

# 财务和税务 数字化转型

国企改革观察台2022年度



普华永道



# 卷首语

党的二十大报告要求深化国资国企改革，加快国有经济布局优化和结构调整，推动国有资本和国有企业做强做优做大，提升企业核心竞争力，为未来国资国企改革进一步指明了方向。

2012年以来，国企改革在多个重要领域和关键环节实现系统性重塑和整体性重构，经济布局结构进一步优化。国企不断完善公司治理，深度转换经营机制，活力和效力显著提高。

展望未来，国有企业将在促进经济高质量发展中持续发挥顶梁柱作用，在建设现代化产业体系、促进区域协调发展、推进高水平对外开放和推动绿色发展等重要目标任务中发挥主力军的作用。



普华永道是国企改革的亲历者、观察者、研究者，官方微信公众号所开设的“国企改革观象台”栏目中，既提供理论研究，也包含实践经验。

本次年度“国企改革观象台”系列丛书涵盖《合规、风险管控与改革》、《财务和税务数字化转型》、《国资监管》和《数智化未来》四个部分，对国企在改革和发展中遇到的重点和难点问题进行了深入探讨和经验分享。

我们期待您的宝贵意见和建议！



**梁伟坚**

普华永道中国  
市场主管合伙人



**陈静**

普华永道中国  
国企业务主管合伙人

# 目录



点击文章标题  
可直接阅读相关内容

企业如何有效构建财务中台(上篇).....	6
企业如何有效构建财务中台（下篇） .....	13
税务数字化战略的顶层设计和建设规划 .....	24
涉税数据治理 .....	32
全税种合规自动化管理 .....	44







点击文章标题  
可直接阅读相关内容

涉税风险管控 .....	56
全面数字化的电子发票改革 .....	68
境外投资涉税管理解决方案 .....	82
研发管理的数字化转型 .....	94
税收优惠管理数字化解决方案 .....	104
联系我们 .....	113





# 企业如何有效构建 财务中台（上篇）



自从一些领先企业结合自身实践，提出的财务中台被广泛认为是实现数智化经营和管理的有效抓手，众多企业开始纷纷布局中台战略。基于普华永道多年研究和服务经验，我们将分两篇文章介绍企业如何有效构建财务中台，本文将着重阐述在企业中台建设不断发展的大环境下，财务中台建设将给企业带来的效益，以及如何通过企业财务中台建设六步法模型构建企业中台。

一

## 企业中台建设将继续保持强劲发展态势，财务中台建设需求旺盛

据海比研究院与智研咨询发布的调研数据，近年来中国中台用户数量规模快速增长，2020年中国中台用户数量规模达3439家，较2019年增了1214家，同比增长54.6%，未来将继续保持增长，预计2025年中国中台用户数量规模达44990家，中国中台市场总规模也将由2020年的90.1亿元，预计2025年将达到944.8亿元。总体来说，企业中台建设将继续保持强劲发展态势。

财务中台建设是目前企业中台建设较为旺盛的需求，是企业中台建设发展的重中之重。企业财务部门的本质就是数据加工部门，同时数字化的特征就是对数据进行采集、处理、分析、使用的过程。因此，企业数字化转型对财务提出了更高的要求，既要求企业财务更加精细化，又要求更加实时化。要想达到这样的要求，企业财务部门必须要掌握企业生产经营、经济活动全方面的精细数据，否则一切管理诉求都是空中楼阁。





## 普华永道认为财务中台建设的核心驱动力主要有以下几方面：

1

财务中台可作为企业基于新商业环境、新 IT 技术架构、新数据处理模式下的财务数字化转型抓手，可有效推动企业财务转型升级，实现管理模式创新，支撑企业发展。

2

财务中台可在不对现有 IT 架构和业务系统进行重大改造的基础上，快速响应业务需求，同时减轻财务工作负担。

3

财务中台可以有效沉淀能力、资源和数据，并形成服务能力，在企业内部复用和共享，降低重复建设成本。

4

财务中台可以为企业及时响应外部环境的快速变化提供服务，有效解决企业灵活前台要求“变”与沉重后台要求“稳”的冲突。







## 二

# 财务中台建设给企业带来的效益

越来越多企业正在期待构建适应自身发展需要的财务中台，以此来沉淀和积累财务服务能力，并使得这些服务能力在企业内部得以复用和共享，降低重复建设成本，提升管理效率，同时能快速响应前端业务变动对财务管理的挑战。

### 例如

目前国内已经有超过 1000 家大型集团企业借助财务中台思路构建财务共享服务平台，打造面向所有成员单位的业务报账、财务核算、资金结算、数据服务能力，在减少成员单位在这几方面的重复建设和资源投入的同时，有效推动财务组织向“战略财务、业务财务、核算财务”三支柱转型，实现数字化转型。

某大型金融证券企业通过构建财务中台，汇集前端业务交易数据，通过清洗、建模、转换，实现一笔业务的多维度核算，同时满足财务会计与管理会计核算需求。通过财务中台打造精细化管理服务能力，为组织绩效考核、经营分析提供决策支持，使得公司内部考核管理效率提升 40% 以上。

某快消品零售头部企业通过财务中台打造智能资金对账服务能力，向一线门店提供资金对账服务，解决多渠道收款对账难题，使全国 400 多家店面实现一键式对账，推动公司整体运营效率提升 20% 以上。

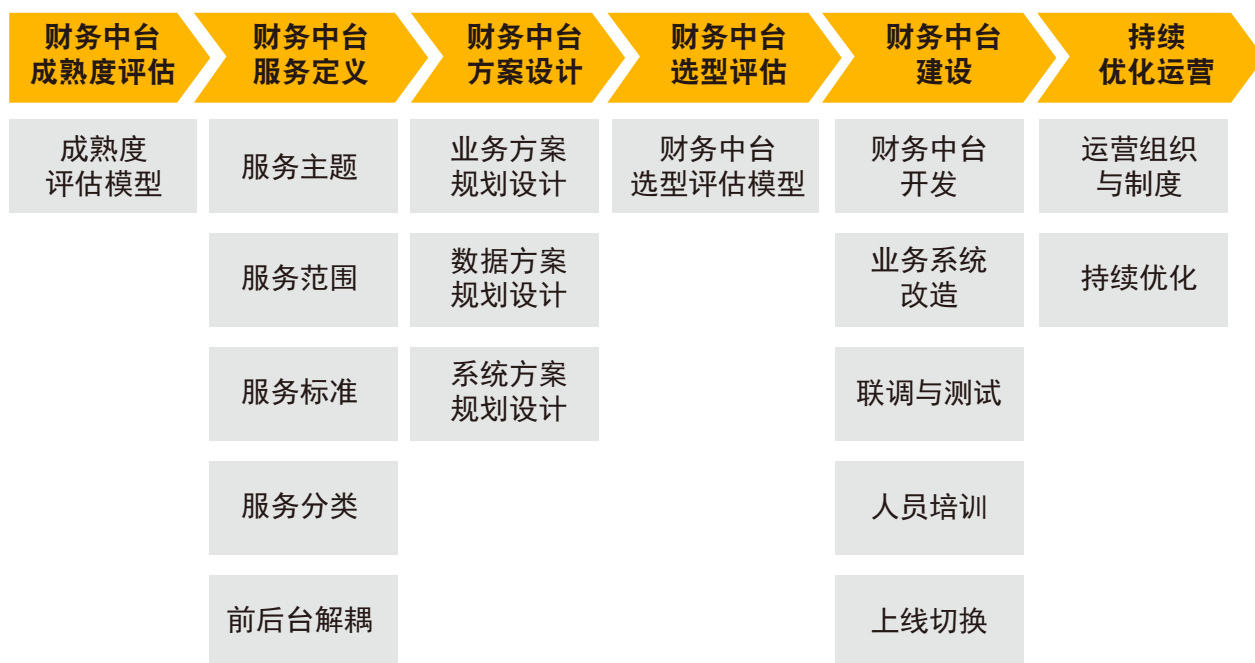


## 二

# 企业该如何构建财务中台

可观的收益和成功实践的引领正推动更多企业考虑营建财务中台。但财务中台构建设没有统一标准，每个企业的建设模式和途径都不尽相同。针对企业如何构建满足自身需要的财务中台，普华永道基于在众多领先企业财务中台建设实践，提出企业财务中台建设六步法模型，为企业财务中台建设提出路线指导。

### 财务中台建设六步法模型



### 第一步： 财务中台建设成熟度评估

结合企业战略、经营目标和财务管理需求，可以从系统改造难易度、投入成本、建设效果、技术先进性、服务响应能力、业务支持灵活度等维度建立成熟度评估模型，对每一个因素进行量化评分，对企业财务中台建设可行性进行综合评估，明确企业财务中台建设的意义和价值。



## 第二步： 财务中台服务定义

定义财务中台的服务主题和内容，界定财务中台业务能力，包括服务主题、服务范围、服务分类、服务标准、服务对象等。在明确财务中台服务主题后，依据服务内容对现有的前后台进行解耦，以便清晰界定前台、中台以及后台的边界范围，包括业务边界、数据边界、流程边界、系统边界、组织边界、权限边界等。

## 第三步： 财务中台方案设计

财务中台方案设计包括业务方案规划设计、数据方案规划设计以及系统方案规划设计三方面内容：

- 业务方案设计，基于财务中台的服务主题和内容，进行整体业务方案设计，包括业务调研、业务流程设计、业务场景设计、业务建模设计、指标体系设计、组织体系设计、服务提炼和切分等，该阶段任务核心是从业务层面设计中台服务解决方案。
- 数据方案设计，基于财务中台业务方案进行业务数据方案规划，方案内容包括：数据来源、数据标准、数据建模、数据口径、数据清理、数据储存、数据处理、数据展示等，该阶段核心任务基于业务流程厘清数据流转方式，按照业务要求对数据进行清理，建立财务中台数据标准。
- 系统方案设计，基于财务中台业务方案以及数据方案的 IT 方案设计，方案内容包括：财务中台功能架构设计，功能组件设计、技术架构设计、系统部署模式设计、系统集成方案设计等；该阶段核心是为满足业务方案以及数据方案，对财务中台提出功能需求、技术需求以及部署需求。





## 第四步： 财务中台选型评估

企业可以选择财务中台功能特性、技术实现难度、系统后续运维、知识产权、投入产出比等维度作为财务中台选型评估模型，进行综合打分评估，最终确定财务中台建设的模式是自建，外购还是选择内外部资源联合开发。

## 第五步： 财务中台建设

财务中台系统建设包括，财务中台开发，业务系统改造、联调与测试、人员培训以及上线切换等，核心是验证财务中台系统的功能以及稳定性。

## 第六步： 持续运营及优化

构建财务中台上线运营后的运维体系，对上线后的系统功能进行持续改善，核心运营体系包括：

- 财务中台运维与变更管理制度；
- 财务中台服务管理制度；
- 财务中台质量管理体系；
- 财务中台知识管理制度。

## 结语

企业财务中台的构建则需要做好数据、技术、人才、制度等方面的配置，也是一项体系化工程，普华永道财务中台建设六步法模型为企业财务中台建设提供高效指引，已经帮助众多企业实现中台建设，下篇文章将从实践角度分享企业财务中台建设的优秀案例。





# 企业如何有效构建 财务中台（下篇）





一些领先企业结合实践，提出财务中台战略后，财务中台被广泛认为是实现数智化经营和管理的有效抓手，众多企业开始纷纷布局中台战略。上篇文章梳理了财务中台建设需求、给企业带来的效益和如何构建财务中台等。本文将从实践角度分享企业财务中台建设的优秀案例。

普华永道财务中台建设六步法模型已经成功帮助众多领先企业实现中台搭建，有效推动企业财务数字化转型。下文将结合财务中台建设六步法模型（如下图），介绍某大型企业财务中台营建路径，最终实现经营会计核算和经营报表分析，帮助财务部门快速构建自身的服务能力，灵活应对企业经营战略变化对财务管理的挑战。

## 财务中台建设六步法模型







## 1. 项目背景

- 该企业经营战略发生变化，发展战略由传统业务向生态共享平台转变。
- 由于企业发展战略发生变化，组织架构变动比较频繁，现有财务体系应对前端变化缓慢，管理压力比较大，因此需要灵活的平台应对前端多变的挑战，以便支撑业务发展。
- 根据发展战略以及管理需求，该企业需要构建以支撑企业经营分析和绩效考核为目标的经营核算体系及经营管理分析体系。
- 受系统架构和功能限制，目前的财务系统以及报表平台难以满足经营管理层面，多维核算和统计的需要，改造难度比较大。
- 财务部门期待通过数字化转型，实现服务能力的沉淀，并希望服务能力在企业内部得以复用和共享，降低后续重复建设成本。

## 2. 财务中台建设目标

- 搭建清晰的经营管理核算体系。
- 搭建以数据为支持的经营管理分析报表体系。
- 构建经营核算与分析平台，落地经营核算体系和经营管理分析体系方案。

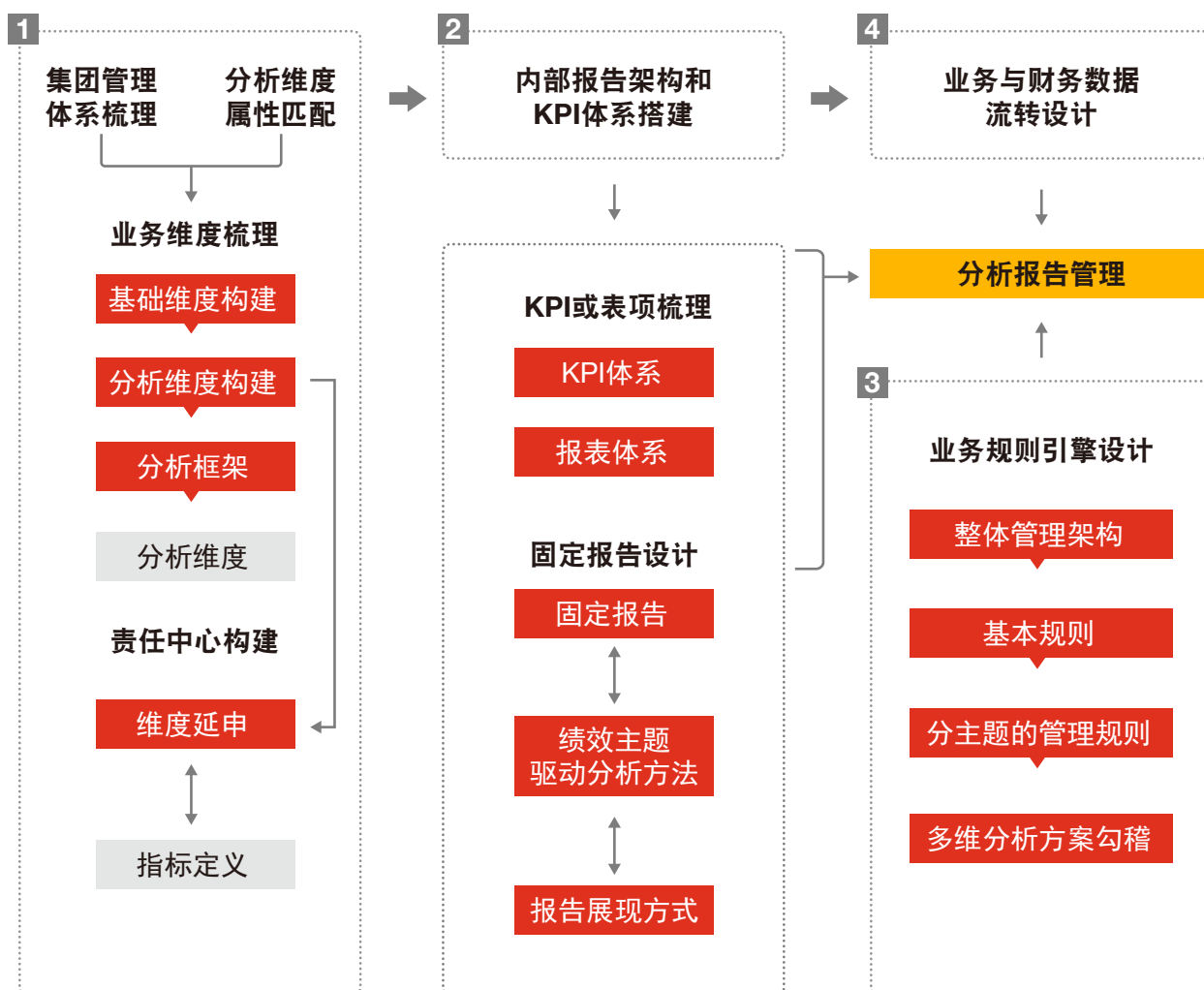


### 3. 财务中台方案设计

#### 业务方案设计

以构建经营核算体系和经营管理分析体系为核心进行业务方案设计，内容包括以实现经营会计为目标的业务维度梳理，责任中心组织架构梳理，内部管理报告架构和 KPI 体系设计，业务引擎设计以及业务财务数据流程设计，最终形成分析报告体系，具体方案设计如下：

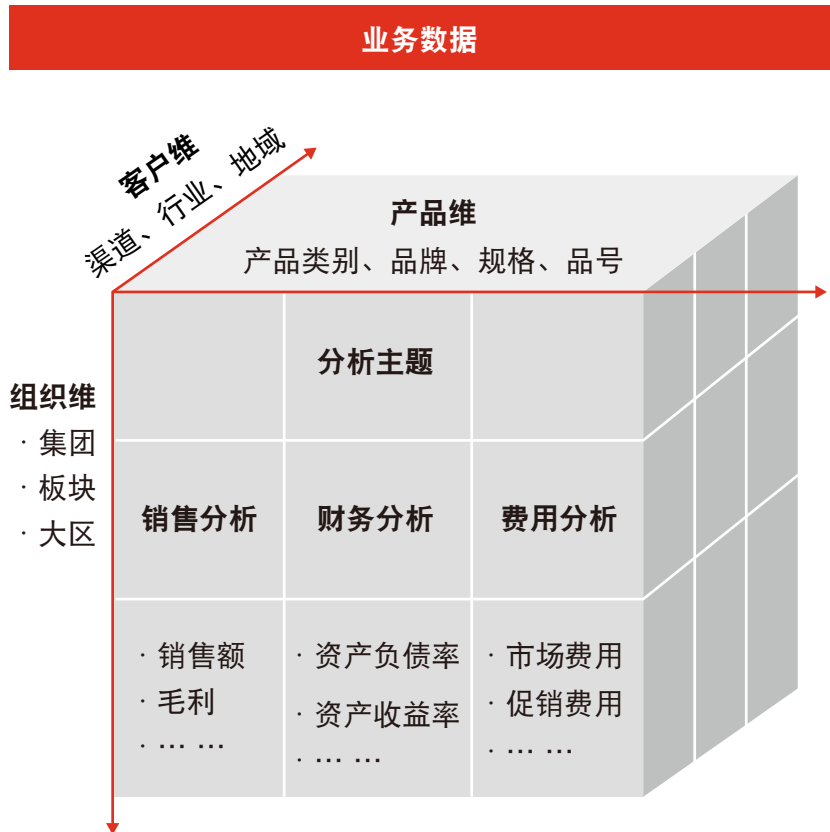
#### 业务方案规划设计



## 数据方案设计

数据方案设计以满足经营核算和经营管理分析为目标进行数据清理，包括数据维度设计，数据规则转换设计，数据平台架构设计（包括数据流向设计，数据储存以及数据处理设计等），数据方案设计为建设财务中台奠定数据基础。具体方案如下：

## 数据维度设计



## 维度信息

数据维度	科目	分析科目，分析指标
	板块	集团下各业务板块；满足管报分析需求
	项目	包括项目类型、客户名称
	客户	客户行业分类、客户类别、客户名称等
	币种	人民币、美元、港币等
	场景	实际数、预算数、计划数
	期间	年、月
	XXX	.....





