



強化主計三連環之策略與具體作法－以 105 年度嘉義市總預算案籌編作業為例

筆者先後從事統計、會計工作之歷練，藉由本文實際案例說明預算籌編導入主計三連環作法，即運用會計、統計資料，以科學化數據提供機關作為編列預算之參據，有效完成總預算案籌編作業，並將資源做妥適配置，達成機關施政目標。

邱瓊慧（國立中正大學主計室組長）

壹、前言

由於籌編總預算案之作業程序繁複，且各機關（單位）多不具零基預算觀念，經常性支出未能具體檢討，再加入縣市首長施政建設需求亦相當多，往往所提預算需求遠高於最大可能之收入額度，嘉義市政府主計處（以下簡稱主計處）於進行概算會議審查前，雖已初步審核，惟各機關（單位）均認為所編列計畫之重要性及

必要性高，所需經費不可刪減，致概算審查結果不易掌握總預算規模，仍需召開多次會議刪減概算額度，耗時費力，鑑於上述情形，主計處於籌編 105 年度總預算案，改變籌編作業原則，導入歲計－會計－統計三連環功能，有效完成總預算案籌編作業，並將資源做妥適配置。

貳、預算籌編導入主計三連環之作法

嘉義市政府將 105 年度預算籌編原則進行變革，首度將各機關單位預算數分為「基本額度」、「競爭型計畫」、「中央計畫型補助款」及「收支併列（市款）」四項，再運用會計、統計資料，協助核定基本額度及審查競爭型計畫，以更客觀進行概算審查，其運用主計三連環之作法分述如次：

一、運用會計、統計資料核列基本額度

基本額度係指維持機關單位施政必須之基本經費，以各該機關 104 年度法定預算數為基準，扣除「一次性經費」、「中央計畫型補助款（含中央補助款及地方配合款）」、「收支併列（市款）」及「未列入基本額度內之重要施政計畫」等預算項目之數額後，依下列原則進行核列，各機關（單位）對市府核定之基本額度應配合照辦，非有必要不得請求增加經費，其中：

（一）人事費

初步由各機關（單位）、學校自行提供 105 年度預估人事費需求額度為核算基礎，主計處參考現有人員數、預計新增人員數、截至當期人事費支出、以前年度人事費決算數、預估下年度學校班級數及學生數等統計資料再行精算核列。

（二）業務費及獎補助費

1. 中央及嘉義市政府訂有編列基準者，遵循規定編列。
2. 水電、通訊、文具紙張等經常性或小額支出參考以前年度執行數以統一打折

方式核列，而預算金額較為龐大項目或重要計畫，如「身心障礙者生活補助」、「身心障礙者日間照顧及住宿式照顧費用補助」等項目，則輔以統計數據核列額度（表 1）。

3. 設備及投資

除部分經常性汰換之資訊設備、雜項設備參考以前年度執行數核列外，其餘均視為一次性項目不予核列基本額度。

二、運用會計、統計資料 審查競爭型計畫

各機關（單位）針對市長競選政見、市府中程施政計畫、各機關重要施政計畫等經費需求，由機關（單位）研提「競爭型計畫」，並排列優先順序，提送市府概算審查會議討論，主計處就業務單位所提需求、考量施政重點及未來可行性，例如非屬法定義務支出之重陽禮金補助、國中小貧困清寒學生營養費及廚房炊事費補助等項

表 1 運用會計、統計資料核列 105 年度社會福利補助項目摘要表

單位：千元

項目	業務單位需求數	核列數	核列額度計算
身心障礙者生活補助	126,997	106,900	1. 由公務統計資料查得 104 年 6 月底補助發放金額為 131,123 千元及符合請領生活補助之身心障礙者近 5 年人數成長率最高約 2%，並預估 105 年成長率約 2.5%。 2. 核列計算： 131,123 千元 * 2% 預估成長率 1.025 - 公彩基金分攤數 11,000 千元 - 衛福部分攤數 50,909 千元 = 106,900 千元
身心障礙者日間照顧及住宿式照顧費用補助	215,600	200,000	1. 由公務統計資料查得 104 年 6 月底補助人數為 1,037 人及近 5 年請領人數成長率約 1%，並進而預估 105 年度補助人數為 1,047 人。 2. 核列計算： 1,047 人 * 16 千元 * 12 月 = 201,024 千元 = 200,000 千元（每月 16 千元已寬列）

