◆中華郵政台北雜字第 2087 號執照登記為雜誌交寄　◆中華民國一〇三年十一月五日創刊　第13期　中華民國 106 年 9 月 15 日

執行園地

法務部行政執行署 Administrative Enforcement Agency

執行有愛　公義無礙

- 朱署長主持本署分署長交接暨宣誓典禮
- 宜蘭分署獲105年度法務部服務品質獎
- 本署每月定期舉辦2場「特專案件研析會」
- 本署及各分署近期記事
- 有效結案率及徵起金額之綜合指標的建立
- 老屋回春
- 對鶯歌陶瓷大王聯合聲請管收經驗談
- 讓義務人感激的管收聲請
- 行政一體　團隊合作　創造佳績
- 毒朋友，好頭家
- 初見宜蘭分署，學習心得分享
- 漫談黑白攝影

◆發行所：法務部行政執行署　◆發行人：朱家崎　◆總編輯：葉自強　◆設計印刷：大光華印務部
◆發行所地址：臺北市內湖區康寧路 3 段 51 號 7 樓　◆電話：02-2633-6650　◆電話：02-2302-3939

朱署長主持本署分署長交接暨宣誓典禮

法務部於106年9月7日上午舉辦本署分署長聯合交接暨宣誓典禮，由本署朱署長家崎擔任交接儀式主持人，並邀請最高法院檢察署顏檢察總長大和、臺灣高等法院檢察署王檢察長添盛、財政部賦稅署李署長慶華、檢察機關檢察長、廉政及矯正機關首長、北區及中區國稅局局長、法務部各司處主管、執行機關同仁約一百七十人觀禮。

本次就任4位分署長包括臺灣高等法院檢察署檢察官毛有增調派新北分署分署長、臺灣高等法院檢察署吳義聰調派桃園分署分署長、彰化分署分署長郭棋湧調派臺中分署分署長、臺灣高等法院臺中分院檢察署檢察官許萬相調派彰化分署分署長。

署長於致詞時首先感謝及讚揚卸任之新北分署李分署長吉祥、桃園分署劉分署長邦繡、臺中分署簡分署長文鎮及彰化分署郭分署長棋湧，於任職分署長期間，表現極為出色，不但積極貫徹執行署交付之任務，更帶領分署同仁，逐步推動各項執行業務及創新措施，貢獻良多，對於卸任分署長過去的辛勤付出，留下的一片心血與功績，執行署同仁將永遠難忘；其中彰化分署郭分署長派任臺中分署分署長，繼續發揮所長，承擔重任。

對於各位新任分署長，署長亦期勉能將過去累積的歷練與智慧帶到新的工作崗位，在前人已奠定之基礎上，繼續深耕經營。並就本署所面臨客觀環境的限制，鼓勵同仁從心立志，本著與其說一百句空話，不如做一小件實事的工作態度；賡續一方有難、八方支援的傳統精神；恪守「績效和榮譽高於一切」的最高指導原則，不憂讒不畏譏，正視弱點和缺陷；不瞻前不顧後，及時自我改造組織與文化，一起通力合作，相信必能在最短時間，再創執行績效的新紀元。

宜蘭分署獲 105 年度法務部服務品質獎

本署宜蘭分署榮獲「105年度法務部服務品質獎」，法務部邱部長太三於6月14日擴大部務會報中頒發獎座，由宜蘭分署李分署長菀芬代表領獎。邱部長十分肯定得獎機關在為民服務方面的努力，勉勵所屬機關見賢思齊，提升服務品質。

行政執行業務屬性先天不討喜，宜蘭分署人少事多幅員廣，與其他行政機關相較，天生就站在不同的起跑點上，而居此劣勢，宜蘭分署能獲法務部推薦，並進一步從一百多個競爭激烈的參賽機關中脫穎而出，獲法務部推薦並入圍105年度行政院第九屆「政府服務品質獎」34個決審機關之一，實屬不易。

宜蘭分署創新思維、積極規劃改善各項便民服務措施，在優質便民服務方面，首創單一窗口全功能服務櫃檯，由專人處理義務人查詢欠款、繳納案款等事宜，無須每件均通知書記官出面處理，並簡化繳款作業流程，大大減少洽公義務人的等待時間，成效良好。在防止詐騙宣導方面，105年連同傳繳通知書共寄送5萬份反詐騙文宣，並於公文封正面印製兩種QR code 連結網頁及臉書；每件公文上亦有電話可供民眾來電查詢，已有效預防民眾遭人詐騙。

在創新加值方面，宜蘭分署為體恤偏鄉居民往返宜蘭分署洽辦業務之舟車勞頓，在行政執行體系首創「偏鄉地區行動服務站」，自105年度起，以行動服務方式，每月定時、定點由執行同仁至南澳鄉、大同鄉等偏鄉地區辦理分期繳納、法律諮詢等服務；開辦偏鄉地區現場訪視服務，讓民眾在住家就能輕鬆辦理行政執行相關業務，105年度現場訪視共1,262件；如有身心障礙、年長或行動不便之義務人，則提供愛心到府辦理服務；執行人員發現有急需協助之個案，亦運用「公私協力」、「異業結盟」的合作模式，立即啟動各項扶助轉介機制，落實「關懷弱勢」的政策目標。另新增「不動產通訊投標」、「預約看屋」及「預約取件零等待」等多項貼心便民服務，以提高不動產執行效率。

宜蘭分署以有限資源，積極創想及改善各項為民服務措施，建立友善的環境及服務，提供民眾最暖心的感受，未來將繼續朝「公義與關懷」、「人權與寬容」、「開放與創新」三大目標努力，不斷精進為民服務的理念與價值，規劃更多便民服務措施，提供洽公民眾更溫暖、更貼心的服務，讓行政執行也能溫暖有新意。

本署每月定期舉辦 2 場「特專案件研析會」

本署所屬 13 個分署未結之特專案件，截至 106 年 7 月 31 日為止，合計尚有義務人數 6,280 人、案件件數 14,212 件，待執行金額高達 1,465 億 7,355 萬 8,671 元。為督導各分署積極辦理特專案件，本署定於每月第 1 周之星期四、五及隔周之星期一、二，假本署 9 樓行政執行案件研析室及高雄分署小型會議室，邀集本署、分署行政執行官，針對特專案件進行小組討論，共同研析案情及未來執行措施，集思廣益，分享執行技巧及辦案經驗，期能透過互相交流意見，為國家徵起更多金額，達成良好執行績效。

本年度第 1 次「特專案件研析會」於 106 年 7 月 6、7 日（本署場）及 10、11 日（高雄場）舉行，第 2 次於 8 月 3、4 日（本署場）及 7、8 日（高雄場）舉行，研析會以小組討論方式進行，總計 2 場次已討論 36 件特專案件。本署場會後由朱署長家崎主持綜合座談，高雄場則由本署戴主任行政執行官東麗、林主任行政執行官俊旭輪流主持綜合座談，與參與特專案件研析會之行政執行官們一起分享心得、研析成果，互相交流意見。朱署長十分肯定每位參與行政執行官辦理執行案件之努力，也期許藉由各行政執行官間相互提供辦案經驗及執行技巧，對執行案件能有所收穫，冀能突破瓶頸，持續創造執行佳績。

＊本署及各分署近期記事

新任分署長職前座談會

依 106 年 8 月 3 日法務部公布 106 年行政執行機關人事調整案，本署所屬新北、桃園、臺中及彰化共 4 個分署首長統一於 106 年 9 月 7 日進行異動。為使新任分署長於就任前熟悉本署及分署之各項業務，本署爰於 106 年 8 月 18 日舉行「新任分署長職前座談會」。朱署長家崎首先對於各該分署之新、卸任分署長進行勗勉與感謝，接著由羅副署長建勛主持，座談會先從 7 位新、卸任分署長彼此互動熱絡的經驗分享及意見交流開始，最後再由本署各組室主管介紹本署及所屬各分署業務，過程圓滿順利。

役男展專業　績優獲表揚　121 項具體建議　優化案件管理系統

服勤於本署及各分署之役男來自民間各領域，學有專精，尤以資訊相關專業役男在輔助處理執行業務時，對於案件管理系統各項功能，往往能發揮所學，建議以更簡便務實的程式，提升系統效能。為整合分散各分署的資訊智慧，本署特於 106 年 7 月 7 日上午舉辦替代役男行政執行案件管理系統優化建議討論會，提案事項高達 121 項，包含傳繳、批次扣押、收取、單張函稿、報結、地址欄項問題、中文碼及造字等諸多興革建議事項，各項需求內容待各分署審慎評估可行性及必要性後，將正式於工作小組提案討論並列入未來系統修正方向。

另為獎勵本署及各分署績優替代役役男協助處理行政執行業務之辛勞，並瞭解其服勤情形，同時增進替代役專責管理人員各項管理業務知能，本署每年於上下半年各辦理一次「績優替代役役男表揚及替代役專責管理人員管理業務研習會」。106 年度上半年於 6 月 28 日、29 日，假嘉義縣番路鄉仁義湖岸大酒店舉辦表揚與研習。

本次接受表揚之績優役男計有 53 名，由朱署長家崎頒獎表揚，並邀請內政部役政署梁副署長國輝共同參與。另由役政署派員講授有關替代役役男請假與獎懲規定，並與績優役男及專責管理人員座談。會後朱署長、羅副署長建勛及與會貴賓並與全體績優役男、專責管理人員餐敘，次日辦理團體戶外活動。

英式「潁川彩風」吹到新北　陳福同師生聯展熱鬧開幕

本署新北分署為建置優質辦公環境，提供洽公民眾及同仁友善空間、提升藝文風氣，特舉辦「潁川彩風－陳福同師生聯展」，並於 106 年 6 月 16 日上午 9 時 30 分於該分署 12 樓「藝文沙龍」舉行開幕式。儀式由陳福同老師、本署朱署長家崎、羅副署長建勛、新北分署時任分署長李吉祥、臺北市南港好厝邊社區發展協會黃東養理事長及張惠美總幹事等人共同剪綵，現場有本署與各分署人員及百餘位來賓觀禮，熱鬧開展。