## 数据规则转换设计

### 财务数据集市 — 明细层



### 财务数据集市 — 汇总层

注：COA：Chart Of Account（会计科目表）



# 数据平台架构设计



## 技术方案设计

依据业务方案以及数据方案设计经营分析平台功能架构、功能组件以及系统部署模式，对系统构建提出架构要求、功能需求、技术需求以及部署需求。具体方案如下：

### 平台功能组件设计

<b>1 经营分析平台</b>						
报告展示	固定报表		交互报表		仪表盘	
报告功能	报表打印	报表下载	报表收藏	最近打开	移动端查看	PC端自助
<b>6 管会功能基本配置组件</b>						
维度管理	<b>2 管会功能 — 分摊组件</b>					
期间管理	分摊因子管理	分摊对象管理	分摊规则管理	分摊计算执行	分摊结果查询	
映射管理	<b>3 管会功能 — 合并组件</b>					
	合并架构管理	未实现利润计算	参数计算	成本重构	合并结果查询	交易抵消
<b>7 管会功能常规组件</b>						
用户管理	<b>4 管会功能 — 补录组件</b>					
权限管理	无法采集数据补录	凭证调整数据补录	补录审核	补录模板上传或下载		
日志管理	<b>5 管会功能 — 预测模拟组件</b>					
	模拟架构管理	模拟参数管理	结果查询			





## 4. 财务中台选型评估

结合该企业的 IT 及业务现状，借助财务中台选型评估模型从产品特征、系统运维、知识产权以及商务相关等四个维度进行系统选型评估，为选择自建平台或是外购产品提供决策支持，最终根据评估结果采用了自行开发的模式进行系统建设。具体选型评估模型如下：

### 财务中台选型评估模型

评估维度	明细评估维度	大型商业化软件产品	结合目前系统架构做二次建设开发
产品特性	技术成熟度	具有丰富的全球客户经验和国内客户经验，技术领先、管理理念先进。	依赖于开发团队自身理念，需要经历充分调研、借鉴吸收先进系统的设计理念。
	产品本地化成熟度	需要对软件产品基于公司现状，进行大量的本地化开发。	基于公司现状和管理目标设计，充分满足管理的需求，契合公司个性化要求。
	实施周期	有成熟的行业实施案例，实施周期可控。	如果没有充分的开发经验，实施周期可能会比较长，可通过成熟的开发实施团队来控制实施周期，实现系统功能。
	实施团队要求	拥有众多的实施合作伙伴。开发成本较高。	首次开发成本相对较低，后续需要持续的成本投入。
系统运维	运维成本	运维成本高。后续需要支付每年 12% 左右的软件 Lisence 费用，且后续运维需由合作伙伴进行。	可以通过项目的开发，储备人才，便于系统的后续开发建设。
	功能扩展开发	功能的扩展开发需要依赖产商的合作伙伴进行。	功能开发由自身开发团队进行，便于管理和控制。
知识产权	自主产权	只有产品的使用权。	拥有系统的完全知识产权。
商务相关	采购及实施费用	前期投入包括软件产品费用和实施费用，投入高。	没有软件费用，实施费用和上线后的维护费用根据实施人员经验和资历不尽相同。



## 5. 财务中台系统建设

明确财务中台采用自行开发的建设模式后，组织技术团队和业务方案团队联合开展系统开发和测试，具体内容包括：基于设计方案进行系统配置、异构系统集成、个性化开发、系统测试、系统上线。

## 6. 持续运营及优化

为确保财务中台上线后平稳运营，构建相应的运营及优化保障体系，具体内容包括如下：

财务中台运营组织管理办法财务中台应用反馈制度、财务中台问题和需求跟踪管理流程、财务中台优化管理制度、财务中台迭代实施指南、财务中台运营制度。

## 7. 项目建设收益

- 经营管理多维核算和分析统计由手工处理变为自动化出具，经营分析报表出具效率提升 80% 以上。
- 灵活的财务中台助力该企业有效应对业务组织架构多变挑战，经营报表能快速满足组织拆分、组合的分析需要，大幅度减少财务的手工数据加工工作量。
- 实现财务服务能力的沉淀，并使得服务能力开始在内部得以复用和共享，降低重复建设成本。





## 结语

企业财务中台的构建则需要做好数据、技术、人才、制度等方面的配置，也是一项体系化工程，普华永道将以丰富的实践经验及成熟的方法论为企业财务中台建设提供从规划设计到系统落地的端到端服务。







# 税务数字化战略的 顶层设计和建设规划





国有企业作为中国国民经济发展的中坚力量，当以更加开放的姿态，抓住“十四五”发展新机遇，积极参与建设数字中国，加速实现企业税务管理数字化转型发展，构建可持续的竞争优势。在未来的税务数字化转型之路上，以企业战略为指导，进行顶层设计和建设规划，为税务数字化转型落地实施打好基础。

一

## “十四五”新发展阶段，国企对税务管理数字化发展的要求

随着“十四五”规划纲要明确提出“加快数字化发展，建设数字中国”，企业数字化以及税务管理数字化转型相关问题，也成为当前国企管理的重要议题。

2021年3月，国资委正式印发《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》，就推动国企数字化转型做出全面部署，《通知》明确了国企数字化转型的基础、方向、举措和重要意义，为国企数字化转型吹响了号角。同月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于进一步深化税收征管改革的意见》，要求围绕把握新发展阶段，着力建设以发票电子化改革为突破口、以税收大数据为驱动力的具有高集成功能、高安全性能、高应用效能的智慧税务。2021年11月，在第50届亚洲-大洋洲税收管理与研究组织（SGATAR）年会上，国家税务总局王军局长表示，中国税务部门提出了全面建设“金税四期”的设想，开启了依托“金税四期”推进税收征管数字化之路，围绕构建智慧税务这一目标，着力推进“两化、三端、四融合”。<sup>注</sup>

注：来源于国家税务总局2021年11月18日发布的《深化亚太税收合作 共绘数字发展蓝图——王军局长在第50届SGATAR年会上的发言》<http://www.chinatax.gov.cn/chinatax/n810219/n810724/c5170676/content.html>



## 二

# 国有企业税务数字化转型的内在驱动力

在“十四五”规划的指导下，国企都在加强集团化管理，而与集团业务相配合的税务管理同样需要提升垂直管控能力。但国企普遍存在体量大、层级多、业态复杂的特点，各地区政策执行口径不同，合规申报存在重难点，因此管理难度较大。伴随着税务征管的数字化建设程度不断加深，以及金税四期带来技术手段和管理模式的升级更新，国企内部数字化转型需求日益增加，前端业务、财务数字化对税务数字化程度提升的需求、管理层对可视化的需求、人员成本控制和管理效率提升需求、整体风险管控需求等成为集团企业税务管理数字化转型的内部驱动力。根据以往经验来看，国企税务管理常见问题如下：

- 业态复杂：集团企业各业务板块发展程度不一，业态种类多且差异较大，管理方式不统一；
- 手工化程度高：税务申报表的准备大多依靠 Excel 进行手工处理，工作量大且出错率高；
- 税务数据准备耗时：由于涉税数据散落各地及各系统中，涉税数据和信息处理耗时较多；
- 存在信息孤岛：业务、财务和税务的系统缺乏衔接，形成了信息孤岛，需要大量的人力进行核对确保数据准确性；
- 审批流程流转慢：税务申报底稿及申报表审批流程仍在线下流转，无法直观看到数据源计算过程且纸质单据易丢失；
- 缺乏流程标准化管理：缺乏业财税一体化管理，税务职责规范和流程标准化方面有较多可改善空间；
- 数字化需求高：在合规自动计税、风险监控管理和政策法规库等方面有较高关注度和管理需求。

面临外部监管压力与内部效率提升需求的双重考验，税务信息化及数字化建设是国企税务职能转型和管理提升的重要路径，也是企业数字化转型战略中的重要一环。从“票税一体化”到“业财税一体化”再到“税务数字化管理”的变革，是企业税务管理信息化必经之路。



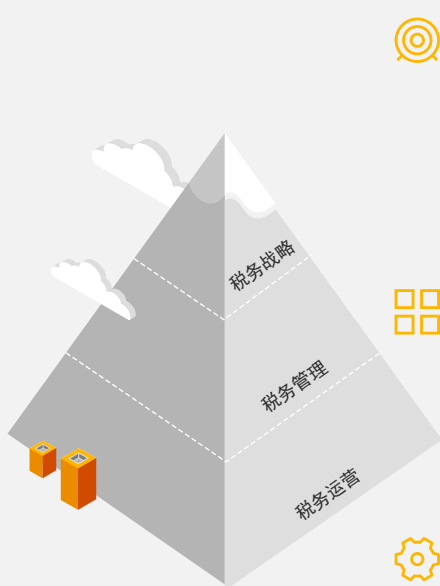
### 三

## 普华永道的税务数字化战略顶层设计

税务管理数字化作为企业数字化转型的重要组成部分，是一个长期且系统性的工程。税务数字化体系的建设作为国企经营者的抓手，应从战略视角出发进行顶层设计，为企业实现业财税一体化的端到端全业务流程的数字化转型提供支持，有效帮助国企确保“十四五”规划的高效落地。

税务管理顶层设计解决方案承接企业税务管理目标、税务部门的定位、税务组织的搭建和税务职能的规划，为国企经营者提供战略决策和管理决策，为国企实现新时期的战略目标提供决策支持。基于数据和技术创新税务管理模式，国企应主动构建以战略为导向、体系化、全业务覆盖的业财税一体化管理体系，并不断总结实践经验，结合新情况和新要求，定期对体系进行修正和完善，以确保管理经营目标的实现，最终服务于企业整体战略发展目标的实现。

依托独有的税务数字化转型方法论和众多税务信息化及数字化项目经验，普华永道建议企业在税务数字化转型中应综合评估企业自身条件与能力，从税务战略、税务管理、税务运营三个层面综合考虑，帮助规划适合企业自身的、可落地的税务数字化方案。



#### 税务战略

解答税务数字化管理价值、目标、定位和规划

- 遵循业财税一体化目标，进行税务数字化转型顶层设计规划
- 梳理企业税务数字化全方位画像，积极应对“以数管税”征管新趋势

#### 税务管理

税务数字化体系建设、制度建设、流程优化

- 建设税务数字化标准体系，实现业务、流程、制度、数据融合升级
- 助力税务资源最优配置，消除中间环节，实现组织管理升级

#### 税务运营

税务数字化后资源的调配和利用

- 实现流程标准化、智能化，建立税务运营良性生态系统
- 支撑企业提升业务运营效率、风险管控到数据价值挖掘





## 四 普华永道的税务数字化实施路径

税务数字化建设项目与其他信息化项目的一个重要差异在于不断变化的税法。税务数字化产品要符合税收法律法规要求，并适应税收法律法规的变化。此外，信息化技术的发展也引领和推动系统的更新迭代。因此，税务信息化产品的选择对于系统灵活性提出了非常高的要求。企业需在税务数字化转型产品的选择过程中，考虑选择具备高灵活性、既可配置亦可开发的产品。同时，税务数字建设项目是否成功的另一核心因素是项目团队及其专业成员。

普华永道通过成熟的产品和经验丰富的咨询实施团队，协助国企以数字化手段实现税务管理体系及税务运营平台的建设。结合数字化税务管理顶层设计五要素：组织、制度、流程、数据和技术，从税务战略制定、税务风险治理、税务运营管理各个层级，借助不同的适合企业的数字化工具，助力国企实现税务数字化落地。





## 税务管理数字化转型实施路径全景图



### 税务管理数字化转型技术支撑从战略到落地与运营

- ERP、税务管理平台等信息化平台  
(ERP税务数字化模块、普华永道智领税务管理平台、其他税务信息化平台)
- 新兴技术应用于税务数字化  
(RPA - 流程自动化、APA - 数据清洗与逻辑处理、BI - 数据分析与可视化)

注：ETR：有效税负率、ERP：企业资源计划管理系统



# 五

# 普华永道的税务数字化整体解决方案

## 普华永道税务管理数字化转型解决方案

税务管理模块	税务风险分析管理			税务报告管理		
	纳税申报预警 业务合规预警		行业对标预警 自定义预警	对外报表管理 涉税统计分析		税务工作报告
	发票管理	资产管理	费用管理	高新与研发管理	关联交易管理	税务筹划管理
	进项发票管理	无形资产管理	费用分类管理	高新认定管理	关联交易计算	筹划方案设计
	销项发票管理	固定资产管理	财税差异管理	研发加计管理	关联交易预测	筹划需求发布
发票风险管理	长期待摊费用管理	费用规则管理	研发项目管理	关联交易监控	筹划效果分析	
高新研发政策法规	全税种自动计税模块			税务检查管理	税务政策管理	
海外税务管理	合规管理驾驶舱 增值税管理 所得税管理 递延所得税管理 其他税种管理 申报表配置管理		海外税务管理驾驶舱 海外税务管理日历 海外税务合规管理	税务检查应对 税务自查管理	税务政策法规 税务案例解读 内部评论	
系统基础模块	系统管理	任务管理	组织管理	文档附件管理		
	用户管理 权限管理 接口管理 日志管理 系统运营管理 系统通知管理	流程设定 流程分配 流程审批 流程预警	法人主体定义 纳税主体定义 管理架构定义 员工定义 岗位定义 工作组定义	税务档案管理 其他附件管理		



针对税务管理数字化转型平台，企业可重点关注税务合规自动化、风险管理等核心功能，以覆盖大部分的税务管理需求，实现价值提升。在此基础上，进行定制化的专项模块分析和挖掘，以实现全面的税务管理；同时支撑企业实现从提升业务运营效率、规避税务风险到数据价值挖掘的递进式发展。

## 结语

企业税务管理层在考虑税务职能数字化时，不仅要利用数字化进一步提升传统税务运营效率，更要思考基于数据和技术创新税务管理模式，打造致胜于未来的税务管理能力。因此，企业应考虑税务职能的战略和愿景与业务发展是否一致、税务管理的架构与企业的其他管理架构是否协调、企业的税务管理流程和数据是否清晰，然后才能更好地运用数字化手段和管理工具实现税务管理的整体提升。







# 涉税数据治理







数据是数字经济的核心，也是企业的重要资产，数字经济的发展离不开有效的数据治理。随着我国税务征管逐步进入“金税四期”时代以及数字经济发展的关键时期，涉税数据治理成为了国有企业税务信息化建设和数字化转型至关重要的一步。



## 涉税数据治理的背景

### 1. 国企进行数据治理的外部环境

早在 2015 年，《国务院关于印发促进大数据发展行动纲要的通知》（国发〔2015〕50 号）中就提出“用数据说话、用数据决策、用数据管理、用数据创新”的发展理念。2020 年《中共中央国务院关于构建更加完善的要素市场化配置体制机制的意见》明确了加快培育数据要素市场，全面提升数据要素价值的要求。在我国税务征管领域，也正在向“以数治税”时期迈进。提升涉税数据治理能力不仅是国企税务管理工作的关注重点，更是整个市场的数字化转型风向标。



## 2. 国企进行涉税数据治理内部环境

国企的经营范围较为广泛，涉及的税收种类较多，涉税数据治理工作无疑是一项系统且复杂的工程。国企的涉税数据治理主要存在以下困境和挑战：

### 01 顶层驱动力不足

企业信息化改革多由单个部门主导，企业层面缺乏高层的有效参与，顶层驱动不足。业财税相关系统数据层面缺乏全局视角的统一顶层规划。

### 02 部门协同性不高

国有企业一般规模较大，业务组成复杂，信息化部门和税务部门的协同性不高，缺乏有效的数据治理牵头部门，难以实现涉税数据及时、完整共享。

### 03 涉税数据源较为分散

集团各下级单位前端涉税的业财系统尚未完全统一，涉税数据数出多处且获取困难，缺乏专业的数据标准，规范化的税务信息化建设难度巨大。

### 04 无法满足数据分析决策需求

前端数据质量差，数据分析随机性强，导致数据决策依据不准确，数据分析与共享发挥价值的空间十分有限。







### 05 缺乏数据治理体系

大多数企业的税务管理信息化工作聚焦在管理层和执行性，在治理层进展很少，尚未形成涉税数据治理体系。

### 06 数据质量和安全难保证

缺乏清晰的数据质量管理和安全管理规范和标准，数据管理职责不明确，且各层级关注数据角度不同，导致数据不一致、冗余等问题。

### 07 数据全生命周期管理困难

一套完整度高、可用性强的数据治理体系的建立和维护工作牵涉面广、运行周期长、见效慢，在应对外部数据的产生和变化时需要不断尝试和试错。

以上内外部因素，促使国企税务管理部门进一步思考，如何组织数据治理工作，提升涉税数据的统一性和规范性，在数据归集、数据分析、数据共享、数据质量管理、数据安全等方面有效发挥协同效应。



