

為什麼稅務和財務職能轉型在近五年正取得成效



目錄

概要04

1. 從如何行動到現在行動：企業已經接受與外部廠商合作模式.....06

2. 新的功能運作模式如何因應持續而來的壓力.....08

3. 因應全球稅制改革和 ESG12

4. 企業下一步應該做什麼？14

關於此調查.....16



概要

調查顯示，過去五年新的稅務功能運作模式為企業創造價值，未來五年還會增加更多價值。

將組織的稅務和財務職能轉變成現代化、以資料為導向的功能，並提供洞察力以幫助指導更多企業，是這個新世代最重要和最有影響力的商業案例之一。

安永在過去五年中透過一系列調查記錄了這一趨勢。對於面臨多重壓力且資金短缺的關鍵部門來說，這次轉型是一個切實可行的解決方案。這些壓力包括快速的立法變革、不斷加速的資料和科技發展以及急劇變化的人才環境，包括缺少會計和稅務專業人員。

2023年安永稅務和財務功能運作調查報告對32個司法管轄區共18個產業的 1,600 名稅務和財務專業人士進行調查研究，發現這一現象正處於演變關鍵時刻。除此之外，現在明顯顯示這些轉型不僅僅是由實用主義推動而成，轉型的目的是賦予稅務和財務職能部門提供更多策略價值，從而為整個企業提供資訊並影響其業務決策。

面對當前壓力，稅務職能正在適應當中

最新調查發現，企業面臨著許多與 2018 年引發轉型趨勢相同的壓力：

- ▶ 51% 的領導者表示，他們在人才激勵和避免員工倦怠方面遇到困難。
- ▶ 48% 受訪者表示缺乏持續性的資料和科技計畫是實現稅務和財務職能現代化願景的最大障礙。
- ▶ 90% 受訪者表示，由於各國政府執行 OECD/G20 包容性框架制定的全球最低稅負制，他們的業務營運預計發生中度至重大程度的變化。
- ▶ 75% 受訪者表示，他們計畫在未來兩年內降低稅務和財務職能的成本。整體而言，在安永過去四年的調查（包括最新一期調查）中，受訪者表示每兩年平均成本降低 4% 至 9%。



新的調查確實發現更多企業正在轉型中，以及採取與外部廠商合作包模式 (Co-sourcing) 來因應轉型。

- ▶ 96 % 表示他們正在轉型中，無論是內部自己建立能力，或將關鍵的稅務和財務職能外包給第三方供應商或兩者混合。
- ▶ 95% 表示他們更有可能在未來兩年內將稅務和財務功能合包與外部廠商合作，此一比例分別高於 2022 年和 2020 年的 81% 和 73%。
- ▶ 正在轉型的受訪者表示將與在資料、技術和共享服務中心模式具有實力的供應商合作視為首要任務。

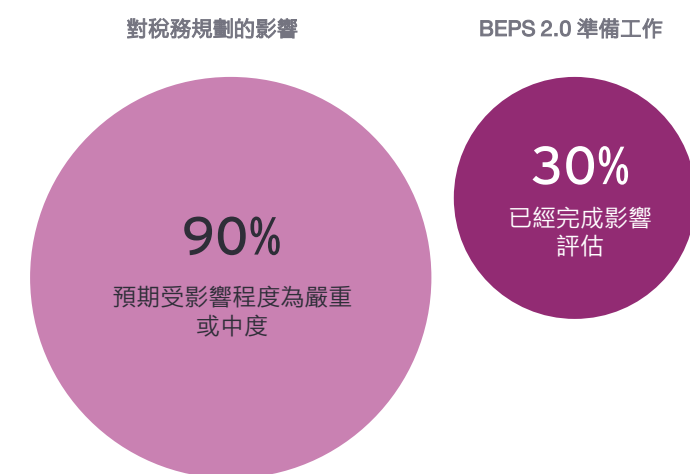
「企業已經從『如何行動?』轉變為『現在行動!』」安永全球稅務服務副主席 Marna Ricker 說道。「在短短五年內，關於稅務和財務職能轉型的討論已經從『這是我們應該做的事情嗎?』轉變為『我多久才能從與外部廠商合作關係中獲得最大收益?』」

