

Journal of Communications Management

傳播管理學刊

第 6 卷 第 3 期 中華民國 94 年 11 月

- 領導型態與企業再造關鍵成功因素的認知之研究：以東森電視台為研究對象
- 領導型態與企業再造關鍵成功因素的認知之研究：以中時報系為研究對象
- 無線電視台全面品質管理與組織績效之關聯性研究
- 廣播產業數位化：二十一世紀廣播節目之製作與行銷
- 台灣數位出版典藏產業發展策略評估模式之建構
- 東森電影頻道之節目行銷策略研究

銘傳大學傳播學院出版

Journal of Communications Management

傳播管理學刊

中華民國 94 年 11 月出版 第 6 卷 第 3 期

發行者／銘傳大學傳播學院

編輯委員會／梁定澎(中山大學)、陳耀竹(銘傳大學)、陳尚永(輔仁大學)、
陳偉之(玄奘大學)、黃葳威(政治大學)、楊志弘(銘傳大學)、
郭良文(交通大學)、蔡敦浩(中山大學)、鄭自隆(政治大學)、
蔣安國(銘傳大學) (依姓氏筆劃排序)

編輯部地址／台北市士林區中山北路五段 250 號 銘傳大學傳播學院

主編／楊志弘

執行編輯／梁立芳

編輯助理／吳筱葳、陶瑞玲、蕭伊婷

電話／(02)2882-4564 轉 2353

傳真／(02)2881-8675

本期售價／新台幣 250 元

版權所有·請勿翻印

目 錄

領導型態與企業再造關鍵成功因素的認知 之研究：以東森電視台為研究對象	楊志弘、吳宜瑾.....1
領導型態與企業再造關鍵成功因素的認知 之研究：以中時報系為研究對象	楊志弘、吳 駿.....29
無線電視台全面品質管理與組織績效之關 聯性研究	蔣安國、林維庭.....53
廣播產業數位化：二十一世紀廣播節目之 製作與行銷	陳國偉、張明裕.....81
台灣數位出版典藏產業發展策略評估模式 之建構	陳耀竹、劉忠陽、林仁媛...97
東森電影頻道之節目行銷策略研究	彭香格、陳嘉彰.....121

領導型態與企業再造關鍵成功因素的認知之研究： 以東森電視台為研究對象

楊志弘、吳宜瑾*

《摘要》

1990年以來，數位傳播科技的迅速發展，使得媒體產業面臨結構變遷，媒體企業再造(business reengineering)不只是產業界的重要行動，同時也是學術界研究的重要領域之一。媒體企業再造的「關鍵成功因素」(key success factors)是學術界與實務界共同關心的議題，已有不少的研究結果(楊志弘，2004)。但是，由於媒體各部門工作性質迥異，因此存在著各自不同的領導型態，而領導型態對於企業再造的實質運作具有顯著影響(楊志弘，2004)，因此，本研究將針對不同部門的領導型態進一步分析企業再造關鍵成功因素的課題。

本研究選取東森華榮傳播事業集團之東森電視台為研究對象，目的在探討東森電視台不同部門領導型態之差異；東森電視台不同部門企業再造關鍵成功因素重要度認知之差異，以及領導型態與企業再造關鍵成功因素重要度認知之間的關聯性。本研究方法係採問卷調查法，按「分層比例隨機抽樣法」，選出東森電視台的主管和員工為施測對象。總計發放問卷300份，回收有效問卷264份，有效率達88%。依據文獻探討、問卷設計與分析後，本研究主要研究發現如下：

(一) 東森電視台各部門領導型態傾向「仁慈權威型」與「諮商民主型」。

整體而言，東森電視台新聞部與節目部的領導型態偏向「仁慈權威型」；

而業務部、工程製播部與行政管理部則偏向「諮商民主型」。

(二) 東森電視台各部門企業再造關鍵成功因素重要度認知存在有顯著差異。

其中，新聞部視領導決策為最重要的關鍵成功因素；節目部與業務部則最重視目標整合；工程製播部認為人力資源最重要，而行政管理則傾向於認

*楊志弘為銘傳大學傳播學院院長

*吳宜瑾為銘傳大學傳播管理研究所研究生

知資訊運用較重要。

(三) 東森電視台之領導型態與企業再造關鍵成功因素重要度認知具有顯著相關。

研究顯示領導型態構面中的組織結構、激勵特性、績效目標與資源控制構面能有效預測企業再造關鍵成功因素重要度認知達39.4%的總變異量。

本研究貢獻在於納入領導型態來探求企業再造關鍵成功因素重要度認知的差異，由於以往的研究多在探討企業再造關鍵成功因素與實施績效之間的關聯性，而本研究擬從更高層面切入，冀望以領導型態的不同來檢視企業再造關鍵成功因素的重要度認知，應可獲得較客觀的結果。

關鍵字：領導型態、企業再造、關鍵成功因素

壹、研究背景與動機

傳播科技的創新發展，使得新技術不斷推陳出新，進而帶動媒體事業產生結構方面的變化，從台灣媒體產業之企業再造發展情形可見一般。近幾年，我國四家無線電視台：台視、中視、華視、民視紛紛進行再造工程，而有線電視台：東森、中天、TVBS、和三立等進行數位化再造工程，可見媒體產業變革之風起雲湧。

楊志弘(2004)「台灣媒體企業再造關鍵成功因素之研究」，紀錄了台灣媒體企業再造的動態資料，同時也為變遷過程的軌跡留下理論性的探討。而根據上述研究資料顯示：影響台灣媒體企業再造成果最重要的因素為『管理者的支持』，(如下表1-1所示)。表示媒體產業實行企業再造工程，雖然有助於提昇產業競爭力，但是最終仍須回歸到基本的管理層面—領導者的領導型態。由此可知，企業再造的關鍵成功因素無法單一的發揮影響力，而必須將領導型態等個別條件考慮進去，才能對媒體組織之企業再造有更精細的討論。

表1-1：台灣電視媒體主管對KSF's重要性認知前五名排序表

排序	題項	平均數
1	1.管理者的支持	6.72
2	5.具備清楚的企業改造方向與願景	6.46
3	7.企業再造應重視各部門的資源整合	6.40
4	6.向員工清楚說明任務以及企業再造的目標	6.36
5	2.領導者有裁決權	6.35

資料來源：引自楊志弘 (2004)

因此，本研究將延續楊志弘(2004)「台灣媒體企業再造關鍵成功因素之研究」，以領導型態、企業再造關鍵成功因素為主要探討變項。同時，由於東森華榮傳播集團之東森電視台為台灣有線家族頻道第一佔有率，並且為因應市場環境、法令的變遷及營運國際化的挑戰，目前正積極進行企業組織再造的工程。因此本研究選定以東森華榮傳播事業之東森電視台為研究對象，探討東森電視台各部門的領導型態與企業再造關鍵成功因素重要性認知之間的關聯性，期望能整理出一套適用的再造及管理模式，作為其他媒體進行企業再造之參考。

根據上述研究背景與動機之說明，可知本研究目的為：

- (1) 探討東森電視台各部門的領導型態。

(2) 探討東森電視台各部門企業再造關鍵成功因素重要度認知。

(3) 探討東森電視台之領導型態與企業再造關鍵成功因素重要度認知之間的關聯性。

根據上述研究目的，整理出下列三項研究問題，包括：

(1) 東森電視台各部門的領導型態是否有顯著差異？

(2) 東森電視台各部門企業再造關鍵成功因素重要度認知是否有顯著差異？

(3) 東森電視台之領導型態對企業再造關鍵成功因素重要性認知是否存在有關聯性？

本研究的研究方法係問卷調查法，藉由因素分析、信度分析選取更適合本研究之因素構面，同時將問卷回收得來的資料，藉由單因子變異數、複迴歸等分析方式，比較東森電視台各部門之領導型態、企業再造關鍵成功因素重要度認知之差異，並探案領導型態對企業再造關鍵成功因素的影響。

貳、文獻探討

以下分別就「領導型態」與「企業再造關鍵成功因素」等研究變項加以探討。

一、領導型態

本研究藉由國內1998年至2004年，媒體產業對領導型態所作的研究發現，國內媒體領導型態的探討主要是針對報社、廣播電台及電子報主管的研究，而研究中所採用的理論大多為俄亥俄州立大學之「兩構面理論：體制、關懷」以及「Likert的四系統理論」，研究結果顯示台灣傳播產業的主管領導特質多為「高體恤高體制」或是偏向系統二「仁慈權威型」跟系統三「諮商民主型」，表示在高時效、高壓力且高度競爭的媒體環境中，主管的管理手段必須恩威並濟，除了要重視員工內心的感受以及適度接納員工意見外，也必須採用威權的領導，使組織運作更加順暢，提升整體工作績效。(楊志弘2004；林揚程2002；葉家元2002；葉金萍2000；陳淑純1998；蕭偉佑1998)

本研究以東森電視台為研究對象，並針對各部門不同的領導型態為探究。本研究量表依據楊志弘（1998）根據陳義勝及邱賀鎔（1988）修訂Rensis Likert（1967）所編制的「管理型態量表」（Profiled Organizational Characteristics）修改而成的。

本量表依34題分成八個構面。以下將領導型態四系統分述如表2-1所示：

表2-1 領導型態四系統理論整理表

領導型態四系統	理論定義
系統一：剝削-權威型 (exploitive-authoritative)	部屬幾乎不能過問決策程序，大抵都由管理階層作決策，然後才向下交付，必要時會以威脅及強制的方式來執行。主管與部屬互相不信任對方，如果其中有非正式組織的存在，則它會反對正式組織的目標。
系統二：仁慈-權威型 (benevolent-authoritative)	管理階層有限度的讓部屬作決策，對部屬較為謙和，但是部屬仍戒慎恐懼，非正式組織不一定會反對正式組織的目標。
系統三：諮商-民主型 (consultative-democratic)	主要決策權仍然在高階主管手中，但部屬能做較低層次的決策。主管與部屬均能互相信任，非正式組會支持正式組織的目標，但偶而也會輕微抵抗。
系統四：參與-民主型 (participative-democratic)	決策權高度分權化，除了雙向溝通外，還有平行的溝通，主管與部屬之間不只是互相信任，而且有充分的友誼，正式組織與非正式組織合為一體。

資料來源：引自楊志弘 (1998)

Likert的四個領導型態系統中的每一個系統，都是由八個構面或特徵來衡量。此八個構面包括：「目標設定」、「決策過程」、「組織結構」、「溝通過程」、「領導程序」、「激勵特性」、「績效目標與訓練」、「控制過程」。

表2-2 領導型態八大構面整理表

	構面名稱	各構面定義說明
1	目標設定構面	對個人、部門、組織的工作訂定方法，以增進組織效率與效能的一種程序。以目標設定的方法、抗拒組織目標的程度、組織目標與作業程序的彈性及明確程度來衡量。
2	決策過程構面	「決策」即為從許多可能達成預定目標的可行方案中，擇取其一的一種思考過程。以決策制度的階層執行部門作決策的程度、部屬參與決策的程度、由個人或群體制定決策來衡量。

(接下頁)

(續上頁)

3	組織結構構面	「組織」乃為求達成某種共同目標，經由人員的分工及功能的分化，並利用不同的權力與職責而合理的協調一群人的活動。以職權劃分的明確程度、授權程度、組織中工作形式化的程度、工作專業化的程度來界定。
4	溝通過程構面	「溝通」是從訊息的發送者到接收者之中的資訊與意思的傳遞程序，並使接收者了解發送者訊息的意思，即「傳播」(communication)之意。以組織間相互溝通的程度、資訊往上與往下傳達的程度、與上司分享資訊的程度、同事間溝通的程度，以及組織間溝通的方式來衡量。
5	領導程序構面	領導即影響他人活動的程序或藝術，使其志願為群體目標的達成而努力。以主管對屬下及屬下對主管的信賴程度來衡量。
6	激勵的特性構面	激勵泛指所有一切被描述為希望(wishes)、慾望(desires)、驅力(drives)的奮鬥情形，也就是一種刺激、引發的內在情況。
7	績效目標構面	組織為增進員工達成目標，一系列地改變員工行為與態度的程序。
8	控制過程構面	控制活動是一種依據計畫所設定的各種標準來進行，並衡量實際的工作績效，矯正執行活動行為的偏差，以確保各種規劃能圓滿被達成的程序。

資料來源：引自楊志弘(1998)

系統一至系統四由上述八個構面來衡量組織內部領導型態的特徵，此四系統只有程度上的差異，而無種類上的不同。Likert即是根據這些特徵關係的連續理論而建立其理論架構。

因此，本研究在領導型態理論的引用方面，也將選取Rensis Likert的「管理系統理論」(Theory of Management System)，希望藉由四個系統八大構面的理論模式，為媒體產業之領導型態作出更全面、更精確的剖析。

二、企業再造關鍵成功因素

根據媒體產業對企業再造關鍵成功因素的相關研究顯示，媒體產業所謂的企業再造大多指向流程再造的部份，因此，本研究將採用Michael Hammer和James Champy 於1993年提出所謂改造企業的定義即是，針對企業的作業流程(business processes)，做根本重新思考(fundamental rethinking)，徹底翻新作業流程(radical redesign)，以便在現今衡量表現的關鍵上，如成本、品質、服務和速度等，獲得急

據性的改善。(林全洲，2004)

Davis(1993)指出關鍵成功因素(KSFs : Key Success Factors)的定義包括：變革的強度、執行者贊助、詳述顧客需求、豐富的協助、良好的跨功能團隊及仔細的整合人力資源及資訊系統。

楊志弘（2004）「台灣媒體企業再造關鍵成功因素之研究」針對台灣媒體產業的市場改變，進行媒體的企業再造之關鍵成功因素的探討。依據電視媒體的特性，將電視企業再造的成功關鍵因素分為四個構面，分別是：人力資源、目標整合、資訊運用、領導決策等四個主要構面，茲將各構面逐一說明描述：

表 2-3 企業再造關鍵成功因素構面定義表

構面名稱	構面定義之描述
人力資源	指成員認知部門內的階級制度、溝通程度。以建立有效的溝通管道、充份結合人力資源與資訊系統等來衡量。
目標整合	指成員所認知部門內的流程範圍、部門目標。以向員工清楚說明任務以及企業再造的目標、企業再造應重視各部門的資源整合作為衡量。
資訊運用	指成員認知部門內資訊科技 (IT) 、教育訓練的角色，以使用資訊科技簡化工作流程、需要足夠軟硬體配合等來衡量。
領導決策	指成員認知部門內主管階級的方向和願景，以領導者有裁決權、管理者的支持、企業再造是由上層推動等衡量。

資料來源：引自楊志弘 (2004)

因此本研究依據楊志弘（2004）的研究結果歸納出企業再造關鍵成功因素作為本研究之題項內容如下表：

表2-4：媒體企業再造關鍵成功因素重要性認知

關鍵成功因素題項
01.採用已證實有效的變革管理方法
02.應建立獎賞制度，鼓勵員工創新和尋求新的解決方案
03.所發展的工作流程以公司整體利益做考量
04.所發展的工作流程能被量化評估
05.樹立標竿做為測量和激勵成果

(接下頁)

(續上頁)

06.設定高績效目標

07.研究其它公司在企業再造中成功或失敗的原因

08.成立(強化)客戶服務中心

09.尋找外部顧問公司協助

10.裁併調整組織結構

11.強化員工內部在職訓練

12.鼓勵員工外部進修

13.充份結合人力資源與資訊系統

14.向員工清楚說明任務以及企業再造的目標

15.企業再造應重視各部門的資源整合

16.選用有能力的幹部推動再造

17.建立有效的溝通管道

18.依市場接受度、顧客反應，調整產品內容與服務

19.再造成果必須與企業目標相連結

20.執行者能提出創意性做法，並有能力在日常工作中執行

21.使用資訊科技簡化工作流程

22.資訊科技是企業再造成功的關鍵

23.需要足夠軟硬體配合

24.具備清楚的企業改造方向與願景

25.發展新工作流程

26.領導者有裁決權

27.管理者的支持

28.企業再造是由上層推動

資料來源：引自楊志弘(2004)

因此，本研究將藉由上述文獻之結果與本研究之研究結果作一比較，以探討東森電視台各部門之領導型態是否會影響企業再造關鍵成功因素的重要度認知。

參、研究方法

本章主要說明研究的操作實施方式，分成四節，包含：第一節說明研究架構與假設；第二節說明研究對象；第三節說明問卷設計與信度檢定。第四節說明本研究之資料處理方法。

一、研究架構與假設

經由前述文獻探討，本節提出研究架構與研究假設。本研究所探討變項包括領導型態與企業再造關鍵成功因素重要度認知

(一) 研究架構

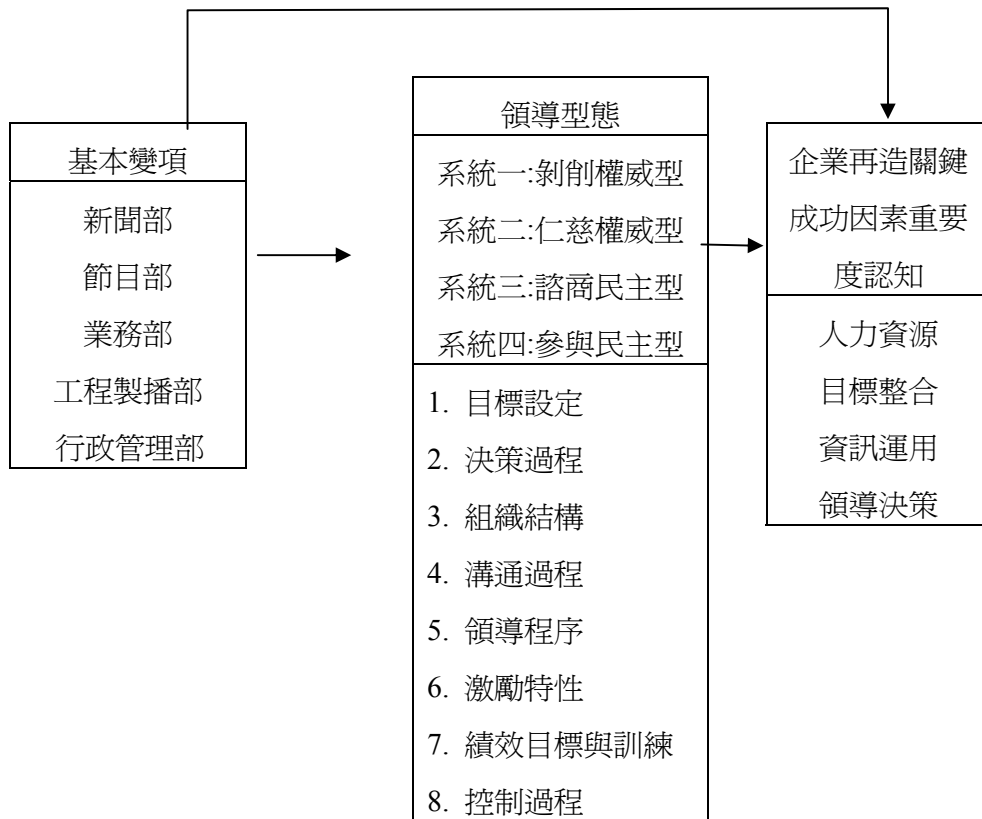


圖3-1 研究架構

(二) 研究假設

根據上述之研究架構以及研究目的與研究問題，可整理出下列研究假設，包括：

假設1：東森電視台不同部門，在領導型態上有顯著差異。

- 1-1：東森電視台不同部門，在溝通過程上有顯著差異。
- 1-2：東森電視台不同部門，在目標設定上有顯著差異。
- 1-3：東森電視台不同部門，在激勵特性上有顯著差異。
- 1-4：東森電視台不同部門，在資源控管上有顯著差異。
- 1-5：東森電視台不同部門，在決策過程上有顯著差異。

1-6：東森電視台不同部門，在組織結構上有顯著差異。

1-7：東森電視台不同部門，在控制過程上有顯著差異。

1-8：東森電視台不同部門，在績效目標設定上有顯著差異。

假設2：東森電視台不同部門，在企業再造關鍵成功因素重要性認知上有顯著差異。

2-1：東森電視台不同部門，在人力資源構面的認知上有顯著差異。

2-2：東森電視台不同部門，在目標整合構面的認知上有顯著差異。

2-3：東森電視台不同部門，在資訊運用構面的認知上有顯著差異。

2-4：東森電視台不同部門，在領導決策構面的認知上有顯著差異。

假設3：領導型態與企業再造關鍵成功因素重要性認知有顯著差異。

二、研究對象

本研究選擇東森華榮傳播事業之東森電視台為研究對象，以各部門之主管與員工為研究樣本。由於東森華榮傳播事業之東森電視台共設置二十一個部門，經部門工作性質相關程度予以合併成為五個主要部門，包括新聞部、節目部、業務部、工程製播部、行政管理部等。共計全體員工1535人。

本研究抽樣方式採「分層隨機抽樣法」將以東森電視台職稱前50名定義為高階主管；之後的150名定義為中階主管；其餘者皆為基層員工。依照1：3：26的比例在50名高階主管中隨機挑10位發放問卷，在150名中階主管中隨機挑30位，在基層員工中挑260位。(註一)

本研究正式問卷於2005年1月12日至1月21日進行，總計共發出問卷300份，回收264份，回收率達88%。本研究實際抽樣數目如表3-1所示：

表3-1：部門抽樣人數統計表

部門	總人數	各層級發放樣本數			各部門發放樣本數 小計	各層級回收樣本數			各部門回收樣本數 小計	有效樣本百分比
		高階主管	中低階主管	一般員工		高階主管	中低階主管	一般員工		
新聞部	606	2	9	60	71	2	9	50	61	85.9%
節目部	274	1	6	45	52	1	6	38	45	86.5%
業務部	160	1	4	45	50	1	4	41	46	92%
工程製播部	282	1	6	55	62	1	6	52	59	95.2%
行政管理部	213	5	5	55	65	5	5	43	53	81.5%
合計	1535	10	30	260	300	10	30	224	264	88%

資料來源：整理自東森人事部提供的資料(2004)。

三、問卷設計與信度檢定

(一) 問卷設計

本研究之問卷變項分為二個部份，第一部份為領導型態。此部份量表共有34題，採用的是Likert 四尺度，其中正向題14題，反向題10題，正向題答題答案分別為：系統一、系統二、系統三、系統四；反向題則反之，計分方式為「系統一」一分、「系統二」兩分、「系統三」三分、「系統四」四分，總分在34~136分之間。根據楊志弘（1998）分類，當總得分在49分以下者為「系統一」：剝削權威型；50分~82分為「系統二」：仁慈權威型；83分~115分為「系統三」：諮商民主型；116分~132分為「系統四」：參與民主型。

第二部份為企業再造關鍵成功因素重要度認知。依據楊志弘（2004）的研究結果，將電視企業再造關鍵成功因素分為四個構面，分別是人力資源、目標整合、資訊運用和領導決策。問卷中將依研究架構分析出以四個構面二十八個題目進行評

量，研究中將使用7分的李克特尺度（7-points Likert scale）予以評分（7分為非常重要、1分為非常不重要）。

(二) 信度檢定：

本研究依據信度分析檢測領導型態之總體量表Cronbach's α 係數為0.8771。而各分量表之 α 值則介於.4933至.8122之間，足見本量表具內部一致性。

表3-2 領導型態信度分析

領導型態構面	Cronbach' s α
溝通過程	.8122
目標設定	.6511
激勵特性	.6681
資源控管	.4933
決策過程	.5671
組織結構	.5772
控制過程	.5842
績效目標設定	.5073
領導型態總體值	0.8771

資料來源：本研究整理

而企業再造關鍵成功因素重要度認知之總量表信度值高達.9109，而各分量表之 α 值除了領導決策構面 α 值為.7722，其他包括人力資源、目標整合、資訊運用等構面 α 值分別為.9320、.9154、.9279均高達.9以上，足見本量表具內部一致性。

表3-3 企業再造關鍵成功因素信度分析

企業再造關鍵成功因素構面	Cronbach' s α
人力資源	.9320
目標整合	.9154
資訊運用	.9279
領導決策	.7722
企業再造關鍵成功因素總體值	.9109

資料來源：本研究整理

四、資料處理方法

本研究的問卷回收後，採用spss統計軟體作為統計工具，各項統計資料分析方法如下：

(一)因素分析(Factor Analysis)

因素分析用以簡化一群龐雜的策量，並找尋變項因素結構，對於因素的抽取、因素的數目、因素的內容，以及變項分類，研究者並未有事前的預期，而逕由因素分析的程序去決定。本研究分別針對領導型態、組織承諾等二個變項進行因素分析。

(二)項目分析

項目分析是測驗發展最為根本的一項工作，其主要目的是在針對預試題目進行適切性的評估。以題目總分相關法而言，每一個分項對總項的簡單積差相關係數，一般要求在0.3以上，且達統計的顯著水準，以提高各分量構面的Cronbach's α 係數值，使得量表內部一致性提升。

(三)變異數分析(Analysis of Variance)

分析比較東森電視台不同部門的領導型態、企業再造關鍵成功因素重要性認知以及組織承諾，檢視不同部門間在領導型態、企業再造關鍵成功因素重要性以及組織承諾的認知上是否存在顯著差異性。

(四)多元迴歸分析(Multiple Regression Analysis)

本研究依據逐步迴歸的特性進行複迴歸分析，以找出一組自變數的回歸係數，使自變數的線性組合分數與依變數分數之間的相關達到最大，並導出一組適當的迴歸方程式，以表示變數間的關係。本研究用此方法分析領導型態以及企業再造關鍵成功因素重要性認知、組織承諾之間的關聯性。

肆、資料分析與解釋

本章根據問卷調查法將所得的資料結果經由單因子變異數與複迴歸等方法分析後得出以下數據結果，將分成四小節討論：

第一節 領導型態因素分析表

第二節 各部門領導型態之差異分析

第三節 各部門企業再造關鍵成功因素之差異分析

第四節 領導型態與企業再造關鍵成功因素之差異分析

一、領導型態因素分析

本節主要透過因素分析重新粹取適合本研究之領導型態構面，運用因素負荷量近似者，歸為一類，研究結果如下表4-1所示。

表4-1 領導型態因素分析

因素構面	題目	因素負荷量
溝通過程	12.本部門處理事情形式化的程度	.473
	14.各單位間相互溝通的程度	.374
	15.訊息傳達的方向	.459
	17.讓部屬向上溝通的程度	.618
	18.同仁間是否會相互溝通	.716
	19.各單位間溝通的方式	.526
	20.主管對部屬的信賴程度	.676
	21.部屬對主管的信賴程度	.642
	22.部屬與主管自由談論工作情況的程度	.615
目標設定	02.成員對目標的認同程度	.689
	03.計畫目標與作業程序的詳細程度	.479
	07.讓部屬參與其相關工作的決策	.486
	11.本部門的授權程度	.705
	23.主管解決問題時採納部屬意見的程度	.570
激勵特性	16.主管願意提供資訊給部屬的程度	.588
	25.主管常用的激勵手段為何	.461
	27.成員間的氣氛與態度為何	.589
	31.哪一階層會注重控制制度的績效	.704
資源控管	29.本部門提供的管理訓練	.515
	30.訓練資源的提供	.616
	32.衡量績效的依據	.662
決策過程	05.由哪一階層來完成正式決策	.503
	06.決策由執行單位來作決策	.583
組織結構	04.本部門組織目標的明確性	.560
	09.向誰報告、向誰負責的明確程度	.614
	10.直線與幕僚人員職權劃分的明確程度	.706

(接下頁)

(續上頁)

控制過程	08.作決策時是基於個人或群體的意見	.526
	33.非正式組織支持組織的目標與否	.677
	34.本部門控制資料的目的	.703
績效目標 設定	01.本部門設定目標的方式	.675
	13.員工專業化的程度	.544
	26.主管常用的激勵方式為何	.441
	28.主管要求部屬達到績效目標的程度	.350

資料來源：本研究整理。

本研究經過因素分析後重新得出八個構面，構面名稱之命名為參考自Likert的八個構面命名。此八個構面為：「溝通過程」、「目標設定」、「激勵特性」、「資源控管」、「決策過程」、「組織結構」、「控制過程」、「績效目標設定」。

二、各部門領導型態之差異分析

在領導型態的量表中，每一題有四個選項，分別代表系統一至系統四的管理型態，而系統一至系統四分別為「剝削權威型」、「仁慈權威型」、「諮商民主型」，「參與民主型」等四種類型，經刪除1個題項後，系統一至系統四的分數改變如下：得分在49分以下者為系統一；50分~82分為系統二；83分~115分為系統三；116分~132分為「系統四」。各部門的管理型態如表所示：

表4-2：東森電視台各部門領導型態統計表

仁慈 權威型	百分比(%)	諮商 民主型	百分比(%)	參與 民主型	百分比 (%)	小計
新聞部	54	88.5%	7	11.4%	0	61
節目部	41	91.1%	4	8.9%	0	45
業務部	14	30.4%	32	69.6%	0	46
工程製播部	0	0%	52	98.1%	1	53
行政管理部	9	15.3%	50	84.7%	0	59
小結	118	44.7%	145	54.9%	1	264

資料來源：本研究整理

從上述研究資料顯示，整體而言，新聞部與節目部較傾向於仁慈權威型；業務

部、工程製播部與行政管理部較傾向於諮商民主型。本研究爲了更進一步探討新聞部、節目部、業務部、工程製播部與行政管理部之間所採用的領導型態構面是否有顯著差異。本研究將採用單因子變異數(ANOVA)來分析。

表4-3：東森電視台各部門領導型態平均數差異比較表

變項	1新聞部	2節目部	3業務部	4工程製播部	5行政管理部	F值	p值	Scheffe
溝通過程	2.3024	1.9506	2.4783	2.9209	3.1971	94.061	.000***	2<5 1<5 3<5
目標設定	2.2557	2.4622	2.6652	2.6780	2.8000	14.240	.000***	1<5
激勵特性	2.2833	2.0902	2.7337	2.8856	3.2594	56.610	.000***	2<5
資源控管	2.1694	2.2370	2.5535	2.3333	2.5290	2.3573	.000***	1<3 4<3
決策過程	2.0984	1.9222	2.4457	2.2627	2.9623	28.471	.000***	2<5
組織結構	1.8415	2.1926	2.5652	2.3277	2.7736	38.945	.000***	1<5 4<5
控制過程	2.0820	2.5111	2.2536	2.8192	2.9245	29.326	.000***	1<5 3<4
績效目標設定	1.9795	2.1556	2.4239	2.3093	2.9858	50.051	.000***	1<5 2<5

*P 0.05 **P 0.01 ***P 0.001

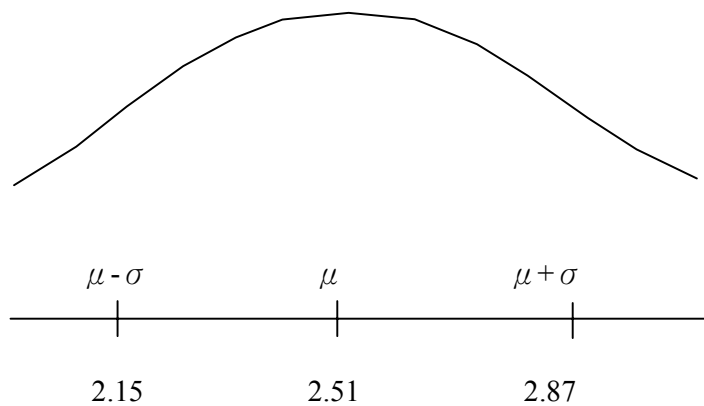
資料來源: 本研究整理

從上述的統計報表顯示，各部門組間效果的考驗均達到顯著水準。表示東森電視台的五大主要部門，包括新聞部、節目部、業務部、工程製播部以及行政管理部，部門成員所認知的領導型態構面存在有顯著差異。再藉由Scheffe事後檢定多重比較後的結果發現，以部門分組，並且在顯著水準0.001

的條件下，顯示：

1. 行政管理部比新聞部更重視：溝通過程、控制過程、組織結構、績效目標設定
2. 行政管理部比節目部更重視：溝通過程、激勵特性、決策過程、績效設定
3. 行政管理部比業務部更重視：溝通過程
4. 行政管理部比工程製播部更重視：組織結構
5. 工程製播部比業務部更重視：控制過程
6. 業務部比新聞部與節目部更重視：資源控制

再透過平均數2.51與加一倍標準差2.87、減一倍標準差2.15的檢定，結果顯示：



1. 新聞部領導型態傾向：仁慈權威型。其中又最重視決策過程、組織結構、控制過程、績效目標設定。
2. 節目部領導型態傾向：仁慈權威型。其中較重視溝通過程、激勵特性與決策過程。
3. 業務部領導型態傾向：諮商民主型。各構面的重視程度較為平均。
4. 工程製播部領導型態傾向：諮商民主型。其中較重視溝通過程與激勵特性。
5. 行政管理部領導型態傾向：諮商民主型。其中較重視溝通過程、激勵特性、決策過程、控制過程與績效目標設定。

三、各部門企業再造關鍵成功因素之差異分析

爲了探討新聞部、節目部、業務部、工程製播部與行政管理部之間所採用的企業在造關鍵成功因素構面是否有顯著差異。本節將採用單因子變異數分析(ANOVA)檢定。

表4-4：東森電視台各部門企業再造關鍵成功因素平均數差異比較表

變項	1新聞部	2節目部	3業務部	4工程製播部	5行政管理部	F值	p值	Scheffe
人力資源	5.3142	5.1983	3.5151	6.0078	3.7678	202.811	.000***	3<4 5<4
目標整合	5.1124	6.1271	6.1051	3.0315	3.9245	245.234	.000***	1<2 1<3
資訊運用	5.1246	5.2133	2.987	2.7661	5.8453	234.434	.000***	2<5 3<5
領導決策	6.2678	5.2741	3.992	3.5085	4.3208	97.1861	.000***	4<1 3<1

*P 0.05 **P 0.01 ***P 0.001

資料來源：本研究整理

從上述的統計報表顯示，各部門組間效果的考驗均達到顯著水準。表示東森電視台的五大主要部門，包括新聞部、節目部、業務部、工程製播部以及行政管理部，部門成員所認知的企業再造關鍵成功因素構面確實有顯著差異(p = 0.001)。

再由scheffe多重比較後的結果發現，以部門分組，並且在顯著水準0.001的條件下顯示：

1. 行政管理部比節目部、業務部更重視：「資訊運用」。
2. 工程製播部比業務部、行政管理部更重視：「人力資源」。
3. 業務部比新聞部更重視：「目標整合」。
4. 節目部比新聞部更重視：「目標整合」。
5. 新聞部比業務部、工程製播部更重視：「領導決策」。
6. 工程製播部比業務部、行政管理部更重視：「人力資源」。

四、領導型態與企業再造關鍵成功因素之差異分析

本節主要在探討領導型態對企業再造關鍵成功因素的影響。將採用複迴歸中的逐步分析法來檢定。

表4-5：領導型態逐步迴歸因素選取表

模式一	組織結構(X ₁)
模式二	組織結構(X ₁)、激勵特性(X ₂)
模式三	組織結構(X ₁)、激勵特性(X ₂)、績效目標(X ₃)
模式四	組織結構(X ₁)、激勵特性(X ₂)、績效目標(X ₃)、資源控制(X ₄)

資料來源：本研究整理

表4-5表示本研究選取標準為進入以F機率.05，刪除以F機率.10為標準。藉由上表可知，在第一個階段即被選入的預測變項為組織結構(X₁)。表示組織結構可以單獨解釋依變項25.3%的變異量(F=88.617，P=.000)。在模式二被選入的預測變項為激勵特性(X₂)，該變項可以單獨解釋依變項10.7%的變異量(F=43.486，P=.000)符合被選入的標準；在模式三中被選入的預測變項為績效目標(X₃)，顯示該變項具2.2%的變異量解釋能力(F=9.353，P=.002)；在模式四中被選入的預測變項為資源控制(X₄)，表示可獨立解釋依變項達1.2%的變異量(F=5.050，P=.025)，符合被選入的標準。

表4-6：領導型態逐步迴歸分析摘要表(一)