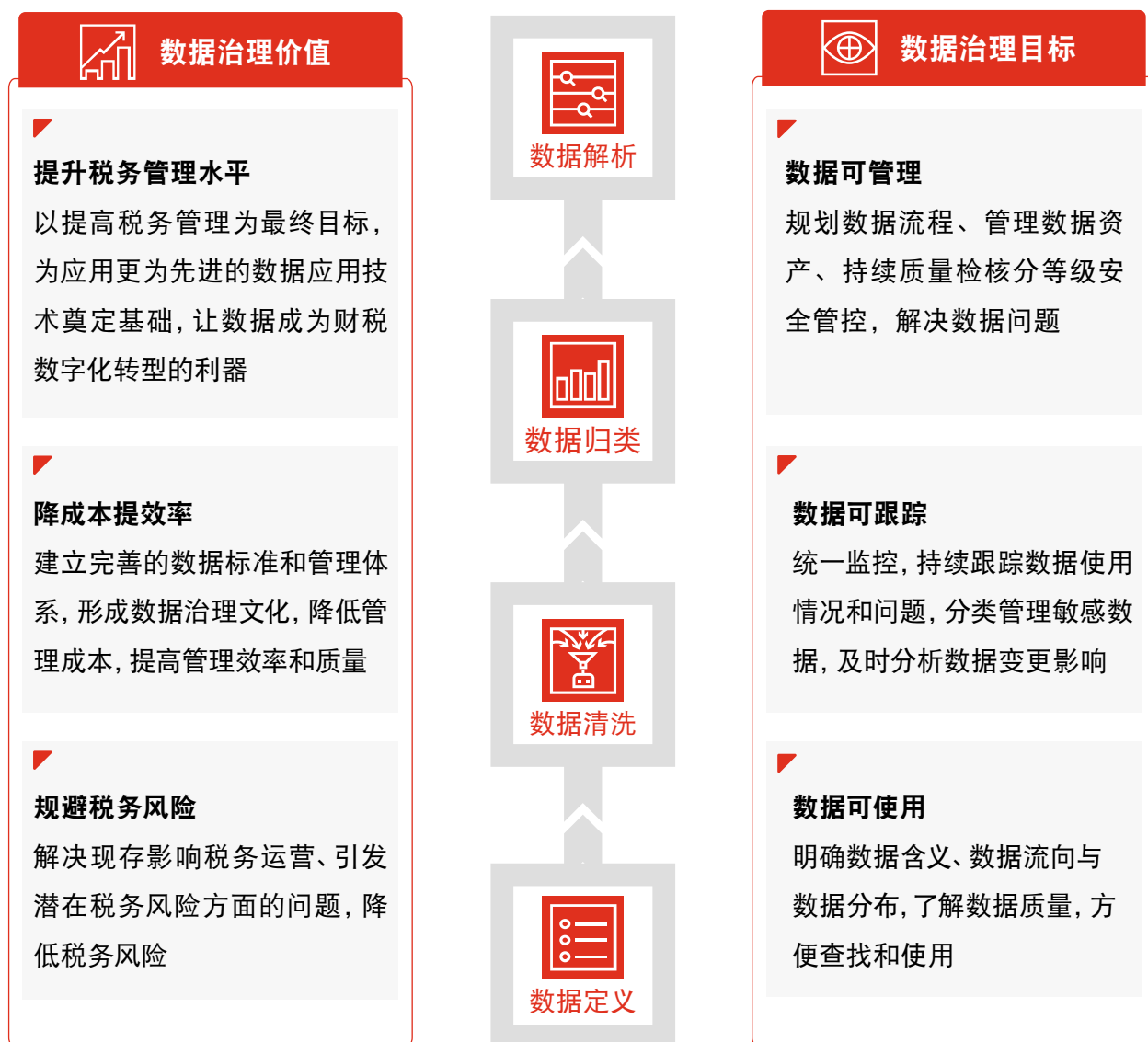


## 二

# 涉税数据治理的目标和价值

在税务数字化转型过程中，国企只有将核心涉税数据更好的掌握在手中，才能从中挖掘更大的业务价值，进而优化业财税管理，打造核心竞争力，而数据治理是挖掘数据价值的基石和重要手段。涉税数据治理的主要目标是能够做到数据可使用、数据可追踪、数据可管理，实现数据资源在各组织机构部门的共享，推进信息资源的整合、对接，从而提升国企单位税务数字化水平，更好地满足企业税务风险管理、成本核算、经营决策的需要，发挥更大价值，最终助力国企实现其战略目标。

## 涉税数据治理的目标和价值



### 三

## 普华永道涉税数据治理整体解决方案

涉税数据作为企业的重要战略资源和核心资产，是重要的生产要素，其治理必须是一项企业范围的计划。有效的涉税数据治理计划需要与企业的业务能力和价值流保持一致，最终帮助实现企业的整体战略目标。

普华永道基于多年的数字化转型规划及涉税数据治理咨询服务经验，设计了涉税数据治理整体解决方案。该解决方案以提升数据价值为目标，以数据安全为底线，以涉税数据为对象，以科学的方法论，从涉税数据归集、涉税数据治理、涉税数据管控、涉税数据分析四个方面，帮助国企建立健全涉税数据全生命周期秩序规则，强化数据管理技术手段，推动数据有序管理和流转，构建一个强大、安全且适应性强的数据治理框架。

### 普华永道涉税数据治理解决方案



#### 涉税数据分析 ▶ 图形化数据洞察, 达成快速决策

- BI展示
- 决策支持
- 涉税数据统计分析



#### 涉税数据管控 ▶ 为涉税应用、涉税分析提供数据基础

- 数据资产管理
- 数据质量管理
- 数据运营管理
- 数据价值管理
- 数据风险管理
- 数据安全治理



#### 涉税数据治理 ▶ 数据定义、清洗、归类、解析

- 元数据设计和管理
- 数据标准管理
- 主数据统一管理
- 税务数据字典、数据模型管理
- 数据集成和交换共享



#### 涉税数据归集 ▶ 梳理涉税数据来源系统

- ERP系统
- 发票管理系统
- 主数据系统
- 费用报销系统
- 研发项目系统
- 其他相关系统

注：BI：商务智能；ERP：企业资源计划管理系统



## 涉税数据归集：

涉税数据治理从涉税数据归集入手，协助企业将分散于企业内部系统及线下各处的涉税数据进行统一归集和整合，打破国企内部“涉税数据孤岛”的局面，形成完整的涉税数据池，为数据治理奠定扎实的基础。

## 涉税数据治理：

在涉税数据归集的基础上，从元数据、主数据、数据字典和数据模型、数据标准管理、数据集成和交换共享多方提供数据治理解决方案。制定符合外部监管及国企内部要求的集团统一数据标准，提供标准化的税务数据字典和数据模型。打通信息壁垒，形成覆盖全集团、统一管理的涉税数据共享体系，实现跨层级、跨地域、跨系统、跨部门、跨业务的协同管理和服务，以满足企业税务增值、风控及合规管理的需求。

## 涉税数据管控：

立足国企特点，创新涉税数据管控体系。在数据价值管理、数据资产管理、数据质量管理、数据风险管理、数据运营管理、数据安全管理等各领域提供丰富的促进涉税数据治理的战略。从整个数据链条上实施完整的数据质量管理，解决数据“脏、乱、差”问题，确保数据的一致性、可获得性、精确性和安全性，以符合信息和系统的要求，使关联的涉税数据为相关的税务流程赋能，让数据可信可用。

## 涉税数据分析：

提供全面的企业涉税数据分析和报告的解决方案，包括涉税数据统计分析、决策支持以及 BI 展示系统或数据配置和开发任务管理。借助高质量的数据进行挖掘，构建标准指标数据体系，按照业务流、财务流、税务指标数据与算法进行整合联接，确保数据集成、透明，可支撑自助分析、业务过程可视、智能决策、风险预警和控制、税务运营分析报告等数据场景，实现从现有涉税数据中找出隐藏的指标信息，辅助管理层作出敏捷且正确的商业决策，助力企业税务和财务风险管控和更高的价值创造，提高国企竞争力。





## 四 普华永道涉税数据治理的实施路径

### 1. 数据治理战略规划与顶层设计

涉税数据治理战略规划作为企业数据治理的高层策略，决定了企业数据应用的方向，为企业的税务数字化转型的顺利实施和落地提供坚实的基础。

数据治理战略是一个用数据驱动业务，为实现企业的业务目标而制定的一系列高层次数据管理策略组合，指导企业开展数据治理工作，指明了企业数据应用的方向。企业制定涉税数据治理战略时，应考虑三个重要的内容：战略定位、实施策略、行动计划。

#### 战略定位

##### 01 ▶ 定义方向，确定目标

- 确定涉税数据治理的短、中、长期目标。
  - 短期目标：实现企业税务数据基本的管理目标和业务目标。
  - 中期目标：基于优质数据的税务数据战略促进业务的创新与转型。
  - 长期目标：实现业财税法数据的全面融合，充分发挥税务数据资产的价值。

#### 实施策略

##### 02 ▶ 确定实施范围，可行性分析，协同工作

- 确定实施范围：企业应因地制宜选择合适的治理策略，有重点进行实施；
- 建立涉税数据治理组织：明确组织和团队（财务/税务/业务/IT）的职责；
- 可行性分析：受制于企业组织架构、IT设施、数据质量等一系列因素的影响，充分分析实施策略的可行性。

#### 行动计划

##### 03 ▶ 制定实施路线图

- 考虑重要性、紧迫性、信息化的现状、人力资源等等一系列因素，制定分步骤、分阶段的税务数据治理的实施路线图。



## 2. 涉税数据治理保障机制

数据治理保障机制为实现税务数据治理的顺利落地提供各种保障，主要包括：税务数据治理组织架构、税务数据标准规范体系、税务数据治理管理流程、税务数据治理的文化环境。

## 3. 涉税数据治理的具体实施路径

涉税数据治理的具体实施路径规划需要充分结合企业涉税数据管理的现状和需求，从需求调研出发，充分了解税务数据涉及的系统、组织以及目前的需求和痛点。进行涉税数据治理成熟度评估，确定涉税治理的目标并制定涉税数据治理路线图，同时建立数据治理保障体系，创建一个组织、流程和技术协调发展的数据治理环境，以保障税务数据治理执行和落地实施的稳步推进。涉税数据治理具体实施路径图为企业数据治理的实施和操作提供具体的参照和依据。





## 涉税数据治理实施路径

### 需求调研



#### 涵盖方面及部门:

- 数据、系统
- 财务、税务、业务、IT部门

#### 痛点和需求的梳理:

- IT的角度
- 业务角度



### 涉税数据治理成熟度评估



- 数据治理组织文化
- 数据治理流程制度
- 数据资产和价值
- 数据质量和安全

- 数据风险管理
- 税务数据全生命周期管理
- 涉税数据分类和分析



### 确定目标并制定涉税数据治理路线图



- 数据治理优先级排序
- 确立短中长期目标
- 制定数据治理计划

- 确定实施阶段
- 明确各阶段目标、工作时间、具体内容等



### 建立数据治理保障体系



- 获得高层支持
- 建立税务数据治理的组织,明确团队职责分工

- 税务数据标准规范体系
- 税务数据治理管理流程
- 税务数据治理文化环境



### 税务数据治理的执行和落地实施



- 详细执行数据源的梳理
- 明确数据业务逻辑和规则
- 制定元数据等数据规范
- 建立涉税数据标准

- 税务场景的业务逻辑实现
- 后续的持续跟进和优化
- 数据治理效果跟踪评估





## 五

# 涉税数据治理在业财税一体化中的应用场景

税务数据治理工作影响税务管理工作的方方面面，可协助搭建专业化的税务数据资产管理体系和应用体系，实现涉税数据资产价值最大化的目标。可能的应用场景举例如下：

### 3. 研发费用数据治理

研发费用管理，涉及较多的数据来源，如财务报表/预算数据，人力系统，项目管理系统，ERP系统等，研发费用数据管理的过程中，通常会遇到收集数据困难，数据质量差，分摊困难等问题。通过税务数据治理可提升涉税数据质量，形成数据共享的机制，提高系统数据标准化和一致性。

### 1. 增值税涉税数据治理

企业在进行增值税的核算、统计和分析过程中，涉及到从财务系统、税务系统、费控系统获取相关账票数据。税务数据治理可协助梳理和改善前端数据质量，统一数据源接口，增值税数据核算的标准化。

### 2. 企业所得税的 税会科目数据治理

针对企业所得税纳税调整工作，难点在于财务口径的数据天然与税务口径数据不一致，需要人工进行调整。通过税务数据治理，可以将财务科目数据与企业建立的标准税务科目数据匹配，高效实现税会口径数据的转化。





涉税数据治理是企业税务数字化转型的基础和关键，从数字化的税务合规、税务风控到税务增值管理，都离不开涉税数据治理。普华永道建议企业在考虑税务数字化转型时，回归涉税数据治理这一基础话题，从数据出发，包括定义、清洗、归类、解析，构建一套完善的数据治理体系；以结果导向，深度挖掘数据价值，推动企业税务数字化转型发展。

#### 4. 固定资产税会差异数据治理

资产的相应税务核算方式与会计处理存在较大差异。通常需要人工进行大量的手工调整，且错误风险较高。通过税务数据治理手段，可在会计处理的基础上，实现资产税务核算数据的一致性、标准化和效率化的提升。

#### 6. 涉税数据的统计分析

集团管理层在对集团内各个业态的税务数据收集和统计的过程中，会面临各地申报数据格式不统一、申报频率不尽相同等导致的收集困难、统计费事费力的问题。可借助税务数据治理的方法，通过税务信息化管理工具，将原始数据匹配至标准税务口径数据上，实现高效的数据统计分析之目的。

#### 5. 发票数据治理

在“以票控税”的背景下，以及专票电子化的趋势，进销项发票数据的管理流程和方法，对企业税务合规性和业务效率有重大的影响，发票数据治理可协助企业优化现有流程，促进发票数据的高效流转，提升合规性的同时，挖掘发票数据的价值，助力企业实现业务提升。





# 全税种合规自动化管理







国企数字化转型正当时——3月初国资委发布《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》（国资发财评规〔2022〕23号），提出建立现代化财务体系，其中特别提出强化税务体系建设及提高税务数字化水平。往期税务数字化转型系列文章分别从税务数字化战略和涉税数据治理入手进行阐述，而从本篇开始将针对提升税务运营效率，前置涉税风险管控，以及深化税务管理价值的相关税务数字化产品和解决方案进行依次介绍，本文将主要聚焦于如何通过全税种合规自动化管理解决方案，来实现税务合规的自动化和智能化。

## 一 全税种合规自动化管理的目标和价值

随着传统税务征管模式的不断变革，企业以往的纳税申报工作已不能满足新型征管模式下实时数据管理和高效纳税申报的要求。通过对智能化工具等前沿技术的应用，实现复杂的合规申报管理和税务数据实时交互已是大势所趋。

全税种合规自动化管理的工作方向是针对较大规模的集团企业，替代性地完成繁重复杂的税务治理工作。国有企业当以税务合规可控化、税务风险前置化和税务管理智能化为目标，利用数字化产品帮助税务人员整理分散的税务信息，实现增值税、企业所得税、财产行为税等全环节标准化、自动化、智能化管理，帮助企业达成全税种覆盖的税务管理平台，实现税务数字化价值提升并最终服务于企业整体战略目标。



## 全税种合规自动化管理的目标和价值

### 全税种合规自动化的目标及愿景

#### 税务合规可控化

- 构建税务合规数据仓
- 提升税务处理自动化水平
- 提高税务合规工作处理效率

#### 税务风险前置化

- 规范税务工作处理流程及规则
- 从源数据把控质量，识别风险
- 支持税务分析和决策，提升合规

#### 税务管理智能化

- 迈向税务智能化管理时代
- 实现税务部门职能转型，从数据加工者向数据使用者身份转变

#### 数据质量提升，数据转化为资产

- 统一数据管理，提高税务数据完整性
- 直接采集申报表数据，提高税务数据准确性

#### 流程标准化

- 明确各节点标准工作职责及处理流程
- 实现全税种业务规则和计税逻辑统一配置

#### 风险可追溯

- 了解工作中的税务风险点和控制点
- 从而规范涉税活动，降低后续税务风险

#### 效率提升

- 结合税务信息化平台，明确税务人员职责
- 降低管理成本，提高税务管理效率

#### 业财税一体化深度融合

- 业务、财务、税务的信息一致性得到保障
- 实现一体化管理、达成涉税流程优化

价值体现



## 二

# 全税种合规自动化管理的解决方案

全税种合规自动化管理作为税务信息化平台的基础模块，通过数字化解决方案将线下流程转化为线上流程，同时需要在业务现状调研和需求评估环节引入税务专家、流程管理专家，对企业的税务部门进行评估，为提高其运作表现提供策略和专业化建议，并结合税务信息化平台和工具，帮助解决企业税务管理的问题。

基于多年税务数字化转型具体实践和自身税务咨询方面的丰富管理经验，普华永道设计了一套全税种合规自动化管理方案，并开发了满足企业税务管理需求的一站式税务信息化管理平台——全税种合规自动化模块，帮助企业实现智能化的一键自动算税、标准化申报、高效集成等能力，涵盖全税种、全流程、全区域、全行业，使企业达到提升精准纳税的执行能力、风险管控的预警能力、管理流程的优化能力，全面支撑国企数字化转型。

