

ISSN 1993-6516

Journal of Communications Management

傳播管理學刊

第8卷 第1期 中華民國96年3月

員工認知之領導型態對其組織學習與組織承諾影響之探討：以東森得易購為例

組織文化與組織公民行為之關聯性研究：以東森得易購為例

台灣行動電視產業之利害關係人分析：產業價值鏈與商業模式觀點

數位音樂購買意願因素恆等性測量之研究

模糊多評準決策在傳播管理問題之應用

由意識形態與實用取向探討兩岸大學新聞課程之建構：以兩岸四校之比較為例

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：以世新大學
「傳播產業概論」課程為例

建構「警察機關重大刑事案件新聞處理原則」芻議

銘傳大學傳播學院出版

Journal of Communications Management

傳播管理學刊

中華民國 96 年 3 月出版 第 8 卷 第 1 期

發行者／銘傳大學傳播學院

編輯委員會／梁定澎(中山大學)、陳尙永(輔仁大學)、陳耀竹(銘傳大學)、
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

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

員工認知之領導型態對其組織學習與組織承諾影響之探討：以東森得易購為例	陳光毅、陳佳慧 黃蕙宸	1
組織文化與組織公民行為之關聯性研究：以東森得易購為例	楊志弘、陳佳慧 邱慧仙	31
台灣行動電視產業之利害關係人分析：產業價值鏈與商業模式觀點	張宏源、胡嘉智 施炳通	51
數位音樂購買意願因素恆等性測量之研究	劉忠陽	81
模糊多評準決策在傳播管理問題之應用	陳耀竹、張桂綸	99
由意識形態與實用取向探討兩岸大學新聞課程之建構：以兩岸四校之比較為例	黃西玲	127
在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：以世新大學「傳播產業概論」課程為例	胡嘉智	149
建構「警察機關重大刑事案件新聞處理原則」芻議	黃宗仁	187

員工認知之領導型態對其組織學習與組織承諾影響之探討：以東森得易購為例

陳光毅¹、陳佳慧²、黃蕙宸³

《摘要》

「組織學習」、「組織承諾」與對主管「領導型態」之認知是組織內部員工人力資源管理必須深入探究的員工心理因素，對於身處競爭激烈市場的電視購物業而言是相當重要的課題。然現今尚未有針對電視購物產業進行的相關研究，因此本研究主要探討電視購物產業組織中：

1. 員工認知之不同領導型態於組織學習的影響；
2. 員工認知之不同領導型態於組織承諾的影響；
3. 員工組織學習和組織承諾之關聯性。

本研究使用問卷調查法，以東森得易購為研究對象，採用比例抽樣法對各部門員工進行抽樣。主要研究發現如下：

1. 員工認知之不同領導型態其組織學習的資訊分享具顯著差異。
2. 員工認知之不同領導型態其組織承諾具顯著差異。
3. 員工組織學習和組織承諾具顯著相關。

本研究進一步解釋領導型態、組織學習與組織承諾三變項間的關聯性，研究結果可作為未來電視購物業管理者對於人力資源管理的參考。

關鍵字：領導型態、組織學習、組織承諾

¹ 陳光毅為銘傳大學數位資訊傳播學系副教授

² 陳佳慧為銘傳大學傳播管理研究所助理教授

³ 黃蕙宸為銘傳大學傳播管理研究所研究生

壹、緒論

本研究主要探討電視購物業組織中，員工認知之不同領導型態其組織學習、組織承諾影響。

一、研究背景與動機

組織學習是期望組織能產生根本的改變，這種改變在於建立核心價值，使組織能永續發展。在個人部份，領導人要能結合價值、渴望(aspiration)等內在的改變，是一種根本的改變(施鵬程，2003)。每種領導型態對企業、部門及團隊的工作氣氛均會產生獨特效果(Goleman et al., 2001)。

隨著資訊產業的高度發展，電子科技的進步，改變了人類溝通的模式和基本生活型態，消費資訊的來源由傳統的實體通路轉向虛擬通路，其中電視頻道提供生動、活潑、多元化的內容，更快速的影響人們的生活作息和消費習慣。同時，電視購物不像以往傳統的銷售通路，不論在組織結構與流程運作上都具有較高的複雜性。

東森購物市佔率達80%，是台灣電視購物第一品牌；每季蓋洛普民調顯示顧客整體滿意度達90%。2006年，美國最大的QVC電視購物營收額為70億美元，東森購物營收額為8億美元。如以市場規模計算，美國人口是台灣13倍、國民所得是台灣3倍，東森購物去年等於有312億美元的產值績效(8×13×3)，顯示東森在台灣電視購物業的迅速發展與規模。

人才是公司最重要的資源，擁有優秀及向心力強之員工，才能提高服務品質、創造產值績效。了解員工的組織承諾態度與組織學習行為，更是企業選用人才及留住人才的重要關鍵。在人力資源領域中的領導型態、組織學習與組織承諾的相關研究，以往國內外都有為數不少的研究基礎，但研究個案大多以金融機構、公務單位或是學校為研究對象，鮮有以電視購物業作為研究對象的研究。因此本研究以東森得易購為研究對象，探討員工認知之不同領導型態其組織學習和組織承諾間影響之探討。

二、研究目的

本研究探討電視購物業員工認知之領導型態其組織學習、組織承諾之關聯性研究。以瞭解員工於領導型態的感知程度，其展現出的組織學習和組織承諾是否會造成影響。研究目的在於：

1. 瞭解領導型態、組織學習、組織承諾概況；

2. 探討員工認知之不同領導型態於組織學習的影響；
3. 探討員工認知之不同領導型態於組織承諾的影響；
4. 探討員工組織學習和組織承諾之間的關聯性。

貳、文獻探討與研究假設

以下分別對領導型態、組織學習與組織承諾進行相關文獻整理回顧，最後探討領導型態、組織學習與組織承諾之關聯性，以形構出本研究架構。

一、領導型態

領導通常被形容是一種影響的過程。最廣泛的定義是：在領導者和追隨者之間的一種關係，而此關係是為了反應其追求共有目標的方式。領導是有關於創造未來的願景、設計組織的文化和價值觀的結構，同時鼓舞和激勵追隨者專注在願景的主要概念，以建立個人特性、創造改變、改善組織效能。領導是一種微妙的思想、感覺融合過程，為了達到目的和創造價值而產生合作的力量。一個好的領導者可以幫助企業或組織建立願景，為績效設立標準、為共同的力量結合焦點及建立企業未來的方向。

上述可知領導的一般性定義，亦即領導者基於某種權力來源，在某種特定的情況下，影響個人或是群體朝向既定之目標共同努力的人際互動過程。換句話說，領導由三個主要因素影響：領導者、被領導者和情境因素。

領導的意涵包含狹義與廣義兩種。狹義的領導，是指如何運用職權促使屬下履行職務；而廣義的領導，則指實現組織目標對屬下所採取的支配性活動。基本上，一個良好的領導者會用對的方式激發員工的潛力、提高工作效率，同時滿足員工的需求，讓員工朝向目標而努力。許文敏(2005)則從領導定義、權力來源及領導本質三個觀點來看領導的意涵：

- (一) 領導定義：領導是一種歷程，是領導者促使組織資源的運作，以達成組織目標，並持續引導引導組織維持、開創活力，影響組織文化的一種動態過程。
- (二) 權力來源：領導是一種影響力，領導者本其法定職權的基礎，發揮其影響力，以整合並有效運用人力資源，達成既定的目標。
- (三) 領導本質：領導是一門藝術，他是結合指導、倡導、說服、角色扮演、權力分配等技巧的行為藝術，運用得宜，組織才能具有良好的績效。

綜合上述對於領導的定義可以發現，領導的定義始終都脫離不了影響、團體、目標(Bryman,1996)，即領導可被視為一種施予團體成員影響力的過程，並且藉由影響力去促成組織目標的達成。

本研究在領導型態理論的引用上，採用Likert R.(1976)「管理系統理論」作為理論主軸。Likert(1976)根據領導、動機作用、溝通、決策、目標、控制六構面歸納出四種領導類型(四系統理論)，系統一「剝削權威型」(exploitative authoritative)、系統二「仁慈權威型」(benevolent authoritative)、系統三「協商民主型」(consultative)、系統四「參與民主型」(participative)。

- (一) 系統一「剝削權威型」：指領導者對部屬完全不信任，政策完全由領導者主導並命令部屬執行，必要時採取威脅和強迫領導方式以達成工作或目標。
- (二) 系統二「仁慈權威型」：指領導者對待部屬較溫和，讓部屬參與部分決策，但主要決策權仍在領導者手中。領導者對待部屬的方式獎懲、威脅並施，而部屬則戒慎敬畏。
- (三) 系統三「協商民主型」：指領導者對部屬有信心但非完全信任，重要決策仍由領導者決定，一般次要性的決策則授權給部屬，採取雙向溝通的方式。
- (四) 系統四「參與民主型」：指領導者與部屬上下之間除雙向溝通外，部屬之間也有水平溝通，領導者對部屬具有充分的信心，採高度且充分的授權的領導方式。

楊志弘(1998)根據陳義勝、邱賀鎔(1988)修訂Likert(1976)所編制的領導型態表，將四系統理論的六構面修改為八構面，分別為：目標設定、決策過程、組織結構、溝通、領導程序、激勵、績效目標與訓練、控制過程等全面性的衡量。並利用四種領導型態來說明領導的過程與方法，由於其涵蓋面廣，因此本研究以Likert(1976)的「管理系統理論」作為理論主軸，而以楊志弘(1998)為主要的構面參考依據。

二、組織學習

組織學習是組織有計畫的透過架構設計和策略鼓勵學習，所以組織學習是組織內成員學習能力與態度的呈現。組織學習相關定義當中，Huber(1991)認為組織學習「是一種全面性的學習，組織透過資訊的處理程序而有潛在性的行為改

變」的定義。

由於資訊科技進步，產業競爭主軸以資源為基礎轉換到組織內知識累積與運用，才是創造價值的智慧資產。因此善於創造、獲取以及轉換知識，並修正行為以快速反應社會改變的組織學習變成格外重要。許多學者在研究時同時會注意到組織學習和組織理論、創新管理、經濟學、策略管理、心理學、組織行為、政治學、社會學、資訊系統、人類學及生產－產業管理之間的攸關性(Dodgson, 1993)。

組織學習(Organizational learning)和學習型組織(learning organization)是兩個很相關且相似的名詞，且有時候可以交替使用。組織學習是一種用於形容在組織當中所發生的某些活動的概念；而學習型組織是指某種形式的組織類型。然而在組織學習與學習型組織還是有些簡易的關係－組織學習在學習型組織中可以被做的更好。因此當組織學習被定義了之後，學習型組織也就跟著被定義。

要建立一個學習型組織必須有高階管理者的承諾與支持，組織領導者有責任去創造適合的環境以供員工學習(Garvin, 1993)。此外應該透過授權、分權的方式，讓員工自動自發學習。在授權的組織中內部溝通會更加頻繁，員工會有自發性責任感去學習。這種方法也可以使員工瞭解，組織學習是在組織中成員的責任。

組織學習的構成要素可以由組織學習的過程來了解，組織學習的過程包含一連串的步驟，涉及到取得知識、轉換知識以及應用知識，最終一定要根據學習而對新知識與觀察反應到行為上(Garvin, 1993)。假如行為改變沒有發生，則組織學習過程即沒有完成。然而組織在取得、轉化和應用知識的一連串過程中，其本身也建立了持續改進的基礎。

Huber(1991)提出組織學習四構念和過程，主要是源自於Levitt and March (1988)對於組織學習的慣例或學習方針解釋而來，在此詳述如下：

- (一) 獲取知識：組織會靠一些有目的的內部活動來創造知識。而這普遍的創造機制包含了文化創新與創造、內部研究與發展(Huber, 1991)及有系統的問題解決能力(Garvin, 1993)。
- (二) 轉換知識：包含了知識的分享以及創造新知識或瞭解(Huber, 1991)。完整的知識轉換過程需要被接收者解釋且完全了解。
- (三) 應用知識：當組織對於學習產生回應時，組織學習過程才完成。
- (四) 組織記憶或改變行為：指將知識儲存以備未來需要時使用。另外專案計

畫在組織學習的過程扮演非常重要的角色，讓成員更容易瞭解目標實行。

不同研究者針對組織學習衡量，採用的衡量構面均有所不同。Huber(1991)根據Levitt and March(1988)設計組織學習量表(organizational learning profile；OLP)，經過近年來研究後歸納發現，其中主要分成四個因素：

- (一) 資訊分享(Information-sharing patterns)；
- (二) 詢問的氣候(Inquiry climate)；
- (三) 學習的實踐(Learning practices)；
- (四) 成就傾向(Achievement mindset)。

因此，本研究採用Huber(1991)之組織學習過程OLP的構念來衡量企業在組織學習上，對於組織學習要素以及執行的認知程度。

三、組織承諾

組織承諾最初是由研究者在從事於工作滿足的研究中，所衍生出來的另一種投入工作(job involvement)的概念，其後再從此衍生出組織承諾的研究。組織承諾的開端是從 Whyte(1956)發表一篇文章指出：「組織人不只是一個為組織工作的人，同時也是屬於組織的人」。

對組織承諾一詞，學者們為了研究目的而賦予不同的定義，另一方面在內容的認定上也有差距，例如 Koch and Steers(1978)、Staw (1977)等人從態度的角度來看組織承諾，Sheldon(1971)與 Salancik(1977)從行為的角度進行觀察，而 Porter, Steers & Mowday (1974)等人則把重點放於價值之上。

彙整以上定義，本研究贊同組織承諾是個人對某一特定組織的認同，及投入之態度傾向的相對強度，因此本研究認為：組織承諾就是組織成員對於組織，具有維持其成為組織一份子的強烈慾望，不僅深信並接受組織之目標及價值，同時願意為組織的利益投注高度的努力。

有關組織承諾所涉及的理論基礎，基本上可以從兩種不同的觀念及看法來探討：即心理性的觀點及交換性的觀點。心理性的觀點受到需求滿足理論(Maslow, 1954)及雙因子理論(Herzberg, 1959)強調從激勵和自我實現來探討組織承諾，又稱之為規範性、道德性、或態度性的觀點。交換性的觀點則來自於社會交換理論及公平理論，完全以報償成本的功利性來探討組織承諾。此派學者認為組織成員常會比較自己對組織的貢獻，與從組織中所獲得的報酬兩者之間的關係，如果成

員認為這種交換過程對己有利，則個人對組織的承諾就會提高，否則就會降低，因此交換性觀點又稱為工具性、計算性或行為的觀點。

如前所述，學者們在從事組織承諾的相關研究時，往往會從行為、態度、價值、或是交換、道德觀點等學派及理論為出發點，彼此難有共識。基於以上的理論基礎及分類方式我們可以明白，學者在從事組織承諾研究時，因切入觀點不同，所牽涉的因素也會有所不同，於是就形成了複雜而多樣的情況，因此有關這方面的研究也就特別多，惟迄今仍無一個比較完整的模式，可以把所有與組織承諾有關的可能因素，全部涵蓋進去。

四、領導型態、組織學習與組織承諾之相關研究

(一) 領導型態與組織學習之關聯性

Kerfoot(2003)認為領導者和員工及組織一同成長，且提到一個領導者，必須身兼學習者以及教導者，顯示領導者對於組織學習有顯著影響。一個較民主式的領導風格、由團隊領導者發起的目標結構和其位階都會對組織團隊學習造成正向影響。採用策略領導型態的觀點提到為了面對激烈的競爭，領導者必須警惕自己時時刻刻學習，使組織跟著成長學習。從上可以了解領導對於組織學習而言，不論是直接或間接都會有相當程度的影響。而員工對於領導者的領導型態是否會影響到其自身的組織學習行為即為本研究欲探討的問題，因此本研究提列假設如下：

H1：員工認知之不同領導型態下其組織學習具顯著差異

H1-1：員工認知之不同領導型態下其資訊分享具顯著差異

H1-2：員工認知之不同領導型態下其詢問氣候具顯著差異

H1-3：員工認知之不同領導型態下其學習實踐具顯著差異

H1-4：員工認知之不同領導型態下其成就傾向具顯著差異

(二) 領導型態與組織承諾之關聯性

領導行為可以整合工作團體中的初級關係及次級關係，以提高組織承諾。人際關係導向的領導行為，可以整合主管與部屬間情感與支持的人際關係，使部屬獲得規範性的工作經驗；而工作導向的領導行為，主要在完成組織的任務要求，係屬主管與部屬間的次級關係，使部屬獲得正向的工作經驗，而提高了對組織的承諾。在領導行為與組織承諾的實證研究方面，大多以上述的構面為主題，以交換關係為領導風格，來探討與組織承諾之影響。領導行為的體恤因素、結構

因素均與組織承諾呈顯著正相關；但研究結果卻指出，體恤因素對組織承諾並無直接影響效果，而是透過工作滿足間接影響組織承諾。

而交換理論強調，領導者會與部屬發展出不同的交換關係，此種關係涵蓋的範圍從由上而下的單向、低品質交換關係，到具有互惠影響的雙向、高品質交換關係。在低品質的交換關係中，領導者與部屬僅止於上對下的正式職權關係，部屬只從事一些份內的工作；在高品質的交換關係中，領導者與部屬間不只是上對下的正式職權關係而已，兩者會培養出相互信任、支持與忠誠的關係，進而再演變成雙向的互惠關係。

從上述可了解領導行為對於組織承諾而言，不論是直接或間接，都會有相當程度的影響。而領導者通常會與每個部屬發展出不同的交換關係，此種關係涵蓋的範圍從由上而下的關係，到具有互惠影響的關係。因此本研究提列假設如下：

H2：員工認知之不同領導型態下其組織承諾具顯著差異

H2-1：員工認知之不同領導型態下其價值承諾具顯著差異

H2-2：員工認知之不同領導型態下其努力承諾具顯著差異

H2-3：員工認知之不同領導型態下其留職承諾具顯著差異

(三) 組織學習與組織承諾之關聯性

有關組織學習於組織承諾影響的研究較少，相關的文獻也較為缺乏；因此本研究初步先就廣泛性的組織特徵與組織承諾的相關性作探討。從 Steer(1977)、Mowday et. al(1982)各自提出的組織承諾前因後果的模型中顯示，組織的結構性特徵與工作經驗是組織承諾的前因；黃國隆(1983)的研究結果中，亦認為組織環境、工作特性等環境變項是組織承諾的前因；藉由學者所提出的主張，可以確定在組織中組織的工作經驗特徵與組織的結構特徵會影響成員的組織承諾。除了前述 Steer(1977)、Mowday et. al(1982)等學者所提出的主張，支持了組織特徵與組織承諾的正向影響關係外，我們也可以從學者對於激勵所提出的相關理論中找到組織特徵與員工組織承諾的關聯性。因此本研究假設組織學習的「經驗」特徵會影響成員的組織承諾。在組織學習「資訊」的構面，O'Neil(1995)認為，組織成員會有意義的創造並使用資訊以影響長期的變革能力。本研究據此假設組織學習的「資訊」特徵會影響成員的組織承諾。組織學習特徵與組織承諾間的關聯性，可直接引用的文獻很少，但從上述歸納的線索可用以支持兩者之間的假設，也期望本研究的結果能對這方面的研究盡一份心力。因此本研究提列假設如下：

H3：員工組織學習和組織承諾具顯著相關

H3-1：員工組織學習和組織承諾具顯著相關

H3-2：員工組織學習對組織承諾有預測能力

H3-3：員工組織承諾對組織學習有預測能力

參、研究設計

一、研究變項與架構

本研究旨在探討東森得易購員工認知之領導型態與組織學習、組織承諾之關聯性研究。根據本研究目的，並綜合上述文獻以確認各變項間之關係，建立而成本研究的觀念性架構，如圖 3-1 所示：

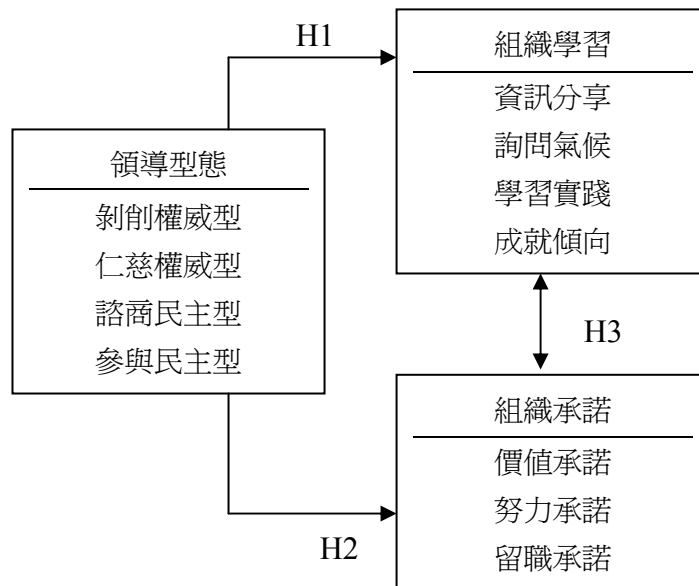


圖3-1：本研究理論架構圖

本研究各變項的操作型定義如下：

1. 領導型態

回顧國內外學者對於領導型態的定義大都脫離不了三個軸心元素：影響、團體、目標。因此，本研究所採用的操作型定義 Yukl(2002)的定義：「領導是一種過程，在這個過程中，某人對他人施以有目的的影響，以引導、組織和促進組織或團體中的活動。」

