

税收征管论坛

提升税收管理水平的行为洞察

简明指南



本文件及其所含任何数据和任何地图，均不影响任何领土的状态或主权，也不影响国际边界和界线的划定以及任何领土、城市或地区的名称。

本文件于2021年8月13日获得经合组织（OECD）财政事务委员会的批准，编制完成后由经合组织秘书处出版。

请按照以下方式引述本出版物：

经济合作与发展组织（OECD）（2021），提升税收管理水平的行为洞察：简明指南，经合组织，巴黎。

www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/behavioural-insights-for-better-tax-administration-a-brief-guide.pdf

图片来源：Cover © Shutterstock/GrAl.

© 经合组织版权所有，2021年

本文件（无论是数字版还是印刷版）的使用，均受网站 www.oecd.org/termsandconditions 上所述条款和条件的约束。

提升税收管理水平的行为洞察

简明指南



序言



我很高兴能通过这份报告，来向大家呈现行为洞察如何应用于提升税收管理水平。本报告充分借鉴了行为科学家的专业知识和全球税务部门的一手经验，以数据驱动为视角深入了解人类行为，并就由此带来的各种机会得出简洁观点。该指南就以下方面概述了愿景，即税务部门如何利用此类洞察信息来提升纳税人和客户的服务、优化执法策略、提高税务工作人员的效率。行为科学所证明的价值，在税收征管论坛各成员国分享的实际应用案例中得到了进一步彰显。

据我观察，就我所在的税务部门而言，行为洞察已带来可付诸行动的见解和实实在在的投资回报。和我的一些同事一样，我发现只需简单改变沟通方式，就可以促进自助服务的普及并带来更多的税收收入。美国税务部门将接触式通知宣传与执法手段相结合，将未申报纳税人的申报率提升了15%，联系到的每名纳税人缴纳400美元左右的税费。

分析行为反应的方法有助于评估执法策略和政策执行。例如，针对美国海外资产申报新规和账户披露要求所产生的影响，行为经济学家们提供了宝贵的意见。帮助我们进一步确定了潜在的不遵从人群，未来可以将这类人群纳入工作重点。

我相信行为洞察能对税收管理工作产生重大影响，而且会彻底转变征纳双方的互动，从而提高纳税人遵从度。建议其他国家的税务局局长也利用行为洞察来帮助我们应对所面临的挑战。为此，本报告列出了一些简单可操作的步骤，可用于培养并发展应用行为洞察的能力。

A handwritten signature in black ink that reads "Charles P. Rettig". The signature is written in a cursive, flowing style.

查尔斯·雷蒂格 (Charles P. Rettig)

美国国税局局长

致谢

《提升税收管理水平的行为洞察：简明指南》（The Behavioral Insights for Better Tax Administration: A Brief Guide）由美国国税局的Alicia M. Miller和Anne D. Herlache博士共同撰写，由税收征管论坛（FTA）秘书处的Peter Green和Jessica De Vries 以及经合组织税收政策和管理中心的Paul Marsh提供素材和支持。作者特此感谢顾问委员会的成员，感谢他们在本报告整个编制过程中就本报告之愿景的早期迭代所做的工作、在内容上的贡献以及所提供的评论草案。这些成员包括：John Guyton 博士（美国国税局）；Herbert Mikulasek、Martina Ressimann和Armin Jaeger（奥地利财政部）；Misha Kaur、Georgia Conduit、Holly Blunden和Indrani Das（澳大利亚税务局）；以及Roman Meyerovich和Shannon Drew博士（加拿大税务局）。我们特此感谢行为洞察利益共同体（Behavioural Insights Community of Interest）各成员，感谢他们在整个起草过程中所做的评审工作和提供的意见。他们所做的工作，帮助我们完善了报告的终稿。为此，我们要感谢如下人员：Maarten Luts（比利时联邦公共服务财政部）；对报告内容做出了贡献的捷克共和国国家财政总局（Czech Republic General Financial Directorate）人员；Rachel O'Carroll（爱尔兰税务局）；Rachel Cooper（以色列税务局）；Péter Tóth、András Svraha 和匈牙利财政部与匈牙利国家税务和海关总署的行为洞察团队；Marliza Mohamed博士（马来西亚内陆税收局）；Line Wilberg、Andreas Olden博士、Silje Undahl 和 Ivana Haakens（挪威税务局）；对报告内容做出了贡献的葡萄牙税务与海关局人员；Robin Ng Sy Horng、Cheng Hui Yi、Esther Tan、Emily Chow、Luo Yuzheng（新加坡税务局）；Ramón Palacios Delgado、Marcos Gómez-Randulfe Álvarez、Virginia Muñoz Hernández、Fernando Alonso Monferrer（西班牙税务局）；以及Rupert Gill博士、Nancy Brewster、Adam Roberts和Joseph Scarlett-Smith（英国税务海关总署）。我们要特别感谢Ronnie Nielsen在报告终稿的编写和改进方面提供的灵感与理念，感谢Michael Schrage就知情同意展开的探讨。还要感谢Elizabeth Kasprzyk（美国国税局）为打造这份可视化报告而贡献的设计领域专业知识。最后，作者要感谢行为洞察利益共同体全体人员的支持和参与，同时感谢参与2020年税收征管论坛（FTA）“行为洞察调研”的受访者，感谢他们帮忙完成了这份报告。

目录

序言.....	ii
致谢.....	iii
执行摘要.....	1
引言.....	2
行为洞察背景简介.....	3
在税收管理方面的应用.....	6
行为洞察实践.....	13
构建行为洞察能力.....	20
结论.....	29
尾注.....	30

执行摘要

从根本上说，行为洞察领域的重点在于理解人类的决策和行为，然后利用此类洞察信息设计实用性政策与干预措施。就税收管理而言，行为洞察可有效应用于一系列广泛的领域，包括纳税人服务、执法以及提高员工敬业度和工作效率等内部问题。本指南有双重目的，一是展示行为洞察此类应用的价值；二是列出打造行为洞察应用能力时的考虑因素。

税务部门（其实也包括其他所有组织）依据一套驱动人类行为的假设来开展工作。这类假设为制定实现税务遵从和达成其他目标的策略提供信息，并且能够从行为科学的应用中获益。通过近几十年的大量研究，我们对人们特定的行为方式有了更深入的理解。行为科学家则借助这样的理解来制定更具成效的策略。此外，这些科学家们还利用各种方法来衡量人们对各类政策、事件或干预措施的反应，力求了解此类政策、事件或干预措施在特定的现实背景下如何发挥作用。

本指南重点介绍了行为科学家在应对日益增多的数据驱动决策时所采用的严格方法。行为洞察可为制定实现战略目标的不同方案提供信息，例如在各种不同情况下提升遵从行为，促使高层决策者能够更好地选出最可行的行动方案，包括独特的干预措施、一套互为补充的方法等。全球各税务部门提供的一系列实际案例，便是这方面的有力佐证。

本报告不仅为税务部门审视行为洞察提供了一个切入点，还向执行现有项目的组织展示了推动其项目走向成熟可采用的方式。行为洞察为所有职能部门提高有效性提供了机会，同时为推动上游的主动性变革确定了路径。

如果税务部门能够以纳税人的行为为出发点来制定新策略和审视现有策略，就能够更好地应对现代税收管理不断变化的格局。

本指南分以下四个章节：

1) 行为洞察背景简介

本节介绍了行为洞察领域，并解释如何利用行为洞察来修正传统的经济思维。

2) 在税收管理方面的应用

本节概述了行为洞察如何有利于税收管理。内容包括各项战略考量，并就行为科学家采用的方法展开高层次探讨。这类方法是形成可执行成果的基础，能够让决策者充满信心。

3) 行为洞察实践

本节举出了如何在税收管理中应用行为洞察的具体实例，重点探讨了行为洞察的应用前景和需战略考量的事项。

4) 打造行为洞察能力

本指南的最后一节列出了在组织内部培养或发展行为洞察能力时应考虑的实际因素。

引言

人们要了解行为洞察，不用舍近求远。在过去十年里，全球各政府机构和大型企业相继打造出数百个行为洞察团队。¹ 这些行为洞察团队已共同实施了数千个项目，提高了达成社会和商业目标的成功率。税务部门也加入了这一运动，并逐渐将行为洞察视为完成使命的重要工具。在税收征管论坛（FTA）于2020年进行的一项调研中，73%的受访者认为行为洞察属于其组织当前策略的组成部分。总体而言，约三分之一的 FTA成员正在利用行为洞察。

包含行为洞察的干预措施已帮助税务部门：

- 以纳税人行为为出发点，转变工作流程，使欠税的纳税人数量减少比例达33%²
- 以较低成本转变通信方式，促使更多人及时缴纳个人所得税，由此大幅增加税收收入，防止债务发生³
- 利用量身定制的数字化提醒信息减少收支误报⁴
- 减少向不符合资格的纳税人不当支付福利的情况⁵
- 自愿披露和申报财富的情况增长达 30%⁶
- 先前未申报人的申报率提升达 15%⁷
- 自助服务和线上操作实现了20%以上的增长⁸

