

出國報告（出國類別：開會）

參加 OECD 第 20 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：黃專門委員信璉、魏科長士傑

派赴國家/地區：法國巴黎

出國期間：114 年 2 月 2 日至 7 日

報告日期：114 年 4 月 2 日

摘 要

經濟合作暨發展組織（Organization 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，增強政府之間責任性，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（OECD SBO Working Party of Performance and Results）定期召開會議，邀請各成員國及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，並於會議中討論各項議題，我國曾於 2006 年參加第 3 屆年度會議，並於 2024 年再次受邀出席第 19 屆年度會議。

本次於巴黎舉辦第 20 屆年度會議，計有奧地利、比利時及我國等 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。會議議題包含回顧過去 20 年績效預算及支出審查推動情形、丹麥政府支出審查制度介紹等。我國已建置績效管考及支出審查相關機制，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。未來將持續關注該等領域之發展趨勢及國際間辦理情形，以持續精進績效管理與預算籌編相關作業。

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.....	3
四、 會議議題.....	3
(一) 成員國推動績效預算及支出審查情形.....	3
(二) 丹麥政府支出審查.....	6
(三) 職能部會與財務部會間協調合作.....	12
(四) 策略優先順序與績效預算.....	14
(五) 加強績效報告實務.....	16
(六) 問責與跨部門目標.....	21
參、 心得及建議.....	22
一、 我國推動情形及國際比較.....	22
(一) 績效預算.....	22
(二) 支出審查.....	23
(三) OECD 支出審查實施要項.....	25
(四) 與丹麥實施情形之比較及依 OECD 實施要項進行檢視.....	27
二、 建議事項.....	30
(一) 強化績效資訊與支出審查之連結.....	30
(二) 賡續精進績效及財務資訊之整合與揭露.....	31
(三) 強化跨部門知識管理及溝通交流.....	32
參考文獻.....	33
附錄、 會議照片.....	34

壹、會議目的

經濟合作暨發展組織（Organization 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，增強政府之間責任性，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（OECD SBO Working Party of Performance and Results）定期召開會議，邀請各成員國及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，並於會議中討論各項議題，我國曾於 2006 年參加第 3 屆年度會議，並於 2024 年再次受邀出席該工作小組第 19 屆年度會議。

今（2025）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、財務與業務部會之協調合作及加強績效報告實務等，並針對促進財務與業務部會有效合作須具備之關鍵技能、資訊系統應具備何種功能以有效支持業務及財務部會日常運作等課題進行分組討論，以深化對於各國推動情形之瞭解並促進意見交流，作為未來面對各項挑戰研提對策時之參考。

貳、會議過程

一、會議時間

本次會議於今年 2 月 4 日至 5 日舉辦，起訖時間分別為：

- （一）巴黎時間 2 月 4 日 9 時 30 分至 17 時 30 分（臺灣時間 2 月 4 日 16 時 30 分至 2 月 5 日 0 時 30 分）。

(二) 巴黎時間 2 月 5 日 9 時至 12 時 30 分 (臺灣時間 2 月 5 日 16 時至 2 月 5 日 19 時 30 分)。

二、會議議程

巴黎時間	主題
2025 年 2 月 4 日 (星期二)	
9:00-9:30	報到
9:30-10:00	開幕
10:00-11:30	場次一 成員國推動績效預算及支出審查情形
11:30-12:00	中場休息
12:00-13:00	場次二 丹麥政府支出審查
13:00-14:30	午餐
14:30-16:00	場次三 職能部會與財務部會間協調合作 (分組討論)
16:00-16:30	分組報告
16:30-17:30	場次四 策略優先順序與績效預算
2025 年 2 月 5 日 (星期三)	
9:00-10:30	場次五 加強績效報告實務
10:30-11:00	中場休息
11:00-12:30	場次六 問責與跨部門目標
12:30	閉幕

三、與會國家

本次會議計有奧地利、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。

四、會議議題

（一）成員國推動績效預算及支出審查情形

本議題首先由 OECD 秘書處（以下簡稱秘書處）就成員國推動績效預算及支出審查情形進行簡報，回顧過去 20 年 OECD 成員國推動與發展情形，及探討持續面臨之挑戰。在績效及成果工作小組成立初期，只有少數成員國實施績效預算及支出審查，如今根據績效預算問卷調查發現 33 個回復問卷之成員國中，有 28 個國家已經採行績效預算，而支出審查方面，則近乎全數回復問卷之成員國（35 個成員國中 34 個）均已實施支出審查。

此外，秘書處亦強調實施績效預算和支出審查對政府之助益，其中實施績效預算係為處理傳統投入型預算導致公部門績效管理不善及缺乏問責機制之問題，透過績效預算機制，可將投入資金與具體成果和績效指標予以連結，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。經由績效預算機制設定相關指標，蒐集資源投入產生影響和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。公部門也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。

至於實施績效預算及支出審查持續面臨之挑戰，秘書處歸納出抗拒改變、政治阻力、例行公事、未連結預算決策與未常態及廣泛地執行5項重點挑戰。抗拒改變歸因於利害關係人習於舊文化，深陷傳統工作方式，不願意或沒能力執行績效預算及支出審查；支出審查通常建議檢討特定項目或調整資金用途，績效預算則促使加強對公共支出之審查，惟執政者可能傾向將資金投注於帶來明顯和直接利益之計畫項目，而忽視相關績效成果；最後，績效預算及支出審查可能流於例行公事，並未將執行結果回饋到預算決策，也未將支出審查作為預算編製週期之重要環節，或僅部分單位採行，均可能影響績效預算及支出審查對政府整體產生之助益。

接續由加拿大分享近年來實施支出審查相關經驗，該國預估 2024 至 2025 財務年度之公共債務占 GDP 比率將達 41.9%，相較之下，2014 至 2015 財務年度僅占 31.5%，主要係因 2016 至 2024 年聘用更多專業人員導致政府僱用員工人數增加 42%，大幅增加債務占比及人事經費，迫使該

國必須重新調整政府支出。2023 至 2024 財務年度透過減少諮詢、專業服務及差旅費節省 17 億美元，並且削減公共服務支出、補助及資本支出 24 億元，共計節省 41 億美元。該國之支出審查係經總理批准後執行，並由財務委員會秘書處統籌辦理，流程為各部門提出削減支出提案後，財務委員會審議提案並向總理提出建議，最後由總理批准各項刪減。2026 至 2027 財務年度，該國規劃利用人工智慧等科技輔助，藉由精簡或再造業務流程及組織，將節約支出目標提高至 48 億美元。

加拿大也總結相關經驗提供各成員國參考，包括支出審查無論範圍大小均需領導者支持，並充分溝通審查目標及執行標準；適度緩衝空間有其必要性，可准許某些項目於審查時豁免及調整，以協助達成整體刪減目標；鑒於各項刪減對於組織及民眾影響均不相同，每個組織所遭遇問題亦有不同，支出審查規劃階段必須詳細考慮，並且考量小型組織較缺乏調整支出優先順序之彈性；因削減開支勢將影響對民眾提供公共服務之品質，而民選官員須負最終責任，故可能形成阻礙；縮減支出審查範圍只能稍微減少工作量，任何刪減提議均須透過影響評估及行政流程予以支持。

