

税务服务
国际贸易服务部

在中国建立和管理 “海关业务卓越中心”



PRICEWATERHOUSECOOPERS 

普 华 永 道

当今，很多生产型外商投资企业在中国已经拥有了5至25个分厂或分支机构，而从事国际贸易和分销的外商投资企业也已无需再借助中间进出口公司的力量，实现了货物的直接进出口。

在这样的背景下，许多外商投资企业，尤其是在不同地区从事制造业务的企业正在中国建立和管理“海关业务卓越中心”，以期以此达到海关业务职能的有效管理。本文旨在对建立海关业务卓越中心企业所面临的挑战做出评估，并提供部分最佳操作实践的案例及建议。

为何必须管理海关业务职能？

中国海关的各项法律规章十分复杂且更新迅速，而海关分散化的机构设置也导致各地海关对法律规章一定程度的自行解读。因此，国家法律规章施行的本意和各地海关实务操作间存在一定的差距。例如，中国南部加工贸易的标准操作就与其他地区不尽相同。此外，业务模式的变更往往远快于各项法律规章的更新。

中国海关有一定的税收目标，为了达成中央政府所制定的税收目标，海关往往会使用包括进口后稽查在内的各种监管手段保证关税和进口环节增值税的完全征收。而海关监管的重点则在于关联方交易的海关估价以及加工贸易企业的手册规范操作等问题。由此，关税、消费税以及进口环节增值税可能构成企业供应链中非常重大的一块成本。

企业的核心海关业务能力（如商品海关编码的确定）将在战略和日常操作的双重层面影响企业业务。这是因为中国政府正通过海关编码落实一系列经济和环境政策，举例而言，包括加工贸易禁止类目录、限制类目录和出口退税等。因此，错误的海关归类可能会对企业造成严重的负面影响，它将决定企业是否具备从事保税生产业务的资格以及企业能获得多少出口增值税退税等问题。

为何至今企业的海关业务职能未得到充分管理？

读者可能认为基于上述各种重大风险和可能存在的影响，企业应该已经配置了足够的资源并设立了卓越中心以充分管理各项海关职能，但现实远非如此。导致这种现状的原因非常复杂，而其中的一部分则系中国特殊的海关环境所造成的。

例如，许多通过兼并和合资等各种方式拥有多处分支机构的企业近年的发展非常迅速，但这些企业仍未能成功地将日益增长的各项海关资源进行汇集或将各种海关信息、系统/流程实现共享，而很多各事业部拥有独自文化的企业也常常面临同样的问题。另外，那些采用与本国企业合资或兼并本国企业方式扩大业务的外商投资企业则往往沿袭了过去不尽完善的海关业务操作或海关业务职能资源不足的情况，抑或其缺乏扭转局面足够的专业知识或在实务操作中遭遇了对变革的激烈抵抗。

即使企业充分意识到了建立海关业务卓越中心的种种好处，现实中仍然存在许多挑战以及必须做出的决定。例如：目前的海关业务人力资源是否充足？这些海关业务职员应该集中管理还是根据工作重点、接触部门进行分散以及他们应向谁报告？各家企业对这些问题的认识程度存在很大差异。

并非所有人都知道，当今拥有最佳海关业务职能的企业往往也都是从一个较低基础起步的。它们可能也曾经历过海关的调查，而调查可能也曾导致它们的管理层、职员被海关短暂扣留并对企业财务、营运和声誉产生过重大影响。由此，有效管理海关业务职能的课题逐渐被提上了这些企业决策层的议题。而其结果，则是企业配置了新的资源以建立及管理海关业务卓越中心，并将其整合到企业整体的管理体系中。

如何构建海关业务卓越中心？

这个问题很大程度上取决于企业的业务性质、过去海关业务的实绩、卓越中心的目标以及业务状况和政策环境。根据我们的经验，最佳的海关业务卓越中心的目标应包括以下几点：

- 通过构建和实施与企业业务发展目标一致的海关业务筹划策略以创造价值；
- 通过内部审查、申请海关预裁定等方法积极确保企业海关业务的高度合规性；
- 通过强有力的自我辩护应对海关稽查和调查以管理风险。