制定五年計畫

過去五年來，稅務和財務職能轉變趨勢不斷發展。安永最新調查就企業在未來五年如何定位其稅務和財務職能得出重要結果。受訪者表示，他們預計現有壓力會更大，新的壓力也會出現。

例如，大家擔心如何處理 OECD/G20 稅基侵蝕及利潤移轉 (BEPS) 2.0 專案支柱二中的全球最低稅負制要求，90% 受訪者表示他們預計其企業受 BEPS 2.0 的影響程度為「中度」或「嚴重」，僅 30% 的企業完成了影響評估。受訪者還表示，稅務和財務部門面臨越來越大的壓力，需要提供公司所需的資料來實現其環境、社會和公司治理 (ESG) 以及永續發展目標和義務，包括向大眾自願揭露稅務資訊。許多人正努力因應疫情後員工工作地點和方式的轉變。而對於生成式人工智慧工具 (Generative AI) 將如何影響稅務法遵和管理的問題也迫在眉睫。

圖1： BEPS 2.0 對稅務規劃和業務營運的預期影響



BEPS 2.0 支柱二全球最低稅負制細節法規架構要求年營業額超過 7.5 億歐元的跨國企業集團必須遵循稅率為 15% 之全球最低稅負制。

從如何行動到現在行動：企業已經接受與外部廠商合作模式



建立世界一流的稅務和財務職能仍然對一些人具吸引力，但隨著小型企業的轉型，與外部廠商合作模式更受歡迎。

在 2018 年首次調查中，84% 的企業告訴我們，他們正在探索如何轉變稅務功能運作模式，以更好地因應持續出現的壓力，但他們只是不確定該怎麼做。

對於部分公司來說，內部自行尋找合適人才和新科技以建立現代化稅務和財務職能仍然是一條可行的道路。但最新調查清楚顯示，與第三方供應商合作模式已成為許多企業的首選，因為供應商專門投資與管理現代化稅務和財務職能所需的專業人員、資料能力和技術，可因應其複雜性和壓力。

在最新調查中，95% 受訪者表示，他們更有可能在兩年內將其部分稅務和財務工作合包與外部廠商合作，這一比例較 2020 年的調查提高了 22%。

與外部廠商合作的魅力

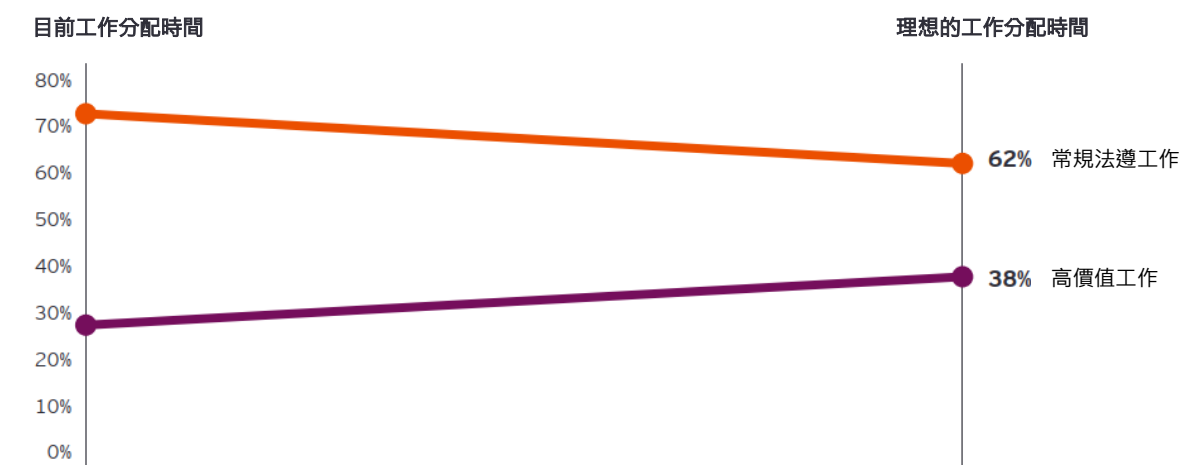
95%

企業更有可能在兩年內將其部分稅務和財務工作合包與外部廠商合作

此外，受訪者表示，他們正將一般廣泛的稅務工作與外部廠商合作，包括稅務會計、直接稅、間接稅、環境稅和移轉訂價。91% 表示他們亦正將部分財務工作委與外部廠商合作，包括報告合規性、法律服務、薪資、人力資源和其他與人相關的服務、客戶報告和 ESG 報告。

