

財團法人國防安全研究院



中華民國 110 年度決算
（含工作執行成果）

（110 年 1 月 1 日至 110 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 110 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	29

二、主要表

（一）收支營運決算表	32
（二）現金流量決算表	33
（三）淨值變動表	34
（四）資產負債表	35

三、明細表

（一）收入明細表	37
（二）支出明細表	38
（三）固定資產投資明細表	40
（四）基金數額增減變動表	41

四、參考表

（一）員工人數彙計表	42
（二）用人費用彙計表	43

一、總說明

財團法人國防安全研究院

總說明

中華民國 110 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

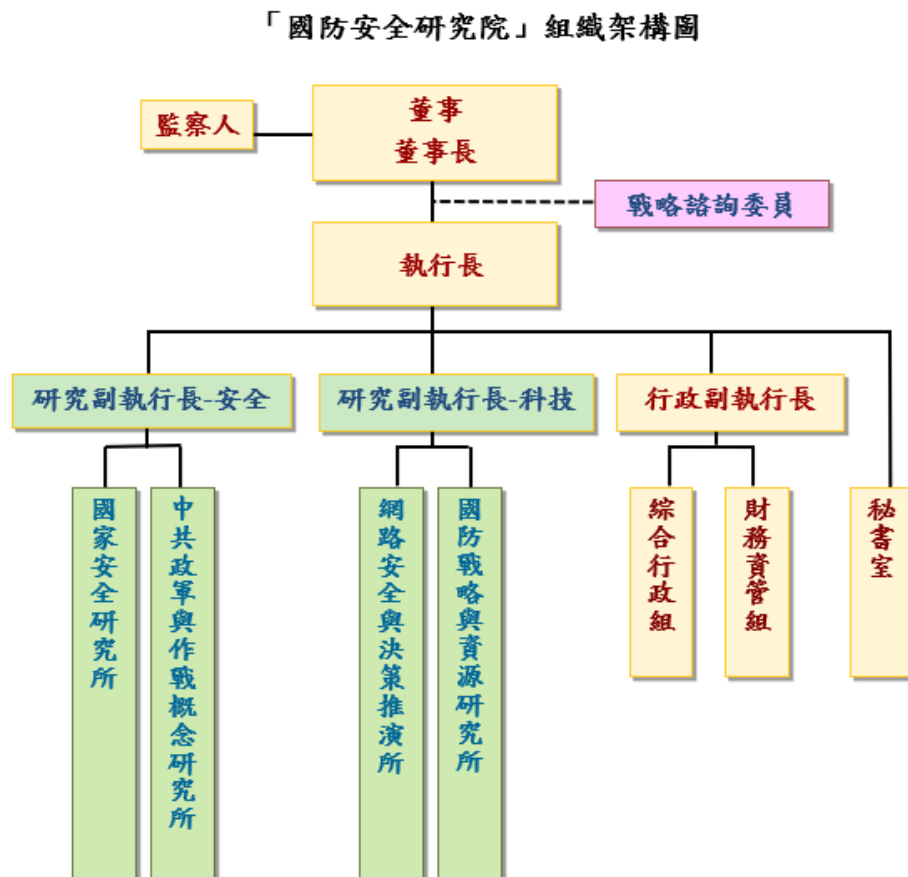
本院主管機關為國防部。本院設董事會，置董事 9 人及監察人 3 人，均由國防部遴選及聘任之，董事及監察人任期為二年，期滿得連任。

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

本刊物為本院辦理之探討國防事務、區域安全及戰略研究等綜合性政策研究期刊。110 年計出版 2 期 10 篇文章。內容涵蓋東協成員國國家安全機制、朝鮮半島問題等 2 篇英文專文，臺日關係、中國一帶一路對區域影響、灰色地帶衝突、無人機於防衛作戰運用、人工智慧於國防事務中之運用、中共核武發展、中共解放軍海軍發展脈絡及我

國政戰體系探討等 8 篇中文專文。

本院《戰略與評估》期刊致力於建立我國國防、國家安全事務與戰略研究領域之學術討論平台，並鼓勵年輕學者、軍官投稿。經過近年來的努力，本年度投稿作者包含軍、民、學等不同領域，為讀者群提供不同面向的觀點及思考方向。

（二）計畫名稱：《Defense Security Brief》英文期刊

《Defense Security Brief》為本院出刊的全英文期刊，110 年 6 月出版了第 10 卷第 1 期，第 10 卷第 2 期則於 12 月出版，共 9 篇論文。本刊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，突顯印太區域等安全議題，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，刊物全文亦有電子檔，於本院官方網站提供閱讀與下載。

《Defense Security Brief》於 110 年度因應組織調整，其出版審查制度亦有改革，於 110 年新增出版規則「國防安全研究院《Defense Security Brief》半年刊出版辦法」。其中為了提升出版品品質，加入外審機制，現每篇文章除了經過編輯初審之外，另採雙盲機制邀請外部委員進行審稿，最後再由編輯進行編輯與校對。在字數方面也進行了調整，2,500 字以內為原則，以符合國內外交流刊物之性質。110 年度在期刊封面也進行了改革，全新編輯與美化，以避免往年可能有的封面爭議。

（三）計畫名稱：《國防情勢特刊》出版

本院國防情勢特刊 110 年度共出版 8 期，共計 46 篇專文，主題涵蓋中共軍力報告之比較評析、太空與國防、國安國防戰略思維面面觀、中共的脅迫作為、網路作戰、中共建黨百年的挑戰、中共對臺的灰色地帶威脅等議題。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。

(四) 計畫名稱：《國防安全雙週報》

本院刊物《國防安全雙週報》編輯暨出刊業務，自 109 年 4 月由《國防安全週報》改版以來，持續固定維持兩週出刊一次，至 110 年已完成出版 57 期共計超過 60 萬字，主題內容包含國防科技、區域安全情勢、軍事戰略、網路安全等，並公布至本院官網提供社會民眾參閱。

本院國防安全雙週報能讓民眾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，有助塑造本院在國防安全智庫領域之地位和權威。

(五) 計畫名稱：《國防安全即時評析》

110 年度本院刊物《國防安全即時評析》共發行 177 期，主要為即時提供民眾關於國內外重大新聞、議題的相關分析。主題內容涵蓋廣泛，計有：國際安全情勢、軍事戰略、國防產業發展、網路安全、中共內外部情勢、解放軍動態與發展、台灣國防發展等。

(六) 計畫名稱：《Newsletter》

為推廣本院研究成果，自 110 年 9 月起精選《國防安全雙週報》及《國防安全即時評析》文章四篇，送翻譯及排版設計，每月出刊，目前已計有 20 篇文章總計超過 4 萬字，以電子郵件寄送國外智庫、相關研究機構及學者專家，期增加國際交流與合作，提高知名度與曝光率。

目前計已有超過九百位專家、學者及相關智庫訂閱本院《Newsletter》，並持續有相關領域研究者，向本院詢問訂閱方式，對本院國際知名度、及相關領域曝光度已有成效。

(七) 計畫名稱：專書出版—他山之石：各國緊急應變機制

本書著眼於我國實際需求與當前主流趨勢，挑選與臺灣在國情與面臨挑戰有相似之處的國家案例，從中分析比較其緊急應變機制之理

念與特點，並了解其間異同與可供我借鑑之處，以期提升我國未來的緊急應變能力。

(八) 計畫名稱：專書出版—多元視角下的南海安全

南海安全樣態近來引起國際社會關注，主要在中國崛起後，自 102 年起在南海擴建人工島礁，軍事化這些人工島礁，強化其行政管轄權，更以具體行動落實其主權宣示。中共此舉不僅引起南海主權爭議的升高，同時引起境外以美國為首的西方國家以航行自由權為名強調南海主權非中共所獨有。由於相關國家對威脅認知與國家安全戰略規劃各有不同考量，在實際因應南海安全上，各國因此展現出多元的視角與不同的作為。

南海安全事務，與臺灣國家安全息息相關，本書特別委由本院與院外對南海議題學有所長的專家，兼顧理論與實務分析，透過多元觀點分別進行撰寫，以加深國內對南海安全議題的認識與研究並提出政策建議。希望藉由本書的出版，瞭解南海安全情勢的變化、國際戰略態勢以及臺灣國家安全可能面對的機遇與挑戰，進而促使社會重視我國在南海所應有的戰略價值。本書希望藉此建立國人對南海安全問題的全面性認識，以善盡本院身為國防智庫之職責。

(九) 計畫名稱：兩年期七大整合型研究計畫

1. 不對稱作戰及對臺啟示

臺灣發展創新不對稱作戰，將本身建設成為一個堅強堡壘，讓敵人不敢輕舉妄動，國人已有高度共識。至於不對稱戰力與基本戰力比例，各界看法不一。有人認為臺灣嘴巴喊不對稱作戰，但採購的都是高單價武器，其他如艦隊無用論，微型突擊艇無用論，重型戰車無用論等，不一而足，毫無定論。

臺灣最大武器裝備供應國為美國，本身亦有對中交往派與圍堵派，他們同意將臺灣武裝成刺蝟之意見一致，但對於刺蝟身上刺的長短，則爭論不休。本研究採個案比較，從越南、伊朗、中共、俄

