

# 強化決算報告分析， 發揮預算管理效能

張瑞麟

## 壹、前言

政府之決算，每一會計年度辦理一次，內容包含歲入與歲出、債務之舉借與以前年度歲計賸餘之移用及債務償還等，除可反映各機關施政結果與相關各項計畫及財務收支實際情形外，亦可回饋資訊作為未來施政重要參據，進而增進管理與決策功能。基於決算之重要性，本研究蒐整近5年（103-107）決算數以及審計部修正決算事項與審核報告查核成果，藉分析各年度預算執行成果與瞭解決算修正增、減列事項原因及分析審核報告結果，研擬具體建議事

項並管制後續各項計畫作為，以順利達成施政目標，使預算發揮最大效益。

## 貳、決算編製作業

各目標年度預算之運作程序，概自編列預算起，歷經立法院核定、機關執行並記錄軌跡、執行結果編製決算報告，最後由行政院及審計部完成核定及立法院審議後公告等階段。國防部每年決算編製作業，均依照行政院指導及相關作業規範辦理，並管制於期限內陳送行政院主計總處、財政部及審計部等單位審辦，作業時程如圖1，作業依據及程序說明如后：

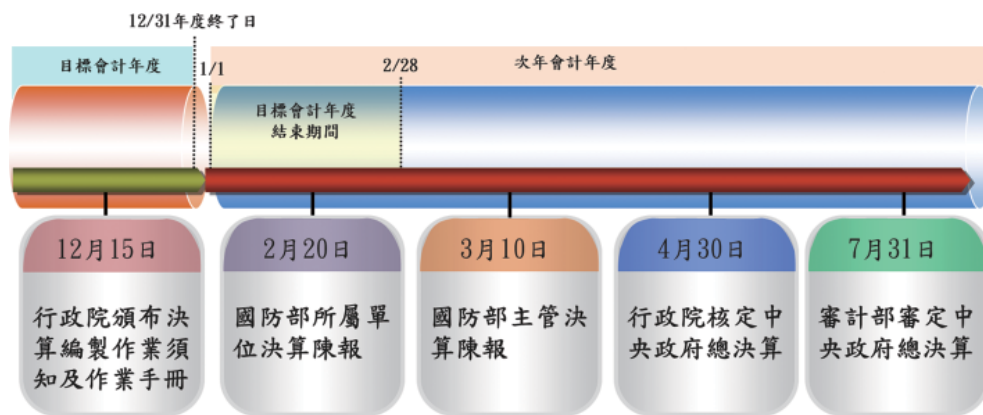


圖1 國防部所屬單位辦理決算作業時程圖

資料來源：本研究整理

## 一、作業依據

年度終了後2個月為會計年度結束期間<sup>1</sup>，有關出納整理事務期限，行政院依決算法訂頒「總決算編製要點」及「總決算編製作業手冊」，中央政府、直轄市、縣（市）政府及所屬機關學校之總決算、主管決算、單位決算、特別決算及特別預算年度會計報告等均依編製要點及手冊辦理。本部為使決算編製作業得於期限內完成，訂頒「國防部所屬單位決算編製作業要點」及「國防部所屬單位決算編製作業須知」，律定各單位應編製相關表報作業程序，依限如質完成決算書表彙編陳送相關單位審查。

## 二、作業程序

會計年度終了，各機關年度（含以前）歲出、歲入款項及債務舉借，均須列入決算處理表達，其中相關重要作業程序分述如後：

### （一）截止經費支付作業

各機關單位支用歲出款項在12月31日前尚未發生債務或契約責任者，應即停止支用。其已發生之債務或契約責任，各機關應於次年1月15日截止支付，惟國防部所屬單位預算因考量組織縱深及經費結報流程實況，經行政院核定得延至次年1月20日截止支付<sup>2</sup>。

### （二）經費餘額繳款作業

各機關單位自行保管支用年度經費餘

額，應於次年1月15日國庫收支截止日前，填具「支出收回書」以原撥款科目繳還國庫存款戶收帳，國防部配合上述經費截止時限，餘款至1月20日前繳還國庫<sup>3</sup>。

### （三）歲入繳款作業

各機關單位已收之歲入，包括所有預算外收入及預算內超收等各款項，均應於12月31日前繳庫。其已收款項因故未於12月31日前繳庫者，得延長至次年1月15日前解繳<sup>4</sup>。

### （四）主管暨單位決算編製作業

依「總決算編製要點」規範，各機關決算報告書表應於次年度2月15日前送達主管機關、審計部、主計總處及財政部，另各主管機關應於次年度2月底前陳報審計機關、財政機關及主計機關，其中國防部所屬等機關單位，因決算編製作業實需，呈請行政院核定編製期限得展延5日，國防部等主管機關，亦因作業實需經行政院核定展延10日完成<sup>5</sup>。

