

# 財團法人國防安全研究院

## 111 年度預算書

### 目次

#### 一、總說明

（一）概況	1
（二）工作計畫或方針	2
（三）本年度預算概要	10
（四）前年度及上年度已過期間預算執行情形及成果概述	12

#### 二、主要表

（一）收支營運預計表	22
（二）現金流量預計表	23
（三）淨值變動預計表	24

#### 三、明細表

（一）收入明細表	25
（二）支出明細表	26
（三）固定資產投資明細表	28

#### 四、參考表

（一）資產負債預計表	29
（二）員工人數彙計表	30
（三）用人費用彙計表	31



# 一、總說明



# 財團法人國防安全研究院

## 總說明

中華民國 111 年度

### 壹、概況

#### 一、設立依據：

財團法人國防安全研究院（以下簡稱本院）係依據《民法》、《財團法人法》及《國防事務財團法人設立許可及監督辦法》組織之，經國防部 107 年 3 月 27 日國評淨研字第 1070000271 號函核准設立許可，於 107 年 3 月 29 日於臺北地方法院完成設立登記。國防部於 107 年 8 月 3 日國評淨研字第 1070000709 號函核定《財團法人國防安全研究院捐助章程》。

#### 二、設立目的：

依《財團法人國防安全研究院捐助章程》第二條規定，本院以增進國防政策與安全戰略研究，提供專業政策參考與諮詢，拓展國防學術交流與合作，促進國際戰略溝通與對話為目的；第三條規定，本院之業務範圍如下：

- (一) 國防、安全、軍事發展之研究及分析
- (二) 國防政策與戰略諮詢及建議
- (三) 國際對話及溝通網路
- (四) 國內外智庫交流及合作
- (五) 國防及安全事務人才培育及儲備
- (六) 與國家安全、國防安全有關研究及受委託事項

#### 三、組織概況：

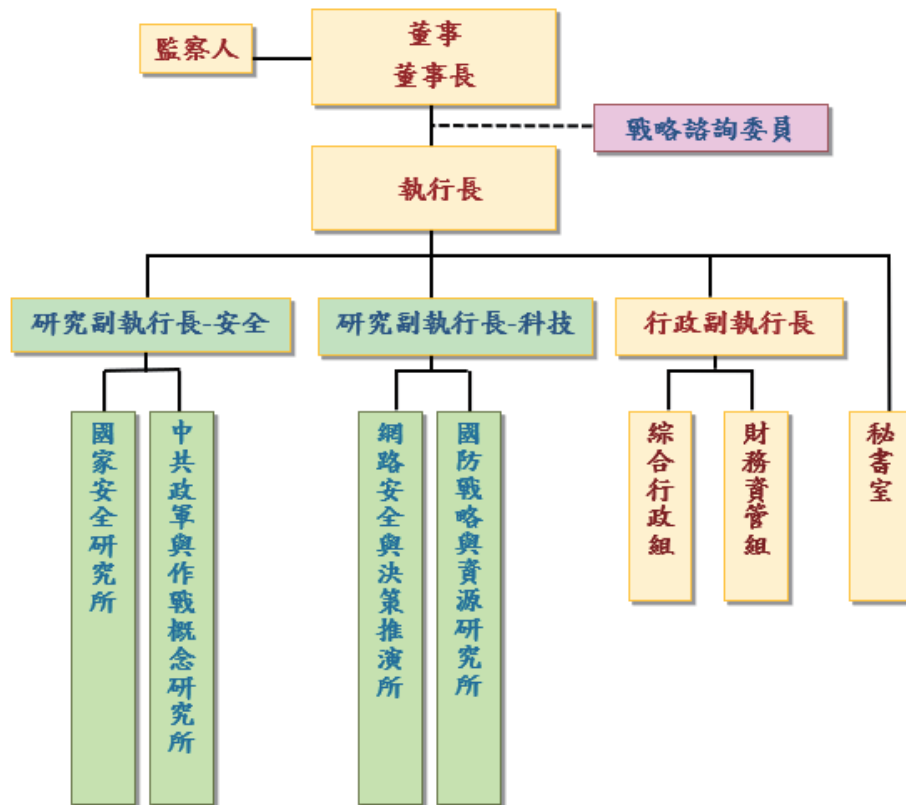
本院主管機關為國防部。本院設董事會，置董事 9 人及監察人 3 人，均由國防部遴選及聘任之，董事及監察人任期為二年，期滿得連任。

本院置戰略諮詢委員 15 人，任期為二年，由國防部遴選及聘任之；解聘時，亦同。

本院置執行長 1 人，任期為二年，由董事會遴選，陳報國防部同意後聘任之。執行長受董事會之指揮、監督，綜理院務。

本院為推動研究工作，設立國家安全研究所、中共政軍與作戰概念研究所、國防戰略與資源研究所及網路安全與決策推演所等 4 個研究單位，並設綜合行政組及財務資管組，辦理行政及財務管理業務。

「國防安全研究院」組織架構圖



## 貳、工作計畫或方針

### 一、國防、安全、軍事發展之研究及分析：

#### (一)計畫名稱：《戰略與評估》期刊發行及出版

1. 計畫重點：本刊物屬綜合性學術與政策研究刊物，發行宗旨為廣徵學者專家針對我國國防、國安與戰略領域撰擬具深度、務實、理論與開放性的研究，以提升相關領域學術與政策水平。
2. 經費需求：367 千元。
3. 預期效益：期望增進國內學界對國防、安全與軍事之研究，以提升國防政策與國安戰略、中共政軍與作戰概念、網路安全與決策推演、國防戰略與資源等議題之研究能量。

#### (二)計畫名稱：《國防情勢特刊》刊物出版

1. 計畫重點：本刊物以蒐整國內外政、軍、學界及智庫之最新國防事務動態及研究成果為主，由本院研究人員及外部學者、專家撰寫研析與專文，俾利提供政府與研究社群即時分析與參考，希望能成為國內、外研究社群研討國防及安全事務之重要學術平臺。
2. 經費需求：1,475 千元。
3. 預期效益：期望增進國內學界對國防、安全與軍事的研究，提升國防政策、國安戰略、非傳統安全、中共政軍、資訊安全與網路作戰、國防科技與產業等議題研究能量，以有效累積與提升國內有關國防、安全戰略及軍事發展之研究能量。

## 二、國防政策與戰略諮詢及建議：

### (一) 計畫名稱：編印《印太區域安全情勢評估報告》

1. 計畫重點：針對我國所處印太區域安全情勢，以專業多元視角，針對當前印太區域戰略環境發展趨勢與挑戰，進行深入研究與評估。
2. 經費需求：197 千元。
3. 預期效益：本院做為政府政策諮詢機構，每年針對印太區域戰略環境發展趨勢與挑戰，提出分析與評估意見，可協助國防部與政府相關部門掌握戰略環境演變，並做為制定政策與戰略諮詢參考。