此外，我們看到企業整合他們的服務供應商。受訪者表示平均使用四大會計事務所中的 1.5 家，其中 52% 的受訪者僅使用四大會計事務所之一的稅務服務。

圖2：與日常法遵活動相比，稅務人員更願意花更多時間在具高價值的事務上



高價值工作：包括資料分析、稅務規劃、稅務爭議、策略、溝通和風險管理。
常規法遵工作：包括資料蒐集/清理、工作底稿準備、納稅申報法遵相關工作和對帳。

管理團隊更佳方法

人們普遍認為與外部廠商合作是員工減少日常和重複性法遵工作時間、將更多時間花在策略和其他增值工作上的一種方式。目前，受訪者表示，他們的稅務部員工有 72% 的時間用於常規法遵工作（包括資料蒐集和清理、納稅申報法遵相關工作和對帳），28% 的時間用於更高價值的工作，如資料分析、稅務規劃、管理稅務爭議、總體策略、溝通和風險管理。他們可能更希望這些時間分配分別為 62% 和 38%。幾乎所有受訪者都表示，他們計畫將更多資源從日常工作重新分配到策略工作上。

轉變稅務和財務職能是實現這些成果的一種方式。59% 受訪者表示，與供應商合作多國稅務法遵和法定報告工作的最重要好處是能夠推動有效的人才管理，只有 18% 認為節省成本是最大的好處。

企業還認為與外部廠商合作的合包模式是一種高效、便捷的方式，可以將經驗豐富的人才和技術資源與企業內不斷變化的工作負荷相匹配，包括特殊專案和突發事件（例如 COVID-19 疫情）。

受訪者表示，與外部廠商合作類似雲端概念，可讓企業調整人員和技術，以確保採有效的方式工作，同時讓企業內自己的人才，更好地分析和了解稅務將如何影響更多業務決策，包括供應鏈變化、收購或撤資，以及在哪裡投入研究經費。亦有受訪者表示將部分職能工作合包與外部廠商合作讓其企業法遵工作在每個國家都得到適當、準確的管理，釋放團隊的時間和資源來執行更具策略性的工作。

事實上，調查發現，受訪者列出一長串優先工作事項，而若稅務和財務職能更佳運作將可能有利於執行這些優先工作事項。其中，49% 表示將稅務規劃作為推動現金流增加的一種方式「非常重要」，其次是 47% 表示他們正在審查專案和資本支出。另外 47% 表示，進行與前臺工作相關的數位化轉型是「非常重要的優先工作」。

更多企業也在轉型和與外部廠商合作

稅務和財務職能轉型的趨勢以及隨之而來與外部廠商合作解決方案的盛行首先始於全球大型企業，尤其是那些年營收超過 200 億美元及以上的公司。

我們最新調查發現，規模較小的企業採取的行動急劇增加，與外部廠商合作的合包模式也越來越受到這些企業的歡迎。例如，到 2023 年，年營收在 200 億美元及以上的企業「更有可能」採用與外部廠商合作模式的比例仍高達 95%，年營收低於 200 億美元的企業中，這一比例為 94%，高於 2022 年的 79%。

私有公司也在轉型，儘管它們這樣做的原因與上市公司有所不同。調查顯示私有公司認為擁有現代化稅務和財務職能是一種競爭優勢，他們的董事會和高階管理層也更有可能將稅務職能視為企業的策略合作夥伴。

