

广东地税“大集中”工程论证规划项目

普华永道

transforming results
PWC CONSULTING

业务流程改进研讨会



A business of  **PwC**

内容

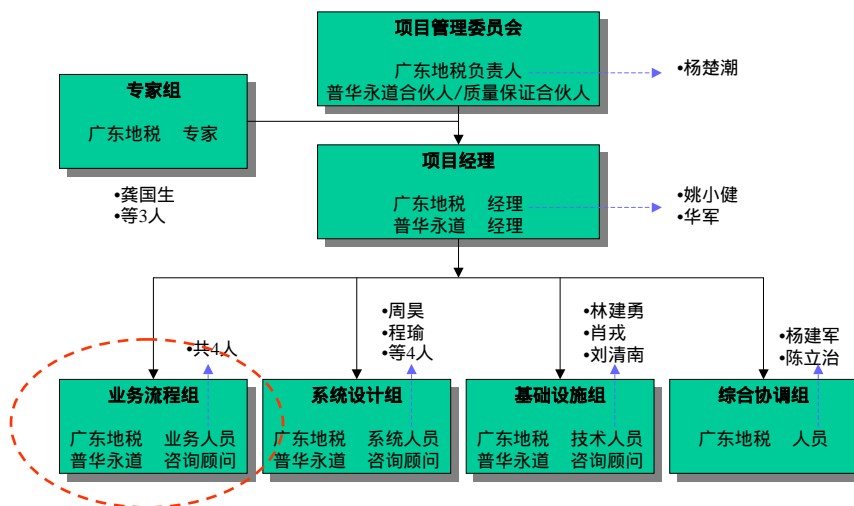
- 业务流程工作的目标
- BPI、BPR和PDC
- 业务流程改进的方法
- 与业务流程改进相关的因素
- 变革的影响
- 关于本项目工作的思考
- 简单举例



业务流程工作的目标



业务流程工作是本次项目的重要组成部分之一



业务流程工作内容

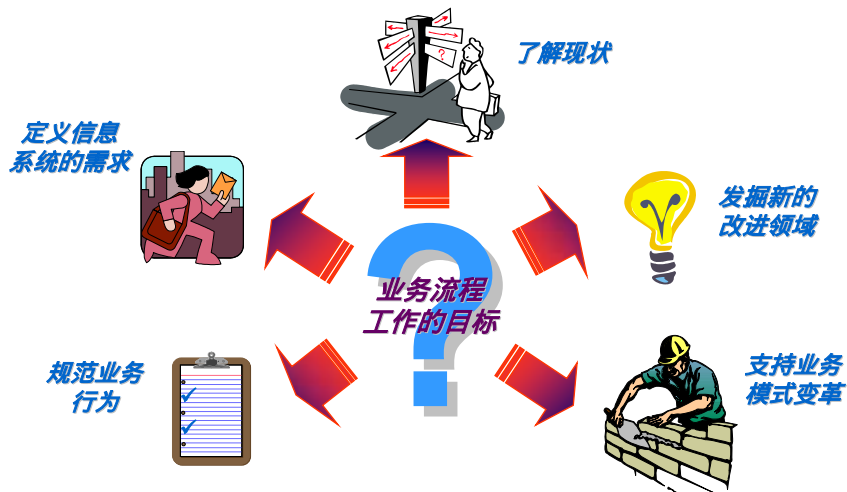
任务	时间(周)																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
先进税收征管模式研究																	
参考集中的信息系统建设成功案例																	
现状分析																	
广东地税业务战略分析																	
组织结构现状分析																	
核心业务流程分析																	
辅助业务流程分析																	
信息系统现状分析																	
方案设计																	
高层次核心业务流程设计																	
辅助业务流程和组织结构影响分析																	
信息系统高层体系结构设计																	
差距分析和可行性研究																	
信息技术管理规划																	
详细体系结构设计																	
实施计划																	
制定投资计划																	
制定实施计划																	
制定整合的行动计划																	
制定项目管理方法和变革管理方案																	
项目成果审核																	
项目管理																	



