

# 4

## 組織經營管理

**環**境永遠在變動，而愈在挑戰的時刻，愈要勇於以新觀念與新做法，掌握變動成就將來。國合會將繼續提升自我的專業能力做好準備，並創造予合作夥伴可茲利用的價值，面對眼前經濟與環境的挑戰，就在現在築基危機後的世界，以實際務實的行動與合作夥伴攜手打造美好的明天。



## 財務管理

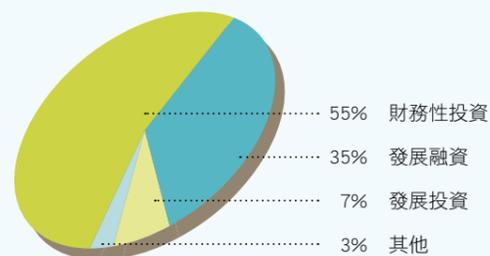
本會財務管理之目的為穩健經營，並適時提供本會各項業務所需資金，以確保資產安全並能完成組織的使命。因此，本會在財務操作上首重安全及長期發展，在實際運作上，基金本金之運用可分為推動投資及融資業務的長期資金，以及投入貨幣與資本市場的短期資金，藉由保守穩健之資產配置，期在有限的財務風險下，尋求合理的預期報酬。

### 整體資金運用情形

本會資金主要分為「基金」與「年度收入」兩部分。其中「基金」主要來自於政府預算撥入之創立與專案業務基金以及其累積餘絀，係用於推動有償性之發展合作業務，如發展性之長期投資及融資計畫與信用保證業務；未貸放資金則因應本會核心計畫資金需求而以新台幣、美元及歐元持有，並進行財務性投資，如活期存款、定期存款、短期票券、債券、股票型資產等，以增加收入來源。截至2008年12月31日止，長期投資與融資約占總資產42%，財務性投資約占總資產55%。整體而言，本年發展投資業務收益率为2.35%、發展融資計畫（不含小農計畫）平均利率為3.22%，財務性投資收益率為1.31%。

至於「年度收入」則包括有償性發展合作業務之收入（投資收益、貸款利息收入、信用保證費收入）及財務性投資收入，用以支應本會其他發展業務及行政管理等費用，包括技術協助與捐贈、管理、薪資及總務等費用。

### 2008年整體資金運用情形



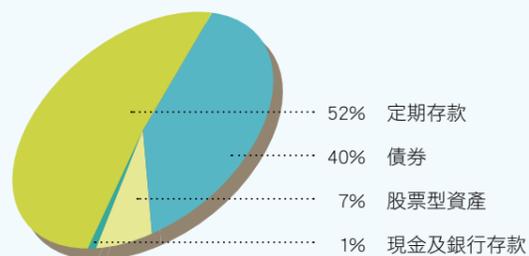
## 長期投、融資計畫、信用保證計畫管理情形

截至本年12月31日為止，計有發展投資計畫13件，累計投資帳面金額為2,981萬美元，以及新台幣1億2,400萬元；發展融資計畫74件，累計核貸金額為4億7,471萬美元，累計撥款金額為4億3,318萬美元，累計還款金額為2億4,516萬美元，累計動撥率為91%，累計還本率為57%；與本國銀行合作之信用保證業務共計5件，累計保證金額為1,925,000美元及新台幣174,531,200元，其中4件已結案，尚餘保證金額新台幣約99萬元。本會遵循「逾期放款催收及呆帳處理要點」，依照應收款項、長期放款與催收款項等資產類別，分別提列備抵呆帳準備共計新台幣2億1,688萬元，呆帳覆蓋率為21%。

### 財務性投資管理情形

本會金融業務處人員遵循「資金管理要點」及相關內部控制作業，依據經濟情勢提出整體投資策略，經財務管理委員會決議進行各項金融商品投資。本年度受到國際金融情勢影響，本會委外投資股票資產淨值下降13.41%，總計全年度損失1億328萬元，惟全年度投資報酬率仍優於國內同期加權股價指數。另外由於國際金融局勢變化以及央行降息，本會定期存款收益率亦低於預算水準，為維持固定收益之水準，遂於本年度提高債券投資比重。在外匯風險管理方面，本會於今年度降低基金持有外幣部位，以降低明年度匯率波動之曝險部位；整體而言，財務性投資之收益率受金融危機波及，自上年的3.46%下降至1.31%。截至本年12月31日止，本會財務性投資之運用情形如下圖：

