



# 參加 OECD 第 20 屆績效及成果工作小組年度會議報告

OECD 高階預算官員委員會設立績效及成果工作小組，定期召開會議，分享推行績效預算等實務經驗。2025 年我國獲邀參加於巴黎舉辦之第 20 屆年會，透過會議交流討論，瞭解各成員國實施情形並汲取各國實務經驗與見解，深感獲益良多。本文就會議經過及心得建議作簡要介紹。

黃信聰、魏士傑（國立故宮博物院主計室主任、行政院主計總處綜合規劃處科長）

## 壹、前言

經濟合作暨發展組織（Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD）高階預算官員委員會（Committee of Senior Budget Officials, SBO）為協助成員國提升公共部門績效，增強政府之問責性，並促進國際間在績效管理方面之合作，設立績效及成果工作小組定期召開會議，邀請各成員國與其他經濟體之

預算或績效部門高階官員、學者，分享推行績效預算等實務經驗及進行議題討論。今年我國再次獲邀參加於法國巴黎舉辦之第 20 屆年會，會議議題包含回顧過去 20 年績效預算推動情形、丹麥介紹該國支出審查制度等。透過本次會議，除深化對於國際間推動績效預算情形之瞭解，各國實務經驗亦可作為我國未來面對各項挑戰研提對策之參考，本文僅就會議經過及心得建議作簡要介紹。

## 貳、會議經過

### 一、會議時間及地點

2025 年 2 月 4 日至 5 日，法國巴黎。

### 二、與會國家及組織

奧地利、比利時、加拿大、智利、捷克、丹麥、愛沙尼亞、法國、德國、希臘、匈牙利、日本、韓國及我國等 35 個國家參與，此外亦邀請公共支出管

理同儕輔助學習網絡（Public Expenditure Management Peer Assisted Learning network, PEMPAL）及北大西洋公約組織（North Atlantic Treaty Organisation, NATO）出席。

### 三、會議議題

#### （一）成員國推動績效預算及支出審查情形

在績效及成果工作小組成立初期，僅少數成員國實施績效預算及支出審查，如今根據問卷調查結果，回復問卷之 33 個成員國中已有 28 個國家採行績效預算，在支出審查方面，則近乎全數回復問卷之成員國（35 個成員國中有 34 個）已實施支出審查。

透過績效預算機制可將投入資金與具體成果及績效指標予以連結，引導政府將公共資金使用方式透明化，讓民意機關和公民能更清楚瞭解資源使用方式，以強化公部門問責機制。此外，經由績效預算機制設定相關指標，蒐集資源投入所產生影

響及結果之相關統計資料，可支持證據基礎之預算編列方式，並創造更充分之預算討論空間。公部門亦可利用所蒐集之相關統計資料，調整公共支出優先順序，以提升資源分配有效性。而支出審查則為政府支出提供以證據為基礎之評估框架，用以評估公共支出是否符合政策重點及協助達成既定目標，進而改善財政紀律。

#### （二）丹麥政府支出審查

丹麥政府實施之支出審查分為經常性審查、定期審查、策略性審查及直接實施審查 4 類，丹麥政府支出審查係由財務部於跨部門經濟協調委員會啟動，由該部長擔任主席，會中決定支出審查相關職權架構，包括審查之範圍、主題、目標、團隊及時程等，審查團隊係由財務部及相關職能部會人員與外部顧問組成，其透過分析各種資料進行審查，以協助預算編列及因應相關經濟議題。

OECD 曾於 2022 年提出

關於支出審查 7 大建議實施要項，包括訂定明確目標與範圍、政治支持及執行能力、完備審查過程安排、融入預算流程、當責執行改善建議、公開審查結論及過程、定期檢討審查制度。經丹麥政府自行檢視結果，除部分支出審查之職權範圍及審查報告尚未充分揭露外，其餘項目均符合上開建議要項（下頁圖 1）。

#### （三）職能部會與財務部會間協調合作

回顧數十年來，財務部會（或是中央預算辦公室）與職能部會間關係發生重大變化，過去財務部會透過預算審查以控制支出，而職能部會則為預算撥款之接受者。近年來，OECD 成員國採行一系列公共財務改革，如採用由上而下之預算編製方式、專案預算、將績效數據納入決策及導入中程預算概念等，從本質上重新塑造財務與職能部會間關係，職能部會須積極參與財務規劃與管理，確保財務決策與政