普华永道全税种合规自动化管理解决方案重点包括：

### 统一数据源采集：

提供数据源采集标准接口，自动化对接前端涉税业务、财务系统数据；

### 自动生成工作底稿：

支持各类业务台账配置，自动关联前端数据源，根据核心计算引擎通过内置规则自动生成各类工作底稿；

### 涉税申报标准化：

自动关联申报底稿的表内逻辑，自动校验数据准确性，并自动生成最终申报表，增强事前事后合规数据管控，全流程数据可追溯；

### 税务合规全自动化计税：

财务报告数据统一管理，采用统一格式，集中管理，提供更高的可分析性；在核算体系数字化基础上实现完全税务合规自动化计算和出具制式报表；

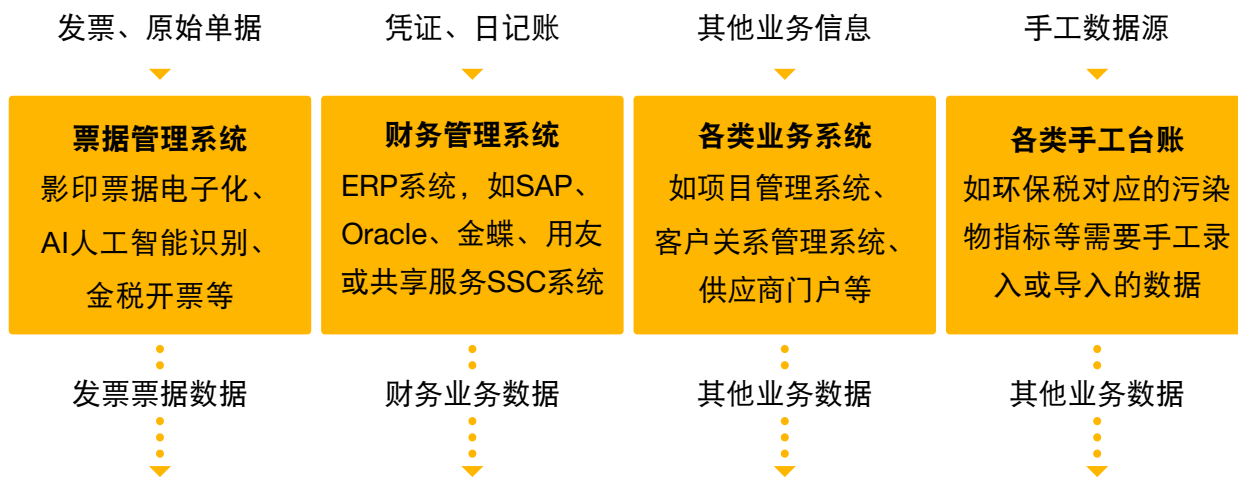
### 合规任务管理：

合规任务事项的核心规则、调整项等均可灵活配置；满足由于机构合并分拆或纳税模式变更所带来的业务流程变更配置。





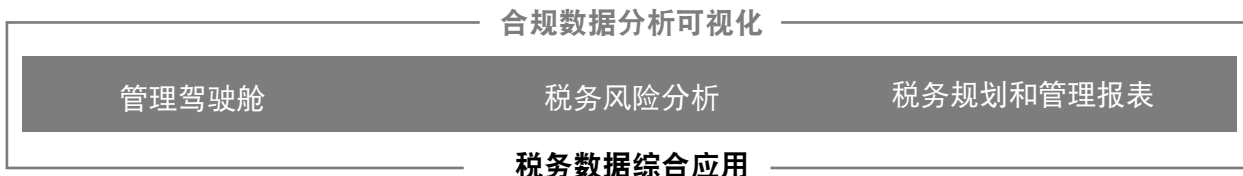
## 全税种合规自动化管理解决方案



### 全税种合规自动化管理模块



### 税务数据运营层



## 1. 统一税务工作流程，提高数据自动化和标准化

全税种合规自动化管理模块能够将财税数据收集流程、票账比对流程、申报工作审核流程等进行统一，支持税务数据自动化处理、标准化涉税申报表的出具，所有数据均可回溯至底层基础数据。对于大型国企不同板块的实际业务、法律法规需求的差异均可以通过简单调整计算模板配置、工作底稿配置等手段进行灵活配置，无需等待技术人员进行系统调整，甚至二次开发等耗费大量开发时间成本和系统测试成本，轻松应对业务和政策变化，避免潜在税务风险。

### 全税种合规自动化模块 — 业务功能

#### 自动化申报

通过业财税一体化的数据源协同，实现标准税账科目到标准底稿，再到税务申报的自动化，提高申报的准确率与效率

#### 标准化申报

通过智能匹配规则、标准化的底稿和申报表，实现申报数据的规范性与税务合规性

#### 轻松应对业务逻辑变化

表单和信息支持灵活配置和批量快速维护，可配置的计算引擎解决复杂业务问题，业务人员轻松应对税法变更、工作底稿或核算口径及审批流变动等

#### 全流程数据可追溯

业务、财务与税务数据源的双向追溯，保证数据处理过程的准确性和申报数据的准确性

#### 灵活可配的数据对接

如财务系统数据、业务系统数据、税局系统发票数据、台账数据等，通过灵活的数据接口实现数据共享和对接

#### 非标准项目有效应对

针对非标准税务及相关数据管理，通过税务咨询专家、税务信息化技术专家、税务流程管理专家设计专业解决方案后落地实现



## 2. 配置低代码税务平台，应对不同场景需求

合规自动化管理基于对税务业务处理的灵活性，架构部署的负载协调性和性能可扩展性的考量，可配置低代码税务平台让企业能够以较低的成本快速创建并实施定制化功能，满足不同的业务场景需求。

### 全税种合规自动化模块 — 技术优势

良好的低代码能力	<ul style="list-style-type: none"><li>· 产品架构具备高性能和可适应性，易于二次开发和维护</li><li>· 系统可实现个性化需求落地，满足集团内各企业非标准化需求</li></ul>
灵活配置拓展能力强	<ul style="list-style-type: none"><li>· 字段可配置</li><li>· 逻辑可配置</li><li>· 页面可配置</li><li>· 接口可配置</li><li>· 集成可配置</li><li>· 报表可配置</li></ul>
标准化服务接口	<ul style="list-style-type: none"><li>· 拥有标准化的系统集成功能和标准化服务接口治理框架</li><li>· 支持前端涉税数据源系统集成及后端BI展示等系统集成</li></ul>
用户界面友好	<ul style="list-style-type: none"><li>· 平台支持多种主流浏览器访问，界面简洁、清晰、人机交互体验良好</li><li>· 能够实现多样性的页面风格，可满足集团企业未来可视化分析等需求</li></ul>
平台高性能及高稳定性	<ul style="list-style-type: none"><li>· 微服务框架，支持高并发、高响应，实现最好的系统运行效率</li><li>· 具备完整的服务治理及监控能力，使系统保持长期健康高效的状态</li></ul>
系统维护成本低	<ul style="list-style-type: none"><li>· 系统大部分新增功能可通过系统配置解决，不需要进行开发</li><li>· 业务人员可配置、可运维，降低对于IT开发能力的依赖</li></ul>
支持多种部署方式	<ul style="list-style-type: none"><li>· 支持私有化部署、公有云部署，以及在主流容器云平台部署</li><li>· 可插拔式的模块化设计，不同模块服务均可独立运行和停止</li></ul>





### 3. 针对行业特点，适配不同税务需求

不同的行业在税务工作和需求上存在一定差异，因此企业在开始进行全税种合规自动化平台建设之前以及过程中，要寻求适配其行业特殊性的税务数字化解决方案，以便高效完成各项税务工作。

#### 全税种合规自动化模块 — 行业解决方案



能源化工行业  
解决方案



零售消费品行业  
解决方案



医药行业  
解决方案



多元化产业投资  
集团解决方案



金融行业  
解决方案



房地产行业  
解决方案



制造业  
解决方案



汽车行业  
解决方案



建筑行业  
解决方案

普华永道基于对不同行业税务管理痛点及数字化转型需求的深入研究和积累，从丰富的税务咨询和实施经验出发，助力企业实现不同行业的税务管理及数字化转型。



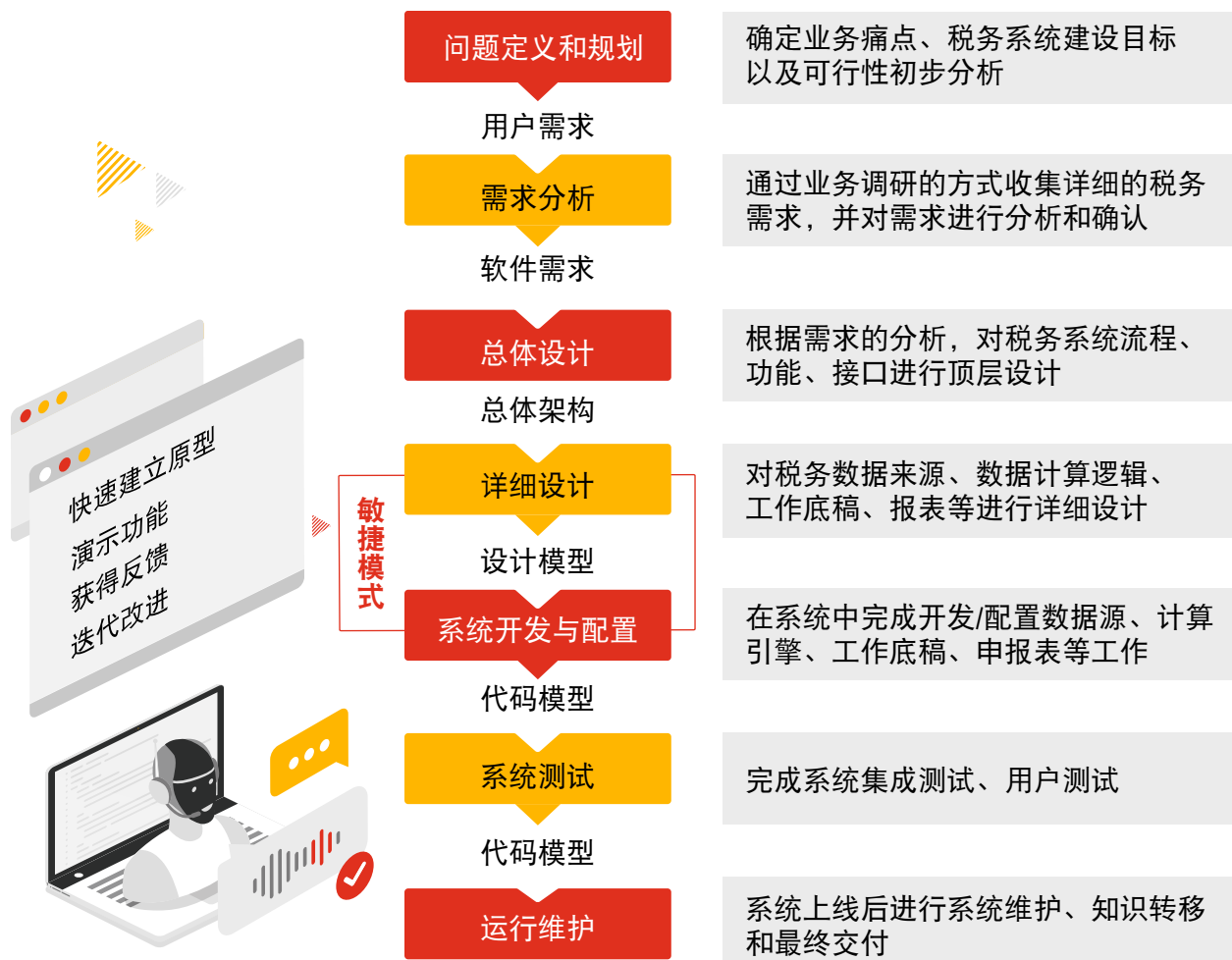
### 三

## 全税种合规自动化管理的落地实施

根据税务系统实施的特点，国有企业的合规自动化平台落地中应采用传统的“瀑布型 + 敏捷模式”的实施方法，并且在关键节点由税务专家参与讨论与管控，在保证关键节点可控的同时，通过敏捷实施快速获取用户反馈，持续迭代改进以保证税务系统能成功实施。

普华永道拥有专业的集税务管理咨询、流程优化、系统开发和实施于一体的服务团队。针对有全税种合规管理数字化建设需求的客户，合理配置团队资源，从业务需求调研到后期系统实施一体化完成。站在企业自身的视角充分了解现状及需求，认真审视税务管理数字化建设规划，在咨询端调研方向中融入实施要点考量，在实施端将系统方案融入咨询成果，确保咨询方案成功落地。

### 全税种合规自动化管理模块实施方法论



## 四

# 全税种合规自动化管理典型案例

## 项目背景

某综合性大型央企集团涵盖材料、精细化工等产业的产销研一体化，设立有化工、金融、公用事业、研发、环保、物流、商贸等多个事业部，实体数量众多且分布于海内外。伴随税收征管体制的变化，企业的税务精细化管理面临非常大的挑战。

### 财税管理痛点

#### 业务发展与财税管理不匹配：

伴随业务增长，事业部多、规模大、纳税主体多、管理难度大，各公司信息化成熟度不一，存在财务系统、会计科目记账规则、票帐比对等表样不一致，应对税务机关检查资料准备难；

#### 人工算税风险高：

税务申报表的准备依赖 Excel，工作量大、效率低且出错率高，申报时效性无法保障；

#### 信息孤岛：

涉税数据系统间无法相连，信息孤岛问题严重，依赖税务人员手动加工从财务系统、业务系统、金税系统中提取数据；

#### 缺乏税务分析和风险管理：

缺乏信息化指标数据，不能常态化进行指标分析，风险管理滞后，协调难度大。





# 服务方案

## 项目阶段

1 信息化咨询

2 系统实施

3 持续提升

## 项目的主要服务内容

### 基础信息管理

机构信息管理

用户权限  
与日志管理

纳税主体  
信息维护

税目税率  
管理维护

### 纳税实务管理

企业所得税、增值税  
等多税种管理

税务指标体系建立

- 数据采集
- 税款计提
- 缴纳
- 计税底稿
- 申报
- 记账工作

### 纳税申报管理

各税种申报表、  
报表管理

纳税期限设置

截至期限提醒

涉税统计分析

### 税务风险管理

税务风险指标库

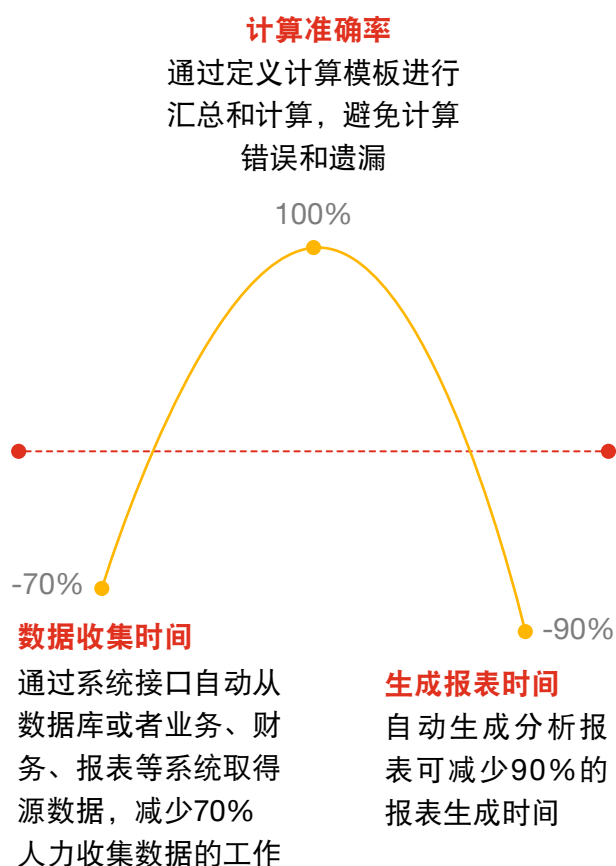
风险预警



## 价值提升

- 提高合规遵从度：打造集效率、合规和洞察为一体的税务管理平台，依据企业情况设置自动化计税工作流程及审核节点，增强申报前申报后合规数据管控，实现全税种线上自动化管理，提升税务申报效率与准确性，降低税务风险。
- 增加信息化协同：税务管理平台建设与正在建设的诸多企业级系统（ERP 企业资源计划系统、发票系统、合同系统）相结合，构筑业财税一体化蓝图并协同实施。
- 灵活应对变化：高效配置的取数逻辑、底稿逻辑、申报表逻辑、审批流、工作流，可灵活应对外部税务环境变化和内部税务管理调整，提升集团管理效率。
- 助力税务部门职能转型：减轻财税人员工作强度，同时赋予了税务人员专注于税务规划和分析的机会。

### 预期收益



## 结语

随着金税四期的推进，未来税务征管必将更精细更快速更系统。全税种合规自动化管理作为税务职能数字化转型的重要部分，应积极排上日程，采用科技手段，支撑战略、服务业务、创造价值、解放人力、提升效率、降低风险，实现数字时代的价值提升。





# 涉税风险管控





税收大数据和风险管理局的成立及金税四期的到来，推进企业税务管理向数字化和智能化方向发展。企业当积极借助数字化手段和工具，建立全方位的涉税风险管控体系，尽快步入财税合规风控改造期，依法准确纳税，降低税务风险。

## 一

# 涉税风险管控的重要性

自上世纪 90 年代至今，国税总局不断出台关于税务风险的各项政策法规，随着税收大数据和风险管理局的成立，以及金税四期建设，监管与大数据智能化应用深度融合。税务机关利用大数据、云计算及人工智能等技术，采集内外部涉税数据，全方位捕捉企业税务画像，从“无差别监管”真正向以风险为导向的全方位、立体化的“精准监管”转变。同时，在国务院简政放权的大方针下，税务机关将很多税务事项处理由事前审批、备案转变为纳税人自行评估和留存资料备查的管理模式。纳税人在享受税收便利的同时，也承担着税务管理上的更大挑战和风险。

在“以数治税”的大环境下，企业的税务风险管理，由过去的税局通知事后的“被动反应型应对”转变为“主动型和预测型风险管控”。

## 税收风险管控的发展历程

### 第一阶段

#### 上世纪90年代

税务机关对纳税人的管理以事后检查为主，主要是一年一度的税收大检查以及涉外税务审计。但在涉外税务审计中，引入了纳税人自查的概念。

### 第二阶段

#### 2001至2009年

逐步建立风险管理意识，确立了纳税评估概念，设立专职的纳税评估机构。

### 第三阶段

#### 2010至今

在征管改革的大趋势下，建立了风险监控体系，强化风险管理的重要性。纳税评估机构的职能向风险监控转化。



## 二

# 涉税风险管控的难点和痛点

对于大部分国有企业来说，税务风险管理的难点主要表现在缺乏税务风险评估体系和有效的监督机制，缺少专业的风险分析工具，无法预知潜在税务风险点，事后应对措手不及，潜在税务代价巨大。

