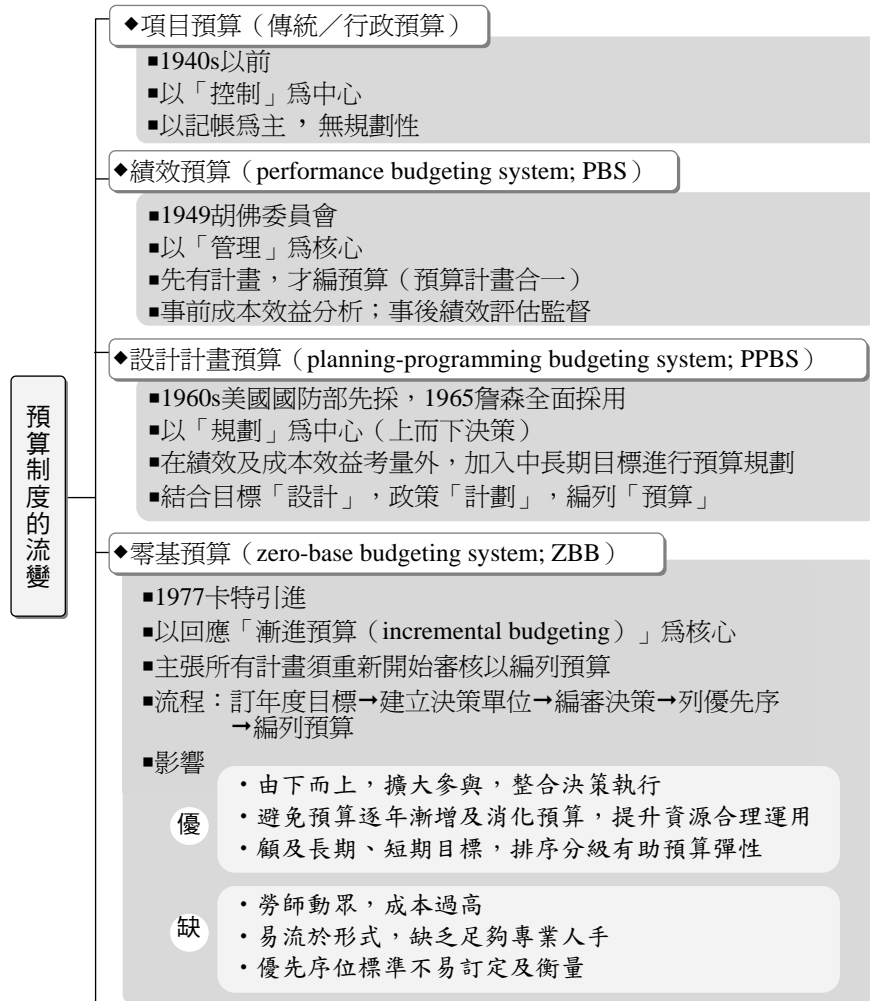


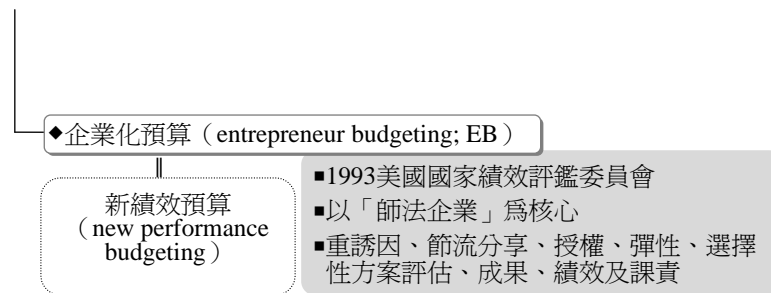
## 攻略圖徑

### 5.3 美國預算制度專題

#### 5.3.1 預算制度的流變<sup>1</sup>



1 郭昱瑩，2013，《新績效預算制度簡介》，主計月刊，688:10-13。



### 說圖記憶

預算制度的流變關注的乃是美國的預算制度，算是財務行政當中自成一格的主題。在近十年國考中約佔所有題目的一成五，但在申論題中則出現高達五次的紀錄，佔了財務行政出成申論題時的一半題目數。因此，在準備財務行政這個單元時，預算制度流變是必須好好把握的大主題。

財務流變整體而言，由40年代以前早期的傳統預算、細目預算、功能預算為主，到1950年代的績效預算起才正式進入當代意義的財務行政，並隨著不同任總統與當時期政治經濟氛圍推陳出新的預算制度。就當代四種預算制度 (PBS, PPBS, ZBB, EB) 中，出題次數最多的是績效預算與零基預算，約是其他兩派的三倍。而申論題中，績效預算、零基預算各出現兩次 (同樣不分軒輊)，漸進預算則出現一次 (不過漸進預算本身並不在預算流變之列，而是討論到零基預算時會延伸到的預算現象)。可以說如果時間有限的情況下，把績效預算與零基預算讀的滾瓜爛熟絕對是值得投資寶貴時間的。而其他考題，則平均的分佈在剩下的預算種類，以及綜合性的考題上。



