政府行銷策略之研究-以高雄市稅捐稽徵處為例

稅捐稽徵處　趙雅玲／甲等獎

壹、研究緣起與目的

自 1969 年 Kotler 提出行銷擴大化解釋後，行銷理論被廣泛研究與應用－包括營利組織與非營利組織。近年來政府部門為民服務與政策行銷亦普受重視，公部門無論在為民服務與政策推動，均需要爭取各界的支持，由國內死刑存廢與健保費調整方案所引發的社會批評來看，加強政策溝通為政府當務之急，再好的政策，若無人民的支持，仍然註定要失敗。而法務部王清峰部長去職事件，更顯示與社會溝通的不足。公務人員必須加強政策溝通、宣導能力與執行、應變能力之訓練，以做好與公眾溝通工作。

各地方政府為帶動城市發展，無不致力於公共建設與加強城市行銷，以高雄市而言，爲建構市民幸福的生活環境與促進本市的繁榮與發展以躍升為國際化城市，除積極推動各項市政建設，並運用行銷策略以加強行銷高雄。回顧 2009 年高雄市成功舉辦第八屆世界運動會，是台灣首次主辦世界性大型賽事，對國人而言意義非凡，對高雄市民更是值得驕傲。世運的成功讓「世界聚焦台灣、全球聚焦高雄」，大幅提升高雄市的國際能見度與知名度，把高雄成功的推向世界，成功達成城市與國家行銷。再看歐巴馬打贏總統選戰的關鍵之一即善用網路和年輕世代溝通，因為千禧世代是 2008 年唯一大幅增加政治參與意願的族群，他並將選戰與年輕選民的溝通經驗轉換為執政策略，運用網路科技與民眾溝通，取得民眾支持，足見區隔行銷對象與善用行銷策略的重要。國家與城市需要行銷，各項政策與公共服務之推動亦然。

市政建設之推動須有足夠的財源以維持財政收支的平衡，稅課收入又佔各級政府歲入結構的重要比率，為政府最穩定且最重要的財源，以 2004 至 2008 年稅課收入佔各級政府財政收入之比率平均為 72.5%。高雄市稅捐處主管本市地方稅之徵收，負有達成稅收預算以充裕市庫之責，而租稅之課徵又與民眾權益息息相關，因此，租稅法令與政策溝通及納稅服務宣導則更顯重要。稅務行政之推動應多方蒐集民意，從「顧客導向」的行銷思維，將過去的政令宣導轉為積極的「政府行銷」，運用行銷理念和工具來推動政府施政。稅務機關在稅捐稽徵與納稅服務之推動，尤應有效運用行銷策略做好政策的溝通，如何透過租稅教育與宣導及加強服務等行銷策略，建立國民正確納稅觀念，催化稅務人員持續不斷努力與創新的精神，提高稅務行政效率，為市民提供更快速、便捷、滿意的服務，讓我們的顧客-納稅人皆能心悅誠服依法納稅，以達成預算目標以充裕市庫財源，為本研究之動機。

本研究以高雄市稅捐處為研究對象，嘗試從行銷觀念與策略管理的角度切入，探討稅務機關在實務推動租稅服務行銷之現況，並參考其他稽徵機關作法，探求如何有

效運用行銷策略以強化稅務機關服務行銷功能，從而發現問題並嘗試建構一套具體可行之租稅行銷方式，為稅務機關運用租稅服務行銷之參考。惟公私部門性質的差異，且租稅強制課徵人民財產所帶來之痛苦感與犧牲感尤甚於一般行政機關，對服務與專業之要求更高，尚須兼顧效率、公平與組織目標，如何在現行租稅體制透過有效運用政府行銷，將傳統行銷觀念與模式加以轉化修正，以適用於稅務機關提升納稅服務的品質與民眾的滿意度，達成組織任務。