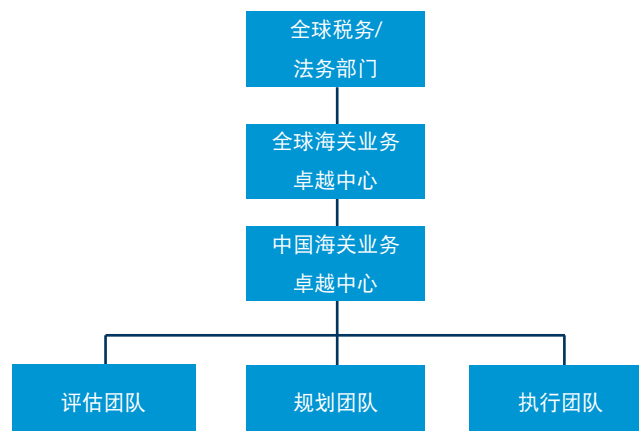
需要指出的是：一个有效的海关业务卓越中心必须在以上三个目标间取得足够的平衡。

而从企业组织的角度来看，海关业务卓越中心可能设立在以下任一部门内：

- 营运部门
- 物流/供应链管理部门
- 财务部门
- 法务部门
- 税务部门

基于我们的经验，海关业务卓越中心应独立于日常海关业务部门并设立于企业法务或税务部门下。如上所述，基于企业的业务性质、过去海关业务的实绩、卓越中心的目标以及政策环境，一个多分支生产型企业在区域性服务共享模式下设立的卓越中心人数应为5至20人。因为卓越中心需要独立于企业的关务日常营运，各分支/分厂负责日常关务的部门职员仍将“直线”汇报给本地的营运管理层。

最佳的海关业务卓越中心结构设置通常如下：



基于中国实情，为企业创造价值、确保合规性及管理风险。

显而易见，不同企业在设立卓越中心时将采用不同方式以符合各自独特的情况和企业文化。上图仅列出了一个有效海关业务卓越中心通常的组织结构。该组织结构也可以被扩大以涵盖贸易合规性（出口许可证管理、受限贸易方等）和供应链安全（C-TPAT即海关反恐怖货物安全计划、AEO即认证经营者等）的要求。

最佳的海关业务卓越中心应召集来自不同背景，具有丰富加工贸易、一般贸易、保税区域、减免税政策、外汇管理、出口退税、内部审计和流程优化、物流、供应链管理等各方面的知识和实务经验的人员。这些人员可能来自企业、服务供应商（如第三方物流公司、报关行、专业咨询机构）或者相关政府当局。

海关业务卓越中心各下属团队的职能为：

- 评估团队
 - 进行“模拟海关稽查”
 - 确定企业政策和程序上的风险/差距
 - 建议整改计划
 - 确保整改措施的执行
- 规划团队
 - 致力于分厂/分支机构的海关管理级别的上升（如从B类到A类）
 - 致力于海关手册的升级（从纸质手册到电子帐册）
 - 合理利用保税区域来供应链方案
 - 合理利用自由贸易协议的优惠税率
 - 导入无纸化通关
 - 优化新的体系和业务模式
 - 合理利用海关及其他政府部门与贸易相关的减让政策
 - 推进本地机构与卓越中心的沟通和协调
- 执行团队
 - 评估新法规对日常营运的影响
 - 建立贸易规范意识，提供海关业务合规性培训
 - 发布企业内部海关和贸易法规快讯
 - 制定并实施海关业务标准程序和流程
 - 建立业绩评估标准
 - 建立企业内部ERP系统和海关系统数据自动转换平台为手册核销服务
 - 管理报关行和第三方物流公司（可选）
 - 监督出口管制政策执行情况及确保供应链安全（附加职能）

