

地方稅之稽徵與服務角色之轉化

本篇文章刊登：政府審計月刊第 30 卷第 2 期

文/林愛莉、張麗文

壹、前言

自古至今，政府為了滿足施政或其他目的需要，須以強制的手段，用賦稅方式將人民手中握有財富的一部分移轉為政府所有，然因繳稅是無償的，亦無對價關係，因此繳稅的人會有痛苦感，是以稅政學者常將徵稅的工作比喻為拔鵝毛，認為徵稅的藝術就像從鵝身上拔毛，既要多拔鵝毛，又要讓鵝會痛而不會叫。那麼如何在拔毛時講究技巧，減少鵝的痛苦感，讓鵝不要叫，從稽徵實務的觀點，所牽涉到的主要是稽徵的技術與相對公平合理的稅負。

專制強權的國家，稽徵技術純以國家角度考量，不重視人民的感受，隨著民主意識抬頭及時代趨勢的改變，人民與政府間的關係亦逐步轉變，現時代已從「民可使由之」的威權時代，轉換成求是、求快、求品質的民尊時代，是以唯有將稽徵工作轉化為納稅服務，建立以「顧客為導向」的納稅制度，提供切合民眾需求的優質、便捷、貼心服務，方能有效輔導其誠實納稅、合法節稅、安心繳稅，並創造政府與民眾雙贏的優質租稅環境。

本文以臺北市稅捐稽徵處為例，說明如何以全方位納稅服務的理念將稽徵工作的角色轉化為納稅服務，並區分服務與稽徵業務兩大面向探討有關納稅服務、服務流程與稽徵品質之創新與改造過程，及分析檢討地方稅服務與稽徵業務之未來努力方向。

貳、稽徵工作與納稅服務之角色轉化

一、建立以民眾為導向的納稅制度

管理大師 Peter Senge 提出現代人應具備的第五項修練就是要能與變遷共舞，亦即要能時時體察並順應環境做改變。

雖然憲法明定納稅是國民應盡的義務，然誠如前述，傳統威權型政府已式微，取而代之的是以民眾需求為導向的企業型政府，為提高民眾的納稅意願，減輕痛苦感，北市稅處跳脫傳統突破官僚體制的思維，從民眾接受服務的角度切入，積極建立以民眾為導向的納稅制度，將稅捐稽徵歸類為服務業，將稽徵工作完全轉型為納稅服務，並從創設全功能服務櫃檯做起，以單一窗口服務型態滿足民眾「一處收件，全程服務」之需求；以優質快速服務為理念，積極推動 e 化及跨機關間橫向合作讓民眾運用網路就可辦事；又為讓民眾繳稅繳的安心，主動蒐集資料及勘查災害現場等輔導或辦理減免稅事宜，亦因應法令、情勢變更等造成稅款溢繳情形，主動勾稽列管退稅，維護納稅人權益。

二、建構全方位納稅服務系統

北市稅處為建立以民眾為導向的納稅制度，以 98 年為例，建構如圖 1 的全方位納稅服務系統圖。以全方位納稅服務為理念，樹立「依法納稅是義務」「合法節稅是權利」「主動退稅是責任」三大施政原則，訂定「跳脫傳統」「反向思考」「省時省力」「精益求精」四大實施策略做為改革動力，並配合稽徵實務需求逐年修正及訂定重點工作、執行計畫；以 98 年為例重點工作計有「展現服務績效」、「整頓稅籍資料」、「查核不法逃漏」、「清理欠稅罰鍰」、「創新業務管理」、「增進訓練學習」等 6 項，99 年則訂定為「主動宣導行銷」「落實各稅稽徵」「積極查緝逃漏」「加強專業訓練」「善用網路資訊」及「重視創新改革」；另為落實執行，採行事前督導、事後內稽方式追蹤管制辦理成效；為激勵員工，分類建置考核與獎勵制度，在在均以提供民眾便捷、貼心的服務，帶動求新求變、自我超越的風氣，並以服務好、品質優、效率高為努力的目標，以成為全國最優質的稅務機關，甚至是最優質的行政機

關為願景，建構更快速、更有效、更便捷、更貼心的納稅服務制度，建立徵納和諧之租稅環境。

叁、納稅服務與稽徵品質之創新

一、納稅服務面

(一)推行服務早課

基於「服務品質＝人＋熱忱＋組織」的觀念，北市稅處推動服務早課，由分處主任於每天上班前帶領同仁練習「先生，您好，請坐」「有什麼需要我為您服務的嗎？」「再見，請慢走」等口訣，採照表抄課方式養成同仁服務的熱忱及優質的禮儀，讓民眾赴稅處辦事時感受到服務人員的熱忱。

