

出國報告(出國類別：其他)

參加亞洲稅務行政及研究組織 (SGATAR) 第 7 屆聯合訓練報告

服務機關： 財政部財稅人員訓練所

姓名職稱： 組 長 李心慧

服務機關： 財政部賦稅署

姓名職稱： 稽 查 范家禎

派赴國家： 日本

出國期間： 98 年 10 月 4 日至 10 日

報告日期： 99 年 1 月 5 日

摘 要

亞洲稅務行政及研究組織（Study Group on Asian Tax Administration and Research，以下簡稱 SGATAR）成立於 1970 年，該組織為亞太地區賦稅官員所組成之國際性賦稅研究組織，目前共有 15 個會員國，我國係於 1996 年第 26 屆年會，正式成為該組織之會員體，該組織為我國正式參與之官方區域性國際組織之一。

SGATAR 除每年由會員體輪流主辦年會外，另自 1999 年起每年召開工作階層會議，並於 2002 年召開第 1 屆訓練機構首長會議，聯合訓練計畫之概念始於 2002 年間，顯見各會員國對於稅務同仁訓練之重要性日趨重視，並自 2003 年起分別由馬來西亞、中國大陸、新加坡、我國、泰國及越南主辦第 1 屆至第 6 屆聯合訓練計畫（Joint Training Program）。本屆訓練計畫由主辦國日本於東京舉行。

參加亞洲稅務行政及研究組織（SGATAR）
第 7 屆聯合訓練報告

目 錄

壹、前言

貳、訓練議程

參、各國報告及訓練課程內容

肆、心得及建議

伍、附件（會議資料）

參加亞洲稅務行政及研究組織（SGATAR） 第 7 屆聯合訓練報告

壹、前言

亞洲稅務行政及研究組織（Study Group on Asian Tax Administration and Research，以下簡稱 SGATAR）成立於 1970 年，係亞太地區賦稅官員所組成之國際性賦稅研究組織。該組織目前有 15 個會員國，包括澳洲、中國大陸、香港特別行政區、澳門特別行政區、印尼、日本、韓國、馬來西亞、紐西蘭、菲律賓、新加坡、泰國、越南、巴布亞紐幾內亞及我國等。

SGATAR 自 2003 年起舉辦聯合訓練計畫，嗣後每年均由會員國輪流主辦，各會員就稅務行政議題進行討論，交換經驗，並作為增進各會員國改善稅務行政制度及建置整體稅務環境之參考。

SGATAR 第 7 屆聯合訓練計畫於 2009 年 10 月 5 日至 9 日在日本舉行，本屆訓練計畫由財政部財稅人員訓練所李組長心慧及財政部賦稅署范稽查家禎代表參與訓練。

本屆課程主題為「稅務培訓策略管理」，主要由各會員國進行簡報，及由經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development，以下簡稱 OECD）講師作專題演講，並安排參訪日本稅務大學所屬訓練機關和光校舍。藉由本次聯合訓練計畫，除瞭解各會員國對於稅務人員訓練之推動現況、面臨挑戰及未來展望外，並汲取他國經驗，以作我國檢討改進，以臻至善。本報告謹就該訓練計畫議題及討論，擇要說明如后，俾供我國俟後研議相關改革方向之參考。

貳、訓練議程

本次 SGATAR 第 7 屆聯合訓練期間自 98 年 10 月 5 日至 10 月 9 日，共 5 天，計 15 個會員國 29 人參加訓練，本屆訓練之主題為「稅務培訓策略管理」(Strategic Management for Tax Training)，藉由各會員國以簡報方式呈現各國現況及專題報告，並透過各會員國間之分享及經驗交換討論。

本屆聯合訓練於 10 月 5 日上午 10 時舉行開幕典禮，由日本稅務大學校長開幕致詞，礙於時間緊湊，旋即由各會員國依序進行口頭報告，第 2 天至第 5 天則由會員國就個別重點議題研討報告，各會員國並於報告後進行討論，使各會員國均能充分參與，其中並安排由 OECD Mr. David Partington 進行專題演講；此外，主辦國並安排參訪日本稅務大學所屬之訓練機關和光校舍，以使理論與實務更密切結合，並對日本關於稅務人員訓練之重視及所投入之人力物資印象深刻。詳細會議議程如下：

98 年 10 月 5 日

10：00 開幕式

10：30 各國報告：日本、澳洲、中國大陸、香港特別行政區、印尼及韓國。

14：00 各國報告：澳門特別行政區、馬來西亞、紐西蘭、巴布亞紐幾內亞及菲律賓。

16：00 各國報告：新加坡、我國、泰國及越南。

98 年 10 月 6 日

09：30 議題：員工訓練及課程規劃

報告國家：日本、中國大陸及印尼

14：30 議題：員工訓練及課程規劃

報告國家：韓國及新加坡

16：40 議題：員工訓練講師之培訓

報告國家：澳門特別行政區

98 年 10 月 7 日

09：30 專題演講：Strategic Management for Tax Training

講師：David Partington (OECD Secretariat)

10：35 議題：員工訓練講師之培訓

報告國家：巴布亞紐幾內亞及越南

14：30 議題：稅務機關與訓練機構間之關係及合作

報告國家：香港及我國

16：40 議題：執行訓練計畫後之評估

報告國家：澳洲

98年10月8日

參訪活動

98年10月9日

09：30 議題：執行訓練計畫後之評估

報告國家：紐西蘭

14：00 閉幕

叁、各國報告及訓練課程內容

一、各國報告

本屆聯合訓練課程主題為「稅務培訓策略管理」(Strategic Management for Tax Training)，其所涵蓋範圍甚廣，可包括員工訓練及課程規劃、員工訓練講師之培訓以及訓練計畫執行後績效之評估等方面，因各國分配報告時間有限（僅約 20 分鐘），各報告人係以簡要方式呈現，茲摘陳具特色之重點如下：

澳洲

澳洲稅務局共有 23,492 員工，89%職員是全職工作，員工分布在 65 個不同地點，橫跨 3 個時區，其中 55%為女性，13%年齡是 30 歲以下，32%員工年資低於 5 年，並由該局負責稅務培訓策略。

(一) 稅務培訓之策略目標及課程設計：

1、澳洲稅務局之稅務人員培訓策略管理計畫，其具體目標分別為：

- A.對現有員工及招聘之員工之訓練計畫，以確人力充足。
- B.建立維護員工能力及潛力以維持組織的靈活性。
- C.建立提升生產力之績效管理、認知及發展程序。
- D.持續塑造文化習慣來支持目標。
- E.建立安全和健康的工作環境。
- F.支援本人力系統之持續運作。

2、該國運用在培訓稅務人員學習及發展能力之學習方法範圍甚廣，包含

- A.在職場上藉由個案討論、演講或面對面方式學習。
- B.工作基本學習，包括輔導、合作以及團體活動。
- C.線上或混合式學習，包括互動式學習及電腦訓練等。

(二) 人員培訓策略之評估：該國對於人員培訓成果之評估很嚴謹，採用 ADDIE 模式(Analyse 分析→Design 設計→Develop 發展→Implement 執行→Evaluate 評估)

