

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：歐信宏博士

政策行銷暨執行成效之研究－以
臺中市 M 愛 T 行動愛心稅務服務
網為例

碩士班研究生：何雅惠

中華民國一〇五年一月五日

政策行銷暨執行成效之研究—

以臺中市 M 愛 T 行動愛心稅務服務網為例

研究生：何雅惠

指導教授：陳信宏 (簽章)

審查教授：葉嘉楠 (簽章)

劉志宏 (簽章)

陳信宏 (簽章)

專班主任：史美強 (簽章)

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

中華民國 105 年 01 月 05 日

謝 誌

猶記得大學畢業那年，因為老天爺的眷顧，讓我幸運考上公職，初踏入稅務工作時，曾立下宏願要再繼續進修往研究所的方向邁進，怎知在唸了三年公共行政碩士學分班後，這個當初偉大的夢想竟然悄悄地躲起來了...。還好，遇到了一位美麗兼具智慧的長官－沙鹿分局丁書璿主任，給予我不斷的鼓勵及莫大的信心，才能讓我重拾書本開始實現我的夢想，主任，謝謝您！

順利進入美麗的東海校園，往常的學習記憶再度浮上心頭，認真學習之餘，也要努力研究我的論文，感謝歐信宏博士願意擔任我的指導教授，在每一次的meeting時，老師總能細心又有耐心的引導我研究的方向及寫作方式，在休息時亦常被我的line所騷擾，雖非教學時間，老師仍不厭其煩地指導；尤其在多次我對自己寫作論文喪失信心或認為不夠完美時，老師更是不斷地幫我加油打氣、增強無比的信心，終讓我完成論文，親愛的歐老師，真的非常感謝，辛苦您了！在專班這一年半的學習期間，感謝教導我的所有老師，還有陪伴我成長的甲組同學們：勇哥、子惠、怡雯、秋怡、幸君、瑋琳、秋月姐、盈祥班長及丙組的英昌，有你們的鼓勵及支持，才能強化我完成學業的動力，謝謝辛苦的老師與我愛的同學們；還有在大綱發表時的評委老師：宋興洲老師、任冀平老師及口試時的口委老師：葉嘉楠老師、劉志宏老師，由於您們辛苦的審閱並給予精闢的建議，讓我的研究能更完整更周嚴，謝謝您們！

要完成論文此等大事，非一人就能進行，感謝深度訪談時被我打擾的長官與同仁，因你們寶貴的經驗及提供的建議，讓我得以順利研究；還有，幕後的大功臣－我的家人，感謝我的老公，在我念研究所期間，辛苦的照顧兩位公主，還有公婆的幫忙、媽媽的協助及小姑與表妹的照顧還有幫忙我的家人們，才能讓我能無後顧之憂地完成學業，在研究與學習的路上，我始終不孤單！感謝東海大學超棒的環境、超讚的老師們，還有，超可愛的同學們以及我超愛的家人們，謝謝您們。

何雅惠 于2015年1月20日寒冬中的暖流

摘 要

臺中縣、市在 2010 年 12 月 25 日合併升格為直轄市，共分為 29 區，地方稅捐稽徵機關為服務山、海、屯區及和平區之大臺中市民，必需簡化行政流程及加強稅務宣導，始能在徵納雙方和諧下徵得地方稅收，以充實市庫並用於地方建設及社會福利經費；惟囿於預算經費之不足，其稽徵人力並未增加，且順應直轄市稅務局之規劃方式，又將部分人力抽出另組為規畫、管控及監督之單位，致真正執行稅務宣導及簡政便民服務人力更顯不足，雖民眾有納稅之義務但亦有知稅之權利，因此，稅捐稽徵機關仍應加強稅務政策行銷，期以在有限人力下同時做好稽徵業務與為民服務工作。

本研究以相關文獻探討行銷理論之意涵、模式及行銷策略組合，藉以建立理論基礎及研究架構，再就臺中市政府地方稅務局實施之稅務政策行銷經驗瞭解其整體行銷情形，並以該局創新之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網為例，分析其執行情形及成效，透過深度訪談並輔以該局自行設計之問卷，綜合歸納出本研究結論，以提供其他稅捐稽徵機關規劃稅務政策行銷之參考。茲將本研究結論說明如下：

壹、稅務宣導政策中最能達到宣導效果的是實際與不同對象面對面互動之宣導與講習，是以，仍應落實宣導對象之普及化，並依宣導對象之年齡或職業，設計不同宣導內容；另宣傳管道應善用網路科技及配合機關之協助，讓宣傳更加多元化，始能提升機關形象及能見度。

貳、本研究個案：M 愛 T 行動愛心稅務服務網及其傳輸工具：「中稅 e 把照」APP 軟體於簡政便民政策中之成效最好，係因主動服務貼近民眾生活及運用科技讓民眾免出門在家即可申辦之便利性，為民眾最為需要；惟在稽徵人力不足下，以其執行績效及訪談結果，應可以視訊服務代替巡迴服務，並考量專案巡迴服務之特殊性，現階段應酌以維持再逐漸減少場次，整體來說，精進網路科技、建立良好夥伴關係及建置跨機關聯合服務機制，是創造民眾與政府機關雙贏的不二法門。

關鍵詞：政策行銷、稅務政策行銷、M 愛 T 行動愛心稅務服務網

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	2
第二節 研究問題與目的.....	6
第三節 研究方法與流程.....	8
第四節 研究範圍及對象.....	13
第二章 文獻探討	15
第一節 相關領域之研究.....	16
第二節 演進中的行銷意涵、模式及策略組合.....	24
第三節 多元化行銷途徑介紹.....	56
第四節 研究架構.....	61
第五節 重要名詞界定.....	63
第三章 個案探討	67
第一節 臺中市政府地方稅務局組織、運作和稅務服務.....	67
第二節 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之執行.....	75
第四章 訪談分析	89
第一節 訪談設計、訪談問題擬訂與問卷調查.....	89
第二節 深度訪談資料分析.....	92
第三節 問卷調查分析.....	117
第五章 結論	131
第一節 研究發現.....	132
第二節 研究建議.....	143
參考文獻	147
附錄一、M 愛 T 行動愛心稅務服務網服務項目一覽表	157

附錄二、M 愛 T 行動愛心服務網之視訊服務站.....	161
附錄三、訪談邀請函暨訪談提綱.....	165
附錄四、深度訪談逐字稿.....	167
附錄五、「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」巡迴服務問卷.....	189
附錄六、「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」視訊服務問卷.....	191



表目次

表 1-1	國稅與地方稅區分表.....	3
表 1-2	臺中市政府地方稅務局各分局轄區表.....	4
表 2-1	稅務政策行銷相關領域研究整理表.....	16
表 2-2	稅務服務品質及顧客滿意度相關領域研究整理表.....	20
表 2-3	銷售觀念與行銷觀念之比較.....	29
表 2-4	公部門政策行銷與企業行銷差異表.....	33
表 2-5	政策行銷相關概念之演進歷程.....	34
表 2-6	國內、外學者行銷策略組合整理表.....	50
表 3-1	臺中市政府地方稅務局各科室及 8 分局職掌業務.....	68
表 3-2	M 愛 T 行動愛心稅務服務網工作分配表.....	77
表 3-3	M 愛 T 行動愛心稅務服務網巡迴服務件數統計表.....	84
表 3-4	臺中市政府地方稅務局 M 愛 T 行動愛心稅務服務網服務案件類別明細表.....	85
表 3-5	臺中市政府地方稅務局所屬 8 分局影響服務件數相關因素表.....	87
表 3-6	M 愛 T 行動愛心稅務服務網之執行情形及成效.....	88
表 4-1	深度訪談對象明細表.....	90
表 4-2	視訊服務與巡迴服務之優缺點（以民眾角度）.....	113
表 4-3	巡迴服務站受測者基本資料分析表.....	118
表 4-4	巡迴服務站申辦及諮詢稅務案件地點明細表.....	119
表 4-5	巡迴服務站申辦及諮詢稅目明細表.....	120
表 4-6	巡迴服務站滿意度調查表.....	122
表 4-7	視訊服務站受測者基本資料分析表.....	124
表 4-8	視訊服務站申辦及諮詢稅務案件地點明細表.....	125
表 4-9	視訊服務站申辦及諮詢稅目明細表.....	126

表 4-10 視訊服務站滿意度調查表 127



圖目次

圖 1-1 研究流程圖	12
圖 2-1 行銷之交易結構圖	28
圖 2-2 社會行銷觀念下的三面考量	30
圖 2-3 行銷概念擴大化簡略圖	32
圖 2-4 Crompton & Lamb 策略性行銷規劃模式	41
圖 2-5 Coffman 的政策行銷模式	42
圖 2-6 企業行銷模式	43
圖 2-7 公共政策行銷模式	44
圖 2-8 策略性政策行銷的運作過程	47
圖 2-9 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之政策行銷模式	53
圖 2-10 研究架構圖	62
圖 3-1 臺中市政地方稅務局組織架構圖	68
圖 3-2 巡迴服務作業流程圖（中稅 e 把照）	79
圖 3-3 巡迴服務作業流程圖（行動辦公室系統）	80
圖 3-4 視訊服務作業流程圖（視訊系統）	81

第一章 緒論

政府機關的新政策及理念應如何迅速傳播給社會大眾瞭解並加以運用、遵行？那就必須借助「行銷」這個大功臣。行銷(marketing)這一名詞，易令人聯想到係私人企業為賺取利潤所從事的商業活動，也就是為了將產品銷售予顧客，而運用的方法及技巧；而現今隨著民眾的知識水平提升及配合時代潮流的大步邁進與資通訊設備的快速崛起，行銷已不是銷售、促銷有形的高品質、高效能商品(goods)，其滿足顧客之無形服務(services)及企業、機關之無形理念(ideas)亦含括在內(張國雄，2015：10)，換言之，政府機關之政策及理念即需透過行銷方式讓民眾瞭解、贊同與支持，由此可知行銷之重要性。

行銷可分為內部行銷及外部行銷：內部行銷是「以工作或職務為核心，透過滿足員工需求，吸引、開發、激勵和留住優秀的員工，其基本哲學就是善待員工有如善待顧客。」(洪順慶，2003：35-36)，相對地，外部行銷即是對員工以外的顧客進行行銷。應用於政府機關來說，就是將欲行銷之政策讓內部專門負責服務宣導之員工，透過專業訓練，使之瞭解接受後，再協助機關加以宣傳，運用此過程將員工服務品質內化為習慣，再令之對外部民眾宣導強化公共政策之認知及支持，以成功行銷政府機關政策及理念。近年來 line 及 juiker(揪科)等 APP 通訊軟體的發明，及網路社群媒體如 facebook 社群網站、部落格(blog)、微網誌如新浪微博及噗浪(plurk)之蓬勃發展，除讓政府機關機動性地配合節慶及學校活動至現場服務宣導，亦可主動利用通訊軟體及社群網站隨時傳遞新政策及提醒重要訊息，如內政部警政署保安警察第七總隊第五大隊之粉絲團、高雄國稅局—稅務 e 達人、財政部中區國稅局公務行銷活動社群及中市稅輕鬆粉絲團等。

政府機關不同於民間企業，往往受限於法令規定及繁瑣程序，惟時代進步下，因應人民期待，已迫使政府機關不得不改革創新、簡政便民，是以，運用政策行銷理念及方式，塑造政府機關優質形象，並強化民眾對政府機關之信任及滿意度，進而提升對公共政策的支持，已刻不容緩。

第一節 研究背景與動機

「財政支援建設、建設培養財政」為財政部的施政願景，舉凡任何公共建設及社會福利皆需強而有力的財源為後盾，始能運作。如今年（2015年）5月18日三讀通過之「長照服務法」，雖讓臺灣走向社會福利國家，但比起北歐福利國家之租稅負擔率為百分之四十，而我們卻僅有百分之十二點六來說，要真正成為福利國家，除了健全的財政與穩定的財源是維持基本國政運作的必備品外，還需要豐厚的財政收入，才能實施社會福利政策，亦不致造成財政有被拖垮之虞。而國家財源中以稅課收入為大宗，相較其他收入，即占了七成左右，¹足見稅賦之重要，也因此財政部在近年來研擬多項新稅制及修正相關稅法規定：如開徵新稅源—2016年開徵富人稅²及修正稅法—限制自用住宅優惠稅率之房屋全國僅能三處（囤房稅）、股利可扣抵稅額減半抵稅及身心障礙者免稅車輛限定在同戶二親等親屬且汽缸數2400cc以下等，皆期待能在符合稅法規定之公平正義理念下為國家帶來更多財政收入。有了新政策新法令，負責執行之各處稅捐稽徵機關即須落實此一重要任務及使命，努力合法徵稅，維持國家發展。

臺中縣、市在2010年12月25日合併升格為直轄市，分為29區，人口數由原合併初期262萬7,991人到2015年4月為止增加為272萬7,460人，預估納稅人口數約為101萬1,417人，³轄區包括山線、海線及屯區，遠至和平區。為因應幅員遼闊之大臺中市，

¹財政部（2014）。財政統計年報2014年7月，2015年6月20日，取自：http://www.mof.gov.tw/pages/public/Data/statistic/Year_Fin/103%E9%9B%BB%E5%AD%90%E6%9B%B/htm/yearmenu.htm。

²富人稅所指的是：立法院配合行政院長江宜樺提出的財政健全方案，三讀通過修正「加值型及非加值型營業稅法」及「所得稅法」部分條文，即金融保險業營業稅率由2%調回5%，大股東可扣抵稅額減少，並增加年收入破千萬者所得稅門檻45%，藉以增加高所得者之稅賦，縮短貧富差距。

³以2014年房屋棟數（97萬2,178棟）與車輛數（105萬655輛）之平均數估計納稅人口數。臺中市政府地方稅務局（2014）。103年臺中市市稅源概況及徵起情形分析，2015年12月22日，取自：<http://www.tax.taichung.gov.tw/Statistic/Statistic.aspx?EpfJdId9UuD6QMw0m%2f35E9t2zbbtyFBf>。

既定的行政流程已緩不濟急，雖提出各項簡政便民措施，惟面臨少數公務人員卻要服務快速成長之民眾量仍無法因應，於是乎，各公務機關莫不推陳出新，運用日新月異的科技產品及通訊軟體來加速為民服務的效率，以「網路替代馬路」的方式，達到高品質的服務精神，一方面節省民眾的寶貴時間，另一方面也可減少民怨。網路世界的發展迅速及無遠弗屆的擴展，的確令人無法輕忽且須加以重視，如 2014 年九合一選舉即是經由網路傳播各項訊息，號召網路同好者共同加入支持造勢活動，透過一個點再擴點出無數個點，短時間內已傳播無數人參加，這是中央政府繼太陽花學運後，再度被網路海嘯吞噬的又一例證，足見「網軍」力量之強大。因此，現今公部門除了依法行政外，對於民眾洽辦的業務，除了兼顧原有的品質與效能外，更須提供其方便性並以高效率的速度核發相關資料，由被動服務轉為主動行銷，始符合民眾的期待。

臺灣的稅制依財政收支劃分法分為國稅及地方稅，共有19種稅目（包含國稅11種及地方稅8種稅目），非民眾所認知的「中華民國萬萬稅！」。屬國稅項目之承辦業務應向各地國稅局或稽徵所洽辦，另屬地方稅項目之承辦業務則應向各直轄市、縣（市）地方稅捐稽徵機關辦理，如表1-1。

表 1-1 國稅與地方稅區分表

	國稅	地方稅
開徵機關	中央機關負責徵收：財政部各區國稅局及其稽徵所。	地方機關負責徵收：直轄市及縣（市）地方政府所屬稅捐稽徵機關。
所屬稅目	關稅、綜合所得稅、營利事業所得稅、營業稅、特種貨物及勞務稅、遺產稅、贈與稅、貨物稅、證券交易稅、期貨交易稅以及菸酒稅。	地價稅、田賦（停徵）、土地增值稅、房屋稅、契稅、使用牌照稅、印花稅與娛樂稅。
稅收劃分	中央	各地方政府

資料來源：本研究者彙整。

惟徵稅乃是剝奪民眾金錢與財產之強制性手段，因此，對民眾而言是不願意碰觸更不想面對的事情，除非有必要，一般民眾較難主動去了解相關國稅與地方稅的差別，導致民眾常跑錯稅課機關，增加長途跋涉、舟車往返的抱怨不斷；雖然稅捐機關之公文書、繳款書及宣傳文宣，皆已載明服務機關之連絡方式，惟大部分的民眾仍是無法分辨，徒增徵納雙方的紛爭。合併後之大臺中市面積廣大，都市人口雖集中，但鄉村人口分散各地，就地方財政之管理徵收機關：臺中市政府地方稅務局而言，亦僅有 8 個分局辦理大臺中市 29 區之地方稅業務，如表 1-2，且合併後人力未有增加，卻需面臨更多業務挑戰，要做好徵稅工作，最有效及最迅速的方法即是藉由稅務政策行銷之創新作為加速為民服務，以期在有限人力下，發揮最大效能。

表 1-2 臺中市政府地方稅務局各分局轄區表

所屬分局	負責轄區	機關地址
文心分局	職掌西屯區及南屯區等地方稅業務。	臺中市西屯區文心路二段 99 號
民權分局	職掌中區、西區及北區等地方稅業務。	臺中市西區五權路 2-107 號 18 樓
大智分局	職掌南區及東區等地方稅業務。	臺中市東區建中街 141 號
東山分局	職掌北屯區等地方稅業務。	臺中市北屯區北平路三段 38 號
豐原分局	職掌豐原區、后里區、大雅區、潭子區及神岡區等地方稅業務。	臺中市豐原區中山路 219 號
大屯分局	職掌大里區、太平區、霧峰區及烏日區等地方稅業務。	臺中市大里區中興路二段 633 號
沙鹿分局	職掌大甲區、大安區、外埔區、清水區、沙鹿區、梧棲區、大肚區及龍井區等地方稅業務。	臺中市沙鹿區鎮政路 8 號
東勢分局	職掌東勢區、新社區、石岡區及和平區等地方稅業務。	臺中市東勢區東蘭路 25-2 號

資料來源：本研究彙整。

因應社會變遷、時代進步，現代政府已不能再有「由上而下」的統治觀念，而是應朝著「上下互動」的治理模式運作，因為國家、政府及公民社會皆各自具有自主性，兩

者透過合作進行互動（李志宏，2006：106），透過治理的觀念，稅捐稽徵機關不能再墨守成規、守株待兔，應與納稅人有良好互動關係，令其知道繳稅的重要性、有哪些稅要繳及節稅的方式等，進而依法誠實納稅。所以，稅捐稽徵機關除了應主動宣導外更需運用多元行銷方式，加速為民服務以利徵稅。目前中央政府與地方政府之行銷方式，有以便捷的網路行銷：即運用網路社群媒體，如 facebook 粉絲專頁、手機 APP 軟體及 line 通訊軟體；或運用議題行銷：如氣球暖化需實施節能減碳政策、保護孩童的 113 婦幼專線與 165 反詐騙專線；還有民眾接受度最高的觀光行銷：如屏東黑鮪魚觀光季結合異業、同業結盟及活動結盟，以置入性行銷方式，將活動前產值 3 億元提升到活動後產值 22 億元，與全世界聞名的臺中市媽祖觀光文化節，即運用媽祖誕辰遶境活動將臺中市糕餅產業行銷至全世界。

參考以上諸多行銷方式，國稅機關及地方稅捐稽徵機關也朝向多元的行銷方式進行，除了網路行銷外，還可分為動態及靜態行銷方式，動態的有：校園、社區及公司行號宣導、結合地區節慶活動設置攤位有獎徵答、年度中辦理路跑活動或舉辦音樂會等，透過與民眾的互動，增加民眾對稅捐稽徵機關的好感度且可符合親民便民的服務宗旨，並藉此互動機會瞭解民眾的需求並協助解決相關問題，以提高繳稅意願；靜態的則是簡化办理流程、創新多種申辦方式、增加多元繳稅管道及製作宣導短片、廣告文宣、相關稅務手冊供民眾索取等。但相較一般民營企業之主動具創意之行銷方式，仍顯得較被動且積極性不佳，惟民眾在繳稅之餘亦有知稅的權利，為避免因不知稅法而遲繳、漏繳稅而受罰，甚至造成陳情、異議及抗稅活動層出不窮，稅捐稽徵機關更應致力於稅務政策行銷，以之在和諧公平正義的情形下核實徵稅，增加財政收入，亦讓民眾感受到稅捐稽徵機關以愛心辦稅的理念並減少民怨。因此，研究者希冀透過任職之臺中市政府地方稅務局之稅務政策行銷經驗，瞭解各種行銷方式之運作情形，並以其創新之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網為個案分析，研究此一創新政策行銷之執行情形及有無面臨之困境與問題等，綜合歸納出本研究發現及建議，提供其他稅捐稽徵機關作為稅務政策行銷之參考。

M 愛 T 行動愛心稅務服務網自 2013 年 8 月 2 日開辦以來，歷時 2 年多，以主動服

務方式（巡迴服務與視訊客服）將稅務服務貼近民眾所在地，讓民眾申辦稅務資料或諮詢相關稅務問題，可以透過不定時之巡迴服務據點或固定之視訊服務站即可就近辦理，不需再舟車勞頓到臺中市政府地方稅務局各分局辦理，其縮短城鄉差距及節省寶貴時間之優質便民政策，從問卷調查結果之滿意度高達 99% 以上，足以見得該政策廣受民眾贊同。另該服務網為強化巡迴服務之深度及廣度，以擴大主動服務效益，於 2015 年 7 月 3 日將原 M 愛 T 行動愛心稅務服務網更名為「厝邊服務、要您好稅」，原計畫內容僅增加一項專案巡迴服務，其餘計畫內容不變（詳見本研究第二章第五節重要名詞界定三）。因本研究初期即以該服務網之名稱為個案研究，雖名稱已變更，惟服務內容僅些微修正，不影響本研究內容，故仍以 M 愛 T 行動愛心稅務服務網為其個案名稱。

第二節 研究問題與目的

壹、研究問題

地方稅捐稽徵機關之名稱從早期的稅捐處到現在的稅務局，雖然名稱改變，但其業務性質都是徵收地方稅的機關，也就是說地方政府的財源皆由此挹注，而地方稅之徵收稅目分為財產稅（房屋稅、地價稅、田賦、使用牌照稅、契稅及土地增值稅），⁴及消費稅（印花稅及娛樂稅），⁵這兩大類稅目都與民眾息息相關，也因大多屬底冊稅，⁶有固定的納稅期間，一般的民眾如長期持有該財產或辦理該消費項目應都了解何時繳稅也能如期納稅；惟繳稅如前所述，既非自願也不願主動瞭解，自然對相關稅務資訊及納稅期間未能清楚，以致錯過申請節稅的時間，或延誤繳納稅款導致被罰，無法善用自我權益保障。因此，稅捐稽徵機關應如何努力運用各種行銷策略，讓民眾於日常生活中就能接觸且能加強記憶，進而達成誠實納稅、建設國家之目標，實有其努力之空間。

⁴財產稅乃是對其擁有之財產，按其價值定期課徵之租稅，如地方稅中之房屋稅、田賦、使用牌照稅及地價稅；及移轉時依據契約總價課徵的租稅，如地方稅之土地增值稅及契稅。

⁵消費稅是以特定消費品及消費行為為課稅對象所徵收的稅，在地方稅中之印花稅及娛樂稅均屬之。

⁶底冊稅是指依據地方稅（局）處產出之徵收底冊課徵的租稅，如地價稅、房屋稅及使用牌照稅，因定期開徵，具有不易逃漏之特性，為地方政府穩定之財源收入；不同於須由納稅義務人自行申報而課徵之租稅，如不動產移轉時申報之土地增值稅、契稅或國稅中自行申報之綜合所得稅、營業稅等。

研究者觀察，隨者時代變遷、科技進步，全臺稅捐稽徵機關在稅務政策行銷方面，其稅務宣導方式不單單只是設置攤位或校園宣導，更結合大專院校辦理租稅舞蹈比賽、租稅微電影、微小說比賽或推廣至社會大眾參加網路抽獎，設計APP程式等相關競賽；其簡政便民政策亦創新多樣化，除了簡化行政流程外亦增加多項便民措施。目前研究者任職之臺中市政府地方稅務局，就稅務政策行銷之努力也不遺餘力，朝向多元行銷模式進行，根據上述之研究背景及動機，本研究欲探討之主要問題有三：

- 一、探討臺中市政府地方稅務局已實施之稅務政策行銷及其執行經驗。
- 二、臺中市政府地方稅務局創新之M愛T行動愛心稅務服務網：視訊服務及巡迴服務之實際操作其面臨之問題及困境？
- 三、在稅捐稽徵機關人力精簡下，如何改善及精進M愛T行動愛心稅務服務網，以達成稅捐稽徵機關與民眾雙贏之局面？

貳、研究目的

孟子曾說過：「天下之本在國，國之本在家，家之本在身」，延伸於現代社會，即是「國之根本在民」。各國的國家建設與社會福利，幾乎都來自稅收，而稅收多寡除了世界大國的經濟變化影響本國經濟外，亦牽涉國家政策訂定以及租稅法令變動等相關因素的影響，當然還有納稅人對稅務法令規定之了解與繳稅管道暢通與否。為建立良好的徵納雙方互動關係，減少徵納雙方稅務爭訟案件頻繁，讓民眾真正體會「取之在民、用之在民」的繳稅目的，是以，本研究依據上述之背景、動機所產生的問題，透過文獻探討、深度訪談相關規劃、執行人員與問卷調查之次級資料輔助，就臺中市政府地方稅務局實施之稅務政策行銷執行情形及創新之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網執行經驗、問題與困境，提供各稅捐稽徵機關於規劃稅務政策行銷時之建議及參考，所以，歸納本研究目的有三，說明如下：

- 一、瞭解臺中市政府地方稅務局首創之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之執行情形及面臨之困境與問題，以研究如何改善困境、增強執行效益。

- 二、本研究試圖改進 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之執行方式以視訊服務為主、巡迴服務為輔之稅務政策行銷模式，以節省人力資源並同時達到便利辦稅之服務宗旨。
- 三、瞭解臺中市政府地方稅務局現行稅務政策行銷經驗並綜合歸納創新之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之研究發現，提供建議予其他稅捐稽徵機關參考。

第三節 研究方法與流程

壹、研究方法

「研究」是指科學家運用科學的原理與程序，去尋求問題解答的具體過程，而社會科學研究的對象大多以「人」為主體，即以「人」為中心的基礎上，仔細觀察研究之後，分析自己本身的行為、人與人之間的各種關係或群體行為、以及人與自然環境或生存環境的關係，皆涵蓋於社會科學之主要研究內容（林淑馨，2010：14）。一般來說，社會科學的研究方法可區分為量化研究與質性研究法，兩者之研究方法各有其優點及使用性，簡單來說，量化研究係將資料整合以數據統計分析以得出研究結果；而質性研究則是透過觀察、訪談或親自體驗等方式以瞭解研究對象的思維及行為，而進行分析研究結果。

本研究係以質性研究為主，透過深度訪談，瞭解臺中市政府地方稅務局稅務政策行銷經驗及辦理 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之執行情行及所面臨之困境與問題，並以臺中市政府地方稅務局自行設計之問卷調查為次級資料，瞭解民眾使用該服務網之滿意度及建議，藉由質為主量為輔之質量並進的研究方法得出研究結果。本研究使用之研究方法說明如下：

一、文獻探討法

「所謂文獻，指的是研究者希望加以研究的現象之任何訊息形式」（轉引自林淑馨，2010：126），包括典藏書籍、歷史紀錄、研究資料、聲音及畫面等具有歷史價值所保留下來的知識，而文獻探討是透過與研究主題相關之文獻的蒐集、整理、分析作為理論基礎，有助於研究者於研究相關問題時之參考依據。文獻研究的範圍

涵蓋文獻內容及整個文獻的學術傳播過程；並且是注重客觀、系統及量化的一種研究方法；其研究方法不僅是針對文獻內容作敘述性的解說，亦對整個學術之傳播過程所發生的影響產生極大的價值（楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園，1989：904-906）。

本研究係透過蒐集相關文獻資料，如學術期刊論文、學術專書、學位論文與研討會論文及政府出版品與官方統計資料等，整理歸納建立本研究主題所需之理論基礎，以確立本研究方向及流程。

二、個案研究法

「個案」一詞簡單來說就是一個人、一個事件、一個計畫或一個機關單位，其真實運作情形的案例，目前國內學者之研究大多採用 Stake 的觀點，⁷將「個案」定義為「一個有界限的系統」，認為這個系統存在者某些可以被測量或觀測的行為型態，研究者可透過觀測或測量此行為型態或活動性質來瞭解系統的過程特性及複雜性（轉引自林淑馨，2010：285-286）。而個案研究在於探討一個個案在特定情境脈絡下的活動性質，從中瞭解其獨特性與複雜性，研究者應以整體觀點，來瞭解此現象或事件下之情境脈絡而不單純只是特殊的變項（林佩璇，2000：239-262）。早期的個案研究對象僅限於一個事件、一個機關或一個國家，但根據學者 Merriam 的看法，認為只要是對一個有界限的系統，如：家庭、機構、方案、社區或村落等，作整體式的描述和分析，就是所謂的個案研究（轉引自林淑馨，2010：286）。因此，個案研究是指對特別的團體或個人，藉由蒐集完整的資料之後，再對其研究問題的前因後果做深入縝密的剖析（葉重新，2001：196-197）。也就是說，個案研究是對一個案例做細密之研究，廣泛地蒐集相關案例資料，整體的瞭解個例現況及發展歷程，予以研究分析，確定問題癥結，進而提出修正的建議（白錦門，1994：43-44）。

本研究係以臺中市政府地方稅務局創新之「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」為個

⁷Stake R. E.(2000)認為，個案是一個「有界限的系統」(A Bounded System)，同時每個系統都存在著某些特定的行為型態（轉引自林淑馨，2010：285）。

案，探討臺中市政府地方稅務局運用該政策行銷對整體稅務政策行銷產生之效益及民眾使用情形及滿意度，透過該政策行銷執行結果及面臨之困境與問題，進而研究如何在有限人力下亦能提升其稅務政策行銷價值並提供其他稅捐稽徵機關之參考。

三、深度訪談

「訪談」是指為了某種目的或特定主題，透過面對面、電話或其他溝通工具，與被研究者進行對談的一種方式，經與受訪者之間的溝通與對研究問題之表達，記錄受訪者對訪問者提出問題的描述並從回答問題中再延伸追蹤相關問題，讓研究者能迅速蒐集所需資料並做有關分析（白娥媚，2012：10）。學者 Taylor & Bogdan 就深度訪談(in-depth interview)之定義，認為研究者和受訪者應重複的面對面接觸，以瞭解受訪者係以自己的話對自己的生活、經驗或情境所表達的觀點。所以，深度訪談對受訪者而言，有較多的自由可以就詢問內容侃侃而談，能使受訪者將隱藏在內的知識或訊息及真實感受與實際的經驗傳遞予研究者，以呈現社會中之一定程度現實面。由於該訪談是屬於研究性質的交談，因此係為雙方透過語言溝通所共同建構的事實及行為過程（袁方主編，2002：257；陳向明，2002：221）。

本研究係以規劃及執行臺中市政府地方稅務局稅務政策行銷之業務單位同仁為訪談對象，尤以創新之「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」之政策行銷列為訪談的重點並加強探討。進行訪談前，應先針對本研究之研究動機、問題及目的與文獻探討之理論基礎設計訪談提綱，再與受訪者約定訪談時間及地點後，將邀請函併同訪談提綱郵寄電子郵件給受訪者，使受訪者對本研究之相關問題能先行瞭解，始能於訪談時充分表達，最後，以受訪者同意之訪談工具，確實記錄訪談內容，且在訪談時，應以開放中立之態度，不干涉受訪者之想法，如有訪談提綱未提及之相關論點，應詳加記錄下來並考量列為下次訪談依據。本研究訪談對象共計 9 位，且為遵循個人資料保護法之相關規定及讓受訪者能放心坦然提供意見及想法，對於訪談對象之個

人資料將以編碼方式處理。

經由深度訪談受訪者規劃或執行稅務政策行銷經驗，瞭解臺中市政府地方稅務局在執行整體稅務政策行銷時之優勢與劣勢，並以其該個案執行情形及面臨的困境與產生之問題，綜合歸納本研究之發現及建議，以提供各稅捐稽徵機關作為稅務政策行銷之參考。

四、問卷調查

問卷調查係研究者針對研究主題設計問題繪製成表格，以郵寄或當面作答的方式，來瞭解被試者對本研究主題的看法和意見，又稱問卷法或問題表格法。本研究引用之問卷調查係來自臺中市政府地方稅務局所屬各單位進行「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」之服務時，民眾對於服務情形所填寫之問卷進行分析，其透過問卷相關題目之設計，瞭解民眾使用情形及滿意度，並就不滿意項目及提供之改善建議作為精進該服務網之依據及方向。

貳、研究流程

本研究之研究流程係依據研究背景與研究動機，所衍生之問題及所欲解決之研究目的，先進行文獻的探討及整理，以建立本研究之理論基礎，並探討臺中市政府地方稅務局目前之稅務政策行銷經驗後，再以創新之「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」為個案探討，就整體稅務政策行銷及個案進行深度訪談並運用臺中市政府地方稅務局自行設計之問卷調查做為次級資料，以綜合歸納本研究之發現與建議，提供予其他稅捐稽徵機關規劃及執行稅務政策行銷之參考，如圖 1-1。

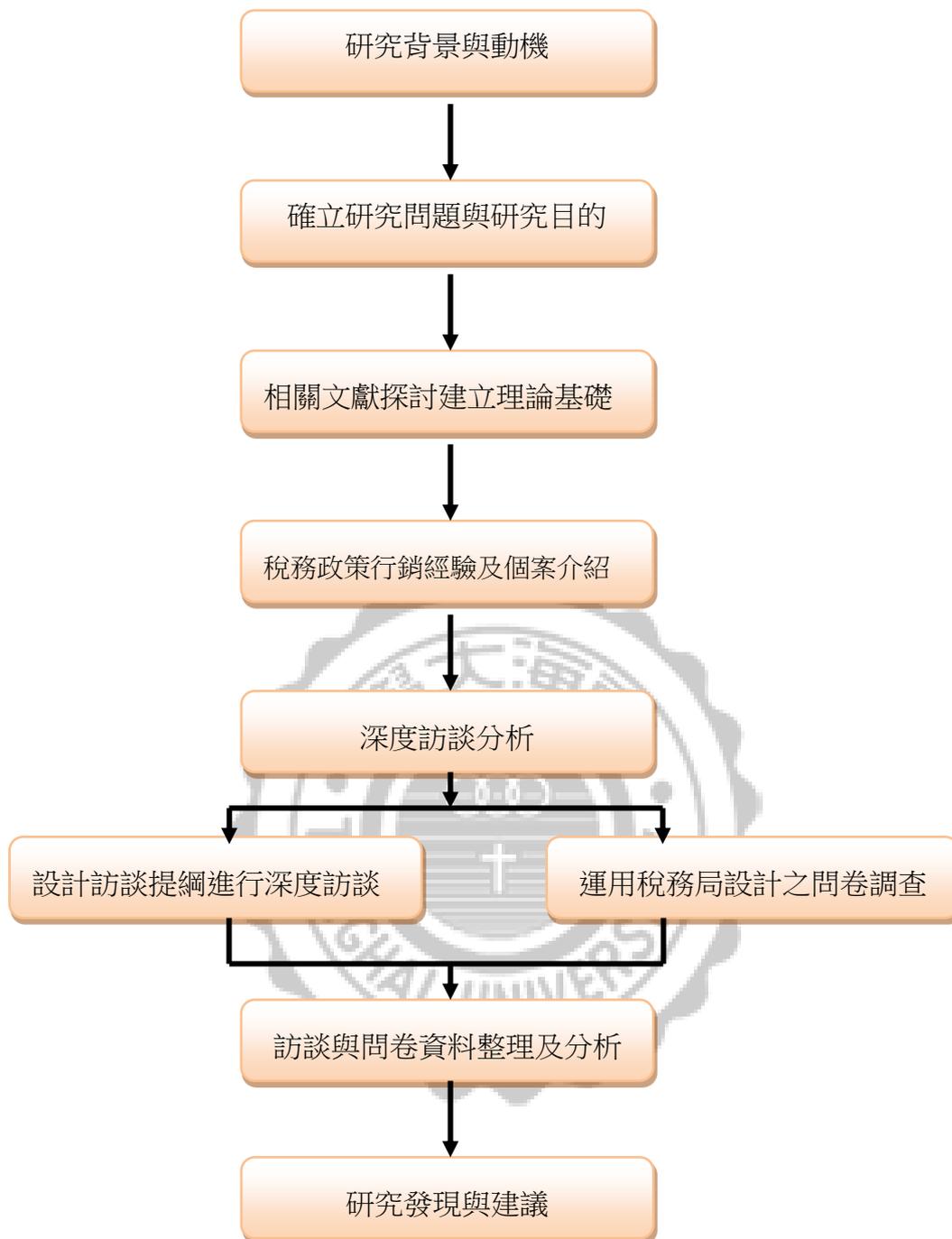


圖 1-1 研究流程圖
資料來源：本研究者繪製。

第四節 研究範圍及對象

中華民國之稅收分為國稅及地方稅兩大類，無論課稅機關為何，所有業務皆受財政部之監督及考核，因此，每年的稅務宣導及簡政便民計畫皆須依其財政計畫編定設計並呈報備查，目前各稅捐稽徵機關之政策行銷方式雖種類繁多且朝向多元管道進行，惟其性質相近，且依其計畫所規劃執行之稅務宣導及簡政便民政策之種類仍大同小異。

本研究係因研究者任職於臺中市政府地方稅務局，並為負責稅務政策行銷業務推動及執行人員，故以該局擬定之稅務宣導及簡政便民計畫，探討其各項宣導政策與便民服務政策推動情形，再以創新之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網為個案，就其執行情形重點分析本局稅務政策行銷之成效，以透過研究結果，建議在有限稽徵人力下，如何精進及改善此項創新服務政策，另就本局現行之稅務政策行銷亦提供相關建議，綜合歸納予其他稅捐稽徵機關於規畫執行稅務政策行銷之參考，以真正達到簡政便民之政策目標，並間接提升繳稅意願，以同時兼顧稅收及為民服務精神。

本研究範圍及對象有二，其一是承辦臺中市政府地方稅務局規劃或執行稅務政策行銷所屬單位同仁，其二是使用該服務網之民眾，說明如下：

壹、內部研究範圍對象

選擇本局與稅務政策行銷業務息息相關、具有豐富相關經驗之規劃管控與執行業務單位同仁，藉由深度訪談瞭解本局各項稅務宣導、簡政便民服務政策之執行情形，並以創新之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網為訪談重點，瞭解本項創新之便民服務政策，其執行情形及所面臨的困境及問題，以研究如何改善與精進，始能同時兼顧稽徵工作並落實為民服務精神。

貳、外部研究範圍對象

運用本局為調查 M 愛 T 行動愛心稅務服務網使用情形及滿意度而設計之問卷，該問卷係於實際操作該服務網時（巡迴服務站之問卷係自 2014 年 4 月至同年 12 月；視訊

服務站自 2013 年 8 月至 2014 年 12 月)，邀請使用該服務網之民眾填寫，以瞭解並分析該服務網之執行成效及有否達成該稅務政策行銷之實益，並將其執行成效與本研究之深度訪談結果，共同探討出本研究之發現及建議。



第二章 文獻探討

依據蒐集、整理及分析之學術期刊論文、學術專書、學位論文與研討會論文及政府出版品與官方統計資料等，完整歸納出本研究主題所需之理論基礎。

本章第一節先就「稅務政策行銷」與「地方稅務服務品質及顧客滿意度」之相關領域研究，以其研究發現加強本研究之稅務政策行銷理論基礎；第二節再從不同時期之行銷理念延伸至 Philip Kotler and Sidney Levy 提出之行銷概念擴大化，瞭解企業行銷經過行銷概念擴大化之後，所產生之社會行銷、公共政策議題行銷、非營利組織行銷、政治行銷、公共部門行銷至地方行銷等相關非私部門行銷類別，並探討政策行銷之演進歷程；接著，從國內、外學者研究之政策行銷模型：如 Crompton & Lamb (1986) 提出之策略性行銷規劃模式、Coffman (1986) 的政策行銷模式、Snavely (1991) 以 4Ps 為基礎的商業行銷模式之公共政策行銷模式、Altman & Petkus (1994) 以利害關係人為基礎並以社會營銷的角度看環境政策發展的政策行銷模式、Burton (1999) 建構以利害關係人需求為核心之政策行銷模式等，加上 Kotler & Lee (2007) 所提出的政府部門行銷計畫綱要（轉引自陳文儀，2009：44），此外還有國內學者吳定、林潔瑜 (1998) 之策略性行銷過程模式、吳定 (2003) 之策略性政策行銷的運作過程與蘇偉業 (2004) 的政策行銷模式等，分析政策行銷之運作模式，並從政策行銷模式之行銷組合要素及政策階段重點，歸納適合本研究個案之相關行銷策略，以劃定本研究個案之政策行銷模式。

因應第二節行銷概念擴大化之延伸而發展出多元化行銷途徑，其行銷途徑運用於臺中市政府地方稅務局稅務政策行銷有那些？將於第三節詳細介紹；另綜合一、二節之相關內容，於第四節繪製本研究架構圖，再於第五節就本研究之重要名詞做詳細界定，以清楚本研究之論述。

第一節 相關領域之研究

本研究係以稅務政策行銷為研究主題，經查閱相關領域內容，就「稅務政策行銷」之研究寥寥無幾，若以稅務「服務品質及顧客滿意度」為研究方向之相關論文，則較為廣泛，故本研究以「稅務政策行銷」相關研究為主要理論基礎，再輔以「地方稅務服務品質及顧客滿意度」之相關研究概念及理論加強本研究之稅務政策行銷參考內容，透過對以上兩類研究之探討，以其研究發現作為本研究的參考依據。

壹、稅務政策行銷相關領域研究

以切合本研究主題之稅務政策行銷相關領域內容為主要探討內容；因稅務政策行銷不斷創新，為求相關理論能貼近本研究時間，係蒐集 2000 年後發表之論文並依時間先後順序經彙整如表 2-1：

表 2-1 稅務政策行銷相關領域研究整理表

時間	研究者	論文篇名	研究發現
2000	曾憲收	非營利組織行銷導向與民眾滿意度之研究—以我國稅捐稽徵機關為例	稅捐機關之行銷導向與民眾滿意度成正向關係，因此要增加民眾對稅捐機關滿意度，可從提升稅捐機關行政措施的行銷導向著手，並把稅捐機關定位為服務機關，加強與納稅人之溝通及辦公環境之舒適明亮與考量停車空間並增加實體及虛擬通路。

表 2-1 (續)

<p>2008</p>	<p>曾順農</p>	<p>內部行銷、組織承諾、工作滿意與組織績效的關係之研究－以財政部高雄市國稅局為例</p>	<p>以財政部高雄市國稅局稅務人員為研究對象，經研究後發現可在行銷策略上，就支援之機動性加強管理，並有系統性的培育人才，與組織間的溝通措施亦應努力。另為提升員工工作滿意程度，可從激勵方式及保健方式著手，如人事升遷管道暢通、獎懲制度公平、對員工鼓勵應適時等方式及工作環境美化及減少同事間相處磨擦。並鼓勵員工創新進取，提高對組織認同感，並重視租稅公平與為民服務工作等。</p>
<p>2011</p>	<p>王文滄</p>	<p>稅務政策宣導途徑對民眾認知、態度與行為影響之探討－以桃園縣為例</p>	<p>對於稅務政策宣導途徑應使用利用率較高的宣導途徑，如電視、親朋好友及網路等並在預算內選擇適當的宣導途徑；另外應將人口統計變項與宣導途徑及宣導內容互相搭配運用，且定期評估調整宣導途徑及內容，使之宣導成效可以提升。</p>

表 2-1 (續)

<p>2011</p>	<p>洪素貞</p>	<p>公務行銷對稅務機關業務推動關連性之研究</p>	<p>本研究透過問卷調查方法,建議應提升網路申報業務的「隱藏性」與「安全性」、加強並擴大推展「綜合所得稅稅額試算制」創新服務措施、強化公務政策行銷的策略與作為並就稅務機關內部行銷機能亦須加強與租稅教育之多元電子媒體行銷管道與機能之增進。</p>
<p>2013</p>	<p>李佩甄</p>	<p>中區國稅局公務行銷經驗之分析與啟發</p>	<p>國稅機關目前之行銷已做得相當完善,惟對其品牌形象之經營應多努力,以增加課稅之正面性;加強訓練行銷人員的專業性,以發揮最大行銷效果;及善用多元行銷管道,使之稅務資訊迅速傳遞,並配合政策議題延續稅務政策行銷。</p>

表 2-1 (續)

2013	陳小燕	行銷導向、服務品質、知覺價值對民眾滿意關係之研究－以財政部南區國稅局為例	政府機關應運用企業行銷技巧和方法，以「民眾需求」及「政策價值」導向為中心，了解並滿足民眾需求；善用各種傳播媒體、資訊平台規劃運用新興網路工具，以多元化的宣導方式，傳達租稅政策，並加強服務人員之專業知識訓練，另應精簡法規，落實法規鬆綁，活化法規運用，以提升行政效率。
------	-----	--------------------------------------	--

