

# 4

# 經營管理



## 研發考核

如同樹木的高度源自於扎根的深度，為呼應國際社會對「援助計畫有效性」的訴求，本會相信，對夥伴國負責的目標，奠基於對自己的要求。

因此，除了訂立「在2022年成為永續發展的最佳夥伴」為本會未來10年願景，同時啟動流程再造，導入「計畫循環」(Project Cycle)與「計畫設計及監控架構」(Design and Monitoring Framework, DMF)的理論方法，並成立研究發展考核室，主責策略規劃與推動績效評核工作。

### 流程再造，提升績效

流程再造的目的，是讓組織重新思考業務的本質與運作流程，重新設計以提升績效。其中，落實「計畫循環」使本會作業流程更加清晰明確；而將DMF作為本會計畫分析與管理工具，將有助於計畫設計、監控及評核，以提高計畫設計與執行的品質。

由於DMF已成為國際主要援助機構在設計、管理及評估發展計畫時，共通的方法論與重要工具，為將理論化為實際可用的知識，建立共通的語言，本會除參考國際組織的措施與論述，依據計畫規模與特性，量身打造《計畫循環手冊》與《計畫評核手冊》，亦提供本會同仁及夥伴國官員、專業人員相關研習課程，培訓計畫管理及規劃人才，促進彼此有效溝通。

### 事後評核制度，與國際齊步

在計畫循環中，事後評核是最後的步驟，此階段是否完備，將決定計畫執行成果、經驗，能否有效回饋到本會與夥伴國未來計畫設計、政策制定與資源分配，以達成巴黎宣言的一致性原則。為學習國際組織的作法，本會派員參與由世界銀行與加拿大卡爾登大學合辦的訓練，將最新的國際評核制度納入本會《計畫評核手冊》編寫參考。此外，本會專用的工作計畫管理系統也已上線，數位化後的流程更加透明與易於管理，在不斷嘗試與磨合下，本會已摸索出內部溝通與計畫管理的最佳模式。

有了目標與方法，本會更進一步建立28項績效指標，包含「業務成果」，如夥伴國農產品產量、產值；「營運成效」如計畫評核的成績；「組織效能」如本會人員的職能勝任率、基金使用率等3大階層，除了給予同仁更加具體的目標，也作為衡量本會進步與否的工具，與日後檢討的目標。

千里之行始於足下，為推動新制度並凝聚組織內的高度共識，本會歷時3年，讓同仁充分討論與實際執行。面對日新月異的援助發展潮流與多元客觀的國際挑戰，本會由自身做起，檢討並再造流程，一步一腳印，踏實地往本會願景前進。

## 財務管理

為達成本會「進步、發展、關懷」的理念，以推動各項援助開發業務，達成永續經營的目標，在財務管理方面，本會著重於基金運用的安全性、收益的穩定性以及營運資金的流動性，以利隨時提供本會執行各項業務所需資金。

因此，在財務規劃上，以審慎保守配置、安全重於收益等2項原則辦理，秉持穩健保守的資產配置原則，以期在可承受的財務風險下，追求較高的預期收益。

### 整體資金運用情形

本會整體資金的運用來源分為「基金本金」與「財務收入」兩部分。

在「基金本金」部分，主要用於執行有償性的援助開發業務，如長期投資和融資計畫等業務；至於尚未動用的資金，則在貨幣和資本市場上從事財務性投資，如債券、定期存款、短期票券、指數型基金等，藉以增加收益和資金運用效益。

在「財務收入」部分，主要為有償性長期投資與融資的利息收入及財務性投資收入兩項，用以支應本會無償性技術合作業務及行政管理費用。截至2013年12月31日止，在外流通的長期投資與融資金額約占本會基金淨值的38%；財務性投資金額則約占淨值的62%。

上述在外流通的長期投資與融資，如果加計已經承諾但尚未撥款之對外長期投資與融資，其金額則約占淨值的54%，財務性投資金額則約占淨值的46%。2013年長期投資以及融資業務收益率为1.89%，財務性投資

收益率为1.58%，整體資金投資收益率不含外匯和其他損益為1.69%，包含外匯和其他損益後為1.74%。全年收入（不含匯兌損益及其他收支）約為新臺幣2億6,707萬元，倘加計匯兌損益及其他收支後全年收入為2億7,450萬元，較上年度全年收入為2億2,618萬元略增新臺幣4,832萬元。