(二)開辦節稅教室

為協助民眾瞭解自身的節稅權益及加強納稅人的租稅常識，北市稅處除善用社區大學資源於每學期公民素養週辦理實用的租稅講座外，亦成立節稅教室定期於該處開辦節稅課程，由該處資深熟稔業務同仁擔任講師，並邀請財政部臺北市國稅局講師，講授與民眾生活息息相關的節稅課程，主動宣導國稅及地方稅節稅常識。

(三)建置稅務達人服務專區

為協助民眾隨時解決稅務疑難，北市稅處自 98 年 4 月 15 日起於該處外部網站之機關服務區建置稅務達人服務專區，該專區詳細說明民眾詢問管道、稅務達人回覆方式及辦理時效，另製作稅務達人個人資歷及專長介紹、績效統計表等供民眾參考。民眾可以電話詢問、線上填寫發問清單及語音留言 3 種諮詢方式，並可指定回覆之稅務達人及以電話、郵件或公文等回覆方式，達人均會在時限內以指定之方式回覆民眾。稅務達人提供之服務，標榜專業、迅速及一對一免費專屬顧問之特質，開辦以來立即引起民眾注意，並獲得外界極高的評價及滿意度，首開稅捐機關之先例。

(四)公文跳躍式陳核

為加速公文處理流程及提高公文品質，北市稅處首創全國推動公文跳躍式陳核作業，修改分層負責表，將第 1 層核定案件由原蓋印 8 個章改為不超過 4 個章，第 2 層核定案件由蓋印 4 個章改為不超過 3 個章，以達到縮短公文處理時效、簡化核稿層級及減輕各層級人員工作壓力之三重目標，此項措施不僅透過積極之公務行銷，將改革效益廣及其他機關，並榮獲臺北市政府第 6 屆市政品質精進獎及行政院第 8 屆法制再造工作圈銀斧獎。

(五)跨機關橫向合作

1. 為提供洽公民眾更便捷的服務，北市稅處主動接洽與該處業務緊密的臺北市政府地政處，於該處大安及文山分處設置地政便民工作站，受理民眾申請全國電子資料登記謄本，地籍圖謄本等業務，並提供各類地政申請書表及相關業務諮詢。
2. 97 年 9 月 17 日起於北市稅處文山、南港及萬華分處增設監理業務服務櫃檯，由臺北市監理處於每週二、三、四提供監理業務諮詢、駕駛執照及行車執照定期換發等服務，讓民眾感受政府服務廣度的體貼。
3. 為讓辦理戶籍遷移的納稅人，可以順利收到繳款書，北市稅處主動接洽臺北市政府民政局同意，自 97 年 5 月起各區之戶政事務所於辦理民眾戶籍異動時，發送「更正身分證統一編號與姓名及繳款書送達地址申請書」供民眾填寫，協助受理申辦案件，並定期交換至所屬稅捐分處，憑以釐正房屋、地價及使用牌照稅等稅籍資料。
4. 民眾常因欠繳使用牌照稅或車輛牌照被交通事件裁決所逕行註銷後，被查獲使用公共道路，違反使用牌照稅法第 28 條規定，而遭本處補稅及裁處罰鍰，基於政府一體，為免民眾受罰及降低監理處的燃料費違章案件，北市稅處主動協調臺北市監理處共同編印宣導摺頁，提醒車主留意相關法令規定，以免誤觸法令受罰。該摺頁內容涵蓋使用牌照稅及燃料

費相關規定，由監理處於受理車輛領照、換照、買賣登記時分送民眾參閱。

(六)推動服務聯盟

北市稅處為結合民間資源，擴大服務據點，對市民提供更優質的服務，創公私部門合作之先例，於 97 年 6 月 30 日與台北市地政士公會及永慶房屋仲介公司締約結盟，透過資訊交流、資源共享、人員合作三大面向推動多項合作措施。聯盟合作啟動後增加近百個服務據點，還有逾 2,000 位地政士公會會員的服務，對租稅宣導產生乘數效果，亦提供市民更優質之服務。

