



提升財政效能 永續霧臺

所謂「財政為庶政之母」，在公共事務範疇不斷擴增下，地方財源卻未能同步增加，如何突破當今財政困境，讓有限資源做最合理配置及最有效率的運用是刻不容緩、亟須面對的課題。本文僅就屏東縣霧臺鄉為例，針對 106-110 年度歲入歲出決算數作結構性分析，期能作為日後總預算籌編及財政規劃之參據，運用有限資源發揮最大財務效能。

吳柏璋（屏東縣霧臺鄉公所主計室主任）

壹、前言

邇來，地方政府積欠員工薪資、欠繳路燈電費，甚至為維持其正常運作，抵押公共財產來調度資金等時有所聞；在民主政治運作、政策兌現的選票壓力下，地方政府日益擴大政府職能及公共政策，然自有財源卻無法成長，僅能依靠各機關補助、舉債等方式籌措財源，不禁發人省思，加上 COVID-19、國際戰爭等衝擊全國稅收成長，地方財政將缺乏充裕財源挹助，不利於地方

自治之推展。

貳、近 5 年財政狀況及預算執行情形

霧臺鄉（以下簡稱本鄉）位於屏東縣東北隅，中央山脈南段，平均海拔高度約 800 至 1,200 公尺，為縣內 8 個原住民鄉之一，境內居民以務農、經營原鄉特色餐館及民宿為主要經濟活動，截至 111 年 7 月人口數約 3,330 人，並依地方制度法辦理組織及行政管理、財政、社會服務、教育文化及體育、環境衛生、營建、交通

及觀光、公共安全等事項。茲就本鄉 106 至 110 年度決算資料分析如下：

一、近 5 年歲入決算概況

本鄉歲入來源別為稅課收入、罰款及賠償收入、規費收入、財產收入、補助及協助收入、其他收入等 6 大項目。106 至 110 年度歲入決算平均數為 2 億 7,589 萬餘元，以上級政府補助收入 1 億 4,713 萬餘元（含原住民族委員會補助款 8,200 萬餘元），約占歲入總數 53.33% 居冠；稅課收入 1

億 2,418 萬餘元（幾近全數為統籌分配稅），約占歲入總數 45.01% 居次；其餘財產收入等 4 項收入 457 萬餘元，約占歲入總數 1.66%（表 1）。

就財源結構分析，自籌財源比率僅 1.89%、非自籌財源比率高達 98.11%，且自有財源比率僅 46.67%，非自有財源比率達 53.33%，顯示本鄉財源過度仰賴統籌分配稅及上級政府補助，且受限於地處偏鄉、人口不多及鄉民多以務農為經濟活動等因素下，課稅標的較少，並影響統籌分配稅款分配

額度，爰財源匱乏成本鄉一大隱憂，亦是未來須積極面對及謀求解方之重大課題。

二、近 5 年歲出決算概況

本鄉歲出政事別為一般政務支出、教育科學文化支出、經濟發展支出、社會福利支出、社區發展及環境保護支出、退休撫卹支出、其他支出等 7 大項目。

統計本鄉 106 至 110 年度歲出決算數平均值，以經濟發展支出 1 億 6,202 萬餘元，約占歲出總數 53.77% 居冠；一

般政務支出 6,520 萬餘元，約占歲出總數 21.64% 居次；其餘社區發展等 5 項支出共 7,409 萬餘元，約占 24.59%（下頁表 2）。

依 106 至 110 年度歲出用途別科目決算平均數資料分析結果，設備及投資 1 億 4,638 萬餘元，高達 48.58%，且有逐年成長的趨勢；再者人事費 5,819 萬餘元，約占 19.31%；業務費及獎補助費均將近 5,000 萬元，近年占比約 12% 至 21% 不等；總體而言，設備及投資（資本門工程支出）過

