



國立臺灣大學社會科學院政治學系

碩士論文

Department of Political Science

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master's Thesis

臺北市政府推動電子化核銷政策之研究：

利害關係人之觀點

Taipei City Government's

Implementation of Electronic Write-off Policy :

The Perspective of Stakeholders

廖宥燊

Yo-Sheng Liao

指導教授：蘇彩足 博士

Advisor: Tsai-Tsu Su, Ph.D.

中華民國 113 年 1 月

January 2024



國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書



MASTER'S THESIS ACCEPTANCE CERTIFICATE  
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY

臺北市政府推動電子化核銷政策之研究：  
利害關係人之觀點

Taipei City Government's  
Implementation of Electronic Write-off Policy:  
The Perspective of Stakeholders

本論文係 廖宥榮 (P01322027) 在國立臺灣大學政治學系完成之碩士學位論文，於民國113年1月31日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

The undersigned, appointed by the Department of Political Science on 31 January 2024 have examined a Master's Thesis entitled above presented by Yo-Sheng Liao (P01322027) candidate and hereby certify that it is worthy of acceptance.

口試委員 Oral examination committee:

蘇 彩 足

(簽名)

(指導教授 Advisor)

郭 昱 煒

蔡 洲 翔

# 謝辭



在論文完成之際，我想要表達我最深切的謝意，感謝那些在我學術生涯中提供指導與支持的人。

首先，感謝我的指導教授蘇彩足老師，謝謝老師的耐心指導與專業教誨，以及提供了寶貴的研究方向，在這段研究歷程中，感謝老師親切又獨具見解的指導與啟發，讓我學會了許多學術上的知識，成就了學術上的進步。其次，要感謝我的家人，尤其是我的太太，不僅是我生活中的伴侶，更是我堅實的後盾，以及這份論文的幕後推手。在學業起伏中，感謝她的鼓勵、支持和包容，讓我能堅持走下去，也是我心中最偉大的支柱。

同時要感謝一路互相陪伴的戰友，在整個研究過程中的奮鬥。我們一起面對挑戰，互相扶持，有時甚至是一起懷疑人生，但這一切都讓這段經歷更加難忘，彼此的支持使這段路更加堅實。最後，特別感謝所有願意參與研究的受訪者，謝謝大家提供寶貴的第一手資訊，為這項研究增添了重要的價值。

在這段期間中，謝謝所有人的支持，這份碩士論文才得以順利完成，謝謝。

# 中文摘要



為落實電子化政府及服務型智慧政府政策，行政院主計總處訂定政府支出會計憑證電子化處理要點等規定，做為機關電子化報支之依據。而地方政府中以臺北市政府最為積極推動電子化核銷政策，以推行電子發票核銷為主軸，成為國內第一個推動所有採購案件，均納入電子請購核銷的地方政府。

本研究試以利害關係人的觀點，透過文獻分析及深度訪談方式，了解臺北市政府推動電子化核銷政策遭遇的困難及克服過程，以及探討該政策帶來的影響及效益，並針對研究結果歸納可供其他機關推行電子化核銷政策之參考建議。

研究發現，利害關係人中的政策制定者於制定規劃政策時，未先與其他相關利害關係人討論，且因政策匆忙上路，系統及相關配套措施未盡完備，再加上以「電子發票執行率」及「電子核銷率」的管考機制，導致政策執行者於推行政策時遇到很大的困難及壓力，以及為了達成評比目標，做出目標錯置的行為；另外受政策影響的廠商，認為市府的政策宣傳溝通及輔導措施不足，並造成對部分廠商不公平的情形。

因此，本文建議政策制定前宜先廣納利害關係人意見、加強內外部宣導、建立順暢的溝通機制，並以能真正達成政策目標之績效評估，作為評量指標等建議，提供未來想要推動電子化核銷政策機關，制定及實施相關政策的參考。

**關鍵詞：**電子發票、電子核銷、臺北市政府、利害關係人、官僚文化

# Abstract



To implement the policies of a digitized government and a service-oriented smart government, the Directorate-General of Budget, Accounting and Statistics, Executive Yuan has established regulations, such as the Electronic Processing Guidelines for Government Expenditure Accounting Vouchers, as the basis for the electronic reimbursement in government agencies. Among local governments, the Taipei City Government has been the most proactive in promoting the electronic write-off policy, with a primary focus on implementing electronic invoice write-off. It has become the first local government in the country to include all procurement cases in electronic requisition write-off.

This study tries to analyze the challenges faced by the Taipei City Government in implementing its electronic write-off policy, as well as the process of overcoming these challenges, from the perspective of stakeholders. Through literature analysis and in-depth interviews, the study seeks to understand the impact and benefits of the policy and draw conclusions that can serve as reference recommendations for other agencies wishing to implement electronic write-off policies.

This study finds indicate that policymakers, among stakeholders, did not engage in prior discussions with other relevant stakeholders when formulating and planning the policy. The rushed implementation of the policy, coupled with incomplete systems and related measures, led to significant difficulties and pressure for policy implementers. The evaluation mechanisms based on "electronic invoice execution rate" and "electronic write-off rate" further contributed to challenges during policy implementation, resulting in goal misplacement behaviors to meet assessment targets. Additionally, businesses

affected by the policy felt that the city government's promotion, communication, and guidance measures were insufficient, causing unfair treatment for some companies.

Therefore, this study recommends that, before formulating policies, stakeholders should actively seek input from relevant parties, enhance both internal and external communication, establish smooth communication mechanisms, and conduct performance evaluations that genuinely achieve policy objectives. These recommendations can serve as guidelines for future agencies seeking to implement electronic write-off policies and inform the formulation and implementation of related policies.

**Keywords:** electronic invoice, electronic write-off, Taipei City Government, stakeholders, bureaucratic culture

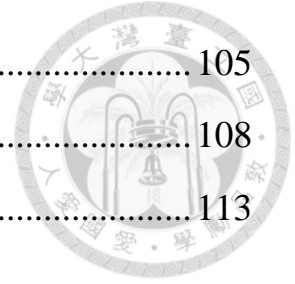
# 目次



論文口試委員會審定書.....	i
謝辭.....	ii
中文摘要.....	iii
英文摘要.....	iv
第一章 研究動機與目的.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 推動背景.....	3
第三節 研究目的.....	6
第四節 研究方法.....	7
第二章 文獻回顧.....	13
第一節 臺北市推動電子化政府之探討.....	13
第二節 電子化報支與核銷相關文獻.....	18
第三節 政策利害關係人概念與相關文獻.....	22
第四節 小結.....	26
第三章 電子化核銷政策之內容與推動歷程.....	27
第一節 中央政府推動電子化報支作業歷程.....	27
第二節 臺北市政府推動電子化核銷作業之緣由.....	33
第三節 臺北市政府推動電子化核銷政策制度內容.....	36
第四章 臺北市政府推動電子化核銷政策之影響、困難與效益.....	45
第一節 對市府公務員之影響、困難與效益.....	45
第二節 對廠商之影響、困難與效益.....	72
第三節 省思與討論.....	96
第五章 結論.....	101
第一節 主要研究發現.....	101



第二節 政策建議.....	105
參考文獻.....	108
附 錄.....	113



# 表次

表 1：受訪者背景與訪談資訊.....	10
表 2：訪談題綱.....	10
表 3：經費結報系統各年度建置項目.....	21
表 4：經費結報系統各年度推廣導入機關數.....	32
表 5：局處所遭遇相關困難類型彙整.....	68



# 圖次



圖 1 臺北市政府一條龍電子化作業之目標.....	2
圖 2 電子化報支相關資訊系統圖.....	19
圖 3 主計總處推動電子化報支作業歷程.....	28
圖 4 經費結報系統與其他資訊系統比較.....	30
圖 5 臺北市政府推動電子化核銷作業歷程.....	37
圖 6 臺北市政府推動電子化核銷作業辦理期程及相關作業規範期程	43

# 第一章 研究動機與目的



## 第一節 研究動機

為落實電子化政府及服務型智慧政府政策，行政院主計總處(以下簡稱主計總處)訂定政府支出會計憑證電子化處理要點等規定，做為機關電子化報支之依據，另外為減省各機關重複投入資源建置電子化報支系統，主計總處開發共用性經費結報系統，供中央機關導入使用，期盼各機關共同加速推動電子化報支作業。

電子化報支是於電腦系統上處理相關經費結報作業，主計總處於 106 年起即實施逐年逐項建置經費結報系統，部分機關為切合自身業務需要，依據政府支出會計憑證電子化處理要點自行建置系統據以辦理，如行政院環境保護署、臺北市政府及屏東縣政府等 (呂政哲、簡瑜萱，2023：91)。

其中地方政府首長中，以當時的臺北市柯文哲市長最為積極配合國家政策，致力推動電子化請購核銷作業。廖美純 (2018：15)表示臺北市政府電子化核銷政策之推動，係由資訊局主政建置前端請購、核銷系統，並透過核銷系統介接財政部電子發票整合服務平臺取得發票資料，再透過與會計系統及支付系統介接，並運用自然人憑證線上簽核取代人工核章，以達到請購、核銷、開立傳票及付款等一條龍電子化作業之目標(圖 1)<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup> 相關會計資訊系統係指「地方政府歲計會計資訊管理系統」(簡稱 CBA2.0 系統)、「附屬單位會計及決算系統」(簡稱 TBAA 系統)、「地方教育發展基金成立附屬單位預算會計系統」(簡稱教育系統)。

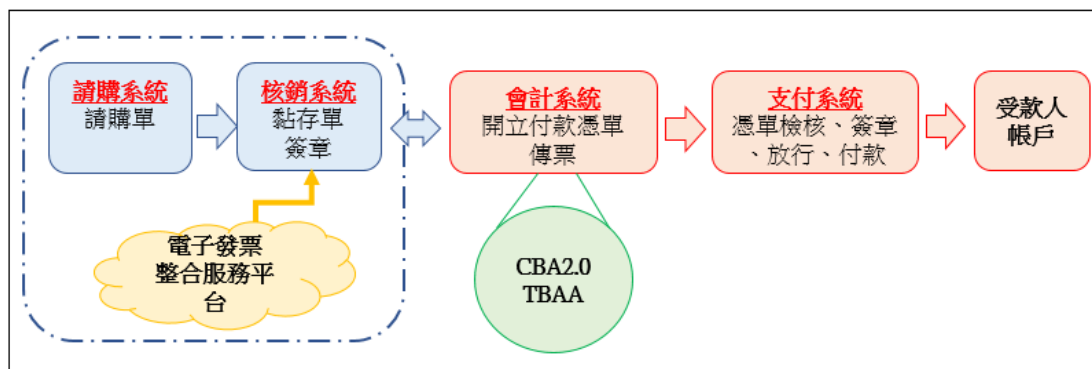


圖 1 臺北市政府一條龍電子化作業之目標

資料來源:廖美純(2018:15)。

因各機關辦理核銷所取具之支出憑證，以統一發票為大宗，而財政部自 95 年 11 月 30 日公布「電子發票實施作業要點」迄今已 10 餘年，臺北市政府為推行電子化核銷政策，訂定「臺北市政府電子化核銷作業推動計畫」，作為臺北市政府推動電子化核銷的依據，主要內容係規範臺北市政府以電子發票導入來進行電子化核銷作業。

且臺北市政府為推行電子化核銷，鼓勵各機關優先向開立電子發票之商家進行採購，且積極輔導往來廠商申請電子發票，如邀集財政部等相關機關共同研議電子發票推廣，及降低廠商申請成本之可行作法，開辦座談會提供交流及學習使用電子發票經驗等(陳麗如，2021:99)。

柯市長為建置電子化核銷系統，曾拜會主計總處及財政部財政資訊中心，規劃請購系統、核銷系統，再結合現有會計系統及支付系統，以最小成本達到核銷作業全程電子化目標，從自行建置系統，整合內部作業流程，促使臺北市政府成為國內第一個推動所有採購案件納入電子化核銷的機關，其經驗足以提供其他機關推動電子化核銷，推廣經費結報系統之參考<sup>2</sup>，具有相當的指標性意義，故以臺北市政府推動電子化核銷政策為本研究主題。

<sup>2</sup> 臺北市政府於 107 年起開始建置電子化核銷系統，編製電子請購及電子化核銷系統作業手冊，首先推動電子發票核銷政策，108 年 1 月由府內 140 個單位先以 10 萬元以下採購案件納入電子化請購核銷，同年 8 月 1 日起擴大實施，所有核銷案件不分金額，均須登錄系統，取代以往需填寫請購單、黏貼憑證用紙、付款憑單等紙本作法。然而主計總處於 106 年起，先建置國內出差旅費、短程車資，及水電費系統，再逐步推廣至其他結報項目，108 年建置小額採購經費結報系統，109 日正式上線。並於小額採購經費結報系統建置及試行 3 年後，111 年將小額採購功能擴充至所有採購案件均可使用。

## 第二節 推動背景



臺北市政府於 95 年開始實施「集中支付」電子化，將原本採人工遞送紙本付款(轉帳)憑單方式，改採電子文件及結合自然人憑證透過網路直接傳送憑單，讓款項安全快速匯入受款人指定帳戶。當時臺北市政府的核銷作業，在前半段採用傳統的紙本審核及人工傳遞作業，在後半段，自憑單開立、放行到付款採電子化流程，可稱為半電子化作業。近年來，財政部積極推動國人使用電子發票，建置「電子發票整合服務平臺」，將發票資料雲端化，提供政府部門透過接收電子發票報支應用程式介面(以下簡稱電子發票應用 API)，介接電子發票相關資訊(廖美純，2018：14-15)。

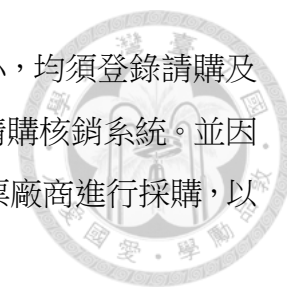
柯市長 105 年曾在其臉書表示：「我不只是 SOP 狂，也是「電子化」的推崇者，理由很簡單，就是環保跟效率<sup>3</sup>」。於 110 年提出「臺北市後疫情時代產業數位轉型政策白皮書」，作為推動產業數位轉型的上位指導計畫，來加速產業數位化的進程。其中強調臺北市作為智慧城市的領頭羊，隨時都在嘗試新的方法、以創意的思維提出解方，將數位轉型作為首要工作。真正的數位轉型必須翻轉與調整內部文化、策略思考、組織人力與關鍵績效指標 (KPI)，從每一個員工思維能力和整體作業流程，徹底轉型。將「由內而外、由公而私」持續推動 E 化(臺北市政府，2021：79)。並表示臺北市終究要成為國際城市，跟其他國際城市競爭，數位化是很根本的，這些東西雖然市民看不到，卻很有效改變市政府的效率。

柯市長秉著推崇電子化及落實數位政府的理念，隨著科技時代進步及財政部積極推動國人使用電子發票，全力推動臺北市政府的電子化核銷作業，於 105 年即要求臺北市政府財政局、資訊局及主計處，整合內部系統，透過電子發票導入電子化核銷。柯市長並以雷厲風行之姿，使臺北市政府成為國內第一個推動所有採購案件納入電子請購核銷的地方政府，從 107 年建置並完成電子化核銷系統，108 年 1 月由府內 140 個單位預算機關，開始實施 10 萬元以下小額採購須登錄請購及

<sup>3</sup> 柯文哲臉書，網址：

[https://www.facebook.com/story.php?story\\_fbid=698186916949958&id=136845026417486&paipv=0&eav=AfbIzGCPuyb\\_\\_oH\\_Sj\\_QdL3IUny2xgqaMeVleqNnm2inM\\_08DNMHdeTfbmO6w4t7r80&\\_rd\\_r](https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=698186916949958&id=136845026417486&paipv=0&eav=AfbIzGCPuyb__oH_Sj_QdL3IUny2xgqaMeVleqNnm2inM_08DNMHdeTfbmO6w4t7r80&_rd_r)，檢索日期：2023.4.15。

核銷系統，至 108 年 8 月擴大實施，所有採購案件不分金額大小，均須登錄請購及核銷系統，僅用 2 年不到的時間，即完成全線上線登錄電子化請購核銷系統。並因使用電子核銷系統，臺北市政府要求公務員優先向開立電子發票廠商進行採購，以便執行線上核銷，並希望廠商能因此政策轉為開立電子發票。



臺北市政府為推動電子化核銷政策，訂定「臺北市政府電子化核銷作業推動計畫」(以下簡稱推動計畫)作為該政策的依據。該推動計畫規範臺北市政府要優先以電子發票核銷導入電子化核銷政策，卻忽略核銷憑證種類不只發票一種，而未規範其他憑證的電子化核銷方式。另臺北市政府雖為推動此電子化核銷政策，希望廠商轉型改為開立電子發票，但推動計畫卻未規範應向外部廠商推廣電子發票核銷政策，亦未規範如何輔導廠商導入開立電子發票機制。且該推動計畫訂定「電子發票執行率」及「電子核銷率」<sup>4</sup>(以下簡稱「雙率」)各占百分之五十權重計算各機關排名，以瞭解各機關電子化核銷作業推動成果，造成各機關有評比壓力，影響人員士氣。亦衍生出請購人員為了上述「雙率」排名，請購過程傾向與開立電子發票的廠商進行採購，忽略採購過程中應優先以採購性價比合理的優質廠商或最低價廠商為主要優先採購對象。

游適銘(2020: 68-69)分享臺北市政府電子化請購與核銷經驗一文，描述了推動過程中所遇到的內外部困難，內部包括臺北市政府雖已先由部分機關進行試辦，辦理各項教育訓練後，方正式上線，惟基層公務員(請購與核銷人員)已習慣既有模式，造成推動過程困難；另柯市長於市政會議裁示：8 至 10 月份「雙率」排名末 10 名之機關，提送市長室進行檢討報告<sup>5</sup>。機關首長要求各單位全力爭取佳績，導致請購核銷人員面臨壓力。而外部則是廠商向臺北市府陳情，質疑向電子發票商家請購之公平性<sup>6</sup>。

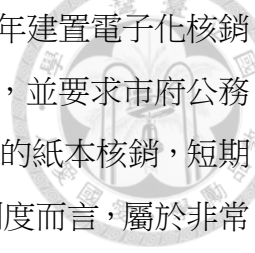
---

<sup>4</sup> 電子發票執行率=電子發票核銷案件數/採購案件數

電子核銷率=請購及核銷系統已審核通過簽付案件數/全部已審核通過簽付案件數

<sup>5</sup> 臺北市政府，2019，臺北市政府第 2048 次市政會議，臺北市政府網頁，網址：[https://sec.gov.taipei/News\\_Content.aspx?n=0661423027099106&sms=14AEF9A8536E3C5E&s=31BE18637B0F5271](https://sec.gov.taipei/News_Content.aspx?n=0661423027099106&sms=14AEF9A8536E3C5E&s=31BE18637B0F5271)，檢索日期：2023.4.15。

<sup>6</sup> 雖財政部電子發票整合服務平臺、電子發票營業人查詢，(網址：<https://www.einvoice.nat.gov.tw/APCONSUMER/BTC604W/>，檢索日期：2023.4.25)於臺北市政府推行電子化核銷政策時，約有 10 萬多筆資料，搜尋條件已有「行業別」，但電子發票尚待普



臺北市政府原本的經費核銷制度為紙本核銷制度，自 107 年建置電子化核銷系統至 108 年 8 月，即完成全面上線登錄電子化請購核銷系統，並要求市府公務員須向廠商取得電子發票，才能進行核銷。經費核銷制度由原本的紙本核銷，短期間變革為全面電子化核銷制度，這對我國政府機關的經費核銷制度而言，屬於非常劇烈的變革<sup>7</sup>。如前所述，在這麼劇烈的變革下，變革內容涉及臺北市政府內部執行政策的公務員，以及與臺北市政府有生意合作往來的外部廠商，而這些人在政策推動過程中面臨內外部的困難，勢必會影響公共政策推動成效，而這些受政策影響的公務員及廠商，即所謂的政策利害關係人<sup>8</sup>。柯志昌、沈碧垣(2011：203)提出公共政策涉及到不同階層的利害關係人，各利害關係人對同一公共政策議題抱持的態度與看法，也不盡相同，任何一個公共政策要同時滿足現代社會中多元利害關係人的需求，很容易因各利害關係人的角色、立場不同而產生衝突。而確認政府機關之利害關係人，對於公共政策之制訂，進而滿足利害關係人需求，提昇政府機關效率很重要的因素。

因主計總處於 106 年度開始導入經費結報系統，財政部也於近年積極推動國人使用電子發票，建置「電子發票整合服務平臺」，將發票資料雲端化，在這樣的背景環境之下，柯市長主導的臺北市政府團隊，開始設計建置及推動電子化核銷政策，並且由臺北市政府的公務員負責政策的執行，並且希望廠商能因為政府採購的力量，轉為開立電子發票。綜合前述的觀點，本研究認為在臺北市政府推動電子化核銷政策中，政策利害關係人可以分為五類：(1)上位制度設計者：決定推動全國經費電子化核銷的主計總處，及電子發票的主管機關財政部財政資料中心；(2)政策制定者：決定推行與制定此政策之市府高層，包含柯市長、臺北市資訊局、財政局

---

及，有的機關因採購廠商尚未申請電子發票開立，將影響機關電子發票執行率，故優先向開立電子發票商家採購，因此部分未開立電子發票的場商轉而向市府陳情。

<sup>7</sup> 政策的改變及其決定因素一直是學術界關注的研究議題，斷續均衡理論(punctuated equilibrium)試圖解釋在策過程中一個非常顯而易見的現象：政策過程在大多數的情況下，是在穩定與漸進主義的邏輯下運作，但是有時候仍會出現較大幅度的變動。臺北市政府由紙本的核銷政策，短時間內即全面變成電子線上核銷制度，符合斷續均衡理論所稱的由平穩到大幅度劇烈變動的現象。

<sup>8</sup> 吳定(2013：93)認為對政策利害關係人的定義：受到某項政策方案直接或間接、有形或無形影響的人員，包括正面影響與負面影響的人員在內。丘昌泰(2004：146)提出政策利害關係人包括：政策制訂者、政策受益者及政策犧牲者，其中成為「政策犧牲者」的原因：可能是政策設計的失當，未將其列為利害關係人，或政策本身引起副作用，對該團體產生負面影響；或該團體欠缺顯著的政治地位和立場。



及主計處；(3)政策執行者：執行採購與核銷之市府員工；(4)政策影響者：受此政策影響之廠商(因可能有正面或負面的影響，故以政策影響者稱之)；(5)系統開發者：負責建置開發臺北市資訊系統的系統開發人員。

而臺北市政府在推動電子化核銷政策時，市府員工是政策執行的主要關鍵者，在負責執行此政策的承辦公務員中，主要有負責請購業務的承辦公務員，以及負責核銷的主計人員。且臺北政府推動「雙率」末 10 名的機關，要提送市長室進行檢討報告，為避免所屬單位進市長室檢討，負責承辦採購的市府公務員，會選擇有開立電子發票的廠商進行採購，而避開未開立電子發票的廠商，因此廠商不論是否開立電子發票，均會受此政策影響。因本研究欲了解在政策推動的過程中對相關利害關係人造成的影響，及臺北市政府推動電子化核銷政策之起因及全貌，然受限於訪談對象的限制，選擇政策利害關係人中的政策執行者(即臺北市政府請購人員及核銷的主計人員)與政策影響者(即相關廠商)為主，了解他們所遭遇的困難或需要的支持(支援)為何，並輔以訪談推動此政策的政策制定者(即市府財政局及主計處長官)，期能透過政策利害關係人對推動電子化核銷政策的各面向需求及想法，並彙整相關建議，作為未來精進相關政策時的參考依據。

### 第三節 研究目的

透過研究動機及背景可了解臺北市政府推動電子化核銷政策，造成政策利害關係人直接或間接的影響。本研究依照政策利害關係人的相關概念，可以探討三個問題：1.臺北市推行電子化核銷制度的重大制度變遷時，對利害關係人的影響、2.在變革的過程中會帶來甚麼樣的挑戰，大家如何克服、3.利害關係人是否認同變革所帶來的效益。

綜合上述三點，本研究目的如下：

1. 了解臺北市政府電子化核銷政策之制度內容。
2. 從政策制定者(如臺北市主計處及財政局)、政策執行者(如臺北市政府公務員)，及受影響之廠商等利害關係人角度，探討臺北市政府推動電子化核銷政策遭遇的困難及克服過程。

3. 探討臺北市政府推動電子化核銷政策帶來的影響與效益，並從利害關係人角度了解其是否認同這些效益。
4. 針對研究結果，歸納可供其他機關推行電子化核銷政策之參考建議。



## 第四節 研究方法

本研究採用「文獻分析法」及「深度訪談法」進行研究與分析。蒐集與研究相關議題的學術期刊、學位論文等文獻，並盤點施政計畫與公共政策等實務面資料，採用深度訪談，蒐集政策利害關係人的回應性意見，其中針對政策制定者、政策執行者，及政策影響者進行深度訪談。

### 壹、文獻分析法

文獻分析法 (Document Analysis) 是指根據一定的研究目的或議題，透過蒐集有關市場資訊、調查報告、產業動態等文獻資料，從而全面而精準地掌握所要研究問題的一種方法。蒐集內容儘量要求豐富及廣博，再將四處收集來的資料，經過分析後歸納統整，再分析事件淵源、原因、背景、影響及其意義等。文獻資料可以是政府部門的報告、工商業界的研究、文件記錄資料庫、企業組織資料、圖書館中的書籍、論文與期刊、報章新聞等等。其分析步驟有四，即閱覽與整理、描述 (Description)、分類及詮釋 (朱柔若譯，2000)。

### 貳、深度訪談法

潘淑滿(2003)指出「訪談」是情境的創造，研究者可以在口語及聆聽與觀察的雙向溝通中，彼此建構起社會現象的本質和行動的意義，再透過詮釋將其還原重現。而質性訪談著重於受訪者本身的感受、生活與經驗的描述，研究者透過與受訪者對話得以了解及解釋受訪者對社會事實的認知(賴玟瑄，2019：47)。

深度訪談主要在於透析訪談的真實情況及意涵、對事件衝擊影響、未來發展可能性與尋求可能解決問題的方向。整體而言，深度訪談需要花費更多的時間成本，但所蒐集到的資訊是更貼近事實的本質，作為進一步分析的參考依據。

深度訪談形式又區分「結構式」、「半結構式」及「非結構式」，本研究將以深度訪談之「半結構式」進行，期能依訪談大綱來訪談外，也鼓勵受訪者提出自己喜歡的問題交流。藉由訪談，深入瞭解實務運作與政策發展歷程、政策利害關係人於政策實施業務面臨的問題，以補足文獻資料及統計數據的缺口，並期盼作為未來精進制度之參考依據。

## 一、深度訪談對象

欲進行政策利害關係人分析，必須先指認出政策利害關係人。有關臺北市政府推動電子化核銷政策，一開始是由柯文哲市長為推動臺北市電子發票政策，責成臺北市政府財政局、主計處、資訊處等單位，制定相關推行辦法、推行期程及系統建置等工作，並要求府內外單位，於核銷相關經費時，以電子發票作為主要的原始憑證。為了落實此一政策，除相關政策制定的單位，亦須建置電子請購核銷系統，並對內要求公務員落實此電子化核銷政策，對外向廠商宣導市府此項政策；負責採購及核銷相關業務之公務員會改變原本的採購及核銷行為，改以優先向開立電子發票的廠商進行採購，並改以電子請購核銷系統進行作業。而與臺北市政府合作交易廠商，也必須改採開立電子發票，才能爭取到與臺北市政府合作機會。

本研究對政策利害關係人的觀點，主要係綜合學者吳定(2013)與丘昌泰(2004)對政策利害關係人的定義，認為在臺北市政府推動電子化核銷(尤其是電子發票核銷)的政策中，政策利害關係人可以分為五類：(1)上位制度設計者：決定推動全國經費電子化核銷的主計總處，及電子發票的主管機關財政部財政資料中心；(2)政策制定者：決定推行與制定此政策之市府高層；(3)政策執行者：執行採購與核銷之市府員工；(4)政策影響者：受此政策影響之廠商(因可能有正面或負面的影響，故以政策影響者稱之)；(5)系統開發者：負責建置開發臺北市資訊系統的系統開發人員。

因為本研究欲以政策利害關係人角度，探臺北市政府推動電子化核銷政策遭遇的困難及克服過程，與是否認同推動此政策所帶來的效益，所以會針對與推動及執行此政策的相關公務人員，進行深度訪談。另與臺北市政府合作的廠商，也是受此政策影響者，他們可能對臺北市政府推行的電子化核銷政策毫不知情，

或者雖然知道此政策但無法影響市府決策，但是因為市府採購承辦的公務人員為了配合此政策，而影響廠商與市府的合作關係，因此也將廠商納入受訪對象。另外雖然真正決定此政策的執行成效及受此政策影響的，是執行政策的公務人員以及外部廠商，但為了解政策推行的起因及全貌，另輔以訪談推動此政策的政策制定者(即市府財政局及主計處長官)。

綜合前述對政策利害關係人的定義及研究目的，本次研究受訪的政策利害關係人可以分為三類<sup>9</sup>：

1. 政策制定者：決定推行與制定此政策之市府高層。
2. 政策執行者：臺北市政府中負責決定向何者外部廠商購買的請購人員，以及負責操作系統進行核銷的主計人員及資訊人員。
3. 政策影響者：因為臺北市政府的電子發票核銷政策，會影響外部廠商能否與臺北市政府進行交易，無法直接歸類為政策受益者或政策犧牲者，故以政策影響者稱之。

## 二、訪談內容：

有關訪談內容之設計，從臺北市政府推動電子化核銷政策之政策利害關係人角度，探討電子化請購核銷政策實施遭遇的困難、成效及政策建議。受訪者背景與訪談資訊如表 1，訪談問題如表 2。

---

<sup>9</sup> 有關上位制度設計者，僅對電子發票與電子核銷制度做方向性之規定，屬於外圍框架的制度規範，並未強迫所有中央及地方政府均要採納電子發票及電子核銷制度，對臺北市政府推行電子化核銷政策並無直接的影響，故不納入本次研究受訪對象。另有關臺北市推行電子化核銷的系統開發者，是臺北市政府的委外廠商，因無法聯絡到相關開發者，且主要臺北市政府提出的需求進行系統開發，受影響範圍與政策內容較無關係，故亦不納入本次研究受訪對象。



表 1：受訪者背景與訪談資訊

利害關係人類別	受訪者代碼	實務身份	訪談時間
政策制定者	A1	主計處人員	112.09.19
	A2	財政局人員	112.07.20
政策執行者	B1	秘書室主管	112.09.01
	B2	秘書室採購人員	112.10.16
	B3	一般業務單位採購承辦	112.09.12
	B4	局處內部資訊人員	112.09.23
	B5	國小會計	112.09.24
政策影響者	C1~C6	廠商 C1~C4 原開立紙本發票 C5~C6 原開立紙本收據	C1：112.07.05
			C2：112.08.23
			C3：112.09.06
			C4：112.09.18
			C5：112.10.03
			C6：112.09.23

資料來源：本研究整理。

表 2：訪談題綱

利害關係人類別	訪談題綱
政策制定者	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 如何制定電子化核銷政策流程及實施期程?</li> <li>2. 當初在制定政策的階段，是否詢問過相關政策利害關係人?</li> <li>3. 市府對於員工及廠商進行那些溝通或教育訓練?</li> <li>4. 員工是否了解推動電子化核銷政策的目的?</li> <li>5. 主計月刊第 768 期有提到推動過程的六大困難，包含：               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 對系統不熟悉</li> <li>(2) 對作業手冊內容未明瞭</li> <li>(3) 制式系統與紙本表單有別</li> <li>(4) 各單位面臨評比壓力</li> <li>(5) 系統持續優化，資訊人員面臨承辦人員壓力</li> </ol> </li> </ol>



政策執行者	<p>(6) 廠商質疑公平性</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 請問有那些已經解決?如何解決?</li><li>➢ 除了上述之六大困難外還有哪些困難?</li></ul> <p>6. 推動電子化核銷時評比壓力(雙率)，對公務員的影響為何?</p> <p>7. 對於要優先向開立電子發票的廠商採購，對採購作業產生哪些影響?</p> <p>8. 主計月刊 786 期有提到推動的三大效益，包含：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 系統整合介接，提升作業效能</li><li>(2) 行政程序簡便</li><li>(3) 電子化核銷與推廣電子發票相輔相成</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 請問是否有達到預期的效益?</li><li>➢ 是否還有帶來其他效益?</li></ul> <p>9. 推動此政策，對於原本的行程序帶來什麼樣的影響?</p> <p>10.對推動電子化核銷政策的看法及建議?</p>
政策影響者	<p>1. 對導入電子發票可能產生的成本及步驟是否有概念?</p> <p>2. 108 年市府導入電子化核銷時，是否有開立電子發票?</p> <p>3. 對於市府公開表示優先向可開立電子發票的廠商進行採購，接獲此訊息時的想法及因應之道是什麼?</p> <p>4. 電子化核銷制度的推動，是否有蒐集廠商的意見?</p> <p>5. 市府是否有提供電子發票導入之輔導機制?</p> <p>6. 認為市府應如何協助業者順利適應使用電子發票?</p> <p>7. 市府推動電子化核銷是否會增加廠商導入電子發票的意願?</p> <p>8. 市府對於推動電子化核銷政策，對廠商造成那些困難及影響? 廠商如何克服困難及因應這些影響?</p> <p>9. 對推動電子化核銷政策的建議?</p>

資料來源：本研究整理。



## 第二章 文獻回顧



本研究係以臺北市政府推行電子化核銷制度為研究核心，從不同利害關係人角度來看臺北市政府在實施這個制度時遇到困難、成效及影響。在我國電子化政府推行的第 5 階段(106 年~109 年)，係強調建立以資料治理為核心的數位服務型態，因經費採行電子化報支，係落實電子化政府第 5 階段的一環，故主計總處自 106 年起即逐步實施推廣「經費結報系統」，臺北市政府也自 107 年起開始推動電子化核銷作業，並自 108 年開始實施(游適銘，2019：24)。

因此本章將回顧我國文獻中有關臺北市電子化政府、經費電子化報支、電子化核銷，及政策利害關係人角度探討電子發票之相關文獻，以作為本研究後續分析的先備知識。

### 第一節 臺北市推動電子化政府之探討

我國自民國 87 年開始擘劃推動電子化政府，歷經 5 個推動階段，於 110 年正式邁入服務型智慧政府階段，至今已歷經 25 年，學界有非常多的探討及研究結果。我國研考會將電子化政府定義為：「透過資訊與通訊科技，將政府機關、民眾與資訊相連在一起，建立互動系統，讓政府資訊及服務更加方便、更加隨手可。」由以上所述不難得知，電子化政府背後的理念乃是希望透過網際網路提供更為便民的服務，為了達到這項目的，政府不僅要以資訊科技達到政府再造，也要讓政府行政在電腦科技的輔助下，改善政府內部的工作效率，最後才能對民眾提供更快速更有效率的服務。

本研究主要探討臺北市政府推行電子化核銷制度，因此針對有關臺北市政府推動電子化政府的相關研究，進行研究主題分類及內容分析，希望了解國內相關研究發展趨勢，及有無針對本研究主題進行相關研究。經過分析歸納歷年有關臺北市政府推行電子化政府的期刊論文及碩博士論文後，發現關注重點主要可分成政府內部、政府外部二大類別，以下從文獻中擇取與本研究較具相關性之文獻或



可看出電子化政府推行演進的相關文獻，進行內容檢閱<sup>10</sup>。



## 一、臺北市政府內部推行電子化政府的文獻研究

有關臺北市政府內部推行電子化政府的文獻研究，可分為針對「公文系統」及「推行電子化政府政策」兩個研究面向，分述如下：

- (一) 在公文系統方面：黃銘材(2004)以臺北市政府為例，研究公文電子化政策評估，從電子化政府的源起，導引出公文電子化的發展，配合相關文獻的探討，並經由對公文電子化規劃及推動者的訪談及次級資料的蒐集分析，整理出相關的研究發現與建議，從當時的研究發現得知，公文電子化的推動有其成效，可能因為當時尚屬於公文電子化比較早發展的階段，部分效益尚未明顯呈現，且影響層面僅及於基層及中階人員。徐燕雪(2019)則以臺北市立國中小學為例，研究公文線上系統關鍵成功因素，發現系統的品質穩定、操作容易、符合需求及容易學習為電子公文線上簽核成功的最主要因素。
- (二) 在推行電子化政府政策的研究方面：陳銘泰(2013)以臺北市及新北市客家行政機關為例，研究官僚對電子化政府推行的關聯性，研究發現年齡與學歷對資訊化認知與接受程度上有顯著差異，尤其主管階層年齡層偏高，對於推行電子化政府的政策則較為排斥，只熟悉紙本公文，也成為單位推行電子化政府的潛在困難；高學歷者較低學歷者更能接受電子化政府的事實，電子化政府執行績效與公務人員資訊素養認知具顯著相關性。

## 二、臺北市政府對外推行電子化政府的相關研究

有關臺北市政府對外推行電子化政府的相關研究，可分為「提供公共服務」及「強化民眾意見表達、網路公民參與」兩個研究方向，而在提供公共服務方面，又可以分成提供線上服務，及其他行政服務兩方面，分述如下：

- (一) 提供線上服務方面的研究，在 2000 年初期的研究，開始導入客戶導向、服

---

<sup>10</sup> 自「華藝線上圖書館」及「臺灣博碩士論值系統」中搜尋關鍵字含「電子化政府」AND「臺北市」相關文獻，檢索日期：2023. 5. 15。

務導向及便民等觀點，來研究臺北市政府提供的線上服務。

徐利敏(2004)認為電子化政府的基礎，應建立在貼近顧客需求以及提高服務品質，政策成效評估更應以便民的觀點，由內而外重新完整定義服務流程，以此檢視臺北市政府當時電子化政府線上申辦業務的執行達成程度以及缺失。

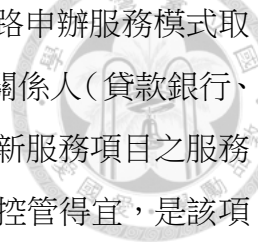
林曉玲(2005)以臺北市民 e 點通網站為例，以組織內部觀點，論述其營運現況與發展瓶頸，再論此申辦網站對公部門業務流程、行政成本和組織變革之影響，發現當時參與臺北市政府線上申辦業務的機關，其內部業務流程仍沿用既有程序，缺乏溝通和無具體通則；而網站登入機制的設計不良，造成後端的相關作業無法電子化，進而使行政效率無法提昇。線上申辦網站的效益面是可以期待的，但仍需提出更多誘因鼓勵員工主動參與。

廖洲棚(2006)則一改 2000 年初期以客戶導向的研究觀點，改以服務品質的主要關鍵者-基層官僚人員，其提供的線上申辦服務行為，是如何受到資訊系統、官僚權益、個人資訊行為的控制認知及其政策意向等相關因素的影響。研究發現在官僚權益方面，臺北市政府在當時就已經採取命令控制的方式監督各機關的執行狀況，並以懲罰或檢討作為各機關公務員配合政策執行的主要手段，致基層官僚不易出現主動積極之政策配合意向，印證了政策執行研究者對第一代政策執行模式的批判<sup>11</sup>；在資訊系統方面，建議於規劃導入新的系統或調整現行資訊系統功能時，應提供基層員工參與系統開發的機會，並在資訊系統導入過程中積極加強員工的教育訓練。由此研究可以發現，臺北市政府自 2006 年推行線上申辦服務，至 2018 推動電子化核銷政策，都還是採用第一代由上而下的政策執行模式，且依然採用懲罰或檢討作為要求公務員配合政策執行的手段。

(二) 在提供其他行政服務方面，則是偏向研究臺北市政府所提供的某項單一服

---

<sup>11</sup> 依據李允傑、丘昌泰(2009：35)，第一代政策執行研究為由上而下的研究途徑，強調政策制定與政策執行的分立性，政策制定者決定政策目標，政策執行者實行目標，兩者形成「上令下從」的指揮命令關係。



務為主。林麗珠(2007)以臺北市監理處為例，探討以網路申辦服務模式取代現有塗銷案件以臨櫃或通信方式辦理模式，相關利害關係人(貸款銀行、貸款汽車公司及公路監理機關業務承辦公務員)對該創新服務項目之服務需求，因屬較早期的研究，所以該研究認為安全機制的控管得宜，是該項創新業務成功與否的重要關鍵。該研究亦為以臺北市政府推行電子化政府的相關文獻中，以利害關係人角度來進行相關分析的研究。

林景皓(2014)以臺北市信義區公所為研究標的，探討基層區公所在推行電子化政府服務的實際執行情形及遭遇的困難，是否能蓋確實帶來便利性或只是徒具形式的電子化服務。研究發現，弱勢民眾及年長者之數位落差、電子化服務身份認證之限制、民眾對於電子化服務管道的陌生、民眾使用電子化服務申辦之誘因不足及對電子化服務系統行動化之需求等，皆會影響電子化服務的推行。

(三) 強化民眾意見表達、網路公民參與方面：因電子技術的進步，電子化政府促進公民樂於參與政治與政策，強調民直接參與及涉入公共政策制定過程，民眾不再只是被動接受政府政策，而是能夠透過通訊科技充分表達意見，提供建言，強化政府與民眾的互動性(林淑馨，2017：167)。相關學者的研究，也隨著科技及使用介面的不同，由電子化政府到行動政府，由市長信箱、市民論壇、1999 市民熱線到臉書各有相關的研究。

吳濟安(2004)以電子民主這條脈絡來檢視臺北市政府在推動電子化政府發展的當實情況，將研究對象鎖定在臺北市「市長信箱」與「市民論壇」的實際建置經驗、發展與現況的檢討。

古麗如(2004) 針對臺北市政府「市長信箱」於民國 92 年 1 月至 12 月民眾回填滿意度問卷案件進行次級資料分析，針對臺北市政府市長信箱電子信件處理歸責缺失提出短中長期三階段的政策性建議。

後因全球許多城市開始建制市民熱線系統，讓民眾得以透過電話向政府反映意見，使整個互動介面更為接近「行動政府」的概念<sup>12</sup>。曾健銓(2010)

---


<sup>12</sup> 行動政府可說是電子化政府的某種延伸、或「進階版本」，強化或新增了電子化政府的某些功能，如不受時間地點限制、更具即時性和易達性(曾健銓，2010)。

研究電子信箱與市民熱線這兩項原意用於促進「直接民主」的意見反應管道，對於村里長的工作產生何種影響，並探討村里長使用電子信箱與市民熱線的情況。

隨著網路時代的發展，政府提供的網路服務不僅僅只是單面向地提供下載及閱讀服務，還必須提供互動及分享的服務，使能讓電子化政府品質更加完整，並能達到網路公民參與之目的。游淑婷(2014)以臺北市大同區公所成立之所屬臉書粉絲專頁「當我們同在一起（臺北市大同區公所）」為個案研究對象，探討該粉絲專頁之成立目的、運作機制、民眾的互動性及回應性為何，及探討該網路公民機制達到公民參與的哪個面向。

綜觀前述文獻回顧，過去研究者主要的研究方向，多為臺北市政府內部推行某項電子化政府政策，或針對某項外部電子化服務之研究，少以政策利害關係人角度切入分析。因本研究以臺北市政府推行電子化核銷制度為研究核心，同時研究臺北市政府推行此項政策對內部及外部利害關係人的影響，由上述的文獻回顧可知，目前除林麗珠(2007)以利害關係人角度研究研究網路申辦服務模式取代現辦理模式外，較乏對臺北市政府推行某一電子化政府政策，就內部及外部政策利害關係人影響的研究，亦缺少專文以臺北市政府推行電子化核銷政策進行研究。但歸納前述文獻，仍可整理出過去研究中找出臺北市政府過去推行電子化政府的政策中的某些成敗因素，可做為本研究後續探討的參考：

1. 在政策執行模式方面，臺北市政府採用第一代由上而下的政策執行模式，以命令控制的方式監督各機關的執行狀況，並以懲罰或檢討作為促動各機關公務員配合政策執行的主要手段，致基層官僚不易出現主動積極之政策配合意向(廖洲棚，2006)。
2. 在有關內部執行者方面，主管年齡層若偏高，會對推行電子化政策較為排斥，只熟悉紙本文件，也會造成電子化政府推行的困難(陳銘泰，2013)，也需要提出更多誘因鼓勵員工主動參與(林曉玲，2005)。
3. 在業務內部流程方面，內部業務流程仍沿用既有程序，缺乏溝通和無具體通則(林曉玲，2005)，則會影響電子化政府推行成效。

- 
4. 在資訊系統方面，系統的品質穩定、操作容易、符合需求及容易學習為推動電子化政府成功的重要因素(徐燕雪，2019)。
  5. 政策外部影響者方面，民眾對電子化服務的陌生，及民眾使用電子化服務申辦的誘因不足，皆會影響電子化服務的推行(林景皓，2014)。
  6. 綜合設計及執行方面，應以顧客導向、便民的觀點，作為電子化政府的基礎，及定義相關服務流程(詹淑文，2002；徐利敏，2004)。

## 第二節 電子化報支與核銷相關文獻

因我國目前推動電子化核銷之機構，中央部分主要有行政院主計總處推行的電子化報支作業，地方政府則是由臺北市政府推行的電子化核銷政策。有關電子化報支及電子化核銷之差異，說明如下：

一般經費報支流程為申請、經費結報(含審核及開立記帳憑證)、付款及資料封存等作業。電子化報支，係指上述作業均以電腦線上作業方式辦理。涉及各機關行政事務作業流程及報支單據等均須電子化處理，包括：

1. 作業的電子化：機關內部之公文、請購、差勤、會計、出納等與公庫、審計機關相關作業均須電子化，且各個系統亦須加以整合。
2. 單據的電子化：發票、合約、驗收文件等單據均須電子化。

即政府報支均須以電子化方式處理，屬電子化政府範疇，而不是僅會計事務需要電子化(鐘美娟、謝宜君，2017：76)。

換言之，電子化報支的作業流程，包含圖 2 從申請到資料封存的五個流程，而經費電子化核銷，則是經費結報流程的一環<sup>13</sup>。在政府機關的經費結報項目中，包含非採購案及採購案，非採購案一般包含差旅費、公用事業款、人事費(含薪資、

---

<sup>13</sup> 經費結報是政府機關重要的行政流程，支持所有公務流程的運作，如各種人事費用及業務費等，包含經費的申請及核銷作業。現行多數機關關於申請作業均已數位化，但仍以紙本或支出憑證黏存表單進行結報作業，故如何改善結報作業程序、加速機關運作效率，成為智慧政府推動的重要環結之一。(李佳蓉，2019：16-17)。

加班費、獎金等)、子女教育補助費等；採購案則依金額劃分為 10 萬元以下的小額採購及 10 萬元以上的非小額採購<sup>14</sup>。而採購案的憑證除發票外，還包含收據、合約、驗收文件等單據。所以經費電子化核銷，在電子化報支的整體流程架構來看，是其中電子經費結報作業的一環。

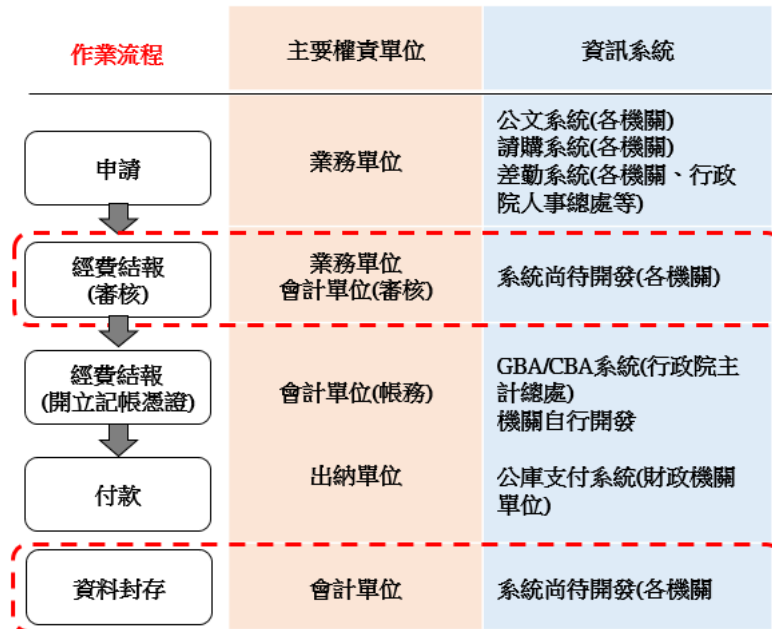
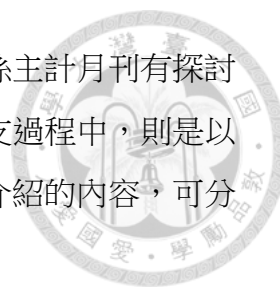


圖 2 電子化報支相關資訊系統圖

資料來源：鐘美娟、謝宜君(2017：77)。

為配合我國電子化政府的施政方針，主計總處積極推動電子化報支作業相關事宜，以圖 2 的作業流程為架構，自申請作業流程、經費結報流程、付款流程及資料封存流程均須電子化為概念，來推動電子化報支作業。而目前主計總處主要推動的電子化部分，是在圖 2 作業流程中的「審核」的流程電子化，但是相關憑證不以電子發票為限，主計總處稱此電子化系統為「經費結報系統」；而臺北市府則是以推行經費核銷全程電子化為目標，著重於「審核」的這一環，尤其是以電子發票為主的核銷。因兩者推行的方向不同，所以在推行電子化報支與電子化經費核銷所採行的方法也不同。

<sup>14</sup> 小額採購係依「中央機關未達公告金額採購招標辦法」第 5 條規定：「公告金額十分之一以下採購之招標，得不經公告程序，逕洽廠商採購，免提供報價或企劃書」，得逕行辦理採購。在 112 年 1 月 1 日前，公告金額為 100 萬元，小額採購金額為 10 萬元；112 年 1 月 1 日起公共工程委員會將公告金額調高為 150 萬元，小額採購金額也調整為 15 萬元。因主計總處及臺北市府推行電子化經費核銷期程皆在 112 年 1 月 1 日前，故本文小額採購金額仍以 10 萬元為標準。



目前有關國內電子化報支及電子化核銷之相關文獻，主要係主計月刊有探討對於相關政策之推動過程，其中有關主計總處推行的電子化報支過程中，則是以介紹主計總處推行的經費結報系統之規行過程及成效為主，依介紹的內容，可分為以下 4 大主題：

1. 共同性概念介紹：自推行電子化報支的源頭「政府支出會計憑證電子化處理要點」開始介紹，並且對電子化報支進行定義(鐘美娟、謝宜君，2017)
2. 經費結報項目整體介紹：先開始介紹共用性經費結報系統建置，說明經費結報系統解決「結報憑證要件及格式不一」、「各機關行政系統不同」的問題，及應對全程電子化挑戰的策略(謝明憲，2018：99-100)，並針對經費結報系統建置與推廣之作法及現況予以說明，並說明結報電子化是邁向經費核銷全程電子化的最後一哩路(李佳蓉，2019：17)。呂政哲、簡瑜萱(2023)於經費結報系統全面電子化後，介紹各中央機關實施經費結報電子化情形及相關效益。
3. 各項經費結報系統電子化報支作業介紹：因主計總處自 107 年起分年分階段導入各項經費結報系統(詳表 3)，故主計月刊依導入期程分別介紹各項經費結報導入項目之建置作業及推廣情形，比較類似行政業務面的報告(鐘美娟、謝宜君，2018；謝明憲，2018；張育珍，2018；李佳蓉，2019；謝淑梅、呂政哲，2020；謝淑梅，2021；呂世良，2021；邵雅雯、魏士傑，2022；黃怡菱，2023)。
4. 經費結報電子化效益探討：周玲臺等(2020)針對推動經費結報系統數位化最初規劃之 3 項結報項目，選擇機關分析其導入前、後之工作時間。實證發現導入後由申請人提出申請至完成撥款之時間明顯減少，且主要源自各權責單位間之作業傳遞時間降低，然單位內工作時間平均值與標準差反而增加，顯示人員電子化能力之培訓仍需加強，亦應評估風險以簡化流程。亦為主計月刊相關文獻中，唯一以學術方法研究經費結報效益的文獻。

表 3：經費結報系統各年度建置項目

年度	建置經費結報項目*
111	擴充小額採購功能至所有採購案件
110	通用型報支項目、人事費相關共用性項目
109	退休撫卹經費、退休離職儲金、國旅卡休假補助費、出席費、兼職費、講座鐘點費、稿費、員工健康檢查、通訊費
108	保險費、婚喪生育補助、小額採購、油料-油卡
107	薪資、加班費、年終工作及考績獎金、未休假加班費及休假補助、子女教育補助費
106	國內出差旅費、短程車資、水電費

\*各年度建置之結報項目於次年度上線使用

資料來源：呂政哲、簡瑜萱(2023：91)。

而有關臺北市政府部分，則相關文獻較主計總處為少。廖美純(2018)介紹臺北市政府推動推動之電子化核銷的理念及政策推動過程；游適銘(2019)在分享臺北市政府在推行電子化發票核銷的經驗時，指出遭遇問題、如何應對，以及相關成效。陳麗如(2021)則是介紹臺北市政府於 108 年推動電子請購與核銷後，推動的具體作為及推動成果，及介紹臺北市政府針對原來電子化核銷所遭遇的問題，再做進一步的規範及具體作為。

國內現有研究電子化報支與核銷的文獻，都是以具有官方色彩的主計月刊討論居多<sup>15</sup>。其關注的焦點多為各政府部門推行電子化報支的過程及相關規範的介紹，能夠幫助閱讀者了解主計總處推動電子化報支，與臺北市政府推動電子請購及核銷之現行制度及相關作業推動歷程，惟文獻內容類似政府部門業務報告形式，較乏以學術觀點對於相關主題進行探討，對於相關主題之嚴謹度及深度較為不足。

<sup>15</sup> 主計月刊係由行政院主計總處所創設的主計月報社出版，並由受主計月報社捐助之財團法人中國主計協進社發行，且行政院主計總處主計長、副主計長、主任秘書及主計官兼處長主計協進社為當然董事，故主計月刊係具有行政院主計總處官方色彩之刊物。網址：<https://www.bas-association.org.tw/law/law1.asp>，檢索日期：2023.5.9。



## 第三節 政策利害關係人概念與相關文獻



### 壹、政策利害關係人概念

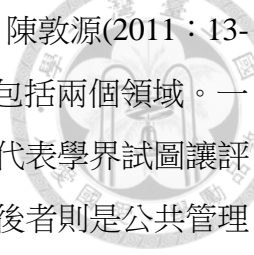
#### 一、利害關係人概念的起源

根據學者 Mitchell et al. (1997) 的論述顯示，最早將利害關係人概念系統化的努力是企業管理，其原因是企業組織思考其「社會責任 (social responsibility)」的問題，它代表管理階層意圖連接企業倫理與管理策略的一種描述性、倫理性與工具性的概念。然而，真正將利害關係人的概念流行化的，是策略管理學者 R. Edward Freeman (1984)，他為了回應企業面對管理日益複雜與動態經營環境的需要，提出他著名的策略管理的「利害關係人的途徑 (A Stakeholder Approach)」，他將利害關係人定義為：「所有受到企業，或是能夠影響企業達成組織目標的團體與個人」，這種途徑的建構，是為了讓企業經理人從利害關係人的概念、架構、哲學、以及執行政序上，更有效的管理組織績效 (陳敦源等，2011：11)。

