

# 国家电网基于“税企直连+数据赋能”的新型智慧税务管理体系探索与实践

张伯凝 马林 吴清 张思阳 陈雪莹

**摘要：**本文以国家电网有限公司搭建税企直连通道，建立“互联网+税务”办税新模式为出发点，探讨智慧税务管理体系的构建以及“以数治税”管理实践，以期为其他企业尤其是大型企业集团智慧税务建设提供参考。

**关键词：**税企直连；新型智慧税务管理体系；数据赋能；以数治税

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)24-0029-04

2021年3月，中共中央办公厅、国务院办公厅出台《关于进一步深化税收征管改革的意见》(以下简称《意见》)，提出要“建设以服务纳税人缴费人中心、以发票电子化改革为突破口、以税收大数据为驱动力的具有高集成功能、高安全性能、高应用效能的智慧税务”。智慧税务建成以后，税基获取、计税、纳税、征缴、入库等环节将更加智能化，税企合作更加数字化，税收监管更加精细化。

为加快适应国家税收征管体制改革新形势，支撑企业高质量发展，国家电网有限公司(以下简称国家电网)聚焦税企信息不通畅、票证核算不同步、财税数据不同源、监控措施不到位、业务管理不智能等集团企业税务管理存在的普遍性难题与痛点，充分应用大云物移智链等现代信息技术，大力推进智慧税务管理体系建设，以更广泛的信息互联、更深刻的价值洞察、更敏捷的企业运营、更精益的经营管理重塑税务管理业态，

以数据赋能税务管理，推动管理模式由“以票管税”向“以数治税”转型，提升税务管理功能定位，实现专业能力和管理效能的全面提升。

## 一、新型智慧税务管理体系的构建

新型智慧税务管理体系建设是一场打破传统模式、创新体制机制的深层次变革，既涉及业财税管理流程的重构优化，更涉及内外信息系统的集成贯通，是一项庞大、艰巨、复杂的系统工程。国家电网集众智、汇众力，在体系建设中走出了一条既符合国务院国资委与税务部门要求、又契合电网企业实际的新型税务管理变革之路。

### (一) 总体思路

坚持“集约、互联、高效、智能”原则，以国网云平台为依托，税企直连通道及公司级发票池建设为基础，围绕财税政策执行标准化、发票管理电子化、业务处

理自动化、税收筹划共享化、风险防控常态化、决策分析智能化六大领域，创新打造以平台云部署、信息互联互通、发票数据驱动、流程智慧运行、标准统一管控、产业生态共享为特征的新型智慧税务管理体系，对内推动“业一财一税”一体化融合，对外实现“税一企一银”互联互通，有效提升税务管理的合规和精益化水平，推动企业高质量发展(见图1)。

### (二) 具体建设内容与路径

1.着力规范高效，建立“企业级”基础标准体系。针对纳税主体多、属地差异大、税务专责业务水平参差不齐等税收政策规范执行中的难题，国家电网以统一政策解读、岗位职责、工作流程、税率税项、计税规则和涉税数据执行标准为核心，建立税务管理标准新体系，推动税务业务由过去“人找标准”向“标准找人”、税务管理由以“人”为中心的经验管理向以“规则”为中心的标准管理转变。一是全面解析政策法规，构建

