

國立臺灣師範大學工業教育學系
科技應用管理組碩士論文

後 ECFA 海關推動關務服務創新策略
之研究

**Strategy Analysis of Customs for Promoting Service
Innovation in the Post-ECFA Era**

指導教授：蘇友珊 博士

研究生：林曉亭 撰



中華民國一〇一年七月

誌 謝

時光飛逝，兩年的研究生涯在此即將畫上休止符，回想起此段歷程，有艱苦、有歡樂、更有汗水，喜悅的是，那份豐收與踏實感，相信這段歷程將是我人生中最值得美好的回憶。

本論文得以順利完成，首先要感謝指導教授蘇友珊博士的諄諄教誨，耐心指導，感佩之心，溢於言表，以及專家群體、諮詢小組的協助和李清潭博士、周世玉博士、吳豐祥博士、徐作聖博士四位口試委員對本論文所提出之修改意見，俾使本論文能更臻完備；從論文中的統計、研究方法、策略管理的策略形成三階段的應用及計畫評估的層級分析，在整個碩士學程的學習過程中，可以發現處處都留下永難忘懷的學習痕跡。本論文對於「理論與實務」、「愛心與用心」的結合，已成為教授與學生間最完美與珍貴的共同記憶；特別要感謝我的妻子美伶在我進修期間對家庭辛苦的付出，對我的支持與鼓勵，才能讓我心無旁騖專心進修；最後謹以本論文獻給我最敬愛的 母親，希望我的畢業能帶給她無比的喜悅。

謹獻上這小小的成果給我親愛的家人及所有關心我的師長與朋友，並再次以最誠摯的謝意，感謝您們讓我達成深造的期望，謝謝您們。

林曉亭 謹誌於

國立臺灣師範大學 101.7

摘要

我國自 1995 年 1 月開始推動「發展臺灣成為亞太營運中心計劃」，2002 年推動「全球運籌發展計劃」，2002 年 7 月推動「挑戰 2008 國家發展重點計劃：企業營運總部」，2005 年 1 月推動「自由貿易港區」，皆是針對全球運籌管理的課題進行策略規劃。2010 年 6 月 29 日臺灣與中國大陸簽署「兩岸經濟合作架構協議」（ECFA）是兩岸經貿關係發展的一種重要里程碑，不僅建立了兩岸經貿合作制度化的架構，更使亞太區域的經濟整合邁出了一大步，意義重大，這一發展將對臺灣產業的轉型與布局產生深遠的影響。本研究旨在探討海關推動關務服務創新之策略發展，提出六項維持服務創新優勢的因應策略，作為分析服務創新優先順序之依據。

本研究為擬定出海關推動關務服務創新之策略，分兩階段進行。第一階段針對「海關推動關務服務創新」環境層面進行分析，考量「內部優勢」、「內部劣勢」、「外部機會」、「外部威脅」等四項要因之影響因素，經由專家之判斷後，再找出影響「海關推動關務服務創新」策略擬定之關鍵因素。第二階段是根據第一階段所找出之關鍵因素以 ATOWS 進行 SO 策略、ST 策略、WO 策略、WT 策略評分，然後利用量化策略規劃矩陣（QSPM）進行策略評估。由研究中發現在六項所擬定之策略中依序排列，以「建構關務專業能力，研究推動 WCO SAFE 架構」策略最為重要。

透過本研究之海關推動關務服務創新策略分析，可提供更便捷、更優質的服務措施，以作為海關決策當局調整組織再造工作重點及提昇民眾滿意度之參考。

關鍵字：ECFA、服務創新、策略、關鍵因素、ATOWS 矩陣。

Abstract

Taiwan has promoted a series of plans targeting on the subject of global logistics management such as the “Developing Taiwan into the Asian-Pacific Regional Operations Center Plan” in January 1995, the “Global Logistics Development Plan” in 2002, the “Challenging 2008 National Development Plan: Corporate Operational Headquarters” in July 2002, and the “Free Trade Zone” in January 2005. The signing of the “Economic Cooperation Framework Agreement, ECFA” between Taiwan and Mainland China on June 29, 2010 is an important milestone for the development of cross-strait economic and trade relations between both sides. It signifies not only the establishment of institutionalized framework of cross-strait economic and trade cooperation, but a giant leap for the economic integration of Asia-Pacific region. In the meantime, this development will substantially influence the re-engineering and layout of the industries in Taiwan. This study explores the strategic development of Taiwan customs’ innovation of its service. A total of six strategies for maintaining advantages of service innovation are provided as the basis for the analysis of the priority of service innovation.

This study is progressed in two stages for the purpose of drafting the strategies for Customs to promote service innovation. In the first stage, the research focused on the analysis of environment perspective of “Customs’ promotion on service innovation” and took the “internal strength”, “internal inferiorities”, “external opportunities” and “external threats” into consideration. The key factors impacting the drafting of “Customs’ promotion on service innovation” strategy are figured out based on the judgements from experts. In the second stage, the key factors identified in the first stage are graded by using ATOWS to perform SO strategy, ST strategy, WO strategy, WT score strategy. A quantitative strategic planning matrix (QSPM) is then used for assessing strategies. This study found that “To construct customs professions and promote the WCO SAFE framework” is the most important one from the six proposed strategies.

This study on the strategy analysis of “customs’ promotion on service innovation” will provide solutions for more facilitated and quality service and references for the Customs authority to adjust the key points in organization reform and innovation and to enhance public satisfaction.

Key word: ECFA, Service Innovation, Strategy, Key Factors, ATOWS Matrix.

目 錄

誌謝.....	I
摘要.....	II
ABSTRACT.....	III
目錄.....	IV
表目錄.....	VII
圖目錄.....	IX
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	6
1.3 研究範圍與限制.....	7
1.4 研究內容.....	7
1.5 研究方法.....	10
1.6 研究流程.....	13
第二章 文獻回顧.....	16
2.1 服務與創新相關文獻.....	16
2.1.1 服務的定義與特性.....	16

2.1.2 創新的定義與類型.....	22
2.1.3 服務創新的定義.....	38
2.1.4 組織創新的涵義.....	49
2.1.5 創新管理的原則與過程.....	52
2.1.6 政府機關服務創新策略架構芻議.....	56
2.2 ECFA 相關研究回顧.....	64
2.2.1 簽訂兩岸經濟合作架構協議之效益.....	67
2.2.2 簽訂兩岸經濟合作架構協議之衝擊及政府因應措施.....	70
2.2.3 ECFA 的經濟效應.....	71
2.2.4 後 ECFA 時代，臺灣產業發展趨勢之影響與衝擊.....	74
2.3 海關關務作業通關流程相關研究探討.....	86
2.4 策略分析與評估方法的相關文獻回顧.....	95
2.5 層級架構分析法(AHP)相關文獻探討.....	103
第三章 研究方法.....	107
3.1 策略制定及評估模式之建構.....	107
3.2 層級分析法(AHP)之分析模式.....	109
3.3 ATOWS 矩陣分析模式.....	113

3.4 量化策略規劃矩陣 (QSPM) 評估模式.....	120
第四章 實證分析.....	124
4.1 內外部環境關鍵因素的研擬.....	124
4.2 推動關務服務創新策略的研擬.....	135
4.3 海關推動關務服務創新策略的評估.....	140
4.4 結果與討論.....	149
第五章 結論與建議.....	153
5.1 研究貢獻.....	153
5.2 研究限制與未來研究方向.....	158
5.3 研究建議.....	159
參考文獻.....	163
附錄 I 「海關推動關務服務創新」影響因素重要性評估問卷調查表	180
附錄 II 「後 ECFA 海關推動關務服務創新」策略發展需要可 行性評估問卷調查表.....	190
附錄 III 「後 ECFA 海關推動關務服務創新」策略發 展可行性評估問卷調查表.....	199
附錄 IV、專家成對比較判斷值統計表.....	209
附錄 V、諮詢小組成員暨訪談專家背景資料.....	212

表目錄

表 2-1 服務的定義.....	17
表 2-2 服務品質的定義.....	20
表 2-3 創新的定義.....	25
表 2-4 服務創新分類表.....	39
表 2-5 創新管理的過程模式.....	53
表 2-6 公私部門 TQM 之區別.....	57
表 2-7 簽署 ECFA 促進臺灣經濟成長.....	73
表 2-8 ECFA 對產業影響.....	74
表 2-9 策略的論述比較分析.....	97
表 2-10 不同面向的策略探討.....	101
表 2-11 策略三階段策略分析.....	103
表 2-12 層級架構分析法(AHP)相關文獻探討.....	104
表 3-1 五尺度語意變數量表.....	115
表 3-2 策略績效值的衡量.....	122
表 4-1 海關推動關務服務創新策略之評估體系.....	141
表 4-2 問卷調查回卷人數統計.....	143
表 4-3 內部環境層面下關鍵因素的權重值.....	143
表 4-4 內部關鍵因素的整體權重值.....	144

表 4-5 外部環境層面下關鍵因素的權重值.....	145
表 4-6 外部關鍵因素的整體權重值.....	145
表 4-7 海關推動關務服務創新策略在相對應關鍵因素下之績效 值.....	146
表 4-8 海關推動關務服務創新策略策略相對應關鍵因素之原始權 重.....	147
表 4-9 海關推動關務服務創新策略相對應關鍵因素之歸一化權 重.....	148
表 4-10 六項策略之優勢排序.....	149

圖目錄

圖 1.1 研究流程.....	15
圖 2.1 服務接觸三元素.....	22
圖 2.2 產品創新矩陣.....	31
圖 2.3 服務創新思考模式.....	40
圖 2.4 Den Hertog 的服務創新四個面向.....	42
圖 2.5 創新管理循環.....	55
圖 2.6 政府機關服務創新策略之觀念架構.....	58
圖 2.7 一般貨物進口流程圖.....	89
圖 2.8 保稅區貨物通關流程圖.....	91
圖 2.9 貨物進入自由貿易港區通關流程.....	92
圖 3.1 層級分析法層級結構示意圖.....	108
圖 3.2 層級分析法完整層級結構示意圖.....	112
圖 3.3 層級分析法不完整層級結構示意圖.....	112
圖 3.4 策略制定及評估模式之建構.....	112
圖 3.5 TOWS 矩陣.....	120
圖 4.1 海關推動關務服務創新影響因素之層級結構.....	125
圖 4.2 海關推動關務服務創新影響因素之層級結構.....	135
圖 4.3 TOWS 矩陣.....	138

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

近年來，隨著全球國際化與自由化之發展趨勢，區域間經濟與貿易快速成長，企業將全球視為單一市場，分別在不同國家建立營運據點，進行生產與採購等活動，並將產品行銷至全球，不論是從事全球採購、全球生產或是全球行銷，都牽涉到國際間貨物之流動，而企業在面對單一市場的跨國貿易活動中，為提昇其全球競爭優勢，除需透過公司內部供應鏈管理活動外，此一連串的產銷活動更需良好的運輸系統與通關環境配合。因此，企業整個產銷活動需建構在完善的流通環境上方可提昇其國際市場競爭力。

政府於民國 89 年推動「全球運籌中心」計畫，期望能建立全球資訊情報系統、靈活運用國外當地資源並進行地區性整合與調度之經營方式，營造企業良好之供應鏈運作環境。

各國政府為能提昇國家競爭力，積極發展出自由貿易港，劃設特定區域做為開放度最高之經濟區，取消彼此間的貿易障礙並且致力於區域整合，使得企業得以享受自由貿易與規模經濟的優勢，因此，先有以區域內國家整合而成的聯盟如北美自由貿易協定(North American Free Trade Agreement ; NAFTA) 與亞太自由貿易區(Asian Free Trade Area ; AFTA)等出現，乃至現在以全球為一體的世界貿易

組織(World Trade Organization ; WTO)的成立，目的都是在消除稅制與非關稅障礙，以期各國能貨暢其流(陳春益等，1999)。

進入 21 世紀，由於全球貿易環境急遽的變化，再加上科技交通急速的進步，各國海關都面臨著極大的挑戰，臺灣又是資源短缺的國家，一切必須靠對外進、出口貿易，才能維持經濟持續穩定的發展，站在第一線辦理旅客及貨物進、出口通關業務的海關，勢將面臨前所未有的極大挑戰。雖然我國海關早已積極因應，採取各項簡化作業措施，加速通關便捷化等策略，惟現代科學技術的運用和發展，特別是資訊技術的快速變化，使國際間的貿易方式、運輸方式呈現出多元化，生產及管理方式更科學化，國際間的經濟競爭更加激烈化。惟如何提高貿易效率，降低貿易成本，增強國際競爭能力，以及海關如何配合業者需求，已成為人們共同關心的課題。因此，客觀形勢的發展要求海關必須實現關務現代化，這是海關繼續深化改革與發展的必經之路，也是海關所面臨最為緊迫的任務。

根據亞太經濟合作會議 (Asia Pacific Economic Cooperation ; APEC) 企業家諮詢委員會 (APEC Business Advisory Council ; ABAC) 在 APEC 領袖會議的報告 (1997) 指出：在手續文件方面，一項國際貿易的完成，平均需要涉及 27 個單位，40 種文件，200 項資料要件。其中資料要件 30 項至少重複 30 次，60-70% 至少重複輸入一次，而海

關在整個貿易過程中至少重複輸入兩次；在行政成本方面，全球每年為支持全球貿易所用的文件高達九十億種。價值約五兆美元，其中7%約 350 億美元花費在文件的費用上，相當於全球運輸業一年營收的兩倍，可見如何簡化手續，減少文件，降低行政成本絕對是海關的重要課題。

我國在 2002 年加入 WTO，即是想藉由參加多邊貿易體制談判，得以一體適用與其他會員間有關關稅減讓及市場開放等的談判成果，讓我國的競爭力和其他國家一樣。惟因多邊進一步自由化談判受阻，各國紛紛轉向洽簽 FTA，我國亦積極推動，然受限於國際政治因素，對於占我出口比重高達 88.7%的亞洲、歐洲及北美等市場，至今我國均無法與該等國家簽署任何的雙邊自由貿易協定，僅與占我出口總額 0.187%的巴拿馬、瓜地馬拉、尼加拉瓜、薩爾瓦多、宏都拉斯 5 國簽署自由貿易協定，對我整體貿易作用不大。在此情況下，原來我國極具競爭力的出口產品，將因面臨較高關稅障礙而將市場拱手讓人，使我國廠商面臨極為不利的競爭環境，出口面臨更為不利的嚴峻情勢。

我國進入 WTO 後，資本、商品、人員勢必大幅度且快速與其他國家流通，產業間的競爭更為激烈，而國與國之間之分工更為細密，尤其對大陸的關係更為明顯，將對海峽兩岸的經濟和社會造成巨大衝

擊。而在此同時，也對我國經貿有緊密關係的關務改革構成極大的壓力，我國除了必須適應 WTO 的原則，和本國政府對外國承諾的要求外，還需兼顧國家安全、國際形象及經濟活動的提升等管制措施，而依照這些規則和要求整理、修改有關關務法律、行政法規，推出許多便民政策、措施，對於尚未立法或立法不夠周全的地方，儘速修改法令，促使完成立法，使行政依法有據，使我國關務制度日趨完善，若我國在推動或執行上有窒礙難行之處，或違反我國各項政策時，也可以透過 APEC、WTO 等國際組織，在會議中提出討論，或藉由雙邊、多邊的談判來處理。

當今世界經濟體系中，由於跨國性的大量運輸，商品及生產要素的流通已經達到前所未有的規模，各種產品市場亦廣泛的走向國際化。

海關為一國國境之把關者，其傳統功能為徵收關稅、查緝走私、執行各項貿易政策等；但隨著經貿環境的變遷，21 世紀海關面臨全球化、貿易便捷倡議、貿易安全考量等挑戰，現代化海關尚肩負產業發展、國計民生、照顧弱勢、環境保護、國民健康、智慧財產權保護及多元化的跨境經貿發展責任。

現代化關務運作，簽涉相當多的產業，除傳統之報關業、通關網路公司（關貿網路公司、泛宇電商公司）、進出口業（包括進出口商、

貿易商、製造外銷業、保稅工廠)、承攬運送業(包括航空貨運承攬業、海運承攬業、海運運輸服務業、空運運輸服務業)、倉儲業(包括保稅倉庫、貨櫃集散站、航空貨運集散站、進出口貨棧、物流中心)、複合運送服務業(快遞業)外,亦包括新興物流服務業如第三方物流、第四方物流、運籌網通等軟體服務業。

為因應瞬息萬變的經濟趨勢與國際貿易的多元化,在關務行政上正面臨轉型,人員的本職學能亦正值青黃不接的階段。海關掌理國家大門,關務業務能否與時俱進,關係關務關聯產業發展甚鉅,同時面臨科技發展與交易模式的轉變,海關除應積極與關貿網路公司合作,對於決策的分析及事件處理邏輯思考方式與其相對應變能力,透過科技行政,使以服務商民為職責的海關加速提升效率,期能使關務行政符合現代經濟趨勢進而提昇國家競爭優勢並開放國家全球運籌新契機。21世紀海關以建立具便捷化(Facilitation)、透明化、標準化、國際化及安全化的「五化」通關服務,便利國內外關務關聯產業物流供應鏈資訊流均無縫隙串接,進而增進國內產業競爭力,共創政府與產業雙贏為目標。

海關採取之因應策略是,需再積極推動貿易便捷化改革一採用風險管理精神,將風險管控資料以策略層析的觀點,將管理、決策與資訊科技三項要素整合成有效分析的機制,期防患於未然。關務之執行

及推動係以查緝與徵稅為兩大重點，查緝目標在於對規避檢查、偷漏關稅或逃避管制採取必要措施。徵稅則以關稅稽徵，配合國家經貿政策，執行保護、安全維護等任務、並以促進國際貿易活動的便捷，提供相關正常業者一個便捷、透明簡單的通關環境，減少不必要的非關稅障礙。但為防不肖廠商或業者借著便捷化同時進行走私毒品、槍械、彈藥、管制物品，破壞經貿體系、金融秩序，更嚴重影響國家及社會安全，WTO 貿易理事會相關會議中，也建議各會員體研議以風險管理理念摻入便捷化中，以達到有效打擊犯罪行為。

1.2 研究目的

基於上述研究動機與背景，本研究主要目的如下：

1. 探討我國進出口貨物通關流程與作業制度。
2. 研擬我國海關推動關務服務創新策略，影響海關推動關務服務創新發展之關鍵因素，包括外部機會（Opportunity）與威脅（Threat）及內部優勢（Strengthness）與劣勢（Weakness）的關鍵因素，並進行策略評估，以提供相關單位參考。
3. 應用結合層級分析法（Analytic Hierarchy Process；AHP）與 TOWS（Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths；TOWS）矩陣分析，擬定推動關務服務創新之策略發展。
4. 結合 AHP 法與量化策略規劃矩陣（Quantitative Strategic Planning

Matrix；QSPM) 分析法，進行策略發展之評估，並據以排定優先順序。

1.3 研究範圍與限制

兩岸經濟合作架構協議 (ECFA) 所牽涉的層面非常廣泛，包括承諾降稅或免稅等，或是會對某些傳統弱勢產業造成衝擊，政府目前正積極進行產業評估，掌握受衝擊產業情況。而本研究受限於時間及研究資源的考量，因此有以下的研究範圍與限制：

1. 為因應後 ECFA 時代兩岸間貿易更頻繁，貿易量大量增加的需要，財政部已經積極推動「優質經貿網絡計畫」，包括整合海關、貿易簽審及航港等邊境管理機關資源，建置「關、港、貿單一窗口」，並推動「優質企業認證制度」(AEO)，使守法優良業者得享通關優惠，以及運用 RFID 電子封條促進跨境貨物移動安全、利用 X 光非侵入性貨櫃檢查儀及現代化貨物查驗技術確保安全貿易，全方位打造優質關務環境，促使兩岸貿易物流順暢，此係為本研究的主要範圍。
2. 基於時間與成本之考量，本研究主要係以提供關務服務創新，協助業者掌握 ECFA 商機，作為研究本主題的主要對象與限制。

1.4 研究內容

本研究將透過從 ECFA 之相關研究、海關作業相關研究、服務創

新及策略分析的方法研究等文獻回顧、外部環境分析、海關內部分分析及專家腦力激盪方式，蒐集有關影響海關推動關務服務創新之重要因素，並建立外部因素評估矩陣與內部因素評估矩陣，再進行問卷設計與專家訪談，並以 AHP 法決定關鍵因素相對權重，然後結合 TOWS 法、量化策略規劃矩陣（QSPM）等方法，進行海關推動關務服務創新策略發展分析，最後提出結論與建議，以供相關單位參考。本研究之主要內容包括文獻回顧、兩岸 ECFA 發展現況與分析、海關推動關務服務創新策略研擬及評估實證分析與研究發現所示，茲簡單扼要說明如下：

1. 文獻回顧

本研究主要在探討海關推動關務服務創新之策略，由於海關貨物通關制度係屬公部門之專門性質，其相關學術之著作文獻甚為匱乏，資料蒐集不易，因此針對 ECFA 之定義和相關規定及推動關務服務創新等相關之文獻，進行深入探討與回顧。

2. ECFA 對我國主要產業之影響

由於區域經濟整合已成世界潮流，臺灣與中國大陸洽簽 ECFA 有其必要性及迫切性。ECFA 不採港澳模式，也非一般的「自由貿易協定」（FTA），而是屬於兩岸特殊性質的經濟合作協議，不違背世貿組織（WTO）精神。漸進式開放之協議內容，化解一般 FTA

立即且全面開放之壓力，僅先訂架構及目標，具體內容日後再協商，處理較有彈性。

3. 兩岸 ECFA 之發展分析

兩岸雖都是 WTO 成員，但彼此經貿往來仍有許多限制。目前全世界有將近 250 個自由貿易協定，簽約成員彼此間互免關稅，若無法參與將面臨被邊緣化的威脅，在重要市場失去競爭力。為促進經貿投資國際化，兩岸洽簽架構協議，使兩岸經貿關係具可預測性，有利臺商全球布局，建立兩岸穩定的經貿合作架構，開啟兩岸良性互動機制，強化臺灣在國際市場競爭力，促進臺灣經濟穩定成長，推動臺灣成為全球創新中心。中國大陸是目前我國最主要的出口地區，與中國大陸簽署協議並有助我國與他國洽簽雙邊自由貿易協定，可避免我國被邊緣化，又可吸引外商來臺，使臺灣成為亞太經貿營運樞紐。

4. 推動關務服務創新策略研擬及評估實證分析與研究發現

本研究進行海關推動關務服務創新發展的策略規劃，根據我國目前服務效能進行現況分析，提出整體的重要因素，再藉由專家問卷選取的關鍵因素。然後利用 TOWS 矩陣分析研擬出發展策略，找出最適發展策略。

5. ATOWS 矩陣分析

本研究結合層級分析法（AHP）、EFE（External Factor Evaluation）IFE（Internal Factor Evaluation）矩陣及 TOWS 矩陣分析技巧，以 ATOWS 矩陣分析法，構建海關推動關務服務創新發展的策略之評估模式，藉以擬定 WO、SO、WT、ST 策略，找出機會極大化、威脅極小化、優勢極大化及劣勢極小化之競爭策略。

6. 海關推動關務服務創新策略發展之評估

本研究對海關推動關務服務創新策略發展之評估，藉由專家問卷調查方式，得到專家所提供專業意見與判斷。在考量競爭優勢之相對應評估準則下，應用量化策略規劃矩陣（QSPM），進行策略發展優先順序之評估及排序，規劃出推動關務服務創新之發展方向。

1.5 研究方法

本研究在於探討海關推動關務服務創新策略之研究，主要係利用 SWOT 分析法進行海關推動關務服務創新策略之分析。該分析係根據企業或組織現況及管理階層的看法，對內外環境進行分析，找出外部機會與威脅，及內部優勢與劣勢，以研擬、選擇可行性或最佳策略。本研究以鄧振源（2004）策略形成三階段為研究主軸，研究方法包括第一階段（投入階段）外部因素評估矩陣法（EFE）及內部因素評估矩陣法（IFE），第二階段（配合階段）ATOWS 分析法，第三階段（決

策階段) 量化策略規劃矩陣 (QSPM) 等, 茲扼要說明如下:

1. 文獻回顧法

收集回顧國內外有關策略規劃理論與後 ECFA 時代之文獻, 包括基礎理論與研究分析方法及海關推動關務服務創新之現況資料收集, 以建立本研究之基礎。

2. SWOT 分析法

SWOT 分析法在本研究之應用, 主要在於找出影響海關推動關務服務創新之內部環境所擁有之優、劣勢因素與外在環境所面臨之機會與威脅等因素。

3. 專家問卷調查法

問卷調查法在本研究有兩個主要目的, 分述如下:

- (1) 本研究將藉由問卷調查之方式萃取出影響海關推動關務服務創新之內外部環境關鍵因素。本研究將採用專家問卷之方式, 藉由專家判斷方式取得資料。對預先研擬之影響海關推動關務服務創新之重要因素, 進行重要性程度的衡量, 以萃取出影響海關推動關務服務創新的關鍵因素。同時本問卷採開放式問卷, 若專家認為還有其他關鍵因素必需考量時, 可填寫於其他欄位, 同時進行重要性程度評定。
- (2) 本研究對於推動關務服務創新策略之評估及關鍵因素之權重,

同時採取專家問卷之方式，藉由專家的判斷，對推動關務服務創新策略進行可行性評估，求得可行性分數之值再乘上相對應的內外部關鍵因素之權重，以得到各策略的總可行分數，最後計算合計可行分數，求得各策略的優先次序。

4. 外部因素評估矩陣法

外部因素評估矩陣（External Factor Evaluation；EFE）係將影響企業及所屬產業的機會與威脅等外部因素，如經濟、社會、政府、技術及競爭等資訊加以彙整，並依 AHP 求取每一重要外部因素權重，經總加權評點後，再進行策略有效性評比分析。

5. 內部因素評估矩陣法

內部因素評估矩陣（Internal Factor Evaluation；IFE）係用以彙整與評估企業或機關組織功能領域主要優勢與劣勢因素，並依 AHP 求取每一關鍵因素權重，經總加權評點後，值越大者表示組織績效越佳，可提供企業或機關組織中各功能領域關係的驗證與評估。

6. TOWS 矩陣分析法

在策略規劃的過程中可以藉由 TOWS 矩陣來發展適當之策略，本研究經由 TOWS 評估矩陣，對各關鍵之內外部關鍵因素相互配對，發展出四種策略：SO 策略、WO 策略、ST 策略及 WT 策略，以把握經營上的優勢，降低本身的弱勢，利用市場環境的機會，避

開競爭者的威脅。

7. ATOWS 矩陣分析

本研究應用 ATOWS 矩陣分析法，構建海關推動關務服務創新策略之評估模式，藉以擬定 WO、SO、WT、ST 策略，找出機會極大化、威脅極小化、優勢極大化及劣勢極小化的策略發展。

8. AHP 層級分析法

本研究利用 AHP 法的特性，進行海關推動關務服務創新關鍵因素的評估。首先，根據國內外相關文獻及專家的專業意見，整合出影響海關推動關務服務創新之內、外環境關鍵因素，藉由專家的專業判斷，求取關鍵因素的權重。為確保專家的判斷具有一致性，因此進行一致性檢定。最後綜合專家判斷的結果，求取關鍵因素的權重。

9. 量化策略規劃矩陣

本研究根據第一階段的 EFE 矩陣及 IFE 矩陣所得到的權重，以及在相對應內外部關鍵因素下，每一可行策略的績效值和歸一化權重，再利用量化策略規劃矩陣（QSPM）進行策略評估，用以找出海關推動關務服務創新最佳策略發展。

1.6 研究流程

本研究流程如下圖 1.1 所示：首先問題界定後，廣泛進行相關文

獻與理論的探討，包括後 ECFA 時代之相關研究、關務作業相關研究、服務創新模式分析、策略分析的方法回顧等。藉以建立本研究命題，進行發展問卷調查及統計資料分析。並從問卷調查統計結果以統計方法分析，從了解海關推動關務服務創新情形並驗證研究假設。分析方法包括 SWOT 分析、TOWS 矩陣分析法等統計方法，最後根據統計分析結果，提出本研究的結論與建議供有關單位參考。

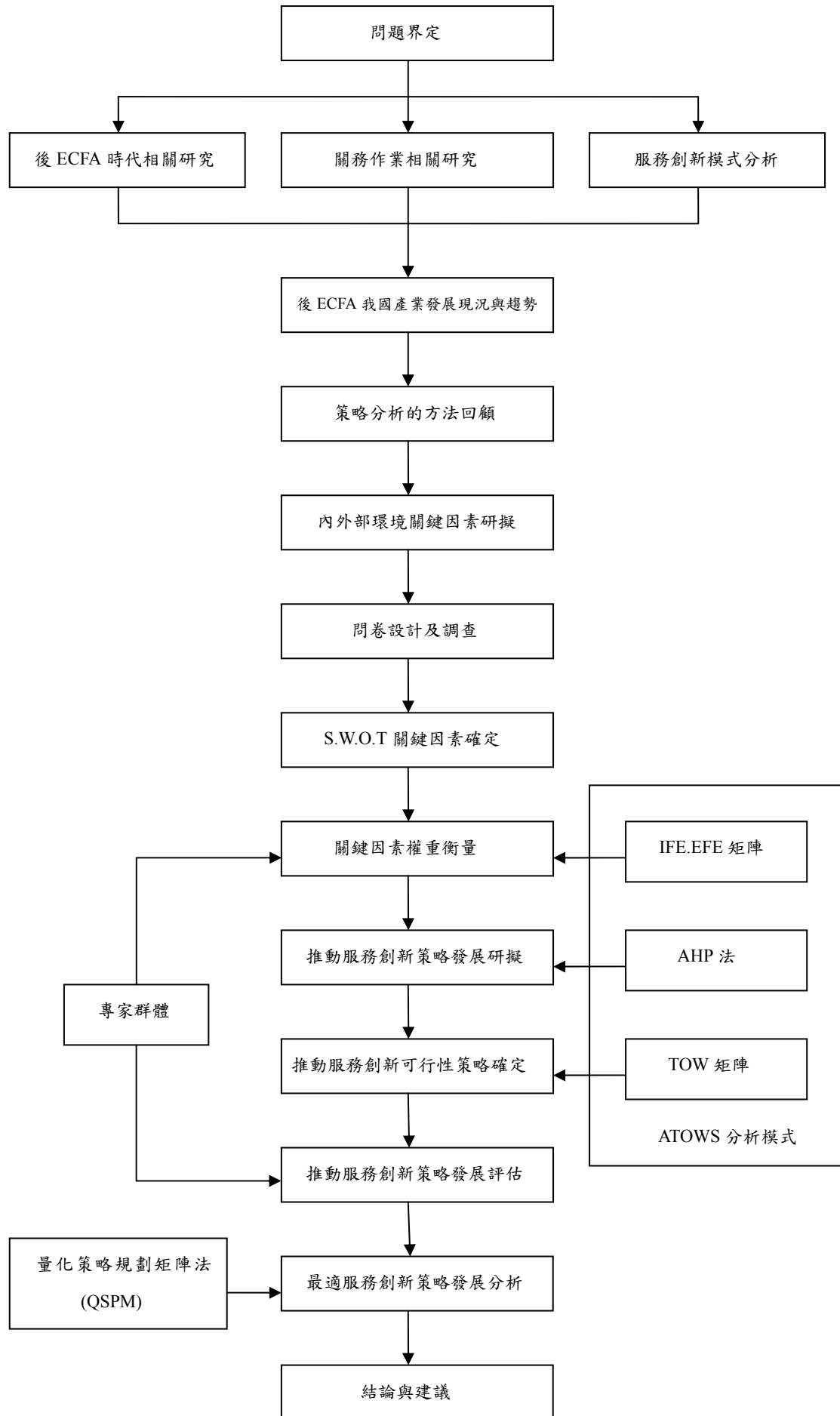


圖 1.1 研究流程

第二章 文獻回顧

本研究主要在探討海關推動關務服務創新之策略，由於海關貨物通關制度係屬公部門之專門性質，其相關學術之著作文獻甚為匱乏，資料蒐集不易，因此針對 ECFA 之定義、服務創新之模式分析及加速通關便捷化與服務品質等相關文獻，進行深入探討與回顧。

2.1 服務創新相關文獻

2.1.1 服務的定義與特性

(一) 服務的定義

根據美國行銷協會 (American Marketing Association,AMA) 的定義，服務可視為「經由直接銷售或伴隨商品銷售而提供的活動、顧客利益或滿足」。品管大師 Juran (1986) 則將服務定義為「為他人而完成的工作」(work performed for someone else)。Buell (1984) 認為：被用為銷售或因配合產品銷售而附帶提供之活動(如安裝、保養)、利益(如知識提供)或滿意皆可謂「服務」。而這些活動、利益或滿意絕大多數是無形的。晚近，著名的行銷學者 Kotler (1991) 為服務提供更新的見解：一個組織提供給另一群體的任何活動與利益；服務本質上是無形的，且無法產生事物的所有權移轉，服務的生產可能與某一項實體產品有關，也可能無關。Lovelock (1991) 則提出：服務是一種過程，而非靜態的內容。因此必須以系統觀點來處理

有關服務的創造、服務的傳送，以及顧客與服務的關係等問題。國際著名機構 ISO 針對國際標準對服務下了如此的定義：供應者在與顧客之介面上活動，以及供應者內部活動所產生之結果，以滿足顧客的需求均屬之。

所謂「服務」，是一個抽象的概念，迄未有一個放諸四海而皆準的通則，許多學者對「服務」下過多種不同的定義，經彙整如表 2-1 所示：

表 2-1 服務的定義

學者	年代	定義
美國行銷學會 (AMA) Alexander	1960	經由直接銷售或伴隨貨品銷售而提供之活動、效益或滿足。服務的提供可分為三種途徑： 1. 可單獨銷售之無形利益，如法律服務。 2. 需經有形財貨提供之無形利益，如運輸、航空服務。 3. 附帶於產品購買之服務活動，如修復服務。
Buell	1984	指被用為銷售或因配合貨品銷售而連帶所提供的各種活動、利益或滿足。
Juran	1986	為他人而完成的工作。
衫本辰夫	1986	服務是一種以滿足顧客需求為前提，為達成企業目的，並確保必要利潤所採取的活動，直接或間接以某種型態，有代價的供給需要者所要求的事物。
Chase	1987	直接發生於顧客與服務公司間的社會行為。
淺井慶三郎	1989	指由人類所產生，依存於人類行為而非物質的實體。
Gronroos	1990	為一個或一連串的活動，本質上屬無形性，且發生於消費者與提供服務一方人員間的互動。
Murdic, Barry, & Russel	1990	服務是一種經濟的活動，這些活動可能表現在時間、地點、形式及心理效用。
Kotler	1991	指一個組織提供另一群體的任何活動與利益。基本上是無形的，不會牽涉任何實體的所有權，且不必要附屬於實體的產品。
Lovelock	1991	認為服務是一種商品，而不同貨品。 1. 為一種自然商品。 2. 製程中與顧客產生互動。 3. 人員是產品組成的一部分。 4. 無法儲存。 5. 與時間因素密切關連。 6. 整個過程中屬於傳送部分。
顧志遠	1991	一種可能會伴隨有形物品轉移，滿足人類需求的活動，透過這個過程，創造了比原先所提供物品或服務更大的便利及價值。

表 2-1 服務的定義（續）

翁崇雄	1996	有代價的為滿足他人需求，而提供的行為活動。
Kotler, Swee, Swee, Siew & Chin	1996	服務係指一個組織提供另一群體的任何活動與利益。基本上是無形的且無法產生任何事物的所有權，服務的產生可能與某一項實體產品有關，也可能無關。
Zeithaml and Bitner	1996	服務為一系列的行為、程序和表現。
Beckwith	1997	服務只是某人對某事的一項保證，一種承諾。

資料來源：本研究整理

綜合上述學者對於服務所下定義，可瞭解服務係存在於人與人的互動，其中可能伴隨有形的物品，也可能只是無形的言語或動作，重要的是雙方從互動中獲得便利或滿足（簡禎富等人，2000）。

（二）服務的特性

服務活動不同於一般經濟活動，原因在於它具備某些特性，Regan 早在 1963 年即對服務與一般實體產品的差異提出說明。但直到 1985 年 Parasuraman、Zeithaml and Berry 三位學者才確認服務的特性即無形性、不可分割性、異質性、易逝性。爾後許多學者亦針對服務的特性加以探討，Kotler 等人（1996）綜合其他學者的觀點，將服務的四個特性說明如下：

1. 無形性（Intangibility）

是服務最基本的特性，也是服務和財貨最主要的差別；服務是一種行為、績效而非實體物品，在購買之前服務是無法看到、品嚐、感覺、聽到或聞到的，因此消費者很難在事前評斷服務品質的好壞。

2. 不可分割性 (Inseparability)

即生產與消費的不可分離性，因服務的生產與消費是同時進行的，許多服務在生產過程中，顧客都必須在現場，否則無法進行消費，因此不可分割性強迫購買者必須與服務提供過程緊密結合。

3. 異質性 (Heterogeneity)

服務具有高度可變性，有形產品的製造，來自於標準化的機械設備，其品質可達到同質性，但服務的績效或品質之間，卻因服務提供者的不同、或提供服務的時間與地點不同，而產生不同的服務效果，易造成服務品質的不穩定，特別是那些以「人員」為主的服務。

4. 易逝性 (Perishability)

服務不像實體產品可以儲存，留待日後使用或出售。服務的提供是立即性的，因此服務不能以存貨的方式來調整供需雙方的差異，因而消費者可能會因為無法收到即時的服務而效用降低(蘇雲華，1996)。

基於以上服務的特性，我們可以發現為維持服務品質的提供，以達到顧客滿意的需求必須克服上述「無形性、不可分割性、異質性、易逝性」的四個特性，在服務的遞送過程中，提供標準化服務，並隨

時於顧客需要時即時能提供服務，始能為組織創造利潤與績效。

(三) 服務品質及其影響因素

「服務」與「產品」的特性雖然有所不同，但兩者對於「品質」的理念卻頗相近，因此服務品質的定義與概念，可藉由製造業的品質內容為基礎，加以修正後引用。所謂「品質」的基本定義為「合乎標準、合乎規格、合乎需求的程度」。多位學者在此一品質定義上，參酌服務的特性後，對服務品質的定義彙整如表 2-2 所示。

表 2-2 服務品質的定義

學者	年代	定義
Crosby	1979	服務品質是顧客對於所期待的服務與實際知覺的服務間相互比較的結果。
Gravin	1983	服務品質是一種「主觀」的認知品質而非「客觀」的品質。
Takeuchi	1983	<ol style="list-style-type: none"> 1. 購買前因素：公司的品牌及形象、過去的經驗、朋友的意見、商店的信譽、發表的檢驗結果、定價。 2. 購買中因素：性能規格、業務員的評論、保證規定、服務與維修政策、支援方案、報價。 3. 購買後因素：使用、安裝之便利性、維修要求與保證的處理、零件的可獲得性、服務的有效性、可靠度、比較的績效。
Schneider & Bowen	1984	影響服務的品質最重要因素是執行服務的員工，因此服務人員與消費者在服務過程中的關係品質，是影響服務品質的關鍵。
Zethaml et al.	1985	對於服務品質的認知，是由於消費者事前的預期與實際感受間的差異，服務品質不但包含評估服務的結果，也包含評估服務遞送的過程。
Flipo	1988	影響服務品質的因素包括：服務本身形象、服務人員形象、服務業者與競爭者的形象比較、顧客形象、契約關係、氣氛、服務人員、作業材料、顧客需求、服務內容的預先形象、服務或行動傳送、顧客滿足的水準及本質。

表 2-2 服務品質的定義（續）

Benshid & Elshennawy	1989	服務品質為能一致地、並符合顧客所期待的程度。
Gronroos	1990	服務品質的內涵：技術品質、也就是服務的內涵是什麼；功能品質、也就是服務是如何提供。
Lewis & Vincent	1990	服務品質必須是符合消費者需求的程度。
Brentani	1991	服務品質相關性：新服務發展設計的熟練度、新服務發展計劃的綜效、新服務所面臨市場的特性、新服務本身的特性。
Shetty	1991	服務品質來源：確認服務事業特性、利用整合法來控制品質、全公司上下對服務品質有一致的承諾、堅持沒有唯一最好的方法、建立顧客導向策略、了解到有快樂的員工才有快樂的顧客、隨時把事情作對。
Lovelock	1991	顧客在享受消費過程中所得到的一種經驗。

資料來源：本研究整理。

具體而言，服務品質與其內涵要素甚為相關。1985 年，Parasuraman, 等人（Parasuraman, et al., 1985）根據與十二個消費團體深入訪談的結果，界定出十項服務品質的屬性，可為一般性代表：

1. 可靠度（Reliability）：每次服務品質的一致程度，以及是否能如承諾，在約定時間及品質要求下完成。
2. 反應力（Responsiveness）：對顧客服務或詢問等要求，是否能很快回應。
3. 勝任性（Competence）：服務人員是否具備專業知識與能力。
4. 可獲性（Access）：顧客是否很容易購得所想要的服務。
5. 禮貌性（Courtesy）：服務人員對顧客是否有禮貌、尊敬、體貼及

友善。

6. 溝通性 (Communication)：服務人員是否能了解顧客的需求，並且能隨著不同層級的顧客，改變溝通方式。
7. 信賴感 (Credibility)：顧客能對服務人員信任、放心及相信。
8. 安全性 (Security)：顧客是否有擔心、不安、懷疑或危險的感覺。
9. 了解性 (Understanding)：服務人員是否知道顧客的需求及期望。
10. 有形性 (Tangible)：顧客是否能從有形的物品或資料了解服務。

1984 年，「服務接觸」一辭被提出，Richard Normann 稱之為「真實的瞬間」。就顧客心理層面，係用來定義顧客與服務品質的互動。這種接觸發生於顧客在接觸服務的瞬間，亦同時評估其對服務品質的看法。「服務接觸三元素之間的關係如下：

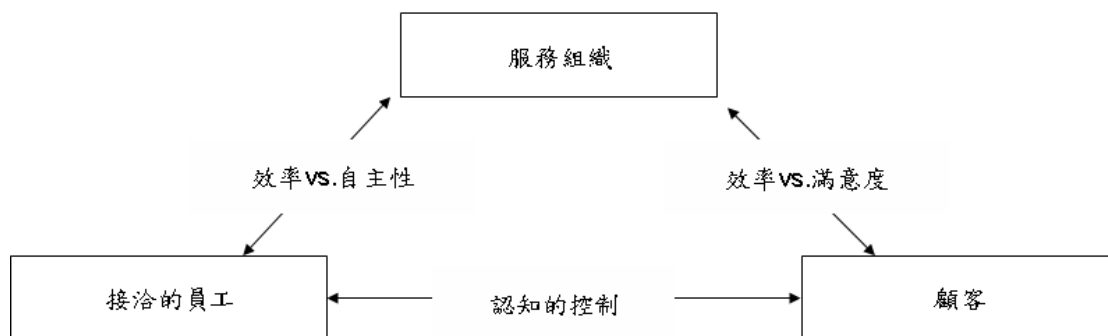


圖 2.1 服務接觸三元素

2.1.2 創新的定義與類型

早在 1934 年，經濟學大師熊比德即提出「破壞性創造」的嶄新

概念。但「創新」一辭並未真正受到重視，創新理論的發展自 1950 年代，較為具體則是約三十年前。以下將創新的定義與類型之相關文獻整理如表：

（一）創新的定義

「創新」是具有實際用途或商業價值的，為創意過程的最終結果，是新奇、相關、受重視的新產品、過程或服務中，知識的綜合及合成。創新的成果在市場中體現，如今，市場不在只是買賣雙方價值交換的場所，市場更是知識流通與加值的相對論壇。

創新一詞泛指所有的新發現或新發明的事物。這些都是過去所沒有的，常以科技性和生產性的具體事務為主。Rogers 將創新解釋為「被個體視為一種新的觀念或物品；只要是個體認為是一種新的認知或理解，創新並不會受到被發現或初次使用的時間因素所影響。因此，一旦個體認為某個觀念或想法是新的，或不同於以往個體所認知的，都會影響個體對他的反應。」其又指出，創新不只是一種新的知識，個體必須花費許多時間來瞭解這項創新，個體會逐漸形成對這項創新喜歡或不喜歡的態度，最後做出接受或是拒絕的決定。因此創新可能出現在個體的知識、態度或其所決定的行為中（Rogers, 2003）。