最後則由以色列以「績效預算－不僅是數字」為題分享看法，開場以愛因斯坦名言「理論上，理論和實務是一致的，然而實際上它們並不一致（In theory, theory and practice are the same. In practice, they are not.）」為整個簡報一錘定音，點出績效預算理論與實際應用存有差距，仍有許多

困難須克服，並比較傳統預算及績效預算之差異（表 1）。此外，該國亦分享統計資料對於績效預算之重要性，並總結多項實施績效預算之關鍵策略：

1. 強化目標與績效指標之連結，並改善資料之可用性及可靠性。
2. 進行決策及評估作業時，除參考量化數據外，亦須關注無法量化但具價值性之影響因素。
3. 善用 80/20 法則，關注並將資源優先投注於產生關鍵影響之計畫。

表 1：傳統預算與績效預算差異

傳統預算	績效預算
1. 關注投入	1. 關注產出及成果
2. 關注過去執行情形更甚於績效表現	2. 重視績效資訊及績效衡量
3. 強調控制更甚於管理彈性	3. 允許管理彈性來完成績效目標
4. 強調財務遵循責任	4. 預算資源與績效表現連結

資料來源：整理自會議簡報

(二)丹麥政府支出審查

本議題由丹麥簡報該國政府支出審查制度及實施概況，包含支出審查之類型、進程序及近年辦理情形，最後就 OECD 建議之實施要項進行自我檢視，重點如下：

1. 審查類型

丹麥政府實施之支出審查分為 4 類：

- (1) 經常性審查（Regular spending reviews）：主要針對支出規模較大且獲得多年期預算保證之支出項目進行審查，包括國防、警政、司法

、稅務，以及皇家劇院與鐵路管理局之營運等，此類審查旨在提高該等項目之支出效率及確保支出成效。

(2) 定期審查 (Recurring spending reviews)：主要針對遭遇預算層面問題或面臨結構性改革與調整之相關機構或政策領域進行審查，旨在藉由遭遇之問題或改革進行相關支出之檢視及效率優化。例如 2016 年丹麥商業管理局被賦予新職掌與業務，遂藉此針對該局相關支出進行審查，以檢視其支出效率及營運成效，並探討可能需要調整之業務推動方向與其相關需求。

(3) 策略性審查 (Strategic spending reviews)：主要針對特定政策領域或職能進行審查，目的在於透過審查相關支出以提高效率或進行決策與調整。例如針對資訊科技發展、採購及共享服務作業之審查，丹麥政府曾於 2008 年分別針對跨部門資訊科技及管理職能啟動策略性審查，以研究相關職能整合之可行性，並於審查後決定成立 2 個新機構分別職掌跨部門資訊科技及管理職能，進而提升政府整體營運效率。

(4) 直接實施審查 (Directly implementable spending reviews)：主要目的係為創造財務空間以容納新興政事之支出需求，抑或減緩不斷上升之支出規模以維護財務儲備，與其他類型相較，此類審查所需之專業分析要求相對較低，故較容易實施。

2. 審查程序

(1) 丹麥政府支出審查係由財務部於跨部門經濟協調委員會 (The

Economic Coordination Committee, ECC) 啟動，由該部部長擔任主席，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，交由審查團隊進行審查，其團隊由財務部及相關職能部會人員與外部顧問所組成，透過分析各種資料進行審查，以確保政府可藉由支出審查協助預算編列及因應相關經濟議題。

(2) 支出審查通常於目標預算年度前 2 年 (N-2 年) 之上半年間啟動，並於次年 (N-1 年) 4 月前完成審查結論與建議，提供 ECC 作為目標年度 (N 年) 預算編列之決策參考，預算編列完成並送議會審議通過後，於目標年度開始時正式實施 (表 2)。

表 2：丹麥支出審查與預算流程時間表

Year	Month	Budget Act Process	Spending Review Process
0	February – April	-	Ministry of Finance prepares proposals of new spending reviews
0	April – May	-	Ministry of Finance and line ministries prepare spending reviews (Terms of reference etc.)
0	June	-	Possible spending reviews are presented to the ECC who decides which spending reviews that are initiated and approve the Terms of Reference. Decisions are tied to discussions on fiscal space for the year before the spending review.
0-1	August – February	-	The spending reviews and analyses are initiated.
1	February – April	The ECC is presented with the first status regarding the upcoming budget. Indicative spending envelopes are sent to the line ministries. Ministries prepare their budget submissions.	The spending reviews are finalized, and policy options are prepared. The catalogue of directly implementable spending reviews is prepared by relevant units at the Ministry of Finance.
1	May – June	The main part of the budget proposal is agreed upon and finalized by the government.	The ECC decides which of the policy options to implement in the budget. Tied to discussion on fiscal space for the year of implementation.
1	August	The last part of the budget is finalized before being presented to parliament and the public.	-
1	October – December	Budget negotiations take place. The budget is passed by parliament in December.	Preparation of implementation. Any necessary changes to laws are proposed in Parliament to be passed along with the Budget Act.
2	January	-	Policy options etc. from spending reviews are implemented by line ministries.

資料來源：會議簡報

3. 近年辦理情形

依據丹麥政府統計，2010 至 2022 年間共進行 113 次支出審查，平均每年審查 8.7 次，每年至少進行 2 次，多數年度進行 5 至 10 次，其中以 2015 年進行 19 次最為頻繁，2019 至 2021 年則因嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）疫情影響降低為 2 至 5 次（圖 1）。以政事領域區分，上開統計期間幾乎各項政事領域均至少經歷 1 次支出審查，次數最頻繁之領域依序為教育、司法及國防，主要係因該等政事支出規模龐鉅及性質屬多年期預算所致（圖 2）。依審查類型區分，以經常性審查逾 80 次為大宗，其次為定期審查（逾 20 次）及策略性審查（10 次），後 2 者係為因應結構調整或特定領域決策需要而進行，爰次數相對較少（圖 3）。