迴歸分析	係數值
Multiple R	0.627
R Square	0.394
Adjusted R Square	0.384
Standard Error	0.73006
F Value	5.050
P Value	.025*

*P 0.05 **P 0.01 ***P 0.001

資料來源：本研究整理

因此從模式四中的組織結構(X₁)、激勵特性(X₂)、績效目標(X₃)、資源控制(X₄)四個預測變項，總計可以解釋依變項39.4%的變異量，以F考驗結果，此一解釋力具有統計意義(F=42.016，P=.000)

表4-7：領導型態逐步迴歸分析摘要表(二)

	B	SE B	Beta	T	Sig. T
截距	8.402	.296		28.392	.000***
組織結構	-.588	.094	-.322	-5.953	.000***
激勵特性	-.425	.082	-.287	-5.205	.000***
績效目標	-.253	.100	-.143	-2.525	.012*
資源控制	-.221	.098	-.116	-2.247	.025*

*P 0.05 **P 0.01 ***P 0.001

資料來源：本研究整理

從上表的逐步迴歸析所得之多元迴歸方程式如下：

$$Y = 8.402 - 0.588X_1 - 0.425X_2 - 0.253X_3 - 0.221X_4$$

Y= 企業再造關鍵成功因素重要度認知

X₁ = 組織結構

X₂ = 激勵特性

X₃ = 績效目標

X₄ = 資源控制

上述多元迴歸方程式顯示，領導型態構面中的組織結構、激勵特性、績效目標與資源控制能有效預測企業再造關鍵成功因素重要度認知，並可解釋企業再造關鍵成功因素重要度認知總變異的39.4%，且預測分數與實際分數之間的相關性達到.627的中度相關程度。

伍、結論

本章旨在說明本研究之結論，依據上文的分析得出以下結論：

一、本研究主要研究發現：

(一) 東森電視台各部門領導型態

1、領導型態重新因素分析萃取出八個構面：

「溝通過程」、「目標設定」、「激勵特性」、「資源控管」、「決策過程」、「組織結構」、「控制過程」、「績效目標設定」。

2、 整體而言東森電視台各部門在領導型態上有顯著的差異，其中：

新聞部與節目部：傾向「仁慈權威型」

業務部、工程製播部與行政管理部：傾向「諮商民主型」。

3、 從各構面分析，研究結果顯示東森電視台各部門領導型態構面均達到顯著差異，其中：

(1) 行政管理部比節目部、新聞部、業務部更重視「溝通過程」構面。

表示行政管理部的溝通過程較有明確性，其次為業務部、新聞部與節目部。顯示行政管理部成員認為有關訊息傳達的方向為向上向下都有；同仁間也處於時常溝通的狀況；上司與下屬能自由談論工作情況。而節目部與新聞部成員認為部門中有關訊息傳達的方向幾乎都為向下，偶而向上；同仁間由於競爭關係，所以很少相互溝通。

(2) 行政管理部比新聞部更重視「目標設定特性」。

表示行政管理部較新聞部在目標設定上更為明確。顯示行政管理部成員認為對目標的認同程度為表面上接受，僅偶爾採適度的抵制。

(3) 行政管理部比節目部更重視「激勵特性」構面。

表示節目部認知的激勵手段為使用金錢與公開表揚的方式。而行政管理部則願意提供金錢、表揚再外加升遷與提供員工自我成長機會。顯示行政管理部較節目部明確程度較高。

(4) 業務部比新聞部、工程製播部更重視「資源控制」構面。

表示業務部較新聞部與工程製播部在資源控制方面更為明確，同時業務部則在資源控制中屬於能夠提供不錯的訓練資源給員工。

(5) 行政管理部與節目部、工程製播部在「決策過程」構面中有顯著差異。

表示行政管理部在決策方面一般決策由上級決定，具體決策由下級完成。而節目部與工程成員認為部門決策通常多由上級指示下級完成，實施前由上級審核。

(6) 行政管理部與新聞部、工程製播部在「組織結構」構面有顯著差異。

顯示新聞部較工程製播部與行政管理部在「組織結構構面」明確程度越高。表示新聞部成員認知，有關向誰報告、向誰負責的明確程度非常清楚。而行政

管理部與工程製播部，在認知部門內有關向誰報告、向誰負責的明確程度僅為適度清楚明確。

(7) 行政管理部與新聞部、工程製播部與業務部在「控制過程」構面有顯著差異。

其中行政管理部較新聞部明確。而工程製播部較業務部明確。表示行政管理部與工程製播部資料控制的目的是在約束自己與作為解決問題之參考而非作為處罰或控制之用。

(8) 行政管理部與節目部、新聞部在「績效目標設定」構面有顯著差異。

其中行政管理部在績效目標的要求上為達到高水準，而節目部與新聞部則認為主管要求部屬達在績效目標的要求上為到相當高的水準。

(二)、各部門企業再造關鍵成功因素重要度認知存在有顯著差異。

1、新聞部較其他部門在企業再造關鍵成功因素各構面均傾向認知為重要的程度，其中又以最重視領導決策的部分，顯示新聞部成員認知企業再造關鍵成功因素首重領導者的裁決權、管理者的支持及再造必須由上層推動等。

2、節目部較其他部門更傾向於視目標整合為最重要的關鍵成功因素構面，顯示，節目部成員認知到在再造過中應重視的是依市場接受度、顧客反應，調整產品內容與服務同時建立有效的溝通管道，有能力向員工清楚說明任務和企業再造的目標。

3、業務部則較傾向於重視目標整合構面，顯示業務部和節目部對再造認知相同，重視再造成果必須與企業目標相連結、選用有能力的幹部推動再造並且執行者要能提出創意性做法，並有能力在日常生活中執行。

4、工程製播部較其他部門傾向最重視人力資源構面，表示該部門認知人力的專業化、專門化為最重要因素，同時必須充分結合人力資源與資訊系統才能有效執行再造工程。

5、行政管理部相較而言，最重視資訊運用，顯示行政作業系統認知資訊科技是企業再造的關鍵，同時必須使用資訊科技簡化工作流程，也需要以足夠的軟硬體配合並發展新工作流程。

因此，從上述研究發現可知，各部門認知企業再造關鍵成功因素重要度具有顯

著差異。

(三) 領導型態對企業再造關鍵成功因素有顯著差異。

從迴歸方程式顯示，模型中所選定的各項導型態構面中，以組織結構、激勵特性、績效目標與資源控制與企業再造關鍵成功因素重要度認知的關係為最密切，其中又以組織結構為最重要，具有50.3%的預測能力。其中組織結構(X_1)與企業再造關鍵成功因素重要度認知存在負相關。另外，在投入變數的Beta係數自變項包括「組織結構」、「激勵特性」、「績效目標」、「資源控制」共四項，並且各係數為負值顯示領導型態四大構面「組織結構」、「激勵特性」、「績效目標」、「資源控制」對整體企業再造關鍵成功因素為負相關。

二、未來研究方向之建議

1、以領導型態的角度檢視企業再造關鍵成功因素。

之前有關企業再造關鍵成功因素的研究多從執行面，以及績效層面來探索，所得到的衡量

結果可能會基於企業願景、目標的考量而過於主觀。因此本研究從各部門領導型態認知出發，

檢視企業再造關鍵成功因素，在媒體企業管理領域具有一定參考價值。

2、未來將藉深度訪談，獲知其中的關聯。

從本研究之研究結果發現，領導型態之部分構面確實會影響企業再造關鍵成功因素的重要度認知，並且其影響為中度相關，因此，本研究建議關於這部分變項之間的解釋關係，可藉由深度訪談，了解其中精確詳實的論點。

參考書目

- 李銓 (2002)。管理學，pp352-381。台北：正光書局。
- 林建煌編譯。Stephen P. Robbins & David A. DeCenzo 著。現代管理學 (Fundamentals of Management) pp.377-381。台北：華泰文化。
- 林揚程 (2001)。領導型態、工作滿足與學習型組織之關聯性研究-以電子報為例。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 邱皓政 (2000)。量化研究與統計分析—SPSS中文視窗版資料分析範例解析。台北：五南出版社。
- 邱賀鎔 (1988)。人格特質、管理型態、工作滿足相關之研究。淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 陳義勝 (1981)。企業主持人人格特質、組織結構與組織效果關係之研究。國立政治大學企業管理研究所博士論文。
- 楊志弘 (1998)。台灣地區報社組織文化與編輯部主管人格特質、管理型態之關聯性研究。87年國科會專題研究計畫(報告編號：NSC-87-2412-H-130-001)。
- 楊志弘 (2000)。台灣地區報社編輯部主管人口背景與管理型態之研究。傳播管理學刊第2卷第一期。
- 楊志弘 (2004)。台灣媒體企業再造關鍵成功因素之研究。
- 葉金萍 (2000)。廣播電台之領導型態、組織文化及其關聯性之研究。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 葉家元 (2002)。領導型態、組織文化與學習型組織之關聯性研究—以商業無線電視台新聞部為例。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 蘇啓鴻 (2003)。東森電視台企業再造關鍵成功因素之研。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 蕭偉佑 (1998)。台灣地區報社編輯部高階主管權力、決策制定與工作滿足關係之研究。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- Davenport Thomas H. and Short James E., (1990). *The New Industrial Engineering : Information Technology and Business Process Redesign*, Sloan Management

Review, Summer 1990, pp. 11-27.

Davis, Tim R. V. (1993). Reengineering in Action. *Strategy & Leadership*, July/Aug, pp.49-54.

Gade P.J. and Perry E.L. (2003). Changing the Newsroom Culture : A Four-Year Case Study of Organizational Development at the St. Louis Post-Dispatch, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 80(2), Summer, 327-347.

George L. Daniels and C. Ann Hollifield (2002). Times of Turmoil: Short and Long Term Effects of Organizational Change on Newsroom Employees, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 79(3), Autumn, pp.661-680.

Hammer, M. (1990). Reengineering Work : Don't Automate, Obliterate, *Harvard Business Review*.

Hammer, M. and Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.

Hammer, M. (1996), *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organizations Changing Our Work and Our Lives*, Linda Michael Limited International Literary Agency.

Hammer, M. (2001), *Process Change*, *Journal of Business Strategy*, Nov/Dec, 11-15.

Rensis Likert (1967). *The Human Organization*, pp.196-211.

The Relationship Between Leadership styles and Perceptions on Key Success Factors of Business Re-engineering of each departments : ETTV

< Abstract >

Since 1990, the digital science rapid development has caused the media industry faced with the structure change, the business reengineering (BR) of media not only the industrial field important motion , simultaneously also is one of the important domain which the academic circles studies .The media key success factors (KSF) of BR is a subject which the academic circles and the industrial field cared about together, had many findings.But, the job functions of media various departments is different, therefore has different leadership style. The leadership style makes reveals influence to the substantive operation of media , therefore, this research will aim at the leadership style of different department and further will analyze the topic of KSF of BR.

The research select the Eastern television (ETTV)of Eastern Broadcasting Co.,Ltd for research object. The main goal is to discussion the difference of ETTV' s leadership style in each department. ETTV's each department cognition the important of KSF of BR as well as the connection between the leadership style and the important of KSF of BR.

This study adopts questionnaire survey research methods and “Stratified rate random Sampling” sampling method. Distributing 300 questionnaires to high-level managers, mid-level managers and line staffs of ETTV and the recycling effectively questionnaires are 264, effectiveness rate is 88%. After the literature discussion, questionnaires design and the analysis, the main finding of this research are as follows:

(1) The leadership styles of various departments in ETTV are tend to

“benevolent-authoritative” and “consultative-democratic” .Overall, News department and Program department’s leadership styles is tend to “benevolent-authoritative” .The Business department, the Project system broadcasts, and the Administration department are tend to “consultative-democratic”

(2) The components of KSF of BR in ETTV’s departments had made significant difference.

Among them, the news department regards the leadership decision-making to become the most important KSF; Program department and Service department most takes the goal conformity; The project system broadcasts think the human resources are importantly, and the Administration department regards as the information utilization is more important.

(3) The leadership styles and KSF of BR in ETTV’ s departments are correlation.Demonstrated the components of the organizational structure, the drive characteristic, the achievements goal and the resources control can efficiently forecast the KSF of BR to reach 39.4% total variations quantities.

This research contribution lies in brings the leadership styles to seek the difference on KSF of BR. Because the former research are focus on the connection beetweet KSF implementation achievements connection,but this research draws up from a higher stratification plane cuts into differently, hopes the leadership style can inspect the KSF of BR, it should be possible to obtain a more objective result.

Keywords : leadership style 、 Business Reengineering(BR) 、 key success factors(KSF)

領導型態與企業再造關鍵成功因素的認知之 研究：以中時報系為研究對象

楊志弘、吳駿*

《摘要》

隨著傳播科技迅速發展，全球企業都面臨產業結構的變遷，台灣的傳播媒體亦是。台灣媒體產業結構正面臨著新科技發展及產業間的競爭，加上媒體的開放，使得台灣的媒體產業面臨極大的變化。為因應種種隨之而來的變化，媒體企業必須做出相關調整與再造。因此，媒體企業再造(Business Reengineering)不只是產業界的重要行動，也是學術界研究的重要領域之一。

知識經濟時代來臨，企業再造變成企業向上提升的重要方式。媒體企業再造的關鍵成功因素(Key Success Factors)是學術界與實務界共同關心的議題，學術界已有不少相關的研究結果(楊志弘，2004)。但由於媒體的不同屬性以及不同部門在工作性質上存在著差異，所以會有不同的領導型態，而領導型態對於媒體企業管理的實質運作又有著非常顯著的影響，因此，本研究延續楊志弘2004「台灣媒體企業再造關鍵成功因素之研究團隊」，更深入剖析出領導型態此一構面，證實此構面對媒體企業再造是有決定性的影響與關聯。本研究將針對中時報系依業務範圍所區分的五大部門所包含不同領導型態的差異，來分析媒體企業再造的關鍵成功因素。

因此，本研究選擇中國時報作為研究對象，其原因乃由於它近年來不斷進行跨媒體結盟與同業間的策略聯盟。在此情況下，中國時報勢必面臨在不同的領導型態及企業文化下進行組織再造，如此的變遷對員工會造成何種程度的影響，將是本研究的研究重點。本研究的研究目的如下：

1. 探討不同部門的領導型態
2. 探討不同部門的企業再造關鍵成功因素的認知

* 楊志弘為銘傳大學傳播學院院長

* 吳駿銘傳大學傳播管理研究所研究生

3.探討領導型態、企業再造關鍵成功因素的關聯性。

本研究以問卷調查法針對中時報系約兩千位員工做分層抽樣的調查方法。研究結果顯示中時報系中編輯部與廣告部的領導型態屬於較為開放民主的諮商民主型；而印務部、管理部、發行部則屬於較為集權式的仁慈權威型。另外，在顯著水準的條件下，廣告部在企業再造關鍵成功因素中的組織執行部份有顯著的差異，是較有組織執行能力；領導績效部分則是以管理部分析結果最佳。

關鍵字：中國時報、企業再造關鍵成功因素、領導型態

壹、緒論

媒體產業一直隨著世界的潮流進行改革，市場結構使得媒體必須做出因應對策，以改革來順應環境的變化。整個市場結構產生的改變，使得原本的賣方市場轉變為買方市場；媒體市場也由區域性市場變成單一的全球性市場，產品甚至可以跨平台、跨組織，可以賣到全球任何的地方，這樣的轉變，迫使每一家媒體，特別是傳統報紙業，不得不改變原本的經營模式。

而當媒體企業經營問題叢生，面臨經營上的困難時，即會進行再造。以報社經營為例，可從發行量上觀察問題所在。因此本研究主要就目前企業再造時，探討其領導型態如何影響關鍵成功因素的選取進而影響員工態度，以為後續媒體企業變革時作為經營團隊之成功經營評估、衡量決定其領導風格和選擇成功關鍵因素時的參考依據。

本研究延續楊志弘2004「台灣媒體企業再造關鍵成功因素之研究團隊」的研究成果，更深入細分增加領導型態此構面，企圖證實此構面是對媒體企業再造有決定性的影響與關聯。因此，綜合研究背景與動機，以及文獻的整理下，本研究欲以報業產業中的中時報系為個案研究對象，探討中時報系在面臨傳播科技的發展、產業競爭的問題、媒體的解構與開放之下，媒體企業再造的原因，以及其再造之關鍵成功因素為何。

本研究的研究目的如下：

1. 探討不同部門的領導型態
2. 探討不同部門的企業再造關鍵成功因素重要度認知
3. 探討領導型態、企業再造關鍵成功因素的關聯性

本研究主要希望以中國時報為例，研究領導型態、企業再造關鍵成功因素重要性認知之相互關聯性，基於上述研究目的，本研究的研究問題如下：

1. 不同部門的領導型態是否有差異？
2. 不同領導型態的部門在企業再造關鍵成功因素重要性認知上是否有差異？
3. 領導型態是否會影響企業再造關鍵成功因素重要性認知？

貳、文獻探討

一、領導型態

企業組織的管理，除計畫、組織、用人等活動外，更需要管理人員的有效領

導使組織人員積極地執行任務，如此，精心擘劃的計畫才得以落實。所以，企業組織要有良好的績效表現，則領導者本身扮演著相當重要的角色。領導的定義概括性來說：是指領導者、被領導者及情境三方面變項之關係（羅虞村，1989）。也就是「領導者藉由職位上的權力及個人能力，規導和影響團體成員的工作活動，使他們完成所交付的任務，達成組織預定目標」。是故不同職位法定權限，個人能力也不盡相同的領導者為求達成組織目標所採取的領導行為將不同，故有不同的領導型態管理方式。

本研究以中時報系為研究對象，並針對各部門不同的領導型態為探究。本研究量表依據陳淑純（1998）參考楊志弘（1998）根據陳義勝及邱賀鎔（1988）修訂Rensis決策過程、組織結構、溝通過程、領導程序、激勵特性、績效目標與訓練、控制過程。

根據上述八大構面可組成四種不同系統的領導方式，系統一至系統四由上述八個構面來衡量組織內部領導型態的特徵，這四個系統只有程度上的差異，而非種類上的不同。Likert即根據這些特徵來分類領導型態，由權威至民主的漸進程度，就是系統一至系統四的程度差異。

●系統一【剝削威權型】：

是最極權的領導方式，管理者無法獲得部署的信任，部屬也感到無法自由的和管理者討論關於工作的事務，管理者很少採用部屬的意見，反而成用威脅懲罰以及偶爾的獎勵，在溝通過程上只有上往下的單向傳播，大部分決策由高層決定。

●系統二【仁愛威權型】：

管理者與部屬關係如同主僕，有時管理者會採用部屬的意見，獎勵與懲罰常被管理者當成工具來使用，在訊息傳達過程上，只有少量的溝通，且大多是由上而下。

●系統三【諮商民主型】：

管理者不完全相信部屬，但較常採用部屬意見，少部分時候部屬感到自由的能和管理者討論工作，管理者採用的方式是大部分的獎勵與少部分的懲罰，溝通方式採雙向溝通，大方向政策由高層制定，明確決策由低層完成。Likert（1967）所編制的「管理型態量表」（Profiled Organizational Characteristics）修改而成的。本量表依34題分成八個構面，分別是目標設定、

●系統四【參與民主型】：

管理者完全相信部屬，部屬可以自由的與管理者討論工作，管理者總是採用部屬的意見與想法，獎勵的目的是基於團體參與，所有人員較有責任心完成目標，訊息傳達完全是雙向互動，管理者非常了解部屬的問題，政策由組織決定，但是完全由各階層討論獲得共識。

Likert表示不管任何特質的員工，都比較喜歡系統三「諮商民主型」及系統四「參與民主型」。經過國內幾篇研究顯示，例如邱賀鎔(1988)、劉連茂(1990)、卜啓鵬(1996)、江志正(1992)。以上研究大多發現，國內機關企業大多屬於系統二及系統三，但是偏向系統四「參與民主型」對組織有較正面的影響及效益。此領導型態的量表具有高度的信度，適合本研究用來測知領導型態支工具。

本研究採取Likert四系統理論為基礎做延伸，企望能進一步探討中時報系各部門主管領導型態的不同，以及對企業再造關鍵成功因素之重要性認知與其他因素之影響。

二、企業再造關鍵成功因素(KSFs)：

根據Michael Hammer & James Champy (1993)「再生策略的藍本」一書，本研究將企業再造定義為：針對企業的作業流程(business processes)，做根本重新思考(fundamental rethinking)，徹底翻新作業流程(radical redesign)，以便在現今衡量表現的關鍵上，如成本、品質、服務和速度等，獲得急遽性的改善。因此，徹底拋開舊有的作業流程，重新規劃以顧客需求為主的工作內容、程序，給予客戶最好的服務與產品便稱之為企業再造。目前有關企業流程再造的理論，大部份是從Hammer and Champy (1993)的再造理論衍生或匯流而成的。

而關鍵成功因素(key success factor, KSF,或critical success factor, CSF)的觀念最早出現在Daniel (1961)發表的「Management Information Crisis」文章中，他提出大部份的產業需具有三至六項的決定成功因素，如果一個公司想成功，必須對這些關鍵因素做得特別好。此外，Tillett (1989)將關鍵因素的觀念應用到動態的組織系統理論中，認為一個組織必須維持且善用擁有最多資源所帶來的關鍵優勢，同時避免本身因欠缺某些資源所造成的劣勢。

本研究關於媒體企業再造關鍵成功因素的架構是根據楊志弘(2004)台灣媒體企業再造關鍵成功因素之研究所形成，楊志弘(2004)針對台灣媒體業面臨的市場改變下，進行的企業再造之關鍵成功因素來研究。楊志弘(2004)研究主要是依據Tae Kyung Sung and David V. Gibson (1998)的研究架構，將流程再造的成

功關鍵因素分爲：策略(strategic)、組織(organizational)、方法(methodological)和技術和教育(technological and educational)等四個主要構面。並整合相關文獻研究提出有關企業再造關鍵成功因素的研究加以修改成四個構面的問卷內容題項共28項。但在考量企業再造關鍵成功因素隨著每個產業的不同而有所改變，故經整合後再評估目前報業媒體的現況與特性，經剔除不適合題向後，共有27個題項，並經因素分析萃取出四大構面。此四大構面分別爲「組織執行構面」、「目標整合構面」、「數位服務構面」、「領導績效構面」。

根據楊志弘(2004)報業主管對媒體企業再造重要性認知排序可以發現排名前五項均是屬於「目標整合構面」當中之題項，而再排名最後四名中當中就有三題項是屬於「組織執行構面」中的題目，因此，在台灣媒體企業再造關鍵因素分析中，實際業務目標整合的一致性是優先於組織在執行行政程序的制式規範流程，也就是說，實際工作的掌握是比許多其他週邊行動更加重要。表2-1是報業主管對媒體企業再造重要性認知排名表。

表2-1：報業主管對媒體企業再造重要性認知排序

重要程度排名		平均數
1	1.管理者的支持	6.63
2	5.具備清楚的企業改造方向與願景	6.61
3	7.企業再造應重視各部門的資源整合	6.48
4	6.向員工清楚說明任務以及企業再造的目標	6.42
5	8.建立有效的溝通管道	6.35
6	2.領導者有裁決權	6.27
7	17.選用有能力的幹部推動再造	6.23
8	18.再造成果必須與企業目標相連結	6.20
9	13.所發展的工作流程以公司整體利益做考量	6.18
10	11.應建立獎賞制度，鼓勵員工創新和尋求新的解決方案	6.09
11	26.強化員工內部在職訓練	6.09
12	10.執行者能提出創意性做法，並有能力在日常工作中執行	6.05
13	23.依市場接受度、顧客反應，調整產品內容與服務	6.05
14	4.需要足夠軟硬體配合	6.04
15	12.發展新工作流程	6.04
16	28.充份結合人力資源與資訊系統	6.01
17	20.成立(強化)客戶服務中心	5.98
18	25.使用資訊科技簡化工作流程	5.90
19	22.裁併調整組織結構	5.78

(接下頁)

(續上頁)

20	3.企業再造是由上層推動	5.75
21	15.樹立標竿做為測量和激勵成果	5.69
22	9.採用已證實有效的變革管理方法	5.68
23	14.所發展的工作流程能被量化評估	5.63
24	24.資訊科技是企業再造成功的關鍵	5.61
25	19.研究其它公司在企業再造中成功或失敗的原因	5.41
26	27.鼓勵員工外部進修	5.38
27	16.設定高績效目標	5.35
28	21.尋找外部顧問公司協助	4.19

資料來源：楊志弘（2004）台灣媒體企業再造關鍵成功因素之研究

參、研究方法

一、研究架構

本研究之研究架構及問卷設計也依台灣媒體（報業）企業再造關鍵成功因素之研究來進行。從研究目的、研究問題，到領導型態分析、KSF實施程度的評估，本研究的研究架構如下（圖3-1）：

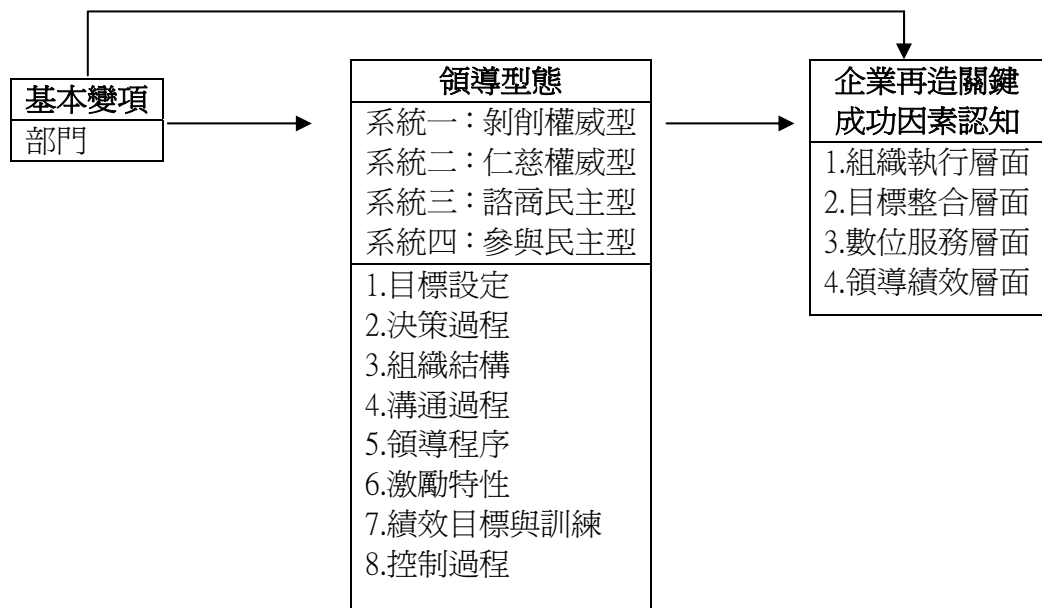


圖3-1：本研究的研究架構

二、問卷設計及研究對象

本研究採用問卷調查法中的「分層抽樣法」作為研究方式。本研究之問卷共分三個部份，第一部份為媒體企業領導型態，此部份為了解媒體內各部門是否依工作屬性、領導者管理方式和特質的不同，而對於員工參與度、工作上的彈性與流程、授權程度與限制等等有不同程度的影響。本量表共有34題，採用的是

Likert 四尺度，其中正向題14題，反向題10題，正向題答題答案分別為：系統一、系統二、系統三、系統四；反向題則反之，計分方式為「系統一」一分、「系統二」兩分、「系統三」三分、「系統四」四分，總分在34~136分之間。根據楊志弘（1998）分類，系統一為總分51分以下，系統二為52至85分，系統三為86到119分，系統四為120到136分。

第二部份為關鍵成功因素（認知程度）。根據研究整理的關鍵成功因素架構，依據楊志弘（2004）的研究架構分析，將媒體產業再造的成功關鍵因素分為四個構面，分別是組織執行層面、目標整合層面、數位服務層面和領導績效層面等四構面。問卷中將依研究架構分析出以四個構面二十七個題目進行評量，研究中將使用7分的李克特尺度（7-points Likert scale）予以評分（7分為非常重要、1分為非常不重要）。

最後部份為個人基本資料，主要在了解樣本的人口背景變項與其它變項間的關係。個人基本資料內容包括性別、出生年月日、最高學歷、部門、職稱、年資。期望透過一系列這樣的調查釐清中時報系企業管理者領導型態、企業再造關鍵成功因素實施間的關聯。

本研究的抽樣調查將依「分層抽樣法」。依職稱由組織架構自董事長、總經理、副總經理、協理、部門經理、副理、主任 等等依序由上而下定義出高階主管、中階主管、基層員工後，針對此三部分依人數比例發放問卷。

本研究將以中時報系職稱前50名定義為高階主管；之後的150名定義為中階主管；其餘者皆為基層員工。再在50名高階主管中隨機挑10位發放問卷，在150名中階主管中隨機挑30位，在基層員工中挑260位，共計發放300份問卷（注1）。本研究實際抽樣數目如表3-1。

表3-1：中時報系問卷樣本數：

部門		編輯部	印務部	廣告部	發行部	管理部	總計
職級							
總人數		1367	260	180	240	50	2097
樣本數	第一級主管	5	1	1	2	1	10
	第二級主管	12	5	4	6	3	30
	基層員工	134	30	47	17	32	260
	部門總計	151	36	52	25	36	300
回收數	第一級主管	5	1	1	2	1	10
	第二級主管	10	4	4	5	2	25
	基層員工	120	29	41	16	28	236
	回收總計	135	34	46	23	31	269
有效問卷百分比(%)		88.74	94.44	86.54	92.0	83.33	88.67

三、研究假設

本研究之研究假設如下：

(一)假設1：中時報系不同部門，在領導型態上有顯著差異。

1-1：中時報系不同部門，在剝削威權型領導型態上有顯著差異。

1-2：中時報系不同部門，在仁愛威權型領導型態上有顯著差異。

1-3：中時報系不同部門，在諮商民主型領導型態上有顯著差異。

1-4：中時報系不同部門，在參與民主型領導型態上有顯著差異。

(二)假設2：中時報系不同部門，在企業再造關鍵成功因素重要性認知上有顯著差異。

2-1：中時報系不同部門，在組織執行層面的企業再造關鍵成功因素重要性認知上有顯著差異。

2-2：中時報系不同部門，在目標整合層面的企業再造關鍵成功因素重要性認知上有顯著差異。

2-3：中時報系不同部門，在數位服務層面的企業再造關鍵成功因素重要性認知上有顯著差異。

2-4：中時報系不同部門，在領導績效層面的企業再造關鍵成功因素重要性認知上有顯著差異。

(三)假設3：領導型態與企業再造關鍵成功因素重要性認知有顯著差異。

肆、資料分析

一、前測分析

調查方法與問卷回收：本研究採用問卷調查法，鑒於本研究對象中國時報員工2097人，使用分層抽樣，進行領導型態量表、企業再造關鍵成功因素量表及組織承諾的問卷調查。為求慎重與信度、效度的精確性，本研究先進行預試量表的測量，以問卷方式，研究將針對中時媒體集團抽取高階主管5人、中階主管7人及基層員工12人進行前測，共計25人協助填答。

以測量問卷的信度值是否達到Cronbach's α 值.70以上的顯著水準。預試量表是領導型態量表34個題目、企業再造關鍵成功因素量表27個題目及組織承諾24個題目組成。研究者再逐一徵詢受測者對問卷題目是否有語意不清、或是問卷內容有重複測量的題目，予以修正整理後，完成為本研究的正式施測量表。

預試量表經25人填答後進行信度分析，發現領導型態量表部分的Cronbach's α 信度值達0.7217，企業再造關鍵成功因素量表部分的Cronbach's α 信度值達0.9314，第一第二都高於0.70的顯著水準，顯示本量表的信度值相當好，問卷內容可以作為正式施測量表。

二、中國時報之領導型態、企業再造關鍵成功因素認知關聯性之分析

(一) 信度分析

本研究所使用的工作價值觀量表、組織承諾量表，過去的研究文獻記載顯示其信度普遍都很高。以下為本研究之信度分析：

表4-1：信度分析

	Cronbach's α 值
第一部分領導型態	0.8696
第二部企業再造關鍵成功因素	0.9140

表4-2：領導型態之信度分析：

			Cronbach's α 值
領導程序	4	本部門組織目標的明確性	0.8047
	9	本部門有關向誰報告、向誰負責的明確程度	
	10	本部門直線與幕僚人員職權劃分的明確程度	
	13	本部門員工專業化的程度	
	22	本部門的部屬與主管自由談論工作情況的程度	
	24	本部門主管在解決問題時授權給部屬的程度	
	27	本部門成員間的氣氛與態度為何	
目標設定	33	本部門內的非正式組織(因人際交往或個性相投所產生的群體)支持或反對組織的目標	0.8232
	7	本部門是否讓部屬參與其相關工作的決策	
	8	本部門在作決策時是基於個人或群體的意見	
	14	本部門各單位間相互溝通的程度	
	15	本部門有關訊息傳達的方向	
	16	本部門主管願意提供資訊給部屬的程度	
激勵特性	17	本部門讓部屬向上溝通的程度	0.7389
	21	本部門部屬對主管的信賴程度	
	25	本部門主管常用的激勵手段為何	
	29	本部門是否施予您所需要的管理訓練	
	30	本部門訓練資源的提供是否足夠	
組織結構	31	本部門哪一階層會注重控制制度的績效	0.8113
	32	本部門衡量績效的依據是否客觀	
	3	本部門的計畫目標與作業程序的詳細程度	
	11	本部門的授權程度	
	12	本部門辦事依法律規章等形式化的程度	
	26	本部門主管常用的激勵方式為何	

(接下頁)

(續上頁)

績效目標與訓練	2	本部門成員對目標的認同程度	0.7631
	18	本部門同仁間是否會相互溝通	
	19	本部門各單位間溝通的方式	
	23	本部門主管解決問題時詢問並採納部屬意見的程度	
溝通過程	6	本部門的決策大多由執行單位來作決策	0.7574
	28	本部門主管要求部屬達到績效目標水準的程度	

表4-3：企業再造關鍵成功因素之信度分析：

構面	Cronbach's α 值
組織執行	0.8993
目標整合	0.8580
數位服務	0.8811
領導績效	0.8669

(二) 敘述統計

1、樣本結構分析

本研究依據有效樣本中的個人基本變項所佔的比例進行分類統計，在性別變項中，樣本中受訪者的性別是男性，約有46.1%，而女性佔了全體的53.9%，大致相同。在最高學歷的變項中，樣本中絕大數受訪者的教育程度皆為高中職以上，約佔99.6%，其中以大學畢業居多，約佔55.8%，其次為專科，約佔19.7%。

在本報社年資變項中，以滿5年至15年內的居多，約佔54.3%，而1年以下的約佔1.7%，從此變項中可以得知中國時報的員工多為資深的員工，一般人在同一家公司的年資越久也越不容易更換工作。在部門變項中，大部分的受訪者為編輯部約佔55.6%，其次為廣告部門，約佔18.7%，發行部門的受訪者最少，約佔4.6%

在職稱變項中，員工佔83.4%、中低階主管約佔12%，而高階主管為少數約佔4.1%。在中國時報報工作的人員都相當資深，資深員工有經驗豐富、忠誠度高等優勢，但在經驗傳承是否容易出現斷層，而現在傳播媒體多元化，普遍進行組織變革、組織活化改造工程，資深員工必須適應調整的步調需更與時俱進，所以這可能是將來中國時報所要面臨的問題。詳細樣本分配數目請見表4-4。

表4-4：問卷樣本結構

項目		有效 樣本 人數	百分比 (%)	項目	有效 樣本 人數	百分比 (%)	
性別	男性	111	46.1	年齡	25歲以下	4	1.7
	女性	130	53.9		26-30歲	10	4.1
合計		241	100.0		31-35歲	55	22.8
最高學歷	國中小	1	0.4		36-40歲	70	29.0
	高中(職)	25	10.4		41-45歲	67	27.8
	專科	48	19.9		46-50歲	28	11.6
	大學	142	58.8		51歲以上	7	2.9
	碩士	25	10.4	合計	241	100.0	
	博士	0	0	部門	編輯部	134	55.6
合計		241	100.0		印務部	24	10.0
在本報社年資	1年以內	4	1.7		管理部	27	11.2
	滿1年-5年內	29	12.0		廣告部	45	18.7
	滿5年-10年內	63	26.6	發行部	11	4.6	
	滿10年-15年內	65	27.8	合計	241	100.0	
	滿15年-20年內	50	20.7	職稱	高階主管	10	4.1
	滿20年以上	27	11.2		中低階主管	29	12
合計	241	100.0	員工		201	83.4	
				合計	241	100.0	

