

出國報告（出國類別：外交部出國進修計畫）

2023 年派赴「歐洲復興開發銀行」（EBRD）  
實習報告

服務機關：外交部

姓名職稱：李薦任科員暄

派赴國家/地區：英國倫敦

出國期間：2023年9月15日至2024年9月20日

報告日期：2025年1月

## 摘要

職自上（2023）年9月15日至本（2024）年9月20日止奉派赴位於英國倫敦之歐洲復興開發銀行（EBRD）實習一年，此次係外交部首度與 EBRD 合作推介學員借調至該組織實習，職任職於「捐助國夥伴關係處」（Donor Partnerships），協助管理雙邊國家帳戶、撰擬季度與年度財務報告以及協助辦理「捐助國日」（Donor Day）。此外，職亦協助駐英國代表處之業務，並積極參與在英台人聯誼活動。綜上，此實習機會有助選派人員瞭解國際組織實務，並於外交業務以外培養學員會計及金融素養，同時亦能與各國外交部及財政部官員進行定期對話，助益良多。

## 目錄

一、前言.....	4
(一) 實習目的.....	4
(二) 歐洲復興開發銀行 (EBRD) 簡介.....	4
(三) 台灣與歐洲復興開發銀行 .....	5
二、實習內容.....	5
(一) 實習單位.....	5
(二) 實習業務.....	6
(三) 實習成果.....	7
三、實習建議及觀察 .....	7

## 一、前言

### (一) 實習目的

外交部依據「派送具有駐外工作資格人員赴國外接受語文訓練計畫」選送部內新進同仁赴國外研修外語或於國際組織實習，旨在增進其對國際組織運作之瞭解，並學習跨國合作之實務經驗。鑒於歐洲復興開發銀行（EBRD）與世界銀行（World Bank）、歐洲投資銀行（EIB）及其他區域性多邊開發銀行合作密切，亦定期舉辦相關工作坊瞭解各方業務及最新國際趨勢，爰派赴人員至 EBRD 實習當有助於提升學員對我對外投資援助實務經驗，並能在組織內與各國職員交流、推廣其等對台灣之認識，亦能增進學員跨國及跨文化工作知能。

### (二) 歐洲復興開發銀行（EBRD）簡介

歐洲復興開發銀行成立於1991年，旨在協助中東歐國家於後冷戰時期進行經濟轉型，推行市場經濟並提升私部門積極性。嗣後 EBRD 積極協助業務國（Country of Operation）參與銀行體系改革、私有化、政策對話以及協助建立合適產權法律架構，更試圖協助業務國逐漸往業務捐助國（Country of Operation Donor, 即使用本國資源投入本國建設）邁進。

自俄烏戰爭爆發以降，EBRD 批准增加40億歐元實收資本，以協助烏克蘭恢復實體經濟及相關重建計畫，「重建烏克蘭」成為該銀行業務核心，而該銀行亦結束過往於俄羅斯之投資計

畫、轉向針對中亞國家開發基礎建設計畫。審酌中東歐國家經濟發展逐漸完善，EBRD 亦將目光聚焦於撒哈拉非洲以南，自 2023 年以降，貝南共和國、象牙海岸、迦納共和國、塞內加爾、肯亞及奈及利亞依序遞交入會申請，可見未來撒哈拉非洲以南允係銀行新興業務重點。

### （三）台灣與歐洲復興開發銀行

台灣係 EBRD 重要捐助國（Donor），我持續參與超過 400 項融資及技術合作計畫，為國內業者帶來龐大商機，達到互惠互利的目標。台灣亦持續透過歐銀協助各受援國推動綠色、數位及經濟賦權轉型，展現我國良善力量，積極落實「台灣正在幫忙」（Taiwan is helping）之理念。

## 二、實習內容

### （一）實習單位

職本次實習期間於「捐助國夥伴關係處」（Donor Partnerships, DP）之雙邊合作組（Bilateral Pillar），該單位具體業務臚列如下：

1. 維繫銀行與捐助國之夥伴關係：為有效開展業務計畫，並確保現有計畫得以持續執行，DP 職員需與捐助國之外交部、財政部官員保持密切聯繫與協調，瞭解捐助國關切議題，以利媒合適當提案予捐助國投資。
2. 統整銀行各組提案，並適時監督計畫進行情形：為確保 EBRD 與捐助國溝通管道順暢，各組需事先將提案交付 DP

- 進行審查，並統由 DP 向捐助國提出各式計畫案。此外，DP 亦負責定期監督計畫施行情形，確保捐助國注資妥適運用。
3. 定期向捐助國匯報，並撰寫年度財務報告：依據與不同捐助國簽署合約情形，DP 應於每季、半年及每年提供捐助國正式財務報告，並適時提供各計畫經費支用情形。

