



／ 所址：116台北市文山區羅斯福路6段142巷11號 / 電話：02-89310462 / 網址：http://www.mofti.gov.tw/ / 臺灣郵政台北誌字第六四九號執照登記為雜誌交寄 / 印刷：炬輝企業有限公司 / 2917-5830

# 「稅制改革規劃」三大目標 擴大稅基、降低稅負及簡化稅制



部長於3月21日向立法院財委會就「稅制改革規劃」報告時指出：為謀求租稅公平與稅制健全，96年度所得稅制改革規劃重點，將配合促進產業升級條例的檢討，視稅收及國家財政狀況，朝「稅負低、稅基廣、稅制簡化」的目標修正。

部長在報告中表示：此次所得稅制改革規劃方向，在擴大稅基方面，將取消「促進產業升級條例」中之各項租稅獎勵、取消外國營利事業商標權權利金之免稅、取消外國金融機構對國內金融機構融資利息所得免稅、取消

軍教人員薪資所得免稅、推動行政院財政改革方案中期措施—綜合所得稅課稅範圍改採屬人兼屬地原則、研議建立合理性、一致性與國際接軌的金融商品課稅制度。另在降低稅負方面，將調降營利事業所得稅稅率、推動認購（售）權證合理課稅之所得稅法修正案優先審議通過、調降綜合所得稅稅率、適度調整外資股利所得之扣繳率、檢討各項扣除額、個人持有債（票）券及證券化商品之利息所得及據以從事附條件交易之融資利息採分離課稅。此外，在簡化稅制方面，將取消促進產業升級條例之租稅獎勵、取消未分配盈餘加徵10%營利事業所得稅，降低稅負，並簡化徵納雙方作業，提升效率。個人持有債（票）券及證券化商品之利息所得及據以從事附條件交易之融資利息採分離課稅、金融商品課稅採一致性之課稅原

則、改進營利事業所得稅選案查核模式，及綜合所得稅採選案查核，以提升稽徵作業績效。

另在社會矚目的「遺產及贈與稅」稅制改革部分，本部為改進現制中級距繁複、稅率偏高，及得以實物抵繳等問題，將規劃調整遺產及贈與稅之稅率結構、整合免稅額度—遺產稅免稅額可供生前贈與使用、放寬分期繳納規定、適度規範不易變價或時價下跌財產得抵繳稅款之投機現象、防杜藉買進公共設施保留地抵繳稅款之投機現象、及配合修正相關法令與處罰合理化。

至在制定「能源稅條例」方面，未來實施能源稅後，將併同考量取消部分貨物稅課稅項目，及推動稅費制度改革。行政院將配合立委提案，及依「台灣經濟永續發展會議」決議，擬具適當方案送立法院提案併案審查。

財政部秘書室 / 科長 張國賢提供



## 辦理96年稅務特考人員考試紀要

財政部人事處 / 科員 簡琬碧

專業訓練作業。

茲以部分考試錄取人員因同時考上其他公務人員考試（如地方特考、身心障礙人員特考等）、或因在學、在役等法定事由申請保留受訓資格，是以，當日實際報到人數為256人（北區132人、中區64人、南區60人），報到率為87.67%。

又因本部財稅人員訓練所宿舍及教室無法容納前開292人，爰本次分發人員分別於3月26日及7月9日2個時段辦理專業訓練，參訓人數分別為187人及69人。由於3月26日受訓人員將於4月20日結訓後，即可回到各地區國稅局工作，另7月9日受訓人員，業於分發後即先行至各地區國稅局工作，是以，上開所分發之256人，均能全數補充辦理本年5月份綜合所得稅開徵時所需人力。

經各地區國稅局人事單位表示，本部自91年辦理3次稅務特考以來，因特考特用之限制，確實能有效解決各地區國稅局人力流動偏高，致人力不足之問題，爰本部未來將適時辦理稅務特考，以配合各地區國稅局用人及業務需求。

96年公務人員特種考試稅務人員考試（以下簡稱稅務特考）業於本（96）年1月6日及7日舉行完竣並於本年3月9日榜示，原提報財稅行政類科320名（三等錄取人員270名及四等錄取人員50名），後再增列財稅行政類科112名（三等錄取人員95名及四等錄取人員17名），共計錄取432人，其中錄取三等財稅行政科365人（包括北區錄取分發180人、中區錄取分發110

人、南區錄取分發75人），四等財稅行政科67人（包括北區錄取分發52人、中區錄取分發10人、南區錄取分發5人）。

另為配合本部各地區國稅局5月份綜合所得稅開徵業務所需人力，經各地區國稅局查報現有職缺292個（包括北區156人、中區70人、南區66人），並在本部財稅人員訓練所協助下，於本年3月26日上午辦理第1梯次錄取人員292人之分發及

# 訓練活動報導

## \* 越南財政部稅務局官員來訪

越南財政部稅務局代表團一行6人，於本年2月6日前來拜訪本所，由該局國際租稅組組長 Mr. Nguyen Duc Thinh 率團，渠曾於2004年9月代表該國參加本所舉辦之「國際租稅移轉訂價班」。此外，該局現任局長 Nguyen Van Ninh 也曾於1992年間來台參加本所訓練。由於越南財政部每年均派員來所參加訓練，故雙方已建立友好情誼。

基於雙方情誼及本所所有辦理2006年亞洲稅務行政及研究組織聯合訓練計畫的成功經驗，爰提供相關具體資料及師資邀請管道，協助越南財政部稅務局辦理2008年SGATAR聯合訓練計畫事宜。

## \* 與美國南美以美大學研商「國際租稅班第23期」相關事宜

南美以美大學法學院長 Dean Attanasio and Prof. Christopher Hanana 於3月12日來訪，該校與本所合作開辦「國際租稅班」時間已超過20年，期間由其推薦許多國際知名專業講座來台，該班目前已培育出許多國內、外優秀稅務官員。

本次雙方係討論有關國際租稅班開辦事宜，期間預定於96.7.9至96.7.25舉行，規劃課題

以配合我國目前推動之財政改革為方向，重點將討論遺產及贈與稅制之改革及健全稅制之目標，目前已敲定有關之課程包括：

1. International Trend for Reform of Income Tax and Consumption Tax
2. International Trend for Reform of Estate and Gift Tax
3. Incentive of Taxation

## \* 涉外人才培訓班課程及師資介紹

財稅人員訓練所為落實本部培養國際人才之理念，並提升本部同仁工作品質及處理涉外事務能力，爰於96.3.5至96.5.25間開辦「涉外人才培訓班」，訓練規劃人選由本部各單位及所屬機關首長推薦具發展潛力，且通過語言訓練測驗中心全民英檢中級檢定或相當程度之同仁，至本所接受為期三個月的訓練。

本訓練班在課程規劃內容上，主要分為三大部分，從加強學員社交英語能力、充實國際財經新聞英語以提升視野，再延伸到國際會議規劃進行及實務談判技巧，全程幾乎

是以英語進行，以營造英語學習環境及著重實務演練為主軸。

在講座遴聘上，有關社交英語方面，敦聘本所評價極佳的資深外籍講座 David Wright 與 Susan P. Babcock 擔任，並邀請到本部英文顧問 Moira Breen、台灣大學外文系講座 Bruce Bagnell、銘傳大學氣質美女講座 Yvonne Hu 加入陣容。在英語書信寫作技巧方面，則邀請關稅總局郭滄榮老師講授指導。在國際財經新聞英語方面，係請關政司桂司長先農擔任講座，桂司長原擔任本所副所長，過去本所在辦理國際性訓練班次時，均在其指導及帶領下，克服國際通訊作業，順利完成國際班開辦事宜，並獲得許多佳評，本年3月1日，渠榮陞關政司司長，仍於公務繁忙中，回到本所作育英才，實令人感佩。

此外，由於考量涉外事務人才除本身須有深厚的外語能力作背景外，當然面對國際場合時之禮儀應對及國際會議之談判技巧運用也相當重要，因此，本所王所長親自出馬邀請外交部外交領事人員講習所之優秀講師群，包括：經濟部國貿局黃局長志鵬講授「Free Trade Area 實務」、台灣大學陳明通教授作「兩岸談判實務專題演講」、外交部經貿司卓司長士昭講授「國際經貿會議談判」、外交部禮賓司朱司長玉鳳講授「國際禮儀」、東吳大學劉必榮教授講授「談判技巧及實務」、政治大學詹滿容教授講授「國際會議規則」、外交部國組司章代副司長文樑講授「我國參與國際組織之現狀」及李專門委員中偉講授「APEC會議機制」、並也聘請經濟部國貿局多邊組織蕭副組長振寰講授「WTO會議機制」。

本訓練課程為本所首次對本部同仁所規劃之全方位國際涉外事務人才培訓班，投入之人力及訓練經費自不在話下，著實較一般訓練課程多與關注，過程中不斷對課程進行檢討及補充，期望作為未來培訓人才及相關課程之模式及參考。

財政部財訓所 / 組長 洪慧珊

## 租稅宣導藝文活動 景陽崗上快樂行

財政部臺灣省北區國稅局 / 股長 黃綉惠

前言：話說在景陽崗下一個小村落，有一群人聚在「悅來客棧」裡，正焦慮不安的討論著如何「打老虎」。大家七嘴八舌，推來推去，怎麼樣也找不到那個肯去打老虎的人。有人建議請最英勇的武氏三兄弟—武松、武百、武十上山去打老虎，但是武氏三兄弟已經嚇得魂飛魄散。正當不知如何是好時，突然靈機一動，想出了一個主意：「光我們三個人去，恐怕人手不夠，這樣好了，聽說在三重這個地方，民風慍悍，找十個、百個、甚至千個三重人一起去，一定可以把老虎的項上人頭...，喔，對不起！是項上虎頭，給砍下來！」。

為使三重、蘆洲地區民眾廣為週知，三重稽徵所辦理「稅的 power—『武松打虎』」租稅宣傳及統一發票推行宣導藝文活動，活動演出前召開記者會，邀請轄區內幼稚園小班至大班幼童約70人參加。記者會中透過話劇人物武松、老虎，以輕鬆活潑的簡短表演方式宣導，請民眾持96年1~3月消費、未列印買受人統一編號之二聯式統一發票收執聯兌換演出入場券；同時為關懷弱勢團體、發揮愛心辦稅與推動支持稅制改革，呼籲捐發票予創世社會福利基金會。此一記者會內容並於轄區內有線頻道各節新聞節目中強力播出，廣邀三重人、蘆洲人一起上崗打老虎！

本次活動係為結合統一發票推行，已於96年3月17日星期六下午2時



30分，假三重市綜合體育場2樓演藝廳，辦理地區性租稅教育及宣傳活動單元六：稅的 power—『武松打虎』租稅宣傳及統一發票推行宣導藝文活動。邀請國內極負盛名之「紙風車劇團」擔綱演出不一樣的「打虎」劇情。並於演出前一週辦理兌票活動，兌票當天熱情的民眾早已排成長長的一列，1,082張入場門票於下午1點就全數兌換完畢，且當天募得的發票共計12,160張，全數捐給創世基金會。演出當天約有9成觀眾到場，現場秩序良好，在劇團的帶動下，大朋友與小朋友齊聲倒數計數，武氏三兄弟、「悅來客棧」裡忐忑不安的村民，出現眼簾，開始了100分鐘驚險但溫馨的旅程—原來那隻老虎有著可憐的身世，牠需要朋友、要人關懷，重要的是，牠吃素！當然啦，最後村民跟「好」虎，變成了朋友。表演結束後，觀眾更是爭相與劇中人合影，留下美麗的回憶，也為活動劃下完美句點！