### (二) 計畫名稱：編印《中共政軍發展評估報告》

1. 計畫重點：本報告針對中共政治、軍事、經濟與社會發展，將研究成果歸納為具體建議，提供國防安全部門規劃軍事戰略、評估敵情、作戰計畫之重要參考。
2. 經費需求：274 千元。
3. 預期效益：使相關政府部會、機關瞭解當前中共政治、軍事之發展，以利政府完善我國防政策及國安戰略。

### (三) 計畫名稱：編印《國防科技產業趨勢評估報告》

1. 計畫重點：本院針對我國國防科技趨勢進行評估，以提供國防部落實「國防自主」政策諮詢參考。為瞭解當前國防科技趨勢，擬邀請專家學者、戰略諮詢委員到本院進行演講，俾利評估報告之撰寫。

2. 經費需求：236 千元。

3. 預期效益：本院作為「國家級國防智庫」，為政府政策諮詢機構，為協助國防部掌握國防科技產業現況，對先進科技趨勢進行深入研究。

(四) 計畫名稱：特約研究員及戰略諮詢委員交流研究

1. 計畫重點：規劃邀請本院特約研究員及戰略諮詢委員，來院就相關研究主題進行交流，並規劃以其研究成果在本院刊物發表。

2. 經費需求：167 千元。

3. 預期效益：透過與特約研究員及戰略諮詢委員進行研究議題交流，可增進軍文互動，累積與提升同仁研究能量。

三、國際對話及溝通網路：

(一) 計畫名稱：國防情勢小型座談或演講

1. 計畫重點：邀請國內外學者專家探討國防軍事、區域安全、國際現勢、國防戰略、軍事科技等議題，以提供本院研究人員參考借鑒，並提升對相關議題與情勢的理解與掌握。

2. 經費需求：760 千元。

3. 預期效益：期望透過國防情勢小型座談或演講，廣邀國內智庫學者專家、退役將領，針對國防軍事、區域安全、國際現勢、國防戰略及軍事科技議題，分享其專業觀點或實務經驗，以強化本院同仁對我國國防政策、軍事議題、區域及國際現勢之理解，進而提升本院研究能量。

(二) 計畫名稱：本院電子刊物「即時評析」編寫及英語版本上線

1. 計畫重點：鑒於國際智庫與本院業務交流頻繁，本院逐漸打開國際能見度，為推廣本院刊物邁入國際化市場，原電子刊物「即時評析」將推出英語版本，以培養二軌交流的能量。

2. 經費需求：380 千元。

3. 預期效益：期望透過英語版本上線，除增加國際能見度外，並將最新消息推播出去，閱讀對象不論是有業務來往的國際智庫學者，或作為外國媒體採訪的素材提供，或公開資訊讓一般公民增加對台灣國防研究的了解。



(三)計畫名稱：兵棋推演研討會

1. 計畫重點：本計畫旨在透過模擬想定（scenario）與策略研討，訓練本院研究人員針對各項議題之反應與策略研擬能力，以提升本院處理相關議題之迅捷反應與廣泛之思考視野。
2. 經費需求：274 千元。
3. 預期效益：提升本院研究人員針對臺海安全相關議題之策略制定與反應能力。

(四)計畫名稱：《Defense Security Brief》英文期刊

1. 計畫重點：本刊物為本院官方英文期刊，旨在邀請國內外之智庫與學者專家，針對國際關係、戰略、安全、與國防事務之相關議題進行文章撰擬與議題研析。本院將此刊物列為與國際學者進行交流的重要刊物，期能提供國內外學者對我國國家安全與國防政策之瞭解。
2. 經費需求：242 千元。
3. 預期效益：促進國內外之學者與相關研究領域之人士對我國之國際情勢、國家戰略與國防政策的瞭解，以利我國國家總體戰略、對外關係、與國防安全政策的順利推動。

(五)計畫名稱：本院國防安全雙週報編寫及翻譯

1. 計畫重點：本計畫旨在翻譯本院國防安全雙週報，能讓外國人員藉由該刊物瞭解本院兼具深度與準度之研析能量。
2. 經費需求：2,600 千元。
3. 預期效益：翻譯本院國防安全雙週報，能讓外國人員藉由閱讀該研究報告瞭解本院兼具深度與準度之研析能量，俾利提升本院在國際間的知名度與能見度，有助形塑本院在國防安全智庫領域之地位與權威。

四、國內外智庫交流及合作：

(一)計畫名稱：美加地區交流案

1. 計畫重點：參與國際交流活動、前往國外駐點研究、國外訪問學人來臺等。

2. 經費需求：399 千元。

3. 預期效益：促進國內外國家安全與國防戰略之研究交流，透過人員互訪、互贈刊物、學術合作、互邀出席國際性會議與安全對話，以及保持密切聯繫並建立智庫人際關係網絡，以利強化與美國友我國防專業人員之互動交流的深度與廣度。

(二) 計畫名稱：參與國際資安研討會與國際電戰協會年會

1. 計畫重點：參加 2022 年美國 RSA 資安大會與 2022 年美國電戰協會年會。

2. 經費需求：667 千元。

3. 預期效益：了解國際資安威脅趨勢、技術進展及產業動態，以作為資安政策與網路戰略研析依據。接觸國際電子作戰社群，蒐整作戰概念與技術發展現況，進一步了解未來方向，作為電磁作戰相關研析依據及建軍規畫建言之基礎。

(三) 計畫名稱：與日本國安與國防類智庫進行交流

1. 計畫重點：日本國安與國防類智庫多有軍文經驗之人才，與日本政府互動密切，研究活躍並定期公布研究成果，廣受國際智庫社群關注。隨著近年印太地區安全形勢快速變遷，日本許多智庫亦常針對國際重要局勢熱烈討論並預擬對策，以為日本政府施政參考。本院規劃與日本智庫人員交流，期瞭解其研究觀點與方向，同時掌握日本智庫與政府的防衛構想及其轉變。

2. 經費需求：278 千元

3. 預期效益：瞭解日本政府對於國際安全環境之認知與評估，以及近十年來國家安保思維、防衛構想與建軍整備的發展與演變，提供我政府建軍整備之參考。透過智庫交流，深化本院與日本政策社群的互動，藉此逐步形成本院研究人員之國際網絡，建構本院國際研究合作的人際基礎。