表 1 屏東縣霧臺鄉 106 - 110 年度歲入決算數

單位：新臺幣千元

年度別	決算數	來源別						財源結構			
		稅課收入	罰款及賠償收入	規費收入	財產收入	補助及協助收入	其他收入	自有財源	非自有財源	自籌財源	非自籌財源
106	264,295	120,629	1,109	408	2,307	137,866	1,976	126,429	137,866	6,416	257,879
107	321,027	122,737	84	435	2,194	194,109	1,468	126,918	194,109	4,773	316,254
108	244,087	127,382	90	496	2,401	112,111	1,607	131,976	112,111	5,212	238,875
109	283,359	122,499	250	375	2,085	156,586	1,564	126,773	156,586	4,914	278,445
110	266,694	127,683	112	449	1,928	135,015	1,507	131,679	135,015	4,762	261,932
平均值	275,892	124,186	329	433	2,183	147,137	1,624	128,755	147,137	5,215	270,677
占決算數平均 %	100.00	45.01	0.12	0.16	0.79	53.33	0.59	46.67	53.33	1.89	98.11

資料來源：屏東縣霧臺鄉總決算書。

論述》預算·決算

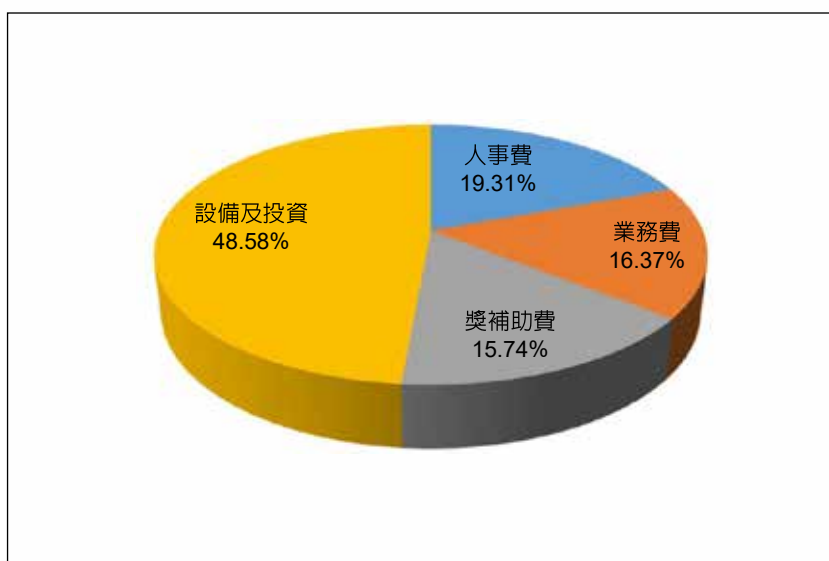
表 2 屏東縣霧臺鄉 106 – 110 年度歲出政事別決算數

單位：新臺幣千元

年度別	決算數	一般政 務支出	教育科 學文化 支出	經濟發 展支出	社會福 利支出	社區發 展及環 境保護 支出	退休撫 卹支出	其他 支出
106	239,410	62,304	7,981	118,451	2,718	38,149	7,968	1,839
107	335,054	67,181	8,904	224,968	5,604	18,035	8,521	1,841
108	357,971	63,067	63,006	176,316	4,854	40,817	7,762	2,149
109	280,914	68,126	53,719	127,980	3,314	18,879	7,541	1,355
110	293,266	65,349	11,840	162,410	3,272	40,870	6,876	2,649
平均值	301,323	65,205	29,090	162,025	3,952	31,350	7,734	1,967
平均 占比 (%)	100.00	21.64	9.65	53.77	1.31	10.41	2.57	0.65

資料來源：屏東縣霧臺鄉總決算書。

附圖 屏東縣霧臺鄉 106 – 110 年度歲出用途別決算數平均占比



資料來源：作者自行繪製。

高，已嚴重排擠其他支出（附圖及下頁表 3）。

參、面臨危機與挑戰

一、人事費占自有財源甚高、自籌財源不足支應基本支出

人事費為維持地方政府正常運作最基本之支出項目，本鄉 106 至 110 年度人事費平均支出 5,819 萬餘元，約占自有財源（平均收入 1 億 2,875 萬餘元）45.20%，惟自籌財源平均收入僅 521 萬餘元，嚴重不足支應人事費（下頁表 4），再加上全鄉水電費、通訊費、村里長事務補助費及法定退休人員利息差額補貼等基本支出，若缺乏統籌分配稅款及上級政府之補助收入支應，恐無以為繼。

