

財稅園地 106



<http://www.mofti.gov.tw>

本期提要

- 我們都是一家人—財政健全與健全財政
- 重要施政要聞
- 公股股權管理主管經營策略研討會
- 提升稽徵效能之秘密武器—賦稅資訊系統之整合再造
- 營業稅智慧型選案系統簡介及營所稅查核借鏡與運用
- 公務員如何面對公文
- 冷漠與同理心—觀電影「不能沒有你」之有感
- 感恩與祝福

中華民國九十年四月二十日創刊 中華郵政台北雜字第六四九號執照登記為雜誌交寄 設計·印刷/大地整合行銷有限公司 電話：02-29952942

我們都是一家人

財政健全與健全財政

政府理財以「財政健全」為目標，以「健全財政」為策略。為瞭解財政健全與否，須衡量財政狀況之內涵，藉由各種數據指標分析，綜合評估是否良好妥適，並期找出問題俾利對症下藥。猶如一個人健康情形，可由視力、身高、體重、心跳、脈膊等觀察；企業財務狀況，可由收支損益表、資產負債表等報表之內涵研析。衡量國內財政狀況之相關數據，客觀上須採一段期間年度之歷史資訊，從總體與結構指標分析趨勢變化予以評估；另若須與世界主要國家相比較，依現況大都採占GDP百分比多少，作為比較衡量指標，然而亦應考量各國國情、歷史背景、人口、領土、對外貿易依賴度、國防軍事、社會福利、賦稅徵收、預算籌編等各項政策制度之差異，否則易產生誤解。

據我國中央政府民國80至99年度財政相關統計資料分析，對於以往、現在及未來之財政狀況整體評估概為：債務累積尚稱穩定、漸趨困窘有待改善、控管得宜審慎樂觀。首先，從債務累積尚稱穩定方面而言，99年3月底債務未償餘額實際數4兆2,432億元，較97年5月底3兆6,644億元，將近兩年淨增加5,788億元，係主要為因應全球金融危機，導致全球經濟嚴重衰退，我國與世界各國同樣採取減稅及增加支出措施，期提振景氣所致；而如以99年12月底債務未償餘額預算數4兆6,097億元計算，占前3年名目GNP平均數為35.3%，尚在公共債務法40%債限規範內；而依行政院編99年度中央政府總預算案總說明內，國富統計結果摘要提出政府部門按96年底計算，淨資產(資產減負債)為29.7兆元，如按市價重評價後為31.1兆元，資產遠大於負債，且幾乎沒外債。其次，從漸趨困窘有待改善方面而言，由財政支出規模、收入結構、收支差短、債務狀況、歲計賸餘等總體指標分析，以及按經常與資本支出、實質收入與融資財源、稅課收入與非稅課收入等結構指標分析，呈現問題例如：法定義務支出占7成以上，歲出結構僵化；稅收成長與經濟成長相關，稅課成長趨緩；賦稅依存度持續下降，租稅負擔率逐年降低；債務借多還少，餘額逐年增加；歷年收支差短，累積歲計賸餘逐年減少；非稅課收入成長有限，歲入結構有待改善；資本支出比重未見提升，影響經濟成長動能。

最後，從控管得宜審慎樂觀方面而言，第一，中央政府99年1至3月份稅課收入累積實徵數為2,019億元，相較98年同期增加299億元，增加率為17.4%。第二，國際貨幣基金(IMF)4月21日發表最新全球經濟展望報告，上修今年全球經濟成長率，開發中亞洲表現尤其強勁，指

部長 李述德

出我國今年GDP預估將躍增為6.5%，居亞洲四小龍之冠，雖可較為樂觀，惟仍須積極努力推動提振景氣各項措施。第三，從最近10年總預算規模相當，對其收支差短比較情形分析，98年度初估收支差短約1,620億元(98年度經濟成長率為負1.87%)，雖較90年度收支差短1,425億元(90年度經濟成長率為負1.65%)多195億元，惟與91至93年度收支差短分別為2,473億元、2,972億元及1,966億元相比較少很多，且91至93年度經濟成長率分別皆為正5.26%、3.67%及6.19%，鑑此預期未來應可漸入佳境。第四，與世界各國比較，經濟高度發展之國家，如美、英、德、法、日等國，有三高之特質，即每人平均國民所得，債務餘額及賦稅收入占GDP比率，皆較我國為高，究其原因乃多以債務槓桿之操作，使加速經濟發展，其利弊得失，可供我國借鏡之參考。

健全財政係指面對問題如何運用妥善策略，並擬具因應方案，期使財政狀況轉危為安並化弱為強。為因應前年全球金融危機及去年國內發生88莫拉克颱風災害，所造成經濟衰退及前述財政有待改善問題，財政部除積極推動配合行政院重要施政、加強地方建設擴大内需方案、物價穩定方案、因應景氣振興經濟方案、振興經濟新方案、莫拉克災後重建採行必要措施及完成2百餘則法規鬆綁，興利除弊為民服務外，在去年初即規劃而於去年9月23日下午召開記者會，正式向國人提出「中長程財政健全方案」，預期在民國98至105年將可減少不經濟支出或增裕收入約新台幣1兆元，平均每年約1,250億元。該方案包含「財務管理、稅務管理及財產管理」三大核心業務，並列舉十大策略，即1.提升政府財務效能，2.輔導地方財政，3.強化債務管理，4.強化公共建設財務規劃，5.推動賦稅革新，6.推動關務革新，7.再造賦稅資訊，8.加強公股管理，9.強化國有財產管理，10.開發大面積國有土地等；因方案詳細內容篇幅較多，乃於財稅園地月刊第99期(98年10月5日出刊)起，每期刊登乙篇，以利同仁深入瞭解，並期凝聚執行共識。

財政健全乃為國家整體經濟永續發展之基石，並足以確保政府各項政策之推動，以造福人民；財政體質之良窳與國家經濟發展休戚相關，互為循環。「財政健全，人人有責」，為因應目前短期財政失衡現象，本部同仁除須戮力推動健全財政措施，積極加強開拓財源，減少不經濟支出外，更應發揮公務行銷效果，宣導並產生影響力，使其他各機關同仁通力合作，以落實執行「中長程財政健全方案」十大策略。



以財政支援建設・以建設培養財政

重要施政要聞

財政部秘書室 提供

●開辦「公股事業機構高階人才培訓班」

財政部將於99年5至6月開辦「公股事業機構高階人才培訓班」，課程內容除由部次長講授公股事業機構相關管理議題外，另規劃邀請知名專家學者就各項管理策略及領導與創新、公司治理等跨領域議題專題演講，由各公股事業機構指派優秀、具發展潛力高階主管人員參訓，希冀透過本班之訓練與經驗交流，培養未來各公股事業機構升任副總經理之人才，促進事業永續經營與發展。

●關稅總局舉辦與2010歐洲商會座談會

關稅總局於99年4月22日舉辦該總局與2010歐洲商會座談會，邀請歐洲商會執行長Mr. Freddie Hoeglund及匈牙利等駐台代表20餘人至該總局就通關便捷化等議題進行意見交流，會中除由吳總局長說明近來海關推動關務現代化具體作為外，並強調將配合推動WCO貿易與安全標準架構，加速與相關經貿國際組織規範接軌，達成海關之國際化與便捷化，以強化企業之競爭力；雙方並就各項關心議題進行溝通及意見交流，不僅為歐商通關問題作出釋疑，亦成功促進台歐間經貿交流。

●立法院三讀通過加值型及非加值型營業稅法及契稅條例修正案

立法院院會99年4月20日分別三讀通過財政部研擬之加值型及非加值型營業稅法第7條之1及契稅條例第4條、第5條、第13條條文修正案，前項增訂外國事業、機關、團體、組織在我國境內無固定營業場所而有從事參加展覽或臨時商務活動，其購買特定貨物或勞務支付加值型營業稅符合一定條件者，得本於互惠原則申請退稅，以利我國廠商拓展國際貿易，並吸引外國廠商來臺消費；後項修正計課契稅之契價，以當地不動產評價委員會評定標準價格為準，以及標購公產及法院拍賣取得不動產移轉價格低於評定標準價格者，依移轉價格課稅，使計稅方式更符合實際，並收簡政便民之效。

●配合執行偽劣假藥查核作業

財政部於99年4月7日邀集賦稅署、關稅總局、國有財產局及各地區國稅局研商配合執行偽劣假藥查核作業等事宜，除由關稅總局及各關稅局配合「行政院偽劣假藥聯合取締小組」執行邊境查緝工作外，並責請國有財產局及各地區國稅局廣續配合國家通訊傳播委員會查察非法廣播電台違法占用國有土地及逃漏稅捐情事，期能杜絕偽劣假藥，以維護國民健康，確保合法經營業者權益，貫徹公權力。



推動「綜所稅扣除額單據電子化」強化為民服務

財政部秘書室／科長 陳勇勝 提供

張次長盛和4月22日下午率同賦稅署許署長虞哲、財稅資料中心何主任

瑞芳、臺北市國稅局凌局長忠嫻、北區國稅局陳局長文宗、中區國稅局鄭局長義和、南區國稅局邱局長政茂及高雄市國稅局陳局長金鑑等主管召開記者會，向媒體記者說明財政部推動「綜所稅扣除額單據電子化」作業之便民服務措施，並感謝財稅資料中心同仁負責整體規劃及臺北市、中區及南區國稅局同仁分別負責3項扣除額規劃之辛勞。

張次長記者會上表示，為加強政府與民間單位資訊交流進而推動全民e化、主動提供納稅義務人申報資料及簡化綜合所得稅申報作業程序，自今（99）年5月起，納稅義務人辦理98年度綜合所得稅結算申報時，得以內政部核發之自然人憑證或其他財政部同意之電子憑證，利用綜合所得稅電子結算申報軟體，透過網路下載或臨櫃查詢保險費、購屋借款利息及教育學費3項扣除額資料匯入電子申報系統，免再逐筆輸入，以作為報稅參考。惟該下載或臨櫃查詢之扣除額資料，僅係提供納稅義務人報稅時參考，仍需符合所得稅法規定始得列報扣除。

張次長並表示，未來財政部將廣續透過各項法規鬆綁及興利除弊，以即時化解民怨，提供納稅義務人更多、更優質的納稅服務。

98年度所得稅結算申報開跑啦！

財政部秘書室／科長 陳勇勝 提供

賦稅署許署長虞哲4月28日下午與北區國稅局陳局長文宗聯合主持「98年度所得稅結算申報記者會」，向與會媒體記者說明各項輕稅簡政新措施及規定，並提醒納稅義務人容易疏漏及應特別注意事項，以利納稅義務人完成98年度所得稅結算申報。

許署長表示，為迎接一年一度的報稅時節，財政部各地區國稅局、所轄分局、稽徵所及服務處均已完成各項準備工作，稽徵機關同仁一定會全力協助納稅義務人辦理98年度所得稅結算申報，並呼籲納稅義務人提早報稅、多用網路少走馬路，可享有優先退稅及幸運抽大獎等多重好處。

財政部辦理公股股權管理主管經營策略研討會

財政部國庫署／稽核 廖嘉猷

壹、前言

公股事業在經濟發展過程中，經常肩負執行政策性任務之功能，且由於公股事業規模龐大，或於市場具有優勢地位，對國家經濟及政府財政影響甚鉅。各部會對於公股事業機構之管理，應將持續督促公民營事業強化公司治理及風險管理，並兼顧股東權益、客戶服務及員工權益之三贏目標，以提升財務效能及經營績效，俾利強化國家資產有效管理，增進國庫權益。

