

## 創新變革精進獎勵項目



# 變革新北預算編製作業， 達成資源運用最大效益

新北市政府於籌編 108 年度新北市總預算案起進行預算編製作業變革，訂定預算科目整併原則及一致性表達規範，透過外綁內鬆的資源控管手段，促使資源運用最大化。

新北市政府主計處（賴科長俐君、曾專員筱楓、吳科員姿燕）

## 壹、前言

新北市政府（以下簡稱本府）各機關單位預算之編製作業方式，長久以來係按內部科室別設置工作計畫或分支計畫，即以控帳之便利性作為主要考量，造成預算表達呈現各自表述之不一致情形，且未能充分兼顧執行彈性，而使有限資源難以發揮最大效益。然倘貿然改變市議員習以為常之預算表達方式，恐引發其不滿，影響預算審議之進度，爰本府就上開情形遲未能進行預算編製作

業之大幅度變革精進。

另一方面，近年常有市議員反映本府針對相同計畫項目於各機關間之表達方式不盡一致，且希望就本年度與上年度預算數之增減情形於預算書內統一表達。再者，新北市審計處亦曾就本府部分機關未依歲出機關別預算科目設置要點規定，各業務計畫科目原則上按一般行政、各依業務職掌訂定之科目、營業基金、非營業特種基金、投資支出、一般建築及設備、第一預備金之順序編列，並逐一訂

定工作計畫等，多次提出審核意見。又行政院主計總處（以下簡稱主計總處）規定自 107 年度起屬共同性之預算科目應依規定設置編列，加以各直轄市政府預算編製均自 108 年度起須以地方政府歲計會計資訊管理系統市縣系統（以下簡稱 CBA2.0 市縣系統）辦理，產出之書表亦將配合統一格式而有所變動，爰本府決定把握此契機，自籌編 108 年度本市總預算案起進行預算編製作業變革（下頁圖 1）。

## 貳、變革前面臨之問題

### 一、預算執行較無彈性，缺乏資金運用效益

以往本府各機關及區公所單位預算業務及工作計畫科目，係以科室別作為設置基準，以致於設置多個工作計畫，倘其中一個工作計畫經費不足時，彼此間無法流用，僅能以動支預備金之方式因應。另本府各機關及區公所之人事費，係依業務性質分散編列於不同

業務及工作計畫項下，致常有部分科目需動支各類員工待遇準備，而部分科目卻產生人事費賸餘情形，造成預算執行缺乏彈性，亦無法妥善運用各機關之預算。

### 二、預算表達不盡一致，有礙資訊比較分析

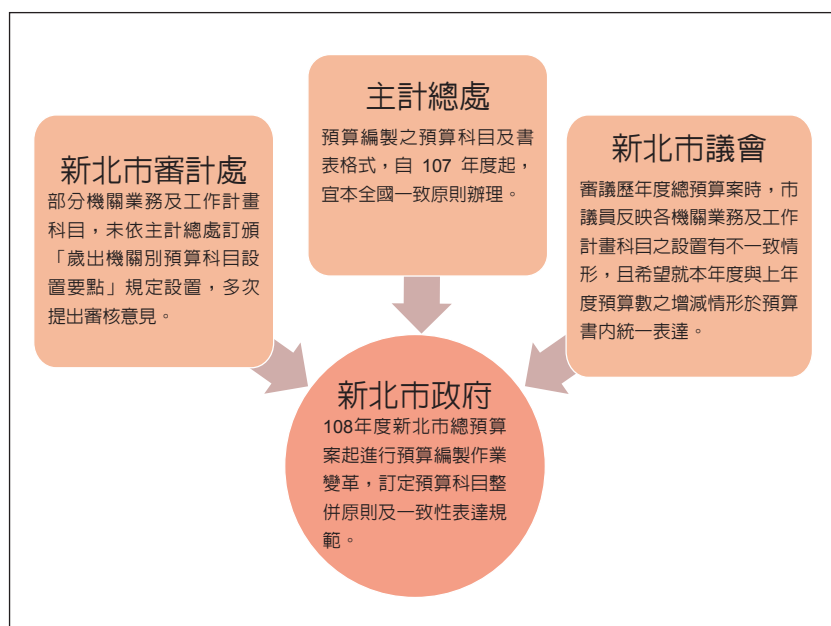
本府對於業務及工作計畫科目之設置，除針對區公所有強制規範外，就機關部分則未有統一規定，造成各機關間，與各機關及區公所間，表達方式

