

# 4

## 組織經營管理



## 財務管理

本會財務管理之目的係為確保收益穩定，並適時提供本會各項業務所需資金，以達成組織使命及永續經營的最終目標。因此，本會在財務操作上首重安全及長期發展，藉由多元化之資產配置，期在有限的財務風險下，尋求合理的預期報酬。

### 整體資金運用情形

本會資金運用主要包含「基金」與「年度收入」兩部份：「基金」僅用於推動長期投資、融資計畫與信用保證等業務；未動用之資金則進行財務性投資，如存放銀行、定期存款或短期票券、債券、股票型資產等，以增加收益來源。截至2007年12月31日止，本會整體資金運用情形如下圖，其中長期投資與融資約佔總資產41%，財務性投資約佔總資產57%。至於「年度收入」部份則來自於前項基金孳息之運用，包括業務收入（長期投資收益、貸款利息收入、信用保證費收入）及財務性投資收入，用以支應本會下一年度之金融業務、國際人力發展、技術合作、業務企劃與管理及總務費用。整體而言，2007年融資計畫（不含小農計畫）平均利率為3.5%，財務性投資收益率為3.46%。

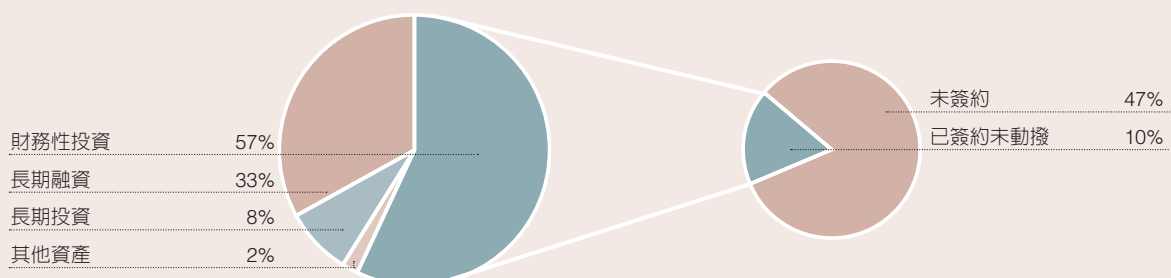
### 長期投、融資計畫管理情形

截至2007年12月31日為止，計有長期投資計畫12件，累計投資帳面金額分別為3,909萬美元；長期融資計畫71件，累計簽約金額為5億2,702萬美元，累計撥款金額為4億1,459萬美元，累計還款金額為2億3,045萬美元，累計動撥率為90%，累計還本率為56%。截至2007年12月31日止，本會遵循「逾期放款催收款及呆帳處理要點」，依照應收款項、長期放款與催收款項等資產類別，分別提列備抵呆帳準備共計新台幣2億1,706萬元，以允當表達資產品質。

### 財務性投資管理情形

本會金融業務處人員遵循「資金管理要點」及相關內部控制作業，於期初依據經濟情勢、產業狀況及未來展望提出相關投資分析，包括投資組合、類別、額度等之整體投資策略，經財務管理委員會討論決議，據以進行各項金融商品投資。2007年由於商業本票利率相對於定存利率維持在低檔水準，而債券獲利表現亦不如預期，因此本年度定存比重略有提升，債券比重則微幅下降；整體而言，財務性投資之收益率自2006年2.9%

整體資金運用情形

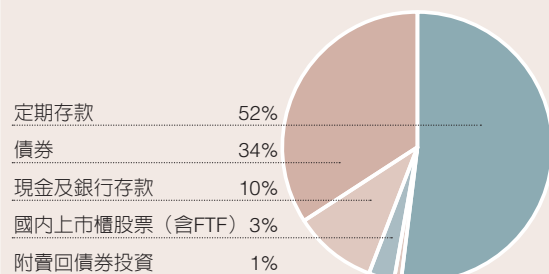


上升至3.46%水準。截至2007年12月31日止，本會財務性投資之運用情形如右圖。

## 未來展望

由於美國次級房貸問題衍生之金融市場失序及信用緊縮，加以國際油價攀升等因素，預期明年全球經濟成長將逐漸趨緩。為維持本會之收益穩定，並在兼顧安全性與流動性的前提下，未來本會將進一步分散投資組合，透過靈活的財務操作以提升整體投資績效。此外，由於外幣與台幣定存利差逐漸縮小，本會亦將視執行業務之外幣需求，靈

