



5

經營管理

財務管理

為達成組織使命以及永續經營之最終目標，本會在財務規劃與管理上，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，在有限的財務風險下，追求合理的穩定收益，以提供本會各項援外業務資金需求。

整體資金運用情形

本會整體資金之運用可分為「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，則在貨幣和資本市場上進行財務性投資，如債券、定期存款、短期票券、指數型基金等，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支出及行政管理費。截至2012年12月31日止，在外流通之長期投資與融資金額約占淨值38%，財務性投資金額約占淨值62%。倘包含已經承諾但尚未撥款之對外長期投資與融資金額約占淨值54%，財務性投資金額約占淨值46%。

2012年長期投資以及融資業務收益率為1.92%（以美元計價），財務性投資收益率為1.66%，整體資金（包含匯兌和其他損益）投資收益率為1.44%。

長期投、融資管理情形

截至2012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4,658萬美元，以及新臺幣1億2,400萬元；融資計畫83件，累計核貸金額為4億9,095萬美元及5,655萬歐元，累計撥款金額為4億5,775萬美元及2,084萬歐元，累計還款金額為3億3,655萬美元，累計動撥率為85.43%，累計還本率為58.95%。

2012年12月31日止長期放款和長期投資無壞帳，另依規定按長期放款、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。本年投融資之收益率自上年2.34%下降至1.92%。

財務性投資管理情形

運用未貸放資金進行財務性金融商品投資，藉由提高資金使用效率以增加財務收入。未貸放資金之投資主要以固定收益型資產為主，長期持有股票型資產為輔。

固定收益型資產則配置於債券和定存，在外幣債券殖利率高於新臺幣債券情形下，本年度則以外幣債券佈局為主，期能在增加穩定收入之外，亦能分散風險。

此外，本年調整股票型資產之投資策略，往年以短期買賣之交易為目的方式投資股票型資產，調整為長期持有之備供出售方式來取代，以固定之股利收入取代波動性較大之資本利得，其能在資產安全基礎下，擴大其他收入來源。

外匯風險管理方面，本年與金融機構簽署金融商品交易契約書，得運用金融商品（選擇權option或金融交換SWAP等）來進行避險，並在訂定外幣持有部位上限機制下，期以降低部分匯率波動風險。財務性投資之收益率包含匯兌和其他損益，自上年的2.55%下降至1.66%。截至2012年12月31日止，本會財務性投資之運用情形見圖11、12。

會計管理

本會收入主要來自基金孳息收入、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，包括各項技術合作、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。

2012年度本會收入共計新臺幣14億6,122萬元，其中委辦計畫收入新臺幣11億6,090萬元較上年度增加0.36%，而本會運用自有基金產生之收入計新臺幣3億32萬元較上年度減少41.34%，主要包括有償性之投融資業務收入佔38%、基金孳息收入佔51%、現金股利收入2%及其他收入佔9%。

本會支出共計新臺幣15億3,875萬元，其中委辦計畫支出新臺幣11億6,090萬元，另本會自有基金支出計新臺幣3億7,785萬元較上年度減少7.52%。

本年度短絀新臺幣7,753萬元，與上年度賸餘新臺幣1億341萬元，差異1億8,094萬元，主要為上年度較本年度增加諾魯美崙飯店呆帳回收收入，且本年度兌換損失較上年度增加。

有關本年度自有基金之收入及支

圖11 本會2012整體資金運用情形

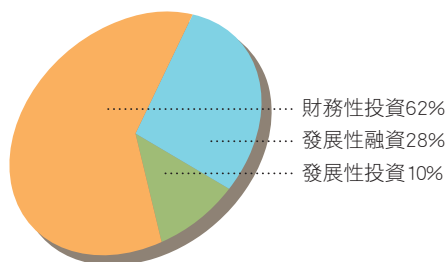
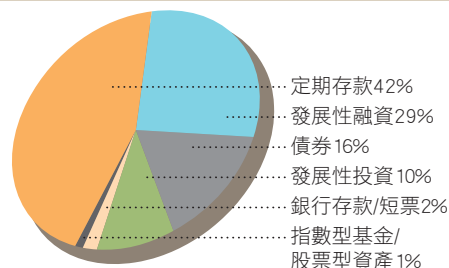