(三) 資訊技術運用於培訓課程：該國不論在授課方面或評量方面，都積極應用資訊技術，包含建立線上討論群組、影像設備，學員亦可於家中自立學習。

中國大陸

(一) 稅務人員培訓之策略目標：

該國為配合國家政策和培訓稅務人員能因應社會經濟環境變遷，訂定 5 年期培訓計畫（2008-2012 年），使公務人員能增進法制知識和資訊技術能力，將這些專業知識技能技術與歷史背景、科學、文化結合深耕，藉以提升公務人員水平並滿足稅務體系所需之人才。該 5 年培訓計畫之目標：

- 1、訓練領導統御能力，提升其升遷機會。
- 2、訓練其具有緊急應變能力以確保重要任務得以完成。
- 3、訓練第一線的工作人員要有足夠能力完成其工作。
- 4、訓練講師改善教學的效力和實用性。

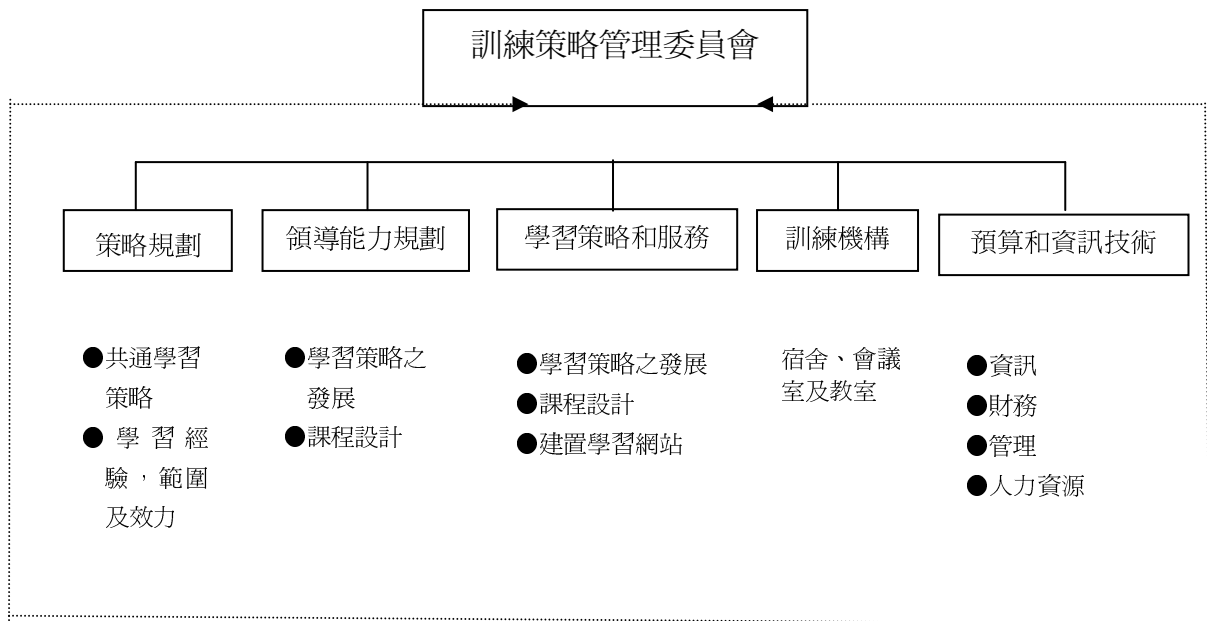
(二) 訓練方法：

揚州稅務學院、長沙稅務學院以及大連稅務學院為中國大陸訓練稅務人員之最主要機關，訓練方式包含課堂學習、在職訓練、演講、討論等，有關訓練稅務人員之課程，亦廣泛運用資訊技術於以下六大領域：

- 1、納稅人服務中心
- 2、稅務行政管理
- 3、反避稅
- 4、稅務調查
- 5、稅收分析
- 6、退稅

(三) 訓練課程之設計規劃及執行：

該國設立訓練策略管理委員會來規劃設計稅務訓練課程之運作及執行，其組織架構如下：



(四) 訓練計畫之評估：

評估執行計畫亦是稅務人員訓練管理之一環，該管理計畫包含以下步驟：

- 1、提出訓練之需求：決定議題並解決
- 2、設計和組織：決定主要需要
- 3、試作：測試和修正
- 4、執行計畫：執行訓練
- 5、評估：評估運用在工作上之成效和影響

(五) 講師之培訓：

講師每年必須接受 30 天的訓練，並且必須回到大學或稅務局學習更專業知識及增加實務經驗，每年底亦須對講師做學習成效之評估。

香港

(一) 稅務人員培訓之策略：

香港稅務局有 2,818 位人員，在 2007 至 2008 年稅務局人員平均每人每年受訓時數為 2.7 日，香港對於稅務人員培訓策略日益重視，其認為稅收和行政組織順利運作，取決於對於稅務人員良好之訓練，其對於稅務人員訓練分為二部分，

- 1、基礎訓練部分：強制新進稅務人員需接受稅務法規等相關基礎訓練課程，以及兩年之實務訓練。
- 2、進階訓練課程部分：強調培養其能與國際接軌之專業能力，以因應即將面對之全球化趨勢。更有甚者，為擴展稅務人員之視野，並評估給與稅務人員海外訓練及參與國際會議之機會。

(二) 講師之訓練：公務人員訓練及發展機構（Civil Service Training and Development Institute, CSTDI）為講師之工作職場學習提供服務，如增進講師對於教導新學員課程之基本能力（如授課技巧），使講師在過程中更能充實自己。

(三) 將資訊技術運用於訓練：

- 1、香港稅務局提供一學習平台供公務人員得隨時進入該系統學系各種課程，並且於內部網站建構各稅務資訊、各種稅務問題的指南以及稅務法令及解釋供同仁參閱。特別的是該內部網站並提供訓練人員的參考資料以供自學，如研討論資料、SGATAR 會議和海外培訓課程，以及各式各樣的學習資訊，包含語言、寫作技巧等指南。
- 2、香港特別行政區政府在 2007 年也建立一套訓練管理系統，架構一入口網供所有公職人員使用，以學習最新資訊。

印尼

印尼 the Directorate General of Taxes (DGT) 深刻瞭解人力資源之重要性，認為訓練是作為增進知識及能力的重要管道，且以下 4 項重點應運用於訓練策略中：

- A.訓練體系為何？
- B.如何協調各項訓練之任務和應培育之能力？
- C.如何評估訓練結果？
- D.如何管理以上三部分？

(一) 稅務人員培訓之策略：該國對於稅務人員訓練相關政策擬訂及訓練，係由 DGT 規劃辦理，對稅務人員訓練方式和策略係以學歷為前提（劃分為高中以及大學或碩士兩類）來設計培訓計畫，前者（學歷為高中者）主要係培訓其從事第一線工作、稅捐之稽徵等，後者（學歷為大學或碩士者）則培訓其成為管理者。

