

银行业及资本市场展望2020

完善税务职能, 促进行业转型



随着全球化进程的加快和技术的不断创新, 税务在迅猛发展的银行业及资本市场机构中扮演的角色, 及其未来的职能也在发生着深刻变化。

您是否已准备好迎接2020年到来时的挑战? 您将如何调整税务部门的职能, 在2020年到来前完成战略转型?



普华永道

www.pwccn.com



第一部分：引言	3
第二部分：完善税务职能, 促进行业转型	8
1. 积极主动管理税务风险	10
2. 提升税务从业者的职业操守	12
3. 在全新的商业逻辑中充分发掘税务职能的价值	14
4. 调整税务部门的运营	15
5. 税务职能与业务创新齐头并进	16
6. 拥抱信息科技, 提升税务职能的效率	18
第三部分：2020年税务职能的转变	20
第四部分：结论	24
联系人	26

1

引言

随着全球化进程的加快和技术的不断革新，税务在迅猛发展的银行业及资本市场机构中扮演的角色，及其未来的职能也在发生着深刻变化。您是否已准备好迎接2020年到来时的挑战？您将如何调整税务部门的职能，在2020年到来前完成战略转型？

税务部门需要尽早对当前的业务进行评估，并制定未来发展目标。

随着全球化进程的加快和技术的不断革新，税务在迅猛发展的银行业及资本市场机构中扮演的角色，及其未来的职能也在发生着深刻变化。您是否已准备好迎接2020年到来时的挑战？您将如何调整税务部门的职能，在2020年到来前完成战略转型？

2008年金融危机对全球格局产生了深远影响，显而易见的三个结果为：1) 中央和地方政府收入下降；2) 金融市场和金融机构信誉受损；3) 银行业及资本市场机构损失惨重。除此之外，我们发现银行业和资本市场的从业机构都在寻求新的收入来源，采取多种方式控制成本，同时还面临更为严苛的审计和合规要求。这些问题在税务领域也不例外。

想在“后金融危机时代”恢复盈利能力的银行业和资本市场从业机构将面临重重挑战。在尚未形成新的行业格局之前，每天面临的挑战都是前所未有的。例如，一些国家采取超低利率政策后导致了负利率的出现，这是从未有过的。各国政府也在评估近十年来的扩张性货币政策对税收的影响，其可能导致难以预计的税收流失或利润减少。

“我们必须对未来的变化作出预判。例如，媒体近期对总部位于美国的企业给予了高度关注，并呼吁在美国进行全面的税收改革。”



Joseph Foy

普华永道全球银行业及资本市场
税务主管合伙人，普华永道美国

超过三分之二的受访者认同或非常认同在未来五年内，资本市场将延续动荡局面。

“根据普华永道2015年发布的《第18期全球CEO年度调查》显示，89%的银行业及资本市场机构的CEO对过度监管表示担忧，高于2014年的80%。”

近年来，全球税务环境不断变化，且并非局限于银行业及资本市场领域。2008年全球金融危机带来的变化将加剧对整个行业的影响。例如，经济合作与发展组织（OECD）发布的“税基侵蚀和利润转移项目”（BEPS）促使银行业及资本市场机构不断提高税收透明度，帮助他们在危机后重获信誉，尽管该项目并非仅仅针对这一行业。

全球范围内合规标准的提高也造成了对税务的影响，比如欧盟发布的《共同汇报标准》（CRS）和美国发布的《海外账户税收合规法案》（FATCA）。涉及地方税制改革的英国转移利润税（DPT）、澳大利亚新颁布的反避税规则、墨西哥新颁布的关联方支付控制、美国针对公司间债务在385条规定中提出的补充文件要求等，也将对行业产生持续影响。

此外，一些直接针对银行业和资本市场企业的新规，如美国第871条股息等价支付的会计处理等，已经开始落实。这些新的规定对公司经营的影响将逐步显现。

这些变化对当下如何管理税务部门带来了前所未有的挑战。因此，我们必须对未来的变化作出预判。我们期望在美国进行全面的税制改革，媒体高度关注改革将对总部位于美国的企业带来的深刻转变。英国脱欧公投的全部影响至今仍未可知，但可以确定的是，如果劳动力或经济实体迁出伦敦将对税收和未来制定税收计划产生重大影响。

税务部门不仅要适应全球税收政策及基本合规要求的变化，而且要适应该公司、行业及更广泛的市场变化对业务的影响。科技的发展使变化更为迅猛。为迎接2020年到来时的挑战，税务部门必须立即采取行动。

第一步：评估税务部门当前状况

首先要对税务部门目前在治理、数据、技术、流程和人员配备方面的能力进行评估。下页中展示的成熟度模型可帮助税务部门定位其当前的能力处于哪个水平。

税务战略及其发展路径 税务职能成熟度模型*

您的公司现在处于什么阶段?
未来想要达到何种水平?

规划未来发展路径时, 我们首先要知晓行业
预期变化。

*不同等级的命名主要参照国际公认的风险管理模型 - 信息系统和技术控制目标(“COBIT”), 仅作描述性使用。成熟度等级属一般准则, 仅供参考。我们对成熟度等级不作任何结论或保证。

“优化级”并非表示企业完美无缺, 无任何差错。

5

第5级: 优化级

流程效率高, 基于最佳实践和持续监测的不断改进。交付成果质量较高, 部门适应能力较强。各职能之间相互整合, 具备先进的自动化流程、嵌入式控制以及可行性分析和实施规则。

4

第4级: 管理级

对流程进行积极监测, 及时发现异常。不断改进流程, 持续提高效率。技术应用与整体组织结构保持一致, 并可进行整合, 提供具有预见性的分析。整个流程处于稳健的控制之中。

