

出國報告（出國類別：外交部出國進修計畫）

2021 年外交部派赴亞洲開發銀行 實習報告

服務機關：外交部

姓名職稱：陳薦任科員光震

派赴國家/地區：菲律賓馬尼拉

出國期間：2021 年 10 月 19 日至 111 年 11 月 5 日

報告日期：2021 年 12 月

摘要

外交部薦任科員陳光震於 2021 年獲選為外交部首任派赴「亞洲開發銀行」(ADB, 以下簡稱亞銀)實習人員, 並自 2021 年 10 月間至 2022 年 11 月初在該行「知識管理及永續發展局」之「永續發展及氣候變遷部門」(SDCC)下設「脆弱受衝突影響情境」(FCAS)團隊服務, 主管亞銀 FCAS 分類體系架構修訂及 FCAS 成因分析, 並協助「亞洲發展基金」(ADF)「基於國家表現之資源分配體系」(PBA)改革研究, 以及參與「國家表現評估」(CPA)指數建構等工作。

此實習計畫有助提升外交部同仁處理國際事務多元能力發展, 透過比較各國際開發銀行實務經驗, 熟稔發展銀行借貸及計畫執行方式; 經由執行研究計畫, 提升 FCAS 專業領域知識, 以及對相關國際議題掌握; 運用參與各項會議、活動、及說明國際情勢發展對我國影響, 拓展國際友我人脈並廣為宣介我外交成果, 提高我國能見度; 藉由撰擬公文、節略及報告, 理解國際組織文件格式及行政流程。

目次

一、實習目的	1
二、實習過程	1
(一) 實習單位	1
(二) 工作方式	2
(三) 工作內容	2
三、實習成果與心得	12
四、實習建議	13

一、實習目的

「亞洲開發銀行」(以下簡稱「亞銀」)成立於 1966 年，為亞洲最主要經濟發展機構，現有 68 個會員國，我國係創始會員國之一。惟中國自 1986 年加入亞銀後，積極挹注資金擴大其影響力，並透過更改我會籍名稱等不當手段打壓我國。

我藉由派駐／借調財政部、資策會等政府官員赴亞銀總部，以及積極出席該行各式會議，深入瞭解區域社經發展動向及增進與會員國互動，並結合該行內我國籍人士，凝聚亞銀內部友我力量，攜手提升區域參與。

我國派赴及借調亞銀人員歷來以財金或配合技術合作協定之特定領域專家，外交部自 2021 年首度派送新進同仁至亞銀實習(借調)乙年，盼賡續深化我與亞銀關係，提升我於該行能見度，加乘外交工作推動。(按，外交部就本案界定為實習人員，亞銀則視作政府借調人員，爰^職在亞銀工作內容及權利義務比照一般借調。)

二、實習過程

(一) 實習單位

2018 年亞銀發布「2030 戰略」(Strategy 2030)，結合融資與知識及夥伴關係，旨在轉型為知識銀行，並宣布針對脆弱及受衝突影響之國家採行採行「差異化方法」(Differentiated Approaches)，依據具體國家背景調整業務流程。根據「2030 戰略」目標，亞銀在 2019 年 8 月在「知識管理及永續發展局」(Knowledge Management and Sustainable Development)之「永續發展及氣候變遷部門」(Sustainable Development and Climate Change Department, SDCC)設立「脆弱受衝突影響情境」(Fragile and Conflict-Affected Situations, FCAS)團隊，協助亞銀職員因地制宜設計能力建構及財務管理流程改革，並加強與其他發展夥伴及民間社會組織合作。^職在 FCAS 團隊服務，就脆弱性相關議題對區域及國家情況進行深入分析，評估趨勢及提供未來發展建議。

配合亞銀組織改革，消除脆弱國家之汙名化效果，並參考「非洲開發銀行」(以下簡稱「非銀」)採用之「轉型國家」(Transition State)名稱，預期 FCAS 團隊將更名為「過渡國家暨參與辦公室」(Office of Transitional States and Engagement)。

(二) 工作方式

因菲國新冠肺炎疫情趨緩，^職實習期間該行經歷第二階段管制(允許 25%必要職員到部)、第三階段管制(允許 50%職員到部)及後疫情混和辦公模式(每週三日到部、兩日線上)。為極大化實習目的及成效，^職於到職首日即洽請單位主管同意申請成為必要職員，爰實習期間每日均赴亞銀總部實體上班。

