



■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：炬暉企業有限公司 ■2917-5830

何部長於春節前巡視賀年，同仁們備感溫馨

何部長於春節前夕特別抽空率同次長及單位首長巡視關稅總局、臺北市國稅局、國有財產局、財稅人員訓練所、財稅資料中心、稅制委員會、臺北區支付處等所屬各機關，及在財政大樓合署辦公的各所屬機關單位，並提前向同仁們賀年。何部長於向同仁們賀年時表示：過去一年，財政部在各位次



發現腎臟有病變情形，利用春節假期，遵照醫師囑咐，入院進行治療，手術過程順利，並於3月4日出院，目前康復情形良好。

財政部李政務次長表示，何部長體恤部屬，不在春節期間打擾同仁，一直到2月26日開始上班日的上午，才請其轉告部內各單位主管，要求所屬如常維持公務順利運作。何部長並感謝長官、好友及同事們的關懷與慰問。

部長住院手術的消息傳來，大多數同仁都表示不敢相信，因為農曆春節前的那一週，部長還特別抽空率同次長及單位首長巡視所屬單位，提早向同仁賀年並合影留念；放假前的一個上班日也親自到財政大樓的每一樓層，一一慰勉同仁一年來的辛勞。同仁聽聞消息，都衷心祝福 部長早日康復。

長、單位主管的襄助及全體同仁的努力之下，完成了多項財政改革工作；新的一年裡，希望大家更加努力，再創財稅改革的佳績！同仁們除報以熱烈掌聲歡迎部次長等長官外，更感受到財政部大家庭的溫馨與美好。

何部長住院手術，康復情形良好

財政部何部長志欽於春節放假期間，因病住院手術治療，手術相當成功，目前康復情形良好。何部長請假期間，職務由李政務次長瑞倉代理。

何部長是在春節前的例行健康檢查中，



財政部秘書室 / 科長 張國賢提供

財政部關政司新任桂司長先農於3月1日到任



財政部於2月16日傍晚發布新聞稿表示：奉行政院核定，財政部關政司簡司長良機於95年12月陞任關稅總局總局長職務後，所遺關政司司長職缺由財稅人員訓練所桂副所長先農陞任。

新任桂司長今年49歲，學經歷俱佳，政大公共行政學系畢業、美國喬治城大學公共政策研究所畢業；歷任財政部證券暨期貨管理委員會稽核、科長，財政部金融局專門委員、副組長、組長、主任秘書，及財政部財稅人員訓練所副所長等要職。

桂司長已於3月1日到任，他對於新職充滿信心，在接受本刊記者採訪時表示：關政工作在現

代化國家中，肩負相當重要的任務，其一在兼顧財政穩健與經濟發展的原則下，釐定能夠促進貿易與投資自由化、國際化的關稅政策；其二為在兼顧安全與便捷的原則下，能運用科學化的方法，對通過通商口岸的貨物做把關工作，以確保社會之安全；其三為在兼顧效率與品質的原則下，制定便捷化與簡單化的通關程序，落實簡政便民措施，為企業界創造高附加價值的營運環境，進而促進總體經濟發展。未來將本著上述三項原則，在本部願景【創造優質財政，追求收支平衡】之架構下，及歷任司長所建立的良好基礎之上，繼續提升海關通關效率，以貫徹無障礙之通關環境；秉持以服務為導向之工作理念，持續檢討不合時宜之關務行政規章，進而促進企業發展。

桂司長進一步表示，未來關政業務之工作重點，除將擬具「關稅法」、「海關緝私條例」及「海關進口稅則」等三項法律修正案報院核轉立法院審議外，並將配合世界關務組織（WCO）2005年6月所通過之「全球貿易安全與便捷基準架構」（Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade；簡稱 WCO SAFE），已全體動員積極辦理，將依計畫時程確實推動，期能順利導入並與國際接軌。其次，亦將配合自由貿易港區之運作，繼續簡化通關作業程序。此外，在國際關務業務方面，將繼續與友我國家共同合作並推動情資交換以共同打擊不法走私；持續推動與其他國家簽署暫准通關協定及落實執行反傾稅之課徵，以維護國內產業之發展。

財政部96年度組織學習成長營「專題演講－團隊學習」

李政務次長瑞倉專題演講

上次的願景共識營中曾與同仁分享「法令運用的經驗」，談及公務員所為何事？是運用我們的法令專業知識去解決、處理所面對的問題。亦即先用情理考量再用專業的法令去解決問題，而非以個人一知半解的法令或執著的法令去製造問題。

今天想與同仁共勉的是「權威可以挑戰、規定可以變更」。個人到部工作這兩年多以來，發現同仁們均十分優秀，可惜的是有些同仁沒有將優點發揮出來，例如大部分的同仁在專業領域方面的知識非常豐富，但在處理事情時卻常常令人有畏首畏尾之感。大約三個星期前，

財政部人事處 / 科員 王麗鈞 記錄

我受邀在電視節目中談論公務員的風紀問題。節目中一位會計師說了「其實財政部已沒有貪官，只是來了酷吏」，當時我回應說，本部在例行公務處理上，確有「一夫當關萬夫莫敵」的現象。為什麼會說這句話呢？本部所屬機關部分同仁，常傾向於以最嚴苛，最不合理的規

（續第2版）

（接第1版）

定，去處理案件，而故意不引用其他較符合情境的法令，以求合情合理合法解決問題。這可能是基層同仁，為避免自己惹上麻煩，或為證明自己的清白，而強行使案件當事人受到不公平的對待；而更令我不解的是，其各層主管、長官，雖對此狀況了然於心，卻都不願去更正或指導原來同仁另做處分，無視於民眾怨聲載道，無視於有待解決的案件堆積如山。這就是公務員不肯正確認事、正確依法行政的結果。

多年前我在國產局服務時，依規定需申報財產，申報財產後不久，接到政風處認為我申報不實的通知，這「申報不實」的「指控」是多嚴重的事，讓我非常惶恐。瞭解其情節後，才知有一間房子，因其地段地號已改編，但我沒有留意，就照著原來舊地段地號去申報；另外一間房屋則因地政事務所只發給公寓自用部分之權狀，例如我那間房子是29坪就只發29坪部分的權狀，而公共設施部分大約6坪，則未發給權狀，我申報財產時只依權狀上的坪數申報，而漏報了公共設施的部分。這種誤會其實是可以避免的；因我二間房屋皆有申報財產，僅地段、地號或面積不同，並無隱匿不申報之意思，當時承辦同仁既已向地政事務所查證，如能探究其原因，並做適當處理，即可澄清原委，而無須行禮如儀，直截了當的認定我申報不實；事情雖然簡單，但正可作為如何正確認事用法之案例。

財政部是一個重要部會，大家有幸能在部裡上班，應學會以宏觀的眼光及寬闊的胸懷認事用法，而非只專注於計較小問題，而製造問題或困擾，或拖延問題，滋生困擾。

何以說「權威可以挑戰、規定可以變更」？個人想利用過去處理的一些案例跟各位分享，是希望大家平常在依法處理案件時能思考這項規定是否合情合理，規定本身的真意為何，再引用據以處理問題。

在此舉三個例子和大家做個說明，第一個案例：耕地三七五減租條例，過去有一項規定，耕地承租人不可以任意放棄承租權，必須有遷徙或轉業的正當事由才可放棄承租權。當初為什麼會如此規定呢？耕地三七五減租政策是在民國38年開始施行，當時規定租約每6年需簽訂一次，於是在民國44年時，全國性第一次換約，有一些刁鑽的地主希望能夠收回土地，於是這些地主就給佃農們一些錢，讓佃農們在換約期間不要住在家裡，屆時地政人員查核時，只要佃農不在家即會被認為是遷徙或者轉業，如此一來地主就可以合法的將土地收回，因此類案件一再發生，在當時形成了重大的社會問題，於是民國46年間大法官會議做成78號解釋，佃農放棄承租權時必須有遷徙或轉業的正當事由，就是需有搬家或轉業的具體事實，否則不能放棄承租權而由地主收回土地。民國60年代我任職於內政部，發現當時很多第一代佃農已經七、八十歲了，實際上已沒辦法從事農作，其子女在事業上又很有成就，已不需要再繼續承租土地維持生活，但受限於大法官會議78號解釋，未有遷徙或轉業的事實而不能終止租約，在當時又造成了另一種社會問題。大家思考一下，時空背景已變更，還需抱殘守缺的堅守78號大法官會議解釋嗎？當時我只是一個小小科員，我就想解決這個問題，就建議將耕地三七五減租條例第17條第2款中承租人因遷徙或轉業始可放棄耕作權刪除，後來立法院就照案通過了，如此便解決了問題。雖然大法官會議的解釋效力極高，行政機關本應受限制，

但實務適用上仍可思考是否合乎情理，不合理的就可以改變。

第二個案例：平均地權條例有個規定，如果耕地並非出於佃農的過失而係由地主主張終止合約時，需以地價三分之一補償耕地承租人，三分之一地價補償價值多少呢？舉個例子向大家說明，我任職國產局時曾處理過一個案件，有一塊國產局出租的耕地，因位於捷運新莊線規劃路段上，故需將耕地收回，該名承租人約承租幾十年，繳納的租金加起來大約不到十萬元，但是他獲得的地價補償高達1億三千萬元，大家可以了解三分之一地價補償的價值是多少。但是，這項規定的原意是要保護佃農，所以要適用本項規定須先查明承租人是否為農民，承租的土地是否作為農業使用，倘若不符合時是否應給與補償？以下舉三個案例向大家說明，第一個例子：民國64年左右，有建商要在台北市敦化南路蓋一棟大樓，那塊土地原是耕地三七五減租條例的出租耕地，建商也依規定給佃農補償金，而政府為了保護佃農，規定租約是需要向鄉鎮市區公所辦登記的，所以終止租約也需至區公所辦理登記，但有些承租人收了補償金後仍獅子大開口，威脅地主主要再給付一筆錢才願意蓋章配合去辦租約終止登記，我認為非常不合理。當時那塊土地實際上已改作汽車修配場，非從事農業使用，佃農早已放棄耕作權，使用人亦非農民，應非屬該條法律所欲保護之對象。第二個例子是台糖承租的土地。我有一位在台糖上班的同學跟我說他們台糖也領了平均地權條例所規定出租人要終止合約時，要給承租人三分之一的地價補償，因台糖到處有很大的農場，裡面夾雜了一些私有農地，農民耕作不方便，台糖要機械耕作也不方便，所以台糖就將那些土地承租後統一種植甘蔗，結果要終止租約時台糖卻也跟地主索取三分之一的地價補償，這是第二個不合理的案例。第三個例子：國有財產局嘉義分處的出租地，嘉義市當時是木材集散地，有許多木材行，其中一間木材行向國產局租了一塊土地作貯木池使用，此種用途的土地需要很大的面積，後來都市計畫將此塊土地列為國中用地，國產局將這塊土地收回後給縣政府蓋國中用，但是木材行老闆引用平均地權條例，承租人可以要求三分之一的地價補償，向法院提起訴訟，但法官也因他是承租人而判他勝訴，卻不去尋求該法條的真意，他繳納的租金不到10萬元，卻領了1300多萬元的補償金，當時我覺得非常不合理。因為這三個案例的啟示，我認為適用法規時應該要探求法規的真意，當時我洋洋灑灑簽擬了一份公文，認為應從人、地、事去檢視應否給予補償。第一：人，應檢視所謂承租人是是否仍在耕作的農民；第二：地，土地是不是仍作為農業用途；第三：事，是否有租佃的事實（例如佃農有無違法而早應終止租約的情形）。這份公文報到行政院請求聲請大法官會議解釋，當年是是大法官會議解釋惜字如金的時代，受理本項案件的大法官曾找我去面談，我向他說明上述這些案例，他接受了，就有了後來的大法官會議208號解釋，內容大約是，平均地權條例中所稱承租人係指承租耕地並實際從事耕作的自然人，才可請領補償金，若非上述情形則非該法律所欲保護的對象。以敦化南路大樓那個案例來說，該土地已改作汽車修配場，已非法律所欲保護之對象；又台糖是一間公司而非自然人；嘉義木材行租用之土地非作農業使用，皆不可請領補償。藉由上述

