

3

組織與經營管理





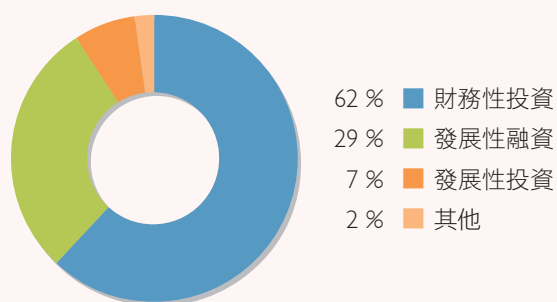
財務管理

本會財務管理著重於確保收益之穩定，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為最終目標。因此，本會在財務操作上首重安全及穩健，在實際運作上，基金本金之運用可分為推動投資及融資業務的長期資金，以及投入貨幣與資本市場的長短期資金；同時搭配保守穩健之資產配置，以期在有限的財務風險下，追求合理的預期報酬。

整體資金運用情形

本會資金運用主要分為基金與年度收入兩部分，基金係用於推動有償性之國際合作發展業務，如長期投資、融資計畫與信用保證等業務；未動用資金則進行財務性投資，如活期存款、定期存款、短期票券、債券，股票型資產等，以增加收益來源。至於年度收入則包括有償性國際合作業務之收入（投資收益、貸款利息收入、信用保證費收入）及財務性投資收入，用以支付本會無償性國際合作業務及管理費用。截至2009年12月31日止，發展性投資與融資約佔總資產35.16%，財務性投資約佔總資產62.63%。

2009年整體資金配置情形



整體而言，本年發展性投資業務收益率為-6.66%，長期融資計畫（不含小農計畫）平均利率為3.54%，財務性投資收益率為4.31%。

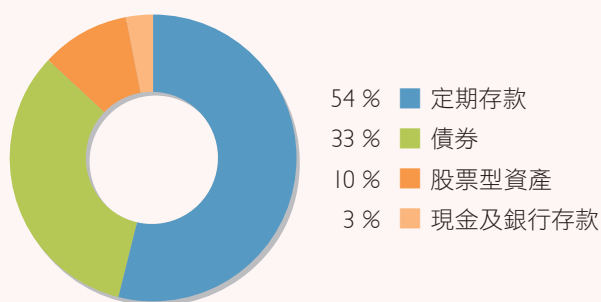
發展性投資與融資管理情形

截至2009年12月31日為止，本會共執行投資計畫12件，累計投資帳面金額為4,682萬美元，以及新台幣2億3,000萬元；融資計畫78件，累計核貸金額為4億7,521萬美元，累計撥款金額為4億3,577萬美元，累計還款金額為2億7,474萬美元，累計動撥率為91.7%，累計還本率為63%。截至本年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、應收款款項等資產類別，分別提列備抵呆帳準備共計新台幣1億9,547萬元，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，運用基金進行財務投資。國際金融市場雖逐漸改善，惟仍存在不確定性，故在全球寬鬆貨幣政策下，本會資產配置仍以定存為主，並逐步增加債券部位。在外匯風險管理方面，本會今年度嚴控基金外幣部位，以降低匯率波動之風險。由於本年度股票型資產收益率達26.88%，整體而言，

2009年財務性投資管理情形



財務性投資之收益率自上年的1.31%上升至4.31%。

未來展望

為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收入來源的穩定性以支應各項業務執行，逐步提高固定收益資產之配置，透過保守穩健的財務操作以維持整體財務投資績效。此外，本會亦將維持目前之外幣管理策略以降低匯率風險，追求整體資產價值之穩定性。

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、醫療團及研習班等業務；另包含接受行政院環境保護署委託辦理的「中美洲地區環保技術合作計畫」。

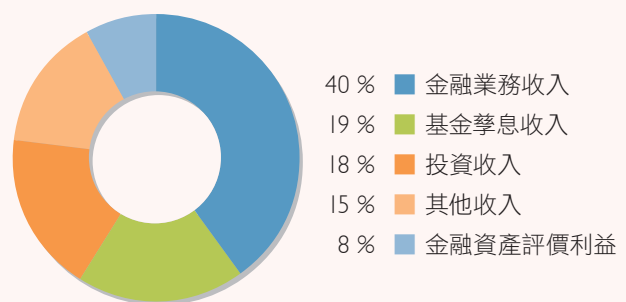
本年度本會承接政府委辦業務之總額計新台幣13億1,879萬元，其中外交部委託之對外技術合作業務（含駐外技術團及醫療團、研習班及獎學金計畫）佔99.70%，另環保署委託之業務（約新台幣394萬元）佔0.30%。