(三) 工作內容

^職作為衝突影響情境(Conflict-Affected Situations)專家支援亞銀執行「差異化方法」，協助 FCAS 相關業務，聚焦主題研究、知識夥伴關係及能力發展，並作為團隊核心成員共同制定國家夥伴關係戰略、項目設計、實施、監測及評估，以及對潛在合作夥伴(包含援助國、發展夥伴、私部門、學界及民間社團)進行範圍界定及研究，以建立 FCAS 專家網絡。具體產出包含 FCAS 國家分類方法研究及脆弱國家成因分析報告，各項工作具體內容臚列如次：

1. FCAS 國家分類方法研究：對 FCAS 國家分類方法進行範圍界定研究報告，分析「世界銀行」(以下簡稱「世銀」)和其他國際組織及發展夥伴使用之脆弱國家分類方法，比較其他發展夥伴與亞銀目前分類方法之優缺點，結合脆弱性及衝突相關學術著作之分析，並確保新方法符合亞銀總體發展目標，此節工作項目包含：
 - (1) 系統性彙整亞銀及世銀有關 FCAS 分類體系之發展背景及目的，以及專有名詞與分類方法論之演進，並重製暨勘正亞銀歷年 FCAS 國家分類一覽表，比較亞銀及世銀各年指數及分類之差異，以及分析世銀新分類體系在亞洲及太平洋地區國家之適用性。(按，主要爭議在世銀於 2020 年修正之新分類體系，因「納戈爾諾·卡拉巴赫」[Nagorno-Karabakh]動亂，將亞塞拜然共和國歸類為 FCAS 之妥適性。)
 - (2) 研析亞銀、世銀、非銀、「經濟合作暨發展組織」(Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD)及「和平基金會」(The Fund for Peace, FFP)有關 FCAS 指標建構方法論之潛在問題，並分析亞銀 FCAS 及聯合國「最低度開發國家」(Least Developed Country, LDC)指標建構差異及影響。(按，亞銀 FCAS 分類體系採用之「國家表現評估」(Country Performance Assessment, CPA)著重政府治理及政

策面評估；聯合國 LDC 分類體系強調經濟、教育、社會及環境指標對國家發展之影響。前述兩種分類體系在孟加拉、不丹、柬埔寨、馬紹爾群島、密克羅尼西亞、諾魯、尼泊爾及巴布亞紐幾內亞等國產生分類差異。)

- (3) 向 FCAS 團隊簡報研究報告，介紹亞銀 FCAS 之定義及策略發展歷程、「亞洲發展基金」(Asian Development Fund, ADF)之「基於國家表現之資源分配體系」(Performance-Based Allocation System, PBA)及對脆弱國家之特別資源分配，以及比較各區域發展銀行及機構之相關政策，並提出三項具體建議：包含①賡續使用 FCAS 一詞，以降低汙名化效果並維持亞銀作為使用該名詞之領導地位(按，「脆弱受衝突影響情境」亦被稱作「失敗國家」或「脆弱國家」，亞銀自 2010 年即使用 FCAS 稱之，世銀自 2020 年亦改用 FCAS 作為分類體系之名稱。考量多數發展中會員國仍不樂見被歸類為 FCAS，惟盼提升在 ADF 架構之援贈款配額，為化解此矛盾，^職就改名議題主辦多場 FCAS 團隊內部討論會議。)；②調和「大英國協」(The Commonwealth of Nations)設立之「普世脆弱性指數」(Universal Vulnerability Index, UVI)及亞銀「國家表現評估」，作為 FCAS 分類標準；③鏈結 FCAS 分類標準及 ADF 資源分配，確保脆弱國家獲得更多資源挹注(按，亞銀 FCAS 分配體系與 ADF 資源分配目前並未有直接影響。ADF 資源分配係以信用風險、人均國民總收入、人口基數及是否為聯合國最不發達國家作為指標，將發展中會員國分為 A、B、C 組，FCAS 國家多屬 A 組〔具 ADF 無償援贈資格〕及 B 組〔具 ADF 優惠貸款利率資格〕，惟部分 B 組 FCAS 國家所獲發展資源或不及 A 組非 FCAS 國家。)
- (4) 研析以聯合國「多面向脆弱指數」(Multidimensional Vulnerability Index, MVI)、「聯合國經濟與社會事務部」(United Nations Department of Economic and Social Affairs, UNDESA)之「經濟及環境脆弱指數」(Economic and Environmental Vulnerability Index, EVI)及「人力資產指數」(Human Asset Index, HAI)等指數取代 UVI 之可行性。
- (5) 分析使用「流徙人口」(Displaced People)作為指標之妥適：考量 ADF 13 架構下「擴大災害回應設施」(Expanded Disaster Response Facility, DRF+)及「國際開發協會」(International Development Association, IDA)架構下「東道社區及難民窗口」

