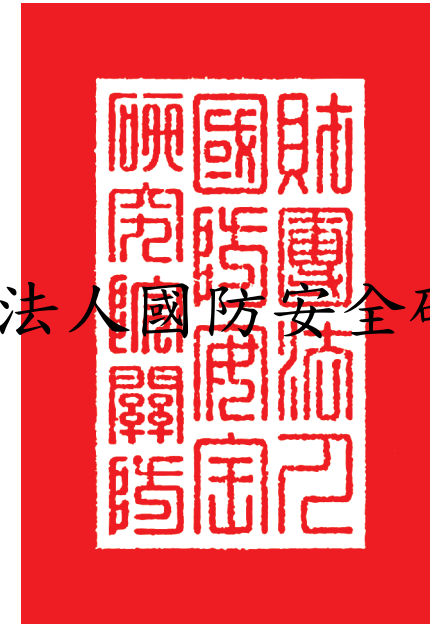


財團法人國防安全研究院



中華民國 109 年度決算
（含工作執行成果）

（109 年 1 月 1 日至 109 年 12 月 31 日）

財團法人國防安全研究院編

財團法人國防安全研究院

目次

中華民國 109 年度

一、總說明

（一）設立依據	1
（二）設立目的	1
（三）組織概況	1
（四）年度各項工作計畫或方針之執行成果	2
（五）決算概要	33

二、主要表

（一）收支營運決算表	35
（二）現金流量決算表	36
（三）淨值變動表	37
（四）資產負債表	38

三、明細表

（一）收入明細表	39
（二）支出明細表	40
（三）固定資產投資明細表	42
（四）基金數額增減變動表	43

四、參考表

（一）員工人數彙計表	44
（二）用人費用彙計表	45

一、總說明

財團法人國防安全研究院

總說明

中華民國 109 年度

壹、財團法人概況

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

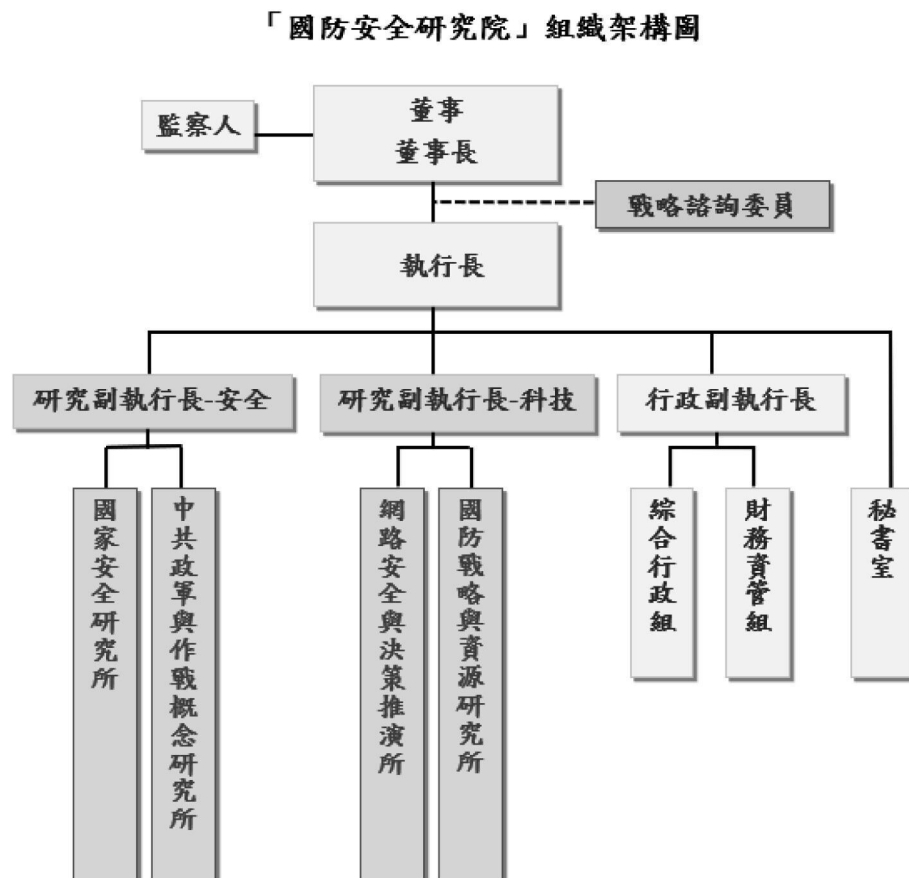
本院主管機關為國防部。本院設董事會，置董事 9 人及監察人 3 人，均由國防部遴選及聘任之，董事及監察人任期為二年，期滿得連任。

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、國防戰略與資源所，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。

財團法人國防安全研究院組織架構圖：



貳、年度各項工作計畫或方針之執行成果

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

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，並能吸引更多廣大的讀者群。

(二) 計畫名稱：《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 2 等議題。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。

(三) 計畫名稱：《Defense Security Brief》英文期刊

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。

《Defense Security Brief》109 年度調整制度，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。

(四) 計畫名稱：國防安全即時評析

《國防安全新聞》自 107 年 5 月 28 號出刊以來，每周一至五發行，截至 108 年底已發行 400 期，109 年 4 月改版為即時評析後，因應重大國際情勢或國內國防重要發展出刊，至 109 年底已出版 109 期。

(五) 計畫名稱：國防安全雙週報

《國防安全週報/雙週報》針對重要且即時之國家安全、國防及國

際安全相關議題撰擬分析，109 年發行 32 期。

(六) 計畫名稱：專書出版—他山之石：各國緊急應變機制

我國目前的災害緊急應變機制並非無懈可擊，蓋因我國係採「單一災害管理」途徑，指定特定機關主管某一類型災害，然而當複合型災害發生時，不僅容易出現權責分工問題，應變與救援難度亦隨之加劇。為此，我國有必要再思考如何精進既有制度設計，以提升緊急應變能力，借鑑他國經驗則不失為解決之道。

緊急應變機制牽涉層面甚廣，然著眼於我國實際需求與當前主流趨勢，我們擬以制度、應處對象與應急支援力量此三項指標，挑選與我國在制度上相似或可借鑑、與我國面臨類似威脅，以及與我國同樣運用軍隊做為緊急應變支援主力之具代表性的國家，分析其緊急應變機制之運作與特色。為此，本書挑選了美國、日本、中共與瑞典等國作為分析案例，與此同時，本書亦將剖析我國緊急應變機制，以作為對照。

各國的緊急應變機制必然是因應其需求而設計，故有一定程度的異質性，惟本書所挑選的案例，其國情與所面臨的挑戰，與我國均有相當程度的類似。他山之石，可以攻錯，他人的制度設計自然不能全盤移植，但透過綜整比較，探索其理念可資我國借鑑之處，相信將有助於我國緊急應變能力的精進提升。

二、國防政策與戰略諮詢及建議：

(一) 計畫名稱：《2020 印太區域安全情勢評估報告》

本院《2020 印太區域安全情勢評估報告》分為三大篇。第一篇「美中競爭」分析 109 年美中關係則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。

第二篇區域國家部分，中共軍機軍艦在疫情期間持續巡弋釣魚臺

周邊海空域，多次騷擾日本領土領空，使日本加強西南諸島防衛，並與美國、澳洲、印度等國深化合作。109 年澳中關係陷入建交以來最低點，使澳洲積極與美國強化合作。中印邊防部隊也在 109 年爆發數次嚴重衝突，兩國關係急速惡化。印度一面反制中共，另一方面加強與鄰國關係，強化與域外主要國家安全合作。

區域熱點與議題部分，新冠肺炎衝擊下，印度、菲律賓、泰國經濟衰退最為嚴重，只有中共、越南、臺灣維持正成長。東協國家在美中競爭下，仍採避險政策，不願在兩強之間選邊。北韓無核化議題未有進展。惟北韓經濟惡化、金正恩健康不佳，使北韓政權穩定性受到關注。臺海則因川普全面反制中共、持續強化臺美關係，中共軍機軍艦對臺灣脅迫騷擾，使兩岸關係呈現緊張對峙僵局。

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，三大年度報告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。

（二）計畫名稱：《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。

報告內容受到國內外新聞媒體的大幅報導及轉載，例如中央社、中央廣播電臺、蘋果日報、公視新聞、英文臺灣日報、法國國際廣播電臺、美國媒體（Newsweek）、韓聯社、韓國每日廣播（Maeil

Broadcasting Network)、越南媒體(Tuoi Tre Online)等。透過年報的發行，再次提升本院在國防與國家安全事務上的能見度與話語權，亦有助於國際對臺灣安全事務的瞭解。