貳、目的

為增進各部會公股股權管理機關主管人員之業務知能及進行意見交流，以強化公股事業之股權管理。

參、參加對象

本次研討會以各部會公股股權管理之主管單位正、副主管及相關業管人員為對象。

肆、舉辦地點與時間

99年3月16日（星期二）上午8時40分至13時，假財政部財稅人員訓練所舉辦。

伍、研討會議程

- 一、財政部 部長致詞。
- 二、財政部曾常務次長銘宗講授「公股股權管理概要」課程。
- 三、財政部國庫署黃署長定方講授「公股管理經驗分享」課程。
- 四、行政院 朱副院長主持綜合座談。

陸、課程內容概述

一、成立「公股管理督導小組」

行政院鑒於公股事業在經濟發展過程中，經常肩負執行政策性任務之功能，近年來公股事業對國庫之貢獻似有逐年降低之趨勢，又因各公股事業之產業特性不同，業務分屬不同主管機關管理，在各自運作情形下，國家整體投資組合之效率難以發揮。為期加強管理公股股權、提升企業經營績效及競爭力，並有效挹注國庫，爰於98年12月2日成立跨部會任務編組型態之「公股管理督導小組」由行政院副院長擔任召集人、秘書長為副召集人，財政部部長及經濟部等行政院所屬相關部會之副首長為小組成員，執行秘書由財政部次長兼任，並以財政部國庫署為幕僚單位，以確保公股權益、強化國家資產運用效益及增進政府財務效能。

二、公股管理目標

（一）二效：財務面－加強公股管理，提升財務效能；業務面－運用公股機構，落實政策效果。



（二）三贏：顧客服務最優化、員工權益合理化及股東權益極大化。

三、公股管理面臨的問題

（一）經營綜效未能發揮：各公股事業缺乏中長期經營策略。

（二）盈餘繳庫目標不明確：各事業盈餘繳庫目標缺乏具體規範及客觀之衡量標準。

（三）資源未見統合運用：資源未見整合，影響國家整體投資組合之效率。

（四）釋股進度停滯：目前中央政府已編列釋股預算未執行數達2.618億元，除影響民營化進度，亦影響政府財政。

四、強化公股管理之策略

（一）專業負責人獎懲制度

1. 升遷透明化、績效化及年輕化。
2. 引進個人績效獎勵制度。
3. 推動特別獎金制度。
4. 違法犯紀者須付出代價。

（二）採行管理策略

1. 策略層級：採SWOT策略選擇，進行內部分析優勢與劣勢及外部分析機會與威脅，以確立使命與目標。
2. 公司層級策略：主要目的在於確認公司應進入何種事業領域，以達成長期利潤最大化的目標。
3. 事業層級策略：主要目的在於希望在產業中建立競爭優勢。
4. 功能性層級策略：主要目的在於促使製造、行銷、研發等各項功能以達成提高公司效率、品質、創新及回應客戶的能力。

（三）引進競爭機制

（四）賦予經營壓力

（五）定期列管檢討

五、財政部公股管理

（一）原則：維護公股最大利益為原則，擴大金融產業經營規模，以發揮經營綜效、健全事業體質，並推動國際化，俾提昇國際競爭力。

（二）管理方案

1. 請具有經營主導權之公股事業，提出中長程發展策略。
2. 定期檢討所屬公股事業之轉投資事業績效，並積極整合所屬事業，以提高經營綜效。
3. 公股事業訂定具體營業盈餘（繳庫數）成長目標。
4. 定期評鑑所屬公股事業機構董事長、總經理之目標達成及政策配合等執行情形。
5. 定期與各公股事業工會代表座談溝通，強化公股事業之勞資和諧關係。

（三）公股事業應有之策略性思維

研訂中長程發展策略，跨產業溝通聯盟以推動海外布局，提出具有高度、廣度、深度之營運策略藍圖，茲分述如下：

1. 高度
 - （1）訂定中長程發展策略。
 - （2）核心業務定位，整合週邊業務，開拓利基業務。
 - （3）配合辦理政府政策，提升政府施政成績。

2. 廣度

- （1）運用交叉行銷，配合通路資源整合，策略聯盟。
- （2）邁向區域性機構策略聯盟與整合服務。
- （3）透過各事業間海外分支機構資源合作，提升與國際間互動，創造獲利空間。

3. 深度

- （1）建立品牌優勢，創造產品價值核心。
- （2）拓展海外佈局。
- （3）強化資本結構與風險管理機制。

4. 執行措施

- （1）深耕台灣
 - a. 配合政府辦理重大經建融資。
 - b. 持續辦理非中小企業專案貸款。
 - c. 強化辦理中小企業專案貸款。



d. 強化消費者保護工作。

（2）結合兩岸

- a. 積極籌設大陸分行。
- b. 研議參股大陸銀行。
- c. 協助台商回台上市上櫃。
- d. 透過OBU等積極協助大陸台商拓展業務。

（3）布局全球

- a. 推動增設海外分支機構。
- b. 強化輸出保險業務。
- c. 配合國家經貿外交政策。
- d. 增加海外資產配置。

（4）整合性措施

- a. 提高風險控管能力。
- b. 發行非累積無到期日次順位債券、盈餘分配適度增加股票股利（財政部、金管會協助）。
- c. 積極引進人才。
- d. 辦理中高階人才培訓。

（四）公股事業之政策功能

1. 落實三挺政策：政府挺銀行、銀行挺企業、企業挺員工。
2. 公股銀行落實辦理各項政策性救災專案貸款，並對於民衆捐款賑災，均免收手續費。
3. 配合政府愛台12項建設、6大新興產業，提供必要資金之協助。

（五）公股事業之社會責任，可透過下列方式落實執行：

1. 舉辦大型愛心捐血活動。
2. 承（協）辦各式體育球類公益活動。
3. 舉辦學術性國際論壇及國際研討會。

（六）公股事業機構之勞資關係

1. 以溝通協調方式因應工會的訴求。
2. 定期邀請各公股事業之工會理事長舉辦座談並交換意見。

柒、綜合座談

提問事項：行政院金管會99年2月6日解釋令：政府或法人為公開發行公司之股東時，不得由其代表人同時當選或擔任公司之董事及監察人，且包括政府法人股東或其有控制或從屬關係者指派之代表人，並適用至該屆董事會改選為止。金管會並規劃修改證券交易法第26條之3第2項規定，將前開解釋納入條文，此將影響國營事業、直接投資事業無法依股權派任監察人或無符合持股成數之民股擔任監察人致無法改選之情形，甚且政府不同部會間之持股，將無法聯合計算以泛官股之名義爭取董監事席次，影響政府對所持公股事業之掌控力，是否有解決之道？

副院長回應：基於保障國家權益，避免因拘泥於法令限制或法令解釋，致喪失遴薦公股事業機構董事與監察人之權益，類似案例（公務員不得兼任公股民營事業之子公司董監事案）業經公股管理督導小組第3次會議決議請行政院人事行政局與銓敘部儘速協商，以確保公股權益。因此，如有法規適用上的本項疑義，亦可提報公股管理督導小組會議討論。

捌、結語

依據行政院99年2月11日第3183次會議 院長提示，政府擁有公股的事業機構很多，這些事業機構擁有龐大的資源，如果能提升經營的績效，必將帶來可觀的效益，所以請「公股管理督導小組」及相關部會確實督促加強公股事業經營管理，提升整體競爭力。另對不受政府機關或立法院的監督的公股再轉投資事業，尤其在新酬及費用的支出不符合公司治理的情形，應加強其公司治理透明化，使政府投資的公股事業及其轉投資事業的經營能更健全。

綜上，政府投資之公股事業機構甚多，各種人力、物力、財力資源龐大，為有效提升國家資產運用與價值，希望藉由本次研討會讓各部會公股管理機關進行意見溝通與經驗交流的機會，能有助於提昇公股管理之績效，並建立完整公股事業資料庫，進一步訂定管理策略及規劃，使國家資產能發揮更大投資效益。

本部「中長程財政健全方案」十大策略第七－提升稽徵效能之秘密武器－賦稅資訊系統之整合再造

財政部財稅資料中心／組長 賴慶賢
副組長 周子元

再思考，如何在不增加民衆之納稅負荷下（維持現有賦稅體制之課徵稅率）增加稅收？更甚者，如何能直接提昇我政府對民衆之服務品質（如：整合稅務流程及資訊，提供民衆全程、限時且主動的一站式便民服務或個人化服務）？

有了這樣的目標抱負於心，整個「賦稅資訊系統整合再造方案」的設計概念2主軸即為：

- （一）提供對外納稅人服務部份，係以每一個納稅個體（自然人與法人）為中心(單位)來提供相關之整合性服務，朝顧客服務導向系統來設計，以提高納稅滿意度及納稅依從度。
- （二）提供對內稽徵同仁服務部份，則藉由流程整合、跨機關資料整合及技術整合，以風險管理作業方式為導向，來降低同仁工作負荷並從而提升作業效率及國家稅收。

三、規劃內容

整體資訊系統整合再造作業，以具象化來描述，大致可以「服務創新化、業務優質化、技術前瞻化、資源整合化」等「四化」歸類其工作內容，主要之重點，略述如下：

（一）服務創新化

目前財政部對納稅義務人的稅務服務，除提供臨櫃服務外，尚提供透過稅務入口網（稅務e網通）之網路申辦方式申請，基於「整合再造」、「多元溝通管道」及「一站式服務」的服務理念，規劃之創新服務如下－

1. 「資料整合」面

- (1) 單一納稅個體資料整合：以每一個納稅個體（自然人與法人）為中心(單位)來蒐集納稅個體的基本資料、聯絡方式、稅目相關資料、應納稅額與欠稅資料、接觸歷史、事件註記、關係人相關資料、財產稅總歸戶等，以建立一致化與標準化的主資料管理（Master Data Management）系統，如此，不同應用系統以相同查詢條件查詢，均能得到相同結果，藉此達到資料整合之目的。
- (2) 全國欠稅總歸戶：建置全國欠稅總歸戶簡檔，以彙整各局（處）欠稅案件資料，配合快速銷號規劃，未來查欠作業將能快速取得欠稅人在各局（處）最即時的欠稅狀態。
- (3) 全國國稅退稅抵欠：有了全國欠稅總歸戶檔後，退稅前只稍查詢此資料庫，系統將自動通知各局（處）作抵欠確認或系統自動查欠抵繳，如此將能提升欠稅清理績效及避免重複退稅。

2. 「流程整合」面

- (1) 派案管制管理：規劃以流程管理機制，整合各稅臨櫃及稅務e網通各類申辦案件之派查、管制、通報、催辦及調還案等不同流程，以提供案件流向與歷程之查詢及待辦事項之掌握，納稅民衆與各局（處）同仁均能快速掌握案件進程。
- (2) 簽核流程自動化：設計透過電子表單來進行稅務、辦公室自動化、資安管理與服務管理（ITSM）等之申請、簽核、會辦、異動檔案、夾帶附件檔案、流程規劃與流程控管，以達到無紙化及自動稽核管制之目標。
- (3) 業務流程整合：重新檢視跨稅務、跨部門系統與流程間之關係，先建立標準化作業流程，再利用商務流程引擎來整合各相關服務進行再造，當某一項服務啟動後，所有受牽連之處，系統均能自動通知，以為因應。
- (4) 繳稅金資流整合：根基於繳款書條碼化施行，整合金融機構與便利超商金資流的e化作業，除將納稅義務人繳納稅款資料快速分送各局（處）並自動啟動銷號作業，達快速銷號目標外，更能讓金資所有作業流線化。
- (5) 公文與稅務流程整合：整合介接稅務作業流程與公文管理流程，除規劃確實掌握稅務案件進度與時效外，亦減輕稅務同仁重複登打案件相關資料之負荷。

