

出國報告（出國類別：實習）

赴美慈組織波特蘭總部
學習國際合作及人道援助

服務機關：外交部

姓名職稱：洪薦任科員欣隆

派赴國家：美國

出國期間：105/8/16-106/6/3

報告日期：106/7/10

赴美慈組織實習摘要

^職洪欣隆於 105 年 8 月至 106 年 5 月赴美慈組織(Mercy Corps)總部實習，於全球夥伴暨聯盟團隊(GPAT)擔任助理，觀摩其組織運作、國際合作策略及創新作法，並考取專案管理證照，期間亦安排駐西雅圖辦事處姚總領事金祥拜會美慈，深化雙邊合作關係。謹陳本次實習心得及建議如次：

- (一) **維繫與美慈全球戰略夥伴關係**：美慈在國際發展領域聲望卓著，於全球 40 個國家設有據點(清單請詳附件)，其經費約八成源自各國政府及國際組織。^職得幸參與聯合國體系及國際合作事務，至約旦難民營考察，與聯合國兒童基金會(UNICEF)形象大使互動、參與英國國際發展署資助計畫之成果發表會、與美國國際發展署成員共同參與討論等，均為難得之交流經驗，對^職之外交工作經驗至有裨益。
- (二) **學習美慈之國際合作專長**：美慈於國際合作領域具豐富實務經驗及堅實理論基礎，具體展現於其提案計畫、成果報告、專題研究及廣告文宣等，倘我於政策制定時，參閱其文獻並擷取菁華(如導入理論及個案研析)，可更加豐富我援外政策之內涵。
- (三) **密注中國大陸於國際合作領域之影響力**：據悉「中國扶貧基金會」曾兩度派遣部門主管赴美慈學習國際化戰略、內部管理及募資宣傳等，惟未如本部派員駐點實習，其合作內容主係推動在「中」相關計畫，惟隨該會逐漸國際化，亦可能加深與美慈在海外合作，短期內不致影響我與美慈合作關係，長期影響則有待觀察（該會研析請詳附件）。

另為利於第一線瞭解及幫助敘利亞難民，^職赴美慈駐約旦首都阿曼(Amman)據點2週，學習國際人道援助運作模式，透過赴難民營深度訪談、向駐約旦代表處同仁請益、參與美慈專案研討會等方式多方瞭解，並與其他國際組織如 UNICEF 等交流實務經驗，期有助提昇我對國際人道援助之參與及貢獻。謹就駐點實習之觀察提供建議如次：

- (一)**能力建構應與物資捐贈並重**：在國際組織及各國政府合作下，難民安置管理已漸趨安穩，難民需求除有形之物資、建設，亦慮及職業訓練、婦女賦權、衝突管理等無形資產項目，以切合實際需求。
- (二)**平衡敘利亞難民及約旦當地居民之需求**：全球目光聚焦敘利亞難民，約旦當地居民需求相對缺乏關注，致生資源排擠效應，甚或造成衝突，爰相關規畫亦須諮詢地方意見，並將受益範圍涵蓋有需求之當地居民，確保計畫順利進行。
- (三)**留意性別平等及保障婦女權益**：受文化因素影響，難民婦女失學或閒賦在家的比例相對較高。美慈除有完善之性別政策如強化婦女參與外，部分計畫亦針對青少年(adolescent girls)加強培訓，避免伊等受歧視或剝削而成為弱勢。
- (四)**透過援助深化聯合國參與及國際合作**：^職於難民營考察期間，與 UNICEF 成員互動，瞭解有諸多與 UN 體系合作及多邊國家交流之機會，在我國際參與諸多受限之情勢下，允宜積極參與國際援助工作，爭取能見度並展現臺灣對國際社會之價值，彰顯我人道援助提供者之角色。