這些案例，向大家說明「權威可以挑戰、規定可以變更」，要從實務上瞭解問題所在，並從情理面、政策面去思考解決問題的方法。

又例如土地法219條規定政府機關徵收土地後屆滿一年，仍未依徵收計畫開始使用，原土地所有權人得聲請照徵收價額收回其土地。本項規定的原意，第一：希望政府機關不要任意徵收土地；第二：徵收土地需有確切的計畫；第三：計畫須於一年內開始實施。但後來陸續發生了一些問題，例如：計畫須於一年內開始實施，是否表示一年內整個建築計畫需全部完成，但事實上是很難辦到的。我認為，開始實施使用係指是否照原計畫開始規劃使用，若已請建築師規劃、請土木技師做測量等，都可以認定為開始實施使用。另外，徵收土地作為學校用地時，依土地法施行法規定，需有配置圖說明各項使用用途，用意是徵收土地時不可超額徵收，倘只需使用5公頃就徵收5公頃而不要任意徵收10公頃。但土地尚未徵收，地質亦未探測，原配置圖的配置東邊是教室、西邊是運動場，實際徵收規劃後，將教室改建於西邊，運動場則建於東邊，有些人就以此要求收回土地，因臺灣土地地價約於民國70年代初期開始大幅度上漲，土地所有人士土地被徵收後，希望將土地收回再讓政府重新徵收，如此一來，便可獲得一筆額外的大利益。還有一個案例，石門水庫用地於徵收前是設計作鋼筋混凝土水壩，但土地徵收後做地質探勘時，專家認為附近山頭地質過軟，若做鋼筋混凝土水壩，一旦儲水很可能水壩會被沖垮，評估結果改做土石壩，60年代觀光事業開始蓬勃發展，公告現值大幅提高，有些土地所有人認為若將被徵收的土地收回，再讓政府重新徵收可獲利不少，所以要求將土地發還，理由是未依計畫使用，因徵收時係規劃做鋼筋混凝土水壩，但卻做土石壩。我認為這些案例要求收回土地皆不合理，我的見解是所謂是否照計畫使用，應從事業目的來看，而非從實際使用的方法。石門水庫用地的徵收用途是建水庫，亦確實依事業目的建了水庫，只是使用方法有所變更，原規劃做鋼筋混凝土水壩後來做土石壩，但事業目的並無變更；另學校用地的案例亦是如此，徵收土地後確實作教育事業使用而興建國中，若原來規劃教室在西邊，但最後建於東邊，只是使用方法變更。上述見解就是後來的大法官會議236號解釋的意旨。過去有個案例，目前福和橋和中正橋中間的土地，當年永和市公所以作為綠地使用的名義向地主徵收，徵收使用後該所在綠地上設置兩個足球球門，讓民眾可以踢足球運動，這本來是在原定用途之外，增加土地利用的一件好事，立意良好，但原土地所有人提出該土地並未照計畫使用，徵收用途是作綠地使用但卻作運動場，並指出都市計畫法公共設施中綠地與運動場並列，表示二者目的並非相同，應認屬未依計畫使用，而將土地發還，政府機關中某些人竟亦附合這個見解，公所只好發還後重新徵收，一來一往間政府多花了許多冤枉錢，如果236號解釋早些出來，就不會如此；也增添了一件不知認事用法為何事的案例。

最後，我還是要跟同仁強調的是，大家有此難得的機會在財政部上班，處理業務引用法令時，應掌握法令的真正意義，而非只侷限於文字本身，先瞭解法律的真實意後，而且要勇於詮釋法令的真義，也要敢於挑戰不周延或已不合時宜的見解，站在制高點去觀察、解決問題。願與大家共勉之，謝謝！

（全文完）

辦理2006地方財政國際研討會紀要

臺北市府財政局 / 專員：鄭玄恭

壹、緣起

由於近年來經濟不景氣及中央採行減稅政策的影響，致地方政府的主要財源－稅課收入嚴重短收，財政狀況益加困窘。為因應臺北市財政困境及都市發展的需要，臺北市政府以「財源籌措要多」、「財政效能要高」、「財政措施要快」等「三要」為工作目標，積極實踐「以財政支援建設，以建設培養財政」，使臺北市能在穩健的財政基礎上，達成城市永續發展的願景。

臺北市為直轄市，目前也是全國政治、經濟、文化的重要城市，為使地方財政工作精益求精，並邁向國際化，允宜拓展國際視野，本府往年是採取擬訂出國考察計畫，擇定1至2個國家前往觀摩學習的方式，汲取各項市政建設與財政管理相關經驗，提供本府辦理財政改革與擬訂財務策略的參考。但財務策略的範圍相當廣泛且複雜，每個國家或城市的財務策略也各有所長，為能1次汲取多國的施政經驗，本府於是在95年度籌辦「2006地方財政國際研討會」，就財務效能、稅務管理、促進民間參與公共建設、公產管理等本市目前重要的財政工作項目進行業務研討與經驗交流，期能吸收國際新知，以作為改進本市財政措施的參考。

貳、辦理經過

一、報府核定實施計畫

本府籌辦本次國際性研討會的預算經臺北市議會審議通過後，有關研討會的會議型式、會議議題、議程表、參與人員、經費預算的分配運用等相關事宜，本府財政局初步規劃後擬具地方財政國際研討會實施計畫，簽奉市長於95年4月1日核定，並據以辦理後續委託專業服務廠商籌備的勞務採購，以順利籌辦本次研討會。

二、招商委託專業廠商籌辦

本府財政局依政府採購法等相關法規的規定，招商委託專業廠商籌辦研討會事宜，於95年6月8日與得標廠商－圓桌會議顧問股份有限公司簽訂契約，委託該公司規劃執行。研討會最初原訂於95年9月11日至15日之間舉辦，但因此一期間適逢臺北市議會排定第9屆第8次定期大會議程（預計會期至95年10月11日），所以再次簽奉市長核准，調整研討會舉辦日期為95年10月18日至19日。

自上述簽約日起到研討會舉辦日期止的會議籌備期間約為4個多月，本府財政局與圓桌公司協力辦理各項會議籌備工作，主要包括國、內外貴賓及講員的邀請與聯繫作業、會議及晚宴場地的規劃安排、開幕典禮及閉幕典禮的流程規劃、參訪行程的規劃、大會手冊資料的蒐集、書面資料的翻譯、審核與編印、晚宴餘興節目的規劃、國外貴賓紀念品及與會人員禮品的選購等。本次研討會籌辦事宜，除了市長、秘書長的行程與致詞稿外，其他各項相關工作，是由圓桌公司先行規劃，再報請本府財政局依分層負責原則，審核同意後執行。

三、研討會議程

地方財政國際研討會於95年10月18日至

19日假亞太會館大觀廳舉辦，本次參與研討會的國內政府機關及學者專家，除國內各縣市政府財政稅務首長及相關人員外，包括財政部國有財產局副局長蘇維成、臺北市稅捐稽徵處處長謝松芳、行政院公共工程委員會技正林傑、財政部國庫署組長陳雪香、國立臺北商業技術學院財稅學系副教授黃耀輝、國立交通大學土木學系副教授黃玉霖、中國文化大學市政暨環境規劃學系副教授吳清輝、國立臺灣大學經濟學系副教授李顯峰及國立政治大學財政學系教授曾巨威等。而受邀出席的國外貴賓包括日本東京都財務局長、日本京都府總務部長、美國舊金山市財政司長、澳洲新南威爾斯州州長辦公室政府經費及績效委員會主席、澳洲墨爾本市政府財政管理委員會主席及隨員共計9人。為配合國、內外貴賓的不同語言需求，會議現場提供中、英、日語的同步翻譯服務，大會手冊及相關資料則提供中、英文版的會議資料。

本次研討會除了專題報告外，由國外貴賓、國內財政專家學者分別就財務效能、稅務管理、促進民間參與公共建設、公產管理等議題項目，進行4場次的專題研討，最後再以綜合討論做為本次研討會的結束。

四、研討會紀實

（一）開幕典禮及專題報告

地方財政國際研討會由本市馬市長蒞臨開幕式致詞，並與國、內外貴賓合影留念，正式揭開序幕。其後，由本府財政局紀局長率先就本市財政的困境與對策，進行專題報告，以分享本市的財政經驗。

（二）專題研討1：財務效能－公庫管理、債務管理及收支e化

本專題由日本東京都財務局谷川局長先行報告，谷川局長指出石原市長在1999年上任時，東京都政府的財政正處於危急狀態，由於長期經濟衰退，稅收減少了30%，預算缺口超過4,000億日圓，約占預算規模的10%，缺口靠大量發行地方政府公債融通，導致過去高達約1兆日圓的累計賸餘幾乎歸零。因此，石原市長擬定了財政改革推動計畫，近幾年來執行的成效，使東京市2006年度的預算達成財政改革目標，包括完全消除財政缺口。財政改革推動計畫的主要具體方案說明如下：1.依「以最少成本提供最大服務」的原則，嚴格執行削減內部管理成本，包括員工減薪、裁減員工、組織裁併與重整、業務計畫外包等，減少人事費支出達30%。2.全面檢討公共建設計畫的必要性與成本效益，將公共投資集中於高效能的計畫，使公共投資總額減少到高峰時期的三分之一。另外，嚴格檢討社會福利政策，積極推動社會福利機構民營化。3.加強稅捐稽徵，防止逃漏稅，加速清理拖欠稅款，並且增加納稅人繳稅管道，使東京市稅收達成率達97%，遠高於全國平均值。

財政部國庫署陳組長的報告，首先說明我國的公庫管理制度，以及財政部近年來推動的

相關措施，包括：公庫法的修正、建置國庫機關專戶資訊管理系統、推動國庫收支應用書表條碼化作業、廣續推動國庫電子支付作業等，以有效管理公款，提升行政效率。其次說明我國的債務管理制度，提出未來目標包括：落實財政紀律，控制政府債務增加，以提升政府財務及信用能力；逐步改善財政收支，期能於2011年達成財政收支平衡目標；完整揭露各級政府整體債務，並強化財政主管機關及地方民選首長的財政責任。

國立政治大學財政學系曾教授與國立臺灣大學經濟學系李副教授的共同報告中，首先比較幾個主要國家的稅收狀況，其次，再比較國內中央、地方政府及幾個縣市的收支情形。最後則對地方政府提出幾項開源節流的建議事項：1. 削減各項成本與支出，包括政府採購作業透明化，節省採購成本、加強推動BOT案、合理調整社會福利措施、裁撤或合併鄉鎮的迷你小學、限制經常支出的增加等。2. 開拓財源，包括擴大稅基以增加稅收、依使用（受益）者付費原則徵收規費、建議中央修正統籌分配稅款分配辦法，並增加統籌分配稅款的規模等。

（三）專題研討2：稅務管理－稅務稽徵作業、服務品質及稅務教育宣導

在本專題研討中，日本京都府總務部太田部長提出的報告表示，京都府近年來正著手進行以下的稅收體系改革方案，以提升行政效率：1. 重建租稅行政資訊的科技部門，改革稅務行政。2. 增加與其他自治行政機關的合作。3. 租稅徵收系統的維護。4. 提高納稅人繳稅的便利性。5. 更為嚴謹的租稅徵收方式。6. 納稅主體的全面性確認。7. 提高納稅人認同感的計畫。8. 個人資料的適當處理。從改善京都府行政機關與分權（將稅收由中央移轉予地方）的角度來看，第1、2方案尤其重要，前者可視為京都府「行政程序之數位改革促進方案」的一部分，並與資訊科技的積極使用合併推動，京都府希望在2008年以前，能夠重建並改革稅務行政資訊科技系統，提高納稅的便利性，同時提升行政效率。後者是因日本目前正在推動組織分權化（該國「地方補助與租稅系統三位一體改革」的一部分），藉由強化各地方自治機關的聯繫，改善行政服務及租稅徵收系統的效率，以提升民眾福祉。

臺北市稅捐稽徵處謝處長提到稅務機關為因應資訊化時代的來臨及民眾的需求所辦理的事項，主要包括完成國稅及地方稅資訊平台移轉、建立網路報稅繳稅機制、推動稅務e化整合服務等。另外，e流的稅務機關應努力的方向有網站稅務資訊公開、加強網路納稅服務、積極輔導合法節稅、溢繳稅款主動退稅、簡化流程提高效率等。至於稅務機關近年來e化的作為與成果，主要包括加強租稅教育及宣導、善用網路推動稅務便民措施、落實稽徵維護稅籍完整、創新措施簡化行政程序等。

國立臺北商業技術學院財稅學系黃副教授則在報告中指出，依我國目前的狀況，地方政

(接第3版)