(Window for Host Communities and Refugees)均針對難民收容國提供特別援助，且世銀之 FCS 分類體系(按，同 FCAS，惟世銀採用不同縮寫形式。)使用外逃難民人數作為指標，又氣候及衝突導致之「境內流徙人口」(Internally Displaced People, IDP)亦為亞銀關注焦點，爰評估使用「聯合國難民署」(United Nations High Commissioner for Refugees, UNHCR)之跨國難民資料，以及「境內流徙監測中心」(Internal Displacement Monitoring Centre, IDMC)之「境內流徙人口」及「平均年度流徙人口」等作為指標之妥適性。

- (6) 分析「聯合國安全及安保部」(United Nations Department of Safety and Security, UNDSS)「安全等級系統」(Security Level System, SLS)作為衝突影響情境 (Conflict-Affected Situations, CAS)之妥適性：考量亞銀現行 FCAS 分類體系之 CAS 評估及資料來源未臻完善，且世銀有關 CAS 評估係採用「烏普薩拉衝突數據計畫」(Uppsala Conflict Data Program, UCDP)及「武裝衝突地點及事件數據庫」(Armed Conflict Location & Event Dataset, ACLED)之衝突死亡人數，惟衝突死亡人數非穩定評測標準，且以媒體資訊為來源之資料可信度尚待商榷，爰^職另主辦跨部門會議與亞銀「安全及緊急服務主管」(Head of Security and Emergency Services) Peter Waa、「安全處理中心經理」(Manager of Security Operations Center) Pete Troilo 及「駐地安全負責人」(Unit Head of Field Security) Dewaine Farria 就 SLS 資料使用方式及範圍交換意見。
- (7) 模擬 FCAS 分類體系組合結果：使用 R 語言 Shiny 套件撰擬互動式網站，模擬採用亞銀「國家表現評估」(CPA)及世銀「國家政策及機構評估」(Country Policy and Institutional Assessment, CPIA)建構之四組指標分類結果，並比較採用綜合指標結果之差異(按，CPA 及 CPIA 均由四組指標組成，包含總體經濟管理、結構政策、政治暨社會包容政策，以及公部門管理。世銀以綜合指標作為分類標準；^職經多方諮詢，擬以四組指標之組合作為分類標準，俾凸顯 FCAS 國家間不同脆弱特徵。)。另分析以「烏普薩拉衝突數據計畫」(UCDP)及「武裝衝突地點及事件數據庫」(ACLED)之衝突死亡人數定義衝突情境，在一年、兩年、三年平均值對分類體系影響之差異(按，世銀使用一年期累計死亡人數為標準，惟該評估方式易造成分類結果不穩定，

爰非洲開發銀行採三年平均值。^職經回溯測試後擬採兩年平均值，以反映緬甸及斯里蘭卡衝突情勢。)

