



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：高筠青 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5月5日出版

本期目錄

- 1 財政要聞
財政部106年統一發票盃路跑活動臺中場一萬人參與傳遞愛心助公益
- 2 施政要聞
重要施政要聞
- 4 策略聯盟
財政人員訓練所攜手國立臺北商業大學締結官學合作策略聯盟
- 6 納稅保護
納稅者權利保護及稅官養成的未來趨勢
- 9 管理專題
以溝通贏得民意－行政者的媒體與危機溝通策略
- 15 溝通技巧
邏輯表達－是我講話沒邏輯，還是對方沒邏輯？
- 17 學習心得
106年度「國際租稅研討會」參訓心得





財政部106年統一發票盃路跑活動臺中場 萬人參與傳遞愛心助公益

財政部秘書處 / 科長 徐翊芳

財政部年度盛事「106年統一發票盃路跑活動」於4月23日在臺中市政府前廣場揭開序幕。當天氣候舒適宜人，吸引上萬民眾熱情參與，在財政部許部長虞哲、第一金控蔡董事長慶年、中區國稅局蔡局長碧珍及臺中市林市長佳龍帶領下熱鬧開跑，立法委員何欣純及江啟臣也前來一同共襄盛舉。現場募集298,528張發票，全數捐贈「聲暉綜合知能發展中心」、「樹和教育基金會」、「十方啟智文教基金會」、「臺灣盲人福利協進會全國總會」、「弘毓社會福利基金會」及「老五老基金會」等6家臺中地區社福團體，讓愛心擴及到社會各個角落。

許部長致詞表示，財政部舉辦統一發票盃路跑活動有三大目的，第一個目的是呼籲鄉親們購物消費時記得索取統一發票，因此創造的營業稅及營利事業所得稅稅收總計達8,650億元。財政部目前正積極推動無實體電子發票，透過載具儲存無實體電子發票有許多好處，不僅不需要擔心發票遺失，還能自動兌獎，讓獎金不會擦身而過。第二個目的是捐發票助公益，財政部去年舉辦5場路跑活動，總共募集178萬餘張發票捐贈給社福團體。第三個目的是提倡運動風氣，希望大家養成運動的良好習慣。



此外，對於林市長佳龍與臺中市政府團隊提供舒適安全的路跑場所、交通管制、人力等各項行政支援，及蔡董事長慶年與第一金控團隊鼎力支持，使得活動能夠圓滿成功；立法委員何欣純及江啟臣對財政部法案及預算的支持，讓財政部業務能順利推動，許部長在致詞時也表達誠摯感謝。

這次路跑活動結合「創意美學變裝競賽」，大小朋友們發揮創意造型裝扮，讓跑道上充滿歡樂嘉年華氣氛；路跑沿線設置啦啦隊，呈現嘻哈街舞、異國非洲鼓、古典管弦及電音樂團等各式音樂風格，讓路跑民眾同時享受音樂饗宴；活動現場也設有許多攤位，透過活動與參加民眾互動交流，不僅輔導民眾申辦手機條碼索取無實體電子發票，也宣傳稅務知識與便民服務，圓滿完成這場熱鬧歡樂、寓教於樂、傳遞愛心的盛會。



重要施政要聞

財政部綜合規劃司提供

●行政院院會通過「公益彩券發行條例」部分條文修正草案

行政院 106 年 4 月 20 日第 3545 次會議通過「公益彩券發行條例」部分條文修正草案，同年 4 月 24 日函請立法院審議。本次修正重點包括將回饋金納入公益彩券發行條例規範、增訂回饋金定義與用途及收支管理運用方式，並擴大「公益彩券監理會」組成及任務等事項，有助完善回饋金監理機制。

●行政院院會通過「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 條修正草案

行政院 106 年 3 月 30 日第 3542 次會議通過「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 條修正草案，立法院同年 4 月 14 日交付該院財政委員會審查。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，屬罰鍰一種，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。

●立法院三讀通過「證券交易稅條例」第 2 條之 2 修正案

立法院 106 年 4 月 11 日三讀通過「證券交易稅條例」第 2 條之 2 條文修正草案，調降現股當日沖銷交易稅稅率為 1.5%，施行期間 1 年，俾提升證券市場流動性及成交量，帶動投資人投入市場意願。修正條文定自生效日起施行 1 年，再視證券市場需求予以檢討。

●立法院三讀通過「所得基本稅額條例」部分條文修正案

立法院 106 年 4 月 21 日三讀通過「所得基本稅額條例」部分條文修正案，本次修正係為避免以個人名義設立受控外國企業(CFC)方式，規避適用所得稅法第 43 條之 3 有關營利事業 CFC 制度規定，爰建立個人 CFC 制度，與國際稅制接軌，維護租稅公平及國家稅收，施行日期由行政院定之。本次修正重點如下：