(四) 計畫名稱：歐洲地區交流案

1. 計畫重點：參與國際交流活動、前往國外駐點研究、國外訪問學人來

臺等。

2. 經費需求：383 千元。

3. 預期效益：以務實方式推動理念相近國家之理解、以智庫交流建構理念相近國家友我之溝通網絡，透過學術合作、人際交流、參與國際性會議與安全對話，對非傳統安全威脅、國際情勢變遷等重要議題進一步鑽研，以強化本院國防安全研究之深度與廣度。

(五) 計畫名稱：出席國際會議-柏林安全會議

1. 計畫重點：出席國際戰略安全重要會議，與國際智庫針對國防安全、國家安全、戰略規劃等方面進行交流，收集並取得各國的國防戰略等議題資料提供給本院研究人員參考。

2. 經費需求：90 千元。

3. 預期效益：取得各國國防戰略發展之概念，提升本院研究人員對國際安全趨勢與其他國家的國防戰略規劃理解與掌握，將有利於政府等相關單位掌握及擬定未來我國的國家安全概念與國防戰略發展之目標。

(六) 計畫名稱：南亞交流案

1. 計畫重點：參與國際交流活動、前往國外駐點研究、國外訪問學人來臺等。

2. 經費需求：418 千元。

3. 預期效益：促進與南亞之防衛及安全智庫互動，透過人員互訪與學術座談等活動，參與國際性會議與安全對話，就海上運輸線、海洋安全、南海情勢等議題深入討論，連結新南向政策，建立智庫人際關係網絡，以利強化本院與各國對區域情勢之瞭解，以建立友我互動網絡。

(七) 計畫名稱：大洋洲交流案

1. 計畫重點：為加強臺灣與澳洲及其他相關戰略智庫交流，促進雙方學者專家對話與溝通，並建立臺澳戰略研究合作平台及有關大洋洲情勢之對話。本院規劃組團拜會澳洲戰略政策研究所 (Australian Strategic Policy Institute) 等相關智庫及學術機構，建立臺灣及大洋洲

地區未來合作關係並強化政府間第二軌互動。

2. 經費需求：385 千元。
3. 預期效益：促進大洋洲各國之學術交流，就海上安全、良善治理、永續發展等取向，加強對話及深化合作之可能性，連結紐澳地區重要智庫，以利強化國家安全相關研究人員對戰略政策之研析能量。

(八) 計畫名稱：訪視國際軍事展覽活動

1. 計畫重點：參訪國際重要軍備與工業展覽，觀察世界各地之主要裝備生產廠商及各項作戰概念資訊，收集並取得相關作戰資料提供給本院研究人員參考。
2. 經費需求：433 千元。
3. 預期效益：取得其他重要國家裝備及軍事能力發展之概念，提升本院研究人員對軍備趨勢與軍事能力的理解與掌握，將有利於政府等相關單位掌握及擬定未來我國軍備發展與作戰概念之目標。

(九) 計畫名稱：2022 年 I/ITSEC 軍事模擬國際年會

1. 計畫重點：I/ITSEC 為全球最大的軍事模擬年度會議，此會議為美國兵棋推演社群每年固定召開的大型研討會。參與者包含現退役軍官、程式設計者、兵棋愛好者等。該會議發表許多具代表性之文章、軟體技術及理論發展。
2. 經費需求：443 千元。
3. 預期效益：本出訪計畫希望透過出席年會，獲取軍事模式模擬領域發展之最新訊息，並建立與軍事模式模擬領域人士之聯繫。

五、國防及安全事務人才培育及儲備：

(一) 計畫名稱：圖書採購與管理

1. 計畫重點：為充實本院圖書館館藏資源，以提供相關研究素材供研究人員使用，將定期新購書圖書及租賃電子資料庫。
2. 經費需求：4,210 千元。
3. 預期效益：本院每年租賃若干電子資料庫使用權限及採購研究用書籍供本院同仁使用，俾利隨時掌握國際輿情及學術新知，擴大本院研



究能量，完善國防、軍事及安全研究人才養成。

(二)計畫名稱：國軍幹部駐點研究交流

1. 計畫重點：招訓國軍將、校級高、中階軍官，藉由專家講座、學術研討、政府部門交流及國防產業參訪等規劃，並與院內學者專家就國家政策、國防安全、國際關係、兩岸事務等相關議題進行研究，以提升我國軍軍事幹部與學界之交流。
2. 經費需求：1,205 千元。
3. 預期效益：提供國軍將、校級高、中階軍官高層次及領域之管道，俾能隨時掌握國政、外交、國安、產業等輿情與新知，並藉由講座、研究、參訪、探討等方式，培養更寬廣之國家與國防戰略觀，完善國家之國防軍事人才養成。

六、與國家安全、國防安全有關研究及受委託事項：

(一)計畫名稱：執行本院七大領域整合型研究計畫

1. 計畫重點：為擴大與國家安全、國防安全有關之研究能量，本院整合了後新冠肺炎時代的世界秩序及其對台灣的戰略意涵、灰色地帶衝突與台灣的因應之道、不對稱作戰、新型科技對國防戰略與政策之影響、中共軍力之淨評估、國家戰略思維之研究、新型態戰爭研究等計畫案進行研究，提供國防部或相關機構專業諮詢服務與建議。
2. 經費需求：2,935 千元。
3. 預期效益：執行本院七大領域整合型研究計畫，旨在透過專業政策分析、戰略評估與政策建議，進一步完備我國國防政策與國安戰略，提供國防部或相關政府機構專業諮詢服務與建議。

(二)計畫名稱：執行國防部專案委託研究計畫

1. 計畫重點：國防部每年以專案方式委託本院辦理研究案，期望針對我國所處區域情勢、相關國家重要戰略，進行學術與政策研究，以供政府參考。
2. 經費需求：1,439 千元。
3. 預期效益：執行由國防部專案委託本院執行之各項研究計畫案，透過

專業政策分析、戰略評估與政策建議，進一步完備我國國防政策與國安戰略，提供國防部或相關政府機構專業諮詢服務與建議。

(三)計畫名稱：國防產業普查及訪廠

1. 計畫重點：透過現地訪廠、與經理人訪問，以實際評估相關廠商之生產能力與企業經營方向，作為產業之基礎研究，並發展出最新的學術研究及政策擬定輔助。
2. 經費需求：136 千元。
3. 預期效益：國防安全產業普查，產生最新的學術研究及政策建議。

(四)計畫名稱：國防意識民調案

1. 計畫重點：國防安全研究院為了解台灣民眾對國防事務的想法，並透過資料積累和科學化的分析方法，為政府提供建言，協助相關單位強化國防政策溝通及公共參與。同時，本院也預計透過與國內外知名且具公信力的民調機構合作，打造國防相關民意調查專業權威。
2. 經費需求：1,463 千元。
3. 預期效益：透過調查資料的長期積累，本院未來將朝定期發布權威報告的方向發展，成為國防民調的專業智庫與資料中心。

