

金門縣議會第七屆第2次定期會



金門縣政府

金門日報社存廢檢討  
專案報告

中華民國108年11月27日

# 目 錄

壹、前言 .....	1
貳、報社現況 .....	2
一、人員部分 .....	2
二、營運狀況部分 .....	5
參、報社應存不宜廢之檢討 .....	7
一、報社自我定位價值 .....	7
二、從自我定位創造永續經營的價值 .....	8
肆、未來發展策略方向 .....	11
一、人力配置與任務整併 .....	11
二、強化新聞報導內容的在地化、深度化與專業化 .....	14
伍、結語 .....	16

# 金門日報社存廢檢討 專案報告

## 壹、前言

該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」開啟地方新聞報導始頁。創刊之初，報社作為政府政令宣導、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，於民國 65 年增加地區民間商家及金門酒廠各類包裝印製，79 年更引進電腦製排版系統，增進印刷效率，當時報社業務鼎盛、車水馬龍的景況，至今老員工們仍津津樂道。

在八十一年十一月戰地政務解除後，正氣中華報回歸金門防衛司令部，金門日報則由縣政府所轄。後因報社機器設備、市場規模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，縮減相關業務及人力。現今報社主要以發行日報為主，並於各類選舉時，透過政府採購法機制，參與印製選票及選舉公告。

儘管隨著報社人力逐漸老化、機具設備老舊，以及訂戶及民眾閱報習慣改變的狀況下，該社全體同仁仍戮力以赴維持報社正常營運，並以有效發揮地區新聞媒體與文化平台的角色為營運目標。

## 貳、報社現況

### 一、人員部分

(一) 人力編制與人力現況：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 67 人，以作業員為大宗，約佔 73.1%(49 人)，其次為職員(17.9%；12 人)及約用人員(9%；6 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、組版、印刷、發行；並襄理報社整體運作等事項。	1	--	--
編輯部	1. 分為編輯組、採訪組、校對組、製版組、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	17	5
經理部	1. 分為行政組、發行組、廣告組、摺紙組。 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	17	--
印刷廠	1. 分為印刷組、加工組。	1	14	--

	2. 掌理有關紙品設計技術改良、電腦排版、製版、印刷、加工、裝訂、品質管理管制等事項。			
主計室	承社長之命，並受上級主計機構之指揮監督，依法辦理歲入、會計及統計工作。	1	--	1
人事管理員	承社長之命，並受上級人事機構之指揮監督，依法辦理人事管理等事項。	1	1	--
各部人力合計		12	49	6
人員比例		17.9%	73.1%	9%

(二) 人力年齡分布：現有人力年齡分布依部門區分如下表，主要業務部門人員平均年齡為 53.8 歲，全社人員平均年齡為 53.2 歲，顯示全社人力年齡分布漸趨於老化；當中印刷廠(58.3 歲)及經理部(54.2 歲)部門平均年齡，較高於主要業務部門平均年齡(53.8 歲)及全社平均年齡(53.2 歲)，當中印刷廠「20-30 歲」以及「31-40 歲」人員數均為 0，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		28	15	19	62	5	67
部門年齡分布	20-30 歲	1	0	1	2	1	3
	31-40 歲	6	0	0	6	1	7
	41-50 歲	3	1	4	8	1	9
	51-60 歲	11	8	7	26	1	27
	61 歲以上	7	6	7	20	1	21
	部門最高年齡	64	64	65	65	62	65
	部門最低年齡	26	47	29	26	27	26
部門平均年齡		51.1	58.3	54.2	53.8	45.4	53.2

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 48 人，約佔全數人力的 71.66%

年齡分布	20-30 歲	31-40 歲	41-50 歲	51-60 歲	60 歲以上	合計
人數	3	7	9	27	21	67
百分比	4.47	10.44	13.43	40.29	31.37	100

(三) 近 5 年(109-113 年)退休人員情形：伴隨人力老化的現象，106 至 108 年因退休所減少的人力已有 11 人，未來五年內退休人數及部門分布情形如下表。於未來五年內，預計尚有 22 名同仁(含職員)退休，當中以 110 年退休人數最多，且當年退休人數已超出預計退休人