# 建立更人性化的績效管理制度(上)

政治大學公行系 / 教授 孫本初

當代民主政體下的政府組織，大多陷溺於「預算赤字」(budget deficit)、「績效赤字」(performance deficit)及「信任赤字」(confidence deficit)的困局中，而最近十幾年來，各先進工業化民主國家所推動的政府再造運動，大抵也都以克服這三項治理問題為核心工作 (Kettl, 1998)。這三項赤字，以「績效赤字」為最重要的問題，若能解決績效問題，其他問題或可迎刃而解，因此績效管理便成為各政府再造的重點，績效型政府的建立，不僅能夠有效改善公務生產力與品質，符合民眾對執政者的期待，同時也可以滿足民意機構(如國會、地方議會等)要求行政課責(accountability)的體制問題。

然而，目前的績效管理制度由於過於強調物質面的管制考核，只能達到單面性的激勵效果，將使得績效管理的制度產生效果的侷限性。為了能夠使得績效管理制度更具有多面性，持續提升公部門的組織績效，本文將從人性的角度出發，分析傳統的績效管理制度為何只具有單面性的激勵效果；然後再介紹較新的績效管理制度，以對傳統績效管理制度提供改進意見；最後，為了讓讀者能更加了解本文的論述，筆者更輔以實務建構的制度來印證本文所論述的各項議題。

## 一、傳統績效管理的意義

公共行政領域中所談的績效管理，最早奠基於功績制(merit system)，強調對受雇者的工作績效，應該提供一個客觀的標準。在廿世紀末，西方各國政府普遍面臨嚴重的管理危機與信任危機，認為組織「績效」存在一些根本性的問題(請見表一)，為了解決這些問題，在公共行政界出現減少政府干預、採用民間企業的管理哲學與管理方法重塑政府的主張，而「績效管理」成為當代政府管理的核心制度。Peter Drucker (1966) 在The Effective Executive一書中認為「績效」是「直接的成果」，而美國管理學家R.M. Hodgetts (1991) 認為「管理」是「一種程序，包括目標的制訂、組織各項資源，以達成此目標，最後衡量成果並作為訂定未來行動的依據」。但Berman (2006: 16-17) 認為績效概念是為了應付當時的組織挑戰，而產生與時俱進的各種意義，例如：1990-1939年，為了使組織快速的成長，採取的績效方法便是層級節制的設計，理性化的工作流程，監督的機制以及PODSCORB管理原則；在1939-1945年間，績效指的是產品的品質，因此品質的控制變成重點；1945-1965年間，績效的重點是產品的生產以及員工的激勵，1965-1980年則重視實際問題的分析，因此包括成本效益分析、計畫評核術、零基預算等變成大行其道的方法，最後，1980年至今，則開始關注組織當中的利害相關人，藉以提高效率及效能。

即便績效概念因歷史而產生變遷，但一般而言，政府績效管理的意涵至少須滿足以下四類行動者的需求：

- (一)對民選的行政首長而言，藉由績效管理可強化對文官系統的政治控制力；
- (二)對民選的議會代表而言，藉由績效管理可確立民主政體的課責制度；
- (三)對文官系統內從事革新工作的管理者而

言，藉由績效管理可以有效控制行政流程，持續改善生產力和品質，以及提高組織的競爭力；

(四)對於一般執行政策的文官成員來說，績效管理具有引導(steering)的作用，藉由明確的績效標準和指標，能夠讓他們更加清楚管理者的工作要求和個人的任務重點。

由於民選行政首長、議會代表、公共管理者及文官成員等，對績效管理的認知有所不同，這也正是一般政府推動績效管理的困境所在。若由績效管理的功能面觀之，其內涵為：

### (一)績效管理是一種控制程度

從管理的本質來看，績效管理是組織達成目標的一種控制程序，一般而言，控制程序包括下列四個基本步驟(Gray & Smeltzer, 1993: 734-742)：

1. 確立標準(establishing standards)：即設立一種目標，隨後根據這些目標來評估績效；設立標準的目的在監督績效表現。值得注意的是，標準必須與組織的核心價值及主要的策略目標相結合。
2. 衡量績效(measuring performance)：任何績效衡量如欲發揮效用，必須符合下列三個基本要求：①衡量的工作必須與標準密切相關；②對某一樣本的衡量必須足以代表整個母體；③衡量必須可靠且有效。除此，此一階段尤須注意績效指標(performance indicators)的建構。
3. 檢討績效是否符合標準(comparing performance to standards)：此階段也稱為績效監測(performance monitor)，主要在比較實際情況和應達成情況間的偏差程度。唯有找出績效與標準之間的偏差值，管理者才能據以修正、控制。
4. 修正偏差(correcting deviation from standards)：前述的三個階段為控制過程中的「發現問題」，此階段才是整個控制程序的關鍵。績效管理的主要功能在於修正組織運作上的偏差，發現偏差而未加以修正，等於組織失去了控制。

### (二)績效管理是一種政治溝通的過程

民選行政首長對文官系統的政治控制，公共管理者對行政流程的改善，議會代表對行政部門的監督，乃至人民對政府機關的施政滿意度等，這四者實際上有著民主政治運作上的邏輯相關性；其間，績效管理是一項客觀的溝通工具。民選行政首長的施政方針或目標即是績效標準，公共管理者將這些施政目標轉化為具有管理意義的績效指標，議會代表和人民則根據這些績效標準和指標來檢驗政府的施政成效。依據民主政治的原則，民選行政首長和公共管理者必須遵循民意訂定施政方針或目標；或者，根據企業型政府的顧客導向原則，政府的服務績效標準應依循顧客需求來訂定。

由於對績效標準認知的不同，在訂定績效標準和指標，及衡量績效時，應考量不同行動者的認知與需求。換言之，如果在確立績效標準和建構績效指標時能注意到整合各類行動者的認知和需求，則績效管理會成為一項良好的政治溝通工具；反之，績效管理將會成為政治爭端的源頭之一。

### (三)績效管理具有「引導」的作用

「引導」(steering)或稱為「領航」，是新公

共管理運動和治理概念的核心理念，皆試圖破除過去視政府為獨占統治權威的治理機制，並確認在治理的過程中，各行動者間存在著權力依賴的關係，以及確認政治系統能夠達成既定目標，並不在於仰賴行政權力去指揮或運用其權威，而在於政府能夠運用新的工具和技術來做好領航的工作(Stocker, 1998:18)。簡單的說，過去政府的績效管理係強調由上而上的控制，並相信透過此種嚴密的過程控管，能夠獲致較高的生產力且滿足議會的監督要求。這種舊思維下的績效管理，最大的特徵係由最高的行政機關訂頒「一體適用」(one size for all)的績效指標，期使「上下一致、共赴事功」，其結果往往導致不同層級的機關和不同性質的部門，難以運用這一套績效管理制度來改善行政流程，最後這一套制度只有淪為徒具形式一途，不僅不具備管理意義，更缺乏成為政治溝通工具的條件。

表一：主要的績效問題

1. 主要的利害相關人的問題	(1)問題1：標的團體的需求並沒有被滿足 (2)問題2：與部門互動的個人並不滿意 (3)問題3：公民、委託人或社區領袖對方案的同情 (4)問題4：個人或組織在經費使用上使用政治手段
2. 主要的組織問題	(1)問題5：組織的任務並沒有滿足重要的社會需求 (2)問題6：任務並沒有被有效地執行 (3)問題7：組織提供的技術或者是無效率的 (4)問題8：多頭馬車各行其是 (5)問題9：溝通不明確、意見分歧或者被忽略 (6)問題10：任務未與報酬系統相配合
3. 主要的方案問題	(1)問題11：不適當的計劃 (2)問題12：不適當的行政控制 (3)問題13：委託人或者利害相關人滿意度不足
4. 主要有關人的問題	(1)問題14：專業價值受到忽略 (2)問題15：缺乏科學的技術 (3)問題16：社會技巧不足

資料來源：Berman, 2006：26-27, 34

## 二、傳統績效管理制度的內涵

### (一)傳統績效管理必須設定績效管理指標

績效管理係組織的一切管理作為必須對管理目標達成正面效果，為能真實呈現組織與管理活動的成效，必須選擇適合的衡量指標。OECD定義績效指標為「對績效進行量化衡量時，對績效是否能提出適當的表面上標示」，換言之，績效管理強調以施政目標作為績效衡量的標準，必須採取一套有效測量組織目標實現程度的標準，而此標準即為績效指標(performance indicators)。一般而言，績效指標應具備下列四項功能：

- 1. 管理與課責工具：利用獎優汰劣的系統，讓行政人員能夠確實維持公眾的信任，並以公共利益為目的，而此系統即為績效管理。

(接第3版)

2. 目標設定機制的核心：一個有效的績效管理制度系統，能讓管理者掌握目標達成的狀況。換言之，績效指標的設定應源自於組織目標。
3. 促進預算與管理資源的合理分配：有效運用績效管理系統能夠衡量出各單位的績效，並作為資源分配的依据。
4. 提昇組織成員的生產力：完整的績效管理系統能夠檢驗組織整體與個人的生產力，以做為組織成員檢討修正的依据，依照獎懲原則達到提升效率的結果。

OECD於1997年提出指標應具有的屬性為：

1. 政策相關性 (policy relevant)：指標選定應由需求面 (demand side) 思考，亦即從管理者及相關利害關係人 (stakeholders) 的觀點，提出所面臨之潛在問題；
2. 分析上的合理性 (analytically soundness)：必須立基於邏輯性的科學基礎上；
3. 容易解釋 (easy interpret)：提供之基本資訊能夠容易與決策層面清楚溝通；
4. 可測量性 (measurable)：在資料的蒐集與擴散上具有成本上的可衡量性。

由於政府組織在任務、工作、文化、結構與人事等方面呈現多元化，因此，政府從事全面的績效管理政策時，績效管理系統必須與其他管理與人事方面相互協調，並輔以管理的彈性 (managerial flexibility) 以作為系統發展與執行的條件。換言之，績效指標是評估績效的測量工具，藉由指標的建立，管理者可以測量組織的運作方式與行為，以及評估各項活動的執行成效，Cater (1991) 將指標歸納為三類型：

1. 規範性的績效指標 (prescriptive performance indicators)：此類指標有明確的標準可循，只需透過數量化的計算，與所建立之標準加以對照後，即可得知績效的好壞。
2. 描述性的績效指標 (descriptive performance indicators)：此類指標無法經由直接地測量，來獲取績效的好壞，只能藉由事實的描述來反應績效。
3. 警示性的績效指標 (proscriptive performance indicators)：此類指標藉由指出組織「不應如何」而發揮指標作用，其主要功能在於防止組織產生偏差。

績效指標應依照組織的性質與功能的不同，而選擇量化或質化的測量方式，甚至依照特殊情形而混合使用不同類型的指標。

績效管理的衡量指標包括強調「事」與「效率」的量化指標、「人」與「效能」的質化指標，以及同時兼顧「人與事」、「效率與效能」的整合性指標。績效指標係一套衡量系統，針對執行目標、績效與資源運用等情形進行評估，必須是可信賴性 (reliable) 與清楚的 (unambiguous)，在實務運用上，更須具備廣博的 (comprehensive) 及可用性 (usable)。因此，Fortuin (1998) 認為選定良好績效指標的必要條件為：