參、本年度預算概要

一、收支營運概況：

- (一)本年度政府補助基本營運收入 152,000 千元，較上年度預算數 160,000 千元，減少 8,000 千元，約 5%。鑒於近年來台海情勢轉變，大國間權力角逐與戰略競爭牽動著台灣的國家安全及整個東亞的區域安全，整體戰略環境已不同於過往。為了研究台灣的應處之道，本院賡續與時俱進，以不對稱作戰、灰色地帶管理與衝突、非傳統威脅等多面向深入探討，就整體戰略願景進行政策研析。本院將在現有的中共政軍、國防戰略等層面之研究上，加強資安、模式模擬量化分析、國防產業等面向的議題探討。即使政府補助營運收入減少，仍持續擴大與國家安全、國防安全有關之研究能量，整合執行本院七大領域研究計畫暨推動國防安全雙週報、國防情勢特刊及本院即時評析電子刊物之英文版上線，依規

劃調整各項計畫預算以資因應。

- (二)本年度勞務收入 2,000 千元，係國防工業發展基金會委託本院辦理研究計畫之勞務收入。
- (三)本年度財務收入 300 千元，較上年度預算數 400 千元，減少 100 千元，約 25%，此係定期存款利息收入。
- (四)本年度勞務成本 2,000 千元，此係國防工業發展基金會委託本院辦理研究計畫之勞務成本。
- (五)本年度人事費用 80,143 千元，較上年度預算數 94,379 千元，減少 14,236 千元，約 15.08%，主要係本年度補助收入減少暨人員未足額進用。
- (六)本年度管理費用 38,066 千元，較上年度預算數 32,178 千元，增加 5,888 千元，約 18.30%，主要係各項軟體授權增加，及資產折舊及攤銷費用增加所致。
- (七)本年度其他業務支出 21,856 千元，較上年度預算數 16,936 千元，增加 4,920 千元，約 29.05%，係為擴大與國家安全、國防安全有關之研究能量，整合執行本院七大領域研究計畫暨推動國防安全雙週報、國防情勢特刊及本院即時評析電子刊物英文版上線，依規劃調整各項計畫預算金額。
- (八)以上總收支相抵後，本年度賸餘 12,235 千元，較上年度預算數 16,907 千元，減少 4,672 千元，主要係本年度購置設備款 19,970 千元，分屬每年度之折舊及攤銷費用為 3,994 千元暨各項軟體授權增加，及資產折舊及攤銷費用增加所致。

## 二、現金流量概況：

- (一)未計利息股利之稅前賸餘 11,935 千元加減調整項目後，業務活動之淨現金流入 24,667 千元。
- (二)本年度增加存出保證金 9 千元，增加不動產、廠房及設備 15,160 千元及無形資產 4,810 千元，投資活動之淨現金流出 19,979 千元。
- (三)本年度預估無籌資活動之淨現金流出。
- (四)期初現金及約當現金餘額為 8,544 千元，本期現金及約當現金增加

4,688 千元，期末現金及約當現金餘額為 13,232 千元。

### 三、淨值變動概況：

本年度期初淨值 83,682 千元，增加本年度賸餘 12,235 千元，期末淨值為 95,917 千元。

### 肆、前年度及上年度已過期間預算執行情形及成果概述

#### 一、前年度決算結果及成果概述：

##### (一) 決算結果

1. 政府補助基本營運收入 100,526 千元，較預算數 130,000 千元，減少 29,474 千元，約 22.67%，主要係預算刪減及凍結所致。
2. 勞務收入 13,841 千元，係專案委辦收入。
3. 財務收入 306 千元，較預算數 300 千元，增加 6 千元，約 2%，主要係存款利息收入。
4. 人事費用 56,717 千元，較預算數 80,107 千元，減少 23,390 千元，約 29.20%，主要係預算刪減及凍結，員工未足額進用所致。
5. 管理費用 22,562 千元，較預算數 23,740 千元，減少 1,178 千元，約 5%，主要係預算刪減及凍結，控管一般行政支出所致。
6. 其他業務支出 9,547 千元，較預算數 18,153 千元，減少 8,606 千元，約 47.41%，主要係預算刪減及凍結，控管各項專案支出所致。

##### (二) 計畫執行成果概述

#### 1. 《戰略與評估》季刊發行及出版

本刊物為本院辦理的重要綜合性學術與政策研究期刊。109 年計出版 2 期 8 篇文章。內容涵蓋日本、法國、澳洲的造艦產業發展、中共海軍航艦戰力建設、中國推動區塊鏈與數位人民幣的戰略意涵，及從威脅平衡視角看日本對美國同盟戰略的調整等 6 篇中文專文，另有探討不確定因素下的資安兵推、中國銳實力的安全影響等 2 篇英文專文。

本院《戰略與評估》期刊致力提升我國國防、國安與戰略領域的學術與政策研究水平。經過兩年多的刊務推動並了解國防安全領域



研究動態後，本刊出版期程調整為半年刊，並酌增稿酬，本年兩期文章來稿品質、專文深度均有提升，並能吸引更廣大的讀者群。

## 2. 《國防情勢特刊》出版

本院《國防情勢特刊》截至 109 年底已出版 7 期，共計 46 篇專文，主題涵蓋新冠肺炎、灰色地帶衝突、不對稱戰的演變與發展、不對稱防衛的思維與運用、強化後備戰力、美國臺海策略之辯：戰略清晰或戰略模糊、強化後備戰力等 2 議題。主要提供國內各相關部會掌握最新國防安全事務的最新發展，並與美、中、臺軍事與國安關係圈同步，或將新觀念介紹進國內引發各界討論，廣受各媒體的引用。

## 3. 《2020 印太區域安全情勢評估報告》

本報告為本院年度例行報告。報告主旨在回顧 2019 年底至 2020 年底之印太區域安全情勢，包含臺灣所面臨的國際外部環境。本報告指出，2020 年美中關係因新冠肺炎疫情急遽惡化，除貿易戰，美國對中發動科技戰與一系列制裁。北京先是隱匿並推卸疫情責任，其後發動防疫大外宣，趁機挑戰美國在印太的勢力，雙方關係降至建交以來最低點。印太區域國家在政治、外交、軍事、經貿等領域，均受到相當程度的衝擊。本報告從美中競爭分析、區域國家、區域熱點三個角度切入，呈現各國的調適與因應之道，並預判未來情勢發展，以供政府與相關單位參考。

