

Deloitte.

德勤

税务转型趋势调研
人才重塑

2021年10月



目录

- 2 未来税务人才
- 3 税务部门重塑
- 6 工作的改变
- 8 人才组合的改变
- 16 税务部门的组织和文化变化
- 19 税务人才迎接全新时代
- 21 联系我们
- 23 关于调研



未来税务人才： 重审工作方式、员工技能和工作场所

在德勤税务转型趋势三部系列报告的首份报告中，我们发现税务部门已处于转折点，这迫使领导人反思自身运营模式。

展望后疫情时代，企业要求税务部门承担起更多顾问职责。税务部门需就新的数字化业务模式和可持续发展等为企业决策提供参考意见。税务领导人亦正通过技术变革释放团队产能、提升运营效率并有效使用数据。而与之伴行的是席卷全球的办公模式巨变——远程及混合办公模式的兴起。

这些变化对于未来税务人才而言带来深远影响——工作如何完成？需要哪些技能？工作场所又将如何定义？

本系列报告第二篇聚焦这些变化对税务和财务部门人才的影响。我们对来自十个国家¹的304名税务和财务高管进行调研并对20余位税务领导人和学者开展深度访谈，了解他们重塑人才的模式。



304

税务和财务高管



10

国



20

税务领导人和学者

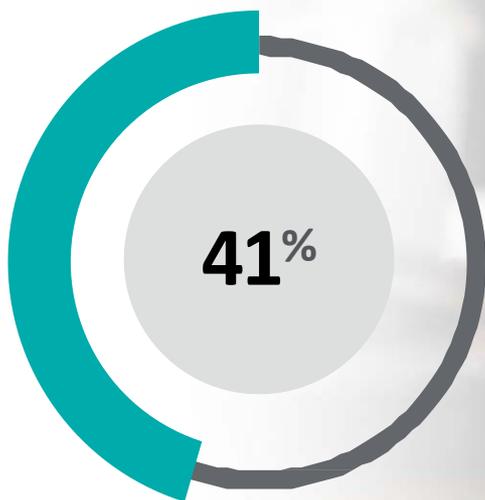
1. 受访者来自澳大利亚，比利时，加拿大，中国，德国，日本，荷兰，瑞士，英国和美国。主要涉及金融服务，科技、传媒和电信，制造，消费品，医疗与生命科学等行业。受访者均来自年营收7.5亿美元或以上的大型企业。

税务部门重塑： 未来工作

德勤未来工作系列报告从一开始即关注三个相互关联的维度：**工作**（做什么）、**员工**（由谁做）和**场所**（在哪儿）。本次最新调研揭示了税务部门是如何从这些维度开展变革的。

关键洞察之一： 税务工作方式

如今税务工作方式正经历着巨大转变。例如，41%的受访税务领导人认为深入推进自动化是合规流程管理变革的首要优先事项，这将带来税务专业人员日常工作职责的改变。



认为自动化是税务团队合规流程管理变革战略第一要务的受访者比例。

关键洞察之二：税务员工技能

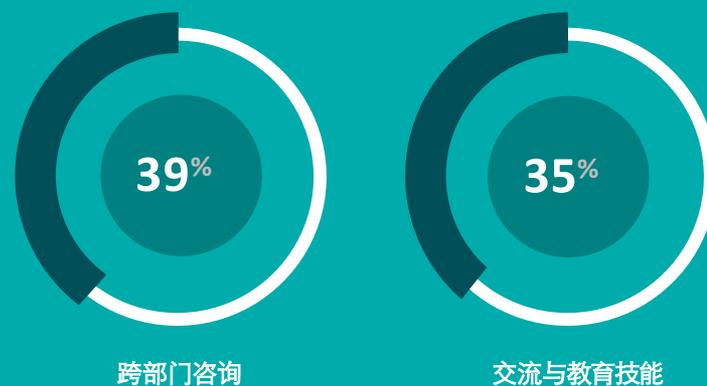
税务领导人意识到自身团队亟需全新的技术能力，其中，以数据分析（45%）和技术革新（43%）最受青睐。然而，税务团队成员也需加强跨部门咨询（39%）以及交流与教育技能（35%）。这意味着税务领导人必须提升并扩充团队成员的职业能力以满足企业日益增长的咨询需求。

认为未来一到两年为应对业务需求的不断变化而需优先考虑相关**技术能力**的税务领导人百分比。



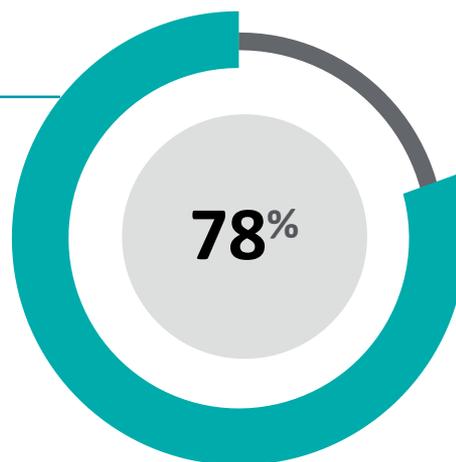
+

认为必须通过提升并扩充团队成员相关职业能力以满足**企业**日益增长的**咨询需求**的税务领导人百分比。



关键洞察之三：税务工作场所

混合及远程办公模式已迅速成为常态，这是疫情之前始料未及的，且78%的税务领导人认为这一情形将长期存在。如今，他们必须对这种模式进行完善以不断适应新形势：推行人才认可以及职业发展新方法、变革技术和工作流已成为首要任务。



混合及远程办公模式已成为常态，且78%的税务领导人认为这一情形将长期存在。



工作发生了怎样的改变？ 重塑税务工作方式

“税务部门将不再只关注部门内部。我们正越来越多的接触政府关系和可持续发展领域事务。这打破了我们的团队职责分配的平衡。”