羅斯、美國、恐怖組織等國作戰經驗分析，已辦理 3 場工作會議及座談，對多個國家不對稱作戰作法做一通盤研究與分析，將有助於這些爭論問題的釐清與解決，除了作為建軍備戰的借鏡，亦可成為爭取軍售政策有利論述與建議。

2. 新型科技對國防戰略與政策之影響

本研究為兩年期計畫，主要著重層面為近年陸續出現的各種新型態科技，包含其於國防及整體安全領域（如商用小型無人機在承平時也同樣有安全上之顧慮）可能造成的影響，及建議我國在這些關鍵領域可能採取的作為與政策方向。

本案業已完成 110 年預定之工作規劃，除招集軍事領域專長同仁、集中協助國防部的年度專案委託計畫進行外，亦針對相關議題如「無人機」、「現代城鎮作戰」等，已辦理 9 場研討會及工作會，邀請多位國內知名軍事研究專家以視訊方式進行探討，並為本院多數專長國際關係與政治、社會等領域的同仁，發表 2 篇文章，提供軍事科技與近年受科技影響的作戰方式改變等、從根基到專業層面兼具之知識。此外，本計畫同仁亦在特定軍事科技議題上，不定期為同仁及於本院駐研之軍職人員提供課程與討論，共同強化研究能量。

111 年將在前一年建立的基礎上進一步擴張，不僅將選擇近年蓬勃發展的新型科技中、我國應高度重視之項目撰寫專書，也將針對特定科技領域，與不同研究及實務單位合作，如為協助 111 年國防部年度專案委託，即擬邀請國家太空中心合作、如邀請專家針對特定技術議題進行分享與研討等。此外，本案並將針對民間社會進行政策溝通及全民國防教育等需求，在專門學術研究與政策分析外，另外推出國防科技相關之科普書籍。

3. 中共軍力之淨評估

本研究為兩年期計畫，主要鎖定 20 年代中共軍力之可能發展，

架構設計，選擇影響軍事發展之中共科技、經濟能力等關鍵要素，最後導出中共未來可能軍事能力。

110 年度辦理 5 場研討會，完成之主要項目為：

- (1) 跨領域整合：結合本院與金屬工業研究發展中心不同領域之專長，進行材料科學於軍事領域應用之合作研究。後續第二階段結合經濟專長之智庫學者對中共未來的經濟實力進行前瞻性分析。
- (2) 國際交流：結合美國智庫 2049 之工作坊，針對中共軍民兩用科技、軍事科技特性與發展、中共軍用電子、材料、科研單位等實務面向，分為八個場次進行研討，以評估中共之軍事科技，並發揮智庫實質交流與合作之效益。
- (3) 結合科技年報：結合既有之科技年報性質，將前述「中共關鍵軍事科技」研究成果與年報出版整合，提出第一階段分析。

4. 比較印太國家「大戰略」

本研究為兩年期計畫，主要探討的問題是「國家為何需要國家戰略思維？國家戰略思維應為何？國家戰略又應該如何建構？」。再者，本研究是整合型研究計畫，所以具有扮演一個研究問題的討論平台之角色，計畫主持人對各參與者並不設定討論規範。為讓所有參與者在本研究的研究架構下能夠充分討論在目前印太戰略背景下的重要國家的國家戰略思維議題，本研究將會視狀況以專題演講、座談會，特刊與專書發表的方式呈現。

110 年除了舉辦專題演講與座談會之外，亦出版一期特刊，每篇論文約五千字，該期特刊名為《國防戰略思維面面觀》。為了能夠在有限特刊篇幅內呈現國家戰略這個概念，本期特刊因此選擇以國家戰略中的國防戰略為議題來進行探討，以作為對國家戰略領域的初步研究。參與本期特刊撰寫的研究人員都著重在以文獻為基礎的

事實分析，撰寫內容不做國家政策上的價值判斷與用詞界定，而是強調以旁觀研究者的角色來呈現不同國家的「國防戰略思維」（National Defense Strategic Thinking）之根源、形成與發展，所以本期特刊以「國防戰略思維面面觀」為主題，探討臺、中、美、日、印、澳、星、俄等國的國防戰略思維供各界參考。

111 年除了不定期舉辦專題演講與座談會之外，亦計畫出版一本專書，並且加入英、法、德、南北韓等國家的國防戰略研究，預計每一章字數為一萬五千字，以更為深入的學術角度分析國家在國防戰略思維與國防實務方面的作為。預計此專書的書名為《國防戰略思維與實務》（The Thinking and Practice of National Defense Strategy），內容將會著重國家行為者在現實主義與地緣戰略下其國防戰略思維與實際作為的連結，以及各國在國際安全互動中其國防戰略與政策的相互影響等面向。

5. 後疫情時代的世界秩序及其對臺灣的戰略意涵

本研究為兩年期計畫。110 年期間本研究針對新冠肺炎疫情的擴散與變化進行追蹤觀察，及疫苗問世後，對人類因應肺炎疫情的幫助、富國與貧國在疫苗取得及施打的差距；並關注疫情對於全球化進程、產業發展、供應鏈安全、地緣政治、意識形態、軍事安全與通訊科技等面向造成的影響。

本研究已依規劃時程，於 110 年達成分年工作目標，辦理工作或座談會 8 場次，發表文章計 7 篇，並完成期中報告撰擬。藉由 110 年研究的成果，可有助讀者掌握新冠肺炎疫情爆發以來，中、美、歐盟等主要國家與世界衛生組織的因應，以及疫情對各國政治、經濟、軍事、科技等面向的影響，做為本研究推進第二年研究的基礎。

111 年將在第一年計畫的基礎上，透過專家深度訪談與情境設定等方法論，分析新冠肺炎疫情趨緩後的世界秩序，以及臺灣可能面

對的機會與威脅，研提政策建議，做為政府與相關單位的參考。

6. 灰色地帶衝突與臺灣的因應之道

本案探討中共對臺灣發動之各項灰色地帶衝突，嘗試評估各項威脅的影響程度，運用決策科學、區域研究、危機管理、傳播溝通等學術領域，對法律戰、資訊戰、軍事脅迫、戰略溝通等子項目分組研析，已辦理 8 場次座談及工作會，發表 20 篇研究成果。

透過本研究成果歸納有三項重點。首先，灰色地帶衝突可作為軍事行動的序曲，但因臺灣海峽提供了臺灣較大的預警空間，當前似毋需過度擔憂。其次，灰色地帶衝突可作為軍事行動的替代選擇，亦即漸進改變現狀，營造對中共有利的戰略環境。在這方面，中共透過法律形塑對其有利的國際環境，在兩岸關係上以其國內法施壓臺灣，試圖改變兩岸關係現狀，是當前各界較少關注，而須持續探討的議題。第三，國內外的研究偏重學術與政策社群的析論，其主張和臺灣民眾的認知，可能存有差異。

本研究的調查顯示，受訪者雖多意識到中共的威脅並支持政府增加預算，但民眾認為威脅程度最高的是「駭客入侵政府機關及關鍵基礎設施」而非既有研究關切之準軍事行動和假訊息。民眾亦傾向認為中共軍事宣傳對他人影響大於自己，並可能因自我膨脹而低估對自己的影響以及國家與社會之間的溝通，因而有強化之必要。

7. 新型態戰爭

110 年新型態戰爭研究計畫子項包含：認知作戰、太空作戰、網路作戰、電磁作戰、戰情呈現，本年目標為探討辨識新型態戰爭領域，辦理 9 場研討會及工作會，發表 2 篇研究成果，茲簡述成果如下：

首先是各項目研究成果，研究發現均經座談或研討而得，並多以國防院特刊、雙週報發表等方式呈現。網路作戰、太空作戰特刊均為國內少見，認知作戰結合與國外智庫合作研討，舉辦多場視訊

研討會後，初步建立國內相關社群理解假訊息與人類安全概念之鏈結，確立其作為新型態戰爭之議題。此外，經文獻研析與座談驗證，並鑑諸美國、日本建軍走向，網路作戰與電磁作戰領域趨向整合，並將在指管通情監偵與遠距打擊層面，密切結合太空作戰。因此，110 年確立將前述三個領域整併為網電作戰領域，在 111 年開始朝此方向深入研析。其三，戰情呈現則藉國防院戰情室的初步建立，未來將脫離本計畫獨立運作，朝建立初級研析能量努力。

經 110 年研究發現，製造混淆迷霧成為新型態戰爭重要課題，因而 111 年研究計畫將把認知作戰、網電作戰搭配的混合威脅，提列為新型態戰爭進行樣態研析課題。本計畫預劃將在 111 年最後一季將研究成果發表，後續除以英譯呈現國際，並考慮進一步出版為中英文專書，讓產官學研人士以及國內外智庫，更能了解本院在這一新興領域的前瞻政策研究，希冀能貢獻於實用政策的形成，以及未來實質研究合作。

