

基于加计扣除的 项目管理模式探索与实践

——以中国联通研究院为例

谢静 雷平贤

摘要：近年来财政部和税务总局出台了诸多加计扣除税收优惠新政，进一步激励企业研发投入，支持科技创新，但研发企业如何改进管理方式，以充分合理享有税收优惠，成为研发企业共同面临的课题。中国联通研究院提出紧扣政策要求的“五化”+“项目”的管理思路、构建了一套实用且可推广的“基于加计扣除系统体系”的产品，助力提升集团内及同行业企业的研发创新水平。

关键词：研发项目；加计扣除；探索实践

中图分类号：F426.72；F26.44 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2020)13-0026-04

面对研发费用加计扣除管理现状与新政策执行中存在的诸多问题，中国联通网络通信有限公司研究院（以下简称研究院）进行了“五化”式的探索，2019年开始按月度正式运行，效果显著。本文对其创新点和做法进行总结，以期对相关企业提供有所借鉴。

一、背景介绍

研究院承担中国联通集团的研发支撑任务，自2012年1月起开始作为独立核算主体对外运营。院内设有云计算与信息安全研究中心、大数据研究中心、物联网研究中心、终端与智能卡研究中心、市场研究中心等8个研发中心，有研发人员300余人。研究院对中国联通集团委托的研发任务均以项目方式进行管理，按照“项目审批立项——项目实施——项目验收——结项决算”等流程

进行管理。

近年来财政部、税务总局等出台了《关于完善研究开发费用税前加计扣除政策的通知》（财税〔2015〕119号）、《关于企业研究开发费用税前加计扣除政策有关问题的公告》（国家税务总局公告2015年第97号）、《关于研发费用税前加计扣除归集范围有关问题的公告》（国家税务总局公告2017年第40号）等诸多政策文件，加计扣除范围放宽，只要不属于七大不能扣除行业、七大不可扣除活动范围的都可以扣除；扣除费用扩大，与研发活动相关的直接和间接费用大多都可以扣除；备案资料细化，要求有项目辅助账等备案资料；检查力度加大，税务总局每年汇算清缴期结束后将会开展核查，范围不低于享受该优惠企业户数的20%等。

研究院的项目、财务、资产等管理

方式经过多年实践已经形成了一套相对较完整的体系，但要严格满足加计扣除政策的核算要求还存在许多需要改进的地方。主要体现在：项目管理、财务管理、资产管理系统间各自独立，按政策要求进行加计扣除核算的工作难度加大，其准确性受到挑战；研发人员实际工时管理方式不够严谨、研发项目使用资产台账备查记录不够完善、加计扣除的研发项目性质缺乏专业鉴定等，导致在税务核查时存在一定税务风险；研发项目尚未进行全成本核算、委托研发合同未经技术认定，导致无法充分享受税收优惠政策；项目数量多，加计扣除辅助账仍须逐个手工记录，导致管理成本增加，影响工作效率等。项目从立项到结项整个周期会涉及多部门管理活动，是一项复杂的综合工程。如何结合政策和研究院实际提出一套能落实执行和让

作者简介：谢静，中国联通研究院，高级会计师，全国高端会计（后备）人才企业类十期学员；雷平贤，中国联通研究院，高级会计师。

大家理解的改进措施，提升各个管理部门协作的积极性，改进旧的管理方式，进而降低税务风险以实现研究院高质量发展，是一个需要深入思考的难题。

二、“五化”+“项目”管理创新

研究院财务核算通过ERP系统进行，项目管理依托项目管理系统实现，各项成本费用预算分解下发到各归口管理部门执行，要使管理现状符合研发费用加计扣除税收优惠政策的要求，就要在现有基础上重新架构起加计扣除的工作框架。经过对项目成本及效益的评估，根据既节约成本，又符合实际的原则，研究院最终决定采用因地制宜、自主研发的方式进行。