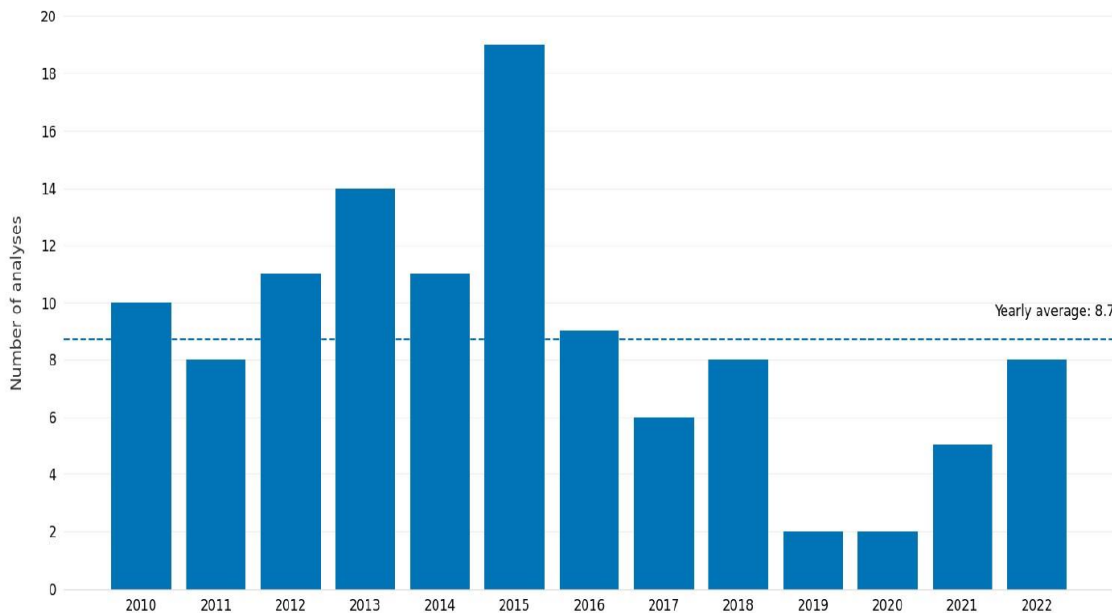


圖1：丹麥支出審查次數統計（2010年－2022年）

資料來源：會議簡報

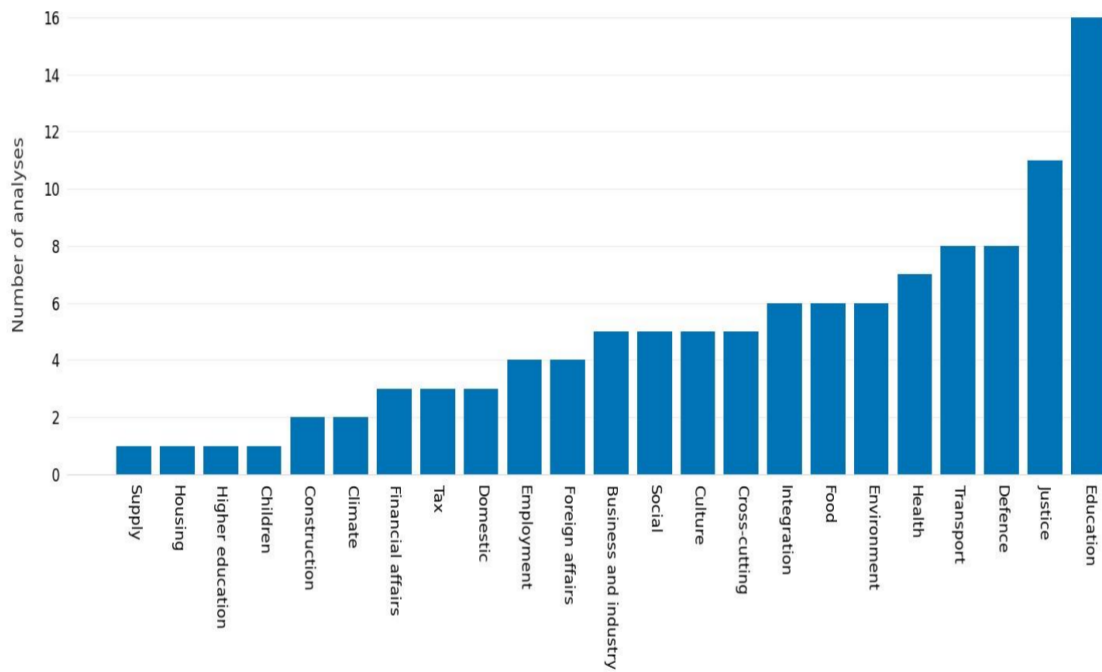


圖 2：丹麥政策領域支出審查統計

資料來源：會議簡報

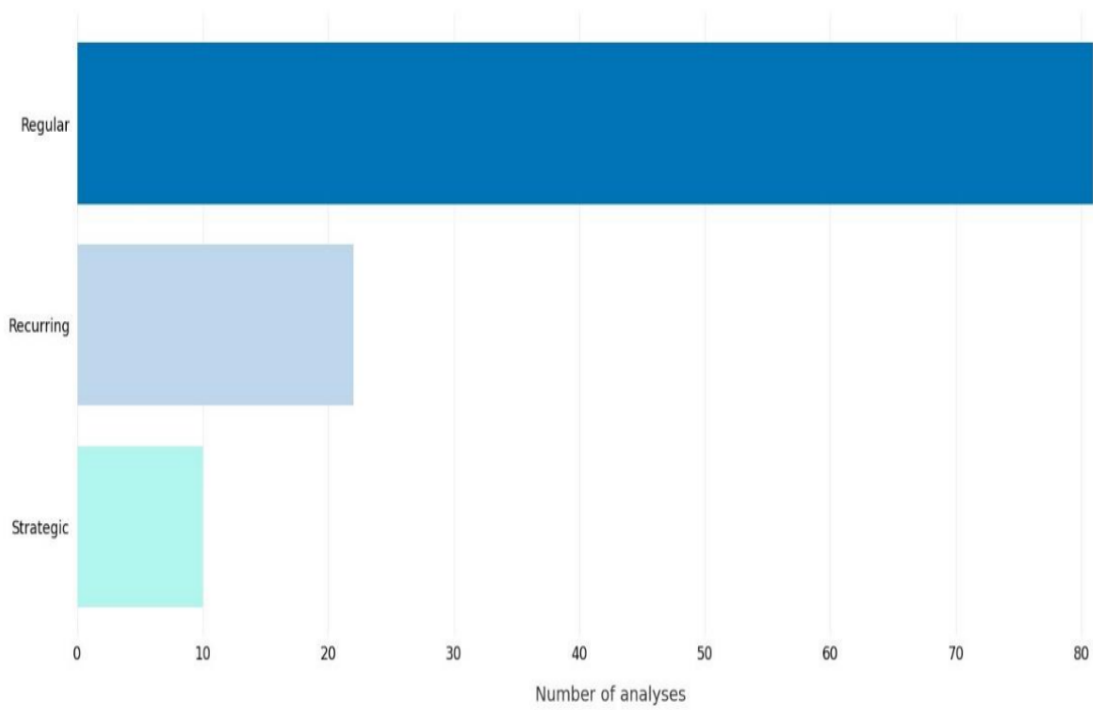


圖 3：丹麥支出審查類型統計

資料來源：會議簡報

4. 自行檢視結果

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，包含已訂定支出審查之明確目標與實施範圍、由政治領導階層支持公職人員執行、制定權責明確之主責單位及專案負責人員與工作小組、審查作業已結合預算編列程序、主導監督（財務部）與實施單位（職能部會）各司其職分別提出可行建議或結論及落實執行、訂定透明之支出審查架構、定期檢討及配合優先施政項目滾動調整審查流程與框架等（圖 4）。