### （五）總決算核定作業

行政院主計總處查核各機關編送之單位決算、主管決算、融資調度決算及公庫年度出納終結報告後並彙編中央政府總決算，於次年4月30日前函送監察院<sup>6</sup>。

### （六）總決算審定作業

審計機關於中央政府總決算送達3個月內（7月31日前）完成其審核，並編造最終審定數額表及審核報告提交立法院<sup>7</sup>。

<sup>1</sup> 依決算法第2條。

<sup>2</sup> 依「總決算編製要點」第8條。

<sup>3</sup> 依「總決算編製要點」第11條。

<sup>4</sup> 依「總決算編製要點」第14條。

<sup>5</sup> 依「總決算編製要點」第29、34條。

<sup>6</sup> 依「總決算編製要點」第37、39條。

<sup>7</sup> 依「決算法」第26條。

## 參、近5年決算執行概況分析

我國中央政府財政狀況長期面臨開源不易、歲出規模成長有限，且依法律義務支出逐年攀升等因素，致重大新興政務難以安排<sup>8</sup>。行政院近年已持續要求各主管機關強化開源節流之管理效能，提高財政透明度，強化人民對政府財政了解、信賴與監督，另立法及監察（審計機關）部門亦持續加強嚴密審核各機關財務責任工作，以逐步改善中央政府財政狀況。為使會計決算相關資訊供預算編製參考運用，本研究蒐整近5年<sup>9</sup>國防部所屬單位歲入（出）預算執行概況、審計部修正決算事項及審核報告

核列缺失，審視檢討。

### 一、歲入預算

依據預算法規範，本部每年遵照行政院施政方針及財務管理預算籌編原則，就主管業務範圍擬定年度歲入預算額度，並就當年度實際發生案件覈實收繳國庫。統計近5年歲入預（決）算數執行情形（如表1），各年度歲入均呈現超收，其中又以106年度超收最多，主要超收項目為廠商違約罰款及採購案件爭訟判決賠款等，致使106年度歲入決算佔預算百分比高達580%，而其餘年度超收原因，主要為國軍軍購案退匯餘款增加所致（如表2）。

表1 103-107年度歲入預（決）算分析表

單位：新臺幣元

| 區分<br>年度 | 預算數<br>(1) | 決算數<br>(2)  | 超收數<br>(3)=(2)-(1) | 決算數佔<br>預算數比例<br>(4)=(2)/(1) |
|----------|------------|-------------|--------------------|------------------------------|
| 103      | 41億4,480萬元 | 60億6,329萬元  | 19億1,849萬元         | 146.29%                      |
| 104      | 39億5,042萬元 | 44億4,063萬元  | 4億9,021萬元          | 112.41%                      |
| 105      | 61億2,028萬元 | 84億885萬元    | 22億8,857萬元         | 137.39%                      |
| 106      | 38億8,128萬元 | 225億3,112萬元 | 186億4,984萬元        | 580.51%                      |
| 107      | 25億6,181萬元 | 63億53萬元     | 37億3,872萬元         | 245.94%                      |

資料來源：本研究整理

表2 103-107年度歲入決算主要超收原因表

單位：新臺幣元

| 會計年度 | 預算科目     | 超收金額        | 主要超收原因        |
|------|----------|-------------|---------------|
| 103  | 收回以前年度歲出 | 14億5,071萬餘元 | 以前年度外匯退匯餘款增加。 |
| 104  | 收回以前年度歲出 | 5億6,062萬餘元  | 以前年度外匯退匯餘款增加。 |

<sup>8</sup> 參酌主計月刊107年6月號第750期「中央政府總預算目標導向實質零基檢討作業情形」。

<sup>9</sup> 研究範圍103-107年度，108年度未納入研究範圍係因審計機關尚未完成決算審定作業。

| 會計年度 | 預算科目               | 超收金額         | 主要超收原因                             |
|------|--------------------|--------------|------------------------------------|
| 105  | 收 回 以 前<br>年 度 歲 出 | 14億3,362萬餘元  | 以前年度外匯退匯餘款增加。                      |
| 106  | 收 回 以 前<br>年 度 歲 出 | 72億976萬餘元    | 廠商違約繳還以前年度預付款。                     |
|      | 一 般 賠 償<br>收 入     | 100億9,640萬餘元 | 龍飛專案爭訟判決賠款。                        |
| 107  | 利 息 收 入            | 12億8,290萬餘元  | 美聯邦儲備銀行配合升息調增軍購案款暫存帳戶孳息利率，致利息收入增加。 |
|      | 收 回 以 前<br>年 度 歲 出 | 15億7,656萬餘元  | 審計部修正增列軍購案退匯餘款之應收數。                |

