

提升稽徵效能之秘密武器—— 賦稅資訊系統之整合再造

本計畫目標為「落實顧客導向服務、創造優質生活；優化資源配置、提升稅政效能」，為達成目標，藉「服務創新化、業務優質化、技術前瞻化、資源整合化」等策略實施之，其再造重點含：資料整合、流程整合、智慧科技與決策分析工具之運用、跨機關資料交換、應用系統間之整合、資源設備整合共構共用等，預期有/無形效益可達210億元。

◎ 何瑞芳 (財政部財稅資料中心主任)

壹、前言

「我們都是一家人，要了解民怨、解決民怨；提升效能，走路有風」是財政部李部長述德的至理名言，他指示財政工作的願景為：「以財政支援建設，以建設培養財政」；據此，財政部三大核心業務為財務管理、稅務管理及財產管理；部長更要求工作同仁們務必做到

「財源要多、效能要高、服務要好」的優質管理。

鑒於財政為庶政之母，至為重要，按97年度統計資料顯示，我國賦稅收入占政府總收入76%，可見賦稅收入之增加肯定有助益於我國施政資源與品質之提升。

因此，考量於資訊化時代下，要達到有效管理與決策目的，務須有安全、高效能資訊

系統當後盾來支援與協助，才得以事半功倍地執行相關稅務稽徵與管理業務，爰針對三大核心業務中之「稅務管理」，財政部財稅資料中心（以下簡稱本中心）擬定一中長程計畫——「賦稅資訊系統整合再造方案」，冀望藉由重新再造整個稅務資訊平台與系統，以有效支援稽徵業務之執行與管理，也朝「低稅率、廣稅基、簡稅政」

之高效率稅制稅政目標邁進。

貳、規劃內容

整個「賦稅資訊系統整合再造方案」的規劃內容，除欲解決現況遭遇設備老舊維護不易、資訊資源無法整合運用等問題與挑戰外，更重新思維，構劃如何利用最新科技的能量，在不增加民眾之納稅負荷下（維持現有賦稅體制之課徵稅率）增加稅收，或直接提升我政府對民眾之服務品質（如：整合稅務流程及資訊，提供民眾全程、限時且主動地一站式便民服務）以助益我國稅務稽徵業務之執行與管理。

一、規劃主軸

整個「賦稅資訊系統整合再造方案」兩設計主軸為：

（一）提供對外納稅人服務部分，係以每一個納稅個體（自然人與法人）為中心（單位），來提供相關之整

合性服務，朝顧客服務導向系統設計，以提高納稅滿意度及納稅依從度。

（二）提供對內稽徵同仁服務部分，則藉由流程整合、跨機關資料整合及技術整合，以風險管理作業方式為導向，來降低同仁工作負荷並從而提升作業效率及國家稅收。

二、規劃內容

以具象化來描述整個資訊系統整合再造規劃內容，大致可以「服務創新化、業務優質

化、技術前瞻化、資源整合化」等四化歸類其工作內容，主要之重點，略述如下：

（一）服務創新化

目前財政部對納稅義務人的稅務服務，除提供臨櫃服務外，尚提供透過稅務入口網（稅務e網通）之網路申辦方式申請，基於「整合再造」、「多元溝通管道」及「一站式服務」的服務理念所規劃之創新服務如下：

1. 「資料整合」面

（1）單一納稅個體資料整合：以每一個納稅個體（



| 序號 | 項目名稱 | 免用憑證 | 聯合憑證種類 | | 處理天數 (單位：工作日) |
|-----|----------------------|------|--------|------|------------------|
| | | | 自然人 | 工商憑證 | |
| 1. | 申請任用藍色申領書 | → | | | 6 |
| 2. | 申請遺產稅估價 | → | | | 30 |
| 3. | 申請初查及移轉申報及核定書表 | → | | → | 10 |
| 4. | 申請更正移轉申報及核定書表 | → | | | 17 |
| 5. | 查詢費、罰鍰及罰款資料、在製品稅之數額 | → | | | 10 |
| 6. | 申請遺產稅延期申報 | → | | | 6 |
| 7. | 申請免稅人聯合所得稅納稅證明 | | → | | 7 |
| 8. | 查詢遺產人財產、所得及死亡前二年所得資料 | | → | | 8 |
| 9. | 申請遺產稅延期申報 | | → | | 7 |
| 10. | 申請遺產稅案件更正 | → | | | 10 |
| 11. | 遺產稅延期分期繳納 | → | | | 8 |
| 12. | 申請遺產稅暫行退還 | → | | | 30 |
| 13. | 申請各類所得扣繳稅款修正延遲或留抵 | → | | | 8 |
| 14. | 扣繳單位申請更正扣繳內容案件 | → | | | 7 |
| 15. | 扣繳單位申請補發扣繳稅款證明 | | | → | 7 |