謹將本研究之目的歸納如下

一、探討高雄市地方稅務機關推動服務行銷策略之有效性，是否落實「顧客導向」之行銷思維，符合民眾需要。

二、探討高雄市稅捐處在租稅服務行銷策略之推動，員工與民眾在認同上是否有差異，其差異之原因及如何使其達成一致性以利策略之推動。

三、嘗試由探討研究對象在推動租稅服務行銷策略現況所發現之問題及經實證與訪談所得結論，對未來稅務機關推動租稅服務行銷策略提出具體可行之建議。

貳、研究方法與過程

一、研究方法

本研究在探討高雄市稅捐處如何加強政府行銷策略之運用以達成組織目標，因租稅服務行銷涉及行銷提供者、行銷對象與行銷環境等多面向與複雜性，為蒐集足夠適切之資料，以達成研究目的，並依據研究對象與業務之性質，所採取之主要研究方法（一）文獻探討、（二）問卷調查法及（三）深度訪談法，以結合質化深度訪談與量化問卷方法，期透過多元管道與多重資料來源之歸納分析整合，以發現問題及獲致客觀可信之結論，俾為撰擬本研究建議之參考。謹略述如下：

（一）文獻探討

蒐集政府行銷相關書籍、研究報告、期刊雜誌、網路資訊等文獻資料加以彙整分析。

1. 內部資料－研究對象高雄市稅捐處會議紀錄、重點工作計畫與實務推動納稅服務與租稅教育宣導相關績效、報告暨問卷調查分析等檔案、文件。
2. 外部資料－政府行銷理論相關書籍、碩博士論文、期刊與研究報告暨政府機關統計資訊與網路資訊等。

（二）問卷調查法

為獲得較客觀可行之研究結果，除依據文獻探討與高雄市稅捐處行銷現況與組織 SWOT 分析，並設計與租稅服務行銷策略有關問卷，分別對行銷供需雙方－1. 實務執行租稅服務行銷與民眾直接互動之稅務人員以及 2. 租稅服務行銷之對象-民眾（包括地政士、稅務代理人與一般民眾）實施問卷調查，

以探求租稅行銷供需雙方－員工與民眾對稅捐處現行租稅服務行銷策略各構面與執行方式其有效性之認同度，以及員工與民眾之認同度是否有顯著差異情形。

(二)深度訪談法

本研究並透過深度訪談之設計，採取立意抽樣方式，以稅捐處實務執行租稅服務行銷之資深主管與稅務人員為訪談對象，俾藉由受訪者實務行銷經驗與意見，以深入瞭解高雄市稅捐處人員在實務推動租稅服務行銷相關問題。

二、研究架構與流程

本研究首先確立研究動機與目的，並界定研究範圍與對象，而後依據研究目的蒐集相關文獻回顧整理，再針對研究對象－高雄市稅捐稽徵處服務行銷現況與組織內外部環境進行探討與 SWOT 分析，以進行研究設計－包括訪談內容與問卷設計，再綜合相關經由員工與民眾問卷調查分析比較與深度訪談結果的相互佐證，透過多重證據來源以獲得研究發現與結論。

三、研究限制

（一）本文研究對象為高雄市地方稅稽徵機關，因課稅具有強制性之稽徵效果，非屬「一般對價」或「相等對價」，又公部門以「服務導向」為主，與私部門之「利益導向」不同，亦與「市場定位」、「市場目標」及「市場調查」之營利組織有別，且公務部門受預算、人員、法規之限制，無法與私部門之決策相比擬。

（二）本研究實施深度訪談，囿於研究者訪談經驗與受訪者主觀意識、訪談情境及互動技術，可能影響所欲探求之內容與結果。

（三）本研究雖力求嚴謹，囿於稅務機關租稅服務行銷策略運用之相關文獻仍屬缺乏，為多方蒐集資料以達成研究目的，在嘗試結合質化與量化研究方法下，在質化與量化二種研究途徑之結合，難免限於時間、資源及個人學識與能力，致研究之設計與成果之論述可能未臻完善。

（四）行銷策略受環境影響密切，應與時俱進，本研究結論與建議在應用上，仍需配合時代趨勢與民意取向而調整與創新。

叁、研究發現與建議

一、研究發現

本研究究主題租稅服務行銷涉及稅務之專業性與複雜性本研究經由結合質化與量化研究途徑，探討高雄市稅捐稽徵處運用政府行銷推動租稅行銷之相關課題，與未來應興應革之方向，提出各項具體可行的措施，建立一套較為完善週延的租稅行銷機制，以提升服務行銷效能。