朱署長致詞盛讚英式透明水彩畫畫家陳福同先生借展的這 33 幅畫作充滿溫暖的靈魂及萬千的風景，足以滋潤我們生澀孤寂的生命，並為充滿嚴肅公義氣息的執行機關，增添不少色彩。陳福同老師致詞時除感謝朱署長的讚美外，也謝謝新北分署的策劃及提供此一「國家級」展場，並為現場嘉賓介紹展出畫作的表現技法及蘊含的內容。

本署舉辦法務部所屬機關 106 年「圖利與便民」專案法紀宣導

為強化公務員正確法律之認識，釐清圖利與便民之分際，提升行政效能，達成便民利民及增加公益之目標，本署依法務部函示規劃舉辦 106 年法務部「圖利與便民」專案法紀宣導南、北區二場次，南區場次邀請廉政署南部地區調查組魏檢察官豪勇擔任講座，於 106 年 8 月 18 日下午 2 時 30 分至 5 時 30 分假財政部高雄國稅局大禮堂辦理，北區場次邀請廉政署視察室蔡主任檢察官名堯擔任講座，於 106 年 8 月 25 日假廉政署大會議室辦理，總計參加同仁 161 人。

本次專案法紀宣導係法務部 106 年度重大廉政宣導工作之一，宣導對象為法務部四大體系包括臺灣高等法院檢察署、調查局、矯正署及行政執行署等所屬機關公務員，期望透過講授「圖利罪」相關法令及案例介紹，建構公務員正確「圖利」與「便民」之法治觀念，進而發揮勇於任事之精神。課程規劃分別為認識圖利罪及案例分享二大部分，其中包括法令介紹、適用對象、犯罪構成要件解析及判斷區辨等內容，以及近年來公務員涉及圖利行為，經法院判決有罪（含有罪定讞）之相關案例介紹等。本署並於南、北區二場次宣導課程結束後辦理滿意度及自我評量問卷調查，調查結果滿意度及自我評量正確度皆達 9 成，顯示參加同仁對宣導主題表示肯定，對促進同仁瞭解圖利罪相關法令規定及區分圖利與便民確有相當助益。

本署辦理行政執行官在職訓練

本署於 106 年 7 月 18 日及 25 日辦理 106 年度本署暨各分署行政執行官在職訓練。有鑑於「虛設行號」特別是「買賣假發票」的稅務執行案件，向來是行政執行業務的一大瓶頸，為此特別邀請兼具財稅專業與豐富實務經驗的臺灣彰化地方法院檢察署施教文檢察官講授「查緝逃漏稅手法及跨域協調之經驗分享」；又為增進行政執行官資金追查之實務經驗，特別邀請前特偵組檢察官，現任臺灣臺北地方法院檢察署檢肅黑金專組的林宗志主任檢察官講授「境內外資金清查」；另為瞭解普、專、特專案件的執行績效，有必要依屬性分別建立其 KPI 指標，並依個別屬性的 KPI 進一步考量徵起金額，以調整、建立兼顧案件量與徵起金額的綜合指標，特請本署統計室黃春美主任講授「有效結案率及考慮徵起金額之綜合指標的建立」；本訓練亦安排「與署長有約」課程，朱署長家崎期許所有行政執行官：

1、加強滯欠大戶案件之執行，因滯欠大戶案件向來是社會矚目、媒體觀注的焦點，是否貫徹執行，影響公平正義的維護至為重大，希望各位同仁可以落實執行。
2、善用限制出境、拘提、管收等法律賦與之執法工具。
3、透過團隊合作，加強案件執行。例如，每月分別於本署及高雄分署舉行「特專案件研析會」，另本署每 3 個月舉行一次「加強滯欠大戶執行督導小組」會議，行政執行官可以共同研析案情，彼此分享執行技巧及辦案經驗，冀能在執行期間屆滿前突破瓶頸，為國家徵起更多金額，提升執行績效。

高雄分署辦理「106 年度法務部暨所屬南區各機關志願服務工作人員特殊訓練」

高雄分署於 106 年 6 月 14 日辦理「106 年度法務部暨所屬南區各機關志願服務工作人員特殊訓練」，總計 72 人參加。上午邀請繆司企管首席顧問彭一昌講師進行「無敵魅力溝通術」演講，下午邀請高雄「張老師」心理學苑王良玉講師演講「談優質服務禮儀」，演講結束後安排戶外環境教育，帶領志工們參訪高雄市市定古蹟－鳳儀書院。

當日雖然陣雨連連，並沒有澆熄志工們踴躍學習的心，大家神采奕奕地來上課，也收穫滿滿地回家。

有效結案率及徵起金額之綜合指標的建立

行政執行署 / 統計室主任 黃春美

壹、前言

行政執行首重績效，乃設有績效評比制度，以導引各分署同仁重視執行效率，達成提升總徵起金額的目標。本署於 105 年 5 月，向行政院陳報 106-109 年施政計畫目標之關鍵績效指標（KPI），即據此精神，提出「有效結案率」的指標構想。嗣在實踐中出現該指標的分母，易受人為控制（或影響），致生有違指標制定之原意的情形，遂奉朱署長指示開啟研究修正績效指標之新思維。

有效結案率（KPI），係以全部案件的加總量來建置，並沒有區分普、專、特專案件的個別屬性，對普、專、特專案件執行績效的差異性，原即存在無從呈現的盲點。三種不同屬性的案件，不但個別案件量的金額顯著不同，彼此又呈現極大的差異，混合計算的結果，更難窺其執行績效全貌。以 105 年為例，總受理案件數 1,193 萬多件，其中移送金額未滿新臺幣（下同）20 萬元（普案）之比率為 99.48%，20 萬以上未滿 100 萬元（專案）為 0.36%，100 萬元以上（特專案）為 0.16%。若不區分普、專、特專案件的個別屬性，僅以案件總量來建置有效結案率，容易失焦而難以精確分析不同屬性案件的績效趨勢，不但資源分配無法為最有經濟效益的安排，新的執行策略也將無所依附而難以展開，足見依個別屬性建立 KPI，以了解各個屬性的執行效率，據以調整執行策略及方法，容有必要；加計徵起金額，綜合研判各屬性的效率，以為追蹤、管考之用，也有其積極作用與價值。茲利用統計方法，將單一性、易受操控的「有效結案率」關鍵績效指標，改良為包括「徵起金額效率指標」和「結案效率指標」的複合式「綜合指標（GI, General Index）」。由於北北高勞健保費的徵起，其本質上迥異於其它執行案件，故在本分析中將其排除，併此說明。

貳、改良式「有效結案率」

行政執行署往昔係以全部案件定義 KPI 指標，如下所示：

$$KPI = I = \left(\frac{I_2^2}{I_1^2+I_2^2}\times I_1 + \frac{I_1^2}{I_1^2+I_2^2}\times I_2\right)\times 100\%$$

$$I_1 = \frac{\text{當年度有效結案件數}}{\text{當年度終結件數}} = \frac{A}{A+B}$$

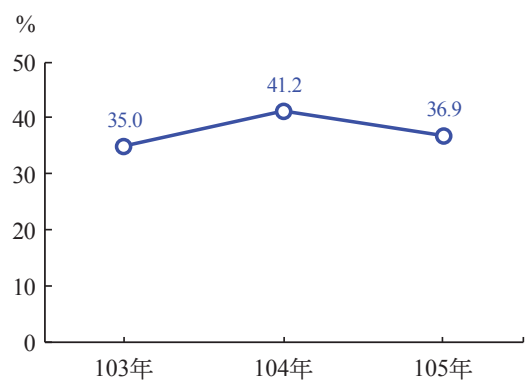
$$I_2 = \frac{\text{當年度有效結案件數}}{\text{當年度未結件數}} = \frac{A}{T-(A+B)}$$

在此 A 為有效結案件數，B 為無效結案件數，T 為總受理件數；若 A（有效結案件數）提高，將顯著的提高 KPI。最近三年之 KPI 如圖 1 所示，在 103 年，KPI 為 35.0%，104 年上升至 41.2%，到 105 年則下降至 36.9%。

依上述 KPI，亦可依普、專、特專案件，定義分別屬性後的 KPI(j) 如下：

$$KPI(j) = I(j) = \left(\frac{I_{(j)2}^2}{I_{(j)1}^2+I_{(j)2}^2}\times I_{(j)1} + \frac{I_{(j)1}^2}{I_{(j)1}^2+I_{(j)2}^2}\times I_{(j)2}\right)\times 100\%，$$

圖 1：103 年至 105 年的 KPI



在此，j 為普、專或特專案件；I_1 和 I_2 的定義如上。圖 2 為近三年（103 年至 105 年）全國普、專和特專案各別的 KPI。若與圖 1 未分屬性的 KPI 相比，可知普案的 KPI 自 103 年的 35.1% 上升至 104 年的 41.3%，再下降至 105 的 37%，不僅與圖 1 不分屬性之 KPI 的型態相似，兩者之值，只差 0.1，亦幾乎雷同。顯見在此之前計算出來的 KPI，事實上等同於評估普案的 KPI。專案和特專案效率完全無法呈現，原因無非以前所計算的 KPI 僅考慮案件的數量，而總受理案件數又幾乎全為普案之故（如前所述，105 年各分署普案受理件數占 99.48%）。行政執行特專案件的 KPI 亦和普案類似，有先升後減的形式。至於專案則和普、特專型態不同，呈微幅的直線上升。

由於 KPI 為 I_1 和 I_2 組成，可進一步了解 I_1 和 I_2 在近三年（103、104、105 年）對普、專或特專案件 KPI 的影響。由圖 3 至圖 5 可知：

