

務實預算編審作業、 增進執行管控效能

賀少華

主計局前處長

壹、前言

堅實的國防力量是國家永續生存發展之憑藉與保障，各項施政計畫端賴財政支持與預算挹注方能有效推動。為肆應敵情威脅與新型態戰爭的挑戰，國防預算依「將隨GDP等比例成長，每年增加額度不低於上年度國防預算2%為原則」之政策指導，持恆穩健成長，同時結合軍事戰略構想，依建軍規劃進程務實評估需求，審慎籌編，並置重點於落實「國防自主」、發展「不對稱戰力」，以建立可恃國防武力，具體展現自我防衛決心。

盱衡當前敵情威脅與現階段國防政策，亟需穩定成長的財力支持，然國家各項施政須綜合考量整體財政負擔，是以如何在有限資源下爭取合理、可行之國防預算，並妥適進行資源配置與強化執行管控，確保建軍備戰穩健發展，提升國軍總體戰力，為當前國防財力資源管理之重要課題。

貳、經驗分享

國軍歲計業務精進及創新，旨在促使國防

整體有限資源做最有效益之運用及增進財務管理效能，本文分別就「預算編審」及「預算執行」等2面向，擇選相關重點與讀者分享：

一、預算編審面向

(一)周全前置工作

務實評估可獲財力及落實各項計畫需求的審查工作，是完備前置作業的基本功，並在既定的作業節點，依限逐步完成財力指導策頒、概算需求彙整、派員出國計畫審核等各階段任務，為概（預）算籌編奠定良好基礎。

(二)爭取施政預算

囿於政府資源有限，各項社福、經濟等支出皆需財源挹注，行政院核列112年度中程概算額度新臺幣（以下幣制同）3,796億元，惟因應敵情威脅及各項建軍備戰工作推動，務實檢討陳報概算需求4,357億元，經各級長官於預算籌編階段，透過本部工作報告與行政院會議等時機，力陳當前施政重點與預算需求，爭取同意增賦355億元，獲賦預算案額度4,151億元。

(三)嚴謹彙編作業

貫徹「嚴格審查及要求預算書表編製

品質」之指導，112年度預算書表全面編組各預算科目主管聯參及預算編製單位，歷經初審、複審、交叉聯審及印製階段檢整等9場次，詳加檢視書表編列內容，以確保書表品質，如期、如質完成年度預算書表編印作業，達成書表「零勘誤」作業目標，並於法定期限（8月31日）前送達立法院。

四、縝密審議整備

為有效維護預算，112年度預算審議除先期召開前置整備會議，並由部長率隊完成預算案報告、委員會分組審查及黨團協商，期間各單位均能群策群力，並配合政務辦公室規劃積極向提案委員及黨團溝通說明，審議期間實質審查刪減1,390萬元，較111年度減少1億元；另配合立法院為達成收支平衡目標之通案統刪59億元，同時減低對本部施政之影響，協調行政院同意以進度未如預期之個案預算替代，將影響程度降至最低，刪減預算合計59億元，法定預算核列4,092億元，除為歷年最高，亦首次突破4,000億元。

二、預算執行面向

（一）定期召會檢討

預算執行良窳攸關施政績效，為瞭解各單位預算與計畫節點管制情形，111年度計召開10次全軍預算執行檢討會，除檢討各項預算執行情形外，並置重點於高風險個案落後成因與研提策進作為，同時要求落實各項作業節點管控制作為，先期掌握窒礙，妥採應處作為及謀求改善。最終在各級長官指導與督策下，年度預算執行率依行政院規範核算達99.5%，執行成效良好。

（二）預算輔訪驗證

秉「及早掌握、預先防處」思維，以

「兩階段、分重點」方式實施，於上半年實施第一階段輔訪行程，透過實地驗證，全般檢視進度，並針對所見情形，重新檢視額度配置之合理性，回饋後續年度國防資源編配；下半年第二階段（9至10月期間）則置重點於驗證年度預算管控及窒礙應處作為，凡有增、緩（減）列個案，提供後續年度概（預）算案籌編調配參據，降低計畫編用差異。

（三）妥適運用管制預算

為使有限國防資源充分運用，本部依「預算法」等規定，持續透過聯審等機制，統籌運用各計畫標（節）餘款（管制預算），以即時支應各級單位戰備整備、重大危安及災損復原等急要施政需求，並確遵107年度中央政府總預算案審議決議事項要求，將管制預算運用情形，按季送交立法院外交及國防委員會，俾接受國會監督。

（四）嚴密決議事項管制

立法院審議中央政府總預算案決議事項辦理情形，均臚列於次年度預算書表中，係外界、立法院、審計部瞭解政府施政重要資訊；爰此，針對決議事項納入管制，並適時召會研討辦理情形，其中涉及預算凍結之事項，為降低對施政影響，採專責逐案管制，除請相關單位積極拜會提案委員（黨團）溝通說明，爭取同意解凍外，並掌握付委與審查會議安排等議事程序，儘速納入議程辦理解凍，以有效支援各項施政工作順利推動。

參、未來努力方向

一、預算籌編：以建軍規劃為主軸，滿足國防施政需求。

- (一)國防預算以綜合考量政府財力負擔與建軍備戰需求，同時結合計畫預算制度，以盱衡國家安全威脅與未來戰爭型態，經由適切之財力預判與指導，達成合理預算規劃與分配。
 - (二)因應兵力結構調整及義務役徵集回復一年役期等政策推動，妥適處理「薪資待遇」、「部隊訓練」、「彈藥補給」、「設施修繕」、「服裝籌補」及「武器籌購」等預算籌編，以利政策順利推動。
 - (三)未來年度因應新型態敵情威脅及打的需求，包括新興作戰概念、未來部隊型態、科技研發創新等方向，持續籌購新式武器裝備及零附件等，加速提升國軍戰力。
- 二、執行管控：以計畫預算為依歸，戮力推動貫徹執行。
- (一)鑒於國防預算獲得不易，如何「算的實、用的精」為預算執行最大考驗，尤其面對近年國防預算增長趨勢，不論資源分配或執行成效均為各界所關切，預算執行稍有誤失或延宕，均可能遭致預算凍結或刪減，影響資源獲得。
 - (二)為使有限財力滿足建軍需求，自年度初始即就各項施政計畫與預算，要求逐案建立作業節點與管制作為，定期列入檢討及建

立回饋機制，期使預算資源發揮最大效益。

- (三)整合專管、工程、採購、監察等部門共同督管個案執行，就專業職能提供建言，有效運用組織功能協助單位解決窒礙問題，積極研擬策進作為，俾利預算執行順遂。

肆、結語

各項預算籌編係在兼顧國家發展與政府財政健全之前提下，配合政府施政方針妥適編配國防預算，基此，施政計畫是達成政策目標的具體藍圖，預算則為施政計畫的量化數據資料，國防事務繁雜而預算資源有限，如何將錢花在刀口上以獲致最大綜效，為持續努力目標。

回顧過往，嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）在全球持續蔓延已有3年，且受俄烏戰事、極端氣候、國際能源及糧食價格走高等影響，造成全球性通貨膨脹，致使政府整體財政負擔仍大。然而，國軍各項任務多能順利推展，主要歸功於各單位在工作崗位上的戮力以赴，展望未來，我們應持續在既有基礎上，持續創新精進，秉持「計畫主導預算，預算支援計畫」精神，提供全方位優質的主計服務，為國防施政提供堅實後盾及助力。