### 財務性投資管理情形



活調整各項外幣資產持有比重，以追求整體資產價值之穩定性。

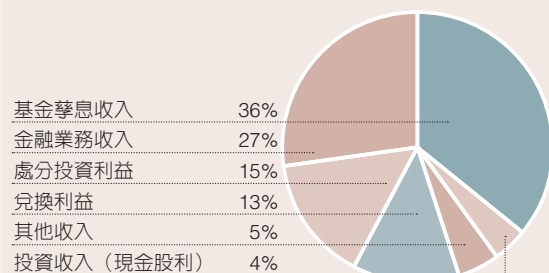
## 會計管理

本會收入來自上述基金孳息、投資收益及貸款利息收入外，另有承辦政府各級機關委辦計畫之收入。基金孳息與貸款利息收入主要係支應本會例行性業務支出，包括技術合作、國際人力資源發展、金融業務費用、業務企劃（含人道援助）與管理及總務支出（包括人事薪資、折舊及其他支出）等。至於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，另包括本年度本會首度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」、行政院農業委員會委託辦理的「太平洋友邦農產品精進計畫」及「台灣—南太平洋國家建設性漁業夥伴關係之建構論壇」，以及僑務委員會委託辦理的「僑教役男專業訓練計畫」。

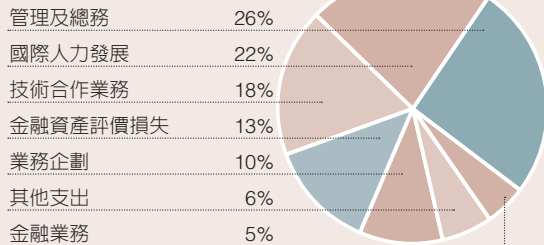
本年度本會承接政府委辦業務之收入總額計新台幣14億3,715萬元，其中包含外交部委託之對外技術合作業務（駐外技術團、醫療團及役男）新台幣14億3,071萬元，以及其他政府單位委託業務計畫新台幣644萬

元。前述收入除外交部委辦案件乃全額支應計畫各項支出外，其他政府單位委辦業務之支出計新台幣638萬元，收支相抵後賸餘新台幣6萬元。至於本會自有基金運用產生之收入計新台幣6億2,273萬元，較2006年收入新台幣5億6,436萬元增加10.34%；支出計新台幣3億5,932萬元，較2006年支出新台幣4億4,088萬元減少18.50%；另本年度餘絀計為新台幣2億6,347萬元，較上年度之新台幣1億3,162萬元增加1億3,185萬元。有關2007年自有基金之收入及支出結構及2003至2007年收支情形如下三圖所示：

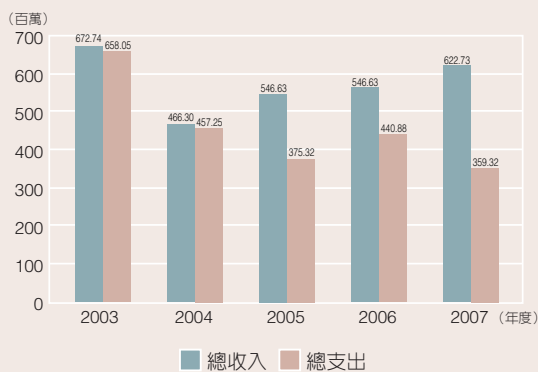
### 2007年自有基金收入分布



2007年自有基金支出分布



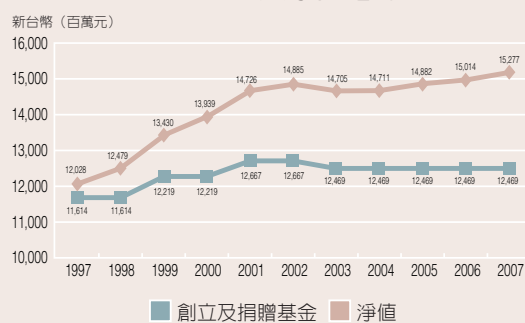
2003-2007年自有基金收支情形



## 基金運用及淨值情形

本會基金自1997年創立截至2007年底之淨值合計為新台幣152億7,744萬元（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28億860萬元），較2006年淨值增加計新台幣2億6,347萬元，成長幅度達1.75%，有關歷年基金與淨值趨勢如下圖。