資料來源：本研究彙整。

貳、地方稅務服務品質及顧客滿意度

為能完整呈現本研究主題之稅務政策行銷相關領域內容，經彙整 2000 年後地方稅捐稽徵機關服務品質及顧客滿意度相關論文研究，依發表時間之先後順序，整理如表

2-2：

表 2-2 稅務服務品質及顧客滿意度相關領域研究整理表

時間	研究者	論文篇名	研究發現
2000	吳煌源	政府再造後稅務機關服務品質之實證研究－以台南縣市納稅人為實證對象	就稅捐稽徵處(目前為稅務局)而言,應改善停車方便性,如增加申辦管道等、對於申辦案件應及時完成、與納稅人之溝通管道應多元並具前瞻性、建立客戶資料庫圓滿解決反映意見及增加人力服務,以提升工作效率及水準。
2002	張文湘	稅務行政機關服務品質及顧客滿意度之研究－以苗栗稅捐處為例	一、在期望服務方面:稅務機關應保持課稅資料的安全性、正確性及服務人員專業性;二、在實際感受服務方面:改善停車設計、規劃,加強人員訓練、簡化作業流程及提供書表範例;三、在實際感受與期望感受之差距與提高知覺服務品質方面:以顧客需求導向設計、規劃各項服務並兼顧知覺服務(如關懷可靠、有形性)品質各個構面。

表 2-2 (續)

<p>2004</p>	<p>魏貴珠</p>	<p>稅務機關服務品質之探討－以台北縣政府稅捐稽徵處為個案研究</p>	<p>一、應將組織的服務目標內化為個人對稅捐處的組織承諾，並為追求稅捐處的服務目標而努力；二、稅捐處對於其服務品質應建立規格，使服務人員可以據此規格執行其服務工作；三、建立團隊運作機制，確實持續的檢討改進是否以民眾為導向的觀點進行服務規劃與服務考評，以確保稅捐處穩定的高績效服務品質。</p>
-------------	------------	-------------------------------------	--

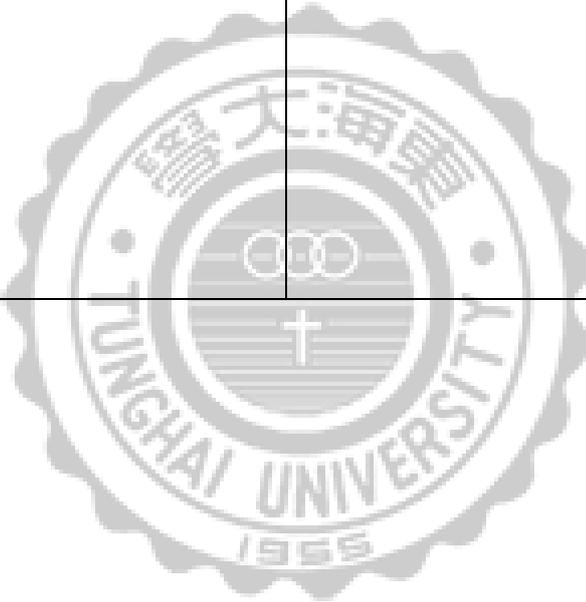


表 2-2 (續)

<p>2005</p>	<p>楊文德</p>	<p>民眾與行政機關服務人員對服務品質的認知差異探討—以彰化縣稅捐稽徵處為例</p>	<p>一、稅務機關服務人員應強化服務方面宣導及自身服務品質，讓接受稅務服務之民眾廣為宣傳，落實為民服務精神；二、稅務機關對於提供稅務服務的內涵須針對不同收入的民眾提供不同類型的服務；三、稅務機關應「貫徹」以客為尊的服務理念，對於上級機關對下級機關的績效考核除自身內部的考評亦應參酌民眾意見，以真實反應出民眾對政府機關提供服務時之實際感受所造成的落差；四、辦理專業之服務態度訓練，強化稅務服務同仁對於自身稅務機關提供服務之認同感，始能讓民眾有所感。</p>
-------------	------------	--	---

表 2-2 (續)

2010	黃麗美	服務品質、推廣策略、知覺價值、顧客信任與顧客滿意的關係—以臺北縣政府稅捐稽徵處納稅義務人為例	一、提升顧客知覺價值：情感反應(如服務讓人愉悅、代填書表及主動告知各項租稅優惠)、組織聲譽(如服務人員服務品德、操守良好，組織形象良好，行政廉潔)及行為價格(如服務免收費是值得的、申請相關證明手續簡便及服務資訊清晰易懂容易取得)之服務項目加以重視；二、提升顧客信任：就「可靠」(如服務專業及課稅資料安全、正確)與「善意」(如努力創造徵納雙方共同利益)二構面之服務項目加強努力。
------	-----	--	--

資料來源：本研究者彙整。

綜合上述就稅務政策行銷與地方稅務服務品質及顧客滿意度之領域研究，可歸納其行銷理念係以「顧客導向、以客為尊」為出發點，從硬體設施如洽公環境整潔美化及增加停車空間等，到軟體設備，如提升網路安全等，亦相當重視內部員工之專業訓練與激勵方式、增加多元管道行銷方式與創新簡政便民服務及宣傳方式等。本研究之臺中市政府地方稅務局之稅務政策行銷，皆已具備上述研究領域發現所應精進改善之政策行銷及服務措施；不同的是本研究之個案：M 愛 T 行動愛心稅務服務網之政策行銷方式，除以民眾需求為核心，並以簡化办理流程為要件，加以內化優質服務為習慣之專業同仁為重

點外，其服務方式已非上述研究領域之被動等待民眾申請，而是主動於貼近民眾生活空間成立服務據點，以視訊客服及行動辦公室之巡迴服務方式，讓實際有需求或潛在有機會申請減免稅捐之民眾，能就近申辦稅務資料或諮詢相關稅務問題，真正達到簡政便民之政策目標，並讓民眾對稅捐稽徵機關不再有距離及陌生感，突破公部門之冷漠被動框架。

第二節 演進中的行銷意涵、模式及策略組合

行銷概念隨著時代的轉變，也有不同的定義，從早期傳統的觀點來看，「行銷」就是「做生意」，也就是如何將產品推銷給顧客，讓顧客願意購買（林淑馨，2013：159）。以普羅大眾的觀念，行銷是來自一般企業為了銷售自身產品所運用的推銷技巧，如臺灣知名伴手禮：南投「微熱山丘」販賣的鳳梨酥，即是以創始人許銘仁先生傳達臺灣人情味之理念為出發，以分送來店者一人一個鳳梨酥搭配香醇烏龍茶，而創造送一賣十的銷售量。隨著私部門行銷策略之成功，逐漸讓公部門意識到為了將無形的公共服務、理念順利推廣至大眾，也必須透過行銷策略設計與多元行銷方式來推動。

行銷標的包含有形的產品及無形的服務、理念、人物、組織、地方及國家等，其內容包羅萬象，只要可以滿足消費者的任何東西都能成為廣義的行銷產品（李珮甄，2013：9），雖公共服務亦為行銷標的之一環，但仍不同於一般私部門之產品及服務，其行銷政策之訂定須符合預算成本且最重要的是必須滿足公眾利益。故本節從各不同時期行銷之時空背景瞭解現階段行銷真正意義，再透過行銷概念擴大化之延伸，探討政策行銷之模式及策略組合，以建構本研究個案之政策行銷模式及選擇依該個案之政策性質及政策目標之適合行銷策略組合。

壹、不同時期之行銷理念

在一般人的認知裡，行銷就是將產品包裝的美輪美奐，引起消費者注意而購買；或是透過各種銷售方式，讓消費者迅速知道產品而增加銷售量，但上述的推銷方式僅是在

銷售產品，係屬行銷的一環。而行銷概念之誕生，配合農業時代、工業時代到現今科技時代的轉變，依據時間序列及時代背景，從生產理念（產品導向）時期，到銷售理念（銷售導向）時期，而衍生行銷理念（市場導向）時期，最後提升行銷價值至社會行銷理念時期，從一連串概念之演進可以瞭解行銷已不僅僅是銷售及促銷而已，舉凡所有有形商品及廣義無形服務理念等，只要能滿足顧客的商品或服務都是行銷的範圍，各時期因時空背景產生之行銷理念詳述如下：

一、生產理念（產品導向）時期（the production concept / product orientation）

在工業革命末期到 1920 年間，係屬開發市場時期，市場需求大於市場供給，企業著重於生產能力，認為產品只要能夠生產出來，就一定可以賣得出去，所以，企業依自己的立場生產產品，顧客則處於被動的接受企業提供的產品（林淑馨，2013：163）。

在此時期，企業認為顧客需要的是高品質的產品，因此，企業所關心的是如何降低生產成本，並在提高生產效率之目標下，生產高品質、高效能的產品，讓顧客接受，其行銷活動是無須進行的（張國雄，2015：15-16），在此生產（產品）觀念下，易導致「行銷近視症」，簡言之，即注意眼前之產品，輕忽顧客真正的需求和企業環境的改變（曾光華，2002：9）。

二、銷售理念（銷售導向）時期（the selling concept / sales orientation）

歷經 1929 年的世界經濟大恐慌，市場開始逐漸萎縮，企業所生產的產品已超過顧客之需求。因此，企業需要大量的推廣及促銷活動來傳達生產產品之優點，以推銷產品並賺取利潤（林淑馨，2013：163-164）。依此銷售導向觀念，企業僅加強所生產產品之促銷活動以吸引顧客購買，並不考慮顧客對其產品是否滿意或真正符合顧客之需要。

三、行銷理念（市場導向）時期（the marketing concept / market orientation）

結束第二次世界大戰後，供給與需求已接近平衡，許多企業發現有產能過剩的

問題，而解決過剩的產能之方式即是生產顧客真正需要並令其滿足之產品，所以，在市場導向之行銷理念下，以顧客需求為前提，來決定生產滿足顧客之產品，也就是說，應生產什麼產品之決定權已不在企業，而是在於該產品是否可以滿足顧客的需求（林淑馨，2013：164）。

於此時期，行銷概念已嶄露頭角，顧客已不是被動的接受產品，企業也不是僅靠促銷就能將產品銷售出去，而是以顧客的需要及欲望為考量，並善用比競爭者更具吸引力更切合顧客真正需要的方式，去生產顧客想要的產品或服務。早年最具代表性之美國行銷協會（American Marketing Association，AMA）原於1960年對行銷所下之定義：「引導產品及服務由生產者流向消費者的企業活動」（高登第譯，2000：序），隨著時代變遷，再於1985年對於行銷之定義擴展為「行銷是一套管理顧客關係的過程，也是一種組織功能，透過創造、溝通和提供價值給顧客，以滿足利害關係人及組織的目標，並使雙方皆能獲益」（黃俊英，2009：18-19）。再於2004年將行銷更新定義為：「行銷是創造、溝通與傳遞價值給顧客，及管理顧客關係以便讓組織與其利益關係人（stakeholders）受益的一種組織功能與程序」（張國雄，2015：9），接著於2008年又將行銷定義為：「行銷是由一系列機構和程序的活動所組成，以創造、溝通、傳遞、交換對於消費者、客戶、夥伴、以及社會有價值的產品」（魯炳炎，2011：3），隨著時代不同，該行銷協會對行銷之定義也不斷更新，但重心仍圍繞於「滿足顧客需求」。

現代行銷學之父菲利浦·科特勒（Philip Kotler）認為行銷就是「謹慎闡明計畫的分析、規劃、執行與控制，與標的市場達成價值的自願交換，以完成組織目標；它大量依賴標的市場的需要與欲求設計組織的提供物，以及運用有效的定價、溝通與配銷去告知、激勵與服務市場。」（孫本初、傅岳邦，2009：26），進一步來說，就是「針對目標市場，透過創造、溝通及傳遞優異的顧客價值，來爭取、維繫並增加顧客的藝術與科學之行銷管理」（張振明譯，2004：30），更於近年來指出，行

銷概念不僅僅只是生產、銷售，還應從行銷 1.0 的產品導向，進入行銷 2.0 的消費者導向，再邁向行銷 3.0 追求價值導向，且各型企業都應轉變成人性導向，以社會責任來制衡獲利的追求，也就是說，未來消費者、員工、通路、股東都是企業的代言人。企業必須要能跟這些利害關係人共享品牌使用、願景與價值，才能獲利（顏和正譯，2014：18-19）。

行銷管理大師彼得·杜拉克（Peter Drucker）認為：「行銷的目的是要充分認識和了解目標顧客，俾使產品或服務能適合顧客」。在此行銷概念下，「企業要生產顧客所需要的，而非企業生產所能做的」（白峨嶠，2012：16），換言之，行銷的目的就是使銷售變成多餘（黃俊英，2007：18），因此，行銷不僅生產產品而已，更應瞭解顧客的需求，使產品符合顧客所需，透過被顧客需要之產品自行銷售自己。

另 Philip Kotler 和 Gary Armstrong 在合著的《行銷學原理》一書中表示行銷是：「藉由創造與交換產品和價值，讓個人與群體滿足其需要和慾望的社會與管理程序，即公司為顧客創造價值並建立堅固顧客關係的過程，以期能獲得顧客有價值的回報」（方世榮、張士峰譯，2009：5-6）。Carol H.Anderson and Julian W.Vincze 提出行銷是個人和組織從生產、供給和彼此交換產品的價值而滿足他們需求與慾望的一種社會和管理過程（李貽鴻，1995：4）。

從上述國外學者對行銷定義之論述可以得知，行銷已不是單純的產品利益交換，互蒙其利而已，更是一種管理顧客關係的過程，透過這個過程瞭解顧客需求，生產顧客所需之產品及服務，由未來消費者、員工、通路、股東成為企業的代言人，讓組織或企業獲利。

而國內學者對行銷之研究亦不遺餘力，邱昌泰、余致力、羅清俊、張四明、李允傑等五位學者在其合著之《政策分析》一書中，認為行銷具有以下三點特徵（孫本初、傅岳邦，2009：27）：

- (一) 行銷是一種管理的過程：一個組織如具有管理導向，必定會重視行銷管理。
- (二) 行銷是顧客導向：以顧客至上並以顧客為組織的重要生命中樞，這種重視顧客的觀念會直接影響到行銷管理的發展。
- (三) 行銷是一種認定與預期：它是預期與滿足顧客的過程，所以滿足消費者的需要，就是行銷能否成功的關鍵。

而另一學者林佳慧（2015：1-2）在《公部門政策行銷策略》之研究中，則認為行銷的定義大致可以分為兩個範疇，一是將行銷視為價值交換，認為雙方在互動的過程中都是具有自由意志且是自願的，沒有一方主導另一方的現象。而這種交易的特質可由 Mokwa 與 Permut（1981：125）所提的交易結構圖來表現，如圖 2-1，圖中可以看出行銷者與顧客之間的交易關係呈現對等性；另一範疇則是認為應以「策略性管理」來讓行銷的運作更完美，如 McCarthy（1978）所提出的 4Ps 模式，即行銷組合（marketing mix）的策略決定，包括產品（product）、配銷（place）、⁸價格（price）及促銷（promotion）⁹四大要素。



圖 2-1 行銷之交易結構圖

資料來源：*Government Marketing : Theory and Practice*(p.25),by Mokwa,Michael P.and permut,Steven E,1981, New York:Prager.

依據上述國內、外學者對行銷定義之論述，整理歸納行銷的核心就是價值交換，並透過對目標市場的需要、慾望之探索研究，由外而內，重視顧客的需要，且要能

⁸鑑於公部門的特質與私部門不同，該研究所討論政策行銷所稱之 4Ps，係以「通路」代替「配銷」。

⁹鑑於公部門的特質與私部門不同，該研究所討論政策行銷所稱之 4Ps，係以「推廣」代替「促銷」。

比其他競爭者更有效率、更貼心的滿足顧客需要，因此，企業目標要以顧客需要為中心，如在食安風暴中脫穎而出之義美食品公司 80 年來之經營理念，即是「不管任何時候，都要隨時注意，這樣做對消費者好不好，能不能更好？」，因懷抱著如此理念，所以不斷的自我要求，改造創新，用心在食品領域中，以最好的原料、品質、風味、合理的價格及安全衛生的產品，提供給顧客。¹⁰該公司之經營理念為行銷導向時期作了做完美的註解，另從分辨銷售導向時期之「銷售」與行銷導向時期之「行銷」兩者之不同，亦能瞭解行銷導向時期之行銷真正定義，如表 2-3。

表 2-3 銷售觀念與行銷觀念之比較

	開始起點	目標重點	手段方式	最終目的
銷售觀念	工廠	現有產品	推銷及促銷	增加銷售以創造利潤
行銷觀念	市場	顧客需要	整合性行銷	提高顧客滿意度以增加利潤

資料來源：行銷學原理（Philip Kotler、Gary Armstrong 合著）（頁 12），方世榮、張士峰譯，2009，臺北市：臺灣培生教育出版社。

（四）社會行銷理念時期（social marketing concept）

從企業著重在自身生產之產品可以順利銷售出去，到企業必須憑靠推銷及促銷手段增加產品銷售量之企業為主的觀念，演變為以顧客需求為企業目標之行銷觀念，皆以企業利潤與顧客需要兩大層面去運作，並未考量社會全體的利益，使得資源問題、公害問題等破壞人類生活環境，所以在社會行銷理念時期，企業在訂定相關行銷政策時，應要能一併達到顧客需求滿足、企業利潤目標和社會福祉三者的平衡（林淑馨，2013：164），如圖 2-2。

¹⁰義美食品雲全球服務網(2015 年)。義美公司經營理念，2015 年 6 月 20 日，取自：<http://foodssafety.com/Philosophy.aspx?#O>。

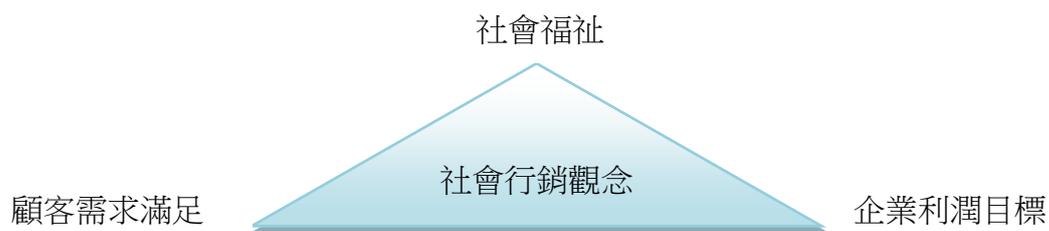


圖 2-2 社會行銷觀念下的三面考量

資料來源：非營利組織管理（頁 164），林淑馨，2013，臺北市：三民。

圖 2-2 說明企業在滿足目標市場的需求時，應同時兼顧顧客的長期利益及社會、自然環境的維護，因此有「綠色行銷」(green marketing) 的興起，¹¹除企業本身生產的產品加入環保的概念外，如變頻冷氣、節電冰箱、可回收再利用環保影印紙、可分解塑膠袋等，另還有企業以所賺得的盈餘來贊助生態保護，如和泰汽車響應行政院農委會所發起的「一人一樹認養活動」，捐款新台幣佰萬餘元認養一萬株樹苗，除擔負起環境保護的社會責任外亦以顧客的權利為前提，做到應盡之社會責任；另於從事行銷活動時，應標示清楚的產品內容、真實合理的定價，販賣不會危害安全的產品、登載符合實際的廣告及促銷活動與減少因廣告及促銷活動所引起的噪音、環境污染（張國雄，2015：19）等，都是社會行銷的一環，綜合言之，在企業以顧客為中心的理念下亦須盡到社會行銷責任。

貳、行銷概念擴大化之延伸

將行銷從企業擴大到非營利組織及公部門之先驅，當屬美國行銷學界於 1963 年發行之最著名學術刊物：《行銷期刊》(Journal of Marketing)，當時的主編 Eugene Kelly(1969：1-2) 在一月號的編者序言中，指出企業之行銷活動與功能，透過對社會責任的反省，大致可以歸納為：從過去的法制取向 (legalistic orientation) ¹² 走向政治取向 (political

¹¹著名的英國學者：肯·畢提(Kenpeattie)教授在其所著的《綠色營銷—化危機為商機的經營趨勢》一書中將綠色行銷解釋為「一種能辨識、預期及符合消費的社會需求,並且可帶來利潤及永續經營的管理過程」。

¹²法治取向階段之行銷觀點，係指企業在追求最大利益時，仍會依據法律公平競爭，所以政府管制愈少

orientation)¹³，以及剛剛萌芽的社會取向 (social orientation)¹⁴等三個層次 (林博文，2009：66)。接著兩篇最具代表性的論文：William Lazer (1969) 的《行銷在社會關係下的改變》(Marketing's Changing Social Relationships) 與 Philip Kotler and Sidney Levy (1969) 的《行銷觀念擴大化》(Broadening the Concept of Marketing)，更做了更進一步探討。

William Lazer (1969：3-4) 以「行銷與生活型態」(marketing and life style) 來引證為什麼行銷會被擴大化的原因，其主因就是企業基於市場經濟原則，於行銷產品貢獻經營績效時，產生了某些社會問題，而這些問題會對社會造成相當影響，因此，仍需由企業去解決相關問題；如同在社會上、國際間，發展中的國家為了致力於晉升為已開發國家，也會運用各種方法改善現況以促進國家發展，這種努力於生活方式改變的動力與行銷追求績效的基因是相同的。

Philip Kotler and Sidney Levy (1969：10-12) 則以「組織的崛起」(The Rise of Organization) 為主題，指出政府機關或非營利組織、團體，在設定它們的計畫與執行方式時，都已具有企業組織的管理精神，且實際上亦運用行銷的思惟與方法執行相關政策，如戒菸團體積極的遊說立法者針對香菸課以重稅，以減輕菸害，已顯示行銷活動出現於組織的運作之中，亦即行銷概念已擴大於非企業組織 (林博文，2009：67-68)。因此，Philip Kotler and Sidney Levy 在於所提倡之行銷概念擴大化 (Broaden the Concept of Marketing) 最後的結論中說明：「不管是企業組織或是企業以外之其他組織，表現在管理者面前的是無法選擇要行銷或是不行銷，而是任何一個組織都應該面對行銷」(林博文，2009：64)。

隨著行銷概念逐漸擴大於所有組織，其行銷之標的亦非僅為有形之產品，Philip Kotler (1970) 在《非營利組織行銷》(Marketing for Nonprofit Organization) 一書中談論

愈好，在此階段企業不會主動關心社會或公共政策之間的問題，而一般社會大眾亦不會覺得不妥。

¹³政治取向階段之行銷觀念，係指政府代表社會大眾、利害關係人及消費者，要求企業在以營利為目標下，仍須有較高的社會道德標準，即政府應介入以迫使企業達成社會責任。

¹⁴社會取向階段之行銷觀念，係指由企業管理者自發性的將商業利益與社會影響併同納入行銷決策的考量內，以創造全體社會最大的福祉。

行銷的觀念時，認為非營利組織所行銷之產品，除了實體產品外還包含服務、人物、組織及理念。由此可知，行銷之概念不再是企業專屬亦已轉化為各組織皆應有的概念目標，透過圖 2-3 瞭解該概念之擴大化相關歷程，亦證明政府與民眾之間已非是「領導者」與「被領導者」的角色關係，而是「生產者」與「消費者、顧客」之間的關係，也就是說，公部門所為之任何公共政策皆應以「民眾需求」為依歸，才能獲得民眾支持，得以讓訂定之政策順利施行。

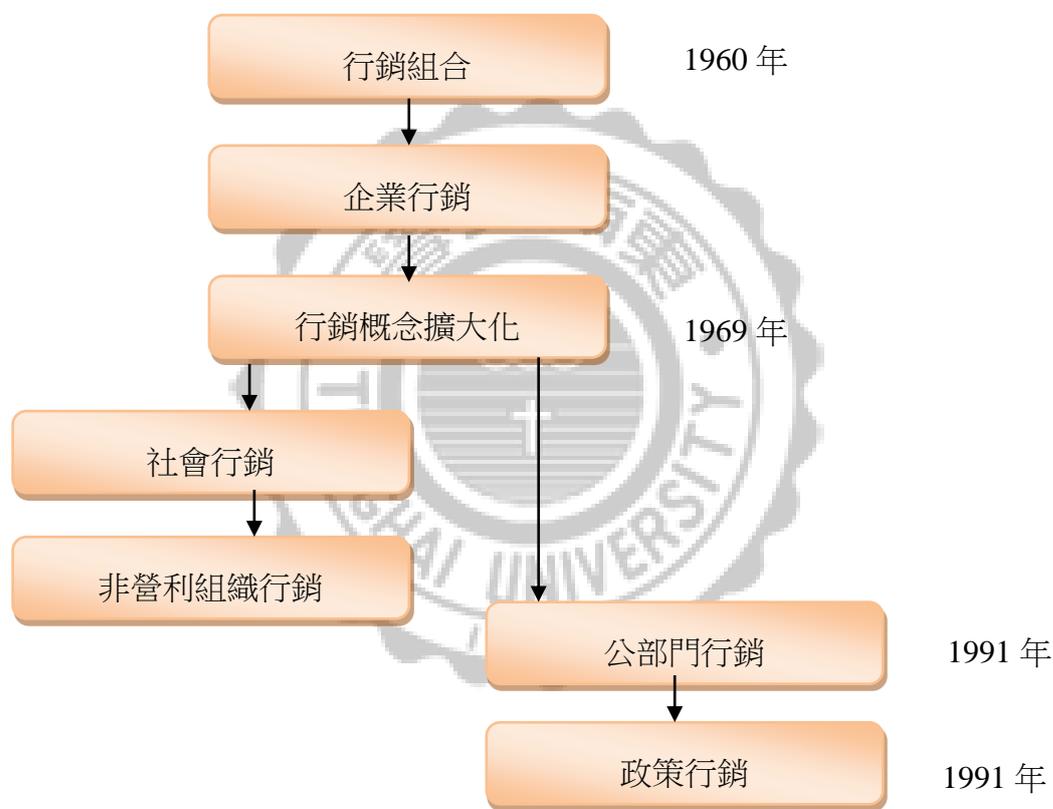


圖 2-3 行銷概念擴大化簡略圖

資料來源：我國自然人憑證政策行銷之研究（39 頁），林文祥，2007，臺中市：未出版。

Snavey (1991) 在此概念下，提出將此行銷概念擴及至公部門，惟公部門提供之產品、服務不同於私部門，如表 2-4，如要將此行銷概念運用於公部門，則須將傳統私部門之行銷工具與模式轉化修正，以建構適合公部門之公共政策行銷模式。

表 2-4 公部門政策行銷與企業行銷差異表

項目	公部門政策行銷	企業行銷
行銷對象	所有民眾與公司行號	廠商顧客
行銷方式	較保守並遵守法治	創新較無拘束
行銷目的	讓行銷對象瞭解政策、運用政策以遵守法令規定	增加企業利潤
經費來源	政府預算內執行	企業成本經評估後執行
行銷程序	冗長且緩慢	程序少且迅速
交換關係	無對價關係	有對價關係
核心價值	公共服務品質	企業產品價值

資料來源：本研究者彙整。

因應行銷概念擴大化之理念，行銷已不僅用於私人企業之有形產品、服務及理念等，並可將之推展至公部門之公共服務，並透過政策行銷方式，讓民眾了解公共政策並予以支持、提供建言，且鼓勵民眾於參與公部門行銷活動時，與公部門有更積極的對話、討論及互動。

參、政策行銷之產出歷程、模式及行銷策略組合

一、政策行銷之產出歷程

自從 Philip Kotler and Sidney Levy 兩位學者將企業行銷活動擴展至非商業組織社會活動後，陸續發展各類型行銷，尤以 Kotler and Zaltman (1971) 提出之社會行銷，更加確立行銷擴大化之概念，之後衍生之各種類型行銷，多在行銷策略與技術的改變，但可以知道的是，原以企業利潤為主之行銷活動已轉化為以社會長期福利為目標之行銷策略。

政策行銷一詞應用於公共政策中，係始自於 Mokwa and Permut (1981) 於《Government Marketing: Theory and Practice》一文中所提出，並透過 Snavelly (1991) 轉化與修正 Kotler 所建構的企業行銷觀念，因而提出政府部門之公共政策行銷，

並建構了一個適用於政府部門公共政策的行銷模式。自此行銷概念擴大化的行銷研究途徑正式跨入了「政策行銷」的研究途徑（林梓芸，2013：23）。以下就政策行銷之演進，整理如表2-5。

表 2-5 政策行銷相關概念之演進歷程

學者	核心概念	主要內容
Kotler and Levy (1969)	行銷概念的擴大化	認為行銷的觀念亦可適用於非營利組織，且行銷首重於滿足顧客的需求，因此組織必須不間斷的改進及創造人們所需的產品，使組織與顧客密集的保持接觸。
Mokwa and Permut (1981) 提出《政府行銷理論與實務》	政府行銷	政府部門行銷之理論及問題應系統性地建構，並深度探討與傳統行銷理論之差異性為何。
Mokwa (1981)	擴大政府行銷內涵	就政府行銷理論與實踐的層次應提高，令其理論內涵能更豐富。
Spratlen (1981)	政府行銷的限制	企業行銷不能全部適用於政府行銷，仍應依政府服務與財貨之屬性加以分類，再依其訂定行銷標準。
Achabal and Backoff (1981)	從創新採納觀點分析政府行銷的採納問題	公部門因資源稀少性，而常用模仿企業界之行銷策略，以減少管理的方法。

表 2-5 (續)

Lovelock and Weinberg (1981)	以國際觀點來探討公部門行銷	行銷技術雖可移轉，但須考量本土環境是否能適應的相關因素。
Kerr and Stearns (1981)	內化行銷觀念	行銷觀念是政府機關每位成員必須瞭解、學習並加以內化，否則政府行銷功能會因此受限。
Kotler (1982)	非營利性組織行銷	對政治候選人的行銷觀念應深入探討，並對該領域的未來發展及主要概念能有較清楚的論述。
Crompton and Lamb (1986)	系統性的將行銷概念與技術，引介至政府與社會服務的傳送中。	將系統性的行銷概念作為非營利組織與政府解決問題之新觀念，並進行相關服務傳送決策時之參考架構。
Snively (1991)	主張行銷概念予以擴大，並出現政策行銷之研究途徑	因公私部門屬性有別，所以將傳統私部門之行銷工具及模式予以改變修正，建構出一個適合政策研究之行銷模式。因應公部門所為之公共服務已逐漸以行銷途徑來傳遞，可說明公部門行銷之環境特性並建構出一公共政策行銷模式以應用。
Alman (1994)	以利害關係人為基礎的政策發展過程	於公共政策過程中係以社會行銷的原則來應用，並提出一個係以利害關係人為中心的社會行銷架構，以順利於政策發展。

表 2-5 (續)

Alman and Petkus (1994)	社會行銷觀點	提出相關利害關係人為基礎的政策制定模式，並將社會行銷策略併入在政策發展的過程中。
Bloom (1997)	介紹公共政策行銷之成果	介紹美國行銷領域與公共政策的主要研究成果、影響研究風氣的原因及研究的困難點，與此一領域之研究經費的來源與知識傳播方式等議題。
Mazis (1997)	公共政策行銷：未來的願景	介紹美國行銷領域與公共政策之相關重要期刊及學術會議，並就此一領域未來發展的危機與可再深入探討的實務領域。
Wilkie (1997)	公共政策行銷之研究	討論影響行銷領域發展與公共政策的社會力量、研究風氣的盛起潮流以及重要的研究者與此一領域範圍的展望與危機。
Buurma (2001)	公共政策行銷：公部門的交換活動	將政策行銷認定為公民與政府之間的交易並以此觀點來探討政策行銷的本質，而民眾所獲得的產品通常是存在於民眾配合政府而產出的社會效果。
Kotler、Roberto and Lee (2002)	社會行銷：系統化的 8 個操作步驟。	建置系統化的 8 個操作步驟，以迅速建立「社會行銷」的行動能力，並用 16 個案例情境可應用的方法學輔助，step by step 發展策略，讓社會問題獲得解決之途徑。

資料來源：本研究彙整自政策規劃與行銷 (202-203 頁)，翁興利，2004，臺北市：華泰；台北市垃圾費隨袋徵收政策行銷之分析 (118-120 頁)，陳耘盈，2002，

臺北市：未出版；政策行銷之研究－以花蓮縣民宿管理政策為例（27 頁），李志郎，2006，花蓮縣：未出版；台中市政府對身心障礙鑑定與需求評估新制之政策行銷研究（24-26 頁），林梓芸，2013，嘉義縣：未出版。

綜觀上述之政策行銷演進過程，可得知企業行銷經過行銷概念擴大化之延伸後，已推行至各層面公共政策行銷，也就是說，政策行銷即是公部門與所屬人員對於欲實施之公共政策或公共議題，運用行銷策略及工具，讓民眾需求獲得滿足進而支持及贊同公共政策，以提高政策執行效率之動態過程，足見行銷公部門政策或議題，非為單一的點即可完成，必須透過一連串的動態過程來完成使命。其政策行銷之目的雖不同於企業行銷之追求利潤，但期待顧客（民眾）滿意之行銷結果卻是相同的，且兩者之行銷過程所注重的因素及步驟，亦相當貼近，故現今公部門政策之推動需正視行銷之導入功能。

地方稅捐稽徵機關為地方政府徵稅之機關亦是地方建設與社會福利之財源經徵機關，取之於民眾之稅收，亦用之於民眾所使用之建設及獲得之福利，為永續地方政府之發展及維護人民福祉，其運用之政策行銷目的必須滿足民眾需求，始能讓政府機關正確徵得稅收外又可獲得民眾支持。而臺中市政府地方稅務局運用創新之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之政策行銷策略，即是以縮短城鄉差距，便利民眾辦理稅務資料為目標，期以此政策行銷方式，主動解決民眾辦理稅務資料之不便並達到稅務政策宣導之目的，進而達到徵納雙方之共同需求。

二、政策行銷之模式分析

前已述及政策行銷係由行銷概念擴大化延伸而來，亦可看出企業行銷精神已融入公部門政策行銷之策略方式中，惟實際操作模式與最終目的仍盡非相同，應如何轉化後加以運用，多位學者提出政策行銷模式加以分析，依照提出時間順序，列舉如下：

- （一）Crompton & Lamb（1986）提出之連續性策略性行銷規劃模式，透過環境分析、需求評估、任務、目標、策略、行動方案、執行與評估等 8 個步驟進行公共行

- 銷管理後再加以修正，以結構化的途徑令行銷管理者遵行(林佳慧, 2005: 12)。
- (二) Coffman (1986) 的政策行銷模式，係由服務設計者將服務傳送予民眾後，民眾再將服務回饋至行銷計畫專責小組，該小組檢測傳送予民眾之服務是否符合民眾需求後，如不符合，加以修正或改變服務設計，再度將服務傳送予民眾，透過持續不斷循環的過程，將服務做到最好 (廖志軒, 2011: 45-46)。
- (三) Snavely (1991) 轉化 Kotler 於 1988 年以 4Ps 為基礎的商業行銷模式之公共政策行銷模式，以建構一個適合公部門的行銷模式，這個重要的行銷模式是公部門於政策行銷時的重要的參考依據。
- (四) Alman & Petkus (1994) 提出以利害關係人為基礎並以社會營銷的角度看環境政策發展的政策行銷模式，該模式包含 8 個政策行銷程序：確認利害關係人之不同需求來界定政策問題、透過協商、參與及相互適應，主動積極瞭解利害關係人之需求與利益、確定利害關係人真正意向後即可形成方案並對該方案進行評估、舉辦公聽會讓利害關係人參與討論、決定好之政策利用多元管道與利害關係人溝通並引導其對政策的順服度、完成前述行銷程序後執行政策、對於執行後的政策應予監測是否令利害關係人滿意並加以修正、經過執行與修正後的政策可以再設計以適應新的政治情境，以回饋整個行銷過程之不足，讓政策行銷更完善 (高小筑, 2014: 27-30)。
- (五) 吳定、林潔瑜 (1998) 提出之策略性政策行銷過程模式，該行銷過程著重於不同階段之設定，分為五個步驟，即在策略執行前須先分析內外部環境，始能明確設定行銷目標，透過標的顧客之界定及選擇行銷組合，發展核心行銷策略，再透過回饋機制，適時修正行銷過程中的各個步驟，讓政策行銷結果更符合民眾所需 (李冠樺, 2009: 56-57)。
- (六) Burton (1999) 建構以利害關係人需求為核心之政策行銷模式，該模式係以利害關係人與行銷策略選擇之關係為重點，說明行銷策略者在制定服務策略時，

應對不同利害關係人之影響力進行評估，以得到關鍵團體的支持，且公部門應如同私部門一樣，對於自身的產品或服務亦應加強促銷（林梓芸，2013：40）。

(七) Buurma (2001) 提出民眾與政府間透過交換之價值產生政策行銷的交換模式，該模式說明民眾需要政府所提供的服務與相關安全的保障，而政府需要的是民眾對政府執行的政策贊同與遵行，運用交換機制獲得彼此之需求，以達到治理之目的（林梓芸，2013：41）。

(八) 吳定 (2003) 提出之策略性政策行銷運作過程，與吳定、林潔瑜 (1998) 提出之策略性政策行銷過程模式相類似，該運作過程亦著重於不同階段之設定，分為六個步驟進行，分別是環境分析、設定行銷目標、確定行銷策略、選擇行銷方法、執行行銷計畫、與回饋，透過各個階段的進行及回饋以檢視策略性政策行銷之結果，並隨時予以修正，使整個策略性政策行銷過程經過檢討改正後更完備。其與吳定、林潔瑜 (1998) 提出之策略性政策行銷過程模式之差異僅在於吳定(2003)將「發展核心行銷策略」步驟細分為「確定行銷策略」、「選擇行銷方法」兩大步驟，其內容皆為相同（孫本初、傅岳邦，2009：39-41）。

(九) Kotler & Lee (2007) 所提出的政府部門行銷計畫綱要，該綱要說明政府施行行銷計畫時應有一定的步驟，先從瞭解該計畫之背景資訊及現況與環境開始、再設定行銷目標與目的、依其目標選擇標的對象、進行市場定位、運用影響標的對象之行銷組合、並討論如何評估計畫、且在有限的預算內由權責單位來執行，以達成行銷目標及目的（陳文儀，2009：45-50）。

(十) 蘇偉業 (2007) 提出之政策行銷模式，該模式係由政策行銷代理（政府政策的主管機關）與政策市場兩大部分組成，而這兩大部分透過行銷組合與意見調查進行相關的連結與彼此的溝通，在互動間產出政策效果，以形成政策方案（李冠樺，2009：64-67）。

上述國外學者 Snavelly (1991)、Buurma (2001) 和 Burton (1999) 所提倡之

政策行銷模式較強調行銷組合要素，而 Crompton & Lamb(1986)、Coffman(1986)、Alman & Petkus(1994)，則以政策制定過程的不同階段為重點加以說明(魯炳炎，2007)，另 Kotler & Lee(2007)所提出的政府部門行銷計畫綱要則兼具行銷組合要素及政策制定過程不同階段兩大重點；另國內學者吳定、林潔瑜(1998)、吳定(2003)依據模式說明亦較偏重於政策制定過程的不同階段為重點，而蘇偉業(2007)則同時強調行銷組合要素及政策制定過程階段兩大重點。

制定完善之政策行銷模式既要強調行銷組合要素又要按照政策不同階段為重點加以考量，實屬不易，僅能就政策性質及政策目標之著重點，設計符合行銷該政策之模式，本研究參考 Crompton & Lamb(1986)、Coffman(1986)、Snavey(1991)之政策行銷模式及吳定(2003)之策略性政策行銷的運作過程，並以吳定(2003)之策略性政策行銷的運作過程做為本研究個案之政策行銷模式依據，並就其個案性質選擇行銷策略組合。

(一) Crompton 與 Lamb 的策略性行銷規劃模式

Crompton & Lamb(1986)於《Marketing Government and Social Services》書中，提出策略性行銷規劃模式，此兩位學者認為策略性行銷規劃是一個連續性的過程，包括了分析大環境(環境分析)、指出未來的機會與威脅(需求評估)、確立使命(任務)、確定目標(目標)、選定策略(策略)、發展行動方案(行動方案)、執行及評估績效(行動評估)等8個步驟，執行此8個步驟後再予以修正(林佳慧，2005：12)，如圖2-4。此一模式使用策略思考方式持續不斷以整體方式進行公共行銷管理，並以結構化的途徑，提醒行銷管理者不能忽略的步驟(白峨媚，2012：40)。

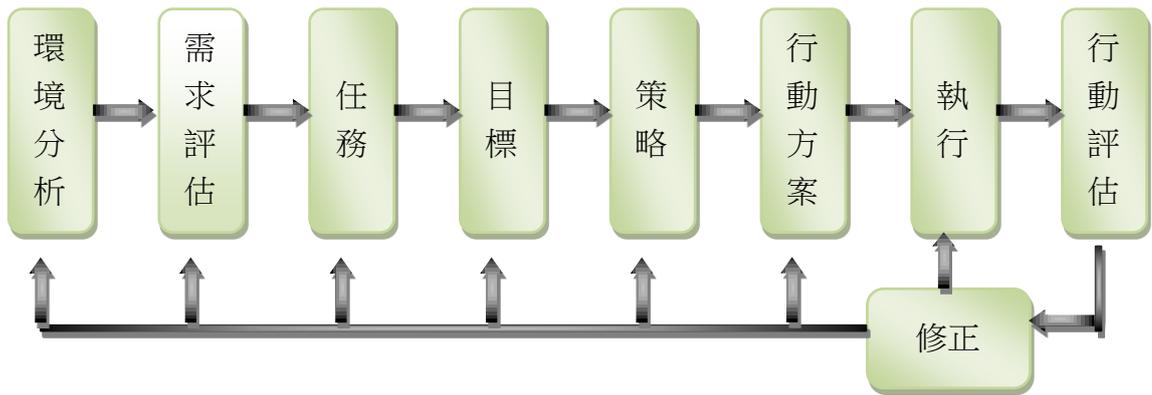


圖 2-4 Crompton & Lamb 策略性行銷規劃模式

資料來源：公共政策分析（頁 335），張世賢，2005，臺北市：五南。

（二）Coffman 的政策行銷模式

Coffman（1986）的政策行銷模式係在其著作《政策區域行銷實習指南》（Public-Sector Marketing: A Guide for Practitioners）中所提出，其對於公部門行銷之主張，認為公部門應在確定的時間下，以公平正義的方法及合適的價格對正確的市場提供適當的服務。在此同時，Coffman 亦認為以服務為主之公部門，行銷是服務設計者與大眾間交換活動的催化劑，應加以重視與推行（白峨嶠，2012：45）如圖 2-5。

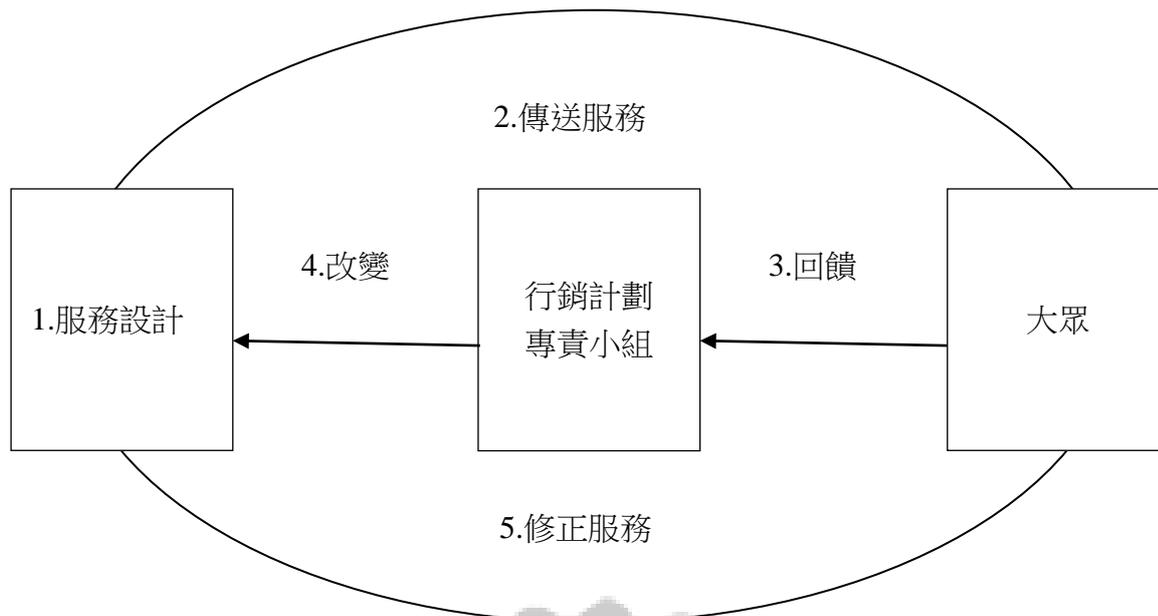


圖 2-5 Coffman 的政策行銷模式

資料來源：*Public-sector Marketing: A Guide for Practitioner* (p.5), by Coffman.Larry. L, 1986, New York: John Wiley & Sons.

