

臺北市政府創意提案會報

提案編號：9803B001

提案成效表

提案獎項	☐ 創新獎 ☒ 精進獎（請自行勾選參獎獎項）
提案機關	臺北市稅捐稽徵處
提案人 （或單位）	謝松芳（30%）、張碧珠（25%）、黃玲瑾（20%）、楊恩沛（15%）、 鍾筠萱（10%）
提案主題	推動稅務協談作業機制
提案緣起	一、自從76年解嚴後，人民自我意識抬頭，對於稅捐機關之處分，若有不滿意大多會據理力爭，除了陳情一途，行政救濟制度提供了納稅人所寄望的管道，動輒提出救濟，造成行政救濟案件越來越多，不但受理復查或訴願的行政機關堆案如山，連屬司法機關的行政法院都吃不消。未料，89年7月行政訴訟法改制，少了再訴願，卻多了一級行政訴訟，即行政法院由一審制改為二審制，且開放言詞辯論，幾乎案案出庭，無形上又加重稅捐機關的工作量，這雙重因素衝擊下，行政救濟案件成為稅捐機關業務上的一大負擔。 二、根據統計，以92年至96年平均數來看（附件1），本處每年受理行政救濟件數約為904件，每年出庭次數亦高達166次，表示每位承辦同仁每年需辦理約151件，平均1.6個工作天就必須辦完一件行政救濟案件，平均2.9個工作天就必須出庭一次，對於同仁確實是不小的負擔。 三、司法院院長賴英照於96年10月2日任職時亦提到（附件2），行政訴訟中稅務案件上訴比例偏高佔了50%以上，必須從法律制度進行檢討，讓法制設計更明確，才能由源頭直接減少案件，從而行政機關也減少訴願，納稅人與稅務機關的抱怨與爭執也能因此下降，達到疏減訟源的目標。 四、然而，疏減訟源若僅被動依賴主管機關修正法令，恐怕緩不濟急、曠日費時，若可溯源透過稅務協談機制著手，不僅能提升服務品質，並可提高政府服務效率與效能，讓民眾感受政府的誠意與用心，可化解怨懟，收服民心，並減輕納稅人因冗長行政救濟所增加行政救濟利息負擔，同時減輕各行政救濟機關之業務負擔，創造雙贏的結局。
實施過程 及投入成本	一、現況分析 （一）法源依據 稅捐之課徵，依憲法第19條規定，需有稅法明文規定始能核課，其實並無裁量權，此亦為租稅法定原則之憲法保留；然基於稽徵成本與行政效率原則，當課稅事實難以釐清之情形下，為有效達成行政目的，並解決爭執，

協談不失為一個簡便可行之方法。財政部早於78年4月12日以台財稅第781142425號函發布「稅捐稽徵機關稅務案件協談作業要點」，而本處亦於86年6月30日訂定有「臺北市稅捐稽徵處行政救濟案件及違章案件協談作業要點」。惟實施多年，因種種原因仍成效不彰。

(二) 原作業要點實施失敗原因

分析92年至96年提起復查率及行政救濟案件撤回比率發現無明顯增減趨勢（附件3），表示原作業要點並未充分發揮疏減訟源之功效，究其原因分析如下：

- 1、採列舉法：僅列舉4種情況可辦理協談，而民眾無法判斷可否申請協談。
- 2、層級不高：由單位主管指派人員參與協談，層級過低，民眾無信賴感。
- 3、風紀問題：未規範相關配套措施，公務人員怕惹麻煩，寧可選擇不協談。
- 4、定位不明：原財政部「稅捐稽徵機關稅務案件協談作業要點」第13點規定，協談結果，對稽徵機關及納稅義務人並無拘束力，僅供雙方參考。但書又表示經稽徵機關簽報核定或簽提復查委員會之協談案件，稽徵機關應儘量遵照協談結果辦理，法律定位不明。

二、實施過程－修改作業要點

經過本處重新思考利用機制發揮度為指標來修正原有作業要點，以期在提升顧客滿意度時，能將理所當然品質提升為”魅力品質”【狩野紀昭(Noriaki Kano)二維品質論】，修正新協談作業（附件 4-1）如下：

