



財政園地

發行所：財政部財政人員訓練所 發行人：陳官保 編輯小組召集人：陳慧玉 執行編輯：莊昀鑫 所址：116 臺北市文山區羅斯福路六段142巷3號 電話：02-8663-2399 中華民國106年7月5日出版

※ 本期目錄 ※

- 1 績優表揚
106年稅務節慶祝暨表揚大會報導
- 5 租稅宣導
106年統一發票盃路跑活動高雄場
- 6 施政要聞
重要施政要聞
- 8 國際租稅
最新租稅協定反避稅法規與實務應用之重點評析
- 13 領導統御
領導者自我修練的方向與抉擇



106年稅務節慶祝暨表揚大會報導

行政院林院長致詞

財政部關務署／科長 廖素卿 整理



財政部許部長、蘇次長、莊次長、吳次長、各位受獎人、受獎人家屬，以及所有在座的財政部同仁，很高興回來參加 106 年稅務節慶祝和表揚大會。

2006 年之前我在財政部任內，每年稅務節慶祝和表揚大會是非常重要的活動，很多同仁藉由稅務節來慶祝及肯定自己一整年的辛苦工作；財政部每一位同仁的工作，都是非常的重要，因為財政是庶政之母，所有政府部門推動政策所需經費，主要來自財政部規劃的租稅收入，各位的工作及努力，是國家建設最重要的基礎。當然，課稅本身是一件吃力不討好的工作，因為租稅課徵是要透過經濟活動產生的，而這些經濟活動有助社會繁榮，因此，租稅課徵有時候也被認為是懲罰性經濟行為，是對經濟不好的；但是沒有租稅課徵，國家建設停滯不前，有時候必須把課稅當成必要之惡。稅關務同仁執行這樣一項負擔性、懲罰性的活動時，必須以對經濟層面影響最小為圭臬；而這麼艱困的工作，落在所有在場及不在場的稅關務同仁身上，要把這樣具有挑戰性的工作做好，其實是非常不容易的，因此我對各位在工作上，有幾個期許：

首先從納稅人的角度來看，課稅造成他的負擔。然而民眾繳納租稅，對國家也是一種奉獻。因此，在課稅的過程中，對於民眾的貢獻予以肯定，且儘量不再增加稅外的負擔，這就是財政部執行租稅課徵時，應以簡政便民為依歸。簡政便民就是納稅人在納稅的過程中，要儘量讓他感到方便，並針對不方便事項予以改善。所以，各位在執行稅捐稽徵工作時，要適時想到如何簡政便民，這是一個非常重要的基本態度。因為要簡政便民，所以我們要把工作視為具服務性的。納稅人把錢奉獻給國家，心情都是不愉快的，如果能服務到讓納稅人感覺很愉快，就是各位的功勞，這也是一項亟具挑戰性的工作。

隨著社會進步，我們的租稅課徵法規越來越複雜，經濟型態也越來越多，如何面對及解決稽徵困難或問題，正考驗我們的能力。租稅課徵具有一定專業、規範及法律基礎，但是只有專業並不能解決所有問題，站在第一線的同仁及其主管，對於納稅人的問題，一定要抱著決心處理問題的態度。如果這個問題，不是自己專業範疇所能處理，要積極請其他部門協助一起解決。我期待同仁與納稅人往來的過程中，都能夠掌握以上這幾點，就是對國家非常有貢獻的稅關務人員。

其次，我期許每一位同仁都是守法且敬業的。租稅稽徵法令非常多，解釋令函也不斷的出現，隨著社會改變，新的問題不斷產生，法規一直在調整，如何讓新進同仁儘速熟悉法規及瞭解法令解釋的演變，是非常重要的，各位在稽徵工作崗位上，有經驗的同仁一定要能夠無私的協助其他同仁，以達成經驗傳承；讓新進同仁對工作法規越熟悉，同時也是減輕自己負擔。另外，每位同仁亦應隨時關注法規增修，並且互相切磋及提醒，以強化對法規的熟悉度，針對有問題、疑義部分，隨時陳報主管機關予以解釋，期使執行能夠更平順，這就是熟

悉法令最主要目的。熟悉法令的立法精神及意旨，就能夠掌握問題核心，也就能夠想到更好的方法來處理。不過熟悉法令並非玩法，希望各位做到有為有守。做為一個專業的稅務稽徵同仁，不要受到外界的壓力影響而曲解法令，也不要受到外界的誘惑而玩弄法令。如何做到適中執行，保持親民立場和態度，解決問題時具人情味、合理性及同理心，同時避免造成未來執行上更大的困擾，一方面具彈性，又能真正的落實法規，是非常艱辛的工作。

稅捐稽徵機關有非常優秀的同仁，都有很多很好的案例，值得學習、觀摩及參考。新進同仁可以參考這些案例，未來塑立更多、更好的典範，讓國人稱讚。此外，租稅課徵工作不只徵稅而已，還兼任其他任務，如：海關肩負查緝走私功能，阻絕毒品於國境之外，以維護社會治安，這都是海關的卓越貢獻。再者，稅務機關也要和地方政府的政策互相配合，所以同仁要有團隊觀念，這是非常重要的使命。

最後，第三個期許就是如何精進業務，跟上時代潮流。租稅課徵工作跟商業活動息息相關，然而商業活動不斷改變，進入全球化階段，社會競爭和進步是無時無刻的，稅捐稽徵工作必須要有新方法、技術和觀念，才能讓工作做的更好、更落實。但是我們對民間企業瞭解多少，稅務稽徵同仁面對企業經營實務及納稅人工作、想法，應隨著大環境改變不斷更新。要如何瞭解納稅人問題及納稅行為？今天在座有一群得獎人士，是記帳士、記帳及報稅代理人、稅務代理人及專責報關人員等，是稅捐稽徵機關與納稅人間的仲介平台，透過他們所提供的問題及意見，稅關務稽徵技術才能隨時更新、進步。

很高興今天看到這些民間的仲介業者也納入稅務節慶祝表揚名單，無非是希望能夠把稅關務工作做更嚴謹，透過他們所反應的問題及意見，可以更瞭解廠商與納稅人的觀感。我希望跟這些仲介平台互相配合，讓他們熟識法令規定，我們也充份掌握企業界及納稅人的問題，並與時俱進。當然站在第一線的稅務同仁，就是租稅神經系統的末梢，對於納稅人透過這些平台或其他方式一再反應的問題，不能視而不見，應於專業基礎上，以更便民及合理的方法處理，如涉及政策面的問題，也應即時向主管機關陳報，以利掌握時效。在一個媒體發達的民主社會，納稅人的抱怨或不滿意，是無法被隱藏的，稅關務稽徵同仁仍應保持高度的警覺心、敬業心及學習心，期使把現代的科技技術應用在租稅課徵工作上。譬如：最近所得稅申報，發生網路塞車問題，部長特別要求明年要做大幅改善，行政院也請唐政務委員共同檢視，希望能用更好的方法、更廣泛的科技知識妥處問題，這就是展現一個即時解決問題的決心。