### 長期投、融資管理情形

截至2013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5,137萬美元，以及新臺幣1億2,400萬元；累計執行融資計畫83件，累計核貸金額為4億8,015萬美元及5,655萬歐元，累計撥款金額為4億6,618萬美元及2,084萬歐元，累計還款金額為3億5,022萬美元，累計動撥率為88.58%，累計還本率為70.58%。收益率方面，融資計畫收益率自與前年度相同為2.67%，投資和融資合計收益率自前一年度1.96%下降至1.89%。

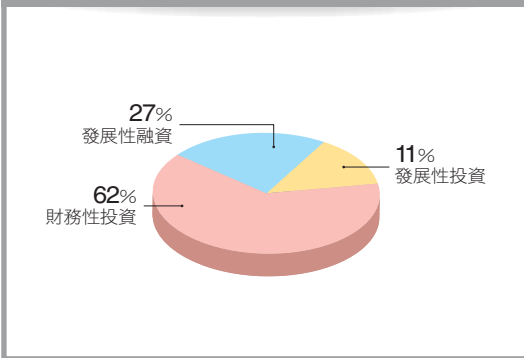
投融資全年收入為新臺幣1億1,235萬元，較去年新臺幣1億1,469萬元略減234萬元；資產品質方面，截至2013年12月31日止，本會長期放款和長期投資的資產品質良好，無延遲還款或壞帳情事；另依規定，按長期放款、應收款項與催收款項等資產類別，分別提列備抵呆帳準備共計新臺幣1億2,433萬元，以允當表達資產品質。

### 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，來提升整體資金使用效率並增加財務收

圖6

2013年整體資金運用情形



預算目標收入為新臺幣1億3,586萬元，實際財務性投資收入為新臺幣1億5,472萬元，超前預算目標收入新臺幣1,886萬元。截至2013年12月31日止，本會財務性投資的運用情形見圖6、圖7。

## 會計管理

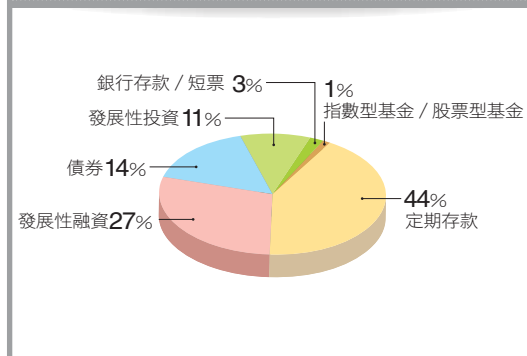
本會收入主要來自基金孳息收入、貸款利息收入以及承辦政府各級機關委辦計畫的收入。基金孳息收入、貸款利息收入主要為支應本會例行性業務支出，包括各項技術合作、人道援助、獎學金和研習班計畫與本會行政管理及總務支出等。政府委託辦理計畫收入部分，主要為外交部委託辦理駐外技術團、醫療團及專案計畫等業務。

2013年本會收入共計新臺幣13億3,810萬元，其中委辦計畫收入達新臺幣10億5,709萬元，較上年度減少8.94%，而本會運用自有基金產生的收入計新臺幣2億8,101萬元，較上年度減少6.43%，主要包括有償性的投融資業務收入占40%、基金孳息收入占53%、現金股利收入占2%及其他收入占5%。

2013年本會支出共計新臺幣14億3,958萬元，其中委辦計畫支出達新臺幣10億5,709萬元，另本會自有基金支出計新臺幣3億8,249萬元，較上年度增加1.23%。另本年度短絀新臺幣1億148萬元，與上年度短絀新臺幣7,753萬元，差異2,395萬元，主要為本年度投融資業務支出增加及配合新增學士後醫專班，使國際教育訓練支出增加，及南蘇丹災後重建計畫規模擴大，使人道援助支出增加，造成短絀增加。

