场景和分析需求出发，明确数据治理的业务目标，是开展数据治理的最佳切入点。





创建世界一流企业税务管理体系

国企税务管理体系顶层设计



伴随十四五规划“建设数字中国”新征程，业财税融合加快，赋予了一批示范企业“建设世界一流”的新使命，推动了税务管理转型发展的新要求。国企当从“推进集团化税务管理，建成世界一流税务管理体系”的战略愿景出发，运用科学方法论，结合企业核心应用场景，规划适合企业自身、体系化、全业务覆盖、可落地的税务管理体系顶层设计方案，构建世界一流企业税务管理体系的全景路线图。借助数字化手段，打造企业税务管理品牌，成为税务管理“国际一流标杆”。

国企对世界一流税务管理体系的新要求

2022年3月2日，国务院国资委印发《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》（以下简称《意见》），立足于新发展阶段要求和数字化转型趋势，提出“1455”的财务管理体系建设框架。意见首次明确提出税务管理是需要强化的五大职能之一，为中央企业乃至大型企业提升财税管理水平进一步提供了体系化指引。央企财务管理需重点强化税务管理职能，实现规范高效，以此为推进企业财务管理转型升级的抓手和切口之一。

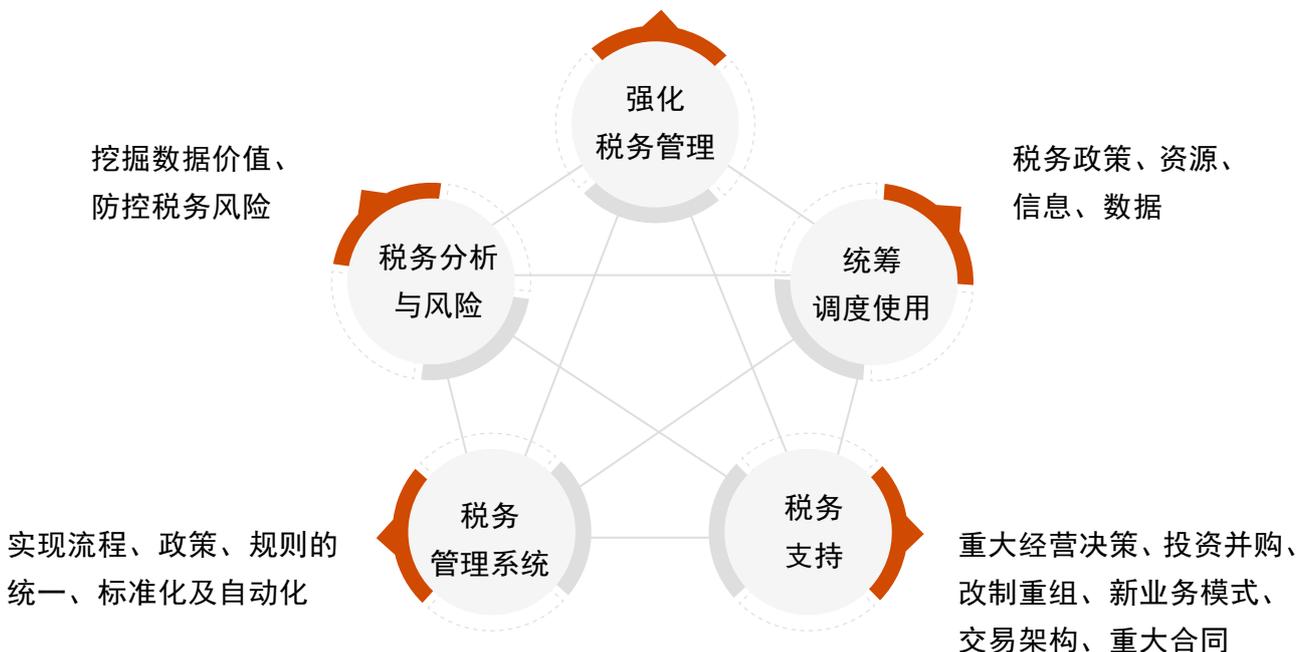
世界一流的财务管理体系之规范高效税务管理

国资委“1455”框架



规范高效的税务管理

实现规范高效，应缴尽缴，应享尽享



国企搭建完善税务管理体系的内在挑战

国有企业肩负建设世界一流的使命，也面临体量大、层级多、业态复杂的困境，各地区政策执行口径不同，合规申报存在重难点。国企建立健全税务管理体系方面面临以下挑战：

- 集团企业各业务板块发展程度不一，业态种类多且差异较大，管理方式不统一；
- 税务管理架构不清晰，权责不明确，总部对下属企业的管理和统筹控制能力较弱；
- 业财税融合程度不高，重大经营决策事项的税务管理滞后，未提前筹划或控制风险；
- 缺乏税收政策运用管理，尚未实现优惠政策应享尽享和基于政策动态对业务做出安排；
- 税务合规管理不完善，涉税管理流程、计税规则、数据源统一、标准化和自动化程度不高；
- 税务风险管理制度缺失，缺少有效涉税风险监控管理，风险分析存在一定滞后性；
- 信息化能力不足，业财税系统未打通，存在信息孤岛，制约税务分析和价值挖掘。



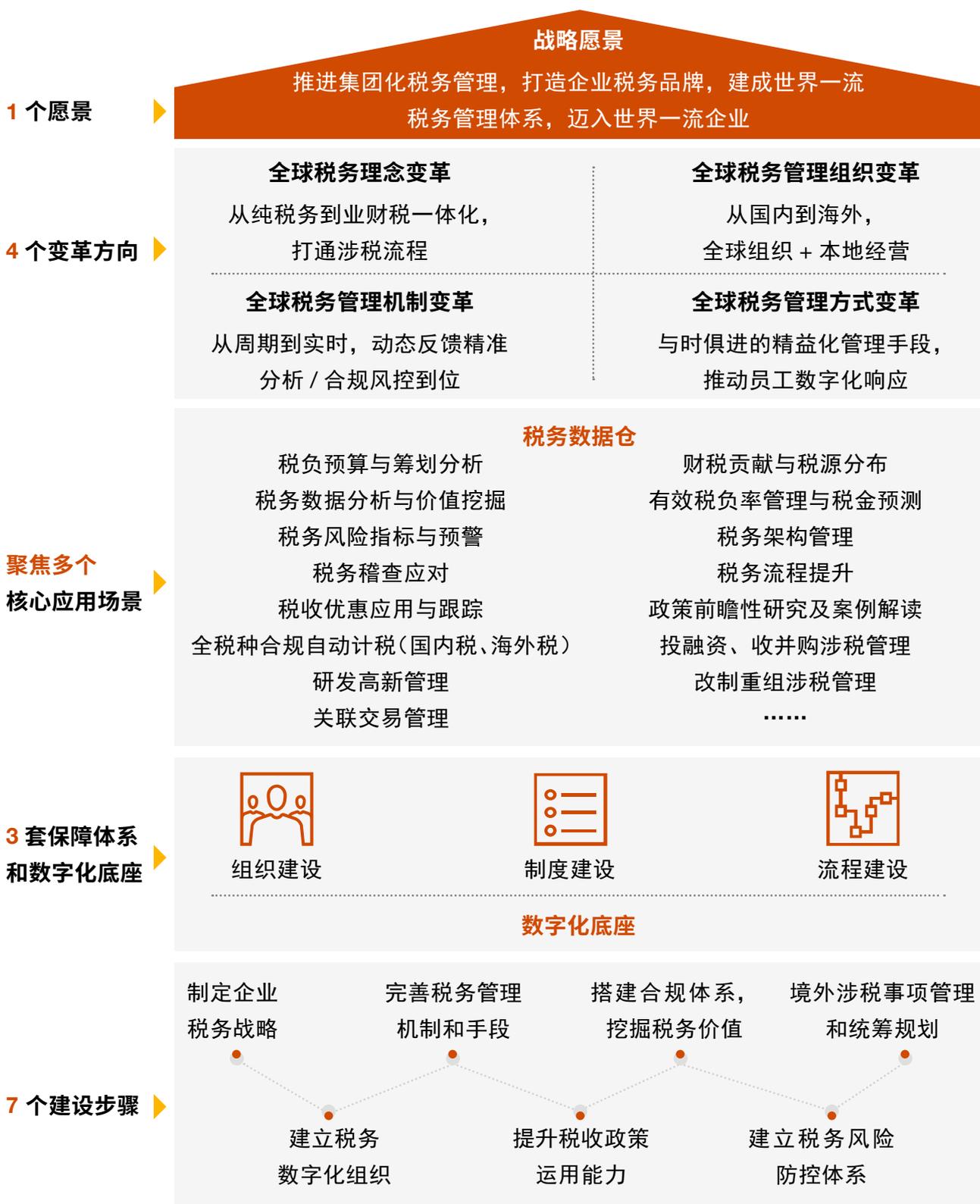
世界一流税务管理体系顶层设计

普华永道建议企业构建世界一流税务管理体系应以税务管理能力升级和税务数字化为核心展开，并提供以下世界一流税务管理体系顶层设计的框架。

打造世界一流税务管理体系，应具备 1 个清晰的战略目标，依赖于 3 套保障体系（组织建设、制度建设、流程建设）和数字化底座，围绕 4 个变革方向，通过 7 个步骤在多个应用场景中实现税务管理价值。普华永道建议企业进行税务成熟度评估，综合了解企业自身条件与能力，规划适合企业自身、体系化、全业务覆盖、可落地实施的税务管理体系建设方案，构建世界一流企业税务管理体系的全景路线图，并不断总结实践经验，结合新情况和新要求，定期对体系进行修正和完善，以确保管理经营目标的实现，最终服务于企业整体战略发展目标的实现。