### 2008年財務性投資管理情形



## 未來展望

明年度全球經濟仍不樂觀，整體金融投資不確定因素仍多，預估金融市場將繼續維持低利率環境。為確保本會之收益穩定，在兼顧安全性與流動性的前提下，未來本會財務管理將著重於維持本會收入來源的穩定性以支應各項業務執行，逐步提高固定收益資產之配置，透過保守穩健的財務操作以維持整體財務投資績效。此外，由於外幣與新台幣定存利差逐漸縮小且匯率波動幅度過大，本會亦將維持目前之外幣管理策略以減少匯率風險，追求整體資產價值之穩定性。

## 會計管理

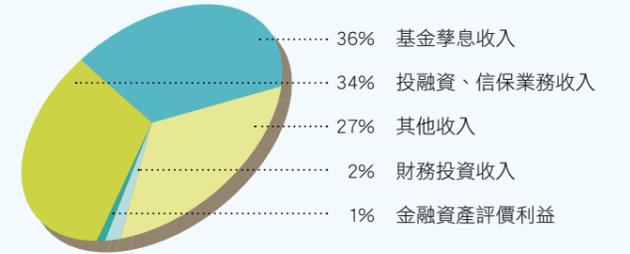
本會收入除上述之基金孳息和年度收入外，尚承辦政府各級機關委辦計畫之收入。政府委託辦理部分，主要係外交部委託管理之駐外技術團及醫療團業務，及行政院環境保護署委託辦理的「中美洲地區環保技術合作計畫」。

本年度本會承接政府委辦業務之總額計新台幣15億2,540萬元，其中外交部委託之對外技術合作業務（含駐外技術團及醫療團）占99.77%，環保署委託之業務（約新台幣334萬元）占0.23%。當國際糧荒發生時，即由對外技術合作委辦費用下挪撥新台幣6,130萬元進行5國增產計畫。

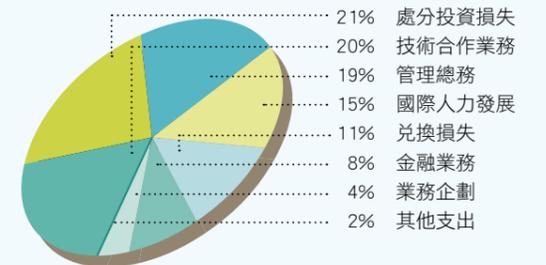
至於本會運用自有基金產生之收入計新台幣5億8,999萬元，較預算金額增加16.87%，主要包括有償性之發展業務收入（貸款利息收入以及投資收益等）占34%、基金孳息收入占36%、財務投資收入占2%、其他收入占27%（主要為融資計畫呆帳之收回）以及金融資產評價利益占1%；支出計新台幣5億2,448萬元，較2007年支出新台幣3億5,932萬元增加45.96%。另本年度餘絀計為新台幣6,564萬元，較上年度2億6,437萬減少新台幣1億9,783萬元。主要原因為全球金融風暴導致全球股票市場急劇下跌，國內股票市場亦不例外，故本會全權委託業務投資股票呈現虧損；本年度處分投資損失約新台幣1億1,169萬元。又本年度美元及歐元匯率劇烈波動，本年度產生兌換損失約為新台幣5,552萬元。

有關本年自有基金之收入及支出結構及2004至2008年收支情形如右3圖所示：

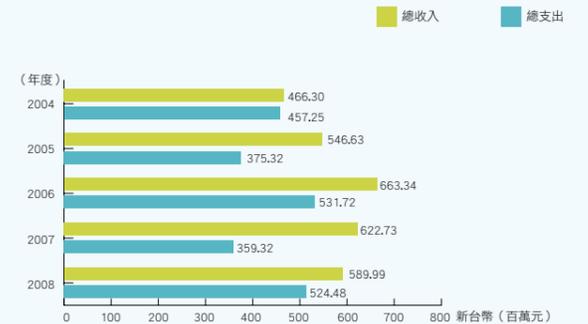
### 2008年自有資金收入比重



### 2008年自有資金支出比重



### 2004~2008年自有資金收支情形



## 基金運用及淨值情形

本會基金自1997年創立截至2008年底之淨值合計為新台幣153億4,308萬元（含創立及捐贈基金新台幣124億6,884萬元及累積餘絀新台幣28億7,424萬元），較2007年淨值增加計新台幣6,564萬元，成長幅度為0.43%。

