

The application difficulties of tax planning in the process of financial management of state-owned enterprises

Jing Gan Jing Wang

Beijing Institute of Aerospace Experimental Technology, Beijing, 100074, China

Abstract

With the continuous deepening of China's economic system reform, the important role of state-owned enterprises in the national economy has become increasingly prominent. In the process of financial management, tax planning is an important means to enhance the value of enterprises, and its application effect directly affects the market competitiveness of state-owned enterprises. This paper systematically analyzes the four major application difficulties faced by tax planning of state-owned enterprises, such as weak risk awareness, significant cognitive bias, lack of professional talents and insufficient planning initiative. It is found that these difficulties are mainly due to multiple factors such as institutional constraints, lagging management concepts and lack of professional ability. In view of the problems, this paper puts forward some systematic solutions, such as enhancing risk awareness, correcting cognitive bias, strengthening personnel training and promoting the integration of industry and finance, so as to provide useful reference for state-owned enterprises to improve the level of tax planning.

Keywords

state-owned enterprises; financial management; tax planning; application difficulties; breakthrough

国有企业财务管理过程中税收筹划的应用难点

甘静 王静

北京航天试验技术研究所, 中国·北京 100074

摘要

随着我国经济体制改革的不断深化,国有企业在国民经济中的重要作用日益凸显。在财务管理过程中,税收筹划作为提升企业价值的重要手段,其应用效果直接影响着国有企业的市场竞争力。本文系统分析了国有企业税收筹划面临的风险意识薄弱、认知偏差显著、专业人才匮乏以及筹划主动性不足等四大应用难点,研究发现这些难点主要源于体制机制约束、管理理念滞后和专业能力欠缺等多重因素。针对问题,文章提出了增强风险意识、纠正认知偏差、加强人才培养和推动业财融合等系统性解决方案,为国有企业提升税收筹划水平提供有益参考。

关键词

国有企业; 财务管理; 税收筹划; 应用难点; 突破

1 引言

在现代企业经营管理体系中,税收筹划与财务管理之间存在着密切的互动关系,二者相互促进、相辅相成,共同推动着国有企业经营管理活动的顺利开展。税收筹划是指企业在法律允许的范围内,通过对经营、投资、理财等活动的事先筹划和安排,尽可能实现节税目的的一种财务管理活动,具有合法性、筹划性和目的性等特征,而财务管理则是企业组织财务活动、处理财务关系的一项经济管理工作,其核心目标是实现企业价值最大化。

2 税收筹划与财务管理的关系

从本质上说,税收筹划是财务管理的重要组成部分,二者在目标上具有高度一致性。第一,在实务操作层面,税收筹划的实施高度依赖于财务管理提供的会计数据支持,财务部门通过完善的会计核算系统,能够提供准确完整的会计数据信息,数据经过专业分析整合后,可以帮助税收筹划人员全面把握企业的财务状况。具体而言,财务数据在税收筹划中的作用主要体现在三个方面:一是历史财务数据为税收筹划提供参考依据;二是实时财务数据支持动态的税收筹划调整;三是预测性财务数据有助于前瞻性的税收筹划安排^[1]。第二,税收筹划的实施能够有效降低企业税负,此过程对财务管理产生显著的积极影响。从资金流动性的角度来看,合理的税收筹划可以减少企业当期现金流出,提高资金使用效率。根据相关研究,有效的税收筹划可以使企业平均节

【作者简介】甘静(1985-),女,中国山西临汾人,硕士,高级会计师,从事财务共享账务处理研究。

税15%-25%，意味着企业可以保留更多资金用于生产经营活动。从资金管理的维度分析，税收筹划带来的资金节约能够优化企业资金结构，为财务管理活动提供更充裕的物质保障。其三，科学的税收筹划有助于企业财务管理目标的实现，二者在战略层面上具有高度协同性，协同效应主要体现在为税收筹划提升企业的社会责任履行意识，促使企业在追求经济效益的同时兼顾社会效益；税收筹划强化企业的财务管理意识，推动企业建立更加规范的财务管理制度；通过多样化的税收筹划手段，企业可以获得更多的发展资金，为业务拓展提供财务支持。在国有企业经营管理实践中，只有充分认识并有效利用税收筹划与财务管理之间多维度的互动关系，才能实现企业价值的持续提升。

3 国有企业财务管理过程中税收筹划的应用难点

3.1 风险意识薄弱，税收筹划未纳入财务管理体系

许多企业在财务管理过程中未能充分认识到税收筹划的重要性，甚至将其视为可有可无的附加工作，而非财务管理的重要组成部分。一方面，由于缺乏风险意识，企业在制定财务决策时往往未能充分考虑税务影响，导致潜在的税务风险累积。另一方面，税收筹划的有效实施需要与财务管理紧密结合，但部分企业未能建立科学的税务管理体系，导致税收筹划工作流于表面。

