



科技赋能 税道渠成

——准备阶段之
信息化规划

心向未来，践行今朝。
kpmg.com/cn

引言

毕马威税务管理变革服务团队推出《科技赋能 税到渠成》系列文章，分享我们与客户在各类税务管理提升、信息化建设项目上的经验和洞见。在之前的文章里，我们已经与各位读者分享了关于房地产企业税务管控提升的探索之路以及针对管理体系建设的专题。许多企业在建立起税务管理体系并且制定了明确的提升路径后，都会对实施体系中的线上管控工具（即：税务信息化建设）摩拳擦掌、跃跃欲试。

然而，在进入正式的税务信息化建设之前，这些大型企业集团的税务团队一般都需要向管理层提交诸如立项报告、可行性分析、项目预算等一系列材料，阐明税务信息化建设的目标和实施手段，以及需要投入的资源等等。正如我们在本系列的开篇文章中所提到的，税务信息化这个市场才刚刚萌芽，各类税务管理系统产品仍在探索发展之中。因此，许多企业通过行业中较有经验的咨询团队为其定制专属的税务信息化规划以及设计详细需求方案，通过企业内部的信息化团队和（或）外部信息化实施团队进行税务管理平台的开发实施，打造出契合企业自身需求的专属税务信息化解决方案。本篇文章将为各位读者揭开关于税务信息化规划的庐山真面目，一探企业针对税务管理智能化变革所需考量的关键因素。

税务信息化规划怎么做

税务信息化解决方案在市场上仍然是个新鲜事物，企业税务团队可能在邀请了各类厂商进场介绍后，仍难简单比较出优劣或者偏好。毕马威税务变革服务团队认为，在启动税务管理智能化变革前，企业应先回答以下几个问题：

开展税务信息化建设需要解答的问题



Why

为什么要这样做？
为什么希望将公司内部的税务职能转型，迎接技术变革？



What

应该做什么？
公司需要哪种类别的税务科技？



Who

谁来做？
您需要哪些人才？



How

如何做？如何在不同类型的科技解决方案之间进行优先级排序，以及构建商业案例？

为什么

关于税务信息化建设的目标，一般而言在开展管理体系建设和管理提升规划时都会涵盖，也是以上四个问题中较为明确的。

做什么

税务信息化究竟能做什么，哪一些信息化功能适合本企业，将来打造的税务信息化蓝图会是怎样的？我们发现上述一系列的问题在许多马上要开展税务信息化建设的企業面前，仍然是未被准确解答的问题。实际上关于“做什么”这个问题中往往需要解答诸如：税务信息化后的自动化程度，如何运用业财税等数据，如何做平台整合等问题。

谁来做

选择什么样的人员来开发实施，选型什么样的原型产品作为基础，这也是真正开展信息化建设之旅之前需要认真规划和考虑的事项。

如何做

除了知道要做什么以外，税务信息化功能繁多，在企业集团内部也可能涉及多个业务板块需要实施推广，具体哪一个功能优先，哪一个板块开始试点，最终通过多长的时间把整个税务信息化解决方案在企业内部全面上线等问题，一般也需要在向管理层提交立项申请时做出解答。

税务信息化规划怎么做

循序渐进的税务信息化建设

阶段目标

解决方案

01

自动化与
合规性

- 以满足基层遵从需求为阶段目标
- 重点实现税负计算和申报的自动化和规范化，同时考虑功能的可扩展性
- 制定税务数据标准，逐步建立全局税务管控和规划的数据基础

税务信息质量提升

充分发挥信息系统在税额计算、纳税申报等环节的自动化处理能力，释放税务人员工作压力，并确保税务信息的完整、实时、准确，进而为纳税申报、税务决策提供更高质量的信息。

02

集团税务
运营管控

- 在满足遵从需求的基础上，以提升集团税务管控力为阶段目标
- 重点实现税务监控指标库，建立风控模型，实现税务数据集中采集和展现
- 逐步实现监控指标的预警和分析，以及过程控制