所謂創新（Innovation）係指被人們認為新穎的任何商品、服務或創意。而創新要在社會體系中散播開來，是需要經過一段時間。

可區分為下列四種觀點加以描述：

1. 產品觀點

持此一觀點的學者所重視的是創新所產生的結果，其衡量創新是以具體的產品為依據。以產品觀點定義，組織創新是指組織產生或設計新的產品，甚而該產品可以獲取得獎或成功上市。此種觀點乃重視具體的產品，可說是結果導向。

2. 過程觀點

持此觀點的學者認為創新可以是一種過程，著重從一系列的歷程或階段來評斷創新，以過程觀點定義組織創新的學者認為組織創新可以是一種過程。例如 Amabile (1988) 認為，包含設定議題、擬定進展階段、創意產生、創意測試與實行，以及結果評估等五個階段；Kanter (1988) 認為組織創新是新的構想、程序、產品、或服務之產生、接受、與執行，並包含產生創意、結盟創意、實現創意、及遷移創意等四項過程。

3. 產品與過程觀點

持此觀點的學者認為應以產品及過程的雙元觀點來定義創新，應將結果及過程加以融合，例如 Tushman & Nadler (1986) 認為組織創新是對事業單位而言任何新的產品或新程序的創造。Lumpkin & Dess (1996) 認為組織創新反應了公司對於新意念、新

奇性、實驗性及創造過程的經營與支持，而其結果將產生新的產品、新的服務及新的科技。

4. 多元觀點

持此觀點的學者認為不管是產品或過程觀點，只著重在「技術創新」層次，而忽略了「管理創新」的層次，因而主張將「技術創新」（包含產品、過程及設備等）與「管理創新」（包括系統、政策、方案及服務等）同時納入創新的定義之中。例如 Robbins(2005)認為創新應同時包括產品創新、新的生產過程技術、新的結構及管理系統、新的計劃及管理方案等。

表 2-3 創新的定義

學者	年代	定義
Schumpeter	1934	創新是企業有效利用資源，以創新的生產方式來滿足市場的需要，是經濟成長的原動力。創新簡單定義，一種可以使企業資產再增添新價值的活動。企業採行的持續改善，自廣義的定義，也可以被視為是一種「創新」，亦即企業的創新活動在本質上就包含持續改善產品、製程、客戶服務等。
Schon	1967	認為創新是一種從模糊到具體的過程。
Daft	1978	一個包含新構想及行為的產生、發展與執行等過程，也是組織變革之手段、回應外部環境之改變或影響環境之先發行動。
Holt	1983	就知識創造的角度，將創新定義為：「創造新事物的相關知識與資訊過程」。
Damznpor & Evan	1984	回應環境之變革或在組織中帶來新的手段；組織在對付環境變遷及環境不確定時，不僅可藉由新技術來回應，亦可將技術或管理之變革整合至組織結構，以求增進現存目標的程度。
Saren	1984	認為創新是將新發現首次轉換成新產品、製程或服務的過程。

表 2-3 創新的定義（續）

Peter Drucker	1985	以完整和系統化的形式討論創新反對所謂創新是「靈機一動」的想法，認為創新是可以訓練的。而創新是創業家的特定工具，能夠將改變當作機會，開發成不同的事業，或提供不同的事業，或提供不同的服務。因此，只要使現存資源創造價值的方式改變，都可以稱之為創新，所以創新是一個可以學習和實踐的領域。
Tushman & Nadler	1986	公司所創造出來的任何產品、服務或製程。
Betz	1987	認為創新是修正或發明一項新的概念，以使其符合現有或未來潛在的需求，並藉由改進或發展使其原有之功能達到商業化目的。
Souder	1988	創新乃是對企業而言的一種新鮮、高風險的創意，必須具備新奇又對企業獲利有較大潛力的活動。
Frankle	1990	認為創新活動乃是經由個人、群體及組織努力及活動所形成的產品或程序，該過程包含了用以創造和採用新的、有用事物之知識及相關資訊。
Gattiker & Larwood	1990	是透過各種媒介，例如：個人、群體和組織的活動與相互的連繫所形成的各種新穎、對產出貢獻較大的知識和相關資訊的一連串活動。
Damanpour	1991	認為創新可能是一種新的產品或服務、一種新的製程技術、一種新的管理系統及結構或是一種組織成員的新計劃。
Pennings & Harianto	1992	代表一個新的構想、流程、產品或服務之採用，其可由內部發展或從外部環境取得。創新的採用隨一個組織在技術、策略及管理技能之表現而定。
Drucker	1993	不只是一種過程，也是一種所有創新元素的組合，元素中主要包含了環境需求不一致、生產程序的需求、產業與市場的改變、人口的改變以及消費者對產品或服務的改變。
Grover & Goslar	1993	創新是指對有關的接受單位而言，感覺為新的想法、做法或技術。
Slate & Narver	1995	認為就行銷的角度來看，創新來自於公司發現所提供的產品與市場需求之間的鴻溝，進而將公司資源導向滿足該需求。因此以市場為導向，注重消費者需求，為行銷創新所應投注的焦點所在，也引爆創新動力的一種刺激，因為創新行為並不只趕在競爭對手之前創新，而且也在瞭解本身潛在需求之前，就發展出創新的產品或服務。
Higgins	1995	認為創新是對個人、團體、組織、產業和社會產生極大的價值發明過程。

表 2-3 創新的定義（續）

Robbins	1996	「創新」是指一個新的意念，該意念可應用在啟動或增進某項產品、過程或服務。
Bessant & Cayn	1997	面對當前紊亂環境中的挑戰，企業必須在各方面做持續改善。持續改善擁有多樣化之意涵，對許多人而言，它是「創新」的同義字，即持續改善產品、製程、客戶服務等。
賴仕葆	1997	認為創新包括下列事項：（1）結合二種或以上現有事情，以較新穎方式產生；（2）一種新的理念由觀念化至實現的一組活動；（3）新設施的發明與執行；（4）對於新科技的社會改革過程；（5）對於一個新理念，由產生至採用得一連串事件；（6）組織、群體或社會的新改變；（7）對於既有形式而言，新的東西或事情；（8）對於採行者而言，新的理念、實務或事項；（9）使用者認知是新的。
蔡啟通	1997	蔡學者歸納多元觀點意見後認為，創新是指組織內部產生或外部購得的設備、過程及產品（技術層面），以及系統、政策、方案及服務（管理層面）等之新活動，此一看法，明確表達了創新來源；可能是內部產生，也可以是外來的。
吳思華	2002	創新可以是新產品、新服務、新的材料、新的製造，都可能是創新。創新基本的表徵有三：1. 新穎 2. 有價值 3. 驚奇。
Peter Drucker	2002	多數創新（尤其是成功的創新）來自於有目的、有意識的尋找創新機會，而這些機會只在少數的情況下碰得到，在公司內部會看到四類創新，分別是意外的機會、現況的不一致、流程有需要、或是產業、市場的變化。有另外三個機會的來源存在於公司外部，在社會或在知識的環境中；機會從人口結構的改變，觀念的改變，或新知識的引進、確實，這些來源彼此重疊，風險、困難和複雜的程度也不相同，產生創新的潛力，也可能同時來自多處。但整體說說來，大部份的創新不脫上述七項。
Winter	2003	動態能力是指能擴張、調整或創造能力的能耐。
Verona and Rsvasi	2003	組織競爭力與能力的子集合，能使組織創造新產品與流程，以反應動態的市場環境。
Zott	2003	一種內嵌於組織流程中之能力，使組織能透過模仿或試驗來重整組織的資源，以最短的時間內創造組織的競爭優勢。
趙自強；張斌	2004	服務創新要以滿足業主多方面、多層次的需求出發。

表 2-3 創新的定義（續）

Govindaraj and Trimble	2005	將創新分為四種不同類型：持續的流程改善、產品或服務的創新、流程革命、及策略性創新。持續的流程改善涉及無數投資於漸進的流程改善。產品或服務的創新是創新的概念，但並未改變現有的事業模式。
翟運開； 倪燕翎； 杜娟	2006	創新必須放到系統的框內，把服務概念創新、客戶關係介面創新、服務傳遞系統、新技術應用、戰略選擇與協調五個要素放在一個相互關聯、相互作用的系統中來考慮。
陳秀蘭	2008	能永續經營的才叫創新。不是僅在科學與技術的發現，而是要對地球環境有幫助、對社會有貢獻的。
何紹華 王培林	2008	服務是一種創造或取價值的人與人之間的互動，創造型服務指的是圍繞知識增值和創新服務，通過提高知識應用和知識創新效率來實現價值，面向增值服務。
Lovelock	2009	創新有七種服務類型的層次，服務創新可能會發生在各種層次，不過不是所有的服務創新類型都會影響和新產品的特色或顧客經驗。

資料來源：呂傳嘉（2002）、顏毓賢（2005）、湯玲郎（2007）、林淑芳（2009）；本研究整理。

（二）創新的類型

創新（Innovation）和發明（Invention）有著緊密的關係，然而卻是不同的兩個意涵，發明是一種事件，創新可以是一種過程。一項發明通常可以帶領多數的創新，但發明卻很少能商品化。

Knight（1967）將創新分類為下列四種類型：

1. 產品或服務創新：指新產品或新服務的生產或銷售。
2. 生產製程創新：指工作任務、決策與資訊系統的創新，或在生產作業或技術上採用新元素或新方法。

3. 組織結構創新：指組織中工作分派、權責關係溝通系統和獎賞制度的改變。
4. 人員創新：指組織成員的改變或組織成員的行為或信念之改變。

Marquis (1982) 可依改變程度不同區分為三種型態：

1. 漸進式創新 (incremental innovation)：將產品服務或製程作為小改善的創新。對突破性創新與系統性創新進行不斷地技術改良與應用擴充，使現有產品有進一步改善，更方便或更便宜。
2. 系統創新 (systems innovation)：以新的方法將許多組件組合在一起而產生新的功能，需花費較昂貴的成本與較長時間作一全盤改善，如通訊網路。
3. 突破式創新 (radical innovation)：隨著發現新科學現象而產生，其影響可改變或創造整個產業，但很少發生。將對整體產業造成影響帶動產業整體創新。

Abernathy and Clark (1983)：明確的指出，創新是牽涉到組織內部技術與製造方式及外部環境的顧客層面等因素而產生的，同時也因為創新程度上的差異必須有所區別。

Drucker (1985) 認為創新是創業家的特定工具，能夠將改變當作機會，開發成為不同的事業，或提供不同的事業，或提供不同的服務。

創新是指一個新的意念，該意念可應用在啟動或增進某項產品、過程或服務（Robbin, 2005）。面對當前雜亂環境中的挑戰，企業必須在各方面做持續改善。持續改善擁有多樣化之意涵，對於許多人而言，它是「創新」的同義字，亦即持續改善產品、製程、客戶服務等（Bessant and Cayn, 1997）。

Betz（1987）將技術創新依應用之不同區分為：

1. 產品創新：將新型態的產品引進市場。
2. 程序創新：將新的技術性生產程序推介到公司或市場。
3. 服務創新：將以技術為基礎的服務介紹到市場中。

Chacke（1988）將創新區分成三種類型：

1. 產品創新：指新的產品。
2. 程序創新：指新的生產方法。
3. 組織創新：指新的組織結構型態或新的管理技巧。

Henderson and Clark（1990）將創新區分為四種主要的類型：

1. 雙核心模式（dual-core model）：此種模式將創新分成「管理創新」與「技術創新」兩類。
2. 雙邊俱利模式（ambidextrous model）：此種模式則將創新的採用區分成起始（initiation）及執行（implementation）兩個階段。
3. 雙核心及雙邊俱利模式：此種模式則建立在「創新起始及執行階

段」與「技術創新及管理創新」的組合之上。

4. 激進式模式 (radicalness)：此種模式是由 Hage (1980) 所提出，其認為組織若能使「主控組織領域的結盟者之正向改變態度」及「集合專精主義者」共同發揮作用，那麼將會促進激進式的創新。

Gobeli and Brown (1987) 認為：創新可以由技術變化的大小如此的生產者觀點，以及增加的利益這樣的消費者觀點劃分。將其劃分為以下四類，如圖 2.2 來加以說明。

1. 技術性創新 (Technical innovation)。
2. 漸進式創新 (incremental innovation)。
3. 急進性創新 (radical innovations)。
4. 進用性創新 (Application innovation)。

生產技術的變化

		低	高
消費者利益	低	漸進式創新	技術性創新
	高	漸進式創新	急進性創新

圖 2.2 產品創新矩陣

資料來源：Gobeli and Brown (1987)

Schumann (1994) 也認為創新必須從技術的投入程度與創新的程度差異來探討，並於創新圖像的研究中將組織「創新種類」與「創新等級」來加以論述：

1. 創新種類：

- (1) 產品創新 (product innovation)：能夠具體且完整的提供顧客產品或服務。
- (2) 製程創新 (process innovation)：提供一套新產品製造方法或程序，或新產品發展過程。

2. 創新等級：

- (1) 漸進式創新 (incremental innovation)：將現有的產品、製程、方法作漸進式改變，使得使用上更方便，價格上更便宜。
- (2) 卓越的創新 (distinctive innovation)：將現有的產品施以顯著程度的改變。
- (3) 突破性的創新 (breakthrough innovations)：組織使用的技術早已超脫現行的方法，並使組織績效相對提昇。

Schumann (1994)、Abernathy (1983)、Marquis (1982) 都一致認同創新確實有程度上的差異，必須加以區分、界定，而有微小改變的「漸進式創新」、顯著改變的「卓越創新」及投入新技術與能力的「突破性創新」三種創新程度之差異。

Hunter and Morgan (1996) 卻是從創新的主被動關係加以探討，在其資源-優勢理論的研究中，認為創新對於組織競爭優勢方面扮演著關鍵角色，而創新可區分為兩部分：

1. 自主性創新 (proactive innovation)：創新是來自企業自身的條件，按照組織的能力與時程所孕育而成，非競爭壓力下所產生的。
2. 受迫性創新 (reactive innovation)：創新是因為競爭使然，受到環境或競爭對手的壓力，迫使組織採取創新。由組織創新的主被動觀點論述，可以明確的了解組織的創新或許是組織既定計劃的自主創新，或是競爭壓力下的受迫性創新，端看組織在市場中的定位而論。

蔡啟通 (1997) 創新的類型：

「管理創新」與「技術創新」兩種：

1. 管理創新：指組織目前不管是由外部購得或由內部產生之現行的各項規劃、組織、用人、領導、控制等受到組織成員肯定其貢獻度者稱之。
2. 指組織目前不管是由外部購得或由內部產生之現行的各項如設備、製程、產品等受到組織成員肯定其貢獻度者稱之。

Han et.al. (1998) 認為創新可分為技術創新與管理創新。技術創新包含服務、產品或程序創新；管理創新則是組織結構與管理方式創新。

Chan, Frank, and Pine (1998) 對香港地區服務創新之研究中，採用

Meyers (1984) 的服務創新理論，依據技術與消費模式區分出三種服務創新型式：

1. 漸進式創新 (incremental innovation)：一般較為常見的服務創新型態，包含較輕微改變的服務程序與步驟，較不需科技或是使顧客行為改變。例如商標的更換與色彩的重置。
2. 卓越的創新 (distinctive innovation)：顯著的對服務程序與步驟作改變，通常會使顧客行為有些許改變，這必須運用某種程度的技術，而對企業而言是新的技術。
3. 突破性的創新 (breakthrough innovation)：利用新的技術或方法作顯著的改變，但顧客消費行為如購買決策之認知評價與購買決策也可能因企業的突破是創新而有所調整。

林義屏 (2001) 採用多重觀點，因為創新是一個多重屬性的構念，因此可證實組織創新的衡量採用多元觀點是較為適合。

Carneiro (2000) 認為創新應包括尋求與發現、試驗與發展新技術、新產品或服務、新生產流程與新組織架構。

Ehrefeld (2001) 認為創新的種類：

1. 重設計：維持它基本特性與績效模式，可能是改變材料或方法。
2. 機能創新：維持其機能，但應用不同的概念，如改變容器的尺寸或車子使用不同型的引擎。

3. 制度創新：些許改變概念，但基礎設施與使用者學習皆有顯著改變，如需要學習新技巧或使用新工具。
4. 系統創新：對概念、基礎設施與使用者學習皆有顯著改變，如汽車引擎改成氫燃料引擎。

Industrial Development Reports (2002) 將創新的類型分為：

1. 流程創新：從輸入到產出轉移的效率改善，如庫存周轉率更高、廢料減少、連結更頻繁、更小與交貨準時。
2. 產品創新：高品質、低價格與更差別化產品及新產品更短時間上市。
3. 機能創新：延伸參與，從契約製造至參與設計與行銷或契約工作內的運籌作業。
4. 鏈際創新：轉移至更有利潤的價值鏈端。

Canadian Manufacturers and Exporters (2003) 認為創新的類型如下：

1. 創新與改善產品/服務：低成本、高品質與縮短上市時程。
2. 創新與改善流程：引用新資訊系統、設計、工程、測試、物料處理、組織架構、外部資源、採購關係、供應鏈等，以獲取最佳操作效率，世界市場策略優勢，新技術與新產品線，以更有彈性回應顧客需求。
3. 創新與強化員工技巧與專長：顧客期望的技術與事業流程改變、

人員技巧、知識、智慧與專長，成為最有價值的資產。

4. 創新與改善技術：企業需要最先進的工具以應付快速變化的競爭，他們須要特殊的設備與自動化系統，以提昇成本效率、改善產品價值與對員工在健康、安全與環境風險的最小化。

（三）創新的特質

儘管不同的創新產品會產生不同的創新屬性，但根據以往的出版物與研究成果所得到的結論，對於大多數被調查者而言，創新可感知的屬性大致可以用五種來概括：1. 相對優勢；2. 相容性；3. 複雜程度；4. 可試驗性；5. 可觀察性。對於創新屬性進行研究，主要用途是預測創新未來的採用率和使用狀況。

1. 相對優勢

相對優勢是指某項創新相對於它所替代的原有方法而具有的優點。相對優勢的具體方面包括經濟利益、較低的初始成本、不舒適感的減少、社會地位、時間和精力的節省以及回報的及時性等。儘管潛在採用者的個性在某種程度上對相對優勢有影響作用，但真正起決定作用的還是創新本身的特質。除了以創新的相對優勢吸引使用者外，有時消費者會出現創新過度採納的狀況，例如衝動型的採用。以往對創新可被感知的屬性研究得出一致的結論是：創新的相對優勢與創新採納率較低、回報較慢；增值性創新由於比較

快可以看出它的相對優勢，所以採納率較高、回報較快。

2. 相容性

相容性是指創新與現有的各種價值觀、以往的各種實戰經驗以及潛在採納者的需求相一致的程度。相容性高的創新對潛在採納者來說比較容易把握，也更符合潛在採納者理解該創新概念的意義，並且增添對它的親切感。相容性可能代表了創新和各種價值觀、信仰、現存觀念、客戶需求等等之間是否一致。如果該項新事物和社會現行的價值體系和規範不相容的話，就無法快速被社會大眾所接受。不相容的創新事物要被接納，需要社會大眾先接納新的價值體系，而這個過程是相當緩慢的。

3. 複雜程度

複雜性是指理解和使用某項創新的困難程度。Davis（1989）則從相反的方向對這方面的創新做了定義：易用性，即使用一項創新的容易程度。Bandura（1986）在研究表示一種創新的複雜性越高，自覺可以領會和使用該創新的人就越少，因此人們採用創新的可能性也就越低。有些創新事物很容易地為社會體系中大多數的人所理解；但有些則顯得相當複雜，所以擴散的時間也較長。例如對於網路使用族群而言，使用多媒體事務機的複雜性就會降低，因此對網路使用族群來說，多媒體事務機的擴散時間就會縮短。

4. 可試驗性

可試驗性是指採用者在正式採用創新前對創新性能試驗、考察的程度。社會系統中創新的早期採用者，在採納創新時沒有先例可循，所以往往對於創新的可試驗性更為看重。為了降低採用的風險，早期採用者通常會從試用品或是別人的使用經驗得到一定程度的直接或間接使用經驗。創新的可試驗性意味著，可以減少前在接受者在做取捨決定時的不確定性，因此可以在做中學。

5. 可觀察性

可觀察性是指創新成果能被其他人看到的程度。某些新想法的成果顯而易見並能很快地傳播出去，而有些創新很難被察覺或很難向其他人描述。後果越容易讓旁人看得到，那麼其接受度就越高。這種可觀察性有助激起同儕之間對創新的討論，接受者的朋友和同事通常都會詢問有關創新的資訊。被認為具有較高的相對優勢、相容性、可試驗性、可觀察性和較低複雜性的創新事物，會較其他創新更快被接受。過去的研究報告顯示，這五大屬性是說明創新接受度高低的重要指標。

2.1.3 服務創新的定義

Wietze and Elfring (2002) 把服務創新分為兩大類：技術創新和組織創新；Sundbo and Gallouj (1998) 從創新對象上，將服務創新分

為四類：(1) 產品創新 (2) 過程創新 (3) 組織創新 (4) 市場創新。

Tax and Stuart (1997) 提出兩個定義服務創新的方法：一種是基於現有服務系統範圍的改變；另一種是基於操作的過程和參與者的改變。

(湯玲郎，2007) Johnson et al. (2000) 將服務創新的分類彙整如下表 2-4 所示，分類的範圍則是從激烈性的到漸進式的創新服務 (湯玲郎，2007)。

表 2-4 服務創新分類表

服務創新分類	
激烈性創新	1. 主要的創新
	2. 開始新的市場
	3. 提供市場新服務
漸進式創新	1. 服務線的延伸
	2. 服務的改變
	3. 風格改變

Schumann (1994) 提出了創新矩陣的觀點，認為組織中的創新活動可依創新性質及創新類別兩構面分成六類，兩個構面的內涵分別敘述如下：

1. 依性質分

產品創新：提供給顧客完整且具體功能的產品或服務，如生產的產品、顧客能使用的產品等。

(1) 製程創新：提供一套產品發展、製造的方法或程序，如產品的製造流程、運銷系統等。

(2) 方法創新：為一套將產品或製程，整合融入組織運作的方法。

2. 依類別分

創新意謂著將構想開發或商業化之間重要的關聯。

(1) 漸進式創新：現有產品、製程、方法的漸進式改善，使得現有產品或功能有進一步的改善、更方便或更為便宜。

(2) 獨特性創新：對現有產品、製程、方法所做的顯著性的改善，功能的提供。

(3) 突破性創新：具有技術或方法上的根本性差異，使功能績效明顯地優於傳統功能，甚至完全取代（莊立民，2002）。

導入服務創新思考模式

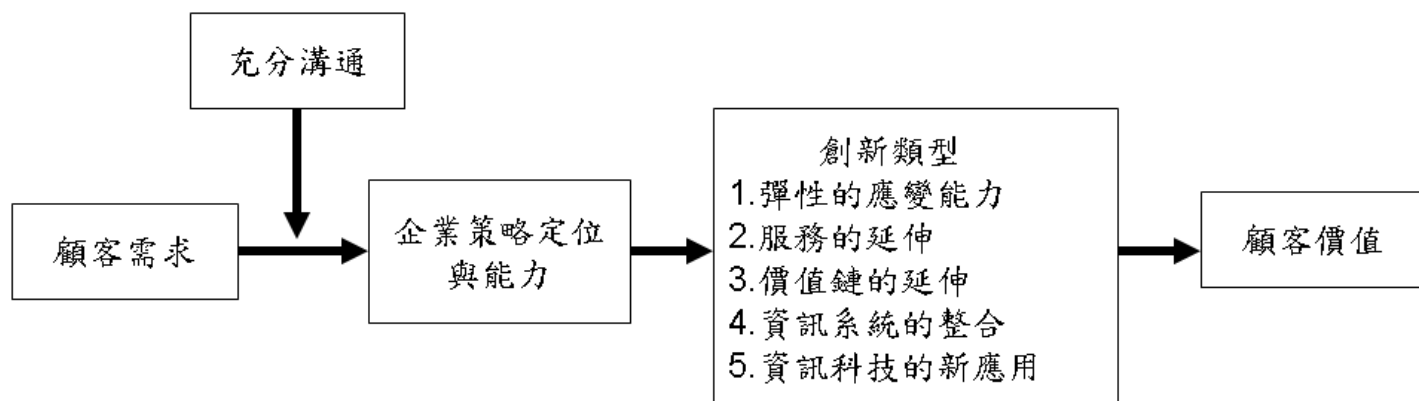


圖 2.3 服務創新思考模式

服務業為臺灣產業發展的主力，許多促進服務業持續成長的做法中，「服務創新」是一項關鍵要素。政府輔助服務業創新的政策工具，曾推動「研發服務產業推動計畫」補助產業技術研究發展，具前瞻性

或示範性之知識創造、流通及加值等核心的知識服務平台與模式；之後擴展至策略性服務業，著重於創新與科技應用，尤其以科技化服務業為主，如金融、流通、醫療、數位內容、資訊服務等領域。進而延伸到創新服務業界科專，鼓勵廠商進行科技含量高之創新商業模式研究，以帶動商機。

服務創新是企業市場創新的重要組成部分。這就要求企業對消費者的服務方面應該不斷創新，向消費者提供更多更好的附加利益，以創造企業經營特色，創造消費者消費需求，企業必須適應這種要求，為消費者提供優質服務，這不但能增加其市場競爭力，還會贏得較高的服務效益。優質的企業市場營銷與普通的企業市場營銷的根本在於服務，90年代以來，西方企業無不以服務消費者為準則，他們的口號是讓顧客滿意。服務是產品的延伸。在產品質量、性能、價格趨於雷同的行業，尤其是對現代生產管理的技術水平較為接近的中小企業，服務正逐步成為延伸產品附加價值，以及建立忠實消費者群體和樹立良好企業形象的有效手段。

服務系統是一個複雜的系統，包括了「人」、「科技」、「企業組織」和「價值的共同創造」等部分，而價值主要是從顧客與供應商互動過程中創造出來。Den Hertog (2000) 針對與競爭服務者的比較，提出服務創新的四個面向，如圖 2.4 所示。分別包括：新服務概念、

新客戶介面、技術選項和新的服務傳遞系統等。根據 Den Hertog 服務創新的四個構面，歸納整理參與政府服務品質獎競賽機關的服務創新作為，提出政府機關服務創新樣態的分析。

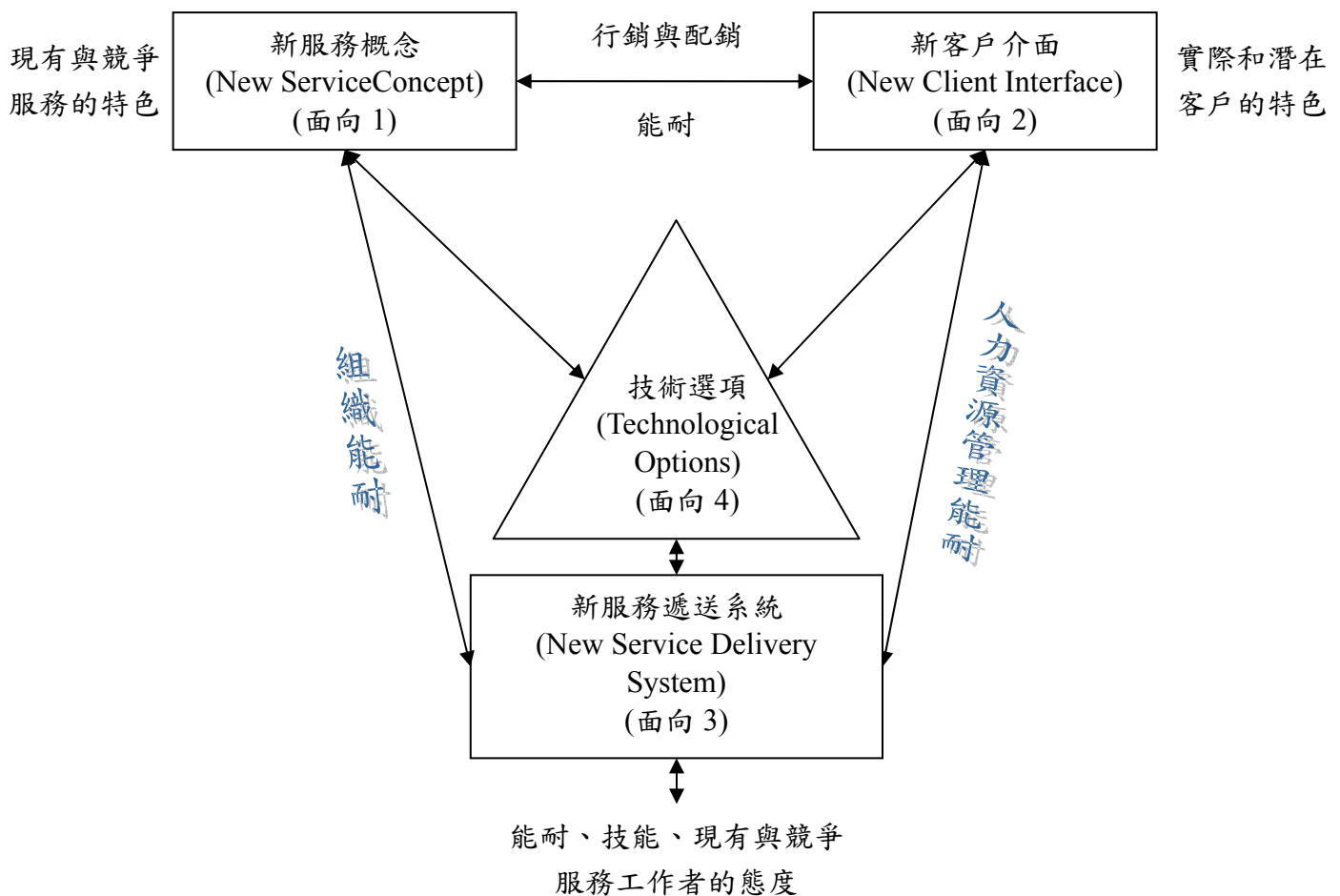


圖 2.4 Den Hertog 的服務創新四個面向

服務業的創新理論架構，主要以 Rob Bilderbeek 與 Pim Den Hertog 等學者於 1998 年 8 月發表之論文中指出創新架構的四個構面：(1) 新的服務概念 (New Service Concept) (2) 新的客戶介面 (New Client Interface) (3) 新的服務傳遞系統 (New Service Delivery

System) 及 (4) 技術選項 (Technological Options) 為主軸，加以公司的經營資料及深度訪談等方式，調查分析業者經營的創新或獨特事項。以創新四大架構彙整，創新方式大致可歸類為：(1) 經營管理創新 (如運用 IT、電腦、資訊處理、網際網路等技術) (2) 行銷手法創新 (3) 新商品或新品牌開發創新 (4) 服務內容創新 (精緻化、多元化或客製化) (5) 市場區隔與定位創新 (6) 多元通路與配送服務創新 (7) 資源整合或組合不同的服務內容產生綜效 (8) 服務流程創新等。以期透過創新分析提供其他服務業者，明確了解公司經營創新方法，再反觀深切了解自身創新經營方式的出發點，藉此延伸或開創出適合產業特性或符合公司資源條件的經營或行銷手法，找出自己的創新模式。任何創新作法均將是取得競爭優勢的藍海策略，經營或服務創新的目的無非是為了塑造差異、擴張市場、提高行政效率與節省經營成本，或是提供客戶最優質貼心快速的服務，讓客戶享受最經濟又有價值的服務內涵。企業創新的作法不在於多，而在於其獨特性以及是否被顧客所認同，是否能協助企業提高經營績效，是否易於執行與實現。我國各行業之企業規模結構以中小企業為主體，而中小企業能在市場中存活發展的最佳利器就是依賴其創新能力了，尤其在服務創新更能呈現出獨特性與差異化。創新應該成為國家與企業發展的主題，但是，如果多作一些比較分析，不難發現，創新—成功間的關

係，不是表面上看上去那樣簡單。例如，同樣是發達國家的西歐各國，為什麼沒有出現同樣的現象？日本在 20 世紀 80 年代發展趨勢直逼美國，為什麼沒趕上創新大潮？亞洲乃至世界範圍內的新興工業化國家，為什麼在相當長時期的高速發展後，反而出現了金融危機？與這些問題相對應的是，創新在美國是如何成為潮流的呢？它源自何處？為什麼創新首先是在美國而不是別的國家（地區）形成氣候？美國的企業追求創新是天生的本能，還是環境影響的結果？

1. 新經濟引發企業生存環境變化

伴隨著新經濟時代的到來，在美國，知識和技術已超過自然資源、資本和勞動力，成為重要的生產要素。企業財富的創造日益取決於無形資產（研究與開發、品牌、員工的智慧和知識）。伴隨著新經濟而來的是企業經營環境的巨大變化。具體表現在：

（1）科技創新成為經濟增長的重要動力

科技創新對經濟發展的貢獻也許是難以用數字表達的。根據統計和測算，經濟發達國家在 20 世紀初技術進步對經濟增長的貢獻率為 5%~20%，20 世紀 80 年代上升到 60%~80%，技術進步的貢獻已明顯超過資本和勞動力的貢獻。美國國家科技委員會 1996 年的報告中說：「據估計，技術和知識的增加占到生產率增長總要素的 80% 左右」。其中美國高科技對經濟增長的貢獻率已由 20 世紀 80 年代

中的 14%提高到 55%。

(2) 創新成為產業結構調整的首要因素

每一次重大的科技進步都對產業結構產生重大影響，新經濟的發展正是有賴於一批新技術產業群的形成。隨著產業結構的變化，資金和資源更是由低成長產業不斷流向高成長科技產業。美國科技股市值由 1990 年的 3000 億美元激增到 1999 年底的 4.5 萬億美元。科技股占美國股票總市值的比例由 1990 年的 10%激升到 2000 年初的 33%。高科技上市公司激增，使得美國經濟可以對資源進行大規模重新分配，由傳統產業轉移到高新科技產業。

(3) 激烈的科技競爭迫使企業不斷創新

在新經濟時代，隨著科技的進步，信息技術的發展，市場競爭的加劇和人類文明程度的提高，企業經營被推向新的環境中。銷售額上升，利潤額下降；成本提高，效率降低；風險增多，保險係數減少；經營難度加大，成功率變小。加之經濟全球化，局部競爭的市場變成全球範圍的經營場所，各國的企業都將被逼上同一個擂台，互爭高低。這是不以人們意識為轉移的總趨勢。在這種嚴酷的經營環境中，對企業而言，以前被認為風險最大的創新，相對於按部就班，反而成為企業求得穩定發展的手段。企業的生存與發展不可能在靜態中實現或保持，而必須在動態進取中求得。在信息時

代，不是大公司打敗小公司，而是增長快的打敗發展慢的。創新則興，不創新則亡，這是新經濟時代市場競爭的無情法則。

2. 企業創新的社會環境

創新不僅是大企業的專利，隨著小型企業在全球地位的逐漸增強，小企業創新日益得到關注。根據美國小型企業協會（SBA）的數據，全美 55% 的企業創新是來自於小型企業，這得益於美國完善的中小企業社會服務體系。美國的中小企業社會服務體系包括技術、行政、管理、金融、診斷、培訓、國際化、信息化和計劃等多方面的服務內容。以美國的中小企業國際化服務為例，美國制定了一系列措施促進中小企業國際化經營。美國貿易促進協調委員會（TPCC）的措施主要包括：（1）對中小企業出口商提供貿易融資。通過對中小企業出口融資性質、範圍等的調查和認識，弄清中小企業在哪些領域最需要資金，以及採取何種方式融資最為有效等，然後通過實施簡化的，一條龍的融資服務，使中小企業出口商獲得出口前的流動資金。（2）政府與民營部門密切配合。在政府財力有限的情況下，TPCC 意識到需要尋找更多的辦法去籌集資金來促進中小企業出口，尤其是應該與民營部門密切配合。（3）成立貿易信息中心，強化對中小企業的服務措施。（4）組建出口協助中心，並將其擴展為覆蓋全美的出口協助網。這些中心，集中了美國有關

部委的服務和計劃項目，開展著範圍廣泛的出口協助活動。從上述一系列措施可以看出，為促進中小企業的出口，鼓勵其開展國際經營，美國政府從資金、人才、信息、機構等方面給予大力支持，這些作法是獨具特色和注重實效的，值得我國借鏡。

3. 企業創新的法律環境

創新是知識的創新，所以新經濟又經常被稱為知識經濟。探究創新為什麼在美國成為一種潮流，如何成為潮流，不可忽視的是美國企業的法律環境。美國是世界上知識產權保護做得較好的國家，不僅在立法上能夠最大限度地保護創新者的權益，而且在全社會形成了一種知識產權保護的意識。與此形成對比的是我國企業在核心技術上屢屢受到外國公司的起訴，威盛接連遭到英特爾的打壓，國內 DVD 廠商全面妥協，無不反映我國加強知識產權保護勢在必行。企業創新的成果，是企業文化的體現，更是企業在激烈的市場競爭中，通過法律途徑，對自己知識產權認真保護的結果。在經濟全球化的大背景下，企業勢必將面對來自國內外兩個市場的競爭壓力。知識經濟的到來，技術創新的一個重要戰略目標就是爭奪知識產權。隨著高科技發展，科技投入也愈來愈大，沒有專利的保護，就不能收回科技開發的投入，更不能獲得高額回報，也就不能為下一輪技術研究與開發準備資金。企業不僅要有創新意識，更要加強

利用法律手段實施自我保護的意識。

4. 企業創新的人文環境

人文環境泛指人類社會的各種文化情況和條件。美國社會深受看重商業成功、追求獨特、崇尚奮鬥、鼓勵冒險的文化影響。這種創新的文化只要真正影響極少數人，就會產生巨大的力量。美國128公路地區與矽谷相比較，技術水平相似，兩者差距極大原因之一是人文環境的差異。128公路地區的新英格蘭傳統使這裏等級森嚴、僵化和保守，矽谷則不理睬傳統的繁文縟節，它造就了一批勇於進取和冒險的人，任何等級制度在這裏毫無意義。人們在矽谷沒有年齡大小的差距，沒有學歷高低的區別，沒有經驗多少之分，只有創新程度的高低。企業採用靈活的工作制，人們傾向於高度的不拘小節，這種隨意性使他們得以共享理念，並迅速行動。所以矽谷的廠商信息傳遞速度比美國其他任何地方都高得多。世間一切事物都不是一成不變的，變化帶來新發展，創新就是破舊立新，就會帶來變化，而變化是矽谷最重要的文化特色之一。許多工程師的求職信條是：富於創造性的小公司勝過大公司。這應該是中小企業客觀上吸引人才的文化環境。總之，真正具有創新精神的人引領著創新之潮，尊崇知識，以人為本的文化成為創新的最佳土壤。

2.1.4 組織創新的涵義

組織創新：創造性構想在組織裡成功地履行或完成。亦可說是在組織層級裡，成功地將這些產品、過程或服務等履行（Oldham and Cummings, 1996）。

組織創新定義為：「指組織目前不管是由外部購得引進或由內部產生之現行的各項在規劃、組織、用人、領導與控制等企業活動方面的管理創新，以及在產品、製程及設備等的技術創新，而且必須已受組織成員肯定其貢獻度者。」該量表的特色乃根據組織的五種管理功能方向：規劃、組織、用人、領導、控制與服務等來界定組織創新，企圖以較完整的意念涵蓋組織的活動項目，因此將組織創新視為由「管理創新」及「技術創新」等兩個構面所組成，其中包含兩個構面的 22 個變項。

組織創新可從四個觀點加以探討：

1. 產品觀點

此觀點的組織創新，乃藉由重視具體的產品，也就是以結果面來評斷。Burgess（1989）便認為組織創新意指組織產生或設計新的產品，並獲得上市的結果。

2. 過程觀點

Amabile（1988）提出的「組織創新」定義，便是包含了五個

階段的過程。分別有設定議程來敘述組織或部門的目標；設定程序來擬定細項的執行目標；產生新點子；測試與實施新點子以及結果評估，根據結果的成敗來決定是否回到設定程序的第二階段。

3. 多元觀點

除了上述的觀點外，技術創新，包括產品、設備與流程的創新，以及管理創新，包括系統、政策及服務的創新，皆是組織創新的可能表現（Damanpour, 1991）。Robbins（2005）認為組織創新亦可以應用在增進某種產品、服務與過程上。組織創新應是同時包含產品創新、新的生產過程技術、新的管理系統與方案的層面。

組織創新的研究結論卻多半不一致，且缺乏完善的解釋曾彙整不同觀點下的組織創新定義。

（一）「管理創新」：係指組織在規劃、組織、用人、領導、控制及服務方面的創新，其中又分為「用人與管理創新」與「組織與規劃創新」兩個次構面。

1. 有關「用人與管理創新」的衡量變項為：

（1）公司採用的薪資制度具有相當的獨創性且可有效地激勵員工。

（2）公司主管會應用新的領導手段且成功地結合組織成員力量完成任務。

- (3) 公司設立新的績效衡量方法，以使主管能有效的了解員工達成目標的程度。
- (4) 公司採用的員工福利制度具有相當的獨創性且可有效地激勵員工。
- (5) 公司主管會採用新的管理方式且有效地達成激勵部屬及提高工作士氣的目的。
- (6) 公司採用新的財務控制系統且能有效地檢視績效與目標的差距。
- (7) 公司目前有新的客戶申訴處理方案可以有效解決顧客抱怨。
- (8) 公司採用相當獨特的員工甄選制度且有相當好的成果。
- (9) 公司採用新的生產作業制度且能有效地檢視實際績效與目標的差距。
- (10) 公司採用相當獨特的績效評估方案，且能正確地評估出員工對公司的貢獻度。

2. 有關「組織與規劃創新」的衡量變項為：

- (1) 公司積極採行可以改善組織績效的新政策。
- (2) 公司會配合環境的需求變更各部門的職權分工。
- (3) 公司會依據顧客的需求改變服務的項目及改善服務方式。

(4) 公司會嘗試不同的作業程序來加速達到公司的目標。

(5) 公司會適時調整同仁們的工作以利公司目標的達成。

(二)「技術創新」：係指組織在產品、製程、及設備等方面的創新，其衡量變項為：

1. 公司會添購新的工具或設備，對生產或工作效率的提高很有助益。
2. 同仁們經常可以想出許多改善產品製程或作業流程的不同方法。
3. 公司有相當高的利潤是來自新開發的產品或服務。
4. 公司經常開發一些能被市場接受的新產品或服務。
5. 公司經常引進一些可以改善製程或作業流程的新技術。
6. 同仁們經常採用一些新的產品零組件或服務項目以提高公司績效。
7. 與同行比較本公司有較多數目的專利權。

本量表採用 Likert 五點尺度，要求受測者在 1~5 數字中圈選一個數字以代表其非常不同意至非常同意的程度，本研究將各項變項分數加總作為管理者知覺組織創新的程度。

2.1.5 創新管理的原則與過程

學者對於創新管理的原則，包括機會分析、系統思維、目標明確、

從小做起、人員激勵等，有一定程度的共識。例如 Flippo 在 1990 年

即提出以下創新管理的原則：

1. 目標明確且系統化的創新始於對機會的分析。
2. 創新既是觀念性的，也是認知性的。
3. 一項的創新必須保持簡單且目標特定，才能有效。
4. 有效的創新都是從小做起，而非一開始就是宏偉壯觀的。
5. 一項成功的創新是朝著領導者的地位而努力，它不一定要朝著「大型企業」努力。

表 2-5 創新管理的過程模式

學者	年代	主要內涵
Modesto A. Maidique	1980	<ol style="list-style-type: none"> 1. 體認。 2. 發明。 3. 發展。 4. 執行。 5. 傳播。
Tom Peters	1982	<ol style="list-style-type: none"> 1. 投資於以實用為導向的新產品。 2. 組成產品開發小組。 3. 鼓勵快速而實際的測試，不要限於冗長的計畫。 4. 廣泛地收集創新構想。 5. 藉由系統的口碑相傳銷售新產品或服務。 6. 支持有幹勁的鬥士，以使公司在低迷時仍可創新。 7. 管理你的日常事務，作為創新的典範。 8. 只要事前能深思熟慮而失敗也要支持。 9. 透過獎勵制度設立創新目標。 10. 展現新公司的創新能力。
Bruce D. Merrifield	1986	發明、轉換與商業化。