經本研究實證結果發現，民眾與稅務員對高雄市稅捐處推動租稅服務行銷策略之認同度平均數，除少數題項外均在滿意（4 分）以上，且稅務人員與民眾

對租稅服務行銷策略可提升服務行銷效能之認同度無顯著性差異，顯示對稅捐處推動服務行銷策略有效性並符合民眾需求，而同仁之認同更有利於策略之執行。稅捐處可在現有基礎下，運用組織優勢與機會賡續落實「顧客導向」之行銷思維，從加強探求民眾需求與強化「顧客關係管理機制」，整合並強化租稅服務行銷組合工具策略，從做好內部行銷管理，到加強內外部顧客間的溝通情境與藝術，從良好的互動關係進而強化外部行銷效果。謹將本研究發現與結論略述如下

（一）租稅強制課以人民財產負擔，在納稅服務之推動尤須探求民意，以提供符合民眾需要，甚至超越民眾期待之服務，讓稅政推動順暢。本研究假設民眾與稅務人員均認同稅捐處租稅行銷策略對服務行銷的有效性經實證成立；本研究假設民眾與稅務人員對稅捐處租稅行銷策略之有效性認同度沒有顯著性差異經實證部分成立；謹將本研究假設驗證結果與問卷統計分析摘述如下

1. 假設民眾與稅務人員均認同稅捐處推動服務行銷策略各構面對服務行銷之有效性，經實證驗證結果部分成立。

   依問卷統計分析 8 個構面 46 個題項，除員工有 3 個題項稍低外，其餘題項均達同意以上（平均分數 4 以上），在整體認同度平均數民眾為 4.27、員工則為 4.29，顯示稅捐處推動服務行銷策略方向正確並符合民眾需求，員工之認同除更有利於策略之執行，從員工實務與民眾互動對行銷效能之感受，對於行銷有效性亦可提供評估之參考。

2. 假設民眾與稅務人員對高雄市稅捐處所採行租稅服務行銷策略，對服務行銷的有效性之認同度沒有顯著差異，經實證驗證結果部分成立。

   不同的背景變項對部分策略執行方式，在認知與感受之程度具顯著差異，排除統計上的顯著可能受抽樣因素影響，對機關管理的意涵在於瞭解、分析差異的原因，予以妥善處理，使內外部顧客達成一致認同與滿意，以利策略之執行。

3. 政策與服務措施在於對民眾具有價值，公共服務畢竟與營利組織有別如對民眾有價值仍應繼續推動，執行有困難應尋求支援或有效替代方案。

   由實證發現對午休不打烊與開徵期間延時服務彈性服務時間，稅務人員與民眾兩者之認同度具顯著性差異來探討，公部門各項服務措施在於對民眾具有價值，應以民眾需要為前提，公共服務畢竟與營利組織有別，如評估對民眾創新有價值之服務仍應賡續提供，對於民眾運用與使用頻率不高，可能是民眾不知有此項便民措施，則應加強推廣週知民眾運用；對於員工認同度較低應了解其原因，並加強服務理念之溝通，如執行有困難則應尋求支援或有效替代方案（如擴增其他通路管道與網路服務功能）。

4. 由員工問卷樣本結構在人力資源管理之意涵

   由員工問卷樣本結構，男性與女性員工比例女性(86%)高於男性(14%)，對

照目前稅捐處女性工比例為 80%，均以女性員工居多，而稅務機關常因送達稅單、稅捐之核課及人民申請案件之准駁甚至稅務宣導原因，而需外勤現場勘查及與納稅人溝通，員工（尤其女性）安全為機關不可忽視之問題；此外年齡結構 41 歲以上（占員工 58%）與服務年資 21 年以上(佔 28.7%)人員，相對近年公務人員對退休年齡規劃的普遍提早趨勢，在未來幾年人員的退休所連帶影響工作銜接問題，尤其稅務機關因稅務工作牽涉法令繁複，稅務稽徵又有許多解釋令，這些法規與解釋令有其立法的意旨與歷史背景。此外實務上遭遇特殊個案，除依據法令與作業手冊，尤需借重經驗。因此，稅捐處在人力資源管理課題－如未來在人員的進用、在職人員之培訓與經驗傳承以及與如何強化升遷獎勵機制之功能等，尤應預為規劃。

