

創新·整合·效率—新北市政府財務效能精進篇

公務預算科 鄭帆凱、林鈞培、徐同郁

新北市總人口已達 396 萬人，為全國第一大城市，加以土地面積廣闊，各項基礎設施尚待建設，但囿於財政收支劃分法修正草案尚未通過，致使財務結構無法有效改善，改制後新北市政府平均每年歲出預算約為 1,569 億元，惟倘扣除人事費、法定社福及基本業務支出，可投入公共建設的資源著實有限。因此新北市政府便積極整合可用公共資源、善用及結合民間參與公共建設並活用特種基金以發揮財務執行綜效，積極進行跨域協調、合作，集結各方力量及資源，使新北市政府在財政困難的情況下，仍能積極因應相關施政需要，展現豐碩成果。

一、總預算籌編精進措施

在財務困難的情況下，為滿足龐大的公共服務與建設需求，除極力配合施政爭取中央資源外，新北市政府亦積極推動各種健全預算作業，妥適分配有限資源，促進資源運用效益，完成全市整體基礎建設及施政目標。

(一) 推行歲出額度制

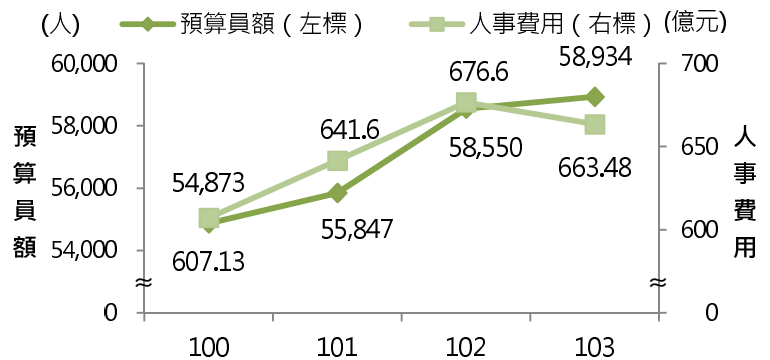
新北市於籌編 102 年度總預算時推行歲出額度制新措施，採由上而下供給導向，衡量自身財政負擔能力，配合整體施政目標需要，將各項施政計畫與預算緊密結合，透過各主管機關積極落實自我管理，全盤檢討現有計畫及預算，統籌排列施政優先順序，在所獲配基本額度內妥適分配有限資源，以達成降低行政成本及提高行政效率，進而推動財政之健全發展。

(二) 嚴格控管人事費

改制後新北市政府積極控管人事費，每年於編列概算時即詳實估算次年度所需人事費，並就上年度執行情形詳加檢討，人事費賸餘數較多之機關，次年度因晉級與請增員額之新增人事費便不再核給，避免排擠其他項目經費，並以提高「各類員工待遇準備」編列數因應，增加預算支用彈性。爰人事費並未隨員額增加而大幅上升，且至 103 年度不增反降，較 102 年度減少 13.12 億元。(圖一)