5

PWC CONSULTING

业务流程工作的目标



6

PWC CONSULTING

目标解释

- 业务流程工作的目标之一是深刻理解当前业务的需求和流程执行情况。
业务流程的改进是基于对现状有足够清晰的认识，所以前期工作的重点是要深入了解现有业务的需求和流程的运行情况，目前存在的问题和广东地税对将来的业务需求。
- 目标之二是结合现状与需求，发掘新的改进领域。
新的改进领域包括对原有流程的精简和优化，也可以根据业务发展的趋势，设计全新的流程。
- 目标之三是明确改进的领域，支持未来业务模式的变革。
业务流程改进的目的是要支持未来先进的业务模式。
- 目标之四是规范业务操作，使业务流程标准化。
- 目标之五是将制定好的业务流程能够在信息系统中固化下来。
通过信息技术最终达到优化流程的目的。



7

PWC CONSULTING

transforming results
PWC CONSULTING

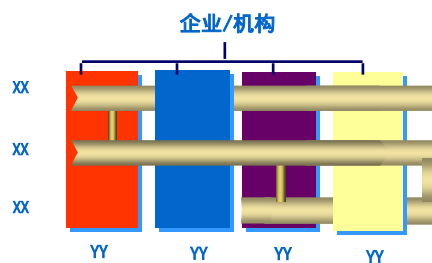


BPI、BPR和PDC介绍

A business of 

业务流程的特点

以跨组织为特征



9

PWC CONSULTING

业务流程的特点(2)

是对历史沿革和现有体制的反映

- 分散型、粗放型向集约型、规范型转变
- 手工操作向信息化转变
- 上门征收向自行申报的转变
- 专管员方式向专业化管理转变



10

PWC CONSULTING

传统的业务流程改进模型

源自传统制造业的持续业务改造，以调整单个环节并衡量效果为特征。



11

PWC CONSULTING

革命性的业务流程再造模型

打破原有的限制，以全新的观点重造流程。



12

PWC CONSULTING

BPR实施方式介绍

它是将业务流程改进工作中的各个组成成分按先后依次进行，前一环节是后一环节的输入，后一环节的结果又提出对前一环节的改进，如此循环渐进，直到整个工作完成



13

PWC CONSULTING

PDC概念介绍

PDC是流程驱动变革的英语缩写，是一个集业务流程重组, IS/IT, 组织结构/人力资源为一体的框架结构

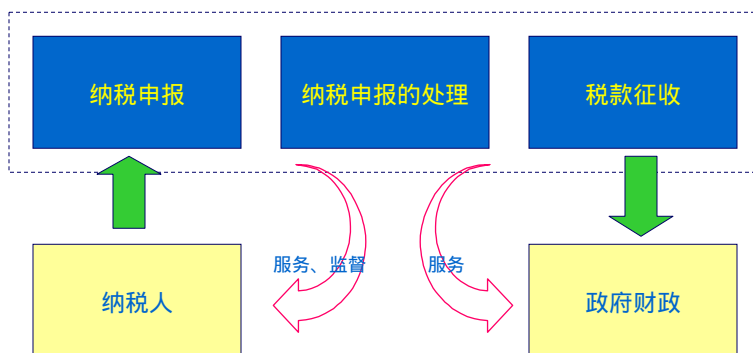


14

PWC CONSULTING

税收价值链

从整体的角度看，税务机构是政府和纳税人之间的中间环节。其主要定位应是为政府和纳税人提供服务的机构。



15

PWC CONSULTING

transforming results
PWC CONSULTING



业务流程改进的方法

A business of PricewaterhouseCoopers

流程变革的驱动因素

外部环境因素

- 宏观经济保持较高的增长，政府将更充分地运用税收杠杆；
- 治税将更追求效率和公平；
- 依法纳税意识的增强和信用机制的建立；
- 整个社会的代理和服务体系；
- 对分设税务机构的争议和对非对称性分税制模式的倡导；
- 在征管查处分离的基础上强调对征税权利的制约；
- 整个社会的信息化水平