Mike Munoz
Suncor 税务副总裁兼财务长

手工流程和相互独立的系统使得税务团队直至最近仍需进行分类、重新格式化以及数据准备上耗费大量时间以完成税务合规工作。

如今，随着机器人流程自动化（RPA）和新的资源分配模式在税务部门推广采用，这一工作负担正在减轻。

推行自动化的动力来自内外两方面：企业内部需要通过自动化来帮助员工专注于价值更高的工作，另一方面税务机关大力提倡（有时甚至是强制）企业开展税务运营数字化。

税务领导人正**优先推进这些战略**以帮助团队更好的管理合规工作

要借助更低成本资源模式来提升税务合规日常工作效率，提高自动化、采用共享服务中心是税务领导人的首选。

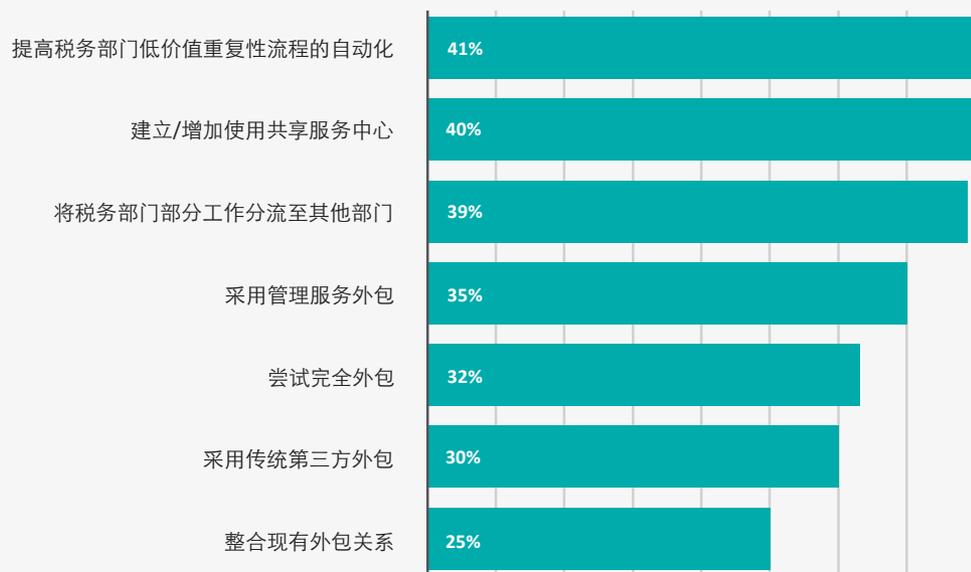


图1

问题：针对税务拨备、转让定价文件编制、企业所得税申报缴纳等流程及事务要实现更低成本资源配置模式，上述战略中哪些将是最重要的？

受访者：304人 受访者最多可选三项

随着越来越多的合规工作实现自动化、或剥离至共享服务中心（SSC）和外包服务商，税务部门员工的职能得以升级。虽然税务员工仍需监督合规工作并承担最终责任，但其工作正进一步向流程的高价值端移动。他们也越来越多的同税务部门以外的同事进行协作，有时甚至会与企业外部人员合作。

“我们仍然需要聘用非常善于外包信息复核并能作出决策的全职税务专业人员，”某大型金融机构一名税务负责人说，“但不再需要数据录入员。”

某支付技术公司一名税务领导人说他的部门已将大部分合规工作剥离至外部服务商，这要求现有团队成员掌握一系列全新技能。“协调全球范围税务工作的团队需要一套特殊技能，”他说。

此外，自动化将有望使税务专业人员有更多时间借助人际关系能力从事更高价值的顾问工作，创造更多价值。

对于某全球性银行的税务全球负责人而言，先进技术的采用使他的团队能够实时访问更精细的数据，这将使税务部门加强业务调整，转而从从事更多咨询服务。“由此我们将能为所支持的部门提供更好的咨询意见。面对职能部门咨询拟行交易的税务影响时，我们就能这么回答：‘你们知道吗？我们能看到你们所不能看到的。我们的意见能帮助你们推进业务、增加盈利’。”

因此，拜技术新环境所赐，税务领导人将获得更大的空间发挥他的各项软性能力，如认知思考、解决问题、创意、协作等，²使业务合作成为这些企业内全职税务人员工作的主旋律。

税务领导人在发展团队的税务技术综合素质以及培养其咨询协作能力方面均面临挑战。为此，他们将既需外部招聘，也需内部培养；向咨询公司等其他第三方服务提供商购买相关服务；以及将各类专业技术人员适当组队。

我们将在探讨“税务人才重塑”时阐述税务领导人所采取的战略，首先讲到的是员工所需掌握的特定技能。



人才架构发生了怎样的改变？ 重塑税务人才技能

“一个全球性企业的税务部门可能有170余名具备特定技能的员工，多为会计师或税务专家。但流程工程师也不可缺少。此外，还需要数据科学家、数据可视化人才、技术专家以及能站在不同的高度以税务专业人士从未触及的视角深刻洞悉企业的业务合伙人。”

某全球性银行的税务全球负责人

德勤调研显示多数税务领导人对部门未来已有清晰愿景，那就是部门的运营模式及其在企业中所承担的职责将改变。尽管怀有这一愿景的税务领导人很多，为达成愿景所需的技能却十分稀缺。

例如，税务技术专家和业务咨询专家是未来人才模式的基石。“我认为未来税务部门将有更多通才，因为我们期望员工广泛参与业务合作并能就一系列税务问题发表意见。但另一方面，

随着企业更加重视转让定价和税务技术等，专才也会更多，” Unilever税务副总裁Anna Elphick说。“我们最终将拥有一支税务技术专家团队，税务业务合作团队将予以支持。”

