



# 科技赋能 税道渠成

——准备阶段之  
管理体系建设

心向未来，践行今朝。  
[kpmg.com/cn](http://kpmg.com/cn)

## 引言

众多房地产企业已经认识到税务管理提升与变革的重要性并且都陆续开启了他们的变革之旅，而税务信息化建设也显而易见将是这趟旅程的必由之路。有见及此，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，进一步分享我们与房企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。

我们观察到，国务院国资委办公厅在2020年8月发出了《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》，鼓励国企推进数字化转型工作，更在2020年10月至11月连续发表了7篇针对该通知的系列解读文章；与此同时，民营性质的大型地产集团多数也已对集团整体的财务和税务信息化建设投入了巨大的资源。

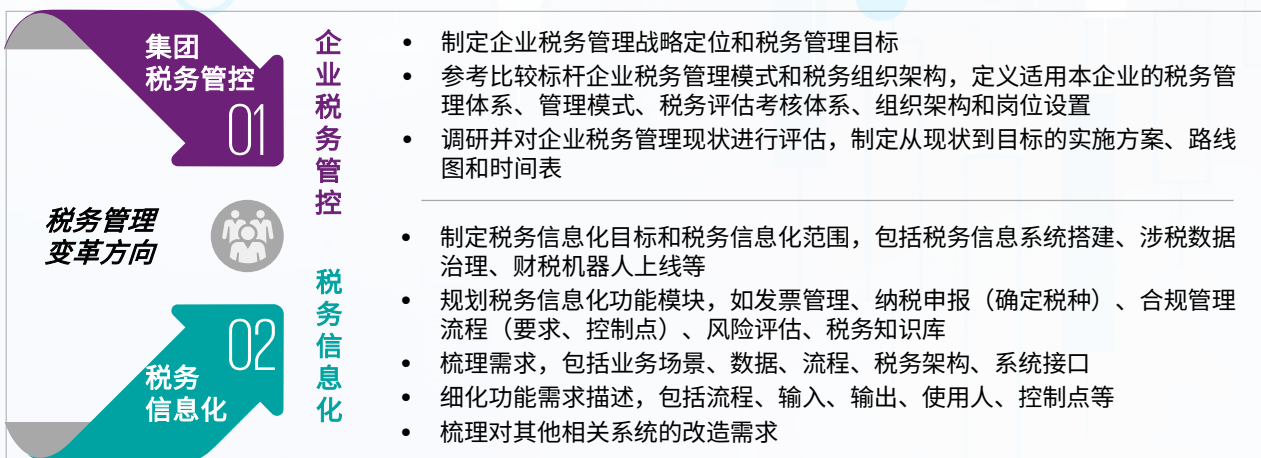
尽管许多企业的管理者认为税务管理已经进入数字化转型的阶段，并对税务信息化建设报以重望，但实际上信息化建设更应当理解作为一种赋能工具和手段，其效用必须依托在明确的管理思路和管控流程设计之上。因此，在踏入信息化建设之旅前，企业应当作出准备，厘清本企业的管理目标和管控思路，建立完善的税务管理体系和健全的管控手段和绩效评核制度。

# 我们的解决方案

区别于传统的税务软件公司或税务系统实施企业，毕马威税务管理变革服务团队是基于对税收政策法规的深入理解，对业财税的风险、流程和效率管理的有效研究，借助信息化技术赋能，为企业提升税务变革管理提供一站式解决方案。