1. 對指標使用者而言，績效應定義明確、簡單、易懂、可以立即應用。
2. 績效指標應可顯現目標的達成度。
3. 一旦達到某個目標值就應該設定新目標。
4. 績效指標應具攸關性，也就是指其涉及的事務或參數必須是能控制的。
5. 績效指標的供應者和使用者必須同意其所代表的意義及攸關性。
6. 績效指標必須將最重要的指標濃縮至五到十個指標。

績效指標必須具有四個特性：與組織目標的一致性、與組織結構的依存性、完整性和可控制性。換言之，組織在制定績效指標時，必須先確立組織的總體目標與執行重點，再將總目標轉化成上下協調一致的績效指標；隨著內

外在環境的變化而定期檢視組織目標、組織結構、績效指標等，以確保其有效性與適用性；而一套合理的績效指標，應能反映組織、部門與個別員工的績效水準，並應儘量排除績效評估中無法控制的因素，以增加衡量部門、員工時的公平性與合理性。

由於政府施政範圍廣泛且內容龐雜，進行績效衡量時容易有難以量化上的困境，甚至由於政府措施跨多個學科領域，使得績效指標難以正確地客觀評估政府施政的成效。因此，在設計績效指標上，可以參考實現政府管理的四E，即經濟 (economy)、效率 (efficiency)、效能 (effectiveness) 與公平 (equity)。經濟係指預算與實際成本間的差距、效率則是指投入與生產的關係、效能是衡量如何有效達成目標或目的、公平則是接受服務的團體或個人是否受到公平的待遇。

(二) 傳統績效管理的原則

績效管理是以一系列的關鍵性績效指標 (key performance indicators, KPI) 來衡量組織各個層面的表現。一般而言，績效管理的原則包括 (丘昌泰，民89：325-326)：

1. 總體原則方面：應得到上層管理者的全力支持；此外，必須將所擬評鑑的相關任務與部門，加以考慮與評估；因此，績效管理不是部屬的事，更不是某一部門的事，而是不分上下，全體成員共同參與改進績效程序。
2. 設定目標的方面：將相關的使用者界定出來，並且設定績效評估的組織氣候目標；此外，應研擬相關中程與年度計畫。
3. 績效資訊的蒐集：必須以正確的資訊科技，針對量化與質化的績效資訊進行蒐集，資訊本身必須注意其客觀性。
4. 績效結果的回饋：將回饋的訊息與標的結合在一起觀察，應特別注意同儕、績效使用者與資深管理者的參與。

(三) 績效管理的步驟

學者 Amerstrong 亦建構出一個績效管理流程，此架構包含七個主要策略 (Amerstrong, 1994)：

1. 組織策略與目標：將組織願景與組織策略相結合，並且制定部門或各功能的目標。
2. 商訂績效內涵：制定績效協定與計畫，包括所要完成的工作—主要職責與任務、績效目標與標準、績效衡量與指標、組織特性與競爭力、公司的核心價值與要求等。
3. 持續性的績效管理：定期的回饋，與期中面談。
4. 正式績效面談：由管理者與部屬進行年度績效面談，並且制定下一年度的績效計畫。
5. 發展與訓練：由面談中決定正式的發展與訓練方案，但有些非正式發展的方案，則透過經常性的指導、諮商、在職訓練活動及自我發展活動為之。
6. 績效評等：透過評等或評比的方式評定績效。
7. 績效付薪：薪資給予的多寡和薪資或能力結合。

學者 Berman 則將改善績效的程序分為五個程序，吾人列表說明如下：

表二：績效改進提案 (大綱)

績效改進的面向	
背景：目前的活動	1. 關鍵活動或工作流程的討論 2. 改進的需求或機會的定義
績效改進的努力	1. 績效改進的定義以及需求、機會與績效之間的關係 2. 有關如何建構績效：效率、效能或者物質報酬 3. 設定績效的標準，與傳統標準的比較

衡量績效的矩陣	1. 績效改進目標為何 2. 績效衡量的實際案例 3. 績效資料蒐集策略的討論
執行的策略	1. 執行的目標確認以及策略步驟討論 2. 可行策略1的討論：管理者列出可超越的障礙 3. 可行策略2的討論：管理者列出將造成窒礙難行的限制 4. 設定執行的日程及架構
摘要	重複確認方案的目標、方案需求以及對組織的利益

資料來源：Berman, 2006:46

### 三、傳統績效管理制度的激勵效果

傳統績效管理制度的單面向激勵效果，根據前文對績效管理制度所做的介紹，可以發現傳統的績效管理制度有幾項特徵：

(一) 重視外部顧客的需求甚於內部顧客：正如前言所述，績效管理的制度肇因於民眾對於三項「赤字」的抱怨，而使得政府開始重視內部績效的問題。也因此，績效管理需負責的對象，也就是一般的民眾，然而，徒法不足以自行，所有公共政策的執行，必然需要透過公務體系方得順利完成。所以，在公共問題的解決過程當中，就產生了兩類顧客的矛盾，目前績效管理制度的設計均是以外部顧客 (公民) 作為負責的對象，但公民對於問題的了解多不深入，或者僅由自身利益出發予以考量，可能過於低估了解決問題所應投入的「成本」，而高估了可能的「績效」，設立了過度樂觀的指標，其結果將使得公僕在不切實際的期待下疲於奔命，過度負荷，最後在行政能量不足的情況下，公僕顧不得實際產生的績效，只得透過累積公文書來撐起績效的表象，長久以來將擠壓公務人員的時間及精力，遑論透過績效制度來對公務人員產生激勵的效果。

(二) 重視保健因素甚於激勵因素：Herzberg 的激勵—保健雙因子理論，將人類的基本需求分為兩大類：一是動物性的「避苦需要」，主要與外在環境有關；另一為人性獨具的「成長需要」，主要與自我實現有關 (張潤書，2004)。在傳統的績效管理制度之下，過度重視績效與物質獎勵制度之間的連結，缺乏績效與心理認知面向上的激勵，如此單面性的績效制度，過於簡單化了公務人員的激勵可能性，在「新公共行政」學派的探討中，公務人員的心理需求、對於憲法的忠誠、對於人民的奉獻精神，都對公務的執行有著莫大的影響。過度重視保健因素，或可使得公務人員的業務表現符合基本的需求，但面對變化鉅大的現代環境，若希望公部門能產生更大的行政能力，則必須透過可以激發公務人力的激勵因素予以引導，方能成功。

(三) 重視績效指標甚於民主精神：儘管績效管理的指標精神包羅萬象，涵蓋面甚廣，例如政府管理的四E，包括經濟 (economy)、效率 (efficiency)、效能 (effectiveness) 與公平 (equity) 等指標。然而，細究指標產生的原則以及過程，仍然不脫由上往下的命令式概念，在績效指標並未取得基層公務人員的同意前，便武斷地透過該指標進行績效的考核，可能會產生資源誤置的謬誤，長久以往，政府的預算雖然使用得極有「效率」，然而這些預算卻沒有使用到真正地有需求之處，解決實際的公共問題，產生了公共政策中所謂的「第三類型謬誤」。學者 Berman 便對傳統的策略規劃方式提出批評，並以社區為基礎的策略規劃作為對照組 (如表三)，強調政府必須轉換績效管理的策略規劃方式，才能夠更加符合現實的需求。

(待續下期)

# 第22屆亞太經濟合作 (APEC) 財長會議

政策倡議：「金融產業改革以吸引資本流入」— 中華台北案例研究報告

The 22nd Technical Working Group Meeting of the APEC Finance Ministers' Meeting

Policy Initiative: Reforming the Financial Sector to Attract Capital Flows— Case Study of Chinese Taipei

行政院金管會 / 科長 黃錫和

## Ladies and Gentlemen:

It's my pleasure to make the presentation for you all after hearing these international financial institutions' presentations. I believe that our case study could make good response to their recommendations. Let's start it now.

## Background:

Before 1990s, Chinese Taipei's financial markets were strictly supervised. New financial institutions were not allowed to set up. Interest rates for deposits and loans were determined by the central bank. And product innovation was not encouraged.

In the early 1990s, Chinese Taipei opened the markets for new players. As a result, 16 commercial banks set up, more than 200 of securities firms established, and dozens of insurance companies set up during the time.

However, these new financial institutions gradually created the fierce competition in the markets, especially in the banking sector. Non-performing loans were growing significantly after the Asia financial crisis in 1997.

This situation pushed us to engage in financial reforms. For attracting foreign investment, we believe that the more transparency of information disclosure, the better result it will be.

## Market update - banking:

Firstly I would like to tell you the market size of Chinese Taipei's banking industry. The average total banking assets in 2005 was around US\$456 billion, which is the number 3 in Asia excluding Japan.

The main achievement of our reform in the banking sector is the significant decreasing of NPLs, which declined from the peak of 11.74% in March 2002 to merely 2.46% in March 2006.

At the moment, the main issue of our ongoing reform and the market's concern is the M&A activities in the banking industry.

## Reforms on banking:

Now, I would like to briefly introduce our reform measures in the banking section. Interest rate control on deposit and loans was lifted in 1989.

16 new commercial banks set up in 1991 and 1992.

In 2000 we allowed banks to set up subsidiaries to engage in variety of financial business including securities and insurance.

Since 1998, we started to privatize state-owned banks, which were the market dominators for long time. So far, 9 former state-owned banks had been privatized, and the remaining 3 state-owned commercial banks are on the process of being privatized.

Thank to the trend of M&As, a lot of banking institutions have disappeared from the market since 1994.

Since we allowed the financial holding companies to set up in 2001, so far the 14 financial holding companies in Chinese Taipei own 16 banks, 14 securities firms and 8 insurance companies. On the front desk they are allowed to do the cross-selling of products and share premises. Regarding the back office they are allowed to share resources including IT services and customer information when a proper firewall and Chinese wall are in place.

Regarding globalization, in 2005, 20.6% of pre-tax net profit was come from banks' overseas branches and Offshore Banking Units.

We also open our markets to foreign players. Foreign shareholders are allowed to hold 100% shares of a local bank. And a recognized foreign financial holding company can hold 100% ownership of a domestic bank.

We also spare no time to build up our asset securitization market since 2003. So far, 37 issuances have occurred. Target assets can be financial assets or real estate. The total amount of these issuances reached US\$8.7 billion.

## Market update - securities:

Allow me to tell you the size of our capital markets. Market cap of our stock market reached US\$440 billion by 2005, which was the number 3 in Asia excluding Japan. The shareholdings of foreign investors accounted for more than 30% of the market cap.

Our stock market enjoys high liquidity. Average turnover rate reached 132% in 2005, which was the second highest in Asia and the seventh highest in the world.

Regarding the bond market, total outstanding bonds reached US\$155 billion by 2005.

## Reforms on securities:

Since transparency is the key issue to develop capital markets, we required all public companies to disclose their semiannual consolidated financial reports from this year. For financial holding companies and investment holding companies, they are required to disclose their quarterly consolidated financial reports.

Regarding corporate governance, all public companies' top management and accountants shall bear civil liabilities for false accounting since 2006.

To encourage foreign participation, since March 2006 foreign investors have been allowed to buy and sell futures for non-hedging purposes, and their trading activities can use omnibus accounts, which means one account covers more than one

beneficiary.

To further facilitate foreign investment, we have simplified their registration system, relaxed the restrictions on securities borrowing and lending, extended their deadline for settlement owing to their need of currency exchange, and allowed them to transfer assets among depository accounts belonging to the same beneficiary.

