

領「投」發展－南投縣政府近 5 年度財政改善推動成果

南投縣在推動縣政建設過程中，透過多元籌措財源、勵行節流措施以及精進預算編審作業等策進作為，兼顧財政結構之穩健與衡平，近 5 年度決算均產生歲入歲出賸餘且賸餘數逐年增加，歷時多年的累計短絀更在 111 年度總決算轉為賸餘。未來仍將持續努力充實財政量能及增進財政自主能力。

吳偉甄、簡銘慧（南投縣政府主計處科長、科員）

壹、前言

南投縣為農業與觀光大縣，耕地面積僅占全縣行政土地面積 15.82%，近年人口社會動態皆為遷出人數大於遷入人數，農業勞動力面臨人口老化與缺工之窘況，受天然地理條件限制，除招商不易亦難以吸引國際大型企業進駐，因而造成縣府自籌財源不足問題，然縣府重大政策之推動與財政狀

況休戚相關，如何在資源有限、基礎公共建設需求擴增與社福支出易增難減之窘境下覓得良藥解方，充實財政量能及增進財政自主能力，實為南投縣府首要課題。

貳、南投縣所面臨之財政問題

南投縣自 88 年精省後，為維持縣政推動，總預算規模逐年擴增，然因受限於先天自

籌財源不足，收支差短日漸惡化，致使在陸續推行各項建設及社會福利過程中，曾長達多年面臨公款支付困難之窘境，98 年度財政缺口高達 228 億餘元為最高峰，以致《商業周刊》103 年 4 月 16 日發布「台灣 20 縣市財政昏迷指數」一文中，南投縣與其他同為農業縣之縣市一同被評比為財政「重度昏迷葉克膜」區，財政惡化情形可見一斑。104 及 105 年度因長期債務未償餘額占歲出

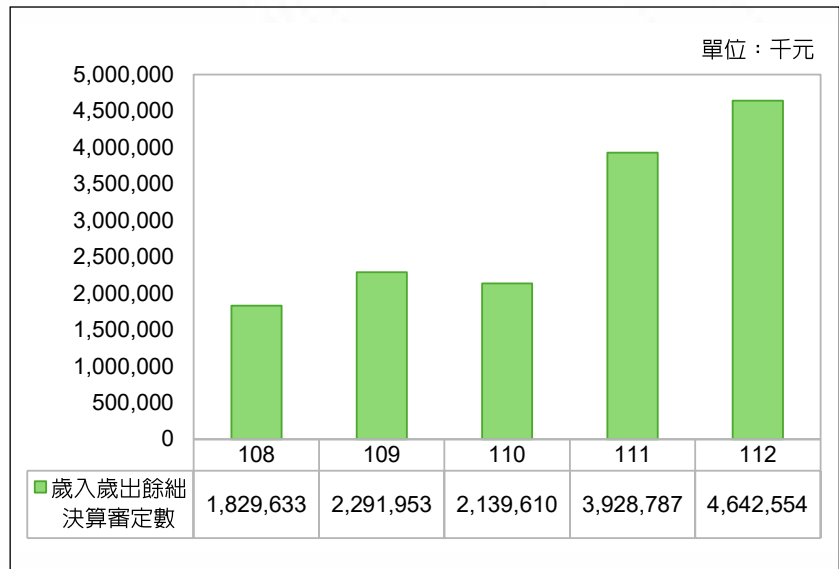
總額之比率達公共債務法規定之預警上限，亦引起各界高度關注。

此外，近年審計部臺灣省南投縣審計室查核南投縣總決算時均指出南投縣自籌財源偏低、財政結構未臻健全；南投縣長期存在自籌財源不足支應人事費；縣政業務推展高度仰賴中央統籌分配稅款及一般性補助款挹注等問題。在預算執行方面，屢有歲出資本門經費保留數額龐鉅，預算執行欠佳等情事，施政效能亟待改進。

