

精進預算執行績效作為一以 花蓮縣政府降低歲出保留規模 為例

歲出預算保留款過鉅，除影響中央對市縣一般性補助款之考核，亦成為審計機關、民意代表及媒體關注之焦點，花蓮縣政府（以下簡稱本府）透過預算籌編、執行、保留及考核等四大面向之策進作為以降低歲出保留規模，111 年度中央對各市縣一般性補助款考評結果，本府在「資本支出計畫預算保留情形」乙項，成績名列第一，著有成效，以下謹就推動過程及實施效益撰文以供各界參考。

陳素莉、李毓琳、薛芳如（花蓮縣政府主計處科長、科長、科員）

壹、前言

本府財力屬弱勢等級，各項政事推動多仰賴中央補助，倘獲配預算資源之各項政事計畫預算保留比率偏高，將影響預算執行效能。為持續精進預算執行績效，本府以歸納及問題導向學習法，綜整預算執行缺失樣態，從預算籌編、執行、保留及考核等四面項檢討精

進，期能將有限預算資源配置於重要施政計畫，進而提升預算執行績效，達成實現幸福花蓮之施政願景。

貳、問題分析

一、審計機關審核意見

審計部臺灣省花蓮縣審計室於 104 年度總決算審核報告指出本府「連續 3 年預算執行

率降低，重要施政列管計畫進度落後，影響整體施政績效」，又本府總預算規模自 105 年度 177.46 億元逐年攀升為 109 年度 250 億元，增加 41%（下頁表 1），另一方面，歲出保留比率也從 105 年度 9.23%，增為 109 年度 13.10%，其中 107 年度之 16.76%，為近年來最高，審計機關多次促請改善，爰近年來本府各局處之執

行能力與施政效能備受外界關注。

二、中央考核項目

依「中央對直轄市與縣（市）政府計畫及預算考核要點」第 6 點規定略以，年度資本支出計畫預算執行進度及其保留之比率列為節流部分之考核項目。因此，107 至 109 年度資本門保留考核成績低落，已影響本府節流績效考核成績及所獲配一般性補助款額度。

參、策進作為

為提升本府預算執行及保留情形，回應外界關注及考核建議，本府分別就預算籌編、執行、保留及考核等四大面向，研擬具體可行之策進措施，謹

分述如下：

一、預算籌編面向

加強宣導涉及前置作業繁雜或執行期程跨年度之計畫，應考量實際現金流量期程，採行分年編列預算方式，如屬計畫型補助款及其配合款者，按中央核定情形並滾動檢討核實辦理追加減預算。另自 110 年度起促請業務單位對新增之計畫型補助款循墊付款程序先行辦理，並於次年度籌編總預算時納編，以使補助款執行有合理之作業期程，同時保有滾動檢討預算之彈性。

二、預算執行面向

促請業務單位提早辦理各項採購案前置作業，屬延續性、

常態性之採購案，提前於前一年度辦理採購招標作業，年度預算案函送議會時，各項採購案即可公告上網。

本府主計處按月就歲出資本支出（含保留案）執行率未達 80% 之工作計畫，行文本府各局處作切實之內部檢討。本府行政暨研考處亦針對年度重要施政計畫、基本設施補助計畫及花東基金計畫等進行管考，並定期召開督導會報追蹤執行進度。

三、預算保留面向

為有效降低歲出保留情形，本府連續兩年（110 至 111 年）由主計處主動邀集各機關單位，召開「降低年度歲出保留策進會議」，逐案檢視各機關單位保留原因並綜整歲出保留缺失態樣及改善建議（下頁表 2），其中屆滿 4 年之保留案列為檢討重點，以確實提升預算執行績效。此外，檢修「花蓮縣政府暨所屬各機關學校申請歲出預算保留審核作業規定」，使歲出保留申請及審核作業更臻明確。

表 1 105 至 111 年保留數分析

單位：億元

項目別	105 年	106 年	107 年	108 年	109 年	110 年	111 年
保留數	16.39	14.69	38.32	33.52	32.74	22.18	27.04
預算數	177.46	197.15	228.64	231.99	250.00	247.80	274.48
保留數占預算數百分比 (%)	9.23	7.45	16.76	14.45	13.10	8.95	9.85