(十) 計畫名稱：中共海上民兵研究—大數據途徑

本研究為一年期計畫。鑒於以往有關海上民兵的研究多以規範性研究為之。常因資料不全，以及中共敏感性資料隱晦不清的影響，很難有完整與全面型研究。基於中共灰色地帶行動對臺影響日益嚴重，同時對印太區域海上安全造成衝擊，亟需建立研究海上民兵基本資料。本研究於 110 年期間藉由資料採礦（Data mining）、內容分析的方法，對於中共內部有關的出版品進行資料擷取與分析，以拼圖與關鍵詞的方式，分析中共海上民兵的編制、功能與運作，俾提供進行同質研究的相關學者、智庫不同途徑進行相關研究之參考。

二、國防政策與戰略諮詢及建議

(一) 計畫名稱：《2021 印太區域安全情勢評估報告》

《2021 印太區域安全情勢評估報告》旨在回顧剖析 2020 年底至 2021 年底攸關印太安全情勢的重大變化，以對應預判未來情勢變化。

為此，年報內容從三大面向：「牽動印太格局的戰略情勢與大國作為」、「印太區域各主要國家的回應與作為」以及「影響印太區域安全的重要議題」，可由宏觀至微觀的不同面向進行分析。

在過去一年裡，印太區域安全競爭情勢升高，未來更有白熱化之虞。本報告在剖析印太情勢，並探索可能機遇，藉此報告提出相關分析結果與政策建議，供政府與相關單位參考。

本報告自發行以來一直是各界參考、引用與報導的焦點，對於國際溝通、提高臺灣與本院能見度，乃至於提醒國內外各界對印太區域安全情勢的關注，發揮一定的成效。

（二）計畫名稱：《2021 中共政軍發展評估報告》

今年為中共實現第一個百年目標的重要一年，對中共政權和習近平個人領導具有指標性意義，且中共面對的是充滿隱患和挑戰的百年變局之路，故《2021 中共政軍發展評估報告》以中共建黨百年為主軸，從政治、軍事、以及經濟社會三大面向，針對中共所面臨內外部環境挑戰之相關議題進行疏理與剖析，並進行議題導向的研究，共計十章。透過此種方式，讓讀者對於近期中共的政、軍、經、社發展及現況有更深入的瞭解。

（三）計畫名稱：《2021 國防科技趨勢評估報告》

《2021 國防科技趨勢評估報告》著重中共關鍵軍事科技的發展，主要包括傳統兵力、以及備受國際關注的核武能力，以對中共在 2020 年代中期的軍事威脅進行評估。同時，也結合國外智庫的合作，如美國 2049 智庫與本院合辦「中共國防產業研析工作坊」，深入分析中共軍工企業的研發、製造能力，有助於實質的兵器性能研析。國防科技趨勢評估報告另一特色為年度專題具有系統性，2018 年著重中華民國本身國防產業的發展機會、2019 年度著重近未來不對稱戰之關鍵科技、2020 年則著重美中科技戰、以及國防產業的安全管理機制。以期政策分析報告具有實用性與可操作性之參考。

三、 國際對話及溝通網路

(一) 計畫名稱：國外學術交流合作—秘魯陸軍戰研中心簽訂 MOU

秘魯陸軍戰略研究中心（CEEPP）作為秘魯陸軍教準部下的重要智囊，研究遍及地緣政治、軍隊治理、軍武設施等，與本院研究多有可相互借鏡之處。

本院自成立以來，較少與中南美洲智庫社群聯繫，而秘魯陸軍戰研中心為該區域智庫社群要角，可成為本院獲取第一手資訊的觸角，故在 110 年 6 月 22 日由本院執行長與該智庫主任共同簽署包含研究交流、共同研討，乃至人員交流的合作協議，為未來本院交流網絡拓及中南美洲建立基石。為使雙方交流無礙，特聘請專業口譯司儀，協助會議流程。

簽約會後雙方交換對合作的期許，該研究中心表示對本院網路安全與決策推演所的研究具有高度興趣，希望能針對影響力作戰、混合戰有更多交流。

合作協議簽訂後，本院與該研究中心交流研究內容，該中心主任在本院新出版英文精選輯《Newsletter》寄送名單中，方便獲取本院第一手研究資訊，作為後續研討內容，足見本合作協議之重要性與實用性。

(二) 計畫名稱：國防情勢小型座談或演講

1. 臺美智庫交流的回顧與展望

邀請國防部整評司國防淨評估處前處長陳嘉生少將（退役），分享過去臺美智庫交流的經驗，並對本院未來執行交流活動提出建言。

2. 國軍建軍規劃的挑戰與未來

邀請國安會黃曙光諮委蒞院演講，有關國軍建軍理念、因應未來臺澎防衛作戰國軍戰力整備規劃構想、衛星與 C4ISR、軍事作戰整備規劃—資電攻防、軍事作戰整備規劃—不對稱作戰概念、軍事作

戰整備規劃—飛彈系統、軍事作戰整備規劃—友盟協同作戰、全民總力防衛等議題。

3. 我國後備動員政策與展望

邀請本院韓岡明研究員，與全體研究人員分享我國平時與戰時的後備動員機制、國軍後備改革、後備及動員改革芻議等四大區塊。110年12月31日全動署正式掛牌成立，後備新制度的規劃實為重要國防議題，近期新制教召的規劃亦引起諸多討論。後備動員是為了應付緊急事變（戰爭或災難），將全國人力、物力、財力、科技力及精神力，由平時狀態轉為戰時狀態，使國力能做最有效發揮。

全民防衛動員包含了軍事動員及行政動員，根據動員方案不同，主責單位也隨之調整。韓研究員原為全動室主任，擁有諸多專業知識與實際規劃經驗。全民動員除了近期熱議的教召，更介紹了物力召集、民間召集、裝備、作業流程、法規與制度等多面向，分享後備制度改革如何達成「平戰結合、常後一體」。

4. 淺談人員情報作戰現況

邀請前軍情局局長劉德良將軍與研究人員分享情報作戰的重要性、模式、我國情報機關指揮架構、兩岸情報工作、以及渠對情報工作的建議等。

兵法有云，知己知彼，百戰不殆，掌握情報便能掌握更多優勢。人員情報作戰將對國家安全形成重要影響。情報工作包含指導、蒐集、處理、運用等四流程，情報與反情報是一體兩面，必須同等看待。維安、防諜、反恐，首要都是情報，反情報更是情報的保障。情報為攻、反情報為守，兩者相輔相成，能達成更大效益。

5. 圓桌會談：歐洲對於印太戰略觀點

談邀請法國駐臺辦事處副代表戴寧智、德國駐臺辦事處政治組組長 André Meyer、歐盟駐臺辦事處副代表 Guillermo Martinez，

至本院進行圓桌會談。三位來賓分別就法國、德國及歐盟的印太戰略或未來發展進行說明，會中三位代表一致認同臺灣於此區域之重要性，同時表達歐洲不會在印太地區的發展中缺席，並於會中與本院同仁有十分良好之交流。

以此次會談為契機，為雙方建立了後續的聯絡管道，並進行多次的交流，使本院同仁與歐盟、德、法駐臺代表處有良好的溝通及意見交換管道，亦使歐洲駐臺代表處的官員，理解本院的工作及本院於臺灣國防、安全研究之重要性。

6. 2021 CSIS-NSC-INDSR 臺美澳三方論壇

「CSIS-NSC-INDSR 區域和全球挑戰研討會」係由美國知名智庫 CSIS 主辦，本院協辦。本會三大場次討論主題分別為「對於國外假訊息之作戰」、「解決地緣經濟和供應鏈漏洞」、「應對海上安全挑戰」，分別邀請臺美澳三方之知名學者專家演講，如國務院全球參與中心代理協調員 Leah Bray 女士、美國商會臺灣主席 Andrew Wylegala 先生、前澳洲司令部司令邊境保護局暨澳洲皇家海軍澳洲國防學院前海軍少將指揮官 James Goldrick (Ret'd)、中華經濟研究院 WTO 和 RTA 中心副執行長李淳博士。

三方專家學者對於最新研究成果進行發表及討論如何應對區域與全球挑戰潮流及變遷，並強化彼此間聯繫力道及交流，有助於本院維繫與美澳知名智庫間之良好關係，亦可成為未來持續合作之前哨站及橋梁渠道，本院於會後亦與美澳兩國學者分享我國最新之 110 年國防報告書（英文版），以拓展我國國防成果之國際能見度。

7. 前瞻疫後全球秩序與半導體供應鏈

110 年 4 月 19 日假本院國際會議廳邀請加拿大約克大學沈榮欽教授演講「前瞻疫後全球秩序與科技供應鏈」，茲簡述成果如下：

臺灣半導體產業一開始即瞄準世界市場，鑲嵌在與國際接軌而非國內的價值鏈上，臺積電已成為半導體代工的龍頭地位，目前在

全球半導體產業市佔前三大分別為臺灣臺積電（55%）、南韓三星（26%）、美國英特爾公司（12%）。今日中共半導體產業強項在應用領域，將優秀人力配置到 AI、online business（阿里巴巴、百度、騰訊）等產業。但 14 奈米以上晶片機器無法輸入中共，加上半導體產業從 IC 設計、製造到封裝測試分工精細，無法僅靠單一國家政府力量扶持整個產業，中共宣稱其將在半導體產業「彎道超車」多屬大外宣策略不足為信。