**作者简介：**张伯凝，国家电网有限公司财务资产部财税处处长；马林、吴清、张思阳，国家电网有限公司财务资产部；陈雪莹，国网吉林省电力有限公司。



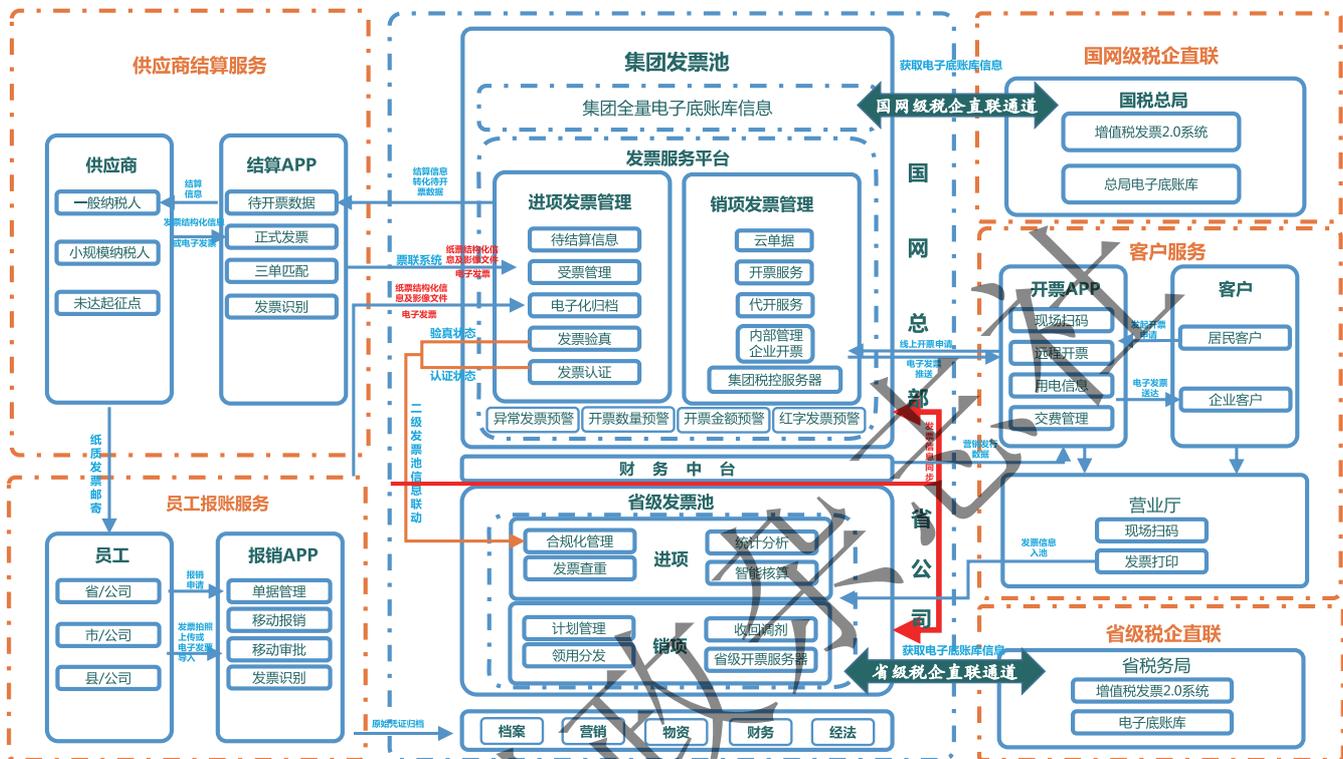


图3 公司级发票池管理示意图

实票信息与底账数据实时比对认证。三是贯通业财管理链路，数字赋能专业管理提升。与计划预算、合同签订、物资收发、发货、发票过账、工程结算等前端业务建立关联，拓展业财税票协同工作场景，深挖发票数据价值，聚合全链条各专业洞察分析与研判意见，强化工作合力，提升管理质效。四是开发线上服务产品，数据驱动产业服务转型。以发票全面电子化为契机，通过发票链接内外部、上下游，创新员工报销微服务，实现全量原始凭证数字化入池管理，为员工提供“无纸化”移动报销服务；创新供应商结算微服务，实现物资采购、工程服务、购电结算信息与供应商开票信息线上交互，为供应商提供非接触式结算服务；创新客户开票微服务，将营销发行数据作为开票唯一依据，为客户提供智能扫码和远程预约等“自助式”开票服务。

4. 蓄力风险防控，重塑“全过程”风险管控模式。坚持风险“定义、识别、分

析、应对、评价”闭环管控，建立风险防控清单、固化风险识别规则、设置风险应对预案、完善风险评价机制，为涉税风险管理由事后监管向事前预警和事中防控转变。一是构建风险防控清单。根据涉税业务流程，综合政策法规规定、流程执行标准、岗位职责要求，明确涉税风险定义，形成风险分级分类防控清单。二是建立风险识别规则。按照风险防控清单，分业务、分税种识别关键涉税风险点，提炼并固化成防控规则，内嵌至相关涉税业务流程节点。三是实现风险智能防控。针对重点领域关键环节，建立风险防控矩阵，实现风险事前预警；根据风险规则，定期扫描及实施流程控制，实现风险事中及时阻断；定期开展涉税业务风险评估，实现风险事后及时监督。四是实施规则迭代机制。根据风险应对结果，针对风险防控漏洞，定期动态更新风险防控清单及识别规则，实

现涉税风险闭环管理。

5. 发力价值创造，构建“共享式”税务筹划机制。坚持“战略、价值、政策”引领，统筹税收筹划管理，分板块、分税种建立筹划事项清单，强化职能协同、搭建筹划工具，实施筹划案例共享应用，实现筹划事项“应筹尽筹”，惠企政策“应享尽享”，推动筹划业务由“管理后视镜”向“价值导航仪”、筹划管理由“自循环”向“共享式”转型。一是统筹布局，实现筹划事项清单化管理。结合国家能源建设规划和公司整体战略布局，针对电网建设、科技创新、节能减排、境外投资等，区分政策优惠类型、适用期间、匹配程度等，按照可应用、可规范、可延期、可争取四个维度，分类建立税务筹划清单。二是科学管理，实现筹划职责流程化落地。针对研发费用加计扣除等常规筹划事项，依托政策标准体系，分业务场景提炼筹划规则和管控节点，建立筹划模型，提供智能筹划管理工具。通过在相