## 企业应对潜在税务风险的难点

### 被动应对，管理滞后

企业税务人员在面临税务机关的质询和税务检查、稽查时，只能被动应对，按照税务机关的要求来准备对应的文件资料。

### 缺少工具，信息不对等

面对税务机关基于税收指标提出的质询、检查或稽查，企业税务人员缺少有效的工具来获取与税务机关掌握的信息相对等的材料。

### 人力有限，时间紧迫

企业财务与税务工作人员数量有限，税务机关给予企业的答复时间一般较短，人力缺乏，难以应付税务机关的要求。

### 不明税局意图，不知如何解决

企业税务人员缺乏应对税务机关的经验，无法透析税务机关的意图，找不到合适的解决方案。

### 可能影响纳税评级

如果企业在税务机关的稽查或检查中暴露出重大问题，并产生大量的滞纳金甚至罚款，会导致企业的纳税评级下降，从而给企业的税务工作带来诸多不便。

### 潜在税务代价巨大

企业税务人员对企业税务风险的大小缺乏直观的感受，一旦有重大税务风险点被稽查，要付出的潜在税收代价十分巨大。

### 无从预知，措手不及

企业税务人员无法预知税务机关何时会提出质询或稽查，往往在真正面临检查时措手不及。

### 缺乏应对方法，不知如何降低风险

企业税务人员没有系统的应对税务稽查或检查的方案，不知道要如何降低被税务稽查或检查的风险。

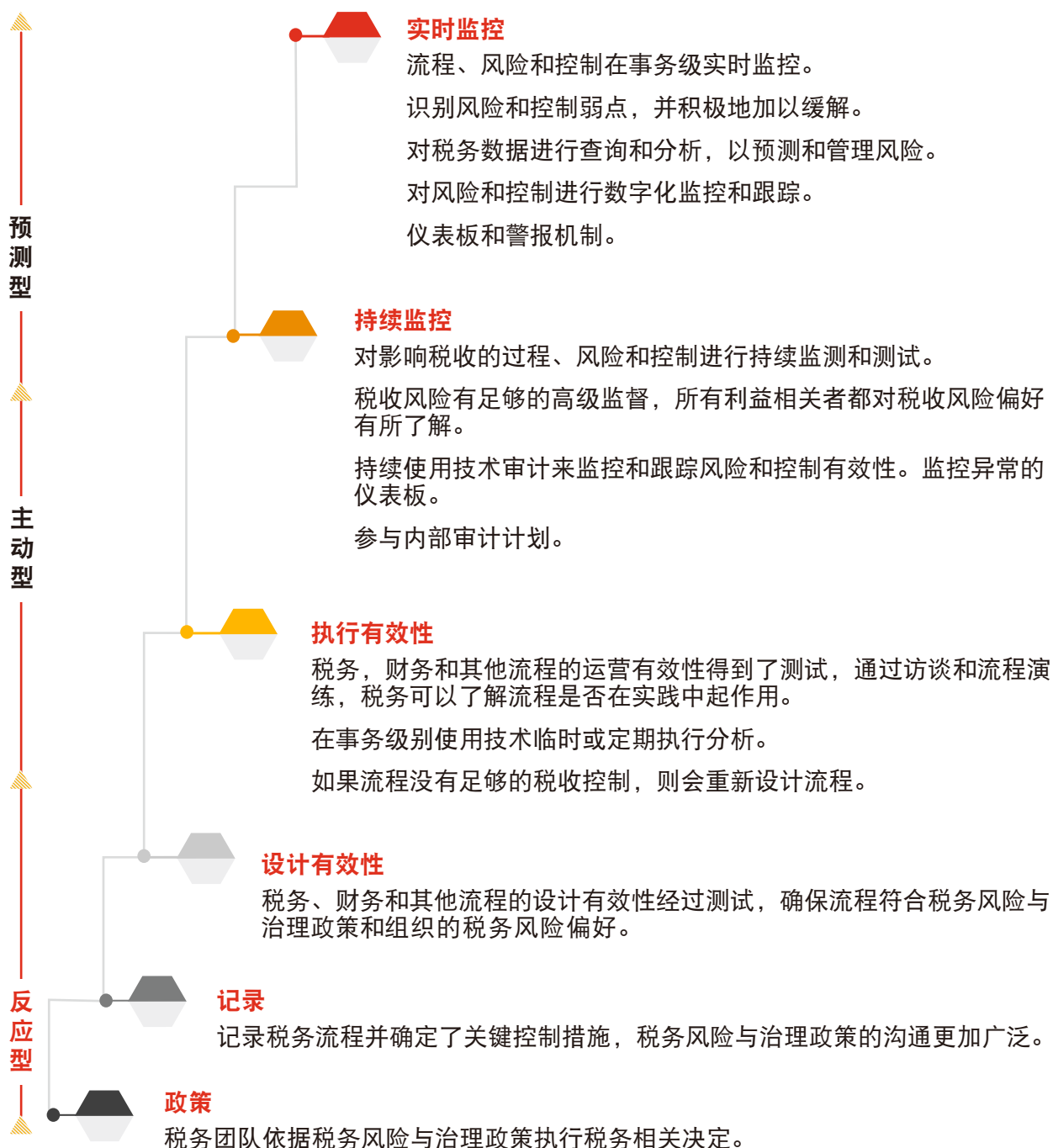


### 三

## 涉税风险管控的战略框架

从企业税务数字化转型的角度，涉税风险管控转型的核心在于：从被动型税务风险应对模式，逐步过渡到主动预测型税务风险治理模式。

### 普华永道税务战略管理框架 —— 税务风险治理





## 四

# 涉税风险管控的企业 应对建议

面对不确定的外部税务环境和多样化的内部管理需求，普华永道根据在财税和数字化领域的长期专业积累和具体实践，建议企业建立“税务风险管理体系”。对此，普华永道 OneNext 智领税务管理平台，利用企业自身全量涉税数据执行常规自检，通过可视化平台工具掌握风险评估的实时状态，将涉税风险管控前置，帮助企业建立有效的税务风险快速反应机制和环环相扣的税务管理体系，并运用数字化手段和管理工具实现税务风险管理的落地执行。

税务风险管理体系的搭建核心是可落地。企业应当紧紧围绕“可管、可控、可视”三个原则进行涉税风险管控体系建设，闭环工作流程，从源数据和税务工作流程全环节把控质量，识别风险，支持税务分析和决策，提升合规，实现精准纳税，规避系统风险。

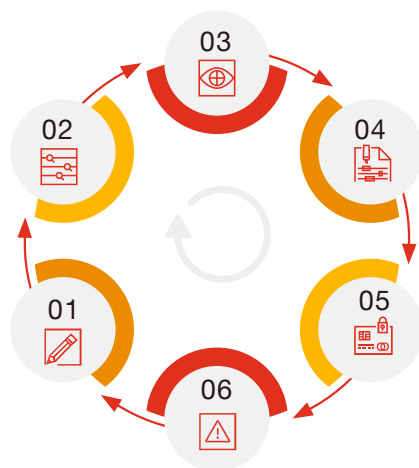
## 1. 建立闭环纳税指标评估体系与预警策略，保证涉税风险“可管”

税务风险管理是一个循环往复的过程，是由风险定义、风险识别、风险监控、风险提示、风险分析、风险防范等步骤组成的结构化、标准化流程。国企当建立闭环的税务管理体系，构建合理的税务风险管理框架，将风险管理理念和方法与企业税务管理业务和流程相融合，通过标准化、结构化的风险管理流程和常态化运营，展现全方位的税务分析洞察，持续优化改进企业税务管理方式，不断提高企业税务管理的健康值。





## 税务风险闭环管理思路



### 01 风险定义

指标选取，求精不求多，梳理涉税风险点和控制点，着重利用通用指标、行业指标、自身指标，同时融入复合指标、联动指标等高阶概念。

### 02 风险识别

阈值设计思路不能过于宽泛，也不能过于激进，结合历史数据运算和预测企业面对的风险敞口，使管理层对企业认知精准及时。

### 03 风险监控

跟踪税务管理程序的运行并持续识别新的风险敞口的过程，风险监控的反馈可帮助制定新的税务风险管理战略，并建立有效地风险防范措施。

### 04 风险提示

为管理者汇总企业整体层次上的税务信息及各类涉税数据，利用数字化工具及时进行风险提示，完善事前及事中提示。

### 05 风险分析

对税务管理流程中的风险点、纳税核算问题及误报漏报等情况可能造成的失误和带来的稽查风险进行统计分析。

### 06 风险防范

基于风险分析，建立风险防范控制体系，从基础日常工作事项中避免潜在的税务风险，从重大决策中提前评估税务风险及应对方案。





## 2. 借助数字化工具落地，助力涉税风险“可控”

国有企业可借助税务风险管理模块及相关数字化应用，将税务风险管理的各个要点前置到各个流程环节中，在巩固好风险监控措施的同时，提前做好风险预防，变被动为主动，实现涉税风险管控税务数字化落地。通过税务风险管理模块的建设，配置税务风险分析指标和税务风险报警阈值，实时获取涉税数据和运算，评估企业潜在税务风险，实时监控和预警，实现对税务风险事前预防、事中控制和事后评估的全过程管理。



## 普华永道 OneNext 智领税务管理平台涉税风险管控模块实施方案

01

### 指标体系构建 与阈值设置

- 依托于千户集团报表、全国税调表、重点税源表风险库三大整合型申报表完整经验及配套的全税种指标风险库。
- 结合企业需求和税收监管的重点，定义并灵活配置相关税务、财务风险预警指标和分析模型。
- 同时自定义设置指标的置信区间或风险阈值，支持查看并管理指标计算公式。

02

### 风险实时监控 与预警

- 通过预设相关预警条件及阈值，快速计算、评估企业实际税负率、税负变动弹性指标等纳税评估指标数值。
- 与行业平均值、管理经验值对比，自动预警和风险提示。
- 实现对企业税务风险管理工作的实时动态、可量化、可视化呈现和全流程的动态监控。

03

### 风险分析 与报告

- 支持预设分析模板，灵活配置分析维度（模型、指标、数据等）。
- 提供多维度的税务风险指标分析体系，对已触发及已处理的风险预警进行统计分析，多维度可视化企业税务风险情形。
- 定期生成风险分析报告，并按管辖范围自动进行风险预警事项报告推送，由相应层级的管理人员审阅风险预警事项的处理进度和处理结果。

04

### 风险追溯 与跟踪

- 所有税务风险均可下钻和追溯至对应的纳税实体与风险源数据。
- 通过系统流程对风险原因等整个风险处理过程进行记录。
- 在风险处理完成后，可生成各类风险处理文档。
- 闭环风险识别到风险追踪的工作流程，规避系统风险。





### 3. 多样化分析展示，让涉税风险实时“可视”

将税务风险管理由“期间型管理”升级为“实时性监控”，对税务风险管理的总体状况、风险点、风险处理进度等实现全流程、无障碍的可视化管理。向不同层级的决策岗人员动态展现税收风险状况，提示风险聚集点，充分发挥税务风险前置化管理对提升税务合规管理能力的重要支撑作用。

#### 税务风险可视化架构

##### 01

###### 管理驾驶舱

- 管理驾驶舱：将中间层的可视化做汇总，展示核心分析结果。

##### 02

###### 风险汇总可视化关联指标分析财税分析可视化

- 中间层可视化：将底层任务计算结果可视化，分为指标预警的风险可视化、指标数据的财税分析可视化，和关联指标场景分析。

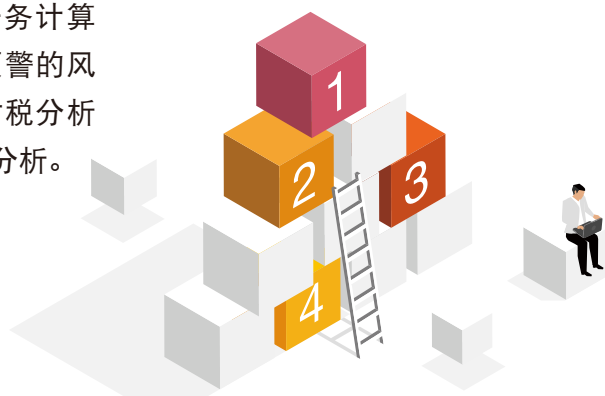
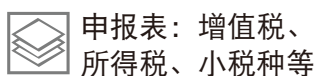
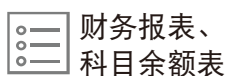
##### 03

###### 指标预警任务与阈值任务

- 数据采集及分析任务：通过任务收集财务、申报数据，并通过预设的指标逻辑执行计算，然后与预设的阈值做比较进而实现指标预警（红绿灯）。

##### 04

###### 基础数据源



## 五 涉税风险管控—典型案例

### 项目背景

客户为中国大型现代服务业国有骨干企业集团，拥有全资及控股公司 180 余家。

#### 财税管理痛点

##### 上市公司管理需求：

对税务数据的准确性要求更加缜密。

##### 业务繁杂为总部管理带来一定难度：

业务种类不断增加以及业务场景复杂度的不断提升，企业面临的税务管理难度不断加大，未来随着规模的成长，不仅需要降低税务风险，也需同时关注可能的税收筹划空间。

##### 税收监管环境的变化带来的外部压力：

中国税务机关在运用科技手段进行税务管理方面的发展和理念给中国纳税企业的税务管理带来了相当的挑战。合规性责任转移到企业，税务风险内控体系的建设需求也更加紧迫。



## 服务方案

根据业态分布、运营模式、财税管理方式的深入了解，经过多次税务咨询项目的合作，以税务管理提升点及发展核心方向，本着以管理提升为目的、方案落地为基础，设想与规划切合实际需求的提升实施路径，并制定了具体的实施步骤，以此助力数字化税务风险管理转型。

- 第一阶段 – 税务风险管理体系咨询
- 第二阶段 – 税务风险管理系统实施

税务风险管理体系咨询方案

税务管理报告建议

专项税务健康检查

试点企业的税务数据分析

试点企业的税务风险识别（初步试点）

集团税务管理驾驶舱

税收数据分析

税收优惠管理

税务风险管理

纳税数据统计与展示

基础数据搜集及展示





## 价值提升

- 集团税务信息透明化：集团所涉及的 3 大业务、5 大板块及 180 家企业数据一览无遗；集团税务基础信息标准及结构化。
- 集团税务风险可视化：税务信息进行风险可视化，协助管理层及时发现并预防潜在风险。
- 集团税收效能提升：纵观集团税收情形，进行集团效益最大化的调整，使得税收管理更能结合企业经营管理方针进行企业的结构动态调整。



## 结语

普华永道认为，税务部门创造价值的能力取决于其能否很好地适应当今不断发展变化的税收法规，同时为公司的经营战略提供支持。借助信息化技术和工具，在全面提高税务基础工作效率的基础上，税务部门将更加关注高质量的税务风险管控和价值创造，真正成为战略转型的推动者、业务运营的合作伙伴。





# 全面数字化的电子发票改革







发票电子化改革作为深化税收征管改革的主要突破口，不仅是推动发票载体的电子化，更是促进我国经济社会数字化发展的一项重大改革，是实现“以票管税”向“以数治税”分类精准监管转变的重要支撑。国有企业应该把握发票电子化改革趋势，全面了解政策，积极应对，以享受改革红利。

## 一 发票电子化改革 最新动态

为落实中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于进一步深化税收征管改革的意见》要求，全面推进税收征管数字化升级和智能化改造，降低征纳成本，经国家税务总局同意，自2021年12月1日起，在内蒙古自治区、上海市和广东省（不含深圳市，下同）部分地区的部分纳税人中开展全面数字化的电子发票（以下简称“全电发票”）试点工作。自试点以来，全电发票因无需领用、开具便捷、信息集成、节约成本等特点，受到越来越多纳税人的关注。





全电发票是以可信身份认证体系和新型电子发票服务平台为依托，以去介质、去版式、授信制、赋码制、标签化、要素化为特征，以全领域、全环节、全要素电子化为运行模式的新型电子发票，其特点如下：

### 24小时免费在线提供服务

依托全国统一的电子发票服务平台24小时在线免费为纳税人提供全电发票开具、交付、查验等服务。

### 去介质、免申领

无需发行税控专用设备，无需办理票种核定，无需申领特定发票号段，通过“赋码制”系统自动分配唯一的发票号码，新办纳税人可实现“开业即开票”。

### 去版式

全电发票无联次，破除PDF、OFD版式限制，以XML数字电文形式传递，可电子化入账归档。

### 动态授信额度

实行每自然月开具金额总额度管理，废除领用份数限量、最高开票限额管理模式，可依据纳税人的风险程度、纳税信用级别、实际经营情况等因素进行动态调整。

### 全新票面信息

优化票面信息，采用20位发票号码，取消发票代码、购销方银行账户信息等，新增动态二维码，票面信息包括基本内容和特定内容，支持扩展。

### 标签化开票要素

根据特定行业、特殊商品服务及特定应用场景需填写的相应内容，票面展示信息略有不同，票面左上角会展示该业务类型的字样。

### 多渠道开具、多手段交付

可通过网页端、客户端、移动端开具，开具后可通过税务数字化账户自动交付至对方账户，也可以通过二维码、邮件交付，并提供数据规范和接口标准，企业ERP可直接对接集成。

### 新增发票状态管理

新增增值税用途确认和入账确认，受票方已做增值税用途确认或入账确认的，冲红需经对方确认。



全电发票是落实税收征管数字化升级和智能化改造的重要抓手，使用全电发票能进一步强化发票记录交易信息的本质，实现经济交易信息“一票式”集成，其优势如下：

#### 更简化

去介质、赋码制，开票“零前置”，开业开票“无缝衔接”。



#### 更便捷

发票开具多元化渠道24小时“一站式”服务，随时随地开票。



#### 更高效

电子发票国家标准，全流程数字化流转，入账归档一体化。



#### 更安全

已确认增值税用途或入账状态的发票，红冲需对方确认。



#### 更智能

通过“授信制”自动为纳税人赋予开具金额总额度，可动态调整。



#### 更开放

提供电子发票服务平台接口方案，企业ERP等财务软件可直接对接。



## 二

# 全电发票给企业带来的机遇与挑战

发票是记录交易信息的载体，是企业会计核算的原始凭证。发票管理是企业税务管理的重要内容之一，对核实经营业务、履行财税监管职能、应对外部审查等均有着举足轻重的作用。因此，国有企业对发票的管理务必及时、完整、准确。然而，如下图所示，很多国企发票管理面临诸多难点，有着强烈的管理提升诉求。

## 发票管理难点与提升

### 日常管理—提升运营效率，降低成本

- 销项发票管理难点：业务场景、开票规则复杂，对接渠道、系统多，开票工作量大；业财与开票、作废红冲流程闭环管理难度大，错开、重开、超额开票等差错防范困难，沟通成本高；开票软件权限无法细分，审核审批与开票动作分离。
- 进项发票管理难点：发票识别查验、单据匹配审核、勾选抵扣操作繁琐、工作量大、沟通成本高。

### 风险管控—应对大数据环境下的稽查风险

- 风险管控前置需求：缺乏有效的数字化手段落实防范要求，无法及时识别预警风险事项，事后管理的方式无法有效管控风险，以及应对税务机关质询及检查。
- 合规风险较高：如何确保开票合规、收票合规，纳税申报准确及时，业、票、账及申报数据交叉核验无误，数据源回溯路径清晰。

### 数据集成—业财税深度融合

- 数据收集效率低：信息化程度不一致，开票数据需从多个系统获取，且部分手工填写数据的效率和准确度低，容易出现差错。
- 数据整合难度高：业财与票及纳税申报之间容易形成数据孤岛，且存在数据口径不一致等数据质量问题，需要制定涉税数据标准；数据的获取及再利用难度大，各层级管控缺乏基础数据支撑。