各位努力的工作，長期以來為財政部、稅捐稽徵機關建立良好的榮譽和信用。雖然，徵稅是一個重要但不容易討好的工作，也是一個同仁工作態度稍有不慎，容易引來人民抱怨的工作，但是面對這樣的挑戰，只要能夠克服做好，甚至讓納稅人覺得便民工作非常的貼心、貼切，這就是成功，也會贏得社會信賴和信任。這個工作是不容易的，但是這些年來已經有很好的成就，你們今天站在這裡接受表揚，是最優秀、最績優的同仁，也希望各位保持這種精神，並不斷地傳承下去，使稅捐稽徵機關長期以來，所維持及被社會肯定的角色能夠繼續留存，同時受到更多讚揚。最後我也在今天稅務節祝賀大家過節快樂，也希望各位的工作都能順利，謝謝！

財政部許部長致詞

財政部關務署／設計師 楊敦致 整理



莊次長、吳次長、各位貴賓、各位業界先進、各位受獎人、各位媒體朋友，大家好！

今天我們提早一天慶祝第 29 屆稅務節，這個屬於全體稅關務人員最有意義的日子，藉此機會表揚 198 位在各自工作領域表現優異之優秀及資深稅關務同仁、績優記帳士與記帳及報稅代理人、稅務代理人及優良專責報關人員，對受獎人表示祝賀之意，並就各位記帳士、記帳及報稅代理人、稅務代理人及專責報關人員，長期以來對本部推動各項稅制、稅政及關務改革工作之協助與支持，擔任稅務、關務機關與納稅義務人溝通橋樑，增進徵納和諧關係，在此表達誠摯的謝忱。並向全國稅關務同仁為國家財政工作之辛勞與奉獻，表示敬意與感謝。

財政是國家發展基礎，在持續變動的經貿環境下，本部稅務、關務機關，積極創新、持續精進，致力健全稅制、增裕稅收，因應國家各階段發展需要。近一年來，在全體同仁努力不懈下，共增修 15 項法律修正案，44 項法規命令及 101 項行政規則，在促進稅制合理化，落實簡政便民及強化貿易便捷安全等各方面均有不錯的成績，列舉賦稅及關務重要措施如下：

- 一、105 年 12 月 28 日制定公布納稅者權利保護法，今年 12 月 28 日施行，落實正當法律程序、設置納稅者權利保護官、諮詢會及強化納稅者救濟保障，為我國稅制開創新頁。
- 二、105 年 12 月 28 日修正公布加值型及非加值型營業稅法，自今年 5 月 1 日施行，規範境外電商營業人利用網路銷售電子勞務予境內自然人，應於我國辦理稅籍登記及報繳營業稅，解決現行跨境免稅門檻及逆向課稅產生的問題，掌握稅源及促進境內外業者公平競爭。
- 三、今年 6 月 14 日增訂公布稅捐稽徵法第 5 條之 1、第 46 條之 1，授權本部得本互惠原則與外國政府簽訂稅務用途資訊交換及其他稅務協助條約或協定，以符合國際新資訊的透明標準，藉由強化國際稅務合作，保障我國稅收，維護租稅公平，善盡國際義務，維護我國國際形象。
- 四、105 年 11 月 9 日修正公布關稅法部分條文，新增原產地預先審核制度、進口次數頻繁者不適用低價免稅規定，放寬海關及業者加封封條適用範圍，並明定關務案件執行期間，有利徵納雙方遵行，落實公平正義。
- 五、今年 1 月 1 日我國與國際同步實施世界關務組織發布之國際商品統一分類制度 2017 年版，使我國貨品分類架構符合國際規範，進出口貿易及關稅等統計基礎能與國際一致。

稅關務工作與國家發展息息相關，展望未來，本部將以院長揭示之財政發展願景，作為持續努力方向，個人在此提出幾點作法與大家共勉：

- 一、推動所得稅法修正，調整股利所得課稅規定，併同檢討現行營利事業所得稅與綜合所得稅稅率、薪資所得特別扣除額及標準扣除額，衡平中低股利所得者與高股利所得者減稅利益及薪資所得與資本所得稅負。
- 二、配合行政院「完善我國留才環境方案」，於「外國專業人才延攬及僱用法」草案增訂符合一定條件之國際人才來臺工作薪資所得稅優惠，以營造留才攬才租稅環境。
- 三、配合經濟部「產業創新條例」修正，提供租稅優惠以協助新創事業募集資金及鼓勵學研機構將研發成果推廣運用。
- 四、積極推動研修關稅法及海關緝私條例，全面檢討裁罰金額標準，以符比例原則，有效解決報關業者無法適用報單更正免罰規定問題。
- 五、透過跨機關及公私部門合作，推動關港貿單一窗口轉型為經貿單一窗口，規劃開放進出口通關業者直接傳輸連線，積極拓展跨境連結與區域合作，全面提升通關服務便利性及增進我國經貿競爭優勢。
- 六、建立公平租稅環境，在現有簡易通關程序基礎上，加速建構我國跨境電子商務通關制度，協助業者掌握跨境電子商務商機，促進我國電子商務產業發展。

獲獎是榮耀與肯定，日後並請各位擔負經驗傳承、引領夥伴共同學習成長，持續精進稅關務的優質服務。期勉全體同仁，面對多元發展社會，展現求新求變、勇於承擔之工作態度、熱忱關懷的精神，從民眾角度推動政府各項施政，與業界夥伴共同合作，完成各項財政工作，為國家發展貢獻心力。

最後，再度恭喜各位得獎者，謝謝各位貴賓蒞臨，敬祝大家平安、健康、快樂，謝謝！





106年統一發票盃

「高雄夢時代 風雨無阻 萬人傳愛」路跑紀實

財政部秘書處／科長 徐翊芳

財政部 106 年第 2 場統一發票盃路跑活動—高雄場，6 月 18 日（星期日）在已從重工業城市蛻變成注重精緻公共空間的高雄市舉辦，儘管天公不作美，路跑活動依然由財政部蘇政務次長建榮及臺灣企銀董事長朱潤逢帶領著在大雨中熱鬧開跑，高雄市政府副市長許銘春、立法委員林岱樺及許智傑也前來共襄盛舉。現場總計約二萬二千名高雄鄉親熱情參與，成功募集到 256,688 張發票，全數捐贈給「社團法人高雄市六龜關懷協會」、「社團法人高雄市心智障礙服務協會」、「財團法人高雄市私立慈暉關懷學園」、「財團法人高雄市林柔蘭社會福利基金會」及「高雄市燭光協會」等 5 個社福團體，圓滿達成「轉動愛心、幸福啟航」。

