

務實財力規劃 精實預算編用 厚實施政成效

賀少華
主計局處長

壹、前言

國軍年度施政計畫與預算，為國軍建軍備戰任務遂行之藍圖及預算執行的依據。年度施政計畫以「零基預算制度」為精神，其目的在使「計畫」與「預算」結為一體，「施政」與「預算」配合一致，注重整體發展與長期規劃，在有限的資源下，落實各項國防建設，達成保障國家安全與增進人民福祉的目標。

回顧過去一年，全軍各項主財工作多能順利推展，主要歸功於各級主財同仁在工作崗位上的戮力以赴，無論在年度預算籌編或是執行管制方面，都有很好的成果；然現階段本部面臨對美軍購及國防自主等軍事投資付款高峰、快速提升不對稱戰力之迫切性、維持應對中共軍機（艦）擾臺所需兵力妥善與提升後備戰力等鉅額需求，亟待適足預算挹注，以利建軍備戰任務遂行，考量當前國家仍受「COVID-19（新冠肺炎）」疫情影響，整體財政負擔仍大，因此如何有效爭取預算，將獲得不易之預算妥適分配運用，為當前重要課題與挑戰。

貳、經驗分享

歲計業務精進及創新，旨在促使有限預算資源做最有效益運用及提升財務管理效能，茲分就「預算編審」及「預算執行」二面向，臚列相關重點與讀者分享：

一、預算編審面向

（一）妥適財力規劃 縝密資源配置

財力規劃係參考國家整體經濟、政府財政狀況及施政優先順序等綜合因素，輔以國防財力合宜模式，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。近年受「新冠肺炎」疫情影響，經濟成長充滿不確定性，研判未來財力增長空間極為有限。因此，各項施政應參酌以前年度預算執行概況與成效，並秉持「零基預算」、「移緩濟急」精神，妥適資源規劃與務實預算編配，以降低計畫編用差異。

(二)審慎需求評估 精實預算編列

計畫需求過度寬放與不及，均將衍生預算執行窒礙，前者肇生資源排擠，而後者則遲滯計畫進行。因此，應確依計畫實際執行進度，審慎匡列需求，並於年度概（預）算籌編階段，逐次滾推修正實需，一旦發現執行窒礙，應於時限內逐級向上反映，積極尋求權責單位協處，以完善財力配置與預算編製作為，俾有效達成「計畫指導預算、預算支援計畫」之目標。

(三)積極掌握議題 迅速妥善處理

為利預算審議順遂，平時與各委員辦公室（黨團）宜保持密切聯繫，且應就委員關切議題，適切說明，以爭取認同與支持。預算審議期間，尤須提高資訊敏感度，針對立法院預算中心評估報告、審計部決算審核報告及媒播焦點等，審慎推判委員可能質詢面向，及早完成備詢資料準備，另各黨團及委員（助理）查詢之個案，亦應充分掌握其意涵，迅速妥慎處理，以有效維護預算。

二、預算執行面向

(一)完備前置作業 提升執行成效

各項施政計畫執行過程中，往往會與原先規劃產生落差，而且易受軍品輸出許可、採購履驗及研發（製）期程等因素影響，為避免計畫延宕，影響預算執行，得藉由完備年度計畫性工程購案之前置作為，俟法定預算通過後即可啟動後續購辦作業，並透過各項管制會議，落實計畫、執行、考核等作為，及早掌握執行風險並予以妥處，以提升整體施政成效。

(二)深化預算輔訪 加強資源整合

國防預算獲得不易，為使有限資源充分運用，在適法合規前提下，秉持「預算運用效益極大化」與「移溢濟絀」之思維，針對年度預算執行及後續年度需求，以專案納編業管聯參方式，赴各單位實施預算輔導訪問暨實況驗證，並就執行窒礙與進度落後個案，適時檢討不需支用額度調整挹注急要施政需求，藉由資源統合機制，俾使預算資源發揮最大效益。

(三)檢討賸餘成因 滾修預算配賦

過多報繳及保留數，除影響施政績效外，亦造成財力資源浪費，因此，無論在國軍何種層級、屬性單位服務主財同仁應積極瞭解成因，協助回顧檢討，同時利用主財專業本職學能研提改善作法，並依單位實際需求與執行能力，適時建議滾動調整後續年度配賦額度，以提升整體施政成效。

參、未來期許

一、發揚工作藍海 掌握資源配置

常常有人說主財同仁，是帳房，是橡皮圖章。

其實，要破除這個舊有觀念並不難。

為充分發揮國防資源管理功能，及時掌握資源狀況及運用效益，主財同仁應積極擘劃工作藍海，掌握單位預算資源整合調控與提升運用效益，成功扮演預算資源配置者的角色，破除以往僅負責作業層級之帳面餘額管制、預算結報審辦人之窠臼，並勇於承擔單位主官（管）交付各項任務，適時提供專業意見，有效協助達成單位施政目標。

二、坦誠自我檢討 提升本職學能

計畫編列不實、預算執行不力、節點管制不佳。

這些字句常常都會出現在提報或檢討的場合，雖然說這些項目多半為負面的考評，但你可曾停下腳步試想，在這些環節上到底遭遇到那些問題，為何總是被用這樣的考評來評斷自己，何不嘗試以務實的態度、坦誠的胸襟，虛心檢討問題核心，並研提策進作為，避免相同缺失再次發生。而知道問題出現在哪裡之後，不妨歸納找出自身不足的地方與問題點，並轉換為新的學習能量，持續精進，深化自己的操作經驗值，提高對任務的掌握度。

三、洋溢服務熱忱 加強溝通協調

複雜的事情簡單做，是專家；簡單的事情重複做，是行家；重複的事情用心做，是贏家。

主財同仁無論負責預算編製、預算執行、現金會計、內部審核或薪餉發放等哪一類型的業務，都應該要明白，任何主財業務都有其繁複之法定程序，如果對其中細小的工作環節，能夠抱持謹慎的態度，對於一再重複的工作內

容，可以從中找到快樂，同時主動溝通、積極協調，以謙虛學習的態度，與縱向橫向業管部門保持良好互動，共同完成任務，達成雙贏目標，所獲得的成就感將會是你熱忱的來源。也就是說，熱忱與溝通，會讓看起來平淡無奇的工作內容，創造出來的價值不同凡響。

肆、結語

國軍年度施政計畫與預算，為國防施政張本，而國防預算籌編與執行，更攸關國防施政成效之彰顯，亦為經費運用參據及成效評核基礎，其所涉及之武器系統整備與各項戰力提升方案，攸關軍力消長與國家整體防衛能力。因此，主財同仁應抱持審慎積極的態度，在現有規模基礎上，爭取穩定成長，從財力規劃、預算編審、計畫執行、資源整合等面向，不斷策進檢討，秉持「合理預算編列，具體施政作為，最大施政成效」精神，周延計畫整備與作業節點等管控作為，並結合網路科技技術與系統資訊服務，即時數據分析、先期風險預警、提升資料精度與節約作業時效，優化財務管理職能，有效發揮預算綜效，滿足建軍備戰需求，順利推展各項國防施政。