新的功能運作模式如何因應持續而來的壓力



轉型後的稅務和財務職能表示，他們可以執行基本任務並就策略方向向企業提供建議。

過去五年來，聘僱和留任有經驗的人才、立法和監管變革的快速步伐以及跟上技術進步的需求一直是稅務和財務功能運作模式轉型的主要驅動力。預算壓力也是一個影響因素。

最新調查證實這些因素仍然是最令人擔憂的。例如，48% 受訪者認為缺乏持續性的資料和技術計畫是實現其稅務和財務職能目標和願景的最大障礙，這是連續第三次調查出現這種結果。28% 歸咎於他們無法聘僱和留任所需的人才。約 24% 表示缺乏預算是他們最大的障礙。事實上，最新調查中，四分之三的人表示，他們計畫在未來兩年內減少稅務和財務職能的成本，與前幾年調查結果一致，2018 年，受訪者計畫減少 9% 成本、2020 年為 8%，2022 年為 6%，2023 年為 4%。員工人數也在減少，91% 的受訪者表示，他們計畫在未來兩年凍結或減少其職能部門的員工人數，平均減少 4.4%。

與此同時，新的壓力加劇稅務和財務職能面臨的挑戰。例如，工作條件的變化正在影響人才難題。BEPS 2.0 的稅收改革將帶來一系列新的法遵義務，其中許多義務將要求企業更加仰賴自己，可能無法採購技術解決方案。不斷變化的經濟環境使企業正在努力因應供應鏈的變化，這會對稅務產生巨大影響，尤其是在移轉訂價方面。

更複雜的人才議題

除了縮減員工人數外，63% 受訪者表示，他們的員工在未來三年內還需要提升資料、流程和技術新能力來增強稅務技能。29% 的受訪者表示，他們沒有足夠的高技能專業人員來監控、評估和實施世界各地的稅務立法和監管變革。

此外，三分之二的受訪者表示，他們在晉升和協助員工發展職涯道路上遇到一定程度的困難。超過一半的人表示，他們在人才激勵和避免員工倦怠方面遇到一定程度的困難，近一半（48%）的企業在按照業界水準支付員工薪資方面遇到一定程度的困難。值得注意的是，將 25% 以下工作量合包與外部廠商合作的受訪者更有可能遇到上述問題。

人才爭鬥

51%

表示他們在人才激勵和避免員工倦怠方面遇到一定程度的困難

更加複雜的立法和監理環境

立法和監管環境是稅務功能運作模式轉型的原始催化劑之一，比人才議題更令人畏懼。儘管隨著各國政府實施 BEPS 2.0 全球最低稅負制，稅務部門為全面改革做好了準備，但他們仍面臨大量且持續存在的稅務立法和監管複雜問題，其中包括美國企業替代式最低稅負制、綠色稅和永續發展稅、稅務機關正式和非正式資訊請求急劇增加，以及對包含即時交易資訊數位申報的需求不斷增加。其他挑戰包括遵守歐盟碳邊境調整機制（CBAM）以及向多個司法管轄區提交國別報告。

稅務和財務職能也在因應不斷變化的營運決策，特別是在供應鏈領域。79% 受訪者表示，他們的組織做出適度或重大的改變，藉由遷移至其他地點來降低供應鏈風險。88% 受訪者預計在未來兩年內對其供應鏈進行更多中度至重大的改變。