整體而言，DP 於 EBRD 扮演之角色更偏向 Bridge Builder，負責協調組織內各組以及將銀行產品媒合至合適之捐助國，該組雖對會計及金融背景知識有所要求，惟更重視溝通與協調能力，爰職認為於 DP 實習一年益增進自身縱向及橫向管理能力，且亦藉此與各國外交人員有所互動，獲益良多。

## (二) 實習業務

1. 財務管理：管理希臘、瑞士、義大利、韓國、以色列及美國之雙邊帳戶財務情形；每季分析各計畫經費支用情形，並與各組回報可用資源；定期檢視各項專案經費流動，並協助組內關閉冗餘帳戶；協助年度審計作業。
2. 捐助國關係管理：協助基金經理聯繫捐助國對口；準備與捐助國會議相關談話參考資料及談話要點。
3. 辦理活動：協助辦理年度重要捐助國日，包含台灣、韓國以及瑞士；辦理 DP 組內聯誼活動。
4. 撰寫報告：撰寫捐助國年度財務報告；協助各計畫主持人撰寫評估報告；及時完成捐助國對口所需之各式報告及資料彙整。
5. 程式使用：學習使用銀行內部 TCRS 檢索系統並運營該網頁介面；使用會計軟體 SAP 追蹤帳戶金流並據此撰寫報告。
6. 組織轉型及教育：自 2023 年 12 月起，職協助 DP 設計新網

頁，以確保捐助國及使用者皆能更全面理解 DP 在 EBRD 之職能；此外，DP 亦配合銀行政策開始推動相關課程及經驗分享，職則協助 DP 該案承辦人撰寫教材及管理相關檔案等工作。

### **(三) 實習成果**

在 DP 實習一年期間，職完成辦理台灣、韓國及瑞士之捐助國日；撰寫美國、瑞士、韓國及台灣之年度財務報告；同時職亦定期與 EBRD 各組及捐助國晤敘，討論各計畫進度及經費使用情形。於工作以外，職亦結識許多國際友人，並定期與 EBRD 各組同事餐敘，藉以瞭解渠等對台灣之認識，以及對兩岸議題看法。職亦積極參與辦理 EBRD 各式活動，包含在農曆春節慶祝活動中納入台灣元素，並承辦 DP 部門旅遊。

與國際友人晤敘期間，職觀察到各國青年對國際組織生態之理解與掌握相當豐富，此係因渠等國家政府積極與國際組織合作，選送優秀人才進入該組織實習。此不僅有助豐富國人國際觀，亦可提升該國於組織內部之能見度，甚至藉以推動相關符合國家利益之計畫與提案。考量我自今年開始推行「青年百億海外圓夢基金計畫」，或可藉此機會推動相關國際組織實習安排。

## **三、實習建議及觀察**

### **(一) EBRD 諒可作為我推動對烏克蘭、中亞國家以及非洲國家援助之良好平台**

「重建烏克蘭」及協助發展「智慧城市」允係 EBRD 目前

業務重心，我持續堅定支持烏克蘭復甦與重建，並與捷克及烏克蘭共同推動相關計畫案；復以我資通訊產業廠商具備優異硬體製造能力，諒能支援全球5G供應鏈發展，且「次世代通訊」為我「五大信賴產業」一環。基此，EBRD 推動之業務與我政策方針高度相符。

此外，參與 EBRD 在中亞及非洲進行之計畫案，不僅係我與理念相近國家推動第三國合作契機，亦有助提升我於前揭地區之能見度，並藉此展現我願成為「全球和平繁榮值得信賴夥伴」之決心。

## **(二) 考量訓練週期及完整性，建議實習期限自一年延長至一年半或兩年**

EBRD 具備完整訓練課程及週期，不僅銀行內部提供基礎業務訓練課程（包含會計系統 SAP 軟體操作以及管理銀行與客戶之軟體 Client Dynamics），亦開設專案工作坊協助職員瞭解影響力分析報告撰寫與評估方式、銀行各式金融工具以及各多邊國際開發銀行最新趨勢，DP 亦為新進職員開設諸多訓練課程。職於 EBRD 實習前3個月皆為各式訓練課程，實際上僅有9個月能夠實際推動業務及被納入各式會議討論。

此外，與 DP 內長官討論業務分工時，渠等亦表示實習一年甚難妥善安排相關工作，且難以讓實習學員負責要案，否則恐後續將有諸多業務交接工作。因此，職建議未來倘有派赴 EBRD 實習之機會，或可考量將實習期限自一年延長至一年半甚至兩年，以利學員得對 EBRD 業務有更深刻之掌握，並能藉以推動台灣相關計畫與工作。



**(三) 建議可搭配「青年專業人士實習計畫」(Young Professional Programme) 選送優秀台灣青年赴 EBRD 實習**

EBRD 業與德國與韓國等國家合作，選送該國優秀青年赴 EBRD 進行為期兩年之專業訓練，倘能促成我國人赴該組織實習，諒能有效提升台灣於該組織影響力，並拓展國人國際視野。