

秉持 KANO 精神及主計專業協助 嘉義市政推動

嘉義市近年來成長與蛻變有目共睹，今年最夯的國片 KANO，更讓棒球原鄉的嘉義市成為熱門旅遊地區之一，而 KANO 片中永不放棄的精神，也正是執行主計業務的精神標竿，本文謹就主動發揮主計專業協助市政推動的相關經驗與讀者分享。

房銘輝（嘉義市政府主計處處長）

壹、前言

主計單位職掌歲計、會計、統計工作，因肩負財務責任，早期主計工作多偏重在內部審核，較不重視管理及服務功能，但為因應時代變遷，主計工作亦應配合調整工作重點，否則將無法面對快速變化的環境。近來嘉義市政府之主計業務已逐漸轉型，在歲計、會計、統計上均力求運用主計

專業，來提升管理及服務層次，並提供有用的資訊，協助首長及各機關單位達成施政目標，以下謹就相關業務之處理經驗簡要說明。

貳、歲計業務方面， 努力解決近三年 預算窒礙，讓施 政順利延續

嘉義市府會關係緊張，101 年度總預算案因議會無限

期休會，致未能依限完成審議，最終由內政部決定。102、103 年度總預算案亦因議會審議刪減金額過高，經檢討認為將造成施政窒礙難行，遂依法提請議會覆議，並經重行議決確定，茲將辦理過程分述如次：

一、嘉義市 101 年度總 預算案報請內政部協 商決定

地方制度法施行以來，嘉

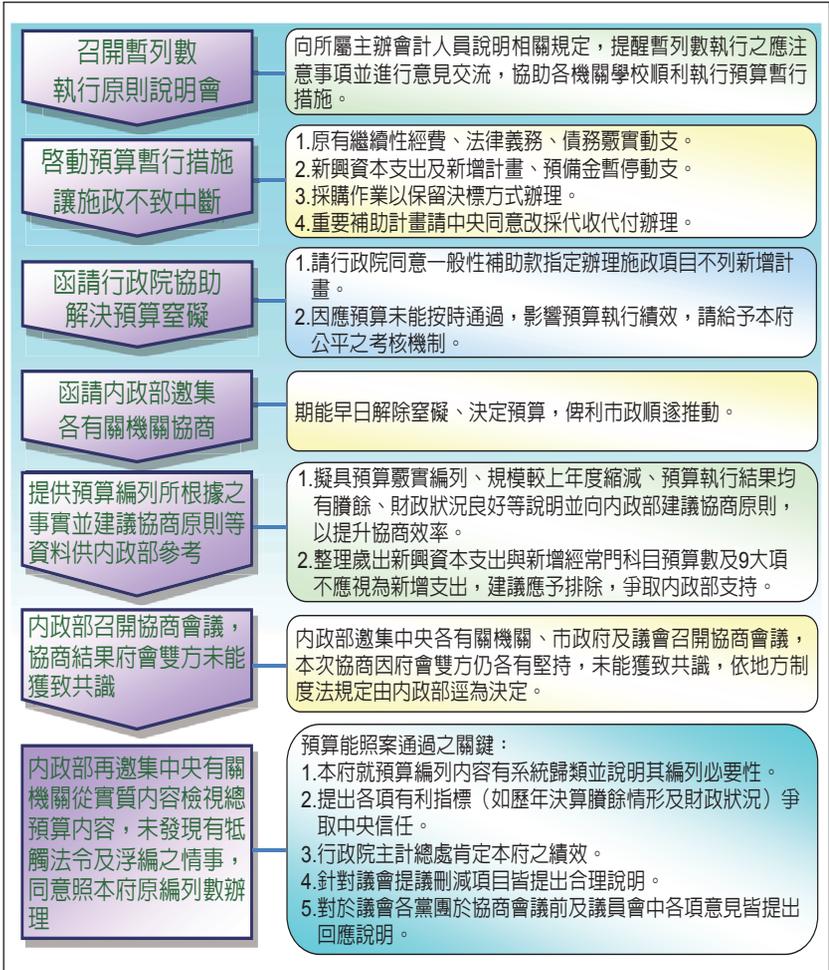
專題

嘉義市係第一個因總預算案未能依限完成審議，而報請內政部邀集協商後逕為決定的縣市。在相關處理作業無前例可資參考下，為達成市長「期盼以爭取預算能照原編通過」為目標，除積極尋找對原編預算有利指標，製成預算說帖等相關資料，爭取中央相關機關支持外，另針對議會意見與提議的刪減項目、金額，也盡心盡力就適法性、合情合理向中央長官與議會議員詳加說明，最終獲內政部同意依照原編列數辦理，相關協商流程如圖 1。