世界一流税务管理体系顶层设计框架



世界一流税务管理体系建设步骤

基于税务管理顶层设计，建议国企围绕战略目标，运用专业、科学的方法论，积极有序地推进世界一流税务管理体系的建设，分步推进集团化税务管理。借助数字化手段，促进多元融合形成税务数字治理生态，打造企业税务管理品牌，成为税务管理“国际一流标杆”。

制定企业税务管理战略

围绕企业整体战略，基于税务成熟度评估和需求，对企业进行税务战略规划顶层设计，明确企业自身税务管理体系建设方向和管理提升方向。

建设税务组织数字化管理能力

健全税务职能和岗位配置，完善税务人才队伍建设体系；税务数字化转型方法论和成熟的科技手段，打造具备数字化思维和数字化执行力的税务组织；客制化制定税务人才发展规划，实现税务职能转移；利用先进分析工具，建立税务人员绩效管理体系。

业财税融合，完善税务管理机制和手段

积极运用数字化手段，加强业务源头涉税事项管控，深入研判相关税务政策；深化业财税融合，前置税务规划（交易架构、重大合同等）；完善重大经营决策事项的支持机制（投资并购、改制重组等重大事项及新业务模式）。

提升全球范围运用税收政策能力

建立税务政策、资源、信息、数据的统筹调度和共享、使用机制；加强税收政策前瞻性研究和案例解读，不断完善税务政策库、案例库；及时指导各级子企业用足用好优惠政策，做到“应缴尽缴，应享尽享”。

搭建税务合规体系，分析挖掘税务价值

梳理税务工作流程，从数据源、工作底稿计税规则到申报表取数逻辑；借助数字化工具或税务管理系统，提高自动化处理水平；开展税务数据分析，挖掘税务数据价值，为管理层提供决策支持，帮助公司实现财务和税务的共同目标。

建立贯穿业务全流程的税务风险防控体系

分业务、分税种、分国别梳理涉税风险点；制定针对性防控措施，建立 / 优化企业风险管理框架以及风险指标体系；利用数字化工具开展税务风险监督检查，统筹风险控制与成本优化。

境外涉税事项管理和统筹规划

关注国际税收政策动态并作出相关的税务安排；深入了解并掌握海外税收政策规定，加强境外涉税事项管理，降低税务风险；完善海外税资料归档，科学应对重大税务检查和复杂的全球税务信息披露需求。

创建世界一流企业税务管理体系

税务组织的数字化重塑



在世界一流税务管理体系顶层设计框架指引下，世界一流税务组织主要涉及三个话题 1) 确立数字化理念；2) 数字化组织变革；3) 建立组织的数字化能力。国企管理者应当建立税务组织的数字化管理理念，完成数字化组织变革，打造企业税务组织的数字化运营能力，迈入企业税务管理及数字化转型双快速通道。在税务数字化时代，为企业全面合规管理体系的搭建奠定坚实的数字化税务专才和组织能力，提高税务风险的自主管控能力，实现强有力的集团化税务运营管理。

确立数字化理念

随着技术革新和数字化转型深化，企业面临税收征管数字化、税务职能数字化、税务运营数字化，税务需求和处理难度在增加，对税务过程控制和税务组织数字化管理能力提出了更高的要求。国企当从以下四个方面着手，在企业内部树立数字化的税务管理理念。

- **了解“管什么”和“怎么管”的问题：**
“管什么”是关于税务管理本质的思考，怎么管是选取合适且高效的工具。因此，只有明确了业务内涵，也就是“管什么”的问题，再通过数字化手段赋能，厘清“怎么管”的方法，从而赋能业务创造价值。
- **重视数字化工具运用：**很多企业在建设完成数字化工具后，弱化了对于数字化工具应用的培训和数字化思维方式的理念传播，导致很多工具的使用效率较低。因此，数字化建设过程固然重要，但数字化建设完毕，只是拥有了数字化转型的手段和工具，而更重要的是学会如何高效利用数字化工具，从而发挥工具带给业务的最大价值。
- **思考数字化目标和价值创造：**数字化的工具打造应依赖于业税需求，而非生搬硬套。而在这过程中的核心是找准税务管理价值、核心和目标的思考，并基于此打造适合自身的数字化工具，从而使用工具创造价值。
- **在涉税应用场景实现价值提升：**数字化工具的价值不在于工具本身，而是发现有价值的涉税应用场景，通过工具的使用，最大化发挥税务资产（如：税务数据）的价值。

数字化组织承载

随着技术水平的高速发展，以及数据的可获取性及可应用性不断提高，国企应考虑重塑数字化的税务组织、并加强人才复合能力，建立与税务数字化相匹配的新型税务职能。打造专家税务、业务税务、共享税务等三大核心职能。通过对不同税务职能配备不同人才，并借助数字化税务管理平台，赋能业务操作，实现税务部门高效协同运转。

- **专家税务：**形成企业内以“决策、创新、规则与制度设计、政策解读”为依托的四大职能定位中心，并利用大数据分析支持决策及风险监督，并创造价值。因此，税务战略及标准制定、数据分析与决策等，应有专家税务承载。
- **业务税务：**作为“一线税务支持与争议应对”，以场景化方式敏捷响应管理需求，支持业财税一体化融合、争议解决及业务持续性发展需要。
- **共享税务：**形成以“操作与交付”为主的两大中心，打造标准且规范的服务体系，并持续迭代优化。因此，相较标准化的税务职能，应由税务共享承接完成。
- **税务管理平台：**构建全体系的一体化税务服务平台，基于微服务架构与低代码模式，快速构建并灵活应对不用业务需求，实现快速响应、快速服务、全面管理。

基于不同的税务职能，匹配相应人才能力



数字化技能培养

企业的税务管理者、团队成员需要有前瞻性思维和学习数字化技术知识的意识，内部形成税务数字化文化。

搭建更加敏捷高效的职能运作机制，优化税务业务岗，探索新的税务数字化岗位，招录、储备和培养“税务+数字”复合型人才。促成税务管理“组织”和“数字化能力”的变革升级，更好地为企业税务管理和企业发展赋能。

注重数字化的专业技能培训。培养一支“既懂技术又懂业务”，能够创新推进税务数字化转型的新型人才队伍，包括数字化管理人才、数字化应用人才、数字化技术人才。通过人才培养、自主学习等方式，拓展人才数字化视野，掌握硬件、软件、数据分析等方面的知识，赋能业务操作，实现整个税务部门业务操作层、运营管理层和战略层高效协同运转，形成智能税务组织。

税务组织数字化能力建设价值

▶ 价值一：丰沃长效“培育土壤”