- (8) 舉辦多場會議與「美洲開發銀行」(以下簡稱美銀)「脆弱、衝突及暴力」(Fragility, Conflict and Violence, FCV)團隊討論 FCAS 分類體系囊括難民及次國家脆弱性與衝突等議題(按，世銀以累計難民人數作為分類指標，美銀考量委內瑞拉情勢，擬採年度新增難民人數為指標。美銀嗣於第二次會議表示，經董事會指示，該行將完全比照世銀分類標準。)，並諮詢美銀顧問 Caroline Sipp、世銀業務承辦人 Jae Kyun Kim 及 ACLED 客戶關係承辦人 Emily Rothstein 有關各指標門檻之敘述性理論框架。
- (9) 諮詢區域部門：本案所建議之分類方法係基於與各多邊發展銀行之雙邊及多邊討論，與亞銀內部區域部門諮詢尚有不足，爰^職赴「太平洋部門」(Pacific Department, PARD)首席業務協調專家 Rosalind McKenzie 辦公室介紹頃達致內部共識之分類方法，並於邀請「東南亞部門」(Southeast Asia Department, SERD)財務管理專家 Delaney Miram 及 Myra Evelyn Ravelo 討論緬甸、寮國及東帝汶在此分類方法之歸類妥適性。另赴「南亞部門」(South Asia Department, SARD)區域統合及業務協調局長 Thiam Hee (Bernard) Ng 辦公室簡報。除 PARD 尚持保留態度外，SERD 及 SARD 均表支持。
- (10) 籌備 2022 年第三季「『脆弱受衝突影響情境』(FCAS)暨『發展中小型島嶼國家』(SIDS)工作小組會議」(FCAS and SIDS Working Group Meeting)：FCAS 團隊每季透過該會議向亞銀各部門報告團隊工作進展，2022 年第三季會議以 FCAS 分類體系為主題，由^職介紹新分類體系之提議，並與各部門共同評估該方法論之妥適性。另於 FCAS 及 SIDS 工作小組第三季度會議後，撰擬會議記錄以彙整各部門立場，並確認有否補充意見。
- (11) 主辦「協調 FCAS 分類：邁向客戶導向之方法」(Harmonizing FCAS Classification: Toward a Client-Centric Approach)閉門會議：鑒於各國際金融組織就 FCAS 分類體系分歧加劇，亞銀與美銀在美銀總部共同主辦實體暨線上閉門會議，旨在相互瞭解並調和 FCAS 策略，惟該會議未可達致具體共識。^職負責撰擬主管 Samuel

Tumiwa 談話要點、談話參考資料、分析複合式分類體系各組合結果、並與 Elaine Thomas 及美銀顧問 Caroline Sipp 共同設定引導問題及規劃會議邀請名單 (按，除主辦方亞銀及美洲開發銀行外，亦邀請世銀、非銀、加勒比開發銀行〔以下簡稱「加銀」〕及伊斯蘭開發銀行〔以下簡稱「伊銀」〕等具有 FCAS 分類體系或脆弱/韌性指數之區域發展銀行參加。)。囿於會議時間，會後^職另單獨與世銀業務承辦人 Jae Kyun Kim 就分類體系及優惠資源分配議題雙邊會談。

(12) 協辦 2022 年 10 月 11 至 14 日在華盛頓哥倫比亞特區之 FCAS 年會。^職與世銀 Jae Kyun Kim 共同主辦 10 月 13 日之 FCAS 分類體系場次，協調各銀行發表意願，以及設定研討會主題與討論問題。此外，亦安排 FCAS 團隊 Elaine Thomas 及 Stephanie Kamal 與大英國協秘書處 Ruth Kattumuri 及 Alexander Lee-Emery 等人會晤事宜。

2. 脆弱國家成因分析：

- (1) 主管 FCAS 團隊研究分析業務，包含計畫延宕成因分析、FCAS 成因分析、國家表現評估指標效度分析等，與專案組合管理專家 Yalda Samih、採購專家 Ahmad Khalid Shams 及「聖母大學」(University of Notre Dame) 研究生 Max Hammond 合作，並委請圖書館資訊及研究協調人 Loureal Camille Inocencio 協助蒐集研究素材，包含 FCAS 及 SIDS 國家各項經濟及社會指標蒐集、研究方法文獻彙整，以及衝突之定義、測量及門檻等。鑒於 FCAS 及 SIDS 國家缺乏統計資料，實難進行量化研究，^職另提議三項研究方向，包含質性研究、文字探勘及總體模型分析，並與主管 Samuel Tumiwa 及 Elaine Thomas 討論修正方向，嗣與團隊「脆弱韌性評估」(Fragility and Resilience Assessment, FRA) 負責人 Jim Della-Giacoma，以及團隊諮議 Allan Thomas Kelly 及 Elizabeth De Benedetti 共同修訂報告草案。最後與團隊知識產品負責人 Stephanie Kamal 討論資料選用，以及 FCAS 成因分析報告與 FCAS 分類體系修訂之鏈結。
- (2) 分析歸類為「FCAS 而非 LDC」、「LDC 而非 FCAS」及「LDC 且為 FCAS」之群體差異，發現 FCAS 分類指標更可完整捕捉 SIDS 之脆弱特徵，惟相對缺乏環境及社會結構等相關變數，爰另研析歸類為 FCAS 或 LDC 之各 ADB 會員國，以國

