

行政院及所屬各機關出國報告
(出國類別：開會)

參加 OECD 第19屆績效及成果
工作小組年度會議
出國報告

服務機關：行政院主計總處
姓名職稱：邵專門委員雅雯、邱薦任視察美雅
派赴國家/地區：法國巴黎
出國期間：113年2月6日至11日
報告日期：113年5月8日

摘要

經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development, 以下簡稱 OECD）資深預算官員委員會（Committee of Senior Budget Officials, SBO）設立之績效及成果工作小組（OECD SBO Working Party on Performance and Results）每年均就績效預算相關議題舉辦會議，邀請 OECD 會員國與其他經濟體之預算及相關部門資深官員、學者參與，分享績效預算等實務經驗並討論重要議題。

本次於法國巴黎舉辦之第 19 屆績效及成果工作小組年度會議，共有美國、加拿大、澳洲、紐西蘭、英國、法國、德國、瑞士、丹麥、瑞典、比利時、奧地利、日本及我國等 34 個國家、公共支出管理同儕輔助學習網路（Public Expenditure Management Peer Assisted Learning network, PEMPAL）、世界銀行（World Bank）及 OECD 之專家學者等出席。會議探討議題包括研議支出審查重要議題、組織能力提升及審查機制，以及如何提高績效資訊品質等，經由會議內容之討論與交流，瞭解當前各國在預算或財政上面臨的重要課題與發展趨勢，深有獲益，未來將持續關注各國之改革方向與執行成效，作為精進我國預算制度及組織效能之參考。

目次

壹、會議目的	1
貳、會議過程	1
一、會議時間.....	1
二、會議議程.....	2
三、與會國家.....	2
四、會議議題重點.....	3
(一) 支出審查重要議題.....	3
(二) 組織能力提升及審查機制.....	6
(三) 2023 年 OECD 會員國績效預算調查初步統計結果.....	10
(四) 優化績效資訊.....	14
參、心得及建議事項	17
一、預算支出審查.....	17
二、提升組織能力.....	18
三、優化績效資訊.....	19
(一) 績效資訊扣合施政計畫.....	19
(二) 強調資訊透明.....	20
參考文獻	22
附錄、會議照片	23

壹、會議目的

經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development，以下簡稱 OECD）資深預算官員委員會（Committee of Senior Budget Officials，SBO）設立之績效及成果工作小組（OECD SBO Working Party on Performance and Results）定期就績效預算相關議題舉辦會議，邀請 OECD 會員國與其他經濟體之預算及相關部門資深官員、學者參與，分享績效預算等實務經驗並討論重要議題。

本次在法國巴黎舉辦第 19 屆績效及成果工作小組年度會議之探討議題包括：研議支出審查重要議題、組織能力提升及審查機制，以及如何提高績效資訊品質等，藉由會中之專題報告與討論，增進各國與會人員對相關議題之瞭解，並作為未來研提政策、精進組織效能等參考，在此特別感謝我國駐法國代表處經濟組陳組長高煌及姚秘書睿積極協助，使本次行程得以順利完成。

貳、會議過程

本次會議分兩天 6 場次舉辦，依序說明會議時間、議程及議題重點如下。

一、會議時間

本次會議於 113 年 2 月 8 日及 9 日舉行，起訖時間分別為：

- (一) 巴黎時間 2 月 8 日 9 時 30 分至 17 時 30 分（臺灣時間 2 月 8 日 16 時 30 分至 2 月 9 日 0 時 30 分）。
- (二) 巴黎時間 2 月 9 日 9 時 30 分至 12 時 30 分（臺灣時間 2 月 9 日 16 時 30 分至 19 時 30 分）。

二、會議議程

113年2月8日(星期四)	
時間	主題
9:00-09:30	報到
9:30-10:00	開幕
10:00-10:30	演講主題：讓支出審查切合實際
10:30-12:30	場次一 讓支出審查回歸基本(含小組討論)
12:30-14:00	午餐時間
14:00-14:30	小組報告
14:30-15:45	場次二 為未來做好準備的組織(含小組討論)
15:45-16:15	中場休息
16:15-17:30	場次三 透過組織能力評估帶動公部門轉型
113年2月9日(星期五)	
9:30-10:15	場次四 OECD 績效預算調查結果
10:15-12:00	場次五 發展優質的績效資訊
12:00-12:30	場次六 秘書處報告及未來工作規劃

三、與會成員

本次會議共計有美國、加拿大、澳洲、紐西蘭、英國、法國、德國、瑞士、丹麥、瑞典、比利時、奧地利、日本及我國等 34 個國家、公共支出管理同儕輔助學習網路 (Public Expenditure Management Peer Assisted Learning network, PEMPAL)、世界銀行 (World Bank) 及 OECD 之專家學者等出席。