圖12 2012年本會財務性投資之資產配置情形



出結構及2005至2012年收支情形如圖13、14、15所示：

基金運用及淨值情形

本會基金自1996年創立至2012年底之淨值合計為新臺幣158億2,559萬元(含創立及捐贈基金新臺幣124億6,884萬元、累積餘絀新臺幣33億5,449萬元及金融商品未實現利益新臺幣226萬元)，較2011年淨值減少計新臺幣6,279萬元，降低幅度為0.4%，有關歷年基金與淨值趨勢如圖16(p.62)。

2012年12月31日本會資產總值

計新臺幣159億8,093萬元，其中流動資產佔51.15%、長期投資及放款佔48.74%、固定資產佔0.1%及其他資產佔0.01%，而資產之主要資金來源為前項創立、捐贈基金及累積賸餘等共計淨值新臺幣158億2,559萬元及負債新臺幣1億5,534萬元。

預算執行結果

2012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12億3,483萬元，其中各駐外技術及醫療團之預算總額為8億2,609萬元，

圖13 2012年自有資金收入比重

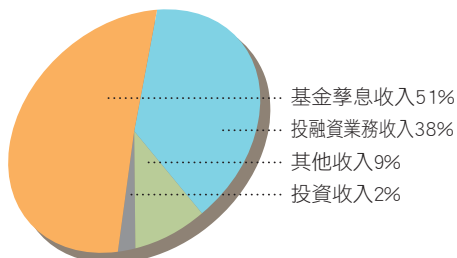


圖14 2012年自有資金支出比重

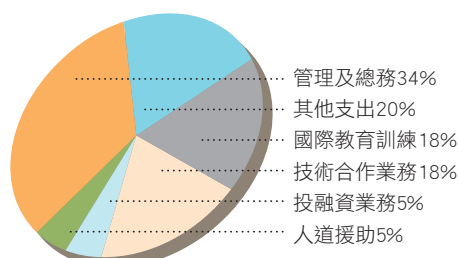


圖15 2005-2012年自有資金收支情形

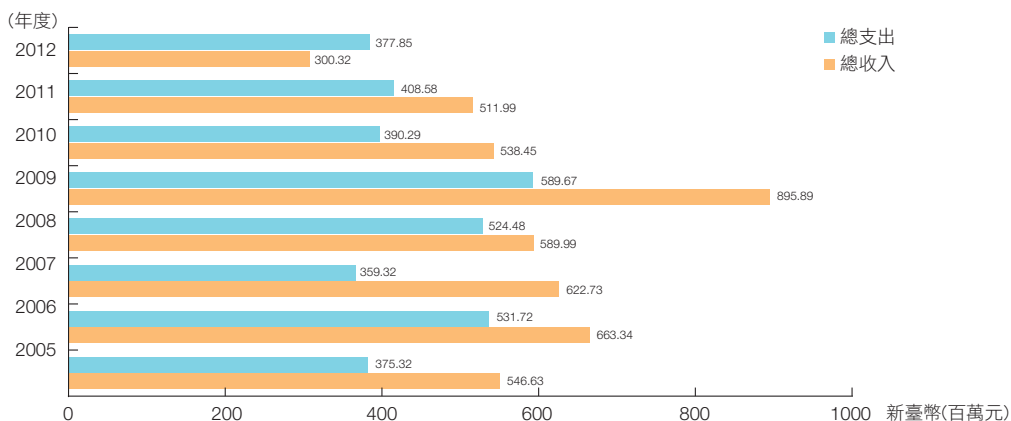
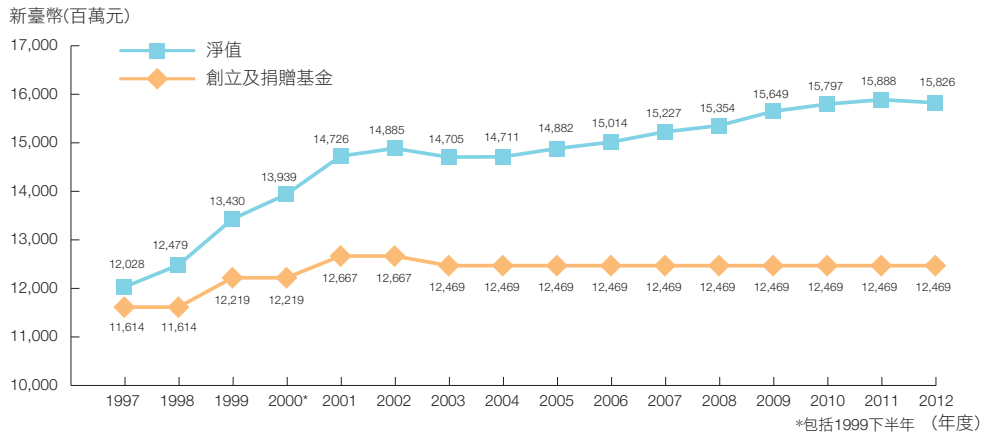