歷年基金與淨值趨勢



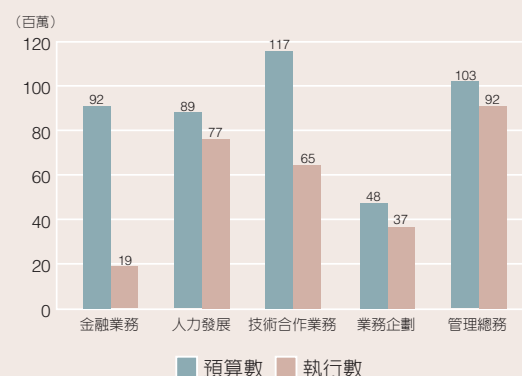
2007年本會資產總值計新台幣155億494萬元，其中包括流動資產64億796萬元、長期投資及放款淨額82億1,980萬元、固定資產906萬元及其他資產8億6,812萬元，而資產之主要資金來源為前項創立及捐贈基金淨值新台幣152億7,744萬元及負債新台幣2億2,750萬元。

## 預算執行結果

2007年本會受外交部委託辦理「對外技術合作業務」其中：各駐外技術及醫療團之預算總額為11億6,922萬元、包括駐聖多美普林西比抗瘧計畫在內之15項專案委託計畫計約1億4,047萬元、外交替代役專業訓練計畫計5,800萬元，另本會亦受外交部委託辦理研習班等專案，總委辦預算金額計14億8,619萬元，實際執行金額計14億3,071萬元，總預算執行率達96.27%；其中駐外技術及醫療團之實際執行金額計11億5,243萬元，執行率亦達98.56%。

至於自有資金部分，實際用於業務支出金額計新台幣2億8,941萬元，與預算數新台幣4億4,907萬元相比，預算執行率為64.45%。相關業務支出之預算金額與執行結果詳如下圖。

2007年自有基金業務支出預算數與執行數比較





## 公共文宣及推廣教育

做為台灣的對外援助機構，國合會自始遵循著「以國際合作發展工作協助友好國家自立發展，並開拓台灣參與國際社會的空間」之宗旨而努力。近年來隨著全民外交政策的推動，國人已有更多機會接觸並參與國際合作工作，然而國際合作事務不僅仍未在國內形成討論風氣，國人對於國際發展合作的認知仍存有誤解，導致國內支持國際合作的力量與資源過少。

為了更有效地傳遞國際發展合作工作的意義與價值，國合會在2007年持續加強公共文宣與發展教育之推動，運用大眾傳播及小眾宣傳等管道，讓國人瞭解國際合作發展計畫的真義，並爭取國際社會對台灣多年來積極參與國際合作發展領域的認同與支持。除此之外，為培育新一代處理國際事務的專才，並擴展對青年學子的推廣教育，以收向下扎根與長期教化的效果，國合會於2007年特別加強校園推廣教育，以主動、積極、開放的方式與各界交流，累積校園學子對國際議題及國際發展工作的參與及討論。藉著資訊的公開與透明，希望促使更多國人參與及支持，使台灣的外交邦誼可隨著援外工作而走得更遠、更穩、更長。

回顧2007年，本會在公共文宣及推廣教育的重點工作包括：

### 一、舉辦國際合作體驗營 擴大青年參與國際合作

應用創意影音及多元數位生活是現代青年的特質，而透過網路無遠弗屆的傳播效果，不僅能讓更多人瞭解國際合作工作的真諦，也能鼓勵年輕人運用自己擅長的網路語言和工具，傳遞台灣長期對國際社會的付出

與協助成果。為了向莘莘學子傳達國際合作工作的價值與意義，並且實踐「接軌國際、向下扎根」的理念，本會於2007年辦理「大專學生國際合作體驗營」，透過時下青年流行的部落格創作舉辦徵文競賽，甄選國內青年學子親赴海外體驗本會在合作國家所推動的國際合作計畫。

