

# 第四章 組織經營管理



## 壹、機制強化

本會自民國八十五年成立，整合前海合會與海外會援外事務，使援外業務法制化，援外工作有法律依據；另依據設置條例規定，定期向立法院提出工作報告，接受民意監督，使援外工作透明化；此外，本會統籌運用援外專才，聘請援外專家學者及全國工商團體代表擔任董事，使援外作業專業化。本年度更在組織架構、制度規章及業務執行方式（方法）等機制強化方面進行因應調整與變更，已收若干具體成效。

### 一、組織架構方面

- (一)增設業務規劃管理處以加強業務規劃與整合，並成立財務組專責基金流動資產之理財與管理，俾增加孳息收益。
- (二)設立稽核室並建立稽核制度，以加強內部稽核防止弊端發生。
- (三)在組織彈性原則下充分授權，分層負責，並加強各處室主管及駐外技術團團長職責，以減少公文作業流程，提高工作效率。

### 二、制度規章方面

- (一)建立公平、公正、公開的制度與做法，以及修訂各種人事管理之相關規章，重新規範人員之權利與義務，以利人員之遵循，並加強宣導應有之觀念及作法。
- (二)通盤檢討各項業務，訂定業務優先順

序，制定計畫選取原則、評估標準及方法論之運用，研訂各種相關之業務規章，以期在本會之目標原則下有效的推動各項業務。

- (三)本年內共研訂人事規章共七種、修訂人事規章共十二種及研訂業務規章一種。

## 三、業務執行方式(方法)之變革

### (一)權責分工

#### 1. 國內部分

- (1)部與會之間權責劃分明確，本會接受外交部委辦辦理援外技術團工作，以善盡管理人之責任完成委託業務。
- (2)配合外交部政策性需要，協助專案性計畫及新設技術團之調查評估。

#### 2. 國外部分

- (1)駐外館（處）負責援外合作政策層面。
- (2)駐外技術團負起技術及一般行政庶務之責。
- (3)團員應接受團長之考核，團長則應接受館長（大使、代表、代辦）之考核。

### (二)效率及效能之講求

1. 加強經營管理、經濟效益及財務健全。
2. 著重投入及產出間之關係，以達業務專業化。
3. 成立評估團，定期前往各技術團實地查訪與評估業務計畫之執行、會計與及人事、固定資產之運作管理等。本年共派遣評估團計20人次。

### (三)簡化作業流程進行業務整合

1. 駐外技術團業務計畫之研擬、執行與推動，甚至公文管理、人事管理、一般庶務等作業，責成團長就地裁定。
2. 整合本會各項業務資源，發揮資源運用之極大化。
3. 簡化機票採購作業手續，提高效率。

### (四)充分運用資源

1. 選擇具成效之計畫，集中人力、物力加強辦理。
2. 採併團方式，減少管總費用支出，本年計合併八團。
3. 精減技術團人員，以減少人事費用支出，加強業務經費比重，本年計減少約95人，人事費由69.79%降至67.49%，業務費由30.21%升至32.51%。

## 貳、人力資源管理

有關人力資源運用方面，本會除視業務需求及以工作量為衡量標準精減人力，並極力改進同仁素質，新進用之人員均具有專業碩士學位或接受過同級以上基本訓練外，另加強同仁之在職訓練，並透過管理制度化及建立執行業務所需之完整資訊管理系統，作人力最有效之運用及提高業務執行之效率，使本會向專業化之目標邁進。近年來本會遭遇專技人力離職率偏高及甄選不易之瓶頸，據統計，八十七年度專技人員離職者計六人（其中新進人員三人）；及舉辦專技人員甄試六次，招考具碩士以上資格人員，計錄取十人，其中三人未報到，歸因新進人員按本會現行辦法核薪偏低，與市場薪資水準有脫節現象，以致降低報到意願。為提升人力素質，加強人力運用，本會已於八十七年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，完成市場調查及檢討報告，並經本會第二屆第一次董監事聯席會議同意採納以工作績效為考量之員工薪資制度。有關人力資源管理方面，本年度之重要措施及作法如下：

- 一、成立本會人事管理委員會，負責本會重要人事政策之研擬、人力計畫之研議與推動，以及人員甄審、遴派、遷調、考核等人事案件之審議事宜。
- 二、為減少用人費用，在行政作業上重疊業務予以精簡；人員亦視業務需求及以工作量為衡量標準精減，國內人員精減原編制約百分之二十人員，並將打字等庶