本領導型研究依據楊志弘(1998)根據陳義勝及邱賀鎔(1988)修訂 Likert (1976)所編制的「領導型態量表」修改而成。其中，領導型態八大構面量表為：

目標設定、決策過程、組織結構、溝通過程、領導程序、激勵特性、績效目標與訓練以及控制過程。

根據楊志弘(1998)的分類，34題分數加總後，又可將領導型態劃分為四種類型，即剝削權威型、仁慈權威型、諮商民主型及參與民主型。其操作型定義如下：

- (1) 剝削權威型：領導者對部屬完全不信任，政策完全由領導者主導並命令部屬執行，必要時採取威脅和強迫方式以達成工作或目標。
- (2) 仁慈權威型：指領導者對待部屬較為溫和讓部屬參與部分決策，但主要決策權仍在領導者手中。對待部屬的方式獎懲、威脅並施，而部屬則戒慎敬畏。
- (3) 諮商民主型：指領導者對部屬有信心但非完全信任，重要決策仍由領導者決定，一般性次要的決策，則授權給部屬。領導者和部屬採取雙向溝通的方式。
- (4) 參與民主型：指領導者與部屬上下之間除進行雙向溝通外，部屬之間也有水平溝通，領導者對部屬具有充分的信心，作決策採高度且充分的授權領導方式。

2. 組織學習

在組織學習衡量上，根據Levitt and March(1988)針對組織學習的基本評量要素為基礎，Huber(1991)加以修正而加以發展成為評量組織學習的評量表(OLP)。量表分成四個要素，為資訊分享、詢問的氣候、學習的實踐及成就傾向。本研究組織學習變數之操作性定義與衡量整理如下所示。

- (1) 資訊分享－組織成員分享其所獲得資訊的方法和程度。
- (2) 詢問的氣候－組織成員獲取、挑戰、和實驗的方式改善組織運作效能的方法和程度。
- (3) 學習的實踐－組織成員主動學習各項活動的程度。
- (4) 成就傾向－組織成員在組織中自我實現達成成就的意願程度。

3. 組織承諾：

組織承諾是「當個人認同於組織時，並願致力於組織目標與價值的一種態度」。本研究將組織承諾視為一種態度傾向，亦即從Porter(1974)所主張的「個人／組織目標一致」的觀點，來觀察個人對組織的認同及相對的投入強度，因此採用Porter等人建構的OCQ量表中的價值承諾、努力承諾、留職承諾三構面來衡

量。這三個構面所代表的意義是：

- (1) 價值承諾－深信並接受組織之目標及價值；
- (2) 努力承諾－願意為組織投注高度的努力；
- (3) 留職承諾－具有強烈的慾望以維持組織成員的身份。

二、問卷設計

本研究採問卷調查法，利用問卷作為蒐集資料之研究工具，內容包括領導型態、組織學習、組織承諾以及個人基本資料四部份。

(一)領導型態量表

依據楊志弘(1998)根據陳義勝及邱賀鎔(1988)修訂 Rensis Likert(1976)所編制的「領導型態量表」(profiled organizational characteristics)所改編。此套領導型態量表共 34 題分成八個構面，其中正向題 24 題，反向題 10 題，分別為 1、4、6、22、23、24、27、28、30、32。

正向題答題答案選項排列依序代表著：系統一、系統二、系統三、系統四；反向題則反之。問卷之計分方式為「系統一」1分、「系統二」2分、「系統三」3分、「系統四」4分，整份問卷的總分將分佈在 34~136 分之間。

(二)組織學習量表

在組織學習衡量上，根據Levitt and March(1988)針對組織學習的基本評量要素為基礎，Huber(1991)加以修正加以發展的評量表。將此量表分成四個要素，為資訊分享、詢問氣候、學習實踐及成就傾向。此套量表共12題，共分成四個構面。衡量方式採用李克特(Likert)七點量表，數字由1~7，數字越大代表越同意。

(三)組織承諾量表

採用Porter et.al(1974)建構的OCQ量表中的價值承諾、努力承諾、留職承諾三構面來衡量組織承諾。此套量表共15題，分成三個構面。問項的衡量方式採用李克特(Likert)七點量表，數字由1~7，數字越大代表越同意。

(四)個人基本資料

本研究於個人基本資料的部分包含了性別、學歷、年齡、在公司的年資、部門類別及職稱共6項資料。其中，性別、學歷、部門類別以及職稱為類別性資料，而年齡與年資則為分析性資料。

三、前測

為確立本研究所使用之量表能夠精確地測出研究主題所欲測量的變項，在實

際進行問卷發放前，先進行問卷前測。本研究於前測發放問卷 35 份，樣本對象為東森得易購員工，有效問卷 31 份，有效回收率為 88.6%。

本研究將回收問卷以統計軟體 SPSS 13.0 進行分析，使用信度分析對量表做檢測。信度檢測標準方面，Cronbach's α 係數大於 0.7 為高信度，介於 0.7 與 0.35 間為尚可，若小於 0.35 則為低信度，表示該量表可靠性不佳，應予拒絕 (Guieford,1965)。經過前測分析之後，可知本研究領導型態量表 Cronbach's α 係數為 0.7835，組織學習量表 Cronbach's α 係數為 0.8935，組織承諾量表 Cronbach's α 係數為 0.8918，皆達高信度水準。

四、抽樣與樣本回收

表 3-1：東森得易購各部門抽樣表

部門類別	現職	現職佔比	抽樣(人數)	有效樣本數(%)	有效樣本佔母體比例(%)
電話行銷類	916	37.21%	183	111 (60.7%)	12%
節目製作類	636	25.83%	128	77 (60.2%)	12%
商品業務類	654	26.56%	130	108 (83.1%)	17%
行政管理類	256	10.40%	52	44 (84.62%)	17%
總計	2462	100.00%	493	340 (68.97%)	14%

資料來源：東森得易購，本研究整理。

本研究以東森得易購為研究對象，使用 20%的比例抽樣。先將各部門依職務與部門性質之相關程度進行縮減，成為四大類型：電話行銷類、節目製作類、商品業務類及行政管理類。在東森得易購部門中，有些部門因工作業務與東森得易購無直接相關(如：會館營運事業部、保險事業部、旅遊事業部)，或部門業務為全集團共同管理者(如：管理部)，在本次研究並未列入抽樣的對象。本研究所歸類之四大類型、共計 25 部門之人數比例進行 20%比例抽樣，以決定各部門問卷發放數目，共計 493 份，如表 3-1 所示：

五、資料分析方法

本研究針對問卷調查結果進行分析，以了解各變項之間的關聯性。共分為下列幾個部份：問卷之信度分析，測量問卷各構面的穩度及準度；進行敘述統計分析，以瞭解領導型態、組織學習與組織承諾之概況；以 T 檢定分析員工認知不同領導型態於組織承諾與組織學習之差異；以相關分析與迴歸分析進行領導型態、組織學習與組織承諾之關聯性檢定。

肆、資料分析結果

一、樣本結構

根據分析所得，東森得易購發放之有效回收樣本中，男性佔42.4%，女性佔57.6%；年齡層主要分布在30-39歲，佔53.2%，整體平均年齡是32歲；根據問卷回收的結果可以發現有效樣本中，高中學歷以下僅佔不到二成(12.1%)，高達八成(87.9%)員工是大專以上的學歷，其中又以學士最多，佔49.1%；在公司年資的部份，樣本的平均公司工作年資約3年。

二、信度分析

為確立本研究所使用之量表能夠精確地測出研究主題所欲測量的變項，本研究將回收之問卷以統計軟體進行分析，使用信度分析對量表做檢測。經過分析，可知本研究領導型態量表 Cronbach's α 係數為 0.8576，組織學習量表 Cronbach's α 係數為 0.9171，組織承諾量表 Cronbach's α 係數為 0.9307，皆達高信度水準。

三、員工認知之領導型態、組織學習、組織承諾概況分析

(一)員工認知之領導型態概況

根據下表 4-1 可見領導型態四系統中，東森得易購員工感知的領導型態：剝削權威型、仁慈權威型、協商民主型、參與民主型所佔比例依序為 0%、18.2%、80.3%、1.5%，顯示在研究對象認知之領導型態多數偏向協商民主型，其次為仁慈權威型。

表 4-1：員工認知之領導型態描述

領導型態	次數	百分比(%)	有效百分比(%)
剝削權威型	0	0	0
仁慈權威型	62	18.2	18.2
協商民主型	273	80.3	80.3
參與民主型	5	1.5	1.5

(二)組織學習概況

根據表 4-2 可見組織學習四構面資訊分享、詢問氣候、學習實踐及成就傾向的平均數依序為 5.69、5.44、5.68 以及 5.54，在本研究使用的李克特七點指標中，分數越高表示越同意，分數越低則反之。根據分析表示出員工組織學習的情形多偏向較同意的情形。

表 4-2：組織學習描述

	平均數	最大值	最小值	眾數	標準差
資訊分享	5.69	7	3	6	.83
詢問氣候	5.44	7	2	6	.93
學習實踐	5.68	7	2	6	.85
成就傾向	5.54	7	2	6	.90

(三)組織承諾概況

根據下表 4-3 可見，組織承諾三構面中價值承諾、努力承諾以及留職承諾的平均數依序為 5.15、5.34 以及 4.53，在本研究使用的李克特七點指標中，分數越高表示越同意，分數越低則反之。根據分析表示出員工組織承諾的情形多偏向較同意的情形。

表 4-3：組織承諾描述

	平均數	最大值	最小值	眾數	標準差
價值承諾	5.15	7	2	6	1.06
努力承諾	5.34	7	2	5	.94
留職承諾	4.53	7	1	4	.99

四、領導型態於組織學習之差異分析

根據表 4-4 分析資訊分享、詢問氣候、學習實踐與成就傾向之 T 值依序為 8.364、0.594、0.920 以及 0.867。發現員工認知不同領導型態其組織學習的資訊分享具顯著差異($P < 0.01$)，表示組織學習可能因為員工認知不同主管領導型態而產生顯著差異的存在。假設 1 檢驗結果成立，**員工認知之不同領導型態下其組織學習具顯著差異。**

其中根據本研究交叉分析可以發現，員工認知之領導型態中的諮商民主型所呈現的資訊分享行為較仁慈權威型來的明顯，顯示當主管展現較具有民主互動類型的領導方式時，員工的資訊分享行為會比較明顯。假設 1-1 檢驗結果成立，**員工認知之不同領導型態下其資訊分享具顯著差異。**

表 4-4：員工認知之不同領導型態下其組織學習之獨立樣本 t 檢定分析

組織學習	仁慈權威型(n=86)		諮商民主型(n=254)		T值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
資訊分享	5.47	.98	5.77	.77	8.364**
詢問氣候	5.36	1.01	5.46	.90	.594
學習實踐	5.60	.94	5.70	.81	.920
成就傾向	5.46	.98	5.57	.88	.867

* $P < 0.05$, ** $P < 0.01$, *** $P < 0.001$

五、領導型態於組織承諾影響之差異分析

根據表 4-5 分析價值承諾、努力承諾與留職承諾之 T 值依序為 30.770、28.258 及 16.557。從中發現，員工認知之不同領導型態於組織承諾的價值承諾、努力承諾、留職承諾皆具顯著差異($P < 0.001$)，表示員工組織承諾可能因為員工認知之不同領導型態而產生差異性的存在。假設 2 檢驗結果成立，員工認知之不同領導型態下其組織承諾具顯著差異。

根據本研究交叉分析發現，當員工認知為諮商民主型時，則呈現的價值承諾、努力承諾和留職承諾皆較明顯，顯示當主管展現較民主互動的領導方式時，員工對組織的認可程度、願意付出的努力和願意留在組織中工作的心態會比較明顯。假設 2-1、2-2、2-3 檢驗結果均成立，員工認知之不同領導型態下其價值承諾、努力承諾、留職承諾均具顯著差異。

表 4-5：員工認知之不同領導型態下其組織承諾之獨立樣本 t 檢定分析

組織學習	仁慈權威型 (n=86)		諮商民主型 (n=254)		T值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
價值承諾	4.63	1.21	5.33	.94	30.770***
努力承諾	4.78	1.14	5.53	.78	28.258***
留職承諾	3.98	1.01	4.72	.91	16.557***

* $P < 0.05$, ** $P < 0.01$, *** $P < 0.001$

六、組織學習與組織承諾之關聯性研究

(一) 組織學習和組織承諾之相關分析

根據下表4-6分析顯示，相關係數 r 為0.540， p 值為0.000。表示組織學習和組織承諾間具有顯著相關。同時因為 r 值介於0.4-0.7，而兩變數間為一種正向的相關關係，因此為中度相關。所以根據本研究分析發現，當員工的組織學習程度越高，其組織承諾的態度也會越高。假設3-1檢驗結果成立，員工組織學習和組織承諾具顯著相關。

表 4-6：組織學習與組織承諾之相關分析

		組織承諾	組織學習
組織承諾	Pearson 相關	1.000	.540***
	顯著性(雙尾)	.	.000
	叉積平方和	45842.694	19313.176
	共變異數	135.229	56.971
	個數	340	340
組織學習	Pearson 相關	.540***	1.000
	顯著性(雙尾)	.000	.
	叉積平方和	19313.176	27937.706
	共變異數	56.971	82.412
	個數	340	340

* $P < 0.05$ ，** $P < 0.01$ ，*** $P < 0.001$

組織學習與組織承諾各變相間之相關係數如下表 4-7 所示。分析結果顯示，組織學習與組織承諾各構面皆具顯著的中度正相關性($P < 0.001$)。其中，組織學習的資訊分享對組織承諾的努力承諾相關性最強($r=0.475$)，表示員工在組織當中的資訊分享行為和在組織當中的努力有一定的相關性。

而組織學習當中的詢問氣候、學習實踐及成就傾向三構面皆對組織承諾中的價值承諾相關性最強($r=0.401$ 、 0.422 、 0.486)，表示員工在組織中的詢問行為、學習上的實踐以及本身的成就傾向和他對組織的價值認可程度有一定的相關性。

表 4-7：組織學習與組織承諾之相關係數

	平均數	標準差	A	B	C	D	E	F
【組織學習】								
資訊分享	5.69	.83	1.000					
詢問氣候	5.44	.93	.567**	1.000				
學習實踐	5.68	.85	.579**	.691**	1.000			
成就傾向	5.54	.90	.558**	.788**	.736**	1.000		
【組織承諾】								
價值承諾	5.15	1.06	.457**	.401**	.422**	.486**	1.000	
努力承諾	5.34	.94	.475**	.344**	.390**	.423**	.808**	1.000
留職承諾	4.53	.99	.363**	.271**	.299**	.353**	.752**	.765**

* $P < 0.05$ ，** $P < 0.01$ ，*** $P < 0.001$

(二)員工組織學習和組織承諾之迴歸分析

1. 員工組織學習對組織承諾有預測能力

進行相關分析之後，本研究以多元迴歸分析加以驗證，以確認變項間之關聯。共線性(collinearity)分析方面，變異數膨脹因子(VIF)小於 10 (Neter,1999)，

或者條件指數(CI)值低於 30(Belsley, Kuh,& Welsch,1980)，表示共線程度在可接受範圍內。

在組織學習之資訊分享、詢問氣候、學習實踐及成就傾向四構面，對於組織承諾之變異數膨脹因子分別為 1.651、2.941、2.505 及 3.270，均未超過 10；條件指數值分別為 2.357、17.071、22.421 及 26.085，皆小於 30，顯示並無嚴重共線性問題。

(1)組織學習對「價值承諾」之影響

由表 4-8 可知，以組織學習四個構面預測組織承諾的價值承諾構面時，決定係數 R Square 為 0.288，顯示應用組織學習四個構面來解釋「價值承諾」的解釋能力可達 28.8%。同時 F 值為 33.883，且達顯著水準 ($P < 0.001$)，即此迴歸方程式是可以被接受的，具有統計意義。

此外，組織學習中的資訊分享及成就傾向亦皆能有效預測價值承諾、努力承諾與留職承諾，預測力達顯著。其中在對價值承諾的預測力部份，成就傾向的預測力最高，Beta 值為 0.341，表示若員工本身的成就傾向越高，愈會對組織展現出較高的價值承諾。資訊分享 Beta 值為 0.267，略低於成就傾向；再者為學習實踐 0.056，而詢問氣候 Beta 值則為最低的-0.058。

表 4-8：組織學習對組織承諾之多元迴歸分析

	價值承諾	努力承諾	留職承諾
資訊分享 T 值/Beta	4.504*** / .267	5.817*** / .350	4.012*** / .257
詢問氣候 T 值/Beta	-.728 / -.058	-1.371 / -.110	-1.283 / -.110
學習實踐 T 值/Beta	.772 / .056	.945 / .070	.218 / .017
成就傾向 T 值/Beta	4.086*** / .341	3.110** / .263	3.145** / .283
R	.537	.517	.411
R Square	.288	.267	.169
Std. Error	.90	.81	.91
F 值	33.883***	30.477***	16.978***

* $P < 0.05$ ，** $P < 0.01$ ，*** $P < 0.001$

(2)組織學習對「努力承諾」之影響

由表 4-8 可知，以組織學習四個構面來預測組織承諾的「努力承諾」構面時，決定係數 R Square 為 0.267，顯示應用組織學習四個構面來解釋「努力承諾」的

解釋能力可達 26.7%；而 F 值為 30.477，且達顯著水準 ($P = 0.001$)，即此迴歸方程式是可以被接受的，具有統計意義。

對努力承諾的預測力部份，資訊分享的預測力最高，Beta 值為 0.350，表示若員工本身的資訊分享程度越高，愈會在組織當中展現出較高的努力承諾。成就傾向 Beta 值為 0.263，略低於資訊分享；再者為學習實踐的 0.070，而詢問氣候之 Beta 值則為最低的-0.110。

(3)組織學習對「留職承諾」之影響

由表 4-8 可知，以組織學習四個構面來預測組織承諾的留職承諾構面時，決定係數 R Square 為 0.169，顯示應用組織學習四個構面來解釋留職承諾的解釋能力可達 16.9%；而 F 值為 16.978，且達顯著水準 ($P = 0.001$)，即此迴歸方程式是可以被接受的，具有統計意義。

對留職承諾的預測部份，成就傾向的預測力最高，Beta 值為 0.283，表示若員工本身的成就傾向越高，愈會對組織展現出較高的留職承諾。資訊分享之 Beta 值為 0.257，略低於成就傾向；再者為學習實踐的 0.017，而詢問氣候之 Beta 值則為最低的-0.110。

總結以上之分析，假設 3-2 檢驗結果成立，員工組織學習對組織承諾有預測能力。

2. 員工組織承諾對組織學習有預測能力

組織承諾之價值承諾、努力承諾及留職承諾三構面，於組織學習之變異數膨脹因子分別為 3.295、3.446 及 2.753，均未超過 10；條件指數值分別為 12.421、19.122 及 25.158，皆小於 30，顯示並無嚴重共線性問題。

(1)組織承諾對「資訊分享」之影響

由表 4-9 可知，以組織承諾三個構面來預測組織學習的資訊分享構面時，決定係數 R Square 為 0.243，顯示應用組織承諾三個構面來解釋資訊分享的解釋能力可達 24.3%。同時 F 值為 35.969，且達顯著水準 ($P = 0.001$)，即此迴歸方程式是可以被接受的，具有統計意義。

此外，組織承諾中的價值承諾皆能有效預測資訊分享、詢問氣候、學習實踐與成就傾向，預測力達顯著。其中對資訊分享的預測部份，努力承諾的預測力最高，Beta 值為 0.340，表示若員工本身在組織中的努力程度越高，愈會在同事當中展現出較高的資訊分享行為。價值承諾之 Beta 值為 0.242，略低於努力承諾；

而留職承諾之 Beta 值則為最低的-0.079。

表 4-9：組織承諾對組織學習之多元迴歸分析

	資訊分享	詢問氣候	學習實踐	成就傾向
價值承諾 T 值/Beta	2.806** / .242	4.391*** / .397	3.932*** / .351	5.124*** / .442
努力承諾 T 值/Beta	3.854*** / .340	1.154 / .107	2.115* / .193	1.372 / .121
留職承諾 T 值/Beta	-1.002 / -.079	-1.319 / -.109	-1.382 / -.113	-.917 / -.072
R	.493	.408	.435	.490
R Square	.243	.166	.189	.241
Std. Error	.73	.85	.77	.79
F 值	35.969***	22.364***	26.176***	35.468***

* $P < 0.05$ ，** $P < 0.01$ ，*** $P < 0.001$

(2)組織承諾對「詢問氣候」之影響

由表 4-9 可知，以組織承諾三個構面來預測組織學習的詢問氣候構面時，決定係數 R Square 為 0.166，顯示應用組織承諾三個構面來解釋詢問氣候的解釋能力可達 16.6%。同時 F 值為 22.364，且達顯著水準 ($P < 0.001$)，即此迴歸方程式是可以被接受的，具有統計意義。

對詢問氣候預測部份，價值承諾的預測力最高，Beta 值為 0.397，表示若員工本身在組織中認可組織價值的程度越高，愈會在同事當中展現出較高的詢問氣候行爲。努力承諾之 Beta 值為 0.107，略低於價值承諾；而留職承諾之 Beta 值則為最低的-0.109。

(3)組織承諾對「學習實踐」之影響

由表 4-9 可知，以組織承諾三構面預測組織學習的學習實踐構面時，決定係數 R Square 為 0.189，顯示應用組織承諾三個構面來解釋學習實踐的解釋能力可達 18.9%。同時 F 值為 26.176，且達顯著水準 ($P < 0.001$)，即此迴歸方程式是可被接受，具有統計意義。對學習實踐的預測部份，價值承諾預測力最高，Beta 值為 0.351，表示若員工本身在組織中認可組織價值的程度越高，愈會在組織當中展現出較高的學習實踐行爲。努力承諾 Beta 值為 0.193，略低於價值承諾；而留職承諾 Beta 值則為最低的-0.113。