当我们分析税务领导人未来两年优先培养的技能时，就会发现各类复合型人才有多重要（参阅图2）。

未来一到两年税务领导人最为青睐从而将着力培养团队人员的相关技能

税务领导人最为青睐**数据专家**以及能够统筹**数字化转型**全局的人才以使税务部门更好的满足企业不断变化的需求。

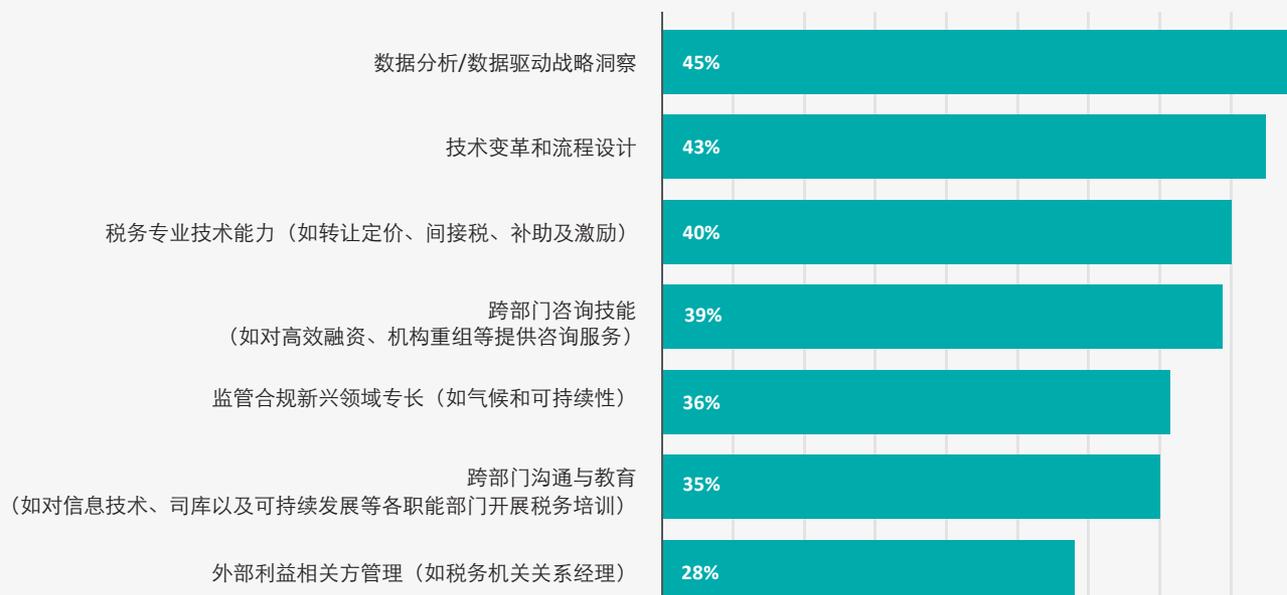


图2

问题：您的税务部门未来一到两年将优先培养哪些技能或专长以确保税务团队能更好满足企业不断变化的需求？

受访者：304人 受访者最多可选三项

复合型人才：稀有的税务独角兽

“企业寻求的是既精通税务又熟悉技术、如‘独角兽’般稀有的人才。”

Tim Rupert
美国东北大学会计学教授

最受税务领导人青睐的是极其稀缺的人才，他们技术能力出众，精通税务和财务流程及数据。

企业正努力招募并培养此类复合型人才。“不巧的是，就如我们在野外找到的好马都没有角，要找到完美结合两大领域专长的人才非常困难，”美国东北大学会计学教授Tim Rupert说。

从上页图2可以看出，排在前两位的是数据科学技能和技术变革能力，紧随其后的是传统的税务领域（如转让定价、间接税）专长。

为获得兼具两大优先领域专长的人才，一些企业出资让税务专业人员攻读研究生课程，如荷兰的**税务和技术**课程。该课程由**阿姆斯特丹自由大学、蒂尔堡大学和马斯特里赫特大学**联合创设，并受“四大”会计师事务所支持。但此类举措目前仍较少。

而没有接受过此类创新型正规教育的复合型人才的确存在，多为受领导支持和鼓励在职业历练中逐渐积累起技术能力的税务专家。



少数情况下，财务部门的数据分析师和其他技术专家亦能逐渐积累起某些税务领域的必要知识。

Infineon Technologies是采用第一种方式的一个例子。该公司全球间接税技术组主管Steffen Hauptmann曾想招聘一名精通SAP系统的税务专家。在觅才无果后，他决心另辟蹊径：“我退一步想，

‘这么说吧，如果一个精通流程和税务的人特别想要学习技术新知且善于变通，那他就能很快学习掌握SAP，’他说。“但他先得对技术感兴趣。”

对于税务部门和企业其他部门而言，都没有普遍适用的办法可集齐各类新的技术能力。某医疗器械公司一名税务经理主动开发了她的团队所需的软件工具，财务领导人对此大为赞赏，因而授权她参加各类会议并购买软件许可。

“我们最初讨论最多的似乎都是关于要多招分析师这类话题，”她说。“但我积极倡议寻求一个更好的解决方案，并最终开发出了我们需要的工具。一开始我们遇到了很多困难，例如要得到领导支持，还要从很多同事本就繁忙的工作中挤出时间，但我们大家齐心协力，最终找到了解决方案。”同**Infineon**公司的例子一样，其他公司的税务领导人也在培养内部会计和财务专业人员的技术能力。

