

創新變革精進獎勵項目



強化地方教育發展基金資源有效運用 提升資源配置效益

桃園市（以下簡稱本市）因應都市計畫、城市轉型及交通建設快速發展，使得新興生活圈崛起，大量人口湧入帶來就學需求快速攀升，為了滿足孩童就近入學需求，紓解當地入學壓力，同時提供學子優質安全就學環境，桃園市政府（以下簡稱本府）近年積極推動新設校興建及校舍改建工程，投入經費超過百億元，爰如何提升基金財務效能、降低對市庫之倚賴益顯迫切。

桃園市政府主計處（蔡專門委員莉雯、李專員文芬）

壹、現況與問題

本市地方教育發展基金（以下簡稱地教基金）財源長期高度倚賴市庫補助，占本市歲出規模逾三成，且市庫挹注金額逐年攀升。惟檢視近五年基金財務狀況，期末基金餘額自 108 年 69.07 億元大幅增加至 112 年 130.28 億元，增幅達 88.62%，遠高於其他五個直轄市平均餘額 45.23 億元，顯示本市整體預算資源配置有待檢討。

另觀察近五年基金執行情形，年度預算保留平均數高達 20.52 億元，占資本支出可用預算數 27%，亦揭示資本性預算編列與實際資金需求未臻契合，實有改善之必要。

貳、精進作為

為健全基金財源結構，強化市庫補助合理性，以提升資源配置效益，本府透過「預算編製審查」及「年度執行管理」兩大面向分別建構制度化、

可持續性之財務管理模式（下頁圖 1），具體創新作為分述如下：

一、預算編製審查階段：嚴謹編審、精準資源配置

（一）建立重大工程資金流動態分析機制

囿於地教基金新設校、校舍改建及活動中心興建等工程案量多、期程長、辦理進度分歧，分為規劃設計中、

已開工或即將開工至竣工等不同階段；且資金來源多元，依本府預算財源分屬重大施政專案核定計畫、中央補助收支併列性質項目、年度奉准先行辦理於以後年度補辦預算案件及年度保留款等類型，致相關資訊龐雜。

爰此，本府廣泛蒐整相關資料，彙集各工程計畫之經費組成、執行進度及預算等關鍵資訊，以一表呈現方式整編「工程計畫資金流量需求彙總表」（下頁表1），續以執行以下動態分析，設

算年度整體資金缺口，精準檢核預算合理性，以確保工程興建財源無虞。

1. 估算現金基礎年度工程款需求

以各工程總經費乘算至年底預計施作進度百分比為基礎，並將估驗計價、驗收等作業程序對工程款支付時點之影響納入考量，再依不同階段設計差異化乘算比率，例如預計年度上半年竣工案件以100%乘算、下半年竣工者以90%估算、已開工施

作中工程則以70%設算，據以推估以資金流量為估算基礎之年度工程款經費需求，落實預算編列與現金流量之精準契合。

2. 盤整已到位預算

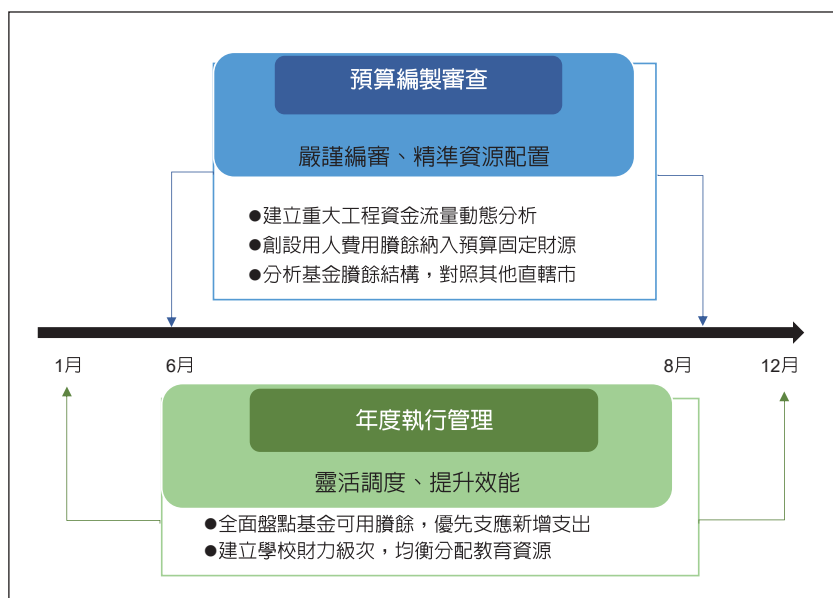
逐一盤點各工程歷年已爭取到位之重大施政專案計畫核定預算、中央補助採收支併列編列數及年度執行中先行辦理爾後年度補辦預算等財源。考量地教基金依「附屬單位預算執行要點」規定，各工程間可在預算總額內調整容納，爰上開經費予以盤整運用。

