

An abstract graphic of flowing, wavy lines in shades of blue, cyan, and magenta, resembling a ribbon or a stream of light, flows across the page from the top left towards the bottom right. The lines are composed of many thin, parallel lines that create a sense of motion and depth.

个税·新知

——灵活办公“新常态”，
企业该如何应对？



自新冠疫情发生以来，不少企业实施了灵活办公机制，企业和员工对办公空间和工作模式的观念和诉求发生了巨大变化。灵活办公重新定义了办公空间和时间，员工的工作时间和地点不再受到原有界限影响，企业也由于实施灵活办公机制享受到了部分办公成本降低和吸引更为多样化人才的红利。

我们注意到越来越多的企业正在将灵活办公作为企业未来变革与发展的关键部分之一，但灵活办公能否持续并有效？这需要企业建立完善的灵活办公政策和高效的管理流程，以规避可能面临的劳工、税务、社保、出入境和就业等方面的种种风险。与此同时，灵活办公，从初期为了应对疫情局势而实行的临时居家办公，已逐渐适应并发展成为结合不同空间、时间、技术多元一体的灵活办公“新常态”。

此次，我们通过一些案例分享，聚焦灵活办公常态化后遇到的新问题，为企业制定或执行“升级版”灵活办公政策时带来一些思考与启示，更积极有效地应对灵活办公“新常态”。



案例一：员工跨境灵活办公

背景：跨国集团A在全球实施了远程办公政策，为员工提供每周申请1至2天在本地远程办公的机会。计划实施一段时间后，有超过60%的员工申请了远程办公模式且反响颇佳。

问题：随着出入境政策不断优化，集团收到员工远程办公的请求不减反增，员工提出跨境远程办公的情形逐步增多，有香港员工申请去到香港办公，也有外籍员工提出希望申请到母国远程办公。

目的：为了满足员工诉求并实现集团人才保留激励的目标，集团决定着手评估跨区域灵活办公模式的可行性，衡量潜在风险成本，为员工灵活跨境办公提出指导意见和指引。

●● 有哪些考量要点？

人才保留

- 满足员工诉求并不意味着百分之百顺从员工的所有要求。企业升级灵活办公政策，涉及跨境情形时，尤其需要考量灵活办公的“安全边界”，确保人员跨境办公合法合规，人员健康与安全得到保障。

企业管理

- 人员一旦离境办公，考虑到时差等因素，团队如何进行有效管理？跨境办公需要企业具有更为全面的工作管理制度体系，对于组织管理、绩效考核，甚至是人员间的沟通与协作等方面逐一考量。

税务合规

- 员工层面：员工可能会在新的工作地产生纳税义务，也可能因跨境办公存在双重或多重税务居民身份，从而面临重复征税问题。
- 雇主层面：员工在境外停留或开展活动可能导致雇主在该国家/地区构成常设机构，从而面临他国的公司税影响，也会带来工资税（包括社会保险）扣缴义务和其他监管要求。

出入境

- 员工在境外工作时需要留意是否被允许在当地开展工作。一般而言，员工如果非本地居民，需要事先评估工作许可的必要性。例如，内地居民持有个人旅游签注是否可以在香港工作？答案是否定的，内地居民需要提前申请来港工作的进入许可。

资源技术

- 缺乏充足的软、硬件设施支持也会影响员工远程办公的效率及绩效。跨境的灵活办公会更多地依赖于高效的数字化管理系统，良好的网络功能，便捷的沟通工具和完善的灵活办公政策制度。



●● 该如何行动？

企业在了解灵活办公“新常态”下衍生的需求后，该如何评估风险、优化灵活办公的工作框架和政策文件呢？

行动框架

第一步：识别办公“新常态”下的风险

对比疫情期间员工在境外停留的临时性和偶然性，员工倾向于在境外办公的时间周期更长，而这种转变给企业带来了一系列（潜在）风险和挑战，需要企业根据员工的国籍、职务、工作内容和境外停留时长，多维度评估跨境办公的风险成本和可行性，例如：

- 员工在相关国家/地区提供服务是否受到当地监管限制或牌照要求；
- 在相关国家/地区触发税务、社保、签证和劳工保障要求的风险和影响；
- 境外办公地点的安全性及技术支持；
- 数据保密和知识产权的保障政策；
- 员工跨境工作管理与绩效考核；
- 员工健康与福利保障（如保险、跨境医疗服务、办公设备等）。

第二步：逐一化解，优化方案

确定跨境灵活办公的具体适用范围和执行边界，包括：

- 确定适用跨境灵活办公岗位名单，排除在境外工作受限或需要牌照执业的岗位角色。
- 允许停留的国家/地区和办公地点，如考量：
 - 避免政治、法治环境不稳定的国家和地区。
 - 避免一些与中国没有双边税收协定的国家和地区。
 - 办公地点仅限于员工本人境外居住地点而非任意公共场所等。
- 停留时长
 - 我们经常听到不要在一个国家停留超过183天，以免触发合规风险或者申报义务。但实际上除了天数外，不同国家/地区对于此类案例的评估往往会考虑其他更为复杂的因素（比如员工的工作内容与发薪安排，是否代表公司在当地签订合同，是否在当地公司领取薪资或补贴等）。
 - 为了简化流程并降低跨境风险，企业可考虑限制每个国家和地区可以停留的天数上限。
- 人员管理与保障
 - 细化员工境外工作期间的工作内容，如避免代表公司与当地客户签订合同等。
 - 定期举办工作安排与回顾会议，帮助员工在境外工作期间高效率完成指定工作。
 - 提供人身保险、医疗保健服务等。



