



# 科技赋能 税道渠成

——方案开发阶段之  
开发实施

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

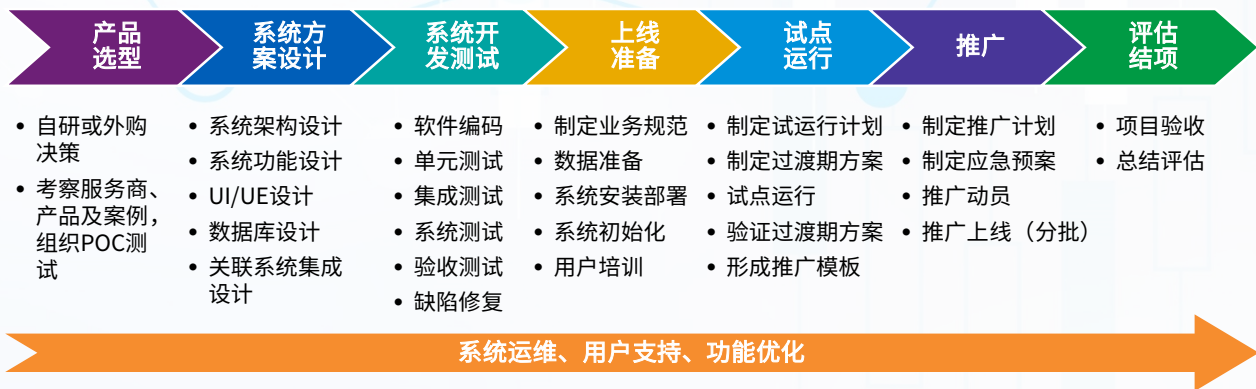
## 引言

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、需求分析、涉税数据治理的专题。在完成上述工作之后，就可以按照规划的路径和步骤来开展系统开发实施工作，落实各阶段的分期目标。应该说，在整个税务信息化建设的进程中，开发实施是周期最长、过程最复杂、涉及相关方最多、管控难度最大的环节，也是最具挑战的环节，本文将着重分享对开发实施相关工作的体会和见解。

# 开发实施的主要工作

开发实施的主要工作一般可以按下图划分，如果是分多期建设，除产品选型是首期的一次性工作，其他工作是每期都需要开展的。

## 开发实施的主要工作



## 产品选型

产品选型是非常关键的一项工作，在一定程度上，其决定了后续的建设过程能否顺利推进，预期的目标能否圆满完成。

## 产品选型面临的难题

### 自研的优劣势

自研可以完全按自身需求量身定制，但是成本高、周期长、风险大

### 有哪些可选服务商

服务商综合实力（行业理解、技术水平、经验积累、团队稳定性、运维保障能力等）短时间难以深入了解

### 产品成熟度，案例真实评价如何

信息不透明，成熟度难以评估，案例真实使用情况难以考察

### 自研可不可行？

### 外购选哪家？

### 已有模块怎么办？

### 自研需要什么人才储备

可以招聘有经验的核心成员，或者采购基础产品作为蓝本，或者与有经验的第三方合作开发

### 从哪些角度决策是废是留

综合考虑前期已经投入的成本、使用效果，替换成本与带来的提升

### 还有什么评价手段

挑选典型业务场景组织POC测试，以深入考察其产品的优势与不足

# 开发实施的主要工作

产品选型需要全面考察服务商的综合实力，包括知名度与口碑、对税务信息化的理解、产品技术水平与成熟度、实施经验积累、连续经营能力及后续运维保障能力、委派项目团队人员结构及稳定性等。遗憾的是，目前市面上除增值税发票管理产品比较成熟外，并没有能够很好满足大型集团企业的纳税申报和管理型需求的标准化产品，甚至可以说是良莠不齐，这无疑给选型工作增加了更大的难度，以至于出现很多失败的案例，如：

- 某企业因服务商对税务业务理解不到位，设计的技术方案存在缺陷，一期试运行后无法推广，二期不得不重新选型；
- 某企业因数据梳理、业务方案、系统架构等方面的问题，系统没达到预期建设成效，项目建设难以正常推进；
- 某企业看似顺利成功上线，但是每个征期却是办税人员线下算出结果再给到服务商运维人员后台核对修改数据，运维人员一撤场系统就无法正常运行；
- 某企业因服务商倒闭失去运维保障，无法响应税局对申报表的修订，系统失去了生命力。

而对于考虑自研的企业，如果IT团队对税务行业的产品与解决方案完全是零基础、零经验，其风险也很高，需要充分评估、审慎决策。

另外，有的企业在早期可能已经建设了一些税务模块，如果在信息化规划阶段还没有明确这些早期建设的模块是继续留用还是废弃，在产品选型阶段可以结合候选产品，进一步论证决策。