稀有的税务独角兽

要想培养更多复合型税务人才，税务和财务领导人就需要在人才招聘和职业发展上锐意求新。

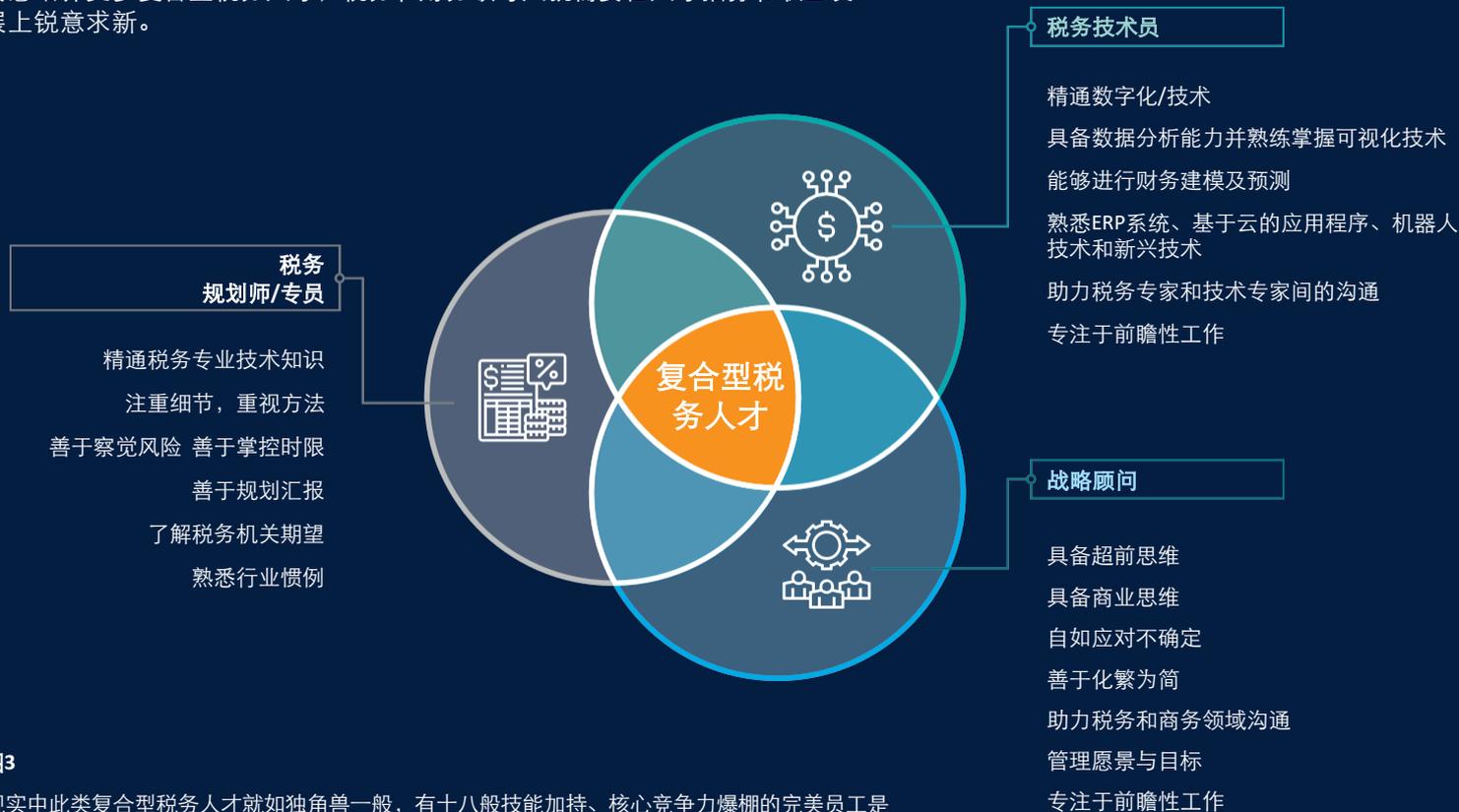


图3

现实中此类复合型税务人才就如独角兽一般，有十八般技能加持、核心竞争力爆棚的完美员工是不存在的。理想的专业人士需要掌握这些技能中的一部分并力图在有所欠缺的领域不断学习完善。

还有一些企业可能会聘请外部技术专家为某些税务项目提供技术支持。同包括外部服务商在内的外部合作伙伴合作亦有助于培养内部团队的技术能力。

而企业一旦求得了复合型人才，将对其寄予厚望，其中就包括希望他们能够发挥沟通者角色的期许。“他们需要助力财务和税务人员，供应链、采购以及信息技术人员——尤其是从事编码和自定义工作的软件开发人员间的沟通，”

Infineon的Hauptmann说。“我们需要各部门都了解流程，这相当困难。”

另一项被列为优先培养的技能是跨部门咨询能力（参阅第8页图2）。因此，复合型人才还需具备相应的商业思维和沟通技能以同其他前台和后台职能部门的同事合作，以期在税务方面为企业创造更大的价值。

企业需要战略层面的税务建议

企业越来越需要税务专业人员能够就战略性业务决策的税务影响提供参考意见。针对瞬息万变的数字化业务模式、供应链重构以及可持续性等领域的问题，深刻了解商业的复合型税务领导人能够为其他部门领导人提供建议以避免作出冒险的或代价高昂的决定。

未来税务专业人员将需具备足够的跨领域知识储备，才能就新兴议题同企业其他部门同事交流自如。受访税务领导人明确表示以下领域能力是必需的：**数字化业务模式（65%）、供应链重构（49%）和可持续性（48%）**。



图4

问题：您预期未来一到两年贵企业哪些领域对于税务部门的咨询服务需求增长最多？

受访者：304人 受访者最多可选三项

强强组队



“你需要寻找并招募（数据和技术专家），但需假以时日才能见成效。而我认为最好的办法就是让他们同熟悉银行业和具体业务线的业务分析师协作，因为只有各领域成员密切配合、沟通顺畅，整个团队才能得到真正的提升。”

某全球性银行税务全球负责人

无论企业采用何种方式，培养复合型税务技术专业人员都不会一蹴而就。但数字化挑战已迫在眉睫，几乎没有税务领导人能再为此等上两年乃至更久。于是，一些企业退而求其次：将技术专家和业务分析师或财务部门的其他专家组，集齐各项专长实现各个击破。

例如，某医疗器械公司全球税务副总裁就曾将三名财务专业人员和两名税务技术专家组，让他们协同实施该公司的技术路线图。“财务人员比税务人员更了解合并报告应用程序，”他说。“并且他们比我们税务人员更擅长从系统中挖掘数据。”

某全球性银行的税务负责人说他需要能熟练驾驭高级分析和数据可视化技术的数据科学家。为让这些数据科学家快速了解税务和财务流程，他将其与财务部门的业务分析师组队。“我们得加快步伐，因为世界飞速变化，”他说。“数据创建速度正

以指数级增长，因此我们需要具备更强的数据能力。”

内部税务专家还能同咨询公司或其他第三方的具备丰富技术和转型经验的税务技术专家组。**Verifone**全球税务副总裁**Tim Takeda**认为他新近招聘的所得税专家能受益于此。“他们参与进来是因为想尽可能学更多，”他说。“他们想加快脚步，并且他们也能借此机会与我们的外部合作伙伴合作，接触到全球各地需借助特定技术能力才能完成的项目。”

为应对如今日益复杂的局面，许多企业建立起跨部门和跨组织团队，突破职能界限，从而集结广泛的技术力量、拓宽视野以满足需求。³为快速变革部门以满足新的业务需求，税务领导人需要积极接纳这一思维方式，打破税务部门的传统观念。

3. 德勤洞察 “Building the peloton: High-performance team-building in the future of work”, 2020年7月

税务领导人为何应当关注初级员工

跨领域、综合性税务与技术教育课程可能屈指可数，但一些高校税务和会计课程确实引入了数据分析及其他领域的技术。

现在的毕业生大多都是数字原生代，渴望接触前沿技术。但企业税务领导人往往无法让他们的技术能力发光发热，而传统流程和工具对年轻一代可能早已过时。这样就错失了良机，无法在不投入大量时间和资源的情况下将新的技术想法灌输到税务团队。

税务部门可为初级员工提供现有分析软件的许可，以便充分利用新员工的技术能力。同时，随着在税务部门的日常工作中使用相关技能，这些初级专业人员能为未来的税务技术独角兽谱写良好开局。

