

# 跨域整合 PDCA 中央考核創顛峰

彰化縣政府如何在 4 年內，2 次奪得行政院對各縣（市）政府計畫與預算考核雙冠王，特撰本文簡要說明。

莊憲泯、張人禾（彰化縣政府主計處科長、科員）

## 壹、前言

行政院對 16 個縣（市）計畫與預算考核，因囊括各項綜合施政且考評嚴謹，備受各界關注及地方政府之重視。近年彰化縣政府（以下簡稱本府）於 109 年度榮獲縣（市）組第一名佳績後，112 年度再傳捷報，再度奪下第一名，並獲增補助款達 1 億 3,678 萬餘元（下頁表 1），為歷年來最高。

究其致勝關鍵，主要在於 109 年度執行「考核項目連結考績（KPI），強化業務績效」

的政策引導，及於 111 年度本府主計處（以下簡稱主計處）就中央考核重點業務簡報，經王縣長裁示以，自 112 年度起，原每年召開 1 次中央考核檢討會議，改為按季召開（共 4 次），再加上主計處導入 PDCA（係 Plan-Do-Check-Act 的簡稱）循環式品質管理概念，進行考核項目全面性的盤點與檢核。

## 貳、精進變革作為

### 一、縱向領導，跨域整合

以往主計處係於中央考核成績及考評方式公布後，負責統合「社會福利」、「教育」、「基本設施」及「財政績效與年度預算編製及執行」四大考核面向的檢討作業，原僅止於綜理考核規劃階段。至於年度中各面向考核之執行（Do）、查核（Check）與行動（Act）作業，則分由縣政府各面向主政單位（社會處、教育處、計畫處、財政處及主計處）自行追蹤管考。

主計處為推動「跨機關（單位）」管考整合，於 Plan-

計畫階段，首要進行全面性盤點，非僅止於主計處主政的考核項目，經統計其多達 59 小項，包括：「社會福利」計 6 小項、「教育」計 17 小項、「基本設施」計 24 小項、「財政績效」計 12 小項，又因所涉層面

龐雜且各具專業性，在未有模式可循下，須耗時費力綜整資料，並積極協助釐清各項考核所遭遇的真正問題及該採取的行動，方可確保目標之達成。

### 二、善用 PDCA 管理模式，縝密驗證追蹤

每季召開的檢討會議，即於 Check - 查核階段，如果無法確認計畫是否被執行、被落實，持續改善下一個週期，則 PDCA 循環可能流於形式，無法有效帶來改善，故主計處對於各權管單位所提供的辦理情

表 1 彰化縣 101 至 112 年度一般性補助款考核結果

單位：千元·分

年度	依考核結果增減補助款總數 A+B+C	原匡列 60 億元部分 A 四大面向考核結果增減分配數 (1)+(2)+(3)	額外提撥獎勵金部分 B				直接扣減或加給補助款 C					
			四大面向成績全部超過 80 分之超出分數 (縣市排名前 1/3)		四大面向總成績較前一年度進步之超出分數		社會福利預警項目訂有排富條款之個數		擴增或改善情形			
			排名	額外分配數 (1)	額外分配數 (2)	額外分配數 (3)	(4)+(5)+(6)	社福預警 (4)	近三年整體歲入編列情形 (5)	近二年除外團體認定過於寬鬆考核情形 (6)		
101	9,563	2,821	6,742	30	6	6,742	-	-	-	-	-	-
102	8,394	2,827	5,567	24	9	5,567	-	-	-	-	-	-
103	-1,206	-4,539	3,333	-	-	-	2	3,333	-	-	-	-
104	-1,399	-1,399	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
105	-9,207	-9,207	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
106	-6,194	-7,194	-	-	-	-	-	-	1,000	500	500	-
107	-2,411	1,589	-	-	-	-	-	-	-4,000	-4,000	-	-
108	3,362	3,362	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
109	48,536	3,469	33,067	33	1	11,467	12	21,600	-	12,000	12,000	-
110	37,971	975	21,246	34	2	19,615	1	1,631	-	15,750	15,750	-
111	18,505	2,623	15,882	27	3	15,882	-	-	-	-	-	-
112	136,781	1,371	135,410	41	1	74,007	14	61,403	-	-	-	-

資料來源：行政院主計總處網站，對地方補助及考核情形。

形，須逐季精準查核判斷，俾促請及時改善。

本府自 112 年 6 月起，由秘書長親自按季主持中央考核項目辦理情形追蹤會議，會中依據評核標準滾動檢討、進行雙向檢核，其主要辦理重點臚列如下：

- (一) 依據各項評核標準適時滾動檢討，並請協辦單位配合辦理，切實管控各項考核辦理期程與時效，以避免發生不該遭扣分情事。
- (二) 針對成績不佳的考核項目，逐項分析問題癥結，並研提改善方案與精進策略。
- (三) 於第 3 季依照評核標準進行推估初評或確定當年度可獲分數，並列明該分數與評核標準之關聯性，俾利精準追蹤控管。
- (四) 推估初評分數或確定當年度可獲分數及執行進度，即時查對初評資料成績，若有所差異，即釐清查處並要求依限

申復，專案列管併列入年度檢討或按季召開情形會議追蹤。

### 三、建置統合管制平台，有效風險控管

於「統籌分配稅及補助收入編列情形」考核項目，協同本府計畫處建置「中央補助計畫資源統合登錄管制平台」，並由本府行政處自公文系統逐件篩選判定並勾選核定經費補助案件，再由主計處按月彙整簽報一層其納編預算辦理情形，以管控中央撥補款項覈實編列預算。