務工作外包；駐外人員則由原有之395人精減至約300人。

三、在專業化原則下，極力改進人員素質，加強在職訓練，以培養專業人才，並增加專業人員比例，減少一般行政庶務之員額，改以專業人員取代。

四、將駐外人員之聘期由兩年改為三年，以聘期延長方式持續人員於當地服務熱忱，藉以提升合作績效；並將以往期滿返國續約方式改為就地續約，簡化續約程序及節省公帑。

五、為有效運用人力達到人力資源效用最大化，採取下列措施：

(一)每年依據技術合作年度計畫之人力需求預估所需員額，委託農林廳、水利局等單位辦理技術人員儲訓，並於適當時間擇適任之儲訓人員派往技術團服務。

(二)為暢通人事管道，提振人員士氣，加強人員歷練及專業知識、技能，實施國內外人員輪調制度。

(三)為培育優秀人才，提高服務品質及行政效率，訂定國內外人員訓練進修要點，並每年派員(含駐外人員)前往屏東科技大學進修研習。

(四)為減少用人，逐年規劃業務電腦化。

(五)為提高同仁素質，使本會向專業化之目標邁進，新進用之人員均具有專業碩士學位或接受過同級以上基本訓練外，並加強人員訓練，本年度除派高級主管人員二名赴美國Kellogg管理學院參加高階主管人員企業管理班研習外，並選派二

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，另亦派遣專家二名前往亞洲開發銀行分別接受在職訓練半年及實習一個月；本會並透過管理制度化與建立執行業務所需之完整資訊管理系統，作人力之運用。

### 本年度表現傑出人員及績優技術團

#### 一、傑出人員

龔琪惠：投融資處副處長

房庾靖：教育訓練處專家

#### 二、最佳團長

陳義松：駐甘比亞技術團

#### 三、最佳團員

宋勝祥：駐甘比亞技術團

陳宏文：駐聖克里斯多福技術團

吳恭助：駐印尼技術團

劉文利：駐塞內加爾技術團

#### 四、最佳技術團

駐塞內加爾技術團

#### 五、績優團長

劉春雄：駐塞內加爾技術團

李順連：駐印尼技術團

六、採用目標管理之績效評核制度，以績效表現為考量的基礎，依績效之評等發放不等之獎金及晉級或予以升遷、降職，較符合公平、公正的原則，且能達激勵員工之效果。為提昇行政效能並選拔績優人員及績優技術團，頒發獎牌及獎金。

七、為節省公帑暨保障駐外人員之權益，研擬分析變更駐外人員投保國際技術合作人員綜合保險之承保單位之可行性，並自八十八年四月一日起在不提高駐外人員綜合保險額度原則下變更承保單位，每年節省保費約新台幣2,758,000元，且理賠金額、投保效益等均優於原投保單位（中央信託局）。

凡此種種，均使本會在推動國際合作事務上，可作較為整體且具前瞻性之規劃，亦可靈活運用諸如技術協助、教育訓練、貸款、投資及保證等工具從事援外工作，除可達到援外效果外，更可使援外與國內產業相結合，使經貿與外交相互支援。是以，本會之成立，不僅使我國援外業務法制化、透明化及專業化，並使整體援外工作邁向另一進程。

## 參、計畫經營

### 一、融貸方面

本會貸款方向是配合受援國中長期經濟發展計畫，以消弭貧窮為主，協助受援國儘早脫離貧窮，並邁向開發中國家之列，進行的貸款計畫類型以公共工程（公路、水庫、港口，...）、社會計畫（教育）、私人部門發展（中小企業轉融資、工業區）等為主。歷經三年之執行與推動發展，逐漸顯現績效成果，例如完成多項成功計畫案如越南五號公路案、菲律賓蘇比克灣工業區，不僅改善受援國的基礎設施，工業區的完工可促進受援國的投資及貿易機會，同時透過諸等計畫，又可吸引我國中小企業赴海外設廠建立生產基地，亦符合我國鼓勵民間企業前往海外投資之政策。

三年來，貸款業務已步上軌道，逐漸擴大業務範圍，並針對受援國之需求提供適切之計畫案。例如，因應中美洲密契風災，首度進行緊急援助案；配合馬其頓新建交國之需求，提供配套計畫等均是本會開拓新類型計畫案的成果與積極的態度。

