

## 第五章

## 願景



過去一年，因為國際與國內大環境的劇烈改變，國合會不可避免地接受許多衝擊與挑戰，在實際業務上我們也做了許多轉型與升級的努力，現在回頭來看，過程的確辛苦，但是成果卻也足以為傲。在展望未來前景之前，我想引用因為一九九三年一月二十日曾在美國總統柯林頓就職典禮上朗誦而廣為世人熟知、美國詩人馬雅·安潔羅（Maya Angelou）的詩句作為開場白：

請立刻揚起你的臉，因為明亮的晨曦將為你降臨。

*Lift up your faces, you have a piercing need*

*For this bright morning dawning for you.*

劇烈改變的歷史固然帶來痛苦，卻無法逃避，但如果勇敢面對，再來不必然是同樣的經歷。

*History, despite its wrenching pain,*

*Cannot be unlived, but if faced*

*With courage, need not be lived again.*

抬起你的雙眸，

新的一天為你破曉。

*Lift up your eyes upon*

*This day breaking for you.*

夢想就要重生。

*Give birth again*

*To the dream.*

什麼是國合會的奮鬥夢想？什麼是國合會的發展願景？更腳踏實地一點地問：什麼是我們面對衝擊與挑戰、嘗試轉型與升級時不變的努力目標呢？事實上，目標一直清楚的標示在那裡，也許它的表達方式不怎麼羅曼蒂克，但是的確描述得清清楚楚，明訂在國合會設置條例的第一條裡：「加強國際合作，增進對外關係，以促進經濟發展、社會進步及人類福祉。」為達到這個目標使命，我們對於自己的期望則是積極成為一個「具專業化、制度化、透明化與可信度的國際合作發展機構。」過去一年，或者自從一九九六年七月一日國合會正式成立以來，我們孜孜追求的就是這樣的目標與這樣的自我期望。未來一年，以及未來的許許多多年，我們要鼓起勇氣繼續追求的，相信依然是這些。

目標與期望既然非常明確，無法逃避也毋須逃避，因此在回顧過去一年的努力軌跡與成果之後，我願意在此勾勒出未來一年國合會具體的業務推動策略，總共有四項，分別是「建立機構制度」、「展現永續專業」、「強調國際槓桿」、「尋求全民共識」。

## 一、建立機構制度

制度化是機構一切業務作為與推動一切進步的基礎。過去一年裡，我們在這個領域投注極大的心血，也獲致令人滿意的成績，包括對於現有規章制度的全面檢視、整合、修訂與新編；建立國合會各項業務之「標準作業程序」(SOP)，並且在標準化的基礎上建立全會資訊管理系統；建立內部控制制度，強化稽核室之地位與功能；並且順利地推動教育訓練處作為先驅部門，以「國際人力資源培訓業務」通過ISO9001品質保證國際認證。這些都是持續性的工作，在未來一年我們不但必須繼續推動，也將擴大制度化的廣度與深度。但是在此必須強調，建立制度、整理標準、內控稽核的主要目的與其說是「防弊」，毋寧更在「興利」——也就是掌握品質、提昇效率、擴大效能！相對於過去的經驗，九十一年度國合會預算執行率明顯提高，錯誤發生率明顯下降，會內檢核作業的「定期資訊」提升為「及時資訊」，資訊化更進一步導致同仁們的單位產出大幅提高等，這些都是對於營運績效的「興利」成果。我們希望，稽核室在過去一年裡所提出的三十二項改進建議能在新的年度裡百分之百落實，以制度化來帶動董事長揭櫫之「創新、活力、速度、績效」四項原則的實現。

## 二、展現永續專業

機構的核心是人。國合會會內現有工作同仁的平均年齡是四十一點七歲，大學以上學歷者佔百分之九十一，碩士以上學歷者佔百分之四十九，可說是年輕化、高學歷的工作團隊。駐外技術團人員目前年齡在六十歲以上者佔百分之三十四，大學以上學歷者佔百分之四十八，顯然我們必須積極面對經驗傳承、薪火維繫、提昇專業的重大課題。在目前的人事架構下，除了著重會內同仁「做中學」實務專業的培養累積，以及吸引年輕高素質專業新血投入駐外技術團之外，我們還希望能夠在新的一年裡紮實建立一項有關國際合作發展新專業理念，就是「永續性」(Sustainability)精神的展現。

簡單地來說，關於國際合作發展計畫的「永續性」一共有四個要項：「經濟的永續」(Economic Sustainability)：為合作國家促進經濟發展、創造國民財富、改善生活水準；「財務的永續」(Financial Sustainability)：每一個個別計畫都能在財務上可行，具有成本效率與成本效能上的合理性；「社會的永續」(Social Sustainability)：計畫必須能考量尊重合作國家的社會文化特色，能夠深植草根，並且能夠與全球化時代具有「國際公民社會」(International Civil Society)一定代表性的非政府組織合作，建立社會合作發展網絡；「環境的永續」(Environmental Sustainability)：計畫必須符合生態環保的進步要求，能為地球環境永續盡一份力量。

## 三、強調國際槓桿

國合會的願景很恢弘，但是誠實地說，我們基金的規模迄今仍不算大，單憑一個機構所能做的貢獻相當有限。無論如何，我們依然渴望進一步邁向偉大目標——為了更接近目標，我們希望未來能與更多的國際開發機構、參與援外工作的國家以及懷抱淑世理想的非政府組織建立夥伴關係，在知識經濟的新時代，以國合會長期累積豐富的知識、技術、經驗與有限資金作為支點，運用槓桿原理，為這個領域挑動更大的合作力量，引進更充沛的資源活水。

## 四、尋求全民共識

作為中華民國唯一的國際合作發展專業機構，國合會將更積極地與國內社會各界溝通交流，提供透明化的充分資訊，加強國民對於本會工作內容的認識與瞭解，創造更有效的擴大參與機制，例如海外青年志工及資深志工的普遍化與多元化、外交替代役的推動、與民間非營利團體進行更深更廣的合作互動、協助台商爭取海外開發性機

構商機、與本地投資創業者共同合作佈局全球……等，以尋求廣泛支持，引進新生活潑力量，並建立「回饋國際、參與世界」的全民共識。

在年度報告的最後，我們以白紙黑字地敘述願景、闡明四項新年度策略，一方面是為國際合作發展的政策推動重新對焦、釐清目標、督促自己，另一方面也是坦然地提供下一個年度審視自己的檢查表。我們願意這樣做，是因為我們相信，時代潮流無可逃避，工作責任無可旁貸，只能勇敢因應，誠懇承擔，歷史就是這樣，現實就是這樣，願景也就是這樣！我們欣然地揚起臉，舉起眸，迎向具體化的、未來一年的機構夢想。

財團法人國際合作發展基金會秘書長 楊子葆

 謹識