在我们服务的众多客户中，税务管理的变革与提升是最核心的问题。简单归纳下来，主要可从以下两个方向开展相关工作：

## 税务管理变革方向



税务管理体系的建设，尽量化繁为简。在毕马威，我们认为，推动税务绩效框架可涵盖以下关注重点：战略、风险和技术；效力和效率；沟通和计量。

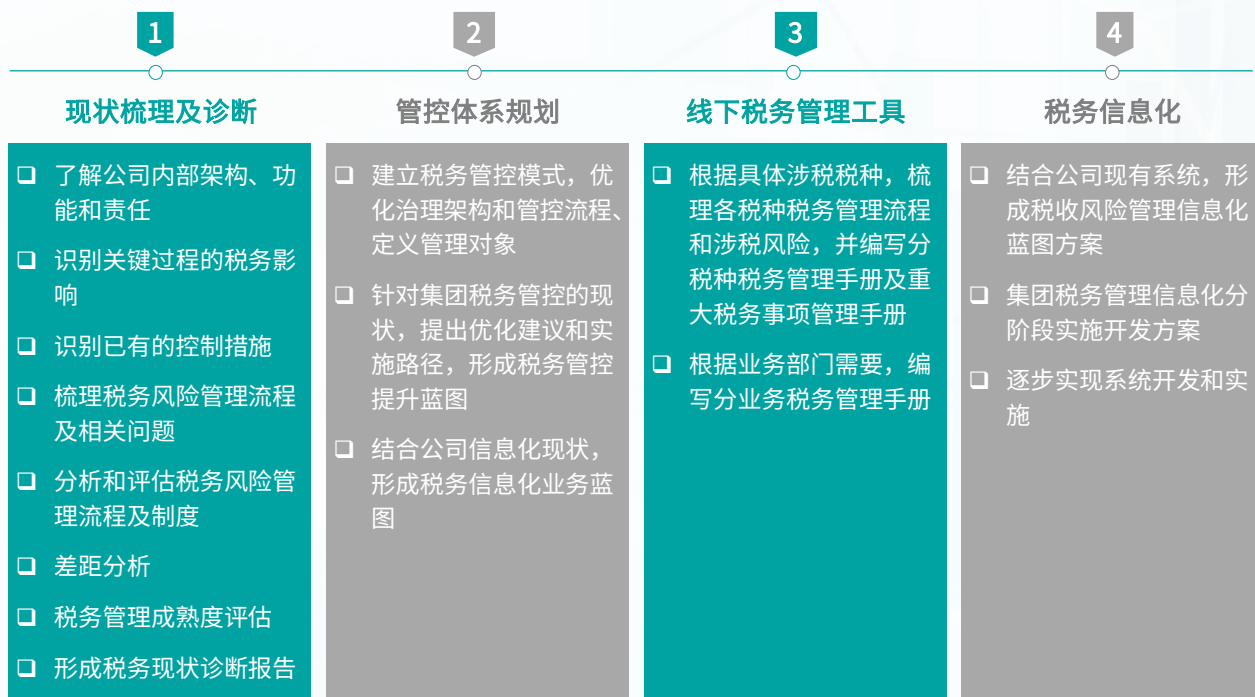
## 税务管理体系的推导



我们将繁杂的税务管理体系归纳为四大支柱：1. 管理理念目标、2. 管理模式、3. 管控手段工具、4. 管控评估和反馈。通过与我们的客户在项目过程中的深入讨论，我们利用上述四大支柱为客户提供现状分析、目标制定以及细化提升工作任务。在接下来的介绍中，我们将沿用本系列的开篇文章中案例一进行阐述，为读者介绍毕马威为大型企业建设税务管理体系的具体思路和工作开展方式。

毕马威税务管理变革服务团队为A公司（一家核心板块为房地产开发的多元化综合性大型企业）提供了全面的税务管理提升规划咨询工作，通过前期的初步讨论，我们团队向A公司的财务管理层建议采取“分步走”的方法，从企业的税务管理现状开始梳理分析，并通过与管理层磋商税务管控目标，为建设完善税务管理体系制定一系列的行动建议。

## 税务管理变革方向



税务管理体系一般可以包含四个要素：管理目标、管理模式、管理手段工具、管理评估。毕马威的税务管理提升变革服务团队针对企业税务管理成熟度设计了一套涵盖上述体系要素并延伸为10个具体维度的评估模型，为A公司从集团总部层面、各家二级公司以及下属运营公司均进行了成熟度评估。这套实用的咨询工具为A公司管理层提供了一个标准化的现状分析结论，方便集团管理层清晰地了解到下属各级公司在当时所存在的税务管理水平差异。