3. 「應用系統整合」面

- (1) 企業入口網：透過單一簽入與權限控管機制，規劃讓各局（處）與財稅資料中心內部同仁可在一個整合式環境上使用各項應用系統，並貼心提示待辦事項等資訊供參。
- (2) 稅務入口網：除現行臨櫃、透過稅務入口網網站申辦之服務繼續提供外，尚規劃介接e政府之e管家與e幫手來主動提供訊息（通知）予納稅義務人，以達提供多元溝通管道之目標。
- (3) 影像管理：除建置影像掃描建檔與調閱機制，以提供各稅各系統跨稅別與跨地區使用各種類型的影像文件(如查審時以稅籍資料影像取代稅籍資料袋紙本文件)外，更進一步規劃於各稅中納入跨文件數據比對等資訊供參(若數據不符表示可能有誤)。
- (4) 跨系統整合(Regrouping)：重新檢視資訊與業務之流程，對各系統進行功能分類與整併，將相似處整合提升為服務元件，並串接上下游系統關係，全面再造與整合，邁向服務化架構之目標。

4. 提供「一站式服務」

- (1) 運用資料交換平台，促進跨機關資訊分享：蒐集稅務相關資料可謂為國地稅稽徵作業最耗時耗力卻重要的工作之一，因此規劃先通盤蒐集各局（處）向他機關索取稽徵參考資料的需求後，除由賦稅署統籌向他機關洽商資料之取得外，更規劃未來跨機關資料交換與分享的交換作業準則與整體機制，以邁向電子化政府「一處收件、全程服務」之簡政便民目標。
- (2) 擴大網路申報範圍，提高電子申報比率：欣喜於現行個人綜合所得稅、營利事業所得稅、營業稅之網路申報服務廣受納稅義務人之歡迎，為讓受惠目標群更廣，規劃提供外籍人士所得稅、遺產稅、贈與稅、貨物稅、菸酒稅、證交稅、期交稅、土地增值稅、地價稅、房屋稅、娛樂稅、契稅及機關團體營所稅之網路申報系統供民衆使用。
- （二）業務優質化

在促進業務優質部份，主要的服務目標群為國稅局、地方稅稽徵機關與財稅資料中心同仁，因此規劃引進新科技產品來協助稅務稽徵業務之進行、管理與決策，冀望藉由工具之輔助，萬事均能達事半功倍之效。基此，規劃引入之工具包括有

1. 知識管理：建置跨局（處）集中式知識管理系統（內含法令規章、標準作業手冊、審查案例與查核技巧等），以有效運用、分享跨國、地稅的查審知識及提供相關各系統整合資訊。
2. 資料倉儲：礙於稅務資料庫異動頻繁、資料量巨大，且跨機關(外部資料)、跨區域和跨稅目(內部資料)存在資料不一致問題，因此規劃建立跨稅目、跨區域的賦稅資料倉儲，先行整理、歸類與分析各稅交易資料庫中之資料，以便即時提供整合性資訊供決策分析使用。
3. 納稅義務人風險管理：規劃透過資料整合、風險事件蒐集與風險控制等措施，來建構納稅義務人之逃漏稅風險管理庫，輔佐以新建立的查審輔助平台功能，提示查審同仁查審方向，冀望將查審人力花在最具效益的刀口上。
4. 外部網站資訊蒐集及運用：建立自動擷取網際網路上各類資訊(如外匯資料、歷史黃金牌價…等)至內部資料庫之機制，以利稽徵同仁執行業務時得交叉運用相關資訊。
5. 高階主管決策分析之輔助：建立財稅高階主管決策資訊系統，以提供彙總之稅收分析、選/查案績效等重要資訊供決策之參考。
6. 稅收預測分析：建立稅收預測系統，以模擬不同條件下各政策對國家整體歲入的衝擊分析與稅收影響，供長官於制定新稅政時之參考。
- （三）技術前瞻化

在強調彈性、品質與整合服務的要求下，規劃利用前瞻新技術及規範來提升所有資訊作業品質，並順利達陣得分地完成以往不可能完成之任務。

首先，早在「賦稅資訊系統整合再造」專案啓動之前，財稅資料中心即自96年10月起就先行導入軟體能力成熟度整合模式（CMMI-ACQ）之管理制度，強制要求全中心同仁除須遵從軟體採購之國際標準規範，提交之軟體產品須符合規格水準外，更注重軟體發展過程之程序與品質，冀望藉由高規格要求遵循此管理制度來執行流程評估、產品品質稽核、專案管理與監控等活動，以確保「賦稅資訊系統整合再造」案能如期、如質、如預算地完成目標。

更規劃資訊服務管理（ITSM）與資訊技術基礎架構（ITIL），俟稅務應用系統上線後，導入上開機制以提升資訊服務水準及資訊系統持續營運能力。

也因應本次「整合性」資訊提供及「單一納稅個體」資料之規劃，未來稽徵同仁所能掌握納稅義務人的資訊相當豐富，資料之取用是否超越執行業務之所需，將形成一管理上之議題，因此，同時規劃建立自動稽核管理系統，除提供事前之權限控管資料授權機制外，系統尚自動收集存取資料庫之「人、事、時、地、物」完整稽核軌跡資訊，以供事後稽核及確保稅務資訊環境之安全與可信賴。

對於以往不能達成之行動辦公室夢想，本次亦一併規劃建置行動辦公室機制，以因應稽徵同仁外出查核時，利用行動裝置取得相關稅務資訊之所需。

另考量外在環境（稅法、組織、需求等）之遽變，應用系統架構之設計務須具備彈性，因此採服務導向應用系統架構（SOA），將應用系統需求歸納成個別服務元件，透過服務元件間的增、減與組合，來保留系統之彈性與靈活，並達資源（服務元件）重複使用之目標。

（二）資源整合化

坊間業者Amazon與Google挾著資料中心的「規模經濟」（規模越大，執行運算的成本越低），正如火如荼大力鼓吹「雲端運算」使用之益處，在本案中，為了達

到資源之最佳配置與運用，其實亦規劃建置財政部所屬之「財稅資訊雲」，將現行分別由五地區國稅局及二十五個地方稅稽徵機關管理之資訊系統與電腦設備等，集中於財稅資料中心之主中心機房處進行管理與監控，冀望藉由建置以部為中心的整合資訊中心，來降低建置與維護成本，以優化所有財稅資訊資源之管理與運用。

同時為因應此集中化設計所可能遇到之單點失效（資訊平台或應用系統由於某因素導致故障失靈無法使用），造成全面資訊系統癱瘓之危險，亦規劃相關之備援機制，至少提供2層保護：（一）於財稅資料中心之主中心機房處，建置同地備援機制（設備之H/A）；（二）於台中建置國、地稅資訊平台異地備援中心，冀望藉由此2層之保護，達到提升持續營運及應變之能力。

【武器之鑄造過程與進度】

為使本案規劃內容適切，自96年10月至98年12月間，動員賦稅署、五地區國稅局及本中心同仁，投入超過1萬7千餘人力，另參考多位專家學者智慧，透過650餘場會議始擬定初稿。

更為實現上述規劃內容，財稅資料中心會同國稅局同仁於98年3月間成立一前置工作小組，負責研修建議書徵求文件(RFP)草案內容，經大夥兒的齊心努力，終得以於98年7月舉辦公開徵求資訊(RFI)說明會與現場閱覽作業、98年9月進行徵求修正意見(RFC)現場閱覽作業、98年12月正式對外公告建議書徵求文件(RFP)、於99年1月辦理評選作業並於99年2月與得標廠商中華電信公司簽約正式邁向新旅程。

在展開大步邁進前，為使內部同仁（國稅局與財稅資料中心）步伐同向、凝聚大夥兒（我軍）對本案之向心力與共識，財稅資料中心特地於99年1月舉辦內部之「共識營」會議，喜獲李部長之強力支持與親臨加油打氣。

在與得標廠商中華電信公司簽約之後，即刻於99年3月初召開專案啓動會議，溝通未來最適之運作/合作模式，據以全面展開建置行動，張政務次長亦親臨會議留下歷史的見證。

同時，為求得此巨型持續戰（3年建置1年保固）之雙贏（能如期、如質、如預算的完成目標），特地成立了「決策指導小組」負責研定專案整體方向策略並裁決重大議題、「推動小組」監督與執行本案規範之內容（如：主中心與異地備援機房之建置、各資訊系統之開發、資訊平台之建置與管理機制之建構等）、「監審小組」導入驗證與確認機制及查驗部分交付產品之品質。

此刻，雙方友軍已如火如荼地朝本（99）年度之共同目標邁進，冀望於年內即完成營業稅查審輔助系統之上線、國稅智慧稅務服務平台資訊系統之系統分析、綜所稅高階主管決策資訊系統與稅收衝擊系統之建置等。

【未來展望】

相信在大夥兒齊心努力下，逐步實踐各項規劃內容後，「提供顧客導向服務、創造優質生活、優化資源配置、提升稅政效能」等美夢，當能一一落實成真；同時藉本次軟硬體設備集中、國地稅資訊系統整合、跨機關間資訊分享，得以建立我財政部所擁有的這朵賦稅雲（端運算），不久的將來納入（擴及）地方稅資訊平台，國地稅系統共構共享，提供統合之稅務服務，那我財政部雲端運算之應用績效當更提升。



【賦稅資訊歷史沿革】

財政為庶政之母，按97年度統計資料顯示，我國賦稅收入占政府總收入76%，可見賦稅收入之增加當助益於我國施政品質之提升。現於資訊化的時代下，要達到有效管理決策目的，務必須有安全、高效能資訊系統當後盾來支援與協助，才得以事半功倍執行相關稅務稽徵與管理業務。

回顧我國之稅務稽徵武器，第一代稅務資訊系統啟蒙自民國57年之試辦綜合所得稅系統，當時資訊系統係以傳統檔案作業方式執行，於運作二十餘年後，應用系統達二百餘個，近二萬支之程式碼，分散於五種主機(包括IBM、CDC、VAX、DP及Unix)上執行。因為資訊設備運作環境與架構龐大複雜，維護人力需求倍增，但中央政府之資訊人力編制卻逐年縮減，爰於民國88年，為簡化稅務資訊環境並減輕軟體開發人力不足之壓力，乃重新規劃第二代稅務資訊系統，由封閉式資訊作業平台走向開放式作業平台、將傳統檔案作業方式改為關聯式資料庫模式作業，除規劃將資訊人員之使用者介面單純化，以減輕軟體維護人力負荷及成本外，同時就部份稅務業務進行再造工程，以縮短作業流程（如：提供跨地區國稅業務申辦、核定與更正服務；跨局國稅業務申報、查詢及核發證明服務；開辦部分國稅業務網路申報、申請及查詢服務；建立跨機關連線服務環境等）。