	<ul style="list-style-type: none">• 合规要求<ul style="list-style-type: none">➢ 了解员工数据处理内容，评估保密信息和知识产权信息是否能合法安全跨境传输。根据评估结果，更新技术或限制部分信息传输。➢ 更新必要的合同条款，确保公司与员工利益。
第三步：制定灵活办公配套政策和工作管理流程	<ul style="list-style-type: none">• 拟定配套政策文件（如人力资源管理政策、网络信息安全政策等）。• 确定责任主体和管理职能，制定标准工作流程。
第四步：落地实施	<ul style="list-style-type: none">• 人员培训及宣传，提高职责部门和员工对方案的认知与理解。• 定期追踪，收集管理层和员工的反馈意见，确定并实施优化措施和方案。





案例二：企业将员工转派至他国工作

背景：中国公司Y是一家领先的制造企业，近些年在全球化背景和“一带一路”政策的倡导下，企业积极实施走出去战略，开拓欧洲市场，派遣了国内的专家和管理团队前往德国设立联络处和工厂，进行科研和市场拓展活动。

问题：考虑到标准化员工派遣带来的日常管理负担和涉税成本，企业探索是否实施更加灵活化的用工制度，从原有的单一境内雇佣+海外派遣模式，转变成多样化派遣模式（如短期、虚拟派遣等）/ 双重雇佣的灵活用工体系。

目的：优化管理效率，提升员工满意度并减少公司和个人的合规风险。

需要留意的风险有哪些？

企业和人员管理

- 转变用工安排势必会影响公司管理流程，并对员工产生直接或间接影响，可能引发一系列复杂的问题，如员工的劳动关系从中国公司转移至德国公司，员工合同的修改是否符合德国劳动法规？是否需要征求员工的意见及签字？公司变更人员管理制度和用工安排政策后，如何确定各个责任主体，如何进行人员沟通与关怀等等，都是需要引起关注的要点。

税务合规

- 员工层面
 - 员工的税收居民身份可能会在转派国家/地区逗留的期间里有所改变，如不提前规划可能会产生负面的税务影响；
 - 员工可能触发多地纳税申报和税务登记义务，与此同时，离境时也可能引起出发地的离境申报和税务清算等要求。
- 雇主层面
 - 雇主可能触发当地税务登记、申报或扣缴义务等合规申报要求；
 - 员工可能受到双重或多重征税影响，企业可考虑为其提供税收保护政策，多地申报支持等；
 - 根据开展业务的性质，可能要求在某地区进行工商登记或者其他税务登记，如增值税/消费税。

出入境

- 人员员工变更或者终止原有工作安排，需要及时完成工作许可/证件的申请、变更或注销流程。



●● 该如何行动?

派遣前

1. 划定适用人员范围和用工安排类型	<p>组织关键人员内部访谈，了解实际业务需求，细分人员工作职责，确定需要转变用工安排的人员范围和对应工作安排模式，例如：</p> <ul style="list-style-type: none">• 对于财务和技术维护部门：大部分员工的工作内容对工作地点没有严格要求，可以减少派遣工作安排或通过虚拟派遣等区别于传统派遣模式的形式来满足实际需求；• 对于市场拓展部门，需要更多的人际互动和工作稳定性，可以通过增加当地雇佣人员（包括全职、兼职）来满足企业业务需求，以减少人员跨国/跨地区流动所带来的不确定性。
2. 评估各类型用工安排的财税影响和可行性	<p>派遣模式的转变会为员工带来总体税务优化的效果，亦有可能产生复杂的双重甚至多重征税的影响，对于企业来说也存在用工成本境内外的分摊等问题，需要逐项评估各类型用工安排的财税影响，确定整体用工成本，评估派遣安排的可行性。</p>
3. 准备执行新方案	<ul style="list-style-type: none">• 调整雇佣合同和派遣协议安排，遵守当地劳动法、税收、社保和签证要求；• 员工沟通：与员工就新的工作安排进行沟通，提供就业指导 and 关怀支持等；• 出入境管理：协助员工申请当地工作签证或旅行文件，掌握当地卫生及入境管理政策和出入境限制政策，确保员工人身与健康安全。

派遣中

1. 实施常态化管理机制，减少企业合规风险	<ul style="list-style-type: none">• 境内、外发薪安排与费用报销• 人员商务差旅与跨境工作指引• 企业与个人合规申报• 出入境及员工健康安全保障等
2. 建立全周期沟通机制，提升员工满意度	<ul style="list-style-type: none">• 定期收集员工建议，主动解决问题以帮助员工更好地适应工作环境和安排的转变



派遣后

1. 离境前准备	<ul style="list-style-type: none">• 协助员工规划离境安排• 制定离境时间表
2. 出入境	<ul style="list-style-type: none">• 注销当地签证或旅行文件
3. 完成税务/社保清算与离境程序	<ul style="list-style-type: none">• 雇主申报• 个人离境税务/社保清算• 个人境外所得汇算清缴申报

结语

从最初单一居家办公的初探和实验，传统办公模式经历更迭后，已转变成具有跨区域拓展功能的灵活办公制度，被企业和员工所广泛接受而逐渐成为办公“新常态”。企业开始意识到这种灵活办公机制为企业带来了新的机遇和发展，包括节省办公成本、减少碳排放和更具吸引力的人才政策等。与此同时，企业是否能在这股风潮中妥善应对新机制带来的诸多合规风险，优化内部政策和管理制度，走上可持续前进之路？这需要企业在业务运营、人才管理和风险管理之间取得平衡。毕马威也将竭诚助力企业化解所面临的挑战和风险，运用我们的专业经验和技能提供建议，协助您在全球各地推进灵活办公制度的高效落地，减少风险及重复的工作。

kpmg.com/cn/socialmedia



如需访问更多毕马威中国税务洞察内容，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg/cn/zh/home/insights/2020/05/china-tax-insights.html>



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg/cn/zh/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。