（一）提纲挈领的“五化”式创新

结合研究院项目管理现状，研发项目在立项环节需要完成研发活动识别、全成本预算科目、全部研发人员名单、确定研发模式、确定项目资产使用计划等具体工作；实施环节需要完成人员及台账管理、合同认定发票管理、研发支出归集和核算等事项；项目完成环节需要完成研发成果管理、研发项目辅助账生成、申报和备案管理等工作。为此研究院提出“五化”式改进思路，即：一是研发项目工时系统化：核定HR系统中人员身份，结合工时系统，实现研发人员工资及五险一金等人工成本按照实际工时在研发项目中自动分摊。二是资产使用台账规范化：重新界定每项资产使用情况，并进行分类标记；建立完善的仪器、设备等资产使用、维修台账记录，实现折旧、维护费、网运成本等费用通过系统自动分摊至研发项目。三是委托合同认定条款化：对于新签定的委托合同，签订时在合同中补充技术认定条件作为商务条款进行固化。四是研发费用核算全面化：对研发项目预算科目进行补充，涵盖所有可以加计扣除的费用类型；对可加计扣除研发费用，均在报账

系统中配置研发类会计科目进行核算。五是备案资料生成自动化：系统从ERP中提取实际凭证编号、发生额、摘要等信息，自动生成研发项目辅助账、辅助账汇总表和归集表等税务备案资料。具体改进措施如下：

1. 自主开发工时系统，为研发费用分摊奠定科学基础。研发费用中的人工成本、固定资产折旧、无形资产摊销等成本费用的分摊均需要按项目人员投入工时比例进行计算，因此一套高效的、严谨的工时系统是所有成本数据分摊的基础依据。工时系统建立初期，开发团队调研发现，现有的系统大多复杂繁琐，审核流程较长，员工填报费时费力，因此研究院决定自主开发一套简洁高效的工时填报系统，紧密贴合研发费用加计扣除政策要求，有效衔接集团ERP与院内现有系统，从而实现高度自动化。

首先，工时系统要与项目管理系统对接，避免信息孤岛、各系统间信息不共享，在税务审核时数据一致有据可依。系统间数据实现同步，项目成员可清晰看到所在项目以及每项目自己预计投入的工时。工时系统还设计有非研发工时，以供非研发部门员工或员工参与党建、工会等活动时填报。

其次，工时系统操作简便，均可用鼠标完成。员工登陆系统可看到全年及月份填报情况；按项目及其属性，系统支持一键自动分配每日工时，员工亦可自主分配；对周末、月末工时填报情况，系统自动进行邮件提醒；分配后无须保存，系统自动记录所有数据。经测算，研发人员每周分配工时不超过5次鼠标操作，即使选择手工分配，每周不超3分钟即可完成工时分配，大大节约了填报时间，可将更多精力投入到生产研发中。

再次，项目经理审核工时可以按照项目总填报工时、每个成员填报工时、每日填报工时等多维度进行审核，对于审核被退回的，工时系统及时通知员工

进行再次分配。系统按自然月结算工时数据，在自然月的最后一天，若有未审核的工时出现，系统自动审核通过，从而避免月底忙乱、互相扯皮导致工时不能及时结算的情况出现。

最后，加计扣除工时填报系统设计简洁，总视图纵观全年，月视图纵观整月，以颜色区分填报完成情况，一目了然。系统共4张页面，2张用于工时填报，2张用于项目经理审核，填报分为年度总览和月度填报，审核分为项目总览和填报详情。

2. 改进资产管理模式，规范资产管理台账记录。中国联通集团ERP核心系统的固定资产管理模块适用于总账的管理及省分公司的业务，不大能满足子公司高频的管理操作需求。鉴于研究院现实需求和ERP核心系统的固化之间的矛盾，研究院自行开发了适用于灵活、高频、动态的资产管理系统。该系统紧密贴合研发费用加计扣除的政策要求，实现了研发用资产与物资的有机统一，最大限度地保证了研发活动下所消耗资源的准确性和完备性。资产管理系统分为员工自服务、资源申请专区、管理员专区、采购专区四个模块。

（1）员工自服务模块。包含三方面内容：名下物资——员工可实时查询其名下所有的资产及物资（非一次性耗材），提高员工自管理能力；库存备用物资——通过分类展示、站内搜索的方式，便捷员工获取库存物资信息，匹配工作需要，提高库存物资的周转使用率；归还申请——由员工自主发起归还申请，归还审批后自动实时进入库存备用区，提高了周转效率和准确性。

（2）资源申请专区。包括三个模块：备用物资申请——与项目相关的并且在立项时已明确的库存物资利旧，在此模块下申请，无需填写使用原因，输入项目名字或者项目编号可自动关联项目管理系统中相关信息，实现归集；项目物

资采购申请——勾选所关联的项目后，系统自动从项目管理系统内提取采购数据，未完成的自动呈现在下方，包括名称、参数、数量等信息，在减少重复填写减轻项目成员工作量的同时，也确保了准确性；非项目采购申请——适用于办公类或小额非项目立项时明确的材料采购，减少项目经理繁琐项目变更的同时，提高了项目核算的准确性。