府並無太多的非稅課收入，所以還是以租稅為主要收入，其中又以財產稅（包括地價稅、土地增值稅、房屋稅、田賦、牌照稅）占最大比重。由於財產稅的稅基成長通常低於經濟成長率，稅收的所得彈性小，因此地方政府的稅收成長有限，尤其在經濟波動時期，財產稅並非穩定的財源。另一方面，財產稅的徵收涉及財產價值的評估，在評定技術上容易產生爭議，因此政府通常在評定稅基時，都會根據估價結果採取「打折計算」，以減輕民眾稅負，進而普遍造成土地公告現值、公告地價偏低及地價稅稅收偏低情形，也顯示地方政府財產稅制仍有檢討改進的空間。另外，地方稅法通則公布施行後，雖然賦予地方政府有加稅的權利，但對於課徵事項、對象、年限、稅率等又予以設限，並應函報財政部核准始得徵收，以及地方政府對加稅可能造成的影響，使得地方政府想藉地方稅法通則來增加稅收的效果不大。因此，有必要由財政部出面，進行地方政府間的「租稅協調」，也就是召集地方政府共同研議可以將部分稅基過於狹窄、減免範圍過大、稅率偏低的租稅，同步調高或擴大到合理範圍，如此，使得各地方政府作為一致，才能共同面對民眾反對加稅的壓力，也才有可能讓地方稅法通則發揮開源的具體效果，靠著自我努力改善地方政府的財政狀況。

(四)專題研討3：促進民間參與公共建設－BOT、OT、聯合開發之法令與實務

在本專題研討中，澳洲新南威爾斯州州長辦公室政府經費及績效委員會主席 Allan 先生以最近澳洲雪梨的跨市隧道BOT案所產生的爭議提出一些經驗與建議，包括：1.民間投資人對於該計畫的營運量必須核實估計，即使是針對與該計畫有關的民眾或人士做過深入訪談調查，仍應審慎評估市場潛力，避免過於樂觀。2.政府在推動公私部門合作時，應先清楚考量其目的，例如：提供舒適、便捷的公共服務應遠比政府減少負債或增加收入來得重要。3.政府主辦機關在辦理協商議約時，應將公共利益置於本身利益之上。4.政府在推動公私部門合作時，應是為一般民眾爭取最佳利益，而非政府本身的利益。5.政府機關人員（或聘用人員）應具有財務風險控管的專業能力，一方面瞭解如何在風險與報酬之間做取捨，另一方面知道政府與民間投資人之間應如何共同分擔風險及報酬。6.政府機關與民間投資人的合約內容必須透明，一般大眾才能瞭解各方承擔的潛在成本、風險與報酬。7.每個公私部門合作案的優缺點、淨成本效益，應在一定時間（約3－10年）後由審計機關獨立查核，完整記錄查核結果，並彙整摘要公布於公開網站。

國立交通大學土木學系黃副教授則針對政府機關依促進民間參與公共建設法暨相關法規辦理民間參與公共建設時所面臨的幾個課題提出看法：1.重大公共建設往往因自償率太低，而缺乏民間投資誘因，因此政府必須補貼投資不足的部分，使民間投資計畫具財務可行性，銀行也願意提供融資，計畫才能落實。但政府投資比率應該是多少，則有諸多爭議，建議參考「建立自償性公共建設制度推動方案」，降低自償率適用上限，同時考量民間可能投資的金額。2.地方政府推動民間參與公共建設計畫時，廣泛面臨嚴重的專業人力不足問題。因此，中央主管機關應協助進行人才培訓工作，同時成立專責機構從旁協助，並編列預算給予專案補助。3.在ETC案發生爭議之後，促進民間參與公共建設法第12條的公共利益條款，已

受到應有的重視。對於公共利益條款的落實，除了民間投資人要有基本認知外，最重要的是主辦機關事先要進行完整的評估和規劃，並在招商文件中明確提出民間投資人必須配合辦理的事項。4.促進民間參與公共建設法第52條及53條對於BOT案民間投資人的退場機制雖已作規範，但仍有不足，無法因應如ETC案，在系統建置完成後，因最高行政法院撤銷民間機構最優申請人資格，而導致投資契約無效的特例，促參主管機關宜進行整體檢討之後，儘速提出合理的解決方案。

(五)專題研討4：公產管理－非公用土地之租售與開發

本專題研討中，財政部國有財產局蘇副局長的報告，首先就目前國有土地的面積、種類、非公用土地的管理運用原則及出租出售與開發利用的相關法規作系統式的說明。其次再就目前非公用土地開發利用方式與實際案例作詳細的解說。最後則指出，土地是生產的三大要素之一，最佳的土地利用方式，是在環境資源永續發展下，兼顧經濟成長，以破壞最小、效益最大為目標，在利用效率與社會公義之間取得平衡，創造全民福祉。

中國文化大學市政暨環境規劃學系吳副教授的報告提出，公有非公用土地的處分，除了增加政府財政收入的目的外，還具有匡正房地產市場運作及提振產業投資的效果。在現有出租、出售與開發管理方式上，以公有土地作價投資是政府一個可積極推動的方向。公有土地作價投資包括設定地上權、委託經營、信託合作、聯合開發等開發利用方式，而政府將土地當作資本投入後，即成為民間企業的股東之一，與該企業共同承擔風險，也共享經營利得，但政府的角色僅是土地出資作價，並不加入經營為原則。政府以公有土地作價投資需注意或解決的課題有：1.公有土地作價投資具有「刺激產業投資」、「增加就業機會」、「活化公有土地」、「增加財政收入」等效果，但在實務上，「刺激產業投資」與「增加財政收入」可能會有互相排擠情形，則政府需在政策面上作取捨。2.政府與企業間的權利義務應清楚劃分，並儘量降低風險，以求財務明確回收。3.公有土地作價投資的相關法規應配合需要，適時訂定或修正，並善用協商機制解決問題。4.土地估價作業及投資審查程序均應簡化。5.妥慎選擇適當投入時機與合作的產業，才能確實達到刺激產業的目的。

澳洲墨爾本市政府財政管理委員會主席 Shanahan 先生提到，墨爾本市的主要歲入來自財產稅，是依據維多利亞省法規徵收，依法所有財產每2年就要重新估價1次，重新估價時會造成稅率變動，其相應稅率由市政府決定。近年來，墨爾本市恪守稅率微調的政策，自2001年起，累計的稅率增加幅度為9.5%，由於每年的稅率只是微幅調升，加上有龐大可課稅商業財產，使墨爾本市得以增加歲入，又不致引起太多的政治爭議。墨爾本市政府擬訂的2006－2010年財務資源計畫的主要策略如下：1.持續維持稅率微調政策，並配合通貨膨脹做調整，以支應市政服務的總成本。2.持續評估各項投資物業組合，以確保能獲取最大利益，並使風險最小化。3.市政府自2007年7月起取得港區管轄權，預計港區服務費可為市政府帶來可觀的收入。4.由於路邊停車費收入不如預期，加上服務費需求持續成長，市政府將採取降低基本開銷的措施來因應，以避免產生赤字。另外，墨爾本市自1996年將債務全數清償後，就沒有再對

外舉債，主要是該市公庫有足夠的現金流量與資本支出的減少，這是在財政上的優勢。在2005年11月時，墨爾本市開始檢討「無債」政策，認為應該要容許部分短期舉債，以因應未來推動公共建設的需要。因為財政穩健的因素，墨爾本市自2000年以來在標準普爾（S&P）的信用評等上一直獲得3A評價，未來4年透過審慎的財務管理與充足的現金流量，預估能持續維持財政穩健，也能繼續保持3A評等。（註：Shanahan 先生原想參與第1議題討論，因第4議題無國外貴賓參與，所以商請 Shanahan 先生同意改為參與第4議題，但其發表的報告內容屬第1議題）

(六)綜合討論及閉幕典禮

為使國、內外所有與會人員充分交流，於專題研討結束後，本府財政局敬邀本府李秘書長主持綜合討論，現場進行了熱烈的提問與討論。最後，再由本府李秘書長於閉幕式致詞後，地方財政議題研討部分已全部結束，經由國、內外貴賓精彩的研討與踴躍的意見交流，增進了彼此對地方財政業務的瞭解與經驗。

五、參訪活動

為使國內外所有與會人員舒緩精神、放鬆心情，研討會結束後，本府財政局特別安排了1天半的參訪活動，分別前往國立故宮博物院、世界最高的臺北101大樓及臺北縣的九份、黃金博物園區等地參訪，回程並沿途欣賞東北角海岸的秀麗風景，以體驗不同的臺灣風情與知性之旅。

六、晚宴活動

為回應國、內外所有與會貴賓參與的熱情，以充分展現地主之誼，晚宴安排也是本次研討會的重要活動，其中歡迎晚宴由本府財政局紀局長致詞歡迎，並感謝各位貴賓的參與，以消除彼此間的陌生，增進後續研討會期間的認識與溝通。市長晚宴時，由本府李秘書長代表馬市長贈送每位國外貴賓刻有其中文名字的方石印章。各場晚宴除規劃招待國內、外貴賓享受中華美食外，並於市長晚宴及歡送晚宴時，安排具有介紹我國傳統文化特色與意義的川劇變臉、魔術、民俗音樂及原住民舞蹈等節目表演，使晚宴時光更增添知性與感性，充分展現賓主盡歡的溫馨氣氛。

參、結語

本府財政局本次辦理地方財政國際研討會，是首次辦理國際性研討會，除了承辦科室負責綜理及掌控各項會議籌備工作及進度外，局長、副局長及其他長官都給予本次研討會大力的支持與指導。承辦科全體同仁於研討會期間擔任工作人員，全力支援各項服務，以善盡熱忱接待國、內外貴賓之責，另其他科室及所屬稅捐稽徵處也都派員協助接待外賓、審核會議資料，大家共同群策群力，使本次研討會能順利圓滿完成。

本府財政局首次辦理國際研討會的珍貴經驗，提供本府相關機關長官、同仁與國、內外貴賓分享財政業務經驗，達成城市外交的目的，相信所有與會人員均有所收穫。此外，本府財政局得以學習與會議顧問公司共同籌辦會議的規劃與執行，有關參與研討會籌備過程中的各項經驗，也非常寶貴，對於未來本府相關機關或其他縣市籌辦此類會議，將可提供實際經驗作為參考。

(全文完)



日本主要銀行國際化策略探討(下)

(接第67期)

譯自：2006.08.07,「金融財政事情」週刊 瑞穗銀行副理／吳國祺 編譯

三井住友銀行的國際化戰略

三井住友銀行 專務執行董事東俊太郎

* 國際部門的現況如何？

2005年的業務毛利1兆5521億日圓中，國際部門佔6.9%（約1068億日圓），但今後國際業務將擴大。從國內市場的飽和情形來看，不僅是金融機構連企業都要拓展國際業務。

* 每個地區不同嗎？

在亞洲地區，日系企業的地位急速提高。在美國，往來客戶中，日系客戶不滿50%，但是在亞洲的日系客戶則超過50%，有些分行可能還佔了60%~70%。國際業務在本行所佔的比重從幾年起就逐漸增加中。

隨著日系企業的增加，在亞洲地區，與資金清算、流動性存款、應收債權流動化等資產有關的收益超過50%。這些收益與景氣變動無關，是屬於穩定的收益。在亞洲地區今後仍將致力於存款、CMS（Cash Management Service）等資金清算業務。

另方面美國、歐洲則致力於PFI（Private Finance Initiative）、Project Finance、Ship Finance、Syndication Loan、不動產 Finance 等全球化色彩濃厚的商品。特別是在英國，PFI、PPP（Public Private Partnership）獲得 League Table 第一名。

* 日系企業海外進出的意願高否？

日系企業的海外進出、海外投資日漸熱絡。對亞洲的進出仍擴大中。對東歐的進出也活絡。企業收購等大型投資案件也在增加。本行隨著企業的海外進出而捕捉商機。隨著企業的海外發展，本年四月本行設置了「企業諮詢部」與支援海外進出的「國際事務部」，加強在國外的日系企業之交易。

* 外國企業到日本發展的情形如何？

本行的「國際法人營業部」推動著與在日外國企業的交易。在美國「國際法人營業部」與當地企業維持良好關係並和日本的團隊保持聯繫，支援在美當地企業的對日發展。不僅是一般企業，歐美證券公司在日本的業務亦急速發展中。

* 是否因顧客的不同而有不同的策略？

配合日系企業的海外發展而加強「國內營業部」同時協助這些企業的周邊產業到海外發展。

而對非日系企業要靠關係爭取收益並不容易，所以以商品為主體，透過 Project Finance、Trade Finance、Ship Finance 等。今後也要以這些 Finance 業務向亞洲地區發展。在新加坡、香港設置了商品的專業部門。