本報告與《2020 中共政軍發展評估報告》、《2020 國防科技趨勢評估報告》是本院做為政府政策諮詢機構，每年提出的分析與評估意見，可協助國防部與政府相關部門掌握戰略環境演變，並做為決策參考。自本院 107 年成立以來，三大年報受到國內外矚目程度日益升高，並有許多媒體引用，使各國注意並重視臺灣的戰略安全觀點。

## 4. 《2020 中共政軍發展評估報告》

有關本院 109 年出版的《2020 中共政軍發展評估報告》已於 109 年 12 月 30 日上網。報告內容主要針對中共在政治、軍事和社會經濟三個面向進行分析。全書分為三篇共 12 章，包括政治篇「疫情下

的中共治理與政治突圍」、軍事篇「當前中共軍事威脅與布局」以及第三篇社會經濟篇「中共經社發展與對外影響力」。內容除涵蓋中共在 109 年的政治、對臺政策、軍事動態及發展、經濟社會與中共的認知作戰等議題外，並就中共政軍相關發展進行評估與預測。

#### 5. 《2020 國防科技趨勢評估報告》

《2020 國防科技趨勢評估報告》著眼於科技發展趨勢攸關國防建軍與資源配置，以「不對稱軍事科技」為主題，而以不對稱作戰為首的新型態作戰學說風起雲湧，形成百家爭鳴的態勢。但是，這些新型態作戰卻有一個共同的特色—廣泛應用新興科技，具有高度科技含量—因此，仍然值得關心國家利益與國防安全者給予更全面的理解。本報告同時獲得電子與平面媒體採用，有效發揮國防事務溝通之效益。

#### 6. 專案委託研究案

##### (1) 中共網路主權相關思維、政策與作為對我國的安全意涵

本研究計畫成果報告已完成網路治理所牽涉的網路主權以及網路安全議題，藉此確立對於中共網路主權之探討需涵蓋其對內控制措施與對外影響作為；另在報告中針對中共網路主權與網路安全之關聯的相關文獻進行爬梳與整理，並進一步探討中共主張網路主權對我國之影響，以及提出我國及我軍之因應對策。

##### (2) 動員、戰綜、災防體系整併可行性之研究

本計畫的研究發現如下：首先，這三個體系都是針對國家內部安全或社會安全的防護，在性質上屬國土安全，因此組織的整併應從我國應有之國土安全體系構思。第二，我國國土安全的各體系是為了滿足特定的功能或「災因」而分別成立，彼此間確有強化協調的必要。第三，我國國土安全體系在設計上仍有不甚合理之處，並導致各體系在運作效率上仍有精進的空間。第四，這些問題可能導致政府無法及時因應「混合威脅」或「灰色地帶衝突」。第五，本計畫因此建議先將國土安全、動員與災防體系整

併為「國土風險應變會報」，其後再檢討戰綜會報的存續或調整。最後，體系的整併仍有需克服之挑戰，包含決策者的意志與支持、組織調整議題的時效性、法規的修改，以及相關人力與資源的投入等。

### (3) 美軍聯兵旅級部隊電戰裝備運用現況與指管機制之研究

本案研究報告全文 16 萬字，包含前言、美國陸軍旅級部隊電子戰概念、美國陸軍旅級部隊電戰裝備現況、美國陸軍旅級部指揮管制機制、美國陸軍多領域作戰概念下之電子戰、研究發現與建議事項。面對中共電子戰發展威脅，宜參酌美國電子戰發展概念、運用情況及未來作戰趨勢，思考與規劃我國未來電子戰發展，強化創新不對稱優勢。我目前雖有資通電軍指揮部，然電子戰在戰場之作戰運用上有其必要性，因此各軍種仍需依其作戰環境發展電子戰能力，但可跨軍種協調，在涵蓋範圍、頻譜管理、電子防護等方面取得協調。另外，可參考國外發展趨勢，研究其軟體定義技術、網電一體、AI 及機器學習技術、認知或適應電子技術等，發展新一代電子戰觀念，以維國防安全。

### (4) 美日「印太戰略」下臺灣可扮演的角色

本報告指出，在美日印太戰略下我國相關角色可區分如下：中共軍事崛起使臺灣面臨多重威脅及四面接敵；中共軍力崛起強化美日同盟關係；我國在美國印太戰略下的地位獲得提升；臺灣在日本印太概念的地位仍在演變。歸納來說，臺灣若能整合進入美日印太戰略之中將有利臺灣，因此臺灣應持續公開支持美日的自由開放印太地區，繼續發揮民主與第一島鏈要衝的價值。

### (5) 國軍組織文化改革

本研究發現國軍組織文化的主要內涵有：在領導文化上，存有傳統型領導與開明型領導的拉鋸；在人事文化上，重視期別倫理、指揮體系與專業體系各司其位；在管理文化上，強調服從、卻衍生型式主義的問題；在獎懲文化上，獎賞應自下級開始、懲

處則仍有連坐處分的現象；在性別文化上，國軍正積極推動「性別主流化」政策。

最後，本研究建議，國軍組織文化應進行改革，在領導文化改革上，促進「調適型領導文化」發展；在人事文化改革上，培養創新與尊重專業的原則；在管理文化改革上，建構重視實質與科學的管理文化；在獎懲文化改革上，應完備比例懲處原則；在性別文化改革上，持續推動落實包容與尊重的性別文化。

## 7. 2020 年兵棋推演計畫

109 年國防安全研究院年度兵棋推演聚焦於「中共對臺可能發動之灰色地帶干擾與我國應處之道」，旨在探討兩岸從灰色地帶威脅的初期階段，到灰色地帶衝突的升高階段，各階段雙方可能出現的情勢、狀況及因應作為。兵推採「事前研討、事後驗證」的形式，分階段提報成果，再進行兵推。其目的一方面在於將學術研究成果轉化為具體的行動方案，讓學術研究接軌實務工作；另一方面也藉由這樣的形式促進跨單位合作的整合性研究，累積本院之研究能量

7 月上旬先進行為期兩週的紅軍先期研討，邀請海巡署、國防大學、國安局、外交部、行政院國土辦、行政院資安會報等單位長官指導；藍軍先期研討於 7 月下旬進行，邀請資通電軍、海巡署、國安局等相關單位長官指導。先期研討時期，無論紅軍或藍軍同仁皆獲益良多，研究的成果也更貼近實務工作。全院兵推在 8 月 14 日於本院博愛樓國際會議廳舉辦，邀請退輔會馮世寬主委、臺日交流協會邱義仁會長、國安會陳文政副秘書長、本院戰略諮詢委員、陸委會、外交部、海巡署、國安局、整評司、國防大學等長官擔任統裁。兵推當日規劃兩個動次、三個狀況。紅藍兩軍不僅討論熱烈、團隊合作精神亦佳，充分展現整合研究之能量。本年度兵推裁判官一致給予高度評價，成果豐碩。