We also allow offshore funds to be issued and traded in the island.

Private funds are now available for domestic investors.

Local companies are allowed to issue foreign currency dominated corporate bonds, convertible bonds and corporate bonds with warrants.

To facilitate bond trading, we launched the Electronic Bond Trading System in 2003. Since then the trading amount has grown significantly. Besides, owing to the FSC's efforts, Reuters, Citigroup and Lehman Brothers have already provided our government bond indices, which is an essential benchmark for foreign investors to invest in our bond market.

## Market update - insurance:

Now, I would like to introduce our insurance sector. The industry's total assets reached US\$182 billion by 2005, also the number 3 in Asia excluding Japan.

The industry is expected to gain on a new labor pension scheme, which allows a company with 200 or more laborers to buy insurance companies' annuity products as their pension schemes.

## Reforms on insurance:

Due to our open-market policy, so far 7 life insurance companies and 2 non-life insurance companies are 100% owned by foreign shareholders.

In terms of privatization, all of the four previous state-own insurance companies were all privatized by the end of 2002.

To enhance their capital adequacy, we implemented the capital amount system for insurance companies in July 2003, and the related risk capital information has been disclosed by the FSC periodically.

## Vision of our reforms:

The vision of our financial reforms includes 3 main points. Firstly, build up Chinese Taipei as the regional fund-raising center and asset management center. Secondly, promote Chinese Taipei's financial institutions as global players. And thirdly, build up Chinese Taipei as the regional gateway of financial services.

That's the end of my presentation. Thank you for your listening.

# 政府推動金融市場套案之簡介(上)

行政院金管會/科長 蔡明宏

## 壹、前言

民國91年7月行政院成立「金融改革專案小組」，積極進行一系列的金融改革工程，重點為積極改善金融機構經營體質，本國銀行逾期放款比率自91年4月11.76%之高峰，大幅下降至95年底之2.35%，銀行經營體質日趨穩健。93年6月成立「區域金融服務中心推動小組」，以一次金改成效為基礎，繼續進行以興利為主之二次金改，並推動金融整併，截至95年底共有21件整併案，而且整併規模亦有日趨擴大之趨勢。為延續前二次金改之成效，而且鑑於知識化、全球化、高齡化之未來三大趨勢，對我國金融業而言，有威脅，但也相對地提供一些機會，金管會認為我國金融業必須作一些結構性的調整，方能強化競爭力，以掌握未來趨勢所帶來的機會，爰推動金融市場套案計畫。

## 貳、現況分析

### 一、在銀行市場結構方面

因尚有銀行家數過多，同質性高，獲利能力偏低、公股銀行占有率高及銀行退場與整併機制等問題，國際競爭力及金融市場效率有待提昇，因此有必要在尊重市場機制之前提下，持續推動銀行市場結構重整，提昇金融機構之經營規模及效率，進而全面提昇我國金融產業競爭力。

### 二、在直接金融市場方面

(一)截至2006年6月直接金融占整體金融市場之比率僅達27%，其中固定收益商品市場係直接金融市場之大宗，有利企業籌集長期資金。為提高直接金融比重，應以發展固定收益商品市場為重要目標。

(二)我國固定收益商品交易量自2001年至2005年依序為：177兆元、187兆元、253兆元、255兆元及364兆元，成長極為迅速，而2006年上半年固定收益商品交易市場規模約134兆元，其中公債之發行餘額僅占市場總額50%，但交易量卻占市場總量之98%，公債商品獨大之狀況，顯示非公債之固定收益商品具有相當大的發展潛力。

(三)近來我國證券化市場及財富管理市場逐漸在亞洲區佔有重要一席之地，截至2006年6月證券化市場發行餘額為2,430億元，財富管理市場資產規模為5.1兆元，未來政府將大力發展前揭二項新興商品市場。

### 三、我國於82年已邁入aging society

預估107年將跨入aged society；另外我國生育率下降至1.12人，預估108年將出現人口負成長。保險業面對未來人口老化及少子化之社會發展，老年經濟安全保障已成重要課題，但我國近5年平均年金保險保費收入占整體保費收入比例僅約6%，顯示民眾以商業年金保險規劃退休生活尚未普及，市場仍有發展空間。另以新契約投保結構來看，我國保障型保險投保率為38%，相較美國約80%以上仍屬偏低，故國人對重視保障之投保觀念，尚待強化教育。

### 四、在資本市場國際化方面

由於產業發展已走向全球化布局趨勢，及各地資本市場紛紛致力國際化下，為有效吸引國內外企業在臺籌資及擴大外資參與，爰規劃發展以外幣計價之國際債券市場，俾提升我國資本市場競爭力。

### 五、在金融業國際化方面

本國銀行在國外設立分行家數至2006年6月底為止，計有79家分行及13家子銀行。另截至2006年6月底，國內證券商轉投資海外經營證券相關業務之子公司計57家，赴國外設立分公司1家；國內保險公司海外據點共41處。我國金融業經營規模及業務內容與國際性銀行相較均應加速成長，爰須推動金融業國際化。

### 六、在股票集中交易市場方面

截至2006年9月市場法人交易及持股比重分別為27%及55%，其中外資交易及持股比重分別為18%及34%，法人投資比重尚有不足。鑑於自然人之投資決策較易受市場傳聞影響，不如法人之投資專業分析能力，故為強化股票市場穩定力量，宜適度改善投資人結構，提高國內法人及外資投資比重。

### 七、截至2006年9月底，台灣證交所上市家數為687家

較去年同期衰退1.29%；另櫃買中心上櫃家數為531家，雖較去年同期成長5.99%，惟其成長率亦較往年衰退。相較亞洲他國市場，如香港、韓國、新加坡等市場，均有趨緩的趨勢。

### 八、全球化浪潮下，金融商品不斷創新

但目前國內對新金融商品課稅規定並不一致或未盡符合金融市場發展需求，影響外資投入我國資本市場及金融產業公平競爭與金融市場健全發展，爰應通盤檢討相關稅制。

## 參、2007-2009年計畫目標及施政項目

### 一、銀行市場結構重整

(一)計畫目標：降低公股銀行市占率，提昇金融市場效率。

(二)施政項目

1. 利用相關整併誘因，加速銀行市場結構重整。
2. 強化銀行監理措施，建立公平競爭之金融環境。
3. 執行退場機制，加強立即糾正措施。
4. 強化公司治理，增加獨立董事人數。
5. 利用金融重建基金功能促成整併。
6. 配合市場結構調整，總量管理分行家數。
7. 明確化公股金融機構之整併及釋股。

### 二、發展固定收益商品市場

(一)計畫目標

年度	證券化市場發行餘額	財富管理市場資產規模	固定收益商品市場交易量
2007年	3,000億元	60,000億元	3,500,000億元

2008年	3,700億元	70,000億元	4,000,000億元
2009年	4,500億元	80,000億元	4,500,000億元

(二)施政項目

1. 簡化固定收益證券發程序，並鼓勵企業參與，提供多元化籌資方式，以發展固定收益金融商品。
2. 建構證券化交易平台，並強化資訊揭露，活絡次級市場。
3. 推動各項固定收益商品之無實體交割，以提升固定收益商品市場之交易安全性及效率。
4. 鼓勵專營固定收益商品交易商一票券業及證券業，能透過相互合併達到規模經濟，提升創新能力，藉由多樣化固定收益商品，創造市場有效需求，以擴大固定收益商品市場。
5. 開放銀行業、票券業及證券業同時辦理長短天期固定收益有價證券業務（含外幣債券）。
6. 基於我國長短期外幣金融市場之完整發展，除長天期之外幣國際債券市場亟待建立外，短天期之美元票券市場亦應加速建構，以利我國成為區域金融籌資中心。
7. 加強發展財富管理業務，推出符合少子化、老年化社會型態之創新金融商品。

### 三、推動保障型及年金保險商品

(一)計畫目標

年度	年金保險保費收入	個人死亡險平均保額	保障型及年金保險送審件數
2007年	640億元	90萬元	160件
2008年	670億元	95萬元	180件
2009年	700億元	100萬元	200件

(二)施政項目

1. 配合保險商品審查新制，鼓勵保險業積極開發各類保障型及年金保險商品，以滿足社會大眾之需求。
2. 從保險教育宣導及業務制度面配合，加強提昇國人對經濟安全保障之體認及重視。

### 四、發展國際債券市場

(一)計畫目標：預計2009年累計外幣計價國際債券發行額達新台幣1,000億元。

(二)施政項目

1. 修正國際債券相關法規，簡化以外幣計價發行債券之程序；為簡化外國人及本國企業在臺發行外幣計價國際債券程序，參照國際債券發行市場慣例，修正「外國發行人募集與發行有價證券處理準則」等相關規範。
2. 強化國際債券交易系統及結算交割流程
  - (1) 規劃建構國際債券分割機制及國際債券小額投資人競價之交易系統。
  - (2) 研議推動款券交割流程與國際接軌。
3. 研議推出外幣交叉匯率期貨等商品，提供外幣避險之管道。
4. 積極辦理國內外宣導活動。

(待續下期)

# 稅務人員如何做最好的自己

臺灣省北區國稅局審核員 劉國萍

## 壹、緣起

「每個人心中都有一首歌，想要高聲唱出自己的歌，只能靠自己的聲帶和咽喉，有掌聲固然會令人興奮，但不需要掌聲，我們也能唱歌。只有你自己能夠唱出自己的歌聲。」<sup>1</sup>這是知名作家吳淡如在《樂觀者的座右銘》一書中的文字敘述。每個人都有屬於自己的人生，不同的人生有不同的風景，重點在於如何努力打造自己，用屬於自己的彩料，彩繪出絢爛的人生。

在一個因緣際會的機會下，我於農曆年節假日捧著《做最好的自己》一書仔細閱讀，初得此書時，我並不是很有興致去閱讀它，以為是一般坊間的成功傳記，然而當我開始翻開此書進行閱讀時，就陷入作者文字中所架構的思想與價值觀，於是在寧靜的午後，窗外陽光灑入書房與桌上茶葉所散發的細膩香氣織起一股祥和的氛圍，我置身其中細細品味著此書，直到闌闌大感歡暢，許多感觸亦自心中浮現出來。

此書的作者是Google全球副總裁兼中國區總裁—李開復，1961年出生於臺灣，11歲赴美求學，擁有美國哥倫比亞大學的博士學位，開發全球第一個「非特定人連續語音識別」系統，被美國《商業週刊》評為1988年最重要的科學發明之一，歷任蘋果電腦、SGI、微軟、Google等知名的資訊技術公司高階領導人，對資訊產業的發展有豐富的經驗和貢獻，秉持著對中國人青年一代的熱忱、愛心和奉獻，開辦了以公益角度為出發點的「開復學生網」，為青年學子寫了一系列的文章，成了兩岸三地最具群眾魅力的企業家。

「心中的熱情、反覆辯證後的生涯目標，成就他一生對資訊科技的熱情，就是一生支持他攀爬到微軟全球副總裁，以及Google中國區總裁內心的鼓聲。」<sup>2</sup>這是30雜誌對作者的描述。2005年7月19日，作者選擇離開微軟，加入Google擔任全球副總裁兼中國區總裁，引發了一場微軟對作者訴訟的紛爭，面對紛擾的暴風眼，無論決定帶來多少困難，作者始終傾聽內心的聲音，追隨心中的選擇。為了要成為最好的自己，選擇了Google，為了要做有影響力的事，選擇從美國回到中國大陸擔任Google中國區總裁，作者一次又一次用自己的畫筆，在人生的藍圖上揮灑出絢爛奪目的色彩。

