



第四章 組織經營管理



**國**合會為一財團法人基金會，工作驅動力不是權力或利益導向，而是熱忱，是關懷，是無私的貢獻。國合會成立五年來不斷提倡、灌輸新觀念，採用新的方法論，以促使經驗技術移轉，創造當地人民財富。

近年來由於經費日益緊縮，因此本會執行之援外計畫均須重視實質之效益及執行效率。為執行有效益及有效率的援外計畫，必須採納現代化之企業管理制度，即注重人力資源、財力資源、工作計畫、資訊科技等之管理；而人力資源為國合會最大資產，從新進人員的招募、訓練、工作分派、在職進修以至於個人工作規劃等，都有一定程序與培訓；工作計畫方面，在配合外交前提下，本會擬訂年度工作計畫及三年核心計畫，對於每一項計畫進行前之架構設計、執行至績效評估等，有一套完善規範，並按既定規劃時程辦理及追蹤；而計畫執行過程中，以計畫執行時是否具效率作為指導原則；而在資訊科技方面，本會不斷更新與升級資訊設備，目的在於藉由整合軟硬體資源，以減少工作程序，縮短與國外技術團及其他國際機構溝通之時效，俾利財力資源之管理，進而提高計畫之效益及效率。

## 壹、人力資源管理

有關人力資源管理方面，本會除承續原有制度及措施辦理各項人力資源相關業務外，為有效運用人力使人力資源效用最大化、降低專技人員離職率及改善人員甄選不易之瓶頸，本年度已完成本會薪資架構重整，並調整組織架構，將行政管理處由原分設管理組及採購組改設人力資源組及管理組，由人力資源組專責於人力之運用、規劃與管理。另駐外人員則因外交部委辦本會之駐外技術團業務預算遭縮減，而奉外交部核示裁減編制員額四十名予以因應。上述人力資源管理之重要事項及辦理情形如下：

### 一、薪資架構調整

本會之薪資與市場薪資水準有脫節現象，且依照本會核薪辦法新進人員起薪偏低，為降低專技人力離職率及改善人員甄選不易之瓶頸，本會委託民間之企管顧問公司重新檢討本會之薪資結構，以符市場供需，本年度已完成

市場調查及檢討報告並報經本會董監事聯席會議決議通過實施。

### 二、經費緊縮裁減編制員額

囿於九十年度政府預算大幅緊縮，外交部委辦本會之駐外技術團業務預算亦遭縮減約達百分之三十二，為解決經費不足問題，經與外交部數度磋商並極力爭取後，雖多予編列但仍未能完全補足預算額，為因應此種情勢，奉外交部核示裁減駐外技術團編制員額四十名。本會對裁減編制員額所採原則及作法如下：

1. 裁減人員包括團長及團員。
2. 裁減之四十名員額係就各駐外技術團之工作計畫及其執行績效報經外交部核定。
3. 本會乃先裁減尚未派員之編制員額二十一人，再裁減已在團人員十九人，共計四十名。而為求公平處理，裁減在團人員十九人並非直接就擬刪減之各計畫之現職人員予以裁減，而係先列入擬辭職及將退休人員，再依裁減計畫專長職類評估所有駐外技術團該職類人員三年來之



考績作出排名，依排序由最後往前裁減，並提經本會主管人員會議決議而定。

### 三、加強在職訓練及研習

- 1.駐外技術團人員返國述職假期間安排接受短期專業訓練 116 人/次，另辦理國內人員參加經濟部專研中心、金融研訓中心及國內訓練機構短期訓練約計 50 餘人/次。
- 2.遴選符合資格之駐外人員及本會人員計 12 名前往屏東科技大學碩士學成班進修研習及遴派員乙名參加外貿協會之國際貿易人才培訓中心進修半年。
- 3.外國語言訓練方面，除開設初、中級西班牙語班鼓勵同仁參加外，另辦理人員參加國內語言訓練中心之英語課程計 20 人/次，及遴派 5 名(含儲備人員)前往瓜地馬拉接受西班牙語密集訓練、遴派 4 名前往塞內加爾接受