不盡一致，有礙預算資訊之比較及分析，相關情形列舉如下：

(一) 區公所業務性質單純且預算規模不大，為增加其預算執行彈性，以因應區政業務推展之需要，僅設置「區政業務－區政業務」及「區政業務－第一預備金」2 個科目，而未比照一般機關做法，設置有一般行政、一般建築及設備及第一預備金等 3 個共同性業務計畫科目。

(二) 各機關共同性業務計畫項下所設工作計畫科目名稱不一致，以共同性業務計畫「一般行政」科目項下設置工作計畫為例，大部分機關係設置「一般行政－行政管理」，少部分機關係設置「一般行政－一般行政」，另部分有所屬之機關分別設置「一般行政－行政管理」及「一般行政－一般行政」2 個科目。

圖 1 新北市預算變革背景示意圖



資料來源：作者自行繪製。

# 創新變革精進獎勵項目

## 參、變革時採行之作法

### 一、變革觀念有效溝通，達成全體一致共識

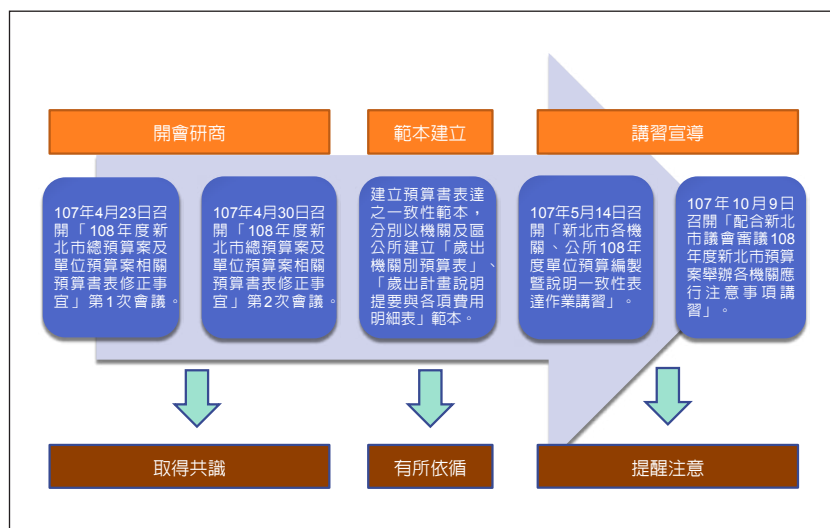
統一各機關及區公所預算表達方式，勢必改變其現行之預算編製及執行慣例，可能引發相關反彈，是以，取得機關首長及業務單位之支持，為推行變革首要克服之挑戰。爰本府主計處特辦理 2 場次研商會議，除於會前經參酌各機關意見，綜合考量審慎研議後，整理出預算科目整併原則及一致性表達範例草案，供作會商之討論基礎外，更於會中就預算編製法制面及實務面之改變，向本市議會、本府各一級與二級機關及區公所妥作說明，再透過不斷地溝通及討論，取得全體機關及區公所共識後，方於籌編 108 年度本市總預算案時正式施行，並於後續相關預算編製及審議注意事項講習等場合，再次加強說明及提醒注意（圖 2）。

