



本會自民國八十五年成立，整合前海合會與海外會援外事務，使援外業務法制化，援外工作有法律依據；另依據設置條例規定，定期向立法院提出工作報告，接受民意監督，使援外工作透明化；此外，本會統籌運用援外專才，聘請援外專家學者驗全國工商團體代表擔任董事，使援外作業專業化。五年來在組織架構、制度規章及業務執行方式(方法)等機制強化方面進行因應調整與變更，已收具體成效。

機制強化

組織架構方面

- 切 增設業務規劃管理處以加強業務規劃與整合，並成立出版組及資訊中心以加強文宣功能及建立電腦資訊管理系統。
- 物 成立財務組專責基金流動資產之理財與管理，俾增加孳息收益。
- 犴 設立稽核室並建立稽核制度，以加強內部稽核防止弊端發生。
- 犵 在組織彈性原則下充分授權，分層負責，並加強各處室主管及駐外技術團團長職責，以減少公文作業流程，提高工作效率。
- 玎 將行政管理處由原分設管理組及採購組改設人力資源組及管理組，由人力資源組專責於人力之運用、規劃與管理，以有效運用人力使人力資源效用最大化。

制度規章方面

- 切 建立公平、公正、公開的制度與做法，以及修訂各種人事管理之相關規章，重新規範人員之權利與義務，以利人員之遵循，並加強宣導應有之觀念及作法。
- 物 通盤檢討各項業務，訂定業務優先順序，制定計畫選取原則、評估標準及方法論之運用，研訂各種相關之業務規章，以期在

本會之目標原則下有效的推動各項業務。

犴 適時應本會業務實際需要增、修訂訂人事規章，以利人力管理及人員遵循。

人力資源管理

人力資源是本會最大且最珍貴的資產，是以本會於八十五年成立，即站在長期、整體的觀點上，有計劃、有組織、有效地規劃並推動人方資源相關策施；另前海外技術合作委員會(海外會)與本會於八十六年七月一日合併運作時，本會除精簡行政作業上之重疊業務；人力運用力面，亦視業務需求及以工作量为衡量標準精減。此外，為透過資源整合，使原來之雙邊業務相輔相成，以增加作業效益，俾本會援外業務發揮最大功效。五年來本會除妥善運用兩會合併之利基，積極推動各項業務，並秉持公開化、透明化及制度化之作業原則，有效管理、運用人力資源。其重要事項及辦理情形如下：

- 切 成立本會人事管理委員會，負責本會重要人事政策之研擬、人力計畫之研議與推動，以及人員甄審、遴派、遷調、考核等人事案件之審議事宜。
- 物 本會之薪資與市場薪資水準有脫節現象，且依照本會核薪辦法新進人員起薪偏低，為降低專技人力離職率及改善人員甄選不

易之瓶頸，並提高留才與求才之競爭力，本會委託民間之企管顧問公司重新檢討本會之薪資結構，以符市場供需，已完成市場調查及檢討報告並報經本會董監事聯席會議決議通過實施。

犴 減少用人費用

垠 兩會合併時，會內人員精減原編制約百分之二十；駐外技術團人員減少約100人，藉以減少人事費用支出，加強業務經費比重，駐外人員之人事費由69.79%降至67.49%，其業務費則由30.21%升至32.51%。

菱 透過管理制度化與建立執行業務所需之完整資訊管理系統，作人力之運用。

沓 逐年規劃業務電腦化，並訓練人員電腦使用方面之專業技能，以減少一般行政庶務之員額，改以專業人員取代。

犵 加強在職訓練及研習

垠 駐外技術團人員返國述職期間安排接受短期專業訓練五年來約500餘人/次；另辦理會內人員在職訓練方面計安排參加經濟部專研中心、金融研訓中心及國內訓練機構短期訓練約計300餘人/次。

菱 遴選符合資格之駐外人員及本會人員計18名前往屏東科技大學碩士學成班進修及遴派員乙名參加外貿協會之國際貿易人才培訓中心進修半年，另為應業務需要派法務人員乙名前往律師事務所實習一年。

沓 外國語言訓練方面，除開設初、中級之英語、西班牙語班鼓勵同仁參加外，另辦理人員參加國內語言訓練中心之英語課程計120人/次，及遴派8名(含儲備人員)前往瓜地馬拉接受西班牙語密集訓練、遴派6名前往塞內加爾接受法語密集訓練。

玎 貫徹輪調制度：

為暢通人事管道，提振人員士氣，加強人

員歷練及專業知識、技能，辦理國內外人員輪調計4人及駐外人員輪調約計450人，且其中駐外人員輪調中約有半數係跨不同語系調動。

用 提高人員素質

垠 加強人員培育，每年對表現優異且具潛力升任資深職務或主管者，專案荐送四至六名參加國外知名學院、銀行或國際機構舉之研習課程(如：哈佛大學、西北大學、新加坡國立大學、亞銀、歐銀、美洲復興開發銀行、日本德國等援外機構及其他國際機構等)。