建立数字化税务培训体系，形成长效培训机制，为高质量税务人才培养打下基础；

▶ 价值二：构建储备人才梯队

基于不同岗位所匹配的税务人才画像，建立业务需要的人才梯队，完善税务人才储备建设；

▶ 价值三：助推税务职能转型

围绕税务部门的长远目标及业务特性，构建数字化能力并助推完成职能转型，并实现税务职能前移的跨越；

▶ 价值四：赋能业务目标实现

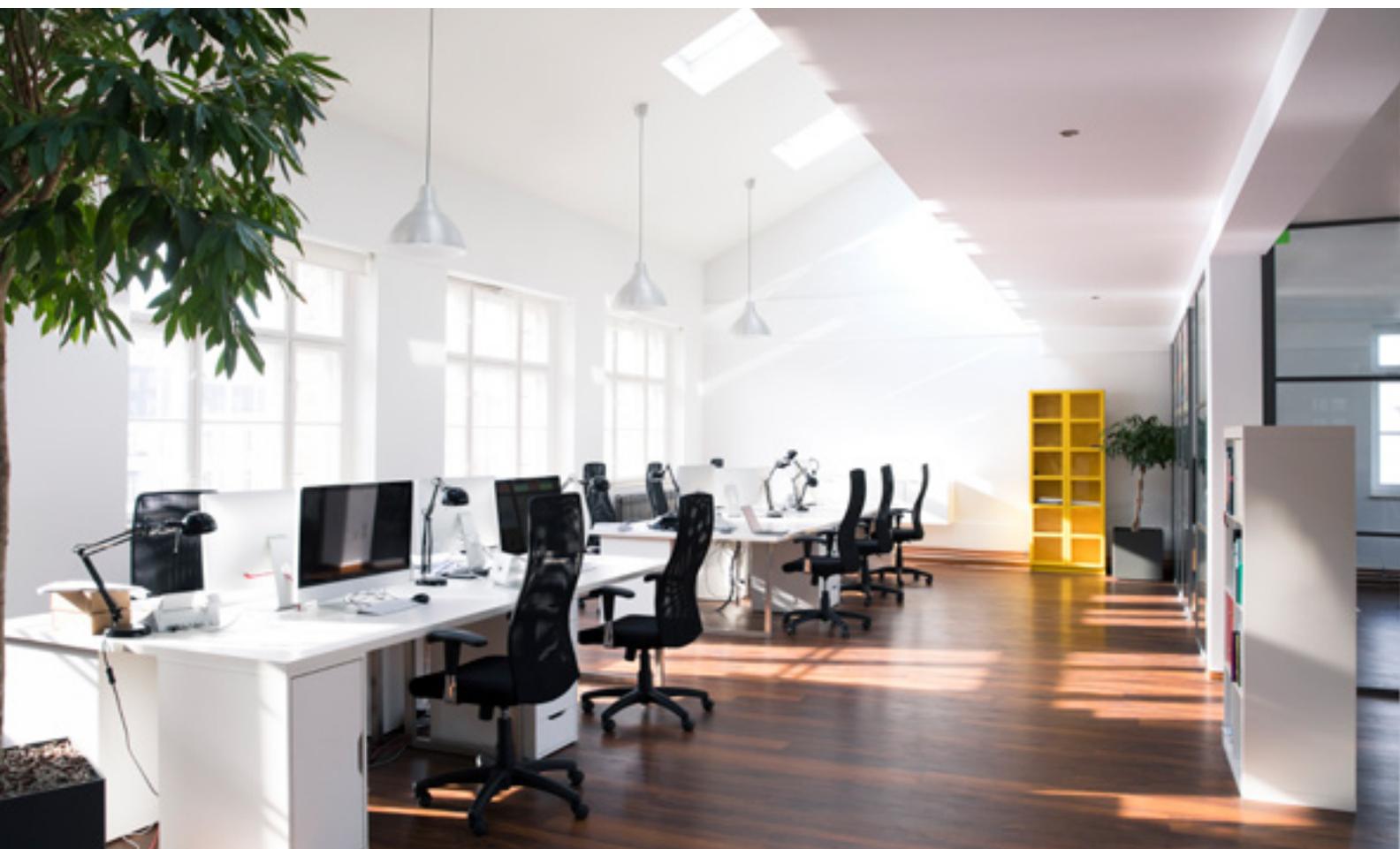
紧紧跟随业务的数字化举措，打造税务数字化能力，从而跟上业务并助推业务发展。

税务数字化组织能力建设路径

税务数字化组织能力建设步骤



跟随数字化脚步，分析归纳企业自身现状与业界实践之间的差异分析



关于税务组织数字化能力建设的建议：

建议一：基于组织形态，明确税务人才需求

协同税务战略，明确不同税务岗位人才画像，绘制税务人才能力需求清单。

建议二：建立人才培养体系，助推数字税务文化和员工行为转变

打造学习型税务组织，建立基于税务需要的人才培养体系。赋予员工边工作边学习的机会，打造动态的、学习者为主的、面向实践应用的学习体验，并利用数字化技术实现最佳投入产出比。

建议三：数据赋能，强化税务数据建设

税务部门如何做好“预判”，并把控“节奏”，往往对于业务的高质量合规发展至关重要。因此，税务组织当强化税务数据建设，做好数据治理和数据分析应用，提前研判业务需求与发展方向、对组织的健康度进行实时衡量，识别最佳时机与业务“同频”调整，并通过数据驱动组织的持续进化实现时刻与业务战略相匹配，保持税务组织的专业度与活力。

建议四：固化举措，实现税务组织数字化能力建设

建立清晰可实操的标准化流程体系，并配套相应政策机制，固化员工行为及推动数字化能力落地，以提升交付质量，更好地助推税务能力建设与服务业务的能力。

结语

普华永道建议企业抓住数字化转型机遇，在世界一流税务管理体系顶层设计框架指引下，伴随税务数字化进程，确立税务数字化管理理念，变革为数字化组织，积极打造与之相匹配的税务组织数字化管理能力。

结合数字化工具和系统平台支撑，重新规划整体税务职能，建立健全各级税务职能和岗位设置。与时俱进，加强税务组织数字化管理能力。建立面向未来的税务数字化人才队伍建设体系，借助税务数字化转型方法论和成熟的科技手段，打造具备数字化思维和数字化执行力的税务组织。对现有组织架构进行重塑和升级，客制化制定税务人才发展规划，促进岗位职能转型，完善技术培训，赋能人才，提质增效。不断夯实税务合规管理、税务风险管控、税务运营等基础保障职能，深化拓展研发高新管理、税收优惠管理、税务筹划等价值创造职能，以及加强对业务经营决策的智能化支持，确保税务资源科学配置、税务运作高效协同。





创建世界一流企业税务管理体系

打造企业税务品牌



随着国家加快推进央企构建世界一流财务管理体系的要求，国资委已提出世界一流企业需要实现“三个领军、三个领先、三个典范”的标准，其中“三个典范”要求企业成为践行绿色发展理念、履行社会责任和构建全球知名品牌形象的典范。¹

税务品牌是企业整体品牌形象的重要组成部分，因此，税务品牌建设应成为各大国有企业必须高度重视的领域，以实现“三个典范”的目标。通常情况下，企业的税务品牌包括税务合规遵从水平、纳税信用水平、税收社会责任、税务数字化建设水平和企业与政府机关的关系等多个方面。

打造企业税务品牌的意义

税务品牌对企业品牌价值的影响

在全球市场竞争日益激烈的局面下，企业需要把握税务品牌建设的契机，以提升企业品牌形象和信誉度。在企业品牌价值的评估过程中，税务指标是评价维度之一，一个企业的税务指标良好与否将一定程度上影响到其品牌价值的衡量。²

¹ 来源于国资委 2022 年 3 月 3 日发布的《人民日报海外版：对标“世界一流”，央企加速奔跑》

<http://www.sasac.gov.cn/n2588025/n2588139/c23481131/content.html>

² 税务指标：第三方企业品牌评估机构在评估企业品牌价值时所使用的税务相关指标

良好的税务品牌形象能带来便利措施和支持

企业通过遵守税收政策，维护良好的税务品牌形象，能够提升在市场中的信誉度和形象。一个好的税务品牌形象不仅代表着企业本身的形象，还能为企业在诸如银行贷款、政府采购、享受税收优惠政策和纳税服务便利措施等方面提供重要支持。

国有企业需注重税务合规和品牌形象建设

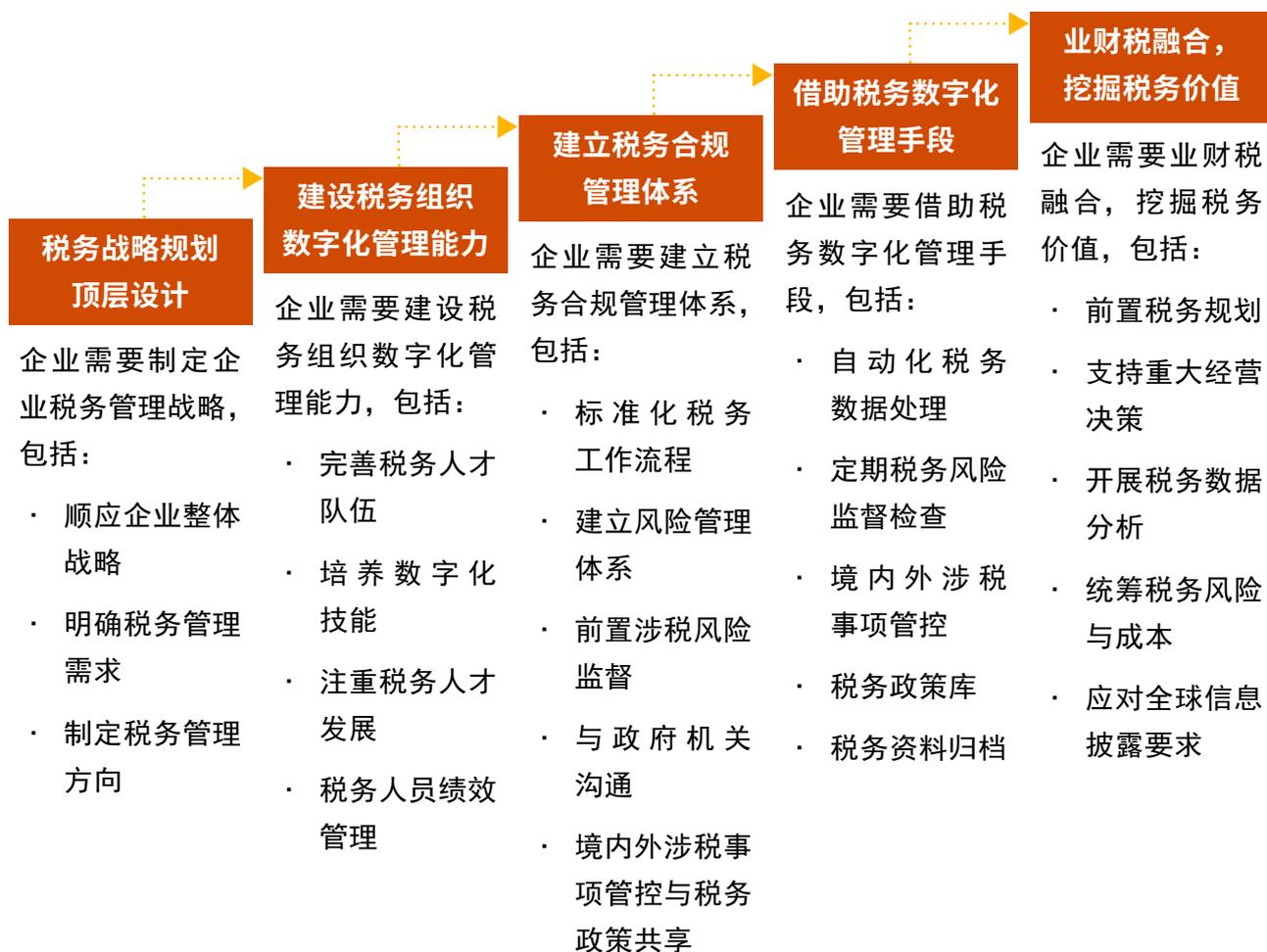
国有企业是国家经济发展的重要组成部分，同时也是国家税收管理的典范。对于国有企业来说，建设好税务品牌具有特别的重要性。国有企业应将税务合规和品牌形象建设放在重要位置上，以加强税务管理和品牌价值建设。

