

出國報告（出國類別：外交部出國進修計畫）

113 年派赴歐洲復興開發銀行
實習報告

服務機關：外交部

姓名職稱：鐘薦任科員筠婷

派赴國家：英國

出國期間：113 年 9 月 25 日至 114 年 9 月 25 日

報告日期：114 年 11 月

摘要

外交部鐘薦任科員筠婷於歐洲復興開發銀行（European Bank of Reconstruction and Development, EBRD）捐助國夥伴關係部門（Donor Partnership, Bilateral Pillar）之實習，旨在深化對多邊開發銀行體系之結構性理解，並觀察捐助國如何透過多樣化資金工具配置資源。透過參與數項多邊援助基金帳戶（Multi-Donor Accounts, MDAs）之管理，職得以掌握捐助國與開發銀行在地緣政治、能力建構、財務透明度與問責框架間求取平衡之方式，並理解開發合作之優先次序形成機制，更提升職對「國際金融治理語言」之熟稔度。

制度觀察層面上，職自基金管理、政策框架與組織流程等三軸為實作參與，理解開發銀行如何運用決策授權、透明度規範及稽核制度整合捐助國利益、需求與吸收外部風險，並觀察多邊合作於高風險情勢（如川普政府裁撤國際開發總署等）下之調適模式，從而深入理解開發銀行之韌性來源。

就跨國協作層級，職與行內跨部門及多國籍同仁共同作業，得以觀察不同政策社群（Operations、Legal、Economics、Governance、Audit等）之分工互動模式，進而理解國際組織運作所依賴之主要專業生態系。此經驗提升職於國際環境中整合跨部門資訊及推動多方協調之專

業能力。藉由參與策略性文件、捐助國雙邊互動，職得以掌握多邊機構的決策邏輯。

本實習使職逐步培養跨文化協調、政策敏感度等核心職能，不僅得以掌握多邊開發銀行於全球治理中的角色定位，亦能評估捐助國動態與政策結構對合作機會之影響。本次實習所累積之制度性知識（Institutional Knowledge），對我國未來深化與該行合作亦具戰略意義。

目錄

壹、 歐洲復興開發銀行之介紹.....	5
一、 設立宗旨與運作架構.....	5
二、 實習單位：捐助國夥伴關係部門.....	5
三、 實習期間重要政策變革觀察.....	6
貳、 實習專案與相關成效	7
一、 管理多邊援助資金帳戶	7
二、 主導烏克蘭多邊援助帳戶外部審計	8
三、 審查技術合作成果報告.....	9
四、 擴展國際組織內友我人脈.....	11
參、 結語與建議	12

壹、歐洲復興開發銀行之介紹

一、設立宗旨與運作架構

歐洲復興開發銀行成立於 1991 年，係由 70 餘個國家、歐盟（European Union, EU）及歐洲投資銀行（European Investment Bank, EIB）共同持股之多邊開發銀行（Multilateral Development Bank, MDB）。其核心使命為協助其業務區國家推動經濟轉型（Economic Transition），由計畫經濟邁向更自由開放且具韌性之市場經濟，並結合私部門發展（Private Sector Development）、綠色轉型（Green Transition）、治理改革（Governance Reform）與永續成長（Sustainable Growth）等價值。

EBRD 治理結構以負責專案審議、策略批准與風險監控之董事會（Board Of Directors）為核心；而管理層（Management）則負責政策執行、跨部門協調與日常運營，採「策略制定－資金配置－執行監督」三層級治理方式，並藉私部門投資、技術合作等工具實現其轉型使命。

二、實習單位：捐助國夥伴關係部門

EBRD 資金架構中除自有資本外，外部捐助資源亦為關鍵，其透過信託基金（Trust Fund）、混合融資（Concessional/ Blended Finance）涵蓋技術援助、風險分攤等用途。職之實習單位「捐助國夥伴關係部門」（Donor Partnerships）作為該行匯聚與配置外部捐助資金之主要窗口，亦為捐助國與行內各部門之中樞協調平台，確保捐助國之援款運用傾向能妥適反映於專案設計，並同時向捐助國、受援國傳達 EBRD 之整體策略與營運需求，該部門因而成為串連外部資金、EBRD 轉型使命、區域發展目標及個別受援國需求之樞紐。