2008年12月31日本會資產總值計新台幣157億3,588萬元，其中包括流動資產68億9,079萬元、長期投資及放款淨額79億6,498萬元、固定資產1,534萬元及其他資產8億6,477萬元，而資產之主要資金來源為前項創立及捐贈基金淨值新台幣153億4,307

### 歷年基金與淨值趨勢



萬元及負債新台幣3億9,281萬元。

### 預算執行結果

2008年本會受總委辦計畫預算金額（簽約金額）計15億2,540萬元，其中受外交部委託辦理「對外技術合作業務」簽約總金額計新台幣12億3,075萬元，其中，駐外技術團及醫療團之預算為新台幣11億2,036萬元。

另外，專案委託計畫共計14項，包含聖多美普林西比縮短數位落差計畫、加勒比海資通訊計畫、運用GIS加強與尼加拉瓜環境永續合作計畫等，約計2億3,478萬元及外交替代役專業訓練計畫計5,988萬元，總預算執行率93.25%。

至於自有資金部分，實際用於業務支出金額計新台幣3億4,667萬元，與預算數新台幣4億5,749萬元相較，預算執行率為75.78%。相關業務支出之預算金額與執行結果詳如下圖：

### 2008年自有基金業務支出預算數與執行數比較



## 人力資產與組織管理

為協助業務推動，本會從人才招聘及專家延聘階段，即以任用具備專業及國際宏觀背景之優秀人員為原則；而為使本會面對各項國際主流議題維持應有的競爭力，本年度人力資源發展以「強化援外專業」及「因應趨勢擴展援外專業」為兩大主軸，從組織發展、人力資源發展及學習型組織等面向積極規劃導入機構強化及人力提升之相關教育訓練，以帶動人員與組織同步成長。另外，本年度並辦理數項內部規章強化體系架構與更新內容之工作，期能建置符合組織發展與治理監督要求之規章制度，使本會業務推動更為透明、負責、公平，並具備專業責任度。

### 深化核心知識 強化機構能力

本年度本會從組織發展、人力資源發展及學習型組織等面向積極規劃導入機構強化及人力提升之相關教育訓練，以帶動人員與組織同步成長。並因應近年來備受全球關注之氣候變遷、糧食危機、經濟衰退、貿易援助等各項國際合作之主流議題，規劃年度訓練課程架構，包含各階層之管理能力培訓、業務精進技能、新進人員扎根能力培訓等系列課程，據統計本年度全體同仁之訓練總時數約達3,900小時，平均每人訓練時數約為39小時。此外，透過邀請知名專家學者進行專題演講、專業課程集中訓練、個別課程深度訓練及擴充知識庫等多樣管道，安排增加約近600小時之訓練課程，導入相關訊息與知識，強化同仁對於國際合作主流議題的敏感度，以落實在本會相關計畫的規劃執行。

### 強化援外專業課程

為提升同仁的專業知識與工作能力，規劃辦理之訓練範圍包括專業課程（包含專案管理、財會稽核、人力資源、行政法規、會議談判等）、業務精進技能課程、語言進修課程、針對主管級人員之管理能力培訓課程、以及引導新進人員了解業務之扎根培訓等系列課程。

## 因應援外趨勢議題課程

### 糧食安全議題

為達促進合作國家糧食自主及減少糧食進口等目的，技術合作計畫當中以農業計畫（包含園藝、農藝、水產養殖及畜牧等）占最高的比例(64%)，然為因應上半年突發之全球糧食危機情勢，為使執行計畫之人員對糧食安全議題有更深入的认识，本會規劃設計主題課程並延邀我國菁英學府之學者專家，講授分析糧食危機的成因、趨勢，以及目前如何透過育種、栽培生產期的調節、改善栽培技術等對策，解決水資源分配不均、異常氣象對產量造成的影響，俾利本會調整農業合作計畫重點、進行復耕及擴大糧食供給等計畫，提升友邦自有的糧食生產量，以降低糧食危機對這些發展中國家所帶來的衝擊。