新的商品需要優秀的當地行員，如何運用此些優秀的當地行員是個重要的課題。尊重他

們的自主性之同時與日本的派遣人員共同組合工作。

* 展開據點時的想想法

如前所述，隨著業務模式的不同，據點的展開方法也不一樣。在亞洲地區，日系企業的存在感較高，且與歐美國家不同、市場也各異，因此透過積極的設立據點來形成面的據點。而且為了掌握日系企業交易需要存款與資金清算業務，故以 Booking 的分行型態進出為主。例如在中國的分行或今年五月開設的胡志明分行即屬此型態。

同樣是今年五月開張的休士頓出張所就是針對能源產業的 Project Finance、融資的業務。帳記在紐約、行銷在休士頓。像此明確的區分市場將可維持有效率的國際業務。

致力於對中東地區的發展是本行的特色之一。本行是日系銀行中首先到杜拜設立分行的。巴林也有辦事處，建立了與非日系企業、當地政府的管道，藉以掌握 Project 案件和油元。

* 但是據點網比不上他行

如前述隨著業務模式之不同而設立據點。據點的數量或許比不上他行，但就整體來說，服務也未必就不好。像中國蘇州分行、杭州分行是唯一的日系分行，獲得進出該地日系企業的好評。配合各國、各地區的實際情況，有效運用合作關係，透過有限的據點提供更好的服務。

在各據點致力於降低作業成本。例如在紐約推動綜合管理、歐美推動電腦系統的單元管理，以提高業務效率。

* 重視效率是否會阻礙與日本企業間的關係？

所謂效率就是連最起碼的服務品質都不能差，減少不必要的費用。例如在印度2004年將新德里分行和孟買分行轉讓給渣打銀行，此乃考慮到印度的客戶分散，零散的據點無法提高收益。相反的在印度擁有眾多據點的渣打銀行，有雇用日本職員並設置了 Japan Desk，可透過該行將客戶介紹給本行。該行的 CMS 水準高，該行的客戶對 Japan Desk 評價也不錯。同樣的組合也希望用在其他地區。

* 80~90年代國際業務的擴大與縮小的教訓如何？

在經營的意識中要經常有損益表的概念。若是要單純的提高收益，則多少貸款資產都可以買下。但是如此的作法並不能加強銀行的原本收益力。貸款並非是建立客戶間關係的武器。如果有損益表的意識，就可理解掌握亞洲地區的流動性外幣。

要求現場的負責人（Officer）要抑制資產的增加而提高收益。若腦海裡沒有銀行損益表的概念則只能絞盡腦汁或出盡勞力，工作上的緊張感也有所不同。

從歐美銀行的經驗探討國際化之路與條件

日本綜合研究所調查部上席主任研究員 高安健一

日系銀行最近隨著經營環境的好轉，再度將經營的目標放在「國際業務」上。想必在不久的將來，將朝向「全球化戰略」發展。歐美的有力銀行自80年代末起經過多次的錯誤嘗試，而展開了全球化戰略，先後在事業資產、地域策略、人才培養方面，完成了全球化戰略。本文就探討歐美金融機構的國際化策略經驗之同時，確認日系銀行現在在國際化的地位，進而探討今後的課題。

* 全球化戰略的共同點

自80年代起全球性的放寬金融管制、加上通信革命以及跨越國境的經濟交易活動熱絡。因此歐美有力的金融機構隨著其在國際開的 M&A 而提高了其在國際金融市場中的地位。綜觀此些歐美金融機構在推動全球化策略具有以下共同點。

第一、在母國市場即使具有壓倒性的競爭力，但仍抱持著市場競爭的危機感。擔心著若不提高國際競爭力，就無法生存的危機感。此一意識尤以歐洲大陸系金融機構為甚。

第二、在世界的主要市場中，選定可獲得競爭優勢的事業領域，並集中力量扶植之。其目的是經由在多個事業領域中的發展，而提供具有全球化意願的顧客金融服務。因此傾力於投資銀行業務、私人銀行業務、資產運用等。

第三、為了展開全球性事業，積極運用 M&A。自80年代起金融業的全球化規模擴大、金融多樣化同時進行。所謂金融多樣化是指為了按照各國、各地區或顧客的需求，而提供最適當的金融商品。此些金融商品或業務未必均需由自己提供，只需決定什麼業務或金融商品必須由自己提供。亦即有明確的經營方針與判斷基準。

第四、歐美金融機構積極展開世界規模的品牌戰略。例如香港上海銀行、德意志銀行、瑞士銀行、UBS 等。品牌戰略不用說是要引起顧客的注意。

歐美金融機構越朝向全球化、多角化、經營統合發展，越重視建立自己的傳統、歷史、經驗等企業文化。企業組織越擴大或越多國籍化發展，越需要標準化手冊或明確化的指揮系統。但是另一方面，人才卻越多樣化或多國籍化。為防止組織的僵硬化，需藉由多樣化的員工來導引出創造力，藉以提高顧客的滿足度。為建立提高顧客滿足度的環境，必須將經營理念灌輸到員工身上。

(接第5版)

*** 對日係銀行諸多啓示的UBS**

綜觀自90年代起歐美金融機構的全球化策略大概可以分成以下四類型。

第一、是花旗集團與香港上海滙豐銀行(HSBC)的類型。在世界主要國家或地區對所有的顧客提供全面性的金融服務。

第二、是展開全球化不久的德意志銀行、UBS等大陸係銀行。

除加強自己國內及歐洲地區的經營基礎外，也擴大美國市場或對新興成長國家的活動範圍。某種程度的將活動範圍集中在某特定的國家、地區、顧客以及事業領域。

第三、JP Morgan Chase、Bank Of America之類。以加強國內市場為主軸，實施經營統合之同時確保全球化金融機構的地位。

第四、屬美系投資銀行。加強具有競爭優勢的領域、提高金融資本市場的地位。

其中對日系銀行最具參考價值的是歐洲大陸體系的經驗。80年代後半，德意志銀行或UBS等將經營資源集中在國內。在區域內經濟統合的過程中，維持並提高了自己國內市場的地位。同時對抗在歐洲擁有穩固基礎的美國系銀行。甚至透過M&A在美國市場建立起全球化金融機構的地位。

從80年代起UBS的腳步頗富啓示。UBS在當時是瑞士的有力金融機構，但稱不上是全球化的金融機構。其國際化的腳步較慢，80年代雇用非瑞士人國籍的國際員工只有5%，但是到2005年則增加到63%。同時點的地區性資產分配為：瑞士10%，瑞士以外的歐洲、東歐、非洲33%，美國49%、亞洲太平洋8%。股東收益率(稅後收益)達15~20%。在瑞士國內消費金融及企業金融仍居業界之首。

*** UBS的國際化走得並不平坦。成功的原因可以歸納成以下三點。**

第一、建立了明確的策略。在展開全球化時訂定了一個名叫「90年代策略」的長期策略。98年合併的UBS又訂定了一個名叫「2000年展望」的經營策略，在這「2000年展望」的經營策略中，記載著要擠進世界前十大的願景。

第二、事業領域的選擇適切。以財富管理、消費金融、以及投資金融三者並立的事業體制。主要是著眼於(1)成為世界有數的投資銀行(2)加強法人投資的資產運用(3)在私人銀行或財富管理方面居世界領導地位。

第三、經熟練的企業收購政策。在很短期內達成全球化及加強事業領域。

*** 日系銀行進入擴大期的國際化業務**

日系的三大金融集團從二、三年前起，就進入擴大國際業務的階段。迄目前為止，日系銀行的國際化策略可歸納為以下五點。

第一、擴充海外的據點與積極累積海外資產。但是資產累積的速度比歐美銀行來得慢。例如國際清算銀行所做的報告中，2005年底時對亞洲的授信總額(7,473億美元)中，歐洲有3,856億美元(佔總授信額的51.6%)、美國銀行1,356億美元(18.1%)、日系銀行則只有760億美元(10.2%)。

第二、企金部門或投資部門，再度朝向全球化組合。主要是著眼於提供全球化日系企業的高度金融服務之同時，擴大對非日系企業之業務。因此對日系銀行而言，在國外建立一個能夠提供客戶商業銀行與投資銀行的金融服務業務一體的架構是重要的課題。

第三、加強資產運用與富裕階層的財務管理業務。從在日本國內，與美系投資銀行合作從國外資產運用機構引進金融商品等。跨越國境的資產運用需求高，是發展國際業務的一個主要動力。

第四、將在美國設立金融控股公司列為發展國際化業務目標。在美國取得控股公司的執照才能順利的推展證券業務，同時也才能將在美國從事證券業務的Know How運用在日本。

第五、加強對亞洲的策略。從歐洲銀行的例子來看，在推動全球化之前需，先鞏固國內的經營基礎進而在國外展開合併收購策略。然而以目前的日系銀行來說，在亞洲地區似乎仍擺脫不了歐美銀行的領導。歐美金融機構不僅致力於香港或新加坡的境外金融市場，且積極擴大其在各國國內的境內金融業務。此包括從事當地貨幣交易、金融衍生性商品相關業務、扶植資本市場、出資中國的銀行、收購亞洲當地銀行等。惟亞洲各國在金融方面的管制不盡相同，即使是歐美金融機構也有不能全力發揮。

*** 攻勢的全球化、守勢的全球化**

儘管日系銀行的國際化業務再度擴大，但並不像歐美金融機構所展示的全球化架勢。現在日系金融機構無疑的是配合著日系企業的全球化發展而逐漸擴大國際化業務。

日系銀行並不是非得模仿歐美金融機構的全球化策略不可。但是日系金融機構若要採取主動的全球化策略就要盡快建立一個長期且具體的策略。從歐美金融機構的例子來看，要達成國際化至少需要10~15年。且要達成全球化必須經歷每一個過程且要確實的做到。

(全文完)

參加「第34屆ISACA國際研討會」紀實

財政部財稅資料中心/管理師 詹慧雯

電腦稽核師協會(ISACA, Information Systems Audit and Control Association)是一個為資訊管理、控制、安全和稽核專業設定規範的全球化組織。該協會於95年7月31日至8月2日於澳洲阿德雷得(Adelaide)舉行為期3天的研討會，討論議題包含四大主題：

資訊治理—從策略面探討資訊科技，以為管理者制定計畫及資源分配的依據。

資訊稽核管理—提供工具、技術及實例，以幫助與會者提升自己的技術能力。

資訊安全管理—剖析建立一個有效率的資訊安全管理制度主要的基本元素。

資訊風險管理—利用內部控制平台，如資訊系統稽核與控制標準(COBIT, Control Objectives for Information and Related Technology)來了解、定義及解決資訊風險。

於近30場次研討會中，筆者摘錄「資訊委外」議題與大家分享，期能在資訊委外的風

潮中，降低學習成本，創造雙贏。

一、為什麼要委外？

委外是指將部份的組織活動，藉由簽訂合約的方式，委託給組織外的企業經營。組織委外的因素很多，包含：降低成本、讓組織能專注於企業核心活動(core activity)、克服員工專業能力不足及提高服務品質等。依據資訊科技管理研究所(ITGI, IT Institute Governance)在2004年對美國、亞洲及歐洲等14個國家，針對年收入超過50百萬美元的公司，訪問200位CIO、IT管理者所做的問卷調查顯示，資訊委外的因素依序為：內部缺少足夠能力的知識工作者、降低成本、提供較快或較好的服務、減少IT風險及公司政策等因素。其中，內部缺少足夠能力的知識工作者佔首要因素，這隱含了：(1)由於資訊科技進步的速度很快，對組織而言，獲得、訓練及再訓練這些資訊人才，在這個快速變動的全球化科技潮

裡，要花費相當昂貴的代價。(2)巨額的投資資訊科技和訓練人才並不是公司的主要核心活動；相反的，如何和委外廠商整合，使整個價值鏈能更有效率的運作才是重點。

二、資訊委外類型

資訊委外可區分為如下三種類型：

1. 軟體外包：依據系統規格書委外辦理。委外廠商負責系統分析、設計、撰寫程式、單元測試及整合測試等軟體發展生命週期(software development life cycle)各階段的工作。依據委外商和委託者公司的距離又可細分為：內部委外(onsite, 委外商駐點在委託者的公司內)、同個國家委外(near-shore, 在同個國家或地區)及海外委外(offshore, 二者相距非常遠)。其中，海外委外係因企業基於降低成本的考量，如委外給印度或大陸。