(三) 計畫名稱：《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，區分為四篇：第一篇為「不對稱科技戰的評估」，收錄「新型態作戰：以不對稱作戰為例」和「不對稱科技戰的威脅」兩篇論文，說明不對稱作戰的特性以及來自中共的不對稱威脅；第二篇探討「不對稱軍事科技的發展」，收錄「制空與防空作戰」、「制海科技發展趨勢」、「國土防衛的科技發展」和「制電磁權」等四篇論文，分析先進國家在空中作戰、防空作戰、制海作戰、國土防衛作戰以及掌握電磁波頻譜的全領域電子戰中有關軍事科技裝備的發展與應用趨勢，對國軍強化相關類型作戰的能力具有一定的啟示意義；第三篇聚焦於「新型態網路戰評估」，收錄「網路電磁活動」、「複合型網路戰」和「關鍵資訊基礎設施」等三篇論文，主要分析以網路為基礎的網路活動和運用多種途徑達成目的的網路複合戰，並關注維護關鍵資訊基礎設施安全的重要性；第四篇是「跨域科技的軍事應用」，收錄「數位戰場上的科技心戰」和「制太空權：太空軍事化趨勢與兩用科技」兩篇論文，分別分析了心理戰科技應用的效果以及其相較於傳統心理戰所具有的更高價值和更大效益，以及各主要國家爭奪太空權與軍民兩用科技在太空的應用情況。

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。儘管有些作戰態樣存在新瓶裝舊酒的意涵，有些軍事學說內容也存在部分重疊的現象，致使彼此的界線顯得模糊不清。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。《2020 國防科技趨勢評估報告》的編輯構想即是依循此一理念安排，

以期盡可能地涵蓋當前及未來的軍事科技應用與發展趨勢。總結本期評估報告具有四大特色：第一，篇章數量相較於前兩期更多，共有四篇十一章；第二，作者數量相較於前兩期更多，實際參與撰文的作者多達 11 人；第三，主題相較於前兩期更收斂，本期論文全部圍繞在「不對稱軍事科技」的應用與發展趨勢；第四，責任校對相較於前兩期更多元，除了編輯過濾之外，也由 12 位駐研學官協助校對。當然，各章論文的内容純屬作者個人的意見，並不代表財團法人國防安全研究院的立場，也由作者自負文責。

三、國際對話及溝通網路

（一）計畫名稱：國內外智庫蒞院交流

本院係執行智庫交流及戰略溝通之專責機構，眾多國內外重要官方代表處與民間單位來院交流拜會，交換對重要國防安全議題的觀點與看法，自歐美、紐澳、印度、日本等國的國內外專家、智庫學者、辦事處共計 55 案、308 人次。

（二）計畫名稱：國防情勢小型座談或演講

1. 學官之企業交流活動—創業投資與國家經濟發展

邀請民間創投資本公司黃總經理，針對創業投資與國家經濟發展實施座談。首先，介紹創投及其源起、特色、創投業目前的發展；分享自身在創投業的經驗，熟悉的產業為半導體與生技製藥；中共市場及其半導體產業的看法。國發基金的投資績效並不差，可以由國防部出資 20%、其餘由國營事業出資，由臺杉基金與國發基金管理運作。目前中共資本市場不若以往活絡，觀察的重點在於股票市場規模縮小；房地產向銀行體系融資的量過於龐大，金融流動性會出問題；中共外匯管制；川普政府有意禁止美國私募基金投資中共股票市場。本活動希望透過對民間企業創投的現況審視，以對國家經濟發展方向有概要輪廓的了解，並能擴大對軍事專業領域之外專業興趣。

2. 戰略諮詢委員—海權發展與區域安全情勢

邀請本院戰略諮詢委員陳上將，針對海權發展及區域安全情勢實施專題演講，陳上將指出，戰爭是國家綜合意圖及實力的展現，並非只在執行不同類型作戰，戰役決心的下達卻在各種圖像的總和，若無整合的圖像而靠個人的想像，存在的風險將大增。

中共海軍在西太平洋的活動有愈趨向中太平洋發展的趨勢，美軍印太司令部的反制措施包括聯合印太地區的盟邦和盟友在軍事部署、與大陸經濟脫鉤、駐德和駐中東地區的美軍移駐西太平洋等，加強對中共的圍堵態勢。現階段軍事戰略為「防衛固守、重層嚇阻」，解放軍則對臺發動包括軍事、政治、經濟、社會、資訊（military, political, economic, information, and civilian, MPEIC）的混合戰（hybrid warfare），以全方位的手段打擊臺灣的脆弱點，達成政治目標。

國軍則需運用不對稱作戰的構想，建構以小搏大的軍事優勢，破壞、阻撓解放軍的作戰節奏。初步研判至 114 年，若單純考量軍事手段，解放軍投入大規模資源雖有能力贏得臺海戰爭，但尚無力承受與美軍的全面戰爭。

3. 特約研究員—中共對我東岸海域佈雷行動分析

邀請曾擔任潛艦指揮官的張將軍，針對布雷作法及戰略實施座談。就戰史來看，水雷具有低成本、高效率、高嚇阻性優點，能有效發揮切斷他國經濟效果。中共近年大力整建水雷戰力，布雷能力日益精進，我國有必要瞭解中共在我管轄海域布雷能力。

中共近 10 年發展各型新式水雷，包括錨雷、沉雷、特型水雷如前箭上升雷、遙控水雷、自走水雷、定向上浮水雷、自航式水雷，數量至少達 5 萬枚以上。布雷載台有水面、空中及水下的正規兵力與機漁船，並可在短時間內改裝各型商船為布雷艦。研討建議我方可採防禦性佈雷，以保護港口、錨泊區及海岸線，保護各戰略、戰

術要點，阻絕中共潛艦進出並威脅我航道安全，並可就可登陸海灘實施反登陸佈雷，阻絕敵兩棲船團艦登岸行動。未來我應強化水雷兵力整建及性能提升，並仿效美國開發不同載台軍艦，強化佈雷及反制水雷等能力，以支持臺海拒止作戰。

4. 專家學者—串起散落的珍珠-我的斜槓公務人生

介紹講者求學與公務的歷程，由於對於法律事務感興趣，加以語言條件良好，於是赴美留學，研究國際法有關國際貿易領域。後與蔡英文女士共同參與臺灣參加世界貿易組織（WTO）談判，努力終於開花結果，臺灣成功加入 WTO。後受蔡英文總統拔擢，擔任國安會諮詢委員，主管貿易事務；繼而擔任北美事務協調委員會主任委員，該會於 108 年 5 月 25 日更名為「臺灣美國事務委員會」。

講者为了更好的公職發展，於 107 年 10 月通過甄試錄取淡江大學國際事務與戰略研究所博士生，渠以一年半的時間修完畢業規定學分，109 年 5 月 20 日卸任主任委員工作，改調任駐 WTO 副代表，代理代表職務。講者表明遇到貴人相助，但自己也有努力，迄今獨身更有利於職場工作。

5. 戰略諮詢委員—整體防衛構想

演講重點包括：李前總長赴美拜會，針對嚇阻中共威脅及臺灣安全看法，美方對整體防衛構想（ODC）多表認同。

美方學者雖認為美臺關係良好，中共將不會動武，但美國軍力在太平洋地區，不能只顧臺海，兩岸差距會繼續加大，我國防預算也無法與中共相比，李前總長認為若能建立一種方法，即使兩岸兵力持續不對稱，還是能嚇阻對手進犯。

從國家安全戰略角度看，這些層次包括預防、嚇阻、擊敗，預防是政治層面問題，而 ODC 目的在於提升傳統兵力的嚇阻能量，國軍建軍不能再用傳統思維對抗，一定要採取不對稱思維。

6. 專家學者—南海情勢分析

中共認為美中最後終需一戰，兩國勢將在西太平洋決戰，但中共不認為自己有能力打贏美國，也不想發起衝突。中共的戰略目標是鞏固南海側翼，以及其海洋補給線。對美國而言，自由航行是美國維持海洋霸權的必要手段，川普時代強度更強，密度更高。

南海應不致有大規模衝突，但小型衝突不能避免，有兩個點會在結構上改變南海問題：

(1) 克拉地峽，克拉運河若能開通，新加坡的戰略價值將被打破。

(2) 黃岩島，中共為何不在黃岩島擴充領土，因其太敏感，但若中共併下黃岩島，則南海權力平衡會被打破。

7. 專家學者—中國拒止美國的情監偵能力

邀請海軍退役將軍針對中共海軍的拒止能力進行概況分析，並認為中共為了能夠實質控制第一島鏈並邁向第二島鏈，近年來不斷在黃海、東海與南海等沿海地區實施海上、水下及聯合軍演，落實2015年《中國的軍事戰略》白皮書提及，中共海軍將由「近海防禦」轉型為「近海防禦與遠海護衛」結合的戰略。

空中兵力部分，中共中央軍委也派遣軍機軍艦繞臺、常態化穿越日本、南韓及我國的防空識別區（ADIZ），試圖將演訓予以例行化與常態化，創造區域軍事霸權的形象，並加強軍隊對周邊區域的熟悉度，舉行針對性演訓，在政治上，警告區域國家；在軍事上，擴大共軍防禦圈的縱深；在經濟上，建立保護中共領海、專屬經濟海域與公海的海洋利益、交通線及經濟活動。中共不斷投入資源，強化海上、空中及太空等多領域優勢，最終希望限縮美國行動自由、拒止美軍介入區域戰事。