過去參與投資業務的作法是參與投資機構股權投資基金之股權，本年度本會開始直接參與投資，如在海地我參與貸款機構 Micro Credit National 之投資，另在馬其頓本會亦參加 SEAF (Small Enterprise Assistant Fund) 於馬國設立之分會，透過該機構積極尋求在馬國投資小企業之機會。

事實上，我國對國際災難之救助不遺餘

力，自民國七十九年起我外交部每年均有編列「國際災難人道救濟」之預算。而本會過去因受資源限制，未能積極參與是項業務，今因應中美洲密契風災，與美洲國家組織共同參與中美洲救援計畫，並參加美洲開發銀行主辦的首次國際捐助人高峰會，已為本會參與該項業務開啓大門。

另外，本會過去對受援國的協助是採取雙向管道進行，一為貸款與融資業務，一為提供技術協助，雙管道是分向執行。而本次配合馬其頓新建交國之需求，於馬國所成立之技術團是以經貿為主，因而援助策略改採配套計畫，亦即由駐馬其頓技術團覓尋可援助計畫，本會再配合辦理，使得過去的雙向管道進行策略轉為相互搭配執行以增效益。

## 二、技術合作方面

### 1. 執行計畫方法論之改革

(1)落實計畫由田間示範工作，進而以推廣為主

以往我技術團之工作常局限於示範田之栽培試種與觀摩會之舉行，忽略實際推廣之成效，鑒於唯有將我國之農業經驗與栽培技術傳承給友邦國家才能達到協助駐在國之目的，因此必需將原有之示範工作，改變成由點至線進而達成全面化的推廣作業系統，以印尼技術團蔬菜計畫為例，我技師以農民之工作田為推廣田，協助農民栽培豌豆、蘆筍、花椰菜、苦瓜、豇豆、櫻花番茄等具市場潛力作物，收穫物農民自行販售或經由產

銷班出售，如此不但可達技術指導之目的亦達推廣之效果，同樣的例子在聖克里斯多福技術團蔬果計畫，亦僅憑技師一人，一年內推廣面積達43公頃，輔導後農戶實際獲利達118,358美元。

(2)輔導產銷班，加強產銷制度，以達產銷一貫化

台灣的農產運銷制度及農民組織合作社之成功運作經驗，可做為我邦交國發展農業之參考，我技術團在協助農民建立基礎栽培技術後，亦輔導建立農產品之正常銷售管道，以減少剝削或滯銷；例如駐宏都拉斯技術團所執行之外銷蔬菜生產計畫，除指導栽培技術外亦協助農民尋找外銷市場外、組織農民進行契作，並設立簡易包裝處理中心將農產品分級包裝後銷售，以增加農民之收益。另駐聖文森技術團養豬計畫，協助養豬戶向銀行辦理小農貸款，指導飼養與授精技術及肉品加工，以增加肉品多元化及產銷之管道。

(3)執行成功之計畫逐步移轉駐在國繼續執行

為拓展我技術團之成功經驗與技術，執行成效良好與成功之計畫逐步移轉駐在國繼續執行，我技術團並另闢新據點將成功之經營模式推展至其他地區，以達真正推廣之目的。以駐宏都拉斯技術團為例，其種豬繁殖計畫在宏國執行成效相當顯著，最多的飼養豬隻頭數可達四千頭，銷售管道制度均有完善之規劃，

出售所得亦成立基金，並運用基金購買飼料、疫苗等必需用品及改善豬舍等，除已大幅減少國內經費之支出外，亦使駐在國珍惜資源避免浪費，目前駐宏技術團將現有之養豬場逐步移轉宏國經營，並運用養豬基金另覓新場地，進行設備建置俾將經營模式延伸至其他地區。另海蝦繁殖計畫亦將依相同模式轉移宏國經營管理，我養蝦專家轉以輔導當地的小農養蝦戶為主，以將技術落實並移轉。另一成功移轉計畫是駐尼加拉瓜技術團之豬生產改良計畫，駐尼技術團為配合豬場轉移尼方，正積極推動南北二地新豬場之設立，包括土地取得及豬場建構等均積極辦理中。

#### (4) 執行不具效益之計畫終止執行，減少資源浪費

為減少資源浪費俾使有限經費達最佳執行成果，對於一些不具經濟效益及成效不良之計畫終止執行，並在不減少資源之原則下，找尋替代計畫，以真正符合駐在國所需為其優先考量，例如駐聖文森技術團竹工藝計畫、葡萄計畫及哥斯大黎加之葡萄計畫，多年來因不具市場潛力，成效有限，因此已逐步終止計畫，並將其資源運用至其他成效良好積極推廣之計畫。