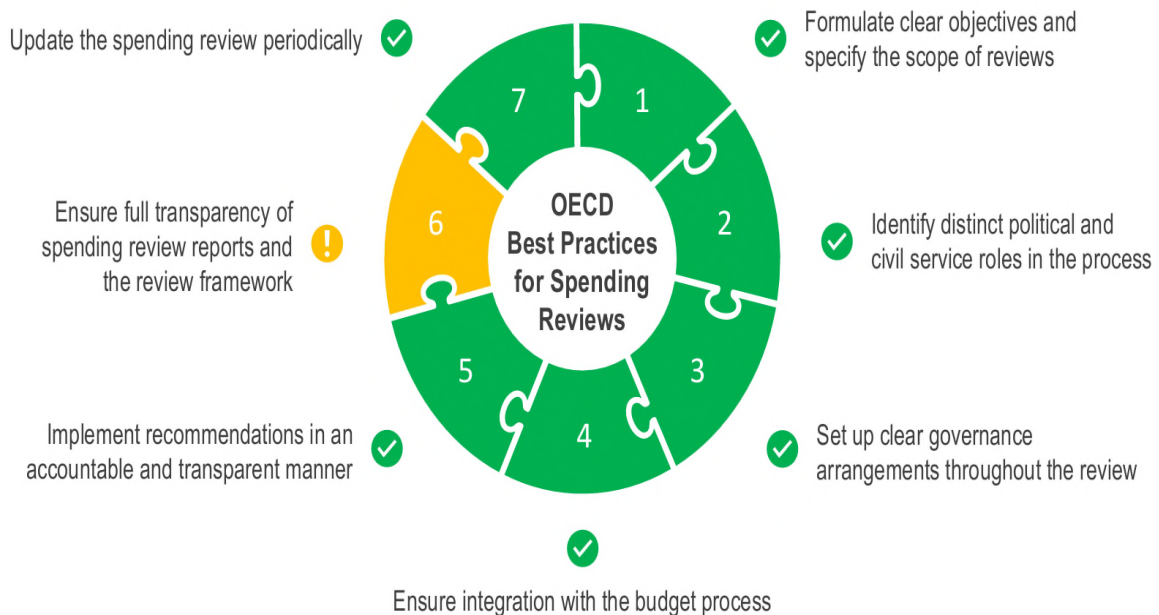


圖 4：丹麥支出審查與 OECD 實施要項之比較

資料來源：會議簡報

綜上，丹麥政府透過該國財務部與各職能部會合作，就政府現有支出進行系統性分析，促使政府有效管理整體支出，確保適度摺節及提升資源分配與計畫執行之有效性，以支持該國財政永續。

(三)職能部會與財務部會間協調合作

回顧過去幾十年，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部會與職能部會間關係，職能部會須積極參與財務規劃與管理，確保財務決策與政策目標緊密相關，並有效分配資源以實現政策目標。

近期預算改革強調職能部會須提高規劃及管理財務資源能力，並賦予業務部會更大彈性以重新分配和管理資源，且課以更大責任。為應對該項轉變，職能部會須建立更強之分析能力，包括更深入瞭解支出趨勢、預測未來支出以及評估相關政策對預算之影響等。例如希臘政府自 2009 年發生債務危機後，因應歐盟和國際貨幣基金要求成立更透明且嚴格之財務管理機構，於各部會設置財務服務部門，整合預算及會計職能，以審查各部會預算，確保資源合理分配。

秘書處整理提出財務部會與職能部會建立良好合作關係，須關注以下 5 項重點：

1. **務實兼顧雙方需求：**職能部會與財務部會常有不同專業考量，期望財務部會放棄預算控制權並僅關注大局係屬不切實際；反之要求職能部會僅考慮財政紀律亦同，惟重點仍在於雙方均須遵循預算流程規定。
2. **關鍵技能培力：**專業技能培育應考量部門需求並持續調整精進，如工作人員不僅須熟悉財務法規、掌握財務管理知能，並發展財務分析、績效預算等專業能力，同時也應注重溝通、談判及協調合作等軟實力。
3. **增進跨部門合作與知識分享：**政府於預算管理上面臨之挑戰需各部會共同應對，故須建立跨部會工作小組，讓不同部會工作人員合作應對財務管理挑戰，分享見解，並集體制定解決方案。此外，建立部會間定期對話平臺，對培養持續學習及推動知識分享至關重要，有助於全面提升各部會財務管理能力。
4. **加強風險管理與內部控制機制：**風險管理應成為各部會核心職責，關注重點在於系統性地識別、評估和回應財務風險，並建立相關預警系統，以偵測潛在之財務偏差。
5. **發展資訊系統：**確保資訊系統與預算執行相關規定之更新保持一致，並允許不同使用者依據需求獲得不同資訊，此外，亦須確保財務資訊之正確與即時，且易於利害關係者取得。

本場次秘書處簡報後，將與會代表分成若干小組針對職能部會與財務部會人員須發展哪些關鍵能力以增進有效合作；如何激勵及強化跨部門合作與知識分享；哪些內部控制機制有助於強化職能部會當責；資訊

系統應提供何項功能以協助職能部會與財務部會有效合作 4 項問題進行交流，分享各國實務經驗與意見，綜整各組討論成果如下：

- 1. 發展溝通能力及專業素養：**針對如何增進財務部會與職能部會有效合作一項，各部會人員擁有良好溝通協調能力對於雙方合作至關重要，此外，雙方人員均須熟稔主管事務，並具備數據資料分析能力等專業素養，以利有效解決雙方對於計畫或審查內容之歧異。
- 2. 建立跨部門團隊及知識分享平臺：**關於激勵及強化跨部門合作部分，建議透過建立跨部門專業團隊，共同參與專案任務，以促進雙方了解及合作。此外，建立知識分享平臺，舉辦知識分享活動有助於專業知識交流，並讓員工隨時存取和分享資訊。
- 3. 授權批准及透明化：**針對強化職能部會當責之議題，建議建立完善授權及經費批准制度，並且將各部會預算、決算及績效相關資訊公開，接受民意機關及社會大眾監督，有助於各部會對於自身經費資源使用之當責。
- 4. 即時數據更新與分析：**建立整合資料庫，以利職能部會及財務部會即時分享最新數據，有效消除雙方資訊差異，另建議提供預算分析及財務數據分析資料，協助職能部會及財務部會分析預算執行現況，提供管理層決策支援，並可建立財務儀表板，以利快速瞭解狀況。

(四)策略優先順序與績效預算

本議題先由秘書處針對如何將政府重要政策及預算程序予以連結進行簡報，該處依政策層級及規劃時程，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 5），並揭示過去財務或預算部門往往專注於透過資源投入而非績效成果面向以控制政府支出，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之情形，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。秘書處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。

接續由葡萄牙與拉脫維亞分別簡介兩國短中長期策略規劃概況、關鍵績效指標及優先施政與資源分配之整合及連結、資訊系統作業情形與數據視覺化展現方式，以呼應本議題關於重要政策如何連結預算程序，並提供各成員國參考。