8. 專家學者—國際關係與軍事

哈佛大學甘迺迪政府學院首任院長艾利森（Graham Allison）提出的「修昔底德陷阱」理論，針對過去 5 百年的 16 組新舊強權

爭霸進行分析，發現其中 12 組最後都走向戰爭，落入「修昔底德陷阱」。當代的崛起強權（中共）與既有霸權（美國）能否避免一戰，於是成為現代國際關係的重要課題。《日本經濟新聞》為此專訪北京清華大學國際關係研究院院長閻學通，他認為處於激烈競爭關係的中美兩國雖不致發生戰爭，但不否認雙方出現軍事衝突的可能性。

美國政府早在 1961 年 12 月提出的國家安全戰略報告中，就把中共描繪成一個主要的戰爭競爭對手。從彼時起，中美關係的基調就是「競爭」。到目前為止，雙方的競爭關係不但加劇，更從貿易擴張到科技、金融、軍事等領域。閻學通判斷，中美的競爭關係十年內都不會有結果，因為美國將會採取一切可能阻止中共崛起，而中共也無法在這段時間裡超越美國。

新冠病毒大流行使得兩國國力差距加速縮小，而雙方實力越接近，也讓競爭關係更激烈。不過談到戰爭，閻學通認為雙方不存在戰爭爆發的風險。因為戰爭是指利用軍事手段進行大規模殺傷，並非偶發或者小規模的軍事衝突。閻學通以 58 年的中俄珍寶島事件、88 年的美軍轟炸中共駐貝爾格萊德大使館、109 年的中印邊界衝突為例，指出這三場衝突都有人員傷亡，但並不是戰爭。

9. 專家學者—小國家大戰略

持續推動國防轉型，研發自主國防科技，建立「創新/不對稱」戰力，發揮以小搏大之作戰效益。另強化三軍聯合作戰，置重點於戰力保存與基礎設施防護能力整建，及常備役部隊訓練，並落實全民總體防衛，以有效防衛國土安全。

總統「結合國防與外交」指導，以「平等、互惠、務實」原則，持續推動與友盟國家軍事交流，拓展戰略對話與實質安全合作。另積極爭取參與友盟國家聯合軍事演習，並在人道援助、海上搜救、反恐與反海盜等議題上密切合作，協力建構安全合作機制與區域和

平穩定環境。

推動「國防民生合一」政策，精進國防科技武器研發，並力行軍事事務革新，落實文人領軍，深化全民總體防衛理念，發揚國軍光榮傳統及軍人武德，提升官兵素質與榮譽感，以厚植國防整體實力。

政府整體兩岸政策係依「國家需要、民意支持、國會監督」及「先急後緩、先易後難、先經後政」原則，逐步推動兩岸制度化協商，累積互信。鑒於現階段推動兩岸軍事互信之主客觀條件尚未成熟，未來配合政府政策，審慎研議。

10. 專家學者—兩岸夾縫中的大陸臺商

臺商支持蔡總統政策，在民主國家天經地義，但這使臺商在大陸處境變得困難。研究臺商十分不易，除非關係良好，對方才願受訪，研究者沒有經歷大陸經商經驗，很難體驗他們的經歷。

中共過去歡迎臺商到大陸協助搞經濟，大陸型態是來料加工，因此什麼產業都歡迎，但現在不同，對臺商想像已經改變，臺商在夾縫中求生存，希望大陸民主轉型，他們希望兩岸和平，但臺灣民族主義抬頭，認為他們是中共代言人，中共民族主義也抬頭，他們反被扣上臺獨的帽子，以上是演講者的演講重點。

11. 學官之企業交流活動—臺灣資安市場發展狀況

資訊安全與國軍集中管理文化有衝突，因資安範圍太大，雖平時集中管理，戰時各自獨立，但邏輯上仍有衝突，資訊與通訊一定要整合。

給國軍資安人員的建議：

- (1) 要培養大型 IP 網路人才。
- (2) 各單位主官管對網路應用及稽核機制的教育訓練。
- (3) 培養軍事應用領域的資安顧問。
- (4) 鼓勵參與各項研討會。

(5) 與中科院對每一個專案完成半年與一年後，進行使用經驗回饋與建構新專案討論之依據。

(6) 雲服務/雲應用的學習。

12. 專家學者—建軍規劃與國防自主

國軍因精粹、精進案等考量，國軍有經驗人才不斷流失，這些人才多流入民間，經驗難以傳承；精簡高層、充實基層結果，造成國防部缺乏人才，無法主導建軍，建軍規劃全得依賴軍種。

應改革國防採購，將軍事採購收回國防部主導，國防部政策考量預算，主導建軍方向，確保只做國防部認為需要的案子。國軍雖強調聯合作戰，但裝備採購常是軍種考量，易受軍種壓力影響，不是考量作戰需求。

應由國防部主導建軍方向，應是三軍聯合採購武器，聚焦標準武器系統，另建軍規劃與人力問題應整體規劃。

13. 戰略諮詢委員—遠征軍與廢除不平等條約的關係

總體戰力是有形戰力乘上無形戰力，若能提升無形戰力，以寡也可擊眾，無形戰力就是軍魂。

以劉放吾將軍為例，他在 31 年 4 月，奉命救援英軍，以 800 人實力，擊潰日軍 6,000 人兵力，此事塵封 50 年，因英將亞歷山大面子問題未提，復又孫立人事件，因此當年知曉的人不多，然後來 32 年 1 月，英美與中華民國簽訂互惠平等新約，顯示此役受盟國重視，及對國家命運的影響。

81 年英首相柴契爾訪美時特別拜訪劉放吾將軍，感謝他在 50 年前仁安羌之役解救英軍的英勇行為，美國老布希總統曾寫信向他致敬，我政府也由駐美代表團團長頒贈獎章。

14. 特約研究員—美、中軍事衝突可能性初探

閻鐵麟先生對當前美軍第 7 艦隊、太平洋陸戰隊及空軍（第 5、7、11 空軍）部署及編組情況做簡略說明與介紹，美軍亞太軍力部

署雖然持續現代化，但仍維持冷戰時期部署態勢，並認為關島戰略位置更顯重要，但發展緩慢。

在美軍亞太區域演訓方面，針對美日、美韓、美菲、美泰、美澳、美印日澳等聯合演訓、CARAT 海上演習、SEACAT 多國演習及勇敢之盾演習做簡略說明及介紹。美軍亞太地區聯合/聯盟軍演，除美日與美韓之軍演多為針對北韓（或中共）威脅外，餘均混合非傳統安全科目，較無針對性演習，甚至以非傳統安全為主。

在美軍戰略思維方面，戰略方面展現可預測性，作戰方面則讓對手難以捉摸，針對長期競爭對手，必須保持持續優勢，以「動態性兵力運用」之概念執行國土防衛、嚇阻對手、擊敗敵人，並強調透過聯合演訓來建立盟友間之作戰互通性。

使學官及本院研究同仁對美軍軍力部署概況、演訓及戰略目的有更深刻的瞭解，與會人員均踴躍發言研討。

15. 學官之企業交流活動—打造 MVP 黃金團隊-臺鐵逆境中成功變革的實踐

張局長以臺鐵公司在 107 年 11 月 21 日普悠瑪鐵路交通事故後，如何在經營的逆境、低落的士氣中，重新使國民再次信任臺鐵團隊的服務及交通安全管控，並如何作創新，以延續臺鐵經營，分享其要要工作與人生經驗。

張局長提出「安全至上、服務第一」、「行動關懷、走動管理」、「先給後要、改善福利」、「勞資和諧、雙贏永續」、「凝聚共識、群策群力」、「公開透明、員工安心」、「找對人、把事做對」、「逆境求變、面對問題」、「危機是轉機、華麗變身」及「面對困難、正面迎戰」等 10 項管理經驗分享。

使學官及本院研究同仁瞭解臺灣鐵路管理局成立的歷史脈絡、延續臺灣鐵路之經營，以及如何勇於面對問題，將危機化為轉機，找到對的人，把事往對的方向去執行，提升企業體質，使其更完善

進步，與會人員均踴躍發言研討。

16. 駐點將官經驗分享（臺美軍事交流工作心得分享）

林超倫將軍曾歷練海軍司令部計畫處副處長、戰規司處長，並代理過整合評估司司長，於整評司任內與相關同仁協力推動本院成立，演講內容區分為四個面向，分別為「臺美軍售」、「軍事交流」、「部隊管理」、「戰略思考的方法」。

林將軍指出軍售籌獲應講求科學方法，以美國為例，做什麼事必講求科學方法，國軍建軍應有長遠規劃，軍售後須有雙邊對話及實質軍事交流訓練，並以海軍規劃 P3C 反潛機人員培訓為例，指出應該培養人員出國訓練專長，返國後能為國所用且能豐富軍士官的視野及培育專業人才。

