

4

經營 管理



2011年，國合會延續去年組織調整的腳步，經營團隊透過人力資源、財務管理、會計管理、公眾溝通以及稽核等面向，不斷精進流程改造、制度配套、人員培育與風險管理、財務健全、內外溝通等，以扮演好業務轉型與計畫提升之穩固後盾，共同追求援助的實質效益。

為提升援助的效益，本會各項經營管理機制，亦不斷力求精進。在各項功能管理上，除提供更有效率之流程管控與內部溝通，使組織之營運更具效率；亦透過人員能力建構等教育訓練計畫，培養專案管理能力強化人力發展，進而提升組織及人員整體之競爭力。

人力資源

本會人事室自2010年7月12日成立後，即針對本會中長期業務發展策略進行人力資源發展規劃，以扮演本會組織之策略夥伴角色，積極提升本會人力資源質量，進而強化我國國際合作援外實績。

提升計畫管理專業

為因應日漸擴增之援外工作與落實計畫循環（Project Cycle），本會在專業人力安排上，除積極廣納國際衛生醫療、投資與財務分析、法律、計畫管理、人力資源規劃、會計及行政總務等專業人才外，並已完成補實編制員額作業。

其次，為強化本會同仁援外專業與計畫管理所需職能，本會於2011年辦理「業務文件撰寫基礎班」、「簡報技巧研習班」、「公文寫作班」、「農業概論班」及「新進人員職前訓練」等訓練課程，並持續開設

英、西及法文等語文研習課程，期能多面向地提升本會人力素質。

另為增進本會與相關國際組織間之業務交流，深入瞭解國際組織與國際非政府（非營利）組織之整體業務發展與運作策略，本會特規劃會內同仁參與國際開發援助機構之「臨時外調人員計畫」（Secondment），以借鏡並學習該等機構之計畫管理能力，進而與國際機構進行人員交流與專業接軌。

培訓駐外計畫經理

因應業務變革，為加速援外計畫轉型及培訓駐外計畫經理人才，本會2011年舉辦多項會議與訓練，包括在國內舉辦為期2週之「跨年度駐外技術團團長會議暨業務績效共識營」，期冀透過核心業務議題與案例分析及討論，促進駐團團長對變革方向與實務之瞭解與支持；另辦理兩梯次各為期1個月之「駐外計畫經理儲備訓練」，共計有17位駐團專家與技師返國參訓，學習現代管理理論與實務，為未來擔任計畫經理進行能力建構。

另為縮短新派任駐外計畫經理之摸索適應期，加速瞭解與融入本會組織文化，本會2011年特著重新任計畫經理之職前訓練，並規劃赴任前除接受該職務所需之專業與術科訓練外，亦加強計畫經理之專案管理與溝

通協調訓練，期藉由落實計畫循環方法論與計畫經理人新制之觀念，建構並提升本會駐外計畫經理之計畫管理與執行能力。

財務管理

作為組織與業務提升的後盾，國合會財務管理的目標，係確保穩定收益，適時提供本會各項業務所需資金，以完成組織使命及符合永續經營的最終目標。

因此，本會在財務規劃上，首重資產安全及現金流量管理，秉持穩健保守之資產配置原則，以期在有限的財務風險下，追求合理的預期收益。

整體資金運用情形

整體而言，本會資金之運用可區分為「基金本金」與「財務收入」兩部分。

在「基金本金」部分，係用於推動有償性之國際合作發展業務，如長期投資和融資計畫等業務；另有未動用資金，則用來從事財務性投資，如債券、定期存款、短期票券、活期存款、指數型基金以及股票型資產等，藉以增加收益來源。

而在「財務收入」部分，則包括有償性長期投資與融資相關收入及財務性投資收入等兩項，用以支應本會無償性技術合作業務及行政管理費。

截至2011年12月31日止，對外

長期投資與融資金額約占淨值39%，財務性投資金額約占淨值61%。整體而言，2011年長期投資以及融資業務收益率為2.34%（以美元計價），財務性投資收益率（包含匯兌損益和其他損益）為2.84%，整體資金投資收益率為2.55%。

長期投、融資管理情形

截至2011年12月31日為止，本會累計執行13件投資計畫，累計投資帳面金額為4,651萬美元，以及新臺幣2億3,000萬元；融資計畫82件，累計核貸金額為4億9,674萬美元及5,655萬歐元，累計撥款金額為4億4,115萬美元及2,084萬歐元，累計還款金額為3億1,278萬美元，累計動撥率為81.69%，累計還本率為54.23%。

