





## 3

## 經營管理

## 財務管理

國合會財務管理首要目標，在於確保基金資產安全以及追求穩定收益，透過資金運用效率及穩健保守之資產配置，以期在管控財務風險下，適時提供各項援外計畫和行政費用所需資金，完成基金會使命及符合永續經營之最終目標。

### 整體資金運用情形

本會整體資金運用主要區分為「基金本金」與「基金收入」兩部分，前者係用於推動海外投資與融資等有償性援助開發計畫所需之長期資金，扣除上述長期融資和投資計畫所需資金後之未動用本金，則在貨幣市場和資本市場進行各類財務性投資，諸如定期存款、活期存款、短期票券、債券、股票型資產等，以提升整體資金運用效率並增加收益來源。至於涵蓋有償性援助開發投融資計畫利息收入，與財務性投資收入之「基金收入」，主要支應本會無償性國際合作業務所需經費，包含各項技術合作、人道援助、獎學金與研習班及行政管理費用等。截至2010年12月31日止，長期投資與融資約占總資產35%，財務性投資約占總資產65%。整體而言，本年長期投資業務收益率為3.28%，長期融資計畫平均利率為3.41%，財務性投資收益率為1.61%，本會整體資金收益率包含匯兌損益和其他收支為3.09%。

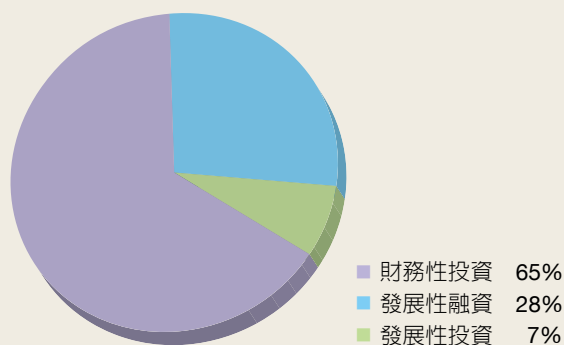
## 長期投、融資管理情形

截至2010年12月31日為止，本會計執行投資計畫12件，累計投資帳面金額為5,593萬美元，以及新臺幣2億3,000萬元；融資計畫81件，累計核貸金額為4億9,744萬美元，累計撥款金額為4億3,942萬美元，累計還款金額為2億9,196萬美元，累計動撥率為88.34%，累計還本率為58.69%。截至2010年12月31日止，本會遵循「逾期放款催收款及呆帳處理要點」，依照長期放款、應收款項與催收款項等資產類別，分別提列備抵呆帳準備共計新臺幣1億2,116萬元，以允當表達資產品質。

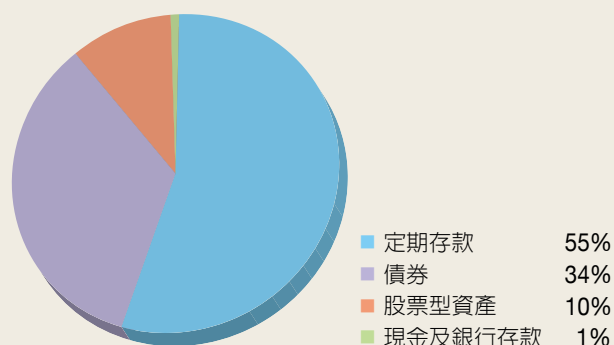
## 財務性投資管理情形

本會遵循「資金管理要點」及相關內部控制作業程序，運用未動用本金進行財務性投資業務。2010年全球景氣從2008年金融風暴中復甦，新興國家—其中又以亞洲新興國家經濟成長較快速，先進國家反較緩慢。本年度國際金融市場有歐債危機事件，以及美國實施第二階段貨幣寬鬆量化政策（QE2），造成美元持續貶值及亞洲貨幣全面升值等情形。在利率方面，亞洲各國為抑制國內通膨問題，相繼展開升息措施，我國中央銀行本年度亦升息3次，總幅度達一碼半。臺灣債券市場由於資金相當充裕，成交利率仍偏低。本年度本會未