英文片語“...is at stake” 的意義，就是「...成為問題」或是「...是利害相關」的意思，而 Stakeholders 一詞，有取其相對於企業「股票擁有者」 (stockholders or shareholders, Freeman and Reed, 1983) 諧音對應的意義，指企業管理者除了對股票擁有者負責之外，也應該對其「利害相關者」負責的意思，也就是這樣的應用，讓利害關係理論不被鎖在追求利潤的私部門，自由主義的政治哲學家們，近年也用「利害關係人社會」 (The Stakeholder Society) 的概念，來表達政府施政要如何平衡個人主義與社會平等的意義，認為社會中每一個人都有相同的權利與義務，將利害關係的概念推到一個政治權利平等的層次，而 Brinkerhoff and Crosby (2002：141) 則將利害關係人認為：「那些能夠對一個組織的目標達成造成影響或是受到組織目標達成影響的個人或是團體」 (陳敦源等，2011：12)。

#### 二、政策利害關係人的概念

因公共事務涉及政府決策的影響，因此，政策分析學者 William N. Dunn (1994：85) 將政策利害關係人 (policy stakeholders) 定義為：「不論是能夠影響政府決策或是受到政府決策影響的個人或團體，就是政策利害相關者」，



並指出必須重視利害關係人的意見，以制定公平正義的政策。陳敦源(2011：13-14)整理出公共行政領域應用利害關係人分析架構，早期主要包括兩個領域。一是公共政策的方案評估，另一則是公共管理的策略規劃，前者代表學界試圖讓評估的內容更能貼近決策應用，以及增強參與式評估的可行性；後者則是公共管理者面對資源減少與公共權威分殊化的大環境，如何以利害關係人角度的策略思維，求取組織（或政府）的生存與成功。最後，近年的發展，利害關係人的分析逐漸與公共組織的「含容管理」、政策網絡（或行動者-網絡）管理、公共政策過程的「倡議聯盟架構」理論、以及參與管理中的「利害關係人查核」結合，成為以公共組織為中心的政治 管理概念，可以作為公共行政研究的策略分析架構，以及實務政策改革外環境的評估架構。

對公共行政的研究來說，利害關係人的概念並非是一個全新的概念，然而，策略規劃者應當關注企業或是政府運作中「了解誰與甚麼是有影響的？（Who and What Matters）」問題（Lewis and Gilman, 2005: 161-182），Weimer（1998: 118）提出沉默輸家（silent loser）的概念：「（社會上的某些人）不清楚自己是有利害相關的、知情但是負擔不起參與公共討論的成本、或是尚未出生以及其他原因而無法發聲。」公部門策略規劃者在倫理上必須關注沉默輸家的權益，這一點對於公共政策研究十分重要，因為相對於企業管理，公共行政的施為目標是公共利益，但是，不論在方法上或是實務上，公共行政卻常常妥協於現實政策環境，因此，要如何從利害關係人分析中找出公共利益的維繫本質，是研究利害關係人指認最重要的任務之一(陳敦源等，2011：16)。

### 三、政策利害關係人的認定

利害關係人的認定是指認出誰是利害關係人的問題，在資源有限的前提下，研究者即便能夠羅列出所有可能的利害關係人，仍然需要面對篩選的問題；但另一方面，研究者如果只聚焦於具有政治影響力的利害關係人，其倫理層面的指涉又太過於遷就政治菁英，無法顧及到社會中「沉默輸家」的代表性問題。所以就公共行政領域而言，能夠選擇出特定的利害關係人是必要的。

因為在公共政策的領域中，政府組織策略管理的目的是公共利益，不是政府組織本身，更重要的是，政府的決策通常是以全民為對象，當一項公共政策通過

之後，所有的人都必須遵守，如果就此將所有的人民都當作利害關係人，對實務工作的幫助可能不大；因此，在公共政策學界，探究哪些利害關係人如何影響公共政策的制定，或者哪些利害關係人如何被公共政策影響，也就是進行利害關係人分析，必須先指認出哪些人是政策利害關係人。

Mason & Mitroff(1981)認為可以採取下列七種途徑來認定政策利害關係人：(1)法令強制途徑：指根據法令的強制規定；(2)地位途徑：根據利害關係人在某政策制定結構中的「位置」；(3)聲譽途徑：以利害關係人在社會上的聲譽；(4)社會參與途徑：按照利害關係人參與社會活動的積極程度來認定；(5)意見領袖途徑：指社會上左右社會大眾輿論的領導者；(6)人口統計途徑：根據年齡、性別、種族、宗教、出生地點、教育水準等人口統計資料類別；(7)組織途徑：從組織所牽涉到的供給者、組織員工、顧客、競爭者、管制者。Guba & Lincoln(1989)提出政策利害關係人是指那些影響決策程序與實質內涵，或受政策決定所影響的個人或團體，這些利害關係人也就是浮現政治舞臺者或政策的實際使用者，與潛在的使用者或政策犧牲者。換言之，政策從投入、規劃、到產出的過程中，直接或間接指涉的個人或團體就是利害關係人。

Brinkerhoff and Crosby (2002 : 142) 則提出三個標準，來篩選政策利害關係人之間的相對重要性，提供「誰的意見該被考量」的初步方向(陳敦源等，2011 : 24-25)：

1. 社會團體：如果一個組織對於該項政策在民眾支持上能夠產生建設或破壞的影響，這個組織必須被考量。
2. 政府機關、政治團體：如果一個組織的出現，能夠對政策合法化或是執行單位的正當性產生正面影響，這個組織必須被考量。
3. 專業團體：如果一個組織能夠影響政策的內涵與方向，這個組織也必須被考量。

國內學者吳定(2013 : 93)認為對政策利害關係人的定義：受到某項政策方案直接或間接、有形或無形影響的人員，包括正面影響與負面影響的人員在內。而丘昌泰(2004 : 146)提出政策利害關係人可分為：(1)政策制訂者：指制定運用與執行政策的個人或團體；(2)政策受益者：可分為標的團體的直接受益者，及基於

和直接受益者的關係而得到利益的間接受益者；(3)政策犧牲者：指政策制定過程中喪失其應得利益的個人或團體。其中成為政策犧牲者的原因：可能是政策設計的失當，將其列為利害關係人，或政策本身引起副作用，對該團體產生負面影響；或該團體欠缺顯著的政治地位和立場。



## 貳、政策利害關係人與電子發票的相關文獻

國內討論政策利害關係人觀點評估相關政策，與政策利害關係人政策網絡觀點研究相關政策的文獻非常多。因電子發票核銷政策是臺北市政府電子化核銷政策重要的一環，因此爬梳以政策利害關係人觀點評估電子發票政策的相關研究，進行研究主題分類及內容分析<sup>16</sup>。

我國目前以利害關係人政策觀點評估電子發票政策的相關文獻中，重點都集中於政府如何使民眾或營業人接受政府的電子發票政策，但並無專文以政策利害關係人角度，來研究電子化核銷政策的相關文獻。陳妤羽(2018)以交易成本的觀點及利害關係人的觀點，來研究電子發票政策三大主體(政府、營業人及消費者)中，營業人及消費者對電子發票不順服的原因，研究建議政府宜主動輔導業者協助降低順服成本，及建立連續性誘因以提高政策不順服機會成本。王曼陵(2017)以利害關係人的觀點，來研究消費者以載具儲存無實體電子發票的政策，發現營業人是此政策是否成功的重要因素，因為需要營業人建立友善的電子發票使用環境，才能使消費者願意使用載具。以上兩篇研究，都強調營業人(廠商)對於政府推行電子發票相關政策的重要性。

---

<sup>16</sup> 自「華藝線上圖書館」及「臺灣博碩士論值系統」中搜尋關鍵字含「電子發票」AND「利害關係人」相關文獻，檢索日期：2023.5.15。

## 第四節 小結



我國由電子化政府邁向智慧政府，其中臺北市政府秉持創新及精進理念，配合政府政策，推動電子化核銷政策，積極提升政府行政效能，其經歷足以做為各級機關推動電子化之借鏡，然而關於臺北市政府推動電子化核銷之研究，由前述文獻回顧可得知目前相關資訊管道以主計月刊的官方平臺為主，較乏以學術觀點對於相關主題進行探討，對於相關主題之嚴謹度及深度較為不足，且並無相關研究利害關係人的角度，來探討臺北市政府如何推動電子化核銷政策，以及核銷政策於政策劇烈變化時，對利害關係人的影響。期能透過本研究深度訪談利害關係人，探討更多有意義的資訊及建議，提供未來精進制度之參考依據。

# 第三章 電子化核銷政策之內容與推

## 動歷程



隨著科技發展及資訊化時代來臨，在我國 106 至 109 年第 5 階段的電子化政府計畫中，強調電子化政府計畫，認為落實電子化政府，能有助於行政效能的提升。主計總處為使各機關辦理經費電子化核銷能有所遵循，於 105 年 9 月 10 日函頒「政府支出會計憑證電子化處理要點」作為我國公務機關推行電子化核銷的依據<sup>17</sup>。本章節主要介紹中央政府推動電子化報支作業及臺北市政府推行電子化核銷作業之歷程。

### 第一節 中央政府推動電子化報支作業歷程

目前中央政府推動的電子化報支作業，係行政院主計總處(以下簡稱主計總處)推行的電子化報支作業<sup>18</sup>，以推動經費結報系統為主，逐年建置各項經費結報項目，於 107 年先以可由系統介接結轉的經費項目(如差旅費等)逐年導入經費結報系統，至 109 年再將非由系統結轉經費項目，且金額為 10 萬以下的小額採購納入經費結報系統，預計於 112 年所有經費項目(不限金額)皆納入經費結報系統，推動歷程如圖 3，相關介紹如下。

---

<sup>17</sup> 「政府支出會計憑證電子化處理要點」第一點規定：「為使政府及其所屬機關(構)、學校(以下簡稱各機關)支出會計憑證之電子化處理有所依循，特訂定本要點。」

<sup>18</sup> 本節整理自主計月刊第 734 期、746 期、748 期、767 期內容。

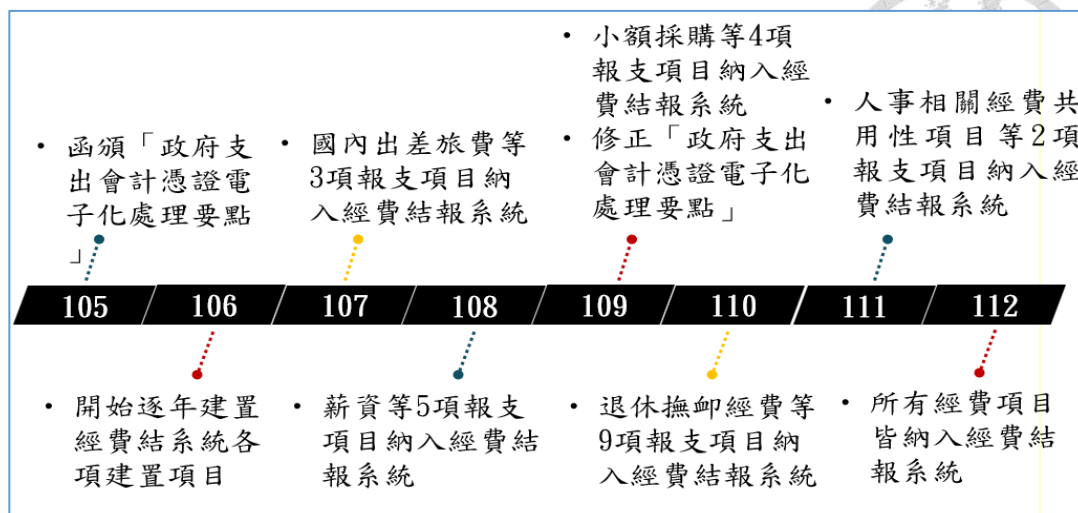


圖 3 主計總處推動電子化報支作業歷程

資料來源：本研究整理。

## 壹、頒定「政府支出會計憑證電子化處理要點」，作為會計憑證電子化處理的依循

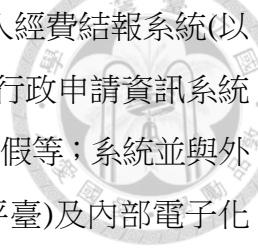
機關採行電子化報支作業後，其經費結報所附之收據、發票或相關書據將不再是現行紙本形式，為使機關實施電子化報支作業有所依循，行政院函頒「政府支出會計憑證電子化處理要點」<sup>19</sup>。該處理要點規範了支出會計憑證電子化處理定義及辦理項目、電子化作業環境、電子簽章、檔案保管及查驗、保存場所、調案、內部控制機制、實施程序，及會商審計機關等部分(鐘美娟、謝宜君，2017：76)，規範了電子化報支作業自申請至資料封存的 5 個流程的相關規範，為電子化報支作業奠定了推行的基礎<sup>20</sup>。

## 貳、檢修及制定相關規制，節省電子化報支行政作業

為應對全程經費結報電子化的挑戰，主計總處參照國家發展委員會檔案管理局推動推動各機關文書及檔案管理電子化作業經驗，因為原始憑證可以選擇要紙本簽核或線上簽核，故規劃三種作業模式(謝明憲，2018：100)，分述如下：

<sup>19</sup> 行政院於 105 年 9 月 10 日函頒該處理要點。

<sup>20</sup> 電子化報支作業的五個流程，詳圖 1：電子化報支相關系統圖。

- 
1. 針對全部原始憑證皆電子化之報支事項：由報支單位連入經費結報系統(以下簡稱系統)登打核銷所需相關資訊後，系統再與機關的行政申請資訊系統介接，獲取申請核准資料如核准簽案、核准採購及核准差假等；系統並與外部電子化原始憑證資料來源(財政部電子發票整合服務平臺)及內部電子化原始憑證資料來源(薪資系統、差勤系統)介接，獲取電子化原始憑證資料，實現報支過程全程電子化。
  2. 針對全部原始憑證皆為紙本之報支事項：由報支單位連入經費結報系統登打所需相關資訊，列印支出憑證黏存單後，以書面形式辦理後續經費結報作業。惟系統仍由會計資訊系統介接報支資料，實現支出憑證黏存單系統化。
  3. 針對部分原始憑證為電子化之報支事項：報支單位可將紙本原始憑證掃描為電子檔，上傳至經費結報系統，餘如第一種作業模式，進行報支過程全程電子化。

因現行機關取得之憑證，除電子發票等電子形式憑證外，多數仍為紙本形式，鑑於經費結報檢附資料越多，紙本轉製電子檔案成本越高，為提高推動電子化報支之意願，必須要減少核銷所附資料，主計總處於 109 年 3 月修正「政府支出憑證處理要點」，重新界定支出憑證之定義及範圍，並檢修經費結報檢附原始憑證及其他單據，做為機關檢討簡化之參考。另機關辦理電子化報支，將衍生是否保管紙本憑證原件，以備供事後參考之議題，主計總處於 110 年 1 月訂頒「各機關取得紙本支出憑證辦理電子化處理之存管原則」，供機關據以辦理，希望藉由前開規制之修訂，以節省各機關推動電子化報支之行政作業(呂政哲，簡瑜萱，2023：91)。

## 參、推行經費結報系統

### 一、經費結報電子化是邁向經費核銷全程電子化的最後一哩路

主計總處開始推動電子化報支作業時，多數機關在前端行政事務申請及後端記帳憑證開立等已採資訊化方式處理，但中間經費結報作業階段尚未採線上傳簽，仍印出紙本文件辦理陳核。因機關推動電子化報支除須委託廠商設計開發系統外，亦須整合機關內部不同單位之需求及作業流程，故主計總處依據行政院訂定之政府支出會計憑證電子化處理要點，並規劃建置經費結報系統，供



各機關使用，完備經費結報電子化作業，以落實政府節能減碳無紙化政策(李佳蓉，2019：16)，並可節省政府各機關自行開發經費結報系統的成本，避免政府資源重複投入(呂政哲，簡瑜萱，2023：92-93)。

如前所述，經費報支流程共有「申請」、「經費結報」(也就是審核)、「開立記帳憑證」、「付款」及「資料封存」等五個流程，在推行經費結報系統前，除「經費結報」及「資料封存」兩個流程外，其餘流程均有相應的系統行進行電子化作業(圖4)。若未完成經費結報系統，即使機關導入前端申請系統，但仍以紙本黏存單進行簽核作業、後續仍需用採用紙本封存方式歸檔，致電子化申請至簽核資料封存之間無法全程電子化，而採用經費結報系統後，能使經費報支流程中的「經費結報」流程及「資料封存」流程均能以經費結報系統進行電子化作業，且經費結報系統能與其他系統介接連結，達成經費報支流程全程電子化的目的，故經費結報電子化是邁向經費核銷全程電子化的最後一哩路(李佳蓉，2019)。

1 ●	申請	薪資系統、差勤系統、請購系統
2 ●	經費結報	經費結報系統
3 ●	開立 記帳憑證	GBA/CBA
4 ●	付款	公庫支付系統
5 ●	資料封存	經費結報系統

如果沒有全程都在網路上簽核，提升效率的用意仍會功虧一簣

圖4 經費結報系統與其他資訊系統比較

資料來源：李佳蓉(2019：17)。

## 二、分階段推廣經費結報系統，小規模試行後再擴大導入

### (一) 逐年擴增報支項目，逐步達成整體報支作業電子化的目標

主計總處推動經費結報系統之步驟，係逐年逐項建置經費結報系統，各年度建置之結報項目於次年度上線使用(呂政哲、簡瑜萱，2023：91)。因經費結報資料來源大部分為電子形式，則較易導入電子化報支作業，倘為

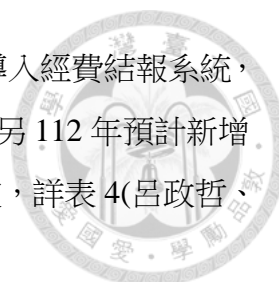
紙本形式者，則需先以掃描等技術轉製為電子檔案格式，故主計總處於經費結報系統建置項目時，先針對報支項目較多、外來單據較少，或多為系統產製之電子單據等較易推動之項目優先辦理，再逐步拓展(張育珍，2018：73-74)。

為逐步打造跨業務資料交換運用架構，主計總處逐年介接前端各項系統，如財政部電子發票整合服務平臺、國旅卡檢核系統、機關行政業務管理系統(如薪資管理系統，人事差勤系統)等，同時整合後端會計系統，國庫電子支付系統，並提供線上簽核檔案管理系統，供機關將原始憑證與簽核系統封存，作為未來審計作業使用，以促進全程電子化目標(呂世良，2021：95)。主計總處循上述原則，自 106 年起，先建置國內出差旅費、短程車資，及水電費系統，再逐步推廣至其他結報項目。因推動電子發票為行政院重點政策，且機關經費結報案件以小額採購為大宗，主計總處累計之前建置經費結報系統之經驗，於 108 年建置小額採購經費結報系統，並於 109 正式上線。並於小額採購經費結報系統建置及試行 3 年後，於 111 年將小額採購功能擴充至所有採購案件均可使用，預計於 112 年 9 月正式上線，機關全部經費項目均可使用經費結報系統辦理電子化報支，實現經費結報全面電子化的目標(呂政哲、簡瑜萱，2023：92)。

## (二) 逐年擴增試辦機關，逐步推動機關使用經費結報系統

為避免資訊系統導入初期，因各機關作業習慣不同，或時程緊迫，使系統導入之需求訪談，亦難釐清實務中較少發生之狀況，致系統狀況未臻成熟穩定，增加試辦機關主計人員工作負擔，經費結報系統推廣策略為先擇定試行機關，由其研擬系統需求，俟系統於試行機關導入穩定後再行推廣(謝明憲，2018：100)。

共用性經費結報系統第一階段於 107 年 9 月試辦時，僅擇定 5 個試辦機關，以電子化方式取代紙本陳核辦理國內出差旅費、短程車資及水電費



之經費結報作業<sup>21</sup>。並於 107 年 12 月再增加 15 家機關導入經費結報系統，截至 111 年底共計 432 個機關導入經費結報系統使用，另 112 年預計新增 43 個機關導入，將有近 8 成中央機關已實施電子化報支，詳表 4(呂政哲、簡瑜萱，2023：92)。

### 1. 推行經結報系統的方法

(1)以使用者為中心設計思維，透過持續確認有效掌握使用者需求為讓系統更貼近實際操作模式並符合相關法規與制度，經費結報系統在建置初期邀集不同型態之機關加入事前訪談及使用性測試。有初步系統需求後，藉由多次雛形功能確認會議與使用者進行細部討論，彙整使用者建議，產生具體功能需求規格文件，再進行系統功能建置(李佳蓉，2019：18-19)。

表 4：經費結報系統各年度推廣導入機關數

年度	107 年	108 年	109 年	110 年	111 年	112 年
累計導入機關數	22 個	172 個 (+150)	269 個 (+97)	397 個 (+128)	432 個 (+35)	475 個 (+43)
佔中央機關比例	3%	29%	46%	66%	72%	79%


資料來源：呂政哲、簡瑜萱(2023：92)。

經費結報系統推廣前，事先進行使用性測試，可確保系統有滿足使用者的行為模式、服務需求。系統於建置後，則定期舉辦「建置項目試辦作業確認會議」，試辦機關可以透過會議反映系統操作的感覺與困難之處(如系統操作是否過於複雜、系統文字用語是否淺顯易懂、系統操作模式是否一致...等)，由資訊人員統一蒐集系統可能的設計錯誤並修改，系統則持續優化以盡量滿足使用者所期待之價值(李佳蓉，2019：19)。

(2)召開會議與現行使用者及與潛在使用者對談

系統建置期間透過使用者訪談及各機關試辦結果，可歸納出標準化簽

<sup>21</sup> 此 5 家試辦機關分別為行政院主計總處、行政院人事行政總處、審計部、財政部財政資訊中心，及金融監督管理委員會。



核作業流程。雖系統功能以標準化方式提供，推廣過程中仍會遇到導入機關提出各別新增需求之要求，為確保各項新增需求屬共用性需求，於 108 年起主計總處固定召開「經費結報系統推廣增修需求確認會議」，除蒐集各機關新增需求外，更藉由前開會議讓導入機關分享所遇困難及期望解決方式，提供機關間交流之機會，再由導入機關票選期望系統新增之需求，持續維持系統為各機關共用共享之核心理念(李佳蓉，2021：20-21)。

為加速推廣各機關使用小額採購電子化報支，主計總處於 109 年召開「經費結報系統 108 年建置功能項目推廣說明會」，邀集中央機關一級主計機構參與，並於會議上介紹小額請購功能項目與導入方式。為持續擴大導入機關家數、第一手掌握使用機關實際需求與期待，並規劃於 110 年擴大辦理全中央機關之推廣說明會，加速經費結報系統推廣導入(呂世良，2021：97)，透過這樣的說明會辦理方式，與經費結報系統的潛在使用者進行直接對話。

## 第二節 臺北市府推動電子化核銷作業之緣由

臺北市府推行的電子化核銷作業，是自 108 年 1 月政策推動一開始，就要求所有臺北市府 140 個公務預算機關，要求 10 萬以下的小額採購，不分報支項目都需要取得電子發票核銷，自 108 年 7 月開始，則所有的報支項目不限金額，都需要取得電子發票核銷，以推行電子化核銷政策，與主計總處經費結報系統的逐年擴增報支項目、逐年擴增試辦機關，以逐步達成整體報支作業電子化的目標推動方向不同。而臺北市府推行電子化政策的推行方法與中央政府不同，主要係因臺北市府推動電子化核銷政策的目的之一，就是為了推廣電子發票，所以才會一開始不論報支科目，均要求臺北市的所有公務機關以電子發票進行核銷，以下分別介紹臺北市府推行電子化核銷政策的緣由、目標及效益。



## 壹、推動緣由

臺北市政府於 95 年開始實施「集中支付」電子化，將原本採人工遞送紙本付款(轉帳)憑單方式，改採電子文件及結合自然人憑證，透過網路直接傳送憑單，讓款項直接匯入受款人指定帳戶，每年透過集中支付系統處理的款項支付筆數超過 100 萬筆；以推動電子化核銷前的 105 年為例，支付筆數近 108 萬筆，其中單筆款項在 10 萬元以下者的小額採購，約 93 萬餘筆(占總筆數 86.57%)數量可觀。惟臺北市政府在之前的經費核銷作業中，後半段自開立付款憑單、放行到付款雖已採電子化流程，惟在前半段的請購及核銷作業仍採用傳統的紙本審核及人工傳遞作業，可稱為半電子化作業(廖美純，2018：14-15)。

臺北市推動電子化核銷的開端，源於 105 年 6 月財政部的財政資訊中心拜訪柯市長，商討有關臺北市協助推動電子發票的事宜。當時正值行政優化或行政電子化的趨勢，所以柯市長思考在協助財政部在臺北市推廣電子發票，如何同時減少臺北市政府公務員的作業，提升臺北市政府的行政效率。因為臺北市政府當時仍採用紙本核銷政策，柯市長認為即使在臺北市推動了電子發票，市府公務員核銷時還是將電子發票印出來做紙本核銷，為了加強臺北市政府推動電子發票的力道，如果將推行電子發票與推行電子化核銷政策結合，把核銷由紙本變成電子化作業，可以鼓勵廠商開立電子發票，同步銜接臺北市政府的電子化核銷政策。利用政府採購的數量，讓廠商轉型推動電子發票，不但幫助財政部推行電子發票，同時讓臺北市從請購一直到最後的核銷作業都是電子化，兩者相輔相成<sup>22</sup>。也就是說，增加臺北市商家的電子發票開立數量，是此政策一個很重要的施政目標，後面所有的政策推行目的，其實都跟臺北市商家的電子發票開立數量有關。

為加速推動臺北市政府電子化核銷作業的節能省紙政策，柯市長指示臺北市政府應該要求與臺北市政府合作的廠商配合開立電子發票，並親自率財政局、資訊局及主計處等機關首長及相關人員陸續拜會主計總處及財政部財政資訊中心，研議政府推動電子發票、電子化核銷的可行性。在 105 年 10 月時拍板定案，指示財政局跟主計處，要研擬推動的期程，達成請購、核銷、會計支付一條龍的電子化作業。因為臺北市政府整個系統整個政策的發想是要推廣電子發票，所以整個政策目標

---

<sup>22</sup> 整理自受訪者政策制定者 A1，有關受訪者背景與訪談資訊，詳表 1。

及系統架構的設計，就是以推動電子發票為主，將紙本的資料以電子檔案取代，人工的核章可以用憑證簽呈來取代，使實體的紙本核銷作業改成線上的電子化作業。

經內部多次研商後，因小額採購於集中支付比例最高，107 年規劃先以 10 萬元以下小額採購案件作為試辦範圍，並於 107 年自行開發請購、核銷系統，透過電子發票的導入進行電子化核銷，再結合現有會計系統及支付系統，以最小成本達到全程核銷作業電子化目標(廖美純，2018：14-15)。

## 貳、推動目標及預期效益

### 一、推動目標

如前所述，臺北市政府推行電子化核銷政策的開端，是源於 105 年 6 月財政部的財政資訊中心拜訪柯市長，商討有關臺北市協助推動電子發票的事宜。綜整與臺北市政府公務員訪談內容及「臺北市政府電子化核銷作業推動計畫」，臺北市政府推動電子化核銷政策目標有以下幾點：

- (一) 將請購、核銷、會計跟支付，四項業務跟系統整合為一條龍作業，核銷作業全程數位無紙化。(廖美純，2018：15；A2)
- (二) 落實電子化政府，與企業電子商務接軌，達成政府數位轉型跟行政 E 化。(廖美純，2018：16)
- (三) 商家可以節省發票紙張跟倉儲成本，環保減紙的多贏的目標(A2)。
- (四) 協助財政部推行臺北市商家導入電子發票事宜<sup>23</sup>(A1)。

### 二、預期效益

有關導入電子化核銷政策的預期效益，廖美純(2018：17)提到有以下四點：

- (一) 簡化作業程序、便利經費申請及核銷作業  
透過電子表單簽核流程規範，簡化作業程序，並釐清各單位之權責分工，強化勾稽控制功能。提供機關公務員便利之經費申請及核銷作業方式，並容易掌控表單之簽核流程，迅速處理轉帳付款作業。
- (二) 達到節能減紙目標及降低保存成本  
以線上傳輸替代人力傳送，可節省公務員遞送時間，提升服務品質與效率，

---

<sup>23</sup> 「臺北市政府電子化核銷作業推動計畫」雖未將此點列為政策目標，但本研究認為，此點為電子化核銷政策隱含的施政目標，之後所有的推行管控方式，都與此目標有關。

並達到紙張減量，避免各項資源之浪費。又配合審計法修正，原始憑證原則留存機關不再送審計機關審核，惟受限於會計法規定保存期限未能辦理銷毀，增加各機關憑證存取、保管之空間及壓力，以電子檔保存憑證較紙本憑證保存減省大量的存放空間及保存成本，可紓解機關會計檔案存放空間及保管壓力。

(三) 提高交易事項之正確性及應用便利性

使用電子化核銷作業，有助降低人工登錄作業錯誤與變造、防止弊端發生的機率，並能於線上有效管控及追蹤經費之付款流程，且有利於後續查詢、整合分析及應用，以達成資訊價值最大化。

(四) 提升作業流程的機密性與安全性

結合自然人憑證線上簽核，讓經費的申請作業都以線上申請與審核，並利用自然人憑證個人私鑰來進行簽名，具有鑑別簽核者之身分，且具備不可否認性，提升整個作業流程的機密性與安全性。

## 第三節 臺北市政府推動電子化核銷政策制度內容

### 壹、臺北市政府推動電子化核銷作業歷程

因行政院主計總處於 106 年開始逐年建置經費結報系統，也準備在中央機關逐年導入經費電子化報支作業。依照柯市長對電子化作業的信念、對市政推行的魄力、對臺北市政府同仁行政效率的信心，以及當時對中央政府的態度，決定不採取與主計總處一樣，分年分階段的逐步導入電子化核銷政策，而是兩年內將電子化核銷政策完全導入。臺北市政府於 107 年訂定「臺北市政府電子化核銷作業推動計畫」，並在計畫中明訂透過電子發票的導入進行電子化核銷作業，於 107 年開始建置電子請購及電子化核銷系統，並僅花數個月的時間，於 107 年 6 月即完成系統建置，並於 107 年 11 月開始紙本與電子核銷雙軌並行。隨即於 108 年 1 月在市府

的 140 個公務預算機關，推動小額採購案件<sup>24</sup>須導入電子化核銷作業<sup>25</sup>，並於同年 8 月擴大實施，所有核銷案件，不分金額，不分採購或非採購項目<sup>26</sup>，均須納入電子化核銷作業（游適銘，2019：70），至同年的 11 月起，有 25 個使用附屬單位會計及決算系統，就是簡稱 TBAA 的特種基金上線導入電子化核銷作業，最後自 109 年 10 月，將 252 個使用地方教育發展基金會計資訊系統，簡稱 AIS 的學校全面上線。同時以「電子發票執行率」及「電子核銷率」計算各機關排名，以瞭解各機關電子化核銷作業推動成果。於 110 年重新檢討當時作業規範及參考實務建，廢除以前規定，重新訂頒「臺北市政府各機關(基金)採行電子化核銷作業應行注意事項」，作為各機關辦理電子化核銷之依據(陳麗如，2023：100)。推動歷程如圖 5，相關介紹如下。

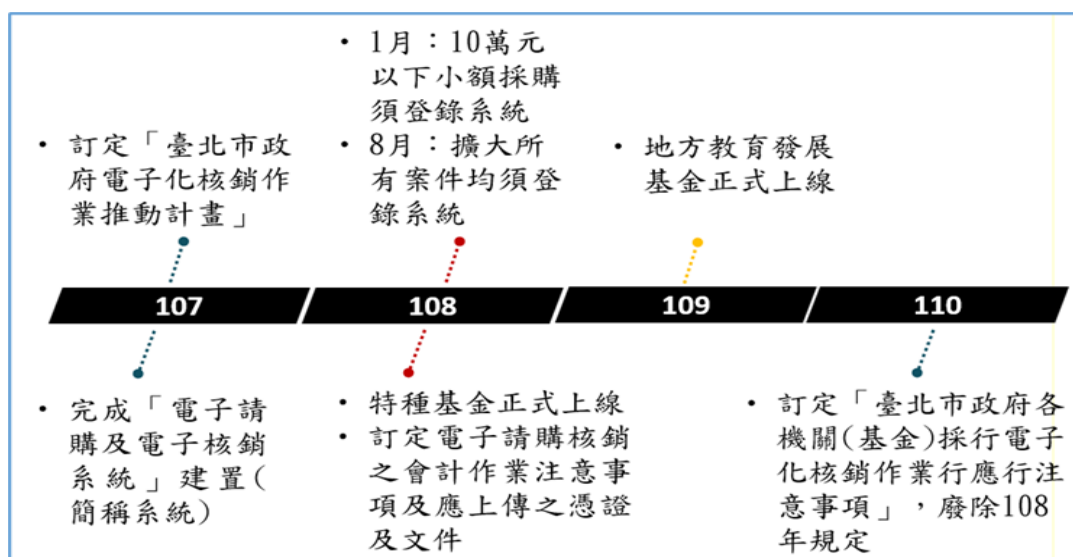


圖 5 臺北市政府推動電子化核銷作業歷程

資料來源：本研究整理。

<sup>24</sup> 依「臺北市政府各機關採行電子請購及電子化核銷系統會計相關作業應行注意事項」規定略以，「採購案件」之認定，由各機關依政府採購法及其施行細則，本於採購專業認定。但採購案件內容複雜，無法以本系統請購單辦理者，請購得以紙本作業辦理。

<sup>25</sup> 係指應登錄請購及核銷系統，並且以電子憑證作為核銷附件上傳核銷系統。

<sup>26</sup> 補助項目、薪資發放管理系統、差勤系統及國旅卡檢核系統介接之核銷項目除外，不須登錄請購核銷系統。





## 貳、制度說明

臺北市政府的電子化核銷制度，是希望自請購作業、核銷作業、會計作業到最後的支付作業皆達成電子化，因制度建立推行之時，臺北市政府已完成會計作業及付款作業的電子化，所以此次制度的推動重心，則是以推動電子請購作業及電子化核銷作業為主。為達全程無紙化的目標，不論是紙本發票、電子發票，或者其他單據，都要納入電子化核銷制度處理。因為制度及系統是以電子發票為主軸設計制定，以致原始憑證收據為紙本憑證者，需要透過照相或是掃描的方式，將電子檔上傳至系統中。如果原始憑證使用的是電子發票，則系統有介接到財政部的電子發票整合服務平臺，可以直接從平臺去抓電子發票的資料，達到全程無紙化。

又此次電子化制度的推動重心，是以推動電子請購作業及電子發票核銷作業為主，所以在管控整個制度的推動的成效上面，用電子核銷率跟電子發票執行率(以下簡稱「雙率」)來作為管控的機制，將每月執行情形提報府級會議彙報檢討。並在電子化核銷作業推動計畫裡面訂定績優的獎勵，將「雙率」的成效，列入考績加等名額的加分指標，每年3月依評比的結果辦理行政獎勵，鼓勵機關積極推動配合政策，也會邀請「雙率」落後的機關，進市長室檢討報告。

為推行電子化核銷政策，臺北市政府分別於市府內部及外部廠商進行一系列的推動措施、教育訓練及輔導電子發票導入，分別介紹如下：

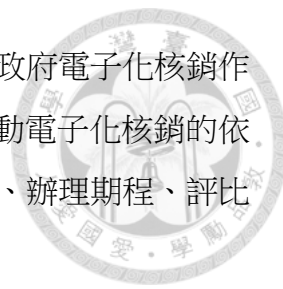
一、就市府內部的部分，施行以下推動措施：

(一) 府級長官定期召開列管會議，積極推動電子化核銷事宜

因電子化核銷作業涉及請購、核銷、會計及支付系統，所涉及層面廣泛，透過府級長官定期召開列管會議，管控請購、核銷系統之建置、整合系統介面、跨機關協調，與審計部臺北市審計處會商會計憑證電子化處理核銷等工作，積極推動相關事宜(廖美純，2018：15)，透過每兩周召開一次的列管會議，檢討推動作業的期程以及可能遭遇的問題(陳麗如，2021：15)。

(二) 訂定臺北市政府電子化核銷作業推動計畫，規範以電子發票的導入進行電子化核銷作業

臺北市政府為辦理電子化核銷作業，訂定「臺北市政府電子化核銷作業推動計畫」(以下簡稱推動計畫)，作為臺北市政府推動電子化核銷的依據。該推動計畫規範了推動目的、辦理單位、作業說明、辦理期程、評比項目及獎勵等事宜。



該推動計畫目的為：「為落實電子化政府，透過電子發票的導入進行電子化核銷作業，包括請購、核銷、會計、支付等流程實施電子化一貫作業，達到與企業電子商務接軌、節能減碳及行政 E 化等多重目標，特訂定本計畫。」由目的可知，臺北市政府主要是以電子發票導入來進行電子化核銷，與此政策目的之一為推廣臺北市廠商開立電子發票相符。

而在作業說明則規範：「為落實電子化核銷作業，請購及核銷系統上線前，應預為尋覓開立電子發票商家，並於局(處)務會議或主管會報宣達儘量向開立電子發票商家採購<sup>27</sup>。」惟其中值得注意的是，並未規範推動機關應向外部廠商辦理推廣電子發票核銷政策，亦未規範何輔導廠商導入開立電子發票機制。另外，該推動計畫訂定「電子發票執行率」及「電子核銷率」各占百分之五十權重計算各機關排名，以瞭解各機關電子化核銷作業推動成果，編製推動成果表，並做為獎勵佐證資料。由以上說明該推動計畫內容可知，該推動計畫主要係規範臺北市政府要以推動電子發票核銷的方式，來導入電子化核銷作業。

### (三) 自行開發請購、核銷系統，透過電子發票介接系統接收電子發票資訊

為達全程電子化核銷目標，臺北市政府決定自行開發請購、核銷系統，經財政局、資訊局及主計處就請購、核銷所需作業項目、簽核流程及使用表單種類等進行多次研討，以整合會計及支付系統必要資訊。並透過電子發票應用介接電子發票資訊，於自行開發的系統中建立電子發

<sup>27</sup> 除對內宣導外，亦於臺北市政府全球資訊網-最新消息-臺北市政府 108 年起實施電子化核銷作業並優先向開立電子發票廠商進行採購，公告：「自 108 年 1 月起全面要求 138 個單位預算機關啟動電子化核銷作業上線，初期交易金額在新臺幣 10 萬元以下為小額採購案件均採用電子化核銷，並優先向開立電子發票廠商採購，希望與市府有交易往來之廠商可以配合北市府的電子化核銷政策共同推動。」網址：

[https://www.legalaffairs.gov.taipei/News\\_Content.aspx?n=FE02598FA1FFE6E2&sms=78D644F2755ACCAA&s=66AB9F23B70C2E2C](https://www.legalaffairs.gov.taipei/News_Content.aspx?n=FE02598FA1FFE6E2&sms=78D644F2755ACCAA&s=66AB9F23B70C2E2C)， 檢索日期：2023.4.25。

票接收與處理機制(廖美純，2018：16)，使該系統能介接廠商開立的電子發票，達到電子化核銷的目的。



#### (四) 強化會計系統，串聯請購及支付系統

為配合建置自行開發的請購、核銷系統，臺北市政府主計處整合當時臺北市政府各預算、會計及決算系統，分階段導入或擴充會計資訊系統，使臺北市各公務預算機關、基金及學校單位的歲計、會計業務全面電子化。並將前述會計系統分階段與請購、核銷及支付系統進行串聯，完成線上請購、核銷、付款等全面電子化作業<sup>28</sup>，再將會計系統串聯電子請購、核銷系統(廖美純，2018：16)。

#### (五) 整併核銷規定至單一網站，並簡化經費報支規定

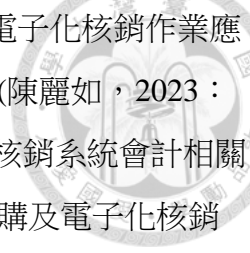
為利各機關公務員方便查詢最新之核銷作業規定，將臺北市政府主計處網站原有之「臺北市政府友善經費報支專區」及「臺北市政府經費核銷電子化作業專區」等，整併為「臺北市政府友善經費報支(含電子化核銷)專區」，以利統一查詢管道，並使相關規定之揭露更趨公開透明(陳麗如，2023：100)。

考量各機關業務性質不同，臺北市政府先藉由電子化核銷推行時機，重新檢討經費核銷作業流程，就經費核銷之程序、應檢附憑證及簽章等研訂 43 項簡化作為電子化核銷應檢附憑證及文件等共通性作業規範，並彙編「臺北市推動友善經費報支環境下相關內部審核之簡化作為」及「臺北市各機關(構)學校經費核銷電子化作業手冊」工具書，並於主計處網站建置相關專區，供各界隨時查閱，提升行政效率(陳麗如，2021：98)。

後為配合主計總處修正之政府支出憑證處理要點與劃分原則等規定，重新檢討現有作業規範有關核銷文件等內容，並參酌各機關實務作

---

<sup>28</sup> 相關會計資訊系統係指「地方政府歲計會計資訊管理系統」(簡稱 CBA2.0 系統)、「附屬單位會計及決算系統」(簡稱 TBAA 系統)、「地方教育發展基金成立附屬單位預算會計系統」(簡稱教育系統)。



業建議，於 110 年訂頒「臺北市政府各機關(基金)採行電子化核銷作業應行注意事項」，作為各機關辦理電子化核銷作業之準據(陳麗如，2023：100)，另將「臺北市政府各機關採行電子請購及電子化核銷系統會計相關作業應行注意事項」及「臺北市政府各機關採行電子請購及電子化核銷系統內部審核應上傳憑證及文件」停止適用，以改善原有電子化核銷的問題。

#### (六) 舉辦各項推廣電子化核銷系統措施

為協助機關公務員熟稔電子化核銷作業及簡化核銷革新作法，開辦研習課程，強化公務員對內部審核及經費報支相關簡化規定之認知，並借鏡相關實務案例，加以學習及應用於所在機關 (陳麗如，2021：98)。

請購核銷系統建置完成後，由公務機關、特種基金及各級學校分階段上線採行電子化核銷，推行初期因公務員對新系統及作業模式較不熟悉，由推動機關持續透過教育訓練、宣導會、Line 群組等各種途徑，與各機關雙向溝通，了解實務作業之難處，針對一些比較專案性的問題，也會提報到府級的會計專案推動小組，開會來研商解決，協助各機關解決實務作業問題。另外在請購核銷系統上面，設有線上報修跟客服專線來協助解決。並定期檢視執行情形，來協助機關來提升其執行率，瞭解機關為什麼遭遇到哪些困難，並協助解決。另為避免公務員犯一些常見的錯誤跟提供問答，編製了一些常見的錯誤及問答，告訴機關怎麼去解決常見問題，也會放置在系統的平臺供機關參循(A2)。同時將「電子發票執行率」及「電子化核銷率」列入臺北市政府策略地圖 KPI 指標，按月公布數據，並做為各機關獎勵評比之依據，以活化各機關間之經驗分享與學習(陳麗如，2021：98)。

為協助機關找到電子發票商家的資訊，請財政部新增電子發票整合服務平臺內，有關營業人、行業別的查詢功能，並告知機關，可以採用稅務行業標準分類查詢，快速查得特定行業的電子發票商家資訊，同時也有把相關的查詢方式放置在系統的平臺，供機關參考(A2)。

進行各機關的經驗交流，請執行成效優良的機關分享一些執行的秘

訣，還有提供懶人包，供其他機關交流學習，及鼓勵機關告知開立紙本發票的廠商，告知商家導入電子發票的好處，並協助商家導入電子發票(A2)。



## 二、針對外部廠商，則分為政策宣傳及輔導廠商兩部分：

### (一) 在政策宣傳部分

為配合 108 年 1 月導入之小額採購均使用電子化請購核銷政策，臺北市政府於 107 年 12 月 24 日邀集產業公(協)會主辦召開說明會，向業界宣導電子化請購核銷政策，推廣更多商家提供電子發票(游適銘，2019：67)。

針對臺北市的商家<sup>29</sup>，邀請中小企業的總會，還有各商業、各產業商圈組織公協會，召開臺北市政府電子發票的政策宣導說明會。並在商圈、產業工會、會計師跟記帳士公協會、理事會的那種會議裡面宣導推動，並邀國稅局參與會議宣導(A2)。

### (二) 在輔導廠商廠商導入電子發票部分

為輔導商家導入電子發票，舉辦電子發票說明會，由於電子發票政策是財政部主要業務，所以邀請國稅局參與會議，進行電子發票申辦的實務作業說明。同時將導入電子發票的資訊函轉給機關學校，請學校轉知給往來商家包括國稅局的電子發票和服務窗口，讓商家經由這些管道，能有效進行電子發票的導入，並請機關向商家宣導：導入電子發票有哪些好處、提供國稅局的服務諮詢窗口。另外請國稅局開設導入電子發票實務操作專班，也有在疫情期間請國稅局提供線上的課程，對商家提供電子發票相關輔導及幫助。

臺北市政府推動電子化核銷作業辦理期程及相關作業規範期程如圖 6。

---

<sup>29</sup> 筆者認為，因為電子化核銷政策的初始目的之一即為在臺北市推廣電子發票，所以只針對臺北市的商家進行宣導開立電子發票。



	107下半年	108上半年	108下半年	109上半年	109上半年	110上半年
▲系統功能	<ul style="list-style-type: none"> <li>6月完成系統建置</li> <li>12月完成第1次系統功能優化並介接支付系統</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6月完成第2次系統功能優化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7月完成介接附屬單位會計系統</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3月完成介接地方教育發展基金會會計系統</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11月啟動第3次系統功能優化</li> </ul>	
▲採行機關	<ul style="list-style-type: none"> <li>7-12月單位預算機關試辦</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1月140個單位預算機關正式上線</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11月25個特種基金正式上線</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4月地方教育發展基金252個分基金分階段試辦</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10月地方教育發展基金252個分基金正式上線</li> </ul>	
▲作業規範	<ul style="list-style-type: none"> <li>12月函頒「臺北市政府各機關採行電子請購及電子核銷系統會計相關作業應行注意事項」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6月電子郵件通知因應系統功能優化，相關會計作業須配合調整事項</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8月彙整電子化核銷會計作業問題集</li> <li>10月建置「臺北市政府友善經費報支專區」</li> <li>12月函頒「臺北市政府各機關採行電子請購及電子核銷系統內部審核作業應上傳憑證及文件」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1月建置「臺北市政府經費核銷電子化作業專區」</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>1月彙編「各機關採行電子化核銷作業取具支出憑證之存管示意圖」</li> </ul>

圖 6 臺北市政府推動電子化核銷作業辦理期程及相關作業規範期程

資料來源：陳麗如(2023：99)。

### 參、優先向開立電子發票廠商採購之說明

臺北市政府主計處及財政局人員，對於優先向開立電子發票廠商進行採購一事，表明只是讓大家在找廠商時多一個選項之一，不是代表它是選擇廠商的唯一要素，而且各機關辦理採購時，仍須依照自己的業務需要決定採購對象，市府沒有限制不是電子發票就不能核銷，仍以各機關業務權責為主。

另外臺北市政府電子化核銷作業除外案件範圍<sup>30</sup>，自 112 年 3 月 1 日起修正新增小規模營業人，亦即機關取得小規模營業人的收據，可以列為除外案件的說明，放寬對於電子發票執行率計算的規定，使機關在辦理採購時，可以依照時機需求辦理採購，不必為了「雙率」的考評結果，刻意避開開立小規模營業人收據的廠

<sup>30</sup> 除外案件，係計算電子發票執行率時，僅供統計除外案件比率，以補充無法取得電子發票原因之參考，不影響電子發票執行率計算結果，仍列入計算電子發票執行率分母(採購案件數)。原本除外案件範圍有下列三項：

1. 所得稅法第 11 條所稱執行業務者。
2. 符合「統一發票使用辦法」第二章第 4 條規定得免用或免開統一發票者，但其中「小規模營業人」不得除外。
3. 代徵費用(如：代徵下水道費、水源保育與回饋費、代徵娛樂稅等)。

商。

但實際執行層面，各機關為達到電子化核銷之「雙率」管考目標，機關採購公務員避免所屬局處落至「雙率」排名末 10 名，造成局處首長需要至市長室報告檢討之可能，採購時仍將以廠商是否具有電子發票作為優先或主要考量。



## 第四章 臺北市政府推動電子化核銷政策之影響、困難與效益



本研究經訪談臺北市與此電子化核銷政策有關的利害關係人，包含政策制定者(臺北市公務員 2 名)、政策執行者(臺北市公務員 5 名)與政策影響者(外部廠商 6 名)，從政策制定者之觀點，與實際政策執行者及政策影響者之經驗，來了解臺北市政府推動電子化核銷政策之影響、困難與效益，並對此政策提出省思與討論。

### 第一節 對市府公務員之影響、困難與效益

本節經訪談在臺北市政府工作的政策執行者 5 名，分別是局處層級的秘書室主管(編號 B1)、一般業務單位的秘書室採購承辦人(編號 B2)、一般業務單位的業務科室承辦人員(編號 B3)、局處所屬的資訊人員(編號 B4)，以及某國小會計主任(編號 B5)，再加上在臺北市政府工作的政策制定者(A1、A2)及部分廠商的意見，藉由訪談實際執行電子化核銷政策的臺北市政府承辦人員的觀點，從公務員是否了解政策目的及如何實施、推動政策時遇到甚麼樣的困難及如何克服、「雙率」對公務員執行業務時的影響、全面採用電子發票核銷時所造成的影響、是否認同此政策帶來的效益，以及對此政策整體的建議及看法等面向，進行探討並加以論述，以了解臺北市政府推動電子化核銷政策對員工的影響，有關各臺北市政府公務員基本背景及訪談內容簡介，參見附錄壹。

#### 壹、電子化核銷政策對臺北市政府公務員的影響

本段藉由彙整訪談大綱中，市府公務員對臺北市政府推行電子化核銷政策的共同問題進行探討，藉以了解市府對廠商及員工進行哪些溝通及教育訓練、公務員對電子化核銷政策的目的是否清楚、推動電子化核銷政策產生的影響，以及對於推動此政策的看法及建議等面向，探討臺北市政府公務員於執行此政策時，對此政策的態度、看法及建議。



## 一、於制定規劃政策時，未先與相關政策利害關係人討論

臺北市政府在柯市長決定推動電子化核銷政策後，即由主政的財政局、資訊局及主計處內部研商相關的政策實施計畫及管考方針，未與相關的政策利害關係人(如內部系統使用者的同仁，外部廠商等)先行討論。以系統設計為例，也是由財政局、資訊局及主計處設計初步的規模後，再詢問各機關的意見，決定是否參採各執行政策的利害關係人意見，最後系統正式誕生，而非先由主政機關向利害關係人詢問需求及意見後，再設計系統。

廠商的部分我不清楚...在政策推動之前...我一定有一個需求訪談的過程，建這個系統的時候...的需求訪談其實是以推動機關為主，就是財政局、主計處跟資訊局。先從這三個機關從整個請購到核銷的流程，先有一個初步的規模之後，那資訊局設計做成初步設計之後，其實有在詢問各個機關的意見，收集各機關意見之後，當然有再去討論說機關意見要不要參採，最後系統正式誕生，大概是這樣子的一個過程了。(A1)

經由閱讀相關文獻及訪談利害關係人，有關臺北市電子化核銷政策之制定過程，因為是柯市長決定藉由政府採購的力量，讓臺北市的廠商開立電子發票，所以於政策制定時，是採取「由上而下」的建立系統與制度，與主計總處推行經費結報系統時，於系統建置期間透過使用者訪談及各機關試辦結果，再納入系統修正的「由下而上」的方式不同。

## 二、臺北市政府所舉辦的內部教育訓練，著重於系統操作

對於臺北市政府所舉辦的內部教育訓練，並未讓員工明確了解政策目的及如何實施，比較偏重於系統操作部分。承辦公務員只知道這是柯市長的政策，就是要貫徹執行。

據 A1 所述，臺北市政府對於推行此政策的教育訓練計畫，是由推動政策的推動機關財政局、資訊局及主計處負責，所以教育訓練也是由此三機關負責，從政策宣導、主計業務到系統操作的完整架構。推動機關負責訓練的是各單位的種



子學員，由種子回去後再對機關內部的人員做教育訓練。

但是實際訪談政策執行的利害關係人，大多不清楚政策目的，只知道是上面下達的政策，就是要貫徹執行。

我只知道是柯市長主導...我想推動政策的目的就是電子化，世界潮流，我想應該是這樣。但市府也沒有正式跟我們宣導，只是要我們做這些事，也許是秘書室或會計室有收到電子化電子發票的計劃書吧，可能有宣導傳閱性質。(B1)

我記得是柯市長提的...我沒有受過什麼教育訓練，我是自己辦(這項政策)的，我跟我們資訊人員兩個人，我們(107年)11月要上雙軌的時候，我們就先上系統自己去測試模擬。我是沒有受過教育訓練的...當初也沒有想說太多，就是上面要我們做，我們就是做。(B2)

我們被在市長的高壓下，就被強迫這些事情要我們做到，這是上面下來命令我們，我們也只能乖乖的做...員工有教育訓練，教系統操作，但沒有其他溝通。就上面壓下來命令下來了。(B3)

有做教育訓練，做的還蠻完善的...對屬於會計人員的訓練，是非常詳細的整個操作...課堂上沒有特別傳達政策理念，我只覺得是爲了無紙化。(B5)

雖然臺北市政府的教育訓練課程，無法落實使每個承辦公務員都了解政策目的及如何落實政策，但仍有熱心積極的業務承辦人員，製作懶人包，教導及協助單位的公務員找到電子發票廠商，以便順利推行業務。並且表示這個政策是邊做邊修正的，承辦人只能想辦法教育其他執行此政策的公務員，來達成長官要求，後來因為該員輔導廠商及教育公務員做得很好，被臺北市政府請去跟其他機關做業務交流，教導其他公務員如何輔導廠商開立電子發票。

我覺得最難解決就是你要找到那些電子發票廠商。我願意去做，因為這是我的業務，我願意多花點時間、多花點心思在這件事情上，就還是可以做出來。我自己去電子發票整合平臺，自己上去 RUN 過，看完所有的資訊，然後打電話客服問東問西的，我才可以做出那個懶人包...我也公開(懶人包)給公務員。(B2)

上面長官這麼忙，這種事也是第一次做，所以他們就是採邊做邊修正的方式

進行，身為第一線的基層員工，長官有交代就想辦法去達成，因為我的工作就是採購。(B2)



整體來說，雖然臺北市政府對於內部的教育訓練，有從政策宣導、主計業務到系統操作的完整架構，但是整體實施下來，公務員們的反饋表示，並未了解政策實施目的，而是著重於系統操作的訓練，致公務員無法向廠商正確宣導政策及輔導廠商，並表示即使不知道政策目的，只要是柯市長的政策，就要想辦法貫徹執行。

### 三、對廠商的宣導溝通及輔導效果，取決於承辦人的態度是否積極

臺北市政府雖然有對輔導廠商部分，有舉辦說明會、經驗分享、請國稅局開設導入電子發票實際的操作講師專班等活動，並請機關承辦公務員告訴往來廠商講說導入電子發票有哪些好處、國稅局的服務窗口是在哪裡，來協助機關去輔導廠商導入電子發票。但因市府的資源有限，無法將政策告知所有往來廠商，與廠商接觸最多的應是與採購業務有關的承辦公務員，承辦公務員對於政策的宣導及輔導廠商導入電子發票方面，扮演極為重要的角色。

但據本次訪談承辦公務員結果，因其不知道此政策的實施目的及緣由，以致無法告訴廠商太多政策相關資訊，又為達成柯市長的施政目標，再加上若採購具有時效性，不會去慢慢輔導廠商導入電子發票，而是直接選擇已經開立電子發票的廠商進行採購。也有公務員表示廠商的目標是請到錢，不在乎臺北市政府的政策。

輔導是另一件事，但是如果是當下就要買了，不可能等輔導完在跟他們買，比較急的就直接跟有電子發票的購買，就算比較貴也沒關係。(B1)

業務單位應該只會跟廠商說要提供電子發票，不會跟廠商說怎麼申請如何申請。因為我們自己也不會也不知道怎麼申請。(B1)