四、會議議題重點

(一) 支出審查重要議題

1. 議題內容

支出審查在大部分 OECD 會員國雖已運作多年，然而觀察各國實務運作情形，發現部分國家之支出審查著重於計畫的執行效率及效果，缺乏預算面相關建議，在面臨疫後各項支出壓力下，各國似應更重視計畫經費擷節，讓資金運用在更有效益的地方，提升資源重新配置效率，進而減輕政府所面臨的財政困境。OECD 就各國支出審查現況，提出相關問題及未來面臨之挑戰，並以分組討論形式，由各國代表分享經驗及建議，供與會各國未來進行預算改革之參考。

(1) 支出審查重點

長期以來支出審查被視為一種預算工具，審查過程著重於新興支出項目更甚於既有支出。就預算編審過程而言，支出審查是一種擷節經費的過程，將支出審查所擷節之預算額度運用於國家財政整頓或資源重新配置，強調整體支出之品質及效果，並非僅就計畫及其支出項目進行審查。

觀察各國實際執行情形，自 2008 年金融海嘯過後，各國支出審查的目的逐漸著重在有關精進組織作業或計畫的效率及效果，較無涉刪減支出等建議，甚至可能因審查結果而衍生出額外的支出需求。然而，這樣的轉變對於正面臨財政困難及債臺高築等財政困境的 OECD 會員國來說，將使支出壓力更為沈重。為謀求國家財政永續，各國實應重新思考是否讓支出審查回歸本質，重新擔任資源重新配置角色，將系統化審查各項支出之審查過程與結果充分與預算編審過程相互結合，發揮預算編列之最大效用。

OECD 認為支出審查應不僅扮演尋求經費擷節空間的功能，在分析支出需求的過程中，更應提出有助於影響政策面或組織面的各項改革建議，至如何

在審查過程中兼顧經費擷節效能及審查帶來的改革效益，建議做法包括：明定支出審查結果應兼顧經費擷節、設定支出刪減總目標、將經費刪減與改革措施之建議分開列示，以及在合理情形下，排除支出淨增加之建議。與會國家就支出審查回歸本質之議題先後提出不同看法，部分國家認為支出審查並不一定是尋求預算擷節額度，惟透過檢視各項計畫的過程，確有助於發掘財政擷節的空間。

(2) 資訊運用的挑戰

支出審查檢視的公共資訊往往存在資訊不對稱問題，如能與支出權責機關取得合作，獲取具有公允、及時、真確等性質的資訊，在審查時間有限情形下，對資料進行有效分析及評估，以取得具證據基礎的各項績效指標，將可提升支出審查整體效益。

(3) 支出審查透明化

支出審查是一種政策執行工具，與強調課責的審計報告不同。針對審查結果究係採透明公開方式，將所有審查報告及政府部門的檢討回應對外公開，抑或採用黑箱作業模式，僅限於政府內部進行討論（尤其議題涉及政治敏感時，如削減經費等），與會國家認為維持一定透明度仍有必要，惟資料的揭露程度可依利害關係人（計畫管理者、機關首長、民意代表、公眾）而有不同。

除了上述三項議題，會中與會國家尚提出相關議題，包括支出審查可能因無法持續提供結果而不具政策優先性，以及預算部門或權責機關缺乏足夠資源與時間來進行支出審查。爰此，如何確保支出審查的政治利益足以獲得利害關係人的重視，使審查單位具備良好的支出審查能力，以及提高審查所需之資訊品質等，皆為各國持續精進的方向。

2. 2023 年支出審查調查結果

OECD 以會員國為對象，定期就各項議題調查會員國發展現況，2023 年最新支出審查之調查結果摘述如下：

- (1) 部分國家僅就歲出預算的一部分辦理支出審查，致使支出審查對於解決國家財政危機的幫助有限。
- (2) 支出審查於解決政策優先性時具重要性。
- (3) 指示性的經費擷節目標（Indicative Savings Targets）深具重要性，可獲得明確和切實的預算刪減結果。
- (4) 多數國家在預算籌編前已確定政策方向，故在預算編審過程，支出審查內容僅為定期性揭露之預算訊息。
- (5) 由於預算部門與權責機關均高度參與預算編審過程，可能導致支出審查成為例行性管理行為或官僚體系的一部分，權責機關因而缺乏持續提升審查能力的誘因，建議改善方法包括：(a) 各國可考慮研議激勵措施，如預算部門和權責機關共同協議，同意權責機關保留一定比例的預算擷節額度，或在預算協商階段由權責機關提出要求，經預算部門審查同意後，得保留一定額度。(b) 委託專家學者進行相關研究，可為支出審查提供更多資訊及評估量能。(c) 獲得媒體、內閣或立法部門等其他利益團體的支持。
- (6) 政治人物對支出審查制度的支持或參與甚為重要，如能加強政治人物或團體對支出審查的興趣，應可提高各國對於支出審查制度的重視。
- (7) 為避免支出審查缺乏監督機制，應公開支出審查結果以利後續追蹤。大多數國家係透過網站公開方式揭露，以符合課責及透明，但為確保這些決策在預算執行過程中得以實現，將相關建議措施納入預算文件中，應更有助