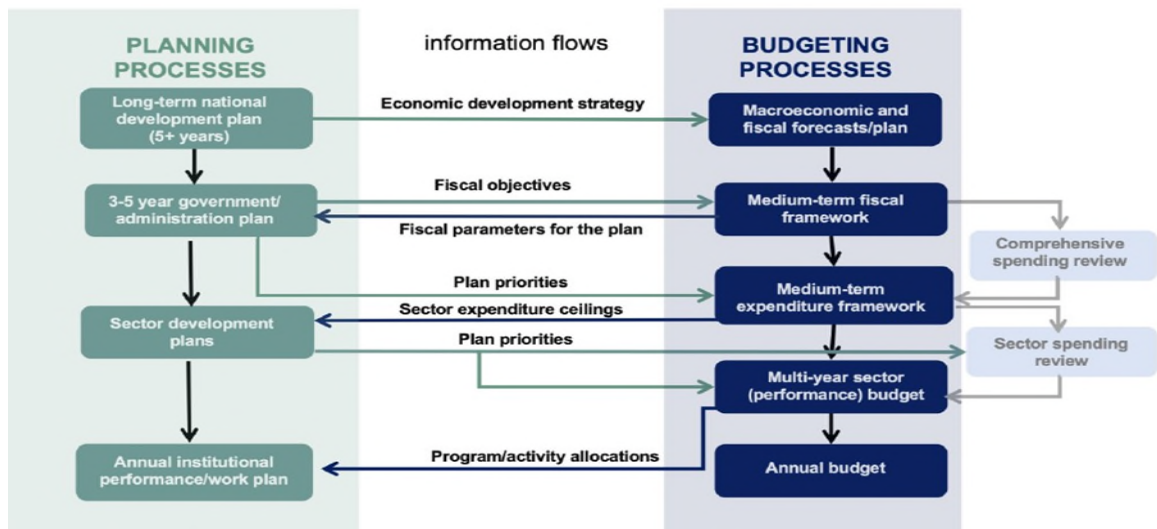


圖 5：策略規劃與預算程序連結示意圖

資料來源：會議簡報

(五)加強績效報告實務

本場次首先由秘書處進行簡報，指出各國政府均面臨提高透明度、加強問責及證據基礎決策之壓力，為滿足民眾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內能獲得財務數據和績效資訊。

經調查結果，各成員國採用不同方式呈現績效資訊（表 3），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。

表 3：績效報告呈現方式介紹

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"> ◆ 綜合性檢視年度主管業務、目標達成及主要挑戰 ◆ 解釋未能達成目標之原因，並概述將採行之改正措施 ◆ 內容冗長，缺乏對關鍵問題之關注，且增加部會行政負擔 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 提供服務績效概述及各項目之關鍵績效指標 ◆ 不包含財務數據，限制檢討和問責 ◆ 財務部會需協調各部會並製作報告 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 ◆ 倘未良好整合資訊，可能導致非專業人士誤解 ◆ 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 ◆ 財務部會需協調各部會並製作報告 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 促進持續監控 ◆ 提供即時資訊，從而重新分配資源，以解決績效不佳問題 ◆ 因許多績效指標僅按年度蒐集，故較難產製 ◆ 將帶來沉重行政負擔，需頻繁更新報告

資料來源：整理自會議簡報

秘書處整理實施績效報告之關鍵因素供與會代表參考，分述如下：

- 1.產製有意義之績效報告：**績效報告重要目的之一在於公開強調政府負責任地使用公共資源，以及說明支出所取得之成果，故報告應專注於揭露實際結果，並提供數據支持。另為增進支出審查之有效性，可將預算文件中之績效資訊納入績效報告中揭露，並將實際取得成果與初始目標併同呈現，亦可利用燈號表示達成情形，且分析原因及敘述改善措施，確保資訊使用者獲得所需關鍵資訊。
- 2.整合財務及績效資訊：**清楚說明具體項目所花經費，以及相關目標是否已達成，可強化決策、監督及問責機制。透過整合財務和績效數據，政府管理階層得以全面瞭解各部會績效，確定達成情形以及可能需要調整之計畫。
- 3.平衡細節及可用性：**兼顧提供細節資訊供深入分析和確保非專業使用者能夠清楚瞭解績效報告資訊為關鍵挑戰之一，不同專業之資訊使用者對於報告格式有不同需求，如決策者可能偏好精簡且一目了然之文字敘述，而審計人員則需詳細之數據。
- 4.確保即時提供績效報告：**將績效報告與預算週期結合，有助於政策制定者即時評估計畫有效性，並根據政策需要重新分配資源，以實現績效目標，即時之績效報告亦可使民意代表和資訊使用者根據預期目標詳細審查財務和績效數據，確保透明度及有效治理。
- 5.使用互動式儀表板並視覺化績效報告：**儀表板和其他視覺化工具可提供向民眾和媒體傳達公共支出和主要成果之強大助力，利用視覺吸引

力方式呈現複雜之財務和績效數據，透過結合圖表、圖形、地圖和其他視覺元素，政府可協助民眾理解施政成果。

6.於單一網站公告績效報告：績效報告通常公布於政府網站，以提升政府施政透明度，並確保外界便於取得資訊，許多成員國之績效報告係於財務部會網站公告，並同時提供其他預算文件以利使用者查閱，另績效報告亦可包含於立法提案中，以利審查和外界監督。

7.強化資訊系統：建立強大資訊系統以支援績效報告十分重要，透過將績效資料之蒐集、驗證和報告等作業整合至單一資訊系統，可降低數據錯誤和不一致之風險並提高行政效率，資訊系統有助於實現報告流程自動化以減輕行政負擔，內建分析工具亦可產製滿足使用者不同需求之客製化報告。

接續由愛沙尼亞分享實施績效報告相關經驗，該國政府會計年度為曆年制，預決算期程與我國雷同（圖 6），不同之處係每年 4 月財務部與各部會就下年度績效指標及基於績效之預算架構調整進行討論，以及 5 月底前各部會向財務部及審計單位提交前一年度績效報告。政府透過績效報告所呈現之績效資訊相關成果以調整國家預算策略（State Budget Strategy，SBS，類似我國中長程預算）、國家預算及「愛沙尼亞 2035 行動計畫」等國家重大策略。