表 2-5 創新管理的過程模式（續）

Thomas D. Kuczmariski	1996	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創新藍圖。 2. 發展一套新策略。 3. 設計一套技術與創新結合。 4. 設計一套階段性發展過程。 5. 組織創新團隊。 6. 建立獎勵制度。 7. 灌輸創新的規範及價值觀。
Debra M. Amidon	1997	<ol style="list-style-type: none"> 1. 為創新制定一個明晰的廣泛聯繫策略。 2. 任命某人負責公司範圍內的創新過程。 3. 客觀地評價自己的創新能力—創造新思想使其市場化的能力。 4. 組織化，把包括所有利益相關者在內的整個企業聯合在一起。 5. 跟蹤觀察。
D. Leonard & J. Rayport	1997	<ol style="list-style-type: none"> 1. 觀察。 2. 擷取資料。 3. 回想與分析。 4. 腦力激盪以尋求解決專案。
John P. Kotter	1999	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立危機意識。 2. 建立領導團隊。 3. 建構願景。 4. 溝通願景。 5. 授權員工參與。 6. 規劃並創造近程成果。 7. 整合成效並持續變革。 8. 讓新作法深植企業文化。

資料來源：本研究整理。

1996 年，Thomas D.Kuczmarisk 則進一步強調創新與企業優勢的密切關係。Thomas D.Kuczmarisk 認為：

1. 創新是一種思考信念，一種關於商業策略和運作的新思考方式。
2. 創新是獲得競爭優勢的關鍵。

3. 有效的創新能提高股價。
4. 執行長必須領導創新並為結果負責。
5. 執行長必須致力於創新，把創新的熱情灌輸給其他人。

1985 年，管理學大師彼得杜拉克（Drucker）亦提出其對創新管理的看法：

1. 分析機會。
2. 看人們是否有興趣使用這個創新的東西。
3. 創新必須單純，必須針對社會大眾需要。
4. 從小規模開始。

做市場領袖，支配一個市場利基。

至於創新管理的過程，甚早即有諸多學者投入探討，這些論述至今主要仍以企業創新為目的，如圖 2.5 所示。基本上，創新管理可視為一種雙圈循環（Steven Jones-DAgostino, 1998）：外部圈圈從市場拉動創新理念，內部的圈圈則引領創新的產品、過程和服務到市場中。

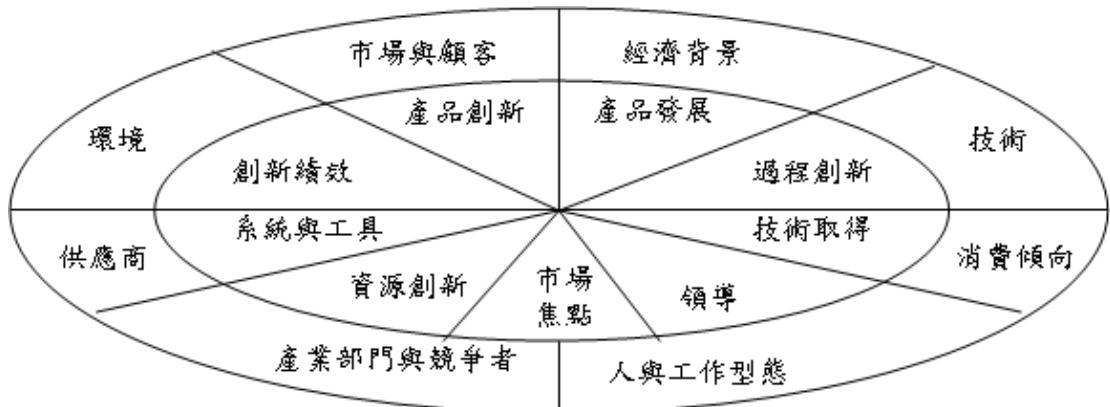


圖 2.5 創新管理循環

資料來源：Steven Jones-D'Agostino, 1998

2.1.6 政府機關服務創新策略架構芻議

綜觀文獻探討，公部門之特性與私部門不同，公部門創新管理的原則，較之私部門更需涵蓋較寬廣的層面，且其衝擊影響的範圍更大。因此，政府機關服務創新之作為，面臨許多的挑戰，可想而知。值此知識經濟、多元社會的時代，政府機關在追求服務創新時，至少幾項問題需要面對：

1. 知識績效挑戰：如何策略性創造與運用知識，嘉惠人民，提昇知識的創造、採用與流通。
2. 人員技能挑戰：如何增加高品質人員之供應，以確保具有知識創造與運用人員之供應。
3. 創新環境挑戰：如何創造使工作更好的環境，建立信賴與自信的空間，以確保公共利益的提供及創新激勵政策的存在。

本研究認為，欲推動政府機關創新服務的工作，絕非一蹴可及。需由組織面、策略面、運用面逐步下手。目前，在理論上，雖尚缺乏實證的研究，但已有一些原則性的探討，可供參考。例如 2002 年，Borins, Sandford 即對政府的改造，提出建議如下（Borins, Sandford 2002），頗具參考價值：

1. 整體性（系統途徑、協調組織與多樣服務等）。
2. 新科技的運用（差不多均為新資訊科技）。
3. 程序改善。
4. 社區或公民授能。
5. 運用私部門達成公共目的。

此外，政府機關在執行措施上，亦宜考慮公私部門之不同，有所調整。以政府導入全面品質管理（TQM）為例，Murgatroyd 於 1994 年即曾進行比較，認為公私部門 TQM 無論在重點、產出及成就衡量等皆有不同。依此類推，公部門進行創新管理的策略、步驟及績效評估方式等，顯與私部門有所區別。

表 2-6 公私部門 TQM 之區別

	私部門 TQM	公部門 TQM
主要產出	購買者導向：服務櫃台	公民—使用者：服務櫃台
TQM 重點	顧客稱讚、多重供應商之間品質服務差異化	員工稱讚、專業服務標準
成就之衡量	市場領導者—開放市場	問題式之形成—內部市場或修正獨佔

資料來源：Morgan and Murgatroyd, 1994

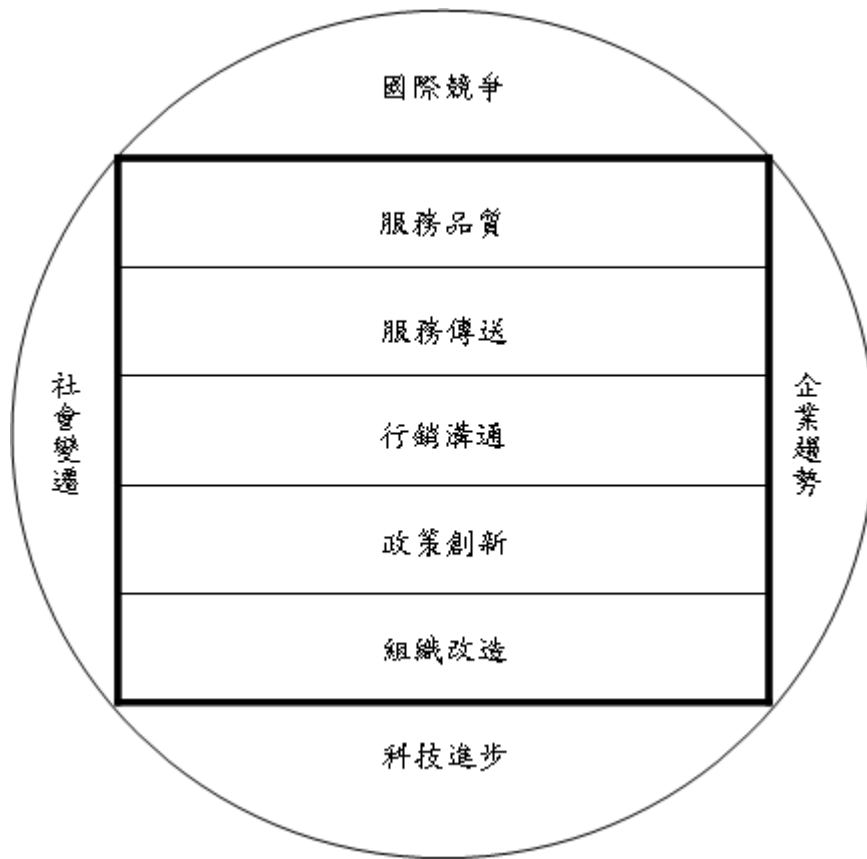


圖 2.6 政府機關服務創新策略之觀念架構

資料來源：本研究整理。

本研究針對政府機關推動服務創新的作法，認為需兼容考量政府機關內、外在情境與因素；包括外部性因素，如社會變遷、企業趨勢、技術進步、國際競爭等，以及內部性因素，如（以流程觀之）組織再造、政策創新、行銷溝通、服務傳送、服務品質等。本研究初步架構之觀念如圖 2.6 所示。推動政府機關創新服務，需有一整體性的策略觀點（系統觀），尤其應能掌握外在環境的變化與民眾的需求；同時，應能兼顧政府資源的可獲性與公平性，最後達到品質的要求，並進行持續的改善。架構中個別內容則闡述於後。

（一）組織改造—官僚典範的轉移

政府部門要植入創新管理、顧客導向的服務觀念，首先面對的最主要問題，是政府部門如何超越官僚體系組織的若干負面功能，並從官僚體系組織與其民主環境之間的關係，來尋求突破，以建立創新的機制。換言之，組織再造—官僚典範的轉移，可視為政府部門創新管理的基礎紮根工作。「非官僚典範」強調公民偏好、共識達成、使命導向、資訊分享、績效公開、乃至行政責任、公民價值等內涵，對我國政府組織改造，可為適切的導引。但其成功的前提，是組織的明確定位、發展願景的共識、資訊資源的分享，以及公務人員的投入與回饋等。其中，任何一個組織的改造，最核心的關鍵問題，恐怕還是領導團隊的建立與員工參與的熱忱。為順利進行組織改造的工作，領導者必須傾聽員工的訊息，作出明智的判斷；而有清楚認知員工，在合理的獎懲制度下，亦較易執行產生更佳的績效。總之，組織改造，涉及團隊氣氛（文化）與人員激勵，必須從「心」下手。

（二）政策創新

對企業界而言，為了因應市場環境的變化、競爭者新產品的推出，以及消費者的需求，需不斷進行研發，創新產品、製程、甚至創新服務，提供附加價值，以維持企業永續競爭力。對於政府機關而言，不若企業界的競賽規則，但民主國家，政府的政策不當、施行不力，

不僅在野黨施壓，更直接的反應是人民的選票。因此，執政者必需洞悉環境的變化及人民的意向，在法律架構下，適時推出合宜的政策。

一個好的政策，應有具體的目標與可行性，並以創造公共福祉為依歸。除了新政策的探討與更新亦有其必要。至於政策創新的源頭，與企業界一般，「技術推力」與「市場拉力」兩者皆有；前者來自於政府內部員工技能提昇的驅動，後者則因外部環境變化，人民產生新的需求而促成。但無論政策如何產生或更新，「政策品質」仍是最重要的考量。於此，則民主程序、專業知識、輿論民意、共同信念等公共利益判準的實踐，可為基本的制約。

（三）行銷溝通

以行政機關為例，在推動創新服務的過程中，自政策形成、施政計畫、預算編列、執行計畫、成果分享、推廣運用等系列施政循環中，行銷溝通皆是必要的元素。後官僚典範所揭示的公民參與、資訊分享、員工主張、績效回饋等，透過「行銷溝通」之必要，也是過去公部門較為忽略的。然而，越是民主、開放的社會，越強調運用各種管道，建立官、民順暢的溝通。

以美國為例，2002年，美國推出的創新管理措施，包括e政府/顧客關係管理等，係以官僚體制導向轉型，運用企業智慧、透過網站及360度顧客觀點，提供便捷服務，期創造以結果替代過程、以市場

理論取代傳統思維、提倡創新與競爭之公民型政府為導向。

一般產品的行銷，有所謂 4p 的行銷組合，此觀念用於政策行銷，亦有不少共通之處：

1. Product elements：政策的內容、目標、實施時間、實施對象、實施方法等。
2. Price and Other cost of services：預算、追加預算、決算、外包計價、採購、服務收費等。
3. Promotion and Education：記者會、公聽會、目標群體、推廣輔導、教育訓練、實用手冊等。
4. Place, Cyberspace and Time：政府 e 化、寬頻到府、便捷服務、園區規劃等。

此外，考量政策行銷的特性，以下幾點亦宜納入：

1. People：員工（創意、升遷、招募、培訓、獎金）、櫃台人員服務態度、形象等。
2. Productivity：績效產出、品質水準、成本效用、民眾認知與滿意、政府內部研發與日常工作等。
3. Physical evidence：機關建築、所在環境、運輸工具、使用設備、員工服飾、政府印刷品等實體呈現。

（四）服務傳送

在創新管理的經驗中，除了產品創新之外，製程創新亦是重要之一環。對政府而言，即其「服務傳送」的改善。最顯明的例子是政府e化。施振榮曾就政府服務創新的e化途徑提出如下看法（施振榮，2000）：

1. 利用網際網路讓人民容易參與政府新政策之制定與回饋。
2. 促使機關與單位之間有效溝通，提供靈活運用之單一窗口與整體服務。
3. 改善政府服務的彈性、速度與取得，讓人民得到更好的服務。
4. 利用網際網路提供人民最新與完整的政府法律、規定、政策與服務資訊。
5. e化時代最大的不同，就是附加價值的轉變。傳統經濟的價值創造是有形的產品，新經濟的價值創造是透過無形的知識、服務及數位化產品。

所屬流程創新，係從輸入到產出轉移的效率改善，如庫存周轉率更高、廢料減少、連結更頻繁、更小與交貨準時。透過新資訊系統、設計、工程、測試、物料處理、組織架構、外部資源、採購關係、供應鏈等，以獲取最佳操作效率、提昇顧客滿意度之創新與流程改造，早成世界市場之策略優勢。政府機關亦可稟此概念，推出新技術與新產品線，俾更有彈性回應民眾需求。相關的工作包括：政策策略規劃、

預算分配、計畫執行、法規控管、全面品質管理、e化、跨機關整合等。

(五) 服務品質

政府創新服務，最大的成功點應是表現在服務品質方面。影響服務品質的因素非常多，包括：服務本身形象、服務人員形象、服務業者與競爭者的形象比較、顧客印象、契約關係、氣氛、服務人員、作業材料、顧客認知的需求、服務提供的預先想像、服務與行動傳送、顧客滿足的水準及本質等，不一而足。上述組織改造、政策創新、行銷溝通、服務傳送等，其實施方式與成果與政府創新服務之品質表現相關。

學者對於服務品質衡量的項目或可作為施政者改善服務品質之參考：

1. 有形性：服務設施、設備、人員與服務用品等的刺激。
2. 可靠度：履行原有約定的品質精確度之能力。
3. 反應力：自動自發地幫助顧客及提供顧客迅速便捷的服務。
4. 信任感：有禮貌及專業的服務人員、且其有能力贏得顧客的信任。
5. 關懷度：對顧客的關心及注意。
6. 合宜的服務標準，避免服務品質角色模糊：

- (1) 缺乏服務標準，造成經營人員只能盡量用管理詞彙，描述服務的重要。
- (2) 制定過多的服務標準，造成服務人員無法了解究竟那一項服務是標準重要的。
- (3) 太普通的服務標準，造成服務人員不太注意或所制定之標準只能代表某一部分的服務績效。
- (4) 制定服務標準時缺乏溝通，造成服務人員只能憑空去猜測其所代表的意義。
- (5) 服務標準未能與績效評估或獎勵制度連結，造成服務人員不重視。

所謂「服務標準」可視為顧客對品質的期望，它引導並給予服務人員努力的推動力；它清楚地顯示出服務工作目的必要付出；它代表顧客感受的先後順序，並提供了服務提供者評估績效的客觀標準。

2.2 ECFA 相關研究回顧

一、兩岸經濟合作架構協議（ECFA）意涵

在現今的社會下，區域經濟整合盛行，國際間簽署雙邊或區域自由貿易協定蔚為風潮，而臺灣因為與中國大陸主權問題爭執不下，恐怕將隱沒在這股潮流中，造成「邊緣化」的危機，這對臺灣的產業勢必帶來極大的衝擊。因此，臺灣將與目前我

國最主要出口國—中國大陸，簽訂「自由貿易協定」(FTA)，洽談 ECFA，廢除兩岸間關稅、實施低關稅等措施，藉以達到經貿雙贏。(行政院經濟部國際貿易局，認識兩岸經濟合作架構協議—ECFA。)

(一) 推動目的

政府推動和中國大陸簽署 ECFA 主要有三個目的。

1. 推動兩岸經貿關係「正常發展」。目前雖然兩岸都是 WTO 的成員，但是彼此之間的經貿往來仍有許多限制。
2. 要避免我國在區域經濟整合體系中「邊緣化」。區域經濟整合是全球的重要趨勢，目前全世界有將近 250 個自由貿易協定，簽約成員彼此間互免關稅，如果不能和主要貿易對手簽訂自由貿易協定，我國將面臨被邊緣化的威脅，在重要市場失去競爭力。而中國大陸是目前我國最主要的出口地區，與中國大陸簽署協議，並有助我國與他國洽簽雙邊自由貿易協定，可避免我被邊緣化。
3. 要促進我國經貿投資「國際化」。兩岸洽簽架構協議，使兩岸經貿關係具可預測性，並藉此再陸續與中國大陸及其他國家簽署協議或協定，可助臺灣融入全球經貿體系，並吸引跨國企業利用我國作為進入東亞的經貿投資平台。

(二) 協議內容

1. 名稱：暫訂為「兩岸經濟協議」，是規範兩岸之間經濟合作活動之基本協議，正式的中、英文名稱需要等未來兩岸雙方協商後才能確定，目前暫時的英文名字為 ECFA (Economic Cooperation Framework Agreement)。
2. 何謂「兩岸經濟合作架構協議」：「架構協議」是指簽署正式協議之前所擬訂的綱要，僅先定架構及目標，具體內容日後再協商而定。因為要協商簽署正式協議曠日持久，緩不濟急，為了考量實際需要，故先簽署綱要式的「架構協議」，並針對攸關生存關鍵之產業，可先進行互免關稅或優惠市場開放條件之協商，協商完成者先執行，這部分稱為「早期收穫 (Early Harvest)」，可立即回應我國面臨國際經營困境產業亟需排除關稅障礙之需求。國際上，亦有其他國家簽署架構協議之案例，例如，東協分別與中國大陸、韓國、日本、印度等國都簽有架構協議。
3. 主要內容：協議的內容將由兩岸雙方協商決定，參考東協與中國大陸全面經濟合作架構協定及我方的需求，是規範兩岸之間經濟合作活動事項，其內容可能包括商品貿易（排除關稅和非關稅障礙）、早期收穫計畫、服務貿易、投資保障、防衛措

施、經濟合作的市場開放，以及原產地規則、爭端解決機制等。屬於兩岸特殊性質的經濟合作協議。簡單來說，就是「兩岸免關稅協定」，一般原則都是「在協定期間內逐漸消除雙方關稅」。其內容中對產業界有立即影響者為貨品貿易早期收穫產品清單。

4. 定位：不採港澳模式，也非一般的「自由貿易協定」(FTA)，而是屬於兩岸特殊性質的經濟合作協議，不違背世貿組織(WTO)精神；而是屬於兩岸特殊性質的經濟合作協議，在不違背世界貿易組織(WTO)精神下，只規範兩岸經濟合作事項，如同兩岸已簽署的海空運等九項協議，不涉及主權或政治問題。

5. 協商基本原則：

協商時我方將秉持對等、尊嚴、公平的原則，絕對不會自我矮化。且將不會進一步開放中國大陸農產品進口及中國大陸勞工來臺工作，以符合「國家需要」、「民意支持」、「國會監督」三原則推動。

2.2.1 簽訂兩岸經濟合作架構協議之效益

依據中華經濟研究院以 GTAP 模型研究，兩岸簽署 ECFA 對臺灣經濟的影響，研究結果顯示簽署後對臺灣 GDP、出進口、貿易條

件、社會福利均呈現正成長，整體經濟成長率將增加 1.65%-1.72%、總就業人數將增加 25.7-26.3 萬人，對總體經濟 有明顯正面效益，全民皆可分享此經濟成長的果實，此外，簽署後對臺灣的利益還包括：

1. 取得領先競爭對手國進入中國大陸市場之優勢

由於自臺灣銷往中國大部分工業產品之關稅降為零，臺灣將較日韓等競爭對手國更早取得進入中國大陸市場之優勢，進而取代日韓之地位。尤其在於我與韓國、東協及日本競爭激烈之主要石化原料、機械等產業。

2. 吸引外資之效應

(1) 外人投資增加。

(2) 引進新技術與管理經驗，有利臺灣服務業發展及經濟結構轉型。

(3) 提高臺灣區位優勢，促成外資將臺灣作為東亞地區的生產、行銷、研發與營運基地。

3. 成為外商進入中國大陸市場之優先合作夥伴及門戶

有助外商將區域研發、生產或營運總部設在臺灣，使臺灣成為跨國企業的「全球創新中心」及「亞太經貿樞紐」，原因不外為如下：

(1) 相同產品自臺灣銷往中國大陸之關稅較自歐美日等國銷往大陸

更優惠。

- (2) 我國對智慧財產的保護較大陸周全。
- (3) 我國已開放大三通。
- (4) 我政府補助企業在臺設立研發中心之優惠措施。

4. 有助於產業供應鏈根留臺灣

過去由於多數零組件出口至中國大陸必須課徵關稅，致使終端產品製造商要求零組件供應商必須一同至大陸投資。一旦中國大陸大部分工業產品關稅降為零後，將有助於整體供應鏈根留臺灣，並藉由大三通採國際貿易方式供應客戶，除可維持在臺經濟生產規模及高品質外，更能創造就業機會。

5. 有助於中國大陸台商增加對臺採購及產業競爭力

大陸台商以往為降低生產成本，部分機器設備及原物料改在當地採購。中國進口關稅降為零後，自臺灣進口相對成本降低，且品質較佳，有助增加對臺採購數量，亦有助台商在大陸及國際市場的競爭力。

6. 有關加速臺灣發展成為產業運籌中心

- (1) 由於大三通貨物及人員流通之便利性，配合雙邊貨品關稅降低及非關稅障礙消除等貿易自由化效果，將可重新塑造臺灣成為兼具轉口、物流配銷、終端產品加工全功能運籌中心之機會。

(2) 搭配政府放寬臺商赴大陸投資之限制、鼓勵臺商回臺上市等激勵措施，將可促成臺灣成為臺商運籌帷幄之「營運總部」。

2.2.2 簽訂兩岸經濟合作架構協議之衝擊及政府因應措施

不可諱言，ECFA 簽署後雖然總體影響為正，但對各產業有得有失，確有可能對若干產業造成負面影響，因此經濟部在正式進入貿易諮商之前，研擬完成「因應貿易自由化，產業調整支援方案」，以民國 99 至 108 年為期，總經費為 950 億元。根據產業與勞工所受之各種可能影響，分別採行下列支援策略：

- (1) 對於內需型、競爭力較弱、易受貿易自由化影響之應加強輔導型產業，主動予以「振興輔導」。
- (2) 對於已經受損之產業，企業、勞工，提供「損害救濟」。

但政府已擬妥完整的因應措施，包括：

(一) 同時積極推動與主要貿易夥伴洽簽 FTA：

政府在洽簽 ECFA 同時，亦同步積極推動與美、日、星、東協、歐盟等主要貿易夥伴洽簽 FTA，採雙管齊下，同時並進方式進行，避免我在區域經濟整合體系中被邊緣化，同時改善我國總體經營環境，有利臺商進行全球布局，反而可避免加深對中國大陸之依賴。

(二) 協商時爭取有利之條件：

1. 對於內需型、國內較為弱勢等容易受到中國大陸進口產品衝擊

之產業，未來將在與中國大陸協商時，將爭取該等產業不列入早期收穫清單，並爭取保留、不開放、較長期程開放或調適期等開放之配套措施，為產業爭取調適空間並減緩衝擊。

2. 建立風險管理機制，包括：強化大陸商品進口監測機制、透過協商建立兩岸貿易救濟制度等。
3. 訂定終止條款，如發現中國大陸無善意遵守協議，可通知對方終止協議。

(三) 運用相關產業輔導措施：

運用目前產業相關輔導措施，促進產業升級與轉型，以及提升產業技術水準，包括：

1. 產品開發補助計畫：如主導性新產品開發輔導辦法、協助傳統產業技術開發計畫辦法。
2. 服務業創新輔導：如協助服務業研究發展輔導計畫。
3. 技術及創新營運模式研發補助：如小型企業創新研發計畫、業界開發產業技術計畫、創新科技應用與服務計畫等。
4. 貸款及資金協助輔導：如促進產業研究發展貸款計畫、促進中小型企業智慧財產資金融通等。

2.2.3 ECFA 的經濟效應

(一) 正面效應

1. 提高出口競爭力

簽訂 ECFA 後，臺灣因為關稅減讓，「稅收將減少三十八點八億元」，但是相同地，臺灣對大陸的關稅負擔也大大的減輕，「因此整體來看，還是可降低臺灣貨品出口到大陸的關稅負擔，提高出口生產力」。這對臺灣大多數的產業是有龐大利益的，例如目前稅率較高的面板、手機、石化業、機械、化學塑膠、石油、紡織、煤製品、鋼鐵可能直接受惠。簽訂 ECFA，可促進兩岸經貿正常化，改善兩岸企業投資環境，進而在無形中也提升了臺灣的產業競爭力。

2. 促進國內經濟成長

ECFA 不是一般的 FTA，是以 WTO 精神為基礎，可確保未來兩岸經貿往來的穩定性，讓臺灣產品和日、韓等其他國家產品公平競爭。除對少數產業外，總體而言，「我國的 GDP、出進口值、貿易餘額均將正成長。由於貿易活絡、投資成長，總就業人數可望增加 25.7~26.3 萬人，沒有增加失業之疑慮。」

表 2-7 簽署 ECFA 促進臺灣經濟成長

評估指標	增加幅度
GDP (%)	1.72
總出口值 (%)	4.99
總進口值 (%)	7.07
貿易餘額 (億美元)	17.79
總生產值 (億美元)	288.84

(資料來源：中華經濟研究院研究報告.2010年3月21日)

(行政院經濟部國際貿易局—兩岸經濟合作架構協議。取自

<http://www.ecfa.org.tw/Attachment/ECFADoc/091130A.pdf>)

3. 有利兩岸協商國際事務

伴隨著 ECFA 簽署而來的是兩岸間更頻繁的互動。ECFA 為臺灣與中國大陸的制度化協商，這不僅能為兩岸經貿活動訂出基本規則，而且對亞洲，乃至全球的經濟發展都將有所助益。更能使兩岸的關係從目前的「雙邊貿易」趨向「多邊貿易」。目前，「我國在與新加坡、日本、歐洲談雙邊經濟合作時，得到的答案大都是如果臺灣沒有與大陸簽 ECFA，對方也不願和臺灣洽簽 FTA。」由此可知 ECFA 將能開啟與多國協商的大門。由貿易為媒介，與中國大陸協商兩岸事宜，進一步的帶領臺灣與世界接軌。

(二) 負面效應

1. 排擠國內弱勢產業

ECFA 簽署後，大多數產業將會有大量獲益，但是相反的，

國內部分產業將會受中國大陸進口影響，成為 ECFA 下的犧牲品。

表 2-8 ECFA 對產業影響

〈受益〉	美元 (%)
塑化橡膠	83-85 億 (14.59~14.6)
機械	87-92 億 (14.25~13.96)
紡織	28-31 億 (15.81~15.7)
鋼鐵	21 億 (7.92~7.66)
石油、煤製品	19 億 (7.77~7.72)
〈受損〉	美元 (%)
電機電子	76 億 (7.23~7.24)
運輸工具	2-4 億 (3.49~3.6)
木材製品	1 億 (3.98~4.0)

(公視有話好說—新聞論壇。2010 年 3 月 21 日。取自 <http://talk.news.pts.org.tw/2009/12/ecfa-ecfa.html>)

2. 過度依賴中國

ECFA 簽訂後，臺灣的出口增加將擠壓到日本、美國、歐盟等對中國的出口，「而導致臺灣在貿易出口上過度依賴中國，讓臺灣國家經濟安全的風險提升」，關於此點，確實是臺灣與中國簽訂 ECFA 的最大隱憂。

2.2.4 後 ECFA 時代，臺灣產業發展趨勢之影響與衝擊

2010 年 6 月 29 日臺灣與中國大陸簽署「兩岸經濟合作架構協議」(ECFA)，是兩岸經貿關係發展的一種重要里程碑，不僅建立了兩岸經貿合作制度化的架構，更使亞太區域的經濟整合邁出了

一大步，意義重大，這一發展將對臺灣產業的轉型與布局產生深遠的影響。（經濟部國際貿易局資訊網。<http://www.ecfa.org.tw>。）

（一）臺灣經濟與國際比較概況

臺灣的經濟以貿易為導向，近年來中國大陸已成為臺灣最大的出口市場，根據海關統計，2010年1至6月我國對大陸貿易總額達581.2億美元，其中對大陸出口417.1億美元，自大陸進口164.1億美元。

ECFA 簽署之後，臺灣必有機會與更多國家進行經貿合作，進而參與區域經濟整合與全球化。透過 ECFA 連結亞太經貿網絡，政府可進一步推動我國與其他國家洽簽「自由貿易協定」（FTA），將可吸引跨國企業來臺投資，經由臺灣轉進中國大陸，尤其「美國商業環境風險評估公司」（BERI）最新評比，臺灣投資環境全球第四，亞洲第二，跨國企業在臺投資亦可引進新技術與管理經驗，有利我國經濟結構的轉型。此外，在 ECFA 早期收穫清單中，中國大陸同意對我國降免稅之貨品項目達 539 項，加上 11 項服務業（金融服務業 3 項、非金融服務業 8 項）的准許進入大陸，將有助於臺灣企業進一步開拓中國大陸市場，帶動更多新商機。中國大陸市場的開放將使臺灣具差異性與利基性的下游產品重獲發展機會，並有助於臺灣企業建立自有品牌。

1. 服務業比重

資本主義市場講究效益最大化，而自動化機器所能產生之效益遠高於人力所及。但服務業迥異於製造業，無法以自動化取代大量人力，因此服務業理應吸納更多的就業人口。觀察美國、日本與德國，發現其服務業產值占 GDP 的比重，約略與服務業就業人口的比重相等，例如美國的服務業產值約其 GDP 的 78%，而服務業的就業人口則占總就業人口的 80%。同理，日本、德國同樣在 70% 上下。而臺灣服務業的產值約為 GDP 的 70%，但是服務業就業人口僅占總就業人口的 60%。

當我們發現臺灣服務業的就業人口比重低於服務業的 GDP 產值比重，我們可以說：和我國其他產業的從業人員相較，服務業的從業人員有相對更高的產值。但是相對更高的單位產值來自於更佳的生产力？或是產業策略正確創造更高的附加價值？或是受迫於惡化的勞動條件？則不無疑問。

臺灣服務業或許可以思考如何轉型，以創造更大的產值，並吸納更多的就業人口。

2. 貿易依存度

所謂的貿易依存度，顧名思義，指的是「一國經濟對於貿易的依賴程度」。眾所周知， GDP （國民生產毛額） $= C$ （民間消費）

+I (民間投資) +G (政府支出) +X (出口) -M (進口)，故常見的貿易依存度有兩種算法。算法一：貿易依存度 = $(X+M) / \text{GDP}$ 。但部分學者認為「出口總額」比「進出口總額」更能如實反映一國經濟發展水平和參與國際分工的程度，因此也有另一種算法：貿易依存度 = X / GDP 。

金融海嘯後，世界各國元氣大傷，保護主義逐漸抬頭。加上美元走弱、人民幣逆境不漲，讓貿易戰爭即將爆發的傳聞甚囂塵上。如果貿易戰爭不幸爆發，固然全球受挫，但另一方面，誰最有「本錢」迎接這場戰爭？當然是貿易依存度較低之國家。美國的貿易依存度極低（18.84%），相較於德國的 61.5%、大陸的 45%、南韓的 82%，美國顯然更能夠承受貿易戰所帶來的衝擊。

臺灣乃蕞爾小國，天然資源缺乏自不待言，高度依賴貿易實屬理固宜然。但在發展貿易的同時，政府也必須戮力提升服務業之發展。以瑞典為例，人口總數不及臺灣二分之一，卻能發展出 Ikea，臺灣沒有理由將大多數的資源集中地挹注在高耗能、低毛利，而產品以出口為主要導向的電子代工業之上。

（二）臺灣產業動能及結構

1980 年代開始，晶圓代工開啟臺灣半導體產業新局。另外隨著資訊科技的蓬勃發展，臺灣 ICT (Information and Communications

Technology) 產業規模逐漸壯大，例如 LED 產業，臺灣在全世界的市占率已位居世界第二；臺灣也已成爲世界平面顯示器的主要供應國和研發生產重鎮，特別是大尺寸 TFT-LCD 面板方面，位居世界數一數二的領導地位。雖然臺灣科技業的產值占整體 GDP 比重只有 10% 左右，但其 ICT 產業對於臺灣經濟成長的貢獻高達 40%。換言之，電子產業多數屬於投資高、毛利極低的代工產業，一旦景氣反轉或匯率劇烈變動等情形發生，容易造成可觀損失；同時電子產業與國內其他產業的連動性不高，況且其所產生的就業機會多數都已經外移到大陸，對於國內就業率以及提高就業率所帶來的內需提升並無助益！

近年來韓國表現亮眼，讓原本位居亞洲四小龍之首的臺灣備感壓力。以臺韓品牌價值而言，韓國在全球前 100 大的國際品牌爲三星電子及現代汽車，品牌價值分別爲 194.9 億美元及 50.3 億美元，排名分別爲第 19 名及第 69 名；而臺灣第一大國際品牌爲宏碁電腦，品牌價值爲 14.01 億美元，甚至未能擠入全球前 100 大，顯示出目前臺灣在國際品牌的經營能力遠遜於韓國。

品牌如何經營？研發、應用、品質、服務、行銷、通路缺一不可。其中研發能力更是產業發展的根本。

如將企業依照人數多寡劃分爲不同級別，並比較美國、日本、韓國、臺灣等國不同級別企業在研發密集度上的差異，可發現臺灣的企

業不論大小，研發密集度都低於 2%，而美國、日本與德國其所有等級的企業研發密集度都低於 2%甚至 3%以上！韓國與日本從業人數在 10,000 名以上的大企業，研發密集度甚至高達 5.7%！須知此種比較方式並非以投入資源多寡的絕對數字加以比較，而是各國企業資源各自挹注於研發之上的百分比重。簡言之，臺灣企業對於研發的相對投入程度，遠不及美、日、韓等國。在研發金額的絕對值上，臺灣研發金額遠遠遜於韓國，遑論日本、美國。

研發是產業的根本，而產業是經濟的命脈。美國能穩坐全球第一大經濟體固然有許多先天環境與歷史因素，但其努力絕不容忽視。如何觀察其努力程度？由「在美國各技術領域之核准專利件數占有率」可見一斑。

美國是世界第一大經濟體，所有的重要專利自然都會在美國進行註冊登記。因此，「在美國各技術領域之核准專利件數占有率」成為企業專利能力的重要指標。

比較美日兩國，可得知美國的專利在各個先進領域都有著大幅度的領先，不論是引擎、渦輪機、工具機、包裝、運送、儲存、控制、測量、商業管理方法、基礎電子電路數位通訊、運輸、機械零件……各方面，均讓重工業機具產業實力雄厚的日本無法望其項背。這正是美國國力、經濟力的重要來源！相較之下，日本只有在光學與視聽技

術兩項領先美國。

比較臺灣與韓國兩國專利，可發現韓國在光學與視聽技術、通訊等領域領先臺灣，而臺灣只在半導體領域大幅領先，更遑論與美、日等國一較長短。面對來自全球的挑戰，臺灣的產業在研發這項基本工的著墨是否足夠，令人憂心。

臺灣電子業只是產業分工鏈中的一環，產品只能賣給下游進行更進一步的組裝，卻沒有自己的品牌。毛利低、核心技術受制於人、缺乏品牌而無法開拓市場。整體而言我國電子產業的核心競爭力既非品質，更非品牌，僅在於價格。品牌是臺灣必須努力的方向。

至於有關產業多元化議題，比較 2007 年臺灣與韓國前十大企業研發金額與比重：我國的研發資源清一色集中於電子產業！而韓國則多元的分佈於電子、汽車、電信、電機、通訊等各種產業。我國從 2003 年至今，每年僅投注 3% 資源於汽車、機車產業之上，而韓國卻投資了將近 15% 的資源！這些扎實、多元的研發努力，也確實的反映在韓國近來令人印象深刻的面板產業、電子產業與汽車產業之上。兩相對照，讓臺灣發展多年的汽車產業不勝唏噓。

政府必須了解，臺灣的資源高度集中於電子業，而臺灣所發展的電子業缺乏品牌與多元化、集中於 ODM、OEM 且缺乏關鍵的核心技術，這些問題將會是臺灣電子產業發展的瓶頸。數字會說話，就整體

產業而言，臺灣在研發上的努力的確不夠，不但研發的密集度低於他國、研發投資也欠缺多元性。如何從量產能量，擴及前瞻研發、系統應用與服務及品牌等軟實力，是下一階段重要轉型策略。政府有必要針對產業的發展提出宏觀的策略，並以健全的制度誘導資源的配置，臺灣的產業才能突破瓶頸，勇猛精進！

（三）兩岸新局及後海嘯時代之臺灣產業機會與挑戰

兩岸拋開政治議題，以經濟為優先議題簽署了 ECFA，大陸也以「讓利」釋出善意，希望兩岸更加水乳。但不論大陸如何「讓利」，經濟議題終究是經濟，而貿易的本質是競爭。只有當雙方各有堅實利基才能創造雙贏；如一強一弱，則吸附勢不可免，雙贏實不可期。因此，我們必須仔細審視臺灣的機會與挑戰何在？

1. 機會

ECFA 表面上是臺灣與大陸兩者之間的交流，但在策略面上其實有更深更廣的面向。臺商深耕大陸多年，加上同文同種的優勢，因此比日本、歐美任何國家更了解大陸。另一方面，日本與大陸存在歷史情結，日本同時也擔心大陸的法制問題，因此日本廠商希望藉由與熟悉大陸潛規則的臺灣合作，進而進軍大陸。相對的，臺灣則應該利用此一優勢，吸引更多國際級的企業與臺灣合作。

大陸人口眾多，市場固定附著在大陸之上，這是大陸的先天優勢；而臺灣進軍大陸之後，技術等各方面的優勢終究會被大陸所吸收、模仿。因此，臺灣只能不斷的提升。與國際大廠合作，就是臺灣吸收經驗，提升技術的一種策略。

另外，與臺灣唇齒相依的大陸，其服務業產值僅約其 GDP 的 40%。對照以已開發國家服務業的 70%甚至 80%的高比重，大陸的 GDP 明顯還有極大的成長空間。臺灣的服務業一向走在華人世界的前端，如能將臺灣的服務業發展經驗複製到大陸，必可開創另一片藍海商機。

2. 挑戰

理論上，ECFA 的簽定可以減少關稅障礙，消除雙方服務貿易限制性措施，提供投資保護，促進雙向投資。企業將因此提升競爭力，民眾將因為企業間的競爭而獲得更多物美價廉的商品、勞務。但實際上卻未必如此。以石化產業為例：石化產業的價格彈性極低，市場雖然變大，競爭者雖然變多，但是業者就算不降價，下游廠商仍然必須硬著頭皮購買石化原料，結果是廠商獲利提升，民眾卻未受益。

貿易的障礙，並不只存在於貿易協定之上。例如中日兩國因為釣魚台爆發衝突之後，中共官方聲稱並未禁止民間向日本出口稀土

（稀土金屬是 17 種特殊金屬元素氧化礦物的總稱，也是大量生產高科技產品及綠能製品的要素。目前全球有 97% 的稀土供應量來自於大陸），但是實際上日本就是拿不到貨品，例如，大陸官方一方面聲稱維持商品自由貿易，但卻對日本輸出至大陸商品大幅提升其受檢查比率，造成日本的損失。

大陸雖然給予臺灣特殊優惠，例如在一般服務業方面，包括航空貨運承攬業、電腦及相關服務業將可以獨資方式在大陸經營，另大陸將開放部分省分，允許臺商獨資興建醫院。但是地方政府對於這些獨資企業，仍然可以加諸各種規定，使得原先的「讓利」變得名實不符。

3. 臺灣的策略

內湖科學園區到新竹科學園區的這段路，被戲稱為串連美國這個全球市場到大陸這個全球工廠的高速公路，這個稱謂很傳神的說明唯一獲利來源就是微薄的過路費！值此全球貿易戰，匯率戰山雨欲來之際，更加凸顯臺灣的困境。

臺灣最大的優勢在於比世界各國了解大陸，而且比亞洲其他國家更了解歐美。臺灣必須嘗試整合西太平洋生產供應鏈，結合美國的跨國企業走向亞洲市場。臺灣必須揚棄電子代工的舊思維，致力於研發與整合、應用。善用 IT 製造、運籌的專長，進行 IT 跨領域整合，如

醫療電子、汽車電子、智慧型機器人、照護電子及服務解決方案、數位生活……等。並整合海外臺商資源、創新能力、多元文化創意等，在國際產業價值鏈上創造價值。

另一方面，大陸的產業亟需升級，而臺灣具有豐富的產業轉型經驗。過去臺灣的人力化整為零地輸出至大陸，一旦技術、經驗被複製吸收就毫無剩餘價值。建議臺灣應改變單兵作戰的模式，將顧問以商業模式經營之，一如 IBM 提供企業諮詢服務，才能創造最大效益。

在傳統產業部分，除了在既有產值下讓品質提升，更應透過科技加值與美學加值，如 ICT 應用、技術創新、高品質的開發及營運模式的改善、發展自主品牌，並改善生產環境...等軟實力，協助傳統產業在質與量上全面升級。

ECFA 將為臺灣帶來不少新的機會，然而，臺灣也將面臨新的挑戰。在產業發展方面，未來可能有更多國家與我國洽簽 FTA 或其他經濟合作協議，這也預示，我國必須開放市場予更多國家，無論農業、工業或服務業，都將面臨升級的壓力。

臺灣在結構上產業發展動態集中於資訊電子產業，另一方面是生產供應鏈集中於中間原料及零組件，甚且產品結構過度傾向大量製造且低毛利的產品，附加價值不易提升，此種生產模式未來將面臨更嚴厲的挑戰，必須加速進行結構轉型。ECFA 簽訂後，政府正積極推動

全球招商，並已鎖定醫療照護、生物科技或高科技新聚落等領域。全球招商成功與否的關鍵在於政府效率的提升及投資環境的改善，政府全球招商計畫，應以完備產業價值鏈，提升研發與整合的能力為重點。

中小企業是我國經濟發展的骨幹，ECFA 簽訂後，中小企業特別需要政府的關注，而中小企業所面臨的問題是多元的，其中最重要的當推人才培訓、產品開發、技術改進。當前我國失業率高居 5.2%，中小企業較為勞力密集，積極輔導中小企業，並有助促進就業，降低失業率。金融方面，ECFA 的簽署，早收清單中最受期待的項目應屬銀行業的獲准進入大陸經營，然而，現階段大陸只准許國內銀行登陸設立分行，分行與子行之不同在於分行沒有防火牆，一旦發生損失，將直接衝擊母行，因此風險的監控管理與因應是業界與主管機關必須面對的重要課題。

兩岸產業合作方面，經濟部從 2008 年 12 月起即積極推動「搭橋專案」，為兩岸的產業合作建立平台，成效卓著，ECFA 簽訂後，兩岸產業合作應可更加深化與廣化。

當前政府正積極推動綠色能源、生物科技、精緻農業、醫療照護、觀光旅遊及文化創意六項新興產業，而中國大陸政府也列出新能源、節能環保、電動汽車、生物育種、新醫藥、新材料及資訊產業七大戰略性新興產業，兩岸的產業發展有其共通之處，相關領域應是未來合

作的重點。

政府要透過中國，走向世界，ECFA 的簽訂僅是第一步，後續與其他國家洽簽 FTA 能否順利推動，是這一策略成功與否的關鍵。經濟的開放仍須以經濟競爭力得提升為前提，而經濟開放的過程中，協助弱勢產業轉型是政府的另一挑戰，政府亟需審時度勢，擬訂具體可行的全球經貿策略方案，並結合企業界共同推動，立足臺灣，布局全球。