蘇次長致詞表示：我也是高雄人，跟高雄這塊土地有著深厚的感情。雖然高雄市的清晨下了一場大雨，但高雄鄉親報名路跑活動民眾達到二萬二千人，盛況空前，展現了高雄市民的熱情。今天是財政部 106 年統一發票盃路跑活動第 2 場，這個活動有三個目的：第一、推廣統一發票：索取發票有助於增加稅收，支持國家建設；現在，我們也鼓勵民眾透過無實體載具索取電子發票，可以享有自動兌獎、中獎獎金自動匯入設定帳戶的好處。第二、捐發票做公益：今天募集到的發票將全數挹注高雄地區 5 個社福團體。第三、結合路跑活動有益身心健康。

蘇次長不忘透過這個場合向民眾宣導，為了抑制吸菸人口，也為了籌措長期照顧的財源，政府調漲菸稅已經在 6 月 12 日實施，新稅制菸品包裝上面會有 N51.8、T51.8 或 NT51.8 等 3 種標識，有標識的香菸才能賣新的價格，請有抽菸的民眾在購買菸品時一定要認清楚。

蘇次長在致詞中，也對提供場地、協助交通管制及各項行政支援的高雄市政府，支持預算的立法院及立法委員，與出錢又出力、全力協助的臺灣企銀表達十二萬分的感謝，並為現場不畏風雨的報名民眾加油打氣。

高雄市政府副市長許銘春表示：非常感謝財政部在高雄市舉辦 106 年財政部統一發票盃路跑活動。夢時代大道交通便捷、場地寬闊，全程 3 公里的路跑動線，正好向高雄在地市民或外來朋友展現了高雄市的蛻變，沿途許多美麗風景，有利用舊鐵道引進新運輸車廂所打造的臺灣第一條輕軌、作為帶動高雄地區翻轉引擎的亞洲新灣區、由舊港區倉庫轉型的駁二藝術特區、高雄展覽館、高雄市立總圖、海洋文化及流行音樂中心等，這些重大建設陸續到位，讓高雄由重工業城市轉變成為注重精緻公共空間的新時代。

活動現場準備了豐富的摸彩品，設置約 40 個政府宣導攤位，提供相當多樣化的宣導品，並設計多項闖關遊戲、有獎徵答、稅務諮詢、手機條碼申辦服務等項目，成功宣傳購物消費索取統一發票、使用手機條碼或其他行動載具索取無實體電子發票等稅務知識，也讓參加民眾滿載而歸。



重要施政要聞

財政部綜合規劃司提供

●公股銀行辦理「青年安心成家購屋優惠貸款」實施情形

為協助無自有住宅家庭購置住宅，財政部 99 年 12 月推出「青年安心成家購屋優惠貸款」，由臺灣銀行等 8 家公股銀行以銀行自有資金辦理，經行政院核定持續辦理至 107 年底。本項貸款成數最高可核貸 8 成，額度最高為新臺幣(下同)800 萬元，超過 800 萬元部分，則適用承貸銀行其他貸款方案，截至 106 年 5 月底，各公股銀行辦理本項貸款共計撥貸 234,370 戶、9,149 億餘元。

●截至106年6月15日違反菸酒管理法案件查緝成果

財政部國庫署公布本(106)年截至 6 月 15 日，查獲涉嫌違反菸酒管理法案件 1,679 件(私劣菸酒 1,102 件、私劣菸酒以外案件 577 件)，違法菸類 528 萬 1,553 包、酒類 66 萬 7,843 公升，總市價約 3.2 億元，與去年同期比較，菸類增加 94 萬 5,602 包，增加 21.81%，酒類增加 50 萬 4,771 公升，增加 309.54%。另為因應菸稅調漲提高菸品走私誘因，精進防杜措施，財政部 105 年 10 月 20 日函頒「查緝走私菸品精進執行方案」，由財政部國庫署統合各查緝機關落實執行，截至 106 年 6 月 15 日，查獲私菸約 708 萬包及菸絲 1 萬 8,675 公斤。

●增訂公布稅捐稽徵法第5條之1、第46條之1修正案

106 年 6 月 14 日增訂公布「稅捐稽徵法」第 5 條之 1、第 46 條之 1 條文，為因應國際日益提升資訊透明標準，授權財政部商訂條約或協定，按國際新資訊透明標準執行「稅務用途資訊(含金融帳戶資訊)自動交換」及強化稅務合作，修正重點如下：

- 一、財政部得本互惠原則，與外國政府或國際組織商訂稅務用途資訊交換及相互提供其他稅務協助之條約或協定，於報經行政院核准後，以外交換文方式行之。
- 二、前述條約或協定之執行應基於互惠原則，並規定不得與締約他方進行資訊交換 5 種情形，以保護納稅者權益。
- 三、依據商訂條約或協定得執行財產、所得、營業、納稅、金融帳戶或其他稅務資訊之個案、自動及自發資訊交換。有關機關、機構、團體、事業或個人應配合提供相關之稅務資訊；應進行金融帳戶盡職審查或其他審查(例如按「共同申報及盡職審查準則(CRS)」)之資訊，應於審查後提供，不受金融及稅務法律有關保密規定限制。
- 四、授權財政部會商金融監督管理委員會及相關機關訂定子法規，定明適用範圍、執行方法、提出請求、蒐集、資料提供內容、時限及方式、盡職審查或其他審查基準及提供資訊予締約他方程序等相關執行事項。
- 五、應配合提供資訊機關、機構、團體、事業或個人，規避、妨礙或拒絕財政部或其授權機關調查或備詢，或未應要求或未配合提供有關資訊，及未依規定進行金融帳戶盡職審查或其他審查者，相關處罰規定。

●106年7月1日起開放使用健保卡或金融憑證辦理遺產稅及贈與稅網路申報

財政部為提供更多元申報憑證，達以網路取代馬路目標，106 年 6 月 2 日修正「遺產及贈與稅電子申辦作業要點」第 10 點規定，除現行內政部核發自然人憑證，開放使用全民健康保險卡或金融憑證辦理遺產稅及贈與稅網路申報，並得以晶片金融卡網路繳稅，相關作業系統自同年 7 月 1 日起上線提供服務。



●修正公布「遺產及贈與稅法」第51條、「所得稅法」第112條、「加值型及非加值型營業稅法」第50條、第60條、「貨物稅條例」第31條、「菸酒稅法」第18條、第23條及「規費法」第20條條文