### 二、區分層級彈性規範，變革兼顧各方需求

本次預算變革為符合全國統一規定，並考量新北市財政狀況，除以精簡整併為原則，並以增加預算表達一致性、可比較性及執行彈性為目標外，同時衡酌機關及區公所業務性

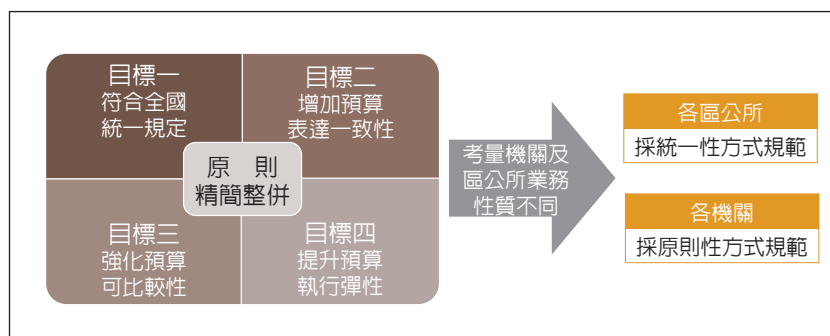
質不同，分別提出適用之規範方式（圖 3）。其中各區公所為符合新北市議會以往審議要求預算編列應本一致性表達為原則，採統一性方式規範（下頁表 1）；至各機關考量業務

圖 2 新北市預算編製作業變革之溝通過程



資料來源：作者自行繪製。

圖 3 新北市預算編製變革之目標、原則及規範方式



資料來源：作者自行繪製。

屬性差異較大及機關首長面對市議會審議預算之壓力，採原則性方式規範（下頁表 2）。

### 三、善用變革外部條件，降低議會審議爭議

配合主計總處要求直轄市年度總預算及單位預算之預

算書表，須自 108 年度起按 CBA2.0 市縣系統產製，且相關共同性業務計畫科目須按主計總處訂頒之「歲出機關別預算科目設置要點」規定設置，爰俟本府各機關就前述預算編製之變革內容均達成共識後，再由本府主計處處長親自赴市

議會向議長、副議長、三黨總召、各審查委員會召集人及議事組說明 108 年度預算書表內容將有重大改變，又適逢 107 年底直轄市首長及市議員選舉之人員更迭，新任首長及市議員對預算書之表達較不易受限於既有方式，於此時進行預算表達之全面性改革，各方之接受度相對較高，故可降低預算審議時因表達方式改變而引發爭議或遭遇預算刪減之風險。

透過以上努力，108 年度本市總預算案經市議會一讀會、分組審查、二讀會及黨政協商時，相關預算書的改革及修正尚能被市議員接受，甚或部分市議員還提出好評，顯見前開改革及修正，已踏出本府預算編製變革的第一步。

### 肆、變革後達成之效益

#### 一、提高預算執行彈性

- (一) 減少業務及工作計畫之設置數量，改以分支計畫方式編列：本府各機關為預算控管之便利，以科室別作為業務及工

表 1 區公所預算科目採統一性方式規範

預算科目之設置		預算編列之範圍
業務及工作計畫	分支計畫	
一般行政—一般行政	人員維持費	全部人事費
	基本行政工作維持費	人事費以外之幕僚單位經費、員工健康檢查費、文康活動費、區長特別費及退休（職）人員三節慰問金
區政業務—區政業務	業務管理、民政業務、役政及防災業務、農漁業務、水利業務、交通業務、觀光經濟、社會文化、道路及公園業務（以上皆經常門）、區政建設（資本門）	依業務屬性及以上年度編列情形，分別編列至適當之分支計畫項下
一般建築及設備—一般建築及設備	不設置	行政大樓或辦公廳舍之興建或修繕費用、公務車購置、資訊設備費（非專案性質）及行政辦公設備費
第一預備金—第一預備金	不設置	依預算法 22 條規定設定之第一預備金

資料來源：作者自行整理。

# 創新變革精進獎勵項目



作計畫之設置基準，造成設置多個工作計畫，倘經費遇有不足時，僅能以動支預備金之方式因應，為提升執行彈性，全面檢討減少業務及工作計畫之設置數

量，改以分支計畫方式編列，除可維持各科室原管控預算之目的外，更可增加各機關預算統籌運用之彈性。

(二) 各機關及區公所之人事費均統一整併編列於

「一般行政—一般行政」項下：本府各機關之人事費原係依業務性質分別編列於不同業務及工作計畫項下，造成同一機關內有工作計畫科目動支「各類員工待遇準備」，而其他工作計畫科目卻產生人事費賸餘之情形，影響資金運用效益，爰籌編 108 年度預算時，要求各機關及區公所之人事費均統一整併編列於「一般行政—一般行政」項下之人員維持費。