2.3 海關關務作業通關流程相關研究探討

在通關作業方面，海關係執行辦理進出口貨物通關機關，為簡化貨品通關程序及建立標準化作業，有責任建置一套通關便捷程序及建立標準化作業，讓貨物快速通關及往來貨物貿易便捷順暢，惟由於進出口產品日新月異，電子高科技產品變化快速，海關常因驗貨人員及估價人員專業知識不足，影響貨物通關便捷及迅速。海關通關關貿網路目前又未與國際網路及其他國際資訊交換，尚無法達到作業無紙化。簡化通關作業流程要做到通關時間縮短，有關報單類別的再簡化，如進出口保稅報單雖已由原來三十三種簡併為十二種，惟種類仍未完全達成無紙化簡化的目標。輔助貨物追蹤及查驗機具不足，如大型 X 光機尚未建置，影響通關便捷化。海關執行國家政策，有些機關業務需委由海關代辦處理，造成仍有部分機關無法與關貿網路連線，

海關仍須採 C2（免驗應審）或 C3（應予查驗）通關方式之人工查驗及審核，影響通關速度。又海關通關之關貿網路系統仍是封閉式未對外開放，並非像網際網路採取對外開放式，海關一般線上用網際網路申請核辦案件不多，開放性不足。

海關採取之因應策略是，需再積極推動貿易便捷化（Facilitation）改革—採用風險管理精神：關務之執行及推動係以查緝與徵稅為兩大重點，查緝目標在於對規避檢查、偷漏關稅或逃避管制採取必要措施。徵稅則以關稅稽徵，配合國家經貿政策，執行保護、安全維護等任務、並以促進國際貿易活動的便捷，提供相關正常業者一個便捷、透明簡單的通關環境，減少不必要的非關稅障礙。但為防不肖廠商或業者藉著便捷化同時進行走私毒品、槍械、彈藥、管制物品，破壞經貿體系、金融秩序，更嚴重影響國家及社會安全，WTO 貿易理事會相關會議中，也建議各會員體研議以風險管理理念摻入便捷化中，以達到有效打擊犯罪行為。

依據世界關務組織（WCO）對於 21 世紀海關的詮釋，21 世紀海關應建立全球海關網絡，與政府各機關協調整合邊境管理措施；運用現代化資訊科技設備電子化邊境管理（建構單一窗口），簡化及縮短貿易流程，並使物流供應鏈資訊流得以無縫隙串接；應運用現代化科技查驗貨物及進行風險管理，使海關以有限資源集中於高風險貨物或

旅客，使絕大多數合法貿易順暢通關；並應與業者建立夥伴關係，共同維護貿易供應鏈安全與便捷。

有關管理及服務再透明化（Transparency）—角色的轉換：依照世界貿易組織（WTO）、世界關務組織（WCO）、京都公約（Kyoto convention）、亞太經濟合作會議（Asia Pacific Economic Cooperation；APEC）等關務組織與公約之規範，各國海關在業務上做法是要對業者之監管，由『控管關係』調整為『夥伴關係』；對貨物的監管，由以往的『移動監管』改為『稽核監管』；查驗貨物，則以風險管理理念取代過去『量能查驗』，集中力量嚴查『高風險貨物及廠商』。因此我國海關必須揚棄過去舊有思維與身段，加強與民間相關業者相互交流。加入WTO後我國即可成為關務程序簡化與調和國際公約的觀察員，雖然海關現行的部份作業措施已與京都公約的規範相符合，諸如實施貨物通關自動化，縮短通關時間，實施先放後稅、預先清關、彙總清關、快遞貨物專區、倉儲業者自主管理、旅客紅綠線通關等等，惟如何有更宏觀作法及進一步簡化通關作業程序，如何落實京都公約有關關務的規範與建議，是我們當前重要思考的課題。

通關作業簡化（Simplification）應落實—資訊技術更簡單化：為與國際接軌成關務國際組織與公約之規範，海關必須研擬大量應用資訊技術，採用風險管理、稽核式監管；及與國內有關主管機關、他國

海關及貿易業者合作；提供相關業者簡易之行政及司法救濟程序等作業措施。由於關貿組織規範的關務事項，包括所有進出口通關業務，範圍甚為廣泛，對於海關如何改進關務作業程序、鬆綁法令規定；應用資訊科技及改變管理方式等亦是我們應思考範疇。海關是國家的門戶，其任務是配合國家貿易政策，執行邊境管制及依照政府法令對進出國境的運輸工具、貨物、行李物品、郵寄品等進行監督管理，徵收關稅和其他稅費，查緝走私，編制海關統計和辦理其他海關業務的國家行政管理機關。

一、貨物進口通關流程部份，即在於通關流程之簡化，以加速整個通關速度，縮短通關所需之時間。貨物進口通關流程(如圖 2.7 所示)：

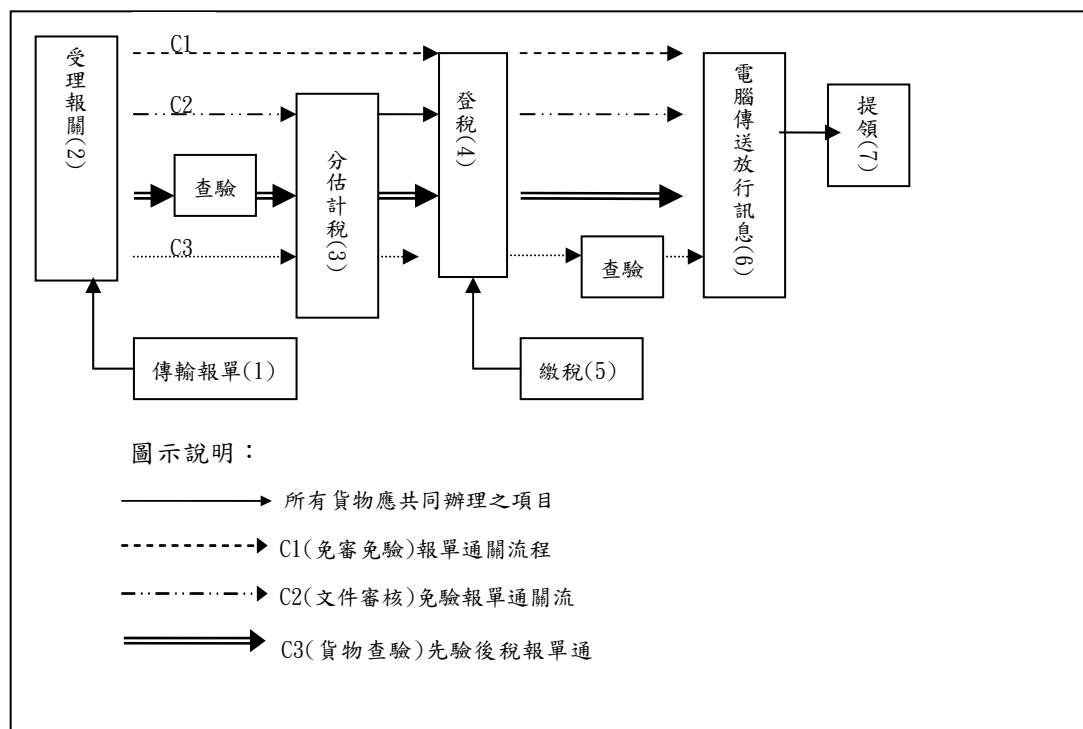


圖 2.7 一般貨物進口流程圖

資料來源：台北關稅局

1. 一般進口貨物通關流程

- (1) 進口人以報單向貨物存放地海關報運進口(得依關稅法委託報關業者辦理)。
- (2) 海關電腦接收報單訊息，核定通關方式(C1、C2、C3)。
- (3) 核定為 C1 者，免審免驗，徵稅放行；核定為 C2 者，應審免驗，通知報關行遞送報單及相關文件；報關行依通知於「翌日辦公時間終了以前」向海關「遞送」報單等文件，海關核對無誤，徵稅放行；核定為 C3 者，應審應驗，報關人應將書面報單送交海關，並派員會同查驗，查驗完畢經審核無誤後，徵稅放行。
- (4) 海關核發(或報關行自行列印)稅款繳納證。
- (5) 納稅義務人持向銀行繳納(或用電子轉帳)，並傳輸通知海關。
- (6) 海關將放行訊息傳輸至報關行及貨棧。
- (7) 報關人持運送文件到貨棧提領貨物。

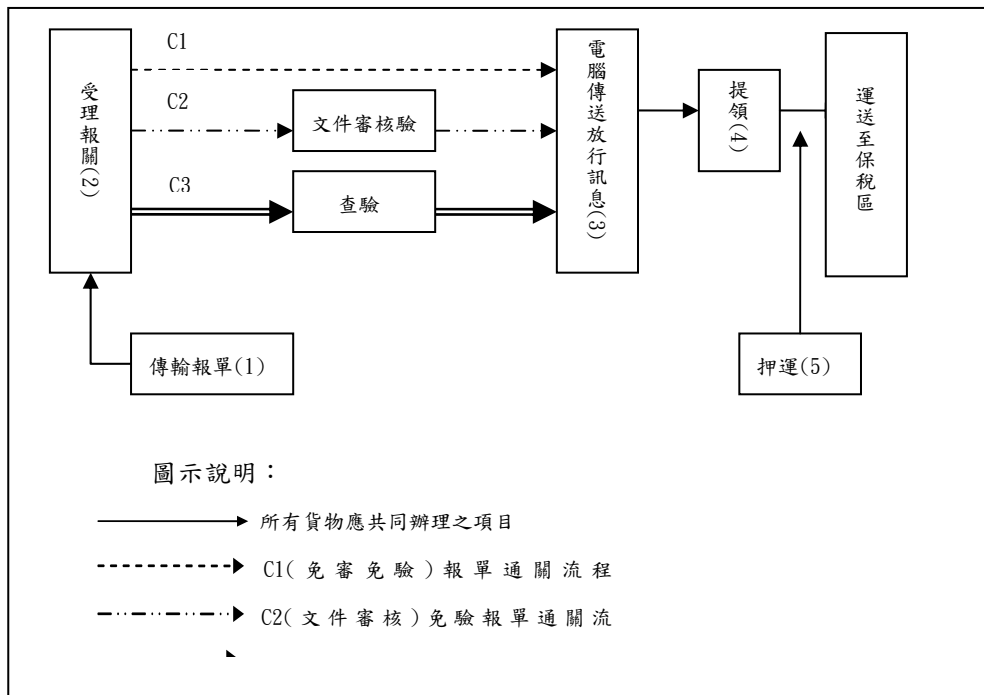


圖 2.8 保稅區貨物通關流程圖

2. 保稅貨物通關流程

- (1) 以報單向所在地海關通報進儲國外貨物(得依關稅法委託報關業者辦理)。
- (2) 海關電腦接收報單訊息，核定通關方式(C1、C2、C3)。
- (3) 核定為 C1 者，免審免驗，通知放行；核定為 C2 者，應審免驗，通知報關行遞送報單及相關文件；報關行依通知於「翌日公時間終了以前」向海關「遞送」報單等文件，海關核對無誤，通知放行；核定為 C3 者，應審應驗，報關人應將書面報單送交海關，並派員會同查驗，查驗完畢經審核無誤後，通知放行。
- (4) 報關人持「放行通知」及運送文件到貨棧提領貨物。

(5) 運往保稅區，需由海關派員押運，或由保稅卡車裝運至保稅區。

(保稅區包含：保稅倉庫、保稅工廠、物流中心、加工出口區、科學園區及免稅商店)

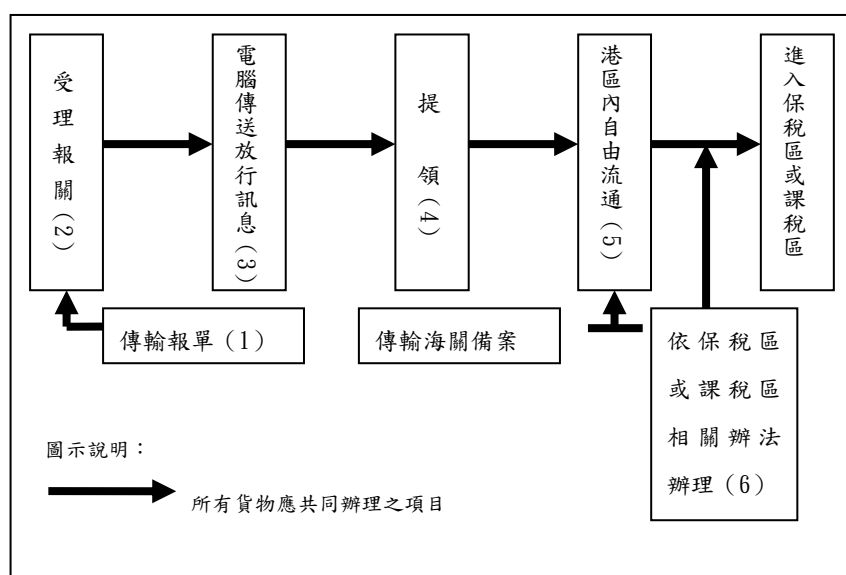


圖 2.9 貨物進入自由貿易港區通關流程

3. 貨物進入自由貿易港區通關流程

(1) 國外貨物進儲自由貿易港區向所在地海關通報(得依關稅法委託報關業者辦理)。

(2) 海關電腦接收訊息，回應有案，憑以放行。

(3) 海關將放行訊息傳輸報關行及港區貨棧，憑以提領。

(4) 報關人持「放行通知」及運送文件到港區貨棧提領貨物。

(5) 港區內轉口貨物、進口簡易加工或重新包裝等業務需由業者向海關通報，經海關記錄有案，憑以辦理。

(6) 港區貨物進入保稅區或課稅區需由納稅義務人向海關傳輸報單，完成通關取得放行訊息後，憑以出區，並依照國外貨物進出口保稅區及課稅區相關規定辦理。

二、我國自由貿易港區貨物通關方式

所謂自由貿易港區具體而言，是指「在一國領土之上，國家關稅領域之內，加以劃定准許外國商品貨物豁免關稅、免除通關之手續，且可以在此區內自由流通或再出境的一個特定區域」[2]。換言之，自由貿易港區乃劃設特定區域，集商業貿易、製造加工與倉儲運轉於一體，作為開放度最高之經濟區，甚至將其視為境外之地，以特別立法排除國內法令之適用，尤其是關務行政及課稅領域防線之調整，並賦予高儲運作業效率及深層次產製增值等功能，使自由貿易港區滿足供應鏈之各種需求，及對貨品時效性（Just-in-time）的要求，所以臺灣在全球供應鏈的角色將大幅地強化，及在本土生根茁壯的臺灣企業，將會是最大的受益者[1]。

經建會的「自由貿易港區」規劃不僅提供各國際企業絕佳的地理位置優勢外，更允許在區內進行深層次加工，主要是為與鄰近國家競爭，期望貨主能充分利用我國製造、加工能力，以產生數倍的附加價值，鞏固臺灣成為全球供應鏈的重要節點。因此根據「自由貿易港區設置管理條例」，我國自由貿易港區應具有一、單一窗口

服務，二、貨物自由流通，三、廠商自主管理，四、簡化國際（含大陸）商務人士簽證作業等四大特色[3]，其中以國際物流角度而言，貨物若能在此區內不受管制的自由流通將是自由貿易港區成功最重要關鍵因素。

三、臺灣加工出口區

臺灣加工出口區是一關稅特別區，由政府劃定某一範圍，從事以製造、加工、裝配等為主的外銷事業，以及在產銷過程中所需要的倉儲、運輸、裝卸、包裝及修配等事業[3]，所以加工出口區也可說是具備了自由貿易港區的某些功能。加工出口區設置的目的在促進投資、發展外銷、增加產品及勞務輸出[7]，加工出口區也不負眾望地締造了「臺灣經濟奇蹟」。

在加工出口區貨品出入區之管理方面，政府更為便利加工出口區保稅貨物於進口地海關辦理通關，所以取消駐區海關辦理通關。因此區內事業輸出入貨品之流程，除由原來的二段式報關簡化為一段式報關外，也配合稽查作業的貨物控管流程納入電腦管理，提供給廠商多重選擇，使貨物的管理運用更為通暢。且加工出口區已納入境外航運中心的範圍，所以目前已准許大陸貨品進入區內從事簡意加工，突破兩岸未能直航的不方便與降低額外的成本負擔[8]。

然因加工出口區進出口通關作業自由化的程度仍顯不足，有違貨

物快速通關之流程，所以才會以簡便通關程序的國際物流中心出現，未來我國若欲推動自由貿易港區，則可採「境內關外」之模式，結合自由貿易港區深層加值之優勢與物流中心的簡便通關，達到符合企業全球化及貿易自由化的發展所需，進而活絡我國的經貿發展。

2.4 策略分析與評估方法的相關文獻回顧

(一) 外部環境評估之文獻

外部環境關鍵因素之探討文獻，環境評估為策略規劃者偵測外在經濟、政府、供應商、技術及市場狀況，以決定企業所面臨的機會與威脅的一種過程（鄧振源，2004）。在進行環境偵測時，必須了解企業所處的總體環境（macro environment）及產業環境（task environment）。並檢視總體環境、產業環境中對企業經營成敗具有關鍵性影響的策略因素（榮泰生，2006）。在 Porter 的架構中，一個強的競爭力可視為威脅，弱的競爭力則可視為機會。產業條件的改變，五個競爭力（新競爭者的加入、替代品的威脅、購買者的議價能力、供應商的議價能力以及競爭者）的強度亦會隨著時間而產生變化。因此要認清五種力量如何改變，並了解新的機會與威脅，以形成適當的策略以為因應。黃營杉（1999）指出 Porter 的五種競爭力中每一個競爭力的本質及強度都會隨著產業發展而發生改變，在產業發展的每一個階段，會產生不同的機會與威脅。而產業生命週期模式，則常被用

於分析產業發展在競爭力上之影響。

（二）內部環境評估之文獻

內部環境關鍵因素之探討文獻，Porter（1985）指出企業資源轉換過程，可用價值鏈的觀念解釋。黃營杉（1999）認為不同的功能活動可以幫助企業在過程中降低成本並經由差異化來增加價值。榮泰生（2006）則指出企業管理者可利用價值鏈來檢視公司內部環境。在檢視企業的內部環境時，可以競爭優勢的基本基礎效率、品質、創新或顧客回應來評估。並依公司過去的績效、公司主要的競爭者、以及整體產業平均比較結果，以決定它是否為內部策略因素。伍忠賢（2004）表示資產大底指資產負債表上之項目，可從價值鏈來分類；能力則可以損益表來看，並以成功企業七S來分類。而優勢、劣勢的比較項目主要是指「關鍵成功因素」，也就是能作為競爭武器，打敗對手的因素。Aaker（1984）認為企業的關鍵成功因素，必須與產業或總體環境的關鍵成功因素配合才能凸顯差異化的價值，並維持競爭優勢。Tillett（1989）則認為一個組織的關鍵性資源（critical resources）即為該組織擁有最多的資源，企業應維持且善加利用最多資源所帶來的優勢，同時避免欠缺某些資源所造成的劣勢（鄧振源，2004）。

（三）策略論述之文獻

競爭策略是企業為了在產業中取得較佳的地位，所採取的攻擊性

或防衛性行動（Porter, 1985）。策略是指企業經營的形貌，以及在不同的時間點間這些形貌改變的軌跡；策略代表重點的選擇，界定了企業在環境內的生存空間；指導著功能性政策的取向；是對資源與行動的長期承諾；它是建立在相對的競爭優勢上，目的亦在建立長期競爭優勢；策略運作最重要目的之一是維持與外界資源的平衡與不平衡關係（司徒達賢，2001）。策略就是企業決策體上最高決策，這個決策包含了策略定位、差化和競爭態勢三個要件，著重在企業的效能，而非企業的效率（湯明哲，2003）。策略是尋求超越對手的競爭優勢，並同時減緩現有優勢遭到侵蝕的程度。在動態的環境中，企業更必須把焦點集中在策略上，以不斷更新自己的優勢。良好的策略係根據企業的優、劣勢，未來環境的變化，對手的行動等來資源分配，追求獨立、永續經營的定位（李璞良，2005）有關中外知名學者對策略的論述，本研究結合陳一銘（2003）整理如表 2-9：

表 2-9 策略的論述比較分析

學者	年代	意義及論點
Chandle	1962	策略是企業基本長期目標與標的，以及為了達到此目標所採行的行動方案與資源配置。
Till, S.	1963	策略是組織的一組目標及主要政策。
Ansoff	1965	策略提供了企業經營的方向且導引企業發覺機會之方針。
UyterhavernAckerman and Rosenblum	1973	企業策略乃用來提供企業方向及加強企業凝聚力量。

表 2-9 策略的論述比較分析（續）

Glueck	1976	策略是為了確保達到組織的基本目標，而設計的一套統一的、全面的及整合性的計畫。
Boseman	1978	策略是一個基本目標，是為了達成目的與政策的一種階層系統，經由計畫的構建及資源的分配運用，來滿足目標的要求。
Flores	1980	策略是一個主計畫，用以描繪達成目標的各個主要行動方案；同時策略亦是一個藍圖，用以界定資源的應用，以及反應對任何機會與威脅的政策。
Quinn	1980	策略是整合一個組織的主要目標、政策及行動，並將其凝聚成一整體模式與計畫。
Porter	1980	競爭策略是企業為了在產業中取得較佳的地位，所採取的攻擊性或防衛性行動。
Pearce and Robinson	1982	策略是凡需要企業高層參與，引發大量資源配置、對事業部門和功能部門產生重大影響，且具未來導向，需要考慮外在環境，及影響企業長期績效者皆稱之。
大前研一	1985	制定策略的目的不是也不應該是打敗競爭對手，應是瞭解顧客的需要，並盡力去滿足此需要。所以真正策略是替顧客創造令其滿意的價值。
Ansoff and Mcdonnel	1990	策略是指引組織行為的一套決策規則共包括四類獨特規則：即組織目標、事業策略、組織概念、營運政策。
Mintzberg	1994	策略是一種計畫，是對未來行動的方向或指引；是一種型態，行為上長久一致性；是一種定位，決定特市場的特定產品；是一種展望，組織做事的方式。
CharlesW.L. Hill	1998	策略是管理者為達成組織目標所採行特定型態的決策與行動，最重要的目標是獲得卓越的績效，故更精確是管理者為獲致卓越的組織績效，所採行特定的決策與行動。
許士軍	1999	策略是協調組織內部的能力，來與外界環境達成最佳的互動。策略是一種生態的觀念，要與生存環境相契合。

表 2-9 策略的論述比較分析（續）

司徒達賢	2001	策略是指企業經營的形貌，以及在不同的時間點間這些形貌改變的軌跡；策略代表重點的選擇，界定了企業在環境內的生存空間；指導著功能性政策的取向；是對資源與行動的長期承諾；它是建立在相對的競爭優勢上，目的亦在建立長期競爭優勢；策略運作最重要目的之一是維持與外界資源的平衡與不平衡關係。
湯明哲	2003	策略就是企業決策體上最高決策，這個決策包含了策略定位、差化和競爭態勢三個要件，著重在企業的效能，而非企業的效率。
李璞良	2005	策略是尋求超越對手的競爭優勢，並同時減緩現有優勢遭到侵蝕的程度。

資料來源：陳一銘（2003），PP.6-7；本研究整理。

（四）策略探討之文獻

湯明哲（2003）對於潛在的競爭者，可利用先占優勢、品牌擴散、提高競爭者成本、超額設備、限制價格策略等來阻止潛在者進入產業。對於現有競爭者，則需建立多重模仿障礙，以延遲對手模仿成功的時間。榮泰生（2006）以機會/威脅衝擊力強弱及調整能力大小，採取探勘策略、防衛策略及收割策略三種因應策略；Hill and Jones（2004）依產品市場及獨特能力的不同，劃分成本領導策略、差異化策略、成本領導與差異化策略、集中差異化策略、集中成本領導策略五種策略；伍忠賢（2004）以修正版波特競爭分類及產業內競爭地位類比，將競爭者分成挑戰者、市場跟隨者、市場領導者及利基者等四種角色。並認為公司在產業吸引力（以產品生命週期來衡量）、競爭

優勢高低情況下，應採取成長或擴充、穩定、退縮、綜合等不同的成長速度。司徒達賢（2001）策略形態分析法將策略決策分網路策略定位、總體策略、以及事業策略等三個層次。Hill and Jones（1998）依組織目標能力將企業策略分功能層級策略、事業層級策略、公司層級策略、全球化策略等四個層級。Porter（1980）則根據競爭範疇及競爭優勢，發展出成本領導策略、差異化策略、集中化策略三種一般性競爭策略。由以上策略的分類，企業可依 SWOT 分析結果，在「成本領導」與「差異化」之間做一抉擇；可以在「防禦者」、「探尋者」、「分析者」、「反應者」之間找到本身合理的定位；也可以在「成長」、「維持」、「退縮」之間做一取捨，選擇適當的策略，但需注意簡化之策略分類易忽略策略的多樣性與複雜性問題（司徒達賢，2001）。黃營杉（1999）認為產業的每個生命週期階段展現了不同的機會與威脅，對取得競爭優勢所需資源的投入皆有不同的意涵。在選擇投資策略上考量公司在產業中所處的競爭位置之強弱程度，以及公司所處的產業其生命週期處於何種階段兩個因素是十分重要的。而企業競爭位置之強弱則可以市場佔有率及獨特能力兩個屬性決定。各學者不同面向的策略探討，本研究結合林棟坡（2005）整理如表 2-11 所示。

表 2-10 不同面向的策略探討

學者	年代	策略分類
Glueck	1976	穩定策略、成長策略、防禦策略、綜合策略
Miles and Snow	1978	防衛者、前瞻者、分析者、反應者
Porter	1980	成本領導策略、差異化策略、集中化策略
Walker and Ruekert	1987	探勘者、成本防禦者、差異化防禦者
Hamel and Prahalad	1994	穩紮穩打策略、精益求精策略、求新求便策略、獨具慧眼策略
Hill and Jones	1998	功能層級策略、事業層級策略、公司層級策略、全球化策略
司徒達賢	2001	網路策略定位、總體策略、事業策略
湯明哲	2003	先占優勢、限制價格、超額產能、品牌擴散、提高競爭者成本、多重模仿障礙
伍忠賢	2004	挑戰者、市場跟隨者、市場領導者及利基者
Hill and Jones	2004	成本領導策略、差異化策略、成本領導與差異化策略、集中差異化策略、集中成本領導策略
榮泰生	2006	探勘策略、防衛策略及收割策略

資料來源：林棟坡（2005），P.25；本研究整理。

（五）策略評估之文獻

1. 策略規劃程序之文獻

策略規劃程序分意圖性策略（intended strategy）思維程序、突發性策略（emergent strategy）思維程序二種。SWOT 分析法分策略的形成、策略的執行及管制三部份（鄧振源，2004）。Hill 和 Jones（1998）將策略規劃的程序區分為組織使命與目標、外部環境的機會與威脅分析、內部環境的優勢與劣勢、策略的選擇、以及策略的執行等五大部份。Boar（1993）則將策略規

劃程序區分為評估、策略、執行三個階段。在評估階段中，包括定位分析、情勢分析及總結歸納三個步驟；執行階段則將策略意圖變成實際的行動方案。榮泰生（2006）將策略管理過程分為界定公司使命及目標、環境偵察（包括內部、外部環境）、策略形成、策略執行及策略評估等五個重要因素。司徒達賢（2001）策略矩陣分析法結合策略形態與產業價值鏈二個構面，將事業策略中的策略構想加以模組化，並應用於產業分析中。同時認為分析程序先從描述現在的策略形貌開始，然後再進行環境分析與條件分析。而在依據創意產生新的策略形貌方案後，再重新進行環境分析、條件分析、目標分析，並進一步從未來的策略型態所產生的行動方案，以明確界定不同層次的策略決策。

2. 策略的形成之文獻

榮泰生（2006）提出外部策略因素分析（External Factor Analysis Summary；EFAS）、內部策略因素分析（Internal Factor Analysis Summary；IFAS）及策略因素分析彙總矩陣（Strategic Factors Analysis Summary；SFAS）等三種策略分析工具選擇策略。並指出情勢分析可利用 SWOT 分析來了解目前狀況以確認策略因素、公司的獨特能力及評估情勢，並產生許多可行策略。鄧振源（2004）則以投入配合及決策等策略形成三階段進行策略

分析，詳如表 2-11 所示。

表 2-11 策略三階段策略分析

策略形成階段	分析工具
階段一：投入階段 (input stage)	EFE 矩陣分析 CPM 分析 IFE 矩陣分析
階段二：配合階段 (matching stage)	TOWS 矩陣 SPACE 矩陣 BCG 矩陣 IE 矩陣 GSM
階段三：決策階段 (decision stage)	QSPM

資料來源：鄧振源（2004），P.106。

2.5 層級架構分析法(AHP)相關文獻探討

層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)，是在 1971 年由 Thomas L. Satty (匹茲堡大學教授) 所發展提出的，屬於決策分析法的一種。主要是利用組織的架構，同時建立具有相互影響關係的階層結構 (Hierarchical Structure)，可使在複雜的問題上作出有效的決策，或在風險不確定的情況下作有效的決策，或為了在分歧的判斷中尋求一致性。目前 AHP 已廣泛應用於經濟、社會、及管理科學等領域，並利用階層結構幫助決策者對事物作更深的瞭解，進而處理複雜的決策問題。茲將近年國內採用 AHP 法探討關鍵成功因子之國內研究彙整如表 2-12 所示。

表2-12 層級架構分析法(AHP)相關文獻探討

學者	年代	研究內容
陳茂男	2004	利用分析層級程序法(Analytical Hierarchy Process, AHP)，訪問業界經營者、專家學者與官方主管機關人士所得資料，分析民營老人安養機構營運發展之關鍵成功因素。研究結果得知：地理區位、交通便利、保證金數、健檢服務、專職比率、員院民比、整體安全慢性病護、健檢服務等為關鍵成功因素。
溫東洲	2004	應用層級分析法 (AHP)來分析探討影響「經營策略」的關鍵因素，並歸納出三大類欲開發之產品（食品、健康食品、藥品）類型，何種產品較適合（投資少、投入研發時間少、營收容易、回收快、獲利高）優先開發生產上市及行銷。
胡金勝	2005	以層級程序分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)進行專家問卷，分析切花物流產業經營關鍵成功因素，研究結果顯示，重要性排序及級距差異特性萃取出，保鮮技術整合、優良品種研發、產業基礎建設、儲運品質控管、標準化作業規範、供應鏈管理共識、檢疫程序設備及市場開發能力等八項為切花物流產業經營之關鍵成功因素。
王伯珩	2007	以層級分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)分析評估各關鍵因素間相對權重，以找出市區聯營公車之經營關鍵成功因素，研究結果顯示，組織構面層級因素為影響市區聯營公車之經營最重要之關鍵成功因素。同時平面及多媒體廣告、員工教育訓練及滿足員工需求激勵士氣、開展多元經營及政府補貼措施等因素，係市區聯營公車之經營關鍵成功因素中所應優先考量並重視之發展項目。

資料來源：本研究整理

AHP法可運用於決策問題外，亦可應用在分析問題方面。可運用於下列十二種類型之問題，分別為1. 評定優先順序(Setting Priorities) 2. 產生交替方案(Gnerating Set of Alternatives) 3. 評選最佳方案(Choosing a Best Policy Alternatives) 4. 決定需求條件(Determining Requirements) 5. 分配資源(Allocating Resources) 6. 結果預測—風險評估(Predicting Outcomes-Risk Assessment) 7. 績效衡量 (Measuring Performance) 8. 系統設計(Designing a System) 9. 確保系統穩定

(Ensuring System Stability) 10. 最適化 (Optimizing) 11. 規劃 (Planning) 12. 衝突解決 (Conflict Resolution)等。

目前國內利用層級分析法的方向，大體而言，運用於選擇最佳方案與評定優先順序者較為普遍。因此，本研究採用層級分析法亦為評定優先順序。

基於事物的形成在於各個體的變化與形成，所以個體可以任意結合成不同的集合體，而階層系統的表態也是由各個要素所組合而成，以骨架的形式來顯示其影響與關係，建立層級結構的目的是將影響系統的要素加以分解成數個群體，每個群體再區分成數個次群體，逐級下去建立全部的層級結構。而將一個複雜的系統分解與結合後，所建立的層級結構包括二種：一為完整層級(Complete Hierarchy)，另一為不完整層級 (Incomplete Hierarchy)，完整層級表示每一個上層層級與下層層級間具有關聯性，而不完全層級並非每一層級間具有關連性。在層級結構的建置與分析群組時應注意以下幾點(鄧振源、曾國雄，1989)：

1. 最高層級代表評估的最終目標。
2. 盡量將重要性相近的要素放在同一層級。
3. 層級內的要素不宜過多，Saaty 建議最好不要超過7個，超出者可再分層解決，以免影響層級的一致性。

4. 層級內的各要素，力求具備獨立性，若有相依性(Dependence)存在時，可先將獨立性與相依性各自分析，再將二者合併分析。
5. 最低層級的要素即為替代方案。

層級分析法採建立具有相互影響關係的階層構造(Hierarchical Structure)，可使在複雜的問題上或風險不確定的情況下作有效的決策。本文獻探討主要在回顧近年來使用層級架構法(AHP)之相關文獻，由文獻中可發現，層級架構法(AHP)已廣為諸多研究用來評估關鍵成功因子的方法之一，Thomas L. Stary (1980)亦認為確認關鍵成功因素可用層級分析法來分析，AHP是可將錯綜複雜的問題評估系統，簡化為簡明要素層級系統並賦予決策者更佳全面性思考能力的一個有效架構以規範群體思考的過程。問題的每個變數必須給予一個數值，可以幫助決策者保持凝聚性的思考型態而得到結論，因此採用AHP作為本研究之研究方法之一。

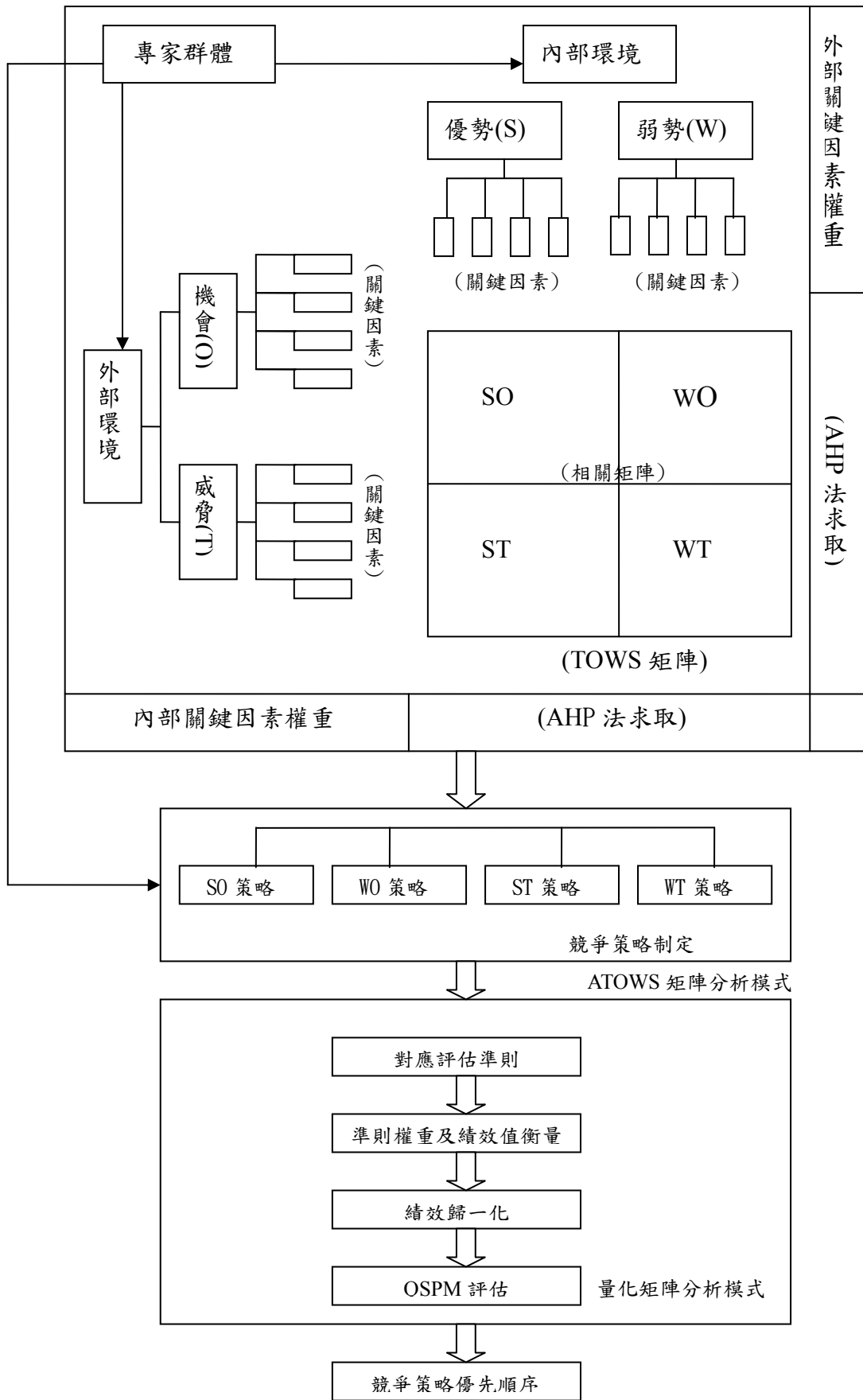
第三章 研究方法

3.1 策略制定及評估模式之建構

海關推動關務服務創新策略發展的評估，必須從內部及外部環境進行分析。本研究策略制定及評估模式之建構，採用部分 AHP 法的應用，並將決策問題分為 ATOWS 矩陣分析模式及量化策略規劃矩陣評估模式兩大部分。第一部分 ATOWS 矩陣分析模式包括應用 AHP 法建立評估準則的層級結構，以求取內外部環境關鍵因素的權重，及利用 TOWS 矩陣分析研擬策略發展等；第二部分量化策略規劃矩陣 (QSPM) 評估模式則包括評估準則權重及績效值衡量、策略發展的綜合評估等，用以評估策略或方案的優先順序。

本研究應用策略發展制定及評估模式，包括 ATOWS 矩陣分析模式及量化策略規劃矩陣評估模式，詳如圖 3.1 所示。

在 ATOWS 矩陣分析模式結合 AHP 及 TOWS 矩陣的分析特性(鄧振源，2005)。首先以 AHP 法分析策略發展之內部與外部環境關鍵因素，分別建立層級架構，並求取內、外部環境關鍵因素的權重。根據內、外部關鍵因素 TOWS 矩陣分析概念，分別找出 SO、WO、ST、WT 四種情況的重要考量因素，再據以制定 SO、WO、ST、WT 四種情況的策略發展。



108
圖 3.1 策略制定及評估模式之架構圖

在量化策略規劃矩陣評估模式中，包括評估準則權重的衡量及策略發展在相對應評估準則下績效值的衡量。本研究應用成對比較的方式，先由專家進行專業判斷，並決定評估準則的重要程度。然後根據策略發展在相對應評估準則下之歸一化權重及績效值，利用 QSPM 法進行綜合評估，並據以找出較佳的策略發展。

3.2 層級分析法(AHP)之分析模式

層級分析法是經由匯集學者專家及各層面實際參與經營管理者之意見，將複雜的問題簡化為簡明的要素層級系統架構，將各層級要素進行成對比較(Pairwise Comparison)後予以量化，以建立成對比較矩陣(Pairwise Comparison Matrix)，據以求得矩陣之最大特徵值(Maximized Eigenvalue)及特徵向量(Eigen Vector)，做為該層級的優先向量(Priority Vector)，代表各要素間的優先順位，並藉一致性比率評定問卷內容的合適性，以供作分析層級程序法再評估，或作為決策參考資訊可用性的參考指標。

一、層級分析法之定義、目的與假設

層級分析法(Alytical Hierarchy Process；AHP)，是一種定性和定量相結合、系統化、層次化的分析方法，主要應用於不確定性(Uncertainty)情況下及具有多數評估準則的決策問題(Saaty, 1980)，在處理複雜的決策問題上具有實用性和有效性。

層級分析法是一種思維法則，其功用主要在於將錯綜複雜的問題評估系統，轉化為簡明的要素層級系統，藉由名目尺度 (Nominal scale) 作各層級間的要素成偶對比 (pairwise comparison)，予以量化後建立成對比較矩陣 (pairwise comparison matrix)，並評定每組配對比較矩陣的一致性、強弱程度與特徵值之計算，再以具體的數值顯示其結果，使決策者能客觀的做出最佳決策及決策順位之分析。

問題的產生通常是由各面向因素所集結而造成的，各因素間相互關係複雜難以區別，就如牽一髮而動其身之比喻般，層級分析法發展的目的就是將複雜問題系統化，劃分成不同層面以進行分解，讓決策者能從層級結構中，輕易的了解評比結果以及評比品質的強弱度，提供決策者選擇適當方案的充分資訊，以減少決策錯誤的風險性。

層級分析法之基本假設，主要包括下列七項(鄧振源、曾國雄，1989)：

- (1) 一個系統可被分解成眾多被評比的種類，形成具有方向性的網絡層級結構。
- (2) 層級結構中，每一層級的要素均假設具獨立 (Independence)，並可以用上一層級內的要素作為基準而進行評比。
- (3) 進行評比時，可將絕對數值尺度轉換成比例尺度

(RatioScale)。

- (4) 成對比較(Pairwise Comparison)後之矩陣倒數對稱於主對角線，可使用正倒值矩陣 (Positive Reciprocal Matrix)處理。
- (5) 偏好關係滿足遞移性(Transitivity)，即優劣關係滿足遞移性質(A 優於 B，B 優於 C，則 A 優於 C)，同時強度關係亦滿足遞移的性質，但要完全滿足遞移的性質並不容易，因此容許不具遞移性質，但需測試其一致性(Consistency)的程度，用以測試不一致性的程度為若干。
- (6) 要素的優勢比重，經由加權法則(Weighted Principle)而求得。
- (7) 任何要素只要出現在階層結構中，不論其優勢比重的大小，均被認為與整個評估目標結構相關，並非檢核階層結構的獨立性。

二、層次分析法的基本步驟

- (1) 建立層級系統結構：基於深入分析實際問題的基礎上，將相關的各個因素按照不同屬性自上而下地分解成若干層次，相同層次的諸多因素從屬於上一層的因素或對上層因素有影響，同時又支配下一層的因素或受到下層因素的作用；最上層為目標層，通常只有一個因素，最下層通常為方案或對象層，中間可以有一個或幾個層次，如圖3.2、3.3、3.4所示。

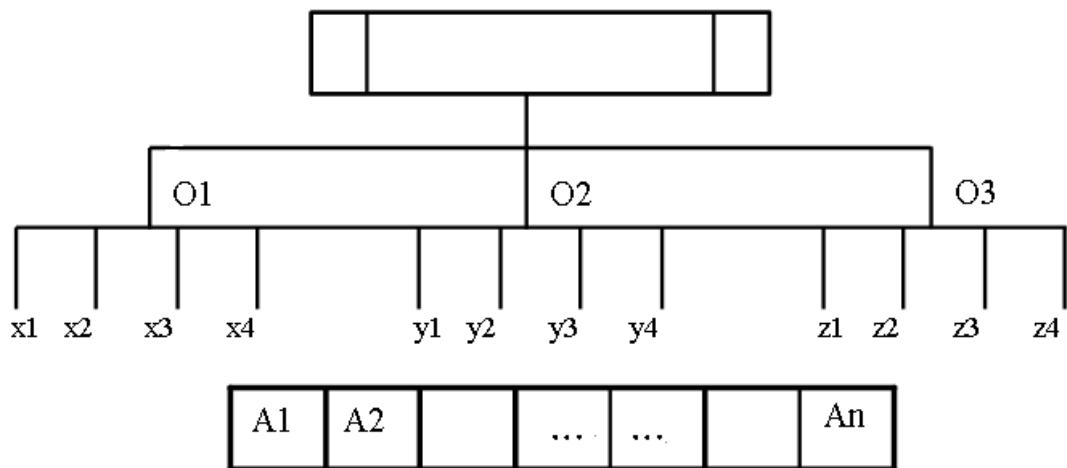


圖 3.2 層級分析法層級結構示意圖

資料來源：鄧振源、曾國雄 (1989)

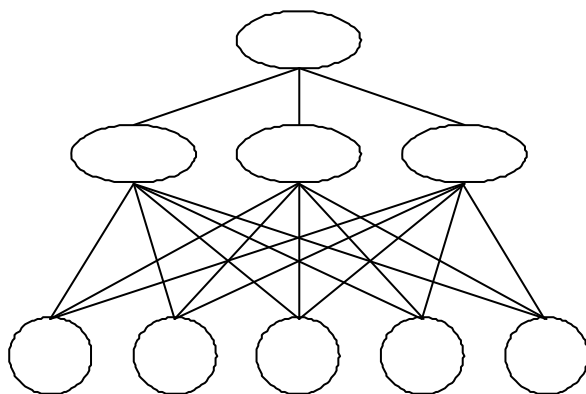


圖3.3 層級分析法完整層級結構示意圖

資料來源：鄧振源、曾國雄 (1989)