(七)編印活潑淺顯創意稅務文宣

北市稅處為期民眾善用文宣，以民眾需求角度思考，編印淺顯易懂實用的節稅秘笈、稅務小常識及稅務捷運站等各式稅務文宣，內容除了房屋稅、地價稅等地方稅的節稅方法外，更將綜合所得稅、遺產稅及贈與稅等與民眾生活息息相關的國稅彙整案例呈現，使民眾充分掌握節稅的訣竅，以保障其權益。此外，亦結合租稅常識與食譜，彙整編撰「稅務食譜」手冊，吸引民眾興趣，讓民眾在享受烹煮佳餚的樂趣之餘，同時瞭解租稅常識。此創意文宣自 97 年 1 月 7 日出版至今已印第 3 版，約 4 萬本，不僅廣受市民喜愛，連財政部政務次長張盛和都讚譽有加。金門縣政府及臺北市動產質借處並印製送給金門縣民及動質處之顧客，苗栗縣政府稅務局更跟進學習本書編排方式及內容，出版「苗稅健康食譜」。

(八)市政行銷送荷包

北市稅處租稅宣導新的創意，以民眾角度構思製作美觀多用途的愛心荷包袋，正面印有稅捐處的 Logo 及宣導標語「繳稅行大善，幸福臺北城」，反面則有 2010 年臺北國際花卉博覽會的吉祥物花博小仙子，荷包袋可存放零錢、手機、口紅、印章、悠遊卡、信用卡、隨身碟或小首飾。愛心荷包獲得該

處服務聯盟之夥伴永慶房仲公司的青睞，將製作永慶愛心荷包，配合宣導與民眾有關之地價稅及房屋稅，不啻為北市租稅宣導創新加值。

二、稽徵業務面

(一) 推動地方稅網路申報作業

北市稅處為服務民眾「利用網路、少用馬路」及擴大網路服務效能，於94年11月以創新方式率先試辦土地增值稅、契稅網路申報暨自行列印電子繳款書作業，95年7月試辦娛樂稅自動報繳網路申報作業，96年3月試辦印花稅彙總繳納網路申報作業，同年5月試辦娛樂稅臨時公演網路申報，試辦績效均優良，深獲申報人肯定，其中尤以娛樂稅自動報繳網路申報作業，網路申報率達95%為最優。由於試辦成效斐然，財政部稅務獎勵金核發審查小組第98次委員會議決議，除分別核發獎勵金外，並責成該部賦稅署積極全面推廣。98年5月財政部規劃之地方稅全國性單一入口網路報稅系統建置完成，成功將報稅系統推廣到全國各稅處，新網路申報系統除包含前述各項申報作業外，並具備簡易案件自動核稅功能，同時亦擴及地價稅、房屋稅等地方稅之申請功能，如減免或優惠稅率適用、使用情形變更等申請事項，非常便利。此其間，北市稅處為便利民眾辦理不動產移轉登記，更進一步於各地政事務所設置服務人員1名，專責辦理收件及完稅業務，凡上網申報自行列印稅單繳稅者，只需赴地政機關1次，即可全程辦理收件及完稅過戶，免除往返稅捐處洽公之不便。

(二) 推動新稅務協談作業機制

為營造公正、和諧的租稅環境，並有效達成疏減訟源的目的，該處於96年10月23日修正行政救濟及違章案件協談作業要點，擴大協談範圍，亦即排除法令已明確規定且事實認定無

疑義與適用改按更正程序處理等 2 類案件，其餘皆納入協談範圍；為提高協談成功率，更提高層級由高階主管組成協談小組，及納入政風人員，使協談過程公開化、透明化。自 96 年 11 月 1 日至 98 年 10 月 31 日，該處已有 6 件行政訴訟案件、21 件訴願案件及 58 件復查案件完成協談，協談成功率達 89%。經分析成功的主要關鍵是事前充分釐清事實與法令適用間的關係，並於協談時讓納稅人充分表達意見，使其有被尊重的感覺；另就合情合理不違法案件，採對納稅人有利的方向認定；就合情合理法不合時宜或適用有疑義案件，除與納稅人充分溝通外，並報財政部釋示或建議修法，讓民眾感受政府的誠意與用心，有效化解怨懟，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及時間負擔，深獲民眾肯定。該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」競賽，榮獲初審評鑑績優，並獲得財政部核發 97 年度稅務獎勵金。98 年通過臺北市政府創意提案會報精進獎初審入圍，顯示本協談機制深受上級機關肯定。