(一) 協談案件範圍簡單化

為便利徵納雙方協談之適用，新協談作業要點採用排除法，排除法令已明確規定且事實認定無疑義及適用改按更正程序處理等2類案件，其餘之行政救濟及違章案件，視案情需要通知當事人辦理協談。

(二) 規定目標明確化

直接將協談標準作業流程（SOP）訂定在作業要點內，協談經過及結果應製作協談紀錄（附件 4-2），以取得雙方最大信任，並請納稅人撤案（附件 4-3），以終結行政救濟程序。

(三) 成立協談小組

為有效達成疏減訟源之目的，特別成立工作小組機制，小組成員包含副首長、案件所轄分處主任、業務科室主管及政風室代表。茲就各小組成員成立之目的，分述如下：

- 1、明定副首長擔任協談小組主席：為有效達成稅務協談，明定副處長為協談小組之主席，期藉由提高協談小組成員層級。
- 2、案件所轄分處主任之參與：稅務行政處分係由執法前線之各稅捐分處所為，直接雙向溝通，並有助提升協談之成功率。
- 3、業務科室主管之參與：協助化解徵納雙方適用法令之歧見外，並可將稅務法令規定不明確之處，陳報財政部研議修法。
- 4、政風單位代表列席：為防止弊端，使案件之行政流程透明化，減少外界對稅務協談案件之適法性產生疑慮，本處首創將政風單位納入協談小組成員之一。

三、實施辦法

(一) 修正法規

- 1、96年10月9日簽奉核准修正「臺北市稅捐稽徵處行政救濟案件及違章案件協談作業要點」並經本處法令審議委員會通過。
- 2、96年10月9日修正後作業要點，經陳報財政部及臺北市政府財政局准予備查試辦，並於96年11月2日即行辦理試辦作業。

(二) 教育訓練

鑒於案件種類繁多、對象差異、涉及法律層面複雜，協談要成功並不容易，本處為使協談作業更具成效，完全發揮機制，因此著手多方面改進措施及不斷努力已達創造本處「魅力品質」之目標。改進措施如下：

- 1、以「教育訓練」為本，提升同仁協談能力
- 2、再定期舉辦「腦力激盪」、「經驗分享」等座談方式，以歸納出協談成功之案例及原因並做成教材。

(三) 目標設定

以92年至95年平均撤案件數10件統計，設定每個月達成3例協談案件。隱含目標為撤案比率由92年至95年的2.57%提高至7.7%。(約3倍)

(四) 檢討評估

- 1、提報處務會議檢討

	按月統計協談件數及行政救濟案件數分析，提報處務會議檢討。 2、改進建議 製成「協談案件改進建議表」建置於本處行政知識管理知識庫供同仁參考改進。 四、推動本協談機制未投入其他預算，人力方面雖然增加副首長等主管人員之業務，亦同時大幅減少長官審核案件時間，實際並未增加同仁工作負擔。
實際執行成效	一、目標達成情形 (一) 自96年11月2日起推動執行，截至98年3月底，計有63件實施，目標達成率高達123.53%。以97年撤回率14.14%而言，隱含目標達成率高達183.64%。 (二) 利用六標準差（附件5；Six-Sigma；每百萬件案件失誤次數之標準差層級）作為隨時檢驗成效的工具，分析整個流程之成效如下： 1、提起復查件數由96年度5.26標準差提高到97年度5.35標準差。 2、復查案件原處分正確度由96年度2.2標準差提高到97年度2.7標準差。 3、協談案件成功率由97年上半年度為3.3標準差提高到97年下半年度3.49標準差。 4、98年1月1日至3月31日協談案件成功率更高達100%，即達成6標準差。 二、特性 (一) 改善性 1、縮短行政救濟流程 行政救濟經由復查→訴願→訴願再審→行政訴訟第一審→行政訴訟上訴審→行政訴訟再審之訴等6個流程，若於復查階段即利用協談機制解決，縮減為復查→協談等2個流程（附件6），其縮減比率達67%。 2、增加行政救濟效益 復查、訴願階段均有法定2個月及3個月的期限，但行政訴訟階段卻無規定期限，致民眾常有纏訟多年的情形。若於復查階段即利用協談機制解決，時效上不僅可以控制在2個月內，還可為民眾解省不必要的行政救濟利息支出。 (二) 效益性 1、內部效益