圖 2：103 年至 105 年各屬性 KPI

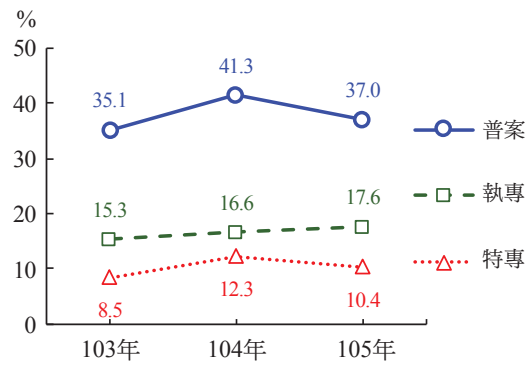


圖 3：103 至 105 年的 I_1 和 I_2 -- 普案

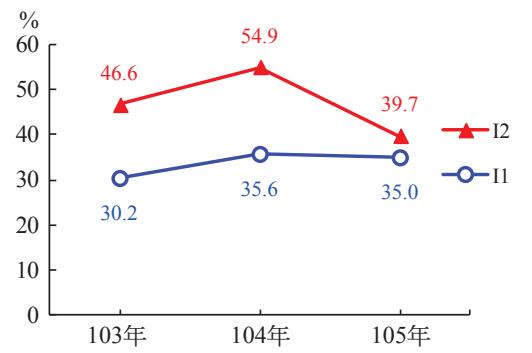


圖 4：103 至 105 年的 I_1 和 I_2 -- 專案

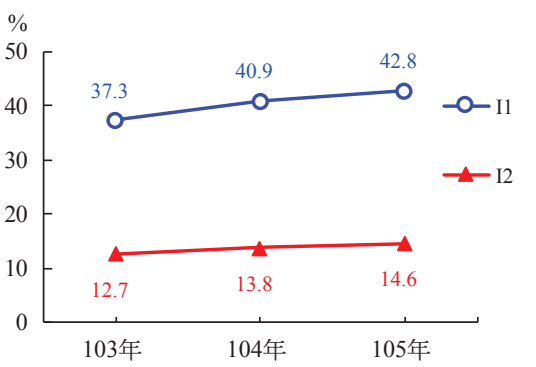
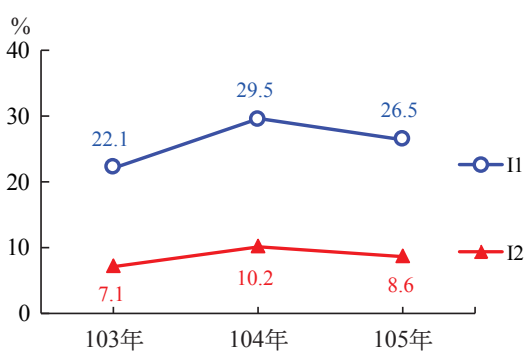


圖 5：103 至 105 年的 I_1 和 I_2 -- 特專案



1. 普案在 105 年的 KPI 會相當幅度的降低乃因 I_2 大幅度的滑落所致；而 I_2 的減少係因 105 年未結案件增加之故；
2. 專案部分的 I_1 和 I_2 在近三年的上升導致其 KPI 約略等幅度（比例）的上升；
3. 特專部分的 I_1 和 I_2 在近三年的升、降幅度導致其 KPI 約略等幅度（比例）的升降。

因此，普、專或特專案各別 KPI 的變化，由 I_1 和 I_2 的表現即可知梗概。

參、有效結案率和徵起金額之綜合指標（GI）的建立

變異數在評估所有資料到平均數的差異，藉以了解資料的分散程度，除了有估計上精準度的概念外，亦有情報量的意涵。情報量指的是資料中所含有關未知參數（結構、組成）的情報。主成份便是利用變異數最大化的概念來擷取資料中所蘊含最大情報的統計方法。本節就案件屬性（普、專、特專）的有效結案率，利用主成份分析的概念建立其「結案效率指標」；此外，亦依個別屬性考量徵起金額，建立「徵起金額效率指標」。最後，則整合結案效率指標與徵起金額效率指標為「綜合指標」，以瞭解不同屬性案件的執行績效。

一、以主成份分析法分別建構徵起金額效率指標和結案效率指標

105 年 13 分署三種屬性的徵起金額和有效結案率的相關係數矩陣如表 1。

表 1：不同屬性之徵起金額和有效結案率的相關係數矩陣

資料時間：105 年

變數	金額_普	金額_專	金額_特專	KPI_普	KPI_專	KPI_特專
金額_普	1	**0.9384 (<0.0001)**	**0.8424 (0.0003)**	-0.1294 (0.6735)	-0.0565 (0.8546)	-0.1682 (0.5829)
金額_專	**0.9384 (<.0001)**	1	**0.8895 (<.0001)**	-0.0605 (0.8443)	0.0151 (0.9611)	-0.0937 (0.7609)
金額_特專	**0.8424 (0.0003)**	**0.8895 (<.0001)**	1	-0.4075 (0.1670)	-0.3623 (0.2237)	-0.3783 (0.2024)
KPI_普	-0.1294 (0.6735)	-0.0605 (0.8443)	-0.4075 (0.1670)	1	**0.8497 (0.0002)**	**0.7452 (0.0035)**
KPI_專	-0.0565 (0.8546)	0.0151 (0.9611)	-0.3623 (0.2237)	**0.8497 (0.0002)**	1	**0.7992 (0.0010)**
KPI_特專	-0.1682 (0.5829)	-0.0937 (0.7609)	-0.3783 (0.2024)	**0.7452 (0.0035)**	**0.7992 (0.0010)**	1

說明：括號內數字為 P-value，若 P-value<0.05 表示變數間有顯著相關。

表 1 變數說明如下：
金額 _ 普　：普案徵起金額，
金額 _ 專　：專案徵起金額，
金額 _ 特專：特專案徵起金額；
KPI_ 普　　：普案有效結案率，
KPI_ 專　　：專案有效結案率，
KPI_ 特專　：特專案有效結案率。

要建構主成份，必須其構成的元素間有高度的相關；若低度或不相關，進行主成份將難有實益。由表 1 可看出，此相關矩陣呈群落狀，徵起金額的三個變數成一群，KPI 的三個變數成一群，群內的相關性高，而兩群間相關性很低，說明了可以取二個主成份，亦即可以分別就徵起金額和有效結案率建構一主成份。

就 105 年 13 分署三種屬性的徵起金額和有效結案率，分別以主成份分析法建構績效指標，其結果如表 2。（103 至 105 三年資料所建構之主成份分析的結果與 105 年差異不大，在特徵向量係數上更幾乎雷同。）

由表 2 主成份分析的結果，發現徵起金額和有效結案率的第一個主成份解釋資料的變異（情報）分別達到 92% 和 88%，表示 1 個主成份可以充分的代表原來三種屬性的資料。由表 2 的特徵向量，可得徵起金額和有效結案率的第一個主成份如下：

（文轉第 4 版）

（文接第 3 版）

表 2：徵起金額和有效結案率的主成份分析結果

資料時間：105 年

項目	徵起金額 第一個主成份	有效結案率 第一個主成份
觀測值	13	13
變數個數	3	3
總變異	21.84	133.46
特徵值	20.14	117.22
占總變異%	92.22	87.83
標準差	4.49	10.83
特徵向量	$[0.74, 0.18, 0.64]^T$	$[0.62, 0.65, 0.43]^T$

說明：為便於係數間的比較，徵起金額以億元為單位；標準差為特徵值開根號。

1. 徵起金額效率指標：徵起金額的第一個主成份

$$金額_Prin1=0.74\times 金額_普+0.18\times 金額_專+0.64\times 金額_特專，$$
$$(r=0.97) \qquad (r=0.96) \qquad (r=0.95)$$

為利於係數間的比較，金額以億元為單位。其中 r 為第一個主成份與不同屬性徵起金額的相關係數。由於 r 值皆大於 0.95，說明徵起金額的第一主成份「金額 _ Prin1」和原來的變數金額 _ 普、金額 _ 專和金額 _ 特專皆有非常高的相關，因此可解釋為「徵起金額效率指標」。上述指標說明欲提高徵起金額效率，可以就提高徵起金額著手。至於其優先順序、重要性，可由權數得知。

2. 結案效率指標：有效結案率的第一個主成份

$$KPI_Prin1=0.62\times KPI_普+0.65\times KPI_專+0.43\times KPI_特專$$
$$(r=0.95) \qquad (r=0.96) \qquad (r=0.87)$$

第一個主成份 *KPI_Prin1* 與不同屬性 KPI_ 普、KPI_ 專和 KPI_ 特專有效結案率的相關係數，分別為 0.95, 0.96 和 0.87，相當高，因此有效結案率的第一個主成份 KPI_Prin1 可命名為「結案效率指標」。

二、13 分署在徵起金額效率和結案效率的分數

利用第一個主成份的公式可以計算 13 個分署的主成份分數，由分數高低可以評估各分署在徵起金額效率和結案效率的優劣。為方便比較各分署的相對差異，可將各分署的主成份分數分別減去其平均數，得結果如表 3，效率指標值（主成份分數）愈高表示該分署在該項指標的效率愈佳。

表 3：13 分署之徵起金額效率和結案效率指標值

資料時間：105 年

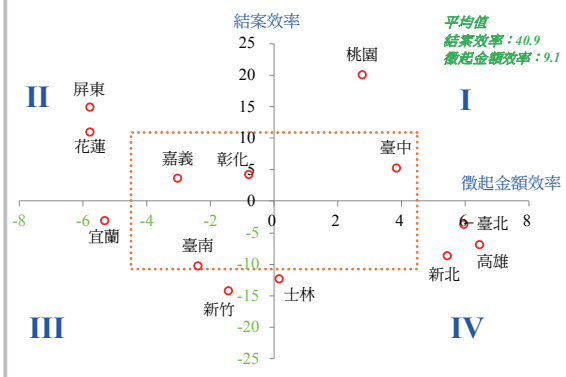
分署	徵起金額效率指標值 (第一個主成份分數)	結案效率指標值 (第一個主成份分數)
高雄	6.43	-6.91
臺北	5.95	-3.62
新北	5.43	-8.64
臺中	3.83	5.22
桃園	2.77	20.05
士林	0.17	-12.29
彰化	-0.81	4.23
新竹	-1.44	-14.17
臺南	-2.39	-10.30
嘉義	-3.02	3.59
宜蘭	-5.34	-3.07
花蓮	-5.78	10.93
屏東	-5.80	14.97