圖7

2013年財務性投資之資產配置情形



入，以間接協助本會達成財務健全目標。目前未貸放資金的投資主要以固定收益型資產為主，長期持有的股票型資產為輔。

固定收益型資產以債券和定存進行配置，在外幣債券殖利率遠較新臺幣債券殖利率高的情況下，提高外幣債券資金部位，以增加財務收入，債券收益率也自前一年度2.27%上升至3.05%。股票型基金資產的投資策略，則採備供出售方式持有，以穩健的股利收入取代波動性較大的股票資本利得。財務性投資（未包含匯兌和其他損益），全年收入為新臺幣1億5,472萬元，較上年1億6,066萬元略減少594萬元，收益率則自上年的1.64%下降至1.58%，然全年度財務性投資

圖8

2013年自有資金收入比重

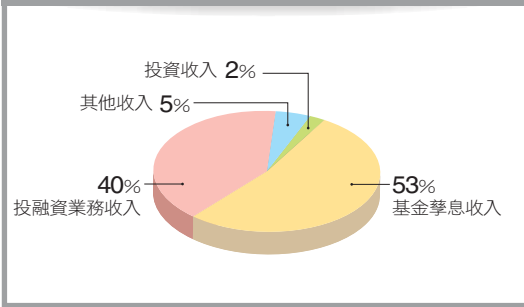


圖9

2013年自有資金支出比重

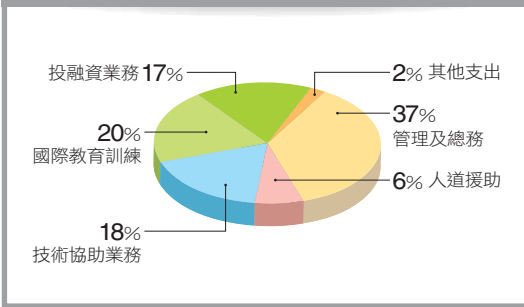
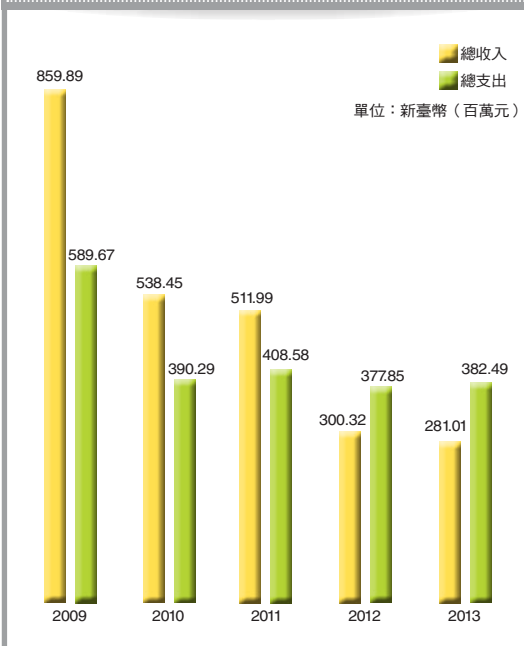


圖10

2009至2013年自有資金收支情形



有關本年度自有基金收入、支出結構，以及2009至2013年收支情形如圖8、圖9、圖10所示。

### 基金運用及淨值情形

本會基金自1996年創立至2013年底的淨值合計為新臺幣157億4,222萬元（含創立及捐贈基金新臺幣124億6,884萬元、累積餘絀新臺幣32億5,302萬元及金融商品未實現利益新臺幣2,036萬元），較2012年淨值減少新臺幣8,337萬元，降低幅度為0.53%，有關歷年基金與淨值趨勢如圖12。

2013年12月31日本會資產總值計新臺幣161億3,724萬元，其中流動資產占53.35%、長期投資及放款占46.55%、固定資產占0.09%及其他資產占0.01%，而資產主要資金來源為前項創立、捐贈基金及累積積餘等共計淨值新臺幣157億4,222萬元及負債新臺幣3億9,502萬元。

### 預算執行結果

2013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11億6,134萬元，其中各駐外技術及醫療團的預算總額為新臺幣6億2,412萬元，與駐團相關項目計4項共計新臺幣1億714萬元及友邦技術人員來台受訓觀摩與進修計新臺幣4,640萬元；此外，專案委託計畫包含中美洲地理資訊系統應用能力提升計畫、巴拉圭飼料生產計畫、擴大獎學金計畫、印尼摩若台島開發案等共計37項，計約3億3,886萬元及外交替代役專業訓練計畫計4,482萬元，總委辦計畫實際執行金額計10億5,709萬元，總預算執行率達91.02%。

