



精進預算作業制度提升財務管理效能

面對當前財政困境，如何精進預算作業制度提升財務管理效能，為現今重要課題，本文謹就行政院主計總處推動建構落實零基預算精神之具體規範，及建立對地方預算編列及執行預警機制，所具創新變革精進經驗予以分享。

行政院主計總處公務預算處（曾簡任視察煥棟）

壹、前言

財政為庶政之母，近年全球景氣逐步復甦，國內經濟呈現好轉跡象，惟因我國賦稅負擔率長期偏低，導致歲入財源不足，累積債務又逼近公共債務法規定上限，加深政府財政緊絀壓力，且對中央政府總預算籌編作業造成相當之影

響，面對此困境，如何落實推動零基預算精神，運用具體作業方式，促使資源有效運用，將更顯重要，爰行政院於 101 年 7 月 10 日訂頒「預算編製作業落實零基預算精神實施方案」，要求各機關對於主管業務或計畫進行定期或專案審查，並將檢討結果回饋作為年度概算編製時，對於資源配置

優先順序之客觀參考依據，以強化資源調整配置，提升政府支出效能。

至於地方政府方面，因部分地方政府自有財源不足，甚有不足支應人事費等基本需求情事，再加上部分地方首長競開建設及福利措施之競選支票，使財政收支失衡現象更是雪上加霜，在實質

收入無法相對成長之下，僅能仰賴舉債及借款，肇致公共債務餘額逐年攀升，致有部分已瀕臨或超逾債限之地方政府，在面臨滿足施政需求及符合法定債限二者無法兼籌並顧之窘境，仍未思實質有效解決對策，反操作財務數據以虛飾預算赤字並墊高舉債空間，致衍生許多異常現象及問題，爰建立對地方預算編列及執行預警機制，期以發揮及時導正功能。

貳、建構落實零基預算精神之具體規範

一、作法

- (一) 研訂預算籌編作業落實零基預算精神實施方案
- 依行政院 101 年 7 月 10 日訂頒「預算編製作業落實零基預算精神實施方案」，規範各主管機關平時

即應進行計畫效能之定期審查或專案審查；於年度歲出概算編製作業時，對於新興計畫之擬議與原有計畫及預算之檢討，規定應遵行之作業程序及須考量之因素等。又為督促主管機關積極落實，並納入管考及獎勵配套機制。

(二) 訂定細部管制作業

配合納入「經濟動能推升方案」之「落實政府預算檢討機制」，包括定期、專案審查及由行政院主計總處辦理跨機關專案審查，並訂定細部管制作業，追蹤辦理情形。

(三) 辦理業務研討會加強宣導

將 101 年度列管之計畫及預算審查計 47 案，均予彙集成冊及上載 ebas，並配合於 102 年 3 月 21 日舉辦案例分享及綜合研討。

(四) 辦理獎勵作業

依各主管機關歲出規模

分 3 組進行評比，擇優予以記功或嘉獎。

二、具體成效

(一) 強化計畫及預算審查

101 年度已辦理 47 案，102 年度辦理 108 案，建立平時計畫及預算審查機制。

(二) 可撙節或騰出額度支應

其他優先施政金額逾 64 億元，例如：

1. 交通部審查「西濱快速公路後續建設計畫」可撙節 33 億元。
2. 教育部審查「邁向頂尖大學計畫」，103 年度預算數較 102 年度減列 15 億元。
3. 經濟部就委辦計畫經費檢討，103 年度預算較 102 年度減列 0.3 萬元。

(三) 以新莊副都心中央合署辦公大樓進駐使用及經費運用效益為例

1. 提升空間使用效益：本大

創新變革精進獎勵項目



樓原規劃 10 個機關、3,040 人進駐，經專案處理後，增為 13 個機關、3,463 人進駐（以上皆含非典型人力數）。

2. 有效擲節經費：原進駐經費需求 10.2 億元，經本總處及工程會審核結果，降至 6 億元，節省 4.2 億元，約 41%。
3. 有助提升政府施政觀感：本大樓為外界關注焦點，經檢討提升效益後，可避免外界產生空間過於奢華或浪費公帑之質疑。