民所得、人類發展、經濟及環境脆弱性、經濟管理、結構政策、政治及社會包容性，以及公部門管理等面向進行成因分析，並使用 R Shiny 製作互動式圖表，用以分析 FCAS 各國在聯合國 LDC 分類指標及亞銀 CPA 之各項指數，作為團隊內部研究參考及後續進行脆弱國家成因變數統計分析之範例。

(3) 爭取加入多邊發展銀行 FCAS 分析工作小組：世銀「脆弱、衝突及暴力工作小組」(Fragile, Conflict and Violence Group)邀請亞銀、非銀、美銀、「歐洲復興開發銀行」(以下簡稱歐銀)及「歐洲投資銀行」(以下簡稱歐投銀)等區域開發銀行就 FCAS 有關分析、監測暨評估、知識訓練、移民與被迫流離失所等議題籌組工作小組，每年召開 4 次會議。^職爭取與 Christian Buerckel 等 3 人共同代表亞銀參與該分析工作小組。

(4) 協助 FCAS 團隊及美國芝加哥大學「哈里斯公共政策學院」(Harris School of Public Policy)於共同舉辦之「政策實驗室」(Policy Lab)，與該學院學生共同執行多項 FCAS 相關主題之研究，每二至三個月一梯次，^職共協助兩梯次研究生，旨在促進 FCAS 團隊與該校之合作關係。

3. 籌辦 ADB 參與「第五屆聯合國最不發達國家大會」(5th United Nations Conference on the Least Developed Countries, LDC5)：

(1) 聯合國副秘書長(Under-Secretary-General) Courtenay Rattray 於 2021 年 11 月 27 日邀請亞銀總裁淺川雅嗣出席於 2022 年 1 月 23 日至 27 日在杜哈(Doha)舉辦之 LDC5，並於 1 月 26 日在「高階圓桌論壇—疫後可持續復甦及最不發達國家對抗未來衝擊之韌性建立」(High-level Roundtable on sustainable recovery from the pandemic and building the resilience of least developed countries against future shocks)擔任與談人。^職負責撰擬亞銀總裁復函、報名、登錄代表團資訊、及撰擬節略、簡介資料及談話要點等一應事宜。

(2) 囿於疫情，聯合國大會決議延後舉行，並分成兩階段辦理，第一階段於 2022 年 3 月 17 日在紐約聯合國總部舉行，各區域開發銀行均未受邀出席；第二階段將於 2023 年 3 月 5 日至 9 日在杜哈舉行。

4. FCAS 分析小組管理：

(1) 緣起：2022 年 1 月團隊成員擴增 5 名成員，包含原亞銀駐阿富汗團隊(Afghanistan Resident Mission, AFRM)職員 Ahmad Khalid Shams、Yalda Samih 及 Mohammad Rafi Yousofzai，以及借調自德國國際合作機構(Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ)之經濟暨發展專家 Christian Buerckel，與就讀於北京大學暨巴黎政治學院雙聯碩士之實習生陳金玉。其中採購專家 Ahmad Khalid Shams 及專案組合管理專家 Yalda Samih 與^職共同負責計畫延宕成因分析、FCAS 成因分析及指標建構等分析工作。

(2) ^職負責規劃分析小組管理一應事宜，諸如訂定每週會議時間及議程、討論及制定 2022 年度工作計畫目標與工作分配，以及協調任務進度時程等，並主辦系列講座協助新成員熟悉業務，講解工作目標及預期研究方法，並每週開會簡報各分析工作進度。

5. FCAS 團隊出版刊物審閱暨評論：

- (1) 審閱知識產品「知識分析框架草案」(Knowledge and Analytics Framework)，並勘正圖表及文字內容，以及提供具體建議。
- (2) 審閱 FCAS 團隊部落格文章「通過『聯繫』方法處理流離失所問題」(Addressing Forced Displacement through a “Nexus” Approach)。
- (3) 審閱「尼泊爾衝突敏感研究方法：與治理相關之個案分析」(The Conflict-sensitive Approach in Nepal: A Governance-associated Case Study)。
- (4) 審閱亞銀「獨立評估部門」(Independent Evaluation Department, IED)之 2022 年度報告草案暨附件，並就該報告有關 FCAS 分類方法、分析模型、歷年 FCAS 國家歸類，以及建議方向之可行性撰擬評論回應，以及勘正報告引用文獻、數據資料錯誤等明顯瑕疵。
- (5) 審閱亞銀「採購、項目管理及財務管理部門」(Procurement, Portfolio, and Financial Management Department, PPF)撰擬之「脆弱受衝突影響情境及發展中小型島嶼國家採購指引」(FCAS & SIDS Guidance Note on Procurement)，就相關名詞定義及措施之可能影響提供意見，例如將政府服務委請私部門執行可能弱化政府機構能力。

