



4

組織經營管理

A better
world,
a brighter
future

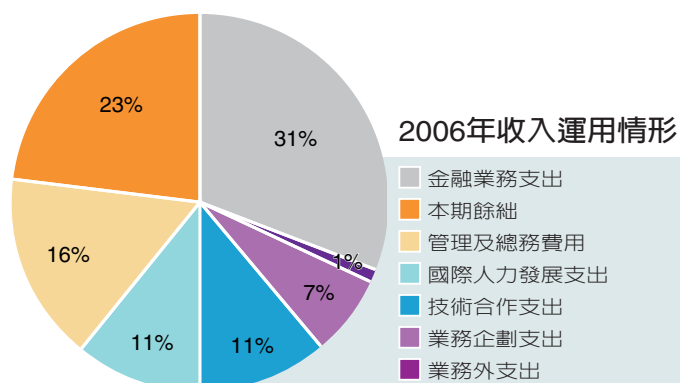
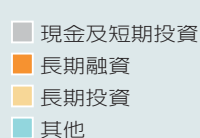
財務管理

本會財務管理的目標為穩健經營，以確保資產安全並能完成組織的使命。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短期資金。本會負責財務管理的人員依據各項管理辦法及內控機制運作，並定期向董監事會報告財務操作策略，以期在最小財務風險下追求合理的財務報酬。

整體資金運用情形

本會資金運用主要分為「基金」及「年度收入」兩部分，其中基金用於支應長期投資與融資計畫、信用保證等業務，剩餘未簽約或已簽約未動撥的基金則進行短期投資，包括票券、債券、股票或存放銀行。2006年本會基金淨值運用情形如下圖，其中用於支應長期投資、融資部分約達新台幣55億7,680萬元，約當基金淨值之36%。整體而言，本年度融資計畫平均收益率為3.53%，短期投資收益率則為2.93%。至於年度收入部分主要來自前項基金之孳息及短期投資收入，用以支應當年度各項金融業務、技術合作、國際人力發展以及管理總務費用。截至2006年12月31日止，本會基金收入運用情形如右上圖所示。

2006年基金運用情形



長期融資及投資計畫管理情形

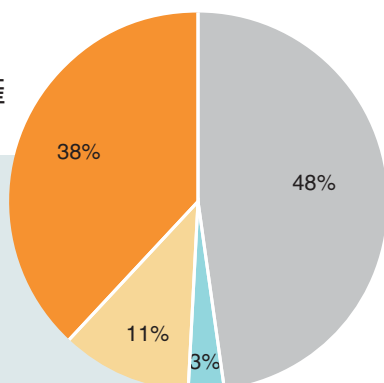
截至2006年12月31日止，本會長期融資計畫68件，累計簽約金額為4億4,599萬美元，累計撥款金額4億593萬美元，累計還款金額2億896萬美元，累計動撥率為91%，還本率為47%。截至2006年12月31日止，本會資產已依應收帳款、長期放款與催收款項等類別，分別提列備抵呆帳準備約計新台幣2億4,523萬元，以允當表達各項資產之品質。至投資計畫部分，截至2006年12月31日止，累計投資案件共計12件，累計承諾金額分別為4,824萬美元及新台幣6億8,000萬元，其中4項計畫係與國際機構合作共同成立特別投資基金，相對於本會提供低於商業利率之融資計畫，投資基金可有較高的財務收益，所投入資金的回收時效較融資計畫快，且回收資金可再行運用，有助於基金之永續管理。

短期投資管理情形

為維持本會收入來源穩定並配合各項業務執行，資金運用以穩健為原則，在兼顧流動性及安全性的考量下追求增值收益最大化。2006年因美元利率升勢走緩、台幣與歐元利率緩步走高，而債券殖利率呈現區間盤整，本會資產配置爰仍以定存為主，並未加強債券部位。由於外幣定存收益率較高，加上逐步增加的台幣收益率，使得今年整體短期投資收益較去年微幅上升。