在此書中，作者認為「人人都可以成功；我可以選擇我的成功」，並提出「成功同心圓」的13種要素，認為只要在這些方向努力提升自己，即可邁向成功的彼岸。書中處處可感受到作者的熱情，對生命的熱愛及積極的人生態度。「智慧的魔力往往超出想像。有些話像一記悶棍，不經意地敲了你的腦袋一下；有些話像突來的陣雨，洗清了生命中久積的泥垢；有些話敷在心上，又癢又痛的感覺會漸漸消失，被遺忘的感性或理性瞬間甦醒，你的腳步於是調整了方向。有時，因而轉了個大彎。」<sup>3</sup>知名作家吳淡如這樣的文字敘述，正是我讀完此書心中最佳的寫照。

## 貳、稅務人員如何做最好的自己

我從事稅務工作已10餘年，稅務人員的工

作性質特殊，不但肩負著國家政府施政財源的使命，工作性質更會直接影響到國民所得重分配及社會整體資源的配置，現代稅務環境丕變，稅務法令日新月異，多如牛毛，又因課稅牽扯到人民所得分配，往往須面對納稅義務人各種不愉快的反應，而龐大的業務量，又常需稅務人員超時加班才能趕辦完成，稅務工作之沉重，實非外人所能體會。然就國家社會的角度來說，能培養出優秀的稅務人員是國家全民的福氣，也惟有仰賴稅務人員的努力不懈，政府施政之財源才可不虞匱乏，租稅公平正義才得以實現。

面對這樣一份重要而神聖的工作，我一向是引以為傲的，然而面臨高壓力的工作性質及高離職率的工作環境，稅務人員究竟應如何自處，熱愛自己的工作，並做最好的自己？經過閱讀此書後，我認為可以從自我出發，先認識自我，其次努力塑造自我，才能活出自我，打造最成功的自己。

### 一、認識自我

希臘的戴爾菲神殿上刻了一句話「認識你自己」，這是千古以來哲學家的智慧。認識自己即可自我定位，從自我出發，了解自己的特質，擇己所長，補己所短，因為了解自己，內心清楚自己要做什麼，即可打造自己的人生，正視自己的生命，選擇屬於自己的成功—做最好的自己，同時獲得真正的快樂。我認為認識自我可以從下面2個方向去努力：

#### (一) 傾聽內心的聲音

老子說：「無聲，世間最令人震撼的聲音。」泰戈爾說：「置身擾攘的人群中，只會淹沒自己內心的寧靜而已。」懂得傾聽自己內心的聲音，是認識自己的第一步。亞歷士·羅維拉在《這一生都是你的機會》一書中提及人應該及早傾聽自己的聲音，見證自己內心的感受，並且認為探究自己這一生最想做的是，最困難的部分並非預設「年老」時想過什麼樣的日子，而是你當下要怎麼安排自己的生命。<sup>4</sup>傅佩榮教授亦提及人之所以無法忍受安靜，最簡單的理由是他不願意面對自己：他害怕聽到「內在的聲音」。內在的聲音包含一連串的問題，如：我是誰？我正在做什麼？我這樣做對嗎？我應該怎麼做？每當一人獨處，四壁寂靜時，這些問題便一個個過來輕敲你的心扉，你可以不回答，但是卻無法不聽到。<sup>5</sup>讓自己的內心安靜下來吧！傾聽內心的鼓聲，那是最真實的聲音，雖然遙遠而模糊，卻是生命中最真實的答案！

#### (二) 找對屬於自己的位置

羅蘭說「在不適合自己的路上奔波，就如穿上了一雙不合適的鞋，會令你十分痛苦」。每一個人都在社會上扮演多種的角色，或為兒女、或為父母、或為學生、或為師長、或為夫妻、或為朋友，重點在於了解自己的處境，看清自己所在的位置，心中了解清楚，自然能合宜而恰當的演好自己的角色。了解自己的處境，接受它、欣賞它、享受它，然後看清自己的潛力應如何發揮，

找到屬於自己的位置，不要穿著不合宜的鞋子，辛苦地在錯誤的軌道上跋涉！

## 二、塑造自我

《與成功有約—全面造就自己》一書上說：我們每個人都守著一扇自內開啓的「改變之門」。除了自己，沒有人能為你開門，只要你願意敞開心靈，拋卻舊有觀念，把良好準則化為習慣，成功圓滿就在掌握之中。<sup>6</sup>良好的習慣與態度是通往成功之鎖，習慣可以養成，也可以打破，只要有堅強的毅力持之以恆，就可以塑造自我，不斷的進步與成長。

### (一) 愛我所選擇

泰戈爾說：「你的工作就是發掘工作的樂趣，然後全心投入。」既然選擇了稅務這個工作，就要「愛我所選擇」，從中找尋工作的樂趣，點燃工作的熱情。《做最好的自己》一書作者李開復先生認為當你沒有選擇或者不容易改變現狀時，「愛你所選」的嘗試加上積極樂觀的態度，會讓你找到光明之路。並且建議在自己每天所做的事情裡找到興趣，可以每天問問自己：今天有沒有哪一點比昨天做的更好？有沒有解決一個新問題？你的技能有沒有新的提高？有沒有學到新東西？你能不能做得比別人更好？你的工作或專業對別人有沒有幫助？你周圍的人有沒有誇獎你？找到樂趣，就能燃起對工作的熱情，讓自己感到快樂！

### (二) 培養勇於任事的習慣

鄭石岩先生說：「勇於任事的人，很清楚自己的目標和責任；他們有實際的行動，懂得學習、安排，並維持正確的方向和目標。仔細分析成功者的傳記，勇於任事確實是他們成功的主要關鍵。」並且歸納出勇於任事的態度是：該做的事就要採取主動，說做就做，不可推託。要向能幹的人學習，並在工作中汲取經驗。有效安排時間，不容陷入紊亂。紛繁時要懂得丟開，讓心力恢復敏銳。專注的工作，切實的執行。要抓住工作目標，不可在工作中迷失。<sup>7</sup>培養勇於任事的習慣，能夠幫助自己迅速成長，讓自己積極振作，容光煥發，並找到更大的成就感。

### (三) 傾注熱情—不斷的學習與自我成長

南非前總統曼德拉曾說：「如果你的人生可以更上一層樓，你卻甘於屈就，那麼，你永遠不可能找到熱情。」稅務的工作具有高度的專業性及挑戰性，稅務人員需不斷持續性的學習與成長才能應付瞬息萬變的外在環境，尤其行政程序法施行，面對層出不窮的稅務訴訟案件，更須不斷努力的學習，才能達成租稅公平與正義。這也正是這個工作迷人之處。凡走過必留下痕跡，傾注熱情—不斷的學習與自我成長，將會給自己帶來無窮的滿足與成就感。

### (四) 選擇精進樂觀的態度

「即使是在極端惡劣的環境裡，人們也會擁有一種最後的自由，那就是選擇自己的態度的自由。」這是心理學家弗蘭克在納粹集中營的體悟。人生起起伏伏，總有不如意時候，並不是每次的處境，都能如己所願，但要掌握的

(接第7版)

是面對處境時自己內心的態度。同一個事件發生，不同的態度會產生不同的解讀，不同的解讀就會有不同的作為。要提醒自己有積極的人生態度，因為這不僅是成敗的關鍵，也會影響到生活品質。

鄭石岩先生提出培養精進精神力量的三個方向，首先，心懷成功的願景，經常想著它，並踏上通往目標之路，努力以赴。其次是把心用在可使力的事上，要想自己可以做的事，去做該做而且能做的事，這是能幫助振作，鼓舞精進的精神力。其三，要知福惜福，常懷感恩，多想想自己的福氣，可以讓自己振作精進。<sup>8</sup>真正的成功其實是你的心境，當你覺得自己一直在進步，就是一種成功。

(五) 學習自律和自我控制

自律就是自我控制，也就是養成良好的習慣，擁有較多良好的習慣，自然就更容易趨近於成功，懂得自我控制，就能夠做自己的主人。鄭石岩先生說培養良好的習慣要注意4個原則，首先是安排情境來建立好習慣，你想建立什麼習慣，就得安排培養習慣的情境，環境決定生活效能。其次，要注意查核自己的陋習，有重大破壞性的陋習，一定要設法覺察它、改正它，從而建立新的正確習慣。第三，要改掉陋習，就要下定決心，不給自己留下偷懶的餘地。最後，別忘了給自己獎勵。<sup>9</sup>透過這樣的原則，努力培養出好的生活習慣，就能掌握自己，做自己的主人，做最好的自己。

(六) 跟自己賽跑

每個人都有自己的生涯，也有屬於自己的人生，把別人的生涯模式來套在自己身上，如同穿了一雙不合適自己的鞋。我們習慣去和別人比較，讀書的時候比考試的名次，工作的時候比升遷，雖說適度的競爭是進步的原動力，但千萬別忘了要和自己競爭，最大的敵人往往就是自己。亞歷士·羅維拉在《這一生都是你的機會》一書上說：「妨礙我們達成目標的人，總是我們自己。當我們替自己的失敗找藉口時，最好的方法就是歸咎別人。」<sup>10</sup>能夠看出自己的缺點和障礙，努力克服它、突破它，才是戰勝自己，在與別人競爭的同時，別忘了停下來看看自己，做一個跟自己賽跑的人。

(七) 重視溝通

1. 「身處公門好修行」、「藉事練心、藉境修身」

稅務工作的另一個挑戰是與納稅義務人的溝通與協調。每天面對各種不同的納稅義務人，稅務人員要如何處理，達到徵納雙方雙贏的局面？同時面對納稅人各種情緒化的反應，稅務人員應如何自處？現任賦稅署張署長盛和於臺北市國稅局局長任內接受《納稅人雜誌》人物專訪時曾提及「身處公門好修行」的觀念，希望同仁能「藉事練心、藉境修身」<sup>11</sup>。把身處公門當作是一種修行，用修行的心態來處理及面對納稅義務人的各種反應，並藉此來磨練自己的心性，增加自己的智慧，自然會有寬廣的胸懷，達到海納百川的境界。

2. 易位而處，將心比心

嚴長壽先生於《御風而上—談視野與溝通》一書中提及「易位而處」的觀念頗值得我們參考。他認為溝通不是「請你聽我說」，不是你單方面的希望將你的意見表達完整：溝通是「我聽你說」，溝通也是「我聽你們兩個說」，更上一層的溝通則是在你說之前，我已經體會了你的感受，這就是易位而處。當你陷在一些溝通的泥沼裡，不知道該如何是好的時候，不妨先

跳出來，站在對方立場想一想，甚至跳到第三者位置，看看你與對方的問題，當你提升到第三者來看你們兩人的想法，你也許突然會筋脈大通，找到了解決問題的辦法。<sup>12</sup>能夠設身處地的體會納稅義務人的感受，想想如果我是他可能也會有這樣的反應，將心比心，用同理心的基礎去處理稅務案件必能減少不少紛爭。

(八) 與壓力共舞—培養自己的抗壓力

現代人每天必須面對忙碌的腳步與緊湊的事物，壓力幾乎是無處不在，然而換一個角度來說，適度的壓力是身心成長的動力，有壓力，就有成長。人總是在壓力下，才會顯現出自己的潛力。稅務人員往往須承受比別人更大的壓力，與壓力共舞是稅務人員必學的一個課題，壓力處理不當，不僅生活品質不佳，也會造成工作的倦怠，更會導致身心的疾病。