至於自有資金部分，實際用於業務支

出的金額計新台幣3億7,598萬元，與預算數新台幣4億952萬元相較，預算執行率為91.81%。相關業務支出之預算金額與執行結果如圖11。

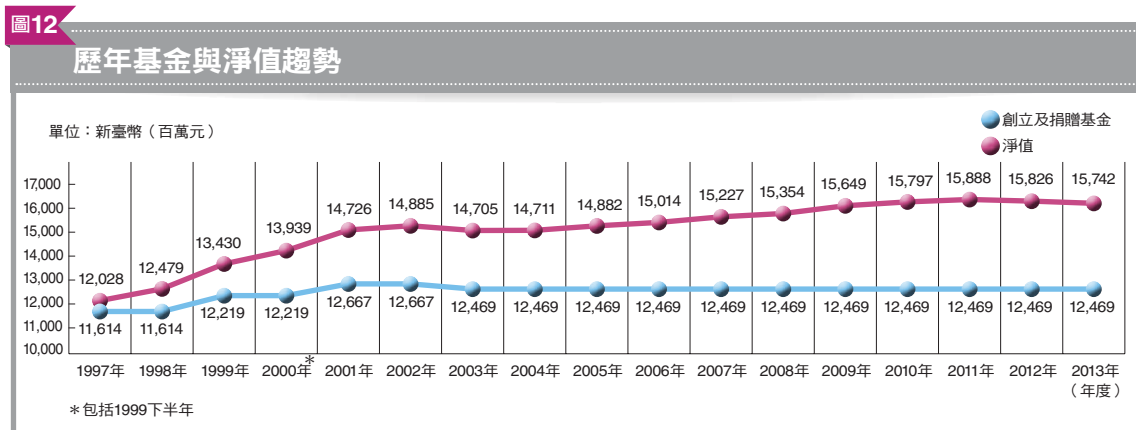
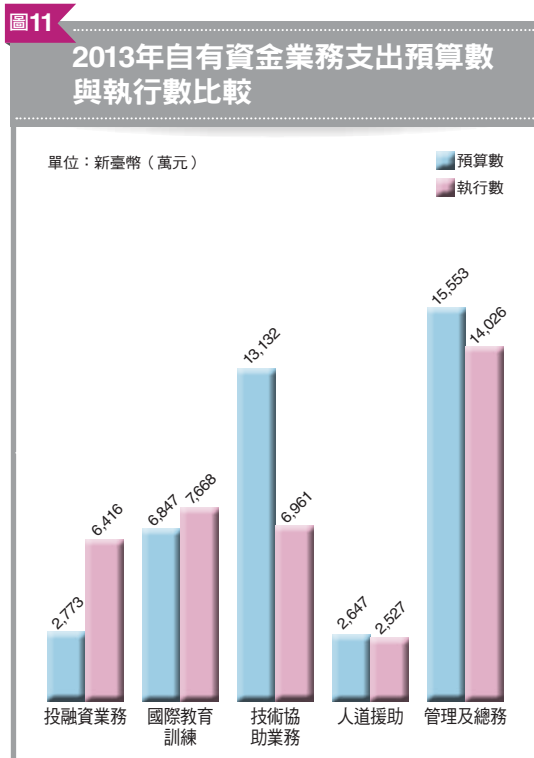
## 人力資源

### 組織再造，精進業務效能

本會於2010年中將組織架構調整為5處7室，2013年為持續精進組織績效，進行二次組織變革。重點包括：一、新成立「研究發展考核室」，強化本會援外策略規劃及績效評核功能；二、將技術協助新興計畫業務由人道援助處劃歸技術合作處主責，以整合廣義的技術合作業務，並採「計畫循環階段」劃分（計畫執行前）評估與（計畫執行中後）管理等兩組；三、將原資訊室業務併入綜合管理處，持續深化本會行政管理作業的E化程度；四、將原人事室更名為「人力資源室」，彰顯本會邁向專業人資的企圖與展望。