(4)組織承諾對「成就傾向」之影響

由表 4-9 可知，以組織承諾三個構面來預測組織學習的成就傾向構面時，決定係數 R Square 為 0.241，顯示應用組織承諾三構面來解釋成就傾向的解釋能力

可達 24.1%。同時 F 值為 35.468，且達顯著水準 ($P = 0.001$)，即此迴歸方程式是可被接受，具統計意義。對成就傾向的預測部份，價值承諾的預測力最高，Beta 值為 0.442，表示若員工本身在組織中認可組織價值的程度越高，愈會在組織當中展現出較高的成就傾向行爲。努力承諾 Beta 值為 0.121，略低於價值承諾；而留職承諾之 Beta 值則為最低的-0.072。

總結以上之分析，假設 3-3 檢驗結果成立，員工組織承諾對組織學習有預測能力。

伍、結論與建議

一、主要研究發現

(一) 領導型態、組織學習、組織承諾之概況分析

根據本研究顯示員工認知之領導型態中，本研究抽樣之東森得易購員工感知其部門的領導型態以協商民主型居多，佔 8 成；其次為仁慈權威型，約 2 成。而在組織學習四構面中資訊分享、詢問氣候、學習實踐以及成就傾向的平均數依序為 5.69、5.44、5.68 以及 5.54，在本研究使用的李克特 7 點指標中，分數越高表示越同意，分數越低則反之。根據分析表示出員工組織學習的情形多偏向較同意的情形。最後，組織承諾三構面中價值承諾、努力承諾以及留職承諾的平均數依序為 5.15、5.34 以及 4.53，表示員工組織承諾情形多偏向較同意的情形。

(二) 領導型態對組織學習之影響

整體來說，員工認知之不同領導型態於組織學習中的資訊分享具顯著差異 ($P = 0.01$)，表示組織學習的資訊分享行爲可能因員工認知之不同領導型態而產生差異性的存在。根據分析可發現，員工認知之主管領導型態中的諮商民主型所呈現的資訊分享行爲較仁慈權威型來的明顯，顯示當主管展現較具有民主互動類型的領導方式時，員工的資訊分享行爲會比較明顯。

(三) 領導型態對組織承諾之影響

員工認知之不同主管領導型態於組織承諾中的「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」皆具顯著差異 ($P = 0.001$)，表示員工對組織的價值承諾、努力承諾與留職承諾態度可能因為員工認知之不同領導型態而產生顯著差異性的存在。其中可發現，當員工認知之領導型態為諮商民主型時，則呈現的價值承諾、努力承諾和留職承諾皆較明顯，顯示當主管展現較具有民主互動類型的領導方式時，員

工對組織的認可程度、願意付出努力的程度和願意留在組織中工作的心態會比較明顯。

(四) 組織學習和組織承諾之間的關係

組織學習於組織承諾三構面之預測力皆達顯著，其中對於「價值承諾」構面具最強之預測力 ($R\text{ Square}=0.288$)，其次依序為「努力承諾」、「留職承諾」。此外，不同的組織學習對於組織承諾各構面之預測力有所不同：資訊分享可有效預測「價值承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」三構面，其中對「努力承諾」具最強之預測力 ($Beta=0.350$)，與相關分析的結果相同。

組織學習中的成就傾向構面亦可有效預測價值承諾、努力承諾及留職承諾構面，其中對於「價值承諾」具最強之預測力 ($Beta=0.341$)，與相關分析中的結果相同。而組織學習中的「詢問氣候」以及「學習實踐」兩構面則對組織承諾構面並無預測力。

至於組織承諾對於組織學習四項構面之預測力皆達顯著，其中於「資訊分享」構面具最強之預測力 ($R\text{ Square}=0.243$)，其次依序為「成就傾向」、「學習實踐」以及「詢問氣候」。此外不同的組織承諾對組織學習各構面預測力有所不同：價值承諾可有效預測「資訊分享」、「成就傾向」、「學習實踐」以及「詢問氣候」四構面，其中對於「成就傾向」具最強之預測力 ($Beta=0.442$)，與相關分析中的結果相同。

組織承諾的努力承諾構面亦可有效預測「資訊分享」構面，對「資訊分享」具預測力 ($Beta=0.340$)，與相關分析中的結果相同。而組織承諾當中的「留職承諾」構面則對組織學習構面並無預測力。符合 O'Neil(1995)認為在組織學習中，組織成員會有意義的創造並使用資訊以影響長期的變革能力。結果顯示，資訊系統電腦化策略對組織承諾有直接正面的影響。符合本研究假設組織學習的「資訊」特徵會影響成員的組織承諾。

二、綜合討論

(一) 學術貢獻

探討電視購物業員工認知領導型態與組織學習和組織承諾之關聯性，對現今三變項關聯性的相關研究僅停留在理論層次的探討，本研究以實證分析為理論做了佐證。此外充實了傳播相關產業中組織內部人力資源管理的課題，根據本研究的結果發現，較具有民主溝通性質的領導型態對員工在組織內的學習或是努力

的工作態度都具有一定的重要性存在，因此本研究結果可作為未來研究者參考。

(二) 管理意涵

1. 員工認知之不同領導型態下其組織學習及組織承諾之關聯性

在領導型態的部分，本研究發現員工認知到的領導型態多是偏向諮商民主型，同時不同的領導型態其組織學習和組織承諾皆具有顯著的差異性存在，因此表示當員工認知到的領導型態是偏向諮商民主型時，員工願意付出的組織學習行為和組織承諾態度皆會呈現比較明顯的狀態。

未來組織在招募領導人時可以以此特質為考量的因素之一，也許可以透過心理和專業知識上的評量，找出貼近諮商民主型的領導者，以有效的促進員工的自發性行為，增加組織的整體績效。其次，領導者也必須配合外在環境因素調整領導方式，例如可由人資部門提供管理訓練課程，以培育和提升領導者在此部分的技能。針對員工認知之不同領導型態和組織學習及組織承諾之關聯性，分述如下：

(1) 員工認知之不同領導型態與組織學習之關聯性

組織學習是組織有計畫的透過架構的設計和策略鼓勵學習。所以組織學習是組織內成員學習能力與態度的呈現。本研究發現，員工認知之領導型態中的諮商民主型所呈現的資訊分享行為較仁慈權威型來的明顯，顯示當主管展現較具有民主互動類型的領導方式時，員工的資訊分享行為會比較明顯。符合 Kerfoot(2003)認為領導者要和員工及組織一同成長，顯示領導者對於組織學習有顯著影響。

較民主式的領導風格、由團隊領導者發起的目標結構和位階都會對組織團隊學習造成正向影響。採用策略領導型態的觀點提到為了面對激烈競爭，領導者必須警惕自己時時刻刻學習，使組織跟著成長。

領導者需對部屬有信心，次要的決策授權給部屬，採雙向溝通。除高階管理者全力支持可促進組織學習外，應試著下放權力，也就是透過授權、分權的方式，讓員工自動自發學習。在授權的組織中，內部溝通會更加頻繁，員工會有自發性責任感去學習。這種方法也可以使員工瞭解到，組織學習是在組織當中每個成員的責任。

組織學習是一種期望組織能產生根本的改變，這種改變在於建立核心價值，使組織能永續發展。在組織、企業或是團體中，總會有領導者的存在，領導

者扮演了組織能否成功的重要角色。如何使組織中群體和個人各司其職，為達到企業目標而有實質具體貢獻，即為領導成功與否的關鍵。

(2) 員工認知之不同領導型態與組織承諾之關聯性

本研究發現當主管展現較具有民主互動類型的領導方式時，員工對組織的認可程度、願意付出努力的程度和願意留在組織中工作的心態會比較明顯。

領導行為可以整合團體中的初級關係及次級關係，以提高組織承諾。人際關係導向的領導行為，可以整合主管與部屬間情感與支持的人際關係，使部屬獲得規範性的工作經驗；而工作導向的領導行為，主要在完成組織的任務要求，係屬主管與部屬間的次級關係，使部屬獲得正向的工作經驗，提高對組織的承諾。

領導者需要適當的授權給部屬，採取雙向溝通才能有效提升員工忠誠度和參與感，透過歸屬感的產生，也許可有效促進員工對組織的價值認可，更積極的貢獻所能，為組織帶來更好的效益。因此電視購物管理者未來應透過較民主的溝通協商方式進行領導，對員工建立其對組織的認同，藉此激勵組織成員在組織當中的自發性組織行為，而能以最好的工作績效，成為組織的最佳競爭優勢。

2. 組織學習與組織承諾之關聯性

支持組織學習理論存在的二大動力，一是來自我們正處於前所未有的變動與不確定的年代，學習不再是一種選擇，而是必須要學習，並且是學習如何學習。二是人類的工作觀因物質生活富足而逐漸改變，從工具性轉變為精神面，尋求工作內在價值。組織學習就是設法使各階層人員能夠全心投入，在工作中活出生命的意義。

本研究發現，組織學習中的資訊分享可有效預測組織承諾中的努力承諾，表示當組織成員分享其獲得資訊的方法時，則員工願意為組織投注的努力也越高，彼此之間呈現一種正向相關的關係。因此本研究認為管理者未來應該要透過人力資源管理的規劃，也許可以進行組織內部資源共享平台的建立和推廣，促使員工分享在工作或是生活中所獲得的資訊，透過這種機制的建立，讓員工透過這樣的資源整合模式，得到更多所需的資訊，以提升為組織投入的努力程度。

其次，本研究也發現組織承諾中的價值承諾能有效預測組織學習的成就傾向，表示當員工深信並接受組織目標及價值的程度越高，其在組織中自我實現達成成就的意願也越高，為一種正向相關的關係。

因此根據本研究結果，未來管理者也許可透過人力資源管理中薪酬制度的

擬定，或是激勵技巧的使用等，增進組織成員對組織的目標認可和價值認同的態度，以提高員工自我實現的企圖心，而後能夠促使員工為組織效力，積極為公司服務，提供更多的工作貢獻與個人價值。

因此管理者應透過各種管理措施以影響員工之組織學習與組織承諾，藉此強化組織成員的認同，激勵組織成員各種自發性利組織行為，便能以最低成本獲得更多的績效，成為組織的最佳競爭優勢。同時，管理者應於平日組織策略中，將組織特色傳達給組織成員了解，以提升組織成員自身對組織的評價；由於組織認同亦影響員工行為，因此管理者更應致力於讓組織成員「認同」外界對組織的評價優良。也許可以透過定期委外的民意調查機構，針對外界對組織的觀感進行研究；其次透過定期的組織會議，讓員工隨時了解組織發展計畫和未來的藍圖，隨著直接參與組織成長的過程，或許可以讓員工更了解個人在公司發展中的定位和價值，增加對組織的認同感和忠誠度。

(三) 研究建議

1. 領導型態、組織學習與組織承諾之關聯

本研究結果顯示員工認知的領導型態會影響其自身的組織學習與組織承諾。未來研究者可探討身處變動環境中，管理者如何適時調整自身的領導型態，避免組織過度僵化而導致員工在工作上的自發行為降低。

根據本研究發現，組織學習的資訊分享可有效預測組織承諾中的努力承諾；而組織承諾當中的價值承諾亦可有效的預測組織學習當中的成就傾向。然而本研究目前僅探討員工個人認知之領導型態在組織學習與組織承諾上的差異性，未深入探討各自構面中是否存在足以影響三變項關係的中介變數。因此未來本研究將繼續深入探討，分別以組織學習和組織承諾為中介變數探討其中介效果，以拓展本研究深度。

2. 進行樣本與母體之間的比較

本研究於研究初期曾向東森得易購提出公文，欲索取該公司內部整體員工的個人基本資料分布比例，包含性別、學歷、年齡、年資等資料以進行抽樣比例的推估擬定。但本研究對象礙於商業機密之故，因而不便提供，所以本研究無法進行樣本與母體之間的適合度檢定。未來研究者仍可以本研究的研究結果為參考，探究電視購物業中員工個人基本資料與其對組織的認知態度和形成的行為進行影響探討。

3. 其他傳播媒體員工認知之領導型態、組織學習和組織承諾之研究

本研究的研究對象為東森媒體集團跨業經營電視購物之員工，未來可針對同為電視購物業的中信 VIVA 或富邦 MOMO 員工進行研究，進行各家電視購物業者人力資源管理的優劣勢比較；或針對報紙、雜誌、廣播、網路等媒體經營通路之員工進行分析，以了解在不同通路的經營規劃發展趨勢中，員工所認知的領導型態對其組織學習與組織承諾的關聯性為何，及員工組織學習和組織承諾間是否具有對彼此的影響性存在。

4. 進行深度訪談

本研究以實證資料結果，初步呈現電視購物組織員工認知的領導型態其組織學習與組織承諾影響之關聯性。未來可以本研究結果為基礎，進一步針對電視購物業主管和員工進行深度訪談，做兩者之間交叉論述分析，藉由質與量的交相對照，補足量化研究結果無法解釋的部分，增加研究的深度，獲致更豐富的研究結果。

參考文獻

- 池文海(2006)。運用線性關係模式探討領導型態、組織文化、組織學習、全面品質管理、及組織績效間之關係：以台灣高科技產業為例。2005年國科會專題研究計畫 (NSC-94-2416-H-259-018)。
- 施鵬程(2003)。逆境中如何引領變革。T&D飛訊，6，1-5。
- 曾朝勝(2003)。員工對學習型組織特徵的知覺與組織承諾關係之研究。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 許文敏(2005)。高職教師之校長領導風知覺、組織承諾及公民行為知覺相關之研究。彰化師範大學高業教育與技術學系博士論文。
- 黃國隆(1983)。歸因特質，專斷性，個人背景變項與刻板印象之關係。教育與心理研究，6，75-98。
- 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。1998年國科會專題研究計畫(NSC-87-2412-H-130-001)。
- 楊志弘(1999)。台灣報社人力資源管理之研究：高績效工作場所之探討。1999年國科會專題研究計畫(NSC-88-2412-H-130-003)。
- 楊濱燦(2005)。移轉型領導與交易型領導對組織公民行為影響效果之研究。管理科學研究，12-1，1-15。
- 魏國州(2005)。運用線性關係模式探討領導型態、組織文化、組織學習、全面品質管理以及組織績效之關係：以高科技產業為例。東華大學企業管理研究所碩士論文。
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49 (3), 509-527.50.
- Belsley, D.A., Kuh, E., & Welsch, R.E.(1980). *Regression diagnostics: Identifying influential data and sources of collinearity*. New York: John Wiley.
- Bruce, A. T. et al(2004). The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*,10(4),103-111.

- Bryman, A. (1996). *Leadership in organizations*. Handbook of organization studies. London: Sage.
- Cynthia, J. L. (2004). *The relation between leaderships styles and learning environments within an academic medical center*. A Dissertation Presented to the Faculty of the College of Education University of Houston. Doctor of Philosophy.
- Dodgson, M (1993). Learning trust and technological collaboration. *Human Relations*, 46(1), 77-95.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91
- Goleman, D., MacCoby, M., Davenport, T., Beck, J. C., Clampa, D. & Watkins, M. (2001). *Harvard business review on what makes a leader*. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Guieford, J. P. (1965). *Fundamental statistics in psychology and education* (4th ed.). New York: McGram-Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. NY: John Wiley & Sons.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing process and the literatures. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 2(1), 88-115.
- Kerfoot, K. (2003). Learning organizations need teachers: The leader's challenge. *Nursing Economic*, 21(3), 148-150.
- Koch, J. L., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 655-672.
- Levitt, B. & March, J.G.. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Likert, R.(1976). *The human organization*. New York : Mcgraw-Hill.
- Maslow, A. H.(1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row

- Michael, K. (2005). *An integrative investigation of person-vocation fit, person-organization fit, and person-job fit perceptions*. University of North Texas.
- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., Wasserman, W. (1999). *Applied linear regression models* (3rd ed). McGraw-Hill International.
- O'Neil, J. (1995). Four lenses through which to view a learning organization. ASTD.
- Oshagbemi, T. & Gil, R. (2004). Difference in leadership styles and behavior across hierarchical levels in UK organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 93-103.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. (9th ed). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civil virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Salancik, G. R. (1977). *New direction in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 110-142.
- Staw, B. M. (1977). Two sides of commitment. Paper presented at the *National of the Academy of Management*, 22, 46-56.
- Whyte, Jr., W. H. (1956). *The organization man*. New York: Simon & Schuster.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization* (5th ed). Prentice Hall.

Cognition of Leadership Style Influenced Organizational Learning and Organizational Commitment: A Case Study of Eastern Home Shopping

Kuang-Yi Chen¹

Chia-Hui Chen²

Yi-Chen Huang³

Abstract

This investigation comprehends that how the employee's cognition of leadership style influence their organizational learning and organizational commitment. The purposes of the research are to (1) find out how the employee's cognition of leadership style influence organizational learning, (2) find out how the employee's cognition of leadership style influence organizational commitment and (3) explore the relationship between organizational learning and organizational commitment.

The investigation used questionnaire survey that includes employee's cognition of leadership style scale, organizational learning scale and organizational commitment scale. The employees in EHS are the interviewees. Analysis reveals the following :

- (1) The leadership style that employee cognition was differenced in information shared of organizational learning.
- (2) The leadership style that employee cognition was differenced in organizational commitment.
- (3) Organizational learning has predict result with organizational commitment.

¹ Associate Professor,, Department of Information and Communication, Ming Chuan University

² Assistant Professor, Graduate School of Communications Management, Ming Chuan University

³ Graduate Student, Graduate School of Communications Management, Ming Chuan University

In the investigation, try to explain the relationship among leadership style, organizational learning and organizational commitment. And the results maybe can be the consultation in human resource to the managers of television shopping in the future.

**Keywords: leadership style; organizational learning; organizational
commitment**

組織文化與組織公民行為之關聯性研究： 以東森得易購為例

楊志弘¹、陳佳慧²、邱慧仙³

《摘要》

組織文化形塑員工的向心力及對工作的使命感，而組織公民行為乃是成員自發性行為的展現，對組織績效具相當程度的正面影響。本研究即以東森得易購員工為調查對象，目的在探討組織文化與組織公民行為之關聯性。採比例抽樣方式，選取各部門人數之20%進行問卷發放，總計發出493份，有效回收363份，有效回收率73.63%。針對有效回收之問卷進行分析，得到以下結論：

1. 組織文化四構面分別與組織公民行為四構面間達到顯著正相關：「積極創新型」、「和諧支持型」、「科層體制型」文化皆與「認同組織」行為具最高程度之正相關；「審慎壓力型」文化與「保護公司資源」行為具最高程度之正相關。
2. 組織文化對於組織公民行為四構面之影響力皆達顯著，其中以對「認同組織」具最強預測力。
3. 「積極創新型」文化對四種公民行為皆具最強之正向影響力。
4. 「和諧支持型」文化僅對「協助同事」行為具正向影響力；「科層體制型」文化對四種公民行為皆不具影響力。

關鍵字：東森得易購、組織文化、組織公民行為

¹ 銘傳大學傳播學院院長暨傳播管理研究所所長

² 銘傳大學傳播管理研究所助理教授

³ 銘傳大學傳播管理研究所研究生

壹、前言

東森得易購在台灣的電視購物產業市場中，表現極為突出，並且備受相關業者的關注，因此，以東森得易購作為研究對象，就傳播產業管理的領域而言，有其一定價值。

在一間成功經營的公司背後，除了外部環境提供的機會外，影響公司運作與發展最重要的內部員工表現，同樣是決定一企業成敗的關鍵因素。具有良好組織文化的公司，會使得成員凝聚出一股動力，並自然而然地融入組織，進而塑造出共同的價值觀與行為模式。而正面組織文化的傳承，使員工間的合作更密切，並導致組織效能的增強，同時亦可強化組織的向心力，提高員工生產力（Barney,1986）。

而組織公民行為之所以受到實務管理者的重視，原因在於它扮演了潤滑組織機器、降低摩擦的角色（Podsakoff et al., 2000）。此外，組織公民行為也意味著員工對公司的主動投入，員工會願意主動從事有益組織整體效能之行為，例如協助新進人員解決工作上的問題、願意知無不言地提供公司解決問題與增進團隊效能的建議等等，因此就長期而言，有助於公司績效的提升，所以組織公民行為亦可用來衡量員工與組織間之關聯。

目前國內有關東森得易購的研究，多將目標放在顧客、行銷策略、經營模式、品牌形象等面向上進行探討（俞惠玫，2004；張育昭等，2005；虞積祥，2004；蘇麗尹，2005），對一企業最具全面性影響的資源－員工行為方面的探討卻仍屬不足，僅止於針對特定部門員工滿意度方面的研究（李銓、李家瑋，2004；胡曉菁，2006）。其中身為引導組織成員學習著去處理外部適應問題及內部整合問題時主要參考框架的組織文化（Schein,1985），屬組織內的一種核心認同，形塑著員工的向心力及對工作的使命感；而組織公民行為乃是成員自發性的展現，且對組織績效或效率均具相當程度的正面影響，Chattopadhyay（1999）即指出，組織公民行為已成為組織生存與發展的關鍵因素，成員若可自發性地表現出有利公司的行為，對公司整體將產生無形中的助益。

組織文化與組織公民行為間之關聯性，已經許多國內外學者實證研究獲得證實（白大昌，2003；鄭伯壘，1993；鄭伯壘、郭建志，1993；Burton,2003；Chien,2004；Turnispeed,2000；Waris,2006）。