本指南有着双重目的。一是展示行为洞察对税务部门给予支持的诸多方式；二是为打造行为洞察能力提供指引。我们在指南中广泛列出了相关应用，包括众所周知的“劝说激励”案例以外的应用。我们还列出了在内部和借助外部合作来培养和发展组织行为能力时需考虑的因素。

行为洞察背景简介

21世纪行为洞察的爆炸式增长，反映出正在发生的颠覆性转变。这样的转变，考虑到（而非忽视）了人类的非理性倾向。当前的一些政府系统，从税务部门到刑事司法部门，再到公共政策部门，都较偏向于假设人类拥有理性。而这一点已随着20世纪中叶的认知革命发生了变化。这场认知革命引入了人类常会以可预测的非理性方式行事的观点（借用著名心理学家丹·艾瑞里的说法），并对此进行充分论述。

认知心理学、行为经济学与大量其他领域相融合，为行为洞察提供信息。该术语由英国政府的行为洞察小组于2010年首次提出。此后，行为洞察便成功应用于一系列主题领域，包括医疗保健、社会政策、个人财务，当然还有税收管理。各行为洞察团队利用对人类行为的现代化理解来设计有效的政策和干预措施。此外，还通过分析和实验来揭示新的洞察信息，同时提供强有力的证据基础，以供高层领导者制定各项决策。

什么是行为洞察？

早期的经济模式显示，个人会依据所计算出的成本和自身所获得的相关福利做出合乎逻辑的税务遵从决策。从这一信念出发，催生出打击税收违法行为的传统策略，包括税务审计、税务处罚与巨额罚款。然而，心理学和相关学科的研究结果却显示，还有其他因素可激发或阻止相关行为。行为洞察则对此类发现进行提炼，且重点关注其在现实世界的应用。

从根本上讲，行为洞察关乎对决策和行为的理解，包括不太合乎逻辑和不合理的决策和行为，同时要利用这种理解来设计实用的政策与干预措施。这就要求传统的方法必须发生重大转变，例如通过各类系统的架构或所呈现的各种选择来指导行为。

通过一套包含了个人因素、环境因素和社会因素的框架来审视人们的行为，极有较强的实用性。以下是美国国税局（IRS）行为洞察工具包的摘录内容以及其他一些示例：

据税收征管论坛2020年的一项调研结果显示，约三分之一的税收征管论坛成员目前正在利用行为洞察来完成各项使命。

从根本上讲，行为洞察关乎对决策和行为的理解，同时要利用这种理解来设计实用的政策与干预措施。



个人因素：我们面临的决策和信息的量，超出了我们在有意识的情况下能够处理的数量。

按照认知科学的研究结果所做出的解释，我们通过以下两种方式处理信息：1) 自动处理方式，没有太多有意识的思考；2) 通过深思熟虑的逻辑思维来处理。我们的大部分行为均源于前者。它是快速且自动的，要依赖于无数认知捷径才能让我们保有有限的能力，以便在最为突出的、非常规的或异常情况下深度处理信息。

个人因素举例

损失规避。人类对被界定为损失的场景表现出强烈的反应。据一项研究结果显示，“若被告知（相关手术）术后一个月存活率为90%，则84%的医生都会选择建议进行手术。”若被告知“术后第一个月死亡率为10%”，则选择手术的医生减少到50%。⁹一项长期的研究显示，可能获得的收益至少需达到潜在损失的两倍，才能促使人们做出决定。

认知负荷。一次性接触过多信息，或会让人不知所措，导致人们做出次优的、潜在的冲动决定甚至不作为。多项研究结果均表明，选择过多可能导致人们走向消极。例如“果酱实验”这个经典案例就表明：与选择较少（6种口味）相比，选择过多（果酱或巧克力的口味超过了24种）时，消费者购买的可能性较低。消费者面对的选择较少时，不仅更有可能购买产品，且对自己的选择也会更加满意。¹⁰



社会因素：人类属于社会动物，会在意他人的想法和行为。

人类天生属于群居动物。我们不遗余力地在行为上与身边的人看齐，当我们尊重这些人或希望融入其社交群体时尤为如此。我们努力设法展示出自己积极向上的形象，当我们相信有其他人在观察自己时更是如此。

社会因素举例

信使效应。传递信息的实体极为重要。在某个话题方面具备可信性的权威，与街上任意一位行人相比，能够获得更大信任。与某个受众群体有长期关系的信息源头，其影响力也更大。例如，让社区合作方参与外联活动，能够促使更多人关注相关信息并据其采取行动。

互惠原则。人情往来是一种社会规范。人们对于那些曾帮助过自己的人有一种责任感。例如，若有人曾对你展示的演示文稿提出早期反馈，你也可能认为自己有义务投桃报李。因此，若税务部门提供公平待遇，并强调其为帮助纳税人而付出的巨大努力，或能够鼓励纳税人也付出巨大努力，从而可确保其提供诚实、准确的信息。

环境因素：我们的大部分行为都是无意识的，是对周边环境做出的反应。

鉴于我们极大依赖于自己的自动处理系统，因此，我们的行动和决定常受到周边环境的影响，既包括物理环境，也包括广告或手头任务的各项元素等内容（例如，大量的弹出广告会分散我们的注意力，导致我们无法专心阅读一篇有趣的文章，或者正好相反，一份经过了深思熟虑的、设计简单的表格会让我们集中注意力）。



环境因素举例

显著性。重点突出的、醒目的东西比普通的东西更容易吸引注意力。有些事情可能因为个人原因而引人注目。比如你刚买了一块新手表，现在你会发现一些陌生人身上佩戴了同一款手表，而你以前不会注意到这些事情。显著性是可以刻意打造的。新闻报道可引发人们对执法行动的关注，使得这类威慑行为对潜在的违规纳税人而言更为触目惊心。因此，可重新制作纳税申报表格，以便引导读者一眼便看到其中最重要的内容。

选择架构。选项的物理呈现方式和呈现顺序极为重要。与一进餐厅便看到各种油炸食品和甜品相比，若人们走进餐厅一眼便看到以精美方式摆放的健康食品，则更有可能选择营养丰富的餐点。

相互关联：个人因素、环境因素与社会因素可相互影响。

上述框架强调了我们的同龄人、认知和环境如何影响我们的选择与行动（或导致我们缺乏选择和行动）。而该框架各组成部分紧密相连。个人因素会影响我们所注重的社会因素和环境因素，反之亦然。简而言之，人类行为是多面性的。例如，社会规范或会迫使人们遵守既定标准，但前提是该标准在一个显著的、对个人而言极为重要的群体内共享。

在税收管理方面的应用

税务部门为实现纳税人遵从投入了大量资源。然而，若对根源问题不做更深入的了解，税务部门在这方面的能力或许至此便达到了极限。找出影响遵从和不遵从的因素，能够为与纳税人之间有效互动提供更多选择。行为科学提供了一套工具，可识别和形成此类影响，从而有助于进一步实现税收管理的现代化。目前，有越来越多税务部门聘请行为科学家，研究如何瞄准纳税人的普遍行为以及针对个人和特定纳税人群体定制干预措施，从而以最佳方式实施变革。这些科学家的研究，本质上是实验性的，且以行为准则为依据。

成功的策略和干预措施，不靠猜测、也不凭直觉，而需要进行实验和分析。归根结底，人类行为是复杂的，且其背景相当重要。在某些情况下或对某些纳税人有效的方法，可能不适用于其他情况。若没有证据或没有经过有意义的对话与公开征询便对驱动行为的因素做出假设，则没有什么价值。在直觉上看似有效的、促进遵从的方法（例如加大惩罚或审计力度），本身或会适得其反，且随着时间的推移会导致产生不信任与不遵从行为。用于了解行为反应和测试干预措施、从而促使纳税人改变行为的方法，可树立纳税人对政策和程序的信心，还为制定循证决策提供依据。