2、各部門之領導型態

在領導型態的量表中，每一題有四個選項，分別代表系統一至系統四的管理型態，而系統一至系統四為剝削權威型、仁慈權威型、諮商民主型，參與民主型等四種類型，經刪除3個題項後，系統一至系統四的分數改變如下：得分在31分至46分為系統一；47分至76分為系統二；77分至106分為系統三；107分至124分為系統四。各部門的管理型態如表所示，可得知編輯部的平均值約78.42，屬於諮商民主型；印務部的平均值約75.35，屬於仁慈權威型，管理部的平均值約74.15，屬於仁慈權威型；廣告部的平均值約77.67，屬於諮商民主型；發行部的平均值約74.73，屬於仁慈權威型。

表4-5：

	編輯部	印務部	管理部	廣告部	發行部
平均數	78.42	75.35	74.15	77.67	74.73
管理型態	諮商民主型	仁慈權威型	仁慈權威型	諮商民主型	仁慈權威型

(三) 因素分析

1、KMO和Bartlett球面檢定法

在進行因素分析之前，必須先檢定資料是否適合做因素分析，因此我們採用Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 取樣適當性檢定法，KMO值越高表示任兩變數間的相關係數越低，也就是進行因素分析時所取出的共同因素效果越好，另外，Bartlett

球面檢定法也是常被用來檢定資料是否適合進行因素分析的方法之一。Bartlett的檢定統計量近似卡方分配，若檢定的結果拒絕虛無假設，即是表示此資料適合做因素分析。本研究中第一部分的Kaiser-Meyer-Olkin為0.821，故皆非常適合作因素分析。

第一部分領導型態

表4-6：領導型態KMO值

KMO與Bartlett檢定	0.821
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數	2526.644
Bartlett 球形檢定	561
近似卡方分配	0.00
自由度	
顯著性	

針對第一部分領導型態做因素分析之因素特徵值及累積解釋變異量如下：

表4-7：領導型態因素特徵值及累積解釋變異量

因素編號	特徵值	解釋變異量(%)	累積解釋變異量(%)
因素一	6.521	19.180	19.180
因素二	3.449	10.145	29.326
因素三	2.342	7.887	37.213
因素四	1.753	5.156	42.369
因素五	1.336	3.929	46.298
因素六	1.284	3.776	50.074

由表4-7可知，此31題問項在經過因素分析後，選取6個因素其特徵值均大於等於1，小於特徵值1的因素則不予以考慮，其中因素一的特徵值為6.521，因素二的特徵值為3.449，因素三的特徵值為2.342，因素四的特徵值為1.753，因素五的特徵值為1.336，因素六的特徵值為1.284，而在此六個因素累積解釋變異量為50.074%。

經過最大變異法（Varimax）旋轉過後，找出各個因子的結構係數，旋轉的目的是為了解釋上的方便，見表4-8，並且取結構係數大於等於0.4為命名因子。

表4-8：領導型態因素負荷量

因素一(領導程序)		
題號	衡量變項	因素負荷量
4	本部門組織目標的明確性	0.627
9	本部門有關向誰報告、向誰負責的明確程度	0.788
10	本部門直線與幕僚人員職權劃分的明確程度	0.733
13	本部門員工專業化的程度	0.458
20	本部門主管對部屬的信賴程度	0.493
22	本部門的部屬與主管自由談論工作情況的程度	0.684
24	本部門主管在解決問題時授權給部屬的程度	0.596
27	本部門成員間的氣氛與態度為何	0.556
33	本部門內的非正式組織支持或反對組織的目標	0.481

(接下頁)

(續上頁)

因素二(溝通過程)		
7	本部門是否讓部屬參與其相關工作的決策	0.598
8	本部門在作決策時是基於個人或群體的意見	0.572
14	本部門各單位間相互溝通的程度	0.576
15	本部門有關訊息傳達的方向	0.780
16	本部門主管願意提供資訊給部屬的程度	0.672
17	本部門讓部屬向上溝通的程度	0.556
因素三(績效目標與訓練)		
21	本部門部屬對主管的信賴程度	0.405
25	本部門主管常用的激勵手段為何	0.567
29	本部門是否施予您所需要的管理訓練	0.661
30	本部門訓練資源的提供是否足夠	0.600
31	本部門哪一階層會注重控制制度的績效	0.411
32	本部門衡量績效的依據是否客觀	0.417
因素四(組織結構)		
3	本部門的計畫目標與作業程序的詳細程度	0.548
11	本部門的授權程度	0.693
12	本部門辦事依法律規章等形式化的程度	0.489
26	本部門主管常用的激勵方式為何	0.505
因素五(目標設定)		
2	本部門成員對目標的認同程度	0.544
18	本部門同仁間是否會相互溝通	0.486
19	本部門各單位間溝通的方式	0.697
23	本部門主管解決問題時詢問並採納部屬意見的程度	0.428
因素六(激勵特性)		
6	本部門的決策大多由執行單位來作決策	0.480
28	本部門主管要求部屬達到績效目標水準的程度	0.573

(四) 變異數分析

接下來依前述樣本中的部門資料分組，並依本研究領導型態及成功因素分別進行各組變異數分析及線性轉換後，以比較各組在各變項的平均值是否一致。

1、領導型態

表4-9：領導型態變異數分析

變項	1. 編輯部	2. 印務部	3. 管理部	4. 廣告部	5. 發行部	F值	P值	scheffe
領導程序	4.5052	4.2049	4.2202	4.2475	4.2424	9.279	0.000**	2<1 3<1 4<1
溝通過程	4.5939	4.3507	4.2454	4.6667	4.3220	1.476	0.210	
績效目標與訓練	4.0833	4.1198	4.3750	4.5565	4.2424	4.113	0.003**	1<4
組織結構	4.4226	3.9557	4.0185	4.4139	4.0966	3.659	0.007**	
目標設定	4.7766	4.5573	3.9861	4.3750	4.3750	9.983	0.000**	3<1 3<2 4<1
激勵特性	3.8218	4.3021	3.8565	3.5972	3.6591	3.141	0.015*	4<2

*表示P-value<0.05 **表示P-value<0.01

變異數分析後挑出各組平均值有顯著差異者，再由scheffe多重比較後的結果發現，以部門分組，並且在顯著水準0.05的條件下，編輯部與印務部、管理部、廣告部的領導程序有顯著的差異，表示編輯部領導程序較有明確性，其次為印務部、管理部、廣告部。編輯部與廣告部的績效目標與訓練有顯著的差異，表示廣告部績效目標與訓練較有明確性，其次為編輯部。在目標設定中管理部與編輯部、印務部有顯著的差異及廣告部與編輯部有顯著的差異，表示編輯部目標設定較有明確性，其次為印務部、廣告部、管理部。而廣告部與印務部的激勵特性有顯著的差異，表示印務部相較於廣告部激勵特性較偏向獎賞。

2、企業再造關鍵成功因素

表4-10：

變項	1.編輯部	2.印務部	3.管理部	4.廣告部	5.發行部	F值	P值	scheffe
組織執行	5.8522	5.6291	6.0407	6.2267	5.9274	3.724	0.006**	2<4
目標整合	6.1505	5.9861	6.1790	6.2593	6.1364	0.523	0.719	
數位服務	5.9092	5.5764	6.1050	5.9851	5.7727	1.817	0.126	
領導績效	5.7119	5.7250	6.1407	6.1289	5.7818	3.583	0.007**	

*表示P-value<0.05 **表示P-value<0.01

在企業再造關鍵成功因素中使用變異數分析後挑出各組平均值有顯著差異

者，再由scheffe多重比較後的結果發現，以部門分組，並且在顯著水準0.05的條件下，組織執行部份有顯著的差異，廣告部較印務部有組織執行能力；而目標整合與數位服務兩部分則是出現較不顯著的結果。

(五) 領導型態各因素對企業再造關鍵成功因素認知各構面的迴歸分析

本研究採用下列的複迴歸分析中的逐步回歸選取法，計算出領導型態各因素對企業再造關鍵成功因素認知各構面的關係。分別以企業再造關鍵成功因素認知的整體構面、組織執行、目標整合、數位服務、領導績效為應變項，以領導型態的各項因素構面(其中包含領導程序、溝通過程、績效目標與訓練、組織結構、目標設定及激勵特性等六大因素)為自變項放入迴歸式，求其各變項系數與解釋變異量R平方，以分析領導型態各因素對企業再造關鍵成功因素認知的整體構面與各構面的的關係，最後再針對分析預測結果來進行討論。

其預測迴歸式如下：

$$\text{整體企業再造關鍵成功} = +* \text{領導程序} + * \text{溝通過程} + * \text{績效目標與訓練} + * \text{組織結構} + * \text{目標設定} + * \text{激勵特性} + b_0 b_1 b_2 b_3 b_4 b_5 b_6 \epsilon$$

以多元逐步回歸分析自變項對整體企業再造關鍵成功因素的預測力結果如表4-11及表4-12所示：

由表4-11，在多元逐步回歸分析中，有四個預測變項能有效的預測整體企業再造關鍵成功層面，多元相關係數為0.739，聯合解釋變異量為0.547，亦即表示共可解釋整體企業再造關鍵成功層面54.7%的變異量。

由表4-11，領導程序較其他所投入的自變項有較佳的預測力，有32.8%的解釋力。另外，在投入變數的Beta係數為正值的自變項有領導程序、溝通過程、績效目標與訓練、組織結構共四項，顯示其對整體企業再造關鍵成功因素是正向的。

表4-11：

步驟	選出之變項順序	多元相關係數R	決定係數R平方	R平方增加解釋量	F值
1	X1(領導程序)	0.573	0.328	0.328	116.854**
2	X2(溝通過程)	0.698	0.488	0.159	113.311**
3	X4(組織結構)	0.725	0.526	0.038	87.529**
4	X3(績效目標與訓練)	0.739	0.547	0.021	71.113**

N=241 *表示p<0.05 **表示p<0.01

表4-12：

最終模式	Beta估計值	標準誤	T值	顯著性
常數 ε	0.894	0.308	2.909	0.004**
X1(領導程序)	0.469	0.058	8.098	0.000**
X2(溝通過程)	0.305	0.041	7.506	0.000**
X4(組織結構)	0.144	0.043	3.382	0.001**
X3(績效目標與訓練)	0.160	0.048	3.301	0.001**

N=241 *表示 $p<0.05$ **表示 $p<0.01$

由表4-12可知其最終迴歸式如下：

整體企業再造關鍵成功=0.894 x領導程序+ 0.305 x溝通過程+ 0.160 x績效目標與訓練+ 0.144 x組織結構+ ε (注2)

伍、結論

一、本研究的主要研究發現與貢獻

1、中時報系各部門領導型態

在領導型態進行因素分析可得到六個因素，分別為領導程序、溝通過程、績效目標與訓練、組織結構、目標設定及激勵特性。中國時報系各部門在領導型態上有顯著的差異，分別將六個因素對不同部門進行變異數分析，在領導程序、績效目標與訓練、組織結構、目標設定及激勵特性五構面對不同部門皆有顯著差異。而根據結果可分析出各部門的管理型態，編輯部偏向「諮商民主型」；印務部偏向「仁慈權威型」，管理部偏向「仁慈權威型」；廣告部偏向「諮商民主型」；發行部偏向「仁慈權威型」。

以部門分組，並且在顯著水準0.05的條件下，編輯部的「領導程序」部分較有明確性，其次為印務部、管理部、廣告部；廣告部「績效目標與訓練」較有明確性，其次為編輯部；在「目標設定」中編輯部目標設定較有明確性，其次為印務部、廣告部、管理部；而廣告部與印務部的「激勵特性」有顯著的差異，表示印務部相較於廣告部激勵特性較偏向獎賞。

2、中時報系各部門再造關鍵成功因素

在企業再造關鍵成功因素中使用變異數分析後挑出各組平均值有顯著差異者，再由scheffe多重比較後的結果發現，以部門分組，並且在顯著水準0.05的條件下，「組織執行」部份有顯著的差異，廣告部較印務部有組織執行能力；而目標整合與數位服務兩部分則是出現較不顯著的結果。

3、中時報系領導型態各因素對企業再造關鍵成功因素

在多元逐步回歸分析中，有四個預測變項能有效的預測整體企業再造關鍵成功層面，多元相關係數為0.739，聯合解釋變異量為0.547，亦即表示共可解釋整體企業再造關鍵成功層面54.7%的變異量。「領導程序」較其他所投入的自變項有較佳的預測力，有32.8%的解釋力。另外，在投入變數的Beta係數為正值的自變項有「領導程序」、「溝通過程」、「績效目標與訓練」、「組織結構」共四項，顯示其對整體企業再造關鍵成功因素是正向的。

4、人口變數

經由問卷中人口統計變項中的背景結構分析得知，中時報系資深員工佔多數，在不久的將來可能有人口結構改變的問題，經驗上的累積是否能和實務進行更緊密的結合。國內外現今傳播媒體多元化，普遍進行組織變革，經驗與技能的同步成長、並行不悖，才能讓媒體企業再造真正達到目的，也是將來中時報系甚至是台灣傳媒所要面臨的課題。

5、驗證假設

假設	假設內容	成立 / 不成立
假設1	中時報系不同部門，在領導型態上有顯著差異	成立
1-1	中時報系不同部門，在領導程序的領導型態上有顯著差異	成立
1-2	中時報系不同部門，在溝通過程的領導型態上有顯著差異	成立
1-3	中時報系不同部門，在績效目標與訓練的領導型態上有顯著差異	成立
1-4	中時報系不同部門，在組織結構的領導型態上有顯著差異	成立
1-5	中時報系不同部門，在目標設定的領導型態上有顯著差異	成立
1-6	中時報系不同部門，在激勵特性的領導型態上有顯著差異	成立
假設2	中時報系不同部門，在企業再造關鍵成功因素重要性認知上有顯著差異	成立
2-1	中時報系不同部門，在組織執行層面的企業再造關鍵成功因素重要性認知上有顯著差異	成立
2-2	中時報系不同部門，在目標整合層面的企業再造關鍵成功因素重要性認知上有顯著差異	不成立
2-3	中時報系不同部門，在數位服務層面的企業再造關鍵成功因素重要性認知上有顯著差異	不成立
2-4	中時報系不同部門，在領導績效層面的企業再造關鍵成功因素重要性認知上有顯著差異	成立
假設3	領導型態與企業再造關鍵成功因素重要性認知有顯著差異	成立

二、未來研究建議

1、增加質化研究

本研究的相關統計數字可能無法完全解釋與回答研究問題，必須擁有更多足夠的證據才能更加全面的來檢測所欲得知的問題，故在後續相關研究中建議以深入的訪談予以輔助，以期能解釋數字所代表的意義與數字所沒顯示出的其他意

涵。

2、科技資訊e化研究

中時報系或媒體產業近來強力推行e化，台灣平面報紙媒體將企業e化已經視為重要競爭力之一。因此，本研究在後續的研究中建議可以資料科技之於報業媒體的影響與流程改變上來進一步探討對領導型態及再造時關鍵成功因素的影響為何。

3、不同媒體產業間的整合研究分析

企業再造及相關的關鍵成功因素範圍很廣，包括許多週邊因素，也會隨著時間、趨勢、環境而有所改變，但之前研究針對媒體再造的研究很少，所以本研究以國內首先針對此一部分做初探的楊志弘2004「台灣媒體企業再造關鍵成功因素之研究團隊」為延續，盡量符合國內媒體特性做分析與解釋，希望能對國內媒體產業有所裨益與建議。未來希望能有更多面向關於台灣媒體產業再造成功因素的探討並進一步整合分析研究。

參考書目

- 卜啓鵬(1996)。工作特性、管理型態及組織氣候對組織公民行爲關係之研究：以中資定期航運公司爲例。國立海洋大學航運管理研究所碩士論文。
- 江志正(1992)。國民中學組織管理型態與教師工作士氣之關係研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 何志平(2004)。中國時報系企業再造關鍵成功因素之研究。銘傳傳管所碩士學位論文
- 李金泉(1997)。如何精通SPSS for Windows統計分析。台北，松崗電腦圖書。
- 林全洲(2004)。聯合報企業再造關鍵成功因素之研究。銘傳傳管所碩士學位論文
- 邱皓政(2000)。量化研究與統計分析—SPSS中文視窗版資料分析範例解析。台北：五南出版社。
- 邱賀鎔(1988)。人格特質、管理型態、工作滿足相關之研究。淡江大學管理科學研究所碩士論文，台北。
- 張彥清(2004)。華視再造關鍵成功因素之研究。國立中山大學傳播管理研究所碩士論文
- 陳淑純(1998)。臺灣報社所有權與編輯部組織文化、管理型態之比較研究。銘傳傳管所碩士學位論文。
- 楊幼蘭(1993)。改造企業—再生策略的藍本。台北：牛頓出版公司。
- 楊志弘(1998)。台灣地區報社組織文化和編輯部主管人格特質、管理型態之關聯性研究。87年國科會專題研究計畫(NSC-87-2412-H-130-001) 1997.8迄今。
- 楊志弘(2000)。台灣地區報社編輯部主管人口背景與管理型態之研究。89年1月傳播管理學刊，2，1，1-17。
- 楊志弘(2004)。台灣媒體企業再造關鍵成功因素之研究。
- 劉連茂(1990)。工作特性、管理方式與公務機關生產力關係之研究—台北市政府工務局、警察局、國宅處之個案分析。國立政治大學公共行政研究所碩士學位論文。
- 蘇啓鴻(2003)。東森電視台企業再造關鍵成功因素之研究。銘傳傳管所碩士學位論文。
- 羅虞村(1989)。領導理論研究（三版）。台北：文景出版社。

- Angel, H.L. & Perr, J.L. (1981) An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 1-14.
- Broadbent, M., Weil, P., and St. Clair, D. (1999), The Implications of Information Technology Infrastructure for Business Process Redesign, *MIS Quarterly* June, pp. 159-182.
- Cock, C. D. & Hipkin, I. (1997), TQM and BPR : Beyond the Beyond Myth, *Journal of Management Studies*, 34(5), 659-675
- Daniel, Ronald D. (1961), Management Information Crisis, *Harvard Business Review* September, 111-121.
- Dean Elmuti and Yunus Kathawala (2000), Business Reengineering: Revolutionary Management Tool, or Fading Fad?, *Business Forum*, 25(12), 29-36.
- El Sawy, Omar A. (2001), *Redesigning Enterprise Processes For E-business*, McGRAW – HILL International Editions.
- Hammer, M. (1990), Reengineering Work : Don't Automate, Obliterate, *Harvard Business Review*.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Hammer, M. (1996), *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organizations Change Our Work and Our Lives*, Linda Michael Limited International Literary Agency.
- Hammer, M. (2001), Process Change, *Journal of Business Strategy*, Nov/Dec, 11-15.
- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. (1972) Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 555-573.
- Labaton, S. (2003, June 3), FCC Votes to Relax Rules Limiting Media Ownership, *The New York Times*,
- Likert, Rensis (1967) *The Human Organizations*. New York: McGraw Hill.
- Tillett, B.B. (1989), *Authority Control in the Online Environment*, New York : Haworth press.

A study of relationships among leadership style and key success factors of business reengineering in ChinaTimes

< Abstract >

Since 1988, traditional Taiwanese media industry had encountered the development of digital technology and challenge from the same trade. Nowadays the newspaper business in Taiwan face to many great problems—.new technology development , competitions in the same business. Therefore, business reengineering(BR)in media business is a very important issue both in the industry and in the academic field.

Traditional Taiwanese media industry must carry out business reengineering and find out the unique key success factors (KSFs).So, every newspaper company try very hard to find some new ways to proceed business reengineering .This study is based on Dr. yang MCU 2004 「The academic study team of Taiwanese media corporation in business reengineering research 」.Due to different characteristics in different media industry , I add 「 leadership style 」 this aspect to try to prove that leadership style is connected with the key success factors of business reengineering.

To choose 「 Chinatimes 」 corporation is because under the vary fast changing situation , every media company must figure out same innovation. And the next points is the purpose of this research :

1. To discuss the leadership styles between different departments in Chinatimes
2. To discuss the key success factors between different departments in Chinatimes
3. To discuss the connection of leadership style and e key success factors in Chinatimes

The research is mainly about the influence of leadership style and the

achievement motivation of the staffs in the work performance by adoption different key success factors. Therefore, I hope it could offer the newspaper companies some suggestions that can enhance their marketing performance and the efficiency.

keywords : leadership style 、 business reengineering (BR) 、 key success factors(KSFs) 、 ChinaTimes.

無線電視台全面品質管理與組織績效 之關聯性研究

蔣安國、林維庭*

《摘要》

本研究之主旨為探討商業無線電視對於全面品質管理活動與組織績效之關聯性研究；面對目前競爭激烈的經營環境，無線電視台經營者必須要能革新求變才能永續經營，才能避免在數位科技的洪流下遭受淘汰，全面品質管理正是能對提升企業競爭力、團隊合作、組織再造等方面有增進之效果。本論文以台灣四家商業無線電視台作為研究對象，以Ahire et al. (1996)發展的全面品質管理關鍵因素，與Kaplan和Norton所發展之平衡計分卡為績效衡量構面，利用問卷調查法，針對四家商業無線電視台主管進行調查，問卷發出100份，回收83份，回收率83%。根據本研究結果與發現，歸納結論如下：(一)不同的無線電視台，在關鍵因素之認知上與組織績效的衡量面上有顯著性不同；另外，各部門主管雖然在各電視專業領域上有所不同，但對於TQM導入後所產生的認知卻無顯著性差異，這也與TQM所要求的精神一致，也就是說，並不因為部門、職位不同型態不同而產生認知差異。(二)無線電視台於實施TQM之關鍵因素認知重要度是非常正面的，雖然期許能經由TQM的推行，而大幅度的改善企業各方面的績效，但實際產生之經營績效卻無法完全達成他們的預期。(三)電視台在全面品質管理活動上，彈性是相當重要的，因此必須要因地制宜、因人而異，讓不同業務範圍的員工有足夠的彈性空間去發揮他們的能力。依本研究結論對管理實務面提下列建議：(一)無線電視應將推行全面品質管理視為一種持續改善的活動，且應充分瞭解其精神，而不是僅有框架而已，如此全面品質管理才

* 蔣安國為銘傳大學廣播電視學系系主任

* 林維庭為銘傳大學傳播管理研究所研究生

能對公司有真正的幫助。(二) 電視台經營者應對TQM的推行有整體的計畫，將短期、中期以及長期計畫做優先順序排列，而不只是從事即興式改善，才能讓組織績效有顯著的長期成長。

關鍵字：無線電視、全面品質管理、組織績效

壹、緒論

台灣的電視產業競爭十分激烈，更因為科技的進步、網際網路興起，使得數位電視時代蓄勢待發，這是危機亦是轉機(李南生，2002)。因此，電視台在數位化之後的經營理念與目標，以及在製播的品質方面也應該要重新調整，才能面對競爭激烈的經營環境並維持其競爭優勢，而不被數位科技的洪流所掩埋。隨著人類社會的不斷進步，消費者對於產品或服務的品質要求也愈來愈高，它不僅是消費者選購物品或服務時的必要條件，同時也是決定企業能否永續經營的關鍵點，所以企業為了滿足顧客的需求，並在全球競爭劇烈的市場上獲得一席之地，一方面不僅要不斷地開發新產品，同時也必須兼顧其所售出產品或服務的品質。各行各業若要在競爭激烈的環境中佔有一席之地，就應在績效的表現上應要能超越其他的競爭者；全面品質管理正是能對提升企業競爭力、團隊合作、組織再造等方面有增進之效果。從過去許多研究中我們發現，全面品質管理早已成為管理上的熱門話題，但是國內以傳播媒體產業來進行品質管理的研究時則不多(游佳彬，2003；張其錚，2002；)，更遑論探討傳播產業的全面品質管理與組織績效間之關聯性，因此根據上述之研究背景與動機，本研究擬針對四家商業無線電視台所進行的品質管理活動，提出下列之研究目的：

- 一、分析四家商業無線電視台推行全面品質管理之概況。
- 二、藉由文獻探討建立全面品質管理與組織績效的關聯性模型。
- 三、了解四家商業無線電視台實施全面品質管理與組織績效的關聯性。
- 四、提供媒體產業或其他企業在決策推行全面品質管理或其他品質管理方案時之參考。

貳、文獻探討

一、台灣無線電視台的發展與經營概況

無線電視台的發展，始於1962年10月，台灣電視公司正式成立，為我國第一個無線電視台，台灣於此時也正式進入電視時代；1969年10月底，中國電視公司正式運作，並率先提供彩色節目，同時改變了台灣地區電視獨家播映的局面；而中華電視公司於1971年10月順利開播；民間全民電視台則於1997年6月正式開播，

並以股權大眾化、經營專業化、節目本土化為其經營的理念原則，而民視的崛起也成為繼台視、中視及華視之後成立的第四家無線電視台，更是台灣史上第一家民營的無線電視台。21世紀的資訊化社會，使傳播開始走向數位化，新聞局為提升廣播電視的傳播品質與提升公共利益，規畫了一套無線電視發展方案，計畫朝向「數位電視普及化、數位頻道多元化、數位內容優質化、數位落差極小化」的目標邁進。

由於台灣的電視媒體產業競爭激烈，如果無線電視台不積極進行改變，則勢必將遭受淘汰，因此各家無線電視台皆開始重新調整公司經營策略。例如，中視面臨選擇多角化與集團化的變革發展，在上市前後積極地成立子公司，進行多角化經營，除跨入有線電視頻道業與資訊科技業外，也與國內媒體集團合資成立網路電視的服務，並轉投資DVD發行代理商，而轉型成為「中視媒體集團」(陳炳宏、鄭麗琪，2003)。另外，民視為第一家採用新聞數位化製播系統的電視台，未來也將繼續投資更新的數位化設備，邁向無帶化的目標努力。因此在21世紀資訊的時代，如何善用多媒體傳輸技術，來提升無線電視台的優勢及節目品質，才是發揮無線電視媒體影響力的致勝關鍵。

之前四家無線電視台皆有通過ISO9001二千年版本認證，但目前未再邀請外界的驗證公司協助進行ISO認證，不過相關品管的典章制度均已建立，各部門亦按照其中所規定的流程進行品質管控，包括：文件與資料管制程序、檔案紀錄管制程序、品質政策與目標管理程序、公文管理作業程序、管理審查程序、專業技能人員鑑定程序、法令鑑定管理程序、客戶財產管理程序、內部品質稽核程序、流程量測監督管理程序、異常處理程序、資料分析應用程序、績效管理與持續改善程序、矯正與預防措施程序、節目收視率調查分析程序、引進專案評估執行程序、資源管理程序、公務車管理程序、車輛管理程序、警衛保全管理程序、消防規劃管理程序、供應商管理程序、採購管理程序、營繕工程管理程序、觀眾服務管理程序、緊急應變管理程序、器材維修保養程序、耗材零件管理程序、儀器校正管理程序、節目播映作業規範。因此國內四家無線電視台目前雖未繼續進行ISO認證，但其品質管理活動仍然按照ISO流程在進行，並且也將此一全面品質管理之文化內化至員工的工作環境中。

二、全面品質管理

「全面品質管理」涵蓋了組織中的各階層與各部門，也就是說每一位工作同仁均需參與且負有責任，在企業內不論是管理者或基層員工，均需參與品質維持的工作，它是一個全面並持續改善品質及績效的管理哲學。Juran (1993) 給予TQM 一個完整的定義：TQM 是一個全面性、持續改善的管理哲學，TQM 不止強調品質控管、降低成本，還包括一連串組織內活動的參與、承諾，進而改善品質及其他作業績效。而TQM 的品質系統則應包括公司內各項活動，品質責任屬於每位員工。Deming認為品管的目的在消除與減少產品在製造過程的變異(戴永久，2002)。Deming提出品質管理之14要點，其中具有創新意味的三項觀念分別為：1.品質是製造出來的(事前預防)，而不是檢驗出來的。2.消除數字目標導向，朝向持續不斷的改進(neverending improvement)。3.打破組織的藩籬，成立跨部門小組，共同合作以解決品質問題。

本研究對全面品質管理(TQM)的定義係採用美國國防部的DoD 5000.51-G TQM Guide的說法：「全面品質管理不僅是一種企業管理的理念，且同時也是代表企業組織持續改善的基礎和一組指導原則。它應用數理方法及人力資源，以改進本身所提供的物料和服務，以及組織內所有的過程，以符合顧客目前與未來的需求。TQM整合了基本的管理技術，現有的改進效果和維持改進原則下的技術工具」。

全面品質管理關鍵因素對於企業在推行品質活動時會有顯著影響，有時因為競爭環境和公司的經營策略不同，所以全面品質管理之關鍵因素(critical factor)也有所差異。最早整理出全面品質管理之關鍵因素的研究學者Saraph等人，在1989年提出全面品質管理的八個構面，他們以Deming, Juran, Crosby及Ishikawa之品質理論為基礎，以統計分析方法找出「高階管理階層所扮演之角色」、「品管部門所扮演角色」、「訓練」、「產品及服務設計」、「供應商的品質管理」、「製程管理」、「品質之資料及報告」及「員工關係」等八構面。近年來的相關研究多注重於尋求全面品質管理的突破，例如TQM的重思(Michael Hough, 2004)、TQM的未來(Shamsur Rehman, 2004)等；而在關鍵因素方面則注入了新的方向，從不同國家不同文化的角度切入的研究(Irina Selivanova & Jan Eklof, 2001; Ismailila & M.Ebrahimpour, 2003)。雖然全面品質管理的相關研究眾多，應用於傳播媒體的篇章卻不多，國內的相關論文僅僅出現過討論有線電視系統企業文化與全面品質管理

之研究（游佳彬，2002）。本研究之問卷將以Ahire等人（1996）所發展的十個衡量構面為主，作為本研究之衡量指標，即：1.高階管理者承諾、2.顧客導向、3.供應商品質管理、4. 設計品質管理、5.標竿學習、6. 統計過程管制、7. 內部品質資訊系統、8. 員工的授權、9. 員工的參與、10. 員工的訓練。

三、組織績效

組織績效是為衡量一個經營中的組織，是否達成目標而設立的衡量標準。在狹義的概念中主要指的是公司的財務性績效，一般使用的指標多為銷售量、獲利性及每股盈餘等；在電視產業的話則有收視率、廣告量、廣告營收等。由Anderson(1995)研究顯示TQM 對持續「改善品質」、「顧客滿意」有所影響，另外從戴明的連鎖反應圖：TQM活動可導致品質改善、生產力提高、降低成本、降低價格、增加市場、業績持續發展、提供更多工作機會、增加利潤（戴久永著，2002），得知TQM 活動過程首先應對品質績效發生影響，經由品質的改善間接影響整體績效的提昇，因此，可推論出品質管理活動最基本的假設，即品質管理活動對品質績效會有的正面的影響關係，由品質改善進一步對企業績效發生連鎖的提昇效應。

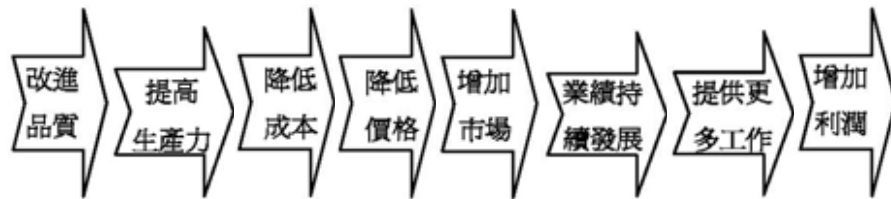


圖 2-1 戴明連鎖反應圖

資料來源：戴永九(2002)

Tan等人（1999）認為全面品質管理對組織績效影響取決於組織績效的構面，研究結果中發現只有一個TQM的構面「在品質管理中使用績效相關資料」與成長率和ROA有顯著影響，而僅有三個構面「管理者對品質的承諾」、「品管部門的參與」、「管理之社會責任」對整體績效具有顯著的影響。Ahire等人（1996）在他們對美國汽車與汽車零件公司的研究中也具有相似的結論，他們發現績效（產品品質）高度相關於如員工授權、員工訓練與員工參與。

本研究以Kaplan和Norton（1996）所發展之平衡計分卡(Balanced Scorecard)；

BSC)績效衡量構面，來衡量國內四家無線電視台的組織績效。平衡計分卡是以平衡為訴求，尋求短期和長期、財務和非財務的量度、落後和領先的指標、以及外界和內部績效構面之間的平衡狀態，它從組織的願景與策略衍生而來的，透過四個構面：財務、顧客、企業內部流程、學習與成長來考核一個組織的績效：：顧客觀點—為達目標，我們應如何表現給客戶看；內部觀點—為滿足客戶，我們在哪些業務上有傑出表現；學長與成長觀點—為完成願景，我們應如何維持改變和進步能力；財務觀點—為求財務上的成功，我們應如何表現給股東看。在無線電視導入全面品質管理活動之際，對於績效衡量輔以平衡計分卡技術來進行績效評估，從全面品質管理的策略層面著手進行規劃和衡量的機制，再藉由由上而下的目標管理以及由下而上的日常管理方式，以確保能及時地掌握並反應內外部顧可需求。如此，以平衡計分卡為績效衡量方式，可以為無線電視台的全面品質管理各項活動衡量出有效且周延的績效表現，並且能將全面品質管理的活動發揮至極。

參、研究方法

一、研究架構

本章參酌國內外相關論文及學術期刊後，確認其研究變數與架構，利用 Ahire et al.的全面品質管理關鍵因素，以及Kaplan和Norton所發展之平衡計分卡績效衡量構面，作為四家無線電視台在推行品質管理與組織績效之間的關聯性架構圖，所得出的研究架構(見圖3-1)如下：