於後續追蹤。

3. 與會國家見解

針對上開調查結果，本次會議就部分議題進行分組討論，經綜整與會國家看法摘述如下：

- (1) 權責機關的參與，有利於機關明白支出審查的重要性，及瞭解支出審查內容與審查結果。
- (2) 倘權責機關預計執行新方案，應先檢討現行計畫，獲取一些財政空間，以利新措施之推動。
- (3) 賦予權責機關更多對支出審查的權力及責任，以增加其參與誘因。
- (4) 為避免訊息不對稱影響，可邀請相同領域的專家進行討論。
- (5) 針對如何將政治利益導入支出審查制度，使支出審查獲得政治上的支持與重視，與會國家持有不同見解。部分國家認為支出審查是一種獨立過程，政治人物只重視支出之效率和效果，與其強調政治利益，不如關注審查結果的透明度；另有部分國家認為，政治人物會基於政治訴求等考量，削減一些效率最低或執行結果不如預期的政策項目，並將資源投注在大眾需要的領域。此外，政治人物往往想增加一些與其政治訴求相關的新支出，此時可藉由一些外部誘因增加其對於支出審查制度的重視，例如為維持國家的信用等級，政治人物即有誘因追求經費攸節與刪減，此時支出審查制度就是一項非常有用的工具。

(二) 組織能力提升及審查機制

公部門的組織能力係指機關執行業務之成果符合人民期待的程度。預算部門和權責機關均試圖確保各權責機關有足夠能力，將所取得的經費轉化為施政

影響力，然而受到機關間不同的管理系統、員工素質以及工作效能等因素影響，致各公部門間能力往往存在差異。對於這樣的差異，與會各國認為，組織應有共同目標，該目標之定義應清楚明確，對民眾具有意義及具可衡量性，且組織應有充足能力來實現這些目標。對於組織能力的要求及培育方式，會中提出建議包括：

1. 公部門組織能力訴求

- (1) 組織應能瞭解當前及未來趨勢，並可隨時調整與學習，做出有效決策，以管理非預期事件的發生。
- (2) 組織應具靈活性、系統性、合適的作業流程，以及能快速、有效回應的能力。
- (3) 組織應能自我改造以進行創新，對於新的技術應能善加運用、適應和整合，重新檢討整體工作流程，以有意義和持續的方式進行改革，亦即組織變革管理、轉型和創新。
- (4) 應建立資料蒐集、分析、執行及反饋等循證基礎決策模式。
- (5) 與利害關係人或其他組織進行合作，並建立跨機關的計畫合作框架。

2. 組織能力的驅動力

為有效提升組織能力，會中針對組織能力的驅動力提出的看法包括：

- (1) 調整組織使其任務和目標達成一致性，並檢討組織運作模式，如是否採分組運作方式、是否進行跨機關合作，以及是否運用實質有效工具以協助工作等。
- (2) 策略性規劃並有效調整資源，選擇具實質效率、效果且能夠完成與應對挑

戰的目標與作為，並保持財務紀律。

- (3) 領導力為組織的核心，透過合適的領導者來制定組織文化，可吸引和培養高素質的人才，進而推動組織創新。藉由人力資源管理等機制亦可確保組織對有技能、積極性的員工具吸引力，並有助於建立組織能力。
- (4) 善用資訊科技（Information Technology, IT）、通信系統、財務管理及決策流程等管理系統，有助於提升或維持組織能力。
- (5) 妥適運用各類資訊，包括產出或成果等數據、有關績效資訊或內部流程有效性及效率的資訊，以及員工參與、員工福祉及人員流動等勞動力相關訊息。

3. 組織能力審查機制及挑戰

為衡量和管理組織能力，組織應建立一套適當的機制並確保組織能力達到最低標準（如公共財政管理標準），部分國家的做法係定期以系統化、標準化方式辦理組織能力審查，以衡量及管理組織能力，其特性及挑戰包括：

- (1) 能力審查通常具前瞻性，並非著重於實現特定目標或改革現狀，而是強調應如何解決及管理所察覺的問題。因此，能力審查並不同於績效審查。組織能力應靈活適應不斷變化的環境，此外，對於執行組織能力評審的團隊來說，穩定性亦非常重要。
- (2) 能力審查之資料透過面對面訪談、焦點小組或問卷調查等，將更有助於呈現質性資訊。
- (3) 能力審查重點不僅在於分析數據結果，尚包括管理階層如何積極利用數據以進行決策，同時辨識存在的數據缺口，以及在未來工作中，填補缺口的有效方法，並據以推動組織改革。

- (4) 能力審查可將如何跨組織工作的理念納入其中，以維持組織與其他組織的合作關係。
- (5) 能力審查之關鍵在於由誰執行、推動或評估與其是否對於組織有足夠的瞭解，及所提的建議是否具攸關性及合法性。
- (6) 能力審查結果相關內容是否應予公開，與支出審查是否應公開一樣，尚無一致性結論。公開結果雖可創造一個更佳的課責機制，但在高度政治化和媒體環境下，可能須面對各方挑戰，此時應以正面表述方式提出建設性的批評。
- (7) 能力審查與支出審查相同，需要執行一段時間才能真正成熟並有益於組織，且需各執行單位間存有相當信任才得以發揮效用。