行为洞察如何有助于税收管理

具体而言，行为洞察可在以下方面提供帮助：

- 促进税收遵从行为
- 改变服务行为
- 激励员工采取极具建设性的行为

通过以下过程发挥作用：

- 了解行为及其驱动因素
- 制定政策或其他干预措施以此改变纳税人行为
- 为实现变革的最有效方法提供证据支持

方法很重要：要制定有信心的决策，就需利用行为洞察

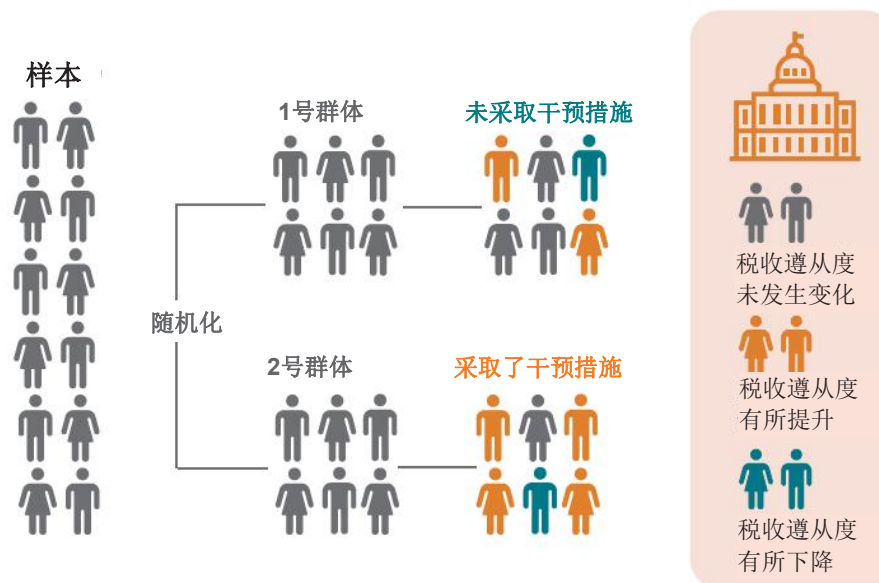
行为科学家通常采用精心设计的实验方法来获得洞察信息和提供有效证据。有了相应的对照组，便可明确衡量干预措施的有效性。随机对照实验是常见的一种方法。它通过随机分配创建两个来自一个较大群体的较小群体或两个以上的小群体。研究人员随机选出加入各小群体的人员，这样便可减少外部因素对试验结果的影响。也就是说，这样的实验设计有助于研究人员保障试验结果反映出干预措施（例如发送信件、实施审计）的真实效果，而不会受其他一些因素的影响。有了精心设计的实验所得出的证据做支撑，高层领导者制定决策时便能充满信心。

有时财务、后勤或政治因素会导致随机对照试验不可行。在这种情况下，准实验设计或是生成证据的替代性方式。此类设计虽然有着诸多变体，但进行处理时的选择（例如发送信件或实施审计）并不是随机的。在采用这种方法时，研究人员可创建一个与被处理群体有着类似特征的对照组。与只评估被处理的群体所发生的变化相比，对这两个群体进行对比，能够对结果有更深入的理解。一般而言，若未采用随机分配方式，则会削弱此类方法衡量一项政策或处理办法对行为产生真实影响的能力。但此类方法可采用适当的统计技术，因此能够生成可靠的证据。

涉及人数少于典型的随机对照现场试验的各种实验或许也是一种可行的选择。采用此类实验时，可邀请人数较少的人群尝试新的数字工具原型，或对所提出的干预措施的假设场景做出反应。若没有代表性样本，则可能无法准确判断较大人群将有何种反应。但此类研究通常能够更深入地了解潜在的根源问题，因为研究人员能够向纳税人询问其思维过程并查明一切阻碍。

行为科学家采用的方法，正好顺应了日益高涨的、要求凭借证据做出数据

驱动型决策的呼声。进行试点实验和对干预措施进行测试，对于确认特定环境下某项干预措施可能产生的影响具有非常重要的意义。测试并非总是能得出预期结果。这属于实验过程一个天然的属性，不应妨碍测试。所谓“失败的”实验，能够告诉我们哪些因素不起作用（或与预期不同），与成功的实验有着同等重要性。此类实验或有助于税务部门避免对无效方法进行昂贵的投资，或避免采用可能无意中引发不良行为的方法。此外，通过测试，还可揭示预期行为变化之外的积极结果。例如，提醒纳税人进行申报的信息，同时也可提示纳税人注册数字服务渠道。人类行为会随时间而发生演变，因此相关策略或许也应随之演变。这也是长期性测试和评估具备重要性的原因。



从行为到改变：行为洞察的战略应用

行为干预通常包括消除阻碍预期行为的元素（例如减少纳税人的申报步骤）、在做出不当行为前要求其再三考虑（例如设置更多步骤，防止可能出现的错误），以及发送激励信息、鼓励纳税人做出所期望的行为。要确定适当的干预措施，需考虑哪些因素在驱动行为，以及特定情况下哪些干预措施在技术上可行。

为了有效改变行为，我们需要了解人们为何有特定的行事方式。例如，针对人们做出理性选择和采取行动时未经深思熟虑这两种情况或需采取不同

的策略。纳税人针对不遵从行为做出理性选择时，制定罚款制度来阻止其行为，或能够实现效果。但在此类制度用于遏制其他因素导致的不遵从行为（例如非故意的数学错误）时，或会效果不佳。

要找到最佳策略，可能还需考虑不同人群是否有着不同理由。这将有助于确定应何时选用系统性干预措施（适用于整个人群）或细分式干预措施（适用于部分特定群体）。以两位有待缴税款的纳税人为例。其以往的行为表明，其中一位通常会及时缴纳税款，另一位则经常不按时缴纳税款。又或者其中一位喜欢拖延，却因定期发送的提醒信息有所而转变了行为。另一位则可能遭遇了突然的困境，有资格获得税收救济。像这样的情况，能够因量身定制的细分式干预措施而得到完善。



意识/重视

纳税人是否清楚自己需要做什么？

是否给予了重视？

是否犯了无意识的错误？

- 发送简短、清晰的提醒信息
- 精简文字并采用设计元素来引起纳税人对关键信息的重视
- 添加醒目的提示信息，以便引起注意或指出潜在错误。
- 利用外部合作方或媒体提高纳税人的意识



付诸行动

纳税人是否按自己的意图行事？

- 减少或消除步骤
- 更改默认设置（例如选择退出而不是选择加入，或设置预设选项/实现重复操作的自动化）
- 帮助纳税人制定计划



理解/说服

纳税人是否了解相关的风险与回报？

纳税人是否认为其他人的确会这样做？

- 进行同类对比，突出高遵从度的重要性
- 了解纳税人的特定历史，告知不作为的后果，从而进行个性化沟通



可信度/说服

纳税人是否相信自己的违规行为会被发现？

惩罚措施是否会产生显著影响？

纳税人是否相信会落实惩罚措施？

- 提高执法的检出能力和曝光度，例如可借助媒体报道
- 遵照所发送的威慑信息
- 调整罚款或处罚措施

采取更广泛的视角：跨价值链的行为洞察

传统的干预措施通常是被动的，侧重于如何在问题发生后鼓励对方采取纠正措施。而主动考虑利用行为洞察，则可得知何时该激励、限制相关选择或必需采取的行动，或是全盘取消，包括对政策进行一定的变更，以便在事前便实现遵从度。从行为的角度出发，对税务部门采取的策略进行审视，便可找出在上游推动积极变革的机会。



数字化手段充当行为洞察的加速器

数字化可作为行为改变的放大器。现代化技术可有效捕获数据。此类数据包括第三方报告、税收申报数据以及业务互动（例如谁打来了电话、为何打电话、通话中讨论了什么内容以及问题是否得到解决）等。此类能力由电子归档、客户沟通记录、语音至文本的转换以及在内部平台捕获的协助人员注释提供支持。税务部门广泛捕获电子数据，便能够分析行为、了解趋势，并识别当前以及未来的异常情况。源自数字化手段的行为洞察，可用于识别不同纳税人群体的独特需求，从而在服务或执法方面定制干预措施。技术还有助于干预措施进一步发挥作用，包括促成上游干预措施和及时的信息传递。鉴于各税务部门都在设法采用基于证据的决策方式，因此，数字化的提升，对于设计相关实验（例如更轻松地对受访者进行随机分配）和衡量相关的行为反应也具有重要意义。



自动化：实现税收流程自动化，最大限度降低采取行动的必要性



默认设置的变更：采用自动注册（选择退出而非选择加入）



自动化：预先填报纳税申报表或已存储的信息，有助于确保纳税人完成申报流程并最大限度减少打字错误*

**注意：有完整且准确的信息可用时，预先填报纳税申报表才能发挥最佳效果。人们通常倾向于采用最简单的方式，而此类方式可能包括接受不正确的信息。*



检测：了解客户并检测异常



服务需求：分析数据，以便更好地了解客户需求和行为



检测错误：交叉引用第三方信息或平均值的数据条目，以便检测出潜在错误



风险检测：利用电子数据识别出不遵从信号并开发更优质的风险模型



纠正：通过干预措施来改变行为



量身定制的信息：启用个性化沟通



实时提醒信息：人工录入信息与其他信息不一致时，发送信息，提醒对方进行核查



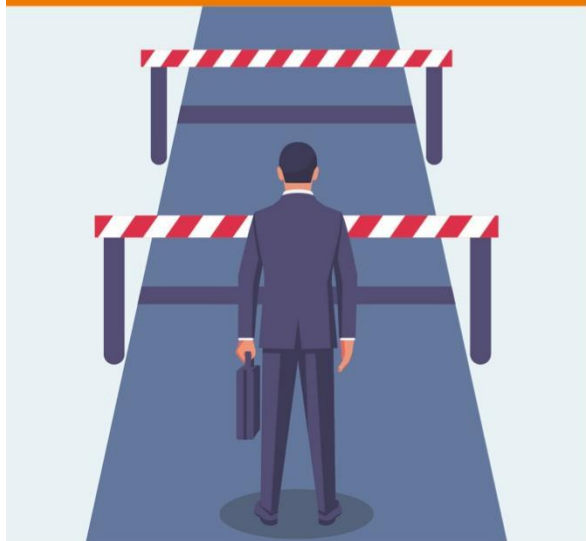
协助人员提醒信息：向协助人员发送提示信息，帮助其标记潜在需求和提供更全面的服务

利用干预措施改变行为

可采用干预措施提高遵从度、服务品质或员工工作效率。量身定制的信息、实时提醒信息和协助人员提醒信息，均有助于实现此类目标。

可利用各种沟通渠道和提醒信息克服障碍并鼓励纳税人迅速采取行动。税务部门要提高效率，就需要查明需求、确定恰当的信息，并在恰当的时间发送此类信息。数字化手段，促成了个性化与系统化的干预措施（或激励手段），有助于在人们需要的时候向其提供相关信息。借助行为洞察，则可获知该如何利用此类工具以及如何为实现最佳效果而编制相关信息。