内部创新理念

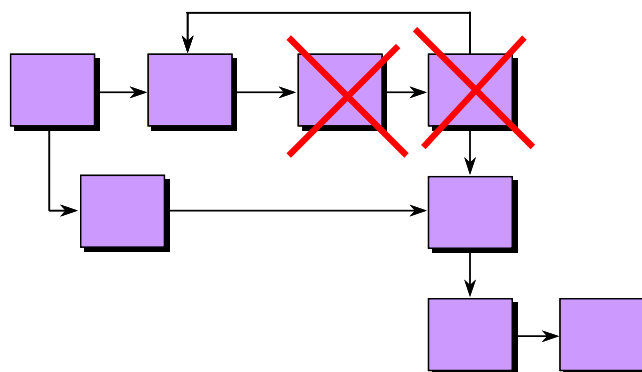
- 除了经济增长本身带来相应的税收增长外，进一步的税收增长面临高投入的难题；
- 积极主动地为纳税人服务；
- 不断创新、争创一流的改革动力；
- 提高效率、降低成本；



17

PWC CONSULTING

业务流程改进的原理---消除非增值部分

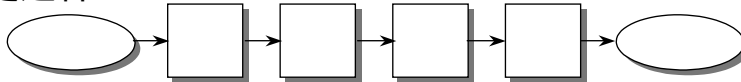


18

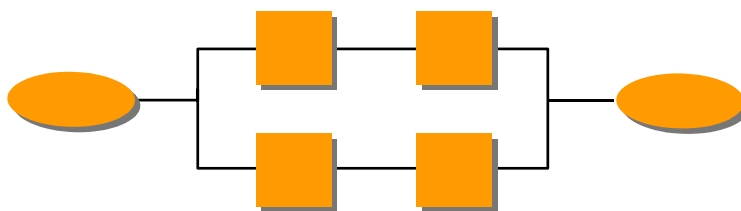
PWC CONSULTING

业务流程改进的原理---并行处理

不是这样...



...而是这样!...



19

PWC CONSULTING

流程优化的工具清单

停止	技能	输出	并行
<p>哪些是重复的和非增值的活动，可以停止</p>  <p>相关概念： 简化、消除重复的活动</p>	<p>怎样利用多重技能来削减各部门的界限，提高工作范围与效率</p>  <p>相关概念： 职能扩大，灵活以及授权</p>	<p>怎样将在一个流程中的人员合理地组织起来，保证提交质量？</p>  <p>相关概念： 协作与团队</p>	<p>什么活动能够并行操作以减少流程处理时间？</p>  <p>相关概念： 处理时间 关键路线处理时间</p>
准备	第一时间	需求	可视性
<p>怎样减少数据的流动与加工？</p>  <p>相关概念： 分点处理</p>	<p>怎样保证数据在事件发生的源头录入，并保证其质量？</p>  <p>相关概念： 重复工作，较验，检查全面质量管理</p>	<p>怎样保证信息能提交到需要者处？</p>  <p>相关概念： 无纸化作业 信息需求</p>	<p>怎样保证流程的绩效可衡量？</p>  <p>相关概念： 绩效评估 流程绩效评估的文化</p>



