

運用資訊平台提升預算審議 提案處理之研究

吳政德

國防大學教官

壹、前言

依據總統國家安全理念及行政院國防政策指導，國防部參照行政院核定之施政方針及預算額度，並針對社經情勢變化及未來建軍整備

發展需要，律定年度施政計畫及目標，透過預算編製作業流程（如圖1）將各項工作計畫結合於預算額度表達，並依行政院總預算編製作業手冊揭露於預算案書表中，提供立法院審查國軍各項重點工作及其預算之參據。



圖1 預算編製作業流程圖

當國防部將彙編完成之預算案書表依預算法第46及51條之程序（如表），於8月底前送達立法院後，總預算案即進入審議備詢階段，立法委員（以下簡稱委員）可依據「立法院職權

行使法」針對總預算案內容提出質詢，並要求各機關提出說明或解決方案，以發揮委員審查預算之職權。

表 法規內容

法規	條文內容
預算法第46條	中央政府總預算案與附屬單位預算及其綜計表，經行政院會議決定後，交由中央主計機關彙編，由行政院於會計年度開始4個月前提出立法院審議，並附送施政計畫。
預算法第51條	總預算案應於會計年度開始1個月前由立法院議決，並於會計年度開始15日前由總統公布之；預算中有應守秘密之部分，不予公布。

近年來，由於國內經濟穩定成長帶動稅收增加，加上國際情勢及中共對我機、艦侵擾及實戰化演訓等挑釁行為更趨頻密等因素，並依「國防預算每年增加，提升國軍戰力」政策指導，妥適籌編國防預算（如圖2），而國防部也成為立法院審查中央政府總預算案之焦點。經檢視預算審議期間，委員依據立法院預算中心評估報告、審計部決算審核報告及媒體關切

事項等所衍生之各項議題，以預算提案單方式要求國防部及所屬單位說明與處理，其相關作業特別重視時效性，從接收預算提案單到拜會委員說明，通常只有2至3天不等的時間，期間各單位須先確認提案內容，之後再交由權責單位繕造書面資料，並向單位長官完成提報修正後，配合國會安排拜會委員進行溝通說明，以爭取認同。