數 50%以上。若以部門來看，則以經理部及編輯部退休人力較多，各計有 7 人，其次為印刷廠。

所屬部門	年度					部門 總計
	109	110	111	112	113	
社本部	0	0	1	0	1	2
編輯部	1	3	2	1	0	7
印刷廠	1	3	0	1	1	6
經理部	3	2	1	0	1	7
年度總計	5	8	4	2	3	22
年度累計退休人 次	5	13	17	19	22	

## 二、營運狀況部分

### (一)營運收支狀況

	105	106	107	平均
全年收入(A)	101,649,266	159,256,015	118,584,558	126,496,613
全年支出(D)	106,769,712	166,343,167	123,979,229	132,364,036
損益數 (E=A-D)	-5,120,446	-7,087,152	-5,394,671	-5,867,423

收入部分，主要以縣府補助為主，約占 69.57%，其次為廣告收入，約占 17.66%；而在支出部分，主要為直接人工項目支出，約占 66.66%，其次為管理費用，約佔 19.08%。

依上述數據分析，報社處於虧損狀況，當中支出金

額以直接人力(人員薪資支出)及用人費用(勞健保機關負擔)支出為最大宗，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)發行狀況

1. 紙本報紙發行狀況：紙本報紙目前每日發行量約 5,800-6,000 份。由於現今網路世代，訊息流通不管在數量及速度上，均較傳統紙本報紙優勢，特別是臉書、推特、LINE 等社群網站/軟體的蓬勃發展，更增進了訊息擴展的廣度與速度，在訊息取得的媒體的選擇上，紙本報紙發行自然較為弱勢。

### 2. 電子報點閱狀況

(1)網頁電子報點閱率：歷年均呈現成長的趨勢。相較 106 年度點閱數，107 年成長 14.63%，108 年度成長 65.44%。平均每日超過 1,600 點閱數，每年更將近 54 萬點閱數。

(2)PDF 檔電子報訂閱戶：目前共有 5,589 戶，除每日發送外，諸多訂閱戶也運用 LINE 等網社群網站/軟體發送，點閱人數更無法估計。

由此可知仍有固定閱讀族群，且在電子報訂閱/點閱人數上，仍有持續成長之趨勢。且電子報對於旅居台灣本島以及海外僑胞而言，較無因郵寄時間所造成的時間落差，可以即時的了解地方發展與訊

息議題，對於鄉親情感的連結裨益甚鉅。

年度	106	107	108	平均
全年點閱數	433,985	497,395	685,420	538,933.3
平均每日點閱數	1189	1,363	2,255	1,602.3
相較於前一年度成長比例	-	+14.63%	+65.44%	

### 參、報社應存不宜廢之檢討

#### 一、報社自我定位價值

誠如前言所述，報社自創報以來，即以官方新聞媒體為定位，提供地方民眾各類政令宣導、活動訊息及政府施政成果展現。然而，隨著時代的演變、解嚴之後自由民主風氣興盛、民眾對於監督政府作為的需求高漲、社會對言論自由的重視，做為金門主要媒體，也回應潮流趨勢與需求，在自我角色與功能，以及組織定位上面做調整：

- (一) **角色與功能定位方面**：身為媒體，除貼近地方民眾需求、扮演媒體社會功能、忠實客觀的記載地方大小事務。更作為地方歷史記錄者、在地文化傳承者、知識教育與提供者等角色，成為政府施政與民意輿情相互溝通的平台。
- (二) **組織定位**：考量民眾期待、地方未來發展、該社現有功能與人員配置，維持本土經營在地發行，方能確立自我期許之角色功能與地位。故此，在秉持為社會大

眾服務之精神，以及媒體公正客觀中立之立場，持續以公營事業機關之架構營運，方為上策。

## 二、從自我定位創造永續經營的價值

奠基於報社對於未來定位之論述與規劃，在未來發展上，具有「在地歷史記錄與延續」、「地方文化培育與發展」、「教育功能擴展與提升」、「綜合服務研發與提供」、「建構政府與民眾互動平台」、「提供在地就業機會」等永續經營價值。

