



中崇信系列丛书之四

GONGYINGLIAN
NASHUI GUANLI

供应链纳税管理

戴 琼 著

紧扣政策 链接实务
授予方法 启迪思想



中国财政经济出版社

· 013942983

F812.423
190

供应链纳税管理

戴琼 著



中国财政经济出版社



北航

C1651071

F812.42

190

图书在版编目 (CIP) 数据

供应链纳税管理/戴琮著. —北京: 中国财政经济出版社, 2012. 12
ISBN 978 - 7 - 5095 - 4120 - 3

I. ①供… II. ①戴… III. ①企业管理 - 供应链管理 - 税收管理 - 中国
IV. ①F812. 423

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 275693 号

责任编辑: 陈志伟

责任校对: 李 丽

封面设计: 邹海东

版式设计: 兰 波

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

涿州市新华印刷有限公司印装 各地新华书店经销

787 × 960 毫米 16 开 16.25 印张 250 000 字

2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月北京第 1 次印刷

定价: 45.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 4120 - 3/F · 3341

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

谨以此书献给有志于企业纳税管理

研究的一线财税人员！

序 言



一本企业财务和税务管理人员必读的书！

《供应链纳税管理》是一部关于企业纳税管理的专著，是北京中崇信会计师事务所所长、主任会计师戴琼先生基于近二十年企业财务和税务管理的丰富经验撰写而成的。戴琼先生从供应链视角，利用供应链和价值链管理理论以及流程管理、战略联盟、精细化管理理念和原则，紧密结合企业财务管理、战略管理和经济博弈论等管理方法，将研究视角置于企业整个供应链和整个纳税流程的平台，理论联系实际，运用大量案例和第一手资料，从企业长远发展战略的高度，对企业纳税管理进行了全方位、全过程、大纵深、超广角的研究，颇有现实意义和理论研究价值。

在全球化不断推进的浪潮中，在中国企业不断加大“走出去”力度的今天，企业以自利为出发点的纳税管理理念已经很难适应这一冲击和挑战，必须从理念上和价值观念上予以反思和梳理。戴琼先生在长期身临其境的企业财务和税务管理中，勤于思索，善于研究，从全球化竞争的高度，从优化供应链的创新视角，提出了改变以往管理理念和企业边界定势，将视角从国内市场拉伸到全球范围内的供应链纳税管理平台，颇具新意，呈现原创性特点。此外，戴琼先生研究了诚信纳税与供应链整体税负最小化的内在联系，分析了转移定价在供应链纳税管理中的作用与具体应用方法。通过具体案例论证了企业充分利用国际税收管辖权、国际避税港、延期纳税、国际税收协定以及税收优惠政策等进行企业纳税管理的具体方法，为“走出去”的中国企业进行外部供应链纳税管理实践提供了有益的指南。

在全球化竞争中，将纳税管理置于企业的整个供应链系统，通过其整体价值最大化来提升其核心竞争力和国际竞争力势在必行。《供应链纳税管理》是我国企业参与国际市场竞争不可或缺的参考教材，不仅适用于各类企业财务和税务管理人员作为培训材料，同时也是高等院校工商管理学院 MBA 和 EMBA 学生不可多得的教科书。

对外经济贸易大学国际商学院教授、博士生导师

马春光

2012 年 11 月 18 日

前言



税收是国家财政收入的主要来源，也是影响企业财务战略的重要因素。各国税收政策和税收征管不断科学化、精细化，对企业纳税管理提出越来越高的要求；随着经济的不断发展和全球化的不断演进，互联网技术导致信息垄断的逐步瓦解，价格信息透明度的提高、成本刚性的增强、消费者对产品质量和售后服务的要求越来越高，企业利润空间越来越小，市场竞争逐步由过去的“单一企业竞争”向整个“供应链竞争”转化。企业纳税管理已不能仅仅局限于自身利益，而应当将其置于整个供应链系统，以追求供应链系统的整体价值最大化，从而实现企业自身价值最大化和获得长期持续发展的能力。

基于供应链视角的企业纳税管理研究是利用供应链管理思想、流程管理思想、战略联盟思想、契约思想、精细化管理思想等后工业化时代的管理思想和理念，结合财务管理理论、战略管理理论和经济博弈论等管理理论，将研究视角置于整个供应链和整个纳税流程的广度，从企业战略管理的高度，对企业纳税管理进行全过程的研究。