二、對議會審議 102、103 年度嘉義市總預算案結果提請覆議

嘉義市近幾年來財政狀況與他縣市比較尚稱良好，長短期負債比率均遠低於法定上限，歲入歲出連續四年（99—102 年度）產生決算賸餘，在財政穩健且審慎覈實編列 102、103 年度總預算案，惟議會對總預算案刪減比率卻為全臺最高（表 1），經檢討將造成施政窒礙，故依地方制度法

圖 1 101 年度嘉義市總預算案報請內政部協商決定流程圖



資料來源：作者自行整理。

表 1 102、103 年度嘉義市總預算案議會刪減數統計表

單位：新臺幣億元

年度	總預算案數額 (1)	議會刪減數額 (2)	刪減比率 (%) (3) = (2) / (1) * 100%	其他縣市 刪減比率 (%)
102 年	118.88	2.94	2.47	0~2.30
103 年	118.53	8.49	7.16	0~4.29

資料來源：作者自行整理。

第 39 條第 2 項規定提請議會覆議。

(一) 覆議案處理過程

從「訂定覆議案文件表式」、「研討決定覆議項目」、「審核覆議理由」、「撰寫覆議提案」等，均在長官及同仁群策群力下逐項

完成，相關參與流程如圖 2。

(二) 附加條件及附帶決議之處理

103 年度議會審議覆議案，在重行議決嘉義市預算時，部分計畫在通過預算時另附加有「附加條件」或「附

帶決議」，因已涉變更相關政策執行內容，或有違「行政權與立法權分立原理」及「預算不二審原則」，上揭附加條件或附帶決議究有無效力，在衡酌行政與府會關係雙重考量下，除蒐集大法官解釋、內政部及行政院主計總處歷次函釋外，並請益中央機關相關意見後，行文中央請釋議會決議之適法性，嗣獲相關機關給予正面的回應，化解府、會對相關議案的歧見。

圖 2 102、103 年度嘉義市總預算案提請議會覆議流程圖



資料來源：作者自行整理。

表 2 嘉義市 95 - 102 年度預、決算賸餘 (差短) 及未償債務餘額統計表

單位：新臺幣萬元

年度	預算數			決算數			長、短債未償餘額
	歲入	歲出	賸餘 (差短 -)	歲入	歲出	賸餘 (差短 -)	
95 年	941,453	1,095,850	-154,397	926,730	991,938	-65,208	303,886
96 年	940,502	1,079,431	-138,929	880,290	981,132	-100,842	397,016
97 年	999,680	1,136,236	-136,556	1,023,318	1,052,817	-29,499	371,289
98 年	1,281,145	1,345,253	-64,108	1,168,604	1,171,716	-3,112	346,698
99 年	1,093,408	1,194,994	-101,586	1,127,903	1,092,920	34,983	356,188
100 年	1,170,270	1,224,351	-54,081	1,149,719	1,123,492	26,227	272,504
101 年	1,084,136	1,128,838	-44,702	1,068,484	1,036,503	31,981	192,368
102 年	1,157,893	1,183,092	-25,199	1,140,746	1,055,481	85,265	173,538

資料來源：嘉義市 95 - 102 年度總決算。

專題

參、決算業務方面， 連續四年產生賸餘，債務逐年降低

嘉義市雖於 95 至 102 年度間擴大歲出預算規模以加速辦理市政建設，然歲出預算增加，負債不增反減，102 年度底公共債務未償餘額（不含保留數）為 17 億 3,538 萬元，較最高時期（96 年度）之 39 億 7,016 萬元大幅減少 22 億 3,478 萬元，為本島最低，且已連續四年產生決算賸餘（上頁表 2），主要係各機關單位均能配合執行開源節流措施，進而改善財政狀況，茲就執行成果分述如次：

一、凍結業務費不予分配

於辦理年度預算分配時，即對各機關單位之業務費控管 2 成暫不分配，如有特殊業務需求，經專案核准後始得解除控管，各相關單位於申請解除控管時經逐一審核申請項目及金額，對非必要項目如出差、一般事務支出等均不予同意，以落實節流政策。

二、嚴格審核保留

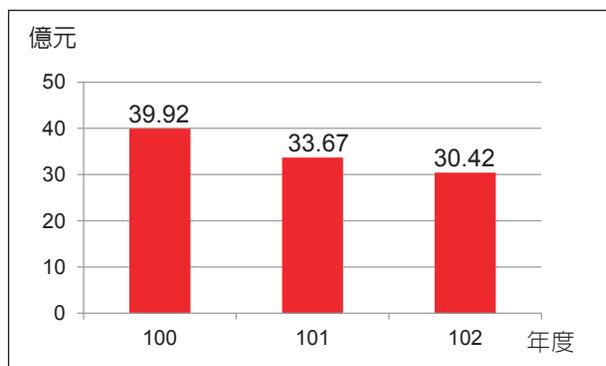
每年就逾 4 年以上及所有專案保留案件，於預算保留會議中採逐案討論審查，確有業務需求者方予核准保留，且要求各機關單位確實遵守歲出保留款不得申請變