(續第7版)

2. 應用系統支援及維護：公司將自行開發或委由別人開發的現有系統委外。委外商主要負責系統錯誤（bug）修改或依使用者的需求修撰程式。

3. 基礎建設管理服務：包含伺服器管理、資料庫管理、網路管理等。

三、資訊委外的風險等級

委外風險等級端賴被委外的組織活動和組織策略間的關聯性。換言之，若委外的作業失敗，將造成組織策略的失敗，其風險等級就很高。下表例舉委外作業、風險等級及管理者的主要考量因素：

委外作業類型	風險等級	管理者考量因素
組織的核心系統	高或非常高	1. 確認有適當的備援和災害復原計劃 2. 詢問伺服器及資料的安全等級 3. 了解組織依賴委外的程度 4. 詢問目前委外的進度 5. 了解委外商是否有遵行合約
部份系統設備委外	低	通常由組織的中階管理介入（如，確認服務及付款條件）。只有當災難發生時，才會尋求高階管理者的幫助（例：需要復原基金）。

風險等級愈高的委外作業，向高階管理者報告的頻率就愈高。報告方式以圖示（委外活動流程圖，有問題的範圍以顏色標示），並要畫出和未被委外的企業活動間的關係。

四、資訊委外的潛在風險

依據牛津大學資訊管理學會（Oxford University's Institute of Information Management）及美國 Missouri 大學在2000年針對過去8年來29份委外合約案例研究，發現35%的委外是失敗的。潛在風險包含：完全依賴委外商、資訊系統安全、法律問題及人力資源議題等。例如：

1. 完全依賴委外商：組織將對資訊系統的所有控制轉移給委外商，當委外關係結束時，組織沒有能力維護原來的系統。潛在風險包含：（1）當委外關係被迫終止，例如：委外商有財務危機或能力不足時，企業如果不能馬上找到替代者，將會面臨困境。（2）委外後企業若欲變更需求，需要花費時間／金錢說服委外商，比自行維護時更耗費時間。（3）和委外商的關係也是一大風險，因為委外後，組織喪失了專業能力，而委外商掌握了專業，也掌握了委外合約續約時的談判籌碼，組織可能變成談判過程中的人質。以上這些可能的劇本，組織應該要有備援計劃以應付這些意外狀況。

2. 資訊系統安全：當委外商和委託者電腦連線時（尤其是海外委外，委外商可能透過網路和委託者的公司連線，以便修改），因為使用者的數量包含了組織人員和委外商，將提高未經授權存取（unauthorized access）

的機率，組織可能喪失機密性（confidential）和隱私性（privacy）。包含：暴露財務資料、洩露員工或客戶基本資料、信用卡資料或商業機密等。

五、成功委外的建議事項

1. 先了解組織的策略，確認委外是可接受和可行的。透過這樣的步驟，可以了解組織的核心活動及差異化的優勢，通常這些活動不會列入委外。

2. 了解需求，以決定委外關係的類型。若需求複雜或委外期間長，就更需要整合需求及和委外商建立夥伴關係。

3. 在簽訂合約前，先建立委外治理程序及相關的基礎設施。透過清楚了解目標、期望、角色和責任，可作為雙方簽訂契約前的參考。

4. 不要把破碎的企業活動委外。因為如果組織自己無法管理好，委外同樣也做不好。

5. 企業自己本身應先做好功課，包括對自己（了解自己的需求）及對潛在委外商（委外商是否可靠、它擁有多少資源、確認委外是否可以達到原先設定的目的）的了解。通常這個步驟可以落實在 RFI（Request For Information）及 RFP（Request For Proposal）的撰寫。

6. 在委外的每個階段和委外商的關係及簽訂，應有仔細的計劃。例如：在建立及審查合約階段，組織要定義和委外商間的關係、確定服務的提供、建立雙方都可接受的服務評估模式及訂明基準點、衡量方式及控制經費。

7. 當合約屆滿或終止（如委外商違反合約、犯法、破產）時，計劃重新談判。在契約中應訂立在這種情況時的標準處理程序，組織的委外管理也應該包括這一項。

8. 確認整個委外過程均有做好風險管理，這可藉由定義組織內各個管理者的角色和責任來達成。例如：執行長—確認和合約有關的內、外部溝通及狀況；在委外案執行過程中發生衝突時，予以仲裁；提供管理方針和制定程序。專案經理—確認預期的服務和利益能被達成，並訂定時程表；定義和了解執行委外時可能產生的風險。財務長—確認和了解合約中財務有關的條款。

9. 由於委外帶來的不確定性，可能引起企業的連鎖反應，例如：有的員工可能被裁撤。事前的溝通，如：透過論壇或會議詳細介紹，絕對比員工抗議時才處理來的好。

組織也可以聘請資訊系統稽核員（IS auditor, Information Systems Auditor，指取得 CISA 資格者），來確認外包目標的達成。其主要工作包含：審查合約並評估風險、確認合約中所述明的監控及管理程序已經設立且發揮原先設想的功能（例：罰款）、了解委外商的財務情況及在產業中的地位、記錄稽核軌跡（logs）、弱點掃描（vulnerability scans）及滲透性測試（pene-

tration testing）、衡量使用者滿意度及評估是否已達到預訂的企業利益。

六、委外常見問題

1. 委外合約的時間長度？

早期為長期性合約（如：10年），近年則偏好短期合約。當然，要視委外作業的特性而定。

2. 是否該委外給同一委外商？

早期的確如此，但近年則偏好多廠商（multi-vendors）委外。例：GM公司早期將它的資訊委外給 EDS，但現在則委外給多個廠商。

3. 該如何選擇委外商？

很難選擇，因為沒有一家委外商會完全符合你的需求，你必需有所取捨（trade-off），看什麼對你比較重要。（長期降低總成本或短期內快速降低成本？委外商需有廣泛知識或是某一專業領域的知識工作者？委外成本是固定的或變動的？）

4. 除了合約價金外，委外尚包括哪些隱藏成本？

包括了：10%-20%設置（set up）及管理成本，若是海外委外（offshore），這些成本將會指數成長15%-65%；選擇廠商的時間成本；員工出差成本；公司文化和委外商文化謀合成本；轉換企業知識（know-how）給委外商的成本。

5. 若委外失敗，可以收回嗎？

這是個選項，但不容易。因為（1）企業已喪失維護系統所需的能力（2）系統智慧財產權的問題（3）需要花費巨大的時間／金錢重新建置。

6. 委外為什麼會失敗？

因為中高階管理者的觀念錯誤，如：太急於快速削減成本；將自己原本管理不好的工作委外，以為委外後會改善；認外委後的管理，是委外商的責任。

七、結語

在國內資訊委外風潮下，組織對於自己的核心價值愈來愈清楚，能明確知道哪些活動可以委外及委外給誰。為了分散風險及降低成本，多個委外商及海外委外，亦成了愈來愈多企業的採用選項。一個成功的委外，端賴管理者建立正確的觀念，如：確認主要的 IT 管理並沒有因為委外後而被忽略及確認委外商的資安政策及程序，和公司內部是一樣嚴謹、同步的。理論上，隨著每一次委外，組織的學習曲線應當愈來愈短，但是經驗的增加不能只建立在「個人」上，組織應該要建立正式的委外管理程序。期盼本文能對各位在委外管理工作上有所助益。

（全文完）

新加坡政府縮減公司稅稅率

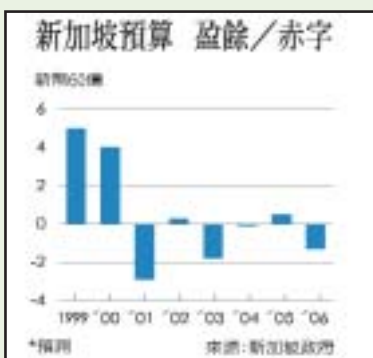
【譯自：亞洲華爾街日報二月十六至十八日版第二頁】

譯者：財政部財稅人員訓練所／簡任秘書 曾啟明

新加坡政府為鼓勵吸引外國投資人及處理國內失衡的經濟現象，日前宣佈縮減公司稅稅率（corporate tax rate）及協助低收入工作者之相關措施。新加坡財政部第二副部長 Tarman Shanmugaratnam 在一場對國會發表有關政府預算之演講中指出，新加坡將自二〇〇八年四月起，將現行公司稅稅率的20%降至18%。新加坡這一措施將大為提高其與另一商業中心之對手——香港之競爭力，目前香港的公司稅稅率為17.5%。Tarman Shanmugaratnam 表示此一降稅措施將造成新加坡政府一年約八百萬新加坡幣（約五億二千五百萬美元）的損失。

該預算案包括調升貨物及服務稅（goods and service tax），從5%調高至7%，預期可增加稅收達新加坡幣十億五千萬元。此一增

加之稅收所得將用來資助擴大社會福利計畫，即所謂「工作福利」（workfare），係新加坡政



府給予低收入之工作者補貼薪資。另並有相關補助配套措施，以補償民眾因提高貨物及服務稅之支出，此補助配套措施將花費新加坡政府未來五年，約四十億新加坡幣之成本，至於以現金繳稅之稅賦折抵部分，則約須耗費新加坡幣十八億之成本。

在一九六五年自馬來西亞脫離獨立後即掌理新加坡之「人民行動黨」獨裁統治下，這城市國家已經成為全世界最富有國家之一。但來自新興國家的競爭衝擊下，迫使新加坡許多製造業工作外移。在二〇〇〇年至二〇〇五年間，新加坡最高所得前十分之一的家計單位的收入，呈現每年2.8%增加率，但是所得最低十分之一之家計單位，其收入完全呈直線下降。雖然新加坡放棄西方式的政治自由以換取經濟繁榮，但由於貧富差距之拉大，已傷害到社會契約（social contract）。Tarman Shanmugaratnam 告訴國會說全球化帶給新加坡面臨嚴重挑戰，新加坡將面臨所得分配惡化危機及低收入所得人力之薪資遲緩增加或甚至沒有增加之地步。這種情況不僅在過去數年或現在，恐怕可預見的未來數年，情況還會是如此。

新加坡的「工作福利計畫」（workfare plan）係特地為這些低收入工作者所量身訂作。花旗

銀行集團經濟研究員 Chua Hak Bin 表示這項福利計畫之推動，對新加坡政府而言已是向前邁一大步的舉措，因為新加坡一向反對西方式思想的社會福利計畫。新加坡傳統上係針對人民的健康、教育及住屋等提供補貼，但不提供最低薪資及失業救濟的救助。

新加坡政府亦宣佈增加雇主提供中央薪資公積金（Central Provident Fund）之提撥，該公積金係為受僱工作者提供強制性退休儲蓄之機制。自七月一日起雇主負責提撥之比率由薪資之13%提高至14.5%。但是，此一增加數尚無法完全彌補二〇〇三年經濟蕭條時所減少的3%幅度。

針對新加坡政府所提出的預算案，Tarman Shanmugaratnam 預測二〇〇八年三月三十一日之會計年度結束日，預算赤字將達七億新加坡幣。二〇〇六至二〇〇七年會計年度預算赤字預測，由二十九億新加坡幣調降至13億新加坡幣，由此反映出在二〇〇六年經濟成長達7.9%時，稅收收入亦呈現較穩定健全狀況。

Tarman Shanmugaratnam 表示新加坡憲法將予以修正，准許新加坡之國家外匯存底的資本利得，視為投資收入所得，此一提案將可協助增加國家的收入，並對於裕餘的額外基金予以鬆綁，以便投入有關社會福利及基礎建設之需。

My Wonderland

財政部臺北市國稅局信義稽徵所
／稅務員 張志瑋

Working in Taipei City, I'm tired of the heavy traffic and block after block of office buildings. Thus I like to go traveling at my leisure, and my favorite place is Jinshan, a small village in northern Taiwan.

It only takes about 40 minutes driving from Taipei to Jinshan. A balmy sea breeze just tells us that we're arriving at the resort. The locals are super friendly and lovely. You can slow down your pace here because there's no reason to hurry.

There are food stalls and street vendors aplenty in Jinshan. You can buy various farm produce and delicious food, and of course the juicy Jinshan duck! I often go swimming or loll around on the beach, relaxing in the laid-back atmosphere. By the way, enjoying the hot springs is also a good choice.

The picturesque scenery and friendly people are so unforgettable that I can't wait to visit Jinshan again. So let's take a trip!

