

空軍預算執行管制與 財務風險管控之探討

俞佩綸

升預算執行效能，帶動整體空軍施政績效。

壹、前言

國防事務經緯萬端，舉凡國防安全、武器獲得、募兵推動及演訓任務執行等，均賴預算挹注始能落實推動，而面對國軍建軍需求、有限經費來源及預算獲得不易等資源有限情況下，如何使有限國防資源統籌運用發揮最大效益，以面對日益嚴峻的安全威脅，是當前刻不容緩的課題。

回顧每年國防預算整體籌獲運用週期，歷經預算籌編、審議、執行及決算等階段，預算籌獲順利與否，往往影響建軍整備之推動，而整體預算執行之達成，代表施政績效之優劣，亦為影響來年預算籌獲能否順利之重要因子。

另針對近年立法院將國防預算中作業維持費編列新臺幣（以下幣制同）500萬元以上計畫性工程、購案列為審議重點，籌獲情形將影響年度預算執行與施政績效甚鉅，因此如何有效管制預算書表內相關案件執行，亦成為重要工作目標。

鑒此，撰文說明本軍規劃預算管控作法及建議，並藉「內部審核」及「預算執行統計分析」等作為回饋相關資訊，除加強預算執行及財務風險管控，亦提供預算編製作業參考，提

貳、空軍現行預算執行及財務風險管控作業

一、預算執行管控

預算執行區分人員維持、作業維持及軍事投資，本軍人員維持係以空勤加給、飛彈加給等法定勤務性給與為主，均依規定辦理核發作業。軍事投資部分配合國防部每年軍事投資輔訪及定期召開預算執行檢討會，協處執行窒礙。作業維持部分自107年度起，因應預算審議型態改變、委員提案及問政多元與精細，要求500萬元以上計畫性工程、購案逐案列入預算書表表達，經彙整本軍編列案數計209案，編列額度約佔本軍作業維持費76%，影響年度預算執行甚鉅，因此如何有效管制預算書表內個案執行情形，亦為本軍重要施政目標之一環。

（一）工程及購案一案一表逐案管制

為強化本軍各級單位年度內各項計畫及非計畫性工程、購案與委製案件等個案預算管制作為，107年度成立之案件，均已依規劃、設計、需求或採購要件，編訂合理可行之採購計畫，並經權責單位核

圖一)，並於「國軍主財資訊雲端服務網—工程、購案預算節點管制」系統建檔，將持續依期程實施並管制執行進度，適時回饋單位協處執行窒礙，促使各單位預算運用發揮最大效益。

107年度工程購置整裝案件執行情形管制表																			
執行項目	圖樣編號	工程名稱	計畫名稱(含變更案)	決標金額	決標日期						契約解除情況						契約履行率		
					標式標單(標次)	標式標單(重標)	決標日期(標次)	決標日期(重標)	標式標單(第貳次)	決標日期(重標)	契約日期(重標)	契約日期(第貳次)	契約日期(重標)	契約日期(第貳次)					
整修中區	140119	2207001	107年度聯合發展會人力資源服務費	6,830,000	7,504,000	100017	100024	100106	100123	100113	100129	107001 100001	107001 100121	107001 100029	107020 100110	107020 100021	107023 100021	100021	計畫中
人單處	140112	2207002	107年度社會管理服務費採購費	5,400,000	5,340,000	100031	100038	100101	100024	100115	100005	1.13.13月份	計畫中月份 第13月份	計畫中月份 第13月份	4-7-10或 12月份	4-7-10或 12月份	4-7-10或 12月份	100005	計畫中
人單處	140112	2207003	107年度社會管理服務費採購費	4,000,000	4,147,000	100031	100102	100120	100108	100123	100124	2.18.18月份	計畫中月份 第13月份	計畫中月份 第13月份	4-7-10或 12月份	4-7-10或 12月份	4-7-10或 12月份	100124	計畫中
人單處	140112	2207004	107年度社會管理服務費採購費	3,000,000	3,571,000	100031	100028	100120	100101	100123	100113	2-4-5- 6-7-8- 10及11月份	計畫中月份 第13月份	計畫中月份 第13月份	4-7-10或 12月份	4-7-10或 12月份	4-7-10或 12月份	100113	計畫中
人單處	140112	2207005	107年度社會管理服務費採購費	2,000,000	1,840,000	100031	100001	100120	100021	100123	100106	4-6-7-8- 10及11月份	計畫中月份 第13月份	計畫中月份 第13月份	4-7-10或 12月份	4-7-10或 12月份	4-7-10或 12月份	100106	計畫中
人單處	140112	2207006	107年度社會管理服務費採購費	2,500,000		100031	100102	100120		100123	1.1.7月份	計畫中月份 第13月份	計畫中月份 第13月份	4-7-10或 12月份	4-7-10或 12月份	4-7-10或 12月份	4-7-10或 12月份	100123	計畫中
人單處	140112	2207007	107年度社會管理服務費採購費	2,500,000	1,130,400	100031	100101	100120	100109	100123	2.18.18月份	計畫中月份 第13月份	計畫中月份 第13月份	4-7-10或 12月份	4-7-10或 12月份	4-7-10或 12月份	4-7-10或 12月份	100123	計畫中
人單處	140112	2207008	107年度社會管理服務費採購費	800,000	791,800	100031	100009	100120	100007	100123	100003	1.1.12.13月份	計畫中月份 第13月份	計畫中月份 第13月份	4-7-10或 12月份	4-7-10或 12月份	4-7-10或 12月份	100003	計畫中
人單處	140112	2207009	107年度社會管理服務費採購費	500,000	408,300	100031	100020	100120	100023	100123	100005	1.1.12.13月份	計畫中月份 第13月份	計畫中月份 第13月份	4-7-10或 12月份	4-7-10或 12月份	4-7-10或 12月份	100005	計畫中