第二代稅務資訊系統建置後，的確發揮了稅務稽徵效益與效率，亦得到納稅民衆相當正面之回響。稅務資訊發展較他部會進步，作法與成效亦向來為各單位之觀摩指標，配合政策作業更是不在話下，礙於當時政策之要求：政府單位之資訊系統鼓勵朝「採整體委外服務」之方向進行，以擴大民間參與及提昇社會整體電作績效。致現行之電腦設備、網路、線路及機房等財產所有權均屬委外廠商所有，且設備自88年2月使用至今，多已逾使用及租用年限，老舊設備除維修不易外，亦無法因應業務需要即時擴充，另亦因國稅應用系統採Client-Server三層式架構開發，其程式碼之派送、安裝、除錯、與跨平台使用等，於實務運作上遭遇不便利、無法彈性擴充等困擾，致對納稅民衆提供之電子化服務貼心程度上，我們認為還有欠缺的地方，畢竟資訊作業能力決定了稅務機關之稽徵作業效能，要在有限人力及財務資源下，持續提升對納稅人之服務及改善稽徵作業效能，實充滿挑戰，因此，近年著手規劃我國之第三代稅務資訊系統（以下名為「賦稅資訊系統整合再造方案」）。

【規劃內容與目標】

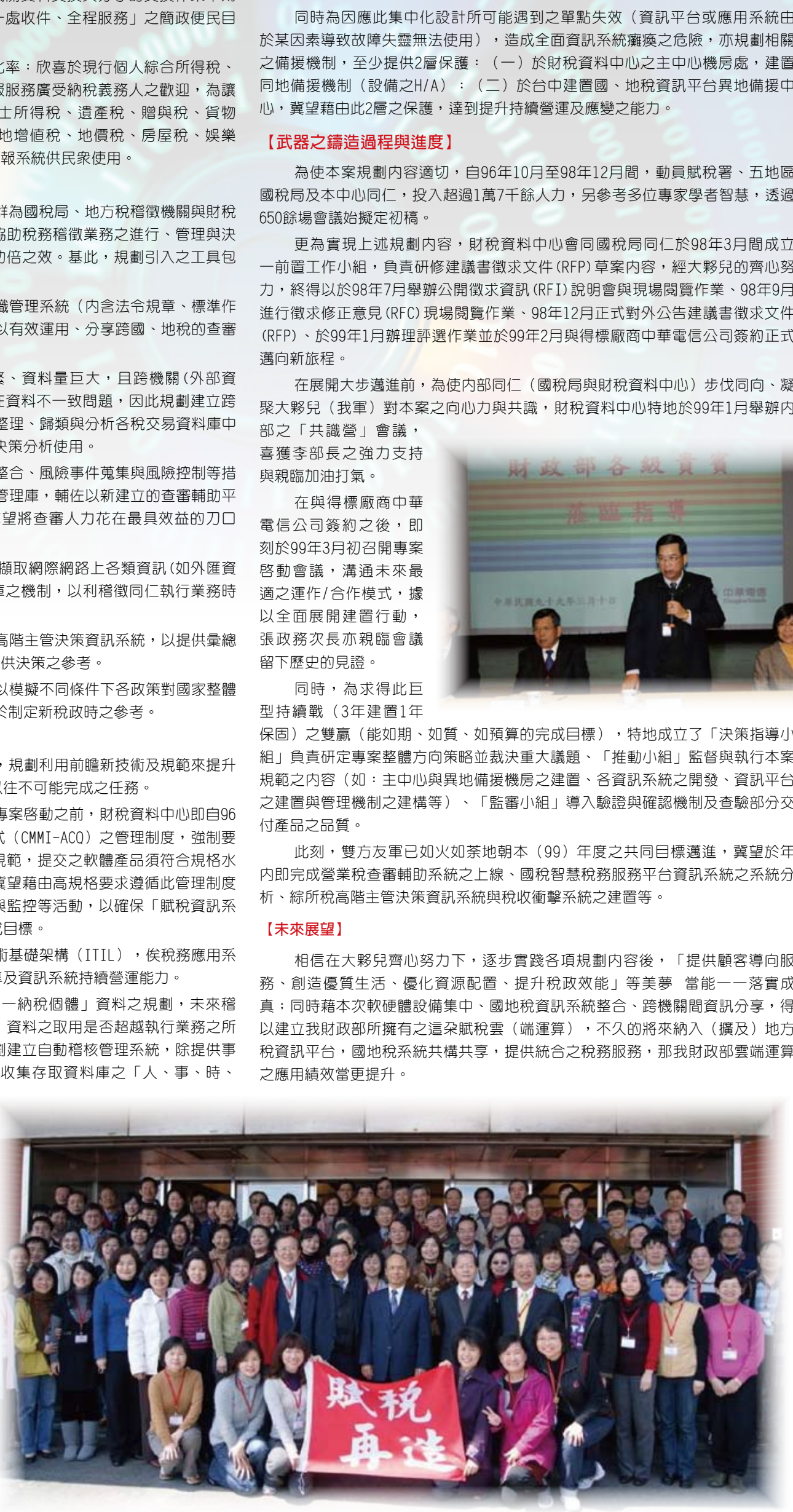
整個「賦稅資訊系統整合再造方案」的規劃內容，除了最基本解決現況所遭遇之六大問題與挑戰外，更重新思維，構劃如何利用最新科技的能量來助益我國稅務稽徵業務之執行與管理。以下即就現況探討、規劃方向、規劃內容等簡略說明如下：

一、現況探討

首先，於「賦稅資訊系統整合再造方案」中至少須紓解目前遭遇之困難，經檢討有以下問題存在：

- （一）稅務環境快速變化，稽徵作業量多且繁雜，原資訊架構之設計，無法快速回應業務服務需求，致客戶導向服務未臻完善。
- （二）稽徵工作繁重，造成稅務人力大量流失；遂因新進稽徵人力之無法久留，使查審知識傳承更不易。
- （三）國地稅資訊系統與資料分散各處，資訊資源無法整合運用統一管理，浪費人力及物力，以致稽徵機關無法提供國地稅整合服務。
- （四）資訊作業平台設備老舊，管理與維護成本已不符合經濟效益。
- （五）為彈性因應縣市行政區調整及組織改造等之需要，現行分散式資訊架構，無法動態調配資訊資源，造成資源浪費。
- （六）地方稅平台設備添購之核准權受制於各縣市議會之審查，長期以來多遭杯葛，致機容未能配合業務需求及時擴充，深深影響服務品質。

二、規劃方向



「政策行銷」之概念與作法

國立政治大學廣告學系 / 教授 賴建都

- 3.態度影響 (Influencing attitude)
- 4.創造感性回應 (Creating emotional responses)
- 5.購買意願選擇 (Affecting purchase choices)

廣告效果

廣告效果指的是廣告投入和產出之間的過程，也就是整個廣告目的所呈現出的結果。Colley 於1961發表了DAGMAR理論 (Define Advertising Goals for Measured Advertising Results) 即是以明確的廣告目標以作為評估廣告目的的一個方式。

一般而言，在廣告制定之前都會先擬定廣告欲達成的目標，並於廣告制定後，以適切的方式衡量廣告效果，如此將有助於績效的評估與控制。本節將以廣告效果及態度之衡量為探討方向。良好的廣告策略規劃有賴於對「廣告效果」的掌握程度，而許多學者對於廣告效果的衡量皆有不同的觀點，並提出不同的衡量構面，期望對廣告效果的內涵有更深入的探究。

政府行銷工作仍需以顧客導向的觀念為依歸，至於具體的作法可分成以下幾種方式來進行：

一、重大施政的宣示與說明

政府部門遇到特殊狀況，例如：早期中美斷交，退出聯合國時，當時政府便推出因應政策，包括：莊敬自強，處變不驚等口號，對外則採取獎勵回國投資；近期則有內政部的拼治安工作，衛生署的「鼓勵生育」，法務部的查賄掃黑等都屬於此類。一般而言，這類重要的施政工作的行銷模式為：首先是政府首長召開記者會，會中除說明施政的原因外，也展現公部門的決心與企圖，這類的政府行銷著重在公開宣導，採用媒體深度報導或系列座談與說明會等，都是適當的手法。後續的宣傳則要定時追蹤報導，並定時公布成果以加深民衆印象。

二、政府法令與相關規定的告知

這類的政府行銷著重在告知 (Awareness)，除了對相關法令的說明與釋疑外，也避免民衆因為一時的疏忽而觸法，這類常見的有交通違規罰鍰規定的提示，例如：交通違規的加重處分宣導；雪山隧道通車後，相關行車速限與安全的規定。此外，像環保署的限用塑膠袋的政策，儘管這項措施並未完全成功，但這也顯示當初這項規定並未深入研究民衆意見的動向。

從事這類的「政策行銷」時需把握媒體高度曝光的概念，並選擇適當的媒體以接觸到正確的閱聽眾。通常在執行上會製作短篇的電子媒體廣告大量曝光，以便在短時間內達到告知的效果，而廣告的手法要突出，並有記憶點，以便民衆能清楚的記住法令與規定重點。

三、舉辦節慶活動

近幾年各縣市政府相當熱衷舉辦各式各樣的慶典活動，例如：由中央部會舉辦的客家桐花季，台灣觀光季及火花節等。各縣市政府舉辦的有：宜蘭縣的童玩節與綠色博覽會、屏東縣的鮪魚季，大甲鎮瀾宮的媽祖繞境活動，這些活動有地方產業特色的，有的則是宗教文化性的，當然最多還是觀光旅遊性質，儘管活動多如牛毛，往往令人眼花撩亂，目不暇給，但真正成功有達到效益的活動，仍然屈指可數。

地方政府熱衷舉辦慶典活動，除了可以觀光人潮，帶動周邊商業產值外，縣市政府也可建立形象，當然地方首長也可藉此創造媒體曝光度，進而提升知名度。當然「城市行銷」的概念也在這其中蘊釀出來，台北市在2009年舉辦聽奧運動會、2010年更如火如荼的籌辦花卉博覽會，這當中城市行銷的意涵也在這裡面發酵出來。地方政府更結合宗教活動來創造商機，以每年的大甲媽祖繞境活動而言，整體的產值預估有到達四十五億元，就地方節慶活動來說算是數一數二的。另一個令人注目的活動是台北縣平溪鄉的放天燈，平溪鄉原本只有兩、三百戶人家，近年來也藉由放天燈活動，不只打開地方的知名度，其中所創造的產值也相當可觀。

一個成功的活動除了要結合地方的特色外，活動的創意與周邊旅遊，商店的規劃都必須詳細思考，否則民衆乘興而來，反而敗興而歸，不只無法達成預期目標，地方形象與觀感也被流失了。幾年前彰化縣政府舉辦的花卉博覽會，投入大量的媒體宣傳，活動開始也湧入大量的人潮，但因活動本身的創意貧乏，周邊動線設計不良，以致民衆抱怨聲連連，當地花農甚至到縣政府抗議，因此不只是承辦單位或是主管機關都必須審慎思考。

四、協助地方農特產品行銷推廣

台灣在加入WTO後，部分農產品遭受相當大的衝擊，因此國內農業政策也轉向休閒農業的概念，在這個概念下，國產品牌水果，良質米推廣與地方伴手禮的各項推廣也應運而生，這項農業行銷的工作，從中央的農政單位到地方農業主管單位都積極投入其中，協助地方產業的發展也是政府重要的施政工作之一。

(續第七版)

除了農業單位外，政府近年提出的「兩兆雙星計畫」在經濟部主管的文化創意產業與數位內容產業，也積極投入協助產業界品牌的塑立與行銷的推動。在這方面除了推動產業步入正軌外，也協助其人才的培訓與技術的研發。政府過去輔導的產業多偏向製造業，近期則轉向以服務業為主，例如94年度開始，政府相繼輔導設計、廣告產業，除了提升產業國際競爭力外，也打造台灣的成功品牌。