从下一页起的“行为洞察实践”一节，展示了此类应用的具体示例，以及各税务部门采用的其他基于行为的干预措施。



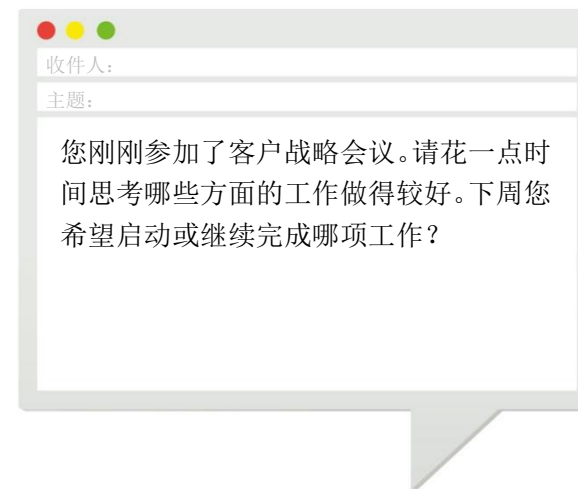
自助服务应用中的干预措施



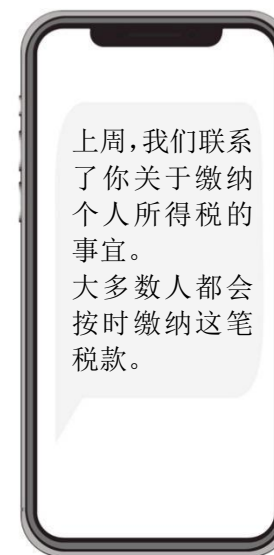
通过协助服务实施干预措施



针对税务部门员工的干预措施



数字通信干预措施



行为洞察实践

纳税人服务

税务部门的服务互动（尤其是协助服务）相当频繁。每年向税收征管论坛（FTA）各成员的面对面援助中心致电和亲自前往的客户超过4亿。多数情况下，对此类渠道的需求超过了可用资源的承受范围，季节性高峰期间尤其如此。与此同时，各税务部门也在扩大数字化和自助服务渠道，并思考如何将客户迁移至此类选项。纳税人服务是关键的互动点，不仅会影响遵从与否，还会影响客户对税务部门的看法。此类结果可能同时受员工行为和渠道能力的影响。总之，行为洞察有助于达成大量服务优化目标，包括需求管理、渠道迁移、服务效率和服务质量方面的目标。



为缓解需求而打造干预措施

- 是否需要服务、何时需要
- 将客户迁移至其他渠道

举例

澳大利亚税务局（ATO）认识到，之所以有大量来电，是因为许多纳税人都希望了解退税的状态。若ATO预计某些纳税人的纳税申报表处理会出现延迟，则会向其发送短信。此举降低了来电量，提升了透明度，带来了积极的纳税人体验。¹¹



提供工具，提升客户响应的积极性

- 设计知识性协助工具或量身定制的提醒信息，以便提供高效、高品质的服务
- 利用接电话时的措辞引导客户采取进一步行动

举例

新加坡税务局更新了员工接电话时的用语，以便鼓励客户缴纳逾期的税款。更新后的措辞，可激励客户于当天（而非在未来的到期日之前）全额付款、促使客户就未来缴纳税款做出承诺，并鼓励纳税人设置提醒。变更后的通信用语，使得来电客户中提前缴纳税款的人数增长了10个百分点以上。¹²



设计可减少错误的流程和工具

- 设计提醒信息，鼓励客户诚实守信，并标记相关问题
- 适当情况下自动填报申报表

举例

澳大利亚税务局推出了实时分析项目，向提交年度纳税申报表的纳税人发送定制的提醒信息。例如，纳税人或会看到一个弹出窗口，告知其所申报的工作相关费用过高，并要求其核查所填写的条目内容。此举促使25%的纳税人在收到提醒后更改了纳税申报内容，从而使2018年至2019年期间申报的总税额因自愿调整而多出约2240万澳元。¹³

与纳税人沟通

主动与纳税人沟通，税务部门便有可能激励纳税人采取行动。税务部门通常会制作信件和其他外联信息来提醒纳税人采取特定行为，例如注册数字通信工具或缴纳税款。采用了行为洞察的试验性测试结果显示，以下几大因素可影响客户是否响应以及如何响应：

- 由谁发送信息（税务部门、税务部门所属个人、社区群体等）
- 所发送信息的类型（信件、短信、电子邮件、电话等）
- 信息发送的时间
- 如何展示行动项目
- 如何呈现相关背景（客户为何会收到此信息、不采取行动的后果等）

举例：

比利时税务局向个人所得税纳税人发送了提示信函，其中含有不同的、以行为为依据的信息，借此减少逾期缴纳的情况。该试验使提前缴税的情况增加了**18%**，并额外产生了**316万欧元**的净收入，是该试验成本的**40**多倍。¹⁴

税收征管论坛各成员国及其他地区的众多实例表明，以低成本方式改变沟通方式的试验性举措，能够促使纳税人进一步采取行动，并带来了积极的投资回报。

由谁进行沟通



沟通什么内容

何时沟通



如何沟通



- 简化文字
- 客户能够轻松采取行动
- 实现个性化

执法

针对如何与纳税人互动、惩罚违规行为和传达执法措施，税务部门采取了各种方案。这些工作都能够影响纳税人的行为和认知。针对可能影响审计效率和纳税人长期遵从度的政策和资源分配，税务部门会做出战略性选择。以行为为依据的方法，则可用于衡量各类审计形式的相对利弊（例如：是通过邮寄方式进行核查，还是现场核查；是逐项解决问题还是进行全盘审计）。同样，对纳税人的行为（例如申报时的透明度）进行审视，便可了解纳税人是更适合传统执法手段，还是更适合由税务部门与纳税人（尤其是大型企业）合作实施审计才能在申报前更清晰地了解纳税人的纳税情况。理想情况下，所采取的执法策略能够让纳税人相信其违规行为会被发现且会被强制执行，因为可信的、效果显著的执法手段也能够激励纳税人自愿遵从。税务部门可以评估纳税人的行为模式以及此类模式如何随着新政策、处罚措施、审计互动或其他决策而变化。这样的行为洞察有助于优化执法策略。

举例：利用可信的执法手段、通过处罚发挥显著效果

新西兰税务局（IR）是管理新西兰学生贷款计划的政府机构之一。截至2011年年中，学生拖欠的贷款债务迅速累积，超过了4亿新西兰元。为此，新西兰税务局实施了立法改革，目的是加强与其他机构之间的数据匹配，以便能够与海外借款人取得联系（其中70%在取得联系后开始遵守相关规定），并对反复拖欠且企图离境的借款人执行“边境逮捕”政策。首次对欠款学生执行的逮捕，得到了媒体关注，社区反响热烈。此次逮捕后两个月内，与新西兰税务局联系的海外借款人人数增加了50%。该群体还款额（与去年同期相比）也增长了31%。¹⁵



可付诸行动的洞察：显著的效果和更高的执法曝光度可激发人们采取行动。

举例：激励纳税人自愿披露

荷兰税务和海关总署设法通过有针对性的信件减少不申报的情况。信件中告知纳税人政府了解其外国银行账户，并给出了免罚款的申报期限。此类信息提高了执法的可信度，激励纳税人为了避免罚款而提前申报，强调大多数人已经申报，由此传达规范的做法。这种方法成功激励了更多人自愿披露。¹⁶



可付诸行动的洞察：提高检测能力、激励纳税人，可激发纳税人自愿采取行动。

举例：网络效应

匈牙利国家税务和海关总局向个体企业家发送提醒函，向其提醒增值税申报日期已不远。纳税人收到此提醒函后的申报率平均提高了5到6个百分点。该信函在往年不遵守截止日期的纳税人中产生了最大影响。而这种实验性设计，也表现出极大的溢出效应。被处理的纳税人，其会计师的其他客户的增值税申报行为也会得到改善。¹⁸