三、實習期間重要政策變革觀察

職實習期間 EBRD 出現數項重要變革。繼其理事會於 113 年批准總額約達 40 億歐元之增資使 EBRD 得以提供更大規模信用擔保及私部門融資，以緩和烏克蘭等高風險經濟體中資本外流與投資意願下滑的壓力後，該行業務範疇在此背景下正式延伸至撒哈拉以南非洲（Sub-Saharan Africa），新設受援國如貝南共和國、塞內加爾、象牙海岸與奈及利亞，象徵其業務範圍自「促進東歐轉型」躍升為跨洲開發機構，然而新成員之經濟體質與脆弱度差異極大，意味其融資工具、風險框架等均須同步調整。

同年，全球國際合作發展結構出現系統性收縮，尤其美國對外援助預算面臨重大削減壓力，導致傳統雙邊援助窗口隨此趨勢萎縮，部分會員國 ODA 能量亦因內部財政壓力、通膨與國防支出增加而下降。職於捐助國夥伴關係部門中特別觀察到，含 EBRD 在內之多邊開發銀行均承受更高「替代性資金平台」壓力，需在雙邊資金緊縮之環境中承擔更大政策角色與資金動員功能，面對「專案規模急速擴張」與「雙邊捐助資源相對減弱」的巨大落差。同時，全球綠色補貼競賽升溫（如美國 IRA、歐盟 Green Deal Industrial Plan），也迫使 EBRD 擴大以能源韌性與氣候政策為核心的專案組合。

上述變革提升 EBRD 之資本動能，也使該行整體制度定位更加明確：即由原先以中東歐轉型經濟為主，逐步升級為涵蓋全球、強化公私部門協作之多邊平台，對捐助國而言，EBRD 因而提供了更多策略切入點與展現能見度的機會。

貳、 實習專案與相關成效

一、管理多邊援助資金帳戶

多邊援助資金帳戶（Multi-Donor Accounts, MDAs）之管理核心，在於確保各國資金於 EBRD 治理架構下得以妥善依據其政策

偏好配置 (Earmark)、核准、登錄與追蹤。職參與各重要 MDA 如 Small Business Impact Fund、Sustainable Infrastructure Fund、West Bank and Gaza Trust Fund、Ukraine MDA 之管理，熟悉各 MDA 之捐助規範、資金用途限制、內部授權程序 (Delegated Authority 流程)、及稽核義務，並據此審查提案團隊各項技術合作計畫是否符合上開原則；資金確定完成圈存後，則須同步更新內部追蹤表並確保審議、授權文件悉數保留。

透過上述作業，職協助整合各項 MDA 的資金配置、績效指標、撥付地圖 (Disbursement Mapping)，並配合同仁彙整多部門資料，在結案後形成可對外揭露之年度資金運用成果文件，職對於一份技術合作計劃如何由初步規劃直至取得資金落地之繁複程序產生系統性掌握，我國作為捐助國設有信託基金，資助多項技術合作專案，深入理解前述流程有助掌握我個別資金之動態、運用上之妥適性及與我贊助偏好之契合程度，進而裨益我對 EBRD 現有投資進行宏觀視角規劃、評估。

二、主導烏克蘭多邊援助帳戶外部審計

職除協助管理數個多邊援助帳戶外，其中亦全程主導烏克蘭

多邊援助帳戶（Ukraine MDA）之歐盟 Article 6.2 外部審計作業，該帳戶系支援烏克蘭戰後重建與抗災能力之關鍵融資平台，歐盟為主要出資方，爰其審計作業須依歐盟財政規範執行，建立完整且可追溯的稽核鏈。在具體準備作業中，職負責自 Operational Team、Donor Co-Financing、Procurement 等部門蒐集資訊，統整外部稽核團隊就該基金帳戶特定期間支出所提出之查證需求，包括比對費用明細、合約版本及採購流程正當性等。面對內部系統（如 DTM Banking 與 SAP）間紀錄不一致之情形，則需釐清付款流程及時序差異。除個別明細外，稽核團隊亦重視整體邏輯連貫性，職逐步優化回覆策略以加強解釋力道與可讀性。審計作業至結案階段時，職協助進行文件版本控管、建立回覆紀錄（Response Log），並整理結語陳述（Closing Note）主要事證，鞏固內部資料完整性。

該融資帳戶涉及敏感地緣政治，其資金透明度受到高度關注，也意味著審查標準更為嚴謹。透過參與本專案，職除更加熟悉外部審計要求及跨部門協作流程，更理解在多邊合作架構極端仰賴制度信任之累積，稽核乃展現捐助責信之關鍵機制，能否於每一次審計中展現公信，即是維繫各捐助國持續承諾的關鍵。