歐巴馬時期應該已察覺中共在上述產業崛起徵兆，而川普著手執行對中共實施技術圍堵，即使是拜登上台也延續川普時期對中共的圍堵政策，美中對峙情況已形成，即使主政者更換也無助改善，因資訊安全與科技安全是美國核心利益不能妥協。但美國近年重審其半導體產業發展現況，發現其本土半導體生產能力嚴重不足，目前計畫在亞利桑那州設廠此舉，係改變百年來美國不採以聯邦政府補助特定企業廠商之經濟政策，即使在本土設廠之成本效益不合理，但為擺脫對東亞晶圓生產廠商依賴，美國已意識亟須使用政府力量介入價值鏈，將至少 1/3 先進半導體製造控制在美國本土。本次演講獲得與會院內研究人員反應熱烈，認為日後可持續邀請專家分享科技與經濟戰略議題之洞見。

8. 網電一體概論

110 年 11 月 25 日邀請國安局前副局長郭崇信將軍（退役）、空軍司令部通資處處長解駿山將軍、空軍周文祥上校、陸軍饒廣橫上校、台灣戰略研究學會常漢青副秘書長等與談外賓，針對環境變遷、科技運用及國軍現行作業不足之處，討論如何強化國軍網路戰及電子戰之技術面、管理面及策略面之各項建議，並結合認知作戰及電子干擾，融入整體作戰進程發揮效用，以期在我作戰初期取得制網權及制電磁權，遂行干擾敵軍的作戰指管通信、遲滯敵軍部隊的調度及行動。

網路戰部分，組織須有好的情報知識管理能力、情研人員研析要有方法（最適的分析方法），才能面對決策者高質量的情報需求，必須引進具有預測性分析能力的工具和方法，才能發現網路新知識，針對境外敵對勢力，運用網路或媒體購買廣告精準投放資訊，然後運用之。另現代戰爭誰能掌握電子戰優勢誰就能獲得戰爭勝利的關鍵，尤其海軍艦艇所有武器裝備、系統的操作均與電磁波的運用有關，且電子戰優勢的建立不僅在作戰時期需要獲取，在平時電磁波資料庫的建立更是獲取電子戰優勢的基礎，故電子戰優勢的取得必須將其置戰略最優先工作。換言之，雖然獲取電子戰優勢的關鍵在於電子戰裝備性能的優劣，但電子戰整體運作才是關鍵。

9. 科技反情報與國家安全

110 年 11 月 23 日假國防院紅樓 2 樓聯誼廳，邀集中央警察大學公共安全系朱蓓蕾主任、黎明書局趙建中總經理（退役少將）、楊太源總教官（退役上校）、臺北市調查處蘇文杰組長、國防院國安所李哲全博士，討論中共對臺滲透現況評估（共諜案、洩密案）、臺灣（科技）反情報體系的現況與問題、臺灣法體系的問題、反情報源頭管理。茲簡述成果如下：

對於中共以「假港資、假新加坡資、假外資、真陸資」，對我高科技產業進行股權併購，挖角等非法活動，109 年 12 月 30 日修頒「大陸地區人民來臺投資許可辦法」及「在大陸地區從事投資或技術合作許可辦法」，強化投資審查，限制中共黨政軍來臺投資等。為嚇阻洩漏國家安全或利益情報之行為，於 109 年修正公布「國家情報工作法」部分條文，如從事間諜行為最重可處無期徒刑並終身追訴。對於外國勢力或境外敵對勢力以刺探、收集、竊取、洩露、交付或其他不正當方法取得的營業秘密資訊，我國於 109 年修正公布「營業秘密法」部分條文。

為有效因應此種趨勢變化，除了在反情報實務運作層面，加強

反諜報及安全防护作為之外，政府相關單位仍應積極招募科技偵查專業人才、加強內部人員安全查核、完備硬體設備防護、結合公部門與私部門加強安全防护和資通安全宣導、擬訂網路安全策略，以防範網路間諜竊取機敏資訊與資產，甚而進行破壞，皆為當前必須落實的重點工作。尤其是，亟需制定與之相配套的法制規範，防範於未然，方能有效強化並具體落實科技反情報，確保國家安全與利益。與會專家建議，鑑於新型態戰爭跨越科技與情報領域，而科技反情報工作存在許多執行、範圍與法規範上的灰色地帶，後續宜持續密切關注研析。

10. 捷克國家應對混合戰威脅作為與後備制度經驗

邀請捷克智庫歐洲價值安全政策中心（European Values Center for Security Policy）主任 Jakub Janda 蒞院分享捷克國家總體應對混合戰威脅的作為，並特別針對捷克的後備制度在這方面的應處經驗。該場次活動採人員實體出席形式進行。

Jakub 指出，捷克的部隊人數規模中等，單靠傳統武力勢必難以應付近年來不斷增加且趨於複雜化的混合戰威脅，特別是來自俄羅斯的壓力。在此情形下，捷克政府透過創新方式靈活整合與運用軍方與民間力量，產生國家社會一體化效果，俾能相互支援、強化韌性。Jakub 並以個人在後備部隊的經驗，指出民間經驗與力量可提供國家常備部隊極大的挹注。

11. 飛彈防禦概論

邀請國軍備役張立中中將蒞院演講，將多年工作經驗分享全院同仁，實為難能可貴。中共飛彈攻擊必優先以我方軍事目標（如海、空軍和飛彈陣地）及重要政治中心為首要，故其反制武器數量不必多，即可達成戰略攻擊態勢；而反觀我國，若要以制壓手段攻擊敵軍，從舟山到福建沿海眾多之軍事基地及港口，必須有數倍的飛彈才會有攻擊效果；中共也將因此增加其飛彈部署的數量，有可

能因此陷入與中共軍備競賽，對我方而言力有未逮，考量經費限制，以建置嚇阻力量是有其必要性的，如能配合不對稱作戰之能力，從戰略、戰術、能量及建置上彌補我方之不足，才能更好的確保國家安全。

本次演講內容及建議事項紀錄完備轉交國防部參用，並建議國防部邀請張將軍至相關專業部門演講，針對國軍飛彈防禦系統進行廣泛的研討與交流，使張將軍投身軍旅累積之飛彈防禦知識與專業能夠廣為分享，給予國軍後輩學習的機會與經驗傳承。

12. 從國防二法頒布 20 年檢視建軍規劃

邀請國軍備役傅孟杰少將來院演講，將多年研究「國防二法」工作經驗分享全院同仁。

為達成國防軍事目標，依國防施政建軍備戰指導，應完成近（1 年）、中（5-6 年）、遠程（10-15 年）計畫有效運用資源，逐步達成軍事戰略作為。

「國防二法」的立法意旨而言，主要是新的國防體制與指揮體系，體現的是「全民國防」（all-out defense）、「文人統治」（civilian control）、「軍政軍令一元化」與「軍隊國家化」等原則，發揮「軍政、軍令、軍備」組織體系專業分工之效能。

研討內容就國軍建軍規劃流程體制面及規劃面詳盡分析，並提出戰略規劃程序、武器裝備獲得的精進策略建議。

13. 電視新聞室的運作及市場現況

邀請 TVBS 電視台新聞部大陸組莊志偉主任蒞院演講，將多年新聞從業經驗分享全院同仁。

莊先生說明電視台新聞部組織架構、新聞部日常作業流程等，以及影響新聞的內外部力量，包括政府、經營者、廣告主、收視率、NCC 及受訪者等因素，理論上新聞應是公正、客觀的，也是新聞界核心價值，但實際上因媒體具有影響力，各方均期能為己所用，

故此基本價值經常受到相關勢力的拉扯。

隨著時代演進，政府對媒體從管制到開放，媒體種類與內容愈來愈豐富，成為社會與民眾生活中重要環節，網路時代針對媒體實施系統性分析研究，並與認知作戰相關聯，已成為一門重要顯學。本日課程對駐研學官與同仁均有啟發性，進而瞭解新聞產製過程，對爾後在工作崗位上新聞事務的處理極具助益。

14. 臺灣對中共經濟金融暴險蠡探

邀請臺灣銀行呂桔誠董事長蒞院針對「臺灣對中共經濟金融暴險蠡探」實施演講，並分享多年金融管理與風險分析實務經驗。

兩岸經貿往來現況可由「進出口比重」、「臺灣半導體出口」、「臺灣接單中共生產比重連三年下滑」、「臺廠供應鏈移出中共」、「臺灣 Apple 供應商將生產線移出中共」等面相觀察，另臺商投資中共意願逐漸降低，探究其原因概有「美中貿易戰」、「中共過度保護自家企業」、「臺籍幹部赴中意願低」等因素，相關資金轉向新南向國家或回臺投資。

臺灣銀行業在中共暴險問題，銀行業「資產」及「負債」是營運的兩大關鍵，銀行資產有「存款」、「拆款」、「債券」、「股東權益」等；銀行負債有「放款」、「投資」等，而資產之所在亦是風險之所在。金融業赴中投資風險遠高於實體產業，概有政治風險、合規風險及流動性風險。

