



嘉義市連續六年（99 至 104 年度）歲入歲出決算賸餘原因之探討

現行縣市每年歲入歲出決算少有賸餘，而嘉義市自 99 至 104 年度卻能連續 6 年呈現「歲入歲出決算賸餘」之亮眼成績，主要係在籌編預算時能確實考量財政負擔能力及施政優先順序，落實零基預算精神及計畫審查機制，將預算差短控制在合理範圍，預算執行時積極開源節流並發揮創意思維，故能在財務穩健下，展現亮麗市政建設。

嘉義市政府主計處（房處長銘輝）

壹、前言

現行地方政府自有財源不足，雖有中央挹注補助，但一般而言，歲入仍不敷歲出，故在籌編預算時僅能編列赤字預算，然後靠舉債方式勉強維持收支之平衡，但在已達或瀕臨舉債上限的縣市，在面對部分亟需預算又不得不納編，歲出

規模難以再縮減之窘境下，便有虛列補助收入以維持表面收支平衡之作法，但此種作法在預算執行時，歲入因有短收，歲出如無法有效控管節支，決算就會出現巨額赤字，導致縣市財政每況愈下。

由於縣市政府年度決算少有賸餘，然嘉義市（以下簡稱本市）卻能自 99 年度以來連續

6 年歲入歲出決算皆產生賸餘，實屬不易，該決算賸餘亦反映在債務之減少，本市長、短期未償債務餘額 98 年尚有 34 億 6,698 萬元，至 105 年 11 月底已降到只有 3 億元，為本島負債最低之縣市。但觀察本市最近 10 年（95 至 104 年度）預決算暨未償債務情形（下頁附表），95 至 98 年度間本市和

多數縣市一樣，歲入歲出決算亦是赤字，債務年年累積增加，但為何近 6 年來歲入歲出決算卻能翻轉由赤字轉為賸餘，原因究竟為何？力行「考量財政負擔能力，將預算差短控制在合理範圍」及「開源節流 - 歲入超收、歲出減支」是二大關鍵原因。

貳、考量財政負擔能力，將預算差短控制在合理範圍

一、覈實編列歲入預算，不虛列補助收入

本市近 6 年平均歲入預算執行率達 100.09%，不致因補助收入未實現而擴大歲入、歲出缺口。

二、本零基預算精神並配合額度制籌編歲出預算

(一) 結合主計處（以下簡稱本處）歲計、內部審核

及統計人力，參酌上年度決算數並運用各項相關統計指標，核列基本額度。

- (二) 緊縮經常性支出以容納更多競爭型計畫及資本支出，並由各單位依施政重要性排列競爭型計畫之優先順序。
- (三) 檢討競爭型計畫並進行單位間計畫之競爭，視本市財政負擔能力依序納編預算。

附表 95 至 104 年度嘉義市總預決算暨未償債務情形

年度	歲入		歲出		賸餘（短絀 -）		長債	短債
	預算數	決算審定數	預算數	決算審定數	預算數	決算審定數		
95	941,453	926,730	1,095,850	991,938	-154,397	-65,208	99,447	204,438
96	940,501	880,290	1,079,430	981,132	-138,929	-100,842	186,077	203,939
97	999,680	1,023,318	1,136,236	1,052,817	-136,556	-29,499	289,675	81,613
98	1,281,145	1,168,603	1,345,253	1,171,716	-64,108	-3,113	172,562	174,136
99	1,093,408	1,127,903	1,194,994	1,092,920	-101,586	34,983	226,188	130,000
100	1,170,270	1,149,719	1,224,351	1,123,492	-54,081	26,227	172,503	100,000
101	1,084,136	1,068,484	1,128,838	1,036,503	-44,702	31,981	112,368	80,000
102	1,157,893	1,140,747	1,183,093	1,055,482	-25,200	85,265	113,538	60,000
103	1,113,183	1,112,859	1,161,037	1,064,108	-47,854	48,751	80,784	21,120
104	1,119,179	1,144,332	1,154,214	1,077,848	-35,035	66,484	35,740	-

