



把握契機化解危機 完善第二預備金管理機制

各級地方政府總預算設置第二預備金係賦予各機關歲出預算執行之彈性，惟為嚴謹控管各機關第二預備金之動支並避免浮濫，行政院已將前項預算執行規定納入「各機關單位預算執行要點」，故各機關依規定應審慎控管第二預備金之動支。本文說明花蓮縣政府近年動支第二預備金處理機制之策進作為，供各界參考。

鐘苗銘、翁婉婷（花蓮縣政府主計處副處長、科員）

壹、前言

花蓮縣政府（以下簡稱本府）於「108 年度總預算第二預備金動支數額表」因連年以相同事由申請動支第二預備金，首次遭本縣議會退回後，即積極檢視過去動支第二預備金事由，透過預算編列面及執行面，建立審查機制加以運作。

貳、現況分析與檢討

一、外部監督情形

- （一）立法及審計機關審查意見
109 年本縣議會審查本府「108 年度總預算第二預備金動支數額表」時，因部分項目連年以相同事由申請動支第二預備金，作成決議退回上開動支數額表；另花

蓮縣審計室亦於 108 年度本縣總決算審核報告之審核意見表示，部分補（捐）助民間團體經費存在連續 3 年以相同事由動支第二預備金情形，顯示預算編列未盡周妥，並請本府研謀改進。

（二）中央新增考核項目

行政院主計總處為因應監察院所提：部分地方政府第二預備金連年以相同事由

動支，補（捐）助民間團體辦理參訪、觀摩、健行、端午龍舟競賽、中秋烤肉、歲末聯歡等娛樂性質活動，或補助轄外民間團體等缺失之調查意見，自 110 年度起將其納入中央對直轄市、縣市政府計畫及預算考核作業，以強化地方政府第二預備金資源之配置效益，避免浮濫。

二、內部現況檢討

（一）預算編列面

依本府預算籌編相關規範，並配合施政重點需要，各機關應落實零基預算精神及「先減法、後加法」原則，將原有計畫或預算，全部歸零重新檢討，據以籌編預算，並就以往動支第二預備金項目視實際需要情形優先編足，實際執行時亦應嚴格管控，不得以「原編列經費不足」為由持續申請動支第二預備金。惟部分機關單位並未確實檢討預算編列項

目之必要性、優先順序及數額，亦未調減不合時宜或未見績效之計畫，以容納新興需求或以往遇有編列不足之經費，致年度進行中經常發生連年以相同事由動支第二預備金之情形。

（二）預算執行面

依各機關單位預算執行要點規定略以，各機關有合於預算法第 70 條各款情事者，經檢討年度預算相關經費確實無法容納，得申請動支第二預備金；動支時，應衡酌執行能力，避免於年度結束申請保留，並應避免每年以相同事由申請動支第二預備金。惟部分機關單位申請動支時，並未審慎評估經費需求及執行能力，致動支經費執行率偏低或於年度結束時經常辦理保留、註銷等，影響資源使用效益。

參、具體推動方式

為提升第二預備金執行績效，本府自 109 年度起就預

算編列面及執行面提出改善措施。

一、預算編列面

（一）協助近 3 年相同事由申請動支第二預備金之案件納編預算

本府主計處（以下簡稱本處）檢視近 3 年相同事由申請動支第二預備金案件，發現動支事項部分為年度例行性辦理之活動或屬經常性業務支出，係籌編年度預算時可預見並能明確概估之經費，故協助各機關單位循預算程序覈實納編，避免連年以相同事由申請動支第二預備金。

（二）落實零基預算精神

第二預備金動支情形成為外部機關關注焦點後，本處以借力使力方式促使各機關單位落實零基預算精神，並回饋檢討結果，作為年度概算編製之參據；譬如，就立法或審計機關建議事項進行專案審查，檢討連

專題

年動支第二預備金案件，並就經費逐年成長者，協助業務單位了解經費增加原因，並請業務單位適時檢討相關業管法規，俾利控制預算規模。

行進度並提升業務單位自主管理能力
考量動支第二預備金之案件於核定後會調增動支機

關預算數，後續預算執行控管作業變得相當重要，故為強化預備金執行控管機制，自 110 年起要求動支機關單

二、預算執行面

(一) 研修相關作業檢核表

為提升預備金申請、核准動支相關作業效率，本處於 109 年訂定「花蓮縣政府申請動支預備金應敘明事項及應備文件檢核表」（表 1）、「花蓮縣政府核准動支預備金後應確認事項及應備文件檢核表」（下頁表 2），各機關單位提出第二預備金申請時，透過檢核表能初步檢視是否違反相關規範或有不適宜之處，如上年度是否以相同事由動支、補（捐）助娛樂性質活動或轄外民間團體等，同時提升本處內審人員審查第二預備金之效率。

