

## 創新變革精進獎勵項目



# 因應地方政府財政窘境之精進 作為－以苗栗縣政府調整預算 結構為例

苗栗縣政府於 104 年度爆發財政危機，為因應現金流入不敷出窘境及恪遵財政紀律，積極研謀各項開源節流措施。105 年度起預算在量入為出覈實編列原則下，歲出規模較前一年度大幅減少 50 億元，為使有限資源發揮最大效益及增加預算執行彈性，惟有整合縣府資源精實計畫整併，重新檢討預算架構及編列方式，期兼顧財政穩健及縣政推展衡平性。

苗栗縣政府主計處（陳處長榮貴、王科長志成）

### 壹、前言

105 年度苗栗縣政府（以下簡稱縣府）單位預算歲出工作計畫高達 108 個，在各單位業務科同仁基於本位主義固守既有資源不願共享，又遭逢預算規模較前一年度大幅縮減 50 億元情形下，如何透過調整預算結構以有效

使用每一分資源，達成縮減歲出規模仍能容納更多施政計畫，及產生實質歲計賸餘作為每年償債資金來源。因此苗栗縣政府主計處（以下簡稱主計處）105 年初著手規劃整併縣府各單位及所屬機關業務（工作）計畫數量，以強化內部資源整合並降低外界干擾阻力。

### 貳、現況面臨問題

縣府暨所屬機關年度預算籌編作業，於 104 年度正式導入行政院主計總處開發之「公務預算會計資訊系統縣市版」（以下簡稱 CBA）運作，共計 21 個單位預算（含統籌支撥科目），其中縣府單位預算架構包含 8 個大政事別、17 個中政

因應地方政府財政窘境之精進作為—以苗栗縣政府調整預算結構為例

事別、43 個業務計畫及 108 個工作計畫。而各處主管預算最少列有 3 個工作計畫，最多則為 18 個工作計畫，且有逐年增加趨勢。

過去各單位為因應計畫管控需要而無增設工作計畫限制，105 年度為使預算籌編回歸正軌，縣府強化落實歲出額度制採資源總額分配機制，以有效控減歲出規模，在預算規模大幅縮減下，各單位於預算籌編階段即面臨資源不足困境；又考量預算法第 62 條規定，總預算內各機關、各政事及計畫或業務科目間之經費不得互相流用。同法第 63 條規定各機關之歲出分配預算，其計畫或業務科目之各用途別（不含人事費）流入、流出數額均不得超過原預算數額 20%。致縣府中央補助計畫變更或臨時急迫性等支出面臨地方政府應負擔之配合款無預算窘境。因此，亟需以創新思維突破原預算框架，改進資源分散及預算執行僵化等缺點。

### 參、推動具體做法

#### 一、爭取首長、議會支持及妥善溝通

縣府因連年預算收支短絀，導致財政調度嚴重失靈，縣長上任即將活絡財政列為重要施政項目，爰主計處多次於研擬開源節流會議中，提出規劃預算整併方案以爭取首長支持，同時向議會及縣府業務單位充分溝通，承諾重要政事業務賡續推動，以減少整併作業阻力。

#### 二、整併歲出工作計畫及統整資源

為避免有限預算資源分散，首先檢視各單位預算科目計畫內容，並參酌中央及其他縣市做法，其計畫性質相似者優先整併。整併後之業務計畫個數為 25 個、工作計畫個數為 27 個。至於行政幕僚單位如行政處、主計處、計畫處、政風處及人事處等，考量原主管預算歸屬相同政事別科目，人事費合併後可有效減少原寬編額度，降低行政單位資源排擠效應；另將縣府各單位文具紙張

等事務用品性質相同之預算經費彙整編列於行政處項下集中採購，有效控管使用數量外並利於以數量優勢取得更大議價空間。

#### 三、設立分支計畫

考量預算執行彈性及充分運用資源，除特殊情形外，各單位在同一中政事別項下以設立 1 個工作計畫為原則，而原來因應經費管控需要設置業務計畫或工作計畫，則予改列為分支計畫，除兼顧預算管控機制及執行彈性外，並有效降低議會及業務單位反對阻力。

#### 四、編製科目對照表並試重編年度預算

因縣府預算籌編資料業於 104 年度正式導入 CBA 系統，相關科目代碼已完成建置，為簡化科目建置作業流程，除新增科目外年度預算籌編作業原則以承轉上年度科目代碼方式辦理。而 106 年度為配合預算科目整併作業，CBA 科目代碼及各單位可用計畫授權需重新建置並設定，為降低業務單位

# 創新變革精進獎勵項目



反彈減少整併阻力，爰由主計處預先編製整併前後科目對照表，函請縣府各單位依整併後科目試重編年度預算，以產製試編之相關預算書表，減少系統科目代碼大幅更動錯誤之機率，增加各單位對於預算科目熟悉度。