經過初選及決賽的過程，於2007年9月下旬遴選出兩組小隊共6人，前往我中美洲友邦瓜地馬拉，進行為期一週的國際合作計畫體驗，讓學生們透過親身參與駐瓜地馬拉技術團所執行的各式計畫，了解台灣駐外技術人員如何協助瓜國人民改善生活。本會亦集結此次體驗過程的精彩影像及文字，與出版社合作出版《iHola！瓜地馬拉一部落客體驗新世界》一書，希冀透過專書的出版與各大書店及網路書店等通路的發行，擴大青年們的國際視野，讓國內更多大專學生能藉此書認識與我友好的邦交國，瞭解我國於友邦實際執行國際合作業務的意義與內容，進而積極投入，成為國際事務的生力軍。

### 二、持續與媒體合作 深化業務推廣

現代社會的資訊流通主要透過媒體傳播來進行，有感於大眾媒體對社會視聽及輿論形成有不容忽視的影響力，一般民衆可透過大眾媒體的介紹與報導，以更便利的方式獲取資訊，並進而發揮公民社會的力量，形成廣泛的討論及參與。因此，本會於2007年持續與平面及電子媒體合作，進行一系列專題報導，例如與光華畫報雜誌合作之「國際合作發展」專題報導，以及與經濟日報合作舉辦「產業全球佈局與國際合作」系列座談，以不同角度與各式主題，呈現本會執行發展合作

事務之各項業務與成果，透過大眾傳播媒體無遠弗屆的影響力，將國際合作事務推廣至一般大眾生活之中，藉由協助友好國家發展的具體實例，冀望讓國人瞭解並認同國際合作事務，進而參與全民外交的行列，為國際社會的發展盡一己之力。

### 三、透過產、學合作 樹立發展合作正確觀念

除透過媒體進行大眾宣傳，本會亦持續加強與國內學術界及產業界的互動，增進各領域人士對本會業務之瞭解及合作意願。2007年本會與學術及產業界合作舉辦多項論壇及國際研討會，如與國立台灣海洋大學合作舉辦「台灣海洋事務及海洋法國際研討會」，以及與中華民國藥學生學會合作舉辦「世界藥學生年會」，藉由專題演講以及國際論壇，促進海內外國際合作相關人士之意見交流，並將論壇紀實刊載於平面媒體，進一步促進國人對國際合作事務之瞭解。

### 四、推動出版工作 記錄歷史媒介國際交流

在出版文宣方面，本會定期於中英文網站、電子報及中外文年報提供發展援助計畫的進展及成果，以及最新、最受關注的國際發展議題，藉由與讀者溝通互動，傳達國合會的工作成效。此外，本會在2007年出版《國際衛生醫療合作策略聯盟成果專刊》，記錄本會執行國際衛生醫療合作的點滴成果，包括結合「國際衛生醫療合作策略聯盟」的醫療院所，共同派遣行動醫療團赴非洲、亞太地區及中南美洲等國偏遠地區進行巡迴診療及臨床示範教學訓練，提升當地基層醫療能力，以及提供友好國家的醫事人員來台訓練機會，傳授台灣的醫衛專業知識與技能，期望他們能將所學帶回母國，提升當地的衛生醫

療及健康照護品質。而本會於2006年出版之《國際發展合作的概念與實務》專書也於2007年修訂再版，做為台灣社會認識發展援助知識與實務的媒介，藉此開啓國內對國際合作發展工作的討論。另外，本會亦與外交部及行政院新聞局合作攝製國際合作紀錄及簡介影片，向國內外人士展現台灣在非洲、中南美洲及太平洋地區的合作成果，該影片將於2008年完成。

### 結語

接軌國際並與合作國家共榮成長，是國合會自始堅持的信念。隨著全球治理觀念興起，發展援助已成為參與國際事務、關懷國際社會的表徵。為使國際合作發展事務更貼近社會大眾，本會將秉持積極務實、透明公開的態度，持續向國人報告工作成果，並有系統地擴大推廣發展合作相關理念及作為，透過教育深耕，將國際發展合作的真意深植於國人心中，讓更多國人認識並進而參與國際合作工作。

## 行政與資訊管理

面對組織變革、業務擴展、知識管理、作業系統整合及人性化管理等挑戰，如何達成績效目標、預測並降低組織發展過程中之風險，並藉由內部合作提高業務綜效，成為行政管理最重要的課題。2007年本會持續秉持「創新經營、凝聚資源、精緻管理」之理念規劃及執行各項行政管理事務，有效運用人力資源、管理知能與資訊技術，建構創新、整合和即效性之方案及專業建議，以符合內外環境之需要，提高業務執行效能。各項管理業務辦理情形如下：