（三）營利事業紓困緩繳地方稅

為因應金融海嘯全球景氣衰退，北市稅處首創於 98 年度提供受景氣低迷影響之營利事業緩繳或分期繳納定期開徵之地方稅措施，體貼業務衰退之營利事業繳納臺北市地方稅款之壓力。另為體諒本市納稅人，針對個人部分，亦授權所屬分處視個案情形本於職權予以展延或分期 1 至 3 個月，截至 9 月底止，使用牌照稅延期 20 件、房屋稅延期 53 件，合計 73 件，金額共計 7,991,291 元。

（四）建置欠稅清理資料庫系統

為維護租稅公平，及掌握欠稅人最新動態，以儘早將稅單送達納稅人或習慣性欠稅戶，有效防止新欠，清理舊欠，北市稅處於 98 年 3 月起規劃建置欠稅清理資料庫系統，並於 7 月

完成正式上線。該處蒐集歷年來清理欠稅所查得之特殊習慣性欠稅戶案件，區分未辦繼承、日據時期、遷居國外、在監服刑、車輛使用人、公司行號團體、祭祀公業及神明會、戶籍遷至戶政事務所等 8 大類，將欠稅人最新送達地址等資料建入資料庫並隨時更新，以利用平台資源共享效能，除可供清理欠稅運用外，亦可望提高定期開徵時稅單之送達率。該欠稅資料庫之建置，普獲其他稅捐機關迴響，財稅資料中心亦將統整規劃納入全國稅捐機關第 2 代資訊平台系統，共享資源。

(五) 跨機關資訊交流與共享

1. 協調建築管理處提供違章建築媒體檔

房屋稅的課徵範圍除附著於土地之各種房屋外，尚包含增加房屋使用價值的建築物，因此頂樓違建、陽台打通與室內合併使用等都應設立稅籍課徵房屋稅。雖然稅法規定房屋的新建、增建與改建等，納稅人應主動申報稅籍，然實務上，除新建房屋於興建完成時，建設公司會主動申報外，其餘之增建、改建等則甚少有民眾會主動申報，因此為維護租稅公平與稅籍的正確性，違章建築均列為每年房屋稅籍清查的重點之一；又因違章建築影響市容與公共安全，臺北市建築管理處依規定應辦理現勘、查報及拆除等作業，該項作業與違建房屋之設籍課稅具關聯性，北市稅處乃洽商該處按月提供違建清冊與相關媒體檔資料，藉由資源共享，有效運用建管處的違建查報資料，以達到節省稽徵人力，維護租稅公平，簡化稽徵作業之目標。

2. 使用跨機關電子閘門認證辦理案件

北市稅處為簡政便民，非臨櫃申辦案件如地價稅自住用地申請案件等，全面免除民眾檢附戶役政、地政、建管及土地分區等資料，由承辦人主動查調，達到便民、利民之目的；另 e 點通網路申辦等案件，則使用自然人或工商憑證驗證，降低

民眾資料外洩的危險，讓民眾更安心運用網路辦事。

3. 運用戶政機關戶籍檔勾稽輔導及查核

為輔導與查核已申請地價稅自住用地稅率，因戶籍異動致不符規定須改課案件，運用戶役政平台資料下載戶籍變動媒體檔，產出地價稅自用住宅用地與戶籍資料比對清單，發通知單提示納稅人適用地價稅自住優惠稅率之條件，如不符規定應申辦改按一般稅率核課，或依規定遷入戶籍重行申請，並同時辦理查核改課事宜，以維護納稅人權益及覈實課稅。

(六) 建立復查案件獨立審查制度

北市稅處設置法務科以超然獨立的地位審查復查案件，並設立復查委員會制度，將復查案件歸類為簡明案件、更正案件及爭議性案件，於開會前3日將復查決定書稿及報告書電子檔傳送復查委員電子信箱，供其事先核閱審查，開會時再以多數決方式決議復查結果，俾以客觀公正的觀點，維護納稅人的權益。嗣經復查決定，納稅人不服再提起訴願乃至行政訴訟，則建立由股長出庭言詞辯論及陳述意見機制，以藉由股長豐富的行政經驗與專業知能，維護租稅公平及提升機關對外的形象。

