

## 因應變革開創主計新局

—許主計長璋瑤於第五期主計人員領導研究班講話

李副主計長、陳副主計長、各位主管同仁，大家早安：

感謝各位在百忙中來到主計人員訓練中心，參加本期主計人員領導研究班。五二〇內閣改組後，璋瑤奉命接掌主計長，擔負起和大家繼續推動主計工作的使命，個人感到十分惶恐，亦感到責任的重大，對於未來主計業務的持續精進與推動，還需要各位的支持與配合。過去的一年多來，在劉前主計長的領導及各位同仁的良好互動下，無論在預算制度、會計事務處理、統計業務推展與健全主計人事制度等方面都有極大的進步，相信各位亦都有深刻的了解，在此不再予以重述，謹將一些重要的觀念與想法及未來需努力的工作重點，利用這個機會提出來與各位共同探討。

### 提升資源運用效率以改善財政困境

首先，在預算籌編方面，目前政府財政狀況仍不理想，年度中央政府總歲出約一兆六千多億元中，其歲入來源屬較穩固之稅課收入僅有九千多億元，約占歲出之五五%左右，較以往之七成，相差甚大，與歐美國家稅課收入占歲出比例多在七成以上而言，亦有顯著差異；另外有三千億元來自公營事業繳庫及出售公營事業股票，其餘罰款規費等約有二千億元左右，合計歲入約一兆四千億元，尚差短二千多億元。由於歲入中公營事業盈餘繳庫數會隨著經濟

環境及公營事業民營化腳步而縮水，實非屬穩固性質的收入。解決之道，需視經濟景氣的提升及稅制的改革而定，然而縱使稅收改善，亦應優先用於縮減赤字缺口，因此未來幾年內歲出應不可能有大幅成長的空間，將維持在一兆六千億元左右的規模。九十四年度預算的籌編工作，在財政如此困難下，由於同仁的配合與協助，財政赤字不但不再持續擴大，而且尚能有調薪空間，實屬難能可貴。

今後為因應此一情勢，仍應在既有的基礎下，持續檢討改進，力求落實各項預算改革工作。例如在計畫預算方面，九十四年度預算編審過程中，尚有部分機關未能完全依照中程計畫預算制度應本零基預算精神檢討的作為，仍然以堆疊式思考，要辦事就要加人加錢，沒有確實檢討既有計畫優先緩急及成效的觀念。因此游院長指示大家需本著無計畫即無預算，有計畫不一定有預算，計畫必須核實等原則來辦理，重點應放在計畫的詳實規劃與計畫的優先性相結合。在預算的執行效率方面，則在於強化計畫預算審核功能，以減少不經濟及無效率支出，例如健保 IC 卡的推動，為的是可以掌握相關就診資料，以提高醫療資源使用效率，然而由報載得知有某榮民一年就診九百多次的案例，經予了解其原因，發現以其身分可免就診的自負額，這是一個由社會福利體制造成的醫療資源浪費，也是我們過去所沒有深思的問題；又例如外交部在其所管有的土地上改建外交人員講習所，由於該筆土地位在台北市極佳地

段，價值極高，當初如能跳脫傳統觀念將這筆土地出售，另擇其他地點建置講習所，不但可以獲得資金挹注該所所需財源，應尚有餘裕支應其他政事需求。游院長推動的國家資產管理委員會，即是本此理念，將國家資產視同企業來經營管理，以提升國家整體資產的使用效益，這將是我們未來必須走的路。為使這樣的理念能夠落實到政府預算編製工作上，游院長特別指示本處研究成立計畫及預算審查小組，全面性來檢討各機關的施政計畫，希望 365 天都能持續不斷的審查預算，以減少不經濟及無效率支出。

另為有效改善與提昇中央對地方補助款的使用效能，中央對地方的補助制度也必須持續檢討精進，尤其在資源使用的效益上，中央對地方的補助款是否用於所當用，用於刀口上，這是我們極度關切的問題。

### **提升特種基金資源運用效益**

另外在特種基金方面，由於特種基金總收支及基金來源用途，各分別達三兆餘元，其基金設置目的達成程度、資源使用效益及財務控管之良窳，影響國家財政甚鉅。基金仍為政府財政的一環，切不可因其使用較有彈性，而有浪費情事。本處曾於九十一年間全面檢討非營業特種基金之存續及重大財務問題等，並提出改進做法，經邀集相關機關研商獲致共識，據以提報行政院國家資產經營管理委員會作成結論，分行各有關機關確實執行；至於國營事業部分，則要求應開源與節流，積極整頓及改造，以提高經

營績效。然而近來卻陸續發現部分特種基金仍存有資源使用效益欠佳，甚至浪費等情形，因此本處將進行專案訪查，進一步了解，不過專案訪查仍只是手段之一，唯有機關內部自律，並且藉由強化預算覈實編列，才能達成資源合理使用之目的。

又為允當衡量、評估非營業特種基金之運作成效，藉以提昇預算作業品質，並利後續管考制度之建立，本處已委託國立台灣大學管理學院劉順仁教授進行「建立非營業特種基金績效衡量指標之研究」，本年度先挑選台灣大學校務基金等十個基金由劉教授以平衡計分卡觀點協助該等基金建立合宜之績效評估指標，以後年度再陸續擴及其餘基金，希望藉由計畫預算與績效評估及考核制度的結合，提升基金整體運作效能。

#### 檢討簡併統計調查項目

在統計業務方面，由於國人對個人隱私權日益重視，以及社會詐騙案件層出不窮，使得統計調查的工作環境越來越困難，再加上資源有限，如何將有限之人力與物力充分運用，創造最有價值的調查統計資訊，益形重要。因此應加強檢討辦理調查之必要性及效益評估，對於無效率的統計調查，或無法達成預期目標者應予修正、刪減或降低其調查頻率。另為節省調查成本，應充分整合運用現有統計資源，加強發展統計調查與公務檔案之連結應用，並推廣運用資訊技術於統計調查，以提升資料品質及調查效率。