資料來源：依據嘉義市政府主計處歲計科提供資料。

論述》管理 · 資訊

目，運用會計、統計資料核列額度，再提送市長裁示（表 2）。

參、運用主計三連環進行概算籌編之效益

一、有限資源做最有效益配置

為落實市長施政理念 - 讓夢想起飛、建設新嘉義，105

年度預算籌編原則，除運用主計三連環作法，客觀核列額度外，並採嚴格審查經常門業務經費，以控留預算額度移作投資建設使用，讓有限資源發揮最大效益。

而此次預算籌編導入主計三連環精神，運用會計、統計資料客觀核定「基本額度」及審查「競爭型計畫」，105 年度總預算案彙編結果，

按政事別結構分析，一般政務支出由 104 年度 14.08 % 降為 13.02 %，警政支出由 11.07 % 降為 10.42 %，社會福利支出由 11.99 % 降為 11.61 %，退休撫卹支出亦由 13.15 % 降為 12.79 %，此 4 個政事別科目共計較上年度下降 2.45 個百分點，而經濟發展支出則由 8.49 % 提高至 9.94 %，增加 1.45 個百分點；另有關資本支出由 10.57 % 提高至 13.14 %，亦較上年度增加 2.57 個百分點，已達成嘉義市總預算案籌編目標，減列經常例行性業務經費，提升資本支出及經濟發展支出比重，擴大公共建設之資本支出，讓有限的預算資源發揮最大效益（下頁表 3）。

二、運用指標增進審查之廣度與深度

往年總預算籌編作業進行概算審查時，主計處多以各機關（單位）提供計畫辦理內容及以前年度預算執行率作為審查之參考依據，現加入運用統計資料輔助審查，除能深入業務單位相關執行成果，也因採科學化數據核列概算，可用來

表 2 運用會計、統計資料核列 105 年度重陽禮金、國中小貧困清寒學生營養費及廚房炊事費補助摘要表

單位：千元			
項目	業務單位需求數	核列數	核列額度計算
重陽禮金補助	159,260	140,000	1. 運用統計資料估算 105 年度各年齡組符合請領資格人數 2. 核列計算： 26,472 人（65 至 79 歲之人數） *3,000 元 + 7,614 人（80 至 89 歲） *6,000 元 + 1,170 人（90 至 99 歲） *9,000 元 + 33 人（100 歲以上） *12,000 元 = 136,026 千元 ÷ 140,000 千元（酌予寬列）
國中小貧困清寒學生營養費及廚房炊事費	110,000	80,000	1. 運用會計、統計資料 (1) 國中小營養午餐餐費每人每日以 34 元計算 (2) 弱勢生人數、學生人數、教職員則以 104 學年度上學期人數核算 2. 核列計算 (1) 補助弱勢生午餐經費 3,874 人 * 196 天（全年上課天數） *34 元 = 25,816 千元 (2) 全數學生及教職員每人補助 10 元炊事費用（25,279 人 + 2,188 人） *196 天 * 10 元 = 53,835 千元 3. 合計 79,651 千元 ÷ 80,000 千元

資料來源：依據嘉義市政府主計處歲計科提供資料。

說服業務單位接受被刪減預算之具體理由，因此增進概算審查之廣度與深度。

三、簡化籌編作業提升工作效能

由於各機關（單位）對市府核定之基本額度應配合照辦，非有必要不得請求增加，因此主計處必須讓各機關（單位）明瞭採額度制係為簡化籌編作業，有效節省各機關（單位）出席預算審查會議所需投入之人力與時間，而本次籌編

作業，僅召開二次審查會議，第一次為審查競爭型計畫會議，第二次則針對部分重要個案，由業務單位提補充資料進行審查，籌編期程約較往年縮短約半個月，確已提升工作效率。

四、結合主計人力發揮主計功能

往年在籌編總預算期間，主計處僅有歲計科同仁投入預算籌編工作，但因對預算執行內容不夠深入了解，致常發生如經費編列過度寬列、資源配

置不夠精確等情事、或發生業務單位用途別科目誤植、經資門分類錯誤等執行時之窒礙，本次主計處改變預算籌編作業方式，結合預算、會計、統計之人力及資源，發揮主計專業知能，共同討論及團隊合作，完成總預算案編列。