肆、未來努力方向

一、推動馬上辦服務運動

民眾生活在網路e化的時代，任何事均講求效率，長久以來行政機關最引人詬病的是無效率，公務人員若認為2個月內要辦結的案件，在期限內完成就可以了，這就是不重視效率。北市稅處提倡推動「馬上辦」服務運動，訓勉同仁接獲任何任務或案件時，要把握時效馬上辦，讓同仁瞭解應辦的業務及案件，早晚都要辦，原則上早辦總比晚辦好，儘早將工作完成，就不會有工作壓力。該處一直以服務好、品質優、效率高為核心價值，推動的「馬上辦」服務運動，不僅可消除同仁工作壓力，同時也讓被服務的民眾感受到該處同仁做事的高效率，該處對

服務品質的要求，要藉由馬上辦服務，達到精益求精及追求效率的目標。

二、舉辦稅政精進研討會

北市稅處為健全稅政、提高行政效率、減少民怨及推動稽徵作業 e 化，規劃每年舉辦一至二次稅政精進研討會，將外聘財政學者、稅政專家及業務相關之專業人士，就稽徵業務面、納稅服務面及行政管理面研議提案，除由該處擬定議題外，並將徵詢專家學者提供，會議結束並將作成書面報告印製成冊送交與會人員及業務相關機關，研討結果依現行法令規定不牴觸者，該處馬上執行，若須進一步研究者，交由該處業務改造小組繼續研議推動，涉及法令面者，則建議上級機關修法，如涉及其他機關者，將建議有關機關參採。

三、人民申請案件 e 化

為因應網際網路時代來臨，鼓勵民眾以網路替代馬路、縮短作業流程一直是政府機關提高效能的努力目標。北市稅處對於提供民眾多元 e 化服務向來不遺餘力，不僅於該處網站設立各項網路申辦服務及建置地方稅網路申辦作業系統，減少民眾舟車勞頓之苦，亦配合臺北市政府推動便民服務自動化單一窗口，將人民申請案件所需之各種申請書表建置於「臺北市民 e 點通」網頁，民眾可透過網路預約申辦及申請各項所需服務，達到簡政便民雙重效果。北市稅處為擴大網路服務範疇，讓網路申辦更貼近 e 化服務精神，規劃具體作法如下：

(一)增加網路申辦項目

人民申請案件經評估案件之性質後，預定增加 15 項網路申辦服務項目，新增後項目合計 58 項，項目數較原本增加 35%，網路申辦項目占人民申請案件項目比例亦由 56% 上升至 76%，增加了 20 個百分點。

(二)提高自然人憑證使用率

網路申辦項目中計有 42 項已使用自然人憑證，經評估後預定

新增 15 項網路申辦服務項目且皆適用自然人或工商憑證登入，將可提高憑證使用率。

(三)建置稅務電子證明系統

稅務電子證明系統因無地點限制，雖可提供 24 小時全年無休即時之證明文件，惟針對個人隱私及稅務資料安全等多方問題，經審慎評估其實施之可能性後，將建議由財政部財稅資料中心統一開發建置，以避免各稅務機關之資源浪費，確實達到簡政便民之目標。

四、推動辦結或取證時間之告知

民眾申辦案件如有遺漏應附資料，無法一次完成審查作業者，北市稅處除發函通知民眾補件外，為加強便民服務，將進一步針對該類型案件，於民眾臨櫃申請或補件當日，由承辦人填製「預訂結案日期告知單」，讓民眾可以預知辦結日期。另為瞭解本項服務措施帶給民眾之感受，亦對受服務之民眾辦理滿意度問卷調查，藉由民眾反映及建議事項，作為改進之參考，以建立更貼心、更優質的納稅服務環境。

五、縮短退稅作業流程

北市稅處秉持主動退稅是責任的服務理念，原已全面運用電腦勾稽檢核納稅人所繳納之稅款，如有重覆繳納或因法令、情勢變更造成溢繳稅款者均主動辦理退稅。另為方便親赴稅處申辦退稅之納稅人直接領取退稅款，屬單純免查證之退稅案件，例如年度中申辦核准殘障免稅車或註銷車籍之使用牌照稅退稅案件等，均採憑單退稅方式，讓民眾可以直接到北市府公庫部領取現金；亦持續推廣直撥退稅，採用轉帳方式，將退稅款直接撥入納稅人所提供之本人銀行存款帳戶內。為精益求精，該處已再檢討退稅作業流程，預定自 98 年 12 月 1 日起試行單軌檢核及退稅抵繳作業，並自 99 年 1 月 1 日起全面實施縮短核准退稅後之行政作業時程，由現行 5 日減為 4 日；該處將更進一步採購郵簡機封裝退稅支票以取代人工作業，預期自 99 年 2