呂董事長簡報內容所提供的統計數據，檢視國家總體經濟及金融安全，本院亦可向外延伸再專精研究相關議題，另外呂董事長的表達技術、語調及發音方式，都為聽者做了非常好的示範，同仁均受益良多。

15. 韓國駐臺代表—臺韓軍事關係發展歷程

邀請韓國駐臺北代表部國防武官金明珍上校蒞院交流，金上校首先回顧近代臺、韓雙邊交往歷史，接續說明雙邊關係與現況，最

後簡介在軍事上的互動與交流概況。

本次交流座談使學官瞭解臺韓交往概況與限制因素、韓國安全戰略及安全策略等面向，與會人員均熱烈發言研討。

（三）計畫名稱：2021 年兵棋推演計畫

本院 110 年度兵期推演以研討式兵推模式，針對網路攻擊關鍵基礎設施之模擬想定，推演跨部會協調與國家緊急應變機制，探討可能改善方向。在兵推中，參演各組將扮演國家的國安及內閣團隊，由包括行政院及外交、兩岸、國防、經濟、科技、金融等相關部會組成，就狀況進行綜合研討，並共同提出其處置方案建議。

各部會都有 SOP，如何溝通協調、聚焦問題、提出可行方案，並簡化各項程序，供決策者下達決心，使處置過程更加明確、快速、有效，未來本院可進一步研析，相關建議將提供部會參考。

經過此次兵推訓練，院內同仁已初步具備國內突發事件決策應變能力，彙整委員及專家的指導與建議，未來本院將以智庫角色進行兵推想定及處置，推演結果及政策建議可供部會參用。

（四）計畫名稱：區域安全論壇—臺北安全對話

本次與會之智庫學者不乏第一次參與本院活動者，本院亦藉此契機，向部分單位如愛沙尼亞國際防衛與安全中心（International Centre for Defence and Security, ICDS）、荷蘭海牙戰略研究中心（The Hague Centre for Strategic Studies, HCSS）、法國的蒙田研究所（Institut Montaigne）提出後續建立交流的意願。故本次活動不僅凸顯臺灣對這些議題的重視，也提供本院增進國際能見度與國際合作的機會。

本院身為國內重要的國防與安全智庫，藉由本次論壇的舉辦，增進相關的知能與累積二軌外交的能量。本次會議的主題，如疫情的假訊息流傳模式、混合威脅、灰色地帶衝突與供應鏈安全等，不只是臺灣面臨的課題，也是本院研究的重點項目。

本次論壇透過小國經驗的比較，探討小國在資源有限的情況下，如何善用甚至開拓利基，也藉此更新國際安全研究的現況與各國的因應措施。

（五）計畫名稱：小型研討會—2049 計畫研究所

本專案由本院與美國智庫「2049 研究所」（Project 2049 Institute）共同籌辦。在為期一年的計畫中，主要以舉辦工作坊的方式呈現，工作坊出席成員皆為相關領域之國內外專家與利害關係人，主要針對「國防工業合作」（defense industrial cooperation，或「抵銷」，offsets）與「供應鏈安全」（supply chain security）兩大議題進行研討。本院於110年4月12日-16日偕同2049研究所針對上述議題於本院進行工作坊研究，參與成員包括國防部軍備局獲得管理處、行政院科技會報辦公室、中科院航空所、亞洲航空、漢翔工會、金屬工業中心、國防廠商（洛克希德馬丁、諾斯洛普格拉曼、雷神、貝宜）等。

四、國內外智庫交流及合作

（一）計畫名稱：美加地區交流案

1. 美加地區交流案—哈里法克斯國際安全論壇

本案由林成蔚執行長偕李俊毅副研究員赴加拿大參加於110年11月19-21日舉行的「哈里法克斯國際安全論壇」（Halifax International Security Forum, HFX），其後轉往歐洲數國進行智庫交流。HFX是北美唯一的大型國際安全會議，且因地利之便，每年邀請各國參議員與高階將領與會，並與來賓舉行場邊或非正式會議。HFX標榜為民主國家之間的論壇，因此並不邀請中共與俄羅斯，中共則成為此次會議期間最受關注與討論的議題，連帶亦使臺海安全在不同場次被提起，顯示美、加與歐洲人士對中共脅迫行為的憂慮及對臺灣的支持。各方多重申以多邊主義捍衛國際秩序的承諾；然而對於美國是否在中共對臺動武時協防臺灣，美方人士並無明確

回應。有鑑於本院與 HFX 擬於 111 年在臺北舉辦會議，亦係 HFX 首次移師加拿大以外的地方召開；此行亦與 HFX 主席范普拉（Peter van Praagh）座談，討論會議的前置準備工作與大致流程。

本案亦包含與歐洲若干智庫的交流，主要在向歐方闡述中共對臺「混合威脅」，以爭取對話與合作機會。歐方普遍關切臺海的穩定與和平，其中網路安全與假訊息亦為歐洲面臨之挑戰，雙方對此交集最多。在北約角色方面，多數交流對象認為歐洲主要安全威脅為俄羅斯，若將北約力量擴展至印太地區，將導致戰略過度延伸的困境。

2. 美國 RSA 資安大會（視訊會議）

由於網路安全領域發展迅速，為持續了解國際資安界產、官、學、研相關發展最新動態，並配合本年度專案研究與工作計畫執行，故提報參加 2021 年美國 RSA（RSA Conference, RSAC）資安大會（以下簡稱 RSAC 2021）。RSAC 2021 始於 1991 年，30 年來不斷擴大規模，集合產、官、學、研界進行議題研討與交流，至今已經為國際資安界的年度盛事。雖然受疫情影響，2021 年會議改為全線上會議，但藉由線上平台設計，也維持以往除議題研討外，與廠商互動型態。RSAC 2021 年的主題為「韌性」（Resilience），而在疫情以及年初 SolarWinds 等資安事件的挑戰下，已經顯示出有網路韌性仍不夠，必須更加精進。強調網路韌性，意味著網路安全重點從攻擊預防轉變為增強韌性，既然入侵不能避免，考慮維持業務正常運營，從攻擊中快速恢復過來才是更現實的選擇。

除近期網路技術、熱門議題研討外，RSAC 有相當部分為美國政府相關單位進行政策溝通的場域，可藉此了解美國政府政策方向。本院不僅應持續參與未來會議，同時 RSAC 成功將產、官、學結合，並且融合線上與線下虛實整合的作法，也可供本院於後疫情時代舉辦大型會議參考。

五、國防及安全事務人才培育及儲備

（一）計畫名稱：國軍幹部駐點研究交流

國防部每年派訓本院將官訪問（半年期）、軍文交流（1 個月期）及國防駐研（9 個月期）學官，以培養具國際觀及戰略素養之國防安全事務人才，本院安排特刊編輯研討、研究同仁主題式座談、部會單位參訪及友邦駐臺武官交流等活動，110 年 11 月駐研學官潘興國上校等 9 員於本院與董事長、執行長、各所同仁自我介紹及專長、學經歷概述，並說明在研期間研究規劃，增進軍文交流深度與廣度。

1. 與日本武官交流

110 年 11 月 24 日軍文交流駐研學官於本院聯誼廳與日本交流協會臺北事務所涉外室主任天野寬雅退役少將等 4 員進行交流，針對我國「建軍規劃」方向與日本國土防衛實施交流及意見分享。

駐研學官代表潘興國上校針對國軍未來建軍規劃發展實施概略性說明，後依序由陸、海、空、後備及資通電軍實施簡要說明各軍任務與建軍發展方向，旋即與日本武官實施相關議題討論，與會人員研討熱絡，收獲頗豐。

2. 國防大學中正理工學院資安中心參訪

110 年 11 月 10 日由霍守業董事長率隊赴國防大學中正理工學院資安中心參訪。該資安中心主任張克勤上校針對「資安中心」實施簡報座談，重點包括資安中心簡介（含軟、硬體）、理工學院學生資安技術培訓、美軍人力資源政策及專業證照制度、國軍資安單位建教合作模式等，本院同仁及學官提問熱烈，成果豐碩。

3. 微軟公司臺灣研發中心參訪

110 年 11 月 18 日由霍守業董事長率隊赴微軟公司臺灣研發中心參訪。該中心總經理張仁炯先生針對「現代國防與資訊運用」實施簡報座談，重點包括微軟臺灣分公司簡介、新型態資訊戰樣貌概述、低成本的資訊戰攻擊樣態、重大資安事件案例與威脅樣態、他

山之石之借鏡等，本院同仁及學官提問熱烈，成果豐碩。

4. 陸委會參訪

110年11月23日由嚴振國副執行長率隊赴陸委會參訪。陸委會副主委邱垂正實施「兩岸情勢與我國政府兩岸政策」簡報及座談，重點深刻分析中共內部及政治等矛盾課題，透過邱副主委精闢的講解，除了讓同仁知道部會內部的運作模式，也了解到中共習政權對我們影響與目前國家對於兩岸政策的現況，處在當前的狀況要維繫兩岸關係，必須考量全般的狀況，才能有正確的因應作為，本次參訪對院內研究同仁及駐研學官均為難得的經驗。