開班訊

96年3月至4月

訓練期間	班名	期別
2007/03/01 - 2007/04/12	全民英檢聽力初級班	第1期
2007/03/05 - 2007/03/09	徵課管理作業實務班	第2期
2007/03/05 - 2007/03/09	房屋稅及契稅稽徵實務班	第3期
2007/03/05 - 2007/05/25	財政部涉外人才培訓班	
2007/03/05 - 2007/03/09	租稅教育及宣導人員培訓班	第1期
2007/03/06 - 2007/07/10	財稅英語聽力中級班	第1期
2007/03/06 - 2007/07/10	財稅英語聽力中高級班	第1期
2007/03/08 - 2007/03/08	專題演講—組織文化與組織學習	第1期
2007/03/12 - 2007/03/23	營利事業所得稅查核班	第3期
2007/03/12 - 2007/03/16	扣繳查核實務班	第1期
2007/03/12 - 2007/03/16	地價稅稽徵實務班	第1期
2007/03/15 - 2007/03/15	專題演講—組織文化與組織學習	第2期
2007/03/19 - 2007/03/23	扣繳查核實務班	第2期
2007/03/19 - 2007/03/23	地價稅稽徵實務班	第2期
2007/03/20 - 2007/07/24	財稅日語高級班(下)	
2007/03/20 - 2007/07/24	財稅日語高級班(上)	
2007/03/21 - 2007/03/21	所得稅法第25條申請案件審查實務班	
2007/03/22 - 2007/03/22	專題演講—績效管理	第1期
2007/03/23 - 2007/07/27	財稅日語初級班(下)	第1期
2007/03/23 - 2007/07/27	財稅日語初級班(下)	第2期
2007/03/30 - 2007/03/30	專題演講—績效管理	第2期
2007/04/09 - 2007/04/09	專題演講—風險管理推動作業講習	第1期
2007/04/16 - 2007/04/16	專題演講—風險管理推動作業講習	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	徵課管理作業實務班	第3期
2007/04/23 - 2007/05/04	營業稅查核實務班	第2期
2007/04/30 - 2007/05/18	法制研討班	第2期

§ 另有就地施訓班次不含在表內 §

稅捐機關應用六標準差管理之探討

台東縣稅捐稽徵處/秘書 侯世敏

台東縣稅捐稽徵處/股長 張於節

一、前言

六標準差(6 σ)於1987年由摩托羅拉Motorola發展,緊接GE、3M、聯合信號(Allied-Signal)、柯達等許多公司成功實施,國內在1999年由英業達集團、漢翔航空、車王電子、環隆電氣及寶成集團正式引進台灣,自2001年起,包括福特六和、櫻花、台灣杜邦等企業,都已要求六標準差成效與考績的密切關係,2002年國營企業之台鹽運用六標準差管理,經歷9個月努力,轉虧為盈。而6 σ 系列在不同情況具有不同的意義,發展上也有許多的差異,如包絡績效Processing for six sigma(PFSS)、Designing for six sigma(DFSS)、Managing for six sigma(MFSS)等有多重不同涵義,這個歷久彌新的概念卻通過了時間的考驗,在財星雜誌前五百大企業當中茁壯深耕。

從政府組織觀點上來看,6 σ 應用可被視為一項管理哲學,是一種策略上的方法,此方法必須跨越所有功能部門及不同業務,而6 σ 這套品管制度已流行多年,然現行政府機關在運用6標準差實例卻鮮有耳聞,是否會像過去多數公部門推行品管圈實為一人圈情形,多流於形式只是累倒員工,礙手礙腳;惟台中市稅捐稽徵處導入6 σ 活動,並陸續獲得「行政院服務品質獎」、「國家品質獎特別獎」及「法制再造國家級獎章—金斧獎」等成就,顯見6 σ 活動仍有公部門機構推動實施可行性。而台東縣稅捐稽徵處著眼「房屋稅課稅平面圖電子化」專案順利推動,也於95年8月底成立工作圈,並導入6 σ 應用,以期該專案最大效益化,本文以台東縣及台中市稅捐處在運用6 σ 規劃專案手法,探討應用六標準差於稅務機關發展新專案業務的服務與流程,透過相關文獻探討及稅捐處實際推動情形,整理稅務機關之六標準差流程、工作項目及找出各階段之關鍵屬性建議,以確保專案品質及服務能達到內部或外部顧客期望,替組織增加財務效益、改進品質節省時間,提供給未來其他機關實務上應用6 σ 可行方向及議題。

二、六標準差模式探討

(一)六標準差定義及內涵

Greg Brue認為六標準差管理的基本精神即是:全體員工主動參與,發揮合作團隊精神,與人力資本追求智慧發揮的目的不謀而合,並藉由參與的過程,促使整個企業得以進步。六標準差的目標是希望減少製程和產品上的變異,以防止不良品與錯誤的發生界限的一種衡量績效目標的管理手法。它與TQM最大的差異是有明確的目標(6 σ)與專職的推動人員(Black Belt等)推動專案。從文字表面看,六標準差讓人更明瞭,該做什麼事,及做到什麼程度。除此之外,6 σ 是站在策略或客戶的角度來思考,不只是專注於品質之改善,也專注於專案所帶來的財務效益,也強調「重視顧客」、「流程著手」的精神與手法,而且6 σ 除適用於

製造業外,也適合服務業等行業,所以6 σ 是品質管理的最新典範,是一種長遠性的變革方法,在流程中尋求具有突破性的手法,大幅降低產品價格、提升品質、提供服務與縮短時程,進而提升企業的獲利及全方位的顧客滿意。

Sigma原為統計學符號之一,源自希臘文Sigma之小寫 σ ,代表「標準差(Standard Deviation;SD)」,6 σ 字義為「六倍標準差」,表示每一百萬次操作僅有3.4次的失誤,對企業來說,6 σ 是近乎完美的目標;理論上每個產品的產品特性一樣,但實務上在製造過程中,受到一些無法控制的變因:諸如人員、機器設備、作業環境及流程等的影響,品質特性會稍有偏差,經匯集後這些差異會呈鐘型的常態分佈,用以代表製程變異的大小, σ 值愈小代表變異程度愈小,因此流程的品質水準愈高。

在實務上,Greg Brue認為六標準差管理就是運用教育訓練、資源與各種知識等,來強化企業的人力資產,藉以解決企業問題,為企業達成6 σ 近乎完美的目標;六標準差管理亦可預估人員教育訓練的需求,進而善用此人力來指導與執行企業所需之改革,並持續維持企業改革所帶來的效益。綜合而言,可歸類如下:

1. 執行六標準差可視為「學習型組織」,藉由教育訓練及持續進行的培訓,不斷地從顧客、外在環境和流程中獲取新資訊和新觀點,運用邏輯性的思考、熟練的統計工具及突破性手法,回應新的概念、產品、服務或改革,並能衡量成果及持續改進,帶領團隊進行專案改善活動。

2. 六標準差管理哲學的重點就是:99%的成功率是不夠的。或許大多數的人都認為這已經幾近完美,不過事實上,99%的成功率相當於每小時會有兩萬封郵件遺失,每個禮拜有五千個手術程序出錯,或是主要機場每天有四場意外;這樣的失誤機率是一般大眾絕對不可能接受的。六標準差管理哲學的重點就是:99%的成功率是不夠的。六標準差表示每一百萬次只有3.4次瑕疵,也就是說,成功率要達到99.99966%。

3. 六標準差管理就是運用教育訓練、人力資源與各種知識等,來強化企業的人力資產,以邏輯性思考、熟練的統計工具及突破性手法之運用,解決企業問題,達到降低變異、提升品質、大幅降低成本、縮短交期、提升企業獲利及達到全方位顧客滿意的目的之管理,為企業達成6 σ 近乎完美的目標。

(二)六標準差執行步驟

國內企業推行六標準差,基於各行各業型態背景,依自我需求採納不同的六標準差管理模式,發展歷程發現六標準差專案原先以著眼於『改善』目標,其專案的模式乃是以DMAIC為步驟進行改善,此種以改善為目的的六標準差專案,一般通稱為「Improve for Six Sigma, IFSS」專案。這些看似不同演進的管理歷程模

式包括MAIC、DEOVI、DMAIC等,實則大同小異,具有高度共通性,都是用來導引六標準差管理的參與人員,得以有效解決各種問題的模式如下:

MAIC: Measurement、Analysis、Improvement、Control施行步驟是改善現在既有現況。

DMAIC: Define、Measurement、Analysis、Improvement、Control施行步驟是加強定義在既有體制內的變革改善。

DEOVI: Define、Evaluate、Optimize、Validate、Incorporate施行步驟是執行最有效的方法,在第一時間內達成目標的作業方法。

(三)六標準差設計探討

實際上,6 σ 在DMAIC步驟對企業的改善仍有其限制與瓶頸,若真想到落實且穩健的邁向6 σ 的最高品質水準,可考量6 σ 管理另一境界—「六標準差設計」(Design for Six Sigma, DFSS)。其根源出自系統工程,目的為了掌控產品生命週期流程而發展出的一種管理手法,強調的是,需求管理方面必須符合使用端顧客的期望,將整個產品過程與團隊成員整合系統化(Greg Brue 2005)。六標準差能夠帶領企業到達的境界有其限制,當一企業的品質水準由3 σ 、4 σ 逐漸改善,並朝向6 σ 的方向前進時,往往會在5 σ 的地方停頓下來(稱之為Five Sigma Wall),很難再突破,如果希望效率能夠更上一層樓,企業應該要採用「六標準差設計」;簡單的說,DMAIC的手法是著重在處理現有流程管理,而DFSS則專注於產品與服務流程的開發設計,6 σ 的DMAIC將重心放在藉以消除錯誤和節省成本,使企業生產和服務的流程更有效益,而DFSS的出發點則從設計開發或重新設計流程作業開始著手,希望從一開始就能做對事情,如此執行面自然容易避免錯誤發生。

最常舉出之例子,工廠生產線上發生火災,利用「消防隊」緊急滅火,獲得期盼及掌聲(6 σ :DMAIC);反觀,不讓生產機台在製程中發生事故的「防火牆」,更難能可貴(DFSS),建立一套有效自動「防火」預防機制,避免事故發生,DFSS應是最佳選擇。因此六標準差設計在產品構想發展初期就不斷的蒐集顧客心聲,並進一步對於顧客需求、期望做深入了解,再經由DFSS相關工具將顧客心聲導入至產品設計中,以期能提高顧客滿意度。導入DFSS作業流程手法亦如6 σ 管理歷程模式萬法歸一,異曲同工之妙,可歸類如下:

PICDOV: Plan、Identify、Concept、Design、Optimize Verify

IDOV: Identify、Design、Optimize、Verify

IDDOV: Identify、Define、Develop、Optimize、Verify

CDOV: Concept、Design、Optimize、Verify

(續第10版)

(接第 9 版)

DMADV：Define、Measure、Analyze、Design、Verify

DMADOV：Define、Measure、Analyze、Design、Optimize、Verify

DCCDI：Define、Customer、Concept、Design、Implement

DMEDI：Define、Measure、Explore、Develop、Implement

雖然上述手法導入階段不盡相同，除有其階段任務外，亦跟產品、客戶需求而有所不同，但步驟及程序卻差異不大，殊途同歸，其最主要是希望可以達到減少開發成本與時間，進而有效提升效率並增加顧客滿意。

三、稅捐機關實證應用分析

(一)六標準差的統計衡量

稅捐機關在應用六標準差統計概念，來衡量行政作業流程不良率情形，以一標準差，那表示每一百萬次作業大約有70萬次瑕疵，也代表你每次做對的機率只有30%；如果在二標準差位階，那麼表示每百萬次大約有30多萬次瑕疵。大部份組織機關都是介於三和四 σ 之間，也就是每一百萬次分別會有產生66,807~6,210次失誤或瑕疵。套入稅捐處稅務作業六標準差統計概念則是：

標準差水準	每百萬件的稅務作業錯誤筆數
1	691,900
2	308,537
3	66,807
4	6,210
5	233
6	3.4

因此，稅捐處在執行各項稅務作業，諸如各稅開徵、稅務資料建立、稅務資料的審理、退稅、.....等等，仍舊會經常發生錯誤，並造成民怨，這就為何稅務資料要定期的清查釐正，不斷的進行內外部稽核，也經常舉辦各稅專業訓練，或擬定各種的作業計畫，其目的也是要提高標準差水準，降低錯誤率，從實務面來端詳，稅捐處目前的多項行政作業工作已有部份的符合六標準差的手法，差別於非用科學標準的流程執行，對於特定之專案管理確實性或民眾滿意度上，也多未能顯現成本效益的概念，這也是政府與企業最大的差異。