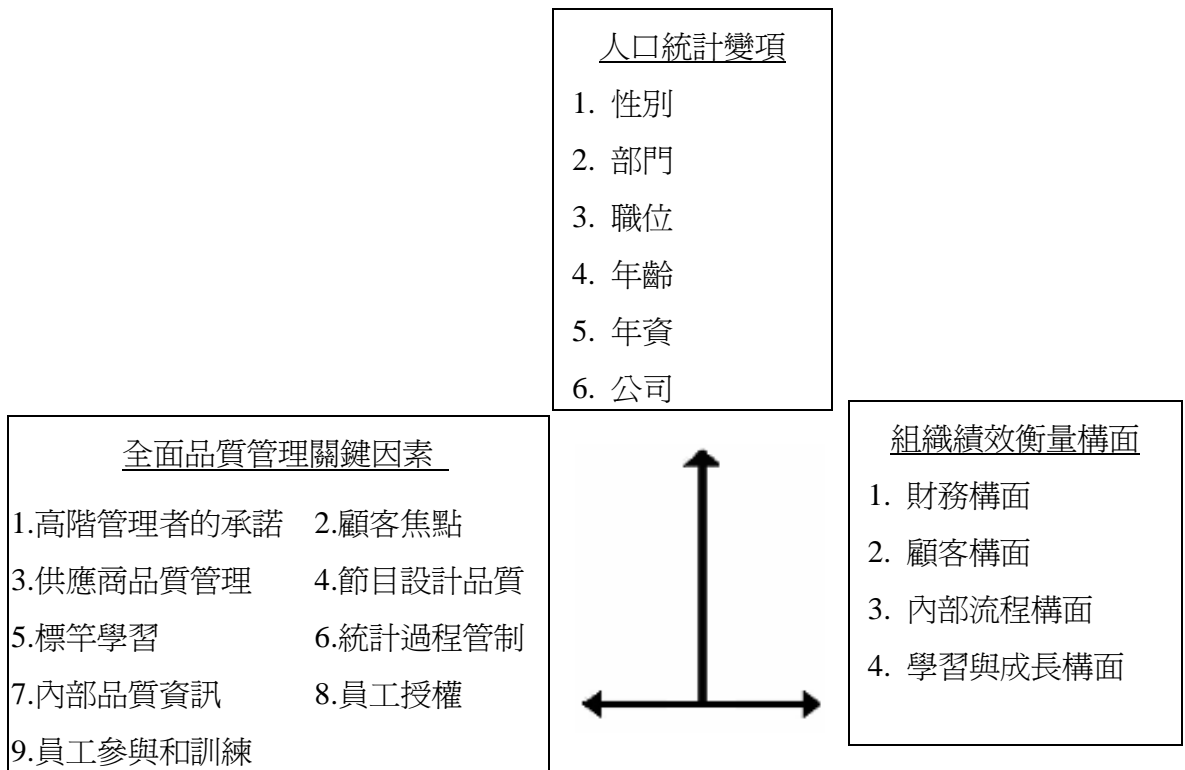


圖3-1 研究架構圖

二、研究假設

假設一：不同人口統計變項對於TQM實行有顯著差異。

H1-1：不同性別對於TQM實行有顯著差異。

H1-2：不同部門對於TQM實行有顯著差異。

H1-3：不同職位對於TQM實行有顯著差異。

H1-4：不同年齡對於TQM實行有顯著差異。

H1-5：不同年資對於TQM實行有顯著差異。

H1-6：不同公司對於TQM實行有顯著差異。

假設二：不同人口統計變項對於組織績效衡量有顯著差異。

H2-1：不同性別對於組織績效衡量有顯著差異。

H2-2：不同部門對於組織績效衡量有顯著差異。

H2-3：不同職位對於組織績效衡量有顯著差異。

H2-4：不同年齡對於組織績效衡量有顯著差異。

H2-5：不同年資對於組織績效衡量有顯著差異。

H2-6：不同公司對於組織績效衡量有顯著差異。

假設三：TQM各構面對組織績效各構面相關性。

H3-1：TQM各構面對財務構面有顯著相關。

H3-2：TQM各構面對顧客構面有顯著相關。

H3-3：TQM各構面對內部程序構面有顯著相關。

H3-4：TQM各構面對學習成長構面有顯著相關。

三、問卷設計

本研究問卷分為兩個部分，分別是全面品質管理層面和組織績效層面，每個層面有若干子題以全面品質管理實施的重要程度及組織績效衡量的高低程度。量測尺度為李克特氏五點尺度，在實施重要程度方面分別給予：「非常重要」、「重要」、「中等」、「不重要」、「非常不重要」；在績效衡量程度方面，由高分到低分，分別給予5~1分。

四、統計分析

問卷正式施測後先進行檢查工作，剔除填答不完整的無效問卷之後，將所得的有效問卷資料，配合研究架構與各變數之研究假設，採用SPSS11.0統計分析軟體，本研究的統計考驗皆以 $\alpha = 0.05$ 為顯著水準，依下述統計方法進行分析：

1. 信度分析

信度(reliability)為研究中良好測量工具之必備要件，無論是自行製作測量工具，或是以標準化的研究方法來蒐集分析資料，信度都是資料與研究結果是否確實的重要依據，故本研究針對問卷的適切性進行信度檢驗。

2. 描述性統計

以次數分配、百分比、平均數、標準差等描述統計，分析受測樣本各項基本資料，說明樣本特性，以釐清受試者對各變數之主觀看法傾向。

3. t 檢定(t-test)與單因子變異數分析(One-way ANOVA)

利用t 檢定(t-test)與單因子變異數分析(One-way ANOVA)來檢驗受訪者個人背景在公司推行全面品質管理認知上是否有顯著差異。通常當自變項為只有二個水準的類別變項時(性別)，適合用t 檢定；若自變項為二個水準以上的類別變項時(年齡、

服務年資、工作部門、層級)，則適合用單因子變異數分析。

4. 相關分析

利用相關分析來探討關鍵成功因素與績效兩者之間的關係。

肆、資料分析

一、信度分析

在問卷信度分析方面，本研究採用Cronbach's α 係數來進行分析，所得問卷量表之構念變數的信度係數如表所示。由表中可以發現全面品質管理部分以及組織績效衡量部分皆在可接受的範圍，而這兩大部分中，各構面的Cronbach's α 係數皆在0.6以上，顯示量表具有良好信度，而整體信度達0.6753，亦即表示量表具有不錯的信度。

表4-1：各構面信度分析

構面	Cronbach's α	
全面品質管理部分	0.6782	
高階管理者的承諾		0.7270
顧客導向		0.7501
外購節目商(供應商)品質管理		0.8578
節目品質管理		0.6677
標竿法		0.7311
統計過程管制(SPC)		0.7581
節目內容的品質資訊		0.8173
員工授權		0.7286
員工參與和訓練		0.7378
組織績效衡量部分	0.5354	
財務構面		0.7138
顧客構面		0.7539
內部程序構面		0.7750
學習與成長構面		0.7421
整體信度	0.6753	

二、描述性統計

此部分以人口統計變項作為樣本結構基本描述，分別以性別、部門、職位、年齡、年資、公司別作為變數，經統計分析後，男性佔71%，女性佔12%；在部門別方面，以節目製播單位佔絕大多數，為46.99%；職位部分則以基層主管佔最大多數37.35%；受訪者的年齡分佈主要在31~40歲，共佔總受訪者的32%；在年資部份，以6-10年佔絕大多數，為53.01%；其中22.89%的受訪者來自台視與中視，27.71%的受訪者來自華視，26.51%的受訪者來自民視。如表4-2所示。

表4-2：基本人口資料統計

性別	Frequency	Percent
男性	71	85.54
女性	12	14.46
Total	83	100.00
部門	Frequency	Percent
行政管理單位	23	27.71
節目製播單位	39	46.99
行銷業務單位	21	25.30
Total	83	100.00
職位	Frequency	Percent
一級單位正副主管	22	26.51
二級單位正副主管	30	36.14
基層主管	31	37.35
Total	83	100.00
年齡	Frequency	Percent
31-40歲	32	38.55
41-50歲	30	36.14
51歲以上	21	25.30
Total	83	100.00
年資	Frequency	Percent
1-5年	36	43.37
6-10年	44	53.01
10以上	3	3.61

(接下頁)

(續上頁)

Total	83	100.00
公司	Frequency	Percent
台視	19	22.89
中視	19	22.89
華視	23	27.71
民視	22	26.51
Total	83	100.00

三、變異數分析

(一) 全面品質管理之差異分析

H1-1：不同性別對於TQM實行有顯著差異。

表4-3：不同性別對於實行TQM的t檢定

	變異數相等的Levene檢定		平均數相等的t檢定		
	F檢定	顯著性	T	自由度	顯著性(雙尾)
高階管理者的承諾	2.326	0.131	-1.065	81.000	0.290
顧客導向	0.246	0.621	-0.511	81.000	0.611
外購節目商(供應商)品質管理	1.286	0.260	-0.314	81.000	0.754
節目品質管理	0.003	0.957	0.530	81.000	0.598
標竿法	1.402	0.240	-0.723	81.000	0.472
統計過程管制(SPC)	10.436	0.002**	-3.611	70.433	0.001**
節目內容的品質資訊	0.828	0.366	0.087	81.000	0.931
員工授權	2.380	0.127	-0.698	81.000	0.487
員工參與和訓練	0.383	0.538	0.131	81.000	0.896

**：p-value<0.01

由表可以發現，不同性別對統計過程管制(SPC)上有顯著的差異，也就是說不同性別的主管在TQM關鍵因素：統計過程管制(SPC)上會有不同的實行程度。

H1-2：不同部門對於TQM實行有顯著差異。

表4-4：不同部門對於實行TQM的變異數分析

構面		平方和	自由度	平均平方合	F	顯著性
高階管理者的承諾	組間	14.21	2	7.11	1.75	0.180
	組內	324.54	80	4.06		
	總合	338.75	82			
顧客導向	組間	2.27	2	1.14	0.17	0.845
	組內	539.61	80	6.75		
	總合	541.88	82			
外購節目商(供應商) 品質管理	組間	0.95	2	0.47	0.17	0.845
	組內	223.68	80	2.80		
	總合	224.63	82			
節目品質管理	組間	2.57	2	1.28	0.69	0.503
	組內	148.35	80	1.85		
	總合	150.92	82			
標竿法	組間	10.54	2	5.27	2.13	0.125
	組內	197.49	80	2.47		
	總合	208.02	82			
統計過程管制(SPC)	組間	6.83	2	3.41	0.98	0.381
	組內	279.46	80	3.49		
	總合	286.29	82			
節目內容的品質資訊	組間	3.14	2	1.57	0.40	0.671
	組內	313.65	80	3.92		
	總合	316.80	82			
員工授權	組間	6.90	2	3.45	1.14	0.324
	組內	241.31	80	3.02		
	總合	248.22	82			
員工參與和訓練	組間	8.54	2	4.27	1.20	0.306
	組內	283.85	80	3.55		
	總合	292.39	82			

由表可以發現，不同部門對TQM的實施關鍵因素沒有顯著的差異，也就是說不同部門在TQM的實行上沒有不同的實行程度。

H1-3：不同職位對於TQM實行有顯著差異。

表4-5：不同職位對於實行TQM的變異數分析

構面		平方和	自由度	平均平方合	F	顯著性
高階管理者的承諾	組間	3.57	2	1.79	0.43	0.655
	組內	335.18	80	4.19		
	總合	338.75	82			
顧客導向	組間	10.05	2	5.03	0.76	0.473
	組內	531.83	80	6.65		
	總合	541.88	82			
外購節目商(供應商)品質管理	組間	2.30	2	1.15	0.41	0.663
	組內	222.33	80	2.78		
	總合	224.63	82			
節目品質管理	組間	5.22	2	2.61	1.43	0.245
	組內	145.70	80	1.82		
	總合	150.92	82			
標竿法	組間	1.95	2	0.98	0.38	0.686
	組內	206.07	80	2.58		
	總合	208.02	82			
統計過程管制(SPC)	組間	8.15	2	4.08	1.17	0.315
	組內	278.13	80	3.48		
	總合	286.29	82			
節目內容的品質資訊	組間	1.06	2	0.53	0.13	0.875
	組內	315.74	80	3.95		
	總合	316.80	82			
員工授權	組間	0.53	2	0.26	0.09	0.918
	組內	247.69	80	3.10		
	總合	248.22	82			
員工參與和訓練	組間	3.15	2	1.58	0.44	0.648
	組內	289.23	80	3.62		
	總合	292.39	82			

由表可以發現，不同職位對TQM的實施關鍵因素沒有顯著的差異，也就是說不同職位在TQM的實行上沒有不同的實行程度。

H1-4：不同年齡對於TQM實行有顯著差異。

表4-6：不同年齡對於實行TQM的變異數分析

構面		平方和	自由度	平均平方合	F	顯著性
高階管理者的承諾	組間	8.36	2	4.18	1.01	0.368
	組內	330.39	80	4.13		
	總合	338.75	82			
顧客導向	組間	2.51	2	1.25	0.19	0.831
	組內	539.37	80	6.74		
	總合	541.88	82			
外購節目商(供應商)品質管理	組間	20.02	2	10.01	3.91	0.024*
	組內	204.60	80	2.56		
	總合	224.63	82			
節目品質管理	組間	0.09	2	0.04	0.02	0.977
	組內	150.83	80	1.89		
	總合	150.92	82			
標竿法	組間	4.21	2	2.11	0.83	0.441
	組內	203.81	80	2.55		
	總合	208.02	82			
統計過程管制(SPC)	組間	0.54	2	0.27	0.08	0.928
	組內	285.75	80	3.57		
	總合	286.29	82			
節目內容的品質資訊	組間	4.72	2	2.36	0.61	0.548
	組內	312.07	80	3.90		
	總合	316.80	82			
員工授權	組間	3.99	2	1.99	0.65	0.523
	組內	244.23	80	3.05		
	總合	248.22	82			
員工參與和訓練	組間	10.68	2	5.34	1.52	0.226
	組內	281.70	80	3.52		
	總合	292.39	82			

* : p-value<0.05

由表可以發現，不同年齡對外購節目商(供應商)品質管理上有顯著的差異，也就是說不同年齡的主管在TQM關鍵因素：外購節目商(供應商)品質管理上會有不同的實行程度。

H1-5：不同年資對於TQM實行有顯著差異。

表4-7：不同年資對於實行TQM的變異數分析

構面		平方和	自由度	平均平方合	F	顯著性
高階管理者的承諾	組間	10.78	2	5.39	1.32	0.274
	組內	327.96	80		4.10	
	總合	338.75	82			
顧客導向	組間	6.24	2	3.12	0.47	0.629
	組內	535.64	80	6.70		
	總合	541.88	82			
外購節目商(供應商)品質管理	組間	2.47	2	1.24	0.45	0.642
	組內	222.15	80	2.78		
	總合	224.63	82			
節目品質管理	組間	1.28	2	0.64	0.34	0.711
	組內	149.64	80	1.87		
	總合	150.92	82			
標竿法	組間	7.80	2	3.90	1.56	0.217
	組內	200.22	80	2.50		
統計過程管制(SPC)	總合	208.02	82			
	組間	1.77	2	0.89	0.25	0.780
	組內	284.52	80	3.56		
節目內容的品質資訊	總合	286.29	82			
	組間	7.47	2	3.73	0.97	0.385
	組內	309.33	80	3.87		
員工授權	總合	316.80	82			
	組間	15.53	2	7.77	2.67	0.075
	組內	232.68	80	2.91		
員工參與和訓練	總合	248.22	82			
	組間	2.53	2	1.26	0.35	0.707
	組內	289.86	80	3.62		
員工參與和訓練	總合	292.39	82			

由表可以發現，不同年資對TQM的實施關鍵因素沒有顯著的差異，也就是說不同年資在TQM的實行上沒有不同的實行程度。

H1-6：不同公司對於TQM實行有顯著差異。

表4-8：不同公司對於實行TQM的變異數分析

構面		平方和	自由度	平均平方合	F	顯著性
高階管理者的承諾	組間	0.13	3	0.04	0.26	0.853
	組內	13.42	79	0.17		
	總合	13.55	82			
顧客導向	組間	4.44	3	1.48	3.98	0.011*
	組內	29.42	79	0.37		
	總合	33.87	82			
外購節目商(供應商)品質管理	組間	7.48	3	2.49	4.05	0.010 *
	組內	48.67	79	0.62		
	總合	56.16	82			
節目品質管理	組間	4.82	3	1.61	10.63	0.000* *
	組內	11.95	79	0.15		
	總合	16.77	82			
標竿法	組間	0.63	3	0.21	1.35	0.264
	組內	12.37	79	0.16		
	總合	13.00	82			
統計過程管制(SPC)	組間	2.34	3	0.78	3.96	0.011*
	組內	15.55	79	0.20		
	總合	17.89	82			
節目內容的品質資訊	組間	0.86	3	0.29	1.92	0.132
	組內	11.81	79	0.15		
	總合	12.67	82			
員工授權	組間	0.28	3	0.09	0.76	0.518
	組內	9.65	79	0.12		
	總合	9.93	82			
員工參與和訓練	組間	0.49	3	0.16	1.16	0.330
	組內	11.20	79	0.14		
	總合	11.70	82			

* : p-value<0.05 , ** : p-value<0.01

由表可以發現，不同的公司在顧客導向、外購節目商(供應商)品質管理、節目品質管理統計過程管制(SPC)上有顯著的差異，也就是說不同的公司在TQM的實行上在顧客導向、外購節目商(供應商)品質管理、節目品質管理統計過程管制(SPC)上會有不同的實行程度。

(二)、組織績效之差異分析

H2-1：不同性別對於組織績效衡量有顯著差異。

表4-3：不同性別對於組織績效衡量的t檢定

	變異數相等的Levene檢定		平均數相等的t檢定		
	F檢定	顯著性	T	自由度	顯著性(雙尾)
財務構面	2.307	0.133	-0.673	81.000	0.503
顧客構面	1.916	0.170	0.292	81.000	0.771
內部程序構面	1.995	0.162	-0.045	81.000	0.964
學習與成長構面	0.242	0.624	-0.695	81.000	0.489

由表可以發現不同性別對於組織績效衡量構面上沒有顯著的差異，也就是說不同性別的主管認為公司實行TQM後，在組織績效的衡量方面沒有不同。

H2-2：不同部門對於組織績效衡量有顯著差異。

表4-9：不同部門對於組織績效衡量的變異數分析

構面		平方和	自由度	平均平方合	F	顯著性
財務構面	組間	74.35	2	37.17	3.64	0.031*
	組內	817.22	80	10.22		
	總合	891.57	82			
顧客構面	組間	11.05	2	5.53	0.73	0.483
	組內	602.75	80	7.53		
	總合	613.81	82			
內部程序構面	組間	18.32	2	9.16	0.63	0.535
	組內	1162.47	80	14.53		
	總合	1180.80	82			
學習與成長構面	組間	2.21	2	1.10	0.14	0.873
	組內	647.75	80	8.10		
	總合	649.95	82			

* : p-value<0.05

由表可以發現不同部門在財務構面上有顯著的差異，也就是說不同部門實行

TQM後，在財務構面上的績效衡量有所不同。

H2-3：不同職位對於組織績效衡量有顯著差異。

表4-10：不同職位對於組織績效衡量的變異數分析

構面		平方和	自由度	平均平方合	F	顯著性
財務構面	組間	9.81	2	4.91	0.45	0.642
	組內	881.75	80	11.02		
	總合	891.57	82			
顧客構面	組間	13.60	2	6.80	0.91	0.408
	組內	600.21	80	7.50		
	總合	613.81	82			
內部程序構面	組間	53.01	2	26.50	1.88	0.159
	組內	1127.79	80	14.10		
	總合	1180.80	82			
學習與成長構面	組間	4.53	2	2.26	0.28	0.756
	組內	645.42	80	8.07		
	總合	649.95	82			

由表可以發現不同職位對於組織績效衡量構面上沒有顯著的差異，也就是說不同職位的主管認為公司實行TQM後，在組織績效的衡量方面沒有不同。

H2-4：不同年齡對於組織績效衡量有顯著差異。

表4-11：不同年齡對於組織績效衡量的變異數分析

構面		平方和	自由度	平均平方合	F	顯著性
財務構面	組間	13.45	2	6.72	0.61	0.545
	組內	878.12	80	10.98		
	總合	891.57	82			
顧客構面	組間	20.01	2	10.01	1.35	0.266
	組內	593.79	80	70.42		
	總合	613.81	82			
內部程序構面	組間	11.60	2	5.80	0.40	0.674
	組內	1169.19	80	14.61		
	總合	1180.80	82			
學習與成長構面	組間	2.70	2	1.35	0.17	0.847
	組內	647.25	80	8.09		
	總合	649.95	82			

由表可以發現不同年齡對於組織績效衡量構面上沒有顯著的差異，也就是說不

同年齡的主管認為公司實行TQM後，在組織績效的衡量方面沒有不同。

H2-5：不同年資對於組織績效衡量有顯著差異。

表4-12：不同年資對於組織績效衡量的變異數分析

構面		平方和	自由度	平均平方合	F	顯著性
財務構面	組間	12.83	2	6.41	0.58	0.560
	組內	878.74	80	10.98		
	總合	891.57	82			
顧客構面	組間	32.01	2	16.00	2.20	0.117
	組內	581.80	80	7.27		
	總合	613.81	82			
內部程序構面	組間	6.58	2	3.29	0.22	0.800
	組內	1174.21	80	14.68		
	總合	1180.80	82			
學習與成長構面	組間	31.21	2	15.61	2.02	0.140
	組內	618.74	80	7.73		
	總合	649.95	82			

由表可以發現不同年資對於組織績效衡量構面上沒有顯著的差異，也就是說不同年資的主管認為公司實行TQM後，在組織績效的衡量方面沒有不同。

H2-6：不同公司對於組織績效衡量有顯著差異。

表4-13：不同公司對於組織績效衡量的變異數分析

構面		平方和	自由度	平均平方合	F	顯著性
財務構面	組間	0.15	3	0.05	1.10	0.355
	組內	3.68	79	0.05		
	總合	3.84	82			
顧客構面	組間	1.37	3	0.46	3.47	0.020*
	組內	10.39	79	0.13		
	總合	11.75	82			
內部程序構面	組間	0.67	3	0.22	2.75	0.048*
	組內	6.46	79	0.08		
	總合	7.14	82			
學習與成長構面	組間	0.11	3	0.04	0.51	0.677
	組內	5.87	79	0.07		
	總合	5.98	82			

*：p-value<0.05

由表可以發現不同電視公司在顧客構面以及內部程序構面上有顯著的差異，也就是說不同電視公司實行TQM後，在顧客構面及內部程序構面上的績效衡量有所不同。

(三)、各研究構面之相關分析

H3-1：TQM各構面對財務構面有顯著相關。

H3-2：TQM各構面對顧客構面有顯著相關。

H3-3：TQM各構面對內部程序構面有顯著相關。

H3-4：TQM各構面對學習成長構面有顯著相關。

表4-14 組織績效因素與TQM各構面因素之相關分析表

		財務構面	顧客構面	內部程序構面	學習與成長構面
高階管理者的承諾	r值	-0.036	0.281**	0.186	0.215*
	p值	0.715	0.010	0.062	0.024
顧客導向	r值	0.093	0.292**	0.181	0.003
	p值	0.369	0.003	0.065	0.987
外購節目商(供應商)品質管理	r值	-0.085	0.168	-0.079	0.257
	p值	0.363	0.082	0.364	0.868
設計品質管理	r值	0.111	0.038	0.621	0.078
	p值	0.164	0.164	0.068	0.430
標竿法	r值	0.217	0.107	0.063	0.094
	p值	0.334	0.275	0.352	0.063
統計過程管制	r值	-0.181	0.078	0.230*	0.052
	p值	0.765	0.321	0.018	0.732
內部品質資訊	r值	0.074	0.107	0.251*	0.074
	p值	0.455	0.275	0.032	0.455
員工授權	r值	-0.094	0.204*	0.223*	0.157
	p值	0.339	0.037	0.022	0.109
員工參與和訓練	r值	-0.124	0.016	0.195*	0.339**
	p值	0.207	0.868	0.046	0.000

** 表在顯著水準0.01 時（雙尾）呈顯著相關

* 表在顯著水準0.05時（雙尾）呈顯著相關

由表4-14 發現，在顯著水準0.05 時呈顯著相關的變數共有9 組，分別如下所

述：

1. 高階管理者的承諾：顧客服務之改善

代表意義：無線電視台推行TQM之關鍵因素中，如高階管理者的承諾越強烈，則所獲致之績效構面中之顧客服務之改善，將越有顯著之效果。

2. 高階管理者的承諾：學習與成長之改善

代表意義：無線電視台推行TQM之關鍵因素中，如高階管理者的承諾越強烈，則所獲致之績效構面中之學習與成長之改善，將越有顯著之效果。

3. 顧客導向：顧客服務之改善

代表意義：無線電視台推行TQM之關鍵因素中，如顧客導向越能展現與改善，則所獲致之績效構面中之顧客服務之改善，將越有顯著之效果。

4. 統計過程管制：內部程序之改善

代表意義：無線電視台推行TQM之關鍵因素中，如統計過程管制越能展現與貫徹，則所獲致之績效構面中之內不程序之改善，將越有顯著之效果。

5. 內部品質資訊：內部程序之改善

代表意義：無線電視台推行TQM之關鍵因素中，如內部品質資訊越能展現與改善，則所獲致之績效構面中，對於員工激勵將越有顯著之效果。

6. 員工授權：顧客服務之改善

代表意義：無線電視台推行TQM之關鍵因素中，如員工授權越能展現與貫徹，則所獲致之績效構面中，對於顧客服務之改善將越有顯著之效果。

7. 員工授權：內部程序之改善

代表意義：無線電視台推行TQM之關鍵因素中，如員工授權越能展現與貫徹，則所獲致之績效構面中，對於內部程序之改善將越有顯著之效果。

8. 員工參與和訓練：內部程序之改善

代表意義：無線電視台推行TQM之關鍵因素中，如員工參與和訓練越能展現與貫徹，則所獲致之績效構面中，對於內部程序之改善將越有顯著之效果。

9. 員工參與和訓練：學習與成長之改善

代表意義：代表意義：無線電視台推行TQM之關鍵因素中，如員工參與和訓練越能展現與貫徹，則所獲致之績效構面中，對於學習與成長之改善將越有顯著之效果。

伍、結論

一、研究結論

(一). 不同的無線電視台在關鍵成功因素面與組織績效面之差異

不同的無線電視台，由於先前都已取得過ISO認證，對於TQM的推行已有了初步的認識，在品質系統上也有了基礎，但是在關鍵因素之認知上與組織績效的衡量面上仍有顯著性不同；雖電視產業，但由於各家電視台成立的歷史背景不同，因而產生不同的製播型態，衍生出不同的製播環境，若再加上不同的企業文化，自然在TQM的導入上會產生不同的效果，而最後在關鍵成功因素之認定上也不相同，當然也會導致組織績效的衡量面項上有顯著差異。

另外，依研究調查分析結果，各部門主管雖然在各電視專業領域上有所不同，但對於TQM導入後所產生的認知卻無顯著性差異，這也與TQM所要求的精神一致，也就是說，並不因為部門、職位不同型態不同而產生認知差異。

(二). 關鍵成功因素面與績效之相關性

由表4-14中本研究發現，績效構面與TQM關鍵因素構面之相關性皆呈現低度相關，這與先前績效構面變數於推行TQM之情況結果，大部分呈不顯著，有著相似狀況；另外，由問卷資料發現，無線電視對推行TQM之認知重要度都非常認同（普遍集中於非常重要及重要選項），而在績效各方面之改善雖有正面評價，但評價並不是很高（普遍集中於稍微進步）。因此，基於上述之分析情況，可以發現無線電視台於實施TQM之關鍵因素認知重要度是非常正面的，雖然期許能經由TQM的推行，而大幅度的改善企業各方面的績效，但實際產生之經營績效卻無法完全達成他們的預期。

(三). 文化創意與品質管理衝突

TQM是一種專注於提供組織在管理及各項作業，進行持續改善的領導能力、訓練與激勵的經營理念，因此TQM的推行並不是只限定於某一段時間，而是持續改善的活動。TQM的活動必須和傳統管理方法(如：訓練員工參與和注意品質的主動精神)結合在一起，才能落實績效改進。許多電視台主管都認為電視台是一個文化創意產業，因此很多事情需要隨機應變，加上創意的自由發揮相當重要的，所以通常在工作時都會預留較大的彈性空間。一個電視台的成長，剛開

始的初始階段，大部份都是建立一些典章制度，但是當組織規模越來越龐大，典章制度可能會越來越多，反而會阻礙公司的成長進步，所以電視台在全面品質管理活動上，彈性是相當重要的，因此許多電視台主管認為必須要因地制宜、因人而異，讓不同業務範圍的員工有足夠的彈性空間去發揮他們的能力，而不會限定於一套管理制度裡。

二、 研究限制與建議

(一).充分了解全面品質管理之精神

由過去文獻發現，全面品質管理自從1980年代逐漸受到企業界重視，然而由於諸多企業對TQM的認知不同、推行TQM的準備工作不足…等因素，造成有些公司實施成效不佳，但是在推行TQM之過程中，多少都會影響組織的經營績效，因此無線電視應將推行全面品質管理視為一種持續改善的活動，且應充分瞭解其精神，而不是僅有框架而已，如此全面品質管理才能對公司有真正的幫助。無線電視應適時評估推行TQM或其他類似的品質活動，對公司經營績效的貢獻，如此才能使全體人員獲得訊息回饋，提高參與活動推行的意願。

(二).全面品質管理需重視長期目標

因為電視台管理者對TQM有速成的心態，總希望能在短期間看到顯著成果，因此對於TQM的實施到最後總是不了了之。因此倘若電視台經營者對TQM的推行有整體的計畫，將短期、中期以及長期計畫做優先順序排列，而不只是從事即興式改善，才能讓組織績效有顯著的長期成長。無線電視在推行類似品質活動時，由於短期間可能無法顯現活動的績效，但長期下來應會有正面效益，可與人員的績效考核連結一起，達成與員工雙贏的局面。我們都瞭解，制度是死板的，但有能力、有方法的人可以將其做活，落實說、寫、作齊一，以過去ISO品質管理系統為基礎，持續從事品質管理與績效改善活動，才是根本之道。

參考文獻

- 余佩佩（2001）。全面品質管理、供應商選擇、供應商參與、資訊運籌管理與組織績效關係之研究—台灣、香港之比較分析。國立成功大學工業管理科學系碩士論文。
- 林公孚（2003）。朱蘭談美國產品與ISO 9000。品質月刊，39卷5期。
- 林公孚（2002）。戴明、朱蘭、克勞斯比三位品質大師的品質觀。品質月刊，38卷12期。
- 林清河、周福星、譚伯群、施坤壽（1998）。品質管理與組織氣候及績效之關聯性分析。中山管理評論，6卷4期。
- 李南生（2002）。知識經濟下無線電視台經營策略之研究--以華視為例。世新大學傳播研究所碩士論文。
- 馬志民（2000）。由產業競爭觀點探討品質管理、品質績效與整體績效之關係。國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
- 陳炳宏、鄭麗琪(2003)。台灣電視產業市場結構。新聞學研究，75。
- 張其錚（2002）。公視自製兒童媒體素養節目之品質管理研究—以「別小看我」為例。銘傳大學傳播管理研究所碩士在職專班碩士論文。
- 游佳彬（2002）。有線電視系統企業文化與全面品質管理之研究。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 劉典嚴（2002）。TQM解開顧客價值的三角習題。管理雜誌，333，51-53。
- 編輯部(2003)。無線低空盤旋 有線展翅翱翔。動腦雜誌，327。
- 戴久永（2002）。全面品質經營。中華民國品質管制協會。
- 戴久永審訂，S. Thomas Foster原著（2002）。品質管理（Management Quality：An Integrative Approach.）。台北：智勝。
- 鍾朝嵩（2000）。全面品質管理（第十五版）。桃園：和昌書局。
- 行政院新聞局。無線電發展方案，
<http://info.gio.gov.tw/ct.asp?xItem=18660&ctNode=2096>。

- Ahire , Sanjay L., Golhar , Damodar Y. , Waller , Matthew A. (1996) .Development and Validation of TQM Implementation Constructs, *Decision Sciences*, 11 (27) .
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988) .Structural equation modeling in practice:A review and recommended two-step approach.*Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- DoD5000.51-G TQM Guide.
- Irina Selivanova & Jan Eklof (2001) . Total Quality Management in the West, East and Russia : Are We Different ? . *Total Quality Management*, 12 (7 & 8) , 1003-1009.
- Ismailsila & M.Ebrahimpour(2003) . Examination and Comparison of the Critical factors of Total Quality Management (TQM) Across Countries. *International Journal of Production Research*, 41 (2) , 235-368.
- Juran & Gryna (1993) .*Quality Planning and Analysis*. (3rd ed) . McGraw-Hill, New York : NY.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996, January-February) . Using the balanced scorecard as a strategic management system . *Harvard Business Review*, 75-85.
- Michael Hough(2004) . Updating our TQM Thinking for a Knowledge Service Economy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15,753-798.
- Saraph, J. V., Benson, P. G. and Schroeder, R. G. (1988) . An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management . *Decision Sciences*,. 20, 810–828.
- Shamsur Rehman(2004) . The Future of TQM is Past. Can TQM be Resurrected ? . *Total Quality Management & Business Excellence*,. 15, 411-422.
- Tan, K., V.R. Kannan, R.B. Handfield, and S. Ghosh, (1999) . Sippy chain management: an empirical study of its impact on performance . *International Journal of Operations & Producton Management* , 19(10), 1034-1052.

< Abstract >

The purpose of this research is to probe into the relation between Total Quality Management and Organization performance. With the arrival of the digital time, the ecology of terrestrial TV stations has already changed, everyone can get the instant information at any time, any place. Facing with the competing management environment, terrestrial TV stations owner should continuously change for innovation. All sectors who want to exceed others, they must have the great organization performance. Total Quality Management covers all sectors and it can improve the competitiveness of enterprise, teamwork, and organizational re-engineering.

This thesis regards terrestrial TV stations in Taiwan as the case of studying. To achieve the purpose, a questionnaire was developed to survey on terrestrial TV stations executives. Then analyze the application of leading in Total Quality Management, and relation between leading in Total Quality Management and organization performance.