3.2 对于税收筹划的理解失之偏颇

在企业财务管理实践中，对税收筹划存在诸多认知误区，严重制约了税收筹划功能的正常发挥。具体表现为以下三种典型类型：一是部分企业管理者认为税收筹划是花架子，认为该交的税一分都少不了，此认知源于对税收法规体系的片面理解，忽视了税收政策中存在的合法筹划空间，持此观点的企业通常表现为从不主动研究税收优惠政策、对税务机关的纳税辅导持消极态度、财务核算完全以会计处理为导向不考虑税务影响；二是企业将合法的税收筹划与非法的偷逃税行为混为一谈，产生这种错误认知的原因包括对税收法律体系理解不完整、将个别激进避税案例普遍化、对税务机关执法尺度的误判，此类企业往往对任何税务优化方案都持怀疑态度，财务处理极端保守；三是与前者相反，部分企业过度夸大税收筹划的作用，认为没有不能筹划的税，常见于经历过激进筹划获益的企业，其典型特征是过度依赖税收洼地、滥用税收优惠政策、刻意设计复杂交易架构^[2]。

3.3 专业人才匮乏，税收筹划能力不足

税收筹划是一项专业性较强的工作，需要财务人员具备扎实的税法知识、财务分析能力以及政策解读能力。然而许多企业，尤其是中小企业，往往缺乏专业的税务团队，甚至由普通财务人员兼任税务筹划工作，导致筹划方案缺乏科学可行性。并且由于税收政策更新频繁，企业需要持续对财务人员进行培训，以确保其掌握最新的税法动态，然而许多

企业未能建立完善的培训体系，导致财务人员的税务知识滞后，难以制定有效的税收筹划方案，如近年来我国增值税、企业所得税等政策多次调整，若企业未能及时跟进，可能导致筹划方案失效甚至违规。

3.4 税收筹划的主动战略性不足

部分企业在财务管理中仅关注短期利润，未能从战略层面看待税收筹划的长期价值，一些企业在并购重组过程中，未提前进行税务架构设计，导致交易完成后面临较高的税务成本。部分企业管理层对税收筹划的重视程度不足，未能将其纳入企业战略规划，使得税收筹划工作难以系统推进。税收筹划的有效性依赖于对企业业务的深入理解，但部分企业在筹划过程中未能结合具体业务场景，导致筹划方案脱离实际，如一些企业在制定供应链税务优化方案时，未能充分考虑业务操作的可行性，最终使得筹划方案难以落地。

4 企业财务管理过程中税收筹划的应用难点突破

4.1 增强风险意识，建立税务风险管理体系

随着全球税收监管趋严，企业面临的税务合规要求不断提高，税务风险管理的重要性日益凸显，建立科学系统的税务风险管理体系，是企业防范税务风险的基础保障，更是提升税收筹划有效性的关键前提。第一，企业应根据规模设立专职税务管理部门或岗位。对于大型集团企业，建议建立三级管理架构：集团层面设立税务管理中心，负责政策研究和战略规划；区域公司配置税务经理，统筹辖区税务工作；各子公司配备专职税务会计，负责日常税务处理。中型企业可在财务部下设税务组，至少确保有2-3名专业税务人员，明确税务部门与财务、法务、业务等部门的协作机制，形成跨部门的税务风险管理网络。第二，需要建立覆盖全业务流程的税务管控制度：建立《税务风险识别与评估制度》，定期开展税务健康检查，重点关注重大交易、特殊业务等高风险领域；制定《重大事项税务审核流程》，规定所有金额超过100万元的合同、所有投资并购项目都必须经过税务审核；完善《税务档案管理办法》，确保所有税务决策都有完整的文档支持，包括政策依据、计算过程、审批记录等；建立《税务争议应对预案》明确从接到税务检查通知到行政复议诉讼的全流程应对策略^[3]。第三，企业需借助信息化手段建立动态监控系统，即开发或采购税务风险管理软件，设置税负率异常波动等关键指标预警阈值；建立税收政策追踪机制，由专人负责收集、解读最新税收政策，评估对企业的影响；定期编制《税务风险监测报告》，向管理层汇报最新风险态势。

4.2 纠正认知偏差，树立合法筹划理念

在当今复杂多变的税收环境下，企业要真正树立合法税收筹划理念，应当从战略高度出发，贯穿企业经营管理全过程，通过制度化的安排及持续性的改进，将合法筹划理念内化为企业的核心管理哲学。