3. 設算資金總缺口，包裹式核列額度

以「工進配合資金流量」設算原則，加總各工程估算年度所需工程款，扣除已到位預算，設算基金年度整體工程之實際總資金缺口，併同考量基金往年預算保留情形，採包裹式核列預算額度。

（二）創設用人費用賸餘納入預算固定財源制度

圖1 財務管理具體創新作為



資料來源：作者自行繪製。

創新變革精進獎勵項目

表 1 工程計畫資金流量需求彙總表

單位：新臺幣千元

項次	共 10 校 13 案	1. 估算現金基礎年度工程款需求			2. 盤整已到位預算			3. 設算資金總缺口，包裹式核列額度			工程進度
		計畫總經費 (A)	至 114 年 底工進 (B)	至 114 年底 工程款估算 (C=A*B*90%)	專案預算 109~113 年度 合計數 (D)	中央補助款 112~114 年度 (E)	目前已到位 預算 總計 (F=D+E)	資金缺口 (=C-F)	擬爭取	112 年度 決算保留	
	總計	7,846,559		3,687,653	991,217	2,434,940	3,426,157	261,496	2,001,873	934,666	
1	環北國中 新設校工程	948,564	60%	512,225	65,000	346,200	411,200	101,025	300,000	169,622	1. 開工：113 年 4 月 15 日 2. 竣工：115 年 5 月 10 日
2	龍興國小 新設校工程	864,090	60%	466,609	125,000	351,970	476,970	(10,361)	100,000	49,622	1. 開工：113 年 5 月 13 日 2. 竣工：115 年 3 月 4 日
3	青園國小 一、新設校 工程第二期	1,082,031	60%	584,297	50,000	605,850	1,147,067	161,728	488,632	122,035	統包工程，階段核定書圖、階段 施工。 1. 開工：112 年 12 月 16 日 2. 竣工： 校舍棟：114 年 8 月 整體工程：115 年 11 月 1 日
4	青園國小 一、新設校 工程	804,998	100%	724,498	491,217				78,383	89,878	1. 開工：110 年 10 月 12 日 2. 竣工：112 年 5 月 28 日
5	青埔國小 第二之三 期校舍新 建工程	355,239	100%	319,715	50,000	288,500	338,500	(18,785)	47,270	246,056	1. 開工：113 年 5 月 31 日 2. 竣工：114 年 11 月 2 日
6	文青國中 小一第一 期校舍新 建活動中 心工程	204,982	45%	83,018	210,000	548,150	758,150	(371,076)	100,000	15,000	1. 決標：113 年 9 月 30 日 2. 開工：113 年 12 月 24 日 3. 竣工：115 年 12 月 31 日
7	文青國中 小第二期 校舍工程	625,629	54%	304,056	-				200,000	202,453	1. 決標：112 年 12 月 22 日 2. 開工：113 年 6 月 29 日 3. 竣工：115 年 9 月
8	文青國中 小第三期 校舍新建 工程	317,100	0%	-	-				100,000		1. 預算書圖核定：115 年 1 月 31 日 2. 決標：115 年 6 月 30 日 3. 開工：115 年 8 月 31 日 4. 竣工：117 年 10 月 31 日
9	仁德國小 新設校工 程	1,028,690	40%	370,328	-	294,270	294,270	76,058	164,280	40,000	1. 預算書圖核定：113 年 10 月 15 日 2. 決標：113 年 12 月 24 日 3. 開工：114 年 1 月 28 日 4. 竣工：116 年 4 月 19 日
10	草漯國小 增建校舍 及周邊附 屬工程	235,000	54%	114,210	-	-	-	114,210	126,900		1. 預算書圖核定：113 年 4 月 25 日 2. 決標：113 年 6 月 4 日 3. 開工：113 年 7 月 19 日 4. 竣工：114 年 10 月底
11	中壢國小 第三期活 動中心興 建工程	125,898	100%	113,308	-	-	-	113,308	86,408		1. 預算書圖核定：113 年 6 月底前 2. 決標：113 年 7 月底 3. 開工：113 年 8 月 4. 竣工：114 年 9 月
12	青埔國中 增建第四 期校舍	423,950	25%	95,389	-	-	-	95,389	130,000		1. 預算書圖核定：113 年 12 月 30 日 2. 決標：114 年 2 月 28 日 3. 開工：114 年 5 月 1 日 4. 竣工：116 年 12 月 31 日
13	過嶺國小 新建工程	830,388	0%	-	-	-	-	-	80,000		1. 預算書圖核定：114 年 1 月 2. 決標：114 年 4 月 3. 開工：114 年 6 月 4. 竣工：116 年 12 月