3

第3级: 标准化级

标准化流程, 便于沟通(如可以通过培训实现)。流程的合规程度视具体情况而定。规定流程之外的行为不容易发现和界定。技术包括授权软件, 与税务相关的企业资源计划系统(ERP)或税收数据中心。采用最低标准的内部控制。

2

第2级: 非正式级

角色与责任尚未规范, 根据经验执行相关流程。没有正式培训、沟通或标准化流程。有限度的使用软件进行集约化管理, 有局限的内部控制。

1

第1级: 初始级

部门管理视情况而定, 当问题出现时才作临时解决和处理。使用最基础的软件, 缺少整合, 缺乏内部控制。

绝大多数（93%）受访者认同，使用技术工具有助于增强企业竞争优势，同时能够更好的适应运营和监管的变化。此外，接近四分之三的受访者计划将超过11%的资金预算投入到科技领域。

第二步：着眼税务部门未来发展

第二步是关注未来发展。任何对于税务状况的分析首先要基于对商业环境和行业发展进行评估。根据普华永道发布的报告《资本市场展望2020》（Capital Markets 2020: Will it change for Good?），到2020年全球四大宏观趋势为：动荡加剧、国家资本主义抬头、科技进步和对资源的争夺愈加激烈。

第一，2020年及以后全球范围内动荡加剧。超过三分之二的受访者认同或非常认同，在接下来的五年里，资本市场行情将更为波动。诸多因素都将导致这一结果，包括主权国家之间的冲突将不断升级，致使某些国家无法正常参与或完全隔断与资本市场的联系，对金融基础设施的使用也会受到限制。另外，监管的加强和不同地区之间监管政策的差异化带来的影响也引起了我们的关注。普华永道2015年发布的《第18期全球CEO年度调查》显示，89%的银行业及资本市场CEO对过度监管表示担忧，高于2014年的80%。政府不可避免的被迫放弃财政刺激计划，上调利率，正如美联储已采取的举措。虽然其产生的影响尚未可知，但很有可能对脆弱的经济造成潜在威胁。

普华永道《2015年银行业风险调查报告》（Banking Banana Skins 2015）显示，经济复苏失败可能成为未来最大的威胁，由此引起了受调查者很大的担忧。此外，很多因素都将造成政治和社会动荡，包括财政紧缩、资源匮乏、腐败、社交媒体的发展和宗教冲突等。

第二，针对资本市场行业，特别是银行部门的监管不但会加剧动荡，而且还会引发国家资本主义抬头。各国在意识到全球金融危机发生对于当地的影响后，都在纷纷加强监管。政策制定者不再关注提高资本流动的效率，而是将重点转移到有助于本国发展的政策和保护主权利益上。政府对市场采取了更广范的干预，这将带来不可预见的后果，但这也是政府未来制定政策的主要初衷。

第三，科技进步以难以想象的方式改变着世界，这将对银行业和资本市场产生深远影响。科技已经对资本市场的交易方式带来了显而易见的变化，而对其他业务的改变却往往被忽视。绝大多数（93%）受访者认同，使用技术工具有助于增强企业竞争优势，同时能够更好的适应运营和监管的变化。

此外，接近四分之三的受访者计划将超过11%的资金预算投入到科技领域。

银行业和资本市场从业机构将不得不通过相关技术，更好地维护客户关系（特别是在零售和商业银行领域，正如普华永道《零售银行业展望2020》（Retail Banking 2020）中提及的，数据分析能力和移动访问技术的提升可以更好的了解和服务客户），改善企业内部运营以及获取数据信息（如集约式管理地域、产品和客户等数据）。随着区块链技术（Blockchains）的不断发展（如比特币应用技术），我们预见全行业将会发生重大变革。

许多企业的系统相对繁杂和碎片化，被并购重组的企业系统比较陈旧，很多功能无法满足日益变化的业务发展和监管要求。各企业如何应对技术变化取决于其自身的战略目标、传统应用方面的考量以及现有技术的可行性。但我们相信，企业面对成本缩减带来的机遇和压力时，将选择站在市场前沿，了解市场动向，迫使自身进行技术变革。

第四，资源的匮乏和气候变化的影响已变得至关重要。资源争夺战（如商品、水、矿产和资本）将加剧市场动荡，催生新的规定，并将导致更多国家和地区贸易保护主义的抬头。然而，我们也应看到积极的一面，即自由公平的资本市场仍将有助于资源的有效分配，并缓解全球资源紧张的局面。就此而言，金融业会面临更多机遇，从而扩大市场，赢得更多客户。