(一) **在地歷史記錄與延續方面**：報社自民國 38 年 5 月 1 日正氣中華報創刊，初期雖然偏重於軍事政治層面之報導，較少提及地區狀況，但隨著時代推進及金門日報的創刊，報社與近代地方歷史間，已有密不可分的關聯，並已成為本縣文化資產。報社除於紙本報紙刊行與保存外、未來將就已建置之報紙數位典藏資料庫，精進其功能並擴充典藏資料外，也期許能與在地文史學者及文化部門合作，詳實記載本地歷史、古蹟及各類典故始源，作為在地歷史文化保存重鎮。

(二) **地方文化培育與發展方面**：長久以來，報社即與地方的文化培育與發展緊相聯結，除了開設副刊版面供民眾發表文藝創作外，更深入各學校，開設中小學生園地，鼓勵本地學子投稿，培養地區文化風氣。未來除持續此功能角色外，也將結合本縣教育及文化等單位辦理之各項比賽活動，將比賽優秀作品以專刊或其他適當方式發表。

(三) **教育功能擴展與提升方面**：教育功能亦為新聞媒體主要功能，除了提供民眾新知及學習平台外，亦可導正

坊間流傳的錯誤訊息，如防詐騙等，以減少民眾生命財產上的損失。報社除現有新聞版面導以外，亦開闢相關專刊，如英文園地、言論廣場、經貿、大陸訊息、醫療等，未來將強化刊載相關訊息，並添加民眾互動元素，增進民眾閱報意願。

(四) **綜合服務研發與提供方面**：相較於其他媒體，報導內容更貼近地區民眾需求，除一般商業廣告外，尚有刊載婚喪喜慶、求才徵人、證件遺失登報及其他公開訊息刊登；未來除將提升內容品質外，亦將評估將相關訊息以網站互動方式提高訊息傳播廣度、增進訊息傳播效果之可能性。

(五) **建構島內外鄉親與地方之間的互動平台**：報社長期作為地方媒體，已然成為提供民眾各項多元訊息及互動的平台，讓在地民眾及旅外鄉親充分了解縣府施政、民意機關問政、地方鄉里等地區生活動態，無形中拉近了島內外鄉親與政府、民意機關的距離，從而共同關注及支持家鄉地方事務的發展。

(六) **提供在地就業機會**：報社創設以來，除了作為政府及地方訊息發送平台外，亦也藉由推動各項業務執行所需，提供本地民眾眾多就業機會，全盛時期曾提供在地民眾 120 餘名就業機會，對於在地民眾就業、維護家庭生計、安定社會環境貢獻實質力量。縱然後續因業務項目變遷、政府人事員額控管政策的配合及人員屆齡退休等因素的影響，現有員額相較於全盛時期已有衰減，但期望報社能持續扮演地方就業機會提供者

的角色，配合報社未來的發展策略，持續為地方提供就業機會。

綜上所述有關金門日報社未來定位與創造之自我價值，除作為未來發展策略方向之立論基石外，更欲圖藉此更新整體作業環境氛圍、破除民眾對官方媒體刻板化印象，進一步讓政府與民眾共同合作，營造金門美好願景。



## 肆、未來發展策略方向

針對未來發展策略及方向，報社針對「人力配置與任務整併」、「新聞報導內容的在地化、深度化與專業化」、「並行發展在地即時新聞」等面向進行規劃。

### 一、人力配置與任務整併

報社自 98 年起停辦外界委印之彩色印刷業務，並依印報業務需求裁減人力後，人力除退休人員及職員單位調動所產生的流動外，並無再大量招考作業人力，考量到未來人力需求、功能與任務，必須將現有人力配置及部門任務重新檢視，並做適當之配置、任務之整併及新進人員的遞補，初步規劃之執行策略及方向如下：

(一) 部門任務整併方面：考量現有營運模式及任務分組，未來在部門任務整併著重以下部分：(整併前後組織架構圖如附件)