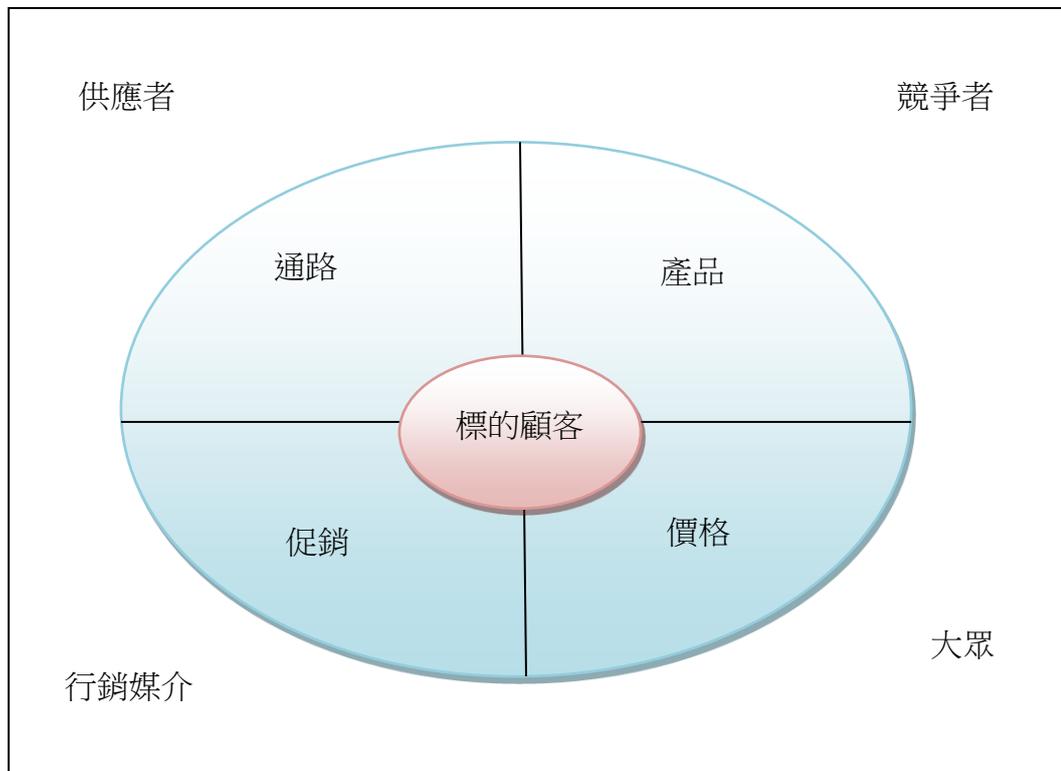
依圖 2-5 之模式說明，服務設計者先將服務傳遞與大眾，大眾再將其所接受到的服務回饋予該部門組織之行銷計劃專責小組，該專責小組透過大眾回饋之需求，經過檢視討論是否需改變服務設計後，將重新修正後之服務設計再度透過服務傳遞予大眾，透過行銷計劃專責小組不斷的修正再傳遞，形成一個持續循環的過程，以達成雙向溝通與服務傳遞的良好關係（廖志軒，2011：45-46）。

（三）Snavelly 公共政策行銷模式

Snavelly（1991）的公共政策行銷模式，係修改自 Kotler 於 1988 年所提出的企業行銷模式，如圖 2-6。Kotler 之企業行銷模式，將標的顧客放置於商業行銷模式的核心，並運用行銷組合工具（產品、價格、促銷、通路）來影響標的顧客，惟其行銷組合工具會受到：供應者、行銷媒介、競爭者及大眾等因素影響，除此之外，仍需注意外部環境與公共政策行銷之標的顧客間互動關係，是否影響商業行銷活動。該模式說明所有的商業活動都是為了滿足顧客需求，

政治/法律環境

人口/經濟環境



社會/文化環境

科技/自然環境

然而，要有效達到這個目標，就必須妥善規劃行銷的組合。

圖 2-6 企業行銷模式

資料來源：*Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and Control* (p.76),
by Philip Kotler, 1988, New Jersey: Prentice-Hall.

透過 Kotler 之企業行銷模式，Snively 以美國國稅局實際運作狀況做觀察，將其私部門商業行為轉化為公共政策行銷模式，並修正行銷組合工具，將其原來之產品、價格、促銷、通路配合公共政策更改為服務、成本、資訊提供與教育、人力資源、合法權威以及政策分析，如圖 2-7。從圖 2-6 企業行銷模式延伸至圖 2-7 公共政策行銷模式，說明政府機關在制定公共政策時，會受到壓力團體的遊說，以及一般大眾與選民的監督制約，而當前的政治環境、人口/經濟環境、社會/文化環境以及科技/自然環境，亦會影響整個公共政策行銷之結果，

仍須注意個體及總體環境變化，茲將圖 2-7 之模式詳述如下。

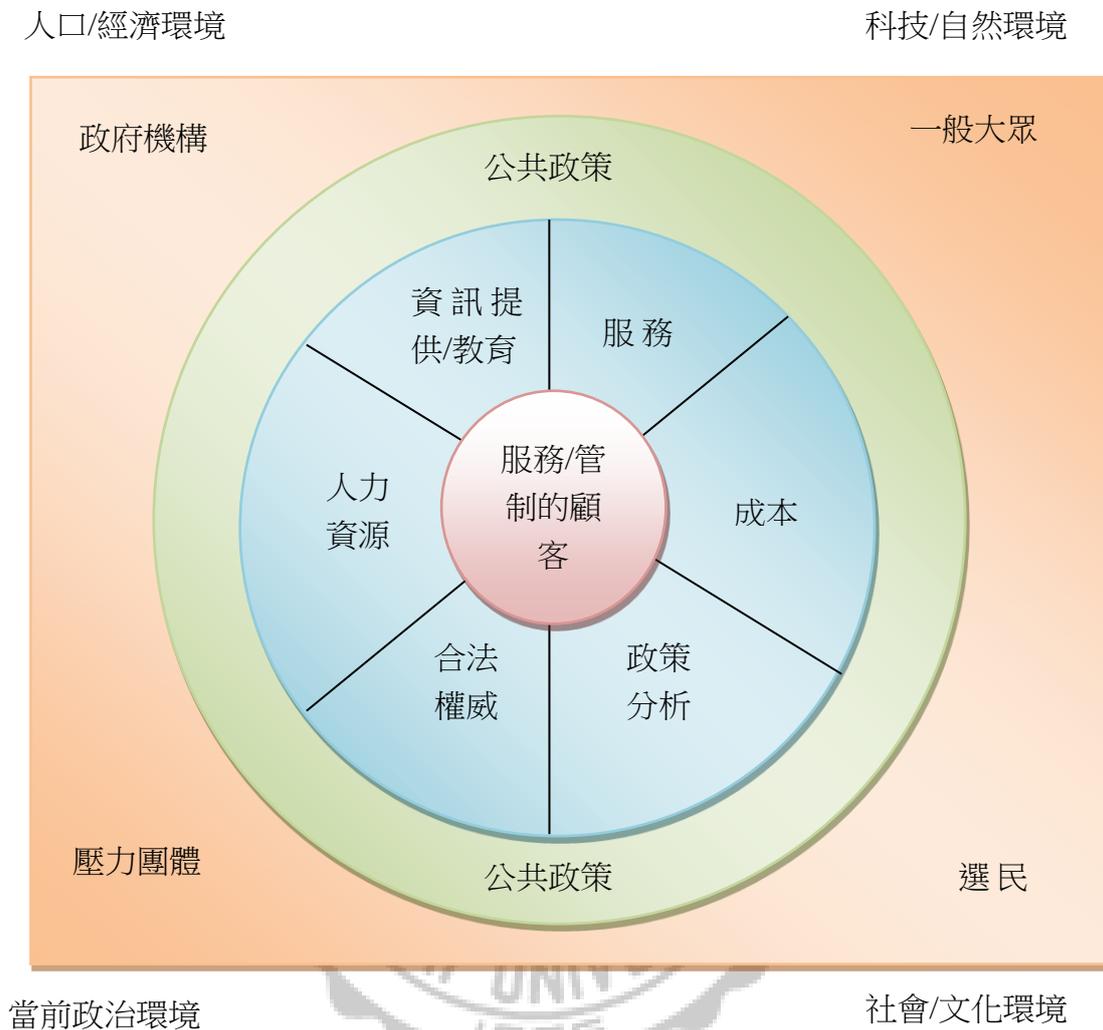


圖 2-7 公共政策行銷模式

資料來源：“Marketing in the Government Sector: A Public Policy Model,” by Snavely.Keith, 1991, *American Review of public Administration*, 21(4), 320.

圖 2-7 之 Snavely 的公共政策行銷模式分為五大部分：

第一部分係位於同心圓核心最重要位置之服務/管制顧客 (service/regulatory customers)，此為公共政策行銷所有環節之重心所在，說明政策行銷係以顧客的需求為依歸，所有的行銷策略係為滿足顧客的需求而設計。在此模式中所指之顧客，並非僅指政策執行之標的民眾（即外部顧客）而已，

還包含內部顧客：政策制定與規劃的相關人員，如民選行政官員（政務官）、行政人員（事務官）、民意代表（立法者）及其它行政機構等。公共組織服務對象差異性大，相較於私人組織，其政策行銷更應強調以「服務的理念」來代替單純的執行，以改善公共組織受到法令規章的限制而失去其自主性及彈性，重新認知到公共組織的擁有人是民眾（李浣汝，2000：51），因此不論是外部顧客或是內部顧客，皆會影響到政策的成敗與否。而政策推行是否成功，不僅需要民眾的贊同與支持，仍需政策運作相關人員的配合及協助（楊晴宇，2003：47）。

第二部分為同心圓的第二圈，為該模式之行銷工具，Snavely 將企業行銷工具中的 4P：產品（product）、促銷（promotion）、價格（price）、通路（place），適應公共部門之公共政策轉化並擴增為 6P 之行銷工具組合：服務（services）、資訊提供與教育（informing & education）、成本（cost）、人力資源（personnel）、合法性權威（legal authority）及政策分析（policy analysis），其中係將無形的服務取代實體產品；資訊提供與教育取代促銷；成本取代價格及通路，另外，為配合公共組織的特性，再加上服務人員的技能訓練（人力資源）、政府機關為確保人民完整的法律權益，在使用強制權力時，必須建立正當程序（合法性之權威）及透過量化的統計技術或質性研究進行政策分析等三要素。

第三部分為同心圓之第三圈，係於服務的/管制的顧客及行銷工具外的「公共政策」（Public Policy），即為公部門欲行銷之公共政策。在行銷此公共政策時，行政官員必須確保人員瞭解其價值，行政主管（executive directors）必須明確清楚地引導執行人員瞭解以闡釋公共服務價值，高層管理者（top-level managers）則必須遵循該領導（孫本初、傅岳邦，2009：43-44）。

第四部分是在同心圓外四方框內之「個體環境」（mirco-environment），包含政府機構（governmental institutions）、一般大眾（general public）、選民（voters）

與壓力團體 (pressure groups)，這些均是影響公共政策的主要社會力量。

第五部分是在同心圓外四方框外的「總體環境」(macro-environment)，包含人口／經濟環境 (demographic/economic environment)、科技／自然環境 (technological/physical environment)、社會／文化環境 (social-cultural environment) 及當前政治環境 (current political environment)，行銷公共政策時，應注意整個大環境的趨勢變遷，以隨時因應調整行銷方式，正確的回應顧客的需求。

(三) 吳定之策略性政策行銷的運作過程

吳定 (2003: 202) 將行銷理念界定為：公部門及所屬人員共同規劃設計有效的行銷策略與方法，讓外部服務對象與內部執行人員，對於規劃中或已擬定之公共政策產生共同意識的動態過程；而這個過程之行銷人員應採取適當的行銷工具，透過多元參與、溝通對話、宣傳說服等方式，取得服務對象的支持，其目的在提升政策執行成功的機率並提高國家競爭力，以達成為公眾謀福利的目標，依此界定建立該模式，即說明公部門在規畫策略性政策行銷時，應先就內部與外部的環境予以分析，再依研擬之公共政策設定行銷目標，按行銷目標確定欲使用之行銷策略，並選擇適當的行銷方法，在執行行銷計畫後，以其民眾對公共政策的反應回饋，以檢討該政策行銷是否達成行銷目標之連續運作過程。其策略性政策行銷運作過程，如圖 2-8，並詳述如下。

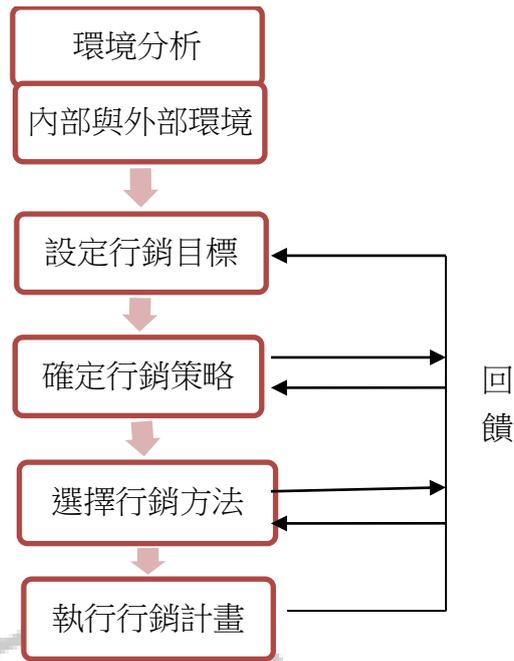


圖 2-8 策略性政策行銷的運作過程

資料來源：“行銷型政府的治理模式：政策行銷與政策網絡整合的觀點”，孫本初、傅岳邦，2009，文官制度季刊，1（4），41。

執行公共政策行銷計畫第一步驟應先就內部與外部環境先做分析，也就是制定行銷計劃時要同時考量內部環境與外部環境兩個層面的相關問題，其內部環境包括了機關組織內部的願景、使命、目標分析、人員及 SWOT 分析等；而外部環境，則指機關組織所面臨的政治、經濟、法律、社會、文化、技術等方面。雖須注意內外部環境影響，但 Crompton & Lamb（1986：48-50）認為公共組織管理者仍應將環境變化，從認定為問題來源觀念，轉變為機會來源觀念，因為環境變化的判斷，可化危機為轉機（吳定、林潔瑜，1998：15）。

第二個步驟是設定行銷目標，在設定行銷目標時要考量三個事項，其一：究竟向服務對象行銷的是服務或理念或產品或政策或計畫呢？其二：究竟要服務對象採取作為或不作為的「順服」措施？其三：究竟是要促成服務對象的「認知改變」？或「行動改變」？或「行為改變」？抑或是「價值改變」？經過上述三大事項確認後始能正確設定行銷目標。

第三個步驟是確立行銷策略，策略是指為達成組織的目標，而設計出一套整體性、協調一致的及整合性的計畫；因此，策略對政策行銷而言，就是行銷計畫決策者或擬訂者對於如何執行政策行銷作決定或對該計畫提供指引方向的一組有價值之前提。政策行銷策略所涉及的考慮因素甚多，必須依其行銷目標及其他各種因素作全面性的考慮，至少應包括以下 7 項，合稱 7Ws：

1. **What**（行銷標的是什麼）：欲對行銷對象行銷之標的係為理念、服務、政策、方案、計畫、產品或作法等，此為行銷目標之一部分。
2. **Whom**（行銷對象是誰）：政策行銷對象包含「外部行銷對象」與「內部行銷對象」。前者亦可稱為外部服務對象，面對這類行銷對象時，承辦行銷業務人員或團隊應使用適當的行銷方法，如宣導說服、溝通對話與多元參與等方法，始能爭取其支持並配合政策的推行；而後者係指機關內部員工，對於這類行銷對象，機關首長應採取各種方法，讓內部員工建立共同願景及使命，相信並接受欲執行之政策「值得做」且「必須做」。
3. **Who**（由什麼人行銷）：行銷活動之承辦單位，是選擇機關內專責的行銷部門？或是機關內各部門全體動員？還是編列預算委託機關外的個人或公司團體？或是採取「公私協力」的方式來進行？
4. **When**（在什麼時候行銷）：執行行銷的時機點必須詳加著墨，是適合在政策擬定之前、還是擬訂中、或是擬訂完成後於開始行動時進行行銷？另外，對於行銷活動的起始時間及相關進度亦應確定。
5. **Where**（在什麼地方行銷）：適當選擇正確有效的行銷管道，可讓政策內容加分，如重要交通傳輸據點、大型聚會地點或市中心熱鬧區域等。
6. **How**（該怎麼行銷）：為讓行銷計畫有效地執行，其投入的人力、物力及經費與花費的時間等均應納入考量，並應思考如何擬訂完善的執行辦法。
7. **Why**（為什麼要行銷）：主管政策運作者應釐清機關組織內的問題是什麼？為什

麼要執行政策行銷活動？大部分的原因皆是要求政策標的群體作為或不作為，且令其完成必要的改變。第四個步驟是選擇行銷方法，政策行銷可運用的方法很多，可依行銷目標、對象、時間、空間、人力、經費等因素作整合性考量，並加以權變運用。基本上，常見的行銷手法如下列三類：

- 1.透過平面媒體行銷：報章雜誌與文宣廣告等。
- 2.透過立體媒體行銷：電視、廣播及電子網路等。
- 3.透過事件或活動行銷：配合某事件、某項活動或節慶舉辦各項行銷活動。

第五個步驟是執行行銷計畫，當行銷計畫依據上述步驟擬定完成並經機關主管批核後，即由執行單位及人員全面推動，如能獲得行政首長、配合機關及標的人口全力的支持與配合，更能協助該計畫之圓滿成功，因此，該計畫內應明訂各項獎懲辦法及管制考核辦法，對其計畫執行成功與否，也是相當重要。

三、行銷策略組合

選擇適合欲推行之公共政策行銷模式後，即可依其公共政策行銷模式及政策目標擬定行銷策略組合。如前所述，公部門之行銷理論係起源自私部門之行銷理論，也因此公共政策行銷概念亦仿效市場行銷，其行銷策略組合亦從私部門之行銷策略延伸而來，以下就國內、外學者提出企業行銷、公部門行銷及政策行銷之行銷組合，整理如表 2-6。

表 2-6 國內、外學者行銷策略組合整理表

學者 (年代)	行銷策略組合
McCarthy (1960)	提出 4P 行銷組合：4P 包含產品 (product)、價格 (price)、通路 (place) 及促銷 (promotion)，即公司制定符合產品價值的價格，透過有效的經銷通路，且輔以適當的促銷推廣活動，將生產出滿足市場需求的產品。
Booms & Bitner (1981：轉引自陳琇玲譯，2000)	針對飯店和運輸業等服務業提出 7P 行銷組合，除了 McCarthy 提出之 4P 外，還有人員 (people)、流程 (process)，及實體例證 (physical evidence)，這三項要素都能影響顧客得到的產品或服務。
Gary Armstrong (1991)	提出 5P 行銷組合：除了 McCarthy 提出之 4P 外，再加上人員 (people)。
Snavelly (1991)	以無形的服務 (services) 取代產品、資訊提供與教育 (informing & education) 取代促銷、成本 (cost) 取代價格及通路並加上人力資源 (personnel)、合法性權威 (legal authority) 及政策分析 (policy analysis) 等 6 大項。
Fine (1992)	提出公共部門行銷的 7P：生產者 (producers)、購買者 (purchasers)、產品 (products)、價格 (prices)、如何促銷 (promote)、機構主體在何時何地 (place) 及參與到行銷、獲取評估回饋的檢測 (probing) 資訊。
Titman (1995)	提出公部門行銷的 6P：除了 4P 外，再加上計畫 (plan) 與人員 (people)，計畫強調的是公部門事前對於政策目標的陳述、系絡環境和政策資源的瞭解，以及行銷策略方案和措施之研議，而人員則是行銷時仍應重視公部門內部成員的行銷。

表 2-6 (續)

Alastair M.Morrison 王昭正 譯 (1999)	提出 8P 行銷組合：除了 McCarthy 提出之 4P 外，再加上人員、包裝、節目企劃及合夥。
Kim, et al. (2004) ; Kitchen & Pelsmacker (2004)	將 4P 行銷導向 4C 的整合性行銷傳播：4P 注重的是賣方組合，以銷售為導向；4C 的整合性行銷傳播理論是著重在顧客導向或行銷導向的組合，包含顧客價值 (customer value)、顧客成本 (cost to the customer)、便利性 (convenience for the buyer) 及溝通 (communication)。
Milton Kotler (轉引自陳大 為, 2004)	增加市場行銷戰略與大市場行銷技能之 10P：McCarthy 提出之 4P，僅是市場行銷的戰術 (tactic)，如何確定適當的產品、價格、通路及促銷，則須由市場行銷戰略 (strategy) 來解決，市場行銷戰略共有 4 個步驟，分別是探查 (probing)、分割 (partitioning)、優先 (prioritizing) 及產品形象定位 (positioning)；亦包含大市場行銷 (megamarketing) 的兩種技能，政治權力 (political power) 和公共關係 (public relations)。
魯炳炎 (2007)	提出行銷策略之 8P：除了 McCarthy 提出之 4P 外，還有 Milton Kotler 提出之市場行銷戰略，分別是探查、分割、優先及產品形象定位。
蘇偉業 (2007)	提出行銷策略之 5P：除了 McCarthy 提出之 4P 外再加上夥伴。
丘昌泰等人 (2008)	指出夥伴 (partnership) 和政策 (policy) 也是政策行銷的核心概念：夥伴是指政策行銷不能只靠政府機關的力量，還須借用私部門和第三部門的人員參與推動；政策則是指政策行銷所涉及的公共政策，並非僅是機關所決定，其政策的內涵和主管機關都是政策行銷必須注意的對象。

資料來源：本研究者彙整自政策行銷之研究：以台中市交通電子票證為例 (34-35 頁)，廖志軒，2011，臺中市：未出版；政策行銷之研究—以臺中市大肚區磺溪書院考生祈福活動為例 (27-28 頁)，白峨嵎，2012，臺中市：未出版。

歸納上述國內、外學者對行銷策略組合之主張，除因時空背景、因地制宜或特殊需要而自行創建之行銷策略組合外，幾乎皆含有 McCarthy 提出之 4P 行銷組合，即產品（product）、價格（price）、通路（place）及促銷（promotion），雖其行銷策略組合有 4P、5P、6P、7P、8P 甚至多達 10P，但無論其行銷組合數量多寡，其目的均是讓整體政策行銷之執行更完善及順暢，以能達到政策行銷之目的。

四、M 愛 T 行動愛心稅務服務網之政策行銷模式

透過上述國內、外學者對於政策行銷模式的見解與分析，可知公部門施行之政策欲成功行銷予社會大眾，必須仿效企業行銷模式，並將之轉化為公共政策行銷模式，其核心概念亦將銷售導向改變為「顧客導向」，歸納其模式內容的重點要項不離環境（內部及外部環境）分析、政策目標、行銷策略（行銷組合）、行銷方式（行銷方法）及執行行銷計畫後的回饋（反饋）等五大項，參照前述政策行銷模式分析及行銷策略組合，以吳定（2003）提出之策略性政策行銷運作過程之模式作為本研究個案：M 愛 T 行動愛心稅務服務網之政策行銷模式依據，並就個案性質選擇適當的行銷策略組合，如圖 2-9。

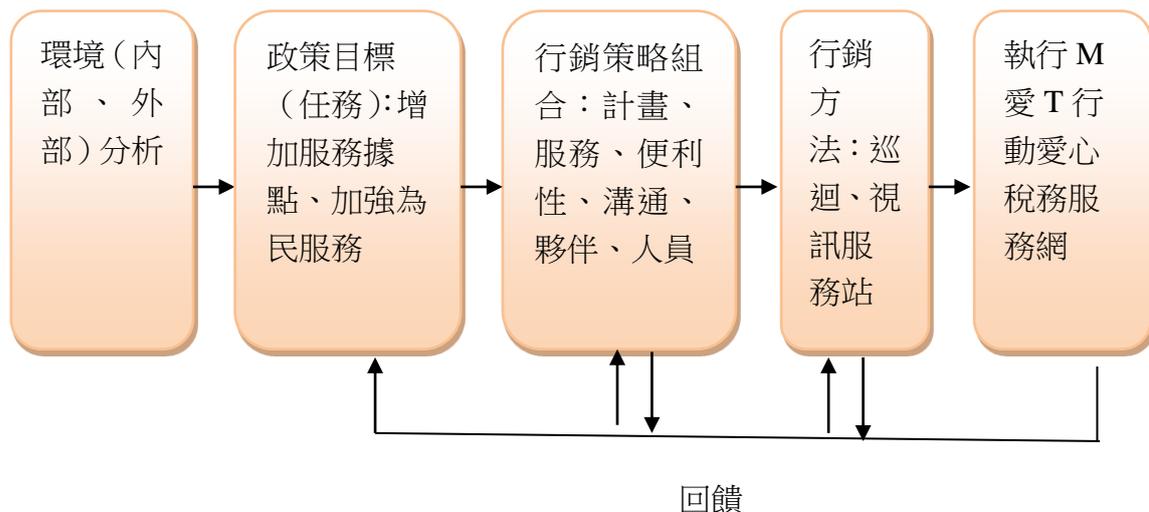


圖 2-9 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之政策行銷模式
資料來源：本研究繪製。

本研究個案之創立，係因臺中市政府地方稅務局於檢討整體稅務政策行銷時發現其簡政便民政策，於因應高科技時代下仍有進步的空間，且配合 e 化及高效率政府，公部門亦應致力於提升為民服務品質，故而創新本研究個案。依據該個案之政策目標，雖已增設多個服務據點，但對於面積廣泛之大臺中市，仍顯不足；應就其稽徵人力、轄區人口數及特質或巡迴次數等相關因素加以考量，是否增加服務據點之設置，或整合服務據點以提高民眾申辦稅務資料之意願及便利性。以下就本研究個案之政策行銷模式加以說明。

依據臺中市政府地方稅務局之願景「配合市長新市政理念，加強各機關之橫向聯繫，致力稅務稽徵作業、服務工作之改革、創新、朝向跨機關服務平台化、服務數位化、客製化、精緻化、國際化努力，克盡職守供應市政建設所需經費之來源，實踐與民眾期待零落差的稅務服務」¹⁵及其使命「提升稽徵作業效能及為民服務品質、落實稽徵及清查作業、落實服務電子（e）化並確保地方稅務資訊系統平台之

¹⁵臺中市政府地方稅務局（2015）。臺中市政府地方稅務局 104-107 年施政白皮書，2015 年 11 月 1 日，取自：<http://www.tax.taichung.gov.tw/QAPage/QAPage.aspx?EpfJdId9UuB6JGDfl%2Fc%2F%2FqXmrAtdR1%2F7>。

運轉，提供快速、正確便捷服務、加強稅務管理業務，積極清理欠稅、維護租稅公平適法，創新應用電子化功能，確保行政處分之正確性，提升違章審理效率與品質」¹⁶並配合現今科技與民眾需求為主之服務型政府，設定本研究個案之行銷目標為「化被動等待之稅務服務轉化為主動出擊之稅務服務，並以關懷弱勢、縮短城鄉差距為目標，透過服務據點之延伸，提升為民服務品質並增加辦理稅務之便利性」¹⁷，希冀透過本研究個案之政策行銷，讓民眾對稅務服務因無距離而產生好感，並以行動（就近辦理稅務資料）支持本政策行銷之推動，達到稅務服務便利性及高品質。

依設定之行銷目標與政策性質，決定行銷模式中之行銷策略組合，綜合前述國內、外學者提出之行銷策略組合，本研究個案：M 愛 T 行動愛心稅務服務網之行銷策略組合為計畫、服務、便利性、溝通、夥伴、人員等 6 大策略，茲分述如下：

（一）計畫

為執行完善之公共政策或措施，必須有周嚴的計畫，Titman（1995）認為計畫強調的是公部門事前對於政策目標的陳述、系絡環境和政策資源的瞭解，以及行銷策略方案和措施之研議，如前所述，為提升便民服務、加速申辦速度並符合臺中市政府便利市民公共服務之政策目標，特制定本研究個案之執行計畫，就其政策目標、行銷策略方式、獎懲方案加以詳細規定，該執行計畫已獲臺中市政府認可及支持，亦取得該市府相關資源協助，並列為臺中市政府百日有感政策之一。

（二）服務

服務係抽象且無形的，既不能分割也無法儲存，且隨時都在變動；服務不像有形之產品可以看見、摸到，須親身體驗才能感受到服務之真實性及好壞，因此，臺中市政府地方稅務局創新本研究個案之稅務服務政策，即是將便民服務從機關內推廣至機關外主動服務，運用體驗行銷方式讓民眾更有感，

¹⁶資料來源：同註 15。

¹⁷政策行銷目標取自 M 愛 T 行動愛心稅務服務網作業要點之政策行銷目的。

亦能體認到稅捐稽徵機關之服務是以民眾需求為主，不再有遙不可及之距離感。

(三) 便利性

公共政策行銷除宣傳管道多元化外，亦應配合高科技產品，增加其便利性。本研究個案即是運用網路行銷方式（手機 APP 下載中稅 e 把照）延伸服務據點、加強民眾申辦稅務資料之便利性，故從 2013 年 8 月開辦以來，除巡迴服務站外，其視訊服務站至 2014 年底已增加為 54 處服務據點，讓民眾有「稅務局就在你家旁邊」之親近便利感，以提升就近申辦稅務資料之意願。

(四) 溝通

溝通即是將服務訊息推廣傳達予民眾知道，讓實際或潛在需要服務之民眾瞭解相關法令常識或承辦機關所在位置等，其推廣方式可以藉由付費之媒體廣告，如電視、電台、報紙、雜誌及網路平台等；亦可運用相關媒體之公共政策報導加強訊息傳遞；或設計海報、傳單置放各個配合單位、機關供民眾索取。本研究個案係使用網路平台及海報、傳單傳遞服務據點時間及位置，並請配合單位、機關協助宣傳。

(五) 夥伴

邱昌泰等人（2008）認為政策行銷不能只靠政府機關的力量，還須借用私部門和第三部門的人員參與推動，即為公私協力，始能讓公共政策執行成功。本研究個案係透過政府單位、機關與各區里長之協助與推動，始能增加服務據點，延伸稅務服務；另外，亦利用關係行銷讓使用過本研究個案之民眾成為種子人員，以廣而宣傳讓需要申辦稅務資料之民眾皆能就近辦理。

(六) 人員

政策行銷之成功與否，其行銷人員之專業能力及素養與是否認同政策目標是相當重要的。如前所述，行銷可分為內部行銷及外部行銷，其公共政策

要讓民眾知道並加以善用，則內部同仁對於政策目標之瞭解及認同程度，即會影響政策行銷於外部民眾時之深度及廣度。故本研究個案之視訊服務客服人員與巡迴服務執行同仁，皆經過專業稅務訓練並隨時獲取最新相關稅務訊息，以將優質服務精神及態度內化為習慣，提供優質高效率之服務，完成本研究個案之政策目標。

這六大行銷策略皆與本研究個案息息相關、缺一不可，要順利執行該個案即應就以上 6 大行銷策略組合之相關細節及連結謹慎注意規劃執行，並善用相關行銷工具：如資訊軟硬體設備，始能達成本政策行銷之目的。

本研究個案依序執行政策行銷運作過程後，產生民眾於使用後對其使用情形之回饋，經反應予臺中市政府地方稅務局所屬 8 分局（執行單位）瞭解並彙總民眾意見，陳報予該局企劃服務科（規劃單位）修正、調整行銷目標或行銷策略或行銷方式後再予執行，以精進本研究個案並真正符合民眾需求。

第三節 多元化行銷途徑介紹

自行銷概念擴大化廣泛被公部門運用於政策行銷後，各類型之公共政策即應用行銷之概念加以推廣，從相關論文研究即可一窺究竟，如地方政府運用行銷概念之政策研究：新竹市健康城市政策行銷之研究（彭千芳，2014）、政府政策傳播策略之研究—以臺中市政府反貪政策為例（紀嘉真，2014）、以政策行銷模式評估新竹市推展國中小學全民國防教育之政策（高小筑，2014）、台中市政府對身心障礙鑑定與需求評估新制之政策行銷研究（林梓芸，2013）與花蓮縣健康城市政策行銷之研究（偕淑惠，2011）等，另還有以地方節慶觀光政策行銷之研究：政策行銷策略之研究—以臺中市新社花海活動為例（房書平，2015）、地方政府行銷策略之研究-以臺中縣太平市枇杷節為例（黃志浩，2011）、節慶活動觀光行銷策略之研究-以宜蘭國際童玩藝術節為例（駱桂珍，2008）、觀光節慶活動整合行銷傳播與置入性行銷探討：以彰化縣 2004 台灣花卉博覽會為例（楊

可凡，2005）與民俗節慶活動運用整合行銷傳播之研究：以大甲媽祖文化節為例（汪玉頻，2004）等，更運用在其他相關政策之行銷，如能源方面：我國風力能政策行銷策略之研究－公、私協力定價之分析（劉冠緯，2015）、消防方面：消防機關政策行銷及創新擴散之研究－以台南市政府消防局推廣住宅用火災警報器為例（蔡承諭，2014）、環保方面：購物用塑膠袋及免洗餐具限制使用政策制定之論證分析（王懷德，2007）、政策行銷策略之研究－以限用塑膠袋政策為例（楊秀敏，2005）、環境管制政策研究－以台北市垃圾費隨袋徵收政策之執行評估為例（鍾杰毅，2001）等。

從上述相關研究可以發現公部門在進行各項政策行銷時，無論係以政策議題或以機關整體行銷為主軸之概念出發，皆須運用多元之行銷方式及技巧，如利用資訊科技產品之網路行銷、讓民眾親自參與之體驗行銷、利用與其他公部門協力合作或與舊有的民眾群建立之人際關係拓展至新的民眾群之關係行銷、與當時受到民眾高度關切之議題經過包裝之議題行銷等，以下說明與本研究相關之行銷途徑：

一、網路行銷

面臨高科技下的社會型態轉變，行銷方式已不能僅是憑藉傳統之收音機或電視媒體的被動傳銷，應主動積極運用各種網際網路之軟硬體設備及推陳出新的資訊產品，提高行銷的效能及效率，以迅速傳遞訊息並回應個別化或是多樣化的問題。

「網路行銷」可被簡單定義為「經由數位科技達到行銷目標」，其數位科技包括網路媒體如電子郵件及網站、其他數位媒體如無線或行動媒體、以及傳送數位電視的有線電視和人造衛星，另還有使用公司網站，以及線上促銷技巧，如搜尋引擎（google、yahoo）、互動廣告、電子郵件行銷，與其他網站之結盟等。一般人認為網路行銷、電子行銷與數位行銷是相同的行銷名詞，但以其內容區分仍有些微差異，數位行銷大體來說即是電子行銷，其有類似的定義，即兩者都是以網站、電子郵件、互動式電視和無線媒體，結合顧客特性和行為以管理執行數位資料，僅因數位行銷較為現今時代潮流所運用之名詞，故而電子行銷名詞已被數位行銷所覆蓋；而數位

行銷運用範圍含括網路行銷，亦較網路行銷所使用之科技更多元(林豐智、黃焜煌、林希偉譯，2008：9-11)。

從早期企業運用網路行銷銷售產品，到現在公部門亦運用數位行銷方式傳遞相關政策及理念，如研究者任職之臺中市政府地方稅務局，即於網路上設置該局專屬網頁介紹該局業務並提供民眾可線上申辦之服務，並於臉書 (facebook) 架設中市稅輕鬆之粉絲專頁，隨時傳遞新訊息，也運用時下最新穎之通訊軟體 line，除提供最新稅務消息外亦告知相關活動訊息，尤其是提醒納稅期間，以免民眾未繳而受罰。而本研究之個案，即是利用下載手機 APP 軟體進行線上申辦稅務資料之網路行銷方式。

二、體驗行銷

體驗行銷之觀念是由 Schmitt (1999) 所提出，其行銷構面包含：透過感官 (Sense) 即眼、耳、口、鼻及觸覺體驗，讓民眾有真實之體驗、或以情境因素讓民眾所衍生之情感 (Feel) 體驗政策運行方式、或以獲得與學習專業知識，讓民眾思考 (Think) 其政策價值之體驗、或以實際行動 (Action) 體驗創新政策之便利性、或以民眾為中心，並建立長期合作之關聯 (Relate) 體驗。是以，體驗行銷是一種以顧客感覺為主要重點的行銷方式，於內於外的空間環境都能創造出令顧客滿意的服務流程，促使顧客在感官傳達、情境體驗、思考後心靈體會得到更多實體以外之無形服務和附加價值 (黃慶源、邱志仁、陳秀鳳，2004：49)，目前企業為行銷自家產品所採用的行銷方法，如 DIY 手作或觀光工廠或觀光果園，即是運用體驗行銷方式藉由民眾親自製作產品或採果時所得之感受及經驗，增加自家產品的銷售量。

透過體驗行銷方式之運用，可讓民眾真實體會公共政策之理念並加以支持，其相關政策措施亦可經由體驗過後之經驗而幫助自己迅速獲得所需資料，更能成為該政策之媒介以協助宣傳，讓更多人都能知道及使用。本研究之個案亦運用體驗行銷方式，於巡迴服務時輔導民眾實際操作智慧型手機下載中稅 e 把照 APP 軟體，以現

場立即教學，導引民眾按指示步驟輸入資料，拍照上傳附加證明文件，完成線上申辦方式並獲取所需稅務資料；或就近於住家附近之配合單位或機關，如公所、里長辦公處或戶政事務所等，以架設之視訊設備，讓民眾與客服人員一對一、面對面直接對話，並將相關證明文件直接展示於螢幕前，以完成申請稅務資料相關程序，除可節省舟車往返之寶貴時間，亦增加便利性及提高稅捐稽徵機關效率，以精進為民服務精神。

三、關係行銷

關係行銷是指，運用既有的顧客群建立人際關係，往外拓展，吸引新的顧客購買產品及服務的一種行銷方式，其關鍵是建立在原有顧客對產品與服務的口碑上，如對其產品及服務之口碑好，即會增加購買該產品及服務之意願與銷售量(高寶華，2006：124)。目前最夯的團購行銷政策即是如此，商家會利用較優惠的促銷方式，吸引買家購買，如商品好用或食品美味而建立起好口碑，其知名度就會迅速蔓延開來，短期內之銷售量呈倍數成長，且為享受免運費之優惠，買家還會互相揪團一起購買，以一個點呈放射狀擴充增加數個點，再從數個點擴散出去，透過口耳相傳、買家推薦，讓商家營業利潤暴增。

本研究個案即是以使用過該服務網的人為媒介，再擴展其親朋好友，從其親朋好友再延伸更多親朋好友，以達到廣為宣傳之效；亦可從巡迴服務站與視訊服務站之設置點，如里長辦公處、各區公所或各戶政事務所等，與之互相合作，請其協助宣傳，以增加宣傳管道，讓更多人知道洽辦稅務資料地點，且讓民眾就近辦理，亦可節省民眾交通往返時間，如需補件亦較方便，若民眾需要之資料原須於多處辦理，因設置於同一處即可「一處辦理、全程服務」。

四、議題行銷

所謂「議題行銷」指的是：運用當時正興的議題並已受到社會大眾注意時，組織將該議題再度的包裝、擴大及渲染，讓該議題在民間社會中備受注意及關切，吸

引社會大眾因為關心此議題而願意將其資金或心力投注於組織中（王振軒，2006：130）。目前因地球暖化產生之溫室效應，引起乾旱缺水或大雨不停之天候異常現象，造成民眾生活習慣改變、農作物產量縮減影響農民生計，增加國家災損補助，而興起之節能減碳政策，即是以環保議題為出發點，讓社會大眾因關心自身生活品質及生活環境，而投入資金或相關之協助，減緩地球暖化之速度。

研究者任職之臺中市政府地方稅務局因應前述節能減碳政策，並配合財政部於2010年推動之統一發票電子化政策¹⁸，以減少每年印製80億張紙本發票龐大成本，並與國際接軌，落實節能減碳之環保政策為目標，宣導民眾多使用電子發票且設計多項獎勵措施提高使用率，此政策即是政府機關利用環保議題行銷電子發票無紙化之方式。另環保署為達成節能減碳政策，防止因空氣污染影響人體健康，於2012年2月16日發布訂定「機動車輛停車怠速管理辦法」及「違反機動車輛停車怠速管理規定罰鍰標準」，亦是配合環保議題所做之強制規定，希透過此政策行銷，推動無污染之環境。

以上四種行銷方式皆是研究者任職於臺中市政府地方稅務局於推動稅務政策時，使用之行銷方式，如網路行銷之臉書（facebook）成立中市稅輕鬆之粉絲團、line 通訊軟體與官方網頁等；或體驗行銷之以實際操作中稅 e 把照 APP 軟體或客服視訊，來讓民眾體會稅務資料申辦的便利性；或關係行銷，如本研究個案之創新政策，即可達到一方面以使用過便捷稅務服務之民眾為種子人員，加以宣傳，讓更多人一起來使用，另一方面以巡迴服務站與視訊服務站的設置，與設置點之單位、機關形成互相合作之協力機關，以「魚幫水、水幫魚」之概念，共同達到簡政便民的理念目標；或議題行銷之電子發票無紙化政策，喚醒民眾對愛護地球之環保概念等。

¹⁸為防止營業廠商逃漏稅，自民國39年即有統一發票制度的建立，藉著對獎機制，吸引民眾索取統一發票；至2010年財政部為因應環保問題，減少一年8萬棵樹木（可製作80億張的統一發票）的砍伐，而創新以電子發票取代紙本發票，透過消費者於購買商品時，以手機條碼或相關載具存取消費資料，而不印出紙本發票，達到節能減碳政策之目標。

第四節 研究架構

本研究係以臺中市政府地方稅務局創新之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網為個案分析，綜合本章第一節相關領域研究及第二節對行銷理論之闡述、行銷概念擴大化延伸之政策行銷涵義、國內、外學者建構之政策行銷模式及行銷策略組合相關理論之探討，並與規劃、執行本研究個案相關人員進行深度訪談，加以輔助該局自 2013 年 8 月至 2014 年 12 月 31 日止自行設計之問卷調查，共同歸納分析本研究個案之執行情形及面臨之困境與問題，並依該個案之政策性質及其屬性，選擇適合之行銷策略組合，逐一探討各項行銷策略組合之應用情形及如何精進及改善，以歸納本研究之發現及建議，供其他稅捐稽徵機關於規劃實施類此稅務政策行銷時之參考，本研究架構圖如圖 2-10。



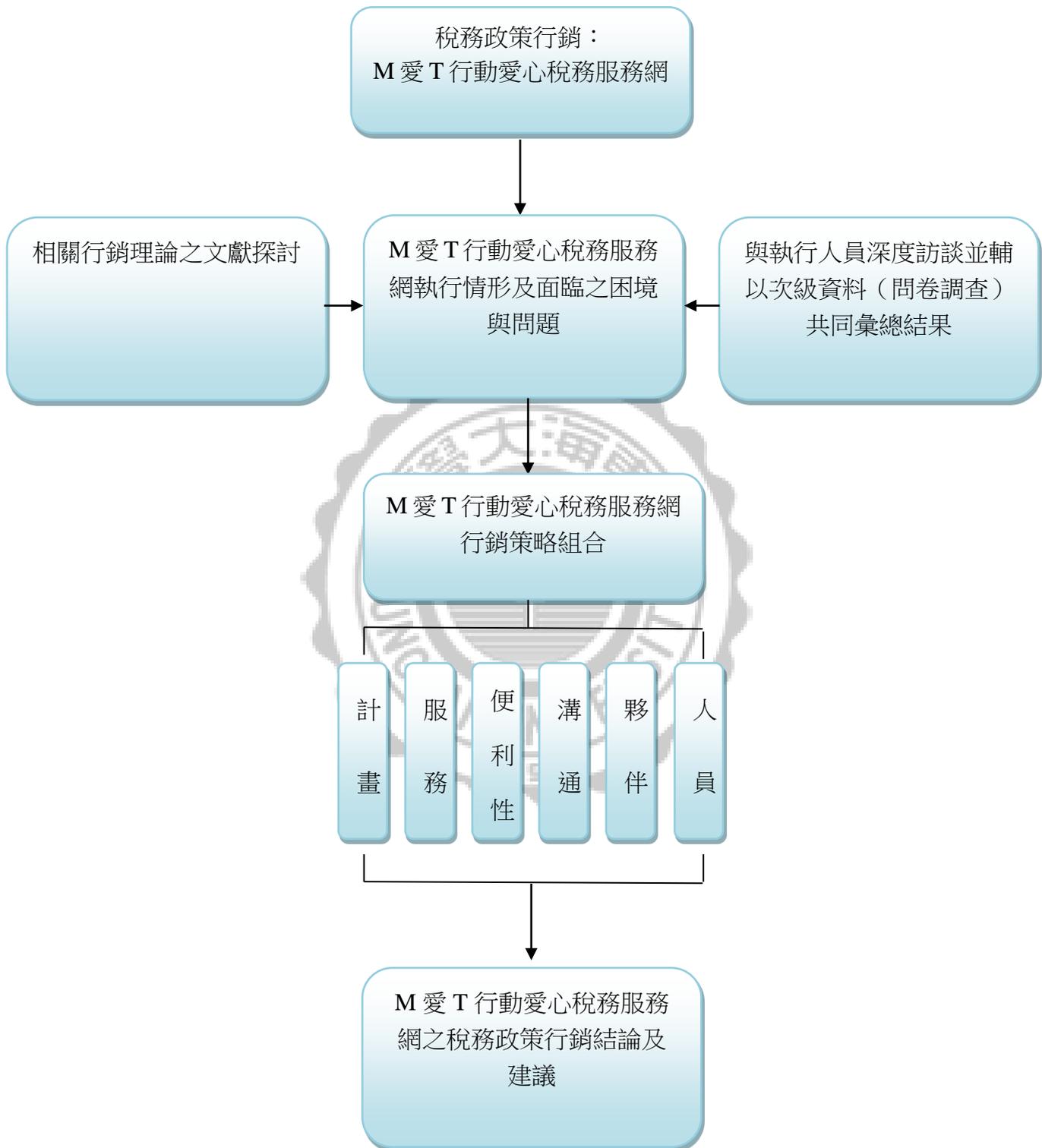


圖 2-10 研究架構圖

資料來源：本研究者繪製。

第五節 重要名詞界定

本節經整理並彙集相關研究資料，以界定並統一本研究之重要名詞與概念，以下就政策行銷、稅務政策行銷及 M 愛 T 行動愛心稅務服務網等三個重要名詞加以界定。

壹、政策行銷

有關「政策行銷」一詞，自 Kotler&Levy (1969: 10-15) 提出行銷概念擴大化後，已將行銷概念延伸應用於公部門及非營利組織，而有政府行銷、¹⁹社會行銷與非營利行銷²⁰等。而後學者就政策行銷之定義亦提出許多相關解釋，如 Mokwa (1981: 19-20) 認為公共組織即為行銷者，而民眾是消費者，透過溝通將服務傳遞予民眾，讓民眾獲得需要的利益；Coffman (1986: 5-6) 則認為，公部門政策行銷係透過公共服務設計以其經過設計後之公共服務與民眾溝通的雙向關係，自服務的設計、規劃、傳遞到民眾回饋，再改變、再設計、再傳遞之持續循環的過程（陳芳玲，2003: 14）；另 Burma (2001: 1288) 對於政策行銷之解釋，則認為政策行銷是政府運用行銷方式，使在社會的行動者與政府進行交換的一連串計劃與執行過程之總和，政府經過發展並提供讓社會行動者滿意的政策工具，並要求該社會行動者協助特定的社會行為與其他的相互活動，以達成社會行動者與政府雙方的目標。