- 一、中華民國境內居住個人及其關係人直接或間接持有設立於低稅負國家或地區之外國企業股份或資本額合計達 50% 以上，或對該外國企業具有重大影響力者，於該 CFC 個人股東或其與配偶及二親等以內親屬合計持有該 CFC 股份或資本額 10% 以上情形，該個人股東應適用 CFC 課稅規定。
- 二、個人 CFC 制度有關 CFC 定義、當年度盈餘計算、虧損扣抵及避免重複課稅等規定，均比照營利事業 CFC 制度規範；另有關係人及關係企業、具有重大影響力、營

(接下頁)



利所得計算、虧損扣抵、國外稅額扣抵範圍與相關計算方法、應提示文據及其他相關事項辦法，授權財政部定之。

三、適用個人 CFC 規定居住者，應就 CFC 當年度盈餘計算營利所得，併同當年度海外所得計算個人基本所得額及基本稅額，如海外所得加計 CFC 營利所得合計數未達新臺幣（下同）100 萬元者，免計入基本所得額課稅。

●立法院三讀通過「菸酒稅法」第 7 條、第 20 條及第 20 條之 1 條文修正案

立法院 106 年 4 月 21 日三讀通過「菸酒稅法」第 7 條、第 20 條及第 20 條之 1 條文修正案，調增各類菸品應徵稅額為每千支（每公斤）徵收 1,590 元，以維護國民健康及支應長期照顧服務財源。財政部為避免業者利用舊稅菸品混充新稅菸品銷售賺取差價利益，刻辦理菸品識別機制公告事宜，規範菸品產製廠商及進口商於新制施行日後出廠或進口菸品包裝上刊印或黏貼識別標誌，俾利消費者辨識。財政部各地區國稅局及地方政府將持續就菸品供貨、走私及識別標誌進行聯合實地查察，以打擊不法，維護消費者權益。

●立法院三讀通過「遺產及贈與稅法」部分條文修正案

立法院 106 年 4 月 25 日三讀通過「遺產及贈與稅（下稱遺贈稅）法」部分條文修正案，本次修正係為配合長期照顧服務法第 15 條之修正，調整遺贈稅稅率為三級累進稅率（10%、15% 及 20%），調增稅率所增加之稅課收入，撥入依長期照顧服務法設置之特種基金，用於長期照顧服務支出，不適用財政收支劃分法規定。

●海關發布 105 年緝毒績效

財政部關務署統計 105 年度海關緝獲毒品運輸案共 417 案，毒品毛重 2,984 公斤，較 104 年度 335 案增加 82 案（+24.48%），如以每人每天吸食 2 公克計算，可減少 149.2 萬人次吸食。為提升毒品查緝效能，海關積極建置各式現代化 X 光檢查儀及培訓緝毒犬隊投入緝毒行列；辦理查緝教育訓練，強化經驗傳承；與各查緝機關通力合作，建構綿密緝毒網絡，以「截毒於關口」，共同維護社會治安及國人健康。

●國有財產署與屏東縣政府共同開發國有土地打造綠能環境

財政部國有財產署配合屏東縣政府推動綠能產業發展，規劃共同開發屏東縣高樹鄉國有土地，建立太陽光電綠能專區，拓展再生能源應用領域，帶動當地整體產業轉型及經濟發展。本案國有土地面積約 37 公頃，規劃以出租方式辦理招商，預估可吸引民間投資 13.2 億元，創造總產值 41.1 億元，提供 220 個就業機會。太陽光電設施完成後，預計每年可發電 2,800 萬度，提供 8,000 戶家庭用電，減少二氧化碳排放量 1 萬 5,000 公噸。

●國有財產署招標設定地上權開標結果標脫 3 宗

財政部國有財產署 106 年 3 月 20 日公告第 1 批 8 宗國有土地招標設定地上權，同年 4 月 24 日開標結果標脫臺北市中正區、臺中市太平區及高雄市岡山區土地，決標權利金總金額 1 億 8,337 萬 8,896 元。本次標脫土地地上權及地上建物得辦理一部讓與，存續期間 70 年，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%，大幅降低地租隨公告地價調整不確定風險。



財政人員訓練所 攜手國立臺北商業大學 締結官學合作策略聯盟



財政部財政人員訓練所 / 專員 江華洲

為增進訓練發展與共享學術研究成果，財政人員訓練所（以下簡稱本所）與國立臺北商業大學（以下簡稱北商大）簽署合作備忘錄，於日前（4月10日）舉行官學合作協議簽署儀式。

簽約典禮於當日下午2時於北商大6樓607A會議室舉行，由本所陳代理所長官保率領洪簡任秘書慧珊、陳專門委員慧玉及各組室一級主管，與北商大張校長瑞雄（以下簡稱張校長）、李主任秘書麒麟、林研發長純如、財政稅務系黃主任士洲（以下簡稱黃主任）及該校一級主管等與會及觀禮，一同為雙方合作交流之新契機，見證歷史性的一刻。

