



# 永續發展新北市—進擊（級）的預算

本文論述新北市為求永續發展，透過持續之預算籌編進級作為，以進擊突破財政窘困現況，達成安居樂業之施政目標。

賴俐君、曾筱楓（新北市政府主計處科長、專員）

## 壹、前言

新北市（以下簡稱本市）過去叫臺北縣，長期因資源及發展不如鄰近首都，被視為附庸邊陲的城市，但觀察改制 10 年後之本市，確蛻變成長不少，實因新北市政府（以下簡稱本府）對這片土地的深耕與灌溉，使其逐漸壯大，成為擁有自身主體性的城市，市民無須跨越淡水河進入臺北市，便能享有完善的都市機能，現在本府以安居樂業為施政目標，朝永續發展的城市邁進。

城市發展須藉由各項施政計畫的實現，而計畫執行無疑須仰賴資源挹注，因此事前預算的配置尤為重要，為使市政得以順利推動，本市預算籌編自改制起經歷數次變革及精進，方使市政發展有今日之成就。

## 貳、近年預算籌編之作法及成效

### 一、整併各區資源，建立一致性規範

改制前臺北縣境內所轄鄉

（鎮、市）共計有 29 個，加計臺北縣之部分，則高達 30 個總預算，惟其中相同的預算項目，有不同的編列基準，造成區域發展及社會福利等政策推動不均衡。改制首年度為整合各區資源，本府召開多次會議，建立各項業務之權責劃分原則，使政策推動不間斷，更訂定各項目統一之編列基準，使各區預算編列有所依循，同時檢討非必要之社會福利事項，使本市資源可更有效運用（下頁圖 1）。

## 二、推動歲出額度制，妥適分配有限資源

改制後，本市人口快速成長，為使各項政策加速實現，善加分配有限資源為首要關鍵，爰於 102 年度起推動歲出額度制，輔導各主管機關

積極落實自我管理，全盤檢討現有計畫及預算，並按成本效益、施政輕重緩急及現金流量等續密檢討，統籌排列施政優先順序，妥適分配有限資源，因此自 103 年度預算起所編之歲入歲出差短數連年降低（附表）。

## 三、成立公共建設用地基金，加速推動城市發展

本市現階段仍是一個建設中的城市，為加速推動各項重大公共建設，價購土地之財源為首要面臨的問題，爰於 102 年度成立本市公共建設用地基金，用於重大工程之土地價購，並配合中長期財務規劃，使其效能提升，以加速實現公共建設。

## 四、整併預算科目及劃一預算表達，提高資源運用效益

經由前述的努力，市政業務整合及推動已漸趨穩定，惟財政收支劃分法仍未完成修正，本市財政狀況窘困，人口

圖 1 新北市改制後整併各區資源



說明：新北市於 99 年 12 月 25 日改制為直轄市。  
資料來源：新北市政府主計處。

附表 100 至 109 年度新北市總預算編列情形

單位：新臺幣億元

年度 項目	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109
歲入	1,406.03	1,387.23	1,336.66	1,375.26	1,403.83	1,442.84	1,398.33	1,466.89	1,488.12	1,641.88
歲出	1,552.03	1,574.49	1,554.16	1,595.08	1,583.71	1,611.88	1,563.17	1,620.39	1,636.62	1,786.88
歲入歲出 餘（絀）	- 146.00	- 187.26	- 217.50	- 219.82	- 179.88	- 169.04	- 164.84	- 153.50	- 148.50	- 145.00

說明：新北市於 99 年 12 月 25 日改制為直轄市。  
資料來源：新北市政府主計處。

# 專題

數卻高居全國之冠，致統籌分配稅款及一般性補助款之人均獲配數均位居六都之末，且各項公共建設正進入資金需求高峰期，因此於籌編 108 年度本市總預算案時，檢討原預算表達方式，在審視各方業務需求下，進行預算編製作業變革，藉由訂定預算科目整併原則及建立一致性表達規範，改善本府各機關單位預算各自表述之不一致情況，提高預算執行彈性，同時增加預算的可比較性，並利用外綁內鬆的資源控管手段，改善本市收入成長有限，支出需求不斷增加之財政困境。

## 參、109 年度預算籌編之具體作為

於籌編 109 年度本市總預算案時，因適逢改制之第十年，且係本市第三任市長上任後首年度籌編之總預算，其中除延續性工程仍須持續辦理外，尚須容納因應新的施政目標所新增之施政計畫，然在歲入規模未能增加情況下，勢必排擠既有計畫之財源，爰本府須更積

極籌措財源及檢討資源配置之方式，並採下述作為，期能有效達成「安居樂業」之施政目標（圖 2）：

### 一、妥適運用特種基金，以有效運用本市整體資源

#### （一）增加市庫財源

109 年度本市 20 個特種基金總收入 988 億元，總支出 878 億元，收支相抵後，盈（賸）餘 110 億元，連同以前年度累積盈（賸）餘 613 億元，合共 723 億元，

其中 81 億元繳庫作為歲入之財源。

#### （二）彌補歲出不足

為籌措重大公共建設財源，將具有自償性之公共建設計畫以較具運用彈性之非營業特種基金辦理，例如修正本市住宅及都市更新基金收支保管及運用辦法，將基金用途增列興辦社會住宅、住宅補貼等相關支出。原由各機關單位預算編列之各項計畫經費，經檢討後符合相關基金用途者，109 年度已由各該基金附屬單位預算編