106年6月14日修正公布「遺產及贈與稅法」第51條、「所得稅法」第112條、「加值型及非加值型營業稅法」第50條、第60條、「貨物稅條例」第31條、「菸酒稅法」第18條、第23條及「規費法」第20條條文，本次修正係為符合司法院釋字第746號解釋意旨及考量滯(怠)報金具行為罰性質，不宜加徵滯納金及利息。修正重點如下：

- 一、刪除上開稅法及規費法有關滯納金加徵利息規定。
- 二、刪除所得稅法、加值型及非加值型營業稅法、貨物稅條例及菸酒稅法有關滯報金、怠報金加徵滯納金及利息規定。
- 三、增訂上開稅法有關因不可抗力或不可歸責於納稅義務人事由，致不能於法定期間內繳清稅捐，得於其原因消滅後10日內，提出具體證明，向稽徵機關申請延期或分期繳納經核准者，免予加徵滯納金規定。

●財政部發布實施「關稅法第49條第2項但書所稱進口次數頻繁認定原則」，自106年7月1日生效

為防範部分進口人濫用低價免稅限額優惠規避稅捐頻繁進口行為，財政部106年5月26日發布「關稅法第49條第2項但書所稱進口次數頻繁認定原則」，自同年7月1日生效，所稱進口次數頻繁內容如下：

- 一、同一納稅義務人於半年度內進口貨物適用同條項免稅規定放行逾6次者。
- 二、前開所稱半年度，指每年1月至6月及7月至12月。
- 三、進口次數認定時點，以報單所載進口日期為準，並於每年1月1日及7月1日重行計算。

●國有財產署公告推出7宗招標設定地上權標的

財政部國有財產署106年6月5日公告推出7宗精華區國有土地辦理招標設定地上權，分別為臺北市、新北市、臺南市各1宗，臺中市及高雄市各2宗，訂於106年6月23日於該署南區分署舉辦招標說明會，同年7月10日開標。本次招標土地地上權權利金底價合計30億5,634萬元，地租年息率3.5%(隨申報地價調整年息率1%，不隨申報地價調整年息率2.5%)，存續期間70年，面積合計約2.4公頃。

●106年度民間參與公共建設招商大會釋出投資商機逾2,000億元

財政部106年6月16日舉辦「106年度民間參與公共建設招商大會」，釋出民間參與公共建設投資商機案源81件，投資金額超過2,000億元，行政院吳政務委員宏謀蒞臨會場致詞表示，行政院推出前瞻基礎建設計畫，五大主軸綠能、數位、城鄉、水環境及軌道建設，適合民間參與者，中央及地方政府積極釋出，讓民間業者積極參與，期待政府與民間同心協力，共同達成加速提供公共服務、帶動國家發展目標，提升國際競爭力。截至106年5月底，民間參與公共建設案件簽約1,483件，簽約金額1兆2,233億元，契約期間減少政府財政支出(人事、營運費用)逾1兆5,031億元、增加政府稅收及權利金逾7,623億元，創造就業機會逾23萬個，民間每年實際投資金額平均超過300億元，對經濟成長有相當貢獻。



最新租稅協定反避稅法規 與實務應用之重點評析

財政部賦稅署／稽核 朱俊傑

Hans V.D.H. 教授任教於荷蘭馬斯垂克大學法學院租稅法學系，其專長為歐洲公司所得稅及國際租稅政策與策略，他同時也為葡萄牙及智利等國政府規劃國際租稅制度，係為學養豐富兼具實務經驗的國際租稅學者，此次財政部財政人員訓練所鑒於近年來 OECD 針對全球多國籍企業利用各國稅法與稅制的差異與漏洞，而刻意將公司獲利移轉至僅有極少或全無經濟活動之租稅庇護所 (Tax Haven) 之國際租稅規劃策略，因而產生之全球性嚴重逃漏有關各國公司所得稅情形，所制訂「稅基侵蝕與獲利移轉」(即 BEPS) 行動計畫 (BEPS Action Plan) 陸續積極在各國展開之際，甫於 4 月上旬舉辦國際租稅研討會，邀請 Hans V.D.H. 教授來臺主講上述 BEPS 有關最新反避稅法規與實務議題，其並應邀於國立臺北商業大學財經學院舉辦之租稅協定反避稅新制國際座談會中主講 OECD 及 U.N. 最新租稅協定反避稅新制，本人藉擔任 Hans V.D.H. 教授於上開座談會演講之即席翻譯的寶貴機會，將其演講內容之重點摘述如下：



(一) 未來 OECD 及 U.N. 反濫用租稅協定之法令條文將涵蓋主要目的測試，有關內容分別為：

1、租稅協定避免重複課稅及防杜逃稅目的之法令條文：「在不創造機會予透過逃稅與避稅而產生雙重不課稅或減輕稅負（包括透過針對為第三地居住者獲取間接協定利益之競購協定安排）之前提下，欲消除針對租稅協定所涵蓋稅目之重複課稅。」



2、主要目的測試（Principal Purpose Test）（1）：「儘管在一個適用的租稅協定之任何條文，若在該協定下的一項利益其為被合理的判定，而獲得該租稅協定利益為直接或間接產生利益之任何安排或交易之主要目的之一，則不應給予為針對單一所得或資本類別（而獲得該租稅協定利益），而係應視所有相關事實與情況而定。除非該安排或交易在上述狀況下為被建立來使有關協定給予該利益，則將根據該協定相關條文之對象與目的而定。」主要目的測試（2）：「依租稅協定有關條文而否決對一人適用有關之協定利益（該協定利益或許被修改），就否決所有或部分之協定其他方面提供之利益，係當任何安排或交易之主要目的，或其中一項主要目的，或當任何人關切的一項安排，或交易之主要目的，或其中一項主要目的為獲取那些協定利益之情形。締約一方之權責當局以其他方式仍然給予該適用協定之人享有該協定利益，或針對某特定類型之所得或資本給予不同之協定利益，若該權責當局對於該人之請求，且經考量相關事實及情況後，雖在欠缺有關安排及交易下，仍然授予該人享有協定利益，該權責當局最終在拒絕該另一締約方居住者有關請求享有協定利益前，應與另一締約方之權責當局商議。」

另外，與上述主要目的測試有關的他國稅約範本，如美國 2016 年稅約範本（MTC）的利益限制條款（LOB）的例外規定略以：「若一適用的租稅協定之締約國居住者獲得其在另一締約國從事商業活動所產生的所得，……則對於該項所得唯有與該居住者在前述締約國經營該商業活動有關，且與該居住者或與另一締約國具關連性之居住者從事之相同活動或輔助性質商業活動具實質關係時，應被考慮符合 a 款所述條件。至於一項商業活動是否符合 a 款之實質目的，應根據所有事實與情況而定。」