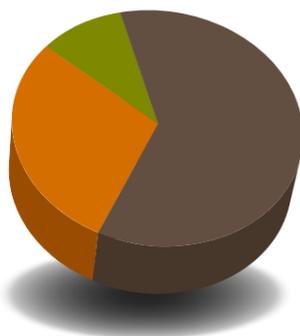
截至2011年12月31日止，本會遵循「逾期放款催收款及呆帳處理要點」，依照長期放款、應收款項與催收款項等資產類別，分別提列備抵呆帳準備共計新臺幣1億2,433萬元，以允當表達資產品質。

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，運用未貸放資金進行財務性金融商品投資。2011年8月初國際信用評等機構調降美國主權債務評等，以及歐洲債務問題持續

圖9 2011年本會整體資金運用情形

■ 財務性投資 61% ■ 發展性投資 10%
■ 發展性融資 29%



擴大，造成2011年下半年全球金融市場呈現大幅動盪；另美國聯準會宣布維持低率政策至2013年中，部分國家因應歐債可能造成之景氣趨緩，貨幣政策轉向調降利率等寬鬆趨勢，本會資產配置係以固定收益型資產為主，債券和定存等金融商品擇優者進行配置。

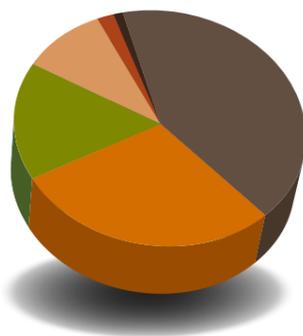
在外匯風險管理方面，2011年訂定外幣避險策略以及外幣持有部位上限機制，期以降低匯率波動風險。整體而言，財務性投資之收益率包含匯兌損益和壞帳收回之其他損益，自上年的2.94%下降至2.55%。截至2011年12月31日止，本會財務性投資之運用情形見圖9、10。

會計管理

本會收入主要來自基金孳息收

圖10 2011年本會財務性投資之資產配置情形

■ 定期存款 42% ■ 發展性投資 10%
■ 發展性融資 29% ■ 銀行存款/短票 2%
■ 債券 16% ■ 指數型基金/股票型資產 1%

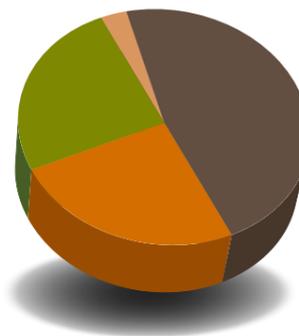


入、貸款利息收入以及承辦政府各級機關委辦計畫之收入。基金孳息收入、貸款利息收入主要係支應本會例行性業務支出，包括各項技術協助、人道援助、獎學金和研習班計畫與本會行政管理及總務支出等。政府委託辦理計畫收入部分，主要係外交部委託辦理駐外技術團、醫療團及專案計畫等業務。

2011年本會收入共計新臺幣16億6,872萬元，其中委辦計畫收入新臺幣11億5,673萬元較上年度減少10.63%，而本會運用自有基金產生之收入計新臺幣5億1,199萬元較上年度減少4.92%，主要包括有償性之投融資業務收入佔25%、資金孳息收入佔25%、現金股利收入3%及其他收入佔47%；本會支出共計新臺幣15億6,531萬元，其中委辦計畫支

圖11 2011年自有資金收入比重

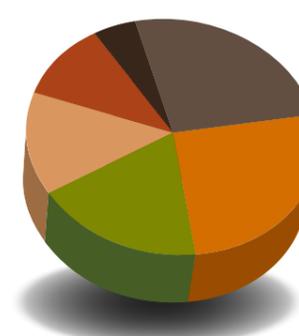
■ 其他收入 47%
■ 投融資業務收入 25%
■ 基金孳息收入 25%
■ 投資利益 3%



出新臺幣11億5,673萬元，另本會自有基金支出計新臺幣4億858萬元較上年度增加4.69%。2011年賸餘為新臺幣1億341萬元，較上年度減少4,475萬元，主要為2011年股市表現未如預期，產生投資相關損失，暨貸

圖12 2011年自有資金支出比重

■ 管理及總務 26% ■ 技術協助業務 15%
■ 其他支出 26% ■ 人道援助 11%
■ 國際教育訓練 18% ■ 投融資業務 4%



款計畫撥款進度未如預期，致利息收入減少，造成2011年賸餘較去年度減少。

有關2011年自有基金之收入及支出結構及2005至2011年收支情形如圖11、12、13所示。

圖13 2005-2011年自有資金收支情形

新臺幣(百萬元)