資料來源：本研究整理

歲入決算數中包含實收數及應收數，應收數於年度結束後須轉至下年度繼續管制收繳。分析107年（含以前年度）國軍歲入應收數計28

億餘元（如表3），賠款項目中以退學暨不適服現役賠款案件比例最高，佔87.04%。

表3 107年度歲入應收數分析表

單位：新臺幣元

| 賠款項目       | 區分 | 應收數       |             | 案件比例<br>(4)=(1)/(3) |
|------------|----|-----------|-------------|---------------------|
|            |    | 筆數<br>(1) | 金額<br>(2)   |                     |
| 退學暨不適服現役賠款 |    | 3,122     | 4億7,024萬餘元  | 87.04%              |
| 國軍土地佔用人賠款  |    | 156       | 1億9,654萬餘元  | 4.35%               |
| 溢領勞保補償金    |    | 85        | 2,665萬餘元    | 2.37%               |
| 軍購案退匯款     |    | 23        | 17億3,583萬餘元 | 0.64%               |
| 基金賸餘繳庫款    |    | 1         | 3億5,000萬餘元  | 0.02%               |
| 其他         |    | 200       | 2,776萬餘元    | 5.58%               |
| 合計(3)      |    | 3,587     | 28億702萬餘元   | 100%                |

資料來源：本研究整理

## 二、歲出預算

本部近5年每年預算金額約在3,100億至3,300億元間，佔中央政府總預算約16%（近5年每年總預算平均數約1兆9,535億餘元）<sup>10</sup>，而各年決算數佔預算數比例均高於95%（如表4）。

有關預算賸餘部分，近5年平均繳還預算約37億餘元，佔國防預算約1%，其中以103年度賸餘133億餘元最高，主要為志願役人力離退及補充未如預期所致；其次為106年度賸餘24億餘元，主要係計畫執行未如預期及預算遭凍結報繳等因素所致（如表5）。

<sup>10</sup> 參酌103至107年度中央政府總決算審核報告。

表4 103-107年度歲出預（決）算分析表

單位：新臺幣元

| 年度 \ 區分 | 預算數<br>(1)    | 決算數<br>(2)    | 賸餘數<br>(3)=(2)-(1) | 決算數佔<br>預算數比例<br>(4)=(2)/(1) |
|---------|---------------|---------------|--------------------|------------------------------|
| 103     | 3,101億2,333萬元 | 2,967億6,678萬元 | 133億5,655萬元        | 95.69%                       |
| 104     | 3,113億1,354萬元 | 3,103億3,668萬元 | 9億7,686萬元          | 99.69%                       |
| 105     | 3,186億8,275萬元 | 3,176億8,812萬元 | 9億9,463萬元          | 99.69%                       |
| 106     | 3,177億1,728萬元 | 3,153億17萬元    | 24億1,711萬元         | 99.24%                       |
| 107     | 3,221億2,068萬元 | 3,210億5,349萬元 | 10億6,719萬元         | 99.67%                       |

資料來源：本研究整理

表5 103-107年度歲出決算主要賸餘原因表

單位：新臺幣元

| 會計年度 | 預算科目    | 賸餘金額         | 主要賸餘原因                                   |
|------|---------|--------------|------------------------------------------|
| 103  | 軍 事 人 員 | 121億9,243萬餘元 | 志願役人力離退及補充未如預期。                          |
| 104  | 軍 眷 維 持 | 4億4,649萬餘元   | 各項補助費依實際人數覈實支用。                          |
| 105  | 軍 眷 維 持 | 4億4,299萬餘元   | 各項補助費依實際人數覈實支用。                          |
| 106  | 一 般 裝 備 | 15億7,656萬餘元  | 計畫執行未如預期及預算遭凍結報繳等因素。                     |
| 107  | 軍 事 人 員 | 1億3,145萬餘元   | 加熱式餐盒與軍用野戰口糧標餘款；文職人員薪餉及退休教職人員利息差額補貼作業餘款。 |

資料來源：本研究整理

歲出決算數中包含支用數及保留數，保留數於年度結束後須轉至下年度繼續管制執行。107年（含以前年度）國軍歲出保留數計132億餘元（如表6），從保留數經費類型分析，以「外（商）購」案件比例最高，佔45.90%，

保留數金額比例以「委製」經費比例最高，佔47.97%。從保留原因分析，以「受規劃或發包作業時程影響」案件比例最高，佔48.77%，其保留數金額比例亦最高，佔41.71%（如表7）。

