

出國報告（出國類別：國際會議）

參加亞洲稅務行政及研究組織
(SGATAR)
第 7 屆
訓練機構首長會議報告

服務機關： 財政部財政人員訓練所

姓名職稱： 所長謝鈴媛

組長汪定慧

派赴國家： 澳洲 雪梨

出國期間： 103 年 11 月 24 日至 27 日

報告日期： 104 年 2 月 27 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。該組織目前有澳洲、中國大陸、香港特別行政區、印尼、日本、韓國、澳門特別行政區、馬來西亞、紐西蘭、菲律賓、巴布亞紐幾內亞、新加坡、泰國、越南、蒙古、我國，及 2014 年 11 月 25 日加入之柬埔寨等 17 個會員體。我國係於 1996 年紐西蘭所主辦之第 26 屆年會正式加入該組織成為會員體，其後每年均組團派員參加各屆年會。

SGATAR 每年除召開年會外，自 2002 年起首次舉辦訓練機構首長會議(Meeting of Heads of SGATAR Training Institution，以下簡稱 MHTI)，並於 2007 年舉辦之第 36 屆年會決議，基於效率考量，訓練機構首長會議每隔 2 年與年會一併辦理。

本屆訓練首長會議討論主題為「發現及建構 SGATAR 會員體因應未來租稅行政管理所應具備的能力條件」，會議中並就「第 13 屆聯合訓練計畫的議題」、「會員體資訊交換中心功能的提升」等進行意見交換。

出席本次會議可瞭解各會員體目前在培訓稅務人力上面臨之挑戰及策略發展現況，促進經驗交流。

參加亞洲稅務行政及研究組織(SGATAR)

第7屆訓練機構首長會議報告

目錄

- 壹、緣起及目的
- 貳、會議經過
 - 一、會議議程
 - 二、與會人員
 - 三、報告案
 - 四、專題演講及互動展示
 - 五、討論案
- 參、結語
- 肆、心得及建議
- 伍、附錄：會議議程及相關會議資料

參加亞洲稅務行政及研究組織(SGATAR)

第 7 屆訓練機構首長會議報告

壹、緣起及目的

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,每年由各會員國輪流主辦年會,相互交換經驗及觀念,並就特定之稅務問題深入研討,其目標在增進會員體間稅務行政制度之改善,追求亞太地區之租稅整合,以建立有助於貿易投資之租稅環境。我國係於 1996 年紐西蘭所主辦之第 26 屆年會,正式加入該組織成為會員體,其後每年均組團派員參加各屆年會。

為加強各會員體賦稅官員之訓練養成,促進國際稅務合作,該組織自 2002 年起,首次於馬來西亞舉辦訓練機構首長會議(Meeting of Heads of SGATAR Training Institution, 以下簡稱 MHTI)。並於 2007 年舉辦之第 36 屆年會作成決議,基於效率考量,訓練機構首長會議每隔 2 年與 SGATAR 年會一併辦理。

SGATAR 第 44 屆年會與第 7 屆訓練機構首長會議(MHTI)輪由澳洲主辦,會議期間為 2014 年 11 月 24 日至 27 日,開會地點位於澳洲雪梨香格里拉飯店(Shangri-La Hotel)。除有來自 17 個會員體的 200 多位代表與會外,另有來自印度(India)、馬爾地夫(Maldives)、斐濟(Fiji)、法國(France)、萬那杜(Vanuatu)等 5 國,以及亞洲大洋洲稅務顧問協會(Asia-Oceania Tax Consultants' Association, AOTCA)、亞洲開發銀行(Asian Development Bank, ADB)、美洲稅務主管中心(Inter-American Center of Tax Administrations, CIAT)、國際財政文獻局(International Bureau of Fiscal Documentation, IBFD)、經濟合作與發展組織(Organization of

Economic Co-operation and Development, OECD) 、聯合國(United Nations, UN)、世界銀行(World Bank Group, WBG)等 7 個國際組織派有觀察員與會。

我國參加年會代表團係由賦稅署蔡副署長碧珍擔任團長，行政院李參議心慧、賦稅署磊主任秘書麗薇、林科長燕瑜、國際財政司李專門委員瓊琳、臺北國稅局莊審核員靜芬隨同參加年會，出席第 7 屆訓練機構首長會議之成員為財政人員訓練所謝所長鈴媛及汪組長定慧。

本屆 MHTI 討論主題為「發現及建構 SGATAR 會員體因應未來租稅行政管理之挑戰所應具備的能力條件(Identifying and building the future capability requirements of SGATAR member countries to address challenging taxation administration issues)」，由各會員體進行簡報及經驗交流，會議中並就「第 13 屆聯合訓練計畫的議題」、「SGATAR 會員體資訊交換中心 (SGATAR Training Exchange, 以下簡稱 STE)功能的提升」等進行意見交換。