4. 與會國家見解

對於組織能力建立與提升，經綜整與會國家分組討論結果如下：

- (1) **訂定指導方針**：以強化支出審查能力為例，機關應先確認何謂有效的支出審查能力，再訂定指導方針，據以優化審查能力以完成支出審查工作；或參考歐盟通用績效評估架構（CAF），於組織中進行品質管理。
- (2) **評估範圍**：在審視組織能力時，多數國家優先考慮人力資源面向及其相關指標，另有部分國家因著重政策執行之有效性和效率，會將政治成就納入，據以評估組織能堅持或遵守其策略目標的能力，作為衡量組織能力的一部分。
- (3) **領導力**：組織能力受政治因素影響，尤以領導力至為重要，有效的領導力是組織的核心，其不僅決定組織努力的方向，也決定組織之當為與不當為或拒絕不當請求。

(4) **人力資源及組織文化**：人力資源為組織的基礎，因為擁有優質的人力資源，可維持具競爭力的組織，亦能吸引具有才能的人。此外，組織以客戶為中心，組織文化應具有為誰服務的觀念，並依循指導方針，以確保組織努力方向的正確性。

(5) **持續學習**：透過資料蒐集及自我檢視，協助員工持續學習精進，並適時地將資料轉化為實際運用的知識。若組織內存在缺乏足夠技能、反饋及學習精神等情形，則可藉由機關首長的支持，作為組織變革的動力。

(三) 2023 年 OECD 會員國績效預算調查初步統計結果

績效預算係有系統地運用績效資訊協助預算決策，為增加預算編審過程的透明與課責，績效預算重視可資衡量之成果而非投入，目前各國並無一體適用的架構。OECD 最新 2023 年績效預算調查，共計 32 個會員國參與調查，初步統計結果有 84% 的國家執行績效預算，其重要統計結果如下：

1. **績效預算主要目標**：提高公共資源預期目標與實際成果的透明度、改善預算資源的分配和優先順序、強化公部門有效利用資源的課責。
2. **績效預算資訊呈現類型**：最多採用以績效為基礎的預算編製方式(Performance-informed budgeting)，將績效資訊列於主要的預算文件，與財務資訊併同表達（如圖 1）。

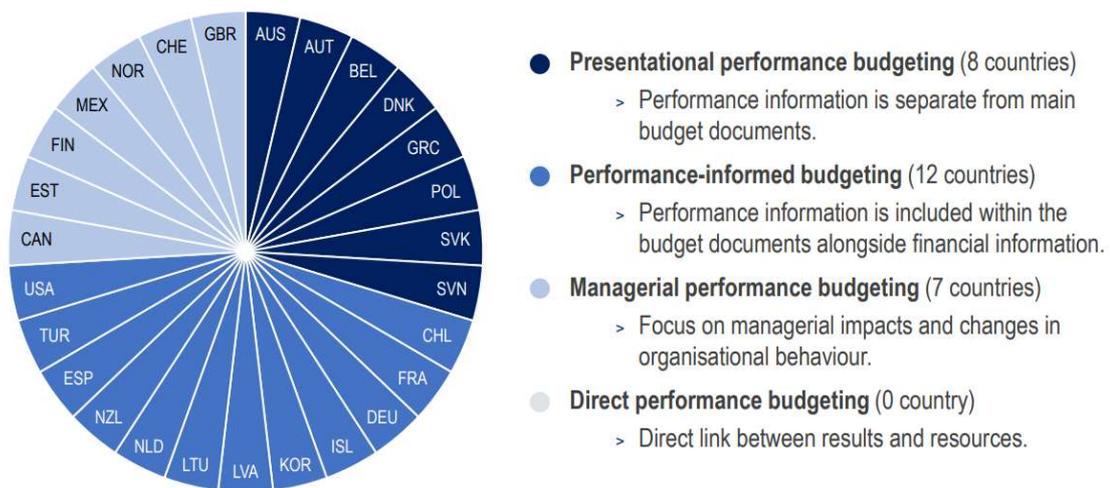


圖 1 各國績效預算資訊呈現類型

資料來源：OECD 第 19 屆績效及成果工作小組年度會議簡報

3. 績效預算所面臨之挑戰與困境：缺乏所需資源（例如時間、人力）、對預算決策之影響不足、績效預算人員缺乏績效資訊方面相關訓練，以及公部門缺乏績效文化等。

4. 由績效預算架構檢視調查結果

OECD 提出的績效預算架構包含四個面向（如圖 2），包括發展高品質績效資訊的工具及方法（Tools and methods for developing good quality performance information）、課責及透明（Accountability and transparency）、有利的環境（An enabling environment），以及績效資訊之使用（Use of performance information to inform decisions around the budget）。依上述四面向觀察各國推動情形如下：



圖 2 OECD 績效預算架構四面向

資料來源：OECD 第 19 屆績效及成果工作小組年度會議簡報

(1) 發展高品質績效資訊的工具及方法

績效資訊的架構應符合邏輯，並反映政府施政的優先順序，而採用施政計畫架構編列預算有助於使公共支出與政府的優先政事保持一致，並提高透明和課責。依 OECD 最新績效預算調查結果，以計畫為基礎編列預算的國家占 44%，另將計畫相關資訊作為預算參考文件者占 33%。