單位：萬元

決算短絀、債務多
決算賸餘、債務少

資料來源：作者自行整理。

創新變革精進獎勵項目



(四) 積極向中央申請計畫型補助款，並將各單位努力成果納入施政績效評比之考核成績。

三、歲出預算移至基金納編，降低總預算缺口

在基金財務狀況無虞且符合設置目的及用途情況下，將總預算經費改列基金預算，除控制總預算差短以外，藉此亦使基金得以彈性運用，並提高基金考核成績、增加補助款。

四、以開創性作法，節省計畫道路開闢費用

本市尚未徵收開闢之 8 米計畫道路，概估總經費約需 100 億元，以往每年編列 2 億元辦理徵收作業。透過成立都市發展更新基金，鼓勵地主繳納代金換取容積，運用收入開闢道路，可減輕總預算負擔，亦提早完成計畫道路之徵收開闢作業，一舉兩得。

以 104 年度為例，本市運用第一、二項措施，先將預算缺口控制在 7 億 1,838 萬元，

再扣除移由基金編列預算 3 億 6,803 萬元，總預算缺口僅餘 3 億 5,035 萬元。

參、開源節流－歲入超收、歲出減支

一、採積極性作法，增加市庫收入

透過「區段徵收」、「市地重劃」等開發案擴大稅基稅源；加強「稅籍清查及欠稅清理」、調升「非自住之住家用房屋稅率」等措施提高稅收；採行「OT、BOT」方式委外經營場館，增加收入並減少自行營運費用，經採行以上措施，以 104 年度為例，歲入計超收 2 億 5,153 萬元，執行率達 102.25%。

二、珍惜預算資源，擷節支出

(一) 人事費 (檢討業務流程、推動組織再造、精簡員額)

1. 本市人事費預算佔歲出預算比重在全國排名高居第 3 位，如再加計現行編

列於獎補助費科目之教職員人事費、退休金及公教人員優存利息差額補貼後比重近 60%，人事費負擔沈重，致預算結構僵化。

2. 檢討業務標準作業流程，推行工作簡化，控管部分員額不進用，透過組織修編、員額移撥方式，節省人事費支出。經採行以上措施，104 年度人事費計節餘 1 億 5,576 萬元。

(二) 業務費 (控管經常支出、杜絕不必要浪費)

1. 在不影響業務正常推動下，經常門業務費控留 20%，並配合多元績效考評制度，經常門績效考評其執行率已達 80% 者，一律以 80% 計列，以杜絕不必要的浪費。透過上二項措施，期將業務費執行數控管在 64% 以內。

2. 另為擷節一般性支出，並規範車輛用油上限、檢討旅費暨行動電話報支數額並佐以合併採購及開口契約機制。

經統計 104 年度業務費

原控管數 1 億 8,710 萬餘元，執行結果計節餘 1 億 1,128 萬元。

(三) 獎補助費（量力而為並提升補助效益）

1. 嚴謹審核社會福利支出：透過內控作業減少重複或錯誤溢發。
2. 對補助民間團體經費量力而為：以不超過 2 萬元為原則並考量補助效益，而非通案式補助。
3. 妥善規劃運用教育經費：
 - (1) 創新作為提升教育品質，例如「免費營養午餐」原來每餐 35 元全數由市庫負擔，全年需 2 億元，調整為每餐 45 元並「讓學生吃的更好」，但市庫僅負擔 10 元，一年可節省公帑 1 億元。
 - (2) 年度中積極爭取計畫型補助，減支原編自籌經費。
 - (3) 就各校共同性需求事項打破學校建制，集中辦理採購招標，節省經費擲節支出。

經採行以上措施，104 年度獎補助費計節餘 2 億 8,401 萬元。

(四) 設備及投資（積極建設、力行單價標）

1. 嚴格控制經費支出，防止公共工程發包後再行以變更設計追加預算，浪費公帑。
2. 本市早期路面坑洞修復、排水清淤、管線修復、樁位補建等工程及材料採購業務常以小額採購方式辦理。經本處積極督促各業管單位研訂各類開口契約單價標，104 年度已達 53 件，業有顯著成長，經費節省約 3,260 餘萬元。