此外，主辦單位特別於會中安排專題演講，邀請紐澳政府培訓學院(The Australia and New Zealand School of Government, ANZSOG)講座分享政府部門人員培訓與能力建構經驗;亦規劃了互動式教學工具展示會，提供各與會代表實地操作體驗。

目前 MHTI 已成為亞洲地區國際稅務訓練機構交換意見及溝通之重要平台，透過此平台運作，協助加強 SGATAR 會員體間的聯合訓練計畫推動，培訓專業及專家資料庫之交流，進一步促進國際稅務合作及交流。出席本次會議可瞭解各會員體目前在培訓稅務人力上面臨之挑戰及策略發展現況，汲取他國經驗，促進合作交流。

貳、會議經過

我國代表團於 2014 年 11 月 22 日下午搭乘國泰航空公司班機至香港，接著轉搭國泰航空飛往澳洲雪梨班機，於 11 月 23 日上午 9 時 45 分抵達雪梨機場。澳洲稅務局指派 Ms. Jin Lau 及 Ms. Qiaoli Higuchi 2 位稅務同仁擔任我國代表團聯繫人員，提供代表團於會議期間之各項協助，在兩位人員的協助下，我國代表團順利及圓滿參與本次會議及相關活動。

一、會議議程

本次 SGATAR 第 7 屆訓練機構首長會議為期 4 日，於 103 年 11 月 24 日至 27 日舉行，會議議程緊湊有序。

11 月 24 日由澳洲稅務局副局長 Mr. Geoff Leeper' s 主持訓練機構首長會議開幕致詞後，旋即由澳洲稅務局掌理人力及發展業務之助理局長 Ms. Frances McMorrow 擔任會議主席，進行正式議程，每場次依序由會員體報告人提出口頭簡報並接受提問，使各會員體能參與討論或分享經驗。議程如下：

2014 年 11 月 24 日

08:30-09:30 報到

09:30-09:55 MHTI 預備會議

開幕式主持人：澳洲稅務局副局長 Mr. Geoff Leeper 致詞

MHTI 主持人：澳洲稅務局助理局長 Ms. Frances McMorrow

說明會議議程

09:55-14:15 MHTI 專題簡報及提問交流 (澳洲、中國、香港特別行政區、印尼、日本、韓國、澳門特別行政區、馬來西亞)

14:15-17:00 專題演講：發現及了解能力建構之需要 (Identifying and understanding the need for capability development)

主講人：Mr. Robin Ryde

2014年11月25日

08:30-11:00 MHTI 專題簡報及提問交流 (蒙古、紐西蘭、菲律賓、巴布亞紐幾內亞、新加坡、我國)

11:30-12:15 全體開幕式及預備會議

主持人：澳洲稅務局局長 Mr. Chris Jordan AO 致詞

12:45-13:25 MHTI 專題簡報及提問交流 (泰國、越南)

13:25-13:45 MHTI 會議結論簡報 (Presentation of summary of findings report -Australian delegate)

13:45-14:05 專題演講：發現及了解能力建構之需要 (Identifying and understanding the need for capability development)

主講人：Mr. Robin Ryde

2014年11月26日

09:00-11:30 學習及發展互動展示會

11:30-12:00 SGATAR 資訊交換中心功能提升(紐西蘭)

12:00-12:30 聯合訓練計畫議題討論

13:45-14:45 MHTI 總結報告起草會議

2014年11月27日

09:00-13:30 專題演講：建立高效率的學習文化

主講人：Mr. Aaron McEwan

11:30-12:00 MHTI 閉幕式

13:00-14:00 全體大會

14:30-15:30 大會閉幕典禮

二、與會人員

本次舉辦第 7 屆訓練機構首長會議，17 個會員體全部出席，包括澳洲、中國大陸、香港特別行政區、印尼、日本、韓國、澳門特別行政區、馬來西亞、蒙古、紐西蘭、菲律賓、巴布亞紐幾內亞、新加坡、泰國、越南、我國，及 2014 年 11 月 25 日正式加入的柬埔寨等 36 位代表與會。此外，也邀請馬爾地夫(Maldives)和世界銀行 (World Bank Group) 等觀察員代表參加。

三、報告案

各會員體就「發現及建構 SGATAR 會員體因應未來租稅行政管理之挑戰所應具備的能力條件(Identifying and building the future capability requirements of SGATAR member countries to address challenging taxation administration issues.)」進行報告，每一會員體報告及提問交流時間約 15 分鐘，故僅能提綱挈領式扼要陳述。茲簡述各會員體之作法如下(各會員體簡報內容簡述如下)：