圖3A：新申報要求對稅務和財務職能的影響因行業和地區而異
受訪者表示，新的或新興的申報要求將對其稅務和財務職能產生重大影響

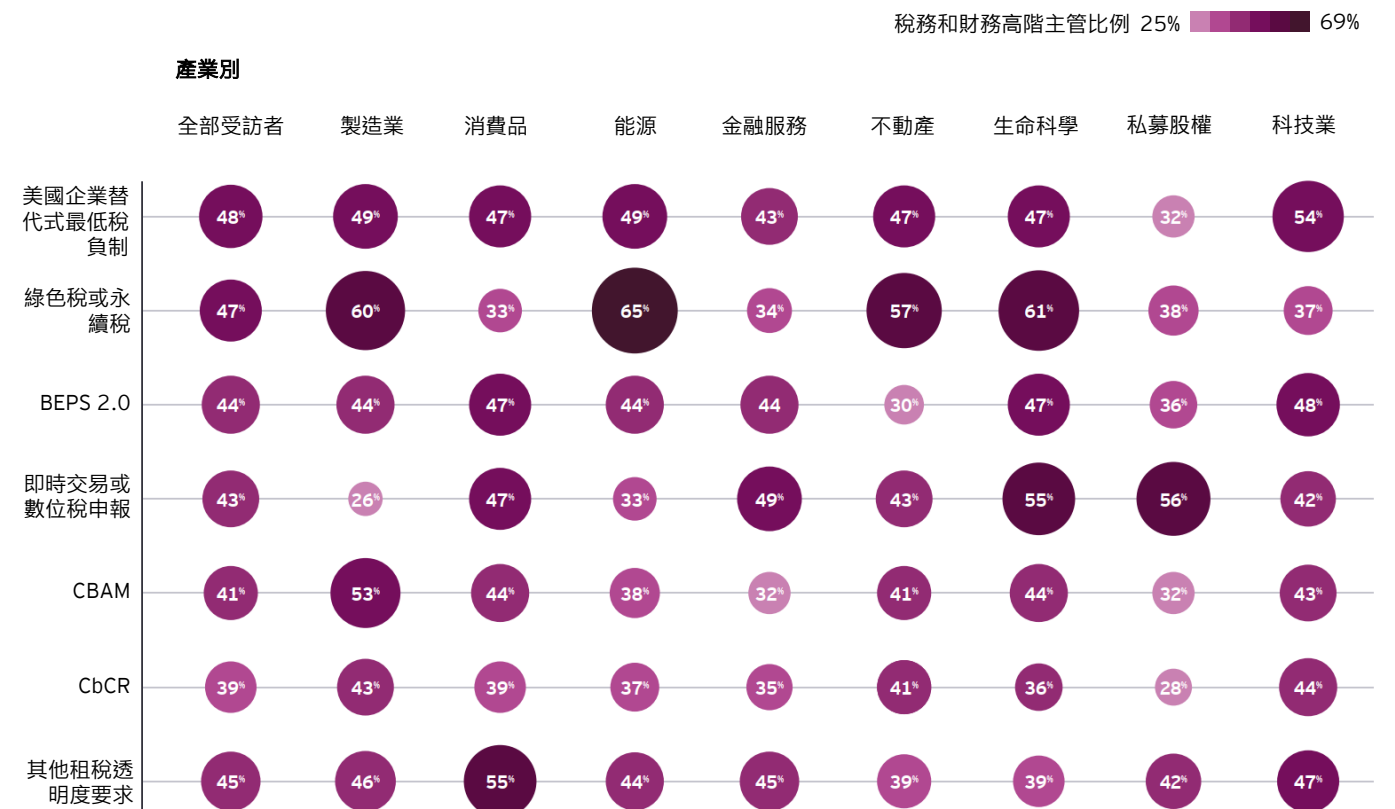




圖3B：新申報要求對稅務和財務職能的影響因行業和地區而異

受訪者表示，新的或新興的申報要求將對其稅務和財務職能產生重大影響



更多治理和透明度

因此，企業也面臨越來越大的壓力，需要採取更有力的稅務治理政策，特別是如果他們想要因應未來幾年預計將大幅增加的稅務爭議。這使企業比十年前想像的更加透明，受訪者皆表示，他們比政府規定自願揭露更多，最常見的例子是公開揭露企業的稅務治理框架，49%的受訪者表示他們計畫這樣做，92%受訪者表示，他們將向公眾揭露至少三項新的報稅資料，其中有關財產稅和雇主支付薪資稅的資訊排名第二和第三，僅次於稅務治理框架。

提高透明度會帶來額外的風險，因為向利害關係人、新聞媒體和公眾準確、公平地解釋揭露資訊至關重要。轉型後的稅務職能將能夠更好地在適當的背景進行公開揭露，這既需要正確的數據，也需要接觸具有正確數據技能的人員。