表6 107年度歲出保留數分析表

單位：新臺幣元

| 保留經費類型 \ 區分 | 保留數       |             | 案件比例<br>(4)=(1)/(3) | 保留金額比例<br>(5)=(2)/(3) |
|-------------|-----------|-------------|---------------------|-----------------------|
|             | 案件<br>(1) | 金額<br>(2)   |                     |                       |
| 外（商）購       | 112       | 29億7,017萬餘元 | 45.90%              | 22.41%                |
| 內 購         | 46        | 15億2,238萬餘元 | 18.86%              | 11.49%                |



| 保留經費類型 | 區分 | 保留數       |              | 案件比例<br>(4)=(1)/(3) | 保留金額比例<br>(5)=(2)/(3) |
|--------|----|-----------|--------------|---------------------|-----------------------|
|        |    | 案件<br>(1) | 金額<br>(2)    |                     |                       |
| 委製     |    | 33        | 63億5,832萬餘元  | 13.52%              | 47.97%                |
| 軍購     |    | 5         | 14億1,370萬餘元  | 2.05%               | 10.67%                |
| 委辦     |    | 1         | 150萬餘元       | 0.41%               | 0.01%                 |
| 其他     |    | 14        | 4,755萬餘元     | 5.74%               | 0.36%                 |
| 合計(3)  |    | 244       | 132億5,448萬餘元 | 100%                | 100%                  |

資料來源：本研究整理

表7 107年度歲出保留原因分析表

單位：新臺幣元

| 保留原因                              | 區分 | 保留數       |              | 案件比例<br>(4)=(1)/(3) | 保留金額比例<br>(5)=(2)/(3) |
|-----------------------------------|----|-----------|--------------|---------------------|-----------------------|
|                                   |    | 案件<br>(1) | 金額<br>(2)    |                     |                       |
| 受規劃或發包作業時程影響                      |    | 119       | 55億2,889萬餘元  | 48.77%              | 41.71%                |
| 驗收未完成、不合格或要求廠商重新施作                |    | 86        | 28億3,606萬餘元  | 35.25%              | 21.40%                |
| 委託或補助計畫合約跨年度或單據未結或報告尚未審核通過        |    | 12        | 3,669萬餘元     | 4.92%               | 0.28%                 |
| 市場狀況變化多次招標未決影響進度                  |    | 6         | 3億9,090萬餘元   | 2.46%               | 2.95%                 |
| 國外採購受他國政府、國外廠商未能配合影響              |    | 5         | 14億1,369萬餘元  | 2.05%               | 10.67%                |
| 廠商違約，提起訴訟                         |    | 4         | 1億3,963萬餘元   | 1.64%               | 1.05%                 |
| 因民意機關之決議或未能適時審議通過相關法案，致進度落後、緩辦或停辦 |    | 3         | 2億6,097萬餘元   | 1.23%               | 1.97%                 |
| 因政府法令新定、變更，或因民眾抗爭影響               |    | 2         | 1,053萬餘元     | 0.82%               | 0.08%                 |
| 發包前後計畫（設計）變更或發包困難                 |    | 2         | 26億1,642萬餘元  | 0.82%               | 19.74%                |
| 受天災、地質及天候等自然環境影響，無法順利施作           |    | 1         | 435萬餘元       | 0.40%               | 0.03%                 |
| 其他                                |    | 4         | 1,631萬餘元     | 1.64%               | 0.12%                 |
| 合計(3)                             |    | 244       | 132億5,448萬餘元 | 100%                | 100%                  |

資料來源：本研究整理

### 三、審計部修正決算事項

103至107年度審計部修正本部決算案件共計19件，就其類型區分「未按權責基礎列帳」、「列支經費與計畫不符」、「作業基金

帳籍調整」、「未按規定結報」及「原始憑證缺漏或不完整」等5項（如表8）。其中以「未按權責基礎列帳」8件，佔42.11%最高，其次為「列支經費與計畫不符」6件，佔31.57%。

表8 103-107年度審計部修正決算類型分析表

單位：件

| 類型                 | 年度<br>修正原因                        | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 小計<br>(1) | 修正類型<br>比例<br>(3)=(1)/(2) |
|--------------------|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|---------------------------|
| 未按權責<br>基礎列帳       | 退匯、賠罰及孳息款<br>等列入次年度帳項             | 1   |     |     | 1   | 2   | 4         | 42.11%                    |
|                    | 應收帳款未列帳管制                         |     | 1   |     | 2   | 1   | 4         |                           |
| 列支經費<br>與計畫不<br>符  | 軍購案超額結匯                           | 1   | 1   |     |     |     | 2         | 31.57%                    |
|                    | 溢支勤務加給                            |     |     |     |     | 2   | 2         |                           |
|                    | 睦鄰經費核與地方政<br>府實際申請數不符             |     | 1   |     |     |     | 1         |                           |
|                    | 「推動國防工業合作<br>計畫」核有未如期完<br>成計畫需求項目 |     | 1   |     |     |     | 1         |                           |
| 作業基金<br>帳籍調整       | 生產及服務作業基金<br>盈餘調整繳納國防部<br>所屬單位歲入款 | 1   | 1   | 1   |     |     | 3         | 15.80%                    |
| 未按規定<br>結報         | 列支加班誤餐費與規<br>定未合                  |     |     |     |     | 1   | 1         | 5.26%                     |
| 原始憑證<br>缺漏或不<br>完整 | 會計檔案遺損                            | 1   |     |     |     |     | 1         | 5.26%                     |
| 合 計(2)             |                                   | 4   | 5   | 1   | 3   | 6   | 19        | 100%                      |