使學官及本院研究同仁更加瞭解臺美交流及軍售模式，並對於領導統御及組織管理有更進一步的體會，與會人員均踴躍發言研討。

17. 戰略諮詢委員一向美國籌購除役軍艦的管理模式

蒲上將以軍旅生涯中參與軍購及接艦(基隆級艦)經驗，分享向美國籌購除役軍艦的管理模式，認為軍購（對外軍售）能以最少花費形成最快戰力，亦不須經過作戰測評，且美方對所有軍售國的契約均採制式化標準，作業全程公開透明。商購（直接商售）則依《政府採購法》及其相關規定程序辦理招標，結合國內廠商技術能力，建立我國研發、生產與支援能量，降低依存度避免遭受箝制，增進國防自主科技能力。

我國建造軍艦大部分能量及技術仍在國外，未來將面臨「軍艦設計能力、武器裝備獲得管道、專案管理能力、監造及品管能力、系統工程、建造工藝水準」等關鍵要素尚待解決的問題。後續為落實國艦國造，應朝「將專案管理知識導入國軍籌購軍艦」、「創新軍售專案管理模式」、「創新接艦專案管理流程」、「培養造艦專案管理團隊之能力」等方向繼續努力，以建構堅實國防武力。

使學官及本院研究同仁瞭解專案管理從啟動、規劃、執行到結束等步驟，未來可由各軍種或國防部建立部門儲備能量，透過組織系統分工合作，群策群力消除個人盲點，另藉「工程進度管制表」避免作業項目遺漏，以利購案全程順利遂行，與會人員均踴躍發言研討。

18. 特約研究員—太平洋戰爭日本捷二號作戰計畫之省思

張將軍長年研究戰史，特別是日本捷號系列作戰，其中捷二號作戰計畫背景在 33 年 5 至 6 月間，美國由新幾內亞及馬里亞納群島分別向日本實施反攻，並突破絕對國防圈之防線，日本當局鑒於戰況不利，於是由陸、海軍共同研究後續對策，並制定後續因應之戰爭指導大綱，並預定決戰方面將在本土、連絡圈範圍內，其中連絡圈包含臺灣本島及西南諸島（琉球群島）等地。

日方則依據美方戰略部署研判，發展出「捷一至六號作戰」，而其中捷二號則是與臺灣本島為重點，在其連絡圈建構相關防禦陣地、機場及防空要點，並配合各捷號作戰中之陸海兵力，能相互支援及轉用，藉兼顧廣大戰場。

使學官及本院研究同仁省思我防衛作戰之策略，對制空權重要性、灘岸決戰思想、跨區增援方式逐項探討，給予國家現行戰術戰法、兵火力配置及未來軍售採購提供另一個思考面向，與會人員均踴躍發言研討。

19. 瓜地馬拉國防策略及軍隊介紹

瓜地馬拉巴爾加斯少將針對瓜國軍隊及國防政策介紹，並分享赴剛果共和國執行維和任務情形。瓜國國防部依據憲法設置，以維護領土完整、擔負國家安全與和平任務，瓜國內戰結束 36 年，軍方涉入內戰成分減少，國家安全議題漸漸隨之浮現，國防部組織區分總統(三軍司令)、國防部、參謀總長(軍令)掌管陸、海、空及戰鬥支援部隊。

瓜國潛在威脅區分天然災害與邊界問題，天災包括颱風、地震、洪水及土石流等；邊界問題與鄰國有 2 千公里邊界，並與四個國家接壤，另面臨大西洋與太平洋，立即威脅區分恐怖組織、毒品、幫派組織犯罪、走私人口等。為防範邊界與安全議題上，透國與鄰國的合作機制；主要透過「中美洲軍事會議組織」(CFAC)，由各國國防部長及總長召開定期會議探討與解決相關安全議題，特別是共同防堵毒品運送議題，因毒品問題對各國都造成很大困擾，另部署邊界的步兵旅每 2 至 3 個月會定期召開會議，並由各國輪流主辦。

使學官瞭解瓜國國防軍制概況、國家安全戰略及安全策略等面向，與會人員均熱烈發言研討。

20. 專家學者—我國航空產業發展—以規劃暨推動「空軍新式高教機案」為例

前漢翔公司董事長廖榮鑫先生針對「我國航空產業發展—以規劃暨推動『空軍新式高教機案』為例」演講，分享影響其人生最關鍵之 3 件大事：「戰鬥機飛行員」、「賞鳥」及「閱讀」。透過「戰鬥機飛行員」的訓練及歷練，更能增進安全與風險管控觀念；透過「賞鳥」活動，以「鳥」為師，明瞭飛行概念及流體力學應用；透過「閱讀」，使人沉澱心靈並不斷創新學習。

說明企業永續創新之核心價值為「環境 (environment, E)」、「社會 (society, S)」及「公司治理 (governance, G)」；企業在創造利潤、對股東利益負責的同時，還要承擔對所有利害關係人的責任，以達成經濟繁榮、社會公益及環保永續之理念，並分享 36 年餘之軍涯歷程投入公司治理之心得。

使學官及本院研究同仁瞭解市場趨勢、產品策略、合作模式等過程，重大決策要能順利推展，須有「誘因」及「透明化作為」等 2 項關鍵指標；另「隨時、隨處得找到關鍵人物」，亦即掌握關鍵性的「貴人」，更是邁向成功的核心，因此利用「優勢」，尋找

「機會」，趁勢積極創造「價值」，與會人員均踴躍發言研討。

21. 特約研究員—美國總統選舉後美中臺關係觀察

黃將軍首先報告美中臺關係歷史回顧、美國政策觀察、準新任總統拜登政策觀察與中共政策觀察，最後並提出臺灣應對政策建議。

臺灣和美國的關係自韓戰爆發美國第七艦隊開始防衛臺灣，美國啟動對臺軍事、經濟援助，並簽訂共同防禦條約協防臺灣，隨後國際形勢丕變，總統尼克森改變對華政策，與臺斷交，制定臺灣關係法與美臺新關係，而九一一事件後，美國全球反恐戰略布局考量，積極改善與中共的關係，朝「建設性合作關係」發展，近年中共崛起，美中關係由合作走向對抗，川普政府展開美中貿易戰並推動友臺法案及軍售。

未來拜登政府政策仍以國內優先，處理新冠疫情、消弭分裂、團結美國、財政赤字等問題，國際方面恢復雙邊多邊關係與修補盟國關係，在中共政策方面以三公報一個中共政策、非零和的競爭關係、國際事務合作空間、不尋求全面脫鉤、自由民主人權價值的堅持、臺海和平為主。

我政府應基於美中臺關係基本架構—三公報及臺灣關係法，運用地緣戰略及產業優勢，及我多元、包容、民主、自由特質，進一步爭取加入 TPCPP 及 RECP，維持產業優勢。

使學官及本院研究同仁瞭解美、中、臺三邊關係變化，並展望美國 110 年新任總統拜登相關政策與我因應作為，與會人員均踴躍發言研討。

22. 尼加拉瓜國防政策及軍隊介紹

尼加拉瓜駐臺武官卡西亞上校針對尼國國家概況及國安政策介紹，尼加拉瓜位於中美洲，為中美地峽面積最大的國家，北鄰宏都拉斯，南邊是哥斯大黎加，東臨加勒比海，西面太平洋，尼國與世界各國大致維持良好關係。過去與哥倫比亞因加勒比海海域疆界問

題及與哥斯大黎加有界河問題而發生邊界糾紛，致關係較為冷漠，101 年國際法院作出相關判決後，關係已有改善。

尼國社會治安相對安定，被認為是中美洲最安全的國家之一，其國家安全政策均以安全為願景作長遠規劃執行，以降低犯罪率維護國家安全，軍方持續跨部會合作提升安全環境。軍隊組織具備專責單位執行環境保護及人道救援任務，如大型災害亦立即投入軍方人、物力，其行動均完成立法具相關法源依據，詳細律定並規範部隊職責及任務目標。

使學官瞭解尼國國家安全政策概況及毒品防制策略等面向，與會人員均熱烈發言研討。

23. 專家學者—國防專案管理趨勢-敏捷專案管理

許理事長以多年專案管理經驗，提出組織專案管理能力落實戰略執行能力，認為傳統管理模式的信念及流程已無法解決資訊爆炸時代複雜問題，面臨動盪環境、不確定因素，無序不可預測，唯一不變的是一直在變，可總結、規律化的工作很快就被 AI 取代。

許理事長提出 AI 時代必須加速敏捷，時代在改變，傳統方法已無法因應未知與變化，敏捷是當代做事情、解決問題的方法：適用於各行各業，有競爭力的組織都採用敏捷專案管理模式。並以擁抱變化、加速敏捷、以用戶為中心、善用科技團隊協作、執行力是關鍵作為 AI 時代愉悅且高效的工作方法的結論。

使學官及本院研究同仁初步瞭解敏捷專案管理概念與核心價值，在科技化世代，應有最新、最好的管理模式執行領導與戰備訓練，拋開舊思維與文化，創新變革引領新潮流，並以新穎管理模式廣泛運用於部隊或組織中，與會人員均踴躍發言研討。