(二) 計畫名稱：國軍軍事基地駐點交流

為深化現役軍官與研究人員交流互動，本院推動研究人員赴部隊駐點研究，以觀察國軍作戰演訓任務，有助了解國軍戰備整備實況及戰演訓進程，促進軍文交流，深化本院對國防政策及軍事戰略之研究能量及深度。

1. 陸軍北測中心

陸軍北測中心駐點，針對陸軍聯兵營編制、運作狀況與各種細節，及北測中心訓練與環境進行了解，並針對各項細節內容提供建議。

2. 空軍防空營

空軍防空營駐點，針對空軍防空暨飛彈指揮部防空營編制、運作狀況與各種細節，及飛彈連訓練與環境進行了解，並針對各項細節內容提供建議。

3. 恆春三軍聯訓基地

三軍聯訓基地是國軍唯一實施三軍聯合作戰的訓練基地，過去在多年經營下，已經累積訓練出許多戰力精良的部隊，及富有聯合作戰經驗的人才。為提升以志願役官兵為基礎戰甲部隊戰力，未來應該提升實戰化想定及實彈射擊場地，磨練部隊聯合作戰的實戰能

力，以符合聯兵營新編裝需求，有效反制中共合成旅營部隊的攻擊行動。

（三）計畫名稱：國防產業普查及訪廠

本院執行 110 年度國防產業普查與訪廠專案，共訪視國內 8 間與國防產業相關領域之廠商，並完成院內總計 42 人次的交流拜會，使院內各所同仁皆有機會直接認識國防產業的第一線實況。

本計畫於 110 年所參訪之廠商領域包含電子、通訊、維修、製造、車輛、飛具與船舶設計，除了深度訪談外，也取得廠商對整體產業的發展現況觀點與產業政策的直觀建言，了解產業發展的前景與可能阻礙發展的癥結。

核心團隊成員已於 110 年底完成預期規劃之訪廠，並於 111 年初開始撰寫產業實況與政策建議報告，爾後將可提供政府相關單位第一手的學術建議。

（四）計畫名稱：國際電戰協會課程進修

由於網路戰與電子戰兩者融合的新型態威脅，各國兵力已陸續轉型，網安所為強化研究能量、拓展研究領域，同時配合 110 年度工作計畫進行，提報參與國際電戰協會（Association of Old Crows, AOC）專業進修課程，包括基礎電戰原理（Fundamental Principles of Electronic Warfare）、進階電戰原理（Advanced Principles of Electronic Warfare）及指管通情監偵需求原理及系統（C4ISR Requirement, Principles, and Systems）等三門專業進修課程。國際電戰協會係 1964 年創立於美國維吉尼亞州的國際非營利專業組織，專精電子戰、資訊戰以及網路戰。為促進電戰領域整體發展，協助建立專業知識體系與傳承，AOC 於每年大會期間提供入門至進階的專業進修課程（Professional Development Course），並隨著網路科技演進，改以線上隨選視訊課程方式進行。

此三門課程由電戰圈內資深專業人士講授，即使授課內容全數皆

出自公開資料，經講師以多年經驗系統化整理的知識架構，無論對於入門或進階者都極具價值。尤其電戰領域，由於情報與相關裝備均具嚴格管控，我國在試圖接洽並取得進一步資訊時，常常不得其門而入，更凸顯 AOC 所建立的知識與交流平台十分珍貴。以往必須依賴 AOC 各地分會取得最新資訊，但目前已可透過網路直接與總會聯繫接洽，建議可持續參與會議及專業進修課程，了解適合智庫參與的切入面向。

（五）計畫名稱：圖書採購與管理

為充實本院研究能量，租賃電子資料庫有中國期刊全文數據資料庫、JSTOR、Taylor & Francis、EBSCO、詹氏、DIGITIMES、Oxford Public International Law、Economist、Nikkei Asia、Acta Politica、Review of International Relations、ProQuest、聯合線上全文報紙資料庫及端傳媒（Initium Media），另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。

另有採購資訊類、國際關係、地緣政治、中國研究等相關圖書，作為提供研究相關專業書籍並充實本院圖書館藏，提供院內研究人員參考研究。

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. 中共無人機發展對防衛作戰之影響與因應之研究

本研究召集本院研究員許智翔、歐錫富及舒孝煌進行撰寫，並邀請院外民間專業軍事研究者如梅復興、陳昭偉等人，分別針對相關議題進行研究。本研究主要分為幾大部分：探討美、中、俄、歐、以、土等國無人機發展及運用狀況、反無人機系統、近年各項戰例、臺海戰事中的可能角色及陸軍建立相關能力之芻議。整份研究盡可能蒐整所能得到的資訊，加上院外專家專稿、共計近 400

頁、逾 20 萬字，應能對陸軍在無人機與反無人機能量的建立，及對世界與中共發展潮流的掌握上提供助力。

2. 整體防衛作戰之研究—以我外、離島作戰為例

本研究認為，隨著國際情勢變遷、中共軍事威嚇進逼，以及國軍調整作戰構想、準則教範之際，外、離島防衛計畫應有重新檢視的空間。因此，在我軍事戰略「防衛固守，重層嚇阻」，以及美國印太戰略之下，提出「外、離島作戰運用規劃」作為本研究之成效。首先，外、離島軍事部署可從以下三個面向著手。其一，在考量現有外、離島兵力條件下，強化獨立作戰相關武器，故以自動化防禦武器系統、小型攻擊無人載具為主。其二，從外、離島支援本島作戰的想定入手，強化嚇阻式的長程打擊能力，以及提升外、離島在「情、監、偵」上所扮演的角色，以收干擾共軍攻臺步調之效。前者如飛彈系統與多管火箭；後者則著重於佈建多樣化雷達系統，如新型預警雷達、收發分離多基雷達、汰換岸際雷達，以及強化雷達站機動性。其三，發展微型、無人水下載強化不對稱戰力。

其次，提出兩點政策建議，一是需要凸出外、離島「情、監、偵」的功能，增設新型雷達以延伸本島眼目，並保存戰時通訊系統為目標整建「情、監、偵系統」；二是獨立作戰與干擾共軍進犯兩者並重，提高駐外、離島部隊長程精準打擊之能力，加強中低空防能力的同時補強反擊能力。

3. 國軍人力資源編配基準建立之研究

根據本研究對我國國防人力環境與策略的分析，得到一些應該重點關注的方向。首先，國防與軍事專業的核心價值體現於軍事專業知識技能與軍事倫理，這些是組織文化的基礎，可以說是重中之重。其次，優質的國防人力資源則取決於國防教育的水準，因此，提高國防教育預算和充實國防教育人力資源絕對是不能吝惜和任其繼續蹉跎的當務之急。再次，國防部各機關幕僚的任務是協助主官

（管）政策制訂的狀況判斷以及提出適切的政策建議，應該加強科技力量應用，例如：自動化、人工智慧和大數據等，以利大幅提高工作效率和成果。最後，優質的國防人力資源應該得到更好的保守和珍惜，例如，在各專業領域無人能出其右，且只要他（她）出手沒有不能搞定的專家；以及具備多項專業專長能力的多能工等等。

本研究可以提供決策階層與領導者對未來組織結構調整以及進行國軍整體員額人員分配之依據，亦可做為國軍執行各類任務之人力編制評估參考。

4. 網路戰與科技發展探討建軍規劃之因應策略

本研究以文獻資料蒐整、專家學者訪談、實地參訪形式進行，共完成五場專家訪談，國防大學理工學院資安中心實地參訪一場。除邀請清大科法所廖桂瑩小姐撰稿一篇《論關鍵基礎設施保護之國際趨勢—以臺美治理模式為核心》外，亦將部分相關成果整理發表於本院研究刊物，並有《國防情勢特刊》第 14 期專期探討網路作戰的各國部隊運用案例，包括美國、英國、中共、以色列等國，以此增進外界對於網路作戰的認識，促進議題公開討論及交流。

藉由公開資訊蒐整，本研究發現，供應鏈攻擊、攻擊關鍵基礎設施以及國家支持的駭客行動是目前網路威脅的主要趨勢。由愛沙尼亞、烏克蘭與中印衝突等實際事例，可了解網路戰影響層面橫跨政治、經濟、社會、心理各層面，且具平戰結合、虛實整合、真假互見的特性，不僅是衝突前兆，也會貫串整個衝突過程。雖然各國網路作戰部隊發展與運用模式各異，但大都賦予針對境內關鍵基礎設施遭受網路攻擊之應處任務，各有其長處，對我網路戰部隊發展方向可茲借鏡。以色列、愛沙尼亞廣納民間資安能量，建立正向循環的生態系以及完善的安全查核機制，使民間人才得以透過志願者擔任網路防衛任務，或投入資安產、官、學界，強化整體國家資安戰力的做法，均值得我方參考。