簽署儀式於張校長及陳代理所長代表雙方致詞揭開序幕，張校長致歡迎詞表示，這次很高興可以跟財訓所簽訂策略聯盟，歷年來財政稅務系在黃主任帶領之下與外國及財政部已有許多財政、稅務研究之合作關係，希望能在此根基底下，雙方在教學研究及人才培訓領域，可以更加緊密合作，也謝謝黃主任從中穿針引線，希望雙方合作愉快，使國家的財政、稅務不管在各方面都能更加進步。陳代理所長致詞時讚揚與北商大的合作，並特別感謝張校長的協助及黃主任悉心促成本次官學合作，為本所與大專院校第1次合作，共創一個嶄新的里程碑，尤其財稅領域為國家重要政策，當前賦稅政策興革為我國政府施政重點，近年來無論是跨境電商課稅議題，乃至於納稅者權利保護法，黃主任均有諸多貢獻，為大家有目共睹。去年邀請德國及日本稅務專家舉

辦「反稅基侵蝕及利潤移轉與國際反避稅趨勢」國際租稅研討會及本週本所邀請荷蘭稅務專家來台主講「移轉訂價查核、國際租稅架構與實務介紹」，亦透過資源共享模式與北商大黃主任交流合作。希望藉此機會，精進本所訓練與研究機制，更期許未來財訓所與北商大雙方就財稅議題研究、人才培訓及國際財稅學術經驗交流等共創良好之官學合作與共享平台。也期待北商大與本所共同產出之研究成果可供各界分享與利用，更增益我國未來賦稅政策之發展。將來與黃主任攜手合作與共同努力下，租稅政策及訓練品質能更上一層樓，誠摯祝福本次官學合作簽署儀式圓滿成功，未來廣續推動雙方交流與合作。



官學合作協議備忘錄簽署儀式在致詞程序後即行展開，本次協議的內容包含：共同規劃及辦理國際租稅研討會、推動教師實地研習或研究事宜、重要租稅議題之合作研究、財稅及教育訓練經驗諮詢及交流財稅專題演講課程之辦理及推動等。由雙方代表人陳代理所長及張校長共同進行簽署、互換簽署書，並合影後隆重完成，典禮於互贈紀念牌匾與全體與會人員合影留念以示祝賀下先行告一段落。之後即由黃主任就未來北商大與財訓所合作相關租稅議題及展望以「納稅者權利保護及稅官養成的未來趨勢」為題，發表專題演講，本官學合作締約儀式在黃主任精闢演說之下，在場與會者報以熱烈掌聲，劃下完美的句點。

為因應跨國企業之租稅規劃，本所辦理各項稅務人員專業訓練，透過官學合作，結合政府及學校之資源，將有效提昇稅務人員訓練品質，強化財稅法治的觀念，並加強國際租稅交流，增進整體工作績效，對培育我國國際租稅人才並與國際趨勢接軌，均有所助益。本次簽署合作協議不僅是本所首度與大專院校進行官方與學術界交流合作，更開創大專院校教師進駐本所進行實地研習（究），並提供專業諮詢及財稅議題研究共享合作模式之先例。



納稅者權利保護 及稅官養成的未來趨勢



國立臺北商業大學 /
財政稅務系專任副教授兼系主任 黃士洲

一、納保法制訂，稅務行政邁向對等、服務思維

105年12月9日立法院以「專法」形式，審議通過納稅者權利保護法（下稱「納保法」），並將於106年底正式實施。立法出發點有三：（一）我國憲法第19條規定，人民有依法律納稅之義務，納稅同時是對人民財產權、工作權甚至生存權的限制。綜觀我國現行相關法令，多以稽徵目的出發，對納稅人憲法上應有權利之保障尚付之闕如。（二）過去我國財稅主管機關為達成課稅目的，以稅捐稽徵法為主體之各項稅捐立法及相關行政措施，往往偏重財政收入目的之達成與稽徵效率的提升，一方面使得稅捐稽徵流於技術性，另一方面也忽略納稅者在憲法上的各項權利保障，產生諸多稅務行政爭訟案件。（三）稅捐稽徵機關對稅捐事務之技術性與專業性事項相當熟稔，擁有豐富的稅務法令專業知識。相較之下，一般人民則對繁雜瑣碎的稅務法令相對陌生，處於資訊上不平等之弱勢地位，故而須在法制面上強化對納稅者權利之保障，以實踐武器平等原則。

納稅者權利保護法十餘年來的努力，由抽象、訓示性的稅捐稽徵法專章單薄條文，轉型為更具有實質規範效力的專法條文，毋寧也象徵著稅務行政也走到必須轉型的十字路口，在納稅者權利保護法施行之後，逐步過渡到「服務導向」的行政思維，稽徵機關將從原本威權服從關係下的命令者、執行者，慢慢轉變成在協助納稅義務人依法履行納稅申報的輔導者，徵納關係容會逐漸淡化彼此對立、邁向協同與平等。不過，本文認為，轉型成功關鍵將會是在確立徵納權責，一方面須更清楚且綿密地預先規範協力義務內容，另一方面秉持納保法的程序保障精神，具體化於稽徵機關各項相關業務的作業辦法之中，才可逐步提升稅務行政乃至財稅裁判的品質。本文認為，欲落實納保法，諸如預先核釋、法令疑義詢答、納稅資訊公告、解釋函令定期檢討、稅務調查、核定文書稿的製作及課稅資訊閱覽等事項，宜於今年中制訂相關作業細則。