3、租稅協定第 1 條適用之人規定與第 4 條規定決定居住者身分之勝出原則，未



來將視 BEPS 第 6 項行動方案與多邊工具的發展而更動，特別針對 PPT(主要目的測試)，有關 OECD 與 U.N. 稅約範本相關條文目前與未來將修訂之內容如下：

(1) U.N. 雙重課稅協定範本第 1 條(目前)適用之人規定：「適用本協定之人應為其中之一締約國，或同時為雙方締約國之居住者。」至於 U.N. 稅約範本第 1 條規定，未來將包含 PPT、保留條款與避免濫用常設機構法則如下：「1. 適用本協定之人應為其中之一締約國，或同時為雙方締約國之居住者。2. 儘管本協定其他條款規定，有關協定利益，係藉由獲得該租稅協定利益之直接或間接產生利益之任何安排或交易之主要目的之一，則不應給予為針對單一所得或資本類別(而獲得該租稅協定利益)，而係應視所有相關事實與情況而定。除非該安排或交易在上述狀況下為被建立而按照協定有關條文之目標與目的給予該利益。3. 本協定不應影響締約國之課稅，除非與第 7 條第 3 款、第 9 條第 2 款、第 19 條、第 20 條、第 23 條 A、第 23 條 B、第 24 條、第 25 條 A、第 25 條 B 及第 28 條有關。4. 當 (a) 一締約國之企業獲得源自另一締約國之所得，且該締約國認定該所得為可歸屬於該企業在第三地設立之常設機構，並且



(b) 該歸屬於常設機構之營業利潤在該締約國為免稅，則本協定有關利益在有關所得於第三地之稅負為較雙方締約國最低稅率為低，且低於前述締約國對該所得(當常設機構位於前述締約國)課稅之 60% 時，則在上述情形下，任何所得就本項條文，根據第三國國內法規定，仍應被維持課稅，儘管本協定其他各條文的規定。前揭條文除外情形

為若該源自第三地之所得係與透過常設機構主動從事商業活動有關，或伴隨於該從事之商業活動而發生(與純然為商業形象、管理或該企業本身之控股投資活動有別。除非上述活動為銀行、保險公司或經登記之證券交易商所從事)。」

(2) OECD 稅約範本第 4 條(決定居住者身分之勝出法則)第 3 項註釋之替代解釋：「當適用本條第 1 項之非屬個人之人為雙方締約國之居住者，締約國之權責當局應致力於透過相互協議，依協定之目的來決定該人之居住者身分。即依該人之實際管理處所，該處所係該法人組織或以其他方式設立之所在地，以及任何其他有關要素。在缺乏上述協議下，該人即不應有權享有本協定有關租稅減免利益，除非在締約國雙方之權責當局同意採用有關方式予以適用之情形。」至 UN 雙重課稅協定範本第



4 條第 3 項（決定居住者身分之勝出法則）之替代規定，因 BEPS 第 6 項行動方案，U.N. 將把下列原文置入其雙重課稅協定範本：「當適用本條第 1 項之非屬個人之人為雙方締約國之居住者，締約國之權責當局應致力於透過相互協議，依協定之目的來決定該人之居住者身分。即依該人之實際管理處所，該處所係該法人組織或以其他方式設立之所在地，以及任何其他有關要素。凡缺乏上述協議下，該人即不應有權享有本協定有關租稅減免利益，除非在締約國雙方之權責當局同意採用有關方式予以適用之情形。」

（二）濫用租稅協定議題如（1）實質問題（2）混合錯配安排對扣繳稅款的影響等項，其中列舉 2 項實例說明上述（1）實質問題之濫用租稅協定涉及認定實質受益所有人議題如下：1、A 為最終控股人，B 為 A 在 B 國之中介者，C 於 C 國將股利支付予 B 公司，在 B 國與 C 國具有避免雙重課稅協定下，則 C 於 C 國是否有上限稅率 5% 之適用？2、A 為最終控股人，B 為在 B 國之金融公司，C 支付利息予 B 公司，假設 B 公司在 B 國擁有具風險的合理數量之資金，但並未直接僱用人員，則 C 所支付之利息在 C 國可被認定為費用准予扣除嗎？C 國是否會降低該利息之扣繳稅率（假設 B 國與 C 國具有避免雙重課稅協定）？若 B 公司在 B 國具有執行工作的人員，則上述問題的解答為何？

次就混合錯配安排之濫用租稅協定議題，跨國企業一般常利用協定締約國雙方稅制對於課稅主體或所得認定之定義差異，而進行獲取雙邊租稅利益之避稅安排的做法，例如有一所得類型在支付方之 A 國被認定為可扣除之費用項目，且可適用 A 國與 B 國租稅協定優惠扣繳稅率，而在受益方之 B 國卻可被認定為相對與該費用項目無關的所得，亦可享有 B 國租稅優惠利益之雙重租稅套利情形。有關各項混合錯配安排之型態如下：

1、混合型之錯配 - 未被包含的扣除

假設 A、B 及 C 為關聯企業，A 設立於 State I，B 及 C 設立於 State II，混合型個體 B 在 State II 為非透明，但被 State I 視為透明，則 B 個體支付 A 的權利金，可由 B 個體予以扣除，惟未被包含於 A 公司。至於 B 個體支付 A 的權利金，按照 State II 的



集團稅制，可抵扣 C 的所得，State II 應否准該項扣除，若無可能，State I 應對該權利金課稅。

2、混合型之錯誤配合－反向之混合型個體錯配(I)，未被包含的扣除

假設 A、B 及 C 為關聯企業，混合型個體 B 在 State II 為透明，但被 State I 視為非透明（反向之混合型個體），C 公司支付利息予 B，C 公司就該項支出為可扣除，惟該利息既未包含於反向之混合型個體 B，也未包含於 A 公司。

3、混合型之錯配－反向之混合型個體錯配(II)，未被包含的扣除

假設 A、B 及 C 為關聯企業，混合型個體 B 在 State II 及 State III 為透明，但在 State I 為非透明（反向之混合型個體），C 公司支付利息予 B，C 公司就該項支出為可扣除，惟該利息既未包含於反向之混合型個體 B，也未包含於 A 公司。

4、混合型之錯配－常設機構之錯配，未被包含的扣除

State I 認定在 State II 的 B 為常設機構，惟 State II 不認定 B 為常設機構（反向之混合型常設機構）即 B 在 State II 為不課稅，State I 對於利潤歸屬於反向之混合型常設機構者，可予以免稅。