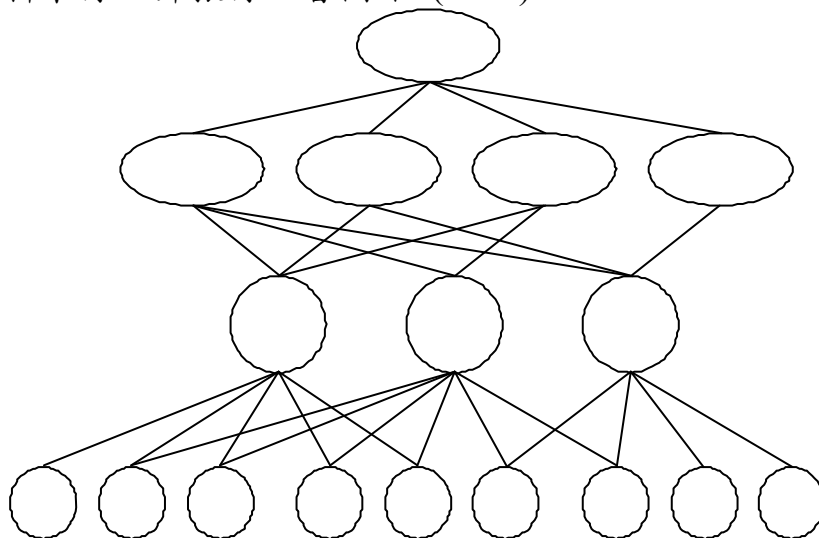


圖3.4 層級分析法不完整層級結構示意圖

資料來源：鄧振源、曾國雄 (1989)

- (2) 成偶比對矩陣：從層級系統結構的第二階層開始，對於具有從屬、影響關係於上一階層的因素者，採用 成偶比對法和名義尺度(Nominal Scale)做簡明的評估。
- (3) 計算矩陣之優先向量、一致性比率(Consistency Ratio, C.R.)與一致性指標(Consistency Index, C.I.)：對每一個成偶比較矩陣計算最大特性根及對應特徵向量，利用一致性指標、隨機指標和一致性比率做一致性檢核。若 $C.R. \leq 0.1$ ，則一致性程度視為滿意。
- (4) 計算整體之一致性與檢核：計算最下層對目標之優先向量，並根據公式做整體一致性檢核，若檢核通過，則可按照優先向量所表示的結果進行決策。

3.3 ATOWS 矩陣分析模式

本研究結合了 AHP 及 TOWS 矩陣的分析模式之特性，建構 ATOW 矩陣分析模式，整個模式之組成說明如下：

(一) 以 AHP 法求取內外部環境關鍵因素的權重

應用 AHP 法進行決策問題的評估，主要包括建立評估的層級結構（含內外部環境關鍵因素的擬定）、各層級要素權重的計算（建構成對比較矩陣、求取特徵值與特徵向量、一致性檢定）、以及整個權

重的計算等三個階段的工作。

1. 建立內外部環境關鍵因素之層級結構

AHP 法之首要工作在於建構決策問題的層級結構，層級為系統之整體架構，建立層級旨在決定不同層級間之隸屬關係，有助於描述高層級要素對低層級要素之影響程度，用以研究階層中各要素的交互影響及對整個層級的衝擊。層級的多寡，端視系統的複雜性及分析所需而定。本研究結合策略管理之內部環境（優勢與劣勢）及外部環境（機會與威脅）等概念，分別擬定影響內外部環境相關策略因素，並建立評估層級結構，以進行關鍵因素權重分析。G.A.Miller（1956）研究發現人類無法同時對 7 種以上事物進行比較，Saaty（1980）建議同一層級內的要素以不超過 7 個為原則。

2. 建立成對比較矩陣

本研究對內部環境與外部環境評估層級架構中各層級要素相對重要性的比較，設計 AHP 問卷，並由專家進行判斷。若有 R 位專家應用 AHP 法進行方案評估時，需在建立成對比較矩陣前，將 R 位專家對 n 個要素相對重要程度的判斷值加以整合，以求取 n 個要素的權重。Saaty（1980）認為以幾何平均數表示專家共識的效果較佳，且在實務上大都採用幾何平均數。因此本研

究以幾何平均數作為大部分專家共識。

在評估尺度方面，根據 Saaty (1980) 的研究顯示，國人在評估問題的判斷上，五尺度具有較佳的一致性。因此本研究採用五尺度，並以 1、2、3、4、5 作為基本評估尺度，分別代表同等重要、稍重要、頗重要、極重要及絕對重要等衡量值。問卷則以左側要素相較於右側要素之相對重要程度方式設計成對比較，以表示在上層要素下各子要素相對重要性之相對應權重，詳如表 3-1 所示。

表 3-1 五尺度語意變數量表

左側要素	重 要 強 度									右側要素
	絕 強	極 強	頗 強	稍 強	等 強	稍 弱	頗 弱	極 弱	絕 弱	
	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	

在層級結構圖中，某一層級的要素 A_1, A_2, \dots, A_n ，在上一層某一要素為評估基準下，可完全由決策者或專家進行主觀的判斷，並賦予重要程度的比例尺度值，求取每一要素的權重 W_1, W_2, \dots, W_n 。此時 A_i 與 A_j 的相對重要程度以 a_{ij} 表示，要素 A_1, A_2, \dots, A_n 的成對比較矩陣 A ，則如 (3-1) 式所示：

$$A = [a_{ij}] = \begin{matrix} & A_1 & A_2 & \cdots & A_n \\ A_1 & \left[\begin{array}{cccc} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & \cdots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \cdots & \frac{w_2}{w_n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \cdots & \frac{w_n}{w_n} \end{array} \right] & & & \end{matrix} \quad (3-1)$$

其中

$$a_{ij} = \frac{w_i}{w_j} \quad , \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad , \quad a_{ij} > 0 \quad (3-2)$$

$$a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}} \quad , \quad i, j = 1, 2, \dots, n$$

$$a_{ii} = 1 \quad , \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (3-3)$$

由於判斷矩陣 A 具有互倒值的關係，因此決策者或專家只需要進行 $n(n-1)/2$ 個兩兩比較即可。將 $n(n-1)/2$ 個相對重要程度的成對比較判斷結果，用比例值置於判斷矩陣 A 的上三角形部分即可，至於下三角形部分的數值，則為上三角形部分相對位置判斷值的倒數，對角線部分為要素自身相對重要程度的比較其數值為 1。若 n 個要素的權重 w_1, w_2, \dots, w_n 為已知時，則成對比較矩陣可以寫成 (3-1) 式的形式。

3. 求取特徵值向量

在建立成對比較矩陣後，為了解各要素間相對權重，必需求取矩陣的特徵向量 (eigenvector) 及最大特徵值 (eigenvalue)，本研究以最常用之特徵向量近似解法-列向量幾何平均歸一化法 (normalization of the geometric mean of the rows) 求取優勢向量

W 與特徵值 λ 。

(1) 行向量和歸一化法

設若 n 個項目 ($A_1, \dots, A_i, \dots, A_n$) 的成對比較矩陣為 $A = [a_{ij}]$ ，首先對行元素(column elements)進行以下的歸一化：

$$T_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \quad , j=1,2,\dots,n \quad (3-4)$$

$$a_{ij}^* = \frac{a_{ij}}{T_j} \quad , i=1,2,\dots,n ; \forall j \quad (3-5)$$

其中 $A^* = [a_{ij}^*]$ 為歸一化後的成對比較矩陣，再求取各列歸一化元素的和，並依下式求取 A_i 項目的權重 w_i ：

$$T_i^* = \sum_{j=1}^n a_{ij}^* \quad , i=1,2,\dots,n \quad (3-6)$$

$$w_i = \frac{T_i^*}{n} \quad , i=1,2,\dots,n \quad (3-7)$$

最後按下列公式計算最大特徵值 λ_{max} ：

$$\lambda_{max} = \sum_{i=1}^n \frac{(AW)_i}{nw_i} \quad (3-8)$$

其中 $(AW)_i$ 表示 AW 的第 i 個元素。

(2) 列向量和歸一化法

設若 n 個項目 ($A_1, \dots, A_i, \dots, A_n$) 的成對比較矩陣 $A = [a_{ij}]$ ，首先求取列向量的和 T_i ：

$$T_i = \sum_{j=1}^n a_{ij} \quad , i=1,2,\dots,n \quad (3-9)$$

再求取列向量和的總和 T ：

$$T = \sum_{i=1}^n T_i = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij} \quad (3-10)$$

然後用以下歸一化方式求取 A_i 項目的權重 w_i ：

$$w_i = \frac{T_i}{T} = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij}}, \quad i=1,2,\dots,n \quad (3-11)$$

最後再依(3-8)式求取最大特徵值 λ_{max} 。

(3) 行向量和倒數歸一化法

設若 n 個項目 $(A_1, \dots, A_i, \dots, A_n)$ 的成對比較矩陣 $A=[a_{ij}]$ ，首先求取行向量和 $T_j (j=1,2,\dots,n)$ ：

$$T_j = \sum_{i=1}^n a_{ij}, \quad j=1,2,\dots,n \quad (3-12)$$

然後求取行向量和的倒數和 T ：

$$T = \sum_{j=1}^n \frac{1}{T_j} \quad (3-13)$$

再用以下的歸一化方法求取 A_j 項目的權重 $w_j (j=1,2,\dots,n)$ ：

$$w_j = \frac{\frac{1}{T_j}}{T}, \quad j=1,2,\dots,n \quad (3-14)$$

最後再依(3-8)式求取最大特徵值 λ_{max} 。

(4) 列向量根值歸一化法

設若 n 個項目 $(A_1, \dots, A_i, \dots, A_n)$ 的成對比較矩陣 $A=[a_{ij}]$ ，首先依下式求取列向量的根值(即列向量的幾何平均值) $G_i (i=1,2,\dots,n)$ ：

$$G_i = \left(\prod_{j=1}^n a_{ij} \right)^{\frac{1}{n}}, \quad i=1,2,\dots,n \quad (3-15)$$

其次求取列向量根值的總和 T ：

$$T = \sum_{i=1}^n G_i = \sum_{i=1}^n \left(\prod_{j=1}^n a_{ij} \right)^{\frac{1}{n}} \quad (3-16)$$

再用以下的歸一化方法求取 A_i 項目的權重 $w_i (i=1,2,\dots,n)$ ：

$$w_i = \frac{G_i}{T} \quad , \quad i=1,2,\dots,n \quad (3-17)$$

最後依(3-8)式求取最大特徵值 λ_{max} 。

4. 判斷一致性檢定

由於專家的主觀判斷，成對比較矩陣 A 不具偏好完全一致性的要求，其最大特徵值 λ_{max} 不等於 n ，因此判斷是否具一致性，Saaty 建議利用一致性指標 (consistency index ; CI) 加以評量：

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (3-18)$$

當 $CI=0$ 時，表示 n 個要素相對重要程度的判斷完全具一致性； $CI>0$ 時，表示專家判斷的偏好具有偏誤。依 Saaty 的建議以 $CI<0.1$ 時為最佳。在每一成對比較矩陣均滿足一致性的要求後，即可進行整體層級一致性的檢定。

5. 求取整體層級權重

專家判斷均一致性的要求後，即可決定各層級要素在最終目標 (第一層級) 下的優勢權重。最後一層可行策略或方案的優勢權重，即表示在整體層級所有要素考量下，達成目標的重要程度，優勢權重超大者，即可在整體權重為 1 的情況下，逐步往下一層分解，最後可得到關鍵因素的權重。

(二) TOWS 矩陣分析研擬

根據內部環境與外部環境關鍵因素，可據轉換成 TOWS 矩陣，並劃分成 SO、WO、ST、WT 等四個部分，如圖 3.5 所示。然後根據四個部分的重要關鍵因素，分別研擬 SO 策略、WO 策略、ST 策略及 WT 策略。再由專家群體進行判斷，以篩選出策略發展。

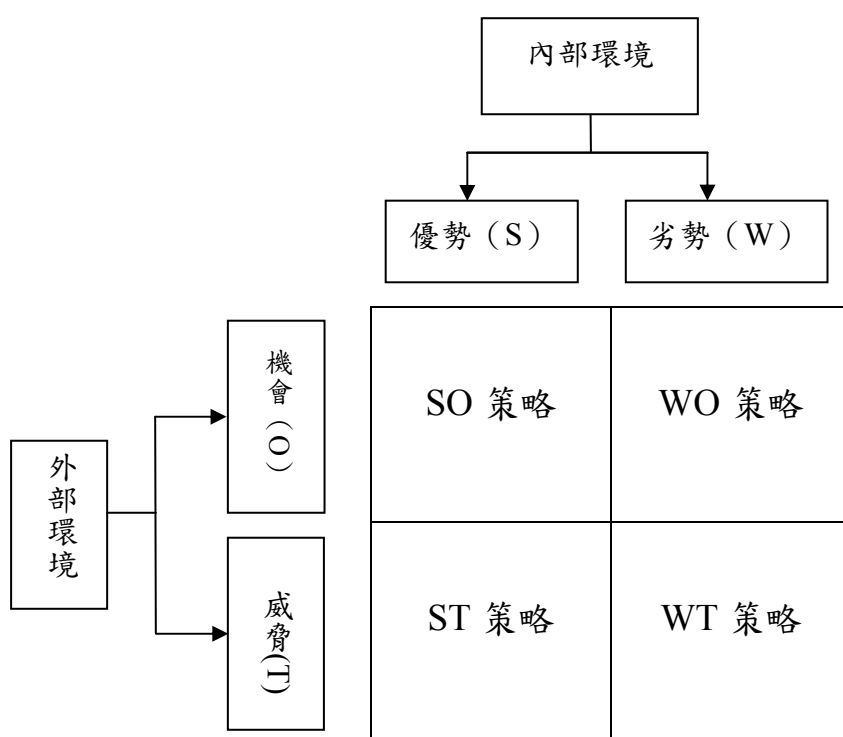


圖 3.5 TOWS 矩陣

3.4 量化策略規劃矩陣 (QSPM) 評估模式

經由前述 TOWS 矩陣分析及專家群體判斷後，可分別研擬出 ST、WT、SO 和 WO 等四種情況的策略發展。四種情況的策略發展分別對應外部機會 (O) 威脅 (T) 與內部優勢 (S)、劣勢 (W) 中的二種情境，本研究以相對應的關鍵因素進行評估，並針對 ST、WT、

SO 和 WO 四個部分的所有策略發展進行績效衡量，再利用 QSPM 法進行客觀的策略評估，以找出策略的優先實施順序。

(一) 關鍵因素權重的衡量

根據 TOWS 矩陣分析及專家群體判斷後，分別研擬出 n_1 個 SO 策略發展、 n_2 個 WO 策略發展、 n_3 個 ST 策略發展及 n_4 個 ST 策略發展，合計共有 n 個策略發展，即

$$n = n_1 + n_2 + n_3 + n_4 \quad (3-19)$$

因此 n 個策略發展以集合 S 表示如下：

$$S = \{S_i | i = 1, 2, \dots, n\} \quad (3-20)$$

根據 n 個策略發展，在相對應內部環境與外部環境關鍵因素下，進行策略發展的評估。設若策略發展 S_i 所對應內、外環境的 m_i 個關鍵因素，並以 C 集合表示如下：

$$C_i = \{C_{ij} | j = 1, 2, \dots, m_i\} \quad (3-21)$$

例如 S_i 策略若屬於 SO 策略，則 m_i 為內部優勢與外部機會關鍵因素的個數和。

由於策略發展 S_i 對應內外環境關鍵因素的權重，係根據整個內外環境關鍵因素所求取，策略發展 S 的評估並未包含所有關鍵因素。例如 SO 策略只考量內部優勢 (S) 與外部機會 (O) 關鍵因素 (如圖 3.5)，因此僅利用優勢與機會的關鍵因素進行評估。在此情況下，

本研究先進行 S_i 策略所對應關鍵因素權重的歸一化，使所對應關鍵因素的權重和滿足 1 的條件。若 W_{ij} 表示策略 S_i 所對應關鍵因素 C_{ij} 的原始權重（依 AHP 所求得），則取 W_{ij}^s 表示 S_i 所對應的關鍵因素 C_{ij} 的歸一化權重，並依下式進行歸一化：

$$W_{ij}^s = \frac{W_{ij}}{\sum_{j=1}^{m_i} W_{ij}}, \quad \forall_{i,j} \quad (3-22)$$

（二）策略發展績效值的衡量

策略發展 S_i 在 m_i 個相對應關鍵因素的績效值，本研究利用 1-5 尺度進行衡量，詳如表 3-2 所示：

表 3-2 策略績效值的衡量

尺度	績效衡量
1	不具吸引力
2	稍具吸引力
3	頗具吸引力
4	甚具吸引力
5	極具吸引力

專家 E_h ($h=1,2,\dots,N$) 分別對每一策略發展 S_i ($i=1,2,\dots,n$) 在相對應關鍵因素 C_{ij} ($j=1,2,\dots,m$) 的績效值進行專業判斷，取 R_{ijh} 表示專家 h 判斷的結果，綜合 N 位專家的判斷，得到 S 策略在相對應關鍵因素 C_{ij} 的績效值 G_{ij} 為，

$$G_{ij} = \frac{1}{N} \sum_{h=1}^N R_{ijh}, \quad \forall_{i,j} \quad (3-23)$$

(三) 策略發展的綜合評估

本研究應用 QSPM 法進行策略發展 S_i 的綜合評估。取 T_i 表示策略發展 S 在考量 m 個相對應關鍵因素的綜合績效值 (synthetic performance value)，則 T 可依下式求取：

$$T = \sum_{j=1}^{m_i} W_{ij}^s G_{ij} \quad , \forall i, j \quad (3-24)$$

第四章 實證分析

本研究進行海關推動關務服務創新策略制定及評估的實證分析，分三階段進行，第一階段利用 IFE、EFE 分析概念找出海關推動關務服務創新影響因素，並藉由專家問卷調查方式，找出影響海關推動關務服務創新的關鍵因素，作為擬定關務服務創新策略方案的依據。第二階段根據 TOWS 矩陣分析模式，在考量內外部環境關鍵因素下，以專家群體判斷方式，擬定出各項競爭策略。第三階段應用 AHP 與量化策略規劃矩陣 (QSPM) 分析法，透過專家所提供的意見及判斷，進行推動關務服務創新策略的綜合評估，評選出較具吸引力的服務創新策略。

4.1 內外部環境關鍵因素的研擬

(一) 內外部環境影響因素的研擬

本研究參考過去相關文獻及海關推動關務服務創新現況，並徵詢諮詢小組（財政部關稅總局海關擬定政策專業小組成員）意見後，針對後 ECFA 海關推動關務服務創新的內部環境及外部環境的因素進行瞭解，研擬出 15 項影響因素（如圖 4.1）。各項影響因素的意義及內涵說明如下：

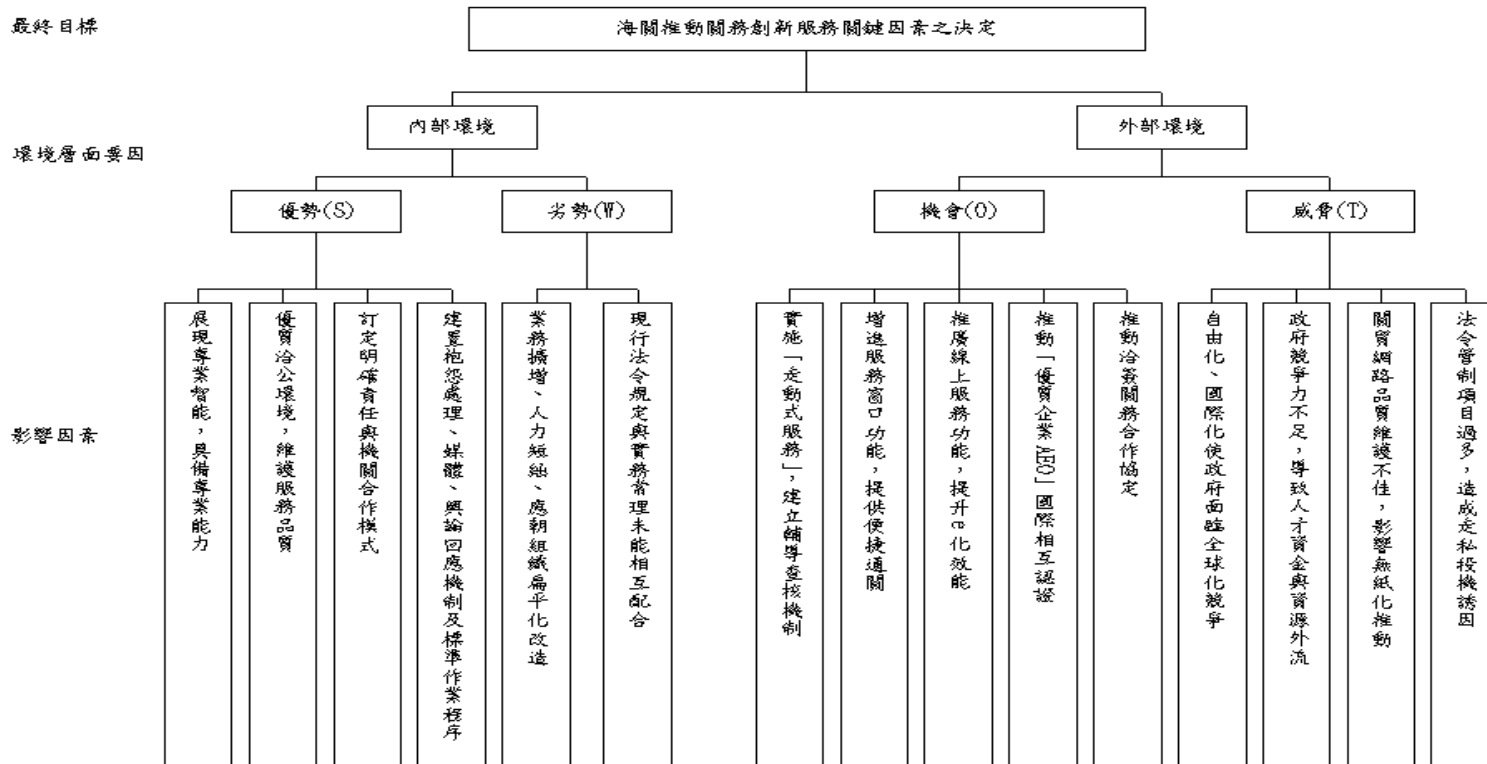


圖 4.1 海關推動關務服務創新影響因素之層級結構

1. 海關內部優勢 (S) 的影響因素

在內部優勢中，共考量 4 個影響因素，各項影響因素的內涵如下：

(1) 展現專業智能，具備專業能力 (FS1)

- a. 辦理查緝作為專業訓練及講習，加強經驗交流與傳承，落實關務專業智能傳承，提升查緝效率與效能。
- b. 辦理危機事件預防及應變作業演練，運用 PDSCAB 循環，強化危機預防與處理應變能力。
- c. 辦理「關稅與內地稅勾稽處理作業機制」研討會，加強運用稅務電子閘門，增進稽核作業能力。

- d. 強化專業訓練、培育優質關務人才、型塑海關新形象，以提供商民便捷、安全、廉能之通關服務環境，進而提升我國國際競爭力。

(2) 優質洽公環境，維護服務品質 (FS2)

- a. 訂定服務品質執行計畫，成立「為民服務工作小組」，追蹤評核服務績效，提升為民服務品質。
- b. 成立「辦公環境整潔及綠美化評核小組」，舉行辦公環境綠美化競賽，塑造優質辦公環境。
- c. 加強關員服務的專業與熱忱，辦理禮貌教育訓練，加強同理心服務理念，提升整體機關服務形象，建構優質通關環境。

(3) 訂定明確責任與機關合作模式 (FS3)

- a. 鼓勵建置跨機關資訊整合平台，提升政府資訊資源共享及使用效率，使貿易便捷化策略推動，資訊平台的更新，均能順利進行。
- b. 鼓勵機關勇於突破現行機關間之隔閡，從政府服務資源整合及共享角度出發，規劃跨機關水平整合服務或業務系垂直整合服務。

(4) 建置抱怨處理、媒體、輿論回應機制及標準作業程序 (FS4)

- a. 善用傳播媒體，針對服務對象進行公務行銷，宣導施政措施及

執行成效，營造優質安全環境。

- b. 利用機關網站宣導相關法令及各項服務措施。
- c. 按照業務特性，適時舉辦通關業務講習會及說明會，同步發送新聞稿，進行施政宣導。
- d. 設立發言人，接受媒體採訪說明或澄清，主動為政策辯護或更正不實內容，以導正社會視聽。
- e. 建立抱怨處理機制，定期查訪所轄報關業、運輸業、貨棧業、進出口業者，宣導政策及蒐集民意，提供即時、有效的處理方式，減少處理時間成本，降低抱怨頻率。

2. 內部劣勢（W）的影響因素

在內部劣勢中，共考量 2 個影響因素，各項影響因素的內涵如下：

（1）業務擴增、人力短絀，應朝組織扁平化改造（FW1）

- a. 訂定組織目標明確，積極進行組織再造，在精簡人力的情況下，進行法制再造、人力再造、業務再造等工作，使我國在參與關務合作協定時，海關應配合執行的各項業務能順利推動，相關法令及子法均能在預定時程內圓滿完成。
- b. 海關人員有能力來執行貿易便捷化之策略，提供廠商貿易便捷的環境，有效提升海關形象。
- c. 配合員額精簡政策，合理管理員額，辦理職務論調作業，增進

行政歷練，培育人才，強化主管領導及同仁組織學習能力，型塑優質組織文化，推動終身學習，提升人力素質與核心職能。

- d. 推動組織改造，控制人員編制，加強辦理機關組織與員額調整審查，有效精簡人力。

(2) 現行法令規定與實務常理未能相互配合 (FW2)

- a. 海關在推動通關自動化流程中，常因辦理業務時與業者溝通不足，易造成雙方有落差而產生誤解。
- b. 財政部全力推動法規鬆綁及業務革新，配合社會期待及客觀環境變化，持續檢討精進現行法規命令、行政規則之修訂，作業流程或服務措施，建立標準作業規範，積極為民興利，提供優質服務，以提升行政效能及服務品質。
- c. 依照分層負責明細表規定貫徹分層負責，適時檢討研修工作手冊，同步更新內部網頁工作手冊資訊，據以遵行。
- d. 檢討修正相關關務法規，建構優質經貿網絡，增進通關安全與便捷，提高廠商國際競爭力。

3. 外部機會 (O) 的影響因素

在外部機會中，共考量 5 個影響因素，各項影響因素的內涵如下：

(1) 實施「走動式服務」，建立輔導查核機制 (FO1)

- a. 成立通關服務宣導團，按貨物、郵包與旅客通關各業務，宣導

關務法規及通關作業。

- b. 持續實施走動式服務，研訂「報關業務證照校正走動式服務」，辦理報關業務證照校正。
- c. 建立「輔導代替查核」制度，舉辦保稅工廠、保稅倉庫及物流中心業務座談會，加強與業者互動。

(2) 增進服務窗口功能，提供便捷通關 (FO2)

- a. 建構專案諮詢窗口，提供多功能服務櫃檯，整合單一窗口業務種類，以專人輔導協助通關。
- b. 配合推動「便捷貿 e 網」，辦理連線實務操作訓練，簡化申辦流程，達成騰本書證減量。
- c. 建置網站走私貨品標售資訊平台，提供標售清單相片，增進走私貨品標售流程透明度。

(3) 推廣線上服務功能，強化資訊流通，提升 e 化效能 (FO3)

- a. 辦理資訊安全管理系統 ISO 認證續審，繼續維護無障礙通關環境。
- b. 繼續推廣「報關線上委任系統」、「志工服務」、「線上參訪預約」等線上服務使用率，提供海關外部網站線上服務功能。
- c. 定期改善網站架構及內容，擴充線上服務量能與功能。
- d. 為因應多元化關務業務，追求全方位服務與創新，研提各項興

革作為，另提出有價值創意服務，有效節省商民申辦時間與成本；海關為了加速貨物的流通，提供許多實質貿易便捷化策略與措施，以縮小廣義通關時間（指進口貨物從運輸工具抵達，卸貨，以迄完成通關放行，提領，所需的時間）；然而在通關過程中常涉及其他許多機關的簽審管制，目前部分尚需由貿易商先向簽審機關取得書面文件送交海關，始准於放行，文件往返花費時間較長，海關已研議將各簽審單位機關納入海關通關自動化連線，但各機關本位主義作崇，參與意願不高，致影響廣義通關時間。

- e. 按世界關務組織（WCO）於 2002 年所發佈之「貨物放行時間評量指引」，各國海關宜從事放行時間研究（Time Release Survey, TRS），以衡量貨物自抵達港埠迄貨物提領，各個流程及總流程所耗費之時間，亦即廣義通關時間。

（4）推動「優質企業（AEO）」國際互相認證（FO4）

- a. 海關於 99 年度派員前往美國及新加坡推動相互認證事宜，並已完成與美國 C-TPAT 制度之比較，以繼續積極推動優質企業認證制度。
- b. 鑑於我國通過 AEO 認證之廠商目前已達 14 家，且預計至 100 年底止認證家數將達 63 家，為推動國際合作，除將在經費許可之下派員前往日本、韓國等國洽談相互承認事宜。

- c. 邀請國際級認證公司之講師分享實地驗證經驗，提升我國專業驗證關員之素質及能力，且利用美國海關派員來臺實地驗證我國 C-TPAT 夥伴廠商之機會，與渠交流經驗，以提升我關員之實地驗證能力，預定於 102 年之前至少與 3 個國家或經濟體簽署優質企業相互承認協議。
- d. 繼續推動優質企業認證及管理機制，以減少海關邊境管制風險及增進優質企業在全球貿易之安全與便捷，建構安全供應鏈通關模式，提供快速便捷服務。

(5) 推動洽簽關務合作協定 (FO5)

- a. 我國已與美國、菲律賓、以色列及印度簽署關務互助協定，並與澳洲、越南、波蘭等國簽署關務合作 MOU。
- b. 為配合我國推動與重要貿易夥伴國簽署自由貿易協定之政策，我國海關未來將更積極利用國內或國際間雙邊及多邊管道，繼續推動與其他國家洽簽關務互助協定、暫准通關證協定或備忘錄 (MOU) 等，以促進國際貿易之便捷與安全，並繼續加強雙邊合作關係。
- c. 配合國際資訊發展，適時與其他國家進行跨國連線，交換通關資料，以加速貨物通關及提高查緝績效。
- d. 加強國際關務合作及落實反傾銷稅與平衡稅制度，以維護產業

合理經營環境。

- e. 配合兩岸經濟合作架構協議（ECFA）之推動，參與關稅及關務程序議題之諮商。

4. 外部威脅（T）的影響因素

在外部威脅中，共考量 4 個影響因素，各項影響因素的內涵如下

（1）自由化、國際化使政府面臨全球化競爭（FT1）

- a. 近年來，由於全球化之衝擊，企業界面臨國際競爭壓力，莫不殷望政府加強推動貿易便捷化與關務國際化。
- b. 應此需求，我國海關銳意革新，積極研究國際關務規範並參酌先進國家措施，使我國海關之制度與國際接軌。
- c. 鑑於國際關務合作已蔚為風氣，國際合作之範疇更由貿易便捷擴大至貿易安全，爰應積極推動雙邊實質關務合作，以共同打擊恐怖活動暨非法走私及商業詐欺等行為。

（2）政府競爭力不足，導致人才資金與資源外流（FT2）

- a. 全球化的 21 世紀，全球化與知識化潮流加速深化，新興經濟體持續快速成長，區域內及跨區域經貿結盟持續擴增，而面臨全球經濟賽局與挑戰，政府應重新審視調整社經體制與發展方向，訂定國家新願景與目標，否則易造成競爭力不足。
- b. 國家建設應以人才為先，更應有效提升國家人力素質，營造優

質投資環境，開創產業發展新局，活絡政府資源，建構便捷通關，運用科技，強化安全把關，全面提升產業全球競爭力，協調解決產業遭遇投資障礙問題。產業人力需促使培育機制符合產業需求，減少產業發展所需人力資源外流。

(3) 關貿網路品質維護不佳，影響無紙化的推動 (FT3)

- a. 在海關通關自動化初期，關貿網路公司有其階段性功能，但由於關貿網路品質維護不佳，缺少其他公司的競爭，致改善效果不大，常有斷訊情形，影響海關下一階段無紙化策略的推動，使得海關執行貿易便捷化策略成效稍有減緩。
- b. 辦理快遞貨物商業發票應朝向無紙化階段，以達成節能減碳。
- c. 利用跨機關電子閘門系統減少檢附書表，繼續提高簽審機關連線比率，配合推動電子謄本政策，提高申辦案件相關資料查驗使用電子謄本認證之比例。
- d. 繼續檢討、推動通關申辦及查詢電子化作業，擴大實施無紙化通關作業項目，創造無障礙通關環境，並簡化通關程序，提升通關效率。

(4) 法令管制的項目過多，造成走私、投機的誘因 (FT4)

台灣四面環海，土地面積不大，人口稠密，為防止國際貨物低價傾銷，打擊國內產業，影響我國整體經濟，或感染病毒的貨物進

入島內影響人民的健康、安全；因此，對進口貨物進行管制的項目過多，反而造成走私、投機的誘因大增，海關為配合執行這些關稅及非關稅的干預，勢必執行一些查緝措施，無形中卻變成貿易通關上的障礙。

（二）內外部環境關鍵因素的篩選

根據所研擬的內部與外部環境影響因素層級結構，本研究以專家之專業判斷方式，設計問卷（如附錄 I）進行調查。本研究的專家群體由廠商專家共 15 人所組成。為使專家問卷能順利完成，首先與受訪專家聯繫，取得專家允許後，再以親自到訪說明方式，進行問卷調查。本問卷調查發出 15 份，有效問卷 15 份。並採四分位法之第三分位作為具高度共識之篩選門檻（9 位以上），篩選結果如圖 4.2 所示。

最終目標

環境層面要因

影響因素

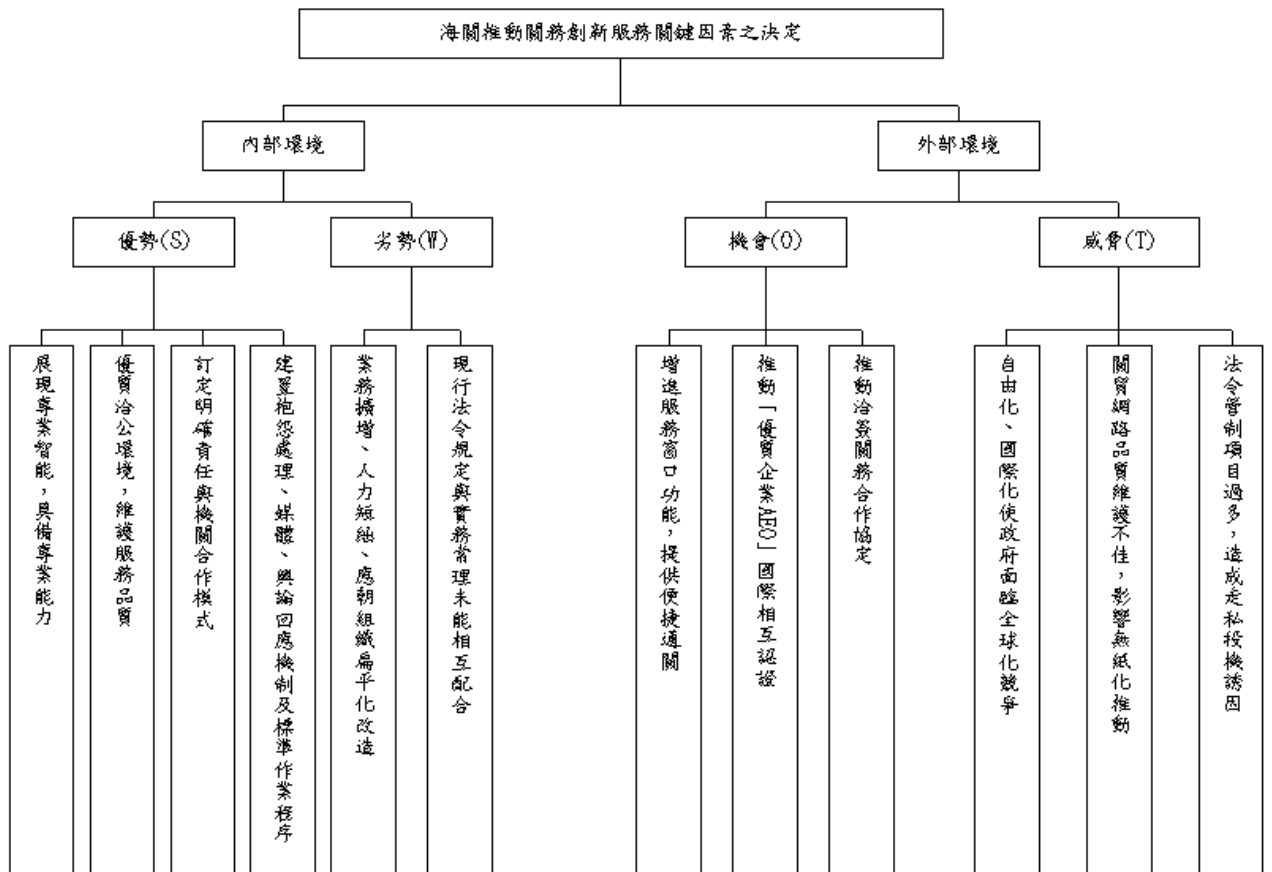


圖 4.2 海關推動關務服務創新影響因素之層級結構

圖中所示除原機會環境要因中之「實施走動式服務，建立輔導查核機制」、「推廣線上服務功能，提升 e 化效能」及威脅要因中「政府競爭力不足，導致人才資金與資源外流」影響因素，專家未具有高度共識不列入關鍵因素外，其餘 12 項影響因素多數專家認為皆具有關鍵，可納入下階段策略研擬之依據。

4.2 推動關務服務創新策略的研擬

(一) 推動關務服務創新策略的研擬

海關推動關務服務創新的策略發展，在內部環境 6 項關鍵因素，以及外部環境 6 項關鍵因素下，透過 TOWS 矩陣分析（如圖 4.3），

再經徵詢諮詢小組意見後，共研擬出 3 項 SO 策略、1 項 ST 策略、1 項 WO 策略、及 1 項 WT 策略等 6 項策略。各項影響因素的內涵如下：

1. SO 策略

(1) 推動參與國際貿易組織，關務組織各項活動與會議，使海關作業達到國際水準 (S1)。

配合世界關務組織「全球貿易安全與便捷標準架構」推動我國優質經貿網絡計畫，檢討關務法規並進行宣導。為符合 WTO 精神及承諾，儘速配合修訂相關法令，簡化通關流程，研擬修正關務法規，促進法制更新簡化與現代化，參考修正版「京都公約」、整併不合時宜關務措施，推動簡化保稅區通關作業及擴大營運功能。納入風險管理的理念，研議減少押運，以降低業者費用支出。持續推動國際關務，拓展實質合作關係。

(2) 建構關務專業能力，研究推動 WCO SAFE 架構 (S2)。

蒐集研議各國貿易便捷安全規範文件，推動能力建構，建置單一窗口相關國際規範，辦理集中施訓，全面提升關務人員之專業能力，依據 WCO SAFE，推動「優質經貿網絡計畫」。

(3) 藉由國際規範，調和海關作業程序，達到與國際同步及與各國海關訂定行政互助，相互交換資訊 (S3)。

積極參與及持續推動與各國簽署關務互助協定，有利進行資訊交換，技術交流，共同公正執行關務法規、打擊關務違章行為外，並於請求提供協助時，依各自國內法規盡可能配合辦理。持續尋求與其他貿易夥伴簽署關務互助協定，以降低國內廠商貿易成本。

<p style="text-align: center;">內部因素</p> <p style="text-align: center;">外部因素</p>	<p style="text-align: center;"><u>優勢(S)</u></p> <p>FS1 展現專業智能，具備專業能力</p> <p>FS2 優質洽公環境，維護服務品質</p> <p>FS3 訂定明確責任與機關合作模式</p> <p>FS4 建置抱怨處理、媒體、輿論回應機制及標準作業程序</p>	<p style="text-align: center;"><u>劣勢(W)</u></p> <p>FW1 業務擴增，人力短絀，應朝組織扁平化改造</p> <p>FW2 現行法令規定與實務常理未能相互配合</p>
	<p style="text-align: center;"><u>機會(O)</u></p> <p>F01 增進服務窗口功能，提供便捷通關</p> <p>F02 推動優質企業 AEO 國際相互認證</p> <p>F03 推動洽簽關務合作協定</p>	<p style="text-align: center;"><u>SO 策略</u></p> <p>S1：推動參與國際貿易組織，關務組織各項活動與會議，使海關作業達到國際水準</p> <p>S2：建構關務專業能力，研究推動 WCO SAFE 架構</p> <p>S3：藉由國際規範，調和海關作業程序，達到與國際同步及與各國海關訂定行政互助，相互交換資訊</p>
<p style="text-align: center;"><u>威脅(T)</u></p> <p>FT1 自由化、國際化使政府面臨全球化競爭</p> <p>FT2 關貿網路品質維護不佳，影響無紙化推動</p> <p>FT3 法令管制項目過多，造成走私投機誘因</p>	<p style="text-align: center;"><u>ST 策略</u></p> <p>S4：積極參與國際會議，政府推行政策應維持一貫性、國際性，以有效吸引招商來台投資</p>	<p style="text-align: center;"><u>WT 策略</u></p> <p>S6：透過國際關務會議，擴大實施跨國連線，達到資訊共享，減少通關遞送文件，達成貿易無紙化目標，並整合各相關單位，加速與海關連線，減少不必要的管制，加速通關</p>

圖 4.3 TOWS 矩陣

2. ST 策略

(1) 積極參與國際會議，政府推行政策應維持一貫性、國際性，以有效吸引招商來台投資 (S4)。

業者為提昇國際競爭的壓力下，對政府機關便捷、便民的要求標準愈來愈大，海關可以依照「京都公約」的建議，擴大與相關業者訂

定策略聯盟，藉由聯盟的簽訂，海關可以利用行政指導，使業者瞭解海關作業，達到責任分攤，互相利用業者本身自有專用資訊，擴大取得私梟可能隱藏的一些資料及情報，進行科學的邏輯分析，發揮風險管理的機制，以利查緝績效。

3. WO 策略

- (1) 增加關務外語人才訓練，爭取參與國際會議，吸收最新國際資訊 (S5)。

加強培訓國際關務人才，推動雙邊關務合作議題、擴展實質合作關係，積極參與 APEC 等國際關務會議與活動，配合辦理 APEC 國際關務班，促進經驗交流與分享。

4. WT 策略

- (1) 透過關務會議，擴大實施跨國連線，達到資訊共享，減少通關遞送所需書面文件，達到貿易無紙化的目標，並整合各相關單位，加速與海關連線，減少不必要的管制，加速貨物通關 (S6)。

配合國際資訊發展，適時與其他國家進行跨國連線，交換通關資料，以加速貨物通關及提高查緝績效。由於我國對進口管制仍多，一些貨物進出口均需經過相關機關簽審才能通過海關的通關流程，海關應透過關務會議，或提昇協調層級，整合各相關單位，為強化機關間之溝通聯繫，解決進出口通關問題，加速與海關連線，

並適時建議相關單位減少不必要的管制，加速貨物通關。

(二) 海關推動關務服務創新的策略的篩選

根據所研擬的 SO、ST、WO 及 WT 等 6 項策略，本研究以專家專業判斷方式，設計問卷（如附錄 II）進行調查。本研究的專家群體由專責報關專家所組成。為使專家問卷能順利完成，首先與受訪專家聯繫，取得專家允許後，再以親自到訪說明方式，進行問卷調查。本問卷調查發出 15 份，有效問卷 15 份。並採四分位法之第三分位作為具高度共識之篩選門檻（9 位以上），篩選結果多數專家皆認為有需要列入下階段策略評估。