菱 為提高同仁素質，使本會向專業化之目標邁進，新進用之人員均具有專業碩士學位或接受過同級以上基本訓練。

卣 儲備專技人才

每年對駐外技術團三年內即將退休及計畫結束或轉移之團員人數，依據本會三年核心工作計畫規劃未來之工作方向所需之專業人選，及需儲備之專業類別與人數辦理一至二次之儲備人員甄選作業(年青學優之技術人員)，並委託相關機構訓練其專業及語文以利派駐國外技術團服務。

窆 將駐外人員之聘期由兩年改為三年，以聘期延長方式持續人員於當地服務熱忱，藉以提升合作績效；並將以往期滿返國續約方式改為就地續約，簡化續約程序及節省公帑。

网 為獎勵駐外技術團暨會內傑出表現人員，激勵工作士氣，並作為其他人員學習楷範及期許目標，本會自八十七年起每年由駐外技術團中選拔最佳技術團乙團、榮譽技術團乙團；績優團長乙名及績優團員三名、榮譽團長獎乙名及榮譽團員三名；會內人員則選拔績優主管及人員各乙名、榮譽主管及人員各乙名，並分別頒發獎牌或獎金。

艸 為節省公帑暨保障駐外人員之權益，研擬分析變更駐外人員投保國際技術合作人員

綜合保險之承保單位之可行性，並自八十八年四月一日起在不提高駐外人員綜合保險額度原則下變更承保單位，每年節省保費約新台幣二百七十餘萬元，且理賠金額、投保效益等均優於原投保單位(中央信託局)。

財務管理

國合會於民國八十五年成立後，有感於投融資業務將日趨多元化，有關投融資計畫之資金管理及尚未撥貸基金之存放與操作，應有專責人員負責此類業務，爰於民國八十六年底成立財務組。

功能與成效

切 投融資計畫之資金管理

玲 改變以往委託銀行管理融資合約之做法，自行承作投融資計畫之撥款審核、還款管理、逾期款追蹤與回報，不但更能掌握各計畫資金面之執行狀況，即時做必要之處理，同時每年亦節省超過新台幣一千萬元之鉅額手續費。

委 鑒於國合會前身海合會時代簽約之投融資計畫，已漸進入還款期，部份貸款計畫將陸續面臨還款不足之風險，為免基金規模因此而遭侵蝕，爰建立呆帳準備機制，逐年提撥呆帳準備金，以儲備足夠之呆帳準備支應還款不足資金。五年來累積呆帳準備金額為新台幣五億五千萬元（約合一千六百萬美元），約占整體貸款餘額之百分之七。

物 未撥貸基金之存放與操作

玲 靈活財務調度，運用不同投資工具分散風險 -- 過去未撥貸資金之運用多以存放銀行定存及貨幣市場工具為主，利息收入易受當時利率水準影響，較難掌握預期收益，現在則將長天期投資工具納入投資組合中，依預期資金需求期間之長短安排不同投資工具，以分散投資風

險，提高投資收益。同時成立財務管理委員會，使投資相關決策更制度化與透明化。五年來平均年收益率達百分之六．九四，比七成一年定期存款及三成商品本票之組合平均利率百分之五．四高。

委 建立不同幣別間避險機制 -- 國合會每年須以外幣支付之業務支出約五千萬美元，為免在匯率波動較大時影響撥貸資金之成本，進一步影響基金會承貸新計畫之能力，爰建立避險機制，於匯率相對低檔穩定時預購並儲存美元，於匯率攀升時支應美元需求，以降低結購美元平均成本。

甯 基金規模逐年成長 -- 國合會承接海合會資產新台幣一一六億元，五年間政府陸續增撥約新台幣八億元，總計政府撥入共一二四億元，基金淨值約一四二億，扣除政府增撥部份，基金淨值增加十八億元，折合年成長率約百分之三。

稽核管理

為達國合會設置之援外目標、提高援外效率、強化基金會本身之體質，內部稽核與控制為不可或缺之機制。本會成立之初組織規程中雖有稽核室之編制，為撙節經費精簡人力，並未設置。惟為加強本會內部作業環節之完整性，由規劃、準備、評估、執行到稽核及績效評估以建立整合架構，在監察院及審計部的要求下，於八十七年十月廿日簽奉董事長核准按照國合會組織規程之相關規定設立稽核室，並於八十八年元月八日報經第十次董監事聯席會議同意備查。