短期投資之資產 配置比例

- 銀行定存
- 債券
- 股票型資產
- 銀行活存



未來展望

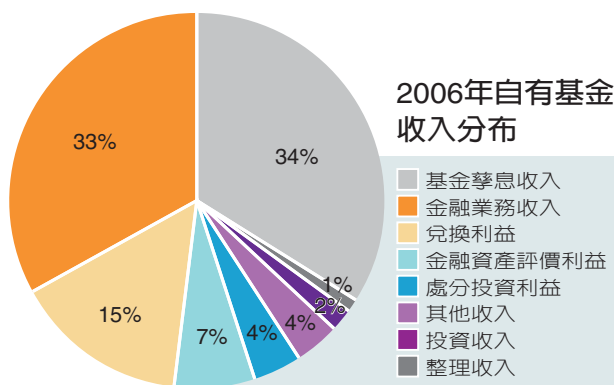
本會近3年長期投資與長期融資比例持續增加，定存與短期投資比重相對逐年減少，加上國內資本市場利率偏低，以致近年來資產平均收益多處於低點，然因本年度國際利率水準由低點逐步攀升，財務收益率已高於去年水準。未來本會財務管理將擴大資金投資範圍，以提升整體收益率；此外，基於借款國實際需求以及分散外幣利率與匯率風險之考量，本會目前持有的資產幣別已包括新台幣、美元及歐元，未來亦將視業務需求，做更靈活的配置及交叉運用，以追求整體資產價值之穩定。

會計管理

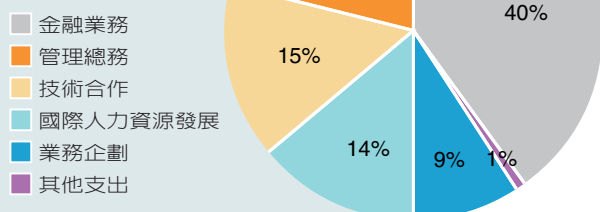
本會收入主要來自基金孳息與投資收益，以及承辦政府各級機關委辦計畫之收入。基金孳息與投資收益主要係支應本會例行性業務支出，包括技術合作、國際人力資源發展、金融業務、業務企劃（含人道援助）及管理總務支出（包括人事薪資、折舊及其他支出）等。至於政府委託辦理計畫收入部分，以外交部委託管理駐外技術團及醫療團業務為主，另包括本年度本會首度接受經濟部國際貿易局委託辦理的2006年「APEC數位機會中心（ADOC）規劃及執行案」，以及與行政院國科會合辦的「2006年科技民主台灣探索（候鳥）計畫案」。

本年度本會承接政府委辦業務之收入總額計新台幣16億2,410萬元，係包含對外技術合作業務（駐外技術團及醫療團）15億3,207萬元、ADOC計畫8,300萬元，以及候鳥計畫903萬元。前述收入除外交部及國科會委辦案件係全額支應計畫各項支出外，國貿局委辦案件於收支相抵後賸餘119萬元。至於本會自有基金運用產生之收入計新台幣5億6,436萬元，較2005年收入5億4,663萬元增加3.24%；支出計新台幣4

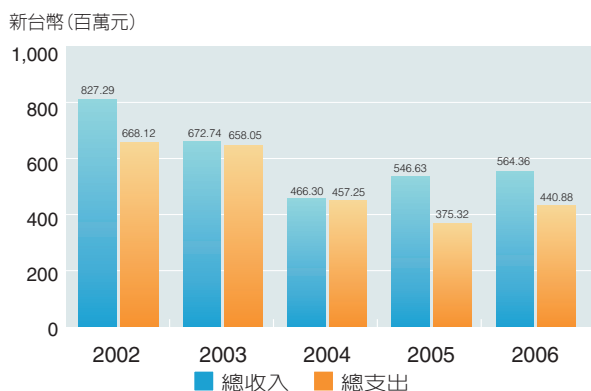
億4,088萬元，較2005年支出3億7,532萬元增加17.47%；另本年度本會開始採用新發布財務會計準則公報第34號及第36號有關金融商品之會計處理，因而產生之會計原則變動累積影響數為695萬元，致2006年餘絀計為新台幣1億3,162萬元，較上年度之1億7,131萬元減少3,969萬元，惟較原編列預算數2,492萬元仍有巨幅成長。有關2006年自有基金之收入分布支出結構，以及2002至2006年收支情形等如下三圖所示：