4.3 海關推動關務服務創新策略的評估

根據所擬定海關推動關務服務創新之策略，進行量化策略規劃矩陣評估，以找出服務創新的優先順序。本研究進行服務創新策略的綜合評估時，以 SO 策略、ST 策略、WO 策略、WT 策略分別在相對應的關鍵因素下，進行服務創新策略的評估，整個評估體系如表 4.1 所示。

表 4.1 海關推動關務服務創新策略之評估體系

評估準則		策略	SO 策略	ST 策略	WO 策略	WT 策略
			積極參與國際貿易組織，關務組織各項活動與會議，使海關作業達到國際水準	藉由國際規範，調和海關作業程序，達到與國際同步及與各國海關訂定行政互助，相互交換資訊	增加關務外人才訓練，爭取參與國際會議，吸收最新國際資訊	透過關務會議，擴大實施跨國連線，達到資訊共享，減少通關遞送所需書面文件，達到貿易無紙化的目標，並整合各相關單位，加速與海關連線，減少不必要的管制，加速貨物通關
優勢 (S)	展現專業智能，具備專業能力	FS1				
	優質洽公環境，維護服務品質	FS2				
	訂定明確責任與機關合作模式	FS3				
	建置抱怨處理、媒體、輿論回應機制及標準作業程序	FS4				
劣勢 (W)	業務擴增，人力短絀，應朝組織扁平化改造	FW1				
	現行法令規定與實務常理未能相互配合	FW2				
機會 (O)	增進服務窗口功能，提供便捷通關	FO2				
	推動優質企業 AEO 國際相互認證	FO4				
	推動洽簽關務合作協定	FO5				
威脅 (T)	自由化、國際化使政府面臨全球化競爭	FT1				
	關貿網路品質維護不佳，影響無紙化的推動	FT3				
	法令管制項目過多，造成走私投機誘因	FT4				

對於關鍵因素的權重及推動關務服務創新策略在相對應關鍵因素的績效值，本研究以五尺度表示，並利用專家的專業判斷衡量。在關鍵因素的重要程度方面，以 5 表示絕對重要，4 表示極為重要，3 表示頗為重要，2 表示稍為重要，1 表示同樣重要；在推動關務服務創新策略相對應關鍵因素的績效值方面，則以 5 分表示策略極具為可

行性，4 分表示策略非常可行性，3 分表示策略甚為可行性，2 分表示策略稍為可行性，1 分表示策略有點可行性。相關推動關務服務創新策略評估問卷的內容，詳如附錄 III 所示。

在問卷內容上，主要區分為二部分；第一部分是對本研究所得到的關鍵因素的重要程度，利用 AHP 法進行相對重要程度的判斷，並請專家從五個重要程度等級中加以勾選，在根據專家的判斷計算關鍵因素的權重。第二部分針對本研究所研擬的六項關務服務創新策略，在每一相對應關鍵因素的績效值進行判斷，並請專家從五個績效等級中加以勾選，然後根據專家的判斷結果計算績效值。

（一）關鍵因素權重的求取

根據所研擬的內部與外部環境關鍵因素層級結構，本研究以專家專業判斷方式，設計問卷（如附錄 III）進行調查。本研究的專家群體由各相關通關業者專家所組成。為使專家問卷能順利完成，首先與受訪專家聯繫，取得專家允許後，再以親自到訪說明方式，進行問卷調查。本問卷調查發出 15 份，有效問卷 15 份問卷中，本研究利用 AHP 法建構每個層級的成對比較矩陣，並分別求出特徵值，且通過一致性檢定，結果詳如（附錄 I）。在內部與外部環境的重視程度方面，15 位專家判斷結果，顯示內部環境（權重值為 0.51）重要於外部環境（權重值為 0.49）。

表 4-2 問卷調查回卷人數統計

項 目	各相關業界專家	總 計
發回問卷數	15	15
收回問卷數	15	15
有效問卷數	15	15

1. 內部環境關鍵因素權重的求取

根據內部環境關鍵因素層級結構，專家分別對優勢與劣勢層面及因素層級的關鍵因素進行兩兩比較，再依 AHP 法求得 15 位專家判斷的權重。在內部優勢與外部劣勢的重視程度方面，15 位專家判斷結果，顯示內部劣勢(權重值為 0.57)重於內部優勢(權重值為 0.43)。在因素層級方面，優勢層面下 4 項關鍵因素的權重值及劣勢層面下 2 項關鍵因素的權重值，15 位專家判斷結果詳如表 4-3 所示。

表 4-3 內部環境層面下關鍵因素的權重值

環境	權重	內部要因	權重	內部要因關鍵因素	代號	權重
內 部 環 境	0.51	優勢 (S)	0.43	展現專業智能，具備專業能力	FS1	0.25
				優質洽公環境，維護服務品質	FS2	0.10
				訂定責任與機關合作模式	FS3	0.24
				建置抱怨處理、媒體、輿論回應機制及標準作業程序	FS4	0.41
	劣勢 (w)	0.57		業務擴增，人力短絀，應朝組織扁平化改造	FW1	0.39
				現行法令規定與實務常理未能相互配合	FW2	0.61

就整體內部環境而言，6 項關鍵因素的權重值，詳如表 4-4 所示。

此一結果顯示專家較重視現行法令規定與實務常理未能相互配合，業

務擴增，人力短絀，應朝組織扁平化改造、建置抱怨處理、媒體、輿論回應機制及標準作業程序、展現專業智能，具備專業能力、訂定責任與機關合作模式、優質洽公環境，維護服務品質等因素。

表 4-4 內部關鍵因素的整體權重值

內部環境	內部關鍵因素	代號	整體權重
優勢 (S)	展現專業智能，具備專業能力	FS1	0.054
	優質洽公環境，維護服務品質	FS2	0.021
	訂定責任與機關合作模式	FS3	0.053
	建置抱怨處理、媒體、輿論回應機制及標準作業程序	FS4	0.089
劣勢 (W)	業務擴增，人力短絀，應朝組織扁平化改造	FW1	0.113
	現行法令規定與實務常理未能相互配合	FW2	0.177

2. 外部環境關鍵因素權重的求取

根據外部環境關鍵因素層級結構，專家分別對機會與威脅層面及因素層級的關鍵因素進行兩兩比較，再依 AHP 法求得 15 位專家判斷的權重。在外部機會與威脅的重視程度方面，15 位專家判斷結果，顯示外部機會（權重值為 0.53）重於外部威脅（權重值為 0.47）。在因素層級方面，機會層面下 3 項境關鍵因素的權重值及威脅層面下 3 項境關鍵因素的權重值，15 位專家判斷結果詳如表 4-5 所示。

就整體外部環境而言，6 項關鍵因素的權重值，詳如 4-6 所示。此一結果顯示法令管制項目過多，造成走私投機誘因、推動洽簽關務合作協定、推動優質企業 AEO 國際相互認證、關貿網路品質維護不佳，影響無紙化的推動、增進服務窗口功能，提供便捷通關、自由化、國際化使政府面臨全球化競爭。

表 4-5 外部環境層面下關鍵因素的權重值

環境	權重	內部要因	權重	外部要因關鍵因素	代號	權重
外部環境	0.49	機會 (O)	0.53	增進服務窗口功能，提供便捷通關	FO1	0.25
				推動優質企業 AEO 國際相互認證	FO2	0.28
				推動洽簽關務合作協定	FO3	0.47
	威脅 (T)	0.47	自由化、國際化使政府面臨全球化競爭	FT1	0.13	
			關貿網路品質維護不佳，影響無紙化的推動	FT2	0.29	
			法令管制項目過多，造成走私投機誘因	FT3	0.58	

表 4-6 外部關鍵因素的整體權重值

外部環境	外部關鍵因素	代號	整體權重
機會 (O)	增進服務窗口功能，提供便捷通關	FO1	0.065
	推動優質企業 AEO 國際相互認證	FO2	0.073
	推動洽簽關務合作協定	FO3	0.122
威脅 (T)	自由化、國際化使政府面臨全球化競爭	FT1	0.030
	關貿網路品質維護不佳，影響無紙化的推動	FT2	0.067
	法令管制項目過多，造成走私投機誘因	FT3	0.133

(二) 海關推動關務服務創新的策略績效值的衡量

為求取六項海關推動關務服務創新策略分別在相對應評估準則的績效值，本研究根據相對應之內外部關鍵因素對策略的影響程度，分別給予 1-5 分的績效值。根據 15 位專家判斷結果，然後再以 (3-23) 式求得海關推動關務服務創新策略分別在其相對應關鍵因素下之績效值，如表 4-7 所示。

表 4-7 海關推動關務服務創新策略在相對應關鍵因素下之績效值

評估準則	策略	S1 策略	S2 策略	S3 策略	S4 策略	S5 策略	S6 策略
	優勢 (S)	FS1	3.80	4.00	3.86	3.93	
FS2		2.73	2.93	2.53	2.93		
FS3		3.46	3.53	3.26	3.60		
FS4		3.73	3.80	3.80	3.93		
劣勢 (W)	FW1					2.93	3.13
	FW2					2.93	3.46
機會 (O)	FO1	4.13	4.13	4.00		3.60	
	FO2	4.20	4.33	4.13		3.60	
	FO3	4.46	4.46	4.40		3.66	
威脅 (T)	FT1				3.80		3.60
	FT2				4.13		4.13
	FT3				4.26		4.33

(三) 海關推動關務服務創新策略的綜合評估

由於海關推動關務服務創新策略所對應內外環境關鍵因素的權重，係根據整個內外環境關鍵因素所求取，SO 策略、ST 策略、WO 策略、WT 策略的評估並未包含所有關鍵因素。因此，依 AHP 法所求得的內外部關鍵因素原始權重（如表 4-8），需先進行 SO 策略、ST 策略、WO 策略、WT 策略所對應關鍵因素權重的歸一化，使所對應關鍵因素的權重和滿足 1 的條件，並以 (3-23) 式進行歸一化。再根據海關推動關務服務創新策略的相對應關鍵因素的績效值，以及關

鍵因素的歸一化權重，（如表 4-9），以 QSPM 法進行綜合評估，並利用(3-24)式得到六項海關推動關務服務創新策略的綜合績效值(如表 4-10)。然後依綜合績效值得到之海關推動關務服務創新策略優勢排序為：S2>S1>S4>S3>S6>S5

表 4-8 海關推動關務服務創新策略策略相對應關鍵因素之原始權重

評估準則		策 略	S1 策略	S2 策略	S3 策略	S4 策略	S5 策略	S6 策略
優 勢 (S)	FS1	0.054	0.054	0.054	0.054			
	FS2	0.021	0.021	0.021	0.021			
	FS3	0.053	0.053	0.053	0.053			
	FS4	0.089	0.089	0.089	0.089			
劣 勢 (W)	FW1					0.113	0.113	
	FW2					0.177	0.177	
機 會 (O)	FO1	0.065	0.065	0.065		0.065		
	FO2	0.073	0.073	0.073		0.073		
	FO3	0.122	0.122	0.122		0.122		
威 脅 (T)	FT1				0.030			0.030
	FT2				0.067			0.067
	FT2				0.133			0.133

表 4-9 海關推動關務服務創新策略相對應關鍵因素之歸一化權重

評估準則	策略	S1 策略	S2 策略	S3 策略	S4 策略	S5 策略	S6 策略
	優勢 (S)	FS1	0.113	0.113	0.113	0.120	
FS2		0.044	0.044	0.044	0.046		
FS3		0.111	0.111	0.111	0.118		
FS4		0.186	0.186	0.186	0.199		
劣勢 (W)	FW1					0.205	0.217
	FW2					0.322	0.340
機會 (O)	FO1	0.136	0.136	0.136		0.118	
	FO2	0.153	0.153	0.153		0.133	
	FO3	0.255	0.255	0.255		0.222	
威脅 (T)	FT1				0.067		0.057
	FT2				0.149		0.129
	FT2				0.297		0.255

表 4-10 六項策略之優勢排序

海關推動關務服務創新策略	代號	綜合績效值	排序
推動參與國際貿易組織，關務組織各項活動與會議，使海關作業達到國際水準	S1	3.969	2
建構關務專業能力，研究推動 WCO SAFE 架構	S2	4.041	1
藉由國際規範，調和海關作業程序，達到與國際同步及與各國海關訂定行政互助，相互交換資訊	S3	3.914	4
積極參與國際會議，政府推行政策應維持一貫性、國際性，以有效吸引招商來台投資	S4	3.948	3
增加關務外語人才訓練，爭取參與國際會議，吸收最新國際資訊	S5	3.247	6
透過國際關務會議，擴大實施跨國連線，達到資訊共享，減少通關遞送文件，達成貿易無紙化目標，並整合各相關單位，加速與海關連線，減少不必要的管制，加速通關	S6	3.635	5

4.4 結果與討論

本研究根據 IFE、EFE 矩陣分析方法，找到影響海關通關便捷化關鍵因素，並依 TOWS 矩陣制定便捷化策略，然後利用 ATOWS、QSPM 評估方法、進行海關推動關務服務創新策略的優先順序評估。其評估結果與討論如下：

1. 在內部與外部環境的重視程度方面，根據專家判斷結果，顯示內部環境重要於外部環境。海關雖為政府機關的一部分單位，但仍重視外在環境因素對其所推動的改造組織通關便捷化的影響。
2. 在內部優勢與劣勢的重視程度方面，根據專家判斷結果，顯示內部劣勢較重要於內部優勢。就整體內部環境而言，6 項關鍵因素中，專家較重視現行法令規定與實務常理未能相互配合、業務擴

增，人力短絀，應朝組織扁平化改造、建置抱怨處理、媒體、輿論回應機制及標準作業程序、展現專業智能，具備專業能力等因素。顯示海關仍重視現行法令規定與實務常理未能相互配合及業務擴增，人力短絀，應朝組織扁平化改造等劣勢。

3. 在外部機會與威脅的重視程度方面，根據專家判斷結果，顯示外部機會重要於外部威脅。就整體外部環境而言，6 關鍵因素中，法令管制項目過多，造成走私投機誘因、與推動洽簽關務合作協定等因素，顯示海關仍重視推動洽簽關務合作協定以及法令管制項目過多，造成走私投機誘因所造成的威脅。
4. 推動關務服務創新策略在相對應關鍵因素下之績效值方面，根據專家判斷結果，SO 策略中除以「展現專業智能，具備專業能力」及「推動洽簽關務合作協定」較具重要；ST 策略以「展現專業智能，具備專業能力」、「建置抱怨處理、媒體、輿論回應機制及標準作業程序」及「法令管制項目過多，造成走私投機誘因」較具重要；WO 策略以「業務擴增，人力短絀，應朝組織扁平化改造」、「現行法令規定與實務常理未能相互配合」及「推動洽簽關務合作協定」較具重要；WT 策略則以「現行法令規定與實務常理未能相互配合」及「法令管制項目過多，造成走私投機誘因」較具重要。

5. 本研究進行推動關務服務創新策略的綜合評估時，以 SO 策略、ST 策略、WO 策略、WT 策略分別在相對應的關鍵因素下，進行策略的評估。由於其餘未相對應關鍵因素之績效值為零，所面臨的內外環境因素並無不同，因此，不會產生因比較基礎不同影響評估的問題。
6. 綜合內外部環境關鍵因素的重要性分析，以及推動關務服務創新策略在相對應關鍵因素下之績效值發現，專家較重視之關鍵因素與關務服務創新策略較具重要性之關鍵因素間具高度相關性。尤其在「展現專業智能，具備專業能力」、「建置抱怨處理、媒體、輿論回應機制及標準作業程序」、「業務擴增，人力短絀，應朝組織扁平化改造」、「現行法令規定與實務常理未能相互配合」、「推動洽簽關務合作協定」、「法令管制項目過多，造成走私投機誘因」等方面之關鍵因素。
7. 根據 QSPM 評估結果，要維持海關推動關務服務創新優勢可先利用「建構關務專業能力，研究推動 WCO SAFE 架構」，其次利用「推動參與國際貿易組織，關務組織各項活動與會議，使海關作業達到國際水準」，接著著重於「積極參與國際會議，政府推行政策應維持一貫性、國際性，以有效吸引招商來台投資」，「藉由國際規範，調和海關作業程序，達到與國際同步及與各國海關訂定行政

互助，相互交換資訊」，「透過國際關務會議，擴大實施跨國連線，達到資訊共享，減少通關遞送文件，達成貿易無紙化目標，並整合各相關單位，加速與海關連線，減少不必要的管制，加速通關」，「增加關務外語人才訓練，爭取參與國際會議，吸收最新國際資訊」。

8. 本研究發現優勢排序前三名並非全部由 SO 策略所囊括，顯示海關推動關務服務創新策略，仍有改善及成長的空間。
9. 在威脅要因中「政府競爭力不足，導致人才資金與資源外流」影響因素，專家未具有高度共識不列入關鍵因應，可能與海關推動關務服務創新無直接影響有關連。

第五章 結論與建議

本研究透過海關推動關務服務創新策略分析發現，應主動積極透過國際關務會議，擴大實施跨國連線，達到資訊共享，減少通關遞送文件，達成貿易無紙化目標，並整合各相關單位，加速與海關連線，減少不必要的管制，加速通關以及增加關務外語人才訓練，爭取參與國際會議，吸收最新國際資訊。本研究只著重於海關推動關務服務創新策略之研擬與評估，根據本研究的結果獲致若干結論，同時也提出一些建議並提供給政府其他相關部門作為參考及研究。

5.1 研究貢獻

本研究主要係在探討海關推動關務服務創新發展策略，研擬海關推動關務服務創新策略所獲致以下的結論：

1. 本研究結合 ATOWS 矩陣分析模式及 QSPM 量化策略規劃矩陣特性，首先利用 AHP 求取權重值，然後再就相對應關心因素的權重進行歸一化，並分別對所研擬的 SO 策略、ST 策略、WO 策略及 WT 策略，進行策略評估，據以排定優先順序。本研究所運用的評估方法，使得研擬的推動關務服務創新策略能針對重要的關鍵因素，同時結合機會、威脅、優勢、劣勢等情境。
2. 本研究根據文獻回顧、現況分析及腦力激盪，所研擬出海關推動關務服務創新之影響因素。經專家群體判斷後，在內部環境優勢

有「展現專業智能，具備專業能力」、「優質洽公環境，維護服務品質」、「訂定明確責任與機關合作模式」、「建置抱怨處理、媒體、輿論回應 機制及標準作業程序」四項關鍵因素。在內部環境劣勢有「業務擴增、人力短絀，應朝組織扁平化改造」、「現行法令規定與實務常理未能相互配合」、二項關鍵因素。在外部環境機會影響因素共有五項，經專家群體判斷後，以「增進服務窗口功能，提供便捷通關」、「推動「優質企業（AEO）」國際互相認證」、「推動洽簽關務合作協定」三項因素較為具有關鍵。在外部環境威脅影響因素共有四項，經專家群體判斷後，以「自由化、國際化使政府面臨全球化競爭」、「關貿網路品質維護不佳，影響無紙化的推動」、「法令管制的項目過多，造成走私、投機的誘因」三項因素較受重視。

3. 根據 TOWS 矩陣分析結果，本研究研擬出三項 SO 關務服務創新策略，包括「推動參與國際貿易組織，關務組織各項活動與會議，使海關作業達到國際水準」、「建構關務專業能力，研究推動 WCO SAFE 架構」以及「藉由國際規範，調和海關作業程序，達到與國際同步及與各國海關訂定行政互助，相互交換資訊」；一項 ST 關務服務創新策略，即「積極參與國際會議，政府推行政策應維持一貫性、國際性，以有效吸引招商來台投資」；一項

WO 便捷化策略，即「增加關務外語人才訓練，爭取參與國際會議，吸收最新國際資訊」；一項 WT 關務服務創新策略，即「透過國際關務會議，擴大實施跨國連線，達到資訊共享，減少通關遞送文件，達成貿易無紙化目標，並整合各相關單位，加速與海關連線，減少不必要的管制，加速通關」。

4. 本研究結合 AHP、TOWS 及 QSPM 的特性，利用專家群體評估方式進行海關推動關務服務創新策略優先順序之評估。根據評估結果，以「建構關務專業能力，研究推動 WCO SAFE 架構」、「推動參與國際貿易組織，關務組織各項活動與會議，使海關作業達到國際水準」二項關務服務創新策略最具有重要性，其次為「積極參與國際會議，政府推行政策應維持一貫性、國際性，以有效吸引招商來台投資」、「藉由國際規範，調和海關作業程序，達到與國際同步及與各國海關訂定行政互助，相互交換資訊」二項關務服務創新策略，最後為「透過國際關務會議，擴大實施跨國連線，達到資訊共享，減少通關遞送文件，達成貿易無紙化目標，並整合各相關單位，加速與海關連線，減少不必要的管制，加速通關」、「增加關務外語人才訓練，爭取參與國際會議，吸收最新國際資訊」策略。

(一) 學術意涵

本研究「後 ECFA 海關推動關務服務創新策略」所帶來的學術意涵：

海關推動關務服務創新，從內、外部兩面向進行革新，內部全面體檢、外部全民監督。在法規制度面，研提改進具體措施，讓制度面更加明確透明，並作多項重大突破。基本上，海關應建立完善之管理制度，即流程再造，制度面應設計標準作業程序，經由關務服務創新，使我國關務法制現代化，符合國際標準及規範，與國際接軌，提升通關服務之品質與效能，營造有利之貿易環境，並藉由關稅經濟之適時發揮，協助產業合理經營，提升產業競爭力。海關組織法制已與全球先進國家接軌，在全球化衝擊下，仍應時時檢討，不斷精進，積極落實推動，型塑「服務、創新、便捷、安全、廉能」新形象，共創海關新紀元。

透過本研究之海關推動關務服務創新策略分析，可提供更便捷、更優質的服務措施，以作為海關決策當局調整組織再造工作重點及提昇民眾滿意度之參考。

（二）實務意涵

本研究「後 ECFA 海關推動關務服務創新策略」所帶來的實務意涵如下：

1. 海關基於邊境執行管制工作，不僅負責關稅稽徵，在經濟全球化發展及國際貿易供應鏈整合趨勢，以及跨國犯罪組織日益猖獗之情況下，海關位居國際貿易供應鏈之樞紐，維護社會安全

之責任日益重要。關政與關務機關的使命為確保關稅稽徵，協助防衛社會國家安全與治安維護，並發揮關稅之經濟發展功能，維護國際貿易安全，提高廠商全球佈局能力而增進我國貿易競爭力。

2. 因應國際貿易安全與便捷的要求、全球金融危機引發經濟衰退的衝擊、兩岸關係改善及經貿情勢的轉變，政府對便民服務及法規鬆綁的期望等當前經濟環境，活絡經濟成長，對內進行關務法制再造、建構優質經貿網絡，對外推動優質企業相互認證、積極參與國際關務組織活動，持續推動實質合作關係，並參與兩岸簽署 ECFA 後，洽簽兩岸關務互助協議，建立兩岸跨境通關機制，利於貨物移動，有助業者運籌管理、物流配銷，建構貨物便捷化及透明化之優質通關環境。對臺灣的經貿發展而言，可以建立兩岸經貿交流秩序與機制。擴大貿易與投資合作，提升雙方合作水準與成果，以及相關貿易夥伴關稅諮商談判及加強雙邊關稅合作，運用科技，強化安全把關，活絡政府資源，為促進貿易便捷、安全，建立智慧環境及提升通關效率，建構便捷通關，以達到精進關務管理，提升便捷效能。
3. 落實通關作業流程之簡化及法規之鬆綁，提升服務品質，創造政府與業者雙贏的通關環境，使關務業務更應以行政便捷、E化

等原則配合 ECFA 推展及執行國際關務合作外，應整合海關資料處及關貿網路公司，加速推動關港貿單一窗口，並提高優質企業 (AEO) 認證家數，以彰顯我國關務國際化及企業自主管理成效。

5.2 研究限制與未來研究方向

(一) 基於時間、成本及研究資源的考量，本研究主要係以提供關務服務創新，協助業者掌握 ECFA 商機，作為研究本主題的主要對象與限制。

(二) 本研究無法做連續性研究，主要受限於時間及研究資源的考量，若能將研究時間持續延長，便可以再進一步研究後 ECFA 時代兩岸間由於經濟貿易往來更加頻繁，所衍生出種種問題該如何去面對因應之。因此，財政部便已積極在推動「優質經貿網絡計畫」，包括整合海關、貿易簽審及航港等邊境管理機關資源，建置「關、港、貿單一窗口」，並推動「優質企業認證制度」(AEO)，使守法優良業者得享通關優惠，以及運用 RFID 電子封條促進跨境貨物移動安全、利用 X 光非侵入性貨櫃檢查儀及現代化貨物查驗技術確保安全貿易，全方位打造優質關務環境，促使兩岸貿易物流順暢，此可作為未來研究的主要方向，亦是值得探討與省思的研究議題。

5.3 研究建議

本研究進行後 ECFA 海關推動關務服務創新策略制定之分析，根據研究結果，提出未來研究方向的建議，同時對政府其他相關單位及廠商提出一些建議：

全球化及國際化是國家發展的任督 2 脈，透過 ECFA 效應，臺灣走出去，世界走進來。後 ECFA 之財政政策以壯大臺灣、連結亞太、布局全球為策略，積極開放鬆綁，讓臺灣企業縱橫全球；加速科技創新，優化產業結構，提升產業競爭力。採取改善經商環境、和諧兩岸關係等 2 大戰略，創造商機、提高誘因、主導推動來提升競爭力，突破舊有思維。以正面積極面對並解決問題；以高度、深度、廣度有系統的剖析問題；以創新擬定政策方向，彈性調整做法；以策略方式進行策略性規劃。追求全方位的「創新」與「精進」服務，改造行政流程，有效節省商民申辦時間與成本，推動通關滿意服務，優化公共服務形象，以追求更高服務品質。

一、重視服務過程的感動溝通，提升服務品質，深化服務績效

(一) 考量民眾洽公之便利性及實用性，合宜改造服務場所，合理充實更新服務設施

(二) 建立服務人員專業、親切、具責任感之優質形象，主動協助民眾申辦導引服務，並提供業務諮詢

(三) 積極推展機關服務作為，爭取民眾之認同及雙向殊榮之肯定

(四) 強化感動的服務與溝通，也能形塑機關的正面形象

二、便捷服務程序，確保流程透明

(一) 設置全功能櫃檯，提供單一窗口服務，促進機關內部橫向聯繫，加強櫃檯人員處理各項申辦案件知能，均衡各櫃台承辦業務縮短民眾等候時間

(二) 澈底診斷簡化作業流程，辦理時限，訂定明確作業程序及量化服務指標，建立標準作業規範

(三) 公開各項服務標準作業程序，在不違反資訊公開規定及隱私權保護的前提下，各機關應建立申辦案件公開查詢機制，提供民眾瞭解案件處理流程及最新進度

三、善用科技，提供服務程序的創新整合，豐富服務資訊，促進網路溝通

(一) 主動規劃公開機關基本資料，核心政策、執行計畫、服務措施及預決算情形等重要資訊，提供資訊內容需正確連結並即時更新

(二) 機關網站或網頁設計應符合國際評比。網站(頁)資訊檢索應規劃提供多樣性檢索方式，並遵循相關規範標示電子資料，提供分類檢索服務

(三) 鼓勵建置跨機關資訊整合平台，提升政府資訊資源共享及使用

效率

(四) 政府服務程序與資訊透明化，創新提供多元化網路服務，便捷服務流程

四、全方位、整合式的服務創新系統，整合服務資源

(一) 強調主動檢討，發掘服務遞送過程及提供方式之問題，運用法令與流程檢討再造、民間資源引進、資訊科技應用等有效率的工具，規劃創新性、整合性的措施以解決服務問題

(二) 檢討現有為民服務工作廣度、深度，並主動協調整合性質重複或相關聯服務工作，針對民眾需求，重新規劃設計有創意之加值服務

(三) 著眼於服務產出之目的與結果，力求有價值之創新服務型態與方式多元化，以較少的成本得到更好的服務品質，體現社會正義或公共價值

(四) 鼓勵機關勇於突破現行機關間之隔閡，從政府服務資源整合及共享角度出發，規劃跨機關水平整合服務或業務體系垂直整合服務

(五) 運用現代化的服務科技，累積資訊與知識管理，提升整合式的、全方位或智慧型服務

五、破除事事防弊的思維，形塑創新效能的健康組織文化才能讓服務創新發揮最大效果

(一) 「創新創意」是政府部門與社會、產業進步的關鍵動力

(二) 核心的關鍵是唯有塑造健全、健康的組織文化與基磐架構

(三) 持續不斷的服務創新，組織才能精進

參考文獻

一、中文文獻

王伯珩（2007），市區聯營公車之經營關鍵成功因素研究-以台北市公車為例，碩士論文，中華大學科技管理研究所，新竹。

王靜怡（2005），企業創新管理活動與績效之研究—以臺灣健身器材廠商為例，東海大學國際貿易研究所碩士論文，臺中。

中華經濟研究院研究報告.2010年3月21日，兩岸經濟合作架構協議。<http://www.ecfa.org.tw/Attachment/ECFADoc/091130A.pdf>。

公視有話好說—新聞論壇，2010年3月21日。取自

<http://talk.news.pts.org.tw/2009/12/ecfa-ecfa.html>）。

司徒達賢（2001），策略管理新論，致勝文化，台北。

江岷欽，劉坤億（1999），企業型政府：理念、實務、省思，智勝文化，台北。

行政院研考會（2004），創新機制在政府部門之應用，台北。

行政院經濟部國際貿易局，認識世界貿易組織—World Trade

Organization。經濟部國際貿易局資訊網。<http://www/trade.gov.tw>。

行政院經濟部國際貿易局，認識兩岸經濟合作架構協議—ECFA。經濟部國際貿易局資訊網。<http://www.ecfa.org.tw>。

伍忠賢（2004），事業經營策略實戰全書，商周，台北。

- 李璞良（2005），動態競爭策略，商周，台北。
- 吳思華（2002），從製造臺灣到知識臺灣，載於應小端（譯），Harvard Business review on Innovation（原作者：Kim W.Chan），天下遠見，台北。
- 吳松齡（2009），創新管理，五南圖書出版股份有限公司，台北。
- 呂傳嘉（2002），網路銀行創新服務對企業客戶關係品質之影響研究，東吳大學碩士論文，台北。
- 呂良添（1998），創新導向、實務管理、人際網絡與組織績效關係之研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園。
- 何紹華，王培林（2008），「服務科學」背景下圖書情報機構的服務創新，教育資料與圖書館學，台北。
- 林義屏（2001），「市場導向、組織學習、組織創新與組織績效間關係之研究-以科學園區資訊電子產業為例」，未出版碩士論文，國立中山大學企業管理學系研究所，高雄。
- 林凌仲，徐村和（2008），以模糊偏好關係建立零售業服務創新評估模式，實踐大學、國立高雄第一科技大學，管理學報，25卷，5期 505-524，高雄。
- 林棟坡（2004），台灣家用水處理設備廠商競爭優勢之探討—以 A 公司為例，大葉大學經營管理研究所碩士專班，彰化。

- 林淑芳(2009)，動態能耐對服務創新促進之研究－以便利商店為例，
海峽兩岸創新與永續經營學術研討會，台北。
- 金周英(譯)(2001)，知識經濟的創新策略(原作者：Debra
U.Amidon)，知書房，台北。
- 邱皓政(2000)，組織創新環境的概念建構與測量工具發展，創新與
創造力－技術創造力的涵養與開發研討會，政治大學，台北。
- 施振榮(2000)，創新的6種形式：創新決定競爭力，大塊出版社，
台北。
- 柯春共(2003)，從國際經濟整合探討兩岸自由貿易之建構，國立中
山大學大陸研究所碩士在職專班碩士論文，高雄。
- 晏國祥(1991)，SWOT分析與策略行銷核心之整合理論及實務運用，
國立政治大學國際貿易研究所碩士論文，台北。
- 胡金勝(2005)。台灣切花物流產業經營之關鍵成功因素與策略，碩
士論文，國立高雄第一科技大學運籌管理所，高雄。
- 徐作聖、邱亦嘉(譯)(2000)，創新管理(原作者：Allan Afuah)，
華泰書局，台北。
- 財政部關稅總局官方網站，網址：<http://web.customs.gov.tw>。
- 陳一銘(2003)，“臺灣無線網路製造商競爭策略之研究”，碩士論文，
國立台北大學企業管理碩士專班(EMBA)，台北。

- 陳柏生（2011），後 ECFA 海峽兩岸海關監控相互承認機制建置之研究，今日海關。財政部關稅總局編行，台北。
- 陳茂男（2004），民營老人安養機構永續經營關鍵成功因素之探討，碩士論文中國文化大學觀光休閒事業管理研究所，台北。
- 陳春益，林正章，呂錦山，陳明華，游芳來，蔡明泰，張雅富，王以南（1999），發展高雄港成為國際物流中心之探討。臺灣地區大眾運輸之發展政策。中華民國運輸學會八十八年年會暨十四屆學術論文研討會，國立臺北科技大學綜合科館，台北。
- 陳俊良（2002），企業價值評估與創造策略之研究—以統一超商為例，國立政治大學經營管理學程碩士論文，台北。
- 陳怡之、謝碧鳳（2004），科技發展政策報導 SR9311，885-899，台北。
- 莊立民（2002），組織創新模式建構與實證之研究—以臺灣資訊電子業為例，國立成功大學企業管理研究所博士論文，臺南。
- 莊立民、段起祥（2002），臺灣服務業組織創新量表發展之研究，產業論壇，第 8 卷第 2 期，頁數 53-82，臺南。
- 許英傑、邵泓嘉、黃慧玲（2001），從市場導向角度探討市場知識能力與業態創新之關係—以臺灣 7-Eleven 導入電子商務為例，產業管理學報，頁 267-290，台北。

- 溫東洲（2004），生物技術產業新產品發展關鍵因素之探討—以AHP方法分析，碩士論文，國立東華大學企業管理學系，花蓮。
- 張瑩（2006），組織創新前置因素、組織創新與組織績效之相關性研究—以臺灣製藥業為例，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，臺南。
- 張志俊（2008），服務創新類型及多次項模式構建，國立虎尾科技大學經營管理研究所碩士論文，雲林。
- 黃營杉（1999），策略管理，華泰文化，台北。
- 湯明哲（2003），策略精論，天下遠見，台北。
- 湯玲郎（2007），物流服務業之服務創新與效益評估，94年度工業工程與管理學門專題計劃成果發表會，元智大學，桃園。
- 趙新銘（2007），服務創新、規範性評估、服務品質與顧客滿意度關係之研究—以小客車租賃業為例，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，臺南。
- 趙自強、張斌（2004），服務創新與物業管理品牌的培育，中原大學工學院學報，第15卷第5期，桃園。
- 楊幼蘭（譯）（2004），如何做好創新管理（原作者：Richard Luecke），天下遠見，台北。
- 萬居財（1996），海關查緝走私理念與架構的建立，今日海關。財政

- 部關稅總局編行，台北。
- 萬居財（2001），建構海關康莊大道—推動海關未來改革的理念與方向，今日海關。財政部關稅總局編行，台北。
- 萬居財（2002），海關在我國經濟發展過程中所扮演的角色，今日海關。財政部關稅總局編行，台北。
- 葉雅極（2001），海關業務的國際性與專業性，今日海關。財政部關稅總局編行，台北。
- 翟運開，倪燕翎，杜娟（2006），物流服務創新模式：“四稜錐”理論新探，2006年第11期，台北。
- 榮泰生（2006），策略管理學，三民，台北。
- 廖偉伶（2003），知識管理在服務創新之應用，國立成功大學工業管理科學研究所碩士論文，臺南。
- 蔣俊武（2011），因應 ECFA—談進口貨品早期收穫清單，今日海關。財政部關稅總局編行，台北。
- 蔡啟通（1997），組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係，國立臺灣大學商學研究所博士論文，台北。
- 蔡明融（2007），創新產品與服務特性、消費者個人特徵對知覺價值和態度影響之研究—以數位電視與電子現金為例，東吳大學國際貿易學系碩士論文，台北。

蔡祈賢（2008），人力資源管理的定位與挑戰，人事月刊第 276 期，台北。

劉蘊芳（譯）（1996），創新管理，（原作者：Thoms D.Kuczmariski），經典文化，台北。

賴士葆，謝龍發，曾淑婉，陳松柏（1997）科技管理，國立空中大學，台北。

潘明科（2008），購物中心服務創新影響消費者再購意願之研究—以統一夢時代為例，國立高雄第一科技大行銷與流通管理系，碩士論文，高雄。

鄧振源，曾國雄（1989），層級分析法（AHP）的內涵特性與應用（上），中國統計學報27卷6期，5-27，台北。

鄧振源，曾國雄（1989），層級分析法（AHP）的內涵特性與應用（下），中國統計學報27卷7期，1-20，台北。

鄧振源（2004），策略管理講義，華梵大學工業工程與經營資訊學系，台北。

鄧振源（2005），計畫評估：方法與應用，海洋大學運籌規劃與管理研究中心，基隆。

鍾火成（2001），京都公約精神—加入 WTO 海關推動現任化新思維，今日海關。財政部關稅總局編行，台北。

簡禎富，林則孟，彭金堂（2000），「服務系統服務品質滿意度之研究—以某大學圖書館為實證研究」，中國工業工程學會期刊，第17卷，第1期，1-13，台北。

簡森田（2002），通關便捷化與全球運籌管理，今日海關。財政部關稅總局編行，台北。

簡良機（2004），淺談海關現代化之三大革新方案，財稅園地月刊，財政部財稅人員訓練所，台北。

薛榮久（2004），世界貿易組織。大陸對外經濟貿易大學出版社出版，北京。

蕭富峰，李田樹（譯）（1998），創新與創業精神：管理大師談創新實務與策略，城邦文化，台北。

韓景華（2002），亞太地區電子商務與貿易便捷化，今日海關。財政部關稅總局編行，台北。

顏毓賢（2005），應用雙網整合技術在企業創新服務之競爭優勢研究，實踐大學碩士論文，台北。

蘇雲華（1996），服務品質衡量方法之比較。國立中山大學企業管理研究所博士論文，未出版，高雄。

二、英文文獻

Aaker, D. A. (1984), Strategic Market Management, Humanities, New

York : John Wiley & Sons Inc.

Abernathy, W. j., & Clark, K. B. (1983), *Industrial renaissance*. New York: Addison-Wesley Press.

Allan Afuah (1998), *Innovation Management: Strategies, Implementation , and Profits*, Oxford University Press, Inc.

Alan J. Rowe, Richard O. Mason & Karl Dickel. (1982), *Strategic Management & Business Policy: A Methodological Approach*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Chapter one, pp3.

Amabile, T. M. (1988), “A model of creativity and innovation in Organizations . Associated with Success or Failure”, *Journal of Business*, 40, pp. 519-530.

APEC Sub-committee in Customs Procedures (2000), *A Blueprint of Challenges of Modern Business Environment*.

Armacost, R. L., Compton, P. J., Mullens, M. A. and Swary, W. W. (1994), “An AHP framework for prioritizing customer requirements in QFD :An industrialized housing application,” *The Transactions* 26 (4) ,72-79 .

Australia Customs, *Australias Experience with Customs Facilitation* (2000) .

Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Barnes, Richardson & Colburn (1994), *American Free Trade Agreement and the Customs Modernization*, U. S. Customs and Trade Seminar.

Basole, R. C. & Rouse, W.B. (2008), *Complexity of service value networks: Conceptualization and empirical investigation*. IBM

- Systems Journal, 47 (1) :53-70.
- Bessant, J. & Caffyn, S. (1997), High-Involvement innovation through management, international Journal of Technology Management, 14(1), pp7-28.
- Betz, F. (1987), Strategic Technology Management, America: McGraw Hill Inc.
- Bilderbeek, R., Den Hertog, P., Marklund, G. and Miles, I. (1998), Services in Innovation: Knowledge Intensive Business Services (KIBS).
- Boar, B. H. (1993), The Art of Strategic Planning for information Technology : Crafting Strategy for the 90s, Free, New York •
- Borins, Sandford, (2002), On the Frontiers of Electronic Governance, International Review of Administration (London) Vol.68, No.2 (June 2002) : pp.199-212.
- Borins, Sandford (ed.) (2008), Innovations in Government: Research, Recognition, and Replication. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Bruce, D. M. (1986), “Forces of Change Affecting High Technology Industries,” A speech by U.S. Assistant Secretary of Commerce. http://www.innovation.cc/discussion_papers/definition.htm#Amido (2002/4/29) .
- Buell, V. P. (1984), Marketing Management : A Strategic Planning Approach, NY: McGraw-hillbook Co.

- Burgess, R. (1989), *Field Research Sourcebook and Field Manual*. London: Unwin Hyman.
- Canadian Manufacturers and Exporters, (2003), "The Business Case for Innovation," Canadian Manufacturers & Exporters, www.cmemec.ca/national/documents/case_for_innovation.pdf.
- Carneiro. (2000), "How does knowledge management influence Innovation and competitiveness?" *Journal of Knowledge Management*, 4 (2) .
- Chacke, G. K. (1988), *Technology Management – Application to Corporate Markets and Military Missions*, NY: Praeger.
- Chan, A., Frank, M. G., and Pine, R. (1998), "Service Innovation in Hong Kong: Attitudes and Practice," *The Service Industries Journal* 18 (2), 112-124.
- Chase, R. B. (1978), "Where does the Customer Fit in a Service Operation," *Harvard Business Review*, 56pp. (6), 137-142.
- Colin Morgan and Stephen Murgatroyd, (1994), *Total Quality Management in public sector*, Colin Morgan Associates.
- Damanpour, F. (1991), "Organization innovation: A meta analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, 34 (3) : 555-590.
- Davis, F. D. (1989), Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Den Hertog, P. (2000), Knowledge-Intensive Business Services as Co-producers of Innovation. *International Journal of Innovation*

Management, 4 (4) : 491-528.

Department of Customs Administration Ministry of Finance (2000),
Customs Administration of R.O.C. 2000, Taipei, Ministry of
Finance.

Drucker, P. F. (1985), innovation and entrepreneurship: Practice and
principles. Heinemann, London.

Ehrefeld, J. (2001), Designing 'Sustainable' Product/Service Systems,"
Presented at Ecodesign 2001, December 15, Tokyo.

Flippo, E. B. (1990), Personnel Management, 6th ed, New York:
McGraw-Hill.

Frolovicheva, K. (2006), The emergence of service science: Towards
systematic service innovations to accelerate the coproduction of
value. Journal of Global Business and Technology, 2 (2) : 39-55.

Gobeli, D. H. and Brown , D. J. (1987), Analyzing Product
Innovation. Research Management. 30. pp. 121-128.

Hage, J. H. (1999), Organizational innovation and organizational change.

Han, J. K., Kim, N. and Srivastava, R. K. (1998), "Market Orientation
and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? "
Journal of Marketing, 62, pp.30-45.

Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990), Architectural innovation: The
reconfiguration of existing product technologies and the failure of
established firms. Administrative Science quarterly, 35 . pp. 9-30.

Hill, C. W. L. and Jones , G. R. (1998), Strategic Management Theory: An
Integrated Approach, 4th ed., Houghton Mifflin, Boston.

Hunter, S. D., & Morgan, R. M. (1996), The resource-advantage theory of

- competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, 60(4), 107-114.
- Industrial Development Reports, (2002), “Innovation and learning in global value chains,” *Industrial Development Reports*, http://www.unido.org/userfiles/hartmany/06IDR_ch6-06.pdf, 2003, pp.105-115.
- Jan, De-ho. (1997), *Towards A New Age of Customs Service in Taiwan (ROC) -A Quality Customers Service*.
- Johnson, S. P., Menor, A. V., and Chas, R. B. (2000), “A critical evaluation of the new service development process : integrating service innovation and service design” , In : Fitzsinnoms, J. A., and M. J.Fitzsinnoms (eds.), *New service development---creating memorable experience*, Sage Publications.
- Jon Sundbo and Faïz Gallouj, (1998), *Innovation as a loosely coupled system in services*, RUC, IFRESI, SI4S Topical Paper 04.
- Juran, J. M. (1986), “A Universal Approach to Managing for Quality,” *Quality Process*.
- Kanter, R. M .(1988), *When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and socialconditions for innovation in organization*. In B.M. Staw & L. L. Cummings (Eds.) *Research in organizational behavior* 10, pp. 169-211.
- Knight, K. E. (1967), *A Descriptive Model of the intra-firm innovation Process*.*Journal of Business*.40: pp.478-496.
- Kotler, Philip (1991), *Marketing Management*, 7th , Englewood Cliffs, NJ :Prentice-Hall Inc.