說明：本表的效率指標值 (第一個主成份分數) 已扣除平均數，徵起金額效率和結案效率指標值的平均值分別為 9.1 和 40.9。

為方便同時觀察各分署在二個指標值的表現，繪製圖 6 的散佈圖，圖形內的資料已扣除全國平均數，因此正值表示該分署效率值大於全國平均，負值則相反；虛線方框為 1 倍標準差，可以清楚評估效率的極端值。圖形的第 I 象限表示徵起金額效率和結案效率皆優於全國平均值，如桃園和臺中，尤其是桃園；第 III 象限則相反，兩者皆低於平均，如宜蘭、臺南和新竹；第 II 象限表示結案效率佳，但徵起金額效率差，如屏東、花蓮等；第 IV 象限則是徵起金額效率佳、結案效率差，如臺北、高雄和新北等。

圖 6：徵起金額效率和結案效率指標值的散佈圖

資料時間：105 年



說明：資料點已扣除平均數；虛線方框為 ±1 倍標準差。

由表 3 和圖 6，在徵起金額效率上，高雄高居第一，其次臺北和新北，臺中和桃園亦有不俗的表現。屏東、花蓮和宜蘭三分署在金額效率上位居倒數，嘉義、臺南亦不佳。基本上，金額效率高者主要為都會區的第一類分署，低者在較鄉村型之屏東、花蓮和宜蘭等第二類分署。至於結案效率，桃園勇奪第一，屏東、花蓮亦有優異的表現；新竹居最末，士林和臺南亦表現不佳。事實上，身為大分署的新北和高雄雖然金額效率名列前茅，其結案效率則有待加強；至於臺南和新竹在 2 項指標的表現皆不佳。

三、整合徵起金額效率與結案效率的「綜合指標」（GI, General Index）

對上述二指標，雖可評估各分署在徵起金額效率和結案效率指標上的績效，卻無法或很難整體的加以評比。此處將加以整合成一個綜合效率指標。由於金額 _Prin1 和 KPI_Prin1 接近零相關（Pearson 相關係數 =-0.24，P-value=0.4213），而金額 _Prin1 的變異數 =20.14，SD=4.49；KPI_Prin1 的變異數 =117.22，SD=10.83；為避免變異數較大的項目不當影響整合的綜合指標，對指標值標準化，亦即使（金額 _Prin1/4.49）和（KPI_Prin1/10.83）的變異數同為 1（此處第一主成份的平均數為 0），再以相加[1] 的方式加以整合得

$$GI = (金額_Prin1/4.49) + (KPI_Prin1/10.83)$$
$$= \frac{1}{10.83}\,(2.4\times 金額_Prin1 + KPI_Prin1) \qquad (1)$$
$$= \frac{1}{10.83}\times[2.4\times(0.74\times 金額_普+0.18\times 金額_專+0.64\times 金額_特專)+(0.62\times KPI_普+0.65\times KPI_專+0.43\times KPI_特專)]$$
$$= \frac{1}{10.83}\times[(1.78\times 金額_普+0.43\times 金額_專+1.54\times 金額_特專)+(0.62\times KPI_普+0.65\times KPI_專+0.43\times KPI_特專)]$$

由於此處的目的是評估各分署的相對差異及其名次，為簡單計算及係數易於理解，利用統計的不變性[2]（invariance property），公式可取成

$$GI=4\times 金額_普+金額_專+3.5\times 金額_特專+1.5\times KPI_普+1.5\times KPI_專+KPI_特專 \qquad (2)$$

此 (2) 為最後結合徵起金額和結案效率後之綜合指標。依此綜合指標，普案若增加一單位 (1 億元) 徵起金額，其對此綜合指標的貢獻量為 4，特專案和普案相差不多，為 3.5；至於專案，則相對上僅有 1。此現象告訴我們，欲提高綜合指標，主要在普案和特專案的徵起金額。至於有效結案率，普案、專案和特專案的單位（1%）貢獻度相差不大，普案、專案為 1.5，但特專只有 1。

表 4 為各分署依 (2) 式計算之綜合指標值及名次。由表 4 知，桃園的 GI 值 207.8 高居第一，臺中 178.9 第二；宜蘭、臺南、和新竹三分署則落在倒數三名。表 4 亦提供各分署在普案、專案和特專案的綜合指標（GI_ 普、GI_ 專和 GI_ 特專）及名次。由此等名次，可以了解各該分署何以得到 GI，及其執行業務的強、弱項。個別屬性的綜合指標定義在第肆章討論。

四、主事者主觀需求的調整

由 (1) 式知，徵起金額效率指標（金額 _Prin1）對綜合指標 GI 值的貢獻量是結案效率（KPI_Prin1）的 2.4 倍，此 2.4 倍係在客觀上考量（金額 _Prin1/4.49）和（KPI_Prin1/10.83）的變異數皆為 1 下所得的結果，實務上亦可依主事者的主觀需求採用統計上貝氏（Bayes）的概念調整該倍數，使其更符合業務上追求之目標。表 5 為徵起金額效率指標相對結案效率指標在不同倍數下綜合指標（GI）的係數，將表 5 不同倍數求得之係數取代公式 (2) 對應之係數，可得各分署的綜合指標值，其名次如表 6。

由表 6 可看出，徵起金額效率相對結案效率指標的倍數愈小，徵起金額效率較佳的臺北、高雄和新北在綜合指標的名次愈低，但有較佳結案效率的屏東、花蓮名次卻較高。因此除了原有客觀上的事實，倍數的調整反應了主事者心理對徵起金額效率和結案效率孰輕孰重的態度。

表 4：整體及普、專、特專的綜合指標（GI）及名次

資料時間：105 年

機關	GI	名次	GI_普	名次	GI_專	名次	GI_特專	名次
桃園	207.8	1	74.7	1	52.9	1	24.6	3
臺中	178.9	2	67.5	2	39.5	3	21.6	6
臺北	169.7	3	57.6	4	41.1	2	27.7	1
高雄	164.4	4	59.6	3	36.9	4	19.8	7
新北	154.6	5	51.3	9	34.3	5	25.9	2
彰化	151.6	6	55.9	5	30.7	8	21.8	5
屏東	149.5	7	53.3	6	31.5	6	23.4	4
花蓮	140.3	8	53.1	7	31.0	7	15.3	9
嘉義	137.9	9	52.6	8	27.6	9	18.3	8
士林	118.3	10	50.6	10	17.4	12	14.4	10
宜蘭	109.7	11	42.6	13	24.4	10	9.1	13
臺南	108.7	12	44.0	11	21.4	11	11.6	12
新竹	105.1	13	43.3	12	15.0	13	12.2	11

表 5：徵起金額效率相對結案效率指標在不同倍數下，綜合指標的係數

倍數	金額_普	金額_專	金額_特專	KPI_普	KPI_專	KPI_特專
3.0倍	5.0	1.0	4.5	1.5	1.5	1.0
2.4 倍	***4.0***	***1.0***	***3.5***	***1.5***	***1.5***	***1.0***
2.0倍	4.0	1.0	3.5	2.0	2.0	1.0
1.5倍	4.0	1.0	3.5	2.5	2.5	1.5

說明：(1) 為簡單起見，本表係數為相對值（最小係數為基準）且以 0.5 為單位。
(2) 2.4 倍係客觀上對兩個主成份標準化，使其變異數為 1 所得之結果。

表 6：徵起金額效率相對結案效率指標在不同倍數下，各分署依綜合指標值評比的名次

資料時間：105 年

機關	不同倍數下各分署依綜合指標評比的名次			
	3.0倍	***2.4 倍***	2.0倍	1.5倍
桃園	1	***1***	1	1
臺中	2	***2***	2	2
臺北	3	***3***	3	4
高雄	4	***4***	4	7
新北	5	***5***	8	9
彰化	6	***6***	6	5
屏東	7	***7***	5	3
花蓮	9	***8***	7	6
嘉義	8	***9***	9	8
士林	10	***10***	10	11
宜蘭	13	***11***	11	10
臺南	11	***12***	12	12
新竹	12	***13***	13	13

說明：2.4 倍係客觀上考慮主成份變異數為 1 下所得之結果。

[1] 由於金額效率指標和結案效率指標皆屬正向評估效率的指標值，若兩個指標值不相關，在去除單位或變異數的影響下，可直接相加為一個整體指標。此概念類似於對獨立且有相同分配的資料，取其樣本平均值來估計母體平均數。

[2] 統計不變性是指一函數經數學運算後，其值間的相對性不變。

（文轉第 5 版）

（文接第 4 版）

肆、各屬性徵起金額效率和有效結案率（KPI）整合的綜合指標

上述之綜合指標不分屬性，我們可進一步依屬性建立指標，以評估各分署不同屬性的執行績效。由於徵起金額與 KPI 無顯著性的線性相關，故可直接整合以得綜合指標，如下：

一、普案

金額 _ 普的變異數 =11.86，SD=3.44；KPI_ 普的變異數 =50.58，SD=7.11，故普案綜合指標（GI_ 普）為普案徵起金額和普案有效結案率的線性組合，如下：

$$GI_普 = \frac{金額_普}{3.44} + \frac{KPI_普}{7.11},$$

（為使各指標的變異數為 1，各指標值分別除以其標準差）

依統計的不變性，上式可取成

GI_普 = 2×金額_普+KPI_普。

因此在普案綜合指標的貢獻度上，普案徵起金額約為有效結案率的 2 倍。

利用 GI_ 普來評比 13 分署在普案上的綜合績效，見表 4。由表 4 知，在 GI_ 普上桃園高居第一，臺中第二，而宜蘭、新竹和臺南為末三名。

二、專案

金額 _ 專的變異數 =0.72，SD=0.85；KPI_ 專的變異數 =54.23，SD=7.36，故專案徵起金額和有效結案率線性組合的專案綜合指標（GI_ 專）為

$$GI_專 = \frac{金額_專}{0.85} + \frac{KPI_專}{7.36},$$

公式可取成

GI_專 = 8.5×金額_ 專+KPI_專。

因此在專案綜合指標貢獻度上，專案徵起金額為有效結案率的 8.5 倍。13 分署的 GI_ 專和名次見表 4，很明顯桃園在 GI_ 專上仍然勇奪第一，而臺北第二，但和桃園有段距離，士林和新竹分屬倒數第二和第一名。