5、混合型之錯配－意謂之錯配，重複扣除

假設 A、B、C、D 為關聯企業，D 支付利息 1 予 C，D 公司可予以減除該利息支出，C 收到利息 1，原則上為可課稅，惟因集團稅制規定，可以抵銷屬同集團之反向混合型個體 B 之利息支出 2，利息支出 2 在 A 國亦可以扣除，因此，利息支出 2 為重複扣除。

綜合 Hans V.D.H. 教授上述有關（一）未來之 OECD 及 U.N. 反濫用租稅協定之法令條文說明，以及（二）濫用租稅協定議題如（1）實質問題（2）混合錯配安排對扣繳稅款的影響等項，對於我國目前所面臨之外國多國籍企業，經常藉由競購協定等手法，進行國際避稅安排的挑戰與未來防杜類似避稅安排的實務做法確實有所啟發，我國未來應參考 OECD 及 U.N. 建議，針對我國企業支付外國多國籍企業集團之利息或權利金的國內稅法規定宜相對予以修正，例如法令明訂要求申報有關利息或權利金支出之國內營利事業，應揭露有關支出對象與是項支出有關之集團成員架構，以及相關後續交易狀況，俾使我國稅捐稽徵機關得以明瞭有關支出是否涉及避稅安排，以進一步認定是否准予扣除，若是項支出有申請適用協定上限稅率情形，並可同時確認是否涉及濫用協定，而得予以否准適用協定優惠稅率，進而有效維護確保我國稅基。



領導者自我修練的方向與抉擇

國立高雄師範大學人力與知識管理研究所／教授 劉廷揚

前言：

Dickens 在其名著「雙城記」(小知堂譯，2001)的開言所述：「那是最好的時代，那是最壞的時代；那是智慧的時代，那是愚昧的時代；那是信仰的時代，那是懷疑的時代」，雖然描述的是 150 多年前歐陸社會，但是在 21 世紀的今天，仍然是擲地有聲，並仍能具體反映我們社會的現象。

領導者的視野及行為不但決定了追隨者的心智及組織的前景，他們所建立的典範，不論是正向或負向的，也深刻影響後人對自我行為的抉擇。學者針對不同時期領導者思維進行大量的研究，也整理出領導理論及實作發展的脈絡，足供我們參考取用，理解自己所面臨領導作用的影響，並且辨識美好的領導行為，譬如由領導者的服務角色所提的「僕人領導」、「牧羊人領導」，到因應當前深為世人重視的倫理道德典範潮流中，所引發對「道德領導」、「美學領導」的渴望，期待藉由領導者的嘉言懿行，能夠引導我們進入真善美的境界。

1. 領導理論的演進

領導者對組織的發展與成就有著決定性的影響，在心理學、教育學、管理學、軍事學、社會學上，對領導者的角色及功能都有大量的討論，尤其針對領導者的內在思維及外顯行



為做了各種分類及描述，試圖為世人定義優質領導，並引領人們朝向有效的領導能量自我開發或培育的路。

1.1 領導之定義：

Terry (1960) 認為「領導乃係為影響人們自願努力以達成群體目標」所採取的行動。領導者藉由對遠景的勾勒來建立方向，然後再對人們溝通並激勵其克服障礙，以獲得人們的合作，來達成組織目標(引自呂惠昌，2013)。所謂領導 (leadership) 是影響團體而達成組織目標的能力 (許士軍，1980)，這種能力來源可能是正式的，例如因位居管理階層而得到正式權力。但並非所有的領導者都是管理者，也並非所有的管理者都是領導者。管理者雖擁有組織所賦予的正式權力，但不能僅以此權力確保有效領導部屬。組織中的非正式組織，其影響力與正式組織同等重要，所以領導者權力的七種主要來源中，僅有法職權、獎賞權及強制權是正式組織中所能賦予的權力，而專家權、參照權、關係權及資訊權則有賴個人在非正式組織中，憑藉個人的努力爭取得來。在 21 世紀如此動態的環境中，更需要領導者創造未來的願景，發揮能力，影響激勵追隨者完成組織願景，達成共同的目標。

2. 轉換型領導的道德內涵

近代領導理論的分類，以交易型領導 (transactional leadership)、轉換型領導 (transformational leadership)、魅力型領導 (charismatic leadership) 為主論述，學者對這三種領導模式的研究，已有許多重要的成績。綜合而言，以 Burn(1978) 在其名著 Leadership 中所提的概念為總結，亦即領導者應該針對追隨者的狀況，適度的融合交易型及轉換型領導的內涵，以發揮魅力領導的綜效。

2.1 近代領導理論：

2.1.1 交易型領導 (引自蔡文甲，2014)：

Hollander (1978) 提出，此種領導方式是一種交易方式，即部屬達成目標，主管就滿足其要求，但組織只能獲致邊際績效的改進。換句話說：即領導者藉由明確的任務及角色的需求來引導與激勵部屬完成組織之目標。

Bass(1985) 認為交易型領導乃是根據 LMX 理論 (Leader-member exchange theory) 和路徑目標理論 (Path-goal theory) 而來，係指領導者與跟隨者不斷地利益交換的過程，也就是說，領導者與部屬之間存在著一種利益交換的關係，為使部屬達成績效，提供適當的報酬，促其達成目標，而對於有偏差的部屬給予糾正或處置的一種領導方式。



交易型領導之領導者與部屬間的關係乃是基於價值與報酬的互換 (Burns, 1978)，領導者與被領導者彼此為實現其各自的目的而互換彼此的需求 (Sergiovanni, 2000)。

2.1.2 轉換型領導：

Bass 和 Avolio (1997) 認為，藉著提高工作結果的重要性與價值，鼓勵重視組織利益及追求自我實現，激勵部屬做的比預期更多，獲得重要利益。轉換型領導的概念是由 Burns (1978) 所提出，他認為轉換型領導是一種過程，領導者企圖在轉換的過程中，透過激勵影響跟隨者的價值觀或動機，使跟隨者提昇到較高的層次。

Bass (1985) 根據 Burns 早期之觀點提出轉換型領導理論，他認為轉換型領導係指領導者透過改變部屬的價值觀以及信念，激勵引領部屬超越其自我利益，以追求更高的目標，包括提升部屬的需求層次或是改變組織文化，增加部屬達成目標的自信，進而願意付出更多心力，追求更高目標。跟隨者感受到信任、欽慕、忠誠以及對領導者的尊敬，因而能被激勵做比原本預期更多的事。Bass (1985) 認為交易型領導注重領導者與部屬交換獎賞的過程，因此，領導者對部屬的影響過程往往出現在領導者對部屬作出最有利的承諾上。