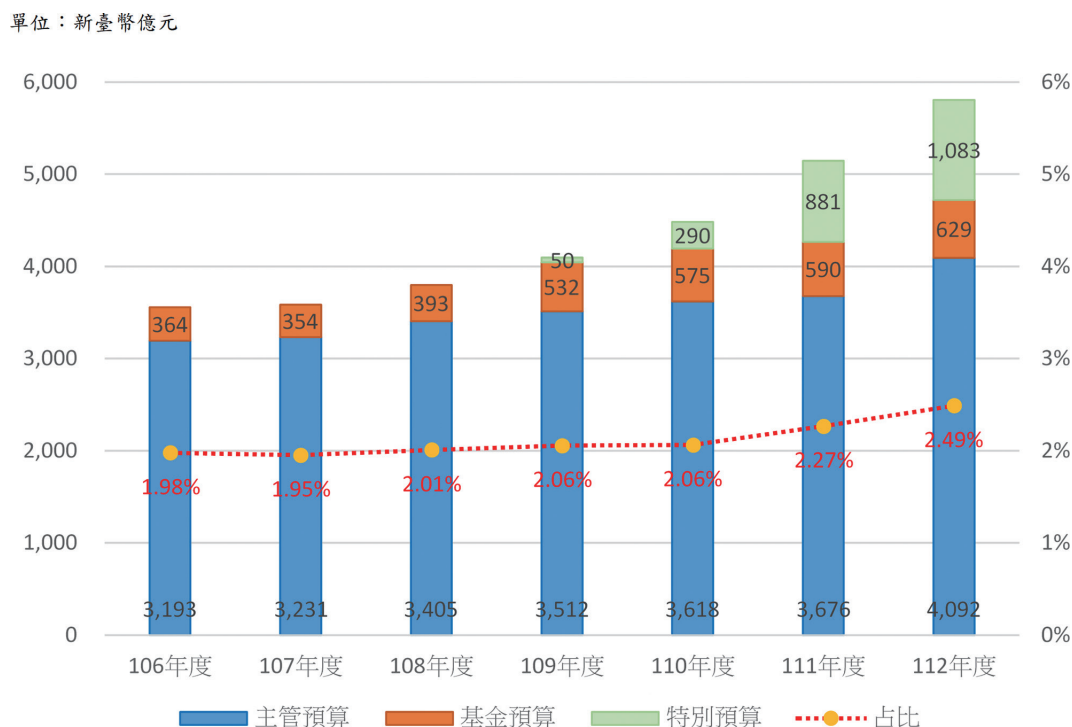


圖2 國防預算占GDP比例

國防部為有效管制所屬單位議題說明情形及後續處理建議，要求各單位填製相關作業表單，並依作業實況每日更新資料，主要內容包括：提案概況、刪減或凍結預算金額、協調結果及處理建議等項，以利後續各項會議資料製作及進度管制。現行作業資料係採電子郵件或通訊軟體傳遞，國防部需每日向各單位承辦人詢問是否有更新辦況，並律定回傳時間，過程中亦需透過電話或通訊軟體溝通聯繫，取得資料後還要再進行重整分析，以供各項作業所需，而在此過程中需投入大量時間及人力，因

此，為精進提案處理效率及人力配置運用，本研究擬參考資訊作業平臺就源輸入的特性，將資料整備方式予以簡化，以提升預算審議作業之效能。

貳、具體作法

為接軌世界先進國家推動數位服務轉型趨勢，並厚植我國數位競爭力，行政院自106年起執行「服務型智慧政府推動計畫」，聚焦「發展跨域一站式整合服務」及「打造多元協作環

境」。國防部為配合行政院「服務型智慧政府」政策，檢討現行作業模式進行改良，推行「國軍電子化多元繳費」及「結婚、生育、喪葬及殮葬補助費之一站式服務」等便民政策，為傳統作業帶來變革以增加競爭力。

國防部為精進預算案書表編製作業，自民國109年起運用「國軍主財資訊雲端服務網」（以下簡稱雲端系統）系統基礎，建構「年度施政計畫與預算編製系統」（以下簡稱編製系統），將預算案書表編製作業由單機建檔作業改為網路線上輸入，各單位承辦人透過編製系統格式的設計，將預算案書表資料採建檔或匯入等方式載入雲端系統，當資料內容或預算額度有變更時，只需從基本資料源頭更改，其他相關表格即可自動連結更新，此變革除大量減少紙本印製外，亦可發揮就源輸入的特性，減少資料更改誤植的機率，大大提升預算案書表正確性，並將節省之人力轉投入預算案書表審查作業。

現階段預算審議提案資料彙整作業係採單機建檔模式，經過歷年預算審議考驗，尚符合作業實需，然近年政策趨勢係將作業方式融入資訊平臺進行改良，如可導入「服務型智慧政府」政策概念，將預算審議過程中較為耗時、繁瑣之提案資料彙整作業注入資訊化元素，精進資料處理之方式，將可提升預算審議提案處理之效率，另參考預算案書表編製作業採網路線上輸入之成功案例，規劃將預算審議提案資料處理作業導入雲端系統，具體做法及效益說明如後：

一、編製系統新增提案資料管制子功能

為有效提升提案資料處理之效率，可在現有之編製系統中，新增提案資料管制項目，並

導入當前提案處理作業格式與內容，即可將現行單機建檔作業改為網路線上建檔，以建置一個共同協作及資源共享的平臺，並提供各級單位快速掌握提案資料處理進度，其重要項目填製說明如後：

（一）基本資料

依據各委員提案單內容及委員會律定之編號，完成案號、提案委員、原編預算及提案情形等基本資料查填。

（二）提案概況

針對提案委員指導內容概略簡述，將冗長繁瑣的文字加以簡化成易懂易讀資訊，並列出預算凍結或刪減之科目及金額。

（三）單位說明

依據提案內容進行說明，目的是要讓長官能快速了解案情及委員要求事項等，並註明拜會溝通情形及後續處置作為。

（四）提案情形

主要是表達提案所列預算刪減、預算凍結或主決議等情形。

（五）協調結果

依照委員提案內容完成書面資料，並於拜會說明後之最新結果。協調時應盡量將問題說明清楚，避免產生誤解之情形，以有效維護預算。

（六）處理建議

經拜會委員說明後之建議處置作為，如有案情相似或刪凍預算科目相同之案件，建議可爭取併案處理，以利後續說明任務順遂。

二、委員提案處理流程

現階段國防部處理預算提案流程係採單機建檔作業，當提案截止後，依據立法院外交及

國防委員會（以下簡稱外委會）提供之編號為提案案號，以作為後續審查作業順序，之後再依提案內容區分主辦及協辦單位，由各負責單位於通知時限內完成作業表單之基本資料及提案概況，依限回傳國防部彙辦，後續再參照實際拜會說明情形更新提案處理情形、協調結果及處理建議，上述程序主要係採電話通知及郵件寄送方式辦理，而在整個審議期間，隨著議程及各項狀況進展，國防部與各單位須不斷更新辦況，而在資料傳送及整備過程中，由於作業資料龐大且時間有限，可能發生版本錯誤或資料誤植等情事，進而影響後續資料的彙整及繕造作業。