(二)預算執行轉檔作業

目前本軍就現行「國軍主財資訊雲端服務網—預算管制查詢」，蒐整所屬執行

媒體，惟尚需配合EXCEL－樞紐分析更新系統資料，產製報表分析、彙製仍作業費時、費工，且各單位使用雲端預算管制查詢仍有落差，無法提供各級長官預算執行及時資訊辦理檢討，影響決策時效，後續俟本軍完成「預算管制系統」改版，並配合「國軍主財資訊雲端服務網」系統整合，再行啓用，以提升預算管制效能。

二、財務風險管控

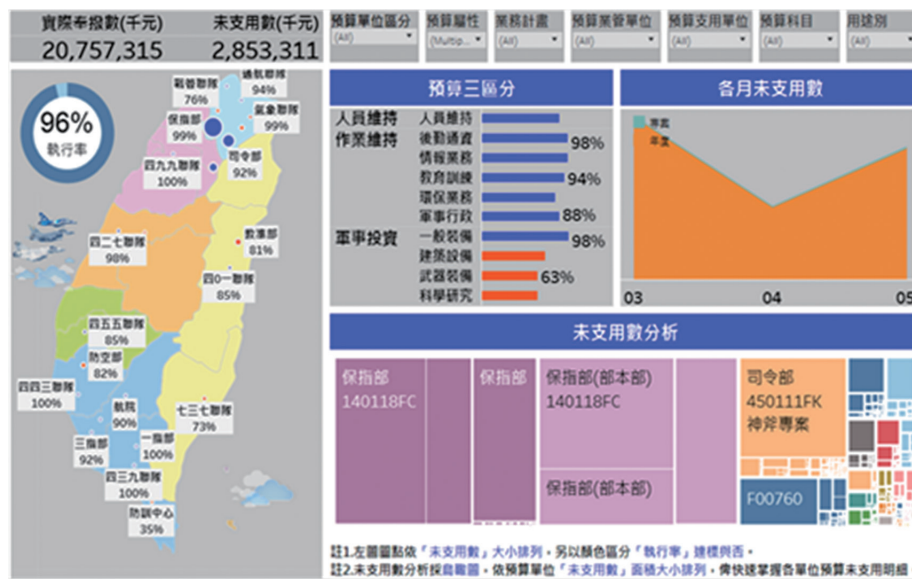
(一)預算執行輔訪

鑒於預算執行良窳是施政績效具體指標，為先期掌握本軍各單位預算編製及執行狀況，以利預先應處，特於預算執行期間成立輔訪小組，期藉由輔訪掌握個案辦

(二)預算執行轉檔作業

因應國軍預算分配電子化實施，本軍刻正規劃導入商業智慧（Tableau）系統為資訊平台，將「預算管制系統」加以改版，配合「國軍主財資訊雲端服務網」系統整合，以「提升e化服務效能」為目標，架設預算管制查詢資訊平台，透過每周轉檔作業，加速各級長官掌握單位預算執行現況，及時解決窒礙因素，整合預算

分配、額度管控及執行情形回饋，建置「互動主計資訊」，透過「動態報表」及「儀表板」方式呈現，結合大數據資料快速鍵入，提供管理者「即時」且「視覺化」資訊（如圖三），以為查詢參考運用，依圖表輕鬆呈現預算管理意涵並提供長官決策參考，並可依使用者需求以預算單號管制執行概況一目瞭然。