20

PWC CONSULTING

业务流程的组成要素

流程概况

描述
驱动因素
输入信息
输出信息
流程拥有者
信息提供和接收者
假设条件
业务规程
对组织结构的影响
效率评估
流程改进的领域

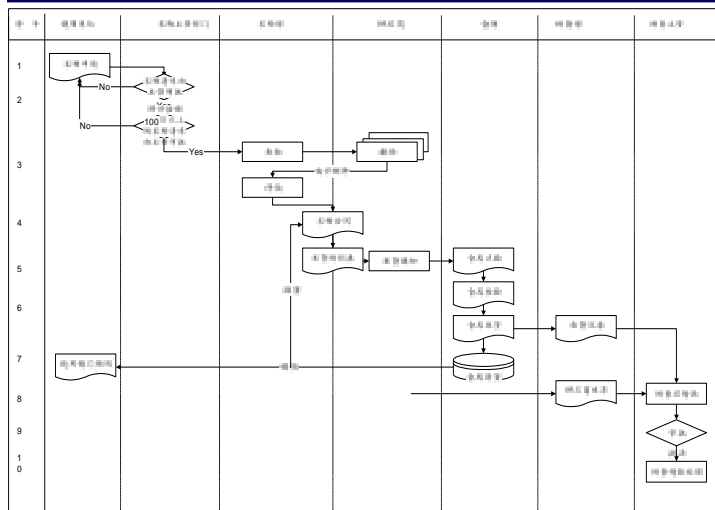
组成要素

流程执行情况的描述，包括谁执行、输出结果是什么等等。
触发流程运行的因素或条件。
流程启动时需要的输入信息。
流程最终交付的增值成果。
谁为流程带来增加的那部分价值。
对于某一流程的信息提供者 and 接收者。
在进行流程改进过程中符合业务规程的环境因素。
流程执行的原则。
为符合当前业务模式向未来流程转变所需进行的组织结构变革。
观测流程运行和改进的关键指标。
发现能够更有效地提高流程运行效率的领域。

21

PWC CONSULTING

业务图样板



采购流程

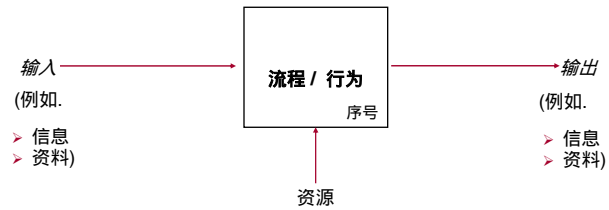
- 使用部门提出采购申请
- 进入审批流程
- 采购部门询价、定价
- 采购合同及发货计划签订
- 合同到货、检验入库
- 仓库盘点、不合格退货
- 使用部门领用
- 财务部收到供应商发票
- 财务应付款处理
- 财务部对供应商付款

22

PWC CONSULTING

IDEF流程图介绍

下图是流程图的标识方式。



备注：

资源指操作该流程或行为的实施者，例如，人员、职能部门、信息系统、设备等；

序号指某一行为环节在整个流程图中的序列号，它一般由流程名缩写加上数字组成；例如信息技术规划项目审批流程的第一个环节是ITS 1.1；



23

PWC CONSULTING

transforming results
PWC CONSULTING



与业务流程变革的相关因素

A business of PricewaterhouseCoopers

战略目标初探

- 持续稳定的税收增长
- 公平税收
- . . .



25

PWC CONSULTING

战略目标 – 持续稳定的税收增长

业务环节

实现的关键因素

- | | |
|----|--|
| 登记 | <ul style="list-style-type: none">• 完善纳税人档案信息录入、管理、跟踪• 加强纳税人纳税意识的宣传• 简化纳税登记的程序• 加强与外部机构的联网（如工商、银行、海关等）• 发现漏报、少报、错报及不报的纳税户 |
| 征收 | <ul style="list-style-type: none">• 简化征收程序，加强与银行的协作• 减少资金在途时间• 及时足额地征收应纳税款，提高对纳税人的服务和咨询，开发新的征收方式（电话、网络等申报方式和信用卡、支票、现金、自动划帐等综合的缴款方式）等• 减少征收系统的人为或技术差错等 |
| 管理 | <ul style="list-style-type: none">• 加强对纳税人收入状况的跟踪• 加强对税收的风险管理和控制，包括对纳税户静态的信息分析，及时发现偷、漏税嫌疑户等 |
| 稽查 | <ul style="list-style-type: none">• 扩大宣传• 提高选案的准确性和合理性• 提高审理工作的效率（如利用先进的税务审计软件和规程）等 |



