

妥適預算籌編工作 提升資源管理效益

沈健群
主計局副局長

壹、前言

國防安全是國家永續發展的基礎，各項國防施政需要預算的挹注才能有效推動執行。近年來有賴政府對國防基礎建設的重視與支持，國防預算呈現穩定成長的趨勢，惟考量國家整體經濟發展、財政負擔、其他政事別支出競逐等因素，在有限的國防資源中，妥慎預算籌編、資源分配及運用管理，俾獲取最大效益，相形重要。

回顧過往，依據區域情勢變化及俄烏戰爭的啟發，在建軍規劃指導下，為肆應瞬息萬變的敵情威脅，國軍戰力發展以提升「遠距、精準、機動、無人化及人工智慧（AI）」之不對稱防衛戰力為首要目標，陸續推動強化作戰韌性及分散指管之新式武器裝備等重點籌獲項目，並維持現有主戰裝備妥善及部隊基本運作等需求。國防事務經緯萬端，在現有財力規模下，應持恆落實各項財務管理作為，發揮有限資源綜效，彰顯國防施政重點。

貳、工作重點分享

本部主管歲出預算，在112年度首次突破新臺幣（以下幣制同）4,000億元，113年度持續成長，並獲核賦4,345億元，如此龐大規模，要將預算資源達到最高效益，歲計業務推展相當關鍵，以下就「預算籌編」及「執行管控」兩個面向，分享現行及未來工作重點：

一、「預算籌編」面向

（一）精實國防財力預判

財力預判在預算籌編工作中是至關重要的第一步，必須要兼顧國防施政需求、國家整體經濟及政府財政狀況等綜合因素合理推估，以適切提供五年兵力整建與施政計畫之作業參據，未來將持續結合當前國防政策，妥擬供需調整建議，合理將財力資源配置在人員維持、作業維持、軍事投資預算三區分，穩健支持建軍備戰工作推動。

(二)落實零基預算精神

「零基預算」是行政院對於各部會機關的預算編製指導方針，強調每年度的預算都要從零開始評估和分配資源，如此有助於避免預算浪費在不具效益的地方，進而提高資源的使用效率，未來將在現有預算規模，透過「目標導向、實質檢討」原則，逐一檢視各項工作計畫與軍事投資建案，停（減）辦不合時宜或效益未如預期的計畫，將資源移至優先性高、效益性大之工作要項，達到控管支出規模與提升施政效能之目標。

(三)積極爭取增賦額度

國防預算係因應敵情威脅，按聯合防衛作戰需求、建軍規劃及兵力整建進度，結合施政工作重點，審慎評估各項施政需求詳實編配；配合行政院歲出預算額度採「多階段、逐次配賦」之配賦方式，未來持續在年度概（預）算彙編過程中，邀集三區分預算主管聯參，精實檢討計畫分年需求，並律定依當下獲賦數之資源截止線及配置原則，經檢討仍有不足且影響國防施政之部分，併概算陳報行政院爭取增賦額度，並透過各項會議時機，積極爭取適足國防預算，俾利各項施政推動。

二、「執行管控」面向

(一)落實預算執行管考

1. 定期召會研討

預算執行成效與施政工作績效息息相關，近年因管制得宜，執行成效良好，未來將在既有基礎上，持續落實管制作為，藉定期召開預算執行檢討會，並置重點於「計畫性工程、購案節點管制」及「高風險個案」等項實施檢討與

策進，針對進度落後個案，積極協處窒礙，並偕同相關主管聯參提供審查及建議事項，落實共同督管機制。

2. 預算輔訪驗證

秉持「先期掌握、預應協處」思維，以「兩階段、分重點」方式實施，上半年實施第一階段輔訪實地驗證，評估近年人員維持費、作業維持費及軍事投資建案執行能量、進度與原訂計畫節點落差情形，檢視額度配置之適切性，據以回饋目標年度概算配賦參據，俾利後續年度國防資源編配；下半年第二階段，置重點於驗證年度預算管控及窒礙應處作為，藉由歷年預算執行參數，針對軍事投資建案預算管控規劃及驗證三軍軍購案款、油料、裝備零附件購製及保修預算管理情形，輔助各單位強化預算執行管制。

(二)增進資源彈性運用

1. 統籌管制預算

為充分運用預算，避免資源閒置，持續嚴格管制各項工程、購案與計畫餘款，優先挹注戰備整備需要、重大危安因素及改善生活設施等急要項目，完善各項施政。持恆依規範要求「計畫奉令停辦」、「標（匯）餘款」、「無需支用款」等預算辦理繳回，另依年度中計畫執行情形，針對已分配但尚未發生債務（未規劃）及執行不力之預算，加強管辦並視情形收回控管及運用，降低經費賸餘與增加預算運用效能。

2. 活化資源調控

為使有限資源充分運用，在適法合規前提下，將持續採「預算運用效益最大化」與「移溢濟絀」之思維，針對執

行窒礙與進度落後個案，檢討待運用額度，透過資源調控之機制，挹注於急要需求項目，妥善利用資源，有效降低保留或賸餘繳庫等無效益預算。

(三)提升預算應處能量

因應敵情威脅增高，國軍武器裝備採購須能因應需求快速籌獲部署，以期短時間內提升防衛作戰能力；本部於上（112）年度完成軍事投資迫切性建案規範修訂，針對未納年度預算之迫切性建案，於完備建案程序及報請行政院核准等要件均完善後，得以第一預備金支應，復於113年度中央政府總預算立法院審議期間，決議通過建立「新增迫切性建案，應完備建案程序，並向立法院外交及國防委員會專報經同意後，始得動支」之督管機制，期藉由提高預算應處能量，快速建構可恃戰力，有效肆應外在軍事威脅。

參、結 語

年度施政計畫與預算是施政的藍圖，而國防預算籌編與執行，更為國防施政成效之彰顯，也是經費運用參據及成效評核的基礎，其中所涉及之武器系統整備與各項戰力提升方案，攸關國家整體防衛戰力。因此同仁應抱持審慎積極的態度，保持不懈與進步，從財力規劃、預算編審、計畫執行、資源整合等面向，從過往未盡周妥的地方不斷策進檢討，循「積極爭取、審慎籌編、有效執行」的預算編用原則，周延各計畫整備與作業節點等管控作為，並結合資訊科技技術，優化財務管理職能，以有效發揮預算綜效，滿足建軍備戰需求，順利推展各項施政。

現今敵情威脅型態日趨複雜與嚴峻，國防施政面臨諸多挑戰，期勉同仁們應秉持「只有不斷進步，才能不斷超越」、「沒有最好，只有更好」的精神，在既有的穩定基礎上，力求國軍主計業務創新與精進，提供部隊優質主財服務，作為國防堅實的後盾及助力。