三、特專案

金額 _ 特專的變異數 =9.27，SD=3.04；KPI_ 特專的變異數 =28.64，SD=5.35，故特專綜合指標（GI_ 特專）為

$$GI_特專 = \frac{金額_特專}{3.04} + \frac{KPI_特專}{5.35}$$

公式可取成

GI_特專 = 1.75×金額_特專+KPI_特專。

因此在綜合指標貢獻度上，特專案徵起金額為有效結案率的 1.75 倍。13 分署的 GI_ 特專和名次見表 4，在 GI_ 特專上，臺北第一，緊接著新北和桃園。值得注意的是高雄落居第七，在屏東、彰化和臺中之後；GI_ 特專最差者為宜蘭，其次為臺南、新竹。

最後必須一提的是，因為徵起金額間或有效結案率間的相關係數高，致各屬性之 GI 係數比和整體不分屬性所得的 GI 係數比有些許出入。

伍、績效指標的實務運用及應注意事項

一、績效指標的實務運用

1. 原有的指標值可以經由控制無效結案件數來增加有效結案率，若能同時考慮終結件數和未結件數兩個指標，所得改良式「有效結案率」的穩定性較高，且不易被操控。
2. 以往的有效結案率不分案件屬性一律等同看待，無法反應事實。如依案件屬性分別計算其有效結案率，較不失公允。另外，有鑒於金額在執行成效上的重要性，建構一個兼顧案件量和金額的綜合指標，不論是綜合的 GI，或分屬性的 GI_ 普、GI_ 專、GI_ 特專，將可得知各分署在某時期相對於其他分署在該等指標上的表現；而且經由互相勾稽，可了解其因由，以達追蹤管考的目的；此外，亦可就同一分署各績效指標進行時間序列的追蹤，以了解各分署執行績效的起伏，從而調整執行策略及進度規劃。
3. 改良式「有效結案率」於 105 年 12 月發布各分署施行後，各分署不再有隱藏無效結案件數以虛增有效結案率的情形，並集中資源於增加徵起金額。由徵起金額和結案效率指標亦可知各分署在全國之相對地位，及各自應努力的方向。
4. 依本次改良式「有效結案率」的定義及統整的綜合指標，修改各項與有效結案率、綜合指標（納入分署評比項目，更名為徵起金額結案效率指數）相關評比項目，此措施已自 106 年施行；並修改行政執行署 107 年行政院施政計畫目標之關鍵績效指標的定義和目標值。

二、注意事項

1. 在計算特專案件的效率指標時案件量不應過少，否則將失穩定性。觀諸近年各分署之特專案件量，一類分署終結件數除嘉義外，至少有 400 件，嘉義和二類分署約 60 ～ 200 件之間，因此各分署特專案件的效率指標應具穩定性，而有一定的可靠度，可利用該等效率指標，建立對特專案件的追蹤管考機制，甚至可以將特專案件的效率指標值下放至個股來評估。惟可能存在有些個股案件過少，導致特專案件無法計算或計算出來的結果不可靠。對此種情形，可考慮將該分署各股案件量合併計算特專的效率值，再將所得績效適度分配至各股。
2. 經由各績效指標的結構，可以了解各組成元素的相對重要性，而據此適度調整資源的分配，以增加執行效率。
3. 如前所述，各屬性之績效和全署之有效結案件數、徵起金額、I_1 和 I_2 有關，因此對績效指標的變化，行政執行署可就此等因素進行追蹤了解各分署之執行狀況，各分署亦可進一步運用以進行更深入的分析，改善並精進執行績效。

老屋回春

桃園分署 / 行政執行官 黃裕鉉

位於桃園市中壢區福州路一處名為「中壢建興市場」大樓，35 年前是中壢地區後火車站住宅區內人聲鼎沸的商業大樓，以往一、二樓是傳統市場，三、四樓是辦公室與店面用途，由於 20 年前中壢後火車站大型量販賣場快速竄起與中原大學夜市生活機能發展迅速，使得這座舊式市場大樓的商業價值相形失色，攤商紛紛遷出，如今執行人員在現場遠眺整棟大樓，外牆老舊斑駁，道盡歲月的歷史痕跡，令人不勝唏噓。

本次拍定義務人徐〇仁所有部分是位於該市場大樓四樓 293 坪面積，占四樓整層約五分之四樓地板面積，另外還有一樓攤位區及地下室停車場部分持分，拍定金額新台幣 1,351 萬元；然而整棟大樓是義務人父親於 35 年前向銀行貸款自行建立，完工後將整棟大樓所有權分別登記給母親與義務人的兄弟姊妹，完工時候許多攤商搶著進駐，熱鬧非凡，從一、二樓平面規劃有攤位隔間與寬敞走道，三、四樓留有之前店面與宿舍的隔間，不難了解義務人的父親當年花費不少心血規劃與建設這棟市場大樓。義務人向執行人員提到，父親為了建設這棟市場大樓，跟銀行借了 1 千多萬，本來攤商與辦公室出租狀況穩定，但是新式量販商場陸續設立，把後火車站住宅區內市場採買的人潮都吸走了，隨著攤商與店面商家陸續轉移撤出，加上母親因病去世，銀行貸款付不出來，債權銀行接著聲請法院執行拍賣，比較好的一樓臨路邊與二樓店面，前幾年由法院陸續拍定，已有少部分商家回來設攤，但聲勢已經不向從前，而且銀行貸款因長期違約，數年來一直產生違約金與高額利息，貸款累計積欠金額已經讓義務人喘不過氣，自己也不是像父親一樣有生意頭腦，有能力重新站起來經營一番事業，目前以開計程車維生，僅為維持自己一家日常生計，連每年數萬元的地價稅、房屋稅也無力支付，最後法院賣不出去的部分，債權銀行也停止拍賣，一年拖一年，利息與違約金滾下來已經 5、6 千多萬，義務人表示希望能儘速將剩下部分處理掉清償部分銀行貸款，也不想被鄰居或外界認為自己是債留故鄉的惡意生意人。

本分署受理義務人所有「中壢建興市場」大樓數年來的地價稅與房屋稅執行案件，因義務人表示願意將剩下未出售部分交由本分署進行拍賣，3 年前趁逢房地產景氣狂飆之際，該大樓靠近廈門街與福州路三角窗一至四樓部分順利拍定，拍定人予以出租經營護理之家，算是一件成功的案例，承辦同仁再接再厲，計畫將義務人所有近 300 坪四樓未出售部分，比照之前賣出部分可規劃為護理之家模式，透過新聞稿方式極力促銷曝光，希望能吸引投資客前來購買，然而天公不作美，第一輪拍賣均無人投標應買，追究其原因，本件拍賣委託不動產估價師 105 年 5 月鑑價後，可能採用到 104 年房地產景氣高點的附近類似物件的成交價格為評估基礎，鑑定價額竟高達 4,034 萬元，加上民眾對法拍物件抱著撿便宜心態，與房地產景氣從 104 年高點轉折後之房價修正等預期心理，使得第一輪的第四次減價拍賣（底價約 2,071 萬元）仍無人應買；由於第一次拍賣進行當中，已有若干民眾來電打聽拍賣標的的價格與狀況，因此徵詢過義務人意見後，接續進行第二輪拍賣，第二輪第一拍與第二拍雖有人到場，但是最後都沒有正式投標，大家還是抱著諜對諜、撿便宜的心理，想再等待更便宜的價格再入場，最後承辦同仁除了發布新聞稿公告外，特地委請記者將本件標的的拍賣內容，強力於網路及平面媒體放送，終於在 7 月 4 日聯合拍賣日中，以總價 1,351 萬元拍定，雖然分配後近千萬是用來清償義務人的抵押權與銀行借貸，但是代扣土地增值稅亦高達 200 多萬元，總計清償公法債權達 246 萬，對於義務人、移送機關桃園市政府地方稅務局與本分署承辦同仁，也算是一場三贏的戰績。

另使承辦同仁感到同情義務人的一面，是在進行第二輪拍賣前，承辦同仁進行現場查封時，發現義務人的父親長年住在「中壢建興市場」大樓四樓的一個角落，自己過著獨居老年生活，義務人父親說到，市場大樓落沒後，自己的人生觀與價值觀有著很大的改變，甚至近幾年將四樓部分原來留有店面的隔間，免費提供給街友居住，在場承辦同仁聽到頓時心酸，也不知道本次四樓拍定後，義務人的父親往後的居住處所會在哪邊，承辦同仁由衷希望這次標地的售出，能減輕義務人一些財務與心理的壓力，或許未來「中壢建興市場」大樓四樓，能蛻變成設備完善的護理之家，能讓更多老人得到完善的長照服務，安享晚年！

對鶯歌陶瓷大王聯合聲請管收經驗談

新北分署 / 行政執行官 盧秀虹

七月豔陽，溽暑蒸人，氣溫持續飆高，106 年 7 月 12 日一早新北分署詢問室裡傳來義務人公司潘姓負責人對二位行政執行官的談話聲，他辯稱：「貪污罪的部分，我們是被冤枉的，虛報貨物價值部分，是有，可是沒那麼多」、「目前無清償計畫，沒有能力還」……我心裡默默想：「你明明把公司的錢轉到自己帳戶，擁有價值上億元土地，信用卡消費紀錄顯示常出國玩、出入高級餐廳，還用兒子的名義開立新公司，竟然賴皮說自己沒有能力，看來別無他法，大家只有到法庭拚輸贏了。」

行政執行官：「那還有沒有其他陳述？」潘姓負責人：「沒有。」行政執行官：「本件於 106 年 7 月 12 日上午 10 時 23 分訊問完畢，台端因有行政執行法第 17 條第 6 項第 1 款、第 3 款管收事由，且無法繳清本案稅款及罰鍰，亦無法提出具體可行之清償計畫，本分署將依法暫予留置台端，聲請法院管收。」潘姓負責人聽到被留置，等一下要送交法院，似乎有點動搖，亦更加謹慎，對於詢問筆錄、留置通知單、提審權利告知書均拒絕簽名，表示要等律師來，讓律師看過，再作決定。但是等律師來了，委任律師亦勸諭潘姓負責人繳清欠款，遺憾的是，潘姓負責人依然拒絕。

