

主計一甲子， 政戰主財回顧與展望

汪綱維

政戰局主計室主任

壹、前言

孫子兵法有云：「凡興師十萬，出征千里，百姓之費，公家之奉，日費千金。」意即一個國家執行軍事行動，每日必需花費龐大的軍費開支，因此如何善用有限資源發揮最大效益，將成為軍事行動能否成功之關鍵因素。反觀現今國防事務經緯萬端，均能如期如質完成各項建軍備戰任務，其主財人員在財力預判、預算執行與管控及內部控制等功能扮演著至關重要的角色。

國軍主財事務推動具備一條鞭管理特性，國防部主計局（以下簡稱主計局）負責主財業務政策指導與規劃，政戰體系主財人員係遵照其所訂規範完成各項業務執行與推動。欣逢主計局建制60週年，除要感恩先進先賢宵衣旰食、耕耘打拼所創下良好基礎，以及期勉現任同仁戮力同心持續將主財工作價值發揚光大，也透過本文回顧與展望主財同仁在參與政治作戰事務中其角色定位及功能。

貳、政戰主財人員功能與效益

一、組織架構概述

國防部政治作戰局（以下簡稱政戰局）依國防組織法編設5處1室，下轄福利事業管理處等6單位。

本局主要任務負責國軍政治作戰工作之策劃與督導，對外以「文宣作為」、「情治協調」、「戰爭面建立」及「軍事新聞處理」為重點；對內則以強化「心理輔導」、「心戰訓練」、「保防安全」及「官兵精神戰力蓄養」等為核心。

其中政戰局主計室為政戰組織架構之一環，回顧政戰主財任務，初為民國39年先總統 蔣公決心重建政工制度，於是頒布改制令，將「國防部政工局」改制為「國防部政治部」，並由時任政治部主任蔣故總統 經國先生派于建民（時為「同少校統計員」）負責政治部主財業務，協助推動政工工作，40年國防

部政治部復改銜為「國防部總政治部」，主財業務隸屬於「部辦公室」下督導。42年成立「預算財務室」，編設上校主任，43年以于建民（時為「同上校主任」）為第1任主任，時至今日，配合多次組織改革，已更名為「國防部政治作戰局」迄今，現主計室依法辦理本局歲計、會計、統計事項，負責所屬機構主計業務指（督）導、管制、考核，並對政治作戰核心業務—政戰綜合、文宣心戰、保防安全、軍眷服務、軍事新聞等任務適時提供支援，平時協助政治作戰工作之遂行，戰時因應軍事任務所需，納入聯戰機制運作，回顧主計室在各階段

組織變革中，於歷任主任努力之下，均能發揮財務資源調度及分配角色，全力協助政治作戰工作永續發展之遠景。

二、預算編製與執行

（一）公務預算

為執行各項政戰任務，在歷任長官指導及主計前輩協助之下，努力爭取作業維持費額度，並積極發展軍事投資建案，預算規模由新臺幣（以下幣制同）5.5億元增加至6.9億元（如圖1）。