二十一世紀的政府必須走向以民意為依歸的道路，沒有人民就沒有政府，政府的稅收來自全體人民，理所當然的必須回饋並用在人民身上，政府的施政必須有行銷的理念與經營管理的哲學，如此才能創造利基並營造優質的生活環境。隨著民主腳步的加速到來，政府不單只是管理衆人之事而已，而是要積極創造民衆生活的滿意度，「政策行銷」不再只是單純的政令宣導而已，而是徹徹底底的服務態度轉變與價值觀的建立，台灣早已邁入已開發國家，行銷概念的落實不單是民間企業的專有名詞，也是政府未來追求落實施政的具體方式之一。

營業稅智慧型選案系統簡介及營所稅查核借鏡與運用

財政部高雄市國稅局／審核員 歐陽峰

一、前言

北區國稅局97年挑選數位查核專精人員與資訊科人員共同組成專案小組發展出「營業稅智慧型選案系統」，98年該智慧型選案系統發揮相當的查核效益，各區局亦逐步發展將於99年中上線，未來將結合賦稅再造，經由系統整合，讓稅賦資訊系統更人性化，以符合選案人員之需求，更有效益的執行選案作業；查核人員亦能以高效率的執行查核程序，以達成各項賦稅目標。如何造就「更人性化」的查核資訊系統，該系統發展小組主持人北區國稅局資訊科處分析師主張：「不要被以前電腦系統的框架框住了」為核心主旨，以此概念資訊科人員不會對業務查審人員說「不」，查審人員提出他們想要什麼，資訊人員想办法找出業務人員需要的東西，在雙方人員完全打開心防之後，才造就出這個系統，雖然現在它不一定很完美，但它讓我們知道賦稅再造時，我們可以提出更適合我們電腦系統的需求規格，筆者於92年曾發展營業稅新平台系統，現亦參與賦稅再造營所稅小組業務，經由了解營業稅智慧型選案系統之架構，故撰寫本文提供該系統簡介，讓稅務同仁了解其發展的概念，並由其系統相關特色研擬營所稅查核可借鏡發展的部分，提供主管參考運用。

二、營業稅智慧型選案系統簡介

營業稅智慧型選案系統使用Oracle軟體資料庫撰寫，功能架構包括三大部分：（一）選案平台、（二）查核流程、（三）管理報表。各部分說明如後：

- （一）**選案平台**：係依據現有營業稅BCI選案的項目發展出選案模式，由資深的查核人員由各種「違章樣態」，分析產出30多個電作需求（挑檔條件），以往需要業務單位填寫電子需求表，由電作科寫程式挑檔後列印報表供業務單位運用，常造成需經過多次錯誤嘗試，砍了好幾棵樹，才try到適合的選案對象，故該系統第一個特色：產出結果可直接轉為Excel檔案，查審人員可以由產出的Excel資料進行再次排序、篩選或重新設定挑檔條件，節省try and error 的處理程序。第二個特色：該系統篩選條件還可以適度的增刪，如此讓選案人員可以經由不斷的測試尋找最適宜的選案條件與參數。第三個特色：該系統產出格式欄位可隨時修改，並可將產出資料用不同顏色標記，讓產出資料有充分彈性與多項運用性。在現行選案平台下計發展四組選案模組：1.虛報進項、2.短漏報銷售額、3.虛設行號及4.虛報零稅率銷售額。
- （二）**查核流程**：以往營業稅新進人員通常不知道如何查核各類違章案件，除了法令不熟悉，稽徵作業煩雜，最頭痛地方是查核人員在查核流程中，需在不同電腦作業系統中切換，造成教育學習困難、專業養成不易，故營業稅智慧型選案系統，主要功能在教導新進人員如何查核，並將查核時所需的資料直接準備好。其設計概念係由資深查核人員，仔細分析當他接受查核案件時，所依據該案件的相關特型，所執行的查核步驟，以一個一個頁籤顯現，每個頁籤業將相關資訊彙總，並可以帶出與該查核對象有關之各種明細資料，且提供異常之資訊，提醒查核人員詳加查核，如此可教育新進人員，精進查核能力。現行因案件之特性發展兩種查核流程，查核流程A：針對短漏報銷售額及虛報進項之案件、查核流程B：針對開立不實憑證之案件。



- （三）**管理報表**：主要產出安全管制清單匯出Excel表單給使用者簽章，系統並具有回饋機制，經由使用量統計表，我們可以分析那個選案模式使用率最高，參數如何下，甚至以後跟事後查核績效結合，可以分析那種選案模組績效最高，那個查核流程簡化又有效率，現行架構下有使用量清單、使用量統計表、執行紀錄稽核報告、異常查詢紀錄清單、異常查詢紀錄統計等五項。

三、營所稅查核可借鏡與運用之說明

現行營利事業所得稅有關選案部分概分為電腦選案及人工選案兩大部分，電腦選案由財政部列管，其選案之程式列屬機密，由知名之教授與納編之各國稅局查核專精人員共同開發之系統，人工選案部分由各國稅局由查核專精人員以人工方式挑選查核案件，然而如何考量營利事業最新逃漏稅模式，適時反應打擊則沒有像營業稅智慧型選案系統有快速反應之能力，建議有關電腦選案及人工選案可參考營業稅智慧型選案系統的特色：（一）產出結果可直接轉為Excel檔案；（二）篩選條件也可以適度的增刪；（三）產出之格式可隨時修改產出之欄位；（四）事後查核績效結合回饋，讓選案更有彈性與效率。

現行營利事業所得稅有關查核報告部分，該電腦系統為POA系統，賦稅再造有關系統規劃各國稅局研提建議仍侷限於原電腦系統架構，僅有查核人員所需查調之各系統以按鈕設計連結畫面，於撰寫查核報告電腦畫面上方顯現，未具教育功能。為使新進人員了解營利事業所得稅之查核步驟，並提昇查核人員之查核技術，筆者建議參考營業稅智慧型選案系統中查核流程的概念，在現行系統營所稅查核系統POA200查前分析之架構，新增查核步驟頁籤畫面，相關之查核流程頁籤請參考下節說明。

四、營所稅查核流程頁籤設計說明

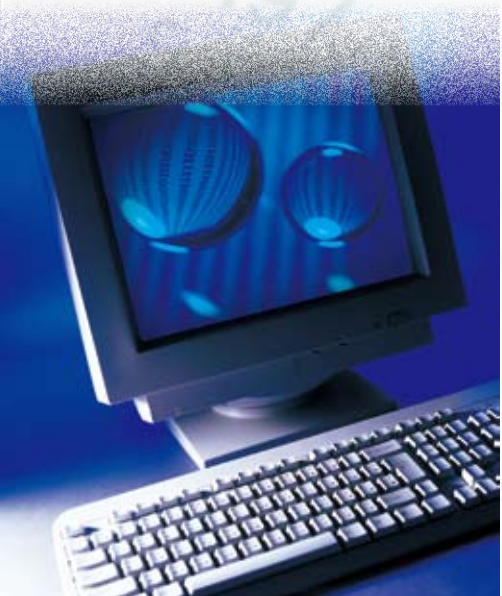
- 筆者設計營所稅查核流程頁籤說明如候（畫面設計請參考附圖一）：
- A0：營利事業基本資料：現有POA申報基本資料。
- A1：與同業比較分析：
- 細項需求：
- （1）修正現有「營所稅非擴大書審各業別申報統計表」之產出資訊，增加四分位及中位數，平均值應先剔除偏離值，如此才能提供完整資訊。
 - （2）資訊應可選擇地域範圍：如高雄市、台灣省南區..以增加可比較之對象。
 - （3）申報各項比率與同業平均數差異者，主動產出差異比較之查帳報告文辭，由查核人員決定是否匯入查帳報告或補充說明函。
- A2：與前期申報比較分析：
- 細項需求：
- （1）營所稅申報書第1頁營業收入調節說明欄位與前期申報資料比對。
 - （2）申報書第3頁營業成本明細表與前期申報資料比對。
 - （3）以銷售淨額之增減比率，比較分析損益表個科目之增減比率，承辦人員可選擇需查證科目。
 - （4）前述主動產出差異比較之查帳報告文辭，由查核人員決定是否

財政部檔案管理輔導作業心得感言

財政部總務司／科長 曾麗明

一、前言：

自93年11底進入現職檔案科服務，即參與檔案管理局辦理檔案管理績效金檔獎及金質人員考評作業，本部初評作業方式，由主任秘書任召集人，總務司司長擔任副召集人，並邀請學者專家及本部所屬機關代表等17人共同組成「財政部及所屬機關檔案管理考評小組」負責考評工作。94年初春評核作業共擇10個機關進行實地查核，分佈台灣北、中、南三區，記得當時台灣銀行已參賽二個年度，北(中)區國稅局、高雄市國稅局各已參賽三年度，承辦人員在志在必得非贏不可的心情下，日以繼夜趕著各項作業進度，加班已乃兵家常事，考評小組委員分別在書面及實地審核作業各自提供專業領域意見，參賽機關為爭取本部薦送名單(每年可薦送5個機關數)，積極改善回應各考評委員提出意見，狀況空前熱烈，深怕些微分數落後，對一年辛勞工作徒勞無功亦無顏面對江東父老；考評評比項目繁多(66~109項檢核點,每年調整)，除基礎作業紮實，任一評比項目均需要腦力激盪創新點子，如在舞林大會各顯本領，以便領先群雄，稱霸場面。



自第3屆到今年第8屆為止，本人已參與5屆金檔獎競賽，目睹各機關同仁辛勤工作，觀摩已得獎機關經驗不下數回，已獲獎機關輔導所屬，各自武功秘笈傳授參賽經驗，使團隊發揮驚人效率。我身為考評小組成員，對團隊評核資料有巨細靡遺完整呈現，服務人員訓練有素講解，現場時程掌握及安排，有如試吃果實甜美滋味，無不謂其辛勞付出感到光榮及驕傲，本人為使業務推動順利及說服性，自我期許要求下報名參加並獲得第6屆金質人員，我雖非此項考評作業推手，多年工作經驗告知檔案已非冷冰冰文件或了無生趣工作，藉由競賽作業爭取經費改善庫房典藏環境，及清淨明亮工作空間，並經由檔案應用活動，尋根探源，檔案人員又多了文化人使命感素養。

二、金檔獎與金質獎：

檔案法自91年頒布實行後，檔案管理局針對檔案業務訂頒全國性「機關檔案管理金檔獎」及「機關績優檔管人員金質獎」競賽作業，考核方式明列各項評比項目及計分方法(109項檢核點及訂定32項績效指標)，包括基礎作業，如：「檔案管理計畫與培訓」、「檔案立案編目」、「檔案清理與機密檔案管理」、「檔案保管與庫房設施」及特殊績效項目，如：「檔案應用整體綜合表現」、「檔案研究及檔案展等加值服務」、「願景規劃」等，各機關先行自我評鑑後再經上級機關辦理考評初評作業，再行薦送參加檔案管理局複評作業，由該局頒行獎項。本部為第1屆金檔獎得主，辦理金檔獎考評作業已屆滿8年度，以母雞帶領小雞方式，再由第三級機關輔導四級機關，歷年來榮獲金檔獎機關數已達25個，金質獎有15名人員，成果豐碩，在全國各界檔案機關已樹立非常之典範，優秀金質人員大致由金檔獎得獎機關所推薦，績效良好機關亦是檔管人員努力而來，良性競賽作業已有促進檔案管理標準學習與向上發展的力量。