像我們這次電子化，政策由市長直接往下壓，承辦人員基本上不會去跟廠商做溝通，因為有沒有溝通，政策都要實施，除非是有必要才溝通。(B3)

政策目的對於廠商來說不重要，他只要請得到錢。所以我們不會也不需要跟廠商解釋，而且講的更坦白的，採購核銷不是我的主要業務，我當然以最短最快速的時間來完成就好。(B3)

本來有合作，但是開收據的廠商就直接放生了，沒辦法，因為我們沒有那麼多時間輔導廠商。(B3)

另外，雖然臺北市政府有請承辦公務員推薦廠商，參加國稅局開設導入電子發票實際的操作講師專班，導致只有被機關公務員推薦的廠商，才會被輔導導入電子發票，沒被推薦的廠商，則喪失被輔導導入電子發票的機會。

關於輔導廠商，有一陣子市府會來函詢問，推薦經常來往的廠商進行輔導開課，如何申請導入電子發票...我們會幫他(廠商)報名，由機關推薦的廠商去上課...我真的沒有可以推薦的，秘書說就推薦之前有合作過，但現在還不是電子發票的廠商，我們就要找那個廠商去上課，就有點半強迫。(B1)

對啊，沒有透過市府員工推薦，廠商也不會知道上課的管道，我們會覺得宣導廠商是中央的事，廠商若是想上課，比如說國稅局網站應該就要可以看到相關資訊。(B1)

此外，即使機關推薦廠商去參加導入電子發票的課程，因為承辦公務員未向廠商說明溝通開立電子發票對廠商的益處，導致廠商不願意配合參加課程，甚多有抱怨。

有對廠商進行教育訓練，就是機關去推薦廠商去上課。其實廠商有一些抱怨，覺得為什麼要配合市府。(B1)

因為很多廠商不肯去上課，其實是真的，他們做工作都做不完。(B2)

但是仍有承辦公務員為達政策目標，積極與廠商溝通導入電子發票的必要性及優點，並積極輔導接觸的廠商導入電子發票，導致宣傳及輔導廠商成效良

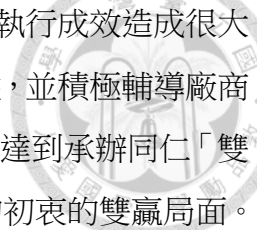
好。

因為大部分他們(機關承辦採購的公務員)找廠商都會透過我找，所以我就是掃街(告訴廠商這項政策)，我花很多時間去掃街...所以我先通知幾個廠商，要他們去申辦電子發票，後來就開始宣傳。慢慢的我(107年)11、12月就已經通知很多廠商了。但是我有先做出來一個懶人包，怎麼申請電子發票的。告訴他們不用錢的...所以只是把他們從紙本發票改成電子發票，大部分他們配合度都很好，因為不用太花太多錢，他們都願意了...而且第一個試辦好去電子發票整合平臺上面申請...的廠商，他們願意教我其他的廠商，我也把他們互相介紹了。這執行起來效果還蠻好的。(B2)

我告訴廠商有電子發票的話，以後其他承辦人問我，我一定會先推薦你們...我會跟他說我們有這樣的政策，我會辦法幫你，讓你有電子發票，你要不要願意幫我，你願意我就幫你處理電子發票的事情。但不是很多承辦人都會這麼做。(B2)

因為我就是想說，廠商有沒有什麼課程免費的，可以去教他怎麼上電子發票整合服務平臺...去申請新的帳號或是去開立電子發票。因為我後來越來越多廠商有需要，所以後來我打電話去財政部稅捐稽徵處問有沒有相關課程，請廠商來(參加相關課程)...我自己去電子發票整合平臺，自己上去 RUN 過，看完所有的資訊，然後打電話客服問東問西的，我才可以做出那個懶人包...我要讓人家知道什麼叫電子發票，因為其實很多廠商一定搞不清楚。所以我的第一頁就是讓你(廠商)知道什麼叫電子發票、長什麼樣子電子發票。裡面那些申請步驟，我打電話問...財政部的(請他幫我確認內容)，他說好...我那份才敢在公開，我也公開給同...其實要花很多時間講，要花非常多時間跟(廠商)他們溝通。(B2)

我就跟那些有採購案的同仁講，你們決標之後，馬上廠商帶過來找我，他們就帶過來辦公室找我，我就...跟他(廠商)講...我們現在要電子發票，請你幫忙一下。得標廠商一定都是有開發票的，只是說是紙本的...就請廠商幫忙，不會花你的錢，而且你還少了郵寄發票給我的郵資...(廠商)通常都會配合，就等他們標到了做完要付錢，其實都好幾個月了，所以他們有很有充足的時間去做。(B2)



經本次訪談結果，執行採購業務同仁的態度，會對此政策執行成效造成很大的影響。採購承辦同仁若積極向廠商告知導入電子發票的效益，並積極輔導廠商導入電子發票，則廠商多會願意配合市府政策導入電子發票，達到承辦同仁「雙率」評比良好，臺北市也增加廠商開立電子發票此項政策目的初衷的雙贏局面。

但是大部分的業務承辦同仁，本來就有其他主要承辦業務在身，在臺北市政府工作業務負荷本來就極為龐大的情況下，會選擇以最快最簡單的方式，即直接找已經有開立電子發票的廠商進行採購，確保自己能順利取得以電子發票，以及機關首長不用進市長室報告，而不會對廠商進行溝通輔導開立電子發票。即使承辦公務員願意輔導廠商導入電子發票，被公務員推薦去上課的廠商，才會接受訓練跟輔導，等於由市府公務員決定哪些廠商會被輔導，市府的輔導政策無法廣為廠商周知，致整體而言，對廠商的宣導溝通及輔導效果不彰，廠商面會覺得臺北市政府的宣傳及輔導資訊不足。

#### 四、臺北市影響政策執行者的最大因素，是「雙率」的考評壓力

有關電子化核銷政策帶來的影響，這次受訪公務員表示，最直接的影響就是「雙率」評比帶來的壓力。

臺北市政府為了瞭解各機關電子化核銷作業的推動成果，制訂了「雙率」的考評機制，並作為獎勵的佐證資料，每年三月依「雙率」的考評結果辦理行政獎勵，對執行良好者進行敘獎事宜。而柯市長要求每月「雙率」排名末 10 名的機關，進市長室進行檢討報告，政策規畫者的 A1 及 A2 表示，原意是了解機關政策執行落後之因，以提供協助解決。就是因為柯市長的這項作為，對此政策的執行成果，產生極為重大的影響。

其實市長的目的也就是鼓勵大家知道為什麼你會落後，那你的困難點大概在哪裏，所以可能還是會請他們(最後 10 名的機關首長)做一些檢討。對他們來講，他們可能有些壓力了。以前市長的個性，他通常就會讓你可能做一些分析去了解說你為什麼會落後，這也是透過這樣的機制來知道說機關有這樣的一個困難。(A1)

其實市府其實只是希望瞭解機關執行上遇到的困難，我們的目的是希望幫助機關及公務員了解政策的意義，來執行這個政策，畢竟這是一個好的政策，並不是要檢討機關...我們主要是希望瞭解機關遭遇的困難跟問題，協助他解決，然後來提升機關執行成效。(A2)

對市府公務員而言，「雙率」表現良好的機關，一年有一次機會獲得行政獎勵敘獎，可是「雙率」表現不好的機關，每個月首長都要去跟柯市長進行檢討報告。而柯市長的領導風格，會讓機關首長避免因為執行成效不佳而需跟市長進行檢討報告。因此，機關首長會對其同仁加重管理力道，增加「雙率」評比的數據，避免機關每月落入末 10 名的檢討名單，機關同仁因此承受來自長官及「雙率」評比的巨大壓力，而且對公務員士氣也造成影響。

因為關係到首長要不要去跟市長報告，所以首長的壓力還蠻大的，就各個階層都是謹慎小心...長官當然有加重管理力道啊，每一筆(電子化核銷)都嚴格把關，為了避被檢討...說實話，覺得壓力很大，一直被罵怎麼壓力不大？一定要找有發票的廠商電子發票的廠商。就會被質疑不公，被投訴。也只能跟他們說這是市府政策請配合。(B1)

壓力非常大。被強迫電子發票執行率跟電子核銷率比例要達到一定比例，不然會被稽，最後幾名的長官會被請到市長室請去喝咖啡...人員士氣一定是有影響的阿，被長官教育被檢討電子發票為什麼執行率低，承辦人員就會覺得心情沮喪。尤其如果因為沒有電子發票公文被退，感覺是非常的差。不然就是新的廠商(可以開電子發票)品質不好，因為這樣被長官罵的心情更差。(B3)

其實學校老師才不在乎政策理念。有的老師很願意配合會計的，他覺得你在幫我，可是有部分是覺得你在找我麻煩。所以光是這些就會計人員壓力非常大了，更不用說為了評比比例，這簡直就是壓力爆棚...士氣應該是看到排名的時候會有影響，其實做會計人員有很到年底有很多細節要去注意，不是只有這個這個政策推動，我覺得重要的是掌握執行上真正的問題，而不是所謂的比率問題，所以你又看到那些比率往下的時候，很難不影響士氣。(B5)

並且為了因應「雙率」評比的壓力，導致改變原本的採購及其他行政行為，來取得電子發票，以及使「雙率」執行成效優化的因應措施，並對公務員及採購結果造成不同的影響。對承辦公務員而言，電子發票取得與至系統登錄請購核銷，較為困難，所以在「雙率」之中，承辦公務員會想辦法取得電子發票，以達到「電子發票執行率」的考核成效。以下就「雙率」對公務員行為影響，及對政策目標與行政效率之影響的兩個層面，分別描述推動電子化核銷政策產生的改變：

### (一) 「雙率」對公務員行為影響層面

#### 1. 秘書室公務員之因應方式

##### (1) 積極輔導廠商導入電子發票

因為「雙率」的管考績效是由各單位的秘書室主政，所以秘書室同仁會直接承受「雙率」的考評壓力。為了使機關「雙率」執行績效良好，少部分的採購承辦同仁會主動積極聯絡往來廠商，向他們宣揚執行政策的好處，並自行準備廠商導入電子發票的懶人包，與國稅局洽談開立電子發票專班等措施，輔導廠商導入電子發票，真的使臺北市政府開立電子發票的廠商增加。

##### (2) 秘書室設立門檻，直接退回非電子發票的採購

但是，大部分秘書室同仁首先重視的是：避免任何非電子發票的原始憑證送進機關內進行核銷，以免影響「雙率」的績效評比。因此，秘書室設立門檻，承辦同仁若向非電子發票廠商進行採購，由秘書室直接退回該筆採購，要求同仁另覓廠商，或是請廠商改導入電子發票。

整個電子化核銷流程，它是一個系統，第一關就是要看廠商是不是有開立電子發票，如果不是，申請單就會被退。(B1)

我們會直接查(廠商有沒有開立電子發票)，我在秘書室時，我就會查，比如說工程科提供的發票是紙本的，若是我們查到該廠商其實是可以開立電子發票的，我們就會退回去。(B1)

秘書室使出最狠的招數，直接把沒有電子發票的請購申請退回，那樣



子你只能走電子發票...也是強迫承辦人要查該廠商是否有提供電子發票。(B3)



### (3)秘書室提供名單，以利採購同仁方便找到電子發票廠商

因為大部分執行業務的公務員並非採購專業，對於尋找電子發票廠商具有困難，秘書室會製做電子發票廠商名單供其參考，以利採購同仁方便找到電子發票廠商，但此舉亦讓其他商家認為有圖利名單內廠商之嫌，對市府的政策更覺不公。

秘書室會給口袋名單，但有些採購類型，秘書室沒有名單，承辦人就得自己努力找，若是找到配合品質良好的，爾後就會持續有合作機會，但多少會不會有圖利廠商的嫌疑。(B3)

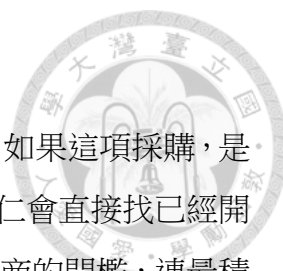
秘書室那邊就有一些名冊，有那些是有電子發票有合作過的，那我們就會找這樣的廠商。(B3)

## 2. 非採購專責公務員的因應方式

### (1)沒有意願及能力輔導廠商開立電子發票

對實際執行電子化核銷政策的公務員而言，除秘書室的同仁外，大部份都不是採購專責人員，而是同時承擔其主要負責業務，採購只是其業務項目之一，本來就不會知道太多電子發票廠商名單。而對於輔導廠商導入電子發票，亦非其主要業務，而且就算輔導廠商導入電子發票，對承辦同仁而言，也沒有任何 KPI 的績效與獎勵。在不熟悉政策目的之一即為「推動臺北市商家導入電子發票」的前提下，又面臨長官給予「雙率」考評的巨大壓力時，同仁自然沒有意願及能力輔導廠商去開立電子發票。

本來有合作，但是開收據的廠商就直接放生了，沒辦法，因為我們沒有那麼多時間輔導廠商。(B3)



## (2) 只向開立電子發票的廠商進行採購

在多數市府公務員本身業務狀況均繁重的情況下，如果這項採購，是廠商具有容易取代的性質，為達成電子發票執行率，同仁會直接找已經開立電子發票的廠商，並向其購買，電子發票成為選擇廠商的門檻，連最積極輔導廠商的承辦同仁 B2，也會放棄告知只有收據的廠商，有關此政策的訊息。

就我自己的廠商，我每一個都講，除非他是開收據，他開收據他就沒有開發票的必要。(B2)

對於只有開收據的廠商直接 pass 掉，不如直接就找有開電子發票的廠商，這樣對我們來說比較方便...當然自動先把那些不會使用電子發票的廠商先切割不會再合作。沒有用電子發票的廠商就自然淘汰了，直接放生的。(B3)

我們在找的廠商都會問有沒有電子發票？沒有電子發票，好，謝謝再聯絡...對承辦人來說有電子發票是基本門檻，這不是評分基準，若是沒有電子發票的廠商，連邀標都不會邀他。(B3)

## (3) 用拜託或命令的方式，要廠商導入電子發票

在多數市府公務員本身業務狀況均繁重的情况下，如果這項採購，是廠商具有不易取代的性質，則負責採購的公務員會用拜託或命令的方式，要廠商導入電子發票，同時無法給予廠商導入電子發票的輔導或其他誘因，因此會有廠商因此覺得市府的輔導及激勵誘因不夠，或是覺得被迫之感。

也有時候比較緊急，遇到緊急的時候，就只能拜託廠商拜託一定要做到提供電子發票...對廠商影響是他們被迫走到用電子發票...承辦人找廠商溝通，表達現在市府已經有要求，全面推動電子發票，請你配合請請您配合。像我那時候真的跟廠商溝通，千拜託萬拜託一定要開電子發票。(B3)

以前我們就有跟市府合作，也不用開電子發票，是後來他們來找我們合作，直接說要我們配合開立電子發票才行。(C1)



#### (4)為衝高電子發票執行率，採取使其執行率優化的因應措施

在「雙率」考評的壓力下，為衝高電子發票執行率，將電子發票的請購單拆單，將紙本憑證的請購單併單，使「雙率」執行率可以優化。

為了衝執行率，會計就說那你為什麼不把電子發票的申請單都分開，紙本發票的申請單都合成一筆，申請的時候，比如說你東西有3張電子發票，你就分開申請成三張申請單。但是若你有紙本發票是避免不了的，一定要被罵，你就把紙本發票的合在一起申請。(B1)

#### (5)因為無法取得電子發票，公務員自己吸收費用

我們之前因為要值班專線電話中午有誤餐費，但核銷強迫全部推電子發票，有些人就乾脆索性不申請了，就自己吞了。(B3)

### (二)「雙率」對政策目標與行政效率之影響層面

#### 1. 對於增加臺北市廠商導入電子發票的目標，效益不大

如前所述，對負責採購承辦公務員而言，在面對「雙率」評比的壓力下，及輔導廠商沒有任何獎勵這兩種選擇下，大部分公務員的首先的反應，就是採購案一律取得電子發票核銷，而最有效率的方式，就是找已經開立電子發票的廠商購買，或者要求廠商取得電子發票，而不是費力去跟廠商說明溝通政策，以及輔導廠商導入電子發票。這樣一來，雖然可以使機關本身的電子發票執行率提高，但是對於增加臺北市廠商導入電子發票的目標，則效益不大。

#### 2. 以是否有電子發票為先決門檻，反而不符合行政效率

因為取得電子發票是採購的先決門檻，同樣商品即使有電子發票的廠

商賣得比較貴，同仁也是會直接向該廠商購買，而不會進行比價議價的行為，導致購買成本增加，公務預算對承辦人而言，是用來衝電子發票執行率，而不是買便宜或適合的產品。

但是如果是當下就要買了...比較急的就直接跟有電子發票的購買，就算比較貴也沒關係...公務員首先去找電子發票的廠商，就算他比較貴，我們第一優先也會選有電子發票的廠商...因為不是以價格或品質優先決，是以是否有電子發票為優先決，就是你不能選擇比較便宜的，可能會買到貴的。(B1)

若你找沒有電子發票的、開收據的買東西，其實真的有時候是會便宜點的。所以你要考量，你把公務預算是用在買東西是爲了衝電子發票，還是要便宜。(B2)

其實開發票的廠商相對開(收據的廠商)比較貴。(B3)

而某些勞務服務，也因為必須取得電子發票，市府公務員只能轉而從未合作過，但是開有電子發票的廠商購買，若該廠商提供服務未達市府採購需求，還必須另覓合適廠商，或者只能勉強接受，反而更不符行政效率。

原本可以那採購那些公司的，都要請它們幫忙去申請電子發票，不然會影響執行率，若是用新來的廠商，可能不熟也不曉得他以前的品質如何，例如新的印刷廠商，就包設計還直接幫我隨便亂印，也有碰過直接小畫家的圖給我，被迫要換新廠商，廠商交貨期限也不見得可以配合。(B3)

3. 爲了讓廠商開立電子發票，允諾廠商若開立電子發票，將優先推薦給市府公務員，造成只向固定廠商購買的壟斷行為

我告訴廠商有電子發票的話，以後其他承辦人問我，我一定會先推薦你們，我會幫他們推薦，人家只要有人問我，我就會推薦我的廠商，我有自己做一個廠商名單。有開電子發票，我都自己弄一張名單了。(B2)

等於說廠商做好電子發票這一塊，我們這些承辦人會互相交流廠商資訊，除非廠商做的真的很差了，不然就我們承辦這邊，大家互相交流一下，廠商就變成獨佔我們這邊的市場。(B3)



#### 4. 造成業務量大增，尤其是對小單位的會計業務增加極大

熟悉系統的人，你就開始被人家其他同事來抓來抓去，幫忙解決系統核銷的問題，結果導致幫別人忙而自己的工作卻做不完的。(B3)

我們會計雖然是後端執行稽核的工作，其實前面我們照理說不用會，可是我們已經變成是全校最瞭解的那個人。所以雖然自己沒有實際上去請購起單，可是我必須從請購起單到付款起單去整個了解。因為業務單位如果不會直接打給我們，所以我們必須克服的是要每個細節都去清楚，這是一個負擔的，這個對我們來說這是一個很大負擔。(B5)

## 五、執行電子化核銷政策的其他影響

### (一) 核銷方面

因此政策的推動目的，即是用政府採購的力量，配合臺北市政府推動電子化核銷政策，讓廠商轉型推動電子發票。所以對於非屬發票類型的其他原始憑證，並非此政策所關注的重點，但是又因此政策欲達到請購、核銷、開立傳票及付款等全面電子化的一條龍作業目標，所以對於非屬發票類型的原始憑證，在臺北市政府 110 年 8 月施行「臺北市政府各機關（基金）採行電子化核銷作業應行注意事項」之前，一律需掃瞄再上傳至系統，當作電子化核銷的憑證，也增加同仁相當的行政負擔。

另外，因為臺北市政府的電子化核銷系統，是由外部廠商於 107 年內即開始建置並完成。108 年系統正式上線後，因系統建置期間過短，且介接請購系統、支付系統、財政部的電子發票整合服務平臺等系統多個系統，系統不易穩定運作，再加上該系統於設計前，並未訪談參考各局處系統使用者的意見，致系統使用介面與主計人員原本熟悉之請購、採購、核銷流

程介面不一樣，導致影響行政效率及工作情緒。即使至本次研究訪談市府同仁時，仍表示系統至今仍時常有不穩定的情況發生。

(二) 無法調閱以前的資料，造成查找資料還要向會計申請，多有不便

因電子憑證跟紙本憑證都屬於會計憑證的一種，以紙本的作業流程而言，紙本憑證於開立付款憑單後，就保留在會計室，當成會計憑證，而會計憑證的調閱要依照法律所定的程序才能調閱<sup>31</sup>。所以臺北市政府的在電子核銷系統設計也依紙本憑證的存管調閱原則，一旦核銷付款後，會將請購資料及電子憑證合在一起成為會計憑證，承辦公務員無法自行查詢以前自己請購過的資料，需要向會計透過調閱的程序申請，造成承辦公務員覺得多有不便。

在系統看不到自己的請購核銷資料，以後要傳承業務時，無法提供相關資料，會計認為請購到核銷的流程跑完，請購資料就變成是會計憑證，所以承辦人無法查找自己的案子。(B1)

我不能查到以前的案子是比較討厭。我想要查以前的案子，以前核銷的資料現在系統查不到。打包完他就不讓我們看...我們只想著說以前我買這個東西是找哪個廠商會忘記，買這東西大概多少錢，只是查詢一下而已，你不一定要給我們太多的資料，我們只要有辦法他設立幾個欄位給我們查詢就好了。我是覺得不一定要查自己的，因為也許換承辦人...你都走無紙化了，那你就是要以後資訊的保存，你要讓我們有辦法去查。(B3)

## 六、對此政策的建議

綜整各受訪同仁對此項政策的建議，對臺北市政府推行此項政策的建議彙整如下：

(一) 加強內部與外部的溝通機制

對內部的同仁先達成共識，要先讓同仁知電子化核銷政策的目的，有

---

<sup>31</sup> 有關會計憑證的調案，依「政府會計憑證保管調案及銷毀應行注意事項」第七條規定辦理，

助於對外向廠商宣導時可以維持政策一致。

## (二) 系統開發期間應充足

系統前端開發時間應加長，只有半年就上線會造成實行時新系統諸多問題，新系統亦需要經過壓力測試再進行全面上線，以免影響執行成效。新舊系統或制度雙軌過渡期間應加長，減少對承辦人員業務執行的衝擊。

## (三) 政策設計與執行前應與利害關係人溝通

應避免用單一邏輯進行政策執行，開發系統及設計政策的人未必能了解實際上執行狀況，系統開應該要包含系統流程相關利害關係人組成，才能開發出符合大部份人需求的系統；政策設計前應與利害關係人溝通，方能設計出符合實際執行狀況的政策。





## 貳、市府公務員推動電子化核銷政策面臨的困難

由於臺北市政是全國第一個推行全面電子化核銷政策的地方政府，並且自系統設計建置開始，雖僅不到兩年即達成全市府 140 個公務預算機關全面實施電子化核銷作業，但因基層同仁已經習慣既有模式，且系統建置時間不到一年即上線運作，政策執行者在執行政策時也遇到相當多的困難。而本次研究訪談結果，發現政策制定者與政策執行的公務員認為推動政策所遇到的困難點，並不相同。游適銘<sup>32</sup>(2019：68-69)於主計月刊所揭露的困難，與受訪的政策制定者認為的困難大致相符，另外，於此次訪談時，某政策執行者提到臺北市政府各局處，於執行電子化遇到的困難類型及市府回應。以下分別就主計月刊所列的執行困難、實際政策執行者所遭遇的困難，以及市府各局處所面臨的困難等三個部分，表達如下：

### 一、主計月刊所列困難

#### (一) 遭遇問題

##### 1. 使用者對系統感到陌生

同仁已習慣以往填寫請購單、黏貼憑證用紙、付款憑單、受款人清單、預算科目清單等逐級核章模式，面對系統的上線操作，需重新摸索。即使辦理幾梯次教育訓練，有些同仁仍對系統感到陌生。

##### 2. 對作業手冊內容未明瞭

系統操作縱有製作作業手冊及各種 QA 供各機關參考，但部分同仁未必詳予研讀，遇到問題隨即反射性地向 500 人大群組詢問，期速成解決遭遇問題，也造成大群組所反映問題此起彼落<sup>33</sup>。

##### 3. 統一的制式化系統跟過去習慣的紙本還是存在適應上的問題

紙本表單雖亦依據法令制定有其制式格式，但長久以來各單位各有一套運作模式，同仁已習慣原有單位之紙本表單，惟系統必然是標準模組化操

<sup>32</sup> 時任臺北市財政局副局長。

<sup>33</sup> 為利臺北市政府同仁交流，臺北市政府利用現有社群資源，建立 500 人 LINE 通訊軟體群組，以便隨時答覆 140 個機關同仁疑問(游適銘，2019：68)。



作，使有些同仁一時間未能適應，要求系統要客製化各單位需求。

#### 4. 系統持續優化(更新)，造成資訊人員及承辦同仁壓力，使用者來不及適應

任何電子系統隨著操作過程皆會不斷有新增功能優化需求，皆須系統資訊人員逐一消化，但部分請購、核銷人員面臨評比壓力要求資訊人員加速優化系統，造成資訊人員亦承受壓力，且因為資訊系統持續更新，新增修正部分功能及使用者介面，亦造成使用者來不及適應。

#### 5. 使用者面臨「雙率」評比的壓力

由於柯市長於曾於市政會議裁示電子化核銷率與電子發票執行率排名末 10 名之機關，提送市長室進行檢討報告。機關首長要求各單位全力爭取佳績，導致請購核銷人員面臨壓力，進而 500 人大群組偶有情緒釋放之提問。據本次研究的受訪政策執行的公務員表示，「雙率」評比的壓力的確是同仁在執行政策時面臨的最大壓力。

### (二) 解決對策

有關主計月刊所提到的五個執行政策時所遇到的困難，政策制定者 A1

及 A2 於受訪時提出臺北市政府的解決之道：

1. 對系統不熟悉：這個部分是透過教育訓練、作業手冊，還有即時的 LINE 群組，還有線上跟客服專線來輔導機關來協助解決。另外依登錄系統操作所需的步驟及所遇到的問題，按照流程關卡，去製作影片放在系統中，讓同仁可以依照自己的實際需求去觀看影片，解決系統上不熟悉的問題。
2. 對系統作業手冊內容未明瞭：市府也是透過這個教育訓練、即時的 LINE 群組跟線上還有客服專線這些輔導來協助解決。
3. 統一的制式化系統跟過去習慣的紙本還是存在適應上的問題：除了透過上面的兩個輔導方式之外，如果機關有系統的修改或是優化的需求，可以向資訊局提出來評估辦理。
4. 系統持續優化，資訊人員面臨承辦人員的壓力，使用者來不及適應：資訊會了解機關對系統修改需求的必要性跟急迫性，應幫機關處理。至於在處理優

化之前，他會有一些其他的替代措施，讓機關一定能夠順利推動他的業務。

5. 使用者面臨「雙率」評比的壓力：市府會向機關說明這項政策推動的目的跟意義，其實市府並不是要評比，是要了解機的執行困難跟問題在哪裡，協助機關解決來提升成效。

除了上述五點困難的解決之道外，市府還會請績效良好的機關分享經驗，讓執行政策的公務員學習了解其他機關如何輔導廠商導入電子發票，以及如何尋找開立電子發票的廠商。並且對於個別業務屬性問題，會由推動小組洽機關召開討論會議。(A1)

## 二、公務員實際遭遇困難

綜觀以上臺北市政策制定者回覆主計月刊所提的內容，其實就第 4 點及第 5 點的問題並未真正解決，而本次受訪政策執行的公務員對於以上 5 點執行上的困難與解決之道，除評比的壓力的確對承辦人員造成壓力外，其餘各點似乎對承辦人員在推動電子化核銷的執行方面，沒造成太大的問題。

除上述 5 點困難之外，本次研究的受訪公務員，對於實際執行電子化核銷政策所遭遇的困難，以系統不穩定及難以取得電子發票為主，另外也有受訪者表示學校的老師對此政策不重視，以致主計人員於執行政策時遇到很大的障礙。

### (一) 遭遇問題

#### 1. 系統不穩定

有關受訪者在執行電子化核銷政策時遇到的其他困難，其中最多人反應的就是系統的不穩定，導致在系統執行電子請購及核銷作業時造成非常大的不方便，甚至有因為系統不穩定造成效率延宕不如傳統紙本核銷之感。

系統一直在報修，大家就只能互相幫忙支援。系統真的很爛，三天兩頭會故障。比如說系統常常轉圈圈進不去，或者因為那個流程系統有誤造成無法看到表單...大家覺得跑紙本比較快，不如大家就想蓋章後送過去，可能還比系統快。(B1)

流程有可能就變無限迴圈，有一段時間一個承辦人在系統有兩個的身份，我們必須要把身份點回來，不然我們的核銷就不曉得會跑到哪邊去，系統 bug，現在還是有時候不穩定，只能打電話跟資訊求救。(B3)

這個系統就不是很穩定的到現在，介接造成的問題也是持續發生，基本上系統介接就是搞得太複雜，太多個系統要去介接，系統跟系統之間是個不穩定的東西。(B5)

這個系統要去介接請購系統、核銷系統、接介財政部的系統。由資訊局跟廠網上一起合作開發，但才花幾個月就開發的東西就只能叫半成品，這就是一開始系統為何要持續最佳化，邊做邊改，因為其實他們開發系統的人根本就不知道實際上執行狀況，我覺得系統開發應該是要一個組織、有總務人員、採購人員、會計人員進入團隊，才能知道真正的需求是什麼。(B5)

本次研究亦訪談到局處內部所屬的資訊人員，向他請教關於系統不穩定的原因及如何處理，受訪者 B4 表示，系統是由系統廠商開發的，資訊局只是業務推動，而系統開發時間太短，上線時只是半成品，再加上介接太多系統，導致系統不易穩定。另外因為每各局處的狀況有異，B4 推測系統開發商只能找出大部分都有成功的地方，用類似表單去改，無法一體適用所有局處，以致於仍有系統有些地方會不順暢，有小地方怪怪的。而 B4 在面對同仁的問題時，因為系統是外部廠商開發，所以他只能處理表面的問題，無法排解的就只能將問題轉給資訊局回應。

(系統)是廠商開發的。廠商跟資訊局他們去開發的。資訊局他們業務推動。(B4)

聽說是半成品都上線，搞了之後大概 1 年多才正式完成...我感覺上是，有一些 bug...從 107 年 11 月上線到 109 年一直在報修...一個系統不可能半年多上線，時間太短了。除非他很小，但這個是很大，而且介接這麼多系統，不可能(這麼快完成)。(B4)

現在是系統有些地方會不順暢，有小地方的，有什麼怪怪，但是我在

猜，可能是因為每個局處可能都不太一樣，他們只能找出可能大部分都有成功的地方，用類似表單去改，但是有些單位可能流程不是這樣子。(B4)

我的功能就是當他們有點錯系統，可能要退回來，那就請我過來幫他退一下，或者是幫他們怎麼處理，讓他回復到可以去改成正確的地方。那對我其實也不會什麼影響，因為他們也都知道資訊局有個系統很奇怪，操作很不穩定，所以他們有問題基本去罵資訊局，不會罵我。(B4)

同仁的系統問題，我就去看有沒有辦法處理，不然我們就幫忙跟資訊局報修。我沒有辦法處理太深入的問題，只能處理表面的問題。(B4)

而受訪者 A1 也表示因為介接多個系統，會因為其他單一系統的異常，導致核銷系統停擺，而且因為無法及時釐清是哪個系統的問題歸屬，無法及時修繕，另外還需要配合各介接系統規格的變更，同步辦理系統功能優化，這些因為介接不同系統造成的影響，都是系統設計及執行時所遭遇的困難。

## 2. 電子發票難以取得

負責採購的同仁 B2 及 B3，表示政策推動之初，採購時面臨的另一個問題是不容易找到電子發票廠商，尤其是不容易找到合適的電子發票廠商。曾有為了達成電子發票執行率的目的，找不熟悉的廠商開立電子發票，結果廠商品質不如預期。現在因為已經政策推動一段期間，且承辦人自己有合格廠商名單，所以此項困難已解決。

我覺得最難解決就是你要找到那些電子發票廠商。(B2)

若是用新來(有電子發票)的廠商，可能不熟也不曉得他以前的品質如何，例如新的印刷廠商，就包設計還直接幫我隨便亂印，也有碰過直接小畫家的圖給我，被迫要換新廠商，廠商交貨期限也不見得可以配合...有時候再找的廠商平常不熟，合作不是很順暢。(B2)



### 3. 學校其他老師對此政策不重視，增加執行困難

而國小主計同仁 B5 則提到，因為身處學校，校內公務人員少，老師們對政策目的不重視跟系統不熟悉，導致行政人員的執行政策遇到很大的障礙。

其實學校老師才不在乎政策理念，有部分(老師)是覺得你(推動電子化核銷政策)在找我麻煩...學校困難應該就是跟我們接觸的並不是公務員，都是老師，老師其實對系統這一塊就真的不熟悉，壓力就會在會計人員身上。  
(B5)

整體來說，受訪公務員對於執行這項政策期間所遭遇的困難，以系統不穩定影響最大，因為推行此電子化核銷政策的目的之一，即為達成全面線上請購核銷，全程無紙化，所以所有的作業都要在系統完成，一旦系統因開發時程不足，介接系統過多導致不穩定，則會影響到全體同仁在執行這項政策的效率。另外在政策推動之初，對於執行採購的同仁而言，找到電子發票且合適的廠商，也是會遇到且需要解決的困難。

## (二) 解決對策

### 1. 系統不穩定

有關系統不穩定一事，據此次受訪者表示，近年雖然系統不穩定的情形已較政策推行之初改善，但仍時有系統不穩定的情形發生，系統尚未完全穩定。至於系統介接容易產生的問題，府方主要是建立跨系統溝通 Line 平臺，掌握各系統維運狀況及優化期程，並同步測試介接異常情形，以釐清問題歸屬，並配合修正系統回饋給使用者之錯誤訊息，以利使用者修正錯誤。

### 2. 電子發票難以取得

政策初始推行時，尋找合適電子發票廠商，的確是政策執行公務員所遭遇的難題，透過秘書室提供的合格廠商名單，同仁彼此推薦或自行建立的電子發票廠商資料庫，此問題已逐漸解決。



### 3. 學校其他老師對此政策不重視，增加執行困難

由於臺北市具有 252 個學校，所以學校主計人員所面臨的困境，也代表一定比例主計人員於執行此政策時面臨的困難。在學校普遍以老師為主的行政環境下，且其他行政人員會覺得電子化核銷原本屬於主計的權責，主計人員只能自己把整個政策從請購、核銷到系統操作研究清楚，才能回答其他行政人員及老師在政策執行及系統操作時遇到的問題。

除了前述問題外，本次的受訪同仁表示，遇到問題時多為互相詢問，相互支援來解決，不過資深的同仁可能是習慣過去的模式，遇到困難的影響比較明顯。

真有問題就請問財政局或主計處，或問上級單位。(B1)

我真的遇到出問題了，就直接打電話，我們資訊人員就趕快幫我解決。(B3)

所以我是幾乎是一個個教，大家先用，用了之後不行再打電話詢問，他可能在某個地方、某個案件他出錯或者他送不出去，他就打電話給我們，我們就必須排除必須協助。(B5)

一開始對年輕公務人都比較沒問題，對資深的公務人員影響比較明顯。(B3)

## 三、市府各局處面臨的困難

各局處提出執行電子化核銷政策遇到的困難，其中「雙率」是最多提出討論的議題，顯現「雙率」的管考機制，在實施前未收集各局處意見，致各局處於計算上易產生疑義的情況。另「電子發票取得不易」也是各局處常見的問題，顯示政策制定之初，未考量部分局處因業務性質特殊，電子發票不易取得的情形，然臺北市政府針對相關的議題，回答往往是「為各機關執行標準的一致性，請依推動計畫規定辦理」，仍遵行既有政策辦理，無法有效解決各局處現行的問題，也因此造成各局處只能另找其他變通方式，上有政策下有對策的現象叢生。以上兩點與本次研究訪談結果相符，局處所遭遇相關困難類型彙整，詳表 5(詳細的困難類型，詳附錄參)。

表 5：局處所遭遇相關困難類型彙整



遇到困難類型	問題描述	市府回應
電子發票執行率計算	電子發票執行率採累月計算，若前面執行情形不佳，後續提升成績排名不易。	執行成果之進步比率分析將研議納入後續市長簡報。
電子發票取得不易	各局處因業務屬性特殊，支付對象若為自然人，或業務執行項目，造成取得電子發票不易。	修正後臺北市政府電子化核銷作業推動計畫(以下簡稱推動計畫)為均一計算標準，刪除原計畫除外案件之扣除，為各機關執行標準的一致性，請依推動計畫規定辦理，如有特殊情形建議統計案件樣態與比例補充說明。
影響核銷速度	為提升電子發票執行率，須拆成多筆核銷，將造成承辦人工作量增加	本府推動電子化核銷政策,目的是推廣電子發票,請各機關仍應依付款期程及相關作業規範辦理。
	依規須施作審核核可後，另再核銷掃描上傳本系統文件進行付款，又多了一個核銷時程，且附加檔案公文又不好核閱，整個案件花費較多時間。	目前數位表單整合平臺公告區已放置相關電子發票廠商訊息供參，請有需求之機關自行下載應用。
採購/審計	電子發票廠商尋找不易且格通常較高，似無節省公帑,且限制購買廠商。若是跟固定幾家有電子發票廠商請購，審計處查帳是否會針對此情況查核。	請依採購法規定擇符合需求且價格低者進行採購。
政策建議	建議政策推動成果評核能循序漸進訂定目標，能以鼓勵方式，而非抓末段班的方式。	推動成果在推動計畫中係以獎勵形式辦理，首長共識營曾訂定電子發票執行率於 111 年需達到 60%，以現階段大家的成績看來是能夠達到，本次評比係依第 2048 次市政會議市長裁示辦理。
	建議考量各局處業務特性，取得電子發票不易，應增列除外項目。	因案件樣態依機關屬性多有不同,故採提供明細請機關分析案件樣態方式辦理。
	建議依各局處屬性，設立不同電子發票 KPI。	未來將視業務推辦情形研議依機關業務性質分組評比之可行性。
需其他機關協助	尋找電子發票廠商非本府各機關業務，應由產業局輔導商家導入電子發票業務。	本府產業發展局前於 107 年 12 月 24 日邀集產業公(協)會，舉辦「臺北市政府優先向開立電子發票廠商進行採購」說明會，並於會中邀請財政部臺北國稅信義分局派員講解說明「如何申辦電子發票」，後續將視業務推動情形研議再洽請產業局協助。
	要各機關說服廠商使用電子發票有難處,建議國稅局提供租稅優惠或獎勵措施誘因，鼓勵廠商使用電子發票。	1.有關租稅優惠係屬財政部權責，建議可以洽財政部瞭解目前優惠及獎勵措施方案。 2.建議貴府各機關輔導廠商使用電子發票朝無成本的方向去推廣，另廠商系統使用上若遭遇任何問題，可洽詢本局將會盡力提供協助,讓廠商順利導入電子發票。 3.本局提供廠商電子發票整合服務平臺實機操作課程，有上課需求請洽財政局報名。

資料來源：本研究整理。

## 參、臺北市府電子化核銷政策推行效益

電子化核銷政策實施至今，透過市府團隊的努力，已獲得一定程度的效益，本段彙整主計月刊、訪談過程及相關施政報提到的電子化核銷效益如下：



### 一、主計月刊所列電子化核銷政策推動效益

陳麗如(2021、2023)指出臺北市府為落實節能減碳政策，鼓勵各機關優先向開立電子發票之商家進行採購，並透過核銷系統介接財政部電子發票服務平臺取得發票資訊，無須再以紙本或電子發票證明聯辦理核銷，其電子化核銷政策效益如下：

#### (一) 系統資訊自動整合與介接，提升作業效能

請購核銷經費資訊由系統自動拋轉直接應用，如自動介接會計系統建立簽證、簽付資訊，提升預算及分配管控之正確性及即時性；介接財政部電子發票整合平臺取得電子發票資訊，無須再取具紙本電子發票證明聯作為核銷憑證，由系統自動檢核發票號碼，避免重複核銷及減少誤植之可能性，提升審核效率(陳麗如，2021：98-99)。

#### (二) 行政程序簡便

經臺北市府 110 年統計(陳麗如，2021：99)，臺北市府一級機關及區公所採行 43 項簡化作為比率達 92.65%，透過經費核銷程序檢討、應檢附憑證標準化及減量等簡化作為，有助提升同仁對電子化核銷作業認同度，各機關採行電子化核銷案件數 108 年度為 17 萬餘件、109 年度增加至 27 萬餘件(成長 58.82%)，以每件節省公文傳遞及憑證整理等時間約 10 分鐘計，已節省 9,167 個工作人日；再以每件由請購至付款約須 20 個紙本核章計，已減 880 萬個紙本核章；另以每件減少請購單等 5 張表單計，已節減 220 萬張 A4 用紙及相對應之儲存空間，大幅節省人力物力(陳麗如，2021：99)。

因為支出憑證除電子發票外，仍有收據、表單或其他可資證明書據，部分同仁習慣將所有紙本支出憑證全部掃描上傳至核銷系統，導致增加紙本轉製電子檔案之行政成本及增加系統負擔。故於 110 年 8 月訂定「臺北



市政府各機關（基金）採行電子化核銷作業應行注意事項」，重新檢討核銷文件之必要性，並參酌實務作業化作業程序後，臺北市政府所屬機關均表示核銷文件已明顯減少，例如非屬採購之法定保險費、規費等，考量係屬經常性經費項目，並依外部機關(構、單位)之繳費通知辦理，改以繳費通知單取代核准文件影本，按 417 個所屬機關每月平均 10 個案件計算，每年可減少簽辦 5 萬餘件公文，支出憑證亦同步減少(陳麗如，2023：101)。

### (三) 推廣電子化核銷與推廣電子發票相輔相成

臺北市政府推行電子化核銷，倘各機關向電子發票廠商辦理採購，如前所述，直接由電子發票整合平臺，取得電子發票資訊辦理核銷，作業省時又簡便，為提高機關向電子發票廠商採購之意願，臺北市政府積極輔導往來廠商申請電子發票，如邀集財政部等相關機關(單位)共同研議電子發票推廣及降低廠商申請成本之可行作法，開辦座談會提供交流及學習使用電子發票經驗等。截至 110 年 1 月止成功輔導廠商申請電子發票家數約 1,500 餘家(陳麗如，2021：99)<sup>34</sup>。

## 二、訪談過程及施政報告所列推動效益

電子化核銷政策實施至今，透過市府團隊的努力，已獲得一定程度的效益，除了原先臺北市政府於主計月刊提出之電子化核銷三大效益外，經由訪談過程及相關施政報告，另彙整實施效益如下(A1、A2)：

- (一) 因應系統的設計，所以有歸納出一個標準化作業流程，讓各個機關不論是從請購到核銷，作業流程較為一致性。
- (二) 系統不受居家或異地辦公的限制，避免因為延遲公款支付而影響到廠商的權益。
- (三) 為大數據分析提供了一些核心的資訊。
- (四) 業務办理流程是透明的，透過系統的管控，可以加強流程的內控管理，可以建立防弊機制。

<sup>34</sup> 截至本研究於 112 年 7 月訪談政策制定者 A2 時，其表示已輔導超過 2,200 間廠商導入電子。

(五) 系統是用自然人憑證去簽核，可以增加機密性跟安全性。並減少文件的遺失跟變造，因為用電腦傳輸資訊取代人工鍵入，確保前後的內容一致，就提高資料的資訊的正確性跟完整性。



### 三、公務員實際執行政策時感受到的效益

有關業務執行的效益方面，本次受訪同仁多認同主計總處所提的三大效益，尤其是認可省紙所帶來的效益，但未提及其他相關效益。

推動的三大效益都還蠻符合預期的，最大效應是省紙。(B2)

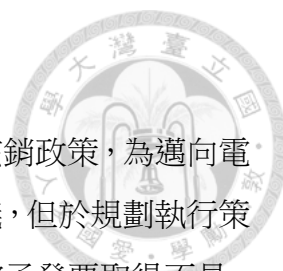
基本上(三大)效益都有達成...推動後對業務的執行效率影響，第一是節省的儲存的部分。第二是我們直接上系統做核銷，只要把那發票號碼再加上驗證碼相關資料輸入，就可以看到購買明細，快速查找。而且最重要的就是省紙，我們不用每次每個人的手上公文都一大堆，尤其是核銷檔案，如果只有電子發票，我們這基本上那邊的儲存檔案就可以省了。(B3)

就是E化時代，真的有用，真的是比較快而且方便。紙本保存也是麻煩，電子只要一點就出來了。(B5)

有同仁提到推動全面線上請購核銷系統，最終的執行效率，還是要看長官對於系統的使用習慣而定。

執行效率實際上還是看自己的長官習慣。長官如果常常去系統，那當然效率當然快很多。如果他是比較老的長官，習慣蓋紙本的，要等到天荒地老，還要去提醒。(B3)

臺北市推行電子化核銷政策後之實際效益，不僅符合廖美純(2018:17)所提到的四點預期效益，也讓承辦公務員感受到電子化核銷帶來行政程序上的便捷及省紙的效益。



## 肆、小結

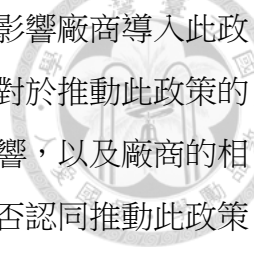
綜觀臺北市政府受訪人內容得知，臺北市政府推動電子化核銷政策，為邁向電子化政府前進一步，該政策目的及執行目標明確且立意深具意義，但於規劃執行策略時未能收集各局處相關意見，未考量部分局處業務特殊性，電子發票取得不易，即訂定「雙率」之管考機制，致市府公務員為達目標，上有政策下有對策。對於宣導政策輔導廠商導入電子發票，有積極努力掃街向廠商說明，亦有直接放生未開立電子發票的廠商，直接尋找已具備開立電子發票資格的廠商採購；另外電子化核銷系統倉促上線，導致業務執行公務員怨聲載道，採購人員、主計人員及資訊人員壓力爆棚；諸多現象顯現臺北市政府對內及對外的政策宣導密度、廣度及強度尚未發揮至最佳效益，因而市府公務員未能通透理解政策理念，反而聚焦在「雙率」管考上，亦無法有效傳達政策理念給廠商，未能使電子化發票導入效應迅速擴大，實屬可惜。惟在政策成效方面，不僅達成當初制定政策時的預期效益，且承辦同仁也多認可相關政策效益。

## 第二節 對廠商之影響、困難與效益

本研究經訪談與臺北市政府在推行電子化核銷政策受到影響的廠商 6 名，其中 4 名為臺北市政府推動此政策時，原本就有開立發票的廠商(編號 C1-C4)；另外兩名為每月營業額未達 20 萬，不用開立發票，只需開立收據的廠商(編號 C5-C6)。藉由訪談實際受到臺北市政府電子化核銷政策影響廠商的觀點，從廠商對電子發票導入成本的了解、接觸電子化核銷政策前對此政策的了解、臺北市政府對此政策的宣傳及輔導機制、廠商對於臺北市政府要求開立電子發票的看法、開立電子發票對廠商的困難及影響、廠商是否認同此政策所帶來的效益，以廠商對此政策的建議等面向，進行探討並加以論述，以了解臺北市政府推動電子化核銷政策對廠商的影響，有關各廠商基本背景及訪談內容簡介，參見附錄壹。

### 壹、電子化核銷政策對廠商的影響

本段藉由彙整訪談大綱中，廠商對於臺北市政府推行電子化核銷政策所面臨



的共同問題進行探討，藉以了解電子發票的導入成本，是否會影響廠商導入此政策的意願、廠商對於臺北市政府推行此政策看法、臺北市政府對於推動此政策的宣傳及輔導機制、臺北市政府對於推動此項政策對於廠商的影響，以及廠商的相關建議，探討廠商對於臺北市政府推動此政策遭遇的困難及是否認同推動此政策所帶來的效益。

### 一、廠商對導入電子發票所需成本或相關步驟，於實際導入前普遍認知不足

此次受訪的六名廠商中，於接觸臺北市政府推動電子化核銷政策前均未導入電子發票，詢問廠商對於電子發票導入成本或步驟是否有初步概念，以了解其導入成本是否會影響廠商導入電子發票的意願。有開發票的廠商因尚未導入電子發票，且業務上沒有迫切需要，所以對電子發票導入的相關成本普遍未做事先了解，僅有對電子發票的初步印象。

本來認知是我要一個特別機器...一個把發票印出來的機器，還有一個可以掃手機載具的工具，這些硬體我會覺得那麼大一臺，就我們一開始沒有認知的時候，就覺得電子發票就是要這麼多的硬體，我再搞電子發票，可能還要多弄個網路之類的，因為會定時上傳。所以在沒有說一定要電子發票才可請款的前提下，我們是不會特別花時間去研究實際上他真正需要的東西是什麼，當然也不會多花錢。...不單單是成本的關係，而是根本業務上沒有需求，假設老闆今天說需要，我花一點時間去了解他要怎麼申請電子發票，真的要開，我需要什麼機器，通常這些在沒有必須要的前提下，我是不會去做的。(C2)

因為電子發票等於是減碳。另外一方面可能我們發票原本都是要透過掛號寄，(電子發票)等於簡化了這些部分。但是因為那時候跟臺北市政府有合作，承辦窗口說一定要開電子發票。所以我們才在去年的 3 月份開始，在結案之前才趕快去進行了解。(C4)

除了上面兩位受訪者外表示對電子發票的導入成本有初步認識有概念外，其餘受訪者表示對電子發票沒有概念，或認為交給會計師事務所去辦理即可。

原本沒有概念，因為與臺北市政府合作的案子，我們曾經去想說我們看怎麼弄，去辦那個好像挺麻煩的。(C1)

完全沒有概念，我是完全交由會計師處理，我覺得這些規定就讓會計師來處理，我都有付費給會計師事務所的。(C4)

至於原本只要開收據的廠商，也因為業務上沒有實際需求，所以對於電子發票及其相關成本沒有多做認識。

沒有什麼概念，就覺得應該會多花錢，最主要是我本來就不用開發票，所以不會特別去了解電子發票導入，所以也不會影響我導入的意願，我就是開收據而已。(C5)

原本是沒有概念的...應該是說我們本身都是開收據的，我們的營業額沒有到達那邊，是不用去開發票的。(C6)

整體來說，這次受訪的廠商因為原本業務上沒有開立紙本發票或電子發票的需求，所以在接觸臺北市政府推動電子化核銷政策前，不會去電子發票多做相關了解，自然也不會知道導入電子發票需要哪些成本或相關的手續，所以電子發票的導入成本，不會是影響廠商是否決定導入電子發票的考慮因素。

## 二、不知道臺北市政府推動此電子化核銷政策

臺北市政府雖然宣稱為配合 108 年 1 月導入之小額採購均使用電子化請購核銷政策，於 107 年 12 月 24 日邀集產業公(協)會主辦召開說明會，向業界宣導電子化請購核銷政策，推廣更多商家提供電子發票(游適銘，2019：67)。但是該政策於 108 年 1 月即先推動 10 萬元以下的小額採購案件均採用電子化核銷，自宣導說明會至政策推動實施僅時隔不到 10 日，致本次受訪廠商均於政策開始推動後並不知道此一政策，直至臺北市政府的承辦公務員與廠商接觸後，廠商才知道臺北市政府正在推行此政策。

也沒有人來說市政府推廣，我們根本不曉得，我們根本沒有聽過這塊(市府推動電子化核銷政策)。後來回頭我去問我們的會計師，他們說知道這件事，但市政府也沒特別宣導，所以他們也不會主動跟我們講... 市政府承辦公務員是先問我們有沒有電子發票，我們有跟他說沒有，然後他說請我們去申請，不然他就沒辦法跟我們合作了。沒有講是臺北市政府的政策。(C1)

因為那時候跟臺北市政府有合作，承辦窗口說一定要開電子發票。所以我們才在去年的 3 月份開始在結案之前才趕快去進行了解，並且完成這個電子發票平臺的導入。(C4)

甚至有廠商是已經履約完成向市府請款時，市府承辦公務員才告知廠商必須要開立電子發票向市府請款，廠商為了順利取得款項，只好申請電子發票，以利後續向市府申請相關款項。

沒聽過，一直都不知道...其實我們...也是在 108 年，因為那時候做臺北市政府的一個專案，事情已經做完了，請款的時候才知道要開立電子發票，所以才知道電子發票的必要性...我們事情就已經做完了，總不能說因為我不能開電子發票，我就不去請款，不可能會這樣做，所以只好開電子發票。(C2)

就我所知，沒有說明會或者其他...我沒有收到這樣的訊息，不知道是不是因為我的公司雖然在臺北市，但我的會計師事務所是新北市板橋區，所以臺北市政府沒有通知新北市的會計師事務所，因此我也沒有收到說明會或政策宣導。(事後確認會計師事務所確實沒有收到電子發票政策宣導的相關訊息)(C2)

至於因為營業額不用開立發票，只開立收據的廠商，因為沒有開立電子發票，所以學校承辦公務員直接略過該廠商，廠商也並不知道市府推行的電子化核銷政策，只覺得為什麼以往合作的學校不再來購買。

看了你的大綱我才知道臺北市政府會先跟有電子發票的做生意，我之前沒聽說過，這個是有公告的嗎...不要說電子發票啦，我本來就不用開發票了，還電子發票。我現在總算知道之前固定跟我叫文具的○小姐，後來為什麼沒跟我叫

了...而且失去學校這個客戶，對我的營收是很有影響的。(C5)



即使是位於臺北市政府地下室的廠商，於政策實施前也完全不知道臺北市政府在推行此電子化核銷政策，一直到政策實施後才在市府的告示得知此政策。

已經改了才講...是公管中心(臺北市政府公共管理中心)先貼一個告示告訴大家要推行這個政策。(C6)

臺北市政府雖有向會計師事務所宣達臺北市政府推動電子發票的政策，廠商 C2 及 C4 雖位於臺北市，且有與臺北市政府有生意合作往來，但是因為所委任會計師事務所皆位於新北市，所以他們的會計師事務所皆不知道臺北市政府正在推行的電子化核銷政策，自然也無法告知其客戶相關政策資訊。

我沒有收到這樣的訊息(指會計師向客戶宣導臺北市政府的電子化核銷政策)，不知道是不是因為我的公司雖然在臺北市，但我的會計師事務所是新北市板橋區，所以臺北市政府沒有通知新北市的會計師事務所，因此我也沒有收到說明會或政策宣導。(事後確認會計師事務所確實沒有收到電子發票政策宣導的相關訊息)(C2)

我知道市政府一定要提供電子發票的要求之後，我問會計師，但會計師也不太清楚，我就覺得說我被要求做這件事情，沒有辦法給我協助，那我可以去找誰?(會計師事務所位在新北市)(C4)

整體來說，此次受訪廠商均表示不知道市府的說明會，或相關政策宣導說明事項，臺北市政府對於此政策的宣傳力度及廣度不足，致政策實施後，廠商無法於公開資訊管道獲悉臺北市政府推行此電子化核銷政策，更無法提前因應準備開立電子發票，本次的受訪者中，多數都是跟市府的承辦公務員接觸後才知道此電子化核銷政策。而多數尚未開立電子發票的廠商，若非市府承辦公務員向其接洽，在不知道臺北市政府推行電子化核銷政策的情形下，容易成為此政策的犧牲者。另外，因廠商均未參與市府的說明會或相關溝通討論方式，無法得知市府於