- Kotler, Philip, Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong & Chin Tiong Tan.(1996), Marketing Management-An Asian Perspective, Prentice- Hall Inc.
- Liu, C. H. & Wang, C. C. (2008), Forecast competitors service business strategy with integrative taxonomy and CI data.European journal of Marketing, 42 (7/8) : 746-765.
- Lovelocks, C. H. (1991), Services Marketing, 2nd ed. New Jersey: Prentice -Hall.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance.Academy of Management Review.21 (1) . pp.135-172.
- Lusch, R. F. & Vargo, S/L/ 7 Wessels, G. (2008), Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service dominant logic.IBM Systems Journal, 47 (1) :5-13.
- Maglio, P. P., Spohrer, J., Seidman, D. I. & Ritsko, J. J. (2008), Preface: Service Science, Management, and Engineering. IBM Systems Journal, 47 (1) 3-4.
- Marquis, D. G. (1982), The Anatomy of Successful Innovation, Cambridge : Winthrop Publishers.
- Meyers, P. W. (1984), Innovation Shift: Lessons for Service Firms from a technological leader, Developing New Service, AMA, pp9-12.
- Michel Danet (2000), Global Outlook for Customs inter3gration and Harmonization in the 21st Century.
- Miles, I. (2008) , Patterns of innovation in service industries.IBM

- Systems Journal, 47 (1) :115-128.
- Miller, G. A. (1956), "The magical number seven plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information," Psychological Review 63, 81-97.
- Morgan, C. & Murgatroyd, S. (1994), Total quality management and the school. Buckingham , PA: Open University Press.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996), Employee creativity. Academy of Management Journal, 39 (3) ,607-634.
- Panesar, S. S. & Markeset, T. (2008), Development of a framework for industrial service innovation management and coordination. Journal of Quality in Maintenance Engineering, 14 (2) :177-193.
- Parasuraman A., Valarie A. Zeithaml, & Leonard L. B. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research," Journal of Marketing, Fall.
- Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage, The Free Press, New York.
- Prescott, J. E. and Grant, J. H. (1998), "A managers guide for evaluating competitive analysis techniques," Interfaces 18 (3) , 10-22.
- Richard Norman (1984), Service Management: Strategy and Leadership in Service Business, 2nd Edition, John Wiley & Sons.
- Robbins, S. P. (2005), Organizational behavior, 11th ed, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Rogers, E. M. (2003), Difusion of Innovation, 5th ed, Free Press, New York.
- Rometty, G. (2008), Message from the Senior Vice President, Global

- Business Services; Service Science, Management, and Engineering.
IBM Systems Journal, 47 (1) :1-2.
- Saaty, T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill, New York.
- Sampson, P. G. (2001), *The Role of the World Trade Organization in Global Governance* , New York: United Nation University Press.
- Schumann, P. L., Ahlburg, D. A. and Mahoney, C. B. (1994) , The effects of human capital and job characteristics on pay. *Journal of Human Resources*. 29 (2) : pp.481-503.
- Schumann, P. A. (1994), *Innovate: Straight path to quality, customer delight and Competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Press.
- Steven Jones-D'Agostino, (1998), “ The Circle of Innovation Interview,” *Worcester Business Journal*, 11.
- Sundbo, J. & Gallouj, F. (1998), “ Innovation in service”, (J) .SI4S Project synthesis Work paper.
- Tax, S. S., & Stuart, I. (1997), *Designing and implementing newservices: The challenges of integrating service systems*. *Journal of Retailing*, 73(1), 105-134.
- Thomas, D. K. (1996), *Innovation : Leadership Strategies for the competitive edge*.
- Tillett, B. B. (1989), *Authority Control in the Online Environment*, New York: Haworth Press.

- Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1986), Organizing for Innovation, California Management Review, Vol. 28, No.3, pp.74-92.
- Waterman, R. H. (1987), "The Renewal Factor," Business Week 14,101.
- Wehrich, H. (1982), "The TOWS matrix: A tool for situational analytic hierarchy process," Management Science 26 (7) , 641-658.
- Wietze van der Aa, and Elfring, T. (2002), "Realizing innovation in services".
- Woo Y. P. & Wilson , J. (2001), New Directions for APEC trade Facilitation Agenda, Speech to the 15th Pacific Economic Community Seminar.

附錄 I 「海關推動關務服務創新」影響因素重要性評估問卷調查表

您好：

這是一份有關後 ECFA 海關推動關務服務創新策略規劃問卷調查表，其目的是在瞭解不同群體對於海關推動關務服務創新策略之認知，及影響關務服務創新的關鍵成功因素，同時針對關鍵成功因素的重要性進行分析。包括內部與外部環境因素。在內部環境包括優勢 (S) 與劣勢 (W) 方面的因素，在外部環境包括機會 (O) 與威脅 (T) 方面的因素，建制電子化政府，提供更便捷、更優質的服務措施，以作為海關決策當局調整組織再造工作重點及提昇民眾滿意度之參考，亦是海關積極努力改造目標，並對我國與中國大陸簽署 ECFA 後，關務因應對策能提供更多寶貴意見。為使研究成果更具客觀性，極需借重您的專業判斷，本問卷只作為論文分析之用，尚祈撥冗填寫完畢後，請於七日內擲還，以找出海關推動關務服務創新之改進參考依據，如果您在填答問卷時有任何問題，請隨時與我們聯絡，最後衷心感謝您在百忙中撥冗合作與協助，謝謝您。

敬祝

健康愉快，順心如意

國立臺灣師範大學工業教育研究所

指導教授：蘇友珊 博士

研究生：林曉亭

敬 上

電話：(03) 3983123

E-MAIL：lst55555@yahoo.com.tw

FAX：(03) 3983102

中華民國一〇一年三月

1. 背景說明

我國自 1995 年 1 月開始推動「發展台灣成為亞太營運中心計劃」，2002 年推動「全球運籌發展計劃」，2002 年 7 月推動「挑戰 2008 國家發展重點計劃：企業營運總部」，2005 年 1 月推動「自由貿易港區」，皆是針對全球運籌管理的課題進行策略規劃，2010 年 6 月 29 日臺灣與中國大陸簽署「兩岸經濟合作架構協議」(ECFA) 是兩岸經貿關係發展的一種重要里程碑，不僅建立了兩岸經貿合作制度化的架構，更使亞太區域的經濟整合邁出了一大步，意義重大，這一發展將對臺灣產業的轉型與布局產生深遠的影響。

然而多年來推動成果有限或是因政治因素 遭受排擠打壓，如整合東亞區域的「東協加 N」都沒有我國的參與機會。政府要透過中國，走向世界，ECFA 的簽訂僅是第一步，後續與其他國家洽簽 FTA 能否順利推動，是這一策略成功與否的關鍵。

本研究係探討後 ECFA 海關推動關務創新服務發展策略，並利用內外部環境分析，找出關鍵因素，以展望未來發展變化，再提出相關發展策略及評估。

2. 關鍵因素說明

本研究係針對海關推動關務服務創新發展，分析其內外部環境的優勢、劣勢、機會及威脅因素。本研究根據文獻回顧及兩岸 ECFA 之發展現況分析，研擬出影響海關推動關務服務創新發展的關鍵因素，每項關鍵因素的內涵，詳如附表說明。為避免尚有其他重要關鍵因素被遺漏，在問卷中預留空白欄。若您認為還有其他重要關鍵因素，請您在空白欄中填寫，同時請您一併勾選出其關鍵因素的重要性程度。

3. 問卷填寫說明

本問卷將關鍵因素的重要性程度劃分為 5 個等級，請您根據您專業的看法，對於未來所需考量關鍵因素的重要性，勾選出適當的等級。

例如在內部環境優勢下，對於「展現專業智能，具備專業能力」的關鍵因素，若您認為重要程度分別為「極為重要」、「非常重要」、「甚為重要」、「稍為重要」、「有點重要」等級下的欄位分別加以勾選。其他如對於「優質洽公環境，維護服務品質」的關鍵因素，均依此類推。

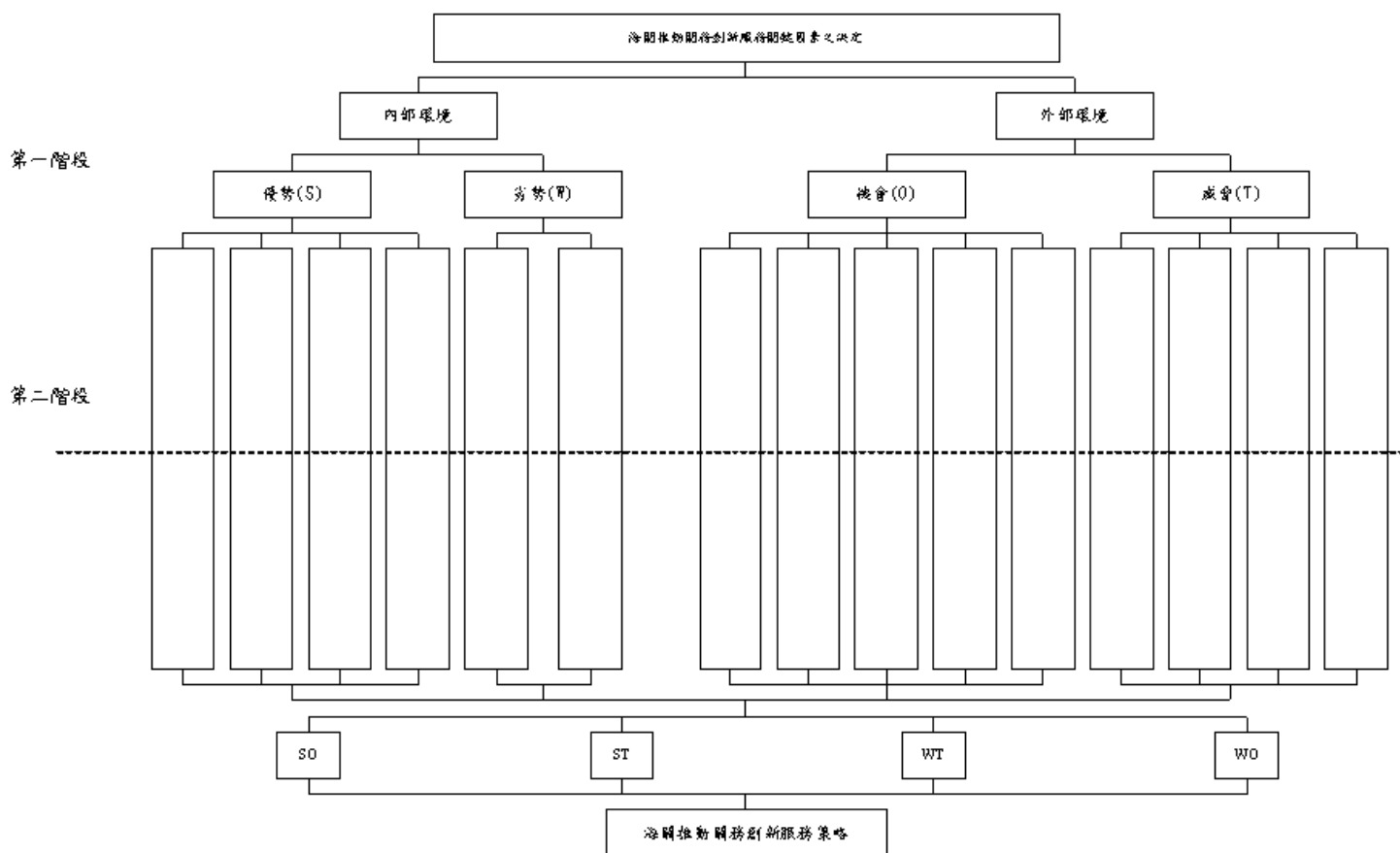


圖 1 研擬海關推動關務服務創新策略發展之步驟

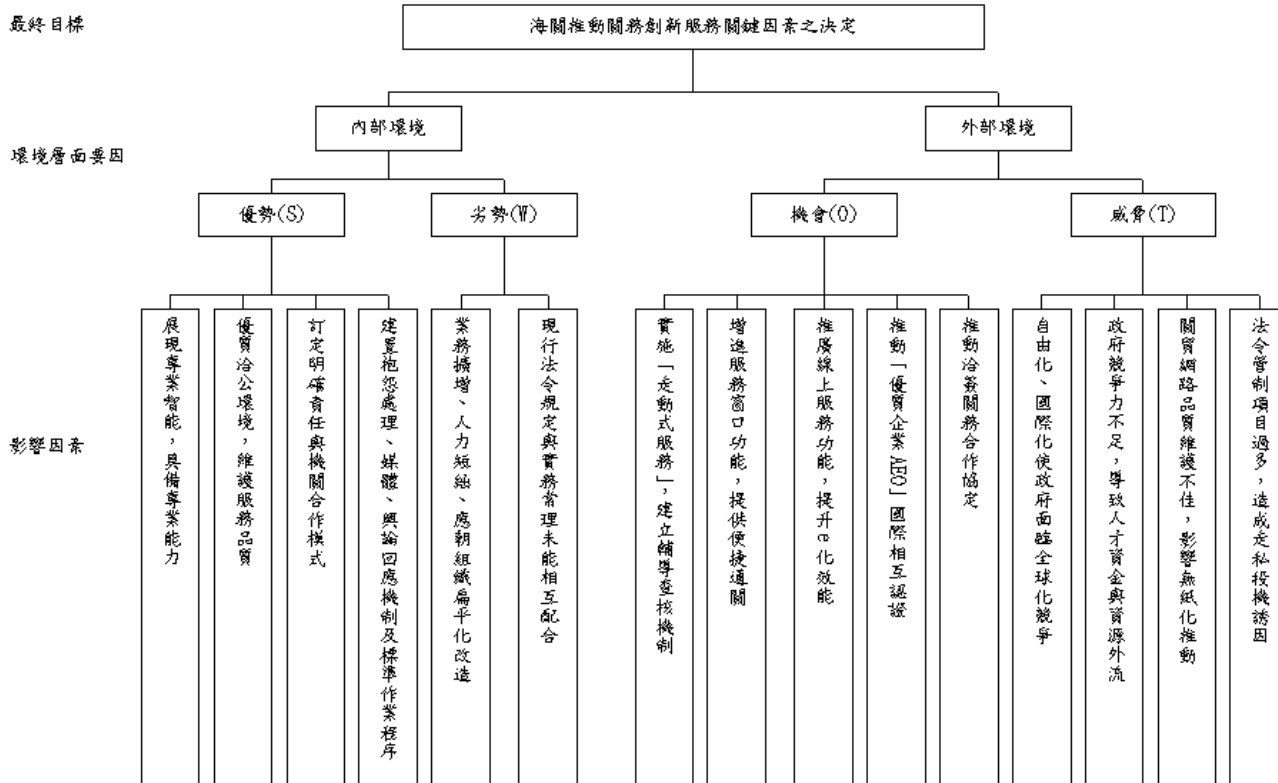


圖 2 海關推動關務服務創新影響因素之層級結構

(1) 內部環境的優勢因素：

策略規劃		重要性程度				
關鍵因素		極為重要	非常重要	甚為重要	稍為重要	有點重要
1. 展現專業智能，具備專業能力 (FS1)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 優質洽公環境，維護服務品質 (FS2)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第一部分：

4. 問卷內容

(1) 內部環境的優勢 (S) 因素：

策略規劃		重要性程度				
關鍵因素		極為重要	非常重要	甚為重要	稍為重要	有點重要

1.展現專業智能，具備專業能力 (FS1)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.優質洽公環境，維護服務品質 (FS2)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.訂定明確責任與機關合作模式 (FS3)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.建置抱怨處理、媒體、輿論回應機制及標準作業程序 (FS4)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
若您認為還有其他優勢關鍵因素，請在以下空白欄部份填寫，同時勾選出重要程度	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

(2) 內部環境的劣勢(W)因素：

策略規劃						
關鍵因素	重要性程度	極	非	甚	稍	有
		為	常	為	為	點
		重	重	重	重	重
		要	要	要	要	要
1.業務擴增、人力短絀，應朝組織扁平化改造 (FW1)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.現行法令規定與實務常理未能相互配合 (FW2)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
若您認為還有其他劣勢關鍵因素，請在以下空白欄部份填寫，同時勾選出重要程度						
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(3) 外部環境的機會 (O) 因素：

策略規劃						
關鍵因素	重要性程度	極	非	甚	稍	有
		為	常	為	為	點
		重	重	重	重	重
		要	要	要	要	要
1.實施「走動式服務」，建立輔導查核機制 (FO1)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.增進服務窗口功能，提供便捷通關 (FO2)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.推廣線上服務功能，提升e化效能（FO3）	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.推動「優質企業（AEO）」國際互相認證（FO4）	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5.推動洽簽關務合作協定（FO5）	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
若您認為還有其他機會關鍵因素，請在以下空白欄部份填寫，同時勾選出重要程度	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

(4) 外部部環境的威脅（T）因素：

策略規劃	
關鍵因素	重要性程度 極為重要 非常為重要 甚為重要 稍為重要 有點重要
1.自由化、國際化使政府面臨全球化競爭（FT1）	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.政府競爭力不足，導致人才資金與資源外流（FT2）	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.關貿網路品質維護不佳，影響無紙化的推動（FT3）	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.法令管制的項目過多，造成走私、投機的誘因（FT4）	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
若您認為還有其他威脅關鍵因素，請在以下空白欄部份填寫，同時勾選出重要程度	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

附表 1 內部環境的優勢影響因素內涵說明

影響關鍵因素及代號	內涵說明
1.展現專業智能，具備專業能力（FS1）	a.辦理查緝作為專業訓練及講習，加強經驗交流與傳承，落實關務專業智能傳承。 b.辦理危機事件預防及應變作業演練，運用PDSCAB循環，強化危機預防與處理應變能力。

	c.辦理「關稅與內地稅勾稽處理作業機制」研討會，加強運用稅務電子閘門，增進稽核作業能力。
2.優質洽公環境，維護服務品質 (FS2)	a.訂定服務品質執行計畫，成立「為民服務工作小組」，追蹤評核服務績效，提升為民服務品質。 b.成立「辦公環境整潔及綠美化評核小組」，舉行辦公環境綠美化競賽，塑造優質辦公環境。 c.加強關員服務的專業與熱忱，辦理禮貌教育訓練，加強同理心服務理念，提升整體機關服務形象。
3.訂定明確責任與機關合作模式 (FS3)	a.鼓勵建置跨機關資訊整合平台，提升政府資訊資源共享及使用效率，使貿易便捷化策略推動，資訊平台的更新，均能順利進行。 b.鼓勵機關勇於突破現行機關間之隔閡，從政府服務資源整合及共享角度出發，規劃跨機關水平整合服務或業務系垂直整合服務。
4.建置抱怨處理、媒體、輿論回應機制及標準作業程序 (FS4)	a.善用傳播媒體，針對服務對象進行公務行銷，宣導施政措施及執行成效。 b.利用機關網站宣導相關法令及各項服務措施。 c.按照業務特性，適時舉辦通關業務講習會及說明會，同步發送新聞稿，進行施政宣導。 d.設立發言人，接受媒體採訪說明或澄清，主動為政策辯護或更正不實內容，以導正社會視聽。 e.建立抱怨處理機制，定期查訪所轄報關業、運輸業、貨棧業、進出口業者，宣導政策及蒐集民意，提供即時、有效的處理方式，減少處理時間成本，降低抱怨頻率。

附表 2 內部環境的劣勢影響因素內涵說明

影響關鍵因素及代號	內涵說明
1.業務擴增、人力短絀，應朝組織扁平化改造 (FW1)	a.訂定組織目標明確，積極進行組織再造，在精簡人力的情況下，進行法制再造、人力再造、業務再造等工作，使我國在參與關務合作協定時，海關應配合執行的各項業務能順利推動，相關法令及子法均能在預定時程內圓滿完成。 b.海關人員有能力來執行貿易便捷化之策略，提供廠商貿易便捷的環境，有效提升海關形象。
2.現行法令規定與實務常理未能相互配合 (FW2)	a.海關在推動通關自動化流程中，常因辦理業務時與業者溝通不足，易造成雙方有落差而產生誤解。 b.檢討改進現行法規、作業流程或服務措施，建立

	<p>標準作業規範。</p> <p>c.依照分層負責明細表規定貫徹分層負責，適時檢討研修工作手冊，同步更新內部網頁工作手冊資訊，據以遵行。</p>
--	---

附表 3 外部環境的機會影響因素內涵說明

影響關鍵因素及代號	內涵說明
1.實施「走動式服務」，建立輔導查核機制 (FO1)	<p>a.成立通關服務宣導團，按貨物、郵包與旅客通關各業務，宣導關務法規及通關作業。</p> <p>b.持續實施走動式服務，研訂「報關業務證照校正走動式服務」，辦理報關業務證照校正。</p> <p>c.建立「輔導代替查核」制度，舉辦保稅工廠、保稅倉庫及物流中心業務座談會，加強與業者互動。</p>
2.增進服務窗口功能，提供便捷通關 (FO2)	<p>a.建構專案諮詢窗口，提供多功能服務輔導協助通關。</p> <p>b.配合推動「便捷貿 e 網」，辦理連線實務操作訓練，簡化申辦流程，達成謄本書證減量。</p> <p>c.建置網站走私貨品標售資訊平台，提供標售清單相片，增進走私貨品標售流程透明度。</p>
3.推廣線上服務功能，提升 e 化效能 (FO3)	<p>a.辦理資訊安全管理系統 ISO 認證續審，繼續維護無障礙通關環境。</p> <p>b.繼續推廣「報關線上委任系統」、「志工服務」、「線上參訪預約」等線上服務使用率，提供海關外部網站線上服務功能。</p> <p>c.定期改善網站架構及內容，擴充線上服務量能與功能。</p> <p>d.海關為了加速貨物的流通，提供許多實質貿易便捷化策略與措施，以縮小廣義通關時間(指進口貨物從運輸工具抵達，卸貨，以迄完成通關放行，提領，所需的時間)；然而在通報過程中常涉及其他許多機關的簽審管制，目前部分尚需由貿易商先向簽審機關取得書面文件送交海關，始准於放行，文件往返花費時間較長，海關已研議將各簽審單位機關納入海關通關自動化連線，但各機關本位主義作崇，參與意願不高，致影響廣義通關時間。</p>
4.推動「優質企業 (AEO)」國際互相認證 (FO4)	<p>a.海關於 99 年度派員前往美國及新加坡推動相互認證事宜，並已完成與美國 C-TPAT 制度之比</p>

	<p>較，以繼續積極推動優質企業認證制度。</p> <p>b.鑑於我國通過 AEO 認證之廠商目前已達 14 家，且預計至 100 年底止認證家數將達 60 家，為推動國際合作，除將在經費許可之下派員前往日本、韓國等國洽談相互承認事宜。</p> <p>c.邀請國際級認證公司之講師分享實地驗證經驗，提升我國專業驗證關員之素質及能力，且利用美國海關派員來臺實地驗證我國 C-TPAT 夥伴廠商之機會，與渠交流經驗，以提升我關員之實地驗證能力，預定於 102 年之前至少與 3 個國家或經濟體簽署優質企業相互承認協議。</p> <p>d.推動優質企業認證，建構安全供應鏈通關模式，提供快速便捷服務。</p>
5. 推動洽簽關務合作協定 (FO5)	<p>a.我國已與美國、菲律賓及以色列簽署關務互助協定，並與澳洲、越南、波蘭等國簽署關務合作 MOU。</p> <p>b.為配合我國推動與重要貿易夥伴國簽署自由貿易協定之政策，我國海關未來將更積極利用國內或國際間雙邊及多邊管道，繼續推動與其他國家洽簽關務互助協定或 MOU 等，以促進國際貿易之便捷與安全，並加強雙邊合作關係。</p> <p>c.配合國際資訊發展，適時與其他國家進行跨國連線，交換通關資料，以加速貨物通關及提高查緝績效。</p>

附表 4 外部環境的威脅影響因素內涵說明

影響關鍵因素及代號	內涵說明
1.自由化、國際化使政府面臨全球化競爭 (FT1)	<p>a. 近年來，由於全球化之衝擊，企業界面臨國際競爭壓力，莫不殷望政府加強推動貿易便捷化與關務國際化。</p> <p>b. 應此需求，我國海關銳意革新，積極研究國際關務規範並參酌先進國家措施，使我國海關之制度與國際接軌。</p> <p>c. 鑑於國際關務合作已蔚為風氣，國際合作之範疇更由貿易便捷擴大至貿易安全，爰應積極推動雙邊實質關務合作，以共同打擊恐怖活動暨非法走私及商業詐欺等行為。</p>
2.政府競爭力不足，導致人才	a.全球化的 21 世紀，全球化與知識化潮流加速深

<p>資金與資源外流 (FT2)</p>	<p>化，新興經濟體持續快速成長，區域內及跨區域經貿結盟持續擴增，面臨全球經濟賽局與挑戰，政府應重新審視調整社經體制與發展方向，訂定國家新願景與目標，否則造成競爭力不足，</p> <p>b. 國家建設應以人才為先，更應有效提升國家人力素質，營造優質投資環境，開創產業發展新局，全面提升產業全球競爭力，協調解決產業遭遇投資障礙問題。產業人力需促使培育機制符合產業需求，減少產業發展所需人力資源外流。</p>
<p>3. 關貿網路品質維護不佳，影響無紙化的推動 (FT3)</p>	<p>a. 在海關通關自動化初期，關貿網路公司有其階段性功能，但由於關貿網路品質維護不佳，缺少其他公司的競爭，致改善效果不大，常有斷訊情形，影響海關下一階段無紙化策略的推動，使得海關執行貿易便捷化策略成效稍有減緩。</p> <p>b. 辦理快遞貨物商業發票應朝向無紙化階段，以達成節能減碳。</p> <p>c. 利用跨機關電子閘門系統減少檢附書表，繼續提高簽審機關連線比率，配合推動電子謄本政策，提高申辦案件相關資料查驗使用電子謄本認證之比例。</p> <p>d. 繼續檢討、推動通關申辦及查詢電子化作業，擴大實施無紙化通關作業項目，創造無障礙通關環境。</p>
<p>4. 法令管制的項目過多，造成走私、投機的誘因 (FT4)</p>	<p>台灣四面環海，土地面積不大，人口稠密，為防止國際貨物低價傾銷，打擊國內產業，影響我國整體經濟，或感染病毒的貨物進入島內影響人民的健康、安全；因此，對進口貨物進行管制的項目過多，反而造成走私、投機的誘因大增，海關為配合執行這些關稅及非關稅的干預，勢必執行一些查緝措施，無形中卻變成貿易通關上的障礙。</p>

第二部分：

個人基本資料（為便於調查結果分析，使您的寶貴意見能更具有參考價值，請詳填下列資料，謝謝！）

1. 請問您的性別：男 女
2. 請問您的年齡：21~30 歲 31~40 歲 41~50 歲 51~60 歲
61 歲以上
3. 請問您的教育程度：碩士（含）以上 大學 專科 高中（職）
其他
4. 請問您的職業：從事進出口貨物相關報關業者（航空業 貨棧業 物流業 報關業 進出口業）
5. 請問您在公司所擔任的職務：公司負責人（經理級以上） 業務主管（課長級以上） 職員
6. 請問您在所接觸從事貨物通關業務的年資有：未滿 1 年 1~3 年以下
4~6 年 7 年以上

問卷填答完畢，謝謝您的配合

附錄 II 「後 ECFA 海關推動關務服務創新」策略發展 需要可行性評估問卷調查表

您好:

我國自 1995 年 1 月開始推動「發展台灣成為亞太營運中心計劃」，2002 年 2 月推動「全球運籌發展計劃」，2002 年 7 月推動「挑戰 2008 國家發展重點計劃：企業營運總部」，2005 年 1 月推動「自由貿易港區」，皆是針對全球運籌管理的課題進行策略規劃，2010 年 6 月 29 日臺灣與中國大陸簽署「兩岸經濟合作架構協議」（ECFA）是兩岸經貿關係發展的一種重要里程碑，不僅建立了兩岸經貿合作制度化的架構，更使亞太區域的經濟整合邁出了一大步，意義重大，這一發展將對臺灣產業的轉型與布局產生深遠的影響。

因此本研究的主要目的為找出「後 ECFA 海關推動關務服務創新」策略發展關鍵成功因素的調查後，提出「後 ECFA 海關推動關務服務創新」策略發展，為使研究成果更具有客觀性，亟需借重您的專業判斷發展策略之可行性。本問卷只作為論文分析之用，尚祈撥冗填寫，以找出海關推動關務服務創新發展方向。最後，衷心感謝您在百忙中撥冗協助，謝謝您。

敬祝

平安康泰、順心愉快

國立臺灣師範大學工業教育研究所
指導教授：蘇友姍 博士
研究生：林曉亭

敬上

電話：(03) 3983123

E-MAIL：lst5555@yahoo.com.tw

中華民國一〇一年四月

一、問卷說明

本研究為擬定出海關推動關務服務創新策略，分兩階段進行，詳如圖 1 所示。第一階段針對「海關推動關務服務創新」環境層面進行分析，考量「內部優勢」、「內部劣勢」、「外部機會」、「外部威脅」等四項要因。透過四項環境要因下之影響因素，經由專家之判斷後，再據以找出影響「海關推動關務服務創新」策略發展擬定之關鍵因素。第二階段是根據第一階段所找出之關鍵因素（如圖 2 所示）及 SO 策略、ST 策略、WO 策略、WT 策略進行評分，以研擬「海關推動關務服務創新」的策略發展。

本問卷為第二階段策略發展是否需要考量之判斷，關鍵因素及策略之內涵說明彙整於表 1、2 中，請您就海關推動關務服務創新策略發展分析時，各策略是否需要納入考量進行判斷。

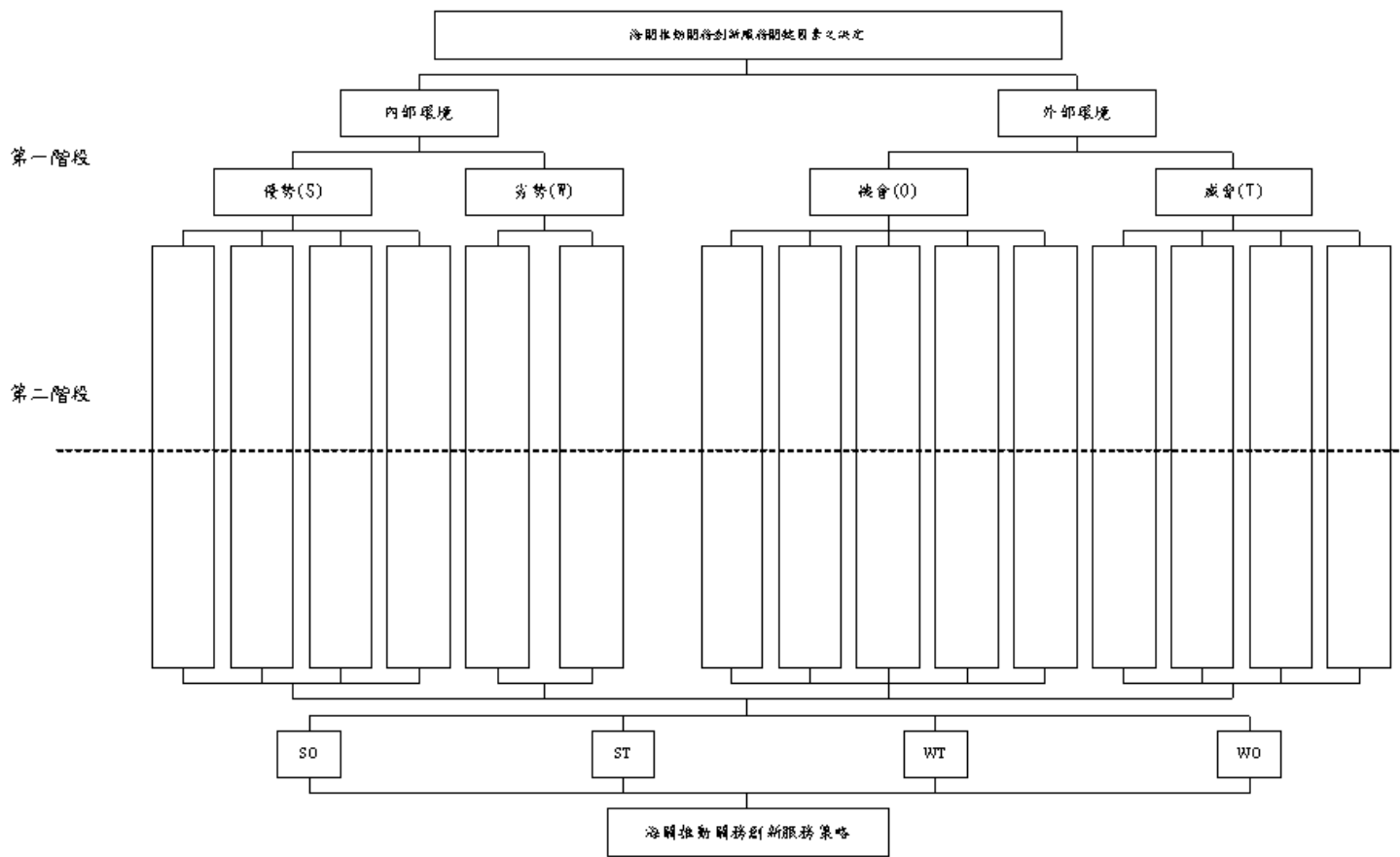


圖 1 研擬海關推動關務服務創新策略發展之步驟

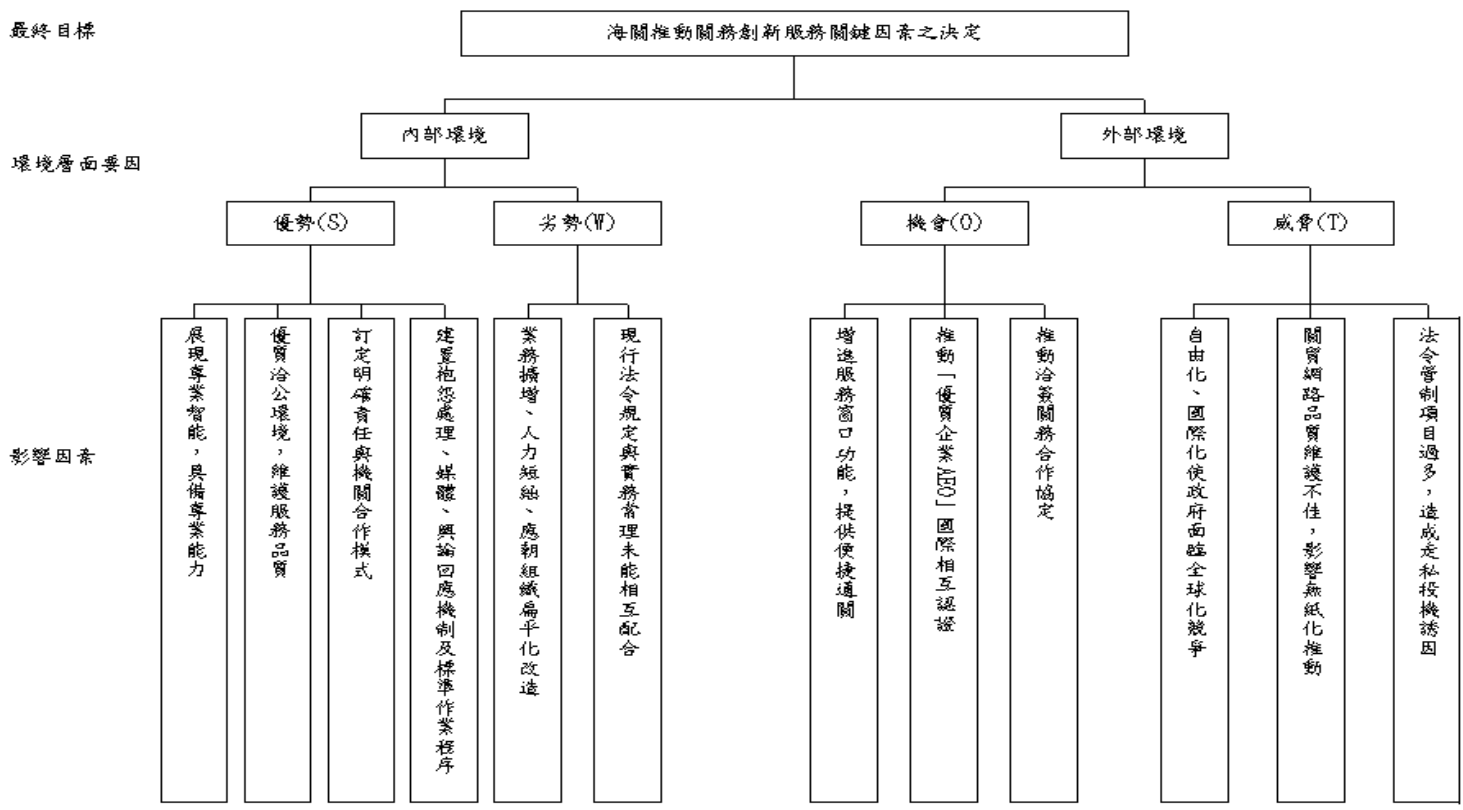


圖 2 海關推動關務服務創新關鍵因素之層級結構

表 1 內部環境的優勢影響關鍵因素內涵說明

影響關鍵因素及代號	內涵說明
1.展現專業智能，具備專業能力 (FS1)	<p>a.辦理查緝作為專業訓練及講習，加強經驗交流與傳承，落實關務專業智能傳承。</p> <p>b.辦理危機事件預防及應變作業演練，運用 PDSCAB 循環，強化危機預防與處理應變能力。</p> <p>c.辦理「關稅與內地稅勾稽處理作業機制」研討會，加強運用稅務電子開門，增進稽核作業能力。</p>
2.優質洽公環境，維護服務品質 (FS2)	<p>a.訂定服務品質執行計畫，成立「為民服務工作小組」，追蹤評核服務績效，提升為民服務品質。</p> <p>b.成立「辦公環境整潔及綠美化評核小組」，舉行辦公環境綠美化競賽，塑造優質辦公環境。</p> <p>c.加強關員服務的專業與熱忱，辦理禮貌教育訓練，加強同理心服務理念，提升整體機關服務形象。</p>
3.訂定明確責任與機關合作模式 (FS3)	<p>a.鼓勵建置跨機關資訊整合平台，提升政府資訊資源共享及使用效率，使貿易便捷化策略推動，資訊平台的更新，均能順利進行。</p> <p>b.鼓勵機關勇於突破現行機關間之隔閡，從政府服務資源整合及共享角度出發，規劃跨機關水平整合服務或業務系垂直整合服務。</p>
4.建置抱怨處理、媒體、輿論回應機制及標準作業程序 (FS4)	<p>a.善用傳播媒體，針對服務對象進行公務行銷，宣導施政措施及執行成效。</p> <p>b.利用機關網站宣導相關法令及各項服務措施。</p> <p>c.按照業務特性，適時舉辦通關業務講習會及說明會，同步發送新聞稿，進行施政宣導。</p> <p>d.設立發言人，接受媒體採訪說明或澄清，主動為政策辯護或更正不實內容，以導正社會視聽。</p> <p>e.建立抱怨處理機制，定期查訪所轄報關業、運輸業、貨棧業、進出口業者，宣導政策及蒐集民意，提供即時、有效的處理方式，減少處理時間成本，降低抱怨頻率。</p>

表 2 內部環境的劣勢影響關鍵因素內涵說明

影響關鍵因素及代號	內涵說明
1.業務擴增、人力短絀，應朝組織扁平化改造 (FW1)	<p>a.訂定組織目標明確，積極進行組織再造，在精簡人力的情況下，進行法制再造、人力再造、業務再造等工作，使我國在參與關務合作協定時，海關應配合執行的各項業務能順利推動，相關法令及子法均能在預定時程內圓滿完成。</p> <p>b.海關人員有能力來執行貿易便捷化之策略，提供廠商貿易便捷的環境，有效提升海關形象。</p>
2.現行法令規定與實務常理未能	<p>a.海關在推動通關自動化流程中，常因辦理業務時與業者</p>

相互配合 (FW2)	<p>溝通不足，易造成雙方有落差而產生誤解。</p> <p>b.檢討改進現行法規、作業流程或服務措施，建立標準作業規範。</p> <p>c.依照分層負責明細表規定貫徹分層負責，適時檢討研修工作手冊，同步更新內部網頁工作手冊資訊，據以遵行。</p>
------------	---

表 3 外部環境的機會影響關鍵因素內涵說明

影響關鍵因素及代號	內涵說明
1.增進服務窗口功能，提供便捷通關 (FO2)	<p>a.建構專案諮詢窗口，提供多功能服務輔導協助通關。</p> <p>b.配合推動「便捷貿e網」，辦理連線實務操作訓練，簡化申辦流程，達成謄本書證減量。</p> <p>c.建置網站走私貨品標售資訊平台，提供標售清單相片，增進走私貨品標售流程透明度。</p>
2.推動「優質企業 (AEO)」國際互相認證 (FO4)	<p>a.海關於 99 年度派員前往美國及新加坡推動相互認證事宜，並已完成與美國 C-TPAT 制度之比較，以繼續積極推動優質企業認證制度。</p> <p>b.鑑於我國通過 AEO 認證之廠商目前已達 14 家，且預計至 100 年底止認證家數將達 60 家，為推動國際合作，除將在經費許可之下派員前往日本、韓國等國洽談相互承認事宜。</p> <p>c.邀請國際級認證公司之講師分享實地驗證經驗，提升我國專業驗證關員之素質及能力，且利用美國海關派員來臺實地驗證我國 C-TPAT 夥伴廠商之機會，與渠交流經驗，以提升我關員之實地驗證能力，預定於 102 年之前至少與 3 個國家或經濟體簽署優質企業相互承認協議。</p> <p>d.推動優質企業認證，建構安全供應鏈通關模式，提供快速便捷服務。</p>
3.推動洽簽關務合作協定 (FO5)	<p>a.我國已與美國、菲律賓及以色列簽署關務互助協定，並與澳洲、越南、波蘭等國簽署關務合作 MOU。</p> <p>b.為配合我國推動與重要貿易夥伴國簽署自由貿易協定之政策，我國海關未來將更積極利用國內或國際間雙邊及多邊管道，繼續推動與其他國家洽簽關務互助協定或 MOU 等，以促進國際貿易之便捷與安全，並加強雙邊合作關係。</p> <p>c.配合國際資訊發展，適時與其他國家進行跨國連線，交換通關資料，以加速貨物通關及提高查緝績效。</p>

表 4 外部環境的威脅影響關鍵因素內涵說明

影響關鍵因素及代號	內涵說明
1.自由化、國際化使政府面臨全球化競爭 (FT1)	<p>a.近年來，由於全球化之衝擊，企業界面臨國際競爭壓力，莫不殷望政府加強推動貿易便捷化與關務國際化。</p> <p>b.應此需求，我國海關銳意革新，積極研究國際關務規範並參酌先進國家措施，使我國海關之制度與國際接軌。</p>

	<p>c. 鑑於國際關務合作已蔚為風氣，國際合作之範疇更由貿易便捷擴大至貿易安全，爰應積極推動雙邊實質關務合作，以共同打擊恐怖活動暨非法走私及商業詐欺等行為。</p>
2.自由化、國際化使政府面臨全球化競爭 (FT1)	<p>a.近年來，由於全球化之衝擊，企業界面臨國際競爭壓力，莫不殷望政府加強推動貿易便捷化與關務國際化。</p> <p>b.應此需求，我國海關銳意革新，積極研究國際關務規範並參酌先進國家措施，使我國海關之制度與國際接軌。</p> <p>c.鑑於國際關務合作已蔚為風氣，國際合作之範疇更由貿易便捷擴大至貿易安全，爰應積極推動雙邊實質關務合作，以共同打擊恐怖活動暨非法走私及商業詐欺等行為。</p>
3.關貿網路品質維護不佳，影響無紙化的推動 (FT3)	<p>a.在海關通關自動化初期，關貿網路公司有其階段性功能，但由於關貿網路品質維護不佳，缺少其他公司的競爭，致改善效果不大，常有斷訊情形，影響海關下一階段無紙化策略的推動，使得海關執行貿易便捷化策略成效稍有減緩。</p> <p>b.辦理快遞貨物商業發票應朝向無紙化階段，以達成節能減碳。</p> <p>c.利用跨機關電子開門系統減少檢附書表，繼續提高簽審機關連線比率，配合推動電子謄本政策，提高申辦案件相關資料查驗使用電子謄本認證之比例。</p> <p>d.繼續檢討、推動通關申辦及查詢電子化作業，擴大實施無紙化通關作業項目，創造無障礙通關環境。</p>
4.法令管制的項目過多，造成走私、投機的誘因 (FT4)	<p>台灣四面環海，土地面積不大，人口稠密，為防止國際貨物低價傾銷，打擊國內產業，影響我國整體經濟，或感染病毒的貨物進入島內影響人民的健康、安全；因此，對進口貨物進行管制的項目過多，反而造成走私、投機的誘因大增，海關為配合執行這些關稅及非關稅的干預，勢必執行一些查緝措施，無形中卻變成貿易通關上的障礙。</p>

表 5 策略及內涵說明

策略名稱	屬性	內涵說明
S1：積極參與國際貿易組織，關務組織各項活動與會議，使海關作業達到國際水準。	SO	為符合 WTO 精神及承諾，儘速配合修訂相關法令，簡化通關流程，研擬修正關務法規，促進法制更新與簡化，參考修正版「京都公約」、整併不合時宜關務法規，推動簡化保稅區通關作業。納入風險管理的理念，研議減少押運，以降低業者費用支出。
S2：建構關務專業能力，研究推動 WCO SAFE 架構。	SO	蒐集研議各國貿易便捷安全規範文件，推動能力建構，建置單一窗口相關國際規範，辦理集中施訓，全面提升關務人員之專業能力，依據 WCO SAFE，推動「優質經貿網絡計畫」。
S3：藉由國際規範，調和海關作業程序，達到與國際同步及與各國海關訂定行政互助，相互交換資	SO	積極參與及持續推動與各國簽署關務互助協定，有利進行資訊交換，技術交流，共同公正執行關務法規、打擊關務違章行為外，並於請求提供協助時，

訊。		依各自國內法規盡可能配合辦理。持續尋求與其他貿易夥伴簽署關務互助協定，以降低國內廠商貿易成本。
S4：積極參與國際會議，政府推行政策應維持一貫性、國際性，以有效吸引招商來台投資。	ST	業者為提昇國際競爭的壓力下，對政府機關便捷、便民的要求標準愈來愈大，海關可以依照「京都公約」的建議，擴大與相關業者訂定策略聯盟，藉由聯盟的簽訂，海關可以利用行政指導，使業者瞭解海關作業，達到責任分攤，互相利用業者本身自有專用資訊，擴大取得私梟可能隱藏的一些資料及情報，進行科學的邏輯分析，發揮風險管理的機制，以利查緝績效。
S5：增加關務外語人才訓練，爭取參與國際會議，吸收最新國際資訊。	WO	加強培訓國際關務人才，推動雙邊關務合作議題、擴展實質合作關係，積極參與 APEC 等國際關務會議與活動，配合辦理 APEC 國際關務班，促進經驗交流與分享。
S6：透過國際關務會議，擴大實施跨國連線，達到資訊共享，減少通關遞送文件，達成貿易無紙化目標，並整合各相關單位，加速與海關連線，減少不必要的管制，加速通關。	WT	配合國際資訊發展，適時與其他國家進行跨國連線，交換通關資料，以加速貨物通關及提高查緝績效。由於我國對進口管制仍多，一些貨物進出口均需經過相關機關簽審才能通過海關的通關流程，海關應透過關務會議，或提昇協調層級，整合各相關單位，加速與海關連線，並適時建議相關單位減少不必要的管制，加速貨物通關。

表 6 海關服務創新策略發展

內部因素	優勢 (S) FS1. 展現專業智能，具備專業能力 FS2. 優質洽公環境，維護服務品質 FS3. 訂定明確責任與機關合作模式 FS4. 建置抱怨處理、媒體、輿論回應機制及標準作業程序	劣勢 (W) FW1. 業務擴增、人力短絀，應朝組織扁平化改造 FW2. 現行法令規定與實務常理未能相互配合
外部因素	【SO】策略 S1: 積極參與國際貿易組織，關務組織各項活動與會議，使海關作業達到國際水準。 S2: 建構關務專業能力，研究推動 WCO SAFE 架構。 S3: 藉由國際規範，調和海關作業程序，達到與國際同步及與各國海關訂定行政互助，相互交換資訊。	【WO】策略 S5: 增加關務外語人才訓練，爭取參與國際會議，吸收最新國際資訊。
機會 (O) FO1. 增進服務窗口功能，提供便捷通關 FO2. 推動「優質企業 (AEO)」國際互相認證 FO3. 推動洽簽關務合作協定		

<p style="text-align: center;">威脅 (T)</p> <p>FT1.自由化、國際化使政府面臨全球化競爭</p> <p>FT2.關貿網路品質維護不佳，影響無紙化的推動</p> <p>FT3.法令管制的項目過多，造成走私、投機的誘因</p>	<p style="text-align: center;">【ST】策略</p> <p>S4:積極參與國際會議，政府推行政策應維持一貫性、國際性，以有效吸引招商來台投資。</p>	<p style="text-align: center;">【WT】策略</p> <p>S6:透過國際關務會議，擴大實施跨國連線，達到資訊共享，減少通關遞送文件，達成貿易無紙化目標，並整合各相關單位，加速與海關連線，減少不必要的管制，加速通關。</p>
--	---	--

二、填表說明

本研究根據關鍵因素調查結果，依專家所選取之優勢、劣勢、機會及威脅因子，研擬出四個發展策略，即 SO 策略、WO 策略、ST 策略及 WT 策略。每個策略的可行性皆區分為五個等級，即「極為可行」、「非常可行」、「甚為可行」、「稍為可行」及「有點可行」。

三、填表範例

請您根據您的專業看法，對實施發展策略的可行性加以判斷。首先請您判斷實施策略的可行性。

例如實施 SO1 策略的可行性，屬於「甚為可行」等級，請您在「甚為可行」欄加以勾選；若實施 SO2 策略的可行性，屬於「稍為可行」等級，請您在「稍為可行」欄加以勾選；依此類推...