尋求成熟的資料和技術模型

能夠運用正確的資料對於在快速發展的稅務管理領域取得成功絕對至關重要，它有助於企業內部做出更好、更快、更明智的決策，並在稅務透明度更高的時代響應稅務機關和監理機關的要求。在過去五年的調查中，缺乏持續性的數據和技術計畫一直被認為是實現稅務和財務職能目標和願景的最大障礙，這也有助於解釋為何與外部廠商合作的模式得以盛行。對於年營收低於200億美元的企業來說尤其如此，這些企業不太可能擁有資源來建構防過時的內部系統。

事實上，61%受訪者表示他們依靠服務供應商來整合稅務資料，而只有34%的受訪者表示擁有自己的資料湖或資料倉儲。72%受訪者表示，他們的企業申報規劃與用於捕獲相關稅務資訊的系統之間存在一些差距，只有五分之一受訪者表示他們的稅務和財務職能部門的資料管理能力最為成熟。相較將25%以下工作量合包與外部廠商合作的企業，將更高比例工作量合包與外部廠商合作的企業，可能擁有更成熟的資料管理能力。

調查發現，選擇供應商時最重要的三個流程和技術功能包括整合文件管理（提供儀表板和工作流程存取文件的能力）、標準申報和分析以及提供增強自動化和資料再用的通用資料模型。

這些發現也有助於解釋企業將稅務和財務職能合包與外部廠商合作的現象。第三方服務供應商對這些功能（以及補足這些功能的人員）進行專門投資。

因應全球稅制改革和 ESG



BEPS 2.0 對準確、可有效溝通之資料的需求日益增加，履行 ESG 義務也是如此。

遵守 BEPS 2.0 實施以及 ESG 法遵和報告要求不斷提高，可能會對稅務和財務職能增加額外負擔。隨著各國政府實施 BEPS 2.0，全球各地正在展開受矚目的改革，它們對企業提出了新的申報要求，並從根本上改變半個多世紀以來指導國際租稅規範的基本原則。

這些變化帶來了重要的新資料需求，稅務會計團隊已經在努力改善紀錄保存、結構化數據要求並蒐集有關各種財務事務更精細的資訊。對「補充稅」何時何地適用的複雜分析將需要更高的稅務職能能力，而對於許多內部職能來說可能不存在。

雖然 90% 受訪者表示 BEPS 2.0 將對他們的業務產生中度或重大影響，但只有 30% 受訪者完成了影響分析。也許造成此落差的原因之一是稅務和財務部門必須花費大量時間來管理他們已經面臨的所有其他壓力，而資源比以往更少。

“

獨自因應 BEPS 2.0 的轉變將是一項艱鉅的任務，許多企業需要幫助

Jeffrey Michalak

安永全球國際租稅和交易服務主管

稅務和財務職能也是組織永續發展策略的關鍵驅動力。除了滿足持續的法遵和申報要求外，它們還可以在確保綠色金融選擇方面發揮不可或缺的作用，其中包括 ESG 激勵措施、信貸和捐款。這些反過來又為該組織籌組永續基礎設施、技術和創新的資金。

2018年，稅務和財務職能部門並未像現在這樣加大對永續發展的參與程度。稅務策略和永續發展策略的連結越來越緊密，稅務和財務職能將繼續在定義和塑造 ESG 方法和報告書方面發揮作用。調查發現，只有 28% 受訪者認為他們的企業在 ESG 發展的表現為「先進」，這意味著他們可以推動業務創新或供應鏈永續發展。一半表示他們正處於中期階段，21% 表示他們的企業正處於早期階段。顯然，還有更多工作要做，現代化稅務和財務職能將發揮核心作用。

ESG 進展

28%

認為他們的企業在 ESG 發展的表現為「先進」

企業下一步應該做什麼？



企業應該總結近五年的轉型經驗，制定未來五年的規劃。

過去五年重新構想稅務和財務職能的情況對於那些試圖規劃未來五年的人來說具有啟發意義。每個稅務和財務職能部門都應該有一個五年計畫，即使是那些已經轉型或正在轉型的部門。

從根本上，企業面臨著與 2018 年相同的選擇情況：首先，他們可以透過投資合適的人才、資料能力和技術，在內部建立現代化稅務和財務職能，有些人選擇這樣做。其次，他們可以外包大量的稅務和財務法遵活動。第三，他們可以採取混合方法，與外部廠商共同合作某些工作，同時選擇將其他工作保留在內部。顯然，五年後，混合方法已被證明更受歡迎。