■ 2010年本會整體資金運用情形



■ 2010年本會財務性投資之資產配置情形



貸放資金之資產配置，在市場利率持續走升情況下，固定收益型資產仍以定存為大宗，其次為債券，並逐步建立短期和中期債券。至於股票型資產，由於2010年初臺灣股票市場基期相對較高，且期間呈區間震盪走勢，其年度收益率約為3.03%；整體而言，財務性投資之收益率，截至本年12月31日止約為1.61%，本會財務性投資之資產配置情形如上圖。

## 穩健維持投資績效

為提升資金運用效率以及維持基金安全性與流動性，未來本會財務管理，將著重於維持本會收入來源穩定性，獲取預期報酬以支應各項業務執行。在預期未來利率走升走勢下，固定收益型資產之配置，逐步降低定存部位並提升債券部位，透過穩健的財務操作，以維持整體財務投資績效。

## 會計管理

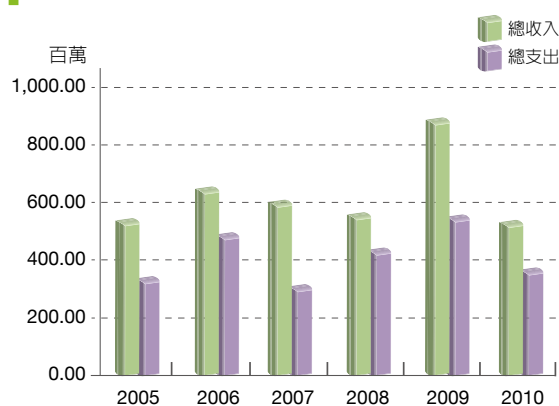
本會收入主要來自基金孳息、貸款利息收入、投資收入以及承辦政府各級機關委辦計畫之收入。基金孳息、貸款利息收入和投資收入主要係支應本會例行性業務支出，包括各項技術協助計畫、人道援助、獎學金和研習班計畫與本會行政管理及總務支出等。政府委託辦理計畫收入部分，主要係外交部委託管理之駐外技術團及醫療團業務。

本會運用自有基金產生之收入計新臺幣5億3,845萬元，較上年度8億9,577萬元減少39.89%，主要包括有償性之投融資業務收入占34%、資金孳息收入占24%、投資利益（包含處分損益及現金股利）11%及其他收入占31%；支出計新臺幣3億9,029萬元，較2009年支出新臺幣5億9,350萬元減少34.24%。另本年度賸餘為新臺幣1億4,816萬元，較上年度3億622萬元減少1億5,806萬元，收入減少主要為2010年臺幣大幅升值，發生兌換損失，且股市表現未如

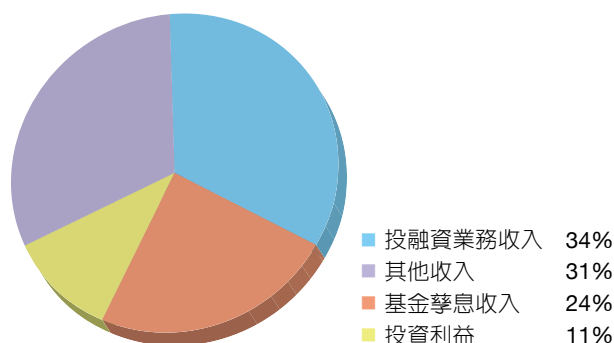
預期，相關投資損益較2009年減少，另於2009年順利收回菲律賓蘇比克灣工業區貸款計畫第一期催收款。