參、精進作為及具體成效

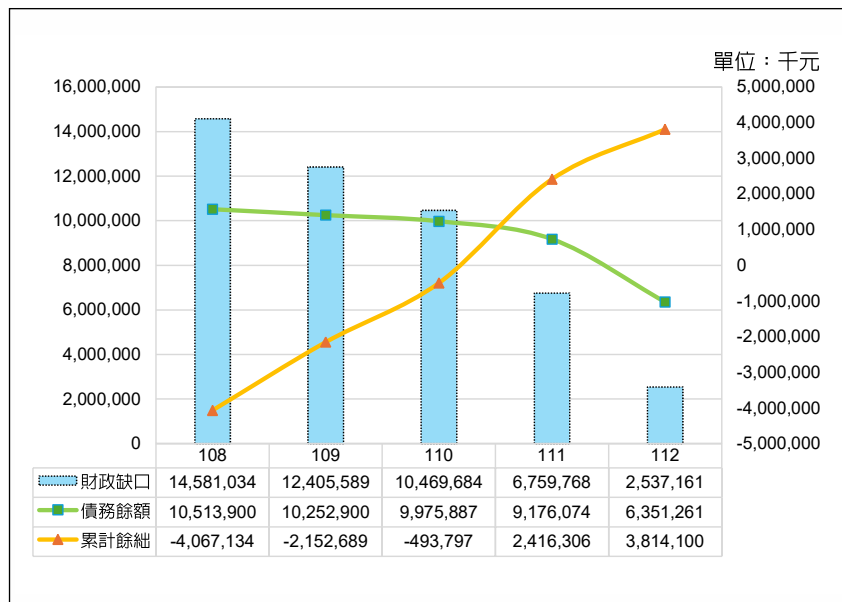
所謂「積土為山，積水為海」，財政健全與衡平非朝夕可成，南投縣近年積極摒除墨守成規之舊思維，堅守財政紀律，並酌參歷年審計室所提增進財務效能與減少不經濟支出之建議，戮力精進預算編製與執行之行政作業流程、強化主計三連環之應用連結，並勵行

圖 1 南投縣近 5 年度歲入歲出餘細



資料來源：各年度南投縣總決算審核報告。

圖 2 南投縣近 5 年度財政狀況



資料來源：作者自行繪製。

各項開源節流措施，近 5 年度歲入歲出均產生賸餘且賸餘數逐年遞增（上頁圖 1），累計短絀更在 111 年度總決算翻轉為賸餘（上頁圖 2），長期債務餘額已顯著降低，財政缺口獲得緩和，謹彙整近年改善成果與具體做法，分項說明如下：

一、多元籌措財源，奠基財政新紀元

為改善財政狀況，南投縣自 97 年起開徵土石採取景觀維護特別稅及辦理中央管河川疏濬土石標售，自此揭開財政狀況改善的序幕，截至 113 年度 8 月份已分別挹注縣庫收入 33 億餘元及 58 億餘元。同時，為提升縣有財力並加強公產經營與管理，出租公有房舍及學校屋頂設置太陽能發電設施，平均每年租金收入挹注縣庫約 1,140 萬餘元，兼達「低碳領投」之永續目標。此外，積極辦理畸零地及非公用土地標（讓）售，近 3 年度（110 至 112 年度）處分閒置之縣有土

地及建物共計挹注縣庫收入達 6 億餘元。

為協助廬山溫泉業者易地遷建，辦理「南投埔里福興農場溫泉旅館區開發計畫」，相關土地專案讓售及標售款扣除開發成本後，預估開發盈餘達 10 億 4,600 餘萬元，將充裕縣府財源。又為運用民間資源投入公共建設、緩解財政負擔壓力，辦理「日月潭國際觀光旅館」、「鯉魚潭風景區觀光遊憩設施」及「歷史建築稅務出張所」等促進民間參與公共建設案件（以下簡稱促參案），收取開發及營運權利金及土地租金。此外，為擴增促參案源，刻正辦理「九九峰氫氣球樂園」、「松柏嶺高空觀景平台」、「全民運動館」與「交通轉運站」等促參案之可行性評估，期許以公私協力減輕財政負擔、促進地方建設發展，與民間產業共生共榮。

為創造就業機會並帶動周邊區域經濟產能及地方整體發展，規劃建置以地方特色產業

為主軸之低污染產業園區，如「南投旺來產業園區」、「草屯手工藝產業園區」及「埔里地方特色產業微型園區」等，透過「帶投繁榮」健全地方產業鏈，進而挹注縣庫收入，截至 112 年度草屯及埔里地區之土地售價款已分別挹注縣庫收入 13 億 4,700 餘萬元及 5 億 9,300 餘萬元，未來將持續推動「竹山南雲產業園區」等開發計畫，吸引中小企業投資進駐及增加優秀人才返鄉及留鄉契機。

二、擴大集中支付範圍，勵行節流措施

過往縣府為應縣庫調度之需及解決公款延遲支付之問題，除向機關專戶調借資金外，亦與代理公庫銀行簽訂公庫透支契約，惟須負擔沉重之利息支出，為提升庫款調度靈活性與彈性、減少閒置資金之機會成本，爰將具規模效益之「資源開發基金」及「代收代付款」專戶納入縣庫集中支付，以有