培養自己的抗壓力，提高個人的「情緒智商」絕對是稅務人員需要努力學習的方向，擁有較佳的抗壓力，才能把工作做的更好，並做最好的自己。鄭石岩先生依據過去從事心理諮詢的經驗，提出4點提升自己抗壓力的方法。第一、培養解決問題的能力，一個人願意在自己的工作和生活當中保持一種新奇、學習的態度，就會不斷獲得新的知識和新的能力。有好的能力，壓力相對就會減少。第二、培養堅毅的性格，堅毅的性格表現出三種特質：第一個特質，執著於工作，對工作抱持很高的肯定，並擁有投入與醉心於工作的基本態度。第二個特質，對自己的工作與人生有一種把握感，覺得自己能操控所面臨的問題。第三個特質，他們樂於接受挑戰。人有堅毅的能力就能夠克服困難。第三、建立良好的社會支持，人與人之間的互動就是一種社會支持，而社會支持的核心是愛，這是一個人健康的來源，也是激發潛能的所在。第四、保持運動的習慣，運動能讓我們放鬆，降低我們的焦慮感，使我們的心胸慢慢開展。<sup>13</sup>試著找出一套屬於自己疏解壓力及提升自己抗壓力的方法，擁有良好的情緒及健康的身心，是美好人生的一切基石。

(九) 有效率的管理時間

稅務工作十分繁重與瑣碎，加班幾乎是每個稅務人員的常態，如何在龐雜而繁瑣的工作中，理出一套頭緒，用最有效率的方法來處理業務，絕對是稅務人員必須思索的課題。

《做最好的自己》一書作者李開復先生提出有效管理時間的方法，頗值得稅務人員參考。第一、事分輕重緩急。每天對應該做的事排好優先順序，並按照這個次序來做。每個人都有許多「緊急事」與「重要事」，想把每件事都做好是不切實際的，要保護自己的時間，尤其要有時間做那些「重要事」。第二、利用高效時間，要把握一天中的精華時間，將它們用於最為關鍵的思考、學習和工作。第三、給自己一個合理的最後期限，最好能給自己設定一個合理的、略微緊迫的、可以刺激自己不斷努力的時間期限。別被瑣務拖著鼻子走，能有效管理時間，就能用事半功倍的方法達成既定的目標，又維持良好的生活品質，自然能駕輕就熟地扮演好稅務人員的角色，做好稅務的工作。

(十) 取得工作與生活之間的平衡

作家琦君說：「忙碌的現代人，有如一條奔流的河水，活力固然充沛，卻往往夾泥沙以俱下，因此忙碌中必須要有閒暇，奔流中必須要有靜止。」哲學大師榮格如說：「不能好好過日子，是一種可以致人於死的疾病。」休息是為走更長遠的路，累了就給自己休息一下！不要

永遠埋在工作當中，那反而會降低工作效率。適度安排休閒是把工作做好的一個重要方法，適時的休息，取得工作與休閒之間的平衡，暫時脫離一下工作的環境，可以幫助自己更清楚的思考，更能看出自己的問題，做好工作。

## 參、結語

人生是一連串不斷自我實現的過程，培養自己多方面的素質和能力，根據自己的目標和實際情況，沿著自己所選擇的道路，充實地工作、生活和學習，不斷超越自己，循序漸進地發現自己生命的目標，享受在這過程中踏實的每一刻，就是成功！

職場上的生涯占去我們一生中大半的光陰，因此在工作中適當而合宜地扮演好自己的角色即已成功了一半。能做好稅務的工作，對國家社會即有莫大的助益，因此稅務人員更應努力作最好的自己。從自我出發，先認識自我，了解自己的特質，喜愛自己，接納自己，並努力去塑造自己，找到對工作的熱情，培養勇於任事的習慣，不斷的自我學習與成長，作一個努力與自己賽跑的人！而在勇往直前之際，也別忘了時時保持內心的穩定與沉著！「莫聽穿林打葉聲，何妨吟嘯且徐行」是我初次讀到蘇軾定風波這闕詞時最感震撼的詞句，每當我困於高壓慌亂的外在環境時，總會在心中反覆吟詠，沉澱自己的情緒，細細地傾聽自己內在的聲音，收拾心情重新出發。

最後，想引用《做最好的自己》一書的一句話與大家共勉，「有勇氣來改變可以改變的事情，有胸懷來接受不可改變的事情，有智慧來分辨兩者的不同」，願大家都能用智慧選擇屬於自己的成功，做最好的自己，努力為自己的人生追求圓滿！

## 註釋

1. 吳淡如，「樂觀者的座右銘」，頁106。
2. 《30雜誌》，第15期，94年11月，頁37。
3. 吳淡如，「樂觀者的座右銘」，頁1。
4. 亞歷士·羅維拉，《這一生都是你的機會》，頁66-67。
5. 傅佩榮，《成功人生》，頁73。
6. 科維著，顧淑馨譯，《與成功有約—全面造就自己》，頁44。
7. 鄭石岩，《勝任自己》，頁206-207。
8. 鄭石岩，《勝任自己》，頁199-203。
9. 鄭石岩，《勝任自己》，頁223-230。
10. 亞歷士·羅維拉著，范譯，《這一生都是你的機會》，頁166。
11. 《納稅人雜誌》159期，頁26。
12. 嚴長壽，《御風而上—嚴長壽談視野與溝通》，頁116。
13. 鄭石岩，《勝任自己》，頁112-124。

## 參考文獻

專書部分：

1. 李開復(民96)。做最好的自己。臺北市：聯經。
2. 科維著，顧淑馨譯(民80)。與成功有約—全面造就自己。臺北市：天下文化。
3. 嚴長壽(民91)。御風而上—嚴長壽談視野與溝通。臺北市：寶瓶文化。
4. 傅佩榮(民81)。從自我出發。臺北縣中和市：書評書目社。
5. 傅佩榮(民91)。活出自己的智慧。臺北市：天下遠見。
6. 傅佩榮(民92)。管理自我的潛能。臺北市：天下遠見。
7. 傅佩榮(民85)。回應人生的挑戰。臺北市：九歌。
8. 傅佩榮(民84)。成功人生。臺北市：業強。
9. 亞歷士·羅維拉著，范譯(民94)。這一生都是你的機會。臺北市：圓神。
10. 湯姆·莫里斯著，周旭華譯(民85)。造就自己。臺北市：天下文化。
11. 鄭石岩(民86)。做自己的主人。臺北市：財團法人洪健全教育文化基金會。
12. 鄭石岩(民89)。勝任自己。臺北市：遠流。
13. 鄭石岩(民86)。做自己的主人。臺北市：財團法人洪健全教育文化基金會。
14. 鄭石岩(民79)。悟—看出希望來。臺北市：遠流。
15. 莞云(民91)。超越感悟。臺中市：晨星。
16. 吳淡如(民91)。樂觀者的座右銘。臺北市：大田。
17. 邱立屏(民87)。生命就是做自己。臺北市：元尊文化。

期刊部分：

1. 林淑貞，身處公門好修行—專訪臺北市國稅局局長張盛和，納稅人雜誌，第159期，頁18-26。
2. 張德齡，齒輪再好還是可以被取代，遠見雜誌，95年1月，第235期，頁222-224。
3. 郭鳳嬌，納稅服務稅捐機關應扮演更積極角色，稅務旬刊，第1964期，95年4月20日，頁15-18。
4. 當內心鼓舞響起時12則動人的生命樂章，30雜誌，第15期，94年11月，頁37。

(全文完)

# 美國稅制改革可能引發高所得者的不安

譯自金融時報 (Financial Times) 3月27日第15頁文章 / 作者VITO TANZI

/ 涉外人才培訓班學員 林進明 (台北關稅局股長)

市場經濟取得其合法性及政治上的支持是來自於那些操作市場的人士賺取所得且反映出他們對經濟的貢獻之信念。

近來，個別高所得階層對社會之貢獻常被質疑。前任美國輝瑞藥廠之執行長 Hank McKinnell，離職時領取價值2億美元的離職金；另外前任美國 Home Depot (家園改善和建築用品大型連鎖賣場) 的老闆離開該公司時得到2億1千萬美元，身為公司經理人沒有任何傑出表現直到他們的位置被取代為止。這二位因經營失敗而領取鉅額酬勞的經理人並非個別例子。

對於高階主管的補貼，及一些如對沖避險基金經理人之高所得的個人，其所得是否符合「公平與效率」並真實反映其對於經濟福祉貢獻之爭辯更加困難。依照美國內地稅務局的統計資料指出，這群千中選一的高所得族群，個人所得佔全體所得比率從1979年的3.3%上升到現今的10% (其中前1%的高所得者，個人所得佔全體所得比率從1979年的9.6%上升到現今的20%)。2004年申報個人所得超過100萬美元者有240,000人，這對所得不公平性Gini系數從1980年的0.4上升到2005年的0.47有很大的影響。

這許多高所得者酬勞中的大部分被經濟學

家定義為不是真實的薪資收入 (incomes)，而是非薪資所得 (rents)。這些逐漸增加的案例，其資金來自於複雜、不透明及非競爭的安排，機靈的經理人從公司董事會和公司內部組織；或在資金及其他金融市場上享有特權的位置上設法詐取。如此一來，工業化國家也許發展為複雜的裙帶資本主義者。

一個結合單一稅率與累進稅率的稅制改革處理方式也許可以降低對高所得者的衝擊。

誰支付這些高所得人士的薪水呢？其中大部分是由股東支付，就是那些看到自己股份價值失去活力或下跌的公司股東，正如發生於輝瑞公司或 Home Depot 公司的狀況一樣；另外一個重要部分是來自員工的薪資。

股票市場本身能夠徹底改變這樣的一個趨勢嗎？活絡的股市交易也許有幫助。然而，股東的所有權常常因為太小而無法證明這些直接涉入的成本。只有退休基金和大型股東可以在這些特殊企業中扮演一個主動的角色。作為直接和主動工作者的角色，全球化和工會罷工的力量已經減少其可能性。工人的迴響大部分可以經由政治程序的運作實質傷害市場經濟。

在此情況下，有人不願意政府介入，因為市場失靈有可能導致政府失靈。但是工人和大眾希望政府能干預，而政客也會有所作為。

這些干預可能採取不同的方式，例如：一、全面公開管理階層的薪資資料，使政府對管理者的濫權會更加注意，如股票選擇權日子的任意決定。二、聚焦於公司董事會的組合與責任。三、聚焦於公司支付給管理者薪水的稅務處理，如超過一定薪資水準的所得不得享有稅務減免。四、公部門的介入可能引起更激烈的方式，如進口限制及更高的累進所得稅率。

處理這些超高所得者的一個傷害較少的方法，可能是稅制改革。作法是將單一稅率與累進稅率制度相結合。假設這個經過改革的稅制，係結合一個或少許對於大多數人而言相對較低的稅率，但對於那些具有特殊所得的納稅人，就其超過一定高所得水準的所得部分，則課以較高稅率的租稅。對大多數所得往上流動的納稅人而言 (指那些少數高所得者可能包含非薪資部分)，例如年所得超過1百萬美元者，給予比現在為低的邊際稅率，其誘因是很重要的；接著超過邊際所得部分，再課以較高稅率，讓整體所得的數量及比率由超高所得者多分擔一些稅賦。在不影響政府整體稅收之下，這樣的誘因，對大多數的納稅人而言 (可以降低他們的稅率) 值得大刀闊斧改革。這樣的稅制改革將會強化實施誘因，改善公平並且或可減少更多激烈抗爭行動的壓力。