5. 由民眾問卷樣本結構對照實務洽公情形分析

因高雄市稅捐處主管地方稅稽徵，稅目多屬財產稅（如房屋稅、地價稅、使用牌照稅等），職業以地政士、稅務代理人、退休民眾及家庭主婦居多，在租稅服務行銷之設計，尤其在資源有限情況下，應針對多數、尊重少數，如在地政士、稅務代理人方面，加強流程的簡化，並規劃透過座談會、講習會加強與專業代理人之溝通以形成策略夥伴及與民眾溝通橋樑，創造雙贏局面；而對一般民眾之服務設計，則以營造溫馨友善之洽公環境如育嬰室、無障礙空間、明確的標示與人員的協助引導等，讓洽公變得更容易。

6. 稅務法令繁複，稅務稽徵有歷史背景常會遭遇特殊個案需借重經驗，稅捐處未來尤應重視在人員的進用、培訓、經驗傳承與如何留住菁英。

實證發現民眾與稅務人員對服務行銷策略各構面效能之認同度，均以「人員策略」為最高。此由稅務人員之任用須經考使與依定之程序人員素質高，而稅務行銷實務上無論稽徵技術與稅務法令之引用，在發生法令見解不一致與爭議時，均有賴第一線服務人員臨場反映與溝通技巧，尤其在服務的補救與民眾抱怨的處理，服務人員的態度為關鍵所在。課稅涉及人民財產，有時基於依法行政無法符合納稅人的期待，尤應以誠懇的態度委婉解釋，讓納稅人雖不滿意但能接受；於發生核課錯誤引起民眾抱怨時，則應虛心道歉迅速處理，確實做好服務的補救措施。

（二）課稅強制徵收人民財產稅務服務行銷尤應落實「顧客導向」，從賡續研發創新服務與加強「顧客關係管理」功能，以營造徵納雙方和諧環境。

課稅強制徵收人民財產，要做到服務的滿意更不容易，稅捐稽徵又與民眾權益息息相關，對租稅服務之行銷有其功能性與必要性，在租稅服務行銷之運用，尤應落實「顧客導向」之服務理念，稅捐處在租稅服務行銷之推動與行銷策略之運用，應積極思考藉由多方蒐集民眾意見反映，配合民意需求，賡續研發創新服務方式，並加強「顧客關係管理」

（三）稅務機關單獨的政策行銷力量有限，藉由強化稅務行銷夥伴策略聯盟機制，

創造多贏的政府行銷網絡統整機能。

（四）賡續加強便民服務應興應革措施

運用新觀念與新行銷技術以促進政策有效推動，藉由服務的創新增加稅務服務便利性，降低民眾繳稅的痛苦感。

（五）賡續推展稅務電子化與積極擴增網路與通路服務機能

因應網路化與電子化之時代趨勢，應賡續推展稅務電子化，積極擴增、整合「稅務網際網路」服務系統與通路服務機能，以提供民眾更便捷與人性化之多元通路服務。

（六）租稅服務行銷應朝多元化、科技化，並有效整合稅務行銷資源與軟硬體措施，運用社會資源與機關資源共享，以提高租稅服務行銷的質與量，提升政府行銷效果。

（七）隨時評估環境情勢，極大化組織優勢、降低組織的劣勢及影響程度，並掌握外部環境機會與威脅，強化機關危機處理能力，於威脅中創造機會，藉由有效租稅服務行銷策略，達成稅收目標與顧客滿意的雙贏局面。

1. 善用組織優勢如稅務機關課稅具公權力與法令依據，透過公權力貫徹與法令之修訂，以達成嚇阻作用維護租稅公平。
2. 停止組織弱勢如強化昇遷獎勵機制功能，以提升人員向心力與主動服務熱忱；善用社會資源（志工、委外）解決人力不足與行銷專業化。
3. 掌握機會（如民眾法治、租稅教育水準及參與公共事務意願提高有利租稅服務行銷之推動），以順勢而為、藉力使力。
4. 隨時評估環境情勢強化組織危機管理評估環境情勢，化威脅（如縣市合併稅務系統介接）為轉機（如縣市合併提升服務廣度與效能），在威脅中創造機會，藉由有效租稅服務行銷策略，達成稅收目標與顧客滿意的雙贏局面。