資料來源：本研究整理

### 四、審核報告核列缺失

#### (一)審計部稽核檢討情形統計及類型分析

##### 1.違失檢討統計

103至107年度審計部考核本部施政績效，列有違失案件計53件（如表9）。

其中涉有不法或重大違失報請監察院依法處理者計18件，佔違失案件33.96%；另發現有未盡職責或效能過低情事通報監察院者計35件，佔違失案件66.04%。依年度別區分，以103度14件最高，105年度佔13件次之。

表9 103-107年度決算審核報告核列違失類別分析表

單位：件

| 類別                         | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 小計<br>(1) | 違失類別比例<br>(3)=(1)/(2) |
|----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|-----------------------|
| 揭發財務違涉有不法或重大違失，經審計部報請監察院處理 | 6   | 1   | 3   | 1   | 7   | 18        | 33.96%                |
| 發現有未盡職責或效能過低情事，經審計部通報監察院   | 8   | 7   | 10  | 8   | 2   | 35        | 66.04%                |
| 合計(2)                      | 14  | 8   | 13  | 9   | 9   | 53        | 100%                  |

資料來源：本研究整理

## 2. 違失類型分析

103至107年度決算審核報告所列本部違失案件，就其類型區分「機密案件」、「營繕工程」、「採購作業」、「眷改作業」、「人事作業」、「財

務作業」、「內控作業」等7項（如表10）。其中以「機密案件」25件，佔47.17%最高，其次為「內控作業」13件，佔24.53%。

表10 103-107年度決算審核報告核列違失類型分析表

單位：件

| 類型    | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 小計<br>(1) | 違失類型比例<br>(3)=(1)/(2) |
|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|-----------------------|
| 機密案件  | 10  | 2   | 4   | 2   | 7   | 25        | 47.17%                |
| 內控作業  | 2   | 4   | 4   | 2   | 1   | 13        | 24.53%                |
| 採購作業  | 1   | 1   | 3   | 5   |     | 10        | 18.87%                |
| 營繕工程  |     | 1   |     |     | 1   | 2         | 3.77%                 |
| 眷改作業  | 1   |     |     |     |     | 1         | 1.89%                 |
| 人事作業  |     |     | 1   |     |     | 1         | 1.89%                 |
| 財務作業  |     |     | 1   |     |     | 1         | 1.89%                 |
| 合計(2) | 14  | 8   | 13  | 9   | 9   | 53        | 100%                  |

資料來源：本研究整理

## (二)重要審核意見類型分析

審計部對本部重要審核意見，就其類型區分「制度規章」、「人事作業」、「採購作業」、「內控內審」、「後勤管理」、「預算管理」、「基金管理」、「其他」等7類（如表11）。其中以「內控

內審」類24件最高，佔32%；其次為「後勤管理」類12件及「其他」類12件，各佔16%。另近5年中，4年以上被審計部列為重要審核意見者，計有「內控內審」（內審內控作業未臻嚴謹）及「採購作業」（採購作業未盡周延）等2項。