美国东北大学会计学教授Timothy Rupert举例说明了税务团队如何从鼓励大学毕业生发挥自身潜能中受益：该校合作教育项目的一位毕业生加入了“四大”，凭借机器人流程技能得到公司关注。“他的大部分工作就是从国际税收团队获取想法，然后应用机器人流程技术。”Rupert说道。“并不是所有技术人员都懂机器人技术。所以，即使作为新人并没有掌握太多其他技术知识，他在机器人领域的技能还是使他备受重视。”

顾问

“要成为成功的业务合作伙伴，就需要完善自身能力，愈加重沟通能力和影响力。未来将需要从商业的角度对交易进行全面考量，而不是仅局限于税务层面。”

Anna Elphick,
Unilever 税务副总裁

税务领导人面临的挑战，远不止于在税务团队中引入复合型人才或将税务人员和技术人员组队。正如税务转型趋势调研系列报告第一篇中所提及的，在转变业务模式、供应链及可持续战略等方面，企业领导人需要税务团队提供更多顾问支持。

为充分履行顾问职责，税务领导人需要转换视角，全面考虑税务团队的知识与技能发展。

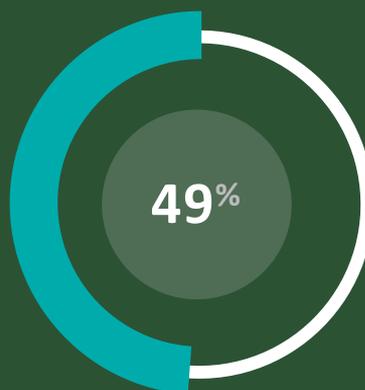
举例而言，专注于间接税或转让定价等专业税务领域的人员，可能会发现自己不太能够在战略层面增加价值。“作为业务合作重点的一部分，我们希望让税务专业人员胜任不同的税务工作，包括一些较新的税种，” Unilever的Anna Elphick说道。“我们关注总体税务成本，需要一名税务经理来宏观把控税务情况。”

顾问工作需要的不只是商业和专业知识，懂得如何传递这些知识也同样重要。为与首席财务官及其他企业领导人有效沟通，税务专业人员需要能够以企业战略家容易理解的形式阐述税务技术和法律见解。前瞻性洞察有助于展示这一价值。



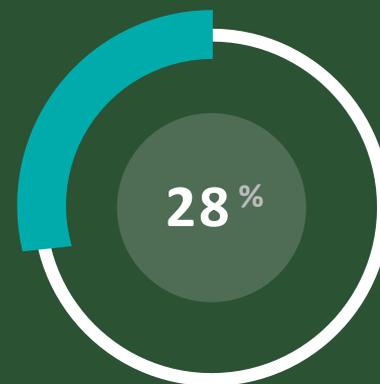
认为税务团队能够创造更多价值的税务领导人对扩充团队的预测更为乐观。在提供高效场景建模支持企业决策的税务团队中，49%的税务团队预计将会扩充团队，而在提供低效场景建模的税务团队中，这一比例仅为28%（见图5）。

增强税务团队的咨询技能可形成一种良性循环——为企业带来新的价值，强化扩充团队的依据。但这离不开共同努力：税务专业人员需要来自资深领导人的指导，接触更广泛的税务和业务活动，并在加强沟通能力上获得支持。同时，领导人愈加需要确保税务专业人员能在混合办公环境下实现能力发展。



在提供**高效**情景建模支持企业决策的税务团队中，49%的税务领导人预计将在未来几年扩充团队。

相比之下，在提供**低效**情景建模支持企业决策的税务团队中，仅有28%的税务领导人预计将在未来几年扩充团队。



未来五年税务团队扩充预期

我们在聚焦税务运营报告中了解到，协作式业务合作呈增加趋势，但**93%**的税务领导人表示税务部门的预算与之前持平或将会下降。税务团队需要为企业提供更多价值，以此构建扩充团队的商业案例。

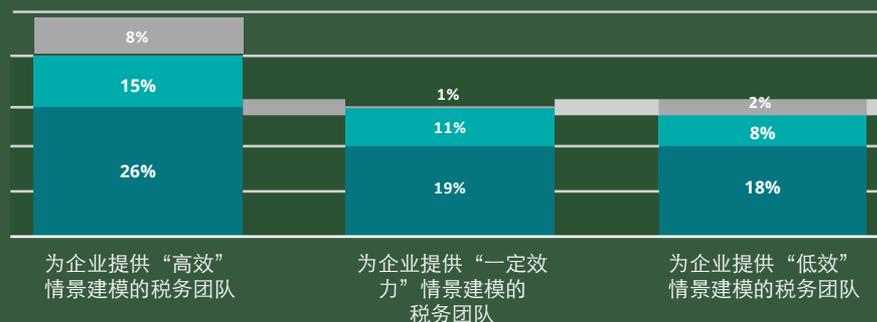


图5

● 扩充低于 10% ● 扩充 10-20% ● 扩充超过 20%

税务部门组织和文化的改变： 重塑工作场所

在税务领域，混合及远程办公模式将长期存在。

由于疫情影响，远程及混合办公模式在很多税务部门成为常态，比预期来得更快。我们的调研结果显示，这种工作方式将会延续：78%受访者认为其税务团队将长期实行远程或混合办公模式。

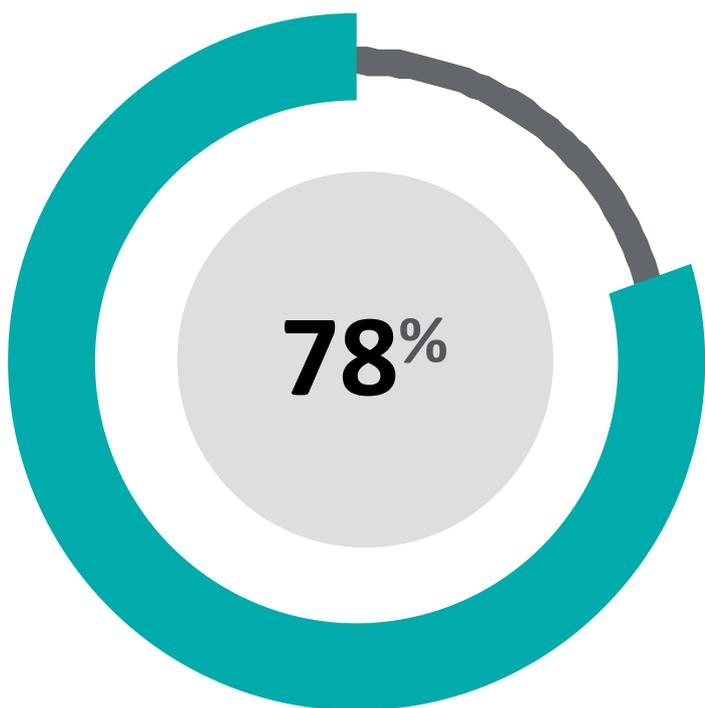
这种模式在提升工作效率和成本效益上的优势显而易见，但与面临类似工作模式变化的其他领导人一样，税务领导人还须考虑远程办公带来的微妙影响。