打造企业税务品牌的五大举措

提高税务合规遵从水平

提高税务合规遵从水平是企业打造税务品牌的必要条件。要实现这一目标，企业需制定税务战略规划顶层设计，加强税务组织数字化管理能力，建立税务合规管理体系，利用数字化管理工具，促进业财税融合，并挖掘税务价值。通过积极的举措，逐步提高企业的税务合规遵从水平，打造世界一流的企业税务管理品牌。

提高税务合规遵从水平的具体步骤



提升纳税信用水平

提升纳税信用水平与打造税务品牌之间存在着密切的关系。纳税信用是监管部门评估企业税务合规性的关键指标，而税务合规性则是企业打造税务品牌的基石之一。只有企业具备良好的纳税信用，才能赢得社会信任和认可，树立良好的企业形象，增强品牌竞争力。

企业完善纳税信用管理涉及多个方面，包括及时履行纳税义务，提升企业员工的税务知识和技能，制定健全的税务管理制度，建立纳税信用评价管理体系，建立纳税信用档案等。

提高企业的纳税诚信度

及时履行纳税义务

- 了解当地税法规定和实操要求
- 及时、准确地提供纳税申报信息
- 积极配合税务机关的税收监管工作

01

加强税务知识和技能培训

- 加强税务知识培训，及时更新法规变化
- 提高员工的纳税意识和税务管理技能
- 考核纳税申报的准确性和及时性

02

健全税务管理制度

- 明确税务工作流程和要求
- 规范税务工作内容
- 确保税务合规

03

建立纳税信用评价管理体系

- 加强纳税信用评价管理
- 及时了解自身的纳税信用状况，发现问题及时整改
- 保持良好的纳税记录，提高纳税信用评级

04

建立纳税信用档案

- 建立纳税信用档案
- 记录企业的纳税信用状况和纳税行为
- 为企业的纳税信用评价管理提供依据

05



关注企业的税收社会责任

国有企业需要在税务筹划和社会责任之间保持平衡，兼顾企业履行纳税义务和承担社会责任的重要性。企业可以通过年度社会责任报告主动展示其纳税情况和税务管理成果，从而提高企业税务信息透明度，增加社会公众对企业税务品牌的认识和信任。

全球可持续发展标准委员会（GSSB）发布了 GRI（Global Reporting Initiative 全球报告倡议组织）标准，该标准作为 ESG 的重要评价体系和框架之一，为企业提供了评估其对经济、环境和社会影响的工具，旨在使企业在报告和披露社会责任时更加规范、透明和负责。

在 GRI 标准中，税务内容通常涉及两个方面：税务策略披露和纳税信息披露。³

- 税务策略披露是指企业公开其税务方针、税务治理控制及风险管理、与税务密切相关的利益相关方参与及管理，以表明企业制定税务策略的考虑和其与社会和环境的关系。
- 纳税信息披露是指企业公开其纳税情况，包括在各个国家和地区的缴税情况、员工人数、收入信息等，以展示企业在税务方面的透明度和责任感。

³ 来源于 GRI 通用标准 2021 版简体中文版

推进税务数字化建设

税务数字化建设是打造企业税务品牌的重要支撑。数字化建设可以促进企业税务合规管理，提升企业税务数据的准确性，进而提高企业品牌的可信度。

数字化建设在支撑企业税务品牌方面的具体应用，包括提升财务核算准确性，提升纳税申报合规性，实现税务风险防控，提升运用税收政策能力和实现境外涉税事项管理和统筹规划等方面。

税务数字化建设如何支持税务品牌建设



提升财务核算准确性

企业通过数字化系统实现自动化财务核算，避免基础核算错误或不准确导致的纳税合规问题。

提升纳税申报合规性

企业借助数字化工具或税务管理系统，标准化纳税申报工作流程，实现自动化编制纳税申报表，提高纳税申报的正确性和规范性。



实现税务风险防控

通过利用税务数字化技术，企业可进行税务数据的挖掘和分析，确定潜在的税务风险点，提前预警并及时处理，从而降低税务风险。

提升运用税收政策能力

数字化政策库实现税务政策、前瞻性研究和案例解读的共享，协助企业更新税务优惠政策，实现“应缴尽缴，应享尽享”。



实现境外涉税事项管理和统筹规划

海外税数字化管理协助企业收集并监管海外实体税务数据，跟踪管理境外涉税事项，降低海外税务风险

与政府机关保持良好沟通

与税务机关的良好沟通对企业打造税务品牌同样重要。税务机关不仅管理企业的税收事务，还能为企业提供指导和帮助，推动企业打造税务品牌，协助企业在社会上塑造良好形象。具体包括以下几个方面：

提升企业合规水平：税务机关可为企业提供税收政策相关咨询和指导，并及时通知企业政策变化、税务风险等方面的信息，避免信息差导致的纳税风险；

增强互信关系：企业通过向税务机关公开纳税数据和税收贡献，增进税务机关对企业的信任，同时加强企业的税务公开透明度，有助于为企业打造税务品牌形象提供支持；

解决问题和获取优惠政策：企业可通过与税务机关沟通和协商渠道，及时解决税务管理中遇到的问题或获取税务优惠政策信息，获得税务机关更好的支持和配合。

结语

税务品牌建设是企业打造品牌形象的重要组成部分，一个具有良好税务品牌的企业，能够提升在市场中的竞争力，获得市场的认可和信任。作为国有企业，更要重视税务合规和品牌形象建设，做好企业税务管理，树立良好的形象和信誉，为创建世界一流企业税务管理体系而不断努力。





创建世界一流企业税务管理体系

企业全球税务管理提升建议



国资委于 2023 年 4 月 21 日召开了国有企业创建世界一流示范企业推进会，会议上指出，在加快建设世界一流企业目标过程中，各国有企业要重点在提升科技创新能力、价值创造能力、公司治理能力、资源整合能力、品牌引领能力五种能力上狠下功夫，实现以点带面的全面提升。在当前数字化时代，伴随着国际环境的不确定性、国际贸易保护主义抬头、地缘政治的不稳定，以及日益趋严、相互交融且愈加透明的全球税务监管等，国有企业不仅面临全球税务管控能力整体较弱及外部依赖较强的情况，也将遇见更复杂的税务管理壁垒，对国有企业总部税务人员管控全球税务事宜提出了更高的挑战。

提升全球税务资源整合能力

针对存在全球税务团队组织建设难度大、与本地中介机构沟通不顺畅、对海外本地税务政策理解不到位、涉税数据收集困难、涉税系统建设程度不一等问题，可以通过以下三个方面的整合来推动高质量的管理：



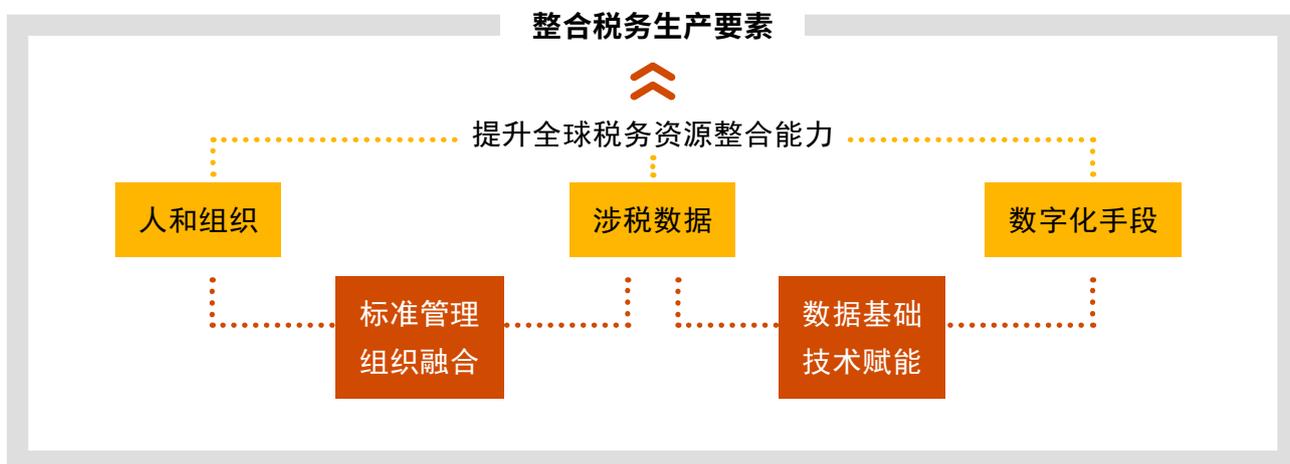
组织整合：掌握内部资源配备情况及税务人员能力边界，充分利用不同人才的优势。同时借助具有全球资源网络的外部专业机构力量，评估并优化全球税务管理体系、管控模式、职能定位等，助力形成清晰的全球税务管理规范标准、权责及沟通机制，补足全球税务管理短板，优化内部全球税务组织布局，有序打造适配国有企业自身的全球税务管理智囊团。