### 一、創新業務成果

#### (一) 建置視訊會議系統

即時資訊與有效溝通為成功決策的重要關鍵，由於本會與駐外技術團在業務協調上一直受限於時差與距離之因素，為滿足即時溝通的需求並降低昂貴的國際通訊成本，本會於2007年建置國際視訊會議系統，經考量各駐外技術團駐點彼此相隔遙遠、駐地網路頻寬、穩定性不足，以及缺乏維護技術人力等因素後，本會選定通訊基礎設施相對完善的中南美洲為首要建置區域。目前建置地點包括國合會本部及中南美洲9國計10個駐團，未來將視其他駐地的通訊環境繼續推展至其他駐團，以提升整體駐外團隊的資訊運用、技術交流與業務溝通效率。

#### (二) 推動公文線上簽核作業

為提升公文行政效率及達成用紙減量的環保目標，本會於2007年遵照政府電子簽章法及檔案管理局等辦法，於本會企業資訊管理平台（EIP）建置公文線上簽核系統，並配搭內政部核發的自然人憑證進行線上公文之認證，使系統具備最佳之穩定性與相容性。

本系統於2007年6月開始導入，至10月底已順利上線使用，截至12月止已減少約4成的公文用紙量。另外，配合線上調閱功能的啟用，大幅減少文書儲存空間與調閱時間，明顯降低內部公文遞送及外部公文交換所衍生的人力及時間成本。

#### (三) 推動駐外技術團績效管理革新方案

為了提升駐外技術團運作成效，本會以既有之管理辦法與制度為基礎，檢視績效評鑑之標準與流程、績效獎金發放標準以及激勵效果，並將績效考核與員工職涯發展加以連結。基於前述，2007年已建立5階段之績效評鑑制度，並規劃以績效為導向的7個等級、19個級距之獎金發放標準，另研議「個人發展訓練需求表」來強化績效與訓練間的連結，並透過績效面談，讓績效管理蛻變為塑造組織文化及營運效能之競爭利器。

#### (四) 開發獎學金計畫及財產管理系統

為有效管理本會高等教育獎學金計畫業務資訊，2007年本會於EIP平台開發完成獎學金計畫系統。本系統於5月建置上線、10月完成13所學校計21項學程、319位受獎學生之相關資料統整後，不僅便利使用者可依區域別或國家進行查詢與統計，更達成知識分享、減少彙集各類資訊所需耗費人力成本等目的。本會另於2007年自行開發財產管理系統，由單機作業轉換為可多人線上操作模式，成功地整合原有的系統資料，達到提高財產系統使用效能、提升資訊分享效率及降低系統維護成本等目標。

### 二、整合內外部資源

#### (一) 強化資訊安全

為提升資訊安全品質，本會於2007年建

置資訊安全監控中心，由專業人員24小時監管本會網路流量，一旦發生疑似危及資安之事件，資安監控中心於5分鐘內即通知本會資訊安全小組成員啟動資安防護機制，在24小時內移除惡意攻擊之程式、追蹤入侵來源並進行反制。其次，定期進行本會資訊系統之弱點掃描補強新發現的資安漏洞，防止零日攻擊，同時進行駭客入侵的攻防演練，由專業人員模擬駭客攻擊，提早發現資安漏洞並即時修復，以確保本會資訊安全。最後，藉由舉辦資訊安全講座，強化同仁的資安防護觀念，並隨時發布最新資安通報，提醒同仁注意各式網路詐騙陷阱，建構整體資安防護網絡。

#### (二) 會計傳票業務系統化

雖然本會採購作業已建立電子表單，並以線上方式完成審核及核銷，惟在傳票製發仍需將採購資訊另行輸入會計系統中，方能產生傳票。因此，2007年本會廣續完成會計傳票業務系統平台，使已輸入之電子表單資料能夠自動轉入會計系統內產生傳票，免除重複輸入採購資料所需花費之人力與時間，並提高資料的正確性。

#### (三) 採購業務知識管理化

為即時提供駐外技術團執行合作計畫所需之物資設備，提升業務運作效能，2007年駐團於國內採購案件於6月完成。另為建立知識管理平台，本會統整相關作業流程及資料，歸納分析各採購項目類別、價格及運送期程等資訊，便利駐團能快速且精準地編列採購預算及填寫物料規格，以縮減採購期程及提升效率。

