

金門縣議會第八屆第2次定期會



「金門日報社併入金酒公司」 專案報告

金門縣金門日報社

中華民國 112 年 11 月

專案報告目錄

壹、前言.....	3
貳、金門日報社併入金酒公司之預估人數及利弊得失	5
參、101-111 年度決算、員工人數及虧損	6
肆、組織變革、精簡員額、降低成本、提昇績效、設備更新及強化 競爭力之分析	11
伍、結語.....	16

壹、前言

本社前身為正氣中華報，後因地方需求，於民國54年10月開辦金門日報，「兩報合一」開啟地方新聞報導之始頁。創刊之初，本報作為政府政令宣導、地方新聞訊息與文化傳播交流平台，提供本地軍民，乃至旅外鄉親各類本地資訊。爾後，為因應地區工商業發展，65年增加地區民間商家及金門酒廠各類包裝印製，79年引進電腦製排版系統，增進工作效率，95年引進四色印刷機，報紙亦改為全彩印刷，以提供讀者高品質閱報需求。

81年11月戰地政務解除後，正氣中華報回歸金門防衛司令部，金門日報則由縣政府所管轄。後因報社機器設備老舊、市場規模有限及政府採購法實施等諸多因素影響，以往承包民間及金門酒廠包裝紙盒印製業務量日漸萎縮，彩色印刷廠於98年裁撤，並縮減相關業務及人力。

由於網際網路興起，本社於90年正式提供線上網站新聞，邁入資訊時代的里程碑，並於105年開辦電子報紙免費下載閱讀瀏覽，進入全版電子報紙的新時代，又於109年開辦「即時新聞」，提供鄉親即時重大新聞訊息。

本社現以經營新聞報發行為主、印刷加工為輔，執行政府施政宣導及社會教育任務，並以豐富多元的資訊內容滿足鄉親「知的權利」，充分反應民意及需求，克盡輿論職責，作為政府與民

間溝通之橋樑。

長期以來，全體員工均秉持政府既定政策，傳承歷史悠久之工作使命，致力健全資訊傳播功能，貫徹為民服務之要求。儘管隨著人力逐漸老化、機具設備老舊，以及訂戶及民眾閱報習慣改變的狀況下，全體同仁仍戮力以赴，以維持本社正常營運。

惟本社體制為公營事業機構，既要扮演新聞媒體之角色，又必須自負盈虧，數十年來年年虧損，儼然成為縣府財政一大負擔。地區各界對於報社發展定位及未來營運方向，多所關切。

感謝貴會歷年來對於本社未來發展的關心，期望藉由本次專案報告，能使貴會了解本社現況、未來之發展及併入金酒公司之利弊得失，俾使本社能在議會及各位議員的支持下，得以開創未來營運模式，以有效發揮地區新聞媒體與文化交流平台之角色。

貳、金門日報社併入金酒公司之預估人數及利弊得失

就本社併入金酒公司之建議，縣府及議會前於96年及108年均有所討論，然考量本社業務與金酒公司業務的重疊性及銜接性，人力移轉方式及併入後的待遇是否一致，現有機具運作與印刷成品可否達成要求，人員機具併入後的後續投資負擔等，均有著相當之差距，故尚無達成共識。

戰地政務期間，本社彩印廠之成立是以印製金門酒廠的酒盒與商標及外為最大宗，後因報社機器設備老舊、市場規模有限及政府採購法實施等諸多因素，以往承包民間及金門酒廠包裝紙盒印製業務量日漸萎縮，彩印廠於98年裁撤，並縮減相關業務及人力，迄今本社與金酒公司業務上已無關連性。

未來，如要本社併入金酒公司，扣除11位公職人員歸建行政單位，至多50位員工需併入金酒公司，如報紙委外印刷及屆齡員工陸續退休後，併入人數將會更少。

至於本社併入金酒後可能要考量之影響如下：

1. 喪失媒體第四權獨立自主性及公正客觀之角色。
2. 金酒公司欠缺經營媒體經驗及能力。
3. 現有報社之人力老化，且專業人才與金酒公司需求不符。
4. 報社與金酒公司敘薪標準不同，併入後員工權益將受影響。
5. 報社併入後，金酒公司需負擔報社每年之虧損。

參、101-111 年度決算、員工人數及虧損

一、金門日報社101年至111年度營運收支概況表

單位：新台幣千元

年度	101	102	103	104
年度總收入 (A)	104,109	104,000	108,537	106,286
年度總支出 (B)	110,611	111,358	111,047	109,797
年度損益數(C=A-B)	-6,502	-7,358	-2,510	-3,511
員工人數	81	80	79	76
人事費	88,759	89,379	87,987	87,488

年度	105	106	107	108
年度總收入 (A)	103,938	161,901	123,208	108,813
年度總支出 (B)	106,770	166,343	123,981	114,991
年度損益數(C=A-B)	-2,832	-4,442	-773	-6,178
員工人數	72	72	71	68
人事費	84,728	145,293	100,017	92,723