# 論述 » 管理 · 資訊

策目標緊密相關，並有效分配資源以實現政策目標。

為建立財務部會與職能部會良好合作關係，必須務實兼顧雙方需求，並培力

財務管理知能，發展財務分析、績效預算等專業能力，且須注重溝通、談判及協調合作等關鍵技能。此外，增進跨部門合作與知識分享、

加強風險管理與內部控制機制及發展資訊系統等亦非常重要。

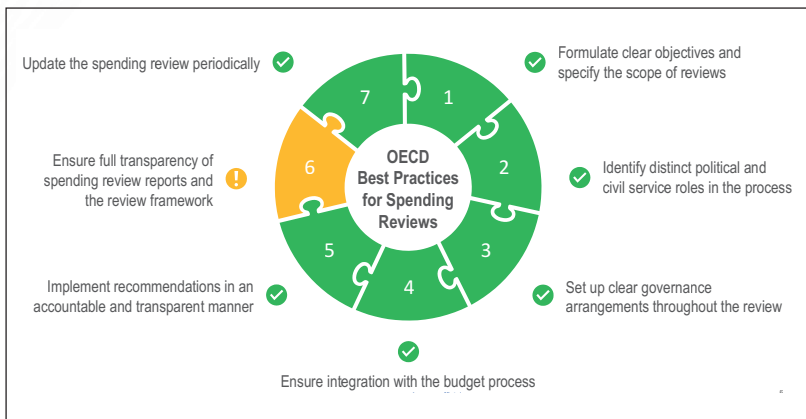
(四) 策略優先順序與績效預算

依政策層級及規劃時程，可將政策區分為長期國家發展計畫、中期政府管理計畫、部門別發展計畫及年度機構工作計畫，同時與長中短期預算架構進行搭配及連結（圖 2）。過去財務或預算部門以控制政府支出為主，往往專注於資源投入而非績效成果，且常與職掌國家總體政策規劃之核心機構

（如總理辦公室等）於確認國家關鍵戰略重點時出現各自為政情形，兩者間未針對優先施政項目及執行方式進行資料共享，亦未具體呈現國家政策規劃如何與預算程序相互連結。建議未來應強化預算部門與政策規劃部門間之互動與合作，並制定強而有力之預算與政策規劃全面整合治理框架，其中績效預算將扮演實現重要政策之關鍵工具。

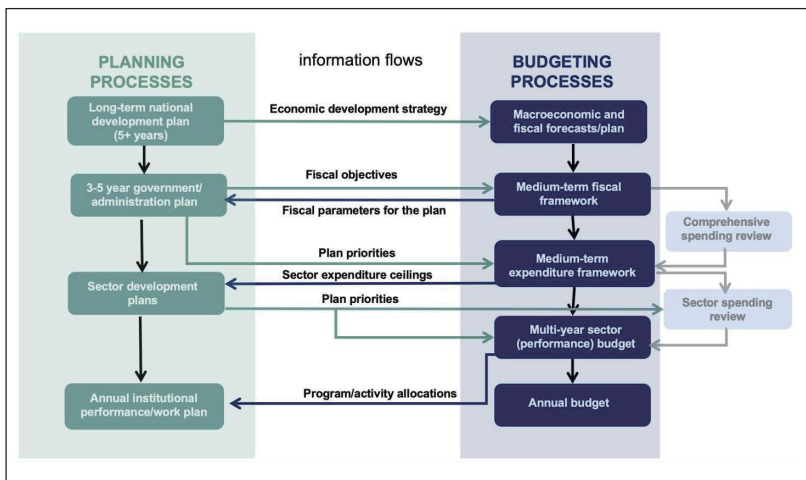
(五) 加強績效報告實務

圖 1 丹麥支出審查與 OECD 實施要項之比較



資料來源：OECD 第 20 屆績效及成果工作小組年度會議簡報。

圖 2 策略規劃與預算程序連結示意圖



資料來源：OECD 第 20 屆績效及成果工作小組年度會議簡報。

為滿足民衆知的需求及管理層決策需要，許多成員國均採行績效預算，而有效之績效報告為建構完善績效預算體系之基礎，可確保於整個預算週期能獲得財務數據及績效資訊。經調查結果，各成員國採用不同方式呈現績效資訊（表 1），其中多數成員國透過年度業務報告來揭露績效資訊，部分成員國則藉由發布年度績效報告以聚焦關注績效數據，另有少數成員國將績效數據與財務資訊整合發布年度財務績效報告，以提供更全面視角瞭解資源使用情形。