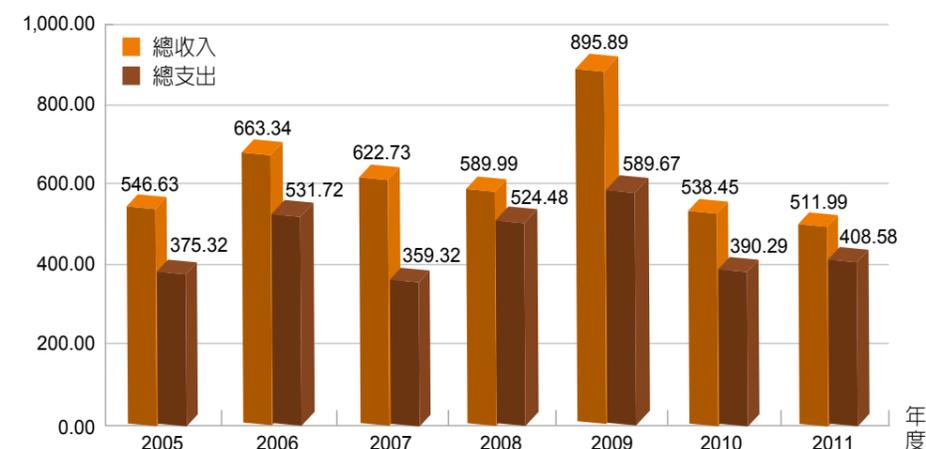
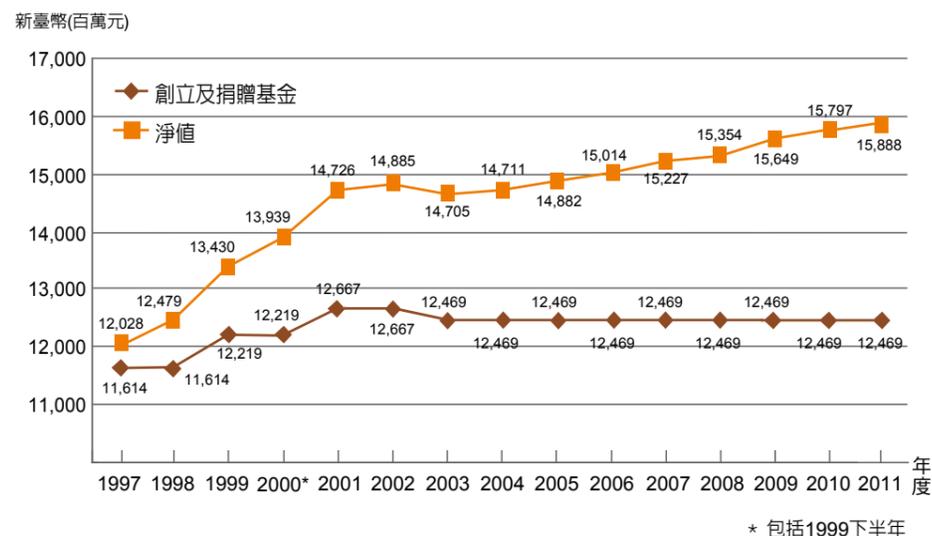


圖14 歷年基金與淨值趨勢



基金運用及淨值情形

本會基金自1996年創立至2011年底之淨值合計為新臺幣158億8,838萬元（含創立及捐贈基金新臺幣124億6,884萬元及累積餘絀等新臺幣34億1,954萬元），較2010年淨值增加計新臺幣9,092萬元，成長幅度為0.58%，有關歷年基金與淨值趨勢如圖14所示。

2011年12月31日本會資產總值計新臺幣160億3,730萬元，其中流動資產佔47.06%、長期投資及放款佔52.81%、固定資產佔0.11%及其他資產佔0.02%，而資產之主要資金來源為前項創立、捐贈基金及累積餘絀等共計淨值新臺幣158億8,838萬元及負債新臺幣1億4,892萬元。

預算執行結果

2011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12億9,848萬元，其中各駐外技術及醫療團之預算總額為9億8,692萬元，與駐團相關項目計4項共計1億2,006萬元及友邦技術人員來臺受訓觀摩與進修計4,646萬元。

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、海地希望村災民農業生產緊急計畫、臺灣獎學金計畫等共計11項，計約9,627萬元及外交替代役專業訓練計畫計4,877萬元，總委辦計畫實際執行金額計11億5,673萬元，總預算執行率達89.08%。

其中駐外技術及醫療團之實際執

圖15 2011年自有資金業務支出預算數與執行數比較



行金額計8億8,826萬元，執行率亦達90%。

至於自有資金部分，實際用於業務支出金額計新臺幣3億236萬元，與預算數新臺幣3億9,778萬元相較，預算執行率為76.01%。相關業務支出之預算金額與執行結果，請見圖15。