二、資本門工程支出過高，且後續維護管理及更新經費短缺

98 年間，八八莫拉克風災重創南臺灣，本鄉部分部落居民被迫遷村，遷至百合部落

表 3 屏東縣霧臺鄉 106 - 110 年度歲出用途別決算數

單位：新臺幣千元

年度別	決算數	經常門						資本門			
		人事費		業務費		獎補助費		業務費		設備及投資	
		金額	占決算數 %	金額	占決算數 %	金額	占決算數 %	金額	占決算數 %	金額	占決算數 %
106	239,410	54,618	22.81	49,198	20.55	31,119	13.00	1,266	0.53	103,209	43.11
107	335,054	58,040	17.32	48,997	14.62	67,092	20.03	1,199	0.36	159,726	47.67
108	357,971	57,378	16.03	48,572	13.57	63,930	17.86	-	-	188,091	52.54
109	280,914	60,697	21.61	46,885	16.69	35,005	12.46	-	-	138,327	49.24
110	293,266	60,258	20.55	50,535	17.23	39,927	13.61	-	-	142,546	48.61
平均值	301,323	58,198	19.31	48,837	16.21	47,415	15.74	493	0.16	146,380	48.58

資料來源：屏東縣霧臺鄉總決算書。

園區（位於長治鄉）、禮納里部落園區（位於瑪家鄉與內埔鄉交界），而公所仍位於霧臺原鄉。

由於三個行政區分別距離

12 至 19 公里不等，導致同類型公共財（如：社區風雨球場、長者日間照顧服務中心、產銷館等），須不斷重複建設，不僅無法發揮公共建設資源共享

效果，也徒增鄉庫負擔；106 至 110 年間資本支出占歲出決算平均值高達 48.74%，工程建設雖獲上級或其他單位大力補助，然而鄉預算配合款平均約需 9,000 萬餘元；本所管理之公有建物高達 12 件，內部設施、設備維護及場館管理人力維持成本也如數倍增，每年平均約需 1,200 萬餘元才足夠支付，然在預算有限下，僅能分年局部維護，造成球場場地年久失修，場館設備老舊，加上管線未更新佈整，無法迎合當今 E 化服務，民衆使用意願不高，無法充分發揮場館最大效益。

表 4 屏東縣霧臺鄉 106 - 110 年度人事費占自有財源及自籌財源決算比率

單位：新臺幣千元、%

年度別	人事費	人事費占自有財源決算比率	人事費占自籌財源決算比率
106	54,618	43.20	851
107	58,040	45.73	1216
108	57,378	43.48	1101
109	60,697	47.88	1235
110	60,258	45.76	1265
平均值	58,198	45.20	1116

資料來源：屏東縣霧臺鄉總決算書。

論述》預算·決算

三、公部門資源未能落實使用者付費原則

- (一) 鄉公所設有原鄉巴士及幸福巴士（復康巴士）供鄉民及遊客搭乘，收費標準遠低於民營客運，優惠措施寬鬆，致每天乘載滿滿，每月營運收入不到 1 萬元，公所須負擔沉重人事成本、油料及養護費用，往往入不敷出，不僅未能充實自有財源，甚至侵蝕其他支出。
- (二) 本鄉位居高海拔，景色宜人，不僅是觀光聖地，也是公司行號、機關學校承租場地辦理活動聚會的勝選場所，基於地方自治訂定場地設施使用收費標準，然而對民間公益、社會福利等性質租借，認定過於寬鬆，導致每每流於免費使用，無法充實鄉庫收入。

四、資訊不對稱下的衝突，影響資產活化績效

為活化閒置空間，目前針對無人使用活動中心出租供電信業者設置基地臺，改善部落族人通訊品質，目前開發有谷川、吉露、霧臺等 3 處，大武、阿禮、佳暮村比照出租架設，然部落居民以危害人體健康疑慮為由，反對聲浪高漲，無法進一步利用。

肆、建議改善措施

面對當前財政狀況不佳情形，財政改革勢在必行，茲對財政困境提出建議與改善措施如下：

一、落實零基預算精神

本鄉歲入、歲出預算之編製，在歲入增加不易之下，在歲出面應落實零基預算精神，先作整體通盤性考量，依施政方針之輕重緩急，本量入為出精神，確實衡酌財務狀況，審慎檢視計畫之優先順序，據以編列預算，以提升整體資源使用效益。