效統籌運用資金，截至 108 年度已無短期借款，且每年可減少上千萬元利息支出。

在開源同時，亦積極節流，近年陸續辦理「草屯鎮敦和及府西市地重劃區」及「南投市藍田市地重劃區」等開發案，透過解編公共設施保留地並進行市地重劃，節省上億元徵收及闢建公共設施用地經費，並提升土地利用效率。此外，擇選較具經營管理專業性之業務，例如「縣立南投殯儀館」及「竹山鎮瑞龍瀑布園區」辦理委外經營，透過引進民間商業經營管理模式，收取權利金、減輕經營成本及提升經營管理效率。

因少子女化趨勢，縣內部分學校師生比失衡，且因學校經費分散，部分校舍設備維護經費不足，經審酌裁併校效益後，推動小校轉型方案，據統計 103 學年度至 113 學年度期間，共計停辦 10 所學校（含分校），縣立高中及國中小（含分校）校數由 103 學年度之

180 校降至 113 學年度之 170 校，有效降低行政經費負擔。同時，為活化裁併校所遺之閒置校舍及土地，以標租代管、認養、拆屋還地及移撥他機關（公所）等方式，提升資產使用效率。

透過前揭各項具體開源節流措施，輔以舉新還舊財務管理策略，目前長期債務餘額已由 108 年度之 105 億餘元，降至 113 年 10 月之 37 億餘元，減幅約 65%，財政缺口大為銳減，由 108 年度之 145 億餘元，降至 112 年度之 25 億餘元，減幅約 83%，財政狀況獲得舒緩，公款得以順利支付，自此走出財政「重度昏迷葉克膜」區。

三、精進預算編審作業，落實檢討預算執行成效

預算為政府施政之源頭，惟南投縣各項重大公共工程建設及指標性觀光遊憩景區經費，因時有超額提報預算導致實際執行產生鉅額資本支出保

留之現象，為改善此情形，縣府對於跨年度重大資本支出計畫均要求應確實依照工程實際執行進度與付款期程編列預算，並依實際執行進度滾動檢討調整以後年度預算編列。

同時，為提高採購效率及加速地方建設，重新檢討工程案件流（廢）標處理原則，第一次招標結果未達法定廠商家數而流（廢）標者，逕行續辦第二次招標公告，倘無廠商投標者，優先退請業務單位檢討；第二次流（廢）標案件則一律退請檢討。又為提升資本門預算執行率，於契約條款增加估驗款次數，並提前規劃採購招標前置作業，俟議會通過總預算後，即辦理招標，除能大幅提升採購效率，亦增加經費結報完成比例。此外，於年底辦理預算保留時，嚴格審視專案保留案件及檢討已屆滿 4 年之案件續行辦理保留之必要性。

為落實知識管理與經驗傳承，縣府主計處定期舉辦主計

專題

業務研習、擴大召開處務會議，並不定期辦理讀書分享會，以主計月刊及主計業務創新變革精進得獎項目為範疇，擇選具參考性之議題進行探討，精進自身預算編審技巧，並透過經驗學習，先模擬、再改革、後創新，讓「新觀念 in，舊觀念 out」。天助自助者，自助人恆助之，在持續強化預算編審技巧與縣政團隊共同耕耘下，南投縣近 5 年度決算均產生歲入歲出賸餘且歲出資本門保留比率已由 108 年之 51% 降為 112 年之 38%，獲得有效控制，歷時多年的累計短絀更在 111 年度總決算轉為賸餘。

肆、結語與未來展望

滴水穿石，非一日之功，在財政狀況已獲改善之基礎下，南投縣目前刻正規劃興建三大樂活運動館、交通轉運中心及建設本縣第一座垃圾處理再生能源中心，朝全齡宜居環境及實現創新永續政策努力邁進。

未來縣府團隊仍將賡續透過多元方式籌措財源，持續推動促進民間參與公共建設、委外經營、活化閒置辦公廳（校）舍與辦理土地招標設定地上權，拓展財源，並積極爭取中央部會各項計畫型補助款，減輕財政負擔；中、長期而言，將持續開發特色產（工）業園區、辦理公共設施用地解編，透過土地重劃加速都市地區發展，蓄積財政量能，厚積而薄發，打造宜居繁榮的永續城市。

參考文獻

1. 審計部臺灣省南投縣審計室，各年度南投縣總決算暨附屬單位決算及綜計表審核報告及審核通知。
2. 南投縣政府，南投縣開源績效考核資料表。
3. 南投縣政新聞及縣長施政總報告。
4. 南投縣政府，南投縣政府債務改善計畫。
5. 南投縣政府，南投縣 103-113 學年度學校合併或停辦情形及活化狀況彙整表。
6. 南投縣政府，南投縣因裁併校所生校區空間活化情形彙整表。
7. 南投縣政府，促參案件彙整一覽表。
8. 南投縣政府，111 年南投縣統計年報。
9. 商業周刊，103 年 4 月 16 日，台灣 20 縣市財政昏迷指數。❖