Keyword : Terrestrial TV stations, Total Quality Management, Organization performance

廣播產業數位化： 二十一世紀廣播節目之製作與行銷

陳國偉、張明裕*

《摘要》

國內數位廣播自2000年3月開始進行試播，正式邁入數位影音紀元，改變了AM/FM傳統類比電台的播出方式，將原先的音訊特性擴充為影音及文字資料同步的數位化播出，正式成為廣播產業的新寵兒。

因應全球數位產業的衝擊，國內數位廣播的製播內容及行銷方式勢必要重新整合，以期與國際數位產業正面迎戰，其中必須深思的面向有：

- 一、 產、官、學界合作打造e生活、e商務、e政府、e交通的數位化環境。
- 二、 廣播製播內容及人員素質必須再提昇，包括節目國際化及多語化、彰顯本土特色、節目內容評鑑制度的建立、輔導傳統電台轉型。
- 三、 帶動周邊產業齊頭並進，提昇數位廣播接收器之自製能力，增進國內數位電子產業競爭力。
- 四、 積極建立影音資料庫及數位典藏，保存舊有廣播音訊資產，並落實尊重智慧財產權。
- 五、 行銷內容及方式搭配節目進行，並且重視多樣化與及時性，發揮廣播優於其他媒體(如電視、報紙)的便利性。

國內大專院校近年來廣設大眾傳播相關科系，顯見對傳播科技及相關產業之重視，惟人文素養之提昇猶待學界、民間及官方共同努力，從培育相關技術人才及專業觀念做起。

關鍵字：行銷、數位廣播、電子媒體

* 南台科技大學資訊傳播研究所研究生

* 南台科技大學資訊傳播所副教授

壹、前言

網路科技在二十世紀末葉開始深入人群生活的層面既深且廣、不言可喻。進入九〇年代後，數位化的廣播技術DAB (Digital Audio Broadcasting) 更挾網路科技之助凌駕了傳統廣播AM/FM，成為廣播科技的新寵兒，加上數位廣播技術長足進步，廣播技術的數位化、多元化已成為未來的廣播模式及趨勢。國內引進的數位廣播系統是歐規的Eureka-147，其主要的優點是：提供高品質音質、雙聲道、多聲道立體聲廣播，音質與CD雷射唱盤品質 (16bit/44.1KHz) 相近，接收品質佳；利用衛星直播，覆蓋面積加大，不必因接收器移動而切換頻道。數位廣播使用了數位調變的技術來取代類比調變，大幅提高頻譜的可利用性，若再加以數據壓縮技術的突破，數位廣播將全面取代傳統類比地面廣播的技術。

數位廣播的關鍵技術主要有音源壓縮技術、編碼正交分頻多工技術以及單頻網技術等。這和傳統類比廣播相較，除了是提高了接收品質及方便性之外，是否皆全無劣勢及缺點？其實應不然，眼前既有的問題是：數位廣播無法與現有的傳統廣播AM/FM相容，必須強化聽眾的自發意願重新購置新型數位接收器；農漁職業型態的聽眾已有既定的收聽習慣，一時難以改變其收聽技術；上網收聽有些節目可能必須收費(註1)，傳統電台則只需付出購置收音機及電費，這是傳統電台繼續存在的絕對理由。既有這些問題，數位廣播又該如何因應？進行深入消費群的行銷，並且尋求其絕對利基，應是數位廣播全面展開前必須思忖的問題。

貳、廣播節目數位化製作

節目是廣播電台靈魂所在，受到聽眾所喜愛的廣播節目除了可以為整個電台形象進行包裝、建立品牌之外，其受歡迎的程度也會直接影響到聽眾的收聽率，間接刺激廣告主下廣告訂單的意願，提高電台的業務量及實際收益。廣播節目當中最重要三個元素就是：人的聲音(主持人或受訪者的談話內容)、音效(如笑聲、鼓掌及風雨等特效聲)、音樂。這三者並行不悖，也是廣播當中不可或缺的三個重要引人的要素，只要搭配得宜，節目自可經營出特有的風格，吸引聽眾的忠實收聽。傳統類比廣播使用磁帶錄製並編輯廣播節目，通常曠日廢時，動輒要使用節目自身數倍的時間來製作廣播節目，非常不合經濟效益，但在數位自動播出軟體問世之後，節目製作就變得得心應手又省時省事了。

一、錄音設備

「工欲善其事，必先利其器」，這是顯而易懂的道理，廣播電台的設備亦然，但是礙於各家電台規模、設備及資金的不同或多或少有所差異，除錄音室、成音控制室之外，以上所述之設備均不可或缺：

1. 成音控制器(console or control board)，又可稱混音器(mixer)
2. 雷射CD唱盤兩部以上，方便音樂銜接時進行淡出/淡入及疊軌特效使用
3. 老式唱盤，即播放傳統塑膠唱片使用之唱盤，方便播出早期老歌手的歌曲及設定單元
4. 老式盤帶，捲式大型盤帶，有讀取磁頭，也是方便播出早期老歌手的歌曲及設定單元
5. MD (micro disk)音軌播放器，此為可攜式小型錄音裝備，方便記者進行採訪，也可存取七十四分鐘節目
6. DAT(digital audio tape)錄音機，只方便錄音不能在錄音機自身進行編輯，屬過渡型產品
7. 卡式收音器，讀取卡帶的播放及錄製
8. 播音室用麥克風數支，進行採訪及錄音
9. 電話機，製作call-in及 call-out的連線節目之用

上述設備概述目前所有廣播電台之設備，如前所述因電台資金及播送所需，造成其數量及設備或許有所差異，但是不論其屬性為類比或數位，進行數位編輯時一定必須使用數位編輯軟體來進行，以便收事半功倍之效，目前在業界流通使用最為廣泛及便利的即為「DALET電腦錄音及自動化播出系統」，在上述的收音讀取過程中，最適於存取於電腦的硬碟中，方便進行編輯及數位典藏。「DALET電腦錄音及自動化播出系統」的主要功能及編輯方式簡述於下：

DALET電腦錄音及自動化播出系統應用軟體功能介紹

應用軟體	功能
RECORDER	此項應用主要是提供快速錄音。可用來錄製歌曲、片頭、串場、台呼、新聞及各項音樂檔案，在此項應用中可執行錄音、監聽，甚至於清除音樂檔，在錄音過程中，只需設定好輸入位準、錄音、微調、輸入歌曲名、指定儲有目錄，即完成錄音程序。
NAVIGATOR	此項應用可作為自動播出或現場輔助播出。所有播出節目單依預先設定之節目單來播出，也可以手動方式取代自動播出，具有兩個音源同步輸出的能力，可作特效、淡入、淡出等功能，有利於現場DJ掌握氣氛。
JINGLES	此項應用主要是供現場播出的輔助工具，包括了一連串的「HOT KEY」，可供DJ立即播放各項JINGLE音效等。
EDLOG	此項應用主要是提供編排播放歌曲之節目單，並提供文書檔、淡入/淡出、下達控制指令等功能，同時也提供自動選曲的功能。
AUTOPLAY	此項應用主要是用來播放預先設定的節目單或廣告單，它可用來自己載入節目單或廣告單並執行自動播出，同時也可作現場播出時的輔助工具。
EDBREAKS	此項功能主要是提供廣告區段的排序，並可配合AUTOPLAY應用模組搭配使用，組成完整節目播出表。
SURFER SURFER4/ SURFER8	此項應用提供聲音檔的剪接功能。使用者只需用滑鼠拖放的方式選取聲音檔，再利用反白來選取欲改變的區塊；利用剪貼的方式來達到編輯的功能，所有對聲音檔的更動皆不影響原聲音檔。在此應用也包括了淡入、淡出、位準調整等各項功能。SURFER4/ SURFER8多軌式聲音編輯器提供SURFER中所有功能及多軌編輯混音能力。
DBMAN	此功能主要功能在管理資料庫內的音樂檔及資料檔。資料檔內提供了系統中所儲存的音樂檔名稱及使用者資料等各項數據，此部份也是以圖像方式來操作，可執行編輯、清除、備份、存檔等功能。
TOPCLOCK	這功能提供系統計時。供自動播出、定時播出、參考時序。

截至進行數位編輯之後，節目的錄製已大致完成，可運用DALET電腦錄音及自動化播出系統，以無人監控之方式進行電腦自動播出，藉電台塔台發射機進行發射，但此階段的發射過程都還是以傳播的FM/AM(調頻/調幅)方式播送，真正要進行全面數位播出，就必須仰賴最新的第三代廣播科技DAB(Digital Audio Broadcasting)了。

二、數位音訊廣播DAB

(一)數位廣播的優勢及現況

數位音訊廣播是繼AM/FM調幅、調頻廣播之後的第三代廣播，除改善AM/FM易受干擾的缺點外，更可提供多樣化的資訊服務(如節目伴隨資訊，電子報紙，電子購物，旅遊報導，股市資訊，圖像傳送，交通訊息，交通時刻表，天氣預報，警報預警，呼叫功能等)，取代類比廣播為未來必然的趨勢，透過其較佳的頻譜使用效率，可解決長期以來廣播電台頻道取得困難之問題，同時其CD般的音質

及附加的數據服務諸項功能，也必能滿足人們對於廣播媒體多元化之需求。爲因應此一新趨勢，使我國廣播事業早日完成數位化，並藉以提昇國內相關產業技術升級，電信總局多年來在交通部及行政院「國家資訊通信基本建設推動小組」（NICI）主導下，並配合行政院新聞局及經濟部，積極戮力推動我國廣播數位化計畫(行政院新聞局，廣播電視法施行細則，1994)。

(二)數位廣播的傳送方式

數位廣播系統訊號可以透過地面、衛星、纜線等方式傳送，使用簡單的非定向天線即可接收，不論採用行動、攜帶或固定式接收設備均可收聽。不論是衛星廣播、有線電視、或是地面廣播，消費者都需要一個數位視訊接收機，將視訊網路傳播的訊號，經由複雜的訊號處理，還原成原始訊號。數位視訊廣播的接收有幾種方式，數位電視機、目前使用的類比電視機或電腦顯示器再加上一個數位機上盒(set-up box)。除了朝向將數位機上盒與家用設備及資訊設備整合、成爲家庭自動化網路化重要環節外，爲了因應隨著數位廣播而來的商機，數位機上盒亦在不斷的改良中降低成本、增進功能。只要使用一個頻率就可建立廣播網，以同一頻道收聽，選台更爲容易。

(三)數位廣播接收器的開發

目前國內也在相關產業及政令的開放下進行數位接收器的開發，加上其他數位科技大國的競爭，國內也加入了接收機的研發。八十九年九月二十七日接收機研發廠商新竹台民通信公司首批量產1000台提供試播，家用型單價臺幣6000元(合美金190元)，車用型單價臺幣9000元，正積極促銷中。鼎新科技公司刻不容緩正與工研院電通所合作，原型機研發測試中；彰化怡利電子公司目前已完成量試50台。另有山進電子(註2)、瑞麗等公司也將推出DAB接收機相關產品。廣播數位化發展之關鍵在於頻率的取得與接收機價格的降低，接收機價格則取決於關鍵零件—射頻與基頻晶片新技術，迨時機及技術成熟穩定之後，也才能因爲接收器的價格合理回穩而使既有的傳統廣播接收者產生自發的購買意願，帶動國內數位廣播的新紀元。DAB接收機研發方面，目前全球開發的機型有下述類型：

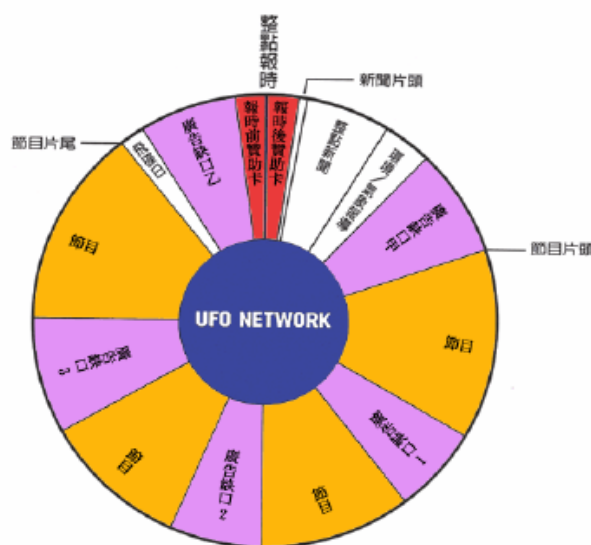
數位接收器類型

接收器型制	應用範圍	產品特色
個人專用型		
PC 卡	桌上型電腦的PCI插槽，或內建於筆記型電腦。	除了可以接收數位廣播節目之外，也可以獲得資料服務及網際網路資訊。
隨身微接收器	隨身攜帶，配戴個人耳機，不致干擾旁人。	類似隨身聽WALKMAN，但為能顯示螢幕訊息，故型體較大較重。
數位助理型	內建於PDA或結合行動電話。	除保有對外通訊功能外，尚有同時影音、娛樂等附加功能，一機多用。
公用開放型		
車用型	內建於傳統收音機的車內主機。	主機以及和CD或FM/AM收音機整合的控制面板，不佔原有空間。
家用音響型	固定於特定空間、地點。	和CD、MD數位音訊媒體結合，是DAB音質之極致表現。
手提音響型	方便移動不定點使用。	與家用音響音質相仿但輕便易攜。

承前所言，數位接收器普及之後，或可提高閱聽眾購買之意願，但是接踵而來的問題是兼有視、聽特性的數位廣播是採部份收費方式播送，對於是否能為一般大眾所接受，則有待時間的考驗。

三、節目內容配當

國內目前現行的電台體制為服務所有職業類型的聽眾，已採二十四小時全時播出的方式經營，差異只在夜間是否伴隨主持人主持節目或純播音樂的差別而已。節目的進行為顧及商業利益考量，當然要配合廣告播出，下文以台北飛碟電台(UFO network <http://www.ufo.net.tw/>)的一個小時節目配當為單位來進行說明。



飛碟電台在一個小時的節目配當中的內容是：

- 1 整點報時
- 2 報時前/後單元贊助商提供贊助單元
- 3 整點新聞
- 4 環境/氣象報導
- 5 節目(四段)
- 6 廣告窗口(五段)
- 7 節目片頭/尾

由上圖可見廣告時段已佔整個小時的一半時間，似乎在節目中已大量塞入過多的廣告，甚至已經超過了新聞局規定的法定上限，但是其實在這些時段當中運用到的技巧是「置入性行銷(media placement)」，以「訪談」或「電話連線」之名，行商業廣告之實。這樣的方式已普遍運用在現行的廣播節目當中，本文不多做贅述。

參、數位廣播節目之行銷

現行的廣播技術既已邁向數位新紀元，廣播節目及廣播電台之行銷之數位化自不可免。數位廣播既擁有影像及聲音同時兼有的特質(自由時報，「明年起廣播用看的」，2004年4月16日)，行銷的策略手法自可從多方進行探討。

一、整合行銷策略

傳播媒體的多樣性帶來傳播手法的多元化發展，廣播媒體的聽覺性特質雖然不及視聽媒體兼有視覺及聽覺的優勢，但卻因為其聽覺性的特質，不致影響開車、行走、運動等等諸多需要視覺活動的安全性，反而能自成格局，無法被其他媒體取代，這即是廣播媒體不可替代之優勢。為使數位化的廣播媒體能利用諸多媒體進行整合行銷，必須動員電台一切資源與力量，為電台、節目自身、節目主持人進行行銷與促銷活動，常見的方式有：

- (一) 發行電台刊物
- (二) 成立聽友會，募集聽眾資源
- (三) 配合商圈舉辦活動選拔，活絡電台經營內容
- (四) 配合電視媒體，進行唱片公司歌友會、簽唱會、國際表演團體之聯合採訪播出

(五) 舉辦大型活動，增加電視、報紙、雜誌、網路等媒體曝光率

二、建立電台網站

除前文所述及的數位廣播DAB之外，目前的網路廣播尚有另外兩種方式，分別是：

(一) 電台節目利用寬頻及網路多媒體串流技術同步播出，可選擇在網路或收音機中收聽(如教育廣播電台)

(二) 純虛擬電台，只可上網收聽，收音機無法接收(銀河網路電台

<http://www.iwant-radio.com>)

上述三種播送方式無論其播送方式為何，但皆有其專屬網站，除方便聽友點選歌曲之外，尚能提供聽友交流，提高收聽忠誠度，綜觀目前國內網路電台提供的服務約有：

1 隨選節目選單 (提供聽眾點選歌曲及節目線上點播)

2 聊天室 (聽友交流園地，可藉之團結聽友，提高忠誠度及收聽率，改進電台營運方式及節目內容)

3 節目查詢 (提供所有節目相關資訊及預報節目內容)

4 本週精選 (新歌介紹、節目精華片段、重要消息)

5 人氣排行榜 (歌手、歌曲的票選活動)

6 跳蚤市場 (提供聽友二手原版CD唱片交換買賣)

7 音樂圖書館 (音樂及藝人相關資訊下載及查閱專區)

8 娛樂新聞 (影視消息相關報導)

9 網路遊戲 (影音互動程式，以虛擬人物帶領聽友進入電台網站)

10 線上學習 (線上卡拉OK、聽友創作歌曲發表)

(三) 舉辦聯合促銷活動

結合商業及非營利單位聯合進行促銷活動，一方面進行策略聯盟，增加曝光率；再者可以公益形象深入人心，建立電台公益品牌，可行之方式有：

1 節慶及紀念日促銷活動 (如情人節促銷情人花卉、母親節促銷敬親禮品展售等)

2 商圈成立及地方觀光 (如玉井芒果節、白河蓮花季等)

3 影視節目及藝文發表 (如電影新片發表、各種創作展覽等)

4 公益活動 (如世界展望會飢餓三十之聯合勸募、創世基金會街頭勸募活

動、捐血活動)

(四) 學界及業界多方合作

自網路成爲媒體新寵兒之後，傳播科技已整合向數位里程碑邁進，公元兩千年之前國內設有傳播相關科系的院校多偏北廢南，而今因傳播新科技大行其道，中南部地方廣設地方報社、有線電視台、廣播電台，對傳播科技人才渴求日殷，中南部的傳播院校才如雨後春筍般蓬勃發展，得以與北部院校形成均衡之勢。爲使學理能與業界接軌，可進行下述配套方案：

1 開放電台提供校級單位參觀，主動提供學界研究觀摩的環境，開放時段提供師長及學生團體參觀及操作講解，媒體對於學界的貢獻之大不難想見。

2 提供發射範圍內的相關學系或學校學生社團實習的機會，培養廣播界的新血輪，一來是對學界貢獻，提出學理及實務印證的機會；再者亦可在當中遴選表現優異者做爲電台內部儲備人才之用。

3 邀集各校及有意願的友台舉行電台博覽會，進行人才及技術交流。

4 提供商業電台線上節目與學生實習電台節目聯播，一來可節省節目成本，二來可以進行業界與學界人才及技術之交流，直接提供學理與實務之印證。

(五) 及早進行數位典藏，建立豐富資料庫之無形資源

1 廣播的數位典藏

廣播所進行的「數位典藏」是指運用現有成熟之資訊技術，以數位化形式轉換，將傳統中聲音儲存媒體不易保存，且易被消磁及霉菌侵害之缺點予以克服，尤其對具有歷史價值之聲音資料，更具急迫性的需要；除了保存歷史有聲資料外，需作系統的編排、分類和儲存，才能有效運用索引，讓收聽廣播不再只是受限於按時收聽而是隨選收聽(On-Demand)，經由網際網路網來選擇節目內容。

2 整合不同的數位典藏勢在必行

就單一領域、單一類型資料的數位典藏工作而言，個別的單位組織要想收集齊全所有的典藏資料是件很不容易的事。因此，透過數位典藏資料交換的方式，是擴充數位典藏內容的重要手段。但是，由於各單位對典藏品收集與研究的目標不一，往往因爲詮釋的角度不同，而賦予數位典藏品及其內容不同的意義，再加上儲存格式不一致，導致不同單位的典藏資料難以互通。對於珍貴典藏品相關資料的保存、研究與共享造成障礙。因此，爲克服此一障礙，促成典藏單位之間典藏資料之互換與共享，建立數位典藏後設資料之標準及互通機制，是絕對必要的。

3 電台數位典藏之迫切性

因為個人資訊設備的普及，加上相關的應用軟體、編碼技術以及使用者介面的快速進展，現在圖表、聲音、靜態及動態影像等複合媒體技術使用，幾乎已和文字資料一樣方便，使得資料得以經濟快速的使用及流傳。數位化的資料可作無失真的複製與傳輸，一方面讓歷史性的珍貴檔案資料不受時空的限制，流傳更為深遠；另一方面，雖然傳統類比式媒體仍然普遍的使用著，但數位化資訊勢必大幅取代實體檔案保留之重要性與必要性，傳統電台節目多以類比方式存取節目資料，諸如盤帶、唱片、卡帶等等利用磁性原理讀取的素材，容易因年久氧化消磁或日照之故而毀損，實為至憾，但時至今日，節目的錄製及存取都已全面數位化，及早建立電台節目當中所需的節目資料庫更是刻不容緩的工作，除可節省人力、空間之外，最大的好處是取用方便有效率，對電台經營者更是以逸待勞的一大利多。

(六)確立電台分眾目標

族群類別	性格特質	人口特性	生活型態	收聽行為
A族群 (現代休閒型)	注重休閒 觀念新穎	大多住在南部地區，19-24或31-40歲、高中學歷的男女聽眾，職業有自營商人、教師及學生平均月收入在20001-40000元及60001-80000元間 習慣使用國語、台語	注重休閒，喜歡動腦的娛樂認為家庭主婦可以兼差工作強調政府的施政應該要便民喜歡郊遊看電影及釣魚等休閒活動	每天收聽時數在1-2小時及10小時以上的都不少，屬重度廣播收聽，時段多在早上8-11時及晚間20-23時，喜歡國語歌曲、古典音樂、綜藝性及教學節目，收聽目的為欣賞音樂打發時間
B族群 (自我享樂型)	追求自我 關心流行	大多住在北部，13-15歲及專科以上學歷的女性聽眾，職業有自由業、民營事業受雇者平均月收入在40001-60000元平常習慣使用國語	注重流行，喜歡買流行產品，注重服裝風格 注重生活品質，喜歡花錢觀賞藝術表演，認為女人應有自我，不必為家事奔波或結婚，喜歡逛街、看電影、聽演唱會、及海外旅行	每週收聽3-4天、每天收聽3-4小時以及5-6小時，為中度收聽者，收聽時段多在下午1-3時及晚間20-23時，喜歡Call-in節目、國語、西洋歌曲、綜藝、資訊知識性節目和輕音樂，收聽目的為欣賞音樂及打發時間

(接下頁)

(續上頁)

D族群 (冷漠被動型)	個性封閉 被動消極	大多住在北、中部地區，31-40歲、國中學歷的男女聽眾，職業以民營事業受雇者為主平均月入在20001-40000元平均使用國、台語	喜歡從事不動腦的娛樂，對政府施政的不便民，人民也莫可奈何不易與陌生人熟識喜歡從事打麻將、郊遊及逛街等休閒活動	一週收聽次數以1-2天，時數不到一小時為最多，收聽時段大多在晚上20-23時，習慣收聽FM的廣播，喜歡國語歌曲、路況報導、閩南語歌曲，收聽目的是打發時間
E族群 (平庸保守型)	生活平淡 企圖心弱	大多住在中、南部地區，51歲以上，小學及以下學歷的男女，職業以工人、家庭主婦及無業為主平均月收入不固定或沒有收入 主要語言為閩南語	認為結婚很重要，女人應為家庭奔波 不清楚流行也不喜歡逛街或去速食店及看藝術表演，認為學歷仍是重要的，除了爬山健行外無其他休閒活動	喜歡閩南語歌曲、廣播劇、醫療保健以及傳統音樂節目，收聽的主要目的是作為陪伴以及收聽新聞

資料來源：廣播月刊，「電台收聽行為研究報告出爐」

上表為廣播月刊在1996年針對聽眾的之族群、性格、人口分佈、生活型態分做A、B、C、D、E五大族群，以做為聽眾收聽節目行為的參考，廣播媒體為能鎖定未可知的聽眾群收聽習慣，以便從其收聽行為當中進行節目編排設計之參考，因之發展出聽眾的分眾目標，以此差異性的區隔設定自身電台的經營目標及服務內容。藉此達到鎖定分眾目標的目的，為使電台經營更能鎖定清晰客群而非散彈打鳥的盲目經營，尋求電台服務的主要客群，以進行電台的營運目標才是客觀有效之道。

參、結論與建議

本世紀初我國與中國大陸先後加入WTO世界經貿組織，正式與其他高科技產業國家正面迎戰，為使我國數位產業能與世界各國並駕齊驅，甚至凌駕於產業密集的中國大陸之上，及時未雨綢繆實有刻不容緩之必要性，廣播數位化是不可避免的時代潮流，理由如下：

- 一、與國際數位媒體同步接軌——未來全球化的媒體競爭勢必跨國經營，為使本地節目有與其競爭之實力，必須仰賴數位化媒體。
- 二、精簡人事管銷費用——數位化媒體以電腦方式運作，大量取代人事成本及空

間浪費，電台之管銷費用將相對減少，對經營者是一大利多。

三、數位典藏資料庫取代繁蕪的資料室——DALET編輯軟體將音訊數位化，可大量重複使用即時的節目單元及資料，一套伺服系統足以供應全線電台節目播出及人事管理，大量的CD音樂不用再收納於雜亂的資料室，而是存取於電腦伺服系統內，資源取用既快速又簡便，大幅提高電台效率。

四、音源穩定，提昇音樂播出品質——數位廣播具有5.1聲道音質，又無易受干擾之缺點，單一頻率不用因地進行切換，傳統類比播出方式難望其項背。

五、網站結合電子商務，促進周邊商機——數位化電台必須依附於自身網站才得以播出，更可在網站內容的呈現上結合視覺性的產品說明，進行多元化經營，促進周邊商機。

儘管國內對於廣播數位化起步較慢，但若藉其他先行國家經營數位廣播所發現之問題及早改善，並提出有效的配套方案，當可省去摸索的時間，根據我國和其他國家產業發展環境及現況，洪清標(2003)提出我國數位化廣播的SWOT分析：

DAB相關之數位產業未來發展SWOT分析

<p>優勢 (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊙ 廣播業者積極投入試播 ⊙ 完整的製造業 ⊙ 資訊產業成熟 ⊙ 國際代工接单能力佳 	<p>劣勢 (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊙ 尚未商業運轉 ⊙ 多媒體節目製作經驗待加強 ⊙ 關鍵零組件掌握於國外廠商 ⊙ 數位廣播技術人才經驗待加強
<p>威脅 (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊙ 中國已具代工之雛型 ⊙ 韓國政府結合企業之強勢競爭 	<p>機會 (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊙ 廣播的第三次革命 ⊙ 歐洲先進國家推廣已具成果 ⊙ 全球市場仍處導入期 ⊙ 具有中文市場之優勢

資料來源：洪清標(2003)

本研究提出建議如下：

- 一、產、官、學界合作打造e生活、e商務、e政府、e交通的數位化環境，加速數位化腳步，與國際接軌。
- 二、廣播製播內容及人員素質必須再提昇，包括節目國際化及多語化、彰顯本土特色、節目內容評鑑制度的建立、輔導傳統電台轉型，全面提昇製播文化層次。
- 三、帶動周邊產業齊頭並進，提昇數位廣播接收器之自製能力，增進國內數位電

子產業競爭力，使接收器材價格早日合理化，刺激消費者購買接收器意願。

四、積極建立影音資料庫及數位典藏，保存舊有廣播音訊資產，並落實尊重智慧財產權。

五、行銷內容及方式搭配節目進行，並且重視多樣化與及時性，發揮廣播優於其他媒體(如電視、報紙)的便利性。

國內大專院校近年來廣設大眾傳播相關科系，顯見對傳播科技及相關產業之重視，惟人文素養之提昇猶待學界、民間及官方共同努力，從培育相關技術人才及專業觀念做起。

參考文獻

明年起廣播用看的(民93年4月16日)。自由時報。

廣播電視法施行細則(民83)，行政院新聞局。

電台收聽行為研究報告出爐(民85)，廣播月刊，18，2-73。

洪清標(民92)。我國DAB數位廣播產業現況與未來。2003國際數位廣播技術研討會，193~205。

台北飛碟電台(UFO network <http://www.ufo.net.tw/>)。

Shapiro, C., & Varian, H. (1998). Information Rules. MA: Harvard Business School Press.

Tomsen, M. (2000). *Killer Content-Strategies for Web Content and E-Commerce*. NJ: Addison-Wesley.

註解：

註1：Shapiro & Varian (1999) 認為，資訊財之生產必須負擔高額的固定成本，其資料庫與軟體程式之建構費用高昂；但其線上資訊之取得與使用軟體程式的邊際成本卻極少，故有必要依資訊的價值予以收費。Tomsen (2000) 認為，網站資訊可分為「免費資訊」(free content)、「付費資訊」(premium content) 兩大類別。免費資訊多為即時新聞資訊、及非私密性資訊，其具有準公共財之特性，供閱聽大眾自由取用；付費資訊則為客製化之資訊內容，以高質量的「資訊加值」服務使消費者更為便捷，節省其資訊蒐集之時間及人力成本。因為使用者需支付內容授權費，故其具有私有財之性質。由此觀之，網路收費機制之推行應不可免。

註2：山進公司生產之數位接收器兩款



Digitalization of Broadcasting Industry- the 21st Century Broadcasting Program Production and Marketing

<Abstract>

The national digitalized broadcasting has conducted trial broadcasting since March, the Year 2000. This has announced the beginning of our digitalized visual/audio generation, as well as announced the revolution to traditional AM/FM analogue radio broadcasting. This new invention has expanding previous audio messages features into synchronization of digital visual and text information broadcasting, which has become the new mainstream in broadcasting industry.

For overcoming the impacts from digital industries over the world, it is essential to rearrange the digital broadcasting subjects and marketing method in the country, in order to conquer the challenges from digital industries over the world. There are few aspects to be reviewed:

I. Combining business, government, and academic fields to build e-life, e-commerce, e-government, and e-traffic digitalization environment.

II. Broadcasting content and specialists must require further trainings, including program globalization and providing multiple languages versions, promoting national/local features, program content evaluation system establishment, and supporting transformation of traditional radios.

III. Leading development of industries in relevant fields, in order to improve self-production capability of digital broadcasting receiver and to improve capability for digitalization of electric industries in the country.

IV. Establishing visual/audio database and digital collection as priority; conserving previous broadcasting audio information; and realizing the importance of respecting intelligence property rights.

V. Performing marketing content and method along with the program; building

diversification and generating the 1st hand news; promoting the best advantages of broadcasting to demonstrate that broadcasting is more essential than other types of media, including TV and newspaper.

In recent years, the national colleges and universities have developed mass communications relevant majors so as to prove their concerns for communication technology and relevant industries. Therefore, training more talents require generated efforts and training education in the academic cycle, the public, and the government.

Keywords: marketing, digital broadcasting, electric media (e-media)

台灣數位出版典藏產業發展策略 評估模式之建構

陳耀竹、劉忠陽、林仁媛*

《摘要》

本研究的目的是研擬文化創意產業中的發展策略以做為政府或產業高階主管決策的參考依據。在歐美、韓國、日本等國均積極致力於發展文化創意產業時，行政院亦提出挑戰2008--國家發展計畫，希望帶領台灣邁向高附加價值的知識經濟產業環境，其中文化創意產業於此扮演很重要的角色，文化、創意的要素，成為往後台灣產業競爭的一大發展方向。

本研究針對數位出版典藏產業的發展策略，結合了準則因素分析、層級分析、模糊德菲法與模糊多評準，提供一套評估發展策略的演算法則。該演算法則是根據三角模糊數與語言變兩個主要觀念，作為評估發展策略準則「可能性」相對權重與各方案滿足準則進行評分，經適當加權與層級整合後，再利用Chang and Chen的模糊排序法，求得業者在產業環境中面臨策略選擇的權重。因此，本研究將提出未來數位出版典藏產業發展策略評估的模式，為台灣推動文化創意產業在有限的資源分配下，建立一套發展策略評估準則。

關鍵字：模糊多準則決策、層級分析法、文化創意產業、數位出版典藏產業

* 陳耀竹為銘傳大學廣告學系研究所系主任

* 劉忠陽為銘傳大學數位資訊傳播學系系主任

* 林仁媛為銘傳大學傳播管理研究生

壹、前言

一、研究背景與動機

加入 WTO 之後，台灣面臨全球經濟環境開放的情勢，各行各業百花齊放，莫不積極爭取廣大的全球市場；除此之外，科技發展迅速，造就了許多新興產業異軍突起，數位化注重創意的核心價值已經是一種趨勢，結合科技、人文與創意並將知識內容產業化，在全球化的浪潮之下，如何保有本國文化的特色，並將文化產品推廣出去，考驗著政府的智慧。

文化創意產業與現代科技有極大的關係，因為科技的發展，導致傳播速度加快，使得創作的的方法產生相當大的變革。這類產業的特質在於其多樣性、小型化、分散式，但其就業人口和產值一直保持成長，對於環境和生活品質的提昇均有助益，是所有先進或已開發國家極力推動的部門，例如北歐諸國、英國、美國、澳洲、韓國和日本等。

文化創意產業在英國的發展成果充分展現 DCM 網站（網址：<http://www.culture.gov.uk/creative/>）的《創意產業現況資料》（Creative Industries Fact File）中：2000 年文化創意產業的產值是當年 GDP 的 7.9%；該產業 1997-2000 年的平均成長率為 9%，而整體經濟成長率則為 2.8%；2001 年底為止的文化創意產業共有 1 百 95 萬個就業機會；1997-2001 年文化創意產業的就業成長率平均為 5%，而整體經濟則為 1.5%。根據聯合國教科文組織（United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO）網站上「文化產業與商業」（Cultural Industries and Enterprises）（網址：<http://www.unesco.org/culture/industries/>）網頁所公布的資料，全世界的文化貨品交易在近二十年來已有數倍的成長，從 1980 年的 953.4 億美金到 1998 年的 3879.2 億美金。在 1996 年，文化產品更成為美國最大宗的輸出品，有史以來第一次超過所有其他傳統產業（包括汽車、農業、或是航太與軍火等）產品的輸出。網站的資料同時指出，日本、美國、英國、德國以及中國大陸則是當今世界的五個文化貿易大國。

今日世界各國越來越重視創意產業（又可以稱之為文化產業、文化經濟等）的發展，因為創意產業被認為是國家經濟發展以及社會生活品質提升的重要關鍵因素，在台灣，文化創意產業的推動則是隨著行政院「挑戰 2008：國家發展重點計畫」的提出，正積極地進行中。在此一推動過程中，推動文化創意產業的各

部門及參與的產業扮演著一個相當吃重的角色，不僅是因為台灣現今產業面臨嚴苛的發展條件（如加入 WTO、全球經濟景氣欲振乏力等），更因為是社會各界對此一政策賦予非常高的期待。

在這樣的大環境之下，如何讓台灣的文化創意有效率地發展就成了很重要的課題。而其中，數位出版典藏產業在總體文化市場的網路科技已經悄然深入我們的生活，數位化的革命不斷挑戰傳統各行各業—出版文化業也不例外—可以預見的是，在這波數位革命潮流之下，著作權的抬頭意識將成為內容提供者深入思考的話題；現有平面作品之作者可能愈來愈需要擁有個人專屬的數位版權經紀人 (Digital Right Management)，專職代勞與電子書出版商洽談數位版稅與網路發行等細節；這些「市場創造者」(Market Makers)順應趨勢、運用資訊科技與網路技術，有效地降低紙本出版品的生產成本，提升電子出版品的附加價值—而出版文化業者的產業升級定位，自此開始。

英國早在十幾年前就已經將文化創意產業列為重點國家發展項目，產值也己不斷成長，創意產業總就業人口在 2002 年 6 月達到 190 萬人。臺灣既有的創意產業當中，圖書雜誌出版、流行音樂和電腦遊戲，是三個在區域裡擁有優勢和競爭力的項目。（詹宏志，2003）

因此，本研究將從文化創意產業大環境的變革出發，將重點放在數位出版典藏產業發展策略評估準則的選擇上，希望能從產業界決策者的角度，為國家政策的擬定提供一套明確的方針，而非紙上談兵的空談。此外，很多構面具質化特色，很難以精確的數值加以認定，常涉及許多主觀與個人的判斷，其概念本質上是具有模糊性(fuzziness)，所謂模糊性是指「亦此亦彼性」(Chang & Chen,1994；Chen,2001；Chen,2002；陳耀竹、楊志弘、邱琪瑄，2001；陳耀竹、王俊菘，2002；陳耀竹、謝友甄，2002)。因此，本研究試圖應用模糊理論與層級分析法，為文化創意產業建構一套發展策略的評估模式，並實際應用於國內數位出版典藏產業，找出其國家推動產業發展之優先順序。

二、 研究目的

台灣在面臨大環境的改變之下，以 2008 國家發展政策來推估，在文化創意產業中，本研究根據以上述的研究動機，研究目的說明如下：

- (一) 經由文獻整理國內外學者專家評估文化創意產業所應用之準則。

(二) 藉由層級分析與模糊多評準決策法，建立台灣文化創意產業中數位出版典藏產業發展策略之評估模式。

(三) 將所建構之模式付諸操作，以作為台灣推動文化創意產業政策之參考。

三、研究範圍與對象：

第一波問卷針對文化創意產業中的電視、電影、動畫、流行音樂、數位出版典藏等五大產業的產官學界決策者與專家，本研究欲以國內各大出版典藏產業的高階決策人員做為問卷主要發放的研究對象，找出評估文化創意產業發展策略準則的重要性。

第二、三波採用專家訪談，以國內五大數位出版典藏公司的部門主管作為訪談對象，以建構決策層級。

表1：研究範圍與對象

產品服務類型	廠商
電子報	電子時報、全球電子報、PCHOME 電子報、ITHOME 電子報、中時電子報、聯合電子報、資傳網、、、等
電子雜誌	華納線上音樂雜誌、滾石音樂雜誌、、、等
電子書	康軒、南一、牛頓、、、等
線上資料庫	拓樸電子資料庫、聯合線上、、、等
其它(典藏/素材/...)	遠流智慧藏、得意傳播、頑石創意、華藝數位、藝奇網、富爾特、、、等

資料來源：經濟部工業局網路多媒體產業發展推動計畫(2002)

貳、文獻回顧

一、文化創意產業定義

根據各國對文化產業或創意產業的定義，並參酌臺灣產業發展的特殊性，將臺灣文化創意產業定義為：「源自創意與文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提昇的行業」。(資料來源：文建會網站：<http://www.cca.gov.tw/creative/>)

綜合來說，英國的文化創意產業定義，是強調個人的創造力，價值在於個人的理念、技能與才華等。視個人創作為產業發展的基礎。芬蘭將文化產業範圍從傳統產業，服裝或者是商業品牌都涵蓋在其中，因定義範圍過於廣泛而失去真正

的焦點。雖然各國對「文化產業」、「創意產業」的定義有所差異，但與其精確地統一給予其定義，能夠依照各地文化的差異性與立場，對於文化創意產業下最符合本身的定義才能彰顯一國的特色。

二、範疇

台灣文化創意產業的範疇，除了考量應符合文化創意產業的精神與定義之外，亦需加入產業面上的發展考量，其依據的原則為：

- (一) 就業人數多或參與人數多，
- (二) 產值大或關聯效益高，
- (三) 成長潛力大，
- (四) 原創性高或創新性高，
- (五) 附加價值高（文建會：<http://cidc.cca.gov.tw/>）。

爲了和國際接軌，因此參考國際上各國的分類，經文化創意產業推動小組第二次委員會議討論後，決議列入推動的範疇分爲十大類包括：視覺藝術、音樂及表演藝術、工藝、設計產業、出版、電視與廣播、電影、廣告、文化展演設施及數位休閒娛樂。其後，在文化創意產業推動小組第三次委員會議討論中，經濟部增加「設計品牌時尚產業」、「建築設計產業」和「創意生活產業」等三個範疇，使目前文化創意產業範疇增至十三類。由於涉及不同產業，因此依據屬性交付不同的部門爲主管機關負責各個產業的推動。