26

PWC CONSULTING

战略目标 – 公平税收

业务环节

实现的关键因素

登记

- 各地建统一纳税人档案信息
- 统一的登记流程（人人平等的简便流程）

征收

- 各地统一的征收期限、税率和税种等
- 各地统一的申报流程和文件
- 简便的申报、缴税方式

管理

- 减少对纳税人各项信息的主观判断

稽查

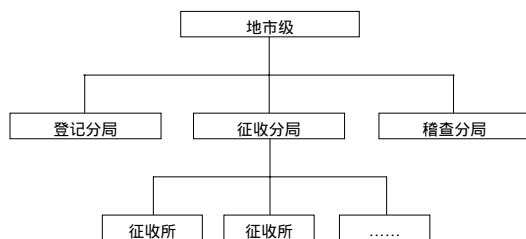
- 区分“善意”和“恶意”的漏税行为，区分“技术”失误与“故意”避税



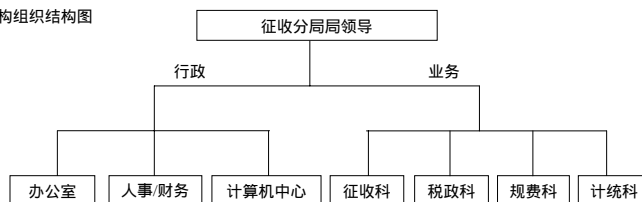
27

PWC CONSULTING

组织结构现状



税收机构组织结构图



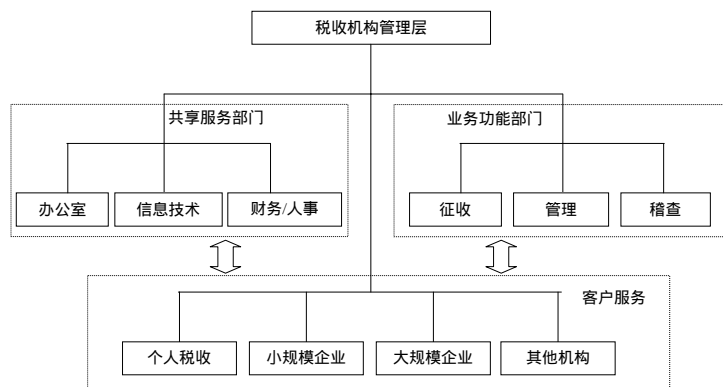
税收机构内部管理组织结构图



28

PWC CONSULTING

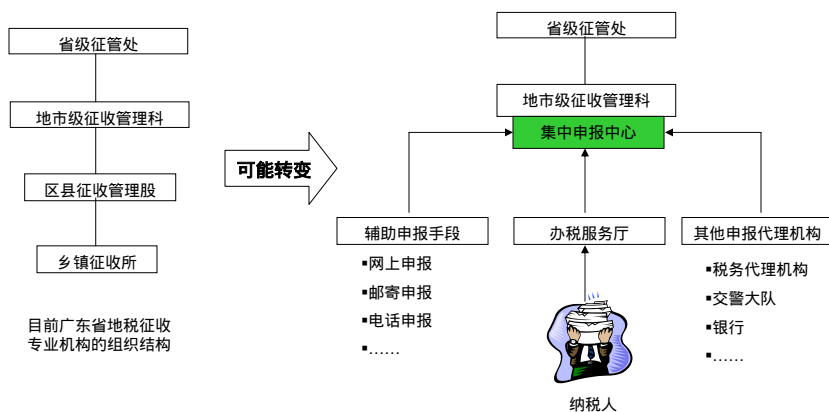