為有效提升資料正確性及節約作業人力，運用編製系統項下提案資料管制子系統來管理就有其作業優勢，採用雲端系統就源輸入的特性，由國防部直接從系統管理者端將提案單掃描檔案分配給各負責單位，並直接賦予案號，各單位於雲端接收後可直接線上下載檔案，並同步轉分配給單位內部負責業管進行議題擬答說明，在此同時，各單位依據提案單內容將基本資料鍵入提案資料管制子系統中，完成初步資料的就源輸入，後續視拜會委員說明實況，隨時於系統中更新後續辦況，透過此程序將可使國防部與各單位提案案號一致，也不會有提案單遺漏的情形，最重要的是國防部可直接從系統中即時管制各單位的填製情形，不須透過反覆電話聯繫及資料寄送來確認作業狀況，將人力運用在更緊急的任務上。

三、開創資訊共享平臺

提案單透過雲端系統傳送，各負責單位將處理建議內容直接鍵入雲端系統，後續再將拜會情形更新，國防部如有最新消息或緊急事項，亦可透過雲端系統快速公告周知，將過去

傳統單機建檔及電話聯繫作業，運用系統建置讓國防部及所屬單位於線上相互協力完成，採以分工合作及資源共享方式，執行預算審議議題整備任務。

運用資訊系統就源輸入方式管制提案資料，亦可加速會議資料的繕造，由於審議期間常會有許多突發狀況，隨時都要統整各項議題資訊供上級長官參閱，這時作業的時效性就變得相當重要，透過資訊共平臺的建置，各單位可運用雲端系統將自身資料匯出，國防部亦可透過管理者身分直接從系統後端擷取全軍資料進行彙整，配合各個階段所需將資料轉換成會議資訊，如此將可避免資料重複繕造的困擾，並有效提升作業效率。

四、以平板取代紙本列印

預算審議期間往往會有許多部內、外的會議，不論是議題研討或是提案說明，通常都需要印製很多的會議資料，單就主計局為例，一場內部會議與會人員常常超過數十人，如以與會人數計算最低所需資料份數，將耗盡大量紙張與碳粉，無形中造成許多資源的浪費；另外在議題研討部分，通常係採逐案討論，因此1案就要耗費1張紙，由於近年來提案數量逐年增加，110年度更是一舉超過1,000案（以外委會審查階段為例），由此可見紙張使用消耗之大，如能試著以平板取代紙本，從雲端系統將作業表單匯出成PDF檔案格式，存入平板供各級長官開會運用，亦可採用EXCEL檔案格式，透過軟體下拉選單的模式，讓使用者能快速得到想要參考的資訊，以發揮資訊系統效率最大化，另考量相關資料有其機密性，為避免資料外流的風險，各單位應確實遵守資訊安全規定，在資料傳遞過程中使用加密隨身碟傳送，會議結束後資料立即刪除，以維資訊安全。

參、效益與革新

一、精進人力配置

在企業生產經營的過程中，如何提高經濟效益及降低人力成本是重要的課題，而要如何有效降低人力成本，必須做到兩點，第一是要減少無效人力成本，第二是要有效控制人力成本，當人力成本佔企業整體成本一定比重時，將會對企業發展造成一定程度的限制（邱鈺程，2020）。國防部組織法於民國59年11月13日制定公布施行以來，歷經5次修正，最近一次修正公布日期為110年8月31日，每一次的組織變革對於單位人力規劃運用都是很大的挑戰，加上近年中共對我國威脅日趨擴大，在內、外部情勢改變之下，如何將人力資源妥適規劃及人力成本有效控管，將是未來重要的課題。

以本文「精進預算審議提案處理」為例，參考近年預算審議實況，審議期間常有大量提案資料湧入，如能運用編製系統管制資料處理流程，即可減少或降低處理資料的人力成本，節約之人力亦可重新配置運用；另為因應各項突發狀況及任務，國防部及所屬單位承辦人於審議期間需待命提供提案資料，在相關資料整理、製作及彙整的過程中，經常要花費很多時間在等待資料傳送與確認，如能思考精進資料處理流程，將可減少作業人力，進而控制人力成本，此舉將使各單位承辦人有更多時間執行專業領域工作。