1. 編輯部部分：電腦組及校對組屬編輯流程，為統一事則，統籌由編輯組進行轄管，。

#### 2. 印刷廠部分

(1) 印刷組部分：考量整體印刷流程，納編經理部摺紙組統一印刷流程事權。

(2) 加工組部分：報社已無紙類印製加工(如製作紙盒)之業務，其餘簡易加工流程亦可由印刷組處理，擬予以裁撤。

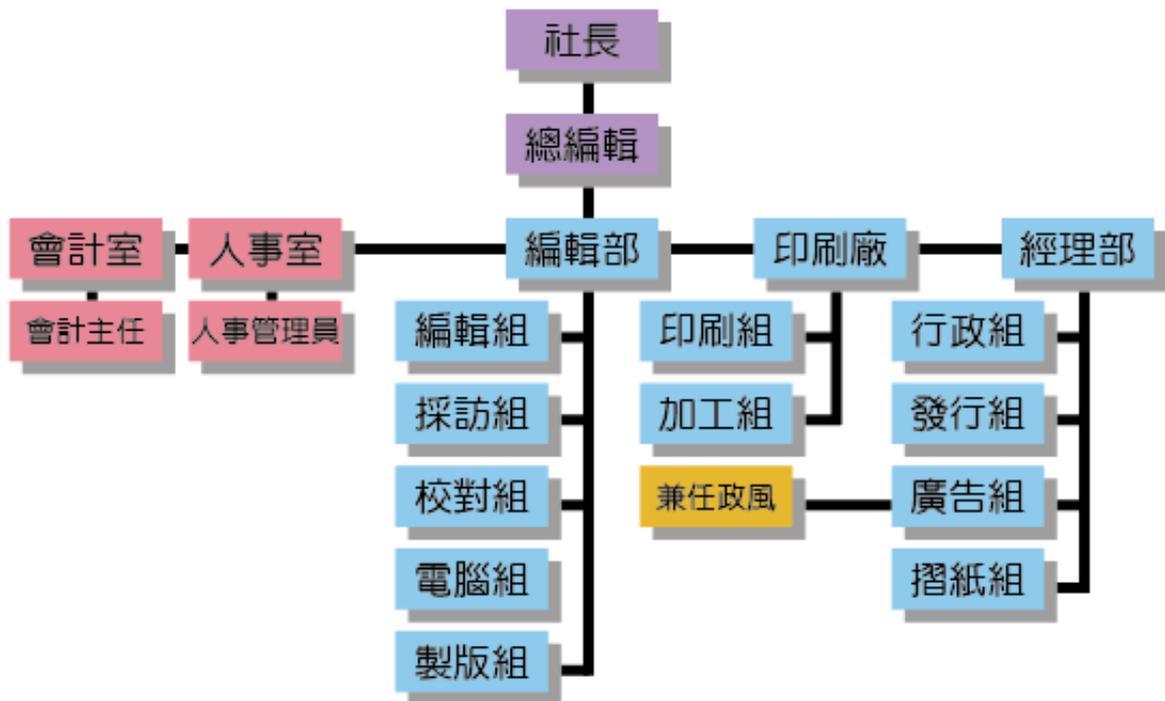
(3) 改設機電維護組，專責維護印刷流程各項機具保養維護及電力線路設施。

#### 3. 經理部部分

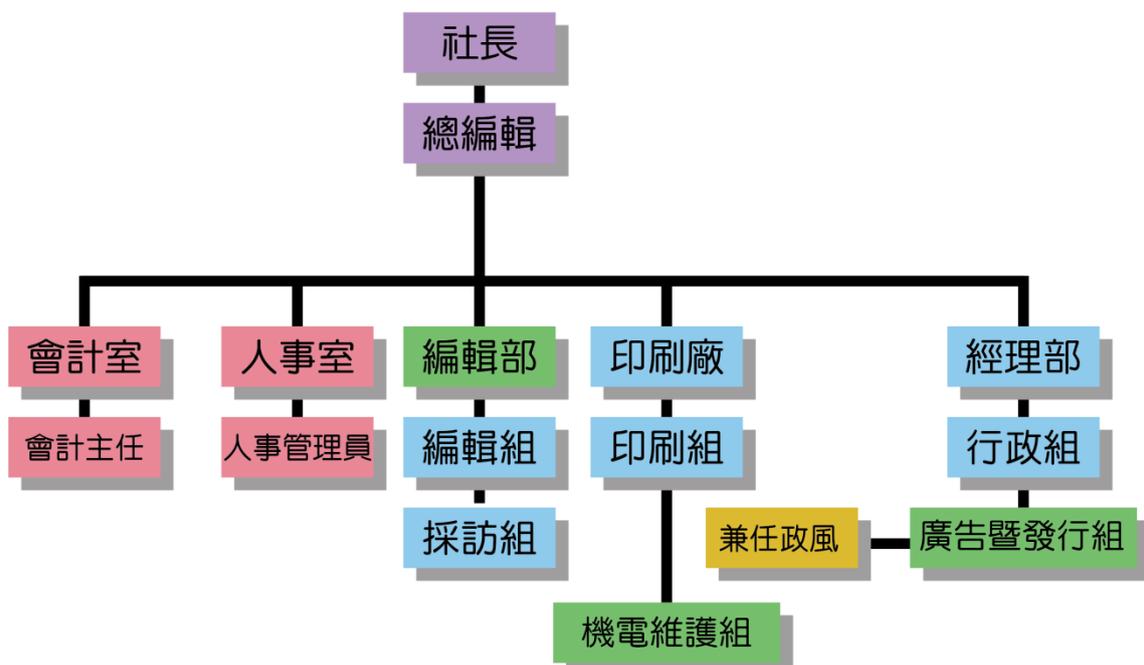
(1) 為統一印刷流程事責，摺紙組歸併印刷廠印刷組。

(2) 廣告與發行組合併，統一報紙發行及廣告刊登收費及相關業務事責。

### 金門日報社現行組織架構



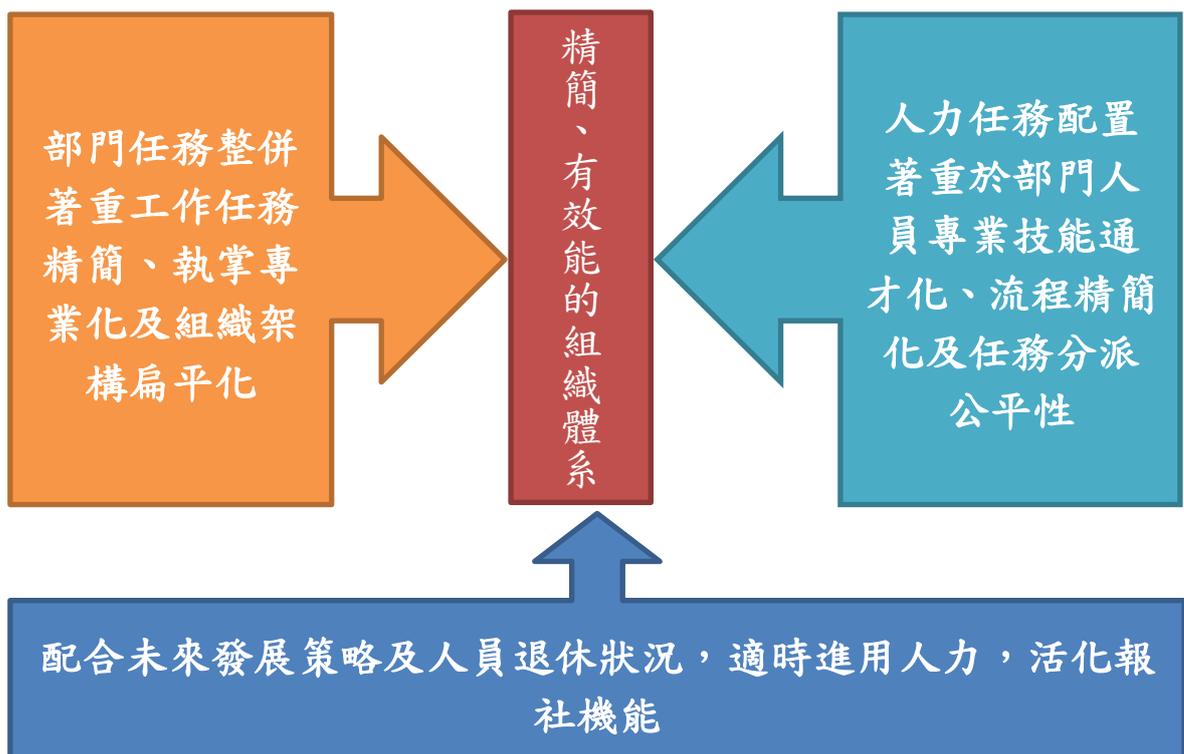
### 金門日報社推動發展策略後之組織架構



實際整併前，為俾利後續人力任務配置，應先盤點各部門任務職掌，當中包含檢視已無執行但尚在分配之工作任務之必要性、在作業流程上基於法規規範去繁化簡、依所屬人員狀況檢視任務分派的合理性，以及人員專業能力與互補性。