在导论之后，本书的第二章阐述了供应链管理的内涵和全球化背景下的供应链管理，对供应链管理流程分析方法和供应链管理决策的阶段进行了研究和分析，论述了在全球化背景下供应链的设计与战略匹配方法，并对供应链的驱动与限制因素进行了分析，为基于供应链视角的企业纳税管理研究奠定供应链管理理论基础。

在第三章中，本书首先以流程管理思想对企业纳税管理的全

过程进行系统分析,提出企业纳税管理内容应当包括企业纳税政策管理、企业纳税流程管理、企业纳税成本管理、企业纳税风险管理和企业纳税争诉管理五大范畴;随后详细分析了企业纳税管理的空间和驱动因素,并结合问卷调查,分析了目前我国企业纳税管理的税收法律意识现状;第三,对企业纳税管理思想的演进进行了分析并指出,在可以预见的未来,以整个供应链价值最大化为目标的企业纳税管理将成为企业纳税管理不可或缺的必然手段,最后,系统阐述了供应链视角的企业纳税管理的思想特征,构建基于供应链视角的企业纳税管理思想理论体系。

在第四章,本书运用供应链管理思想、契约思想、精细化管理思想和财务管理理论,流程再造理论等管理思想和理论,结合我国目前的税制状况,系统分析了企业内部供应链结构(包括企业组织架构、采购流程、生产流程、仓储与运输流程、销售流程、技术研发、合同签订)、产权关系(包括企业筹资、企业重组与股利分配)以及企业财务会计处理方法(包括会计政策的选择和会计估计的应用)对企业纳税管理的影响,构建具体的案例和数量分析模型,详细分析和研究了不同的供应链环节下,具体经济活动对企业纳税管理的影响程度和结果,为企业进行内部供应链纳税管理并直接运用研究成果提供参考。

在第五章中,本书继续沿着供应链管理理论,将视角转换到企业外部供应链,并充分运用战略联盟思想、契约思想和流程再造理论,以中国现行的税收法律法规为基础,首先系统分析了企业边界(包括横向边界和纵向边界)对企业纳税管理的影响,针对具体税种和税率,推导出一系列相应的数量指标,为企业的直接应用提供指导;其次,系统分析了税收在供应链中流转的特征和税负在构成供应链的各主体间的转嫁方式与制约因素,为在供应链整体税负最低的战略目标下进行供应链重新设计,提供理论基础;第三,系统研究了供应链结构安排(包括供应链中企业的构成、供应链中企业组织形式、企业边界的供应链安排)在具体

税种、税率条件下的企业纳税成本变化；最后，分析了国际税收的供应链安排对纳税成本的影响。通过具体案例分析和论证了企业充分利用国际税收管辖权、国际避税港、延期纳税、国际税收协定以及税收优惠政策等进行企业纳税管理的具体方法；为进行企业外部供应链纳税管理实践提供指导。

在第六章中，本书系统分析了宏观税收环境（包括国家税制、产业政策、国际税收协定与税收竞争）和信息技术对企业纳税管理的影响，并指出企业纳税管理是纳税人对现有税收环境的一种反应和适应，企业内、外部环境也影响和制约着企业的纳税管理水平；为企业纳税管理的法律与伦理分析奠定基础。

在第七章，本书运用契约思想和经济博弈论等管理理论，首先对供应链下纳税管理的法律与伦理进行了系统分析，并指出企业在理性的支配下，必然会选择纳税管理行为，而国家可以通过调节税收成本和设置影响交易的灵活性和效率降低或面临的损失来规范纳税人的纳税管理行为。其次，分析研究了诚信纳税与供应链整体税负最小化的内在联系，详细分析了转移定价在供应链纳税管理中的作用与具体应用。

本书最后指出，在全球化浪潮风起云涌的今天，企业以自利为出发点的纳税管理理念已经很难适应这一冲击和挑战，改变过去的管理理念和企业边界，并将视角拉伸到全球范围内的供应链纳税管理势在必行。

