

幸福金門 · 躍升成真 · 找回在地價值創新局

陳祥麟 金門縣政府行政處處長

蔡湛成 金門縣政府行政處科長

壹、「金」津樂道—金門發展回顧

金門西距廈門外港 10 公里，東離臺灣 227 公里，不論是地理位置或政經情勢，都位處於海峽兩岸的最前線，是兩岸對峙時期的軍事前線，現在則是兩岸交流的經貿前緣。

歷經 40 餘年的軍管戒嚴，造就了金門獨特的風貌與角色，隨著戰地政務終止，金門

從兩岸敵對冷戰時期的最前線及緩衝區，搖身一變成為兩岸融冰和平的試行區。1990 年 9 月 11 日，海峽兩岸紅十字會，在金門簽訂「金門協議」，建立海上遣返等協定，為 40 年來兩岸第一個協定。2001 年 1 月 2 日金門小三通啟航，2013 年突破 1,000 萬旅次，2019 年突破 2,000 萬旅次（圖 1），是金門另一番蛻變與成長（圖 2）。



圖 1 小三通突破 2,000 萬旅次活動

資料來源：金門縣政府

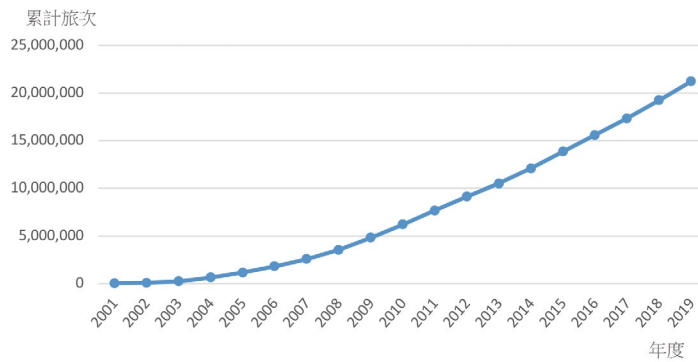


圖 2 金門小三通累計往返旅次

資料來源：金門縣政府

金門開發已有 1,600 餘年之歷史，具有豐富的文化資產，現有國定古蹟 9 處、縣定古蹟 80 處、歷史建築 146 處，閩南建築（圖 3）及慶典文化（圖 4）等亦深具特色。金門也是南洋華僑的根，是最早執行臺灣南向政策的成功實踐者，「六死、三留、一回頭」的俗諺訴說著那段下南洋移民的血汗史，一

棟棟巍峨壯麗的洋樓（圖 5）說明僑親在功成名就後回饋故里的情懷。40 多年的戰場經營下，所建設之坑道、碉堡、軌條砦、播音站、戰役紀念物（圖 6），形成獨特的戰地風貌。長期以來，軍民胼手胝足，投入造林綠美化，使得昔日童山濯濯變成今日植被茂密，尤其鳥類種類多達近 300 種，是賞鳥人士的最愛。



圖 3 傳統閩南建築

資料來源：蔡湛成拍攝



圖 4 金門傳統祭祖文化

資料來源：蔡湛成拍攝



圖 5 陳景蘭洋樓

資料來源：蔡湛成拍攝



圖 6 大膽島心戰牆

資料來源：蔡湛成拍攝

由於有上述獨特的觀光資源，各項發展計畫均以「發展金門成為觀光休閒島嶼」為主軸，推動「閩南文化」、「戰役史蹟」、「海岸遊憩」、「自然生態」四大觀光發展主題，掌握歷史脈動的契機，化邊陲為中心，打造海峽奇蹟島。

縣府團隊以服務型政府形塑品牌形象，推動讓民眾有感幸福建設。在歷次的媒體調查中，金門是幸福城市，也是居住地光榮感第一名，是「使居民榮耀」與「使遊客傾心」的幸福島嶼。

貳、金字招牌一

形塑縣府持續進步的形象

在幸福島嶼的背後，有一群默默努力的縣政團隊，透過感動服務、溝通協調、及創新思維，形塑縣府滾動前進的形象品牌，擦亮「金門縣政府」金字招牌。

一、感動多一點：推動有感施政

為破除外界認為政府因循苟且的誤解，縣府各單位每年均需研提至少 3 項之新興有感施政計畫，訂定績效指標，定期檢討。在執行過程中，製作懶人包依期發佈資訊，與民眾雙向溝通，讓民眾有感於縣府的用心付出，形塑縣府正面品牌形象。此外，建置中的大數據平臺，將可透過即時蒐集的資料，迅速分析問題、掌握民眾需求，讓縣府能更精準且快速的提供有感服務。

二、溝通廣一點：走出舒適圈傾聽民意

政府與民眾常因溝通不足或資訊不對稱而產生爭議，所以，縣府除了推動「開放政府，資訊公開」政策，在縣府官網設置資訊公開專區，定期公告財務、採購、施政報告及研究成果外，更建立縣府 LINE 官方帳號、各單位臉書粉專及輿情回應機制，並鼓勵團