制定此政策時，有無參照廠商意見擬定相關政策。

另外，不是只有設籍在臺北市的廠商，或是只有臺北市會計師事務所的客戶才會與臺北市政府有生意往來。位於其他縣市的廠商，或是其他縣市的會計師事務所之客戶，都有機會與臺北市政府合作，承做臺北市政府的生意。臺北市政府若只向位於臺北市政府會計師事務所宣達臺北市政府推動電子發票的政策，則會讓宣導政策的效果大打折扣。

### 三、臺北市承辦公務員與廠商接觸時未清楚解釋此政策

如前所述，本次受訪廠商多直至臺北市政府的承辦公務員與廠商接觸後，才知道臺北市政府正在推行此電子化核銷政策，要求廠商開立電子發票，但是市府承辦公務員大多未向廠商說明為什麼要推動此政策，顯見非但臺北市政府本身政策宣傳的力度及廣度不足，即使市府承辦公務員面對廠商時也未能宣傳說明此政策，這會造成廠商在不清楚臺北市政府政策緣由的情況下，為了與臺北市政府繼續合作，只能導入電子發票。

以前我們就有跟市府合作，也不用開電子發票，是後來他們來找我們合作，直接說要我們配合開立電子發票才行。(C1)

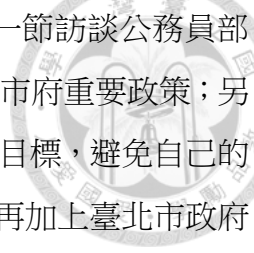
當市政府承辦公務員說要電子發票時...就(只說)無紙化之類的目標或者是可以寄 email 比較方便，不用跑去郵局寄發票。(C2)

就是規定而已，對不對？本來就說政府規定要的，既然是規定，我就做，因為我有做政府的工程，所以還是願意配合政府規定，這樣大家反而不會麻煩。(C3)

當窗口說要電子發票時，我以為只是選項之一，並不知道原來是唯一選項...(只說是)市長的政策，就是減碳環保方面。(C4)

他們(指臺北市政府承辦公務員)不會強制去做這件事情，他們說之後會採這個方式，如果有電子發票的廠商我(臺北市政府)會跟你們(廠商)採購，但是他沒有說你一定要改，他沒有明確的說。當初沒有任何人說明或者是教導我們，或者是給我們一些相關的通路什麼的，這些都沒有。(C6)





有關市府承辦公務員未向廠商明確說明政策緣由，如第一節訪談公務員部分所述，多數承辦公務員對此政策目的了解不足，只知道這是市府重要政策；另外市府承辦公務員關注於如何取得電子發票、達成「雙率」的目標，避免自己的單位落入最後 10 名，致首長需要進市長室檢討報告的情況，再加上臺北市政府公務繁忙，若非專職採購人員，採購僅為市府承辦公務員的工作項目之一，自然不容易向廠商宣導說明、解釋臺北市政府推行電子化核銷政策的緣由及目的。

#### 四、對於臺北市政府優先向開立電子發票廠商採購之看法

部分廠商反應此政策對廠商造成不公平，尤其是不願意配合開立電子發票的廠商或者只能開立收據的廠商，都對此政策表達強烈的不公平，甚至懷疑臺北市政府在圖利有開電子發票的廠商；對於只開立收據而不知道此政策的廠商而言，表達強烈的不滿及委屈，因為覺得自己在不知情的情況下，成為政策的犧牲者。

我比較直接，想說可以做就做，不可以做就不做，因為其他公務單位沒有要求，都還可以做下去，並不是全國都規定一定要有電子發票，若是全國規定，我們就會去申請(電子發票)...他們(指市府承辦公務員)...後來就拿了一張名單，說是有開立電子發票的，問我上面有沒有推薦的廠商可以跟他們配合，開什麼玩笑，居然還有市府指定的廠商名單，要從上面找合作廠商，我都懷疑臺北市政府是不是要圖利那些廠商，這太不公平了。(C1)

我之前沒聽說過，這個是有公告的嗎?我覺得這樣很不公平，對我這種本來就只有收據的廠商來說，真的太不公平了...而且失去學校這個客戶，對我的營收是很有影響的...也覺得很委屈很不公平，我覺得我被這個政策悄悄犧牲了...我不相信其他廠商知道這件事，不會不爽，又不是每一家都是有開電子發票的，真的很想打電話去臺北市政府抗議...這樣可以說是圖利特定廠商嗎?(C5)

同時有廠商認為這項政策，會使開立電子發票與否成為臺北市政府決定合作廠商的篩選門檻，而不是看廠商優質與否。



開電子發票才有機會接到臺北市政府的單，我覺得有公平性的疑慮，即使明明很優質的廠商，但電子發票決定了篩選門檻。(C1)

至於部分廠商，因為覺得政府的政策就是這樣，要跟政府做生意就只能配合，所以願意配合臺北市政府政策改開電子發票，對於此政策的接受或配合度比較高。

不知道(優先向開立電子發票廠商採購政策)...其實說真的沒有到排斥，因為兩個面向，一個是我們事情就已經做完了，總不能說因為我不能開電子發票，我就不去請款，不可能會這樣做，所以只好開電子發票。另外一個算是老闆的意思，客戶怎麼說我們就怎麼配合。(C2)

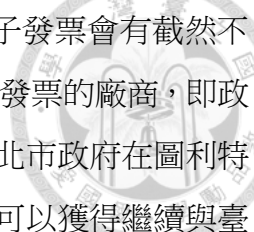
我不知道這個訊息，但導入電子發票對我來說很方便，沒有什麼差別，我是因為本來就有跟政府機關合作，所以他們要求需要開電子發票，我就配合，反正也不複雜吧。(C3)

只是一開始申請有點麻煩，順利開了發票之後，其實我慢慢就會覺得非常的方便。我甚至會跟我中小型公司、企業的朋友，也會去跟他們提。(C4)

本來一開始蠻排斥的，就覺得說要花很多錢，光那個機器一臺也是幾萬塊，開立發票那個機器也是幾萬塊。但是後來還是決定做了，因為我覺得總比沒有開電子發票直接不能生存來得好吧。(C6)

另外 C6 廠商也提到其他廠商抱怨此政策，因為覺得被逼著要推行電子發票，或許是因為本來就屬於年紀較大，不熟悉電腦操作，且營業額只需開收據的廠商，雖然改開立電子發票能讓他們繼續做臺北市政府的生意，但是也需要讓他們額外多付相關成本，及增加相關作業程序，才會對此政策產生抱怨。

我聽到的不是那種正式的抗議，就是抱怨而已，因為他們感覺是被逼著改，因為我覺得開發票的成本真的蠻高的，一般人不太會知道我們會需要哪些成本，但我覺得這成本真的蠻高。相對他們收入不夠的時候，他們不可能去改，但還是被逼著改了。(C6)



有關這個部分，隨著廠商是否能配合臺北市政府開立電子發票會有截然不同的反應態度，整體來說，無法或不願意配合此政策開立電子發票的廠商，即政策犧牲者，會對此政策充滿不公平、憤怒、委屈，甚至懷疑臺北市政府在圖利特定廠商。反之，可以配合臺北市政府開立電子發票的廠商，因可以獲得繼續與臺北市政府往來合作的機會，即政策獲益者，對臺北市政府優先向開立電子發票廠商的看法，則抱持可接受的態度。但是，位於臺北市政府地下室的廠商，雖然配合此政策能繼續與臺北市政府有生意的往來，但增加相關電子發票成本支出，卻無法增加相關支出，有被強迫的感覺，因而產生抱怨。

## 五、皆不清楚臺北市政府的輔導機制

雖然臺北市政府宣稱為提高機關向電子發票廠商採購之意願，臺北市政府積極輔導往來廠商申請電子發票，如邀集財政部等相關機關(單位)共同研議電子發票推廣及降低廠商申請成本之可行作法，開辦座談會提供交流及學習使用電子發票經驗等。截至 112 年 7 月止成功輔導廠商申請電子發票家數超過 2,200 餘。此次與臺北市政府相關人員聯繫時，曾詢問臺北市政府聯繫窗口能否就這 2,200 餘家被成功輔導的廠商，推薦 1-2 家廠商皆受本研究採訪，以了解臺北市的實地輔導績效及廠商對於臺北市政府的輔導感受，但臺北市政府最終無法提供相關輔導成功廠商名單供本次研究訪談。

而本次受訪廠商皆表示不知道臺北市政府有關導入電子發票的輔導機制，廠商不僅查詢公開資訊管道，無法獲得導入電子發票的輔導機制，與廠商直接接觸的市府承辦公務員，也沒有辦法提供廠商導入電子發票的協助，這部分與臺北市政府對於電子化核銷政策的宣導一樣，均無法讓廠商感受到實質的宣導及幫助，受訪廠商只能自己想辦法解決，甚至連位處臺北市政府地下室的廠商，也表示沒有受到市府的政策輔導。

## 六、是否了解招標文件中記載投標廠商須符合電子發票開立資格

本次受訪的廠商中，只有 C2 廠商曾參與臺北市的招標案件，其他廠商多為

小額採購的案件<sup>35</sup>，並不了解招標文件中有無記載投標廠商須符合電子發票開立資格。C2 廠商表示沒有看過開立電子發票為投標廠商必要資格的相關文件。

沒有看過開立電子發票為投標廠商必要資格的相關文字。可在請款時有被要求要提供電子發票方能核銷。市府那邊的解釋是說，我沒有規定你要具體開立電子發票資格才能請款，但是我希望你在請款的時候已經具備開立電子發票資格請款。(C2)

據 C2 廠商的訪談結果，臺北市政府的確不會在招標文件載明廠商是否具有開立電子發票資格，來做為限制廠商是否能投標的門檻，可避開政府採購法有關限制投標廠商資格，而是要求廠商請款時已具備開立電子發票資格，等於是投標廠商即使於決標時不具備開立電子發票資格，但於得標後至請款的這段期間，仍讓廠商有時間去申請開立電子發票。但是 C2 廠商表示，臺北市政府沒有於得標時告知廠商請款時須具備電子發票，而是直至廠商請款時，才告知廠商要開立電子發票才能請款，也就是廠商直到事情完成請款時，才知道臺北市政府的電子化核銷政策，臺北市政府的承辦公務員未提前讓廠商有足夠的時間來反應此政策。

## 七、推行電子發票核銷是否會增加廠商導入電子發票核銷意願

關於這各部分，此次受訪廠商的意見若認為會增加廠商導入電子發票的意願，主要是因為會增加營業收入或不想失去與臺北市政府合作的機會，但也有廠商提到：若其他廠商可以跟其他人做生意，或者與臺北市政府合作的營業額不高，則未必有導入電子發票的意願。

會增加(導入電子發票意願)，就是變得必須跟市府做生意一定要導入，會增加廠商導入電子發票的意願。在我們公司的情況當然是會有意願的，但如果反過來，今天要是其他廠商聽到非要電子發票才可以做這個生意，那我認為廠商未必會願意這麼做。他不賣你臺北市政府，他可以賣別人，他不一定要做你這個生意。而且如果廠商只因為跟臺北市政府合作需要電子發票，但是一年交易金額才

<sup>35</sup> 依當時政府採購法的規定，指當時每次採購金額小於 10 萬元的採購案。

3,000 元，那廠商當然不會想要導入電子發票系統了，商人皆為利，如果沒有特別誘因，誰又願意花這個時間成本去導入。(C2)

若是有先告訴我要有電子發票才能跟臺北市政府做生意，那我就會認真研究看看要不要用電子發票，若是我自己選擇不用電子發票，沒辦法賺臺北市政府的錢，那也是我自己的選擇...會(願意導入電子發票)阿，只要不讓成本提高太多，我也是會考慮配合開發票，因為我不想失去學校這個客戶...賺多賺少，做長久生意才是重點。(C5)

有廠商認為自己會願意配合導入電子發票，但其他廠商或許因為年紀的原因未必會增加其導入電子發票的意願；且也有廠商認為臺北市政府此政策根本就是強制導入電子發票。

其實我覺得(會不會導入電子發票)要看怎麼做，就是我自己先去運用這個東西，讓我的收入增加。因為我獨有性，當時大家不願意換，那我來換，他們只能找我，我就是利用這個東西去推動我的收入。但是我覺得並不是每個人都可以接受，因為那時候有跟一些店家在討論這件事情，同行會覺得說他們這把年紀也差不多，再做個 10 年就要退休了，他不想要去改變他現有的狀態。你要讓他再去拿一個錢出來，再去投資這東西，再去改變，沒有這麼容易。(C6)

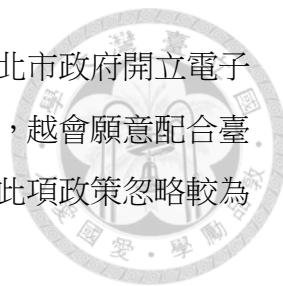
其實根本就是強制導入電子發票的，宣導及輔導方面市府很有進步空間。(C4)

另外，廠商 C1 則因生意合作對象遍及全國，臺北市政府非主要營業合作對象，且認為開立電子發票尚非目前全國一致性的政策，所以不會增加導入電子發票的意願。

目前除非是說全國的就規定一定要使用電子發票，那就只能導入。但現在沒有取消用紙本發票，所以會照樣每個月都是紙本的。(C1)

原則上來說，廠商配合政策導入電子發票的意願，與廠商對臺北市政府的依

存度呈正向關係，廠商的生意往來對象越多，越不需要配合臺北市政府開立電子發票的政策；相反的，廠商生意上對臺北市政府的依存度越高，越會願意配合臺北市政府開立電子發票。另外，根據廠商反應，臺北市政府的此項政策忽略較為弱勢的廠商的困境，並且讓廠商有被強迫導入的感覺。



## 八、廠商因應之道

廠商對於臺北市政府要求開立電子發票才能與其往來合作的政策，願意與臺北市政府合作的廠商，因為無法獲得臺北市政府官方的輔導，大多採取向自行尋找會計師事務所尋求協助導入電子發票，或者自行上網尋找導入開立電子發票的廠商。

就老闆而言，業務主管說他要開電子發票，就去了解電子發票要怎樣申請。就挑了一個順眼的(電子發票導入)廠商，反應回復比較快的，就直接做了。也沒有看說誰家月租比較便宜，設定費比較便宜，看了一個順眼的，就直接申請。(C4)

是會計師協助申請的，因為我不知道怎麼申請電子發票，想說這是會計師的專業，付他們一些費用，讓他們幫忙辦到好，我也省得麻煩...別人我不知道，但對我沒什麼影響，會計師就可以幫忙解決問題。(C3)

其實當初(臺北市政府)並沒有給我什麼資訊，所以我知道必須一定要開電子發票時，我就先從我們的會計師那邊去做了解。但是會計師他給我的資訊，讓我會判斷其實他也不熟悉，但是他知道要去登入財政部電子發票平臺。所以我才去google，去從財政部電子發票平臺有服務專線去了解怎麼申請。臺北市政府當時並沒有提供什麼諮詢。(C4)

我自己是請會計事務所做，因為你每個月都要去報稅、報賬，我們一間店就只有我一個...誰會做這種事情？所以我們一定要委外，一定要請會計事務所做...爲了這個，還要自己還要自掏腰包去花錢去詢問，因為你請會計教你，這些東西都是要費用。(C6)

但是也有廠商提到「代開發票事件」，因為對臺北市政府的承辦同仁而言，

關注的是有電子發票可以核銷，所以在找不到其他適合且有開立電子發票的廠商來提供所須業務的前提下，由原廠商提供臺北市政府服務，但拿其他廠商開的電子發票，供臺北市政府承辦同仁核銷。但因為原廠商還要再分給代開發票廠商利潤，所以後來也不再採用這種方式，並且因為本身仍然開立紙本發票，且有其他收入來源，所以後來也不再跟臺北市政府有往來合作。

承辦人告訴我他壓力很大，長官要求他必須要找到有開電子發票的廠商，我們同行有開電子發票的人很少，所以我特地去問是不是只要有電子發票，不管是不是我們開的，或是說只要有人開就可以，承辦人說對。我有問過配合的貨運行，他們也願意幫我們開電子發票。臺北市政府也不管發票內容是運費，他們也接受，其實我們的案子做的範圍不是只有運費，可是他們不管明細，因為一般紙本發票就要寫的比較詳細。電子發票就是統編、金額、稅額。...錢會直接匯給貨運行，貨運行在把錢匯給我，這個錢還先扣掉稅金和貨運行要的利潤，這個案子我就賺得比較少了，所以這種樣子的模式，我大概做兩次，後面就沒有了，我也不想做。等於是我們這邊辛苦老半天，利潤還要分給別人。(C1)

綜上所述，在廠商的因應之道及遭遇到的困難方面，原本已經開立發票的廠商，因其營業額較大，獲利能力較高且公司人手較為充足，或者已經有原本配合的會計師事務所，在臺北市政府未提供相關援助的前提下，多有辦法自行搜尋導入方式或委請原會計師事務所協助導入。至於廠商提到「代開發票事件」，則是市府承辦同仁與廠商在面臨市府強力推行電子化核銷政策下，為達成雙方利益：市府承辦同仁取得電子發票核銷<sup>36</sup>，廠商取得市府合作機會下的產物。

## 九、導入電子發票對業務及其他方面的影響

本次受訪的大部分的廠商表示，導入電子發票後對其原有生意業務沒有影響，只有廠商 C6 提到某些府外單位得知廠商有開電子發票後，會去找 C6 廠商。

---

<sup>36</sup> 因為市府承辦同仁在面臨必須取得電子發票核銷，且找不到合適廠商的壓力下，能夠取得電子發票核銷，避免自身單位因為雙率考評未達標準而遭長官責難，則符合市府承辦同仁的自身利益。



我覺得在府內營收差不多是持平，但是因為有些府外單位，比如學校，他們還是有採購的需求，那他們得知有開電子發票後，還是會來找我。(C6)

至於在非業務方面的影響，部分廠商反應改採電子發票後，會計師仍然要求要把電子發票再印成紙本給會計師，以便後續處理帳務。

會計師跟我說要我把熱感應紙的電子發票或單據全部都要影印給他。我就覺我要多花可能要多花一倍的時間處理影印熱感應紙，很浪費我的時間。(C2)

在操作上的一些不便之處，例如在活動案件中需要特別注意成本與費用的區分。在開電子發票要報稅的時候，他的成本跟費用其實我沒辦法那麼分清楚。而在另外下載出來變成紙本，給會計師去登帳的時候做帳比較好處理。(C4)

C6 廠商因為是由收據改開電子發票，所以導入電子發票的確改變其原本經營模式，加上位於市府地下室，特別指出市府內部的各種混亂現象，比如承辦同仁對請購核銷流程不熟，或者因為不同的長官有不同的要求等，導致大幅增加其工作量。

以前收據就是我可以報一張空白收據，你單位自己去寫，你核銷的日期。因為跟政府合作是很多繁雜流程，假設他要買一個物品 100 塊，承辦必須要先請我估價，我要出一個報價單給他，他要簽核很多流程，流程簽核完以我才能開發票，發票開完以後他要進核銷系統，核銷完大概一個月後了。所以他光要買 100 塊東西大概要花一個半月左右。...以前我就先你給收據，你自己再去填日期。現在變成開立發票的話，因為你的發票日期不能比核銷日期還要早，所以這很麻煩，光開發票分 4 種模式...一個是他要先隔天就先取貨先開，或者通知我們再開發票。另外一個是先開給他，他有些人是這樣，他可以先拿到發票，他再去報銷，就這個我覺得比較特定。另外一個是說他是請人家來拿，要等真正請購的人來到我店裏的時候，那個時間再開...我就一個人，我的工作量大增加至少 3 成，就是為了這個發票。(C6)

因為每個(承辦)人對請購核銷流程的操作熟悉程度不一樣...整個看起來不



只是市府沒有對我們說明會，他們自己也都不是很清楚這東西怎麼用，所以現在變成都是我在教導他們。就說你這個應該不能馬上開發票，因為這個你還要核銷，你需要一張報價單，我還要去教他們每個人。(C6)

而且我還要多印交貨單，他們會希望有一個公版的交貨單，把我們刻好的東西蓋在上面，讓他們可以當附件（進系統掃描）核銷...這將會在上面需要蓋很多資訊，需要記錄說這個人是匯款還是付現，他是發票後開，還是取貨開，還是先開，都會記錄在那個上面，要不然其實我們也會很忙。整個真的是每個人要求不一樣。(C6)

## 十、推行電子核銷政策所造成的影響

本段綜理訪談廠商個別提到臺北市推行電子核銷政策所造成的影響，以完整表達本次訪談廠商結果之全貌。

### (一) 廠商質疑政策的公平性

於訪問廠商的過程中，對於不願意開立電子發票的廠商，或者本來營業額及規模較小只需開立收據的廠商，均表達對此政策的公平性感到質疑，尤其是因為這項政策而喪失與臺北市政合作機會的廠商 C5，更是於訪談中多此表達感到強烈不公平的情緒。

開什麼玩笑，居然還有市府指定的廠商名單，要從上面找合作廠商，我都懷疑臺北市政府是不是要圖利那些廠商，這太不公平了...有開電子發票才有機會接到臺北市政府的單，我覺得有公平性的疑慮，即使明明很優質的廠商，但電子發票決定了篩選門檻。(C1)

看了你的大綱我才知道臺北市政府會先跟有電子發票的做生意，我之前沒聽說過，這個是有公告的嗎？我覺得這樣很不公平，對我這種本來就只有收據的廠商來說，真的太不公平了...若是因為我沒開電子發票而不跟我叫貨，我覺對我來說太不公平了...不要讓我無聲無息少了一個大客戶(指之前與其合作往來的學校)，我也覺得很委屈很不公平，我覺得我被這個政策悄悄犧牲了。(C5)



## (二) 未被告知此政策即成為政策犧牲者

廠商 C5 及廠商 C6 原本皆開立紙本收據，雖然都未接獲市府承辦同仁告知此電子發票核銷政策，因廠商 C6 因位於臺北市政府地下室，尚能看到市府公管中心的公告而來的及準備因應，改為開立電子發票，因而可以繼續與市府往來合作；而廠商 C5 則因學校承辦同仁直接轉向其他有開立電子發票的廠商進行採購，又因為不好意思向學校承辦同仁詢問為何不再向其採購文具，而失去與學校繼續合作的機會，成為政策犧牲者。

我現在總算知道之前固定跟我叫文具的○小姐，後來為什麼沒跟我叫了。若是因為我沒開電子發票而不跟我叫貨，我覺對我來說太不公平了，而且失去學校這個客戶，對我的營收是很有影響的，我之前還想不透怎麼都沒叫貨了，但又不好意思打電話問...我自己猜他可能是找了別家，我不不好意思打電話問他，我比較臉皮薄，不過我當時應該就要厚著臉皮問，起碼知道原因，能夠早點應對，看是要改開電子發票還是怎樣，或是聯合其他像我這樣的小廠商去跟臺北市政府好好討論，也許事情還是有轉機的。

(C5)

於第一節訪談政策執行的公務員時，有提到為了取得電子發票以達到「雙率」考評的成效，會直接放棄原本已經有合作但開立收據廠商，直接找已經開立電子發票的廠商進行採購，廠商這段訪談結果證實了這點。臺北市政府雖然想藉由政府採購的力量讓廠商轉型，但實際執行結果，就是讓原本開立紙本發票的廠商成為政策犧牲者。

## (三) 對弱勢廠商不利

廠商 C6 提到此政策不利於老人或不熟悉電腦操作者等較為弱勢的族群，這些廠商因為年紀較大、營業額不足、或者屬於對電腦不熟悉的弱勢族群，本來就依靠與臺北市政府合作謀生，而臺北市政府推行此項電子化核銷政策，但卻未對這些弱勢廠商加以輔導轉型，這些弱勢廠商根本沒有

足夠的能力導入電子發票，很容易就成為此政策的犧牲者。

我們就因為在這邊(臺北市政府地下室)服務的廠商基本上都是弱勢團體，一定要有身心障礙(資格)。所以我其實平常帶著一起工作的人是身心障礙，來消費的人也都是這個區塊(臺北市政府)的。我會覺得說我們本身就比較辛苦。開立電子發票這個東西其實對我們來說，我們沒有這個概念，我們也不知道需要準備什麼。本來一開始蠻排斥的，就覺得說要花很多錢，光那個機器一臺也是幾萬塊，開立發票那個機器也是幾萬塊。(C6)

當初沒有任何人說明或者是教導我們，或者是給我們一些相關的通路什麼的，這些都沒有。所以是我自己去找的。我覺得是因為我很年輕，所以我有辦法去處理這一塊。但是相對我們那邊還有鐘錶店的伯伯，他們年紀大了，更是沒有這個能力的，就他們到現在都還是開收據。(C6)


所以伯伯也是因為這樣，他們就決定不開電子發票，因為成本高，加上他們也不太懂，因為開電子發票這個很麻煩。(C6)

從廠商的訪談中可以得知，臺北市政府於推行電子化核銷政策時，連位於自己市府內部的廠商都沒有被告知有關此政策的訊息，更沒有輔導位於府內的弱勢廠商，所以府內的弱勢廠商也直接成為政策犧牲者。以小觀大，臺北市政府推行此政策時，倘若未告知及輔導弱勢廠商，對於其他依靠臺北市政府及所屬機關學校維生的弱勢廠商，也很容易在不知情的情況下，成為政策犧牲者，甚至影相關生計。

#### (四) 公務員行政流程重複

廠商 C6 因位於臺北市政府地下室，生意接觸對象幾乎都是臺北市政府及其所屬機關的公務員，就提到諸多臺北市政府的承辦公務員在執行此政策時的行為，比如因為對資訊流程不熟，或者不敢改變模式，用以前的方法來做事，雖然是同一個單位，但科室不同就是上要求不同。

光一個單位他們開發票模式就可以分兩種。這個承辦他就是要後開，



這個承辦都是要隔天發的，這個承辦他可以先開。有時候會希望他們可以同意，但是他們就說我沒辦法，他們就是科室不同，雖然是同一個單位，但科室不同就是上面講完要求不同。些是因為他不敢改變模式，所以他就用以前的方式來做事情。(C6)

或者因為長官習慣紙本，雖然已經改成電子發票，但仍然要求廠商印出紙本發票及交貨單，供長官審核。

而且我還要多印(紙本)交貨單，他們會希望有一個公版的交貨單，把我們刻好的東西蓋在上面，讓他們可以當作附件(掃描)核銷。(C6)

我已經跟他們講，現在強調電子化，既然我開電子發票給你，那你就直接進系統了。但他們一定要用以前的做法，他們要求我把電子發票印成A4 紙張來給他們，讓他們可以當作附件給長官。我就會覺得那開電子發票意義是什麼，我認為應該要先灌輸他們電子發票的觀念(而且現在還有這樣)...我建議他去請示這部分，他們就要求把那張 pdf 印出來，或者是印出感熱紙的電子發票，我第一年大量使用感熱紙列印電子發票...其實是他們都只聽他們上面的人講話。所以其實我們給他們建議後，那要等到某一天他們長官也接受了新的做法，他們才敢改善。甚至他們有些要求的規格是錯的，我們跟他講說其實這個規格是錯的，他們不也敢改，他們就是要照著以前的，因為他們不敢改成正確的，他怕跟以前不一樣。(C6)

其實走電子化核銷以後才開始比較多單位需要報價單...報價單我們都是 email 的，他也希望我印出來給他。但是我會覺得說報價單的東西很長，比如說光你做這個東西就要改來改去，你每改一次是不是要重印一次?(C6)

## 十一、對這項政策的建議，認為需要增強導入誘因、輔導

此次受訪廠商普遍認為臺北市政府宣傳不足，導致多數廠商都是市府承辦公務員告知才知道此電子化核銷政策，甚至有廠商在不知道此政策的情形下即

失去與臺北市政府合作的機會，且廠商即使欲導入電子發票也無法獲得臺北市政府的相關協助，建議臺北市政府應該增強宣傳機制、輔導機制、並告訴廠商導入電子發票對廠商有何好處，提高廠商導入電子發票的誘因，方能讓廠商更能配合臺北市政府的電子發票政策。

任何政策希望大家配合，就要有像推廣交通安全之類的方式跟管道，重點要廣為人知，讓大家知道要如何去遵守如何配合。那全國性的那大家就必須配合，你不是全國性的政策，你又沒有宣導和其他誘因配合，但是你臺北市政府現在反而是因為我沒有開立電子發票就不給我生意，這等於是對廠商的懲罰，那當我收入來源夠多元多面向的時候，我做其他的生意也沒差。(C1)

起碼要有獎勵或補助方案，不然毫無誘因，因為電子發票而省紙這件事情...這個誘因又更小...沒有非常實質。同時我覺得誘因不是很明確...所以應該加上宣導開電子發票，對廠商的行政效率方面的推廣。希望能有個單一窗口，或幫助廠商提供電子發票設立的幫助之類的...可以輔導廠商如何導入電子發票這是很重要的，若是能補助申請及設備費用那就更好了。(C2)

廠商 C4 則提出了以下 4 點建議：1.建議市政府提供更簡便的操作方式，例如提供掃描申請電子發票的 SOP，以降低廠商的負擔；2.提供諮詢和實際操作的協助；3.對於會計師或記帳士也能推廣；4.市府應該去協助廠商跟其他單位溝通。

其實我覺得電子發票算是蠻值得推廣的，譬如說一個 QR Code，當我想跟朋友分享電子發票的便利性時可以提供給他參考，讓他了解導入電子發票的益處，或者是我告訴他一個市政府的宣導窗口，讓想了解電子發票的朋友能夠覺得導入門檻很低，那就有可能增加導入的意願。(C4)

第二個是有能夠提供諮詢或者是說手把手的帶入操作，我覺得都可以。讓既有的習慣被改變，這件事情變得比較容易進行。現在廠商面臨到是導入發票電子發票都是要自己來。(C4)

如果說市政府對於會計師事務所或是記帳士能夠推廣，也有可能去增加廠商申請的意願。我知道市政府一定要提供電子發票的要求之後，我問會計師，但

會計師也不太清楚，我就覺得說我被要求做這件事情，沒有辦法給我協助，那我  
可以去找誰？一頭霧水。(C4)

市府應該去協助廠商。如果申請電子發票的時候常常遇到什麼困難，那這個  
困難可能是市府必須跟財政部去做溝通的，因為由市府跟財政部做政府機關之  
間溝通比較方便，使廠商更容易去做電子發票開立後續的一些相關作業，市政府  
也許在這個部分可以更用心一點。(C4)

至於因為臺北市政府推動此電子化核銷政策，未被相關承辦公務員告知而  
失去與臺北市政府合作機會的廠商 C5，則強調臺北市政府應加強與廠商的溝通，  
讓廠商事先知道訊息並且給予輔導，並且要考慮小廠商的部分，給小廠商一條活  
路。

現在不是很流行網路問卷嗎?也可以用網路問卷問大家的想法跟意見，不然  
他們自己想自己的，不接地氣。但也會希望臺北市政府有一些補助或優惠方案...  
會希望在(政策)一開始的時候就跟我們業者說，接下來有什麼政策需要我們配合  
的，不同廠商會有不同的狀況，要有配套(機制)，也會想要知道大概的(政策)時  
程表，若是無法配合的，起碼讓我們可以想想要如何應對。(C5)

真的建議臺北市政府要給我這種小廠商一條活路，起碼該給的訊息不要漏  
了，給個宣傳單也好，或是通知信之類的，讓我們有問題或是困難時，有個窗口  
可以提問...希望政府在做任何決策時，可以聽聽人民的心聲...要重視跟廠商的  
溝通...政策宣導要讓大家知道，讓有心有意願配合的廠商知道該怎麼做。(C5)

另外廠商 C6 因為沒有開立發票，所以導入電子發票時，一切從頭開始，所  
以提到電子發票整合平臺的概念，由臺北市政府去向有提供相關服務的會計師  
事務所及電子發票硬體商談合作，來壓低廠商導入的成本，並確定事務所及硬體  
商提供的服務品質，另外因為市府承辦公務員對流程不熟增加其作業負擔，所以  
強調市府內部應該先做好宣導溝通，以及告訴廠商開立電子發票的好處是甚麼。

我覺得需要電子發票的整合平臺窗口，不管是委外再找一個廠商或者是市

府來處理這件事情，我也希望他們(市政府)有一個平臺，因為如果希望所有人都要開立，代表我們(廠商)的量是夠了...你應該要跟委外、跟發票廠商合作，我們都對同一個廠商來申辦相關作業，我們的價格是不是就可以壓低?...如果有共通的平臺，給我們的比如說輔導，跟我們講說應該要怎麼使用，包括那個機器(導入電子發票的設備)如果所有人都夠用同一家，成本一定會更低，也不會說擔心被騙...建議我們說可以找這個廠商，是有經過認證的，不會被騙的這樣子。給我們一個平臺，我們要不要用，我們可以自己決定，但是至少給我們一個資訊。(C6)

我覺得主要就是應該要先對他們府內先宣導這件事情，其實我覺得這個很難做到完美，因為他們的職員流動率也很高...另外我覺得他們可以宣導一下，開電子發票對我們的好處是什麼。(C6)

綜整受訪廠商們的建議，可以分成五個部分：

- (一) 加強宣導：加強與廠商的宣導，包含用宣傳單、通知信等方式讓廠商得知，另外也要加強府內承辦公務員的宣導，讓相關利害關係人可以更了解政策施行的內容及全貌。此外，要加強與會計師或記帳士事務所的宣導，畢竟只要有開發票的廠商，幾乎都會請事務所處理帳務，所以事務所是非常好的政策溝通、宣傳及輔導管道。
- (二) 加強輔導機制：使廠商在導入電子發票的時候有管道可以諮詢，包含提供諮詢及輔導的 QR CODE，讓廠商一掃 QR CODE 即可知道導入電子發票所需的相關訊息；以及建立電子發票整合平臺窗口，透過臺北市政府篩選及議價，讓沒有開立發票經驗的廠商，能透過這個窗口以合理的價格，找到適合輔導廠商導入電子發票的會計(師)事務所及電子發票硬體廠商。
- (三) 建立溝通機制：比如使用網路問卷等方式，讓廣大廠商的心聲及意見能傳達到臺北市政府，並且有窗口可以反應，讓政策制定者可以考慮到弱勢基層廠商的心聲，以制定出更合適的政策。另外還要幫助廠商與申請電子發票有關的相關政府單位溝通，因為廠商認為政府機關之間的溝通，比廠商與政府機關間的溝通來的方便，讓自己申請電子發票的廠商，可以透過臺北市政府的協助，更容易去做電子發票開立及申請的後續相關作業。

(四) 增加誘因：比如增加導入電子發票廠商的獎勵及補助方案，並告知廠商導入電子發票有什麼行政及非行政上的好處做為誘因，鼓勵廠商導入電子發票，而非如今給廠商不導入電子發票，就無法與臺北市政府做生意為處罰般的感覺。

(五) 要給業者對於政策的應對時間：政策在實施前就要讓業者知道，並告訴業者政策的配套措施及配合的期程表，讓業者知道如何應對配合政策。

## 貳、廠商對於臺北市推動電子化核銷政策面臨的困難

在廠商遇到的困難方面，在本次受訪的廠商中，因原來就有開立發票的廠商，因為大部分都已經有一定的營業收入及規模，所以可以委託會計師事務所或自行辦理申請電子發票，導入電子發票所需的金額對這些廠商而言，也不造成負擔。

但原本開立紙本收據的廠商，因位於臺北市政府地下室，市府的各行政單位即為其主要營業來源，因為與市府的租期已經簽約了，為了與市府繼續合作，在人力不足且專業不足的情形下，只好委由會計事務所導入開立電子發票。但因原本開立紙本收據不須委由會計事務所記帳，現在為導入電子發票，除了一次性的導入費用外，還須額外負擔給會計事務所的記帳費、簽證費，購買電子發票所須的熱感應紙等，另外還須額外多負擔營業稅等稅金，對廠商負擔劇增。

當時其實很猶豫要不要導入電子發票，因為1年平均要多支出25到30萬左右，不管是稅金還是申請電子發票要給會計師的費用，還有申請電子發票本身這東西機器的費用、耗材的費用等等。應該是說我們本身都是開收據的，我們的營業額沒有到達那邊，是不用去開發票的，因為這個政策我們必須要多花這個費用...但是我們收入沒有那麼高，如果開電子發票，一個月真的是至少要多個快3萬塊左右。(C6)

3萬元包含稅金，但這個稅金如果我是開收據，我其實是不用去繳的。稅金的費用頂多以前可能兩個月就是幾千塊，但現在就是每個月多支出變成幾萬塊，就是差很多...但是因為我們在市政府地下X樓，我們的消費族群不是外面的客人，都是公家機關、學校，一旦我們沒有這個東西(電子發票)，他們就直接沒有辦法跟我買。(C6)



我自己是請會計師事務所做，因為你每個月都要去報稅、報賬，我們一間店就只有我一個。老闆帶著一個身障員工，誰會做這種事情？所以我們一定要委外，一定要請會計師事務所做。每個月有一個費用，年度又有一個費用。(C6)

我覺得(在導入電子發票後)在府內營收差不多是持平，因為對於公家機關來說，你漲價他們其實會反彈很大，尤其是學校、單位。所以比如說某樣商品，它的公定價在市場就是那個價格....當然我們改開發票，我們沒辦法漲價，因為大家就認為說這個東西就是 50 塊，所以我們沒辦法漲，我們只能在一些比較冷門的商品去調整售價來達到一個平衡了。(C6)

原本只有開立收據的廠商，則受限於營業規模較小，在營業額及人力皆不足的情況下，只能向外花錢尋求專業人士的協助以導入電子發票，勢必增加其營業成本負擔，但廠商若欲繼續維持與臺北市政府的合作關係，也只能吸收這些成本，若導入電子發票所增加的利益小於多負擔的成本，則勢必侵蝕小規模廠商的原有利潤，此政策對原本較為弱勢的小規模廠商更為不利。

### 參、廠商對於導入電子發票的效益

本次受訪廠商對於導入電子發票，大部分的廠商表示對其原有生意業務沒有影響，對於導入電子發票的效益，對於原本就有開立發票的廠商則表示，導入電子發票可以節省跑郵局寄發票的時間，對於便利性有大幅的提升，對於其他效益，並未多所著墨。

效益可能就可以少跑幾次郵局寄送紙本發票，寄 mail 不用出門，可能節省一點郵資跟跑郵局的時間。(C2)

會計師說這樣就不用買發票，不用郵寄發票，報稅更方便，其實我也不太懂這些，但是既然用電子發票可以有很多的方便，那就不用阿。(C3)

(導入電子發票) 大大提升便利性，第一：不用去購買發票。第二：開立發票的時候不需要手寫。第三：發票開立完成之後不需要去做掛號郵寄。(C4)



## 肆、小節

本節以訪談 6 個不同性質的廠商，以了解臺北市政府推行電子化核銷制度時，廠商所面臨的困難及如何克服、廠商對此政策的看法、以及是否認同政策所帶來的效益，分別從四個面向說明如下：

### 一、廠商導入成本面

整體來說，對於原本已經開立發票的廠商，電子發票的導入成本不是影響他們是否導入電子發票的主因；但是對於只是開立收據的廠商而言，則會將導入成本及導入後對業績的影響，列入是否導入電子發票的因素。

### 二、臺北市政府宣導、溝通及協助面

整體而言，臺北市政府在電子化核銷政策上，對廠商的宣傳、溝通及輔導皆有不足，導致雖然有能力的廠商於導入電子發票方面，不會面臨太大的問題，但越弱勢的廠商，在臺北市政府的宣傳及輔助政策皆未到位的況下，很容易因為資訊不對稱，不知道臺北市政府正在推行此政策，也容易在缺乏臺北市政府的補助輔導的情況下，因資金、人力等資源不足問題無法克服，而無法導入電子發票，更因無法導入電子發票，而成為此政策的犧牲者。

### 三、公平面

整體來說，此政策在廠商感受方面，會因為政策宣導不利，無法明確向廠商解釋政策推行的始末、目的以及對廠商有何利益，再加上市府承辦公務員與廠商間的溝通出現問題，都會讓廠商產生不公平的情緒反應及質疑市府政策。在實質影響方面，因為此政策於制定及施行時，沒有顧及到政策利害關係人中的沉默輸家，導致沉默輸家的廠商失去了與臺北市政府的合作機會，產生實質上不公平的影響。

### 四、廠商導入效益面

經由這次訪談結果，廠商普遍表示導入電子發票不會對業績造成太大變化，對業績影響的效益不大。在其他方面，則表示認可開立電子發票後，帶來節省買紙本發票及寄送紙本發票的時間及金錢成本。

## 第三節 省思與討論



前兩節分別就本次研究訪談中，描述政策執行的公務員及廠商，在臺北市推動電子化核銷政策時對其影響、困難與效益。臺北市政府雖然僅於短兩年內即於府內140個公務機關全面推動電子化核銷政策，成果傲人，但就本次研究結果，此政策於設計與執行時，仍有一些值得省思與討論之處。本節根據前兩節所論述的現象，以利害關係人的角度，就政策溝通、政策宣導、政策實施、「雙率」對政策目標及行政效率的影響、公務員行政流程重複、行政策遇到的困難，及公平性等面向，分別討論臺北市政府於執行此電子化核銷政策時，一些值得省思與討論之處，希望能作為後續也要推動電子化核銷政策的機關，於設計及執行相關政策時的一些借鑒。

### 壹、於制定規劃政策時，未先與相關政策利害關係人討論

吳定(2013:93)認為對政策利害關係人的定義：受到某項政策方案直接或間接、有形或無形影響的人員，包括正面影響與負面影響的人員在內。在柯市長決定藉由政府採購的力量，讓臺北市的廠商因此開立電子發票，所以於政策制定前，不會向相關的政策影響者-廠商，進行政策溝通的意見徵詢。決定推動電子化核銷政策後，即由主政的財政局、資訊局及主計處內部研商相關的政策實施計畫及管考方針，未與相關的政策利害關係人(如內部系統使用者的同仁，外部廠商等)先行討論。以系統設計為例，也是由財政局、資訊局及主計處設計初步的規模後，再詢問各機關的意見，等於是「由上而下」的建立系統與制度。與主計總處推行經費結報系統時，於系統建置期間透過使用者訪談及各機關試辦結果，再納入系統修正的「由下而上」的方式不同。

### 貳、政策匆忙上路，系統及相關配套措施未盡完備

據本次研究受訪同仁表示，於執行此項政策時，此電子化銷系統，因須介接諸多外部系統，再加上開發時程僅約半年，導致系統非常不穩定，再加上系統匆匆上路，亦無相關配套措施，只能邊做邊修正，進而影響同仁行政效率。比如相關教育訓練，及輔導廠商導入電子發票的措施，初期並無規劃，只是要求承辦公務員要輔

導廠商導入電子發票，一直到有同仁熱心自行研究如何輔導廠商導入電子發票，才邀請該員分享相關經驗，相關配套措施不足，未於制度設計時即規劃完善。

### **參、政策宣導忽略了非臺北市的商家及會計(師)事務所**

臺北市政府推廣電子發票核銷政策的原始目的之一，就是推廣臺北市的商家開立電子發票，增加臺北市開立電子發票商家的數量。所以臺北市政府在向廠商宣傳電子核銷政策時，會只針對位於臺北市的廠商宣導，未向其他縣市的廠商宣導此政策，同時，也只會向位於臺北市的會計(師)事務所宣傳此政策。這種政策宣導方法，忽略了與臺北市政府進行合作往來的商家，其實不只位於臺北市的商家，位於臺北市周遭的廠商，其實都有與臺北市政府合作的可能性；也忽略了臺北市的廠商，也會找臺北市以外的會計(師)事務所的情況，導致政策宣導效力不足，許多位於臺北市的廠商並不清楚臺北市推行的此項政策。

### **肆、「雙率」及「官僚文化」對行政效率與政策目標之影響**

葉芷毓(2023: 16)提到官僚文化存在於官僚體制中，德國的社會學家韋伯(Max Weber)提出官僚體制以其穩定的型態、標準化及效率擴及全球，也成為現代政府及部分企業的典型特徵，強調官僚制度著重層級節制(hierarchy)、不因人而異(impersonalization)的管理模式以及專業主義(professionalism)為特徵的組織型態。然而官僚體制過於推崇理性及制度化，可能會扼殺了組織成員的主動精神及創造力，使組織缺乏靈活性。在官僚文化的反向功能中，有一個概念叫做「目標錯置」(displacement of goal)，原指在官僚體制下，因強調依法行政，造成組織成員錯把遵守法規視為最重要的工作，忽略行政真正的需求。而胡龍騰(2017: 78)也提到，績效指標只是眾多組織管理工具中的一項，不應該一味地追求指標上的帳面成績，而產生忽略組織核心目標的目標錯置結果。

在本次研究的訪談內容中，可以發現臺北市政府的員工為了達成電子發票政策考核「雙率」的目標，用廠商是否有電子發票來決定向誰購買，而不是以採購法所常見的最低價或最有利的精神，來找尋最適切的廠商，甚至為了達到電子發票執行率的績效，允許廠商用代開發票的形式來向臺北市政府進行請款。亦即只關注自身(或自身單位)不要受到長官(或上級單位)「雙率」考評的壓力，而非做出最適採

購的決策，也就是將電子發票執行率的目標，置於採購時應尋找最適廠商及最適商品之上，有目標錯置之嫌。

另外，部分承辦公務員並非採購專業人員，在公務繁忙之際，無暇也無能力輔導廠商開立電子發票，在「雙率」評比的壓力下，會向固定開立電子發票的廠商進行採購，或者彼此分享電子發票廠商名單，使採購集中於原本就已經開立電子發票的廠商，不易新增開立電子發票廠商數量。臺北市政府推行此政策的本意，是希望藉由機關藉由採購，增加電子發票核銷的數量，用政府採購的力量，使廠商轉型開立電子發票，但是實際執行政策的公務員，為了達成電子發票執行率的管考目標的採購行為，反而不會增加開立電子發票的廠商數量，這也是忽略政策核心的目標錯置結果。

## 伍、公務員行政流程重複

雖然已經改為電子化線上核銷原始憑證，但仍有長官習於紙本作業，仍要求要求廠商印出紙本發票及交貨單，供長官審核。電子化核銷的目的之一，即為提升行政效能及減少紙類的使用，上述行為與前述電子化核銷目的明顯不一致，可以分為以下幾點分析：

### 一、整體政策目的成效沒有達到

陳麗如 (2021：99)提到電子化核銷的效益即為增加行政效益，節省人力物力，但是實際在執行時，長官們仍沿襲以往公務上的處理習慣，要求承辦同仁印出紙本供其核閱，並沒有因此增加行政效益，節省人力。

### 二、同時執行紙本及系統雙軌核銷，增加行政作業的處理負擔

因為長官仍沿襲以往紙本核閱習慣，所以要求承辦公務員要印出紙本，但又因推行此政策有「雙率」的績效考評，承辦公務員仍然必須在系統上衝電子發票的執行率，導致其在核銷方面必須同時做到紙本及系統雙軌核銷作業，增加同仁行政成本，不但無法達成當初減紙的目標，也無法達成增進行政效率的目的。市府長官此將自己過去習慣，置於全程無紙化的政策目標之上，也有目標錯置之嫌。



### 三、廠商的作業成本增加

因承辦公務員要求廠商對於發票及出貨單都要再用紙本列印，並且要再多記載相關核銷資訊，即使廠商已經告訴市府承辦公務員，但仍無法改變長官對於列印紙本發票及相關單據的要求，不但增加廠商的作業時間、處理耗時，同時也增加紙本印刷成本，不只市府方面無法增加行政效益，連廠商的行政成本也隨之增加。

### 陸、對於推行政策所遭遇的困難，臺北市政府無法有效協助同仁解決

依本研究此次訪談結果發現，承辦人於實際執行政策所遭遇到的最大困難，分別是系統不穩定及「雙率」帶來的考評壓力。而這兩點困難都肇因於臺北市政府於制定決策時，讓電子化核銷系統介接過多其他系統，且系統建置期間過短即匆忙上路；以及臺北市政府讓「雙率」每月最後 10 名的單位，進市長室報告的措施。且當各局處向市府反映這些問題時，府方並無能力將系統問題一勞永逸的解決，而且堅持實施「雙率」考評制度。換句話說，當市府承辦人面臨推行政策所遭遇到最大困難，即是由臺北市政府所造成，且市府本身沒有能力，或沒有意願解決此一問題。

### 柒、政策施行公平性之影響

Weimer (1998: 118) 提出沉默輸家的概念，他指出「(社會上的某些人)不清楚自己是有利害相關的、知情但是負擔不起參與公共討論的成本、或是尚未出生以及其他原因而無法發聲。」所以公部門策略規劃者在倫理上必須關注沉默輸家的權益，因為公共行政的施政目標是公共利益。

依本研究此次訪談結果發現，部分廠商的確對於臺北市政府推行的電子化核銷政策，感覺不公平，認為有圖利特定廠商之嫌，讓廠商對此觀感不佳。而實質上，因為此政策於制定及施行時，沒有顧及到政策利害關係人中的沉默輸家，而市府承辦公務員為取得電子發票核銷，會直接忽略只有開立紙本收據的商家。在多數商家必須靠市府同仁接觸告知，才能得知此政策的情形下，這些廠商會在毫不知情的狀態下，直接喪失與市府合作及轉型的機會，成為政策犧牲者，符合利害關係人中沉

沒輸家的概念。對於在市府及所屬機關周邊，存有部分靠這些機關維生的廠商，對其影響更為巨大，部分弱勢卻被市府公務員忽略的商家，也是政策利害關係人中的沉默輸家，這些都造成政策的不公平現象。



# 第五章 結論



## 第一節 主要研究發現

廖洲棚(2006)曾研究臺北市政府的基層官僚人員，其提供的線上申辦服務行為，是如何受到資訊系統、官僚權益、個人資訊行為的控制認知及其政策意向等相關因素的影響。研究發現在官僚權益方面，臺北市政府在當時就已經採取命令-控制的方式監督各機關的執行狀況，並以懲罰或檢討作為促動各機關公務員配合政策執行的主要手段。而本次研究臺北市政府推行電子化核銷政策，對於相關政策利害關係人的影響，可能是因為柯市長的管理領導風格，或是臺北市政府仍延續以前的行政文化，可以發現臺北市政府依然維持命令-控制的方式監督各機關的執行狀況，並以懲罰或檢討作為促動各機關公務員配合政策執行的主要手段。而此次研究發現，「雙率」的考評壓力，是影響臺北市政府推動此政策最重要的因素，市府承辦公務員因為面對「雙率」考評的壓力，改變原本的行政模式及造成相關的影響，不但影響市府本身推行此政策的方向及成果，同時也讓廠商產生不公平的感覺，及造成不公平的事實。

### 壹、政策制定者部分

#### 一、於制定規劃政策時，未先與相關政策利害關係人討論

因柯市長決定藉由政府採購的力量，讓臺北市的廠商因此開立電子發票，所以於政策制定前，不會向相關的政策影響者-廠商，進行政策溝通的意見徵詢。決定推動電子化核銷政策後，亦未與相關的政策利害關係人(如內部系統使用者的同仁，外部廠商等)先行討論，等於是「由上而下」的建立系統與制度。與主計總處推行經費結報系統時，於系統建置期間透過使用者訪談及各機關試辦結果，再納入系統修正的「由下而上」的方式不同。

#### 二、雖然內部進行相關教育訓練及溝通，但成效有待加強

臺北市政府雖然對內部公務員有進行一連串的教育訓練，但據訪談結果，內



部公務員對於課程印象多著重於系統的操作面向，對於政策制定及目的等面向不甚明瞭。因第一線與廠商接觸的承辦公務員，才是最能向廠商傳達政策宣傳及輔導廠商者，但因其多不了解政策目的及輔導廠商的方式，致無法有效宣傳政策及輔導廠商導入電子發票，廠商也因而覺得市府政策的宣傳及輔導能力不足。

### 三、只向位於臺北市的廠商及事務所進行政策宣傳，宣導廣度不足

因為推動臺北市廠商開立電子發票，為當初政策設立目的之一，所以臺北市政府在進行政策宣傳及輔導時，只向位於臺北市的廠商進行宣導，忽略其他縣市廠商與臺北市政府合作的可能性，宣導廣度不足。且若能向相關鄰近縣市廣為宣傳此政策，更能運用政府採購的力量，使的更多商家轉型導入電子發票。同時，也只會向位於臺北市的會計(師)事務所宣傳此政策，忽略了臺北市的廠商，也會找臺北市以外的會計(師)事務所的情況，導致政策宣導效力不足，許多位於臺北市的廠商並不清楚臺北市推行的此項政策。

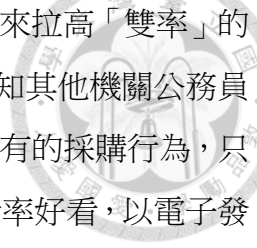
### 四、政策匆忙上路，系統及相關配套措施未盡完備

據本次研究受訪同仁表示，於執行此項政策時，因此電子化銷系統，因須介接諸多外部系統，再加上開發時程僅約半年，導致系統非常不穩定，又因系統匆匆上路，亦無相關配套措施，只能邊做邊修正，進而影響同仁行政效率。另外，也未先規劃完善協助廠商導入電子發票的輔助政策，及於政策面提供廠商足夠的誘因，致政策執行的公務員跟廠商溝通此政策時，無法端出足夠的政策牛肉吸引廠商，也容易讓部分廠商有只能被迫接受此政策之感。

## 貳、政策執行者部分

### 一、臺北市影響政策執行者的最大因素，是「雙率」的考評壓力

公務員為了讓機關不要因為「雙率」的考評結果不佳，致首長需要進市長室檢討報告，所以在取得憑證時，基本上只向已經開立電子發票的廠商購買，而非以價格或商品服務品質作為優先考慮要素，導致可能會買貴，或是只向有開立電子發票的新廠商購買，而其提供的商品服務不如預期等情事。而秘書室為控管電子發票執行率，對於非電子發票廠商的請購單，也會一律退件。



另外，也因機關面臨「雙率」的考評壓力，會用一些方法來拉高「雙率」的計算比例。或者只向固定開立電子發票的廠商進行採購，並告知其他機關公務員也向這家廠商進行採購，以便大家都有電子發票可以核銷。所有的採購行為，只是先考慮有沒有電子發票可以核銷，以及如何讓電子發票執行率好看，以電子發票造成採購門檻與不公平的現象，有目標錯置之嫌。

## 二、承辦公務員的態度是影響政策執行成效最重要的因素

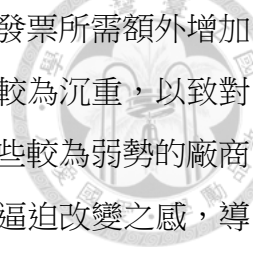
經本次訪談結果，執行採購業務公務員的態度，會對此政策執行成效造成很大的影響。採購承辦公務員若積極向廠商告知導入電子發票的效益，並積極輔導廠商導入電子發票，則廠商多會願意配合市府政策導入電子發票，達到承辦公務員「雙率」評比良好，臺北市也增加廠商開立電子發票此項政策目的初衷的雙贏局面。

但是大部分業務承辦公務員，本來就有其他主要承辦業務在身，在臺北市政府工作業務負荷本來就極為龐大的情況下，如果再面對「雙率」的執行壓力，會選擇以最快最簡單的方式進行採購，即直接找已經有開立電子發票的廠商進行採購，導致廠商面會覺得臺北市政府的宣傳及輔導資訊不足，臺北市也無法增加廠商開立電子發票的原始政策目的。

## 參、廠商部分

### 一、廠商的型態，決定導入電子發票的難度

- (一) 對原本已經有開立發票的廠商而言，因為已經有委託會計師事務所處理帳務問題，且本身的營業額及人力比較充足，所以可以直接委託原有的會計師事務所處理電子發票的申請流程，或者有辦法自行上網查詢導入電子發票的方法，亦能負擔申請開立電子發票的相關費用，導入電子發票對其難度及影響較小。
- (二) 對原本只是開立收據的廠商而言，因為營業規模較小，原本就不需委託會計師事務所處理帳務相關問題，也沒有足夠的人力去上網查詢導入電子發票的方法，所以在導入電子發票時，會不知道要去哪裡找尋合適的會計師