#### (四) 擴大EIP服務層面

2007年本會廣續推動資訊系統整合計畫，除在EIP平台下建立公務禮品之採購及申領作業外，更納入駐團採購與財產管理系統，有效地協助駐團管理國內採購案件及提

報財產報表，不僅縮短本會及駐團的訊息落差，也提升整體業務的管理效能。

### 三、人才培育與發展

#### (一) 種籽獎學金計畫

為發掘與培養年輕具潛力之人才加入國際發展合作行列，並擴大國內學子之國際視野，本會於2006年與國立台灣大學及國立中興大學合作設立「種籽獎學金計畫」，以建教合作之方式培育國際合作農業技術人才。第一屆種籽獎學金計畫共錄取5名碩士班在學學生，其中2位受獎人已完成兵役，將於2008年分別派赴駐薩爾瓦多及吐瓦魯技術團服務。第二屆獎學金計畫於2007年舉辦，共計錄取6名碩士生。

#### (二) 菁英役男訓練計畫

本會自2006年籌辦「菁英役男訓練計畫」，培養富發展潛力之外交替代役退役役男成為國際技術合作新尖兵。第一屆錄取之6位退役役男已於2007年完成專業訓練及通過評鑑，分別升任駐聖多美普林西比、馬拉威、薩爾瓦多、巴拿馬、厄瓜多及多明尼加等技術團團員。2007年計錄取3位具備農藝、園藝及畜牧專長之退役役男，分別派赴駐巴林、尼加拉瓜及海地技術團接受為期5個月之駐地訓練，預計將於2008年3月正式成為駐外技術團生力軍。

#### (三) 駐外技術人員分科分級訓練

為增進國際合作工作成效、培養駐外技術人員全方位規劃、管理與執行能力，以因應未來多元技術合作領域的需求，本會於2007年調整駐外技術人員訓練方式，由過去人員自行擬定、申請，轉為依照業務需要由本會統籌規劃，並採分科、分級與集中訓練模式辦理。2007年共計舉辦「團長精英領導」、「農產運銷」及「生產管理」等三項課程，總受訓人次達88人，除安排「國合會與



駐團未來發展」、「計畫循環」、「團隊建立與溝通」及「農企業管理」等共通內容外，另依照受訓層級分別規劃專屬課程，如「團長精英領導」著重於領導統御與組織管理、「農產運銷」強調拓展市場通路與建立台灣優勢品牌、「生產管理」講授提升農產品品質及栽培管理等實務，藉由案例討論、實務演練與觀摩競賽等方式，達到新知傳遞、知能提升及經驗交流之綜效。

此外，本會亦建立訓練效益評估機制，以追蹤訓練對業務績效的實質助益，共分成進修課程、受訓心得、期末測驗、技能應用、績效反應及知識管理等6階段，評估層次包括在受訓期間評估學員的反應與學習效果，以及評核學員在返回駐團後的工作行為及表現，並連結最終績效考核，成為完整的循環流程。

#### 四、導入ISO品質管理認證

##### (一) 招募甄選業務

為提升人員招募及甄選作業的效率與效能，2007年本會籌辦該項業務之ISO9001：2000品質管理系統認證作業，於7月中旬完成驗證，9月正式獲得國際證書，以「適時、適才、適任」為該項業務之品質政策，藉由導入國際品質管理系統，以規劃、執行人力招募甄選相關作業、內部稽核與監督、資料分析及管理審查等業務，以確保高素質之人力資源。

##### (二) 出納業務

為增進出納業務之品質與效率，本會於2007年1月籌辦該項業務之ISO9001：2000品質管理系統認證作業，於6月底完成驗證，9月正式獲得國際證書，並以「精準、效率、服務」為該項業務之品質政策，藉由建立和實施品質管理系統，瞭解客戶（服務使用者）之需求與期望，提升本會資金動支作業及有