## 8. 光電產業軍民兩用研討會

光電科技工業協進會積極推動 5G 光纖通訊、微米波、毫米波、



先進雷達與低時差的自駕技術，不斷發覺在新的問題上光頻譜技術能夠扮演什麼角色，如疫情、食安等。本院與該協進會希望探索這些新科技的應用層面，無論是成熟商品或是開發中的先進科技，能夠在國防產業當中轉化為何種能力。

雙方本次聯合辦理的首次會議，邀集了多達七家第一線技術廠商，針對軍民兩用先進技術研討，應用範圍涵蓋微波全像技術、新一代衛星天線、高光譜儀、石墨烯及砷化鎵製程、軍用通訊技術、新式陀螺儀以及腦機介面。不僅協助廠商了解國防趨勢與應用契機，也讓本院研究人員進一步了解應用技術最新的實際樣貌以及發展性。

#### 9. 《Defense Security Brief》英文刊物

由國防戰略與資源所負責編輯及出刊的全英文期刊《Defense Security Brief》，邀請了國內外學者與實務人士發表與國防安全議題之文章，內容著重於國際溝通，突顯印太區域安全議題，並適度呈現我方觀點。本刊發送對象為拜會本院之外賓與國內外作者、立法院外交及國防委員會、國安會、外交部、陸委會等。本刊物 109 年度改為半年發行一次，並於 109 年 6 月出版了第九卷第一期，第九卷第二期則於 12 月出版，共 12 篇論文。刊物全文亦有電子檔，於本院官方網站提供閱讀與下載。

#### 10. 東亞交流案

##### 2049 計畫-臺美國防工業體制之比較研究

我國國防自主政策為長期一貫政策，行政院已於 107 年將國防產業列為「5+2 產業創新計劃」之重點產業，臺灣發展國防自主的主要法律依據係《國防法》第 22 條，要求國防科技發展、國防產業均以「獨立自主」為目標，強調「自製優先、國防自主」。由於美國國防產業發展相對成熟，國防部及軍種研究創新武器與作戰概念，民間國防產業研發新式武器系統，故推動臺美國防產業交流與合作將是國防自主之重點。

本計畫即以探討臺美國防科技體制為目標，也親身訪視與拜會美國國防部、國務院官員、智庫專家學者及工業經營階層，比較美國與臺灣國防工業體系發展差異，為我國「國防自主」政策提供策進作為。

## 11. 美加地區交流案

### 國防供應鏈安全提倡

本院與 2049 計畫研究所（以下簡稱 2049）於 109 年 11 月 5 日暨 6 日針對國防供應鏈安全進行為期兩天的討論，具體重點有關全球供應鏈的部分，在機械的製造上，2049 表示過程應獲得美國的證照，並符合全球貿易規範，產品也應獲得銷售同意。在銷售部分，無論是國內外的銷售都要注意全世界的意見和聲音，必須注重產品的實際品質，讓產品變得有競爭力，才可以和對手高度競爭。

## 12. 歐洲地區交流案

### 瑞典斯德哥爾摩-安全與發展政策研究中心駐研

此次至瑞典斯德哥爾摩-安全與發展政策研究中心（Institute for Security and Development Policy, ISDP）駐點計畫，為期時間原訂兩個月，自 109 年 3 月 1 日至 109 年 4 月 30 日，預定針對「當前東亞與歐洲間的安全與發展」、「全民國防」、與「極地戰略」等三項議題進行研討。但因新冠肺炎疫情在瑞典迅速蔓延，以致 ISDP 與瑞典相關智庫與學術機構，紛紛暫緩相關學術研討會與交流互動。因此，鑒於疫情期間之正常學術交流互動已無法進行，在與邀請單位 ISDP 討論並經本院核可後，於 109 年 3 月 21 日提前結束此次駐點計畫，待疫情緩和後，將來如有適當機會，再繼續完成原預定之計畫。本報告區分為 5 大部分，依序為目的、交流過程、交流心得、建議事項、與附件相片，以供本院與相關單位參考。

## 13. 南亞交流案

#### (1) 印度新德里-考提亞計畫 2020

本院國防戰略與資源所助理研究員洪瑞閔受印度基金會（India Foundation）邀請，於 109 年 1 月 26 日至 109 年 2 月 4 日，前往印度新德里參加「考提亞計畫 2020」。本次對話為第 10 次舉辦，在印度外交部的協助下，由印度基金會負責共同主辦。本次行程目的在於希望對區域發展與印太區域議題的了解，同時也趁此機會與南亞各界人士交流，並建立關係網絡。整體而言，本次研習活動顯示出印度政府的國際宣傳企圖心，做為南亞最大國家其希望能夠同時與各方強化關係鞏固其在南亞區域的地位與利益，此外，主辦單位印度基金會與當前印度執政黨有密切的合作關係，可作為本院南亞研究的合作對象。

#### (2) 赴印度出席 2020 年雷崗對話（Raisina Dialogue）

「雷崗對話」由與印度外交部關係密切的智庫「觀察者基金會」舉辦，一向被視為南亞版的「香格里拉對話」。在今年度的「雷崗對話」，多國外長對國際議題暢所欲言，尤其前北約秘書長拉斯穆森，以臺灣為例討論如何對抗網路假訊息和網軍，而前丹麥總理則提到《反滲透法》和臺灣總統選舉；日、英等國國防高級官員更表達對臺海局勢以及中共在南海擴張的關注。此等發言與討論顯示臺灣與相關議題在該對話當中的能見度頗高。從此次交流的經驗可以了解，我國可以多加利用如「雷崗對話」的國際安全論壇，掌握國際社會對我國民主政治發展的看法；即使未獲邀請登壇與他國議論，至少可以在論壇演講以外時間，與他國學者專家或政府官員，針對臺灣以及中共對外擴張等議題交換意見。此次出席「雷崗對話」的經驗，有助於本院理解南亞對臺灣議題的觀點，以及本院的印度研究及未來與印度智庫交流。

#### 14. 學官駐點培訓

本院為增進軍文交流及提升研究人員對軍事實務之掌握程度，

已著手辦理與現役軍官的交流業務。國軍人員(含國防部公務人員)已於107年10月開始駐點本院。109年度總計46員,分為1個月期(共6期,每期5員)駐點校官30員、3個月期駐點將官4員、半年期駐點校官8員及1年期駐點學官4員(文官1員、校官3員)。