年度	109	110	111	平均
年度總收入 (A)	109,049	72,944	55,675	105,315
年度總支出 (B)	113,710	97,008	86,507	113,829
年度損益數(C=A-B)	-4,661	-24,064	-30,832	-8,515
員工人數	67	65	62	72
人事費	90,948	77,892	67,095	92,028

本社近10年收入部分，主要以縣府補助為主，約占64.75%、其次為廣告收入，約占20.51%；而在支出部分，主要為人事費用，約占80.85%、其他相關費用，約占19.15%。

依上述數據分析，報社處於虧損狀況，當中支出金額以人事費用為最大宗，主因在於作業員員額給薪係依據「金門縣政府所屬公營事業機構作業員薪點結構表」，在未有其他營業收入支援的情形之下，加重營收成本上的負擔，同時也使預算規劃，在其他項目預算規劃額度空間上受到壓縮。

二、人力部分

茲就本社「現有人力編制與人力狀況」、「人力年齡分布」及「近5年(113-117年)退休人員情形」進行分析：

(一)現有人力編制與人力狀況：

各部門任務職掌及人力配置情形如下表。目前實際員額共計有60人，以作業員為大宗，約佔58.3%(35人)，其次為約用人員(23.3%；14人)及職員（18.3%；11人）。

部門	任務職掌	目前人力配置		
		職員	作業員	約用人員
社 長	綜理報社之整體運作。	1	--	--
總編輯	承社長之命，負責新聞採訪、編輯，並襄理報社整體運作等事項。	--	--	--
編輯部	1. 分為編輯組、採訪組、校對組、電腦組。 2. 掌理有關新聞採訪、編輯、電腦組版、校對、報紙監印等事項。	5	16	6
經理部	1. 分為廣告組、摺紙組、行政、發行。 2. 掌理有關發行、廣告、材料採購、總務、工程修繕、水電供應、倉儲管理、文書、出納、運輸、勞工保險、福利措施、綜合暨對外營業等事項。	2	11	5
印刷廠	1. 分為印刷組、維修組。 2. 掌理有關印刷、加工、裝訂、品質管理管制、機器設施保養維護等事項。	1	7	2
會計室	依法辦理歲計、會計並兼辦統計事項。	1	--	1
人事室	依法辦理人事管理事項。	1	1	--
各部人力合計		11	35	14
人員比例		18.3%	23.3%	58.3%

(二)人力年齡分布：

現有人力年齡分布依部門區分如下表。全社人員平均年齡為49.37歲，顯示全社人力年齡分布漸趨於老化；當中印刷廠(55歲)及社本部(52.4歲)部門平均年齡高於全社平均年齡，經理部平均年齡(48.67歲)及編輯部平均年齡(47.19歲)，主要業務部門當中印刷廠50歲以下人員僅有2名，作業人力老化情形為各部門中最嚴重。

		主要業務部門人員狀況				全社人力年齡分布狀況	
		編輯部	印刷廠	經理部	小計	社本部	總計
人員數		27	10	18	55	5	60
部門年齡分布	20-30歲	3	1	2	6	0	6
	31-40歲	7	1	3	11	1	12
	41-50歲	4	0	4	8	1	9
	51-60歲	9	3	9	21	2	23
	61歲以上	4	5	0	9	1	10
	部門最高年齡	63	65	60	-	64	-
	部門最低年齡	27	30	26	-	39	-
部門平均年齡		47.19	55	48.67		52.4	

再就人力年齡分布比例如下表。人力若以51歲以上人力做區隔，可發現51歲以上人力共計有33人，約佔全數人力的55%。

年齡分布	20-30歲	31-40歲	41-50歲	51-60歲	60歲以上	合計
人數	6	12	9	23	10	60
百分比	10	20	15	38.33	16.67	100

(三)近5年(113-117年)退休人員情形：

伴隨人力老化的現象，113至117年因退休所減少的人力計有13人，未來5年內退休人數及部門分布情形如下表。若以部門來看，則以印刷廠及編輯部退休人力較多，各計有5人，其次為經理部2人。

所屬部門	年度					部門 總計
	113	114	115	116	117	
社本部	1	0	0	0	0	1
編輯部	0	1	0	3	1	5
印刷廠	1	1	2	1	0	5
經理部	0	0	0	0	2	2
年度總計	2	2	2	4	3	13
年度累計退休人次	2	4	6	10	13	

肆、組織變革、精簡員額、降低成本、提昇績效、設備更新及強化競爭力之分析

為改善本社體質與功能，將精簡員額，朝「小而精、小而美」的方向邁進，以強化本社之競爭力，本社目前改進方向報告如下：

一、精簡員額：

(1) 本社未來5年(113年至117年)退休人員總計有13名作業員，如遇缺不補，初估5年後累積每年可減少約881萬元人事費支出(如下附表)。

年度	退休人數	初估節省人事費用 (元/年)
113	2	1,232,160
114	2	1,232,160
115	2	1,771,230
116	4	3,003,390
117	3	1,578,705
合計	13	8,817,645