價證券保管等業務的服務品質。

#### 五、提升駐外技術人員健康與保險福利

本會駐外技術人員多於艱苦地區執行業務，部分國家長期處於治安不佳狀態，時有暴動發生，為提高駐外人員之保障，本會即調整部分派駐國家人員與眷屬的投保範疇，提高了投保人員數目及保障額度，亦降低所需的投保費用及簡化行政程序。另駐外技術人員所在國家的醫療水準不一，本會基於維護駐外技術人員健康之立場，與三軍總醫院簽訂體檢契約，取代過去駐外技術人員於駐在國進行體檢之制度，不僅增加檢查項目，也提高體檢結果之精準度，以達事前預防及彌補駐地醫療品質落差之目的。

##### 2007年本會表現傑出人員及 績優技術團、人員

本會傑出人員	
最佳主管	行政管理處陳愛貞處長
最佳人員	金融業務處郭美雲小姐
	行政管理處溫璽臻小姐
榮譽人員	技術合作處顏銘宏先生
績優技術團、人員	
最佳技術團	駐尼加拉瓜技術團
榮譽技術團	駐聖多美普林西比技術團
最佳團長	駐史瓦濟蘭技術團葉常青團長
榮譽團長	駐印尼技術團李清水團長
最佳團員	駐印尼技術團黃智賢技師
	駐布吉納法索技術團蔡明義技師
	駐瓜地馬拉技術團林世勳專家
榮譽團員	駐馬紹爾技術團林昱宏技師
	駐史瓦濟蘭技術團林君衡技師
	駐宏都拉斯技術團劉因民技師

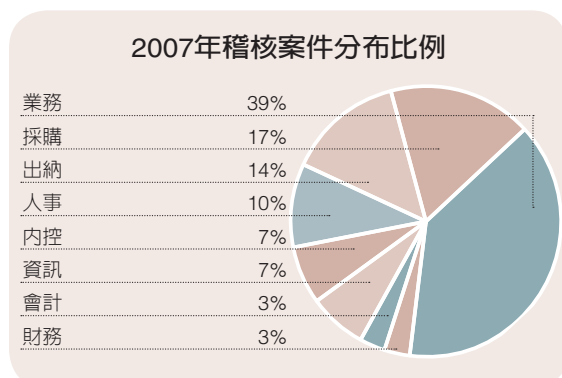
## 稽核

本會稽核工作重點包括：(一) 檢查各項業務執行過程是否遵循本會各項政策、規章、法令及程序；(二) 檢查本會各項財務及營運資訊之可靠性，以及資訊報導方式是否正確；(三) 衡量本會保障資產方法之有效性，並據以檢查資產是否安全存在與正確登錄；(四) 評估資產使用是否具有經濟效益；(五) 檢查營運或專案計畫執行結果是否與既定目標一致、依原訂計畫執行達到預期效果；(六) 查核駐外技術團各項計畫之效益及計畫基金專戶、會計及出納之管理作業。

### 查核案件

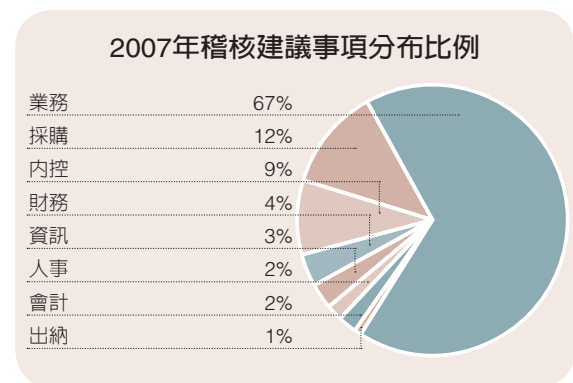
2007年本會查核案件共29件，包括經董監事會通過之計畫性年度稽核案件共16件，以及高層主管交辦的臨時性查核案件計13件。查核主題以本會最高管理階層及審計單位之關切事項為重點，風險因素及本會各項控制作業的查核頻率亦為主要的考量因素。

以查核案件的性質分類：2007年查核業務類案件計11件、採購類案件計5件、出納類案件計4件、人事類案件計3件、內部控制及資訊類案件各2件、會計及財務類案件各1件，各類別案件占總查核案件的分布比例如下圖。



### 稽核工作成果

2007年各項查核案件共提出102項建議事項，以建議事項的業務屬性分類：業務類建議計69項、採購類12項、內部控制類9項、財務類4項、資訊類3項、會計及人事類各2項、出納類1項，稽核建議事項屬性分布如下圖所示。



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互相勾稽的功能，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。