三、參加競賽機關特色：

(一)機關首長對檔案管理重視：其指標性與引導作用亦緊繫著各機關檔案管理制度推動及重視，始有助力精準執行各項及改善作業。

(二)人力資源投入：如回溯舊卷檔案3公分重行整卷及更換去酸檔案卷盒，檔案二層級案情摘要描述，檔案應用宣導結合機關現有資源(如國稅局租稅宣導活動)併同辦理，檔案展覽加值服務，在檔管人員不足情形下動員業務單位人力或外包人力支援，動員幅度大亦重行認知檔案業務之性質及功能價值。

(三)編有專案性經費及經常性支出：專案性經費以辦理回溯編目建檔、公文影像掃描作業、資訊系統開發、銷毀作業、庫房設施改善等項目為主；機關經費編製充裕，使得檔案管理願景、目標及各項工作作徹底改變，組織文物記憶得以妥善保留下來，吾人便可以在事後對於政策的良醜、組織結構、人員安排及管理手段是否合宜，作為未來施政參考。據調查所屬機關經費編列情形，未有意願參賽機關，其中58 %機關未編有專案性經費及50 %機關無經常性支出，有明顯上差異。

(四)檔案庫房建置：庫房評鑑為金檔獎項首要考核重點，亦為重頭戲，本部參賽得獎機關以關稅及國稅局及其所屬機關為主，因地域性或新建辦公大樓，庫房建置規範均符合設施基準規定，取得先天條件優勢，易於脫穎而出，據調查本部及所屬20個機關檔案庫房數，80 %機關有2座以上庫房，最多高達5座(賦稅署)，又其中11個機關20座檔案庫房，未與檔管人員辦公室設在同一棟大樓(路程1公里以上)，年度歸檔量大(3萬件)且管轄有四級機關之機關，其庫房每坪保管檔案密度平均在20公尺以上，檔案典藏空間較狹促，其餘三級機關無管轄四級機關，其密度平均在1.5公尺至20公尺間，檔案典藏空間較寬裕；本部曾規劃國庫署、賦稅署及或台北區支付處等庫房集中保管計畫，其中外庫房座落在新店屈尺山區，庫房結構為磚造，屋齡老舊，屋頂用鐵皮加蓋，需經常修繕及除雜草，地處山區環境潮濕，為電路安全性無空調除濕設備，尚不符庫房設施基準規範，路途因素管理不便，時發生檔案有蟲蛀須辦理檔案燻蒸消毒作業，致檔案史料保存不良等，增加管理成本及作業負荷；經過研究及主管支持，並列有中長期計畫重行評選適當地點提供建置現代化庫房。

(五)工作熱誠：檔案法公布實施後，相關法規命令及行政規則20餘種亦同步施行，規範檔案管理各項作業要求，檔案管理環境改變，有別傳統以人工作業方式全面改為電腦E化作業，檔案銷毀過去由各機關自行核定權責，修法改為層層報送上級機關到主管檔案管理局核示，檔案管理流程及工作量遽增下，在檔管人力不足及結費拮据下，投入參賽作業需排除萬難及萬般勇氣，經常聽到檔管人員說參加期間汗水及淚水交織，擬定大計畫並區分子計畫，定期追蹤考核進度，深入了解檔案法及相關作業規定，深怕作業錯誤影響分數，在平日忙碌日子更需要有高度工作熱誠始能接受挑戰，如檔案加值服務作業案例：中區國稅局台中市分局將已辦理銷毀遺產稅定期檔案，因具有資訊價值及特殊性經檔案局審選改列永久保存，該批臺灣光復初期遺產稅課稅資料等經過內部鑑定作業，並研訂「劣損紙質檔案修護計畫」與嘉義大學合作數位影像掃描辦理檔案展覽：中區國稅局南投縣分局為脫穎而出，適逢921大地震10週年，辦理「921集集大地震申請災損減免稅相關資料」；南區國稅局嘉義縣分局以二聯式收銀機開立統一發票之營業稅查緝逃漏稅過程及改善情形回顧作一檔案展，資料經徵集、鑑定、編輯專集到展覽，用心過程可說已立下檔案界之標竿，我想金檔獎項係對檔案管理單位辛勞工作肯定，參與同仁可能在其公務生涯難忘經驗，獎項非檔案業務目的地，而是一個加油站，帶領同仁迎向未來動力。

四、結語：

辦理檔案管理考評作業已屆8年，階段性任務已告一段落，歷屆部屬參賽機關，係以國稅及關務體系為主，尚有部分機關(構)尚無意願參賽，藉由檔案考評作業提昇各機關檔案管理績效水準，已是不爭事實。本(99)年度計畫已針對未獲獎之部屬機關(構)研議輔導機制，預為審視其檔案管理所面臨之困境，如逐一改善執行，另併同研究部屬機關其「檔案庫房現況」及「檔案管理資訊」各項差異，排列優劣順序，推薦參加金檔獎作業，然面臨政府組織再造及人事精簡大環境改變情形下，毅然投入資源亦是公部門值得思考及探考問題。



A0: 營利事業基本資料	A1: 與同業比較分析	A2: 與前期申報比較分析	A3: 資產負債表比較分析	A4: 與歸戶清單比較分析	A5: BDD資料比較分析	A6: 限額科目之查核	A7: 產業別查核步驟	A8: 產業別查核步驟	A9: 以往年度比率及調整分析	預覽查帳報告、補充說明函
										存檔
畫面上方顯示全部異常科目，並以不同顏色表示。										
63	扣繳稅額									
60	股東往來									
異常科目下方顯示60欄以下之項目，方便複核人員複核										
01	營業收入總額									
02	銷售退回									
63	扣繳稅額									

核定數亦可由此輸入

由此亦可輸入完整查核說明，惟因字數限制，無法顯示

項目 申報金額 核定金額 調整金額

調整或查核說明

貴公司申報96年扣繳利息收入73,528元扣繳稅額7,323元，本局歸戶清單利息收入73,552元扣繳稅額7,325元，漏報扣繳利息金額24元，稅額2元(取具台灣中小企業銀行北鳳山分公司扣繳憑單未申報)，請說明。

匯入補充說明函 匯入查帳報告 回上一畫面

附圖一 營所稅查核流程頁籤

匯入查帳報告或補充說明函。

A3：資產負債表比較分析：

細項需求：

- (1) 現金加銀行存款與應付帳款比較其相當性。
- (2) 固定資產增加一定金額以上，利息資本化是否處理。
- (3) 股東往來借餘是否設算利息。
- (4) 股東往來貸餘，公司是否長期虧損。
- (5) 前述主動產出差異比較之查帳報告文辭，由查核人員決定是否匯入查帳報告或補充說明函。

A4：與歸戶清單比較分析：歸戶清單之相關資訊與營所稅申報資料不相符部分，如申報之扣繳憑單利息金額、扣繳稅額與歸戶清單不符，政府補助款與其他收入不符等，主動產出差異比較之查帳報告文辭，由查核人員決定是否匯入查帳報告或補充說明函。

A5：BDD資料比較分析：

細項需求：

- (1) 營利事業可抵稅額與帳列項目分析。
- (2) 取具關係企業進項憑證分析。
- (3) 取具擴大書審商號進項憑證分析。
- (4) 取具百貨公司、大賣場進項憑證分析。
- (5) 前述主動產出差異比較之查帳報告文辭，由查核人員決定是否匯入查帳報告或補充說明函。

A6：限額科目之查核：針對捐贈、交際費、職工福利、呆帳損失、取具小規模普通收據等限額之查核，主動產出差異比較之查帳報告文辭，由查核人員決定是否匯入查帳報告或補充說明函。

A7-A8：產業別特殊查核步驟：大類可分為買賣業、製造業、其他業，細類可設定特殊行業之特性設計其查核步驟，如鋼鐵業、廢五金、大五金、建設公司、工程業、鐘錶業等，此部份建議組成專案小組納編各國稅局相關行業查核專精人員，提供個人查核經驗，針對各行業特性，指出查核關鍵點與談判重心，如此可讓新進人員經由電腦畫面查核流程設計，迅速抓住重點給予受查者關鍵性查核，有效益的完成查核。

A9：以往年度比率及調整分析：將前五年之毛利率、淨利率、利潤率及以前年度調整之科目、金額彙整，以供查核人員判斷分析。

其他需求：有關經由風險事件挑選之科目，於產生各項頁籤時，即匯入查核用語於查帳報告內，並可匯入補充說明函，有關ICA、ARE也可自動與歸戶清單比對，除於查帳報告內主動產出差異比較文辭，並可匯入補充說明函。

五、結論

北區國稅局資訊科盧分析師主張：「不要被以前電腦系統的框架框住了」，應該是營業稅智慧型選案系統發展的關鍵，查審人員將以往的查核經驗予以知識化，無私無悔的提供研究心得供全國稅捐機關應用，資訊人員提供最佳資料庫處理與完全配合服務，是發展該系統的基石，如今各區局均已發展自己的營業稅智慧型選案系統，營所稅查核人員亦參與該系統的開發，以作為發展營所稅的種子人員，誠如盧分析師所說：「我們不能完全依賴顧問公司設計我們未來的稅務資訊系統，因為顧問公司並不知道我們需要什麼，甚至連我們都不知道自己需要什麼。」，唯有每位參與賦稅再造的人員，完全跳出以前電腦系統的框架，設計出我們真正需要跨系統面，完全搭配查核流程的電腦資訊系統，才能創造出實在的賦稅再造，讓每位選案人員在完全彈性的選案系統中，迅速完整搜尋出可疑對象，查核人員經由頁籤式查核流程迅速學習查核技巧，高效益的完成查核流程，經由績效統計提供選案人員發展各類選案模組與各類參數，亦提供查核人員尋找簡化有效率率的查核流程，唯有我們都跳出以前電腦系統的框架，貢獻自己的心力方得以完成完美的賦稅再造。



公務員如何面對公文

臺北市稅捐稽徵處／處長 謝松芳

一、前言

個人擔任公職已38年，從學校畢業前即進入公務機關，直至今日未曾中斷。服務公職期間，每日與公文為伍，不管是當承辦人，或者擔任主管，每天要處理之公文不計其數，即使今日身為機關首長，大部分的時間，還是花費在公文之處理上。因此，公務員該如何面對公文？如何有能力迅速妥善處理公文？實在是極為重要的一項課題。

公務員從進入公務機關的第一天開始，就要面對承辦業務之公文，並且以公文處理長官交付之任務，所以公文是公務人員處理公務最重要的手段與工具。要當一位稱職的公務員，必須具備有效處理公文之能力：一位有能力的公務員，必定是能以高效率完成任務，而且在工作崗位上勝任愉快的好公務員。

今日社會，無論是在公部門或在私部門任職，凡是在職場上工作的上班族，能自認沒有工作壓力者，幾乎寥寥無幾，其中原因之一，就是沒有能力處理公文，造成內心的焦慮與不安。因此，要免除工作壓力，應增強自己的寫作能力，尤其是製作公文及處理公文的能力，本文是個人累積多年來經歷公職之經驗，將如何面對公文及處理公文之態度與方法，與各位讀者分享，不當之處，尚祈不吝指教。