可付诸行动的洞察：群体网络可推动执法手段加速产生效果。在适当的情况下以群体网络（而非异常情况）为目标，或有助于产生最大影响。

举例：审计与未来的遵从度

美国的一项研究，评估了对个体经营纳税人展开的税务审计如何影响未来的遵从度。结果表明，对审计方式进行调整后，可对未来的遵从度产生持续的积极影响。但是，若审计后未发现任何不遵从行为，则可能带来长期的负面后果。以往不遵从的纳税人，在接受审计后连续三年均申报了更高的应税收入（平均120%以上）。相比之下，审计方式未进行调整的情况下，纳税人后续几年申报的应税收入比前述对照组低了35%左右。¹⁷



可付诸行动的洞察：了解纳税人遵从度下滑的原因，或有助于为了促其遵从而制定明智的策略

举例：通过沟通来执法

挪威税务局进行了一系列调查性实验，以便了解新冠疫情对经济造成的冲击，如何影响经济救济计划所获得的支持、纳税人对税务部门的信任以及针对逃税行为的态度。这种为提供信息而进行的研究，得出如下结果：与纳税人沟通时添加一句表明将减少现场审计的话，便导致挪威“企业补偿计划”所获得的支持率在统计意义上（与80%的基线支持率相比）降低了5.6个百分点，同时导致纳税人所认为的违规检出率降低了10%，纳税人对税务部门管理能力的信任度也降低了14%。¹⁹



可付诸行动的洞察：传达审计行动会减少这种讯息，或会导致本来遵从的纳税人相信许多人都能够成功欺骗系统，从而导致纳税人对税务部门的信任度下滑，且不再相信公平原则。

行为洞察如何为制定执法策略提供丰富信息与支持：

风险评估：

- 考虑如何围绕最低门槛解决不遵从的问题：以规模为依据的政策，或能够激励纳税人为了获得相关福利或避免加重工作负担（例如：要求超过100名员工的企业进行额外的申报）而改变其行为，或至少变更其申报内容；
- 考虑近期和以往的行为（例如：有组织的审计员问卷所总结出的行为）：申报时缺乏透明度且缺乏合作意识的纳税人，与其将其纳入合作计划，倒不如将其视为执法对象更合适。
- 考虑需在某个群体网络内和跨不同群体网络开展多少审计工作：看到税务部门对网络内其他人采取了行动，或足以促使纳税人改变自己的行为

监测影响：

- 衡量纳税人对执法手段的长短期行为反应。了解哪些方法对于实现未来数年的遵从度的影响力更持久。
- 在衡量执法手段的影响力时，要考虑到网络溢出效应。

执法策略：

- 利用对行为反应进行分析而得出的洞察，为制定资源分配、审计频率、罚款等级和处罚类型方面的决策提供信息。某些情况下，降低罚款或改变处罚方式（例如取消护照特权）或能够产生更大影响。
- 考虑在何种情况下利用激励和沟通来促进自愿遵从行为才能经济有效。
- 考虑纳税人如何看待公平原则。

纳税人的意识：

- 将行为洞察应用于传达执法手段，以便建立信任并阻止违规行为。近期发生的违规事件通常影响较大，而长期或反复与纳税人接触或会减轻此类影响。
- 纳税人自愿遵从度较强时，传达执法手段，有助于进一步促进其遵守规范做法。采用“最恶劣违规人员”名单时，若在名单上写明可感知的社会或经济成本，则效果会更好。

员工体验与组织绩效

随着税务部门努力打造高绩效组织，衡量员工的行为对于实现这一目标至关重要。税务部门或能够通过识别和鼓励领导层、管理层和员工的特定行为来提高绩效。人们常会面对竞争性需求。此类需求或会影响人们能否准确或及时完成任务。机器人流程自动化则具备一定潜力，能够帮助组织消除日常工作中的错误并减轻员工工作量，让员工能够专注于满足其他需求。然而，要提高整体绩效，则可能需要改变行为或养成一定的习惯。为了实现这一目标，各企业正在利用创新型技术发送起激励作用的信息。发送醒目且及时的激励信息，可帮助员工保持连线、提高管理层效率并促进组织文化变革。各税务部门目前已在探索这一理念。其中一个税务部门的研究内容如下：以行为为依据的干预措施，可如何激励员工养成终身学习的习惯并促成更紧密的团队合作。分析与实验技术可用于确定该在何时重点采用以行为为依据的干预措施，并可用于评估其是否成功。总而言之，此类技术可为提升组织绩效提供最佳实践。

激励

各税务部门可能已经采用了一些简单的激励方式。例如由管理层提醒员工，促使员工更加及时地采取行动。但各税务部门也认识到，要实现出色的绩效，仅仅满足期限要求是不够的。目前已有大量研究在探讨是什么促使客户满意、是什么塑造了高绩效的团队、高效的领导层和敬业的员工。而几乎每项研究的结果都表明员工行为是关键。要打造有效的行为，不仅需要形成普遍意识，还需要长期重复和养成新的习惯。此外，各种个人、社会和环境因素都会影响我们能否改变自己的行为。例如，某管理人员可能清楚定期展开互动和提供反馈对其直接下属有所帮助，但又因一些有着优先级别的竞争性需求而迟迟未能开展此类互动。将各种提醒信息融入到我们所处的环境中，是鼓励人们采取行动的一种可行方式。科学研究的结果则了解需提醒采取何种行为以及如何改变此类行为的依据。在错误的时间或过多地发送错误的激励信息，或会令有效性打折扣。但是，行为科学家已证明，若激励信息使用得当，便能够发挥强大作用。此外，激励信息也表现出对文化管理措施或变革管理措施起补充作用的潜力。

举例：利用激励信息提高员工绩效

一家大型联络中心希望在高峰期提高效率并缩短客户等待的时长时间。为此，其与外部合作方共同设计和发送了员工激励信息，使得员工工作效率有了极大提升，估算价值达525万美元。该联络中心的具体做法是确定哪些因素能够促进效率提升，然后量身定制激励信息，促使员工改变行为。联络中心在几个月的时间里持续发送这种激励信息，通常是在需要的时候发送。换句话说，是在员工和管理人员可依据此类信息采取行动时发送。²⁰

所产生的影响

- 收到激励信息的员工，敬业度基本提升了80%以上
- 收到激励信息的员工，工作效率比未收到的员工高8.4%

对员工网络进行分析

各组织正设法不断提高敏捷性与创新性，同时也在提高员工的留任率与工作效率。员工网络是影响此类预期结果的重要前提。对内部员工网络进行分析，便可总结出用于了解员工互动和协作的手段。组织一旦更好地了解了员工如何完成工作，便可制定提高绩效的策略。此类分析结果有助于确定干预措施的重点以及应将哪些员工纳入行为改变项目。

如何发挥作用：

可被动地从电子邮件元数据（即收件人/发件人字段）中采集数据，也可通过调研主动采集数据。（各组织通常会让员工选择参与此类调研。）

调研时，常会询问员工与谁互动以及互动的频率。可提出以下问题：

- 您和谁一起合作完成自己的工作？
- 您和谁探讨自己的理念和更好地完成工作的方法？
- 您向谁寻求专业建议？

可带来的成果：

分析式方法和图形工具可帮助组织收集洞察信息，例如：

- 绘制协作模式并识别孤岛
- 找出协作负担过重、可能导致人员流动率上升的个人或领域
- 找出可能阻碍信息交流的瓶颈
- 找出关键影响人和连接群体网络的员工。此类有最好表现的员工，在采用传统指标时常被忽略，但其可能对组织铺开变革计划发挥着至关重要的作用



举例：对员工网络进行分析，促进协作与创新

一家大型制造商希望通过跨企业的协作来打造创新型解决方案。其对自己的组织网络进行分析后，发现各部门之间缺乏协作。因此，该制造商执行了量身定制的策略，力求提高绩效并达成自己的目标。其通过分析找出了一些跨组织内多个群体有大量互动的个人（“网络连接者”）。因此，该企业精心设计了指导项目，以便帮助新员工与经验丰富的老员工以及此类跨网络的“连接者”建立共同网络。其还采取了进一步措施，为那些关键的、有最优表现的连接者减轻负担，包括找出次要的“首选”人员，并确保开发了工作流程文档且此类文档可轻松访问。采取这些措施的同时，该制造商还实施了较系统的变革，重新制定了人员编制办法、统一的激励措施等。这家制造商借助这种行为分析来帮助自己做出决策，由此提升了员工对工作的满意度，使得员工协作力度增强了23%。²¹

构建行为洞察能力

将行为洞察纳入税收管理工作的方法有很多种。

税收征管论坛于2020年对其成员展开了一项调研，力求了解税务部门应用行为洞察的现状。53个税务部门收到了调研问卷，其中26个给出了回复。结果表明，各税务部门在相关运作模式上存在较大差异。一些税务部门表示正在与外部合作方合作。一些则表示成立了自己的行为洞察小组或在各职能部门内任命了行为洞察专家。而在内部打造了行为洞察能力的税务部门，大多也仍在开展对外合作。