如海关业务卓越中心还包括出口管制政策及供应链安全相关职能。出口管制政策相关职能还应包括：定期的自我评估及整改措施的执行、ECCN(出口货物管制号)归类流程的制定、许可证检查、受限贸易方筛选、许可证申领、内部培训组织、美国出口管制及香港工业贸易署两用物品管制的最新法律规章的及时更新等。供应链安全则将致力于C-TPAT及AEO合规性提升以及对企业的现场审查和鉴定等。

本地机构中负责日常关务操作的职员通常向本地的物流经理报告，其主要工作内容围绕以下方面：

- 加工贸易的海关手册（备案、使用、平衡、核销）
- 进出口申报及付税
- 其它海关业务（免税投资设备、货物退回供货商、旧投资设备）

管理哪些内容？

以上的组织结构和资源可以使海关业务卓越中心达成创造价值、确保合规性以及管理风险的目的。显而易见，卓越中心需要管理的内容应根据企业业务实绩而有所不同，但其中通常最需充分管理的内容则总结如下：

内容	活动类型			
	保税生产	进口以及 分销	采购和出口	区域分拨
海关手册	√			
免税进口	√			
加工贸易禁止类目录	√			
加工贸易限制类目录	√			
保税结转	√			
保税区域	√			√
保税仓储	√			√
出口退税	√		√	√
海关估价	√	√	√	√
海关归类	√	√	√	√
原产地	√	√	√	√
外汇	√	√	√	√
其它贸易相关问题	√	√		√
贸易合规性	√	√	√	√
供应链安全	√		√	√
进出口许可证		√	√	√
海关知识	√	√	√	√
培训	√	√		
文件管理	√	√		√
报关行管理	√	√	√	√
海关稽查/调查应对	√	√	√	√

工作中使用哪些方式？

为使海关业务卓越中心的工作更为有效并达成其设定目标，不同工作团队所采用的工具不尽相同。如对于执行团队而言，这些工具包括：前期问卷调查、所需文件列表、单据抽样方法、标准评估报告格式、合规性评级制度以及对于后续整改措施执行情况的差距分析报告。而另一方面，企划团队则必须能够获得全球性/区域性/各国法规政策信息的渠道，与企业管理战略接轨，参与本地机构管理活动，以及拥有业务模式开发工具等。

技术的使用

为保证海关业务卓越中心的队伍精简并在一定程度上自动管理较大区域，对技术的投资是关键而且必需的。简单而言，标准化的运营政策、程序和工作指导、格式、模版、记录、文件和日志应可全部上传到企业内部网络。同时企业也可以使用网上“虚拟教室”等方式对决策管理层和操作员工进行专项培训。

总结

相比其他大多数国家，在中国确保海关业务规范性、应对海关稽查和调查、筹划海关业务都是一个巨大的挑战。

上文内容是基于普华永道过去多年的经验所撰写，希望能引发读者的思考。通篇讨论的问题在于企业如何在中国达成有效的海关业务职能管理，而其核心和成功的关键是海关业务卓越中心与当地分支机构的日常营运人员间的沟通与协作。

最后，企业也应该为海关业务卓越中心建立一定的业绩评估标准。如上所述，不同企业可以采取不同方式，而评估的依据则可以是：海关业务违规操作的发生、税款补征通知书、海关保证金征收、解决海关稽查所耗时间、节税效果、以及通过提高合规性达到潜在费用的规避等。

普华永道的专业团队将竭诚协助从事生产、贸易、采购和区域分拨业务的企业设计、建立以及管理包括贸易规范、出口管制、供应链安全在内的各项海关业务职能。



联系人



林广仁
合伙人
colbert.ky.lam@hk.pwc.com

潘迪文
合伙人
damon.ross.paling@cn.pwc.com

鞠淑真
总监
susan.ju@hk.pwc.com

江泓
总监
michael.h.jiang@cn.pwc.com

pwccn.com

© 2008 普华永道版权所有。「普华永道」乃指PricewaterhouseCoopers旗下之中国内地机构，或视乎上下文之含义，泛指PricewaterhouseCoopers International Limited之成员机构网络，而其中每个成员均为个别及独立之法律实体。