

創新變革是金門必走的路：實務與推動

發布日期：2023/01/17 作者：陳龍安。 點閱率：9,234

灑下一顆創新的種子，預約或成就一片森林！

為了金門更好，縣政創新變革勢在必行，筆者一介書生野人獻曝，希望拋磚引玉激發更多的建言，讓集思廣益蔚為風氣！讓金門的發展綻放耀眼光芒！有些建議可能已在執行、有些可能偏理想，不揣淺陋提出一些想法，敬請批評指正。本文撰述期間承蒙多位學者專家及海外台商參與激盪補正增修，特此致謝。

一、勤政親民的信念與真誠的修煉

在政治舞台上沒有永遠的領導，只有不變的典範。

金門縣政的成敗關鍵在「人」，而人的態度決定勝負。縣政創新目標的掌握與推動，對金門創新變革計畫的決心與堅持是成功的保證，也是關鍵的力量。以對的方式進行創新變革，邁向真誠領導由「個人英雄，變身為精神領袖」啟動成長引擎與成功的契機。而一切源頭在強而有力的領導-正向修為的內在力量轉換為學習的典範：1.【真善】正心正念，誠心誠意，為縣民想。2.【引領】誠信戒貪，齊心努力，同舟共濟。3.【熱情】熱愛創新，變革竭盡，全力推動。4.【願景】立下目標，夢想前瞻，實際行動。5.【謙遜】心胸開放，謙卑學習，懂得傾聽。6.【啟發】有緣相遇，因為有你，變得更好。7.【同理】將心比心，體諒別人，感同身受。8.【學習】終身學習，不斷進化，學習典範。9.【承擔】承擔責任，勤政親民，用心做事。10.【魄力】決定方向，設立目標，全力以赴。11.【圓滿】成就自己，達成使命，功成圓滿。（改寫自Kevin Hall：改變的力量：決定你一生的11個關鍵字。平安文化。）

領導者的影響力，主要來自於個人散發的人格特質，讓人產生自願性的支持。金門人很優秀，只要肯做樂意做，加上會動腦思考把事做得更好更不一樣就是創新變革。除了正向修為外「人才選拔」找對人很重要，物色並培育具有突破性创新能力的主管，「用人在精，識人在明」「人品與能力兼顧」，建立「承上啟下、管考機制、績效管理」發揮「當責式管理-賦能授權」，但授權並不是自由放任的放權，而是面臨問題，協助解決問題，給予鼓勵。領導者將自己的能量注入給員工，讓他們感覺到「這是我們自己的事」所謂「識人心、懂人性，管人心到心坎裡所以勝利」做事有效率、和為貴、事緩則圓，一旦人心凝聚，就能發揮出強大的力量。

二、建立變革團隊-英雄淡出團隊勝出

凝聚共識發揮效能--人在一起並不是團隊，心在一起才是團隊。

這是一個「英雄淡出，團隊勝出」的時代！進入21世紀，組織成敗的因素在執行力，而執行力決定在「人」團隊是組織勝出的關鍵，個人秀已落伍，因為除了能力外，還要有團隊力，打破小圈圈各自為政的陋習，跨局處合作，「管理者要想發揮自己及別人的長處，就要使組織及個人的成就相互融合，設法讓自己的長處變成組織的機會，讓自己的價值變成組織的成果。」縣政團隊除了由縣長領導外，應邀請專家與縣府菁英組成一個創新變革團隊，能落實縣長創新變革的意志力，使精神意識與協作能力積極融