组织结构将来的模式？



29

PWC CONSULTING

单就申报征收的角度看待组织结构将来的模式？

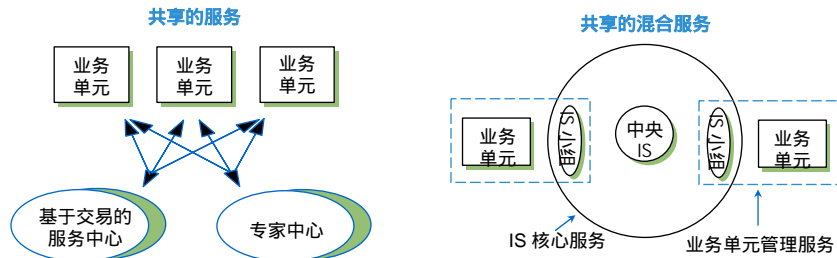


30

PWC CONSULTING

信息技术部门将来的组织结构

IT组织的趋势是在整个组织内向其他业务单元提供共享型服务，同时成立信息技术专家中心负责对信息技术相关的重大工作予以决策指导



31

PWC CONSULTING

transforming results
PWC CONSULTING



变革的影响

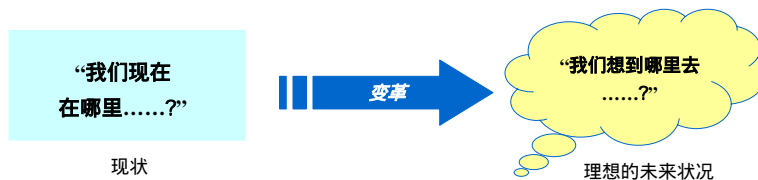
A business of PricewaterhouseCoopers

什么是变革

简单地说，变革就是.....

把现状转换成将来状况的过程

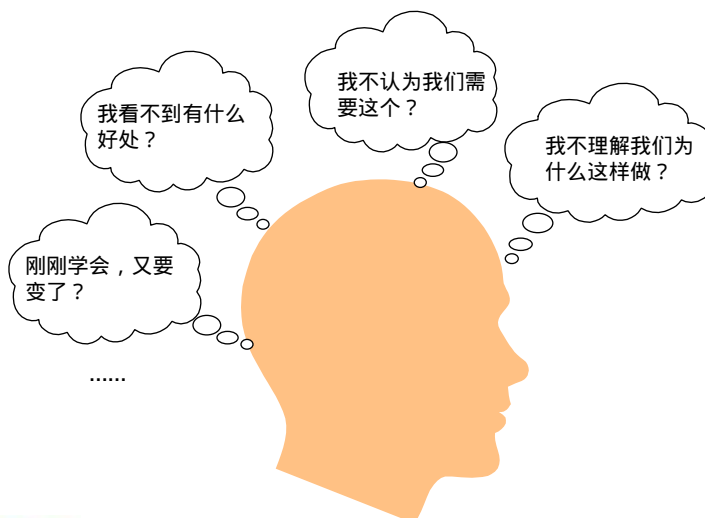
“现状” >>> 变革 >>> “未来状况”