本研究遂就東森得易購員工的角度進行研究，目的在以人力資源管理觀

點，探討組織文化與組織公民行為之關聯。

貳、文獻探討與假設

一、組織文化

文化是一種抽象表徵，在社會學上定義為一群人共同的生活方式，也可以很唯心地定義成個體與群體的想像關係。本研究討論的文化則是關注在組織中存在的「文化」：一個在固定場域中經由內部成員互動所產生的行為結果。

組織文化的研究於 1980 年代開始蓬勃發展，不同學者對組織文化所下之定義亦不盡相同。本研究目的在探討組織文化與組織公民行為之關聯，即組織文化對組織成員行為之影響，因此採用 Robbins (2003) 之定義：「組織文化為組織成員持有的共同知覺，是分享意念的系統，相當程度決定組織成員的行為」。

組織文化的理論構面相當多元，有的屬內隱的認知，有的是外顯的表現。本研究整理了 Deal and Kennedy (1983)、Wallach (1983)、Harris (1984)、Cameron & Freeman (1991)、Frohman (1998)、楊志弘 (1998) 等人的組織文化分類，其中楊志弘 (1998) 參考 Harris (1984) 所發展的組織文化量表，以組織內部溝通互動的角度作為分類標準，較適用於傳播產業，且此一量表多次應用於國內的傳播產業研究 (楊志弘、梁立芳，2005；楊志弘、鄭伊芬，2006；楊志弘、蘇詠茹，2005)。因此本研究採用此一組織文化量表，以分析東森得易購內部組織文化對組織公民行為之影響性。

楊志弘 (1998) 針對國內二十家報社進行研究，經因素分析後，將組織文化分為四型：

- (一) 和諧支持型：組織對每個人一視同仁，在工作上給個人相當多自主，使各組皆能分層負責，是一種感覺有安全感的工作環境。
- (二) 審慎壓力型：組織的作風審慎，成員時常感到工作壓力。
- (三) 積極創新型：組織的各項工作都能以目標為導向，並主動積極地推動工作。
- (四) 科層體制型：組織的領導作風是逐層上報，不得越級，各單位的工作處理程序相當明確與制度化。

二、組織公民行為

組織公民行為研究的主要範圍在於組織未明確定義的角色外行為。不同學

者對組織公民行爲之定義大體可歸納爲：組織公民行爲乃是組織成員超越組織正式角色規範的行爲，相對於具有強制性和規範性的組織正式職務規定或工作說明書，這種行爲通常是成員自發性的展現，與組織正式獎懲機制無關，而這種行爲對組織績效或效率均具相當程度的正面影響。本研究採 Organ (1990) 對組織公民行爲的定義：「組織中有意義的行爲和展現，這種行爲既非以正式的角色義務爲基礎，亦不受契約交換的限制。它可被視作一種非正式的奉獻，出現這種行爲的人在選擇提供或抑制時，並不考慮制裁或正式誘因的因素」。

近年來許多學者逐漸將組織公民行爲概念化，並提出不同構面的觀點。Bateman and Organ (1983) 首度提出組織公民行爲的概念時，是將組織公民行爲以一個整體的、綜合性的概念處理，並未將其區分爲不同構面。Smith et al. (1983) 則進一步延伸，將組織公民行爲分爲「利他主義」(altruism) 和「一般性順從」(general compliance) 兩構面。隨後 Graham (1986) 認爲組織公民行爲尚應加入「公民美德」(civil virtue)。最後，Organ (1988) 再加進「謙恭有禮」(courtesy) 及「運動家精神」(sportsmanship)，並將一般性順從改爲「認真負責」(conscientiousness)，成爲「利他主義」、「認真負責」、「公民美德」、「謙恭有禮」與「運動家精神」五構面。

林淑姬 (1992) 參考 Organ (1988) 的問卷量表，針對台灣本地企業進行研究，重新建構了一份組織公民行爲的問卷，發展出六個構面：「認同組織」、「協助同事」、「不生事爭利」、「公私分明」、「敬業守法」及「自我充實」。隨後 Farh, Earley, and Lin (1997) 採林淑姬 (1992) 所發展之六構面本土組織公民行爲量表進行實證研究，再將之修改爲「認同組織」、「協助同事」、「敬業守法」、「人際和諧」與「保護公司資源」五構面。

楊志弘、蘇妍文 (2006) 在研究東森電視公司員工的組織認定、組織形象與組織公民行爲之關聯性時，參考 Farh et al. (1997) 之本土組織公民行爲量表，在進行因素分析後，將原本的組織公民行爲五構面縮減爲四構面，原本的「敬業守法」與「人際和諧」構面併爲「認真負責」，成爲「認同組織」、「協助同事」、「認真負責」與「保護公司資源」四構面。由於此屬國內唯一針對媒體組織所進行之組織公民行爲研究；同時，東森得易購隸屬於東森媒體集團，亦乃透過媒體進行產品之銷售，與媒體產業息息相關，因此上述構面與量表應較適用於本研究。構面定義如下：

- (一) 認同組織：員工努力維護公司形象、積極參與有關公司的活動與會議、主動提出具建設性的改善方案等對公司有利的行為。
- (二) 協助同事：員工在工作上樂於協助同事、主動與同事協調溝通等行為。
- (三) 認真負責：員工工作認真，表現會超出組織基本要求標準，並且不會出現為了追求私利而危害他人或組織權益的行為。
- (四) 保護公司資源：員工會避免濫用組織資源等負面行為。

三、組織文化與組織公民行為之關聯

Deal and Kennedy (1982) 認為組織文化影響員工的行為表現，是塑造員工勤奮或懶散、嚴肅或友善、合群或孤獨的決定因素。而 Organ (1988) 在建構組織公民行為理論時即指出，組織文化與組織成員的組織公民行為有相當密切之關係。Organ and Ryan (1995) 在對組織公民行為的一個後設分析中指出，組織文化是增強組織公民行為的一個主要前提。Moorman and Blakely (1995) 亦指出，組織的信仰、價值觀會影響組織公民行為，而組織的信仰及價值觀為組織文化。

國內實證研究方面，鄭伯壘 (1993) 從組織價值觀的觀點出發，探討組織文化與員工效能之關係，結果發現，組織文化價值觀與員工的組織公民行為存在密切關係。鄭伯壘、郭建志 (1993) 探討組織文化對員工效能之影響發現，當員工所知覺的組織價值觀越高，會出現越多的組織公民行為；當員工所期望的組織價值越高，則出現越多的組織公民行為；當員工所知覺的組織價值觀與員工所期望的組織價值觀契合度越高，越易出現組織公民行為。白大昌 (2003) 以台灣十二家企業為研究對象，探究組織文化與組織公民行為之關係，結果亦證實兩者間具顯著相關。Chien (2004) 以台灣多家企業為研究對象，探討組織效能與組織公民行為間之關聯，以及發掘可能激發公民行為表現之影響因子，結果發現正面工作氣候、組織資源、員工人格特質及組織文化等，與組織公民行為皆具顯著正向相關。

國外方面，Turnipseed (2000) 比較組織公民行為之文化差異，結果顯示羅馬尼亞與美國兩國的組織公民行為皆與生產力相關，而國家與組織文化則是組織公民行為的重要決定因素。Burton (2003) 之研究發現，組織文化與組織公民行為間具顯著正相關，團隊合作型的組織文化對組織公民行為具顯著預測力。Waris (2006) 研究市場取向組織文化對組織公民行為的影響，結果亦顯示兩者

間具顯著正相關。

綜合上述文獻顯示，即便不同研究使用的變項構面不相一致，但結果皆證明組織文化與組織公民行爲間之關聯性以及影響性確實存在。故建立以下之研究假設：組織文化對組織公民行爲具顯著影響。

參、研究設計

一、研究架構

本研究旨在探討組織文化與組織公民行爲之關聯性。以東森得易購員工爲研究對象，組織文化爲自變項，探討組織文化對組織公民行爲之影響。本研究觀念性架構如圖 3-1 所示。

二、變數操作與衡量

本研究以問卷調查法進行初級資料之蒐集，問卷內容包括：組織文化、組織公民行爲、個人基本資料。以下分別加以說明。

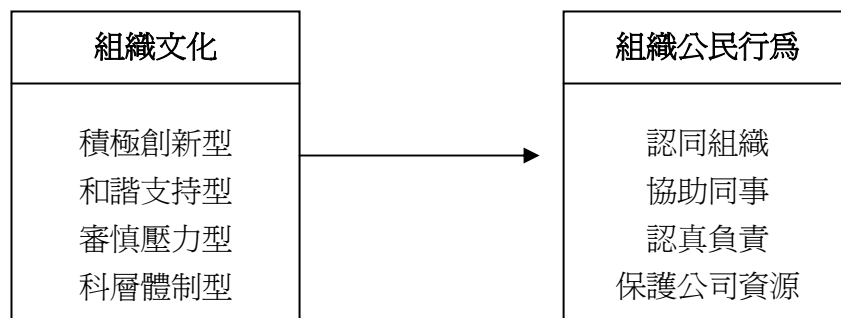


圖 3-1：觀念性架構

(一) 組織文化

本研究採 Robbins (2003) 對組織文化之定義：「組織文化爲組織成員持有的共同知覺，是分享意念的系統，可決定組織成員的行爲」。量表採用楊志弘 (1998) 參考 Harris (1984) 的組織文化原始量表、針對國內二十家報社進行研究後所得之修正量表。此量表將組織文化分爲積極创新型、和諧支持型、審慎壓力型以及科層體制型四構面，各構面之操作型定義如下：

- 1、和諧支持型：組織對每個人一視同仁，在工作上給個人相當多自主，使各組皆能分層負責，是一種感覺有安全感的工作環境。

- 2、審慎壓力型：組織的作風審慎，成員時常感到工作壓力。
- 3、積極創新型：組織的各項工作都能以目標為導向，並主動積極地推動工作。
- 4、科層體制型：組織的領導作風是逐層上報，不得越級，各單位的工作處理程序相當明確與制度化。

問卷沿用其組織文化構面所發展出之題項，共計 21 題，採李克特七點尺度量表，從「不同意」至「同意」，依照填寫問卷者的同意程度圈選適當數字，同意程度最低者為 1，依次遞增，最高者為 7，依序代表 1 至 7 分的得分。

（二）組織公民行為

本研究採 Organ (1990) 對組織公民行為之定義：「組織中有意義的行為和展現，這種行為既非以正式的角色義務為基礎，亦不受契約交換的限制。它可被視作一種非正式的奉獻，出現這種行為的人在選擇提供或抑制時，並不考慮制裁或正式誘因的因素」。量表採楊志弘、蘇妍文 (2006) 參考 Farh et al. (1997) 考量中西方文化差異、特別針對中國情境下的組織公民行為所設計出的本土組織公民行為量表，在進行因素分析後，將原本的組織公民行為五構面縮減為四構面之修正後量表，成為認同組織、協助同事、認真負責與保護公司資源四構面，各構面之操作型定義如下：

- 1、認同組織：員工努力維護公司形象、積極參與有關公司的活動與會議、主動提出具建設性的改善方案等對公司有利的行為。
- 2、協助同事：員工在工作上樂於協助同事、主動與同事協調溝通等行為。
- 3、認真負責：員工工作認真，表現會超出組織基本要求標準，並且不會出現為追求私利而危害他人或組織權益的行為。
- 4、保護公司資源：員工會避免濫用組織資源等負面行為。

問卷沿用其組織公民行為量表之題項，共 17 題，採李克特七點尺度量表，從「不同意」至「同意」，依照填寫問卷者的同意程度圈選適當數字，同意程度最低者為 1，依次遞增，最高者為 7，依序代表 1 至 7 分的得分。

（三）個人基本資料

包括填答者的性別、年齡、學歷、東森得易購服務年資、所屬部門、職稱等基本資料變項。

三、抽樣與問卷發放

本研究主要問卷發放對象為東森得易購不同部門的主管與員工，並依不同

工作性質將東森得易購內部部門劃分為四大類別，分別為：「電話行銷類」、「節目製作類」、「商品業務類」及「行政管理類」。

前測問卷發放與回收過程共計 7 天，自 2006 年 10 月 30 日起至 11 月 5 日止。問卷共計發放 35 份，有效回收 31 份，回收率 88.6%。信度檢測標準方面，Cronbach's α 係數大於 0.7 為高信度，介於 0.7 與 0.35 間為尚可，若小於 0.35 則為低信度，表示該量表可靠性不佳，應予拒絕 (Guieford,1965)。而對前測有效回收問卷所進行的信度檢驗結果顯示，組織文化量表之 α 係數為 0.7921，組織公民行為量表之 α 係數為 0.8040，皆高於 0.7，表示本研究量表之可信程度達標準之上。同時亦針對前測問卷進行部份題項文句之修改，確定正式問卷。

正式樣本之選取是依據各部門人數，以「比例抽樣」(proportionate sampling) 決定樣本的人數分配。研究設定各部門各抽出現任員工數的 20% 為樣本，進行問卷發放：「電話行銷類」發放 183 份，「節目製作類」發放 128 份，「商品業務類」發放 130 份，「行政管理類」發放 52 份，總計共抽出 493 人施以問卷調查。問卷發放與回收時間共計 21 天，自 2006 年 12 月 1 日起至 12 月 21 日止。結果共回收 411 份問卷，回收率 83.37%，其中有效問卷 363 份，符合樣本數量不可低於 200 份之要求 (Kelloway,1998)，有效回收率 73.63%。

四、資料分析方法

本研究回收後之問卷資料採統計套裝軟體 SPSS 10.0 for Windows 版本進行分析。所運用之各項資料分析方法包括：描述性統計分析 (descriptive statistic analysis) 用以了解樣本之基本資料分布情形及各變項的得分情況；信度分析 (reliability analysis) 用以衡量量表中各構面題項間之內部一致性；並使用相關分析 (correlation analysis) 與迴歸分析 (regression analysis) 以檢視組織文化與組織公民行為之關聯性。

肆、資料分析結果

一、樣本結構

本研究之樣本，性別方面女性 (59.5%) 多於男性 (40.5%)；學歷方面以大學 (47.1%) 最多，其次為專科 (31.1%)、高中職 (14.3%)，碩士 (7.4%) 最少；平均年齡為 31.8 歲、平均年資為 2.9 年；部門方面以電話行銷類 (34.4%) 最多，其次為商品業務類 (31.7%)、節目製作類 (22%)，行政管理類 (11.8%) 最少；

職稱方面以基層員工(71.1%)最多,其次為中低階主管(25.6%),高階主管(3.3%)最少。

二、信度分析

針對有效回收之正式問卷量表所進行之信度檢測結果顯示,組織文化與組織公民行為兩量表之 α 係數分別為0.9333及0.9338,皆達0.9以上,具良好的內部一致性。

三、組織文化、組織公民行為概況分析

表3-1資料顯示,組織文化四構面中以「積極創新型」(平均數5.1631、標準差0.9730)得分最高,其次為「和諧支持型」(平均數5.0830、標準差1.0489)、「科層體制型」(平均數4.8402、標準差1.0058)、「審慎壓力型」(平均數4.7713、標準差0.9699)最低;組織公民行為四構面中則以「協助同事」(平均數5.8471、標準差0.7125)得分最高,其次為「認真負責」(平均數5.6446、標準差0.7528)、「保護公司資源」(平均數5.4784、標準差0.9785)、「認同組織」(平均數5.4485、標準差0.8703)最低。

四、組織文化與組織公民行為之相關分析

由表3-1可看出,組織文化四構面分別與組織公民行為四構面間達到顯著正相關($P \leq 0.01$)。歸納說明如下:

- (一)「積極創新型」文化與「認同組織」行為之相關係數(0.551)在各構面間為最高,「審慎壓力型」文化與「認真負責」行為之相關係數(0.166)則為最低。
- (二)組織文化中的「積極創新型」、「和諧支持型」、「科層體制型」三構面皆與公民行為中的「認同組織」具最高程度相關(係數分別為0.551、0.498、0.477),亦皆與「保護公司資源」行為之相關程度最低(係數分別為0.315、0.261、0.299);「審慎壓力型」文化則與「保護公司資源」行為相關程度最高(係數為0.196),與「認真負責」相關程度最低(係數為0.166)。
- (三)組織公民行為四構面皆與「積極創新型」組織文化具最高程度相關(係數分別為0.551、0.499、0.477、0.315),亦皆與「審慎壓力型」文化具最低程度相關(係數分別為0.183、0.179、0.166、0.196)。

五、組織文化對組織公民行為之迴歸分析

進行相關分析之後,以多元迴歸分析加以驗證,以確認變項間之關聯。共

線性 (collinearity) 分析方面，變異數膨脹因子 (VIF) 小於 10 (Neter,1999)，或者條件指數 (CI) 值低於 30 (Belsley, Kuh,& Welsch,1980)，表示共線程度在可接受範圍內。

表 4-1：組織文化與組織公民行爲之相關係數

	平均數	標準差	C1	C2	C3	C4	B1	B2	B3
<u>組織文化</u>									
C1.積極创新型	5.1631	0.9730							
C2.和諧支持型	5.0830	1.0489	.822***						
C3.審慎壓力型	4.7713	.9699	-.055	-.053					
C4.科層體制型	4.8402	1.0058	.793***	.811***	.038				
<u>組織公民行爲</u>									
B1 認同組織	5.4485	.8703	.551***	.498***	.183***	.477***			
B2 協助同事	5.8471	.7125	.499***	.444***	.179***	.391***	.773***		
B3 認真負責	5.6446	.7528	.477***	.418***	.166**	.387***	.809***	.809***	
B4 保護公司資源	5.4784	.9785	.315***	.261***	.196***	.299***	.566***	.554***	.626***

** $P \leq 0.01$ ，*** $P \leq 0.001$ 資料來源：本研究整理

在此「積極创新型」、「和諧支持型」、「審慎壓力型」及「科層體制型」組織文化，對於組織公民行爲之變異數膨脹因子分別為 3.628、3.940、1.029 及 3.501，均未超過 10；條件指數值分別為 9.058、18.496、25.400 及 27.420，皆小於 30，顯示並無嚴重共線性問題。

(一) 組織文化對「認同組織」之影響

由表 4-2 可知，以組織文化四個構面來預測組織公民行爲的「認同組織」構面時，決定係數 R Square 為 0.356，顯示應用組織文化四個構面來解釋「認同組織」的解釋能力可達 35.6%；而 F 值為 49.523，且達顯著水準 ($P \leq 0.001$)，即此迴歸方程式是可以被接受的，具有統計意義。

此外，組織文化中的「積極创新型」及「審慎壓力型」亦皆能有效預測「認同組織」，解釋力達顯著。其中「積極创新型」的預測力較高 (Beta 值為 0.446)，表示愈傾向積極创新型組織文化的部門，愈會展現出優良的認同組織行爲；「審慎壓力型」之預測力略低 (Beta 值為 0.215)。

(二) 組織文化對「協助同事」之影響

由表 4-2 可知，以組織文化四個構面來預測組織公民行爲的「協助同事」構面時，決定係數 R Square 為 0.301，顯示應用組織文化四個構面來解釋「協助同

事」的解釋能力可達 30.1%；而 F 值為 38.494，且達顯著水準 ($P \leq 0.001$)，即此迴歸方程式是可以被接受的，具有統計意義。

此外，組織文化中的「積極創新型」、「和諧支持型」及「審慎壓力型」亦皆能有效預測「協助同事」，解釋力達顯著。其中「積極創新型」的預測力最高 (Beta 值為 0.473)，表示愈傾向積極創新型組織文化的部門，愈會展現出優良的協助同事行為；其次依序為「審慎壓力型」、「和諧支持型」(Beta 值分別為 0.219、0.177)。

表 4-2：組織文化對組織公民行為之多元迴歸分析

公民行為 組織文化	認同組織	協助同事	認真負責	保護公司 資源
積極創新型 (t 值/Beta)	5.527***/ 0.446	5.620***/ 0.473	5.180***/ 0.446	2.974**/ 0.276
和諧支持型 (t 值/Beta)	1.695/ 0.143	2.023*/ 0.177	1.341/ 0.120	-0.428/ -0.041
審慎壓力型 (t 值/Beta)	5.005***/ 0.215	4.893***/ 0.219	4.350***/ 0.199	4.135***/ 0.205
科層體制型 (t 值/Beta)	-0.009/ -0.001	-1.647/ -0.136	-0.846/ -0.072	1.163/ 0.106
R	0.597	0.548	0.518	0.385
R Square	0.356	0.301	0.268	0.148
Std. Error	0.7022	0.5991	0.6475	0.9082
F 值	49.523***	38.494***	32.842***	15.557***

* $P \leq 0.05$ ，** $P \leq 0.01$ ，*** $P \leq 0.001$ 資料來源：本研究整理

(三) 組織文化對「認真負責」之影響

由表 4-2 可知，以組織文化四個構面來預測組織公民行為的「認真負責」構面時，決定係數 R Square 為 0.268，顯示應用組織文化四個構面來解釋「認真負責」的解釋能力可達 26.8%；而 F 值為 32.842，且達顯著水準 ($P \leq 0.001$)，表示此迴歸方程式是可以被接受的，具有統計意義。

此外，組織文化中的「積極創新型」及「審慎壓力型」亦皆能有效預測「認真負責」，解釋力達顯著。其中「積極創新型」的預測力較高 (Beta 值為 0.446)，表示愈傾向積極創新型組織文化的部門，愈會展現出優良的認真負責行為；「審慎壓力型」之預測力略低 (Beta 值為 0.199)。