集团企业综合管控能力提升

通过流程拉通、内控优化、行业指标等几个方面设定指标与阈值，对全税种的各类风险进行实时动态监控，利用大数据分析防控风险。

03

税务规划决
策与分析

- 重点建立基于全局的税务规划模型及测算，税收规划政策及数据的获取，以及提升基于大数据分析架构的税务分析能力
- 基于税务规划和分析需要对系统和数据进行优化

税务管理价值提升

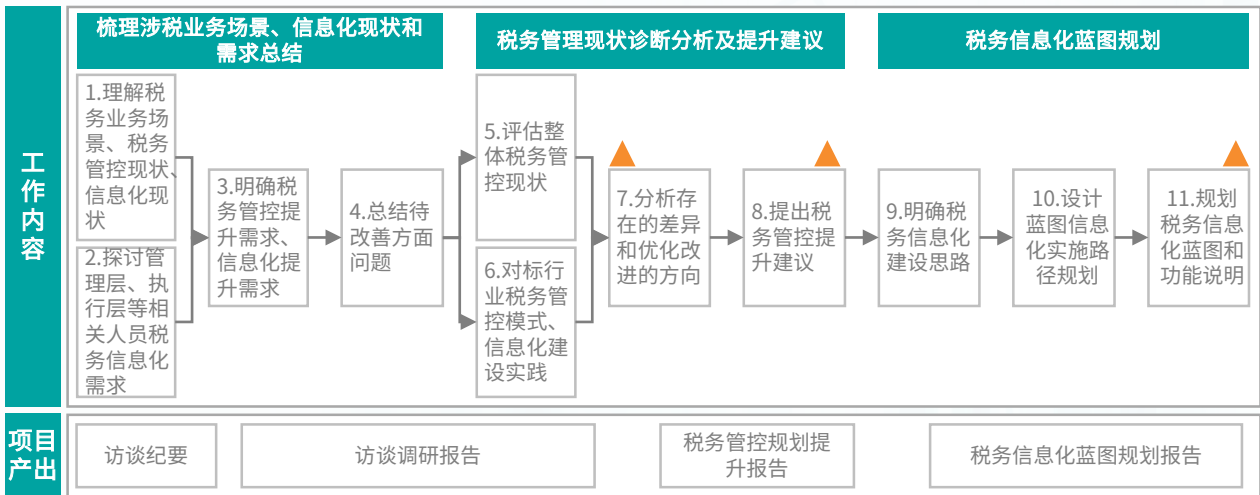
从业务、资金、组织等维度进行全盘规划，充分利用优惠政策降低税负

税务信息化涉及面广，专业性强，在信息化建设进程中，需要统一规划，逐步推进，稳步落实，才能实现提高效率，降低风险，创造价值的目标。在接下来的介绍中，我们将沿用本系列的开篇文章中的案例三进行阐述，为读者介绍毕马威为大型企业提供税务信息化规划咨询的经验分享。



C公司是以房地产开发作为核心板块的综合性集团企业，他们聘请了毕马威税务管理变革服务队提供全集团税务信息化蓝图规划服务以及其地产板块的税务信息化详细设计咨询服务。在进行全集团税务信息化蓝图规划的过程中，我们团队规划了全方位、模块化的调研方案，深度了解C公司各板块的税务管理现状、管控需求、信息化需求等方面的情况。

蓝图规划项目工作铺排



▲ 阶段性汇报节点

正如前文所述，许多企业在聘请我们团队开展税务管控提升或管理体系建设咨询项目时，会同步针对税务信息化建设进行规划，这也是我们团队在C公司开展项目时的情况。在现状分析的基础上，我们与C公司管理层确认了税务管控提升的建议，并充分收集了C公司下属各版块对未来的税务信息化建设需求。

需求梳理方法

1 通过第一阶段调研了解C公司的涉税工作全景图确定涉税工作主要大类

涉税工作大类	涉税工作子类	涉税工作描述	涉税工作重要性	涉税工作紧迫性	涉税工作复杂性	涉税工作风险性
税务管理	税务政策研究	研究国家及地方税务政策，评估对企业的影响。	高	中	中	中
税务管理	税务风险评估	评估企业税务风险，制定风险防范措施。	高	高	中	高
税务管理	税务筹划	制定税务筹划方案，优化企业税务负担。	中	中	高	中
税务管理	税务合规	确保企业税务处理符合法律法规要求。	高	高	中	高
税务管理	税务争议解决	处理税务争议，维护企业合法权益。	中	中	高	高
税务管理	税务信息化建设	推进税务信息化建设，提高税务管理效率。	中	高	高	中