(二) 訓練方法：

- 1、教室：最傳統授課方式，如教室不敷使用也會於飯店舉行。
- 2、線上學習：優點是可在工作場所直接學習，節省時間和費用，其學習目標分別如下：

- (1) 以有效率方式學習知識。
- (2) 給稅務人員更多機會自我充實
- (3) 建立學習文化和知識分享的平台
- (4) 提供有效率的方法給學習緩慢之人

(三) 在職訓練：2008 年時，DGT 將在職訓練列為人力培訓策略中之優先執行部分，並派員赴日本學習在職訓練之計畫。

日本

(一) 稅務人員訓練：

該國對於稅務人員訓練分三大部分，首先，訓練稅務人員熟悉對於每年稅法及相關法規修正；再者，對於新進稅務人員或較缺乏經驗的員工加強培訓；最後，培訓稅務人員加強相關技能以因應稅務行政環境變遷，如：全球化和資訊科技的發展，日本訓練機構除日本稅務大學（the National Tax College, NTC）外，各區國稅局及各地稽徵所亦負責對於新進稅務人員之在職訓練。

- 1、NTC 之團體訓練：增進職員對於其職責和紀律之知識、技能及理解能力。
- 2、工作上團體訓練：加強員工對於其工作領與之專業知能。
- 3、個別在職訓練：教育和提高職員於日常工作責任之專業知識。

(二) 培訓稅務人員之機關：該國係由賦稅署人事部門依據培訓策略擬訂稅務人員訓練之政策方向，並由 NTC 開班授課。

(三) 稅務人員培訓計畫之評估：對於長期訓練課程係採取測驗方式評量，並對成績為該班前 5% 者，予以獎勵。

(四) 資訊技術充分運用於訓練：該國使用 intra-net 以及 e-learning 技術。

韓國

該國稅務局提出中長期執行計畫，藉以提升稅務人員因應租稅環境變遷所需之專業能力。

(一) 訓練計畫：

1、核心人才發展課程：該課程在 2007 年已開始施行，其目的扶植一組具有創造力和創新能力之稅務人員，在 2007 年及 2008 年分別有 249 人及 503 人參與訓練，課程之後，該組人員的前 10% 被歸為核心人才庫 (core talent pool) 並扶植其為未來的領導者。

2、分階進行多層次稅務訓練：

(1) 第一階段：為 5 年以下工作經驗之稅務同仁開設課程，要求其在 5 年內完成 4 種課程，綜所稅、營所稅、土地增值稅以及財產稅。

(2) 第二階段：為 5 年以上 10 年以下工作經驗之稅務同仁開設課程，必須完成 2 門課程並且 2 週的訓練營課程。

(3) 第三階段：為 10 年以上工作經驗之稅務同仁開設之課程，學員藉由 3 週的訓練營獲得稅法上之相關專業知識。

(二) 訓練及教育計畫執行之評估：課程結束後調查學員對於教材、講師以及學習環境之滿意度。並在計畫完成後之 2 至 6 個月，藉由調查和面談受訓者，以確認將所學運用於工作上之程度。

澳門

澳門財政局（Macao Financial Service Bureau's，簡稱 DSF）負責稅務人員培訓。

- （一）稅務人員訓練策略及目的：現階段培訓目標係讓稅務人員具有該職務上之專業能力和技能以提供納稅義務人良好服務品質，由於該行政特區在過去十年來因賭場業興盛之故，納稅義務人主要來自北非、歐洲和中國大陸，造成第一線人員與納稅義務人在語言方面的溝通問題，因此澳門行政特區特別強英語和漢語課程，至長期目標則期許稅務人員能面對新的挑戰及因應時代環境變遷之能力。
- （二）訓練機關：培訓中心係隸屬 DAF 下之附屬單位，人力受限，由 5 位全職人員和部分兼職人員組成，而稅務人員平日工作上所需之職能及基本訓練係由澳門特別行政區公職訓練中心負責。
- （三）講師之培訓：澳門研究發現從內部訓練講師比從外界尋求講師更有效率，因外界教師對於相關財務知識以及稅務實務經驗較缺乏，其所編撰之教材也較不能反映稅務同仁所面對之問題，目前澳門已經選出 15 位具潛力之人員參與講師培訓計畫。
- （四）資訊技術運用於訓練上：該行政特區自 2008 年時推動線上學習課程，目前僅能在辦公時間使用且課程僅包含稅務管理及稅務行政相關課程，期許在 2010 年能擴及辦公時間以外之時段使用並開設其他相關領域課程，以靈活運用該系統。

馬來西亞

馬來西亞內地稅務局（IRBM）負責該國稅收之稽徵，並以提供納稅人優質服務為其重點，而該國主要訓練機構為 the Malaysian Tax Academy（MTA），其主要任務為培育 IRBM 之稅務人員。

（一）人力訓練計畫之原則及目標：

1、原則：

- （1）確保提供職員進修之機會。
- （2）強調能力和持續性學習。

2、目標：

- （1）培訓優質又有才能之稅務人員。
- （2）灌輸價值觀和正面態度。
- （3）實現價值並創造價值。
- （4）提供稅務人員職能發展途徑。

（二）人力訓練計畫之內容

- 1、3 年強制性課程（入門課程、基礎稅務課程及基本管理課程）
- 2、能力基礎課程（訓練 16 項能力）
- 3、派稅務員參加額外訓練課程（職能提升課程和人力發展課程）

（三）訓練方法：

- 1、以教師為主軸之方法-討論、演繹、演講等方式。
- 2、以學生為主軸之方法-個案研討、小組討論等方式。

紐西蘭

- (一) 人員培訓策略：紐西蘭稅務局組織龐大，橫跨 17 個城市，超過 6,000 位員工，所服務之納稅義務人超過 600 萬人，該國係依員工面對各種不同工作領域所須之能力來決定對於各該稅務人員之訓練策略，主要希望稅務局員工現在及未來都能有足夠能力面對稅務局之工作，並設計一連串關於強調學習和發展（Learning & Development, L&D）之課程及評估模式。
- (二) 人員培訓計畫之評估：該國使用 Kirkpatrick's 4 level 進行評估，在參訓後，受訓者必須透過線上或手冊完成填達，以瞭解參訓者對課程、教材或講師之滿意度，再者，經過 6 個月後，評估受訓者之所學是否充分應用於工作或改變其工作行爲。
- (三) 資訊技術運用於訓練課程：
- 1、該國使用 Learning Management System (LMS, Learn IR) 做訓練課程之管理，該系統提供訓練課程相關管理功能，如：課程安排、報名人數、等待名單、課程追蹤、電子評量等功能。
 - 2、e-learning 課程也以 Flash、Captivate 或 Articulate 方式呈現，並透過 Learn IR 系統來進行評量。
 - 3、從 3 年前架構該系統以來，目前該國每月有將近 70% 員工使用該系統，Learn IR 已成爲學習資訊和資源的來源。