鉴于上述全球宏观趋势，银行业和资本市场从业机构的税务部门需要优先考虑本报告提出的六个建议，以确保在2020年到来时取得成功。

第三步：明确转型发展路径

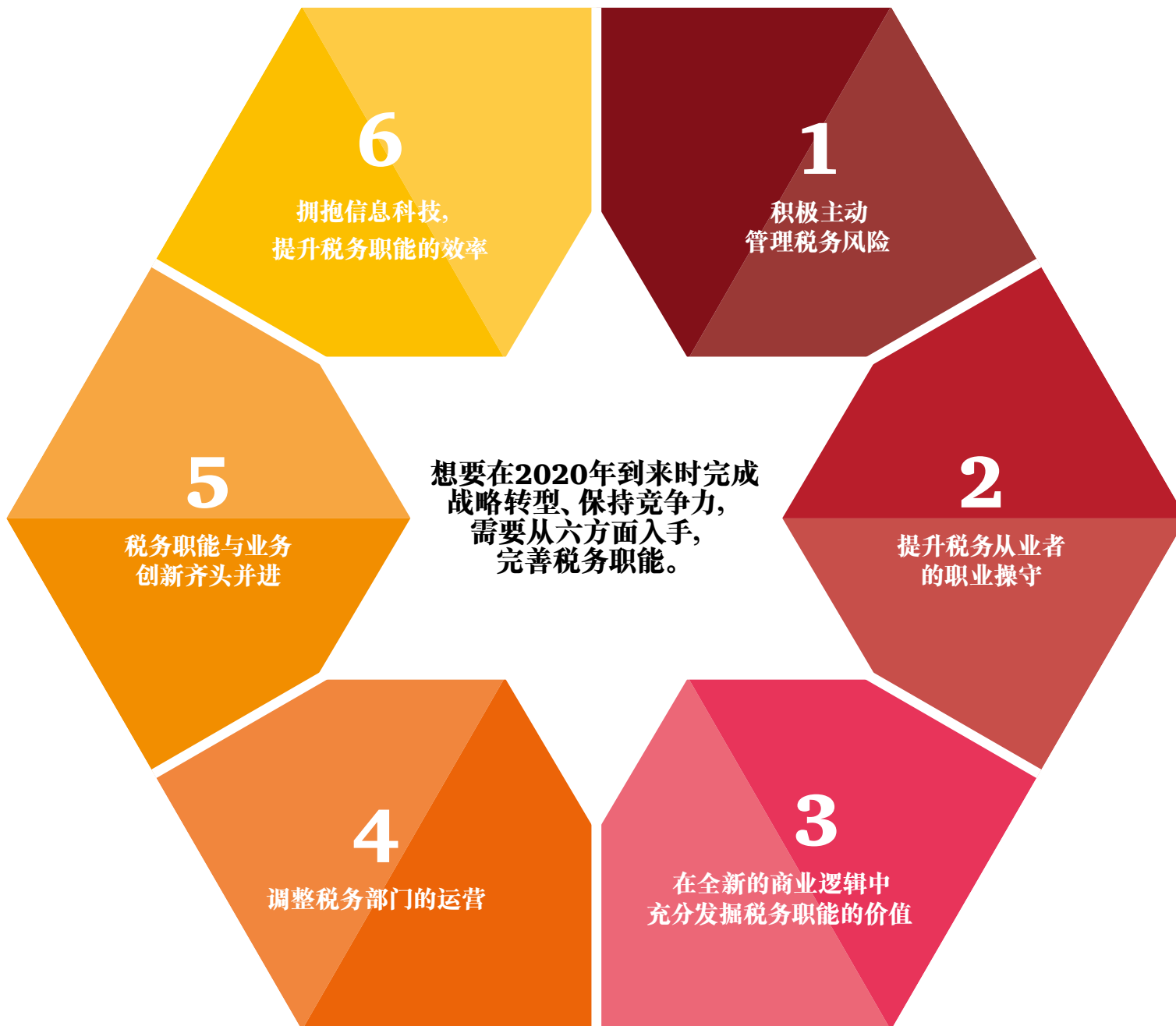
税务部门做好迎接未来的准备，第三步要明确转型发展路径，详情请参见本报告第四部分结语。



2

完善税务职能， 促进行业转型





积极主动管理税务风险

税务风险管理对企业而言是挑战也是目标。广义上的风险管理在公司治理中仍占据重要位置,而对税务风险的管理也不容忽视。

这一点需要企业对监管规定作出积极响应,并结合到日常业务中。同时,在整个公司通过严谨的分析对风险和资本进行统筹管理,并在复杂和动态的经济生态体系中获得成功。

由于大多市场参与者会面临大量新的规定,所以这一点操作起来极为困难。行业内企业不仅要恪守新规,向新的监管部门报告,而且必须做好应对意外的准备。

越来越多的人担心这些纷繁复杂的监管要求并不能提高风险管理的效率。比如企业可能会仅仅对照风险管理清单中的条款进行检查,而不是积极主动并采取有针对性的措施管理自身风险。同时,参与者面临的监管重负也不尽相同。对银行监管的收紧反而催生了影子银行的发展,改变了行业竞争环境,而其他影响也正逐步显现。

2008年金融危机后银行业及资本市场备受关注,而风险管理已经成为影响行业发展的关键。

虽然距危机爆发已经过去了八年,但根据银行业风险调查显示,人们最为担忧的仍是银行风险管理的质量。在各项管理指标中,参与调查的受访者对风险管理的担忧从2014年的第11位,上升至2015年的第6位。操纵伦敦同业拆借利率(LIBOR)和外汇价格这类违规事件表明风险管理仍存有很大漏洞。

管理税务风险的方式也从被动转为主动;许多地区开始要求采用统一的税务管理框架体系,遵循的指导原则来自于诸如萨班斯-奥克斯利法案和全国反虚假财务报告委员会下属的发起人委员会(COSO)。如果税务部门是分散的,则会产生特有的问题,如与运营相关的税收不受传统税务团队管理就可能存在不同的汇报关系。税务职能必须保证实施这一管理架构并且符合当地法律法规要求。

积极的税务风险管理要求税务部门对行业、公司和税务环境的变化作出预判。这可能需对未来业务以及劳动力变化而产生的税收影响建立模型。

而税务部门无法单独完成这项任务,必须综合考虑公司业务并与整体风险管理模型相结合。

动态风险管理较为困难,我们预计税务风险在未来将不断上升,并成为风险管理的关键内容。首先,全球对税务报告的要求将大幅增加,并将对企业运营产生重大影响。这意味着税务部门需要充足的预算和资金。其次,由于全球税务标准化发展和不同地区之间的信息的共享,要求税务部门的专业程度不断提升,同时其挖掘数据的能力也不断增强。这不仅涉及纳税不合规、溢缴税款和重复课税等风险,而且纳税人需要公平地承担其纳税份额。