2006年自有基金支出分布



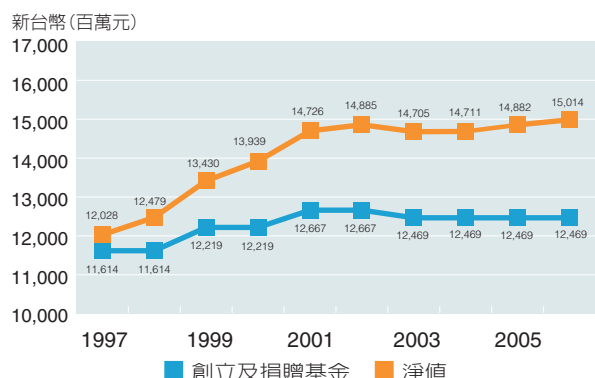
2002至2006年自有基金收支情形



基金運用及淨值情形

本會自1997年創立迄至2006年之淨值合計為新台幣150億1,397萬元（含創立捐贈基金新台幣124億6,884萬元及累積餘絀新台幣25億4,513萬元），較2005年成長0.88%，計新台幣1億3,162萬元，有關歷年基金與淨值趨勢如下圖。

歷年基金與淨值趨勢



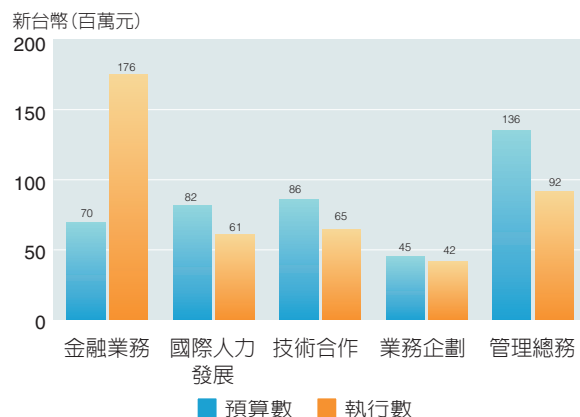
2006年本會資產總值計新台幣153億1,695萬元，其中包括流動資產88億4,760萬元、長期投資及放款淨額55億7,681萬元、固定資產1,022萬元及其他資產8億8,232萬元，而資產購置之主要資金來源為前項創立捐贈基金淨值新台幣150億1,397萬元及負債新台幣3億298萬元。

預算執行結果

2006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13億5,817萬元，其中各駐外技術及醫療團之預算總額為12億3,453萬元；此外，另有包括駐聖多美普林西比抗瘧計畫等14項專案委託計畫合約計1億3,104萬元及外交替代役專業訓練計畫計4,700萬元，總委辦計畫預算金額計15億3,621萬元，總委辦計畫實際執行金額計15億3,207萬元，總預算執行率達99.73%；其中駐外技術及醫療團之實際執行金額計12億4,161萬元，執行率亦達100.57%。

至於自有資金部分，實際用於業務支出金額計新台幣4億3,652萬元，與預算數新台幣4億1,930萬元相比，預算執行率為104.11%，主要係因本年度發生呆帳損失較原編列預算數高。相關業務支出之預算金額與執行結果詳如下圖。

2006年自有基金業務支出預算與執行數比較



行政管理

面對本會業務持續成長，本年度行政管理業務秉持「凝聚資源、創新經營、精緻管理」等三大理念，透過整合內部標準作業程序、落實內控制度，以及施行平衡記分卡之績效管理，以提高行政執行效率及品質，並健全內部制度，使得適才適所地配置人力及提升人員素質，進而妥善地結合各項資源，產生槓桿作用，發揮綜效。

人力資源管理

因應知識經濟的潮流，人力資源已躍升為組織最重要的資源，組織的策略與業務更需配合變化快速的外部環境調整與轉型，因此，人才能否因應業務需求適時發展與提升能力，已成為人力資源管理重大的挑戰。

2006年人力資源管理重點工作，除重新修定駐外技術人員人事管理辦法及爭取駐外技術人員加保勞工保險，以健全駐外人員之福利與權益外，為確保本會之競爭優勢，亦依據3年核心計畫的業務發展目標及人力資源規劃模式進行人力供需預測，並執行多項專業及管理職能訓練，以促進人才升級，儲備業務轉型的能量。各項辦理情形如下：