上述技能缺口会受到什么影响？如何在强强组队模式下增强团队凝聚力？远程办公环境下，怎样才能使复合型员工成为企业的战略顾问？

某医疗设备公司的全球税务副总裁着重提及了团队建设挑战：“疫情之后，我们仍在推行远程办公政策。这将成为我们长期的工作方式，我一直在努力探索适合我们团队的工作节奏。例如，我们是否可以举办全员参与的季度或其他聚会，方便大家一起进餐和交流互动？”

“以前税务人员借助庞大的专业发展社群提升税务能力。社群可提供会议活动、专业演示、各类文章以及交流机会。如果工作文化的变化导致专业人员脱离税务社群，就会打破原有轨迹，影响税务人员学习专业知识和期待职业生涯发展的方式。”

Mike Munoz,
Suncor 税务副总裁兼财务长



的受访者认为远程及混合办公模式将长期存在。

远程办公的税务人员也需要按需访问相关数据，33%的税务领导人认为这构成一项挑战（见图6）。领导人将需要设法确保税务团队内部共享专业税务和技术知识，这是30%受访者目前面临的挑战。

长期实行远程办公也可能导致为改变税务在企业中的地位（“没有存在感”）而作出的努力付诸东流，这是受访者提及的又一项挑战。

如果已经致力于加强税务团队与其他部门间的联系，企业的当务之急就是确保税务部门的价值地位以及与其他部门的关系不会在远程或混合办公模式下丧失或削弱。

税务领导人必须解决混合办公环境下的技能发展和职业发展问题，并以可持续的方式提升工作效率。

“你得设法避免让远程办公的员工处于弱势地位。需要明确他们的亮眼业绩如何得到赏识，机会和晋升又是如何确定的。解决这些问题需要直接透明，不能仅仅寄希望于一纸公文来应对文化的改变。”

Mike Munoz,
Suncor 税务副总裁兼财务长

税务部门实行远程办公面临的主要挑战

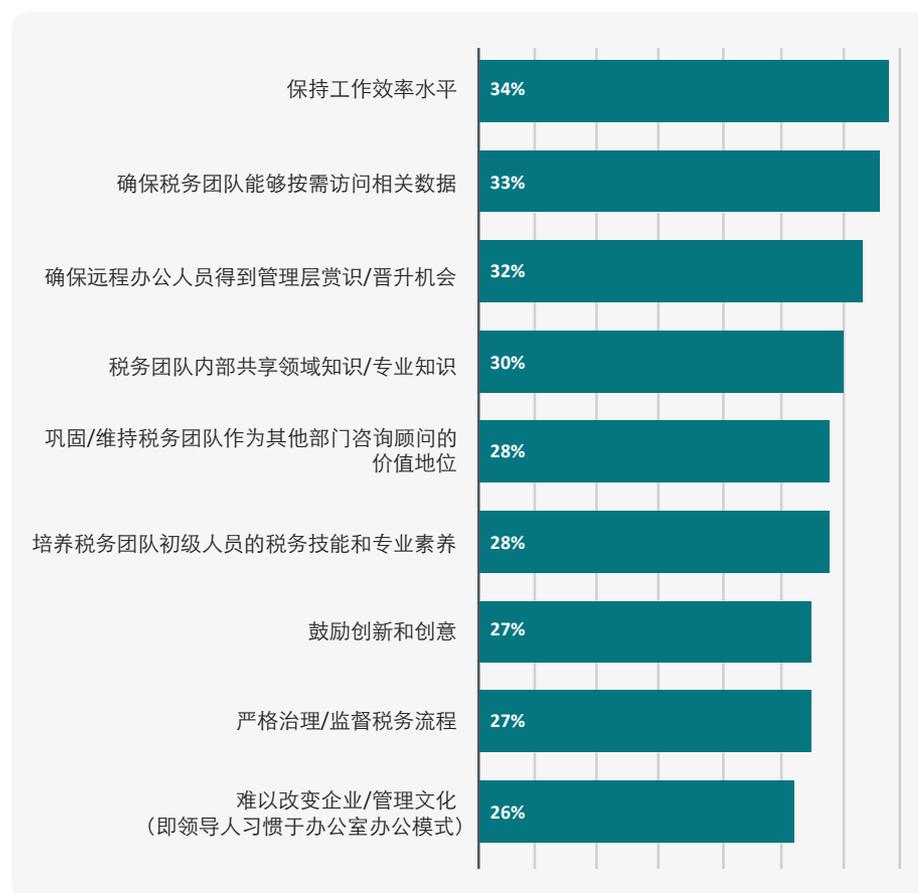


图6

问题：对于税务部门而言，长期实行远程办公带来的最大挑战是什么？

受访者：304人 受访者最多可选三项



远程办公的税务影响

长期推行远程及混合办公模式会导致税务团队面临更多层面的复杂性。一方面是前文提及的税务运营和团队建设挑战，另一方面便是这种工作模式带来的税务影响。

每家企业以及每位员工的远程办公环境都会有所不同。远程办公员工可能在企业办公室所在城市或地区居家办公，也可能在另一个地区或国家生活和工作。每种情形都有其税务影响，远程办公员工的入职需要特别注意。举例而言，新聘一名远程办公员工，公司可能需要在一个新的国家或地区报送企业所得税纳税申报表，或在此辖区办理税务登记以便扣缴工资税。税务团队需要确保其能助力税务部门及企业妥善应对由此产生的合规问题。