(四) 組織文化對「保護公司資源」之影響

由表 4-2 可知，以組織文化四個構面來預測組織公民行爲的「保護公司資源」構面時，決定係數 R Square 爲 0.148，顯示應用組織文化四個構面來解釋「保護公司資源」的解釋能力可達 14.8%；而 F 值爲 15.557，且達顯著水準($P \leq 0.001$)，表示此迴歸方程式是可以被接受的，具有統計意義。

此外，組織文化中的「積極創新型」及「審慎壓力型」亦皆能有效預測「保護公司資源」，解釋力達顯著。其中「積極創新型」的預測力較高 (Beta 值爲 0.276)，表示愈傾向積極創新型組織文化的部門，愈會展現出優良的保護公司資源行爲；「審慎壓力型」之預測力略低 (Beta 值爲 0.205)。

整體而言，組織文化對於組織公民行爲四項構面之預測力皆達顯著；而不同類型的組織文化對於組織公民行爲各構面之預測力亦有不同。歸納如下：

- 1、組織文化對「認同組織」構面具最強之解釋力 (R Square=0.356)，其次依序爲「協助同事」、「認真負責」、「保護公司資源」(R Square 分別爲 0.301、0.268、0.148)。
- 2、「積極創新型」與「審慎壓力型」文化皆可有效預測「認同組織」、「協助同事」、「認真負責」及「保護公司資源」四種公民行爲的表現，其中「積極創新型」文化對四種公民行爲皆具最強之正向影響力。
- 3、「和諧支持型」文化僅可有效預測「協助同事」行爲；「科層體制型」文化則對四種公民行爲皆不具有有效預測力。

總結以上之分析，假設檢驗結果成立，組織文化對組織公民行爲具顯著影響。

伍、結論

一、主要研究發現

(一) 組織文化最能影響員工對組織之認同程度

本研究結果顯示，組織內之文化型態確實能明顯地影響組織成員自發性公民行爲的表現程度，其中以員工對組織之認同感具最強解釋力。表示組織的文化是否能爲成員認同及接受，相當程度亦決定了成員對組織本身的認同程度。

(二) 積極創新之組織文化最能有效影響員工之公民行爲表現

組織之文化若是強調以目標爲導向，同時亦不時地積極推動各種新工作予

員工處理或執行，員工會愈傾向對組織抱持認同的態度、重視公司形象、樂於與同事溝通協調、互相幫助，並且願意主動表現出超出規定標準之上之有利組織行為，認真於工作上，對公司公有資源的使用方面亦會偏向公私分明或者節約能源，濫用的行為相較之下較少發生。

（三）和諧支持之組織文化可激發員工間之互相協助行為

成員知覺到組織的一視同仁、公平對待，同時在工作上擁有足夠的自主空間，愈會傾向積極協助同仁完成工作，亦能主動協調溝通，員工間易於建立良好的人際互動關係。

（四）文化偏向科層體制之組織較不易促使員工表現出自發性之公民行為

科層體制之文化對各項公民行為是沒有顯著預測力的，換言之，組織的文化偏向工作程序明確、一切按制度行事、層級劃分清楚的部門，其員工並不會展現出較多之組織公民行為。

二、建議

（一）實務建議

除了學術領域之驗證，研究結果亦可提供企業組織實務上之參考。

1、塑造良好組織文化以影響員工行為

正如 Katz and Kahn (1978) 所言，組織的順利運作除了需要員工執行其份內角色之外，亦需員工從事超出其角色規範之外的角色外行為，因此組織若欲引發員工的角色外行為，塑造良好的企業文化來影響員工行為是企業成功經營的關鍵之一。例如：一間講究創新文化的企業，員工自然會以有創意的做法來改善工作成果，這種文化所形成的共同行為可以協助組織成員凝聚向心力，增進成員瞭解組織對他的工作期望，提升組織運作效率；員工在這種文化中，亦會感受到工作價值，更能投入工作並且反映出組織的文化。

2、勇於創新增強競爭力

本研究結果顯示，積極創新型態的組織文化，於員工對公司認同感之展現、主動積極提出有利公司建議、同事間的互助和諧、以及工作時認真程度等等行為的表現上，都會有明顯的正向影響。由此可見，在現今競爭激烈、瞬息萬變的商場環境中，以追求創新、目標導向為主的企業組織，除了面對外在對手挑戰時較具經營優勢之外，內部員工表現出的自發性行為亦會是有利於公司的。裡應外合的優勢下，自然大幅提高公司的永續競爭力。公司主管應致力於培養

並傳達出企業積極創新的文化氛圍，讓公司員工自然而然地被感染、並體認到此種文化，產生對公司及同事的認同與友好，並願意認真積極為公司付出心力，達成績效與目標。

3、文化的傳承

組織成員學習文化的過程，也是一種社會化過程，尤其對於新進員工而言。因此一個企業必須有意識地將組織的文化，傳達給員工，員工也要學習，企業可善用非正式的人際網絡或活動等來讓員工了解企業所重視的文化，而不只是上課或單向地教授。重視員工參與，讓員工有發揮創意、提出想法的機會，同時組織內成員能展現出友善親切的態度，樂於互相溝通及協助；而領導者亦能適當地監督員工工作績效，定出明確規範令員工遵循，並給予適時地激勵，員工自會積極自發性地表現出有益組織之行為，創造良好組織績效。

(二) 研究限制與未來研究建議

組織文化從 1980 年代起即成為管理領域經常研究的對象，而組織公民行為則屬較新興的研究概念，90 年代之後才開始漸漸受到重視。國內外皆不乏學者就組織文化與組織公民行為間之關聯性進行探討(白大昌,2003;李兆香,2003;李政翰,2004;鄭伯壘,1993;鄭伯壘、郭建志,1993;蕭文瑞,2005;謝瑜玲,2006;Burton,2003;Chien,2004;Turnipseed,2000;Waris,2006)，但尚未有關於傳播產業的研究，本研究之發現，足供研究傳播產業時引為參考。而本研究礙於研究時間限制，亦有不週之處，在此提出改進重點，以供後續研究者參考：

1、實施樣本檢定

使用抽樣調查方法之量化研究，為檢驗抽取之樣本是否具有母體代表性，必須將抽取之樣本與母體進行比較，以了解研究結果是否可有效概推至全體員工，不致出現明顯偏差。本研究為取得得易購全體員工之基本資料，嘗試與東森得易購人事部門進行聯繫，但基於公司機密無法提供詳細資料，遂無法進行適合度檢定。本研究抽樣方式已針對各部門人數進行精確之比例抽樣，使樣本具有高度之母體代表性，應不致出現嚴重偏差問題，但仍建議相關研究應儘可能施以樣本檢測程序，以確保各變項與母群分配之符合。

2、輔以質性研究

本研究以單純量化之問卷調查方式進行，有鑒於許多類似研究皆輔以質化訪談方式，本研究缺乏實際對主管或員工進行訪問所得到的寶貴資料作為參

考，恐無法作更為深入的探討，值得往後研究者引為設計研究方法時考量重點。

3、加入中介變數

組織文化與組織公民行為之間，是否會因加入其他中介變項而產生研究結果的不同，亦是在探索傳播產業內部組織文化與員工行為時可進一步研究方向。

4、擴充研究對象

國內目前針對電視購物所進行之相關研究，幾乎皆以東森得易購為對象，且為單一之個案研究，得出之結論難以推論至其他組織。現今 Viva 台及 momo 台的出現，分散掉不少得易購之觀眾及消費者，因此往後在針對電視購物公司進行任何學術研究時，可納入以上兩家進行比較，或者以此兩家為主要研究對象；此外亦可將研究範圍擴充至其他媒體組織，強化組織文化與組織公民行為之研究內涵。

5、組織變革後之討論

東森得易購亦勢逢今年初開始進行的組織重整，本研究所列之部門及員工組成可能出現變化。本研究自去年中即開始進行，因此僅能以原先之得易購架構進行彙整與分析，後進研究者可針對轉變後之得易購進行進一步的比較性分析，以及納入組織變革、組織重整之相關概念，期待能有不同之研究發現，供學界及業界參考。

參考文獻

- 白大昌 (2003)。組織文化、非正式網絡與組織公民權行爲 (OCB) 之關係研究。
中州學報，17，231-244。
- 李兆香 (2003)。醫院組織文化、領導行爲與組織公民行爲關係之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 李政翰 (2004)。桃園縣國民中學學校組織文化與組織公民行爲之關係研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。
- 李詮、李家瑋 (2004)。內部行銷對工作滿足與顧客導向關係之研究：以東森電話行銷部門爲例。**傳播管理學刊**，5 (2)，32-45。
- 林淑姬 (1992)。薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行爲關係之研究。國立政治大學企業管理研究所博士論文。
- 俞惠玫 (2004)。整合行銷傳播在推廣策略上之應用：以東森得易購爲例。世新大學傳播管理研究所碩士論文。
- 胡曉菁 (2006)。東森得易購客服中心人員人格特質與員工滿意度對工作績效影響之研究。銘傳大學傳播管理研究所在職專班碩士論文。
- 張育昭、徐榮昇、許璿文、高亦涵 (2005)。電視購物頻道之顧客滿意度研究：以東森電視購物爲例。**華岡印刷傳播學報**，36，75-84。
- 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。行政院國家科學委員會專題研究成果報告 (報告編號：NSC 87-2421-H-130-001)。
- 楊志弘、梁立芳 (2005)。組織文化與企業再造關鍵成功因素的認知之研究：以自由時報爲研究對象。**傳播管理學刊**，6 (1)，1-32。
- 楊志弘、鄭伊芬 (2006)。東森電視公司各部門員工人格特質、組織文化與員工創造力之關聯性研究。**傳播管理學刊**，7 (2)，17-42。
- 楊志弘、蘇妍文 (2006)。東森電視公司員工的組織認定、組織形象與組織公民行爲之關聯性研究。**傳播管理學刊**，7 (1)，1-28。
- 楊志弘、蘇詠茹 (2005)。東森電視臺各部門的組織文化與企業再造關鍵成功因素的認知之關聯性研究。**傳播管理學刊**，6 (2)，99-116。

- 虞積祥 (2004)。品牌形象、品牌權益、顧客終身價值關聯性研究：以東森電視購物頻道為例。義守大學管理科學研究所碩士論文。
- 鄭伯壘 (1993)。組織價值觀與組織承諾、組織公民行為、工作績效的關係：不同加權模式與差距模式之比較。中華心理學學刊，32 (1)，43-58。
- 鄭伯壘、郭建志 (1993)。組織文化與員工效能 (二)：契合度與強度模式。中央研究院民族學研究所集刊，75，69-103。
- 蕭文瑞 (2005)。組織文化與工作特性對組織公民行為之影響：台灣航空業員工為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 謝瑜玲 (2006)。策略性人力資源管理、組織文化影響組織公民行為之探討：以台灣南部製造業為例。屏東科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 蘇麗尹 (2005)。核心資源與經營策略之關係研究：以東森購物為例。國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- Barney, J. (1986). Organizational culture. *Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665.
- Bateman, T.S., & Organ D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Belsley, D.A., Kuh, E., & Welsch, R.E. (1980). *Regression diagnostics: Identifying influential data and sources of collinearity*. New York: John Wiley.
- Burton, C.H. (2003). An empirical investigation of the interrelationships of organizational culture, managerial values, and organizational citizenship behaviors [Abstract]. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 64 (3-B), 1532.
- Cameron, K.S., & Freeman, S.J. (1991). Best practices in white-collar downsizing: managing contradictions. *The Academy of Management Executive*, 5 (3), 57-73.
- Chattopadhyay, P. (1999). Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 42, 273-287.

- Chien, M.H. (2004) . An investigation of the relationship of organizational structure, employee's personality and organizational citizenship behaviors. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5, 428-431.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982) . *Corporate culture*. MA: Addison-Wesley.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1983) . Culture and school performance. *Educational Leadership*, 40 (15) , 14-15.
- Farh, J.L., Earley, P.C., & Lin, S.C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Frohman, A.L. (1998) . Building a culture for innovation. *Research Technology Management*, 41 (2) , 9-12.
- Graham, J.W. (1986) . *Organizational citizenship informed by political theory*. Paper presented at academy of management meetings, Chicago.
- Guieford, J.P. (1965) . *Fundamental statistics in psychology and education* (4th ed) . New York:McGraw-Hill.
- Harris, T.E. (1984). *Organizational cultures and the role of professional communication*. ERIC Document Reproduct Service, 260-397.
- Katz, D. & Kahn, R.L.(1978) . *The social psychology of organizations*(2nd ed). New York: Wiley.
- Kelloway, E.K. (1998) . *Observed variable path analysis, in using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Moorman, R.H., & Blakely, G.L. (1995) . Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Neter, J.(1999) . *Applied Linear Statistical Models*(4th ed). New York: McGraw-Hill.
- Organ, D.W.(1988).*Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990) .The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.

- Organ, D.W., & Ryan, K. (1995). Meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*, 775-802.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior* (10th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E.H. (1985). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics, 12* (1), 13-28.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*, 653-663.
- Turnipseed, D.L. (2000). A bi-cultural comparison of organization citizenship behavior: Does the OCB phenomenon transcend national culture? *International Journal of Organizational Analysis (1993-2002)*, 8, 200-222.
- Wallach, E.J. (1983). Individuals and organizations: The culture match. *Training and Development Journal, 37* (2), 29-36.
- Waris, R.G. (2006). An examination of organizational culture, employee attitudes, and organizational citizenship behaviors: A path analysis approach [Abstract]. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, 66* (7-B), 3988.

Relationship between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior : A Case Study of Eastern Home Shopping

Chih-Hung Yang¹

Chia-Hui Chen²

Hui-Hsien Chiu³

Abstract

Organizational culture helps employees form integrity and responsibility toward their job, while organizational citizenship behavior (OCB) is the reflection of their spontaneous acts, contributing to positive results of the organization. Thus the main purpose of this study is to examine the relationship between organizational culture and OCB. Three hundred and sixty-three matched data from workers of Eastern Home Shopping company is analyzed to explore the research problem. Results indicate that:

1. “Aggressive-innovative culture”, “harmonious-supportive culture” and “bureaucratic culture” have the highest level of positive correlations with “identification with company”; “prudential-pressured culture” has the highest level of positive correlation with “protecting company resources”.
2. Organizational culture has significant influence on four types of OCB, behavior of “identification with company” is influenced most.
3. “Aggressive-innovative culture” has the strongest positive influence on four types of OCB.
4. “Harmonious-supportive culture” only significantly influences the behavior of “assisting colleagues”; “bureaucratic culture” has no influence on OCB.

Keywords: Eastern Home Shopping, organizational culture, organizational citizenship behavior

¹ Dean, School of Communication, Ming Chuan University

² Assistant Professor, Graduate School of Communications Management, Ming Chuan University

³ Graduate Student, Graduate School of Communications Management, Ming Chuan University

台灣行動電視產業之利害關係人分析： 產業價值鏈與商業模式觀點

張宏源¹、胡嘉智²、施炳通³

《摘要》

「利害關係人分析」著重兩項議題：(1)指涉相關利害關係人是誰，及其如何彼此區隔；(2)分析不同利害關係人之互動關係。本文利用上述分析架構，研究台灣行動電視產業發展，以「我國行動電視產業價值鏈」回答第一個問題，而在第二個問題中，則著重探討利害關係人對於此產業之商業模式觀點，及其競合關係。雖然本訪談中大部分業者均認同整合模式對整體產業發展最有助益，然而，在不同利害關係人紛紛進行垂直整合的態勢下，競爭狀況往往較合作狀況更易出現，因此實質整合不易，為了落實整合模式，政府與產業中廠商之體制層次分析便顯重要，本文接下來分析(1)南韓政府發展數位電視相關產業相對成功因素，(2)對比於南韓成功因素與我國目前廠商對政府之建議，藉此提出對於台灣行動電視產業發展之建議如下：建議政府採取供給推動(supply push)與需求拉近(demand pull)之並進策略，以降低廠商投資之不確定性。

關鍵字：行動電視產業、利害關係人分析、產業價值鏈、商業模式

¹ 張宏源為世新大學傳播管理學系副教授

² 胡嘉智為世新大學傳播管理學系專任助理教授

³ 施炳通為民視電視公司副控組組長

壹、研究動機

我國傳播學者彭芸教授根據 Cheneviere(2004)看法，指出：針對廣電制度之理想制度，主要利害關係人的互動是存在於以下三種類型中：財務流動、權力流動與回饋機制，如果流動與回饋機制順暢，就是理想的境界。因此，本文以台灣行動電視產業發展為研究對象，針對利害關係人彼此回饋部分，本文將先指涉出產業價值鏈；針對利害關係人彼此財務流動部分，本文指涉出相關商業模式議題探討，本文進而採用利害人分析架構，進行產業價值鏈與商業模式觀點下之我國行動電視產業利害關係人分析，以進行政府與廠商之間體制分析(*institution dimension: government versus industry*)，並以南韓政府發展行動電視相關產業相對成功之關鍵因素，對比於訪談中我國廠商對我國政府之建議，進而提出我國行動電視產業之發展策略建議。

貳、文獻探討

一、利害關係人分析

Flak and Rose (2005)進行利害關係人文獻探討後，指出策略管理學者 Edward Freeman 對於利害關係人的概念性定義最受到大多數學者認同：利害關係人意指個人或團體會因團體目標成就與否，而有所影響者。Flak and Rose (2005)利用利害關係人理論，進行電子化政府政策研究，指出：利害關係人理論能提供政府進行跨部門 (*cross-sector*) 政策分析時，更全面 (*holistic*) 之分析架構。Papazafeiropoulou and Pouloudi (2002)在政府降低數位落差之研究中，指出：使用利害關係人分析架構，能使政府在快速科技變動的環境下，具備一個更全面的分析架構，促進新科技擴散 (*technology diffusion*)。Papazafeiropoulou and Pouloudi(2000)針對政府促進電子商務採用之角色，以及 Choudrie and Papazafeiropoulou, et al.(2003) 在針對政府促進寬頻產業擴散 (*broadband diffusion*) 之角色時，紛紛指出：政府單位需要考慮關鍵利害關係人，並針對不同利害關係團體，採取不同策略。換言之，傳統在企業策略研究中之利害關係分析架構，已經漸漸在政府推動新科技擴散政策之研究中所採用，因為，這將使政府在推動新科技擴散時，有更全面的觀點，並能更深入掌握關鍵利害關係人之需求，進而提升政策施行的效度。

Lim and Kim (2005)，Podna and Jancic(2006)，Choudrie and

Papazafeiropoulou, et al.(2003)指出：應用利害關係人分析架構時，兩大重要議題為：（1）指涉出誰是關鍵利害關係人：他們是誰？如何區隔他們彼此？（2）利害關係人之間以及利害關係人與組織團體之間的關係。因此，本文採用利害人分析架構，研究台灣行動電視產業發展議題時，便以（1）產業價值鏈研究，回答「指涉出誰是關鍵利害關係人」之命題；以（2）商業模式研究，回答「利害關係人之間以及利害關係人與組織團體之間的關係」之命題。

Shin, Kim, and Lee(2006)利用利害關係人分析架構，分析南韓行動電視產業時，探討五大層級利害關係人，詳如下表：

表 2-1：南韓行動電視產業五大層級利害關係人

層級 (layers)	主要利害關係人(players)
層級五：特別為行動接受，所發展之內容發展 (mobile-specific content development)	節目及內容提供者 (MBC、KBS、SBS、YTN)
層級四：服務提供者(service providers)	遊戲業者
層級三：平台營運者，內容統整與運用者，使內容文本更加觸及消費者(platform operation, content acquisition and commissioning, accessibility expansion of content to customers)	TU 媒體集團 (TU Media Corp)
層級二：手機，PDA 或其他加值設備生產者 (mobile phone, PDA,, in-value device)	載具生產者
層級一：傳輸網路，衛星傳輸營運等科技業者 (transmission network, satellite operation, infrastructure, and technology)	SK 電信

與台灣產業現況相較，台灣行動電視產業之產業利害關係人應可分為：層級五：廣播業者，內容供應商，層級三：服務與傳輸平台提供者，層級二：載具生產者，層級一：傳輸網路服務業者。

二、產業價值鏈

廣義的價值鏈包括了上游供應商與下游顧客，透過與上游供應商以及下游顧客活動的連結，企業可以從中獲得競爭優勢的機會，Porter (1985) 稱之為價值系統 (value system) 或是產業價值鏈 (industrial value chain)。產業價值鏈可以幫助企業去做一些策略性決策，為了獲取最高價值而必須決定把資源分配到哪一個商業的區段和部份 (business segments)，以便減少成本、增加競爭優勢 (Morganti, 2002)。Timmers (1998) 認為，產業價值鏈的概念是以消費者觀點

為出發點，而非以供應商觀點為出發點的研究取向，而且是一界定商業模式的基礎元素（轉引自 Chan-Olmsted & Kang, 2001）。Stabell and Fjeldstad（1998）則認為價值鏈適合用於各部門的分工相當明確的傳統製造業，但不適合用於以服務為基礎的金融業與電信業，而提出價值網（value network）或稱價值平台的觀點。價值平台提供不同顧客一個交換的技術平台，這些中介性技術使得不同獨立個體之顧客或供應商間不用直接接觸，但可以透過該中介平台的活動，在不同的時間或空間中做交換，而中介平台（value network）即透過提供這些交換活動的服務創造價值（Stabell & Fjeldstad, 1998），就像電話公司提供通訊平台，連接兩端讓用戶彼此可以通話。