經彙整丘昌泰等人(2001: 317)、張世賢(2002)、翁興利(2004: 216)及吳定(2006: 338)等國內學者對於政策行銷之定義，皆在於提供者是政府機關與人員，行銷對象是民眾及利害關係人，其交換途徑係透過公共政策服務讓民眾需求得到滿足，換言之，政策行銷是「政府機關運用行銷的觀念採取有效的行銷策略與方法，以民眾需求為導向並以公民價值為準則，將產出的政策視為對民眾的服務，透過讓民眾需求得到滿足的行政

¹⁹所謂政府行銷，係指將行銷概念應用於政府施行之公共政策上，如地方經濟發展、國家公共教育及給予行政服務相關制度(Stewart, 1991; Watzke & Mindak, 1987; Mokwa & Permut, 1981)。

²⁰非營利行銷最早起源於許士軍提出之《非營利事業行銷觀念之應用》文中，亦即非營利組織將聚集來的社會資源，透過行銷的概念，提供更好的服務給社會大眾（林淑馨，2013: 161）。

服務之動態過程」，亦即政府機關以政策行銷方式，讓民眾對於研議中或已形成之公共政策產生共識並贊同支持之一連串過程。

就上述國內、外學者對政策行銷定義之解釋，可以將其整理歸納如以下各點（魯炳炎，2007：60）：

一、主體：政府機關與人員。

二、對象：社會大眾或是利害關係人、組織或團體。

三、手段：行銷策略與行銷工具。

四、目的：滿足政府機關和社會大眾、或是政府機關與服務對象之間價值交換各自的需求，以促成民眾對公共政策之支持與了解。

五、過程：連續循環的動態過程。

六、內容：包含既定公共政策行銷、公共服務傳遞與政策的規劃、推動及執行等。

七、成功政策行銷：需有機關首長之支持及內部同仁充分參與。

八、外在政策配合：應注意政治、經濟、社會等外在政策整個系統脈絡環境配合之重要。

九、真正價值：應將公民價值作為政策行銷之中心思想，以之與利害關係人溝通對話，使能理解雙方之意向和需求。

綜合上述國內、外學者對「政策行銷」之定義，本研究將「政策行銷」定義歸納為：「公部門與所屬人員對於欲實施之公共政策或公共議題，運用行銷策略及工具，讓民眾需求獲得滿足進而支持及贊同公共政策，以提高政策執行效率之動態過程」。政策行銷目的既為滿足民眾需求，本研究之個案：M 愛 T 行動愛心稅務服務網之政策目標即為體貼民眾申辦稅務資料之不便而創新之行政作為，將稅務服務透過設計、規劃、傳遞予民眾後，以民眾接受服務之回饋情形，再改變、再設計、再傳遞之持續循環的過程，使得本創新政策更能符合民眾切身需要，真正發揮愛心辦稅之服務精神。惟本政策行銷雖立意良善，但為服務廣泛之大臺中市民，於相對稽徵人力不足下，其規劃執行時面臨之困境及問題應如何解決？有無在精簡人力下亦能滿足該政策目標之雙贏作法？則是

本研究欲探討之重點所在。

貳、稅務政策行銷

「行銷」原係企業銷售產品及服務之商業手段，因應行銷概念擴大化之延伸，行銷已不再是商業名詞，亦可廣泛應用於政府機關。而稅捐稽徵機關即為政府機關，所提供之服務係建立在民眾的感覺、感動及機關之創意，其服務之特點有：須親身感受才能體會服務之好壞、其服務是依賴著公務人員行動令其民眾滿意，所以服務的生產與消費是無法分割的、另其服務品質係受到許多不可控制的 factors 影響，致無法確定給予的服務是否符合原先規劃及推廣，所以常會變動且異質，還有其服務是不可退還或重售，且須憑藉人員從事服務，因此，政府服務不若一般民間企業所生產之產品特性是顯而易見的，所以對其服務之行銷策略、組合及模式之選擇更應考量是否符合設定之目標，以回應社會大眾的需求。

「稅務政策行銷」之定義，依照前述政策行銷之定義及稅務政策行銷特殊屬性，將之歸納為「透過服務行銷理念與策略，運用租稅宣導教育，不斷強化稅捐稽徵機關之政令宣導與形象包裝，並以人民感受為依歸，創新為民服務措施及改善稅務人員服務態度，讓民眾能完全瞭解政府徵稅的目的、人民為什麼要繳稅及稅收用於何處之『取之於民、用之於民』的精神理念，以提升民眾對政府施政之滿意度，進而願意支持稅務法令，誠實納稅」(蔡林佳梅、洪東煒，2012：61)。

依據上述稅務政策行銷之定義，用於本研究可解釋為「為達成讓民眾對稅務政策、法令規定之瞭解，以盡其誠實納稅之義務，稅捐稽徵機關透過租稅教育宣導，維護民眾知稅、節稅且避免被罰之權益，並運用各項簡政便民服務政策，回應民眾需求以減少民眾之疏離感，其行銷目的除合法徵稅外亦能落實為民服務精神。」稅捐稽徵機關之設置目的，係為國家徵納稅捐以供應公共建設及社會福利財源之需，由此可知，稅收是政府施政不可或缺之珍貴而有限的資源；惟稅收之來源係由民眾擁有之財產所得徵收而來，為強制性且非經由民眾自由意願徵納而來，對其造成相當之痛苦感，因此，稅捐稽徵機

關仍應創新為民服務政策以提升好感度，進而增加稅源。但好的創新政策需要民眾知道並能接收到訊息且能親身體驗，始能真正瞭解稅捐稽徵機關之用心及繳稅之重要性，所以，本研究之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之執行情形及面臨之困境與問題為何？是本研究欲瞭解且希其透過研究得以建議其他稅捐稽徵機關實施相關創新政策之參考。

參、M 愛 T 行動愛心稅務服務網（2015 年 7 月 13 日更名為「厝邊服務要您好稅」）

「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」係為臺中市政府地方稅務局於 2013 年 8 月 2 日領先全國地方稅捐稽徵機關創新之便民服務政策，其 M 代表的是 Mobile 即為行動、愛代表的是 Love 即為愛心、T 代表的是 Taxation 即為稅務，所以 M 愛 T 即是行動愛心稅務，也就是將稅務服務以行動的方式並本著愛心辦稅的理念主動出擊，延伸稅務機關據點，加強為民服務並提升服務品質。

該便民服務政策自開辦以來，解決了偏鄉民眾申辦稅務資料之不便，並減輕舟車勞頓之苦，以「好厝邊」的形式向外擴展服務據點以貼近民眾生活空間，讓民眾申辦稅務資料更便捷。且為加深稅務服務之深度及廣度，讓民眾更能簡便辦理稅務資料。原 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之名稱於 2015 年 7 月 13 日更名為「厝邊服務要您好稅」，原服務內容並未改變，僅增加一項專案巡迴服務站作業，期透過多樣化的服務據點，真正達到為民服務之目的。

目前由臺中市政府地方稅務局所屬 8 分局負責執行各轄區巡迴服務站之設置及專案巡迴服務站之規劃、設計與執行；總局企劃服務科負責執行各服務據點之視訊服務，其視訊服務站從原先 2013 年開辦以來設立之 7 處區公所、14 處戶政事務所、14 里辦公處及財政部國有財產署中區分署、財政部中區國稅局沙鹿稽徵所與金門縣稅務局，合計共 38 個視訊服務站，至 2014 年底已增加為 17 處區公所、18 處戶政事務所、14 里辦公處及財政部國有財產署中區分署、財政部中區國稅局沙鹿稽徵所、財政部中區國稅局豐原分局、金門縣稅務局、豐原陽明聯合服務中心等共計 54 處視訊服務站，藉由多處視訊服務據點與巡迴服務站之設置，提升稅捐稽徵機關為民服務之行政效率。

第三章 個案探討

本研究係探討臺中市政府地方稅務局規劃執行之稅務政策行銷，並以領先地方稅捐稽徵機關創新之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網為個案分析，為能具體瞭解其稅務政策行銷方式及情形，並分析個案執行成效，於第一節先介紹臺中市政府地方稅務局之組織、整體簡政便民與稅務宣導政策之運作情形，接著，在第二節就本研究個案加以詳細整理分析，並深入探討該個案執行情形及成效，以作為訪談重點提綱，研究應如何增加該個案行銷效益及改善人力不足情形，進而提升臺中市政府地方稅務局整體稅務政策行銷之效益。

第一節 臺中市政府地方稅務局組織、運作和稅務服務

壹、臺中市政府地方稅務局服務轄區與執掌業務

臺中市政府地方稅務局依據地方制度法與臺中市政府自治條例，係隸屬於臺中市政府，為市府一級機關，負責地方稅各項稅捐統一規劃管理與稽徵業務，設置財產稅科、消費稅科、法務科、企劃服務科、稅務管理科、稽核科、資訊科及秘書室、會計室、人事室、政風室等 7 科 4 室，為便利納稅人洽公，除原有民權、東山、大智、大屯、沙鹿、東勢分局之外，另在人力配置未增加之下，於西、南屯區及豐原地區增設文心及豐原分局，計有 8 個分局持續服務大臺中 29 個轄區，其組織圖如圖 3-1，雖屬地方稅業務，其相關賦稅業務推動情形，仍受財政部監督。

臺中市政府地方稅務局組織架構圖

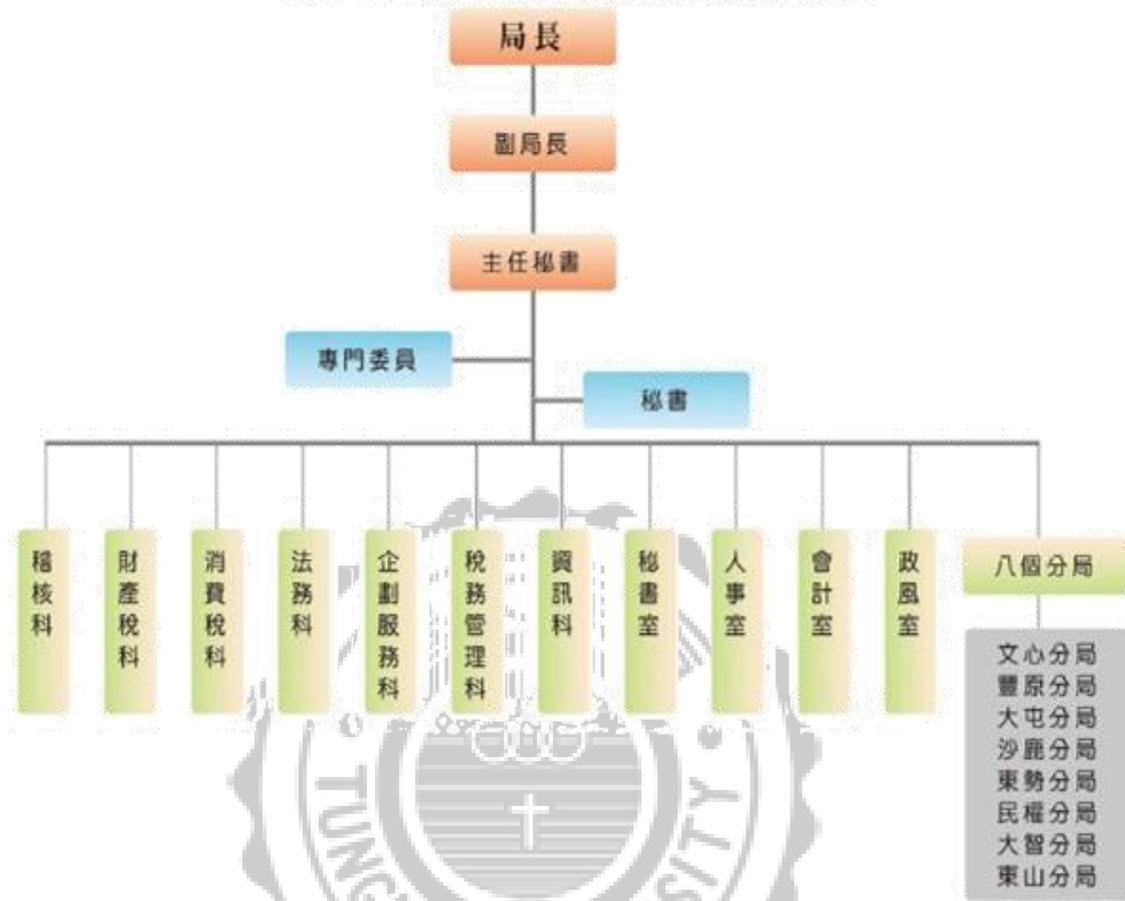


圖 3-1 臺中市政地方稅務局組織架構圖

資料來源：臺中市政府地方稅務局（2015）。臺中市政府地方稅務局組織編制及業務職掌網頁，2015 年 6 月 21 日，取自：<http://www.tax.taichung.gov.tw/webpad/webpad.aspx?EpfJdId9UuCf%2fE%2fS6%2bxc9A%3d%3d>。

其所屬各科室及 8 分局承辦業務如表 3-1，各司其職，共同負責地方政府建設及社會福利安全之財源經徵。

表 3-1 臺中市政府地方稅務局各科室及 8 分局職掌業務

單位負責業務	
單位	主管業務
稽核科	各稅覆核及抽查等事項。

表 3-1 (續)

財產稅科	地價稅、田賦、土地增值稅、房屋稅、契稅稽徵及工程受益費經徵等事項，設土地稅股、房屋稅股。
消費稅科	使用牌照稅、印花稅、娛樂稅、特別稅課稽徵及查緝業務等事項。
法務科	違章漏稅審理裁處、行政救濟及國家賠償等事項，設違章審理股、行政救濟股。
企劃服務科	納稅服務、法令宣導、綜合設計規劃、研究發展、管制考核等事項，設規劃設計股、宣導研考股。
稅務管理科	欠稅清理、欠稅執行及稅務管理等事項，設欠稅清理股、欠稅執行股、稅務管理股。
資訊科	稅務資訊系統之規劃與執行、電腦軟硬體設備操作、管理與維護、資訊教育訓練及課稅資料之處理等事項，設作業管制股、地方稅系統股、徵課管理股、機器操作股。
秘書室	文書、檔案、印信、事務、採購、出納、財產管理、工友及適用勞動基準法人員之管理、公共關係、新聞發布及不屬於其他科室事務等事項，設文書股、事務股、採購股。
人事室	辦理人事管理事項。
會計室	辦理歲計、會計及統計事項。
政風室	辦理政風事項。
文心分局	轄區：南屯區、西屯區共 2 區 第一股：地價稅 第二股：土地增值稅、工程受益費 第三股：房屋稅、契稅 第四股：使用牌照稅、印花稅、娛樂稅、欠稅執行 第五股：行政、會計、政風、人事、資訊、服務、宣導、研考
民權分局	轄區：中區、西區、北區共 3 區 第一股：地價稅 第二股：土地增值稅、工程受益費 第三股：房屋稅、契稅 第四股：使用牌照稅、欠稅執行、行政、會計、政風、人事、資訊、服務、宣導、研考、娛樂稅、印花稅

表 3-1 (續)

大智分局	<p>轄區：東區、南區共 2 區</p> <p>第一股：地價稅、土地增值稅、工程受益費</p> <p>第二股：房屋稅、契稅</p> <p>第三股：使用牌照稅、欠稅執行、行政、會計、政風、人事、資訊、服務、宣導、研考、印花稅、娛樂稅</p>
東山分局	<p>轄區：北屯區</p> <p>第一股：地價稅、土地增值稅、工程受益費</p> <p>第二股：房屋稅、契稅</p> <p>第三股：使用牌照稅、欠稅執行、行政、會計、政風、人事、資訊、服務、宣導、研考、印花稅、娛樂稅</p>
豐原分局	<p>轄區：豐原區、后里區、大雅區、潭子區、神岡區共 5 區</p> <p>第一股：地價稅</p> <p>第二股：土地增值稅、工程受益費</p> <p>第三股：房屋稅、契稅</p> <p>第四股：使用牌照稅、印花稅、娛樂稅、欠稅執行</p> <p>第五股：行政、會計、政風、人事、資訊、服務、宣導、研考</p>
大屯分局	<p>轄區：大里區、太平區、霧峰區、烏日區共 4 區</p> <p>第一股：地價稅</p> <p>第二股：土地增值稅、工程受益費</p> <p>第三股：房屋稅、契稅</p> <p>第四股：使用牌照稅、印花稅、娛樂稅、欠稅執行</p> <p>第五股：行政、會計、政風、人事、資訊、服務、宣導、研考</p>
沙鹿分局	<p>轄區：清水區、沙鹿區、大甲區、龍井區、外埔區、大安區、大肚區、梧棲區共 8 區</p> <p>第一股：地價稅</p> <p>第二股：土地增值稅、工程受益費</p> <p>第三股：房屋稅、契稅</p> <p>第四股：使用牌照稅、印花稅、娛樂稅、欠稅執行</p> <p>第五股：行政、會計、政風、人事、資訊、服務、宣導、研考</p>
東勢分局	<p>轄區：東勢區、新社區、石岡區、和平區共 4 區</p> <p>第一股：地價稅、土地增值稅、工程受益費</p> <p>第二股：房屋稅、契稅</p> <p>第三股：使用牌照稅、欠稅執行、行政、會計、政風、人事、資訊、服務、宣導、研考、印花稅、娛樂稅</p>

資料來源：臺中市政府地方稅務局（2015）。臺中市政府地方稅務局組織編制及業務

職掌網頁，2015 年 6 月 21 日，取自：<http://www.tax.taichung.gov.tw/webpad/webpad.aspx?EpfJdId9UuCf%2fE%2fS6%2bxc9A%3d%3d>。

貳、臺中市政府地方稅務局之稅務服務介紹

為提供民眾全方位「滿意百分百」的服務，讓民眾甘心樂意繳稅，臺中市政府地方稅務局以「愛心辦稅」、「以客為尊」及「視民如親」之理念為重點原則，除依法公平合理課稅外，並善用現代科技，線上申辦 e 化服務、跨機關簡政便民服務並持續推動單一窗口全功能櫃檯及延伸服務據點，共創徵納雙方雙贏之新局面。其稅務服務可分為簡政便民與稅務宣導兩大類：²¹

一、簡政便民

為基於行政一體及縮時減證的理念，主動傾聽民眾聲音，順暢溝通管道，將原先「課稅管理者」的角色逐漸定位為「繳稅服務者」。除了維持原有優質為民服務外，更精進 e 化服務措施，針對不同族群及不同需求的民眾建構一個更便捷的服務平台。其服務項目為：

(一) 單一窗口收件，全程服務

設置之單一窗口有全功能服務櫃檯、電話視訊客服中心、視訊服務站、巡迴服務站、「中稅 e 把照」線上申辦 APP 軟體、網站網路櫃檯及 e 管家數位生活儀表板等 7 大服務窗口辦理稅務諮詢、補發繳款書及核發相關稅籍證明等，透過單一窗口服務，可免去民眾詢問與向各稅目櫃台洽辦之時間，另於他處設置視訊設備以延伸服務據點，可節省民眾前來臺中市政府地方稅務局洽辦奔波之苦。

(二) 資訊公開、傳遞稅務訊息無界限

1. Facebook、Twitter、G+、Plurk、YouTube 及 Flickr 深化網路服務：

在 facebook 社群粉絲專業建置主要資訊 iFrame 功能應用，於粉絲專業右

²¹ 稅務服務之簡政便民與稅務宣導，係參照臺中市政府地方稅務局 2014 年度財政部稽徵業務考核相關資料。

上角嵌入臺中市政府地方稅務局重要業務網頁，提供可比故事館、M 愛 T 行動愛心稅務服務網及各稅申辦業務等 10 項連結，加入臺中市政府地方稅務局粉絲專頁之民眾可從頁面直接選擇，節省另外輸入臺中市政府地方稅務局網址搜尋相關稅務訊息之時間，讓稅務業務推廣更多元，增強與粉絲間的互動交流；亦於稅務新聞、活動訊息及各網頁頁面之資料右上方設置 Twitter、G+、Plurk 推文按鈕，以點選欲分享之社群網頁圖示，即可分享稅務訊息；另在 YouTube 建置帳號，放置稅務宣導資訊及稅務歌詞歌曲創作比賽，活潑稅務訊息，增加民眾接受度。

2.電子書專區：

提供納稅文宣、租稅之旅及稅藝濃濃等共 27 本電子書，書中嵌入圖像檔案、MP3 音樂檔、聲音檔、動畫等，影片可直接於頁面撥放，並能連結網址與外部檔案，增加閱讀的興趣，以利瞭解相關稅務法令及資訊。

3.QR Code 行銷

網站設置 QR Code 專區，將臺中市政府地方稅務局重點業務網頁製成 QR Code 置於專區，方便民眾利用智慧型行動裝置掃描並搜尋網頁。目前提供臺中市政府地方稅務局網站、中稅 e 把照線上申辦 APP 軟體（Android 版、Ios 版）、line（臺中市政府、臺中市政府地方稅務局）、中稅有 go 讚、稅務導覽、行動愛心稅務服務網、中市稅輕鬆（facebook 社群粉絲專頁）與稅捐健診等共 8 項服務頁面之 QR Code 掃描供民眾運用。

（三）「服務心、服務情」故事分享集，溫暖你我的心

運用同仁在服務民眾發生之真實溫馨小故事，彙集成冊，編訂印製「服務心、服務情」故事分享集分送同仁，藉以從他人的精緻服務行為轉化成自我良好的服務態度，以感動服務提高行政效能。

（四）多元互動管道，溝通無距離

透過 e 化管道、民意論壇、民意信箱（包含局長信箱、意見信箱、政風信箱及檢舉逃漏稅信箱），讓民眾對地方稅有任何疑義或建議，可利用相關信箱發表；另外設置民意問卷調查，瞭解民眾對臺中市政府地方稅務局線上申辦、網路服務、處理民眾意見及服務態度之滿意程度。

二、租稅宣導

為實現民眾有「知」的權利，以各式各樣的宣導方式，結合各方資源，將租稅常識及政策宣導普及學校與社會，讓民眾有貼心的感受外，亦能達到稅務傳遞的效果。其宣導方式如下：

（一）324 所校園租稅宣導，從小扎根租稅常識

1.租稅戲劇列車，歡樂學習多更多

聘請知名兒童劇團演出行動劇，將租稅知識巧妙地融入劇本中，透過表演者與臺下學生互動的方式，達到寓教於樂並提升租稅常識。

2.「租稅股長」我最棒

全國首推國民小學五年級學生擔任班上「租稅股長」一職，因該年級學生對公共事務之瞭解已較成熟且未有六年級即將畢業之困擾，故選任該年級學生為租稅傳播者，透過該選任機制，讓學生瞭解租稅常識，並將臺中市政府地方稅務局推廣之簡易租稅資訊，藉由此途徑宣導予同學知道，深化租稅記憶。

3.租稅聯絡簿，貼心小叮嚀

函請各國中、小學將臺中市政府地方稅務局之稅務新知、載具索取電子發票等匯集成租稅小叮嚀黏貼或印製於聯絡簿，利用父母檢查作業有無完成時，間接宣導租稅相關訊息並提醒繳稅期間。

4.繪本花園、舉辦租稅競賽，加強學生興趣

將學生親手製作繪本結合「臺中市推動校園閱讀線上認證系統」，由家長引導學童學習租稅；並舉辦書法、連環漫畫、多媒體簡報等藝文競賽，透過學

生語言傳遞租稅知識，除可推動親子閱讀風氣及增加學生參與感外，也善用學生家長陪同學生製作時間接行銷地方稅。

5.租稅小主播粉墨登場

結合稅務重要法令宣導，包括電子發票、財政健全方案等稅務知識及便民服務措施，安排學生體驗主播播報工作，藉由錄製稅務新聞，強化學生對租稅的認同感，並將該影片建置於該局網站、點閱率最高的 YouTube 網站及有線電視等平台，不斷放送加深民眾記憶。

6.校園租稅 Live 秀，優秀講師輪番上陣

運用學校朝會、班會、自由課堂、園遊會、校慶等時間，遴選優秀講師專題演講或設攤宣導，透過與學生及民眾面對面互動，進一步導入租稅常識及法令規範；並配合臺中市政府各地觀光景點及重大建設，設計「可比臺中遊」租稅網路闖關遊戲，只要完成關卡挑戰即可參加抽獎，除了行銷臺中市亦同時宣導租稅常識。

(二) 租稅足跡遍及社區，稅務二三事你我皆知

善用社區大學資源，開設租稅系列相關課程，及結合社區活動，辦理租稅教育宣導，完整傳授地方稅基本概念及節稅秘笈；亦利用公寓大廈及社區布告欄張貼重要稅務訊息，深入民眾日常生活之中，稅務行銷滴水不漏。

(三) 配合尖端科技，設置全國首創電視牆稅務互動遊戲

利用民眾洽公之餘或團體參訪、戶外教學等活動，讓民眾實際透過遊戲化身遊戲主角，身歷其境進行益智及戰鬥遊戲，在遊戲中逐步瞭解租稅常識。

(四) 首創機關吉祥物「可比」，創立可比故事館並製作宣傳小物

首創機關代言人「可比」專區並設立官方網站—可比故事館，透過可比的奇幻旅程瞭解稅務常識及資訊，亦可下載附有重要稅務日期的可愛可比月曆及桌布等，還有與可比拍照之功能，減少民眾對稅務的疏離感，增加對稅務之親

切與貼近，無形中對該局之形象加分；更製作各式新穎及實用文宣小品，讓民眾時時與可比在一起，象徵租稅與民息息相關。

(五) 發行稅務刊物及開闢稅務園地，提供及時、正確資訊

編印「稅務·生活」年刊，宣導財政部新頒解釋函令、配合各稅開徵期間加強宣導稅法常識及節稅議題、相關便民措施、宣導活動之預告及花絮，寄送臺中市政府及所屬各區公所，各地政及戶政事務所、公（工）會、商會、國民中小學、所屬 8 分局服務櫃台供其索取且亦提供予財政部賦稅署及各縣市稅捐稽徵機關參考；另在新聞報紙上成立稅務專欄，並與稅務日報合作，即時宣導最新稅務訊息並進行稅務行銷。

綜合上述臺中市政府地方稅務局簡政便民與稅務宣導之介紹，可知其稅務服務政策之行銷已相當多元化，尤其在稅務宣導面，針對不同對象如國中、小學生及老師、社區大學、社區民眾及專業代書、記帳士等，亦皆有辦理相關稅務講習及宣導，對稅務常識及節稅之優惠措施已深化人心，惟大臺中地區遍及都市、山、海、屯區，面臨轄區之廣大，雖已設有 8 分局及網路線上申辦可以服務民眾，但對於偏遠地區之大臺中市民或是不會操作資訊設備之民眾，就其簡政便民政策仍應加強創新，以達到全面便民之服務宗旨，故本研究之個案：M 愛 T 行動愛心稅務服務網即順應此目的而產生，希冀藉由此政策行銷真正達到便利民眾申辦稅務資料或諮詢稅務問題，並節省民眾舟車往返之時間，亦能讓民眾感受稅捐稽徵機關之用心，縮短與民眾之距離。

第二節 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之執行

壹、M 愛 T 行動愛心稅務服務網之建置

為服務大臺中民眾並體貼民眾免於舟車勞頓之苦，臺中市政府地方稅務局主動出擊，創新「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」之便民政策，以巡迴及視訊服務站二大主軸提供零時差一站式服務。其服務方式係結合「中稅 e 把照」線上 APP 軟體等資通訊軟體，在大

臺中市 17 處區公所、18 處戶政事務所、14 里辦公處及財政部國有財產署中區分署、財政部中區國稅局沙鹿稽徵所、財政部中區國稅局豐原分局、金門縣稅務局、豐原陽明聯合服務中心等共 54 處設立視訊服務據點，讓民眾能夠透過網路，與客服人員面對面，來做稅務諮詢，及換發證等 118 項服務，另不定時、不定點於轄區內設置巡迴服務站，以服務人員走出辦公室之方式，讓民眾感受稅捐稽徵機關之貼心及用心，以提升民眾納稅之意願。

財政為庶政之母，為順利推動大臺中市政建設及福利支出，須有穩定之地方財源以支應，而其所需經費來源，則有賴於地方稅務局徵課之納稅收入，為能獲得持續穩定成長之財政收入，除依法課稅外，對於便捷之服務更應不斷創新，以充實市庫。以下就臺中市政府地方稅務局 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之政策行銷目的、主（協）辦機關、作業方式、流程、服務項目及執行成效等加以介紹及分析。

一、政策行銷目的

化被動等待為主動出擊，並以關懷弱勢、縮短城鄉差距為目標，透過服務據點之延伸，提升為民服務品質。

二、主辦及協辦機關

（一）主辦機關

由臺中市政府地方稅務局企劃服務科規劃監督，並以所轄 8 分局為據點推動執行（工作分配表如表 3-2）。

表 3-2 M 愛 T 行動愛心稅務服務網工作分配表

序號	作業內容		執行單位	備註
1	作業訂定及修撰		企劃服務科	
2	設置巡迴服務站	重要宣導活動場地設置服務站	8 分局	含人力及地點規劃(現場至少配置 2 名服務人員，局內 1 人)
		每月於所屬轄區至少選定 2 處辦理	豐原、沙鹿、東勢及大屯等分局	
3	視訊服務網	區公所、戶政事務所及里辦公處選定	8 分局	
		設備、網路安裝及維護	資訊科	
		視訊值勤	電話客服中心	
4	報表提供		8 分局及電話客服中心	企劃服務科彙整
5	檢討改進		企劃服務科	

資料來源：臺中市政府地方稅務局（2015）。臺中市政府地方稅務局厝邊服務要您好稅作業要點附表一，2015 年 11 月 1 日，取自：<http://lawsearch.taichung.gov.tw/GLRSout/LawContent.aspx?id=GL002326&Keyword=%e5%8e%9d%e9%82%8a%e6%9c%8d%e5%8b%99>。

（二）協辦機關

配合本服務網設站及裝設視訊設備之單位、機關，如民政局、各區公所、戶政事務所及里辦公處，藉以加強稅務服務之深度及廣度。

三、作業方式及流程：

（一）設置巡迴服務站

由臺中市政府地方稅務局 8 分局自行規劃，利用「中稅 e 把照」及行動辦公室系統提供服務，申辦作業流程如圖 3-2 及圖 3-3。圖 3-2 及圖 3-3 之流程圖，說明臺中市政府地方稅務局所屬 8 分局經覓妥適當地點或搭配各公、私部門舉辦之活動場合，於服務時間由受過專業訓練之同仁將相關設備（如筆電、平板

電腦及無線印表機等)與申請書表帶至現場,受理民眾申請,並利用臺中市政府地方稅務局自創之 APP 軟體「中稅 e 把照」(圖 3-2)或財政資料中心提供之「行動辦公室」系統(圖 3-3),將民眾欲申辦之稅務項目登打於相關申請書表內並拍照檢附資料併同傳至局內公文系統,由局內公文收發人員受理掛號後交給承辦人員儘速辦理,如屬得來速服務項目,²²即以稅務平台將民眾所需資料匯出雲端硬碟傳送給現場人員,交由民眾簽收後即完成申辦案件,所需時間約 15-20 分鐘,較一般申請程序約節省 2.5 小時(交通往返時間加上辦理時間估計平均時間約需 3 小時),如忘了攜帶相關證明文件,因設置據點離住家較近,折返時間亦較快速;另非屬得來速服務項目之申辦案件,²³同樣先收件並登錄申請書表回傳局內,由公文收發人員掛號予專責承辦人員,再以正式公文回覆,約需 2-3 個工作天,雖無法立即取回申辦資料,但亦節省郵寄相關申請資料成本或親自送資料至稅捐稽徵機關之時間成本,其服務項目一覽表詳見附錄一。

巡迴服務站之設置主要是將微型稅捐稽徵機關搬出固定辦公場所,藉以解決民眾辦理稅務資料之不便並提升稅捐稽徵機關之服務效率,就辦理民眾而言,除偶發之網路連線速度稍慢外,皆相當贊同並給予高度正面評價,本服務站之設置除節省民眾舟車往返寶貴時間外,亦降低對稅捐稽徵機關之疏離感,更能增加民眾瞭解相關稅務法令及資訊之動力與申辦稅務資料之便利。

²²得來速項目係指:僅需簡單審核身分資料,無須會辦其他單位或現場勘查案件,如調閱財產、所得資料等(如附錄一屬即時發證之服務項目)。

²³非得來速項目係指:審核較繁複或需檢附資料較多或須交由專門承辦人員審核之案件,如地價稅自用住宅用地申請案,即需調閱相關資料審核,無法立即核發准駁公文(如附錄一屬線上申辦及其他項目之服務項目)。

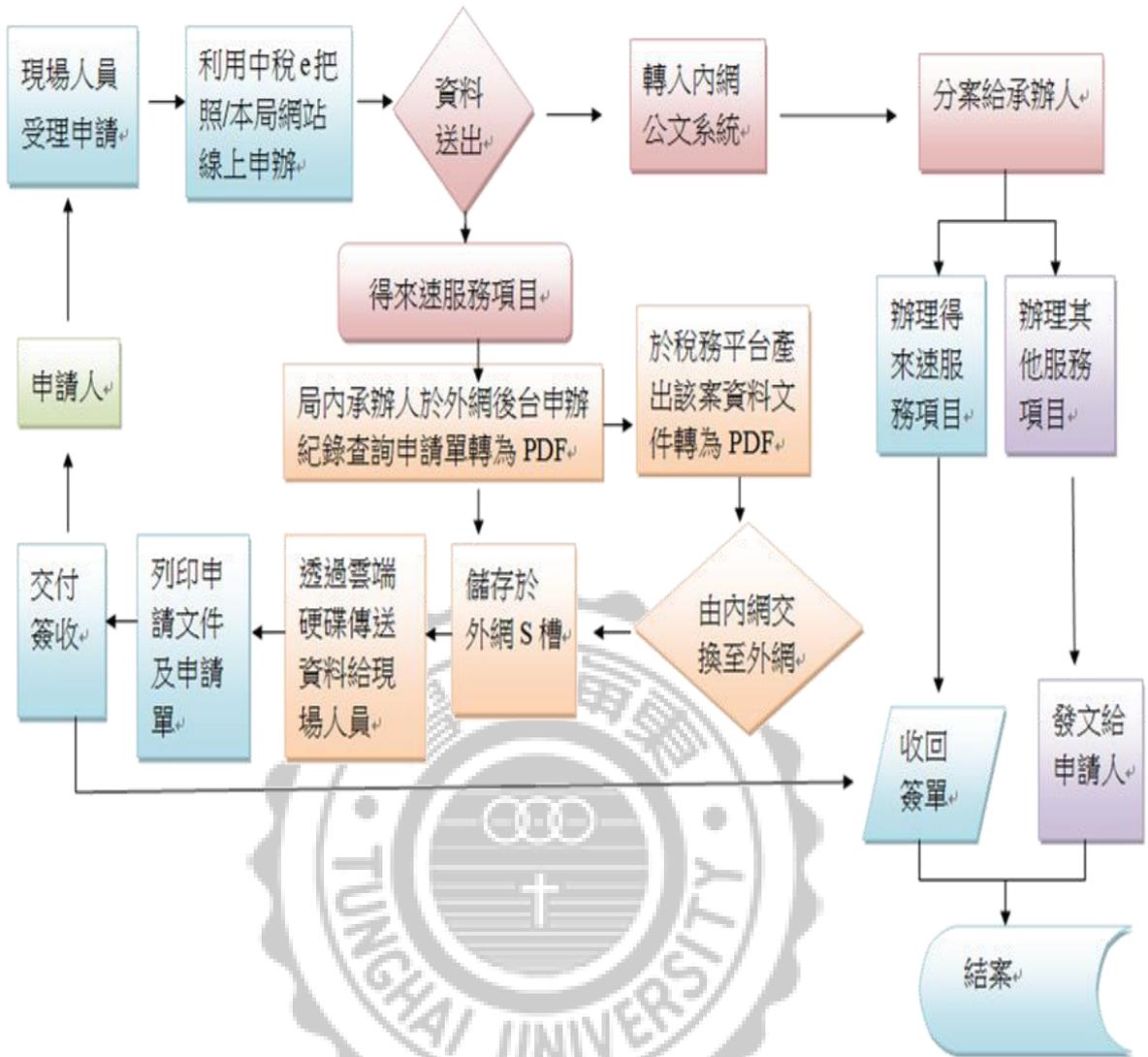


圖 3-2 巡迴服務作業流程圖（中稅 e 把照）

資料來源：臺中市政府地方稅務局（2015）。臺中市政府地方稅務局厝邊服務要您好稅作業要點附表二，2015 年 11 月 1 日，取自：

<http://lawsearch.taichung.gov.tw/GLRSout/LawContent.aspx?id=GL002326&KeyWord=%e5%8e%9d%e9%82%8a%e6%9c%8d%e5%8b%99>。

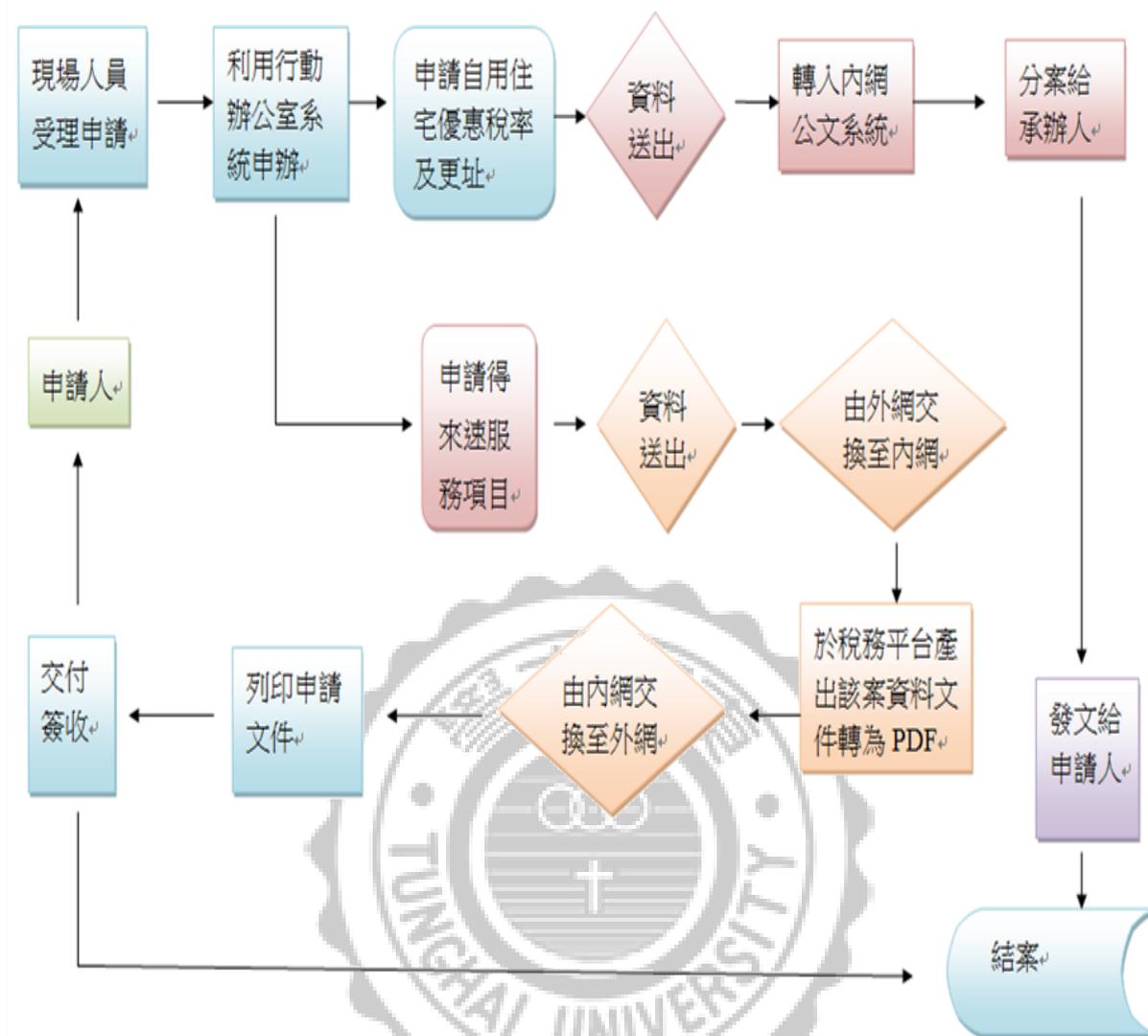


圖 3-3 巡迴服務作業流程圖 (行動辦公室系統)

資料來源：臺中市政府地方稅務局 (2015)。臺中市政府地方稅務局厝邊服務要您好稅作業要點附表三，2015 年 11 月 1 日，取自：

<http://lawsearch.taichung.gov.tw/GLRSout/LawContent.aspx?id=GL002326&KeyWord=%e5%8e%9d%e9%82%8a%e6%9c%8d%e5%8b%99>。

(二) 建置視訊服務網

於各區公所、戶政事務所、里長辦公處及其他配合單位、機關裝設視訊設備，建立跨機關視訊服務網，採取專人一對一稅務服務，申辦方式如圖 3-4。

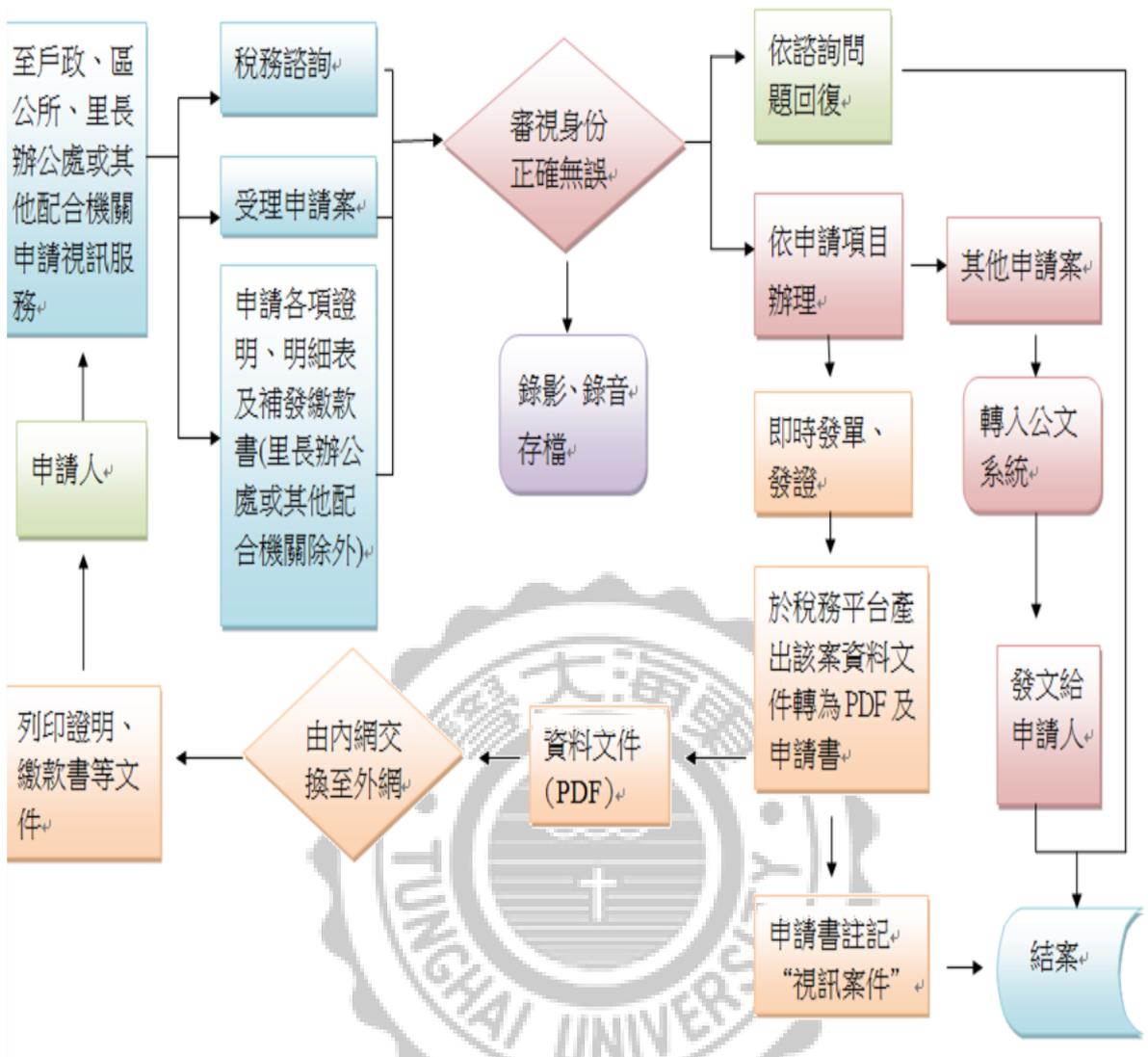


圖 3-4 視訊服務作業流程圖（視訊系統）

資料來源：臺中市政府地方稅務局（2015）。臺中市政府地方稅務局厝邊服務要您好稅作業要點附表四，2015年11月1日，取自：

<http://lawsearch.taichung.gov.tw/GLRSout/LawContent.aspx?id=GL002326&KeyWord=%e5%8e%9d%e9%82%8a%e6%9c%8d%e5%8b%99>。