### 目標導向，提升專業水準

2013年針對本會「會內人員」的能力建構，焦點集中於職能盤點後員工個別的職能缺口及建議項目進行目標性訓練。開辦「問題分析及解決能力」、「財務分析」、「閱讀英文合約」、「新版個資法實務」等較過去專業性更高的課程；另針對新進員工，持續開



辦適合新進人員的通識教育。此外，為補強本會員工具備第二外語的職能缺口，首度規劃開辦「西語人才強化培訓計畫」，希望能有計畫且密集的培養本會員工西語閱讀與口說能力，以助其赴海外考察時，能有效監督計畫執行，並與合作人員以西語更直接地溝通。

針對「駐外人員」的訓練部分，為沿續去年度相同課程辦理的成效與經驗，本會今年再度舉辦為期兩週的「駐外技術團團長暨計畫經理聯合會議」，繼續加強駐外人員對於計畫循環各階段的正確概念，進而確保本會援外計畫的有效性。

## 為補實戰力，首用研發替代役並增加一般員額

在整體人力策略規劃方面，本會為配合政府政策目標，有效運用役男的研發專長，培養援外事務新血及專業人才，今年首次招聘8名具備財金、農經、工商企管、教育、漁業、資訊工程、法律等領域的「研發替代役」進入本會服務。另一方面，因本會為貫徹計畫循環流程，包括計畫界定、準備、評估、核定、執行、結案及評核等環節均需大量專業人力，在經董事會議通過後，今年度本會共計增加12名新增員額，提高本會整體戰力。

另為因應本會於2013年底31項計畫完成階段性目標，移轉給當地合作單位後，駐外人力配置的消長，本會自2013年中即始陸續展開各項配套作為，以期妥善規劃駐外人員配置，包括：一、落實內外輪調，2013年共計調派3名駐外人員轉任會內計畫經理；二、為提升駐外人員的職能，安排6名駐外人員返會接受計畫管理及專業技術能力訓練；三、提前規劃44名駐外人員轉任其他技術團或新興計畫。

## 稽核

為強化本會法人治理權責關係，稽核室業經本會第63次董事會決議自2013年1月1日起改為獨立單位，直接改隸屬董事會。

稽核業務主要為協助董、監事會檢核與評估內部控制制度之有效性，衡量與評估本會各項營運管理活動之效率與效果，及發現已存在或潛在的缺失，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及後續追蹤作業，以確保各項制度得以持續，並有效落實，提高本會資金與營運的績效，達成業務運作制度化及透明化的目標。

## 稽核運作七大重點

本會內部稽核運作重點包括：一、檢查本會各項財務與營運資訊正確性，及資金、資訊與各類型有價證券管理的安全性；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、駐團及專案計畫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及專案計畫內部管控情形與各項計畫的執行效益；六、評估本會近年來業務重要變革推動，及年度計畫執行進度與成效，以確保目標達成的效率與效果；七、覆核各單位內部控制制度所執行的自行檢查，以確保執行品質，並彙整自行檢查結果據以向董事會報告。

## 查核案件性質分類

本會2013年查核案件共計40件，包括董、監事會通過之計畫性年度稽核案件計39

圖13

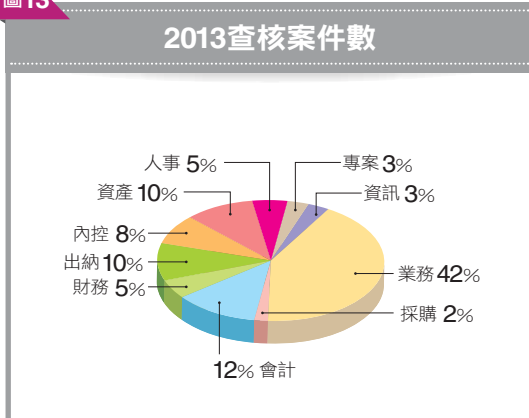
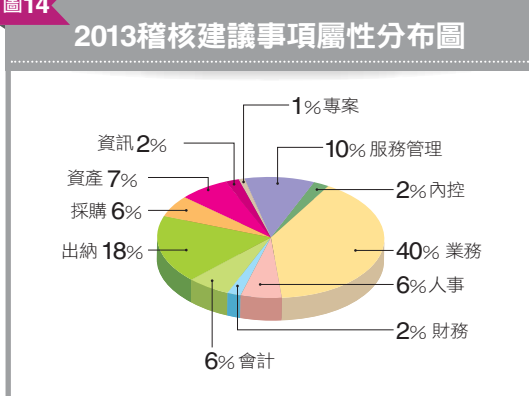