目 錄

| | |
|------------------------------------|----|
| 重點摘要..... | 1 |
| 壹、實習目的..... | 4 |
| 貳、實習過程及內容..... | 4 |
| 一、組織文化..... | 4 |
| 二、辦公文化..... | 5 |
| 三、辦公環境..... | 5 |
| 四、協助駐處與美慈之交流..... | 6 |
| 五、參與內部策略研究..... | 6 |
| 六、考取國際發展專案管理證照（PMD Pro）..... | 7 |
| 七、潛在合作對象之背景調查（Due Diligence）..... | 7 |
| 八、擔任「美慈行動中心」（Action Center）志工..... | 9 |
| 九、擔任「俄勒岡州科學與工業博物館」（OMSI）志工..... | 9 |
| 十、赴美慈約旦據點實習..... | 9 |
| 參、實習心得及建議..... | 13 |
| 一、波特蘭環境評估..... | 13 |
| 二、學員注意事項..... | 13 |
| 三、本部參考事項..... | 14 |
| 附錄..... | 15 |

壹、實習目的

美慈組織（Mercy Corps）為國際合作領域首屈一指之非政府組織，2017 年在 NGO Advisor 全球非政府組織排名第六，本部長期與美慈維持合作關係，除定期遴派學員赴波特蘭總部實習外，亦曾在數個國家推動相關合作計畫。本次由部內遴派赴美慈總部實習 10 個月，在全英文工作環境學習組織運作、國際合作策略及創新作法等。另為利於第一線瞭解及幫助敘利亞難民，在本部及美慈評估可行後，赴美慈駐約旦首都阿曼 (Amman) 據點 2 周，實地學習國際合作運作模式，並與其他國際組織如 UNICEF 交流實務經驗，以期提昇臺灣對國際人道援助之參與及貢獻。

貳、實習過程及內容

本次實習時間為 105 年 8 月至 106 年 5 月，期間除有 2 週於報部核准後赴美慈駐約旦據點實習，其餘時間均在波特蘭總部 Global Partnership and Alliance Team (GPAT) 團隊下擔任助理，並在主管鼓勵下於其他單位擔任志工。茲介紹美慈組織以及實習期間之工作內容如后：

一、組織文化

美慈組織於 1979 年由 Ells Culver 及 Dan O'Neill 創辦，其最高願景為「建構安全、多產及正義的社群」(Creating secure, productive and just communities)，在公、私部門及非政府組織三方協力下，藉由尊重人權、良善治理、促進就業、提高健康福祉、永續資源管理、強化資訊近用等方式，提昇公民參與、加強組織可責性以及催化和平轉變，邁向最終願景。



二、 辦公文化

美慈相當重視「人」的價值與互動，專案規劃為人本導向（Human-centered design）、辦公空間設計利於人際交流，內部亦經常舉辦研討會（Brown Bags）分享各專案之心得，並透過內部臉書 Workplace 加強人際互動與連結。內網主要由 The Hub、Digital Library 及 Grant & Award Info Tracker (GAIT) 三項構成所謂辦公室盒子（office in a box），包含組織架構圖、人員設置、責任說明、流程要求、專案報告、培訓教材、契約範本、採購標準、預算模板等文件俱全，採模式化及標準化作業，利於全員參照及使用。

公務傳遞方面，主要依靠電郵往來及網路電話，並善用 word 文件修訂記錄功能，對比本部以紙本呈核為主，較為高效及環保。其電郵由 Google 負責維護，並善用 Google 月曆及雲端功能，快速分享檔案及行程。其文件機敏性雖不如外交文件，亦相當重視資安及個資保護，使用新軟體前會先瞭解其資安政策及所用技術。整體而言，以 Google 體系為主的工具使用，資安強度應不亞於本部自建技術，畢竟避免被駭主要在於提高使用者警覺性，避免下載來源不明檔案及點入釣魚連結，爰本部資電處不定期測試同仁警覺性之作法，實有其必要。

三、 辦公環境

美慈總部通過「美國綠建築協會」領先能源與環境設計(LEED)之白金級認證，其評分項目包含永續性建址(Sustainable Site)、用水效率(Water Efficiency)、能源和大氣(Energy and Atmosphere)、材料和資源(Materials and Resources)、室內環境品質(Indoor Environmental Quality)、革新和設計過程(Innovation and Design Process)及區域優先性(Regional Priority)等 7 大指標，在臺灣僅少數建築如臺北 101 大樓通過該級認證。值得一提的是，美慈總部原址於 1892 年興建，於改建後仍保留 75% 之原建物，兼容歷史文化與環保科技，似值本部參考。