稽核室主要業務內容為：(一)負責董事會重要決議與秘書長交辦事項之追蹤及查核事項；(二)本會重要案件及計畫執行情序與進度之查核與專案調查；及，(三)本會問題案件之調查分析及提出改進意見。現階段則以管控會內業務符合法規規定及援助策略之要求、評估

衡量過去業務優缺點加以建議改革缺失為稽核首重之要點，並對援外業務整體績效及資金運用效率進行內部控制，以確保援外政策及國合會制度之推行及管理效益。

內部稽核在管理上的功能即在評估及衡量企業組織內部各項控制制度的效能。為詳實檢討過去業務弱點，並依國合會現行援外目標與策略提出作業改革，以建立適當之作業標準，

稽核室成立後即對執行中之援外業務進行重點稽核，提出檢討分析及建議報告。另，本會稽核人員亦赴甘、馬兩國實地對執行中的計畫及技術團團務進行評估，以強化內部稽核業務之適當性、完整性、時效性及可靠度。自八十八年至九十年六月完成廿二件，其中投融資案件十件、技術團案件九件、專案三件。

稽核報告重點摘錄表

類別	案件名稱	分析	建議方案
開發加工出口區工業區案	1. 哥斯大黎加 - 中華加工出口區 2. 巴拿馬 - 大衛堡加工出口區 3. 巴拉圭 - 東方工業區	1. 計畫執行時未建立縝密之管理方法。 2. 工程進度與資金運用上未確實進行監督。 3. 與政府南向計畫競爭進駐廠商 4. 友邦配合之行政效率低落。 5. 因招商不足、管理不善、基本設施不全等種種原因，造成無法償還到期貸款利息及本金之能力。	1. 宜就政策性貸款訂定風險處理辦法。 2. 政府援助計畫應作整體配套規劃與有效之資源配置。 3. 落實計畫監督與管理。
技術團合作項目變更案	1. 駐尼加拉瓜技術團 - 養蝦案 2. 駐貝里斯技術團 - 養蝦案	1. 尼團缺乏專業人員下卻擅自建議合作計畫。 2. 尼團中途因資金不足、人事及設備等問題，而成果不佳。 3. 貝團海蝦繁殖場地點選擇失敗又未能即時另擇他地。 4. 派遣之蝦類養殖專家無法勝任當地白蝦之繁殖方法，專業領域不同，難有所成。	1. 提出新合作計畫時應充分考量對方政府的配合能力。 2. 我團所提議之技術合作項目，必需確定該團專業人員能勝任。 3. 需能即時與對方官員溝通，適時改變計畫，以節省人力及財力。
成功案例 - 駐甘比亞技術團	三年稻米增產計畫	1. 符合甘方國家發展需求。 2. 稻米推廣策略及多樣性配套方法執行合宜。 3. 駐館鼎力配合。	1. 援外人員專業領域的多樣性宜持續深造。 2. 編印以圖畫為主之「農民工作手冊」免費供不識字之農民參考，以節省推廣人力。

緊急援助計畫	尼加拉瓜房屋暨農業重建計畫	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外交部緊急召集各部會舉行賑濟跨部會協調會議，迅速根據尼國所需研擬援助計畫並充分與國際組織合作。 2. 駐館對本貸款案之充分諒解、支持、協助與督導亦為成功之關鍵。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 善用國際組織資源，並借重其於駐在國之計畫推行經驗，可供未來提供貸款援助之模式。 2. 我國提供之援助，宜請駐館就執行進度在友邦作階段性報導，以達宣傳效果。
志工案		<ol style="list-style-type: none"> 1. 依據各國需求辦理志工甄選。 2. 參與青年人數眾多，素質亦佳。 3. 志工個人因素提前離職之原因為工作內容非專業項目、外語能力不足等； 4. 兩年服務契約實無約束力，故需加強對志工使命感及榮譽感之激發。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 志工發生之問題常屬個別性及情緒性，因此行前訓練除專業能力外，應加強志工情緒處理能力。 2. 志工計畫似宜規劃正面之宣導影片，以取得社會大眾信賴並願意參與國際志工服務。

國合會成立五年來，致力於對前海外經濟合作發展管理委員會及海外技術合作委員會業務變革，並在配合我政府外交政策之原則下，逐步建立以發展我國之核心專長為目標的援外策略。對內積極整合內部資源，期能增進本會援外業務之整體效益，達到協助受援國永續發展之目標。為提昇我國對外援助之能見度並建立多元化的國際合作網脈，本會與國際機構合作關係五年來逐步擴及三大業務領域，並與主要國際多邊開發援助機構建立長期合作夥伴關係，達到資訊及資源共享之目標。國合會將依循我政府外交政策，持續強化援外業務效益，參酌國際援助機構之政策理念，宣揚我國經濟發展經驗，善用國內資源，以落實經貿援外理念。