資料來源：作者自行整理。

表 2 歲出保留缺失態樣及改善建議

項次	保留缺失態樣	改善建議
一、與中央部會有關者		
1	中央核定計畫較遲，致影響計畫執行	提請議會同意先行墊付，並納編次年度預算轉正。
2	年底補助款撥款未及於整理期間結報	向中央爭取經費之各項工程，中央係依工程執行進度撥款，請依工程執行進度，儘速擊據向中央請款。
3	中央補助經費撥款較遲	請儘速辦理請款並追蹤中央撥款進度。
二、與各局處有關者		
1	已完成履約但未及驗收或已完成驗收但未及結報撥款	業務單位因業務繁忙或怠忘致業務拖延未及於年度完成核銷，請各業務主管督促同仁勿接近年底才核銷，平時應積極辦理。
2	年度例行（維護）計畫、跨年度計畫、補助計畫未考量付款期程編列預算	(1) 跨年度之計畫，須考量付款年度編列預算，勿於跨年度計畫的第 1 年編列全額預算，請採用一次發包分年編列預算方式辦理。 (2) 年度例行（維護）計畫，建請調整契約執行期程，以分年預算彈性支付契約分期款項。
3	低估前置作業期程致計畫無法執行	(1) 應俟用地取得、環境評估等前置作業完成後，再編列後續相關預算。 (2) 工程類計畫應先編設計規劃費，俟完成後再編列工程預算。 (3) 涉及招標作業不順經歷多次流標者，應檢討工項經費是否低於市場行情等因素致無人投標。
4	未提早辦理採購作業致影響執行期程	各項採購案（含開口契約）請提早辦理採購作業，於年度開始前即簽訂。
5	未合理評估工程執行量能匡列超額預算	各局處應衡酌人力及當年度所能完成工作量，審慎評估後編列預算。
6	計畫變更致影響執行期程	滾動檢討預算編列情形，以符合實際。
7	廠商履約能力不佳、未完成履約或履約日為下年度	訂約時請明定履約期限，加強履約管理，避免保留。
三、與下級政府或民間團體有關者		
1	補助下級政府執行力不佳	(1) 補助各項工程，建請參酌中央做法，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費，以提升預算執行率。 (2) 應建立管考制度並定期邀集鄉鎮市公所召開會議，以了解進度或遭遇困難等。
2	下級政府已完成履約但未及結報撥款	督促公所於計畫結束後儘速辦理結報，避免保留。
3	補助民間團體未依限結報	補助民間團體辦理活動應規定核銷期限，未依限核銷者，本府得註銷補助。

資料來源：作者自行整理。

四、預算考核面向

為引導各機關落實預算執行，避免保留，110 年度修訂「花蓮縣政府預算執行考核實施計畫」，修正重點有二：首先，在計算預算執行率時，排除經常門及資本門保留數（含應付數）；其次，在考評歲出保留部分，訂有 2 項指標針對有保留者進行考核，第一項為資本門保留情形，基準分數為 80 分，按當年度資本支出決算保留比率與近 3 年同一比率之平均數進行比較，每增（減）2% 減（增）1 分，第二項為資本門保留比率增減情形，基準分數為 80 分，以當年度資本支出決算保留數占資本支出預算數之比率與前一年度同一比率進行比較，每增（減）1% 減（增）1 分，考核年度無保留者以 100 分計，又為強化賞罰機制，前述 2 項指標之權重均由 20% 提高至 25%。透由推動前開考核，針對績優者給予行政獎勵及增賦預算額度之實質鼓勵，引導各單位積極提升預算執行績效。

表 3 108 至 111 年度歲出保留數情形

單位：元

年度別	111 年		110 年		109 年		108 年	
	金額	占比 (%)						
總 計	4,074,272,490	100.0	4,438,640,684	100.0	5,732,148,021	100.0	5,433,053,211	100.0
當年度	2,703,548,309	66.36	2,217,522,662	49.96	3,274,026,466	57.12	3,352,267,047	61.70
以前年度	1,370,724,181	33.64	2,221,118,022	50.04	2,458,121,555	42.88	2,080,786,164	38.30

資料來源：作者自行整理。

肆、具體成效

一、整體保留數大幅下降

(一) 當年度及以前年度歲出保留情形

108 至 111 年度整體保留數，由 108 年度 54.33 億元逐年下降為 111 年度 40.74 億元，減少 13.59 億元，減幅 25.01% (表 3)，顯示提升預算執行績效措施已發揮效果。