## 系统方案设计、开发测试

系统方案设计是根据业务需求设计系统的整体架构，确定每个功能的实现方法，形成系统具体实现思路的知识文档，以指导后续开发实施工作。系统方案设计要重点考虑税务特点，比如各税种税法原理不同、各业务板块计税规则差异、税收政策变化快、地方政策执行口径差异，提升系统的灵活性、易用性和可维护性。

开发测试是进行具体的代码编写，并验证是否正确、完整实现了业务需求。开发测试是容易发生延期和质量风险的阶段，企业要加强对进度、质量的管理。

## 上线准备、试点运行、推广

上线准备和试点及推广重点包括：制定业务规范，编写操作手册，组织用户培训；收集初始化数据，做系统初始化配置；制定试点及推广实施计划、过渡期方案，有序组织推进试点和推广工作。

同时，系统上线后，要积极跟进用户反馈，对使用过程中遇到的问题和提出的意见建议进行全面收集、整理记录与响应。

## 评估结项

系统经过一段时间的运行使用后，总结设计、开发、实施各阶段的工作，评价项目建设成果是否满足规划的目标要求，对项目形成的资产进行盘点清算、归档。

## 开发实施的常见误区

近年来，很多大企业都在探索税务信息化建设，并取得了不错的成效，但也有一些不太成功的案例，总的来看，还是对税务信息化的特点、难点认识不足，不小心踩了坑。

### 税务信息化建设常见误区



- 1 缺少整体规划，目标、路径不清晰
- 2 对现状调研不足，规划理论化、理想化
- 3 照搬现行线下管理及作业流程
- 4 财税部门参与不足
- 5 与业务财务涉税场景和数据脱节
- 6 对税务信息化趋势缺少前瞻性
- 7 重IT开发，轻业务咨询梳理
- 8 系统运维与使用支持保障不到位

具体到开发实施阶段，最常见也是影响最大的3个误区如下：

**信息化建设是IT部门的事，税务部门参与不足：**有的企业税务部门对信息化建设工作，或者缺少话语权，或者因为不懂IT技术而甚少参与，最终导致选择的产品、设计的方案、开发的功能不满足业务需求、不好用等一系列问题。我们建议税务部门一定要主动、积极参与到全过程当中，从自身的需求出发，把控建设节奏、质量。

**不注重系统方案设计，没有设计文档：**经常会听到诸如“项目紧张，没有时间做设计”、“设计文档没有用，有写文档的时间，开发早就做完了”的声音，我们也曾经在一个案例上遇到IT团队甚至以“专利保密”为由拒绝披露系统方案，结果闷头开发了小半年系统却是个“四不像”，不得不推倒重来。我们建议该设计的方案、该写的文档一定要认真对待，并且与相关方做好充分的讨论、确认和评审。比如纳税申报，系统如何做到参数化、可配置、可扩展，以灵活应对前述难点，是一定要在开始写代码之前想清楚、说清楚的。

**系统上线就大功告成了：**系统上线，并不意味着信息化建设任务完成，信息化建设是否达到目标成效，关键在于上线后用的好不好，因此后续的系统运行保障和优化完善也是重点工作。另外，在开发实施过程中，有时会把一些难以处理的问题暂时搁置，系统上线后也要继续解决这些遗留问题，不要选择性忽略而给系统埋下雷。

# 毕马威的税务信息化服务

为了更好地帮助企业开展税务信息化建设工作，同时考虑不同企业的需求，毕马威可以提供灵活多样的税务信息化服务，包括信息化规划、信息化业务咨询、涉税数据治理、系统开发实施或者向企业自有/第三方IT团队提供业务支撑及项目监理等。

## 毕马威的税务信息化服务



毕马威咨询团队

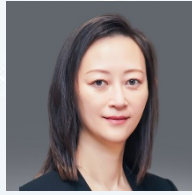
毕马威/企业自有/第三方IT团队



## 总结

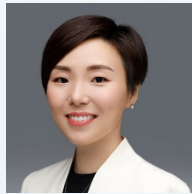
税务信息化建设是一个大工程，不仅会耗资巨大，而且过程复杂、周期漫长，其中，尤其以开发实施的难度最大，建议企业将整个建设过程作为一个项目来管理，投入优势资源，运用科学的项目管理方法进行全面综合管控，包括计划、组织、指挥、协调、控制，以更好地实现规划的目标，保证整体效果最优。

# 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



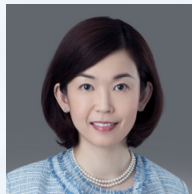
## 张岚岚

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。