



新竹市預算編製作業改進情形

本市債限已逼近公共債務法規定上限，主計人員應如何透過預算編製作業之變革，以逐步縮小財政收支差短，並讓有限資源做最妥適的分配與規劃，確實為目前首要課題。茲就本市預算編製作業改變情形，特撰本文簡要說明。

徐岱源（新竹市政府主計處處長）

壹、前言

本市歷年來籌編年度預算，均依照「縣（市）地方總預算編製要點」規定成立「計畫及預算審核會議」，由市長、副市長或秘書長擔任召集人，並置委員若干人負責審議收支核列情形、各類支出分配比例及優先順序、各機關施政計畫暨歲出額度及預算收支差短之彌平等。在自有財源籌措不易，維持政府正常運作所必需之各項支出又無法緊縮下，僅能以舉借債務來彌補財源之不足。截至 98 年止，本市一年期以上

債務已逼近 94 億元，透過預算作業之改變，規劃妥適財源協助首長實踐其施政理念，實為本處當前主要課題。

貳、預算重要興革及具體成效

一、預算編製改進情形

過去八年來，各單位預算之核列係採以額度制精神，依標準伸算基本需求後，再由首長依其個人施政理念採「由上而下」模式，核列競爭性需求額度，分二階段式模式進行，各單位並無本身提出競爭性需

求之計畫。

預算採「由上而下」核列結果，預算結構多以滿足各地方團體之需求，如辦理各項活動、基礎建設，燈要亮、溝要通、路要平之民生基礎建設經費為主軸，對於能大幅提昇本市實質競爭力之施政建設新亮點，反而付諸闕如。

自許市長上任以來，有感於預算結構對市政建設具有決定性影響力，舊模式必須改變，本處乃籌劃自 99 年度起，將預算核列模式改採「由下而上」，分三階段模式辦理，即：

（一）定義基本需求，依其定

義核列各機關之基本需求額度。基本需求內涵，包括人員及基本行政工作維持費，舉凡法定職掌經費、依法律應辦業務及實踐市長施政見經費等，符合基本需求定義者，均應於核定第一階段額度內予以容納。各單位並應於預算內先行檢討不經濟支出，以支應新興施政所需。各新增施政計畫所需加班費、差旅費及文具紙張、印刷等經費，仍應本擲節原則於核定第一階段額度內調整容納，不得再以競爭性需求項目提請審議。

- (二) 依計畫優先順序，審核核列競爭性需求，包括：
1. 基本需求定義以外之各項新增計畫需求。
 2. 各單位提報重要施政計畫，如 100 年度觀光文化年建設計畫、101 年度（以下簡稱本年度）低碳健康年，本年度更增列最能感動市

民之各項措施如「智慧城市建設」、「電動低地板公車」、「青年就業」等 29 項計畫，經審議後編入預算辦理。

競爭性需求以零基預算為基礎，由各單位按成本效益、施政計畫輕重緩急排列優先順序，審議時因採逐項審查耗時，本年度修正僅審查各機關提報施政優先順序前三項者進行討論。

- (三) 前階段未獲核列之競爭性需求，各單位得再提請申復，惟審議時以已提列入施政優先順序之前三項為原則。

二、具體成效

(一) 公務預算部分

1. 落實計畫與預算制度，使有限財源按計畫優先順序更合理分配，同時簡化預算審議過程，提升行政效率。自本年度起，審議各單位競爭性需求計畫由逐項審查改變為列入施政優先順序之前三項計畫審查

為原則，促使各單位提報計畫時更加審慎評估其優先次第，更落實有限資源做最妥適分配之目標。又各單位提報競爭性需求計畫多達 3 百餘項，依審議原則僅審查 2 百項，縮短了預算審議期程，提升行政效率。

2. 經常性支出控制在上年度預算範圍內，計有下列數項：
 - (1) 消耗性支出，一律控減 6%。
 - (2) 請增編制員額，除依法進用之社工員外，一律不增加。
 - (3) 約聘（僱）人員依本府約聘（僱）審查小組審查會議決議核列。
 - (4) 出國經費由出國計畫審查小組依計畫審查，除覈實編列預算外，逐年縮減額度。
 - (5) 補捐助民間團體各項經費，減少約 25%。
3. 舉債額度逐年縮小：本市一年以上長期借款未償餘

論述

額由 98 年度 93 億餘元，縮小至 99 年度 92 億餘元，100 年度更下降至 86 億餘元（表 1）。

4. 決算歲入出差短逐年縮小：本市歲入出差短數，由 97 年度 21 億餘元，下降至 98 年度 12 億餘元，99 年度更縮小至 4 億餘元，100 年度預估將再縮減（表 2）。