入團隊。讓不同的府內資源、與顧問團隊創造出真正所需要的新構想，透過團隊力量，來突破困境解決問題。

具體做法：**1.建立共識會議機制**：每年舉辦共識營邀請專家協助縣政團隊創新變革的運作。**2.善用顧問智囊資源**：發揮金門大學及縣政顧問團隊的功能，提供施政好建言。**3.加強橫向溝通聯繫**以化解部門成見：根據業務計畫建立跨部門協商機制。**4.集思廣益研討作業流程**：各部門建立標準化作業流程定期召開腦力激盪會議。**5.舉辦年度策略會議**：各部門擬訂計畫重點，分享前瞻與可行之目標形成縣政策略。**6.典範學習締結姊妹市**：締結相關有成效之縣市為姊妹縣市參訪觀摩學習。**7.善用網路社群溝通**：透過實務社群與知識社群與讀書會形成通暢的全民溝通管道。**8.團隊領導與溝通技巧**：能當個員工跟隨者協助成員解決問題，會問問題會傾聽。**9.建立各部門的管考機制**：主管能掌握各單位的工作進度與執行困難或成效。

三、人才培訓教育深耕-公教人力發展中心規劃與設置

人力資源素質良窳是施政成功的基礎，也是縣政永續發展的關鍵。

公教人員是國家的資產，培訓是延續學習的工具；策劃公教人力培育藍圖，持續職場競爭力，創造向上提升力量。「金門只有創新翻轉，才能跟上時代脈動」要創新變革就得從人才培訓教育著手，若仍停留在過去舊有的觀念溝通、政策宣導上是遠遠不夠的，為了要落實到每個公務人員身上，當學習藍圖建構出來後，須藉由公教人力發展中心的成立，以常態性小班級的培訓方式逐年實施，使得公務人員樂於接受定期進修，並從中獲得新觀念與想法，進而改變舊有作為，縣政府的施政才能讓民眾有感。

具體作為：**1.「海納百川、英才薈聚」**，只要肯幫這塊土地奉獻的員工，都是金門的珍寶，當蔚為金門所用，納入培訓鴻圖願景。**2.早日成立金門公教人力發展中心**，為地區公教人員量身設計年度培訓及學習藍圖。**3.建立公教知識資料庫**，以建設、務實、創新、多元、便民及依法行政為原則，全面整理所屬現行法令及業務參考資料案例，以協助解決問題節省時間提升工作效率的目標。**4.金門臨時工或待業者**有高中以上學歷者為數甚多，可以考慮適當輔導機制，鼓勵參加國家高普考試或國營事業徵選機會，也是為鄉親解決孩子出路的難題與德政。**5.重視金門地區各級教育**，從教改的回顧與前瞻全面檢討教育政策，擬定金門教育政策白皮書，凝聚創新變革的動能為金門下一代人才培育擘畫新願景。**1.幼童照顧擴大幼兒疼護**：善用教育部的資源與補助在各鄉鎮普設教保中心或非營利幼兒園以達到托育量能擴大，托育品質提升的目標。**2.雙語教學普及**：配合行政院「2030雙語國家政策發展藍圖」，爭取前瞻基礎建設計畫第3期特別預算的補助普及英語學習目標。**3.教師照顧進化**：除照護教師福利與權益外，還兼顧在職進修提升教師素質與熱誠，改進教學方法強化教學品質與成效。**4.成立金門公教在職網路平台E學院**，結合台灣各縣市的成果提供線上學習及課程教材教法的知識庫讓教師取之容易，用之方便。**5.優化金門教育品質**包括幼教、特教、社教、科教、輔導.....的計畫。

四、施政計畫不斷推陳出新（滾動式變革）

施政創新，是不斷進化與時俱進的過程。

縱觀以往的施政工作報告難免「照表操課了無新意」，而從建設實施方案來看也是流於形式。創新，是不斷進化的過程。世上唯一的不變就是變，並應立基於創新與變革的基礎上，創造永續的成長，才不會