## 五、依整併後科目編製年度預算

經檢視試重編預算資料及書表正確性後，106 年度概算則由試重編後預算資料內修改，期在預算籌編有限時間內大幅降低因整併科目而需重新建置科目代碼及檢測錯

誤時間，減少系統性錯誤發生率，以爭取 106 年度預算完成編製時程，俾能依地方制度法規定期限送達苗栗縣議會審議。預算科目整併作業整理如附圖。

## 肆、改善具體成效

### 一、強化內部資源整合，摒除本位主義

過去縣府各單位受預算不會少觀念及本位主義影響，極力爭取預算最大化，常將獲配概算額度配置於一般計畫，對縣長承諾之重大施政項目再以競爭型計畫爭取額度外預算，

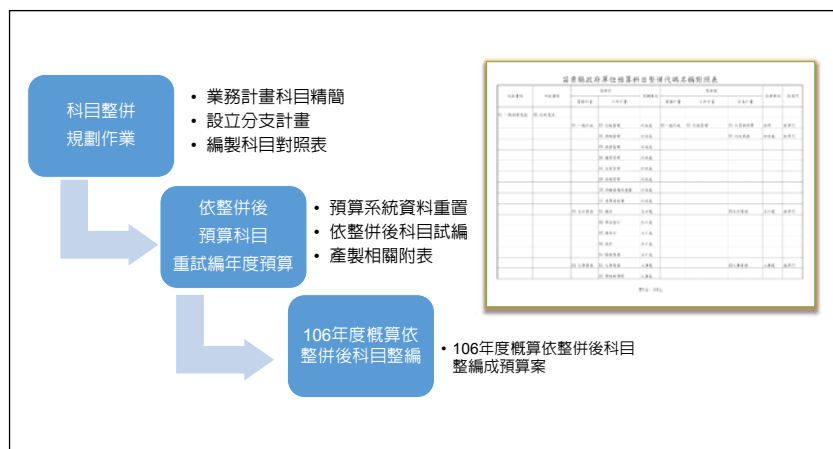
造成彼此競逐資源，終導致縣府預算規模逐年膨脹。因此透過整併業務（工作）計畫後，提供各單位全面檢視主管計畫效益之良好契機，俾將有限資源作最適配置，另輔以歲出額度制使單位間摒除本位主義，釋出多餘資源挹注重大施政項目，避免不經濟支出，發揮資源最大效益。

### 二、提升預算支用彈性

過去年度進行中為爭取中央補助計畫或變更、新增臨時重大計畫，受限預算流用限制，往往以動支第二預備金或循墊付程序辦理，衍生原有預算資源使用效能不彰並徒增行政作業程序；今透過預算科目整併及精簡業務（工作）計畫數，在相同預算額度內可容納更多計畫，提高預算執行彈性，並有效落實歲出額度制精神，避免各單位浮列需求或因業務執行績效考量寬編預算情形再發生。

### 三、呈現預算全貌並節省印刷成本

附圖 預算科目整併作業流程



資料來源：作者自行繪製。

因應地方政府財政窘境之精進作為—以苗栗縣政府調整預算結構為例

經整併科目後，各單位在同一中政事別項下以設立 1 個工作計畫為原則，另因應各單位經費控管需要而設置分支計畫，容易全貌表達計畫內容，有效檢討計畫優先順序，減少相同性質項目重複編列造成預

算執行浪費；另透過精簡計畫後，相關預算書表冊數隨同減少，106 年度縣府單位預算及總預算版數皆較以前年度減少逾 100 版，有效擰節縣庫支出。有關整併前後工作計畫個數如附表。

## 伍、結語

苗栗縣自 104 年初爆發財政危機後，隨即成立財政改善小組積極研謀各項開源節流措施因應，104 年度暫緩非急迫性支出，並檢討各項自辦社會福利政策，計節流 47 億餘元，將該年度決算收支差短數大幅收斂至 3 億餘元；105 年度歲出實施專案分配管控，年度總決算預計可產生 18 年來第 1 次歲計賸餘，106 年度透過預算整併作業歲出規模再縮減 1.6 億元，為能產生歲計賸餘作為未來償債資金來源，仍需採量入為出精神覈實編列預算。因此在持續緊縮預算規模原則下，縣府各單位及所屬機關在資源配置上愈發困難，惟有透過滾動式檢討預算結構合理性，並廣續辦理所屬機關預算科目整併作業，以打造小而美之政府預算為目標，期由預算編製開始重建財政紀律，早日恢復財政自主性。❖

附表 苗栗縣政府單位預算歲出計畫個數比較

政事別科目	整併前計畫個數		整併後計畫個數		
	業務計畫	工作計畫	業務計畫	工作計畫	分支計畫
行政支出	7	28	2	2	6
民政支出	5	17	2	2	13
財務支出	2	6	1	1	6
教育支出	2	2	2	2	-
農業支出	7	18	3	3	18
工業支出	3	4	1	1	4
交通支出	2	11	2	3	8
其他經濟服務支出	3	5	2	2	3
社會保險支出	1	3	1	2	2
社會救助支出	1	1	1	1	-
福利服務支出	2	5	1	1	6
國民就業支出	2	2	1	1	3
社區發展支出	2	2	2	2	-
環境保護支出	1	1	1	1	-
退休撫卹支出	1	1	1	1	-
債務付息支出	1	1	1	1	-
其他支出	1	1	1	1	-
合計數	43	108	25	27	69

資料來源：作者自行繪製。