



科技赋能 税道渠成

——方案开发阶段之
涉税数据治理

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、税务管理体系建设、税务信息化规划以及需求分析的专题。在上一篇系列文章中，我们已经向各位介绍了C公司，一个以房地产开发作为核心板块的综合性集团企业，在税务信息化规划之后，如何开展业务需求梳理、分析和业务方案设计。

承接上篇文章所谈到的，我们在C公司需求详细设计过程中，在底稿方案的主体思路获得了C公司相关管理层确认后，马上进入到数据穿行测试的工作中。根据底稿方案设计时梳理的各税种与前端业务财务系统的数据集成关系，获取穿行测试所需的样本数据，以验证数据可获取性、数据质量以及各税种的数据规则和业务逻辑，确保所需的涉税数据是可以获得的、设计的业务方案是可落地的，同时，尽早发现前端业务财务系统可能存在的数据问题，并提出对业务财务系统的改造建议，以提升涉税数据的质量。本文将着重分享涉税数据治理相关的工作体会和见解。

为什么要做涉税数据治理

企业各类经营管理系统都可能是税务管理的数据源，脱离了这些系统的数据，税务管理就是无源之水、无本之木，税务信息化建设也将无从谈起。然而，现实中，计税基础数据往往存在以下问题：由于税务与会计之间天生的差异，以及税收政策的多样性、复杂性，企业账务数据的税务可依赖性较低，往往无法直接用账务数据计税；ERP系统税务数据服务欠缺，且存在业财“两张皮”，数据质量堪忧；企业的信息化部门和税务部门的协同性不高，信息孤岛导致涉税数据难以归集，未能实现涉税数据及时、完整共享；业财数据支撑不足，计税数据数出多处，导致规范化的税务信息化建设难度巨大。

计税基础数据普遍存在的问题



涉税数据治理，就是要调研评估涉税数据管理现状，结合业务场景开展涉税数据梳理工作，制定涉税数据标准及管理规范，以解决税务管理基础数据获取困难、数据质量低等问题，使得税务数据可追溯、可验证、可评估。



涉税数据治理的工作思路

建议企业从顶层自上而下组织开展涉税数据治理工作，遵循“盘”、“规”、“治”、“用”的工作思路，构建专业化税务数据管理和应用体系，以实现涉税数据资产价值最大化为目标，提升数据对税务管理工作的服务和支撑力度。

涉税数据治理开展思路



涉税数据治理的工作思路

通过对全部下属公司的所有业态进行涉税数据盘点，结合业务场景，明确各场景下税务处理规则及涉税数据口径，制定分业务、分税种的涉税数据标准，形成数据ETL策略和数据质量管理办法，使税务系统能够与各相关经营管理系统无缝对接，消除数据孤岛，实现业财税数据一体化，以满足：

- 01 管理型需求层面：**实现企业总部及各管理层级对业务板块及其下属运营公司涉税数据及时、全面、准确的掌握和监控，为实现涉税信息采集、统计分析、风险评估等管理型需求模块开发奠定数据基础。
- 02 业务型需求层面：**实现各税种纳税申报数据口径的规范化、标准化、精细化、自动化，为全税种纳税申报模块开发奠定数据基础。

在C公司业务型需求为例，我们遵循以上方法，通过以下三步来开展数据治理工作：

- 01 全方面梳理涉税场景：**梳理板块各涉税主体取得收入、商品和物品流转、财产取得和处置管理、发生应税行为、取得应税资源等涉税场景的计税要求和流程；
- 02 数据规范化治理：**在上述各税种涉税场景的计税流程中划分出申报表计税要素并对其标准化、规范化，治理各项计税要素的来源、流转关系、粒度、依赖关系和完整性要求，区分需要从财务及非财务系统中获取的计税要素，提出对核算系统、资金系统、主数据系统等财务系统和业务系统的数据规范等治理方案；对计税要素从产生、系统间流转的完整流程进行治理，完成涉税数据管理；
- 03 基于梳理结果，提出对业务财务系统以及涉税工作管理流程的优化提升建议。**



涉税数据治理面临的挑战与应对

然而，企业在推行涉税数据治理及“业财税一体化”的过程中，还是会遇到各种各样具体的难点与挑战，具体体现在：

01

部门融合难：要推动涉税数据治理，就需要各层级、各部门紧密协作、通力配合。在融合的过程之中，涉及数据标准、管理职责与流程的梳理与再造，甚至还涉及组织架构与部门权利的重新界定。然而在企业实务之中，由于各个部门的性质、权利、考核目标、主管领导不同，必然会出现难以达成一致的情况，甚至产生新的矛盾。

02

业务流程融合难：业务部门，特别是运营、成本、营销等部门，主要职责是完成既定的绩效指标，管理方式上往往以目标管理为导向。受近年房地产市场不景气、疫情等影响，部门绩效指标压力较大，在此情况下，可能出现突破公司的管控制度不择手段完成绩效指标的情况。而“业财税一体化”，就是要加强管理制度的落地，使各个部门的管控流程有效衔接，以数据透明共享，加强事前预防、事中管控，尽量避免事后补救。因此可能导致业务部门积极性不高，甚至抵触。

03

系统及数据融合难：首先，对于同一业务事项，不同的部门关注点和管理重点不同，导致数据规则和口径存在差异，难以兼容。其次，各个部门一般都是以自身管理需要进行信息系统的设计和建设，系统可能是分散的，采用不同的技术，导致信息孤岛现象严重，数据集成困难。

上述挑战之中，最根本的是部门融合问题。企业实务中，很少有某一个或少数部门发起并成功推动涉税数据治理的案例。相应的，为顺利推进涉税数据治理，应该成立以公司高层为领导班子的工作组，从组织共同的利益目标出发，统一思想，广泛动员，自顶向下推行。同时，以信息技术支撑管理变革落地，才能有效推动并及时解决部门融合过程中的业务流程融合问题，平衡业务、财务及税务部门之间的权利与职责，并做到服务与监督的权责分离。

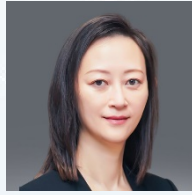
而系统及数据融合问题，首先要以具体的管理职能出发，梳理和制订本职能的数据标准，必要的时候，还需要对相关的业务流程和管理系统进行改造，以满足管理的需要。其次，部门之间通力协作，制订科学合理的数据交换规则和方案，包括数据口径、触发规则、交换时点、交换频率、接口细节等。



总结

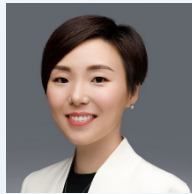
税务信息化建设能否按规划的蓝图和路径稳步开展，并最终实现建设目标，关键是能否提供高质量的涉税数据。因此，建议有条件的企业在税务信息化建设前期开展涉税数据治理工作，对涉税数据进行梳理盘点，对各部门的涉税数据进行整合，对存在的数据质量问题进行提升，通过高度整合业财数据，建立以税务管理为视角的涉税数据中心，全面提升税务管理活动全流程数据链的一致性、准确性、完整性、时效性和实体同一性，为税务信息化建设奠定坚实的数据基础。

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



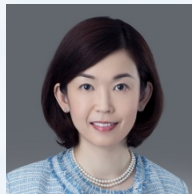
张岚岚

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。