(2) 靈活運用員工，以因應業務需求變化

請各部門加強員工在職培訓、提高員工專業技能，以因應未來缺工時，各部門可彈性調動人力支援。

(3) 鼓勵員工提供作業流程之改進建議，減少重複工作，提升工

作效能。

二、報紙縮張減版、降低營運成本：

規劃將本報由目前每日出版二大張(八版)縮減為一大張(四版)，縮減後，版本配置如下：

第一版：縣府新聞

第二版：府會新聞

第三版：副刊(為地方文學文化的搖籃，也是地方文化的展現，

對於金門寫作風氣的培養助益甚大，故予以保留)

第四版：地方新聞、中小學生園地(為金門地方學生作文發表

的版面，故保留但減少每週刊出次數)、廣告

相應版面精簡後，每年可減少「中央社新聞採購」與「鄉訊版」等相關費用支出約100萬元，並減少新聞紙及油墨採購約300萬元，相關水、電費亦可減少約30萬元，並可減少編輯、記者及印刷等相關人力，可大降低本社營運之虧損。

三、除降低成本外，為減少虧損、提昇績效，本社也加強開源作法如下：

(1) 研修「廣告刊登作業規範」，提高廣告收費價格

本社自95年起迄今已近17年未調整廣告收費標準，期間歷經原物料上漲、薪資調漲、物價通膨等因素，均由本社吸收調漲成本，今為反應成本，將適度調高廣告收費標準5%，每年

約可增加營運收入75萬元。

(2) 研訂「員工廣告業務招攬獎勵要點」，以行政獎勵激勵員工積極投入廣告招攬業務，增加報紙廣告量及營收。

(3) 置入性企劃專訪廣告

為開創新型態廣告收益，將提供企劃專訪廣告服務，依廠商性質量身撰寫其創業歷程、產品介紹、負責人訪談等項目，亦可接受家族節慶專訪廣告。

依目前一般性廣告半版收費約2萬元，未來計畫由專門記者，在原有的第五版新聞版面提供本項服務，收費原則以半版收費4萬元、全版收費8萬元，如以每月招攬2位客戶，每月約可收入16萬元，一年約可增加近200萬元之收益。

四、設備更新方面：

(1) 本社現有四色印刷機於95年購製，主要為印製紙本報紙，目前已達最大使用年限，如印刷機具運作妥善使用，定期保養維修，縱使已超出使用年限，尚能維持一定水準，如採購新式四色印刷機，經評估約需3,000萬元左右。

(2) 若重新探討印製金酒公司紙盒之可能性，因紙盒印製涉及不同規格，相關機器設備需要重新投資，一旦重新考量印製紙盒作業，初期需投入新設備採購約9,600萬元，且須重新訓練人員，方能投入紙盒印製作業，初估需增加人力16

名，人員薪資支出以每人年薪新臺幣70萬元計算，每年支出約1,120萬元，總計約1億720萬元。

相關設備更新所需價格及人力如下表：

項次	品項	數量	概約價格	所需人力
1	紮盒機	1	700 萬	3 人
2	複盒機	1	800 萬	2 人
3	印刷機	2	6000 萬	4 人
4	貼盒機	1	500 萬	2 人
5	散光機	1	500 萬	1 人
6	燙金機	1	400 萬	2 人
7	黏合機	1	700 萬	2 人
8	合計	8	9600 萬	16 人

(3)上述本社評估之四色印刷機更新及購置金酒公司紙盒機器及人力投資龐大，以縣府目前財政拮据情況恐加重縣庫負擔，相關方案宜慎重考量，本社刻正規劃委外印刷之可行性，以降低營運成本，減少報社之虧損。

五、組織變革方面：

本社未來走向概分為報業與印刷兩個部分，並朝「廠報分離」方向努力，報紙獨立經營並強化編採作業，印刷改為報紙委外印刷，如將本社印報業務委由臺灣民間印刷廠辦理，其印刷成本可大幅降低為自行印刷的一半，相關分析如下：

1. 本社現有印刷機具老舊，作業效率及品質均不如民間印刷

廠，委外印報可提供較優質之印刷品質及效率。

2. 印報業務委外，可減少現有機具維護費用，亦無需為提升印刷品質及效率而購置新式印刷機具。
3. 因應人員逐年退休及人力精簡，還可逐年減少人事費用支出，縮減營運虧損幅度。

伍、結語

金門日報非但是一份本土在地的地方性傳媒，更是一份屬於全體金門人的報紙，是金門歷史文化的紀錄見證者，是鄉親每天的精神食糧，也是地方文學文化的搖籃，也是海內外金門人共同的記憶，它具有其獨特性，並有其存在的歷史價值與意義。

在府會及各界的督促下，為了金門日報的永續發展，報社也積極藉由各種努力與嘗試，期望精簡人事、開源節流、減少虧損，藉以提昇本社的競爭力，朝向更健全的體制方向發展。

本社併入金酒公司營運應考量相關配套方案之規劃，以及併入之後如何在雙方面員工待遇及工作任務分配上取得共識，並形成方案後方能成行。

感謝府會各界對金門日報的支持，期盼在大家的努力下，一起守護我們的共同記憶。