- (6) 審閱 FCAS 團隊年度報告草案(含網頁版及手機板)，參與該報告討論週會，撰擬有關分類方法及數據分析成果章節，並就互動式圖表、文字排版及章節呈現方式提供意見。
- (7) 審閱 FCAS 團隊設計之線上課程(e-module)，就分類體系、國家表現評估、信譽度(creditworthiness)等節進行修正，並就課程內容、章節呈現方式及課後複習等節提供建議。
- (8) 審閱澳洲阿德萊德大學(The University of Adelaide)博士候選人 Angus Davidson 有關「在脆弱受衝突影響情境之國際發展未預期後果」(The Unintended Consequences of International Development in FCAS)研究報告。
- (9) 審閱 FCAS 團隊招募「脆弱受衝突影響情境下之差異化方法指數」(Index of Differentiated Approaches in FCAS)諮議之職權範圍(Terms of Reference, TOR)草案。
- (10) 審閱 FCAS 團隊委請「全球審視」(GlobeScan)研究機構撰擬之「FCAS 深度研究報告」(FCAS In-depth Research Report)，並就各國差異分析等後續研究方向提供建議。
- (11) 審閱「密克羅尼西亞聯邦青年技能發展及就業計畫」(Youth Skills Development and Employment in RMI - Project Proposals for Accessing ADF Grants from the ADF 13 Thematic Pool)，就計畫是否符合該國脆弱特徵及政府優先發展目標，以及計畫執行方向可否達成預期效果等節表示意見。
- (12) 審閱 SPD 提交之「審查優惠援助國家之贈款分配機制—註釋大綱」(Review of the Country Allocation Mechanism for Concessional Assistance Countries – Annotated Outline)及「審查技術援助專項基金第七次增資—註釋大綱」(Review of the Seven Replenishment of the Technical Assistance Special Fund – Annotated Outline)，就分配機制提案方向提出具體建議，包含使用各脆弱指標之妥適性，以及提升 FCAS 國家資源分配之可行方式並整合 FCAS 團隊建議，就該部門對於「亞洲發展基金」規劃之改革方向提供意見。
- (13) 審閱「FCAS 溝通及知識管理調查」(FCAS Communications and Knowledge Management Survey)，就問卷設計提出修改建議。

- (14) 審閱「亞洲開發銀行與美國芝加哥大學哈里斯公共政策學院之政策實現室合作關係總結評估」(Asian Development Bank and Harris Policy Lab Partnership: What Have We learned?)，評估該學院計畫負責人 Rebecca Wolfe 博士提出之四點建議。
- (15) 審閱「德國國際合作機構」(GIZ)借調人員 Christian Buerckel 撰擬之「風險決策模式：FCAS 國家風險評估及風險管理計畫導論」(Risk Informed Decision Making: A Primer Risk Assessment and Risk Management Plan Preparation For FCAS)，並提出建議修正方向。
- (16) 審閱「FCAS 資料視覺化」(Data Visualization)網站設計，並撰擬評估報告。該網站由 FCAS 團隊諮議 Gervic Laurio 主導，委請資訊公司設計，俾呈現 FCAS 國家計畫數量、執行成效、資金來源及額度等資料。
- (17) 審閱「氣候變遷行動諮詢背景文件」(Climate Change Action Plan Consultation Background Paper)，並參與諮詢會議。