二、納稅，既是義務，也是權利

納保法第 3 條規定「納稅者有依法律納稅之權利與義務。」，相對於憲法第 19 條規定「人民有依法律納稅之義務」，增加「依法律納稅之權利」，彰顯履行納稅義務時也有其權利面向，至少是「依法律繳納正確稅額」的權利，可以此開展納稅人的權利譜系：主觀請求權－「請求確認正確稅額」、「請求退還溢繳稅額」，消極防禦權－「不得增加法律所無之納稅義務」、「稅課不得侵入基本權」，程序基本權－「稅額核定的正當程序保障」，客觀的制度性保障－「建構量能課稅的公平稅制」、「納稅者保護官」、「財稅專業法庭」。

三、納保法與正當法律程序要求

直接衝擊基層稅官以及稅務行政最鉅者，莫過於對正當法律程序的要求，雖然納保法多條的程序性保障規定，直接從稅捐稽徵法、行政程序法及行政罰法沿襲過來，條文內容並未更動，吾人也可視之為稅務正當法律程序要求的「再次重申」，但此並不會阻礙主管稽徵機關為了提升稅務行政的法治水準，制訂更符合稅捐事務本質的程序細則。納保法看似增加了基層稅官的程序負擔，樂觀看待，毋寧另一方面也讓基層稅官更受到依法行政的保護，例如解釋函令公開與定期檢視、推計課稅應遵守的程序、調查程序禁止不正取證，尤其是調查程序可以進行錄影錄音，一則證明協談結果與筆錄係出於納稅人的自由意志，二則避免遭指控脅迫取供。

四、基層稅官養成的未來趨勢－以陳述意見及處分說理義務為例

納保法第 11 條的第 4-6 款分別規定（1）納稅人事前陳述意見的機會（2）稽徵機關應於核課、裁罰時，書面敘明理由與法律依據（3）敘明理由義務至遲應於訴願程序終結前補正。本條規定係複製行政程序法第 96、118、102、103、行政罰法第 42 條之規定，為稽徵機關依行政程序法、行政罰法本應予落實之程序義務。實則，事前陳述意見與機關說理義務作為納稅人程序保障的重要機制，所應落實者，毋寧是「質、量」之問題（陳述意見與說理結果可否反饋到核課行政處分的正確性），並非單單停留在「有、無」之問題（行政程序法與納保法明文僅要





求有給予陳述意見機會或書面說理)。亦即陳述意見的結果，稽徵機關應否具體回應於決定書中？說理的深度是否足以令人理解課稅、違章事實的來龍去脈與法律基礎、論理涵攝？

其中說理義務更是攸關稅捐處分與納稅人程序保障的質量提升甚鉅，說理義務的強化，毋寧也在要求原核單位必須在處分發出之前，先對處分的合法性，自行作品質把關。如果要提升稅官對於課稅、裁罰的事實與法律的說理能力，單單透過公文寫作訓練、熟悉公文用語，還不足夠，以下幾項機制應可有效且快速提升基層稅官的法治說理能力：

頒佈課稅、裁罰處分書的書面格式、寫作須知及參考案例範本：

- 各級稽徵機關與財政部會同法務部與司法院，一同釐訂稅捐處分書的應記載事項格式與內容，確保納稅人可以透過處分書理解該案認定、事實的過程，而非只是抽象的數字計算過程及概括的法條。
- 針對各種常見的稅務案件類型，製作處分書例稿，供基層稅官參考寫作。

職前訓練納入稅務案例寫作課程：

- 安排學員分析具體個案事實、卷證資料與涉及法律爭點，並草擬大綱、完成寫作，訓練基層稅官寫作處分書的說理能力。

在職進修建立財稅實務的帶狀課程與講義：

- 帶狀課程內容包括如納保法及相關規定解析、行政程序法與正當法律程序、稅務案件證據法則與案例分析、司法院大法官解釋書的解讀。

五、代結論—財稅高普考科建議加考「財稅行政法」

按公職高普考錄取的受試者在報到後受訓期滿（一般是四個月），隨即分派單位上線服務，所以考科選擇與考題內容的設計，應當是要確保錄取者，至少在核心專業能力上，足以立即應付所屬單位的日常業務。納保法通過後，強化依法行政的潮流，基層稅務行政首當其衝！更別說財稅專庭上路之後，稅官出庭應訴（現仍以年輕稅官為主），單靠粗淺法學常識誠難應付律師、會計師的凌厲攻勢。所以，本文建議，財稅高普考科除應當繼續保留民法、稅務法規之外，建議應再增設「財稅行政法」一科，含括攸關稅務行政日常業務的行政程序法、訴訟法、訴願法及納保法等等科目，當可立竿見影地快速提升稅官法治素養。