事務所、電子發票硬體廠商以協助導入，而且導入電子發票所需額外增加的金錢成本，及增加交易紀錄等資訊，對這些廠商負擔較為沉重，以致對於臺北市政府的電子化核銷政策接受度比較低，但是這些較為弱勢的廠商因選擇性少，為了生計只好配合政策，所以會有被市府逼迫改變之感，導入該政策對其難度及影響較大。

## 二、廠商收入來源的多樣性決定廠商是否配合政策

收入來源越少，對臺北市政府依存度愈高的廠商，越願意配合(或被強迫)導入電子發票。而收入來源多，臺北市政府只占其收入一小部分的廠商，因為對臺北市政府的依存度低，則不願意配合臺北市政府導入開立電子發票。

## 三、此項政策未顧及弱勢廠商的權益

有些年紀比較大且只開收據的店家，對於稅法不了解，或怕麻煩，在不知道這項政策的前提下，無法配合政策改為開立電子發票，臺北市政府施政未考慮這些較為弱勢的廠商，貿然推行此項政策，導致他們在不知情的狀況下，即被此政策犧牲，符合利害關係人中沉默輸家的概念。

實際情況也顯示，政策利害關係人中，尤其是那些處於弱勢地位者，通常缺乏獨自搜尋相關資訊的能力，亦難以有效遵從政策要求。他們更需仰賴政府提供的溝通與協助。然而，臺北市政府在實施該政策時，卻使得這些弱勢廠商面臨被政策犧牲的風險，亦未提供相關的輔導措施，突顯該政策未能充分考量弱勢廠商的相關權益。

## 四、導入電子發票對廠商的效益

導入電子發票，對本研究此次受訪廠商而言，表示沒有帶來太多效益，也不會因此增加太多業績，只有節省寄送紙本發票的時間和金錢，但是依市府承辦公務員所述，會互相介紹已開立電子發票的廠商給市府公務員，應會對廠商帶來效益。

## 五、公平性的影響

依本研究此次訪談結果發現，部分廠商的確對於臺北市政府推行的電子化

核銷政策，感覺不公平，有圖利特定廠商之嫌，讓廠商對此觀感不佳。而實質上，因為此政策於制定及施行時，沒有顧及到政策利害關係人中的沉默輸家，導致沉默輸家的廠商失去了與臺北市政府的合作機會，產生實質上不公平的影響。

## 六、廠商因此政策產生的問題，主要源於臺北市政府政策規劃與執行失當

廠商在電子化核銷政策實施過程中所出現的諸多問題，主要根源於臺北市政府政策制定階段未能讓各種政策利害關係人參與，導致缺乏對不同利害關係方需求的全面了解。這一缺失使得政策設計無法充分照顧到各方的實際需求和操作面向。

同時，輔導機制的普及也是廠商面臨的困境。缺乏足夠的教育訓練和輔導支援，廠商難以有效轉型以適應新的核銷制度。這可能導致廠商在實施過程中遇到各種困難，從而影響政策執行的順利性。

## 第二節 政策建議

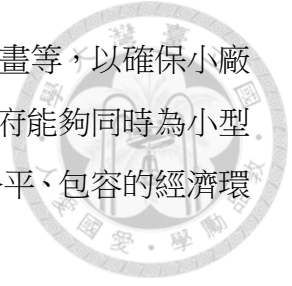
本研究經訪問臺北市推動電子化核銷政策之相關利害關係人，了解此政策對利害關係人的影響，以及政策實施過程中會遇到那些困難及帶來何種效益，歸納整理出以下政策建議，希望能給未來想要推動電子化核銷政策機關，作為制定及實施相關政策的參考。

### 一、政策制定前宜先廣納利害關係人意見，並照顧受影響的弱勢者

政策制定之前，宜先參考各種不同類型的政策利害關係人的意見，避免政策實施後，因政策本身的結構性問題，反而造成利害關係人執行上的困難。在制定政策時，應確保政策的公正性和包容性，應該考慮到各種規模的廠商，建議政府在政策執行中，採取差異化的措施，以照顧不同政策影響者的需求，確保政策實施過程中不會產生過度的不平等對待，避免政產生感受上與實際上的不公平待遇。

為避免小廠商被淘汰，建議政策制定者應提供相應的協助和支援，以協助其

順利轉型。這可能包括提供技術援助、財政支持，以及培訓計畫等，以確保小廠商在政策變革中能夠找到適當的生存空間。透過這種方式，政府能夠同時為小型企業提供公平的競爭機會，這樣的政策施行方式有助於建立公平、包容的經濟環境，鼓勵各規模廠商共同參與並受益於政府政策的實施。



## 二、長官思維要先教育改變

此政策宣導試行時間太短，再加上受教育訓練的都是承辦公務員而非長官，所以長官對新政策的目的不甚了解。在長官還是舊思維下，為了怕出錯或習於以前的習慣，仍然使用舊的方法執行公務，在官僚文化權威的層級限制下，承辦人不敢違抗長官的意思，依照長官指示方法執行，不但浪費行政成本，且使成效推動不彰。所以未來推行相關政策時，除了承辦同仁外，宜將長官共同參訓，使其了解政策執行目標，使政策於機關上下皆能順利推行。

## 三、加強內外部宣導，提高廠商導入電子發票誘因及輔導機制

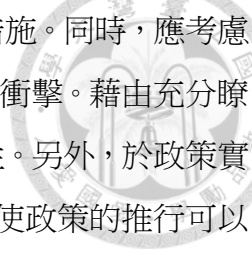
新政策推動執行前，需確認內部宣導及教育訓練是否已經完全到位，確保每位公務員對新政策的理念、目標、執行策略完全理解，適當收集公務員回饋意見，並滾動式調整相關規定，以利政策執行時能發揮符合預期的成效。

另外宜增加讓廠商願意導入電子發票的誘因，或者由財政主管機關規劃提供廠商開立電子發票的輔導機制，比如設立輔導廠商導入電子發票的單一窗口，增加廠商提高導入電子發票的意願。

## 四、政策不宜躁推，應想如何降低陣痛期及擬妥相關配套措施

新政策從研擬制定到公布實施，應給予適當的緩衝過渡期，尤其是關係到外部人員時，更應提供適應新政策的時間跟空間，給與大眾對新規定有足夠時間來認識及瞭解；若新政策涉及系統上線，更是需要周延規劃時程，不宜躁進，給予新舊制度足夠時間雙軌轉換，以降低陣痛期。

其他政府如欲實施電子化核銷政策時，應留意廠商在瞭解政策內容及實際執行時間所需的適當間隔，避免如臺北市政府 107 年 12 月 24 日才開政策說明會，108 年 1 月 1 日即實施該政策。政府電子化核銷政策宣導應提前展開，以確



保廠商有足夠的預備期，以理解政策的影響及其所需的適應措施。同時，應考慮提供過渡期，使廠商能夠有序地調整其營運模式，減緩可能的衝擊。藉由充分瞭解廠商的需求和實際操作狀況，以增加廠商配合政策的積極性。另外，於政策實施前，應先參考利害關係人的意見，妥為規劃相關配套措施，使政策的推行可以更為順暢。

## 五、建立順暢的溝通機制，使政策利害關係人意見能互相傳遞交流

本次研究發現，臺北市政府在執行電子化核銷政策時，各政策利害關係人間之溝通管道並不順暢，政策執行的公務員不知道政策制定的目標，受政策影響的廠商，也無法將意見傳達給臺北市政府，而上位的政策設計制定者並未對其他利害關係人有良好的溝通機制。導致遇到政策執行的困難問題時，無法修正政策執行的窒礙難行之處，令政策執行者壓力遽增，甚至做出目標錯置的行為，而廠商也有被強迫或覺得不公平的情緒反應。

沒有制度是完美的，政策施行應建立順暢的溝通機制，使政策設計規畫者能聽到政策執行者，與政策影響者之真實意見，修改政策設計與執行的窒礙難行之處，避免政策執行的最大困難即是由政策制定者所造成，並能協助其他利害關係人解決政策執行時的困難，以利政策目標能順利達成。

## 六、以能真正達成政策目標之績效評估，作為評量指標


以本研究案例而言，臺北市政府積極推動電子化核銷政策，同步推廣電子發票，希望能達到 1+1 大於 2 的加乘效果，但在政策執行過程中，採購人員著眼點在如何不要成為「雙率」末 10 位的機關，為確保「雙率」執行成效，採購對象優先選擇既有電子發票的廠商，而忽略了推廣電子發票的實質意涵，故本研究建議其他政府如欲推行電子化核銷政策，可將績效評估改為讓政策執行者有感，且能真正達成政策目標之鼓勵方式，避免政策執行者因管考指標的壓力，反而做出有違原先設定目標的目標錯置行為。

# 參考文獻



## 壹、中文部分

- 王曼陵，2017。《政府推動消費者以載具儲存無實體電子發票政策之關鍵成功因素》，高雄：企業管理系研究所碩士論文。
- 丘昌泰，2004。《公共政策基礎篇》，臺北：五南圖書出版股份有限公司。
- 古麗如，2004。《臺北市政府「市長信箱」處理機制與案件內容之研究》，臺北：銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文。
- 朱柔若譯，2000。《社會研究方法：質化與量化取向》。臺北：揚智文化。
- 吳定，2013。《公共政策辭典》，臺北：五南圖書出版股份有限公司。
- 吳濟安，2004。〈臺北市的電子民主經驗：以市長信箱與市民論壇檢視〉，《中國行政評論》，14(1)：59-80。
- 呂世良，2021。〈經費結報系統小額採購全程電子化作業推動與發展〉，《主計月刊》，782：94-100。
- 呂政哲、簡瑜萱，2023。〈邁向經費結報全面電子化里程碑〉，《主計月刊》，808：90-94。
- 李允傑、丘昌泰，2009。《政策執行與評估》，臺北：元照出版有限公司。
- 李佳蓉，2019。〈共用性經費結報系統邁向 E 化新階段〉，《主計月刊》，767：16-22。
- 林淑馨，2017。《公共管理》，臺北：巨流圖書股份有限公司。
- 林景皓，2014。《臺北市信義區公所推行電子化政府之問題與對策》，臺北：政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 林曉玲，2005。《電子化的政府再造途徑之研究-以臺北市民 e 點通網站為例》，桃園：元智大學資訊社會學研究所碩士論文。
- 林麗珠，2007。《汽車動產擔保交易網路塗銷登記服務需求之研究》，臺北：世新大學行政管理學研究所碩士論文。
- 邵雅雯、魏士傑，2022。〈經費結報系統人事相關經費結報項目辦理情形〉，《主計月刊》，797：96-100。

- 
- 柯志昌、沈碧垣，2011。〈臺北市政府危機管理網絡分析-從利害關係人角度探討貓纜停駛事件為例〉，《中華行政學報》8(6)：201-203。
- 胡龍騰，2017。〈政府績效管理指標設計：如何既 K、且 P、又 I〉，《國土及公共治理季刊》5(3)：68-79。
- 徐利敏，2004。《從政府「電子化政府顧客導向認知」檢驗臺北市線上申辦業務之成效》，臺北：中國文化大學政治學研究所碩士論文。
- 徐燕雪，2019。《公文線上系統關鍵成功因素之研究-以臺北市立國民中小學為例》，臺北：臺北科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 張育珍，2018。〈順應 E 化趨勢，推動經費結報電子化〉，《主計月刊》，748：72-75。
- 陳敦源、劉宜君、蕭乃沂、林昭吟，2011。〈政策利害關係人指認的理論與實務：以全民健導改革為例〉，《國家與社會》，10：1-65。
- 陳妤羽，2018。《電子發票政策順服之研究-交易成本觀點》，臺中：中興大國家事務與公共政策研究所碩士論文。
- 陳銘泰，2013。《政府機關對電子化政府的資訊素養認知與應用：以臺北市及新北市客家行政機關為例》，桃園：中央大學客家政治經濟研究所碩士論文。
- 陳麗如，2021。〈電子化核銷結合經費報支簡化作為之推動效益〉，《主計月刊》，786：15、98-100。
- 陳麗如，2023。〈電子化核銷 2.0-規範再整併 文件再簡化效率再提升〉，《主計月刊》，806：96-101。
- 曾健銓，2010。《從電子化政府到行動政府：臺北市里長使用市長信箱與 1999 市民熱線之研究》，臺北：政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 游淑婷，2014。《網路公民參與機制之研究：以臺北市大同區公所臉書「當我們同在一起」為例》，臺北：政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 游適銘，2019。〈電子化政府再下一城-電子化請購與核銷之北市府經驗〉，《主計月刊》，768：66-69。
- 黃怡菱，2023。〈共用性經費結報系統通用型報支項目規劃建置情形〉，《主計月刊》，805：64-70。
- 黃銘材，2004。《公文電子化政策評估之研究-以臺北市政府為例》，臺北：銘

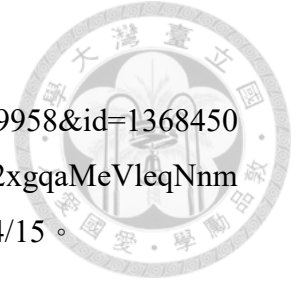




- 傳大學公共管理與社區發展研究所碩士在職專班碩士論文。
- 葉芷毓，2023。《官僚型組織文化對人格特質、內在動機與組織公民行為影響之研究》，桃園：國立中央大學企業管理學系在職專班碩士論文。
- 詹淑文，2002。《我國電子化政府民眾滿意度之研究—以臺北市政府網站為例》，臺北：臺北大學企業管理學系碩士論文。
- 廖洲棚，2006。〈基層官僚提供線上申辦服務之評估：以臺北市政府為例〉，《政策研究學報》，6：133-171。
- 廖美純，2018。〈臺北市推動電子化核銷〉，《主計月刊》，750：14-17。
- 賴玟瑄，2019。《國民旅遊卡之政策評估:利害關係人之觀點》，臺北：臺北市立大學社會暨公共事務學系碩士在職專班論文。
- 謝明憲，2018。〈共用性經費結報系統建置推廣策略〉，《主計月刊》，746：98-101。
- 謝淑梅，2021。〈簡化支出會計憑證電子化處理及存管之探討〉，《主計月刊》，784：72-76。
- 謝淑梅、呂政哲，2020。〈小額採購及油料電子化報支作業規劃〉，《主計月刊》，773：64-68。
- 鐘美娟、謝宜靜，2017。〈政府支出會計憑證電子化處理要點研析〉，《主計月刊》，734：76-80。
- 臺北市政府，2019。〈臺北市政府電子化核銷作業推動計畫〉：25、27-29。
- 臺北市政府，2021。〈臺北市後疫情時代產業數位轉型政策白皮書〉：79。
- 臺北市政府，2019 臺北市政府第 2048 次市政會議，臺北市政府網站，網址：  
[https://sec.gov.taipei/News\\_Content.aspx?n=0661423027099106&sms=14AEF9A8536E3C5E&s=31BE18637B0F5271](https://sec.gov.taipei/News_Content.aspx?n=0661423027099106&sms=14AEF9A8536E3C5E&s=31BE18637B0F5271)，檢索日期：2023/4/15。
- 臺北市政府網站新聞稿，網址：  
[https://sec.gov.taipei/News\\_Content.aspx?n=49C4C3242CB7658C&sms=72544237BBE4C5F6&s=D79B8CDC8208C6F9](https://sec.gov.taipei/News_Content.aspx?n=49C4C3242CB7658C&sms=72544237BBE4C5F6&s=D79B8CDC8208C6F9)，檢索日期：2023/4/15。
- 臺北市政府法務局網站，網址：  
[https://www.legalaffairs.gov.taipei/News\\_Content.aspx?n=FE02598FA1FFE6E2&sms=78D644F2755ACCAA&s=66AB9F23B70C2E2C](https://www.legalaffairs.gov.taipei/News_Content.aspx?n=FE02598FA1FFE6E2&sms=78D644F2755ACCAA&s=66AB9F23B70C2E2C)，檢索日期：2023/4/15。

柯文哲臉書，網址：

[https://www.facebook.com/story.php?story\\_fbid=698186916949958&id=136845026417486&paipv=0&eav=AfbIzGCPUyb\\_\\_oH\\_Sj\\_QdL3IUny2xgqaMeVleqNnm2inM\\_08DNMHdeTfbmO6w4t7r80&\\_rdr](https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=698186916949958&id=136845026417486&paipv=0&eav=AfbIzGCPUyb__oH_Sj_QdL3IUny2xgqaMeVleqNnm2inM_08DNMHdeTfbmO6w4t7r80&_rdr)，檢索日期：2023/4/15。



## 貳、英文部分

Brinkerhoff, D. W. and B. L. Crosby.(2002). *Managing Policy Reform: Concepts and Tools for Decision-makers in Developing and Transitioning Countries*. Kumarian Press, Inc.

Dunn, William.(1994). *Public Policy Analysis: An Introduction*. Englewood Cliffs , NJ: Prentice Hall.

Freeman, E. and D. Reed.(1983). “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance.” *California Management Review*, 25(3): 88-106.

Freeman, R. Edward.(1984). *Strategy Management: A Stakeholder Approach*. Boston MA: Pitman.

Guba,E.& Y.S.Lincoln.(1989).*Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park: Sage.

Lewis, Carol W. and Stuart C. Gilman, 2<sup>nd</sup>.(2005). *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mason,Richard O.and I.I.Mitroff.(1981).Challenging Strategic Planning Assumpings:Theory,Cases,and Techniques.New York: John Wiley&Sons.

Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle., and Donna J. Wood.(1997). “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts.” *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.

# 附 錄



## 壹、訪談內重點摘要

### 一、市府公務員部分

(一) A1：為主計處人員，其參與電子化核銷政策研擬、實施一路至今，對政策目的、執行方針及實施政策前後有通盤性的了解，有關 A1 的訪談資料彙整如下：

1. 推動情形：政策的緣起、推動狀況。
2. 系統簡介：作業態樣、作業流程、系統介接情形及資料存管。
3. 經驗分享：政策效益、遭遇問題與對策。

(二) A2：為財政局人員，其主要對現行政策制度面及制度宣導進行全面性的介紹，有關 A2 的訪談資料彙整如下：

1. 推動電子化核銷政策的目的與意義：透過向機關說明政策目的和意義，推動計劃的執行成效，獎勵優良機關，並無懲處的規定，以促使機關積極參與政策推動。
2. 採購作業的影響：強調主張機關向開立電子發票的商家辦理採購，輔導商家改使用電子發票，透過政府採購力量協助商家轉型。
3. 電子化核銷政策對行政效率的影響：簡化紙本核章作業，加速办理流程，透明化業務办理流程，並提高資訊的正確性和完整性。全程無紙化，能夠節省紙本憑證和單據的倉儲空間。

(三) B1，為秘書室主管，對實際執行電子化核銷政策，並以秘書室主管角色，剖析政策執行面所遭遇的問題，有關 B1 的訪談資料彙整如下：

1. 為能有效達成「雙率」目標，採購人員首先找電子發票廠商，即使比較貴也是以優先向電子發票的廠商採購。得標契約中載明廠商須提供電子發票。
2. 新北市機關、學校的單據跟財政局是採同一個系統，所以開出來單據都

一樣。但在臺北市各級機關原有各自的系統，開出來的單據的不一樣。所以推行電子核銷系統後，的確有新單據與原單據不一致的問題，亦造成電子化核銷系統上線需要時間適應。



3. 秘書室對於未開立電子發票的請購案會直接退回，同時坦承因為執行「雙率」造成長官加重管理力道，壓力很大。

(四) B2，為秘書室採購承辦人員，電子化核銷政策的第一線執行者，因為採購為其主要業務，所以對執行政策有積極作為，有關 B2 的訪談資料彙整如下：


1. 主動掃街對廠商宣傳政策，說服廠商申辦電子發票；運用懶人包，交導廠商如何申請電子發票。
2. 積極辦理機關內部人員教育訓練，預防同仁因「雙率」考管機制產生的壓力。

(五) B3，為一般業務單位承辦人員，採購並非主要業務，但因業務需求仍需進行採購行為，所以對電子化核銷政策的態度，是有拿到電子發票可以核銷就好，有關 B3 的訪談資料彙整如下：

1. 因採購作業非該訪談者主要業務，對於政策之採購應對：
  - (1) 直接排除不提供電子發票的廠商，以迅速達到「雙率」目標。
  - (2) 若是特殊業務廠商，會積極說服其申請電子發票，其餘採不主動說明直接切割策略。
2. 凡是沒有採用電子發票廠商的請購申請，皆會被秘書室退回，或因新的廠商(可以開電子發票)交付品質不符預期等，影響工作士氣。

(六) B4，為局處機關內部資訊人員，電子化核銷系統上線後，對於系統產生的影響及問題，以資訊人員角色提供其專業建議，有關 B4 的訪談資料彙整如下：

1. 政策推動過程中，在機關內主要負責進行系統操作的教育訓練，電子化核銷系統若發生錯誤，僅能進行初步障礙排除，涉及系統介接仍須向資訊局報修。

- 
2. 電子化核銷政策對機關內部資訊人員影響不大，但對主責單位資訊局而言，壓力應該是非常沉重。
  3. 對於系統僅半年多即上線，表示開發時間太短了，系統同步多人使用，系統空間與效能也需要經過壓力測試方能得知可負荷程度為何。

(七) B5，為國小會計，就臺北市而言國小、國中及高中共有 252 所學校，各校皆有會計人員，該受訪人在面臨電子化核銷政策過程中，所遇到的困難及解決方案，具有一定代表性，有關 B5 的訪談資料彙整如下：

1. 局內教育訓練扎實，但系統不是很穩定，介接造成的問題也是持續發生。
2. 會計人員需做一套適用所屬學校的教學的手冊給業務單位使用。
3. 政策推動重要的是掌握問題及解決核心問題，而不是「雙率」評比。

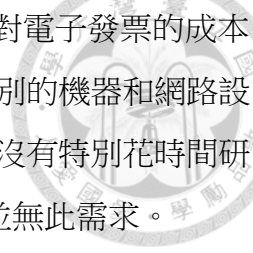


## 二、廠商部分

(一) 廠商 C1，為原本就有開立紙本發票的廠商，生意合作對象遍及全國，不願意配合臺北市政府的電子化核銷政策改開電子發票，而是之後不與臺北市政府合作，有關 C1 的訪談資料彙整如下：

1. 對於電子發票導入成本的概念：一開始對電子發票的導入成本並無概念，而且覺得麻煩。
2. 對電子發票的導入情況及意願：C1 的公司在臺北市政府的合作案中，並未導入電子發票，且認為其他機關仍可使用紙本發票，沒有必要為了配合臺北市改開電子發票，採取以後不與臺北市政府合作的態度。
3. 對臺北市政府推廣電子化核銷制度的了解：表示沒有參加市政府的說明會，且市政府並未積極宣導，也未主動與廠商溝通，對政府的推動政策了解較少，也未主動查看臺北市政府的網站，認為市府應該透過多種管道宣導政策。
4. 對於臺北市政府此政策的了解：提到臺北市政府承辦同仁曾要求她們申請電子發票，但未明確講明政策原因，只是表明若不開電子發票就難以合作。
5. 對於臺北市政府優先向可開立電子發票廠商採購的看法：擔心政策可能造成廠商公平性的問題，特別是對於規模較小、沒有電子發票的廠商。
6. 臺北市政府提供對於導入電子發票的輔導機制：表示並未接收到任何有關輔導的資訊。
7. 對於臺北市政府要求開立電子發票的因應之道：仍由自己承接市府業務，但請其他合作廠商開立電子發票向臺北市政府請款。
8. 對推動電子化政策的建議：建議政府應加強宣傳，提高大眾對政策的認知，並認為政府可以考慮提供成本補助或其他誘因增加廠商導入的吸引力，讓大家更容易遵從政策。

(二) 廠商 C2，為原本就有開立紙本發票的廠商，生意合作對象以北部公家機關為主，願意配合臺北市政府開立電子發票，有關 C2 的訪談資料彙整如下：

- 
1. 對電子發票成本和步驟的初步概念存有誤差：一開始對電子發票的成本認知存在誤差，誤以為需要設置大量硬體設備，包括特別的機器和網路設備。在沒有政府要求電子發票的前提下，表示他們公司沒有特別花時間研究實際上需要的硬體和流程，因為他們目前的業務上並無此需求。
  2. 事前不知道臺北市政府推行此項政策：他的公司在 108 年才因一個專案與臺北市政府合作，於請款時才被告知需要電子發票，因為已經完工了，只好導入電子發票。
  3. 電子發票的實際導入成本：提到了電子發票可能需要支付月租費用，並指出公司導入電子發票的成本主要是年費和一次性的系統開通與設定費。
  4. 對此政策及臺北市政府輔導機制的了解：表示不知道說明會或其他宣導資料，市府承辦只有大概解釋為了就無紙化之類的目標或者是可以寄 email 比較方便，也沒有得知臺北市政府的輔導機制，對政府提供的支援措施不太了解。
  5. 對於推行電子發票核銷的影響：認為政府要求電子發票對公司業務沒有太大影響，只是多了一個開發票的選擇，並能夠節省一些郵局寄送紙本發票的時間。
  6. 建議和期望的支援措施：建議政府提供更清晰的誘因，可能透過獎勵或補助方式，並提到希望政府能夠提供更完善的輔導，例如單一窗口或幫助企業設立電子發票。

(三) 廠商 C3，為原本就有開立紙本發票的廠商，生意合作對象以雙北地區為主，透過原本委任的會計師處理電子發票相關事宜，有關 C3 的訪談資料彙整如下：

1. 開立電子發票原因：業者得知臺北市政府要求開電子發票是透過公司會計的提醒，政府沒有進一步說明原因。
2. 對於導入電子發票成本與態度：對於導入電子發票的成本，業者沒有明確概念，但覺得相對不高，會計師協助公司申請電子發票，業者願意支付一些費用給會計師，將相關流程委託給專業人士處理。





3. 市府推動政策緣由及相關說明：業者表示不了解市府的政策背後原因，且對市府是否有招開廠商說明會等活動的事情並不了解。
4. 臺北市政府輔導：業者表示臺北市政府沒有提供輔導，只是規定要使用電子發票，因此公司自行找會計師處理。
5. 開立電子發票的影響：業者表示導入電子發票對業績沒有明顯影響，反而感到更方便，因為可以省去購買、郵寄紙本發票的麻煩。
6. 相關建議：強調政府應該透過多管道的方式宣導政策，讓業者了解並配合。

(四) 廠商 C4，為原本就有開立紙本發票的廠商，生意合作對象以雙北市為主，願意配合臺北市政府開立電子發票，有關 C4 的訪談資料彙整如下：

1. 對導入電子發票的所需成本認知不足：在一開始導入電子發票前，對導入的成本和步驟並沒有充分的了解。
2. 對臺北市政府推動此政策的認知不足：事前並不知道臺北市政府推動此政策，而是跟市府合作的小額採購時，承辦告知要開立電子發票，本來以為只是選項之一，後來才知道是唯一選擇。
3. 要求開立電子發票對廠商的影響：指出目前會計師仍要求印出電子發票紙本進行帳務操作，特別對於某些活動案中需要特別標註成本及費用，需要用紙本列印出來標明給會計師入帳，在操作上產生了不便，且使得導入電子發票的初衷(即減碳)，並未在此方面達成。
4. 對於臺北市政府要求電子發票的感覺：覺得很煩且麻煩，因為市府沒有提供任何輔導機制，並且沒有給廠商適應過渡期。
5. 認為臺北市政府需要加廠商導入誘因及輔導機制。

(五) 廠商 C5，為原本開立收據的廠商，原本與臺北市政府所屬學校有生意往來，但不知臺北市政府推行此政策，臺北市政府推行此政策後生意直接受到影響，有關 C5 的訪談資料彙整如下：

1. 對導入電子發票成本和步驟缺乏初步概念：原本只是開立收據的廠商，

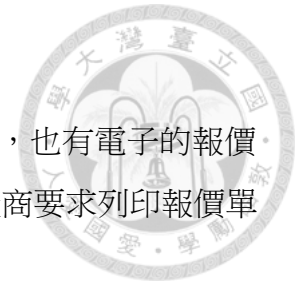


對於導入電子發票可能產生的成本和相關步驟沒有清晰的概念，僅感覺應該會增加開支，但未深入研究。

2. 對於導入電子發票的態度：營業額本來就無需開立發票，而且業者認為電子發票對其不划算，所以目前並未考慮導入。然而，若營業額增加，可能會考慮開發票以維持與臺北市政府的合作。
  3. 對市府推行此政策感到強烈不滿：對臺北市政府優先向可開立電子發票的廠商進行採購感到強烈不滿，認為這是不公平的做法，因為學校在未告知此政策的情況下直接不跟業者合作往來。業者認為政府在推動政策時應更主動地告知廠商，以確保他們了解並配合政策。
  4. 對於政府輔導機制的不了解：業者表示對臺北市政府提供的輔導機制一無所知，並指出政府在推動電子發票政策時應更積極進行宣導和溝通，以確保所有廠商都能了解政策細節。
  5. 對政府應提供的資源和支援的期望：業者期望政府在推動政策時能提供更多的資訊和支援，包括政策的時程表、輔導機制的清楚說明，以及適應政策所需的相關資源和支援。
  6. 對政策的建議：業者建議政府應該更重視與廠商的溝通，讓訊息暢通，避免讓一些小型廠商感到被忽略或排擠。同時應提供更多宣導和教育，以確保廠商了解政策的細節和影響。
- (六) 廠商 C6，為原本開立收據的廠商，臺北市政府為主要生意合作對象，為了配合此政策改開立電子發票，有關 C6 的訪談資料彙整如下：
1. 位於臺北市政府市府地下室，原本只需開立紙本收據。
  2. 市府方面沒有事先溝通宣導：臺北市政府於電子發票政策實施前才用一紙公文公告，沒有事先宣傳及輔導。
  3. 被迫必須導入電子發票：因為位於臺北市政府地下室，主要往來生意對象即為臺北市政府，若不改開電子發票，即失去主要生意對象。
  4. 導入電子發票成本頗高：因為原本只是開立收據廠商，但是導入電子發票後，必須於地下室安裝網路通訊、電子發票開立機器等一次性硬體成本，每月須額外支事務所記帳費、購買發票費用、營業稅、網路費等相關支出，

造成廠商負擔。

5. 提到市府的官僚文化：雖然已經導入電子化核銷制度，也有電子的報價單，但是部分長官仍承襲過去的做法，命承辦同仁向廠商要求列印報價單及電子發票的紙本供長官事先核閱。
6. 提到此政策對於弱勢廠商的不利之處：據廠商表示，於導入電子發票時，有詢問相關同業是否願意配合此政策，但多表示年紀已長，再過幾年即將退休，且對導入電子發票作業不熟悉，故仍維持開立紙本收據現狀。





## 貳、訪談紀錄

### 一、政策制定者

受訪者：A1

受訪時間：112.09.19

**問：**請問在 108 年的時候是什麼原開始推行這個政策？因為行政院主計總處是分年、分科目慢慢推行的。想了解是什麼原因，會採取與主計總處不同的推行方式，同時想研究在推行這個政策對採購跟主計人員的影響。

**答：**您所提的這些問題，其實我們已經有整理有一些推動的經驗。我還是先就我們之前簡報的部分先做個說明。

當時在推動電子化核銷的時候，其實是源於 105 年 6 月，那時候財政部的財政資訊中心有拜訪柯文哲市長，有商討推動電子發票的事宜。爲了要進一步落實節能減紙的政策，所以柯市長指示本府應該要求廠商配合開立電子發票，政府的採購也應該徹底電子化。在 105 年 7 月的時候，有拜會主計總處，研議政府推動電子發票、電子化核銷的可行性。在 105 年 10 月的時候就拍板定案，指示財政局跟主計處，要研擬推動的期程，要達成請購、核銷、會計支付一條龍的電子化作業。因為我們的整個政策的發想是要推廣電子發票，所以整個系統架構的設計其實就很簡單，其實是想要把紙本的資料用表單跟檔案來取代，人工的核章可以用憑證簽呈來取代，可以讓實體的紙本作業都改成線上的作業，以這樣子去發展我們的系統。我們的系統的有一個特色，就是它是各種經費型類別金額大小，都可以適用。所以我們當時在推的時候，就沒有經費型別的限制，希望是所有的案件都可以採行電子化核銷的系統。爲了要達成這樣的政策，我們成立推動小組去管控期程，也有訂相關的推動計劃，去明確我們的作業方式。

所以我們大概是在 107 年 6 月的時候完成核銷系統建制。在 108 年 1 月就陸續由單位、預算機關、特種基金跟地方交易發展基金陸續上線。雖然剛才講到說整個系統，所有的案件類型都可以適用，但是在 108 年我們在訂定推動計劃的時候，我們是有暫時先排除補助案件，比方說薪資系統、差勤系統跟國旅卡檢核系統，這些案件其實是可以例外，不採電子核銷的，當時這樣子制定其實是有一些緣由，因為當時補助的案件的支出憑證是補助機關的一些收支的單據，這些單據其實都還沒有電子化。爲了要減少人工轉置檔案的成本，所以我們就先暫時排除。現在因為補助的規定其實有修正，這這些受補助單位的一些收支單據，其實已經不是支出憑證了。所以現在目前也陸續有一些機關已經採行電子化的方式來做這些補助案件。

**問：**這邊補助給地方或者機關的申請補助等等，是我們市府補助給他們的補助款？

**答：**對。以前在補捐助的相關規定沒有改，假設今天我臺北市政府補助某一個民間團體或其他單位，所有的支出的憑證都要回來，那些可能都很零零星星，非常

的多，有些東西可能沒有辦法是電子的憑證，尤其像我們很多社會福利的補助，是去市場買個買菜、買這些東西。如果要我們的業務單位去把它掃描，再上去轉置成電子化，可能就會增加一些作業了。所以那個時候我們沒推，並不是系統的一個限制。

後來法規有修正了，變成就是就是受補助機關的這些零星的支付憑證，已經不是補助機關它的原始憑證了，所以就等於解決了這樣的問題，讓補助也可以採用這個系統。補助給其他單位的錢，他們回來的屬於原始憑證，可是因為他們還沒有電子化，所以我們必須掃描上去到系統。後來修法之後，他們已經不叫原始憑證。修法之後的原始憑證可能只是個領據，或是一個收支明細。

**問：是否受補助單位要 100 萬，補助單位就補給受補助單位 100 萬，在系統裡面，我只要付這 100 萬掃描就好了？**

答：所以其實我們在 110 年 6 月 8 號的時候，也因應疫情的影響，所以我們有再函請各機關，明確告訴各機關，因為我們系統功能是可以支援這些排除的項目的。疫情期間大家都居家辦公或者減少紙張接觸，請各機關在辦這些項目的時候，優先採用核銷系統來辦理。另外如果是代辦經費的部分，我們系統也是可以支援，但是因為代辦經費部分有憑證移還的需求，所以需補助機關同意，憑證是留存代辦機關，或是補助機關，若可以接受移回封存檔案形式的話，那就可以採核銷系統來辦理，這是案件類型的部分。

在管控整個推動的成效上面，我們用電子核銷率跟電子發票執行率作為管控的機制。這兩個機制在 109 年 1 月之前其實有明顯的成長，之後也是一個穩定的發展。我們有幾個管控的機制，像這樣的雙率的成效，我們是有列入考績加等名額的加分指標，每個月會去提報府級彙報去檢討，也會邀請雙率落後的機關去檢討執行的困難，依評比的結果辦理行政獎勵。就系統面的部分，其實是要把紙本的作業變成表單。紙本作業跟系統作業有兩種態樣，態樣一如果是以前是填寫請購單，我們就直接用請購單起單，也就是說我們請購單的內容就是取代以前的簡單的那種請購單的內容，可能你有什麼項目、數量、規格、單價，就是一些簡單的欄位。

態二樣是以前請購的時候，你是用簽的方式去辦理，就是前面還是紙本，等到你簽奉核准之後，再把這一份的檔案上傳到付款申請單的請購依據欄位，然後再接續辦著核銷程序，最後付款憑單也是在系統上辦理，所以串聯了整個請購、核銷、會計跟支付的作業。

**問：就變成說像請購有兩種，一種是直接在上面系統上請購單，一種是電子公文核准之後當做附件直接採購？**

答：對，所以如果整個態樣一的部分大概會有從請購到憑證管理大概 16 個關卡，如果是態樣二大概有 11 個關卡，基本上關卡的設計其實都是參照紙本的核章欄位來設計的。我們系統就是介接外部系統的狀況，所以我們有介接國家發展委員會的政府資料開放平臺，去取得拒絕往來廠商的名單，也有去取得公司登

記的資料。財政部的部分有跟他介接電子發票的 api，都會取得電子發票的資訊，其他的就是跟我們自己的會計系統跟支付系統來介接。會計系統的部分大概就是做預算跟分配的管控，跟付款憑單的開立這樣子。

會計憑證的部分，現在電子核銷之後，我們以系統最後封存的檔案當成我們的正式的檔案。可是在這個過程當中，除了電子發票之外，會取得一些紙本的資料，就會面臨紙本的支出憑證需不需要保管的問題。所以主計總處有訂一個紙本支出憑證的存管原則。所以我們根據就是這個存管規定，它其實是根據檔案法的規定，這個紙本的部分它其實是需要依照檔案法的規定去存管的。

從紙本憑證的形式來看，如果是電子發票，就是透過核銷系統去介接財政部的電子發票整合平臺，直接去取得電子發票，所以沒有紙本原件的問題。如果是非電子發票的話，就會轉置成電子檔案上傳到核銷系統。這些就會經過核銷系統去辦理電子封存，成為正式的會計憑證。至於這張紙本原件要不要保存，會先去區分它是外來的還是內部的。如果他是機關內部自行產置的憑證，那就是也沒有存管的問題；外來憑證的部分，就是要看他是否符合主計總處所規範的免存管的要件。如果他符合免存管的話就不用存管，不符合的話，就是要依照檔案法的規定做一些存管的動作。

就政策推行效益的部分，我們整理出五大效益：

1. 我們因應系統的設計，歸納出一個標準化作業流程，讓各個機關不論是從請購到核銷，作業流程都是比較一致性的。
2. 是我們系統有透過資訊系統的自動介接，有提升一些行政的效率。
3. 憑證變成電子核銷的案件。所以減少了用紙核章公文傳遞跟憑證整理的時間，也減少存管空間跟成本。
4. 這個系統就是不受居家或異地辦公的限制，不會因為延遲公款支付而影響到廠商的權益。
5. 為大資料分析提供了一些核心的資訊，這是效益的部分。

就使用者端跟系統端有一些問題，使用者端的部分：

1. 其實對系統還是會感到陌生。
2. 系統跟紙本的作業方式還是有一個適應的期間。
3. 系統有它有持續的優化，所以使用者可能來不及適應。
4. 有雙率評比的壓力。
5. 機關優先向電子發票商家採購的一個公平性。

在系統端的問題就是：

1. 會因為單一系統的異常，核銷作業可能就會停擺。
2. 另外一個是介接的異常，可能沒有辦法及時的釐清問題的歸屬。
3. 必須要配合各系統規格的變更，同步辦理功能的優化。
4. 在運作效能的部分，可能大家在從紙本轉換到系統的過程當中還會檢附大量的憑證跟文件會增加系統的負荷。

相關的對策在使用者端：

1. 我們持續透過教育訓練跟一些府級的會議宣導說明會來推廣電子核銷的必要性。



2. 我們也按照流程關卡，大概有 16 及 11 個，是按照關卡別去製作影片，放在我們系統裡面，大家可以根據自己的需要去看，自己在這個關卡裡面需要注意的地方。
3. 邀請績效良好的機關來做分享。
4. 在問題回報上面，在各個階段，運用不同的問題回報工具來解決機關使用者的問題。
5. 如果是個別業務屬性，有推動小組去洽機關個別檢討討論會議。
6. 有關於向電子發票商家採購的部分，有推動本市商圈的導入電子發票計劃，讓大家在搜尋開立電子發票的廠商的壓力會減輕這樣子。

在系統端的對策部分，我們主要是透過一個跨系統的一個 LINE 平臺去了解各系統維運或優化的提成，也可以同步去釐清這些異常的問題。

在運作效能的對操部分，就是大量減去一些憑證跟文件，我們整合了我們在經費報支的一些簡化，作為我們去預定統一的規範，在各個欄位應該上傳檔案統一規範。我們有訂一些原則性的規範，再就這個原則性的規範再細緻，就各個經費專案去定義說每個每個經費項目應該要上傳的內容。讓使用者知道說他在核銷各類案件的時候，應該要上傳的文件是什麼，可以大幅減少一些文件的檢附。在未來精進的部分，還是會持續的就前端資訊的介接去減少重複下載跟上傳檔案的作業，配合實務需求再做最佳化。結合大資料資訊的分析。

**問：你有提到說每年依評比結果辦理行政獎勵，可以補充說明一下嗎？**

答：這部分應該是依照推動計劃，本來就有定行政獎勵，財政局那每年都會簽報一次報行政獎勵的機關。我們當然也是鼓勵大家去使用，所以執行比較後面的可能進去市長室跟市長報告，說明一下有遇到什麼執行上的困難。執行比較好的前幾名，還是有給一些行政獎勵。這應該是財政局主政訂定的推動計劃裡面就有了。其實就是進市長室報告的時候，市長的目的也就是鼓勵大家知道為什麼會落後，困難點大概在哪裏，所以可能還是會請他們做一些檢討，他們可能就有些壓力了。

因為通常以前市長的個性，通常就會讓你做一些分析，去了解說為什麼會落後。可能有一些業務特殊的性質，自己去檢討你的困難及需要。我印象中，也是有機關提出來說他們的業務性質，要去找到電子發票的廠商，可能不是那麼容易。可能有些廠商他可能本身就比較沒有去使用電子發票，或不知道怎麼去申請，我們產業局就會配合說如何去輔導廠商申請電子發票，這也是透過這樣的機制來知道說機關有這樣的一個困難。

**問：有同仁反應，核銷時附上的電子原始憑證，甚至原始請購單號資料，自己無法再從系統查詢，以前核銷的資料系統查不到，必須向主計機關申請調閱，對想參考以前案子怎麼做的案子而言，很不方便。**

答：其實就是跟紙本的作業流程一樣，如果以紙本的作業流程來看，這個紙本如果你付完付款憑單之後，這個紙本就保留在會計室，當成會計憑證。那會計憑證的調閱它其實是有法規來規定的，你要依照一定的程序去調閱。所以我的系統

設計也是一樣，當它一旦成為會計憑證之後，如果你要找前案，那你就是要透過調閱的程序。

**問：他們反應如果只查自己的請購內容也可以嗎？就只要看前面請購，不要看後面憑證。**

答：因為我們現在系統是沒有辦法切割，我們現在打包起來就是一包。其實我覺得憑證的調閱其實比較少，現在聽到同仁的反饋，他們有陸陸續續依照我們後面整理的一個上傳原則，他們再去細緻化。會遇到經費類型的不同，再提供給同仁去了解說報支這個項目的時候，要上傳的檔案到底具體是什麼，就可以減少同仁的一些問題。我覺得從透過調閱的程序，因為調閱是要簽奉核可的，所以基本上比較沒有聽到說大家是透過調閱程序去調閱以前的資料。

**問：推動這個政策對主計在核銷面的有什麼影響。分享一下就推動的政策對主計在推動前後的差別是什麼？**

答：應該是說就我們主計原則上應該沒有太大的變更，只是以前是紙本審核，現在可能只是線上在審核，但以前主計人員肯定要保管一大堆的紙本的東西，因為線上系統，我現在不用。我自己的想法是說，我們這個系統其實就是單純的把紙本變成線上，所以作業上面其實對主計人員來講其實沒有太大的異動。只是說我們在推電子核銷的同時，我們有因應用電子化核銷，我們就是推我們的一些核銷的簡化。可能以前需要業務單位他們可能會檢附大量的憑證，這部分就透過需要我們主計人員去宣導、去傳遞這樣子的觀念。為什麼現在我已經電子核銷了，整個檢附憑證跟文件這觀念可能需要改變。這部分可能是在核銷上面會遇到的一些挑戰。

**問：就像主計總處也在那時候也在推一些核銷簡化的作業。**

答：我們的簡化基本上也是因為搭上主計總處他都是有在推。我還是地方政府，臺北市是一個首善之都，我們就會盡量配合總處的這些推動，甚至我們希望也許可以推得比他們更積極、更好這樣子。所以我認為也許同仁有點誤會，會認為說我們是因應推電子化核銷，所以我們去推經費核銷的簡化作業。

**問：在使用者問題跟對策您有提到 LINE，是同一個 LINE 群組嗎？**

答：不一樣，系統是系統的，是使用者。

**問：同仁提到有除外條件。有哪些東西是除外？**

答：這是我從系統裡面看到的，目前大概有這三個，有關於所得稅法第十一條執行業務的，還有符合統一發票使用辦法的規定，它本來就免用或免開統一發票，還有一些代徵費用，代徵費用它本來就不是在統一發票的開立範圍。目前就這三類的除外。

**問：我對電子發票的電子化核銷政策不太懂，這是一個政策還是兩個政策？在剛看**



文獻的時候，我們看到我們都寫要推行電子化核銷，可是看到文章寫變成在講電子發票核銷。

答：在電子核銷的時候是以優先取得電子發票。所以有可能你你拿不到電子發票，你就會變成紙本憑證。那我們是鼓勵優先取得電子發票，如果沒拿到就紙本憑證，如果拿到紙本憑證可能就影響他的電子發票執行，所以這兩件事情是同一件事。

一開始是財政部要推電子發票。後來找上柯市長。如果光只是去去鼓勵商家開電子發票的同時，也可以減少我們市府同仁的一些作業，或者對我市府的一些可能執行政策也有一些提升。可能是那時候柯市長就提到優化或 E 化或電子化其實是一個趨勢。所以才會想說，如果說來做一個電子核銷，因為拿到發票通常就跟核銷有關，可以來做經費的報支。那如果把這些報支變成一個電子化，這樣子是不是可以鼓勵廠商開立電子發票，可以直接來接我的電子核銷。從我市府來看就是我市府變成從請購一直到最後的核銷作業都是電子化，兩個其實是有點相輔相成的。只是需要去適應轉換的過程。這是一個轉換過程的事情，誠如您剛剛說的，我們講轉成電子化以後，有些東西免存管，有些現在心態就會想說我以前都送給你會計存管，你現在告訴我們存管不用送給你會計，我到底要不要管類似像這樣子，這樣一些心態上的一個轉換。

問：換市長(蔣市長上任)之後，執行力道有沒有調整？還是都繼續維持？

答：其實現在各機關大家也都做的大家都是很上手了。繼續維持這樣子的模式在運作，因為加上其實不管是電子化或減紙，其實就也是一個未來的趨勢，不管就永續環保來講，它其實都是一個未來的。所以其實我們是繼續維持這樣的一個作業。

問：對於推動電子化核銷政策，你們這樣推行下來有什麼心得可以分享，或是有什麼給其他單位未來執行上的建議？

答：就我那時候去做經驗分享在他市縣有提到，機關首長的支援其實還蠻重要的。

問：有位同仁也這樣講，機關首長意志力很重要，他知道說柯市長就是玩真的。

答：對，就像屏東現在是第二個。現在他們其實也以他們是學主計總處的模式，也是經費類這樣子陸續導入。其實他們會推這個系統也是因為他們首長是對於 E 化這一塊他也是蠻感興趣的，所以他們才是他就變成第二個。

問：屏東有先來跟你們取經？

答：屏東縣的部分我不太有印象，因為他的模式比較跟主計總處一樣，所以他其實是他可能跟主計總處還比較多接觸，都是先導國內出差旅費的人事費，這樣逐步經費項目這樣導入。那我們其實真的是不太一樣，我們一開始是爲了要推電子發票，我們出發點其實是不太一樣。一開始我們的目標是市長是覺得想要協助財政部去推廣電子發票，但是回頭市長會覺得說我北市府去幫財政部推廣電子發票，我北市府自己可以獲得什麼樣的一個利益？對我的行政效率有什

麼樣提升，所以才會想說，我如果我拿到電子發票，他既然本身就一個非紙本的東西，我要不要再把這一張電子發票印出來做紙本的一個核銷？這樣感覺就對推電子發票力道就小。所以其實的確市長的出發點是要去幫財政部推電子發票，但是我沒有理由只去幫他，所以回頭來想想怎麼樣可以對我們也是有幫助的。

問：這樣子我就我可以理解為什麼我們當初會不限金額、不限種類全部推了。因為電子發票本來所有採購，不論科目、不論金額都會發票，的確跟主計總處的出發點是不一樣的。

答：之所以會除外，它本身就是不用開發票的。比如說一些統一發票使用辦法裡面就有一些哪些東西他可能就不用開發票，比如說我們政府部門有一些支出，它本身就不可能是發票的東西的，這些我們才會說，所以列為除外案件這樣子。

問：在訪問同仁時提到，以吃便當為例，他們附近就只有鬍鬚張有開發票，他就只能跟鬍鬚張買，因為其他的便當店開收據。可是他有提到他們的主計，就告訴他們，你要注意你這個廠商不要超過 10 萬，避免同一廠商超過 10 萬。

答：也許我們主計也是善意的講。所謂 10 萬應現在應該 15 萬了，因為採購法的規定你超過 15 萬，你的採購程序可能比較複雜一點。純粹應該只是這樣子。尤其我們會計人員可能講法講的不好。其實應該是沒有講說不可以超過多少錢。但是我現在講的其實這個跟你用不用電子發票沒有關係。它其實是採購法的規範，你未達公告金額 1/10 以下，跟超過才那個什麼公告金額 1/10 以上，他的採購程序不一樣，這跟我有沒有用電子發票其實是兩回事。

問：同仁那時候反應是以前假設有三個廠商可以輪流找他們拍影片，例如現在這個廠商只有有開電子發票，他就懶得再去找其他的廠商他就被他們主計說，你要注意都找這家廠商拍有超過 10 萬的問題。

答：我個人認為這個說法跟電子發票也沒有關係，因為這個東西是基本上我們採購在找廠商，我覺得電子發票是多加的一個選項之一，可是不是代表它是選擇廠商的唯一要素，你去選擇廠商，應該去看說這個廠商有沒有符合我今天要拍的要求，現在要加一個條件說你可能就要用電子發票的廠商。

問：訪問同仁的表示，請購申請秘書室說請敘明是否使用電子發票，如果不是電子發票，秘書室這邊就會退申請。

答：我們其實規定也沒有這樣，我覺得那也是機關自己的執行面，其實以我們主計處來看，我們還是有跟我們做生意的廠商，他沒有使用電子發票，因為第一個，這是小額的部分，我可以逕行去找廠商。可能我知道我可以刻意去選電子發票的廠商，可是如果我今天比較大額的，要去公告金額以上的，我其實我就是要去公開招標。我公開招標基本上都不敢去要求說你一定要使用電子發票廠商才來投標或什麼，我們都沒有這個條件。的確，我們契約是有一條是有講說核銷原則要電子發票。如果他沒有電子發票，假設他得標了，就事先行文來

經過機關的同意而已，通常機關不會不同意，因為你都已經招標出去。

**問：**我這邊再講一下我聽到的回饋，第一個廠商在 108 年 3 月得標，他到 108 年底完工，109 年 1 月要請款的時候，因為他 108 年 3 月得標，合約沒有說一定要電子發票。可是 109 年 1 月請款的時候，承辦跟他說就要電子發票，叫他趕快弄，廠商就覺得說我被趕鴨子上架，沒有先跟我講，就我要趕快去弄，這個也沒人幫我。廠商說我頭都洗了 3/4 的，就只好去申請電子發票。另外一個是廠商小額採購，承辦人就告訴他，你核銷時要取得電子發票。廠商說好就去申請。兩個廠商當然都贊成市府這個政策。

**答：**的確第一個廠商來講，某種意義就像你講的被趕鴨子上架，我也不否認機關的做法其實太粗糙了。但是這絕對不是我們的本意。但或許是因為那機關他們太在意所謂的雙率，但這基本上我就提過。我們那時候最後倒數十名去市長室報告，坦白說好像也沒有被懲處，就是去報告而已，提出說你為什麼會比較落後。其實我們也是透過這樣也許也收集到一些說為什麼可能機關也面臨到一些什麼樣的問題。不想要去報告，所以會造成執行的同仁有這樣的行為，也許自己可能誤會了。

**問：**怎麼對承辦同仁及廠商進行教育訓練？同仁是否理解這個政策的目的跟如何實施嗎？

**答：**在教育訓練的部分，請購跟核銷其實是其實涉及的層面跟影響的同仁其實非常的多。但是我們在教育訓練上，其實我們沒有辦法說逐一的教育訓練。所以一開始我們在推動這個系統的時候，我們大概一個機關可能我印象中好像是調 3 到 4 位同仁當種子人員，我們其實有就這個政策面去做說明，有就會計面去做說明，再就系統面的操作去做說明。

就我們 108 年 1 月上線之前，大概是就這三個面向分別的去做教育訓練。之後要擴大的時候，在中間要執行的時候，陸陸續續機關就有反映一些問題，其實中間還有再做過一次宣導式的說明會，也就是主管機關這邊派員後來參加這個說明會，就整個大家遇到的問題有再做一些回饋，也有收集一些好的案例，或者是在提供機關去做借鏡。

所以我覺得在教育訓練上面，應該不只是一張公文下去。其實我們透過了很多機制，包括在剛才講到一些 LINE 平臺那時候其實是每天都有很多的問題。

**問：**說到這 LINE 平臺，我那時候看局長就講到說其實後來有一些洗板，或是大家問題太多了？

**答：**所以後來資訊局那邊有做一些統整，把這些統整的東西放到系統裡面，去讓機關去做一些瞭解，也因應機關的這些反應。後來我們又去拍了那些教育訓練的影片，本來是系統的教育訓練，就是派種子去上課，可是應該說這個機關裡面非常多人，所以就變成按照關卡別去做這個系統操作的影片，然後直接放在那個系統裡面。假設我今天是採購，我就點採購這一端進去看說我在這個系統裡

面該做的事情是什麼，系統的限制是什麼，讓他知道在這個系統裡面要該怎麼樣去處理。

所以我們真的不是只有一紙公文，相信我們。其實我們在推動真的很用心。我們推動小組，請各機關派主要的代表來針對他們的問題，逐一要可能他們提出問題，我們逐一去做說明，逐一去解答這樣子。包括我們剛講這些政策，我們絕對也都有告知機關，絕對不是說一紙公文就叫大家做。其實包括如何去輔導電子發票廠商，我印象中當時我們一個機關的同仁，推動得很好，那我們還有特別請他來做說明他是怎麼跟廠商溝通、怎麼處理，都有請他來做經驗分享。所以我們絕對不是說你就自己去想辦法。

**問：關於在推動方面，有去參考主計總處的文獻，主計總處是由下往上慢慢的起來，可是我們看到我們是直接柯市長下令然後府級會議就決定下去做。是比較由上而下的制定方法？**

答：應該說政策是上而下的，但執行就是說我們反正幾個主要的推動小組的機關接到這樣的政策，我們就是依照我們的業務性質去規劃，如何達到這樣的一個政策。

第二次補充採訪：

**問：上次訪談得知，有關雙率末 10 名被邀請至市長室喝咖啡，其實目的只是想了解執行有什麼困難，市府在向同仁宣導政策的時候，同仁們知道跟市長喝咖啡的內容嗎？**

答：其實我們都會召開會前會都是先了解他們機關的困難，由財政局那邊主政召開，因為我們現在這個政策是由財政局為主政機關。所以會有財政局那邊主政召開，就是要進市長室報告的會前會，也都會召集各機關，先了解他們的執行困難，所以這應該大家都會知道市長他所想要了解的一個方向。報告都是由局處首長進行。