三、審查技術合作成果報告

技術合作（Technical Cooperation, TC）係由捐助國提供資金、並由銀行內部或外部承包商執行之短期專案，目的在提供政策建議、能力建構及大型融資項目前期之可行性分析等，對銀行之轉型任務具前導性功能。技術合作成果報告（Progress/Completion Report）為 EBRD 用以統整與評估 TC 執行情形之主要文件，其功能在於向捐助國呈報專案績效、成果管理（Result-Based Management）及問責情形，並作為未來資金承諾與捐助政策調整之重要決策依據

職參與前開報告審查作業，核心工作包括確認指標與預算執行情形之一致性，並須特別注意計畫中有關轉型成效（Transition Impact）之描述是否具體、量化及可驗證；對於內容模糊、敘述過度技術性或語意誇大的部分，須予以修正或要求補述。為驗證報告資料，職並與基金經理、財務等單位密切跨部門合作。

過程中，職注意到部分專案小組對捐助國高度關切之政策議題理解不夠全面，而專案經理因背景偏向技術層面，其撰寫方針常使用過於艱澀之專業語言，致使報告在對外呈現時不易展現具體成果或清楚連結政策目標。此外，部分績效指標設定亦偏籠統，

未能充分反映計畫之長期價值與實質效益。

該報告乃 EBRD 與捐助國間維繫互信的重要工具。相關審查工作使職對開發銀行中技術合作案之成效評估架構有更深刻理解。台灣積極參與多邊合作平台並挹注大量資源，作為一捐助國我應如何衡量援助效益、建構問責制度，皆是我國能否在相關領域提升參與品質的核心課題。職於上開審查中累積之知能，有助於未來協助我國優化國際合作資金之成果管理模式。

四、擴展國際組織內友我人脈

職於本次派駐期間充分運用借調人員身分，主動建立跨部門、跨國籍、跨職等級之友我網絡，成功取得多項涉及捐助策略、產業連結、採購制度與內部治理運作等重要情資，強化我國未來參與效益與政策判斷基礎。

首先，職與捐助國夥伴關係部門建立穩固互信。藉長期工作往來與私誼互動，得以獲知其他重要捐助國於資金投入、產業策略、政治考量方面之最新思維，例如：北歐國家採用何種捐助策略以使國內能源產業集體受惠；歐洲捐助國各傾向利用何種特定專項優勢建立承包競爭力等，上述皆屬銀行內部不對外公開之政策取向，對我國評估未來投入領域、推動自主產業布局具有重要

參考價值。

職亦有效跨出實習部門與 Banking、Procurement、The Digital Hub、Board Office 等部門建立深度連結，包括股東國董事顧問、財務首席專員等關鍵角色，並透過上述網絡成功取得多項與我國企業參與採購直接相關之情資，包括：中資如何共同透過股權投資、在地合作降低投標門檻；自採購部門視角臺灣企業如何改善現行提案缺陷等。此類洞見平時無法經過正式渠道蒐集，然卻直接影響我國中小企業作為開發銀行承包商之競爭力與國家援助策略之正當性。

再者，職利用友我網絡深入理解捐助資金運作之高度技術性程序，進而熟悉規章如何實際在跨部門間運作，以及不同部門間協調鏈條如何形成。職成功將此類知識內化為可實際運用之「對口地圖」，能迅速辨識各類議題之責任單位，更因此受主管指定培訓新進分析師。

參、結語

綜觀本年度於 EBRD 之實務參與，職得以將捐助資金治理、技術合作成果管理、採購制度運作與捐助國策略等多重層面內化為一套具體的制度性知識。職深刻體會，我國在多邊開發銀行中之影響力並非

僅取決於資金投入規模，而更取決於能否掌握議程設定能力、能否掌握規章制度的實質運作流程，以及是否擅長建立管道取得策略性資訊。因此，職誠摯感謝鈞部提供之實習機會。於此一年中，職得以直接與該行內部政策、金融、採購、治理與執行單位超過百位同仁及各捐助國要角建立密切聯繫。基於自身經驗，職建議我國未來派遣借調人員時可加強對 EBRD 跨部門協作邏輯之研究，仿效德、韓等國系統性建立橫跨各部門之情報網與對口，將有助於我國於國際合作發展體系中尋求施力點，甚至協助企業布局，使我投入資源能生槓桿效應。至於捐助策略上，則可思考設立與國內優勢領域如數位科技等綁定之專項基金模式，使我國未來參與多邊體系的行動更具精準度。