先回到案件緣由，潘姓負責人為二間義務人公司之負責人，因臺灣彰化地方法院檢察署偵辦前彰化縣長卓伯源胞弟卓伯仲涉及彰化縣環保袋採購弊案，發現潘姓負責人以這二家公司名義承包縣府瓷碗組之採購案，經檢方前往工廠搜索，發現公司 100、101 年度進口貨物疑有短報完稅價格之異常情事，遂通報關務署稽核，查明義務人自行登載之進退貨明細表單價和數量與報關時繳驗之發票有異，認定涉有繳驗不實發票、虛報進口貨物價值、數量以逃漏進口稅費等情，爰依法追繳進口稅費並依海關緝私條例課處罰鍰，另補繳 101 年度營業稅、營利事業所得稅，共計近 3,000 萬元。

嗣移送分署執行時，因義務人不同，分案室遂將案件分予不同承辦股，我與辦理他案件之郭鍵融行政執行官之所以會發現彼此都在調查同一個公司負責人，係因各執行股均向地方法院調閱潘姓負責人違反稅捐稽徵法之刑事卷宗，赫然發現潘姓負責人設立的這二家公司，均以相同手法逃漏稅捐。由於潘姓負責人始終推諉，堅持拒絕繳納各義務人之欠款，我與郭行政執行官達成共識，接下來將向法院聲請管收潘姓負責人，隨後各自展開蒐證、詢問，為向法院聲請管收作事前準備。

對於如何調查行政執行案件，我習慣回到案件發生的原點，先瞭解其時空背景，例如「為什麼會被核課？事情怎麼發生的？相關法律規定如何？」以及當潘姓負責人得知公司短報 100、101 年度進口貨物完稅價格，被查獲補徵漏報稅額及罰鍰時，以公司負責人的角度思考：「我要怎麼規避執行？」為此，除向法院調閱貪汙案件及違反稅捐稽徵法所有卷宗瞭解案情外，亦打電話與移送機關財政部關務署基隆關聯絡，電話不知輾轉幾手，好不容易聯絡上當時的承辦人，他非常驚訝行政執行官會親自打電話來而且還找得到他，幸好該承辦人因為當時本案係由地檢署發文稽查，所以對案件有很深的印象，電話中不僅讓我對海關緝私條例之法規規範及當時案情有更多瞭解，也意外發現潘姓負責人在關稅局有製作筆錄，筆錄中潘姓負責人針對欠稅及罰鍰除認諾外，並表示願意繳清欠款！

這個意外的發現之所以重要，是因為潘姓負責人於這個時點已經知道欠稅，也承諾願意繳清欠稅及罰鍰，然由銀行存款交易明細、公司變更登記事項卡、汽車過戶登記等資料顯示，潘姓負責人回去後，就開始隱匿、處分公司資金，更把公司之車輛移轉登記予新開立之公司，依最高法院 102 年度台抗字 617 號、104 年度台抗字第 38 號等民事裁定，此舉已構成行政執行法第 17 條第 6 項第 1 款、第 2 款之規定所稱「顯有履行之可能，故不履行」或「就應供強制執行之財產有隱匿或處分之情事」之管收事由！

管收庭上，由於案情明確，承審法官仔細閱卷後，對於案情並未多問，只給予潘姓負責人充分之陳述意見機會，並一再詢問潘姓負責人是否有清償具體計畫，然潘姓負責人對於清償計畫始終含糊不清，法官最後裁定准予管收。當裁准的那一刻，心裡有著喜悅，因為我們努力受到了肯定，但心裡也藏著沉重、嚴肅，因為執行的任務還沒結束。

翌日，請執行人員將潘姓負責人由管收所提詢至分署，在見到潘姓負責人之前，我心裡問自己：「我該怎麼說服他繳清欠稅？」管收，是利用國家公權力使產生拘束人身自由之處分，但對於執行來說，只是手段，而不是目的，我心裡默默想，如果能站在潘姓負責人的角度，以一個幫助者角色，代表國家與潘姓負責人協商，討論如何解決欠款，或許潘姓負責人願意敞開心胸。果然，潘姓負責人感受到這份善意，卸下心房娓娓道來，分享從 16 歲到臺北打拼的經過，三個孩子的成長歷程，甚至未來人生願景、規劃，最終願意提出具體清償計畫及提供足額擔保，在與郭行政執行官溝通協調、奔走下，二週內繳清全數欠稅。

案件是分署同仁大家共同分工合作努力而來，感謝分署長及主任行政執行官對我們的諸多指導及大力支持，也謝謝承辦書記官、執行員的配合、協助，才能讓案件能圓滿、順利落幕，雙方均得到滿意結果。

讓義務人感激的管收聲請

士林分署 / 行政執行官 黃瑛足

義務人黃姓婦人滯納 88 年度土地增值稅合計新臺幣 1,640 萬餘元，移送機關桃園市政府地方稅務局於 92 年 5 月間移送執行。經執行義務人名下財產受償 573 萬餘元，我接手此案時，義務人仍滯欠 1,066 萬 8,001 元未清償。義務人名下雖仍有位於臺北市內湖區之 10 筆土地，土地鑑價金額超過應納金額，惟經本分署歷經二個輪次的拍賣均無法賣出，因該土地為雜林地，且屬禁建之保護區，市場接手性不高；而該土地無抵押權設定，且無人占用，理應屬適合由移送機關承受之標的，然本件移送機關為桃園市政府地方稅務局，系爭土地位於臺北市內湖區，移送機關表示管理不易，拒絕承受，經本分署多次與移送機關協調，但其仍無承受意願。除上開不動產外，義務人無其他可供執行之財產，且義務人已高齡 70 多歲，無工作，自稱沒有能力繳稅，亦表示希望移送機關可以承受土地來抵償欠稅。

本件形式上看來義務人名下有土地足資清償，惟實際上該土地無法賣出且移送機關亦不願承受，眼看執行期間將於 106 年 3 月屆滿（修法前），該案件即無從徵起，既然對財產的執行無法達成目的，只能轉個方向，調查義務人有無隱匿處分財產，改採對人的執行方法，查明義務人有無符合管收之事由。法院裁定是否准予管收時，都會調查義務人之財產是否確實執行完畢，確定無法從財產徵起時，才會裁准管收。本件義務人名下雖有土地，鑑價金額亦高於欠稅金額，惟經本分署拍賣均無法賣出，最後一次拍賣底價合計為 614 萬餘元仍無人投標，本分署擬以此向法院說明義務人名下財產不足清償，雖不知法院會不會採此見解，但也只能奮力一搏了。

本件為土地增值稅案件，義務人於出售土地當時，勢必收受相當之買賣價金，本分署即開始調查義務人自 87 年間出售土地後迄今之存款交易明細、交易傳票及外匯支出等資料，以明資金流向；另從卷證資料得知，義務人因出售課稅標的之土地糾紛與買受人間有多筆訴訟，本分署即調閱該等訴訟之判決書，從中釐清義務人可能之資金流向。經調查後發現，義務人於收到稅單後，將數百萬元之存款移轉到親人名下；且曾以「留學支出」及「贍家匯款支出」為由支出外匯達 5 萬美金；又本分署從法院判決書知悉因買受人尚有尾款未支付，故提供土地設定抵押權給義務人，經調閱不動產謄本及異動索引資料後發現，該抵押權竟於 95 年 12 月時因清償而塗銷，可見義務人當時應有收受尾款，為了查明尾款金額及支付情形，本分署即向買受人方進行調查，得知義務人與買受人和解，且有和解書為證，該和解書上記載當時買受人支付高達 700 萬元之價金給義務人，且係以支票付款，本分署旋即向銀行調查該支票兌現後之流向，該票款竟然直接入到義務人兒子帳戶內。綜上，義務人收受稅單後將數百萬元之存款移轉至親人名下，甚至於移送執行後收受 700 萬元之價金竟未用以繳納稅款，顯然有隱匿處分財產之事實，且仍有餘裕支出上百萬元之款項予在國外留學及居住之親友，衡諸常理，顯見其顯有履行義務之可能，本分署亦掌握相關事證，事先擬妥管收聲請書，並通知義務人到場說明。

義務人當天到場時，見她是個白髮蒼蒼的老婦人，心想如果讓她進到管收所，實在有些於心不忍，不過依之前調查的資料，義務人應該很有繳稅的能力，研判如以聲請管收之方法應該能促使她履行義務。經詢問後義務人果然又說自己沒有錢繳納，針對存款轉給親人的部分，推說太久了已記不得；另本分署詢問有關買賣尾款部分，則說已與對方和解，和解金幾十萬（和解金有 700 萬竟謊稱幾十萬，顯有虛偽陳述），且拒絕提出清償方案。是詢問完畢後，本分署即當場留置義務人，並向法院聲請管收，義務人聽到要聲請管收時，當場聲淚俱下，直嚷著課稅不公要找律師。在等待法院開庭期間，義務人之女兒及女婿到場，女婿一看到我，第一句話就說：「我是不會讓我媽媽進去關的。」我心想本件欠稅應該能解決了，經過與義務人及其家屬協商後，同意由義務人當日先行繳納 220 萬元，其餘款項則辦理分期繳納，並提供房地設定抵押權給移送機關為足額擔保，於半年後義務人全數清償本件稅款 1 千餘萬元。

本分署聲請管收後的隔日，書記官接到義務人打來的電話，她說原本這件土地增值稅是免稅的，後來卻被補課，心裡很不服氣，而行政訴訟又一直敗訴，因為對課稅不服所以一直沒有繳稅，長久以來，因為欠稅，每天早上起床時總是覺得有塊石頭壓在心上，但是經過昨天的處理以後，今天起床時心裡覺得很輕鬆很舒坦，很感謝執行分署積極辦理此案。通常聲請管收時，總是被義務人恨得牙癢癢的，而本案卻聽到義務人對我們的感謝，真的很感動，我想此案能圓滿順利徵起，對義務人、對執行人員、對國家債權真的是三贏的好結果！