数据整合：科学及有效的全球税务资源整合依赖于“全面、准确且可用的涉税数据”以及“高效的涉税数据流转及税务数据价值挖掘”。以构建全球税务数据仓及涉税数据驱动全球税务管理为核心，挖掘涉税数据应用场景化、定义涉税数据标准化、明晰涉税数据处理及利用规范化、识别涉税数据断点，实现涉税数据治理及处理流程优化、税务数据赋能业财及可持续涉税数据应用。



工具整合：借助数字化工具，将优化的人和组织及涉税数据通过全球税务管理平台实现落地，实现在同一个平台集中处理、跟踪、监控全球税务管理工作，汇聚、整合、拉通及共享全球涉税数据资源，提升国有企业的税务数据分析应用能力，实现对全球税务工作的控制力。



提升全球税务治理能力

为实现持续稳定及高质量的全球税务管理水平，国有企业可以“保合规、控风险、创收益”为立足点，加强全球税务合规及风控管理意识及精益化管理，持续优化及完善全球税务管理战略目标、全球税务合规风控体系及模式，打造国有企业自身的全球税务合规风控文化、制度规范及风险应对措施，管理体系有章可循、有规可依，实现“事前、事中、事后”的全闭环管理。

国有企业可充分利用数字化工具实现全球税务治理工作，包括全球税务数据治理、全球税务风险指标监控及风险自动识别、全球税务评价管理、全球税务风险看板、自动化全球税务风险分析报告或报表等，助力推动全球税务精益化管理。此外，机制体系的建立及完善也需不断将外部财税法规要求内化成国有企业自身的全球税管理机制中，并结合自身管理情况及诉求，与时俱进更新完善，才可较大程度实现真正的闭环管理及保证持续发展。



| **借助数字化手段实现全球税务治理的转型升级**



提升全球税务管理科技创新能力

为应对外部环境变化及内部管理变革的影响，建议尽快加强自身的全球税务管理系统的超前布局及内部系统间的结合应用，以提前应对不同阶段的全球税务管理问题及需求。同时，建议积极参与建设国有企业内部的全球税务管理标准规范，持续鼓励优化全球税务管理系统运行机制及新型技术的引用，增强总部税务在海外公司间的影响力及主导力，并激发税务人员的创新及变革动力。



起步阶段

- 利用智能自动化工具，重点聚焦全球税务核心数据及全球涉税政策法规积累，初步实现全球税务管理的统计分析、常规申报提醒及预警、风险指标监控、档案管理等，为后续全球税务管理及分析拓展提供抓手。
- 借助专业的可视化工具建立全球税务管理驾驶舱，利用可视化图表动态展示所积累的全球涉税数据情况，为管理层提供决策支持。
- 积极关注外部监管政策变化，充分考虑本地税务影响，积极全球财务系统建设及改造，如税企直连要求、电子发票要求等。

发展阶段

- 利用数字化工具，推动内部业财税系统的集成，实现数据互联互通、自动获取。
- 推动全球税务专项管理，如全球税务检查过程跟踪管理、全球税务评价管理、全球财税分析比对管理、全球纳税主体关停运转管理、商业实质管理、投融资并购尽调管理、董事长 / CEO 管理驾驶舱、纳税主体单体画像管理、股权架构管理等，实现从集团总部到海外企业涉税数据“看得见、抓得着、管得住”。
- 结合各国（地区）财务系统的落成及海外本地的监管要求，推动税企直连落地，并持续关注财务系统的改造升级。

赋能阶段

逐步实现将税务人员从基础税务合规计算、税务数据报送工作中释放，聚焦：

- 全球税收筹划管理及高附加值领域，如财税优惠及筹划管理、BEPS2.0 双支柱管理、关联交易管理、有效税负率及税务现金流管理等专项建设，实现业财赋能。
- 随着各国（地区）局端数字化建设进程，同步挖掘实现海外税自动计税的可行性，并适时推进。



提升全球税务价值创造能力

税务工作往往因管理方式及工作手段欠缺、资源分配不均等原因导致被聚焦于税务数据简单加工，而忽略了税务数据本身及数据挖掘的价值体现。对此，建议企业积极推动全球税务数字化及智能化转型，将提升基础税务工作效率及质量为发力点，加快推进新兴技术、全球税务管理以及业财税的深度融合，借助数字化工具实现全球税务政策的获取、全球涉税数据的归集与应用，以及全球税务管理筹划与分析。

合规先行，提高人效：落脚全球税务政策法规应用，借助数字化工具实现高效、高质量处理全球税务合规管理工作，如自动化全球涉税数据获取、加工、分析及应用。推动税务人员的个人职业发展转型，从传统的全球税务数据挖掘及加工者向数据使用者身份进行转变。

业财融合，深化应用：通过全球税务管理平台建设的关键举措，加快新兴技术与全球税务管理的深度融合，打破业财税管理间的信息壁垒，实现全球税务政策及信息的共享，提高全球纳税申报标准化、全球税务智能化处理水平，加强全球税务数据分析和风险管控，提升全球税务数据和税务报表的透明度和准确性，助力构造全球税务管理一体化的发展动能。

世界一流，赋能增值：落实建设数字中国及世界一流税务管理目标，制定全球税务品牌建设规划，提高企业的纳税诚信度，关注企业的社会责任，提升税务机关和社会对企业的信任关系，也同时协助树立良好的税务形象，增强企业的品牌价值，从而获得更好的市场竞争优势和商业信誉度，推动国有企业高质量的可持续发展及赋予长远价值。

随着国有企业走出去，业财税数据获取效率及数据准确性早已成为各国有企业管理全球税务事宜的基本要求，以及成为实现“可视、可管、可控”目标的基础保障。普华永道建议，走出去的各国有企业亟需开展全球税务数字化管理整体规划、建立一致目标、阶段性实施落地，逐步将保驾护航的传统税务角色转换为自身核心竞争能力，从科技创新、价值创造、税务管控、涉税资源整合及品牌引领方面实现“全球税务管控能力”的建设及提升，向全球税务管理“世界一流标杆”的愿景迈进。





创建世界一流企业税务管理体系

完善重大经营决策的 税务支持机制



《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》提出完善对重大经营决策的税务支持机制，强化业务源头涉税事项管控，积极主动参与投资并购、改制重组等重大事项及新业务模式、交易架构、重大合同等前期设计规划，深入研判相关税务政策，提出专业意见。本篇将从完善重大经营决策的税务支持机制出发，帮助企业强化业务源头涉税事项管控。

完善重大决策税务支持机制的必要性

企业投资并购、改制重组等是经营活动中经常发生的重大事项，企业的发展产生重大影响。为了实现业、财、税全面深度融合，充分发挥税务对重大决策的支持作用，更好地为企业创造价值，必须首先有完善的税务支持制度。在国企完善重大决策税务支持机制方面，存在以下必要性：

- 税务合规与风险防范方面：国企通常规模庞大、业务复杂，涉及的税务事项繁多，需要遵守复杂的税务法规和政策。完善税务支持机制帮助评估潜在的税务合规性风险，为企业的经营和投资行为保驾护航，是税务管理的基本要求。
- 决策的全面性与准确性方面：国企的重大战略决策涉及多个方面，包括投资、合并收购、业务扩张等。税务支持机制直接影响预期回报，可以帮助国企评估不同决策方案的税务影响，从而确保决策的全面性和准确性。
- 成本优化与资源配置方面：重大业务决策中合法的税务规划能够为企业合理合法地节约税务成本、优化资源配置，提高市场竞争力和经营效益。
- 企业信誉、品牌形象方面：重大业务决策前主动的税务风险管控可以帮助企业防范经营过程中的税务风险，以避免企业的经济损失和社会信誉、品牌形象的影响。

完善重大决策税务支持机制的方法

在完善税务支持机制之前，建议企业进行业务需求分析和收集整理，了解业务特点和研究日常税务管理过程中存在的重大事项和主要问题，通过以下四步法完善重大决策税务支持机制，进一步建立健全企业税务管理体系：一、设计税务支持管控流程，完善重大决策税务支持制度；二、建立重大决策税务支持组织，注重人才培养，合理划分权责；三、制定审议流程，建立税务部内外衔接机制；四、借助数字化平台，从数据采集、分析等功能入手为决策提供数据支持。

01 ▶ 完善重大决策税务支持制度

从以下制度入手：

- 重大交易事项规划管理制度
- 重大业务税务合规管理要点
- 重大税收优惠事项规划管理制度
- 重大业务常见涉税风险事项

02 ▶ 建立重大决策税务支持组织

从以下方面入手：

- 指定专人，明确分工
- 明确流程，各负其责
- 集体研究，拿出意见
- 咨询顾问，借助外脑

03 ▶ 建立税务部内外衔接机制

从以下方面入手：

- 制定审议流程
- 提前通报有关情况
- 通知参加有关会议
- 协助起草法律文书

04 ▶ 借助数字化管理平台数据支持

从以下模块入手：

- 数据采集管理
- 数据分析管理
(管理报表 / 管理驾驶舱)
- 税务风险事件管理

以上是企业建立重大决策的税务支持机制的步骤和参考。在实际实施中，还需要结合企业的具体情况和需求，制定详细的实施方案和数字化路线。建立税务支持机制需要全面的团队协作，包括税务专业人员、业财人员、数据分析师等，确保支持机制的科学性和有效性。