关业务流程环节植入筹划标签,固化筹划规则,实现筹划模型在涉税业务流程中场景化落地。三是分级入库,实现筹划案例共享化应用。搭建税收筹划共享案例库,形成知识共享平台,针对共性业务、关键领域涉税筹划案例,组织内外部专家团队集中研究,统筹协调,形成共享案例。对于个性化筹划需求,实施分级管理,择优入库、共同分享,实现筹划管理均衡发展。四是重点管控,实现筹划战略主题化实施。针对经营战略调整、新产业布局等重大事项,建立跨板块、跨单位协同筹划机制,通过“人工(内外部专家)+智能(算力、算法工具)”协同,生成筹划研究报告,提出辅助决策建议,实现科学、事前、智慧筹划。

6. 借力多维分析,打造自助式辅助决策体系。坚持“服务战略、服务决策、服务监管”,丰富财税管理分析指标种类和分析方法,建立多维度、多要素分析体系,深入挖掘税务数据价值,实现由简单分析数据向深刻洞察业务转变、由被动分析历史向主动预测未来转变。一是构建多维度分析指标体系。分级、分类梳理税务管理分析需求,细化指标颗粒度,动态设计覆盖税负管理、风险监控、纳税筹划等涉税领域的指标体系。按照指标业务构成逻辑,构建指标之间的联动关系,支撑多维度、多要素“自助式”组合分析。二是实施全视角业务洞察分析。根据指标业务属性,贯通分析链条,建立预测模型,从业务、财务、税率、税负等视角,开展智能分析和仿真预测,自动生成可视化分析图表,辅助经营决策。三是建立敏捷化辅助决策机制。通过智能洞察分析、全场景预测,实时感知财税政策、产业布局、经营指标等变化情况,定期出具企业涉税分析报告,提出管理建议,辅助优化经营策略、实施改革重组和争取优惠政策。

## 二、应用成效

(一) 注重效能提升,开拓了集团税务智慧转型新路径

借助电子底账库信息,实现发票线上验真、自动认证,有效杜绝假票入企;应用营销大数据联动销项开票管理,有效管控虚开、错开等问题;定期风险扫描及监管规则前置全流程管理等多措并举,筑牢了税务管理安全之基。应用集团开票服务器,公司销项发票由过去人工网点分散开票升级为线上批量集中开具;集团税务业务“计报缴报”全智能共享管理,各层级税务报表自动生成、在线提报,省级单位申报时长由平均4个小时大幅压缩为5分钟,强化了税务管理效率之本。构建智慧税收筹划模型,推进研发费加计扣除、专用设备抵免等惠企政策落地,实现“应缴尽缴、应享尽享、应抵尽抵”,推溯了税务管理效益之源,企业税务管理价值创造能力大幅提升。

(二) 强化便民服务,优化电力营商环境取得新成果

创新客户开票微服务,将营销发行数据作为开票唯一依据,为客户提供智能扫码和远程预约等“自助式”开票服务,发票由人工手动变为线上智能开具,开票时长由5分钟缩短为秒级,彻底解决了开票效率低、风险防控难、用户体验差问题;创新员工报销微服务,优化报账流程,数据同源管理,为员工提供“无纸化”移动报销服务,提升员工体验,标准化、规范化管理更加深入人心;创新供应商结算微服务,应用物资大数据,实现发票信息与订单及结算信息线上交互处理,供应商足不出户即可完成结算办理,有效支持电力业务“一次都不跑”,服务行业生态建设。

(三) 化解经营风险,助力完善现代央企治理新体系

体系变革坚持内控先行,构筑风险防控三道防线,探索形成一套以风险防控为导向、以法规制度为依据、以岗位

职责为驱动的内部控制体系,将301个控制规则内置于58项流程,实现与业务实时交互、有机融合。通过“人防+技防”“流程+规则”,有力落实国务院国资委《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》要求,提升企业防范化解重大风险能力,完善现代央企治理体系,对加快建设世界一流企业提供有力支撑。

(四) 践行社会责任,有效彰显央企引领示范新作用

税务体系变革不仅打造了税企合作共赢新业态,也打造了“央企+税务”合作新样板,在全国开创了一条税企系统互联互通、信息交互共享、税企共治共赢的新模式。该体系已在国网吉林、辽宁、浙江电力等多家省公司落地应用,受到当地政府、税务机构的高度评价,部分大型企事业单位来企交流学习,一致认为该体系符合税收征管要求、契合企业实际,具有极强示范作用。

综上,建设新型智慧税务管理体系,税企直连是基础、业财税一体化是核心、数据赋能智慧应用是关键、以数治税是目标。国家电网实践证明该体系是贯彻国家政策、落实企业战略、服务行业发展、提升税务管理质效的有力载体,开创了智慧税企建设的新路径。

责任编辑 姜雪

## 主要参考文献

- [1] 孙金泉. 大数据时代下推进税收征管改革的研究[J]. 发展研究, 2021, (1): 66-73.
- [2] 刘运毛. 平衡, 融合, 效能——构建智慧税务生态系统[J]. 税收经济研究, 2021, 26(3): 52-60.
- [3] 谢波峰. 智慧税务建设的若干理论问题——兼谈对深化税收征管改革的认识[J]. 税务研究, 2021, (9): 50-56.