有關本年自有基金之收入及支出結構及2005至2010年收支情形如下三圖所示：

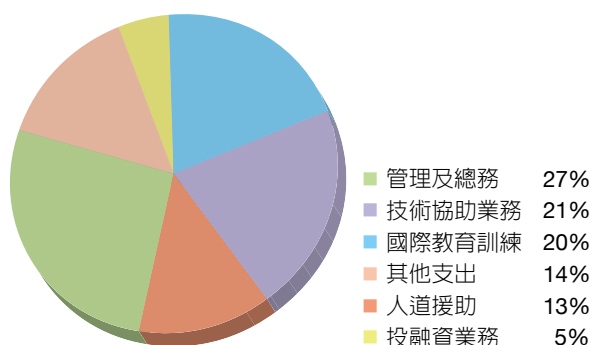
2005~2010年自有資金收支情形



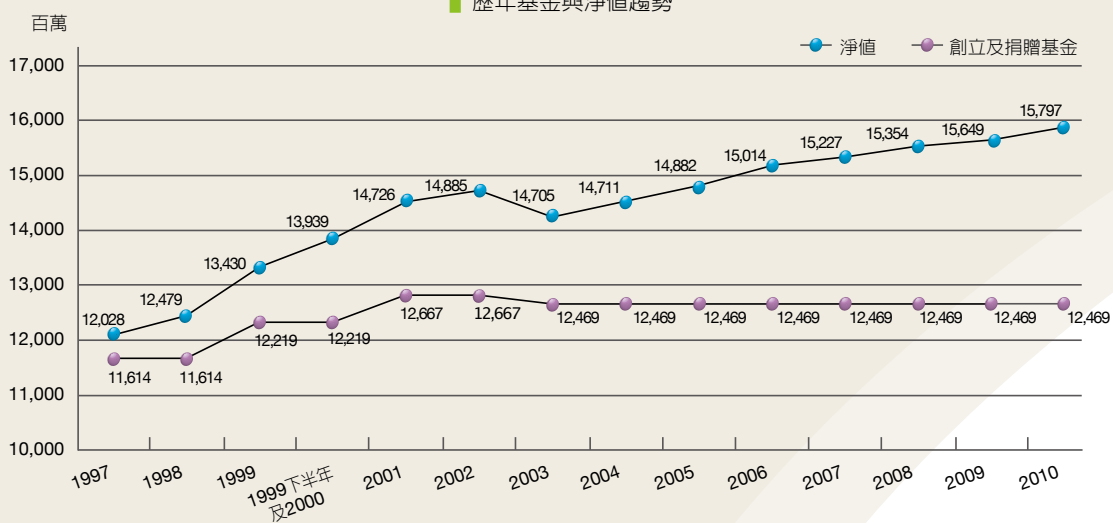
2010年自有資金收入比重



2010年自有資金支出比重



歷年基金與淨值趨勢



## 基金運用及淨值情形

本會基金自1996年創立至2010年底之淨值合計為新臺幣157億9,746萬元（含創立及捐贈基金新臺幣124億6,884萬元及累積餘絀新臺幣33億2,862萬元），較2009年淨值增加計新臺幣1億4,816萬元，成長幅度為0.95%，有關歷年基金與淨值趨勢如上圖。

2010年12月31日本會資產總值計新臺幣159億6,487萬元，其中包括流動資產80億6,248萬元、長期投資及放款淨額78億7,941萬元、固定資產2,039萬元及其他資產259萬元，而資產之主要資金來源為前項創立、捐贈基金及累積贖餘共計淨值新臺幣157億9,746萬元及負債新臺幣1億6,741萬元。