以預算編列採施政計畫架構表達方式，有助於公眾瞭解資金是如何分配和運用，進而增加透明度，並確定機關責任。其整體架構由上而下分別為任務 (Mission)、計畫 (Program)、行動 (Action) / 目標 (Objective)、指標 (Indicator)、次指標 (Sub- Indicator) (如圖 3)。依調查結果，將績效目標 (Performance Objective) 建立在計畫層級之國家即占 74%。

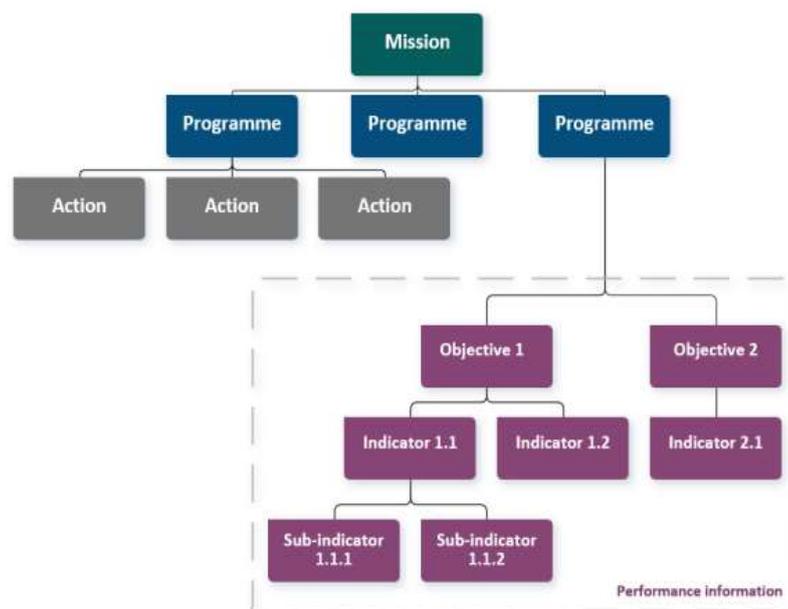


圖 3 施政計畫架構

資料來源：OECD 第 19 屆績效及成果工作小組年度會議簡報

由於高品質績效資訊為績效預算的基礎，因此建立標準來確保資訊品質極為重要，例如績效資訊應穩定且清楚明確、具目標導向，並可反映出政府施政的優先順序。此外，確認績效資訊品質的過程（Quality assurance processes），可提高績效數據的可靠性、準確性以及相關性，甚至可以透過讓員工對他們制定的指標負責進而建立組織的績效文化，惟依調查結果，僅約 6 成國家之財政或預算部門將確認績效資訊品質的過程納入預算內容。

(2) 課責及透明

本次調查約有 8 成國家設有適當的監測和報告機制，以追蹤預算執行之實際結果，且將績效報告機制融入預算週期更能發揮效用。

績效目標的設定應具挑戰性，當目標無法達到時，可隨時進行說明和解釋。本次 OECD 所調查之國家對於權責機關無法達到績效目標時，大多針對該機關或計畫給予更多的監督，且多數國家並無相關激勵措施或機制，因此 OECD 建議各國應制定激勵措施，提高各機關及人員行為符合政府施政目標之誘因。

另績效資訊應以容易取得的方式發布，並以網站建置儀表板等形式提供各界檢視，目前半數以上受訪國即運用互動式儀表板或視覺化工具供各界參用。

(3) 有利的環境

良好設計的 IT 系統可以成為核心支援工具，並且將財務和績效資訊進行整合，以利長期追蹤。本次調查中，財務和績效資訊係建立在相同的 IT 系統下之國家占 57%，其次為運用不同系統蒐整財務和績效資訊，但可整合於同一份報告者占 21%。此外，績效預算課責對象為所有參與過程之利害關係人，故相關人員應加強新的技術與能力，依調查結果，設有相關訓練或培育人才機制之國家占 58%。透過定期的培訓課程，應可緩解預算籌編過程轉變所帶來壓力，並塑造機關績效文化。

(4) 績效資訊之使用

與立法部門的有效溝通有助於提高績效預算的影響力。部分國家透過立法部門聽證會和辯論等方式，以績效資訊為基礎讓各機關承擔責任，但仍有部分國家未將績效資訊用於資源分配、未監控績效目標的實施狀況或未與利害關係人進行溝通，以改善預算中提供的績效資訊。

預算中包含的績效資訊應併同財務資訊以清晰易懂的方式呈現，大多數國家係於年底整併財務及非財務資訊後編製績效報告。另透過改善績效資訊的呈現方式、預算文件中報告績效指標的做法、運用儀表板和其他監控工具來進行長期追蹤績效、對使用績效預算單位進行認知宣傳等方式，均可有效改善績效資訊使用狀況。