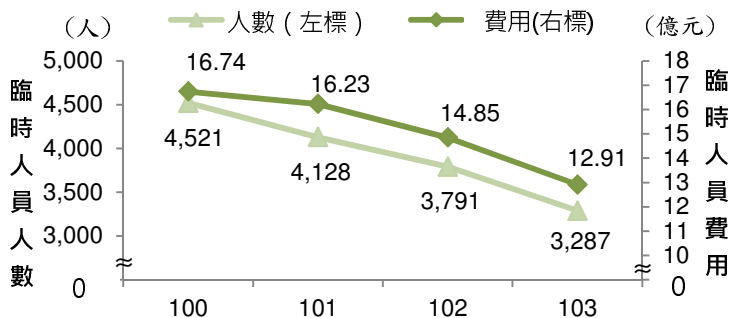
(三) 臨時人員精簡

考量臨時人員的進用過程不如正式人員嚴謹，且負擔之工作較屬庶務性質，自 98 年度起以總額



註：圖一 新北市100至103年預算員額與人事費用趨勢圖

- (1) 101 年度增列待遇調整 3%。
 (2) 102 年度含接管 12 所國立高中職增列 24.28 億元。
 (3) 各項資料包含地方教育發展基金。



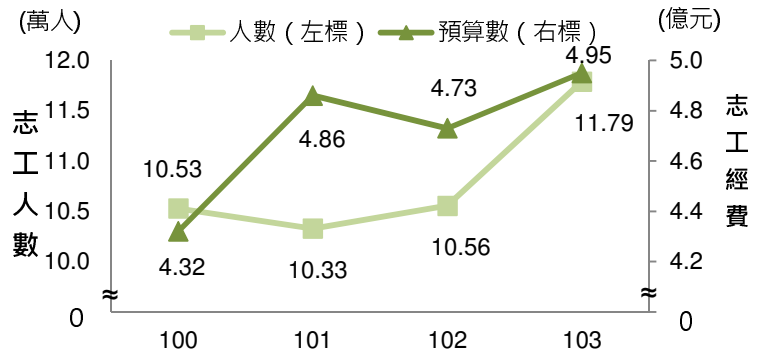
圖二 新北市100年至103年度臨時人員編列情形

概念精簡非編制人員，其中 98 至 100 年每年精簡 2%，101 年起每年精簡 5%，衡酌各機關整體人力結構，以溫和漸進出缺不補方式控管，並配合政策每年刪減各機關 5% 臨時人員預算額度，以逐年達成精簡目標。(圖二)

(四) 志工經費控管

藉由充分運用志工人力資源，除可支援各機關現有人力之不足外，並可節省相關計畫執行所需經費。惟鑑於各類志工人數逐年增加，由 100 年度 10.56 萬人增加至 103 年度 11.79 萬人，為避免各類志工預算大幅成長，新北市政府自 102 年起訂定推展志願服務之一致性原則，另將服

務性質類似之志工，訂定相同編列標準且每年檢討經費合理性，爰 103 年志工人數較 102 年成長 11.6%，但預算僅增加 4.7%。(圖三)



圖三 新北市100至103年度志工經費編列情形

(五) 活動經費精減

考量部份活動經費係屬消耗性支出，新北市政府自 102 年起控管各機關公所活動經費，除各項重大活動皆須經先期審查通過後始得編列外，活動總經費尚需較上年度精減一定比例。另要求籌辦活動時，應整合在地藝文資源，而相同節慶活動亦加以統整，並鼓勵結合民間資源，以增加民間企業之參與及節省公帑。藉由資源的整合及民間的參與，103 年活動經費已較 101 年縮減 24.2%。(表一)

表一 新北市 100 至 103 年度活動經費編列情形表

年度	活動經費(千元)	與上年度比較	增減比率
100	568,496	-	-
101	552,505	-15,991	-2.81%
102	485,266	-67,239	-12.17%
103	418,922	-66,344	-13.67%

資料來源：新北市政府主計處

(六) 積極償還公教優惠存款利息補貼欠款

在財政困難的情況下，仍擲節開支積極還款，於每年編列預算支付當年度補貼公教優惠存款利息及償還以前年度欠款，100 至 102 年度已累計支付 96.48 億元，103 年度亦編列 28.87 億元(表二)，除可減輕龐大的利息負擔外，亦可藉此爭取一般性補助款；其中 99 年底(改制前)欠款餘額為 92.42 億元，截至 103 年 6 月已償還 42.5 億元，且自 100 年度以來，每年新增部分皆已編列預算繳納，並未新增欠款。

表二 新北市政府 100 至 103 年度退休人員優惠存款利息補貼償還情形表

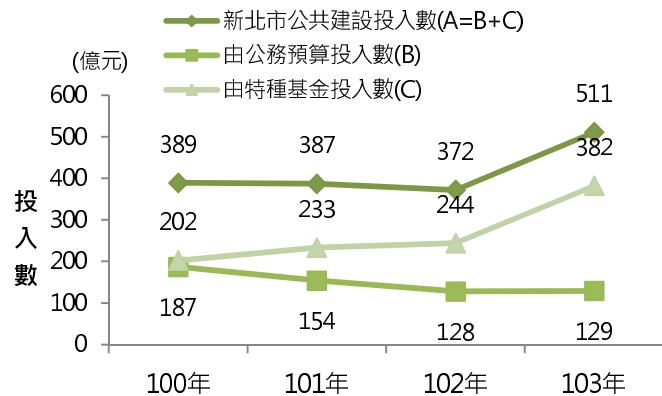
單位：億元

	100 年度 實付數	101 年度 實付數	102 年度 實付數	103 年度 預算數
合計數	31.60	37.25	27.63	28.87
公務人員	10.60	10.60	5.76	6.00
教育人員	21.00	26.65	21.87	22.87