### 2. 監督計畫執行之改革

為掌握計畫進度及成效，本會不定期派遣專家前往各技術團實地評估與監督計畫執行成果，並與駐館及駐在國官員會談，以研

擬解決問題之法及調整計畫方向。本年度共計派十三個業務及專業評估團計三十四人次，分赴非洲、中南美洲及亞太等地區二十國進行業務監督，除評估與追蹤考核工作績效外，並協助解決所遭遇之問題。於回國後依工作計畫之執行現況及成效、駐在國政府之需求以及各技術團所提調整意見，徹底檢討並研提具體可行方案，俾使對外技術合作發揮最大效益。

八十八年三月期間本會人員偕同玉米專家前往非洲史瓦濟蘭與馬拉威進行評估並針對馬國之糧食自足問題提出玉米增產計畫，將現行之蔬菜計畫逐部調整為以糧食生產為主；於中美洲地區亦聘專家偕同外交部經貿司與中南美司科長等共赴宏都拉斯與多明尼加監督，其中除對基金之運作與管理詳細評估外，並對密契風災之復建方向與駐在國研商，俾為我技術團日後調整之依據，宏都拉斯之養豬、箱網養魚暨海蝦計畫亦在監督評估過程中與駐在國相關單位溝通，俾便移轉與民營化，我技術人員另辟新點落實推廣，多明尼加之竹工藝計畫因效益有限故於監督期間亦與多國相關單位洽談，並將現有之竹工藝計畫調整為竹建築及種竹計畫，除配合風災之房舍整建外，亦重水土之保持。

### 3. 駐外技術團之整體改革

#### (1) 駐外團員年輕化與專業化

為增加駐外技術團之新血輪並提昇其素質，駐外新派人員均朝年輕化與專業化著手，至本（八十八）年六月底止，駐外人員年齡於五十歲以下佔百分之四十

二（其中四十一歲至五十歲佔百分之二十四；三十一歲至四十歲佔百分之十四；三十歲以下佔百分之四），人力配置已大幅年輕化。駐外人員學歷於大專學歷以上佔百分之五十八（其中博士學歷佔百分之二；碩士學歷佔百分之八；大學學歷佔百分之二十七；專科學歷佔百分之二十），援外人員素質已漸提昇，符合適才適用之專業化原則。

#### (2)加強團長職責並充份授權

為使合作計畫積極推展，已朝加重團長職責並充分授權方面進行，擔任團長者，必須以身作則，並督促同仁，分工合作，全力以赴。此外，團長應與駐館保持密切聯繫，加強溝通，另團長對駐外人員之言行應時加注意，不得有傷風敗俗或賭博行為，尤應嚴防走私、販賣物品或私自出售技術團產品。

#### (3)以計畫導向

為使各技術合作項目均能符合執行期限與轉移時程，各駐外技術團必需擬訂三年滾動計畫，確立整體計畫內容與預定達成之目標；並編列第一年之詳細工作規劃、實施細節、分月進度表與所需經費等，再據以執行，俾使計畫能真正符合駐在國所需並達創造人民財富之目的。

#### (4)降低人事費增加業務費以擴大計畫執行成效

由於駐外技術團經費預算日益緊縮及新台幣之匯率波動，合作計畫除注重經濟

效益外，並審慎、靈活運用現有資源，配合駐外技術團合併及人力精簡方案，將所結餘之人事費用轉為業務費用，兩年來的努力，已使業務費用由原有（八十七年度）約百分之二十七，提高至（八十八年度）約百分之三十三，預計逐年提升至百分之四十，以充裕業務費用，擴大計畫執行成效。

#### (5)駐外技術人員返國在職訓練

為加強駐外技術團人員專業水準與進修相關技術，駐外人員於返國休假期間，特別依其工作性質與需求，安排至國內各試驗、研究機構研習新農業觀念、技術與資訊，俾利人員返回駐地後能融合新方法運用於各計畫中，以求計畫之執行能更加順利。另亦與屏東科技大學合作開設農業人才碩士進修班，以培育我優秀之駐外技術人員成為將來之領導階層。

#### (6)派遣見習生協助技術團執行業務

為減輕技術團之例行性文書處理作業，並實施資訊作業電腦化系統，自八十七年起即派遣見習生分赴各技術團協助行政工作，另具農業背景之見習生並於駐團研習農業相關經驗，以為日後外派之基礎。