工程已開工
或即將開工

規劃設計已決標

說明：本表係作為 114 年度預算編審工具，114 年度預算經本表分析後，核列 2 億元。
資料來源：作者自行整理。

自 113 年度預算編審作業，盤點運用地教基金各校分基金上年度用人費用賸餘滾存基金數，納入次年度編列基金用途預算之固定財

源，提高基金自有財源比重，減輕市庫挹注需求，提升本市總預算可配置資源。

(三) 分析基金賸餘結構，對照其他直轄市，作為支

援預算決策參據

分析地教基金近年收支預決算、餘額結構及其增減情形（表 2、下頁表 3 及圖 2），通盤檢討市庫撥

表 2 近年基金收支預決算情形

單位：新臺幣億元

	112 年度			111 年度		110 年度		109 年度	
	預算	決算	差異	預算	決算	預算	決算	預算	決算
基金來源	513.45	538.77	25.32	466.19	484.03	446.00	454.68	418.18	423.81
基金用途	518.97	522.37	3.40	474.40	477.79	451.24	428.72	424.38	411.20
本期賸餘（短絀）	(5.52)	16.40	21.92	(8.21)	6.24	(5.24)	25.96	(6.20)	12.61

賸餘
滾存
概況

基金來源		112 年度	111 年度	110 年度	109 年度	108 年度
超 收	基金來源（決算－預算）(A)	25.32	17.84	8.68	5.63	2.29
	計畫型補助款	4.99	16.07	8.48	11.35	16.56
	公庫撥款收入	20.25	1.36	0.81	-5.96	-15.08

歷年
超收
情形

基金用途

超 支	基金用途（決算－預算）(B)	3.40	3.39	-22.52	-13.18	-15.01
	高中及高職教育	-3.32	-2.04	-2.43	-4.55	-1.88
	國民教育	-3.47	1.94	-1.50	-1.69	-5.69
	學前教育	8.68	-7.12	-4.66	-3.56	-1.99
	特殊教育	-0.06	-0.56	-1.01	-0.37	0.22
	社會教育	-0.23	-0.25	-0.34	-0.18	-0.01
	體育及衛生教育	13.07	1.27	-0.70	-1.46	0.09
	一般行政管理	-6.98	-7.17	-3.37	-4.17	-6.73
	建築及設備計畫	-4.29	17.32	-8.51	2.80	0.98
	收支執行後賸餘 (A-B)	21.92	14.45	31.20	18.81	17.30
期末基金餘額		130.28	113.88	107.64	81.68	69.07
期末基金餘額－教育局分基金		88.26	75.90	73.73	44.96	35.62

歷年
超支
遠不
及超
收

每年
滾存
增加
情形

資料來源：作者自行整理。

創新變革精進獎勵項目

表 3 各直轄市地方教育發展基金 112 年度基金餘額決算數情形

單位：新臺幣億元

112 年度決算	桃園市	臺北市	新北市	臺中市	臺南市	高雄市
期末基金餘額	130.28	35.88	40.73	50.70	56.29	42.57
教育局	88.26	9.96	22.29	14.74	49.32	21.01
學校	42.02	25.92	18.44	35.96	6.97	21.56

↓

桃園市	112 年度	111 年度	增加數
合計	130.28	113.88	16.40
教育局	88.26	75.90	12.36
學校 (272 所)	42.02	37.98	4.04
高中 (18 所)	15.03	14.24	0.79
國中 (55 所)	7.69	6.33	1.36
國小 (185 所)	16.58	14.97	1.61
幼兒園 (14 所)	2.72	2.44	0.28

