



在数字经济背景下，国有企业数字化转型的浪潮正如火如荼地展开，数字化转型深刻改变着生产方式、经营方式和治理方式。税务管理作为企业运营管理的重要组成部分，其数字化转型升级是企业整体数字化转型升级奠定基础的重要一环，事实上，很多企业以财税条线作为突破点，探索的数字化转型。普华永道税务数字化转型系列文章带来了数字化战略设计和建设规划、涉税数据治理、税务共享规划建设，以及各类数字化解决方案分享，本期将基于实践案例及行业观察，总结数字化落地实施过程中需要重点关注的事项，以期为企业实践提供启示。



## 一、税务数字化落地实施的困难和挑战

在外部监管应对和内部管理提升需要的驱动下，近年来很多国有企业开始探索和推动税务管理数字化转型工作，已经取得了一定的成效，涌现出很多成功的案例。

然而税务数字化转型落地，对税务专业知识要求高，同时，受外部环境影响，当前税务数字化转型尚有很大的不确定性，有很多现实困难需要突破。

国有企业，尤其是大型国有企业，落地实施过程中将主要面临以下困难和挑战：

- ▶▶ 规模大，集团总部到末级运营公司层级多、组织架构复杂，各层级管理边界切分难；
- ▶▶ 多元化经营，板块或业态众多，业务差异大，个性化需求多；
- ▶▶ 跨区域经营，税收政策法规存在执行口径差异，口径规则难以统一化、标准化；
- ▶▶ 内部管理提升变革涉及业务财务部门多、壁垒多，推动难度大；
- ▶▶ 企业业务发展快，同时税收政策变化快，需要具备灵活应对变化的能力和持续运营优化的能力；
- ▶▶ 对税务数字化不重视，缺乏顶层设计和战略规划；
- ▶▶ 资金配套不到位、数字化人才短缺；
- ▶▶ ERP（企业资源计划）数字化水平不一，依赖的业财数据质量参差不齐。



## 二、税务数字化落地实施的常见误区

近两年，在深化税收征管改革和加快建设世界一流财务管理体系双重推动下，国有企业对税务管理数字化提升的关注达到空前的高度。但从转型的效果看，目前多数企业仍处在初级阶段，面临着对数字化转型认识误区，常见的有：



### 误区一：ERP建设升级之后再考虑税务数字化

目前很多国有企业正在投入了大量的人力、物力、财力进行ERP系统建设升级，而税务部门的需求，要么没得到重视，要么把税务与业务、财务割裂，往往没有被纳入ERP建设的功能范围，等到进行税务数字化建设的时候，发现ERP数据满足不了税务管理的要求，需要进行ERP改造。



### 误区二：金税四期还在建设初期，等四期建设好之后再考虑

有的企业对税收征管改革方向理解和把握不准确，过于担心局端系统建设对自身系统的影响，迟迟不敢决策。局端系统建设确实会影响到企业端的建设方案，但更多是利好的，企业要正确认识局端系统建设给企业内部数字化转型带来的机遇和价值。比如伴随全面数字化电子发票推出的“乐企”数字服务开放平台，鼓励有条件的企业直接跟税局对接，摆脱了发票管理模块建设依赖第三方服务商通道的现状。



### 误区三：数字化建设是IT部门的事，税务部门不需要关注建设过程

有的企业数字化工作是由IT部门牵头主导的，税务部门缺少话语权，除了提需求，甚少参与建设过程。税务数字化对税务专业知识的高门槛要求，容易导致IT部门选择的服务商及落地的系统不满足业务需求、不好用等一系列问题。



### 误区四：系统上线等同于数字化任务完成

系统上线运行确实是重大里程碑的达成，是阶段性的成果，但是数字化转型能否成功，还取决于系统用得好不好，有没有带来预期的价值，因此后续的系统运营保障和优化完善也是重点工作。另外，在落地过程中，会把一些暂时难以解决的事项留待具备条件后再处理，系统上线后也要继续跟进这些事项。



## 三、普华永道建议的落地实施重点关注事项



### 财务与税务管控模式如何提升融合



普华永道认为，税务共享及管控模式升级，不仅仅是新建系统，还涉及到组织架构、岗位设置、绩效考核等税务管理体系各方面整体升级，影响范围较广，需要结合企业的情况综合考虑。

从税务管理的角度，越来越多的国有企业把实施税务共享服务作为税务职能变革的重要抓手，积极探索通过税务共享中心进行集约化管理、标准化处理、专业化运营，有效提升运行效率、管理水平、风险防控能力，支撑服务集团业财战略和企业整体转型。

相关话题可以参考【国企改革观察台】税务数字化转型系列 —— 税务共享中心规划及建设方案



## 税务数字化与ERP建设升级如何衔接



普华永道认为，ERP建设升级是一个难得的契机，企业管理者、税务管理部门要用好这个机会，积极考虑税务管理需求，参与到ERP建设过程中。

一方面，税务管理深度依赖ERP数据，在ERP规划、建设过程中，需要充分考虑税务管理的数据需求，从数据口径、数据颗粒度、数据时效性、数据质量等方面提出用数要求；另一方面，通过梳理分析ERP各涉税场景，将税务管理的理念和要求前置嵌入到ERP业务流程中，以便更好实现事前、事中管控，防范税务风险，提升税务价值。