自然人與法人)為中心(單位),來蒐集納稅個體的稅務基本資料、應納稅額與欠稅資料,及財產稅總歸戶等,以建立一致化與標準化的主資料管理(Master Data Management)系統,如此,不同應用系統以相同查詢條件查詢,均能得到相同結果,藉此達到資料整合之目的。

(2)全國欠稅總歸戶:建置全國欠稅總歸戶簡檔,以彙整各局(處)欠稅案件資料,配合快速銷號規劃,未來查欠作業將能快速取得欠稅人在各局(處)最即時的欠稅狀態。

(3)全國國稅退稅抵欠:有了全國欠稅總歸戶檔後,退稅前祇稍查詢此資料庫,系統將自動通知各局(處)作抵欠確認或系統自動查欠抵

繳,如此將能提升欠稅清理績效及避免重複退稅。

2.「流程整合」面

(1)派案管制管理:規劃以流程管理機制,整合各稅臨櫃及稅務e網通各類申辦案件之各項管理流程,以提供案件流向與歷程之查詢及待辦事項之掌握,納稅民眾與各局(處)同仁均能快速掌握案件進程。

(2)簽核流程自動化:設計透過電子表單來進行稅務、辦公室自動化、資安管理與服務管理(ITSM)等各項簽核流程控管,以達到無紙化及自動稽催管制之目標。

(3)業務流程整合:重新檢視跨稅務、跨部門系統與流程間之關係,先建立標準化作業流程,再利用商務流程引擎來整合各相關服務進行再

造,當某一項服務啟動後,所有受牽連之處,系統均能自動通知,以達到流程自動化。

(4)繳稅金資流整合:根基於繳款書條碼化施行,整合金融機構與便利超商金資流的e化作業,除將納稅義務人繳納稅款資料快速分送各局(處)並自動啟動銷號作業,達快速銷號目標外,更能讓金資所有作業流線化。

(5)公文與稅務流程整合:整合介接稅務作業流程與公文管理流程,除規劃確實掌握稅務案件進度與時效外,亦減輕稅務同仁重複登打案件相關資料之負荷。

3.「應用系統整合」面

(1)企業入口網:透過單一簽入與權限控管機制,規劃讓各局(處)與財稅資料中心內部同仁可在一個整合式環境上使

用各項應用系統，並貼心提示待辦事項等資訊供參。

(2) 稅務入口網：除現行臨櫃、透過稅務入口網網站申辦之服務繼續提供外，尚規劃介接e 政府之e 管家與e 幫手來主動提供訊息（通知）予納稅義務人，以達提供多元溝通管道之目標。

(3) 影像管理：除建置影像掃描建檔與調閱機制，以提供各稅各系統跨稅別與跨地區使用各種類型的影像文件（如查審時以稅籍資料影像取代稅籍資料袋紙本文件）外，更進一步規劃於各稅中納入跨文件數據比對等資訊供參（若數據不符表示可能有誤）。

(4) 跨系統整合 (Regrouping)：重新檢視資訊與業務之流程，對各系統進行功能分類與整併，將相似處整合提升為服務元

件，並串接上下游系統關係，全面再造與整合，邁向服務化架構之目標。

4. 提供「一站式服務」

(1) 運用資料交換平台，促進跨機關資訊分享：蒐集稅務相關資料可謂為國稅及地方稅稽徵作業最耗時耗力卻重要的工作之一，因此規劃先通盤蒐集各局（處）向他機關索取稽徵參考資料的需求後，除由賦稅署統籌向他機關洽商資料之取得外，更規劃未來跨機關資料交換與分享的交換作業準則與整體機制，以邁向電子化政府「一處收件、全程服務」之簡政便民目標。