#### （六）問責與跨部門目標

成員國自 1980 年起即陸續提出各項策略預算，如澳洲早於 1980 年代初期即倡導性別預算之推動、義大利於 1990 年代中期提出綠色預算觀點，自 2005 年迄今，越來越多國家陸續提出多元化策略預算，舉凡性別平等、綠色、福利、兒童與青少年、永續發展等策略。推行策略預算之目的，並非僅為增加該等策略之相關支出或呈現配置資源多寡，更重要係為促使政府重視與釐清哪些計畫及預算配置有助於推動策略目標，以及哪些措施與

預算將對目標達成產生不利影響致須思考如何調整或抑減，進而協助強化策略與相關預算推動成效，同時建議透過視覺化儀表板、定期報表等方式呈現策略目標與執行進度，俾達到提高施政透明度、提供決策參考及利於進行監督等成效。

## 參、心得及建議

### 一、我國推動情形及國際比較

#### （一）績效預算

我國預算制度係採由上而下歲出額度及中程計畫預

表 1 績效報告呈現方式

年度業務報告	年度績效報告	年度財務績效報告	期中報告
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 綜合檢視年度主管業務、目標達成及主要挑戰</li> <li>◆ 解釋未能達成目標之原因，並概述將採行之改正措施</li> <li>◆ 內容冗長，缺乏對關鍵問題之關注，且增加部會行政負擔</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 提供服務績效概述及各項目之關鍵績效指標</li> <li>◆ 不包含財務數據，限制檢討和問責</li> <li>◆ 財務部會須協調各部會並製作報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 透過將財務支出與計畫成果連結，可全面瞭解執行情況，促進良好審查</li> <li>◆ 尚未良好整合資訊，可能導致非專業人士誤解</li> <li>◆ 倘缺乏資訊系統輔助，欲產製取自不同資料來源之報告非常困難</li> <li>◆ 財務部會須協調各部會並製作報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 促進持續監控</li> <li>◆ 提供即時資訊，據以重新分配資源，以解決績效不佳問題</li> <li>◆ 許多績效指標僅按年度蒐集，故較難產製</li> <li>◆ 須頻繁更新報告，行政負擔較沉重</li> </ul>

資料來源：作者自行整理。



算制度，由主管機關遵照行政院施政方針擬定施政計畫及歲入、歲出概算，並提出配合施政重點之預算編列情形、預期目標等相關說明，以充分揭露政府施政作為；至績效管考方面，我國主要透過施政計畫之管制及評核，由各機關擬定計畫內容及預期目標，定期檢討執行進度，以及年度結束後辦理績效評核，同時建置行政院政府計畫管理資訊網，供各機關定期填報計畫資料以蒐集相關資訊，並依管考層級分別將計畫評核結果公告於國家發展委員會（以下簡稱國發會）及各機關網站。

綜上，我國預算法等相關法規中雖無「績效預算」相關用語，惟由預算編製依循施政方針及施政計畫，編製過程採取目標與計畫導向且含括策略規劃及績效評估等觀之，我國做法與 OECD 推動績效預算之國際趨勢大致相合。

## （二）支出審查

我國中央政府自 91 年度

起實施中程計畫預算制度，每年由上而下依最新經濟情勢及總資源供需情形，擬定未來 4 年總體歲出規模及各主管機關分配額度，嚴格管控歲出成長幅度，且依預算法、財政紀律法等相關規定，規範各級機關應確立施政目標，依據可用資源擬定具體計畫，秉持零基預算精神檢討並建立資源分配之競爭與評估機制，並將支出審查機制融入預算編審流程，注重支出增加之原因、力行擲節各項消費支出、妥慎評估各項計畫之財源籌措與實際成效，並透過國發會、國家科學及技術委員會等機關，針對政府公共建設及科技發展計畫進行專業審議，同時視額度外需求提編情形，適度賦予部會預算額度獎勵。

另行政院主計總處為了解機關及特種基金之會計處理、決算作業、營運成效與計畫執行等情形，每年擇定部分機關及基金進行專案訪查並提出相關結論與建議，亦有助於政府支出

之檢視及資源配置之參考與回饋。

## （三）與丹麥實施情形之比較及依 OECD 實施要項進行檢視

我國現行主要係參酌施政績效評估、計畫管制評核結果，透過預算編審作業進行支出審查，茲將我國辦理情形與前述丹麥政府進行比較（下頁表 2），並依 OECD 建議之實施要項進行自我檢視（下頁表 3）。

## 二、建議事項

### （一）強化績效資訊與支出審查之連結

觀察丹麥等國辦理績效預算及支出審查主要係為滿足決策制定或資源配置等需求，進行施政績效及支出情形之檢視，其支出審查之目的與對象擇定具備任務性與針對性，所獲績效資訊與支出審查之連結性相對較強；我國則透過施政績效評估、計畫管制評核等，針對各機關施政成效進行常態性檢視，以及參酌各機關計畫及