重大决策税务支持的管控流程建议

围绕国企战略目标，在税收法规指引下，依托重大决策税务支持机制建设，打通业务、财务、税务的环节，推进企业的业财税深度融合，提升企业重大事项税务管理水平，将事后分析转变为事前预测，切实发挥好支撑战略、支持决策和价值创造作用，推动税务管理由“被动管控型”向“主动价值创造型”转型。

企业重大决策支持管控流程参考如下：首先，建立企业重大事项管理清单，对重点事项进行税务风险评估和税务筹划，加大税务情况诊断力度，防范重大财税风险，对重大事项和特殊业务（如投资并购、改制重组等）进行税收筹划，主动参与重大合同评审等，积极争取享受税收优惠政策，提出税务建议方案。其次，通过决策前、决策中、决策后相应流程完成决策支持过程，借助数字化实现的数据互通，并将业财税融合的工作与要求贯穿业务流程、运营管控、组织运作、制度政策等层面，从而真正实现为业务发展与管理决策提供有价值的参考意见。第三，落地战略决策及税务筹划决策。最终在集团总部和下级单位间进行案例共享，形成闭环管理。



企业完善重大决策税务支持机制的价值成效

结合国企对标世界一流的有利契机，持续深化“业财税一体化”模式，通过构建实施以价值提升为导向的税务支持管理体系，着力重大经营决策的税务支持机制，依赖数字化平台的高效运转，进一步转变和重构税务职能。建设重大决策税务支持机制，有助于国企进一步提高税务管控力度，为业务和财务决策提供支持和赋能，打造税务核心竞争力。



结语

完善税务支持机制是企业税务管理的重要一环，其贯穿企业经营决策、战略规划、日常经营等各个环节，通过有效的税务管理能对其税收支出及税负起到优化作用。因此，世界一流企业当以完善对重大经营决策的税务支持机制，强化业务源头涉税事项管控作为其运营和发展的重要管理目标之一。税务人员在早期即应积极主动参与投资并购、改制重组、新业务模式、交易架构、重大合同、组织架构、重大制度等等这些金额大、风险大、收益大的重大事项、重大决策，及时从税收角度提供有益建议，为企业经营和发展提供有力的支持。





创建世界一流企业税务管理体系

提升全球范围内运用
税收政策的能力



随着“双支柱”征税方案等一系列税务规则更新，全球各国税务征管机构对于企业的税收遵从要求日趋严格。国务院国资委印发《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》也提出建立税务政策、资源、信息、数据的统筹调度和使用机制。为加强财税政策研究，企业需要不断完善税务政策库、信息库，及时指导各级子企业用足、用好优惠政策，积极推动建设覆盖全球范围的税收政策运用管理体系，运用数字化工具对企业相关税收政策的合规应用进行有效跟踪管理，在保障税务合规的前提下实现更有效的税务规划，避免因不满足条件导致的税收风险。

提升全球范围内运用税收政策能力的建议

针对国际税制重新调整的诸多不确定性以及国内外税收政策的不断更新，国有企业在“走出去”过程中将持续面临合规遵从挑战，因此搭建完善的税收政策运用管理体系显得尤为重要。企业应当持续关注各国税收政策的实施动态，从建立税收政策法规管理流程制度出发，组建政策研究管理专业团队，运用数字化手段提升税收政策运用管理效率。

建立税收政策法规管理流程制度

企业提升税收政策运用能力的关键，在于建立税务政策、资源、信息、数据的统筹调度和使用机制。通过编制税收政策法规管理流程制度手册，企业可以获得我国及所在国税务政策法规运用方面的充分指引，以确保有效管理和运用税收政策，促进合规性，并支持企业的税务决策。分步骤建立落实政策法规库，制定政策使用指南，定期进行政策更新通知，对相关操作人员进行政策宣贯和解读培训，设立税务政策咨询服务，监测和评估优惠政策使用情况，进一步增强国企海内外财税团队成员的合规意识和风险防控能力。

配置内外部税收政策法规研究资源

企业根据自身情况搭建专门的税收政策研究团队，负责监测和分析国家层级政策、区域层级政策及地方性政策的变化，加强财税政策研究，及时指导各级子企业用足用好优惠政策，做到“应缴尽缴，应享尽享”。

- 组建内部税务专家团队：梳理国内、国外税收制度知识与案例库，定期获取相关政策法规，组织梳理和研讨解读，制作政策解读文件（如《政策解读清单》、《税收政策速递》）并推送给企业各级单位，确保子企业遵循税收政策和优惠政策的规定；同时，政策解读人员基于政策要点，影响范围，对政策进行分析并判断法规变更对计税规则的影响，剖析自查要点，同步给纳税申报团队；政策解读人员负责相关税务问题的解答。



- 聘请外部税务顾问：出于地域、语言、专业技能及经验的考量，必要时可以考虑为海外实体配置当地的税务团队，或聘请统一的外部税务顾问负责协调特定国家网络资源，持续跟踪相关国家税收政策变化以及国际税收趋势，协助解读当地公司的相关税收法规政策解读，以了解新规定、税率变化和减免机会，确保在全球范围内遵守所有国家和地区的税务合规要求并对税收优惠实现“应享尽享”，同时协助解决当地税务问题。

税收政策分类研究看板（以中国为示例）



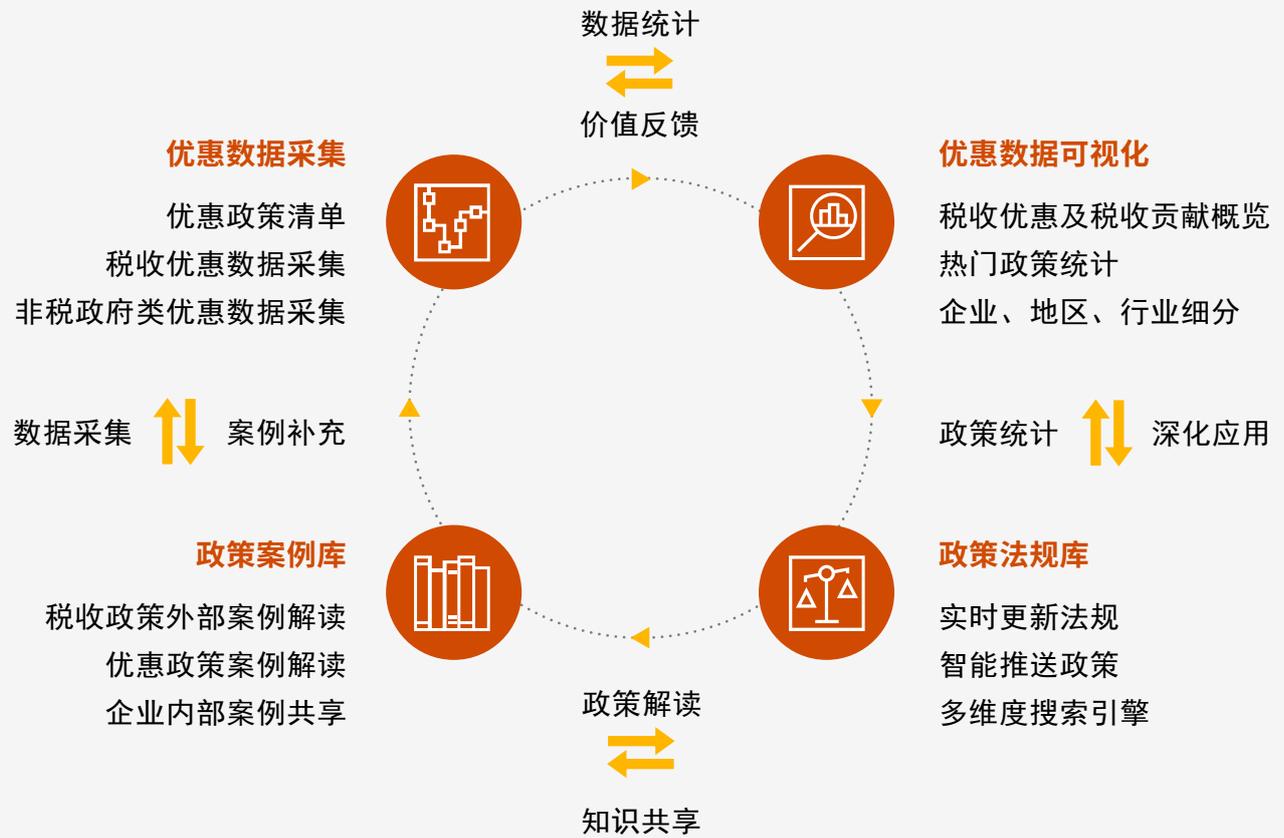
利用信息化技术提升政策运用管理效率

企业可以利用先进的信息技术，在智慧资源配置的同时形成端到端的税收政策运用管理。在落地层面，企业可重点关注政策法规库、政策案例库、优惠数据采集、优惠数据可视化等核心功能。同时，在企业整体税务数字化转型过程中，可将税收政策法规库管理，与基础信息管理、合规申报自动化管理、税务数据分析与管理、涉税档案管理等紧密结合，帮助企业建立有效的税收政策运用管理体系和数字化落地方案，实现智能化的政策和优惠管理。

