

務實預算籌編管理、 策進執行管控作為

謝其賢

前言

國防是國家安全的保障，各項國防施政有賴預算的挹注才能有效地執行；惟考量國家整體經濟發展、財力負擔能力、社會福利及教科文支出等因素，國防概算成長有限，然鑒於國防預算獲賦與計畫需求仍存有落差，如何有效預算籌編、資源分配及運用管理，以獲致最大國防戰力，更顯得重要。

回顧以往，在建軍規劃指導下，積極爭取所需預算，籌建各項國防建設與武器裝備及推動募兵制等各項配套措施；前瞻未來，國防自主於聚焦「航太」、「船艦」及「資安」等三大領域，國機國造、國艦國造與資安科技研發等項陸續啟動，在現有財力額度下，應持續落實各項財務管理作為，發揮資源綜效，彰顯施政重點及遂行。未來預算管理規劃工作如下：

一、精實國防財力預判、妥適資源配置規劃

財力預判係考量國家整體經濟、政府財政狀況及施政優先順序等綜合因素，以國防財力系統動態模式，滾動推估可獲額度，提供建軍

構想、五年兵力整建與施政計畫之作業參據，未來將持續結合募兵制及國防自主政策，研擬供需調整建議，妥適配置「人員維持」、「作業維持」、「軍事投資」財力資源，俾使有限預算發揮最大效益，穩健支持建軍備戰工作持續推動。

二、落實零基預算基礎、籌編國防施政實需

遵行行政院「落實零基預算作業」指導，在現有預算規模，賡續採「減法原則」逐一檢視工作計畫與軍事投資建案，未來將精實預算審查，減列不合時宜或效益欠佳的計畫，將資源移至優先性較高、效益性較大需求項目，除達控制支出、提高資源使用效率外，並透過檢視過程將有限財力挹注於國防施政。

三、審慎計畫需求評估、積極爭取增賦額度

國防部預算彙編係依法律義務支出、戰備急需、募兵制配套措施及基層單位運作等優序，審慎評估各項施政需求詳實編配；行政院每年5月中旬前核賦國防部中程歲出概算，主計局將持續依目標年度獲賦概算額度，邀集三

區分預算主管聯參再予精算計畫分年需求與研擬因應備案，並律定資源截止線及配置原則，經檢討仍有不足且影響國防施政部分，併概算陳報行政院爭取增賦預算，另藉由各項會議時機，積極爭取適足國防預算，俾利各項施政推動。

四、策進預算書表內容、適度資訊揭露表達

預算書表為各機關單位目標年度施政計畫與預算彙編之表達，並為立法院審查「中央政府總預算案」之主要標的。因應立法委員問政審核及監督職能需要，經參照行政院各機關預算書表，辦理部分調修，於年度預算書表中，除簡要說明施政重點及預算編列概況外，針對主要計畫性案件，適切說明執行內容與購製數量等資訊，俾利國會監督與資訊透明化。

五、強化備詢資料整備，順遂預算審議作業

囿於整體財政與施政優序，國防預算獲賦規模成長不易，接續面對立法院審議，如何積極爭取與維護尤為重要。為避免審議時遭致刪減，將持續主動掌握立法院議事運作，針對委員關切事項、審計部決算審核報告及預算中心評估報告等議題加強蒐整，完成備詢資料研處，俾於審議時及時回復詢答，爭取認同，順利完成預算審議任務。

六、落實預算執行管考、發揮先期預警機制

(一)定期召會研討

預算執行良窳攸關施政績效，近年因管制得宜，預算執行成效逐年提升，未來

將在既有基礎上，持續落實管制作為，定期召開預算執行檢討會，掌握個案辦況與發掘風險，針對進度落後個案，積極協處窒礙，且加重各級督管責任，透過「計畫、執行、考核」等作為，提升執行成效。

(二)預算輔訪驗證

秉「先期掌握、機先防處」思維，以「兩階段、分重點」方式實施，上半年已完成第一階段輔訪行程，透過實地驗證，全般檢視進度，並針對所見情形，重新檢視額度配置之合理性，回饋後續年度國防資源編配；下半年第二階段（9月中旬）置重點於驗證年度預算管控及窒礙應處作為，凡有增、緩（減）列個案，提供後續年度概（預）算案籌編調配參據，降低計畫編用差異。

七、增進資源運用彈性、有效支援國防施政

(一)統籌管制預算

為充分運用預算，避免資源閒置，持續嚴格管制各項工程、購案與計畫餘款，優先挹注戰備整備需要、重大危安因素及改善生活設施等急要項目，完善各項施政。將持續依規範要求「工作計畫奉令停辦」、「匯餘款」、「無需支用款」等預算辦理繳回，另依財力配賦與執行情形，針對已分配但尚未發生債務（未規劃）及執行不力之預算，加強管辦並視情形收回控管及運用，降低經費賸餘與增加預算運用效能。

(二)活化資源調控

為使有限資源充分運用，在適法合規

前提下，將持續採「預算運用效益極大化」與「移溢濟絀」之思維，針對執行窒礙與進度落後個案，檢討待運用額度，實施資源調控機制，挹注於急要需求項目，妥善利用資源，有效降低保留或賸餘繳庫等無效益預算。

八、完善軍購案款管理、提升預算運用效益

鑒於歷年軍購案常有高額退匯情事，間接造成國防預算浪費；為避免軍購案款閒置等情，除持續定期檢討個案實際工作進度，配合美方財務需求，適時調整付款比例及期程外，尤針對將屆結案或付款比例逾全案總發價值80%之個案，加強管制「後續結匯」及「案款可運用額度之規劃」，避免超溢需款值或因研發攤費退回等因素，產生高額退匯餘款；「後續結匯」部分，積極協調美方辦理帳務清整，適時緩列年度預算，俟釐清財務需求後，再行編列預算支應；「案款可運用額度之規劃」部分，採逐項清查模式，掌握案款財務資訊，整合可運用額度，適時辦理需求下訂，提升資源管控效益。

結語

國防是國家安全的基石，惟建軍備戰事務繁複而預算資源有限，加上政事別排擠效應，預算要足額獲賦實屬不易，如何爭取適足額度與有效管理運用，獲致最大綜效為重要課題及努力目標；除藉各項會議等適當時機，闡述國防施政實需，爭取支持與預算增賦外，同時前瞻思考未來建軍備戰與需求要項，透過計畫研訂與審查，周延各項計畫整備，使預算需求充分結合未來建軍備戰構想。另賡續秉持「撙節經費、統籌規劃、資源整合」原則，強化國防財力檢討與管理，適切財力資源規劃，調控財務需求高峰，透過綿密預算管理作為，支援建軍備戰任務遂行，確保戰力及提升整體施政成效。



謝其賢少將

現任國防部主計局歲計處處長；國管院正期軍官79年班、資訊管理所90年班、戰略班102年班；曾任處長、主任、副處長等職。