



經濟部主管歲計作業之創新 變革精進經驗

中程計畫預算作業制度及零基預算精神是我國歲計作業必須遵循之規範，惟如何落實執行，以當前國事如麻及財政困境，對職司額度控管之會計人員來說，難度頗高。經濟部及所屬會計同仁為達成這項任務，經發揮集體智慧與持續戮力精進，已獲致相關成果，爰簡述運作事宜分享讀者。

經濟部會計處（張處長信一）

壹、前言

何飛鵬先生曾發表《創意是弱者唯一的籌碼》¹一文，指出「大公司、好公司待慣了的人，常常會忘記『人』的力量，也常常會忽視創意而陷入創意枯竭，說穿了，其實只是好日子過慣了所衍生的症候群罷了，只要重回沒有資源的情境，潛力就自然被激發出來了」。經濟部主管所掌管之支出規模常被眾人解讀為資源十

分充沛，惟如扣除所管國營事業及非營業特種基金後，每年度 10 個單位預算之歲出規模總額約在 600 億元上下，僅為中央政府總預算歲出所列 26 個主管機關（不含對省市地方政府之補助以及災害準備金、第二預備金）排序約第 10 名上下，相對於必須致力經濟發展事宜所需，顯得有些困窘。若再扣除公共建設及科技發展計畫之額度部分，屬一般支出（含基本需求、重大依法律義務支出

及社會發展計畫支出）部分僅餘 150 億元，且從 98 年度最高峰 203 億元持續下滑至 103 年度 150 億元（下頁附圖），故應如何就歲計作業進行創新變革，以因應國家財政不足壓力之趨勢，為個人赴經濟部會計處任職開始即念茲在茲的課題，除複製在退輔會及海巡署的相關經驗外，又須調和經濟部的特殊分工文化，為能確實進行作業革新、掌握成效而選定由會計處全盤負責之一般支

出為優先檢討精進標的，對相關同仁進行理論與實務之研討與說服，也透過前後兩任本處預算科中堅幹部大力協助，從籌編 100 年度概算開始即秉持中程計畫預算作業制度有關額度控管之要求，依零基預算精神進行規劃，持續研發創新作為，故在獲配一般支出額度一路下滑，仍能積極因應相關施政，卻不提報額度外之需求。而「103 年度一般支出概算審查機制」之相關作為並經行政院主計總處依「主計業務創新變革精進獎勵要點」給予獎賞，爰撰文說明創新精進重點。

貳、發動緣起與 103 年度精進作為

一、乍到經濟部任職，即著手

檢視相關作業，發現會計同仁對籌編年度預算之努力多耗時於彙編作業，對計畫評估未盡深入，主要原因是人力單薄、作業時間不足，而各需求單位所提概算資料籠統，在未有完備審查機制，且未預見國家財政日益困窘之狀況下，並未發揮依需求評比之競爭效果。為改變此一情況，經同仁依上述發現設計相關精進方式，並擬具方案簽奉長官核可後持續辦理迄今，主要作為包括：（一）提前展開計畫及概算編審作業，（二）秉持精實原則確立概算編報基準，強化資源競爭機制，（三）建構有效率且

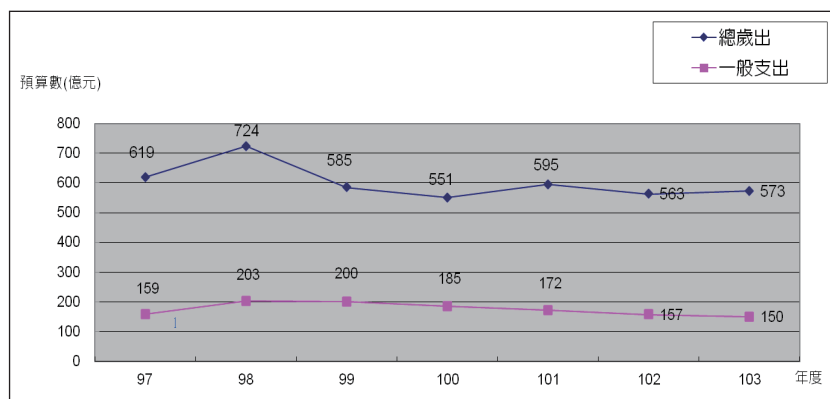
具彈性之概算編報及審查機制。

二、103 年度一般支出概算審查機制係在上述基礎下持續精進，其特色係在 101 年 7 月 16 日修訂「經濟部及所屬委辦費計畫預算編列基準」之規範下，考量歲出額度逐年緊縮，以及行政院對本部捐助中小企業信用保證基金所賦額度禁止移用等嚴峻情勢，重行檢討設定更合宜之編報基準，包括：