（二）計畫名稱：委託調查研究—政治大學民意調查

本計畫結合「電話調查」與「網路調查」方法，以「支持國軍與國防發展」為核心，透過每季施測來瞭解臺灣民眾對於國軍和國防相關事務的看法，探討公眾對國軍與國防支持態度差異的成因，並追蹤民意在國防議題上的變化趨勢。藉此打造本院國防民意調查的專業品牌，以彌補國內學術界及政策圈中相關民調之不足。

透過執行本計畫，探索影響公眾在國防議題上偏好的成因，並進一步衡量國防施政與國防發展策略與民溝通之成效，不但可促使國軍瞭解民眾的態度和立場，同時增進民眾領會國軍和國防之重要性，從而讓國軍得到人民的支持。在學理上，本研究可對戰略溝通相關理論產生貢獻；在實務上，本研究可提供兼具專業性與公信力的長期調查，為政策制定者、外交官或軍事指揮官提供建言，以適當方案與民溝通其策略及政策。最後，透過調查資料的長期積累，本院可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、決算概要

一、收支營運實況

（一）110 年度收入為 145,082,703 元，含勞務收入 9,763,482 元、政府補助基本營運收入 134,918,453 元、財務收入 331,918 元及其他收入 68,850 元。

（二）110 年度支出為 111,413,580 元，含勞務成本 8,926,943 元、人事費用 63,588,516 元、管理費用 29,006,620 元及其他業務支出 9,891,501 元。

（三）110 年度收入減支出後本期賸餘（含委辦及補助案件之勞務收支）為 33,669,123 元。本年度購置固定資產及無形資產 37,859,089 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 5,427,273 元，故有固定資產及無形資產帳面值賸餘 32,431,816 元，另有利息收入 331,918 元、工程違約金 68,850 元及勞務收支產生之賸餘 836,539

元。

二、現金流量實況

(一) 業務活動之淨現金流量

稅前賸餘 33,669,123 元加減調整項目後，業務活動之淨現金流入為 43,214,844 元。

(二) 投資活動之淨現金流量

本年度增加不動產、廠房及設備 11,184,473 元、增加無形資產 12,626,864 元、增加未攤銷費用 14,047,752 元及增加存出保證金 8,686 元，投資活動之淨現金流出為 37,867,775 元。

(三) 籌資活動之淨現金流量

本年度增加存入保證金 160,000 元，籌資活動之淨現金流量為 160,000 元。

(四) 現金流量實況

本年度期初現金及約當現金餘額為 10,086,684 元，本期現金及約當現金增加 5,507,069 元，期末現金及約當現金餘額為 15,593,753 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 14,958,053 元，本期賸餘為 33,669,123 元，期末累積賸餘為 48,627,176 元。

四、資產負債實況

(一) 資產

流動資產為 15,968,124 元，包括現金及約當現金 15,593,753 元、應收帳款 269,269 元、其他應收款 47,242 元及代付款項 57,860 元；非

流動金融資產 40,000,000 元；不動產、廠房及設備淨額為 15,391,640 元，包括機械及設備 14,941,801 元、交通及運輸設備 2,303,273 元、什項設備 4,539,665 元及累計折舊 6,393,099 元；無形資產淨額為 23,514,479 元，包括電腦軟體 36,564,860 元及累計攤銷 13,050,381 元；其他資產為 13,988,729 元，包括存出保證金 243,024 元及未攤銷費用 13,745,705 元；資產合計為 108,862,972 元。

（二）負債

流動負債為 2,075,796 元，包括應付費用 1,644,255 元、其他應付款 35 元、應付稅捐 73,965 元、預收款項 184,085 元及其他流動負債 173,456 元；其他負債為 160,000 元；負債合計為 2,235,796 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 48,627,176 元，淨值合計為 106,627,176 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 110 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
114,673,274	收入	162,400,000	145,082,703	(17,317,297)	-10.66
114,366,662	業務收入	162,000,000	144,681,935	(17,318,065)	-10.69
13,841,113	勞務收入	2,000,000	9,763,482	7,763,482	388.17
100,525,549	政府補助基本營運收入	160,000,000	134,918,453	(25,081,547)	-15.68
306,612	業務外收入	400,000	400,768	768	0.19
305,565	財務收入	400,000	331,918	(68,082)	-17.02
1,047	其他收入	-	68,850	68,850	-
100,426,138	支出	145,493,000	111,413,580	(34,079,420)	-23.42
100,426,138	業務支出	145,493,000	111,413,580	(34,079,420)	-23.42
11,600,102	勞務成本	2,000,000	8,926,943	6,926,943	346.35
56,717,075	人事費用	94,379,000	63,588,516	(30,790,484)	-32.62
22,561,691	管理費用	32,178,000	29,006,620	(3,171,380)	-9.86
9,547,270	其他業務支出	16,936,000	9,891,501	(7,044,499)	-41.59
14,247,136	本期賸餘(短絀)	16,907,000	33,669,123	16,762,123	99.14

財團法人國防安全研究院

現金流量決算表

中華民國 110 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）	16,907,000	33,669,123	16,762,123	99.14
利息股利之調整	(400,000)	(331,918)	68,082	-17.02
未計利息股利之稅前賸餘（短絀）	16,507,000	33,337,205	16,830,205	
調整非現金項目：				
攤銷費用	3,527,000	6,991,985	3,464,985	98.24
折舊費用	5,040,000	2,488,487	(2,551,513)	-50.63
減少應收帳款	-	60,849	60,849	-
增加其他應收款	(1,000)	(2,912)	(2,912)	191.20
減少預付款項	-	299,443	299,443	-
增加代付款項	-	(57,860)	(57,860)	-
增加應付費用	550,000	215,126	160,126	291.14
增加其他應付款	(2,000)	35	2,035	-101.75
增加代收款項	12,000	17,611	5,611	46.76
減少預收款項	-	(254,915)	(254,915)	-
減少遞延收入	-	(212,128)	(212,128)	-
未計利息股利之現金流入	25,138,000	42,882,926	17,744,926	70.59
收取利息	400,000	331,918	(68,082)	-17.02
支付所得稅	(10,000)	-	10,000	-100.00
業務活動之淨現金流入	25,528,000	43,214,844	17,686,844	69.28
投資活動之現金流量				
增加非流動金融資產	(10,000,000)	-	10,000,000	-100.00
增加不動產、廠房及設備	(13,100,000)	(11,184,473)	1,915,527	-14.62
增加無形資產	(3,534,000)	(12,626,864)	(9,092,864)	257.30
增加存出保證金	-	(8,686)	(8,686)	-
增加未攤銷費用	(4,000,000)	(14,047,752)	(10,047,752)	251.19
投資活動之淨現金流入（流出）	(30,634,000)	(37,867,775)	(7,233,775)	23.61
籌資活動之現金流量				
增加存入保證金	(40,000)	160,000	200,000	-500.00
籌資活動之淨現金流入（流出）	(40,000)	160,000	200,000	-500.00
現金及約當現金之淨增（淨減）	(5,146,000)	5,507,069	10,653,069	-207.02
期初現金及約當現金	13,690,000	10,086,684	(3,603,316)	-26.32
期末現金及約當現金	8,544,000	15,593,753	7,049,753	82.51

財團法人國防安全研究院

淨值變動表

中華民國 110 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	14,958,053	33,669,123	-	48,627,176	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	72,958,053	33,669,123	-	106,627,176	

財團法人國防安全研究院

資產負債表

中華民國 110 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	15,968,124	10,760,575	5,207,549	48.39
現金及約當現金	15,593,753	10,086,684	5,507,069	54.60
應收帳款	269,269	330,118	(60,849)	-18.43
其他應收款	47,242	44,330	2,912	6.57
預付款項	-	299,443	(299,443)	-100.00
代付款項	57,860	-	57,860	-
投資、長期應收款、貸款及準備金	40,000,000	40,000,000	-	-
非流動金融資產	40,000,000	40,000,000	-	-
不動產、廠房及設備	15,391,640	6,695,654	8,695,986	56.50
機器及設備	14,941,801	7,355,131	7,586,670	103.15
交通及運輸設備	2,303,273	874,575	1,428,698	163.36
什項設備	4,539,665	2,370,560	2,169,105	91.50
不動產、廠房及設備小計	21,784,739	10,600,266	11,184,473	105.51
減：累計折舊	(6,393,099)	(3,904,612)	(2,488,487)	63.73
無形資產	23,514,479	17,577,553	5,936,926	33.78
電腦軟體	36,564,860	23,937,996	12,626,864	52.75
減：累計攤銷	(13,050,381)	(6,360,443)	(6,689,938)	105.18
其他資產	13,988,729	234,338	13,754,391	5869.47
存出保證金	243,024	234,338	8,686	3.71
未攤銷費用（淨額）	13,745,705	-	13,745,705	-
資產合計	108,862,972	75,268,120	33,594,852	44.63
負 債				
流動負債	2,075,796	2,097,939	(22,143)	-1.06
應付費用	1,644,255	1,412,419	231,836	16.41
其他應付款	35	-	35	-
應付稅捐	73,965	90,675	(16,710)	-18.43
預收款項	184,085	439,000	(254,915)	-58.07
其他流動負債	173,456	155,845	17,611	11.30
其他負債	160,000	212,128	(52,128)	-24.57
存入保證金	160,000	-	160,000	-
遞延收入	-	212,128	(212,128)	-100.00
負債合計	2,235,796	2,310,067	(74,271)	-3.22