圖14



件，董事交辦之臨時性專案查核案件共1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17件、會計類5件、出納及資產類各4件、內控類3件、財務及人事類各2件、資訊、採購及專案類各1件，各類別案件占總查核案件的分布比例如圖13。

## 稽核工作成果

本會2013年各項查核案件共提出123項建議事項，以建議事項的業務屬性分類：業務類49項、出納類22項、服務管理類12項、

資產、採購及會計類各8項、人事類7項、財務及內控類各3項、資訊類2項及專案類1項，稽核建議事項屬性分布如圖14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，確保各項財務及營運資訊的可靠性與正確性，及協助提升本會營運績效。

## 組織E化

為持續推動並檢視本會組織E化工程，本會於本年度起特在願景2022核心策略暨中期組織結果架構績效指標第2階「營運成效」中，將「全面E化整合業務資訊，提升管理決策品質（善用資通訊科技）」納為具體目標，並設計「本會駐外單位與會內系統資料傳輸量（MB）」及「資訊系統應用程度（%）」等兩項績效指標，作為檢視本會E化情形的衡量標準。

本會本年度駐外單位與會內系統資料傳輸量（MB）至第4季止已達9,709MB，為年度預定目標（7,000MB）之139%；而在資訊系統應用程度方面，所涵蓋的評量子項共包含「營運管理」、「工作流程管理（E-Workflow）」、「人力資源管理（HRM）」、「企業網站及客戶關係管理（CRM）」、「數位學習（E-Learning）」、「知識管理（KM）」及「計畫管理（PM）」等7子項，該指標亦達年度預定目標值。具體成果簡述如下：

## 高效率電子化工作流程

本會自2007年起推動電子公文線上籤核，除密件公文以及附件包含實體文件的公



文外，均須使用線上簽核方式辦理，以達成加速簽核效率、環保少紙以及文檔資訊電子化等目標，推動迄今（2013年12月底止）本會公文線上簽核比率已由50%倍增達100%的成果，遠高於一般公務機關線上簽核平均比例。

另在表單E化方面，迄今人事、庶務、系統、預算及其他等5大類29張表單電子化，已完成本會大部分表單的E化工作，達成節能減碳、流程透明化及資料數位化等效益。

本年度為持續擴大其效益並深化電子表單資料庫作為後續精進作業品質之運用，辦理3梯次「表單E化暨通用表單功能」訓練課程，並完成通用電子表單功能建置，不但將大幅降低新表單開發時程由數周降低至數天內即可完成，同時再配合二代健保制度上線，增加所得資料等5項表單建置。

## 知識管理平台，充分知識分享

本會自98年起運用建置完成的知識管理平台，透過統合性搜尋引擎，並結合各式電子表單及業務管理系統，提供整合性的資料儲存及檢索介面，完整保存業務知識及經驗、累積組織記憶，同時達到協助落實業務流程管控的附加效益，也因此成為同仁每日工作的起點。

現今，該平台已可提供最新知識文件、返國報告、影音專區、社群討論、新聞資料、閱讀分享等36項服務，透過分享、交流的過程，目前在平台上已累積1,500餘筆知識文件、16萬餘筆公共文件、1,200餘筆專家資料，以及近400多筆媒體影音資料等豐富內容，有效地持續累積、轉化、應用本會在國內或駐地所獲得的重要經驗，將內外部的知識統合為業務發展的基礎及助力，進而掌握

援外趨勢，提升競爭優勢。

透過近年來的努力，已吸引本會數位高等人力培訓計畫的研究生，以本會知識管理作為論文研究主題。

## 工作計畫管理系統，落實計畫循環

隨著各界對於援助成效及機構責信度的重視，本會更加著重在計畫循環各階段的管控，期能為夥伴國家的經濟及社會發展帶來最大化的正面影響，本年度藉由建置工作計畫管理系統，簡化計畫推動作業流程，並透過即時管控來落實計畫循環的概念。