**問：有關教育訓練的部分是由市府主計處辦理嗎？**

答：因為我們這個政策其實是財政局、主計處跟資訊局我們 3 個都是推動機關。所以我們教育訓練的部分其實也就是這三個局處分別負責，財政局負責政策的宣導，主計處是負責核銷系統跟會計系統的介接，資訊局負責系統，所以我們的教育訓練也就這三個單位，就是我們的教育訓練從政策宣導到主計業務，一直到系統操作一個完整的架構。

**問：所以這個題目是同仁知道政策實施力道，上次訪談有提到說還是可以有紙本發票，只要簽出來同意就可以，但我聽到是在第一線業務單位說單位主計或是秘書室要求業務執行一定不可以有紙本發票、收據。**

答：我應該這麼說，市府的機關數一百四十幾個，我覺得每一個機關在推動這個政策力道當然會不一樣。在我們開始統計之後，假設今天有機關它是百分之百，你今天又多拿了一張紙本發票，那可能就是你的壓力了，所以我覺得那個應該

是政策一開始在做的時候，我們就會公告執行率。其實真是有一些機關它真的在電子發票這一塊執行率都是百分之百。但你說實務上面怎麼操作，有沒有那種他拿了紙本發票，但是他們就是爲了要衝百分之百的執行率，所以再去輔導廠商開電子發票，我想這中間都會有這些過程，但是我覺得在執行上面，大家都不希望是成為落後的機關，所以我們在政策宣導上，我們還是只能說我們在正確訓練，那我們就講是優先，但是各個機關他執行力道要多強，或是有什麼樣的方式，可能要回歸到機關首長的態度。

**問：請問教育訓練是如何推動？**

答：我們推動單位負責訓練的是各機關的種子，當然種子回去可能還要對機關內部的人員去做教育訓練，因為整個請購跟核銷的作業也是涉及機關所有的人，所以只能就從推動機關的種子人員的部分做教育訓練，回去種子他們自己在機關內部做教育訓練，每個機關也不盡相同。

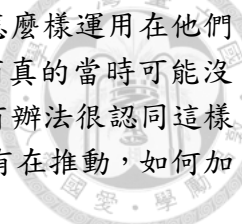
**問：原本的紙本流程是否有因為新系統而做調整？**

答：原本的紙本流程搬過來，還是有另外一些設計，我們還除了只是把紙本搬過來，有一些系統上面可以做得得到一些勾稽的當然有去做。比方說我們可能去介接其他的系統，以前可能是需要人工去判斷的東西，如果系統這邊可以支援的，我們當然也儘量把它設計在我們的系統裡面，讓系統去做一些自動化的檢測。

**問：以你是一個政策的執行推動者，過程中的困難？**

答：我覺得應該是在這個過程當中怎麼樣讓大家去了解到這個政策的核心價值，如果你從推動電子發票這件事、推動 E 化這件事，我覺得這件事是責無旁貸的時候，怎麼樣把這樣子的精神讓各個機關可以認同這樣子的精神，也願意去推動這樣的精神，可能這中間需要有很多的溝通。這是第一個就是政策認同。第二個就是雖然系統是從紙本的部分變成一個系統的表單，但是在系統操作上面可能也還是需要大家經過一段時間的適應。因為這樣的系統其實牽涉到他所使用的對象其實是涉及蠻廣的，對這個系統其實不熟悉，所以你在接觸這個系統的時候，你可能一樣的問題你可能就會重複的發生。你必須要重複的去說明這個系統的設計是怎麼樣，因為我這邊只負責會計人員的部分，如果從會計人員這邊來講，雖然我會計是 focus 在內部審核的部分，會計人員還是會異動。而人員的流動率還是很快，所以這樣如果那機關的訓練不可能是說你一個新人進來，我就隨時隨地備好教育訓練在那裏，可能自己要去摸索系統。

所以這也是後來為什麼我們是根據各個關卡去設計操作影片的原因，因為就是教育訓練沒有辦法跟上我們的人員流動的速度，我們就乾脆錄個影片在那裏。你今天你是會計人員，你今天要做請購的審核，那你就到請購的會計人員這個關卡去看，在這個關卡，哪些欄位你是可以有權限去修改的，還是說這些其實是業務單位他們的全責，他如果有錯你就要退回去，後來我們是因應這個過程，在教育訓練當中遇到了一些困難，我們才改用這樣子的方式。所以我覺得如果說最困難的部分，我覺得應該就是溝通，從溝通整個政策的核心價



值，一直到整個系統，讓同仁可以知道這個系統的一個設計怎麼樣運用在他們的業務理念。比方說採購人員他可能覺得去找電子發票廠商真的當時可能沒有這麼的普遍，對他們業務也會有一些困難，所以他可能沒有辦法很認同這樣子的精神，也是有聽到這樣的反饋。所以為什麼後來財政局有在推動，如何加速去宣導廠商改開電子發票。

**問：要推動這個政策是否有跟利害關係人進行溝通？**

答：廠商的部分我不清楚。由於主計是一條鞭，所以主計的部分其實就是由我們主計處這邊來負責，當然在遇到一些比較實務面的問題時，我們也會去請主計同仁表達一些意見，由我們這邊彙整之後，再反饋到推動小組。在政策推動前後其實都有，可能在政策推動及做這個系統之前，一定有一個需求訪談的過程，而建這個系統的時候，前面的需求訪談其實是以推動機關為主，就是財政處、主計處跟資訊局。這三個機關先從整個請購到核銷的流程，先有一個初步的規模之後，那資訊局設計做成初步設計之後，其實有在詢問各個機關的意見，收集各機關意見之後，當然有再去討論說機關意見要不要參採，最後系統正式誕生，大概是這樣子的一個過程了。



受訪者：A2

受訪時間：112.07.20

**問：請問臺北市政府電子化核銷流程及實施期程是如何制定的？**

答：我們推動電子化核銷的政策主要是為了行政 E 化跟環保減紙。在 107 年的 5 月，我們有訂一個臺北市政府電子化核銷作業的推動計劃，並且在 107 年的 6 月完成建制電子請購跟核銷系統，讓我們整合實務相關的請購、核銷、會計跟支付這四項業務，還有相關的資訊系統。我們透過介接財政部的電子發票平臺，然後取得電子發票的資訊來辦理核銷，就不用再取具電子發票的證明聯或是列印保管單黏貼、保存紙本單。

**問：所以我們實施期程的期程是？**

答：我們是在 108 年的 1 月起，有 140 個使用地方政府歲計會計資訊管理系統，就是簡稱是 CBA 的公務機關預算上線。108 年的 11 月起，有 25 個使用附屬單位會計及決算系統，就是簡稱 TBAA 的特種基金上線。109 年 10 月起，就是有 252 個使用地方教育發展基金會計資訊系統，簡稱 AIS 的學校全面上線，這是我們的期程。

**問：那請問一下，上面所說的推行電子化核銷政策，是只有電子發票還是有包含其他的單據？**

答：都有，因為電子核銷不管是使用發票或是其他的憑證，都要納入。就是發票會有兩種，一種是紙本，一種是電子發票，另外一種憑證就是單據，他不是發票。這幾種通通都可以用電子化核銷來處理。只是說你如果用的是收據或是紙本發票的話，那你可能要透過照相或是掃描的方式，把電子檔加到那個系統去。如果使用的是電子發票的話，那我們系統有介接到財政部的電子發票整合服務平臺，就直接從平臺可以去抓電子發票的資訊，沒有紙本發票，全程無紙化。

**問：所以不是廠商給你們紙本電子發票？**

答：不是，不過這邊要跟廖先生說明，因為核銷的部分其實主要還是主計處的權責，所以比較細的細節他們會比較清楚。我們這邊只能講一個大概的流程這樣。

**問：關於電子化核銷政策，對於員工跟廠商進行哪些教育或溝通訓練？**

答：先就內部同仁的部分：

1. 我們針對機關，有舉辦宣導說明會，說明我們的政策目標意義，還有一些執行方式。
2. 那我們也有協助機關找到電子發票商家的資訊。我們有請財政部新增電子發票整合服務平臺營業人、行業別的查詢功能。另外也有告訴、函知機關說，可以採用稅務行業標準分類查詢，快速查得特定行業的電子發票商家資訊，同時也有把相關的查詢方式放置在平臺供機關參考。
3. 另外我們有提供解決問題的管道，我們有透過 LINE 群組及時協助機關來處

理問題，針對一些比較專案性的問題，也會提到府級的會計專案推動小組，開會來研商解決。另外在請購核銷系統上面，會有設有線上報修跟客服專線來協助解決。也會定期檢視執行情形，來協助機關來提升他的執行率，瞭解他們為什麼遭遇到哪些困難，協助他們解決。還有為了避免同仁犯一些常見的錯誤跟提供問答，編製了一些常見的錯誤及問答，告訴機關怎麼去解決常見問題，也會放置在系統的平臺供機關來參循。

4. 也會做一些經驗的分享，執行成效優良機關會請他分享一些執行的秘訣，還有提供懶人包。在推動計劃裡面也訂一些績優的獎勵，就是執行成效的績優的機關，會給他一些行政的獎勵，就是鼓勵機關來積極來推動配合政策。
5. 因為我們鼓勵機關，向電子發票商家來採購，如果這個廠商他可能現在使用的是發票，就會輔導機關，跟他講說你可以輔導這個商家導入電子發票，他會有哪些好處？會協助商家來導入這樣。

外部的部分可以分為兩個部分：

1. 一個部分就是我們協助機關往來商家的部分，會舉辦一些說明會，協助機關來輔導商家導入。這些說明會就告訴機關說，因為其實電子發票是國稅局那邊在主政的，所以我們會請國稅局參與會議，來說明電子發票申辦的實務作業。也會請輔導商家導入電子發票的優良機關，來分享他的經驗，還有他申辦電子發票的資訊來源。也會把一些導入電子發票的資訊函轉給機關學校，請他們提供給往來商家，讓他們透過這些方式，可以導入電子發票。包括了國稅局的電子發票和服務窗口，這些資訊我們都會告訴機關：你可以跟往來商家講說導入電子發票有哪些好處、國稅局的服務窗口是在哪裡，來協助機關去輔導商家。另外我們有請國稅局開設導入電子發票實際的操作講師專班，也有在疫情期間請他們提供線上的課程，這塊其實對商家來講是蠻大的幫助的。
2. 在協助本市商家的部分，有召開電子發票政策的宣導說明會，邀請中小企業的總會，還有各商業、各產業商圈組織公協會，來本府召開的電子發票政策宣導說明會。也有在商圈、產業說明會、會計師跟記帳士公協會、理事會的那種會議裡面宣導推動。這些會中我們都會請國稅局來說明，使用電子發票系統的是實務作業跟申請的程序來宣導。因為電子發票這項政策是財政部主導，所以我們有請財政部來協助宣導。這大概就是針對內部機關跟外部的廠商的一些協助的方式。

問：所以這邊我再跟您確認一下，我們剛才講外部廠商部分，我這樣解讀不知道對不對，第一個，我們可能會請我們的機關和學校去跟廠商們做宣導，請他們導入？

答：對。

問：第二是我們會請國稅局幫忙協助導入電子發票的說明會？

答：應該是實際操作專班，就是導入的話你有一些電腦的設定程序，那塊比較實務，我們就請國稅局開設專班，邀請廠商去參加，就真的是透過實際專班協助商家



導入。因為前一段時間不是疫情大家都不敢出來嗎?所以請國稅局提供線上的課程，商家透過線上的課程也會也可以導入。如果再有問題的話，我們都有提供聯絡的資訊窗口，可以跟那個窗口聯絡。



**問：那本市商家我們做電子發票宣導說明會，會請記帳士、會計師來聽，那變成說我們是辦理說明會之後，讓廠商自由報名來聽？**

答：其實在這塊業務其實是產業局跟商業局主政。他其實就是透過會議的時候，像你剛講的會計師、記帳士，他們在開會的時候會宣導說，希望會計師、記帳士帶回去宣導所屬客戶，能夠輔導商家導入。在那個會議當中也會邀請國稅局與會來介紹說電子發票他的好處是什麼，怎麼導入。

**問：請問是實施前就開始宣導嗎？**

答：應該是說我們 108 年 1 月開始實施。但是前置作業其實計劃訂定在 107 年就已經訂定了，系統也是在 107 年完成的，其實這些都已經都是一直在持續的進行。也就是實施前就要開始宣導，宣導是一直在持續宣導，到現在都還在宣導。就是一個政策推動，他其實是一個觀念的轉變。因為這個政策我們是覺得其實是對大家都很好了。

**問：臺北市是第一個全面導入電子化核銷的地方政府，所以這項政策是有值得研究的價值。**

答：其實現在這種資訊電子化及業務電子化是一個趨勢，我們在想說，因為電子化核銷涉及了請購、核銷、會計跟支付這四項業務，我們的會計跟支付都已經電子化，但是請購跟核銷還沒有電子化。因為沒有電子化，就要人工作業，蓋很多章，就是浪費很多紙。所以我們就覺得這樣子好像比較沒有符合潮流，畢竟大家還是希望能夠環保減紙，所以這塊也是為了行政 E 化著想，所以我們才會想說要推動電子發票。

**問：這個是我們當時是柯市長說要推的，還是說我們自己的我們自己局處的決定說我們要推這一個?是業務單位發起還是首長發起？**

答：這個可能要再去了解一下，這個東西其實就是一個好的政策。再來接下來是我們現在講到第三題(推動電子化核銷的目的)。第三題其實我剛有講，推動目的因為資訊電子化已經是世界的潮流了，各國政府都是希望各項業務的數位轉型，提升行政效率跟為民服務的品質。剛才我講到這四項請購、核銷、會計跟支付業務都是政府部門重要的一環。所以其實各項的施政都跟這個業務相關，就是原來請購跟核銷業務都還沒辦理電子化，人工作業會產生很多的紙本，要逐層的蓋章，那就是行政效率沒辦法提升，而且沒有環保減紙，所以我們就思考要推動電子化核銷政策，建置請購核銷系統，把原來已經電子化的會計跟支付業務的系統跟業務能夠介接跟整合。另外因為要取得電子發票的雲端資訊才能全程的無紙化，所以我們宣導商家導入電子發票，讓商家也可以共享節省發票紙張跟倉儲成本的效益。共創就是政府、商家跟環保多贏這樣子，這個是

電子化核銷推動的最主要的目的。



**問：如果對於非電子發票形式的原始憑證，當初也是同步於 108 年 1 月開始導入嗎？我們從主計月刊上面看到的外部文件，都在強調說我們電子化核銷政策的推動就在強調電子發票。**

答：你可能要問主計處會因為牽涉到他們的權責，但是不管是不是使用電子發票，都可以走電子化核銷。只是說如果不是用電子發票的話，就沒辦法從雲端取得核銷憑證的資料，必須要印出紙本或者取得紙本後，再掃描附加到系統裡面。

因為系統一定要有電子憑證才能核銷，原始憑證如果不是電子發票，那要想辦法把它放到系統裡面來，因為還是要有一個電子資料系統才可以去存取查閱。但因為不是從雲端取得，所以要紙本才能掃描加上，裡面會計人員或者長官在看的時候才能點開看，原則是這樣。這就是我剛跟你講為什麼要推電子發票，我們希望全程無紙化來提升效益，因為其實電子發票對商家是好的，所以我們也會宣導及輔導他們導入。等於說這個政策其實是大家都有利益可以享，就是環保、節省紙張，政府行政 E 化，那商家還可以節省倉儲、紙張，以及一些相關的成本。這就是推動電子化核銷最主要的緣由。

**問：剛剛說到臺北市是最先推動的地方政府，所以我們看到主計月刊曾經提到臺北市政府在推動電子發票核銷政策時曾遇到一些困難，我們想了解市府是怎麼克服這些困難？**

答：我們從 108 年 1 月開始實施，到 111 年的電子核銷率已經達到 99.73%，電子發票執行率已經到 98.93%。那針對您這邊提出來這邊有 6 個困難，分別說明。

1. 第一個就是對系統不熟悉，這個部分我們是透過教育訓練、作業手冊，還有即時的 LINE 群組，還有線上跟客服專線來輔導機關來協助解決。
2. 第二個困難是對系統作業手冊內容未明瞭，我們也是透過這個教育訓練、即時的 LINE 群組跟線上還有客服專線這些輔導來協助解決。
3. 第三個困難是制式系統與紙本表單有別。除了透過剛才上面的兩個輔導方式之外，如果機關有系統的修改或是優化的需求，他是可以向資訊局提出來評估辦理。這部分因為涉及到資訊局的業務，所以可能如果有需要還是請你們再問詳細問資訊局會比較清楚。
4. 第四點就是各單位來面臨評比的壓力，這部分我們要說明其實我們並不是要評比，是要了解機關的執行困難跟問題在哪裡。我們會向機關說明這項政策我們推動的目的跟意義，說明其實我們去了解各階段的執行狀況，是希望知道他們遭遇到的困難跟問題，協助機關解決來提升成效。另外要說明的是，在推動計劃有訂有執行成效優良機關的獎勵規定，並沒有懲處的規定。
5. 第五點就是系統持續優化，資訊人員面臨承辦人員的壓力。這個部分也是涉及資訊局的業務，但是據我們瞭解，應該是說資訊局他會了解機關對系統修改需求的必要性跟急迫性，他應該都會就是都會幫機關處理。至於在處理優化之前，他會有一些其他的替代措施，讓機關一定能夠順利推動他的業務。這只是我們初步瞭解，但是實際上詳細的作業，可能還是要洽詢資訊局會比

較好。

6. 再來就是廠商質疑採購的公平性。這邊說明本府推動電子化核銷政策，最主要的是希望由內而外、由公而私。我們是宣導機關向開立電子發票的商家採購，我們會請機關向商家說明這個政策推動的目的跟意義，輔導商家使用電子發票。也是希望透過政府的採購力量，協助商家轉型使用電子發票，就是政府做起，由內而外由、公而私擴展到其他的公私部門。另外就是機關在辦理採購的時候，還是要依照自己的業務需要決定購買的對象，我們並沒有限制說他不是電子發票就不能核銷，沒有，還是要本他自己的業務權責，機關要去看看需要什麼樣的東西。目前我們已經成功輔導超過 2,200 家的商家導入電子發票。

**問：請問一下 2,200 家的商家是指政策實施以後輔導的？我想再跟您確認，是說我們下去輔導廠商做，還是說他只是本來沒有電子發票，因為配合我們政策，他自己轉型成電子發票？**

**答：**對，是指政策實施以後輔導的，我們的輔導就是我剛剛跟你講說，我們會請機關去輔導他的業務往來商家，就是我們先告訴他說這項政策推動的目的跟意義是什麼？那我們就是對商家宣導說，告訴商家說你導入電子發票以後對你有這些效益，我們可以協助輔導你怎麼導入。他有什麼困難的話，我們也會請他找國稅局，甚至於說我們也會請國稅局來聯絡這個廠商，看怎麼協助他。

**問：那商家如果導入成功之後會跟我們回報嗎？**

**答：**因為他們都業務有往來，所以機關就會跟他聊一聊，說我們上次有介紹你去輔導導入電子發票，那你是不是已經導入？其實廠商都會回應我們已經導入了或是導入狀況，或我們詢問商家是不是導入方面有什麼困難，我們再協助商家解決。也有請那國稅局開設專班，歡迎商家參加國稅局的課程，那個課程真的是國稅局請老師一人一臺電腦這樣教他們導入這樣子，原則是這樣，所以解決困難部分就是如剛剛所述。再來就是除了上述的六大困難還有哪些困難的部分？這部分我要說明就是說這個政策推動除了要建置請購核銷系統以外，因涉及四項業務：請購、核銷、會計、支付，涉及這些業務的整合跟系統的介接，這些業務的權責單位，都是屬於不同的機關，還有涉及到各執行機關的推動，就是推動機關、執行機關，大家都要去溝通協調。因為我們想要全程無紙化，會涉及到電子發票的推廣，那這部分的話因為主責機關是財政部，又會涉及到核銷的業務，核銷業務也會涉及到審計處的權責，所以會涉及到不同政府間，就是中央跟地方政府間的溝通，還有我們府內各機關的溝通。所以業務需要協調溝通的層面其實是蠻廣的，這邊都是大家透過一些努力共同解決。

**問：其實我們等於 107 年開始要建置系統，並且制定推動辦法，到 108 年實施，其實一直都是需要您說的跨府內、跨機關跟跨部門間的溝通。**

**答：**對，都要溝通協調，就是因為這項業務是跨機關的，所以我們有成立一個府級的專案推動小組，設立一個列管會議，將相關問題列管，然後大家討論看怎麼

樣解決這些問題，列出來解決問題的對策之後，我們就會後續追蹤是不是解決。各機關如果在執行上遇到什麼樣的困難，也會提到會中。像帳務就是核銷程序的處理，主計處會給予協助，系統內的問題資訊局也會提供協助，大家會共同把這個案子做好。涉及到中央的部分，我們就是再去找中央溝通，至於審計那一塊核銷的部分，可能要再問主計處。

**問：我現在懂府級會議的意思，因為我們在閱讀文獻時看到府級會議定期召開會議並定期列管，看到這個文字我們想說為什麼是由府級會議去發動？**

答：其實這項業務涉及的層面是很廣的，因為每個機關在推動各項政策的時候都一定要有預算、要有設備，有一些政策要執行，都會牽涉到這些採購、請購這些程序。因為這個就涉及到不同機關的權責，所以一定要成立一個府級的單位，會大家做起來會比較有效率一點的。所以當時當時的想法是這樣。

**問：果然來訪談能夠獲得一些超過閱讀紙本文獻上的收穫，就是我們看紙本會有一些為什麼是由府級來推動列管的疑問，經過您的解釋，這樣我們就懂了。**

答：對，因為這項政策涉及不同機關的權責。這樣子透過府級會議推動，大家會知道方向在哪裡，也會就是瞭解這個政策的意義，大家一起去努力執行。其實像機關有時候剛開始不瞭解政策，可能就會有一些就是會覺得執行成效不好，當然就會有一些影響。但是我們透過這些方式協助機關，讓他慢慢執行成效提升起來，後來大家都配合的很好，這項政策，我覺得是因為有他的政策意義存在，其實大家瞭解後就會很願意配合支持這項政策。

**問：再來想向您請教一下雙率的部分，說柯市長針對雙率落後最後 10 名要進去檢討的部分？**

答：這邊說明一下，其實市府其實只是希望瞭解機關執行上遇到的困難，我們的目的是希望幫助機關及同仁了解政策的意義，來執行這個政策，畢竟這是一個好的政策，並不是要檢討機關。在市府的推動計劃裡面，其實只有獎勵，也沒有懲處。其實大家後來瞭解之後，就是願意配合，我覺得整個成效就提升上來。我覺得這個政策不管怎麼說，你看現在 2050 也在推淨零排放，因為環保是一個大家共同響應的意識，行政 E 化其實也是大家其實可以提升行政效率的。對商家而言，我覺得他導入其實真的對他來講也是有幫助的，畢竟 E 化是一個時代的趨勢。所以評比真的不是為了要懲處機關，只是說這個只是要了解機關的執行狀況，並不是要去懲處機關。其實我們只有獎勵沒有懲處，那是要協助機關解決困難。

**問：關於雙率，也就是推動電子化核銷時的評比壓力這部分，對同仁的影響是？**

答：好，其實跟剛剛回答的一樣，我們主要是希望瞭解機關遭遇的困難跟問題，協助他解決，然後來提升機關執行成效。我們會透過向機關說明本府推動電子化核銷政策的目的跟意義，並說明推動計劃訂有執行成效，對於優良機關的獎勵規定，並沒有懲處的規定，使機關能夠積極地配合政策來推動。再來就是有關部門主管是否有因為雙率而加重管理的力道，這個部分在推動計劃裡面有訂

明，我們希望會請這個請購核銷單位的主管，來督導請購核銷案件登錄，基本上我們希望都要走核銷系統，這樣子才會有一個效益的提升。最後，其實我們想說各機關爲了執行本府電子化核銷的政策，打造行政 E 化跟環保減紙的目標，就是會依照推動計劃來進行辦理，而且機關會輔導商家導入電子發票，讓商家共享、節省發票、紙張跟倉儲成本的效益這樣子。

**問：關於要優先向開立電子發票的廠商採購，對採購作業產生哪些影響，以及有沒有事先預想廠商可能因應市府政策的方式？**

答：對採購作業產生哪些影響，我們在推動電子化核銷政策時，是宣導各機關向開立電子發票的商家辦理採購，請機關向商家說明這項政策推動的目標跟意義，市府會輔導商家改使用電子發票，透過政府採購的力量來協助商家轉型使用電子發票。希望由本府做起，由內而外、由公而私推轉到其他的公私部門。但是機關在辦理採購時，仍然要依照他的需要、業務需要決定購買對象，我們並沒有限制說非電子發票不得核銷，這個是重點，就是說不論你用什麼樣的形式，不管你是電子發票還是非電子發票都可以核銷，最主要還是依照你的業務需求了。有關下一題，我們會透過機關跟商家說明電子化核銷政策推動的目的跟意義，我們會輔導商家改使用電子發票，目前已經成功輔導超過 2,200 家商家導入電子發票。

**問：有關採用電子發票核銷時，招標文件是否載明投標資格須包含可開立電子發票？最有利標是否有把可開立發票列為評分基準？**

答：至於有關電子發票核銷時涉及的，因為這個感覺上通通都是在問採購的部分，所以這個部分可能就我們不是很瞭解，要問採購單位是他們的權責。

**問：有關主計月刊提到推動此政策的效益部分，至今是否有達到政策推行的效益，推動後對業務執行效率的影響為何？以及是否帶來其他的效益？**

答：有關主計月刊這邊提到達到預期成效的部分，剛剛有說明就是因為大家持續的努力，到 111 年底，電子核銷率已經到 99.73%，電子發票執行率已經到 98.93%。再來就是推動後對業務執行效率的影響，其實電子化核銷是可以達到政府數位轉型，就是打個打造一個電子化政府，可以提升行政效率跟為民服務品質：

1. 第一個就是可以簡化紙本的核章作業跟節省時間，不同業務間的資訊透過系統的介接拋轉可以直接使用，避免重複的登打，可以控管簽核的時效，追蹤案件的辦理進度，加速辦理的流程，這個對提升行政效率是很有幫助的。
2. 第二個就是業務办理流程是透明的，透過系統的管控，可以加強流程的內控管理，可以建立防弊機制。
3. 第三個就是說系統是用自然人憑證去簽核，可以增加機密性跟安全性。然後透過系統，可以減少文件的遺失跟變造，因為用電腦傳輸資訊取代人工鍵入，確保前後的內容一致，就可以提高資料的資訊的正確性跟完整性。因為全程無紙化，就可以節省紙本憑證跟單據的倉儲空間，還有人力管理成本。還有這個透過系統我們可以方便資訊的查閱跟共享，未來也可以研議大數據資

料的分析跟運用，另外就是電子化核銷，因為可以加速撥款的流程，也可以提高為民服務的品質。

再來還有一題，就是是否還有帶來其他的效益？除了剛剛針對政府行政 E 化的效益外，其他效益就是：

1. 家的部分可以節省發票、紙張，因為存根發票存根聯無紙化，就可以減少實體倉儲跟人員的管理，而且可以節省發票紙張的寄送成本，以及避免遺失，另外有利於將來的稅務跟帳務的管理。這個部分可能可以再問一下國稅局，因為這個發票資料電子化比較容易跟會計系統、進銷存貨系統整合，可以簡化報稅流程，這部分比較詳細的要問國稅局，這個是商家的部分。
2. 環保的部分因為民間就公部門跟私部門都可以節省紙張，當然對環保是有減紙的效益，大家共同邁向 2050 淨零排放。

**問：這樣聽起來，其實很認同這個政策帶來的效益？**

答：我想說市府各機關應該大家的想法都是一致的，因為畢竟這個政策可以兼具環保、行政 E 化，其實對商家而言也有好處，其實是多贏的政策，所以其實機關現在應該都蠻瞭解。

**問：想請教一下，推動電子化核銷政策，對於原本的行政行為，帶來甚麼樣的影響，以及如何因應這樣的改變？**

答：電子發票政策如同剛才的說明，其實為什麼要推動電子發票，是因為希望能達到全程無紙化，希望完全沒有紙張，但是你有紙張憑證，還是可以電子化核銷，那電子發票是因為我們希望全程無紙化。

**問：發票是佔最大宗的紙本。**

答：最好走雲端。

**問：所以會對業務單位或是支付單位造成什麼影響嗎？**

答：其實支付單位本來就是電子化支付，只是說現在請購、核銷、會計、支付全程一條龍，是全部電子化，就會加速整個行政效率。就是說等於撥款會更快速，來人工的話，可能長官去開會，那可能就會時間上沒有辦法說很快，但是你現在系統之後變得會加速他的流程，因為原來可能要核章，蓋章還要有人工遞送，可能一關到一關可能還要跑公文，現在按一個鍵，就直接從系統裡面就可以點選，直接看案子的動作，這樣就會節省行政程序了。

**問：最後就是推動電子化核銷政策的看法跟建議？**

答：我們推動電子化核銷政策，將請購、核銷、會計跟支付，四項業務跟系統整合為一條龍作業，全程數位無紙化。達成政府數位轉型跟行政 E 化，商家節省發票紙張跟倉儲成本，環保減紙的多贏的目標，我們會共同邁向 2050 的淨零排放。其實這是一個是世界的潮流，未來我們也會持續的秉持由內而外，由公而私的推動原則，將電子化核銷的政策效應推廣、擴張，達到環保愛地球的世代永續的目標。



## 二、政策執行者

受訪者：B1

受訪時間：112.09.10

**問：臺北市政府在 107 年跟 108 年的時候，是第一個推動電子化核銷政策的地方政府。如何制定電子化核銷政策及決定實施期程？**

答：我是 10 月才來這個機關之後就發現這個政策已經開始。同仁首先去找電子發票的廠商，就算他比較貴，我們第一優先也會選有電子發票的廠商，若是原本合作的廠商沒有，會請他去申請，之後在向他們採購，但像是工程有契約，採購金額比較大，就會在契約中載明要廠商提供電子發票。電子發票是中央推行的，並不是地方政府，只是不知道為何柯市長要做這些，那時候我們也沒有多想，因為我們是第一線作業的，但電子發票的評比是全部的機關，倒數 5 名還是 10 名就要跟市長報告，所以首長機關的會議，每個月都公佈全府的排名，如果是倒數的能不緊張嗎？因為要去跟市長報告為什麼做不到，所以整個高壓統治下來就逐步的完成。

**問：之前臺北市主計處有在主計月刊上面統計，一開始的執行率就非常的高。**

答：開始推行不到半年，我們整個機關就已經達到七成都是使用電子發票，但少的三成還是很危險，在幾次長官的鞭策下，大家都跟上來了。

**問：是否對合作廠商有除外。**

答：剛實施的時候沒有除外，現在有部分除外了，例如小規模營業人或執行業務所得。

**問：所以政策剛開始進行時，如果廠商本來就沒有開立發票，表示也不用輔導他們，直接找有開立電子發票的廠商採購。**

答：輔導是另一件事，但是如果是當下就要買了，不可能等輔導完在跟他們買，比較急的就直接跟有電子發票的購買，就算比較貴也沒關係。所以後來蔣市長上任後，就有列一些除外的廠商。關於輔導廠商，有一陣子市府會來函詢問，推薦經常來往的廠商進行輔導開課，如何申請導入電子發票。重點是免費的，所以有廠商要跟哪個臺北市政府的機關合作，就會去申請。再補充一下，整個電子核銷流程，它是一個系統，第一關就是要看廠商是不是有開立電子發票，如果不是，申請單就會被退，有同仁有點呆，因為電子發票有時候是傳真紙印出來的，他們沒注意，以為廠商是開紙本發票的，弄錯也是有可能的。

**問：市府同仁說他們可以直接介接財政部的資料，確認廠商有沒有開立電子發票。**

答：沒錯，我們會直接查，我在秘書室時，我就會查，比如說工程科提供的發票是紙本的，若是我們查到該廠商其實是可以開立電子發票的，我們就會退回去，因為關係到首長要不要去跟市長報告，所以首長的壓力還蠻大的，就各個階層都是謹慎小心，所以弄起來蠻快的，我們後來幾個月一直都是 100%。

**問：推動這個政策是柯市長嗎？有關鍵事項嗎？**

答：我不知道，我只知道是柯市長主導。

**問：柯市長的領導風格如何？**

答：對公務員還蠻嚴格的，但他真的很勤奮很親力親為，但他好像沒有關心到他的員工。

問：其實主計總處對電子發票相關規範很簡單，可是主題月刊有提到臺北市的規定一堆的作業，好像在 109、好像 110 年要重新再修訂一次把它簡化。

答：沒錯，比如說像採購也是，明明就工程會有範本但到了臺北市政府，又另外針對工程範本再去訂一個自己的範本，或者是中央更新了哪個法定規定，然後臺北市政府又更嚴格的，除了中央規定之外，他自己又多了限制。

問：當初電子化核銷政策，是否對員工跟廠商進行哪些溝通或是訓練？是不是詢問相關的利害關係人，比如說我們我廠商意見，我能夠兼顧員工意見，

答：有對廠商進行教育訓練，就是機關去推薦廠商去上課。其實廠商有一些抱怨，覺得為什麼要配合市府。

問：我這邊問到的廠商，兩個都說他們不知道這件事，他們都是拿紙本要核銷了。市府承辦跟他講說你要給電子發票。

答：應該要事先就跟廠商說清楚，我們現在很多同仁就會先問廠商有沒有電子發票。

問：就因為廠商他是 108 年得標，核銷的時候就跟他說要提供電子發票，沒辦法廠商只好自己鼻子摸一摸就去申請。

答：他找別人幫忙導入嗎？業務單位應該只會跟廠商說要提供電子發票，不會跟廠商說怎麼申請如何申請。因為我們自己也不會也不知道怎麼申請。

問：怎麼請廠商去報名電子發票導入的課程。

答：我們會幫他報名，由機關推薦的廠商去上課，秘書會請我們推薦，我真的沒有可以推薦的，秘書說就推薦之前有合作的廠商但現在還不是電子發票的廠商，我們就要找那個廠商去上課，就有點半強迫。

問：但若是沒有透過市府員工推薦，廠商也不會知道上課的管道。

答：是阿。我們會覺得宣導廠商是中央的事，廠商若是想上課，比如說國稅局網站應該就要可以看到相關資訊，中央在推行政策應該是會有一套，讓廠商可以上網 google 就查詢得到。

問：推動電子化核銷政策的目的為何？

答：我想推動政策的目的就是電子化，世界潮流，我想應該是這樣。但市府也沒有正式跟我們宣導，只是要我們做這些事，也許是秘書室或會計室有收到電子化電子發票的計劃書吧，可能有宣導傳閱性質。

問：發票只是原始憑證的一種，是否能達到電子化核銷目的？

答：我覺得這是兩件事情。因為電子發票跟紙本發票，電子發票好像直接 key 資料上傳系統就好，不用把掃描，雲端就可以確認了，然後紙本發票才需要掃描，或是收據才需要掃描。所以跟達到電子化核銷目的有什麼關係？

問：當初就游副局長提出推動政策的 6 大困難，請問這些問題都解決了嗎？



答：像在新北機關、學校的單據跟財政局就是同一個系統開出來單據都一樣。但在臺北市是各級機關有自己的系統，開出來的單據的不一樣。臺北市系統是機關自己發包，但是在新北系統都是用財政局的，所以臺北市的確有單據不一致的問題。系統一直在報修，大家就只能互相幫忙支援。系統真的很爛，三天兩頭會故障。比如說系統常常轉圈圈進不去，或者因為那個流程系統有誤造成無法看到表單。當然現在有好一點。大家覺得跑紙本比較快，不如大家就想蓋章後送過去，可能還比系統快。評比的部分壓力很大，但現在沒有了，現蔣市長上任後壓力沒有那麼大。但是我們還是有每個月機關內會會自己檢討。

問：所以現在是系統持續最佳化，這個也解決了，現在系統穩定了？

答：我覺得還算蠻穩定，但是偶爾還是會出現，單子跑不見，那就再打給資訊。系統應該是有最佳化，因為整個系統、整個市府都在用，廠商要抗議公平性這件事情，我相信一定有廠商會抗議，畢竟他們是受害者。但現在蔣市府有比較放寬，有列除外。整體來說現在應該沒有什麼困難，只是怕承辦人對是否為採購案有時候會判別錯誤，在系統勾錯項目。

問：當時對執行雙率的時候對你的業務影響有什麼？

答：說實話，覺得壓力很大，一直被罵怎麼壓力不大？一定要找有發票的廠商電子發票的廠商。就會被質疑不公，被投訴。也只能跟他們說這是市府政策請配合。

問：長官有因此加重管理力道？

答：拜託，長官當然有加重管理力道阿，每一筆都嚴格把關，為了避被檢討。

問：到現在還是有繼續雙率評比？

答：只是沒那麼嚴格。但是該做的事還是因為沒有人敢說都不做。沒有人會去問蔣市長說這個不要做，好不好。目前沒有說評比要停止。

問：要向優先向電子發票的廠商採購，對採購作業產生哪些影響？

答：有可能會買到貴的。就是你不能選擇比較便宜的，我覺得可以的廠商。不是以價格或品質優先決，是以是否有電子發票為優先決。

問：府外單位跟我講，他有聽到承辦員工跟廠商講，要開 100 張一塊錢的發票。

答：有，為了衝執行率，會計就說那你為什麼不把電子發票的申請單都分開，紙本發票的申請單都合成一筆，你懂嗎？申請的時候，比如說你東西有 3 張電子發票，你就分開申請成三張申請單。但是若你有紙本發票是避免不了的，一定要被罵，你就把紙本發票的合在一起申請。

問：推動這個政策對在採購作業的影響，第一個可能買到比較貴，第二個是我可能會用一些方法來讓電子發票核銷率提高。有沒有預先設想廠商又會怎樣去因應市府的政策的方式？

答：沒有。除非我們一開頭就跟他說我們要電子發票，但是我們不可能載明說你要電子發票才能來投標，一定是寫在契約書上要求廠商核銷的時候必需提供電子發票。臺北市政府的契約範本有寫。



問：主計月刊有提到電子化核銷的三大效益：行政程序簡便、提升作業效能、電子化核銷與電子發票推廣相輔相成。

答：有這些效益是沒錯，是可以的。不用再請人送紙本了。而且有達到減紙效果。

問：還有其他什麼效益嗎，那你認同他上面說這些效益嗎？

答：有這些效益沒錯，但是主要效益好像是減紙比較有感覺。

問：電子化核銷有增加的成本嗎？

答：系統要一直維修，或市府要僱很多資訊人員，因為電話被打爆，加班費增加，還有因為系統問題導致相關作業無法進行，等待系統修復的時間成本。

問：電子化除了減紙還有哪些效益？

答：比如說電子化公文蠻方便，因為你就不用印出來改，統統再退回去改。

問：那你認同這些效益嗎這幾個？

答：贊成阿，電子化趨勢，而且憑證儲存會比較方便。但還是有發現不方便的，在系統看不到自己的請購核銷資料，以後要傳承業務時，無法提供相關資料，會計認為請購到核銷的流程跑完，請購資料就變成是會計憑證，所以承辦人無法查找自己的案子，另如要增列財產的單位，不知道是否簽陳是否已簽准，也無法進行財產增列的動作。

問：那怎麼辦？

答：等承辦人的通知。承辦人必須先把物品，多少錢等資料先印出來。

問：您對於推動電子化核銷政策的看法跟建議，依照您這次的經驗，有什麼事可以提供其他機關作為推動的類似政策的參考。

答：有，就是剛剛說的那些缺失，大家可以衡量看看別的方式。還有就是整個流要考量每個單位都在自己的轄管範圍內是ok的，不能因為單一邏輯最後讓其他單位被鎖住了，就像會計付款會計室沒問題，但是對於像財產登記就很大的問題，不能只管會計系統ok，其他人死活都不管了。

問：訪問府外單位，對於原來配合的小規模廠商，現在採購就直接跳過。

答：對，都因為有時候常買就認識，會問一下，其實大部分臺北市廠商我覺得應該都知道現在需要提供電子發票，像打鑰匙就市府那間刻印章有開電子發票，這附近都找不到其他的。

問：關於廠商宣導其實比較除了你剛剛說的，請同仁去推薦廠商報名上課之外，其實重要是取決於業務單位同仁怎麼跟廠商講。

答：對，我們可以接受廠商比較貴，但是我們就是要電子發票，也會考量機關方便性。對熟悉的店家還是會積極宣導請它們去申請電子發票，因為對我們也比較方便。所以我覺得看起來比較偏向於我們承辦人怎麼跟廠商進行溝通。但是有人會覺得去宣導這件事情並不是業務單位應該做的事情，所以整個臺北市政府不應該是先推，應該是要先宣導這件事情。

推動的時間我覺得一次全部可以，但是要完善規劃。不用想急於半年內全

部上線。像設雙率為 KPI 可以接受，但是不需要到懲處這麼嚴重的。倒數的機關首長要跟市長喝咖啡之類的，也許可以有個緩衝期。或是你推行兩年之後，再叫機關首長去報告也可以，你不要一開始大家搞不清楚狀況，你弄到現在都已經衝到百分百，手上可能還不知道這什麼東西，你懂嗎？因為都是我們底下人要努力趕快衝到百分之百就對了，我們想辦法手上就只看要看資料就好了。

**問：還有其他建議嗎？**

答：第一個就是在憑證方面，至少開放各個層級的承辦可以在系統上查找。不能只顧到會計。還有是雙率 KPI，應該看到一個比較客觀的資料去評斷，但是怎麼懲處標準可以再討論，還有宣導政策要普及化，不管誰去宣導，也許是市府去宣導，也許是中央去宣導。這樣可以減少衝突跟怒氣。應該是中央去獎勵廠商申請電子發票。這樣減少我們地方的執行上衝突。



受訪者：B2

受訪時間：112.10.16

問：當初是誰做這個政策？就你所知是市府的局處提出來，還是說是柯市長提出來？

答：我記得是柯市長提的

問：有主計總處也在推電子化核銷，主計總處是分年分項慢慢導入，市府是 108 年 1 月開始是小額採購全部導入，您是否知道為什麼不是用分年分項慢慢導入，是一開始全部導入？

答：不知道，107 年 11、12 月就是雙軌了，我大概 107 年的 6、7 月聽到風聲，公文還沒來，但是已經有聽到風聲發票要電子發票，後來沒幾個月，11、12 月就說試辦就雙軌。可是其實那時候系統也沒有做得很好。電子發票的介接也沒有做得很好，但上面就是要推了。雙軌就是說你紙本要送，系統要 KEY。以前請購核銷都是紙本。現在的系統包含請購系統、核銷系統，就是個數位表單整合平臺

問：關於電子化核銷政策，市府對員工進行哪些溝通和教育訓練？

答：我沒有受過什麼教育訓練，我是自己辦的，我跟我們資訊人員兩個人，我們(107 年)11 月要上雙軌的時候，我們就先上系統自己去測試模擬。我是沒有受過教育訓練的，但其實只要不要排斥其實沒有那麼難，就像我們第一次看到那些頁面，也還好。

問：所以當初也沒有理解政策，就一紙公文下你就做就對了？

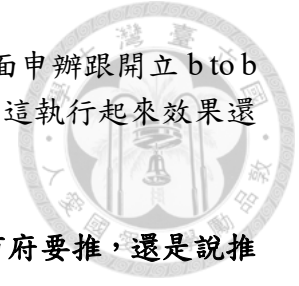
答：對，當初也沒有想說太多，就是上面要我們做，我們就是做。

問：那怎麼實施？大家有上那個操作平臺測試？

答：我是沒有特別去看哪邊有沒有放講義，幾乎都是透過我。我協助起單或者是教他們起單。請購單或是付款申請單的起單。因為大部分他們找廠商都會透過我找。所以我就是掃街。我花很多時間去掃街，因為小額採購東西幾乎都是我買的，包括點心什麼都是。所以我自己知道，我每天做那些事情。因為那個時候我小額採購已經做第二年還第三年。可能是第二年，就已經 RUN 過一年，所以我大概知道一整年會買哪些東西，基本上跑不掉。

如果是修繕類，就請廠商幫忙，所以我先通知幾個廠商，他們去申辦電子發票，後來就開始宣傳。慢慢的我 11、12 月就已經通知很多廠商了。但是我有先做出來一個懶人包，怎麼申請電子發票的。告訴他們不用錢的，只要先去辦個工商憑證，沒工商那就辦工商憑證，工商憑證幾百塊而已，兩三百塊。配合度都很好，因為他都是跟我們合作很久的廠商。因為我跟他們本來就已經蠻熟的，然後說因為現在有這個政策，所以只是把他們從紙本發票改成電子發票，大部分他們配合度都很好，因為不用太花太多錢，他們都願意了，我都把流程跟他們講了。而且第一個試辦好去電子發票整合平臺上面申請 b to b 發票的廠

商，他們願意教我其他的廠商，他們願意教他們怎麼去上面申辦跟開立 b to b 的搭配。所以我的廠商人都很好，我也把他們互相介紹了。這執行起來效果還蠻好的。



**問：我們告訴外部廠商如何理解政策的時候，就只跟他們說這市府要推，還是說推了這個對你有什麼好處？**

答：會，就我自己的廠商，我每一個都講。

**問：所以他們知道市府的目的？**

答：我告訴廠商有電子發票的話，以後其他承辦人問我，我一定會先推薦你們，我會幫他們推薦，人家只要有人問我，我就會推薦我的廠商，我有自己做一個廠商名單。有開電子發票，我都自己弄一張名單了。

**問：在宣導廠商導入電子發票的時候，是你在做？**

答：全部。

**問：做過的全部都會說？**

答：沒有，一定會有準備合作的，或是以前合作過，但是固定會合作的那些廠商，我都會講。除非他是開收據，他開收據他就沒有開發票的必要，所以我拿不到分數，就大概就只有開收據的部分。所以沒有辦法 100%，很難，在起頭的時候是不可能的，因為那時候沒有除外條款。

**問：市府有講電子發票核銷的目的是什麼，同仁有理解政策目的嗎？**

答：電子化核銷的目的，如果以我們當市府的同仁來看，第一個應該是柯市長有接受中央推電子發票的一個請求。我們在想應該是這樣，因為前財政局長就是去財政部當部長，所以應該是他們中央想要推電子發票。因為臺北市什麼都領先第一名，柯市長可能也覺得這是一個很好的政策，從臺北市開始推動。從紙本核銷走電子核銷應該也是柯市長的一個政策之一了，還有就無紙化，剛好兩個就合在一起。

**問：我訪問到其他同仁，他說之前是有先推電子公文？**

答：對，現在其實中央也不是每個單位都有，外縣市政府也沒有電子化。臺北市政府在推無紙化，先電子公文，推完之後馬上再推電子發票核銷，紙本發票一樣是可以核銷，走線上系統，只是你就要掃描憑證，憑證還要黏貼，一開始都會交給會計室，後來可能量也多，所以保管問題後來慢慢演變成都給承辦保管了，除非是金額比較高的。以前紙本憑證都是會計室保管。

**問：像合約書也是紙本的要掃描放上去嗎？或其他一些什麼驗收證明之類的，也要掃描嗎？**

答：一開始是小額採購比較不會有這個問題，後來 10 萬塊以上採購案也要的時候，

就必須掃描了，但是因為通常你要做紙本之前一定會先整理好，做成電子檔。只是說檔案核章的部分，就是用蓋官印的部分，因為那個部分我不會碰到，我那時候不會做，就沒有做到大採購的部分。包含驗收資料也也是要掃描，只是說如果像工程案什麼比較大的時候會，不確定現在的模式。

**問：的確增加同仁一些作業時間，因為掃描。這個就是六大困難。想問說這邊哪些問題已經解決了？是怎麼解決的？**

答：系統不熟悉是一開始。現在不會有問題。

**問：現在已經都沒有這個問題嗎？**

答：這個手冊因為我從來沒在看，所以我不知道。

**問：其實有個同仁說他從來沒在看，上面太多東西了。**

答：系統跟表單其實沒什麼差別。只是說預算科目我們要自己拉。

**問：那拉科目其實一開始會不確定的。**

答：對。評比反正什麼都評比，如果不想做到，就是不要讓自己倒數後十名，想盡辦法不要倒數後十名就對了。系統優化，資訊人員那就是資訊局那邊的，資訊局一直換承辦那是真的，那廠商質疑請購公平性。我有聽說過廠商去抗議，可是因為我的廠商都配合很好，都去申請開立電子發票了，所以我也沒有換廠商的問題，我的廠商我就是儘量幫他們不花錢的狀態下，可以繼續合作去申請電子發票 b to b 而已。對於外面的人，一般散客他也要開 b to c 的紙本發票，所以沒有差。

**問：跟誰抗議你知道嗎？**

答：我不知道。是不是透過議員？我不確定。我自己想的，可能原本我們都跟 a 廠商配合，因為他沒有電子發票，就不跟他合作了，他可能就覺得在市府他本來合作很多局處，因為他沒有辦法開電子發票，他在市府的這塊的收入那就變少了，那就會抗議。我會跟廠商說我們有這樣的政策，我會辦法幫你，讓你有電子發票，你要不要願意幫我，你願意我就幫你處理電子發票的事情。但不是很多承辦人都會這麼做。

**問：我聽到有個承辦人反應說，因為他知道市府給他們一個單子，叫他們填說你有沒有用適合的廠商，上市府辦理的課程，好像市府有辦理一些課程，然後找財政部的教你。**

答：這個應該是從我開始吧。因為我就是想說，有些廠商有沒有什麼課程免費的，可以去教他怎麼上電子發票整合服務平臺，去 KEY，去申請登入，申請新的帳號或是去開立電子發票。因為我後來越來越多廠商有需要，所以我後來打電話去財政部稅捐稽徵處問，他們說有開相關課程，但是沒有幾堂，因為他們有預算的問題，他們就預算沒有就不會開了。他們在萬華那邊的國稅局有電腦教

室，就會請廠商來，他就教你怎麼去平臺，怎麼開，怎麼怎麼去設定。因為我在這過程中，我沒事就會跑去打電話給支付科。反正我遇到什麼問題我就打電話去詢問，後來在電話中我也跟他們講我有去找到哪些資訊，後來也有去跟他們確認有哪些局處開課。這些資訊一開始我是放在我要申辦電子發票的懶人包後面。因為很多廠商不肯去上課，其實是真的，他們做工作都做不完。所以其實最好方法就是一個教一個，就一個廠商教一個廠商是最快的，我不會讓同性質的廠商互相教，我都會給他錯開。

**問：所以你們讓廠商互相教，就會請不同性質的廠商去互相教。**

答：他們都蠻好，都還賣我面子的。

**問：有遇到問題要怎麼解決？因為我那時候聽到的兩個同仁，都跟我說打電話互相問，他說解決方式，就是打電話。**

答：系統的問題很好解決。那些東西你看看你是哪邊下拉式選單沒選到，哪些忘記點選，你就送不出去了。如果是 bug 當機，或者單子送不出去，那就是找資訊局而已，所以系統的東西是很好解決的。我覺得最難解決就是你要找到那些電子發票廠商。你願不願意去？你想要讓你能局處最後倒數第十名嗎？我覺得人都是可以被激發處理事情的能力的，這種事情其實也沒什麼能力可言。我願意去做，因為這是我的業務，我願意多花點時間、多花點心思在這件事情上，就還是可以做出來。

我自己去電子發票整合平臺，自己上去 RUN 過，看完所有的資訊，然後打電話客服問東問西的，我才可以做出那個懶人包。而且懶人包還有經過認證的，你東西出來你不可以隨便發布。我裡面去截圖的電子發票，要去 google 上面看那種可以安全、可以被截圖的發票，我要讓人家知道什麼叫電子發票，因為其實很多廠商一定搞不清楚。所以我的第一頁就是讓你知道什麼叫電子發票、長什麼樣子電子發票。裡面那些申請步驟，我先打電話問文山區的稅捐稽徵處，他幫我轉接給財政部的，那個承辦人很好，我把檔案寄給他，我說你可以幫我看嗎？看哪裡不 ok，他說好，直接幫我改，他改好那份給我，我那份才敢在公開，我也公開給同仁。只要有廠商經過我的手，所以比較不會有漏掉的。

其實要花很多時間講，要花非常多時間跟他們溝通。等到開始 108 年 8 月、9 月，不是說連 10 萬塊以上採購都要嗎？我就跟那些有採購案的同仁講，你們決標之後，馬上廠商帶過來找我，他們就帶過來辦公室找我，我就跟廠商說：你現在標到我們家了，我們現在要電子發票，請你幫忙一下。得標廠商一定都是有開發票的，只是說都幾乎都是紙本的，就請他幫忙，不會花廠商的錢，而且廠商還少了郵寄發票給我的郵資，就只能這樣子跟他講，通常都會配合，就等他們標到了做完要付錢，其實都好幾個月了，所以他們有很有充足的時間去做。

**問：我聽到你說了這麼多，所以這個教育訓練及輔導廠商的主軸是由基層發動，而**



**不是由上而下的一致性規劃嗎？**

答：上面長官這麼忙，這種事也是第一次做，所以他們就是採邊做邊修正的方式進行，身為第一線的基層員工，長官有交代就想辦法去達成，因為我的工作就是採購。

**問：除了這 6 大困難之外，你遇到什麼困難？**

答：因為在還沒有第一次成績公佈之前，大家都不是很看重。像只有承辦你自己看重，同仁都沒有看重，可是不看重，問題是到時候評比成績是算我的。我們只能拜託同仁。你不會 KEY 我來幫你 KEY，我教你 KEY。

**問：對於執行業務的影響，大家儘量達到不要最後十名？**

答：我們單位的同仁比較不會有壓力，因為走線上就是要走。不會操作、不會請購，就問我就好了。電子發票廠商我會幫他找，所以他們比較不會有雙率的壓力，應該說不會有人去 care 這個，care 這個就只有我而已。那個時候是全市府的主秘都要開會，所以應該壓力也是主秘，因為最後喝咖啡是局處首長。但是玩真玩假，就是在第一次成績出來之後才開始，結果證明是講真的。

**問：所以你們主管不會加重管理上的力道？因為其實你都做的很好。**

答：不會加重管理上的力道，我們單位起頭起的好。一開始就做的蠻紮實。沒有人投訴我們。

**問：現在還在執行雙率的評比嗎？**

答：還是有。

**問：那你覺得就是在推動達成電子化核銷的政策上，雙率的執行方式有沒有調整空間？有沒有一定要最後十名。**

答：現在還好，現在已經有除外條款了，你這就真的開收據，你也不可能叫人家開電子發票，人家就可以不用報稅，開發票還要報稅。所以現在比較人性的，有除外的吧，除去執行業務所得那種，人家那種建築師，他本來人家就不用開電子發票，現在都算很有人性的了。有一些採購案根本拿不到的，例如自來水。

反正大家已經都習慣走線上了，就儘量找電子發票的廠商，家樂福愛買全聯很好買都有電子發票，真的不行。去 seven 全家也是好朋友。沒有很難，只是麻不麻煩，電子發票不可能 100%，除非臺灣環境全部都是這樣，所以不可能。如果拆開來看，電子發票執行率是不可能 100%，但電子核銷率是可以的。就是沒有紙本而已，改線上。那你要推電子化，後端系統要做好。系統優化好、做好，系統優化比較重要，要方便。有遇到個廠商說我一年才賺你一兩次錢，不想搞那麼麻煩。也沒有辦法強制規定。覺得真的還是廠商跟承辦人之間的溝通。