未來擬議召開跨課室協調會議，就計畫或經費之必要性及合理性加以評估，以避免不經濟支出，及重新檢討原有

計畫實施情形是否符合成本效益，將未合時宜及未見績效者予以刪除，俾有資金辦理優先性及效益性更大之新興計畫，又新興重大支出評估宜由民間辦理之業務者，應優先由民間興辦或促進民間參與等，以期在不增加支出下，仍能達成擴展施政之目標。

二、積極開闢財源

(一) 加強規費催繳

清潔隊所收廢棄物清理費占歲入比重甚大，惟多年來保留金額偏高，應擬定清理計畫，積極清理欠費，加強該案件送達、催收、移送，以增加鄉庫收入。

(二) 落實使用者付費

原鄉巴士及幸福巴士應制定浮動票價調整機制，嚴格檢核優惠適用對象，避免公共財過度免費使用，造成資源浪費；場地租借雖抱持回饋社會立場，也應收取合理租金及保證金收入，增加庫裕。

(三) 公部門與民間取得共識

大武、阿禮、佳暮族人反對基地臺租用聲浪不減，除了柔性溝通協調外，應積

極訂定基地臺設置之回饋金管理辦法，使公部門與民衆取得共識，共創雙贏。

三、勵行節流措施

(一) 檢討工程建設必要性

設備及投資（工程支出）平均占總決算 48.58%，鄉預算配合款動輒千萬，嚴重排擠其他支出，建議衡酌財政負擔能力，按優先順序排列執行，通盤考量必要性，非緊急非必要公共建設，分年規劃執行，以減輕鄉庫財政負擔。

(二) 精簡員額政策

目前人事費是造成財政沉重負荷之次要因素，除嚴格加強精簡人力政策外（如：技工工友遇缺不補），清潔隊員獎勵金雖都在上限以內，也應嚴格落實考評辦法，以隊員平時綜合考評作為獎勵參據；鼓勵加班以補休方式辦理，節省加班費支出。

(三) 訂定各項節約措施

文件印刷應以實用為主，勿求奢華精美；各種節令慶典，儘量採聯合辦理，避免過度鋪張，非屬必要者，

暫停舉辦，擲節支出避免浪費公帑。

四、積極利用環境資源，發展觀光契機

本鄉除擁有屏東北大武山豐富資源外，八八風災致崩落山石堆高河床形成通道後，哈尤溪七彩岩壁與清澈見底的溪水，相映成絕美景色，使哈尤溪秘境瞬間爆紅，然近來意外頻傳（如翻車事故、溯溪遇難等），有賴業管單位改善交通並研擬緊急事故應變演練計畫，以維護遊客安全，進而吸引更多觀光人潮，連動提升本鄉自然人文生態景觀區觀光保育費收入，充實自有財源。

再者，本鄉位居高海拔地區，除盛產愛玉子、紅藜、小米、樹薯外，自 108 年農委會推動「林下經濟」後，在林業用地合法從事森林冠層下，輔導經營「森林蜂產品」、「金線連」、「段木香菇」及「木耳」等森林副產物，為提升農業競爭力，應大力拓展休閒農業，並結合民宿業者，推廣本鄉特產與特色，冀能開創農業結合觀光新契機，進而改善族

人就業機會。

伍、結語

要推展並落實地方自治，有賴健全的地方財政，財政是否健全，攸關全體鄉民生活福祉，本鄉自有財源有限，財政日趨困頓，在總預算規模擴大之際，應本量入為出的財政穩健原則及自律精神，維持預算收支平衡；歲入預算方面，應開拓自籌財源，提高財政自主性；歲出預算方面，應加強預算管理，審慎排列計畫優先順序，並實施各項節流措施；再者，珍惜現有資源，活化再運用，才能提升行政效能與地方財政永續發展。

參考文獻

1. 劉健庭，地方政府財政困境之探討 - 以屏東縣高樹鄉為例，主計人員養成訓練班第 34 期。
2. 洪彩芳，鄉鎮市財政困境與因應 - 以芎林鄉公所為例，主計人員養成訓練班第 34 期。
3. 陳韻如，嘉義市財政狀況分析及探討，主計人員養成訓練班第 33 期。
4. 謝秋鳳，地方政府竹崎鄉公所之財政收支探討，主計人員養成訓練班第 33 期。❖