表 2 機關預算科目採原則性方式規範

預算科目之設置		預算編列之範圍
業務及工作計畫	分支計畫	
共同性預算科目：		
一般行政—一般行政	人員維持費	全部人事費
	基本行政工作維持費	人事費以外之幕僚單位經費或各該機關歸類之統籌經費
	得視需要設置第 3 個以上	依業務屬性及以上年度編列情形，分別編列至適當之分支計畫項下
一般建築及設備 - 一般建築及設備、第一預備金 - 第一預備金、營業基金 - 營業基金、非營業特種基金 - 非營業特種基金、投資支出 - 投資支出，視實際需要設置	不設置	依歲出機關別共同性預算科目及其編列範圍表相關規定辦理
依業務職掌訂定之科目：		
各機關得依業務需要，自行設置科目編造，惟應參酌近年來市議會審議各機關單位預算案時所作之各項決議或要求，予以注意辦理	酌設 2 個以上	依歲出機關別預算科目設置要點相關規定，並視業務屬性及以上年度編列情形辦理

資料來源：作者自行整理。

## 二、增加預算比較性

(一) 配合主計總處訂定歲出機關別共同性預算科目及其預算編列範圍，爰籌編 108 年度預算時，增設「一般行政」、「營業基金」、「非營業特種基金」、「投資支出」、「一般建築及設備」及「第一預備金」等 6 項歲出機關別共同性預算科目，以符規

定。

- (二) 針對相同性質之預算項目，訂定一致性表達方式，除有利於後續預算之分析及比較外，亦有助於市議會審議預算之順利進行，提高審議效率。

### 三、多元面向表達應用

- (一) 統一預算表達，俾利預算編製方式建立制度

以往本府各機關及區公所籌編單位預算時，針對科目建置及內容表達方式，除各區公所屬派出機關而予以一致性規範外，各機關因考量業務屬性不同且機關首長有面對市議會質詢的壓力，故由其自行決定，致造成機關間表達不一致。為改進上述情形，爰透過制定預算科目整併原則及一致性表達範例，可使各機關及區公所籌編單位預算有所遵循。

- (二) 酌設分支計畫，有助預算增減說明妥適表達

市議會要求本府於籌編 108 年度本市總預算案時，

應針對增減項目於預算書說明等，爰各機關就自行設定之科目項下，酌設 2 個以上之分支計畫，俾於「歲出機關別預算表」之說明欄內，得以依照上開市議會要求，妥適說明。

- (三) 規範預算科目，促使預算編製系統順利轉換

本府自 107 年度起正式實施 CBA2.0 市縣系統，為使預算資料於承接 CBA2.0 市縣系統時得以順利進行，爰透過訂定預算科目設置原則，使各機關單位預算科目於 CBA2.0 市縣系統之設置有一致性的邏輯，並符合主計總處訂頒之「歲出機關別預算科目設置要點」之規範。

### 伍、結語

藉由本次預算編製之變革，本府全面檢討及整合各機關及區公所現有業務及工作計畫，除符合法令規定外，同時利用整併工作計畫改增設分支計畫措施，提升預算執行之彈性，再透過調整各機關及區公所人事費預算編列方式，避免

產生同一機關或區公所遇有人事費賸餘仍需動支各類員工待遇準備之情形，以降低對統籌支撥科目之需求，提升整體財源配置之彈性，並減輕財政負擔。以上透過外綁內鬆的資源控管手段，改善本市自改制以來所面臨收入成長有限，支出需求不斷增加之財政困境；未來本府仍將朝著不斷地創新與精進的方向前進，持續檢討預算之編列方式，以使資源運用最大化。❖