二、公務員與公文密不可分

「公務員」顧名思義，就是在公務機關處理公務之人員，當然處理公務的方法很多，而公文是最普遍、最重要之手段。打從接到公務員的任職派令，就要看懂派令之內容，不要逾期前往任職機關報到，報到時也不要忘了填寫報到單，總之，只要您當一天公務員，即要面對形形色色之公文，撰寫各式各樣之公文。

公務員既然每天要面對公文，就該知道如何簽辦公文。早年公務機關未曾辦理公文講習，新進公務員只好自己摸索，或請口資深同事個案指導，如今各機關相當重視公文品質，均會請專家講授，同時採購公文寫作之工具書供同仁參考，甚至製作各式各樣定型稿，或業務上常用之表單，令今日公務員方便甚多。

個人25年前自國稅局借調至財政部服務，在中央任職，每天要處理之公文多涉全國性之問題，公文之製作及處理均非常嚴謹，當時財政部上下各級之長官，在公文之專業上，造詣之高，其他部會無出其右，對公文品質之要求極為嚴格，個人有幸能追隨，在公文之製作及處理上，受益良多。嗣後又回到地方稅務機關服務，目睹基層同仁在處理公文時充滿著許多無助和困擾，激起我編寫「公文指南」的動力，終於在7年前出版了第一本文字製作的工具書，把個人所累積的經驗及過去各級長官的教導，編印成冊，並感謝稅句文化出版事業股份有限公司的發行，讓稅務同仁及廣大之公務員擁有一本可以作為參考之專業書籍，能夠適時協助大家有效處理公文。

三、公務員要有處理公文之能力

公務員既然每日與公文為伍，對任何一件公文均須妥善而迅速的處理。首先應分辨公文之輕重緩急，重要的急件先處理，簡易的公文馬上辦，而複雜又沒有時間限制的，則可慢些研究。不過有些公務員分不清楚竟那類公文是重要的，原則上，上級機關來文限時回復的公文、民意機關來文須於一定時間內答復之公文、以及長官交付速辦之公文，均屬重要及急件，均應優先辦結。

作為一位基層公務員，除了經辦和業務有關之公文須處理外，任何長官臨時交辦事項，亦須簽辦。任何一個公務機關，基層同仁人數眾多，機關首長不可能對每位承辦人均有所認識，但是承辦人之表現，往往可從公文處理之品質與效率上看出端倪，身為長官要瞭解基層承辦人之能力，最容易的方法，就是核閱公文時，看看是那個單位那位同仁承辦的。以我個人之經驗，看公文前先看卷宗是那個單位那位同仁，如果是個人印象中較粗心大意的承辦人，核稿時會特別

小心注意；如是素質好的承辦人，較為放心，文稿大體看看則判發。

記得民國60幾年，個人還在臺北市國稅局擔任承辦人，當時之局長因曾車禍造成肢體行動不便，除主持會議外，幾乎未曾至各單位辦公室巡視，對基層同仁均不熟稔。個人當時為營利事業所得稅稽徵業務之主辦，國稅局報部之重要公文均由本人擬稿，因此，局長從公文上常會看到我的表現。突然有一天，我接到局長秘書通知，局長要召見我，當我進入局長室，局長正在核閱一件我所承辦之公文，他看到我問我是不是謝某某，我回答是，局長則說你這件公文辦得很好，不過，這裡應予修正，並當面鼓勵我，其實局長是想當面認識我這位承辦人。後來國稅局外僑組組長突然出缺，副局長推薦我擔任組長，局長未經徵詢即核定，這表示他平時已觀察我的能力，而我也是史無前例地從一位承辦稅務員直接升任審核員，而沒有經過股長這一關。

任何公務機關或者任何單位，公文均須經過審核，再由決行者判發。因此公文之審核甚為重要，而擔任公文審核者，多係機關之中階主管，每日面對無數之各類文稿，如何在有限之時間內核閱完竣，而不需再讓決行長官費心，核稿者處理公文之能力，著實攸關機關公文之品質與效率。個人認為不會撰寫公文之主管，就不知該如何改公文，因此，每個機關不僅對承辦人要予以公文寫作之訓練，對核稿之主管亦應加強其審核公文之能力。

至於機關之首長，每日行程滿滿，能處理公文之時間相當有限，而要核閱之公文均屬重要者，除了要有堅強陣容之秘書協助處理外，最後還是須靠自己去面对。如果秘書或幕僚核稿能力強，首長判發公文則輕鬆愉快；反之，不敢充分授權，幕僚又未能盡責，首長只好自己常常加班，甚至帶公文回家過夜。個人拜訪任何首長，看到其公文桌上公文一堆，大概知道這個機關處理公文之文化了。

四、公務機關應重視公文之處理

公文是代表機關之公文書，公文品質之優劣，即代表著機關整體素質的良窳。而公文之處理，重點在品質與效率兩方面，過去常常聽到一些機關首長抱怨，認為公文品質差，但儘管抱怨，卻未採取改善措施。行政院劉前院長曾對交辦一件公文，歷經半年才辦完，對外公開表示不以為然，即使當今吳院長亦曾為公務員處理公文無效率震怒，但主管機關還是毫無動作。個人曾因劉前院長對公務機關處理公文無效率有微詞時，將本處推動公文跳躍陳核之報告送行政院研考會副主委參考，不過還是沒有下文。經以上幾件事來看，公務機關處理公文之無效率已病入膏肓。其實一個機關是否重視公文之處理，端視這個機關首長個人之觀念與意志，只要有心重視，總是有辦法改變現狀，職是之故，是不為也，非不能也。

在公務體系裡，最要不得的是首長的鄉愿心態，只會對外抱怨，不會對內要求，一味地讓不正常之現象存在著，卻沒有能力，也沒有膽識去改革它。或許好官我自為之，不要得罪部屬，反正三兩年就會高升，擇樹而棲。曾經有位首長是本人高中同學，因為相當熟識，當他向我抱怨其副首長不幫其審核，以致經常加班核閱公文，但他就是不會要求或拜託其幫忙，後來這位副首長他調後又回來升任該機關之首長，也有同樣的困擾，也一樣向我抱怨，這種惡性循環，就是「自食惡果」。

公文之處理既然對機關如此重要，身為機關之首長，不但要重視，更要致力於提升品質與效率，同仁才會不斷成長，才能展現優質機關的良好形象。

五、處理公文之技巧

前面說過公文之處理，重點在品質與效率兩方面，任何機關要提升同仁公文之品質與效率，一定要有手段，下面就以臺北市稅捐稽徵處多年來在這方面採取之措施簡述如后：

(一)提升公文品質方面

- 簽辦公文是每位公務員每天必作的功課，沒有一位公務員天生就會辦公文、寫公文，因此公文之訓練就極為重要，目前公務員各訓練所均安排公文寫作之課程，對提升公務員之公文品質很有助益，不過各機關仍應視個別業務特性，由有專業經驗之資深同仁指導授課，亦有助於公文品質之提升。
- 公文講習訓練不可能經常舉辦，公務員本身要有自我訓練之方法，最簡單的就是要購買公文之工具書，當在寫作發生疑義時，可以參閱公文指南之說明或案例。另外為免公文寫作時有錯別字或用錯詞彙，辦公室一定要準備一本國語詞典或辭海，當用字遭詞有疑慮

時，便可隨時查閱正確之用法。

- 各機關可依業務特性，由資深同仁撰寫定型稿或業務上常使用之表單，經核准後，建置在內部網頁上，供同仁參考運用。但公文不是撰寫給自己看的，而是給受文者看的，對外文文用語要考量受文者之接受度及瞭解其內容。今日民主時代，民衆對公務機關之公文書，常加批評的就是官樣文章，不重視民衆的感受，公文中絕對不要出現令民衆反感的辭句。
- 機關之公文均須經中階主管審核，因此核稿人員之素質亦應同步提升，核稿人員之核稿技巧常被忽略，而在本處每隔一段時間，就會針對新升任之核稿人員施予訓練，核稿人員懂得審核文件，公文品質才能維持高的水準。
- 公務員個人處理公文最好的方法，是對每件公文如何盡心盡力去把它處理好，尤其各級長官的個案指導與批改，均是最佳學習機會，長官批改總是有其道理在，每件公文辦結後要仔細思考，自己那裡辦得對，那裡辦得不好，長官為什麼如此修正，一定要知其所以然。
- 每位公務員各司其職責，其他同仁的錯誤不一定會知道，在本處的做法是針對同仁常犯的公文缺失，由核稿秘書彙總，於處務會議時報告，並建置在內部網頁上供同仁參閱，以免犯同樣的錯誤。另外為增加幕僚核稿能力，處長修正過之公文，機要秘書會影印乙份，定期送各幕僚人員傳閱，提醒核稿幕僚應注意的細節。

(二)提高公文效率方面

行政機關沒效率，一直是民衆最詬病的，其原因固然不勝枚舉，其實機關內有識之士都知道，一切端賴首長要不要針對問題關鍵徹底改善？下面是本處在提高公文效率方面所作的努力，願與大家分享：

- 公務員處理公文慢、沒有效率，主要是沒有處理公文之經驗，且無人指導，自己摸索，自然浪費時間，這方面要靠訓練，不在話下。實務上，真正浪費時間的還是公文陳判時，核章人員過多所致，為了改變這種缺失，臺北市稅捐稽徵處首創「公文跳躍陳核」的送判流程，也就是公文陳判時不必逐層核章，會稿時，也減少核章人數，如此公文可加速判發。基本上，對一個機關或首長而言，公文辦得對、辦的好最為重要，至於誰來辦、幾個人辦，並不是重點，因此，「公文跳躍陳核」的精神，是減少中間核章人數，原則上不改變分層負責明細表原規定之決行層級，讓核章者仔細核稿，認真負責，在分層負責明細表中，明訂各項業務之擬稿者、核稿者及決行者，事權分明，又加速公文流程，既提高效率又兼顧品質。尤其會稿時間縮短，更有利於業務推展。本處實施「公文跳躍式陳核」後，公文效率提高一倍，逾期辦結之公文幾乎沒有，其成效可見一斑。公文陳判採跳躍式之流程，可減少中階主管核稿之工作，進而增加兼辦其他重要工作，讓機關之菁英，有發揮潛能之機會，同時也可減輕基層同仁之工作負荷。
- 公務員做久了，辦公文成為家常便飯，原本很簡單的一件公事，只要打個電話就可以解決的事，卻擬稿發文，好像不辦公文不放心，事實上，在一個機關內，許多公文是不必發文，有些資訊之傳遞，不是非行文不可，有些資料之傳送，也未必要附公文才能處理，尤其大機關內部單位多，過去資訊、資料之傳遞均發公文，除浪費時間外，卻增加機關內部不少文書作業。做任何事情，省時省力才有效率，本處內有十個科室，外有13個分處，各單位間不准有行文或收受公文副本。過去地方稅務機關在稽徵實務上，如有適用法令疑義時，均應先行文至其他8個甲組稅捐（局）處，徵詢意見後再報部核釋，8件公文來回，非耗一個月無法彙整意見，增加郵資、文書作業更不在話下，為了簡化流程，提高公文處理效率，由本處建議改為意見調查單，以傳真方式，公文來回只需一週的時間，其實蒐集各單位意見不是重點，報部核釋才是處理公文的最終目的。
- 今日是E化的社會，善用資訊，既省時又省力，政府機關行政效率要提高，端賴資訊使用之程度，本處推動辦公室無紙化、會議無紙化，不僅節能減碳，也增加公文處理速度。尤其透過內部網站作為行政管理之資料庫，提供業務上以及行政管理上之資訊，減輕公文處理之壓力，同時也提高機關之行政效率。
- 每位公務員在機關內部，各司其職，機關愈大分工愈細，彼此業務各自為政，長此以往易造成橫向溝通聯繫上的困難，面對此問題，主管應讓每位同仁有機會多歷練，隔一段時間，作內部職務之調