本节将概述应用行为洞察的税务部门有哪些常见的运作模式，之后会探讨为此类运作模式奠定基础所需的准备工作，最后将展示在组织内部扩展行为洞察的可行途径。

我们将以以下三种运作模式为重点展开探讨。各税务部门无需进行选择，因为将这三种模式相结合使用，能够发挥最大影响力。



顾问合作



学术合作



内部专家

税收征管论坛 (FTA)
调研结果



以上方案相辅相成。例如，部分受访者表示其既成立了行为洞察小组，又与外部专家开展合作。



顾问合作

顾问能够带来了一套专业技能，有利于发展评估能力和业务能力。从顾问工作的广泛性来看，其能够从类似或相关工作中获取洞察和案例研究，从而迅速构建业务案例并对各种可能性进行对比。此外，顾问还能够为特定项目提供高度定制的解决方案，以此达成关键业务目标。外部顾问可来自独立的咨询组织，也可来自专门研究行为洞察的跨政府机构。

顾问开展合作主要领域

- 开发工具包或传授有关行为洞察方面的知识
- 能够对应用行为洞察的领域进行评估或制定相关框架
- 制定循证评估的框架
- 设计干预措施，并对其进行研究和分析
- 开展评估并制定行动方案，以开发适当的基础设施和流程，以支持行为洞察和相关实验

开展顾问合作时需注意的事项

- 是否需要花费额外的时间来签订合同和开展相互融合所必需的其他活动。
- 顾问人员的专业知识各不相同。需要了解各自的业务背景与项目需求的匹配情况。
- 是否有专用的解决方案框架。



学术合作

学者能够为组织带来诸多效益，掌握了最新的研究与方法论技术，且能够为潜在项目带来最的技术支撑。此外，学者们不但依据专业领域内的丰富理论

而且会有其他机构的财政支持和/科研资助来进行研究。同时，学者在学术合作后能够发表新的研究成果。学术合作的范围主要包括分析纳税人对政策的反应或设计并开展实验。

开展学术合作的主要领域

- 行为科学
- 设计干预措施并对其进行研究性试验
- 评估纳税人对政策或各类事件的行为反应

开展学术合作时需注意的事项

- 通常教授和学术研究人员会聚焦于学术成果的发表，如果该合作项目科学性不高，科研成果产出困难，则建议采用顾问合作模式。
- 在采用学术合作时，应与高校学术委员会进行联系，办理相关审查手续。
- 应注意项目启动时需要的额外时间。



内部专家

在内部打造行为洞察专业知识，对于找出全新用例和扩展行为洞察的应用具有重要意义。必要时，内部员工可随时上手，不需要额外启动时间。内部专家也能促使税务部门快速获取知识。虽然外部合作方可通过其各自的试验获得相关知识，但内部协作者可随时了解多个项目的方法和结果。专注于深度了解税收管理的相关知识，有助于选出恰当的项目并予以执行。借助有效的内部知识管理和知识转移，便能够获知以往哪些措施有效、哪些无效，从而对未来的干预措施有效校准。

采用内部专家主要工作内容

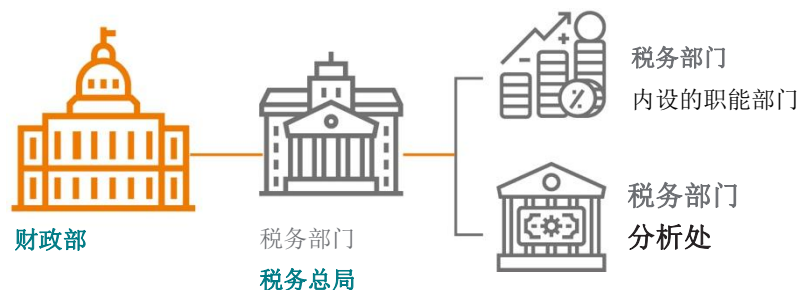
内部行为洞察人员可承担以下一项或多项职责：

- 咨询员——团队向组织内其他部门提供如何、何时、何地应用行为洞察知识的建议
- 研究员——团队开展独立的研究性试验和分析
- 培训师——团队就行为原则对组织内其他员工进行教育和/或跨组织职能部门汇总各类发现结果，确保跨组织共享知识

采用内部专家注意事项

- 行为洞察小组的岗位分配将决定行为洞察的应用方式和应用领域。不同的岗位分配会带来不同的效益和挑战。

确定怎样组织内部行为洞察专家、该将其安排在哪个部门



行为洞察小组

- **跨职能部门：**属于共享服务的一种方式，能跨职能部门实现扩展。然而，相关机会将超越资源的承受能力。因此，团队需要对各类应用进行优先排序。可能还需要投入更多精力和资源，才能在内部培养相关课题的专家，尤其当相关理念来自行为洞察小组而非来自项目管理办公室时，尤其如此。
- **单独职能部门内部：**这种方式会优先考虑特定的应用领域。有时能够更好地培养相关课题的专家，且有助于将洞察融入到一般业务中。如此的高效，归因于任务的制定和执行都是同一位领导。

在内部安置行为科学专家

- 行为科学家能够对实验分析、用户体验实现融合。若已经在开展此类活动，则让行为科学家（或行为科学团队）安置进入组织的这些部门或是合适的做法。

行为科学家提供的教育培训、知识和技能

行为经济学、心理学、神经科学、文化人类学、社会学和市场营销，均属于行为洞察领域传统的培训范畴。行为科学家可能专注于理解或塑造特定环境中的行为(例如卫生健康方面的行为、储蓄行为或消费者行为)。一些行为原则是通用的，也有一些行为原则或因环境而各异。了解税务行为或税务部门客户的行为，有助于制定成功的干预措施。

行为洞察领域的工作通常是经验性的。需借助研究、分析思维和采用严格的方法来测试和评估所提议的解决方案。行为科学家通常了解人类行为的驱动因素，对各类行为干预措施有深度认识，且通晓实验或分析方法。只是不同的行为科学家或更精通于某些特定的方法(随机对照试验、计量经济学研究、实验室实验、调查等)。特定技能的相对重要性或因环境而异。一些技能可能更有助于设计激励信息与沟通手段。另一些技能则是围绕行为进行高级统计分析和预测性建模所必需的。

行为科学家通常被安排在人员多元化的团队内。此类团队的成员拥有不同的背景和技术专长。将不同类型的专业知识汇集于同一个团队，有助于行为科学家从多个视角来看待问题，并能够在复杂环境中应用更灵活的动态方法来制定研究工作。如要有效执行不同类型的干预措施或分析手段，或需采用不同的专业技能。因此，人员多元化的团队能够更好地满足一系列潜在的应用和需求。

行为洞察团队或需要以下特定知识和技能：



统计：数据分析、计量经济学、统计学



实验：随机对照试验、抽样方法和其他实验方法的经验



项目：项目管理、沟通、咨询、演示技巧



设计：视觉设计原理、设计思维、概念性思维



行为：熟悉行为原则和理论，能够消化并应用相关领域的全新研究成果



税收管理：熟悉相关系统和流程以及纳税人的需求和行为

治理方面的考虑因素

行为洞察团队要实现最高效的运作，就必需打造治理流程，以便对自己的工作给予支持。



数据管理。行为洞察研究通常极大依赖于数据，既需利用现有的内部行政管理数据，也需收集大量外部数据。若税务部门已制定了相关流程与指南，用于确定可收集哪些信息、如何利用此类信息以及如何存储和访问此类信息，则能够从中极大受益。有关这方面的对话，若涉及到员工数据，则通常需要具备数据管理、信息技术以及人力资源背景的员工参与。



法律与道德。各类实验都会刻意针对不同群体提出不同的处理方式。激励则被视为帮助人们为自己做出正确选择的一大重要手段。这种方法同样也能够用于减少选择的数量或操控人们接受不符合其最佳利益的结果。利用道德行为规范或机构性审查委员会，有助于确保行为洞察实验按照法律要求以负责任的方式进行。此外，某些研究或需要获得知情同意，也就是需经个人许可才能将其个人信息用于研究。



质量控制和评审。研究结果的准确性和可靠性取决于是否采用了良好的研究方法。学术出版物在出版前几乎总会经历同行评审。内部项目同样也要考虑是否能够由专家进行评审。其中一种方式是让其他项目团队的其他行为洞察从业者对所用的方法或分析结果进行评价。还有一种方式则是进行外部评审和评价。这两种方式可应用于整个过程的不同环节，可在实施干预或分析之前进行，也可在之后进行。质量评审有助于验证研究方法和研究结果，从而在依据研究结果采取行动时能够更有信心。