(四) 優化績效資訊

高品質績效資訊是績效預算的基礎，改善績效資訊的攸關性及呈現方式至關重要。績效資訊可有效運用於預算決策及相關討論過程，至如何發展高品質績效

資訊，以及使用績效資訊做為預算決策之參考，會中 OECD 建議應將績效資訊連結政策優先性，確保績效指標可以衡量計畫目標的達成情形，確認資訊的攸關性及符合利害關係人的需要，並使績效資訊容易取得及瞭解，主要內容包括：

1. 連結政策優先性

預算編製已由以往強調投入財務成本與人力資源，轉而強調產出價值及對社會或大眾之效益，並透過績效資訊衡量執行結果，將其回饋於資源配置之決策。依本次調查結果，多數國家績效資訊與政府政策聲明之優先順序連結，並認為國家策略與績效資訊存在關聯性，且權責機關之計畫與績效資訊有關。

如何在年度預算或中程計畫預算架構下，確定國家層級目標（National Strategy），並訂定績效目標（Performance Objective）至為重要。以提升國人健康水準之策略目標為例，國人健康照護計畫為其中一項計畫，其績效目標係在 3 年內透過減少候診時間來提高初級醫療保健的可近性，此亦為許多國家的優先政事，該績效目標設有一個對應指標來衡量實現該績效目標的達成情形；同一策略目標下，另一個計畫則是中等教育專案，其績效目標為透過體能活動來改善學生健康，亦有另一個指標用以衡量其執行成果。因此，每個國家都有一些涉及不同權責機關的高層級策略目標，並在預算文件中表達衡量方式，以有

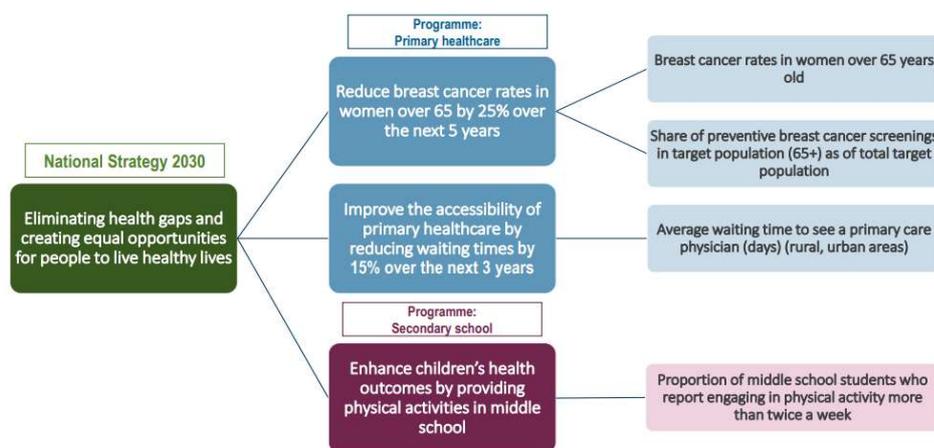


圖 4 施政計畫架構

資料來源：OECD 第 19 屆績效及成果工作小組年度會議簡報

效呈現績效目標與策略目標間的關聯性（如圖 4）。

2. 確保指標可以衡量計畫目標達成情形

發展績效資訊時，應先為計畫訂定 1-2 個較高的目標（Goal），再分拆至 2-3 個具體可執行及衡量的績效目標（Objective），並擇選 2 個好的指標（Indicator）以衡量績效目標的達成情形，最後再設定未來幾年之績效目標的（Target），且時間區間最好與中程計畫預算架構一致，以便觀察未來的發展狀況。此外，指標的設定毋須符合所有面向，惟應著重在機關真正要改善或努力的部分。

以中等教育專案為例，較高的計畫目標可能是高品質的教育，其具體可執行及衡量之績效目標則可分別設為改善學生中等教育入學成果、增加完成學業學生比並符合性別平等；其中衡量學生中等教育入學成果可以國際學生能力評量計畫（PISA）測驗結果作為指標，而增加完成學業之學生比例的指標則包含男、女、整體學生畢業生比。

3. 確認資訊攸關性並符合利害關係人的需要

為確認資訊攸關性，可先定義績效資訊之最終使用者，並瞭解其使用需求。透過人員訓練、持續溝通討論等方式建立完整流程，將有助於權責機關擇選最具攸關性之績效資訊。

此外，應依資料受眾性質產製不同資訊，並明瞭資訊與各利害關係人間之關聯性及確認與利害關係人攸關的訊息。例如計畫管理者可能須取得非常詳細的資訊內容以做出適當決策，但這些資訊可能毋須呈現於預算文件中；應瞭解計畫管理者是否如期完成政府優先政事的機關首長，因須取得更高層次訊息，則可透過政策簡報獲得資訊；至於媒體或民眾則需要健康、教育及安全等關鍵績效資訊，可以互動式儀表板，或更直觀的報告呈現。

4. 績效資訊容易取得及瞭解

當攸關且明確的資訊納入預算文件並提交立法部門時，多數資訊內容會呈現在年度預算正式文件或其附件，部分則會出現在多年一次的預算計畫文件或部門計畫中，惟做法仍取決於各國的實際狀況。此外，如能透過表格化方式呈現相關資訊，更易讓使用者瞭解重要訊息（包括目標達成情形及其設定的中程目標）。

