



花蓮縣政府積極檢討預算執行落後情形，提升預算執行績效

審計部臺灣省花蓮縣審計室所提花蓮縣 104 年度總決算審核報告，近 3 年度歲出預算賸餘呈攀升情形，保留比率則由 9.84% 上升至 10.46%，允宜研謀具體改善措施。本文係花蓮縣政府相關策進作為，以減少預算賸餘及保留，供各界參考。

花蓮縣政府主計處（施簡任稽核欣蘋（現任財政部會計處）、陸主任美文）

壹、前言

審計部臺灣省花蓮縣審計室所提花蓮縣 104 年度總決算審核報告略以，經統計近 3 年度（民國 102 至 104 年度）歲出預算執行情形，執行率呈降低趨勢，歲出預算賸餘則呈攀升情形，允宜核實編列預算並加強執行，以提升預算執行績效；另經該室統計近 3 年度歲

出應付保留款情形，由民國（下同）102 年度 17 億 8,723 萬餘元，增加至 104 年度 19 億 1,426 萬餘元；保留比率則由 9.84%，上升至 10.46%，允宜研謀具體改善措施。按「各機關單位預算執行要點」規定，為加強預算之執行，避免發生進度嚴重落後及經費鉅額保留，應先進行相關籌劃作業。爰經花蓮縣政府（以下簡稱縣政府）積

極推動各項作為，以有效減少歲出預算賸餘及保留。

貳、增加預算執行之彈性

縣政府各局處預算之編製方式，原多係按其內部之科室別設置工作計畫，以各局處控帳之便利性作為主要考量，惟因未能充分兼顧執行彈性，致使有限資源難以發揮最大效

益。縣政府於核定各局處 106 年度基準需求額度時，予以通刪 10%，為減輕對其業務之衝擊，爰訂定「花蓮縣政府歲出機關別預算科目設置原則」，檢討整併各局處工作計畫，使總預算工作計畫總數由 105 年度之 397 個整併為 106 年度之 148 個，以縣政府主計處（以下簡稱主計處）為例，由 105 年度預算之 5 個工作計畫，106 年度整併為 1 個，大幅增加預算執行彈性。

參、修訂相關作業規範

一、縣政府 103 及 104 年度資本支出預算保留金額及比率，相較其他類似預算規模的縣市政府（如：新竹市）偏高，經檢討主要係因採購作業程序繁複所致。為有效執行資本支出計畫預算，以減少保留，經促請各局處提前辦理採購招標作業，並修正「花蓮縣政府暨所屬各機關學校申請保留案件審核作業規定」，其中資本支出計

畫之保留修正為當年度 10 月 31 日（原為 12 月 31 日）以前已發生之債務或契約責任者，始得申請辦理預算保留，以減少鉅額保留，提高預算執行率，並於 105 年及 106 年各召開 1 場會議，加強宣導說明。

二、對於縣政府歷次召開之預算執行進度落後檢討會議中，各局處所提出各種預算編列及經費執行之窒礙，主計處爰擬具「加強歲出預算執行宣導資料」I 及 II（下頁附件 1 及第 103 頁附件 2），於各次概（預）算審查會議及預算執行檢討會議，加強宣導說明，並作為主計同仁協助業務單位預算執行之參據。

肆、檢討進度重大落後計畫回饋預算之編列並辦理預算執行績效評比

一、對於縣政府總決算中屬「進度重大落後計畫」（105

年度決算數係指保留數加計賸餘數占計畫原預算數超過 60% 者，106 年度係指同基礎超過 50% 者），由秘書長召開會議，逐案檢討落後原因及提出具體改善措施；其次一年度之概算額度，並以上年度預算數之 80% 核列，以落實預算執行情形回饋作為預算編列之參據。經上開檢討改善結果，106 及 107 年度總預算額度分別減列計 3,537 萬 2 千元及 983 萬 8 千元。

二、另依縣長指示各局處之預算執行情形，應與考績之評核連結下，爰參考嘉義市政府的作法，辦理「花蓮縣 106 年度預算執行績效評比」，將預算執行情形列為各局處考績評比項目，以提升各局處預算執行率。

伍、105 及 106 年度總決算歲出預算賸餘及保留數明顯降低

創新變革精進獎勵項目



附件 1 加強歲出預算執行宣導資料 I

一、各項採購案請提早辦理採購作業

- (一) 屬延續性、常態性或已知辦理內容之採購案，請提前於前一年度 10 月辦理採購招標作業。
- (二) 年度預算案函送議會時（依地方制度法規定年度預算應於前一年度 10 月底前函送議會審議），各項採購案即可公告上網，惟應於招標文件內列明「本案已納編本府○○年度預算案，惟尚未經議會審議通過，未來如經議會審議刪除或刪減，得依政府採購法第 64 條規定辦理。」
- (三) 新興資本支出或新增科目應先保留決標，俟議會審議通過預算後始可核定決標，其餘案件可予決標，惟履約期間、開工及付款應於年度開始後辦理。

二、計畫須經議會定期會結束後始核定經費者，每年下半年定期會後核定案件請動支次一年度預算

- (一) 議會每年下半年之定期會約在每年 11 月初至 12 月初間結束，定期會結束後核定之案件如動支當年度預算，因須辦理簽核、現勘、採購等作業，往往造成案件於年底始決標並全數保留預算。
- (二) 故建請每年下半年定期會後核定案件請動支次一年度預算，如此，每年度預算仍為辦理議會 2 次定期會後核定案件（前一年下半年及當年度上半年之定期會）。
- (三) 各計畫採購作業方式請依第一點辦理。