因此,在所有地区做到税收公平,且在全球范围内合理分担税负尤为重要。随着新兴市场的快速发展,其在全球经济中的重要性不断增加,这对税负公平带来挑战,特别是考虑到发达国家和发展中国家在税收方面的技术水平差距较大,且评判标准不一。

是否能够公平的承担税收义务直接影响到企业的社会声誉,尤其是在银行业和资本市场领域,因为行业中的纳税者总认为他们较为不公平的承担了救助其他市场参与者的职能。

税务部门在管理风险上面临巨大挑战的同时,其他业务部门也要应对不断增加和变化的监管要求。由于同处在一个组织内部,各部门之间为满足合规要求,对资源的争夺将更加激烈。

监管和合规问题,包括税务,均被银行业及资本市场机构视为头等重要的问题。受政治和公众舆论影响,监管者对金融机构持有高度怀疑的态度,监管法规也越来越复杂。监管对改进合规管理、报告制度、风险管理、业务流程和数据处理的要求越来越不灵活。这对全球税务监管者而言已是不争的事实,如何有效利用工具和预算等相关资源来有效管理税务风险成为未来的挑战之一。

“虽然税务风险属于整体风险的一部分,但要增加预算和对税务职能引起重视,仍困难重重。”



提升税务从业者的职业操守

根据普华永道《资本市场展望2020调查》显示,90%的受访者认为建立强大的文化和行为准则,谋求加强文化建设,提高道德标准尤为重要。

面对监管和市场的批评之声,企业必须抓住机遇改进企业文化,包括提高透明度和专业化程度,将利益冲突降到最低。根据普华永道《资本市场展望2020调查》显示,90%的受访者认为加强文化建设,提高道德标准尤为重要。在外界对资本市场参与者的社会贡献作出评估的时候,这些变化将逐渐成为核心的衡量标准,并改变未来的发展趋势。

银行业及资本市场机构仍在不遗余力的重塑品牌形象,以重新获得公众信任。尽管目前在行业经历了重大损失后可能暂无继续下行的风险,但对具体公司而言仍将是一场艰难的斗争和挑战。《银行业风险调查报告2015》也反应了这一观点,当时受访者还未将声誉风险列入十大担忧之中。

重振信心的唯一途径就是提高透明度、持续改善公司文化。虽然下行风险尚不明朗,但我们清楚当前的行业声誉已不足以承受过多信用损失或不能再度失去已重新获得的信任 – 其中也涉及公司对税务合规责任及纳税义务的处置方法。

银行业和资本市场行业必须更加娴熟的处理自身的税务事宜,避免税务或其他声誉损失扩大。同时,本行业在全球经济增长中扮演着重要角色,需要秉持远高于大多行业的道德标准。在公众视线中,关于税务的新闻报道常常与欺诈、公司贪腐或缺乏公平等内容相关,公众的情绪往往会影响到税务声誉风险,而企业并不想让这些负面报道造成公众的偏见。

提升透明度是解决税务问题较为普遍的做法之一。目前,英国要求银行披露其税收政策,这可能会成为其他许多国家制定类似政策的标准。同样,我们预计其他地区也会按照国别报告税收情况。欧盟已经要求其监管范围内的机构公开披露按照国别划分的税收报告,并将其作为资本要求指令IV的一部分,以满足《巴塞尔协议III》的要求。

普华永道的总体税负框架(TCC)是用于提高透明度的一种工具。TCC将全面计量公司和行业的税负贡献,比企业所得税计量范围更广。TCC可用于加强与广大股东和公众的沟通并提升企业的公信力。

2009年,英国引入税收及银行操作守则(于2013年更新),适用于英国银行税范畴内的任何机构。这是政府反避税政策的一部分,也致力于改变银行机构避税的态度,主要是要改变银行对避税的态度和相关行为。

企业正在经历转变,即投资者从单纯追求税收最小化扩展为同时提升税务透明度和税负公平化,这都为企业带来了积极的影响,我们预计这一趋势未来仍会持续。这也是所有行业未来发展的一个方向,世界经合组织应对税基侵蚀和利润转移项目提出一个关于税收的前沿概念,呼吁每个地区都按照全球利润额公平缴纳税负。欧盟提出的非法国家援助也迎合了这一观点,对那些成为避税天堂的低税负国家表示不满。

在确定应缴纳的税费金额时,应充分考虑声誉风险和目前税收在特定区域多大程度上影响到“经营许可权”。我们对税务的态度转变越快,面临的挑战越严峻。比如,在制定税收计划尚可接受的事项可能在完成税务审计时变成了有争议的问题。



在全新的商业逻辑中充分发掘税务职能的价值

银行业和资本市场机构在危机后如何发展尚无定论, 仍然在摸索中寻求新的平衡。

在经济恢复期, 行业先要考虑如何生存下来, 然后是如何满足新的监管合规要求。近来全行业开始致力于战略性的创建并运行新的商业模式。为适应新竞争者的挑战、客户及受众群体的改变, 并在高成本运营环境中获得最大利润, 商业模式的转变已成为必然。科技促使商业模式发生变革, 例如区块链技术如何改变金融服务企业, 是颇为有趣的话题。金融机构希望通过简化商业模式来为客户提供更为合理化的服务。

不断变化发展的商业环境迫使人们不断评估、重新思考并定义其商业模式。银行业及资本市场机构需考虑以下因素: 优先面向的客户群体、进入或退出的地区和业务领域, 以及准备推广的产品类型。在该行业尚未找到新的发展平衡点之前, 这一探索的过程还将持续下去。