至於本會運用自有基金產生之收入計新台幣8億9,577萬元，較上年度5億8,999萬元增加51.83%，主要包括有償性之金融業務收入

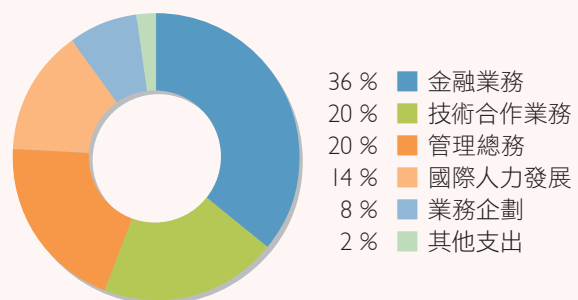
（貸款利息收入以及投資收入）佔40%、基金孳息收入佔19%、投資收入佔18%、其他收入佔15%以及金融資產評價利益佔8%；支出計新台幣5億8,967萬元，較2008年度增加12.43%。另本年度餘絀為新台幣3億622萬元，較上年度增加2億4,058萬。收入大幅增加主要為投資歐銀特別投資基金計畫獲利以及菲律賓蘇比克灣工業區貸款計畫第一期催收款順利收回。另台灣股市歷經去年全球金融風暴急劇下跌後，隨景氣逐漸回穩大幅揚升，本會全權委託業務投資股票呈現大幅盈餘以及持有美元部位之資產產生大幅兌換利益。

有關本年自有基金之收入及支出結構及2005至2009年收支情形如下三圖所示：

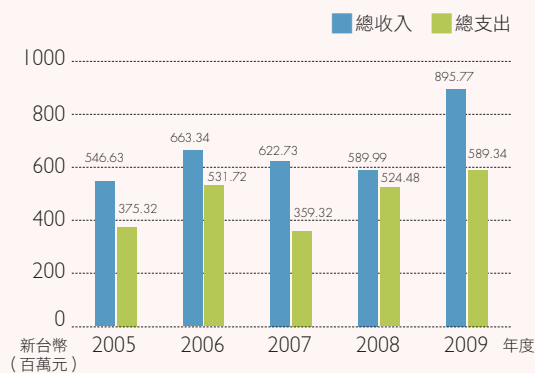
2009年自有資金收入比重



2009年自有資金支出比重



2005~2009年自有資金收支情形

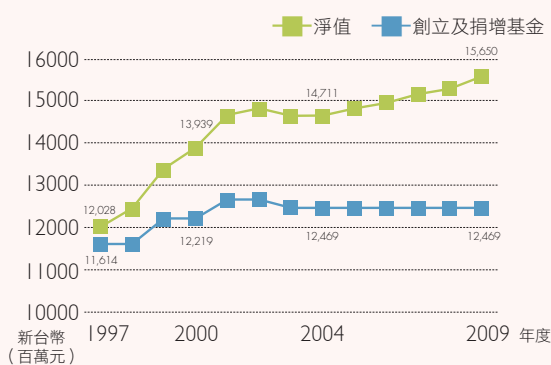


基金運用及淨值情形

本會基金自1997年創立截至2009年底之淨值合計為新台幣156億4,929萬元(含創立及捐贈基金新台幣124億6,884萬元及累積餘絀新台幣31億8,045萬元)，較2008年淨值增加計新台幣3億622萬元，成長幅度為2%。

2009年12月31日本會資產總值計新台幣159億4,174萬元，其中包括流動資產74億9,551萬元、長期投資及放款淨額84億2,312萬元、固定資產2,093萬元及其他資產218萬元，而資產之主要資金來源為前項創立及捐贈基金淨值新台幣156億4,929萬元及負債新台幣2億9,245萬元。

歷年基金與淨值趨勢

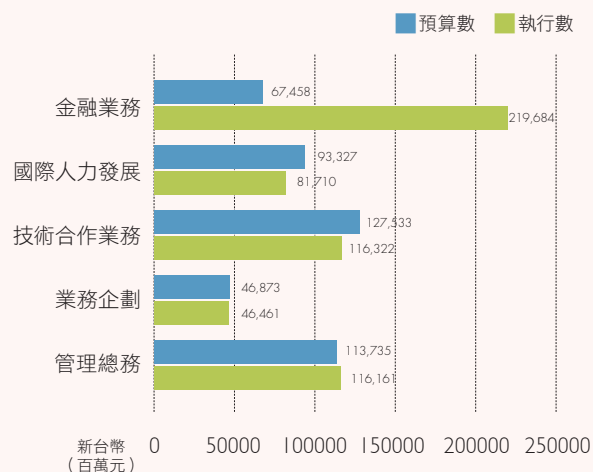


預算執行結果

2009年本會受外交部委託辦理「對外技術合作業務」簽約總金額計新台幣13億5,416萬元，其中各駐外技術團及醫療團之預算總額為10億8,329萬元；此外，專案委託計畫共計13項包含聖多美普林西比縮短數位落差計畫、海地多爾貝克地區稻米生產及行銷計畫、聖多美普林西比振興農業永續計畫、台灣獎學金計畫等，約計9,449萬元；以及外交替代役專業訓練計畫計6,056萬元，另承接環保署委託之業務預算新台幣530萬元，總委辦計畫預算金額(簽約金額)計13億5,946萬元，總委辦計畫實際執行金額計13億1,867萬元，總預算執行率 97%；其中，駐外技術團及醫療團之實際執行金額計10億7,813萬元，執行率亦達99.52%。