1. 澳洲

(1) 在稅務管理上面臨的挑戰

- A. 數位化與全球化經濟趨勢下，跨國交易日增，使稅務管理更趨複雜化。
- B. 跨國企業規劃造成稅基侵蝕、利潤移轉，及避免雙重課稅等議題之衍生，導致稅務查核更趨困難。
- C. 因國際性逃漏稅案增加，影響國內人民之納稅依從度。
- D. 各項法令修正頻繁，增加課稅複雜性。
- E. 民眾要求簡化流程、提升服務之壓力。
- F. 預算及人力縮減之壓力。

(2) 需要建構的能力

- A. 強化澳洲稅務局流程再造的能力，以提升作業效能。

B.發展領導統御、變革管理、跨域協調、企業營運，和了解商業環境等多元的關鍵能力。

C.開發稅務局工作人員中級和高級稅務的技術知識。

D.培養同仁快速且容易地轉移到不同的工作崗位及角色的能力。

(3)已推動之策略與方法

A.推動學習和發展人力資源規劃方案，更為妥善的規劃今後澳洲稅務局同仁所需要的能力。

B.增加包括國際稅務議題在內的高階稅務專業領域培訓課程。

C.培養同仁領導力和管理發展能力，以有效進行流程再造。

D.更加注重「基礎式課堂教學」和「做中學」之間的適當比重及組合，以確保學習成效。

E.將訓練與任用發展相結合，讓同仁學以致用。

F.建構澳洲稅務局內部和外部的借調與工作輪換等機制。

G.對外招聘具有商業背景，了解民間企業運作模式和環境、重點知識和技能的員工，這些能力是澳洲稅務局內部既有同仁較欠缺且不容易被強化的知能。

2.中國

(1)在稅務管理上面臨的挑戰

A.依法徵稅

B.資訊技術和資訊化管理

C.人力資源開發和能力建構

D.國際合作與競爭

(2)需要建構的能力

由國家稅務總局總部制訂培訓法規，規範總部、省、市、縣四個等級的稅務機關同仁在教育和培訓方面的責任，希望在全面性的管理系統和具體科學領

域中，均能有專業執法人員：

A.需要一個具有特殊專長、管理能力的專業同仁所組成的決策團體，進行深化稅制改革，實現稅務管理現代化建設的目標。

B.需建立專業人才庫，不斷培養同仁，持續提高其能力。

(3)目前已實施之策略方法

A.1000個專家養成計畫：自2013年起至2022年止，計畫培訓1000名能夠承擔稅務組織再造、稅務現代化等重大領導決策的人員。

B.100,000個菁英同仁養成計畫：由稅務總署總部規劃，對於具有專業、創造力、執行力等潛能的同仁施予持續性訓練，強化其稅法、會計、稅務核定、查審、電腦操作等能力。

C.主管人員領導管理力培訓：包括現任主管人員及儲備人員培訓。

D.第一線作業同仁培訓：訓練的重點在加強和改進的敬業精神和工作能力，如品德、態度、專業技能和行為準則。

E.新進同仁培訓：培訓的重點是理論和基本技能，先行為未來工作之成長奠定良好的基礎。

F.成立全國性的網路學校，以提供線上培訓和課程。

G.稅務培訓改革：針對不同的業務重點，以需求為導向規劃最適培訓計畫，並將強制性培訓和自願培訓相結合，不斷更新培訓課程，並導入網路數位課程，及教師培訓與訓練評估作業。

3. 香港

(1)在稅務管理上面臨的挑戰

A.預算縮減限制，稅務機關有提高生產力及成本效益，並將資源的優化利用，使行政效率最大化的迫切需要。

B.民眾對於政府提高服務品質的公共需求日益增加。

C.需要專業技巧的指導和管理業務流程再造，以優化流程，調整組織結構

和創新管理。

D.全球化經濟下，資本、人力、與資訊技術的流動性增強，有利於跨國企業租稅規劃，跨國公司透過移轉定價安排操作應納稅額，造成香港受到稅基侵蝕與利潤移轉的稅收風險。

E.無遠弗屆的網路電子商務，潛在的交易行為及營業人，使稅務人員不易識別交易行為，稅務查審工作變得越來越困難。

F.缺乏國際租稅相關專業培訓部門及資源。

(2)需要建構的能力

A.提升管理業務流程再造及優化、組織結構調整和變革管理的能力。

B.強化稅務同仁對於租稅協定、國際租稅相關標準和適用規則之知能，以處理國際稅務問題和解決糾紛，有效對抗稅基侵蝕與利潤移轉，確保香港稅務局之稅收。

(3)已推動之策略與方法

為了保障政府收入，香港稅務局採取有力措施，加強執法，打擊逃稅。該局已加強其工作人員的審核技能，期能跟上不斷變化的商業環境，並加強其依法行政和處理國際避稅方案的能力。