就发生的每一项变化而言, 税务职能部门都有新的发展机遇, 同时也面临巨大挑战。鉴于过去几年中税收政策和社会对税收的角色认知已经有所转变, 综合考虑潜在的变化程度, 税务职能应更加紧密的与公司业务结合在一起, 以应对税务风险。税务部门也有责任提升自身能力、扩大服务范围、提高敏感度和技术水平, 提供全面的税务支持服务。税务部门可以退居幕后, 提供辅助性的服务, 也可以转向台前, 积极主动地成为业务合作伙伴。只有充分完善税务职能, 才能更好的发挥其在企业中的作用。

近年来, 银行正在筹备或已开始收购技术性企业。这将公司的税务部门产生巨大影响并加快商业模式的变革, 企业急需提升收购管理方面的税务技能并增加对新业务整合过程中产生的运营问题解决方案的需求。然而, 前台也将面临新产生的税务问题, 比如如何合理征收知识产权税, 知识产权的税法领域对于银行业及资本市场机构来说可能完全陌生。

调整税务部门的运营

信息技术自动化以及中后台活动的整合将简化运营模式、降低成本、提高收益率。

随着营业收入的缩减，金融机构更加着力于降低运营成本，以弥补高额的应对监管的开支。几乎所有的企业都经历了某种形式的成本压缩和业务重组的过程。但金融机构的高管表示，事实上只有少数公司能够实现真正意义上的业务重组。在营业收入日益减少的情况下，费用比率仍然居高不下，大多数机构的股本回报率仍低于资本成本。

过去十年中，受兼并、收购和部分整合业务驱动，复杂的和高成本的运营模式应运而生，这也是产生上述情形的原因之一。这一现象在税务职能和相关业务方面也较为常见。然而，此运营模式无法持续，随着商业模式被重新定义，弊端会逐步显现。据我们所知，税务职能也面临着同样的问题，甚至可能更为严重。过去几十年间，前台业务的运营成本在某种程度上已经改变，而税务职能的运营方法可能还未改变。

想要改进运营策略，关键需要确保公司积极主动地优化人才管理，即保证在合适的时间、地点和岗位上有掌握相应技能的优秀人才。

随着金融服务型企业更换经营地、重组和调整业务重心，人才的供需关系将发生重大变化，可能致使人才短缺，难以满足业务需求。其次，我们对运用人工智能和机器人技术将如何快速且深入地改变我们的工作职能仍不明确，但在制定税务部门发展规划时，需将此纳入考量。

此外，税务部门面临和其他部门同样的问题，但从税务的自身特点考虑，面临的问题诸如要确保部门具备该业务地区法律规定的技术及业务运营标准。由于地区税务系统差异和税收会计处理的不一致，运营区域和法律形式的变化可能对企业的税后利润造成巨大冲击。

随着合规义务的增多、资源抢夺愈加激烈和革新成本的高企，税务职能需进一步削减成本，以符合公司对总体运营成本缩减的要求。

对部门履行职责时发生的成本进行管理是税务部门特有的职能，也是企业的纳税义务。由于两个目标可能互相冲突，比如结构化税务筹划吸引力降低以及其他税收种类的增加导致的纳税义务增加，这就需要在两者之间找到平衡。所有这些都需应对税务部门为支付一定的税金所面临的压力，而不仅仅实现税收最小化，这也是另一种矛盾。

税务职能与业务创新 齐头并进

金融机构迫于压力需要不断创新，包括产品、商业模式及其具体执行方法的创新。虽然面临重重挑战，比如成本削减和监管加强，但在压力之下也恰恰是激发创新潜能的一个最好的时机。

“根据普华永道《全球创新调查报告》显示，就高效管理创新的能力而言，金融服务行业远落后于其他行业。”

在行业发展历程中，需要创新引领趋势，追求精益求精，营造利润空间。资本市场的创新在过去一直注重于产品领域，但未来必将更广泛的涉及到风险、资本和抵押物管理方面。

众所周知，创新是取得成功的关键，这将决定企业在2020年到来时是否能够取得成功。根据普华永道《全球创新调查报告》显示，就高效管理创新的能力而言，金融服务行业远落后于其他行业。这是必须面对的一个现实。

由于业务领域的创新相对较为缓慢，税务部门并没有落后太多。但通过努力，税务部门尚有机会迎头赶上公司在产品、业务流程等方面的创新步伐。就这一点而言，税务部门有责任需要推动自身创新来为其他部门提供较有力的支持作用，以帮助实现更广义上的企业管理文化的提升。

如今，税务部门正致力于调整计划并提出建议来应对商业模式变化带来的相关税务问题。例如，业务转变将会改变公司客户、所处地理位置及其业务目标的改变，同时税收风险也会随之发生变化。这一变化的影响意义深远并可能引发其他问题，如今，税务部门正致力于调整计划并提出建议来应对商业模式变化带来的相关税务问题。由于实际情况复杂多变，加之美国所得税协定范本的更新和独立代理人定义的不断调整，该问题显得尤为复杂。