以本研究為例，行動電視產業中電信及廣播業者即提供一個技術平台，內容、服務供應商利用這個平台提供內容與服務，行動用戶可以透過此平台服務機制選取他們想要的內容或服務。價值網（價值平台）的觀點仍無法涵蓋整個行動電視產業鏈，因為內容及服務供應商並未被納入其中，故部份學者引用廣義的價值鏈（value chain）觀點，建構數位匯流產業之產業價值鏈。Collis, Bane, and Bradley（1997）把多媒體的產業價值鏈分成五個部份：一是產製內容和服務的內​​容提供者（content）；二是組合（bundling）或挑選（selecting）大量可用的內容，並且為消費者創造一整合功能的產品匯集者（packaging）；三是擁有傳送資訊的實體基礎建設的傳輸服務提供者（transmission）；四是提供了通路系統所需的軟、硬體設備，並涵蓋了可以完成互動性多媒體網絡任務應用軟體的操作運用者（manipulation）；五是終端設備生產者（terminals）。

Wirtz（1999）則採取不同形式的區分法，將多媒體產業價值鏈劃分成五個部份，分別是：（1）內容和服務創造者（content/service creators），如：電視台、電影公司等內容產製者；（2）內容和服務匯集者（content/services aggregators），如：入口網站；（3）傳遞內容者（access/connecting facilitators），如：Hinet 等基礎網路提供者；（4）附加價值服務提供者（value added service providers），如：網絡數碼（網絡電視經營者）；和（5）瀏覽和介面工具設計者（或稱軟體商）（navigation/interfaces suppliers），如：微軟公司。Chan-Olmsted and Kang（2001）參考了 Wirtz（1999）多媒體產業價值鏈的劃分原則和內容，並進一步提出寬頻電視媒體價值鏈（broadband TV value chain），主要分成創造者（creator）、套裝組合提供者（packagers）、附加價值服務提供者（value-adding services

）、通路商（distributors），以及瀏覽和介面工具設計者（navigation/interfaces suppliers）等。

另一方面，數位匯流趨勢將影響產業價值鏈結構。Wirtz（2001）強調在產業匯流下造成了媒體和電訊市場價值鏈重構；此一重構（reconfiguration）指的是傳統的價值鏈上的核心活動經過重新調整和組合而成為新的附加價值鏈；Wirtz 因此認為媒體產業匯流與價值鏈重構兩個概念具有密切的關連性。連寶如（2003）在臺灣寬頻影音媒體的研究中，針對媒體匯流與產業價值鏈的關係亦指出：第一，媒體匯流造成產業價值鏈的重構，相關業者之間的分工將更細。第二，產業匯流造成價值鏈重構，目的是因應新產業提供的新服務，因應新服務的需求，業者須尋求新的資源，因此造成策略聯盟及併購行為的盛行。第三，媒體匯流造成市場界限模糊，媒體匯流中包括了管道、內容、產業、使用者設備和行銷運作等方面的匯流，因而造成了市場難以清楚界定的情況。

本研究將引用數位匯流產業之產業價值鏈觀點，指涉出台灣行動電視產業之主要利害關係人。

三、商業模式

營運模式（Business model）是企業辨別如何營利的抽象（Betz, 2002），也就是組織如何將投入轉換為有附加價值的產出；而所謂的「組織轉換」便是透過價值鏈系統（value system）⁴來完成。營運模式是一套假設，說明組織在為所有參與者創造價值時，它是如何運作（Magretta, 2003），而營運模式的本質其實就是一套持續接受市場考驗的理論。「營運模式」也可以說是一套為了創造與維持消費者之最大價值，而有效連結供應商與員工所從事之各項活動的管理體系。藉由此一管理體系，有效的引導與維持各項活動的效能，以維持消費者滿意之企業營運活動的導引架構（陳振祥，2005）。不過，如何讓相關的企業願意參與價值創造活動？如何讓眾多參與的企業願意持續的提供相關資源，為消費者創造最高消費價值？眾多參與的企業如何獲取本身的利益？這是企業建構專屬的「營運模式」的關鍵課題（陳振祥，2005）。

行動電視為科技新興產業，尚屬營運初期或試驗階段，而其傳播特性與價

⁴ 價值鏈是指將投入轉換為顧客價值產出的活動鏈，其活動分為主要活動(primary activities)與支援活動(support activities)。當上下游公司的價值鏈連結在一個較大系統時，稱為價值系統(Porter, 1985)。

值鏈的相關產業異於傳統電視，因此商業服務營運模式並不明確。學者、專家及相關試驗計劃則從不同角度，試圖建構行動電視之營運模式。王英裕在「電視手機與服務運作模式」中將行動電視服務運作模式區分為平行運作模式、半整合模式、以及完全整合模式。所謂平行運作模式意即廣播電視網路與行動通訊網路各自發展行動電視系統且獨立運作互不相連；所謂半整合模式指的是電視與行動通訊網路雖然仍保持獨立運作，不過可透過電視內容提供者與網路服務業者的中介，提供廣播電視業者與行動通訊營運業者共用的電視內容，讓行動通訊營運業者得以將電視節目規劃成內容頻道，提供用戶透過行動通訊網路收看電視節目；完全整合模式指的是由行動通訊營運業者將廣播電視傳輸系統與行動通訊系統整合在行動通訊網路之中，由營運業者負責透過地面廣播或行動通訊網路進行電視節目內容的播送，原有的廣播電視業者僅扮演內容提供者的角色，用戶不論是使用 3G 手機或是電視/電話雙模手機都可以接收電視節目（王英裕，2005）。

童儀展在「徹底了解行動電視產業」一文中將行動電視分為三種經營模式：電信業者主導、廣電業者主導及整合模式。在以電信業者主導的經營模式中，電信業者扮演網路與服務的雙重角色，使用者要收看電視節目，都必須透過電信業者的行動通訊網路。內容提供者包含電視台業者等，再透過拆帳的方式分享利潤。另外一種是由廣播電視業者來主導整個行動電視產業，使用者不透過電信業者的網路，而是直接接收廣播電視業者發送的多媒體廣播訊號，此模式類似於現有的類比電視一樣。第三種是整合模式，使用者可以同時透過數位廣播或是電信網路接收電視節目。透過數位廣播接收，能得到比較好的畫質；透過電信業者，則能獲得更多加值服務選項，例如 VOD（video on demand）等，由使用者自行選擇。以目前全球的發展情況來看，由於各地數位廣播規格尚無法底定，因此採用由電信業者主導的模式仍是目前最多的方式。不過，一旦數位廣播規格底定，系統建置完成，最終還是會以整合模式為主（童儀展，2006）。而資策會亦提出同樣的經營服務模式（如下圖）。

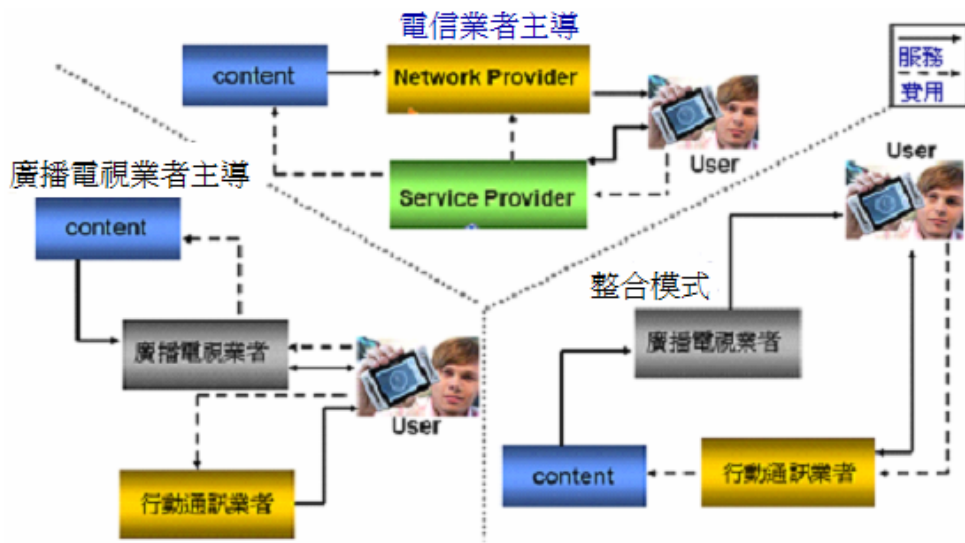


圖 2-1：行動電視服務提供模式

資料來源：資策會 MIC，2005 年 12 月。

有關收費部份，鄭哲助於「談行動電視的經營模式與內容應用」一文中指出，行動電視收費方式可能參考有線電視月租費模式。但在獲利方面，行動電視仍需參考目前行動通訊增值服務的發展，並不能以數位或有線電視過去的經營策略來套用。行動電視的價格將是普及的關鍵，未來行動電視應有部分頻道是屬於免費頻道，以吸引使用者觀看節目，達到使用者換機的目的，而此種節目提供者可以用賣電視廣告的方式獲利。而另一部份為付費頻道，並以套餐的型式出現（如頻道 1-5 是 A 套餐、6-9 是 B 套餐），手機配頻道套餐一起促銷的情況也會有可能發生（鄭哲助，2005）。

本研究將參考文獻相關學者專家的看法，以及針對產業業者之焦點訪談，指涉出台灣行動電視產業主要利害關係人對於此產業商業模式之觀點。

參、研究問題及研究方法

一、研究問題

「利害關係人分析」著重兩項議題：（1）指涉相關利害關係人是誰，及其彼此區隔；（2）分析不同利害關係人之互動關係。本文利用上述分析架構，研究台灣行動電視產業發展，以「我國行動電視產業價值鏈」回答第一個問題，而在第二個問題中，則著重探討利害關係人對於此產業之商業模式觀點，並對比於韓國發展行動電視產業之現況與成功因素，藉此提出對於台灣行動電視產業發

展之建議。

二、研究方法

Wimmer and Dominick (1997) 指出，研究方法的選取必須視研究問題的性質及目的而定。行動電視雖為全球熱潮，但國內外發展因規格不同，部份尚屬實驗階段，部份則為商業營運初期。因此，雖然針對行動電視的學術研討會議及期刊文章、雜誌或網路媒體專欄報導為數不少，但多為技術性與預測性的議題，完整解深度探討的文獻並不多。因此本研究可謂一個探索性的研究，需要藉由較具探索性的研究方法，以探求更豐富、更深入的資訊，並以適切於國內環境的角度，發覺潛在性的問題。探索性研究通常運用質性研究方法，據此，本研究將採用質化研究。

質性研究常用的資料收集方法則包括參與或實地觀察法、焦點團體訪談、深度訪談法、個案研究法以及文獻回顧等。而一般來說，在進行產業分析時所需的資料，基本上可分為次級資料及初級資料兩類，次級資料是指已經存在於某處的資訊，可由各種適切之管道取得；初級資料則需以不同方法針對研究相關對象進行資料收集（詹文男，1996）。Porter 則指出，與產業相關之資料乃包括兩種：公開發表的資料、以及透過產業參與者和觀察家訪談所蒐集而得的實地資料（Porter, 1980；周旭華譯，1998）。據此，本研究將採用次級資料分析及深度訪談兩種研究方法，輔以案例探討，進行研究。

（一）次級資料分析法

次級資料，又稱為「二手資料」，意指研究者所取得的已經他人處理過的資料，例如：早期研究文獻（唐維敏譯，1996）。本研究之次級資料來源，包含透過受訪業者取得之內部資料，以及國內外相關期刊、學術專刊、網路報章雜誌的相關報導、出版品及國內外相關產業、研究機構之研討會資料、研究報告等，藉由此類資料的整理分析，以更進一步瞭解行動電視各相關面向之發展現況及發展趨勢。

（二）深度訪談

所謂深度訪談法（Intensive interview；in-depth interview），旨在透過與研究主題切身相關的受訪者，以較深入的訪談來獲得非常詳細的資訊，這些資訊包括受訪者的意見、價值、情感、表情、感覺等詳細闡述的資料；目的就是發現受訪者的觀點、蒐集特定事件的論調，並可隨訪談對象或臨場情境而彈性調整訪談

內容，以獲取更多的資訊(李天任、藍莘譯，1995:206-208；鍾倫納，1992:173-182)。

「深入訪談法」具有以下幾項特徵：(1) 樣本數通常比較小；(2) 受訪者可以提供比較詳盡的資訊；(3) 可以仔細觀察受訪者的非語文反應；(4) 親身訪談所花的時間較長；(5) 親身訪談可依受訪者特性來研擬問題；以及(6) 訪員與受訪者有比較深的互動關係 (Wimmer & Dominick, 1997)。

深度訪談有利於取得較豐富詳盡的資料，以補充文獻探討或是問卷調查無法獲得的內容。畢竟，文獻資料所記載的是過去的資訊，而對於變動的現實環境，只有透過深度訪談，才能補足動態的變化過程。而問卷調查所得的結果雖然精確，卻又缺少了意見背後的原因與互動關係，這些，也可以透過深度訪談所獲得的資訊，加以補充 (施美玲譯，1997)。尤其是針對新興產業所進行之研究，運用深度訪談有助於研究者探索主題的發展方向、瞭解市場現況背後的策略運作與要素考量過程，作為分析媒體與產業變化的依據。

依據 Bruce Berg (1998) 的分類方式，深度訪談的方式可劃分為結構化、半結構化、非結構化三種。由於每位受訪者因背景、個性的不同，對問題的詮釋與回答也都會有些微的差距，訪談結果的分析也會受到研究者個人偏見的影響。為減少上述缺失，本研究擬採用半結構化的訪談方法，亦即研究者針對研究問題，事先擬定原則性的訪談問題與主題大綱，由研究者視訪問情況，隨時調整問題的先後次序、用字遣詞、細節等，以求得更詳細、更深入訪談主題的資料。訪談中，若有需求，研究者也可根據受訪者的回答，提出其他問題，以補充原擬定問題的不足，達到互動的效果 (楊孝榮，1988；Wimmer & Dominick, 1991；李天任、藍莘譯，1995)。

(1) 對象選取與進行方式

本研究之主題主要是從產業價值鏈觀點，探討行動電視產業價值鏈中的相關產業，彼此間如何整合並發揮其特色，進而對行動電視產業貢獻其價值；另一方面則進行台灣行動電視營運模式的相關探討。

行動電視價值鏈產業包含內容供應商 (節目內容提供)、服務供應商 (收費、服務機制提供)、傳輸平台提供者 (行動電視訊號傳輸) 及終端設備製造商 (行動電視終端接收設備，例如手機)，因此深度訪談之對象選取，將涵蓋行動電視價值鏈產業之相關業者及組織，並以實際從事行動電視相關業務或進行相關

試驗計劃之單位負責人為訪問對象，包括內容供應商、廣播業者（電視台）、電信公司、手機製造商及平台整合組織。其中內容供應商部分選擇民視投資成立的台灣手機電視台，其為台灣最早成立亦是最具規模的行動電視內容整合商（整合提供 13 個頻道給各大電信業者）；廣播業者部分選擇民視，因其同時擁有 DVB-H 及 DMB 的發展條件（擁有 DVB-T 數位電視頻率及全區數位廣播執照）；電信公司則選擇台灣第一大電信公司且為台灣首先提供 3G 行動電視服務的中華電信；手機製造商則選擇在全球第一大廠且積極推展 DVB-H 的 NOKIA 公司；至於平台整合組織則選擇實際進行 DVB-H 行動電視科專計劃的台灣行動電視廣播聯盟。深度訪談摘要如下：

表 3-1：應照於 Shin, Kim, Lee (2006)五大層級利害關係人架構之深度訪談名單

訪談對象	產業屬性	公司/組織 職稱	訪談時間/地點
侯銘罡	層級五：廣播業者	民視 數位內容小組召集人	2006.04.14 民視工程部會議室
游智森	層級五：廣播業者，內容供應商	民視影音推廣中心主任 （台灣手機電視台）	2006.04.19 台灣手機電視台 會客室
楊振明	層級三：服務與傳輸平台提供者	台灣行動電視廣播聯盟 經理	2006.05.16 華視電視公司 10 樓會客室
潘才俊	層級二：載具生產者	台灣 NOKIA 公司 多媒體事業部協理	2006.04.17 台北國際會議中心 一樓 會客廳
李宗展	層級二：載具生產者	台灣 NOKIA 公司 多媒體事業部 技術服務 經理	2006.04.17 台北國際會議中心 一樓 會客廳
饒吉森	層級一：傳輸網路服務業者	中華電信行動通訊分公司 加值處處長	2006.04.21 中華電信行動通訊分公司 加值處處長 辦公室

本研究於訪談前將先以電話向受訪者說明研究目的及主要研究內容，並以電子郵件寄出訪問大綱，供受訪者參考及準備；事後進行電話確認並約定時間，

而後進行面對面訪談。在訪談過程中，除以手寫記錄重點，並輔以數位錄音。訪談結束事後若有疏漏或疑問之處，再以電訪方式請教受訪者；而引述受訪者意見部分，本研究將在不損及其語意呈現的情況下陳述受訪者的意見。

(2) 訪談大綱

Holstein and Gubrium (1997) 認為，研究者必須提出適當的問題，受訪者才能提供所需要的資訊。而且研究者若能提出適當的問題，就可以減少在深入訪談對話過程中，可能產生偏見、錯誤、或是誤解的情況。其次，Lindlof (1995) 指出，在訪談大綱中，一開始必須問些比較不敏感、不直接的問題，或者以獲得受訪者的背景資料和描述性資料的問題為主，以建立彼此的了解和信賴關係。具有敏感性和直接的問題等到最後才提出來，比較適當。

而深入訪談法是一有目的對話；意指研究者必須和受訪者建立了解和信賴關係，才能透過寬鬆、非正式、平等的、互動的、開放式的和同理心的談話以獲取資料。然而深入訪談法不只是單純的對話而已，深入訪談法的特色在於具有目的性和結構性，亦即研究者具有清楚的研究問題和目的，並且依據訪談大綱 (interview guide) 此一有結構性的題綱來進行對話。而且，受訪者也對訪談過程具有控制力，可以影響訪談者的話題、過程和結果 (Lindlof, 1995)。

本研究採納上述學者對於訪談大綱所提出的原則和建議，並根據本文研究主題擬訂以下訪談大綱：

1. 請問貴公司(單位)在行動電視產業中定位為何？利基何在？
2. 請問貴公司(單位)與其他行動電視相關產業之合作模式為何？
3. 行動電視發展主要涉及廣播與電信業者的整合，對於彼此的整合，貴公司(單位)的看法如何？
4. 請問你(妳)認為理想可行的行動電視商業營運模式為何？
5. 請問貴公司(單位)在發展行動電視業務上面臨的哪些困難？
6. 請問你(妳)個人對於台灣行動電視發展前景的評估為何？
7. 請問你(妳)認為影響台灣行動電視發展的因素為何？
8. 請問你(妳)認為政府應在行動電視發展中扮演什麼角色？提供哪些協助？
9. 請問你(妳)個人對於台灣行動電視發展的建言為何？

本研究採開放性半結構化的訪談方式，訪談問題將視訪問對象之企業屬性

及在行動電視價值鏈產業中的定位(內容供應商、服務供應商、傳輸平台提供者、終端設備製作者或系統整合者)而有所調整。

台灣行動電視產業：產業價值鏈及商業模式

一、台灣行動電視產業價值鏈

全球手機大廠 NOKIA 將 DVB-H 廣播式行動電視產業結構區分為內容提供、內容匯集、傳播平台、裝置及應用。對照於數位電視產業則由製作單位提供節目內容經由無線電視台彙整成電視頻道，並經由數位電視廣播系統傳送出去；用戶端則透過數位電視機上盒接收數位電視廣播。而對照於行動電視產業則由行動電視廣播業者將節目內容彙整成行動電視頻道，透過行動電視廣播系統傳送出去，行動用戶應用手機接收行動電視節目，並且透過行動電話系統作為手機用戶端與行動電視廣播業者的介接，以建立收費與服務機制。

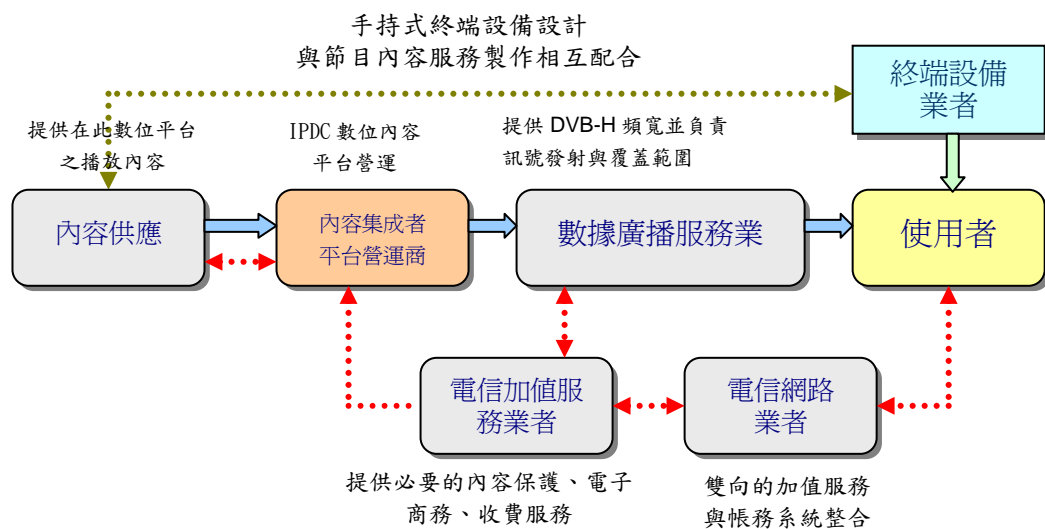


圖 3-1：行動電視產業價值鏈

資料來源：中環/動視科技公司。

而在國內積極整合相關業者推動行動電視的中環公司，則建構了未來 DVB-H 行動電視產業價值鏈，進一步區分行動電視產業為內容供應者、內容集成者/平台營運商、數據廣播服務業者、終端設備製造業者及電信網路業者，並說明產業價值鏈的運作流程，相關產業的定位及功能。