巴布紐幾內亞

該國屬開發中國家，資源較缺乏，85%居民住在偏遠村莊，人口分佈零散，地勢崎嶇，納稅義務人知識水準較低，該國使用超過 800 種語言。有鑑於此，該國對於稅務人員培訓除考量語言和地理因素外，亦強調對納稅義務人的服務與稽查，並且藉由工作培訓稅務人員簡報和財務能力。

菲律賓

BIR (the Bureau of Internal Revenue)，是菲律賓最主要的稅務管理機關，人員培訓業務係由其人力資源發展部門負責。

一、稅務人員培訓之計畫及目標：

菲律賓人員培訓目的係為增進在 BIR 執行工作時所須之知識和技能，BIR 將培訓計畫劃分為：

- 1、定位課程：適用於新進員工，主要使其認同該組織，並明白其權利、責任和職責。
- 2、技術訓練課程：適用於稅務管理領域或特別專業領域人員之訓練，包含公共課程、查核技術課程進階稽徵技巧課程、公債相關課程以及納稅人服務課程等。
- 3、管理和領導課程：訓練成為 BIR 領導者或管理者所需具備能力，包含基礎和進階管理課程。
- 4、獎學金課程：BIR 考量因應未來環境變遷，需要培訓具備更多才能之人員，因此，透過此計畫使這些人員獲得更高度的專業技能，例如：菲律賓獎學金及外資獎學金計畫之執行。

(二) 計畫執行成效評估：

- 1、藉由受訓者填寫問卷瞭解訓練期間期所得知識和滿意度。
- 2、預先和事後之測驗。

新加坡

新加坡內地稅務局（IRAS）係負責該國稅務管理、稅收之法定董事會組織，其有獨立的財政和人員訓練策略。

（一）人員訓練策略：該局體認到稅務人員必須具備兩種技能

1、hard skills：例如稅務和會審專業知識。

（1）基本課程：提供稅務基本概念，包含所得稅和貨物稅等課程，

（2）中階課程：參訓者在此階段可以將學習與工作上遇到的稅務案例結合，包含營業稅等。

（3）進階課程：培訓稅務專業人才，包含租稅政策、營所稅、租稅協定、移轉定價以及國際避稅計畫等課程。

2、soft skills：領導和服務技能。

中華臺北

我國稅務人員訓練機構為財政部財稅人員訓練所(Ministry of Finance Training Institute，簡稱 MOFTI)，其為我國專業培訓財稅人員之唯一機關，其任務為稅務人員之專業在職培訓，以提升稅機關之素質和效率。

(一) 人員訓練策略：我國對於稅務培訓策略之願景是希望提供財稅人員職前以及在職訓練，並提供稅務、客戶服務及國際租稅課程以符合國際化趨勢。

我國之稅務訓練目標如下：

- 1、利於完成公共政策目標。
- 2、培育財政部專門知識人員。
- 3、培養公共財政領域之未來領導人才。
- 4、為國際財經人員提供一戶動式平台。

MOFTI 首要角色是提供稅務人員以下培訓計劃，以使其具備專業技術和知能，如：

- 1、為初中高階稅務人員提供適當並循序漸進的在職訓練，以培養在公共財經領域之專業領導人才。
- 2、及時並有效的在職訓練以因應新訂定政策新修正之法令。
- 3、對於各地方政府之稅務人員培訓。
- 4、國際租稅教育。
- 5、加強稅務方面之外語能力。

(二) 稅務培訓計畫之評估：受訓者必須在課程結束後填寫問卷，用以評估該課程之績效，其內容包含對課程、教材、教師講課技巧等方面，MOFTI 每年並會透過和稅務、關務等主管機關之會議來審查相關課程是否妥適，並且在各年度訓練計畫執行前，邀請相關領域專家學者討論制訂課程之內容，前述問卷亦將作為擬定課程之參考依據。

(三) 培訓講師：

講師係由稅務主管機關推薦，大部分是高階稅務人員或現任主管。目前 MOFTI 並無特別講師培訓計畫，但當有新修正稅法法令發布、稅制改革或產業

經濟趨勢變動時，MOFTI 即邀請專家，學者等講授最新修訂的專業知識。培訓結束後，種子教師便將所獲得之知識帶回自己工作場所並傳授其同事，有助訊息流通傳播。

泰國

泰國賦稅署（RD）目前相當重視人力資源發展，認為人力是最具價值之資產。

（一）人員培訓策略：該國有三項人力資源發展策略，

- 1、透過領導計畫發展公職人員能力之執行計畫。例如：進階執行計畫或專業化計畫。
- 2、透過個別發展訓練計畫培育公職人員基本能力，這些訓練價劃分為六組，
 - （1）稅款徵收和退稅
 - （2）稅務監督以及非營利事業組織追蹤
 - （3）法律議題和欠稅
 - （4）資訊科技
 - （5）策略和規劃
 - （6）其他支援服務
- 3、藉由提供獎學金使職員就讀學士或碩士等，以提高職員的教育程度學歷。

（二）訓練目的：為落實「將對的人放在對的位置上」，該國認為稅務人員主要發展兩種能力，

- 1、核心能力：
 - （1）成就動機
 - （2）服務的心
 - （3）專業化
 - （4）整合能力
 - （5）團隊精神
- 2、功能能力：分別為分析思考、資訊收集能力、遵守紀律、領導能力以及良好溝通等能力。

（三）評估訓練執行方式：藉由訪談、諮詢、監控等方式評估。

越南

(一) 員工訓練計畫之目標：為因應稅制改革及全球化經濟環境變遷，稅務人員訓練目標為

- 1、培訓其具備稅務專業、會審、管理、電腦能力和英文能力。
- 2、培訓部分職員具有良好的領導能力。

(二) 訓練課程：

- 1、新進人員訓練課程：新進公職人員在進入機關服務前，必須先經過為期 2 個月的公共事務培訓，稅務人員又必須再經過 1 個月的稅收政策和稅務管理課程。
- 2、基礎訓練課程：透過在職訓練方式，使稅務人員能更新新知識和技能以因應該期間的稅收政策改變。
- 3、專業訓練課程：適用有相當工作經驗的稅務人員，培訓其具更多專業知識、有效率解決困難問題、資訊技術在查核上之運用等。
- 4、進階訓練課程：這計畫是為領導人和潛在領導人設計，提供先進的技術和淵博的知識指導、培訓組織能力、國際租稅、決策及管理技巧能力。

(三) 訓練方式：

- 1、在職訓練
- 2、長期訓練：在國內或海外大學研究取得學位
- 3、短期訓練：8 至 10 日之訓練班
- 4、專業培養訓練：3 天至 1 個月

(四) 執行訓練之評估：

- 1、參訓者滿意度調查
- 2、工作上運用之調查

二、訓練課程

※專題演講

主題：稅務訓練策略管理

演講者：OECD Secretariat, David Partington

為維護國家稅收，各國對於稅務人員訓練之重視性已成為重要議題，除強調稅務人員須具備工作上所需專業知識外，近年來因應全球化趨勢以及強調對納稅義務人服務（以服務顧客為導向），積極培訓稅務人員之柔性知能，如獨立思考能力、創造力及領導力等，因此，稅務人員訓練計畫及管理策略儼然成為各國不可不重視之議題。