實際進入辦公室，大面積落地窗令整體採光明亮、視野開闊，不僅節約照明用電，緊鄰河岸在 4 月份櫻花盛開時更是美景怡人。開放式辦公空間利於人際交流，亦象徵美慈透明開放之價值；簡易廚房讓人有家的感覺，亦提供同事間簡短交談（small talk）的機會。室內經常可見大幅人物照片，提醒我們勿忘努力協助需要幫助的人；流理臺上的標語”Those who want to change the world, should already begin by washing dishes.”則予人「勿以善小而不為」及「千里之行，始於足下」之感。

四、 協助駐處與美慈之交流

姚總領事金祥於上(105)年 12 月 20 日偕紀秘書佩汾轄訪波特蘭，並拜會美慈資深副總裁 Craig Redmond，由單位主管 Justine Raschio 簡述美慈組織發展現況，復與 C 副總裁會談概要如下：

- (一) C 副總裁曾派駐東南亞地區並短暫於臺灣生活，對東亞事務熟稔且與我友好，相關國際合作經驗豐富，亦認同我推動「新南向政策」之必要性。
- (二) 本部及國合會向與美慈維持良好合作關係，除共同執行多項國際發展計畫、定期派員至美慈總部實習，亦與美國國務院在「全球合作及訓練框架」(GCTF)下，就縮減數位落差、疾病防治及婦女賦權等議題維持長期合作關係，雙方允宜在既有基礎上擴大合作。
- (三) 本部向積極推動青年國際參與，鼓勵青年赴海外擔任志工，倘我國有意遴派優秀青年赴東南亞地區參與美慈當地計畫，C 副總裁表示樂觀其成。

五、 參與內部策略研究

- (一) **五年期波灣地區策略**：為多元化募資管道，並降低川普政府可能縮減國際援助預算以擴大軍備開支之風險，美慈將配合阿聯酋(UAE)新政策於當地立案，並積極尋求該地區潛在合作夥伴及捐助者。

(二) **降低災害風險策略**：為順應氣候變遷並降低自然災害所造成之系統性風險，強化受援助社區之「韌性」(Resilience)當為首要工作。在新南向地區，美慈於印尼及尼泊爾強化當地防災及復原能力，並透過個案學習將經驗橫向擴散至其他區域之治理。

(三) **漁業相關策略**：協助彙整美慈漁業相關計畫，以利向潛在合作夥伴說明。漁業在美慈並非單獨領域，而係做為實現糧食安全(Food Security)、普惠金融(Financial Inclusion)及建構韌性(Resilience Building)等目標之輔助工具。

六、 考取國際發展專案管理證照 (PMD Pro)

美慈組織管理 25 萬美元以上預算之專案經理人必備證照，內容涵蓋專案生命週期的六大階段（設計、籌備、計劃、執行、評估管控、退場）、專案管理六大原則（範疇、時間、資源、風險、正當性、關係人），以及專案開發、流程追蹤、風險管控等各項分析工具。

七、 潛在合作對象之背景調查 (Due Diligence)

(一) Hivos：總部位於荷蘭之世俗性慈善組織，致力推廣再生能源、糧食安全、言論自由、透明化政府、婦女賦權、性別多樣性等六大領域，旗下設有創投公司，協助開發中國家相關中小企業成長。

(二) Cordaid：總部位於荷蘭之天主教慈善組織，於 2000 年由多個組織合併而成，最早可追溯到 1914 年協助一戰難民的機構 Mensen in Nood (People in Need)。其積極參與人道援助，推廣衛生保健、防災能力、教育、就業及安全正義等多項領域，並率先推動開放資料 (Open Data) 以提升自身透明度，為荷蘭首屈一指的慈善機構。

(三) Women Win：總部位於荷蘭，專注於以運動推廣青少年能力建構 (capacity-building) 及賦權 (empowerment)，因其規模較小，擅長與世界各地相關組織合作，以技術指導及資金援助之方式推動其目標。