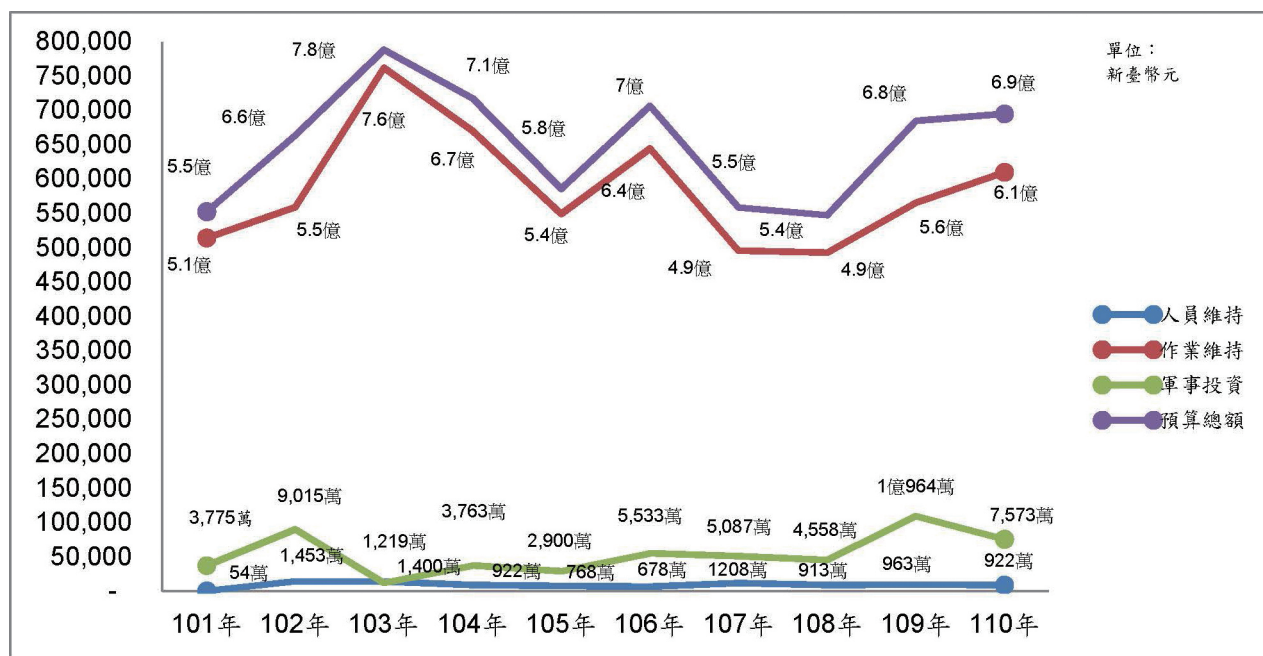


圖1 國防部政治作戰局101-110年預算規模

為提升單位各項裝備及戰備系統，本局區分打擊、爭取、鞏固及強化等面向，以反制中共對我認知作戰，凝聚軍民抗敵意志，近年已協助執行「戰訓訊息偵蒐系統」、「國軍民用型車輛籌補」、「野戰喊話作業車汰換」以及「偵防器材汰換」等重大建案。

（二）國軍老舊眷村改建基金

配合國家改善國軍老舊眷村眷戶居住環境及提高眷村土地經濟效益政策，前於民國85年經立法院三讀通過「國軍老舊眷村改建條例」，並經行政院於同年核定「國軍老舊眷村改建計畫」，其主要財源為「老舊眷村土地及不適用營地處分得

款」，循特別預算程序辦理，並設置「國軍老舊眷村改建基金」協助執行，眷改特別預算與眷改基金就會計原則而言，係各為一獨立會計個體，然就執行實務而言卻是緊緊相繫，故眷改基金設置的本意就是

「分工」、「調節」眷改特別預算執行方法與彈性。探究眷改計畫架構主體雖為眷改特別預算，惟為增加執行工作時之彈性，遂增設眷改基金，以期更有效率推動眷村改建工作，關係圖如圖2。