33

PWC CONSULTING

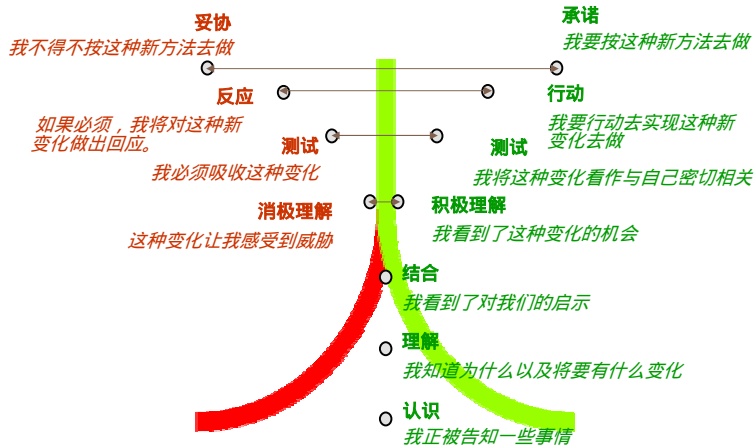
变革中人们的反应



34

PWC CONSULTING

变革的结果可能是承诺或是妥协



通过沟通建立起对变革的承诺，有计划地帮助员工登上绿色的曲线



35

PWC CONSULTING

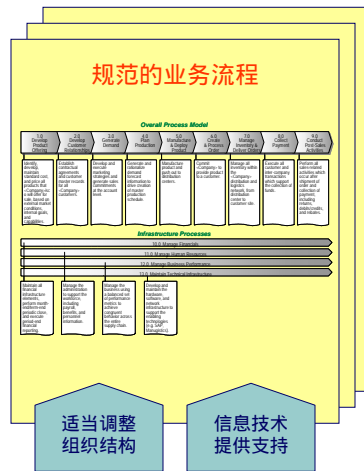
transforming results
PWC CONSULTING



关于本项目工作的思考

A business of PricewaterhouseCoopers

规范化是广东地税业务流程的基本要求



规范税收业务流程的意义

- 提高税务系统的工作效率，降低征税成本
- 更加便于检查与稽查工作的开展，确保应收尽收
- 创造公平的纳税环境，有利于加强纳税人主动申报的意识
- 方便纳税人，减少申报时间，从而提高纳税人的工作效率
- 是税收信息系统设计与实施的基础
- 有助于加强税务系统的内部监管，减少涉税腐败行为的发生



37

PWC CONSULTING

信息技术可以极大地促进流程的革新

- 采用合适的新技术可以使一些已有的流程得到简化，甚至可以减少一些冗余的流程。例如：
 - 通过将文档数据录入系统或者引入文档影像管理技术，稽查人员可以直接从计算机系统中调阅纳税人档案，而无需去档案管理部门查找手工管理的纸介质文档，从而在很大程度上简化稽查流程。
 - 通过有效的信息共享，使重复录入或人工查找信息的工作量大大降低。
- 新技术的出现使增加一些新的流程成为可能。例如：
 - 客户关系管理系统、呼叫中心技术等可以帮助税务机关为纳税人提供更好的服务。
 - 网络技术的发展已经为客户提供了网上报税的新手段。



38

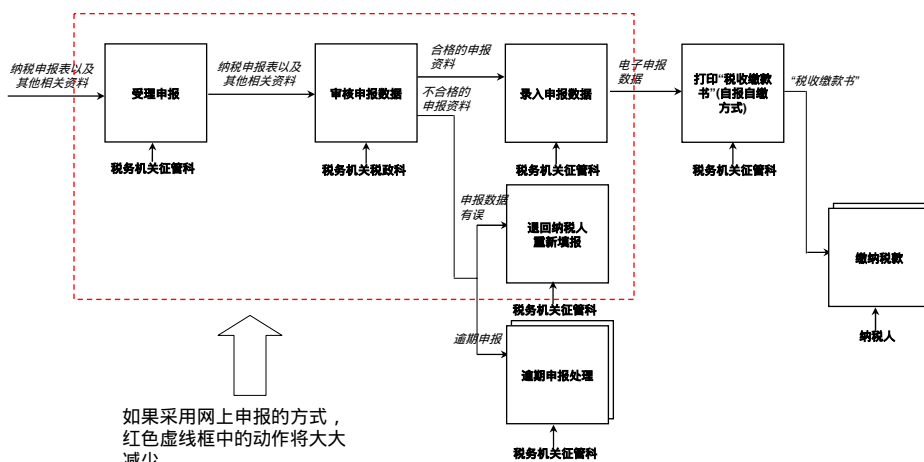
PWC CONSULTING



简单举例

A business of PricewaterhouseCoopers

纳税人直接申报流程分析



transforming results
PWC CONSULTING

谢谢

PwC Consulting™ refers to the management consulting services
businesses of the member firms of the worldwide
PricewaterhouseCoopers organisation.

© 2001 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved.

A business of 