24. 專家學者—解析中共對臺雙推戰略-建構主義與敵手共生模式的檢證為例

翁明賢所長以陸委會第 24 次諮詢委員會議，其中提出習近平政權在十九大前達到顛峰，其後中共經濟下滑、美中貿易戰、中印邊界衝突、香港問題與兩岸關係緊張，讓習近平「十四五」時期面臨壓力，此外中共內部政治壓力是否轉移至對臺工作上，以及美國總統當選人拜登上任後的美中關係發展，是重要觀察指標並以建構主義與敵手共生模式，對相關問題提出研析，引用美國參謀首長聯席會議主席密利表示：中共經濟強盛後投入大量資源提升軍事實力，試圖在 124 年追上美國，並以本世紀中葉在軍事衝突中擊敗美國為目標，中共強軍野心與致力實現上述目標，未來多年都將為美國帶來「重大安全挑戰」。

使學官及本院研究同仁對於建構主義的概念與其運用模式有進一步瞭解，並綜整近期重要時事言論，從美中臺三方角色切入研析，與會人員均踴躍發言研討。

25. 戰略諮詢委員—聯合作戰概念與執行

李上將曾歷任參謀總長等軍旅重要職位，本次以聯合作戰概念與執行為題蒞院演講，從聯合作戰觀念、聯合作戰的定義與目的、聯合作戰指揮中心編組架構、聯戰任務部隊編組、聯戰訓練的方式與任務、作戰、行動之關係逐次說明解析，並建議以整合戰區接戰模式（ITEM）、延伸式防空作戰模擬模式（EADSIM）、合成化戰區作戰研究模式（STORM）等分析性工具據以量化分析，其結果作為建軍規劃相關重要參考依據。

總結提出國軍現有灰色地帶作戰、解放軍武力犯臺、國防預算及整備時間不足等難點，有待國軍及本院研究人員共同研思。

使學官及本院研究同仁深入瞭解聯合作戰的概念、機制與整體架構等，與會人員均踴躍發言研討。

26. 特約研究員—1972 年後中日臺三方關係—從臺灣觀點探討

吳將軍長年駐日從事國安工作，本次以 1972 年後中日臺三方

關係—從臺灣觀點探討為題蒞院演講，其中由地緣戰略解析臺灣、中共、日本三角地緣關係，並回顧歷史上中日臺糾葛事件，造成交流上的隱性障礙。再以自身從事駐日工作的經驗及媒體報導，說明近年中共掘起，而日本自 1972 年逐漸式微，政局動盪，陷入「失落的 20 年」。

而近期日本高度警戒共軍動態，其防衛預算連續 6 年超過 5 兆日圓；108 年 4-9 月戰機緊急升空 371 次，其中 63%應付共機，並規劃新設宇宙部隊，要在 5 年內研發長程巡弋導彈，充分顯示日本對中共軍力擴張的擔心與不安，但日中間尋求合作可能仍將大於對抗。

使學官及本院研究同仁進一步瞭解中日臺三方關係發展與限制因素，並可充分運用媒體輿情資料，據以深入研析，與會人員均踴躍發言研討。

27. 網路戰爭在國際法上適用之研究

在國際社會至今仍未有如規範實體戰爭的國際法或國際條約般，為各國廣泛接受的國際法規範的情況下，本研究針對網戰在國際法的適用，提出數項原理性的議題，包含：網戰或網攻的定義、遭網攻國家之自衛權問題、在哪些情況下可以進行網路上的預防性自衛（先制攻擊）、網攻的究責與第三國責任問題等等。

本研究發現，目前美日歐等國的基本觀點是，既有國際法大致可適用於網路領域，畢竟國際社會不可能為了網路戰爭而召開會議制定新的國際法律。北約專家所編纂的《塔琳手冊》獲全球多國參考，惟因該手冊非國際法故無強制力。此外，針對前述議題，日美歐等國原則上沿用實體戰爭的既有國際法規，來處理網路戰爭，惟立場有些微不同。本研究的成果有助於本院網戰所進行網路和國際法的跨領域研究。

28. 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。國防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。

29. 空軍司令部—西南空域、中線與共軍灰色地帶行為

中共空軍襲擾有其一定行為模式，雖其為灰區地帶行為一部分，料其不致升高衝突，然此一襲擾行為對我空防仍有一定程度影響，仍需持續關注，並適當反應，以示我確保空防決心。本案除歸納中共襲擾模式外，並提出國軍應對原則及政策建議，供長官參考。

（三）計畫名稱：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 日假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。

四、國內外智庫交流及合作

（一）計畫名稱：美加地區交流案

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未來國防自主之重點。

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」政策提供以下策進作為：

- （1）建構智庫層級「臺美國防對話機制」推動「國防自主」。
- （2）維持產業層級「臺美國防工業互動機制」擴大工業合作。
- （3）持續工業合作及資源釋商以落實「國防帶動經濟」目標。
- （4）穩定投入政府預算以鼓勵國防工業持續發展。
- （5）政府積極協助企業建立「安全管控與網路安全機制」。

（二）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點

斯德哥爾摩智庫「安全與發展政策研究中心」(Institute for Security and Development Policy, ISDP)是瑞典重要智庫之一，也是歐洲在歐亞事務領域中，極具影響力的研究機構。國防安全研究院與ISDP訂有交流合作計畫，此次應該中心邀請，本院選派對歐洲事務研究專長人員前往駐點交流，以當前歐亞安全議題進行研究，落實本院透過與國外智庫的二軌互動機制，拓展國防事務交流與合作、促進國際戰略溝通與對話之目的。

此次至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。

(三) 計畫名稱：東南亞交流案

1. 印度新德里-考提亞計畫 2020

本院國防產業所博士後研究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。

在為期兩週的研習活動當中，領導才能、政策與戰略是三大主

軸，課程主要以專題演講、分組討論等方式來進行。此外也包括印度國會與副總統官邸的參訪行程以及新德里地方選舉活動觀察。在參與學員與講者方面，主要成員來自南亞國家，東南亞國家次之，歐美與東北亞國家再次之。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. 印度新德里-瑞辛納對話 2020

本院國防產業所博士後研究洪瑞閔受印度觀察研究基金會（Observer Research Foundation, ORF）邀請，於109年1月14日至109年1月16日，前往印度新德里參與「瑞辛納對話 2020」。本次對話由印度外交部與觀察研究基金會（Observer Research Foundation, ORF）共同主辦。作為印度政治與國際關係界的年度盛事，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。

作為南亞的最大國家，「瑞辛納對話 2020」展現出印度立足南亞放眼世界的雄心壯志，然而，儘管印方對於未來發展均表達出樂觀之意，但從此次的行前準備到實地走訪新德里後，便能夠了解印度距離已開發國家之林尚有不小的距離，無論是政府官僚體系的運作、基礎建設的發展與人民素質的提升，均有相當的進步空間。然而，印度的人口與土地資源使其必定是未來在南亞與印太區域中的重要行為者，如何與其發展進一步關係，是我國面對來自北京威脅以及思考新南向政策發展時，所必須考量的重要因素之一。儘管官方態度依舊保守，但民間對於與我國合作相對有高度興趣，應設法維持聯繫管道，並使合作關係能夠具體化。

3. 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。

（四）計畫名稱：臺美國防採購工業合作倡議

本院與 2049 計畫研究所於 109 年 11 月 3 日暨 4 日針對臺美國防採購工業合作進行為期兩天的討論，具體重點摘要如下：

1. 在美國有些人批評臺灣國防預算不足，但事實上是因為國防預算還沒有像美國一樣完全用來創造國防工業產業鏈、就業機會，因此民眾支持率有落差。
2. 國防採購有年限汰換的問題，例如每十年汰換一次，各方的考量不一樣，國防部想維持戰力、國會想要預算花得有價值所以有了工合，工合其實是購買國與國防供應商之間的協議。
3. 工合的理論重點在於減輕發展國防所帶來的預算負擔，名稱上中英文差不多，不過「工合」強調長期關係的建立，「沖銷」就很有交易的意味，目前的沖銷仍然是傳統上的意思。
4. 直接沖銷機制：強調協助臺灣建立國防能量。非直接沖銷機制：與國防無關的採購（用來達成沖銷目標、協助臺廠開發美國市

場），例如對臺灣政府來說，農業部門需要資金支持，就能透過這個非直接沖銷的機制協助成長。

5. 國防採購的相關研究十分困難，很多公開資料付之闕如，1980年代工合機制快速發展，1990年代學術圈開始討論這個機制，以臺灣來說就強調40%要花在本土廠商等等這類機制的探討。經濟學家們在那個年代認為工合能夠有效率地達成協助當地國家工業發展的目標，但是現在看起來，限制在於產業鏈的壽命能否撐到十年、二十年（全壽期概念）。
6. 工合能否有效率的關鍵在於很多當地國家的環境因素，例如是否有軍民兩用技術、經濟發展模式的不同等等。