(二) 人力任務配置：配合前項部門任務整併，人員分工執掌與任務分派，無論是同一部門內組別整併部分(如編輯部)，或是跨部門組別整併部分(如經理部摺紙組整併至印刷廠印刷組)應檢視其業務重疊性及實際人員分工執掌，予以適度重新分配；相關專業知能不足部分，由整併後各部門各自進行在職訓練予以加強。

(三) 必要人力的遞補：配合現有人員的退休以及該社未來發展，在前項工作完成後，適時進用人力並進行相關訓練及工作經驗傳承，以降低人員退休對現有業務執行的影響，並俾利新興業務之推展。



## 二、強化新聞報導內容的在地化、深度化與專業化

作為在地新聞媒體，除了宣達政府施政、發表地方施政成果以外，在順應時勢潮流的呼聲高漲之下，強化新聞報導的在地化、深度化與專業化，讓報社更貼近民眾需求已是必然的趨勢。該社據此規畫發展策略方向如下：

- (一) 在地化部分：本項就報導的性質與內容，分為「地方民情輿論」與「歷史風土民情」兩方面：
1. 地方民情輿論部分：強化新聞的感知度，發掘探索地方民情需求，一方面使地方實際民情可以上達，另一方面讓政府及民意機關各相關單位實際了解狀況，擬定相關策略與作為。
  2. 歷史風土民情部分：近年來本地外來人口及自由旅客增加，對於本地各類歷史及風土民情部分，該社可作為適當的傳播角色。著重報導各類重要節慶、傳統產業及宗教民俗之典故、發展與現況。增加外來人口及旅客對金門文化之認知。
