



# 税务 管理变革

——复杂时代下的  
税务变革

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



眼下，来自外部环境的压力和企业内部的期望正促使企业的税务部门重新思考其服务职能。我们认为专注于流程、人员、科技和治理的税务变革将有助于企业获得成功。

税务管理变革的主要驱动因素来自于企业的成本压力、税局日益严格的监管要求，以及支持业务部门决策的需求。

企业一般更专注于前台部门的业务增长，而税务部门的价值往往不被重视。传统税务部门的核心职责是确保企业合规纳税，因此需要在企业的日常纳税申报上花费大量时间精力。然而，现今越来越多的企业希望通过财务及税务数据为业务部门提供支持，这促使着税务部门加紧变革，在日常工作中降本增效，从而把更多资源投入到更高价值的业务支持工作中。

合理规划并有效执行的税务管理变革可以帮助企业实现以上目标，帮助税务部精益流程管理、有效分配人员岗位；采用信息技术手段，利用数据和专业知​​识更好地管理税务风险，并为业务部门提供战略建议。

为实现这一目标，毕马威将对税务管理变革的四要素——流程、人员、技术和治理，进行更详细的探讨。



# 复杂时代下的税务变革



## 业务流程奠定税务变革基础

税务变革始于对企业目前业务流程和运营模式的评估，这通常包括了解工作流程、跨部门合作方式、人员职责技能，赋能技术的应用等。

税务负责人需要明确以下两个的问题：“如何确定工作流程和资源分配的优先级？”以及“如何通过提升运营水平降低成本，避免无效和重复的工作流程？”

上述理解奠定了税务变革的基础，即何种变革可以最大程度地提升效率和洞察力，使得税务部门为业务部门提供更有价值的经营决策。

# 复杂时代下的税务变革



## 搭建未来的劳动力结构

人是执行流程的核心，然而在信息化技术日新月异的环境中，人员所承担的职能和角色定义起来可能十分不易。

同时，税务部门面临的另一个挑战是，通过使用海外低成本地区的离岸外包方式取得的收益不及预期。

尽管随着自动化开始取代手工流程，税务部可以让更多的税务人员从日常琐碎的手工流程中解放出来，转而为更多企业提供更多增值的服务。然而企业都徘徊于这样的问题：“什么该自动化？该如何自动化？”

企业需要探索新的交付模式，考虑合作外包或税务托管等方案，引入外脑并充分利用合作方的技术投资成果。

## 驾驭卓越的税务科技

税务变革的下一个关键要素是评估提供服务和优化税务职能所涉及的技术和工具。

当前市场上已出现了各类为税务定制的解决方案，包括软件、数字化技术、数据科学和服务交付模式。

随着“软件即服务”的出现，以及越来越多企业开始引入新的生态系统解决方案（如数据分析和人工智能），这些解决方案可以帮助企业提升效率、提高精度和深入洞察。

而驾驭这些新技术所需要的知识与技能往往超越了企业财务总监或税务主管所具备的传统专业知识。我们将在下一篇“税务变革依赖于契合的技术”一文中更细致深入地探讨技术及数据在税务变革中扮演的角色。

## 健全的治理模式是指导方针

为了评估工作流程和运营模式，建立健全的治理机制是关键。

治理机制能有效发现和定位税务管理工作中的问题，这对于帮助企业达到当地和海外税务机关的监管要求，以及维护企业数据安全起着关键作用。

在数据成为生产要素的背景下，企业也需更加关注维护数据隐私以及数据权属的问题。



# 复杂时代下的税务变革



## 引领变革

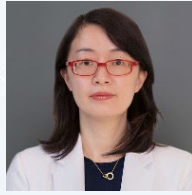
变革活动需要强有力的领导力，并且需要团队中的每个人参与其中。如果没有一个完善的项目管理计划，税务职能变革就可能失败。在有关变革细节的具体沟通上，需要考虑个体的需求，同时还要确保获得项目团队及利益相关人士尽可能多的认同与支持。

然而，我们坚信这一努力是值得的。对企业而言，在当下瞬息万变的环境中，不及时进行税收变革的潜在代价是巨大的。我们看到，税务机关正在大力推动“以数治税”，利用大数据搜索和分析，税务机关不仅可以有针对性地对企业进行审查，也可以在同行业中横向比较发现异常或偏差。如果企业没有建立起数字化的税务职能，那么他们将无法及时发现潜在的税务风险，也就更有可能因未意识到税务机关的关注重点而被稽查。

毕马威团队已围绕以上四要素定制开发了一套方法论框架，通过一系列的访谈和梳理，协助企业聚焦税务变革的重点。我们可以清楚地看到哪些工作流程需要优化，哪些管理控制需要改进，哪些人力资源需要调配，以及哪些税务科技可以应用，以此深入了解企业现有的运营模式，构建与企业的业务目标相一致的未来前景。



# 联系我们



## 茅颖

税务运营管理服务合伙人

毕马威中国

电话：+86 (21) 2212 3020

邮箱：maggie.y.mao@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

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。