5. 決算歲出保留數逐年縮小：本市決算歲出保留數，由 98 年度 23 億餘元，下降至 99 年度 15 億餘元（表 3）。

（二）特種基金預算部分

1. 消耗性支出如加班費、差旅費及文具用品等本擲節原則核實編列。

2. 檢討基金成立宗旨並修正收支保管運用辦法收支用途，以充分運用資金。如新竹市公共停車場作業基金修改保管運用辦法，增加「促進捷運、公車或計程車等大眾運輸發展相關支出」一項基金用途，以

充分運用資金。

3. 檢討公務預算內符合基金成立宗旨及其支出用途者，改列基金預算項下約

3 億 7 千餘萬元，以活絡資金。

4. 對於執行成效欠佳之基金，於編列預算時要求業

表 1 95-100 年度一年以上長期借款未償餘額情形

單位：千元

年 度	一年以上長期借款未償餘額餘額
95	8,926,592
96	9,090,165
97	9,365,316
98	9,358,631
99	9,229,281
100	8,679,267

表 2 95-99 決算歲入歲出差短情形

單位：千元

年 度	歲入決算審定數	歲出決算審定數	歲入歲出餘絀
95	13,181,438	14,623,587	-1,442,149
96	13,933,408	15,424,424	-1,491,016
97	14,536,428	16,677,596	-2,141,168
98	14,757,212	16,007,726	-1,250,514
99	14,463,574	14,885,993	-422,419

表 3 95-99 決算歲出執行及保留情形

單位：千元

年 度	預 算 數	決算審定數	保 留 數
95	16,099,098	14,623,587	1,728,615
96	17,605,779	15,424,424	2,037,975
97	18,648,731	16,677,596	2,624,987
98	18,675,196	16,007,726	2,373,149
99	17,240,000	14,885,993	1,558,952
100	18,282,000		
101	17,574,734		

註：表 1 至表 3 資料來源為各年度總決算審核報告

務單位確實檢討，透過改變其預算編列方式，充分運用基金累積餘額，分散並活絡財源。如活用公益彩券盈餘分配基金歷年累積賸餘，規劃作為該基金各項支出預算所需財源。

5. 符合自償性之重大建設計畫者，成立基金運作，如世博台灣館產創園區作業基金。為結合新竹市「17公里海岸風景區」、「18尖山公園」、「19公頃青青草原」、「20重生青草湖」等觀光旅遊休憩點，以特色營造國際魅力據點，打造觀光21世紀新亮點，爰於99年度標得上海世博台灣館，即成立「世博台灣館產創園區作業基金」自償性基金。成立迄今已投入14億餘元建設，預計於101年正式營運後，將結合周邊文創產業，帶動旅遊商機提高旅客留宿率，藉由增加之觀光產值改善本市財政狀況。

參、配合行政院主計總處推動「縣市預算會計暨財政系統」

行政院主計總處開發之「縣市預算會計暨財政系統」，推廣迄今已有13個縣市建置完成，系統開發已臻成熟。本市乃於100年9月5日，簽請首長同意自本年度起實施。

茲因推動時程緊迫，為期系統轉換順遂，除組成推動小組積極進行改版外，另規劃新舊系統雙軌作業之銜接機制。期間推動小組除前往新竹縣及彰化縣參訪外，另分成預算、會計、決算、財政、綜合業務及教育訓練等8個工作圈同步作業，各工作圈規劃結果再提推動小組會議討論，於歷經4次會議及7次教育訓練後，始順利完成系統轉換。

本年度預算案原以舊系統版本送請議會審議，為配合議會於100年11月開議期程，乃將系統轉換前後科目及代碼變動情形，以總預算案書表格式作成前後對照表，與議會充分

溝通後，再提案送請同意於整編法定預算時轉換為新系統，案獲本市議會於12月初審議通過，正式開啓本市採用新版法定預算書之新頁。

本系統推動後除節省市庫負擔年約2百萬餘元，各單位預算由電腦線上作業取代紙本及簡化行政程序外，更促進主計暨財政資訊作業一致化、全面自動化，會計資訊語言更能與各縣市及國際接軌。

肆、結語

當前地方財政普遍存在有支出遠大於實質收入、人事費用等固定支出比例降低不易、自有財源偏低等等問題，本市自不例外。然各項建設需求殷切，導致債務沉重之負擔，亦為不爭之事實。本市於98年度達債務之最高峰，自許市長上任以來，在推動各項施政建設之同時，仍能勉力將債務逐年縮減，誠屬不易，未來新竹市主計人員更期盼能朝「有限財源做最合理分配，逐步縮小財政赤字」之雙贏目標邁進。❖