- (四) Clyde & Co.法律顧問公司：該公司總部位於倫敦，服務對象橫跨金融、運輸、零售、地產、醫藥等行業之國際客戶，亦經常提供公益法律服務。美慈組織計劃透過該公司協助，於阿拉伯聯合大公國正式登記立案，以從事募款等慈善活動。該公司形象尚屬正面，無重大過失或違法情事，可進一步發展合作關係。
- (五) 中非卓越基金會(SACE Foundation)：瞭解該會是否適合擔任美慈組織推動青年技職訓練及推廣企業社會責任之合作夥伴。該會總部位於肯亞奈洛比，於北京亦設有辦公室，旨在促進中國大陸與非洲之貿易與投資交流，並擴張中國大陸在當地之影響力。
- (六) 客戶關係管理(CRM)雲端軟體「Insightly」：瞭解其資安管理及隱私政策。該軟體於 2009 年由工程師 Anthony Smith 研發，主要提供中小企業 CRM 及專案管理服務，並整合多項行銷軟體，目前已累積逾百萬用戶。
- (七) Tullow Oil：總部於倫敦之石油探勘公司，於全球有多處營運據點，在東非主要營運國家為烏干達及肯亞。該公司亦致力於落實社會企業責任(CSR)及當地社區經營，爰為美慈肯亞團隊及美國國際發展署(USAID)之潛在合作夥伴。
- (八) Global Investment Bank：總部於杜拜之投資銀行，主攻提供高資產淨值(HNWI)、法人及企業客戶投資及理財服務。該行規模相對較小，惟有別傳統投銀，在著重獲利同時亦強調創新及社會影響，爰為美慈在中東及北非(MENA)地區推動國際發展之潛在合作夥伴。
- (九) Dow Chemical：世界第三大化學公司，且即將與 DuPont 合併為第二大之 DowDuPont，新公司年營收逾 1,300 億美元，下轄農業、化學及特製品三大領域。Dow 雖有少數環保爭議，惟整體形象尚屬正面，致力於永續發展及科研推廣，於該等領域富合作潛力。

(十) Shell India：殼牌在印度業務以石油下游產業為主，銷售汽油、潤滑油等石油製品，並設有財務及科研中心。殼牌印度有完整的企業社會責任政策，搭配旗下基金會及相關 NGO 推動慈善事業，以普及學童教育、維護環境永續及推廣道路安全為主。

八、擔任「美慈行動中心」(Action Center)志工

(一) 擔任「青年就業博覽會」美慈攤位志工：該展於奧勒岡州展覽中心舉行，主要對象為高中畢業生（謹按：美國大學學費較高，不少學生選擇先就業或從軍再進修），現場展出職業多元，有許多互動體驗及實作項目，利於學生瞭解各行業特性。美慈攤位主要向學生介紹美慈在世界各地的項目，並留下聯絡方式以邀請他們參與活動、擔任志工等，進一步瞭解美慈。

(二) 協助文宣製作：美慈於全球 42 個國家設有辦公室及專案項目，部分文宣由總部採中央廚房模式統一製送，當中有部分由志工以輪班方式手工製成。美慈對於標誌、字體、顏色及符號等使用均有既定規範，以利塑造鮮明之品牌形象。

九、擔任「俄勒岡州科學與工業博物館」(OMSI)志工

為拓展於波特蘭人脈，深入探索在地文化，在美慈主管支持下，主動向 OSMI 申請並獲錄取為展覽志工。OSMI 為當地熱門景點，不論平假日均人潮眾多，擔任志工除可廣泛接觸及服務民眾，亦可充分利用展館教育資源學習新知。工作內容包含收取展覽門票、維護展場動線、回答民眾提問、協尋走失孩童等，週末及春假期間人潮尤其眾多，所幸館方有完善的志工團隊及班表制度，令整體館務得以順利運行。

十、赴美慈約旦據點實習

受阿拉伯之春影響，2011 年敘利亞爆發反政府示威活動，隨後因政府鎮壓不當，升級為武裝衝突，加之外國勢力介入及國內各宗派趁勢崛

起，演變為內戰迄今。據統計逾 6 百萬人在國內流離失所，近 5 百萬人逃亡海外，其中在鄰國約旦已登記者逾 65 萬名，加上未登記人數恐高達百萬。

為利於第一線瞭解及幫助敘利亞難民，實地學習國際人道援助運作模式，在本部及美慈組織評估可行後，赴美慈駐約旦首都阿曼(Amman)據點實習 2 周，參與當地和平建構及援助敘利亞難民相關計畫，前往鄰近難民營探視，並與其他國際組織交流實務經驗，以期提昇臺灣對國際人道援助之參與及貢獻。