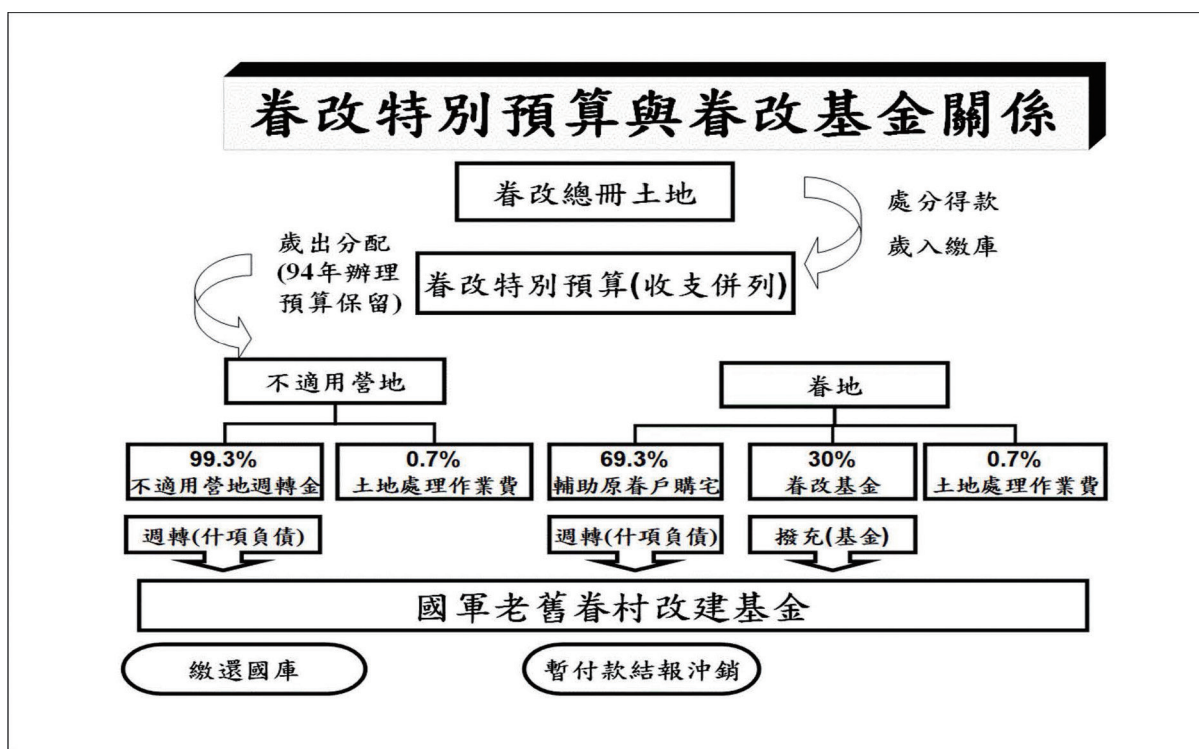


圖2 眷改特別預算與眷改基金關係圖

眷改主財事務包括眷改特別預算分配、執行及額度保留、輔助購宅款結報案件審查及進度控管、眷改基金預（決）算書彙編及原眷戶優惠貸款回收管制等相關事項。眷改特別預算自85年度起原作價總歲入預算額度為5,167億餘元、歲出預算額度5,166億餘元，鑑於土地作價過高，與實際土地處分收入有相當落差，且為降低保留數額，故配合行政院及審計部要求分年檢討辦理刪減，截至111年度歲入預算額

度合計減列2,351億餘元，核定數2,815億餘元，刪減比例約45%；歲出預算額度合計減列2,495億餘元，核定數2,670億餘元，刪減比例約48%（如圖3）。

另為加速國軍老舊眷村更新，老舊眷村改建之原住戶已累計安置6萬1,964戶，已遷宅安置（包含遷至國宅）計有4萬4,046戶，另2萬餘戶為領款安置戶計領取560億餘元，以落實政府照顧國軍袍澤之美意。