一、延攬及培訓優秀人才

(一) 菁英役男訓練計畫

為使富發展潛能之退役役男成為日後對外技術合作的先鋒，本會首度開辦「菁英役男訓練計畫」，錄取6名退役役男，依計畫需要與專長類別分派至國內各農業改良場接受為期3個月的專業訓練，此批人員於11月中旬通過第一階段「專業產銷訓練」綜合評鑑，已於同月下旬分派至6個駐外技術團接受為期5個月之第二階段見習，結合理論與實務，增進執行計畫及推展田野實作的能力。

(二) 種籽獎學金計畫

為發掘及長期培育國內有志投身援外工作之潛在人力，本會規劃設立「種籽獎學金計畫」，與國立台灣大學及中興大學合作培育援外人才，

於11月中旬甄選核錄5名碩士班在學學生，期望藉由在校的課程與研究資源強化其學理能力，並安排於寒暑假假期參與實務工作，儲備為未來駐外技術團之中堅技術人才。

(三) 集中招募計畫

為因應駐外技術團計畫轉型及駐外人員卸任後工作能順利銜接，並簡化人員招募程序與時間，本年度採取集中招募作業，在人員離、退前6個月即進行人員甄募增補，再輔以「菁英役男訓練計畫」及「種籽獎學金計畫」等培訓，目前已完成2007年12月31日前所有離退人員之業務銜接規劃。

二、辦理專業及管理職能訓練

(一) 提升資訊運用能力

為使同仁善用各式資訊軟體，以提升業務執行品質與效率，並培養簡報提案與數據分析能力，爰辦理「Excel與Power Point進階班」及「Excel進階班」，參訓人數合計32人次。

(二) 養成專案管理能力

鑑於現今資訊質量與流動速度俱呈快速成長，如何透過專案管理的方式以簡馭繁，已是管理人員不可或缺的技能。本會爰針對中階主管辦理「專案管理與知識應用」課程，參訓人數計25人次，另針對行政人員及計畫助理辦理「專案管理技能應用研習班」，參訓人數計28人次，以增進同仁專案管理之知能，並藉由知識升級來提升業務執行績效。

(三) 精進計畫管理能力

為借鏡國際開發機構的計畫管理能力，特辦理「計畫設計與監控架構」專題講座，特別邀請前亞洲開發銀行資深計畫經理擔任講師，探討亞銀以計畫循環（Project Cycle）管理援助計畫的概念及程序，並強調援助計畫在設計、執行與管控等層面的具體案例，參訓人數計30人次。

(四) 強化計畫轉型能力

為增進援外工作的成效及培育駐外技術團團長全方位的管理能力，以因應未來技術團多元合

作領域及專業升級的需求，本會策劃辦理「駐外技術團團長會議暨成長營」，計有36名團長返國研習「策略管理」、「專案管理」及「農業智慧財產權管理與運用」等課程，並安排案例分析討論及單位參訪等實務演練及觀摩課程，以進行知識、經驗之交流與傳授，讓受訓人員能有效地吸收新知。

功能管理

依據平衡記分卡所揭示的財務、內部流程、客戶（服務使用者）及組織學習與成長等四大構面之績效指標，2006年本會行政功能管理以提升效率為重點目標，並進行周延的策略規劃，以能有效提升管理效率。各項重點工作及辦理情形說明如下：

一、財務構面——如期如質完成年度採購作業

2006年駐外技術（醫療）團之各項採購計畫如預定進度於6月底完成。本年度採購項目較2005年增加240餘項，作業期程仍能縮短33%，其關鍵因素在於適當地調整執行人力，並配合落實各項內部標準作業流程，始能如期如質達成年度預期目標，以能即時供應計畫所需物資設備，協助駐外各團推動業務。