(二)稅捐機關運用實例

1. 台中市稅捐稽徵處

台中市稅捐處以「提升繳款書劃解銷號處理效率」為主軸，成立「Smart 影像工作圈」，並配合「六標準差」管理手法，積極進行業務流程改造與創新，大幅提升稅單繳款書劃解處理績效。對民眾而言，舉凡查欠、辦理產權移轉、退稅及限制出境的解除等，都能因之而縮短辦理時間，經調查，民眾對此案推動成果的滿意度已由82%提升到93%。早在94年該處與中華六標準差應用協會合作，舉辦「導入六標準差活動」研習，經過了近六個月的培訓及專案輔導，共有4人得到黑帶國際認證；另有14人得到綠帶資格認證，得到台灣地區第一個「公共行政六標準差」認證單位。

該處影像工作圈專案，運用六標準差之DMAIC（Define 定義、Measure 量測、Analyze 分析、Improve 改善、Control 管制）五大步驟

執行，目的是要鑑別與繳款書劃解銷號量化變異產生的真因，進而去除或降低變異的影響程度，運用 SIPOC（流程地圖）、FPC（價質流程圖）、Fish Bone（肇因分析圖）、C/E Matrix（因果矩陣圖）、FMEA（失效模型分析）、ANOVA（多變量分析）六種控制工具，實行優良的管制計劃，以改進並維持良好的成效，「黑帶」負責領導、管理和協助實行六標準差的小組，運作期間召開45次會議控管檢討，最終如期達成目標，成果斐然，實為各政府機關學習之標竿，其具體成效：

- (1) 人工處理所需作業時間由改善前440分鐘下降為1.69分鐘。
- (2) 銷號異常比率由7%下降為0.08%。
- (3) 節省稅單資料處理人力3人，由原本12人減為9人。
- (4) 納稅人提早15個工作天拿到退稅支票。
- (5) 至少提前10個工作天解除限制出境。
- (6) 節省內部成本5,340,000元，外部民眾滿意度提昇。

2. 台東縣稅捐稽徵處

為推動房屋稅課稅平面圖電子化，冀盼藉此引導卓越經營模式、運用卓越績效品質及標竿，95年8月成立「工作圈」，導入「六標準差設計」（DFSS）管理手法，以科學化方法具體進行持續改善，藉以提升公務員之士氣與榮譽感，並塑造主動、積極、有效率、重服務品質之組織文化。因本活動仍進行中，謹就目前應用方面做說明。

由於現行地方稅房屋稅系統僅剩繪圖部分是採人工筆繪處理，尚無電子化管理，因此可說是地方稅房屋稅系統的最後一哩（last mile），亟需完成全面電腦化的銜接，而台東縣幅員遼闊，許多建物位屬偏僻地區，電子化的輔助尤為重要。此工作圈採 DFSS 之 DMADV（Define 界定、Measure 衡量、Analyze 分析、Design 設計、Verify 驗證）步驟實施，因終端需求為本處內部同仁，所以著重設計及驗證，以滿足內部顧客需求，這也是採用 DFSS 原因之一，另本處財力及人力資源匱乏，實有必要以精實（LEAN）觀念排除浪費、提高工作效率及流程速度，來更有效率執行。工具運用 SIPOC（流程地圖）、TRIZ（創新發明解決理論）、Affinity Diagram（親和圖）、FPC（價質流程圖）、Fish Bone（肇因分析圖）、C/E Matrix（因果矩陣圖）、FMEA（失效模型分析）等控制。

階段步驟	主要工作項目
Define Measure	定義專案目標、項目及範圍。量測並決定顧客的需要及規格判斷需求將顧客需求進行優先順序排列，及界定產品條件及目標。
Analyze Design Verify	分析可能的流程以符合顧客需要。設計細部流程以符合顧客需要。驗證流程績效及能力是否符合顧客的需要。

該處現階段已進至第四步驟，以針對顧客（房屋稅同仁）使用滿意為議題，不斷透過控管手法（TRIZ 問卷法、品質屋、田口法、FMEA 等），以事前溝通尋求出問題得到最佳化的結果，並將實施策略展開後設計各個關鍵性的附加價值流程，如方便攜帶的平板電腦、操作方便的繪圖軟體、嚴密的資安安全措施（指紋辨

識等）、整合應用系統、低成本高效能的建置主軸...等，儘量減少在功能設計與實體績效產生的風險，設計研發階段時（運用 FMEA 分析）就要減少錯誤的機會，堅持第一次就把事情做好。因該處電子化系統剛發包進入設計細部，全案完成時應可驗證 DFSS 的實施功效。

然而，推行 DFSS 會遭遇到相當多問題，如6 σ 導入對組織成員的接受度、統計應用工具繁雜實用性、人力資源是否足以支援、欠缺輔導諮詢機構及自身缺乏之經驗、組織領導學習教育推動、控制風險技術層面磨合等等，這些都要在推動時所需面對的，雖然有其困難度，並且花費許多時間去克服、改善、調整與學習；因此，強而有力的組織高層專業支持是必要的，是成功關鍵的因素之一，不然恐會有半途而廢現象，當然，整體專案團隊更是要合作分工、同心協力，才能完成創造價值與卓越績效的效用。

性質項目	傳統QCC品管圈	台中市稅捐處工作圈	台東縣稅捐處工作圈
組成	同一工作單位內，自動自發實施品管活動的小組。	嚴謹的任務導向，全體各階層均可參與。	嚴謹的任務導向，全體各階層均可參與。
對象	週邊事物。	品質、成本、流程改善、民眾。	顧客焦點→品質、成本、流程改善。
推動	由下而上。	由上而下，資深專業管理層領導（黑帶、藍帶）	由上而下、領導階層帶頭。
運用工具	品管七手法。	完整嚴謹的統計工具，DMAIC改善手法之運用。	完整嚴謹的統計工具，DMADV改善手法之運用。
訓練	小組自我研討。	結構性（黑帶、藍帶）工作團隊培訓。	專案團隊組成與訓練討論。
效益	措施改善。	著重顧客滿意，提昇組織價值及績效。	顧客滿意為前題，做對事情，創造價值與卓越績效。
目標	部門內部，小範圍。	積極明確，注重成果。	事前改善，滿足需求。

四、結論與建議

面對瞬息萬變的知識經濟及全球化的時代，民眾需求無窮的壓力下，對政府機關服務效能要求愈來愈高，這是挑戰也是與無限的機會，更需隨時調整並提供新的服務措施或變革，提升績效遂成為政府再造運動的核心要件，亦是推動「企

(接第 10 版)

業型政府」構面的重要方針。從政府機關導入 QCC 到 TQM 或績效目標的目的，簡單說希望用較少成本，達到最大化的價值，最終達到顧客滿意目標。「六標準差」是一套非常完整的企業管理哲學，台中市與台東縣稅處透過此專案活動，建立一套衡量標準，並經由事實與資料的科學分析，並提出解決方案，應可提升民眾滿意度及提振績效，也冀求更多機關在面對挑戰時，更需引進新的管理手法及學習型組織的概念，彼此不斷勉勵進步。而綜合成功的實施六標準差關鍵因素如下：

(一) 共同願景與高階領導的承諾

組織共同願景，能兼顧組織與個人需求，避免淪於上層口號，而高層應展現實施持續改進的長期承諾，使所有員工都感受到組織的需要與方向，而高階領導的承諾及參與投入，具有關鍵性指標的意義，將有效化解因變革產生的阻力，在執行過程中，如遭遇重大需決策問題時，可以在最短的時間，做出最好的決定，並將資源做最佳配置。

(二) 學習型組織與溝通文化

人的品質決定了組織的水準，學習應從個人的心智改善開始，否則容易成為表裡不一的情況，這也就是很多政府機關在推動許多變革的阻力因素—「人」，而要人的素質提昇，除適當的教育訓練外，對問題的根源應有明顯讓工作做的更好的改變，進而建構為學習型的組織之人員、技

術、知識及學習系統，讓學習成為工作的一部分；而創新管理也常常引發員工的排斥，惟有持續的加強溝通、激勵與訓練是解決員工抗拒的最佳辦法，因此領導階層懂得如何能讓員工在授權自主，有榮譽心、成就感與責任感，並善用人際關係及溝通技巧，降低衝突、化解歧見，以表達成改善目標，進而產生無形文化的凝聚力。

(三) 專案選擇管理與團隊合作

六標準差專案的選擇須與機關組織的方針目標、產值、獲利等緊密結合，對於六標準差實施的項目應要經過詳細的成本考量，要確認有此必要、有大收益才去做，否則過度重視品質的結果，反而造成得不償失。但在選擇專案時，界定專案範圍、目標並取得高階主管支持、獲得適當資源、設定時程、成本、品質等，亦須顧及到顧客的關鍵需求。

(四) 顧客導向及熟悉運用工具

從顧客關係管理 (CRM) 就是以客製化的量身定做服務，來增加顧客滿意與忠誠度，以提升顧客服務品質、並增進經營效率，以顧客為導向，傾聽顧客聲音，並設法滿足顧客需求。在設法滿足內部（同仁）或外部顧客需求的同時，組織內部應實施合理的績效評估及獎勵。而提昇除藉助完善的電腦系統外，規畫運用之管理統計工具甚為重要，所有的專案管理人員以及成員，將有能力使用有效的工具去規

劃，做最佳的工作改善。

不管是 PDCA、6 σ 之各項統計工具或流程，應熟悉來分析、解決問題或進行預防，在不同的專案系統也會要求不一樣的統計工具，但應以組織專案實際需求，作為設計規劃訓練。

參考文獻

1. Greg Brue 著，丁惠民譯，六標準差設計，2004，美商麥格羅·希爾國際股份有限公司。
2. Peter S. Pande, Robert P. Neuman, Roland R. Cavanagh 合著，丁惠民譯，2006，「六標準差設計簡單講」，美商麥格羅·希爾國際股份有限公司台灣分公司。
3. 台中稅捐稽徵處，2006，「Smart 影像工作圈」資料。
4. 張家富，2003，「推行六標準差系統自我評鑑模式之研究」碩士論文，中原大學工業工程學系。
5. 陳德隆，2003「以國家品質獎項之發展看全面品質管理與六標準差之異同」碩士論文，中華大學科技管理研究所。
6. 陳啓光、魏建德、蔡政和，2005年9月，「探討成功推動六標準差品質活動之組織文化特徵」，品質學報，PP.175-189。
7. 鄭榮郎，2003年1月「完成6 sigma 目標22個行動步驟」，品質月刊，PP.19~22。
8. 狩野紀昭 (Dr.Kano)，陳麗妃 (2003)，「六個標準差的獨到之處與TQM的比較」，品質月刊，PP.67-75。

(全文完)

咖啡的故事

輔仁大學 / 副教授 葉倫會

起源

咖啡、茶和可可是為人類使用得最多的三種天然飲料。如果不說，大部人可能不知道，除了石油外，咖啡有段期間，是世界上最大的期貨商品。

發現咖啡的傳說有許多種，傳誦得較多的說法是：相傳六世紀，衣索匹亞的牧羊人發現平日貪睡的羊兒，竟不停的蹦蹦跳跳，經仔細觀察，原來是羊兒咀嚼小咖啡豆的反應，他也嚐試這種鮮紅的果實，竟然忘掉了煩惱與悲傷，成為快樂的人，於是將咖啡豆分給修道院的朋友，他們吃完後都覺得神清氣爽，咖啡遂成為提神的飲料。後來，咖啡從阿拉伯風行到埃及、土耳其，經義大利傳入歐洲。17世紀，咖啡是歐洲及美洲最主要的非酒精性飲料。

咖啡傳到歐洲時，最初，僅被做為家庭聚會招待朋友的飲料，英國直到1652年，才有人將其做為飲料商品，而這家咖啡店據探索頻道 Discovery 的報導，仍然迄立於倫敦的小巷中，

成為追求咖啡源起者朝聖的地方。彼時，歐洲大陸人民普遍酗酒，生產力極低，卻每天喝得酩酊大醉，只要有酒，外在環境的變化都屬微不足道，但酒的價格卻是人民的沈重負擔，經濟較不寬裕的人們，因為酒的價錢太貴而改喝價錢合宜的咖啡。惟喝咖啡與喝酒的結果卻大異其趣，喝咖啡的朋友，其腦袋不似喝醉酒般的迷糊，反而像受到鼓舞般的敏銳，清楚的頭腦，思慮當然較為周慮，發現政府統治有許多失當之處，並找到反抗政府迫害的說辭，故有人說：「路易十四和路易十六被送上斷頭台與咖啡店喝咖啡的朋友有關」。