一、稅務訓練策略管理重點：

● 稅務訓練之策略管理：

（一）策略管理：

- 1、考量策略之草擬，實施和評估多功能決策，使該組織得以實現其長期目標。
- 2、組織之使命、願景、目標以及發展策略計畫應依據其項目和整體規劃。
- 3、策略應對業務和目標達成度作整體評估。

（二）策略管理技術應運用於訓練計畫。

（三）應考量其他組織性的決策或決定與本策略之關連性或影響，並應考量組織之優勢、弱勢及資源。

（四）關連性和影響如下：

- 1、任務和活動如何細分（工作設計）。
- 2、現有人力和技術資源（徵聘和保留之政策）
- 3、如何處理納稅人的問題？

● 稅務訓練策略管理及發展：

（一）訓練：課程設計強調評估個人面對現在工作所需之能力。

（二）教育：課程設計強調評估個人未來工作所需能力或培育個人潛力。

（三）發展：課程設計強調訓練員工於未來之發展性或該員工未來在該組織所扮演之角色，此項能力尚無法評估。

二、文獻相關概念：

● 文獻：*Strategic training and development: a gateway to organizational success, HR Magazine, March 2008.*

(一) 訓練策略及發展 (Training and Development, T&D)

- 1、確認員工能有效率完成工作。
- 2、完成專案任務所需之技巧和能力以及知識攫取與轉化之過程。
- 3、學習範圍涵蓋廣泛，藉由工作和知識分享之相關訓練改善客戶服務（納稅義務人服務）和職能發展，從而擴及個人，團體和組織效能。

(二) 訓練及發展課程程序

- 1、由人力資源或訓練機構擬訂訓練及發展策略。
- 2、以獲得深入瞭解工作環境、明瞭該機關對訓練及發展之目標和願景為始。
- 3、推展學習策略之原則必須與組織目標結合（取決於現有技能和資源）。
- 4、學習策略之原則包括：
 - (1) 多元化的組合（例如：資源如何分配？）。
 - (2) 拓展受訓者之視野。
 - (3) 加速員工學習步伐（例如：哪些群組需獲得新知識）
 - (4) 準備員工能妥適處理新狀況和與客戶良善溝通。
 - (5) 確使員工深信有學習成長機會。
 - (6) 有效地攫取和分享知識。
 - (7) 調整和改善工作環境，以利學習之轉換。

(三) 評估執行學習發展策略計畫之影響：依序依訓練成果決定學習策略之價值

- 1、執行需求分析。
- 2、制定可衡量之學習成果以及分析訓練策略之轉化。
- 3、制訂成果測量方式

- 4、選擇和評估策略
- 5、計畫及執行評估程序

(四) 阻礙學習之原因：

- 1、工作狀況（例如：時間壓力、學習機會限縮）
- 2、缺乏同儕支持（例如：不鼓勵學習新技能，將培訓視為浪費時間）
- 3、缺乏管理支持（例如：不提供受訓機會、不加強培訓或不鼓勵員工使用訓練內容）

(五) 克服學習障礙；可藉由自我管理技能、行為和策略等幫助克服學習障礙，

- 1、使用新技能設定目標。
- 2、找出將所學之新知識運用於工作之方法。
- 3、利用所學之新知識和技能。
- 4、提供自我強化功能。

三、發展和保留對於高度複雜領域之專業見解

(一) 何種訓練策略可以吸引員工學習或具備這些必須的技能

- 1、報酬
- 2、技術人員之專業職業途徑
- 3、讓職員認知何者是對該組織更好的並且加強這些技能。
- 4、職務輪調是好主意嗎？（由其在技術領域，需要 5-10 年才能成爲一稱職職員？）

(二) 訓練方法

- 1、綜合課程
- 2、認知訓練
- 3、在職訓練
- 4、顧問指導以及專家個案指導

※各議題報告

財政為庶政之母，培訓優良稅務人員對於國家整體稅收、稅務體系之建構以及對於納稅義務人之服務品質提升等均有相當助益，各會員國對於此部分議題亦甚為重視，為因應全球經濟環境變遷迅速，部分會員國將培訓稅務人員具有因應全球化趨勢之各項能力列為重要目標，本報告將各議題具特色及參考價值者簡述如下：

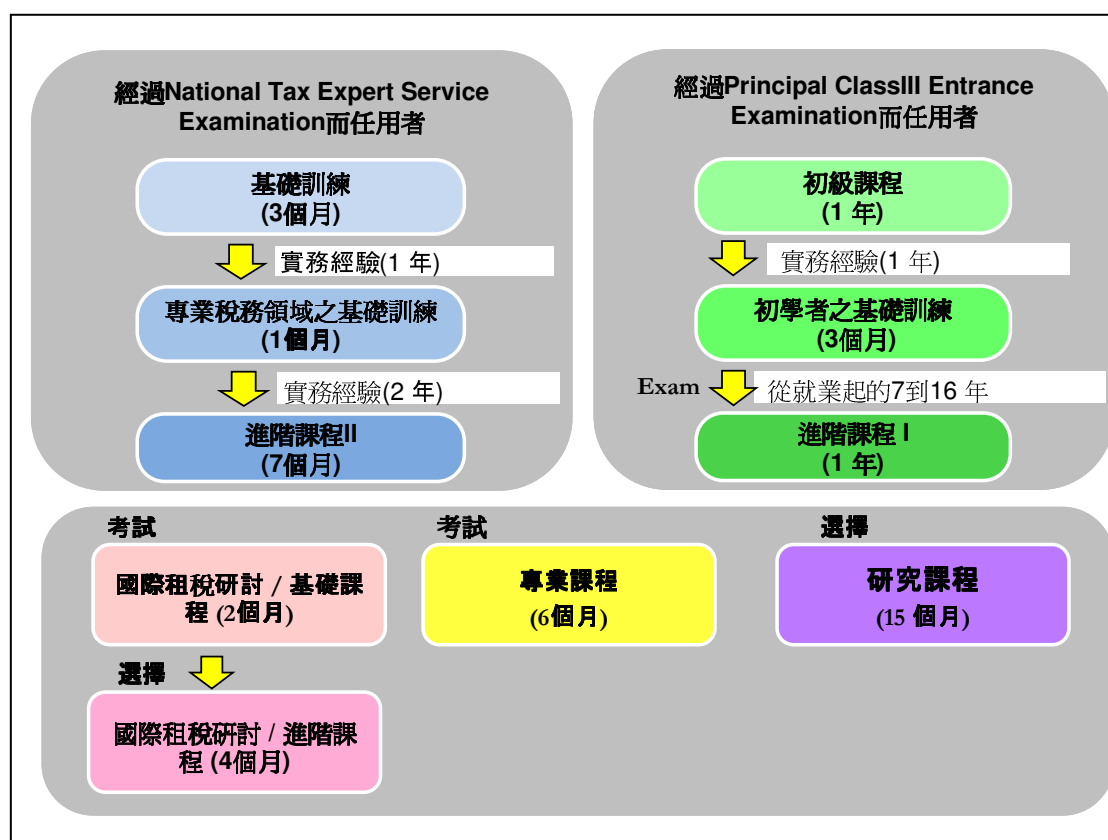
議題一：員工訓練及課程規劃

本議題係分別由日本、中國大陸、印尼、韓國、新加坡以及澳門特別行政區進行報告，稅務人員課程訓練內容及課程等之擬訂是整體訓練計畫第一步驟，會員國中部分訓練機關（構）有附屬於稅務機關之下，亦有設立獨立之機構推動稅務人員培訓之相關業務，整體而言，各國對於稅務人員培訓之重視已成為重要議題。茲就各國報告中有參考性者，摘錄重要內容如下：