三、數位出版產業

「數位出版」泛指各種藉由數位化工具出版的方法。這些出版品不受限於文字、圖像，在數位化的環境中，動畫、聲音與互動性的多媒體，也直接成爲取用的素材，數位出版的範疇應該更爲廣泛。台灣數位出版典藏：包括數位出版（電子報、電子書、電子雜誌）、數位典藏、電子資料庫等。

表2：準則文獻整理

評估準則名稱	學者
提升就業機會	Brecknock (2004) ; Wyszomirski M. (2004)
培訓文化創意產業人才	Wyszomirski M. (2004) Phillips(2003) ;
增加產值	Proctor,et al. (2003) Phillips(2003) ;
增加出口	Healy, et al. (2002)
吸引投資	Rice G. (2003) ; Shorthose J. (2001)
智慧財產權的保護	Proctor T. et al. (2003) Mark, et al. (2002) ;
異業整合	Rice G. (2003) ;
具市場發展潛力	Phillips(2003) ; Proctor, et al. (2003)
開拓國際市場	Phillips G.(2003) ; Rice (2002) ;
新經濟模式的建立	Shorthose J. (2001)
全球化	Shorthose J. (2001) ;
促進地方發展	Wyszomirski (2004) ; Rice (2003) ;
符合地方特色	Wyszomirski (2004) Phillips(2003) ; Cunningham(2002) ;
提升國家文化建設能力	Rice (2003) ;
提升國家文化形象	Phillips(2003) ; Cunningham(2002) ; Jeffcutt and Andy C. Pratt (2002) ;
提升國民生活水準	Rice (2003) ;
創意叢集	Wyszomirski (2004) Phillips(2003) ; Gassmann (2000) ;
區域經濟成長	Proctor,et al. (2003) ; Mark, et al. (2002) ;
促進國際文化交流合作	Phillips(2003) ; Proctor, et al. (2003)

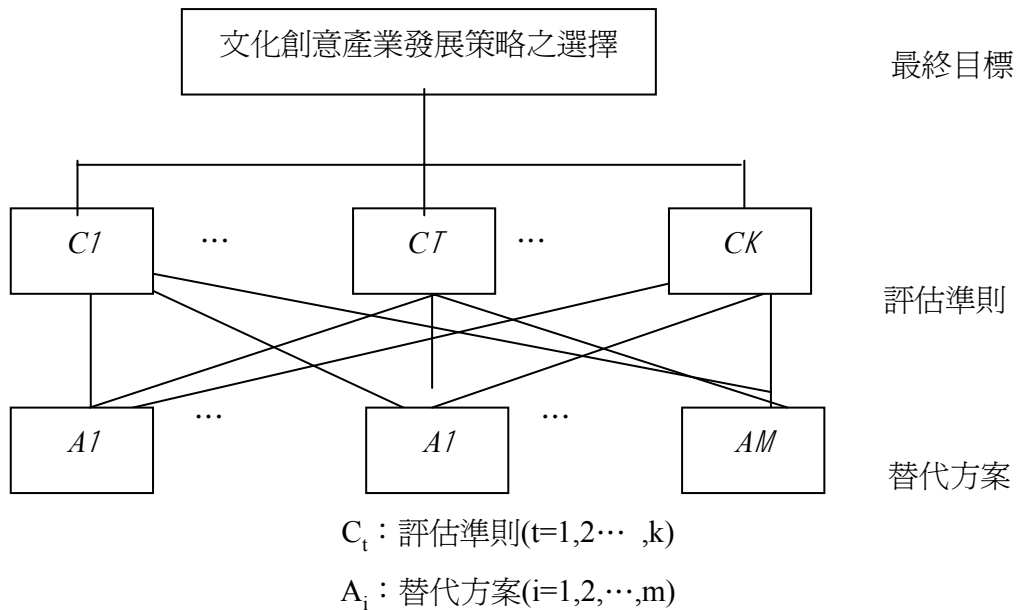
資料來源：本研究整理

參、研究設計

一、觀念架構

本文乃利用模糊集合理論提供一個評估文化創意產業的發展策略之演算法則 (algorithm)，以圖 1 表示本研究之觀念架構。

在此觀念架構中，第一層為最終目標，希望能自替代方案中評選出最適合之；第二層為k個用以評估之準則；第三層為m個替代方案，在本研究中指的是國內推動流行音樂產業的策略方案。



肆、理論基礎與運算法則

一、因素分析

因素分析主要目的在於以較少的維數來表示原先的資料架構 (黃俊英, 1991)。本文利用共同因素分析，找出變數間不易辨認的潛在構面或構念，以建構文化創意產業發展策略之決策層級。

二、重要性分析

所有專家問卷回收後，運用模糊德菲法 (fuzzy Delphi method) 的觀念 (徐村和, 1998)，找出專家群對於各項文化創意產業發展準則的重要性評估大小值、極大值、幾何平均數。又因為幾何平均數最能表現所有專家意見，故以幾何平均數為基礎，設定門檻值，篩選出在門檻值以上的因素予以保留，亦即篩選出重要性較高的影響因素。

三、層級分析法

層級分析法 (analytic hierarchy process, AHP) 主要應用在決策問題方面，目的是系統化處理複雜的決策問題 (Saaty, 1980)。將不同層面層級分解後，以1-9尺度對各評估準則間相對權重做成對比較，計算各評估準則間權重，以提供決策者選擇適當方案 (鄧振源、曾國雄，1989)。

鄧振源、曾國雄 (1989) 指出，利用AHP進行決策問題時，包括三個階段，分述如下：

第一階段：建立層級架構

層級雖無一定建構程序，但建構時最高層級為評估的最終目標，最低層級為替代方案，重要性相近的要素需儘量放在同一層級，層級內要素最好不超過7個且層級內各要素需獨立。

第二階段：各層級要素間權重計算

此階段分成三步驟：

(一) 建立成對比較矩陣

評估項目是在以上一層級評估項目為評估基準下，以名目尺度與同一層級內其他評估項目做成對比較。如表3所示。

表3：AHP評估尺度意義及說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要	兩比較方案的貢獻程度具同等重要性
3	稍重要	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案
5	頗重要	經驗與判斷強烈傾向喜好某一方案
7	極重要	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案
9	絕對重要	有足夠證據肯定絕對喜好某一方案
2,4,6,8	相鄰尺度之中間值	需要折衷值時

資料來源：鄧振源、曾國雄 (1989)，12。

(二) 計算特徵值與特徵向量

將最大特徵值 (λ_{\max}) 所對應的特徵向量標準化後，即為各評估準則間的相對權重。本文以列、欄平均值的標準化來求取各評估準則 (n) 之權重。

(三) 一致性檢定

決策者前後判斷是否具有的一致性，以一致性指標 (consistency index, C.I.) 衡量。即

$$C.I. = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$$

C.I. = 0表示前後判斷完全具一致性，Saaty (1980) 建議C.I. ≤ 0.1為可容許的偏誤。

不同的n值下，會產生不同的數值，稱為隨機一致性指標 (random consistency index, R.I.)。即R.I. = 1.98 (n-2) / n

在相同n值的矩陣下，C.I.值與R.I.值的比率稱一致性比率 (consistency ratio, C.R.) (Taha,1997)，即 C.R. = C.I. / R.I.

若C.R. ≤ 0.1時，則矩陣的一致性程度令人滿意。

第三階段：整體層級權重計算

各層級要素間的權重計算後，再進行整體層級權重之計算。最後依各替代方案的權重，決定最終目標的最適替代方案。若為群體決策時，各替代方案的權重可加以整合。

Tam & Tummala (2001)認為層級分析法可以融入多位決策者意見，並在相衝突的目標下，得出一致性的決策結果。

四、模糊層級分析法

Buckley (1985)指出傳統層級分析法在使用上有些缺失，無法符合人們對多層級決策問題具有主觀、模糊、不精確之特性。Levary & Wan (1998)提及AHP並未考慮決策環境的不確定性，若能將不確定性的考量併入AHP模式，將會更有價值。

Lee et al. (2001) 回顧近年的研究，將AHP方法的缺失整理如下：

1. AHP主要應用於果斷的決策。
2. AHP產生不平衡的判斷尺度。
3. 1至9的判斷尺度具有簡化的優點，但無法計算在判斷數字上的不確定性。
4. 決策者主觀的判斷、選擇及偏好，對AHP方法有重大影響。

爲了要克服以上缺失，便將模糊邏輯引入至AHP的多準則決策上。Buckley (1985)首度提出模糊層級分析法(fuzzy analytic hierarchy process, FAHP)，將Saaty層級分析法成對比較值模糊化，以梯形模糊數表示準則間相對重要程度，並以幾何平均求得模糊權重。

五、模糊多評準決策法

多評準決策主要分成多目標決策(multi-objective decision making)與多屬性決策(multi-attribute decision making)二大領域(Zimmermann, 1996);前者著重於連續型決策空間，主要處理多目標函數的數理規劃問題；後者處理間斷型決策空間的決策問題。本文利用模糊數與語言變數，屬於多屬性決策問題之討論，文中採用已設定好之語言值集，進行準則權重與方案適合度分析(陳耀竹，1994)。

語言變數(linguistic variables)的值又稱語言值 (Zadeh, 1975, 1976)。語言值可利用模糊數近似推理其值(Dubois & Prade, 1978)。茲定義三角模糊數如下：在實數域R上之三角形模糊數B，是指任意 $\chi \in R$ ，都指定了一個數 $\mu_B(\chi)$ ，且

$$\mu_B(\chi) = \begin{cases} (\chi-c)/(a-c), & c \leq \chi \leq a, \\ (\chi-b)/(a-b), & a \leq \chi \leq b, \dots\dots\dots (1) \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases}$$

上式中 $-\infty < c < a < b < \infty$ 。三角形模糊數可表為 $B=(c, a, b)$ ，參數a具有最大之隸屬度，即 $\mu_B(a) = 1$ ，表示評估資料的最可能值，c與b分別表示評估資料可能的下、上界，c與b反映資料之模糊性。為了計算效率與評分工作易於進行，本文之模糊數皆採用正規三角形模糊數。

六、演算法則

本文利用模糊集合理論提供一個評估文化創意產業發展策略之演算法則 (algorithm)。本文之文化創意產業最佳發展方案決定之問題為：設有n個評估者 ($D_j, j = 1, 2, \dots, n$)，m個替代方案 ($A_i, i = 1, 2, \dots, m$)，v個第一層關鍵評估準則 (${}^1C_r, r = 1, 2, \dots, v$) 與k個第二層篩選出的評估次準則 (${}^2C_t, t = 1, 2, \dots, k$)。此評估小組，欲從m個替代方案中，選擇最佳的方案，以供資源配置參考。

本問題可改寫為問題求解方式，問題求解之演算法則有六個步驟，分述如下：

步驟1、成立決策小組，界定評估準則 (1C_r 與 2C_t) 與替代方案 (A_i)。

利用重要性分析，建構出評估文化創意產業發展策略最佳之評估模式。

步驟2、選擇適當的偏好尺度。

就語言變數「重要性」與「滿意度」而言，本研究將採語言值或模糊數分別進行評估，評估者可利用已設定好的語言值集評分。採設定之語言值，各語言值與模糊數之對照尺度如表4所示。

表 4：語言值與三角形模糊數對照表

語言值	三角形模糊數
非常不滿意(VP) 非常不重要(VL)	(0, 0, 0.25)
不滿意(P) 不重要(L)	(0, 0.25, 0.5)
不確定(F) 普通(M)	(0.25, 0.5, 0.75)
滿意(G) 重要(H)	(0.5, 0.75, 1)
非常滿意(VG) 非常重要(VH)	(0.75, 1, 1)
V=Very, P=Poor, F=Fair, G=Good, VG=Very Good ; VL=Very Low, L=Low, M=Moderate, H=High, VH=Very High.	

資料來源: 49頁，陳耀竹，1994。

步驟3、整合評估者的意見。

本研究以算術平均法進行評估者的意見整合。茲定義

$$S_{it} = \left[\begin{array}{c} 1 \\ - \\ n \end{array} \right] \otimes (S_{ir1} \oplus S_{ir2} \oplus \Lambda \oplus S_{ij} \oplus \Lambda \oplus S_{im}) , \quad (2)$$

$${}^2W_t = \left[\begin{array}{c} 1 \\ - \\ n \end{array} \right] \otimes ({}^2W_{t1} \oplus {}^2W_{t2} \oplus \Lambda \oplus {}^2W_{tj} \oplus \Lambda \oplus {}^2W_{tm}) , \quad (3)$$

上式中 S_{it} 為 2C_t 下 A_i 之平均模糊滿意評價， 2W_t 為 2C_t 之平均模糊重要性。因此，第 i 個方案 A_i 在 1C_r 下模糊適合指數 R_{ir} 可經由 S_{it} 與 2W_t 整合而得。以算術平均法進行評估者的意見整合，則 R_{ir} 定義為：

$$R_{ir} = \left[\begin{array}{c} 1 \\ - \\ k \end{array} \right] \otimes [(S_{i1} \otimes {}^2W_1) \oplus S_{i2} \otimes {}^2W_2 \oplus \Lambda \oplus (S_{it} \oplus {}^2W_t) \oplus \Lambda \oplus (S_{ik} \otimes {}^2W_k)] \quad (4)$$

各評估者所給予之 S_{it} 與 ${}^2W_{tj}$ ，令 $S_{ij} = (q_{ij}, o_{ij}, P_{ij})$ 與 ${}^2W_{tj} = (c_{tj}, a_{tj}, b_{tj})$ ，則 R_{ir} 可依下式近似求得：

$$R_{ir} \cong (Y_{ir}, Q_{ir}, Z_{ir}) \quad (5)$$

上式中，

$$Y_{ir} = \sum_{\substack{r=1 \\ t \in \Omega r}}^k q_{it} c_t / |\Omega r| , \quad Q_{ir} = \sum_{\substack{r=1 \\ t \in \Omega r}}^k o_{it} a_t / |\Omega r| , \quad Z_{ir} = \sum_{\substack{r=1 \\ t \in \Omega r}}^k p_{it} b_t / |\Omega r| , \quad q_{it} = \sum_{j=1}^n q_{ij} / n ,$$

$$o_{it} = \sum_{j=1}^n o_{ij} / n, \quad p_{it} = \sum_{j=1}^n p_{ij} / n, \quad ct = \sum_{j=1}^n c_{ij} / n, \quad at = \sum_{j=1}^n a_{ij} / n, \quad bt = \sum_{j=1}^n b_{ij} / n; \quad |\Omega_r|$$

為所有和¹C_r有關之²C_t的個數, i=1,2,K,m, t=1,2,K,k, j=1,2,K,n, r=1,2,K,v。

步驟4、層級間之整合。

利用層級整合以求取各方案之綜合評價，本文採用徐村和教授著作中針對複雜問題的決策情況而提出利用三角形模糊數表達評估者的意見(徐村和, 1998)，若以¹W_r 代表評估準則¹C_n之模糊權重，且

$${}^1W_r = (e_r, f_r, g_r)$$

上式中， $e_r = \min_j \{ {}^1W_{jr} \}$ ，

$$g_r = \max_j \{ {}^1W_{jr} \}$$
，

$$f_r = \left[\frac{\sum_{j=1}^n {}^1W_{jr}}{n} \right]^{1/n}, \quad r=1,2,\dots,v, j \text{ 表決策者。} \tag{6}$$

¹W_{jr}代表第j 個評估者賦予評估準則¹C_n之權重。

令F_i 表示i 方案的綜合評價，則經層級整合後，F_i可由下式求得：

$$F_i = (R_{i1} \otimes {}^1W_1 \oplus R_{i2} \otimes {}^1W_2 \oplus \Lambda \oplus R_{ir} \otimes {}^1W_r \oplus \Lambda \oplus R_{iv} \otimes {}^1W_v)$$

$$\cong (Y_i, Q_i, Z_i) \tag{7}$$

上式中， $Y_i = \sum_{r=1}^v Y_{ir} e_r$ ， $Q_i = \sum_{r=1}^v Q_{ir} f_r$ ， $Z_i = \sum_{r=1}^v Z_{ir} g_r$ 。

步驟5、計算模糊適合指數之排序值。

利用模糊數之排序法，求出各方案之優先順序，以供決策參考之用。模糊數排序法有很多，可參閱Chen & Hwang (1992)，本文採用Chang & Chen (1994)的方法進行排序。此方法之優點，可直接從資料本身求得決策者之態度，而其他的方法常在資料輸出階段，再給予決策者之樂、悲觀值，如此可能會影響決策之品質。依Chang & Chen (1994)方法，吾人可定義群體評估者之樂、悲觀指數β為：

$$\beta = \left[\frac{\sum_{t=1}^k \sum_{j=1}^n (a_{tj} - c_{tj}) / (b_{tj} - c_{tj}) + \sum_{i=1}^m \sum_{t=1}^k \sum_{j=1}^n (o_{itj} - q_{itj}) / (p_{itj} - q_{itj}) + \sum_{r=1}^v (f_r - e_r) / (g_r - e_r)}{(k \times n + m \times k \times n + v)} \right] \tag{8}$$

上式中 β 為評估者對文化創意產業發展的指標，反應出評估者之樂、悲觀指數。Chang & Chen (1994)的方法提供研究者由評估者評分資料決定 β 值，而不需要在系統外另行決定其值。 k 為第二層次準則 (${}^2C_t, t=1,2,\dots,k$) 的個數； v 為第一層準則 (${}^1C_r, r=1,2,\dots,v$) 的個數。因此， $U_T(F_i)$ 可由下式近似求得：

$$U_T(F_i) \cong \beta (Z_r - \chi_1) / (\chi_2 - \chi_1 - Q_i + Z_i) + (1 - \beta) [1 - (\chi_2 - Y_1) / (\chi_2 - \chi_1 + Q_i - Y_1)] \quad (9)$$

上式中 β 如第(8)式所示 $\chi_1 = \min \{ Y_1, Y_2, \dots, Y_m \}$ $\chi_2 = \max \{ Z_1, Z_2, \dots, Z_m \}$ ， $i = 1, 2, \dots, m$ ； \min 表取最小值， \max 表取最大值。依第(9)式之排序結果，可求得各替代方案的優先順序。

步驟6、選擇最適方案。

依排序結果，該決策小組可求得在推動文化創意產業時，數位出版典藏產業之最佳發展策略排序。

伍、實例分析

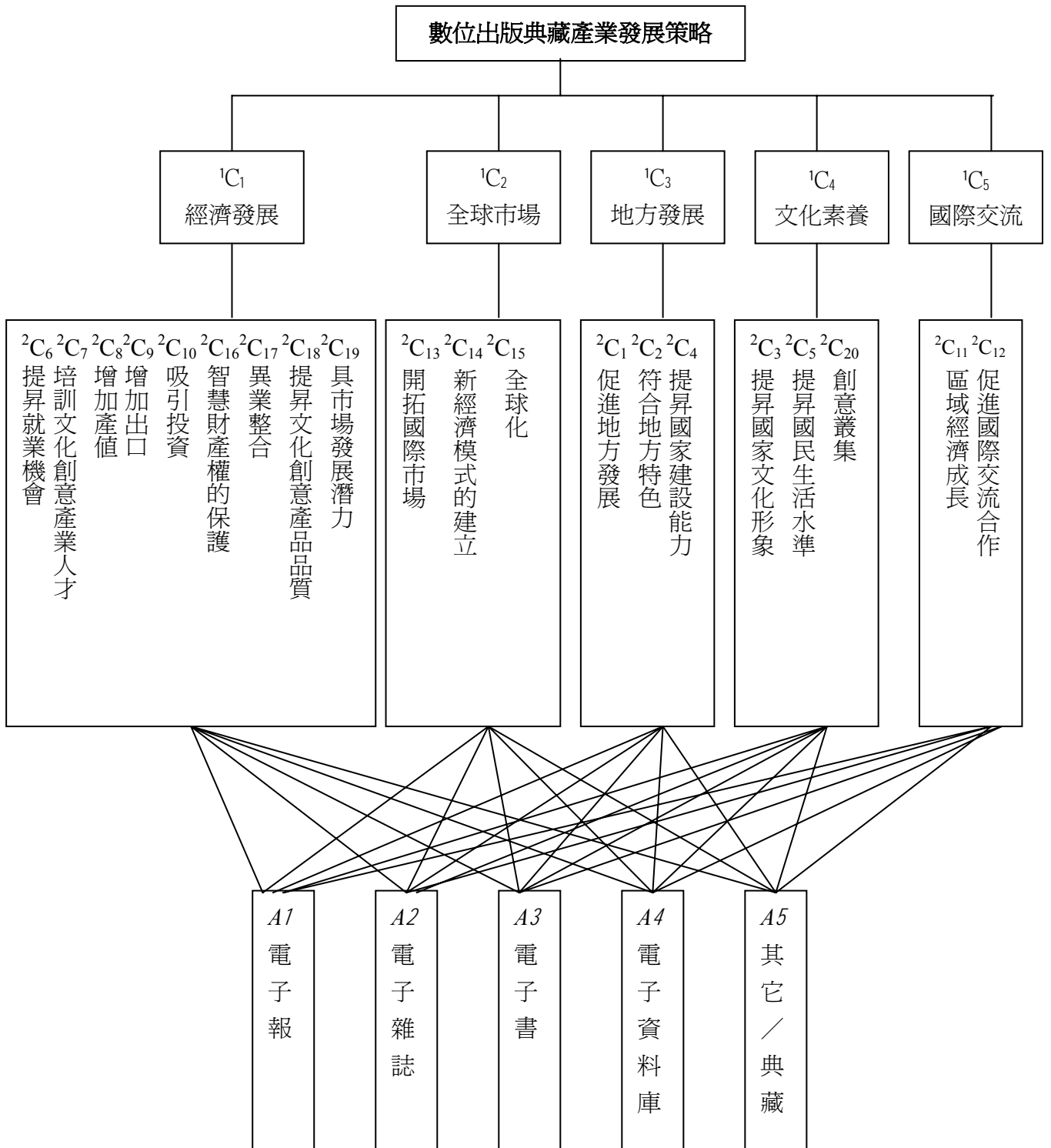


圖2：文化創意產業關鍵才能評估模式之層級架構

本文旨在應用模糊理論於文化創意產業發展方案評估之問題上。

(一) 研究發現

本研究回顧各國文化創意產業發展之相關文獻，再經由產官學界專家意見的彙整，整理出20個衡量文化創意產業發展策略之指標，經由因素分析，抽離出五大關鍵因子，包括：

1. 經濟發展：「提升就業機會」、「培訓文化創意人才」、「增加產值」、「增加出口」、吸引投資「吸引投資」、「智慧財產權的保護」、「異業整合」、「提升產品品質」、「具市場發展潛力」等9項次準則。
2. 全球市場：「開拓國際市場」、「新經濟模式建立」、「全球化」等3項次準則。
3. 地方發展：「促進地方發展」、「符合地方特色」、「提升國家文化建設能力」等3項次準則。
4. 文化素養：「提升國家文化形象」、「提升國民生活水準」、「創意叢集」3項次準則。
5. 國際交流：「區域經濟成長與多樣化」、「促進國際交流合作」等2項次準則。

(二) 文化創意產業發展策略之決策模式

本研究經由文獻整理出20項次準則，經由因素分析抽離出5大關鍵因子，建構出文化創意產業發展策略評估模式之層級架構，如圖2所示。此層級架構第一層為總目標，用以評選出最佳之文化創意產業發展方案；第二層為5項評估準則；第三層為20項評估次準則；第四層為方案，即政府推動數位出版典藏產業發展的策略方案。

本研究藉由層級分析法決定第二層關鍵因子權重，由於傳統層級分析法有些缺失，本研究將層級分析法擴充至模糊環境中，以三角模糊數整合各決策者意見，以幾何平均求得模糊權重，並利用預設的語言值集，進行各評估次準則之方案滿足各次準則之「滿意度」評分；經由模糊多評準決策法整合決策群對於數位出版典藏產業策略方案之模糊綜合評價。從而建構出一套評估模式，並可由資料本身直接推導出群體決策者之對於方案重要性與滿意度的數值。

(三) 實例操作

本研究以數位出版典藏產業之五大產業範疇公司進行實例應用，決策小組由五大產業範疇公司部門主管所組成，以進行決策模式之實例分析。本研究採用之分析方法可適用於面臨多準則及多人決策問題時，作為決策之支援系統。

以下說明本文之演算流程。數位出版典藏產業發展策略評估模式之建構
第一步：成立決策小組，界定替代方案與評估準則。

茲以數位出版典藏產業5名部門主管，分別為為 D_1 、 D_2 、 D_3 、 D_4 、 D_5 、 D_6 與 D_7 共7位，針對第二層之評估準則 1C_1 、 1C_2 、 1C_3 、 1C_4 、 1C_5 ，利用層級分析法與模糊德菲法決定其權重，再就第三層之評估次準則，決定各個替代方案對次準則的滿足程度。最後經層級整合後，利用模糊數之排序法找出發展策略的優先順序。各評估準則及替代方案說明如下：

(一) 評估準則

1. 經濟發展 1C_1 ：包括提升就業機會 2C_6 、培訓文化創意產業人才 2C_7 、增加產值 2C_8 、增加出口 2C_9 、吸引投資 ${}^2C_{10}$ 、智慧財產權的保護 ${}^2C_{16}$ 、異業整合 ${}^2C_{17}$ 、提升文化創意產品品質 ${}^2C_{18}$ 、具市場發展潛力 ${}^2C_{19}$ 、等9項次準則。
2. 全球市場 1C_2 ：包括開拓國際市場 ${}^2C_{13}$ 、新經濟模式的建立 ${}^2C_{14}$ 、全球化 ${}^2C_{15}$ 等3項次準則。
3. 地方發展 1C_3 ：包括促進地方發展 2C_1 、符合地方特色 2C_2 、提升國家文化建設能力 2C_4 等3項次準則。
4. 文化素養 2C_4 ：提升國家文化形象 2C_3 、提升國民生活水準 ${}^2C_{16}$ 、創意叢集 ${}^2C_{20}$ 等3項次準則。
5. 國際交流 1C_5 ：區域經濟成長與多樣化 ${}^2C_{11}$ 、促進國際交流合作 ${}^2C_{12}$ 等2項次準則。

(二) 數位出版典藏產業的替代方案，包括電子報、電子雜誌、電子書、電子資料庫、其它/典藏等5項替代方案如圖2所示。

第二步：選擇適當的偏好尺度。

語言變數「重要性」與「滿意度」之評等，本文決策者均利用已設定好的權重集 $W = \{VL, L, M, HVH\}$ 與滿意度集 $S = \{VP, P, F, G, VG\}$ 進行評等工作，如表2所示。

第三步：整合決策者評價與計算模糊適合指數。

在本研究中，每位評估者之一致性比率皆小於10%，故其決斷之一致性程度可以接受。而5位評估者針對四個評估準則之成對比較，在經過標準化後，可得各評估者對評估準則之權重。由第(7)式以三角模糊數整合評估者意見後，以幾何平均求得各評估準則之模糊權重如表5所示。

表5：各項準則之模糊權重表

評估準則	準則名稱	模糊權重
1C_1	經濟發展	${}^1W_1 = (0.19923, 0.4266, 0.57119)$
1C_2	全球市場	${}^1W_2 = (0.07569, 0.1281, 0.32658)$
1C_3	地方發展	${}^1W_{13} = (0.07032, 0.1371, 0.22886)$
1C_4	文化素養	${}^1W_4 = (0.06669, 0.1269, 0.21384)$
1C_5	國際交流	${}^1W_5 = (0.05736, 0.0958, 0.199233)$

各評估者對於替代方案滿意度與次準則重要性之數據，將之以第(2)式和第(3)式整合，利用第(5)式可得表6各評估準則下各替代方案之模糊數適合指數。整合各構面權重與各準則下各方案之模糊適合指數，由第(7)式可得表7各方案之模糊綜合評價。

表6：各項評估準則下各替代方案之模糊適合指數

各項產業範疇	R_{ir}
電子報	R_{11} (0.0972, 0.3142, 0.62222)
	R_{12} (0.0675, 0.1925, 0.47)
	R_{13} (0.06857, 0.18464, 0.31393)
	R_{14} (0.0665, 0.214, 0.3935)
	R_{15} (0.0435, 0.134, 0.2545)
電子雜誌	R_{21} (0.13333, 0.37083, 0.67194)
	R_{22} (0.11417, 0.31167, 0.5725)
	R_{23} (0.08429, 0.2075, 0.3275)
	R_{24} (0.0785, 0.224, 0.396)
	R_{25} (0.065, 0.16, 0.2705)
電子書	R_{31} (0.09028, 0.305, 0.59556)
	R_{32} (0.09, 0.18667, 0.39)
	R_{33} (0.04857, 0.15571, 0.28036)
	R_{34} (0.048, 0.198, 0.3655)
	R_{35} (0.053, 0.198, 0.3655)

(接下頁)

(續上頁)

電子資料庫	R ₄₁	(0.10778,0.32806,0.64139)
	R ₄₂	(0.09,0.24833,0.44333)
	R ₄₃	(0.08786,0.21286,0.32714)
	R ₄₄	(0.091,0.2415,0.4155)
	R ₄₅	(0.0435,0.128,0.2465)
其它/典藏	R ₅₁	(0.06944,0.275,0.56944)
	R ₅₂	(0.05,0.1875,0.38333)
	R ₅₃	(0.05714,0.16786,0.29464)
	R ₅₄	(0.055,0.195,0.37)
	R ₅₅	(0.0475,0.14,0.2625)

表7：各項關鍵才能排序值

各項產業範疇	模糊綜合評價	排序值	排序
電子報	F ₁ (0.0362,0.224,0.71559)	0.3951	3
電子雜誌	F ₂ (0.0501,0.2703,0.7843)	0.4375	1
電子書	F ₃ (0.0446,0.2147,0.66216)	0.3783	4
電子資料庫	F ₄ (0.04303,0.2438,0.72397)	0.4097	2
其它/典藏	F ₅ (0.02468,0.2025,0.64925)	0.3669	5

第四步：計算各替代方案之排序值。

由第(8)式求得整體評估者之樂、悲觀指數 β 為 0.540366，顯示群體決策者對風險承擔持樂觀態度。由第(9)式，可得各替代方案之關鍵才能排序值如表 7 所示。

第五步：選擇最佳方案。

由排序值可知數位出版典藏產業之產業範疇依序為「電子雜誌」、「電子資料庫」、「電子報」、「電子書」、「其它/典藏」。故就個案公司而言，最先發展策略為電子雜誌。

陸、結論

本文旨在模糊環境下提供一套演算法則，以應用於決定數位出版典藏產業關鍵才能之問題。本文首先為處於環境競爭非常激烈下之數位出版典藏產業建構了評估發展策略之層級架構，包括 5 項準則與 20 項次準則，此外，本文以層級分

析法決定層級架構第二層主要準則之權重，由於傳統層級分析法之缺失，本研究將層級分析法擴充至模糊環境中，以三角模糊數整合 5 位評估者意見，並以幾何平均求得模糊權重，並利用預設的語言值集，進行各次準則「滿意度」的評分，經由模糊多評準決策法整合決策群對於各項產業範疇之綜合評價，使在整合過程中，中介過渡信息能充分發揮作用，從而建構出一套決策模式。本文所採用之模糊數排序法優點，可由資料本身，直接推導出群體決策者之風險承擔態度值，即群體之樂、悲觀指數。文中發現，數位出版典藏產業之整體評估者之樂、悲觀指數 β 為 0.540366，呈現出一個樂觀或悲觀的風險承擔態度。本文以數位出版典藏產業為代表性個案，選 5 位部門主管進行調查訪問，進行評估模式之案例分析。結果顯示數位出版典藏產業業者認知之各項產業範疇排序。本研究所採用之分析方法在目前數位出版典藏產業業者面臨產業競爭者眾多等因素下，可作為評估其發展策略的建構，以提供政府或該產業決策者在經營決策上做為參考之用。

參考文獻

- 吳榮義(2003)。文化創意產業產值調查與推估研究案，挑戰 2008 國家重點發展計畫。台北：台灣經濟研究院。
- 徐村和(1998)。模糊德菲層級分析法。模糊系統學刊，4(1)，59-72。
- 陳耀竹(1994)。一個模糊多評準決策方法之建構及其應用。國立交通大學管理科學研究所博士論文。
- 陳耀竹、王俊崧(2002)。台灣服務網路供應商評選應用軟體服務供應商策略聯盟夥伴之研究，管理與系統，9(2)，239-257。
- 陳耀竹、楊志弘、邱琪瑄(2001)。網路廣告媒體選擇之研究。廣告學研究，16，1-30。
- 陳耀竹、謝友甄(2002)。廣告主評選廣告代理商執行整合行銷傳播之研究，廣告學研究，19，55-87。
- 鄧振源、曾國雄(1989)。層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(上)。中國統計學報，27(6)，6-22。
- 詹宏志(2003)。臺灣的下一個繁榮－發展創意產業的3個理由與2個策略。數位時代雙週，58，23-25。
- 顏廷勳(2003)。線上遊戲公司關鍵才能評估模式之建構及其應用。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 文化創產業專屬網站〔Online〕 Available: <http://www.cci.org.tw/portal/index.asp>
- 文建會創意產業專案中心網站〔Online〕 Available: <http://cidc.cca.gov.tw/>
- 行政院新聞局網站〔Online〕 Available: <http://info.gio.gov.tw/dp.asp?mp=4>
- 典藏藝術網網站〔Online〕 Available: <http://www.artouch.com/>
- 挑戰 2008 國家發展重點計畫博覽會網站〔Online〕 Available: <http://2008.gio.gov.tw/>
- IFPI (財團法人國際唱片業交流基金會)網站〔Online〕 Available: <http://www.ifpi.org.tw/>
- Banks M., Calvey D., Owen J. & Russell D.(2002). From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry, and Policy Implications. *Media Information Australia Incorporating Culture & Policy*.

- Brecknock R. (2004). Creative Capital: creative industries in the “creative city”.
Creative Capital.
- Buckley, J. J. (1985). Fuzzy hierarchical analysis. *Fuzzy sets and systems*, 17, 25-37.
- Caves, R.E.(2000). Creative industries:contracts between art and commerce. *Harvard University Press*.
- Chang, P. L. & Chen, Y. C. (1994). A fuzzy multi-criteria decision making method for technology transfer strategy selection in biotechnology. *Fuzzy Sets and Systems*, 63, 131-139.
- Chen, S. H. (1985). *Ranking fuzzy numbers with maximizing set minimizing set. Fuzzy Sets and Systems*, 17, 113-130.
- Chen, S. J., & Hwang, C. L. (1992). *Fuzzy Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. New York: Springer-Verlag.
- Chen, Y. C. (2002). An application of fuzzy set theory to the external performance evaluation distribution centers in logistics. *Soft Computing*, 6(1), 64-70.
- Chen, Y. C. (2001). A study on the quality of credit granting in leasing: Fuzzy set theory approach. *Soft Computing*, 5(3), 229-236.
- Cunningham, S.(2004). The creative industries after cultural policy: A genealogy and some possible preferred futures. *International Business Review*, 8 ,251 – 295.
- Cunningham, S. (2002). *Editorial Managing Creativity in the Cultural Industries. Creativity and Innovation Management*.
- Drake J. (2003). The Challenge of creativity and culture : a framework of analysis with application to Arabian Gulf firms. *InternationalBusiness Review*, 12, 461 – 477.
- Dias, O. (1993). Ranking alternatives using fuzzy numbers: A computational approach. *Fuzzy Sets and Systems*, 56, 247-252.
- Dubois, D., & Prade, H. (1978). Operations on fuzzy numbers. *International Journal of Systems Science*, 9(6), 613-626.
- Fortemps, P., & Roubens, M. (1996). Ranking and defuzzification methods based on area compensation. *Fuzzy Sets and Systems*, 82, 319-330.