咖啡店在台灣

台灣的咖啡世界也充滿傳奇，不但雲林縣的古坑咖啡被叫得震天價響，台北的咖啡商品也悄悄的改變時尚年輕人的生活方式。最初，居家與辦公室外，咖啡館是上流社會出入的場所，而今已逐漸演變成上班族出沒的空間，無論是閱讀、會議、約會、談天、打發時間，咖啡館都是合宜的場所。

究竟台灣第一家咖啡店什麼時候開張，已經不可考，但迄目前仍在營業的咖啡店，歷史最久的，應是創業於1934年的波麗路西餐廳（位於民生西路），創辦人廖水來愛好音樂和石頭，室內有最好的音響設備和讓人愛不釋手的美石，老闆對文化人的支持也是被時人津津樂道的故事。惟位於台北城的明星咖啡廳及西門町的南美咖啡也都開業超過五十年，並且頗具名氣，尤其是台北城的明星咖啡廳，創辦人原為俄國沙皇的侍衛長，與簡錦錐合作的俄式咖啡與點心，吸引蔣經國夫人蔣方良女士的光顧而名噪一時，蔣方良女士年邁較少前往後，因為與文學界精英的故事連在而一起，而成為台北人的共同記憶：新生南路的老樹咖啡，典雅的裝潢、經典的音樂和香純的咖啡，一直被台北人視為約會的理想地點，但有人卻說它的生意好到讓老闆快要撐不下去，到底是什麼原因讓這種情形出現（或說到老樹咖啡店的朋友進去後，音樂和氣氛美得讓其捨不得離去。）？值得關心咖啡店在台北發展的朋友一齊來探討。

(續第 12 版)

(接第 11 版)

台北街頭的伯朗咖啡源於1980年代推出的罐裝飲料，其名字雖然洋味十足，卻是本土產業的商品，也讓九份這個山城獲得重生，取名伯朗是因為國中英文課本第一課的第一句話 Mr. Brown 伯朗先生，最初，金車飲料公司採用伯朗咖啡和布朗咖啡雙品牌，後來因為伯朗咖啡獲得青年朋友的喜愛而暢銷，布朗咖啡卻逐步萎縮，惟自1998年起，伯朗咖啡連鎖店也在台北的街道和國外品牌分食咖啡市場的大餅。1981年，蜜蜂咖啡看似悄無聲息般的出現在台北街頭，很少朋友注意到類似的商店，已經為台北的咖啡文化掀起潛在性的革命。

咖啡遍佈台北，源自於美國咖啡品牌的引進。UCC 咖啡是日系品牌，當其在台灣市場攻城掠地時，也想擴充市場規模，但效果始終有限。1993年，台北市南京東路五段（中華體育場附近）出現美國品牌的丹堤咖啡，是否如麥當勞的第一家速食店開在民生社區附近的原因不得而知，但這家以希臘荷馬史詩作者但丁 Dante 為名的美國丹堤咖啡，是我國大型平價咖啡連鎖店的始祖，1995年7月推展加盟連鎖系統，將平價35元咖啡擴張至台灣各地，尤其是1998年的精緻化裝潢，改變了「喝咖啡是昂貴、正式」的刻板印象，使咖啡成為生活化的飲料，丹堤被視為台灣重要的平價連鎖咖啡店，使丹堤的咖啡及其商品受到青年朋友的喜愛。

或許是丹堤咖啡的快速成長吸引美國知名咖啡品牌星巴克 Starbucks Coffee 的注意。1998年，和統一企業合作的星巴克有如統一便利商店般，在台灣咖啡市場快速掘起，與世界各地星巴克相同的氣氛，調性一致的裝潢，吸引無數年輕、時髦人士與白領階級，很快地將台灣以往習慣的日式咖啡文化（以虹吸式及濾紙衝泡式的咖啡形式）帶至義式風格，至2006年11月止，星巴克咖啡在台灣有182家門市，甚至在海拔1,700多公尺的清境農場，也有它的蹤跡，該數字在世界上次於英國、美國、日本和中國，2006年年底，星巴克的連鎖店更增至兩百餘家，每家的營業額都快速成長，據好友林益童（UCC 咖啡台灣代理商）告知，星巴克選擇店面或商場佈置都經過特殊的考量，如選擇的店面靠近車站，是情侶或朋友約會的好地點，等待前可以到星巴克小坐，待友人抵達前點客咖啡或點心，喝完就到另外一個目的地，增加其賣場的使用率，雖然星巴克強調沒花一毛錢做廣告，卻很快打敗丹堤、羅多倫、怡客、西雅圖、真鍋、IS 等知名品牌而躍升為領先群。在成功處改變經營型態是現代商品能夠維繫領先品牌的不二法門，最近，星巴克積極提升其賣場的消費總值，如增加書籍販售的服務項目，俾在店數接近飽和時，業績能夠繼續成長。

台北街頭由國人經營較知名的咖啡品牌，大部份都有加盟店，其名字都極盡巧思，但能否因此建立一條坦途，品質與服務外，需要幾分機運。純屬本土品牌的壹咖啡，發源於台中，小坪數的店面只做外帶生意，卻快速在台灣建立三百多家連鎖加盟店，號稱台灣第一，該店打響知名度的招牌廣告語：「誰說35元沒有好咖啡」，一杯35元的冰咖啡成功打進了原本不喝咖啡的族群，據稱壹咖啡有超過七成以上的消費者原先不喝咖啡，惟這種價錢通常是外帶，倘若要在店裡慢慢品嚐咖啡的香味，價位可能變成50到60元；85度C也是被咖啡族喜愛的

平價咖啡店之一，最近為了85度1新咖啡店名的出現而在打智慧財產權的侵權官司。

咖啡有益健康

咖啡能夠受到各界的歡迎，一定有其原因，據營養學家的研究，咖啡豆的營養價值分別為醣類、蛋白質、脂肪、菸鹼酸、鉀、粗纖維、水份等。此外、還有咖啡因、單寧酸、生物鹼等有益健康的成份，其成份對人體的健康具有保健功能。

咖啡的特殊成份對人體的生理反應分別為：抗氧化效果、保護心臟血管、提神醒腦、抗憂鬱、控制體重、促進消化、利尿、改善便秘、降低患腸癌或直腸癌的機率、止痛、增強身體敏捷度、降低得膽結石的機會等。自由基過多會使身體代謝受到影響，破壞細胞進而使得器官組織受影響，是造成心肌病變、動脈硬化、中風、肺氣腫、巴金森氏症等病的主因，而咖啡含有豐富的咖啡因、咖啡酸、綠原酸等，具有抗氧化的效果，可以抵抗威脅身體健康的自由基。

咖啡含有高成份的多酚化合物，這類化合物是強力的抗氧化劑，能延緩低密度脂蛋白的氧化時間高達三倍，可以溶解血液凝塊及阻止血栓的形成，有保護心臟血管的功能；增強血管收縮，避免血管擴張而頭痛。此外，少量的咖啡可以增強心肌收縮能力，促進血液循環，達到預防心血管疾病的作用。

咖啡含的咖啡因會刺激腦部的中樞神經系統，延長腦部清醒的時間，使思路清晰、敏銳，且注意力較為集中，可以提高工作及學習效率，故被認為具有提神醒腦的功效；此外，少量的咖啡可以讓人精神振奮，心情愉快，紓解憂鬱的現象，可以抵抗輕微的憂鬱症。

咖啡因能提高人體消耗熱量的速率，100毫克的咖啡因（約1杯咖啡），可加速脂肪分解，促進人體的新陳代謝率百分之三至四，增加熱能的消耗，適量飲用，有減重效果，也被認為可以促進減肥的功能。此外，咖啡可刺激腸胃激素或蠕動激素，產生通便作用，可以減除便秘，當快速通便劑，加上咖啡含有天然抗氧化物，可以降低患腸癌或直腸癌的機率。時下坊間許多減肥劑強調排宿便的功效，若以此推論，咖啡也有減肥的效果，但實務告訴我們，減肥最主要的方式是運動和控制飲食，減少不必要的攝取。

咖啡因會刺激交感神經，提高胃液分泌，如果在飯後適量飲用，具幫助消化的功能。且具有利尿的作用，可提高排尿量。咖啡因做為藥品時，可以加強某些止痛劑的效果，減緩偏頭痛 YaHui)，也被視為止痛劑。

運動時，咖啡因使運動閾值降低，增加身體的敏捷度，使運動員締造較好的成績。降低得膽結石的機會：哈佛大學公共衛生學院的一項研究指出，每天喝2—3杯咖啡者比起從不喝的人，得膽結石的機會小40%。此外，咖啡所含的單寧酸，具有收斂性及止血、防臭的作用。

不宜過量飲用

飲用咖啡若過量，會對身體造成傷害，受

質疑的主要項目分別為骨質疏鬆症；增加血脂、血壓、心臟病與癌症的發生率；妨礙胎兒的發育；降低婦女受孕的機會，增加流產的風險，阻緩胎兒的發育。

咖啡因雖然會增加鈣質的排泄量，但並非造成骨質疏鬆的主要因素，鈣質的攝取不足才是罹患骨質疏鬆症的主要原因，倘為預防骨質疏鬆症，最好的方法是攝取足夠的鈣質；至於咖啡對血脂、血壓、心臟病與癌症的影響並未獲得研究人員的證實；雖然無法證實喝咖啡過量是否會導致早產或嬰兒出生體重不足，卻可能妨礙胎兒的發育，故孕婦宜少喝咖啡，據研究結果，咖啡因會降低婦女受孕的機會，增加流產的風險，阻緩胎兒的發育。

哪些人應該少喝？

當身體出現下列狀況或疾病時，應該少喝咖啡，這種情形的朋友分別屬於發育中的兒童、懷孕期間、正在授乳的婦女、老年人、空腹前（或飯前）、腹瀉者、胃酸過多的人、患有胃及十二指腸胃潰瘍者、患有腸道過敏症候群者、抽煙的人、喝酒之後、有精神方面疾病的人、正在服用鎮定劑的人、應限制鉀攝取的腎臟病患。

怎樣健康喝咖啡

據醫界的研究，每天喝咖啡最好的時間並不固定，春冬季以下午3至5時為宜；夏秋季的下午4至6時為宜，因為這是人體最疲憊的時刻。此外，要健康的享受咖啡美味，還須留意以下事項：

1. 每天喝5杯咖啡（每杯約150cc）以上咖啡，即容易造成上癮，危及身體健康。
2. 早晨喝咖啡的確有助於頭腦清醒、精神抖擻，但須先吃早餐後，才能飲用，否則容易傷害腸胃功能。有胃及十二指腸胃潰瘍的人，尤其應避免空腹喝咖啡。
3. 酒後不宜喝咖啡，否則會更刺激血管擴張、加快血液循環，增加心血管的負擔。
4. 喝了咖啡約10至15分鐘，即有提神醒腦的作用，睡前不要喝咖啡，以免失眠。
5. 勿喝太濃的咖啡，否則會使人變得急躁且理解力減弱。
6. 喝咖啡後，不能馬上抽煙，容易對心臟造成危害。
7. 服用抗生素和胃潰瘍治療藥物，不可同時喝咖啡，以免刺激胃部，造成疼痛不適。
8. 喝咖啡時最好加一些奶精，緩和其對胃的刺激，但是奶精與糖都屬高熱量，須控制量，以免發胖。

結語

所有的食物都是老天爺的恩賜，故我們可以大膽的說，適量的咖啡，對人體有一定的益處。適量的品嚐咖啡，具有享受優閒，達到紓解壓力、放鬆身心、消除疲勞的作用。2006年年初到台東縣延平鄉布農部落，發現牧師送居民咖啡券，希望原住民朋友有空時，一起喝咖啡，取代喝酒的不良習慣，白牧師表示，其贈送咖啡券的用意，希望族人喝咖啡時，能夠互相欣賞對方的優點，回台北後，領悟到欣賞朋友優點的好處，終究，天下間並沒有真正的優勝劣敗，有的只是觀點不同而已。盼望和好友一起喝咖啡時，能夠從朋友的優點獲得新的啓示，共同為這塊土地的美好明天奮鬥。

(全文完)