A.香港稅務局確實體認到培訓和發展員工能力的重要性，規劃了完善的培訓計畫，使稅務同仁掌握專業知識和技能，建立自己的能力，以迎接新的挑戰。

B.除了提供內部培訓，香港稅務局還充分利用香港特區公務員培訓與發展研究所等專業或其他學術機構提供的課程。

C.香港稅務局積極參與各種國際會議和論壇，和其他稅務機關相互交流，分享國際租稅議題專業知識和經驗，確保相關稅務管理作業與國際同步接軌。

4.印尼

(1)在稅務管理上面臨的挑戰

- A.納稅人主動申報及納稅依從度低。
- B.隨著跨國企業交易盛行，增加稅務管理複雜度。

(2)需要建構的能力

- A.掌握正確課稅資料，提高納稅依從度。
- B.強化稅務同仁核心能力。
- C.增加查帳審核能力及人力。

(3)已推動之策略與方法

- A.建立稅務同仁職能標準，包括教育、專業知識、技能、經驗、工作品質，確保能力符合工作需要。
- B.發展數位學習，因印尼全國共有17,508個大小島嶼，有「千島國」之稱，東西綿延5,000公里長，同仁服務據點散布全國各地，參加實體訓練成本高且交通往返不易。
- C.規劃中方案如下：
 - a.建立適當的訓練課程及培訓方法。
 - b.將預算靈活且有效地運用於軟硬體技術開發。
 - c.建立人力聘用及派任制度，招聘來自財政部所屬職業學校、國內州立大學，或其他知名學府的高素質學生擔任稅務同仁，並施予符合稅務局需要的系統性基礎培訓。

5.日本

(1)在稅務管理上面臨的挑戰

- A.因社會高齡化，導致勞動人口下降，在有限人力下，需要更多高知識層次的專家，來處理數量不斷增加的行政工作。
- B.需面對全球化趨勢，資產外移、境外投資、新型態金融工具等情形之增加，所造成之逃漏稅情形。

C.人民權利意識抬頭，稅務局需加強處理法律事務和訴訟的能力，以迅速提供適當解決方案，滿足民眾需求。

(2)需要建構的能力

- A.稅務查審及徵課能力。
- B.國際租稅知能及查審能力。
- C.相關法令專業知能及運用與執行能力。

(3)已推動之策略與方法

- A.制定業務工作手冊，提供同仁於工作場所參考運用，自做中學習。
- B.在職訓練課程，由經驗豐富的資深同仁擔任講座，傳承實作過程。
- C.透過辦理國際租稅訓練課程，強化稅務同仁對於國際租稅及法律事務之基礎知能和審查能力。

6.韓國

(1)在稅務管理上面臨的挑戰

- A.境外逃稅案件增加。
- B.欠稅案件增加。
- C.稅務爭訟案件增加。
- D.新型態交易商品課稅法令之適用。

(2)需要建構的能力

專業知能及查審技術之培養。

(3)已推動之策略與方法

- A.透過辦理國際租稅相關訓練，依同仁服務年資深淺，規劃各項適合的議題及課程，長期培訓稅務同仁法令專業、查帳技巧、國際租稅知能及國際外語能力。
- B.建立優秀稅務官員任用制度及激勵措施，受過國際租稅相關培訓課程之同仁，可被任命為國際租稅專業查審人員，此外，受訓成績優異者，將

獲得額外加給，或優先升遷拔擢。

- C. 韓國國稅廳將繼續維持目前的制度和培訓計劃，以防止境外逃稅，管理大量且頻繁的不守法納稅人。此外，亦將進行組織結構改革，招募專業法務人員，保障稅收。

7. 澳門

(1) 在稅務管理上面臨的挑戰

- A. 人員招聘遴選和培訓新規定。
- B. 全球化經濟活動及租稅規劃增加。
- C. 電子化政府。
- D. 提升稅務服務品質。

(2) 需要建構的能力

- A. 稅務管理知識與能力。
- B. 資訊技術。
- C. 國際會計準則知能。

(3) 已推動之策略與方法。

- A. 2012年2月澳門公共管理及公務人員事務局成立，提供同仁語文、電腦、管理方面訓練課程，另外澳門財政服務局亦已成立人力資源中心，負責稅務專業培訓。
- B. 積極簽訂租稅協定、加強國際資訊交換。
- C. 參與OECD等國際組織舉辦之國際租稅培訓課程。
- D. 將升遷與訓練結合，同仁取得規定之受訓時數，且達到一定標準以上之成績時，才能獲得升遷機會。
- E. 鼓勵同仁參加其他公私部門舉辦之高階及專業訓練課程，提升宏觀視野。