### 流程优化—助力管理提质

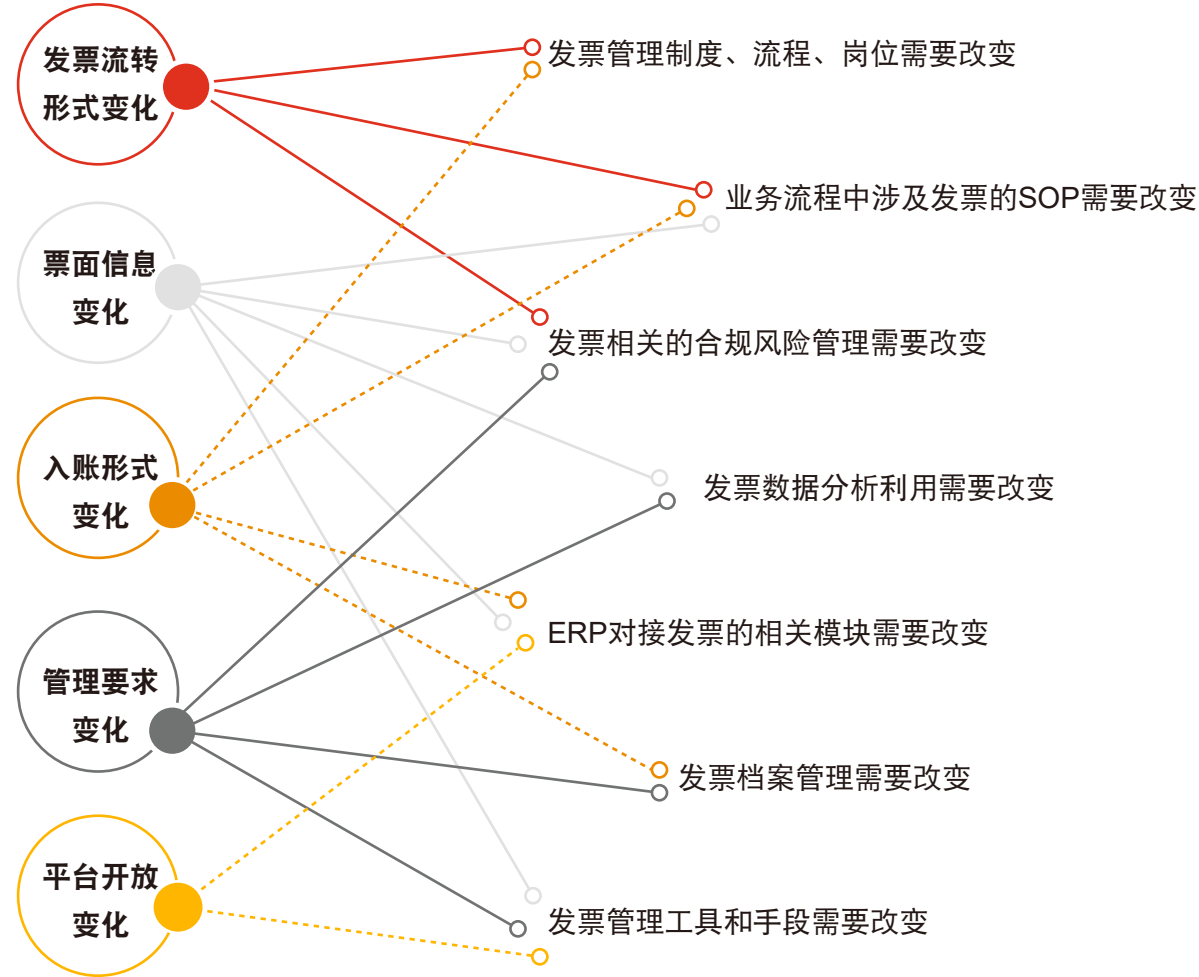
- 发票数据与业务关联度低：开票环节与业务端缺乏线上管理闭环流程，开票数据不能线上回写，业务端与发票端数据关联性、一致性难以保障。
- 发票流转效率低：从销售到开票、收款，从采购到收票、付款，存在邮件或线下跨部门流转和沟通，流程繁琐，效率低，容易出现差错。





全电发票，将有助于从根本上解决业务流程涉票环节集中化、自动化障碍，推动发票与业务、法务、财务、税务、资金、成本费用、档案、供应链管理等全流程数字化贯通，全面提升企业管理水平和运营效率，降低运营成本，赋能业务发展。

全电发票在给国企带来新的机遇的同时，也将对现行发票管理制度、岗位职责、业务流程及相关管理系统改造升级等带来挑战，如下图所示：



注：SOP，标准工作流程 Standard Operating Procedure  
ERP，企业资源计划管理系统 Enterprise Resource Planning





### 三 普华永道发票管理数字化转型洞见

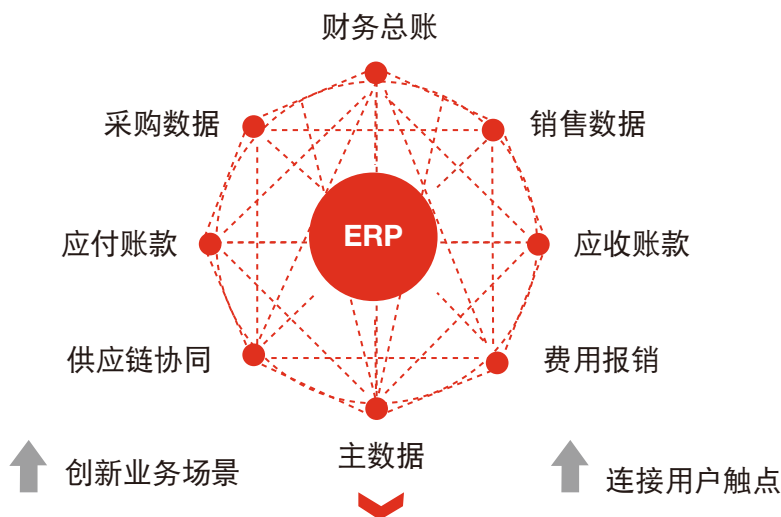
发票管理数字化转型，不应仅着眼于开票、收票本身，更需要以发票为切入点触达企业税务职能转型及管理提升的诸多方面。对此，国企需要从以下几个方面入手：

- 从发票流转全周期出发，梳理优化业务场景，整合企业级方方面面的数据；
- 按照既定规约对数据进行抽取、转换、传输，拉通业务流、数据流、审批流；
- 依托科技手段，建设管理系统，提升涉票管理自动化、智能化水平，为内外部赋能。



## 发票管理数字化提升步骤

梳理优化场景，整合企业级方方面面数据



按照既定规约拉通和加工数据



依托科技手段，建设管理系统，内外部赋能



发票数据池（基础）



管理驾驶舱（管理层）

系统对接	基础资料	规则管理
开具管理	风险预警	数据统计
采集查验	勾选抵扣	进项转出



发票相关职能模块（运营层）





在实践中，国企常常由于对发票电子化改革与企业管理模式、业务流程、系统等关联性缺乏全面的认识，对管理层面、技术层面面临的难点预估不足，造成无法顺利推进发票数字化建设或成效达不到预期。

普华永道基于实践案例及行业观察，总结了发票数字化转型实践中常见的管理层面和技术层面的难点，期待为发票乃至税务管理整体数字化实践提供启示。

## 管理层面难点

### 战略层面：

- 企业管理层对发票数字化了解片面，没有制定清晰明确的战略目标和执行策略
- 没有根据企业实际情况，对数字化转型路径排序优先级
- 没有为数字化转型所需的跨部门协同建立管理机制
- 没有做好对数字化全面和长期投入的准备，缺乏资源保障

### 组织管理层面：

- 各部门没有形成统一的数字化转型目标，跨部门协作推进难
- 部门管理层没有对数字化转型设定明确目标和步骤，资源投入不足
- 没有对业务流程、管理体系做相应的变革，误以为上个系统就完成数字化转型
- 职能部门参与不足，IT部门是数字化转型唯一责任人



### 人才管理层面：

- 缺乏对数字化人才的重视，也缺少相关人才储备，不了解如果科学地进行数字化转型规划和推进
- 缺乏数字化和业务逻辑同时精通的复合型人才，不知道如何选择规划产品或做产品选型

### 预算层面：

- 无法准确判断数字化转型的价值，因此投入成本较少或不达预期



## 技术层面难点

### 过渡期政策把握

发票电子化改革目前仍属于试点阶段，传统税控设备、税务UKey、全电发票将在一段时间内并存，且仍有进一步调整的可能，企业需要把握政策趋势，做好过渡期建设方案，尽量保证将来能够平滑过渡，避免无效投资。

### 建设策略或产品选型

市面上发票相关的服务商众多，产品与解决方案比较成熟，企业是自建，还是外购，自建需要具备什么能力，整体方案如何规划设计，外购如何选型。

### 各种税控设备或方案特点

单机版金税盘、税控盘，税务UKey，税控服务器、盘组柜，全电发票方案有什么特点，优缺点，过渡期纸电并存，使用哪种税控设备或方案最有利。

### 业务场景数据流程梳理

发票全生命周期流转，涉及企业内部多个部门，也涉及上下游供应商客户，需要全面梳理进销项涉及的业务场景、数据流、工作流。同时，还需要同步考虑增值税纳税申报、风险管理等税务管理需求。

### 电子发票服务平台选择

局端电子发票服务平台、第三方电子发票服务平台、自建平台三种方案，各有什么优缺点，如何确保数据安全，自建平台需要什么资质条件，现阶段怎么选择。

### 跨部门协同推进

发票数字化转型不是建设一个孤立的系统，需要从企业业务场景出发，推进部门、业务、数据及系统融合，多部门、多系统协同推进相关需求调研、数据梳理、方案设计、系统建设或改造。

注：税务 Ukey，新型税控设备，与金税盘、税控盘用途相同，用于开具增值税发票，是增值税发票数据安全存储载体，也是电子发票公共服务平台的身份认证及信息加密设备。



## 四 普华永道发票数字化解决方案

普华永道 OneNext 智领税务管理平台以发票数字化转型为切入点，致力于为企业税务部门提供全电发票时代数字化税务运营、流程变革、组织咨询、系统实施等广泛领域的一站式解决方案。

### 普华永道 OneNext 智领税务管理平台发票管理模块概览

销项发票管理			进项发票管理			供应链发票协同
基础管理	发票开具 打印	发票 数据分析	发票采集	发票验证	发票 数据分析	对账单管理
税收分类 编码维护	待开票 单据	销项发票池	OCR识别	真伪验证	进项发票池	对账确认
商品管理	单据拆合	多维 发票查询	扫码枪 采集	合规校验	多维 发票查询	预制发票
客户管理	发票拆合	统计分析	版式文件 解析	入账状态 校验	统计分析	发票开具
价税分离 规则设置	开票审批	发票对账	第三方下载	进项抵扣 管理	发票对账	发票数据回写
发票拆合 规则设置	发票开具	异常发票 预警	电子底账 同步	专票勾选 抵扣	异常发票 预警	发票寄送跟踪
税控设备 管理	作废红冲			旅客运输 抵扣		发票签收匹配
开票点 管理	红字信息	销项接口 管理		不抵扣勾选	进项接口 管理	票单审核查验
发票领购	发票打印	标准API		进项转出	标准API	付款对账
抄报税	扫码开票	个性化适配		账务处理	个性化适配	账务处理

#### 发票管理模块

注：OCR（Optical Character Recognition，光学字符识别），指电子设备（例如扫描仪或数码相机）检查纸上打印的字符，通过检测暗、亮的模式确定其形状，然后用字符识别方法将形状翻译成计算机文字的过程。

API（Application Programming Interface，应用程序编程接口），是一些预先定义的函数，目的是提供应用程序与开发人员基于某软件或硬件得以访问一组例程的能力。





## 可配置低代码平台，灵活应对企业各种业务场景，助力提升发票管理自动化和智能化水平：

普华永道 OneNext 智领税务管理平台发票管理模块，依托产品平台的低代码、高可配技术特色和能力，可以通过较低成本和较短实施周期快速落地标准功能和定制化功能，帮助企业全面建设发票数字化管理体系，实现发票全生命周期管理，以降低涉票管理成本、打破发票管理属地限制、全流程提升发票处理效率的，并基于涉票数据快速有效地挖掘和捕捉企业涉票流程优化节点、涉票风险，提升涉票合规性，为实现税务管理自动化和智能化奠定基础。平台支持无缝叠加全税种、税务报告、税务风险、税务统计分析等模块，助力企业税务全面数字化管理步入新台阶。

### 发票管理模块业务功能亮点及预期成效



## 分阶段提前做好准备，积极应对全电发票时代到来：

全电发票试点已拉开序幕，为避免被纳入试点范围时给业务运营带来冲击，建议企业提前着手相关准备工作，近期可以从以下几个方面入手：

### 1. 在纳入全电发票试点范围前

- 修订发票管理制度：审视企业内部现行发票相关的管理制度、规范，以及岗位职责，根据全电发票的特点和要求进行修订。
- 制定全电发票 SOP（Standard Operating Procedure 标准工作流程）：根据企业自身涉票场景，结合企业管理模式，梳理从业务端开票收票到财务端入账归档的进销项发票全生命周期业务流程、供应商开票新要求等，设计全电发票下的各业务流程 SOP。
- 摸底现有发票系统：摸底现行进销项发票相关系统建设使用情况，与业务财务等系统数据集成情况，存在的痛难点问题，根据全电发票现行试点方案，规划初步的系统优化提升方案。







## 2. 在纳入全电发票试点范围后

- 制度、SOP 实施及宣贯培训：就新制度、SOP 开展宣贯和培训，正式发布实施，并跟踪执行反馈，按需进行必要的改善。
- 推进发票管理数字化升级：设计发票相关系统改造升级或建设方案，业务财务等系统配套改造升级方案，推进发票管理数字化建设及相关业财系统配套升级。

## 结语

发票电子化改革已进入攻坚期、深水区，试点工作将向大范围、全覆盖有序推进。全电发票作为发票电子化改革的新突破，将颠覆国企进销项发票管理现行制度、流程及 SOP。普华永道建议企业抓住契机，统筹规划发票管理数字化转型升级，并以发票全生命周期流转过程为链条，带动数字化转型向纵深发展和整体提升。







# 境外投资涉税管理解决方案





2022年2月28日，中央全面深化改革委员会第二十四次会议中强调“加快建设一批产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代的世界一流企业”。国有企业在打造世界一流企业的道路上，将深入不断演变的全球税收大环境，这也向国有企业的境外涉税管理提出了更高的要求及挑战。中国贸促会于2022年3月31日发布的《中国企业对外投资现状及意向调查报告（2021年版）》中表示，被调查对象反馈税务审查是企业在境外运营中遇到的前三类合规问题之一。如何在国有企业推动境外投资过程中，解决遇到的一系列限制着境外投资涉税合规的问题，是每个计划于境外投资的国有企业需要不断学习的课题。特别是在信息化时代下，国有企业也需要思考如何通过数字化工具不断提升境外投资涉税管理质量，在瞬息万变的国际舞台动态管控境外投资涉税风险，以及实现境外投资涉税管理对于业务发展和财资运营的赋能增值。

—

## 境外投资企业面临的境外投资涉税管理 难点和痛点

### 税收环境剧烈变化，监管日趋严格

随着经济合作与发展组织（OECD）不断发布新的行动计划，企业的境外投资涉税管理任务难度加大。此外，各国（地区）税务机关不断加强信息交换的同时，各国（地区）税务机关也在启动或提升税务机关的数字化建设。对于企业而言，应对各国（地区）税务遵从的合规性要求、税务信息的披露和透明上的外部压力持续增加，以及还需面临并解决诸多内外部现实挑战与困难，通常限制着企业税务合规、风控、筹划水平的提升。





## 常见的境外投资涉税管理需要考虑的外部影响因素

### 国际税改

OECD的税基侵蚀和利润转移 (BEPS 1.0、BEPS 2.0 支柱一和支柱二)

### 数据共享

加强政府之间以及纳税人与税务机关之间的数据共享, 包括税收信息共享, FATCA, CRS

### 政府税收

各国政府尝试通过税收优惠政策吸引更多的投资者

### 监管变革

CRD IV, 巴塞尔协议II, 材料外包等方面

### 税收治理

OECD的合规性驱动力 (包括税收策略披露, 水平监控, 基于风险的税务检查)

### 新型税收制度

税务机关进行实时报告和分析, 尤其是在新兴市场 (例如, 巴西)

### 透明度

监管披露 (例如, 国别报告, 税收战略的披露)

### 声誉风险

由于税务问题被媒体曝光而导致企业声誉受损—税务道德

### 公平分配

增加收入, 减少税基侵蚀。



注: OECD: Organization for Economic Co-operation and Development, 经济合作与发展组织

BEPS: Base Erosion and Profit Shifting, 税基侵蚀和利润转移

FATCA: Foreign Account Tax Compliance Act, 全称海外账户税收合规法案 (或称外国账户税收遵从法)

CRS: Common Reporting Standard, 共同申报准则, 又称“统一报告标准”

CRD IV: Capital Requirements Directive IV, 《资本需求指令 IV》



## 日益凸显的境外投资涉税管理问题

信息化发展带来的商业模式转变、税务战略及管理体系滞后缺失、组织架构多变、税务政策法律频繁变化、业务端对税务部门的支持需求、数据采集困难、税务风险未能及时管控及有效应对、税务专岗人员配置缺位或专业水平良莠不齐、对所在国纳税要求信息不充分等。这些影响因素可能导致企业对境外投资涉税事项方面看不见、抓不着、管不住、无增值，面临境外投资涉税管理水平提升瓶颈。