經採行以上措施，104 年度設備及投資計節餘 6,973 萬元。

(五) 債務費（加強庫款調度，有效降低資金成本）

本市執行公共建設舉債所需款項優先向地方建設基金調借，次向各行庫公開詢價議約方式辦理，以取得較低之貸款利率；另藉由

基金專戶納入集中支付，以降低短期借款及透支額度，並積極償還長期債務，本市債務利息自 99 年度 2,281 萬元降低至 104 年度 894 萬元。

(六) 預備金

本市近 6 年來預備金預算額度在本島為最低，本處嚴格審核預備金申請動支案件，避免寬濫，以 104 年度為例，動支數 2,955 萬元，動支比率僅 19.7%，賸餘數達 1 億 2,045 萬元，對於降低決算收支差短亦有所助益。

(七) 預算保留

1. 嚴密辦理歲出預算保留之審查作業，非屬亟需辦理事項不予核列保留，以控管歲出執行保留金額，降低收支差短情形。
2. 以 104 年度為例，歲出預算保留金額僅 11 億 1,934 萬元為本島最低，佔總預算之比率僅 9.70%。

(八) 一般性補助款考核

1. 本處會同管考單位確實掌控考核項目進度及表報

創新變革精進獎勵項目



查填確度，近 6 年考核結果均獲得佳績，其中 103 年度獲增獎勵金 4,038 萬 5,000 元，為全國第 1 名。

2. 99-104 年度累計獲增獎勵金達 1 億 3,192 萬 3,000 元，此增撥獎勵金於大縣市幫助或不顯著，但對預算規模甚小之本市為重要之財政挹注。

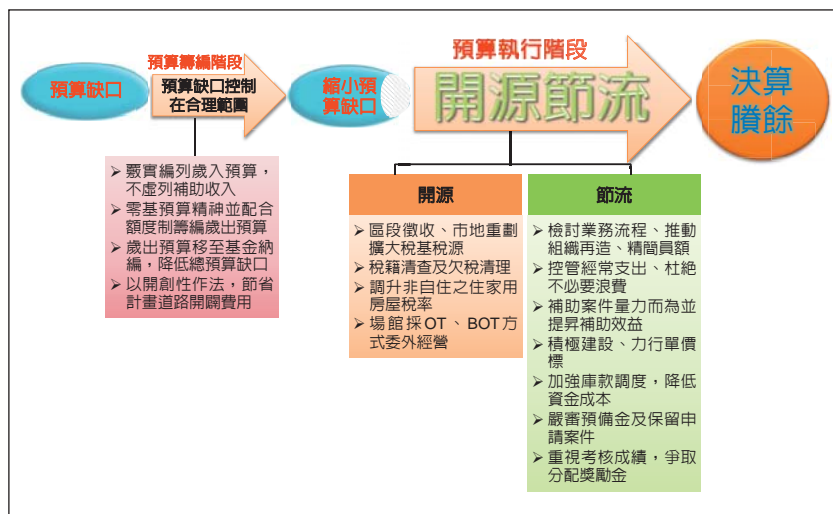
綜上，本市係在預算籌編階段能將缺口控制在合理範圍，在預算執行階段能積極開源節流，方能產生連續賸餘之成果，茲將以上措施彙整如附圖。

肆、結語

面對自有財源有限、必要支出無可縮減、縣市首長有競選承諾情形下，縣市政府主計單位既需順應施政需求，又需擰節用度，端賴合理的資源分配及有效的支出控管，本市連續 6 年決算賸餘，即是確實遵循以上原則方能達成。或有質疑係因本市少建設、預算執行不力所致，但從本市近 6 年歲出預算平均執行率達 91.54%；重大建設如「先期轉運中心」、「香湖公園」、「垂楊大橋」等陸續完成；「醫療資源」、

「警消配置比例」、「高教人口比例」、「道路里程密度」在全國名列前茅、「公園綠地面積」6 年來成長近一倍、「區域無線網路密度」全國第二、「路平專案」考評分組全國第一、105 年更從全球 400 多個城市中脫穎而出，入選國際組織智慧城市論壇 (Intelligent Community Forum, ICF) 全球 21 大智慧城市之列，可資證明本市預算編列及執行能兼顧市政建設及財務穩健需求，本著當用則用，當省則省之原則，控制預算差短，積極開源節流，終能大幅改善本市財政狀況。❖

附圖 本市連續六年歲入歲出決算賸餘所採行之措施



資料來源：作者自行繪製。