利用对外合作关系时在治理方面额外的考虑因素



政策和程序：要制定风险缓解程序，让团队能够访问敏感信息。具体内容包括保密协议、数据唯一标识符以及对背景调查。



协议：为明确相关期望而制定协议。对于那些可能催生出公共出版物的合作（例如学术合作）而言，此类协议尤为重要。应切实考虑在内部访问会否受到任何限制、合作方/合作者可公开探讨哪些信息、要怎样处理评审和审批流程，以及合作者是否还有其他期望（例如是否需要在政府办公大楼内开展工作、对通信是否有限制等）。



有关公平性的考虑因素：曾在税务部门工作过的人士，与不具备此类工作经历的人士相比，需耗费的启动时间或许较少。经常性的合作关系，能够实现更高效率，但可能导致未获得同等特权的其他人士认为缺乏公平性。可考虑制定操作准则，对这一领域的决策过程提供指导，这样做是极有裨益的。

为甄选学术项目建议创建结构化流程

对外合作关系有以下两个出发点：

- 1. 税务部门的业务需求：**税务部门指出某个用例，向课题专家征求详细建议或征询相关资质，由此展开合作。
- 2. 外部各方的建议：**潜在合作方就可能的应用或实验领域向税务部门提出建议。获取此类理念的常见做法是公开征集项目建议。

公开征集项目建议或能够催生出新的创新理念，但需要组织采取额外的步骤。必须制定用于接收和审批合作项目的规则和流程。有多个团队同时提交几乎相同的项目建议时，税务部门或需制定甄选规则。也可能出现与内部主导项目相互重叠的情况。因此，管理合作关系的个人对相关研究极为熟悉，非常有帮助。让相应的利益相关方群体参与评审过程，也有助于确保取得成功。

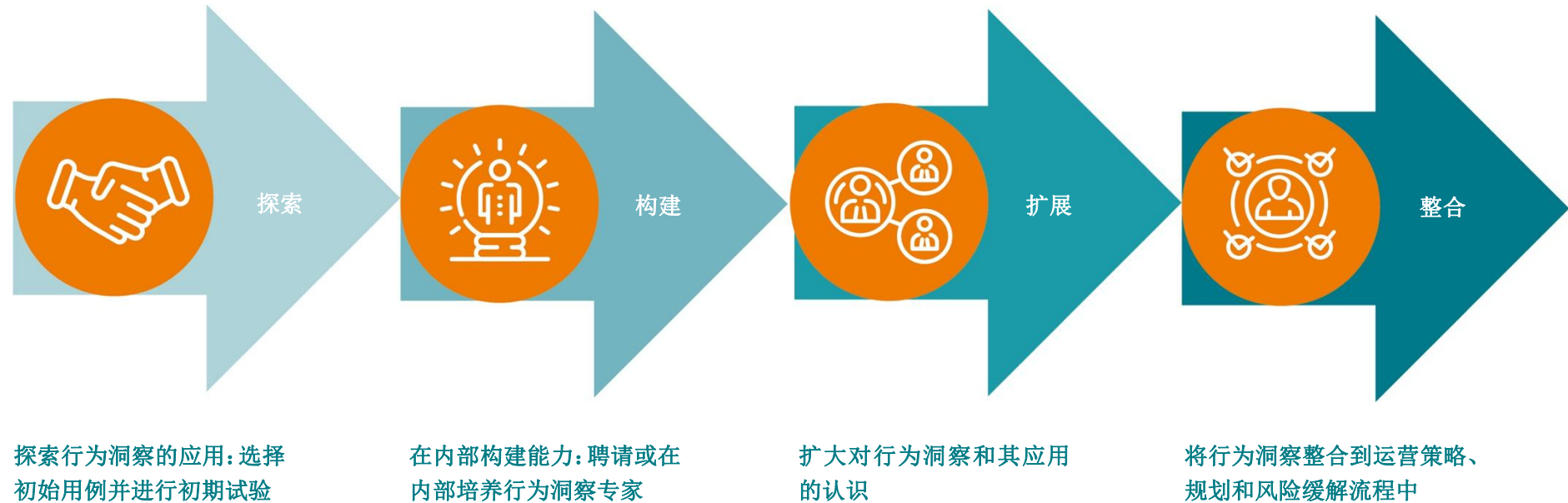
美国国税局联合统计研究计划

美国国税局“联合统计研究计划”（JSRP）已成为与学术界和其他研究机构合作的一个成功平台。在JSRP的助力下，美国国税局得以完成了近年的一些立法任务，扩展了研究人员访问联邦数据的通道，借此对项目评估和证据构建提供了支持，同时又保护了个人身份信息。该计划成立于2011年，并定期对外征集项目建议。外部研究人员可提交研究项目建议，包括了解行为的研究项目或改变行为的实验性尝试。项目建议由正式的评审小组进行审核。评审小组成员包括内外部顾问人员。会邀请科研界人士和项目办公室的人员加入评审小组。评估标准包括能够显著提升税收管理的水平、数据的可用性、研究方案的可行性、联邦税务局内部员工支持项目的能力，以及对于联邦税务局优先性研究或统计项目的潜在效益。2018年，联邦税务局共收到100余份建议书，审批通过近30份。美国国税局积极努力确保公平考量所有项目，并设法在学术界和研究机构界促进广泛的合作关系。迄今为止，其已经与40多所高校建立合作，通过这些合作关系评估了纳税人对新出法规和执法活动的行为反应，传达了政策上的变化，找出了执法活动能够跨各类人群网络提升遵从度的实例，并执行了多项实验性设计，由此对促进遵从行为的全新干预措施等活动进行了测试。

要了解更多信息，请点击以下链接：<https://www.irs.gov/statistics/soi-tax-stats-joint-statistical-research-program>

扩展行为洞察

以下章节介绍了扩展行为洞察时不同阶段的活动与结果。这段实验性旅程的灵感，源自多个税务部门的一手经验。虽然无需进行实验即可应用行为洞察，但此处的重点是假设相关应用也包含了实验性测试。



第一阶段：探索

税务部门在这个阶段探索潜在的用例并启动项目。由于以行为为依据的干预措施要求采用专业技能，因此，项目初期通常需要与外部专家合作。初期的成功，对于建立相关机制、从而对扩展计划给予支持是至关重要的。此外，以行为为依据的干预工作经验，能够引领内部合作者和支持者了解行为性概念和其在税收管理领域的应用。

第1阶段的活动：

- 确定需优先采用行为洞察的应用领域。（一些税务部门从特定用例入手，例如提升按时申报的可能性或提升纳税的遵从度。）
- 识别并调动潜在的内部利益相关方和外部合作方。
- 选择项目、执行干预措施并评估结果。
- 制定与内外部受众进行沟通的策略，以便在试验期间建立信任并传播结果。

第2阶段：构建

第2阶段，各组织在初始项目的基础上考虑其他战略应用领域。同时还要考虑如何增加参与行为项目的员工人数，这有助于加快形成洞察和产生影响。税务部门必需确定将新进行为专家安排在哪个部门。在内部构建行为洞察能力，不是要取代与外部专家的伙伴关系，而是要强化此类关系并对其长期发展给予支持。

第2阶段的活动：

- 制定策略，以便在税务部门内部打造行为洞察的专业知识。
- 组建行为洞察小组和/或招募行为洞察专家。
- 制定行为洞察小组的任务和运作模式。
- 不断扩大行为分析和实验试点。
- 与外部网络和学习社群联络，交流理念和发现结果。
- 制作营销材料，以便吸引新的利益相关方。

针对第1阶段的建议：探索

确定项目

初期试点研究的优秀候选项目应具备以下特征：

- 课题明确，行为上的改变能够产生战略上期望的结果（行为专家提供的最佳实践指导或是潜在应用一个很好的理念来源）
- 借助充足的时间和资源，能够准时完成项目
- 通过利益相关方的参与，进行支持性管理
- 项目结果可测量，理想情况下能够定期捕获相关数据
- 能够通过良好的试验成功找到广泛实施的途径

确定合作方

税务部门与学术机构、独立研究人员和/或在行为洞察方面拥有必要专业知识的咨询公司建立合作网络，便能够获益匪浅。吸引了恰当的受众，便更有可能收获成功的合作关系并能够获得可付诸行动的洞察。与专业网络合作，还有助于税务部门接触到与其相适合的专家。与备受推崇的外部专家合作，则能够令利益相关方进一步感知项目的正统性与可信度。

第3阶段：扩展

为提高意识而进行的宣传，以及成功的试点项目，通常能够在进一步扩展行为洞察活动时为吸引更多参与方铺平道路。这一阶段的宗旨，是将行为洞察的应用和能力扩展到更多职能领域。税务部门可能会进一步扩大财政和人力资本资源，力求对扩展后的测试和洞察给予支持。还应考虑为了实现战略目标和促进行为洞察更趋成熟而进行基础设施投资。

第3阶段的活动：

- 扩展行为专业知识和相关项目。
- 广泛开展利益相关方外联与宣传活动，向组织内其他部门介绍行为洞察小组的工作。
- 在内部建立学习网络，用于交流理念和发现结果。若相互独立的多个部门正在（或将要）应用行为洞察，则此类网络可担当极具实用性的关联点。
- 适当的情况下，在行为洞察小组内部或跨整个员工网络为新员工进行行为洞察培训。