資料來源：新北市政府主計處

(七) 有效運用特種基金

改制後更積極運用特種基金進行多項重要施政，如 100 年度成立軌道建設發展基金辦理捷運工程建設，另為加速推動其他重大公共建設，於 102 年度成立新北市公共建設用地基金。而基金投入公共建設金額也從 100 年之 202 億元提升至 103 年之 382 億元，成長 89.1%；公務預算則相對減少。(圖四)



圖四 新北市 99 年至 102 年公共建設資金挹注情形

資料來源：新北市政府主計處

(八) 強化資源分配效益

為妥善運用有限資源，將各區公所主要業務劃分妥善規劃，視各業務性質，以應由業務主管機關統籌規劃或由區公所自行辦理較具效能為依歸，決定預算編列方式，並以業務之所在，預算之所在，逐年檢討改進，強化資源分配效益。

二、整合資源提升施政績效

新北市自改制後已邁入第 4 個年頭，期間為達成施政目標「在地就業、在地就學、在地就養及在地樂活」，有效利用每一分資源並結合民間力量，以小成本創造大效益，加上全府同心協力下，各項施政作為一一展現成果並履創佳績。

(一) 公共托育中心

為提供優質托育服務及減輕嬰幼兒托育負擔，新北市結合公私夥伴與志工資源，運用活動中心、公益回饋空間及學校等場地設立公共托育中心，並採公辦委外方式經營，至 103 年初已於全市設置 26 處公共托育中心，預計 103 年底前完成 34 處，每處預定可收托 45 至 75 名幼兒，預計可提供共 2,100 名日間托育名額，且每座公托中心均有附設親子館，截至 103 年 8 月底已服務 57 餘萬人次。(表三)

表三 新北市公共托育中心設置及服務情形

年度	公托家數	日間托育可收托人數	親子館累計服務人次
100	4	300	4,707
101	14	955	76,052
102	26	1,620	310,220
103	34	2,100	576,248

註：103 年親子館服務人次係累計至 103 年 8 月底止。

資料來源：新北市政府社會局

(二) 幸福保衛站

藉由超商分布廣闊，經營時間不間斷，新北市政府社會局、教育局及各級學校結合四大超商全市 1,991 個門市共同參與，運用民間捐款於 102 年初建立「幸福保衛站」關懷據點及合作機制，採「救急不救窮」原則即時提供弱勢學生餐點、資源及服務，解決弱勢學生燃眉之急，並藉由市府社工人員及學校輔導教師的追蹤、訪視，將需

表四 幸福保衛站通報情形

項目	人數
總案件人數	13,263
有需求者	1,643
無需求者	4,377
資料無法檢核	2,122

註：截至 103 年 9 月底止資料

資料來源：新北市政府教育局、社會局

要幫助的家庭或學童通報至「高風險家庭整合型安全網」，使市府得以更有效掌握需協助的家庭狀況，至 103 年 9 月底幸福保衛站通報案件人數 13,263 人，其中 1,643 人(12.4%)被通報為高風險案件，5,121 人(38.6%)為暫時性取餐需求，更幫助 132 名 15 歲至 18 歲應就學而未就學或已休學的孩子回到正軌。(表四)

(三) 有機營養午餐

為使學童吃得安心、健康，新北市政府與農委會及產地農友合作，率全國之先於 100 年 9 月起，由 3 所學校試辦推行學校營養午餐每週 1 天供應有機蔬菜，並輔以有機教育宣導，至 102 年底已擴展至全市 280 所中小學辦理，受惠學生人數達 34 萬 5,685 人。而為進一步保障學童之健康，新北市與行政院農委會共同宣布「4+1 安心蔬菜計畫」，自 103 年起除了提供全市中小學校營養午餐每週 1 天有機蔬菜外，其餘 4 天食用吉園圃蔬菜，讓學童在校吃得安心又健康，栽種有機蔬菜的農戶們也得以增加銷路。(表五)

表五 新北市有機營養午餐辦理情形表

年度	投入經費 (千元)	辦理學校 (所)	受惠人數 (人)
100	800	14	10,719
101	21,064	103	60,000
102	59,760	280	345,685
103	120,112	280	346,000