8. 蒙古

(1)在稅務管理上面臨的挑戰

- A.跨國企業租稅規劃之查審。
- B.納稅人納稅依從度低落。
- C.人員招募及人才保留。

(2)需要建構的能力

- A.加強稅務機關與企業間之訊息交換，以有效取得相關帳務資訊，縮短稅務同仁事後蒐集及整理稅務資料之時間。
- B.提高稅務同仁薪資結構，留住專業人才。
- C.持續針對列入查帳重點之業別，施予稅務同仁該業別相關營運專業知識培訓，提高跨域知能，有助查審工作之進行。
- D.需要有經費支應同仁至機關外部參加國際外語能力培訓。
- E.改進人才選拔機制，有效發掘專業人才，以提高機關工作效能。
- F.必須有能力聘請具稅務管理方面專長的講師，以滿足稅務業務推動之需要。
- G.稅務機關間應廣泛交流及分享最佳做法與制度。

(3)已推動之策略與方法

- A.參與OECD、馬來西亞、美國等舉辦的國際性租稅訓練課程。
- B.分別針對新進及在職人員辦理初階及中階稅務法令、審查、徵課、報告撰寫、為民服務等專業及品德修養訓練課程。
- C.與日本國際合作組織協力舉辦移轉訂價、常設機構、無形資產、跨境交易等國際性租稅議題訓練課程。

9.馬來西亞

(1)在稅務管理上面臨的挑戰

- A.5年內將面臨大量的員工退休潮，造成工作斷層。
- B.預算及人力成本限制。

C.稅務工作的日益複雜化。

(2)需要建構的能力

A.專業知識及技能。

B.領導及管理能力。

C.國際商業活動與電子商務稅務查審能力。

(3)已推動之策略與方法

A.新進同仁指導與培訓計畫，採一對一教練型工作指導。

B.管理人才指導與培訓計畫，分為中階管理人才及高階領導人才兩部分。

C.參加國際組織舉辦之國際租稅研討會，並和日本、美國等合作辦理國際租稅專家查核技巧課程。

D.提供獎學金及貸款，鼓勵同仁進修學位。

10.紐西蘭

(1)在稅務管理上面臨的挑戰

A.須降低機關運作管理成本。

B.全球化經濟活動導致稅收流失。

C.須改善政府服務效率。

D.資訊化與數位化世界的變革。

E.強化跨機關自動資訊交換的反應力及敏捷度。

(2)需要建構的能力

A.機關方面需要強化人員招募、軟硬體、資訊技術、流程及政策等，並將其有效整合、組織及動員的能力。

B.個人部分需要加強專業、執行技巧，及經驗累積，以發揮潛能及競爭力如下：

a.資訊科技技術。

b.稅務專業知能。

- c.創新變革能力。
- d.領導管理能力。
- e.個人潛能管理。

(3)已推動之策略與方法

- A.開發友善的資訊環境，使納稅人容易取得各項稅務資訊及完成相關申請與申報流程，以降低管理成本，提升服務品質。
- B.建立有組織的資訊系統，以便獲得所需訊息，及時做出適當決策。
- C.透過相關的措施來應對風險和威脅。
- D.透過與其他公私營機構合作來提高政府效率。
- E.建立完備的系統，以滿足當前和未來稅務管理需要。
- F.留住且培養高素質的人才，以建立卓越及服務的機關文化。

11.巴布亞紐幾內亞

(1)在稅務管理上面臨的挑戰

- A.複雜的申報制度影響納稅依從度，並造成稅務徵收管理上的困難。
- B.人員流失導致查審技術及人力之不足。
- C.國際租稅規劃、境外投資及信託、逃漏稅。

(2)需要建構的能力

- A.稅務人力資源管理能力。
- B.稅務查審及管理技能。
- C.國際租稅知能、特定產業查審技巧、債務管理、法律及爭議處理，以及為民服務能力。
- D.資訊管理及應用技巧。

(3)已推動之策略與方法

- A.2013年啟動校園人才招聘計畫，截至2014年止已招募95名新進同仁。
- B.自2014年9月18日起巴國稅務局成為獨立機關，可建立適當組織結構，強

- 化人力管理機制。
- C.學習新加坡、馬來西亞等SGATAR會員體稅務訓練課程規劃，預計在12至18個月內完成巴國稅務同仁學習及發展框架，儲備稅務管理人力資源。
 - D.建立稅收管理技能，例如審計實踐、糾紛管理、信息和通信技術、培訓開發。
 - E.將逐步建立國際稅收和稅基侵蝕利潤移轉法令。
 - F.人力資源業務流程自動化、標準化。
 - G.建立管理人員的績效制度，並提供適當的就業激勵機制。

