

精進預算編審作業、 強化執行管控作為

李建達

壹、前言

國防是國家之必要，有國家即有國防，國防也是運用國家整體資源，結合有形和無形的力量，作為維護國家安全的憑藉。因此，用於國防的經費開支計畫，又稱國防預算，是國家預算的重要組成部分。國防預算反映一個國家的國防政策和軍事戰略，反映國防建設的規模和速度，目的是保障軍事作戰能力，武器裝備研製、生產及採購等各方面的經費需要，一個國家每年編列的國防預算可視為所擁有的國防戰力能量。

我國無法與亞太地區各主要國家的國防預算和軍事發展相比，在不陷入軍備競賽思維下，需整合有限國防資源，投資建軍備戰優先項目，支出預算要用在真正對國家防衛有幫助的方面。我國國防預算編列，係由行政院盱衡國家整體經濟發展、政府可負擔財力、社會福利及教育、科學、文化支出需求，並結合兵力整建期程等綜合因素考量，妥適配賦國防相關預算。面對日益嚴峻的敵情威脅，我國自105年度以來預算規模由新臺幣（以下幣制同）3,201億元提高至3,405億元，成長6.4%，未來會持續穩定成長，展現自我防衛之決心。而國防安全

所需開支來自於國家稅收，為使國防施政符合民眾期待，基於此，確保適切國防預算並有效運用，為當前國防財力資源管理之重點。

貳、過去一年精進作為與成效

推動歲計業務之精進及創新，旨在促使國防整體有限資源做最有效益之運用及提升財務管理效能，茲分就精進零基預算檢討、積極爭取增賦額度、縝密審議備詢整備、提升預算執行績效及發揮資源運用效益等面向，擇選優異項目，說明其具體作法如下：

一、精進零基預算檢討

近年配合行政院政策，持續精進各項落實零基預算精神方案與措施，協助各單位減少不經濟支出及將資源安排至施政重點項目。108年度預算籌編作業係依院長指示以「目標導向、實質檢討」為原則，自106年11月下旬啟動零基檢討作業，爰在中程歲出概算額度推估階段即提前籌應重要施政經費需求，採用「先減法、後加法」評估各項計畫推動之必要性及適切性，重新配置現有資源，將資源安排至施政重點項目。108年度已檢討各項施政停辦17.64億

元、減辦378.93億元及創新作法0.01億元，計騰出額度396.58億元，用以推動募兵制、納列「潛艦國造—第2階段原型艦籌建」等新增軍事投資計畫、提升AH-64E及P-3C型機等新興兵力整體後勤規劃及改善官兵生活設施等施政要項，除達控制支出、提升資源配置效率外，業呈現出具體政策亮點。

二、積極爭取增賦額度

囿於國家整體財政及中央政府總預算規模，各項社福、經濟等支出皆需財源挹注，依行政院初步規劃指導，核定本部主管108年度歲出概算額度暫列3,110億元。經依敵情威脅及建軍備戰實需，並考量推動募兵制、國機國造及國艦國造等國防施政之急迫需求，積極協商完成「向行政院爭取合理108年度國防預算」專案作業，務實呈報概算需求為3,500億元。復經部長及各級長官多次與府、院協調、溝通與折衝，並藉總統聽取總預算簡報等時機戮力爭取，終獲增賦350億元，預算案以3,460億元編列，成長幅度高於近三年GDP平均成長值，除確保國防預算案如期編成外，對政府推動募兵制、國防自主及重大軍事採購等國防事務推展，助益甚鉅。

三、縝密審議備詢整備

近年國防預算規模雖穩健持續增加，復立法院審議期間，委員問政及提案方式漸趨深入及多元，刪減（凍結）預算提案亦逐年增加。本次108年度預算審議在立法院案海戰術影響下，委員會及黨團協商等階段，本部遭提案計達974案，為歷年之最，在人力負荷及協商撤案均較往年困難，與委員溝通說明作業複雜性及難度亦增加不少。然在各級長官及單位努力下，群策群力做好備詢整備工作，同時也持續

強化審議備詢訓練與沙盤推演，最後透過整合國會、主財與業管人力，積極溝通說明，多數獲得支持並同意撤案，計減列55億元（含通案刪減49億元），核列數3,405億元，有效維護預算，穩健支持建軍備戰工作持續推動。

四、提升預算執行績效

去年，全軍107年度預算順利執行完畢，主係各級長官剴切管制及各單位妥慎規劃運用預算，同時透過本部綿密督管等諸般具體作為。107年度預算奉核定3,264億元，年度召開8次全軍預算檢討會，並藉由上、下半年實施輔訪等積極管控作為，計執行（含保留）3,255億元，執行率達99.7%，執行成效為歷年最佳；另無效益預算繳庫數為9億元，占法定預算0.3%，為近10年來最低。然國防事務繁雜而預算資源有限，期獲賦預算均能運用於刀口上，避免資源分配不均及產生大量賸餘情事。因此，未來將在現有良好基礎上，持續落實節點管控與提高預算執行管考強度，有效協助國防事務推動與建軍備戰任務之達成。