（五）計畫名稱：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，具體重點摘要如下：

1. 2049介紹資料研究與研究方法，包括訓練參與人員搜尋與運用公開資料及MUCD分析，其中公開資源包括資料庫及供應鏈。2049說明工業合作部分，首先提及雷神公司規模，共195,000位員工，接著介紹雷神公司主要發展的科技如AI等，2049表示目前這些科技有很大的商機。
2. 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。
3. 2049表示，若考量將供應鏈的一部份移轉到臺灣，在臺灣找到國內的供應鏈廠商或建立國內廠商是有難度且成本太高。因此重點應擺在如何讓廠商看見供應鏈中的價值，才有機會成為特定廠商。

(六) 計畫名稱：加入英國智庫國際戰略研究所會員

本院於 109 年 2 月成為 IISS 機構性會員。IISS 作為國際首屈一指及主辦香格里拉論壇的智庫，本院可透過其延伸觸角，提升國際戰略、安全的聲望。

109 年本院使用會員權益，獲得 IISS 每次 3 至 4 位專家的議題簡報，題目分別為資訊關鍵基礎設施防護、中共影響力作戰、印度情勢，並邀請外交部、國防部、陸委會、資策會、臺灣民主實驗室等官員、專家共同研討，以嫁接行政實務與理論，研討印度情勢時本院提供與會人員道地印度茶點，妝點會議氛圍；另外 IISS 也邀請本院歐副執行長等人參與區域安全及中共核武情勢的研討，雙方互動愉快，後續亦將持續深化交流，於 110 年年初即安排領導階層對未來合作策略之線上會議，成效卓著。

五、國防及安全事務人才培育及儲備

(一) 計畫名稱：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）。

(二) 計畫名稱：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。

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：專案委任研究案

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。

為了解近期發展，並使計畫研究成果更臻完善，計畫執行期間，本研究團隊共舉行專家學者訪談 8 場、專題演講 1 場以及 1 次赴臺灣網路資訊中心（TWNIC）進行院外參訪，並於 109 年臺灣網路治理論壇組成一場專題座談，與網路相關利益攸關者如產業界、政府單位與網路使用者族群進行分享及意見交流。部分研究成果，亦投稿至 109 年國際關係學會進行論文發表。總結上述，本計畫執行不僅提升團隊的研究能量，也藉此與相關單位及專家學者維持互動，拓展潛在研究合作關係，並建立對外推廣與交流管道，將有利研究團隊未來專案研究計畫之推動與執行。

2. 動員、戰綜、災防體系整併可行性之研究

本計畫為國防部全民防衛動員室委託之專案研究，主旨為探討動員、災防與戰綜三個體系整併的可行性。此一議題的重要性在於旨揭三個體系皆為我國緊急應變體系之一部，但迄今其僅在地方政府的層次以「三合一會報」的形式整合，在中央政府層次則各有依循的法律、主責單位與法定任務。鑒於涉及這三個體系的部會高度重疊，實務上各部會亦往往由相同的單位或承辦人負責，整併這些體系似有其必要性。

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。另邀請學者專家撰稿，及來院交流討論，並收納歐錫富—比較美中俄地面電子戰、梅復興—陸軍電子戰、曾復生—美中網電間諜戰發展特點研析、常漢青—中華民國陸軍電子戰能力評估與建軍規劃建議、李思平—美軍聯兵營之指管參考暨陸軍聯兵營運用方法、黃偉傑—網路中心戰、舒孝煌—共軍近期空中監偵戰力發展研析等 7 篇專文。

美國陸軍正全力發展電子戰能力，並結合網路戰與電子戰，納入其「多領域作戰」一環。為了在未來複雜電磁環境下獲取優勢，美國國防部勢需採取新方法，在美國國防部《電磁頻譜優勢戰略》中，要發展革命性、跨越式的技術，開發優勢性電磁頻譜能力、向敏捷、整體化電磁頻譜基礎設施發展、追求整體軍力電磁頻譜戰備狀態、確保持久合作伙伴關係、建立有效的電磁頻譜管控等。同時確保所有人員都接受電磁頻譜核心概念的學習及培訓，也要發展藉由 AI 等技術協助電子戰。美國陸軍將應用 EMPMT 管理電子戰場，

提供指揮官有關電磁戰場的可視圖像，協調多項裝備，協同發起電子攻擊活動。並在旅至作戰司令部各階層部隊都引入網路及電磁頻譜活動（CEMA），整合網路及電磁戰任務，以應付高端敵人，獲取未來戰場優勢。

美軍一直都規劃了相當完善的頻譜管理機制作法（如 2020 年電磁頻譜優勢戰略等），包括多重備援裝備頻譜都有十分明確的規範，而且搭配攻勢作為，如主要指管受干擾即依程序啟用各式通信裝備取代。對於臺澎防衛守勢作戰而言，如能具備全頻譜管理的完整機制，即可對敵軍使用指揮管制頻段採取必要手段，擾亂敵指管通情系統，間接影響作戰效能。

面對中共電子戰發展威脅，國軍應妥謀因應之道。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。

國軍各領域電子戰能力應納入國軍「奇勝專案」，重點發展電子戰。我目前雖有通資電指揮部，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、認知或自適應電子技術等，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

美國川普總統提出《美國國家安全戰略》後，倡議自由開放的印太地區，把中共視為戰略競爭對手，也提升臺灣的地位。日本對中共崛起抱持極大關切，因此調整《防衛計畫大綱》與《中期防衛力整備計畫》，強化美日同盟與支持自由開放的印太地區的理念，但未提及臺灣的角色及地位。美國以增加國防預算、採購 F-35、派遣「多領域特遣隊」，並加強臺海、東海、南海、南太及關島的軍

事活動等，強化在「印太」地區的軍事存在。日本也增加國防預算、強化西南諸島防衛、加強因應中共機艦等方式來回應中共威脅。美國與日本也深化雙方的合作，共同推動雙邊與多邊的聯合演習、針對中共的情報交流、四方對話、軍備的提升、東協交流及因應臺海情勢等，這使得美日兩國和中共之間在軍事層面的競爭不斷加大。因此，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。同時，臺灣應關注美日近期國內政局對美日印太戰略的影響。

5. 國軍組織文化改革

國防部在 91 年「國防二法」實施後，已關注到組織文化對國軍戰力的影響，希望透過重塑組織文化的方式，積極強化組織認同、凝聚共識、同心協力，達成國防目標，並將「人本為體、知識為用」做為推動的核心理念，以使國軍蛻變為「創新應變、關懷開明、專業效能」的現代化軍隊。

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，具有期別倫理、指揮體系與專業體系各司其位；在管理文化上，強調命令貫徹、重視效率；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，國軍正由男性中心主義轉為「性別主流化」。

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，廣續檢討業務簡化；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，建構包容多元性別與尊重性別差異的思維。

參、決算概要

一、 收支營運實況

- (一) 109 年度收入為 114,673,274 元，含勞務收入 13,841,113 元、政府補助基本營運收入 100,525,549 元、財務收入 305,565 元及其他收入 1,047 元。
- (二) 109 年度支出為 100,426,138 元，含勞務成本 11,600,102 元、人事費用 56,717,075 元、管理費用 22,561,691 元及其他業務支出 9,547,270 元。
- (三) 109 年度收入減支出後本期賸餘為 14,247,136 元。因本年度購置固定資產及無形資產 15,220,906 元，不列入收支營運表之支出項目，僅列計其折舊及攤銷費用 1,304,952 元，故有固定資產及無形資產帳面值賸餘 13,915,954 元，另有利息收入及勞務收支等產生之賸餘 331,182 元。

二、 現金流量實況

- (一) 業務活動之淨現金流量
稅前賸餘 14,247,136 元加減調整項目後，業務活動之淨現金流入為 20,342,888 元。
- (二) 投資活動之淨現金流量
本年度增加非流動金融資產 10,000,000 元、增加不動產、廠房及設備 2,942,977 元及增加無形資產 12,277,929 元，投資活動之淨現金流出為 25,220,906 元。
- (三) 籌資活動之淨現金流量
本年度籌資活動之淨現金流量為 0 元。
- (四) 現金流量實況
本年度期初現金及約當現金餘額為 14,964,702 元，本期現金及約

當現金減少 4,878,018 元，期末現金及約當現金餘額為 10,086,684 元。

三、淨值變動實況

（一）創立基金

107 年度期初創立基金為 50,000,000 元。

（二）捐贈基金

108 年度增加捐贈基金 8,000,000 元。

（三）累積賸餘

期初累積賸餘為 710,917 元，本期賸餘為 14,247,136 元，期末累積賸餘為 14,958,053 元。

四、資產負債實況

（一）資產

流動資產為 10,760,575 元，包括現金及約當現金 10,086,684 元、應收帳款 330,118 元、其他應收款 44,330 元及預付款項 299,443 元；非流動金融資產 40,000,000 元；不動產、廠房及設備淨額為 6,695,654 元，包括機械及設備 7,355,131 元、交通及運輸設備 874,575 元、什項設備 2,370,560 元及累計折舊（3,904,612）元；無形資產淨額為 17,577,553 元，包括電腦軟體 23,937,996 元及累計攤銷（6,360,443）元；其他資產為 234,338 元；資產合計為 75,268,120 元。

（二）負債

流動負債為 2,097,939 元，包括應付費用 1,412,419 元、應付稅捐 90,675 元、預收款項 439,000 元及其他流動負債 155,845 元；其他負債為 212,128 元；負債合計為 2,310,067 元。