整，如此每位同仁接受多項業務之歷練，有利職務之代理及工作上相互支援。每個單位主管業務能順利推動有賴全體同仁之同心協力，相互間工作上的分工合作，除了可增進同仁的和睦相處外，對重大任務之完成，棘手公文之處理，均可收事半功倍之效果，舉個本處實務上之例子，即可印證提高公文處理之效率。財政部每年成立考核小組至各稅務機關考核上一年度稽徵業務績效，每位考核委員於業務座談會上，針對個人負責項目，對受考單位予以肯定或提出建議，而受考單位均應做成紀錄於一定期限內陳報財政部，如作紀錄由一承辦人處理，不但要錄音，會後還要聽錄音再作成會議紀錄，對一位承辦人而言是費時費力的工作。本處之作法，則係由承辦人規劃一定格式，要求各與會之主管就本身主管業務部分自行作成紀錄，會後即依規定格式繕打並傳檔至承辦人電腦檔內，承辦人只須編輯，兩小時內即可完成完整紀錄，列印陳核後即可傳檔至財政部，開會當天下午會議一結束，次日上午會議紀錄即可完成並報部，大家分工合作，省時又省力。

機關公文處理沒有效率，另一個因素，係公文之列管追蹤未落實，承辦人積壓公文而主管往往不知情，因催辦之公文並未送承辦人之主管，自然無法在限期內完成。另外，許多承辦人公文辦完陳核就不管了，讓公文自行旅行，即使是急件也不追蹤，好像審核過慢是主管的延宕，與其無關，其實公文未發文，承辦人也有責任，甚至發文後，尚須等待受文者回復者，仍然要繼續向受文者追蹤，直至完全辦結歸檔為止，才算真正完成。

每位公務員主辦之業務，在公文之處理上難免會碰上疑難雜症，有經驗之資深承辦人或許知道如何處理，但對沒有經驗之公務員，或遇到從來未辦過之案件，以個人之能力，很難理出頭緒，甚至不知如何處理解決，常帶給基層同仁之工作壓力，進而積壓公文，公文積壓愈久，壓力就越大，形成惡性循環。針對這種狀況，本處要求各單位要成立問題解決小組，透過團隊之腦力激盪，提出解決問題之方法或共同作成結論，問題即可迎刃而解，如此事半功倍，大大提高處理公文之效率。

六、結語

俗語說得好，「天下無難事，只怕有心人」，公務員面對公文，如何兼顧品質與效率，端賴每位公務員是否用心及有無責任感，如肯用心學習，接受長官指導，多參考相關專業書籍，自然能提升公文處理之品質。此外，負責盡職之公務員，必會如期完成所有任務。有執行力，則有效率處理各項公文，因此，真正有能力之公務員，必會有效處理公文而沒有工作壓力，天天快快樂樂上班，高高興興回家，做一位樂在工作勝任愉快的好公務員。



感恩與祝福

財政部臺灣省中區國稅局／稅務員 林建學

有人說，人生之路是一連串的選擇。就如同二十幾年前的我，剛從專科畢業，即面臨插大或就業的選擇，等考完試放了榜，又面臨工作項目的選擇，在銀行服務的，說稅捐處比較好；在稅捐處服務的，又說到銀行較佳，最後還是得由自己做選擇，就這樣，我進了臺中縣稅捐稽徵處開始擔任公職。

民國81年，中區國稅局成立，我選擇了移撥到國稅局的臺中縣分局，一轉眼，任公職將近30個年頭過去了，工作有甘有苦，曾被民衆當成出氣桶，也曾收過民衆的感謝函，而讓我最感慶幸的是，從稅捐處到國稅局，一直都受到同事及長官的照顧與協助，讓我在公職生涯，雖然有點辛苦，卻還是平安順利渡過不算短的公務員歲月，木訥的我雖然心存感激，卻鮮少能充分表達自己的謝意，所以，很高興有此機會，能以文字表達自己對同事與長官萬分感謝的心聲，感謝大家的對我長久的協助、體諒與默默的扶持，衷心的感謝大家。

回想自己剛踏進公職時，除了名字，最常聽到對自己的稱呼，就是“少年仔”，如今，那位少年仔，已是年近半百的“歐吉桑”了，雖然是歐吉桑了，依然要面對生涯規劃的選擇，因為人生之路本來就是一連串的選擇，而我也已經做好了選擇，再次感謝大家，祝福大家平安健康。



『少年小樹之歌』閱後心得

財政部台北關稅局／副支局長 黃永相

美國人佛瑞斯特（Forrest Carter）所著「少年小樹之歌」，數篇序文，大體皆從作者對自然及心靈世界所做深刻及細膩的描述切入，對作者所要表達的意念概略地從旁予以闡釋，個人細讀此書，對該書所描述的時代背景、不同價值觀的衝突以及生存的意義等所隱含的啓示則有所感動。

故事發生在美國三十年代東部一個有少數「查拉幾族」印地安人與白人混居的地區，表面上看，具有印地安血統的族群，無論生活，宗教，政治基本上已融入白人社會，且依附在白人所建立的價值體系生存著，但他們從久遠祖先傳承過來，早已形成與生俱來與自然合而為一的純淨本性，卻仍在他們的血液淌流。因此對其而言，自然界的一切事物，無論有生命的，無生命的，都是以一種平等、活潑、誠摯、恭敬的態度予以對待，從中他們只取得本身最低生存所需，絕不像白人那樣貪得無厭，獲取無數。自然純淨的本性，所呈現的是真、善與愛，生活則是簡單質樸卻又不失生趣，對照白人政客、教會、投機者的虛偽與表象文明，人類的崇高本質為何，自是不言而喻。雖然不得不生存在白人所構建的文明體系，難免抵觸體系中所建立的規範，但他們卻自有其生存之道，這方面所描述的生活點滴，也同樣與對山林間所描繪的一切，引人入勝。

其實本書所嚮往的自然回歸，正是東方人所說的天人合一，或者與萬物合為一體的概念，也與佛理中經常提到的隨緣自性不謀而合。弔詭的是人類用知識逐步建構的所謂文明社會，恰恰扼殺了智慧才能觀照的生命所應具有的真正價值，因此物質文明的追求，絕不是人類的終極目標，即使精神文明也必須不失自然，否則生命將永遠伴隨迷惘與痛苦。



「同燈同分」

財政部臺灣省中區國稅局／股長 李文惠

「再唱一段唐山謠，再唱一段思…想…起……」，和外子服務公職均已逾20餘載，分別任職於國稅局及關稅局，雖不敢稱是最佳拍檔，但至少算是一對很有意思的組合，朋友偶遇時，總會打趣一下：中華民國的納稅人都被你們一家人一網打盡啦…，這時候，我不免回應一句：「大人啊！冤枉啦！人不是阮殺ㄟ」，其實充其量我們不過是各司其職，各盡本份而已。

話說「夫妻本是同林鳥，……」，我可沒有強調下一句喔！可能同一屋簷下生活久了，與其說是無形中培養出許多的默契，不如說是巧合，例如：前一晚半夜醒來，突然想到：「噫！趁寶貝兒子這星期從學校回來，明天中午乾脆到員林吃酸菜白肉鍋打打牙祭好了！」想完朦朧繼續睡，那知隔天早晨，他對我說：「中午不要自己煮了，我們去員林吃酸菜白肉鍋好了！」，聽他這麼說我嚇一跳，難不成昨兒個說夢話了，諸如此類生活瑣事不勝枚舉。無巧不巧，就連去年職務異動都是同一天生效耶！不同的是：我的工作環境從3F換到4F，他的工作從邊疆調到京城，我常笑他說，抽中了籤王，新職務增加的業務量與複雜度已非筆墨可形容，50幾歲的年紀了，每天就像在轉陀螺，天天都在挑戰不可能的任務，同事安慰他，沒關係啦，過去是龍困淺灘，閒來沒事，如今是如魚得水，長才得展囉，他自己倒也認為，每天工作雖忙，但忙得不亦樂乎。

公職生涯一路走來，回首前塵「某年某月的某一天」，潮來潮往「往事只能回味」，「我親像海波浪，有起也有落…」，至於他嘛！所謂：隔行如隔山，聞道有先後、術業有專攻，如人飲水、冷暖自知，雖然同是課稅稽徵機關，職場領域性質卻各不相同，其中有歡笑、有悲傷、有美麗、有哀愁、有時雲淡風輕、有時烏雲密布，但總是互相加油鼓勵、意見交流、經驗分享度過瓶頸，工作上不管是否同燈同分，讓我們共同守護地球，共同祈禱世界一家、天下太平。

冷漠與同理心 觀電影「不能沒有你」之有感

財政部臺灣省中區國稅／審核員 陳錦桃

電影「不能沒有你」，正片開始，首先映入眼簾的是一片濛濛的灰。這灰濛濛叫人看得心一陣沉，怎麼是黑白片，為什麼導演要用黑白片呈現？是灰心？是絕望？還是想提醒什麼？叫喚什麼？

一群人在議論紛紛，議論的是天橋上那個抱著六、七歲小女孩作勢往下跳的中年男子，男子大喊著：「社會不公平啦！」沒有人問為什麼他要那樣做，討論的是他會不會真的往下跳。橋下車水馬龍，只要他真的往下跳，後果當然不堪設想。他們打起賭來，「會跳」與「不會跳」竟然成了事件的焦點。

主角是社會底層的人，不懂法律、沒有特殊技能，打著零工，住在廢棄的倉庫。糊里糊塗又莫名其妙的和一名婦人生了女兒，之後婦人丟下父女二人不知去向。女兒沒有報戶口的到了該上小學的年齡。為了女兒能上學，他必須給女兒報戶口，因此他必須跑戶政事務所。「報戶口」，對絕大多數人來說多麼輕而易舉的一件事，可是對他來說卻難如登天。就為了這麼丁點事，他高雄、台北來來回回的不只一趟；折騰了兩個星期，他求過立法委員、拜託過警政署高級警官，台北推給高雄經辦單位，高雄說求誰也沒用，就算是求總統也一

樣……他求助無門。他只是一個無權無勢的人，在絕望之餘，只能想到帶著女兒一死了之。當然最後他沒有死，跳天橋是沒有辦法之下的辦法。他努力過呀！該做的、能做的都做了呀！然而，最後還是無助……。

片中不乏也有溫暖，只是這少許的溫暖幾乎被冷漠給淹沒。導演想喚醒的，是什麼？難道是幾十年前、黑白片時代大家那顆溫暖的心？大家住得越近，心卻越疏離，冷漠像傳染病一般，一個傳給一個。同情心或許在偶發的大災難中會被突然喚醒，然更重要的是應喚醒平時應保有的同理心呀！片中那個基層公務員說：就算求總統也沒用，或許在實際的法治社會下，是沒有用，然而針對已經浮現的現實問題，立法者或執行者不是更該有所作為？處理態度上不是更應該發揮同理心、更委婉的處理……。

影片如果有續集，希望續集是彩色的。我們都共處在臺灣這條大船上，當有我們都是一家人的共識，如果人人能有所省思，多想一想，這個社會是我們的，要使我們的家更好，應努力，盡力脫去冷漠，拾回舊時的溫暖，發揮同理心吧。