發展策略實施可行性						
策略名稱及代號		極為可行	非常可行	甚為可行	稍為可行	有點可行
【S01 策略】 積極參與國際貿易組織，關務組織各項活動與會議，使海關作業達到國際水準。		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
【S02 策略】 建構關務專業能力，研究推動 WCO SAFE 架構。		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

策略 代號	發展策略名稱	策略實施可行性				
		極 為 可 行 5	非 常 可 行 4	甚 為 可 行 3	稍 為 可 行 2	有 點 可 行 1
SO1	積極參與國際貿易組織，關務組織各項活動與會議，使海關作業達到國際水準。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SO2	建構關務專業能力，研究推動 WCO SAFE 架構。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SO3	藉由國際規範，調和海關作業程序，達到與國際同步及與各國海關訂定行政互助，相互交換資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ST1	積極參與國際會議，政府推行政策應維持一貫性、國際性，以有效吸引招商來台投資。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
WO1	增加關務外語人才訓練，爭取參與國際會議，吸收最新國際資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
WT1	透過國際關務會議，擴大實施跨國連線，達到資訊共享，減少通關遞送文件，達成貿易無紙化目標，並整合各相關單位，加速與海關連線，減少不必要的管制，加速通關。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

四、問卷填寫

本問卷請就所列 SO、ST、WO、WT 策略在「後 ECFA 海關推動關務服務創新」策略發展分析時，是否需要納入考量加以判斷，並請在需要性的適當欄位 內勾選您所認為重要性程度。

<p>內部因素</p>	<p>優勢(S)</p> <p>FS1 展現專業智能，具備專業能力 FS2 優質洽公環境，維護服務品質 FS3 訂定明確責任與機關合作模式 FS4 建置抱怨處理、媒體、輿論回應機制及標準作業程序</p>					<p>劣勢(W)</p> <p>FW1 業務擴增、人力短絀，應朝組織扁平化改造 FW2 現行法令規定與實務常理未能相互配合</p>				
<p>外部因素</p> <p>機會(O)</p> <p>F02 增進服務窗口功能，提供便捷通關 F04 推動「優質企業(AEO)」國際互相認證 F05 推動洽簽關務合作協定</p>	<p>SO 策略</p> <p>極為可行 非常可行 甚為可行 稍為可行 有點可行</p> <p>S1: 積極參與國際貿易組織，關務組織各項活動與會議，使海關作業達到國際水準。 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>S2: 建構關務專業能力，研究推動 WCO SAFE 架構。 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>S3: 藉由國際規範，調和海關作業程序，達到與國際同步及與各國訂定行政互助，相互交換資訊。 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>					<p>WO 策略</p> <p>極為可行 非常可行 甚為可行 稍為可行 有點可行</p> <p>S5: 增加關務外語人才訓練，爭取參與國際會議，吸收最新國際資訊。 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>其他建議的策略</p>				
<p>威脅(T)</p> <p>FT2 自由化、國際化使政府面臨全球化競爭 FT3 關貿網路品質維護不佳，影響無紙化的推動 FT4 法令管制的項目過多，造成走私、投機的誘因</p>	<p>ST 策略</p> <p>極為可行 非常可行 甚為可行 稍為可行 有點可行</p> <p>S4: 積極參與國際會議，政府推行政策應維持一貫性、國際性，以有效吸引招商來台投資。 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>其他建議的策略</p>					<p>WT 策略</p> <p>極為可行 非常可行 甚為可行 稍為可行 有點可行</p> <p>S6: 透過國際關務會議，擴大實施跨國連線，達到資訊共享，減少通關遞送文件，達成貿易無紙化目標，並整合各相關單位，加速與海關連線，減少不必要的管制，加速通關。 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>其他建議的策略</p>				

問卷填答完畢，謝謝您的配合

附錄 III 「後 ECFA 海關推動關務服務創新」策略發展 可行性評估問卷調查表

您好:

我國自 1995 年 1 月開始推動「發展台灣成為亞太營運中心計劃」，2002 年 2 月推動「全球運籌發展計劃」，2002 年 7 月推動「挑戰 2008 國家發展重點計劃：企業營運總部」，2005 年 1 月推動「自由貿易港區」，皆是針對全球運籌管理的課題進行策略規劃，2010 年 6 月 29 日臺灣與中國大陸簽署「兩岸經濟合作架構協議」(ECFA) 是兩岸經貿關係發展的一種重要里程碑，不僅建立了兩岸經貿合作制度化的架構，更使亞太區域的經濟整合邁出了一大步，意義重大，這一發展將對臺灣產業的轉型與布局產生深遠的影響。

因此本研究的主要目的為找出「後 ECFA 海關推動關務服務創新」策略發展關鍵成功因素的調查後，提出「後 ECFA 海關推動關務服務創新」策略發展，為使研究成果更具有客觀性，亟需借重您的專業判斷發展策略之可行性。本問卷只作為論文分析之用，尚祈撥冗填寫，以找出海關推動關務服務創新發展方向。最後，衷心感謝您在百忙中撥冗協助，謝謝您。

敬祝

平安康泰、順心愉快

國立臺灣師範大學工業教育研究所
指導教授：蘇友姍 博士
研究生：林曉亭

敬上

電話：(03) 3983123

E-MAIL：lst5555@yahoo.com.tw

中華民國一〇一年五月

一、問卷說明

本研究為擬定出海關推動關務服務創新策略，分兩階段進行，詳如圖 1 所示。第一階段針對「海關推動關務服務創新」環境層面進行分析，考量「內部優勢」、「內部劣勢」、「外部機會」、「外部威脅」等四項要因。透過四項環境要因下之影響因素，經由專家之判斷後，再據以找出影響「海關推動關務服務創新」策略發展擬定之關鍵因素。第二階段是根據第一階段所找出之關鍵因素(如圖 2 所示)及 SO 策略、ST 策略、WO 策略、WT 策略進行評分，以研擬「海關推動關務服務創新」的策略發展。

本問卷為第二階段策略發展是否需要考量之判斷，關鍵因素及策略之內涵說明彙整於表 1、2 中，請您就各因素間之重要性進行成對比較，並分別對各項策略發展進行評分。

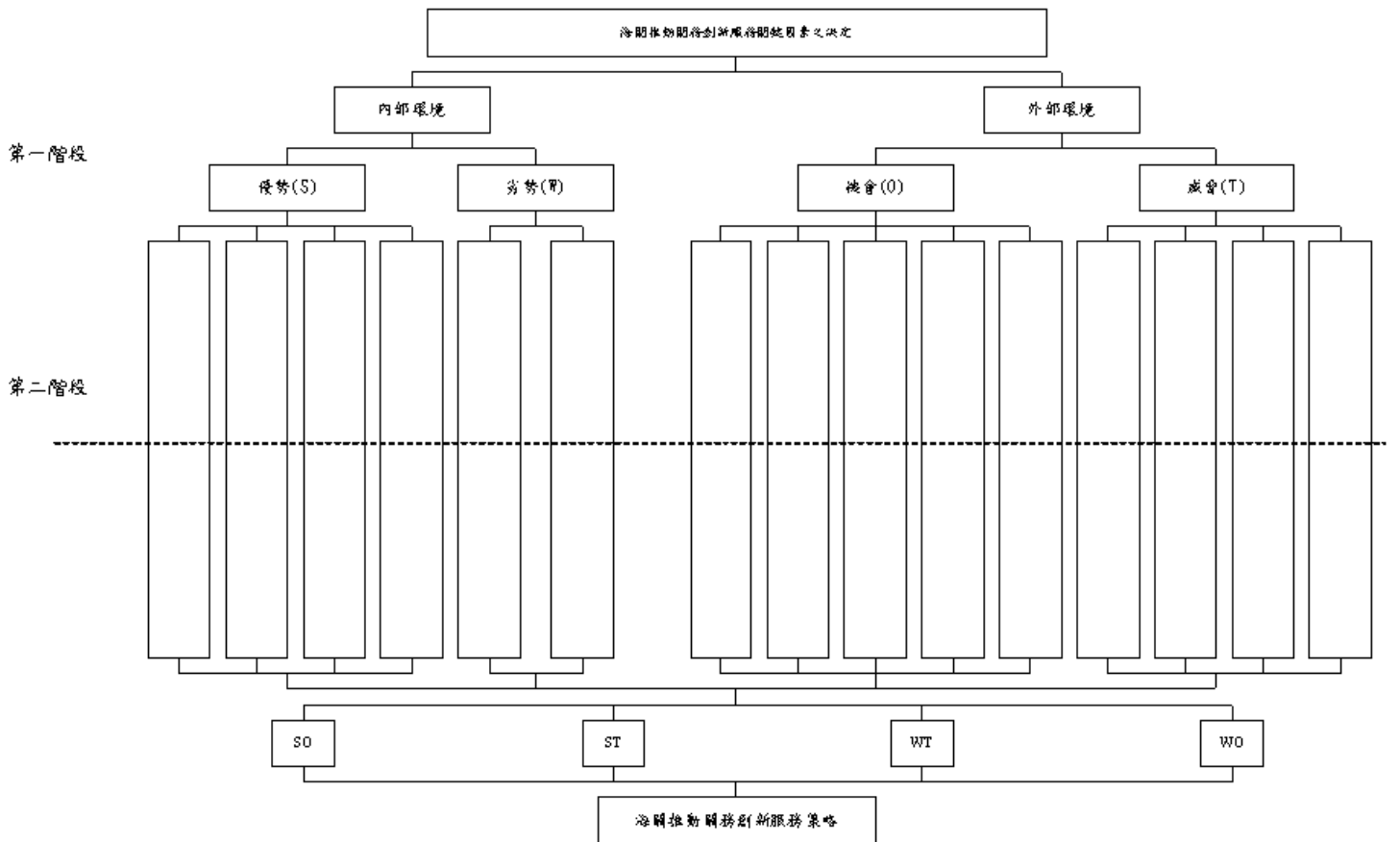


圖 1 研擬海關推動關務服務創新策略發展之步驟

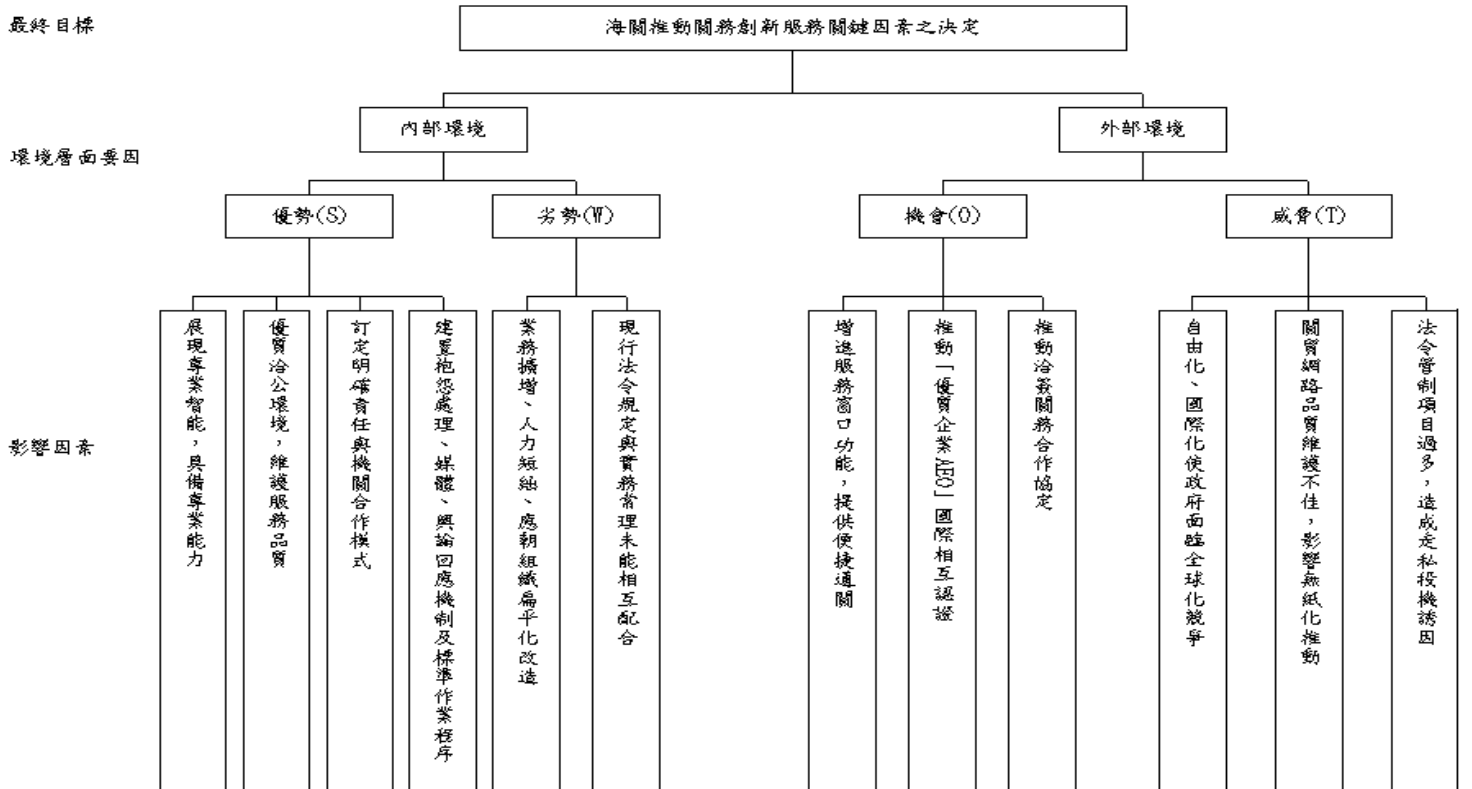


圖 2 海關推動關務服務創新關鍵因素之層級結構

表 1 關鍵因素內涵說明

關鍵因素及代號	內涵說明
1. 展現專業智能，具備專業能力(FS1)	<p>a. 辦理查緝作為專業訓練及講習，加強經驗交流與傳承，落實關務專業智能傳承。</p> <p>b. 辦理危機事件預防及應變作業演練，運用 PDSCAB 循環，強化危機預防與處理應變能力。</p> <p>c. 辦理「關稅與內地稅勾稽處理作業機制」研討會，加強運用稅務電子閘門，增進稽核作業能力。</p>
2. 優質洽公環境，維護服務品質(FS2)	<p>a. 訂定服務品質執行計畫，成立「為民服務工作小組」，追蹤評核服務績效，提升為民服務品質。</p> <p>b. 成立「辦公環境整潔及綠美化評核小組」，舉行辦公環境綠美化競賽，塑造優質辦公環境。</p> <p>c. 加強關員服務的專業與熱忱，辦理禮貌教育訓練，加強同理心服務理念，提升整體機關服務形象。</p>
3. 訂定明確責任與機關合作模式(FS3)	<p>a. 鼓勵建置跨機關資訊整合平台，提升政府資訊資源共享及使用效率，使貿易便捷化策略推動，資訊平台的更新，均能順利進行。</p> <p>b. 鼓勵機關勇於突破現行機關間之隔閡，從政府服務資源整合及共享角度出發，規劃跨機關水平整合服務或業務系垂直整合服務。</p>
4. 建置抱怨處理、媒體、輿論回應機制及標準作業程序(FS4)	<p>a. 善用傳播媒體，針對服務對象進行公務行銷，宣導施政措施及執行成效。</p> <p>b. 利用機關網站宣導相關法令及各項服務措施。</p> <p>c. 按照業務特性，適時舉辦通關業務講習會及說明會，同步發送新聞稿，進行施政宣導。</p> <p>d. 設立發言人，接受媒體採訪說明或澄清，主動為政策辯護或更正不實內容，以導正社會視聽。</p> <p>e. 建立抱怨處理機制，定期查訪所轄報關業、運輸業、貨棧業、進出口業者，宣導政策及蒐集民意，提供即時、有效的處理方式，減少處理時間成本，降低抱怨頻率。</p>

表 2 關鍵因素內涵說明

關鍵因素及代號	內涵說明
1. 業務擴增、人力短絀，應朝組織扁平化改造(FW1)	<p>a. 訂定組織目標明確，積極進行組織再造，在精簡人力的情況下，進行法制再造、人力再造、業務再造等工作，使我國在參與關務合作協定時，海關應配合執行的各項業務能順利推動，相關法令及子法均能在預定時程內圓滿完成。</p> <p>b. 海關人員有能力來執行貿易便捷化之策略，提供廠商貿易便捷的環境，有效提升海關形象。</p>
2. 現行法令規定與實務常理未能相互配合(FW2)	<p>a. 海關在推動通關自動化流程中，常因辦理業務時與業者溝通不足，易造成雙方有落差而產生誤解。</p> <p>b. 檢討改進現行法規、作業流程或服務措施，建立標準作業規範。</p> <p>c. 依照分層負責明細表規定貫徹分層負責，適時檢討研修工作手冊，同步更新內部網頁工作手冊資訊，據以遵行。</p>

表 3 關鍵因素內涵說明

關鍵因素及代號	內涵說明
1. 增進服務窗口功能，提供便捷通關(FO2)	<p>a. 建構專案諮詢窗口，提供多功能服務輔導協助通關。</p> <p>b. 配合推動「便捷貿易網」，辦理連線實務操作訓練，簡化申辦流程，達成謄本書證減量。</p> <p>c. 建置網站走私貨品標售資訊平台，提供標售清單相片，增進走私貨品標售流程透明度。</p>
2. 推動「優質企業(AEO)」國際互相認證(FO4)	<p>a. 海關於 99 年度派員前往美國及新加坡推動相互認證事宜，並已完成與美國 C-TPAT 制度之比較，以繼續積極推動優質企業認證制度。</p>

	<p>b.鑑於我國通過 AEO 認證之廠商目前已達 14 家，且預計至 100 年底止認證家數將達 60 家，為推動國際合作，除將在經費許可之下派員前往日本、韓國等國洽談相互承認事宜。</p> <p>c.邀請國際級認證公司之講師分享實地驗證經驗，提升我國專業驗證關員之素質及能力，且利用美國海關派員來臺實地驗證我國 C-TPAT 夥伴廠商之機會，與渠交流經驗，以提升我關員之實地驗證能力，預定於 102 年之前至少與 3 個國家或經濟體簽署優質企業相互承認協議。</p> <p>d.推動優質企業認證，建構安全供應鏈通關模式，提供快速便捷服務。</p>
3.推動洽簽關務合作協定 (FO5)	<p>a.我國已與美國、菲律賓及以色列簽署關務互助協定，並與澳洲、越南、波蘭等國簽署關務合作 MOU。</p> <p>b.為配合我國推動與重要貿易夥伴國簽署自由貿易協定之政策，我國海關未來將更積極利用國內或國際間雙邊及多邊管道，繼續推動與其他國家洽簽關務互助協定或 MOU 等，以促進國際貿易之便捷與安全，並加強雙邊合作關係。</p> <p>c.配合國際資訊發展，適時與其他國家進行跨國連線，交換通關資料，以加速貨物通關及提高查緝績效。</p>

表 4 關鍵因素內涵說明

關鍵因素及代號	內涵說明
1.自由化、國際化使政府面臨全球化競爭 (FT1)	<p>a.近年來，由於全球化之衝擊，企業界面臨國際競爭壓力，莫不殷望政府加強推動貿易便捷化與關務國際化。</p> <p>b.應此需求，我國海關銳意革新，積極研究國際關務規範並參酌先進國家措施，使我國海關之制度與國際接軌。</p> <p>c.鑑於國際關務合作已蔚為風氣，國際合作之範疇更由貿易便捷擴大至貿易安全，爰應積極推動雙邊實質關務合作，以共同打擊恐怖活動暨非法走私及商業詐欺等行為。</p>
2.關貿網路品質維護不佳，影響無紙化的推動 (FT3)	<p>a.在海關通關自動化初期，關貿網路公司有其階段性功能，但由於關貿網路品質維護不佳，缺少其他公司的競爭，致改善效果不大，常有斷訊情形，影響海關下一階段無紙化策略的推動，使得海關執行貿易便捷化策略成效稍有減緩。</p> <p>b.辦理快遞貨物商業發票應朝向無紙化階段，以達成節能減碳。</p> <p>c.利用跨機關電子開門系統減少檢附書表，繼續提高簽審機關連線比率，配合推動電子謄本政策，提高申辦案件相關資料查驗使用電子謄本認證之比例。</p> <p>d.繼續檢討、推動通關申辦及查詢電子化作業，擴大實施無紙化通關作業項目，創造無障礙通關環境。</p>
3.法令管制的項目過多，造成走私、投機的誘因 (FT4)	<p>台灣四面環海，土地面積不大，人口稠密，為防止國際貨物低價傾銷，打擊國內產業，影響我國整體經濟，或感染病毒的貨物進入島內影響人民的健康、安全；因此，對進口貨物進行管制的項目過多，反而造成走私、投機的誘因大增，海關為配合執行這些關稅及非關稅的干預，勢必執行一些查緝措施，無形中卻變成貿易通關上的障礙。</p>

表 5 策略內涵說明

策略名稱	屬性	內涵說明
S1：積極參與國際貿易組織，關務組織各項活動與會議，使海關作業達到國際水準。	SO	為符合 WTO 精神及承諾，儘速配合修訂相關法令，簡化通關流程，研擬修正關務法規，促進法制更新與簡化，參考修正版「京都公約」、整併不合時宜關務法規，推動簡化保稅區通關作業。納入風險管理的理念，研議減少押運，以降低業者費用支出。
S2：建構關務專業能力，研究推動 WCO SAFE 架構。	SO	蒐集研議各國貿易便捷安全規範文件，推動能力建構，建置單一窗口相關國際規範，辦理集中施訓，全面提升關務人員之專業能力，依據 WCO SAFE，推動「優質經貿網絡計畫」。
S3：藉由國際規範，調和海關作業程序，達到與國際同步及與各國海	SO	積極參與及持續推動與各國簽署關務互助協定，有利進行資訊交換，技術交流，共同公正執行關務法規、打擊關務違章

關訂定行政互助,相互交換資訊。		行為外,並於請求提供協助時,依各自國內法規盡可能配合辦理。持續尋求與其他貿易夥伴簽署關務互助協定,以降低國內廠商貿易成本。
S4: 積極參與國際會議,政府推行政策應維持一貫性、國際性,以有效吸引招商來台投資。	ST	業者為提昇國際競爭的壓力下,對政府機關便捷、便民的要求標準愈來愈大,海關可以依照「京都公約」的建議,擴大與相關業者訂定策略聯盟,藉由聯盟的簽訂,海關可以利用行政指導,使業者瞭解海關作業,達到責任分攤,互相利用業者本身自有專用資訊,擴大取得私臬可能隱藏的一些資料及情報,進行科學的邏輯分析,發揮風險管理的機制,以利查緝績效。
S5: 增加關務外語人才訓練,爭取參與國際會議,吸收最新國際資訊。	WO	加強培訓國際關務人才,推動雙邊關務合作議題、擴展實質合作關係,積極參與 APEC 等國際關務會議與活動,配合辦理 APEC 國際關務班,促進經驗交流與分享。
S6: 透過國際關務會議,擴大實施跨國連線,達到資訊共享,減少通關遞送文件,達成貿易無紙化目標,並整合各相關單位,加速與海關連線,減少不必要的管制,加速通關。	WT	配合國際資訊發展,適時與其他國家進行跨國連線,交換通關資料,以加速貨物通關及提高查緝績效。由於我國對進口管制仍多,一些貨物進出口均需經過相關機關簽審才能通過海關的通關流程,海關應透過關務會議,或提昇協調層級,整合各相關單位,加速與海關連線,並適時建議相關單位減少不必要的管制,加速貨物通關。

二、問卷填寫說明與範例

本問卷採取 1~5 評量尺度,並以成對比較方式進行。請依您的專業判斷後,於適當的欄位 內勾選您所認為的重要性程度。

【範例】

在內部環境 A 項與 B 項兩個項目相互比較之下,若您認為「A 項」較「B 項」重要,請在「同等重要」左邊適當的欄位 內勾選,如您認為「B 項」較「A 項」重要,請在「同等重要」右邊適當的欄位 內勾選。例如某專家認為「業務擴增、人力短絀,應朝組織扁平化改造」較「現行法令規定與實務常理未能相互配合」重要 3 倍,則在左邊的頗為重要欄位 內勾選。

內部劣勢 A 項	A 項比 B 項重要				同 樣 重 要	B 項比 A 項重要				內部劣勢 B 項
	絕 對 重 要 5:1	極 為 重 要 4:1	頗 為 重 要 3:1	稍 微 重 要 2:1		1:1	稍 微 重 要 1:2	頗 為 重 要 1:3	極 為 重 要 1:4	
業務擴增、人力短絀,應朝組織扁平化改造	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	現行法令規定與實務常理未能相互配合

三、問卷內容

1.環境層面

請您就內部環境與外部環境的重要性進行判斷?

環境層面 A 項	A 項比 B 項重要				同樣重要	B 項比 A 項重要				環境層面 B 項
	絕對重要 5:1	極為重要 4:1	頗為重要 3:1	稍微重要 2:1		稍微重要 1:2	頗為重要 1:3	極為重要 1:4	絕對重要 1:5	
內部環境	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	外部環境

2. 內外環境所屬要因

(1) 內部環境要因

請您就內部環境下優勢與劣勢的重要性加以判斷?

內部要因 A 項	A 項比 B 項重要				同樣重要	B 項比 A 項重要				外部要因 B 項
	絕對重要 5:1	極為重要 4:1	頗為重要 3:1	稍微重要 2:1		稍微重要 1:2	頗為重要 1:3	極為重要 1:4	絕對重要 1:5	
內部優勢	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	內部劣勢

(2) 外部環境要因

請您就外部環境下機會與威脅的重要性加以判斷?

外部要因 A 項	A 項比 B 項重要				同樣重要	B 項比 A 項重要				外部要因 B 項
	絕對重要 5:1	極為重要 4:1	頗為重要 3:1	稍微重要 2:1		稍微重要 1:2	頗為重要 1:3	極為重要 1:4	絕對重要 1:5	
外部機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	外部威脅

3.內部要因所屬關鍵因素

(1) 內部優勢之關鍵因素

請您就內部優勢所屬關鍵因素之相對重要性加以判斷?

關鍵因素 A 項	A 項比 B 項重要				同 樣 重 要	B 項比 A 項重要				關鍵因素 B 項
	絕 對 重 要 5:1	極 為 重 要 4:1	頗 為 重 要 3:1	稍 微 重 要 2:1		稍 微 重 要 1:2	頗 為 重 要 1:3	極 為 重 要 1:4	絕 對 重 要 1:5	
展現專業智能，具備 專業能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	優質洽公環境，維護服務 品質
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	訂定明確責任與機關合 作模式
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	建置抱怨處理、媒體、與 論回應機制及標準作業 程序
優質洽公環境，維護 服務品質	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	訂定明確責任與機關合 作模式
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	建置抱怨處理、媒體、與 論回應機制及標準作業 程序
訂定明確責任與機關 合作模式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	建置抱怨處理、媒體、與 論回應機制及標準作業 程序

(2) 內部劣勢之關鍵因素

請您就內部劣勢下所屬關鍵因素之相對重要性加以判斷?

關鍵因素 A 項	A 項比 B 項重要				同 樣 重 要	B 項比 A 項重要				關鍵因素 B 項
	絕 對 重 要 5:1	極 為 重 要 4:1	頗 為 重 要 3:1	稍 微 重 要 2:1		稍 微 重 要 1:2	頗 為 重 要 1:3	極 為 重 要 1:4	絕 對 重 要 1:5	
業務擴增、人力短絀， 應朝組織扁平化改造	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	現行法令規定與實務常 理未能相互配合

4. 外部要因所屬關鍵因素

(1) 外部機會之關鍵因素

請您就外部機會下所屬關鍵因素之相對重要性加以判斷?

關鍵因素 A 項	A 項比 B 項重要				同 樣 重 要	B 項比 A 項重要				關鍵因素 B 項
	絕 對 重 要 5:1	極 為 重 要 4:1	頗 為 重 要 3:1	稍 微 重 要 2:1		稍 微 重 要 1:2	頗 為 重 要 1:3	極 為 重 要 1:4	絕 對 重 要 1:5	
增進服務窗口功能， 提供便捷通關	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	推動「優質企業(AEO)」 國際互相認證
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	推動洽簽關務合作協定
推動「優質企業(AEO)」 國際互相認證	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	推動洽簽關務合作協定

(2) 外部威脅之關鍵因素

請您就外部威脅下所屬關鍵因素之相對重要性加以判斷?

關鍵因素 A 項	A 項比 B 項重要				同 樣 重 要	B 項比 A 項重要				關鍵因素 B 項
	絕 對 重 要 5:1	極 為 重 要 4:1	頗 為 重 要 3:1	稍 微 重 要 2:1		稍 微 重 要 1:2	頗 為 重 要 1:3	極 為 重 要 1:4	絕 對 重 要 1:5	
自由化、國際化使政 府面臨全球化競爭	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	關貿網路品質維護不 佳，影響無紙化的推動
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	法令管制的項目過多，造 成走私、投機的誘因
關貿網路品質維護不 佳，影響無紙化的推動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	法令管制的項目過多，造 成走私、投機的誘因

5. 關務服務創新策略績效的衡量

請您在外部及內部關鍵因素下，分別對每一策略的可行性加以判斷？

關鍵因素		策略	代號	策略 S1 (SO)					策略 S2 (SO)					策略 S3 (SO)				
				積極參與國際貿易組織，關務組織各項活動與會議，使海關作業達到國際水準。					建構關務專業能力，研究推動 WCO SAFE 架構。					藉由國際規範，調和海關作業程序，達到與國際訂定行政互助，相互交換資訊。				
				有點可行 1	稍為可行 2	甚為可行 3	非常可行 4	極為可行 5	有點可行 1	稍為可行 2	甚為可行 3	非常可行 4	極為可行 5	有點可行 1	稍為可行 2	甚為可行 3	非常可行 4	極為可行 5
優勢 (S)	展現專業智能，具備專業能力	FS1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	優質洽公環境，維護服務品質	FS2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	訂定明確責任與機關合作模式	FS3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	建置抱怨處理、媒體、與論回應機制及標準作業程序	FS4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
劣勢 (W)	業務擴增、人力短絀，應朝組織扁平化改造	FW1																
	現行法令規定與實務常理未能相互配合	FW2																
機會 (O)	增進服務窗口功能，提供便捷通關	FO1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	推動「優質企業 (AEO)」國際互相關證	FO2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	推動洽簽關務合作協定	FO3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
威脅 (T)	自由化、國際化使政府面臨全球化競爭	FT1																
	關貿網路品質維護不佳，影響無紙化的推動	FT2																
	法令管制的項目過多，造成走私、投機的誘因	FT3																

策略		代號	策略 S4 (ST)					策略 S5 (WO)					策略 S6 (WT)				
			積極參與國際會議，政府推行政策應維持一貫性、國際性，以有效吸引招商來台投資。					增加關務外語人才訓練，爭取參與國際會議，吸收最新國際資訊。					透過國際關務會議，擴大實施跨國連線，達到資訊共享，減少通關遞送文件，達成貿易無紙化目標，並整合各相關單位，加速與海關連線，減少不必要的管制，加速通關。				
			有點可行 一	稍為可行 二	甚為可行 三	非常可行 四	極為可行 五	有點可行 一	稍為可行 二	甚為可行 三	非常可行 四	極為可行 五	有點可行 一	稍為可行 二	甚為可行 三	非常可行 四	極為可行 五
優勢 (S)	展現專業智能，具備專業能力	FS1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
	優質洽公環境，維護服務品質	FS2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
	訂定明確責任與機關合作模式	FS3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
	建置抱怨處理、媒體、輿論回應機制及標準作業程序	FS4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
劣勢 (W)	業務擴增、人力短絀，應朝組織扁平化改造	FW1						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	現行法令規定與實務常理未能相互配合	FW2						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
機會 (O)	增進服務窗口功，提供便捷通關	FO1						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	推動「優質企業(AEO)」國際互相認證	FO2						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
	推動洽簽關務合作協定	FO3						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
威脅 (T)	自由化、國際化使政府面臨全球化競爭	FT1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	關貿網路品質維護不佳，影響無紙化的推動	FT2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	法令管制的項目過多，造成走私、投機的誘因	FT3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

附錄IV 專家成對比較判斷值統計表

1. 環境層面

左側要素	專家成對比較判斷值															右側要素
	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二	十三	十四	十五	
內部	4	1	1/3	1	1/4	3	2	1/4	1	1	3	2	1	1/2	1	外部

2. 內部環境要因

左側要素	專家成對比較判斷值															右側要素
	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二	十三	十四	十五	
優勢	3	4	1/3	1	1/3	1	1/2	1/4	4	1/3	1/3	1	2	1/2	1/4	劣勢

3. 外部環境要因

左側要素	專家成對比較判斷值															右側要素
	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二	十三	十四	十五	
機會	4	1/4	1	1	3	2	1/3	1/3	1	1/4	5	1/2	2	3	2	威脅

4. 內部優勢之關鍵因素

左側要素	專家成對比較判斷值															右側要素
	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二	十三	十四	十五	
A	5	4	1	3	1	3	4	2	3	5	4	4	3	4	4	B
A	4	1	2	1	1/2	3	1/2	2	3	2	3	1/3	1/3	1/2	1/2	C
A	1/3	1	1/3	2	1	1/4	1/3	1/3	1/5	1	1	1/4	1/4	1	1/4	D
B	1	1/4	1/3	1/2	1/3	1	1	1/3	1/3	1/3	1/4	1/3	1/4	1/3	1/4	C
B	1/3	1	1/4	1/2	1/3	1/3	1/3	1/4	1/4	1/3	1/5	1/4	1/5	1/3	1/4	D
C	1	1/3	1	2	1/4	1/4	1/3	1	1/2	1/4	1	1/3	1	1/4	1/2	D

5. 內部劣勢之關鍵因素

左側要素	專家成對比較判斷值															右側要素
	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二	十三	十四	十五	
A	1/2	1/2	1/3	1	3	2	1/4	1/4	1/3	1/3	1	1	1/2	1/4	3	B

6. 外部機會之關鍵因素

左側 要素	專家成對比較判斷值															右側 要素
	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二	十三	十四	十五	
A	1	1/3	1/3	3	3	1	4	1/3	1	1/4	1/3	2	2	4	1/3	B
A	1/4	1/4	1/3	1	1/3	1	1	1/2	1/2	1/4	1/3	1/2	1	1/3	1	C
B	1	1/2	1/4	1	1/3	1/2	1/3	1	1/2	1	1/3	1/3	1	1	3	C

7. 外部威脅之關鍵因素

左側 要素	專家成對比較判斷值															右側 要素
	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二	十三	十四	十五	
A	1/4	1/3	1/3	1/3	1/4	1/2	1/3	1/2	1/4	1/2	1/3	1/4	1/2	1/3	1/3	B
A	1/4	1/4	1/3	1/2	1/4	1/3	1/4	1/3	1/3	1/4	1/3	1/3	1/4	1/4	1/3	C
B	1/3	1	1/4	1/3	1/4	1/3	1/3	1/3	1/3	1/2	1/2	1/3	1/4	1/3	1	C

8. 成對比較矩陣的 CI 值與 CR 值

判斷矩陣	CI 值	CR 值
1. 環境層面	0	0
2. 內部環境要因	0	0
3. 外部環境要因	0	0
4. 內部優勢之關鍵因素	0.049	0.055
5. 內部劣勢之關鍵因素	0.864	0.959
6. 外部機會之關鍵因素	0.099	0.171
7. 外部威脅之關鍵因素	0.034	0.059

9. 便捷化策略績效值的衡量

便捷 策略	專家成對比較判斷值															評估 準則	
	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二	十三	十四	十五		
S1 (SO)	4	5	4	4	3	4	3	3	5	3	4	4	3	5	3	FS1	
	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	FS2	
	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	FS3	
	4	3	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	FS4	
	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	FO1	
	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	FO2
	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	FO3

S1 (SO)	5	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	3	5	3	4	FS1	
	3	3	4	3	4	3	2	2	2	3	3	3	4	2	3	FS2	
	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	FS3	
	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	FS4
	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	4	5	4	4	FO1	
	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	FO2	
	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	FO3	
S3 (SO)	4	4	3	3	3	5	4	3	4	3	4	5	4	4	5	FS1	
	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	FS2	
	3	3	2	3	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	FS3	
	4	3	3	4	3	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	FS4	
	3	5	3	4	3	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	FO1	
	4	5	3	4	3	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	FO2	
	5	5	4	4	3	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	FO3	
S4 (ST)	5	4	4	4	5	4	3	4	3	5	3	4	3	3	5	FS1	
	4	4	3	3	3	2	2	3	2	3	2	4	3	2	4	FS2	
	5	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	5	4	3	5	FS3	
	5	4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	5	4	3	5	FS4	
	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	FT1	
	5	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	5	FT2	
	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	3	5	FT3	
S5 (WO)	3	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	4	2	3	FW1	
	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	FW2	
	4	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	3	4	4	3	FO1	
	5	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	FO2	
	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	5	3	4	3	4	FO3	
S6 (WT)	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	4	2	4	3	2	FW1	
	4	3	3	3	4	4	4	3	5	3	4	2	4	3	3	FW2	
	4	3	5	4	4	4	5	3	3	3	4	2	3	4	3	FT1	
	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	3	FT2	
	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	3	FT3	

附錄 V 諮詢小組成員暨訪談專家背景資料

表一 諮詢小組成員背景資料

編號	服務機關	單位	職稱	備註
1	海關	進口組	副組長	諮詢成員
2	海關	出口組	課長	諮詢成員
3	海關	保稅組	課長	諮詢成員
4	海關	稽核組	課長	諮詢成員
5	海關	快機組	稽核	諮詢成員
6	海關	新科分局	稽核	諮詢成員
7	海關	機動隊	編審	諮詢成員
8	海關	稽查組	課長	諮詢成員
9	海關	外棧組	課長	諮詢成員
10	海關	外棧組	稽核	諮詢成員
11	海關	資訊室	設計師	諮詢成員

表二 訪談專家背景資料

編號	服務公司	單位	職稱	工作性質
1	遠×航空	進口部門	經理	物流業
2	美商聯×	物運部門	課長	航空業
3	遠×物流	進出部門	經理	物流業
4	勁×國際	出口部門	課長	報關業
5	品×科技	出口部門	業務經理	報關業
6	瞻×國際	保稅部門	業務經理	物流業
7	昌×電子	進出部門	業務經理	進出口業
8	宇×科技	客戶服務部	業務主管	進出口業
9	群×電子	保稅部門	業務經理	保稅業務
10	台×國際	倉儲部	經理	貨棧業
11	裕×國際	保稅部門	業務經理	保稅業務
12	矽×公司	保稅資材部	經理	保稅業務
13	伸×光電	保稅營運部	業務經理	保稅業務
14	台灣艾×	物流管理部	業務主管	物流業
15	頂×科技	物流部	業務經理	物流業