### 多維題點.....

- ① 請說明零基預算制度（Zero-Base Budgeting System）的起源、概念與運用，並請以中央或地方政府機關預算編列為例，闡述零基預算的優勢及限制。（25分）（107身心三）

#### 解題思路

本題是零基預算繼101身心三「何謂零基預算制度（Zero-Based Budgeting System）？該預算制度有何優點？有何限制？試分項闡述之。」後，再次出現零基預算的申論題。兩題玩法相似，考的都是零基預算的基礎，但107年要求得更多了些。零基預算的起源來自於對漸進預算的反撲，認為預算編列不該每年因襲舊制，而需要重新一項一項審視是否需要花錢。零基預算運用上則可以參考流程的部分，至於優缺點同樣在圖5.3.1已經做了彙整，稍加改寫放入考題就行了。

- ② 1990年代後，世界上許多主要國家紛紛改革其政府財務管理的做法，大力推行績效預算的制度。（一）請說明績效預算制度的內涵；（12分）（二）若要在我國推行類似的制度，你認為必須有那些制度、管理措施或政治運作的配合？（13分）（100高考二）

#### 解題思路

績效預算出現的年代為105年以前，除了這題之外另於104身心三曾經被用名詞解釋的方式考出。與前面零基預算的考題類似，問的主要也是績效預算的內涵及運作。而本題所說「制度、管理措施或政治運作的配合」則是搭配著績效預算的優缺點來設計。而績效的挑戰，主要來自於：1.作為績效考核基礎的資訊可靠性程度與評估結果的公信力2.績效表現與預算配置的關聯性（績效越好就配越多預算？但若是績效良好應該是要花更少錢達到更高產出，怎麼會需要更多預算？）3.預算過程的高度政治性

對績效的影響。針對上述挑戰，便可以設計相關的制度、管理與政治配套，來緩解績效預算推動的可能困境。例如在績效指標訂定上採取SMART原則（可參考考點6績效管理部分）；引入審議機制，平衡經濟理性與政治理性的衝突等等。由於是二級的考題，因此會需要更多的延伸發揮，對於三級考試或是選擇題而言，大致掌握績效預算的意涵其實就已足夠！

- 3 在公部門中進行預算決策時，很容易看到漸進預算（incremental budgeting）的色彩。試闡述漸進預算模式的理論基礎與影響，並說明此一預算決策模式不易被零基預算取代的原因。（25分）（104高考二）

#### 解題思路

本題同樣是高考二級的考題，特色在於除了單純的概念內涵介紹外，還會請考生對概念進行延伸思考。作為理性預算的敵人，漸進預算可說是充滿誘惑的預算模式。透過在前一年的基礎上小幅調整，充分發揮了政治性的折衝特質。在政治上能達到雨露均霑的效果（說穿了就是分贓的一種），尤其預算審議權把持在國會手上，更讓漸進預算反映政治協商與妥協的成果，深受政治人物喜愛。至於技術上，漸進預算相較理性預算所需的成本少且困難較低，同樣被預算相關人員所偏好。雖然漸進預算容易流於保守，被既得利益者用以維繫自身利益，不但違反民主精神，更造成政府預算膨脹。但人本身的政治性格與漸進預算的好操作，縱使卡特強力推出了零基預算，終究因為繁雜的程序與高昂成本，使零基預算走入歷史灰燼。

 隨堂練習.....

1. 預算決策的過程可分為「由上而下」、「由下而上」及兩者綜合。下列那個預算制度較強調「由上而下」的決策過程？（109身心三）
  - (A) 績效預算制度（performance budgeting system）
  - (B) 設計計畫預算制度（planning-programing-budgeting system）
  - (C) 零基預算制度（zero-based budgeting system）
  - (D) 參與式預算制度（participatory budgeting system）
  
2. 有關1949年胡佛委員會（Hoover Commission）所提出之績效預算制度（performance budgeting system），下列敘述何者錯誤？（109身心四）
  - (A) 將目標設計、計畫擬訂與預算籌編緊密結合
  - (B) 將成本效益觀念引入政府機關
  - (C) 比較各項工作費用的高低與相互關係
  - (D) 各機關同性質工作所需經費相互比較
  
3. 關於以績效為基礎的預算（performance-based budget），下列敘述何者錯誤？（107原特三）
  - (A) 於1947年胡佛委員會報告中提出，期望將預算科目改變為以政府活動費用為主體的預算項目
  - (B) 設計計畫預算制度開始於1949年蘭德公司（RAND）所進行的一系列國防武器系統分析的研究報告
  - (C) 1973年尼克森總統時期的目標管理是期望能夠將政府機關的目標與預算配置結合
  - (D) 零基預算的要旨之一在於要求各機關於不同的預算水準下獲取最佳化的政策成果
  
4. 下列何者非屬設計計畫預算制度（Planning, Programming, Budgeting System）與績效預算制度（Performance Budgeting System）相異之處？（107地特四）