圖 2 109 年度新北市政府施政目標及施政重點



資料來源：作者自行繪製。



列（圖3）。

## 二、重新檢討各區公所預算，落實錢權下放政策

此外，改制至今已歷經 10 年，然各區發展現況及實際需求不同以往，又新市長上任以來，強調行動治理觀念，希冀透過錢權下放區公所，賦予各區有足夠的資源，在面對市民需求時，能快速反應，及時解決問題，爰本府重新檢討各區公所 109 年度預算，並於兼顧執行彈性之基礎上，將道路路面養護、雨水下水道、公園綠美化、老人共餐、各項民俗節慶、宗教及文化活動等經費，重新調整至各區公所編列，共計約 3 億元。

## 三、有效活化市有資產，節省大額興建經費

本府施政目標設定於 111 年前，須完成 20 處健身中心、60 處公共托育中心、20 處公共托老中心及 558 處銀髮俱樂部等，為節省大額興建經費並加速達成政策目標，期藉由活化市有資產，運用閒置空間之方式來代替興建，遂成立公有建物專案檢核小組，透過實地查核各機關學校現有建物，逐一盤點可利用空間，並定期召開府層級會議，做有效之調配，使媒合成果截至 108 年底，已成功節省市庫支出約 14 億元。

## 四、積極引進民間資源，部分計畫改以促進民間參與方式辦理

將原規劃採自辦自建方式之瑞芳區醫療設施大樓、板橋醫療園區及板橋區黃石、新莊區第一公有零售市場等計畫，均改以 BOT 方式辦理，節約原自建工程總經費共計約 110 億元，已有效減輕本府財政負擔。

## 肆、未來預算籌編之精進作為

### 一、推估未來財政收支，妥善規劃資源配置

考量財政紀律法第 13 條規定各級政府應具體提出中長期平衡預算之目標年度及相關之歲入、歲出結構調整規劃，爰本府已著手推估未來年度財政收支情形，其中歲入面向，按各來源別科目可能成長之幅度估算；至歲出面向，則分為人事費、社會福利經費、中長期資本支出計畫及其他重要施政計畫 4 類，分別依過去年度成長情形、人口統計數據、目

圖 3 新北市各特種基金辦理重大公共建設計畫類型



資料來源：新北市政府主計處。

## 專題

前施工進度等資料據以概估，藉此對未來年度資源之配置即早規劃，有助決策者於制定政策同時，得以兼顧整體財政穩健發展。

### 二、精進歲出額度制度，發揮資源最大效益

#### (一) 加強落實零基預算精神，建立各機關檢討機制

本府歲出額度制自 102 年度起迄今已施行多年，然各機關每年提報概算仍待加強落實零基預算精神，爰未來將要求各機關重新檢討各項施政計畫，秉持衣櫥理論先減法再加法之作業原則，先藉由逐案列明減少或減列之計畫額度，並於歲出規模可容納之情況下，再增加既有計畫經費或新增計畫，方得使資源發揮最大效益。

#### (二) 控管申請計畫型補助，避免市配合款過度膨脹

本府各機關為減輕市庫負擔，近年來積極向中央爭取補助，致計畫型補助收入呈現逐年成長之趨勢，惟市配合款亦相對逐年增加，進

而排擠非中央補助計畫可獲分配的資源，爰未來各機關欲申請計畫型補助者，將先提報本府審查同意後，方可向中央提出申請，俾利整體資源作有效益的配置。

### 三、增加開源節流誘因，積極拓展自有財源

#### (一) 建立開源節流實施計畫，激勵機關創新思維

自改制直轄市起，本府即訂定開源節流計畫，針對具創新或效益性的計畫，要求各機關設定預估可增加收入或減少支出之目標，並於預算編列時即估列反映，俟年度終了後檢討執行成效，就達成程度予以獎勵，以激勵各機關共同思維能增加或節約市庫收支的創新作為，未來年度本府將持續辦理此項計畫，使開源節流運動內化於本府各機關中。

#### (二) 訂定冠名作業要點，引進民間資源，共創雙贏

本市市有場館及本府主辦的各項活動近年已打開知名度，漸具無形資產價值，若將此權利價值轉為實質權

利金，除可擴增本府財庫收入外，對於民間業者透過於市有場館或本府主辦之活動冠名，亦可擴展其行銷範圍，達成本府與民間業者雙贏之效，因此，訂定本府所屬各機關學校辦理冠名作業要點，依辦理績效給予獎勵，以激勵各機關積極擴展冠名標的，創造本市自有財源。

### 伍、結語

城市永續發展須以健全財政為根基，而預算編列則係財政穩健發展之手段，本市改制初期，藉由整併各區資源、推動歲出額度制及成立公共建設用地基金等作為，妥適分配有限資源，並為後續推動各項重大建設儲存動能，目前市政業務推動雖已漸趨穩定，惟囿於財政狀況窘困，而本市仍是建設發展中的城市，各面向的資金需求均處於高峰，因此，藉由不斷進級之預算編製作為，以突破重重關卡，進擊財政困境，同時嚴守財政紀律，達成用建設培養下一代財源之目標，使本市朝向永續發展之道路邁進。❖