相對的，轉換型領導則是領導者利用部屬對領導者產生信賴、欽佩、忠誠、尊敬的心理，使部屬更加瞭解工作任務的重要性，誘發部屬為了組織或團隊，去超越自我的利益，並激勵部屬追求更高層次的需求，並進一步提升績效。

2.1.3 魅力型領導 (charismatic leadership) (引自呂惠昌, 2013)：

Conger 和 Kanungo (1987) 認為魅力領導是指被領導者在看到特定行為時，會將之歸因為英雄式或非凡型的領導。大部分魅力型領導之研究是為了鑑定哪些行為是有魅力的，而哪些是缺乏魅力的領導者。

研究報告指出，魅力型領導有幾種特質，包含 (1) 建立願景並能清楚表達願景；(2) 願意承擔高風險，付出高昂代價以及自我犧牲，來成就願景；(3) 高度的環境敏感度；(4) 能激勵部屬；(5) 劇烈改革的推動者，而非維持現狀。

2.2 利他的轉換型領導所形成的道德內涵：

2.2.1 交易型領導的問題：

在領導者能夠用的幾種權力來源中，以利誘人、以力屈人、以德服人是三種常見的模式。日本學者白樫三四郎 (1988, 蘇昆等譯) 認為，領導力即是磨練使他人服從的技巧，「所謂領導，就是一種以最小的摩擦產生最大的協作，



取得最大成果的對待群眾技巧。如果再稍微改變說法，所謂領導也可以說是個人引導其他人使其往自己認為最好的方向行動的技巧」，換言之，「所謂領導，就是為使人們朝著他們願望的某種目標同心協力而給予影響的一種行為。也可以說是朝著設立目標或完成目標努力、組織起來的群體活動給予影響力的過程（或行為）。或者更廣義地也可以說是對兩人或兩人以上的群眾行為行使某種特定的影響力」。簡言之，「領導意謂佔有一個地位，而扮演積極成就的角色，以動員或多或少有組織化的集體，並且自願努力追求獲得分享的目的與目標」（Lang，1975）。

盧瑞忠(2006)認為，用利誘的方式缺少「自願性的服從」，因而不符合領導的要件，而只是勞務的買賣，被動的完成指定的工作；而用專擅的手段以力服人，形同盜匪以武器押人，迫使人做心不甘情不願的事情，即是以力服人，「以力服人，非心服也，力不膽也」（孟子·公孫丑上），用霸道暴力使人屈服，做不甘願的事，是裹脅威逼的行為，不能稱作領導。由是觀之，交易型為基礎的領導，以利誘人純屬買賣，以力屈人形同裹脅，都是對人性的扭曲。

2.2.2 轉換型領導的道德內涵：

轉換型領導者能將組織成員的個別利益，轉化為組織整體的共同利益，引領員工朝向一個清晰且具體的目標，更進一步達到組織的目標 (French & Bell，1999)。所以領導者們能鼓勵並與追隨者一同分享願景、給予授權以達成願景並提供發展潛能所需要的資源 (賴文豪，2005)。易言之，轉換型領導者與追隨者在互動的過程中，彼此成就了向上提升及自我變革的過程，同時在互信互助的氛圍中，達成個人及組織的共同目標。

由於沒有利益或權力的交換及脅迫，轉換型管理者必須以德服人，盧瑞忠(2006)認為，以德服人的轉換型領導者須滿足以下三個條件：1. 領導者的品格是值得信賴的，至少對於被領導者認為是無害的，不會對自己生命體的生存與發展具威脅的，為此，領導者應具有良好的品德，並為被領導者所信任，認為可以放心。2. 領導者的命令或指示是值得信任的，是有助於自己的生存與發展，至少是無傷的。3. 領導者的作為是有助於被領導者的，對於被領導者的生存與發展，是有裨益的。為此，領導者的作為，將益發獲得信任，信任的程度將獲得累積與加強，往後將樂於應命。

對此，管理學家認為，成功的領導人大多具有「方向與目的感、熱誠、友好、道德 果斷性 決心、堅持性、忍耐性」等品格 (Cast，1985)，或「客觀性、判斷力、主動性、可靠性、幹勁、善於理解人、體貼人和決斷力等」 (Sissck，1985)。日本管理學家田崎醇之助(1986)更主張：要做領導就要具



有符合其領導地位、具影響力的人格而且能受到多數人的重視。如果考慮人格條件，首先應該具備：1. 情緒穩定，即使群眾起鬨的時候也能沉著地判斷；2. 能夠自然地站在領導崗位上指揮，有自信心和使命感；3. 同情弱者，心地善良；4. 對強者、敵人、反對者的鬥爭是頑強而有說服力的；5. 平易近人：一般人認為他和我們都是一樣的人，稍有些缺點、弱點或者滑稽；6. 直爽、幽默、有使人向上的意志；7. 無歹意、公平、正義，道德觀念強等等。

黃光國(2014)認為，德性領導者應具備「儒法互補」、「大我的合作目標」，以及「開放的溝通」三種內涵，考慮面對的主、客觀情境，考慮情境中所存在的「正/反力量」(陰/陽)，試圖在時間及空間上予以整合(Fung, 1970; Graham, 1989; Li, 2007)，以保持其「心理社會均衡」(psychosocial homeostasis)(Hsu, 1971; Hwang, 2006, 2008)。

3.道德領導對破壞性領導的救贖

3.1領導的黑暗面—破壞性領導：

傳統的領導模式研究，主要集中在領導者對組織效能提升過程中的貢獻和成就，研究的主題大多是領導者的積極性和建設性行為，如變革領導、魅力領導、道德領導等。近年來，心理學者和管理學者由於對實務現場的觀察所得，將研究方向轉向工作中管理者的負向行為面，有關領導者「負面行為」的理論和實證研究吸引了越來越多的學者。學者們探究領導者在工作中破壞性行為，以及該類行為對組織和個體的負面影響為研究目的，形成了領導研究的新面向—破壞性領導。辱虐管理就是破壞性領導行為中的一個面向。

3.1.1 破壞性領導之內涵：

破壞性領導研究最早起源於 Howell 和 Frost (1989) 對魅力型領導陰暗面和光明面的分析。他們將魅力型領導分為社會化領導和個人化領導兩類。他們認為破壞性行為，如暴力或其他攻擊性行為，源自於個人化領導。其他有關魅力型領導陰暗面的研究也得出了類似的結論。

Howell 和 Avolio (1992) 提出不要盲信狂妄主義和危險的價值觀念。其中，辱虐管理是指部屬感知到領導者持續表現出語言或非語言性敵意行為，但並不包含身體接觸類侵犯(引自呂惠昌, 2013)。另外，暴政領導則是指壓迫性、報復性、任意地使用權力和職權的領導方式(Ashforth, 1994)。