於「推動地方政府使用民間團體補(捐)助系統(以下簡稱 CGSS)情形」考核項目，除廣續成立推動小組外，並針對民間團體及個人補(捐)助季報表與 CGSS 之間按季設立檢核點，以提高兩者間之準確度及一致性；又基於 CGSS 資料源自各審核端建置，於源頭檢視本府是否存有中央所列共同性待改進事項，以管控考核 CGSS 登錄及查詢資料品質，並做為年度滾動調整執行準據。

## 參、具體成效

### 一、重磅回歸，勇奪佳績

考核成績由 111 年度位居縣(市)組第三名，於 112 年度回歸第一名，包括「社會福利」面向由 85 分進步至 93 分，「教育」面向由 86 分進步至 92 分，整體較上年度進步 14 分，與嘉義市及連江縣並列縣(市)組進步第一名。

又所獲補助款由 111 年度之 1,850 萬餘元，增加至 112 年度之 1 億 3,678 萬餘元，增加 1 億 1,828 萬餘元，其中「縣市排名前 1/3」增加 5,812 萬餘元、「較上年度進步」增加 6,140 萬餘元。

### 二、精準查核，及時改善

因每一個考核項目都是一個獨立的 PDCA 循環，所以在每一季檢討會議中都會引入前季之循環結果做為已知條件，並針對上一個步驟 Check 中分析的結果與洞察進行修正。經以 112 年第 4 季推估初評分數為例，全部考核項次 73 小項

中，與最終公布成績，僅有 3 項存有差異，約占 4.11%。

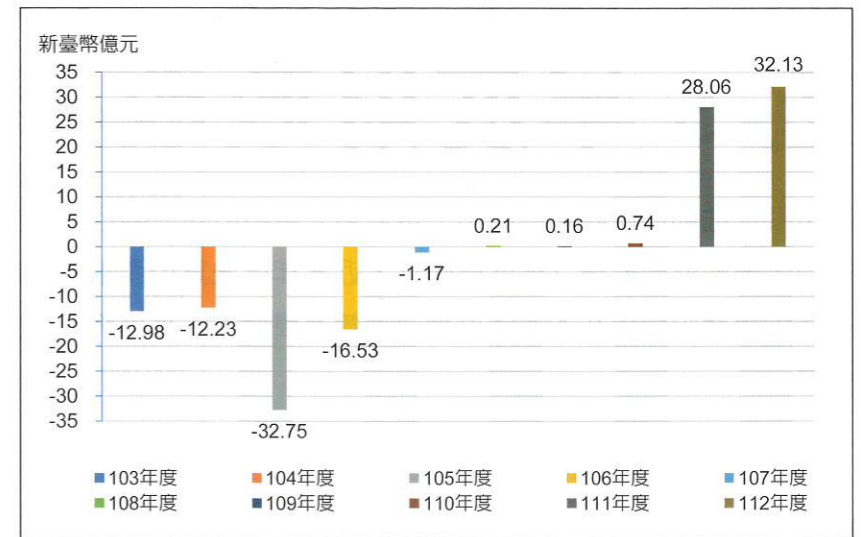
又「中央補助計畫資源統合登錄管制平台」自 110 年 8 月起建置，除「統籌分配稅及補助收入編列情形」考核項目均未有扣分情形外，又經統計截至 112 年底，總共追蹤案件已達 1,859 案，其間僅有 1 案存有異常，經換算異常風險率為 1/1,859 (總案量)、小於 1%，確已發揮成效。

至於「推動地方政府使用 CGSS 情形」考核項目，經中央抽核結果，本縣 112 年度考核成績與宜蘭縣及澎湖縣並列最高為 2.9 分。

### 三、秉持紀律與創新思維，歲計賸餘屢創新高

本縣 103 至 107 年度歲計差短決算審定數平均高達 15 億餘元(附圖)，考核連年均遭扣減補助款，自 108 年起嚴守財政紀律、積極開源節流，於「財政績效與年度預算編製及執行情形」考核面向中，已開創連續 5 年的歲計賸餘紀錄，且 108 至 112 年度共增獲補助

附圖 彰化縣 103 至 112 年度歲入歲出決算餘絀情形



資料來源：整理自 103-112 年度彰化縣總決算暨附屬單位決算及綜計表審核報告。

表 2 108 至 112 年度縣市組(前 5 名)一般性補助款增獲補助款情形

單位：千元

年度及政府別	108 年度	109 年度	110 年度	111 年度	112 年度	108 至 112 年合計	縣市排名
臺東縣	33,402	12,806	40,551	152,184	89,737	328,680	1
屏東縣	5,294	60,615	116,038	97,658	6,442	286,047	2
彰化縣	3,362	48,536	37,971	18,505	136,781	245,155	3
南投縣	10,389	9,793	5,572	20,107	119,244	165,105	4
新竹市	-8,610	40,720	110,180	19,477	-1,125	160,642	5

資料來源：行政院主計總處網站，對地方補助及考核情形。

款 2.45 億餘元，名列縣(市)組第 3 名(表 2)，更自 108 年度首次翻轉歲計差短後，於 112 年度總決算審定賸餘攀升至 32 億餘元，績效斐然。

## 肆、結語

彰化縣政府未來仍將竭盡智力、創新躍進，繼續在有限資源下，讓縣政成果更加卓越，爭取考核佳績，為實現「美好彰化、希望城市」的目標不斷前進！❖