以溝通贏得民意

行政者的媒體與危機溝通策略

國立臺北大學 / 教授 黃朝盟



前言

不論在行政機關、軍隊、企業或非營利組織中，「溝通」都是領導效能的核心。從公部門的運作來看，行政者必須經常性地探討政策的目標，傾聽來自上司、同事、民意代表，以及服務對象等各方的意見，討論公共方案的選項，協調必要的預算與人力資源，還必須激勵所屬人員共同合作以達成訂定的目標。一般來說，行政人員一天中平均有八成的上班時間用來與人溝通，換言之，行政者大部分的時間都在開會、講電話、寫 e-mail，或跟同事非正式地交換意見。由此可知，溝通是行政者非常重要的責任，是否能清晰、正確並且有效地進行溝通，在相當程度上可說是決定了行政者的整體績效。



媒體溝通

大眾傳播媒體如電視、報紙、廣播電台、新聞網站等都是公共行政者與大眾溝通的管道。雖然很多行政者都對媒體抱持敬而遠之的態度，但沒新聞不見得是好事。外界的利害關係人，包括上級、民意代表、社區意見領袖、企業人士，以及一般社會大眾，大多都是經由傳播媒體才能瞭解特定公共行政者的作風與表現。我們可以說公共行政者要取得必要的政治支持與資源，就必須懂得如何與媒體溝通，並經由媒體來進行公共溝通。

沒有人會希望在媒體上看到有關自己的負面報導，可惜媒體卻往往對負面消息比較有興趣。正因如此，行政者更應該採用積極與開放的態度與媒體互動，如此不但可能在媒體上獲得較多版面的報導，促使社會注意到





行政者本身或所屬機關的重要性，也比較有機會以有利於本身的立場形塑公共議題，增加被正面報導的機率。更明確地說，行政者應該採用的策略包括：

1. **與相關採訪業務以及常駐記者保持密切合作的關係：**記者與公共行政者等專業人士相同，都有時間壓力、績效目標、上級要求，以及社會大眾的課責，兩者也都要透過彼此的合作才能達成各自的目標。因此，行政者若能尊重記者的專業責任，盡可能預先想到記者的需求並在對方要求前就提供充分且正確的資訊，雙方就能建立良性關係的基礎。



其次，媒體對多數的重大議題都會有多元的消息來源，記者聯繫機關大多只是為了查證或確認而已，因此公共組織對媒體應該以「誠實」為溝通的原則，以免失去媒體的信任而難以修補彼此的關係。此外，行政者絕不可因為意識型態或個人的因素而刻意排除特定記者或媒體，保持行政的專業性與中立性永遠是最好的策略。

2. **以適合媒體運用的形式編寫訊息：**大眾傳播媒體針對的顧客是社會大眾，其中大多並非專家或利害關係人。因此，媒體在報導一件公共議題時，必須簡化許多細節而將內容濃縮成簡單版的故事，尤其電視新聞更是只能用簡短的標題來吸引人們注意。在這種情況下，很多錯誤的訊息或溝通者之間的誤解便很容易發生。

為了避免以上的問題，行政者在提供訊息給媒體時應盡可能以大眾傳播需要的形式來組織內容。一份文字流暢、內容簡潔，且資訊完整的新聞稿被媒體採用的可能性當然會比較高。除了事實的描述之外，新聞稿中還應該提供正確的日期、時間、事件地點，以及後續媒體可索取細節資訊的機關聯絡人。

3. **瞭解媒體的工作程序與時間安排：**要在媒體上傳播特定資訊，行政者必須掌握媒體選擇與排定新聞的例程序，例如新聞的選擇是經過什麼程序？每天幾點前送到的新聞稿才可能在當天播出？各家電台、電視，以及網站都有自己選擇新聞的方式，以及各自設定的截稿時間。公共行政者要清楚瞭解各家媒體的程序與時間，才能讓新聞符合媒體的需要而成功地傳播出去。

4. **因應媒體的需要，盡量提供充足的資訊與受訪時間給記者：**政府部門的運作是各種大眾傳播媒體共同關注的焦點，其原因主要是行政部門的活動往往會影響許多民眾的利害關係以及鉅額的公共經費。由於社會大眾通常會關心自己的權益是否會受影響，以及公共經費是否受到適當的管理，媒體自然也要關注政





府部門的這些議題才能獲得閱聽市場的認同。此外，傳統媒體與新聞媒體的數量快速增加，使得新聞量的需求也快速上升。有些記者甚至被迫製造新聞，才能達到上級的績效要求。因此，行政者若願意提供必要的協助，包括充足的資訊與受訪時間，對記者而言，無疑是其順利完成工作的莫大助益，因此在撰寫報導時也會降低敵意，進而改善所傳播訊息的論調。