依圖 3-4 之流程說明，民眾如欲稅務諮詢或申辦稅務資料，可於星期一至星期五之上班時間準備相關證明文件，至就近架有 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之視訊服務站，透過視訊設備與客服人員一對一面談，並將申辦所需證件資料呈現於螢幕前，經客服人員核對相關身份證明文件後，予以回復問題或所需

資料；如屬得來速服務項目透過稅務平台產出資料，再運用配合單位、機關之資訊設備將該資料列印出來，並請各該配合單位、機關之協助人員交由民眾簽收，所需時間約 15-20 分鐘，另非屬得來速服務項目，亦經客服人員登錄申請書由局內公文收發系統傳送給負責單位經由掛號分文給承辦人員，再郵寄予民眾，約需 2-3 個工作天。

為能完整提高臺中市政府地方稅務局之服務品質，除主動將微型辦公室搬出戶外，更於貼近民眾生活空間之鄰近地點設置視訊服務站，讓民眾於巡迴服務站設站時間外，亦可運用固定式的視訊服務站申辦稅務資料與諮詢相關稅務問題，對於交通往返時間之節省如同巡迴服務站，同樣約能節省 2.5 小時，且在同一處所申辦，可同時申請相關所需資料（如在戶政機關辦理遷址，同時可於機關內透過視訊服務站申請地價稅自用住宅用地稅率，一舉數得）免於多處奔波，相當便利民眾。

惟雖有親切專業的客服人員個別服務，惟對著電腦螢幕申辦稅務資料或詢問相關稅務問題，對某些民眾而言，仍不習慣且不適應，仍待主辦機關（臺中市政府地方稅務局）加強宣導及提升專業服務品質，努力轉化民眾習慣並請配合單位、機關多予協助民眾使用。

四、服務項目

M 愛 T 行動愛心稅務服務網之服務項目詳見附錄一，並分述如下：

（一）巡迴服務站

不定時巡迴大臺中市各轄區，適當選擇各分局所屬轄區內服務據點（如學校、社區活動中心或配合活動之場地等）在地現場服務，馬上申辦經審核後立即核發相關資料證明等。其服務項目有稅務諮詢、即時核發房屋稅稅籍證明及核、補發地價稅、房屋稅、使用牌照稅繳款書、繳納證明單及課稅明細表、其他各項稅務服務申請案件、租稅宣導、稅捐健診及蒐集民意等。

（二）視訊服務站

於配合單位、機關之辦公區內明顯位置，設置視訊電腦設備，透過電腦螢幕真人即時服務民眾，其服務據點如附錄二，在區公所及戶政事務所之服務項目有稅務諮詢、即時核發房屋稅稅籍證明及核、補發地價稅、房屋稅、使用牌照稅繳款書、繳納證明單及課稅明細表、身心障礙者免徵使用牌照稅申請、低收入戶免徵房屋稅申請、稅捐健診及其他各項稅務服務申請案件；在里辦公處與其他機關之服務項目有稅務諮詢、身心障礙者免徵使用牌照稅申請、低收入戶免徵房屋稅申請、稅捐健診與其他各項稅務服務申請案件。

五、執行情形及成效

本服務網自 2013 年 8 月 2 日開辦以來，截至 2015 年 6 月 30 日止，其巡迴服務與視訊服務之執行成效，整理如表 3-3：



表 3-3 M 愛 T 行動愛心稅務服務網巡迴服務件數統計表

單位/項目	即時發證	線上申辦	稅務諮詢	小計	各分局件數/總服務件數 (%)	各分局發證+申辦案件占各分局服務件數比率 (%)
文心分局	181	871	942	1994	19.47	52.76
豐原分局	65	1,124	754	1,943	18.97	61.19
沙鹿分局	169	997	598	1,764	17.23	66.10
大屯分局	115	490	665	1,270	12.40	47.64
東勢分局	127	71	744	942	9.20	21.20
大智分局	102	324	426	852	8.32	50.00
民權分局	138	196	426	760	7.42	43.95
東山分局	68	294	354	716	6.99	50.56
分局巡迴件數小計	965	4,367	4,909	10,241	100.00	52.07
客服中心視訊件數	293	4,667	570	5,530	—	—
合計	1,258	9,034	5,479	15,771	—	—

資料來源：本研究彙整自臺中市政府地方稅務局 M 愛 T 行動愛心稅務服務網服務件數統計資料。

從表 3-3 之統計資料可看出服務件數最多之前三名分局，依序為文心分局、豐原分局、沙鹿分局，另即時發證及線上申辦件數占各該分局總件數之前三名，依序為沙鹿分局、豐原分局、文心分局，其比率皆都達 50% 以上，足見民眾利用此服務政策不僅僅稅務諮詢而已，申辦稅務資料亦相當廣泛。

如以 2014 年 1 月至 2015 年 6 月之相關統計數據，分析其即時發證項目係以辦理房屋稅最多 (4.92%) 地價稅次之 (1.82%)，線上申辦案件則以辦理地價稅為最多 (所佔比例為 47.93%，其中尤以申請地價稅適用自用住宅優惠稅率案件比例最重) 牌照稅次之 (6.10%)，另稅務諮詢所占比例亦高達 31.04%，如表 3-4，從該表

中可瞭解民眾較常申辦之類型，供本局妥善因應之方向。

表 3-4 臺中市政府地方稅務局 M 愛 T 行動愛心稅務服務網服務案件類別明細表

類別	稅別	申辦項目	服務件數
即時發證	房屋稅	核發房屋稅稅籍證明	433
		核發房屋稅課稅明細表	70
		核發房屋稅繳納證明	186
		補發房屋稅繳款書	41
		小計	730
		百分比	4.92%
	地價稅	核發地價稅課稅明細表	188
		核發地價稅繳納證明	60
		補發地價稅繳款書	22
		小計	270
		百分比	1.82%
	牌照稅	核發牌照稅繳納證明	18
		補發牌照稅繳款書	32
		身障者免稅查詢	94
		其他	21
		小計	165
		百分比	1.11%
	其他	無違章欠稅證明	0
		土增自助查詢	10
小計		10	
百分比		0.08%	
合計			1,175
百分比			7.93%
線上申辦	房屋稅	房屋稅使用情形變更	372
		變更房屋稅通訊地址	109
		房屋稅適用稅率查詢	36

表 3-4 (續)

		其他	18
		小計	535
		百分比	3.61%
	地價稅	變更地價稅通訊地址	174
		申請地價稅適用自用住宅優惠稅率	6,572
		地價稅自住稅率改為一般用地稅率	40
		地價稅適用自用住宅稅率查詢	319
		小計	7,105
		百分比	47.93%
	牌照稅	身障者免稅申請	905
		小計	905
		百分比	6.10%
	其他	全國財產所得清單	464
		其他	39
		小計	503
		百分比	3.39%
合計			9,048
百分比			61.03%
稅務諮詢			4,602
百分比			31.04%
總計			14,825
百分比			100%

資料來源：本研究者彙整自臺中市政府地方稅務局 2014 年 1 月至 2015 年 6 月行動愛心稅務服務件數分析資料。

另就各分局巡迴服務件數之多寡，經分析係受到所轄區域規模、區域屬性係為都會或偏遠地區，還有辦理巡迴服務場數等影響，如表 3-5。

表 3-5 臺中市政府地方稅務局所屬 8 分局影響服務件數相關因素表

單位/項目	所轄區域	區域屬性	服務場次	服務件數
文心分局	西屯區、南屯區	都會	169	1994
豐原分局	豐原區、后里區、大雅區、潭子區及神岡區。	都會、偏遠	171	1,943
沙鹿分局	大甲區、大安區、外埔區、清水區、沙鹿區、梧棲區、大肚區及龍井區。	偏遠	104	1,764
大屯分局	大里區、太平區、霧峰區及烏日區。	都會	76	1,270
東勢分局	東勢區、新社區、石岡區及和平區。	偏遠	92	942
大智分局	南區及東區。	都會	75	852
民權分局	中區、西區及北區。	都會	33	760
東山分局	北屯區	都會	59	716
合計			779	10,241

資料來源：本研究者彙整自臺中市政府地方稅務局 M 愛 T 行動愛心稅務服務網統計資料。

綜合歸納表 3-5 之各分局服務件數多寡，文心分局服務件數最多係因負責轄區皆為都會型，民眾之學識、生活水平及關心自身權益之程度較高且巡迴服務場次亦高達 169 場居 8 分局第二；服務件數居第二名之豐原分局所負責之轄區即是原臺中縣、市合併前之原臺中縣縣政府及重要行政機關所在轄區，該轄區之民眾已較熟悉公務部門之行政措施，其推行之創新作為亦較能接受及使用，且搭配服務場次居 8 分局之冠，故該分局之服務件數亦不遑多讓；服務件數居第三名之沙鹿分局所負責之轄區共有 8 區，係 8 分局中轄區最廣、最多之分局，其負責之轄區屬性有都會亦

有偏遠型，轄區內大多民眾對於稅捐稽徵機關推行之政策，接受度及使用率較為一般，惟該分局為適應偏遠地區（大甲、大安及外埔）民眾申辦稅務資料之不便，於大甲區公所設置定點、定時之巡迴服務櫃台，增加民眾熟悉度，辦案件數亦逐漸趨多。

反觀民權分局所負責之轄區係屬大臺中之精華地段，服務件數卻落於倒數第二，歸納其原因除服務場次不多外，且鄰近大智及東山分局亦分散服務件數，又該分局之編制為四個股，受限負責執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之人力相較其他分局更顯不足，致未能有明顯成長。綜合 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之執行情形及成效，整理如表 3-6：

表 3-6 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之執行情形及成效

期間	視訊服務站站數		巡迴服務站站數		視訊與巡迴服務站服務件數	
	站數	成長率 (%)	站數	成長率 (%)	件數	成長率 (%)
2013/08/02~2013/12/31	19	—	71	—	943	—
2014/01/01~2014/12/31	38	100	475	669.01	7,572	802.97
2015/01/01~2015/06/30	54	284.21	779	1097.18	7,256	769.46
合計	111	—	1,325	—	15,771	—

資料來源：本研究彙整自臺中市政府地方稅務局 M 愛 T 行動愛心稅務服務網統計資料。

依據表 3-6 之數據，如不考慮時間區段長短，從視訊、巡迴服務站數之倍數增加，伴隨服務件數巨幅成長，可以看出本服務網之執行情形及成效呈現大幅度躍進，原因係此創新政策經服務據點的增加及行銷宣傳的努力，逐漸廣為人知並被民眾所接受及支持，其執行與成效已備受肯定，並列為臺中市政府百日有感之重大政策；惟對應大臺中市納稅人而言，其服務件數仍有成長空間，但在有限稽徵人力下，應如何改善以增加其執行績效，希透過本研究尋求最佳行銷方式。

第四章 訪談分析

為能呈現臺中市政府地方稅務局整體稅務行銷及 M 愛 T 行動愛心稅務服務網執行情形及面臨之困境與問題，除運用該局自行設計之問卷為次級資料調查民眾對於本研究之個案－M 愛 T 行動愛心稅務服務網使用情形之滿意度及建議改進之處；更透過與實際執行臺中市政府地方稅務局稅務政策行銷（包含執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網）之業務執行單位同仁進行深度訪談，瞭解該局稅務政策行銷及創新之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之政策行銷於執行過程中發生之困境與問題，並彙總整理訪談結果及問卷調查情形於本章第二、三節。

第一節 訪談設計、訪談問題擬訂與問卷調查

壹、訪談對象的選擇

質性研究之深度訪談研究法係透過與研究主題相關之人士運用言語面對面交談，以瞭解對於所欲研究內容持有之觀點與更深入的看法，藉由研究者與受訪者相互之對談，進一步瞭解受訪者真正的想法，得以蒐集第一手資料，對研究主題提供相當重要的貢獻（林淑馨，2010：220）。本研究運用上述之深度訪談，針對規劃與實際執行臺中市政府地方稅務局稅務政策行銷之業務規劃及執行單位同仁進行深度訪談，就本研究第一章之研究問題與目的，以前述文獻理論為基礎，研究臺中市政府地方稅務局整體稅務政策行銷執行情形，並以創新之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之執行情形及執行時可能面臨之困境與產生的問題列入重點訪談範圍，期以獲得本研究之發現與建議。

本研究之深度訪談對象為臺中市政府地方稅務局規劃單位及所屬分局執行業務單位同仁，共計 9 位。為遵守研究倫理、個人資料保護法相關規定及尊重受訪者之隱私權，將其受訪者編碼處理，並將訪問單位名稱與訪談時間臚列如表 4-1，另各受訪者之訪談

逐字稿整理如附錄三。

表 4-1 深度訪談對象明細表

代號	受訪者單位名稱	受訪者	稅務服務資歷	訪談時間
A	臺中市政府地方稅務局	規劃管控單位同仁	3 年 6 個月	2015/11/20
B	臺中市政府地方稅務局 (客服)	視訊客服人員	1 年 3 個月	2015/11/26
C	臺中市政府地方稅務局 文心分局	執行業務單位同仁	2 年	2015/10/16
D	臺中市政府地方稅務局 豐原分局	執行業務單位同仁	2 年 6 個月	2015/10/30
E	臺中市政府地方稅務局 沙鹿分局	執行業務單位同仁	1 年	2015/09/30
F	臺中市政府地方稅務局 大屯分局	執行業務單位同仁	5 年	2015/10/29
H	臺中市政府地方稅務局 東勢分局	執行業務單位同仁	3 年	2015/10/29
I	臺中市政府地方稅務局 大智分局	執行業務單位同仁	1 年 3 個月	2015/10/30
J	臺中市政府地方稅務局 民權分局	執行業務單位同仁	2 年 5 個月	2015/10/29

資料來源：本研究者彙整。

貳、訪談問題擬訂

根據文獻探討中之行銷相關理論和本研究主題相關之領域研究發現，再針對本研究探討之目的，擬定訪談題目共 8 題，並均經與指導教授討論確定後列為訪談題綱，以確定後之題目訪問受訪者，其訪談題目如下：

- 一、請說明稅務政策行銷工作之經歷。
- 二、貴局規劃之稅務政策行銷中其稅務宣導政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

- 三、貴局規劃之稅務政策行銷中其簡政便民政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？
- 四、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如設置服務站之選擇、執行人力多寡、民眾反應情形、宣導設站訊息管道及執行成果如何...等）
- 五、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之專案巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如專案服務站之規劃、執行人力多寡、里民反應情形、里鄰長宣導設站訊息情形及執行成果如何...等）？
- 六、就執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之行銷策略組合有計畫、服務、便利性、溝通、夥伴及人員，哪一項策略是您認為在此政策行銷中最重要之因素，其理由為何？
- 七、以貴局（分局）實施之稅務政策行銷經驗，您認為 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之視訊服務與巡迴服務，哪一種服務方式是民眾最能接受的方式？為什麼？
- 八、稅捐稽徵機關除繁瑣之稅務工作外仍需加強為民服務，以提升高品質服務精神；惟稅務人力短缺，為將稽徵工作與便民服務同時兼顧，如逐漸以視訊客服方式取代巡迴服務方式，您認為可行性如何？有無其他建議方式？

參、臺中市政府地方稅務局設計之問卷調查

為深入瞭解民眾對於臺中市政府地方稅務局創新之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之滿意度及有無建議改進事項，該局使用自行設計之巡迴服務及視訊服務問卷調查表（如附錄五、六）調查民眾使用情形之滿意度，其調查內容為基本資料、服務之地點及內容、及整體政策，並包含使用便利性、服務人員服務態度與服務人員專業能力及素養等之滿意度，並就使用該服務網之民眾認為最需要改進的地方請其提供意見，藉以有效反映民眾需求並作為改善該政策之參考。

巡迴服務站之問卷調查時間自 2014 年 4 月至 2014 年 12 月；視訊服務站之問卷調查時間自 2013 年 8 月至 2014 年 12 月，其調查對象皆為使用過「M 愛 T 行動愛心稅務

服務網」之民眾。本資料係經由該局相關單位統計和分析，引用之數據資料為第二手資料，雖為如此，本資料之引用，仍有助於本研究論述之引證。

第二節 深度訪談資料分析

本研究係探討臺中市稅務政策行銷，即以臺中市政府地方稅務局實施之稅務政策行銷經驗為主體內容，並以該局創新之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網為例，研究該創新之稅務政策行銷執行情形與績效，且在緊縮稽徵人力下如何有效達成其政策目標，是否仍有改善空間及建議？因此，為能真正瞭解及貼近本研究之相關問題，其深度訪談對象採用「立意抽樣」²⁴，選擇與稅務政策行銷業務息息相關之規劃管控與執行業務單位同仁，該受訪者皆為稅務服務相關工作經驗豐富之專業人士，並依擬定之訪談題綱（分為三大主題，包括稅務政策行銷經驗分享、M 愛 T 行動愛心稅務服務網執行情形及面臨之困境與問題，及為兼顧稽徵業務及為民服務工作下，該服務網之視訊服務取代巡迴服務之可行性及建議等）進行深度訪談。

研究者於深度訪談前先親自或電話邀請受訪者，待其同意後 e-mail 訪談題綱，讓受訪者能先行知道及思考相關問題，再約定受訪時間以「半結構式訪談」²⁵方式，讓受訪者能清楚完整的回答問題更能深入提供本身之觀點，藉以透過訪談過程獲得更多的研究資訊，以下就訪談內容依提綱順序整理如下。

壹、貴局規劃之稅務政策行銷中其稅務宣導政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難。

²⁴ 立意抽樣（Purposively Sampling）又稱判斷抽樣（Judgmental Sampling），係依據研究者（調查者）的經驗或主觀判斷，從總體樣本中選擇適合研究（調查）內容之樣本，以真實反映研究目的。

²⁵ 半結構式訪談（Semi-Structured Interview）又稱半開放性訪談（Semi-Open Interview）係指與受訪者訪談時，是以經過設計的訪談提綱在相對開放下情境進行，讓受訪者更能清楚的傳述自己的主觀論點（林淑馨，2010：225）。

本題係就臺中市政府地方稅務局各分局於執行稅務政策宣導時，透過與不同對象之互動得到不同相關宣導成果之經驗，瞭解稅務宣導之政策行銷執行成效較好的政策為何？與其面臨的困難及問題有哪些因素？

在稅務宣導政策方面，9位受訪者中之4位受訪者(B、C、H、J)認為於國中、小學校辦理租稅教育宣導及設攤活動，宣導效果較好，及9位受訪者中就有6位受訪者(C、D、E、F、H、J)認為配合政府機關、民間企業及社區舉辦之租稅講習之政策效果亦相當良好；前述兩者宣導方式除可因應不同對象選擇深淺程度租稅講習內容，還可加強目前欲推廣之政策法令規定，以面對面方式宣導，透過講解、舉例與討論加深民眾記憶。

「以我參與過的宣導政策中，較成功應是校園租稅宣導，藉由租稅講師的講解及影片解說，學生、補校阿公阿嬤及新住民較容易了解。」(B2-1)²⁶

「在里民大會中之宣導效果也不錯，里民都會來問問題，互相討論。」(B2-2)

「我認為有兩種租稅宣導政策成效不錯：針對轄內國中小學校辦理租稅教育宣導。」(C2-1)

「配合政府機關或民間機構辦理之活動或講習，設攤租稅宣導或講習進行租稅教育宣導。」(C2-2)

「我覺得成效較好的政策行銷方式應是舉辦租稅講座，因可針對參加人員配合講解相關租稅政策，較能有效宣達相關租稅資訊，且能藉由與參加人員互動深入解答疑義。」(D2-1)

「我覺得租稅教育講習的效果最好，因為講習會比較容易傳達稅務知識，相關政策的推廣，也比較會下達基層百姓。」(E2-1)

「常配合社會教育辦理講習或說明會宣導。」(F2-2)

²⁶ 本研究之深度訪談內容為方便檢驗受訪者之訪談資料，編碼方式如下：第一位英文字母為受訪者編號，第二位數字為訪談題目之題號，第三位數字為訪談題號中之回答段落，如 B2-1，即為受訪者 B 回答第二題第一段落。

「於國中、小學之校園宣導包含為學生講習租稅常識或辦理校慶時設攤宣導。」(H2-2)

「社區講習：藉農會產銷班、家政班、工會、社區聚會或開會時，為學員講習及配合機關團體辦理活動時設攤宣導之成效皆不錯。」(H2-3)

「目前稅務宣導政策中，執行較好的政策有：國中、小校園租稅講習、設攤宣導活動及租稅講習會。」(J2-1)

有 3 位受訪者 (A、F、H) 亦認為印製各稅目及為民服務之宣導摺頁、廣告單之宣導效果亦不錯，其宣導途徑可利用夾報方式讓民眾於閱讀報紙時亦同時瞭解相關租稅政令及本局便民措施。

「我覺得將本局相關政令及便民措施宣導之傳單利用夾報讓民眾知道其效果不錯。」(A2-1)

「我認為本局常會印製宣導摺頁或廣告單來宣導。行銷方式較好。」(F2-1)

「印製各稅目及為民服務之宣導摺頁、廣告單之效果較不錯」(H2-1)

依其前述雖多數受訪者皆認為較成功之租稅宣導政策為國中、小學校租稅教育宣導及租稅講習，惟仍有其面臨之困難與問題。

9 位受訪者中之 4 位受訪者 (C、D、E、H) 認為執行之困難與問題係在宣導及講習之「對象」普及程度不佳，因舉辦租稅宣導講座多係聯繫其他政府機關或特定組織而舉辦，致參加對象僅為某些特定人士，一般民眾參與機會不多，且因礙於人力，無法將宣導內容按參與民眾職業、年紀不同而區分。另稅捐稽徵機關為課稅機關，較不受民眾喜愛，致影響其他單位機關邀請宣導及設攤之意願。

「囿於人力限制及活動資源整合不易，為達每次辦理稅務行銷效益之極大化，於安排規劃時，行銷重點之確認和場次之覓尋，因機關形象為課稅單位，多有困難。」(C2-3)

「惟舉辦講座場次多係聯繫其他政府機關或特定組織而舉辦，且有時間與空間限制，參與人數較為有限，普及程度相較不佳。」(D2-2)

「但是目前參與稅務講習會的對象大多是學校學生、地政士與記帳業公會成員，一般民眾參與的機會不多，其廣度似有不足。」(E2-2)

「租稅艱澀難懂、講師或學生之層次不一，吸收不易。」(H2-9)

「來上課的學員程度不一，又上課時間短暫，講習內容應視學員之職業或年紀給予不同之內容。」(H2-10)

「礙於人力，無法有效宣導。」(H2-11)

另上述宣導政策中其運用印製宣導摺頁或廣告單或夾報之宣傳效果亦不錯，惟仍有3位受訪者(A、F、H)認為因稅務新聞非大眾喜愛閱讀之內容，如未有財產及不動產亦與自身無關，所以無法引起興趣也不想多加瞭解，致同樣的政令宣導雖每年刊登還是有民眾會詢問，且印製宣導摺頁或廣告單或夾報之宣傳係為傳統方式，建議應配合科技時代多加利用電子媒體強勢宣傳及網路宣傳，以達宣傳之效果。

「因為稅務新聞是較不熱門大家也較不愛看的內容，所以見報率低。」
(A2-3)

「加上不是每個人都有動產或不動產，與自身無關，自然也不會想多加瞭解。」(A2-4)

「就算同樣的政令宣導每年刊登，還是有民眾會詢問，這是比較需要去克服的地方。」

(A2-5)

「若對象不確定或不易掌握時，或新政策的形成，應利用電子媒體強勢宣傳或在網站上宣導成效較好。」(F2-7)

「惟一些例行性如定期開徵等訊息民眾雖然得知，但就申請如自用住宅期限等訊息，又會反映機關未告知，所以不知有申請期限等。」(F2-8)

「傳統之行銷方式，較不具吸引力。」(H2-8)

貳、貴局規劃之稅務政策行銷中其簡政便民政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

本題係就臺中市政府地方稅務局各分局於執行稅務政策行銷時，有哪些簡政便民政策係民眾較易接受且真正感受到稅捐稽徵機關之貼心服務？藉以瞭解簡政便民之政策行銷執行情形與面臨的問題及困難。

在簡政便民原有及創新政策下，9位受訪者中高達8位受訪者(A、C、D、E、F、H、I、J)除受訪者B之外，都認為M愛T行動愛心稅務服務網之執行成效最好，常獲得民眾的稱讚；因為本政策除了可便利民眾就近申辦稅務資料及諮詢，亦可透過設置之服務據點創造資源共享的好處，達到「一處申辦、全程服務」的全方位服務精神。

「另本局首創M愛T行動愛心稅務服務網亦首屈一指，常獲得民眾的稱讚。」(A3-2)

「在簡政便民方面我認為M愛T行動愛心稅務服務網之成效最好，常受到民眾的稱讚」(C3-1)

「就本局創新之M愛T行動愛心稅務服務網定點服務成效較彰，透過民眾接觸較為頻繁的戶政單位設置定點服務，民眾於辦理戶政業務後透過轉介至服務站續辦稅務業務，可減少民眾往返奔波時程，且因係定時定點，民眾較

能清楚知悉可於該服務據點辦理時間。」(D3-1)

「因此本局建置的 M 愛 T 行動愛心稅務服務網，直接在『厝邊』提供服務，納稅人不用在各機關往返奔波，節省時間，對忙碌的壯年人及不擅操作手機與電腦的年長者而言，是一大福音。」(E3-4)

「另本局推出的 M 愛 T 行動愛心稅務服務網也可讓偏遠民眾就近至巡迴服務站或以視訊方式辦理業務，都是比較好的政策。」(F3-2)

「又厝邊服務要您好稅專案，在戶政事務所、區公所或里長辦公處以視訊方式就近辦理，成效頗佳。而機關間資源共享，自行以系統查調，免書證謄本，及 n 加 e 服務等，亦獲好評。」(H3-2)

「以目前實施之便民服務中的行銷政策，我認為最好的是厝邊服務要您好稅成效不錯，尤其在主動協助民眾申請地價稅自用住宅優惠稅率方面，頗受好評。」(I3-1)

「目前本局簡政便民政策都是依循總局企劃服務科交下的政策落實實施，其政策中比較為人所津津樂道的是厝邊服務要您好稅。」(J3-1)

另受訪者中有 3 位 (B、E、H) 亦認為「中稅 e 把照」APP 軟體的設計及運用亦為成效良好之簡政便民政策，使用該 APP 軟體可以縮短民眾申辦稅務資料或諮詢之時間並可節省傳真或郵寄相關成本；且本研究個案：M 愛 T 行動愛心稅務服務網即是運用該 APP 軟體進行傳輸申辦資料以產出民眾所需要稅務資料之重要途徑。

「我覺得目前做的最好的應是『中稅 e 把照』APP 軟體，透過該 APP 的使用減少民眾來局內洽辦的時間及路程，相當受益。」(B3-1)

「近年來的幾項便民措施，我覺得『中稅 e 把照』是不錯的構想，民眾可以透過智慧型手機 APP 軟體，申辦各項稅務服務。」(E3-1)

「目前本局所開發之『中稅e把照』APP 應用程式，原本應臨櫃辦理或以網路線上申辦案件應檢附相關附件，改以下載 APP 應用程式將相關附件以照相上傳方式，即可申辦，省去附件傳真或郵寄之不便。」(H3-1)

依其前述執行較成功之簡政便民政策為「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」，惟其亦有面臨之問題與困難，經分析受訪者意見，可以歸納為以下四點：

一、「人力」不足（受訪者 A、C、D）

因本政策係在原為民服務承辦人力不變下新增之業務，致承辦同仁因執行本政策影響其他業務運作。

「惟因巡迴服務之執行單位為各分局，受限人力問題，分局承辦單位多有抱怨，甚至認為成效不彰，僅能請分局主管多多幫忙。」(A3-3)

「只是囿於人力限制。」(C3-2)

「惟因人力編制限制，新增業務需由原承辦人力分攤，影響其他業務運作。」
(D3-2)

二、「宣傳」不夠（受訪者 H）

因本政策係為新增之便民服務政策，如未加強宣傳，民眾應不知加以使用。

「惟相關宣傳不夠，尚有許多民眾不知本局便民服務。」(H3-4)

三、「選擇地點」不易（受訪者 C、I）

選擇適合設置服務站之據點是否有人潮、提供之設置空間是否足夠、能否透過資源整合設置以聯合服務民眾及設置時之突發狀況有無配套措施等皆是造成服務

據點選擇不易之因素。

「服務站選擇資源整合不易」(C3-3)

「地點的選擇：宣導場次首要人潮，搭配里鄰活動帶動人氣非常重要。該活動是否提供足夠空間供稅務局宣導使用，或臨時遇天氣狀況不佳時有無配套措施等等，都是重要因素。」(I3-2)

四、「課稅機關形象」不佳（受訪者 C、I）

因課稅係從民眾的財產中強制依相關法令規定取得之供應國家持續營運之財源收入，令一般民眾主觀意識就對稅捐稽徵機關之印象不佳，導致相關法令規定不瞭解，更不知有創新之便民服務政策可加以運用。

「且機關形象為課稅單位，多有困難。」(C3-3)

「一般民眾對稅務的刻板印象：雖然多數民眾對稅務單位這些宣導政策予以肯定，但是也有少數民眾不以為然，甚至認為這些減免優惠應是政府自動處理，不需由民眾提出申請。」(I3-4)

另有受訪者（J）認為同樣政策在不同區域之執行成果可能不同，其執行計畫不應一體適用，應加以考量。

「惟本分局對於此首創之便民政策卻是執行成效較差，歸究其原因係本分局位於市中心，交通便利，無偏鄉交通不便問題，且多數民眾能以網路代替馬路，使用網路申辦系統，故實施面成效不佳，成本與效益不成正比。」(J3-2)

另一較成功之簡政便民政策：「中稅 e 把照」APP 軟體亦有其面臨之及問題與困難，如因城鄉差距致使用率不同（受訪者 B）、宣傳不足（受訪者 E）及慣用常用 APP 軟體大多為年輕族群係為無產或少產階級，較無須使用該 APP 軟體（受訪者 E）之相關問題，仍需就民眾使用習慣加以突破並加強宣導。

「不過，比較起來該軟體在市區的使用率較高，可能是因為城鄉差距的問題，民眾的知識水平不一，導致使用率有高低之差。」（B3-2）

「只是目前的宣傳仍明顯不足，民眾下載運用的還十分有限。」（E3-2）

「此外，慣用與常用 APP 軟體的都是年輕族群，但這些人幾乎都是『無產』或『少產』階級，他們很少會有機會需要用到『中稅 e 把照』所提供的服務。」（E3-3）

參、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如設置服務站之選擇、執行人力多寡、民眾反應情形、宣導設站訊息管道及執行成果如何...等）

本題係在瞭解各分局執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務時，有哪些因素影響其績效之呈現，並導致可能產生之困難與問題。歸納受訪者之執行經驗，其面臨之困難與問題，可分為四大部分：

一、人力相關問題

9 位受訪者中就有 7 位受訪者 B、C、E、F、H、I、J 認為人力不足主要因為本項政策係在承辦為民服務人力不變下新增之工作項目，其原承辦人員已忙於原服務工作，又要同時再辦理此項新增之業務，致有時仍須借用他股之人力支援，間接影響他股的業務；又因無法得知實際洽辦之民眾（潛在客戶）多寡（即預期件數多少），致難以預估應派請多少執行人力服務民眾，造成相當大的困擾。

「另外，人力不足也是主因，因為執行一般巡迴服務較常利用假日時間，較不易找到同仁協助，致實際執行時較為困難。」(B4-2)

「且潛在客戶難以正確查得。」(C4-2)

「M 愛 T 行動愛心稅務服務網是一項創新便民措施，是會讓民眾非常有感的施政，實施以來廣受好評。惟稅務工作本已非常繁忙，近年來在租稅宣導與為民服務等方面，又不斷新增很多業務，已經讓各分局人力調配安排十分困難，致 M 愛 T 巡迴服務的人力安排更顯不易，常需借助他股的幫忙，間接影響他股的業務」(E4-1)

「且礙於人力，每月巡迴時間有限，民眾需求及其時間可否配合前往皆須考量，設置至今覺得現場辦理民眾不多，以目前每次 2 位人員執行巡迴服務有點浪費人力。」(F4-2)

「惟至巡迴服務站申辦之件數與預期尚有落差。」(H4-1)

「其影響為人力之配置不易。」(H4-2)

「我認為困難與問題在於執行人力不足，因本項服務政策是新增加的，直接增加原執行為民服務同仁之負擔。」(I4-1)

「每個月輔導一個社區大樓，每次有 2 個人加班辦理。辦理民眾反應皆不錯，認為這種到府服務，讓他們皆很有感，也一直說謝謝。惟收件回來的比例有時只有個位數，令人沮喪。」(J4-1)

二、宣傳相關問題（受訪者 A、D）

（一）搭配宣導及講習會設置巡迴服務站，不亦彰顯特殊性

目前 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務站多搭配校園或相關講習之租稅宣導場合一併設置，藉以其人潮增加使用率，其宣傳亦隨同該宣導講習之宣傳管道進行，惟民眾較常注意的是稅務法令之宣導及設攤有獎徵答部分，

易忽略尚有 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之便民政策可以多加運用，致該政策之成效不彰。

(二) 配合機關有無協助宣傳造成政策加減分

設置巡迴服務站據點之配合機關如有加強宣傳，民眾至巡迴服務站申辦件數會較多，如僅配合設置巡迴服務站未多強力宣傳，則民眾因不知道有此便民政策即不會前來使用，故配合機關是否協助宣傳亦是影響民眾申辦件數之因素。

(三) 宣傳管道應多元化

不僅利用網路發布設站資訊，亦可利用固定稅目開徵前郵寄稅額繳款書時，夾帶相關巡迴服務站及視訊服務站之據點資訊，讓民眾知道可以就近辦理稅務資料及諮詢相關稅捐減免問題，以節省交通往返時間，並加倍政策宣傳效果。

「我們是規劃單位，原先的構想是想主動出擊，貼心為民眾服務，但真正執行的是分局，如以分局的反映來看，應是協辦單位機關有沒有配合宣傳，有協助宣傳時，民眾來的也會比較多。」(A4-1)

「還有宣傳管道也很重要，像今年牌照稅開徵有夾帶可以去巡迴站或利用視訊客服中心辦理相關稅務資料及諮詢之通知單，效果也很好！」(A4-3)

「因執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務係利用租稅宣導場次配合辦理，如能將設置服務據點鄰近區域之資料先行過濾，再利用寄發輔導函方式通知特定民眾洽辦，較能有效增加執行績效。否則，僅利用網站發布設置服務據點其實際執行上績效有限。」(D4-1)

三、服務站設置地點及時間問題 (受訪者 A、B、C、F、H)

一般巡迴服務站設置地點的選擇 (如是否推出新建案)、配合機關的熱誠度及

給予的位置是否在明顯處及空間是否足夠，都是影響巡迴服務成敗的關鍵；另設置時間之安排亦攸關民眾能否前來申辦之適當時間，其設置地點及時間常難以同時兼顧。

「還有鄰近是否有建案，一般來講，屬都市型之區域較有新建案，所以案件也較多，反之，鄉村型之區域，較無新建案推出，無法彰顯巡迴服務之績效。」

(A4-2)

「我是覺得設站的機關或學校給的場地規模太小，又要宣導又要執行巡迴服務空間不夠。」(B4-1)

「一般巡迴服務站之設置因確實達為民服務之效，且常會幫助民眾節稅，民眾都頗為嘉許，惟服務站選擇不易。」(C4-1)

「我覺得問題在於設置點配合度及設置時間：有時候服務站配合情形不見得很熱絡。」(F4-1)

「又民眾之時間難以配合，以本分局偏遠地區，年輕人在外地工作，而設置之時間又為上班時間，故申辦之件數難以提升。」(H4-3)

四、網路連線速度問題（受訪者 D）

設置一般巡迴服務站之據點，受限於當地連線網路速度，如連線速度太慢或收訊品質不佳，致民眾需久候，則原本便利民眾之政策，意外造成負面評價。

「惟利用平板電腦等網路服務，仍受限服務據點網路連線功能強弱，倘遇連線效能不佳，易導致納稅人久候不耐，影響辦理績效。」(D4-2)

肆、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之專案巡迴服務時，其面臨之困難與問題？

(如專案服務站之規劃、執行人力多寡、里民反應情形、里鄰長宣導設站訊息情形及執行成果如何...等)

本題為 M 愛 T 行動愛心稅務服務網新增之項目(2015 年 7 月 3 日更名為「厝邊服務要您好稅」之一般巡迴服務站外另增加之專案巡迴服務站)，係為增加為民服務之深度及廣度並解決一般巡迴服務站服務件數不多之問題而設置，運用大數據 (Big data) 之觀念自稅務平台資料庫中挑檔選出有機會享受稅捐減免之民眾(潛在客戶)並以里別為單位主動發出輔導函，邀請接獲輔導函之民眾，於特定時間內就近前往設置之專案巡迴服務站辦理相關租稅減免及諮詢，目前專案挑錄方式為以下四點：

- 一、由房屋稅與地價稅籍主檔資料核對檢查出尚未辦理地價稅自用住宅用地優惠稅率者。
- 二、由臺中市政府社會局提供之領有身心障礙手冊清冊，與使用牌照稅免稅檔資料核對尚未辦理使用牌照稅身心障礙減免者。
- 三、由臺中市政府社會局提供之低收入戶清冊，與房屋稅籍主檔資料核對，檢查出尚未辦理低收入戶房屋稅減免者。
- 四、由營業稅停、歇業通報資料，核對房屋稅籍主檔，檢查出其房屋稅適用稅率為營業用者。

經訪談受訪者執行經驗，其面臨之困難與問題，大多在於人力及設置據點之相關問題，詳述如下：

一、人力相關問題

9 位受訪者中高達 8 位受訪者 A、B、C、D、F、H、I、J，除了受訪者 E 外，皆認為執行人力不足，雖專案巡迴服務站之設置規劃不同於一般巡迴服務站，惟仍屬巡迴服務性質，且與一般巡迴服務站之服務同時進行，造成原執行一般巡迴服務站人力已不足，又需增派人力或請他股同仁支援於指定時間內完成此項專案巡迴業

務，造成同仁雙重負擔；且通知前來辦理之民眾量與實際至服務站辦理之民眾量差距極大，難以預估執行人力多寡。

但有受訪者 A 反映是否因設置時間不同，導致民眾來專案巡迴服務站申辦稅務資料及諮詢的件數亦會有所不同，似可從此方面考量執行人力之多寡。

「發出的輔導函與實際上來辦理的民眾差距極大，約為一成（辦理時間約在平日白天或假日），感覺有點耗費人力且增加同仁加班時間；但有的分局卻反映來的人數超出預期，致人手不足，增加民眾等候時間（平日晚上）。」（A5-1）

「但對於里民來的時間無法預估，有時候一窩蜂一群人來，有時候卻都沒人，再加上發出的輔導函很難預估多少人會來，導致很難決定應出動幾位同仁協助執行。」（B5-3）

「惟設置該專案服務站時會增加設置據點之人力負責，致執行時多受限制。」（C5-1）

「仍以執行人力不足為首要，以本分局設置專案巡迴服務站，僅能由 1 位同仁執行，其辦理此項業務期間，其原本承辦業務則須由其他股同仁支援，影響業務正常運作。」（D5-1）

「因專案挑檔，前來人數常是發輔導函件數之 1 至 2 成，形成發文 400 件有可能來現場的人不及 50 人申辦件數亦不到百件，在人數難料下，本局派出服務人力亦難量。另因假日執行場次多，人力皆由 5 股人員調派，亦造成同仁負擔。」（F5-2）

「還有人力不足。另外，本專案為對民眾有利之節稅案件，惟前來申辦之件數占輔導件數不及 1 成，未前來申辦之民眾背後原因為何，相關主管單位值得探討其原因。」（H5-2）

「執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之專案巡迴服務，係同仁利用假日時

間至辦公場所以外地方服務，事前須先挑檔選擇有服務需要之民眾為對象，發函告知服務地點、內容及時間；除此之外，並搭配該里的活動吸引人氣辦理稅務宣導，事後尚須分析績效，事前事後均須投入不少人力。宣導配置人力顯然不足。」(I5-1)

「再加上人力不足，力不從心。」(J5-2)

二、設置據點相關問題（受訪者 B、E、F、H、J）

設置據點相關問題著重在服務據點之選擇與里鄰長之宣傳及熱誠度。因執行專案巡迴服務站之各分局所負責之轄區里別數多寡不同（如大智分局所轄東區及南區其里別數合計為 39 里，而沙鹿分局所轄沙鹿區等 8 個區其里別數共計 152 里，相差 113 里！），在相同辦理為民服務之人力下，如要依里別逐場辦理，相對於較多里別之執行分局必然無法落實本專案巡迴服務，如聯合鄰近之數個里別共同辦理，則設置服務據點之選擇（遠近距離及方便性）即相當重要並要多方面考量相關影響因素；另配合辦理專案巡迴服務站之里鄰長對本項政策之支持及熱心程度與是否協助宣傳皆是影響民眾申辦稅務資料多寡之重要因素。

「我覺得專案巡迴服務站之成效好壞需仰賴里鄰長的配合及幫忙。在我們發出輔導函後，如該被挑檔之里別的里長及鄰長，願意在巡迴服務前多加宣傳並提醒里民服務時間，成果一定很好。」(B5-2)

「專案巡迴服務站的地點尋找、時間安排及事前的宣傳等方面，都是執行成敗的關鍵。然而，每個地區環境條件不同，里鄰長熱心程度也不同，執行成果自然有所差異。執行此計畫是本局既定的工作方向，不會因為個別場次的人情冷熱或服務件數多寡，而影響同仁的服務熱忱。」(E5-1)

「選擇地點問題：如聯合幾個里辦理服務地點必須選擇里民方便且路程距

離較近的地方。」(F5-1)

「困難點在於巡迴地點之挑選，如聯合幾個里辦理服務地點必須選擇里民方便且路程距離較近的地方。」(H5-1)

「我認為設置地點難尋是一大困難而且業務單位本來就有輔導機制，還要我們依里別挑檔再輔導，且在5年內要完成轄區內每一個里的輔導，感覺浪費很多時間。」(J5-1)

伍、就執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之行銷策略組合有計畫、服務、便利性、溝通、夥伴及人員，哪一項策略是您認為在此政策行銷中最重要之因素，其理由為何？

本題為受訪者於規劃及執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網時所運用之行銷策略（計畫、服務、便利性、溝通、夥伴及人員）中，以其經驗說明哪項行銷策略最為重要也是影響本政策能否成功之關鍵所在。

經訪談受訪者意見，大部分受訪者認為「人員」與「便利性」二項行銷策略工具最為重要，詳述如下：

一、「人員」是政策執行有效之核心（受訪者 A、B、C、D）

本政策係在原承辦為民服務人力不變下新增之業務，各分局執行原既有為民服務政策因種類繁多致承辦人員已應接不暇，再承接增加之業務工作，相對上亦造成同仁執行上的困難，惟地方稅課收入是地方政府重大財源，為能加強民眾對稅務法令之瞭解、提升繳稅之意願，稅務政策之行銷仍須落實執行，惟在執行人力不足下，必須憑藉承辦同仁之專業知識、熱情態度及高品質服務精神以及非承辦本業務同仁之鼎力幫忙，支持本政策加以努力推行，才能真正達到便利民眾的政策目標。

「我認為是人員及夥伴，因為同仁如果有熱情對此項政策也相當重視及支持，才能讓這個政策做得更好，優質的持續下去，況且目前在稅務人力不足的

情形下，沒有同仁的幫忙，是很難成功的。」(A6-1)

「我認為是人員及便利性，就人員來說，因為稅務人力已經不足，如果沒有憑藉同仁的熱情、專業知識及對此項政策之重視與支持，是很難讓這個政策持續下去。」(B6-1)

「我認為是人員，因為人員對此項政策的熱情是此行銷策略組合執行有效之核心。」(C6-1)

「我認為人員對於政策的執行仍是最重要的元素，若無人員致力推廣、執行，任何再優的政策仍難呈現績效。」(D6-1)