在本书出版过程中，我的导师马春光教授给予了极大的鼓励、中国财政经济出版社的领导和编辑给予了鼎力支持，在此一并致谢！

本书是在笔者博士论文的基础上修改而成，适用于注册税务师、注册会计师、财务总监以及从事财税管理前沿工作的有识之士。正如书中所言，基于供应链视角的企业纳税管理要求管理者站在整个供应链视角去研究纳税管理全过程的内在规律。供应链本身和纳税流程的复杂多变，以及企业经营活动的多性样，导致

的基于供应链视角的纳税管理所具有的极大的整体复杂性，绝非本人能力所能研究透彻，还待同仁们的指导和帮助。本书中的不足甚至错误肯定不少，还望各位读者和专家、学者给予批评指正，本人将不胜感激！来函请致：zdcpa@vip.163.com。

作 者

2012 年 11 月

目 录



第1章 导论	(1)
1.1 选题背景和选题意义	(1)
1.1.1 选题背景	(1)
1.1.2 选题意义和实用价值	(3)
1.2 文献综述	(5)
1.2.1 国外研究综述	(5)
1.2.2 国内研究综述	(8)
1.3 本书的基本框架与研究方法	(14)
1.3.1 基本框架	(14)
1.3.2 研究方法	(16)
第2章 供应链管理	(20)
2.1 供应链的内涵	(21)
2.1.1 供应链的概念	(21)
2.1.2 供应链的管理目标	(23)
2.1.3 供应链的流程分析	(24)
2.1.4 供应链的决策	(25)
2.2 经济全球化背景下的供应链管理	(27)
2.2.1 经济全球化的主要特征	(27)
2.2.2 经济全球化对供应链管理的影响	(30)
2.2.3 全球化背景下的供应链运营	(32)
2.2.4 供应链的驱动与限制因素	(37)
第3章 企业纳税管理	(40)
3.1 企业纳税管理的内涵与空间分析	(41)

3.1.1	企业纳税管理的内涵	(41)
3.1.2	企业纳税管理的空间分析	(48)
3.2	企业纳税管理的驱动因素	(55)
3.2.1	企业纳税管理的内在动因	(55)
3.2.2	企业纳税管理的外在动因	(57)
3.3	供应链视角的企业纳税管理	(57)
3.3.1	企业纳税管理思想的演进	(57)
3.3.2	供应链视角的企业纳税管理思想	(60)
3.3.3	供应链视角的企业纳税管理特征	(63)
第 4 章	企业纳税管理的内部供应链分析	(65)
4.1	企业内部供应链与企业纳税管理	(66)
4.1.1	企业内部供应链分析	(66)
4.1.2	企业组织架构与企业纳税管理	(67)
4.1.3	企业内部供应链流程与企业纳税管理	(76)
4.2	产权关系与企业纳税管理	(87)
4.2.1	产权关系的内涵	(87)
4.2.2	产权关系与企业纳税管理	(88)
4.3	企业财务会计处理方法对企业纳税管理的影响	(103)
4.3.1	企业会计政策的选用对纳税管理的影响	(103)
4.3.2	企业会计估计的选用对纳税管理的影响	(110)
第 5 章	企业纳税管理的外部供应链分析	(112)
5.1	企业边界与企业纳税管理	(114)
5.1.1	企业边界的内涵	(114)
5.1.2	企业边界与企业纳税管理	(115)
5.2	企业纳税管理的供应链分析	(123)
5.2.1	税收在供应链中的流转特征	(124)
5.2.2	税负在供应链中的转嫁	(127)
5.3	供应链结构对企业纳税管理的影响	(131)
5.3.1	供应链中企业构成与企业纳税管理	(132)
5.3.2	供应链中企业组织形式与纳税管理	(143)