財團法人國防安全研究院

資產負債表

中華民國 110 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
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	48,627,176	14,958,053	33,669,123	225.09
累積賸餘	48,627,176	14,958,053	33,669,123	225.09
淨值合計	106,627,176	72,958,053	33,669,123	46.15
負債及淨額合計	108,862,972	75,268,120	33,594,852	44.63

三、明細表

財團法人國防安全研究院

收入明細表 中華民國 110 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	162,400,000	145,082,703	(17,317,297)	-10.66	
業務收入	162,000,000	144,681,935	(17,318,065)	-10.69	
勞務收入	2,000,000	9,763,482	7,763,482	388.17	陸委會委辦收入 383 萬 418 元，外交部委辦收入 96 萬 2,041 元，國工會委辦收入 183 萬 9,047 元，日本協力銀行委辦收入 166 萬 9,600 元，美國 IWPR 委辦收入 78 萬 4,785 元，中央大學委辦收入 41 萬 9,048 元；科技部補助收入 25 萬 8,543 元。
政府補助基本營運收入	160,000,000	134,918,453	(25,081,547)	-15.68	編列預算 1 億 6,000 萬元，國防部預算刪減 800 萬元，本年度繳還 1,708 萬 1,547 元。
業務外收入	400,000	400,768	768	0.19	
財務收入	400,000	331,918	(68,082)	-17.02	創立基金定存利息收入。
其他收入	-	68,850	68,850	-	工程違約金
合 計	162,400,000	145,082,703	(17,317,297)	-10.66	

財團法人國防安全研究院

支出明細表 中華民國 110 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	145,493,000	111,413,580	(34,079,420)	-23.42	本年度國防部預算刪減 800 萬元；且因全球疫情影響，導致出國交流案無法順利執行。
業務支出	145,493,000	111,413,580	(34,079,420)	-23.42	
勞務成本	2,000,000	8,926,943	6,926,943	346.35	
委辦計畫成本	2,000,000	8,668,400	6,668,400	333.42	陸委會委辦成本 374 萬 5,618 元，外交部委辦成本 88 萬 7,922 元，國工會委辦成本 173 萬 7,377 元，日本協力銀行委辦成本 110 萬 1,609 元，美國 IWPR 委辦成本 78 萬 4,785 元，中央大學委辦成本 41 萬 1,089 元。
補助計畫成本	-	258,543	258,543	-	科技部補助成本 25 萬 8,543 元。
人事費用	94,379,000	63,588,516	(30,790,484)	-32.62	
薪資支出	66,897,000	46,113,814	(20,783,186)	-31.07	員工於 12 月底即完全進用，以年底員工人數 79
薪資支出-加班	3,290,000	838,319	(2,451,681)	-74.52	人為基礎計算平均薪資，管理階層 110,081
薪資支出-未休假	1,636,000	641,841	(994,159)	-60.77	元(人/月)、研究人員
獎金	10,922,000	7,770,090	(3,151,910)	-28.86	53,553 元(人/月)、研究助理 38,655 元(人/
保險費	7,474,000	5,312,658	(2,161,342)	-28.92	月)及行政管理人員
職工福利	160,000	130,000	(30,000)	-18.75	39,067 元(人/月)。
退休金	4,000,000	2,781,794	(1,218,206)	-30.46	
管理費用	32,178,000	29,006,620	(3,171,380)	-9.86	
勞務費	300,000	1,179,000	879,000	293.00	會計師公費、法律事務所顧問費及建築師事務所設計費及監造費。
租金支出	2,626,000	2,616,687	(9,313)	-0.35	
辦公用品	2,840,000	2,259,047	(580,953)	-20.46	紙張文具、印表機用碳粉、職務印章及單價未超過一萬之辦公用品，依實際費用報支。
郵電費	528,000	414,897	(113,103)	-21.42	依實際產生之電話費及郵資報支。
水電費	3,132,000	1,524,935	(1,607,065)	-51.31	依實際產生之水費及電費報支。

財團法人國防安全研究院

支出明細表 中華民國 110 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	6,060,000	5,595,019	(464,981)	-7.67	辦公室改善工程、辦公室修繕及資安及網域維護等支出。
折舊費用	5,040,000	2,488,487	(2,551,513)	-50.63	固定資產提列折舊。
攤銷費用	3,527,000	6,991,985	3,464,985	98.24	電腦系統提列攤銷。
旅費	72,000	11,690	(60,310)	-83.76	國內參訪及公務交通支出。
講座費	76,000	42,000	(34,000)	-44.74	例會邀請專家學者之講座鐘點費支出。
會議費	570,000	110,708	(459,292)	-80.58	各項會議支出。
兼職費	1,152,000	1,141,333	(10,667)	-0.93	董監事兼職費等。
業務宣導費	700,000	692,859	(7,141)	-1.02	主係贈訪賓紀念品。
清潔費	1,544,000	1,176,840	(367,160)	-23.78	院內環境清潔及用品。
燃料費	180,000	104,951	(75,049)	-41.69	公務車輛燃料費減少。
出席費	90,000	14,000	(76,000)	-84.44	非屬專案邀請專家學者之人員出席。
行政費	1,385,000	902,310	(482,690)	-34.85	執行公務所需之相關支出。
教育訓練費	100,000	24,000	(76,000)	-76.00	員工外部訓練課程。
其他費用	2,256,000	1,715,872	(540,128)	-23.94	非屬上列之費用，主係三節禮品、員工健檢、家具及圖書搬運及報告裝訂等一般事務支出。
其他業務支出	16,936,000	9,891,501	(7,044,499)	-41.59	
旅費	6,615,000	1,241,145	(5,373,855)	-81.24	因全球新冠疫情影響，致出國交流案及大型會議研討無法執行，改以線上視訊方式進行，致使各項專案支出減少。
會議費	753,000	804,920	51,920	6.90	
印刷費	1,137,000	836,091	(300,909)	-26.47	
稿費	1,845,000	867,249	(977,751)	-52.99	
出席費	395,000	215,000	(180,000)	-45.57	
其他費用	6,191,000	5,927,096	(263,904)	-4.26	購置圖書、電子資料庫、委託政大選研中心民意調查等。
合 計	145,493,000	111,413,580	(34,079,420)	-23.42	

財團法人國防安全研究院

固定資產投資明細表

中華民國 110 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	8,100,000	7,586,670	(513,330)	-6.34	個人電腦、視訊會議設備等。
交通及運輸設備	2,000,000	1,428,698	(571,302)	-28.57	搬運爬梯車。
什項設備	3,000,000	2,169,105	(830,895)	-27.70	辦公室設備。
無形資產					
電腦軟體	3,534,000	12,626,864	9,092,864	257.30	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。
其他資產					
未攤銷費用	4,000,000	14,047,752	10,047,752	251.19	房屋整修裝潢。
合 計	20,634,000	37,859,089	17,225,089	83.48	

財團法人國防安全研究院

基金數額增減變動表

中華民國 110 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 110 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
資深研究員	1	0	(1)	研究人員（依實際情況調整）
研究員	1	3	2	研究人員（依實際情況調整）
副研究員	8	12	4	研究人員（依實際情況調整）
助理研究員	31	23	(8)	研究人員（依實際情況調整）
研究助理	12	17	5	研究人員（依實際情況調整）
行政管理人員	22	21	(1)	行政管理人員（依實際情況調整）
合 計	80	80	-	

財團法人國防安全研究院

用人費用彙計表

中華民國 110 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(稱)																				
管理階級	7,980,000	-	-	1,157,000	432,000	614,000	10,000	-	10,193,000	3,962,930	-	-	798,625	182,198	289,887	10,000	-	5,243,640	(4,949,360)	註 1
研究人員	37,071,000	2,070,000	-	5,946,000	2,240,000	3,964,000	82,000	1,030,000	52,403,000	24,420,254	129,397	-	3,946,060	1,486,323	2,630,646	54,000	341,388	33,008,068	(19,394,932)	註 1
研究助理	8,904,000	497,000	-	1,497,000	540,000	1,195,000	24,000	247,000	12,904,000	7,885,652	195	-	967,163	487,296	1,024,661	24,000	32,779	10,421,746	(2,482,254)	註 1
行政管理人員	12,942,000	723,000	-	2,322,000	788,000	1,701,000	44,000	359,000	18,879,000	9,844,978	708,727	-	2,058,242	625,977	1,367,464	42,000	267,674	14,915,062	(3,963,938)	註 1
合 計	66,897,000	3,290,000	-	10,922,000	4,000,000	7,474,000	160,000	1,636,000	94,379,000	46,113,814	838,319	-	7,770,090	2,781,794	5,312,658	130,000	641,841	63,588,516	(30,790,484)	

註 1：其他係未休假工資。

主 辦 會 計：周 宛 玲



董 事 長：霍 守 業