(2) 擴大網路申報範圍，提高電子申報比率：欣喜於現行個人綜合所得稅、營利事業所得稅、營業稅之網路申報服務廣受納稅義務人之歡

迎，為讓受惠目標群更廣，尚規劃提供外籍人士所得稅、遺產稅及贈與稅等13項稅目之網路申報系統供民眾使用。

(二) 業務優質化

在促進業務優質部分，主要的服務目標群為國稅局、地方稅稽徵機關與財稅資料中心同仁，因此規劃引進新科技產品來協助稅務稽徵業務之進行、管理與決策，冀望藉由工具之輔助，萬事均能達事半功倍之效。基此，規劃引入之工具包括：

1. 知識管理：建置跨局（處）集中式知識管理系統（內含法令規章、標準作業手冊、審查案例與查核技巧等），以有效運用、分享跨國稅及地方稅的查審知識及提供相關各系統整合資訊。
2. 資料倉儲：礙於稅務資料庫異動頻繁、資料量巨大，且跨機關、跨區域及

跨稅目存在資料不一致問題，因此規劃建立跨稅目、跨區域的賦稅資料倉儲，先行整理、歸類與分析各稅交易資料庫中之資料，以便即時提供整合性資訊供決策分析使用。

3. 納稅義務人風險管理：規劃透過資料整合、風險事件蒐集與風險控制等措施，來建構納稅義務人之逃漏稅風險管理庫，輔佐以新建立的查審輔助平台功能，提示查審同仁查審方向，冀望將查審人力花在最具效益的刀口上。

4. 外部網站資訊蒐集及運用：建立自動擷取網際網路上各類資訊（如外匯資料、歷史黃金牌價……等）至內部資料庫之機制，以利稽徵同仁執行業務時得交叉運用相關資訊。

5. 高階主管決策分析之輔助：建立財稅高階主管決策資訊系統，以提供彙總之稅收分析、選/查案績效等重

要資訊供決策參考。

6. 稅收預測分析：建立稅收預測系統，以模擬不同條件下各政策對國家整體歲入的衝擊分析與稅收影響，供長官於制定新稅制時參考。

（三）技術前瞻化

在強調彈性、品質與整合服務的要求下，規劃利用前瞻新技術及規範來提升所有資訊作業品質，並順利達成以往不可能達成之任務。

首先，早在「賦稅資訊系統整合再造」專案啓動之前，財稅資料中心即自96年10月起就先行導入軟體能力成熟度整合模式（CMMI-ACQ）之管理制度，強制要求全中心同仁除須遵從軟體採購之國際標準規範，提交之軟體產品須符合規格水準外，更注重軟體發展過程之程序與品質，冀望藉由高規格要求遵循此管理制度來執行流程評估、產品品質稽核、專案管理與監控等活動，以確保「賦稅資訊系統整合再造」

建置案能如期、如質、如預算地完成目標。

更規劃資訊服務管理（ITSM）與資訊技術基礎架構（ITIL），俟稅務應用系統上線後，導入上開機制以提升資訊服務水準及資訊系統持續營運能力。

也因應本次「整合性」資訊提供及「單一納稅個體」資料之規劃，未來稽徵同仁所能掌握納稅義務人的資訊相當豐富，資料之取用是否超越執行業務之所需，將形成一管理上之議題，因此，同時規劃建立自動稽核管理系統，除提供事前之權限控管資料授權機制外，系統尚自動蒐集存取資料庫之「人、事、時、地、物」完整稽核軌跡資訊，以供事後稽核及確保稅務資訊環境之安全與可信賴。

對於以往不能達成之行動辦公室夢想，本次亦一併規劃建置行動辦公室機制，以因應稽徵同仁外出查核時，利用行動裝置取得相關稅務、地政等

資訊之所需。

另考量外在環境（稅法、組織、需求等）之多變，應用系統架構之設計務須具備彈性，因此採服務導向應用系統架構（SOA），將應用系統需求歸納成個別服務元件，透過服務元件間的增、減與組合，來保留系統之彈性與靈活，並達資源重複使用之目標。

（四）資源整合化

坊間業者Amazon與Google挾著資料中心的「規模經濟」（規模越大，執行運算的成本越低），正如火如荼大力鼓吹「雲端運算」使用之益處，在本案中，為了達到資源之最佳配置與運用，亦規劃建置財政部所屬之「財稅資訊雲」，將現行分別由五地區國稅局及二十五個地方稅稽徵機關管理之資訊系統與電腦設備等，集中於財稅資料中心之主中心機房處進行管理與監控，冀望藉由建置以部為中心的整合資訊中心，來降低建置與維護成本，以優化