日本：

日本之教育和訓練體制：分為在 NTC 訓練（長期訓練、短期訓練及函授訓練）以及在工作場所訓練（稅務局訓練、團體訓練及在職訓練）兩種體制，

※在 NTC 訓練之架構（長期訓練）如下圖：



(一) 關於經過 National Tax Expert Service Examination 而任用者之訓練

1、基礎訓練：

- (1) 學員：已經通過國家專業服務考試 (National Tax Expert Service Examination) 之人員。
- (2) 政策：使學員能夠獲得知識且技能，並使其體認作為公務員應具備之社會認知和服務。
- (3) 期間：3 個月(4 月到 6 月)。
- (4) 地點：NTC 之和光校舍。
- (5) 課程設計：
 - A.使學員能夠獲得在執行稅務工作上所必須之稅務法規(例如：所得稅，營所稅，遺產稅，消費稅及稅捐稽徵)
 - B.使學員能夠獲得基本的會計知識
 - C.使學員能夠獲得關於實務工作所需之基礎知識和技能
 - D.使學員有基本的觀念，例如社會良知，作為公務員之責任

2、專業稅務之基礎訓練：

- (1) 學員：基礎訓練完成後並有 1 年實務經驗
- (2) 政策：考慮到前述基礎訓練之學習結果，本階段在使學員可以獲得稅務稽查和徵收稅款實務工作上之知識和技巧。
- (3) 期間：1 個月
- (4) 地點：NTC 的 8 個區域稅務中心
- (5) 課程設計：使學員可以獲得稅務稽查和徵收稅款實務工作上之知識和技巧。

3、進階課程 II

- (1) 學員：在專業稅務之基礎訓練完成後有 2 年實務經驗者
- (2) 政策：使學員獲得成為稅務專家所需之之勢及技能。
- (3) 期間：7 個月(8 月到 2 月)
- (4) 地點：NTC 之和光校舍
- (5) 課程設計：

- A.使學員能夠獲得成爲專業稅務人員於執行稅務稽查或稅捐稽徵工作上必要之稅法的知識（透過研討會方式進行）。
- B.提供學員會審方面之專業知識。
- C.提供學員在執行專業稅務工作上亦需應具備之其他專業法律知識(例如：行政法，民法，公司法)
- D.使學員能夠獲得關於國際交易之實務工作知識

(二) 關於經過 Principal ClassIII Entrance Examination 而任用者之訓練

1、初級訓練：

- (1) 學員：已經通過 Principal ClassIII Entrance Examination 之人員。
- (2) 政策：使學員能夠獲得知識且技能，並使其體認作爲公務員應具備之社會認知和服務。
- (3) 期間：1年(4月到3月)
- (4) 地點：NTC的4個區域訓練中心(4月到2月) 以及8個區域訓練中心(3月)
- (5) 課程設計：
 - A.使學員能夠獲得在執行稅務工作上所必須之稅務法規(例如：所得稅，營所稅，遺產稅，消費稅及稅捐稽徵)
 - B.使學員能夠獲得基本的會計知識
 - C.使學員能夠獲得稅務相關法律(例如：日本憲法、民法及商法)的基礎知識
 - D.使學員能一般教育之知識(例如：經濟學)
 - E.使學員能獲得關於實務工作所需之基礎知識和技能(在課程的最後一個月)。
 - F.使學員增進對於基本知能之認知（例如：社會良知及作爲公務員之責任）
 - G.使學員在身心健康之前提下以提升訓練之效率，並培養學員健全性格(透過物質和文化的活動)。

2、初學者之基礎訓練：

- (1) 學員：初級訓練完成後並有1年實務經驗
- (2) 政策：考慮到前述基礎訓練之學習結果，本階段在使學員增進其成爲社會成員之一般知識以及成爲公務人員之認知。

- (3) 期間：3 個月(4 月到 6 月)
- (4) 地點：NTC 的 8 個區域訓練中心。
- (5) 課程設計：
 - A.使學員獲得實實務工作必要的更深入稅法知識，並且訓練將所學運用於實際工作上(透過研討論會形式)。
 - B.提供學員稅務相關法律（例如：行政法）的基礎知識。
 - C.使學員能夠具備普通教育之基礎知識(例如：有關日本經濟之理論)。
 - D.使學員增進對於基本知能之認知，例如社會認知，作為公務員之社會責任等。

3、進階課程 I：

- (1) 學員：已通過 Principal ClassIII Entrance Examination 之人員中，並具有 7 至 16 年之實務經驗者。
- (2) 政策：使學員能從專家意見獲得適當的知識和技能，以使學員具較寬闊遠見，較深入洞察力及精煉的判斷力以作為在稅務機關中的核心人員。
- (3) 期間：1 年(7 月到隔年 6 月)
- (4) 地點：NTC 之和光校舍
- (5) 課程設計：
 - A.使學員對於稅務領域有更深入之研究，以提升他們的工作能力及評論性的見解(透過研討會模式)。
 - B.訓練受訓者具備更高度專業化之會審知識。
 - C.使受訓者對於稅務相關知識更專精(例如：行政法、民法及公司法)
 - D.使學員能夠獲得關於國際交易之實務工作知識。

(三) 進階課程訓練

1、國際租稅研討課程/基礎課程

- (1) 學員：從具有至少 8 年以上實務經驗之職員選出
- (2) 政策：使學員能夠獲得國際交易查核技巧之知識及其他國際租稅實務經驗
- (3) 期間：2 個月(5 月至 6 月)
- (4) 地點：NTC 之和光校舍

(5) 課程設計：

A.使學員能夠獲得關於國際稅務制度及體系之基礎知識

B.使學員獲得關於國際收交易查核實務經驗之基礎知識

2、國際租稅研討課程/進階課程

(1) 學員：從完成上述基礎訓練課程學員中選出

(2) 政策：使學員能夠更深入瞭解國際交易查核技巧之知識及其他國際租稅實務經驗。

(3) 期間：4 個月(9 月至 12 月)