(3) 管理员专区。包括全部物资的管理、出库管理、入库管理等子模块。全部物资管理可见每个物资的状态、保管人、型号、资产编号等关键信息，点击详情后可见流转记录、使用年限、供应商、采购来源（采购订单）等生命周期内的关键信息；出/入库台账包括出/入库设备名称、保管人、使用期限等关键信息，通过使用期限实现到期自动提醒归还，避免人工遗漏、遗忘。通过管理员模块可实现出/入库台账的电子化、IT化管理，减少人工干预，保证数据的准确性，实现从需求、审批、合同、金额、供应商的有机统一，确保资产全程记录可追溯。

(4) 采购专区模块。按照各自需求提出采购需求，由归口管理部门审核，审核通过后转入ERP采购系统，实现来源可线上追溯。

3. 开发基于ERP和项目管理系统辅助账系统。辅助账系统负责人工成本、资产折旧及摊销等费用的分摊和税务总局加计扣除申报要求的辅助账等表单的计算生成，是中国联通集团范围内第一个投入使用的加计扣除辅助账系统，该系统具有以下创新之处：

(1) 归集各管理部门数据。借助工时系统将分摊类费用分摊到项目中（见图1），人力资源部管理的薪资数据、科技管理部门管理的项目数据、资产数据均通过数据接口、CSV、Excel多种方式进入辅助账系统，极大减少人工录入环节。

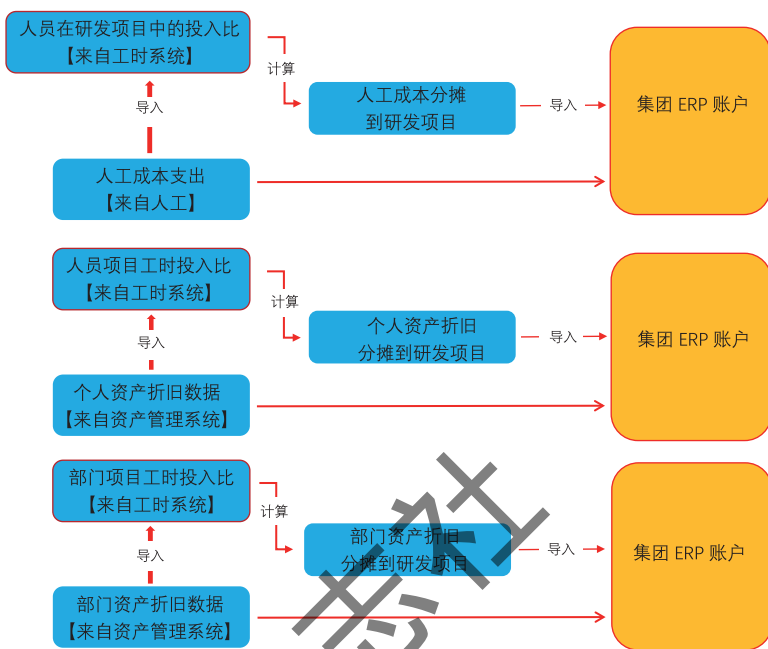


图1 人工成本和资产折旧成本分摊方法

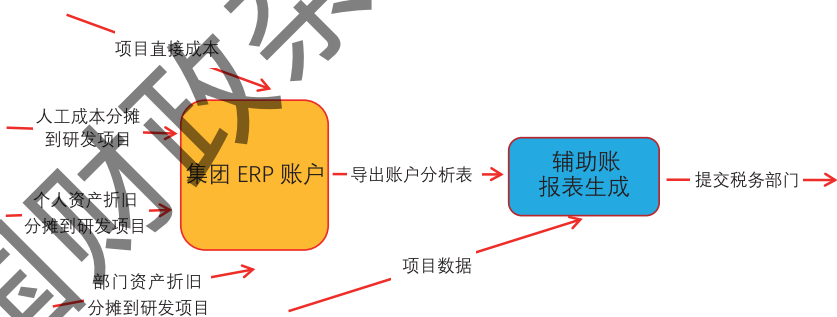


图2 整体数据流图

(2) 全维度分摊计算。结合项目和工时数据，实现人力成本、个人资产、部门资产、机房资产全部分摊到研发项目中，加计扣除无遗漏。

(3) 数据与集团ERP系统无缝对接。从集团ERP系统导出的账户分析表、资产折旧表均可以直接进入辅助账系统；辅助账系统分摊的计算结果也完全对应到ERP的编码，可直接导入集团ERP系统（见图2）。