## 歐盟對瑞士的租稅減免制度提出警告

譯自金融時報 (Financial Times) 2月14日第4頁文章 / 作者Tobias Buck及Haig Simonian

/ 涉外人才培訓班學員 林郁慧 (臺灣省中區國稅局稅務員)

歐盟昨日對瑞士施壓，要求瑞士對搬移辦公室至瑞士的公司廢除其租稅減免，歐盟並警告該制度形成非法國家援助，而且違反了雙邊協定。

此行動反映出歐洲資金的挫敗，有愈來愈多的跨國公司選擇將他們的企業總部或配銷中心設置在瑞士，其中美國公司居於領先的地位，例如 Kraft Foods 在上個月才宣布該公司將於今年把其位於維也納及倫敦的歐洲總部遷移至蘇黎世。

瑞士政府反駁委員會的評論毫無根據，並表示瑞士與歐盟間對於有害公司租稅並無契約規範，因此根本不可能有違背協定的情形。

布魯塞爾認為公司會被吸引至瑞士不只是因為瑞士擁有在歐盟的法律下會被禁止的有利租稅規則，目標應該是特別鎖定瑞士的一部法律，其允許瑞士各州 (郡) 可以自行訂定轄區內公司的海外所得不用課徵區域或地方公司稅。

歐洲委員會認為這些租稅減免已經對跨國公司提供一個難以克服的誘因，將他們的企業總部或配銷中心設置在瑞士的州 (郡)，例如楚格 (Zug) 及施威茲 (Schwyz) 以減少公司的租稅負擔。

瑞士並非歐盟的成員之一，但是瑞士又實施大部分歐盟內部市場的規則，歐盟則給予瑞士公司可以進入由500萬名消費者組成的廣大市場之特殊禮遇以作為回報。

歐洲委員會昨天表示瑞士一直拒絕修改其租稅規則違反了1972年

的協定，雙方在該協定中允諾不要給予會扭曲競爭的補貼。

歐盟外部關係委員會的委員 Benita Ferrero-Waldner 表示：瑞士既然享有可以進入歐盟內部市場之特殊禮遇所帶來的好處，就必須接受伴隨而來的責任。

委員會現在已經授權歐盟的會員國家重新談判該協定，萬一談判協議結果無法達成，布魯塞爾表示也可能會採取產業保護措施，例如對瑞士出口到歐盟國家的產品徵收懲罰性關稅。然而 Ferrero-Waldner 女士的發言人強調這種措施只有在最後非必要時才會採取。

雖然瑞士政府拒絕委員會提出的論點，瑞士的財政部長 Hans-Rudolf Merz 也認知到這種情況的嚴重性，立刻召開記者會來強調該國的立場。

Merz 先生表示瑞士與歐盟間的自由貿易協定對於不公平競爭採取行動並未有任何法律根據，他強調瑞士係獨立於歐盟之外，而且瑞士是採取將課稅權利下放給其26個州 (郡) 的極端模式。

Merz 先生亦不理會委員會所提出的論點，即瑞士的州 (郡) 租稅制度歧視國內公司，卻也對國外公司造成損害，此論點係委員會聲明中最重要的部分。

在瑞士於2005年及2006年全民公投贊成更緊密的連結後，歐盟與瑞士間的關係已經加溫，但是內部投資的議題已經變得極度敏感。



# What's

# Happenings

# Here!

Suzan Babcock (財訓所講座 / 師大講師 白素玉)

It has been discovered that wherever we travel we will experience some type of environmental or cultural surprises. The extent, of these "surprises" or shocks, depends on many factors and can make us feel uncomfortable. We may feel that we are like "fish out of water".

Whenever someone travels overseas they may feel like they are "a fish out of water." Like the fish, they have been swimming around in their own familiar culture for a long time, if not most of their lives. A fish doesn't think about what water it is in. Likewise, we often do not think too much about the culture we are raised in. Our culture helps to shape our identity. Many of the things we do to communicate are different from other cultures; like body language, words, facial expressions, the tone of our voice, idioms and slang. One of the reasons that we may feel uncomfortable in another culture is because it is a new culture and we do not know all the ways that that new culture uses to communicate with members from its own culture.

Psychologists tell us that there are five distinct phases of culture shock. It is important to understand that culture shock happens to all people who travel abroad but some people have much stronger reactions than others.

During the first few days of a person's stay in a new country, everything usually goes fairly smoothly. The new comer is excited about being in a new place where there are new sights and sounds, new smells and tastes. The newcomer may have some problems but usually accepts them as just part of the newness. They may find themselves staying in hotels or with a home-stay family that is exciting to meet the foreign stranger. The newcomer may find that "the red carpet" has been rolled out and that they may be taken to restaurants, movies and tours of the local area. The new

acquaintances may want to take the newcomer out to many places and "show them off". This first stage of culture shock is called the "honeymoon phase."

Unfortunately, this honeymoon phase often comes to an end fairly soon. The newcomer has to deal with transportation problems (buses that don't come on time), shopping problems (can't buy their favorite foods) or communication problems (just what does "chill out, dude" mean?) It may start to seem like people no longer care about your problems. They may help but they don't seem to understand your concern over what they see as small problems. You might even start to think that the people in the host country don't like foreigners.

This may lead to the second stage of culture shock, known as the "rejection phase." The newcomer may begin to feel aggressive and start to complain about the host culture/country. It is important to recognize that these feelings are real and can become serious. This phase is a kind of crisis in the "disease" of culture shock. It is called the "rejection phase" because it is at this point that the newcomer starts to reject the host country, complaining about and noticing only the bad things that bother them. At this stage the newcomer either gets stronger and stays or get weaker and goes home (physically, mentally or both).

If you don't survive stage two successfully, you may find yourself moving into stage three, which is called the "regression stage". The word "regression" means to move backwards and in this phase of culture shock, you spend much of your time speaking your own language, watching videos from your home country, eating food from home. You may also notice that you are moving around campus or around town with a group of students or friends who speak your own language. You may spend most of your time with these people complaining about the host country and culture.

Also in the regression phase, you may only

remember the good things about your home country. Your homeland may suddenly seem marvelously wonderful; all the difficulties that you had there are forgotten and you may find yourself wondering why you ever left. You may now only remember your home country as a wonderful place in which nothing ever went wrong for you. Of course, this is not true because it is an illusion created by your culture shock disease/situation.

If you survive the third stage successfully, (or miss it completely) you will move into the fourth stage of culture shock called the "recovery phase". In this stage you become more comfortable with the language and you also feel more comfortable with the customs of the host country. You can now move around without a feeling of anxiety. You still have problems with some of the social cues and you may not remember everything people say, especially the idioms, however, you are now 90% adjusted to the new culture and you start to realize that no country is that much better than another, it is just different lifestyles and different ways to deal with the problems of life.

With this complete adjustment, you accept the food, drinks, habits and customs of the host country and you may even find yourself preferring some things in the host country to things at home. You have now understood that there are different ways to live your life and that no way is really better than another, just different. Finally, you have become comfortable in the new place.

It is important to remember that not everyone experiences all the phases of culture shock. It is also important to know that you can experience all of them, at different times. You might experience the regression phase before the rejection phase and so forth and so on. You might even experience the regression phase on Monday and honeymoon phase on Tuesday and the rejection phase again on Wednesday.

Much later, you may find yourself returning to your homeland and guess what? You may find yourself entering the fifth phase of culture shock, which is called the "reverse culture shock" phase and usually occurs when you return home. You have been away for a long while, becoming comfortable with the habits and customs of a new lifestyle and you may find that you are no longer completely comfortable in your home country. Many things may have changed, while you were away and it may take a little while to become at ease with the cues and signals of your home culture.

Reverse culture shock can be very difficult. There is a risk of sickness or emotional problems in many of the phases of culture shock. Remember to be kind to yourself all the time that you are overseas and when you do return home, give yourself time to adjust. Be your own best friend. If you do these things you will be a much stronger person. If you do these things, congratulations, you will be a citizen of the world.

## 開班訊息

96年4月至5月

訓練期間	班名	期別
2007/04/09 - 2007/04/09	風險管理推動作業講習	第1期
2007/04/16 - 2007/04/16	風險管理推動作業講習	第2期
2007/04/23 - 2007/05/04	營業稅查核實務班	第2期
2007/04/23 - 2007/04/27	土地增值稅稽徵實務班	第1期
2007/04/23 - 2007/04/27	國際租稅—移轉訂價研討班	
2007/04/24 - 2007/06/05	網頁設計與電腦概論專題研修班	
2007/04/26 - 2007/04/26	電腦資料庫查核移轉訂價之運用	
2007/04/26 - 2007/04/26	風險管理運用	
2007/04/30 - 2007/05/18	法制研討班	第2期
2007/04/30 - 2007/05/25	採購專業人員訓練專班(基礎班)	第1期
2007/05/03 - 2007/05/04	主管人員研習班	第1期
2007/05/07 - 2007/05/11	土地增值稅稽徵實務班	第2期
2007/05/09 - 2007/06/13	全民英檢閱讀中級班	第1期
2007/05/21 - 2007/05/25	地價稅稽徵實務班	第3期

§ 另有就地施訓班次不含在表內 §

(全文完)

# 每日用功身體好

## 彎大弓(簡式)

財訓所養生氣功講座 戴玉楹

彎大弓係內丹功一仙家八段錦第三式助勢之一，上班族常練此式，有助於全身骨骼、肌肉、筋脈的活絡，促使神經系統、呼吸系統、血液循環系統得到良好的調和，而達到身體健康、精神舒爽。

1. 開立步，兩腳間距同肩寬，十指相交疊置於小腹前，全身放鬆。如圖1。
2. 吸氣，兩臂上提、交疊之兩掌至喉前時、即翻掌心向下。如圖2。



3. 呼氣，頭手一起隨身下俯後，再按掌，膝蓋挺直不彎曲。如圖3。
4. 翻掌心向上，吸氣，掌隨身起、交疊之兩掌仍提至喉前，如圖2。反復做三次。
5. 兩腳不動、上身隨即向左側轉，如圖4。



6. 呼氣，頭手一起隨身向左側彎腰下俯身，然後再按掌，膝蓋亦挺直不彎曲。如圖5。
7. 翻掌心向上，吸氣，掌隨身起、交疊之兩掌仍提至喉前，如圖6。反復做三次。



8. 身體回正，如圖7，兩腳不動、上身隨即向右侧轉，再俯身彎腰、按掌，動作如圖4~6，反復做三次。
9. 身體再回正，如圖7，左腳併右腳，交疊之兩掌仍提至喉前，如圖8。



10. 呼氣，頭手一起隨身向前彎腰俯身，然後再按掌，膝蓋亦挺直不彎，如圖9。
11. 蹲下去，翻掌心向上、頭抬起，如圖10。
12. 吸氣，身體藉地之力，上身中正、緩緩站起，交疊之兩掌仍提至喉前，反復做三次。
13. 呼氣，交疊之兩掌自喉前鬆開，掌、臂緩緩沿著胸前、腹側置於體側。