二、「便利性」是政策執行成功之關鍵因素（受訪者 B、E、F、H、I）

因應科技時代來臨，運用網路流通相關資訊與手機 APP 軟體辦理所需資料已相當普遍，因此，公部門更應善用此便利性溝通管道，有效進行相關政策行銷。本政策行銷之理念及目標即是以「便利性」為出發點，透過設計之手機 APP 軟體讓民眾可以不用出門即可申辦稅務資料及諮詢相關稅務問題，並不定期設置巡迴服務站及固定式之視訊服務站服務民眾，讓民眾可以就近申辦稅務資料及諮詢，達到真正便民之效能政府。

「還有，我覺得便利性在此項政策運用的很好，主動出擊就近辦理，不用出遠門，真正達到為民服務的精神。」(B6-2)

「以『便利性』及『夥伴』最為重要。因為本局執行此業務已有一段時間，各分局間也彼此觀摩學習，大家都已有一套最合適自己的計畫、溝通與服務方式及頂尖的服務人員了。但是每一個場地環境設施的便利性，及該地點協助夥伴的配合度，則可能是執行成效良窳的關鍵。」(E6-1)

「以便利性最為民眾所要求，尤其網路發達讓民眾不須出門就可解決問題

應為首選，所以網路申辦作業應為日後民眾最為接受。」(F6-1)

「我認為各項為民服務應以便利性最考量，尤以線上申辦或網路申辦不出門即可解決問題應為首選，所以提供網路申辦之服務應為日後民眾最為接受。」

(H6-1)

「個人認為便利性和溝通是此政策行銷中最重要之因素。因為在執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之巡迴服務時，計畫和服務內容幾乎大同小異，夥伴及人員則幾乎是固定的團隊，但每次巡迴及每個專案因時之不同需與配合單位及里鄰長溝通，因地之不同而有便利性之考量，是以，個人認為便利性和溝通是此政策行銷中最重要之因素。」(I6-1)

另有受訪者認為「夥伴」之協助（受訪者 A、E）亦為重要行銷策略，如配合單位機關能協助宣傳及幫助民眾使用視訊設備申辦稅務資料及諮詢，對於本政策之執行應多有助益；還有與設置據點之里鄰長「溝通」（受訪者 I），即相關宣傳管道及執行細節，同樣為重要行銷策略；另因執行單位所屬轄區特性不同而因地制宜於訂定「計畫」（受訪者 J）時應做不同考量之設計。

「另外，我覺得協力機關也很重要，尤其在宣傳這一部分，如能協助推廣並透過該機關的宣傳管道再宣傳出去，我相信效果是加倍的；在裝設視訊點的單位或機關如都能協助引導民眾運用本局之視訊設備，除了增加使用量外，也能讓民眾親身感受本局的用心及便民之優良政策。」(A6-2)

「該地點協助夥伴的配合度，則可能是執行成效良窳的關鍵。」(E6-1)

「但每次巡迴及每個專案因時之不同需與配合單位及里鄰長溝通，因地之不同而有便利性之考量，是以，個人認為便利性和溝通是此政策行銷中最重要之因素。」(I6-1)

「計畫的擬訂決定實施成效；然本分局因地處市中心，民眾洽公共交通便利，或以網路申辦皆方便。所以，M 愛 T 行動愛心稅務服務網之行銷策略，對本分局而言實施成效有限。」(J6-1)

陸、以貴局（分局）實施之稅務政策行銷經驗，您認為 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之視訊服務與巡迴服務，哪一種服務方式是民眾最能接受的方式？為什麼？

本題係以執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之巡迴服務或視訊服務時與民眾互動之經驗，瞭解使用本服務網之民眾，可能較喜愛且能接受之服務方式為何？藉以作為本政策行銷未來改進依據及努力方向。

有3位受訪者A、D、E 認為巡迴服務是民眾較為喜愛且最能接受之方式，係因一般民眾較習慣親自與本局服務人員現場面對面溝通申辦稅務資料及諮詢稅務問題，較無法接受面對電腦螢幕諮詢及申辦稅務資料，尤其是鄉村型轄區之民眾；且因視訊服務涉及服務據點之協助人員是否隨時配合提供服務與軟硬體設備之操作問題，易影響本政策之服務績效。

「我認為視訊服務與巡迴服務都是民眾最能接受的方式，需視民眾的需求而定，但如果站在民眾的角度來看，應是巡迴服務，因為這種方式是由本局服務人員親自去現場辦理，直接與民眾面對面說話、洽辦業務，較為一般民眾習慣的方式。」(A7-1)

「以本分局轄區而言，巡迴服務應是較能接受的方式，透過人員之直接互動方式或許仍為一般民眾較為習慣的處理方式。」(D7-1)

「畢竟是大家還是習慣跟人面對面說話，而較不喜歡對著機器說話，當然是巡迴服務會比較受到青睞。況且人員親自到場服務，民眾可以很自然的說話，也可以順便多問一些其他問題。另一方面，視訊服務涉及軟硬體設備的操作，

可能有些視訊服務站的協助人員，並非能隨時配合提供服務，致影響視訊服務之成效。」(E7-1)

另有4位受訪者C、F、H、J認為視訊服務是民眾最能接受之方式，係因視訊服務站是屬常態性設置，且在一般上班時間及固定的服務據點，民眾皆可前來申辦稅務資料及諮詢，較巡迴服務站容易掌握時間及地點；就執行單位所屬轄區較偏遠者，利用附近之視訊服務站，亦可縮短民眾申辦距離，節省交通往返時間。

「我認為是視訊服務，因屬常態性設置，民眾容易掌握辦理時間及據點，較能熟悉運用」(C7-1)

「我認為是視訊服務。民眾若可自行手機或電腦上網，即可不出門就可申辦，若須協助或無法自行上網，應廣設視訊點，讓民眾就近解決問題。」(F7-1)

「我認為是視訊服務，因為本分局服務轄區遼闊，以視訊就近申辦，有效縮短民眾申辦之距離。」(H7-1)

「隨著e化的進步，民眾已能接受視訊服務辦理業務且視訊服務只要上班時間隨時均提供服務，能就近辦理並可縮短來回奔波的時間；巡迴服務設置點及時間僅限於某特定點或時間，對民眾而言不見得方便。」(J7-1)

還有3位受訪者A、B、I認為巡迴服務及視訊服務何者為民眾較喜愛之方式，應視民眾之需求而定，如民眾實際上需要申辦稅務資料或詢問相關稅務問題，可就近到視訊服務站辦理，且可一處辦理、全程服務；而對於有機會申請稅捐減免之潛在客戶，則需透過巡迴服務站之執行人員主動協助其稅捐健診或專案挑檔出可能符合減免規定之民眾，以輔導其可適用稅捐減免之申請。

「我認為視訊服務與巡迴服務都是民眾最能接受的方式，需視民眾的需求而定。」(A7-1)

「我認為視訊服務與巡迴服務都是民眾最能接受的方式，各有其優缺點，應該是看民眾的需求而定，如果民眾去戶政遷戶口，就可以利用本局在戶政架設之視訊設備順道申請地價稅自用住宅用地之申請，還有戶籍新設籍時需檢附房屋稅單或房屋稅籍證明才能在戶政辦理新戶籍，而這時亦可利用視訊設備向本局申請，不用跑很多機關，節省民眾很多時間，以上是對實際有需求的民眾，確實架設視訊是方便的，但有些潛在客戶不知道自己可以申請什麼減免的，還是得靠巡迴服務站之同仁專業解說或稅捐健診，還是運用大數據的挑檔協助民眾辦理減免稅捐。」(B7-1)

「視訊服務係於區公所、戶政事務所或里辦公處等地方設置視訊客服中心，提供跨機關的便民服務；巡迴服務則是機動性的在社區找點提供巡迴服務，以強化稅務局服務效能，擴大為民服務效益。兩種性質不完全相同，尚難論斷哪一種方式是民眾最能接受的方式。」(I7-1)

從上述受訪者執行經驗之分析，無論民眾較喜愛或最能接受之服務方式是視訊服務或巡迴服務，皆有其優缺點，歸納如表 4-2，仍視民眾之需求而決定願意使用之方式。

表 4-2 視訊服務與巡迴服務之優缺點（以民眾角度）

服務方式	優點	缺點
視訊服務	固定據點及固定服務時間，民眾容易掌握。	一、需設置據點之單位機關協助辦理視訊服務。 二、民眾不習慣對著螢幕申辦所需資料，較無真實感。
巡迴服務	直接與民眾面對面溝通，民眾較習慣且能真實感受稅捐稽徵機關用心與貼心之服務。	巡迴站設置時間不定，如宣傳管道不足，民眾不知前去辦理。

資料來源：本研究者彙整。

柒、稅捐稽徵機關除繁瑣之稅務工作外仍需加強為民服務，以提升高品質服務精神；惟稅務人力短缺，為將稽徵工作與便民服務同時兼顧，如逐漸以視訊客服方式取代巡迴服務方式，您認為可行性如何？有無其他建議方式？

本題係考量於 2010 年 12 月 25 日臺中縣、市合併後，在稅捐稽徵人力未增加之情形下，為同時兼顧稽徵工作與不斷創新之便民服務，是否以固定式之視訊客服方式取代人員巡迴服務方式，以節省人力資源，依其受訪者執行之經驗，說明可行性如何及建議方式。本題為本研究動機及目的之重心所在，期盼以相關之執行經驗作為本政策精進之參考。

本研究所有受訪者 A、B、C、D、E、F、H、I、J 皆認同在 e 化時代及稽徵人力不足之情形下，如能逐漸以視訊客服方式取代巡迴服務方式，應是可行的。

「其實在稅務人力短缺下，我也很贊成為民服務的工作所運用的人力能越少越好，像現在的時代都已經 e 化了，如能多運用網路辦理許多稅務工作，必能減輕同仁的壓力及負擔。」(A8-1)

「我認為可行，畢竟稅務人力短缺，還要請同仁到外面執行巡迴服務工作，是蠻辛苦的，且民眾目前運用視訊客服的情形也越來越多，我們局內也一直在擴點中。」(B8-1)

「視訊客服取代巡迴服務確有其必要性。」(C8-1)

「以現行人力限制下，以視訊方式辦理此項業務較為可行。」(D8-1)

「時代在進步，服務的方式自當有所變革，也許初始大家不喜歡或不習慣，所謂『趨勢不可擋』，以視訊客服方式取代巡迴服務方式，在稅務人力短缺的情況下，可能是未來不得不走的道路，只是尚有一段里程要努力。」(E8-1)。

「我非常贊成也認為應可行！」(F8-1)

「我贊同以視訊客服方式取代巡迴服務方式提供相關服務，除可節省人力，亦可提供民眾更為便捷之服務。」(H8-1)

「稅務稽徵工作繁瑣，近年來新增多項為民服務措施，惟人力不見增加，人力嚴重短缺的情形下，若能逐漸以視訊客服方式取代巡迴服務方式，當樂見其成。」(I8-1)

「若能跨機關合作，於相關業務機關設置視訊客服方式取代巡迴服務方式，是可行且有效率的。」(J8-1)

若能逐漸以視訊客服方式取代巡迴服務方式執行本政策，受訪者提供之建議方式，詳述如下：

一、廣設視訊服務站之據點及增加客服人力（受訪者B、D、F、H、I）

為能貼近民眾生活空間讓民眾就近即能辦理並實際體驗申辦稅務資料與諮詢之便利性，應增加視訊服務站據點之設置；另配合視訊服務站據點之增加，應增加專責客服人員，以避免長時間佔線無法加快服務，讓民眾因等候產生不滿，而影響本政策之推廣。

「只是，以我在執行客服時，有時候民眾上線數量超過已開的視訊數量時（如開6線，同時有8個上線）就會造成塞車的情形，反而讓民眾等候，所以，如未來以視訊客服方式取代巡迴服務方式時，應考量是否增加客服人力，以免良好的政策卻打折。」(B8-2)

「只是得增加多方服務據點並需尋求其他機關的協助與配合，才能真正有效擴展服務據點，免除民眾洽辦業務的往返路程；惟仍需增加客服服務人力，才能避免長時佔線，否則免除舟車勞頓，卻需耗費時間排隊等候，難免又遭詬病。」(D8-2)

「惟仍建議應廣設視訊點，尤其是偏遠地區，若發展成熟可能面臨客服人力不足問題，在分局人力不足下，屆時總局可能須另成立專責客服中心負責視訊服務。」(F8-2)

「惟廣設視訊點可能面臨客服人力不足問題，若視訊業務交由分局辦理，在分局人力已困窘之情況下，應由總局成立專責視訊服務之客服人力以為因應。」(H8-2)

「另外，人力及硬體設備也是將來視訊客服取代巡迴服務必須克服的重點。」(I8-3)

二、設置跨機關視訊服務站（受訪者A、C、J）

為能達到設置效益之最大化，並能藉由多個機關各自之宣傳管道擴展其政策行銷，建議可採跨機關聯合設置，以多樣化服務滿足民眾各種需求；且須透過協助設置之單位機關配合幫忙，才能真正落實視訊服務之優點。

「不過，未來如逐漸以視訊客服取代巡迴服務，我認為還是需要協力機關，如公所、戶政所全力幫忙，才能發揮效益。」(A8-2)

「惟設置時，建議以跨機關方式進行聯合設立，以達設置效益之最大化，且宣傳行銷更容易。」(C8-2)

「若能跨機關合作，於相關業務機關設置視訊客服方式取代巡迴服務方式，是可行且有效率的。」(J8-1)

三、專案巡迴服務之特殊性是否能被取代（受訪者 A、I）

視訊服務係由民眾因需要自行前往就近之服務站據點申辦稅務資料及諮詢，惟大多數民眾對於自身可以申請稅捐減免之權益較為不瞭解，為能真正落實讓民眾有感之稅務政策行銷，仍須藉由稅務平台之資料庫挑選出潛在客戶，以輔導辦理稅捐減免，如改以視訊服務取代專案巡迴服務，則無法讓有機會享受稅捐減免之民眾維護其權益，故專案巡迴服務是否因考量人力不足而改以視訊服務替代，仍應就民眾權益與稽徵人力不足之間權衡改進空間。

「另外專案巡迴服務站係以大數據的觀念挑檔選出潛在客戶來辦理稅務資料，亦成效非凡，民眾相當讚許，如全改成視訊服務，則較無法真正幫助到潛在需要幫助的民眾，建議以視訊客服之服務方式為主並以專案巡迴服務為輔補足潛在客戶之需求，才能真正達到主動為民、愛心辦稅的精神。」(A8-3)

「惟專案巡迴服務性質上比較視訊客服方式為主動，例如：主動挑檔寄發輔導函，輔導有機會享受稅捐減免之潛在客戶前來申請，類此主動挑選服務對象的策略，是否得以在視訊服務站妥善處理而得到相同績效？是一大挑戰！」(I8-2)

第三節 問卷調查分析

本研究運用臺中市政府地方稅務局自行設計之問卷為次級資料，調查民眾對「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」之使用情形滿意度並請其提供意見以改善本政策之缺失，以其問卷調查結果輔助本研究深度訪談分析資料，期以質為主量為輔之研究方式強化本研究之發現及建議。

臺中市政府地方稅務局就創新之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之巡迴服務及視訊服務分別設計不同問卷，分述如下：

壹、巡迴服務站問卷

本問卷調查之目的係瞭解民眾對於 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之巡迴服務站其使用情形滿意度及相關建議，其中就「便利性」、「服務態度」及「專業能力及素養」等三大項目為重點詢問項目，並以其提供之意見作為日後本政策檢討改進之參考，以提升服務效能。調查期間自 2014 年 4 月至 2014 年 12 月，共計回收 223 份意見調查表。

一、基本資料分析

在調查期間使用 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之巡迴服務的民眾在性別上，女性樣本比男性多，女性為 138 人（61.88%），男性為 85 人（38.12%）；在年齡上，調查受訪民眾以 31~40 歲及 41~50 歲各 58 人為最多數，各分佔 26.01%；其次為 51~60 歲有 53 人，佔 23.77%；在職業上，調查受訪民眾以家庭主婦 58 人為最多數，佔 26.01%，其次為服務業 44 人，佔 19.73%，整體受測基本資料如表 4-3。

表 4-3 巡迴服務站受測者基本資料分析表

基本資料之變項	選項	人數	百分比 (%)
性別	男	85	38.12
	女	138	61.88
年齡	20 歲以下	4	1.79
	21~30 歲	19	8.52
	31~40 歲	58	26.01
	41~50 歲	58	26.01
	51~60 歲	53	23.77
	60 歲以上	31	13.90
職業	學生	8	3.59
	軍公教	22	9.87
	服務業	44	19.73
	工業或製造業	26	11.66
	農林漁牧業	11	4.93
	自由業	26	11.66
	家庭主婦	58	26.01
	退休人士	24	10.76
	其他	4	1.79

資料來源：本研究彙整自臺中市政府地方稅務局 2014 年 M 愛 T 行動愛心稅務服務網意見調查表巡迴服務站第一次及第二次調查結果資料。

依據表 4-3 之調查結果，可得知使用本服務網之巡迴服務以女性居多，年齡以 31~40 歲及 41~50 歲青壯年為大多數，且多數為時間彈性之家庭主婦及服務業民眾。

二、地點：在何處巡迴服務站申辦或諮詢稅務案件？

經調查民眾洽辦地點以戶政事務所最多，計 435 人，佔 59.84%，其他地點（如配合學校之校慶、園遊會、公私營機關之講習或其他政府機關活動）計 195 人，佔 26.82%，位居第二，如表 4-4。

表 4-4 巡迴服務站申辦及諮詢稅務案件地點明細表

洽辦地點	人數	百分比 (%)
戶政事務所	435	59.84
區公所	97	13.34
其他	195	26.82
總計	727	100

資料來源：本研究者彙整自臺中市政府地方稅務局 103 年 M 愛 T 行動愛心稅務服務網意見調查表巡迴服務站第一次及第二次調查結果資料。

上述表 4-4 說明民眾至各巡迴服務站申辦或諮詢稅務案件服務量之多寡，如設置巡迴服務站之宣傳管道皆一致情形下，於各戶政事務所設置之巡迴服務站申辦或諮詢稅務案件服務量較多的原因，應係其戶政業務中有許多與稅捐稽徵機關互相關聯之業務（如設立新戶籍，需檢附房屋稅籍證明或辦理戶籍遷出遷入後須向稅捐稽徵機關辦理地價稅自用住宅用地申請），民眾前往辦理更改相關資料時，亦可同時利用現場之巡迴服務站一併辦理稅捐減免或更正稅務相關資料。

三、內容：在巡迴服務站洽辦或諮詢之稅目是？

經調查至巡迴服務站之民眾以辦理地價稅最多，計 425 人，佔 44.22%，另辦

理房屋稅計 258 人，佔 26.85%，位居第二，如表 4-5（每人前來申辦或諮詢稅目可能不只一樣，所以總計非等於調查人數）。

表 4-5 巡迴服務站申辦及諮詢稅目明細表

稅目別	人數	百分比 (%)
房屋稅	258	26.85
地價稅	425	44.22
契稅	36	3.75
土地增值稅	63	6.56
使用牌照稅	121	12.59
印花稅	17	1.77
娛樂稅	17	1.77
國稅	24	2.49
總計	961	100

資料來源：本研究彙整自臺中市政府地方稅務局 2014 年 M 愛 T 行動愛心稅務服務網意見調查表巡迴服務站第一次及第二次調查結果資料。

上述表 4-5 說明民眾至巡迴服務站辦理較多的稅目是地價稅及房屋稅，配合表 4-4 之調查結果分析：民眾至戶政事務所設置的巡迴服務站申辦或諮詢稅務案件數最多，可得知民眾在辦理戶籍地址相關異動時，亦需於稅捐稽徵機關之相關稅籍資料一併辦理更正（如更改相關稅目之郵寄地址或設立新戶籍，需檢附房屋稅籍證明或辦理戶籍遷出遷入後須向稅捐稽徵機關辦理地價稅自用住宅用地申請地價稅自用住宅用地重新申請等），即可利用現場之巡迴服務站申辦或諮詢，其中尤以辦理房屋稅及地價稅相關業務居多，致該二稅目之服務量最多。

四、滿意度：對本服務網之巡迴服務的整體、便利性、服務人員之服務態度與專業能力及素養之滿意度？

調查使用 M 愛 T 行動愛心稅務服務網巡迴服務之民眾對其整體創新政策、提供之便利性，並對其服務人員之服務態度、專業能力及素養之滿意度，經調查結果，對其整體創新政策感到非常滿意者的比率最高，計 469 人，佔 65.51%，滿意者計 258 人，佔 35.49%，合計滿意者已達 100%；其對便利性之滿意度為感到非常滿意者，計 470 人，佔 64.65%，滿意者計 257 人，佔 35.35%，合計滿意者為 100%；其對服務人員之服務態度滿意度為感到非常滿意者，計 508 人，佔 69.88%，滿意者計 219 人，佔 30.12%，合計滿意者為 100%；其對服務人員之專業能力及素養滿意度為感到非常滿意者，計 500 人，佔 68.77%，滿意者計 226 人，佔 30.12%，合計滿意者為 99.86%，如表 4-6。



表 4-6 巡迴服務站滿意度調查表

單位：人

項目	非常滿意 (%)	滿意 (%)	不滿意 (%)	非常不滿意 (%)	總計 (%)
整體政策	469 (64.51)	258 (35.49)	0 (0)	0 (0)	727 (100)
便利性	470 (64.65)	257 (35.35)	0 (0)	0 (0)	727 (100)
服務態度	508 (69.88)	219 (30.12)	0 (0)	0 (0)	727 (100)
專業能力及素養	500 (68.77)	226 (31.09)	1 (0.14)	0 (0)	727 (100)

資料來源：本研究彙整自臺中市政府地方稅務局 2014 年 M 愛 T 行動愛心稅務服務網意見調查表巡迴服務站第一次及第二次調查結果資料。

歸納表 4-6 之調查結果，可以瞭解民眾對其巡迴服務站設置之整體創新政策、便利性、服務人員之服務態度、專業能力及素養多數是相當滿意的，尤其對「服務人員之服務態度」滿意度更是所有項目中最高的，由此可見，主動走出辦公室，貼近民眾之熱情服務仍是民眾最有感也最需要；另對於服務人員之「專業能力及素養」不滿意之民眾有 1 人，因該民眾未敘明原因，無法瞭解對其稅務專業及素養有何不滿意之處，應提醒同仁在回收問卷時立即詢問該民眾，始能作為政策改善進步之努力方向。

貳、視訊服務問卷調查

本問卷調查之目的係瞭解民眾對於「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」視訊服務站之使用情形滿意度及相關建議，其中就「便利性」、「服務態度」及「專業能力及素養」

等三大項目為重點詢問項目，並請其提供意見以作為日後本政策檢討改進之參考，並以提升服務效能。調查期間自 2013 年 8 月 2 日至 2014 年 12 月 31 日，共計回收 1,105 份意見調查表。

一、基本資料分析

在調查期間使用「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」視訊服務站之服務的民眾在性別上，女性樣本比男性多，女性為 652 人（59.00%），男性為 453 人（41.00%）；在年齡上，調查受訪民眾以 31~40 歲計 397 人，佔 35.93% 為最多數，其次為 41~50 歲計 264 人，佔 23.89%；在職業上，調查受訪民眾以服務業計 292 人，佔 26.43% 為最多數，其次為工業或製造業計 205 人，佔 18.55%，整體受測基本資料如表 4-7。



表 4-7 視訊服務站受測者基本資料分析表

基本資料之變項	選項	人數	百分比 (%)
性別	男	453	41.00
	女	652	59.00
年齡	20 歲以下	3	0.27
	21~30 歲	160	14.48
	31~40 歲	397	35.93
	41~50 歲	264	23.89
	51~60 歲	162	14.66
	60 歲以上	119	10.77
職業	學生	17	1.54
	軍公教	139	12.58
	服務業	292	26.43
	工業或製造業	205	18.55
	農林漁牧業	7	0.63
	自由業	104	9.41
	家庭主婦	175	15.84
	退休人士	64	5.79
	其他	102	9.23

資料來源：本研究者彙整自臺中市政府地方稅務局 2014 年 M 愛 T 行動愛心稅務服務網意見調查表視訊服務站第一次、第二次及第三次調查結果資料。

依據上述表 4-7 調查結果，可得知使用本服務網之視訊服務以女性居多，年齡

以 31 歲~50 歲青壯年為大多數，且大多為時間彈性之服務業及較需要申辦稅務資料與諮詢之工業或製造業從業人員。

二、地點：在何處視訊服務站申辦或諮詢稅務案件？

經調查民眾洽辦地點以戶政事務所最多，計 939 人，佔 84.98%，里長辦公處計 99 人，佔 8.96%，位居第二，如表 4-8。

表 4-8 視訊服務站申辦及諮詢稅務案件地點明細表

洽辦地點	人數	百分比 (%)
戶政事務所	939	84.98
區公所	67	6.06
里長辦公處	99	8.96
總計	1,105	100

資料來源：本研究彙整自臺中市政府地方稅務局 2014 年 M 愛 T 行動愛心稅務服務網意見調查表視訊服務站第一次、第二次及第三次調查結果資料。

上述表 4-8 說明民眾於各戶政事務所設置之視訊服務站申辦或諮詢稅務案件量較多的原因，係戶政機關近年來於提升為民服務品質之工作相當重視，亦較能主動協助民眾申辦或諮詢其他機關之業務，且戶政業務中有許多與稅捐稽徵機關互相關聯之業務（如設立新戶籍，需檢附房屋稅籍證明或辦理戶籍遷出遷入後須向稅捐稽徵機關辦理地價稅自用住宅用地申請），民眾前往辦理更改相關資料時，亦可同時利用現場架設之視訊服務設備一併辦理稅捐減免或更正稅務相關資料。

三、內容：在視訊服務站洽辦或諮詢之稅目是？

經調查至視訊服務站之民眾以辦理地價稅最多，計 686 人，佔 48.62%，另辦理房屋稅計 544 人，佔 38.55%，位居第二，如表 4-9（每人前來申辦或諮詢稅目可能不只一樣，所以總計非等於調查人數）。

表 4-9 視訊服務站申辦及諮詢稅目明細表

稅目別	人數	百分比 (%)
房屋稅	544	38.55
地價稅	686	48.62
契稅	9	0.64
土地增值稅	25	1.77
使用牌照稅	84	5.95
印花稅	32	2.27
娛樂稅	9	0.64
國稅	22	1.56
總計	1,411	100

資料來源：本研究者彙整自臺中市政府地方稅務局 2014 年 M 愛 T 行動愛心稅務服務網意見調查表視訊服務站第一次、第二次及第三次調查結果資料。

上述表 4-9 說明民眾至視訊服務站辦理較多的稅目是地價稅及房屋稅，配合表 4-8 之調查結果分析：民眾至戶政事務所設置的視訊服務站申辦或諮詢稅務案件數最多，可以得知民眾在辦理戶籍地址相關異動時，於稅捐稽徵機關之相關稅籍資料亦須一併辦理更正（如更改相關稅目之郵寄地址或設立新戶籍，需檢附房屋稅籍證明或辦理戶籍遷出遷入後須向稅捐稽徵機關辦理地價稅自用住宅用地申請地價稅自用住宅用地重新申請等），即可利用現場之視訊設備申辦或諮詢，其中尤以辦理房屋稅及地價稅相關申請居多，致該二稅目之服務量最多。

四、滿意度：對本服務網之視訊服務的整體、便利性、服務人員之服務態度與專業能力及素養之滿意度？

調查使用 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之視訊服務之民眾對其整體創新政策、

提供之便利性，並對其服務人員之服務態度、專業能力及素養之滿意度，經調查結果，對其整體創新政策感到非常滿意者的比率最高，計 791 人，佔 71.59%，滿意者計 310 人，佔 28.05%，合計滿意者已達 99.64%；其對便利性之滿意度為感到非常滿意者，計 820 人，佔 74.21%，滿意者計 283 人，佔 25.61%，合計滿意者為 99.82%；其對服務人員之服務態度滿意度為感到非常滿意者，計 856 人，佔 77.47%，滿意者計 247 人，佔 22.35%，合計滿意者為 99.82%；其對服務人員之專業能力及素養滿意度為感到非常滿意者，計 834 人，佔 75.48%，滿意者計 270 人，佔 24.43%，合計滿意者為 99.91%，如表 4-10。

表 4-10 視訊服務站滿意度調查表

單位：人

項目	非常滿意 (%)	滿意 (%)	不滿意 (%)	非常不滿意 (%)	總計 (%)
整體政策	791 (71.59)	310 (28.05)	1 (0.09)	3 (0.27)	1105 (100)
便利性	820 (74.21)	283 (25.61)	2 (0.18)	0 (0)	1105 (100)
服務態度	856 (77.47)	247 (22.35)	2 (0.18)	0 (0)	1105 (100)
專業能力及素養	834 (75.48)	270 (24.43)	1 (0.09)	0 (0)	1105 (100)

資料來源：本研究彙整自臺中市政府地方稅務局 2014 年「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」意見視訊服務站第一次、第二次及第三次調查結果報告資料。

歸納表 4-10 之調查結果，可以瞭解民眾對其視訊服務站設置之整體創新政策、便利性、服務人員之服務態度、專業能力及素養大多數是相當滿意的，其滿意度皆

高達 99% 以上，尤其對「服務人員之服務態度」的滿意度更是所有項目中最高的，由此可知，優良親切的服務態度是政策成功的重要關鍵，亦能展現稅捐稽徵機關貼心用心的服務熱誠；惟仍有對視訊服務不滿意情形，分述如下：

- (一) 整體政策：不滿意者計 1 人及非常不滿意者計 3 人，調查其原因皆為網路連線速度太慢致等待時間過久，經分析因部分配合設置視訊之單位、機關電腦設備老舊或網路傳輸速度較慢，致辦理過程造成民眾久候而產生不滿意之情形。
- (二) 便利性：不滿意者計 2 人，調查其原因亦為網路傳輸速度較慢致辦理過程需久候，服務造成中斷不順暢而產生不滿意情形。
- (三) 服務態度：不滿意者計 2 人，調查其原因係同仁在執行視訊服務時，因當日網路連線無法正常連結，為急於解決連線問題，致態度上過於緊張，造成民眾對其服務態度不滿意，另一位民眾對其服務態度不滿意之原因係因於申辦使用牌照稅身障者免稅時，因需攜帶之證明文件缺漏，服務同仁未能細心委婉加以解說，致感受不好。
- (四) 專業能力及素養：不滿意者計 1 人，調查其原因係網路無法正常連結，因修復時間較久，致民眾感覺不夠專業，非稅務本身之相關問題。

五、相關建議

對本服務網之視訊服務站設置，民眾之建議整理如下：

- (一) 升級電腦設備及強化網路連線速度，縮短民眾等待時間。
- (二) 改善收音不佳問題，以正確瞭解民眾需求。
- (三) 視訊設備放置地點應與公共區域區隔，避免相互干擾及防止個資外漏。
- (四) 加速視訊連線至客服人員之等候時間，以免因久候導致民眾不悅。

對於以上建議，臺中市政府地方稅務局針對網路連線問題，已簡化視訊服務流程並訂定標準作業程序（SOP），以節省操作時間，縮短民眾等候時間，另電腦老舊問題因電腦設備為配合機關所有，仍需待配合機關自行將電腦設備升級始能改善；

對於視訊收音不佳遭受雜音干擾問題，已提供外接式耳機麥克風接收，以減少於視訊時外圍聲音影響；還有民眾建議為防個資外流及周邊環境相互干擾，將視訊設備放置點與公共區域區隔問題，經調查目前視訊配合單位、機關多把視訊點設置於公共洽公空間，係為一方面增加能見度藉以宣傳視訊服務站，另一方面為節省人力，請志工或替代役或服務台同仁協助民眾使用視訊設備，故無法另闢空間請專人協助視訊，惟為免個人資料外漏，已製作固定式證件夾供民眾擺放，以縮減出示證件後，調整擺放證件之位置及時間；另就民眾等候上線時間較久問題，亦已設置視訊語音提示系統，在民眾登入視訊系統後，客服視訊中心約在 1 分鐘內即可收到服務提示訊息，收到提示訊息後視訊人員即會登入與民眾視訊，大幅度減少民眾等候時間。

參、巡迴服務與視訊服務比較分析

以基本受測資料說明使用巡迴服務與視訊服務之女性樣本皆多於男性樣本，係因一般女性對經濟管控較為注意且因部分為家庭主婦，時間較為充裕，致女性民眾較為多數；在年齡上同樣落在 31~40 歲為大多數，係因此階層年齡之民眾較能接受創新之政策並加以使用；在職業上使用巡迴服務多為服務業及家庭婦女之民眾，而使用視訊服務則為服務業及工業或製造業之民眾為大多數，兩者相同的是皆有時間較為彈性的服務業，不同的是較常使用巡迴服務的是家庭主婦，究其原因係配合不定時之巡迴服務僅有家庭主婦較有彈性時間可使用，亦有可能因家庭主婦一般為家中經濟之管控者，較為關切稅捐減免事宜；另視訊服務較常使用者還有工業或製造業之民眾，因該民眾多為固定上班族群，配合視訊服務係固定於上班時間設站之特質，上班族群較習慣前往使用。

以服務之地點及內容使用數據說明巡迴服務及視訊服務皆在戶政事務所使用地價稅及房屋稅相關申請為大多數，係因該配合機關為公部門且辦理之業務性質與稅捐稽徵機關相關稅目有連帶關係，致無論係巡迴服務或視訊服務皆呈現相同結果。

就巡迴服務及視訊服務兩者之滿意度經調查皆高達 99% 以上，其中滿意度最高之項目皆是服務人員之「服務態度」，可見兩者雖是不同服務方式，但在民眾感知範圍內，仍認為服務「態度」是所有服務過程中最重要之因素，亦為政策執行好壞與成敗之關鍵；惟不同的是，視訊服務較巡迴服務之不滿意情形為多，究其原因多為網路傳輸速度及電腦設備老舊導致辦理過程不順暢，增加民眾等候時間，另一原因因為巡迴服務係同仁親臨現場服務民眾，如有問題可現場立即解決，民眾亦能感受服務之熱誠，且使用之資訊設備為自行準備之設備，較為熟悉也較穩定，較能減少設備使用之問題；反之，因視訊服務係透過配合機關之電腦設備申辦稅務資料及諮詢，如因設備老舊未升級或其他相關連線問題產生，因同仁係在遠端連線服務較無法立即解決問題，致民眾久候不耐煩，影響對本政策之滿意度。



第五章 結論

要維持一個國家的永續發展，就必須有健全的財政收入，而賦稅收入即為其佔有比例最多之部分，足見其重要性；一般國家所有的公共建設、社會福利、軍事國防、教育文化、科技研發、環境保護及社區發展等之經費來源幾乎由此支應，而地方政府之地方建設與福利支出之財源除部分由中央政府補助外大部分亦由地方稅捐徵收而來，因此，為提升民眾瞭解納稅之重要性，進而誠實納稅，真正體會「取之於民、用之於民」之理念，必須加強及落實稅務政策行銷。

本研究以文獻探討之行銷相關理論與貼近本研究主題之「稅務政策行銷」、「地方稅務服務品質及顧客滿意度」相關領域研究為理論基礎，定義出本研究個案之政策行銷涵義及設定其政策行銷模式，並透過與規畫或執行臺中市政府地方稅務局之業務承辦單位同仁之深度訪談，輔以使用過本研究個案之民眾所填之問卷調查分析，綜合歸納出本研究之發現，並依其研究發現給予相關研究建議，供其他稅捐稽徵機關規劃執行稅務政策行銷之參考，茲整理分述如第一、二節。

第一節 研究發現

本論文係探討臺中市政府地方稅務局之稅務政策行銷經驗並以其創新之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網為個案研究，透過深度訪談結果及問卷調查分析，綜合歸納本研究之研究發現，茲整理並說明如下。

壹、臺中市政府地方稅務局稅務宣導政策及簡政便民政策之稅務政策行銷情形與面臨之困境與問題。

一、租稅宣導政策

整理本研究深度訪談受訪者對有關規劃、執行稅務政策行銷之經驗，發現租稅宣導政策中行銷效果最好的是：透過專業訓練之同仁所擔任之宣導講師至各分局轄區內之國中、小學校與師生面對面透過各式各樣租稅宣導影片並有獎徵答分送小禮物，以及校慶運動會或園遊會之設攤活動，和配合政府機關、民間企業及社區舉辦之租稅講習；因可透過不同宣導對象規劃深淺程度講習內容，並可加強最新政策法令規定及一般民眾較常諮詢之問題，以面對面方式，透過講解、舉例與討論加深民眾記憶並使之瞭解。另印製各稅目及為民服務之宣導摺頁、廣告單及夾報方式之稅務政策行銷方式，其效果亦不錯。

惟部分受訪者雖肯定透過專業訓練同仁現場面對面宣導租稅概念及相關法令規定之行銷效果是卓越的，但因某些講習係由其他政府機關或特定組織邀請舉辦，其參與講習之民眾皆為特定人士，致普及性欠佳；且人力不足無法依年齡或職業區分宣導內容，另因課稅機關是強制民眾繳納金錢之不受喜愛的政府機關，所以較少單位或機關邀請宣導、講習及設攤。

綜合上述受訪者之執行經驗，稅務宣導政策中最能達到宣導效果的是實際與不同對象面對面互動之宣導與講習，故應落實普及所有的宣導對象；惟如何在人力資源有限及稅捐稽徵機關品牌形象不佳之情形下，加強各類、各層級的普羅大眾之稅

務政策宣導，則是目前及未來應努力的方向。

二、簡政便民政策：

稅捐稽徵機關之稅務政策除租稅宣導政策是必須加以推廣以維護民眾「知」的權利外，對如何便利民眾繳稅、申辦稅務資料及簡化行政流程等之簡政便民政策亦是不可或缺的部分，此兩類政策應同時進行且雙管齊下。經訪問受訪者之執行經驗，絕大部分受訪者都認為本研究個案：M 愛 T 行動愛心稅務服務網之便民服務政策成效最好，係因該服務網為主動將微型稅務局搬出辦公室以外，就近協助民眾申辦稅務資料及方便諮詢稅務問題，突破一般民眾皆須至固定政府機關辦理相關資料之被動協助，其便利性除廣受好評外亦獲得民眾贊同及支持；另該服務網之視訊服務亦達到「一處申辦、全程服務」之優質、快速及完整之服務特質，避免民眾要跑多處機關辦理之窘境及節省寶貴時間。

為順應科技時代及網路 e 世界的興起，臺中市政府地方稅務局自行設計「中稅 e 把照」APP 軟體，亦為簡政便民政策中成效良好之服務政策；只要民眾下載此軟體，即可讓民眾隨時隨地透過該軟體拍照上傳相關附件申辦稅務資料，相當便民且節省民眾交通往返時間及郵資、影印相關費用；本研究之個案：M 愛 T 行動愛心稅務服務網之使用傳輸工具即為該軟體，故該軟體在簡政便民政策行銷中扮演相當重要的角色。

惟就上述最佳之簡政便民政策：M 愛 T 行動愛心稅務服務網，其行銷上所面臨之困難及問題依其受訪者之執行經驗，係著重於「人力不足」、「宣傳不夠」、「選擇地點不易」及「課稅機關形象不佳」等四大重點；對應於本研究個案之政策行銷模式中之行銷策略組合，即為「人員」、「溝通」、「便利性」及「夥伴」等策略，另機關形象亦是造成政策行銷成效好壞之因素。

換言之，為能有效執行本服務網之行銷，在人員方面，因稽徵人力有限，如何配合各場次規模妥善運用人力執行；在溝通方面，如何增加宣導管道，讓民眾皆能

獲得巡迴服務站及視訊服務站相關據點訊息以提升民眾使用率；在便利性方面，因視訊服務站皆固定於相關政府機關內，如各區公所及戶政事務所等，民眾易熟悉較無不便之處，惟巡迴服務站之設置地點，因係巡迴各處無固定地點，故其便利性之考量，易影響民眾是否前來申辦稅務資料及諮詢稅務問題之重要關鍵，另協助設置據點之配合機關是否願意加強推廣本服務網之便民政策，讓民眾知道且願意使用，亦為是否提高民眾使用率之因素；再者，稅捐稽徵機關之業務因係強制從民眾擁有之錢財中部分徵納而來，造成民眾對稅捐稽徵機關是不喜愛的、甚至如無需要也不想瞭解相關維護自身權益之法令規定，因此所推行之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網簡政便民政策雖立意良善，民眾仍較不願意主動瞭解並使用，故如何行銷本服務網之優質便民政策，以增加民眾之好感度，藉以建立最佳機關形象，是亟待努力之方向。

另臺中市政府地方稅務局自行設計「中稅 e 把照」APP 軟體，因城鄉差距、宣傳不足及使用人非為納稅人相關問題，致使用普及度及使用率不佳情形，亦造成稅務政策行銷好壞之影響因素；惟持有智慧型手機或平板電腦之人數已日漸趨多，且為節省稽徵人力付出並增加便利性，仍應就相關宣傳管道努力行銷該 APP 軟體，以創造民眾與稅捐稽徵機關雙贏之局面。

綜合上述研究發現，稅捐稽徵機關在規劃執行稅務政策行銷時，應妥善有效運用人力資源，對於自行設計之 APP 軟體應加強推廣以普及化，宣導講習著重於普及所有民眾並分齡分職業類別設計宣導內容，提升申辦稅務資料及諮詢之便利性並尋求夥伴的協助，藉以提升稅捐稽徵機關之形象品牌，始能讓民眾更願意瞭解並使用相關稅務宣導及服務。

貳、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般及專案巡迴服務站所面臨的困難與問題。

經訪談受訪者相關執行經驗及參考臺中市政府地方稅務局自行設計之問卷調查結果，整理分析如下：

一、執行單位面臨之困難與問題：

執行「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」巡迴服務時所面臨的困難與問題，係為人力、宣傳、設置地點及時間與網路連線問題，茲分述如下：

(一) 稽徵人力有限，應如何妥善運用人力

目前巡迴服務站之設置係為一般巡迴服務站及專案巡迴服務站同時進行，雖服務民眾之深度與廣度可因多元設站而提升，但相對上更顯稽徵人力之不足，而需借調他股同仁支援設站之服務工作，且因相關因素之影響（如宣傳是否足夠、配合機關是否協助及民眾是否需要，還有設站時間是否可前往等）造成難以預估申辦稅務資料及洽詢民眾之多寡，致無法決定多少執行人力。

(二) 宣傳管道是否充足，影響申辦民眾數量

因稅捐稽徵機關為公部門，受限於預算限額內，非如一般企業之宣傳廣告能自行決定且運用自如，僅能利用簡單文宣、網路資源及協助設站單位或機關的幫忙，宣傳設站之訊息。就一般巡迴服務站而言，大多選擇配合人潮多之宣導設攤活動藉以提升申辦或諮詢民眾使用量，惟如宣傳不足，民眾仍不知有此便利申辦稅務資料之服務，且較受有獎徵答或相關法令宣導之吸引，造成民眾使用量仍無法彰顯；專案巡迴服務站之服務對象係收到輔導函之民眾，較為特定對象，加上設置據點之里鄰長多會協助，較無宣傳之問題。

(三) 設置服務據點位置及時間，決定民眾申辦意願

1. 設置服務據點位置

一般巡迴服務站為聚集人潮以增加使用率，大多選擇配合租稅宣導設攤活動併同設置，惟有時受限場地規模，致服務據點位置是否在明顯處及擺放相關設備空間是否足夠，皆會影響民眾注意度及服務順暢度，另專案巡迴服務因考量人力限制下較無法逐場辦理，如聯合附近里別共同辦理，其設置據點之選擇亦相當重要，攸關民眾前來申辦的距離遠近亦會影響其洽辦意願。

2.設置服務據點時間

一般巡迴服務因係配合設攤活動大多於假日；而專案巡迴服務依受訪者經驗，隨著設置服務站時間不同，民眾前來申辦稅務資料及諮詢的件數亦不同，如平日上班時間及假日設站服務之人數約為發出輔導函之一成，如為平日晚上，則前來申辦稅務資料及諮詢的件數則較多，為發出輔導函之二成至三成，由此得知設站時間會影響民眾洽辦意願。

(四) 網路連線速度決定申辦時間，亦影響民眾滿意度

因巡迴服務係使用自行準備之平板或筆記型電腦透過無線網卡於設置據點協助民眾申辦稅務資料，惟受限當地網路訊號強弱，致影響申辦速度，如因網路遲延或斷線，而須請民眾等候或改以文書寄發，則失去便民之服務宗旨，恐令民眾不滿意而不再使用本服務網。

二、民眾滿意度問卷調查：

經調查結果，民眾對其巡迴服務站設置之整體創新政策、便利性、服務人員之服務態度、專業能力及素養之平均滿意度高達 99.965%，其「服務人員之服務態度」之滿意度是所有項目中滿意度最高的，顯而易見透過人與人間之直接面對面溝通服務，讓民眾真正體會本服務網帶來之便利，已創造好感度也增加機關形象。

相對於巡迴服務，視訊服務之滿意度雖亦高達 99.798%，仍略差於巡迴服務之滿意度，分析其民眾反應不滿意之原因皆為網路連線問題，亦同於上述執行巡迴服務時所面臨之困難與問題，既係同樣有此類問題，民眾卻對視訊服務之滿意度呈現較差之情形，可以看出一樣都是透過面對面服務，民眾仍對於人員親自服務與面對螢幕之滿意度仍為不同。

歸納上述研究發現，雖其巡迴服務之政策行銷效益，可就人員、宣傳、設置服務站據點及時間與網路連線問題，思考其精進之方法；惟考量在稽徵人力不足之情形下，比較其一般巡迴服務及專案巡迴服務之辦理情形及績效，是否僅辦理專案巡