第4阶段：整合

以往的工作重心，是在特定项目和项目群内提高意识和开发应用。这个阶段的目的，则是将实验性测试和行为洞察视为可应用于组织各项策略的关键能力。税务部门确定对资源的战略投资和制定执法、服务等核心业务的策略时，会对行为洞察进行考量。无需在所有领域均开发应用，因为技术或资源方面的局限或会导致无法全面应用。但是，要让测试常规化，且要在更广泛的范围内考量行为洞察。这样的主流化将会使组织在行为洞察方面更趋成熟。

第4阶段的活动：

- 在跨职能领域的标准操作程序和项目预期结果中纳入行为分析和干预测试
- 在战略愿景中添加行为洞察
- 在有关技术基础设施和数字化路线图的决策中引入行为改变的标准



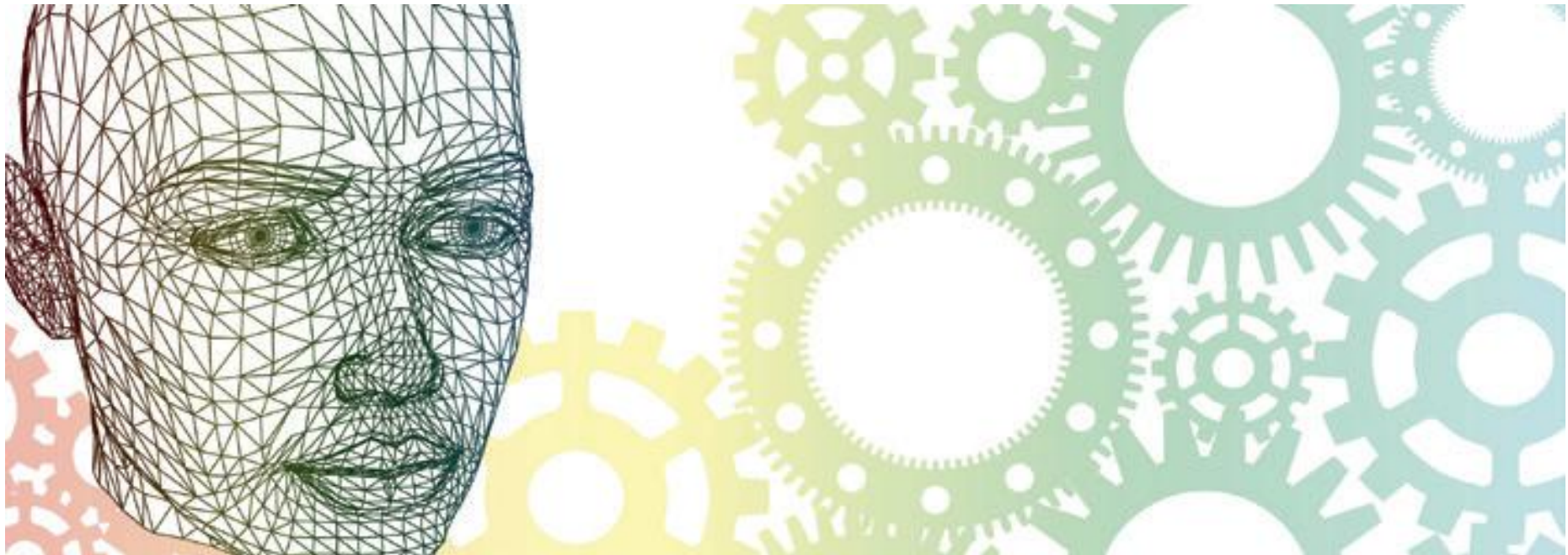
结论

无论是提升纳税人的遵从度，还是确保纳税人有积极的互动，人类行为都是税收管理诸多挑战的根源。将行为科学家引入税务部门表明，这样的视角能够改进结果并形成可操作的洞察。行为洞察有助于设计各种流程和解决方案，能够提供必要的方式方法，以更好地了解人类行为、纳税人对税收管理行动以及所有相关政策的反应。虽然数字化转型和技术投资能够带来更多机会，但是无论数字化成熟度如何，均可应用行为洞察。确保了所有税务部门都能够适用行为洞察，无论其有怎样的基础设施，也无论有怎样的运作模式。因此，我们鼓励各税务部门考虑进行投资，发展应用此类

方法和洞察的能力。为了对达成此类目标给予支持，我们概述了税务部门如何与外部专家合作、如何在内部打造相关专业知或两者相结合。

各税务部门或能够进一步挖掘出与外部网络互动的价值。行为洞察利益共同体（由税收征管论坛牵头）为税务部门提供了一个平台，用于理解行为洞察和分享理念。有了这个共同体，早期探索者和经验丰富的行为洞察小组便能够分享经验教训、找出有效的方法，并在全球范围内传播创新理念。

要详细了解行为洞察利益共同体，请联系fta@oecd.org。



尾注

1. Afif, Zeina、Islan, William Wade、Calvo-Gonzalez, Oscar、Dalton, Abigail Goodnow, 2019。“全球行为科学：10 国概况”（Behavioral Science Around the World: Profiles of 10 Countries）（英文）。eMBaD 摘要。华盛顿特区：世界银行集团。
2. 丹麦税务局（2020）
3. 比利时税务局（2020）
4. 澳大利亚税务局（2020）
5. Forehand, J.和M.（2016），“激励新墨西哥州：促进失业申请人员的遵从度”（Nudging New Mexico: Kindling compliance among unemployment claimants），《德勤评论》（Deloitte Review ） 第 18 期 ， <http://dupress.com/articles/behavior-change-among-unemployment-claimants-behavioral-economics/> 于2021年4月1日访问。
6. 挪威税务局（2020）；荷兰税务和海关总署（2020）；美国国税局（2020）
7. 美国国税局（2020）；加拿大税务局（2020）
8. 美国国税局（2020）
9. McNeil B.J.、Pauker, S.G.、Sox, H.C. Jr.和Tversky, A.（1982）。“激发人们对替代性处理方式的偏好”（On the elicitation of preferences for alternative therapies）。《新英格兰医学杂志》（N Engl J Med），306(21)，1259-1262, DOI: 10.1056/NEJM198205273062103
10. Iyengar, S.S. & Lepper, M.R.（2000）。“选择在何时会让人消极：好事太多会否适得其反？性格过程和个体差异”（When is choice demotivating: Can one desire too much of a good thing? Personality Processes and Individual Differences），79（6），995-1006, DOI: 10.1037//0022-3514.79.6.995
11. 澳大利亚税务局（2020）
12. 新加坡税务局（2020）
13. 澳大利亚税务局（2020）
14. De Neve, J-E.、Imbert, C.、Spinnewijn, J.、Tsankova, T. & Luts, M.（2021）。“如何提高税收遵从度？比利时全人口实验得出的证据”（How to Improve Tax Compliance? Evidence from Population-wide Experiments in Belgium）。《政治经济学杂志》（Journal of Political Economy ） 129 （5） 1425-1463 。 <http://www/journals.uchicago.edu/toc/jpe/2021/129/5> 于2021年6月2日访问。
15. 新西兰税务局（2020）
16. 荷兰税务和海关总署（2020）
17. Beer等人。（2015）“对审计的影响进行研究”（Audit Impact Study）。纳税人维权服务部（Taxpayer Advocate Service）于2015年向国会提交的年度报告第2卷。https://www.taxpayeradvocate.irs.gov/wp-content/uploads/2020/09/ARC15_Volume_2_3-AuditImpact.pdf 于2021年4月1日访问。
18. 匈牙利国家税务和海关总署（2020）；第30至37页：<https://ngmszakmaiteruletek.kormany.hu/download/b/52/a2000/Viselked%C3%A9studom%C3%A1ny%20projektek%20az%20ad%C3%B3gazgat%C3%A1sban%20-%202019.pdf>
19. Haaland、Ingar 和 Olden、Andreas，“减少审计导致经济救济计划获得的支持下滑”（Information about Fewer Audits Reduces Support for Economic Relief Programs）（2021年2月5日）。挪威经济学院（NHH）第2021/2号商业和管理科学探讨报告（Business and Management Science Discussion Paper），可在SSRN获取：<https://ssrn.com/abstract=3779943> 或 <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3779943> 于2021年4月1日访问。
20. Humu。“某联络中心通过激励手段实现了价值500万美元的效率提升”（Nudges Boost a Contact Center’s Productivity by \$5 Million ） https://assets.website-files.com/601872ae12d42e0736ff9ab6/604e9c99f02e1e580b38d378_Action-management-in-action-Humu.pdf 于4月1日访问。
21. Connected Commons。（2020）“案例研究：创新”（Case Study: Innovation）。来源：https://www.robcross.org/wp-content/uploads/2020/05/CC-Case-Study_Collaboration.pdf 于2021年4月