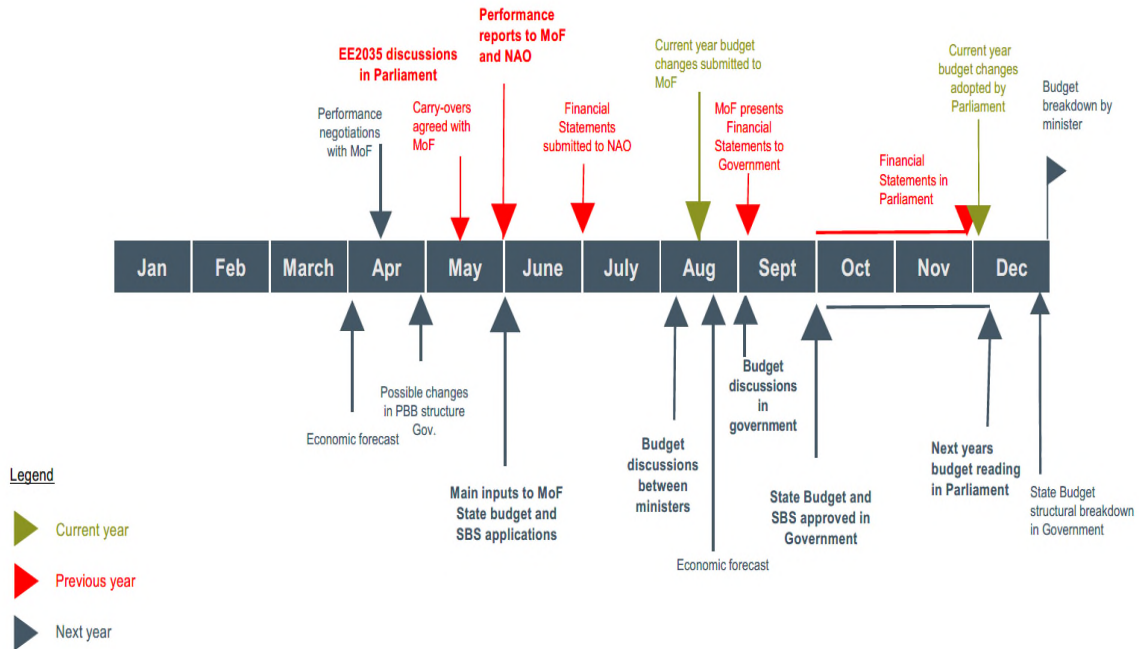


圖 6：愛沙尼亞政府預算編製期程

資料來源：會議簡報

政府要求績效報告須概述計畫執行發展趨勢、所面臨挑戰及關鍵活動，揭示各項績效指標及其達成情形，並清楚呈現各項計畫預算編列及執行情形。另針對績效表現、計畫目標和預算執行之分析，以及預算保留執行情形，與總結該年度對各項計畫進行評估、改善作為及對長期目標回饋調整之成果，亦為績效報告重要環節。此外，財務部亦要求各部會須向該部提交績效指標各項資訊，並將相關資訊以可供機器閱讀之檔案格式公告於機關網站。該國亦向與會代表舉例分享績效報告如何呈現國內安全相關業務（圖 7），以及如何利用色彩區分及真理樹視覺化呈現「愛沙尼亞 2035 行動計畫」各項推展情形（圖 8）。

Internal Security performance report (extract)

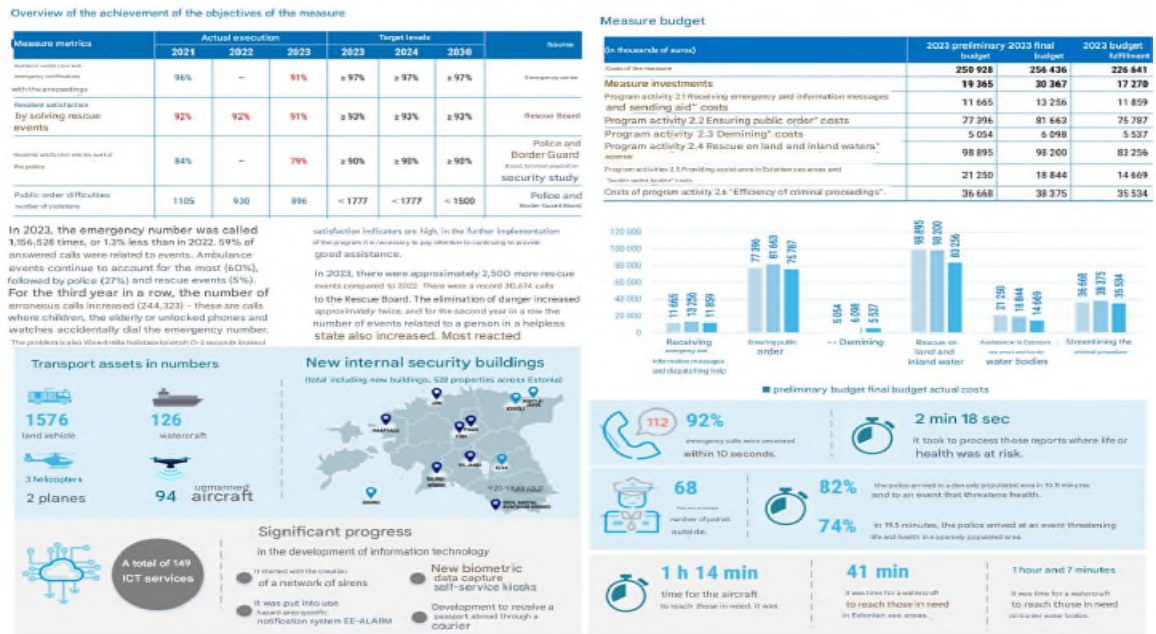


圖 7：國內安全業務績效報告

資料來源：會議簡報

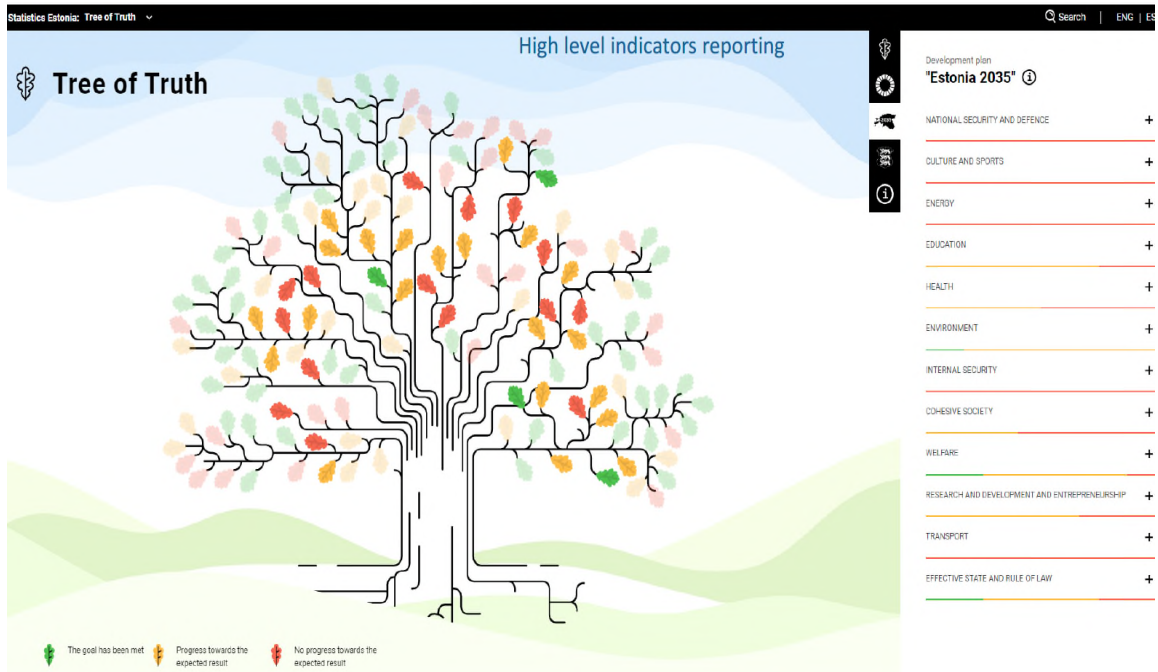


圖 8：真理樹

資料來源：會議簡報

最後該國總結預算流程中利用績效資訊須注意之重點，如績效指標須與計畫內容緊密連結；經由資訊工具蒐集績效指標資訊可減輕工作負擔；須思考如何向決策者呈現資訊，以及如何將財務與非財務資訊予以結合，包含財務人員如何與政策制定者合作；重視於政治責任與政策長期對社會影響間取得平衡。