迴服務即可達成該政策行銷效果？應可多加考量，以節省稽徵人力。

參、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網政策行銷策略中最重要之行銷策略。

本服務網之政策行銷策略組合為計畫、服務、人員、便利性、溝通及夥伴，亦即為完善的執行本政策行銷，需有周全詳盡的計畫、為民服務的熱誠、具有充足之專業能力及素養的稅務人員、便利民眾申辦稅務資料及諮詢之管道、多元有效之宣傳途徑及協助推展稅務服務之配合機關，此六大項策略缺一不可，皆有其重要性，經本研究訪談結果，歸納其「人員」及「便利性」為本政策行銷中最重要策略，茲分述如下：

一、人員之專業能力、素養及熱誠為本服務網執行成效之關鍵

如本研究之研究動機所述，於大臺中縣、市合併後，其稅捐稽徵人力未增加之情形下，又需服務幅員遼闊之大臺中市民，應如何提升為民服務工作，是一大挑戰！且執行人力充足與否常決定服務民眾量之多寡，惟受限於為民服務業務種類繁多且人力不足之困境裡，應如何改善相關便民政策始能兼顧簡政便民精神並減少人力支出，為本研究之重點所在。

「人員」既為本服務網重要行銷策略，即應有效規劃及運用，且在稽徵人力不足情形下，更應妥善使用有限人力資源以確實執行本服務網之政策目標，如前相關領域研究所述，對執行人員應進行專業教育訓練以提升專業能力及素養，並培養愛心、耐心及認同所實施之政策行銷，才能有優質專業服務態度做好本服務網之為民服務工作，且制定獎勵措施，以鼓勵精進為民服務之優秀人員；並為減少人員外出巡迴之次數及時間，應強化民眾對於資通訊設備之利用，並致力於稅務宣導讓民眾習慣及瞭解申辦稅務資料及諮詢之多元管道，如多利用線上申辦或視訊客服等，始能兼顧稅捐稽徵工作及提升為民服務精神。

二、便利性為本服務網之行銷目標亦為重要因素，不可或缺

稅收為國家及地方政府重要財源，維繫著其營運及發展；但同時又是從民眾擁有之財產中強制徵納而來，對民眾而言，面對稅捐稽徵機關較為懼怕且不喜歡，因

此，除利用多元宣傳管道讓民眾瞭解課稅之重要外，對於申辦稅務資料及諮詢稅務問題之便利管道，應加強創新及簡化流程，讓民眾感受稅捐稽徵機關之貼心、用心及愛心，並以增加對稅捐稽徵機關之好感度，以提升機關形象，間接提高其繳稅意願。

是以，本服務網即以便利性為出發點，並以人員主動出擊之一般巡迴服務站及專案巡迴服務站與固定式之視訊客服服務，提供多元便利管道服務民眾，惟應加強「溝通」之行銷策略，讓民眾皆能知道本服務網之設站訊息，始能增加使用率。

綜上研究結果，本服務網之行銷策略組合應能相互配合並互為增進政策行銷效益之重要推手，且就人員之妥善有效運用及便利性之維持及創新，更應為本服務網之重要努力目標。

肆、M 愛 T 行動愛心稅務服務網之行銷策略組合於稽徵人力不足下如何精進與改善

大臺中市轄區所轄範圍包含山區、海線地區及屯區，最遠至和平區，其屬性有鄉村區及都會區，依其各區屬性民眾對其使用公部門相關政策措施之習慣亦不同，綜合受訪者經驗，居住其鄉村型民眾較喜愛並能接受之服務方式為巡迴服務，因其與服務人員面對面溝通洽詢，較有真實感且亦能感受稅務服務之貼心，相較於視訊服務，請其面對螢幕之服務方式，較不熟悉也較不習慣；居住都會區之民眾，則較能接受視訊服務之服務方式，因其服務地點及時間固定，配合上班時間及都會特性，較能接受並願意使用，且因巡迴服務是不定期且無固定的據點，如宣傳不足，較無法獲知相關訊息加以使用。另有受訪者認為除轄區屬性外，其影響因素為民眾之需求，如民眾實際上需要申辦稅務資料或詢問相關稅務問題，可就近到視訊服務站辦理，且可一處辦理、全程服務；而對於有機會申請稅捐減免之潛在客戶，較需透過巡迴服務站之執行人員主動協助其稅捐健診或專案挑檔出可能符合減免規定之民眾，以輔導其可適用稅捐減免之申請。

臺中市政府地方稅務局所屬 8 分局之各個分局服務轄區範圍之屬性皆為不同，致執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之服務方式成果亦為不同；惟受限稽徵人力不足之情形

下，如何依其屬性及需求並配合有限人力下，落實執行本服務網之為民服務精神，綜合受訪者執行經驗，依其政策行銷策略組合分述如下：

一、計畫

為完善執行公共政策，必須先訂定相關計畫以為遵行，並應依執行成效加以修正，如本研究前所述及之政策行銷定義：「公部門與所屬人員對於欲實施之公共政策或公共議題，運用行銷策略及工具，讓民眾需求獲得滿足進而支持及贊同公共政策，以提高政策執行效率之動態過程。」故臺中市政府地方稅務局為落實主動積極之為民服務政策而創新之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網，亦訂有「臺中市政府地方稅務局 M 愛 T 行動愛心稅務服務網作業要點（2015.7.13 更名為臺中市政府地方稅務局厝邊服務要您好稅作業要點）」供所屬 8 分局執行依循，並訂有獎懲標準以激勵執行人員；惟因該要點係為一體適用並未考量各分局所屬轄區特性及民眾習慣，致造成某些分局於執行上產生部分的困境，如民權分局負責之轄區係屬大臺中之精華地段，服務件數卻落於倒數第二，歸納其原因除服務場次不多外，且鄰近大智及東山分局亦分散服務件數，又該分局之編制為四個股，受限負責執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之人力相較其他分局更顯不足，致巡迴服務件數相對其他分局減少許多，及沙鹿分局負責轄區為沙鹿區等 8 區，其負責轄區多屬鄉村型區域，雖民眾較習慣巡迴服務方式，但因轄區廣泛且為民服務人力有限，無法落實至所轄各區巡迴服務，僅能就偏遠地區（如大甲、大安及外埔）設置固定巡迴服務站（目前於每星期三上午於大甲區公所設置巡迴服務站）再搭配宣導活動設置巡迴服務站，其政策行銷效果仍以固定巡迴服務站件數最好。因此，本服務網之作業要點應於執行後依各分局所轄區域屬性及民眾習慣做適當彈性調整，以供各分局執行本服務網時之依據。

二、服務

公部門與私部門最大的不同即在於公部門提供的是無形的服務，而私部門生產

的是有形的產品，為能讓大臺中市民真正體會稅捐稽徵機關之無形服務，必須創新簡政便民服務政策並加以行銷，本服務網即因此順應而生，依目前本服務網之服務方式，皆令民眾相當滿意；惟服務除以人員服務外亦可使用相關資通訊設備代替人員之服務，以本研究之動機及目的而言，因稅捐稽徵人力不足，為能兼顧稽徵工作及減少人員巡迴壓力，應多設計相關網路申辦功能以提升民眾使用資通訊設備辦理稅務資料之習慣，並以循序漸進方式，先讓民眾熟悉住家附近之固定視訊服務據點並使用該設置之視訊設備辦理稅務資料及諮詢，透過關係行銷讓使用過的民眾加以推廣，再逐漸以網路行銷方式，協助以民眾所有之資通訊設備申辦所需資料，除能解決人力不足之窘境外亦能做好服務工作。

三、便利性

便利性幾乎是所有為民服務政策必要有的特性，本服務網更是依此特性而設置，一方面透過不定期巡迴服務站服務民眾，另一方面亦設置固定之視訊服務站讓有需要申辦稅務資料及諮詢稅務相關問題之民眾去固定地點使用稅務服務，其便利性已做得相當完善並為民眾所贊同；惟考量稽徵人力不足下，又要達成便利民眾洽辦稅務資料之目標，仍應思考如何規劃以獲得最大效益。

依受訪者執行經驗歸納之意見，可廣設視訊服務站以減少人員外出巡迴服務所造成人力不足之壓力，且為因應視訊服務站據點變多，可能造成民眾與客服人員連線使用上擁擠之情形，可考慮設置專責客服中心並改善網路連線品質及速度；另專案巡迴服務站因與視訊服務站之客群不同，目前仍應考量在人力足以支應下，聯合里別共同辦理並加強所使用之中稅 e 把照 APP 軟體之推廣，讓民眾在家即可使用，以漸漸減少專案巡迴服務次數。

四、人員

擁有專業能力及素養還有對公共事務熱誠之人員，是所有公共政策成功行銷之關鍵，亦為政策行銷有效之核心，除應加強內部之教育訓練以提升專業度並內化優

質服務態度為習慣外，並能妥善運用有限之人力資源，減輕其辦理多重工作之壓力，以能落實為民服務精神。

臺中市政府地方稅務局對於執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之人員，皆已強化專業知識及培養面對民眾之耐心，並以親切笑容及專業能力讓民眾申辦稅務資料及諮詢時，都能相當滿意（以滿意度之問卷調查中，其人員之服務態度令民眾最為滿意）；惟在稽徵人力不足且為民服務工作又與日俱增且須同時進行之情形下，其執行本服務網之人員已無法全然辦理，常需邀請他股同仁協助支援，致造成他股同仁之困擾，惟為民服務工作是讓民眾直接有感之服務政策且能提升機關形象之必要作為，所以在其困境下為能突顯本服務網之績效，應可廣設視訊服務站代替一般巡迴服務站，且為適應不同需求之民眾，其專案巡迴服務仍應聯合附近里別繼續執行，並考量其政策行銷效果及不浪費人力資源，可選擇平日晚上設置專案巡迴服務站。

五、溝通

溝通對於使用本服務網之民眾量占有極大之決定關鍵，亦即宣傳充足，大多民眾知道本服務網之便民政策，即會利用此管道申辦稅務資料及諮詢，其使用量增多；如宣傳不足，知道本服務網之便民政策的民眾自然不多，則其巡迴服務時，其申辦稅務資料及諮詢之民眾量亦會減少，因此，多元管道宣傳是增加民眾使用量之重要因素。

目前本服務網之溝通管道係透過網路平台、海報、傳單及配合機關之宣傳，惟經受訪者執行經驗表示其宣傳仍不足，除專案巡迴服務站係因發送輔導函請有機會享受稅捐減免之民眾前來辦理外，另一般巡迴服務站及視訊服務站之設置仍因宣傳不足致辦理件數無法加速成長，依前述相關領域研究，可在預算內選擇利用率較高的宣導途徑，如運用相關議題行銷之媒體報導、配合民間企業推出之 APP 軟體宣傳（如下載遊戲或線上欣賞影片時須先看完本局宣導廣告始能下載）或配合本市特有大活動或邀請民眾加入粉絲團按讚贈送宣導品等，亦請配合設置據點之單位、

機關協助宣傳，讓宣傳效果加倍。

六、夥伴

隨著時代進步、民眾知識水平提升，對於公共政策之需求已逐漸增多，因此，公共政策亦應隨著創新及多元化，惟在限縮公務人力下，為做好符合民眾需求之公共政策，須尋求夥伴之協助，集結多方資源共同辦理，始能創造最大效益。

本服務網之巡迴服務站及視訊服務站皆運用各配合單位、機關所提供之場地協助設置以供民眾前來申辦稅務資料及諮詢，如配合單位機關能認同此項為民服務政策，並能熱情協助加以推廣，對於本服務網之執行成效會有相當大助益，另依問卷調查結果，民眾大多使用巡迴及視訊服務站之設置據點係於戶政事務所，可見民眾之需求較集中於辦理戶籍異動時同時辦理稅籍資料之更改，故對於戶政事務所之夥伴關係應加強管理，如能於相關考核時將協助推動本服務網之績效列入評比，亦能鼓勵其配合推廣。

另有受訪者表示，為解決人力不足之窘境及達成分享資源、共同創造最大效益之目標，可採用跨機關聯合設置服務站，以減少人力資源之浪費並增加多元行銷管道。

第二節 研究建議

綜合上述之研究發現及本研究之研究動機及目的，在大臺中縣、市合併後，面臨幅員廣闊之 29 區大臺中市民，以其未增加之稅務稽徵人力同時辦理稽徵業務及稅務政策行銷工作，實有相當的難度及困境；惟為讓民眾了解課稅之重要性以增加稅源維持國家、地方政府的發展，其稅務宣導及創新簡政便民政策仍應加強；依據 OECD 所定義之「良善治理」(Good Governance) 理念，認為政府服務應在投入整體政府資源最小比例前提下，獲得最高的服務價值，因此，如何在人力不足之情形下創造最高之服務價值？依本研究之發現，重點歸納本研究之建議，應於精簡「人力」與加強「宣導」兩大構面加以改善，始能同時做好稽徵業務及為民服務工作。

壹、精進網路科技及夥伴關係，以減少人力付出

一、加強網路使用習慣及維護個人資料安全

目前除於本局機關專屬網站上設置線上試算稅額、稅務生活 e 指通、網路繳稅服務、線上代書、線上申辦、得來速預約、e 管家、地方稅網路申報、跨機關國稅業務線上申辦-稅務入口網、跨機關一臺中市政府服務 e 櫃檯及查詢各種線上申辦進度之多元化申辦稅務資料管道，還有 QR Code 行動條碼 及中稅 e 把照 APP 軟體可供智慧型手機申辦稅務資料，民眾免出門，即可隨時隨地完成申辦手續並可查詢申辦進度，省時省力又便利；惟因城鄉差距之關係，以大臺中市而言，仍有大部分民眾不習慣以網路或智慧型手機辦理相關所需資料，仍較喜歡親自至本局及各分局洽辦相關業務，致仍無法避免增加服務人力，以善盡服務之精神，故建議於網路申辦這一未來勢不可擋之趨勢，應加強推廣、輔導及教學，以持續漸進式之方式讓民眾從原來人員服務、接著視訊服務、最後習慣自行網路申辦資料，始能增加行政效率並精簡稽徵人力。

為維護個人資料之安全及防止被竊取個資之風險，對於網路安全環境之監督及

設計亦應加強維護，並簡化民眾以網路申辦相關資料之電腦環境設定，研究以一鍵設定之方式或製作一鍵懶人包協助安裝網路申辦所需元件，以提高民眾網路申辦意願。

二、跨機關聯合服務，建立夥伴關係

諺語云：「三人省力，四人更輕鬆，眾人團結緊，百事能成功。」說明凝聚團結之力量可事半功倍、提升效率。為因應多元化的社會，公部門除執行本身之業務外亦須致力相關服務工作，致行政事務種類繁多，且公務人力在未見增加下又需從事多樣化的行政工作，常有「心有餘而力不足」之無奈感；因此，考量精簡人力及增加便民服務效率之雙重因素下，可運用跨機關聯合服務，建立夥伴關係。

跨機關聯合服務開始於「單一窗口」服務之概念，亦即民眾在某一個公部門或公部門裡的某一個櫃檯即可申辦多樣化的資料，無須到各承辦單位或機關辦理，強調以內部聯繫或跨機關作業節省民眾交通往返時間，目前各區戶政事務所即利用民眾辦理個人資料或戶籍異動時，一併提醒是否申辦國稅、地方稅或監理單位等之異動資料或減免申請通報，如民眾同意，即會透過網路平台傳輸至各該權責單位或機關，經審核後再以公文函覆民眾，相當節省民眾再前往辦理之時間；又如臺中市政府社會局將審核通過與否之身障者資料通報地方稅務局供主動輔導辦理減免使用牌照稅，目前執行情形皆為良好亦能簡化民眾申辦流程，故可朝向跨機關聯合服務進行公務資料整合供民眾辦理，並考量專業性，可就一般性、普遍性與辦理次數較多之資料充分授權予單一窗口同仁查調及列印，惟前提須能透過資料庫結合共享，始能運作跨機關聯合服務，並建議增加「跨機關聯合服務」之標竿學習，以吸取成功經驗創新稅務服務。

貳、宣傳管道多元化及普及化，提升機關形象及民眾好感度

一、宣傳管道多元化，提升機關形象及能見度

本局之宣傳行銷相關政策如前介紹已臻成熟且種類繁多，擴及各類型民眾，惟

如本研究發現所歸納，其宣傳途徑仍不足，致民眾不知相關訊息無法真正享受本局提供之便民政策，是以，為妥善於預算額度內有效辦理宣傳工作，可利用民眾較多或較常去的公共場所，如火車站、高鐵站、電影院、臺中港觀光碼頭、名勝古蹟、登山景點、各區公所或各區戶政事務所等，請其相關單位協助播放宣導錄音檔並置放大型宣導樣板或活潑生動之宣導短片，以不定時提醒民眾稅務訊息或於極具吸引力之活動，如本市特有之大甲觀光媽祖節、路跑活動、各機關大型宣導活動，及收視率較高之節目廣告時段與收聽率較高之廣播節目進行稅務政策宣導，以收宣傳之效，如能結合成功企業之相關活動進行稅務宣導，亦能使宣傳效果加倍；亦可設計以機關吉祥物結合實用性質之宣導品，以隨時提醒民眾稅務訊息，加強政令宣導，建立品牌形象。

另網路行銷方面亦是現今社會不可或缺之必要宣傳途徑，故網頁設計應能便利各年齡層民眾閱讀，且為增加瀏覽次數，應定時更新相關訊息，以貼近民眾生活之稅務小故事或配合時事之因應說明方式，吸引民眾瞭解稅務政策及法令規定相關知識；並為加強持續瞭解稅務之動力，可規劃線上闖關拿獎品或做公益之連續性小遊戲供民眾定期(如每天或每週)點閱瞭解相關訊息。另應強力推廣民眾加入 facebook 粉絲專頁及 line 群組，如加入粉絲專業按讚或參加摸彩活動或運用機關吉祥物設計免費 Line 貼圖供下載，且下載前須先瀏覽機關宣導影片，以引導加入該粉絲專頁及通訊軟體群組，藉以傳遞相關稅務訊息。

二、稅務宣導普及化，加強稅務常識維護自身權益

前以述及稅務宣導對象多為特定對象，並非普及所有一般民眾，惟納稅是國民應盡之義務，讓民眾瞭解租稅也是稅捐稽徵機關應盡之責任，故對於不同宣導對象應針對其各稅法令與減免相關規定及民眾的需求等，規劃不同宣導主題融入教材與宣導講習中，以客製化政策行銷方式，促進稅務政策行銷的有效性。如國中、小學學生應以淺顯易懂的宣導影片配合講師講解，或聘請兒童劇團以租稅戲劇方式巡迴

演出；對一般民眾應以常申請稅目之減免及相關規定，就發生過之實例講解；對特定人士如代書或記帳業者，則應加強專業法令之宣導；以其不同需求，設計不同宣導內容加深稅務政令宣導之印象並提供印有政令宣導之兼具時尚與實用之宣導品，供其有獎徵答並間接再度宣導相關法令規定。

另可針對新建大樓之全體住戶請其管委會協助辦理稅務宣導，或配合各里民大會，或各公司行號辦理員工訓練，進行稅務宣導，以加深稅務宣導之深度及廣度。



參考文獻

壹、中文部分

一、專書

- 丘昌泰、余致力、羅清俊、張四明、李允傑（2001）。**政策分析**。臺北市：空中大學。
- 吳定（2003）。**公共政策**。臺北市：國立空中大學。
- 吳定（2006）。**公共政策辭典（三版）**。臺北市：五南圖書。
- 李貽鴻（1995）。**觀光行銷學**。臺北市：五南圖書。
- 林淑馨（2013）。**非營利組織管理**。臺北市：三民。
- 翁興利（2004）。**政策規劃與行銷**。臺北市：華泰文化。
- 高寶華（2006）。**非營利組織策略經營管理**。臺北市：華立圖書。
- 張世賢（2005）。**公共政策分析**。臺北市：五南圖書。
- 張國雄（2015）。**行銷管理：創新與挑戰**。臺北市：雙葉書廊。
- 曾光華（2002）。**行銷學**。臺北市：東大圖書。
- 黃俊英（2007）。**行銷學的世界**。臺北市：天一。
- 黃俊英（2009）。**行銷學的世界**。臺北市：天下遠見。
- 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園（1989）。**社會及行為科學研究法**。臺北市：東華書局。
- 魯炳炎（2007）。**公共政策行銷理論之研究：應然面與實然面的對話**。新北市：韋伯文化。

二、期刊論文

- 王振軒（2006）。建構非政府組織的募款能力。**非政府組織學刊**，創刊，117-138。
- 吳定、林潔瑜（1998）。公共組織行銷的策略性規劃。**公訓報導**，80，15-22。
- 李志宏（2006）。從組織治理談非政府組織的責信度。**非政府組織學刊**，創刊，

103-126。

林佳慧（2005）。公部門政策行銷策略之研究。**T & D 飛訊**，**39**，1-20。

林博文（2009）。公共部門運用行銷觀念之研究：行銷概念的擴大化與轉化。**行政暨政策學報**，**48**，63-112。

邱憶惠（1999）。個案研究：質化取向。**教育研究**，**7**，113-127。

孫本初、傅岳邦（2009）。行銷型政府的治理模式：政策行銷與政策網絡整合的觀點。**文官制度季刊**，**1**（4），25-55。

黃俊寧（2009）。IMC、策略聯盟與中小企業行銷。**中小企業季刊**，**11**，197-266。

黃慶源、邱志仁、陳秀鳳（2004）。博物館之體驗行銷策略。**科技博物**，**8**（2），47-66。

魯炳炎（2011）。「以議題為中心，以政策為本位」是行銷政策，還是政策行銷。**T & D飛訊**，**132**，1-21。

蔡林佳梅、洪東煒（2012）。民眾參與租稅宣導整合行為模式之研究—以高雄市為例。**當代財政**，**15**，60-72。

蔡祈賢（2006）。行銷管理及其在公務機關的應用。**研習論壇**，**70**，17。

三、研討會論文

林佩璇（2000年1月）。個案研究及其在教育研究上的應用。中正大學「質的研究」研討會會議，嘉義縣。

張世賢（2002年4月）。電子化政府的政策行銷。佛光大學「第二屆政治與資訊」研討會會議，宜蘭縣。

蘇偉業（2004年12月）。公共政策行銷：理論、政治研究途徑與限制。義守大學「2004 台灣政治學會年會暨『關鍵年代與多元政治』」學術研討會，高雄市。

四、研究計畫

莊明芬、魏秋宜、戴純眉、呂雅雯、李蕙芬（2008）。跨機關整合服務之研究。行政院研究發展考核委員會97年度自行研究報告（未編號），未出版。

五、學位論文

- 王文滄（2011）。**稅務宣導途徑對民眾認知、態度與行為影響之探討—以桃園縣為例**。國立政治大學行政管理學程碩士論文，未出版，臺北市。
- 王懷德（2007）。**購物用塑膠袋及免洗餐具限制使用政策制定之論證分析**。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 白峨嵎（2012）。**政策行銷之研究—以臺中市大肚區磺溪書院考生祈福活動為例**。東海大學公共事務碩士專班碩士論文，未出版，臺中市。
- 吳煌源（2000）。**政府再造後稅務機關服務品質之實證研究--以台南縣市納稅人為實證對象**。國立成功大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺南市。
- 李志郎（2006）。**政策行銷之研究—以花蓮縣民宿管理政策為例**。國立東華大學公共行政研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 李佩甄（2013）。**中區國稅局公務行銷經驗之分析與啟發**。東海大學公共事務碩士專班碩士論文，未出版，臺中市。
- 李冠樺（2009）。**公共政策行銷之研究—以花蓮縣地方文化館計畫為例**。國立東華大學公共行政研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 李宛汝（2000）。**符號學應用於政策行銷之研究**。國立政治大學公共行政系碩士論文，未出版，臺北市。
- 汪玉蘋（2004）。**民俗節慶活動運用整合行銷傳播之研究：以大甲媽祖文化節為例**。世新大學傳播學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 房書平（2015）。**政策行銷策略之研究—以臺中市新社花海活動為例**。中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 林文祥（2007）。**我國自然人憑證政策行銷之研究**。東海大學行政管理暨政策研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 林梓芸（2013）。**台中市政府對身心障礙鑑定與需求評估新制之政策行銷研究**。南

- 華大學國際暨大陸事務學系公共政策研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 洪素貞（2011）。公務行銷對稅務機關業務推動關動性之研究。國立高雄應用科技大學商務經營研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 紀嘉真（2014）。政府政策傳播策略之研究－以臺北市政府反貪政策為例。佛光大學傳播學系碩士論文，未出版，宜蘭縣。
- 高小筑（2014）。以政策行銷模式評估新竹市推展國中小學全民國防教育之政策。國防大學政治作戰學院新聞學系碩士論文，未出版，桃園市。
- 偕淑惠（2011）。花蓮縣健康城市政策行銷之研究。國立東華大學公共行政研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 張文湘（2002）。稅務行政機關服務品質及顧客滿意度之研究－以苗栗稅捐處為例。靜宜大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺中市。
- 陳小燕（2013）。行銷導向、服務品質、知覺價值對民眾滿意關係之研究--以財政部南區國稅局為例。南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文，未出版，臺南市。
- 陳文儀（2009）。政策行銷研究：以臺北市民當家熱線 1999 為例。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳芳玲（2003）。教育政策行銷之研究－以台北縣國民小學九年一貫課程之推動為例。國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投縣。
- 陳耘盈（2002）。台北市垃圾費隨袋徵收政策行銷之分析。國立政治大學公共行政學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 彭千芳（2014）。新竹市健康城市政策行銷之研究。國立新竹教育大學環境與文化資源學系碩士論文，未出版，新竹市。
- 曾順農（2008）。內部行銷、組織承諾、工作滿意與組織績效的關係之研究－以財政部高雄市國稅局為例。國立高雄應用科技大學商務經營研究所碩士論文，未出版，高雄市。

- 曾憲收(2000)。**非營利組織行銷導向與民眾滿意度之研究—以我國稅捐機關為例**。義守大學碩士論文，未出版，高雄市。
- 黃志浩(2011)。**地方政府行銷策略之研究—以臺中縣太平市枇杷節為例**。東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中市。
- 黃麗美(2010)。**服務品質、推廣策略、知覺價值、顧客信任與顧客滿意的關係—以臺北縣政府稅捐稽徵處納稅義務人為例**。真理大學管理科學研究所碩士論文，未出版，新北市。
- 楊文德(2005)。**民眾與行政機關服務人員對服務品質的認知差異探討—以彰化縣稅捐稽徵處為例**。大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士在職專班碩士論文，未出版，彰化縣。
- 楊可凡(2005)。**觀光節慶活動整合行銷傳播與置人性行銷探討：以彰化縣 2004 台灣花卉博覽會為例**。國立政治大學廣播電視學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 楊秀敏(2005)。**政策行銷策略之研究：以限用塑膠袋政策為例**。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 楊晴宇(2002)。**台北市垃圾費隨袋徵收政策行銷之研究**。中國文化大學政治學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 廖志軒(2011)。**政策行銷之研究：以台中市交通電子票證為例**。逢甲大學公共政策研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 劉冠緯(2015)。**我國風力能政策行銷策略之研究：公、私協力定價之分析**。中國文化大學政治學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 蔡承諭(2014)。**消防機關政策行銷及創新擴散之研究-以台南市政府消防局推廣住宅用火災警報器為例**。國立成功大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南市。
- 駱桂珍(2008)。**節慶活動觀光行銷策略之研究-以宜蘭國際童玩藝術節為例**。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班碩士論文，未出版，臺北市。

鍾杰毅(2001)。**環境管制政策研究—以台北市垃圾費隨袋徵收政策之執行評估為例。**

東海大學公共行政學系碩士論文，未出版，臺中市。

魏貴珠(2004)。**稅務機關服務品質之探討--以台北縣政府稅捐稽徵處為個案研究。**

國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文，未出版，臺北市。

六、專書（譯書）

方世榮、張士峰（譯）（2009）。**行銷學原理**（Philip Kotler、Gary Armstrong 合著）。臺北市：臺灣培生教育。

林豐智、黃焜煌、林希偉（譯）（2008）。**網路行銷 Internet Marketing 3/e**（Chaffey, Ellis-Chadwick, Johnston, Mayer 合著）。臺北市：臺灣培生教育。

高登第（譯）（2000）。**科特勒談行銷—如何創造、贏取並主宰市場**（Philip Kotler 原著）。臺北市：遠流。

張振明（譯）（2004）。**行銷是什麼**（Philip Kotler 原著）。臺北市：商周

顏和正（譯）（2014）。**行銷3.0（增訂版）—與消費者心靈共鳴**（Philip Kotler、Hermawan Kartajaya、Iwan Setiawan 合著）。臺北市：天下。

七、網路資料

臺中市政府地方稅務局（2014）。103年臺中市市稅源概況及徵起情形分析，2015年12月22日，取自：<http://www.tax.taichung.gov.tw/Statistic/Statistic.aspx?EpfJdId9UuD6QMw0m%2f35E9t2zbbtyFBf>。

義美食品雲全球服務網（2015）。義美公司經營理念，2015年6月20日，取自：<http://foodssafety.com/Philosophy.aspx?#O>。

臺中市政府地方稅務局（2015）。臺中市政府地方稅務局 104-107 年施政白皮書，2015 年 11 月 1 日，取自：<http://www.tax.taichung.gov.tw/QAPage/QAPage.aspx?EpfJdId9UuB6JGDf1%2Fc%2F%2FqXmrAtdR1%2F7>。

臺中市政府地方稅務局（2015）。臺中市政府地方稅務局組織編制及業務職掌網頁，2015 年 6 月 21 日，取自：<http://www.tax.taichung.gov.tw/webpad/webpad.aspx?EpfJdId9UuCf%2fE%2fS6%2bxc9A%3d%3d>。

臺中市政府地方稅務局（2015）。臺中市政府地方稅務局厝邊服務要您好稅作業要點附表一，2015 年 11 月 1 日，取自：<http://lawsearch.taichung.gov.tw/GLRSout>

[/LawContent.aspx?id=GL002326&KeyWord=%e5%8e%9d%e9%82%8a%e6%9c%8d%e5%8b%99](#)。

臺中市政府地方稅務局（2015）。臺中市政府地方稅務局厝邊服務要您好稅作業要點附表二，2015年11月1日，取自：<http://lawsearch.taichung.gov.tw/GLRSout/LawContent.aspx?id=GL002326&KeyWord=%e5%8e%9d%e9%82%8a%e6%9c%8d%e5%8b%99>。

臺中市政府地方稅務局（2015）。臺中市政府地方稅務局厝邊服務要您好稅作業要點附表三，2015年11月1日，取自：<http://lawsearch.taichung.gov.tw/GLRSout/LawContent.aspx?id=GL002326&KeyWord=%e5%8e%9d%e9%82%8a%e6%9c%8d%e5%8b%99>。

臺中市政府地方稅務局（2015）。臺中市政府地方稅務局厝邊服務要您好稅作業要點附表四，2015年11月1日，取自：<http://lawsearch.taichung.gov.tw/GLRSout/LawContent.aspx?id=GL002326&KeyWord=%e5%8e%9d%e9%82%8a%e6%9c%8d%e5%8b%99>。

八、其他

臺中市政府地方稅務局103年度稅捐稽徵機關稽徵業務考核績效報告。

貳、西文部分：

I、Books

Armstrong, G., & P. Kotler (2007). *Marketing: An Introduction*. (8th Ed.). Upper saddle River, NJ: Pearson Education.

Coffman, L. L. (1986). *Public-sector Marketing : A Guide for Practitioners*. New York : John Wiley & Sons.

Crompton, J. L., & C. W. Jr. Lamb (1986). *Marketing Government and Social Services*. New York: John Wiley & Sons.

Kotler, P., & N. Lee, (2007). *Marketing in the Public Sector*. Upper Saddle River, N J:

Pearson Education.

Mokwa, M. P., & S. E. Permut (Eds.) (1981). *Government Marketing: Theory and Practice*. New York: Praeger.

Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice-Hall.

II · Periodicals

Altman, J .A., & E. Petkus, Jr.(1994). Toward a Stakeholder-Based Policy Process: An Application of the Social Marketing Perspective to Environmental Policy Development. *Policy Sciences*, 27(1),37-51.

Buurma, H. (2001).Public Policy Marketing: Exchange in the Public Sector. *European Journal of Marketing*, 135(11),1287-1302.

Burton, S. (1999). Marketing for Public Organizations: New Ways, New Methods, *Public Management*, 1(3), 375.

Kelly, E.(1969).From the Editor.*Journal of Marketing*, 33(January), 1-2.

Kotler, P.,& S. J. Levy (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*,33(1), 10-15.

Kotler, P., and G. Zaltman(1971) Social Marketing: An Approach to Planned Social Change.*Journal of Marketing*, 35(3), 3-12.

Lazer, W.(1969)Marketing's Changing Social Relationships .*Journal of Marketing*, 33, 3-9.

Snavelly, K.(1991). Marketing in the Government Sector : A Public Policy Model.*American Review of Public Administration*, 21(4), 311-326.

Stewart, K. L. (1991).Applying a Marketing Orientation to a Higher Education Setting.*Journal of Professional Services Marketing*, 7(2),117-124.

Watzke G. E.,& W. A. Mindak (1987). Marketing-Oriented Planning in

Public Administration: The Case of the State Development Agency. *International Journal of Public Administration*, 9(2), 153-192.

III · Book Papers

Mokwa, M. P. (1981). Government Marketing: An Inquiry into Theory, Process, and Practice. In M. P. Mokwa, & S. E. Permut (Eds.), *Government Marketing: Theory and Practice* (pp. 19-20). New York: Praeger Publishers.

Stake, R. E. (2000). **Case studies**. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, (Eds.), *Handbook Of Qualitative Research* (2nd Ed.) (pp. 134-164). Thousand Oaks, CA: Sage.





附錄一、M 愛 T 行動愛心稅務服務網服務項目一覽表

稅別	申辦項目	類別
地價稅	核發地價稅課稅明細表	即時發證
地價稅	核發地價稅轉帳納稅繳納證明	即時發證
地價稅	核發地價稅繳納證明	即時發證
地價稅	補發地價稅繳款書	即時發證
地價稅	工業、礦業用地優惠稅率申請	線上申辦
地價稅	申請地價稅改課田賦或田賦改課地價稅	線上申辦
地價稅	申請改按一般用地稅率課徵地價稅	線上申辦
地價稅	申請電子稅單	線上申辦
地價稅	地價自用住宅用地申請	線上申辦
地價稅	地價稅加油站、停車場用地申請	線上申辦
地價稅	地價稅宣導手冊	線上申辦
地價稅	地價稅巷道(或騎樓)用地減免	線上申辦
地價稅	地價稅退稅申請	線上申辦
地價稅	地價稅影印相關法令及釋令	線上申辦
地價稅	更正地價稅納稅人身分證統一編號、姓名或地址	線上申辦
地價稅	受災土地申請稅捐減免	線上申辦
地價稅	全國地價稅自用住宅用地查詢	稅務諮詢
地價稅	地價稅欠稅查詢服務	稅務諮詢
地價稅	地價稅清查改課情形查詢	稅務諮詢
地價稅	地價稅適用自用住宅稅率查詢	稅務諮詢
地價稅	地價稅歷史資料查詢	稅務諮詢
房屋稅	核發房屋稅稅籍證明	即時發證
房屋稅	核發房屋稅課稅明細表	即時發證
房屋稅	核發房屋稅轉帳納稅繳納證明	即時發證
房屋稅	核發房屋稅繳納證明	即時發證
房屋稅	補發房屋稅繳款書	即時發證
房屋稅	申請房屋設籍	線上申辦
房屋稅	申請電子稅單	線上申辦
房屋稅	合法登記之工廠房屋稅減半申請	線上申辦
房屋稅	回復臺中市住家用房屋明細回復單	線上申辦
房屋稅	低收入戶房屋減免申請	線上申辦

房屋稅	更正房屋稅納稅人身分證統一編號、姓名或地址	線上申辦
房屋稅	受災房屋損失勘查申請稅捐減免	線上申辦
房屋稅	房屋稅宣導手冊	線上申辦
房屋稅	房屋稅重複繳納申請退稅	線上申辦
房屋稅	房屋稅納稅人名義變更	線上申辦
房屋稅	房屋稅退稅申請	線上申辦
房屋稅	房屋稅影印相關法令及釋令	線上申辦
房屋稅	海沙房屋稅捐減免申請	線上申辦
房屋稅	補發自住房屋擇定輔導函	線上申辦
房屋稅	輻射房屋稅捐減免申請	線上申辦
房屋稅	變更房屋使用情形	線上申辦
房屋稅	房屋稅欠稅查詢服務	稅務諮詢
房屋稅	房屋稅賦額更正查詢	稅務諮詢
房屋稅	房屋稅適用稅率查詢	稅務諮詢
房屋稅	查詢房屋稅籍編號	稅務諮詢
使用牌照稅	核發使用牌照稅轉帳納稅繳納證明	即時發證
使用牌照稅	核發使用牌照稅繳納證明	即時發證
使用牌照稅	補發使用牌照稅繳款書	即時發證
使用牌照稅	申請電子稅單	線上申辦
使用牌照稅	車輛失竊註銷退稅申請	線上申辦
使用牌照稅	車輛停駛、繳銷、報廢及註銷退稅申請	線上申辦
使用牌照稅	車輛環保廢棄報廢退稅申請	線上申辦
使用牌照稅	使用牌照稅身心障礙者免稅申請	線上申辦
使用牌照稅	使用牌照稅宣導手冊	線上申辦
使用牌照稅	使用牌照稅重複繳納申請退稅	線上申辦
使用牌照稅	使用牌照稅退稅申請	線上申辦
使用牌照稅	使用牌照稅影印相關法令及釋令	線上申辦
使用牌照稅	受災車輛註銷退稅申請	線上申辦
使用牌照稅	受災車輛進廠維修退稅申請	線上申辦
使用牌照稅	汽(機)車最新車籍查詢	稅務諮詢
使用牌照稅	汽(機)車違規查詢	稅務諮詢
使用牌照稅	汽(機)車違牌查詢	稅務諮詢
使用牌照稅	使用牌照稅欠稅查詢	稅務諮詢
使用牌照稅	使用牌照稅身心障礙者免稅查詢	稅務諮詢
使用牌照稅	使用牌照稅隨課期別紀錄查詢	稅務諮詢

使用牌照稅	使用牌照稅繳納紀錄查詢	稅務諮詢
使用牌照稅	使用牌照稅繳款書送達註記查詢	稅務諮詢
契稅	核發契稅繳納證明書	即時發證
契稅	核發契價證明書	即時發證
契稅	契稅估算	稅務諮詢
契稅	契稅收件進度查詢	稅務諮詢
契稅	契稅案件處理情形查詢	稅務諮詢
契稅	契稅網路申報案件承辦狀態查詢	稅務諮詢
契稅	契稅網路申報情形及補正查詢	稅務諮詢
契稅	輔導契稅申報	稅務諮詢
土地增值稅	土地增值稅享用自用住宅用地稅率查詢	即時發證
土地增值稅	核發土地增值稅繳納證明	即時發證
土地增值稅	土地增值稅自用住宅用地重購退稅申請	線上申辦
土地增值稅	出售土地改按自用住宅用地稅率申請	線上申辦
土地增值稅	申請土地增值稅退稅申請	線上申辦
土地增值稅	土地公告現值查詢	稅務諮詢
土地增值稅	土地增值稅收件進度查詢	稅務諮詢
土地增值稅	土地增值稅前次移轉基期物價指數查詢	稅務諮詢
土地增值稅	土地增值稅案件處理情形查詢	稅務諮詢
土地增值稅	土地增值稅網路申報案件承辦狀態查詢	稅務諮詢
土地增值稅	土地增值稅網路申報情形及補正查詢	稅務諮詢
土地增值稅	土地增值稅簡易試算	稅務諮詢
土地增值稅	預估重購土地退還土地增值稅額	稅務諮詢
土地增值稅	輔導土地增值稅申報	稅務諮詢
印花稅	申請印花稅大額憑證繳款書開立	線上申辦
印花稅	印花稅宣導手冊	線上申辦
印花稅	印花稅退稅申請	線上申辦
印花稅	印花稅逃漏稅捐檢舉書	線上申辦
印花稅	印花稅彙總繳納申請	線上申辦
印花稅	印花稅影印相關法令及釋令	線上申辦
印花稅	印花稅大額憑證網路申報情形及補正查詢	稅務諮詢
印花稅	印花稅欠稅查詢	稅務諮詢
印花稅	印花稅彙總繳納網路申報情形及補正查詢	稅務諮詢
娛樂稅	核發娛樂稅繳納證明	即時發證
娛樂稅	補發娛樂稅繳款書	即時發證

娛樂稅	娛樂稅免徵申請(臨時公演)	線上申辦
娛樂稅	娛樂稅宣導手冊	線上申辦
娛樂稅	娛樂稅退稅申請	線上申辦
娛樂稅	娛樂稅停業復業申請	線上申辦
娛樂稅	娛樂稅歇業(註銷登記)申請	線上申辦
娛樂稅	娛樂稅溢繳退稅申請	線上申辦
娛樂稅	娛樂稅影印相關法令及釋令	線上申辦
娛樂稅	娛樂稅欠稅查詢	稅務諮詢
娛樂稅	娛樂稅稅籍資料查詢	稅務諮詢
其他	印製各類申請書	即時發證
其他	核發工程受益費繳納證明	即時發證
其他	無違章欠稅證明	線上申辦
其他	稅務講習線上申請	線上申辦
其他	檔案應用申請	線上申辦
其他	聲明復查	線上申辦
其他	人民申請案件辦理情形查詢	稅務諮詢
其他	行政救濟案件處理情形查詢	稅務諮詢
其他	估算復查申請期限(運用限繳日期估算)	稅務諮詢
其他	非約定轉帳納稅查詢	稅務諮詢
其他	約定轉帳納稅查詢	稅務諮詢
其他	約定轉帳納稅輔導	稅務諮詢
其他	限制出境案件網路查詢	稅務諮詢
其他	參與債權分配資料、禁止財產處分案件查詢	稅務諮詢
其他	終止委託轉帳納稅輔導	稅務諮詢
其他	塗銷禁止財產處分查詢	稅務諮詢
其他	違章案件管制查詢	稅務諮詢
其他	違章裁處書內容查詢	稅務諮詢
其他	滯納金、滯納利息線上核算	稅務諮詢
其他	轉帳納稅提兌原因及異動查詢	稅務諮詢

附錄二、M 愛 T 行動愛心服務網之視訊服務站

視訊機關	地址
大甲區公所	臺中市大甲區民權路 52 號
大安區公所	臺中市大安區中山南路 356 號
大肚區公所	臺中市大肚區沙田路 2 段 646 號
大里區公所	臺中市大里區大新街 36 號
中區區公所	臺中市中區成功路 300 號 3 樓
太平區公所	臺中市太平區中平路 144 號
北區區公所	臺中市北區永興街 301 號
外埔區公所	臺中市外埔區六分路 390 號
后里區公所	臺中市后里區公安路 84 號
和平區公所	臺中市和平區東關路 3 段 156 號
烏日區公所	臺中市烏日區新興路 316 號
神岡區公所	臺中市神岡區神岡路 30 號
梧棲區公所	臺中市梧棲區中和街 66 號
清水區公所	臺中市清水區鎮政路 101 號

新社區公所	臺中市新社區興社街 2 段 28-1 號
龍井區公所	臺中市龍井區沙田路 4 段 247 號
豐原區公所	臺中市豐原區市政路 2 號
大里區戶政	臺中市大里區新興路 7 號
大雅區戶政	臺中市大雅區雅環路 2 段 299 號 2 樓
北區戶政	臺中市北區永興街 299 號
石岡區戶政	臺中市石岡區明德路 18 號
后里區戶政	臺中市后里區工安路 90 號
西區戶政	臺中市西區三民路一段 161 號 3 樓
東勢區戶政	臺中市東勢區豐勢路 516 號
南屯區戶政	臺中市南屯區南屯路 2 段 409 號
南區戶政	臺中市南區工學路 72 號
烏日區戶政	臺中市烏日區高鐵路一段 170 號
神岡區戶政	臺中市神岡區神岡路 121-1 號
梧棲區戶政	臺中市梧棲區中興路 212 號
清水區戶政	臺中市清水區鰲峰路 239 號

新社區戶政	臺中市新社區興社街 2 段 28-2 號
龍井區戶政	臺中市龍井區沙田路 4 段 257 號
豐原區戶政	臺中市豐原區市政路 2 號
霧峰區戶政	臺中市霧峰區吉峰路 16 號
大安區海墘里里長辦公處	臺中市大安區大安港路 1176 號
大安區頂安里里長辦公處	臺中市大安區南北 4 路 388 號
大里區仁化里里長辦公處	臺中市大里區慈德路 255 號
大里區塗城里里長辦公處	臺中市大里區光正路 233-1 號
太平區新光里里長辦公處	臺中市太平區振英街 15 號
太平區新坪里里長辦公處	臺中市太平區新平路 3 段 405 號
太平區新高里里長辦公處	臺中市太平區廣三街 14 號
外埔區大同里里長辦公處	臺中市外埔區大同里中山路 284 巷 7 號
外埔區六分里里長辦公處	臺中市外埔區六分路 280 巷 8 號
和平區天輪里里長辦公處	臺中市和平區東關路 2 段 17 號
和平區梨山里里長辦公處	臺中市和平區中正路 77 號
新社區中興里里長辦公處	臺中市新社區中興里 4 鄰 72 號