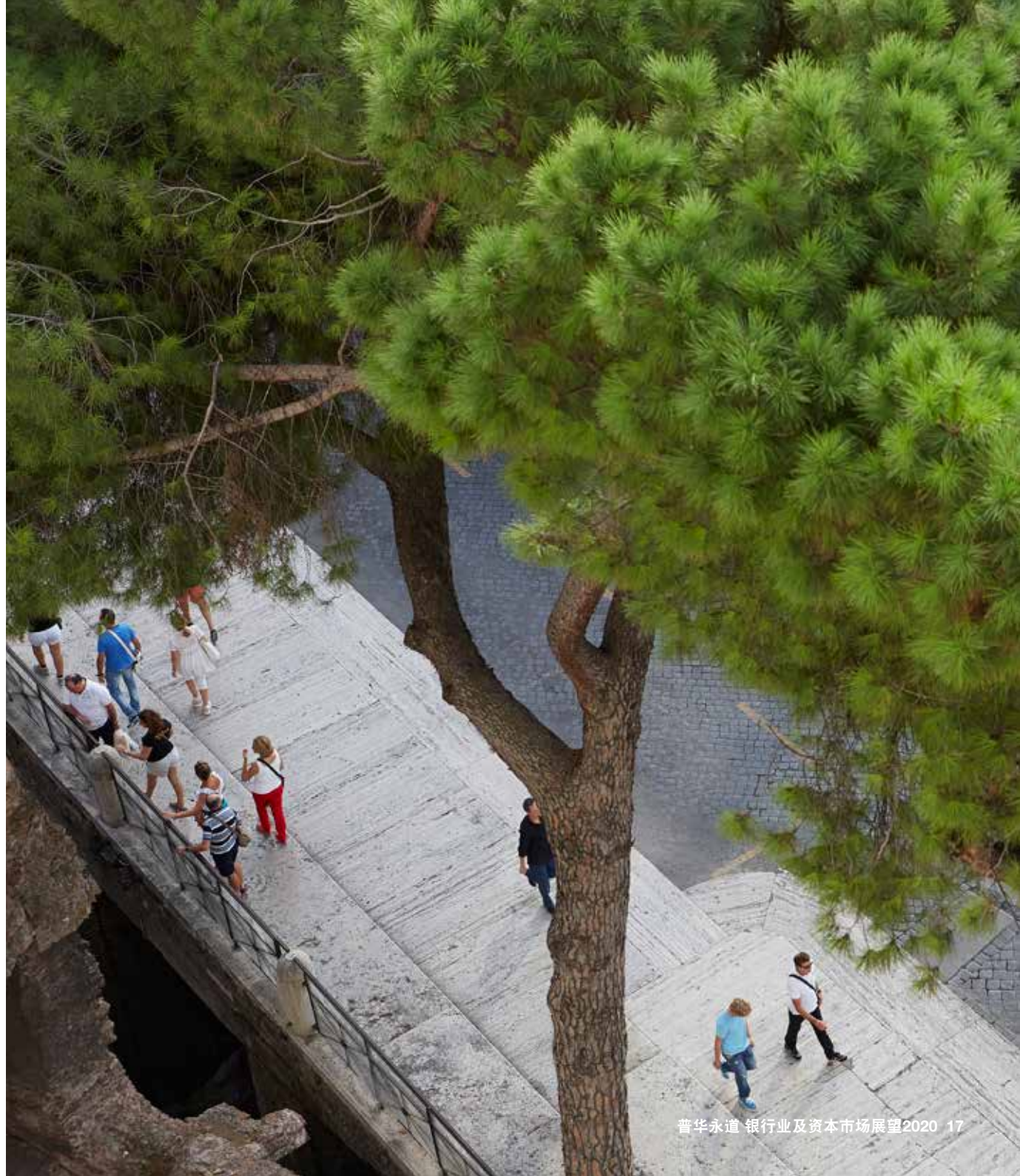
银行业和资本市场企业也将面临新产品的税务处理问题。一些产品对于某个机构而言是全新的，而一些产品甚至对于整个市场而言都是从未有过的。由于尚不明确新产品在会计、税务、法律方面的处理，加之现存金融衍生工具和综合化交易的税务处理也并不明确，因此风险不可避免。据我们所知，通过调整税法来应对金融产品会计处理的变动将非常缓慢。考虑到金融工具的复杂性，税务当局有时并不清楚应该如何对新的情况进行征税。

在“后BEPS时代”的全球业务运营中，税务处理的不确定性正在增加。

最后，税务部门应以积极主动的态度对交易的税务处理作出判断。在被提出质疑之前，税务部门就应即时作出决策，决定是否进入或退出新的产品线。这意味着税务部门应与其他业务部门建立更为紧密的合作。虽然这是税务部门本职工作的一部分，但由于该行业的创新及决策均基于税后回报，我们希望看到未来税务部门的职责范围有所扩大，重要性得到加强。此外，我们期待税务部门能与科技创新同步发展并优先获得相关的数据支持。这种将科技转化为潜在资源的过程需要确保更多的参与者掌握正确的技术知识。

企业税务部门主动创新和适应业务变革的能力必然与掌握并落实相关税收政策和新的税法要求紧密相关。

例如，和其他行业一样，金融服务业的企业需要持续调整BEPS结果，尤其是推进BEPS行动计划2 - 消除混合错配安排的影响，以及BEPS行动计划4 - 对通过利息扣除和其他金融支付实现的税基侵蚀予以限制。然而，金融服务行业较为独特的是，企业可能需要缴纳额外的费用、附加税和金融交易税。由于政府机构通过持续创新发掘其他收入来源，企业也需要同步来应对调整后的税收规定并控制成本。



拥抱信息科技， 提升税务职能的效率

利用大数据的强大力量，行业领导者能够在改进客户体验、运营设计、风险管理及提高收益等方面取得竞争优势。

收集、分析并解读大量数据是行业发展的最低要求。当前，银行业及资本市场机构已经十分重视掌握与交易相关的“大数据”技能；然而，真正的挑战存在于各类金融机构在交易以外的内部活动：包括从信用分析、工具定价、企业风险管理、更灵活的资金分配到监管报告包括全球税务机关和投资者关注的报告。

当前，税务部门的一个共同弱点即为科技的落后。而科技有潜力在提高效率和透明度、降低风险和长期成本管理方面创造较高回报，对科技的应用也将成为税务部门发展的必然要求。税务部门常常面临人手短缺的问题，但也从侧面反映出相关人员尚未熟练掌握必须的科学技术。而机遇在于这一领域的技术和工具的发展十分迅猛，这就使得税务部门的人员能够快速弥补知识的不足。未来，在税务管理、报告编制及监控方面所需的人工操作将大大缩减。