5. **充分掌握相關議題的資訊：**遇到重大或複雜的公共議題時，面對媒體的行政者必須積極洽詢相關主題的專家，並針對外界可能的問題模擬回應的方式。尤其對於自己負責的方案，行政者應該要知道所有可能的缺點或負面的影響，並且預先思考事情發生時的辯護之道。做好以上的準備，讓行政者可以快速回答新聞媒體的質疑，縮短新聞媒體自行挖掘真相而炒熱相關話題的天數。此外，新聞記者對該議題的複雜性知道得愈多，就愈有可能接受相關行政者在環境不佳的情況下，已經盡力將傷害降到最低的說法。



6. **釋出重大訊息時應採策略性的思考：**行政者雖然不應刻意排除特定媒體，但在首度揭露重大資訊時，可慎選媒體發布獨家新聞。這樣的好處是行政者能有計畫地形塑相關消息給民眾的第一印象，同時能確保媒體用比較好的角度來呈現同樣的故事。

7. **從接收者的角度預期各方的反應與因應之道：**除了行政者本身，包括上級單位、立法機關、利益團體，以及社會大眾都可能關心公共組織的重大訊息。行政者在擬定訊息的內容與呈現方式（編碼）時，應對各方的可能反應預做沙盤推演，進而設計訊息的內容，並選擇適當的語言與文字來表達。此外，發布訊息者的非語言溝通技巧也是影響大眾感受（解碼）的關鍵因素，媒體上的猶豫、閃躲、眼神等肢體語言都可能使接收者認定溝通者不值得信任，而忽視訊息內容。



危機溝通

其次，處於危機中的溝通一直以來都是公部門領導者的重要工作之一。近年來網路科技與全球化的發展，使得世界各地的人、事、物更緊密連結，但同時也發生許多過去無法想像的問題，包括恐怖主義、重大傳染疾病、食品安全、金融風暴…等，使得公共行政者的危機溝通能力日益重要。

危機就是「危及重要利害關係人的期待，且會嚴重影響組織表現，並帶來負面



影響的未預期事件」¹。近年來臺灣社會曾經發生的重大危機，包括地震、風災、重大交通意外（如飛機失事、捷運殺人）、流行病（如SARS、登革熱）、食品安全（如食用油違法加工）、勞工權益、外交事件等，可以說公部門的管理階層幾乎每天都要面對各種程度不一的危機。公共行政者遭遇危機時，必須適當蒐集、處理，以及向外界傳播適當的資訊，以保護個人或組織的聲譽，此即為所謂的危機溝通。



根據歸因理論²，當不可預期的（尤其是負面的）重大事件發生時，人很直覺地就會開始找尋事件的原因或應該歸咎的對象。此外，利害關係人怎麼看待一件事決定了這件事是正面、負面，還是無關緊要的，並非事情本身的客觀影響。更明確地說，危機溝通的焦點不是在描述或解釋危機的事實緣由，而是經由對危機訊息的形塑，讓利害關係人對溝通者個人或組織產生較正面的感受。舉例來說，民國 105 年臺南強震導致維冠金龍大樓倒塌，事後市長賴清德的民調不降反升，民眾滿意度升高到前所未有的 90% 以上，許多人評論這是因為賴市長的危機溝通處置得宜。另一個例子是 1995 年至 1996 年間，在兩岸關係持續緊張的情況下，中共解放軍向臺灣外海試射飛彈並舉行作戰演習，企圖恐嚇、影響當時臺灣的第一次總統直選。在這空前危機之下，前總統李登輝呼籲選民不必害怕，因為「大陸演習導彈所發的都是空彈」，最後原本民調未過半的李登輝反而以壓倒性的極高選票贏得總統選舉。

一般來說，危機溝通的過程可分為三個階段³：

1. **危機發生前**：第一個階段是平時未發生危機時，也就是危機溝通的準備階段，焦點在於預防危機的發生。
 - a. 針對組織可能的危機狀況進行研究與資訊蒐集的工作；
 - b. 制訂危機管理計畫，預先決定各項工作的分工；
 - c. 定期舉行演習以測試危機反應計畫的效果，並進行必要的調整；
 - d. 編寫危機發生時的新聞稿示範樣本，讓負責聯繫新聞媒體的公關部門視狀況改寫應用；