4.2.1 企业管理层的观念革新

企业管理层对税收筹划的重视程度直接决定了税收筹划工作的开展深度。第一,董事会应当将税务合规纳入企业核心价值观,在章程中明确税务风险管理的基本原则,企业在董事会下设税务合规委员会,由独立董事担任主任委员,每季度听取税务工作专项汇报。第二,企业应当建立税务合规一票否决制,对重大投资、并购等决策事项,税务部门应当出具专业的税负影响分析报告,对可能引发重大税务风险的业务决策行使否决权。第三,企业可以实施高管税务素养提升计划,要求全体高管每年完成不少于8学时的税务专题培训。培训内容应当包括最新税收政策解读、典型税务案例剖析、国际税收发展趋势等。第四,企业可以建立管理层税务绩效考核机制,将税务合规指标纳入高管KPI体系,权重建议不低于10%。

4.2.2 财务团队的专业能力建设

财务团队是税收筹划工作的具体执行者,其专业能力直接决定了筹划工作的质量。对于财务团队的专业能力建设,企业可以实施阶梯式人才培养计划:对于基础财务人员,要求三年内全部通过税务师资格考试;对于税务主管,要求具备跨境税务筹划经验;对于财务总监,应当具有处理复杂税务争议的能力。而建立常态化的学习机制是保持专业能力的关键,企业可以设立三级政策解读会制度,具体而言,总局政策发布后3天内,由财务总监进行管理层解读;7天内,由税务主管进行部门解读;15天内,由业务骨干进行全员宣贯^[4]。与此同时,企业可以编制《税收筹划操作指引》和《税收筹划负面清单》,前者明确各类业务的合规筹划方法,后者列举禁止使用的激进筹划手段。为进一步推进财务团队的职能转型,财务部门需要从核算型向价值创造型转变,企业可以设立税务筹划创新小组,由财务、法务、业务部门骨干组成,定期研究筹划方案,同时建立税务知识管理系统,将筹划案例、政策解读、经验教训等显性知识进行系统化整理,形成组织记忆。

4.2.3 全员税务意识培养

税收筹划不仅是财务部门的工作,更需要全体员工的共同参与,一方面,企业要将税务知识纳入新员工入职培训必修课,课时不少于4学时,课程内容应当包括税收基础知识、业务中的税务风险点、员工个人的纳税义务等^[5]。另一方面,针对业务部门的需求,企业应当开展业税融合专题培训,按照业务条线设计定制化课程,如“销售业务的税务要

点”“采购合同的税务风险”等,并且可以在各业务部门设立税务联络员,负责日常税务问题收集反馈,形成税务管理的神经末梢。

企业文化是持久发展的内在动力。企业可以设立税务合规奖,对为税务规范作出贡献的员工给予物质和精神奖励,并开展“税务宣传月”活动,通过知识竞赛、案例分享等形式,营造良好的税务文化氛围。

4.3 推动业财融合,实现战略性税收筹划

业财融合的本质是通过打破业务与财务之间的信息壁垒,将税务管理前置到业务决策环节,构建起贯穿企业全价值链的税收筹划体系。具体实施路径可以从以下五个方面展开:第一,企业要建立跨部门的税收筹划协同机制,成立由财务、税务、法务、业务等部门骨干组成的税务筹划委员会,定期召开联席会议,共同审议重大项目的税务影响。第二,企业要将税收因素嵌入业务流程,在采购、生产、销售、研发等各环节设置税务审核节点。第三,企业要建立业务驱动的税收筹划模型,基于不同业务场景开发定制化的税务解决方案。第四,企业要完善信息共享机制,搭建统一的业财税数据平台,实现业务数据与财务数据的实时交互。第五,企业要强化绩效考核导向,将税收筹划效果纳入业务部门的KPI体系,激发业务人员的参与积极性。

5 结语

综上所述,税收筹划是企业财务管理的重要组成部分,但在实际应用过程中仍面临诸多难点。企业需从认知、人才、战略等多个层面入手,优化税收筹划的实施路径,以充分发挥其在降低税负提升经济效益方面的作用。未来,企业税收筹划将朝着更加精细智能化的方向发展,为财务管理提供更强有力的支持。

参考文献

- [1] 翟羽佳.国有企业财务管理税收筹划应用[J].中国市场,2024,(33):48-51.
- [2] 胡颖昌.企业财务管理过程中税收筹划的应用难点探究[J].商业,2024,(28):25-27.
- [3] 刘英.国有企业财务管理中税收筹划的运用研究[J].中国集体经济,2024,(13):105-108.
- [4] 金钊.企业财务管理过程中的税收筹划问题研究[J].活力,2023,41(12):58-60.
- [5] 乔优宁.税收筹划在企业财务管理过程中的应用对策[J].商业观察,2023,9(04):97-100.