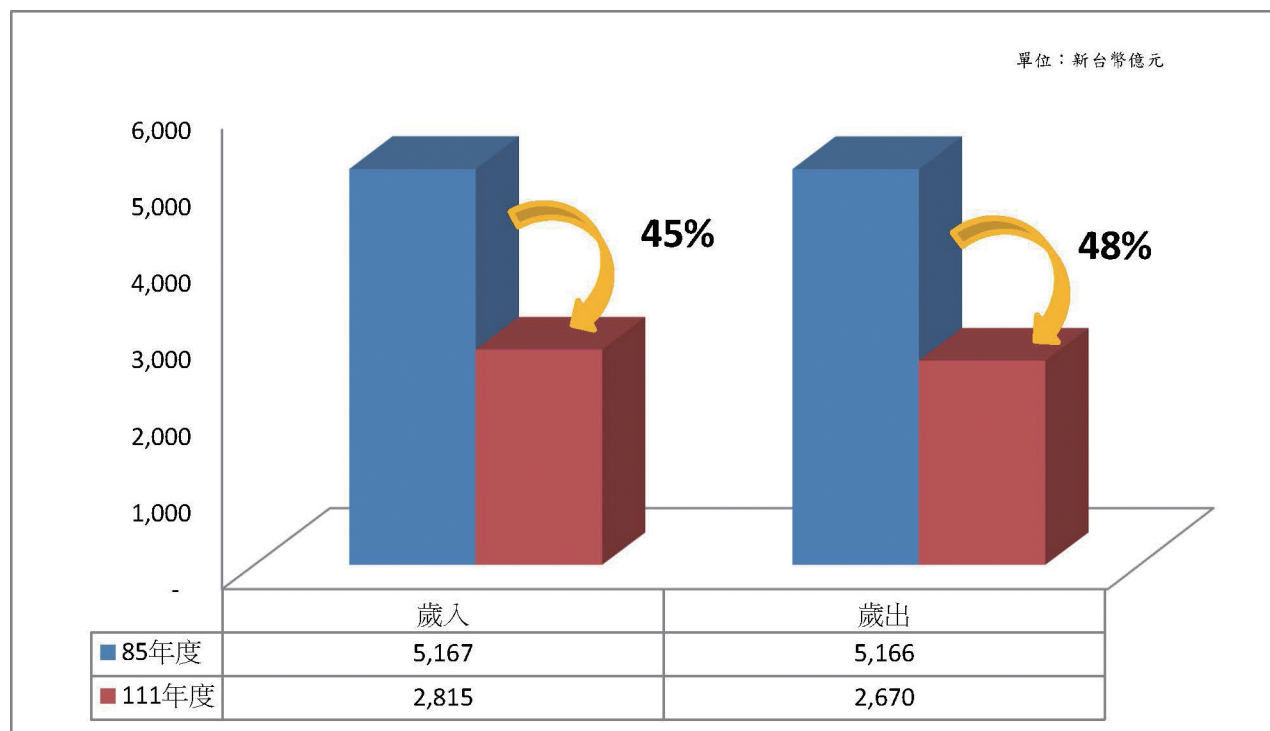


圖3 脊改特別預算額度刪減情形圖

三、財務會計事務

自民國72年以來，歷任總統考量黃埔軍校三至五期貧困同學及退役將領半生戎馬，為國家奉獻辛勞，本局每年三節配合高級長官致贈慰問，以落實政府關懷之德意；另為提振前線留守官兵士氣及爭取官兵對國家及單位之認同感，本局每年配合各級慰問行程，勗勉外離島各級部隊，亦從中擇優選出國軍楷模及模範團體，接受各級單位公開表揚，以凝聚向心力。前述相關預算籌編、現金規劃及調度作業，均依期圓滿達成任務。另為完備對所屬單位主財業務考核及降低財務違失風險，本局均依年度策頒內部審核工作計畫，執行相關查核作業，以檢核單位主財作業並杜絕財務罅隙，然為應組織變革，主財人力大幅精簡，除落實輔導及實地查核外，後續將運用科學管理工具，提昇內審效能。

參、政戰主財策略動力

一、落實節點管制、周延建案程序

近年中共透過影、音、網路社群平臺等管道，以認知戰、資訊戰等方式，企圖影響國人認知，為利反制中共對我認知作戰，凝聚軍民抗敵意志，凡經聯合戰力評估，核定納入五年兵力整建之整建項目，本局主財同仁將依「國軍軍事投資建案作業規定」所訂節點，主動協助業務單位辦理作戰需求、系統分析及期程工項等文件撰擬作業，以利建案程序順遂，期使預算能如期、如質獲賦，達成支援政治作戰之目標。

二、熟稔政戰事務、捍衛獲賦預算

面對新型態戰爭，為持續籌獲新式裝備，

本局主財同仁應深入了解政戰事務，針對預算面向協助業管單位向行政院及立法院說明，避免預算於審議期間遭刪凍，以捍衛最大權益，爭取年度預算獲賦；有關年度計畫性工程購案，主財同仁將持衡要求業務單位應依節點完成採購計畫核定、招標公告程序等前置整備，避免購辦程序階段延宕執行期程，以如期如質完成建軍備戰任務。

三、爭取計畫延續、完備眷戶照護

因應現行眷改計畫已明訂111年度應完成安置眷戶工作，惟目前尚有國安局（會）列管眷村納入改建尚未完成眷改條例修法通過，且尚有部分土地有償撥用分期應收款尚未完整回收，主財同仁員後續將積極協助推動眷改計畫展延並爭取預算保留。

四、運用遠距查核、強化內審效能

為因應主財人力逐年遞減，主計局自102年

建立「國軍主財資訊雲端服務網」，以提升工作效率及加強主財業務數位資訊化，另為強化內部控制作業效能及增進主財資訊化能量，更於111年完成「國軍主財管理智慧儀表板」創建立業，未來，本局主財同仁將透過上開系統，強化對所屬單位財務風險管控，以達到防微杜漸之效果，並將適時提供相關資訊予決策者作為參據。

肆、結語

主財制度經過了一甲子的發展，一直在國防安全中扮演著舉足輕重的角色，為了面對未來國際情勢的詭譎多變，除了在硬實力的部分應協助推動提升各項裝備系統的性能，軟實力的部分則著重在主財人員增加自身本職學能，持續精益求精，並以「公勤廉能」自勵，以落實主財「正直、廉能、專業、創新、服務」核心價值。