## 15. 圖書採購與管理

為充實本院研究能量,租賃JSTOR、Taylor & Francis、EBSCO、Jane's、ProQuest、Scopus、Aviation Week、中國期刊全文數據資料庫、及端傳媒資料庫,並以採購點數方式使用華藝線上圖書館資料庫,內容涵蓋國內外論文、期刊、報章新聞及各類數據等資料,提供研究素材俾利本院各項研究產出使用。

另為提供研究相關專業書籍並充實本院圖書館藏,採購各類原文、中文書籍,內容涵蓋國防政策、戰略研究、中共研究、國際關係、軍武科技及科技資訊等相關領域。

## 二、上年度已過期間預算執行情形(截至110年6月30日止執行情形)

- (一)政府補助基本營運收入執行數83,263千元,與預計數相同。
- (二)勞務收入執行數6,145千元,此係外部單位委託本院執行專案計畫之經費。
- (三)財務收入執行數100千元,較預計數200千元,減少100千元,約50%,主要係基金存款利率調降。
- (四)勞務成本執行數2,201千元,此係外部單位委託本院執行專案計畫支出。
- (五)人事費用執行數33,398千元,較預計數51,912千元,減少18,514千元,約35.66%,主要係因人員未足額進用所致。
- (六)管理費用執行數10,369千元,較預計數13,878千元,減少3,509千元,約25.29%,主要係因控管各項支出所致。
- (七)其他業務支出執行數1,207千元,較預計數7,343千元,減少6,136千元,約83.57%,主要係因控管各項專案支出;且因全球疫情關係,會



議研討及出國交流案尚無法執行所致。

- (八) 以上總收支相抵後，計賸餘 42,334 千元，較預計數 10,330 千元，增加 32,004 千元，主要係因人員未足額進用，及控管各項支出，且因全球疫情關係，會議研討及出國交流案尚無法執行，然新冠肺炎疫情緩和後，將陸續規劃各項會議研討及交流活動，加速預算執行。



## 二、主要表



財團法人國防安全研究院  
收支營運預計表  
中華民國 111 年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數		科 目	本年度預算數		上年度預算數		比較增減(-)		說明
金額	%		金額	%	金額	%	金額	%	
114,673	100.00	收入	154,300	100.00	162,400	100.00	( 8,100 )	-4.99	詳收入明細表
114,367	99.73	業務收入	154,000	99.81	162,000	99.75	( 8,000 )	-4.94	
13,841	12.07	勞務收入	2,000	1.30	2,000	1.23	-	-	
100,526	87.66	政府補助基本營 運收入	152,000	98.51	160,000	98.52	( 8,000 )	-5.00	
306	0.27	業務外收入	300	0.19	400	0.25	( 100 )	-25.00	
306	0.27	財務收入	300	0.19	400	0.25	( 100 )	-25.00	
100,426	87.58	支出	142,065	92.07	145,493	89.59	( 3,428 )	-2.36	
100,426	87.58	業務支出	142,065	92.07	145,493	89.59	( 3,428 )	-2.36	
11,600	10.12	勞務成本	2,000	1.30	2,000	1.23	-	-	
56,717	49.46	人事費用	80,143	51.94	94,379	58.12	( 14,236 )	-15.08	
22,562	19.68	管理費用	38,066	24.67	32,178	19.81	5,888	18.30	
9,547	8.33	其他業務支出	21,856	14.16	16,936	10.43	4,920	29.05	
14,247	12.42	本期賸餘(短絀-)	12,235	7.93	16,907	10.41	( 4,672)	-27.63	

財團法人國防安全研究院  
現金流量預計表  
中華民國 111 年度

單位：新臺幣千元

項目	預算數	說明
業務活動之現金流量		
稅前賸餘（短絀）	12,235	
利息股利之調整	( 300 )	
未計利息股利之稅前賸餘（短絀）	11,935	
調整非現金項目：		
攤銷費用	7,201	
折舊費用	5,216	
增加其他應收款	( 2 )	勞健保調整數
減少應付費用	( 7 )	勞健保估列數
增加代收款項	24	代收員工勞健保自付數
未計利息股利之現金流入（流出）	24,367	
收取利息	300	
業務活動之淨現金流入（流出）	24,667	
投資活動之現金流量		
增加不動產、廠房及設備	( 15,160 )	
增加無形資產	( 4,810 )	
增加存出保證金	( 9 )	
投資活動之淨現金流入（流出）	( 19,979 )	
籌資活動之現金流量		
現金及約當現金之淨增（淨減）	4,688	
期初現金及約當現金	8,544	
期末現金及約當現金	13,232	

財團法人國防安全研究院  
淨值變動預計表  
中華民國 111 年度

單位：新臺幣千元

科目	上年度餘額	本年度增(減-)數	截至本年度餘額	說明
基金				
創立基金	50,000	-	50,000	
捐贈基金	8,000	-	8,000	
累積餘絀(-)				
累積賸餘	25,682	12,235	37,917	
合  計	83,682	12,235	95,917	





### 三、明細表



財團法人國防安全研究院  
收入明細表  
中華民國 111 年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	科目名稱	本年度預算數	上年度預算數	說明
114,673	收入	154,300	162,400	
114,367	業務收入	154,000	162,000	
13,841	勞務收入	2,000	2,000	國工會委辦收入
100,526	政府補助基本 營運收入	152,000	160,000	國防部捐助營運收入
306	業務外收入	300	400	
306	財務收入	300	400	利息收入
114,673	總計	154,300	162,400	

財團法人國防安全研究院  
支出明細表  
中華民國 111 年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	科目名稱	本年度預算數	上年度預算數	說明
100,426	支出	142,065	145,493	
100,426	業務支出	142,065	145,493	
11,600	勞務成本	2,000	2,000	
10,099	委辦計畫成本	2,000	2,000	
1,501	補助計畫成本	-	-	
56,717	人事費用	80,143	94,379	
42,594	薪資支出	58,702	66,897	按 80 名員額估算
610	薪資支出-免稅加班	1,908	3,290	以勞基法規定核實計算
71	薪資支出-未休假	551	1,636	未休之特別休假日數，應發給勞工之工資
6,223	員工獎金	8,902	10,922	依規定支領之各項獎金
118	職工福利	160	160	員工生日禮金
4,520	保險費	6,430	7,474	雇主負擔之員工勞健保費
2,581	退休金	3,490	4,000	以勞工局薪資投保級距 6% 計算
22,562	管理費用	38,066	32,178	
180	勞務費	400	300	會計師及律師公費
2,507	租金支出	2,676	2,626	房屋、咖啡機、公務車輛及影印機租金
1,383	辦公用品	1,880	2,840	紙張文具、印表機用碳粉及單價未超過一萬元之辦公用品等費用
289	郵電費	624	528	郵資、電話、傳真及無線網路費
2,037	水電費	4,428	3,132	水費及電費
5,343	修繕維護費	7,250	6,060	房屋及設備修繕、軟硬體設施及網域維護費
1,850	折舊費用	5,216	5,040	不動產、廠房及設備之折舊費用
3,832	攤銷費用	7,201	3,527	無形資產之攤銷費用
347	旅費	797	72	派赴國內公務出差之差旅費
56	講座費	120	76	辦理講習、訓練、座談會等，聘請講師演講或授課所支給之鐘點費用
109	會議費	360	570	舉辦各項會議之場地、佈置及餐費
1,104	兼職費	1,152	1,152	董監事兼職費