至於自有資金部分，實際用於業務支出金額計新台幣5億8,067萬元，與預算數新台幣4億4,893萬元相較，預算執行率為129.35%。相關業務支出之預算金額與執行結果，詳如下圖：

2009年自有基金業務支出預算數與執行數比較



行政管理與組織經營

面對近來金融海嘯襲捲全球，經濟景氣普遍低迷的環境變動，本會2009年行政管理業務期許提供更有彈性的支援服務，讓有效的流程管控與內部溝通，使組織的營運更具效率；同時透過標竿學習與強化管理知能等教育訓練計畫，讓人員彼此觀摩學習及培養專案管理能力強化人力發展，以提升人員素質進而提升組織之競爭力。

資訊管理及運用狀況

為加速內部溝通，打造高效率之作業流程，在2009年本會深化經營上年建置導入的知識管理系統平台，將本會既有分散之各項業務、財務及行政資訊系統整合於該管理平台，使組織成員間的溝通入口單一同軌，全體同仁透過同一路徑完成各項差勤、採購和線上公文等行政申請及會計審核作業，免除相同資訊重複登載所需花費之時間及人力成本，使管理及庶務流程可及時追蹤。不僅達到減少紙本耗費之環保目的、縮短處室間會辦時間，並有效掌控數量、妥善調配內部資源，進而提升行政效率。

為活化本會知識管理平台落實傳承組織智慧資產之目的，2009年本會啟動平台運用之獎勵措施。自推動以來，知識管理平台之使用率及知識文件之貢獻度顯有提升，使知識管理平台成為協助成員搜尋資訊、取得資訊、貢獻知識、互換經驗以及意見交流的好工具，讓成員在相同而資訊透明的平台流域上進行內部業務溝通與資源分享，提升知識運用之效率及業務推動之效能。

人力資源管理

任何組織管理皆係以「人」為核心，面對本會業務多樣化持續成長及資源有限的情況，本會2009年人力資源管理以強化教育訓練及提升人力及競爭力為主軸。

現職人員除由同仁自行安排赴外部受訓，並由本會自辦專業職能、共識職能及全球趨勢3類共7班訓練（財務流程管理與防弊設計、總體經濟分析、公司法概要、債券交易實務、金融機構財務分析、談判技巧及全球經濟與金融發展），以帶動人員與組織同步成長，並與世界潮流接軌。

駐外技術人員優異計畫觀摩體驗營

經3年來大規模之駐外技術人員集中訓練，團員多已具備e化及農企業管理等基礎理論知識，為拓展團員視野並與先前於國內集中訓練的理論與實務相結合，本年度本會特別改變駐外人員訓練模式，選擇已發展出成功轉型計畫的「駐尼加拉瓜技術團」及「駐宏都拉斯技術團」做為其他團觀摩學習之標竿，延續近年來訓練課程「分級、分科」原則，分別在駐尼團及駐宏團舉辦農藝與園藝班之優異計畫觀摩體驗營。本年度優異計畫觀摩體驗營以兩團實際成功案例破除農企業經營概念難在駐在國（多為開發中國家）之環境下執行的迷思外，亦激發同仁及見賢思齊凝聚全員對駐外工作之認同感，整體課程有助同仁釐清對計畫轉型似懂非懂的觀念與盲點，及自我激勵以成為下一個優異計畫執行人為目標。

透過此次優異計畫觀摩體驗營挖掘駐團系統化的核心知識，要求內部講師分享駐地

工作所累積的經驗，並配合理論架構，有系統地歸納出「計畫管理與實務」、「產銷結合與運作」以及「計畫績效展現等」等三大領域的駐團核心知識，將駐外技術團多年累積之實際經驗轉變成知識資本，把組織學習有效擴散以提升人員競爭力。

中階主管人員管理能力訓練

為協助本會中階主管成功扮演同仁之教練與導師角色，發揮所屬人員之個人潛能與專業能力，本會聘請兼具人力資源實務與授課經驗之資深專業講師，並配合互動教學法之課程設計，辦理中階主管「工作教導與員工發展」訓練，透過本會12位中階主管理論學習與實際案例腦力激盪，學習如何承上啟下成為良好的教練與導師，並於訓練結束後，實際落實於業務與人員指導上。