根據上述行動電視收視流程、實務業者對於行動電視產業結構及行動電視產業價值鏈的定義，並參考文獻探討中學者對於數位產業的價值鏈分類及重整觀點，本研究將行動電視之價值鏈產業之功能定位，使其能在行動電視服務中貢獻其

價值，即形成整個行動電視產業之價值鏈結構，分述其功能定位如下：

1. 內容供應商 (Content operator)：負責行動電視節目內容之供應，內容提供者 (content provider) 負責生產或將既有的節目內容提供給服務供應商 (系統服務商)；內容整合者 (content aggregator) 負責整合頻道內容提供套裝節目給服務供應商，節目內容包括自行生產、既有頻道或代理其他節目來源。也就是說內容供應商扮演提供或代理行動電視節目內容的角色。
2. 服務供應商 (Services operator)：即扮演提供服務給行動電視用戶的角色，就如傳統的有線電視公司，除提供節目頻道供行動用戶收視外，並需建立相關機制提供用戶服務，例如雙向互動及收費機制等。
3. 傳輸平台提供者 (Transmission platform operator)：提供行動電視訊號傳輸網路及用戶雙向互動之回傳網路。
4. 終端設備商 (Terminal manufacturer)：負責生產具備收視功能之行動接收設備，例如手機、PDA、PMP 之製造。

二、行動電視價值鏈整合模式與競合關係

李吉仁 (1999) 認為在價值創造的目標底下，競爭與合作的策略必須並存，包括：一、非垂直鏈的互補，用以創造產業鏈的分工價值。二、垂直鏈的互補，透過與互補者合作來創造價值。

數位匯流產業之供應商 (suppliers)、顧客 (customers) 與競爭者 (competitors) 並非完全獨立的個體，有時甚至是互為投資或策略聯盟的關係，因此企業體與競爭者或互補者發展出一種動態關係 (dynamic relationships)，「亦敵亦友」。尤其媒體產業之垂直整合、水平聯盟尤為明顯，競爭關係更為複雜，並非傳統靜態之零合遊戲，因此以競合模式共同創造整體產業價值體系 (value creating system) 為目的，可謂價值鏈之核心觀念 (余俊穎，2002)。

經由本研究有關行動電視價值鏈之探討發現，無論採用哪一種傳播模式，欲提供完整可行的行動電視商業營運模式，都需要價值鏈相關產業的整合，尤其是電信與廣播業者。有關行動電視價值鏈的整合，本研究歸納為兩種模式：

(1) 行動通訊網路為主的整合模式

此模式即現行 3G 行動電視產業的整合模式。行動電視傳輸及服務供應由電信業者提供，廣播電視業者等扮演主要內容供應者的角色；行動通訊業者將廣播電視業者所提供的節目內容整合成播出頻道，透過行動通訊網路提供給行動用戶

收看電視節目。

此模式的優點在於，行動通訊業者應用已開通的 3G 行動通訊網路，僅需投資部分內容伺服器成本，便可提供電視節目內容，並向行動用戶收取收視資費，除此之外亦可藉由提供行動電視的加值服務，維持行動通訊使用用戶，甚至提升平均客戶貢獻度 (ARPU)⁵。而廣播電視業者則向行動通訊營運業者依節目下載量或行動電視用戶數抽成，雖然仍然無法直接向用戶收費，但亦充分發揮其內容製作的優勢競爭力及既有數位內容的加值效益。至於終端設備製造商在此模式中，則提供具 3G 通訊功能之接收設備，並透過與電信業者合作的資費整合方案，推廣 3G 手機。

(2) 廣播網路為主，行動通訊網路為輔的整合模式

此模式亦即廣播式行動電視整合模式。由廣播電視業者負責內容供應、頻道整合並提供傳輸平台；電信業者則提供行動通訊網路作為互動與服務收費平台。就此種整合模式而言，廣播電視業者扮演行動電視經營者的角色，電信業者則為協力商，但雙方皆因行動電視服務而獲利。至於終端設備製造方面，行動通訊裝置（例如手機）將扮演重要角色，因為唯有提供行動通訊與接收廣播式行動電視 (DVB-H 或 DMB 等) 功能的行動通訊裝置，才可將把廣播及電信串連起來。加上行動電話業者的金流及資訊流較成熟，因此此模式的整合應以行動通訊產業為輔；應用電信業者手中掌握的用戶資料及收帳系統，代替廣播業者向訂閱行動電視的用戶收費，並封鎖未定閱的行動用戶收視。

雖然廣播式行動電視仍可透過不同終端設備接收，而因終端接收平台的不同，合作對象也不同。像 PMP 僅具單向功能，收費、交易及授權部分需透過便利商店等實體通路來完成；PDA、NB 則可與 WiFi、WiMax 等網路建置商合作，透過無線網路來完成互動與服務機制。

在兩種整合模式中，行動電視價值鏈產業中的電信業者及廣播業者為關鍵角色，而除了電信業者與廣播業者的合作外，終端設備製作商與電信業者，彼此因為行動電視產業而異業聯盟（或合作）的情形也將更為明顯（例如 NOKIA 積極參與行動電視相關業者所進行的推廣或試驗活動）。

⁵ 3G 手機用戶數目前是 2.5G 以下用戶數的 1%，但影音服務的封包 (package) 下載量卻是 2.5G 以下用戶數的 5 倍（游智森提供）。

三、台灣行動電視產業商業模式

3G 行動電視的營運模式，由電視業者扮演主要內容供應角色（尙有其他傳播公司、多媒體公司等），將節目內容提供給電信業者，電信業者應用 3G 行動通訊網路傳送節目供行動用戶接收，並利用其雙向互動的特性建立與行動用戶間服務與收費機制。至於收費方式可分為依收視時間（下載流量）或月租方案收費，最後之營收則由電信業者和內容供應商依比例分成。

至於廣播式行動電視營運模式，研究依收費機制及互動服務的提供與否區分以下營運模式：

1. 免費收視方式：由廣播業者負責行動電視訊號廣播，行動用戶利用行動裝置（如手機）免費收視，廣播業者則由廣告或其他行銷獲取營收。

行動用戶對於收看手機電視需要付費有著心理障礙，因為他們會覺得平常看電視不用錢，為什麼用手機看需要付錢，而且是依收看時間算錢，欲增加行動用戶收視的意願，首先要讓行動用戶突破這個心理障礙（侯銘罡）

2. 付費授權方式：由廣播業者負責行動電視訊號廣播，行動電視用戶必須付費取得授權或認證，才可收視行動電視。

由於媒體開放競爭激烈，無線電視台處於相對劣勢，廣告大餅逐年萎縮，營運每況愈下，各家無線台無不寄望藉由無線數位化行動接收的相對優勢，創造新的營收契機，並擺脫對廣告營收的倚賴而可以直接向用戶收取收視費，具體的說廣播業者絕不希望走上免費收視的重蹈覆轍.....行動電視服務必須化被動為主動，結合行動通訊強大的個人化資訊管理，利用簡訊主動推薦行動用戶目前有哪些行動電視節目值得收看，例如「SBL 冠軍決賽正進入關鍵最後 5 分鐘，××手機頻道直播中...」（侯銘罡）

單一費率似乎是可行的方法，以一定的月費方式，提供一定的收視時間，超過部份再另行付費，行動用戶較能接受，也有助於行動電視用戶的普及。台灣手機電視台與中華電信合作推出的 168 專案就是採用這種方式：月繳 168 元，搭配特定手機，綁門號兩年，每月可收看 99 分鐘行動電視，超過部份另行計費（游智森）。

楊振明則根據華視主導的「DVB-H 營運平台及服務模式」科專計劃，提出 DVB-H 服務對象與市場進行分析調查，結果如下：

- (1) 民眾普遍認為「手機電視」會是未來的發展趨勢。

- (2) 手機價格及收看行動電視的費率，是民眾非常關心的議題。
 - (3) 民眾最想收看的行動電視內容，依序是新聞、即時資訊、音樂、電影、知識學習、體育、綜藝節目、連續劇。
 - (4) 民眾使用行動電視的主要目的主要是隨時掌握新聞資訊及打發時間。
 - (5) 民眾可以接受的行動電視內容長度依序為 3~5 分鐘、5~10 分鐘及 1~3 分鐘，故 3~5 分鐘是最適合的節目內容長度。
 - (6) 民眾預估平均每天會收看行動電視 3 次。民眾每月願意支付之行動電視收視費用為 99 元以內 (35.5%)，其次是 100~199 元以內 (28.5%)，亦即共有六成民眾願意每個月發費 199 元以內收看行動電視。
3. 廣播、電信整合模式：廣播業者負責行動電視廣播，藉由行動通訊網路提供回傳路徑，建立互動機制，並利用電信公司既有的完整系統進行收費及互動服務。在此模式下，廣播業者可以提供基本頻道、套裝頻道、計次付費 (pay per view)、互動資訊服務等，行動用戶必須利用整合行動通訊之裝置進行收視。而廣播業者由行動用戶繳交之收視費、廣告及相關服務獲取營收，再與電信業者拆分。研究發現，此模式是行動電視最完整的營運模式，卻也是整合困難度最高的模式。

整合之所以有產業實務上之困難，或許可以從本研究焦點訪談之正反合論述中，得到一些啟發：

受訪者中潘才俊、楊振明、侯銘罡均表達以下看法：就現階段發展或未來趨勢看來，電信業者擁有既有廣大的行動通訊用戶，且行動電視接收裝置發展亦以手機為主，因此業界均認為廣播式行動發展仍以廣播網路結合行動通訊網路為最佳整合模式。然而，筆者認為：鑑於不同階層利害關係人不約而同進行垂直整合，而產生彼此搶奪相同市場，將使得實際整合之力度不足：

- 中華電信行動通訊分公司加值處處長饒吉森先生指出：中華電信將進一步朝數位內容產業發展，首先是客製化的影音內容 for 手機這個平台，進一步也將朝音樂、遊戲 (game) 發展，將它們整合到手機平台，創造這個平台的價值及客戶滿意度，亦可扶植國內相關產業的共生發展。
- 民視影音推廣中心主任游智森先生：無線電視台在傳統電視的無線、

有線通路中，由於免費收視及頻道競爭，幾乎沒有發展空間，MOD 的發展又受到限制；手機被喻為最終螢幕（final screen），手機平台是電視、電信匯流的關鍵點，尤其在台灣幾乎人手一機的情況下，應該擁有不錯的發展條件。因此民視成立手機電視台，成為內容整合者，將手機電視平台作為數位內容的新興通路發展重要的一步。自製內容的優勢加上看好手機通路，是民視參與行動電視成為內容整合者的動機（游智森）。

上述關於利害關係人的競爭關係推論，的確出現在南韓發展行動電視產業的狀況中，Shin, Kim, Lee (2006)指出：南韓 DMB 層級一：內容提供者之廣播業者(採用 T-DMB 系統)便希望不願意讓內容傳輸於競爭對手(採用 S-DMB 系統)，原因是南韓 DMB 層級一：內容提供者之廣播業者不願意放棄其在內容產製層面上的競爭優勢，因此有再傳輸（retransmission）爭議，而上述利害關係人之競爭關係若過度，將影響整體行動電視產業發展，因為許多報紙記者指出南韓手機使用者強烈希望在手機載具中，接收聯播網節目內容(Lee, P. J. (2005, June), 引自 Shin, Kim, Lee, 2006)。

南韓政府發展行動電視相關產業成功因素分析及其對我國政府之啟發

迄 2007 年，台灣行動電視產業仍在試測階段，南韓動電視產業卻已經在 2005 年進行商業化(Shin, Kim, & Lee, 2006; Lee & Kwak, 2005)；如果台灣行動電視產業遇到不同利害關係人之間因某種程度利益衝突，而產生實際競合(collaboration)之困難時，南韓政府又是如何面對這樣的產業現況？，因此，本文繼續探討南韓與台灣利害關係人分析架構中，政府與產業廠商之體制層次(institutional dimension: government versus industry)。

一、南韓政府發展行動電視相關產業成功因素分析

（一）南韓行動電視發展現況

行動電視服務嚴格說起來在韓國已經一段時日，從 2001 年韓國 SK Telecom 推出全球第一個行動影音串流應用，利用電信業者的通路，在 GPRS（general packet radio service）和 CDMA（code division multiplex access）的環境下支援低階手機開始影音基本服務，到了 2002 年 1 月 SKT 升級提供 3G 服務，另一家韓國電信 KTF 於 2002 年 5 月提供 3G 服務，截至 2005 年底韓國 3G 用戶已逼近

4000 萬。在韓國的影音內容服務應該算是全世界中相當成功的範例，從 KTF 發布的 3G 服務營收報告來看，大約有百分之九十的收入是來自於隨選視訊（VOD）等影音服務。分析師們相信，行動電視服務是幫助南韓超越日本 3G 領先地位的主要驅動力量。

2005 年 5 月份，S-DMB 服務在韓國境內正式上路，以南韓電信業者 SK Telecom 為首，由其轉投資之 TU Media 初期推出 20 個廣播頻道和 7 個涵蓋新聞、運動、肥皂劇、遊戲、電影、音樂和 TU Media 主導的電視頻道。用戶使用 S-DMB 服務，只要付單次的設定費 20,000 韓圓（相當於新台幣 620 元），和每月月租 13,000 韓圓（約新台幣 400 元左右）的費用。推出半年多內已經累積超過 30 萬用戶，用戶數正快速成長。另一個由六家地面波無線廣播電視領軍的 T-DMB 服務，在 2005 年 12 月 1 日正式上路。雖然開播初期只能在韓國首都首爾和鄰近京畿道地區接收，不過仍是全球第一個以無線地面波播送電視訊號至手機接收的案例，因此受到全球高度關注，而韓國業者預估 T-DMB 服務到 2006 年底用戶將可達 500 萬戶。南韓 T-DMB 與 S-DMB 行動電視系統傳輸方式詳如下圖，兩者之比較表詳如下表。

表2-2：南韓 T-DMB 與 S-DMB 行動電視系統比較表

	T-DMB	S-DMB
推廣者	6 家電視台 (MBC、KBS、SBS、YTN DMB、KMMB、Hankook DMB)	TU Media (SK Telecom 為首)
使用頻率	首爾首都地區：VHF Ch 8 (180~186 MHz) & Ch 12(204~210 MHz)	S-Band (2.630~2.655 GHz)
頻道提供	共 28 台 (含 7 個電視頻道、13 個廣播頻道、8 個數據資料頻道)	40-46 台(含 11 個電視頻道、26-30 個廣播頻道、3-5 個數據資料頻道)
商業模式	收聽眾免費，收入來自廣告	月租費(約 13 美金)，同時也提供 Pay Per View 和付費頻道，以及廣告
涵蓋範圍	首爾首都，未來希望拓展到其他地區	全國
優勢	地區服務 閱聽人免費服務	全國行動接收服務 頻道數較多

(接下頁)

(續上頁)

劣勢	地區限制（目前僅在首爾區） 頻道數較少	閱聽人必須付月租費
----	------------------------	-----------

資料來源：Lee and Kwak(2005)

由於韓國境內行動服務滲透率高居全球，DMB 結合了行動接收利基和影音多媒體的服務，被視為刺激電信市場成長的關鍵性服務。因此在韓國，吸引了包括鮮京電信、手機製造商三星、LG，和電視龍頭 KCBS 和 KNBC 的支持。DMB 在獲得韓國政府和產業的充分支援推動下，從頭端到終端接收設備都已到位。以手機為例，韓國 LG 超越日本、領先全球，在 2004 年底推出可接收 DMB 的手機。2005 年韓國各家廠商包括 Samsung、Pantech、和國際大廠 Motorola 也都陸續推出衛星 DMB 手機產品，甚至推出衛星和地面波雙模接收的行動 DMB 手機，其他像是筆記型電腦內建 DMB 接收模組，也已開發完成。有別於日本，南韓由政府主動將 T-DMB 技術推廣至海外，韓國手機製作商亦配合全球各地的 T-DMB 試驗，這將使南韓手機廠商掌握行動電視優勢，藉由 T-DMB 的全球擴展，行銷晶片及設備至全世界，為南韓手機及設備製造商帶來龐大商機。

根據ETRI的預測，全球DMB終端設備市場在2005年開始慢慢的形成，配合2006德國世足賽和2008北京奧運的舉辦而擴展，到了2008年DMB的市場規模估計會達到24億元美金。其實南韓在2006年世界棒球經典賽期間，便成功吸引高於平常用戶成長率近4倍的S-DMB用戶，為南韓DMB的推展增加了許多信心。韓國資訊通訊部（ministry of information and communication；MIC）表示，2007年的DMB終端設備市場的規模將達50億美元，未來全球DMB相關市場需求極大，韓國地面DMB技術被歐洲採納為標準，這對韓國進入DMB市場具有相當的優勢，可藉此掌握下一代數位廣播核心技術，預期在2012年，T-DMB用戶數將達到10.26百萬人數，而S-DMB將達到4.31百萬人數，而在2010，DMB整體產值將達14.7兆韓圓（electronics and telecommunications research institute；ETRI, 2004）。

南韓 T-DMB 與 S-DMB 行動電視系統傳輸方式詳如下圖：

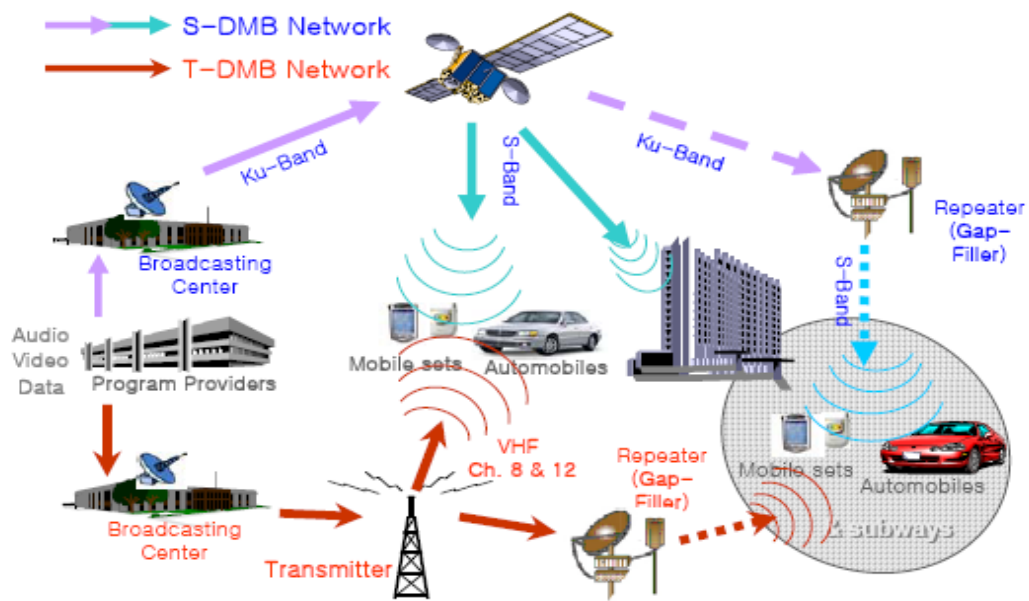


圖2-2：南韓 T-DMB 與 S-DMB 行動電視系統傳輸方式

資料來源：Lee and Kwak (2005).