- (二) 強化深度化部分：對於重大新聞議題，持續關注其後續重大發展，加強在地文化、史蹟淵源報導內容的深度，向鄉親及外界介紹金門在地文化，並作為地方文化傳承之紀錄。
- (三) 專業化部分：專業化部分體現在報導內容及報導立場。在新聞報導立場方面，制定「編輯室公約」外，並依台灣記者協會頒訂之「新聞倫理公約」及中華民國衛星廣播電視事業商業同業公會頒訂之「新聞自律執行綱要」之規範，自行審查新聞內容、堅定新聞立場。

在新聞報導內容上，避免使用錯字及艱僻字詞、去除繁冗重複的內容陳述、以淺顯易懂方式，提供高品質、易於閱讀之報導內容。



(四) 併行發展在地即時新聞：發展即時新聞業務部分屬於全新、未涉足之新聞報導方式，應可研擬未來規劃即時新聞推播。惟對於新聞內容的風險管控也應列入考量。

## 伍、結語

金門日報社自創刊伊始，即忠實紀錄著本縣發展的歷史軌跡，作為本縣新聞傳播、文化發展延續、旅外鄉親情感連繫之重要媒介，具有應存不宜廢的價值，關於報社發展應以輔導改善經營體制、因應地方需求及時代變遷發展營運項目，藉以彰顯機關設置目的，造福閱讀族群，作為發展地方文化產業之平台。。

對於報社未來定位及持續經營發展，懇請予以支持鼓勵及協助。以期在時代的發展與社會的期待下，除延續原本角色功能外，更能謀求開展嶄新局面。