專案管理研習班

本會推動國際技術合作業務均以專案計畫方式進行，為持續強化人員專業及管理職能訓練，並借鏡國際開發機構的計畫管理能力，讓同仁熟悉援助計畫在設計、執行與管控等層面的流程及作法，本年特再針對業務及後勤支援單位之34位同仁辦理專案管理研習班，強調專案管理基礎知識之傳授與應用，並培育專案規劃、執行、控管之智能技術，及策略性思維與整合能力。

辦理業務相關專題演講

透過邀請知名專家學者進行專題演講，導入相關訊息與知識，帶動人員與組織同步成長，強化同仁對於國際合作主流議題的敏感度，培養多元化之智能，以落實在本會相

關計畫的規劃執行，如：知識管理與創新、兩岸關係與援外政策、國際人道援助經驗分享、經貿外交與展望及ECFA之利弊取舍等。

檢討革新人才儲訓計畫

本會自2006年起辦理「菁英役男訓練」與「種籽獎學金」兩項人才儲訓計畫，為確實發揮與提升儲訓之功效，本會針對辦理3屆來各項作業與結果全面檢討評估，將駐地訓練由原有之6個月延長為9個月，以增加駐地之實務經驗與技能；另外並增加駐地實習期滿返國接受評鑑之機制，確保與提升人才儲訓制度之成效。

98年度本會傑出人員	
最佳人員	技術合作處曾筠清
	行政管理處劉丁榮
榮譽人員	業務企劃處周雅芬
98年度績優技術團及人員	
最佳技術團	駐尼加拉瓜技術團
榮譽技術團	駐宏都拉斯技術團
最佳團長	駐尼加拉瓜技術團王增瑞團長
榮譽團長	駐宏都拉斯技術團黃天行團長
最佳團員	駐印尼技術團吳炯鋒技師
	駐聖多美普林西比技術團郭俊巖技師
	駐宏都拉斯技術團洪浙睿技師
榮譽團員	駐吉里巴斯技術團張仁謀技師
	駐史瓦濟蘭技術團吳原安技師
	駐瓜地馬拉技術團歐文凱技師

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；（二）檢查本會各項財務及營運資訊的可靠性及正確性；（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正確性。

查核案件

本會2009年度查核案件共計31件，包括經董監事會通過之計畫性年度查核案件計25件，以及高層主管交辦之臨時性專案稽核案件6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13件、人事類6件、會計類3件、出納、內控、財務及採購類各2件、資訊類1件，各類別案件占總查核案件的分布比例如右圖。

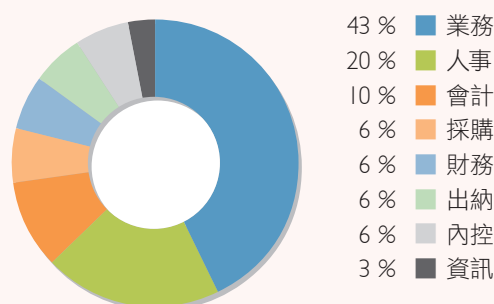
稽核工作成果

本會2009年度各項查核案件共提出103項建議事項，以建議事項的業務屬性分類：業務類64項、人事類12項、會計類10項、出納類8項、資訊類4項、財務類3項及採購類2項，稽核建議事項依業務屬性分布如右圖所示。

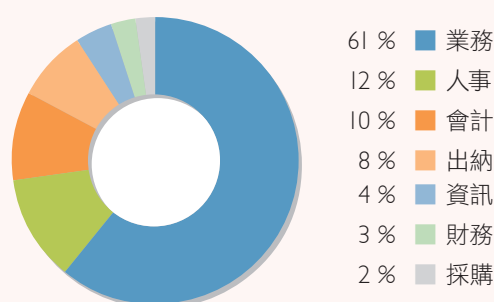
藉由各項案件之查核結果及所提建議，將能有效強化本會部門內部及部門之間相互勾稽的功能，提升同仁風險意識，保障本會

資產安全，以確保各項財務及營運資訊的可靠性及正確性。

2009年稽核案件分布



2009年稽核建議事項分布



公共文宣及推廣教育

2009年適逢我國對外技術援助50年，半世紀以來本會逐步發展多元化的援助計畫，同時在國際援助潮流下，不斷精進發展合作的面向。為傳承並記載這段歷程，本年度舉辦「愛在海角——國際合作成果印象展」國、內外4場巡迴展，並以採訪記錄方式出版《天地行腳——台灣技術人員的無國界貢獻》，在理性的推廣教育上做出感性的分享，希望50年來的歷程與成果能引人思考發展對世界的意義，並能進一步加入發展援助的行列。