5.3.3	企业边界的供应链安排	(144)
5.3.4	国际税收的供应链安排	(147)
第6章	企业纳税管理的环境分析	(160)
6.1	宏观税收环境对企业纳税管理的影响	(161)
6.1.1	国家税制对企业纳税管理的影响	(161)
6.1.2	产业政策对企业纳税管理的影响	(166)
6.1.3	国际税收协定与税收竞争	(168)
6.2	信息技术与企业纳税管理	(175)
6.2.1	信息的特征	(175)
6.2.2	纳税管理需要哪些信息	(178)
6.2.3	信息在纳税管理的作用	(179)
第7章	法律与伦理：纳税管理的供应链管理理念	(181)
7.1	供应链下纳税管理的法律与伦理分析	(182)
7.1.1	供应链下纳税管理的法律分析	(182)
7.1.2	供应链下纳税管理的伦理分析	(193)
7.1.3	税收的公平与正义	(208)
7.2	诚信纳税与供应链整体税负最小化	(219)
7.2.1	诚信纳税	(219)
7.2.2	供应链整体税负最低	(224)
7.2.3	转移定价在供应链整体税负最小化中的作用及 应用	(225)
	参考文献	(233)
	后 记	(243)

第1章

导 论

1.1

选题背景和选题意义

1.1.1 选题背景

税收是一个古老的话题,伴随国家出现,随着社会的发展和进步而不断发展与完善。20 世纪后期,随着中国经济的腾飞和世界经济一体化的进程加速,税收作为社会经济活动中不可或缺的重要因素,其地位越来越受到人们的重视。任何组织和个人,都不能脱离国家税收的监管而独善其身,正如本·富兰克林所说:“世界上只有两件事是不可避免的,那就是税收和死

亡。”企业作为社会经济组织的“细胞”，企业纳税管理不仅是在“企业利润最大化”的财务战略管理下的税收成本管理，更是基于“企业价值最大化”战略模式下的税收风险战略管理的必然选择。

无论是政府税收征管、企业税收成本控制，还是个人税收管理，都是基于不同的地位、不同立场、不同视角；但其具有同一个共同需求，即如何在现行的税收环境（包括本国税收环境和国际税收环境）下，通过解读税收政策导向，应用不同的角度与方法透视税收深层次的利益与风险，来管理纳税事项，达到自身利益的最大化。

在排他性贸易背景下，企业之间的竞争是你死我活的竞争；在竞争性贸易背景下，企业之间的竞争是客户与市场的竞争；新的全球化竞争态势带来的大规模协作，也带来了企业整合创新和生产方式的创新。企业发展方向正由过去的排他性战略和竞争性战略，逐渐为合作战略所取代，而后者也进一步促进了全球化的发展。企业要在全球范围内保持竞争优势，意味着在国际范围内维持企业的发展，利用更多的全球资源，包括全球的生产要素资本、人力资源资本、知识智力资本，在全球范围内的整个供应链上的资源整合。因而企业需要对生产要素资源、人力资源和知识资产进行跨文化、跨学科、跨企业边界、跨行业边界、跨国进行整合与管理。新的大规模协作生产模式将替代传统的公司层级制成为经济中财富创造的主要引擎^①。

基于供应链视角的企业纳税管理是企业通过自身纳税流程管理、纳税争讼管理以及同具有独特优势的供应链上下游企业的协作，甚至重组并购，并凭借现代化的科技手段，以保持整个供应链的同步化运作，运用法律法规许可的各种方针政策、财务管理、财务会计及金融等专业知识，对企业和供应链的纳税成本和涉税风险进行整体筹划，使整个供应链剩余最大化，从而实现企业价值最大化并使企业获得持久竞争优势的过程。

21 世纪将是全球化和网络化的世纪，新的市场协作能力和商业模式的出现，全球合作战略在企业间的广泛运用，将迫使企业重新定位其发展战略和管控模式。纳税管理因其包含了企业税收政策管理、企业纳税流程管理、企业税收成本管理、企业税收争讼管理和企业纳税风险管理等整个纳税流程的全部内容，无可避免地成为管理企业自身价值，实现企业价值最大化的重

^① 唐·泰普斯科特、安东尼·D·威廉姆斯著，何帆、林季红译：《维基经济学——大规模协作如何改变一切》[M]，中国青年出版社 2007 年 1 月版，第 31 页。

要内容。而企业作为整个供应链的一环或数个环节,唯有将其自身置于整个供应链去考量,以力求实现整个供应链剩余最大化,即我们通常所说的“双赢”或“多赢”,企业才能获得持续稳定的发展,才能在未来的商业模式和渠道竞争中取得持久的竞争优势。在今天这个极端不平等的世界上,最大的失败者不是那些完全融入全球化的人,而是那些被全球化抛弃的人^①。未来的竞争将是供应链的竞争而非企业间的竞争。从这个意义上说,基于企业组织自身的纳税管理是在管理现在,而基于供应链视角的纳税管理是管理未来。