6. 代表 FCAS 團隊參與亞銀「國家表現評估」(CPA)指標技術工作團隊：

- (1) 與「國家表現評估」指標技術工作團隊負責人「策略、政策及夥伴關係部門」(SPD)資深規畫及政策經濟專家 Jan Hansen 討論 FCAS 團隊參與 2022 年國家表現評估指標建構事宜。(按，國家表現評估自 2016 起每兩年評估乙次，由 SPD 統籌，並經駐各國經濟專家與當地政府就各項指數達致初步共識，嗣交由技術工作團隊評估。2022 年係 FCAS 團隊首次參與該指標評估。)，並確認 FCAS 團隊 2022 年參與目標係將脆弱性納入 CPA 評估階段及指數建構之可行性分析、將 ADF 資源分配連結國家表現及脆弱性之方法研究(按，現行 ADF 國家資源分配係依據國家表現而非脆弱性，爰如何提升脆弱國家資源分配為 ADF 改革之重要議題。) ，以及探討 CPA 指數變化對 FCAS 分類體系之影響等。
- (2) SPD 於 2022 年 3 月 7 日至 8 日召開「2022 年 CPA 工作會議」，邀請各指標相關專家約 20 名向亞銀國家團隊介紹資料蒐集方式及指數建構原則，^職代表 FCAS 團隊簡報團隊參與目標及規畫，分享初步研究發現並提起討論。PARD 首席業務協調專家 Rosalind McKenzie 及 SPD 資深規畫暨政策經濟學家 Jan Hansen 均表示樂意參與相關研究。

- (3) 領導 FCAS 團隊審閱各脆弱國家 CPA 草案，就文案與指標分數分歧、國家間評量標準一致性、評比參考資料信度及效度等提出具體建議，並委請團隊數位工具諮議 Valeria Fabbroni 以情緒分析及自然語言處理等文字探勘技術，就各國 CPA 草案進行整合式分析，以及提供未來研究建議。
7. 代表亞銀參與「聯合國多面向脆弱指數高階工作小組」(United Nations High-Level Panel on the Multi-Dimensional Vulnerability Index)案：「太平洋部門」(PARD)首席業務協調專家 Rosalind McKenzie、「策略、政策及夥伴關係部門」(SPD)資深規畫暨政策經濟學家 Jan Hansen 與^職共同代表亞銀以觀察員身分出席「聯合國經濟社會事務部」(UNDESA)於 2022 年 4 月 28 日主辦之 MVI 高階工作小組會議，共同撰擬致詞稿及討論亞銀立場，並由 Rosalind McKenzie 代表致詞。
8. 代表 FCAS 團隊參與「亞洲發展基金」(ADF)「以表現為基礎之資源分配體系」(PBA)修訂案：
- (1) 緣起：現行第十三屆「亞洲發展基金」資源分配係依據 PBA 為基礎，並針對 SIDS 及阿富汗提供額外援贈款。考量世銀、非銀及加銀均以不同方式提升脆弱國家資源分配，亞銀亦研議在 ADF 13 期中審查報告中，提案增加 FCAS 國家援贈款。
- (2)^職代表 FCAS 團隊與「策略、政策及夥伴關係部門」資深規畫暨政策經濟學家 Jan Hansen 及諮議 Shingo Kikuchi 討論 ADF 13 期中審查報告提案方向，包含研議比照加銀在 PBA 納入脆弱指標之可行性，討論各項脆弱指標、門檻及資源提供方式之利弊，以及參照世銀及非銀分設專款援助之方式，並就 Shingo 所提草案提供意見及後續研究方向。
9. 行政協助：規劃團隊每週二午餐聚會，以及每週例行會議之場地協調及設備架設等一應行政事宜，以及協助團隊舉辦之各式活動，諸如：
- (1) 協辦 FCAS 團隊參與「亞銀創新博覽會」(ADB Innovation Fair)：FCAS 團隊在該博覽會設攤介紹衛星遙測系統在 FCAS 國家之應用，由團隊數位工具諮議 Valeria Fabbroni 主講使用影像分析技術進行自然災害及流徙人口監控等，^職協助攤位布置、來賓邀請及現場活動宣介等。

- (2) 協辦「亞銀與脆弱系列研討會：為什麼 FCAS 是每個人的責任？」(ADB and Fragility webinar series: Why FCAS is everybody's business?): 該研討會由 FCAS 團隊於 2 月 15 日主辦，餘 400 名亞銀職員參加。^職負責籌備會前與「東南亞部門」(SERD)主管討論之會議紀錄及訪談要點，以及撰擬當日 SERD 分組會議紀錄並刊登至 FCAS 網站。
- (3) 協助 FCAS 傳播通訊業務：優化 FCAS 內部網站，就網站樣式及內容提供建議，如增設歷屆 FCAS 團隊成員名單及彙整相關出版刊物等；勘正 FCAS 外部網站有關亞銀 FCAS 發展議程圖表，並有關 FCAS 分類標準之文字敘述，以及重製歷年 FCAS 國家一覽表。