在約旦期間，透過赴難民營深度訪談、向駐處同仁請益、於美慈資料庫檢閱文獻，以及參與美慈內部研討會等方式，多方瞭解國際人道援助運作模式。茲就實習重點內容分述如下：

(一)赴難民營深度訪談

在兒童保護計畫主持人 Alexandra Klass 陪同下，考察位於 Azraq 難民營第五區之 Makani 學習中心。除在我國捐贈之電腦教室與難民共同學習，亦觀摩跆拳道課程及參與當地青少年足球賽，並與聯合國兒童基金會 (UNICEF) 亞太區形象大使陳美齡 (Agnes Chan) 互動，伊除盛讚我援助項目意義重大，並以自身罹癌康復經歷期勉難民學童懷抱希望 (活動照片請詳附錄)。

(二)於資料庫檢閱文獻

美慈具備數個內容翔實之資料庫，其中「專案資訊追蹤系統」(GAIT)可依據國別、計畫別、捐助者、進度等指標進行檢索，極為便利。約旦為美慈在中東北非區 (MENA) 最重要據點，計有 20 項計畫刻正進行或籌備中。

(三)參與美慈內部研討會

與美慈新進員工共同接受入門訓練（包含品牌形象、人身安全、內部管理等）、參與各專案計畫進度報告，並主動爭取在全員大會上以「Love from Taiwan」為題，向逾百位同仁介紹臺灣及我國在約旦相關援助工作。

難民安置分期規畫

在聯合國難民署（UNHCR）主導下，難民營設施及規模正漸次擴充，居民生活趨於穩定，逐步朝向社區化發展。茲綜整當地對於難民安置規畫分述如下：

（一）短期緊急安置：

UNHCR 主導識別並登記有需求之難民，提供生活所需之住宿、飲食、禦寒衣物、基本衛生及醫療服務等。每位難民每月可向聯合國糧食計畫署（WFP）領取 20 約幣(折合約 28 美元)伙食費，於營區內購買食物。

（二）中期身心復育：

許多難民尤其幼童因戰爭影響身心受創，罹患「創傷後壓力症候群」（PTSD）、遭遇身體殘缺或長期營養不良等症狀，美慈在與 UNICEF 合作下，成立數個 Makani 學習中心（意謂我的空間，其標語為 I'm safe, I learn, I connect.），利用運動及團體活動方式（Comfort for Kids, C4K）帶領孩童走出傷痛，學習團體溝通技巧、生活技能，以及電腦知識以縮減數位落差（Digital Gap），避免將來回歸社會時成為數位文盲。

（三）長期融入社會：

1. **發展經濟能力：**為培養難民健全人格及謀生能力，以利將來重返社會，孩童之學校教育實為必要，並加強對青年及婦女之職業及財務訓練，透過以工代賑（Cash for Work）、微型創業貸款（Micro-financing）等方式建構難民自力更生之能力；以此流入之現金亦可發揮乘數效果，活絡當地經濟。

2. **進行衝突管理**：為避免難民與當地居民因競爭資源、文化隔閡等因素造成衝突，有必要落實預防衝突管理，具體作法包含選訓社區領袖強化爭端解決技巧、透過團體活動增進彼此瞭解、定期家庭訪視發掘爭端等，以營造永續和諧社區。

赴約旦實習心得及建議

- (一)**能力建構應與物資捐贈並重**：在國際組織及各國政府通力合作下，目前難民安置管理已漸趨穩定，當地難民需求由短期轉向長期，援助方面除有形之物資、建設，亦應考慮職業訓練、婦女賦權、衝突管理等無形資產項目，以切合實際需求。
- (二)**平衡敘利亞難民及約旦當地居民之需求**：因全球目光聚焦敘利亞難民，當地居求需求相對較少得到關注，產生資源排擠效應，甚或造成衝突，爰從事相關規劃時亦毋忘諮詢當地意見，並將受益範圍涵蓋有需求之當地居民，以確保計畫順利進行。
- (三)**留意性別平等及保障婦女權益**：受文化因素影響，難民婦女失學或閒賦在家的比例相對較高。美慈在性平方面表現甚佳，除內部整體有完善之性別政策，部分計畫亦針對青少年（adolescent girls）加強培訓，避免她們受歧視或剝削而成為弱勢。
- (四)**透過援助深化聯合國參與及國際合作**：職於難民營考察期間，即與 UNICEF 成員有所互動，另透過與駐處同仁餐敘，亦瞭解本地有諸多與 UN 體系合作及多邊國家交流之機會。在我國際參與諸多受限之情勢下，更當把握此機會，爭取能見度並展現臺灣對國際社會之價值，彰顯我人道援助提供者之角色。