圖16 歷年基金與淨值趨勢



與駐團相關項目計4項共計1億714萬元及友邦技術人員來台受訓觀摩與進修計4,725萬元。

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、運用GIS加強尼國及宏國環境永續合作計畫、擴大獎學金計畫等共計18項，計約2億786萬元及外交替代役專業訓練計畫計4,649萬元，總委辦計畫實際執行金額計11億6,090萬元，總預算執行率達94.01%。

至於自有資金部分，實際用於業務

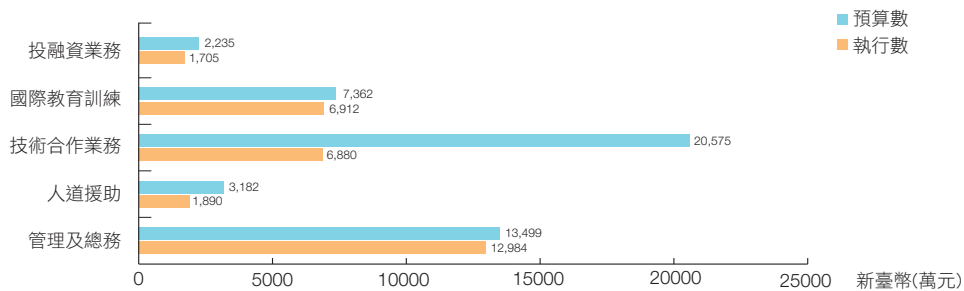
支出金額計新臺幣3億371萬元，與預算數新臺幣4億6,853萬元相較，預算執行率為64.82%。相關業務支出之預算金額與執行結果詳如圖17。

人力資源

提升人力資源，以追求永續

自2011年度本會完成補實編制員額作業後，截至12月31日止，本會會內在職人員(不含臨時人員)已近百名，駐外人員則達176名，本會期望在

圖17 2012年自有基金業務支出預算數與執行數比較



原有人力基礎上，透過人員補實，達到廣納外部多元領域專業人才之目的。

2012年度本會進而思考以更積極之態度，建構更專業導向與制度化的人力資源管理體系，首先導入職能模式，提升本會在進行員工甄選、職務適配、教育訓練之規劃及員工潛能發展等面向之效能；其次透過人力需求之預估模型，科學化之數據分析，冀基本會在2022年成為永續發展最佳夥伴目標之基石。

多元訓練，強化能力建構

本會為一學習型組織，甚為注重人才之培育及養成，近年因本會正值計畫轉型與變革之際，因此對於人才培訓傾入之心力更甚以往，希冀順利將本會之策略方向與人員能力建構之重點接軌。

根據本會人力顧問公司盤點結果顯示，本會員工2010與2011年度之人均年度教育訓練時數達43.5小時，高於一般業界30.8小時的受訓平均時數。

在課程規劃方面，針對「駐外」人力之能力建構部分，本會2012年度遴選具潛力之優秀駐外人員共41名，返台參加為期長達1個月之「駐外計畫經理儲備訓練」，提升受訓學員定義計畫核心問題、推導計畫內容及規劃工作期程之能力。