三、計畫屬分區域或分項逐年辦理者，請視優先性及可行性建立待辦理工程或項目名單

各年度核定之計畫經費原則應於年度內執行完畢，如有部分計畫執行落後，應依序遞補可執行之計畫，以提升預算執行率，並應依實際情況改變滾動檢討所建立名單。

四、多年期（跨 2 年以上）計畫請採一次發包分年編列預算方式

- (一) 依「中華民國○○年度直轄市及縣（市）總預算編製要點」規定，如確為應計畫或工程整體需要，先行一次發包或簽約辦理之延續性計畫，應於預算內列明計畫總金額、執行期間及分年度經費需求。
- (二) 復依公共工程委員會 103 年 10 月 17 日函，機關如有辦理履約期間跨越多年度之採購需要，得於招標文件內列明其已完成立法程序之分年預算金額及尚未完成立法程序之分年預估需用金額，先行合併招標簽約，並載明預估需用金額如因立法程序遭刪減須配合之處理方式，例如就不足金額之情形，得部分或全部無條件終止契約，且訂約廠商不得因此向機關求償。
- (三) 多年期（跨 2 年以上）計畫之預算編列及採購作業請依上開規定辦理。

資料來源：花蓮縣政府主計處。

附件 2 加強歲出預算執行宣導資料 II

一、開口契約請儘量於年度開始前即簽訂

- (一) 各災害搶險搶修開口契約，因係運用縣政府編列之災害準備金（依規定每年按歲出規模 1% 編列預算），故為利救災工作之進行，請於年度開始前簽訂各項開口契約，履約期間自 1 月 1 日起至 12 月 31 日止，經費以不辦理保留為原則。
- (二) 屬年度例行辦理性質之各項開口契約，亦請於年度開始前簽訂，履約期間同上，經費請儘量不辦理保留，以利年度例行性工作之推動。例如：建設處 107 年度全縣 13 個鄉鎮市區排水清淤疏浚維護等工程開口契約。

二、各項工程（包括補助鄉鎮市公所案件）之規劃設計請提早作業

- (一) 因中央部分工程補助案係以已規劃設計之案件優先辦理審查及補助，例如：原民會補助原住民族地區部落公共工程案件，爰請提早作業，以利爭取補助款。
- (二) 縣負擔辦理之各項工程建請可提早一個年度辦理規劃設計，俾隔年工程之採購、施工及驗收等作業有一整年較為充裕之辦理時間，並減少經費之保留。
- (三) 補助鄉鎮市公所之各項工程，建請參酌中央作法，優先補助已完成規劃設計之案件，或者第 1 年度先補助規劃設計費用，第 2 年度視其規劃設計結果再補助工程經費，以提升預算執行率。

三、工程發包節餘款請視業務實際需要情形充分運用

- (一) 依「各機關單位預算執行要點」二十六、規定，縣（市）各機關工程發包節餘款，除符合原工作計畫用途，並經專案報奉縣（市）政府核准外，一律不得動支。
- (二) 故工程發包節餘款請視業務實際需要情形照上開規定程序辦理急需必要之工程。

四、補助民間團體辦理活動經費，活動結束後超過 1 年尚未結報請款者，縣政府得註銷補助

考量經費報支之穩定性，以及民間團體人員異動頻繁及憑證保存不易，倘有上述情形，縣政府得註銷該補助案，經費改由申請單位自籌。

資料來源：花蓮縣政府主計處。

創新變革精進獎勵項目



一、縣政府 105 年度總決算審定數，其中歲出預算賸餘數，較 104 年度減少 3 億 2,740 萬餘元及 1.62 個百分點，為 5 年來之新低（表 1）。另 105 年度保留金額及其比率，較 104 年度減少 2 億 7,541 萬餘元及 1.23 個百分點；106 年度保留金額，較 105 年度再減少 1 億 6,969 萬餘元及 1.78 個百分點，亦為 5 年來之新低（表 2）。

二、上述結果，主要係縣政府

提供誘因（預算執行績效評比列為各組第 1 名及第 2 名之局處分別增加考績甲等 2 人及 1 人）及懲罰（屬進度重大落後計畫以上年度預算之 80%核列次一年度概算額度）機制，且由主計處協助提供改進措施（增加預算執行彈性及加強歲出預算執行宣導），並修訂相關作業規範，以資明確遵行。以上措施皆獲得各局處首長之重視，均親自帶領同仁戮

力改善，包括提早辦理採購招標作業，以及持續追蹤各項計畫辦理進度等，始達成上述成效。另部分局處（如建設處、農業處等）亦大幅度改善每年年底才辦理發包再全數辦理保留之陋習。

陸、結語

本案所提出之誘因及懲罰機制，以及所提供之加強歲出預算執行改進措施，均屬創新作法；其中預算執行績效評比雖係參考嘉義市政府作法，惟因以往並無類似或相關案例可循，辦理初期各局處不甚了解或誤解情形甚多，故有賴事先獲得縣長及秘書長支持，並加強宣導說明。未來仍將持續推動辦理及加強溝通，包括通案的宣示，及個案的溝通協調等，務使各局處了解其意旨在於協助各局處提升其預算執行績效，改善以往預算執行落後之情形，進而增進其施政效能。



表 1 101 年至 105 年歲出經費賸餘分析表

項 目	101 年	102 年	103 年	104 年	105 年
經費賸餘（億元）	13.37	11.97	11.94	13.23	9.95
經費賸餘占預算數百分比（%）	7.55	6.60	6.53	7.23	5.61

資料來源：作者自行整理。

表 2 102 年至 106 年應付保留數分析表

項 目	102 年	103 年	104 年	105 年	106 年
應付保留數（億元）	17.87	17.76	19.14	16.38	14.69
應付保留數占預算數百分比（%）	9.84	9.71	10.46	9.23	7.45

資料來源：作者自行整理。