**問：對採購作業產生什麼影響？**



答：就全部都是要找電子發票廠商。因為有些單位採購量很少。如果有幾筆採購找不到電子發票廠商，其實雙率的百分比就拉下來。如果是採購量很大的地方，採購需求很大的，就不會有這個問題。因為他評比不會分級來評比，不分採購案件多寡來評比，就這樣其實確實是不公平的。連採購的類型也有關係。有些地方他們的採購案都是跟自然人採購，他們就虧大了，之前開會的時候我就聽了國樂團或什麼之類的。或者動物園他們買了些牧草，跟農民買，農民怎麼可能開電子發票給你？所以你採購的品項的性質跟採購的對象也會影響你電子發票執行率。不是他們不願意，是根本就不可能，你不可能叫一個自然人去開電子發票，他不是公司的。每個局處採購系統都不同。若是它們採購的對象自然人佔最大宗，他們就很慘，他們永遠都是倒數。

問：這個意見非常好，現在沒有聽到有人講到這一點。

答：那時候聽他們這些苦主的局處說的，因為我記得我有參加過兩次，就在市府，就是大家對於執行困難的地方可以講，就講到這個，所以我覺得還蠻實際的。每個機關採購的東西不一樣。

問：他們怎麼克服？

答：很難很難，而且一開始早期也買機票，那也不行。

問：旅行社的也不行嗎？

答：那也算是採購的一種，代收、代付一樣，越早期的時候很慘，如果你這個你單位常常在買機票就很慘。臺北市電子發票執行率已經算很高了，若找沒有電子發票的、開收據的買東西，其實真的有時候是會便宜點的。所以其實要考量，把公務預算是用在買東西是爲了衝電子發票，還是要便宜。

問：因為實我等於我都幫廠商付了 5% 的營業稅，我再多付營業稅加電子發票。

答：對。

問：在推這個政策的時候，有沒有事先想過廠商怎麼因應？

答：廠商一定是配合我們的，沒有什麼好說的，去開店開立 b to b 的廠商是全面化。有些直接找外面的私人公司，幫他做整套的，那就要付錢，其實推動電子發票政策，說服小公司很難，大公司很簡單。

問：同一廠商同年度分別辦理小額採購是否有超過 10 萬塊的限制？

答：現在是 15 萬的限制，我這邊碰到的是修繕類的，哪裏壞立即需要叫修。所以有時候會遇到超過 10 萬塊的情形，一整年加起來。就寫下哪一筆是幾年幾月，那是大概是什麼事情，所以立即叫修。

問：主計月刊有提到電子化核銷的預期效益，系統整合介接提升作業效能，行政程序變簡潔。然後是電子發票，電子化核銷與電子發票相輔相成。

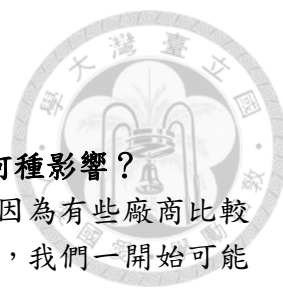
答：推動的三大效益都還蠻符合預期的，但是我不能查到以前的案子是比較討厭。我想要查以前的案子，以前核銷的資料現在系統查不到。打包完他就不讓我們看。有什麼好不讓我們看的，你可以開放。我們只想著說以前我買這個東西是找哪個廠商會忘記，買這東西大概多少錢，只是查詢一下而已，你不一定要給我們太多的資料，我們只要有辦法他設立幾個欄位給我們查詢就好了。我是覺得不一定要查自己的，因為也許換承辦人，這如果是可以開放機關，就同一個機關可以查，這沒有什麼都已經核銷完，也不是什麼秘密。你都走無紙化了，那你就是要以後資訊的保存，你要讓我們有辦法去查。沒辦法查比較討厭。

問：那你覺得他什麼效益？所以有個人他們能說省紙。

答：最大效應是省紙，但是眼睛不行。有個同仁更好笑。他說長官就是眼睛不行，長官就是不愛點系統流程。需要提醒長官：我這個東西壓你很久，趕快點一下。

問：臺北市政府這樣推行下來，如果其他地方政府想複製臺北市的經驗，哪邊可以給他們做借鑑？

答：跟廠商的宣導應該是放在源頭，我是財政部或國稅局就服務到廠商導入。那購買的時候就告訴廠商，現在政府鼓勵廠商開立電子發票。國稅局就不要賣紙本發票，不要賣統一發票就好了，就賣電子發票證明。全面停用紙本發票就解決了。政府你要去想一個合理的說辭。還要整合，一樣可以兌獎，民眾沒有利益受損，公司一樣可以節稅。改良整合。大家都會想盡辦法克服，我就是不能讓我的執行率掉下來，我就想盡辦法克服，用盡任何方式。



受訪者：B3

受訪時間：112.09.12

**問：請問臺北市政府推行電子核銷政策對廠商跟對公務員產生何種影響？**

答：對廠商影響是他們被迫走到用電子發票。在公務人員方面，因為有些廠商比較習慣開紙本發票，而這時候突然必須要有電子發票的那狀況，我們一開始可能找不到廠商，或者是我們一開始不習慣去問廠商是否有電子發票。如果一開始就問說廠商有沒有用使用電子發票？他會說一直都是開紙本發票。我們可能就會因為上面長官的壓力之下，就不考慮這個廠商，換成向另外的廠商採購。這狀況我們在做小的採購或者是一些比較大的，甚至到鉅額採購的時候，就會遇到這樣狀況。也有時候比較緊急，遇到緊急的時候，就只能拜託廠商拜託一定要做到提供電子發票。

**問：臺北市政府是否有什麼樣輔導機制，輔導廠商導入電子發票？**

答：其他局處我這邊我不太清楚，我們一開始大家都是自己找，或者秘書室提供一些廠商的名單。有一次我找廠商來拍攝影片，可是一開始廠商不是在秘書室提供的名單中，但因為影片都已經拍好了，我就硬著頭皮去請廠商配合提供電子發票，廠商也很給力，3 天之內就完成了電子發票導入，可以開出電子發票，所以這個案子是這樣處理的，也不算是輔導廠商。

**問：請問招標時會在招標文件載明廠商要提供電子發票嗎？**

答：現在這些招標檔案上面都會提到說要求用電子發票，因為電子發票有一個功能，在雲端上面會有做相關的記錄，所以我們這樣子就保障兩邊都不會做假。我們都會要求廠商一定要做到電子發票。

**問：電子發票等於是個審標資格？**

答：對，現在已經變成這樣子。因為我們電子發票要求比例那麼高，我們只要任何一兩個是紙本發票就拉低執行比例，我們後面都會被檢討。

**問：想了解說一開始怎麼制定電子化核銷政策？**

答：一開始只要電子化核銷的是主要從無紙化開始的，後來要求全面到電子化。我們臺北市最開始是無紙化公文，再就是電子化核銷。雖然我一直覺得那系統真的很爛又難用，大概是 108 年差不多那時候就開始要用電子化的核銷，我們現在甚至連領據都不行用紙本的，現在用電子化領據，簽到單也是要用電子化。反正那時候基本上一開始的原因應該是省紙的關係，所以才搞出來這些東西。初衷是省紙，後面沒想到帶來了一大堆，但電子化的時候也有些好處，我們在核銷的時候就比較快，不需要紙本發票，紙本發票基本上很難儲存。我們在核銷的時候，我們只要在系統裡面 key 發票號碼、日期跟電子檔附上就可以了。我們那時候是接到市府那邊就講我們要開始做電子化，一開始我們還是很反對，後來被迫要做，我們就做下去了。



問：當時覺得是局處推動還是市長推動？

答：一定市長上面強迫推動下來的，局處是推不動的。而且這個政策還有說要求必須達到多少%，沒有達到的話就會被那所叫到市長室檢討。

問：當初推動這個政策有沒有對同仁或者對廠商進行哪些溝通或教育訓練？

答：所知道的應該是長官會去講，但是在市長的高壓下，就被強迫我們要做到，這是上面下來命令我們，我們也只能乖乖的做。我們看請購流程到秘書室時，若不是找有電子發票的廠商，會被退回來，因為他們有被叫求達到一個比例，沒有達到的話被叫去市長室請喝咖啡。所以我們在找的廠商都會問有沒有電子發票？沒有電子發票，好，謝謝再聯絡。

問：也就是說廠商本來跟市府有合作，但原本是開收據，不用開發票。但是因為這個政策下來之後，承辦人會直接報 pass 這個廠商，因為他本來連發票都沒有開，更別問會不會開電子發票。

答：對，直接 pass 掉。其實開發票的廠商相對比較貴，像那些有些小吃店那些店家基本上都是開收據為主。可是我們在我們立場上，核銷會有困難，遇到困難這種就自己承辦人要自己吸收。所以承辦人與其這樣子，不如直接就找有開電子發票的廠商，這樣對我們來說比較方便。

問：也就是說我們變成我們不是以前的一般採購，評估採購可能不是最低價或最有利。

答：原則上還是最有利的。小額採購還是會找儘量找有發票。像我們的秘書室就先列出來哪些有電子發票的廠商，例如：我們要印刷，秘書室那邊就有一些名冊，有那些是有電子發票有合作過的，那我們就會找這樣的廠商。

問：秘書室名單是從哪邊來的？

答：這我就不清楚，因為我之前是請秘書室那邊提供的，裡面有包含一些庇護工廠的名單這樣子。

問：這個秘書室是你們局處的秘書室，不是整個市府？

答：不是市府秘書處。

問：局處秘書室等於是幫同仁先找好適合的廠商名單。

答：這樣同仁比較好找到廠商，但我遇到的狀況是臨時被交辦要做一個拍攝的小額採購，我那時候也是經由其他人推薦婚社公司。他們一開始也說沒有開電子發票，我就請他們申請電子發票，廠商3天之後跟我講已經申請好了可以開電子發票。最近我們同事剛好有拍攝的過的部分，我這直接把婚社公司的相關資訊直接 pass 給他邀請拍攝，這樣子等於說廠商做好電子發票這一塊，我們這些承辦人會互相交流廠商資訊，除非廠商做的真的很差了，不然就我們承辦這邊，大家互相交流一下，廠商就變成獨佔我們這邊的市場。



問：因為府外單位就是這樣，辦公室附近就只有張鬚鬚張有開電子發票，其他以前的餐廳、金仙蝦卷都不找了，鬚鬚張變成獨佔市場。

答：會有可能。

問：其實這樣會您會覺得對廠來來說是有點不公平的現象嗎？

答：對，其他已經沒得競爭。我們是覺得說電子發票帶來的一體兩面的。電子化也有個好處，基本上我要溯源，廠商也不能造假，這是優點在這裏。當然每件事情都要考慮到，還有正面和反面的效益，我相信這個政策可能正面的效益還是大於反面效益。

問：你請問你覺得什麼樣的正反面效應？

答：正反面效益的部分，舉例來說，第一：電子發票就不容易造假，第二：電子發票不用擔心紙本發票不小心遺失，或者是說自然損毀了，紙本遺失或損毀了我們再找廠商再重開發票，這相對是比較麻煩的。我們現在就只要做雲端，從財政部雲端上面，只要對好發票我們就可以了，而且最重要的就是省紙，我們不用每次每個人的手上公文都一大堆，尤其是核銷檔案，如果只有電子發票，我們這基本上那邊的儲存檔案就可以省了。如果是紙本的檔案，我們必須要儲存，相信在會計看到的也是很痛苦，電子發票我相信對會計比較方便作業。負面的效應有些可能是廠商沒有電子發票，承辦人在採購時就會排除掉這樣的廠商。這個部分我覺得是必要的，但是也可能在我們的壓力下促進他們走到電子化，促進轉型，如果你們要做公務單位做生意，對不起，電子發票這是最必要的。臺北市從去年開始全部都改用電子領據了。專家學者出席費也是走電子簽名版用電子簽名的方式，到時候我們再幫他核銷。基本上紙本原始憑證都是要到電化，連會議都是電子會議不用那紙本簽名的，要求與會者上臺北通刷簽到。

問：假設採購某種類型都獨厚特定廠商，會不會有採購法的疑慮，1年累積金額超過規定金額？

答：我們這邊還有第二道門檻，累積不能超過15萬，所以我們那時候也是罵的要死，我合作的這家廠商明明做的比較好，品質比較好，為什麼我們不能夠再找他？

問：後來我們怎麼解決這個問題？

答：摸摸鼻子算了，我們還是不要跟秘書室作對，而且秘書室還有寫建議優先使用庇護工廠。如果使用庇護工廠超過15萬，那就認了，我們就找其他家，只不過有時候再找的廠商平常不熟，合作不是很順暢。

問：其實這個聽起來對承辦的影響蠻大的。

答：承辦人心裏辛苦都不能說。

問：難怪在府內單位都不太敢說，是我第一個是在市府訪問的，他就真的就很小心



謹慎。

答：因為市府那邊眼線比較多，不小心遇到認識的人就 GG 了。

問：關於電子化核銷政策的溝通或教育訓練，如何對我們市府同仁或廠商進行？

答：員工有教育訓練，教系統操作，但沒有其他溝通。就上面壓下來命令下來了。

問：所以對市府同仁是上到下的執行方式。請問市府有跟廠商進行溝通嗎，還是由承辦人自己去跟廠商溝通？

答：承辦人找廠商溝通，表達現在市府已經有要求，全面推動電子發票，請你配合請請您配合。像我那時候真的跟廠商溝通，千拜託萬拜託一定要開電子發票。市府也有規定，廠商開發票 5 天之內承辦人就要核銷完成。所以我們有時候也會麻煩廠商發票不要開那麼快，因為有時候我們簽的行政流程還沒跑完，這我們就必須要強迫辦事，就等於先上車後補票，這種事我們也幹過。所以跟廠商還是保持良好關係。

問：聽起來其實廠商也不太瞭解政策目的。

答：政策目的對於廠商來說不重要，他只要請得到錢。所以我們不會也不需要跟廠商解釋，而且講的更坦白的，採購核銷不是我的主要業務，我當然以最短最快速的時間來完成就好。

問：有那些原始憑證還是維持紙本的？

答：合約書一定要紙本。還有收據，有些機構上報過來的收據還是維持紙本。

問：推動過程中遇到什麼困難以及如何克服。當時的財政局的副局長他在主計月刊提到的 6 個困難，第一個是對系統不熟悉，第二個是作業手冊。

答：我們根本就不會看，承認不會看，我完全不會看。

問：第三個說原來單位都有自己制式的紙本表單？

答：對，我們的請購核銷單都跟中央的一樣。我補充一下只有使用臺北市政府的預算進行申請的才是用電子核銷。如果是中央補助的錢還是紙本，就不會上市府的系統。

問：所以預算書所編列的才要用電子核銷，但補助款維持紙本。

答：政府補助款不用預算書，只有預算書所載的那些才要我才用都那是用電子。

問：那各單位面臨評比壓力嗎？

答：會阿，很有壓力。

問：推動過程的 6 個困難中對系統不熟悉，這個怎麼克服的？

答：系統很難用，從開始請購單就要在線上填一大堆表，我們就寧可不要搞那請購

單，我寧可上公文寫，那時候寫簽陳後長官核決，我們就直接上系統核銷檢附簽陳就可以了。現在都用簽陳，但不會幾千元就簽，例如：有時候要請專家出席，那種專家出席會議我簽個綜合簽陳再分次核銷，核銷還是比較簡單。系統作業手冊沒人在看，我們就都是自己摸索系統，手冊基本上沒人會看，因為太厚了沒人想看，我真的遇到出問題了，就直接打電話，我們資訊人員就趕快幫我解決。

**問：資訊人員是不是電話接不完？**

答：不會，是還好，現在都到資訊局了，有一個局來處理，資訊局就在幫我們幹這些事情的。像今天我們公文，我在公共系統掛掉，這資訊局的電話就被打爆了。

**問：各單位評比壓力大嗎？**

答：壓力非常大。被強迫電子發票執行率跟電子核銷率比例要達到一定比例，不然會被稽，最後幾名的長官會被請到市長室請去喝咖啡。

**問：聽說為了政策推行順暢，市府內部有組 LINE 群組？**

答：應該長官才有，我們承辦人就是乖乖聽從上面講的，當時真的很痛苦，自己想辦法去找電子發票，我們之前因為要值班專線電話中午有誤餐費，但核銷強迫全部推電子發票，有些人就乾脆索性不申請了，就自己吞了。

**問：游副局長說系統持續優化？**

答：沒錯，有持續優化，但過程也發生一些奇怪問題，流程有可能就變無限迴圈，有一段時間一個承辦人在系統有兩個的身份，我們必須要把身份點回來，不我們的核銷就不曉得會跑到哪邊去，系統 bug，現在還是有時候不穩定，只能打電話跟資訊求救。

**問：電子化核銷政策是否有廠商質疑請購公平性抗議？**

答：這我就不知道，承辦人知道廠商沒有用電子發票，就謝謝再聯絡。抗議公平性的可能是一些比較老、比較舊的廠商，基本上我們現在手上都有電子發票廠商的名單。

**問：你覺得在推行這個政策的時候還遇到哪些困難？**

答：一開始對年輕公務人都比較沒問題，對資深的公務人員影響比較明顯。另外，熟悉系統的人，你就開始被人家其他同事來抓來抓去，幫忙解決系統核銷的問題，結果導致幫別人忙而自己的工作卻做不完的。

**問：電子發票政策雙率評比對執行業務的影響？**

答：當然很當很痛苦啊，我那時候爲了逼雙率，原本可以那採購那些公司的，都要請他們幫忙申請電子發票，不然會影響執行率，若是用新來的廠商，可能不熟也不曉得他以前的品質如何，例如新的印刷廠商，就包設計還直接幫我隨便亂印，也有碰過直接小畫家的圖給我，被迫要換新廠商，廠商交貨期限也不見得



可以配合。等於說你在做電子化核銷的時候，就有可能無形中篩選廠商，這也是沒辦法的。

**問：我訪問到市府內單位，他們說有去輔導廠商，會開說明會，請廠商去核銷專班之類的。**

答：可能是秘書室那邊有吧，不過我覺得你要叫廠商去上課，這本身就是天方夜譚。本來有合作，但是開收據的廠商就直接放生了，沒辦法，因為我們沒有那麼多時間輔導廠商，比較年輕的廠商跟他說一下，他們願意申請電子發票的意願相對比較高。

**問：請問還有什麼影響？**

答：主要的影響就是廠商被放生，現在就變成可以開電子發票的廠商，而且品質要不錯就變成我們承辦人之間的合作名單。

**問：那有沒有影響人員士氣？**

答：人員士氣一定是有影響的阿，被長官教育被檢討電子發票為什麼執行率低，承辦人員就會覺得心情沮喪。尤其如果因為沒有電子發票公文被退，感覺是非常的差。不然就是新的廠商(可以開電子發票)品質不好，因為這樣被長官罵的心情更差。

**問：部門長官有沒有加重管理力道？**

答：有啊，一定是有的，全部都改用電子發票，那時候有設達成比例，如果電子發票核銷比例過低，局處首長就會被叫到市長室喝咖啡了。所以局處內部的會議也會一直緊追各單位是否達成比例，因為這件事情我們都不喜歡開會了。

**問：在避免被上級長官檢討，承辦人會做些什麼？**

答：當然自動先把那些不會使用電子發票的廠商先切割不會再合作。沒有用電子發票的廠商就自然淘汰了，直接放生的。除非廠商是那種很重要而且也只能找他的，才會特別留下來，就要一直請他導入電子發票，一直遊說。

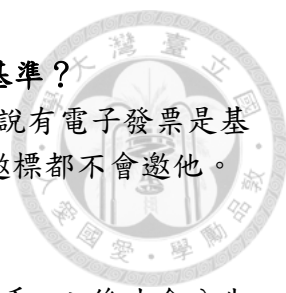
**問：現在是否還要在執行電子發票雙率？**

答：我不太清楚，我覺得可能還是有，可是沒有像 108 年剛開始推的時候力道那麼兇。

**問：市政府推電子發票制度推這麼兇，怎麼很少看到市府有公開講這項政策？**

答：市府原本是強調電子化，電子公文這塊，可是電子發票沒有特別強調，可能因為都是屬於內部作業流程就不適合對外部講。像這種電子發票核銷，基本上只有公務人員才會遇到這種東西，外部人員不會碰到的，可能也擔心搞不好延申其他問題，例如獨厚電子發票廠商之類的。





**問：招標文件中會載明一定要提供電子發票核銷或是做為評分基準？**

答：我不確定會部會直接載明一定要有電子發票，但對承辦人來說有電子發票是基本門檻，這不是評分基準，若是沒有電子發票的廠商，連邀標都不會邀他。

**問：採購案的招標書是由總務?秘書室還是承辦人寫？**

答：承辦人會先寫採購的相關的資訊，還有契約再請秘書室幫忙看，之後才會公告招標。

**問：主計月刊有提出三大的效益：電子發票系統整合提升作業效能，行政程序簡便，推廣電子發票，這三項效益你認可嗎？**

答：沒錯，提升作業效能確實是，我們就不需要保留廠商開立的正本發票，直接上系統查詢這段時間開的發票，很快就可以對應起來，核銷多少期，總共支付廠商多少錢，核銷多少錢，這些的確是有提升作業效能。我們這邊行政的程序也相對有簡便到，因為以前紙本發票還要 KEY 一大堆的資料，現在不用了，從電子發票直接將相關資訊帶進來。我們只要寫核銷金額就可以了。推廣電子發票這部分確實是有廠商要跟我們做生意，會主動去申請電子發票。至於有些廠商認為不跟市府合作沒差的話，他連做申請都不會想做，或者是有些營業額未達 20 萬的那種，根本就不需要開發票的，更不會有電子發票，所以我們就直接排除掉它。所以基本上效益都有達成預期效益都有達成。

**問：推動後對業務的執行效率影響？**

答：第一是節省的儲存的部分。第二是我們直接上系統做核銷，只要把那發票號碼再加上驗證碼相關資料輸入，就可以看到購買明細，快速查找。

**問：我之前訪談的對象反而覺得這個缺點，請購完成進行核銷之後就無法查看相關資料，因為會計表示核銷後的資料是會計的憑證。**

答：系統有綁定 3 個月後，3 個月內我都還可以看到我核銷什麼東西，但超過 3 個月以後直接那關起來看不到。

**問：還有什麼執行效率？**

答：執行效率實際上還是看廠商、看自己的長官習慣。長官如果常常去系統，那當然效率當然快很多。如果他是比較老的長官，習慣蓋紙本的，要等到天荒地老，還要去提醒，他才會乖乖點點這樣子。

**問：臺北市政府當初一開始這麼快就是 10 萬塊以下，108 年 8 月要開始不限金額的導入電子化核銷，你覺得是什麼樣的元素使臺北市政府可以進展如此快速？**

答：我覺得可能是市長的意志，就要求一次到位，長痛不如短痛。

**問：臺北市政府每兩個禮拜的府級會議。督導電子發票的執行力，都是各局處首長去進行參加，感覺好像是由上而下的主導。**



答：沒錯，這種就是由上而下的，就只有通知要用電子發票。這就是市長意志，已經不是各局處的，若是由各局處發動的，一定是要先由哪一個局處優先試辦，然後再開始這樣慢慢推動，但電子化核銷政策就這樣直接全部從上壓下來，徹底執行。

**問：對於推動電子核銷政策的經驗，有什麼是未來可以作為其他地方推動類似政策的參考？**

答：電子發票確實是未來的趨勢，第一個省紙。第二個也是避免廠商造假的方式。有些產業可能面臨到說必須得要使用到電子發票，需要輔導要轉型，這部分可能也是後續市府應該要做的事情。不能夠像我們，以公務人員的身份來講，我們當然是說事情能省則省，既然廠商不會用電子發票，那就乾脆放生，但在輔導產業轉型就不能夠這樣子。要想辦法電子化到的好處或是為什麼要做電子化的目的應該要跟廠商溝通。像我們這次電子化，政策由市長直接往下壓，承辦人員基本上不會去跟廠商做溝通，因為有沒有溝通，政策都要實施，除非是有必要才溝通。另外秘書室會給口袋名單，但有些採購類型，秘書室沒有名單，承辦人就得自己努力找，若是找到配合品質良好的，爾後就會持續有合作機會，但這樣算不算有圖利廠商的嫌疑？

**問：基本上你是贊成這個政策的，你覺得雙率的評比的壓力是否太強？**

答：我覺得力道我覺得是剛好，因為一開始的話一定是要下重手，不然會一直拖，實際上效率不是很好。如果在推這種政策是可以一直長遠去做，一開始陣痛期當然是越短越好的，慢慢推陣痛期會拉得非常長，這對我們來說是不一定是有利的，胡蘿蔔是電子發票基本上只要核銷上去，我就可以把原始憑證當做垃圾就給丟掉。雙率是我棒子的部分，就是最後的幾名，要明確講出理由，說明為什麼。有可能是那因為承辦人涉及的業務項日本來比較少用到電子發票，而且不適合，不是沒辦法拉高電子發票執行率，那就只能夠當做除外條款，用除外條款來除外這樣會相對會比較好一點，除外條款一開始就要放寬一點，但也不能夠寬到全部都全部都除外，給予比較多彈性，因為現在是我們的除外還是幾乎沒有什麼彈性的。

**問：所以當時臺北市政府沒有達成共識，是由上而下的。**

答：如果要由上而下推動政策，首長意志力要非常堅強，不要被那公務人員罵就一罵就退。柯P他沒在怕的，這也是他的優點。

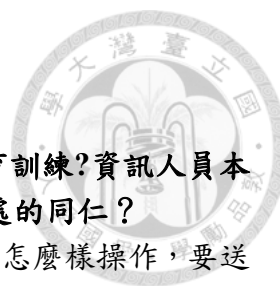
**問：所以對公務員的影響，第一個就是壓力，是最大的影響。**

答：還有面臨向廠商拜託溝通，對廠商可能新廠商供貨品質的穩定性的壓力，系統不穩定壓力，系統核銷天數的限制等等。

**問：政策推動的時間是108年1月開始到108年7、8月，推小額採購。那時候有雙軌嗎？還是直接就沒有紙本發票，有讓紙本發票適應期嗎？**

答：有段時間是有雙軌，可是到後來因為秘書室使出最狠的招數，直接把沒有電子發票的請購申請退回，那樣子你只能走電子發票。秘書室這樣強迫變單軌，也是強迫承辦人要查該廠商是否有提供電子發票，要在系統上勾選確認，在請購的時候，就要打勾。





受訪者：B4

受訪時間：112.09.23

問：請問關於電子化核銷政策，市府對員工進行哪些溝通或教育訓練？資訊人員本身有沒有辦教育訓練？還是資訊人員需要去教育其他的局處的同仁？

答：記得當時是有採購做教育訓練，說這個系統可能要哪一關要怎麼樣操作，要送給誰，多少錢，要給哪一個長官。

問：請問您是資訊局還是資訊處還是資訊室？

答：資訊局。是單位的資訊人員，負責講系統方面的操作

問：所以你本身有參加這個系統的開發嗎？

答：沒有，是廠商開發的。廠商跟資訊局他們去開發的。資訊局他們業務推動。

問：所以是廠商跟資訊局一起去開發？

答：因為公部門跟外面應該不太一樣，因為每一關都是很多，牽涉到這麼大，有些局處可能有這個部門，有些可能不是。

問：那您怎麼了解這套系統？因為你們有開放嗎。那是誰教您的？

答：有手冊。

問：依照市府的手冊？

答：對，就看一下大概就知道了。

問：那就資訊而言，您知道這個政策的實施目的嗎？

答：當時可能是在說無紙化，我也忘記了。

問：請問資訊在政策中扮演的功能，以及這個政策對資訊的影響？

答：我的功能就是當他們有點錯系統，可能要退回來，那就請我過來幫他退一下，或者是幫他們回復到可以去改成正確的地方。那對我其實也不會什麼影響，因為他們也都知道資訊局有個系統很奇怪，操作很不穩定，所以他們有問題基本去罵資訊局，不會罵我。

問：所以真的遇到問題的時候，也不是我們去幫同仁排解的，也是調配給資訊局去排解就對。

答：我們不能排解的就給資訊局，可能系統雛形有些問題，這個時候就要資訊局處理，才有辦法讓系統回到上一步做其他東西。這種方法一定要他們解決，我們可以解決的話可能我們可以退就退，如果沒有辦法退的話，回報給資訊局，他們從程式那邊去改。

問：那將會造成你工作負擔量很大嗎？



答：我其實還好。同仁的系統問題，我就去看有沒有辦法處理，不然我們就幫忙跟資訊局報修。而且開發也不是我，我沒有辦法處理太深入的問題，只能處理表面的問題。

問：那就你所知資訊面臨的問題，像當初由副局長講到資訊系統持續優化，這些人也面臨的承辦人員壓力。光這個點是這些人是指資訊局嗎？還是指說是單位的資訊？

答：應該資訊局，我的話還好。現在是系統有些地方會不順暢，有小地方的，有什麼怪怪，但是我在猜，可能是因為每個局處可能都不太一樣，他們只能找出可能大部分都有成功的地方，用類似表單去改，但是有些單位可能流程不是這樣子。

問：在當時就你知道的，資訊局那邊對這個系統是不是真的問題很多？

答：聽說是半成品都上線，搞了之後大概1年多才正式完成，然後我知道是有人有群組，我就有看到一個會計就一天到晚罵他。有個LINE群組，裡面都一直罵一直罵。

問：我看到文章裡面有寫到，聽說LINE群組那時候常常被洗版，因為是五百人大群組，裡面會充滿了很多情緒性語言。你覺得那個LINE群組對大家的幫助大嗎？

答：可能會還是有一點幫助，因為至少有看法，說你知道哪個表單問題，他們就會去處理。但是有時候可能就是處理要找問題需要時間的。他說可能有些案件很急的話那就會人就會不開心，就會有你說的洗版的問題。

問：那後來LINE群組有比較好嗎？還是一直呈現這樣狀態？後來這個問題怎麼解決？

答：好像就資訊局的長官就會說很辛苦需要慢慢來，到最後好像也就沒什麼再罵。

問：那您剛剛提到這個系統其實你說有點半成品就上線？

答：我感覺上是，有一些bug。

問：你知道這個系統什麼時候開發的嗎？

答：好像107年。

問：你說那時候其實還bug很多，我們大概到什麼時候系統比較穩定？

答：應該109年初，還是108年，去年的時候。

問：那中間這1年那這中間將近1年的問題？

答：就是報修。



問：找廠商報修。可是系統一直出問題，大家又要核銷，會不會 delay 到？

答：一定會 delay 到，但是就盡量。

問：針對這項政策，請問有什麼樣的心得可以分享？

答：撇除掉這些優化不優化，但是電子化是好事，最起碼是比較快。而且不用人力在那邊走來走去，有時候可能局處很遠，多一個人力讓他浪費在那邊，也省紙，速度也快，長官在外面也可以直接處理系統流程作業。

問：手機 app 就可以解決？還是使用到府內的系統？

答：只要連到府內的網路都可以，他可能去市府開會也可以，在市府裡面，不一定要在那個單位。都可以用電腦來進行。

問：雙率這部分對我們資訊有什麼影響？

答：資訊沒有影響，完全沒有，大家都是可能有一點問題，都一定要 100%，但是基本上不太可能 100%。可能有些廠商他不太願意去用電子發票。

問：反正不可能 100%。

答：對，不可能 100%，但他們就一定要 100%，所以我不懂。而且也沒有規強制規定一定要 100%，但是可能爲了面子。

問：我再跟您分享一下我在府內訪問，府內單位說我們從來沒有規定要 100%，也沒有規定說一定要電子發票，就是看你要最低或最有利採購，可是第一線都說一定要電子發票，當時的長官態度就是不要紙本。所以這樣是不是也是資訊溝通的問題？可能長官怕被罵。

答：應該不會，應該怕說丟臉，因為大家都 100%，為什麼你沒有 100%，然後就大家都要第一名。就有像可能長官說什麼，一層一層傳遞上去，就會越來越多奇怪的東西跑出來了。

問：那這樣全面用電子發票核銷這些東西，那像我們在做資訊採購的時候，對我們有影響嗎？

答：資訊採購一樣也要電子發票。

問：對那邊採購作業會有影響嗎？

答：不會有。

問：你認同推動電子化核銷這些效益嗎？你覺得做這個政策還要帶來什麼樣的效益？

答：就是 E 化時代，真的有用，真的是比較快而且方便。紙本保存也是麻煩，電子只要一點就出來了。



問：對系統而言造成什麼影響？或對你工作造成什麼影響？

答：上傳很多東西，可能它的空間一下就滿，會影響效能。這我在猜，因為我不是那邊管理，但是就我的認知是這樣，當然東西越多，當然速度就會越慢會拖效能，我覺得簡化是好事，因為只要一個功能就好了。

問：推動電子化核銷政策對你原本的工作有產生什麼樣的影響？怎麼去因應這些改變？

答：不會有影響，因為原本我們採購核銷都是一張單子，一關一關蓋，他只是變成線上的，這個只是卡片插進去、key 資料。

問：那對你工作量增加，你必須要多回答同仁的問題或是什麼之類的嗎？

答：可能要回答，因為有些人可能不太懂或比較少辦理，要跟他講說要點系統哪邊才對，不然會拖到你的核銷時間。

問：感覺對單位的資訊而言，其實沒有增加太多的負擔？

答：對我而言是。但那種比較大局處的，那些像一些警察或消防，他們就真的比較不常用電腦之類的東西。可能那邊會比較辛苦一點。

問：那你知道那資訊局的資訊，他們推動這個業務可能他們做會變得很忙，對他們產生什麼影響嗎？

答：應該是超忙的。因為我記得以前好像到八、九點都還是有人在說核銷有問題。

問：最後就你這樣看，臺北市政府推行電子化的政策，你有什麼樣的建議？或你有什么心得？

答：一個系統不可能半年多上線，時間太短了。除非他很小，但這個是很大，不可能。

問：所以應該等到系統其實開發更完整，你覺得這樣其實這樣是有點太短。所以也有個建議，應該是前端開發時間要更長。

答：對。

問：那系統開發廠商有去向你們各局處的資訊詢問嗎？

答：我這邊沒有，我記得好像沒有太大行動，而且要問的話也是問長官，不會問到我。

問：除了你說開發時間太短，那還有什麼樣的建議可以？

答：跟大家溝通，他不能不講或者是只有幾個人知道，不要硬推。

問：你覺得雙軌兩個月夠嗎？

答：雙軌兩個月，我覺得可能不夠，我覺得人員有時候可能會輪替，那個時候也是

要上手，有些人不是每天都會辦這種採購，可能久久辦一次。而且雙軌在 11、12 月年底結帳時候雙軌。應該放在比較淡季的時候，那我會覺得比較好一點。而不是在年底結帳的時候。



**問：那大概花多少時間上手？就你這樣觀察。**

答：應該半年到一年。

**問：你剛剛說的系統是大概 109 年才開始比較穩定，所以第一年真的是兵荒馬亂。**

答：那麼多人核銷，系統空間也需要經過壓力測試才知道到底是能負荷多少。





受訪者：B5

受訪時間：112.09.24

**問：請分享目前實務上電子採購的流程。**

答：我這邊比較算執行面，請購先分採購案跟非採購案，選採購案件，才会有除外的選項，如你如果是已經是非採購案了，你就沒有除外的問題，因為他非採購案他就不會再計算電子發票率的分母了。所以其實上線的理念就已經先分兩大類，一個是採購案，一個是非採購案。採購案才會是分母。非採購案就全部都會被排除，他就不會成為分母，就不會拉低我們的電子發票率。近期最大的改變就是因為免用統一發票，就像一般的便當廠商，小額的他們本來就是免用統一發票，可是其實在執行執已經快 1 年了，因為可能是這些免用統一發票這些廠商他們可能有反應會影響他們的生意。其實我據我所知，可以開電子發票的便當廠商不多。大部分的便當廠商都他會拉低學校的電子發票率，所以近半年把取得免用統一發票放在除外案件。

**問：這個是蔣市長改變還是柯市府改變的？**

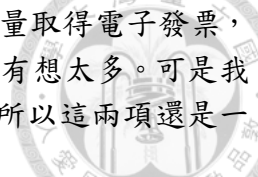
答：蔣市府，所以我有在學校的群組裏面做宣佈免用統一發票列為除外，所以我那時候有在我們學校的行政校網裏面有公告(112 年 3 月 1 號起生效)，差不多已經實施應該有半年的，其實公務員跟學校老師心態差很多，我們公務員就是會覺得這個政策要實施，所以我們會想要去了解。可是老師在學校其實都是兼任行政，他們的本業並非公務人員，所以他們對在配合政策這一塊其實是很被動的。所以我們會計人員就是為了要推這個政策。因為其實電子發票率負責的是總務處，我們的會計室只負責電子核銷率，真正開始實施是 109 年 1 月 1 號，可是學校 108 年的下半年就開始雙軌試辦，試辦的下半年市府是跟我們說，我們先不用管電子發票率跟電子核銷率，讓我們先 run run 看，但過程非常辛苦，做系統的廠商並不是採購人員也不是會計人員。所以他的介面非常的奇怪。

可是他 109 年 1 月 1 號開始正式執行後，就真正的在比較電子發票率就有排名，我們那時候只是覺得讓流程 run 的順就好了，就沒有太在意那個比例問題，結果排名很後面，我記得我們的總務主任跟校長，被請去喝咖啡，要去檢討，說電子發票率，倒數 10 個還是 20 個的學校的總務主任、校長都有被請去喝咖啡，檢討要怎麼樣去改善比例的問題。

所以那個排名表出來之後，學校就很緊張，會計人員也很緊張，為分 2 塊，電子發票率是總務處負責讓比例衝高。可是對我們會計人員這一塊是電子核銷率，110 年後聽我們主任講，市府長官說就其實現在電子核銷率，我們會計人員負責的都已經衝到 88% 以上了，就沒有必要再追了。因為其實會計人員就很守規矩，後來真的沒有人再被請去喝咖啡。

**問：那電子發票率後來也沒有請去喝咖啡了嗎？**

答：就我所知是沒有，其實大家都已經在一定的比例以上。但現在我還是會拿到 2、3 聯發票，因為請購齊單的時候可以選自行辦理，請購核銷核准就會直接回到業務單位，不會再到總務處，上傳發票的人會變成是業務單位，所以他們就已



經取得 2、3 聯發票，到我會計這邊，我就只能跟他說請你儘量取得電子發票，原本想說電子核銷率我們自己負責就好了，電子發票率我沒有想太多。可是我後來發現我們的排名會比較往後，是因為電子發票率過低，所以這兩項還是一起評比的。

**問：當初在推這個政策的時候，是否有問過相關利害關係的人，比如說學校主計有沒有教育訓練，詢問學校意見，或者有沒有請總務去跟廠商做教育訓練？**

答：有做教育訓練，做的還蠻完善的，局裡有先請幾個比較熱心的主任，他們就是前面有先進行系統測試，有幾個前導的學校是更早開始實施，先試辦，之後有對屬於會計人員的訓練，是非常詳細的整個操作，可是因為係統一開始沒有最佳化的，所以大家當然會覺得系統這麼爛、這麼難用，可是有些真的比較厲害的會計主任，他們就真的實際上非常認真的去做教育訓練操作。

**問：在教育訓練方面這方面比較著重，有傳達說為什麼要做這個政策的理念？**

答：課堂上沒有特別傳達政策理念，我只覺得是爲了無紙化。等於是試辦的主任他就直接出來擔任教育訓練主講。

**問：是否有對學校老師說明政策理念？**

答：其實學校老師才不在乎政策理念。有的老師很願意配合會計的，他覺得你在幫我，可是有部分是覺得你在找我麻煩。所以光是這些就會計人員壓力非常大了，更不用說爲了評比比例，這簡直就是壓力爆棚。

**問：電子核銷率主計負責，但電子發票率是總務負責，總務的教育訓練是否與你們互相輔助？**

答：總務也有他們的教育訓練，我的感受是沒有因此有什麼改變，他們還是靠會計，系統流程若是卡關，後來要解決的就還是會計。

**問：臺北市政府主計處，他有提出對於電子化核銷的困難，他要提出 6 項困難，我想知道是除了這 6 項之外，我們在實務上處還遇到什麼樣的問題？這些問題是怎麼解決的？遇到問題我們如何尋找資源？**

答：學校困難應該就是跟我們接觸的並不是公務員，都是老師，老師其實對系統這一塊就真的不熟悉，壓力就會在會計人員身上。其實最早一直有人反映功能是不是可以提供最佳化。我們其實兩個 LINE 群組，一個是全部都是會計人員，一個群是總務單位是對學校的，所以我們有問題他都會出來回應，那這個列入最佳化的會記錄跟上面呈報。可是我沒有什麼太大的感受，應該是說這套系統沒有所謂的對錯，他只要能用最快速的方式跑完就好了。所以其實對原本教學那一塊就會變成是參考。系統是在 107 年的 6 月開始要開發，107 年的 11、12 月上線雙軌，108 年 1 月正式在臺北市公務單位實施。這個系統要去介接請購系統、核銷系統、接介財政部的系統。由資訊局跟廠網上一一起合作開發，但才花幾個月就開發的東西就只能叫半成品，這就是一開始系統為何要持續最佳化，

邊做邊改，因為其實他們開發系統的人根本就不知道實際上執行狀況，我覺得系統開發應該是要一個組織、有總務人員、採購人員、會計人員進入團隊，才能知道真正的需求是什麼。



問：所以其實現在系統還在持續最佳化中，但是一直有問題就對了。

答：對，他這個系統就不是很穩定的到現在，介接造成的問題也是持續發生。

問：那些對系統不熟悉、對作業手冊不會明瞭這些 6 個困難，你那時候是怎麼解決這些困難的，您還有印象嗎？


答：那個時候其實有出一個測試版，我們在真正雙軌前有個測試版，可是到那個測試版就是這樣，他就是讓我們自己等於是自己在玩，所以那時候還不是就是只是自己假設自己是業務單位。因為等於是說我們雖然只是會計後面稽核，其實前面我們照理說不用會，可是我們已經變成是全校最瞭解的那個人。所以我那個時候是請購，雖然自己沒有實際上請購清單，可是我必須從請購清單去了解付款清單整個去了解。因為業務單位如果不會直接打給我們，所以他就會直接詢問直接詢問說哪個地方是怎麼了，所以我們就必須變成說自己是業務單位角色，或者我是經辦角色。因為其實全校都會問我們，連總也是，所以我們全校最熟悉的那個人，所以我們必須克服的是要每個細節都去清楚。所以就當是那時候教學大家是有幫助，可是其實是實際上真人在用的時候自己遇到。所以很多東西都是就是應該是說要透過實際上的測試，去知道問題所在，自己去解決

問：所以請問一下，這是只有你們學校這樣，還是你知道很多的學校的主計都這樣子？

答：各校都這樣。就這樣其實就是對至少在學校端的主計而言，必須花一些時間去了解這個系統，並且幫助大家導入這個系統，這是一個負擔的，這個對我們來說這是一個很大負擔。因為其實本來紙本就可以解決的事情，現在必須先學了一個系統，然後還要再去教學，甚至有聽到說有的比較大的學校，可能除了主任之外，下面還有兩三個承辦人，他們會在校內辦演習教大家怎麼去用系統。可是因為那時候在國中的時候人比較少，所以我是幾乎是一個個教，大家先用，用了之後不行再打電話詢問，他可能在某個地方、某個案件他出錯，或者他送不出去，他就打電話給我們，我們就必須排除必須協助，所以我覺得是很大的負擔，而且我們又必須負責電子核銷效率，我覺得學校端好像只有會計在意，因為大家後來會緊張，怕校長被懲處或是怕誰被懲處，所以大家就會盡量去達標。

問：這樣子聽起來其實遇到困難其實都是找主計解決，組織有困難的互相打電話詢問？

答：因為在學校對會計是比較尊重，可是就變成說其實我們要考量的事情也是很多，尤其像在小學段更依賴會計，因為他們對行政其實什麼都不懂，所以他們什麼



都打電話來問，所以我是真的覺得像不像主計處他們講的絕對沒有差別，對我們來說就是一個負擔。只是說大家都很厲害，做久了就習以為常了，就不會覺得是一件額外事情，因為這必須要做的事情，所以走到現在這樣，只是偶爾系統有問題大家會暴怒。

**問：像這資訊這邊的問題，是我報修之後會有新的問，還是可能有重複問題會重複發生？**

答：我覺得只能說問題層出不窮，因為我覺得基本上系統介接就是搞得太複雜，太多個系統要去介接，系統跟系統之間是個不穩定的東西，所以我是真的不意外，只是說有沒有重複發生，我的感受是可能同一個問題不會一直有，可是我現在都覺得他不正常，像我們前兩天發票找查不到，我們財管就問我說為什麼會這樣子？我就說這兩天有問題就儘量這兩天不要去查，可能至少過一天再去做這件事情。

**問：假設學校裡面一個業務單位請購一個東西，已經做到付款程式結案的申請人可以透過 ais 來查這個請購單嗎？**

答：不行，系統就會跳出一個視窗說調案情依程序向會計單位辦理。其實就變成說我們要去查我們封存的資料，這很很可怕，一旦以後都要這樣查，反而就很花會計的時間，我就覺得很奇怪，那東西明明就是他們業務單位提供的，你不讓他們查。他們可能用歸檔，像以前調紙本案要寫調案申請。可是因為那個時候我們是有保管職責，怕他們拿出去掉了或怎麼樣。可是你電子化的東西，你在網上供大家查詢，跟會計憑證會不會遺漏或者會不會遺失是沒有衝突的。我就必須要再去電腦上面調案查給他們看，所以我覺得這一切電子核銷系統根本就是在整會計人員，對我來說就是一個痛苦。因為除了說紙本憑證有薄一點之外，以前可能一個月可能4冊，現在變得可能頂多兩冊半或兩冊，我還是要整理阿。

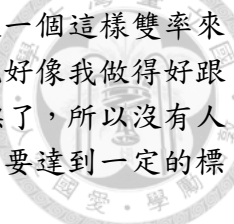
其實老師就是這樣，他們遇到事情就還是會直接問。所以解釋過後，他們到我這邊之後，我還是要檢查他們的科目。所以我覺得花的時間並沒有比較少。對，我只就是就是我覺得更繁雜，剛開始的時候非常不習慣

**問：所以對執行業務影響就是要負責電子核銷率，但是有時候一些是非採購案，就變成紙本送了，會計要先審查，要背這個電子核銷率降低的責任，同全部又回歸到我們主計來教學？**

答：沒錯。

**問：有影響我們主計士氣嗎？或者對影響的工作情緒嗎？**

答：士氣應該是看到排名的時候會有影響，其實做會計人員有很到年底有很多細節要去注意，不是只有這個這個政策推動，我覺得重要的是掌握執行上真正的問題，而不是所謂的比率問題，所以你又看到那些比率往下的時候，很難不影響士氣，覺得到底為什麼要整會計人員，在學校的公務員是比較弱勢的，在學校



這個環境裡面扛了這麼多東西，做了這麼多事情，市府還要做一個這樣雙率來評比，我們覺得那個排名很沒水準，我們又不是學生，覺得說好像我做得好跟不好，由這個排名在斷定，當然現在比較好是因為大家都達標了，所以沒有人再去所謂的評判我們，或者是找誰見檢討，可是那是因為達到要達到一定的標準，所以才不用被檢討，看那個排名說真的會有點不爽。

**問：你覺得用雙率評比來達成電子發票執行率跟電子核銷率上升，你覺得這是個好的方法嗎？有沒有調整的空間？或其他建議的管考機制？**

答：電子發票的確需要被推動，可是我覺得不應該本末倒置，應該是去輔導廠商如何申請開立電子發票，市府還跟學校講，採購時可以跟廠商說：我們沒有辦法跟你買，因為你們沒有電子發票。還有一個說法是，可以輔導或者協助廠商去取得電子發票。可是我覺得不應該是學校的工作，我覺得你想要廠商去開立電子發票應該是市府財稅局建立輔導機制，或是以鼓勵廠商的方式去提升開立電子發票的比例，而不是從校方。直接要我們學校去找能開立電子發票的廠商，我覺得有點不是很合理，可是其實電子核銷率、電子發票率想要提升我是可以理解的，只是方法不對，電子核銷率我完全沒有辦法認同，因為並沒有真正達到所謂的無紙化跟省紙，就大家還是會有自己的變通方式，反而造成帳務上的混亂。電子核銷率問到主計人員，沒有人不抱怨的。可是就真的是為了政策，我們就是配合政策，可是市府政策沒有辦法說服我們這些基層承辦人打心底去認同這個政策。

至於管考機制我會覺得比較用鼓勵的方式，可能就表揚或是嘉獎，而不是從後面排名者開始去檢討，我覺得可能是市府團隊不同，我覺得柯市府比較強勢，剛開始推行的時候就有你做不到就來檢討你的那種感覺，當然電子發票可能就是一個趨勢，電子發票這件事情，我真的覺得上面的權責單位沒有去做到給廠商的協助，我覺得剛開始在找有開立電子發票的廠商這件事情，對採購人員是一個負擔，他們還問我沒有電子發票廠商的名單，我說我沒有，他們到處問，後來有一些廠商知道沒有電子發票，學校就不會跟它們買，廠商就真的去申請電子發票了，這應該算是有成功輔導幾間廠商去取得電子發票。

**問：就主計的觀察，因為用了電子發票的之後，我們付款廠商的家數額是不是變少？明顯集中在哪幾家，還是說沒有影響？**

答：我覺得一定有，因為廠商不是電子發票就不跟他買的狀況，可是後來我看到是可能大環境不景氣，廠商為了能銷售量更好，所以他們儘量去取得電子發票的申請，但我這邊也有特例的案件，學校游泳池消防員人力外包，好不容易有人來標，但他們只能開2聯式發票，我們也只能接受，總比沒人好，店子核銷率降低就只能讓他降低，因為好像也沒有其他解決方式。

**問：要對於優先開立電子發票的廠商採購，對採購就會產生哪些影響？**

答：一定要找電子發票廠商，大家會找符合的廠商名單，也有聽說別單位把請購單變多單或多單變一單，或是在請購系統時應該按採購案，卻按非採購案。

**問：請問主管是否有因為雙率評比對你們加強管理力道嗎？**

答：一開始有，評比排名還是會有施壓，可是後來就真的比較沒有，因為大家很厲害都達標了，但我覺還有是同儕施壓，可能因為我們會計人員比較愛面子，像我同事也會提醒我。所以你最近評比比較下面，你要不要注意一下，可是真正的施壓是主秘會對總務採購去施壓。但對我而言，我覺得那個排名就是一個施壓，因為我覺得我們本來很守規矩會害怕會害怕自己在後面，所以他們其實也不用什麼管理力道，光靠那個排名壓力就已經夠大了。



### 三、廠商

受訪者：C1

受訪時間：112.07.05

**問：臺北市政府 108 年開始推電子發票政策，您對於電子發票導入的成本有沒有概念？你現在有導入電子發票嗎？**

答：原本沒有概念，因為與臺北市政府合作的案子，我們曾經想了解如何導入，但好像挺麻煩的，因為開紙本發票也是合法的。

**問：臺北市政府電子化核銷制度的推動，是否有召開廠商說明會或其他溝通方式，幫助廠商了解市府採購政策的優先順序？是否有蒐集廠商的意見？**

答：也沒有人來說市政府推廣，我們根本不曉得，我們根本沒有聽過這塊。以前我們就有跟市府合作，也不用開電子發票，是後來他們來找我們合作，直接說要我們配合開立電子發票才行。回頭我去問我們的會計師，他們說知道這件事，但市政府也沒特別宣導，所以他們也不會主動跟我們講。大概我們也沒提到有個需求，因為我們用紙本(發票)都很正常。後來一去上網去看，準備那麼多東西才能申請(電子發票)，反正因為紙本都還可以用，所以也沒打算申請電子發票。

**問：您知道臺北市政府推動電子化核銷，公開表示要優先向可以開立電子發票廠商進行採購嗎？你們知道這個資訊嗎？是市政府承辦人會跟你們講？**

答：是我們自己去了解後發覺只有臺北市政府需要，其他的公務單位都沒有這樣要求一定要有電子發票才能合作。我比較直接，想說可以做就做，不可以做就不做，因為其他公務單位沒有要求，都還可以做下去，並不是全國都規定一定要有電子發票，若是全國規定，我們就會去申請(電子發票)。

**問：那後來你們就因為沒開電子發票，而不跟臺北市政府往來了？**

答：本來我跟他們說我沒有開立電子發票，他們說跟我們以前配合的很順暢，如果我們不能配合，也不知道去哪裡找廠商，後來就拿了一張名單，說是有開立電子發票的，問我上面有沒有推薦的廠商可以跟他們配合。開什麼玩笑，居然還有市府指定的廠商名單，要從上面找合作廠商，我都懷疑臺北市政府是不是要圖利那些廠商，這太不公平了，然後你今天還要我幫你找這些廠商當我的競爭對手，我是不知道你們這些公務員在想甚麼！

我直接跟他說這些廠商我都不熟，無法推薦。承辦人告訴我他壓力很大，長官要求他必須要找到有開電子發票的廠商，我們同行有開電子發票的人很少，所以我特地去問是不是只要有電子發票，不管是不是我們開的，或是說只要有人開就可以，承辦人說對。我有問過配合的貨運行，他們也願意幫我們開電子發票。臺北市政府也不管發票內容是運費，他們也接受，其實我們的案子做的範圍不是只有運費，可是他們不管明細，因為一般紙本發票就要寫的比較詳細。電子發票就是統編、金額、稅額。

問：所以後來你們提供給市政府的電子發票是貨運行開的，臺北市政府會把錢匯款給貨運行是嗎？

答：錢會直接匯給貨運行，貨運行再把錢匯給我，這個錢還先扣掉稅金和貨運行要的利潤，這個案子我就賺得比較少了，所以這種樣子的模式，我大概做兩次，後面就沒有了，我也不想做。等於是我們這邊辛苦老半天，利潤還要分給別人。

問：市府招標文件是否有載明投標資格須包含可開立電子發票？是否因而會擔心招標公平性？

答：我們沒有參加招標，因為像我們就算沒有投標，一般做公務單位的，估價單都要配發票，當然他們匯款的帳戶也要同一個，不可能半途跑出另一個公司名字來，所以我就覺得他們這個做法也很特別，既然這樣就過了，我們是事先問承辦人 ok，我們才接這個案子的。

問：有關電子化核銷制度，之前你有聽說過什麼廠商說明會或其他溝通方式嗎？

答：都沒有，後來我有去問過會計師，他回復他知道電子化核銷的事，但臺北市政府沒有很積極的宣導，而且他的客戶也沒有主動尋問，所以他也沒有特別說這件事，若是要申請電子發票，就要我們自己去申請。

問：會因為要與市政府合作而增加導入電子發票的意願嗎？

答：目前除非是說全國的就規定一定要使用電子發票，那就只能導入。但現在沒有取消用紙本發票，所以會照樣每個月都是紙本的。

問：市政府有沒有提供電子發票的導入輔導機制？

答：我根本沒有直接接到來發個函或其他的通知。

問：所以也沒有到市政府的網站知道其他相關資訊？

答：我們不可能有事沒事就去市政府網站看有沒有公開資訊，像這種重要政策的宣導，不是應該要透過不同的管道方式讓民眾知道嗎？告訴大家實施的方式跟詳細內容，幾月幾號開始實施，市政府應該宣告大家的。

問：臺北市政府導入電子化核銷會增加廠商導入電子開發意願嗎？

答：其實也不會，除非現在合作的對象都跟臺北市政府一樣，只能提供電子發票。就我而言，我其他的收支都是紙本發票，我不會特別因為臺北市政府的電子發票要求就改變我現在的營運模式。之前跟臺北市政府合作的那兩次，我找其他人幫忙開電子發票，但是這反而增加我其他營業稅的支出而利潤減少。所以我也會回歸到原來的盈利模式。

問：你覺得臺北市政府推動電子化核銷的政策是否有造成什麼樣的疑慮？

答：跟我一起合作項目的廠商，有些是規模很小的，根本不會有電子發票，我有跟臺北市政府的承辦人反應這個問題，說我們沒有開電子發票，承辦人則提供有



開電子發票的相關廠商名單給我，問我有沒有推薦的廠商，但這不是我熟悉合作的夥伴阿，這樣會影響到其他廠商的營利機會，有開電子發票才有機會接到臺北市政府的單，我覺得有公平性的疑慮，即使明明很優質的廠商，但電子發票決定了篩選門檻。我也知道市府承辦人壓力很大，他為了要符合他長官要求，他就必須要一定要找到有電子發票的廠商。