表11 103-107年度決算審核報告重要審核意見類型分析表

單位：件

| 類型      | 年 度                | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 小計<br>(1) | 檢討類型比例<br>(3)=(1)/(2) |
|---------|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|-----------------------|
| 內控內審    | *內審內控作業未臻嚴謹        | 4   | 6   | 4   | 2   | 6   | 22        | 32%                   |
|         | 財務收支管控未周           | 1   | 1   |     |     |     | 2         |                       |
| 後勤管理    | 軍品軍用器材管理欠妥         | 1   | 1   |     | 2   |     | 4         | 16%                   |
|         | 彈藥保養及廢彈處理欠妥        | 1   |     |     |     |     | 1         |                       |
|         | 裝備零附件庫儲欠佳          | 1   |     |     | 1   |     | 2         |                       |
|         | 油料管理使用欠妥           | 1   |     |     | 1   |     | 2         |                       |
|         | 服裝管理使用欠妥           |     | 1   |     | 1   |     | 2         |                       |
|         | 裝備修護能量妥善率欠佳        |     |     |     | 1   |     | 1         |                       |
| 採購作業    | *採購作業未盡周延          | 2   | 3   |     | 1   | 1   | 7         | 12%                   |
|         | 軍商售購案管制欠妥          | 1   |     |     | 1   |     | 2         |                       |
| 基金管理    | 生服基金營運及財務處理欠妥      | 1   | 1   |     |     |     | 2         | 12%                   |
|         | 營改土地處理欠佳           | 1   |     |     |     |     | 1         |                       |
|         | 眷改空屋處理欠佳           | 1   |     |     |     |     | 1         |                       |
|         | 營改作業延宕成效欠佳         |     | 2   |     |     |     | 2         |                       |
|         | 眷改進度落後成效欠佳         |     |     | 1   |     | 2   | 3         |                       |
| 制度規章    | 作業制度規章欠妥           | 2   |     | 1   |     | 3   | 6         | 8%                    |
| 人事作業    | 備役及役男招訓作業欠妥        | 1   |     |     |     |     | 1         | 2.67%                 |
|         | 退賠追償成效欠佳           |     |     |     | 1   |     | 1         |                       |
| 預算管理    | 施政計畫規劃執行欠周         |     |     |     | 1   |     | 1         | 1.33%                 |
| 其 他     | 軍人保險財務狀況           |     |     | 1   |     |     | 1         | 16%                   |
|         | 推動反毒工作欠佳           |     | 1   | 1   |     |     | 2         |                       |
|         | 中科院改制之人員、預算及監管未周延  |     | 1   |     |     |     | 1         |                       |
|         | 下水道工程機汙水處理等環保作業未周延 |     |     | 1   |     |     | 1         |                       |
|         | 水文情蒐分析欠妥           |     |     | 1   |     |     | 1         |                       |
|         | 土地釋出執行成效欠佳         |     |     |     | 1   |     | 1         |                       |
|         | 獵雷艦案執行未周延          |     |     |     | 1   |     | 1         |                       |
|         | 陸聯廳資產管理欠妥          |     |     |     | 1   |     | 1         |                       |
|         | 軍風紀維護成效欠佳          |     |     |     |     | 1   | 1         |                       |
|         | 軍法案件處理成效欠佳         |     |     |     |     | 1   | 1         |                       |
|         | 船艦無汙染漆推展成效欠佳       |     |     |     |     | 1   | 1         |                       |
| 合 計 (2) |                    | 18  | 17  | 10  | 15  | 15  | 75        | 100%                  |

資料來源：本研究整理

## 肆、未來策進建議

決算報告是機關過去施政成果之呈現，從歲入、歲出預算執行結果，可檢核機關是否落實預算執行管控及提升財務運用效能，從決算修正事項，可審視機關是否秉持適正性與合規性來辦理財務工作，以符合程序與管理機制，另從審計部審核報告，可檢討機關是否有財務（物）違失或涉案、未盡職責、效能過低或不經濟支出及制度規章缺失等，以增進內部管理與施政效能。爰就近年預算執行、決算修正及審核報告結果，研擬建議事項，分述如後：

### 一、強化主計三連環應用，增進資源管理配置

本部近年遵行政院政策指導，落實「目標導向、實質檢討」之零基預算檢討，在各級單位積極執行調控下，近5年歲出決算數佔預算數比例平均高達98%以上。另本部歲入主要收入為外購案退匯餘款，其雖非中央政府主要歲入來源（中央政府主要收入來源為「稅課收入」<sup>11</sup>），每年亦均遵循預算籌編原則覈實收繳。

政府財政資源有限，為使本部預算更有效運用，建議強化主計三連環作業型態方式執行。主計三連環為主計制度特色之一，係以統計資料輔助施政計畫與預算編製，另依據會計及決算相關紀錄與調查資料再提供後續計畫參考，三者相互合作應用，發揮主計綜效，增進資源配置與財務效能<sup>12</sup>。自102年度起，國防部主計局持續推動「國軍主財資訊雲端服務網」

系統，已陸續整合預算編製、預算分配、預算支用、保留申辦、歲入預算、軍事投資預算管理、現金會計及代收保管款等資訊系統，建構大數據資料庫，作為統計分析之基礎。而在財務會計方面，亦陸續辦理國防財務成本資料建置、電腦輔助稽核作業及內部審核機制強化，紀錄蒐集已發生之財務狀況或缺失等作業事項，後續可持續強化各項資料蒐整並適切運用分析方法，進而回饋預算編製與執行，增進資源管理與分配（如圖2）。

資料來源：本研究整理

### 二、導入電腦稽核技術，發揮財務管理效能

從近5年審計部修正本部所屬單位決算之修正態樣中，除「調整基金賸餘繳庫」係行政院或審計部審視當年度國軍生產服務作業基金實際營運結果後辦理增減繳納歲入額度，非屬檢討改進事項外，其餘態樣皆因未確實遵循各類作業依據並加以審查案件內容，致使各案件於會計作業程序中存有作業不完整部分，經審計部抽查發現並辦理檢討修正。

