

# 大企业如何做好税务管理？4家“巨无霸”企业给出了不同的答案

产品名称	大企业如何做好税务管理？4家“巨无霸”企业给出了不同的答案
公司名称	上海南华亭经济小区服务有限公司
价格	.00/个
规格参数	
公司地址	奉贤区柘林镇新柘中路16号
联系电话	15858106917

## 产品详情

大企业如何做好税务管理？4家“巨无霸”企业给出了不同答案 . . . . . 茅台集团之于仁怀市、大庆油田之于大庆市、同煤集团之于大同市、青岛啤酒之于青岛市，在税收贡献上有着特殊的意义，也有很多值得其他企业借鉴的税务管理经验。这些带动了一座城市发展的“巨无霸”企业，不仅经营范围广泛、经营规模巨大，而且面临着不少棘手的税务管理问题。那么，这些问题是怎么解决的？有哪些深切的心得体会？又有哪些让人难忘的故事？带着这些问题，中国税务报记者走进几家“巨无霸”企业，听企业财税负责人分享他们的税务管理故事。1茅台集团有个“税收政策研究室”作者：周挺 李涛 陈希 彭先盛茅台集团在财务处下设了税收政策研究室。该机构的主要职责是及时学习、研究税收政策，研判集团开展经济业务的涉税问题，提前化解不必要的税务风险。基于此，茅台集团基本建立了涵盖决策、管理、操作各层次，采购、生产、销售各环节，事前、事中、事后全过程的税务风险管理体系。 图为贵州茅台酒股份有限公司远眺金秋时节，记者走进贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司（以下简称“茅台集团”）核心企业——贵州茅台酒股份有限公司（以下简称“茅台股份”）生产厂区，阵阵浓郁酒香扑鼻而来。包装车间里，流水线有序转动，上百名工人全神贯注地为一个个茅台酒系飘带、贴标签、装箱打包，现场一片忙碌。近年来，茅台集团一直保持高速发展，企业经营规模和经营领域不断扩大。伴随着业务的扩张，集团的分公司、子公司越来越多，跨区域、跨行业经营的涉税事项日益复杂。在发展过程中，为提升集团综合税务管理能力，茅台集团于2012年5月在财务处下设了税收政策研究室。该机构的主要职责是及时学习、研究税收政策，研判集团开展经济业务的涉税问题，提前化解不必要的税务风险。基于此，茅台集团基本建立了涵盖决策、管理、操作各层次，采购、生产、销售各环节，事前、事中、事后全过程的税务风险管理体系。事前参谋重大事项充分考虑税收因素目前，茅台集团在进行重大资产重组、重要投资决策时，都需要税收政策研究室就项目可行性研究报告中财务分析、风险评估等模块的涉税内容，进行深入调查、科学分析，帮助管理层进行正确决策。2018年，为缩短营销链条、减少交易环节、提高运行效率，茅台股份启动了所属销售公司、营销公司以及电子商务公司的合并工作。在这项重大重组业务中，税收政策研究室深入其中，进行了大量的研究：例如，采取何种重组方式？重组后如何安排新公司的组织架构？能否更大程度地享受增值税和企业所得税优惠？考虑到重组事项涉及的政策和后续管理较为复杂，茅台集团税收政策研究室负责人王静萍带领团队分析后，带着较难理解的部分问题，积极与主管税务机关沟通，最后就重组日期的确定、被吸收方重组资料的申报以及注销时间等问题达成一致，为集团管理层提供了可靠的决策参考。2019年，因业务发展和规范管理需要，集团先后决定注销九家全资及控股子公司，牵涉到若干复杂的涉税事项。其中，集团公司所属遵义迎宾馆划转给酒店集团事项，鉴于双方没有股权关系，系国有资产的调配，与其他企业重组事项相比，涉及的税种更