**問：最後你對推動電子化核銷政策你有什麼建議嗎？**

答：任何政策希望大家配合，就要有像推廣交通安全之類的方式跟管道，重點要廣為人知，讓大家知道要如何去遵守如何配合。

**問：所以如果這樣政策建議，我這樣我聽起來就是 2 點。第一個是我的宣傳力度要加強，比如說像道路安全一樣，我讓大家都知道做這件事情。第二個是對於廠商導入的電子發票的成本，可能需要補助。**

答：或者說吸引力不夠。你不是全國性的，你講我們說道路安全是全國性的，大家都或者什麼我說的海關報關業，那全國性的那大家就必須配合，你不是全國性的政策，你又沒有宣導和其他誘因配合，但是你臺北市政府現在反而是因為我沒有開立電子發票就不給我生意，這等於是對廠商的懲罰，那當我收入來源夠多元多面向的時候，我做其他的生意也沒差。



受訪者：C2

受訪時間：112.08.23

**問：對導入電子發票可能產生的成本及步驟是否有初步概念？是否會影響您導入電子發票的意願？**

答：本來認知是我要一個特別機器，因為一開始的電子發票最常見的就是超商，超商就有一個收銀機，一個把發票印出來的機器，還有一個可以掃手機載具的工具，這些硬體我會覺得那麼大一臺，就我們一開始沒有認知的時候，就覺得電子發票就是要這麼多的硬體，我再搞電子發票，可能還要多弄個網路之類的，因為他會定時上傳。所以在沒有說一定要電子發票才可請款的前提下，我們是不會特別花時間去研究實際上他真正需要的東西是什。

**問：如果未來需要開立發票，是否有意願導入電子發票？**

答：有需要開立就會就會導入，就等於是你要跟人家做生意，你要收錢，他的規則就這樣子，那你非做不可。

**問：108年臺北市政府導入電子化核銷的時候，當時公司是否已經開列電子發票？那如果還沒開，還沒你導入電子發票原因是什麼？**

答：其實我們開發票也是在108年，因為那時候做臺北市政府的一個專案，事情已經做完了，請款的時候才知道要開立電子發票，所以才知道電子發票的必要性。我第一次支付電子發票費用是577元，是年費，裡面還有一些設定費，第一次使用。

我們後來研究才知道，其實不需要額外的硬體，它其實看你的實際需求。像我們需要開發票，1年應該不會開超過100張，因為我們我們案都是跟政府簽約的契約案，比如說我們會跟這個簽約裡面就會寫總價多少，我就開多少金額的發票，不會這麼頻繁的開，所以對我們來說列印硬體設備就沒有那個必要。那個是一個熱感應機。還有熱感應紙的錢，我搞不好就用到一兩卷的，因為我們開的發票就少。

**問：這樣電子發票系統花了多少錢？**

答：月租大概第一年是1800元，他這個方案是以你每個月可以開的發票張數為主，那他有100張、300張、5500，或是根據需求1000或更多。我們選的就是最低入門型的，他年費、電子發票費就是1800元，一年1800可以開300張發票。後面還有系統開通跟設定費，只要付一次。

**問：你們知不知道說臺北市政府為了推動電子化核銷，有公開表示要優先向可開立電子發票的廠商進行採購，您知道這件事情嗎？**

答：不知道。

**問：臺北市政府跟你們說請款需要電子發票。有什麼樣的想法，或是說反應是怎麼樣？**



答：其實說真的沒有到排斥，因為兩個面向，一個是我們事情就已經做完了，總不能說因為我不能開電子發票，我就不去請款，不可能會這樣做，所以只好開電子發票。另外一個算是老闆的意思，客戶怎麼說我們就怎麼配合。

問：所以這個政策對您造成什麼影響？

答：也沒什麼影響，就多一個業務。然後多一個開發票選擇，那可能本來手寫的，你還要小心，不要寫錯。

問：所以現在開電子發票對廠商而言是多一種選擇？

答：對。你可以開紙本，也可以開電子發票。可以兩雙軌並行。

問：當市政府承辦人跟你說要電子發票時，是否有解釋為什麼要求開立電子發票嗎？

答：就無紙化之類的目標或者是可以寄 email 比較方便，不用跑去郵局寄發票。有明確的說只能電子發票，但不是承辦人直接對我，是承辦人直接對我們公司專案窗口。

問：臺北市政府表示有辦很多說明會，請廠商來聽。同時也請會計師事務所跟往來客戶宣導政策，您有接收到這樣的訊息嗎？

答：我沒有收到這樣的訊息，不知道是不是因為我的公司雖然在臺北市，但我的會計師事務所是新北市板橋區，所以臺北市政府沒有通知新北市的會計師事務所，因此我也沒有收到說明會或政策宣導。(事後確認會計師事務所確實沒有收到電子發票政策宣導的相關訊息)

問：請問招標檔案有沒有載明投標資格，包含必須要可開立電子發票？

答：沒有看過開立電子發票為投標廠商必要資格的相關文字。可在請款時有被要求要提供電子發票方能核銷。市府那邊的解釋是說，我沒有規定你要具體開立電子發票資格才能請款，但是我希望你在請款的時候已經具備開立電子發票資格請款。

問：請問臺北市政府在電子化核銷制度的推動，招開廠商說明會或其他溝通方式來幫助廠商瞭解臺北市政府採購政策的優先順序，收集廠商的回饋意見。你知道嗎？

答：就我所知，沒有說明會或者其他溝通方式。

問：是否有提供輔導導入電子發票的機制嗎？

答：沒有輔導機制，就老闆而言，業務主管說他要開電子發票，就去了解電子發票要怎樣申請。就挑了一個順眼的(電子發票導入)廠商，反應回復比較快的，就直接做了。也沒有看說誰家月租比較便宜，設定費比較便宜，看了一個順眼的，就直接申請。

**問：臺北市政府推動電子化核銷政策，會不會增加廠商導入電子發票的意願嗎？**

**答：**會增加，就是變得必須跟市府做生意一定要導入，會增加廠商導入電子發票的意願。在我們公司的情况當然是會有意願的，但如果反過來，今天要是其他廠商聽到非要電子發票才可以做這個生意，那我認為廠商未必就會願意這麼做。他不賣你臺北市政府，他可以賣別人，他不一定要做你這個生意。而且如果廠商只因為跟臺北市政府合作需要電子發票，但是一年交易金額才 3,000 元，那廠商當然不會想要導入電子發票系統了，商人皆為利，如果沒有特別誘因，誰又願意花這個時間成本去導入。

**問：您覺得臺北市政府要提供怎麼樣的誘因來讓業者導入電子發票？**

**答：**起碼要有獎勵或補助方案，不然毫無誘因，因為電子發票而省紙這件事情在短時間內你我都看不到成效，或許要 10 年後、20 年後，所以這個誘因又更小，就無紙化變成一個口號，它沒有非常實質。同時我覺得誘因不是很明確。我記得申請可以開電子發票的時候，我要先找到可以服務你開電子發票的平臺，然後我用公司的工商憑證授權給他，他再來幫我做這些事情。認真講起來，毫無誘因。若說是讓行政流程便捷，舉例：我們 1 年可能只開 100 張發票，假設我剛好每 1 張我都得去一趟，那就是去 100 趟，可是我一年跑 100 趟郵局好像還好。但是如果說假設有的廠商開了紙本發票，他可能每個月就要跑 100 次就差很多了。少跑郵局幾次節省行政效率這個誘因不是對每一家廠商有用，但對每個月跑 100 次郵局的這類廠商來說才会有誘因。所以應該加上宣導開電子發票，對廠商的行政效率方面的推廣。

**問：臺北市政府推動電子化核銷政策，有對你們造成除了導入電子發票之外的其他影響嗎？**

**答：**沒有，就是多一個業務跟多一個開發票選擇。

**問：對你們工作上、對業務上其他效益嗎？**

**答：**效益可能就可以少跑幾次郵局寄送紙本發票，寄 mail 不用出門，可能節省一點郵資跟跑郵局的時間。

**問：訪問臺北市府人員時，他們表示有請會計師幫忙宣導，另外因為電子發票是國稅局的主要業務，要請國稅局的人來設置專班，告訴廠商要怎麼手把手開來設定開立電子發票，請問你知道這些資訊嗎？**

**答：**真沒有聽說過。

**問：對電子發票核銷政策有其他建議嗎？**

**答：**希望能有個單一窗口，或幫助廠商提供電子發票設立的幫助之類的。可以輔導廠商如何導入電子發票這是很重要的，若是能補助申請及設備費用那就更好了。



受訪者：C3

受訪時間：112.09.06

問：您原本是開發票還是開收據的呢？

答：本來就是開發票，因為我們的營業額是需要開發票的。

問：臺北市政府要求您開電子發票，是否有跟您說明是什麼原因？

答：我不曉得，是我們公司的會計提醒我們這件事，我們開發票都是會計師在處理，所以會計說這件事時，我就想說是政府要求的，我們就配合著做，坦白說我平常工作真的很忙，要做的工程很多，這種事情我也不懂，所以會計師怎麼說我就怎麼配合。

問：電子發票是會計師去幫你們申請的嗎？

答：對，是會計師協助申請的，因為我不知道怎麼申請電子發票，想說這是會計師的專業，付他們一些費用，讓他們幫忙辦到好，我也省得麻煩。

問：那之前會計師有跟您說這件事情嗎？還是臺北市政府告訴您的？

答：反正就是臺北市政府告訴我們公司要用電子發票請款，我們覺得挺好，我們就可以使用這樣子。

問：所以臺北市政府有做什麼輔導動作嗎？還是只是告訴你說要開電子發票，就去找會計師？

答：沒有輔導的動作，反正就是說現在公家機構都要求開電子發票。那我配合就去申請。

問：開電子發票對業績會有造成什麼影響嗎？

答：對業績沒有啥影響啦，我覺得電子發票也是很方便。我們都是完全委託會計師去處理就對了。

問：導入電子發票增加什麼額外成本嗎？會不會影響您導入電子發票的意願？

答：還好，也沒有多少錢，對成本沒差。

問：那在導入電子發票的時候，會計師有跟您收錢嗎？

答：我們要會計師幫忙，當然他們是有收錢的，付不到幾千塊請他跑相關申請流程。

問：所以等於臺北市政府沒有什麼輔導，都是請會計師幫忙的？

答：對，我們儘快去處理，因為我們也不曉得怎麼申請，這樣乾脆花幾千塊錢，這樣會計師把我們都處理好了。

問：所以我們覺得導入之後對我們更便利，反而比較節省？

答：對，會計師說這樣就不用買發票，不用郵寄發票，報稅更方便，其實我也不太懂這些，但是既然用電子發票可以有很多的方便，那就用阿。

問：那臺北市政府也沒有跟你說為什麼開電子發票？

答：就是規定而已，對不對？本來就說政府規定要的，既然是規定，我就做，因為我有做政府的工程，所以還是願意配合政府規定，這樣大家反而不會麻煩。

問：您對於臺北市政府的輔導策略有什麼建議嗎？或是對於這個臺北市政府推行這個政策有什麼建議或看法？

答：沒有，我們一般都是交給會計師去處理了。

問：你們的會計師事務所在臺北市還是新北市？

答：新北市。

問：市府為推動電子化核銷公開表示優先向可開立電子發票的廠商進行採購，知道這個訊息的時候，有甚麼想法？是否了解市府要求開立電子發票的原因？

答：我不知道這個訊息，但導入電子發票對我來說很方便，沒有什麼差別，我是因為本來就有跟政府機關合作，所以他們要求需要開電子發票，我就配合，反正也不複雜吧。

問：市府招標文件是否有載明投標資格須包含可開立電子發票？是否因而會擔心招標公平性？

答：我不知道招標文件的事，我的業務不需要招標。

問：電子化核銷制度的推動，是否有招開廠商說明會或其他溝通方式，幫助廠商了解市府採購政策的優先順序？是否有蒐集廠商的意見？

答：我不知道是否有說會明，或是有沒有跟廠商蒐集意見。

問：您認為臺北市政府應該還要提供哪些資源和支援，來協助業者順利適應使用電子發票的要求？

答：沒有，其實我就是花幾千塊請會計師全權處理申請，很便利。

問：市府推動電子化核銷是否會增加廠商導入電子發票的意願？

答：沒有意見。

問：市府對於推動電子化核銷政策，對廠商造成那些困難及影響？廠商如何克服困難及因應這些影響？

答：別人我不知道，但對我沒什麼影響，會計師就可以幫忙解決問題。



受訪者：C4

受訪時間：112.09.18

問：您在 108 年之後有跟臺北市政府做過生意嗎？您本來就是開發票的嗎？或因  
為配合臺北市政府開立電子發票的？

答：我們有跟市府往來生意，原本也就有開發票，電子發票是後來配合市府才有  
開的。

問：一開始在接受臺北市政府的政策之前，對於導入電子發票可能產生的成本跟  
步驟有沒有初步的概念？這些會不會影響你一開始導入電子發票的意願？

答：是有概念了，因為電子發票等於是減碳。另外一方面可能我們發票原本都是  
要透過掛號寄，等於簡化了這些部分。因為那時候跟臺北市政府有合作，承  
辦窗口說一定要開電子發票。所以我們才在去年的 3 月份在結案之前趕快去  
進行了解，並且完成這個電子發票平臺的導入。當窗口說要電子發票時，我  
以為只是選項之一，並不知道原來是唯一選項。

問：是標案嗎？還是只是一般的採購案？

答：是小額採購。

問：若是小額採購就是臺北市政府直接來找你們，他們一開始就說要開電子發票  
嗎？還是說履約完成之後才說要開電子發票？

答：在談配合的時候，就算是比較中前期的時候就有提到，並不是到完成的時候  
才講的。

問：導入電子發票時臺北市政府有輔助你們嗎，有提到為什麼要導入嗎？

答：沒有，當初並沒有給我什麼資訊，所以我知道必須一定要開電子發票時，我就  
先從我們的會計師那邊去做了解。但是會計師他給我的資訊，讓我會判斷其實  
他也不熟悉，但是他知道要去登入財政部電子發票平臺。我才去 google，從財  
政部電子發票平臺有服務專線去了解怎麼申請。臺北市政府當時並沒有提供  
什麼諮詢，但是否是因為我們是小額採購還是什麼原因，我不清楚。

問：市府沒提供電子發票導入的輔導機制，只是告訴你們要用電子發票？

答：是的。對。

問：當市府承辦人跟你們說要提供電子發票，你們有什麼感覺？

答：煩。覺得很麻煩，不是慢慢輔導，或者是有給我們有適應過渡期。因為對我  
們來說可能還好，但是有一些只是工廠或小工程，我不知道他們是不是更覺  
受到限制。

問：臺北市政府公告表示優先向開立電子發票的廠商購買，這樣子對你們造成什  
麼影響？

答：其實電子發票好像可以有分 b to b 跟 b to c。以我們的公司形態來講，我們主要就是 b to b 的電子發票。在瞭解不是那麼困難，只是一開始申請有點麻煩，順利開了發票之後，其實我慢慢就會覺得非常的方便。我甚至會跟我中小型公司、企業的朋友，也會去跟他們提，透過電子的方式，隨時可以把這個電子發票提供給對方。

問：市府承辦人有否有跟你們說明為什麼要求開立電子發票的原因？

答：市長的政策，就是減碳環保方面。

問：導入電子發票對你們帶來什麼樣的效益？

答：大大提升便利性，第一：不用去購買發票。第二：開立發票的時候不需要手寫。第三：發票開立完成之後不需要去做掛號郵寄。

問：導入電子發票有帶來其他的麻煩或不便嗎？

答：當我們公司全部採用電子發票時，在開電子發票要報稅的時候，他的成本跟費用其實我沒辦法那麼分清楚。而在另外下載出來變成紙本，給會計師去登帳的時候做帳比較好處理，這樣子就也沒有完全的達到這個環保減碳的目的。如果說剛好案量比較多或者是說銷項比較多的時候，就會花很多的時間成本去區分把它整理出來。因為如果你漏了，你的稅就會沒有辦法被扣抵，這個是覺得比較麻煩的地方。

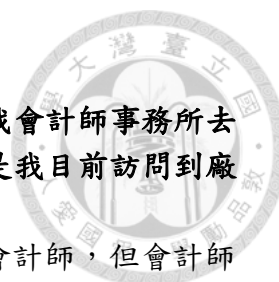
問：之前有訪問到其他的廠商，他們現在就是開給臺北市政府是用電子發票，但是他們仍然維持有購買紙本的發票。你們是全部都變成是電子發票嗎？

答：我們沒有再開紙本的。那這樣子的話我們還要因為買紙本發票要去跟要去稅務單位買。因為我覺得就可以電子發票了，我幹嘛還要跑一趟去買。

問：請問你覺得臺北市政府該怎麼推廣輔導電子發票？

答：我覺得會是分 2 塊，一個就是沒有使用的人，一個是已經使用的人。我剛剛所說的是我已經使用的人，能不能夠簡化或協助部份。再來就是沒有申請人，其實我覺得電子發票算是蠻值得推廣的。但是有沒有一個簡單的方式，譬如說一個 QR Code，當我想跟朋友分享電子發票的便利性時可以提供給他參考，讓他了解導入電子發票的益處，或者是我告訴他一個市政府的宣導窗口，讓想了解電子發票的朋友能夠覺得導入門檻很低，那就有可能增加導入的意願。我當初其實是透過財政部申請，如果說市政府它能夠推廣第一個是簡化，第二個是有能夠提供諮詢或者是說手把手的導入操作。讓既有的習慣被改變，這件事情變得比較容易進行。現在廠商面臨到是導入發票電子發票都是要自己來，因為對於廠商來講，電子發票還有另外一個影響的部分就是會計師。如果說市政府對於會計師事務所或是記帳士能夠推廣，也有可能去增加廠商申請的意願。會計師就可以給他的客戶一個 QR Code，並告訴客戶其實可以有電子發票的選項可以做。





問：之前訪問有聽到臺北市政府有兩個推廣的做法，第一個是找會計師事務所去宣導，第二個是他們要找財政部開電子發票導入專班，可是我目前訪問到廠商都說不知道這件事情。

答：對，我知道市政府一定要提供電子發票的要求之後，我問會計師，但會計師也不太清楚，我就覺得說我被要求做這件事情，沒有辦法給我協助，那我可以去誰？一頭霧水。

問：你們會計師是會在臺北市還是在新北市的事務所？

答：新北市。

問：是否有進行招標案？招標檔案有沒有載明投票資格，要包含開立電子發票？

答：我們沒有去執行過、參與過市政府的招標。

問：電子化核銷制度的推動有沒有召開廠商說明會和其他溝通方式幫助廠商瞭解市府採購政策的優先順序？有沒有收集廠商的意見？

答：沒有，我這邊是沒有接受到相關的資訊。但我覺得一個政策的推動也一定有它的優點，但是一定也有它的陣痛期。如何減輕廠商的負擔或門檻，簡化流程才能比較有效率。

問：對於市政府宣導電子發票導入的建議。

答：簡單說，市府應該去協助廠商。如果申請電子發票的時候常常遇到什麼困難，那這個困難可能是市府必須跟財政部去做溝通的，由市府跟財政部做政府機關之間溝通比較方便，使廠商更容易去做電子發票開立後續的一些相關作業，市政府也許在這個部分可以更用心一點。

問：市政府推動電子化核銷，會不會增加廠商導入電子化電子發票的意願？

答：其實根本就是強制導入電子發票的，宣導及輔導方面市府很有進步空間。

問：對於推動電子化核銷政策對廠商造成哪些困難及影響？廠商如何克服這些困難？

答：電子發票每兩個月取號跟上傳的作業。有什麼更便利的操作方式？



受訪者：C5

受訪時間：112.10.03

**問：對於導入電子發票可能產生的成本跟步驟有沒有初步的概念？這些會不會影響你一開始導入電子發票的意願？**

答：沒有什麼概念，就覺得應該會多花錢，最主要是我本來就不用開發票，所以不會特別去了解電子發票導入，所以也不會影響我導入的意願，我就是開收據而已。

**問：請問一下為什麼不考慮開立發票或是電子發票？**

答：我們文具店的營業額本來就一直不用開發票的，而且電子發票對我來說很不划算，我開收據開得好好的就可以了，不想再搞設備弄電子發票，這種多花錢的，我現在還不想要，等我以後營業額有到，再來考慮電子發票的事情。

**問：臺北市政府公開表示優先向可開立電子發票的廠商進行採購，接獲此訊息時有何想法？對您造成什麼影響？**

答：看了你的大綱我才知道臺北市政府會先跟有電子發票的做生意，我之前沒聽說過，這個是有公告的嗎？我覺得這樣很不公平，對我這種本來就只有收據的廠商來說，真的太不公平了，不要說電子發票啦，我本來就不用開發票了，還電子發票。我現在總算知道之前固定跟我叫文具的○小姐，後來為什麼沒跟我叫了。若是因為我沒開電子發票而不跟我叫貨，我覺對我來說太不公平了，而且失去學校這個客戶，對我的營收是很有影響的，我之前還想不透怎麼都沒叫貨了，但又不好意思打電話問，之前也沒有聽○小姐說有什麼政策啊，唉，我真的覺得很不公平了。

**問：推動電子發票是臺北市政府的重要政策之一，所以臺北市政府的員工也是配合政策在做事，您會因為市政府的政策，而考慮導入電子發票囉？**

答：要我配合政策也要讓我知道發生什麼事情，告訴應該怎麼配合，其實我都不知道電子發票政策的事，是 X 小姐(介紹的友人)說你的論文要訪談跟臺北市政府合作的廠商，我到現在才知道這件事情，你不覺得太扯了嗎，這是臺北市政府的政策，不是更應該讓大家都要清楚知道嗎？若是有先告訴我要有電子發票才能跟臺北市政府做生意，那我就認真研究看看要不要用電子發票，若是我自己選擇不用電子發票，沒辦法賺臺北市政府的錢，那也是我自己的選擇，起碼不會像現在這樣知道真相，然後內心覺得不爽快，我不相信其他廠商知道這件事，不會不爽，又不是每一家都是有開電子發票的，真的很想打電話去臺北市政府抗議，我等一下要打電話去其他之前也有跟臺北市政府做生意的，問問看他們知不知道。他們一定也不知道的，不然不可能都沒有提過，真的很讓人生氣。

電子發票的事情，我覺得若是有人來宣導說明，大家都清楚了解了，支持的比率也是會有，誰都不想要失去市政府這個大客戶，但是也要考慮到我本來就不用開發票，用收據就可以了，所以臺北市政府推動這個政策還是要考慮到

每個廠商狀況不同，不能只要求跟開電子發票的做生意，也要考慮到我們廠商成本的問題，起碼要讓我知道輔導機制是什麼，或是有鼓勵的機制，不要讓我無聲無息少了一個大客戶，我也覺得很委屈很不公平，我覺得我被這個政策悄悄犧牲了。

**問：可是你原本是不用開發票的，會因為政策而考慮開發票？**

答：會阿，只要不讓成本提高太多，我也是會考慮配合開發票，因為我不想失去學校這個客戶，但也會希望臺北市政府有一些補助或優惠方案，做生意都會有成本，賺多賺少，做長久生意才是重點。

**問：你們以前是否有參加過臺北市政府標案？招標文件是否有載明投標資格須包含可開立電子發票？是否因而會擔心招標公平性？**

答：我沒有參加過臺北市政府的招標，因為文具類的需求量跟總金額不會大到需要招標，所以我不知道投標資格是不是一定要開立電子發票，我猜應該不會直接寫出來吧，但是若是這的是招標條件的話，我覺得不合理，有些廠商有開發票，只是沒有開電子發票，若是因為這樣就不能參加投標，這樣就太不公平了，這樣可以說是圖利特定廠商嗎？

**問：臺北市政府在進行電子化核銷制度的推動，是否有召開廠商說明會或其他溝通方式，幫助廠商了解臺北市政府採購政策的優先順序？是否有蒐集廠商的意見？**

答：我不知道有沒有召開說明會，沒有人通知我。還是這種說明會是要自己報名的嗎？我沒有接收到相關資訊，當然也沒有收集到我們的意見，其實臺北市政府在推動的時候可以跟我說，大家合作有一段時間了，也可以幫忙想想有那些更好的方式，其實我相信還是有很多人對這個政策不清楚，其實沒有找我去說明會也沒關係，現在不是很流行網路問卷嗎？也可以用網路問卷問大家的想法跟意見，不然他們自己想自己的，不接地氣，好奇怪喔，都沒有其他人去抗議嗎？我現在就超想去抗議的。

**問：所以你應該也不知道臺北市政府是否有提供電子發票導入之輔導機制了？**

答：今天是你跟我說這些，我才知道電子發票的事，怎麼可能知道臺北市政府有沒有任何輔導機制，起碼我這邊是不知道的。我真的很想知道誰有被輔導？還是要符合什麼資格條件才能被輔導嗎？拜託，是不是小廠商會被刻意 pass，若是真的是這樣，臺北市政府真的沒有照顧到小市民的生計。

**問：您認為臺北市政府應該還要提供哪些資源和支援，來協助業者順利適應使用電子發票的要求？**

答：我會希望在一開始的時候就跟我們說，接下來有什麼政策需要我們配合的，不同廠商會有不同的狀況，要有配套(機制)，也會想要知道大概的(政策)時程表，若是無法配合的，起碼讓我們可以想想要如何應對，店家目的很單純就是能有

生意做，而不是突然都完全不跟我叫貨了，真的讓人很無奈。

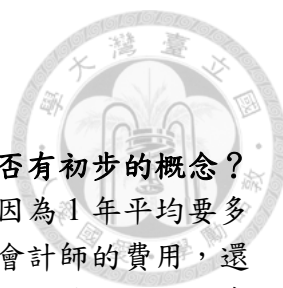
**問：你一直強調你什麼都不知道，但突然臺北市政府不跟你叫貨了，你有問過小姐嗎？**

答：我自己猜他可能是找了別家，我不好意思打電話問他，我比較臉皮薄，不過我當時應該就要厚著臉皮問，起碼知道原因，能夠早點應對，看是要改開電子發票還是怎樣，或是聯合其他像我這樣的小廠商去跟臺北市政府好好討論，也許事情還是有轉機的。

對於像我這種完全不知道訊息的小廠商，真的很委屈很倒楣，我不知道自己失去臺北市政府這個客戶的原因是什麼，但現在知道了，原因不是因為我價錢太高，也不是因為我東西的品質不好或是服務不好，是出在我沒有開電子發票，但是我本來就不是開發票的，那是不是其他本來就不開發票的小廠商，也在不知不覺也被市政府默默淘汰了。真的建議臺北市政府要給我這種小廠商一條活路，起碼該給的訊息不要漏了，給個宣傳單也好，或是通知信之類的，讓我們有問題或是困難時，有個窗口可以提問，既然臺北市政府也有心想要把電子化核銷好好做到位，那就真的要照顧我們這種本來就有合作的小廠商，而不是成為這個政策的棄嬰，我相信受到這個政策影響的廠商一定不少，但還是希望政府在做任何決策時，可以聽聽人民的心聲，讓抱怨跟不滿降到最低，大家都希望好好做生意。

**問：你對於臺北市政府推動這個政策，有什麼建議？**

答：就像我剛剛的說的，要重視跟廠商的溝通，不要大小眼，訊息管道真的要暢通，政策宣導要讓大家知道，讓有心有意願配合的廠商知道該怎麼做，雖然我不開發票，但若是了解輔導機制，評估成本之後，也許我也會願意導入電子發票，起碼讓我覺得大家起跑點是一樣的，不然我真的覺得幾被排擠，被臺北市政府排擠，真的太讓人傷心了。



受訪者：C6

受訪時間：112.09.23

**問：導入電子發票之前，對於電子發票可能產生的成本及步驟是否有初步的概念？**

答：原本是沒有概念的，當時其實很猶豫要不要導入電子發票，因為1年平均要多支出25到30萬左右，不管是稅金還是申請電子發票要給會計師的費用，還有申請電子發票本身這東西機器的費用、耗材的費用等等。應該是說我們本身都是開收據的，我們的營業額沒有到達那邊，是不用去開發票的，因為這個政策我們必須要多花這個費用，通常外面會開發票的店家都是因為他們可能收入有到一個水準，所以他們會開發票。但是我們收入沒有那麼高，如果開電子發票，一個月真的是至少要多個快3萬塊左右。

**問：就是額外支出的成本3萬，包含稅金嗎？**

答：包含，但這個稅金如果我是開收據，我其實是不用去繳的。稅金的費用頂多以前可能兩個月就是幾千塊，但現在就是每個月多支出變成幾萬塊，就是差很多。所以其實同行以我們印章產業來說，沒有人願意這樣做，但是因為我們在市政府地下X樓，我們的消費族群不是外面的客人，都是公家機關、學校，一旦我們沒有這個東西(電子發票)，他們就直接沒有辦法跟我買。他們也不是故意不跟我們買，而是他們沒有辦法進行他們的電子核銷作業，所以他們必須規定說要找一個這個東西(電子發票)的廠商。

**問：所以當時聽到臺北市政府推動電子化核銷政策，說自己向開立電發票廠商進行採購的訊息時，是有甚麼樣的想法？**

答：我一開始其實是很排斥的，因為我覺得開立發票是有一定的稽核標準，我們就在這邊服務的廠商基本上都是弱勢團體，一定要有身心障礙。所以我其實平常帶著一起工作的人是身心障礙。來消費的人也都是這個區塊的。我會覺得說我們本身就比較辛苦。開立電子發票這個東西其實對我們來說，我們沒有這個概念，我們也不知道需要準備什麼。本來一開始蠻排斥的，就覺得說要花很多錢，光那個機器一臺也是幾萬塊，開立發票那個機器也是幾萬塊。但是後來還是決定做了，因為我覺得總比沒有開電子發票直接不能生存來得好吧。

**問：是否有人跟您解釋市府推動要求廠商開立電子發票原因？**

答：沒有，當初沒有任何人說明或者是教導我們，或者是給我們一些相關的通路什麼的，這些都沒有。所以是我自己去找的。我覺得是因為我很年輕，所以我有辦法去處理這一塊。但是相對我們那邊還有鐘錶店的伯伯，他們年紀大了，更是沒有這個能力的，就他們到現在都還是開收據。

**問：因為他們主要是賣給市府的員工。**

答：對鐘錶店的影響也比較小，因為他們通常買手錶之類的比較不會去請購核銷，但是印章因為是公務需要，是一定得核銷，他們不會自己掏腰包的。所以伯伯也是因為這樣，他們就決定不開電子發票，因為成本高，加上他們也不太懂，



因為開電子發票這個很麻煩。我自己是請會計事務所做，因為你每個月都要去報稅、報賬，我們一間店就只有我一個。老闆帶著一個身障員工，誰會做這種事情？所以我們一定要委外，一定要請會計事務所做。每個月有一個費用，年度又有一個費用。

**問：等於是會導致我們除了導入的成本之外，我們要再另外找會計師，要會計師的導入費用、會計師的費用等，你剛剛說的稅金之類的，一個月肯定多了 3 萬塊。那這樣子對我們生意營收的影響？**

答：我覺得在府內營收差不多是持平，因為對於公家機關來說，你漲價他們其實會反彈很大，尤其是學校、單位。所以比如說我們最常刻的某一種印章，它的公定價在市場就是那個價格。比如說你去刻一個便章就是 50 塊，當然我們改開發票，我們沒辦法漲價，因為大家就認為說這個東西就是 50 塊，所以我們沒辦法漲，我們只能在一些比較冷門的商品去調整售價來達到一個平衡了。但是因為有些府外單位，比如學校，他們還是有刻印章的需求，那他們得知有開電子發票後，還是會來找我。

**問：在市政府 2 樓的店家是要進行招標才能入駐的嗎？**

答：我們是在這邊開店是需要標的，每 3 年，只是沒有比較沒有競爭的物件，因為要求的條件蠻多的。所以目前我們在這 30 年了，從市政府搬來這邊，第一年開始我們到現在。

**問：電子化核銷制度的推動有召開廠商說明會或其他溝通方式嗎？**

答：我覺得那些老人家都很辛苦，我們這些店家都在邊做很很多年，他們年紀這麼大，你連個說明會都沒有，就突然改了。他們也是懵懵懂懂，只知道客人都會來問說你有沒有電子發票？他說沒有，我們是開收據的，他的聲音生意就這樣沒了。攤販不是我們主要的長期經營的店家，前面這一排室內的。攤販都是臨時性的，一個月可能不來一次或兩次，但他們沒有開發票，他們沒有規定。

**問：所以市府連自己下面店家都沒有去輔導？**

答：我沒有被輔導。

**問：所以也沒有提供電子發票導入機制或輔導機制？**

答：爲了這個，還要自己還要自掏腰包去花錢去詢問，因為你請會計教你，這些東西都是要費用。

**問：可以大概說一下成本多少？**

答：你一開始建立大概就是 10 萬塊，請他們建立，包括網路線什麼的。其實建立真的蠻麻煩的，因為這邊是地下室有一個缺點就是網路很很難接過來。當時有網路問題，市府也沒有協助，我便自己去問網路電信公司，請師傅拜託他們幫我們解什麼的。整個起初的過程蠻辛苦的，沒有什麼可以詢問的管道平臺，連



說明會都沒。而且他們不會強制去做這件事情，他們說我們之後會採這個方式，如果有電子發票的廠商我會跟你們採購，但是他沒有說你一定要改，他沒有明確的說。

**問：他沒有明確說，只是直接用行動表示不找你了。**

答：他們自己也很亂。因為他們也是先接收到這個資訊，包括承辦人他們來跟我們刻印章的人，通常是出納或是總務，他們自己都還沒有接收到這個資訊到底是什麼。但是有人還不知道改了，所以就是懵懵懂懂。有些人他就會這樣說我們需要電子發票。我們是在這之前的第一時間就辦理申請電子發票，所以我不管他們有沒有說要電子發票，我提供這個東西給你，你們真的知道需要的時候，你就會知道有我這個東西，你就會去介紹其他人。

**問：你什麼時候開始導入電子發票？**

答：他一推動，我馬上隔天就去辦。是1月，應該是我看那個記錄是108年，就是那個你說他們開始的時候。

**問：那是誰跟你說要推行這個政策？**

答：是公管中心(臺北市政府公共管理中心)先貼一個告示告訴大家要推行這個政策。

**問：你覺得如果現在重來一次，你希望臺北市政府要提供哪些資源協助店家順利使用電子發票？**

答：我覺得需要電子發票的整合平臺窗口，不管是委外再找一個廠商或者是市府來處理這件事情，我也希望他們(市政府)有一個平臺，因為如希望所有人都要開立，代表我們的量是夠了，我們很多人都需要這個東西。你應該要跟委外、跟發票廠商合作，我們都對同一個廠商來申辦相關作業，我們的價格是不是就可以壓低？因為我一個人去找一間會計事務所價格就在那邊，如果10間、20間甚至100間都找這家會計事務所，我們價格一定可以壓低。他如果有共通的平臺，給我們的比如說輔導，跟我們講說應該要怎麼使用，包括那個機器(導入電子發票的設備)如果所有人都夠用同一家，成本一定會更低，也不會說擔心被騙。

**問：所以我們當時找我們先找會計事務所？**

答：對，我直接找會計事務所，請他推薦我。當時臺灣也才剛開始要推動電子發票，所以那時候會計事務所也對這塊也沒有說很成熟，也是我先找他，慢慢他們到現在已經過幾年了，他們也慢慢改革越來越好這樣子。

**問：所以建議應該是提供一個平臺，提供讓大家可以一起導入電子發票的管道。**

答：找事務所，他可以建議我們說可以找這個廠商，是有經過認證的，不會被騙的這樣子。給我們一個平臺，我們要不要用，我們可以自己決定，但是至少給我

們一個資訊。



**問：不是由公管中心告訴你們有這項政策嗎，那公管中心有給你們甚麼協助？**

答：當時如果我去問他們，我相信他們也回答不出來，因為他們也只是接到通知的人。

**問：你覺得推動電子化核銷政策是否會增加廠商導入電子發票的意願？**

答：其實我覺得要看怎麼做，就是我自己先去運用這個東西，讓我的收入增加。因為我獨有性，當時大家不願意換，那我來換，他們只能找我，我就是利用這個東西去推動我的收入。

但是我覺得並不是每個人都可以接受，因為那時候有跟一些店家在討論這件事情，同行會覺得說他們這把年紀也差不多，再做個 10 年就要退休了，他不想要去改變他現有的狀態。你要讓他再去拿一個錢出來，再去投資這東西，再去改變，沒有這麼容易。他以前因為其實開收據很麻煩，雖然以前收據就是我可以報一張空白收據，你單位自己去寫，你核銷的日期。因為跟政府合作是很多繁雜流程，假設他要買一個印章 100 塊，承辦必須要先請我估價，我要出一個報價單給他，他要簽核很多流程，流程簽核完以後請我刻完以後才能開發票，發票開完以後他要進核銷系統，核銷完大概一個月後了。所以他光要買 100 塊東西大概要花一個半月左右。尤其是印章，他可能隔天就要用了，以前我就先你給收據，你自己再去填日期。現在變成開立發票的話，因為你的發票日期不能比核銷日期還要早，所以這很麻煩，所以現在光你跟我買東西，就會有不同的開立發票時間，刻章的時候開發票，他要取章的時候再來開發票，一個是取章時先不開以後再開，還有是他付完錢再給他。

光開發票分 4 種模式。我就一個人，我的工作量大增加至少 3 成，就是為了這個發票。因為每個人對請購核銷流程的操作熟悉程度不一樣，有的申請了要買印章後再刷作廢，作廢問他那什麼時候要，看他也不知道。整個看起來不只是市府沒有對我們說明會，他們自己也都不是很清楚這東西怎麼用，所以現在變成都是我在教導他們。就說你這個應該不能馬上開發票，因為這個你還要核銷，你需要一張報價單，我還要去教他們每個人。所以我就覺得這東西真的就只有年輕人比較能做，你要那些伯伯做這些事情，怎麼可能？

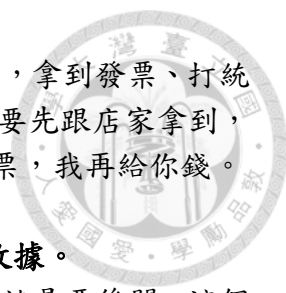
**問：這邊可以再說明一下刻章是哪 4 種方式？**

答：一個是他要先隔天就先拿印章先開，或者通知我們再開發票。另外一個是先開給他，他有些人是這樣，他可以先拿到發票，他再去報銷。就這個我覺得比較特定。另外一個是說他是請人家來拿，要等真正請購的人來到我店裏的時候，那個時間再開。

**問：都是市政府的人嗎？**

答：有些是學校。所以真的很少人會願意做這些事情。那是因為我們在這裡，我們跟這些學校合作久了，我也就是用這個方式。因為如果你不用這個方式，他們





沒辦法做事。可是我覺得這邏輯很怪，因為以前你去買東西，拿到發票、打統編，去報賬，請款。以前是這樣，可是現在不是，現在是你要先跟店家拿到，長官還要看到這個章是不是滿意的。ok 了那我再請你開發票，我再給你錢。

**問：拿到錢的時間可能變晚了，因為不是馬上一手交錢一手交收據。**

答：而且光一個單位他們開發票模式就可以分兩種。這個承辦他就是要後開，這個承辦都是要隔天發的，這個承辦他可以先開。有時候會希望他們可以同意，但是他們就說我沒辦法，他們就是科室不同，雖然是同一個單位，但科室不同就是上面講完要求不同。他有些是因為他不敢改變模式，所以他就用以前的方式來做事情。所以我覺得其實他們是內部比較亂一點。希望因為我們是廠商，要去配合他們一個人。我就覺得說真的是一個印章 100 塊，我要做的事情很多，而且我還要多印交貨單，他們會希望有一個公版的交貨單，把我們刻好的東西蓋在上面，讓他們可以當作附件(掃描)核銷。

**問：這個也是發票之後才有的情形嗎？**

答：這個是發票之後要求比較多，因為會在上面需要蓋很多資訊，需要記錄說這個人是匯款還是付現，他是發票後開，還是取貨開，還是先開，都會記錄在那個上面，要不然其實我們也會很忙。整個真的是每個人要求不一樣。

**問：所以電子發票聽起來並不是只是由收據變發票，而是怎麼做流程都變複雜。**

答：主要都是日期的關係，因為發票只能開當天，發票不能先開，也不能未來式，所以才會多了這東西收據、日期可以空白，所以這主要就是日期。

**問：這個就這個日期的問題，增加你業務量。那還有嗎？**

答：還有一個點，就是他還是印出來紙本核銷，大概就是至少五六成的還是這樣，尤其是我已經跟他們講，現在強調電子化，既然我開電子發票給你，那你就直接進系統了。但他們一定要用以前的做法，他們要求我把電子發票印成 a4 印出來給他們，讓他們可以當作附件給長官。我就會覺得那開電子發票意義是什麼，我認為應該要先灌輸他們電子發票的觀念。

**問：不好意思，問一下，現在還有這樣？**

答：是的。

**問：這跟我接觸到的訊息完全不一樣。**

答：應該是說這個會需要一點時間，我相信未來可能大家都真的都會跟上。但是其實我們現在開出去的發票，你只要進系統輸入發票號碼就可以查到，甚至我不需要給你發票號碼，你進去直接就看到日期，今天就有哪些廠商開立發票給你。可是並不是說同人都有跟上這個節奏。

**問：我聽到的訊息是都是廠商開始電子發票之後，他們會把電子發票的 pdf 檔先**

EMAIL 要給同仁看 o 不 ok，哪裡需要修改，確認資料後，那同仁就去系統抓它的發票電子檔下來，就進去核銷。怎麼我現在聽到是他們居然還要你提供電子發票的紙本來核銷？

答：經驗上的差異，我後來就跟他講說我沒有辦法，因為現在就是要無紙化，那我建議他去請示這部分，他們就要求把那張 pdf 印出來，或者是印出感熱紙的電子發票，我希望用紙能減少，其實現在這減少很多。我第一年大量使用感熱紙列印電子發票。但超貴的，一卷一卷 50 塊，一卷小小的一下子就沒了，那也是成本沒錯。而且那時候還說那個東西是有毒的。每天在拿那個有毒，所以其實那時候我覺得蠻痛苦，每天要拿的東西我就已經跟他們講甚麼不用印，但我覺得現在他們改善很多，我覺得改善比較慢的是學校。

問：那他們會改善是因為你跟他們講，他們才改善嗎？

答：其實是他們都只聽他們上面的人講話。所以其實我們給他們建議後，那要等到某一天他們長官也接受了新的做法，他們才敢改善。甚至他們有些章是刻錯的，我們跟他講說其實這個規格是錯的，他們不也敢改，他們就是要照著以前的，因為他們不敢改成正確的，他怕跟以前不一樣，這就是一直都是個問題。

問：覺得讓我聽到推動政策的現況。因為我們聽到東西都是像這些 email 給廠商，廠商就直接 email 給承辦人，他就直接開電子檔看了 ok 沒問題，然後系統抓就 ok 的。但現在居然還有要求你印紙本的。

答：其實報價單也是，報價單我們都是 email 的，他也希望我印出來給他。但是我會覺得說報價單的東西很長，比如說光你刻這個印章就要改來改去，你每改一次是不是要重印一次？所以我都勸導他們了，就這個東西很常改，我們就用 email 聯絡。好，如果都講完看了這，ok，你最後一次再印。

問：關於印報價單部分，這個也是電子發票產生的影響嗎？

答：其實走電子核銷以後才開始比較多單位需要報價單。我覺得以前比較會需要報價單的量沒那麼大。比如說以前我們一天接 10 個單好了，可能只有 3 個單位需要報價單，現在就幾乎九成都要報價單。好像是因為核銷系統的關係。因為以前沒有這麼嚴格，所以現在因為有這個系統，大家必須照著這個步驟走，才多了都要有報價單。

問：如果有其他縣市政府，或是你看臺北市政府推動電子化核銷政策，你覺得建議他們怎麼做可以做得更好？

答：我覺得主要就是應該要先對他們府內先宣導這件事情，其實我覺得這個很難做到完美，因為他們的職員流動率也很高。因為光我們在幫他們刻章，我就知道流動率很高。今天來改了一個，後天又換了一個要重刻。所以他們其實訊息要真的到百分之百的大家同步，他光進來要做要學的事情，我覺得可能就很多了。他哪有時間來管理這個東西，所以其實我覺得這可能已經盡力了，我覺得能夠先改善的應該就是你說的那個平臺協助、引導那個可以先做。或者是市府可以

辦說明會，可以直接說如果你導入總價會需要花費，如果廠商自己辦需要 10 萬，透過市府的平臺可能 5 萬，那願意的登記，然後提供諮詢，我覺得這樣那個量可能會很大。另外我覺得他們可以宣導一下，開電子發票對我們的好處是什麼。

**問：那你算是因為這個政策獲利，你的成本雖然上升，但營收也有上升，那你覺得這項政策對你有幫助嗎？**

答：我覺得差不多了，因為印章這個東西我覺得也不會走到很遠，因為未來如果真的都電子化，也可能會開始電子印章，不用再刻印章。所以我覺得這個也不能只說是電子發票，是整個環境，但是如果以後環境都還是很好的狀態，我覺得其實電子化會有幫助。

**問：你知道有廠商抗議不公平這件事情？**

答：我是沒有聽說，但是可以想到一定會有。我知道的不是那種正式的抗議，就是抱怨而已，因為他們感覺是被逼著改，因為我覺得開發票的成本真的蠻高的，一般人不太會知道我們會需要哪些成本，但我覺得這成本真的蠻高。相對他們收入不夠的時候，他們不可能去改，但還是被逼著改了。

### 參、市府公務員執行電子化核銷政策遭遇困難彙整情形



遇到困難類型	問題描述	市府回覆
電子發票執行率計算問題	公用事業費款係屬採購案件或非採購案件?如屬採購案，因本局目前公共事業費是以紙本核銷，則電子發票執行率會更低。	經青發處出席人員說明依(八八)工程企字第八八 0八一五 0 號函釋:「機關採購公用事業依一定費率供應之標的，如確屬獨家供應且無法以議價方式辦理者，得免經議價程序。」，其性質係屬採購案件。為各機關執行標準的一致性，請依推動計畫規定辦理。
	以預借單預支經費的案件，因有紙本憑證，即使後續核銷取得電子發票仍歸入紙本憑證案件。	以預借單預支經費之採購案件，係以預借單(或公文等證明文件)作為支出憑證，故於計算電子發票執行率時，歸入紙本憑證;至後續倘取具電子發票辦理轉正，因非屬登錄本系統之範圍，故未能計入電子發票執行率。
	支出分攤表係上傳至紙本憑證，造成電子發票執行率降低。	本項提議已提列資訊局優化項目。
	採購案件明細表及核銷案件明細表下載權限分屬不同人員，造成本處無法勾稽案件封存狀況，未能即時掌握最新電子發票執行率。	有關電子核銷率之案件明細部分因涉及機關經費支用之詳細內容，依規定須限制人員之存取權限;至採購及核銷案件明細表下載權限分屬不同人員與掌握電子發票執行率應無相關。
	執行率以累積計算，如果前面執行情形不佳，後續提升成績排名不易。	執行成果之進步比率分析將研議納入後續市長簡報。
	累計方式計算永遠追趕不上，是否能分月計算成果，至少可看出有進步。	執行成果之進步比率分析將研議納入後續市長簡報。
	本院核銷案件量大，請將案件數也列入評比考量。	案件量分析將研議評估納入後續市長簡報之可行性。

遇到困難類型	問題描述	市府回覆
電子發票 取得不易	支付對象多為自然人(藝術家、設計師、策展人等),另藝術品保險費用及國外藝術家機票費用等支出皆無法取得電子發票,造成本館無法提升電子發票執行率。	修正後臺北市政府電子化核銷作業推動計畫(以下簡稱推動計畫)為均一計算標準,刪除原計畫除外案件之扣除,為各機關執行標準的一致性,請依推動計畫規定辦理,如有特殊情形建議統計案件樣態與比例補充說明。
	各局處無法取電子發票原因不同,財政局可否彙整統計,以利長官瞭解各機關所遭遇之問題。	各機關如有特殊情形,建議統計案件樣態與比例補充說明。
	因業務特性,需常向農夫採購飼料及係社教單位須辦環教及動物保育課程講師鐘點費及專家學者出席費,此類案件不需開立發票,建請剔除計算。	修正後臺北市政府電子化核銷作業推動計畫(以下簡稱推動計畫)為均一計算標準,刪除原計畫除外案件之扣除,為各機關執行標準的一致性,請依推動計畫規定辦理,如有特殊情形建議統計案件樣態與比例補充說明。
	業務性質特殊,多數為個案服務,屬醫療費及計程車費無開立發票案件約佔一半以上,建請將此類不需開立發票案件剔除計算。	修正後臺北市政府電子化核銷作業推動計畫(以下簡稱推動計畫)為均一計算標準,刪除原計畫除外案件之扣除,為各機關執行標準的一致性,請依推動計畫規定辦理,如有特殊情形建議統計案件樣態與比例補充說明。
	業務特性主要採購案件以節目製播主持為大宗,承攬廠商均為「自然人」,無法取得發票,主持人製撥費之紙本收據核銷計 100 件,佔總件數 62.11%,建議將本項因素排除。	修正後臺北市政府電子化核銷作業推動計畫(以下簡稱推動計畫)為均一計算標準,刪除原計畫除外案件之扣除,為各機關執行標準的一致性,請依推動計畫規定辦理,如有特殊情形建議統計案件樣態與比例補充說明。
	常有外勤人員機車臨時故障,因情況臨時且緊急,電子發票廠商尋找不易,請考量本處之業務性質。	推動成果在推動計畫中係以獎勵形式辦理,首長共識營曾訂定電子發票執行率於 111 年需達到 60%,以現階段大家的成績看來是能夠達到,本次評比係依第 2048 次市政會議市長裁示辦理。

遇到困難類型	問題描述	市府回覆
電子發票 取得不易	本處業務性質多屬文化藝術事業無需開立發票案件，故成績不佳。	修正後臺北市政府電子化核銷作業推動計畫(以下簡稱推動計畫)為均一計算標準，刪除原計畫除外案件之扣除，為各機關執行標準的一致性，請依推動計畫規定辦理，如有特殊情形建議統計案件樣態與比例補充說明。
	本館因業務特性，支付對象多為自然人(藝術家、設計師、創意個體戶等)，無法取得電子發票部分約占 40%。但仍有一定比例的一般採購案，是本館可以全力精進之處。	修正後臺北市政府電子化核銷作業推動計畫(以下簡稱推動計畫)為均一計算標準，刪除原計畫除外案件之扣除，為各機關執行標準的一致性，請依推動計畫規定辦理，如有特殊情形建議統計案件樣態與比例補充說明。
影響核銷速度	將多筆廠商的請款發票彙整成一筆辦理核銷，惟電子發票執行率若是以請購及核銷系統的請購單或付款申請單單號計算件數，如想提高執行率則須拆成多筆核銷，將造成承辦人工作量增加。	本府推動電子化核銷政策，目的是推廣電子發票，請各機關仍應依付款期程及相關作業規範辦理。
	一批電子付款核銷約 50 件(不含請購)，承辦人加上 excel 控帳就用了一整天的時間，覆核付款也用了半天時間。本月業務科若未採電子核銷即予退件，核銷速度已非會計室可掌控，在 12 月是否能完全來得及支付?	無。
	經費來源複雜，亦有許多中央補助及委託代辦案件，核銷作業繁複，人員異動後增補不易，建請考量機關屬性，將部分項目列為除外案件。	為各機關執行標準的一致性，請依推動計畫規定辦理，如有特殊情形建議統計案件樣態與比例補充說明。



遇到困難類型	問題描述	市府回覆
影響核銷速度	<p>本園分期付款開口合約有 60 多件，每月依合約操作付款，原採分批施作審核與付款核銷同時進行，完成後立即開立付款憑單付款，節省付款時程。目前依規須施作審核核可後，另再核銷掃描上傳本系統文件進行付款，又多了一個核銷時程，且附加檔案公文又不好核閱，整個案件花費較多時間。</p>	<p>目前數位表單整合平臺公告區已放置相關電子發票廠商訊息供參，請有需求之機關自行下載應用。</p>
採購/審計	<p>電子發票廠商價格通常較高，似無節省公帑，且限制購買廠商。</p>	<p>請依採購法規定擇符合需求且價格低者進行採購。</p>
	<p>電子發票廠商尋找不易，若是跟固定幾家有電子發票廠商請購，審計處查帳是否會針對此情況查核。</p>	<p>請依採購法規定擇符合需求且價格低者進行採購。</p>
政策建議	<p>議推動成果採鼓勵方式評核，宜循序漸進並訂定一個目標值，只要有達到即符合標準即可，而非採抓末段班的方式。</p>	<p>推動成果在推動計畫中係以獎勵形式辦理，首長共識營曾訂定電子發票執行率於 111 年需達到 60%，以現階段大家的成績看來是能夠達到，本次評比係依第 2048 次市政會議市長裁示辦理。</p>
	<p>本局核銷案件量大，且社福團體多僅能開收據，希望屬於收據類的案件能以系統撈取以利計算比率分析。</p>	<p>因案件樣態依機關屬性多有不同，故採提供明細請機關分析案件樣態方式辦理。</p>
	<p>各局處無法取電子發票原因不同，財政局可否彙整統計，以利長官瞭解各機關所遭遇之問題。</p>	<p>各機關如有特殊情形，建議統計案件樣態與比例補充說明。</p>
	<p>建議依機關屬性訂立不同電子發票的 KPI</p>	<p>未來將視業務推辦情形研議依機關業務性質分組評比之可行性。</p>

遇到困難類型	問題描述	市府回覆
政策建議	建議應是排名前幾名的機關進市長室表揚而非懲罰排名後段機關。	推動成果在推動計畫中係以獎勵形式辦理，首長共識營曾訂定電子發票執行率於 111 年需達到 60%，以現階段大家的成績看來是能夠達到，本次評比係依第 2048 次市政會議市長裁示辦理。
	請問是否就電子發票執行率及電子核銷率平均計算後 10 名報告即可？	依市長第 2048 次市政會議指示係統計電子核銷率與電子發票執行率排名末 10 名機關提送市長室進行檢討報告，後續將再請示府級長官提送市長室報告機關。
	本園案件數量龐大，簽付案件數 850 件居全府各機關第十三名，電子核銷簽付數量 570 件，居全府各機關第 20 名，目前僅會計主任及 1 位承辦(8 月份以來佐理員出缺)，與他機關會計員額數相比負擔沉重，請增加考量各機關案件量評比。	案件量分析將研議評估納入後續市長簡報之可行性。
需其他機關協助	尋找電子發票廠商非本府各機關業務，應由產業局輔導商家導入電子發票業務。	本府產業發展局前於 107 年 12 月 24 日邀集產業公(協)會，舉辦「臺北市政府優先向開立電子發票廠商進行採購」說明會，並於會中邀請財政部臺北國稅信義分局派員講解說明「如何申辦電子發票」，後續將視業務推動情形研議再洽請產業局協助。
	要各機關說服廠商使用電子發票有難處，建議國稅局提供租稅優惠或獎勵措施誘因，鼓勵廠商使用電子發票。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.有關租稅優惠係屬財政部權責，建議可以洽財政部瞭解目前優惠及獎勵措施方案。</li> <li>2.建議貴府各機關輔導廠商使用電子發票朝無成本的方向去推廣，另廠商系統使用上若遭遇任何問題，可洽詢本局將會盡力提供協助，讓廠商順利導入電子發票。</li> <li>3.本局提供廠商電子發票整合服務平臺實機操作課程，有上課需求請洽財政局報名。</li> </ol>