二、研究建議

本研究從相關文獻及稅捐處服務行銷現況探討與 SWOT 分析，透過問卷調查實證與深度訪談分析，以發現問題並探求如何有效運用行銷策略以強化稅務機關服務行銷功能。

謹就本研究結論臚陳建議如下

（一）擴增與整合「稅務網際網路服務系統」與「多元通路服務機能」，提升更人性化與便捷性之通路服務品質。

1. 賡續加強網頁視覺效果以發揮網路行銷魅力。
2. 積極開發多元服務通路與擴增網路服務項目強化服務功能。
3. 善用跨機關網路資源共享讓稅務行銷無所不在。
4. 加強資訊安全管理與納稅人個人資料之保護，以消除民眾疑慮，提高使用意願。
5. 運用電子資料庫建立納稅人 e-mail 位址與相關資料檔案強化主動服務。

（二）落實「顧客為導向」之服務理念，加強「顧客關係管理」功能

定期檢討對各項租稅服務行銷策略是否遵從組織願景，並藉由各種績效與考核來重新評估與體檢有關新增納稅服務措施及羅列重大且與民眾息息相關之法令變革，以針對組織目標修正與調整租稅服務行銷策略。

1. 賡續辦理為民服務問卷調查，以探求民眾意見與需求，並落實民眾意見之檢討改進，以賡續提供對民眾有價值之服務。
2. 強化各項民意溝通管道之效能及獎勵民眾提案與參與制度。
3. 強化人員服務補救措施之處理能力以及時化解民眾的不滿。
4. 強化稅捐協談制度與民眾陳情抱怨及申訴案件處理程序。

（三）賡續推展稅務電子化與便民服務措施應興應革措施，並加強稅務人員服務專業與行銷管理在職訓練，以降低機關行政成本及民眾洽公之機會成本。

1. 配合ｅ世代，賡續推展稅務之自動化，加強各項稅務稽徵作業全面自動化，創造快速便捷暢通無阻的稅務網路，俾提昇稽徵與為民服務績效。
2. 強化業務革新建議、品管圈提案、研究發展與經驗分享等知識管理制度，如何該制度的功能，以激勵員工積極參催化人員積極落實品質研發創新。
3. 加強人員行銷思維與管理訓練租稅行銷要從人員觀念改革與行銷管理專業訓練做起，包括基層人員及行銷規劃主管的培養。

（四）建立租稅行銷夥伴策略聯盟機制，創造更多贏的政府行銷網絡統整機能。

租稅服務行銷的對象廣泛，要達到普及化，單靠稅捐處之行銷力量有限，須借助其他部門合作來加強行銷，將不涉及稅捐稽徵法第 33 條稅捐保密義務業務，運用政府機關組織具公信力優勢，善用社會資源用強化合夥關係策略，以擴大宣導效益，將有限人力、物力運用於其他重要工作及提升便民服務

1. 運用社區鄰里增加服務據點，強化稅務服務網讓民眾方便取得所須稅務資訊。
2. 擴大志工召募與訓練如退休員工、員工眷屬及會計師、稅務代理人暨青年學生等，組成志工服務隊，並施予相關訓練，投入納稅服務行銷行列，以擴增服務動能，強化服務效能。
3. 強化社區網絡統整機能結合學校及公、民營機關團體與社區網絡，以適時傳遞租稅政令與納稅服務訊息。
4. 委託民間專業機構，藉由專業行銷技術、手法，提升行銷效果。
5. 加強與地政士、稅務代理人夥伴關係之建立以增加與民眾之溝通之管道。
6. 配合時代趨勢與潮流，如結合公益、環保議題，以吸引民眾及提升機關形象與可接近度，以強化租稅服務行銷效果。

（五）由健全內部行銷功能，強化外部行銷效果

租稅服務行銷關係包括組織與服務人員、服務人員與民眾、組織與民眾等層

面的多元行銷關係，稅捐處要成功作好租稅行銷，先決條件是的做好組織的內部行銷，將員工視為內部服務顧客，透過滿足員工需求，吸引、開發、激勵、留住優秀員工，以提升人員策略之效能，促使內部行銷、互動行銷與外部行銷相輔相成之效果。