# 高齡社會下的日本

政治大學 / 副教授 徐翔生

若論近年來日本最盛興的行業，當推與老人醫療看護相關之事業。這些稱為「介護中心」的機構，有些是以老人院、安養院的型態出現，裡面收容著年邁或行動不便的老人。這些老人多因缺乏家人照料無法自行生活，因而在此度過晚年。有些介護中心則是以療養院、護理之家的形式成立，專門收容罹患各種慢性病的老人，在此接受簡單之醫療護理工作。此外尚有許多介護中心是以公司的形式成立，經營販賣各種老人所需之醫療保健用品，或是提供各種老人生活所需之相關服務。例如幫助老人

入市區住宅，更密佈於大街小巷，成為現今日本最受矚目且最為盛行之行業，顯見這個市場之大。

在台灣，近十年來由於開放外籍勞工，照顧老人與病患的工作，在家人無法勝任之情況下，現多由外籍看護擔任。所以在國內大小街道，經常可以看到陪伴或照顧老人的外勞，這種情形在收容慢性病患的醫院中尤為明顯。但在日本，對於外勞的聘僱有極嚴格之限制，且日本人之民族性保守，對外國人大多持疑懼態度而刻意保持距

離；再加上日本政府又極力保護本國人之工作機會，所有就業機會均以日本人優先，因此外國人想在日本就業，並非易事。目前日本僅開放所謂「三KI」的工作給外勞擔任，即污穢骯

**介護ヘルパー募集**

◎ 概要 ◎  
 目的：40歳以下ヘルパー募集  
 給与：当社規定により優遇  
 時間：シフト制  
 待遇：昇給年1回、賞与2回、  
 社会保険完備、交通費支給  
 勤務地：当社各  
 応募：電話連絡の上、履歴書(写真)共せて  
 ご来館下さい。

介護付有料老人ホーム  
**家川やすらぎの園**  
 株式会社 家川  
 江東区千鳥2-1-3  
 電話03-3615-3220

髒的、危險的、以及辛苦吃力的工作，因這三字的頭字母發音都為「KI」。這種需要體力且又辛勞危險的工作，目前在日本乏人問津，年輕人對此類型的工作更是避之唯恐不及，日本政府因此在不得已的情況下才開放雇用外勞。而現在日本國內的外勞，大都來自中東地區且為男性，他們大多於工地從事建築工程，且工作地點多位於郊區。日本政府認為如此既便於集中管理，又可避免都市中因外勞過多所引發的社會治安

(接第 11 版)

問題。由於女性外勞迄今尚未開放，因此照顧老人之工作，僅能由家人或是老人自行負擔。

事實上，介護中心等事業之蓬勃發展，除了反映目前日本社會有此需求，更顯示出日本已步入了所謂高齡社會。根據日本內政部二〇〇六年之統計，現在日本男性的平均壽命約為

八十一歲，女性的平均壽命則高達八十五歲，而不論男性或女性，日本人的平均壽命皆排名世界第一。這種高壽名列世界前茅的情形，自一九八〇年起即已出現，迄今已達二十餘年，因而也使日本享有世界第一長壽國之美譽。一九八〇年時，日本男性女性的平均壽命分別尚為七十三與七十九歲，但近二十年來，男女的壽命平均約增加了六至八歲，正因生命的大幅延長與出生率之顯著下降，使得日本的人口結構開始出現結構性變化，配合人口結構之改變，日本對老人的定義似乎也有所轉變。一九七〇年前，日本將六十歲以上者稱為老人；但在進入八〇年後，老人的定義已自六十歲延長至六十五歲。然在步入二十年後的今日，即使年過七〇歲的老人，多有身體依然敏捷健朗者，老人一詞之定義似乎開始模糊。日本因此將老人統稱為「銀髮族」，避免使用帶有負面形象老人一詞。

據聯合國環境衛生組織之定義，所謂高齡化社會，是指六十五歲以上老人占全人口總數百分之十四者。老人的人口比例為百分之十四至二十一者，則稱為

「高齡社會」；若

是人口比例

超過百分之

二十一

時，則稱

之為「超

高齡社

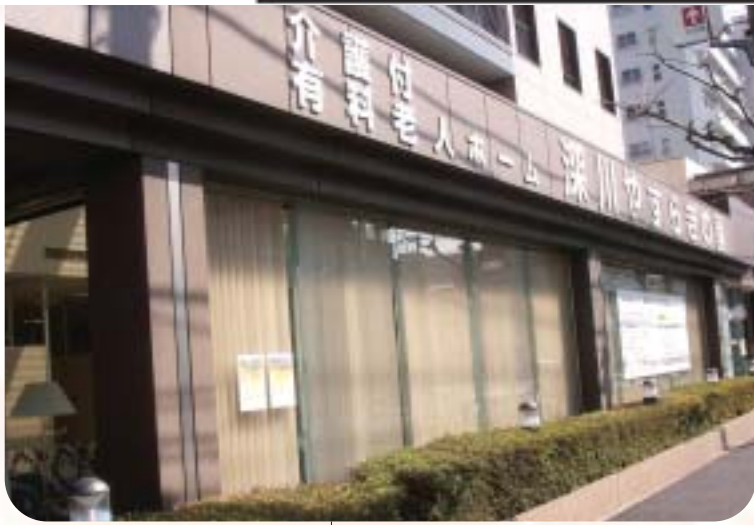
會」。一九

五〇年代，日

本的老人人口比

例約為百分之五，每年明

顯變化不大。但進入一九七五年後，隨著經濟富裕生活環境改善及醫學進步等因素，而使日本人死亡率降低，再加上新生兒的出生率開始明顯下降，在生命延長與出生率下降之雙重影響下，日本的人口高齡化現象自彼時起逐漸顯著，這種情形特別在近十年來益為明顯。因為隨著時代進步及社會形態改變，日本人的價值觀亦有極大轉變，年輕男女婚後大多希望享有自己的生活而不願生育，使得日本近年來的出生率一路下滑，並且年年屢創新低。這種出生率下降的情形，不僅形成了少子化現象的出現，更進而加速人口高齡化之嚴重。以二〇〇五年為例，日本出生的嬰兒為五十四萬，少於死亡人口總數的五十七萬，使得日本首次出現人口負成長的現象，更促使了超高齡社會的提前到來。同樣是根據日本內政部之統計，二〇〇六年，日本六十五歲以上的高齡者為二五六〇萬人，約占人口總數的百分之二〇點七。這種情形目前每年是以百分之零點五的比例持續增加，預計二〇二五年時，日本的老人人口比例將會高至百分之三十；二〇三〇年時，日本的老人更將會占人口總數的三分之一，意即屆時每三人之中，即有一人會是超過六十五歲以上的老人。這種人口高齡化的速率，在世界上不僅是名列首位，更是世界其他國家難望其項



背的。

從人道的觀點來看，人類生命的延長，固然是可喜之事。特別是居於子女的立場，如果父母能夠健康長壽，此乃世間無可比擬的喜樂之事。但

因壽命延長所衍生的各種問題，不僅深深困擾著日本，特別是有關老人的照顧與安養，更是日本政府近年來所面臨最為棘手之難題。因為在二次世界大戰後，日本的家庭形態已有重大改變，男女婚後大多自組家庭，形成所謂「核家族」的小家庭，這種形態在現今的日本已極為普遍。所以在今日的日本，與父母同居的夫妻已不多見，三代同堂的情景更為罕見，這種情景不僅出現於都市，即使鄉間亦同。因為鄉間的子女，也因就學或就業而來到都市定居，所以目前日本的鄉下，同樣亦以老人為多。根據日本內政部之統計，二〇〇六年間，與子女分居的日本老人即高達約七七〇萬人，其中獨居的男性約有八十萬人，女性則因壽命較長更高達近兩百萬人。以上所述，在在顯示出獨居老人的照顧及安養，是現今日本社會不容忽視的重要課題。同樣是以二〇〇六年為例，失蹤的老人即多達兩萬三千餘人，這些老人或因老人痴呆症等因素離家出走而行蹤不明，這種情形近年來一直在持續增加，比起二〇〇五年也增加了三倍之多。此外以老人為對象的各種詐騙事件，在日本一直層出不窮；新興宗教針對老人的斂財，在日本更是時有所聞。由此亦知，老人問題在今日的日本，儼已成為刻不容緩急需解決的社會問題。

在景氣良好的年代，日本老人的生活尚可保寬裕，並能享有悠閒富裕的晚年。以一九八〇年而言，大學畢業的男性於六十歲屆齡退休時，可以領取一千五百萬元左右的退休金，將此存入銀行中賺取利息，當時每個月生活費約為十五萬元，靠著退休金與銀行中的優惠利息，只要身體健康即可過著輕鬆愜意的日子。所以在上世紀九〇年代前，日本出國旅遊者中以高年齡層的夫婦居多，他們因為手頭寬裕且無經濟上之壓力，所以自然能夠出國旅遊，並能享有良好的消費能力。然這種情形近年來卻有明顯改變，因為隨著景氣下滑與財務困難，日本企業已開始修改退休制度，不僅大幅刪除退休金額，更試圖將退休年齡一再提前。根據

二〇〇六年東京勞動局的資料顯示，同樣是大專學歷的男性，現在屆齡退休僅能領取一一四五萬元，比起八〇年時整整減少了近四百萬元。此外隨著物價上漲，現在每個月生活費平均約需十九萬元，比起八〇年又上漲了約百分之二十五。在壽命延長、收入減少、物價上漲以及目前日本銀行零利率等多重因素之情況下，使得即將面臨退休的上班族開始人心惶惶，更使高齡老人對於未來充滿了不安，這種情形特別在進入二〇〇七年後益為明顯。

因為日本國會已通過修法，自今年四月起將要調整現行的年金及保險制度，不但要削減養老年金的給付金額，更要調漲各項保險費用，這些制度的改變，首當其衝者即為老人。一般而言，日本的養老年金分為國民年金、厚生年金與共濟年金，共濟年金類似國內的公教人員保險，是以公務員為對象的年金；厚生年金則類似勞保，係以民間的企業團體為主要對象。至於國民年金則以自營業者為主要對象，只要未參與厚生年金或共濟年金者，均可加入國民年金。在日本，凡是年滿二十五歲以上的人均可加入年金保險，每月

繳納定期的保險費，六十五歲起即可支領養老年金直至死亡。以目前的年金制度而言，現在國民年金的保險費每月為一三八六〇元，屆齡後每月可領取六萬六千

餘元；厚生年金的保險費率則以薪資的百分之十四計算，給付金額則視保險者的年齡、薪資、投保時間及物價消費指數而定。可是由於日本對年金的補助過高，現已成為政府的財政負擔，所以近年來一再進行修法，調漲保險金額及調降給付金額，以期減少政府之財政困境。以今年四月實施的新法為例，雖然各種調幅僅為百分之零點三，每月只減少了數百元的補助，但因日本現有百萬以上的老人都在依靠政府的年金生活，即使是數百元箋箋之數的刪減，對於這些經濟困難的老人仍是沉重打擊，這也是進入今年以來，日本老人最感悲哀之事。

綜觀以上所述，在在顯示出日本高齡社會之困境，也反映出日本高齡老人的無奈。台灣日後亦將步入日本後塵進入所謂的高齡社會，未來高齡者的生活安養又應如何維護，或許日本之現況亦可作為參考及借鏡，讓我們整個社會早為之計。

(全文完)



### 高雄關稅局橋藝社六龜寶來團康活動合影留念



高雄關稅局台南科學工業園區支局籌備處主任 王昭傑提供