- e. 制訂危機狀況中，組織成員對外發布資訊的指揮命令體系；
 - f. 建立危機溝通的快速反應團隊，並定期訓練所有可能參與危機溝通工作的組織成員。
2. **危機發生時**：此為針對實際發生的危機具體回應的階段。危機中的溝通包括以下幾件工作：
- a. 危機管理團隊確認事件的性質與嚴重性；
 - b. 蒐集並組織相關的資訊，提供給危機管理團隊進行決策；
 - c. 經由適當的管道，將危機的訊息傳播給組織內部及外部的利害關係人。
3. **危機過後**：危機解除後，行政者必須致力了解危機發生的原因，並從中學習到未來處理類似情況的要領。
- a. 審視與分析危機管理團隊的成敗，以針對其組織、成員、功能與程序進行必要的調整；
 - b. 在最短的時間內，傳送承諾的資訊給各利害關係人；
 - c. 隨時讓所有利害關係人瞭解復原工作的進度，包括所有改正性的做法，以及相關調查工作的進行狀況等；
 - d. 關注網路上針對危機的討論，以及舉辦的危機後相關紀念活動；
 - e. 聯繫被害人或家屬，並決定組織在日後相關活動中應該扮演的角色。

傳播學者建議，領導者在危機發生時，要特別注意以下四個溝通的技巧：

1. **保持冷靜，注意傾聽**：降低民眾的恐懼與不確定感是領導者在危機中的責任之一。領導者的情緒反應對於社會大眾有很大的渲染力，因此必須比一般人更保持冷靜與專注。在傳遞危機事實的同時，也要讓訊息顯現出希望與樂觀，以安撫人心。
2. **維持高能見度**：在危機發生時，領導者雖然會很自然地傾向躲避媒體或社會的質疑，或是拖延時間以釐清事實真相，但其實最重要的，是要讓社會知道相關單位已經對狀況有充分的掌握。因此，行政主管應該在事件發生後的最短時間內，主動與大眾溝通並回答相關的問題。此外，領導者對事件關切的角度，以及行政機關將採取的處理方式都是危機溝通的重點。



3. **誠實以對**：誠實是危機中進行謠言控制的最好方法。危機發生之際，領導者應該盡量蒐集各方的資訊，並在經過查證後，以最快的速度將事實告知社會大眾。愈是在模糊與不確定的環境中，小道消息及不實的謠言就愈容易快速傳播。
4. **溝通未來願景**：大多數人在危機過後，心理上都需要某種值得期待的目標。領導者在這種時機之下應該致力於擬定、溝通未來建設的願景，將大眾情緒以及改善現狀的渴望化為正面的力量，加速復原工作的進行⁴。

最後，行政者要提升溝通能力，除了要注意到以上各方面的溝通是否傳遞出正確的訊息，同樣重要的是正確地解讀他人語言或肢體動作傳播的訊息。我們要認知到自己的看法也是由個人的價值、信仰或文化所形成，因此要盡力過濾掉自己的偏見，才能保持在溝通中的客觀性，進而提升自己看清真相的能力。



註解

1. Schwarz, Andreas (2012). "Stakeholder attributions in crises: the effects of covariation information and attributional inferences on organizational reputation". *International Journal of Strategic Communication*. 6 (2).
2. Gordon, L. M.; Graham, S. (2006). "Attribution theory". *The Encyclopedia of Human Development*. 1. Thousand Oaks: Sage Publications. pp. 142-144
3. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295; Coombs, W. Timothy (1995). "Choosing the right words the development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis-response strategies ." *Management Communication Quarterly*. pp.447-476.
- 4 https://en.wikipedia.org/wiki/Crisis_communication



邏輯表達--

是我講話沒邏輯 還是對方沒邏輯？

財政部財政人員訓練所、澄意文創/
專任講師 張凱翔

每次上邏輯表達或是溝通課程前，我總會想蒐集一些問卷，來明白同學遇到的問題。而課前問題有幾題是常出現的：

『老師，怎麼用邏輯說服人？』

『怎麼讓人聽懂我在說什麼？』

『怎麼跟沒邏輯的人講話？』

每次我看到大家對於邏輯的概念，都在想大家是不是想學一個神功，而這個神功可以打遍天下無敵手，讓我們溝通無礙。

但其實這個神功根本不存在，因為每一個人都是不同的個體。我常說邏輯是一種理所當然，但每個人的生命經驗和學習歷程不同，邏輯就當然不同。

可我們總想要用自己的邏輯去說服他人，像是我最常舉例的，一對情侶或夫妻去吃飯。對於一起吃飯的男朋友或老公來說，怎麼剛剛正餐吃不下，現在甜點又可以吃了？

但女人的邏輯是這樣的，女人有兩個胃，一個裝正餐，一個裝甜點。所以剛剛正餐吃不下是正常，甜點我就開啟了另一個胃。但是一旦老公或男朋友不能接受這個邏輯，小則碎念，大則吵架，搞得大家都不開心。



所以回到邏輯，所有的邏輯，都只是每一個人自己的經驗和學習總成。而當我們說話不是對方的邏輯，我們再怎麼說也都是白費。

再舉一個我面對以前老闆的例子。我是個很愛講話，又喜歡補充很多細節的人，於是我總會看見老闆不耐煩的表情。後來老闆總跟我說：『你可以講重點嗎？』

但我十分不解，我覺得我說的所有事情都是重點啊，如果老闆不瞭解前因，怎麼會知道後果，怎麼會能夠知道後面的決策要怎麼做呢？

後來我才知道，對於老闆而言他只聽答案，因為他沒有太多的時間。當他聽見答案時，他馬上能夠憑直覺判斷這件事情後續該怎麼做，不可行，還是哪裡出了問題。這不是老闆有超能力，而是他的經驗已經在他腦中形成一個極快的思考迴路。