二、內部流程構面——行政管理資訊化

自1999年起本會陸續建置多項行政管理資訊系統，2006年更規劃建置企業資訊管理平台（Enterprise Information Portal, EIP），首先建立預算控管系統，致力推動各項行政流程的電子化作業。配合EIP管理平台之建立，各項庶務管理流程得以大幅簡化，包括文具申領、雜項申購及費用核銷等工作，特別是未電子化作業前衍生之大量表單，以及伴隨的表單簽核及保存作業，均因導入預算控管系統，使管理及庶務流程可及時追蹤，不僅減少紙張資源耗費、縮短作業時間，並能有效掌控預算支出狀況、妥善調配內部資源，進而提升行政效率，達成服務管理機制透明化之目標。

三、客戶（服務使用者）構面——建立以人為本的辦公空間

為因應本會各項業務迅速拓展及人力調整，於2006年1月進行大幅度空間改造工程，透過空間規劃重新配置已達飽和之工作環境，更有效地運用既有空間。此外，結合知識搜尋與創意交流的概念重新規劃圖書室空間，提供無限制網路資訊環境，並大量採購援助發展領域專業書籍，將原本狹窄擁擠的圖書室區隔為「書庫區」、「閱讀交誼區」及「上網區」三部分，以營造優質的閱讀與知識交流環境，提升本會建構知識學習平台的效率。

四、組織學習及成長構面——建構電子化知識管理平台

本項係圖書室繼空間及功能改造後的中期發展目標。藉由整合本會各項業務的智慧財產及個案執行經驗，產生整體性與系統性的教育訓練功能，使本會同仁與組織的發展能同步成長，在累積個人專業知識的同時，亦建構整體發展援助的知識體系。

2006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	國際人力發展處王宏慈組長
最佳人員	技術合作處李志仁先生
	會計室黃碧雲小姐
榮譽人員	行政管理處劉丁榮先生
績優技術團、人員	
最佳技術團	駐宏都拉斯技術團
最佳團長	駐瓜地馬拉技術團向水松團長
最佳團員	駐吐瓦魯技術團李松備技師
	駐布吉納法索技術團李長沛專家
	駐瓜地馬拉技術團張明正專家

資訊管理

本會資訊管理業務在資訊安全的基礎架構下，以推動有效率的知識管理平台為目標，確切因應組織的需求引入、建置各類電子表單，簡化現行作業流程並記錄流程間的資料，以提供管理者決策所需的資訊。2006年資訊管理之重點工作及辦理情形概述如下：

一、整合現有資訊系統

為有效提升工作效率，本會自1999年起陸續建置各項資訊應用系統，包括公文暨檔案管理、會計暨出納管理、國際人力資源培訓管理、人力資源管理、金融資產管理、投融資管理、資料庫暨網站、財產暨圖書管理、駐外技術團資訊管理等系統。有鑑於目前各資訊系統間資料無法完全統合運用，爰於2006年進行資訊系統整合計畫，設立企業資訊管理平台（EIP），首先建立「預算控管系統」提供預算管控工具，再建

立「主管決策支援系統」整合現有資訊系統之資料，以提供管理者有效的資訊。

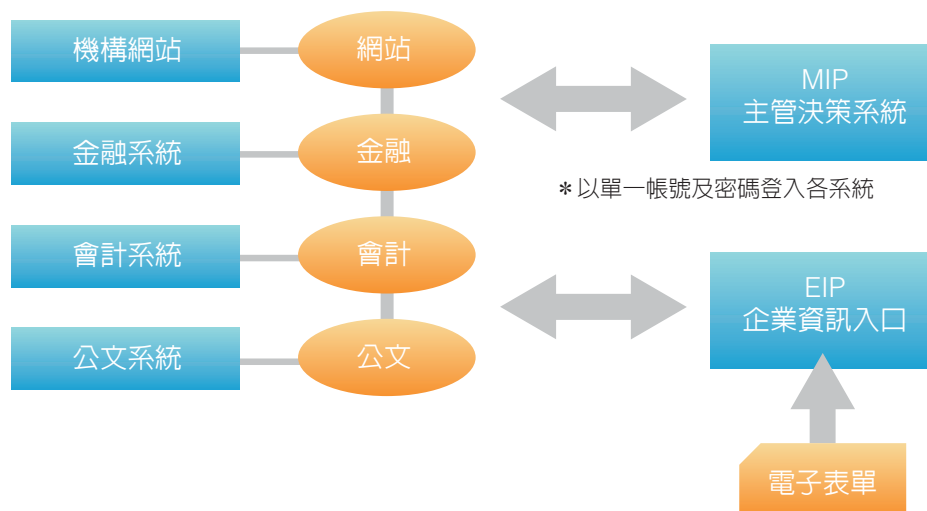
二、建置物品領用管理系統

在EIP表單平台上以電子表單方式建立物品採購、驗收、申請、領用及庫存管理系統，以有效地記錄消耗物品的採購申領流程，提供使用者便捷的領用申請程序並簡化承辦人員的業務。