霧峰區峰谷里里長辦公處	臺中市霧峰區峰谷路 375 號
霧峰區萬豐里里長辦公處	臺中市霧峰區中正路 150 巷 1 號
中區國稅局沙鹿稽徵所	臺中市沙鹿區鎮政路 10 巷 1 號
金門縣稅務局(飛躍稅務通)	金門縣金門鎮民族路 328 號
國有財產署中區分署	臺中市西區民生路 168 號 3、4 樓



附錄三、訪談邀請函暨訪談提綱

壹、訪談邀請函

○○○ 您好：

臺中縣、市在 2010 年 12 月 25 日合併升格為直轄市，合計共 29 區，人口數由原合併初期 262 萬 7,991 人到 104 年 4 月為止增加為 272 萬 7,460 人，轄區包括山線、海線及屯區，遠至和平區。面臨幅員遼闊之大臺中市，貴局為正確掌握地方稅源及核實課稅，需有多元的宣導教育、活動及創新的簡政便民政策，並須投入相當之稅務人力辦理地方稅稽徵工作，始能徵得稅收用於臺中市建設及社會福利經費；惟於縣市合併後之人力資源並未增加，且將部分人力劃為規畫、管控及監督之單位，致真正執行稅務宣導及簡政便民服務人力更顯不足，不得不配合數位時代興起而創新各項簡政便民措施，並加強稅務宣導教育及活動，達到以顧客（民眾）導向為主之高品質服務精神。

貴局首創之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網（目前更名為厝邊服務要您好稅）即是因應偏鄉民眾辦理稅務資料之不便且為提升服務效能而主動走出辦公室與透過高科技視訊設備之便民服務政策，自 102 年開辦以來，廣受好評，其辦理件數亦成長迅速，為能瞭解該便民政策之執行情形及面臨之困境，且有無建議更佳之解決方式，並研究未來是否可以逐漸以視訊服務取代巡迴服務之可能性，亟待您的寶貴經驗及意見。

本次訪談題目依本研究之研究動機及目的可分為三大主題，包括配合貴局之稅務行銷經驗分享、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網情形、有無面臨之困境與該服務網之視訊服務取代巡迴服務之可能性（如後附之訪談提綱）。為呈現訪談之完整性及寶貴意見不致遺漏，於訪談時全程錄音，且研究者謹遵研究倫理及個人資料保護法相關規定，嚴格保密您身分資料，請您放心！訪談時間預計為 1 小時，如蒙惠允接受面訪，請電話或 e-mail 回覆您的受訪時間與地點。

您的寶貴經驗與意見對本研究極具重要，且對稅務行銷之整體規劃執行過程富有高度價值，誠摯感謝您的分享及對本研究之貢獻與協助。

敬祝

闔家安康

研究生：何雅惠

電 話：

信 箱：

指導教授：歐信宏博士

東海大學公共行政學系

中 華 民 國 1 0 4 年 9 月 2 2 日

貳、訪談提綱

- 一、請說明稅務政策行銷工作之經歷。
- 二、貴局規劃之稅務政策行銷中其稅務宣導政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難。
- 三、貴局規劃之稅務政策行銷中其簡政便民政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難。
- 四、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如設置服務站之選擇、執行人力多寡、民眾反應情形、宣導設站訊息管道及執行成果如何...等）
- 五、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之專案巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如專案服務站之規劃、執行人力多寡、里民反應情形、里鄰長宣導設站訊息情形及執行成果如何...等）？
- 六、就執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之行銷策略組合有計畫、服務、便利性、溝通、夥伴及人員，哪一項策略是您認為在此政策行銷中最重要之因素，其理由為何？
- 七、以貴局（分局）實施之稅務政策行銷經驗，您認為 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之視訊服務與巡迴服務，哪一種服務方式是民眾最能接受的方式？為什麼？
- 八、稅捐稽徵機關除繁瑣之稅務工作外仍需加強為民服務，以提升高品質服務精神；惟稅務人力短缺，為將稽徵工作與便民服務同時兼顧，如逐漸以視訊客服方式取代巡迴服務方式，您認為可行性如何？有無其他建議方式？

附錄四、深度訪談逐字稿

受訪編號：A

服務單位：臺中市政府地方稅務局企劃服務科（規劃管控單位）

訪談日期：2015/11/20

一、請說明稅務政策行銷工作之經歷。

我應該是 2012 年 7 月或 8 月調來企劃服務科擔任為民服務工作，截至目前應該有 3 年的時間了。

二、貴局規劃之稅務政策行銷中其稅務宣導政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

我是負責為民服務工作之規劃，相關宣導政策是由另一位股長負責，如以搭配為民服務之宣導來說，我覺得將本局相關政令及便民措施宣導之傳單利用夾報讓民眾知道其效果不錯（A2-1），或是運用大型宣導場合來推廣也有顯著效果（A2-2）；其較困難的地方是因為稅務新聞是較不熱門大家也較不愛看的內容，所以見報率低（A2-3）；加上不是每個人都有動產或不動產，與自身無關，自然也不會想多加瞭解（A2-4），就算同樣的政令宣導每年刊登，還是有民眾會詢問，這是比較需要去克服的地方（A2-5）。

三、貴局規劃之稅務政策行銷中其簡政便民方面之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

我覺得效果最好的是通訊軟體 Line。目前使用情形有越來越普遍的趨勢，可能是因為民眾看到稅單上的 QR Code 標示，而加入臺中市政府地方稅務局的 Line，多位民眾利用該管道詢問問題，基本上對我們的服務都很滿意（A3-1）。另本局首創 M 愛 T 行動愛心稅務服務網亦首屈一指，常獲得民眾的稱讚（A3-2）；惟因巡迴服務之執行單位為各分局，受限人力問題，分局承辦單位多有抱怨，甚至認為成效不彰，僅能請分局主管多多幫忙（A3-3）。

四、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如設置服務站之選擇、執行人力多寡、民眾反應情形、宣導設站訊息管道及執行成果如何...等）

我們是規劃單位，原先的構想是想主動出擊，貼心為民眾服務，但真正執行的是分局，如以分局的反映來看，應是協辦單位機關有沒有配合宣傳，有協助宣傳時，民眾來的也會比較多（A4-1）；還有鄰近是否有建案，一般來講，屬都市型之區域較有新建案，所以案件也較多，反之，鄉村型之區域，較無新建案推出，無法彰顯巡迴服務之績效（A4-2）；還有宣傳管道也很重要，像今年牌照稅開徵有夾帶可以去巡迴站或利用視訊客服中心辦理相關稅務資料及諮詢之通知單，效果也很好（A4-3）！

五、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之專案巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如專案服務站之規劃、執行人力多寡、里民反應情形、里鄰長宣導設站訊息情形及執行成果如何...等）

原先規劃專案巡迴服務站，除了加深稅務服務的深度及廣度，也為解決一般巡迴服務站因民眾不知相關宣傳訊息而來辦理的窘境，但據分局承辦單位反映每次發出的輔導函與實際上來辦理的民眾差距極大，約為一成（辦理時間約在平日白天或假日），感覺有點耗費人力且增加同仁時間成本；但有的分局卻反映來的人數超出預期，致人手不足，增加民眾等候時間（平日晚上）（A5-1），我認為可能是專案巡迴時間的不同，導致服務民眾量之多寡的關係（A5-2），可以再研究看看。

六、就執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之行銷策略組合有計畫、服務、便利性、溝通、夥伴及人員，哪一項策略是您認為在此政策行銷中最重要之因素，其理由為何？

我認為是人員及夥伴，因為同仁如果有熱情對此項政策也相當重視及支持，才能讓這個政策做得更好，優質的持續下去，況且目前在稅務人力不足的情形下，沒有同仁的幫忙，是很難成功的（A6-1）；另外，我覺得協力機關也很重要，尤其在

宣傳這一部分，如能協助推廣並透過該機關的宣傳管道再宣傳出去，我相信效果是加倍的；在裝設視訊點的單位或機關如都能協助引導民眾運用本局之視訊設備，除了增加使用量外，也能讓民眾親身感受本局的用心及便民之優良政策（A6-2）。

七、以貴局（分局）實施之稅務政策行銷經驗，您認為M愛T行動愛心稅務服務網之視訊服務與巡迴服務，哪一種服務方式是民眾最能接受的方式？為什麼？

我認為視訊服務與巡迴服務都是民眾最能接受的方式，需視民眾的需求而定，但如果站在民眾的角度來看，應是巡迴服務，因為這種方式是由本局服務人員親自去現場辦理，直接與民眾面對面說話、洽辦業務，較為一般民眾習慣的方式（A7-1）。

八、稅捐稽徵機關除繁瑣之稅務工作外仍需加強為民服務，以提升高品質服務精神；惟稅務人力短缺，為將稽徵工作與便民服務同時兼顧，如逐漸以視訊客服方式取代巡迴服務方式，您認為可行性如何？有無其他建議方式？

其實在稅務人力短缺下，我也很贊成為民服務的工作所運用的人力能越少越好，像現在的時代都已經e化了，如能多運用網路辦理許多稅務工作，必能減輕同仁的壓力及負擔（A8-1）；目前針對M愛T行動愛心稅務服務網之視訊服務站，我們已接近完成臺中市各區都有架設視訊設備據點以服務納稅人，不過，未來如逐漸以視訊客服取代巡迴服務，我認為還是需要協力機關，如公所、戶政所全力幫忙，才能發揮效益（A8-2），另外專案巡迴服務站係以大數據的觀念挑檔選出潛在客戶來辦理稅務資料，亦成效非凡，民眾相當讚許，如全改成視訊服務，則較無法真正幫助到潛在需要幫助的民眾，建議以視訊客服之服務方式為主並以專案巡迴服務為輔補足潛在客戶之需求（A8-3），才能真正達到主動為民、愛心辦稅的精神。

受訪編號：B

服務單位：臺中市政府地方稅務局企劃服務科（客服人員）

訪談日期：2015/11/26

一、請說明稅務政策行銷工作之經歷。

從 2014 年 7 月調來企劃服務科擔任為民服務之客服工作，到 2015 年 9 月調離現職後繼續從事稅務政策行銷工作。

二、貴局規劃之稅務政策行銷中其稅務宣導政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

我原是負責為民服務之客服工作實際操作人員，宣導非我的工作範圍，但我平常亦有協助宣導工作及調至新職後接任宣導協辦人員，以我參與過的宣導政策中，較成功應是校園租稅宣導，藉由租稅講師的講解及影片解說，學生、補校阿公阿嬤及新住民較容易了解（B2-1）；另外，在里民大會中之宣導效果也不錯，里民都會來問問題，互相討論（B2-2），尚沒有發現有什麼問題及困難。

三、貴局規劃之稅務政策行銷中其簡政便民方面之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

我覺得目前做的最好的應是「中稅 e 把照」APP 軟體，透過該 APP 的使用減少民眾來局內洽辦的時間及路程，相當受益（B3-1）；不過，比較起來該軟體在市區的使用率較高，可能是因為城鄉差距的問題，民眾的知識水平不一，導致使用率有高低之差（B3-2）。

四、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如設置服務站之選擇、執行人力多寡、民眾反應情形、宣導設站訊息管道及執行成果如何...等）

以我參與 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務時的經驗，我是覺得設站的機關或學校給的場地規模太小，又要宣導又要執行巡迴服務空間不夠（B4-1）；另外，人力不足也是主因，因為執行一般巡迴服務較常利用假日時間，較不易找到同仁協助，致實際執行時較為困難（B4-2）。

五、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之專案巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如專案服務站之規劃、執行人力多寡、里民反應情形、里鄰長宣導設站訊息情形及執

行成果如何...等)

我覺得專案巡迴服務站之成效好壞需仰賴里鄰長的配合及幫忙 (B5-1)，在我們發出輔導函後，如該被挑檔之里別的里長及鄰長，願意在巡迴服務前多加宣傳並提醒里民服務時間，成果一定很好 (B5-2)；但對於里民來的時間無法預估，有時候一窩蜂一群人來，有時候卻都沒人，再加上發出的輔導函很難預估多少人會來，導致很難決定應出動幾位同仁協助執行 (B5-3)。

六、就執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之行銷策略組合有計畫、服務、便利性、溝通、夥伴及人員，哪一項策略是您認為在此政策行銷中最重要之因素，其理由為何？

我認為是人員及便利性，就人員來說，因為稅務人力已經不足，如果沒有憑藉同仁的熱情、專業知識及對此項政策之重視與支持，是很難讓這個政策持續下去 (B6-1)；還有，我覺得便利性在此項政策運用的很好，主動出擊就近辦理，不用出遠門，真正達到為民服務的精神 (B6-2)。

七、以貴局(分局)實施之稅務政策行銷經驗，您認為M愛T行動愛心稅務服務網之視訊服務與巡迴服務，哪一種服務方式是民眾最能接受的方式？為什麼？

我認為視訊服務與巡迴服務都是民眾最能接受的方式，各有其優缺點，應該是看民眾的需求而定，如果民眾去戶政遷戶口，就可以利用本局在戶政架設之視訊設備順道申請地價稅自用住宅用地之申請，還有戶籍新設籍時需檢附房屋稅單或房屋稅籍證明才能在戶政辦理新戶籍，而這時亦可利用視訊設備向本局申請，不用跑很多機關，節省民眾很多時間，以上是對實際有需求的民眾，確實架設視訊是方便的，但有些潛在客戶不知道自己可以申請什麼減免的，還是得靠巡迴服務站之同仁專業解說或稅捐健診，還是運用大數據的挑檔協助民眾辦理減免稅捐 (B7-1)。

八、稅捐稽徵機關除繁瑣之稅務工作外仍需加強為民服務，以提升高品質服務精神；惟稅務人力短缺，為將稽徵工作與便民服務同時兼顧，如逐漸以視訊客服方式取代巡迴服務方式，您認為可行性如何？有無其他建議方式？

我認為可行，畢竟稅務人力短缺，還要請同仁到外面執行巡迴服務工作，是蠻辛苦的，且民眾目前運用視訊客服的情形也越來越多，我們局內也一直在擴點中（B8-1），只是，以我在執行客服時，有時候民眾上線數量超過已開的視訊數量時（如開 6 線，同時有 8 個上線）就會造成塞車的情形，反而讓民眾等候，所以，如未來以視訊客服方式取代巡迴服務方式時，應考量是否增加客服人力，以免良好的政策卻打折（B8-2）。

受訪編號：C

服務單位：臺中市政府地方稅務局文心分局（執行業務單位）

訪談日期：2015/10/16

一、請說明稅務政策行銷工作之經歷。

我自 2014 年 1 月底起擔任臺中市政府地方稅務局文心分局稅務政策行銷業務，綜理臺中市稅務政策行銷工作之規劃、設計與執行。

二、貴局規劃之稅務政策行銷中其稅務宣導政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

我認為有二個稅務宣導之政策行銷方式成效較好：

（一）針對轄內國中小學校辦理租稅教育宣導（C2-1）。

（二）配合政府機關或民間機構辦理之活動或講習，設攤租稅宣導或講習進行租稅教育（C2-2）。

另外面臨之困難處為囿於人力限制及活動資源整合不易，為達每次辦理稅務行銷效益之極大化，於安排規劃時，行銷重點之確認和場次之覓尋，因機關形象為課稅單位，多有困難（C2-3）。

三、貴局規劃之稅務政策行銷中其簡政便民政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

在簡政便民政策方面我認為 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之成效最好，常受到

民眾的稱讚（C3-1）；只是囿於人力限制（C3-2）及服務站選擇資源整合不易，且機關形象為課稅單位，多有困難（C3-3）。

四、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如設置服務站之選擇、執行人力多寡、民眾反應情形、宣導設站訊息管道及執行成果如何...等）

一般巡迴服務站之設置因確實達為民服務之效，且常會幫助民眾節稅，民眾都頗為嘉許，惟服務站選擇不易（C4-1），且潛在客戶難以正確查得（C4-2），致執行時多受限制。

五、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之專案巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如專案服務站之規劃、執行人力多寡、里民反應情形、里鄰長宣導設站訊息情形及執行成果如何...等）

專案服務站之設置確實更能達成為民服務之效果，且常會幫助民眾節稅，民眾皆支持此項便民政策，惟設置該專案服務站時會增加設置據點之人力負責（C5-1），致執行時仍多有限制。

六、就執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之行銷策略組合有計畫、服務、便利性、溝通、夥伴及人員，哪一項策略是您認為在此政策行銷中最重要之因素，其理由為何？

我認為是人員，因為人員對此項政策的熱情是此行銷策略組合執行有效之核心（C6-1）。

七、以貴局（分局）實施之稅務政策行銷經驗，您認為 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之視訊服務與巡迴服務，哪一種服務方式是民眾最能接受的方式？為什麼？

我認為是視訊服務，因屬常態性設置，民眾容易掌握辦理時間及據點，較能熟悉運用（C7-1）。

八、稅務稽徵機關除繁瑣之稅務工作外仍需加強為民服務，以提升高品質服務精神；惟稅務人力短缺，為將稽徵工作與便民服務同時兼顧，如逐漸以視訊客服方式取代巡

迴服務方式，您認為可行性如何？有無其他建議方式？

視訊客服取代巡迴服務確有其必要性（C8-1），惟設置時，建議以跨機關方式進行聯合設立，以達設置效益之最大化，且宣傳行銷更容易（C8-2）。

受訪編號：D

服務單位：臺中市政府地方稅務局豐原分局（執行業務單位）

訪談日期：2015/11/30

一、請說明稅務政策行銷工作之經歷。

自 2012 年 6 月上旬至 2014 年 12 月中旬期間辦理稅務政策行銷相關業務。

二、貴局規劃之稅務政策行銷中其稅務宣導政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

我覺得成效較好的政策行銷方式應是舉辦租稅講座，因可針對參加人員配合講解相關租稅政策，較能有效宣達相關租稅資訊，且能藉由與參加人員互動深入解答疑義（D2-1）。惟舉辦講座場次多係聯繫其他政府機關或特定組織而舉辦，且有時間與空間限制，參與人數較為有限，普及程度相較不佳（D2-2）。

三、貴局規劃之稅務政策行銷中其簡政便民政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

就本局創新之 M 愛 T 行動愛心稅務服務網定點服務成效較彰，透過民眾接觸較為頻繁的戶政單位設置定點服務，民眾於辦理戶政業務後透過轉介至服務站續辦稅務業務，可減少民眾往返奔波時程，且因係定時定點，民眾較能清楚知悉可於該服務據點辦理時間（D3-1）。惟因人力編制限制，新增業務需由原承辦人力分攤，影響其他業務運作（D3-2）。

四、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如設置服務站之選擇、執行人力多寡、民眾反應情形、宣導設站訊息管道及執行成果如何...等）。

因執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務係利用租稅宣導場次配合辦理，如能將設置服務據點鄰近區域之資料先行過濾，再利用寄發輔導函方式通知特定民眾洽辦，較能有效增加執行績效。否則，僅利用網站發布設置服務據點其實際執行上績效有限 (D4-1)。惟利用平板電腦等網路服務，仍受限服務據點網路連線功能強弱，倘遇連線效能不佳，易導致納稅人久候不耐，影響辦理績效 (D4-2)。

五、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之專案巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如專案服務站之規劃、執行人力多寡、里民反應情形、里鄰長宣導設站訊息情形及執行成果如何...等）

我認為主要的困境仍以執行人力不足為首要，以本分局設置專案巡迴服務站，僅能由 1 位同仁執行，其辦理此項業務期間，其原本承辦業務則須由其他股同仁支援，影響業務正常運作 (D5-1)。

六、就執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之行銷策略組合有計畫、服務、便利性、溝通、夥伴及人員，哪一項策略是您認為在此政策行銷中最重要之因素，其理由為何？

我認為人員對於政策的執行仍是最重要的元素，若無人員致力推廣、執行，任何再優的政策仍難呈現績效 (D6-1)。

七、以貴局（分局）實施之稅務政策行銷經驗，您認為 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之視訊服務與巡迴服務，哪一種服務方式是民眾最能接受的方式？為什麼？

以本分局轄區而言，巡迴服務應是較能接受的方式，透過人員之直接互動方式或許仍為一般民眾較為習慣的處理方式 (D7-1)。

八、稅務稽徵機關除繁瑣之稅務工作外仍需加強為民服務，以提升高品質服務精神；惟稅務人力短缺，為將稽徵工作與便民服務同時兼顧，如逐漸以視訊客服方式取代巡迴服務方式，您認為可行性如何？有無其他建議方式？

以現行人力限制下，以視訊方式辦理此項業務較為可行 (D8-1)，只是得增加多方服務據點並需尋求其他機關的協助與配合，才能真正有效擴展服務據點，免除

民眾洽辦業務的往返路程。惟仍需增加客服服務人力，才能避免長時佔線，否則免除舟車勞頓，卻需耗費時間排隊等候，難免又遭詬病（D8-2）。

受訪編號：E

服務單位：臺中市政府地方稅務局沙鹿分局（執行業務單位）

訪談日期：2015/09/30

一、請說明稅務政策行銷工作之經歷。

我從事稅務政策行銷工作的資歷尚淺短，是從 2014 年 12 月開始到目前為止都還是從事稅務政策行銷工作，經驗尚不多，可能無法提供具體客觀意見，只能就個人粗淺想法野人獻曝。

二、貴局規劃之稅務政策行銷中其稅務宣導政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

我覺得租稅教育講習的效果最好，因為講習會比較容易傳達稅務知識，相關政策的推廣，也比較會下達基層百姓（E2-1）。但是目前參與稅務講習會的對象大多是學校學生、地政士與記帳業公會成員，一般民眾參與的機會不多，其廣度似有不足（E2-2）。

三、貴局規劃之稅務政策行銷中其簡政便民政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

近年來的幾項便民措施，我覺得「中稅 e 把照」是不錯的構想，民眾可以透過智慧型手機 APP 軟體，申辦各項稅務服務（E3-1），只是目前的宣傳仍明顯不足，民眾下載運用的還十分有限（E3-2）。此外，慣用與常用 APP 軟體的都是年輕族群，但這些人幾乎都是「無產」或「少產」階級，他們很少會有機會需要用到「中稅 e 把照」所提供的服務（E3-3）。

因此本局建置的 M 愛 T 行動愛心稅務服務網，直接在「厝邊」提供服務，納稅人不用在各機關往返奔波，節省時間，對忙碌的壯年人及不擅操作手機與電腦的

年長者而言，是一大福音（E3-4）。

四、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如設置服務站之選擇、執行人力多寡、民眾反應情形、宣導設站訊息管道及執行成果如何...等）

M 愛 T 行動愛心稅務服務網是一項創新便民措施，是會讓民眾非常有感的施政，實施以來廣受好評。惟稅務工作本已非常繁忙，近年來在租稅宣導與為民服務等方面，又不斷新增很多業務，已經讓各分局人力調配安排十分困難，致 M 愛 T 巡迴服務的人力安排更顯不易，常需借助他股的幫忙，間接影響他股的業務（E4-1）。

五、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之專案巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如專案服務站之規劃、執行人力多寡、里民反應情形、里鄰長宣導設站訊息情形及執行成果如何...等）

專案巡迴服務站的地點尋找、時間安排及事前的宣傳等方面，都是執行成敗的關鍵。然而，每個地區環境條件不同，里鄰長熱心程度也不同，執行成果自然有所差異（E5-1）。執行此計畫是本局既定的工作方向，不會因為個別場次的人情冷熱或服務件數多寡，而影響同仁的服務熱忱。本局沈副局長鼓勵我們，不要計較每一場次的成本效益，只要有一位民眾因為我們的服務而得到幫助，一切的辛苦都值得了。

六、就執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之行銷策略組合有計畫、服務、便利性、溝通、夥伴及人員，哪一項策略是您認為在此政策行銷中最重要之因素，其理由何？

各項要素俱全是任務圓滿達成的基本條件。因此，我認為就執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之行銷策略組合中之計畫、服務、便利性、溝通、夥伴及人員都很重要。其中則又以「便利性」及「夥伴」最為重要。因為本局執行此業務已有一段時間，各分局間也彼此觀摩學習，大家都已有一套最合適自己的計畫、溝通與服務方式及頂尖的服務人員了。但是每一個場地環境設施的便利性，及該地點協助夥伴

的配合度，則可能是執行成效良窳的關鍵（E6-1）。

七、以貴局（分局）實施之稅務政策行銷經驗，您認為 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之視訊服務與巡迴服務，哪一種服務方式是民眾最能接受的方式？為什麼？

畢竟是大家還是習慣跟人面對面說話，而較不喜歡對著機器說話，當然是巡迴服務會比較受到青睞。況且人員親自到場服務，民眾可以很自然的說話，也可以順便多問一些其他問題。另一方面，視訊服務涉及軟硬體設備的操作，可能有些視訊服務站的協助人員，並非能隨時配合提供服務，致影響視訊服務之成效（E7-1）。

八、稅務稽徵機關除繁瑣之稅務工作外仍需加強為民服務，以提升高品質服務精神；惟稅務人力短缺，為將稽徵工作與便民服務同時兼顧，如逐漸以視訊客服方式取代巡迴服務方式，您認為可行性如何？有無其他建議方式？

時代在進步，服務的方式自當有所變革，也許初始大家不喜歡或不習慣，所謂「趨勢不可擋」，以視訊客服方式取代巡迴服務方式，在稅務人力短缺的情況下，可能是未來不得不走的道路，只是尚有一段里程要努力（E8-1）。

受訪編號：F

服務單位：臺中市政府地方稅務局大屯分局（執行業務單位）

訪談日期：2015/10/29

一、請說明稅務政策行銷工作之經歷。

自臺中縣市合併之日(2010年12月25日)起迄今皆任分局稅務政策行銷工作，內容包括納稅服務與稅務宣導業務。

二、貴局規劃之稅務政策行銷中其稅務宣導政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

我認為有 6 點行銷方式較好：

- (一) 本局常會印製宣導摺頁或廣告單來宣導。(F2-1)
- (二) 常配合社會教育辦理講習或說明會宣導。(F2-2)

(三) 在本局網站宣導。(F2-3)

(四) 發佈新聞稿利用電子媒體宣導。(F2-4)

(五) 電子看板宣導。(F2-5)

(六) 人員利用假日在外設攤宣導。(F2-6)

若對象不確定或不易掌握時，或新政策的形成，應利用電子媒體強勢宣傳或在網站上宣導成效較好(F2-7)。惟一些例行性如定期開徵等訊息民眾雖然得知，但就申請如自用住宅期限等訊息，又會反映「機關未告知，所以不知有申請期限等」(F2-8)。

三、貴局規劃之稅務政策行銷中其簡政便民政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

我覺得戶政資料自行查調、n 加 e 服務之政策行銷方式效果較好，如在戶政機關辦理遷移戶籍同時亦可辦理稅務局的更址，及在戶政機關也能申請自用稅率課徵地價稅等(F3-1)，另本局推出的 M 愛 T 行動愛心稅務服務網也可讓偏遠民眾就近至巡迴服務站或以視訊方式辦理業務，都是比較好的政策(F3-2)。

四、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務時，其面臨之困難與問題？(如設置服務站之選擇、執行人力多寡、民眾反應情形、宣導設站訊息管道及執行成果如何...等)

我覺得問題在於設置點配合度及設置時間：有時候服務站配合情形不見得很熱絡(F4-1)，且礙於人力，每月巡迴時間有限，民眾需求及其時間可否配合前往皆須考量，設置至今覺得現場辦理民眾不多，以目前每次 2 位人員執行巡迴服務有點浪費人力(F4-2)。

五、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之專案巡迴服務時，其面臨之困難與問題？(如專案服務站之規劃、執行人力多寡、里民反應情形、里鄰長宣導設站訊息情形及執行成果如何...等)

專案巡迴服務面臨選擇地點問題：如聯合幾個里辦理服務地點必須選擇里民方便且路程距離較近的地方（F5-1）。

因專案挑檔，前來人數常是發輔導函件數之 1 至 2 成，形成發文 400 件有可能來現場的人不及 50 人申辦件數亦不到百件，在人數難料下，本局派出服務人力亦難量。另因假日執行場次多，人力皆由 5 股人員調派，亦造成同仁負擔。（F5-2）

六、就執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之行銷策略組合有計畫、服務、便利性、溝通、夥伴及人員，哪一項策略是您認為在此政策行銷中最重要之因素，其理由為何？

以目前的社會狀態來看，民眾幾乎都是很忙碌的，所以我認為執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網應以便利性最為民眾所要求，尤其網路發達讓民眾不須出門就可解決問題應為首選，所以網路申辦作業應為日後民眾最為接受（F6-1）。

七、以貴局（分局）實施之稅務政策行銷經驗，您認為 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之視訊服務與巡迴服務，哪一種服務方式是民眾最能接受的方式？為什麼？

我認為是視訊服務。民眾若可自行手機或電腦上網，即可不出門就可申辦，若須協助或無法自行上網，應廣設視訊點，讓民眾就近解決問題（F7-1）。

八、稅務稽徵機關除繁瑣之稅務工作外仍需加強為民服務，以提升高品質服務精神；惟稅務人力短缺，為將稽徵工作與便民服務同時兼顧，如逐漸以視訊客服方式取代巡迴服務方式，您認為可行性如何？有無其他建議方式？

我非常贊成也認為應可行（F8-1）。惟仍建議應廣設視訊點，尤其是偏遠地區，若發展成熟可能面臨客服人力不足問題，在分局人力不足下，屆時總局可能須另成立專責客服中心負責視訊服務，以免民眾在線上久候，導致對視訊服務之創新政策無法支持及認同（F8-2）。

受訪編號：H

服務單位：臺中市政府地方稅務局東勢分局（執行業務單位）

訪談日期：2015/10/29

一、請說明稅務政策行銷工作之經歷。

我自 2012 年 11 月份起工作項目即包含納稅服務與稅務宣導業務。

二、貴局規劃之稅務政策行銷中其稅務宣導政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

本局稅務宣導之政策行銷方式大約有 7 種，是我認為較不錯的，其面臨之問題或困難有：

	行銷方式	面臨之問題或困難
1	印製各稅目及為民服務之宣導摺頁、廣告單。(H2-1)	傳統之行銷方式，較不具吸引力。(H2-8)
2	於國中、小學之校園宣導包含為學生講習租稅常識或辦理校慶時，設攤宣導。(H2-2)	租稅艱澀難懂、講師或學生之層次不一，吸收不易。(H2-9)
3	社區講習：藉農會產銷班、家政班、工會、社區聚會或開會時，為學員講習。(H2-3)	來上課的學員程度不一，又上課時間短暫，講習內容應視學員之職業或年紀給予不同之內容。(H2-10)
4	配合機關團體辦理活動時設攤宣導。(H2-4)	礙於人力，無法有效宣導。(H2-11)
5	架設網站宣導 (H2-5)	網站內容應時時修正，較易吸引網友瀏覽。(H2-12)
6	發佈新聞稿、利用電子媒體或電子看板宣導 (H2-6)	礙於經費，選擇小報刊登新聞稿，效果有限。(H2-13)
7	社群網站：成立 facebook 臉書專頁、flickr 上傳活動相簿、拍攝微電影等 (H2-7)	本項行銷方式較能發揮網路無遠弗屆的影響力 (H2-14)

三、貴局規劃之稅務政策行銷中其簡政便民政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

目前本局所開發之「中稅 e 把照」APP 應用程式，原本應臨櫃辦理或以網路線上申辦案件應檢附相關附件，改以下載 APP 應用程式將相關附件以照相上傳方式，即可申辦，省去附件傳真或郵寄之不便 (H3-1)；又「厝邊服務要您好稅」專案，在戶政事務所、區公所或里長辦公處以視訊方式就近辦理，成效頗佳 (H3-2)；而機關間資源共享，自行以系統查調，免書證謄本，及 n 加 e 服務等，亦獲好評 (H3-3)。惟相關宣傳不夠，尚有許多民眾不知本局便民服務 (H3-4)。

四、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如設置服務站之選擇、執行人力多寡、民眾反應情形、宣導設站訊息管道及執行成果如何...等）

M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務，為非常貼心之服務，惟至巡迴服務站申辦之件數與預期尚有落差（H4-1），其影響為人力之配置不易（H4-2），又民眾之時間難以配合，以本分局偏遠地區，年輕人在外地工作，而設置之時間又為上班時間，故申辦之件數難以提升（H4-3）。

五、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之專案巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如專案服務站之規劃、執行人力多寡、里民反應情形、里鄰長宣導設站訊息情形及執行成果如何...等）

我認為專案巡迴面臨問題：為巡迴地點之挑選，如聯合幾個里辦理服務地點必須選擇里民方便且路程距離較近的地方（H5-1）；還有人力不足；另外，本專案為對民眾有利之節稅案件，惟前來申辦之件數占輔導件數不及 1 成，未前來申辦之民眾背後原因為何，相關主管單位值得探討其原因（H5-2）。

六、就執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之行銷策略組合有計畫、服務、便利性、溝通、夥伴及人員，哪一項策略是您認為在此政策行銷中最重要之因素，其理由為何？

我認為各項為民服務應以便利性最考量，尤以線上申辦或網路申辦不出門即可解決問題應為首選，所以提供網路申辦之服務應為日後民眾最為接受（H6-1）。

七、以貴局〈分局〉實施之稅務政策行銷經驗，您認為 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之視訊服務與巡迴服務，哪一種服務方式是民眾最能接受的方式？為什麼？

我認為是「視訊服務」，因為本分局服務轄區遼闊，以視訊就近申辦，有效縮短民眾申辦之距離（H7-1）。

八、稅務稽徵機關除繁瑣之稅務工作外仍需加強為民服務，以提升高品質服務精神；惟稅務人力短缺，為將稽徵工作與便民服務同時兼顧，如逐漸以視訊客服方式取代巡

迴服務方式，您認為可行性如何？有無其他建議方式？

我贊同以視訊客服方式取代巡迴服務方式提供相關服務，除可節省人力，亦可提供民眾更為便捷之服務（H8-1）。惟廣設視訊點可能面臨客服人力不足問題，若視訊業務交由分局辦理，在分局人力已困窘之情況下，應由總局成立專責視訊服務之客服人力以為因應（H8-2）。

服務單位：臺中市政府地方稅務局大智分局（執行業務單位）

訪談日期：2015/10/30

受訪編號：I

一、請說明稅務政策行銷工作之經歷。

從 2014 年 9 月開始才接辦稅務政策行銷的工作，僅有 1 年多的經驗。

二、貴局規劃之稅務政策行銷中其稅務宣導政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

我覺得目前執行的稅務宣導政策效果都不錯（I2-1），沒有太明顯的困難與問題（I2-2）。

三、貴局規劃之稅務政策行銷中其簡政便民政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

以目前實施之便民政策行銷方式，我認為「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」的成效不錯，尤其在主動協助民眾申請地價稅自用住宅優惠稅率方面，頗受好評（I3-1）。

惟該行銷策略仍面臨 3 點問題影響績效之呈現：

（一）地點的選擇：宣導場次首要人潮，搭配里鄰活動帶動人氣非常重要。該活動

是否提供足夠空間供稅務局宣導使用，或臨時遇天氣狀況不佳時有無配套措施等等，都是重要因素（I3-2）。

（二）對象的篩選：每一場宣導幾乎含一般對象及特定對象。一般對象例如：中稅把 e 照、手機條碼及稅務信箱申請等；特定對象則事前須先挑檔選擇對象，

發函告知服務地點、內容及時間，這些事前的準備工作也面臨挑戰（I3-3）。

（三）一般民眾對稅務的刻板印象：雖然多數民眾對稅務單位這些宣導政策予以肯定，但是也有少數民眾不以為然，甚至認為這些減免優惠應是政府自動處理，不需由民眾提出申請（I3-4）。

四、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如設置服務站之選擇、執行人力多寡、民眾反應情形、宣導設站訊息管道及執行成果如何...等）

我認為困難與問題在於執行人力不足，因本項服務政策是新增加的，直接增加原執行為民服務同仁之負擔（I4-1）。

五、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之專案巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如專案服務站之規劃、執行人力多寡、里民反應情形、里鄰長宣導設站訊息情形及執行成果如何...等）

執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之專案巡迴服務，係同仁利用假日時間至辦公場所以外地方服務，事前須先挑檔選擇有服務需要之民眾為對象，發函告知服務地點、內容及時間；除此之外，並搭配該里的活動吸引人氣辦理稅務宣導，事後尚須分析績效，事前事後均須投入不少人力。宣導配置人力顯然不足（I5-1）。

六、就執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之行銷策略組合有計畫、服務、便利性、溝通、夥伴及人員，哪一項策略是您認為在此政策行銷中最重要之因素，其理由為何？

個人認為便利性和溝通是此政策行銷中最重要之因素。因為在執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之巡迴服務時，計畫和服務內容幾乎大同小異，夥伴及人員則幾乎是固定的團隊，但每次巡迴及每個專案因時之不同需與配合單位及里鄰長溝通，因地之不同而有便利性之考量，是以，個人認為便利性和溝通是此政策行銷中最重要之因素（I6-1）。

七、以貴局（分局）實施之稅務政策行銷經驗，您認為 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之

視訊服務與巡迴服務，哪一種服務方式是民眾最能接受的方式？為什麼？

視訊服務係於區公所、戶政事務所或里辦公處等地方設置視訊客服中心，提供跨機關的便民服務；巡迴服務則是機動性的在社區找點提供巡迴服務，以強化稅務局服務效能，擴大為民服務效益。兩種性質不完全相同，尚難論斷哪一種方式是民眾最能接受的方式（I7-1）。

八、稅務稽徵機關除繁瑣之稅務工作外仍需加強為民服務，以提升高品質服務精神；惟稅務人力短缺，為將稽徵工作與便民服務同時兼顧，如逐漸以視訊客服方式取代巡迴服務方式，您認為可行性如何？有無其他建議方式？

稅務稽徵工作繁瑣，近年來新增多項為民服務措施，惟人力不見增加，人力嚴重短缺的情形下，若能逐漸以視訊客服方式取代巡迴服務方式，當樂見其成（I8-1）。

惟專案巡迴服務性質上比較視訊客服方式為主動，例如：主動挑檔寄發輔導函，輔導有機會享受稅捐減免之潛在客戶前來申請，類此主動挑選服務對象的策略，是否得以在視訊服務站妥善處理而得到相同績效？是一大挑戰（I8-2）！另外，人力及硬體設備也是將來視訊客服取代巡迴服務必須克服的重點（I8-3）。

服務單位：臺中市政府地方稅務局民權分局（執行業務單位）

訪談日期：2015/10/29

受訪編號：J

一、說明稅務政策行銷工作之經歷。

從事稅務政策行銷工作有 2 年又 5 個月。

二、貴局規劃之稅務政策行銷中其稅務宣導政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

目前稅務宣導政策中，執行較好的政策有：國中、小校園租稅講習、設攤宣導活動及租稅講習會（J2-1），這些方式較為民眾接受而且效果也較好，執行上尚無太多問題及困難（J2-2）。

三、貴局規劃之稅務政策行銷中其簡政便民政策之相關執行情形，其有哪些政策行銷方式成效較好？有無面臨之問題與困難？

目前本局簡政便民政策都是依循總局企劃服務科交下的政策落實實施，其便民政策中比較為人所津津樂道的是 M 愛 T 行動愛心稅務服務網（J3-1）。惟本分局對於此首創之便民政策卻是執行成效較差，歸究其原因係本分局位於市中心，交通便利，無偏鄉交通不便問題，且多數民眾能以網路代替馬路，使用網路申辦系統，故實施面成效不佳，成本與效益不成正比（J3-2）。

四、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如設置服務站之選擇、執行人力多寡、民眾反應情形、宣導設站訊息管道及執行成果如何...等）

執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之一般巡迴服務之初，本分局選定社區大樓，並經得管委會同意後，先行資料挑檔，把未申辦地價稅自用住宅用地優惠稅率者，以輔導函通知辦理，並利用夜間民眾下班時間到社區大樓管理室收件。

每個月輔導一個社區大樓，每次有 2 個人加班辦理。辦理民眾反應皆不錯，認為這種到府服務，讓他們皆很有感，也一直說謝謝。惟收件回來的比例有時只有個位數，令人沮喪（J4-1）。

五、執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之專案巡迴服務時，其面臨之困難與問題？（如專案服務站之規劃、執行人力多寡、里民反應情形、里鄰長宣導設站訊息情形及執行成果如何...等）？

我認為設置地點難尋是一大困難而且業務單位本來就有輔導機制，還要我們依里別挑檔再輔導，且在 5 年內要完成轄區內每一個里的輔導，感覺浪費很多時間，（J5-1）。再加上人力不足，力不從心（J5-2）。

六、就執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之行銷策略組合有計畫、服務、便利性、溝通、夥伴及人員，哪一項策略是您認為在此政策行銷中最重要之因素，其理由為

何？

執行 M 愛 T 行動愛心稅務服務立意相當好，因此本人覺得計畫的擬訂決定實施成效；然本分局因地處市中心，民眾洽公共交通便利，或以網路申辦皆方便。所以，M 愛 T 行動愛心稅務服務網之行銷策略，對本分局而言實施成效有限（J6-1）。

七、以貴局（分局）實施之稅務政策行銷經驗，您認為 M 愛 T 行動愛心稅務服務網之視訊服務與巡迴服務，哪一種服務方式是民眾最能接受的方式？為什麼？

隨著 e 化的進步，民眾已能接受視訊服務辦理業務且視訊服務只要上班時間隨時均提供服務，能就近辦理並可縮短來回奔波的時間；巡迴服務設置點及時間僅限於某特定點或時間，對民眾而言不見得方便（J7-1）。

八、稅捐稽徵機關除繁瑣之稅務工作外仍需加強為民服務，以提升高品質服務精神；惟稅務人力短缺，為將稽徵工作與便民服務同時兼顧，如逐漸以視訊客服方式取代巡迴服務方式，您認為可行性如何？有無其他建議方式？

若能跨機關合作，於相關業務機關設置視訊客服方式取代巡迴服務方式（J8-2），是可行且有效率（J8-1）。



附錄五、「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」巡迴服務問卷

臺中市政府地方稅務局

「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」意見調查表

~巡迴服務站~

本份調查表的目的是想了解您對於本局「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」巡迴服務站之滿意程度與建議，以作為日後檢討改進之參考，絕不作其他用途，請您放心，非常謝謝您的幫忙。

臺中市政府地方稅務局 敬啟

1.基本資料：

- (1)性別： 男 女
- (2)年齡： 20 歲以下 21~30 歲 31~40 歲 41~50 歲
- 51~60 歲 60 歲以上
- (3)職業： 學生 軍公教 服務業 工業或製造業 農林漁牧業
- 自由業(律師、會計師、醫師、藥師等) 家庭主婦 退休人士
- 其他_____

2.請問您在本局何處巡迴服務站申辦或諮詢稅務案件？

- 戶政事務所：_____區 區公所：_____區 其他：_____

3.請問您在巡迴服務站所申辦或諮詢的稅目是？(可複選)

- 房屋稅 地價稅 契稅 土地增值稅 使用牌照稅
- 印花稅 娛樂稅 其他

4.請問您對本局「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」巡迴服務站這項新措施的滿意程度？

- 非常滿意 滿意 不滿意 非常不滿意(原因：_____)

5.請問您對本局「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」巡迴服務站便利性的滿意程

度？

■ 非常滿意 滿意 不滿意 非常不滿意(原因：_____)

6.請問您對於巡迴服務站服務人員的「服務態度」滿意程度？

■ 非常滿意 滿意 不滿意 非常不滿意(原因：_____)

7.請問您對於巡迴服務站服務人員的「專業能力及素養」滿意程度？

■ 非常滿意 滿意 不滿意 非常不滿意(原因：_____)

■ 8. 其他建議：_____

調查表填寫日期： 年 月 日 調查表到此結束，謝謝。



附錄六、「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」視訊服務問卷

臺中市政府地方稅務局

「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」意見調查表

~視訊服務站~

本份調查表的目的是想了解您對於本局「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」視訊服務站之滿意程度與建議，以作為日後檢討改進之參考，絕不作其他用途，請您放心，非常謝謝您的幫忙。

臺中市政府地方稅務局 敬啟

1.基本資料：

- (1)性別： 男 女
- (2)年齡： 20 歲以下 21~30 歲 31~40 歲 41~50 歲
 51~60 歲 60 歲以上
- (3)職業： 學生 軍公教 服務業 工業或製造業 農林漁牧業
 自由業(律師、會計師、醫師、藥師等) 家庭主婦 退休人士
 其他_____

2.請問您在本局何處視訊服務站申辦或諮詢稅務案件？

- 戶政事務所：_____區 區公所：_____區 里長辦公處：_____

3.請問您在視訊服務站所申辦或諮詢的稅目是？(可複選)

- 房屋稅 地價稅 契稅 土地增值稅 使用牌照稅
- 印花稅 娛樂稅 其他

4.請問您對本局「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」視訊服務站這項新措施的滿意程度？

- 非常滿意 滿意 不滿意 非常不滿意(原因：_____)

5.請問您對本局「M 愛 T 行動愛心稅務服務網」視訊服務站便利性的滿意程度？

- 非常滿意 滿意 不滿意 非常不滿意(原因：_____)

6.請問您對視訊服務站服務人員的「服務態度」滿意程度？

■ 非常滿意 滿意 不滿意 非常不滿意(原因：_____)

7.請問您對於視訊服務站服務人員的「專業能力及素養」滿意程度？

■ 非常滿意 滿意 不滿意 非常不滿意(原因：_____)

■ 8. 其他建議：_____

調查表填寫日期： 年 月 日 調查表到此結束，謝謝。