1.1.2 选题意义和实用价值

1.1.2.1 选题的现实意义

税收作为国家财政收入的主要来源和国家调整经济结构及社会财富再分配的重要手段,不仅是企业最重要的成本构成要素之一,也是企业发展战略制定中必须考量的重要因素;企业内部纳税管理机构设置及纳税流程管理,不仅是企业自身内控制度建设的重要内容,也是提高管理效率的重要手段;税收管理风险也是贯穿企业生命周期的最重要的风险之一。因此,做好企业纳税管理,不仅有利于企业发展战略的制定,降低企业纳税成本,也是有效降低税收风险的必要手段。

由于企业作为独立的经济实体,无可争议地具有独立的经济利益,自由价格机制的客观存在,为企业间税负转嫁提供了主客观条件,在竞争战略下,企业为获得自身的经济利益或竞争优势,通常会运用税收转嫁手段,将税负向供应链前端或供应链后端转移,而不考虑其供应链上下游企业的税收负担与税收风险。但随着“竞争合作”向“合作竞争”的转化,企业不仅仅需要考量自身的税收负担,同时也必须考虑其整个供应链上协作单位的整体税收负担,实现供应链的整体剩余最大化,从而推动企业的战略转型和产品结构的升级换代,促进企业间的重组并购和产业结构的调整,实现企业的长期、稳定发展。

对于国家税收管理而言,由于企业是基于全供应链范围的纳税管理,必

^① 戴维斯密克著,陈勇译:《世界是弯的——全球经济潜在的危机》[M],中信出版社2009年6月版,第12页。

然要求其不仅对自身的税收环境（包括法律环境和制度环境）有充分了解，同时要求其对整个供应链在内的所有相关企业的税收环境有充分了解，从而推动纳税管理人员对税收法律法规及国际税收协定学习和探讨的自觉性；税收法律法规被企业广泛理解与运用，有利于顺利实现国家税收管理导向，推动企业战略与国家战略的统一，有利于实现国家战略和国家宏观经济导向，从而节约国家宏观经济管理成本。同时，企业基于供应链的纳税管理，导致了税负在跨企业、跨行业、跨国界进行转移，从而导致更大范围和更深层次的税收利益调整。在国家内部，为实现企业之间、不同行业之间的税收公平，政府必然推动新一轮的税制改革；国家之间为降低有害税收竞争的出现，必然会形成更高层次和更深层次的税收协定，并推动国际税收的变革与发展。

1.1.2.2 选题的实用价值

首先是其经济价值：由于基于供应链视角，从供应链整体税负最小的出发点去管理企业纳税行为，必然会导致企业税负在构成整个供应链的企业之间的重新分配，从而调整其供应链上的企业之间的产品或服务的产品或服务的定价机制，以此推动供应链系统内企业间的更广泛和更深层次战略协作，甚至重组并购，进一步提高企业运营效率和降低企业纳税成本；同时，为使整个供应链的剩余最大化，必然要求企业在选择行业准入和战略定位时，自觉遵循国家经济导向和国家宏观经济战略，从而有效降低宏观经济调控成本。

其次是理论价值。基于供应链视角的企业纳税管理是基于供应链管理思想、流程管理思想、战略联盟思想、契约思想、精细化管理思想等后工业化时代的管理思想，结合财务管理理论、战略管理理论和经济博弈论等管理理论，从整个供应链管理和整个纳税流程管理出发，将构成企业特定经营业务的整个供应链的纳税主体作为研究对象，突破了单一纳税主体纳税管理的局限；同时将纳税管理的整个流程作为研究对象，突破了税收筹划忽视纳税流程和纳税争诉管理的局限，因而视角具有前所未有的广度和高度。这种跨越企业边界、跨越行业边界甚至跨越国家税收管理边界的纳税全过程管理的理论探索，不仅为企业进行纳税管理提供全新的视角；也从对立的角度，为国家对行业税收管理甚至是国际税收管理提供了全新的视角。