肆、現況檢討與未來精進方向

一、應常川建立概算審查常用指標彙集

表 3 105 年度總預算案較 104 年度總預算政事別分析表

政事別	105 年度			104 年度			增減 百分點 (1) - (2)
	金額 (千元)	百分比 (%) (1)	排序	金額 (千元)	百分比 (%) (2)	排序	
教育科學文化支出	3,985,273	33.56	①	3,720,547	33.50	①	0.06
一般政務支出	1,546,285	13.02	②	1,563,496	14.08	②	-1.06
退休撫卹支出	1,518,000	12.79	③	1,460,800	13.15	③	-0.36
社會福利支出	1,378,993	11.61	④	1,331,474	11.99	④	-0.38
警政支出	1,237,586	10.42	⑤	1,229,036	11.07	⑤	-0.65
經濟發展支出	1,179,720	9.94	⑥	942,455	8.49	⑥	1.45
社區發展及環境保護支出	702,242	5.92	⑦	530,409	4.78	⑦	1.14
其他支出	296,000	2.49	⑧	296,000	2.66	⑧	-0.17
債務支出	29,896	0.25	⑨	31,368	0.28	⑨	-0.03
歲出合計數	11,873,995	100		11,105,585	100		

資料來源：依據嘉義市政府主計處歲計科提供資料。



105 年度總預算案籌編，因作業時間緊湊，未於籌編前充分蒐集可用指標，而係於籌編期間依所需概算審查項目，再行研討、查明並運用所需指標進行核列，而尚未有系統性建置審查指標，因此應用指標輔助設算成效因而受限。

為使運用主計三連環輔以概算審查機制更臻周延，未來應於常川蒐集對應各工作計畫項目及用途別科目可呈現本府重大政策或施政績效之指標、各類公務統計指標及業務重要指標等統計資料，並評估妥適性及周延性，有系統或資訊化登載紀錄，建立概算審查常用指標彙集，以發揮統計支援決策功能。

二、應擴大基本額度運用統計數據設算之核列範圍

本次核列 105 年度基本額度因僅就預算額度較為龐大項目或重要計畫，運用統計數據加以設算，至於其餘項目，係參酌以前年度執行率後採統一打折方式核列基本額度，較不

客觀且不具說服力。

考量各機關（單位）業務屬性不同，部分基本額度之項目不宜採齊頭式的打折，因此未來應加強建置概算審查指標，有效利用於基本額度的設算，由現行「點的設算」擴大到「面的設算」，增加主計三連環運用廣度，俾能發揮資源最大配置效益

三、加強運用指標之周延及適切性

設算核列額度時，常採單一指標進行考量，例如：社會處編列新購復康巴士，在評估審查概算時，僅依「失能人數增加」評估可新購車輛，似不夠周延，應採多項指標綜合評估，如現有車輛營運量次數，或其他醫療服務網是否有同質性服務進行評估考量，以臻周延。

伍、結語

預算是政府施政的火車頭，政府的施政計畫及績效常以預算編列內容及執行結果呈現，如何找出適切的統計指標，既是施政的目標，亦是核定預

算的參考及衡量績效的依據，應是主計三連環運用的核心價值，而主計人員負責機關之歲計、會計、統計業務，為辦理統計業務，常川管理機關執行公務所產出的統計資料，充分掌握統計資訊，辦理會計業務之內部審核工作，進能了解機關業務核心資訊，主計人員應善用這兩個豐富智庫，提供科學化數據作為預算核列之參據，強化主計三連環之運用，以達到客觀妥適分配有限資源，協助機關達成施政目標，不僅能發揮主計專業，亦讓機關肯定主計功能，提升主計服務價值。

參考文獻

1. 臺北市政府主計處（2014），〈建置概算審查指標，提升歲計、會計與統計效益〉，103 年主計業務創新變革精進獲獎項目。
2. 臺北市政府主計處（2016），〈利用統計資料有效分配及運用財務資源強化主計三連環連結應用之具體作法〉，105 年主計業務創新變革精進獲獎項目。
3. 黃叔娟（2017），〈主計制度之回顧、現況與未來展望〉，《主計月刊》，第 736 期，頁 30-35。❖