隊以謙卑的態度傾聽民眾的聲音，善用賽門·西奈克（Simon Sinek）的黃金圈（The Golden Circle）訊息傳遞模式，依循「為什麼（Why）」、「怎麼做（How）」、「做什麼（What）」的順序向民眾溝通。以縣府訂定「輿情處理標準作業程序」為例，一般輿情限 6 小時內初步回應，重大輿情限 3 小時內初步回應，自 2019 年 9 月實施迄今，已妥適處理逾百件輿情，在第一時間化解誤會。

三、思維新一點：善用「推力」事半功倍

理查·塞勒（Richard H. Thaler）提出推力理論（Nudge Theory），鼓勵政府創造各種「推一下」方法，把人民推向「對」的方向，讓施政事半功倍。縣府依循此原則，在推動計畫或措施前，透過全面性的思考設計「推力」，小至「骨材行穿線」、「水獺出沒告示牌」，大至「金門閱讀島」的推動，都可以見到「推力」的痕跡。以「金門閱讀島」為例，透過「縣民卡」借書、DIY 閱讀推廣、借閱達人、假日故事屋、兒童美語時間及聚落走讀等活動，把民眾「推入」圖書館。依據《108 年臺灣閱讀風貌及全民閱讀力年度報告》，金門縣獲得整體閱讀力躍升城市—「縣市人口 50 萬以下組」第 1 名，整體閱讀力成長 8%，是全國進步幅度最多的縣市。

參、「金」彩絕倫— 金門的幸福建設

一、以強強聯手，開拓好酒新通路

「金門高粱酒」是金門重要產業，更是縣府歲入的重要來源。所以，惟有金酒好，金門建設才會好。縣府及金酒團隊除了努力提升品牌價值、善用既有軍事坑道規劃觀光酒窖外，亦積極搶攻海西市場及嘗試營運快閃酒吧，開拓大陸及年輕市場。

在搶攻海西市場的部分，2019 年首創與天福集團品牌聯名，透過天福 1,200 家門市，在大陸市場佈建更完整穩定的通路，並拓展新的銷售通路，讓金酒廈門公司在該年度浴火重生，營業額翻倍達到 2.53 億人民幣，更消化 24 萬瓶庫存酒，庫存去化率達 43%，達「三高」目標—高營業額、高利潤、高去庫存率，也順勢推出回饋方案，取之於民，用之於民。

二、以多元創意，打造觀光品牌

觀光亦是金門重要產業，縣府重新包裝各式活動，打造觀光品牌，包括：開放大膽島觀光、老兵召集令、開發尋找風獅爺 APP、整修 KBIKE 力推單車遊憩、城隍文化季、芋頭節、石蚵季、畜試所餵養動物體驗、探金購物趣等，結合在地特產及資源，針對自由行、親子、文化、宗教、軍事及購物等不同族群，以創新手法包裝旅遊亮點。

縣府也攜手觀光產業赴大陸旅遊推介，招攬陸旅來金旅遊。2019 年大陸旅客透過小三通往返金門之旅次逾 80 萬（圖 7），佔小三通總旅次超過 4 成。並同步拓展國際客源，邀請各國媒體團來金採訪，安排各式旅遊節目來金拍攝，更辦理金門與汶萊包機，推動僑親尋根之旅，發揮閩南僑鄉的獨特魅力。



圖 7 大陸旅客透過小三通往返金門旅次

資料來源：金門縣政府

三、以熱忱的心，感動受服務的人

金門人口結構老化問題嚴重，「老化指數」達 152，65 歲以上人口佔總人口比率 13.8%，已接近高齡社會（Aged Society），

人口金字塔已呈現倒三角形（圖 8）。此外，歷次民調，醫療品質是鄉親最關心的議題，所以幼教、照護及醫療向為施政重點，並以小孩「開心長大」、老人「安心變老」、病人「放心養病」為推動目標。

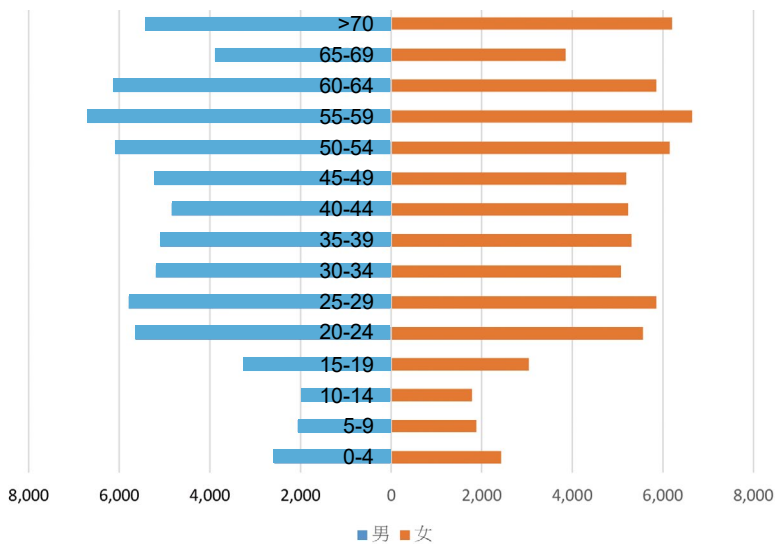


圖 8 金門縣 2020 年 3 月人口金字塔圖

資料來源：金門縣政府

開心長大部分，一方面努力充實硬體設施，2019年投入5.96億，改善8棟教學大樓74間教室，全面改用6,007盞LED照明燈具。在軟體設施部份，將幼托整合向下延伸至2歲幼童，開辦烈嶼公立幼兒園2歲幼幼班，並將逐年於其他鄉鎮開辦。