更用途，亦不得互相移用規定，以達專款專用之目的。近三年「歲出保留金額」（圖 3）與「當年度歲出保留金額占總預算數比率」（圖 4）逐年下降，對減輕市庫未來負擔有相當助益。

三、妥善運用民間資源

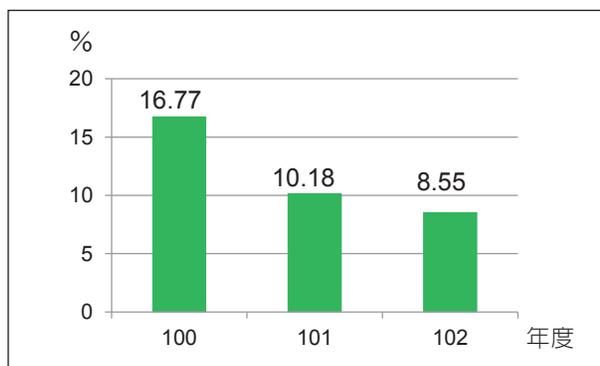
近年於辦理各項大型活動及照顧市民措施時，均能獲得民間力量支援，如 2010 臺灣燈會、2011 國際管樂節、2013 幸福飽飽計畫（待用餐）、103 年春節弱勢家庭年菜等，透過結合社會團體力量節省公部門負擔，為最具節流效果項目之一。

圖 3 歲出保留金額



資料來源：嘉義市 100 - 102 年度總決算。

圖 4 當年度歲出保留金額占總預算數比率



資料來源：嘉義市 100 - 102 年度總決算。

四、場館以 OT 委外經營

因經營之公有停車場、體育場館等眾多，如自行維護管理所需費用龐大，採 OT 方式委外經營，除能獲得權利金收入外，亦能節省自行營運所需負擔之成本，近年各場館以此方式辦理結果，均獲得極佳之成效。

五、靈活資金調度

如專戶納入集中支付以節省利息支出、靈活運用特種基金資金以減輕公務預算負擔等措施亦均獲得明顯之節流效益。

肆、會計業務方面，健全採購機制並加強基金控管，提升管理與服務功能

會計業務常因內部審核、帳務處理、報表編製等例行性工作繁重，而忽略會計協助管理與提供有用資訊的服務功能，經檢討並提供建議及資訊供首長及業務單位參採，使相

關計畫能建立制度化之機制或執行更具效益。

一、專案陳報小額採購辦理情形，建議廣採開口契約，以節省經費並提升計畫執行效率

早期路面坑洞修復、排水清淤、管線修復等工程採購，因各案金額多在 10 萬元以內，故常以小額採購方式辦理，然此種方式未透過公開競價機制，可能有價格偏高浪費公帑之情形，且未簽訂契約，對施工品質及保固責任等均無相關規範，易衍生後續責任歸屬爭議。

經建議方案獲得支持及採用，近年小型工程採購件數及金額已大幅降低，明顯提升效率及節省經費，相關建議事項如下：

- (一) 建議就具相同性質之採購案儘速公告簽訂開口契約。
- (二) 建議可行文營造業公會或土木包工業工會通知鼓勵其會員參與投標。
- (三) 建議可於合約中訂定物

價指數調整條款，避免物價劇烈波動造成雙方之損失。

- (四) 於開口契約簽訂前，建議應限期建立各工程項目單價之審核及招商機制，避免產生廠商超額利潤，並公平合理對待有能力承攬之其他廠商。

二、加強營業基金管理

現有嘉義市魚市場、果菜市場二營業基金，其主辦會計人員非公務人員且無會計專業背景，預、決算作業常見疏漏，除在董、監事會議提出查核報告外，另積極協助輔導及提供專業意見，俾利提升基金整體營運績效：

- (一) 配合二市場遷建計畫（合稱農漁產運銷物流中心興建工程），協助與審計室協調溝通，完成辦理資產移撥、變賣、留用期程及相關帳務處理作業。
- (二) 於農漁產運銷物流中心興建過程中，針對廠商

專題

申請調整單價、辦理變更設計之資金規劃運用、冷凍庫規模調整等適時提出審核及建議意見。

(三) 為避免呆帳產生損及公司權益，多次提出逾期應收帳款催收建議，經積極督促結果，魚市場帳列應收帳款餘額已自 94 年底之 2,266 萬餘元，降至 102 年底之 1,137 萬餘元。