法語密集訓練。

### 四、貫徹輪調制度

辦理國內外人員輪調計 4 人及駐外人員輪調計 88 人，且駐外人員輪調中有 28 人係跨不同語系調動。

### 五、提高人員素質

- 1.加強人員培育，除選派 2 名主管人員參加新加坡國立大學企業管理學院之企業管理及人力資源管理研討課程，並派遣專家 2 名分別赴亞洲及歐洲開發銀行接受在職訓練半年及實習一個月，另派法務人員 1 名前往律師事務所實習一年。
- 2.為補實離退人員，新進用人員 10 人及儲備駐外技術人員 16 人(進用及儲備人員均具有專業碩士以上學位)。

### 八十八年及八十九年表現傑出人員及績優技術團

一、傑出人員	張喃昌、陳愛貞、李志宏、陳儀容
二、榮譽人員	蔡玉珠、陳潮松
三、最佳技術團	駐甘比亞技術團、駐馬其頓專家技術團
四、榮譽技術團	駐聖多美普林西比醫療團、駐印尼技術團
五、最佳團長	駐印尼技術團李順連、駐索羅門技術團陳榮輝
六、榮譽團長	駐聖多美普林西比醫療團陳志福、駐查德醫療團黃其麟
七、最佳團員	駐索羅門技術團張勝順、駐巴拉圭技術團藍調、駐塞內加爾技術團陳西虎、駐印尼技術團楊永郎、駐甘比亞技術團陳正昌、駐聖文森技術團鍾任生
八、榮譽團員	駐印尼技術團余業璇、駐聖克里斯多福技術團張隆雄、駐甘比亞技術團黃德忠、駐布吉納法索醫療團嚴屏香、駐布吉納法索技術團李正宗、駐馬其頓專家技術團王慧莉、駐哥斯大黎加技術團侯水瀨
九、最佳志工	駐吐瓦魯朱麗真、駐聖多美普林西比林青瑩
十、榮譽志工	駐馬拉威王嘉宏

## 貳、計畫經營

### 一、投融資方面

#### (一)專業技能培養及知識管理共用平台

為加強同仁對專業知識及相關技能的增進及培養，持續派投融資專業同仁赴亞洲開發銀行、哈佛大學國際發展學院（Harvard Institution for International Development, HIID）等機構研習計畫融資評估專業訓練課程，以吸取國際機構對計畫流程執行及管理之經驗，並加強同仁對計畫經濟分析之能力。另為協助同仁提昇語言能力，亦派遣同仁赴瓜地馬拉參加西班牙語訓練課程。

在知識管理方面則搭配會內的資訊系統建立內部控管及資訊共享系統，將過去經營下來所累積的各種專案資訊，做有計畫的整理並建檔，以為經驗之傳承與分享，進而成為計畫執行監督工具，讓同仁在共同的架構及基礎規範下，循序漸進，以達業務經營的永續性。

#### (二)策略性變動之援助計畫

早期融貸計畫多以中小企業轉融資及經濟基礎建設為重，以移轉台灣中小企業發展經驗作為主要援助策略。在促進受援國經濟發展、社會進步及增進生活福祉之目標下，此一援助策略配合本會機構發展及受援國需求逐漸調整。現階段融貸業務重點為：