多、情况更复杂。税收政策研究室涉税业务管理员许浪回忆，他们通过调研，了解待划转的资产类型，可能涉及的划转方式，权证过户、房产增值、合同协议签订等具体情况，并将调研的结果与集团的税务顾问、主管税务机关工作人员进行沟通，厘清了此次划转中涉及的税种，提出了“新设子公司再划转”的思路，采取新设划转的方式，将遵义迎宾馆的资产、负债和劳动力全部划转到新设公司，再将新设公司股权划出，争取享受增值税、土地增值税、契税优惠；对整个过程中较为复杂的企业所得税、印花税等问题，积极与税务机关沟通，弄清申报时点和缴纳方式等内容。“在进行深入分析后，此次无偿划转顺利过会，并为公司节约1.5亿元成本。”许浪说。事中纠偏借助指标模型化解税务风险据悉，在日常税务处理中，及时根据国家税收法规进行纠偏，确保及时足额缴纳税款，实时化解税务风险，也是税收政策研究室的重要职责。为此，税收政策研究室建立了集团税务风险分析指标模型，包括生产、财务、税收三个层次20多个指标，通过计算公司投入产出率、营业收入成本费用变动率、综合税负率和单一税种税负率等，不定期对其产生的风险进行扫描识别，并进行跟踪分析，适时提供涉税风险预警提示服务，让“红灯”警示在申报之前，把问题消除于萌芽状态。税收政策研究室税收风险管理经理梅可远告诉记者，2018年，他们通过模型中的税负率异常指标，分析出成员单位20余个不规范涉税问题，包括不动产一次性抵扣、自用酒不视同销售等，并及时作出整改，对不动产一次性抵扣问题，调回多抵部分，对自用酒按当期同类产品价格调整计税收入，有效防范了税务风险。茅台集团还积极与税务部门开展合作，将“事中纠偏”不断引向深入。据了解，自2018年起，税收政策研究室与其主管税务机关建立了一项合作机制——税收“健康检查”，即在企业所得税年度汇算清缴前，对集团旗下公司梳理及推送风险防控建议，清理排查税收重大遗漏风险事项。通过税收“健康体检”，集团在年度企业所得税汇算清缴前调增应纳税所得额8318万元、应纳所得税额2080万元，维护了企业诚信纳税的形象。事后自查及时完善相关税务管理制度

税收政策研究室税收风险管理经理蔡煜婷介绍，他们每年都要开展子公司税后税务风险评估工作，并在此基础上完善相关税务管理制度。2019年，茅台集团就根据税收研究室的建议，在集团范围内开展全面自查，当年全集团共自查补税1600余万元。今年，集团对下属保健酒业、财务公司、龙狮瓶盖公司、上海实业公司、置业投资发展公司等子公司组织开展了税务风险评估工作，涉及生产、贸易、金融、房地产等多个领域。通过审查子公司提供的账目、税费明细表、资产合同台账及各税种申报表，整理出子公司税务风险疑点问题，形成税务风险评估报告，引导子公司自行调账和纠错。为提高风险防控能力，税收政策研究室每年都借助涉税专业服务机构的力量开展税务检查，并对检查出的问题进行专题研究，分析问题产生原因，从体制、制度、机制层面解决问题。蔡煜婷告诉记者，对茅台集团旗下所有生产企业来说，其通过九次蒸煮、八次发酵、七次取酒后形成的酒糟，已再无利用价值，雇佣车辆处理这些酒糟还需要支付运费，于是，有需要的人可以从厂里自行运走酒糟，减少公司的运费支出。但是，涉税专业服务机构检查后认为，其产生的酒糟对于其他企业来说可用来生产翻砂酒和碎砂酒，还可用于生产饲料等，应作视同销售处理。税收政策研究室通过分析研判认为，该风险的产生主要是公司对酒糟处置认识不到位，导致涉税处理不规范。于是，茅台集团针对类似问题，与涉税专业服务机构和税务机关共同制定了涉及12个税种、62个风险点的《白酒行业税收风险分析应对工作指引》，并详细描述每个风险点的基本特征、政策依据和应对措施等，避免同类问题再次发生。

2大庆油田大庆油田：税务管理注重三步走作者：王钊 史新伟 迟玉林面对广泛的业务范围和复杂的组织架构，大庆油田构建起符合自身实际情况的“三步走”税务管理模式——建立健全规章制度、科学构建高效运行机制、加强税务风险防控。

图为大庆油田（井下作业分公司）作业三大队在肇扶73—斜25井进行压裂作业金秋十月，松嫩平原已气温渐凉。清晨的大庆油田，微微的秋风卷舞着昏黄的落叶，掀扬起精亮的白霜。与这萧瑟天气形成鲜明对比的，是大庆油田干部员工高涨的工作热情。“这些年我们上缴税费及各种资金2.9万亿元，年均上缴税费数百亿元，占据着大庆地区税收的半壁江山，对大庆地区经济社会的繁荣发挥着至关重要的作用。”大庆油田总会计师王学庆骄傲地向记者介绍。王学庆告诉记者，大庆油田组织结构复杂，下属公司超过五级。为了规范企业涉税行为，防范税务风险，大庆油田扎实推进“建立健全规章制度、科学构建高效运行机制、加强税务风险防控”三步走的税务管理模式，构建符合企业实际情况的税务管理体系。第一步建立健全规章制度“不以规矩，不能成方圆。”大庆油田财务资产部税收科科长谢涛有着15年企业税务管理经验，在他看来，做好企业税务管理工作，离不开健全的税务管理制度。为此，大庆油田结合企业自身情况和国家税务总局发布的《大企业税务风险管理指引（试行）》要求，针对油田企业常见涉税风险因素，形成了多份工作规范文件，建立起涵盖全业务流程的税务管理体系。谢涛介绍，一方面，大庆油田在集团公司层面发布《纳税基础工作规范》，对日常的基础性税务管理工作提出明确标准，规范企业涉税行为。另一方面，大庆油田先后制定了《税收管理办法》《出口退（免）税管理与核算办法》《发票管理办法》《分行业财税优惠政策汇编》等十余份规章文件，为不同税务管理事项、不同涉税业务作出具体的、明确的工作流程指引。“完善的规章制度，是高水平税务管理的坚实基础。”