通过以上创新简化了管理流程，各部门不再频繁传递表格，完全取代了财务部数据整理工作，采用最新Excel生成技术，使得生成的报表完全符合税务

总局要求。按照项目划分，每年需报送税务总局的辅助账至少有70张表格，通过系统可以一键生成，极大提高了工作效率。

(二) 探索新形势下效率效益双提升的项目管理模式

1. 以“保障研发项目贯穿全年，确保核算落地有依托”为目标的项目管理创新。研究院项目以中国联通集团委托为主，一般年底前完成验收、结项，根据集团需求再启动下一年度新的项目。研究院获得集团需求后立刻响应开展研究工作，以往完成立项批复基本要在二三月份，这对于传统的项目管理没有问题，



图 / 陈曦

但在新形势下基于加计扣除的项目管理时，会导致实际已经发生的研发工时和研发成本无法核算到项目中。为了确保“研发项目贯穿全年”，研究院开展了立项准备前置的创新，年度末组织各研发中心进行下一年度立项准备，同时设立基础研发项目，对于没有获得正式委托的项目前期工作纳入基础研发项目中，获得正式委托后如有与计划目标和资源不匹配之处，以项目变更的方式进行调整，以达到“研发项目能贯穿全年无空档”的目的。

2. 以“减少项目数量，聚焦重点，降低管理成本，提升管理水平”为目标的管理创新。以往的项目管理方式基本是一个项目一委托，项目管理方式比较清晰简单，但在新形势下基于加计扣除的项目管理时，项目数量越多，加计扣除的管理成本越大。研究院技术委员会会根据研究院定位和研发方向，结合中国联通集团的业务需求，在当年年度末完成下一年度研发规划的编制，项目管理部门组织各研发中心围绕研发规划及院重点工作对研究任务进行整合统筹立项，建立“葡萄串”式的双级项目模式，以大项目带子任务的方式进行立项和管理。

3. 以“清晰项目研发性质，规避税

务风险”为目标的管理创新。由于加计扣除政策里没有对研发活动有非常详细的解释和列举，仅反列举了不能享受优惠的研发活动，这就对判定项目是否具备加计扣除政策所要求的研发性质带来了一定难度。为此，由研发专家组成技术团队、科技管理部门、财务部门共同把关，对是否具备加计扣除的研发性质进行判定。同时，在专利管理系统中将项目产出专利与研发项目进行关联，进一步明确了项目的研发特性。

三、实施效果

（一）有效降低了税务风险

加计扣除“五化”措施落实后，研发工时有了客观科学的数据来源，不再是简单手工汇总预估；资产规范化管理，依据使用对象准确归集；人工成本、折旧摊销都通过系统分摊，避免人为调节。同时，以“提高研发性质认知，提升研发投入”为目标，建立加计扣除研发性质判定的前评估机制，以及建立了科技成果中专利与研发项目关联的管理机制，更突出了研发的特性。这些措施提升了加计扣除数据的质量，有效规避了享受加计扣除税收优惠政策存在的风险。

（二）优化了管理方式

加计扣除“五化”措施落地的过程，也是研究院项目管理、流程管理等向着科学化、规范化迈进的过程。通过全成本核算，有利于分析项目效益投入比及对项目评价；提高了资产使用效益；梳理了从项目立项到项目结项的整个流程，对项目管理过程提出了更高要求，提升了项目管理水平。

（三）提升了利用税收优惠政策产生的效益

加计扣除“五化”措施实施，规范和固化了加计扣除制度的具体要求，客观全面地归集研发项目各项成本，避免造成研发支出加计扣除资源的浪费，项目费用颗粒归仓式核算归集，提升了利用加计扣除税收优惠政策的节税效应。2018年度研究院可加计扣除总额达到7 740万元，按照75%的加计扣除率计算实际节税1 451万元。

（四）助力全集团提升加计扣除能力

加计扣除系统采用微服务架构，以集团ERP导出数据为依据，符合税务总局报表规范，可以实现快速复制，适用于各分、子公司，可助力全集团快速实现研发费用全成本加计扣除，充分而合理享有加计扣除税收优惠政策。☑

责任编辑 陈利花