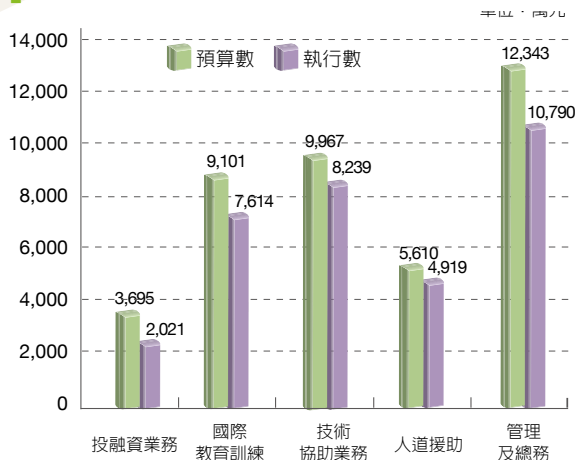
## 預算執行結果

2010年本會受外交部委託辦理「對外技術合作業務」簽約總金額計新臺幣13億

4,493萬元，其中各駐外技術及醫療團之預算總額為10億6,285萬元，與駐團相關項目計4項共計9,459萬元及友邦技術人員來華受訓觀摩與進修計5,721萬元；此外，專案委託計畫包含海地多爾貝克地區稻米生產及行銷計畫、海地基礎砌磚暨泥作工人訓練計畫、臺灣獎學金計畫等共計12項，計約8,020萬元及外交替代役專業訓練計畫計5,008萬元，總委辦計畫預算金額（簽約金額）計13億4,493萬元，總委辦計畫實際執行金額計12億9,433萬元，總預算執行率96.24%；其中駐外技術及醫療團之實際執行金額計10億2,463萬元，執行率亦達96.40%。

至於自有資金部分，實際用於業務支出金額計新臺幣3億3,583萬元，與預算數新臺幣4億716萬元相較，預算執行率為82.48%。相關業務支出之預算金額與執行結果詳如下圖。

2010年自有資金業務支出預算數與執行數比較



## 人力提升

本會專責我國對外政府開發援助業務，在配合對外政策之前提下，積極提升本會整體專業形象，並透過變革領導，驅策本會同仁創新策略，以強化本會能力建構，進而提升我國國際合作形象與援外績效。

2010年7月2日本會獲董事會通過組織調整乙案並報外交部核備，依據此調整案於7月12日成立人事室，將人事業務獨立運作，統籌管理本會人力資源發展業務，將人才培訓、提升人力素質列為本會現階段重點工作項目之一。

### 深耕培訓 強化本會能力建構

為強化本會人員具備多元專業領域之職能，並累積援外計畫相關實務經驗，本會規劃並派遣計畫經理赴合作國家進行計畫監督與評估，藉由跨文化學習與駐點工作，依計畫循環（Project Cycle）作業模式，訓練同仁

有關計畫界定、評估、磋商及執行等能力。

另為提升本會同仁對援外核心議題之認識，並強化管理與外語能力，本會於本年度共計開辦8項專業訓練課程，包括「目標管理研習班」、「技術職業訓練研習班」、「農業概論研習班」、「新進人員職前訓練」、「新任主管級人員績效管理暨績效面談研習班」、「新進人員計畫管理研習班」、「新任團長職前訓練」，及「職位說明及個人發展計畫」等研習；另辦理英、西、法及日語等語文進修課程，期將個人職涯規劃及工作目標，與本會核心援助策略相互串聯，有系統地協助同仁提升各職位所需具備之知識、技術及能力，漸步將本會的策略目標，依循組織分工模式，具體落實成為個人之工作目標與職責。

### 內外輪調 提升人力多元發展

本會秉持「進步、發展、關懷」之援外理念，以專業與創新之企業化經營模式，引領本會人員跨專業之能力建構與提升。本年度積極落實內外部人員輪調與經驗交流，鼓勵駐外技術人員返會服務，以借重渠等之實務經驗，並提供會內同仁赴駐地實地進行計畫管理之平臺，以累積駐地工作經驗。另為增進會內同仁計畫管理能力並累積駐地實務經驗，本會亦規劃會內業務處室承辦同仁應有短期3~6個月赴駐地實地執行業務之經驗，以提升會內同仁計畫管理之廣度與深度，並促使援外業務朝計畫導向、雙方參與、在地經營及計畫移轉等目標逐步落實。