(四) 果菜市場擬運用自有資金興建遮雨棚等設施，就其財務狀況及預測未來資金流量提供建議，以作為是否興建之參考。

三、加強投資事業及捐助成立之法人內部控制機制

經本於公司法及相關規定賦予職責，近年就各該組織在經營及內部控制機制方面提出建議如次：

(一) 鑑於公司對資本支出計畫之預算審查及核定並

無明確規範（慣例均由總經理決定後逕予執行），為建立分層授權機制並兼顧經營效率，經研擬執行方案並提送董事會決定後實施。

(二) 依「農產品批發市場管理辦法」規定用人費於年度終了有剩餘時，應提充市場人員績效獎金，依此規定可能發生公司用人費有剩餘惟經營結果產生虧損時仍需核發績效獎金之不合理情形，故建議公司於發放績效獎金時應考量盈餘目標達成情形再行決定獎金核發額度。

(三) 肉品市場歷年經營結果均能有穩定獲利，惟公司並未參酌歷年收支狀況及經營環境變動訂定盈餘目標，故建議於編列年度預算時應考量相關影響因素訂定更合理可行目標。

(四) 查核嘉義市文化基金會決算結果發現對所持有之外幣存款未以資產負

債表日之匯率折算新臺幣，不符「財務會計準則公報」第 14 號規定，並已影響當期餘絀，經提出改正意見，以利財務報表更能「充分揭露」及「允當表達」。

伍、統計業務方面，蒐集民衆關切及首長重視之主題進行分析，提供有用資訊供首長參考

統計工作的功能在落實管理各業務單位執行公務所產生之統計資料，蒐集與施政有關數字，經整理、分析，提供有用訊息供長官參用，近年提供之統計資訊，屢獲首長肯定，並在公開場合或會議上多次引用，各機關單位亦廣泛運用。

一、配合施政主軸，撰寫應用統計分析

嘉義市位處阿里山入口門戶且教育、醫療資源豐富，故都市發展定位為「雲嘉南觀光休閒消費城市」及「健康暨高

齡友善城市」，各項市政工作均以此為主軸，經配合蒐集觀光、醫療及教育相關資料，撰寫應用統計分析，提供相關數據供首長及相關單位參考，如：

- (一) 住宿嘉義市旅客人次快速成長，101 年增至 106 萬 1,470 人次，較 97 年整體住客增加 77 萬 9,570 人次。
- (二) 101 年一般旅館客房住用率 62.78%，縣市排名第 2 位，僅次於臺北市。
- (三) 透過住房率等分析舉辦大型活動（如 2010 臺灣燈會）對觀光發展具實質效益。
- (四) 平均每一醫療機構服務人數全國最低；每萬人口享有執業醫事人員全國最高；平均每一護士服務之人口數全國最低；每萬人口享有病床數全國最高，顯示醫療資源最充足。
- (五) 教育資源豐富、市民重視子女教育，致嘉義市人力素質相較其他縣市高，102 年 15 歲以上

民間人口教育程度為大專及以上之比率高達 52.93%，較上年增加 1.4 個百分點，其排名更高居全國第 2 位僅次於臺北市。

二、即時提供調查統計數據，反映施政成果

中央發布相關調查結果後，即時將全國及嘉義市相關數據陳報首長，如「失業率連 3 年全國最低」、「102 年每戶可支配所得超過百萬元全國排名第 5 位、101 年全國排名第 6 位，102 年較 101 年增幅 12.71%，增幅更居全國第 1 高，家庭收入平均水準已連 2 年較往年提升」等，並結合工商統計資料，如營業稅總額從 94 年的 6 億 1 千多萬元，成長至 102 年約 12 億元；營利事業銷售額從 94 年的 1,845 億 4,086 萬元，成長至 102 年約 2,203 億 2,970 萬元，藉由上述統計數據驗證都市發展之定位正確。

三、提供媒體評比指標，供各單位檢討精進

媒體評比如遠見雜誌「2013 年縣市競爭力調查」，經依遠見雜誌所公布之內容蒐集各指標項目統計數據，探討各面向表現較強（弱）之指標及其面向之排名，藉以檢視施政成果，並為各機關單位檢討精進之參考。

陸、結語

在嘉義市發展的過程中，經本專業幕僚角色，在預算方面著重資源的有效分配協助達成施政目標；在會計方面著重健全公平合理適法的內控機制，並兼顧會計資訊管理服務，在統計面著重統計資訊即時提供及應用。近幾年來在執行主計業務過程中雖曾遭遇不少困難，但秉持著 KANO 永不放棄的精神、毅力及運用主計專業終能圓滿解決，透過專業表現亦逐漸獲得首長的認同，並多次在公開場合獲得肯定，首長的支持對於與各機關單位間的雙向溝通協調更為圓滿，也使得各項主計業務更能順遂推動。❖