參、心得及建議事項

一、預算支出審查

因國情、文化及制度不同，各國對支出審查應著重經費的擲節或績效的評核有不同見解，尤以在疫後巨額負債、財政失衡及醫療衛生、社會福利等歲出大幅增加情形下，諸多國家財政面臨嚴重的考驗與挑戰，而我國因疫情期間全球加速數位化轉型帶動電子產品出口及國內生產需求，輔以國內疫情控制得宜，並配合各項紓困、振興政策及措施，使國內經濟活動大多能維持正常運作，致我國 2020 至 2022 年疫情期間經濟成長幅度維持在 2.6% 至 6.6% 之間，且中央政府總決算歲入歲出賸餘占 GDP 比率亦維持在 0.7% 至 2.2%。依財政部最新統計，2022 年中央政府一年以上未償債務餘額決算審定數占前 3 年平均 GDP 維持在 29% 左右，符合公共債務法所定規範，顯見我國財政狀況穩健，足以支應各項重點政策之推展。

我國能在疫情期間維持穩健財政，除因經濟成長穩定稅收外，亦因政府一直以來恪守財政紀律、嚴格控制歲出成長幅度，並定期進行支出審查，透過由上而下的歲出額度制及中程計畫預算制度，有效控制整體歲出預算規模，滾動檢討經費及減少不經濟支出。此外，各部會配合政府施政方針，所提之重大施政計畫，須經相關機關進行審查，有效控管支出規模，依計畫核定結果為基礎編列預算，且每年均就計畫績效與預算執行情形進行檢討，並將檢討結果回饋做為未來年度預算編列之參考，據以調整預算

資源配置之優先順序。

疫情衝擊帶來的影響雖已逐漸落幕，惟如同大多數的國家一般，我國仍面臨未來人口老化、長期照護服務需求遽增、少子女化和淨零排放等多項重大議題之支出壓力。我國 65 歲以上老年人口占總人口比率於 2018 年已達 14.5%，進入高齡社會，預計將於 2025 年超過 20%邁向超老齡社會，加以出生人數銳減，2020 年我國首次出現人口負成長。為營造高齡友善環境及提升國人生育意願，政府持續投入長照服務及減輕家庭育兒負擔之各項措施。另為因應氣候變遷及呼應「2050 淨零排放」之全球趨勢，我國宣示於 2050 年實現淨零排放，並提出再生能源、淨電及生質能源等前瞻能源發展、電力系統與儲能等 12 項關鍵戰略，未來勢將投入更多預算資源，致力於減少溫室氣體排放等作為。

我國於 2019 年通過財政紀律法，明定應貫徹零基預算精神、維持適度支出，並嚴格控制預算歲出歲入差短及公共債務餘額，落實財政紀律，促進國家永續發展。面對上述各項支出壓力，我國應賡續恪守財政紀律，並參考各國發展趨勢精進預算制度，嚴格控制歲出入差短以達中長期預算平衡及財政永續之目標。

二、提升組織能力

為符合各界對於政府施政之期待、提升機關政策規劃與執行效能及強化機關政策推動效益，我國業訂定機關績效評核機制並逐年檢討精進。現行施政績效管理制度係各機關於年度結束後，就其所定年度施政計畫進行評估，透過施政計畫執行情形，彰顯機關整體施政成果，提供機關政策規劃之參考。績效評核制度除逐年滾動檢討改善精進外，透過資訊透明公開，更能落實施政課責。另政府預算依據施政計畫加以籌編而與施政績效扣合、銜接，可強化機關施政效能之提升，協助回應各界之期待。

另為持續革新精進主計業務，協助機關達成施政目標，行政院主計總處（以下簡稱主計總處）致力於發展主計人力素質，每年開設主計人員訓練及專業知能培育課程，包

括主計人員基礎班、養成班等各類訓練及預、決算編審、內部審核、內部控制監督、統計分析、資訊管理系統等專業課程，以提升主計人員專業知能，達成訓用合一目標。並透過主計總處對各一級主計機構業務績效評核，將概算編報情形、概（預）算籌編相關作業及資料品質等各機關辦理主計業務執行成效，納入主計人員績效考評範圍，作為各一級主計機構配置考列甲等人數比率參考，落實各一級主計機構依其工作、操行、學識、才能等表現，覈實辦理所屬主計人員年終考績，以激勵主計人員整體工作表現。

本次探討組織能力相關內容為 OECD 近年發展之新興主題，透過會議討論有助於瞭解各國發展組織能力機制之現況。組織能力的構成，含括人才的培育、組織文化的形塑、精進優化的行政流程及卓越前瞻的領導力等面向，組織能力的提升，更為逐步奠基，漸次積累的過程，為協助機關政策計畫之擬定與推行，各項資源之配置及運用，以及績效之衡量與評核等，主計總處以各項訓練課程強化主計人員專業素養與數位知能，及落實考核機制等方式，持續提升組織能力。