（三）淨值

創立基金 50,000,000 元、捐贈基金 8,000,000 元及累積賸餘 14,958,053 元，淨值合計為 72,958,053 元。

二、主要表

財團法人國防安全研究院

收支營運決算表

中華民國 109 年度

單位：新臺幣元

上年度決算數	科目	本年度預算數 (1)	本年度決算數 (2)	比較增(減-)	
				金額 (3)=(2)-(1)	% (4)=(3)/(1)*100
90,329,933	收入	130,300,000	114,673,274	(15,626,726)	-11.99
90,001,362	業務收入	130,000,000	114,366,662	(15,633,338)	-12.03
10,181,672	勞務收入	-	13,841,113	13,841,113	-
79,819,690	政府補助基本營運收入	130,000,000	100,525,549	(29,474,451)	-22.67
328,571	業務外收入	300,000	306,612	6,612	2.20
328,571	財務收入	300,000	305,565	5,565	1.86
-	其他收入	-	1,047	1,047	-
89,695,509	支出	122,000,000	100,426,138	(21,573,862)	-17.68
89,695,509	業務支出	122,000,000	100,426,138	(21,573,862)	-17.68
9,875,819	勞務成本	-	11,600,102	11,600,102	-
51,549,016	人事費用	80,107,000	56,717,075	(23,389,925)	-29.20
21,122,811	管理費用	23,740,000	22,561,691	(1,178,309)	-4.96
7,147,863	其他業務支出	18,153,000	9,547,270	(8,605,730)	-47.41
634,424	本期賸餘(短絀)	8,300,000	14,247,136	5,947,136	71.65

財團法人國防安全研究院

現金流量決算表

中華民國 109 年度

單位：新臺幣元

項目	本年度預算數 (1)	本年度決算數 (2)	比較增(減-)	
			金額 (3)=(2)-(1)	% (4)=(3)/(1)*100
業務活動之現金流量				
稅前賸餘(短絀)	8,300,000	14,247,136	5,947,136	71.65
利息股利之調整	(300,000)	(305,565)	(5,565)	1.86
未計利息股利之稅前賸餘(短絀)	8,000,000	13,941,571	5,941,571	74.27
調整非現金項目：				
攤銷費用	3,400,000	3,832,236	432,236	12.71
折舊費用	2,800,000	1,849,877	(950,123)	-33.93
減少應收帳款	-	1,941,986	1,941,986	-
減少其他應收款	(1,000)	3,482	4,482	-448.20
減少預付款項	-	2,156,106	2,156,106	-
減少應付費用	620,000	(1,549,002)	(2,169,002)	-349.84
減少其他應付款	2,000	(2,114)	(4,114)	-205.70
減少代收款項	120,000	(322,400)	(442,400)	-368.67
減少預收款項	-	(2,016,549)	(2,016,549)	-
增加遞延收入	-	212,128	212,128	-
未計利息股利之現金流入	14,941,000	20,047,321	5,106,321	34.18
收取利息	300,000	305,565	5,565	1.86
支付所得稅	(30,000)	(9,998)	20,002	-66.67
業務活動之淨現金流入	15,211,000	20,342,888	5,131,888	33.74
投資活動之現金流量				
增加非流動金融資產	30,000,000	(10,000,000)	(40,000,000)	-133.33
增加不動產、廠房及設備	(5,000,000)	(2,942,977)	2,057,023	-41.14
增加無形資產	(5,000,000)	(12,277,929)	(7,277,929)	145.56
投資活動之淨現金流出(流出)	20,000,000	(25,220,906)	(45,220,906)	-226.10
籌資活動之現金流量				
增加存入保證金	40,000	-	(40,000)	-100.00
籌資活動之淨現金流入(流出)	40,000	-	(40,000)	-100.00
現金及約當現金之淨增(淨減)	35,251,000	(4,878,018)	(40,129,018)	-113.84
期初現金及約當現金	8,439,000	14,964,702	6,525,702	77.33
期末現金及約當現金	43,690,000	10,086,684	(33,603,316)	-76.91

財團法人國防安全研究院

淨值變動表

中華民國 109 年度

單位：新臺幣元

科目	本年度期初 餘額	本年度		本年度期末 餘額	說明
		增加	減少		
基金					
創立基金	50,000,000	-	-	50,000,000	國防部 107 年捐助成立。
捐贈基金	8,000,000	-	-	8,000,000	國防部 108 年捐助。
累積餘絀					
累積賸餘	710,917	14,247,136	-	14,958,053	委辦案件賸餘及利息收入。 因購置資產不列入收支，故賸餘金額較多。
合 計	58,710,917	14,247,136	-	72,958,053	

財團法人國防安全研究院

資產負債表

中華民國 109 年 12 月 31 日

單位：新臺幣元

科目	本年度決算數 (1)	上年度決算數 (2)	比較增(減-)	
			金額 (3)=(1)-(2)	% (4)=(3)/(2)*100
資 產				
流動資產	10,760,575	19,730,169	(8,969,594)	-45.46
現金及約當現金	10,086,684	14,964,702	(4,878,018)	-32.60
應收帳款	330,118	2,272,104	(1,941,986)	-85.47
其他應收款	44,330	37,814	6,516	17.23
預付款項	299,443	2,455,549	(2,156,106)	-87.81
投資、長期應收款、貸款及準備金	40,000,000	30,000,000	10,000,000	33.33
非流動金融資產	40,000,000	30,000,000	10,000,000	33.33
不動產、廠房及設備	6,695,654	5,602,554	1,093,100	19.51
機器及設備	7,355,131	4,839,878	2,515,253	51.97
交通及運輸設備	874,575	823,375	51,200	6.22
什項設備	2,370,560	1,994,036	376,524	18.88
不動產、廠房及設備小計	10,600,266	7,657,289	2,942,977	38.43
減：累計折舊	(3,904,612)	(2,054,735)	(1,849,877)	90.03
無形資產	17,577,553	9,131,860	8,445,693	92.49
電腦軟體	23,937,996	11,660,067	12,277,929	105.30
減：累計攤銷	(6,360,443)	(2,528,207)	(3,832,236)	151.58
其他資產	234,338	234,338	-	-
存出保證金	234,338	234,338	-	-
資產合計	75,268,120	64,698,921	10,569,199	16.34
負 債				
流動負債	2,097,939	5,988,004	(3,890,065)	-64.96
應付費用	1,412,419	2,650,992	(1,238,573)	-46.72
其他應付款	-	2,114	(2,114)	-100.00
應付稅捐	90,675	401,104	(310,429)	-77.39
預收款項	439,000	2,455,549	(2,016,549)	-82.12
其他流動負債	155,845	478,245	(322,400)	-67.41
其他負債	212,128	-	212,128	-
遞延收入	212,128	-	212,128	-
負債合計	2,310,067	5,988,004	(3,677,937)	-61.42
淨 值				
基金	58,000,000	58,000,000	-	-
創立基金	50,000,000	50,000,000	-	-
捐贈基金	8,000,000	8,000,000	-	-
累積餘絀	14,958,053	710,917	14,247,136	2004.05
累積賸餘	14,958,053	710,917	14,247,136	2004.05
淨值合計	72,958,053	58,710,917	14,247,136	24.27
負債及淨額合計	75,268,120	64,698,921	10,569,199	16.34

三、明細表

財團法人國防安全研究院

收入明細表 中華民國 109 年度

單位：新臺幣元

科目	本年度 預算數 (1)	本年度 決算數 (2)	比較增(減-)		說明
			金額 (3)=(2)-(1)	% (4)=(3)/(1)*100	
收入	130,300,000	114,673,274	(15,626,726)	-11.99	
業務收入	130,000,000	114,366,662	(15,633,338)	-12.03	
勞務收入	-	13,841,113	13,841,113	-	陸委會委辦收入 99 萬 9,629 元，外交部委辦收入 86 萬 1,121 元，國工會委辦收入 283 萬 8,095 元，日本協力銀行委辦收入 173 萬 1,600 元，美國 IWPR 委辦收入 355 萬 7,864 元，美國 CSIS 委辦收入 133 萬 5,491 元，美國 AEI 委辦收入 95 萬 3,262 元；陸委會補助收入 72 萬 8,366 元，科技部補助收入 83 萬 5,685 元。
政府補助基本營運收入	130,000,000	100,525,549	(29,474,451)	-22.67	編列預算 1 億 3,000 萬元，國防部預算刪減 2,000 萬元，凍結 1,000 萬元，本年度認列 2049 專案 52 萬 5,549 元。
業務外收入	300,000	306,612	6,612	2.20	
財務收入	300,000	305,565	5,565	1.86	創立基金定存利息收入。
其他收入	-	1,047	1,047	-	
合 計	130,300,000	114,673,274	(15,626,726)	-11.99	