12.菲律賓

(1)在稅務管理上面臨的挑戰。

- A.數位化時代，商業交易型態之改變。
- B.因應數位化時代，須將稅務管理資訊化之要求。
- C.逃漏稅技巧之改變。
- D.跨國企業稅務規劃，缺乏熟悉移轉訂價交易型態及查審人才。
- E.中小型企業之納稅依從度低。
- F.有效利用大數據資料分析。

(2)需要建構的能力

- A.跨國企業交易查審能力。
- B.大數據分析能力。
- C.中小企業查審能力。

(3)已推動之策略與方法

- A.訂定移轉訂價、資訊交換等法案，並尋求跨國資訊合作，加強跨境交易稅務審查稽徵。
- B.辦理訓練課程，邀請聯合國、經濟暨合作發展組織、美、日等講座講授國際租稅規範，提升稅收管理技能，如審計實踐、糾紛管理、資訊和通

信技術，強化稅務同仁對於移轉訂價案件之查審與分析能力。

C.開發人力資源，強化重要業務之工作經驗傳承。

13.新加坡

(1)在稅務管理上面臨的挑戰

A.經濟發展緩慢、逃稅與避稅及國際租稅規劃問題。

B.人口下降及高齡化社會，將造成人力短缺及招募困難，因此必須設法提高稅務局工作效率。

C.努力縮短貧富差距，協助小型企業重組，輔導弱勢族群及低收入戶，推動所得重分配。

D.因應社會期待的轉變，稅務局將設法招募不同經驗背景之菁英，促進稅務架構之改善與進步。

(2)需要建構的能力

A.建構敏銳觀察力及各種組織能力，培養體察民情的素養，以因應對大環境的變遷，提高新加坡稅務局的機動應變能力。

B.發展領導管理能力。

C.能夠提高組織生產力的能力。

(3)已推動之策略與方法

A.利用內部資料分析，並透過跨機關合作了解民情動向。

B.制定人力策略，建構活力充沛的團隊

a.招募具跨域能力，可安排至任何部門承擔各類業務之人才。

b.重新定義職涯、教育訓練及激勵等策略，鼓勵職務調動，累積經驗及跨域知識。

c.針對新加坡稅務局所需推展之策略，發展創新技能及學習計畫。

C.發展稅務專業知識與技能，參與新加坡管理大學稅務管理學院訓練課程，進行稅務政策及國際租稅相關研究。

- D.重新建構人事部門之人力資源管理技巧，強化績效、勞動力、創新變革及溝通等管理，提升核心競爭力。
- E.持續深化新加坡稅務局資訊管理系統功能，強化自動化作業流程。

14.中華台北

(1)在稅務管理上面臨的挑戰

- A.如何因應跨國企業租稅規劃，強化查核技巧，有效防堵因稅基侵蝕、利潤移轉而影響國家財政收入，同時又能夠避免雙重課稅，鞏固產業經濟實力?
- B.如何掌握社會脈動，提升專業知能，以面對資訊科技技術的進步，而產生之企業交易型態改變?
- C.由於社會快速變遷，國內各項法令變動修正頻繁，如何提供稅務同仁適當教育訓練，以利依法行政，維護民眾權益?
- D.如何有效培育新進同仁，並強化在職同仁跨域專長，以提高稅務機關用人績效?

(2)需要建構的能力

- A.國際外語與國際租稅專業知能與查審能力。
- B.作業實務與法令規範專業能力。
- C.跨域知識與溝通協調能力。
- D.主管人員領導管理與創新變革能力。

(3)已推動之策略與方法

- A.確實蒐集瞭解各機關對於所屬同仁之訓練需求，據以規劃訓練課程。
- B.針對不同部門及層級同仁專業需要，規劃辦理新進同仁、在職同仁、管理人才、國際租稅與外語人才訓練課程，近五年來，平均每年舉辦240班次，參訓人次14,000人以上。此外，各稅務機關亦積極派員參與OECD等國際性組織舉辦之國際租稅訓練課程。