目前本會所有工作計畫均已透過本系統來進行規劃及後續流程操作，透過此系統，本會將近年所推行的計畫循環流程導入系統作業流程中，包括計畫概念的撰擬、DMF的規劃、計畫時程的安排以及透過事後評核回饋到新的計畫等，提供標準化的作業方式，同時提供主管與研考單位系統化的即時管理平台，掌控所有計畫的執行進度及結果。

## 穩定安全儲存及資安防護環境

在持續推動全會資訊化過程中，為確保本會電子化成果能夠安全的保存，首先透過建構高速光纖儲存設備將資訊系統儲存空間擴增至6TB、文書檔案資料擴增至25TB，來滿足持續推動的資訊服務對儲存空間的需求，並提升本會資訊系統整體運作效能，以及建立快速回復的備援機制。

另外，為避免發生資安問題導致資料流失及外部侵入等，本會同時完成資安防護網，透過由內而外、由個人到全會的原則，執行多項措施如建置線上掃毒系統、建置網頁負面表列系統過濾有害網站、建置個人端

及企業防火牆、整合外部24小時資安監控中心服務等，幸迄今皆未發生重大的資安事件；在此同時，本會也同步完成資料異地備援系統，讓所有資料都能夠高度保全。

## 運用智慧手持裝置提升效率

在電子化應用上，前端的資料保存以及後端的資料運用問題皆獲得改善後，為使在不同地點均能運用系統帶來的效益，本會更建置共通性的雲端硬碟平台，讓同仁可透過這個平台不受地點限制迅速交換資料，用以加速公文的辦理、透過文件迅速進行內部溝通、以及會議資料的傳遞。

目前所有具備智慧手機及平板裝置的員工均可運用雲端硬碟功能，經由雲端硬碟內的文書擬稿資料夾與會內網路硬碟進行連接，同仁可在不同地點間快速進行資料交換。雲端硬碟內的會議資料夾則放置同仁將參與的會議資料，當收到會議邀請且信件內包含會議資料附件時，系統會自動從郵件系統同步將會議資料傳送至資料夾內，同仁參加會議只需攜帶行動裝置前往，無須另行印製紙本，達成無紙化會議的目標。

## 邁向雲端，走向全球

本會推動E化迄今，內部資訊化環境建構已臻完善，為使內部資訊服務能打破環境限制供本會人員在全球各地進行運用，於本年度擴大雲端硬碟平台的建置，本平台使用混合雲方式整合本會網路硬碟及全球最大雲端硬碟廠商Dropbox功能，提供本會50餘個駐外單位與會本部之間快速簡便且安全的資料交換功能，後續並將在此基礎上持續不斷推動各項進階雲端服務功能。

## 公眾溝通

為能「直接、有效並即時」進行公眾溝通，本年度本會除持續強化文宣介面，以貼近業務實況，更善用網路行銷，整合實體與數位資源，赴國際會議宣導業務，在資源有限下，充分發揮文宣效益。

強化公眾溝通介面方面：包括製作本會全新版本的業務簡介影片，內容以業務優先領域為主軸，搭配四種外語，深入淺出地協助外賓及瀏覽者快速掌握本會業務現況。年報規劃與呈現上，則力求突破與創新，增加環保與e化及受惠人員的真人專訪，凸顯計畫重點並增加閱讀的親近性。

善用網路行銷方面：本會配合聯合國國際日主題，透過自製中英文版網路短片，於官網及社群平台播放，亦藉時興的APP數位應用程式宣傳本會相關業務計畫，使與公眾溝通的平台更多元、即時。

文宣推廣活動方面：本會本年辦理多項文宣推廣活動，包括與視記影像平台合辦攝影展，整合雙方網路及活動資源，亦參與行政院青年署國際志工、國科會社會創新等活動，以及於宏都拉斯由本會與OIRSA（中美洲農牧保健組織）共同舉辦的「第一屆咖啡田間衛生管理國際大會」設置本會業務推廣攤位或文宣櫥窗，以增進本會於國際間的知名度。

為培養青年領袖，增加與青年學子接觸的比重，本年度運用文宣品、活動辦理及網路推廣活動，吸引青年學子關注本會援外議題，從觀念建立開始，掌握高中、大學及研究所階段年輕學子觀念仍在形塑時期，讓國際發展援助的觀念注入校園，形成種子、發散為一股自然推廣的力量。