- Gassmann O. (2000). Management and the Creative Industries. *Cults.Org.Socs. 1(4)*, 123-127
- Jeffcutt P. & Pratt A. C. (2002). A more critical View of the creative industries: production, consumption and resistance. *Capital & Class*, 84, 223-257.
- Kaufmann, A., & Gupta, M. M. (1991). *Introducton to Fuzzy Arithmetic : Theory and Application*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Klir, G. J., Wang, Z., & Harmanec, D. (1997). Constructing fuzzy measures in expert systems. *Fuzzy Sets and Systems*, 92(2), 251-264.
- Levary, R., & Wan, K. (1998). A simulation approach for handling uncertainty in the analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 106, 116-122.
- Lee, W. B., Lau, H., Liu, Z., & Tam, S. (2001). A fuzzy analytic hierarchy process approach in modular product design. *Expert Systems*, 18(1), 32-41.
- Phillips G.(2003). Place and creativity. *Geoforum*, 34, 511-524.
- Healy K., et al.(2002). Where the Art Is : Defining and Managing Creativity in New Media SMEs. *Creativity and Innovaton Managemen*, 11(4), 112-126.
- Proctor T., Tan & Fuse (2003). The Challenge of creativity and culture : a framework of analysis with application to Arabian Gulf firms. *International Business Review*, 2 ,461 – 477.
- Rice G. (2003). Creative Industries – the untapped resource. *Transforming Creativity:New Ways of Working in a Networked Culture*, 6, 112-136.
- Rice G. (2002). What' s new for culture in New Economy? *The ournal of arts managementaw and society*, 32(II), 86-103.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw Hill.
- Shorthose J. (2001). Multicultural Teams: Increasing Creativity and Innovation by Diversity. *Creativity and Innovation Management*.
- Sugeno, M. (1974). Theory of Fuzzy Integral and Its Applications. *Published Doctoral Dissertation*. Tokyo Institute of Technology.
- Tam, C. Y., & Tummala, V. M. (2001). An application of the AHP in vendor selection of a telecommunications system. *Omega*, 29, 171-182.

- Throsby, D. (2001) . *Economics and Culture*, Cambridge University Press.
- Wyszomirski M. (2004). From Public Support for the Arts to Cultural Policy. *Review of Policy Research*, 21, 250-268
- Wyszomirski, M. (2004). Cracking the Incremental Paradigm of Japanese Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 13,(4), 207—215.
- Zadeh, L. A. (1965). *Fuzzy Set*. *Information and control*, 8, 338-353.
- Zadeh, L. A. (1975). The concept of a linguistic variable and its application to approximate reasoning. *Information Sciences* , 8(1), 199-249; 8(2), 301-357.
- Zadeh, L. A. (1976). The concept of a linguistic variable and its application to approximate reasoning. *Information Sciences* , 9(3), 43-80.
- Zimmermann, H. J. (1996). *Fuzzy Settheory and ts Applcations (3rd ed.)* . Boston : Kluwer Academic Publishers.

A Study on the digital publish and archives industry development strategy

< Abstract >

The purpose of this research is to explore the development strategy in cultural and creative industry, for government officers in making the industry development strategy. According to the Europe, America, Korea, Japanese etc, many countries are make much efforts on developing the culture and creativity industry. Administration Yuan in Taiwan also puts forward challenging 2008-the national development plans, hoping to lead Taiwan to head into the high and value added knowledge-based economy industry. Among them, the culture and creativity industry plays a very important role and it will become the main developing direction of Taiwan's future industry competition.

The fundamental concepts we have adopted include factor analysis, fuzzy Delphi method, fuzzy set theory and multi-criteria decision-making method. An algorithm proposed in this industry is based on the concepts of triangular fuzzy number band linguistic variable to assess the preference ratings of linguistic variable, “probability” . The subjects can employ an assumed rating set to show the individual perception of the linguistic variables. Finally we use Chang and Chen’ s ranking method to rank the final scores for a strategy assessment model for the development of culture and creative industry.

東森電影頻道之節目行銷策略研究

彭香格、陳嘉彰*

《摘要》

台灣的電視市場逐漸朝向由有線電視、無線電視及中華電信 MOD 等三大平台三分天下的態勢。在有線電視產業部分，又已逐漸整合成東森、和信兩大系統經營者寡占的局面。特別是東森電視台 近年在全球化發展上尤具績效。

在數位影音新科技發展風潮推波助瀾下，文化創意產業的發展更形多元，也愈發重要。隨著競爭的激烈，媒體內容需求趨向多元、分眾、小眾的市場區隔，「專門頻道」已蔚為有線電視業者之風尚 與必走之途，其中，又以電影頻道廣受閱聽眾所喜愛。

電影融合美術、戲劇、音樂、攝影等面向，位居文化藝術的最頂層，在數位內容產業發展中扮演 火車頭的帶頭角色，尤其是有線電視集團所經營之電影頻道，無論資金，技術，人力，市場整合，行銷通路皆已建構出市場競爭模式。因此，本研究選擇東森集團的國、洋片頻道節目內容行銷策略進行研究分析。

在研究方法部分，本研究以關尚仁教授對於節目策略的研究，融合 Easternman 等人所提出之節目排檔策略：針鋒相對策略、反向策略、帶狀策略、棋盤策略、區段策略、吊床策略、阻擾策略、導入策略，以及橋樑策略等理論為基礎；輔以節目收視率的資料為判準，據以分析東森電影台、東森洋片台目前節目行銷策略上之優、劣，並針對東森電影頻道於台灣邁入數位化時程之際的節目行銷策略 給予建議。

關鍵字：行銷、有線電視、節目策略、電影頻道

* 彭香格輔仁大學大眾傳播學研究所研究生

* 陳嘉彰財團法人國家政策研究基金會助理研究員

壹、緒論

一、研究動機

數位化已然為有線電視產業必走之路。隨著 2003 年無線電視台的數位化啟動加上中華電信MOD¹的加入後，數位媒體平台與內容的競爭已蔚為趨勢。無線、有線電視，以及中華電信MOD三強鼎立的局面莫不造成各家媒體的重大壓力，其中，東森媒體集團頗具影響力。

隨著有線電視頻道與無線數位化、MOD 產業的蓬勃發展，電視頻道數也遽然激增，在短短數年間，已從有限的三家無線電視台轉變成現今「百家」爭鳴的局面。「量」的變化往往帶動「質」的改變。隨著頻道數的大量崛起，整體電視生態亦產生變化，最顯而易見的現象之一便是「專門頻道」的興起，例如所謂的「電影台」即屬。這類全天候 24 小時皆播放的電影節目，是以專門播放電影為經營取向電視頻道，即是應運頻道「分眾多元」發展的結果（林彥伶，1999）。若想在這春秋戰國時代取得領導的地位，提昇媒體的內容，並善加規劃以增加其競爭力是不可或缺之因素。

電影節目扮演著數位內容火車頭的角色。電影節目內容是各家媒體平台競爭的要角之一，也是數位化的先趨。它除了為有線電視帶來穩定的營收，是各頻道家族必備之成員外，亦是數位電視與中華電信 MOD 積極推動的數位內容。於此激烈的數位競爭時點下，關於有線電視電影頻道節目內容之規劃策略研究確有其必要性。

二、研究目的

本研究以台灣頗具規模之傳播媒體—東森媒體集團做為分析對象，將收視率做為有線電視電影頻道受觀眾歡迎程度的判斷標準，在觀察東森電影頻道節目行銷策略下的收視率變化後，除了分析有線電視電影頻道既定的節目內容行銷策略以外，也將進一步討論，在面臨數位電影頻道與 MOD 付費電影的挑戰之際，有效提昇有線電視電影頻道收視率的節目行銷策略為何。

¹ MOD為Multimedia On Demand的簡稱，指的是「多媒體隨選視訊」消費者可以依照簡單的操作介面，點選收看自己感興趣的視訊內容，觀看節目期間，也可進行快轉、回轉等操作，從以往被動式的收視習慣，轉變成依照自己的時間與喜好觀看電視（王怡文（2004年3月3日）〈看節目隨選互動MOD今開播〉。2005年二月二十三日，取自：自由新聞網
<http://www.libertytimes.com.tw/2004/new/mar/3/today-life5.htm>）。

三、研究問題

綜合上述，本研究討論以下問題：

(一) 以行銷四元素之“產品”(於電影頻道即指節目內容)作為本文研究重點，由 Eastman 等學者所提出的節目編排原則與策略檢視東森電影台、東森洋片台的節目內容編排策略，並針對其他競爭者提出因應的節目內容規劃策略。

(二) 東森電影台、東森洋片台之電影頻道節目內容規劃的優、劣勢，以及潛在威脅與機會為何。

貳、文獻探討

一、台灣有線電視電影頻道的發展

第四台早在 1980 年代就開始轉播三台節目與提供日本摔角和部份侵權的院線電影，並且也有部份民眾開始自行接收外國的衛星電視節目。1991 年，部份節目供應者，如三立、力霸友聯與飛梭，也開始以跑帶的方式，將自行拍攝與購買的節目提供第四台業者播放。同年，隨著香港衛視電影台正式搶攻台灣有線電視電影頻道市場，以及政府 1992 年 7 月底宣佈有條件開放中大耳朵(衛星電視接收設備)使得 HBO 進入本地市場後，台灣有線電視產業便開始由國外引入、代理專播放國片或美國八大電影公司之電影為主的衛星電影頻道。有線電視業者除了代理外國的衛星電影頻道，同時，也開始自己成立獨立電影台，企圖藉有線電視電影頻道搶占收視率以提升營收。有線電視電影頻道終於成形(劉幼琍，1997)。

當前台灣衛星頻道市場競爭激烈，電影頻道的競爭也進入白熱化的階段，許多電影台紛紛改弦異轍，其中不乏更名或變更頻道定位者，更有甚者，則是退出這個電影頻道的競播台，如春暉電影台即是。行政院新聞局也於 2005 年 1 月 1 日將有線電視電影頻區重新劃區如下：

表 2-1：2005 年台灣有線電視電影頻道列表

電影頻道類型	頻道名稱	頻道
國片頻道	衛視電影台	61
	東森電影台	62
	緯來電影台	63
	龍祥電影台	64
洋片頻道	HBO 電影台	65
	東森洋片台	66
	AXN 動作台	67
	好萊塢電影台	68
	衛視西片台	69
	緯來洋片台	70
	Cinemax	71

資料來源：永佳樂有線電視網站

[http:// www.mediatv.com.tw/05channel-94new.asp](http://www.mediatv.com.tw/05channel-94new.asp)

二、行銷的定義

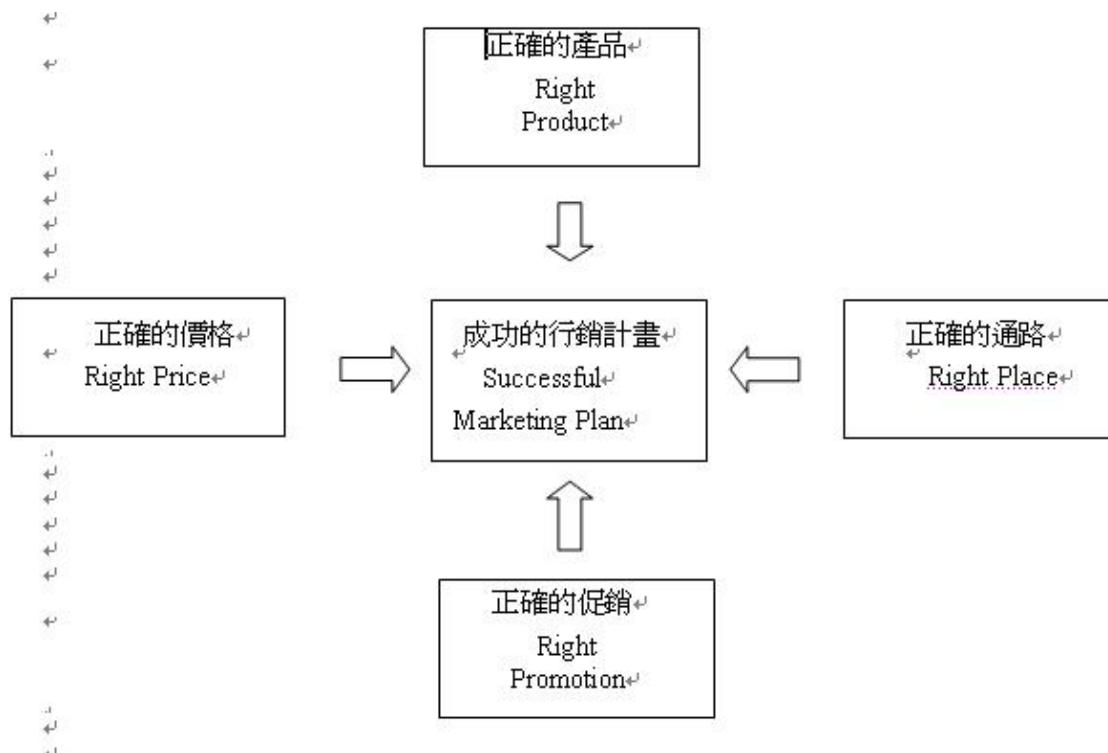
管理大師彼得杜拉克（Peter F. Drucker）曾說過：行銷的目的即在使銷售成為多餘，亦即行銷真正的目的乃在瞭解消費者，進而提供滿足消費者需求的产品或服務，如此，產品或服務本身就已具備

銷售的功能（黃天佑、俞海琴、蔡淑娟譯，1980：2），基於滿足需求以及交易的概念，Philip Kotler 將行銷定義為「行銷」是一種社會性和管理性的過程，而個人與群體可經由此過程，透過彼此創造，即交換產品與價值，以滿足其需要與慾望（方世榮，2000：9）。

而媒體行銷策略是媒體經營的核心，尤其是在聽眾導向的今日，它對媒體經營的成敗更具有關鍵性的影響。行銷策略的本質乃是在指引媒體如何善用本身的資源，期能比競爭者更有效的滿足目標市場聽眾的需求，進而達成媒體的行銷目標（江玫君，1997）。

三、媒介行銷四元素

Willis & Willis 提出行銷的 4P 理論，其指的是：成功的媒介行銷策略，就是以適當的價格和正確的促銷，運送正確的產品到正確的通路（Willis & Willis，1993：299；轉引自詹瑋琦，2003：32）。如下圖所示：



Warner & Buchman(1991)從電台和有線電視銷售的角度定義媒介行銷:行銷概念應包含消費者導向、利潤和內部組織三種概念。行銷導向的公司應能有效組合行銷四元素，即產品、價格、通路、促銷。

(一) 產品 在有線電視產業，產品就是指節目。閱聽眾的調查在媒體行銷中，扮演日益重要的角色；透過詳盡的閱聽眾調查以瞭解閱聽眾的喜好，作為節目製作的依據，如此才能滿足閱聽眾的需求。數位化導致頻道數目遽增，滿足閱聽眾的需求更形重要。

(二) 價格 一般認為，價格影響產品銷售的程度最大。

(三) 通路 指行銷運作的場域。通路之變數將能影響全面性的行銷策略。

(四) 促銷 促銷是指如何使產品有效地為觀眾所接受並加以消費的方式。

綜而言之，媒體行銷的目的就是透過服務顧客的需求，以創造更多的顧客。所謂的媒體行銷策略就是在產品上必須力求區隔(segmentation)在價格上追求全面成本領導(overall cost leadership)，以及在促銷方面以差異化取勝(differentiation)媒體行銷策略的最終目標，就是在閱聽眾心中造良好的品牌形象。

以電視節目的行銷為例，黃新生(1995)將行銷四元素與電視節目的行銷做了結合，就產品而言，電視節目做為一種產品，節目製作的型態與內容，必

須是以資料為基礎、以滿足閱聽人為導向。電視節目產品行銷的另一個面向就是產品區隔（product differentiation），包括產品形象或品牌認同，以有別於同一市場的其他節目。電視節目與觀眾生活方式特徵、需求與偏好息息相關，因此差異性是受歡迎的關鍵。

就有線電視電影頻道而言，行銷四元素中之“產品”係為最重要的部份，因有線電視電影頻道的收入來源係靠頻道權利金與廣告收入二者而來，而前者乃固定不變，而後者則與電影頻道所播放的節目內容息息相關；所以，其“價格”因素差異不大。另一方面，新聞局也在2005年1月1日起將有線電視電影頻道的頻區重新劃定，是以，頻道位置也不是有線電影頻道經營者所能控制者；而在有線電視電影頻道促銷策略上，根據本研究的深訪結果與二手資料顯示，雖值得努力，但空間也很受限，植此，本研究將焦點集中於有線電視電影頻道的節目內容（產品）之上。

基於本研究之重點在於有線電視電影頻道的節目內容規劃策略之上，且數位化潮流也使得頻道編排策略更形重要。因此，本研究於下文中針對有線電視節目編排之相關理論作一說明。

四、節目編排策略

Easteman 等人認為排檔技巧是節目策略中具體行動的最後一環，是用來達成策略既定目標的方式與技術，是受眾市場攻城略地的戰掠行動，因此有許多值得注意的重點。本研究融合 Easteman(1985)、關尚仁(1992)及黃葳威教授(1995)所提出節目制定策略的原則，包括：

- (一) 適宜原則 (Compatibility Principle)。
- (二) 習慣形成 (Habit Formation)。
- (三) 控制觀眾流動 (Control of Audience Flow)。
- (四) 廣泛訴求 (Breath of Appeal)。
- (五) 各月的平衡。
- (六) 到先播。

在節目編排的大方向抵定後，一個成功的節目編排策略就必須仰賴更細部的排檔技巧了。Pringle, Starr & McCaritt (1991: 98) 指出常見的節目編排策略為：針鋒相對策略、反向策略、帶狀策略、棋盤策略、區段策略等五項。Head (1987)、Hillard(1989)等學者所提出的節目排檔策略則為 吊床策

略、阻擾策略、導入策略、橋樑策略等。

黃葳威教授針對有線電視提出若干見解。其指出，有線電視於多頻道環境下，兼具反映地域特色與結合不同地區文化資源的功能，加上不同於無線電視台容易受制於廣告收入（其收入源自訂戶及廣告兩部份），因此，它的節目規劃最重要的便在於能將各類型節目傳達給其訴求之觀眾群，並滿足訂戶的需求，以爭取觀眾持續收看。

適合無線電視的節目編排策略為（黃葳威，1995）：

（一）分段式（**Dayparting**）即將一天分為幾個不同訴求觀眾群的時段，最明顯的例子要屬迪士尼頻道了。其將一天的上午規劃為幼童觀賞的節目時段，晚間以全家大小為主要訴求對象，晚間九點以後則規劃為成人時段。

（二）橋樑式（**Bridging**）適用於較受歡迎的節目，使其播放時間可橫跨他台的熱門節目。最常見於外片、國片的電影頻道，由於電影至少長達一個半到二個小時，中間不插入廣告（這點有待商榷，但至少 HBO 等部份洋片頻道是如此），其播放時間可蓋過他台戲劇節目或影集。

（三）堆疊式（**Stacking**）堆疊式策略是將相似性質的節目連續編排播出，這種編排策略適用於消費購物頻道。

（四）主題式（**Theming**）即依照節目內容主題，或演員主題編排，如某個時段闢為動作片時段，或成龍電影展等，主題式策略有利於新頻道推廣促銷。

（五）帶狀式（**Stripping**）帶狀式編排策略是將播出時段（每周或每月）設定主要訴求觀眾，如將上午十一點至午間一點規劃為主婦收視時段，其節目內容則按主婦關心的主題編排。

（六）重播式（**Rerunning**）重播式策略可適用於每天、每周，或每月，視播出節目的訴求觀眾群而定，例如係針對上班族、學生，或其他特定族群可調整編排。

（七）包容式（**Ratience**）有線電視因不如無視電視台那般依賴廣告收入，其可包容的節目規劃策略較具彈性，尤其若為特殊族群頻道，其節目規劃亦不必墨守成規，可較自由地嘗試不同的新策略，開發吸引新的觀眾群。

五、SWOT 分析法

SWOT 分析來自於企業管理理論中的策略性規劃，所謂 SWOT 乃是四個英文字首的複合字，其包含 Strengths、Weaknesses、Opportunities、Threats，意即：優勢、劣勢、機會與威脅。針對企業內部因素評估後，可以得知企業的強、

弱勢；外部環境評估後，可以預期擺在企業面前的有利機會與不利威脅（梁丹青、陳郁芬，2004）。

方至民(2002)在「企業競爭優勢」書中論述各階段的策略作法如下：

（一）優勢（Strengths） 當一個企業擁有一項或多項顯著優勢的時候，在擬定策略時首先應擴大領先差距，擁有優勢的企業應設法維持領先並保持與競爭者的距離。

（二）劣勢（Weakness） 當組織在某些資源或能力處於劣勢時，首先應尋找替代方案，其次是將弱點中性化，最後是使其不再成爲限制因素。

（三）機會（Opportunities） 當組織面臨對經營環境有利的機會，應積極把握機會、擴大戰果。

（四）威脅（Threats） 當組織面臨威脅時，應設法避開威脅並採取避險措施，將環境可能造成的衝擊降到最低。

本研究以 SWOT 分析法討論有線電視電影頻道節目內容行銷策略的優、劣勢，以及面臨現下數位大環境的機會與威脅，最後再提出建議。

參、研究方法

一、個案研究法

本研究採用個案研究法（Case Study）進行研究。個案研究法是一種普遍的質化研究方法。簡單的說，個案研究是系統性研究個人、團體、組織或事件，以獲得最多的資料。而在個案研究的蒐集方法上，本研究從下述方式獲取個案資料：

（一）文獻分析法：本研究蒐集 2004 年十二月東森電影頻道（東森電影台、東森洋片）之節目表做爲節目編排策略的分析樣本，並以當月每日之收視率資料作爲判斷該策略成功與否的依據；另輔以國內報紙相對於電影頻道節目規劃、編排之報導以爲佐證。

（二）深度訪談法：深度訪談法又稱爲「質化訪談」法。係採用較少但具代表性的樣本，於訪問者和受訪者之間針對研究的概略計畫進行互動；此方式不一定採用一組特定的問題訪問，也未必使用一定的字眼和順序進行。質化訪談在本質上由訪問者建立對話的方向，再針對由受訪者所提出的若干特殊問題加以追問（李美華譯，1998）。本研究針對東森電影頻道之高階主管進行訪問，就電影頻

道節目內容行銷規劃 策略之相關問題予以瞭解。

二、研究對象

東森媒體集團為台灣具專業形象的媒體經營企業，其營運範疇包含東森電視台等八個衛星電視頻道、有線電視系統、數位加值頻道等。它除了擁有類比有線電視頻道，也跨足有線電視系統產業，積極投入數位電視的發展，可謂全面性發展的媒體集團。在分析有線電視電影頻道邁入數位化潮流策略之際，東森電影頻道頗具代表性；因此，本研究以東森媒體集團所屬之東森電影台（國語台）、東森洋片台作為研究對象。

綜合上述，本研究取 AC Nielsen 對東森電影台、東森洋片台 2004 年 12 月之每日收視率，併同 當月每日節目表之分類統計做一交互映證，以分析東森電影頻道之節目內容行銷規劃策略之優、劣；另訪問東森電影頻道決策主管（海外事業總部／陳安祥資深副總、東森電影頻道／傅菁菁台長）以進一步討論其節目內容行銷策略之機會與威脅所在，末了，再將前述資料作一總結以提出建議。

三、研究架構

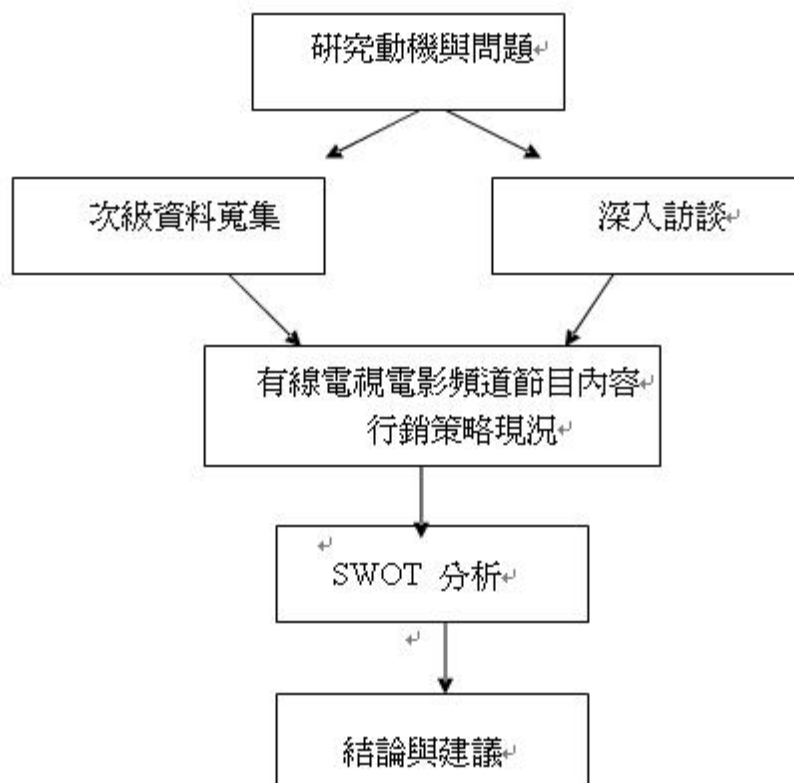


圖 3-1 研究架構 資料來源：本研究自行整理。

肆、個案分析

一、東森電影頻道節目類型統計

本研究依據 2004 年十二月份東森電影台、東森洋片台每日黃金時段（晚上七時至十一時）之節目表，將其依卡通片、動作片、喜劇片、文藝愛情片，及其他（恐怖片、古裝片、日片、韓片等）五種分類而把數量予以統計歸納如下表所示：

表 4-1 東森電影台 2004 年 12 月平日節目類型統計表

時段\類型	卡通片 (占該時段節目 總量百分比)	動作片 (占該時段節目 總量百分比)	喜劇片 (占該時段節目總量 百分比)	文藝 愛情片 (占該時段節目總量 百分比)	其他 (占該時段節目總量 百分比)	小計
19:00	19 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	19
20:00	19 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	19
21:00	1 (6%)	8 (44%)	3 (17%)	3 (17%)	3 (17%)	18
23:00	0 (0%)	11 (55%)	1 (5%)	0 (0%)	8 (4%)	20
小計 (占頻道節目 總量百分比)	39 (51%)	19 (25%)	4 (5%)	3 (4%)	11 (14%)	76

資料來源：本研究自行整理。

表 4-2 東森電影台 2004 年 12 月周末節目類型統計表

時段\類型	卡通片 (占該時段節目 總量百分比)	動作片 (占該時段節目 總量百分比)	喜劇片 (占該時段節目總量 百分比)	文藝 愛情片 (占該時段節目總量 百分比)	其他 (占該時段節目總量 百分比)	小計
19:00	16 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	16
20:00	6 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	6
21:00	0 (0%)	9 (69%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (31%)	13
23:00	0 (0%)	2 (18%)	0 (0%)	2 (18%)	7 (64%)	11
小計 (占頻道節目 總量百分比)	22 (48%)	11 (24%)	0 (0%)	2 (4%)	11 (24%)	46

資料來源：本研究自行整理。

由上表得知，在東森電影台（國片頻道）黃金時段所播出的節目類型中，不論是平日或周末，晚間七時至九時間，皆以動畫卡通片為主打，平日動畫卡通片播出的數量占了頻道節目總量的 51% 之多，超過半數；而周末，動畫卡通片也有 48% 之百分比，實不可小覷。動作片與其他（恐怖片、古裝片、日片、韓片等）居二，喜劇與文藝愛情片盡陪末座。除了東森電影台（國片頻道），東森洋片台的節目類型統計表則為：

表 4-3 東森洋片台 2004 年 12 月平日節目類型統計表

時段\類型	動畫卡通片 (占該時段節目總量百分比)	動作片 (占該時段節目總量百分比)	喜劇片 (占該時段節目總量百分比)	文藝愛情片 (占該時段節目總量百分比)	其他 (占該時段節目總量百分比)	小計
19:00	0 (0%)	12 (67%)	1 (6%)	1 (6%)	4 (22%)	18
20:00	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0
21:00	0 (0%)	11 (65%)	0 (0%)	1 (6%)	5 (29%)	17
23:00	0 (0%)	12 (60%)	2 (1%)	1 (5%)	5 (25%)	20
小計 (占頻道節目總量百分比)	0 (0%)	35 (64%)	3 (5%)	3 (5%)	14 (25%)	55

資料來源：本研究自行整理。

表 4-4 東森洋片台 2004 年 12 月周末節目類型統計表

時段\類型	動畫卡通片 (占該時段節目總量百分比)	動作片 (占該時段節目總量百分比)	喜劇片 (占該時段節目總量百分比)	文藝愛情片 (占該時段節目總量百分比)	其他 (占該時段節目總量百分比)	小計
19:00	0 (0%)	10 (76%)	0 (0%)	1 (8%)	2 (15%)	13
20:00	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1%)	1
21:00	0 (0%)	8 (67%)	3 (25%)	0 (0%)	1 (8%)	12
23:00	0 (0%)	11 (84%)	1 (8%)	0 (0%)	1 (8%)	13
小計 (占頻道節目總量百分比)	0 (0%)	29 (74%)	4 (1%)	1 (3%)	5 (13%)	39

資料來源：本研究自行整理。

由上表可知，東森洋片台 2004 年 12 月，不論平日或周末，於黃金時段所播放的節目內容以動作片為主，平日占了頻道節目總量的 64%，而周末的百分

比數字更是站上了 74%；其他（恐怖片、古裝片、日片、韓片等）位居第二，再來為喜劇與文藝愛情片。動畫卡通片的身影於東森洋片台中消逝無踪，此與東森電影台（國片頻道）形成強烈的對比。

二、東森電影頻道收視狀況

爲了突顯節目內容行銷策略的成功與否，本研究整理東森電影頻道 2004 年 12 月，黃金時段（晚間七時至十一時）之每日收視率，將之取得同時段、所有台灣同類型頻道之收視率排名第一者統計如下：

表 4-5 東森電影台 2004 年 12 月黃金時段收視率排名第一統計表

頻道	東森電影台(國片頻道)		東森洋片台	
	冠軍次數	占總數百分比	冠軍次數	占總數百分比
19:00	21	49%	2	67%
20:00	9	21%	1	33%
21:00	5	12%	0	0%
23:00	8	19%	0	0%
小計	43	100%	3	100%

資料來源：本研究自行整理。

由上表分析可知，東森電影台（國片頻道）2004 年 12 月收視長紅之區段集中在晚間七時至八時，分別各占了 49%、21%；而東森洋片台可謂一面倒，取得同時段、所有台灣同類型頻道收視第一之數寥寥無幾。而東森電影台（國片頻道）收視第一之區段的節目搭配的節目內容正是動畫卡通片，足見動畫卡通片具有一定的影響力。另東森洋片台於少數取得收視冠軍的時段所搭配的節目內容則爲西洋動作片；除了看出有線電視洋片頻道的競爭激烈外，在分析其節目內容後也可推論出：東森洋片台採取與其他競爭者針鋒相對的策略效果未必呈現正面反應，應該研究其他針對節目內容編排規劃策略之可行性以提昇其收視率，進而增加廣告收益。

三、SWOT 分析

本研究依據前文所討論的東森電影頻道節目類型與收視率統計結果，以及東森海外事業總部／陳安祥副總、東森電影台、洋片台／傅菁菁台長分別之深訪內容後，歸納出其優勢、劣勢、機會，以及威脅如下：

（一）優勢

1. 節目來源

電影頻道需要大量的節目供應；除此之外，在數位潮流中，節目內容也攸關頻道成敗。如中華 電信 MOD 原於 2004 年 11 月宣佈與美商八大簽定合作草案，意在進軍數位電影市場（費家，琪，經 濟日報，2004.11.16：1）但卻於幾周後宣佈雙方合作破局，轉而積極尋求替代的片源，可謂之隱憂；而無線與有線頻道所發展的數位電視也因為節目內容而屢遭挫敗。反觀之，東森電影頻道豐沛的節目的庫存量是其優勢之一，誠如東森海外事業總部陳安祥副總所言：

東森的國片庫存量於最盛時期有一千多部，現在大概有九百部左右；其中具競爭力的有六成；而洋片庫存也有七百多部，其中有七成左右可用。

除此之外，造成東森電影頻道節目具有競爭力的原因也在於其具有多元節目來源，陳安祥副總 提及：

為了避免節目供貨商對你予取予求，我們的節目來源就必須盡量多元化，以洋片為例，早期 我們的來源主要是華納和福斯；後來我們又開拓了派拉蒙、環球、Disney 等，這樣才不會讓節 目來源集中在少數供應商手上。

由東森電影頻道的豐富節目庫存量與多元化的片源可知，於當下高科技、多媒體產業趨勢中，其所能擁有的產品組合（即節目內容編排）將可更形多元，成爲其優勢。

2. 採購、編排、製播分工 東森電影頻道的節目採購、編排、製播分工，使之更爲專業，也更能迎合大眾所需而創造出一套具有優勢的產品行銷組合。陳安祥副總指出：“東森統一窗口負責，共同委託一個負責採購或跟片商 聯繫的人員以組織旗下各頻道之需求，採用集中購買的方式採買節目”，而東森電影台／傅菁菁台長 也提及：“東森電影頻道分爲企劃組與編導組，前者負責排片、收視組合，以及規劃目標等。後者進 行形象包裝、剪接、影像修剪等工作”。由此可證明，東森電影頻道的組織分工清楚，因而在其頻道 節目內容行銷上，是先由企劃組提出節目需求，由海外事業總部採購，再依據頻道收視人口進行節目 內容編排後，交編導組進行影像剪接與包裝，爾後播出。東森電影頻道擁有專業人馬進行節目內容編 排研究，再予以執行，這是其節目內容致勝的原因之一。

（二）劣勢

東森電影頻道係傳統有線電視之頻道，於數位化潮流中，難免遭受到數位媒體的衝擊。以東森電影台(國片頻道)而言，已處於產品生命週期的衰退期，這起因於國片產量的嚴重不足與品質不佳，造成它重播率高，而同一部片子也將因

為重播率高而導至收視率逐漸下滑；因此，它必須積極尋求替代品以開拓新路。就東森洋片台而言，它也因節目內容受制於過度集中的供應者以及競爭者眾等因素，恐將逐漸邁入東森電影台（國片頻道）的後塵。再加上數位媒體加入電影頻道市場，有線電視電影頻道的競爭者除了變多，形式也變廣，單一的節目內容行銷策略恐無法因應各種不同形式的數位媒體競爭。本研究引用陳安祥副總的說法以佐證：

國語電影頻道目前步入衰退期，主要的因素是產品產量不足；國片最慘的就是，那些好的片子，重播率極高……洋片頻道的問題在於它也會逐漸面臨國片頻道的問題，西洋影片感覺起來很豐富，但是，最後證實能夠在多國獲得票房跟收視率的，一定都是“八大”的片子；所以洋片頻道的問題就在於它的收入來源太集中於“八大”的片子上。

在市場僧多粥少的情況下，有線電視電影頻道未來可能面臨逐一淘汰的命運，除非它採取其它節目內容行銷策略，將頻道轉型，如“龍祥電影台”已逐漸轉型成“龍祥亞洲台”即為一例。

（三）機會

前段論及有線電視電影頻道轉型的議題，本研究以為，此即為東森電影頻道之機會所在。以東森電影台（國片頻道）而言，由其播放節目內容與收視率來看，不難發現，其純屬華文電影的收視並非它收視率的重心，它收視率的主要來源是動畫卡通片的播映，於此，東森電影台（國片頻道）產生了新的機會點，因目前市場上尚缺乏專門以播放青少年／成人動畫卡通片為主的有線電視頻道，其滿足了偏好這類型節目的閱聽眾，而它卻確實也掌握住了閱聽眾的生活習慣，於晚間青少年回家時間予以播出；所以每每於晚間七時至九時的黃金時段中，東森電影台（國片頻道）收視屢屢告捷。而洋片台也應順數位化所造成的多頻道潮流，及早取得節目內容的獨特性以爭取小眾收視，或頻道轉型，改變節目類型以提昇收視率。