行政一體　團隊合作　創造佳績

屏東分署 / 行政執行官 劉芷穎

從事行政執行工作一年多，執行經驗資淺的我，在分署長的指導下，還有分署前輩、署裡長官、各分署同仁的提點下，很幸運的在 105 年得到了不錯的執行成績，也從中獲得了些許的心得，以下簡短的和各位前輩分享，也希望日後執行經驗豐富的學長們能再不吝的給予指教。

首先要謝謝署裡長官為行政執行建立了一套相當傑出的制度，讓各分署都能朝同一方向而努力，行政一心，雖然平時都是各別在自身的案件中努力，但因為替國家徵起債權的目標是一致的，因此在執行過程中有需要幫忙時，各分署同仁仍會積極提供協助，在我個人的經驗中，除了平時得到很多執行前輩的指點與經驗分享外，就連拘提這種高強度、高風險而沒有績效共享的案件，都能得到其他分署的鼎力協助，最後順利全額徵起，這要謝謝各位執行前輩們確實貫徹良性競爭、相互成長的精神，才能讓我這執行菜鳥有機會獲得一個不錯的成績。

行政執行應隨著案情而有不同的策略因應，例如，義務人仍有可供執行財產實屬最明確單純的案件，此時固應在最短的時間內將可供執行財產執行完畢，以掌握執行時效，但也應同時求取在整個執行程序中花費最低的執行成本，徵起最高的國家債權，得到最大的執行成果，並對義務人的損害最小，達成執行分署、義務人、移送機關三贏的結果。在此，就我自己承辦一件 3 億多的遺產稅案件來跟大家分享，此案件義務人有多筆不動產，惟均已遭法院假扣押，由於執行標的明確，因此執行的效率就相當重要，但執行不動產分別位於彰化及臺中境內，為掌握執行時效，對於彰化部分之不動產我們立即請國稅局代辦繼承登記，並迅速訂定第一拍，以最快的速度完成第一輪拍賣程序，拍定 8 千餘萬元，同時與國稅局協商就臺中部分之土地辦理實物抵繳之可能性，因義務人表示臺中土地價值較高，如以拍賣程序變價，恐致換價金額過低，如辦理實物抵繳，因原遺產稅核定時間已距今 10 年，若依 10 年前核定遺產稅當年度之公告現值估算申請實物抵繳之土地價值則與市價落差太大，故義務人希望臺中部分之土地能由其自行協尋買主購買，惟因相關土地均遭銀行假扣押，銀行表示若由分署拍賣先行清償遺產稅其無意見，然若義務人欲自行變賣，可能需要經上級同意再討論細節，且義務人自行尋找買主可能需耗費一段時間，為追求三方之最佳利益，避免造成義務人因拍賣程序致生土地價值低於市價之額外損害，我們自臺中土地中先行篩選了一些公共設施保留地及道路用地等較不易變賣之部分，再積極與國稅局及假扣押銀行協商，爭取國稅局、假扣押債權人同意對遭假扣押之部分土地仍得辦理實物抵繳，及部分土地由義務人自行尋找買主購買以提高土地價值，經多方協商結果，臺中部分土地實物抵繳數額 8 千餘萬元已入帳，部分土地義務人已自行找好買主成交金額約 1 億 2 千餘萬元，並預計今年年底前能將 3 億遺產稅全額徵起。

而若是一個財產清冊全空的執行案件，考驗的就是執行同仁的執行技巧，如何從無到有，從有到滿，全額徵起，我覺得這正是執行同仁需努力的方向。相較於民事強制執行，在執行程序上，我覺得行政執行最大的不同點是我們可以妥善的運用拘提、管收等高強度強制執行手段促使義務人自動清償欠款，而就我個人的執行經驗來說，拘提管收是相當有效的利器，可以藉由它們測試出義務人最真實的履行能力，而這履行能力包含義務人實際的經濟能力及最大清償意願。義務人隱藏真實資力的案例隨處可見，基於執行同仁的職業敏感度常可察覺出義務人是否確有清償能力，若推測義務人應有清償能力就要開始找能促使義務人自動繳款的強制執行方法，其中拘提管收常可達到一定的執行成效，而拘提管收程序實有賴執行團隊合作，執行同仁合作無間才能迅速徵起。我在去年因為處理財稅舊案等機緣下做了蠻多件管收的案子，也很幸運的幾乎都能全額徵起，因此對於管收案件的處理有一些小小的心得，我覺得要以管收的高強度執行方式促使義務人還款，需要的是團隊合作，光靠書記官、執行員或執行官個別的力量是很難圓滿完成的，很感謝我科裡的執行同仁都相當優秀且配合度高，我只要提出我的想法跟執行方向，他們就能達成目標，在勸諭義務人清償時也都能合作無間共唱雙簧，黑白臉交錯，在管收當日促使義務人全額清償或繳納超過半數，提供擔保分期。說服義務人繳款的方式各位執行前輩一定比我了解，而我個人的經驗是如果能夠說服法官認可管收的必要性，基本上拿到管收裁定就已經成功一大半了，而如果開出的清償條件確實是義務人能力所及，很多幾乎當天就會將款項繳清，當然找到在乎義務人的人也很重要，因為他會擔心義務人在看守所受不可預測傷害，所以會盡最大能力去籌錢。另外我覺得和執行同仁多聊天收集資訊也很重要，除了管收要件、必要性的構成要件外，有時也能獲得和義務人討論分期條件的籌碼，另外我自己從一開始聲請管收著重在管收要件的答辯，現有履行可能的論證外，幾次經驗後也發現關於義務人還款能力的認定基礎也相當重要，因為法官經常會對分期條件進行協調，像我認為該義務人可以一次全額清償或直接先繳納半數，雖然金額可能一百多到幾百萬而已，但怎麼讓法官認可我所開出一次要義務人直接拿出一百多到幾百萬的條件是合理的，這我也都會事先做沙盤推演，例如，義務人當庭可能會提出的金額，還有我認定義務人可以一次清償的依據，以及法官如果認為清償條件太高，應如何讓步的條件與依據。其中，像是義務人可以到百貨公司刷卡幾萬塊，買非生活必需品，平均每年刷卡消費金額超過 80 萬，信用卡額度 50 萬元，所以可以認定義務人可以一次清償 120 餘萬元，或是義務人一年保險費將近 20 萬元，保險解約金 7、80 萬元，又或者拍賣不動產所得優先受償之抵押權人為其兄長，可協商是否就抵押權部分減縮債權金額，優先將拍賣不動產所得清償積欠稅捐，往往足以讓法官認定義務人是有能力一次清償 100 多萬元的；至於在當庭退讓分期清償條件的例子，我曾經以維護廣大員工權益作為陳述要點，要求義務人至少須先繳清勞退等有關勞工權益部分案件之金額，成功爭取法官認同。至於如何讓義務人心甘情願還款，其實只要管收事由相當明確，義務人也確實有履行能力的話，基本上拿到管收裁定後義務人就會主動清償欠款了，也或許因為裁准管收的案件幾乎都是在當天或隔天就繳清或因繳納半數擔保分期而釋放，有達到管收的成效，因此讓承辦法官漸漸認同我們確實是因為案件有管收必要性而聲請管收，因此對於我們聲請的案件有相當程度的信賴而較容易認可裁准。而我們也以事前準確評估義務人最大可清償數額，減少事後磋商時間，避免造成義務人額外人身拘束傷害，並達成徵起最高額度之國家債權為目標，兼顧行政執行公平正義的目的。因為我個人認為管收只是手段不是目的，最終的目的亦非逼迫義務人傾家蕩產清償稅款，而是促使義務人確實按照其實際經濟能力繳納，沒有僥倖的空間。

一路走來得到很多執行同仁的幫助，包含執行署的長官、各分署的執行前輩，還有關係最密切常常指點我的分署長、執行學長，陪著我衝鋒陷陣的書記官、執行員，有了你們的協助我才能獲得這許多案件的執行成效，並實現背後的公平正義，也期許自己日後也能將從前輩獲得的經驗及自身心得傳遞下去，讓大家都能有更佳的執行技巧，13 分署行政一心，共同為徵起國家債權努力，一起再創佳績！

毒朋友，好頭家

屏東分署 / 書記官 胡淑娟

炎熱的下午，一通 037 開頭的電話號碼，那頭略帶鄉土口音自稱是小陳的男子急著說要找發文扣薪的承辦人員，我回答：「我就是，有什麼問題嗎」？他說，可不可以不要寄毒品的公文去公司，他在這家公司工作近 3 年，好不容易得到老闆的信任，如果被誤會又吸食毒品，恐怕會被辭退。

我告訴小陳，很樂意幫忙，但也要告訴我，罰鍰要如何處理，如果有困難可以分期。他如釋重負的說，將會每月寄新台幣 4000 元至母親帳戶，請母親至本分署繳納。由於他的問題解決了，所以也對我敞開心胸，聊起他不堪回首的往事。

小陳是屏東人，高職在高雄念書，畢業後因為愛玩，選擇在高雄酒店上班，工作就是載小姐當皮條客。在這種環境下，毒品像是日常用品，而「吸食毒品」是同儕間地位與膽識的象徵，但也因此被警察查獲，而有了吸毒前科，並且失業找不到工作。

直到 24 歲，眼見朋友一個一個被抓，有的雖然沒被抓，但卻是年紀輕輕，就出現頻尿、尿失禁、精神恍惚、表達能力變差等等，他才澈底覺悟，想脫離這種生活，但毒品的前科卻成了最大的問題，甚至遭到家人及親友的遺棄，以及老闆、同事異樣的眼光。