資料來源：作者自行整理。

充、經費執行及基金賸餘合理性，對照各直轄市近 5 年基金累積賸餘變化趨勢，提報市長專案會議，作為調整市庫撥補及基金規模之決策參據。

二、年度執行管理：靈活調度、提升效能

(一) 全面盤點基金可用賸餘，

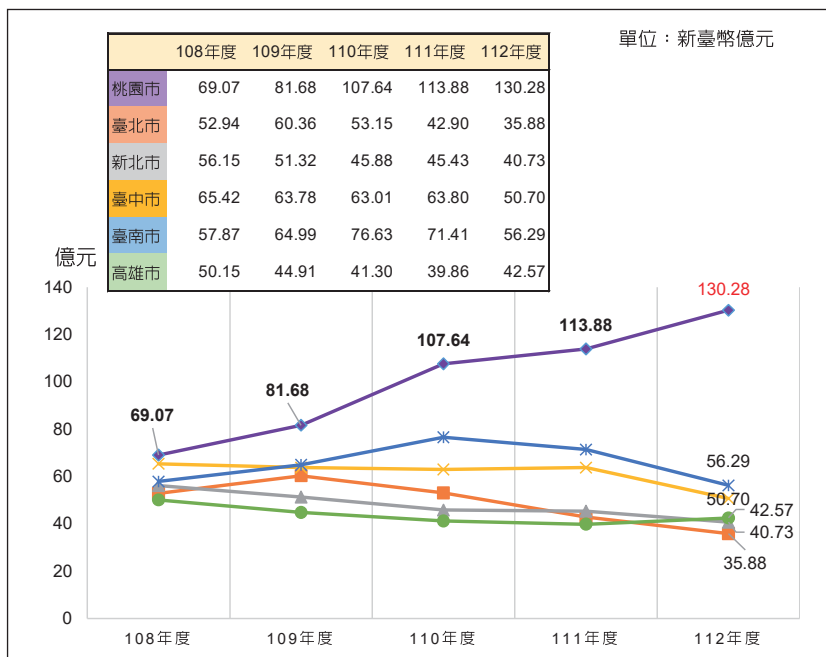
優先支應新增支出

年度執行過程中，若因政策新增或業務需求增加支出，除檢討既有預算調整外，優先以基金賸餘支應，降低市庫追加撥補，提升基金運用彈性與財政自主能力。

(二) 建立學校財力級次，均衡配置教育資源

參考其他 5 都各級學校分基金賸餘平均數，設定本

圖 2 各直轄市地方教育發展基金基金餘額趨勢



資料來源：作者自行繪製。

市 272 所學校合理安全存量目標值 23 億元，依各級學校基金餘額決算數占比分配，核算出每校平均安全存量。

仿效中央對地方政府計畫型補助依財力級次給予不同補助比率，本府以各校分基金餘額安全存量劃設三級財力等級（表 4），作為分級補助基準。

參、具體成效

本府透過上述創新作為，在效益性、應用性及革新性等

面向，均展現具體成效（下頁圖 3）。

一、有效減輕市庫負擔逾 59.29 億元，提升教育經費運用績效

114 年度地教基金校舍與活動中心興建等重大工程共 10 校 13 案原概算 20.02 億元，經資金流量動態分析後，精準檢核預算核列 2 億元，刪減 18.02 億元；113 及 114 年度預算，分別以用人費用賸餘 8.79 億元及 8.84 億元作為財

源；另 114 年度預算，經專案核准移用基金賸餘 9.89 億元支應。

本府於 113 及 114 年度間透過基金預算調整、賸餘移用及學校分級補助制度，支應 42 項計畫分別為 9.5 億元及 4.25 億元，共 13.75 億元，靈活運用基金滾存資源，並扭轉基金餘額連年遞增之趨勢。

二、精進資本支出管理機制、建立學校分基金財務管理制度

表 4 各校分基金安全存量計算暨分級補助表

單位：新臺幣萬元

教育階段	校數	基金餘額			補助經費配合比例		
		112 年度 決算數	預計 安全存量	每校平均 安全存量	大於預計平均 安全存量 1 倍	介於預計平均 安全存量至 1 倍	小於預計平均 安全存量 1 倍
					配合款 15%	配合款 10%	全額補助
合計	272 校	420,241	230,000				
高中	18 校	150,333	82,278	4,571	8 校	7 校	3 校
國中	55 校	76,933	42,106	766	22 校	22 校	12 校
國小	185 校	165,778	90,731	490	68 校	63 校	50 校
幼兒園	14 校	27,197	14,885	1,063	3 校	11 校	-

說明：上述分級補助學校已考量自 113 學年度起國中新設 1 校及國小 4 校廢校情形，故與 112 年度決算學校總數不同。
資料來源：桃園市政府教育局。

創新變革精進獎勵項目

圖 3 基金財務管理具體成效



資料來源：作者自行繪製。

重大工程預算導入資金流量動態分析，強化基金財源調度彈性，作為本府中長程資本支出管理監控工具，有助預算資源合理配置及保留管控機制。

推動學校分級補助管理，結合基金專帳管理及賸餘款結報之財務管控機制，建立標準化財務管理模式，強化財務自主性與責任，提升資源使用效益。

三、推動基金賸餘主動管理，落實主計三連環應用

透過統計、歲計及會計數據緊密結合，檢核預算合理性，將基金賸餘由被動追蹤轉為主動管理，並以客觀數據提報府層級會議，提升基金財務治理層級，達到資源合理配置。

肆、結語

本府透過數據分析與制度化推動地教基金財務治理改革，逐步改善滾存基金餘額過高、市庫挹注壓力大及預算保留偏高等問題，並建立工程資金流量分析、用人費用賸餘

固定財源化及學校財力分級管理等創新機制，使教育支出更貼近實際需求。未來將持續精進基金財務治理，深化資訊整合與滾動檢討，強化地方教育財政永續發展。❖