財團法人國防安全研究院

支出明細表 中華民國 109 年度

單位：新臺幣元

科目	本年度 預算數 (1)	本年度 決算數 (2)	比較增(減-)		說明
			金額 (3)=(2)-(1)	% (4)=(3)/(1)*100	
支出	122,000,000	100,426,138	(21,573,862)	-17.68	本年度國防部預算刪減 2,000 萬元凍結 1,000 萬元，撙節支用原則辦理。
業務支出	122,000,000	100,426,138	(21,573,862)	-17.68	
勞務成本	-	11,600,102	11,600,102	-	
委辦計畫成本	-	10,099,138	10,099,138	-	
補助計畫成本	-	1,500,964	1,500,964	-	陸委會委辦成本 93 萬 4,447 元，外交部委辦成本 85 萬 6,311 元，國工會委辦成本 278 萬 1,441 元，日本協力銀行委辦成本 116 萬 9,742 元，美國 IWPR 委辦成本 272 萬 2,424 元，美國 CSIS 委辦成本 87 萬 9,503 元，美國 AEI 委辦成本 75 萬 5,270 元。
人事費用	80,107,000	56,717,075	(23,389,925)	-29.20	員工尚未完全進用，109 年度實際進用人數 57 人，平均薪資管理階層 115,000 元(人/月)、研究人員 74,836 元(人/月)、研究助理 54,070 元(人/月)及行政管理人員 40,967 元(人/月)。
薪資支出	56,888,000	42,594,292	(14,293,708)	-25.13	
薪資支出-加班	2,303,000	609,691	(1,693,309)	-73.53	
薪資支出-未休假	2,801,000	71,126	(2,729,874)	-97.46	
獎金	9,111,000	6,222,685	(2,888,315)	-31.70	
保險費	5,582,000	4,519,989	(1,062,011)	-19.03	
職工福利	128,000	118,000	(10,000)	-7.81	
退休金	3,294,000	2,581,292	(712,708)	-21.64	
管理費用	23,740,000	22,561,691	(1,178,309)	-4.96	
勞務費	200,000	180,000	(20,000)	-10.00	
租金支出	2,568,000	2,507,215	(60,785)	-2.37	
辦公用品	1,500,000	1,382,915	(117,085)	-7.81	
郵電費	288,000	289,430	1,430	0.50	
水電費	2,232,000	2,037,404	(194,596)	-8.72	

財團法人國防安全研究院

支出明細表 中華民國 109 年度

單位：新臺幣元

科目	本年度 預算數 (1)	本年度 決算數 (2)	比較增(減-)		說明
			金額 (3)=(2)-(1)	% (4)=(3)/(1)*100	
修繕維護費	2,520,000	5,342,992	2,822,992	112.02	購置電腦軟硬體設施(一萬元以下)及辦公室改善工程等。包含發電機維護、消防設備維護、空調設備維護、電氣設備監控系統維護等約 104 萬餘元、紅樓油漆修繕工程 189 萬餘元，及電腦軟體授權 241 萬餘元。
折舊費用	2,800,000	1,849,877	(950,123)	-33.93	固定資產提列折舊。
攤銷費用	3,400,000	3,832,236	432,236	12.71	電腦系統提列攤銷。
旅費	300,000	346,774	46,774	15.59	國內參訪支出。
講座費	100,000	56,400	(43,600)	-43.60	控管講座鐘點費支出。
會議費	1,000,000	108,522	(891,478)	-89.15	控管各項會議支出。
兼職費	1,056,000	1,104,000	48,000	4.55	董監事兼職費等。
業務宣導費	1,000,000	432,450	(567,550)	-56.76	主係贈訪賓紀念品。
清潔費	1,516,000	1,304,217	(211,783)	-13.97	
燃料費	180,000	101,970	(78,030)	-43.35	主係公務車輛燃料費減少。
出席費	100,000	5,000	(95,000)	-95.00	嚴格控管出席人數。
行政費	1,385,000	829,322	(555,678)	-40.12	嚴格控管執行公務所需之相關支出。
教育訓練費	300,000	156,929	(143,071)	-47.69	嚴格控管員工外部訓練課程。
其他費用	1,295,000	694,038	(600,962)	-46.41	非屬上列之費用，主要係三節禮品及報告裝訂等一般事務支出。
其他業務支出	18,153,000	9,547,270	(8,605,730)	-47.41	
旅費	6,692,000	831,198	(5,860,802)	-87.58	因全球疫情影響，致出國交流案無法執行。
會議費	3,459,000	145,628	(3,313,372)	-95.79	因全球疫情影響，致大型會議研討無法執行。
印刷費	565,000	308,997	(256,003)	-45.31	控管各項專案支出。
稿費	941,000	392,308	(548,692)	-58.31	控管各項專案支出。
出席費	278,000	205,000	(73,000)	-26.26	控管各項專案支出。
其他費用	6,218,000	7,664,139	1,446,139	23.26	購置圖書、電子資料庫、臺美國防採購工業合作倡議及國防供應鏈安全倡議。
合 計	122,000,000	100,426,138	(21,573,862)	-17.68	

財團法人國防安全研究院

固定資產投資明細表

中華民國 109 年度

單位：新臺幣元

項目	本年度 預算數 (1)	本年度 決算數 (2)	比較增(減-)		說明
			金額 (3)=(2)-(1)	% (4)=(3)/(1)*100	
不動產、廠房及設備					
機械及設備	4,000,000	2,515,253	(1,484,747)	-37.12	個人電腦、視訊會議設備等。
交通及運輸設備	-	51,200	51,200	-	搬運爬梯車。
什項設備	1,000,000	376,524	(623,476)	-62.35	辦公室設備。
無形資產					
電腦軟體	5,000,000	12,277,929	7,277,929	145.56	因應本院資訊安全防護提升，購置資安防護等設備，及其餘電腦軟體、公文資料庫軟體、資安防護平臺、超融合儲存套件等。
合 計	10,000,000	15,220,906	5,220,906	52.21	

財團法人國防安全研究院

基金數額增減變動表

中華民國 109 年度

單位：新臺幣元

捐助者	創立時原始 捐助基金 金額	本年度期初 基金金額 (1)	本年度基金 增(減-)金額 (2)	本年度期末 基金金額 (3)=(1)+(2)	捐助基金比率%		說明
					創立時原始 捐助基金金 額占其總額 比率	本年度期末 基金金額占 其總額比率	
政府捐助 中央政府 國防部	50,000,000	58,000,000	-	58,000,000	100.00	100.00	
政府捐助小計	50,000,000	58,000,000	-	58,000,000	100.00	100.00	
合 計	50,000,000	58,000,000	-	58,000,000	100.00	100.00	

四、參考表

財團法人國防安全研究院

員工人數彙計表

中華民國 109 年度

單位：人

職類（稱）	本年度預算數 (1)	本年度決算數 (2)	比較增（減-） (3)=(2)-(1)	說明
董事長	1	1	-	管理階層
執行長	1	1	-	管理階層
副執行長	3	2	1	管理階層
研究員	1	1	-	研究人員（依實際情況調整）
副研究員	2	5	3	研究人員（依實際情況調整）
助理研究員	22	16	(6)	研究人員（依實際情況調整）
研究助理	17	12	(5)	研究人員（依實際情況調整）
行政管理人員	17	20	3	行政管理人員（依實際情況調整）
合 計	64	58	(6)	

財團法人國防安全研究院
 用人費用彙計表
 中華民國 109 年度

單位：新臺幣元

科目 名稱	本年度預算數								本年度決算數								比較增(減-) (3)-(2)-(1)	說 明		
	薪資	超時工作報 酬	津 貼	獎金	退休、卹償 金及資遣費	分攤保險費	職工福利	其他	合計 (1)	薪資	超時工作 報酬	津 貼	獎金	退休、卹償 金及資遣費	分攤保險費	職工福利			其他	合計 (2)
職額(編)																				
管理階級	10,332,000	-	-	1,448,000	432,000	636,000	10,000	861,000	13,719,000	4,132,292	-	-	698,640	216,000	460,637	10,000	30,833	5,548,402	(8,170,598)	註 1
研究人員	25,094,000	1,441,000	-	3,918,000	1,531,000	2,232,000	50,000	1,046,000	35,312,000	18,357,579	100,632	-	2,585,450	1,129,333	1,707,896	48,000	18,828	23,947,718	(11,364,282)	註 1
研究助理	12,484,000	418,000	-	2,092,000	770,000	1,491,000	34,000	520,000	17,809,000	10,777,188	35,973	-	1,314,224	667,874	1,232,824	24,000	14,697	14,066,780	(3,742,220)	註 1
行政管理 人員	8,978,000	444,000	-	1,653,000	561,000	1,223,000	34,000	374,000	13,267,000	9,327,233	473,086	-	1,624,371	568,085	1,118,632	36,000	6,768	13,154,175	(112,825)	註 1
合 計	56,888,000	2,303,000	-	9,111,000	3,294,000	5,582,000	128,000	2,801,000	80,107,000	42,594,292	609,691	-	6,222,685	2,581,292	4,519,989	118,000	71,126	56,717,075	(23,389,925)	

註 1：其他係未休假工資。

主 辦 會 計： 蔡 有 丁



董 事 長： 霍 守 業