針對「會內」人力部分，亦規劃整年度密集多元之課程，在提升專業知識方面，辦理包括「農業知識」概論班、「計畫設計與監控架構」(design and

monitoring framework, DMF) 初階暨進階班等；針對語言溝通能力方面，舉辦多梯次的西/法文語言專班、英語寫作班等。

此外，為加速會內新進人員對組織的認識與認同，而規劃「新進人員共識營」，使新進同仁盡速瞭解本會願景與策略。

另為提升各職級之間的管理及溝通成效，本會另辦理「秘書長與組長有約」之講座，聚集本會共11名組長級人員參與，一方面藉由與高階主管的直接溝通，第一手掌握組織的策略方向；另一方面藉由高階主管的經驗傳承，精進擔任基層主管必須具備之管理職能。

推動臨時外調與國際接軌

本會為深入了解國際發展援助之潮流及拓展與國際組織間之業務交流，於2011年度起開始建立正式「臨時外調人員計畫」(Secondment)。

2012年度已陸續派遣本會表現優秀人員，赴亞洲開發銀行(Asian Development Bank, ADB)、歐洲復興開發銀行(European Bank for Reconstruction and Development, EBRD)及中美洲經濟整合銀行(Central American Bank for Economic Integration, CABEL)等國際開發援助機構參與臨時外調計畫，與前述機構人員進行專業接軌，俾借鏡其計畫管理能力及計畫執行經驗，進而協助

本會開發與各重要國際組織之合作契機。

追求友善職場與幸福企業

在本會力求興革之際，仍秉持「人力是企業最寶貴的資產」，「關鍵人力創造無限價值」之初衷，思考如何保障及進一步提升員工在職福利，創造友善職場環境，使員工都能安心工作，幫助組織創造更大價值。

為了營造人性、舒適的工作環境，本會設置有書報閱覽室，提供咖啡讓員工調劑壓力；設有哺乳室讓女性同仁能在兼顧隱私與溫馨之空間哺乳；另定期洽請專業醫療院所派員到會免費施打流感疫苗，亦與附近之托兒所簽訂優惠托育合約案以解決員工托育問題。

稽核

為了強化本會法人治理權責關係，本會稽核室業經本會第63次董事會決議自2013年1月1日起改隸屬董事會。

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董、監事、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2012年查核案件共計33件，包括董、監事會通過之計畫性年度稽核案件計31件，高層主管交辦之臨時性專案查核案件共2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18件、資產類1件、採購類1件、會計類5件、財務類2件、出納類3件、資訊類1件、人事類1件、內控類1件，各類別案件占總查核案件的分布比例如圖18 (p.65)。

稽核工作成果

本會2012年各項查核案件共提出89項建議事項，以建議事項的業務屬

性分類：業務類44項、內控類21項、出納類8項、資產類7項、會計與人事類各3項、採購類2項及資訊類1項，稽核建議事項屬性分布如圖19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。

公眾溝通

本會對外溝通，力求透明、創新，在文宣素材運用上，則著重務實及環保。其中，為提升資訊公開及計畫資料透明度，協助外部關注者快速、及時獲取資訊，本會亟思呼應永續發展與創新之道。

2012年本會善用綠色科技，並以盛行的網路行銷為傳播思考，除以官網作為會務的文宣基地，亦藉YouTube、Facebook等社群平台的豐沛資源，推廣本會業務和活動資訊。

在影音傳播方面，本年舉辦微電影徵選，配合全球議題自行製作概念性短片，以及推出國合會APP軟體等活



▲本會透過網路、手機平台以及一系列演講、活動，以創新手法與議題吸引年輕族群，投入國際開發援助領域。(圖為翻轉未來系列活動分享座談會，講者為劉峻豪醫師)

動，透過大眾傳播媒體與網路、手機平台，引領年輕族群走入國際開發援助領域，擴大援助發展工作公眾支持的助力。

另本會在平面文宣品發行方面，亦以可收藏及再利用為前提，著眼傳播效益與經驗傳承，務實、創新地實踐環保，以與國際間永續議題的全球趨勢接軌。

圖18 2012查核案件數

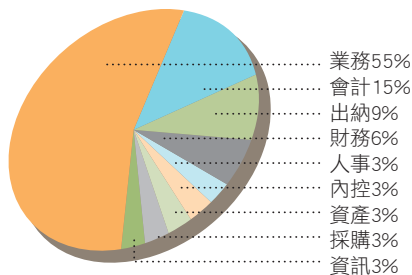


圖19 2012年稽核建議事項屬性分布圖