区块链技术或分布式账本技术正在逐步融入金融技术和更广范围的市场当中，这一变革意义深远。金融服务机构通过多种渠道，组织行业协会探讨对新科技的应用。例如，投资银行组织开展模拟交易；监管部门和中央银行，如英格兰银行，也对此表示高度关注并开始制定相关标准，突显了这一技术的重要性。此项科技的运用将改变金融信息系统和税务处理系统。使用分布式账本开展和记录的交易可以改变收集、储存和处理税务数据的方法。税务顾问、税务管理员以及税务当局能够借助先进的分析方法消除纸上作业，从而激发创新潜能，税务职能因此变得更为灵活、敏捷并创造更高的价值。

此外，该项科技对税收的直接影响还体现在以下方面。区块链技术协助企业准确追踪资产所有权，进而明确在特定时间和地点对特定对象进行征税，减少模糊性和不确定性。我们期望越来越多的税务合规软件开发企业来研究该项技术，区块链技术的运用及其带来的好处预示着未来由摩擦引起的税务成本的降低以及经济效率的整体提高。

业务可以转变技术，从而更好地挖掘数据，而整个过程都需要税务部门的参与。商业变革有助于税务职能更好地获取数据，但若缺乏全局战略，税务部门将无法准确获取所需的数据，从而难以有效的改进职能。

因此，税务部门必须提升自身技术。全球政府机构正在通过提高税收透明度，开展打击偷税漏税的行动，促使金融机构主动向税务机关提供客户信息，这也同时要求金融机构能够快速、方便、安全的向税务当局和客户提供大规模的数据信息。



客户希望税务报告清晰明了,这样可以方便准确地完成纳税申报。投资者和其他利益相关方则对宏观层面和交易层面的税后收益的兴趣日渐浓厚。我们预计,2020年行业的税后指标将达到最小值。例如,从资金方面来看,我们期望总税费比率和总费用比例都实现标准化。这项挑战对不同地区采取不同数据标准的全球化机构而言尤为严峻,这就要求将管理成本降至最低,同时尽可能的简化系统。

税务部门和相关人员的技术能力和项目运作需要不断改变。税务部门的员工和管理层需要掌握技术知识。税务部门需培训员工并定期进行调整,优化部门流程。通过科技的创新能够使企业提升效率,使税务人员额外承担不同领域的职责成为可能。

利用数据分析也可以提高税务部门的效率同时降低风险。在所得税合规、税费计提流程、所得税代扣以及交易税方面也同样适用。

3

2020年 税务职能的转变

税务职能的转变将引发行业变革，并从而改变整个税务环境。





全球税务立法机构和监管环境

- 全球税务信息报告要求（如：国别报告和类似的提高透明度的举措）成倍增长，并将对税务职能和相关预算分配产生重大影响。
- 监管者要求全球税务更具透明度，企业有必要明确而深入地向公众利益相关方传达他们经营活动对所在地区做出的贡献。
- 信息共享将成为税收区域内普遍的趋势，税务当局将有能力深入挖掘数据并进行全球性的审计，由此可能引发更具争议性的问题。



税务职能在风险管理和公司治理方面的作用

- 税收区域内部将立法要求采用统一税务控制框架协议，该框架协议遵循的原则诸如萨班斯-奥克斯利法案和全国反虚假财务报告委员会下属的发起人委员会（COSO）的相关法案。
- 随着利益相关方监督的不断增强及较高的声誉风险，企业必须不断重新评估其税务决策。



税务职能与大数据

- 大多数税务职能收到的信息以“标准化格式”呈现，这些数据或来自企业的财务系统，或来自专门的税务数据中心。
- 专门的税务数据中心将成为主流，并由企业内部开发、第三方供应商授权或作为外部协作的一部分来获得。
- 鉴于保密信息可能由于疏忽而泄漏，数据安全将成为税务职能关注的重中之重。



基于自动化技术的税务分析

- 越来越多的企业采用企业财务系统进行纳税计算（如计算所得税和间接税），由此替代电子数据表格和传统的税务操作技术。
- 绝大多数的税务职能将依赖专业的数据分析工具为其决策提供帮助，如识别风险、发现机遇、预测、情景规划及总体业务支持等方面。



税务职能的作用和流程再造

- 多数全球税务准备阶段的合规性及税收报告，包括数据收集和核对，将由企业的共享服务中心或外包给第三方来完成。
- 税务职能将使用实时协作工具，实现工作流程、文件管理、日程安排及内部控制的自动化。



未来的税务专业人士

- 一名成功的税务专业人士在未来应是数据分析、统计、科技以及流程优化和变革管理方面的专家。
- 税务职能将雇佣专门的税务信息技术、数据和项目管理专家进行税务科技和改革策略的开发、支持及执行。

随着复杂程度升级，人们对信息透明度要求越来越高，需要即时对大量数据进行准确的分析。科技和人才管理将成为实现以上目标的关键。

在金融危机后果尚未可知的情况下，为迎接科技创新，银行业及资本市场机构的商业运营模式已经发生改变，并将延续下去。税务部门应全面适应业务发展的需要，有针对性的改进其职能。

首先，税务合规本身非常复杂，而未来将更具有挑战性。随着商业模式的转变、企业全球业务扩展，以及受政府着手增加收入同时切断跨国企业税收网络的影响，税务合规的复杂度仍在不断升级。我们看到发展中国家对国际税务环境表现出浓厚的兴趣并积极参与其中，他们可采纳BEPS项目的建议，并建言献策。企业可预见越来越多的政府机构都希望增加税收收益，并且扩大税收征收来源。这意味着，税收风险和合规的负担都将大幅增加。