表 2 我國與丹麥支出審查之比較

項目	我國	丹麥
類型及方式	針對所有機關及政事領域進行審查	依審查需求區分為經常性、定期、策略性與直接實施 4 類
程序及時程	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 行政院主計總處統籌辦理</li> <li>2. 預算年度前 1 年 (N-1 年) 3 至 5 月訂定預算籌編及支出審查相關規範，由各部會於同年 5 至 7 月完成施政計畫及概算籌編，行政院主計總處於 7 月邀集國家發展委員會等機關進行審查以核定預算</li> <li>3. 8 月底前送立法院審議，並於預算年度 (N 年) 起實施</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 財務部長主持跨部門經濟協調委員會辦理</li> <li>2. 預算年度前 2 年 (N-2 年) 6 月決定啟動支出審查項目並訂定審查架構，於預算前 1 年 (N-1 年) 4 月前完成審查，各部會同時編擬預算，審查結論與預算同時送經濟協調委員會進行審議與決策</li> <li>3. 8 月底前送議會審議，並於預算年度 (N 年) 起實施</li> </ol>
頻率及性質	每年常態性透過預算編審作業至少進行 1 次審查	平均每年約進行近 9 次審查，審查範圍依類型而異，頻率較高者為教育、司法及國防等支出規模較龐鉅之多年期預算政事領域
優勢	每年針對所有機關及政事進行審查，避免部分支出漏未審查而有效能不彰情事	依據規模、組織任務等擇定審查對象，可集中審查量能且方式較具彈性
須注意之問題	如遇須特定關注之項目或政事，須注意審查時間與人力等資源是否充足，以避免影響審查成效	審查對象及範圍之擇定決定審查成效，可能因部分支出未審查而有效能不彰情事

資料來源：作者自行整理。

表 3 OECD 支出審查建議要項之自我檢視

OECD 實施要項	國家	我國	丹麥
1 制定清晰目標，明確審查範圍		○	○
2 政治支持及執行能力		○	○
3 完備審查過程安排		○	○
4 融入預算流程		○	○
5 當責執行改善建議		○	○
6 公開審查結論及過程		△	△
7 定期檢討審查制度		○	○

說明：○表示符合，△表示部分符合。

資料來源：作者自行整理。



預算執行情形進行預算編審作業，並運用部分績效資訊作為預算編審參考（如公共建設支出等），爰預算編審及支出審查過程對於績效資訊之運用及連結程度似可再予強化，未來宜持續推動績效資訊運用，增進與支出審查作業之連結。

## （二）賡續精進績效及財務資訊之整合與揭露

我國由各部會依業務內容及施政重點編製施政績效報告，內容包含近年整體預決算趨勢、年度施政目標及重點策略之推動情形與未來精進等，至預算書表除包含年度各項歲入來源、歲出政事與計畫、員額及車輛等財務資料外，亦揭露機關施政目標及計畫辦理情形等績效資訊。由此可見，我國政府機關雖係分別編製績效報告及預算書表，惟兩者均包含績效及財務資訊，僅篇幅比重有主次差異，與前揭 OECD 建議方向大致相符。鑒於績效預算係運用績效資訊有效協助施政決策及預算

資源分配，爰宜賡續精進績效資訊及財務資訊之整合與揭露，俾彰顯機關運用績效資訊支援預算決策情形，以促進政府績效預算及循證決策之實踐。

## （三）強化跨部門知識管理及溝通交流

我國政府機關內部主計機構與業務單位之互動，主要包括政策或計畫擬定、預算資源配置及經費核銷作業等，宜參考前揭會議討論建議，除持續辦理主計人員本職學能培力外，並透過建立跨部門交流機制，強化機關業務單位之會計與財務知能，以及主計人員對於單位專業職能之了解，以促進雙方溝通交流與知識管理共享，進而建立主計機構與業務單位之良好夥伴關係，共同提升機關績效管理及資源運用成效。

## 參考文獻

1. 國家發展委員會，施政績效管理相關規定及資訊，網址：[https://www.ndc.gov.tw/Content\\_List.aspx?n=4933DB35000610C4](https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=4933DB35000610C4)

2. 行政院主計總處，預算及支出審查相關規定，網址：[https://www.dgbas.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=1523&s=233340](https://www.dgbas.gov.tw/News_Content.aspx?n=1523&s=233340)
3. OECD Best Practices for Spending Reviews-Strengthening the impact of spending review Athens, Greece, 1-2 June 2023. [https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)13/en/pd](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)13/en/pd) ❖