守株待兔，好夢難圓。

具體作為：**1.**施政計畫要有目標有方法從問題診斷、**SWOT**分析（強勢、弱勢、機會及威脅）、確認目標與願景（**vision**）、擬定策略與計畫到執行與評估循序漸進。**2.**縣長的政見應化為具體縣政的作為，局處應列為追蹤考核項目，但因時間及形勢的改變必須有一些改變時，必須做階段性公告或說明。成功者是信守承諾，實踐承諾，但創新變革者是「超越承諾」。**3.**各部門的施政計畫除基本業務外，應列出「創新變革的元素」最簡單的指標是「跟原來計畫不同」「比原來計畫更好」如此就會讓各承辦人動腦思考創新施政。**4.**向中央申請計畫補助經費：各部門開源節流並配合行政院年度施政方針計畫。**5.**縣府並訂定各部門補助經費額度管考，列入獎勵機制。**6.**解決申請中央補助計畫撰寫的難題：與金門大學合作或善用現有人力或縣政顧問專業人才或相關組織如工策會等，利用中華民國國家發展委員會所揭示的政府相關政策或政府標案撰寫補助計畫申請。

五、有感施政落實感動服務

縣政的推動要讓民眾有感，全面推展創新與感動服務。

創新變革，從有感開始。所謂「有感」，可分為兩種不同層次。第一種層次，是只停留在「感覺」。覺得「很好」、「很不錯」，雖然已經意識到了，只停留在很表淺的面向。這樣的「有感」跟「無感」其實差異不大，因為只出現在一瞬間，並沒有帶來任何實質改變。第二種層次，則是「感覺」到了，還加上「行動」。就是先從「有感施政落實感動服務」如何因地制宜、做得更好。

我曾為行政院人事行政總處公務人力發展學院感動服務研習班規劃創新與感動服務課程，特別強調從**SOP**一套標準作業流程把事做對做好，**COP**以民為本心中有民眾，**SOE**讓民眾對施政服務有感有驚豔的感覺，這是感動服務的最高境界。

具體作為：**1.**參考歷年來績優服務及關鍵作法，例如主動到府服務、縮短洽辦公務時間、延伸服務據點、善用資訊科技、跨機關整合、公私協力異業聯盟、客製化服務。**2.**鼓勵各部門參加政府服務創新的競賽。**3.**發揮年輕人的創意，並讓年輕人有感的縣政服務與促成創新創業激發模式之建立。**4.**建立招商引資以促進地區就業機會及繁榮地方經濟。**5.**建立區域平衡發展之機會與服務。**6.**態度決定勝負：感動服務從應有的禮儀及服務的態度著手，所有的公務員在面對民眾時溫馨和睦主動關心的協助。

六、雲端科技落實資訊普及軟體產業迅速朝雲端模式發展，建設「金門智慧科技島」創造藍海新契機
雲端科技落實資訊先從上網的便利速度的迅速流暢著手才是第一要務。隨著科技日新月異並透過感知化、物聯化、智慧化等各種作為帶來生活便利，建設「金門智慧科技島」創造藍海新契機，建置旅遊雲、長照雲和住宅智慧雲，雖立意甚好都是金門可以推動的方向，但如果連最基礎的**WIFI**上網便利的網路工程都沒辦法落實，反為人所詬病。

具體作為：**1.**配合未來的趨勢「雲端優先，行動至上」的精神，致力於透過最新的物聯網技術、雲端運算服務、大數據分析、人工智慧與行動化科技，提供一個平台來協助金門進行數位化的轉型。**2.**「解決數位落差」、「雲端運算的未來」、「資訊人才培訓落實基礎建設」、「資訊科技打造有感施政」、「翻轉金門新視野」、「看見金門新動能」等不同的主題，集思廣益相互切磋，以雲端科技促進金門產業榮景與提升金門競爭力。**3.**教育民眾提升資訊素養，補助低收入戶添購電腦設備，做到「村村有網

路，家家有電腦」。4.請國內知名工業電腦廠商及網通相關廠商協助勾繪「智慧城市」之願景與操作模式，實現與迎接5G時代來臨之網路鏈結。5.鏈結數位發展部之資源，取得籌建智慧城市之設計規劃計畫與補助經費。(上)