月 1 日起郵簡機程式設計及測試完成實施後，可再縮短前述之退稅行政作業時程為 3 日，讓溢繳稅款之民眾可以在最短的時間內領到退稅支票。

六、地方稅網路申報系統再精進

北市稅處原規劃的地方稅網路申報作業，雖已獲得財政部支持並建置全國性地方稅單一入口網路報稅系統，惟為精益求精，確實達到「便民精緻化」、「網路普及化」，並再提升政府行政效率及便民服務品質，持續規劃「一處交件，全程服務」的未來創新目標如下：

(一) 電子化繳稅

將建議財政部增加網路申報案件可採晶片金融卡繳稅、信用卡繳稅、電話語音轉帳繳稅等，便利納稅人繳納稅款，並與房屋仲介業者「成屋履約保證」措施相互配合以提高其使用率。

(二) 免書面申報

現行網路申報系統仍須列印申報書蓋章送件，未來應可配合電子簽章法，結合安全認證機制，擴大提供網路申報之範圍，讓申報人以自然人憑證登入，身分獲得確認後，免再書面申報。

(三) 一處交件，全程服務

長期而言，不動產申報移轉登記作業應整合稅捐機關及地政機關之作業系統，並建立跨機關間政府單一窗口申辦系統，讓地政士或申報人僅須至地政機關一趟即可完成不動產移轉手續，無須往返奔波稅捐稽徵機關及地政機關，可節省民眾的時間、人力及交通費用。

七、改進房屋稅課稅的公平性

(一) 豪宅之合理課稅

豪宅是近年來新興的建築類型，由於其地段佳、建築材料等級高、公共設施完善、環境清幽宜人，隱密性高且具安全性，頗受政商名人喜愛，其價值呈倍數成長，動輒數千萬元乃至上億元，但由於房屋稅之課稅基準係依據不動產評價委員會

評定的標準單價所核計的房屋現值課稅，豪宅的評價與一般住宅並無差別，其高房價並無反映在房屋的稅負上，其所應繳交的房屋稅亦與一般住宅差不多，其房屋稅負相對於一般住宅顯然偏低，為促進租稅公平，北市稅處正研議豪宅等特殊建築物合理課稅之方式。

(二) 房屋街路等級調整率之合理化

房屋街路等級調整率係影響房屋課稅現值的要素之一，亦係稅捐機關考量房屋坐落地點影響房屋價值的調整因素，例如新興繁榮區域房價高，理應負擔較高的房屋稅，亦應適用較高的街路等級調整率；反之，臺北市傳統老舊商圈因人潮東移而逐漸沒落，則應調降街路等級調整率；又如兩條街路交會的路角地1樓房屋，其商業價值相較於同路段之其他房屋更高，為符租稅公平，亦應加成課稅。北市稅處積極通盤檢討並重擬房屋街路等級調整率表，將提報99年召開之臺北市不動產評價委員會審議，以適度反映房屋的合理稅負。

(三) 房屋標準單價採「兩價制」之可行性

臺北市現行用以評定房屋現值的標準價格自民國70年實施迄今未曾調整，標準價格悖離實際建築工程建造成本甚遠，已無法合理反映房屋稅的負擔，為將衝擊減至最低，北市稅處已著手研究新舊建築物採兩套不同構造標準單價核計房屋現值的可行性。

伍、結語

常言道掌舵需知水性，在變化湍急的環境中，除了要能感應潛在的變遷，深入變遷，適應變遷，更應從現前所處的環境價值觀思維，建立新的策略以為因應，方能有效領航續行。北市稅處有識於此，以前瞻思維模式，培養優質領導團隊，善用「跳脫傳統」「反向思考」「省時省力」「精益求精」四項策略，帶動求新求變、自我超越的風氣，開創無數新政，讓「繳稅者心甘情願，課稅者心安理得」，可說是最早脫胎換骨，將稽徵工作轉化為納稅服

務的稅務機關，不僅贏得外界的喝采與讚賞，更陸續帶動其他稅捐機關重塑新組織的價值觀，及營造和諧的徵納氛圍。然現時代民意高漲，好還要更好，北市稅處雖已站在高崗上，仍不斷從民眾角度探索精益求精的改造方式，不僅要為市政的需求，稽徵到應有的稅收，更要讓民眾繳稅繳得心安合理。

圖 1：98 年全方位納稅服務系統圖

98 年全方位納稅服務系統圖