3.1.2 辱虐管理之內涵：

Ashforth(1994) 最早提出「辱虐管理」概念，他認為當管理者為了個人利



益而使用自己的職權，不公平地實施組織政策，打消部屬積極性、或因為提升部屬工作績效而傷害部屬所採取的行為時，稱為辱虐管理。

Tepper(2000) 將辱虐管理定義為「部屬對於管理者所採取的除身體接觸外的敵意言語或非言語行為之主觀知覺」。Tepper(2000) 認為辱虐管理的定義包含以下幾個特徵：

- (1) 辱虐管理是部屬基於對管理者行為觀察的主觀評價，此評價可能由於人格導致觀察者有意或無意的主觀修改，或者由於工作環境或同事的知覺等評價做出時所在的環境因素所影響而有所不同。
- (2) 辱虐管理指的是管理者持續地實施非肢體攻擊，即部屬持續地受到層級制度中的不良對待，若只是管理者由於心情等原因實施的偶爾的非肢體攻擊則不能稱為辱虐管理。
- (3) 辱虐管理涉及到的都是有意的行為，懷有一定目的。這裡指的目的不僅包括給對方造成傷害，也有可能是為了達到某一目標，如激發員工的高績效。

Tepper(2007) 研究發現，部屬感覺到管理者的辱虐行為時會採取兩種不同的溝通方式，來減輕辱虐行為的負面效應，但是這兩種方式會產生截然不同的效果。一種應對方式是拐彎抹角的溝通，另一種是直截了當的溝通。黃光國(1988) 認為，中國人從生活中習得的傳統價值觀，會透過泛家族化的歷程滲透到組織當中，如傳統上中國人有家醜不外揚的古訓，家長或企業管理者都傾向於壓制「人民內部矛盾」，遂給了辱虐領導存在蔓延的空間。

Bryman(1992) 對以轉換型領導為主的「新型領導」(The new Leadership)，歸納出下列的主要特徵，恰好可以為交易型領導／破壞性領導與轉換型領導／道德領導的對比提供思考：

1. 強調對組織具有的遠景及任務感，而不僅是作計畫；
2. 強調組織的遠景具有激發部屬的特性，而不僅是權責的分配；
3. 激發並提升部屬工作動機，而不僅是予以控制及解決問題；
4. 創建變遷與改革的契機，而不僅是依往例行事及維持組織的平衡；
5. 授權部屬而不僅是保留權力；
6. 營造及激發部屬對組織的參與、投入，而不僅是使部屬服從；
7. 激發部屬做額外的努力，而不僅是強調部屬做份內的工作；
8. 強調組織成員之間的利益和領導者的直覺，而不僅是公平與合理性；
9. 強調對環境採取積極主動、未雨綢繆的警覺態度，而不僅是被動的反應。



參考文獻

- 小知堂譯(2001)。雙城記(原著 Dickens, C., A Tale of Two Cities,1859)。臺北：小知堂。
- 王麗榮(2011)。池田大作德育理論及其實踐。廣州：中山大學出版社。
- 白樫三四郎(1988)。蘇昆等譯。領導心理學。吉林：吉林教育出版社，頁7。
- 田崎醇之助(1986)。齊寅峰譯。管理者行為的心理學。吉林：吉林人民出版社，頁75-76。
- 朱新建(2012)。「淺釋池田大作的音樂藝術思想—考察語言節奏與詩歌對譯的關係」，多元文化交融下的現代教育—第七屆池田大作思想國際學術研討會論文集。中國，上海。頁249-260。
- 呂惠昌(2013)。核心能力對創新績效影響性之研究 -- 激勵制度、辱虐管理、領導風格的調節作用，未出版博士論文，澳門科技大學，澳門。
- 系井川修(2012)。「音樂的力量 - 考察貝多芬的第九交響樂」，多元文化交融下的現代教育—第七屆池田大作思想國際學術研討會論文集。中國，上海。頁261-264。
- 許士軍(1980)。管理學。臺北：華泰書局。
- 黃光國(1988)。人情與面子：中國人的權力遊戲。臺北：巨流圖書。
- 黃光國(2014)。倫理療癒與德性領導的後現代智慧。臺北：心理出版社。
- 賴文豪(2005)。僕人領導與員工工作滿意度之研究，未出版碩士論文，國立臺北大學，新北市。
- 蔡文甲(2014)。僕人式領導能孕育員工創造力？ -- 情緒勞動、團隊氣候與主管部屬交換關係之跨層次仲介效果探討，未出版博士論文，長榮大學，台南市。
- 蔡培村、武文瑛(2004)。領導學—理論、實務與研究。高雄：麗文書局。
- 蔡培村、武文瑛(2014)。領導學。高雄：複文書局。
- 盧瑞鐘(2006)。道德、人性的領導。T & D 飛訊，第46期，頁1-11。
- 譚桂林(2012)。「論池田大作詩歌中的”世界意識”」，多元文化交融下的現代教育—第七屆池田大作思想國際學術研討會論文集。中國，上海。頁265-270。
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. Human Relations, 47(7), 755-778。
- Bass, B. M (1985). Leadership and performance beyond expectation. NY: Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J.(1997). Full Range Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. California Mind Garden, 43-44。
- Burns, J. M.(1978). Leadership. N.Y.: Harper & Row Publishers.
- Cast, F.(1985)。李柱流等譯。組織與管理。北京：中國社會科學出版社，頁374-375。
- French, W.L. & Bell, C.H., Jr. (1999). Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



- Howell, J. M. & Frost, P. J.(1989). A laboratory study of Charismatic Leadership. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43(2), 243-260。
- Lang, L.(1975), Leadership, in J. Gould and W.L.Kolb eds. A Dictionary of the Social Science (臺北：馬陵出版社)，頁 380。
- Rampersad, H. K. (2003). The links between individual learning, collective learning, and ethics. Training and Management Development Methods, 17 (1). 201-209。
- Robbins, S.P.(1994). Organizational behavior. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sergiovanni, T.J.(2000). Leadership Stewardship. “Who’s serving who?” in Jossey-Bass Publishers. The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership(pp.269-286). San Francisco, CA: the author.
- Sissck, H.(1985)。段文燕譯。工業組織與管理。北京：中國社會科學出版社，頁 391。
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. Academy of Management Journal, 43(2), 178-190。
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations Review, synthesis, and research agenda. Journal of Management, 33, 261- 289。

政府於101年有條件開放含萊克多巴胺
的美國牛肉進口，並堅守
「安全容許、
牛豬分離、
強制標示、
排除內臟」
的立場，以維護國人健康
與國內養豬產業的發展

「牛豬分離」——確保食安與產業發展