三、實習成果與心得

- (一) 結識國際開發銀行專業人士並推廣台灣：國際組織專業人才長年在各組織間服務，亞銀同事亦多具有在世界銀行、國際貨幣基金組織或聯合國等組織服務經驗，且^職所在 FCAS 工作團隊業務性質亦須與各組織協調配合，例如世銀就「脆弱、衝突及暴力」(FCV)議題廣邀多邊發展銀行籌組工作小組。基上，派赴亞銀服務不僅拓展我國在該行之人脈，亦可增進與其他國際組織交流機會。
- (二) 提高處理國際事務等多項能力發展：
1. 增進國際事務處理經驗並培植區域發展銀行專業人才：
 - (1) 亞銀服務期間除瞭解區域發展銀行貸款及計畫執行方式、文件管理及負責相關知識領域一應事宜外，對外亦透過頻繁參與國際會議及活動，增進對其他國際組織運作模式之認識。例如^職辦理亞銀參與聯合國 LDC5 會議案，須與聯合國相關單位以視訊、信件等方式協調議程、出席層級、訪談綱要、報名方式及簽證等資訊，並撰擬節略、總裁復函及簡介資料等書面文件，以及協調亞銀代表團名單及蒐整報名文件等，有助增進參與聯合國會議報名流程及亞銀內部簽核程序之認識。
 - (2) FCAS 係亞銀「2030 策略」重點領域之一。亞銀獨立評估部門 2022 年之年度評估報告亦以提升亞銀參與 FCAS 作為主題。另有別於其他知識部門聚焦於單一

議題，FCAS 團隊業務涉及領域多元，爰在 FCAS 團隊實習可有效提升對亞銀重點知識領域之認識。此外，在知識建構方面得益於亞銀完整知識部門提供之線上課程及研究資源，協助職員瞭解銀行內部運作模式及提升相關專業領域知識，有助增進國際議題掌握與認識。

2. 培養國際組織專業英語能力：

- (1) 書寫能力：經由平日電郵往返及各式內部文件撰擬(備忘錄、節略、便簽、談話要點、談話參考資料、知識產品出版等)，提升對國際組織專業用詞掌握。
 - (2) 會話能力：透過主辦及參與各項國際研討會、團隊內部業務報告及研究討論等，平均每週約參加 6 至 7 場正式及非正式會議，有效增進英語溝通表達能力。
- ## 3. 提升管理能力：為利業務推展，除與主管及團隊成員保持密切聯繫外，亦須帶領小組成員制定工作計畫共同達成目標。以^職工作內容為例，透過與兩位資深亞銀職員合作，協力執行團隊研究分析任務。

四、實習建議

- (一) 持續派選人員赴亞銀實習：考量外交部同仁派赴亞銀實習甚具提升我在國際組織能見度、培養國際組織專業人才等諸多效益，且經洽 FCAS 團隊主管 Samuel Tumiwa 獲告，渠樂見我外交人員續派赴該團隊負責政治及經濟評估等相關研究。基上，殊值賡續舉薦具有相關知識且具部內實務工作經驗同仁赴亞銀實習。
- (二) 試洽派外交部借調人員：FCAS 團隊成員來源多元，包含諮議、借調、短期任務、實習生等，惟 FCAS 團隊成員流動性高，且亞銀業務具高複雜性，尤其 FCAS 業務涉及跨部門／國際組織溝通，導致業務推動困難及人脈網絡交接不易，亟需長期穩定之人力資源。考量外交部同仁多具備政治經濟專長，符合亞銀轉型為「知識銀行」之策略目標，且亞銀正值組織改造之際，似可伺機探詢相關人才需求，安排外交部派員借調亞銀之機會，與財政部借調同仁合作拓展我國在亞銀之能見度。
- (三) 建議外交學院增設會議主持相關外語培訓課程：由於相關工作須與團隊成員、主管及其他部門充分溝通，使各式會議密集舉辦。外交學院受訓期間要求在每

堂講習安排引言人之訓練，有助培養會議主持基本觀念，惟考量亞銀業務除每週主持例行會議外，亦須不定期舉辦會議與其他部門/國際組織討論，爰建議將會議主持納入外語課程，俾利新進同仁熟稔外語主持相關技巧。