(六)問責與跨部門目標

本議題首先由秘書處就問責與跨部門策略預算進行簡報，揭示成員國自 1980 年來提出策略預算之沿革，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（圖 9），該處同時指出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，更重要者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而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，以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。

接續由冰島與奧地利介紹其性別平等策略推動情形，包括如何將性別平等議題融入預算程序、性別平等政策跨部門協調情形，以及性別平等各面向目標與衡量指標制定機制等，並提出自身體系之優缺點分析及

未來挑戰與展望。

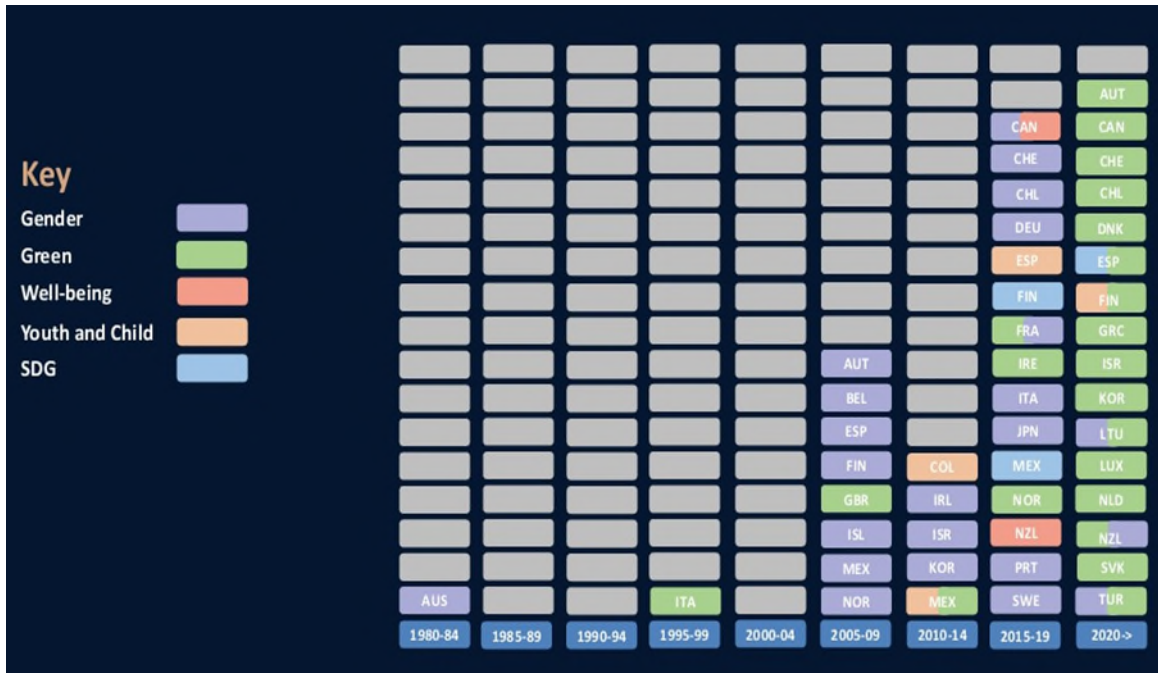


圖 9：OECD 國家推動策略預算情形

資料來源：會議簡報

參、心得及建議

一、我國推動情形及國際比較

(一) 績效預算

依據 OECD 於 2019 年發布之「經合組織績效預算良好實踐 (OECD Good Practices for Performance Budgeting)」，績效預算係有系統地運用績效資訊，協助預算資源之配置與規劃，並透過向立法部門及民眾揭露預算編列之目的及預期成效，以提升預算編製透明度及問責性。經秘書處調查結果，超過 80% 之成員國已採行績效預算，且本次會議進行簡報之成員國指出，相較於傳統預算偏重對資源投入及過去執行情形之關注，

並強調預算控制及財務責任遵循，績效預算更重視資源投入後之具體成效與績效衡量，以及如何運用管理彈性以達成績效目標。

我國預算制度係採行由上而下歲出額度及中程計畫預算制度，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，且於預算執行時定期關注執行情形；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，執行時定期檢討執行進度，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。

各機關經由前開預算執行情形及施政計畫評核結果之回饋，協助瞭解計畫是否達成原定目標，以作為計畫調整及預算編列與審議之參考，並於提報預算需求時提供計畫前3年度評核報告及評核意見處理情形，以利主管部會或行政院辦理審議。

綜上，我國雖未於預算法等相關法規中明定「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

近年來全球遭遇 COVID-19 疫情、地緣政治、科技與貿易爭端、製造業供應鏈轉移，以及人口老化與淨零排放等趨勢及挑戰，各國在經貿、國防、衛生福利及環境保護等面向之支出逐年攀升，導致整體財務壓力不斷加重，依據國際貨幣組織（International Monetary Fund，IMF）統計，2024 年美國、英國及日本等先進國家之政府債務占國內生產毛額（Gross Domestic Product，GDP）比率均已超逾 100%，日本更長年處於 200% 以上。

我國由於中央政府預算編製採行歲出額度制，每年依最新經濟情勢及總資源供需情形擬定總體歲出額度，嚴格管控歲出成長幅度，且依預算法、財政紀律法、預算籌編原則及編製辦法、落實零基預算精神強化預算編製作業精進措施等相關規定，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、力行擷節各項消費支出、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，適度賦予各部會預算額度獎勵。另本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。

近年來藉由對整體支出及債務之審查與控管，加上 COVID-19 疫情

期間防疫政策及措施運用得宜，且致力發展半導體及人工智慧等產業與科技政策切合當前國際潮流及趨勢，中央政府總預算之執行自 2017 年起連續 7 年獲致歲入歲出賸餘，一年以上未償債務餘額占 GDP 比率自 31.6% 下降至 28.1%，同期間經濟成長率超過 3%，除優於韓國、新加坡等國外，亦高於全球平均之 2.66%，顯示我國透過適切之政策推動與妥善之支出審查與控管，兼顧整體國家發展與財務穩健。

(三)OECD 支出審查實施要項

OECD 為強化各成員國支出審查之實踐，確保支出審查融入預算編審作業，依據成員國實施經驗提出支出審查之關鍵成功因素與實施要項如下：

- 1. 訂定明確目標與範圍：**目標可能包括減少整體支出、移轉資源或提高支出效率，不同審查目標將決定審查過程及參與機關。依據成員國實施經驗，每年深入審查政府所有支出係屬不切實際，並將造成重複作業，且各部門亦無充足時間針對支出審查建議進行改善，故政府應定期執行支出審查及明確其審查範圍，以提升審查效益。
- 2. 政治支持及執行能力：**政治支持對確保支出審查之可行性和持續性至關重要，通常任期初期對支出審查之政治支持最強。另鑒於支出審查極具專業，財務人員須具備審查之專業知識並瞭解部會面臨之挑戰，此外，為提升支出審查能力，財務部會與職能部會建立合作關係亦非常重要。