圖三 新版預算管制系統畫面—細項資料

二、財務風險管控重點

(一)預算執行輔訪

為先期掌握本軍各單位預算編製及執行狀況，並考量107年度作業維持500萬元以上計畫性工程、購案執行情形為立法院關注重點；另為妥適提供軍事投資後續核賦額度參據及協助各項睦鄰捐助辦理減降對地方影響，故將前述個案列為本次輔訪重點。如發現因管控不當等因素，致計畫執行進度落後或原編預算有節減必要時，將依「預算法」等規定辦理適切調整，針對所見情形，重新檢視額度配置之合理

性，並回饋後續年度國防資源配置。

(二)內部審核

為提升內部審核成效、發揮審核功能，本軍107年度內部審除配合國防部要求擬定審核事項，亦將加強所屬預算編用情形查核，同時針對立法院關注500萬元以上工程、購案（含軍投案）預算編用情形等重點項目納入查核範圍，藉以發揮內部控制功能、提升財務效能、避免浪費或不經濟支出、防杜違法情事發生，並將查核資訊回饋作為後續年度預算編製之參據。

(三)不定期駐點財務輔導

為落實本軍財務風險管控，針對本年

度未納內部審核單位，將採不定期方式實施駐點輔導，秉「先期掌握、機先防處」思維，除辦理各單位年度預算執行進度審核，亦驗證網路銀行及各主財資訊系統執行成效查核，並對各項主財業務實施輔導，以健全所屬財務管理及現金安全，落實風險管控與端正財務作業紀律；另於輔導期間所見預算執行窒礙，將提供後續年度概（預）算案籌編調配參考。

肆、未來精進建議

一、支出案件管理系統功能研改

為貫徹國防資源管理效益化之理念，以擴增業務服務內涵為體，國防決策分析需求為用，建立國軍主財資訊資源統合運用機制，加速國軍主財業務流程數位化、服務工作網路化之推動，年度計畫性工程、購案原始資料擷取時，建檔資料格式不一致，往往需耗費許多時間，將格式整理勾稽，影響後續分析正確性，建議透過「國軍主財資訊雲端服務網—支出案件管理系統」功能研改，整合工程、購案、小額採購及委製資料建檔，逐案餘額管理，可提

高案件管制便利性及減少基層人員工作負荷，建立新增匯入資料方式對應欄位，避免資料重複輸入造成資料誤植、流程繁複，並可以介接預算簽證支用管理系統，減少分析錯誤率。

另鑒於140118科目軍購案件執行案數最多，管制不易，且肇生軍購欠款、窒礙多為部分案號結匯資料無法勾稽，增加預算管制難度及預算編列與結匯額度差異過大。辦理各項外匯（軍、商購）案件支用結匯時，除淨款結匯案件外，餘簽證金額通常與實際支用數存在匯差，為強化外匯預算管控作為，於建議新增「支出案件主檔」功能頁面，新增「作業類別」選項，區分「一般支付」及「外匯支付」。「一般支付」為小額請購及工程購案部分；屬「外匯支付」案件，於完成結匯後，自動將核銷金額與實際支出金額產生之匯差，重新納入餘額，以掌握該預算科目實際結存金額（如圖四）忠實表達每年度軍購預算編列額度，並由軍購管制單位於每季季帳單寄達並完成結匯後，完成個案分年及累計結匯、交運進度建置作業，俾全般掌握軍購個案執行進度及藉各年度累計軍（商）購案預算需求（如圖五），作為本軍執行五年施政計畫編列依據。

支出案件主檔

新增

自動匯算

支出案件明細檔

新增

支出案件核銷明細檔

新增

自動匯算

科目餘額清單	金額	金額	金額	金額	金額	金額	金額	金額
用途別代號	金額 (A)	金額 (B)	金額 (C)	金額 (D)	金額 (E)	金額 (F)	金額 (G)	金額 (H)
011100	280,000	2,000	0	0	0	278,000	280,000	280,000
011200	100,000	0	0	0	0	100,000	100,000	100,000
011300	28,000	0	0	0	0	28,000	28,000	28,000
020300	528,000	0	0	0	0	528,000	528,000	528,000
021200	440,000	0	0	0	0	440,000	440,000	440,000

圖四 建議新增功能研改—支出案件管理

空軍外商購件管制表													
序號	購件類別	購件名稱	單位	數量	單位	金額	單位	金額	單位	金額	單位	金額	單位
1	購件類別	購件名稱	單位	數量	單位	金額	單位	金額	單位	金額	單位	金額	單位
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													

空軍140118軍(商)購案預算需求表													
序號	購件類別	購件名稱	單位	數量	單位	金額	單位	金額	單位	金額	單位	金額	單位
1	購件類別	購件名稱	單位	數量	單位	金額	單位	金額	單位	金額	單位	金額	單位
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													