- C.每年遴聘1,000位以上經驗豐富，具服務精神，且善於表達分享之資深優秀稅務同仁、著名大專院校學有專精之學者專家、公務界、企業界有實務經驗，且具有專業學養與教學口碑之人士擔任講座，傳承實務經驗、學術理論及法治觀念。
- D.除課堂講授式教學外，亦運用個案研討、專題研究、分組討論、情境模擬、體驗活動、數位學習、標竿學習等等多元化教學方法，深化學習成效。
- E.舉辦專業課程學科測驗、分組簡報，或請學員繳交心得報告，以瞭解訓練辦理成效及學員學習成果。
- F.就課程安排、教學內容、時數規劃、講座授課方式、課程對於工作之幫助等項目進行問卷滿意度調查以瞭解執行成果，並據以滾動式修正改進訓練規劃。
- G.將學員參訓成績提供予送訓單位作為訓用合一之參考。

15.泰國

(1)在稅務管理上面臨的挑戰

- A.降低稅務管理成本及人力成本之壓力。
- B.需重建稅務制度，設法降低富人稅、營所稅、營業稅，以增加富人回國投資，進而增加企業國際競爭力與泰國稅收。
- C.國際化導致跨境交易課稅及租稅規劃，侵蝕稅基及稅收。
- D.電子商務科技導致交易行為被隱藏，賣方不需要公司設立登記，商品交易、服務行為均難以查覺認定、信用卡支付系統使得國際付款交易更為容易，亦鼓勵了離岸逃稅和避稅行為。

(2) 需要建構的能力

- A.完成任務的動機
- B.服務

- C.專業
- D.品德
- E.團隊合作精神

(3) 已推動之策略與方法

- A.制定標準化訓練計畫－針對稅務稽查、稅務資訊研究分析、稅務徵課及法務人員業務需要設計訓練課程。
- B.針對不同階層的員工進行人力資源開發－針對管理層級、工作層級、及一般層級人員，開發不同訓練課程。
- C.個人發展計畫－除課堂培訓外，亦重視工作輪調、全方位引導、從旁觀察及學習過程、工作授權、內部訓練及團隊討論等方式，蓄積同仁成為專家或擔當重任的能力，激發潛能。
- D.專業課程開發計畫－因應國際化趨勢，預為儲備同仁國際稅務準則專業及溝通等相關外語課程。
- E.為招聘高素質人才－泰國稅務局與公務人力委員會及財政部合作，提供獎學金吸引優秀學生參與培育計畫，投入稅務行列。

16.越南

(1)在稅務管理上面臨的挑戰

- A.跨國企業移轉訂價租稅規劃。
- B.電子商務交易型態之崛起。

(2)需要建構的能力

- A.國際租稅移轉訂價查審能力。
- B.電子商務課稅查審能力。
- C.專業外語能力。

(3)已推動之策略與方法

- A.加強資訊交換等租稅協定之簽訂。

- B.移轉訂價預先訂價協議及電子商務稅務管理法規架構之制訂。
- C.發展稅務資訊資料庫系統，強化稅務資訊管理。
- D.強化稅務同仁移轉訂價及電子商務資料分析及查審能力。成立工作小組，網羅具有電腦、外語、稅務管理長才之同仁，分析研究電子商務交易型態，確認稅務風險。
- E.參加OECD舉辦理之國際租稅移轉訂價訓練。
- F.加強稅務同仁專業英語能力。

四、專題演講及互動展示

本次會議中，主辦單位特別邀請紐澳政府培訓學院(The Australia and New Zealand School of Government, ANZSOG)講座 Mr. Robin Ryde 講授「發現及了解能力建構之需要 (Identifying and understanding the need for capability development)」，分享政府部門人員培訓與能力建構的經驗，教導會員體們有關改變機關同仁行為模式的創新策略，運用行為科學理論，經由三方面關聯性的小改變，對於稅務管理產生重大且正面的影響力：

- (一) 跳脫組織框架，改變既有機關風氣及文化，建立有效授權、充分支援及鼓勵創新變革的環境，使同仁發揮長才，並適時給予必要的協助、指導與激勵。避免因組織僵化，導致同仁外派受訓再回到工作崗位後，如同魚兒又再度回到原有魚缸環境中，沉浸於保守或習以為常的氛圍中，無法學以致用，產生所謂魚缸效應(Working on the fish tank)。
- (二) 提升人員素質，強化稅務同仁法令及查審專業及技能，並運用輕推理論 (Nudge Theory)，採行潛移默化的軟性方式，間接激發同仁動機及潛能，培養宏觀思維，以及切身瞭解納稅人想法與需求的同理心。
- (三) 建立公平稅制，並及時提供納稅人友善便捷的稅務環境，讓民眾瞭解其所

納稅款對於國家社會的貢獻與重要性，提高納稅人主動申報繳稅意願。

五、討論案

(一) 在各會員體對於「發現及建構SGATAR會員體因應未來租稅行政管理之挑戰所應具備的能力條件(Identifying and building the future capability requirements of SGATAR member countries to address challenging taxation administration issues.)」進行簡報及交流後，討論總結歸納出目前各會員體所面臨的主要問題如以下幾項重點：