3. **完備審查過程安排：**支出審查過程中明確各階段各部會扮演之角色職責非常重要，支出審查期程及角色安排通常會規範於指導標準，OECD建議可成立指導小組（由財務部會及職能部會高級官員組成）以管控整個過程，並組成工作團隊（由一般工作人員組成，亦可邀請外部專家）以執行支出審查。
4. **融入預算流程：**支出審查應納入政府預算編製流程，以利審查建議與財務管理相連結，多數成員國將支出審查過程融入年度預算編製或中程預算審查流程中進行，支出審查週期與政府預算編製週期一致，可提升政府提供公共服務效率，另審計機關執行之績效審計評估亦可為支出審查提供有用資訊。
5. **當責執行改善建議：**支出審查應提供明確建議，且有關部會必須負責配合財務部會落實支出審查結論及建議，財務部會須管控各項建議改善情形，要求相關部會按時提交各項建議辦理情形，以降低各項潛在財務風險。
6. **公開審查結論及過程：**提升透明度有利於支出審查之完整性，並強化問責與監督，支出審查報告應向外界公開，即使可能導致必須採取重大財務整頓措施，支出審查亦須公開結果，以提高預算決策透明度。
7. **定期檢討審查制度：**支出審查如同其他政府政策，應定期檢視確保支出審查依規劃執行，並依據政府面臨之內外在環境變化及各項施政面臨之風險進行調整，以提高支出審查對於資源配置及政策有效性之助益。

(四)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（表 4），並依前開 OECD 建議之實施要項進行自我檢視（表 5），摘述如下：

1. 審查類型與方式

我國於每年預算籌編時，參酌預算執行情形及計畫管考評核結果，針對所有機關及政事領域進行相關支出之審查作業。丹麥政府則依據審查對象之規模大小、組織任務調整、特定政策領域或目的，進行不同類型之支出審查。

2. 審查程序與時程

- (1) 我國由本總處統籌辦理支出審查，丹麥則由財務部長主持之 ECC 主導，兩者均由財務（預算）部會主導審查架構及時程，並邀集職能部會共同進行跨部會審查，至審查團隊組成部分，我國以政府內部人員為主，丹麥則偏重於借助外部顧問進行審查。
- (2) 我國於預算年度之前 1 年（N-1 年）3 月起啟動，並於同年 8 月底前完成審查及預算編列送立法院審議，於預算年度（N 年）開始時實施；丹麥則因非常態性針對所有部門進行支出審查，故提前至預算年度之前 2 年（N-2 年）6 月啟動決定進行支出審查之類型與對象，並於預算年度之前 1 年（N-1 年）4 月前完成審查，提供 ECC 配合預算

籌編時程進行決策，同樣於 8 月底前完成送議會審議，故兩者之啟動時程雖因審查型態不同而有差異，惟完成時間約略相當。

3. 實際審查情形及比較分析

我國係常態性每年針對所有機關及政事領域進行支出審查，丹麥因審查範圍及類型與我國不同，近 20 餘年來平均每年進行約 8.7 次審查，其中審查頻率較高者為支出規模較龐鉅之多年期預算政事領域。比較兩者之支出審查方式，丹麥係依據規模、組織任務等因素擇定對象進行審查，其做法似較具彈性，惟能否有效管控整體支出及提升施政效率，審查類型及對象之擇定扮演關鍵角色；我國每年針對所有機關及政事進行過濾與檢視，審查對象包含逢政府組織再造調整任務之機關、跨部會之特定重大政事領域等，可適度避免如丹麥採擇定對象審查導致部分支出未經審查而有效能不彰等情事，惟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。

4. 依據 OECD 實施要項進行自我檢視

經就我國支出審查之機制及辦理情形，依前揭 OECD 建議支出審查 7 大實施要項併同丹麥辦理情形進行檢視結果，我國與丹麥均設有跨部會審查機制及相關架構，並訂定明確之審查目標及範圍交由審查團隊辦理，審查期程均與預算流程相互鏈結，相關結論與建議由受查部會負責執行，且均定期進行支出審查，惟針對審查報告與框架是否保持透明 1 項，現行我國之審查架構、期程等雖透過訂定預算籌編相關規

定之方式予以公布，惟支出審查過程因屬政府內部預算編審作業而未公開，與丹麥檢視結果類同，考量審查結果之公開事涉政府內部行政程序辦理情形之揭露，且我國政府預算籌編結果仍以提報行政院會通過送立法院之預算案為準據，是否公開相關審查過程，宜再審慎評估。

表 4 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"> 1. 本總處統籌辦理 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，本總處於 7 月邀集國發會等機關進行審查以核定預算 3. 8 月底前送立法院審議，並於預算年度 (N 年) 起實施 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 財務部長主持跨部門 ECC 辦理 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 ECC 進行審議與決策 3. 8 月底前送議會審議，並於預算年度 (N 年) 起實施
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 5 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 明確各部會職責	○	○
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	○	○

註：○表示符合，△表示部分符合

資料來源：作者自行整理

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，針對個別機關、職能政事領域或基於特定目的（如財務摺節）進行施政績效及支出情形之檢視，並將相關績效資訊、審查結論及建議回饋提供決策及資源配置之參考，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預算執行情形進行預算編審作業，

雖亦有運用部分績效資訊作為預算編審參考（如國發會公共建設支出等），惟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，故宜持續推動績效資訊運用以強化與支出審查作業之連結，進而提升政府施政決策及預算資源配置之成效，並實踐主計職能連環運用精神。

(二) 賡續精進績效及財務資訊之整合與揭露

秘書處於本次會議簡報指出，如何有效整合財務及績效資訊為強化績效報告之關鍵因素，少數成員國透過整合績效資訊及財務資訊，發布年度財務績效報告，以呈現整體施政成果及資源運用情形。我國係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部分績效資訊。由此可見，我國政府機關雖係分別擬具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。另相較財務報表，績效報告採將行政院管制計畫之評核報告於國發會網站公告，且相關資訊多以文字呈現之做法，似較不利於各部會施政成果比較。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

本次會議針對如何強化財務（預算）單位與職能部會之溝通交流，以促進雙方合作夥伴關係之議題，經秘書處簡報及各國代表討論後，提出提升溝通能力促進雙方相互理解訴求、推動跨部門合作與知識分享以強化跨域技能等建議及看法。現行我國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，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. 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/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)13/en/pdf)

2. 施政績效管理相關規定及資訊，取自國家發展委員會網站

https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=4933DB35000610C4

3. 預算及支出審查相關規定，取自本總處網站

https://www.dgbas.gov.tw/News_Content.aspx?n=1523&s=233340

附錄、會議照片



照片 1：與會議主席 Luc Mabilie 合影



照片 2：與公共管理及預算組組長 Jon Blondal 及高階政策分析師 Álfrún Tryggvadottir 合影



照片 3：全體與會代表合影