其次，我们也目睹了另一项转变，即税收政策制定者的关注焦点从以资本所在地为主转向以生产活动和产品出售地为主。这一点进一步加大了判断税收基础的难度，这一全新的范例增加了纳税义务的不确定性。不同税收区域对税收基础的定义可能有所不同，因此这也将导致税收纠纷增多。越来越多的政府机构想要扩大税收收益，政府机构间的纠纷也会更加显著。许多参与者都加入了探讨，并对问题核心有不同的看法。

最后，我们仍然强调企业透明度的重要性，包括重视对客户及投资者税务报告的透明度。企业高管开始关注提高全球报告的透明度，包括考虑向竞争对手公布税务信息所产生的声誉影响。因此，企业高管可能会制定相关的主要业绩指标并增加管理层报告。例如，国别报告将提供更多有效信息，并以崭新的角度反映商业运营过程中的税收成本。

随着复杂程度升级，人们对信息透明度要求越来越高，需要即时对大量数据进行准确的分析。科技和人才管理将成为实现以上目标的关键。因此，税务部门需要采用新的风险管控标准和模型来应对风险的增加。2020年税务部门的职能将与现在截然不同。税务部门的职能将从最初的劳动力密集型和满足合规要求转变为企业战略的关键推动者。

每个公司都将制定自己的流程、转型发展路径和未来目标，但是大的发展潮流却是共同的。



4

结语

您是否已经做好准备应对未来税务职能的转变？

税务职能和整个行业的变化是全局性的。变革的驱动因素已十分明确，2020年税务部门的作用和责任也得到了充分讨论，但提升税务部门职能的目标和具体措施需要因地制宜。

每一家企业都要“量体裁衣”，制定适合自身发展的转型路径。



转型发展路径描绘了未来改革蓝图， 即应当...

在动态的基础上不断进行转型发展

利用现有企业技术，探索更适合整体企业整体发展的其他方案

关注相关系统化转型期，即从当前情况出发构建未来体系

呈现未来整体发展目标，同时改进流程和提升科技战略，从而有效提高收益

采取行动，广泛考虑利益相关方的需求，拓展资源来落实发展路径

阐释税务如何积极参与企业技术发展规划

研究人才模式并评估外包效能作为填补人才缺口的替代方案

拟定详细计划， 设定可衡量的目标和时间表。

到2020年，税务部门的职能将从最初的劳动力密集型和满足合规要求转变为企业战略的关键推动者。

我们相信，到2020年，一个典型的税务团队的组织结构将发生根本性变化。税务部门的职责和对税务部门提供服务的期待也将大不相同。新规则、新风险和新期待都将出现。

税务业务将改变以电子数据表为基础的模式，从主要的财务系统中分离，并由科技驱动创新 - 预计几乎所有的常规税务和合规报告都将实现自动化。自动化能够满足不断增加的合规负担，帮助企业在不同区域拓展业务、管理风险。

有效运用科技将使税务专业人士充分发挥特长，提供增值服务、对企业起到战略性作用并引领企业进入一个新的发展阶段。此时应该考虑企业的税务部门是否已具备足够的专业人士来完成这一转变。到2020年，税务部门需要能够利用科技、管理流程和专业人员有效获得税务相关的数据。许多高级税务专业人士虽然已经知晓这一趋势，其税务职能转型发展中却往往遭遇阻力。

一旦企业重新定义了商业模式、积极应对外部压力和全球变化（如英国退欧公投等），其多数部门的职责也将因此发生相应转变。

您是否已经着手考虑未来发展方向以及税务部门还存在哪些差距？

税务部门不可能完全独立的实施转型发展的战略。其他部门的支持也必不可少。税务职能部门需做好本职工作，未雨绸缪，就为什么要开始转型发展以及为什么要现在开始转型发展，给出一个满意的答案。这对银行业及资本市场机构来说并非易事。而想要战胜这些挑战，就需要立即采取行动。

联系我们

全球

Kevin Burrowes

普华永道全球银行业
及资本市场主管合伙人
+44 (0)20 721 31395
kevin.j.burrowes@uk.pwc.com

Joseph Foy

普华永道全球银行业
及资本市场税务主管合伙人
+1 (646) 471 8628
joseph.foy@us.pwc.com

Rahoul Chowdry

普华永道全球及加拿大银行业
及资本市场审计主管合伙人
+1 (416) 815 8215
rahoul.x.chowdry@ca.pwc.com

中国

梁国威

普华永道中国金融业主管合伙人
+86 (21) 2323 3355
jimmy.leung@cn.pwc.com

何淑贞

普华永道中国银行业
及资本市场主管合伙人
+86 (10) 6533 2368
margarita.ho@cn.pwc.com

叶招桂芳

普华永道亚太区金融业税务主管合伙人
+852 2289 1833
florence.kf.yip@hk.pwc.com

康杰

普华永道中国金融业税务合伙人
+86 (10) 6533 3012
oliver.kang@cn.pwc.com

黄文辉

普华永道中国金融业税务合伙人
+86 (21) 2323 3052
matthew.mf.wong@cn.pwc.com

本出版物仅对特定事宜提供一般性指导，不构成任何专业建议。在未获得专业建议前，不应依赖本出版物所载信息采取行动。对文中的信息是否准确或完整，我们不作任何(明示或暗示的)承诺或保证。在法律允许的范围内，普华永道不对任何个人或单位因阅读本出版物而采取某项行动或未采取某项行动、或由此作出任何决策而产生的后果承担任何责任或义务。

普华永道秉承「解决重要问题，营造社会诚信」的企业使命。我们各成员机构组成的网络遍及157个国家和地区，有超过20.8万名员工，致力于在审计、咨询及税务领域提供高质量的服务。如有业务需求或欲知详情，请浏览www.pwc.com。

www.pwc.com/bankingtax2020

© 2016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。