##### 1.協助私人部門發展、參與國際扶貧潮流

配合國際對消弭貧窮之共同努力，投融資業務對私人部門之援助業務雖仍注重中小企業發展，但已將業務範圍逐漸擴大為微額貸款，

協助廣大的貧戶取得融資途徑，並透過農貸改善資源分配、提昇農產運銷職能、並促進新技術的採用，進而刺激經濟成長與發展。

##### 2.協助鄉村發展 - 由農業活動推廣至非農業活動

鄉村經濟體的活動有助於改善國家經濟基本結構進而促進經濟成長，在鄉村發展上，本會在技術團推廣業務趨於成熟後，提供小額貸款以滿足計畫參與農民對工作週轉金及投資金額的需求，以加速農民對新生產技術及原料的採用，提高產量以增加農場所得。為拓展對鄉村的協助由農業種植至農產運銷層面，投融資業務亦開始辦理小型農業投資，強化鄉村非農業生產之經濟活動。

##### 3.人力資源培養 - 技術及職業教育

在人力資源面，因發展中國家所擁有的最大潛在資源之一為人力，因此在協助受援國發展中小企業環境後，亦積極規劃提昇受援國職業教育水準，以強化人力資源的發展，奠定國家經建發展的主要基石。

##### 4.加強與國際組織合作

透過與國際組織之合作可利用該等機構之資源，擴大並加速援助計畫之進行。投融資專業人員透過參與雙邊或多邊國際組織之計畫評估與監督任務，漸熟悉國際組織對計畫專業評估及管理之方法，經由經驗交流，可提升本會計畫管理效益。

## 二、技術合作方面

#### (一)由示範轉向推廣

為落實我駐外技術團與駐在國各項技術合



作計畫達到創造當地人民財富之目的，駐外技術團將以示範為主之傳統執行方式轉型為推廣方式，並評估市場需求，以市場為導向生產具銷售潛力之產品；我技術團並計畫朝向組織產銷班，透過教育訓練農民，建立共同產銷經營的制度、輔導改進生產技術，提升品質，降低成本，並完成產銷一元化作業，提高產品附加價值，期能擴大創造當地人民財富。本年度陸續於中南美洲及非洲地區舉辦小農組織運作及產銷一元化研習會，期望提升我駐外技術人員之產銷觀念及經營方式。其中甘比亞婦女產銷班、印尼園藝作物農企業經營、印尼食用菇農企業經營、及聖文森養豬計畫皆為成功案例。

#### (二)創造共增計畫

為配合我駐外技術團業務推廣，協助計畫推廣戶初期資金取得，進而達到計畫執行之持續性，本會利用自有資金提供並結合援外之配套措施，如解決當地農民參與我技術團推廣計畫之生產技術及資金需求問題，提供小農貸款配套計畫，配合作物產銷系統，擴大經濟效益及增加農民收入，其中以東加勒比海小農貸款、巴拿馬漁民貸款、宏都拉斯小農貸款、貝里斯小農貸款、及布吉納法索鄉村微貸計畫為共增計畫案例。為協助我技術團逐步推動農企業投資計畫，增加農業生產之經濟價值，以提高輔導農民所得水準，本會將原小農貸款專案計畫擴大運用於農企業投資，由我技術團協助組織推廣戶經營簡易農企業，並於該投資企業順利營運後轉售予推廣戶自行營運，以達綜效

目標。哥斯大黎加 Turrialba 野生番石榴加工案為一案例，該案對於農民財富增加、技術協助及農企業發展皆有積極成效。

由於外交部委辦之駐外技術團經費有限，因此本會利用技術協助之經費及中小企業與特定產業之專家，協助技術團執行工作計畫，例如本會利用派遣至中南美洲協助食品加工發展之專家順道前往貝里斯協助駐貝里斯技術團食品加工計畫之執行，成功為貝國食品工業之發展尋求新契機，促進貝國產業經濟轉型。另本會亦運用技術協助經費結合國內相關試驗單位之經驗與資源，協助駐甘比亞技術團進行稻作計畫，建議農民最適水稻施肥量並指導有機堆肥製作，使有限資源發揮最大的共增效果。