## 税务管理成熟度模型

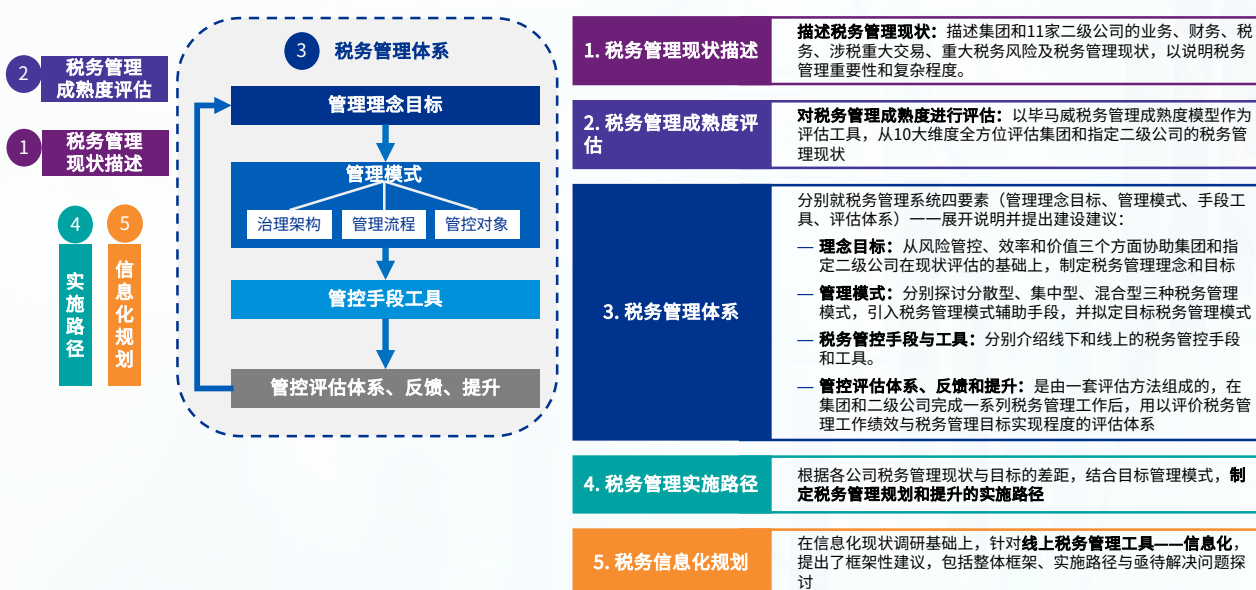
税务管理成熟度评估模型		评估维度 (10)
税务管理体系要素 (4)		
一、管理目标	治理架构	1.管理理念目标
		2.组织架构
		3.人员配置
二、管理模式	管控对象	4.工作范围
		5.管控范围
	管理流程	6.流程管理
三、管理手段工具		7.沟通机制
		8.线下工具
四、管理评估		9.信息化
		10.评估考核体系

大型企业税务管理体系建设绝非一蹴而就即能实现。在我们为A公司设定了一份完整的税务管理规划后，近几年来团队一直在为A公司的管理提升规划具体工作提供技术支持，包括整体税务管理模式的调整、各二级公司（不同行业导向）的线下税务管理工具设计、税务信息化规划、税务系统需求详细设计、税务系统建设技术监理等一系列跟进工作。

## 税务管理提升和实施路径

### 税务管理规划框架

示例



## 总结

税务管理体系的建立为企业如何推进税务管控提升提供了脉络和框架，明确了企业管理层与税务团队之间的管理期许和责任，也厘清了上级与下级企业之间对税务工作的管理边界。通过体系建设咨询项目，管理层摸清了企业当前的税务管控现状，更明确了提升目标和需要推进的工作任务，配合着相关资源调配和实施路径的铺排，税务团队能够按部就班地开展各项税务提升的变革任务，稳步迈向既定的管理目标。

毕马威税务管理变革服务团队将继续推出《科技赋能 税到渠成》系列文章，进一步分享我们与房企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，后续系列主题包括：



准备阶段之 信息化规划



方案开发阶段之 实施落地



方案设计阶段之 需求分析

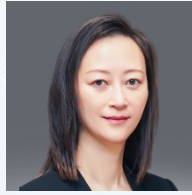


系统提升阶段之 风控指标体系建设



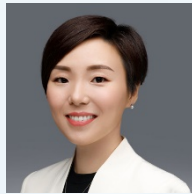
方案开发阶段之 数据治理

# 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



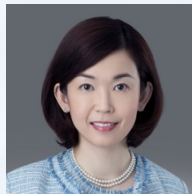
## 张岚岚

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。