三、落實資訊安全業務

在現有的防火牆、防毒系統等資訊安全基礎上，建立「資安5表」的管理作業流程，每日檢查個人防火牆、監測資訊設備、病毒感染及監測網站安全威脅等紀錄，以落實資訊安全檢查工作，另外每週亦進行資訊設備弱點掃描及檢查防火牆通訊紀錄。經由建立上述標準作業流程落實維護資訊安全。

資訊整合服務模式示意圖



稽核

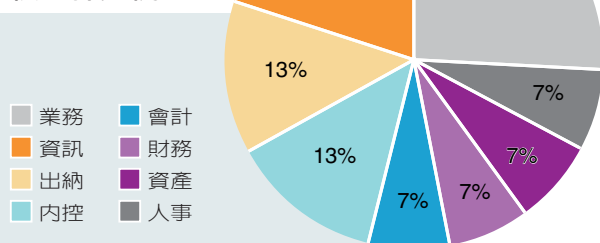
本會稽核業務主要係透過稽核過程檢查本會內部作業，提出改善本會營運效率及績效的建設性意見，以提供高層主管及受查部門參考，並調整相關控制作業的作業流程或管控要點，以使內部控制制度能因應組織外在環境的變遷，符合組織發展及業務運作所需，達成內部治理及業務運作制度化及透明化之目標。

查核案件

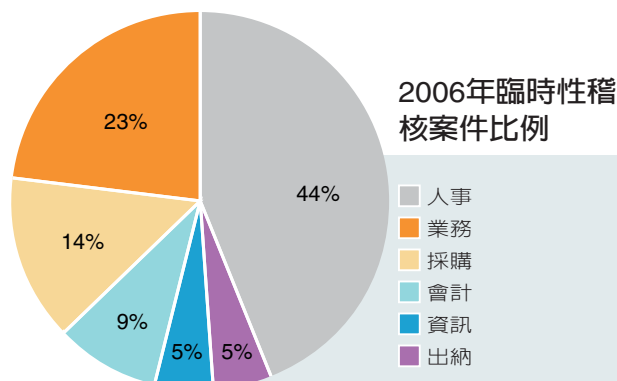
2006年本會查核案件包括經董監事會通過之計畫性年度稽核案件共15件，以及22件高層主管交辦的臨時性查核案件。查核主題主要以風險因素及本會各項控制作業的查核頻率為考量主因，此外，本會主管機關、最高管理階層及審計單位之關切事項亦為查核重點。

以計畫性年度查核案件的性質分類：本年度查核業務類案件計4件、資訊類案件3件、出納及內控各2件、人事、資產、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。

2006年計畫性稽核案件比例



以臨時性查核案件的性質分類：本年度查核人事類案件計10件、業務類案件計5件、採購類案件計3件、會計類案件計2件、資訊及出納類各1件，各類別案件占總查核案件的分布比例如右上圖。



稽核工作成果

2006年各項查核案件共提出113項建議事項，以建議事項的業務屬性分類：業務類建議計72項、會計類15項、資訊類10項、財務類3項、內控類2項、資產類1項、人事類10項。

稽核工作所提出各項改善建議事項經高層主管核准後，則由稽核人員持續追蹤受查單位是否依查核建議事項進行修正改進，2006年的113項改善建議中，經受查單位完成改善者計106項，持續改善者計7項。

藉由本年度計畫性及臨時性查核案件之稽核結果及所提建議，將可強化本會部門內部及部門間相互勾稽的功能，增加同仁風險意識，保障本會資產安全，並協助受查單位檢視所屬作業程序與規章，強化同仁遵循內部控制制度之觀念，確保各項財務及營運資訊的可靠性及正確性。