公眾溝通

由於本會業務受民意機關監督，為使國際發展援助工作順利推動，不僅需取得內部共識，建立專業論述與制度，更需將變革的作法、方向與社會大眾溝通，以獲得肯定與支持。

在內部溝通上，為協助本會相關

人員提升援外工作專業知識，本會將各類計畫執行案例與注意事項之分析論述，統整規劃並編印成隨身手冊，供本會及外界人士參閱。共計2011年已編纂完成稻作計畫篇、果樹計畫篇、資通訊計畫篇、工業區計畫篇以及國際高等人力培訓研習班計畫篇等五冊。

外部溝通部分，在外交部邀請下，本會協辦並參與於國父紀念館之非政府組織國際參與成果展，扣接聯合國千禧年發展目標及巴黎宣言援助行動準則，以設攤、圖文展示、多媒體導覽與影像傳播，呈現本會國際援助業務的發展脈絡、宣導本會相關海外人力招募資訊，提升參觀民眾對本會業務之瞭解。

另為呈現本會技術合作業務轉型及計畫執行框架之落實情形，2011年本會赴駐外技術團進行實地拍攝，製作業務紀錄影片《夢想，從改變開始》，拍攝手法一別以往慣以訴求的悲情或英雄主義，而以紀實且理性的方式呈現援助計畫的脈絡，清楚地傳遞了在地化、成果導向的精神。除已於電視媒體以及本會官網、臉書社群網頁播放，該影片後續將依序發行外語版，以供業務推廣運用，期使本會的理念與影響力更為深廣。

稽核

為強化本會風險管理，保障本會資產安全，本會稽核業務主要協助董、監事會檢核內部控制制度有效性，及衡量與評估本會各項營運管理活動之效率與效果，適時提供改善建議供高層主管及受查部門參考，並確實執行相關建議改善情形後續追蹤作業，以確保各項制度得以持續有效落實，並提高本會資金與營運有效管理方式，達成業務運作制度化及透明化之目標。本會內部稽核運作重點包括：（一）檢查本會各項財務及營運資訊可靠性及正確性；（二）檢核各項業務活動執行過程中，是否遵循本會各項政策、法令及制度規章；

（三）衡量本會各項資產登錄正確性，及使用上是否具有經濟效益及安全性；（四）評估營運或專案計畫執行結果，是否符合本會預定目標；（五）實地查核駐外技術團內部管控情形及各項計畫之執行效益；（六）實地評估本會已執行計畫於計畫管理循環中各階段執行情形與結果，並找出計畫成功與失敗原因，以利後續新計畫推動與執行；（七）評估本會該年度計畫推動進度與成效，以確保目標達成之效率與效果。

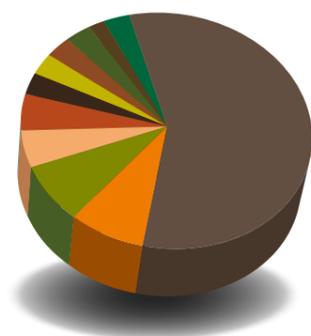
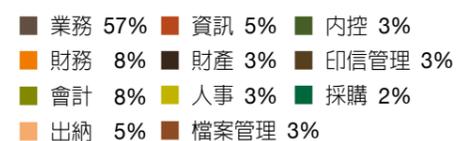
查核案件

本會2011年查核案件共計37件，包括董、監事會通過之計畫性年度稽核案件34件，高層主管交辦之臨時性專案查核案件共3件。查核主題以本會最高管理階層、審計單位及主管機關之關切事項、風險性及本會各項控制作業查核頻率為考量因素。

以實際查核案件之性質分類：2011年計查核業務類21件、資產類1件、採購類1件、會計類3件、財務類3件、出納類2件、資訊類2件、人事類1件、內控類1件、檔案管理類1件及印信管理類1件。

各類別案件占總查核案件的分布比例，詳見圖16。

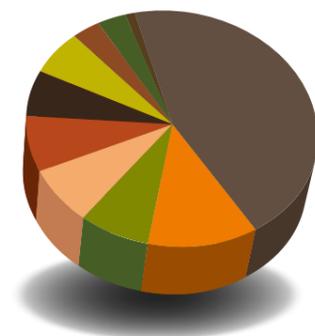
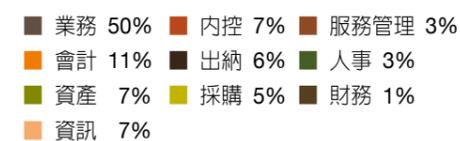
圖16 2011年查核案件各類別案件占總查核案件的分布比例



稽核工作成果

本會2011年各項查核案件共提出147項建議事項，以建議事項的業務屬性分類：業務類73項、會計類16項、資產類11項、內控類10項、資訊類10項、出納類9項、採購類8項、服務管理類5項、人事類4項以及財務類1項，稽核建議事項屬性分布，如圖17。

圖17 2011年稽核建議事項屬性分布圖



藉由各項案件查核結果及建議，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。