三、應用及革新性

（一）具回饋性

計畫及預算審查成果，可回饋作為年度概算編製時，資源配置優先順序之客觀參考。

（二）具遵循性

規範年度歲出概算編製應遵行之作業程序及須考量成本效益、優先順序等因素，

可供各機關具體運用及遵循辦理。

（三）兼具管考及獎勵

零基預算係以計畫為導向，目的在通盤衡量每一計畫之取捨，為強化檢討之深度與效度，在制度設計上能有效連結管考機制，已配合納入「經濟動能推升方案」定期追蹤管考及積極落實，並依成效辦理獎勵。

（四）新建一套具體及明確之作業機制

由於公務機關多數業務無法量化，難以衡量其成本效益，以往係擷取零基預算的觀念與精神，僅以原則性規範作為基本要求，爰新增具體作業規範。

參、建立對地方預算編列及執行預警機制

一、作法

訂定「行政院主計總處對

地方預算編列及執行預警項目表」及預警作為如下：

（一）預警項目及認定標準

計有預算編列（含整體收支不平衡等 10 項）、預算執行（含累計短絀及改善情形等 3 項）、對所屬區、學校與所轄鄉（鎮、市）之補助或年度預算收支管考（含對所轄鄉鎮市預算編列及執行等 2 項）3 大類，合共 15 項，並就各項目訂定查核之認定標準。

（二）預警作為

1. 對疑有違反規定者，請地方政府提出說明及相關佐證資料，如限期內未回復或經查證屬實者，促請於一定期間內切實檢討改進。
2. 如逾期仍未改善者，即逐次並加重扣減一定考核分數或補助款。
3. 考核成績超過一定分數之縣市，將由前述所扣減補助款進行分配，以資獎勵。

二、具體成效

(一) 高估補助收入

由 100 年度之 254 億餘元，降為 102 年度之 175 億餘元。

(二) 災害準備金編列不足

由 100 年度 1 個市，降為 102 年度均符規定。

(三) 共同性費用項目超逾標準編列

由 100 年度 1.49 億元，降為 102 年度 1.19 億元。

(四) 未對所轄鄉（鎮、市）

訂定整體預算編列及執行控管規範或其規範、執行不完備

由 100 年度 4 個縣，降為 102 年度 2 個縣。

三、應用及革新性

(一) 具及時性

由以往對預算執行結果之管考，提前於年度進行階段及時發現並導正或督促其檢討改進。

(二) 具全面性

凡對地方財政產生重大影響之缺失項目均納入，以達全面防杜。

(三) 具明確性

明確訂定具體客觀之查核標準。

(四) 兼具獎勵及處罰

查證確屬缺失者除透過考核扣減分數或補助款外，並視檢討改進程度加重扣減或增加分數。

肆、結語

當前中央政府財政困難，在歲入財源增加確屬不易之際，更應建構撙節支出機制，本總處整合以往辦理情形，訂定具體的落實零基預算精神實施方案及細部管制作業，且透過業務研討會加以宣導及經驗分享，未來亦將視各機關績效辦理獎勵，期能形成正面循環，激勵各機關積極落實。而地方政府財政亦屬困窘，應從積極開闢財源、

訂定財務改善之措施及時間表，逐步檢討精進預算編審作業，期藉由對地方預算編列及執行預警機制之推動，促使地方首長重視財政自主自律，將財政漸次導回正軌，俾確保國家財政健全及永續發展。

參考文獻

1. 張惟明，落實推動零基預算精神具體作業方式之探討，主計月刊，第 670 期。
2. 行政院主計處公務預算處，預算編製作業落實零基預算精神推動情形，主計月刊，第 689 期。
3. 曾煥棟、李培源、陳桂華，各機關進駐新莊副都心所需經費之探討，主計月刊，第 697 期。
4. 李國興，中央對地方預算編列及執行預警機制之檢討與精進，主計月刊，第 700 期。❖