2 根据市场上常见的税务系统产品主要功能目录作为参考

功能模块	功能描述	功能重要性	功能紧迫性	功能复杂性	功能风险性
税务管理	税务政策管理	高	中	中	中
税务管理	税务风险管理	高	高	中	高
税务管理	税务筹划管理	中	中	高	中
税务管理	税务合规管理	高	高	中	高
税务管理	税务争议管理	中	中	高	高
税务管理	税务信息化建设	中	高	高	中

4 分板块逐项需求与功能清单勾稽确认

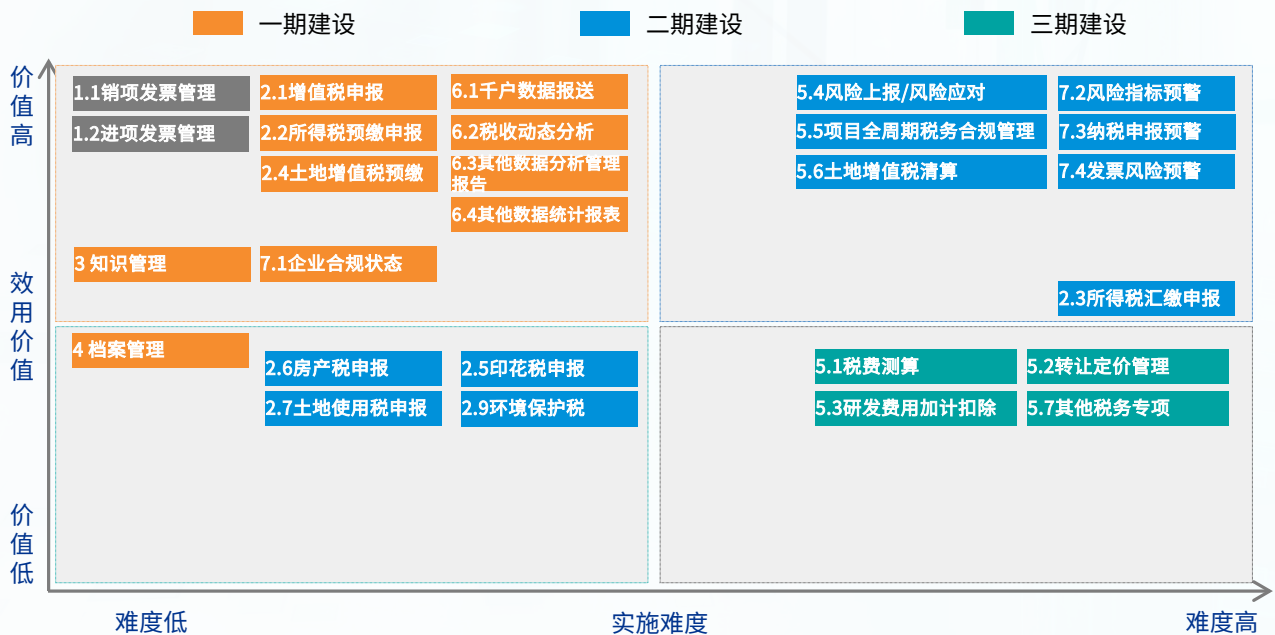
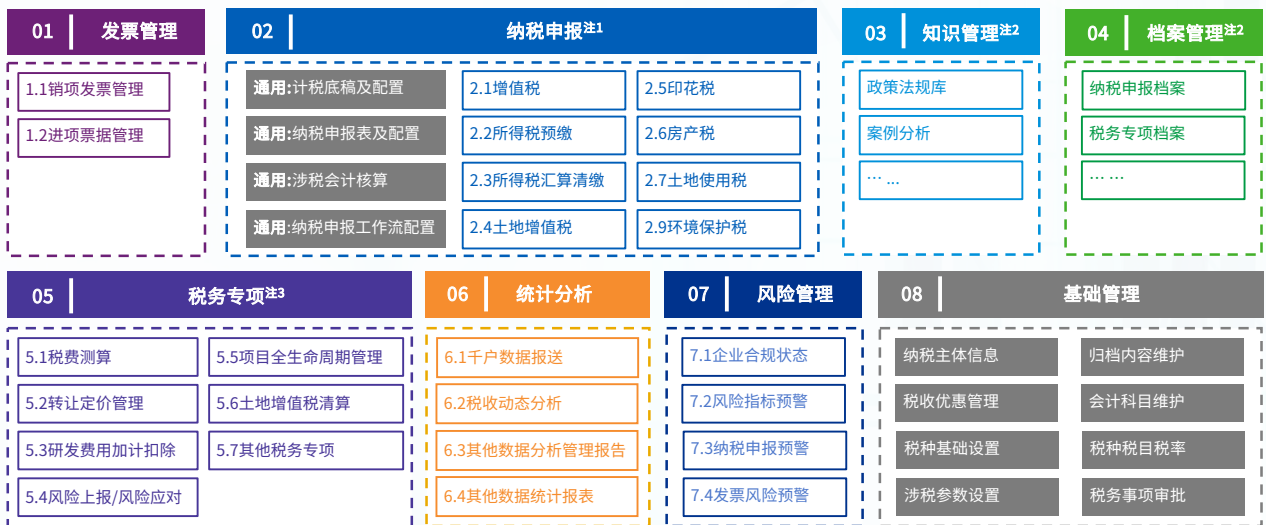
需求点	功能清单	勾稽确认
需求点1: 税务政策实时更新	功能清单1: 税务政策库	匹配
需求点2: 税务风险评估	功能清单2: 税务风险评估模型	匹配
需求点3: 税务筹划方案制定	功能清单3: 税务筹划引擎	匹配
需求点4: 税务合规检查	功能清单4: 税务合规检查工具	匹配
需求点5: 税务争议处理	功能清单5: 税务争议处理系统	匹配
需求点6: 税务信息化建设	功能清单6: 税务信息化平台	匹配