另為兼顧糧食增產及環境永續等發展目標，本會亦特別在駐外人員返國集中教育訓練課程中，增列有機農業課程，灌輸駐外人員自然資源循環永續利用之概念，教授有機堆肥之製作等實務運用課程，並安排會內相關業務人員全程參與課程，俾深化全球議題融入計畫規劃、評估及執行等層面，以推動增加糧食生產過程中能有效使用自然資源，降低對環境的傷害，並達永續之成長。

### 環境永續相關議題

鑑於過量的二氧化碳等溫室氣體排放為全球專注的環境永續議題之一，而「京都議定書」項下的溫室氣體減排機制例如清潔發展機制（CDM）的發展與效果值得關切積極合作，為研究與比較目前國際通行之『清潔發展機制』與『志願減碳標準』兩套標準與路徑，評估本會未來環境計畫依照國際標準執行之可行性；另為對新型態發展工具——碳交易有更多的認識與參與，本會亦開始與學界研究未來我中美洲環保計畫促進與企業結合共同申請碳權之可行性。

本年本會亦加強派員參加相關環境保育主題之研討會，以掌握對環境議題的援助發展趨勢。相關研討會如：(1)清潔發展機制：根據聯合國環境署於12月份的統計資料顯示，目前全球CDM的執行項目總數量達4200個之多，太陽能、地熱、潮汐能等也

漸被開發成可再生能源項目之一，本會目前正協助友邦引進太陽能板之再生能源計畫，為配合相關計畫之執行所需，特別邀請專攻此領域之頂尖學者講授「能源材料與再生能源」的基本原理，除詳細介紹目前業界運用太陽能所發展的新產品及科技，並深度分享此類產品所達到節能減碳及經濟效益的成功案例，作為本會未來繼續協助夥伴國家規劃相關計畫的最佳參考。(2)志願減碳標準：參與由鑽研此項主題多年之台北大學自然資源環境研究所李堅明教授所主講之『碳權研討會』，從聯合國跨政府氣候變遷小組（Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC）的最新報告、歐盟、國際碳權交易規模等至各國目前環境部門的因應政策與執行成果，內容豐富且幫助同仁知識更新，運用所學評估本會合作計畫配合國際碳權交易機制之可行性。

### 貿易援助相關議題

有鑑於貿易援助已成為目前國際社會凝聚資源的創新援助方式，也將是我國未來援外工作的重要方向之一，本會於4月與9月分別在瓜地馬拉與台北，和國際貿易暨資訊合作機構（ATTIC）合作共同舉辦貿易援助研討會，除了向國內介紹「貿易援助」此一國際發展合作的新趨勢，也同時讓本會人員向ATTIC學習有關「能力建構」和「技術協助」等實務經驗，並藉由與會代表分享對於貿易援助計畫的看法，精進本會同仁對此領域之專業素養，及作為未來業務規劃之參考依據。

### 未來展望

為確保本會組織永續經營，避免知識折舊造成對長期發展的不利影響，本會投入許多資源對成員進行教育與訓練，期藉由對個人之發展，促進組織整體的發展。本年度呼應前述三大國際發展議題，安排課程訓練計畫及大量增購相關議題之書籍影片，使相關業務人員得以即時掌握全球發展議題，順利銜接各類國際脈動之發展，進而透過知識資產實際運用於計畫規劃執行中。展望未來，我們將秉持本會專業、進步與發展之組織遠景，繼續積極掌握各項國際趨勢議題，結合全方位之人力資源訓練計畫，確實達成人員能力及機構實力強化之目標。

## 強化規章制度 控制機構風險

為提升發展援助業務之執行效率與品質，本年持續強化內部規章制度之建構與精進，積極辦理組織及業務規章之彙整、制定及修正，降低業務執行所可能面臨的法律風險，使得本會核心目標與重點業務在執行時能兼顧透明度與責信度，並更彰顯計畫的效力與效益。具體成果如下：

### 編纂本會新版「法規彙編」

本年度依設置條例所定之規範架構，重新編輯「法規彙編」以邏輯化呈現本會內部規章體系，提供組織於執行發展業務時明確的實施程序與法制架構，以提升本會治理之效能與效率，進而提升本會的公共信任與發展責任。