最初推動稅務和財務職能現代化的所有壓力在未來五年將持續存在，而更多的發展只會加劇這種情況，例如，將會有更多的法規、勞動力人口結構的變化、地緣政治環境非常難以預測以及技術將繼續取得突破。

建議為其稅務和財務職能制定新的五年計畫的人都應該執行以下行動：

- ▶ 對人才擬定策略。準備最充分的企業需要能夠吸引、培養和留住不僅了解稅務而且了解如何使用技術以符合法規的方式分析資料並幫助企業提供見解的人才。開發未來五年的人才模型對於所有企業來說都是一個大問題，但對於收益規模較小的企業來說則是一項至關重要的任務。
- ▶ 此外，審查與其他部門合作制定的技術策略，該策略是否可與新的技術（尤其是生成式人工智慧）相結合。完整的資料和技術策略可以讓資料有效的再用，並幫助訓練有素的人員開發預測分析來提高效率，同時，更多自動化也減輕了人們的壓力。
- ▶ 確定如何識別、評估和實施監管、立法和透明度措施，特別是與未來幾年實施 BEPS 2.0 相關的措施，缺乏合適的人員和系統的企業將難以因應即將到來的所有立法和監管變革。在接下來的五年裡，向高階管理層和董事會快速、清晰地傳達這些變化對大型企業的影響，將比以往任何時候都更加重要。
- ▶ 稅務和財務職能應該更好地與企業的整體業務變革相連結。這一轉型將能使稅務管理人員成為思想領袖之一，並幫助他們將稅務見解（包括使用先進分析工具得出的見解）應用於長期業務策略和決策。但他們需要進入決策團隊中。
- ▶ 為稅務和財務職能部門在組織的永續發展策略中發揮重要作用。這使得稅務和財務部門能夠幫助管理 ESG 資訊、向領導層提供有關稅務影響的教育並評估潛在風險。
- ▶ 最後，找到內部和與外部廠商合作之間適當的平衡來解決所有挑戰。有效的合作安排應涵蓋基本的稅務和財務法遵義務，同時提供內部所需的敏捷性，以充分發揮員工職能的功用。

關於此調查

全球 1,600 名高階主管的見解

2023 年安永稅務和財務功能運作調查由牛津經濟研究院 (Oxford Economics) 於 2023 年 4 月至 5 月協助進行。此研究調查 32 個司法管轄區、18 個產業中的 1,000 多家大型公司共 1,600 名高階主管，以了解稅務和財務職能如何受到轉型影響。

參與調查者

1,600

資深稅務和財務高階主管

18

產業

32

司法管轄區

聯繫安永

安永聯合會計師事務所 稅務服務部團隊

劉惠雯

營運長

+886 2 2757 8888 ext. 88858

Heidi.Liu@tw.ey.com

林宜賢

國際及併購重組稅務諮詢服務 執業會計師

+886 2 2757 8888 ext. 88870

Yishian.Lin@tw.ey.com

周黎芳

國際及併購重組稅務諮詢服務 執業會計師

+886 2 2757 8888 ext. 88872

Sophie.Chou@tw.ey.com

安永 | 建設更美好的商業世界

安永的宗旨是致力建設更美好的商業世界。我們以創造客戶、利害關係人及社會各界的永續性成長為目標，並協助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。

以數據及科技為核心技術，安永全球的優質團隊涵蓋150多個國家的業務，透過審計服務建立客戶的信任，支持企業成長、轉型並達到營運目標。

透過專業領域的服務 - 審計、諮詢、法律、稅務和策略與交易諮詢，安永的專業團隊提出更具啟發性的問題，為當前最迫切的挑戰，提出質疑，並推出嶄新的解決方案。

加入安永LINE@好友

掃描二維碼，獲取最新資訊。



安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄 ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 ey.com。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 ey.com/zh_tw。

© 2023 安永聯合會計師事務所。
版權所有。

APAC No. 14007442
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

ey.com/zh_tw