三、優化績效資訊

我國的預算法雖未明列績效預算一詞，但我國預算體系相關規範係由施政方針、施政計畫，並延伸至概算編製及預算審查，屬目標導向或以績效為導向的預算架構。加以我國預算制度採由上而下歲出額度制、中程計畫預算支出、計畫評核以及績效評估結果回饋等機制，於施政策略擬定與預算籌編及執行等相關過程均扣合績效預算之精神及脈絡。

（一）績效資訊扣合施政計畫

為使攸關政府施政方針、國家發展長期展望或其他重要施政事項之中長期個案計畫，能於籌編前期評估內容之有效及可行性，依「行政院所屬各機關中長期個案計畫編審要點」規定，各機關應於事前進行整體資源盤點，瞭解國內外環境變遷趨勢及市場供需情形，設定具體目標，評估財源籌措方式及民間參與之可行性，計畫內容應包括計畫目標、現行政策之檢討、執行策略、期程與資源需

求、預期效果、財務計畫、風險管理等，以提供充分資訊作為計畫審核決策之參考。此外，為有效控管重大計畫執行情形，中長期個案計畫應納入施政計畫辦理，逐件檢討績效，其執行完成後應作成總評估報告送各該核定機關備查，顯見我國績效資訊與施政計畫緊密結合。另依「落實零基預算精神強化預算編製作業精進措施」規定，各主管機關應就本機關及所屬機關（構）之計畫及預算，從成本效益觀點全盤思考，檢討其辦理之必要性及經費之合理性，減少不經濟支出。各機關業務或計畫應進行定期或專案檢討，並將檢討結果回饋作為年度概算編製時資源配置優先順序之客觀參考依據，並分別由成本、效益、執行情形進行檢討，如既有計畫及預算檢討結果，屬未合時宜或以前年度實施未見績效者，則須予以停辦、減辦或引進民間參與等方式處理，皆顯示我國運用績效資訊持續檢修計畫執行成效要求。爰此，在我國現行制度運作良好下，除關注各國執行績效預算之發展趨勢及相關實例外，建議持續運用主計總處歲計、會計及統計相關資訊，適時檢視政府施政成果，發揮循證決策之精神，據以優化我國績效資訊分析運用，提供機關規劃施政目標及計畫之參考。

（二）強調資訊透明

對於計畫內容之揭露，依「中央政府總預算編製辦法」規定，奉行政院核定之新興重大施政計畫及公共工程建設計畫，其成本效益分析應確實評估未來營運及維修成本支出等財源籌措之可行性，並應依政府資訊公開法規定公布於相關網站，又各機關列席立法院說明預算內容時，就有關以前年度計畫執行績效與本年度計畫及預算配合編列情形等，提供相關資料或輔以圖表內容予以分析說明。

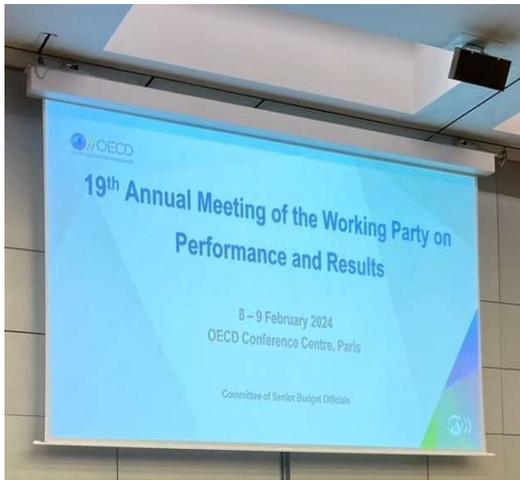
另為強化資訊透明度及公眾對於政府財政支出之監督，預算文件中不僅提供各項關鍵政策內容，亦揭露退休金計畫和社會保險等未來或有支付義務，呈現政府長期財政狀況，並於預算總說明揭露經濟預測、國富統計、綠色國民所

得、稅式支出和移轉性支付等相關資訊，且預算電子資料以多種文件格式上傳至政府網站供外界分析參用。此外，為使預算文件更簡單易讀，主要項目另以圖表形式表達，並於政府網站設立專區，視覺化呈現歷年預算配置，且依財政紀律法按月編製公共債務報表及於網站建立「國債鐘」，按月提供中央政府債務訊息，包括長期債務、短期債務、人均債務等，未來仍應賡續檢討各項財政、預算等規定，強化資訊透明，以供外界檢視與監督。

參考文獻

1. OECD Best Practices for Spending Reviews
https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-best-practices-for-spending-reviews_90f9002c-en
2. 機關施政績效管理制度資訊，取自國家發展委員會網站
<https://www.ndc.gov.tw/News.aspx?n=B3B031E02A85D8B8&sms=5BC851F56C003F6B>
3. 「財政紀律法」、「行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點」、「落實零基預算精神強化預算編製作業精進措施」、「中央政府總預算編製辦法」等相關規定。

附錄、會議照片



OECD 第 19 屆績效及成果工作小組年度會議會場