3 推导符合C公司需求和功能类别划分的税务信息化系统功能结构

5 匹配功能点与需求点，完成C公司税务信息化建设功能需求清单

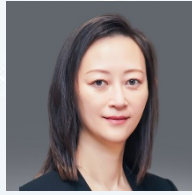
这些需求梳理的结果最终形成了我们为C公司所构建的税务信息化建设蓝图，其中包含了例如纳税申报、统计分析、风险管理等功能，每个功能大类又能进一步细分为各种子功能。针对具体的信息化建设路径规划，我们主要通过功能模块的优先级分析进行推导。

税务信息化功能模块优先级分析



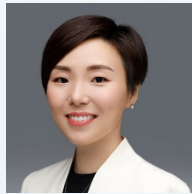
在下一期系列文章中，我们将会继续沿用本案例，与各位读者继续剖析税务信息化详细需求设计的项目经验和毕马威税务管理变革服务团队的分析洞见，敬请期待。

联系我们



李一源

税务业务发展主管合伙人
毕马威中国
电话：+86 (20) 3813 8999
邮箱：lilly.li@kpmg.com



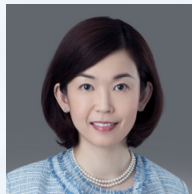
张岚岚

税务管理变革与科技服务合伙人
毕马威中国
电话：+86 (20) 3813 8644
邮箱：nicole.ll.zhang@kpmg.com



李忆敏

税务管理变革与科技服务合伙人
毕马威中国
电话：+86 (21) 2212 3463
邮箱：michael.y.li@kpmg.com



张豪

税务合伙人（金融行业税务管理变革）
毕马威中国
电话：+86 (10) 8508 7509
邮箱：tracy.h.zhang@kpmg.com



陈亚丽

税务合伙人（房地产行业税务管理变革）
毕马威中国
电话：+86 (10) 8553 3036
邮箱：yali.chen@kpmg.com



樊昉然

税务合伙人（能源行业税务管理变革）
毕马威中国
电话：+86 (10) 8508 7611
邮箱：flora.fan@kpmg.com

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。

© 2021 毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司, 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。