税务人才 迎接全新时代

我们所熟知的税务职能正在成为过去式。企业对税务的要求不断升级，税务工作的性质也在发生变化。仅仅精通税务的某个或多个领域已经远远不够。所有税务人员都应当至少熟悉数据科学和分析技术，其中一些人员须在曾经专属于IT部门的技术领域（如软件开发）拥有扎实的知识。税务专业人员还须走出舒适区，同企业其他部门广泛互动，从战略层面提供税务咨询意见。

对于税务部门领导人而言，打造拥有这些能力的团队着实不易。他们需要深入思考怎样的税务运营模式才能顺应当前、税务部门在企业中应扮演何种角色、税务部门目前处于转型的哪个阶段，又该如何招募和培养人才来达成企业对税务部门更高的期望。我们在调研中发现，很多税务领导人都在以不同方式付诸实践。

为消弭税务技术缺口，税务领导人采取了以下举措：

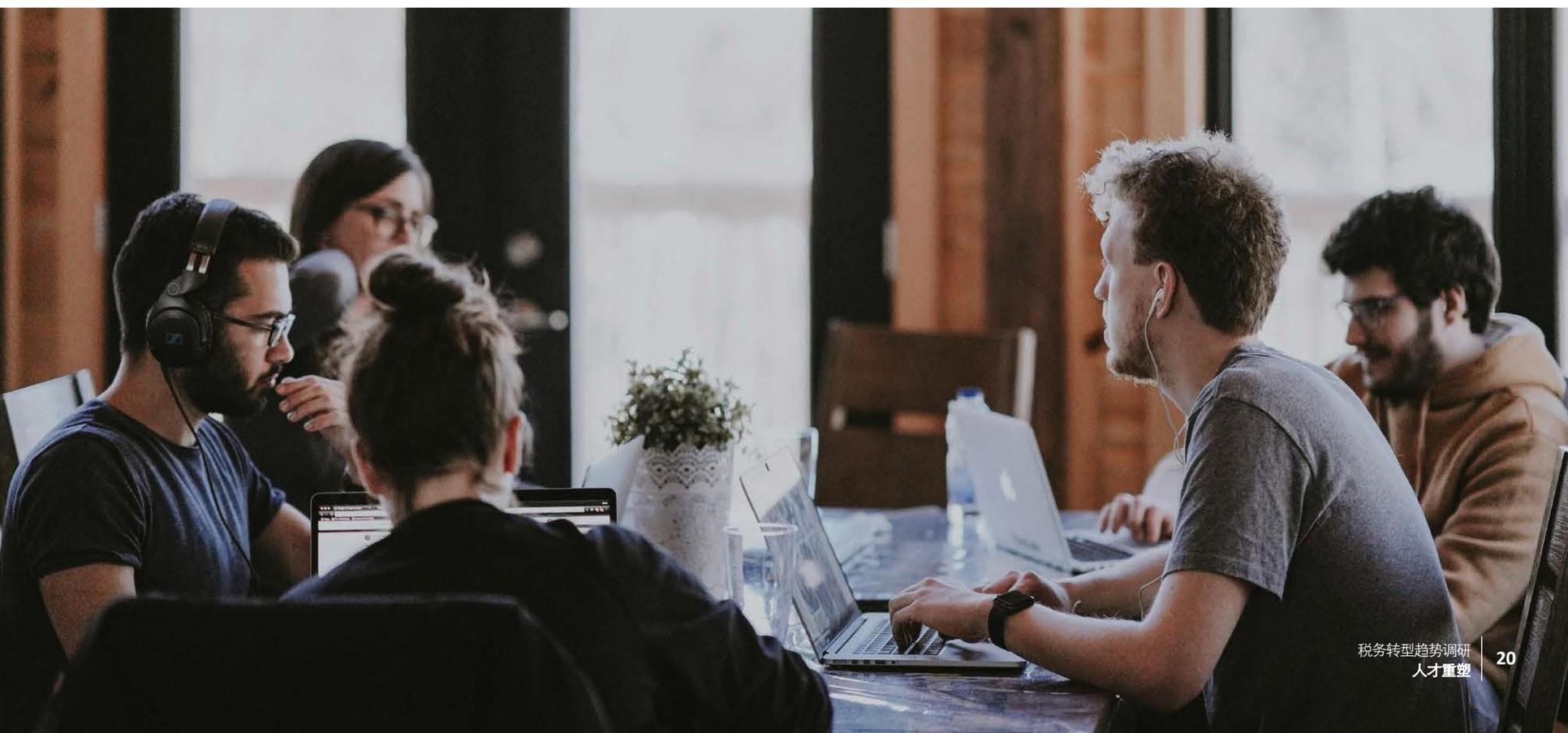
1. **推行合规和报告工作自动化**/或将其从税务部门剥离至共享服务中心和外包服务商，将税务人员解放出来以提供更高价值的咨询服务。
2. 通过鼓励税务专家发展某些技术能力，在内部**培养复合型税务技术专业人员**；从而无需急于招募具备所需各项技能的成熟专业人员（市面上这样的专业人员也并非随处可见）。
3. **将技术专家和业务分析师组队**，以解决当前面临的需以技术解决方案应对的税务挑战。
4. **利用外部顾问的税务技术专长**实施有关项目，或通过让内部专家与之长期合作来培养内部专家的跨领域能力。
5. **重组团队以提升效率**，认识到并非所有人员都得是全职员工。一些领导人已发现，相对于招募培养内部团队，购买外部税务技术专业服务更便捷有效。

为消弭业务咨询缺口，税务领导人正采取以下举措：

1. 通过培训等方式**提升团队成员的咨询能力和沟通技能。**
2. 采取企业层面行动以**加强团队成员**与其他部门的**沟通联系。**
3. 设法在远程及混合办公新常态下**保持团队凝聚力，保障知识共享和数据访问。**
4. 反思**哪些专业知识关乎业务核心**，确定是聘用掌握利基专业知识的全职人员，还是聘请具有相关专长的外部顾问为企业服务更好。

税务人才全面重塑

挑战错综复杂，税务领导人不可能有机会按自己的步调来应对。技术、监管和商业环境都在持续、快速地发生变化。税务部门及人才模式的转型必须顺应变化跟上节奏，先于变化，引领未来。