- 1.稅基侵蝕與利潤移轉。
- 2.資訊交換與巨量資料之運用。
- 3.移轉定價、租稅協定等有關跨國企業與跨境交易議題。
- 4.面對日益複雜化的稅務法令，導致稅務機關及同仁必須增加稅務管理之技巧與知識。
- 5.人口結構改變，特別是勞動力老化造成機關人力短缺。
- 6.日益縮減的預算人力，伴隨日增的民眾期待及高規格服務品質要求。
- 7.科技技術進步對於機關管理現代化所造成之影響。

(二) 有關第13屆SGATAR聯合訓練計畫議題一節，經綜整各會員體意見後，建議將下列項目列為聯合訓練計畫優先討論議題：

- 1.電子商務及數位經濟。
- 2.稅基侵蝕與利潤移轉。
- 3.國際租稅資訊交換與移轉訂價。

會中並體認到，各會員體們對於能力建構方面，有其個別性的需求及優先順序，因此，建議大會多就區域性的訓練需求加以歸納分析。此外，除了傳統的課堂教學方式外，亦可尋求線上學習、網路教學等多元方式分享知

識和專業。

(三) 經各會員體討論後，有關成功建構未來能力的關鍵綜整如下：

1. 參與國際研討會及訓練、潛能培訓課程、專業研習課程、輪調機制、進修獎學金。
2. 對於建構未來所需的能力方面，大部分會員體們共同面臨的挑戰如下：
 - (1) 在人力縮編的情形下如何提升服務。
 - (2) 改變組織既有文化及組織內的人力結構變動。

(四) 有關提升SGATAR訓練資訊交換專屬網站一節：會員體們均認同運用SGATAR資訊交換中心線上分享經驗，是有效提升稅務管理能力的策略方法，然而，網站功能之建置及增修維護，需要會員體們投入更多的心力與管理人力。澳洲同意擔任系統功能開發及強化的角色，努力完成本項任務。

叁、結語

澳洲稅務局本次接辦 SGATAR 年會及訓練機構首長會議，展現出優質的團隊合作及執行力，獲得所有會員體高度讚賞，觀察其關鍵成功因素包括下列幾項：

- 一、今年，澳洲稅務局改變了 MHTI 的進行模式及內容，在既有的簡報及討論案外，融入與人力資源開發與培訓有關的專題演講，及互動式教學工具展示，使 4 天的會議內容更為豐富且符合實際需要。
- 二、澳洲擁有大量的移民人口及多元的種族文化，在本次會議中充分展現族群融合的力量，澳洲稅務局自全國各地招募精通他國語言之稅務局同仁，依其語言專長指派擔任各會員體之接待人員，有效協助各會員體代

表之需求，同時在社交活動中，與各國代表互動緊密，充分展現地主國的友善、專業、熱誠，以及組織動員能力，成功扮演會議主辦國及外交使者的角色。

肆、心得及建議

面對現今社會節奏的快速變遷，公務體系必需不斷引進新思維、新資訊與新科技，方能因應民間需求。而人才之培育是提升稅務機關服務效能及品質最重要的方法之一，係長期多元之工作，謹就本次會議的心得建議如下：

- 一、各機關宜持續強化新進人員及在職同仁所需法令及查核的專業知能，並重視做中學學習及專業培訓，俾提升機關行政效能及為民服務品質。
- 二、各機關宜重視機關文化之改變及提升，使受訓同仁回到機關能將所學發揮運用於工作上，激發變革及積極向上的動能，避免因魚缸效應弱化培訓效果。
- 三、各機關宜發展訂定機關各階層同仁應具有之核心能力指標，使同仁清楚了解各項職務所需核心職能，以利其職涯規劃，提升專業及向心力，同時提升訓練資源之有效運用。
- 四、各機關宜重視國際租稅及外語人才培訓，提升同仁處理國際事務核心能力，並加強會議英語、國際談判、簡報技巧、新聞英語、國際禮儀等知能，以因應全球化趨勢、促進國際合作、推動國際業務之需要。
- 五、各機關宜善用 nudge theory 推動簡政便民措施，營造友善便捷的洽公

管道及環境，方便民眾辦理各項申請及申報作業，提升民眾對於公共政策之認同感及法令之依從度。財政部於 2011 年推動之綜合所得稅額試算服務即是 nudge theory 之最佳範例。

六、訓練機關宜與業務單位及機關緊密合作，持續配合政策發展及法令變遷，確立訓練需求，並提供專業訓練課程，方能有效發揮專業性訓練平臺之角色與功能。

伍、附錄

會議議程及相關會議資料