1. 組織應視全體員工為“內部顧客”，尤其第一線服務人員將直接影響租稅服務行銷之效果，藉由加強內部縱、橫向聯繫，以暢通溝通管道，由傾聽、尊重其意見，進而了解並滿足員工期望與需要，強化員工的情緒與壓力管理，以凝聚向心力共同為組織效力及服務外部顧客-納稅人。
2. 稅務人員彼此間亦可視為一種顧客關係，先從組織內部做好內部顧客關係管理，才能讓員工發揮同理心來服務外部顧客，透過對員工關懷激勵制度激發工作熱誠，使機關成為具行銷導向的組織，達成組織願景。
3. 賡續將組織願景、服務理念傳遞與員工，強化溝通以凝聚共識並落實於租稅服務行銷之推動執行。
4. 稅務人員因稅捐稽徵之任務性質，相對其他單位為生產人力，確有人力不足應循求相關（上級單位或長官）的支持、支援。

（六）賡續加強標準化作業流程及流程管理與研發創新服務流程

稅務機關在長期人力不足與稅務稽徵工作的壓力下，應強化行政作業與服務流程之簡化，包括組織內部行政流程與外部納稅服務流程，從過去以內部績效的角度著眼於監督與改進既有的作業流程，轉化為「創新服務流程」，藉由流程簡化，提升服務的便捷性與友善性。

1. 落實品質研發鼓勵同仁踴躍研提工作簡化與業務興革建議

服務程序以方便為優先，並配合電腦科技運用，透過獎勵機制鼓勵人員主動思考研究創新，以新思維、新方法，就工作項目、作業程序、服務流程、法令規章、文書表報等各方面，提出工作簡化與業務興革建議，並經由提案的執行，以加速機關服務的效率與效能之提升，達到簡政便民之目標。

2. 賡續推展稅務電子化並加強宣導民眾運用

配合ｅ世代，加強各項稅務稽徵作業全面自動化（如地方稅網路申報），創造快速便捷暢通無阻的稅務網路，並加強宣導民眾運用以提升服務效能。

（七）加強人力資源管理強化人員培育與激勵機制

服務行銷策略從規劃、推動至效益評估，甚至第一線服務人員與民眾的互動，都會影響行銷成效，實證顯示民眾與稅務人員對人員策略普遍認同，更顯示組織之應加強人力資源管理。稅務稽徵工作的複雜性與特殊性，更凸顯稅捐處在人員的經驗傳承與培育的重要性。在強化人員策略方面

1. 建立各職務的核心職能並落實職務輪調，以加強人員稅務歷練，有計劃培植主管人才。
2. 加強人員對組織目標、願景與服務理念灌輸人員在執行服務的過程，能秉

持以納稅義務人為尊及服務的榮譽感來為民服務。

3. 加強人員傾聽與溝通技巧納稅服務基於法令限制或不能盡如民意，稅務爭議的處理與服務的補救，都需要有效的傾聽與溝通技巧，以即時化解民眾抱怨。
4. 重視人力資源管理以及人員培訓租稅行銷應全員參與隨時進行，第一線服務人員應加強行銷思維及服務理念，參與決策之主管人員加強行銷規劃訓練；加強同仁在職訓練及在職進修，以提高人員的素質，以利服務行銷之推動。
5. 建立公平、有效之升遷獎勵制度，以凝聚向心力，有效提升士氣並留住人才，由成就個人工作滿足進而帶動組織整體成長。
6. 強化知識管理與經驗分享機制，以型塑學習型組織，帶動人員與組織共同成長，強化經驗的分享與傳承，有效建構具有創新、活力、績效，能迅速反應環境變化與永續發展的稅務團隊。

（八）政府行銷應配合時代趨勢與民意取向，持續創新並加強行銷策略之整合與行銷管理，以發揮綜效。

民眾對服務的需要會隨著時代與社會環境而不同，政府行銷除了必須配合時代趨勢與社會脈動，並基於公共服務的無形性及面對的環境與組織結構的差異與非利潤的導向等特性，行銷策略的運用須依組織的特性加以轉化與修正，瞭解趨勢所在與科技的變革，順勢而為、藉力使力，不斷檢討創新。因此，租稅服務行銷，須以民眾需求及配合時空環境，如同以往繳稅最常使用的是到銀行，而隨潮流與習慣的改變，上班族透過超商與信用卡繳稅方便又輕鬆。如結合環保（綠色行銷）與公益（善因行銷）議題，以提升民眾對政府稅務機關的接近度，有效提升租稅行銷效果，並藉由行銷管理與行銷策略的整合，在機關資源有限下，以發揮綜效。