联系我们

我们可助您一臂之力。无论您是希望安排会面来探讨贵司需求，还是希望我们回复您的需求建议书或解答任何其他问题，请随时联系我们的税务运营团队。



朱桢

德勤中国税务运营主管合伙人
+86 10 8520 7508
andzhu@deloitte.com.cn



华北区 陆晓松

合伙人
+86 10 8520 7668
marilynlu@deloitte.com.cn



华东区 朱雷

合伙人
+86 21 2316 6768
leolzhu@deloitte.com.cn



华南区（大陆） 朱元杰

合伙人
+86 21 2316 6673
aarzhu@deloitte.com.cn



华南区（香港） 陈嘉华

合伙人
+852 2852 1628
sarahchan@deloitte.com.hk



请访问 deloitte.com/taxtalent 查看更多数据和分享本报告。

联系我们

我们可助您一臂之力。无论您是希望安排会面来探讨贵司需求，还是希望我们回复您的需求建议书或解答任何其他问题，请随时联系我们的税务运营团队。



Andy Gwyther

德勤全球运营领导人
税务与法律合伙人
德勤英国
agwyther@deloitte.co.uk



Emily VanVleet

美国税务运营领导人
合伙人
Deloitte Tax LLP
evanvleet@deloitte.com



Daniel Barlow

地区市场主管合伙人
合伙人
德勤英国
dabarlow@deloitte.co.uk



Christopher Roberge

亚太税务运营合伙人
合伙人
德勤香港
chrisroberge@deloitte.com.hk



请访问 deloitte.com/taxtalent 查看更多数据和分享本报告。

关于调研

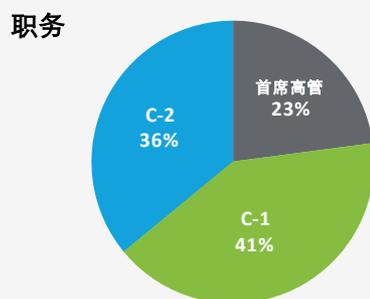
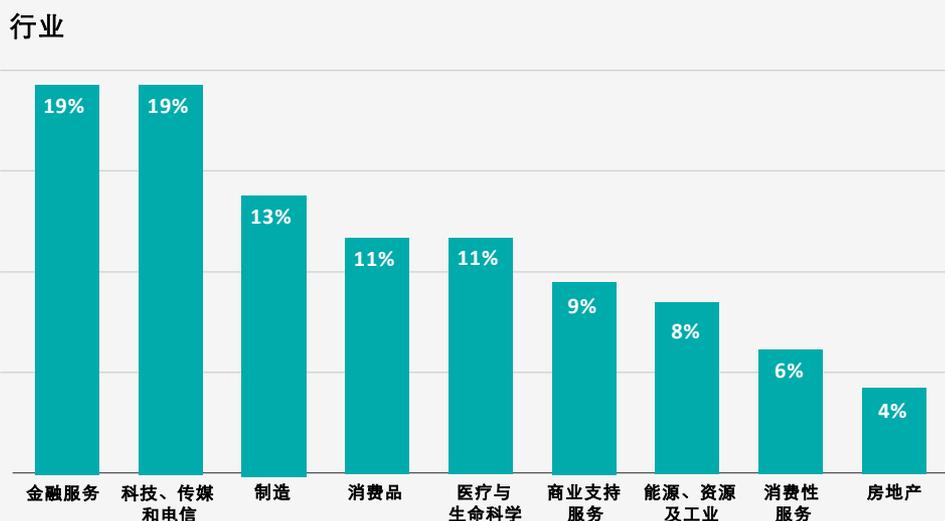
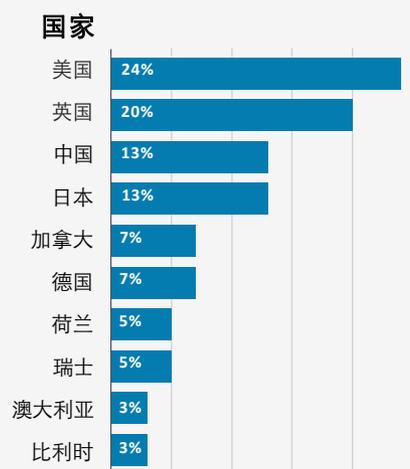
本报告是德勤2021年-2022年税务和财务三部系列报告的第二部，聚焦人才，通过对企业税务和财务高管进行调研以了解企业在税务运营、人才以及技术方面的战略。

在本报告中，我们共访问了304名高管，包括超过100名税务负责人及首席财务官。受访企业均在五国以上开展业务，涉及欧洲、北美和亚太地区。

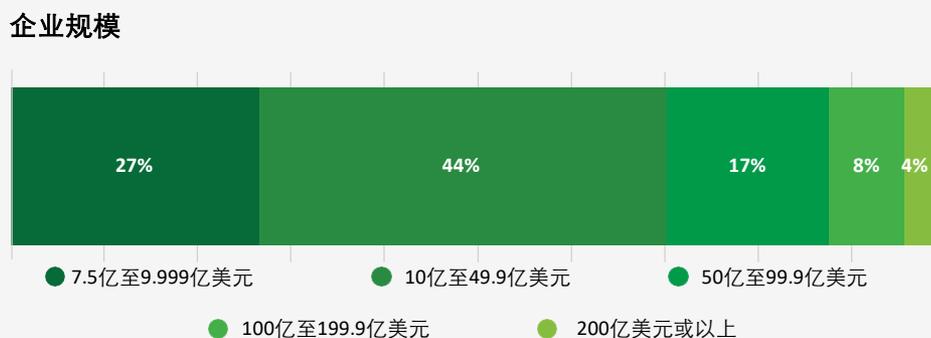
调研旨在了解企业未来对税务部门所设愿景以及为实现愿景所作战略规划。

此外，我们还与税务领导人和学术机构开展了一对一深度访谈，获取更多深刻见解。

感谢所有参与深度访谈的受访者及全球税务领导人。



调研样本量 = 304
 首席高管（如首席财务官）= 70
 C1（如执行副总裁、税务或财务高级副总裁）= 125
 C2（如税务总监、税务经理）= 109





关于德勤

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司, 及其全球成员所网络和它们的关联机构(统称为“德勤组织”)。德勤有限公司(又称“德勤全球”)及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任, 而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构, 为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构(统称为“德勤组织”)为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问 www.deloitte.com/cn/about, 了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司(即一家担保有限公司)是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 在亚太地区超过100座城市提供专业服务, 包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构, 由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media, 通过我们的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构(统称为“德勤组织”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何(明示或暗示)陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。