- 一站式政策法规库：包括政策订阅和政策列表模块，定期更新税务机关发布的税收法律文件；根据企业偏好订阅政策；多维度搜索引擎功能亦可支持在该模块中查看所有已上传的税务政策。
- 税收政策案例解读：根据税收法规库中的法规索引，按照预设的逻辑在税务机关、中介机构网站对应板块中自动搜索和匹配对应的解读信息。
- 税务政策法规定向推送：可以基于行业特性与企业特性，向符合筛选条件的企业智能定向推动相关政策法规、重要涉税文件及涉税热点话题、重点案例分析等专业分析报告及文章等，提高税务人员对于税务法规的理解程度、尤其是对于某些特定税收优惠的关注程度。
- 税收优惠数据采集及统计分析：支持税收优惠数据采集，热门政策统计，定制标准化的分国别、分地区、分企业、分行业的税收优惠与税收贡献统计等管理报表。

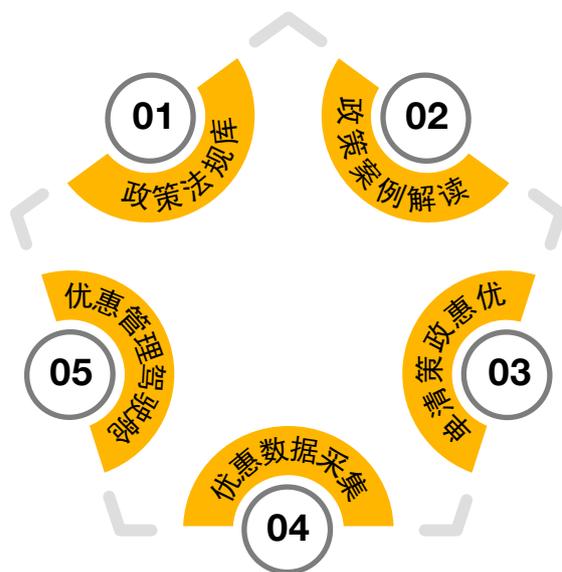


普华永道政策法规库解决方案



税收政策法规管理数字化的预期价值

利用数字化产品帮助税务人员整理分散的税收政策法规和优惠政策信息，有助提高国企总部和下属企业政策管理和优惠政策应用协同性和效率，提高政策数据利用水平，并以可视化统计展示体现数据价值，实现政策法规更新实时化、优惠政策应用高效化，助力企业提升在全球范围内运用税收政策的能力，提升企业合规性，促进企业财税价值管理。



01

提升政策利用率

通过企业和政策双侧地域性 / 行业性标签，实时更新税收政策和精准推送企业，支持税种 / 区域 / 行业等多维度搜索，提升政策利用率

02

提高管理协同性

企业集团及时掌握各区域及企业优惠政策管理情况，增加信息获取及时性，提高管理协同性

03

提升管理效率

建立完整的政策法规库及案例库，赋予税务人员更多获取税务知识的主动权，提升对税收政策的理解，全面提升税务运营水平和管理效率

04

统计结果多维化展示

通过可视化图表多维反映企业节税情况等税收优惠管理事项，形成横向 / 纵向比较，鼓励各企业查看并应用更多优惠政策

05

提高数据利用水平

按板块、地区、税种等多维度对已有沉淀数据进行分析并利用，为公司的财务、业务决策提供有力支持

结语

在全球跨境税收领域规则处于重塑期的今天，力争成为世界一流企业的国有企业需要更强的业财税融合和前瞻性的思维，及时跟踪、掌握国际税收政策变化，用好税收协定待遇和投资国税收优惠政策。通过建立、健全、运用税务数字化工具，打造并深化在全球范围内熟练运用税收政策的能力，出海企业可以在用足、用好国内税收政策的同时，及时针对国际税收政策动态作出相关的税务安排，在合规的前提下提高企业税收优惠政策利用率，确保企业足额享受减免优惠，最终高效实现海内外业务整体的税务优惠管理和税务赋能增值。



“支柱二”全球最低税规则的影响及应对之策

2021 年 10 月，包括中国在内的 136 个包容性框架成员签署了共同声明，同意统一推行“双支柱”国际税改方案。税改方案中的支柱二规则包含了全球反税基侵蚀规则（Global Anti-Base Erosion Rules, "GloBE"），又称全球最低税规则，要求跨国集团在各辖区就利润缴纳至少 15% 所得税，否则需要就差额缴纳补足税。由于适用门槛低（年收入超过 7.5 亿欧元的跨国集团），适用范围广（除了特定国际海运业务以外的其他行业均涉及），全球最低税规则将会对大型国企海外业务产生重大税务影响。对此，本文将介绍全球最低税规则的基本概念及最新发展，并讨论其对于大型国企的潜在影响及应对思路，以期对大型国企的全球税务策略有所启发。

全球最低税规则概述

全球最低税规则适用于年收入超过 7.5 亿欧元的跨国企业集团。该收入门槛与要求准备国别报告的门槛收入一致。全球最低税规则要求集团就其各辖区实体的财务和税务数据基础上进行一系列调整，以计算出集团在其业务所在每一个税务辖区的实际有效税率。根据法规，集团需要按照以下五个步骤来评估其是否需要补缴全球最低税：

“支柱二”补足税额（Top-up Tax）的 5 个基本步骤

确定适用范围的集团（收入测试）、成员实体及其税收管辖地

1

计算并确认经调整有效税额

3

按优先适用规则，根据 QDMTT、IIR 或 UTPR 规则征收补足税

5

2 按税收管辖区计算各成员实体的 GloBE 所得或亏损

4 计算各辖区的有效税率和补足税

如果一个辖区的有效税率低于 15%，则税率差部分为补足税率。将补足税率乘以该辖区的“超额利润”（由该辖区的 GloBE 所得（即全球最低税规则下的应税收入）减去有形资产及人员成本的常规回报后得出），从而得出该辖区的补足税款，并分配至辖区内各个主体上。具体计算流程如下图所示：

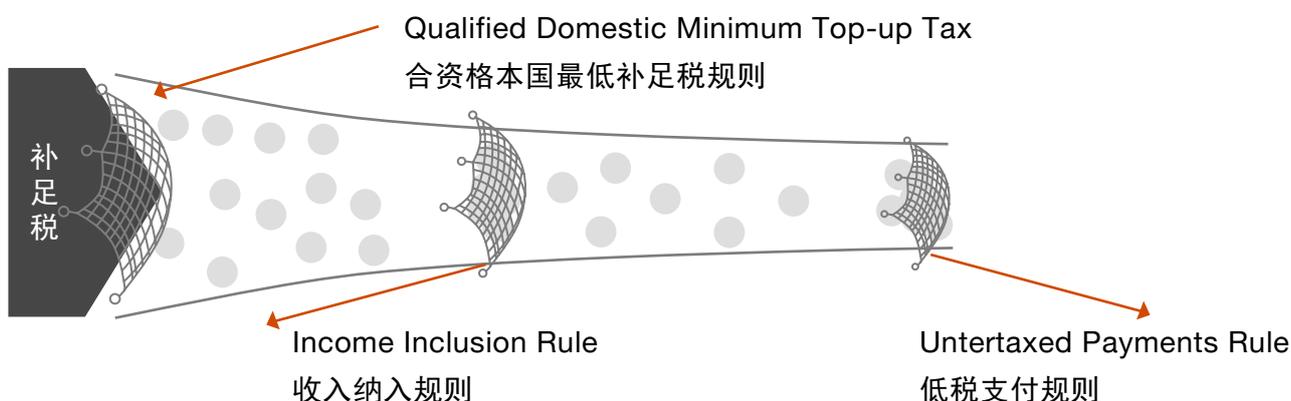
“支柱二”补足税额（Top-up Tax）的计算公式



在完成步骤 1-4 后，步骤 5 要求集团确定需要缴纳补足税款的实体，而需要缴纳补足税款的实体不一定是产生补足税款的实体。集团需要按照下列优先级顺序，判定其在每个辖区产生的补足税的缴纳实体：

- 根据合格本国最低补足税规则（Qualified Domestic Minimum Top-up Tax, QDMTT）将补足税缴纳在本国；或
- 根据收入纳入规则（Income Inclusion Rule, IIR）由最终控股公司、中间控股公司或部分持股母公司缴纳；还是
- 根据低税支付规则（Undertaxed Payments Rule, UTPR）将补足税缴纳至集团内有较多人员和有形资产的辖区。

具体评估流程如下图所示：



鉴于全球最低税规则十分复杂，OECD 也引入了一些过渡期简化性规则，例如：

- 过渡性国别报告安全港规则（Transitional CbCR Safe Harbour）允许集团在 2024-2026 年间使用国别报告和财务报表的简化信息简略计算和判断某一辖区是否会产生补足税；
- 过渡性低税支付安全港规则（Transitional UTPR Safe Harbour）允许最终控股母公司所在辖区（需要本地法定税率高于 20%）在 2025 年豁免根据 UTPR 规则缴纳补足税。