(4) 地點：NTC 之和光校舍

(5) 課程設計：

A.使學員能夠獲得有關國際稅務體制之專業知識及相關實務工作知識。

B.使學員能夠獲得進階的國際金融交易業務專業知識及瞭解其他國家各種系統態樣。

C.使學員從處理國際稅務事務之觀點，而更有系統地理解國際法律之理論。

3、專業課程：

(1) 學員：通過選拔測試之有 14 至 16 年工作經驗之稅務人員

(2) 政策：幫助學員獲得與法律事務、行政管理有關之重要專業知識和技能，並訓練他們成為稅務管理體系之重要人員。

(3) 期間：6 個月(7 月至 12 月)

(4) 地點：NTC 之和光校舍

(5) 課程設計：

A.使學員獲得重要能力來詮釋和運用稅務知識。

B.使學員能夠獲得進階的國際金融交易業務專業知識和實務經驗。

C.使學員具備有規劃、草擬和解釋能力。

D.幫助學員發展他們的管理技能，以有效和有效率的模式管理其組織。

4、研究課程

(1) 學員：從已完成進階課程 I 極盡階課程 II 之稅務人員中選出。

- (2) 政策：藉由研究活動幫助學員吸收專業化之稅務之勢及理論。
- (3) 期間：15 個月(4 月到隔年 6 月)
- (4) 地點：NTC 之和光校舍、大學或研究所（審計和碩士課程）
 - A.使學員對於稅務領域有更深入之研究，以提升他們的工作能力及評論性的見解(透過研討會模式)。
 - B.訓練受訓者具備更高度專業化之會審知識。
 - C.使受訓者對於稅務相關知識更專精(例如：行政法、民法及公司法)
 - D.使學員能夠獲得關於國際交易之實務工作知識。

※在 NTC 訓練之架構（短期訓練）如下圖：



(一) 短期訓練課程

- 1、學員：各區國稅局之稅款官員
- 2、課程數量：約 30 門(犯罪調查，轉移標價，訴訟，資產評估等)
- 3、策略：提升稅務人員專業素養，以其能不僅順利而且有效執行稅務專業工作。
- 4、地點：NTC 之和光校舍

(二) 綜合訓練課程

- 1、學員：具有某時間之實務經驗之稅務人員（如：第一階段：10 年工作經驗，往後每階段訓練需再多 7 年工作經驗）
- 2、策略：保持並提升專業能力。
- 3、期間：第一、二及三階段各需時 2 週，第四階段 1 週。
- 4、地點：NTC 的 8 個區域訓練中心（第一、二及三階段）以及 12 個區域訓練中心（第四階段）。

(三) 基於工作職位之訓練課程

- 1、學員：稅務局之所有稅務人員
- 2、策略：依據其所載職位及工作而訓練其應具備之知識和技能
- 3、場所：區域訓練中心

中國大陸：

國家稅務總局揚州稅務進修學院創建於 1984 年，目前是中國大陸唯一一直屬國家稅務總局領導的幹部教育培訓機構。2003 年時該學院職能定位為「稅務系統黨建教育基地、中高級公務員培訓基地、國際稅務培訓基地和稅務培訓教學研究基地」。該學校以服務稅收中心工作為宗旨，能力建設為主，並以強化科學化、精細化管理和教職建設為保障，努力為稅收事業發展提供人才保證和智力支援。培訓課程概述如下：

（一）稅務稽查培訓項目：

以切實提高稽查人員業務素質和查帳能力為重點，並以行業稅務稽查為主線，以特殊業務稽查為重點，通過稽查實務訓練切實增強稅務人員能力。

- 1、培訓目標：培養德才兼備、適應現代資訊技術發展、適應市場經濟體制要求、熟悉稅收政策、法律知識並精通財務會計和電腦應用的稅務稽查業務技能的複合型人才。
- 2、培訓對象：稽查管理人員、稽查業務人員。
- 3、培訓內容：在傳統稅務稽查培訓重視知識傳授的基礎上，提升稅務稽查管理水準和稽查能力，將會計知識、稅收政策、查帳方法以及電腦科學融合，逐步形成了以稅務稽查知識為基礎、稅務稽查方法為重點、稅務稽查案例為補充、行業稅務稽查為主線的立體課程體系，內容包含稅務稽查選案、稅務稽查實施、稅務稽查審理、稅務稽查執行等各個方面。
- 4、培訓方式：實行「課堂講授+案例討論+實務訓練」的互動教學模式。

（二）稅收分析培訓課程：

從 2006 年起該院開設總局歷年來稅收分析高級研修班、稅收分析青年業務培訓班以及接受各地稅務機關委託的稅收分析培訓班近 30 期，該院係全國稅務系統稅收分析培訓的主要培訓基地。

- 1、培訓目標：學習經濟理論知識，幫助學員正確觀察分析經濟與稅收對應關係；掌握電腦和數理統計應用技術，夯實做好稅收分析工作的認識基礎與方法基礎；結合稅收工作，研究掌握稅收分析基本方法，提升稅收分析工作上所需

之能力和水準。

- 2、培訓對象：稅務系統稅收分析業務人員
- 3、培訓內容：以提升稅收分析人員的分析能力為核心目標，以個體經濟、總體經濟和稅收資料為基礎，通過理論講授和實際資料分析，確保稅收分析人員在短期內提升分析能力的目的。在融合國民經濟、統計技術、稅收政策和計算機技術（包括各種統計分析軟體如 SPSS、Eviews 等）的基礎上，講授整體稅收分析和指標與方法，通過實際案例講解重點稅源分析方法、重點行業稅收分析方法和重點稅種分析方法。課程內容涵蓋稅收經濟分析、稅收收入預警指標體系、稅收收入預測、納稅能力估算、稅收政策整體經濟效應分析、重點稅源的風險管理等稅收分析等方面。該學院將深奧的理論轉化為通俗易懂的理念和分析技術，以稅收分析的實際資料和案例，幫助學員領悟稅收分析的規律，掌握稅收分析的技術，使稅收分析成為輔助其完成稅收管理工作的利器。
- 4、培訓方式：透過課堂講授使學員理解稅收分析理論，透過實際案例和實際經濟和稅收資料教授學員分析技術。

（三）稅收資訊化培訓課程：

隨著稅收工作的不斷深入，採用以電腦、網路和現代化通信技術為主的先進的資訊化技術手段，建設集管理、監控、分析、決策於一體的稅收管理資訊系統，建立完善稅收綜合資訊庫，有助於稅收管理的科學化，提高稅收工作品質，降低稅收成本等。

- 1、培訓目標：樹立現代稅收管理理念，瞭解 Oracle9i 資料庫的構架和使用方法，掌握電腦網路的實際操作技術；提高分析和解決網路故障的能力和網路和資訊安全管理水準。
- 2、培訓對象：各級稅務機關資訊技術工作人員
- 3、培訓內容：著重幫助參訓人員提升稅收資訊化管理水準，通過電腦網路、資訊安全、J2EE 架構及編程、資料庫等技術的學習和操作，使參訓學員進一步提升資訊技術水準，提高分析和解決資訊化應用中所出現問題的能力，保障