五、發揮資源運用效益

為充分運用有限國防預算，本部依「預算法」等規定，將各項工程、購案標餘款及計畫餘款納入管制預算統籌規劃運用，以適時支援三軍戰備整備及改善官兵生活等重要施政項目，107年度計核定運用211案19億元，有效支應各單位重要施政工作，並依立法院107年度中央政府總預算案審議決議事項要求，按季將管制預算運用情形送交立法院外交及國防委員會，完備外部督管機制，藉由資訊透明與公開，審視各項作業均符合規範辦理；另本部所屬單位預算第一預備金編列8億元，支援軍官士官補繳退撫基金費用購買年資政府應負擔費用

與外購軍品運輸及接轉作業經費不足款等重要施政，有效達成預算運用最大化目標。

參、未來努力方向

108年度國防施政工作，在本部各級單位戮力執行下，多能順利推動，相關預算籌編前前期規劃作業與預算執行管控結果，已略具成效。未來國軍歲計業務應朝資源管理及服務效能方向努力與邁進，為精進預算編審作業並強化預算執行及管控，研擬策進作為分述如后：

一、爭取適足國防預算

因應中共軍事實力增長及區域周邊情勢發展，國軍積極推動國防事務革新及軍事現代化，亟需適足的財力支持。國防預算每年獲得實為不易，但政府十分重視國防建設之推動，未來國防預算將隨GDP等比例成長，且每年增加額度以不低於上年度國防預算2%為原則，如有額外需求則再加1%，若有重大武器系統採購，將編列特別預算支應，以強化軍事防衛能力，確保國防安全及區域穩定。本部依據實際防衛需求，秉持零基預算精神，結合募兵制、國防自主等政策推動，在總統府、行政院的支持下，將持續爭取調增預算規模，以有效推動各項國防施政。

二、強化成本審查職能

配合國軍武器裝備獲得流程再造，且因應近年新增軍投建案及預算數遽增，整體獲得規劃書依建案作業規定得委由中科院辦理撰擬，各級長官對於建案審查格外重視，立法院（委員）亦加強對軍事投資建案預算審查精度；為使各單位軍事投資計畫預算合理編配支用、提升運用效益，並落實成本審查機制，107、108

年度連續2年推辦「強化軍事投資建案計畫成本審查職能講習」，成效良好，將在既有基礎上，逐年推辦與精進，期透過知識共享資訊平臺，建構各級主計部門國防成本分析作業能量，俾供籌編預算及財力預測參據，有效發揮財務管理功能與達成建軍備戰決策支援目標。

三、發展歲計雲端資訊

基於「國軍主財資訊雲端服務網」系統整合基礎，結合預算分配管理系統、預算支用管理系統、軍事投資預算管理系統等，鏈結資料庫整合大數據，建構年度施政計畫與預算編製系統，預計於今年度執行109年度概（預）算籌編及書表編製業務資訊化，期透過一致性系統介面與集中式資料庫，以及電子簽章、數位文件等稽核管控機制，簡化單位作業程序、加強業務資訊品質。未來將有效運用大數據分析技術，由多角度分析，發掘單位部門間額度管控、預算執行、支出用途等關聯性與差異性，提升後續預算編列、經費運用效益，以有效支援管理決策。

四、嚴密管考預算執行

近年，在各單位努力下，預算管控機制益臻健全，執行成效亦逐年提升；未來，為使國防資源效益極大化，須嚴密預算執行管控，除秉持施政節約原則外，並將運用成本資料庫、現地輔訪、各項統計分析數據等策略，精實預算執行之管制考核及落實摶節開支，並強化內部審核功能，使國防預算能發揮最大效用；另針對年度施政計畫建立全盤性節點管制作為，檢視執行行程及預算編配合理性，以發揮預警功能與風險管控，有效預測預算執行能力，即時回饋執行管考，俾掌握辦況並協處窒礙，確保預算在適法合規前提下，有效加以運用，達成有感施政。

肆、結語

政府各項施政須綜合考量整體財政負擔，現行總預算規模成長有限，國防財力成長亦相對有限。如何在有限國防資源下提升國軍總體戰力，藉爭取合理、適足之國防預算，並妥適進行資源配置與管理，確保建軍備戰穩健發展，是我們責無旁貸的工作。為達成國防戰略目標，端賴預算的挹注才能落實推動，未來需持續爭取調增預算規模並妥適配置，必須透過具體的政策規劃、可行的施政項目及完善的國防財力規劃，依計畫逐步執行。同時，藉各項財務工具與稽核作為，有效執行預算及強化管控機制，使有限預算資源發揮最大效益，做到

「積極爭取」、「審慎籌編」、「有效執行」及「效益提升」四項管理工作。最後，期勉主計同仁仍應持續創新精進業務，提供優質的主計服務，為國防施政提供堅實後盾及助力。



李建達

➤現職：

國防部主計局歲計處少將處長

➤學歷：

國防管理學院專科軍官80年班
國防管理學院財務正規班84年班
國立雲林科技大學財務金融研究所
碩士

➤經歷：

主任、組長