全球最低税规则要求集团在每个财年结束后的 15 个月内（全球最低税规则开始后的第一年为 18 个月）进行全球最低税的纳税申报及缴纳。

全球最低税立法情况

各包容性框架成员国家 / 地区需要将经济合作与发展组织（OECD）于 2021 年 12 月 20 日发布的《应对数字经济的税收挑战 — 支柱二全球反税基侵蚀规则立法模板》（《立法模板》）在国内进行立法。韩国去年年底完成立法将在 2024 年开始实施全球最低税，成为全球首个正式立法的国家；欧盟也已经就成员国立法推行全球最低税规则达成一致，各成员国将分别立法自 2024 年起实施全球最低税。日本、英国也已通过了全球最低税立法，分别将于 2024 年 4 月 1 日和 2024 年 1 月 1 日实施。其他部分包容性框架成员也已经颁布实施计划，例如中国香港和新加坡均表示将于 2025 年开始实施全球最低税；我国财税部门深度参与了双支柱方案的设计，但目前我国内地尚未就实施全球最低税提出具体计划或时间表。

针对全球最低税的会计处理，在 2023 年 5 月国际会计准则委员会（IASB）发布了关于《国际会计准则第 12 号所得税费用》的修正案（“IAS 12 修正案”），要求自 2023 财年起，适用国际会计准则的主体需在其财务报告中披露当期全球最低税费用，以及披露其他全球最低税相关信息（如主体所在辖区全球最低税规则的立法情况，主体可能被全球最低税规则影响的定性及定量评估信息等）。



对大型国企的影响及痛点

虽然我国官方目前尚未公布全球最低税本地立法的方案及时间表，但这并不代表我国的跨国企业不会受到支柱二全球最低税规则的影响。相反，基于全球最低税征税机制，如果跨国集团内某子公司所在辖区已经开始实施全球最低税法规，则整个集团会产生补足税影响，进而影响集团整体税务成本。

根据普华永道观察，导致大型国企在某一辖区有效税率低于 15% 的可能原因主要有以下：

- 海外子公司所在税务辖区不征所得税 / 法定税率低：集团在税收天堂辖区（如开曼群岛、BVI 不征收所得税）或低税辖区（如塞浦路斯和爱尔兰法定税率 12.5%，中国澳门 12%，匈牙利 9%）设有子公司；
- 享受税收优惠政策：企业享受高新技术企业税收优惠、研发加计扣除、区域性税务优惠（如海南自贸港、西部大开发等）；或者海外投资当地国家提供免税期（如常见的越南、柬埔寨、马来西亚等）、税务豁免（如中国香港及新加坡对于离岸收入免税政策）等优惠政策；
- 全球最低税规则特定调整：计算辖区有效税率是基于企业财务及税务信息，但也可能因全球最低税规则中的调整项从而导致企业计算出的辖区有效税率低于 15%，例如：如果企业在损益表上记录了与股权投资公允价值变动的亏损，则在计算全球最低税时需要排除这些亏损，这会导致企业的 GloBE 所得增加，从而导致实际有效税率降低。

除此之外，在全球最低税计算的实操中，对于大型国企也存在以下痛点：

- 无法及时掌握法规解读及更新：全球最低税法规及相关解读性文件众多，目前各个国家立法进度不一，但最快于 2024 年开始实施，财税人员需要在短时间实时跟进全球立法进展、理解法规并实际应用；
- 需要不同维度财税数据：大型国企集团总部需要掌握并能收集所有成员实体的财务和税务信息，同时这些数据收集的维度与之前的财税统计口径可能并不相同；
- 财税数据需要按辖区合并计算：全球最低税规则要求大型国企将一辖区内主体所有收入及纳税予以合并，无论这些主体是否在不同的业务板块；
- 最快在 2023 年度财报中披露：如果大型国企集团内有需要根据国际会计准则发布财务报告的主体，则最快需要在准备 2023 年财报时进行全球最低税的相应披露。

如何实时跟进支柱二相关法规进展、理解并整理相关财税数据、评估补足税影响、权衡财务报告的披露程度，各方面工作对于大型国企的财税人员都提出了全新的挑战。

针对全球最低税规则的行动建议

普华永道一直密切关注双支柱规则的进展，总结了以下对于支柱二全球最低税规则的“五步走”应对方案：



支柱二解读分析

研究支柱二最新政策和数据要求，并评估支柱二对集团及利益相关者的潜在影响



支柱二影响匡算

根据安全港规则进行评估，确定受支柱二影响的辖区
就受影响的辖区，梳理所需的会计和税务数据，匡算 ETR 和补足税、补税主体、补税辖区，作为未来财务报表披露的依据



优化方案和运营模式调整

评估集团现有税务安排，研究优化方案、支柱二具体规则的选择适用
进行必要的价值链重组，减轻支柱二的负面影响



数据管理及财税系统升级

审查当前财税系统的数据情况，评估数据差距
升级财税系统，通过数字化工具优化数据收集和应用
准备 GloBE 口径的数据
协调总部与集团子公司、集团和利益相关者的沟通



信息披露 / 合规

建立合规申报信息收集框架
满足支柱二合规申报和财报信息披露要求



联系我们

普华永道中国国企业务领导团队

梁伟坚

普华永道中国市场主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2838

邮箱: thomas.w.leung@cn.pwc.com

陈静

普华永道中国国企业务主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2067

邮箱: jim.chen@cn.pwc.com

北部

周星

普华永道中国北部市场及北京主管合伙人
电话: +86 (10) 6533 7986
邮箱: xing.zhou@cn.pwc.com

于晨

普华永道中国人才和组织咨询服务主管合伙人
电话: +86 (10) 6533 2685
邮箱: johnny.yu@cn.pwc.com

幸芸

普华永道中国人才和组织咨询服务合伙人
电话: +86 (10) 6533 7018
邮箱: lukia.xing@cn.pwc.com

杨懿君

普华永道中国国企业务税务主管合伙人
电话: +86 (10) 6533 3208
邮箱: yijun.yang@cn.pwc.com

刘晏来

普华永道中国咨询服务市场主管合伙人
普华永道中国内地及香港私募股权基金
业务主管合伙人
普华永道中国北部并购咨询服务主管合伙人
电话: +86 (10) 6533 8863
邮箱: roger.liu@cn.pwc.com

倪清

普华永道中国 ESG 可持续发展市场主管合伙人
电话: +86 (10) 6533 2599
邮箱: qing.ni@cn.pwc.com

北部

李超

普华永道中国国企业务合伙人
电话: +86 (10) 6533 7839
邮箱: chao.li@cn.pwc.com

龚小北

普华永道中国国企业务合伙人
电话: +86 (10) 6533 7127
邮箱: tony.gong@cn.pwc.com

陈春

普华永道中国企业融资与并购服务合伙人
电话: +86 (10) 6533 7627
邮箱: cindy.c.chen@cn.pwc.com

路谷春

普华永道中国企业购并服务合伙人
电话: +86 (10) 6533 2920
邮箱: george.lu@cn.pwc.com

张国俊

普华永道中国山东主管合伙人
电话: +86 (532) 8089 1818
邮箱: kevin.zhang@cn.pwc.com

中部

黄佳

普华永道中国税务主管合伙人
普华永道中国中部市场及上海主管合伙人
电话: +86 (21) 2323 3029
邮箱: elton.huang@cn.pwc.com

徐世达

普华永道中国内地及香港地区风险及控制服务
市场主管合伙人
普华永道中国中部风险及控制服务主管合伙人
电话: +86 (21) 2323 3405
邮箱: jasper.xu@cn.pwc.com

汪颖

普华永道中国税务法务数字化管理及战略
咨询服务主管合伙人
电话: +86 (21) 2323 2896
邮箱: jane.y.wang@cn.pwc.com

邢奕

普华永道中国国企业务合伙人
电话: +86 (21) 2323 3894
邮箱: aaron.y.xing@cn.pwc.com

冯昊

普华永道中国数字化与科技咨询合伙人
电话: +86 (21) 2323 2818
邮箱: stanley.h.feng@cn.pwc.com

南部

张立钧

普华永道中国区域经济及金融业主管合伙人

普华永道中国南部市场及深圳主管合伙人

电话: +86 (755) 8261 8882

邮箱: james.chang@cn.pwc.com

王斌

普华永道中国广东市场主管合伙人

普华永道中国广州及珠海主管合伙人

电话: +86 (20) 3819 2999

邮箱: joanne.wang@cn.pwc.com

宋经纬

普华永道中国国企业务合伙人

电话: +86 (20) 3819 2655

邮箱: david.jw.song@cn.pwc.com

江凯

普华永道中国税务及商务咨询深圳税务

主管合伙人及国内企业业务发展南部负责人

电话: +852 2289 5659

邮箱: cathy.kai.jiang@hk.pwc.com

张飞飞

普华永道中国税务法务数字化管理及战略咨询服务合伙人

电话: +86 (755) 8261 8832

邮箱: feifei.zhang@cn.pwc.com



扫描以下二维码，获取更多普华永道中国国企业务相关热点内容、经验分享和洞察报告：

【国企改革观象台】
微信专栏订阅



普华永道中国网站
“国企改革”议题



www.pwccn.com

©2024 普华永道。版权所有。

普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入www.pwc.com/structure。