- （一）以 102 年度預算案數扣除一次性、無繼續性支出及待檢討數之淨額為基礎。
- （二）考量 101 年度執行情形及 102 年度通刪比率及行政院要求舊有經費減列 10% 以支應新興施政需求等因素，分別設定下列編報基準，並訂定共通性項目審查表格：

1. 委辦費以淨額之最小規模 72.9% 核列編報基準上限，並要求需求單位自行檢討委辦計畫須按價量關係估算最小、適中及最大等規模；且未來將持續研議採

附圖 經濟部主管 97 至 103 年度歲出規模



資料來源：經濟部會計處。

創新變革精進獎勵項目



行跨計畫審查之方式，將個別計畫中可供統一辦理之共通項目，如統計資料蒐集，檢討予以集中由統計處辦理之可行性。

2. 人事費以淨額之 100% 核列編報基準上限。
3. 其他項目以淨額之 76% 核列編報基準上限。

參、103 年度精進作為之成效

一、效益性

除屬依法律義務之離島供電虧損補助因行政院未賦予額度，必須爭取以回應台電公司民股股東之要求外，自 100 年度起即未曾提出額度外需求。103 年度雖配合行政院政策指示要求編列離島電費補助 5 億 3,670 萬 1 千元，惟僅配賦 1 億 2,419 萬 4 千元之額度，其餘不敷數 4 億 1,250 萬 7 千元均由經濟部原獲配額度內調整容納。另外在檢討擲節相關經費方面對以往於非獎金科目項下所列相關獎勵同仁經費減編 68%，又為免國營事業因政策負擔遭致抨擊，另優先檢討原由台電超額負擔之保二警察總

隊相關經費 4,661 萬元，改以增撥加工出口區作業基金預算予以吸納，並獲立法院同意在案。

二、應用性

本部每年均在 11 月底前訂頒下一個預算年度「各單位籌編概算應行配合辦理事項」，要求各需求單位據以提報相關需求及提供計畫內容與價量關係等佐證資料，故已使各計畫需求者認知必須先強化自我評估，並透過會計處確實依零基預算精神逐筆審查原有及新增預算項目，以正式會議與非正式協調方式，充分討論各項需求之假設觀點，於獲得共識後容納具優先性之政策需求。

三、革新性

此項作為已具備 4 年之運作經驗，而其具革新性之成功關鍵因素，主要為建立公平合理且具彈性之競爭評比機制，包括訂頒上述配合辦理事項，對編報基準之匡列，已考慮大環境之財政困難，並配合主管政事之發展趨勢，以非齊頭假平等之模式分配；並考量各單位之檢討壓力，對其需求提報

不以上述基準為限，同意可依其實際情形提出超額需求，惟輔以專業審查，以公開討論等方式，進行優先順序之檢討，除可透過討論確實探討相關計畫之必要性及合理性外，也可避免持續以舊有計畫占據概算額度之取巧行為。

肆、結語

經濟部會計處所提之精進作為，其實是一件基於職掌的平凡事，其若有所成就，當須感謝所有會計同仁的努力，也需擴及首長的支持與相關業務同仁之配合。由於所提之精進作為係屬零基預算作業之檢討，為從根本改變機關對預算文化之認知，必須採取緩步調整之模式進行，以避免無謂之反彈，但誘因若僅由一個部會自行努力，確實是愈來愈薄弱，未來經濟部將會持續檢討精進，尤其組織改造之後，將會配合政策司之成立，加強資源配置與政策之連結，但也期望行政院及主計總處在配置資源時亦能同步秉中程計畫預算作業制度及零基預算精神有策略地調整，並期望全體主計同仁都能共同參與這種文化的改造。❖