(二) 隨時掌握第二預備金執

表 1 花蓮縣政府申請動支預備金應敘明事項及應備文件檢核表

案由： 業務單位適用		花蓮縣政府110年7月21日修正			
類別	檢核項目	檢核結果		備註	
		是	否		
申請動支預備金	應確認事項	1.年度預算相關經費確實無法容納。			
		2.不屬議會審議刪除或刪減項目或金額。			
		3.符合統一規定標準項目。			
		4.符合法律規定之支出。			
		5.上年度未以相同事由動支第二預備金(審計室審核意見、一般性補助款考核項目)。			
		6.未補助民間團體辦理參訪、觀摩、歲末聯歡等娛樂性質之活動(監察院調查意見、一般性補助款考核項目)。			
		7.未補助轄外民間團體者(監察院調查意見)。			
	應敘明事項	1.動支預備金之原因、需求情形。			
		2.合於預算法之規定 第一預備金：預算法第64條 第二預備金：預算法第70條下列各款之一 (1) 原列計畫費用因事實需要奉准修訂致原列經費不敷時。 (2) 原列計畫費用因增加業務量致增加經費時。 (3) 因應政事臨時需要必須增加計畫及經費時。			
		3.歸屬科目名稱。			
		4.個案辦理期程未跨年度或付款期程估計未超過次年度。 (屬工程案件者，請附工程預定進度表)			
	應備文件	1.經費流用控管總表及附表。			
		2.當年度歲出預算執行情形分析表。			

備註：
1、業務單位於檢核結果勾選「否」者，請主計處內審人員擬具審核意見。
2、是案核定後，請依核准動支預備金後應確認事項及應備文件檢核表「應確認事項」所訂期限內辦理分配等事宜。

資料來源：花蓮縣政府主計處。

位按月填報「預備金動支及執行情形表」(表3)，促請各機關單位積極執行第二預備金案件，並藉以改善執行率偏低及年底辦理保留之陋習，長官亦能隨時掌握前項預算執行情形。

肆、具體成效

一、缺失情形已改善

因力行上開措施並獲長官支持，自109年度起已降

表2 花蓮縣政府核准動支預備金後應確認事項及應備文件檢核表

案由：
核定日期：年 月 日
業務單位適用
花蓮縣政府110年7月21日修正

類別	檢核項目	檢核結果		備註			
		是	否				
核准動支預備金後	應確認事項	1.自核定日起，營繕工程已於三個月內發包，並以發包後金額(含必要費用)檢附動支數額表及各項費用明細表，陳報主管機關核轉主計單位核定分配。 2.自核定日起，其餘項目(非營繕工程)已於二個月內，就已發生權責之金額檢附動支數額表及各項費用明細表，陳報主管機關核轉主計單位核定分配。					
	動支預備金數額表	1.說明欄是否敘明符合預算法之條款。 2.分配月份是否適當。 3.核章是否完全。					
	歲出計畫說明與各項費用明細表	1.所有欄位是否登打完全(計畫內容、預期成果、單位、數量、單價.....等)。 2.用途別科目歸屬是否正確。 3.用途的說明是否適當。					
		4.動支金額需以千元為單位，未達千元者請編列至千元，並註記「配合預算編列千元增列XX元」。					

資料來源：花蓮縣政府主計處。

表3 ○○年度花蓮縣總預算第二預備金動支及執行情形

預算數：元
截至○年○月○日止
單位：元

動支機關	發文日期	動支事由	核准		截至○年○月○日止支用數(B)	發包及標餘款情形			備註(詳說明3)
			日期	金額(A)		發包情形		尚未發包數(E)=(A)-(C)-(D)	
			日期	金額(A)		日期	發包金額(C)	發包標餘款(D)	
		合計		0	0		0	0	0

填表人： 科長： 局(處)長

填表說明：
 1.依據本處110年1月14日AC1100000044號發准辦理，本表自核准日起按月查填。
 2.「截至○年○月○日止支用數」欄位包括實支數及預付款。
 3.備註欄請說明：(1)已發包案件預計(已)結案日期。
 (2)倘(B)欄位為0或(E)欄位尚有未發包數，請說明尚未執行之原因及預計完成日期。
 (3)承辦人及電話。
 4.本表請在○年○月○日(星期○)下班前繳交核章紙本及電子檔送主計處歲計科各內審人員。

資料來源：花蓮縣政府主計處。

專題

低連年以相同事由動支第二預備金案件及以第二預備金補助民間團體辦理參訪、觀摩、歲末聯歡等娛樂性質活動之案件（表 4），且經花蓮縣審計室審核本縣 109 年度總決算意見略以，本府就連年以相同事由動支第二預備金之案件，已研謀改善。

二、持續滾動檢討動支第二預備金核定

為改善以第二預備金核定之營繕工程案件執行效率偏低並降低年底辦理保留情形，本處再次檢討相關檢核表，並增列工程預定進度表，對於前項申請動支案件之金額估列方式

是否合理、付款期程是否跨年度等事項加以審核，協助業務單位就重要工作項目妥善規劃其計畫預定進度，依其進度核實推估各月份所需經費，避免因保留太多或未妥為估算所需經費致賸餘數過高情形發生，俾利確保第二預備金資源達到最有效率運用。

伍、結語

所謂「福兮禍之所依，禍兮福之所倚」，換言之福與禍（危與機）相互依存，倘利用危機中蘊藏之機遇，以周全方式建立完善管理機制，則可使危機化為轉機。因外部機關督促本府執行第二預備金應符合

相關規定，故自 109 年度起本處主動由預算編製面及執行面加以檢討，在合規情形下，研訂一致性作業規範，精進動支第二預備金之審核及執行管控機制，避免「連年以相同事由動支第二預備金」情形再發生，並提升預算執行效能。❖

表 4 花蓮縣政府近年第二預備金執行情形改善成效

單位：案件數

項目	108 年	109 年	110 年 (截至 8 月底止)
連年以相同事由動支第二預備金	19	2	-
以第二預備金補助民間團體辦理參訪、觀摩、歲末聯歡等娛樂性質活動	4	2	-

資料來源：花蓮縣政府主計處。