資料來源：新北市政府農業局

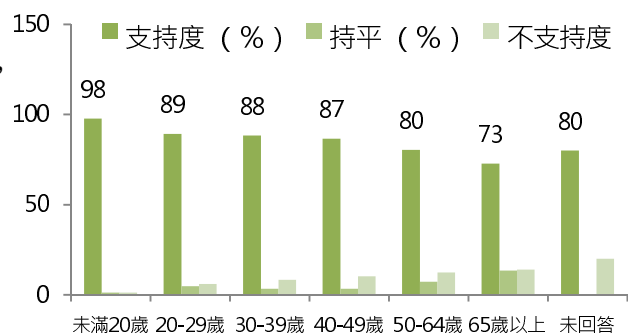
(四) 銀髮族的樂園

至 102 年底，新北市 65 歲以上老年人口已達 37 萬 4,883 人，占全市人口 9.48%，為提升老年人的整體幸福感，新北市政府於 101 年 5 月成立「高齡人口對策小組」，整合公私部門資源推動「在地就養 健康樂活-五安服務方案」，推行老人共餐，以自發、自費、永續方式，透過里辦公處、社區發展協會等各類組織共同推動，發展出多元共餐方式，藉由共餐讓長者相互關懷、勉勵。至 103 年 7 月底，全市已有 644 處辦理，超過 24,299 人參與。

另外新北市於 102 年 10 月起推動「高齡照顧存本專案」，招募世代志工和佈老志工，鼓勵學生和企業界一起投入，給予懂老和居家服務訓練，同時鼓勵世代志工到社區或據點服務老人，累積服務時數後，將來自己年老時可以提領使用，也可以捐做公益給需要幫助的人，且藉由民間志工的投入，預計每年至少創造 80 萬小時的老人關懷服務及提升 10 萬小時的專業服務能量。

(五) 歡樂耶誕城

為更加強化與地方文化創意之結合，除持續擴大舉辦平溪天燈節、貢寮國際海洋音樂祭外，更於 100 年首創「新北市歡樂耶誕城」活動，由觀光局、經發局等跨局處聯合推出的新北市歡樂耶誕城活動，突破傳統預算資源限制的形式框架，結合民間企業共同投入，擴大活動規模展現繽紛與多元性，增強觀光效益與宣傳效果，將新北市打造成一座



圖五 新北市歡樂耶誕城支持度

資料來源：101 年度第一次新北市政府施政措施暨成果調查報告

歡樂繽紛的耶誕城，依據調查結果，65歲以下之民眾有八成以上支持本項活動，此外，本活動更獲評選為「全臺十大浪漫聖誕景點冠軍」，讓遊客體驗新北市觀光魅力，建構新北市魅力觀光城。(圖五)

(六) 公共設施認養制度

新北市目前開放空橋、人行陸橋、地下道與各機關學校經營之市有土地綠美化等認養制度(表二)，101年至102年間，已將31座人行陸橋除銹並重新上

漆，其中5座即由民間企業認養，另各機關學校經營之市有土地綠美化至102年底已認養面積計27,888.73平方公尺，除可加強市有土地管理效益外，並有利公私協力美化環境景觀及防止未利用前衍生占用、衛生或治安等問題。

表六 新北市人行陸橋、地下道現況與認養情形表

	空橋	人行陸橋	地下道
數量(座)	7	136	46
面積(平方公尺)	2,479	29,323	44,585
企業認養(座)	3	5	-
年節省經費(千元)	1,330	1,410	-

資料來源：新北市政府工務局

三、結語

面對瞬息萬變的時代，政府功能與政策走向不斷隨著大環境改變，且因其職能的不斷擴充及人民要求政府服務的質與量日益提升，然當前政府財政情勢日益嚴峻，未來歲出難有大幅成長空間，在資源有限下，提升使用效益更顯重要，而預算編列扮演合理配置市府整體資源之重要角色，亦須同步配合調整與因應，才能協助機關推動政務。未來新北市政府仍將秉持「以有限資源發揮最大效益」之理念，賡續精實預算編審作業，妥適配置施政資源，增進財務效能並持續與民間溝通取得在地支持，公私協力以發揮資源整合效益，期能對於市政之永續推動發展，克盡輔助功能與職責，為市民創造福祉。