（四）威脅

東森電影頻道當下的威脅不外乎本研究開宗明義指出的數位電影頻道以及中華電信 MOD 的雙面夾攻。數位電影頻道的內容與東森電影頻道雷同，二者的差異在於廣告。前者標榜為付費頻道，節目內容中沒有廣告，而後者以廣告為主要收入來源。東森電影頻道的收入除了固定的系統收視費外，另一主要來源

即為廣告，但廣告又會造成閱聽眾的流失（當一看到廣告即轉台），因此，它的節目內容編排策略就愈發重要，如何在兩段節目間安插廣告成爲一個重要的議題，否則，一旦數位電影頻道發展成熟，將導致東森電影頻道觀眾的嚴重流失。東森電影頻道的另一個威脅爲中華電信所推出的 MOD。MOD 的影響在於它使得部份閱聽眾於收看有線電視電影頻道前即已看過該電影，而降低收視意願。雖兩者的發展皆未臻成熟，但對東森電影頻道而言，數位化潮流下的數位電影頻道與 MOD 確是不可忽視的威脅。

伍、結論與建議

一、結論

綜上所述，東森電影頻道目前確實因爲它擁有龐大的片庫與片源，並有專人各司影片編排、分析，製播，與採購之職，因此，它於節目內容行銷策略上能分依東森電影台（國片頻道）、東森洋片台之不同觀眾收視族群，針對其所好而有所區隔，此爲其優勢所在，此部份應繼續維持領先。

而新興的卡通動畫類型的影片節目內容，爲東森電影台（國片頻道）目前所播放的節目內容中，最受歡迎的一類。由此可推知，於國片頻道逐漸衰退的市場中（劣勢），另闢新徑，尋求新的節目內容以爭取其他小眾收視族群爲必須把握住的機會；東森洋片台之情況類似，雖其看似片源充足，實則因競爭者眾、受歡迎的片源有限，且市場狹小等劣勢因素，未來恐將面臨與東森電影台（國片頻道）相同的命運，因之，它的機會也在於將危機化爲轉機，努力爭取其他未被開發的分眾市場才能避免被淘汰的劣勢。

另一方面，數位電視電影頻道與中華電信 MOD 爲當下東森電影頻道的兩大威脅，前者因屬付費頻道，於節目內容編排中沒有廣告插播的現象，不會導致因廣告介入而流失觀眾的現象。後者因於電影價值鍊中位於有線電視電影頻道的前端，因此，它對東森電影頻道的威脅即在於有多少觀眾已於前端看完該影片；若人數眾多，則東森電影頻道的觀眾也將流失不少。植是，面對數位電視電影頻道與中華電信 MOD 的兩面夾攻，東森電影頻道確是有必要提起危機意識，思考突危之道。

二、建議

東森電影頻道由開播至今已十餘載，隨著數位科技的進程，它的確面臨了前所未有的威脅與挑戰，另一方面，我們也發現了它的機會所在。東森電影頻道節目內容在既定的優勢下，可以把握住節目內容轉型的機會點以因應數位威脅、扭轉劣勢，本研究謹建議下列幾點：

(一) 自製電影頻道節目內容 東森電影頻道的節目內容一切仰賴外界提供，缺乏自製能力，若它能迎口閱聽眾口味，嚐試自拍、自製以樹立節目內容的品質與獨特性，除了能吸引觀眾收視，提昇收視率、增加廣告收入外，也能確保節目版權，以避免受制於他人。

(二) 節目內容轉型 東森電影台(國語頻道)的動畫卡通片帶來了不錯的收視率，進而拉高了該頻道的整體表現，這是個值得繼續發展的機會點，對於國片產量的嚴重不足，東森電影台應當延續頻道優質動畫卡通片的特色，以持盈保態。

(三) 善用節目編排策略如前述及者，付費數位電影頻道與 MOD 之於東森電影頻道的差異在於廣告。研究指出(郭貞，2001)，有線電視頻道中，廣告確實也對收視率造成影響，因廣告也屬於東森電影頻道節目編排的一環，所以，節目與節目之間的廣告編排甚為重要，才能避免因廣告插入所導致的觀眾流失。善用節目編排策略將關乎一個有效的電影頻道節目內容行銷策略。

參考文獻

- 方至民 (2002)。企業競爭優勢。台北：前程企業。
- 方世榮譯 (2000)。行銷管理學。台北：東華書局。
- 江玫君 (1997)。行銷管理。台北：華立。
- 李美華等譯 (1998)。社會科學研究方法。台北：時英。
- 林彥伶 (1999)。專業電影台與專業新聞台收視情況分析。廣電人。59：56—57。
- 郭貞 (2001)。電影頻道廣告態度之初探。政治大學廣告研究所。
- 梁丹青、陳郁芬 (2004)。數位時代電信業跨足視訊市場之競爭力分析—以中華電信推展多媒體隨選視訊服務(M.O.D)為例。二00四年銘傳大學數位媒體的發展與再造研討會論文。台灣，台北。
- 黃新生 (1995)。電視媒介管理。台北：廣電基金。
- 黃葳葳 (1996)。有線電視節目規劃策略。新聞鏡周刊。
- 詹瑋琦 (2003)。華語電影在台灣的好萊塢式行銷-以英雄、雙瞳為例。淡江大學傳播研究所碩士論文。
- 劉幼琍 (1997)。多頻道電視與觀眾：90年代的電視媒體與閱聽人收視行為研究。台北：時英。
- 劉幼琍 (1997)。有線電視。台北：國立空中大學。
- 王怡文 (2004年3月3日)。看節目隨選互動 MOD 今開播。2005年2月23日，取自：自由新聞網 [Online]
Availablel:<http://www.libertytimes.com.tw/2004/new/mar/3/today-life5.htm>
- 費家琪 (2004年11月16日)。中華電獲准播映美八大影片。經濟日報。第1版。
- 永佳樂有線電視網站 <http://www.mediatv.com.tw/05channel-94new.asp>
- Eastman, S. T., Sydney, W. H., Lewis K. (1985). *Broadcasting / Cable Programming: Strategies and Practices*, (2th ed.). California: Watsworth Publishing Company.
- Head, Sndney W. and Christopher H. Sterling (1987). *Broadcasting in America: A Survey of Electronic Media*, (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hillard, Robert L. (1989). *Television Station Operations and Management*. Boston: Focal Press.

Pringle, Peter K., Michael F. Starr & William E. McCaritt (1991) . *Electronic Media Mnagement. Boston: Focal Press.*

Warner C. & Buchman J. (1995). *Broadcast and Cable Selling*. Belmont, California: A Division of Wadsworth. Inc.

Willis, J. & Willis D. B. (1993). *New Direction in Media Management*. Boston: Allyn and Bacon.

Marketing Strategy Analysis of Programming on Eastern Movie Channel

< Abstract >

The TV market has been occupied by three part-Wave TV, Channel TV, and MOD. In Channel TV Industry, it has been integrated into two main MSO-Eastern Multimedia Group and He-Xin Group. The Eastern Multimedia Group is developing global media industry with quite effective.

Because the trend of new digital video technology, culture creative industry is becoming more diversity and important. During serious competition, the content of media is featuring in various for different needs. Channel to provide format program has become the only way to raise viewership. Movie Channel is one of the most popular channels to audience.

Since movies stands on the top of culture and art with blended in art, drama, music, photo and so on, and it plays the leader role during the digital content industry developing process because of its capital, technology, human source, market integration, and marketing channel all structured in competition model.

Thus, this paper discuss the strategy of program content played on Eastern Movie Channel.

This paper basis on Professor Guan-Shan-Ren's research to program policy, blend in the program principle of Easterman's theory: Head to Head, Counter Programming, Strip Programming, Checkerboard Programming, Block Programming, Hammocking, Lead-in-Programming, Bridging; and standardized with TV ratio to analyze the advantage and shortage of Eastern Movie Channel. Final, we give some advice for Eastern Movie Channel for improving its viewership overcome the digital age in Taiwan.

Keywords: Cable TV, Movie channel, Programming strategy

銘傳大學 傳播學院

《傳播管理學刊》 徵稿啟事

「傳播管理學刊」為傳播學院之學術刊物。本刊鼓勵以嚴謹的學術研究精神，探討傳播管理相關議題，本期刊為一年三期刊，每年 3 月、7 月及 11 月出版。

壹、本刊內容

- 一、徵稿範圍：傳播管理領域之研究、理論、方法、實務分析、評論等各類學術論著，凡未發表或出版於國內外期刊，並符合本刊主題之研究論文均歡迎投稿。
- 二、本刊主題：
 - (一)媒體產業相關議題
 - (二)傳播生態相關議題
 - (三)數位產業相關議題
 - (四)國際傳播相關議題
 - (五)整合行銷傳播相關議題
 - (六)其他傳播管理相關議題

貳、審查制度

- 一、審稿及刊登：本刊設有審查制度，所有稿件均經編輯委員會送請相關領域專家學者審查通過後刊印，經錄用之稿件，不發放稿費，本學刊登載之論文，版權歸本院所有，唯文責由作者自負。
- 二、來稿之評審由編輯委員及傳播管理相關研究領域學者擔任。
- 三、送審稿件均需匿名，由兩位專家學者進行匿名審查；每位評審於評審意見上陳述意見，並於下述四項勾選其中一項：
 - (一)不必修改，直接刊登。
 - (二)略加修改（敬請說明建議）。
 - (三)大幅修改（敬請說明建議）。

(四)退稿（敬請說明建議）。

四、處理方式

處理方式		第二位評審意見			
		刊登	略加修改	大幅修改	退稿
第一位 評審意見	刊登	刊登	寄回修改	寄回修改	第三位評審
	略加修改	寄回修改	寄回修改	寄回修改	第三位評審
	大幅修改	寄回修改	寄回修改	退稿	退稿
	退稿	第三位評審	第三位評審	退稿	退稿

五、編輯委員會得就第三位評審之意見，決定是否刊登或退稿。

六、是否刊登文件，事關投稿人權益，應將評審意見等函送投稿人，並說明處理方式。

參、投稿須知

一、來稿應注意事項：

(一)來稿內文可用中、英文寫作，皆須附中、英文摘要。

(二)來稿請備紙本一式三份(包括封面頁、標題、摘要、關鍵字、正文、圖表及參考文獻)，以及 Word 電子檔一份。寄至台北市士林區中山北路五段 250 號 銘傳大學傳播學院《傳播管理學刊》編輯委員會收。

二、每篇論文長度約一萬五千字以內。

三、語文：中、英文均可，唯英文稿須附中文題目及摘要。

四、本刊對撰寫格式擁有修改之權利，以保持編輯水準。

五、截稿日期：文稿審查(包括初審、作者修改、複審)約需三至四個月，文稿之截稿日期為該期出刊前四個月。例如：三月出刊之文稿，其截稿日期為十一月底。

肆、論文格式與體例

本刊為統一文稿規格，編訂撰稿體例，來稿須合本刊徵稿格式，以便本刊作業。

一、撰稿格式

- (一) 來稿請橫式書寫，左右邊對齊，並註明頁碼。
- (二) 文稿裝訂順序為首頁、中英文摘要(及關鍵字)、正文(及註釋、參考文獻)。
- (三) 字體與版面：文稿請以電腦排版，雷射印表機列印。使用字體細節如下：
 1. 題目：中文字級大小為 20p，字體採用標楷體；英文字及大小 20p，字體為 Times New Roman，每一個英文單字第一字母大寫，其餘字母、介系詞、冠詞均小寫。
 2. 副標題：中文字級大小為 15p，字體採用標楷體；英文字及大小為 15p，字體為 Times New Roman。
 3. 作者姓名：中文字級大小為 15p，字體採用標楷體；英文字及大小為 15p，字體為 Times New Roman。
 4. 服務單位：中文字級大小為 11.5p，字體採用新細明體；英文字及大小為 11.5p，字體為 Times New Roman。
 5. 摘要內文：中文字級大小為 12p，字體採用標楷體；英文字及大小為 12p，字體為 Times New Roman。
 6. 文本：中文字級大小為 11.5p，字體採用新細明體；英文字及大小為 11.5p，字體為 Times New Roman。
 7. 版面：版面大小為 A4，天為 3 公分，地為 3 公分，左邊為 4 公分，右邊為 3 公分，行距 22pt。內文以一欄編排。

二、首頁

首頁需附上：中英文標題、中英文作者姓名、中英文服務單位、通訊作者、地址、電話、傳真及 E-mail。

三、中、英文摘要(及中英文關鍵字)

學術論文來稿不論中、英文，皆請附撰 300-500 字中、英文摘要各一篇，中、英文關鍵字，以及中、英文標題。

四、正文

為了便於匿名審查，正文中請勿出現透露作者身分的文字。

(一) 子目

篇內各節，如子目繁多，請依各級子目次序標明。如子目簡單，請依次序自由選用，其次序為：壹、一、（一）、1、(1)、A、（A）。

(二) 引文

每段第一行第一字前空二格。直接引述原文時，短文可逕入正文，外加引號。如所引原文較長，可另行抄錄，每行之第一字均空四格，前後各空一行。引文後需加註出處，APA 引用格式分述如下：

1.基本格式：同作者在同一段中重複被引用時，第一次須寫出日期，第二次以後則日期可省略。

(1)英文文獻：In a recent study of reaction times, Walker (2000) described the method...Walker also found...。

(2)中文文獻：秦夢群（2001）強調掌握教育券之重要性，...；秦夢群同時建議...。

2.作者為一個人時，格式為：

(1)英文文獻：姓氏(出版或發表年代)或(姓氏，出版或發表年代)。例如：Porter (2001)...或...(Porter, 2001)。

(2)中文文獻：姓名(出版或發表年代) 或 (姓名，出版或發表年代)。例如：吳清山（2001）...或...（吳清山，2001）。

3.作者為二人以上時，必須依據以下原則撰寫（括弧中註解為中文建議格式）：

(1)原則一：作者為兩人時，兩人的姓氏(名)全列。

例如：Wasserstein and Rosen (1994)...或...（Wasserstein & Rosen (1994)

例如：吳清山與林天祐（2001）...或...（吳清山、林天祐，2001）

(2)原則二：作者為三至五人時，第一次所有作者均列出，第二次以後僅寫出第一位作者並加 et al. (等人)。

例 如：

[第一次出現] Wasserstein, Zappula, Rosen, Gerstman, and Rock (1994) found...或(Wasserstein, Zappula, Rosen, Gerstman, & Rock, 1994)...

[第二次以後] Wasserstein et al. (1994)...或 (Wasserstein et al., 1994)...

例 如：

[第一次出現] 吳清山、劉春榮與陳明終（1995）指出...或...（吳清山、劉春榮、陳明終，1995）。

[第二次以後] 吳清山等人（1995）指出...或...（吳清山等人，1995）。

(3)原則三：作者為六人以上時，每次僅列第一位作者並加 et al. (等人)，但在參考文獻中要列出所有作者姓名。

(4)原則四：二位以上作者時，文中引用時作者之間用 and (與) 連接，在括弧內以及參考文獻中用 & (、) 連接。

4. 括弧內同時包括多筆文獻時，依姓氏字母 (筆畫)、年代、印製中等優先順序排列，不同作者之間用分號 “; ” 號分開，相同作者不同年代之文獻用逗號 “,” 分開。

例 如：...(Pautler, 1992; Razik & Swanson, 1993a, 1993b, in press-a, in press-b)。

例 如：... (吳清山、林天祐，1994，1995a，1995b；劉春榮，1995，印製中-a，印製中-b)。

5. 引用特定文獻時，如資料來自特定章、節、圖、表、公式，標明特定出處，如引用整段原文獻資料，要加註頁碼。

例 如：(Shujaa, 1992, chap. 8) 或 (Lomotey, 1990, p. 125) 或 (Lomotey, 1990)...(p. 125) 。

例 如：(陳明終，1994，第八章) 或 (陳明終，1994，頁 8)。

(三) 圖表

1. 表的製作

(1)表須製於白紙上，配合正文加以編號，並書明表之標題。標題應置於表之上方，表之註記應置於表之下方。

(2)表的標題格式：

A.中文表格標題的格式：

表 1 標題 或 表 1-1 標題，...等。標題置於置於表格之上。

例 如：表 1-1 國小教師對於九年一貫課程認同情形

B.英文表格標題的格式：

Table 1. *Table Title* 或 Table 1.1. *Table Title* (標題置於置於表格之上) 例 如：Table 1. *Error Rates of Older and Younger Groups*

(3)表格資料來源格式：

A.中文表格資料來源的格式 A：(來自期刊文章類)

資料來源：“文章名稱”，作者，年代，期刊名稱，期別，頁別。

例如：資料來源：“網路成癮”，吳清山、林天祐，民 90，**教育資料與研究**，42，111。

B.中文表格資料來源的格式 B：(來自書籍類)

資料來源：書名 (頁別)，作者，年代，出版地：出版商。

例如：資料來源：**初等教育** (23-24 頁)，吳清山，民 87，臺北市：五南。

C.英文表格資料來源的格式 A：(來自期刊文章類)

Note. From “Title of Article,” by A. A. Author, 1995, Title of Journal, xx(xx), p. xx. Copyright 1993 by the Name of Copyright Holder.

Reprinted [or Adapted] with permission.

例 如：*Note*. From “Relationship of Personal –Social Variables to Belief in Paternalism in Parent Caregiving Situations,” by V. G. Cicirelli, 1990, *Psychology and Aging*, 5, 436. Copyright 1990 by the American Psychological Association. Adapted with permission of the author.

D.英文表格資料來源的格式 B：（來自書籍類）

Note. From *Title of Book* (p. xxx), by A. A. Author, 1995, Place: Publisher. Copyright 1993 by the Name of Copyright Holder. Reprinted [or Adapted] with permission.

例 如：*Note*. From *The functions of the executive* (p. 26), by C. I. Barnard, 1971, Cambridge, MA: Harvard University Press. Reprinted with permission of the author.

2.圖的製作

- (1)圖說包括標題與說明文字，置於圖形之下。
- (2)每一圖表的大小以不超過一頁為原則，如超過時，須在後表表號之後註明(continued)/(續)，但無須重現標題，如：Table 1 (continued). 或表 1 (續)。
- (3)圖形標題格式：
 - A.中文圖形標題的格式：**圖 1** 標題 或 **圖 1-1** 標題...等。
 - B.英文圖形標題的格式：*Figure 1*. Figure title. 或 *Figure 1.1*. Figure title. (置於圖形下方)。

(四) 註釋

- 1.註釋原則上附在全篇之末，如註釋甚多，或為了方便閱讀，可穿插於正文頁之下，採取「同頁見註」方式。
- 2.註釋號碼，請用阿拉伯數字，如(1)，(102)。置於正文右上角，標點符號後。
- 3.註釋內引用文獻的形式與正文同，惟須在全篇論文之後的參考文獻中，詳細列出全部出版資料。

(五) 簡稱

可使用已經約定成俗的簡稱，尚無約定成俗的簡稱，則第一次使用時須用全稱。

五、參考文獻

參考文獻均以文後條列方式逐條列出，參考文獻與正文引用文獻需一致。論文參考文獻體例與格式請參考 2001 年美國心理學會(American Psychological

Association, APA)出版的 APA 手冊(第五版)。相關規定分述如下：

(一) 期刊、雜誌、新聞、摘要文獻：

1.中文期刊格式 A：

作者 (年代)。文章名稱。期刊名稱，期別，頁別。

例 如：沈姍姍 (1996)。教育選擇與控制理念的另類思考。教育資料與研究，4，14-15。

2.中文期刊格式 B：(作者超過 6 人)

作者等人 (年代)。文章名稱。期刊名稱，期別，頁別。

例 如：林天祐、虞志長、張志毓、余瑞陽、邱春糖、楊士賢等人 (1996)。教育政策執行及制訂過程之分析。初等教育學刊，5，1-40。

3.中文期刊格式 C：(文章已獲同意刊登，但尚未出版)

作者 (印製中)。文章名稱。期刊名稱。

例 如：吳清山、林天祐 (印製中)。教學領導。教育資料與研究。

4.英文期刊格式 A：

Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (1999). Title of article. *Title of Periodical*, xx(xx), xxx-xxx.

例 如：Powers, J. M., & Cookson, P. W. Jr. (1999). The politics of school choice research. *Educational Policy*, 13(1), 104-122.

5.英文期刊格式 B：(作者超過 6 人)

Author, A. A., Author, B. B., Author, C. C., Author, D.

D., Author, E. E., Author, F. F., et al. (2000). Title of article. *Title of Periodical*, xx(xx), xxx-xxx.

例 如：Wolchik, S. A., West, S. G., Sandler, I. N. Tein, J., Coatsworth, D., Lengua, L., et al. (2000). An experimental evaluation of theory-based mother and mother-child programs for children of divorce. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68, 843-856.

6.英文期刊格式 C：(文章已獲同意刊登，但尚未出版)

Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (in press). Title of article.

Title of Periodical, xx(xx), xxx-xxx.

例 如：Zuckerman, M., & Kieffer, S. C. (in press). Race differences in face-ism. *Journal of Personality and Social Psychology*.

7.中文雜誌格式：

作者 (年月日)。文章名稱。雜誌名稱，期別，頁別。

例 如：王力行 (2001 年 2 月 20 日)。落在世界隊伍的後面？遠見雜誌，6，14-16。

8.英文雜誌格式：

Author, A. A., & Author, B. B. (2000, November 10). Article title. *Magazine Title*, xxx, xx-xx.

例 如：Kandel, E. R., & Squire, L. R. (2000, November 10). Neuroscience: Breaking down scientific barriers to the study of brain and mind. *Science*, 290, 1113-1120.

9.中文報紙格式 A：

記者或作者 (年月日)。文章名稱。報紙名稱，版別。

例 如：陳揚盛 (2001 年 2 月 20 日)。基本學力測驗考慮加考國三下課程。台灣立報，第 6 版。

10.中文報紙格式 B：(無作者、用【】符號標示文章性質)

文章名稱 (年月日)。報紙名稱，版別。

例 如：推動知識經濟發展須腳踏實地【社論】(2000 年 9 月 5 日)。中國時報，第 2 版。

11.英文報紙格式 A：

Author, A. A. (1993, September 30). Article title. *Newspaper Title*, pp. xx-xx.

例 如：Schwartz, J. (1993, September 30). Obesity affects economic, social status. *The Washington Post*, pp. A1, A4.

12.英文報紙格式 B：(無作者)

Article title. (1993, July 15). *Newspaper Title*, p. xx.

例 如：New drug appears to sharply cut risk of death from heart failure. (1993, July 15). *The Washington Post*, p. A12.

13.英文摘要資料格式 A：

Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (1999). Title of article [Abstract]. *Title of Periodical*, xx(xx), xxx-xxx.

例 如：Woolf, N. J. Young, S. L., Fanselow, M. S., & Butcher, L. L. (1991). Map-2 expression in cholinceptive pyramid cells of rodent cortex and hippocampus is altered by Pavlovian conditioning [Abstract]. *Society for Neuroscience Abstracts*, 17, 480.

14.英文摘要資料格式 B：(二手資料)

Author, A. A., Author, B. B., & Author, C. C. (1999). Title of article
Title of Periodical, xx(xx), xxx-xxx. Abstract obtained from
Secondary Source.

例 如：Nakazato, K., Shimonaka, Y., & Homma, A. (1992). Cognitive
functions of centenarians: The Tokyo Metropolitan
Centenarian Study. *Japanese Journal of developmental
Psychology*, 3, 9-16. Abstract obtained from *PsycSCAN:
Neuro-psychology*, 1993, 2, Abstract No. 604.

(二) 書籍、手冊、書的一章：

1.中文書籍格式 A：

作者 (年代)。書名。出版地點：出版商。

例 如：林文達 (1992)。教育行政學。臺北市：三民。

2.中文書籍格式 B：(註明版別)

作者 (年代)。書名 (版別)。出版地點：出版商。

例 如：吳明清 (2000)。教育研究—基本觀念與方法分析 (3 版)。
臺北市：五南。

3.中文書籍格式 C：(作者為政府單位，政府出版)

單位 (年代)。書名 (編號)。出版地點：作者。

例 如：教育部 (2000)。中華民國教育統計 (編號：006154890170)。
臺北市：作者。

4.中文書籍格式 D：(無作者或無編輯者)

書名 (年代)。出版地點：出版商。

5.英文書籍格式 A：

Author, A. A. (1993). *Book title*. Location: Publisher.

例 如：Barnard, C. I. (1971). *The functions of the executive*. Cambridge,
MA: Harvard University Press.

6.英文書籍格式 B：(註明版別)

Author, A. A. (1993). *Book title*. (2nd ed.). Location: Publisher.

例 如：Rosenthal, R. (1987). *Meta-analytic procedures for social
research* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.

7.英文書籍格式 C：(作者為政府單位，政府出版)

Institute. (1991). *Book title*. (No. xxx). Location: Author.

例 如：Australian Bureau of Statistics. (1991). *Estimated resident
population by age and sex in statistical local areas, New*

South Wales, June 1990 (No. 3209.1). Canberra,
Australian Capital Territory: Author.

8. 英文書籍格式 D: (無作者或無編輯者)

Book title. (1993). Location: Publisher.

例 如: *Merriam-Webster's collegiate dictionary* (10th ed.). (1993).
Spring-field, MA: Merriam-Webster.

9. 中文書文集格式: (多位作者, 並有主編)

作者 (主編) (年代)。書名。出版地點: 出版商。

例 如: 吳清山 (主編) (1996)。有效能的學校。臺北市: 國立
教育資料館。

10. 英文書文集格式 A: (多位作者, 並有主編)

Author, A. A. (Ed.). (1991). *Book title.* Location: Publisher.

例 如: Gibbs, T. J. (Ed.). (1991). *Children of color.* San Francisco:
Jossey-Bass.

11. 英文書文集格式 B: (主編二位以上)

Author, A. A., & Author, B. B. (Eds.). (1991). *Book title.* Location:
Publisher.

例 如: Gibbs, J. T., & Huang, L. N. (Eds.). (1991). *Children of color:
Psychological interventions with minority youth.* San
Francisco: Jossey-Bass.

12. 中文百科全書或辭書格式:

作者 (主編) (年代)。書名 (第 4 版, 第 5 冊)。出版地點: 出版商。

例 如: 黃永松等人 (主編) (1985)。漢聲小百科 (第 4 版, 第
5 冊)。臺北市: 英文漢聲。

13. 英文百科全書或辭書格式:

Author, A. A. (Ed.). (1980). *Title* (6th. ed., Vols. 1-20). Location:
Publisher.

例 如: Sadie, S. (Ed.). (1980). *The new Grove dictionary of music
and musicians* (6th ed., Vols. 1-20). London:
Macmillan.

14. 中文翻譯書格式 A: (原作者有中文譯名)

原作者中文譯名 (譯本出版年代)。書名 (版別) (譯者譯)。出版地點:
出版商。(原著出版年: 1992 年)

例 如: 李察·普雷特 (1993)。不可思議的剖面。(漢聲雜誌社
譯)。臺北市: 英文漢聲。(原著出版年: 1992 年)

15.中文翻譯書格式 B：（原作者無中文譯名）

書名（譯者譯）（譯本出版年代）。出版地點：出版商。（原著出版年：1984年）

例 如：二十世紀教育的回顧（教育出版社譯）（2001）。臺北市：大千。（原著出版年：2000年）

16.英文翻譯書格式：（註明翻譯者及原著出版年）

Author, A. A. (1951). *Book title* (B. Author, Trans.). Location: Publisher. (Original work published 1814)

例 如：Llplce, P. –S. (1951). *A philosophical essay on probabilities* (F. W. Truscott & F. L. Emory, Trans.). New York: Dover. (Original work published 1814)

17.中文書文集文章格式 A：（文集中的一篇文章，註明頁碼）

作者（年代）。篇名。載於編者（主編），書名（頁碼）。地點：出版商。

例 如：鍾才元（2001）。生涯規劃：新手老師的就業準備與珍視須知。載於黃正傑、張芬芬（主編），**學為良師—在教育實習中成長**（425-457頁）。臺北市：師大書苑。

18.英文書文集文章格式 A：（文集中的一篇文章，註明頁碼）

Author, A. A. (1993). Article title. In B. B. Author (Ed.), *Book title* (pp. xx-xx). Location: Publisher.

例 如：Bjork, R. A. (1989). Retrieval inhibition as an adaptive mechanism in human memory. In H. L. Roediger III & F. I. M. Craik (Eds.), *Varieties of memory & consciousness* (pp. 309-330). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

(三) 專門及研究報告：

1.中文報告格式 A：（國科會研究報告，未出版）

作者（年代）。報告名稱。行政院國家科學委員會專題研究成果報告（編號：xx），未出版。

例 如：吳清山、林天祐、黃三吉（2000）。**國民中小學教師專業能力的評鑑與教師遴選之研究**。行政院國家科學委員會專題研究成果報告（報告編號：NSC 88-2418-H-133-001-F19），未出版。

2.中文報告格式 B：（教育部委託之研究報告，已出版）

作者（年代）。報告名稱。教育部委託之專題研究成果報告（編號：xx）。出版地點：出版商/者。

例 如：黃政傑、李春芳、周愚文、潘慧玲（1992）。大陸小學教育政策與教育內容之研究總結報告（編號：F0033518）。臺北市：教育部。

3.英文報告格式 A：（作者為單位）

Institute (1990). *Report title* (Rep. No.). Location: Publisher.

例 如：National Institute of Mental Health. (1990). *Clinical training in serious mental illness* (DHHS Publication No. ADM 90-1679). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

4.英文報告格式 B：（作者為個人）

Author, A. A. (1991). *Report title* (Rep. No.). Location: Publisher.

例 如：Broadhurst, R. G., & Maller, R. A. (1991). *Sex offending and recidivism* (Tech. Rep. No. 3). Nedlands, Western Australia: University of Western Australia, Crime Research Centre.

5.ERIC 報告格式：

Author, A. A. (1995). *Report title* (Report No. xxxx-xxxxxxxxx). Location: Research Center. (ERIC Document Reproduction Service No. ED xxxxxx)

例 如：Mead, J. V. (1992). *Looking at old photographs: Investigating the teacher tales that novice teachers bring with them* (Report No. NCRTL-RR-92-4). East Lansing, MI: National Center for Research on Teacher Learning. (ERIC Document Reproduction Service No. ED346082)

(四) 會議專刊或專題研討會論文：

1.已出版之會議專刊文章格式：依性質分別與書文集或期刊格式相同。

2.中文專題研討會文章格式：

作者（年月）。論文名稱。研討會主持人（主持人），**研討會主題**。研討會名稱，舉行地點。

例 如：張芬芬（1995年4月）。教育實習專業理論模式的探討。毛連塏（主持人），**教師社會化的過程**。師資培育專業化研討會，台北市立師範學院。

3.英文專題研討會文章格式：

Author, A. A. (1990, June). Report title. In B. B. Author. (Chair), *Symposium topic*. Symposium title, Place.

例如：Lichstein, K. L., Johnson, R. S., Womack, T. D., Dean, J. E., & Childers, C. K. (1990, June). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. In T. L. Rosenthal (Chair), *Reducing medication in geriatric populations*. Symposium conducted at the meeting of the First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Sweden.

4.英文會議發表論文格式：

Author, A. A. (1995, April). *Paper title*. Paper presented at the Meeting Title, Place.

例如：Lanktree, C., & Briere, J. (1991, January). *Early data on the Trauma Symptom Checklist for Children (TSC-C)*. Paper presented at the meeting of American Professional Society on the Abuse of Children, San Diego, CA.

5.英文會議海報發表格式：

Author, A. A., & Author, B. B. (1992, June). *Paper title*. Poster session presented at the Meeting title, Place.

例如：Ruby, J., & Fulton, C. (1993, June). *Beyond redlining: Editing soft-ware that works*. Poster session presented at the annual meeting of the Society for Scholarly Publishing, Washington, DC.

(五) 學位論文：

1.DAI 微縮片格式：(博士論文，資料來源為大學)

Author, A. A. (1995). Dissertation title (Doctoral dissertation, University Name, 1990). *Dissertation Abstracts International*, xx, xx.

例如：Ross, D. F. (1990). Unconscious transference and mistaken identity: When a witness misidentifies of a familiar but innocent person from a lineup (Doctoral dissertation, Cornell University, 1990). *Dissertation Abstracts International*, 51, 417.

2.中文未出版學位論文：

作者 (年代)。論文名稱。○○大學○○研究所碩士或博士論文，未出版，大學地點。

例如：柯正峰 (1999)。我國邁向學習社會政策制訂之研究－政策問題形成、政策規劃及政策合法化探討。國立台灣

師範大學社會教育學系博士論文，未出版，台北市。

3.英文未出版學位論文 A:

Author, A. A. (1986). *Dissertation title*. Unpublished doctoral dissertation, University Name, Place.

例 如：Hungerford, N. L. (1986). *Factors perceived by teachers and administrators as stimulative and supportive of professional growth*. Unpublished doctoral dissertation, State University of Michigan, East Lansing, Michigan.

4.英文未出版學位論文 B：（美國以外之歐美語系國家）

Author, A. A. (1995). *Dissertation title*. Unpublished doctoral dissertation, University Name, Place, Country.

例 如：Almeida, D. M. (1990). *Fathers' participation in family work: Consequences for fathers' stress and father-child relations*. Unpublished master's thesis, University of Victoria, Victoria, British Columbia, Canada.

(六) 未出版之原始資料：

1.中文未出版統計數據格式：(用中括弧註明內容性質)

作者（年代）。【數據說明】。未出版之統計數據。

例 如：教育部（2001）。【原住民教師分佈情形】。未出版之統計數據。

2.英文未出版統計數據格式：(用中括弧註明內容性質)

Author, A. A., & Author, B. B. (1993). [Description of content]. Unpublished raw data.

例 如：Bordi, F., & LeDoux, J. E. (1993). [Auditory response latencies in rat auditory cortex]. Unpublished raw data.

(七) 視聽媒體資料：

1.中文影片格式：

製作人姓名（製作人），導演姓名（導演）（年代）。影片名稱【影片】。
（影片來源，及詳細地址）

例 如：（略）

2.英文影片格式 A：（註明不同國別之影片）

Producer (Producer), Director (Director). (2000). *Movie title* [Motion picture]. Picture's country origin: Movie studio.

例 如：Scorsese, M. (Producer), & Lonergan, K. (Writer/Director). (2000). *You can count on me* [Motion picture]. United

States: Paramount Picture.

3. 英文影片格式 B : (註明詳細取得來源)

Producer (Producer), & Director (Director). (1992). *Movie title* [Motion picture]. (Available from Company Name, Address)

例 如 : Harrison, J. (Producer), Schmiechen, R. (Director). (1992).
Changing our minds: The story of Evelyn Hooker
[Motion picture]. (Available from Changing Our Minds,
Inc., 170 West End Avenue, Suite 25R, New York, NY
10023)

4. 中文電視節目格式:

節目製作人姓名 (製作人) (年月日) 。 節目名稱 。 電視台地點: 電視台
名稱 。

例 如 : (略)

5. 英文電視廣播節目格式:

Executive Producer. (Executive Producer). (1993, October 11). *Program
title* [Television broadcast]. Place: Television Company.

例 如 : Crystal, L. (Executive Producer). (1993, October 11). *The
MacNell/Lehrer news hour* [Television broadcast]. New
York and Washington, DC: Public Broadcasting Service.

6. 英文電視連續劇格式 :

Producer. (Producer). (1989). *Program title* [Television series]. Place:
Television Company.

例 如 : Miller, R. (Producer). (1989). *The mind* [Television series]. New
York: WNET.

7. 英文音樂 CD 格式 A :

Writer (1992). Music title. On *CD title* [CD]. Location: Label.

例 如 : Shocked, M. (1992). Over the waterfall. On *Arkansas traveler*
[CD]. New York: PolyGram Music.

8. 英文音樂 CD 格式 B : (非原著者錄製, 註明最新錄製日期)

Writer (1982). Music title [Recorded by Recorder]. On *CD title* [CD].
Location: Label. (1990)

例 如 : Goodenough, J. B. (1982). Tails and trotters [Recorded by G.
Bok, A. Mayor, & E. Trickett]. On *And so will we yet*
[CD]. Sharon, CT: Folk-Legacy Records. (1990)