谢涛说。第二步科学构建高效运行机制大庆油田涉及71户法人企业，其中集团公司所属二级法人子企业1户，三级法人子企业21户，四级法人子企业41户，五级及五级以下法人子企业8户。面对复杂的组织架构，如何分工才能实现税务管理方面公司总部与各子企业之间的平衡，是大庆油田面临的重要难题之一。大庆油田财务资产部税收科副科长李飞告诉记者，大庆油田是岗位责任制的发源地，在构建企业税务管理运行机制时，大庆油田巧妙地将岗位责任制嵌入其中，形成“统一管理、分层实施、分级负责”的税务管理模式，实行税费分级核算，统一汇缴。在具体职责上，公司总部侧重于政策研究、税企协调、决策支持等；各分支机构负责政策执行、问题反馈，辅以相关部门密切沟通等事项，企业税务管理工作实现了“横向到边、纵向到底”的管理网络，形成了较为完备的直线职能制业务体系，有效发挥“油田公司、二级单位、矿（大队）、小队”四级综合一体化管理优势，确保大庆油田税务管理工作高效运行。同时，大庆油田财务资产部、各分（子）公司均设置了专门的税务管理机构和岗位。其中，大庆油田财务资产部负责全油田的税务管理工作，并完成各个不具有独立的纳税义务人资格的分公司的税费核算和申报。子公司负责本单位日常税务管理工作，包括税款核算、申报和缴纳等。“在这样分工明确、职责清晰的税务运行机制下，大庆油田虽然组织结构复杂，但税务管理工作井然有序。”王学庆说。第三步加强税务风险防控大庆油田在加强税务风险防控方面，建立了税务风险自查互查监督体系。据了解，除了集团公司定期检查外，大庆油田还建立起各基层单位自查税务风险，兄弟单位间互查税务风险，总公司抽查税务风险相结合的监督检查体系。通过定期、不定期开展多种形式的税务风险监督检查，大庆油田全面梳理业务全流程的涉税事项，清除税务管理盲点和死角，在解决涉税问题的基础上，形成税务风险事件库，剖析问题成因，总结经验教训，避免类似风险事件的再次发生。在此基础上，大庆油田还定期寻求涉税专业服务机构的帮助，开展税务风险识别和评估，帮助企业预防和控制税务风险，降低经济损失和信誉影响。

3同煤集团同煤集团：税务管理经历了三次转变作者：王跃峰 王海龙 胡志鹏同煤集团的税务管理根据其发展战略动态调整，经历了三次转变：第一次转变，优化了增值税管理运行模式；第二次转变，建立了更加集约的“一对一”管理模式；第三次转变，实行绿色管理，办理业务尽量“跑网路”。

图为同煤集团设立在山阴县群山的风力发电设施寒露过后，已是深秋。近日，记者走进大同煤矿集团有限责任公司（以下简称“同煤集团”）驻地。与印象中不同，这里的空气质量很好，蓝天下、远山上，清晰可见白色风力发电机似一排排卫兵，向致力于转型发展和保护环境的同煤人致敬。在与同煤集团财务部部长王伟交谈中，他如数家珍地讲述了同煤集团作为特大型能源国企，在税务管理转型之路上的故事。根据“税务管理跟着企业战略走”的思路，同煤集团的税务管理方式进行了三次转变。