財團法人國防安全研究院  
支出明細表  
中華民國 111 年度

單位：新臺幣千元

前年度決算數	科目名稱	本年度預算數	上年度預算數	說明
432	業務宣導費	800	700	贈訪賓紀念品
1,304	清潔費	1,286	1,544	院內環境清潔及清潔用品費
102	燃料費	180	180	公務車用油
5	出席費	90	90	專家學者出席費
829	行政費	1,385	1,385	辦理因應業務需要執行公務之相關支出
157	教育訓練費	100	100	員工教育訓練費
694	其他費用	2,121	2,256	非屬上列之費用，主要係三節聚餐及禮品、報告印製裝訂、空間規劃搬運及員工健康檢查等一般事務支出
9,547	其他業務支出	21,856	16,936	
831	旅費	5,325	6,615	國際交流案之機票、食宿及各專案計畫所需差旅費
146	會議費	1,088	753	各項會議之場地、佈置及餐費
309	印刷費	862	1,137	業務出版品印刷費用
392	稿費	6,823	1,845	業務撰稿費用，本年增加國防安全雙週報英文版譯稿費(5元*2500字*8篇*26週=260萬元)、國防情勢特刊英文版譯稿費(5元*4000字*60篇=120萬元)、即時評析電子刊物英文版譯稿費(2元*1500字*110篇=33萬元)
205	出席費	920	395	邀請專家學者之出席費用
7,664	其他費用	6,838	6,191	非屬上列之業務費用，主要係圖書及電子資料庫等
100,426	總計	142,065	145,493	

財團法人國防安全研究院  
 固定資產投資明細表  
 中華民國 111 年度

單位：新臺幣千元

項目	本年度預算數	說明
不動產、廠房及設備		
機械及設備	3,960	電腦資訊設備屆滿 4 年使用汰換購置
交通及運輸設備	2,000	搬遷至勤務大樓話機總機系統購置
什項設備	4,200	搬遷至勤務大樓辦公室設備、屏風及冷氣機購置
租賃權益改良	5,000	搬遷至勤務大樓房屋整修裝潢工程
無形資產		
電腦軟體	4,810	升級資通安全責任等級 C 級有關備援電腦軟體購置
總計	19,970	

## 四、參考表





財團法人國防安全研究院  
資產負債預計表  
中華民國 111 年 12 月 31 日

單位：新臺幣千元

109年(前年) 12月31日實際數	科目	111年12月31日 預計數	110年(上年) 12月31日預計數	比較增(減)數
	資 產			
10,761	流動資產	13,276	8,586	4,690
10,087	現金及約當現金	13,232	8,544	4,688
330	應收帳款	-	-	-
44	其他應收款	44	42	2
299	預付款項	-	-	-
40,000	投資、長期應收款、貸款及準備金	40,000	40,000	-
40,000	非流動金融資產	40,000	40,000	-
6,696	不動產、廠房及設備	38,956	29,012	9,944
7,355	機械及設備	23,093	19,133	3,960
875	交通及運輸設備	4,000	2,000	2,000
2,371	什項設備	17,689	13,489	4,200
-	租賃權益改良	9,000	4,000	5,000
10,600	不動產、廠房及設備小計	53,782	38,622	15,160
( 3,905)	減：累計折舊	( 14,826)	( 9,610)	( 5,216)
17,578	無形資產	4,266	6,657	( 2,193)
23,938	電腦軟體	19,822	15,012	4,810
( 6,360)	減：累計攤銷	( 15,556)	( 8,355)	( 7,201)
234	其他資產	243	234	9
234	存出保證金	243	234	9
75,268	資產合計	96,741	84,489	12,252
	負 債			
2,098	流動負債	824	807	17
1,412	應付費用	668	675	( 7)
-	其他應付款	-	-	-
91	應付所得稅	-	-	-
439	預收款項	-	-	-
156	代收款項	156	132	24
212	其他負債	-	-	-
-	存入保證金	-	-	-
2,310	負債合計	824	807	17
	淨 值			
58,000	基金	58,000	58,000	-
50,000	創立基金	50,000	50,000	-
8,000	捐贈基金	8,000	8,000	-
14,958	累積餘絀	37,917	25,682	12,235
14,958	累積賸餘	37,917	25,682	12,235
75,958	淨值合計	95,917	83,682	12,235
75,268	負債及淨值合計	96,741	84,489	12,252

財團法人國防安全研究院  
員工人數彙計表  
中華民國 111 年度

單位：人

職類（稱）	本年度員額預計數	說明
董事長	1	管理階級
執行長	1	管理階級
副執行長	3	管理階級
研究員	2	研究人員（員額為預估，將隨實際情況調整）
副研究員	9	研究人員（員額為預估，將隨實際情況調整）
助理研究員	27	研究人員（員額為預估，將隨實際情況調整）
研究助理(中階)	12	研究人員（員額為預估，將隨實際情況調整）
研究助理(初階)	4	研究人員（員額為預估，將隨實際情況調整）
行政管理人員	22	行政管理人員（員額為預估，將隨實際情況調整）
總計	81	

財團法人國防安全研究院  
用人費用彙計表  
中華民國 111 年度

單位：新臺幣千元

職類(稱)	薪資	超時工作報酬	津貼	獎金	退休金	保險費	福利金	其他 (未休假工資)	總計
管理階級	7,980	-	-	1,110	432	584	8	-	10,114
研究人員	31,584	1,094	-	4,481	1,902	3,326	76	341	42,804
研究助理(中階)	7,324	288	-	1,139	439	901	24	79	10,194
研究助理(初階)	1,533	67	-	299	91	213	8	17	2,228
行政管理人員	10,281	459	-	1,873	626	1,406	44	114	14,803
總計	58,702	1,908	-	8,902	3,490	6,430	160	551	80,143