## 跨年度駐外技術團團長會議暨業務績效共識營

為協助本會駐外技術團邁向技術合作模式國際化，有效推展專業援外之業務，本會本年度在國內舉辦為期2週之「跨年度駐外技術團團長會議暨業務績效共識營」，內容包括「課程教學」、「參訪觀摩」、「核心議題討論」及「分組報告暨結訓座談」等4項主題，透過本會核心業務議題與案例分析及討論，強化駐團團長對跨領域議題之瞭解，並經由目標管理與績效導向等訓練課程，促進駐團在本會組織變革的進程中，加速計畫轉型之脈動。

## 績效管理之變革與再造

為配合本會組織調整後之業務轉型與升級，進而提升整體業務執行能量，本會本年度完成人員考核與晉升辦法、國內外人員輪調作業要點及派駐國外人員薪津標準、加給及補助等相關辦法之修訂作業，並重視本會人員之福利、培訓及發展，以有效結合考績

新制與績效管理精神，共同創造組織成長與援外績效。

## 公共文宣及推廣

本年度公共關係室陸續推動文宣平台之改版計畫，包括全球中英文網站、中外文業務簡介影片及其他文宣專書等出版品，透過務實之中介平台，以呈現本會組織改革後之業務脈絡及計畫內容，樹立專業形象並提升本會能見度。此外，為讓國內、外人士從瞭解我國的努力進而更支持臺灣對外援助工作，2010年辦理「非洲週」－我國援非成果展，以圖文、影像、文物展覽、座談演講及園遊會等方式，介紹我非洲友邦的傳統文化，並展現我國政府及民間機構在非洲的技術合作、醫療合作及人道援助等成果；另為配合我國建國一百年活動，在2010年12月於高雄舉辦為期一個月的「向世界出發印象展」，以結合千禧年發展目標為主題，藉由動態活動與靜態展覽，生動呈現出我國50年來的援外歷程與成果。



## 稽核管理

本會稽核工作主要為協助董、監事會監督本會各項業務之執行，並提出改善營運效率及績效之建設性意見，供高層主管與受查部門參考，以提高本會資金與營運的有效管理方式，達成業務運作制度化及透明化之目標。本會稽核工作重點包括：

- (一) 檢查本會各項財務及營運資訊的可靠性及正確性；
- (二) 檢查各項業務執行過程中，是否有遵循本會各項政策、規章、法令及程序；
- (三) 衡量本會各項資產之使用是否具有經濟效益與正確登錄；
- (四) 評估營運或專案計畫執行結果與預定目標是否相符；
- (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。

## 查核案件

本會2010年查核案件共計35件，包括經董監事會通過之計畫性年度稽核案件計25件，高層主管交辦之臨時性專案查核案件共8件，以及2件配合主管機關外交部之查核案件。查核主題以本會最高管理階層、審計單位之關切事項、風險因素及本會各項控制作業之查核頻率為考量因素。

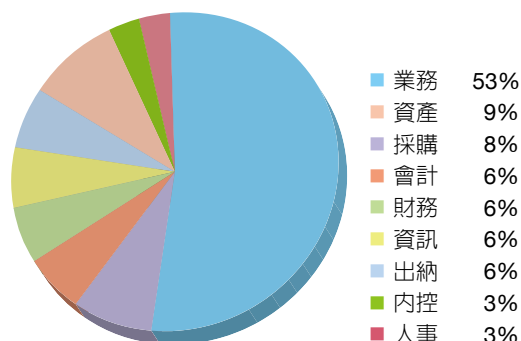
以實際查核案件之性質分類：本年度計查核業務類19件，資產及採購類各3件，會計、財務、出納及資訊類各2件，人事及內控類各1件，各類別案件占總查核案件的分布比例如右。

## 稽核工作成果

本會2010年各項查核案件共提出118項建議事項，以建議事項的業務屬性分類：業務類48項、資產類26項、會計類11項、出納類9項、內控類8項、採購類7項、資訊類6項及人事類3項，稽核建議事項屬性分布如下所示。

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與正確性。

■ 查核案件各類別案件占總查核案件的分布比例



■ 稽核工作成果