01 优化增值税管理运行模式上世纪90年代，同煤集团尚未改制，还是“大同矿务局”，其煤炭产区主要集中在两条山沟的15个煤矿，其中7个煤矿是非独立核算的分公司。虽然这个7个煤矿产煤均由集团统一对外销售，但增值税却由各分公司分别计算缴纳，导致总分机构之间计算缴纳增值税变得异常复杂。王伟说，在抵扣增值税进项税额过程中，有的分公司进项税额远大于销项税额，经年累月积累下大量留抵税额，严重影响其资金流动；有的分公司则是销项税额大于进项税额，进项抵扣严重不足，增加分公司成本。例如，2010年底，开采时间较早的煤峪口矿增值税留抵税额累积规模超过1亿元，开采时间较短的晋华宫矿却要缴纳增值税2000余万元。与此同时，同煤集团财务部为做好增值税纳税资金的统筹调配工作，经常需要组织各分公司进行会统，一方面，稍有差池就会导致分配不合理，甚至出现违反税收法规和会计准则的风险；另一方面，容易出现增值税缴纳主体不明确和税款缴纳金额不准确等问题。这些问题，可愁坏了同煤集团历任财务部部长。当时同煤集团的主管税务机关也注意到了这些问题。2011年，经双方多次沟通，同煤集团有了税务管理的改进思路，即从事后向事前调整，从分散向集中转变。具体来说，各分公司煤炭由集团总部统一对外销售的同时，相对应的生产物资由集团总部统一采购，然后按需分配到各分公司，相关增值税由集团总部统一计算和缴纳。这样，不仅节约了涉税成本，还避免了进项物资重复采购和浪费，而且由于采购总规模的增加，还提高了集团物资采购的议价能力，当年就节约了8%的采购成本。纳税方式的调整，一举改变了过去增值税管理的复杂局面，还帮助集团进一步理顺了总部与分公司之间的管理关系。

02 建立更加集约的“一对一”管理模式随着山西省煤炭资源整合工作的不断推进，同煤集团经营范围得到进一步扩大，下属的各类分公司、子公司不仅遍布山西省内多个城市，也分布在内蒙古、陕西、上海、新疆等7个省（市、区）。为了保证整个集团涉税管理口径统一，同煤集团与大同市税务部门签订了税企共治协议，由国家税务总局大同市税务局第一税务分局专职提供服务，统一协调集团分支机构所在地主管税务机关的管理和服务，将过去“多对多”的涉税管理模式，变为了更加集约的“一对一”模式。同时，同煤集团专门对财务部进行了专业化改革，在全省国有大型企业中率先成立税务管理科，专门负责处理集团的涉税业务，指导分支机构办理税收业务，加强与税务部门的沟通和协调。税企双方的税收专业管理机构无缝对接，定期加强沟通联系，在规范企业行为、降低企业税收成本、规避税务风险、提高企业经营效益、推动企业高质量发展等方面发挥有力作用。同煤集团税

务管理科科长许丽告诉记者，大同市税务部门在纳税评估过程中，发现集团多个分支机构中存在招用自主就业退役士兵的情况。按照现行政策规定，招用自主就业退役士兵可以享受税收优惠，但税务部门难以获得准确的招用人数。为此，大同市税务局第一税务分局主动与集团税务管理科沟通此事。税务管理科统计发现，集团共招录340名退役士兵，在税务部门的政策辅导下，按照每人每年9000元的标准，享受了306万元的优惠减免。之后，同煤集团又将这种集约化涉税管理模式推广到大同市以外的其他地区，同样取得了良好的效果，有效减少总分机构重复缴税情况，避免因政策理解偏差产生税务风险，降低集团的整体税收成本，粗略统计，平均每年能节省成本近亿元。

### 03绿色管理，办理业务尽量“跑网路”

随着“绿色发展”理念在企业内部的不断深化，同煤集团开始了以“绿色管理”理念为导向的第三次税务管理转变。据介绍，在“绿色管理”理念的指引下，同煤集团从集团财务部到旗下各分支机构，全面对接国家税务总局提出的“互联网+税务”行动计划，凡是可以在各地网上办税厅办理的涉税业务，全部实行网络化，“能跑网路就绝不跑马路”，尽享税务部门优化税收营商环境的红利，努力降低办税的人力成本、时间成本和资金成本。同煤集团税务管理科办税员杨杰回忆道，今年农历春节刚过，集团有很多涉税业务需要处理，大同市税务部门及时通过税企微信群发送“非接触式”办税的具体办法，指导其进行具体业务处理。4月初，大同市税务局第一税务分局还通过“钉钉”会议系统，与同煤集团召开了税收政策服务网络对接会，围绕疫情防控支持企业发展政策、减税降费政策、延期缴纳税款等内容，解答了集团遇到的涉税难题。