二、運用資訊系統

隨著資訊科技發展與進步，資訊系統的建置是必然之趨勢，國防部為貫徹資源管理效益化理念，自民國103年起推行「國軍主財雲端系

統」（現稱國軍主財資訊雲端服務網），以達成「業務資訊化、流程數位化、文件電子化」之目標，期間歷經多次系統改革，目前已建置主計次系統、軍費次系統及帳審系統等，各次系統向下延伸子系統，其中主計次系統包括預算編製、現金收支及簽證管理等；軍費次系統包括預算及暫收款管制等；帳審次系統包括軍費會計及歲入預算帳審管理等，提供國軍主財人員運用資訊系統執行各項業務。

國防部運用「主計次系統」向下延伸之「年度施政計畫與預算編製系統」執行預算案書表編製作業迄今已3個年度，各單位在系統操作上均達一定成熟度，其透過資訊系統就源輸入及資料鏈結的特性，大大提升預算案書表內容及各項數據的正確性，其所衍伸之附件表格亦可直接產出，對於各單位承辦人而言是一大助力。

經檢視現行預算編製作業流程，預算審議期間常因提案資料整備工作花費大量時間及精神，如能於將提案管制作業導入雲端系統，運用資訊平臺來執行提案資料整備作業，改以電子化取代傳統紙本，透過數位化變革讓原本須人工作業的流程更加自動化，快速彙整相關提案內容並降低疏漏，除了符合雲端系統「業務資訊化、流程數位化、文件電子化」目標，亦能展現業務革新的效益。

三、發揮數據分析

運用資訊系統管制預算審議提案處理工作，有效串接相關數據以強化數據治理效益，透過預算審議期間分組審查及朝野協商階段所累積的提案資料，進而統整分析出各黨團及委員對於國防預算相關議題之關注重點，於進行審議整備工作時，各單位可針對重點補強擬答說明資料，另採行系統化分析提案資料，亦可

歸類出提案單位、各預算科目用途刪凍情形及協調結果等資訊，提供各單位擬定未來年度施政計畫之參考資料。

將預算審議作業系統資訊化，長期使用將累積大量數據，未來可進行數據統計分析，透過資訊系統管制預算審議工作，並結合數據治理與實務經驗傳承，讓未來投入預算審議工作的承辦人能夠快速進入狀況，亦可提供長官了解提案處理方式及預算審議特性，使提案處理工作更加順遂。

肆、結語

預算編製作業所涉及之層面既寬且廣，從管制核定各項施政工作計畫開始，到爭取概（預）算額度配賦、繕造預算案書表及其相關表件，最後辦理立法院預算審議備詢工作，每個階段都需要國防部及所屬單位管制應處。

在預算審議階段，各單位更是卯足全力投入，從媒體及委員關切議題處理、審議整備會議召開、提案溝通說明及分組及黨團實質審查預算等，都是在驗證預算編製作業是否確實，因此，如能精進預算審議作業，將有效爭取國防預算額度最大化。

運用雲端系統現有架構新增提案資料管制子功能，可快速且有效的執行審議資料整備作

業，惟目前國防部本部單位未使用雲端系統辦理預算彙編等作業，故無法透過系統傳遞提案處理所需資訊，未來如要推行此政策，建議可將部本部單位優先納入輔導，以利各項作業遂行。

透過提案資料電子化的推行，將預算審議作業流程簡化，達到節能減碳與提升工作效率的目標，另運用資訊系統管制提案資料，未來將累積大量作業資訊，進而形成資料庫，即可藉由系統化方式整備預算審議相關資料，以發揮數據分析效益及精進人力配置，提升人員專業職能，賦予預算審議提案處理作業新氣象。

參考文獻

1. 主計月報社編(2011),預算法研析與實務,台北市:中國主計協進社.
2. 國防部(2023),國防部111年度施政績效報告.
3. 國防部(2018~2023),國防部主管及所屬單位預算及決算.
4. 邱鈺程(2020),探討應用精實管理降低人力成本-以C公司為例,國立交通大學管理學院工業工程與管理學程碩士論文.
5. 鍾美娟、莊惠如、丁子芸及方敬勛(2022),科技應用建立預算審議新風貌,主計月刊111年10月第802期,100-103頁.