國防部所屬預算支用單位超過200個，財務收支及會計事務龐雜紛繁，相關作業規範種類繁多，為有效落實財務管理作為，建議可導入「ACL資料分析與電腦稽核」方式執行。

「ACL資料分析與電腦稽核」係利用電腦輔助稽核技術（CAATs）分析大量數據資料，實施持續性稽核，降低稽核所負擔人力成本與發揮內部控制功能<sup>13</sup>。本部自107年度起，藉由主財資訊雲端系統彙整經費結報資料，主要針對

<sup>11</sup> 參酌103至107年度中央政府總決算審核報告。

<sup>12</sup> 參酌主計月刊107年11月號第755期「主計三連環應用之探討」。

<sup>13</sup> 參酌主計月刊105年11月號第731期「利用電腦輔助稽核技術提高稽核成效」。

審計部歷次查核有關「用途別人事費異常支用」、「小額採購付款逾期」及「向拒絕往來廠商辦理採購」等3項違失案件，實施自主稽核管制。未來可導入「ACL電腦稽核軟體」，先行分析大量數據資料及研擬擴大多項稽核

事項，並透過程式執行以有效精確快速找出缺失事項，防範財務違失案件，使國軍各單位正確、合法的執行各項經費預算結報作業，發揮財務管理效能（如圖3）。



圖2 強化主計三連環應用圖

資料來源：本研究整理

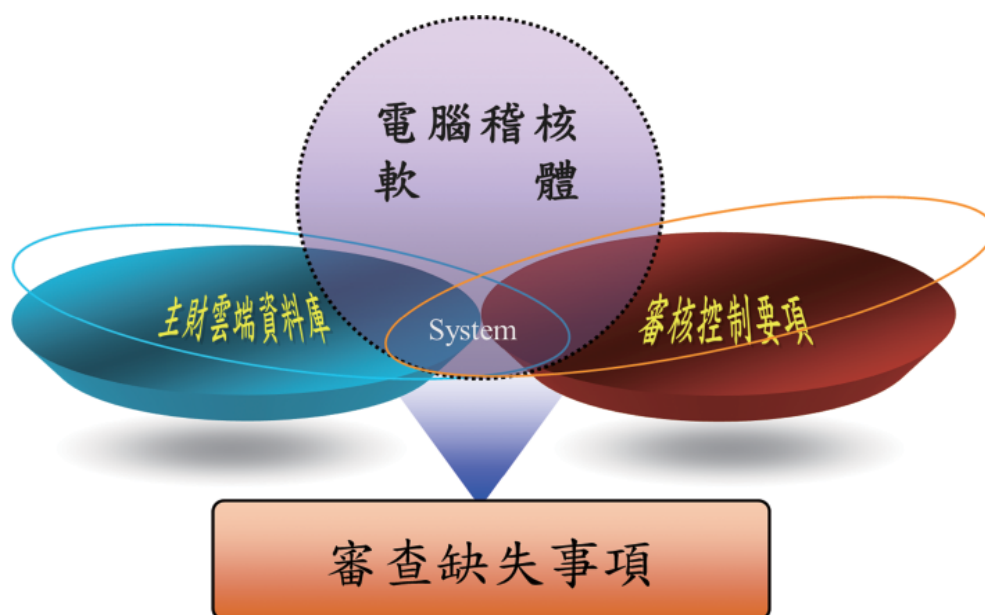


圖3 導入電腦計核技術圖

資料來源：本研究整理

### 三、落實內部控制作為，嚴密計畫管控執行

依決算法及審計法，每年會計年度結束後，由行政院彙編中央政府總決算報告並陳送審計機關，審計機關於總決算送達三個月內完成其審核並提出審核報告於立法院審議。近年審計部對各機關提出審核報告主要區分「違失案件」及「重要審核意見」等2類，其中本部違失案件以「未盡職責或效能過低情事」案件較多，從違失類型分析中，除機密案件外，以「內控作業」及「採購作業」遭檢討次數較多。另重要審核意見中，則以「內控內審」類型案件較多，其次屬「後勤管理」案件。前揭態樣均為審計部要求本部針對相關缺失部分辦理檢討改進。

行政院近年要求各機關推動強化內部控制作業及風險管理，並落實自主管理，藉由機關內部控制監督機制，反映其內部控制實際情形，並針對缺失及時檢討改善。為有效落實內

部控制管理機制，各單位按權責分工遵照「政府內部稽核應行注意事項」規範辦理（如圖4），作法摘述如下：

#### （一）專案編組設立

各單位應採任務編組方式，召集相關業務單位幕僚，成立專案編組，並規劃相關稽核作業。

#### （二）考核範圍規劃

依各單位任務及組織特性，可就核心或高風險業務、監察院彈劾與糾正案、審計部稽查違失案或重要審核意見及外界關注事項或新聞事件等風險來源，制定整體目標、作業項目及風險事項，作為查核標的。