#### (7)配置區域性之農機維修人員

技術團執行工作計畫時，為提高效率，引入多種農機具，然農機具機件複雜，操作不易，常有故障待修之現象，而駐在國當地多不具維修農機具之能力，故

技術團實有農機維修人員之需求，然限於經費、技術團規模及人員素質之要求，無法每個技術團均配置農機維修人員，為使農機維修人員充分發揮其作用，使農業機械之運作達最大效益，並使農機得到最佳之維護，減低零組件之庫存，以減少多餘的經費支出，並延長農機之使用年限，避免造成浪費，遂進行農機維修人員區域性規劃，以期人力及物料資源之分配達最大效益。

#### (8)訂定計畫基金專戶保管運用原則

為加強駐外技術團對工作計畫生產之產品出售及其他收入所得資金之管理，特訂定基金專戶保管辦法，以加強基金之管理與運用，該基金於推廣業務或辦理較大規模計畫時可充分運用，並以補助或放貸方式使用於耗材購置、機械維修與購置、小農貸款及計畫擴張等，俾節省我方負擔。

### 三、教育訓練方面

#### 1.方法論之執行

教育訓練之專案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，未來則將續加強各項作業之完備充實，使訓練水準及成效日益提高。

#### 2.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，亦請受訓學員於期末時對訓練計畫進行檢討。

#### 3.整體內涵與轉型

規劃一系列以傳達「台灣經驗」為核心之培訓課程，提供各國不同領域之人士參與研討，俾發揚具有獨特性之「台灣經驗」。另並配合當前世界發展之重大議題籌辦研討會（如因應亞洲金融風暴研討會），將最新之台灣經驗提供各國觀摩，以增進國際合作交流。

與雙邊國際合作機構（如日本、荷蘭）及多邊組織(WTO)等機構洽談合作培訓之可能性並瞭解其制度與作法，健全本會教育訓練業務體制，並期未來能順利與國際通行之合作培訓體制全面接軌，積極投入國際合作培訓之事業。



## 四、資金運用及收支

### (一) 資金來源及運用

本會現有基金總額為新台幣一百二十二億元，其中一百一十六億元為前海合會決算後淨值捐入，六億元於八十八年元月由政府捐贈。截至八十八年六月卅日止，本基金已承諾投資或融資金額為三億九千九百八十餘萬美元（約合新台幣一百一十八億七千四百萬元），其中已動撥為兩億四千四百八十二萬美元（約合新台幣六十八億六千八百萬元），動撥率為六一%。尚未動撥及未承諾金額約二億零八十一萬美元（約合新台幣六十四億八千六百萬元）詳表八，則以存放銀行、投資短期票券、公司債等方式運用孳息，未來則將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

#### 1. 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，八十八年度長期貸款利息收入為新台幣兩億五千七百萬元，財務操作收入約為新台幣四億四千六百九十三萬元，其他收入為新台幣二千六百八十元、匯兌損益新台幣九千五百八十六萬元及整理收入新台幣五萬元，合計收入約為新台幣八億零一十五萬元，均用以支應本會各項業務及管總費用。

#### 2. 費用支出：

八十八年度本會投融資業務支出為新台幣二億二千六百八十八萬元；技術協助業務支出為新台幣一億四千六百一十九萬元；

業務規劃業務支出為新台幣四百八十三萬元；管總費用為新台幣六千一百一十八萬元，合計支出為新台幣四億五千三百萬元，合計盈餘為合計三億四千六百七十六萬元。有關本會八十八年度收支狀況請詳附表九。

表八 資金運用概況

	八十八年六月卅日	
	千美元	百萬元新台幣
前海合會決算後淨值	390,401	11,614
本期政府撥入	18,576	600
減：放款及長期投資	(208,165)	(5,728)
待撥案件金額	(154,997)	(5,006)
未承諾資金	45,815	1,480

(註)本表新台幣兌美元匯率已撥款部份以實際匯率換算，未撥款部份以32.3:1計算。

表九 本會八十八年度收支狀況

項 目	單位：新台幣元	
	金 額	
長期貸款利息收入	257,309,275	
財務操作收入	446,929,898	
其他收入	2,680	
匯兌損益	95,860,668	
整理收入	50,398	
收入合計	800,152,919	
投融資業務支出	226,882,371	
技術協助業務支出	146,195,674	
業務規劃業務支出	4,833,595	
管總費用	61,176,669	
支出合計	453,395,378	
盈餘	346,757,541	