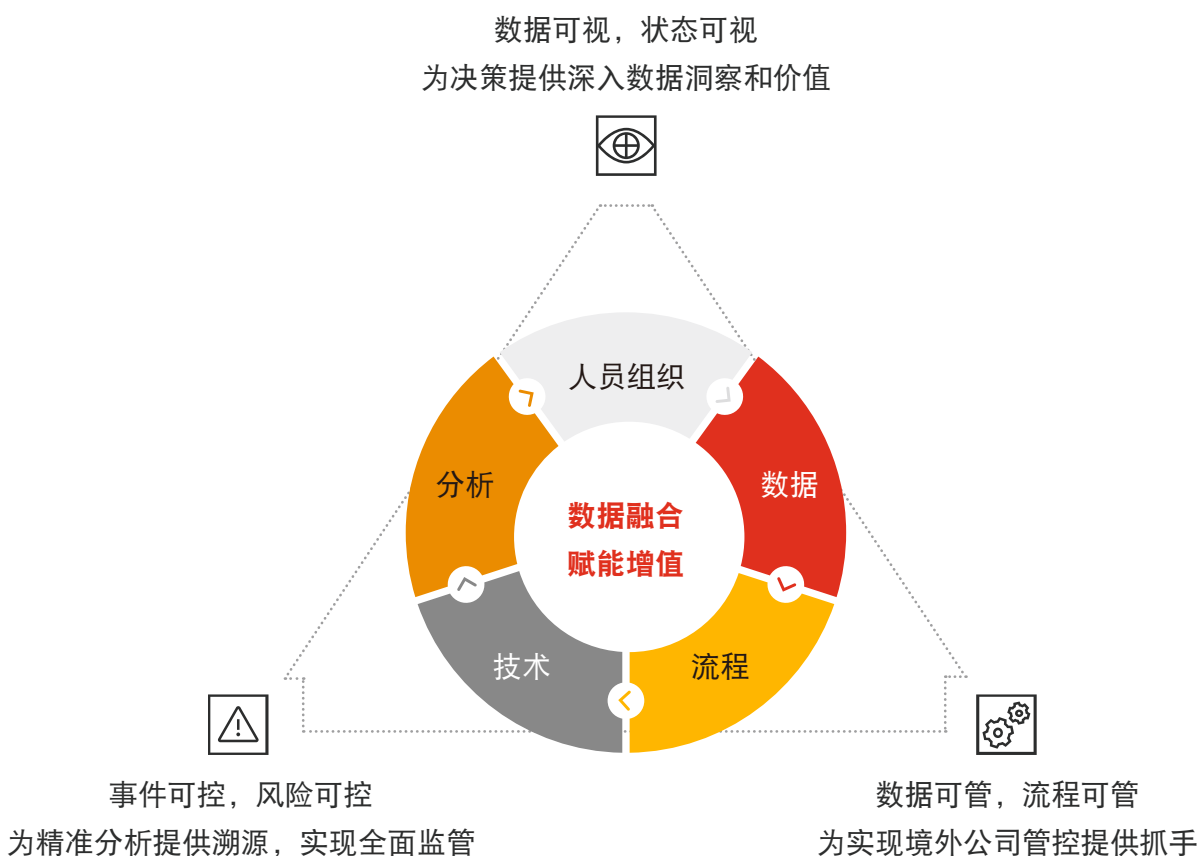
### 常见的境外投资涉税管理痛点及难点





## 普华永道对境外投资涉税管理目标的理解

基于普华永道与众多涉及境外投资企业的访谈和交流发现，企业的一个共同诉求是能够将其税务职能转变为企业业务发展的核心战略资产。由此，普华永道在信息化时代提出的境外投资涉税管理解决方案的核心逻辑是“业财税一体化”框架下的境外投资涉税管理职能转型和升级迭代。在信息化时代，境外投资企业可借助科技手段，搭建符合企业“业财税一体化”的境外投资涉税管理平台，逐步实现境外投资涉税事项的可视、可管、可控，从而达到智能化和业财税一体化，实现税务数字化价值提升并最终服务于企业整体战略目标。



## 普华永道境外投资涉税管理解决方案思路

在“业财税一体化”的框架下，境外投资涉税管理不再是一个单纯围绕税务技术点的闭环，而是从企业的业务端的发展和管理诉求出发，解决业务和管理提升路径过程中的税务问题，是一个从业务管理痛点出发，再回归于业务发展和管理提升的闭环。



- **原点：境外投资整体业务发展战略定位**  
确保境外投资涉税管理导向赋能增值
- **前提：明确境外投资财资计划**  
确保境外投资涉税管理方向与境外投资财资预算安排相结合
- **方向：境外投资涉税管理目标和价值体系**  
确保境外投资涉税管理目标和价值体系相契合
- **基础：境外投资涉税管理现状评估及优化建议**  
确保构建出企业境外投资涉税管理最优画像
- **抓手：境外投资涉税管控模式确定**  
确保对重点境外投资涉税税源及重大境外投资涉税事项的把控
- **保障：境外投资涉税管理制度和流程体系建设**  
确保境外投资涉税管理体系有章可循、有规可依
- **手段：境外投资涉税管理信息化建设规划蓝图**  
确保境外投资涉税管理信息化建设稳步推进
- **论证：境外投资涉税管理系统方案设计和论证**  
确保境外投资涉税管理体系规划举措可施行
- **载体：境外投资税务管理系统开发实施配置**  
确保境外投资涉税管理信息化建设方案稳落地
- **增值：境外投资涉税管理数字化赋能境外投资业务发展**  
税务数字化价值提升，实现“业财税”一体化





### 三

## 普华永道 OneNext 智领 境外投资涉税管理平台

智领境外投资涉税管理平台是一款由普华永道中国自主开发，专门针对企业境外投资涉税事项的一站式多功能管理平台。该平台集服务、共享、交互、数据、分析及跟踪管理为一体，覆盖境外投资涉税合规管理、境外投资涉税风险监控管理、境外投资涉税统计分析管理、有效税负率管理、境外投资涉税专项管理等多类事项，可有效提升企业的境外投资涉税合规管理能力、数据利用及分析能力、工作及管理效率。





## 普华永道 OneNext 智领境外投资涉税管理平台

### 境外投资涉税管理模块

#### 境外投资涉税管理驾驶舱

- 纳税分布概览
- 涉税风险概览
- 数据报送概览
- 组织架构概览
- 有效税负率概览
- 关联交易概览

#### 境外投资涉税风险管理

- 风险指标定义
- 风险阈值定义
- 风险预警分析
- 风险闭环管理

#### 境外投资涉税统计分析管理

- 涉税数据采集管理
- 有效税负率管理
- 涉税统计分析管理报表
- 税务数据分析报告

#### 境外投资涉税合规管理模块

- 境外投资涉税合规驾驶舱
- 境外投资涉税合规日历
- 流转税管理
- 所得税管理
- 申报表配置管理
- 其他税种管理

#### 境外投资涉税专项管理

- 境外投资涉税检查跟踪管理
- 对外付汇跟踪管理
- 税务现金流管理
- 境外涉税优惠及筹划事项跟踪管理
- 税收协定管理
- 其他境外投资涉税专项管理

#### 境外投资商务管理

- 境外投资法人架构管理
- 境外投资法务管理
- 投资处置境外涉税税金管理
- 境外实体商业实质跟踪管理

#### BEPS 2.0 双支柱管理

- 成员实体信息维护
- 支柱一模型及可视化
- 支柱二模型及可视化
- 有效税负率影响测试

#### 关联交易管理

- 国别报告管理
- 关联交易计算及预测
- 关联交易结构定义
- 关联交易跟踪管理

#### 税收政策法规库

- 境外投资涉税政策法规
- 境外投资涉税政策解读

### 系统基础模块

#### 基础信息管理

- 用户管理
- 规则管理
- workflow 管理
- 纳税主体信息管理
- 角色和权限管理
- 汇率信息

#### 系统管理

- 系统运行
- 系统接口
- 日志管理
- 流程管理

#### 组织管理

- 法人主体定义
- 纳税主体定义
- 管理架构定义
- 员工定义
- 岗位定义
- 工作组定义

#### 税务文档管理

- 税务档案管理
- 其他附件管理



## 四 境外投资涉税管理典型案例

### 客户背景

某消费品市场行业领先企业，设计、生产、销售、研发职能，全球销售网络遍布 100 多个国家和地区。

### 境外投资涉税管理 痛点难点

- 境外实体遍布世界各地，信息碎片化。
- 缺乏管控体系和标准，税务事项依赖当地事务所，在无明确汇报机制的情况下，无法有效控制第三方工作质量。
- 仅通过邮件及共享平台方式，总部无法取得有效的数据反馈，数据质量和可追溯性差。
- 无有效数据分析和预警体系，数据难以有效利用，也不便于总部及时监控及发现问题
- 不熟悉各国（地区）的税收政策，税务优惠政策的运用不充分，总部无法及时出具有效管理意见。

### 普华永道解决方案

境外投资涉税管理体系现状审阅：通过普华永道境外投资涉税管理成熟度模型，评估整体税务体系及管理情况，挖掘可提升点，并提出解决思路。

境外投资涉税管控模式定义：梳理集团境外投资涉税管理组织架构、境外投资涉税工作汇报体系，确定集团整体境外投资涉税管理模式，明确境外投资涉税职能定位，识别管控主体并定义管控内容，划分税务管理权责界面，形成清晰的税务权责机制。

境外投资涉税信息化建设思路：提出境外投资涉税信息化建设思路，制定建设规划蓝图及数字化落地方案。

工作成果：

- 境外投资涉税管理成熟度评估报告
- 境外投资涉税管理权责界面
- 境外投资涉税信息化建设规划蓝图报告

制度指引：

制定境外投资涉税管理制度指引。



信息化建设：结合境外投资涉税信息化建设蓝图，落地实施境外投资涉税信息化平台及模块，打造集团境外投资涉税数据仓，为全面及专项信息化建设奠定基础。

- 基础信息管理模块
- 股权架构管理模块
- 境外投资涉税管理驾驶舱
- 境外投资涉税合规日历
- 境外投资涉税数据采集管理模块
- 境外投资涉税风险监控模块
- 境外投资涉税统计分析报表模块
- 非贸付汇管理模块
- 境外投资涉税税收政策法规库
- 税务档案管理模块

## 价值体现

明确定位，指引方向：

通过明确集团境外投资涉税管控模式、定位及目标，明确未来税务职能定位及税务管理思路。

节省成本，提升合规：

通过专人团队助力，节省税务管理成本，提升境外公司税务合规水平。

标准流程、沟通提效：

降低多方离散沟通成本，提升各国（地区）税务顾问（如有）、税务负责人与集团税务团队的沟通效率。

专业指标、可视可控：

专业的境外投资涉税分析指标及可视化分析功能有助于提升境外投资涉税管理全局性及专业性。

清晰蓝图，安稳落地：

制度体系建设与税务信息化建设配合进行，实现境外投资涉税管理体系规划举措落地，与境外投资涉税信息化建设方案落地。

综合平台、管控高效：

利用信息化手段，提高集团境外投资涉税管理的及时性、可靠性、高效性。





对于身处不同境外投资阶段的中国企业，在境外投资过程中均会产生不同的境外投资涉税管理问题，同时也存在一定的共性问题。各阶段企业可结合自身实际情况，从以下方面着手考量，探寻适配自身的境外投资涉税管理切入点及境外投资涉税数字化解决方案。例如：

### 1. 起步阶段

尚在考虑但仍未开始境外投资的企业：

积极利用智能自动化及可视化工具建立境外投资涉税政策法规库、境外投资涉税筹划工具、管理驾驶舱等专项管理模块，初步完善境外投资涉税法规的收集和更新，满足境外投资涉税筹划模拟测算需求，通过管理驾驶舱进行可视化展示，为管理层提供决策支持。

### 2. 成长阶段

有初步尝试但仍在进行境外投资布局的企业：

随着业务扩大，通过税务信息化咨询，基于企业境外投资战略目标、境外投资涉税现状评估及优化建议，建立标准境外投资涉税合规管理体系及符合境外投资财资计划的中长期税务数字化管理规划，完成企业内部境外投资法人架构管理、境外投资涉税流程标准化、数据采集、合规自动化、档案管理、权限管理建设，提高数据质量及沟通效率，实现财税数据收集及时性、文档完整性、管理可控性，为后续境外投资涉税进一步分析及全面境外投资涉税管理智能化提供抓手。





### 3. 扩张与成熟阶段

已有比较完备的境外投资布局，但因市场改变或其他原因需考虑转型的企业：

在企业境外投资成熟发展阶段，企业应同步完善境外投资涉税数字化管理体系全面建设，为企业提供管理新视角和进一步转型支持。在合规管理的基础上，拓展有效税负率管理、境外投资涉税风险管理、境外投资涉税统计分析管理、境外投资涉税检查跟踪管理、境外投资涉税优惠事项管理、BEPS 2.0 双支柱管理、关联交易管理等专项模块建设，利用数字化工具推动涉税数据共享、信息资源整合和标准化运营，实现从企业集团到下属板块的境外投资涉税事项“看得见”、“抓得着”、“管得住”，以及团队赋能。

普华永道建议企业在响应境外投资战略目标的同时，利用先进的技术工具及成熟的管理方法论，参照上述建议在不同阶段逐步开启合规管理、风险管理、筹划管理及运营管理等事宜，以实现境外投资涉税全面税负管理，将税务职能转化为战略性资产为目标，最终实现中国企业在境外投资运营中的税务赋能增值，向“世界一流企业”愿景迈进。







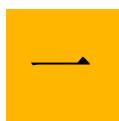
# 研发管理的数字化转型







随着国企数字化转型和金税四期的推进，研发管理作为企业管理的重要一环，其体系建设及数字化转型也被提上日程。本文将针对研发管理痛点问题，从研发数据治理、研发流程梳理、研发体系建设和研发管理数字化转型角度提出解决方案，以帮助企业完善研发管理体系，打通业财税链条，实现研发管理的自动化和价值提升。



## 研发管理数字化转型指导意见及政策发展趋势

近年来，国家鼓励研发创新的政策层出不穷，税收优惠激励政策实施力度逐年增大，以税收优惠政策推动企业研发投入并减轻企业税收负担，相关政策的出台及主要内容如下所示：



### 国家税务总局公告(2021)28号

- 企业10月份预缴申报第3季度(按季预缴)或9月份(按月预缴)企业所得税时,可以自主选择就前三季度研发费用享受加计扣除优惠政策;
- 对10月份预缴申报期未选择享受优惠的,可以在2022年办理2021年度企业所得税汇算清缴时统一享受。

### 财政部 税务总局公告(2021)13号

- 将延续执行企业研发费用加计扣除75%政策,并将制造业企业加计扣除比例提高到100%。

### 财税(2018)99号:《关于提高研究开发费用税前加计扣除比例的通知》

- 研发费用按照实际发生额的75%在税前加计扣除;
- 形成无形资产的,按照无形资产成本的175%在税前摊销。

### 财税(2018)76号:《关于延长高新技术企业和科技型中小企业亏损结转年限的通知》

- 当年具备高新技术企业或科技型中小企业资格的企业,其具备资格年度之前5个年度发生的尚未弥补完的亏损,准予结转以后年度弥补,最长结转年限由5年延长至10年。

### 研发费用加计扣除政策执行指引(1.0版)

- 对研发费用加计扣除政策进行了系统梳理;
- 通过“研发活动”、“委托研发”等一系列关键词阐述研发费用加计扣除的技术属性。

2021

2020

### 国科火字(2020)82号:《关于推动高新技术企业认定管理与服务便利化的通知》

- 优化高新技术企业各项管理服务工作;
- 推进认定管理工作信息化进程;
- 优化高新技术企业档案管理,加强监督及政策跟踪。

2018

2017

### 国家税务总局公告(2017)40号:《国家税务总局关于研发费用税前加计扣除归集范围有关问题的公告》

- 细化人员人工费用、直接投入费用及其他 各类费用的政策口径;
- 明确诸如政府补助、材料费用等政策口径;
- 明确执行时间和适用对象。

2015

### 财税(2015)119号:《关于完善研究开发费用税前加计扣除政策的通知》

- 发布“负面清单”;
- 扩大了可享受研发费用加计扣除费用范围;
- 减轻了企业会计核算负担,简化审核程序,加强后续管理。



企业在加大研发力度并积极适用研发激励优惠政策时，依然面临许多企业研发管理的痛点和难点问题。从过往接触过的案例中总结，普华永道理解从研发管理的数据、流程及体系角度，企业主要面临的痛点及难点问题如下：

## 01

### 研发数据管理难度高， 标准化程度低

- ▶ **从研发管理的生命周期看**，研发项目经历从策划管理到项目结项管理等阶段，整个流程贯穿研发、法务、人力、财税等部门，各个阶段和部门的数据存放在不同管理系统中，数据收集成本高，且不同管理系统数据标准化程度低；
- ▶ **从研发费用管理角度看**，研发费用不同的归集口径给财税人员的工作带来较大压力，粗放的研发管理模式等导致研发费用数据追溯较为困难，易造成稽查风险；
- ▶ **从研发数据的收集和分析看**，原始数据未经标准化处理，数据收集难度高，收集到的研发数据质量参差不齐，维度、口径等未经统一无法进行比较分析，难以为管理层决策提供数据支持。

## 02

### 研发管理流程模糊，岗位 职责与文档管理有待优化

- ▶ **从研发项目管理效率角度看**，项目众多缺少自动化管理系统，手工处理效率低下，准确度和完整度均有待提高；
- ▶ **从研发管理跨部门协同合作角度看**，跨部门协同效应低，导致研发费用的分配不准确；向相关部门提供备案材料时，跨部门间无统一的文档管理流程，导致沟通成本高；
- ▶ **从研发项目的文档收集角度看**，依赖于线下人工沟通，无系统进行承载，难以确保人员变动或操作失误导致的文档缺失等问题；
- ▶ **从研发加计扣除信息化角度看**，无系统进行专项管理，因此无法及时准确获取相关信息和文档从而支撑业务安排和管理层决策。

## 03

### 研发体系未建立，缺乏 通盘规划

- ▶ **从研发项目整体规划角度看**，企业忽视研发体系整体建设，未从研发管理全流程角度通盘考虑以形成标准化流程，固化岗位职责；
- ▶ **从研发项目参与主体角度看**，集团企业间可能参与同一研发项目，若涉及集团内多个法人实体参与在不同研发阶段，可能造成同一研发项目被多个主体用于申请优惠政策；
- ▶ **从集团企业研发项目安排角度看**，集团企业还存在研发安排性质不明确、研发成果在不同实体间的归属不清晰等问题。





面临研发管理工作的自身的复杂度与内部管理流程及效率提升需求的多重考验，企业当从评估企业研发管理的现状出发，积极完善研发管理体系，运用数字化手段实现研发管理的数字化转型。

### 三 研发管理数字化转型路径及应对建议

普华永道根据在财税和数字化领域的专业积累和长期实践，建议企业从研发管理现状评估出发，遵从专业优化提升路径，建立“研发管理体系”，借助数字化平台落地。



# 1. 研发管理现状评估

在现状评估阶段，建议企业从研发数据收集、研发活动过程控制及研发管理制度流程四个方面入手对企业研发管理现状进行深入调研与分析评估，并针对研发活动现状提出建设性优化方向和措施。