## **共同執行重大災害災情通報作業**

由於近期發現各機關重大災害業務性質、通報時間及縱向通報系統甚為歧異，尤其七二水災災損統計資料頗為雜亂，游院長特於七月十四日行政院第二八九八次院會指示，必須以更精確的計算方法及表格化處理方式，來提升統計資料的品質及時效。目前本處已依指示邀集相關部會研商建立重大災害災情通報程式，請各主計單位積極協助業務單位確實依規定配合辦理。

## **重實效的領導班**

領導班目前係每年辦理兩期，經過與兩位副主計長及相關主管研討結果，認為未來領導班的辦理不必再侷限於過去的方式，而應在於追求其辦理的實質效益，例如像本期所提出之本處重點工作，在經過本次會議研討作成初步結論後，未來在推動的過程中，如發現必須逐項作更深入之探討，即可依議題的性質來決定辦理方式，並可就各部會推動相關業務之重大問題一併提出來，集思廣益，共謀解決方案。例如研討重大的歲計、會計類議題時，由本處第一、二局、會管中心等相關單位邀集會計長、會計主任，進行為期一天或兩天之研討，探討重大統計議題時亦然。

## **積極推動主計人員陞遷推薦制度**

在主計人事方面，主計人事雖早已建立一套不錯的制度，然而在剛上任主計長時，卻仍然接獲一些推荐信函，甚至有一位同仁請許多位立法委員關說不同職位的情形，

這是一個很不好的現象，當時也不免生氣及不解，主計人事升遷管道很暢通，何以仍需採取這種手段來爭取職位呢？但事後想想，主計人事作業與相關規定是否宣導不夠，致使同仁不了解而誤認為需以鑽營手段來達成？相信如果我們的人事遷調，在合理、公平、公開與透明方式下辦理，就不需要請託關說，也可以清楚的向外界說明，而無懼於外在壓力。而且我也相信各位主辦同仁最了解所主管體系內同仁工作表現的優劣，能力高低，是否久任而苦無升遷機會等，因此必需靠各位主管來處理內部人事的調整；至於人事制度的設計、各系統間的互調與通盤性的調整，則是本處的責任。劉前主計長為擴大用人管道，建立客觀、公正的陞遷制度，杜絕關說，積極推動主計人事陞遷推薦制度，藉由各位主管對同仁的了解，將表現優異、具發展潛力的同仁，推薦給用人單位，藉以遴選最適合人選。因此，今後請各位主管同仁務必以工作績效為指標，配合落實推薦制度，並賡續利用各種管道加強宣導陞遷推薦制度的精神，使全體主計同仁均能確實瞭解並普遍運用，唯有讓同仁均能適才適所發揮所長，主計工作才能更順利的推動。

至於部分機關首長反應我們派駐機關服務的主計同仁有配合度不夠的情形，這可以分兩方面來談，其一是同仁堅守崗位，守正不阿，致與首長處事理念不合，對於此種堅守崗位的同仁，我們應給予支持與鼓勵，有機會當予適

度升遷；另一種是同仁專業能力不足或溝通技巧不良，這一部分則要請各位主管同仁對其加強訓練並輔導改善其溝通技巧，務必要有主計工作是協助機關業務發展的觀念，並確確實實的落實在工作上，這才是主計單位存在的真正價值。

### 提升國家競爭力的組織再造

至於各位非常關心行政機關組織基準法通過後，政府組織再造的過程中，對我們主計業務的衝擊情形。當初在研議組織基準法時，劉前主計長及財政部林部長均極強調主計業務在國家政務推展上的貢獻與重要性，極力爭取設立主計總署，並經行政院同意，於行政院版的「中央政府機關組織基準法」及行政院組織法修正案中，將主計總署列入條文內，然而立法院通過之中央行政機關組織基準法並未將總署列入。由於中央行政機關組織基準法是中央行政機關組織的根本大法，將來機關的調整必須在基準法的架構下依其職能通盤檢討，主計業務中，預算、會計業務將納入行政院本部，另外院長對於統計業務也非常肯定，而由於世界很多國家都將統計部門設立獨立機關，因此未來統計組織可能研議成立三級之獨立機關；至於資訊業務亦可能設立在院本部之下，不過這些都在規劃之中，尚未定案，至於未來主計是否仍維持一條鞭制度，亦會再作進一步討論。不過不管未來組織如何變革，主計機構之功能在於協助提升國家資源運用效率，因此我們要有體認，只

要組織再造的結果，確能提升國家資源運用效率，我們均應予以全力支持。

### 「敬業」、「精確」、「誠懇」共期許

最後，我還是要用上任後致全體主計同仁公開信中的那一段話來與各位共期許，也就是因應社經及科技環境改變，主計工作的推動將面臨功能及制度的挑戰，此刻更需同仁以「敬業」的精神投入工作、「精確」的專業踐行主計業務、「誠懇」的態度有效解決問題，掌握公正的原則，有為有守，讓主計功能及效益，能得到更大的發揮。在此期勉大家要以開放求進步的知識工作者自居，因應時代環境的變革，用新的方法來解決問題，勇於面對及接受挑戰，當然我也會以建立合理客觀公平及公開的陞遷制度為職志，讓每一位主計同仁都清楚了解努力與績效，是我們大家工作表現的唯一指標。最後還是要再一次提醒各位，工作忙碌之餘，勿忘保重身體，並感謝背後支持各位的寶眷們，也預祝這二天研習順利成功，並祝各位身體健康，萬事如意。謝謝各位！