- (1) 節省稽徵成本及人事費用，自96年11月執行至98年3月止，本處概略評估可節省約48萬，2,480工時，但無增加其他成本費用。(附件7)
- (2) 97年度各階段（復查、訴願、行政訴訟）行政救濟件數較96年度減少分別為27.9%、15.3%、48.3%。(附件8)
- (3) 97年度各階段救濟案件撤回率較96年度增加分別為6.6倍、2.4及12.9倍。
- (4) 97年度受理行政救濟件數為565件，較92年至96年平均數904件，減少約37.5%，表示每位承辦同仁97年僅需辦理約94件較平均數151件少了54件，確實有效疏減同仁工作負擔。

2、外部效益

參與協談的納稅人，對本處協談小組成員真誠的為納稅人解決租稅爭議的用心與努力，大多表示肯定與讚許。本處回收的問卷滿意度調查結果及民眾反應意見（附件9），高達98%的民眾滿意本處的辦公環境及能於協談過程中充分表達意見，也肯認本處請政風人員列席協談會議。

3、無形效益

(1) 行銷本處優質服務形象

藉此宣揚本處創新行政作為，擴大租稅宣導之層面。例如投稿稅務旬刊雜誌，並於經濟日報、台灣新生報、民眾日報發布新聞稿，(附件10)，此外協談民眾可獲贈本處市稅食譜，藉以行銷本處魅力品質形象（附件11）。

(2) 提升服務品質促進徵納雙方和諧

利用協談作業，讓民眾感受政府的誠意與用心，可化解怨懟，收服民心，並減輕納稅人因冗長行政救濟所增加行政救濟利息負擔，深獲民眾肯定（附件12）。

(3) 獲得無數肯定

本處協談作業經臺北市政府提薦行政院各機關「建立參與及建議制度」，榮獲初審評鑑績優（附件13），並獲得財政部核發97年度稅務獎勵金（附件14）。

(三) 應用性—本處首創他機關進而仿效

1、獲得專業稅務雜誌及新聞報紙爭相報導，引起各界

	熱烈回響，並在稅務旬刊上造成討論的話題，引起稅務界對協談機制的注目。 2、全國各稽徵機關也絡繹不絕來本處觀摩學習、參訪取經，創造本處領導品牌的形象。(附件15)。 3、財政部及臺東縣稅務局並參考本處協談作業修正「<u>稅捐稽徵機關稅務案件協談作業要點</u>」及「<u>臺東縣稅務局稅務案件協談作業要點</u>」 三、 未來展望 由於稅務協談不具法律地位，導致協談結果對徵納雙方並無實質拘束力，是以稽徵機關依賴稅務協商之機制來解決雙方歧見之效能勢必受限。為此增加協談成功率、建立徵納雙方信任將成為本處未來努力目標，更期望透過立法程序使協談機制法制化，使協談結果更具法律效用，保障徵納雙方之權益。
相關附件	附件1. 統計資料 附件2. 96年10月2日工商時報剪報資料 附件3. 現況分析 附件4. 法源依據 附件5. 標準差績效層級表 附件6. 改善前後流程表 附件7. 內部效益分析表 附件8. 新稅務協談制度實施前後行政救濟案件比較表 附件9. 問卷滿意度調查結果 附件10. 媒體報導 附件11. 協談照片 附件12. 問卷 附件13. 臺北市政府頒發獎牌 附件14. 榮獲財政部97年度稅務獎勵金 附件15. 外單位參訪照片
聯絡窗口	姓名：鍾筠萱（請提供主要提案人） 電話：23949211轉565 Email：ct-4705@mail.taipei.gov.tw