管理环境	数据收集	过程控制	制度流程
企业目前管理环境	研发数据收集整理	研发费用核算	现存流程制度
<ul style="list-style-type: none"><li>· 分析管理层、研发部门和财务部门对研发管理的重视程度；</li><li>· 对研发项目的管理是否立足长远企业愿景及企业发展目标；</li><li>· 研发项目管理部门之间的配合与沟通是否有效且高效；</li><li>· 研发项目类型的确定是否符合业务实质；</li><li>· 是否足够重视研发优惠政策的使用及优惠政策的合规管理；</li><li>· 是否有完善的研发项目管理制度指引手册；</li><li>· 公司各部门对研发项目管理及研发费用管理目标是否达成共识。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 研发活动生命周期涉 及系统情况收集；</li><li>· 研发活动数据流 向及系统间数据交互 情况梳理；</li><li>· 研发数据标准化情 况评估；</li><li>· 集团企业间不同系 统数据存放收集管 理统一度情况梳理和 评估。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 研发预算管理成熟度 评估；</li><li>· 流程制度、科目设置 的合理性评估；</li><li>· 研发费用核算和归集具 体执行情况的评估；</li><li>· 不同执行口径下是否适 用不同研发费用核算规 则。</li></ul> <p><b>研发费用加计扣除</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>· 研发费用加计扣除资料 准备完整性评估；</li><li>· 研发费用加计扣除费 用；</li><li>· 研发费用加计扣除留档 资料体质健全性等具体 明细项目的评估。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 研发项目立项管理流 程是否高效；</li><li>· 研发项目管理过程是 否合规合理；</li><li>· 研发费用报销管理制 度是否健全；</li><li>· 研发安排性质是否合 理，如何管理集团内 不同公司共同参与一 项研发项目；</li><li>· 研发项目结项管理、 研发项目文档管理等 方面是否有明确的操 作指引或要求；</li><li>· 研发过程中形成的专 利权是否有完备的申 请流程，各部门对接 是否顺畅。</li></ul>



## 2. 研发管理体系优化提升路径

基于详细的现状调研和分析评估，建议国企从研发数据治理出发，进行研发流程梳理，全面优化研发体系，实现整体提升。同时，为数字化平台落地建立数据基础和流程体系，以平缓数字化平台落地阻力，以保证研发管理数字化转型落地方案能成功实施。





### 3. 研发管理数字化平台落地实施建议

基于现状评估和研发管理体系提升，企业可借助数字化平台实现研发管理数字化转型的落地。针对研发管理数字化转型平台，企业可重点关注研发项目信息管理、研发费用管理、研发报表管理等核心功能，以覆盖大部分的研发管理需求，实现价值提升。在此基础上，进行定制化管理驾驶舱数据的分析和挖掘，以辅助管理层决策，实现全面的研发管理。同时，与企业日常生产经营活动高度结合，提高研发项目运营效率，从全环节规避税务风险并实现价值提升。

对此，基于普华永道 OneNext 智领税务管理平台打造的研发管理数字化转型解决方案，可帮助企业建立有效的研发管理闭环体系，实现智能化的研发管理，促进企业达到管理流程优化提升和税务运营效率提升及风险管控，全面支撑国企数字化转型。



## 四

# 企业研发管理体系及数字化建设的价值



### 研发数据标准化程度大幅提升

财务报告数据统一管理，采用统一格式，集中管理，提供更高的可分析性；在核算体系数字化基础上实现完全税务合规自动化计算和出具制式报表。



### 研发管理流程及研发管理体系得到优化

通过帮助企业梳理并建立研发活动管理流程，解决研发管理流程和制度缺失或不完整而带来的合规风险，并有效降低内部沟通成本和管理成本，集团企业整体统筹研发管理活动，提升研发管理质量。



### 研发费用管理和适用税收优惠政策的合规度显著提高

通过智能匹配规则、标准化的底稿和研发费用税收优惠申报表一键生成，实现申报数据的规范性与税务合规性。通过体系化的建设和管理平台的落地，实现集团整体研发费用税务管控能力和管理水平提升，财税合规遵从度提高，财税务风险降低，财税务分析能力提升。



### 研发和产品质量体系得到完善

通过数字化平台的搭建，企业可实现从研发项目预算、研发人员投入、研发成本控制角度评价研发项目质量，帮助制定研发项目预算及研发费用管控，降低部门间高昂的沟通成本和管理成本。



### 辅助管理决策

研发管理驾驶舱的数据及图表展示和自动化研发管理报表输出，管理层能够清晰看到企业研发活动的各项指标，并可将研发数据进行横纵对比，帮助管理层在研发活动中快速决策，提高研发管理效率。







## 结语

普华永道建议企业在考虑研发管理转型时，积极利用成熟的管理方法论及先进的数字化工具，参照上述建议，从研发管理现状评估出发，搭建完善的研发管理体系，运用数字化手段将企业在研发管理方面的数字化转型需求落地，采用阶梯式递进的方式逐步推动研发管理的流程化、标准化、信息化发展。最终实现高效的研发管理和税务赋能增值。







# 税收优惠管理数字化 解决方案





“退税减税降费”成为近年来中国财税政策的关键词。随着国务院国资委印发《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》提出不断完善税务政策库、信息库，及时指导各级子企业用足用好优惠政策，做到“应缴尽缴，应享尽享”，税收优惠管理数字化转型也被提上日程。鉴于国内优惠政策法规的不断更新，国有企业当积极推动税收优惠管理数字化建设，对于企业享有的优惠政策的合规应用进行有效跟踪管理，避免因不满足条件导致的税收风险，实现税收优惠应享尽享、应享快享。

## 一

## 税收优惠管理政策环境

近年来，国家积极推动深化增值税改革、小微企业普惠性减税、社保费及非税收入改革等一系列减税降费措施。今年5月国家税务总局更新发布了四个税费优惠政策指引，累计包含289项税费优惠政策。随着税务部门进一步深化“放管服”改革，简化的办理方式也降低了办税成本。良好的政策背景，在提供税收优惠的同时，也对于企业结合自身条件，履行遵从程序，并切实享受相关政策提出了较高的要求。



## 二

# 税收优惠政策管理及应用的难点

企业享受税收优惠的前提是完全符合相关的法规，而及时获取、全面准确理解以及正确地执行税收优惠政策法规从来都不是容易的事情。国有企业业态复杂，缺乏标准化流程，税务管理手工化程度高，存在信息孤岛，优惠政策获取困难，对优惠信息统计需求高。面对税收优惠政策内容多、规定散、补充繁、变化快及操作繁琐等特点，国企在积极适用优惠政策时，依然面临许多困难。从过往接触过的案例中总结，普华永道认为从税收优惠管理效率、判定难度、享受成本、执行操作上，国企主要面临的痛点及难点如下：

## 税收优惠政策管理及应用的难点

现行税收优惠政策：内容多、规定散、补充繁、变化快

### 管理效率低

部分国企仍限于成本和管理水平，专业税务人员有限，难以及时把控企业适用/不适用的优惠政策

### 信息不对称

税收优惠政策存在先天信息不对称，国企下属企业多，难以及时获取及掌握自己适用哪些优惠政策

### 优惠判定难

税收优惠对征纳双方来说都难以准确把握，国企业态复杂，在判定是否享受某一优惠政策时存在困难

### 享受成本高

享受某些税收优惠所需付出的成本，诸如金钱、时间、机会等成本高

### 执行操作难

税收优惠办理程序复杂，大型企业集团流程长，在优惠政策和办理流程上落实各项优惠政策十分困难

### 缺乏数字化支持

在政策收集、优惠判定使用、优惠数据收集统计中仍依赖税务人员经验和线下管理，缺乏数字化支持





### 三

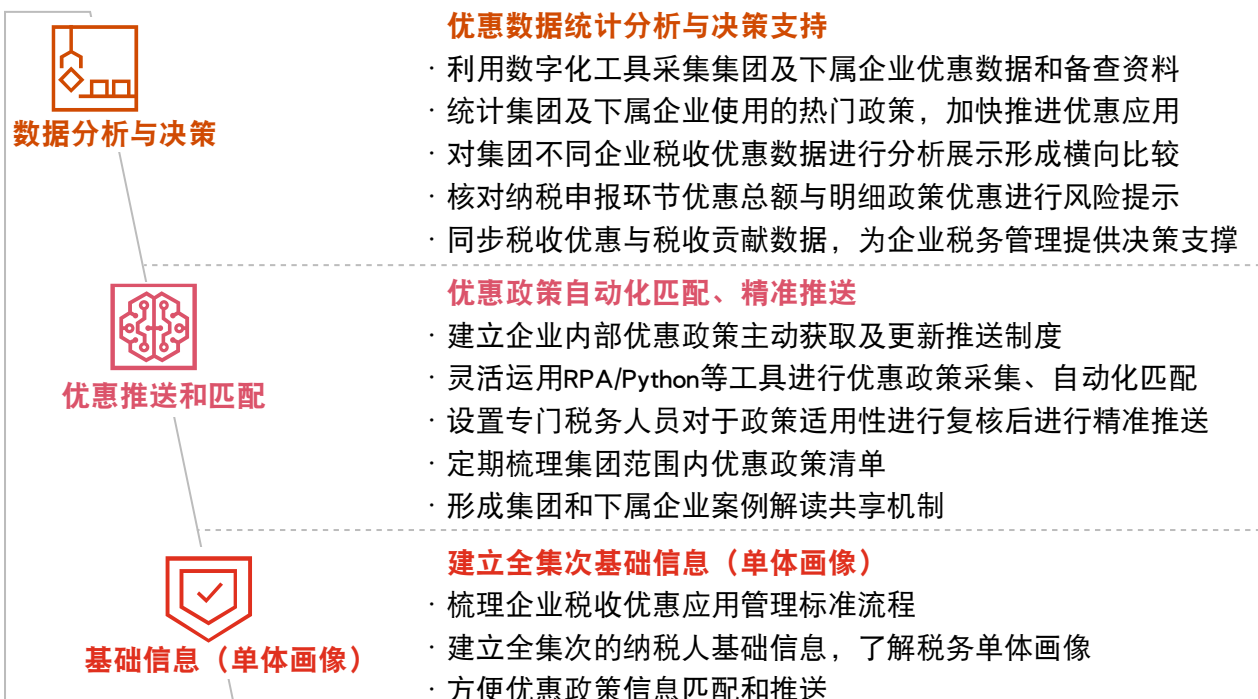
## 税收优惠管理数字化解决方案及应对建议

随着税收优惠政策的不断更新，面临税收优惠管理工作自身的复杂度与效率提升需求的多重考验，企业当从评估企业优惠管理的现状出发，积极完善税收优惠政策管理体系，运用数字化手段实现税费优惠政策管理的数字化转型。

### 1. 建立完整优惠管理体系，保证税收优惠“应享尽享”

普华永道根据在财税和数字化领域的长期实践和对税收优惠相关法规深入见解，建议企业搭建“基础信息（单体画像）、优惠推送和匹配、数据分析与决策”三层税收优惠管理体系。首先，建立全集次的纳税人基础信息，了解每个实体（税号）的税务单体画像，方便后续的优惠政策匹配和管理。其次，建立优惠政策库和案例解读库，集中管理税收优惠相关依据并在企业形成知识共享；梳理企业税收优惠应用管理标准流程，借助数字化工具达到企业优惠政策匹配、推送、应用和优惠数字采集自动化，实现优惠政策申请过程和后续管理闭环；最后，通过数据统计分析为企业提供决策支持，深化企业税收优惠管理应用，实现税收优惠政策“应享尽享”。

#### 税收优惠数字化管理体系



## 2. 依托数字化平台，支撑优惠政策应用管理落地

基于“税收优惠管理体系”的搭建，在税收优惠管理数字化平台落地方面，企业可重点关注优惠政策库、优惠案例库、优惠数据采集、统计分析报表与管理驾驶舱等核心功能，以辅助完成繁重复杂的税收优惠政策收集、案例解读、优惠应用数据采集和可视化展示，实现全面的税收优惠管理和价值提升。同时，在国有企业整体税务数字化转型过程中，可将税收优惠管理，与基础信息管理、合规申报自动化管理、税务数据分析与管理、涉税档案管理等紧密结合，帮助企业建立有效的优惠政策管理体系和数字化落地方案，实现智能化的优惠管理。





## 普华永道税收优惠管理模块解决方案

### 优惠数据采集

- 优惠政策清单
- 税收优惠数据采集
- 非税政府类优惠数据采集

数据统计  
↔  
价值反馈

- 税收优惠及税收贡献概览
- 热门政策统计
- 企业、地区、行业细分

优惠数据可视化

数据采集 ↔ 案例补充

政策统计 ↔ 深化应用

优惠政策案例库

- 税收优惠外部案例解读
- 非税政府类优惠案例解读
- 企业内部案例共享

政策解读  
↔  
知识共享

- 实施更新法规
- 智能推送政策
- 多维度搜索引擎

优惠政策库





## 四 税收优惠管理数字化的预期价值

利用数字化产品帮助税务人员整理分散的税收优惠政策、非税政府类优惠政策和税务优惠申报信息，有助提高国企总部和下属企业优惠政策管理协同性和效率，提高优惠数据利用水平，并以可视化统计展示体现数据价值，实现税务优惠申报可控化、税务优惠数据可视化，助力降低企业税收成本、合力节税，促进企业财务价值管理。



### 提升政策利用率

通过企业和政策双侧地域性或行业性标签，实时更新税收优惠政策和精准推送企业，支持税种、区域、行业等多维度搜索，提升政策利用率

### 提高管理协同性

企业集团及时掌握各区域及企业优惠政策管理情况，增加信息获取及时性，提高管理协同性

### 提升管理效率

建立完整的优惠政策法规库及案例库，赋予税务人员更多获取税务知识的主动权，提升对税收政策的理解，全面提升税务运营水平和管理效率

### 统计结果多维化展示

通过可视化图表多维反映企业节税情况等税收优惠管理事项，形成横向或纵向比较，鼓励各企业查看并应用更多优惠政策

### 提高数据利用水平

按板块、地区、税种等多维度对已有沉淀数据进行分析并利用，为公司的财务、业务决策提供有力支持





## 结语

普华永道建议企业积极推动税收优惠政策和非税政府类优惠政策应用，参照上述建议，完成优惠政策管理体系搭建。通过知识共享、案例解读、优惠数据采集和统计分析，节约税收优惠应用成本，在合规的前提下提高企业税收优惠政策利用率，确保企业足额享受减免优惠，实现高效税务优惠管理和税务赋能增值。











# 联系我们

---

## 普华永道中国国企业务领导团队

---

### 梁伟坚

普华永道中国市场主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2838

邮箱: [thomas.w.leung@cn.pwc.com](mailto:thomas.w.leung@cn.pwc.com)

---

### 陈静

普华永道中国国企业务主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2067

邮箱: [jim.chen@cn.pwc.com](mailto:jim.chen@cn.pwc.com)

---



---

## 北部

---

### 周星

普华永道中国北部市场及北京主管合伙人  
电话: +86 (10) 6533 7986  
邮箱: xing.zhou@cn.pwc.com

### 于晨

普华永道中国人才和组织咨询主管合伙人  
电话: +86 (10) 6533 2685  
邮箱: johnny.yu@cn.pwc.com

---

### 幸芸

普华永道中国人才和组织咨询合伙人  
电话: +86 (10) 6533 7018  
邮箱: lukia.xing@cn.pwc.com

### 杨懿君

普华永道中国国企业务税务主管合伙人  
电话: +86 (10) 6533 3208  
邮箱: yijun.yang@cn.pwc.com

---

### 刘晏来

普华永道中国咨询服务市场主管合伙人  
普华永道中国内地及香港私募股权基金  
业务主管合伙人  
普华永道中国北部并购咨询服务主管合伙人  
电话: +86 (10) 6533 8863  
邮箱: roger.liu@cn.pwc.com

### 倪清

普华永道中国 ESG 可持续发展市场主管合伙人  
电话: +86 (10) 6533 2599  
邮箱: qing.ni@cn.pwc.com

---

### 李超

普华永道中国北部国企业务服务合伙人  
电话: +86 (10) 6533 7839  
邮箱: chao.li@cn.pwc.com

### 龚小北

普华永道中国北部国企业务服务合伙人  
电话: +86 (10) 6533 7127  
邮箱: tony.gong@cn.pwc.com

---

### 陈春

普华永道中国企业融资与并购服务合伙人  
电话: +86 (10) 6533 7627  
邮箱: cindy.c.chen@cn.pwc.com

### 路谷春

普华永道中国企业购并服务合伙人  
电话: +86 (10) 6533 2920  
邮箱: george.lu@cn.pwc.com

---

### 张国俊

普华永道中国山东主管合伙人  
电话: +86 (532) 8089 1818  
邮箱: kevin.zhang@cn.pwc.com

---



---

## 中部

---

### 黄佳

普华永道中国税务主管合伙人  
普华永道中国中部市场及上海主管合伙人  
电话: +86 (21) 2323 3029  
邮箱: elton.huang@cn.pwc.com

### 徐世达

普华永道中国内地及香港风险及控制服务市场  
主管合伙人  
普华永道中国中部风险及控制服务主管合伙人  
电话: +86 (21) 2323 3405  
邮箱: jasper.xu@cn.pwc.com

### 邢奕

普华永道中国中部国企业务服务合伙人  
电话: +86 (21) 2323 3894  
邮箱: aaron.y.xing@cn.pwc.com

### 冯昊

普华永道中国数字化与科技咨询合伙人  
电话: +86 (21) 2323 2818  
邮箱: stanley.h.feng@cn.pwc.com

---

## 南部

---

### 张立钧

普华永道中国区域经济及金融业主管合伙人  
普华永道中国南部市场及深圳主管合伙人  
电话: +86 (755) 8261 8882  
邮箱: james.chang@cn.pwc.com

### 王斌

普华永道中国广东市场主管合伙人  
普华永道中国广州及珠海主管合伙人  
电话: +86 (20) 3819 2999  
邮箱: joanne.wang@cn.pwc.com

### 宋经纬

普华永道中国南部国企业务服务合伙人  
电话: +86 (20) 3819 2655  
邮箱: david.jw.song@cn.pwc.com

### 江凯

普华永道中国税务及商务咨询深圳税务  
主管合伙人及国内企业业务发展南部负责人  
电话: +852 2289 5659  
邮箱: cathy.kai.jiang@hk.pwc.com

---





[www.pwccn.com](http://www.pwccn.com)

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的  
咨询意见。

©2022普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及或普华  
永道网络中各自独立的成员机构。

详情请进入[www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。