由於在家鄉屏東找不到工作，只好北上苗栗討生活，小陳是家中唯一男孩，雙親年歲近 60 歲，目前還租屋在屏東市。之前家裡是做麵包的，因為店面是租的，經常受到房東刁難搬遷，導致生意不好，現已收起來，爸媽現租鄉下的田耕種為生，偶接一些零散的麵包訂單過活，想到這些，他告訴自己無論如何一定要脫離那些毒朋友圈。他希望有一天能回到屏東開麵包店，照顧年老的雙親。

小陳說，因為吸食毒品，為他的人生帶來了無限的滅絕與懊悔，真心想悔改，卻在現實社會中屢遭挫折，感到自卑，曾走不出心牢，也害怕因毒品公文寄到公司，導致沒工作，害怕同事異樣的眼光。因為就曾經因毒品的罰鍰被執行過好幾次，扣押薪資的執行命令，以致某些老闆喪失對他重生的信心，不得已只好黯然離職。所幸天無絕人之路，遇到現在的老闆，不僅陸續幫他處理扣薪問題，而且讓他繼續工作，他非常感激老闆，但不想造成老闆的困擾，所以才自行緊處理，以前都不知道可以分期，這次真的很感謝我主動告知並且讓他辦分期。

某日晚間 6 時 30 分致電小陳，想和他確定什麼時間，會請他母親來繳，然電話卻是空號！改撥公司電話，是位郝老闆接聽，郝老闆在電話那頭告訴我，小陳現在還未下工，他很認真在這做空調保養工作，論工計酬，已經 3 年了，不曾見他吸毒，非常有責任感，平常工作不接電話，但負擔很大，賺的薪資需拿回家照顧雙親。因此公司提供他住宿及吃飯，就希望他好好改過向善，他在這只有工作，沒時間想一些有的嘸的，很乖。

7 時 10 分小陳回了電話，我告訴他，別緊張，我是打電話來關心你的現況，但你手機是空號！這時小陳不好意思的說：喔！我最近換手機忘了告訴妳。除

（文轉第 8 版）

（文接第 7 版）

了公事外，也跟他閒聊一下。他告訴我，每天工作都很忙，但是卻是很充實，最大的心願就是趕快清償所有執行中的欠費，然後存一筆錢回家鄉從事餐飲業並就近照顧雙親，這才是最終的夢想。他不想造成老闆的困擾，一定會持續繳清所有的毒品罰鍰，但以後如果有公文千萬別寄來公司。

自我覺醒讓小陳浴火重生了，而郝老闆用愛接納曾經吸毒者的小陳，給他機會，重新燃起了他的鬥志。加油，小陳！郝老闆，也給您按個讚喔！

初見宜蘭分署，學習心得分享

宜蘭分署 / 執行員 俞姿萍

“Empathy is about standing in someone else’s shoes, feeling with his or her heart, seeing with his or her eyes. Not only is empathy hard to outsource and automate, but it makes the world a better place.” Daniel H. Pink

藤蔓

晨曦的曙光灑在樹頭，光波繞過青葉，投射在地面，風過，影子擺動盪漾，一閃一熠。走在分署外的人行道上，路旁的樹長得正盛，勾勒出生機盎然的氣息。到宜蘭分署報到的日子倏地到來，期許、自勉、感謝是新工作的能量，緊張、忐忑是乍到陌生環境的心理衝突。瞥見分署建物上纏著藤蔓，層層緊密攀爬，像帶了點堅毅強韌，心想著：難道它是在傳達公權力將會如影隨形地縛綁著義務人，直至債權實現為止？

基隆一丘陵地上的城市

「現場」也是行政執行重要的環節，記得有次書記官帶我到轄區內的基隆執行，當地地形特殊，房屋多建在丘陵地上而不易尋找。我們在那裡徘徊著，始終找不到義務人的家，戶籍資料上記載的道路竟神奇的「消失」了，從起點繞了一圈卻又回到起點，車子陷入惱人的循環中，就在準備舉手投降時，幸虧書記官憑著多年的經驗，靈機一動，依據義務人姊姊所記載的另一個地址，順利帶領大家抵達現場。原來這個地區曾經整編過，建檔的資料還停留在過去，沒能與時俱進。其實現場執行還有著神奇的地方，像是各類的「小吃部」、「卡拉 OK」等營業場所，發現它們大多都「名實不符」，還隱身於鬧區中的狹小公寓裡營業，真令我大開眼界了。

小心惡犬

後來有個任務是到傳統藝術中心附近的一處工廠勘查已查封的機器設備，沒想到一到工廠，竟有三、四隻狼犬「恭迎」著我們，難道是義務人要「放狗咬人」嗎？慌亂下不免浮現這樣的揣測。我握緊了手中的傘，在狼犬的低吼聲中小心翼翼的、慢慢的，往廠房方向前進，每一步都是如履薄冰，雖是心驚膽顫，卻得故作鎮定。皇天不負苦心人，終於順利拍到照片，結束了這場「惡犬驚魂記」。

感激

上工後，新事物如浪一波波襲捲而來，學習扣押、撤扣、寫憑證……等，或大或小的工作都是新手第一次的接觸。在卷宗間面對著尚且陌生的步驟，心中仍是感激的。書記官帶我去現場學習各種不同種類的執行，以及執行人員在現場如何與義務人應對，使我獲益良多。執行官在繁忙之際仍不厭其煩地教導我，讓我將學習階段中的缺失視為進步的養分，而能一步步漸入佳境。更要感謝宜蘭分署所有長官及同事們，給予我這個「小菜鳥」許許多多的幫助及包容，讓我順利完成工作，並有所成長。

執行有愛，公義無礙

執行這份工作，它不是殘酷的、冰冷的，它是有情感、有溫度的。行政執行雖是代表國家公權力向義務人追索其金錢債務，實現公平正義，但它並不是一道不近人情的高牆。實習期間，常看見許多書記官對於弱勢族群的關懷，如健保案件，在法定權限內，盡可能讓義務人在能力範圍內分期繳納，使其能維持基本生活。宜蘭分署的藤蔓，聯繫著執行人員與義務人，絕對不僅只為了「討債」，更是在義務人有困難時，適時伸出援手，給予幫助。「執行有愛，公義無礙」不單單只是一句口號，它提醒著我們，在掌控著強大的國家機器力量時，莫忘初衷；在實現公義時，別忘了同理心，而社會將會更加和諧美好。

漫談黑白攝影

臺中分署 / 時任分署長 簡文鎮

攝影是影像藝術的一種，它的特性是使用科學工具即照相機及鏡頭，利用光學、化學（膠捲）或數位感光晶片（如 CCD、CMOS）效應，可以快速、準確及大量的複製影像。

攝影是一種生活的態度與方式，人們可以自由選擇錄存你所見而又想要擷取的影像範圍，這是空間的選擇。同時，攝影也是一種時間的選擇，如有名的法國黑白攝影大師 Cartier Bleson 所謂的決定性的瞬間，在短暫的快門聲中，記錄瞬間想要表達意念的影像，就是一種時間的選擇。所以，攝影是選擇的藝術。

和其他影像藝術不一樣的是，攝影是減法的藝術，以去除不要的時間與畫面來表達心中的意念。這和繪畫在空白的畫材上，添加種種色彩、線條，色塊，以完成作品，是加法的藝術，而有所不同。

攝影是現代科技的產物，它快速、方便，又可以大量準確的記錄與寫實，是一種非常適合現代休閒娛樂與創作工具。如果把旅遊、健行與攝影適度的結合，將可以豐富你的人生。

公務員除了工作及專業外，還要有審美觀，以慰勞自己平日工作的辛勞，並提昇自己的精神涵養與生活品質。

所有影像藝術的構成要素有四種，即線條、色彩、明暗與構圖。依個人從事多年攝影之經驗，富有內涵的畫作應該是與實體三分像七分不像，而富有深度的攝影作品則剛剛相反，應該是與實體七分像三分不像，因為像所以才會有共同的感受與共鳴，因為不像所以才會有更高層次的想像空間。

好的攝影作品，必須能表現出層次感，因為攝影是以二維平面表現出三維空間，若沒有層次感，將會使畫面平淡，沒有空間感，減損其藝術價值。

好的攝影作品，能表現出拍攝者的內心意念，並且引發觀賞者的共鳴。切記外在景物是死的，詮釋外境的，是你那顆具有文化素養與豐富情感的內心。

黑白攝影只有全黑（0 區）到全白（10 區）的各種明暗的灰階，沒有色彩。所以，畫面只有線條、明暗區塊及構圖。黑白攝影可以去除色彩表象的迷惑，直接深入影像實質的內涵，遠離人類視覺的桎梏，可說是直截了當的藝術工具。黑白攝影可以簡化畫面紊亂的色彩，使畫面統一單純。有時候黑白影像意念的溝通，比言語的溝通，還要更清晰更澈底。

黑白照片使人有懷舊之感，會產生時間、空間的推移，大家在看到黑白照片之時，同時會產生久遠與異空間的奇特感。

黑白攝影與中國的水墨畫，有相似之處，他們似乎存在著密切的聯結，譬如郎靜山大師之山水攝影作品，全都是黑白攝影。

彩色攝影像一位高雅美麗的少女，卻又穿上華麗的衣飾，使人因其外表的華麗，而未注意到該少女尚有高雅的內涵。而黑白攝影像一位高雅美麗的少女，僅著平凡灰色的衣衫，因為沒有令人迷惑的虛浮外表，使我們可以輕易體悟到她那高雅的氣質，而直接回歸到事物真正的本質。

以下各圖（圖一與圖二；圖三與圖四；圖五與圖六）表現出，同一景物，彩色與黑白攝影的差異：

另外黑白攝影最適合表現物體的肌理紋路。如果要強調這些特質，黑白攝影是最適合的了，如圖七。

圖一

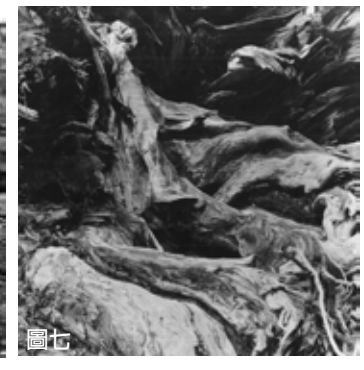
圖二

圖三

圖四

圖五

圖六


圖七