### 4青岛啤酒

青岛啤酒：以风险为导向完善税务管理

作者：国家税务总局青岛市税务局 胡海啸 国家税务总局青岛市市北区税务局 单君

对于税务管理的目标，青岛啤酒有着清晰的认识——有效防控税务风险。随着企业不断发展壮大，青岛啤酒始终坚持以风险为导向完善税务管理，形成专门的税务管理制度，规范企业涉税行为，重视税务问题梳理和税务风险自查自纠工作，改进税务风险监控手段，积极探索智慧税务管理路径。

图为青啤博物馆院内百年庆典时的雕塑走进青岛市登州路56号，伴随着沁人心脾的酒香，映入眼帘的是独具青啤色彩的啤酒雕塑。厂区大门两侧的红砖古建筑啤酒博物馆和对面现代化的厂房形成鲜明对比，仿佛在向人们讲述这拥有百年辉煌的啤酒故事。多年来，青岛啤酒股份有限公司（以下简称“青岛啤酒”）在税务管理方面积累了丰富的实践经验。对于税务管理的目标，青岛啤酒有着清晰的认识——有效防控税务风险。随着企业不断发展壮大，青岛啤酒始终坚持以风险为导向完善税务管理。1993年公司上市之初，便在财务管理总部会计核算处设立专门的税务管理岗位。1998年，青岛啤酒开始实施“大名牌发展战略”，在全国20多个省、自治区、直辖市设立了控股子公司，几乎涉及增值税、消费税、企业所得税、城建税、房产税、印花税、个人所得税等全部税种。为有效实现各税种的合规申报、缴纳，青岛啤酒进一步完善和强化税务管理岗位职责，明确由其承担母公司税务业务的核算和管理，并指导子公司进行税务管理的责任。随着青岛啤酒的营运战略由“做大做强”变为“做强做大”，公司频繁开展并购重组等重大业务，潜在税务风险增加。为此，2008年4月，公司在财务管理总部增设税务管理处，提升税务管理在企业的地位，建立起集中管控为主、分散管控为辅的一体化税务管理体系。为规范企业涉税行为，减少税务风险，青岛啤酒形成了《发票管理制度》《税收与税金缴纳内部控制制度》等专门的税务管理制度。同时，结合企业的产品特点、业务模式编写了《青岛啤酒股份有限公司税务手册》，包括9篇操作指引，共计11.7万余字，针对在税务管理工作中发现的问题及风险点，制定相应的税务管理要求，为税务管理“青啤标准”打下坚实基础。值得一提的是，2020年是青岛啤酒跨越式发展新战略、新理念、新板块的全面开局之年、实践之年，企业计划在全国范围内布局TSINGTAO1903餐吧。对于青岛啤酒而言，餐饮服务业是一个全新领域。为此，企业成立专门的团队研究餐饮服务业相关的税收政策，并编写《餐吧税务操作指南》规范新业务的税务管理工作，指导业务单位享受税收优惠政策的同时，减少潜在税务风险。有效防控税务风险，离不开定期的税务问题梳理和税务风险自查自纠。自2009年开始，青岛啤酒每年都会结合企业内部审计情况，制定《税务自查自纠要点提示表》，在集团内部开展税务风险自查自纠工作，各业务单位根据税务风险提示点进行自查并形成报告上报公司总部。对发现的共性问题，由集团公司提出解决方案并通知子公司进行规范的业务处理。近年来发现的视同销售、所得税纳税调整、合同印花税计缴等多个业务中存在的税务风险点均纳入《税务手册》进行统一规范。企业财务审计部门会结合企业要求，对成员自查情况进行再监督，形成闭环管理，确保自纠工作已经完成。随着青岛啤酒业务单位数量的增加，现场评估各业务单位税务风险存在一定困难，只能定期抽查部分单位，税务风险日常评估工作存在一定缺失。2011年，青岛啤酒改进税务风险监控手段，结合《大企业税收风险管理指引》的相关要求，基于财务报表数据设置了税务风险评估指标体系，包括企业所得税税率、增值税税率等11个基本指标，税负变动、收入弹性等16个强化指标。通过监控这些指标变化情况，跟踪、发现并及时解决子公司各项异常指标所反映的税务问题，有效减少各层级单位的税务风险。2016年开始，青岛啤酒开始智慧税务管理路径的探索，开发税务风险评估指标系统平台，注重税务风险预警控制，集团公司可以直接获取整体税负指标情况，各业务单位财务负责人也可以在

系统中直接获取本单位的指标数据，为税务风险评估提供数据支持。目前评价指标维度及标准正逐年完善、优化中。未来，青岛啤酒将充分调研、学习其他企业的先进经验，继续坚持以风险防控为导向，进一步完善税务管理体系，构建集团税务管理信息化、集成化平台，打造智慧税务管理体系，不断提升集团税务风险管理能力。