#### (三)複製成功計畫

為達擴大協助友邦人民創造財富之最終目的，凡我駐外技術團成功執行之合作計畫，除將技術轉移予計畫合作國外，亦需進一步將成功計畫複製推廣至其他地區，以落實計畫之推廣，尼加拉瓜養豬計畫及宏都拉斯箱網養殖計畫即為典型案例。

#### (四)拓展經貿合作

由於經濟發展及整體環境的改變，我技術團與各國之合作計畫已由以農、漁業合作逐步轉型拓展至經貿合作，本會派駐中美洲投資貿易服務團及駐馬其頓專家技術團，其工作目標即以發掘投資與貿易機會，協助台商前往中美洲國家及馬其頓投資。為加強我與各國之投資貿易關係，我技術團意協助蒐集駐在國之經貿

發展相關資訊，拓展貿易機會及發掘具投資潛力之投資計畫，以契合未來之技術合作方向，增加技術合作之廣度及深度，進而提高合作成效。

### 三、教育訓練方面

#### (一)方法論之執行

教育訓練專案工作之推動係參考各國際機構及先進國家之培訓週期模式，建立我國辦理海外培訓專案之計畫周期制度，其方法論可分為下列數階段：(1)專案之確定與準備；(2)專案之評審、洽商與定案；(3)訓練之執行與監督；(4)訓練計畫之檢討與評估等四項。本會之教育訓練業務皆係依此模式架構推動辦理，未來將繼續加強各項作業之完備充實，使訓練水準及成效日益提高。

#### (二)監督計畫之落實

教育訓練計畫之監督，除由代訓單位對各參與學員之學習狀況及成效進行評估外，本會亦於期中派員進行評估，受訓學員於期末時對訓練計畫亦提出檢討，以回饋至訓練計畫各階段。

#### (三)整體內涵與轉型

規劃一系列以「台灣經驗」為核心範疇之培訓課程，提供各國不同領域之人士參與研討，俾達分享台灣經驗並交流學習。另並配合本會技術合作業務需求及宣導本會援外工作之實務經驗，本年首度自辦「海外志願服務工作團行前專案訓練班」，並繼續開辦「第二屆我國援外工作與國際合作發展實務研討會」，招訓對象為我參與援外工作人員及國內「非政府組織」(NGO)選派之代表，以促進政府與民間之合作交流。

#### (四)加強「國合之友會」功能之發揮

修訂「國合之友技術合作研究會實施要點」，變更補助辦法，加強連繫散居世界各地之五千名國合之友，使定期舉辦各類研討會、座談會、演講等活動，促進來華研習學員彼此間交流及對我友好關係。

#### (五)樹立遠距教育訓練資訊網路之長程目標

期望藉由傳播媒介功能達到提升國際合作人力資源水準，並獲加乘普及之效果。



## 參、財務管理

### 一、基金運用

截至八十九年十二月三十一日止，本基金已承諾投資或融資金額為四億三千八百一十五萬美元(約合新台幣一百一十四億五千九百萬元)，其中已動撥為二億九千八百五十二萬美元(約合新台幣八十五億六千九百萬元)，動撥率為六八%。貸款回收、尚未動撥及未承諾基金，則以存放銀行、投資短期票券、債券等方式為主，小部份金額則嘗試投資股票或共同基金以提高基金收益。

## 二、財務收入與支出

### (一)財務收入

本會收入來源可分為長期貸款利息收入與財務操作收入，八十九年度長期貸款利息收入為新台幣四億五千二百萬元，財務操作收入為新台幣五億八千五百萬元，其他收入與利益為二億六千六百萬元，合計收入為十三億零三百萬元，均用以支應本會各項業務及管總費用。

### (二)費用支出

八十九年度本會投融資業務支出為新台幣兩億兩千兩百萬元；技術協助業務支出為兩億三千七百萬元；業務規劃業務支出為三千三百萬元；管總費用為一億一千六百萬元，其他支出與損失為一億八千八百萬元，合計支出為七億九千五百萬元，期末剩餘為新台幣五億零八百萬元。