## 如何开展涉税数据治理



普华永道认为数据是税务管理的基础，直接关系到税务数字化转型的成效，然而，企业普遍面临涉税数据质量不高的问题，阻碍税务管理自动化水平提升。

涉税数据治理既是IT工作也是税务工作，要求实施团队既有数据治理能力和经验，也要有相应的税务背景（或有税务专家支撑）。企业要根据自身数字化成熟度和转型规划，考虑数据治理立项、实施周期对税务数字化落地实施进度的影响，并结合ERP或财务线相关数字化项目开展涉税数据的治理工作，各环节紧密配合，为税务数字化转型打好基础。

相关话题可以参考【国企改革观察台】税务数字化转型系列——涉税数据治理



## 如何引进税务数字化解决方案



普华永道认为税务数字化解决方案可分别匹配到税务运营、税务管理、税务战略三个层级，例如运营层级的发票、自动计税模块，管理层级的税收优惠、关联交易，战略层级的税务驾驶舱、管理报表等。如基于当前需求单独立项实施某一层级或层级中某一模块数字化解决方案，其优点为可以快速部署，能更早上线使用，获得立竿见影的效果。然而，随着其他模块的叠加，不同解决方案之间的系统间协同性可能会受到冲击，容易出现与ERP系统重复交互，数据割裂，入口不统一，可维护性差等问题。

建议企业针对税务管控目标进行整体的税务数字化顶层设计和建设规划，可能会暂时影响某个独立的模块上线时间，但从长远而言，可使得企业的整体税务数字化方向、目标更清晰，推进速度和质量更有保证。

相关话题可以参考【[国企改革观察台](#)】[税务数字化战略的顶层设计和建设规划](#)



### 在顶层规划前已经上线的系统如何处置



普华永道认为，很多企业，尤其是大型集团企业，下属公司可能已经引进了一些数字化工具辅助日常管理。这种情况下，在推进集团整体数字化转型和大集中方向下，如何妥善处置现有已建系统，也是一个难点事项。建议从以下几点综合考虑：

- ▶▶ 整体数字化策略，是集团统一集中建设，还是授权下属公司按集团标准自行建设
- ▶▶ 保留现有系统，是否影响集团层面管控集中度、与整体数字化的协同效应
- ▶▶ 现有系统与集团新规划的需求相似度和替换难易程度
- ▶▶ 现有系统的使用主体，功能范围及价值
- ▶▶ 现有系统的已投入的成本，后续运维成本



税务数字化转型是一个长期且系统性的工程，也是一个系统性创新的过程，而落地实施是重点和难点环节，其涉及相关方多、周期长、过程复杂、管控难度大，极具挑战。面对动态变化的内外部环境以及转型和创新引发的不确定性，企业相关方需要提升应对挑战、抢抓机遇的新型能力，充分借鉴行业成功案例和利用内外部专家团队力量，谋定而后动，而不是摸着石头过河，以更好推动数字化转型战略落地执行。

如需了解更多关于本专题的详情，请与以下专家联系：

#### 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

#### 汪颖

普华永道中国税务法务数字化管理及战略咨询服务主管合伙人  
电话：+86 (21) 2323 2896  
邮箱：jane.y.wang@cn.pwc.com

#### 张飞飞

普华永道中国税务法务数字化管理及战略咨询服务合伙人  
电话：+86 (755) 8261 8832  
邮箱：feifei.zhang@cn.pwc.com

**张伟**

普华永道中国税务法务数字化管理及战略咨询服务合伙人

电话: +86 (21) 2323 8315

邮箱: alex.zhang@cn.pwc.com

**周晓琴**

普华永道中国税务法务数字化管理及战略咨询服务合伙人

电话: +86 (21) 2323 8409

邮箱: elle.zhou@cn.pwc.com

**丁爱慧**

普华永道中国税务法务数字化管理及战略咨询服务合伙人

电话: +86 (21) 2323 1160

邮箱: anna.ah.ding@cn.pwc.com

**王佳**

普华永道中国税务法务数字化管理及战略咨询服务合伙人

电话: +86 (21) 2323 1032

邮箱: cecile.wang@cn.pwc.com

**彭鹏**

普华永道中国税务法务数字化管理及战略咨询服务合伙人

电话: +86 (21) 2323 2825

邮箱: jerry.p.peng@cn.pwc.com



长按识别二维码查阅往期专栏文章



【国企改革观象台】专栏

秉承“解决重要问题、营造社会诚信”企业使命，普华永道中国于官方公众号“普华永道”上设立【国企改革观象台】专栏，分享在国企服务过程中的经验、观察和理解。专栏文章涵盖国企改革、数智时代、风险防范、战略引领和投资管理等方面。

© 2023 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道在中国的成员机构、普华永道网络和/或其一家或多家成员机构。每家成员机构均为独立的法律实体。详情请见 [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。

免责声明：本微信文章中的信息仅供一般参考之用，不可视为详尽说明，亦不构成普华永道的法律、税务或其他专业建议或服务。普华永道各成员机构不对任何主体因使用本文内容而导致的任何损失承担责任。

您可以全文转载，但不得修改，且须附注以上全部声明。如转载本文时修改任何内容，您须在发布前取得普华永道中国的书面同意。