稅務資訊系統的安全；同時，能勝任應用系統維護任務，能利用目前主流的編程技術進行一些開發。

4、培訓方法：採用課堂講授和實際演練等多種教學方法，緊密聯繫稅務系統工作實際進行授課和練習。

（四）國際稅務培訓課程：

培訓項目主要包括 OECD 培訓班、SGATAR 研討會、蒙古國家稅務官員中國稅制培訓班、IMF 稅收預測培訓班、UNDP 反避稅業務骨幹培訓班。OECD 培訓是該院主體培訓項目，目前承辦轉讓定價、稅收協定、情報交換、非居民稅收管理、資本弱化、跨國公司審計、電子商務、國際反避稅、稅收風險管理、增值稅政策與管理等專題培訓班，立法推動會等等。授課專家是來自 OECD 組織的課程組，授課語言為英語。

議題二、訓練者培訓

稅務教育培訓機構之專職（兼職）教師培訓著重於教學方法和專案策劃的研究，茲以澳門行政特區為例說明如下：

澳門行政特區認為外部聘請之講師不但成本較高，且有時缺乏稅務實務經驗，對於稅務體系內部運作不甚熟稔，因此以培訓資深稅務人員成為講師為方向，至於選拔培訓人選以考量其年齡結構、教育背景、工作年資及專業領域之技能為主，在培訓訓練者之第一階段培訓課程設計，著重於訓練其教學技巧更甚於專業能力，目前已從 624 位員工中挑選出 15 位人選參與培訓計畫，挑選之標準為：高等教育程度、具備教學經驗、已參加過類似訓練計畫、35-45 歲之間、為資深稅務員。其訓練課程內容包含：成人教育訓練原則、訓練需求分析、課程設計、教材編撰、有效教學方法、學習氛圍之建立、媒體運用、問題學生處理、提供建設性回饋以及評估方法等，共 30 小時課程。由於該培訓計畫係於 2009 年第 4 季施行，培訓成果將在明年方能見到成效。

議題三、稅務機關與訓練機構間之關係與合作（略，詳附件資料）

議題四、評估訓練計畫

評估執行訓練計畫是稅務人員訓練策略管理重要步驟，藉由評估執行成效得以檢討原擬訂策略管理方向是否正確有效益，俾作為改進和修正方向，

紐西蘭及澳洲使用 Kirkpatrick's 4 level 進行評估學習計畫執行成果，說明如下：

測量物件	評估描述和特性	關於評估工具和評估方法之範例	關聯性和可行性
回應 (第 1 步)	回應評估：參訓者對於訓練和學習經驗之感受	'Happy sheets'回饋表 文字回應，訓練後之調查或問卷	迅速並非常容易獲得 分析成本並不昂貴
學習 (第 2 步)	學習評估：評估受訓前後所增進之知識	在受訓前後進行評價或試驗、亦可使用面談或觀察等方式	方法單純，易於可量化的技能之評估 複雜學習和訓練較不易評估
行爲 (第 3 步)	行爲評估：將所學用運在工作上之成效	長時間之觀察和訪談，以評估其改變、關聯性變化，以及持續地變化	行爲評估之進行需要相關人之合作和配合
結果 (第 4 步)	結果評估：評估受訓者對環境之影響	於適當時點透過正常的管理體制和報告進行評估	個別比組織整體容易評估 過程必須屬性明確

肆、心得及建議

一、心得：

諾貝爾獎得主 Robert M. Solow 指出，21 世紀是強調人力資本的世紀，而使其具競爭力之關鍵因素為教育、科技和知識，人力資源是提高組織競爭力之主要資源和關鍵因素，除非組織重視並深耕人力資源，否則其將會成為該組織之負擔。因此，所有政府單位和企業必須努力提高人力資源，以保持人力資源之價值性，因此，員工接受培訓之比例已經漸漸增長。據此，政府官員和公職人員本身對於政府機關提供之學習機會必須有能力和意願不斷學習，以便能因應面對他們所面臨的挑戰。

- (一) 我國對於稅務人員之訓練向來甚為重視，培訓管道除透過實體課程外，亦可透過網際網路線上學習及評量，相關訓練近來已廣泛運用各項資訊技術及工具，相當進步，且我國公職人員每年需完成至少 40 小時終生學習時數（包含 5 小時數位學習），顯見我國對於公職人員訓練之重視以及對學習平台建置之積極及稅務訓練策略之成熟。
- (二) 他山之石可以攻錯，藉由本次聯合訓練課程，在各議題報告或經驗分享中，其他國家之作法亦具參考價值，部分會員國配合各該國之資訊技術發展，正如火如荼建構稅務人員 e 化訓練相關課程設計及建構，e-learning 已逐漸演變成亞洲國家對於稅務人員訓練之必然趨勢，該項訓練方式，可降低實體課程及同仁往返上課成本，並增加學習時間彈性，創造雙贏格局。
- (三) 我國訓練機關除財稅人員訓練所，尚有國家文官培訓所、公務人力發展中心等，對國家稅務人員採實體及線上等雙軌並進之培訓方式，分述如下：
 - 1、實體課程部分：稅務機關以及財稅人員訓練所間關係相當密切，財稅人員訓練所自民國 58 年成立，於 72 年組織法制化，除定期辦理財稅人員之職前及在職訓練，並配合國際化趨勢，辦理稅務、關務、相關國際事務等課程，與部分會員國其訓練機關（單位）仍為稅務機關之附屬組織相較，我國訓練機關具專業性及獨立性，發展也甚為成熟，對於稅務同仁培訓之努力與付出應值得肯定。

2、線上課程部分：國家文官培訓所、行政院研究發展考核委員會及公務人力發展中心等分別提供「文官 e 學苑」、「網路文官學院」及「e 等公務員學習網」等平臺供稅務人員或公職人員線上學習，課程內容包羅萬象，甚有助益。

二、建議：

本次參與 SGATAR 第 7 屆聯合訓練計畫，舉行地點為日本東京，交通便捷市景繁榮，該國人民嚴謹守禮又具組織性，主辦國對於訓練之安排，時間掌控精確，相當令人印象深刻，惟亦有美中不足之處，宜引為借鏡。

(一) 訓練課程安排部分：日本在訓練課程安排部分，精心規劃，展現高度效率，並於訓練課程結束當日，分送本次訓練計畫各國報告之資料及 CD，以供參考。惟本次訓練之進行，由會員國輪流作各國報告級議題報告，其中僅安排一場專題演講，然本次既屬聯合訓練性質，則應以講座演講或授課為主，再佐以討論，或可於各國報告後留 Q&A 時間，供各會員國充分交流討論，俾發揮聯合訓練之目的及功效為宜。

(二) 整體訓練規劃部分：主辦國日本無論從招待及參訪等方面，工作人員都維持守時且親切有禮之形象，於會議資料準備等方面，亦皆謹守環保概念，惟於部分事項該國卻無主導者統一辦理，致缺乏效率，如：拍照時個別輪流用各參訓者之相機，而非由主辦國統一拍照後再給各參訓者，此部分可做為我國嗣後辦理相關國際會議時之借鏡。

伍、附件（會議資料）