所以順著他的邏輯，我只要和老闆說我得到的結果，最後等老闆提問就行了。因為如果他有真的不明白的，他會很願意把那些細節聽完，但如果我講的東西他都知道，我就是在浪費時間。

所以說到底，表達這件事情只有兩個心法，一個是了解，一個是接受。

了解對方是甚麼樣的人，你就能用他聽得懂的方式和對方說話。如果他是個常要你說重點的人，那你只說答案。如果他是個需要很多細節的人，那麼我們要接受他可能會問很多問題。如果他是個感性的人，我們講話的時候就不要太尖銳。如果是個理性的人，那麼我們就多用一些數據和比較分析，他就能明白我們的選擇。

而接受就是接受對方沒有惡意，有時候對方和我們思路不同，我們總會覺得對方是故意的。總是不明白對方到底哪裡聽不懂，或是根本來找碴。而這時我們就會引發自己的情緒。

但當我們的情緒代替大腦思考時，我們的表達和溝通就沒有辦法和對方連線了。所以去學習一招所謂有邏輯有結構的說明，不如去感受對方的說話模式，用對方能夠接受的邏輯和他對話吧。



106年度「國際租稅研討會」 參訓心得

財政部關務署 / 專員 邱雅健

去年我參加了「國際關務研討會」，對於「移轉訂價」(Transfer Pricing, TP) 這個名詞覺得新鮮，卻不太瞭解其意涵，近期得知財訓所將舉辦「國際租稅研討會」，並以「移轉訂價」作為主題後，基於好奇心的驅使，遂主動報名參訓。鑑於該課程係以英文進行，而我的英文聽力不是很好，於是趁著開課前的周末，在家預習所方提供的講義電子檔，以加強自己對課程內容之認識。

本課程由 Hans 及 Pim 擔任講座，Hans 是荷蘭馬斯垂克大學教授，專長為國際租稅法，Pim 則任職於荷蘭勤業會計師事務所，擔任全球移轉訂價小組部門主管，具有豐富的實務經驗。課程的規劃首先係由 Hans 就「移轉訂價」及「常設機構」(Permanent Establishment, PE) 等理論做深入淺出的介紹，並旁及該等理論在經濟合作及發展組織 (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD)、聯合國 (UN) 及歐盟 (EU) 之最新發展趨勢，Pim 則設計一連串假設案例，引導學員進行移轉訂價之查核及分析工作，俾結合相關理論，是一門理論及實務兼備的課程。由於講師授課內容與原先提供之講義多所出入，且他們說話速度頗快，又略帶荷蘭腔調，讓英聽能力不佳的我，剎時無法適應，多虧助教 Christina (荷蘭勤業會計師事務所全球移轉訂價小組資深經理) 即席翻譯及解說，才能漸漸趕上老師的進度。Hans、Pim 及 Christina 三人學識、經歷俱優，授課認真負責，使我們吸收不少寶貴知識，獲益匪淺；而班上學員林天琴小姐，現正任職於國際財政司，總能適時提供業務上之相關意見，並權充部分口譯工作，其表現亦屬可圈可點。

值得一提的是，案例研討部分，係由學員們分組進行討論，過程中每位學員皆不





各展現自身專業及課堂所學，踴躍表達意見，熱烈參與討論，發揮團隊合作的精神；有些同學在下課後仍持續努力不懈，預備隔天上台報告之內容，次日課程開始前，亦有人提早到教室演練，其勤學的態度，令人動容。學員們在講台上均能以流利的英文侃侃而談，展現無與倫比的自信，將來勢必成為各機關明日之星。

本次課程進行堪稱完善，惟仍有美中不足之處：

- (一) 首先，對於英聽能力普通者而言，未必皆能完全掌握講師授課之內容，此時，快速瀏覽投影片即甚有助於提升學習效果，惟本課程中之投影片多數係以密集長串文字呈現，不利閱讀，建議講師能精簡投影片文字或將其內容盡量以圖像化方式呈現，俾利於學員迅速理解。
- (二) 其次，課程資料中使用許多縮寫文字，例如：MAP、BEPS、MLI、PPT、APA……等，卻未見提示其全名或有清楚之定義說明，初學者往往必須自行於網路上查詢該字詞之意義，希望未來能夠適當標註說明。

一週課程下來，我對於移轉訂價之理論與實務已有概括性瞭解，並自覺英文聽力似漸入佳境，十分肯定財訓所籌辦此次研討會之用心，也體恤講師們這幾天來的辛勞及懷念 Christina 帶來的荷蘭美食，鼓勵同仁日後皆能踴躍參與本課程，俾適時掌握國際租稅之最新發展趨勢。