所有財稅資訊資源之管理與運用。

同時為避免不可抗力天災等因素導致資訊系統故障無法使用，亦規劃相關之備援機制，至少提供於財稅資料中心之主中心機房處，建置同地備援機制（設備之H/A），及於臺中建置國稅及地方稅資訊平台異地備援中心兩層保護，冀望此達到提升持續營運及應變之能力。

參、預期效益

賦稅再造計畫下設3項子計畫，分別為「獨立驗證及確認委外服務案」、「國稅建置委外服務案」及「地方稅資訊平台整合應用規劃作業」，所需總經費約新臺幣39.92億元，其中「獨立驗證及確認委外服務案」（5000萬元）及「國稅建置委外服務案」（30.8億元）已於99年2月初完成標辦作業，「地方稅資訊平台整合應用規劃作業」則預計於100年3月底前完

成標辦作業。

整個資訊整合再造作業完成後，預期效益分述如下：

一、服務創新化

- （一）擴大國稅及地方稅網路申報範圍（稅目）部分，每年約可節省納稅人7億1,300萬元之人力時程耗費。
- （二）國、地稅線上申辦、查調及多元溝通管道部分，約可節省納稅人直/間接成本8億200萬元。
- （三）跨機關資訊分享部分，約可節省民眾1億7,935萬6千元處理成本；稽徵機關內部之處理成本則可省約27億7,823萬8千元。

二、業務優質化

- （一）導入知識管理系統，約可節省內部審查人時費7億2,600萬元；另對復查、訴願及行政訴訟作業品質及效率方面，約可節內部

作業時間12億7,875萬元。

(二) 查審輔助平台之建立，協助同仁處理業務約可省4,700萬元。

(三) 稅務影像系統之建立，減少人工調閱及倉儲成本，約可省3億3,500萬元。

(四) 自動簽核及電子表單等減紙化機制之建立，約可減少資源浪費3億920萬元。

(五) 自動化稽徵作業，約可省稽徵作業費8,300萬元。

(六) 全國欠稅總歸戶與退稅抵欠之規劃，應可提高徵起率、降低新欠與清理舊欠約76億50萬元；對於處理欠稅之內部人力亦可省約5,115萬4千元。

三、技術前瞻化

(一) 導入先進資安管理機制，避免資安事件發生個資外洩，約可省賠償金15億4,000萬元。

(二) 導入風險事件庫、商業智

慧及資料倉儲技術，遏止潛在逃漏稅約有35億6,600萬元。

四、資源整合化

(一) 資訊系統與電腦設備集中化建置，國稅部分較現行約可省40%之電力消耗，地方稅部分則可少約50%之電力消耗。

(二) 集中化後，機器操作與維護人力則約可省11億元。

肆、結語

為使本案規劃內容適切，自96年10月至98年12月間，動員賦稅署、五地區國稅局及財稅資料中心同仁，投入超過1萬7千餘人力，另參考多位專家學者智慧，透過650餘場會議始擬定初稿。又為使整個標辦過程符合「政府採購法」與採購軟體品質管理制度(CMMI-ACQ)之規範，期間舉辦過公開徵求資訊(RFI)說明會與現場閱覽、徵求修正

意見(RFC)現場閱覽、為期40天對外公告建議書徵求文件(RFP)、評選、與得標廠商簽約等作業，過程堪稱順利成功。

此刻，財稅資料中心與得標廠商已如火如荼地朝本(99)年度之共同目標邁進，冀望於年內即完成營業稅查審輔助系統之上線、國稅智慧稅務服務平台資訊系統之系統分析、綜所稅高階主管決策資訊系統與稅收衝擊系統之建置等。

相信在同仁齊心努力下，逐步實踐各項規劃內容後，「提供顧客導向服務、創造優質生活、優化資源配置、提升稅政效能」等目標當能一一落實；同時藉本次軟硬體設備集中、國稅及地方稅資訊系統整合、跨機關間資訊分享，得以建立財政部所擁有之這朵賦稅雲端運算雲，不久的將來納入(擴及)地方稅資訊平台，國稅及地方稅系統共構共享，提供統合之稅務服務，財政部雲端運算之應用績效當更提升。❖