參、實習心得及建議

一、波特蘭環境評估

奧勒岡州因免稅優勢，加上氣候及環境怡人，近年外來人口持續由加州、夏威夷等高物價地區移入，雖有助經濟蓬勃發展，亦造成房價持續上漲及尖峰時刻交通壅塞等負面影響。本地治安良好、居民和善，市區雖有遊民但鮮少滋生事端，惟平日居家及旅行仍須注意個人財物安全，美國不像臺灣街口監視器密集，一旦發生竊案通常難以破獲。

大眾運輸主要由 Trimet 公司（因服務 Multnomah, Washington 及 Clackamas 三郡得名）的公車、輕軌(Max)及街車(Streetcar)構成，轉乘相當便利，多數景點均有到達，並提供手機 APP 網路購票及發送即時訊息。計程車並不常見，惟網路叫車 Uber 及 Lyft 在當地均屬合法，使用便利。市政府另與 Nike 合作推出公共自行車 Biketown，與我國之 OBike 相似，得在市區任意地點還車、以手機軟體記錄騎程、高達七段變速等優點，亦不失為短程交通及休閒工具。

二、學員注意事項

鑒於學員初來乍到，安家待辦事項較為繁瑣，包含住所、電話、銀行帳戶、保險、通勤、申請社會安全碼等，為建立實習準備之標準作業流程(SOP)，職已製作英文版之檢核表並經美慈單位主管核閱，以供未來之學員參考。

美慈總部為開放式辦公空間，人際交流相對容易，惟平時不同團隊各自忙於會議、出差等公務而鮮有交集，爰須把握內部研討會等活動機會多方認識接觸；亦可利用在簡易廚房的休息時間小聊一下，有助於拓展內部人脈。

美慈高度仰賴 Google 體系的辦公軟體，包含以電郵溝通公務、以日曆分享行程、以雲端硬碟分享資料等，熟悉操作有利於快速融入團隊。內部網站須以帳號登入，透過 The Hub、Digital Library 及 Grant & Award Info Tracker (GAIT) 等 3 個網站可查詢內部資料，另有 e-learning 平臺供學習專業知識、內部臉書 Workplace 提供最新動態並與其他同仁互動，熟悉使用有利於深入瞭解美慈組織全貌。

三、本部參考事項

- (一) **與美慈維繫全球戰略夥伴關係**：美慈組織在國際發展領域聲望卓著，於全球 42 個國家設有據點，其經費約八成源自各國政府及國際組織，如美國國際開發署(USAID)、英國國際發展署(DFID)、加拿大國際發展署(CIDA)、歐盟及聯合國難民署等，與美慈合作有機會直接參與聯合國體系及國際合作，如職於難民營考察期間，即與 UNICEF 成員有所互動、在約旦據點參與 DFID 資助計畫之成果發表會、在美慈內部研討會與前 USAID 成員共同參與討論等，均為難得之交流經驗並獲致豐富知識。
- (二) **向美慈學習國際合作**：美慈於國際合作領域不僅具豐富之實務經驗，亦有堅實之理論基礎，具體展現在其各式文件如提案計畫、成果報告、專題研究及廣告文宣等。爰除推動專案合作習得之實務經驗外，倘我於政策制定時，參閱其文獻並取其菁華，或可更加豐富我援外政策之內涵。
- (三) **密注中國大陸於國際合作領域之影響力**：據悉「中國扶貧基金會」曾於 2010 年及 2014 年兩度派遣部門主任以上主管赴美慈學習國際化戰略、內部管理及募資宣傳等，惟未如本部派員駐點實習。以往美慈與該會合作主要為推動在「中」相關計畫，惟隨該會逐漸國際化，未來亦可能加深與美慈在海外合作，短期內不致影響我與美慈合作關係，長期影響則有待觀察。

附錄

Azraq 難民營 Makani 學習中心