圖五 建議新增功能研改—軍、商購管理

二、預算分配狀況查詢研改

本軍預算執行管控作業，雖以商業智慧（Tableau）系統為資訊平台，減少EXCEL一樞紐分析更新系統資料，產製報表組合器分析時間，惟原始資料來源取自「國軍主財資訊雲

端服務網—預算分配管理」系統，該系統現仍透過各別登入二級轉分配單位匯併預算分配資料，整合國防部預算單號後，以「半人工」方式，完成資料更新作業（如圖六），建議新增「預算分配狀況查詢」功能研改，達簡化作業流程及人工處理程序，以縮短分析工時。

10.23.53.248 訊息：查詢完成！

查詢條件 *必填欄位 查詢 匯出 清除

會計年度 107 分配單位 F00 受領單位
預算類別 工作(分支) 預算月份
上級分配單位 計畫代號 重投編號
每頁筆數 5 填發日期

查詢結果 共 846 筆 上一頁/第 1 頁/下一頁

會計年度	分配單位	受領單位	工作(分支)計畫代號	預算年度	預算月份	預算單類別	預算單編號	上級分配單編號	分配金額
107	F00	F00610	010101FA	107	10702	01_預算分配	F00-0-00001	D00-0-00737	123,000
107	F00	F00610	010101FA	107	10703	01_預算分配	F00-0-00002	D00-0-00738	255,000

查詢結果 共 172 筆 上一頁/第 1 頁/下一頁

會計年度	分配單位	受領單位	工作(分支)計畫代號	預算年度	預算月份	預算單類別	預算單編號	上級分配單編號	分配金額
107	F10	F10630	010101FA	107	10703	01_預算分配	F10-0-00001	F00-0-00457	12,000
107	F10	F10630	010101FC	107	10702	01_預算分配	F10-0-00002	F00-0-00458	8,000

查詢結果 共 122 筆 上一頁/第 1 頁/下一頁

會計年度	分配單位	受領單位	工作(分支)計畫代號	預算年度	預算月份	預算單類別	預算單編號	上級分配單編號	分配金額
107	F40	F40671	010101FC	107	10702	01_預算分配	F40-0-00001	F00-0-00518	2,000
107	F40	F40671	010101FC	107	10703	01_預算分配	F40-0-00002	F00-0-00519	2,000

查詢結果 共 198 筆 上一頁/第 1 頁/下一頁

會計年度	分配單位	受領單位	工作(分支)計畫代號	預算年度	預算月份	預算單類別	預算單編號	上級分配單編號	分配金額
107	F50	F50754	010101FA	107	10702	01_預算分配	F50-0-00001	F00-0-00570	9,000
107	F50	F50754	010101FA	107	10703	01_預算分配	F50-0-00002	F00-0-00571	190,000

查詢結果 共 98 筆 上一頁/第 1 頁/下一頁

會計年度	分配單位	受領單位	工作(分支)計畫代號	預算年度	預算月份	預算單類別	預算單編號	上級分配單編號	分配金額
107	F60	F60666	010119FA	107	10701	01_預算分配	F60-0-00001	F00-0-00639	226,000
107	F60	F60666	010119FA	107	10702	01_預算分配	F60-0-00002	F00-0-00640	225,000

圖六 建議新增預算分配狀況查詢研改

伍、結 論

本軍現階段預算執行管控，雖整合運用歲計、財會及統計等主計專業，實施預算執行輔導、內部審核及財務收支統計分析等綿密作為，提升預算執行管控效能、消弭財務風險因子並回饋預算編用情形，供未來預算編製作業之參據。

惟決策仰賴系統資訊性、穩健性、專業性

與可預測性。透過各種科技工具之應用，將資料附加產生效益為最終目的，正確資料來源為資料分析重要步驟，本軍於主財雲端資訊系統作業仍有執行窒礙及建議，107年計畫工程、購案之管制作業，雖採逐案方式管制，惟主財資訊雲端服務網跟EXCEL管制，重複作業增加工時，且人工管制難免疏漏，影響資料完整性。

另預算執行管控作業，雖以商業智慧（Tableau）系統取代「預算管制系統」為中繼

站，現行仍須整合國防部分配單號及各級轉分配單位預算分配情況，始得完成，在資訊未全面整合同時，如何協助管理者瞭解部隊現況，建立決策支援分析「互動儀表板」與「視覺化」模組，以供決策，將為後續預算制行管控之要點。



俞佩綸

現任國防部空軍司令部主計處上校處長；國防管理學院正期軍官82年班，財務正規班90年班、國防管理學院財務資源管理所碩士，曾任科長、副處長等職。