#### （三）督管作業強化

依「政府內部控制監督作業要點」訂定自行評估計畫，並落實執行評估控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通及監督作業等五要素，相關稽核缺失定期追蹤改善情形，並列年度查核重點，落實稽核作為。

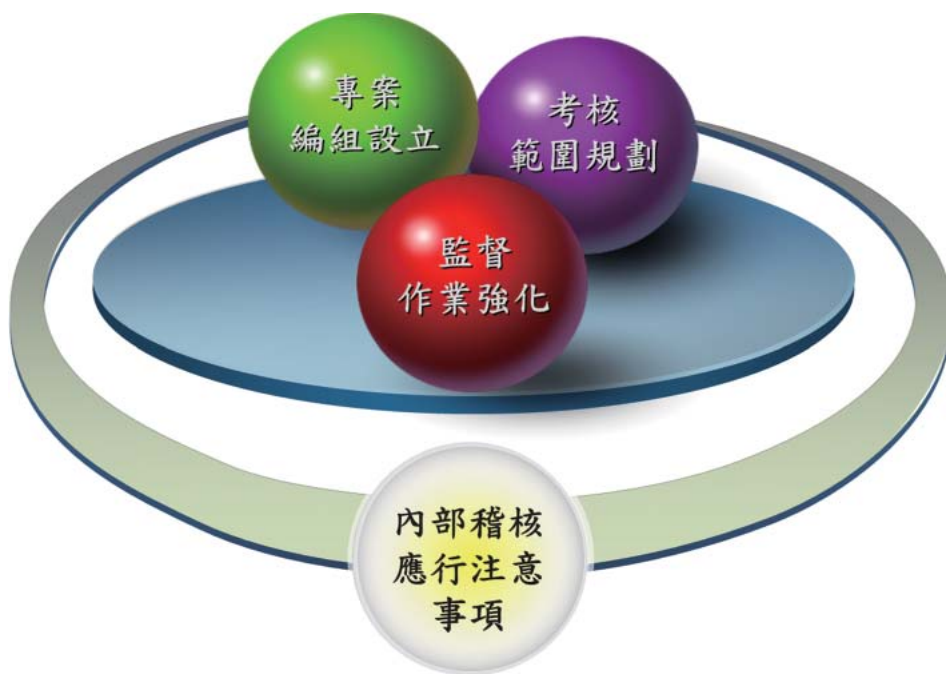


圖4 落實內部控制作為圖

資料來源：本研究整理



## 伍、結語

國防事務經緯萬端，決算報告為一年度施政結果之呈現，相關施政情形均受行政院主計總處、審計部及立法院等監督審查，每年均有部分案件於執行過程中，因有未按規定、作業疏漏、執行不佳及管理不善等情事，遭受提案檢討。

鑑此，降低檢討案件，提升行政效能，是為各單位責無旁貸之工作，而國軍主計部門兼具專業及服務性，勵行預算編製執行、財務會計處理、內部審核查察及監辦採購事務等，並協助國防事務財務責任之解除，未來因應資訊環境之變革，善用大數據資料庫分析，結合綿密內部審核機制，並持續強化職能訓練，在有限國防資源下，有效運用財務資源，提升整體行政效能，並精實戰訓本務，達成國防戰略目標。

## 參考文獻

1. 詹嫻珺、陳淑萍(2018),中央政府總預算目標導向實質零基檢討作業情形,主計月刊,第750期,頁40-45.
2. 張志強(2018),主計三連環應用之探討,主計月刊,第755期,頁12-18.
3. 黃士銘、黃劭彥、吳東憲(2016),利用電腦輔助稽核技術提高稽核成效,主計月刊,第731期,頁34-40.
4. 行政院(2018),中華民國一百零八年總決算編

製要點.

5. 行政院(2018),中華民國一百零八年總決算編製作業手冊.
6. 行政院(2016),政府內部控制監督作業要點.
7. 審計部(2015),103年度中央政府總決算審核報告.
8. 審計部(2016),104年度中央政府總決算審核報告.
9. 審計部(2017),105年度中央政府總決算審核報告.
10. 審計部(2018),106年度中央政府總決算審核報告.
11. 審計部(2019),107年度中央政府總決算審核報告.
12. 國防部(2015),103年度國防部所屬單位決算.
13. 國防部(2016),104年度國防部所屬單位決算.
14. 國防部(2017),105年度國防部所屬單位決算.
15. 國防部(2018),106年度國防部所屬單位決算.
16. 國防部(2019),107年度國防部所屬單位決算.



**張瑞麟**

⇒現職：

國防部主計局帳務中心上校主任

⇒學歷：

國防管理學院正期80年班

國防管理學院資源管理研究所87年班

國防管理學院戰略班96年班

⇒經歷：

副主任、副處長、處長