## 強化與更新本會內部規章

### 組織規章部分

組織規章的強化與更新有助於組織發展與治理監督之要求，本年度本會針對駐外技術團隊的人事管理、固定資產管理、物品管理及計畫專戶保管運用等事項積極辦理相關規章之制定或更新；另外本會為獎勵優秀駐外技術人員以提升團體工作士氣，新增訂駐團國際發展合作獎章頒發要點，未來得對於有功勞或有特殊優良事蹟之駐外技術人員頒發獎章以資鼓勵。

### 採購規章部分

為提升本會辦理採購之透明度及合法性，確保駐團國外採購符合我國採購法令相關規定，本會於

本年特別為駐外技術團制定相關之國外勞務與工程採購須知及工程開工竣工應行注意事項，經由明確規範建立採購標準程序，在兼顧駐團因地制宜之採購效率需求下亦能符合我國採購相關法令之要求。

### 協助駐團辦理法律風險管控措施

本會重視辦理技術援助業務之合法性，駐團聘用當地人員協辦相關業務時應遵守各駐在國勞工及稅務等法令，為協助駐團建立駐在國法律風險管理意識，於本年辦理駐團遵循駐在國勞工及稅務法令情形自我檢查作業，與各駐團共同檢視現行雇用當地人員之作業模式是否符合各該國家法令規定，進而管控相關法律風險，以確保本會實施良好治理之公信力。

### 2008年本會表現傑出人員暨績優技術團、人員

本會傑出人員	
最佳主管	行政管理處吳台生組長 技術合作處王浩滄先生
最佳人員	行政管理處劉丁榮先生 會計室劉亮吟小姐
績優技術團人員	
最佳技術團	駐尼加拉瓜技術團
榮譽技術團	駐斐濟技術團
最佳團長	駐宏都拉斯技術團黃天行團長
榮譽團長	駐史瓦濟蘭技術團葉常青團長
最佳團員	駐吐瓦魯技術團李松備專家 駐史瓦濟蘭技術團林君衡技師
榮譽團員	駐吉里巴斯技術團吳恭助專家 駐布吉納法索技術團蔡明義專家 駐宏都拉斯技術團洪新睿技師

## 稽核管理

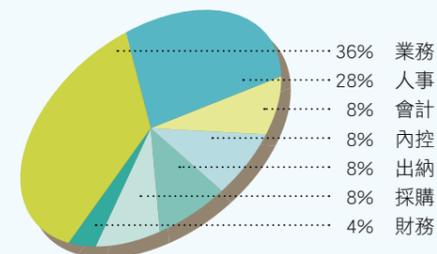
### 查核案件

為協助本會董事會對本會業務進行監督，並對本會資金與營運採取有效的管理方式，本年辦理之查核案件共計25件，包括經董監事會通過之計畫性年度稽核案件計15件，以及高層主管交辦的臨時性專案查核案件10件。查核主題著重內部計畫、人員與資源的配置與法規遵循，共提出106項建議事項。

稽核工作重點：（一）檢查各項業務執行過程中，是否遵循本會各項政策、規章、法令及程序；（二）檢查本會各項財務及營運資訊的可靠性及正確性；（三）檢查本會各項資產之使用是否具有經濟效益，以及是否經正確登錄；（四）檢查營運或專案計畫執行結果與既定目標是否相符，是否依照原訂計畫執行並達到預期效果；（五）實地查核駐外技術團各項計畫之效益及計畫基金專戶、會計及出納作業之管理等資訊的正確性。

以實際查核案件的性質分類：本年度查核業務類9件、人事類7件、內控、採購、出納及會計類各2件、及財務類1件，各類別案件占總查核案件的分布比例如圖。

### 2008年稽核案件分布比例



### 稽核建議

2008年度各項查核案件共提出106項建議事項，以建議事項的業務屬性分類：業務類建議計70項、人事類18項、財務類8項、會計類4項及採購類6項。

藉由各項案件之查核結果及所提建議，將能有效強化本會部門內部及部門之間互相勾稽的功能，提升同仁風險意識，保障本會資產安全，以確保各項財務及營運資訊的可靠性及正確性。

### 2008年稽核建議事項分布圖