安心變老部分，老年照護據點增加至28處，村里設置涵蓋率提升至62%，2020年3月安岐多元照顧中心動土，落實一鄉鎮一日照施政藍圖。透過長照資源佈建，讓鄉親可就近由專業人員提供日間照顧、居家服務、及夜間喘息等服務。

放心養病部分，2019年7月金門醫院的化療調配室啟用，縣府團隊並於8月向中央爭取建置腫瘤中心，獲得支持。除了提升在地醫療能量外，短期要讓轉診醫療的品質更好，一方面成立轉診服務中心，進行轉診服務平臺電子化，並設立轉診服務臺，擴大服務範圍，同時也訂定轉診住宿補助辦法，貼近弱勢需求，最後也爭取在臺大醫院設立鄉親服務臺，服務赴臺就醫的鄉親，彌平離島鄉親醫療人權的不足。

四、以專業協助，相挺返鄉青年

人口老化造成扶老比達18%，尤其很多設籍青壯年並未長住金門，所以實際上的扶老比應該更高。雖然縣府搭接前瞻基礎設計計畫佈置長照系統，但老人家多希望家人陪伴，所以吸引青壯年返鄉，才是解決地區人口問題的根本辦法。

縣府打造產業園區，讓特產業有完整且合法的用地，提升品質，邁向國際。園區預計2021年完工，將創造9.3億元產值，提供340個就業機會。除了傳統產業，縣府也努力幫年輕朋友拼出一片天，簡化青創貸款申請流程，成功放貸30案，再者，瓊林青創基地座位使用率達9成，進駐率成長8成，活絡青創產業。

金門雖腹地不大，但農畜產業仍具發展潛力。除輔導開發有機農業集團栽培區5.5公頃，讓地區青農投入生產，搶攻大陸市場外，在畜產業部分，也引進布拉安格斯牛種，以「金門酒糟牛」品牌，透過知名飯店及網路行銷推廣，為畜產業帶來新的活力。

展望未來，為了扭轉金門產業單薄的問題，鎖定「大健康」及「跨境電商物流」兩大產業，並積極搭接「地方創生」計畫，為金門開創更多元產業發展契機，鼓勵年輕人返鄉。

五、以前瞻思維，推動硬體建設

鄉親對於硬體建設的需求縣府亦積極面對，並以「基礎工程」、「產經發展」及「宜居家園」為硬體建設的三大方向。具體建設項目包括：地下停車場、路平專案、東半島多功能碼頭、水頭旅客服務中心、親子館、中心圖書館、鄉鎮綜合服務大樓及綜合運動場館等。

在投資硬體建設前，縣府先跨單位進行資源盤整及綜合評估，並預擬營運管理計畫。經確認可行後，方著手辦理後續規劃設計及工程案，避免造成資源浪費。

肆、「金」益求精—金門的大未來

未來的金門，依循行政院核定「金門縣第五期（2019 至 2022 年）離島綜合建設實施方案」，以「幸福金門、躍升成真」為主軸，提出「兩岸和平特區」、「幸福永續宜居城市」、「金廈旅遊生活圈」、「全球品牌金酒產業」、「國際觀光文化島」、「魅力景觀花園島嶼」等多元面向之六大願景，並以政治、經濟、社會、都市、環境變遷等為發展策略，分期由各部門推動（圖 9）。

金門正處在發展的關鍵時刻，縣府團隊將持續朝「幸福金門·躍升成真」發展願景努力，打造金門成為幸福島嶼，讓兒童開心成長，讓長輩安心就養，讓青壯朋友們放心奮鬥，讓金門躍升成為海峽兩岸最亮眼的明珠。



圖 9 金門縣整體發展願景圖

資料來源：金門縣第五期（2019 至 2022 年）離島綜合建設實施方案

參考文獻

1. AECOM 艾奕康有限公司、日月辰工程顧問有限公司。2013。金門縣概念性總體規劃案（金門縣政府委託研究報告）。金門縣：金門縣政府。
2. 財團法人都市發展與環境教育基金會。2019。金門縣第五期（108～111 年）離島綜合建設實施方案（核定本）（金門縣政府委託研究報告）。金門縣：金門縣政府。
3. 國立金門大學。2020。108 年度金門觀光旅客消費及動向調查分析（金門縣政府委託研究報告）。金門縣：金門縣政府。
4. 國家圖書館圖書館事業發展組。2020。108 年臺灣閱讀風貌及全民閱讀力年度報告。臺北市：國家圖書館。