(二) 當年度資本門歲出保留情形

資本門保留數占當年度資本門預算數比率由 108 年度 44.65%，降為 111 年度 35.36%，減少 9.29 個百分點，減幅 20.8%，對照經常門保

留數占當年度經常門預算數比率由 108 年度 2.8%，降為 111 年度 2.39%，減少 0.41 個百分點，減幅 14.64%，資

本門保留比率改善情形較佳 (表 4)，顯示本府按月檢討各機關歲出 (保留) 預算資本門支出執行率著有成效。

表 4 108 至 111 年度經資門保留數增減情形

單位：元

年度別	預算數	決算數			
		實現數		保留數	
		金額	占比 (%)	金額	占比 (%)
111	27,448,235,000	21,954,532,916	79.99	2,703,548,309	9.85
經常門	21,238,926,593	18,797,203,710	88.50	508,240,616	2.39
資本門	6,209,308,407	3,157,329,206	50.85	2,195,307,693	35.36
110	24,779,800,000	20,542,631,581	82.90	2,217,522,662	8.95
經常門	18,844,509,680	17,119,231,966	90.84	619,795,380	3.29
資本門	5,935,290,320	3,423,399,615	57.68	1,597,727,282	26.92
109	24,999,598,000	19,526,051,362	78.11	3,274,026,466	13.10
經常門	18,519,346,000	16,677,242,750	90.05	555,558,530	3.00
資本門	6,480,252,000	2,848,808,612	43.96	2,718,467,936	41.95
108	23,198,571,000	18,447,230,900	79.52	3,352,267,047	14.45
經常門	16,739,754,000	15,376,957,814	91.86	468,598,111	2.80
資本門	6,458,817,000	3,070,273,086	47.54	2,883,668,936	44.65

資料來源：作者自行整理。

專題

(三) 以前年度轉入數繼續保留情形

以 108 至 111 年度而言，實現數占以前年度轉入數之占比由 108 年度 50.29%，增為 111 年度 64.22%，增加 13.93 個百分點，轉入下年度繼續執行之占比則由 108 年度 45.99%，降為 111 年度 30.88%，減少 15.11 個百分點（表 5），顯示預算執行情形提升，保留情形獲得改善。

二、獲增中央補助經費

本縣 111 年度中央計畫型歲出預算保留數為 14.88 億元，占中央計畫型補助款預算數 15.54%，與 108 年度 35.49% 及 109 年度 32.98% 相較，保留情形已有明顯改善（表 6）。

為進一步激勵地方提升執行績效，國家發展委員會（以下簡稱國發會）訂定「花東地區永續發展基金（以下簡稱花

東基金）補助額度彈性調整機制」，110 年度執行率以 75% 為基準，執行率介於 75% 以上，未達 90% 者，補助經費不予增減；90% 以上，未達 95% 者，補助經費增加 1 億元；95% 以上者，補助經費增加 2 億元。本府 110 及 111 年度花東基金執行率各為 95.01% 及 94.33%，獲配增加補助經費各為 2 億元及 1 億元。

伍、結語

為妥適運用有限預算，落實幸福花蓮之施政願景，本府透過預算籌編、執行、保留及考核等四大面向之策進作為，督促及引導各局處積極執行預算，降低歲出保留規模，成效已逐漸發揮，例如 111 年度中央對地方一般性補助款考評結果，本府在「資本支出計畫預算保留情形」乙項，成績名列前茅，此外，花東基金執行情形良好，已連續兩年獲得國發會增賦花東基金額度。未來將持續落實預算執行，並與時俱進，滾動檢視精進保留相關規定及實務做法等，期能廣續提高預算執行率，發揮寶貴預算資源之效能。❖

表 5 108 至 111 年度之以前年度歲出保留數執行情形

單位：元

年度別	以前年度轉入數	實現數		轉入下年度數	
		金額	占比 (%)	金額	占比 (%)
111	4,438,640,684	2,850,527,568	64.22	1,370,724,181	30.88
110	5,732,148,021	3,358,818,818	58.60	2,221,118,022	38.75
109	5,433,053,211	3,168,548,316	58.32	2,090,225,823	38.47
108	4,524,078,361	2,275,058,725	50.29	2,080,786,164	45.99

資料來源：作者自行整理。

表 6 108 至 111 年度保留數分析

單位：億元

項目	111 年	110 年	109 年	108 年
保留數 (A)	27.04	22.18	32.74	33.52
保留數－中央補助○○計畫 (B)	14.88	12.19	26.21	24.48
預算數 (C)	274.48	247.80	250.00	231.99
預算數－中央補助○○計畫 (D)	95.76	79.72	79.47	68.98
保留數 / 預算數百分比 (A/C) (%)	9.85	8.95	13.10	14.45
保留數－中央補助○○計畫 / 預算數－中央補助○○計畫百分比 (B/D) (%)	15.54	15.29	32.98	35.49

資料來源：作者自行整理。