(二) 南韓政府發展行動電視相關產業之成功關鍵因素

首先是寬頻產業發展部分，Lee, O'Keefe, and Kyounglim(2003)針對1996-2001年，南韓政府推動寬頻(broadband)與電子商務(E-commerce)產業之研究中，指出南韓政府在網路市場發展之供給面政策上，採取解除管制與促進競爭政策；而在網路市場發展之需求拉近(demand pull)政策上，推行「Ten Million People Internet Education」，在2000年時，便有一百萬家庭主婦以及三百四十萬民眾學習了基礎上網技巧，因為形成對此產業的一定程度民眾需求與能力，加上相關業者提出具殺手級應用(killer application)：網路線上遊戲產品，因此奠定南韓寬頻產業，進而帶動電子商務應用。Choudrie and Papazafeiropoulou, et al. (2003)在針對南韓政府促進寬頻產業擴散(broadband diffusion)之角色時，強調南韓政府扮演關鍵推動角色，其除了加強基礎建設投資之供給推動(supply push)政策外，也特別施行需求拉近(demand pull)政策：「Ten Million People Internet Education」，發掘一般較為忽略之潛在使用者：家庭主婦，因此形成對此產業一定程度民眾需求與能力，進而提昇廠業廠商投資此產業時，所需之高確定感。

而在南韓推動行動電視產業部分，Shin, Kim, and Lee(2006)，利用利害關係

人分析架構後，指出南韓行動電視產業成功關鍵因素為：南韓手機業者積極策略（proactive strategy）以及南韓政府用從上而下（top-down）產業政策支持廠商之積極策略：（1）針對南韓政府發展行動電視產業之供給面政策上，其強調南韓政府推動「the Cyber 21」及「the Digital Media Cities」，這增強了產業之供給價值鏈之形成，促成相當比例的家庭主婦使用 DMB，（2）在發展行動電視產業之需求拉近（demand pull）政策上，其強調南韓政府提供進一千萬南韓人民（政府，軍隊，教師，自由業者）之科技訓練課程，傳達南韓政府為什麼要推動新資訊科技之政策說明，對於讓業者所需之一定程度的國內市場需求，有一定貢獻。

Lee and Kwak (2005)針對南韓政府用從上而下（top-down）產業政策支持南韓行動電視產業廠商之積極策略，指出：南韓政府發展DMB的角色勝於SK電信（南韓S-DMB主要業者），因為南韓資訊傳播部（ministry of information and communication）積極建議T-DMB業者使用VHF頻譜來發展DMB，而在國內DMB市場達到一定規模後，便積極將T-DMB系統推展到其他國家。

小結：南韓政府發展行動電視相關產業之成功關鍵因素如下：南韓政府在推動行動電視相關產業時，不僅注重供給面拉近策略（supply push）政策，也注重需求拉近（demand pull）政策，創造一定程度之國內市場需求以及產業環境，降低廠商投資之不確定性，進而強化政府與產業廠商間之連結體制效度。

二、南韓政府發展行動電視相關產業成功因素對我國政府之啓發

（一） 根據本研究訪談，目前業者對目前政府之建議如下：

根據此研究訪談內容，針對台灣行動電視產業者對於政府發展行動電視產業之角色回應中，一定程度顯示出台灣廠商投入此產業之不確定感：數位內容適用法源問題不確定、政府資源分配公平性令人疑慮、國內市場需求程度不明等，而希望政府能加速降低上述讓廠商產生投資不確定感之原因。

- 雖然對於政府編列預算由公共電視執行 DVB-H 相關計劃，引起部份業者「與民爭利」的疑慮，但在台灣媒體普遍慘澹經營的情況下，政府及公視若能秉持責任建置而後公平開放給專業經營者，應該是台灣 DVB-H 行動電視較有效率的发展方案，建議比照無線數位電視共同傳輸平台的建置方式，由政府編列預算交由公共電視集團執行平台建置與相關試驗，是當前無線產業環境下較為可行的方法，但是應該廣徵其他使用者（或許是其他無線電視台）的意見，以增加實用性（侯銘

置)。

- 雖然目前 3G 行動電視服務尚無爭議，但對於未來不同形式的行動電視發展，適用法源問題、DRM (digital rights management) 及播出版權問題，都應即早進行研議及規劃，避免造成無「法」適從，而不敢貿然投資，阻礙了台灣行動電視產業的發展 (侯銘罡)。
- 政府對於 DVB-H 的發展政策需要明確，尤其是頻譜使用的問題，無線廣播需耗費相當的建置成本，政府若未明確規範業者不敢貿然投資 (李宗展)。
- Content is money，就看 User 是否買單，目前手機電視中所提供的大都是所謂數位化內容 (意指將傳統內容數位化)，而非真正客製化的數位內容。雖然目前手機電視用戶不多，所以內容供應商不敢貿然投資客製化的手機電視內容，隨著用戶的成長，手機中就要有其專屬內容，才可滿足用戶 (游智森)。
- 對於新興的行動電視市場而言，策略聯盟方式是對內容供應商與電信業者而言都有利的做法，可以降低彼此的投資風險 (游智森)。
- 中華電信在發展 MOD 時即碰到類似的問題 (意指法令規範問題)，部份問題到現在都還有爭議，也限制了 MOD 的發展，對於未來行動電視的發展，法規政策需要明確 (饒吉森)。
- DVB-H 架構於台灣現有的 DVB-T 數位電視系統，建置成本相對較低；且 DVB-H 相對於 DMB 擁有多頻道優勢，對台灣來說是較看好的行動電視標準...DVB-H 的頻譜歸屬是根本問題，無線電視台對於第二單頻網是否擁有的不確定性，將影響各無線台發展行動電視的規劃，更不用說無線台之間或與相關業者的合作發展計劃，整體而言對於台灣行動電視的發展影響很大 (楊振明)。
- NCC 對於第二單頻網的歸屬問題應即早做出政策決定，以利台灣行動電視後續發展 (楊振明)。

(二) 比較分析：南韓政府成功因素與我國目前業者對政府之建議

Lee, O'Keefe, and Kyounglim(2003)對其他國家推動新科技擴散時提出以下建議：許多政府往往認為硬體設施建設後，相關服務便會應運而生，因此只著重供給面政策，卻對創造需求的政策，缺乏瞭解以及努力，映照於此類國家經驗，

南韓政府便相對重視「供給面與需求面政策之間的平衡施政」。觀諸南韓政府發展行動電視相關產業之成功關鍵因素：南韓政府在推動行動電視相關產業時，不僅注重供給面拉近策略（supply push）政策也注重需求拉近（demand pull）政策，創造一定程度之國內市場需求以及產業環境，降低廠商投資之不確定性，進而強化政府與產業廠商間之連結體制效度（institutional dimension: government versus industry），以及觀諸此研究訪談內容：台灣行動電視產業者對於政府發展行動電視產業之角色，提出台灣廠商投入此產業之不確定感：數位內容適用法源問題不確定、政府資源分配公平性令人疑慮、國內市場需求程度不明等等。本文建議我國政府在發展行動電視產業時，採取供給推動（supply push）與需求拉近(demand pull)之並進策略，以降低廠商投資之不確定性。

參考文獻

- 連寶如(2003)。台灣網路寬頻影音媒體策略聯盟與競合模式之初探。國立中正大學電訊傳播研究所碩士論文。
- 陳振祥(2005)。建構優質「營運模式」之策略思維，**經濟部產業專刊**，17。
- 王英裕(2005年9月14日)。電視手機發展現況與標準之爭，**IT IS 產業資訊服務網**，上網日期：2005年11月5日，取自
<http://www.itri.org.tw/chi/services/ieknews/200509150345084D6CE-0.doc>
- 童儀展(2006年4月3日)。徹底了解 行動電視產業，**數位時代雙週**，上網日期：2006年12月5日，取自
<http://magazine.sina.com.tw/bnext/127/2006-04-03/ba6637.shtml>
- 王英裕(2005年7月13日)。電視手機與服務運作模式，**IT IS 產業資訊服務網**，上網日期：2005年11月5日，取自
<http://www.itri.org.tw/chi/services/ieknews/200507131113314B4AE-0.doc>
- 鄭哲助(2005年6月11日)。談行動電視的經營模式與內容應用，**電子商務時報**，上網日期：2006年5月4日，取自
http://marketing.chinatimes.com/ItemDetailPage/MainContent/05MediaContent.asp?MMMediaType=ec_news&MMContentNoID=17674
- 詹文男(1996)。產業研究方法導論。台北：財團法人資訊工業策進會。
- 周旭華譯(1998)。競爭策略/產業環境及競爭者分析，台北：天下文化出版社。(原著 Michael E. Porter.)
- 唐維敏譯(1996)。大眾傳播研究方法：質化取向，台北市：五南。(原著 Klaus B.Jensen, Nicholas W.Jankowski)
- 李天任、藍莘譯(1995)。大眾媒體研究，台北市：亞太圖書。
- 鍾倫納譯(1992)。應用社會科學研究法，台北：台灣商務印書館。
- 施美玲譯(1997)。大眾傳播研究方法，台北市：五南。(原著 Michael Singletary)
- 楊孝榮(1978)。傳播研究方法總論。台北市：三民書局。
- 李吉仁(1999)。策略管理講義，國立台灣大學管理學院 EMBA 暑期課程。
- 余俊穎(2002)。以價值網觀點探討數位電視產業之競爭優勢：無線、有線、電信網路及衛星四類平台之比較值。元智大學資訊傳播學系碩士論文。

- 彭芸(2004)。歐美電視的十字路：兼談數位電視的發展，**匯流時代的電視產業及觀眾**，37-88。臺灣：五南圖書出版公司。
- Betz, F. (2002). Strategic business models, *Engineering Management Journal*, 14(1), 21-27.
- Chan-Olmsted, M. S., & Kang, Jae-Won. (2001). Theorizing the Strategic Architecture of a Broadband Television Industry. Submitted for Publication to *The Journal of Media Economics*.
- Cheneviere, C. (2004). Setting the standard. *Intermedia (0309118X)*, 32(1), 24-26.
- Choudrie, J., A. Papazafeiropoulou, et al. (2003). A web of stakeholders and strategies: a case of broadband diffusion in South Korea. *Journal of Information Technology* (Routledge, Ltd.) 18(4): 281-290.
- ETRI (2004, December 7). *Korean T-DMB became the European standard*. Press released by Electronics and Telecommunications Research Institute.[http://www.etri.re.kr/www_05/main.htm?pagecode=040601&url=board/s_list_1.php?class=01]
- Holstein, J., & Gubrium, J.(1997). *Active interviewing in qualitative research Theory, method and practice*. Sage Publication Ltd.
- Lee, H., O'Keefe, R. M., & Kyounglim, Y. (2003). The Growth of Broadband and Electronic Commerce in South Korea: Contributing Factors. *Information Society*, 19(1), 81.
- Lee, P. J. (2005, June). Four people who developed DMB. *Monthly Joong*. Ang: 34-46.
- Lee, S. & Kwak, D. K. (2005). *TV in your cell phone: The introduction of digital multimedia broadcasting (DMB) in Korea*. Annual Telecommunications Policy Research Conference, Arlington, VA.
- Lee, S., & Kwak, D. P. (2005). *TV in your cell phone: The introduction of digital multimedia broadcasting (DMB) in Korea*. Paper presented at the 33rd Telecommunications Policy Research Conference, Arlington, VA.

- Lim, G., Lee, H., & TaehunKim. (2005). Formulating business strategies from a stakeholder's perspective: Korean healthcare it business cases. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 4(4), 541-566.
- Lindlof, T.(1995). *Qualitative communication research methods*. Chapter 6: Eliciting experience: interviews, Sage Publication Ltd ,163-196.
- Morganti, F. (2002). Value Chain in Telecommunications: The Growing Importance of Content is Transforming Industry Structures. *InterMedia*, 30(1), 18-19.
- Papazafeiropoulou, A., & Pouloudi, A. (2000). *The government's role in improving electronic commerce adoption*. Paper presented at the Eighth European Conference on Information Systems 2000 (ECIS 2000, July 3–5) Vienna, Austria.
- Papazafeiropoulou, A.& Pouloudi, A. (2002). *Applying the normative aspect of stakeholder analysis to electronic commerce diffusion: Stakeholder consideration for the elimination of the digital divide*. Paper presented at the Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on Systems Sciences(HICSS03) , Maui.
- Podnar, K., & Jancic, Z. (2006). Towards a Categorization of Stakeholder Groups: An Empirical Verification of a Three-Level Model. *Journal of Marketing Communications*, 12(4), 297-308.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York.
- Roger D. W., & Joseph, R. D.(1991).*Mass media research-an introduction*. NY : Wadsworth Publishing Co.
- Shin, D. H., Kim, W.-Y., & Lee, D.H. (2006). A Web of Stakeholders and Strategies in the Development of Digital Multimedia Broadcasting (DMB): Why and How Has DMB Been Developed in Korea? *The International Journal on Media Management*, 8(2), 70-83.
- Stabell, C. B. & Oystein D. F. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks. *Strategic Management Journal*, 19:413-437.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*,8(2), 3-8.

Wirtz, W. B.(1999). Convergence Process, Value Constellations and Integration Strategies In the Multimedia Business. *International Journal on Media Management*, from

http://www.mediajournal.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/1440

Wirtz, W. B.(2001).Reconfiguration of Value Chains in Converging Media and Communications Markets. *Long Range Planning*, 34, 489-506.

Stakeholder Analysis on the Development of the Mobile TV Industry in Taiwan: Perspectives of the Industrial Value Chain and Business Model

Jonathan Chang¹

Chia-Chih Hu²

Ping-Tung Shih³

Abstract

Two main issues lie in the framework of stakeholder analysis: (1) to identify the key stakeholders and to differentiate them, (2) to analyze the relations among the organization and stakeholders and between various stakeholders. To analyze the development of Taiwan's Mobile TV industry with the above-mentioned framework, this research identifies the industrial value chain and business model of Taiwan's Mobile TV industry. Interviews conducted in this research indicate that many stakeholders agree that the "Collaboration Model" will be the best model to facilitate the development of Mobile TV industry. However, some stakeholders implemented the vertical integration strategies, which may intensify the competition and lessen the cooperation between stakeholders. It may follow with the lagging industrial development. To speed up the degree of collaboration between different stakeholders, this research further analyzes the institutional dimension: government versus industry. Two research questions are analyzed: (1) what's the key success factors of South Korea government to facilitate the mobile-TV- related industries? (2) what's the reflection derived from the comparison between the above-mentioned key success factors in South Korea and

¹ Associate Professor, Department of Communications Management, Shih Hsin University

² Assistant Professor, Department of Communications Management, Shih Hsin University

³ Division Head, Studio Production Section, Engineering Department, FTV

policy suggestions mentioned by firms toward Taiwan government? The key policy suggestion for Taiwan government to catalyze the development of mobile TV industry is identified as below: to apply with industrial strategies balancing the supply-push and demand-pull sides to lessen the degree of investment uncertainty.

Keywords: mobile TV industry, stakeholder analysis, industrial value chain, business model

數位音樂購買意願因素恆等性測量之研究

劉忠陽¹

《摘要》

測量恆等性(measurement invariance)是希望進行態度測量時，檢測這些題目與尺度對不同的受測者是有相同的意義，本文利用二次有關數位音樂購買意願的問卷，利用多群組(multi-group)驗證性因素分析(confirmation factor analysis; CFA)的技巧，來討論在不同時間點的二組受測資料是否具有因素恆等的性質。

由於線上音樂是由網路下載，本文採用二次網路問卷調查的結果來進行因素恆等性分析。施測的時間點分別是 2004 年 9 月以及 2005 年 12，前者是數位音樂正在起步以及 iPod 在臺灣尚未形成風潮的時候，後者是 IFPA 正式控告 KURO 及 EZPEER 的侵權案成立，且 iPod 已襲捲 mp3 播放器市場之後。分析結果顯示，消費者對數位音樂購買意願的因素結構，隨著時間及科技的演進有著不同的樣貌。

關鍵字：測量恆等性、因素恆等性、驗證性因素分析

¹ 劉忠陽為銘傳大學數位資訊傳播學系助理教授

壹、緒論

在利用問卷進行態度測量時，研究者利用一組測驗題目來測得一個或多個心理概念，這些題目可能來自以前的相關研究、來自翻譯題目或自行設計，但是研究者必須假設這些題目與測量尺度對不同的受測者的意義相同，也就是問卷經多次測量會得到一致的結果，此即測量恆等性(measurement invariance)的檢測。所以測量恆等性的意義即是指在進行測量時，測驗工具或評量方法施用於不同的受測者或是在不同的時間施測時，測驗的分數或評估的結果應具有相同的特性。恆等性最經常的應用是對於信度(reliability)的檢驗，在古典測量理論中常用 Cronbach's 系數即是以測量得分的波動狀況或相關情形為基礎，分析測量項目之間的內部一致性(邱皓政，2003)。

測量恆等性並非「有或無」的檢測，可設定不同的恆等要求，如其中最常用的 Cronbach's 則被視為信度檢測的下限；本文所討論受測題項之間的因素結構是否恆等的問題，則被視為強(strong)信度的檢測(Cheung & Rensvold, 2002)。

換另一個角度來看，不同時空背景的受測者對研究問題是否具有相同看法，是一個值得深入探討的問題。對不同文字、性別、地域、文化、時間...的問卷進行同一模型的分析，其結果是否能代表所有取樣的族群？或其因果影響會互相抵消？都會影響研究結果，這些都有賴測量恆等性的檢測。

在近代的測量理論裡，多樣本(multi-group)驗證性因素分析(conformational factor analysis；CFA)與結構方程模式(structural equation modeling；SEM)是恆等性檢測最常用的技術，二者最近的發展讓恆等性的測量除了可以應用於信度估計之外，更可以將恆等性用來解釋項目尺度以及文字的使用，以探討測驗項目及其潛在因素對不同受測者之間的恆等性(邱皓政，2003)。利用 CFA 來進行恆等性測量的應用極廣，常用於不同文化間問卷的比較(Byrne, 1989)，Cole et al. (2006)亦利用多群組 CFA 的技術來驗證在網路問卷和紙筆問卷的差異。

本文是以數位音樂購買意願因素的測驗來進行因素恆等性分析，探討不同時間點，消費者對數位音樂的看法。共分二次施測，分別在 2004 年 9 月 9 日至 9 月 23 日以及 2005 年 12 月 31 日至 2006 年 1 月 31 日，二個時段分別代表不同的意義，前者是數位音樂正在起步以及 iPod 在臺灣尚未形成風潮的時間點，後者是 IFPA 正式控告 KURO 及 EZPEER 的侵權案成立，且 iPod 已襲捲 mp3 播放器之後。分析結果顯示，隨著時間及科技的演進，消費者對數位音樂的看法改變。

貳、文獻探討

本章依序介紹與恆等性相關之理論。

一、信度

信度(reliability)指的是問項的可靠度，也就是問卷經多次測量會得到一致的結果，因此信度是用來測量問項一致性的工具。信度所關心的是測量本身應有高的穩定度。由於信度比較多次測量的一致性，因此問卷設計、測量方法等將造成誤差，而誤差即是影響信度的主因，可以分為抽樣誤差(sampling error)；測量誤差(measuring error)；偏誤(biased error)以及問項設計不良(陳順宇，1989)。

常用來測量信度的方法列舉如下：

- (一) 再測法(Retest method)：對相同受測者施以二次相同的問卷，計算出前後測驗的相關係數，係數越高表示信度越高。
- (二) 樣本相關法(Equivalent-forms method)：對相同受測者施以 2 次內容相近的問卷，計算出前後測驗的相關係數。
- (三) 折半法(Split half method)：將問項分為兩部分，同時對受測者施測，計算出兩部份測驗的相關係數(稱折半信度係數)，為一種平行測驗。
- (四) Cronbach's α 係數：係由 Cronbach(1951)所提出，是目前最為常用的信度指標，前提是測驗需在同義或平行測驗的假設下量測信度。Cronbach's α 係數為各種信度中較為嚴謹者，被稱為信度之下限(邱皓正，2004)。信度的衡量範圍如下表 2-1 所示：

表 2-1：Cronbach's α 信度的衡量範圍

信度大小	接受程度
信度 < 0.3	不可信
0.3 < 信度 ≤ 0.4	勉強可信
0.4 < 信度 ≤ 0.5	稍微可信
0.5 < 信度 ≤ 0.7	可信(一般常見)
0.7 < 信度 ≤ 0.9	很可信(次常見)
0.9 < 信度	十分可信

資料來源：邱皓政(2004)。

二、驗證性因素分析

因素分析是一套簡化變項、分析變項間的關係或尋找變項之潛在構念的多變項統計技術。因素分析有二種形式，探索性因素分析(exploratory factor analysis；EFA)與驗證性因素分析(confirmatory factor analysis；CFA)。探索性因素分析是研究者對資料並無未預設的因素結構，純粹利用統計技術來搜尋出測量變項(observed variables)的因素結構。然而，大部份的研究者在進行問卷搜集前，即已提出特定的結構關係，驗證性因素分析即在確認所觀察的測量變項是否能將潛在變項(latent variables)精確地衡量出來，亦即確認資料的結構和預期的形式是否相似，這種分析策略具有理論檢驗與確認的功能(邱皓政，2003)。

CFA為結構方程模式(structural equation modeling；SEM)的一種次模型，如果研究者對於因素的內容、性質與相互關係，在測量之前即詳細推導或有具體的理論基礎，並提出適當的觀念性架構，在進行SEM分析程序時，必須先利用CFA檢驗因素結構的適切性，在變項之間的結構確立之後，再以SEM進行各潛在變項之間因果關係的檢驗(邱皓政，2003)。

除了上述的功能外，驗證性因素分析亦可對假設模式的信效度進行檢驗，之後依據各項評鑑指標來衡量潛在變項與測量變項之間的關係是否具信效度。根據 Bagozzi and Yi(1988)的研究，建議了三項最常用的指標來評鑑假設模式，各指標分述如表 2-2 所示。

表2-2：信效度評鑑指標說明

信效度評鑑指標	說明與解釋
個別項目信度 (Individual item reliability)	各測量指標的信度反應了測量工具用於衡量研究構念時一致性的程度，運用 LISREL 模式分析時，各觀察變項的信度指標即為 R-Square 值，分析時以 squared multiple correlation(SMC)是否大於 0.5 來判斷。
潛在變項組成信度 (Composite reliability；CR)	組成信度(CR)= $(\sum \text{標準化因素負荷量})^2 / ((\sum \text{標準化因素負荷量})^2 + (\sum \text{各測量變項的測量誤差}))$ ，建議的判斷值為 0.6 以上。

(接下頁)

(續上頁)

<p>潛在構念的平均變異抽取量 (Average variance extracted ; AVE)</p>	<p>平均變異抽取量(AVE)= $(\sum \text{標準化因素負荷量}^2) / ((\sum \text{標準化因素負荷量}^2) + (\sum \text{各測量變項的測量誤差}))$。AVE 是計算潛在變項之各測量變項對該潛在變項的平均解釋能力。若 AVE 越高，表示該潛在變項有越高的信度以及收斂效度，當 AVE 值大於 0.5 表示具有良好的信度以及收斂效度。</p>
--	---

資料來源：黃芳銘(2002)。

三、結構方程模式分析

結構方程模式分析的目的是為了驗證各變項之間正向以及負向的直接影響關係。結構方程模式包含測量模式(measurement model)與結構模式(structural model)兩部分，驗證性因素分析可視為測量模式的一種，可以設定潛在變項與測量變項之間的關係，並顯示測量變項的信度與效度。結構模式則可以設定潛在變項之間的因果關係，並計算出解釋與未解釋的變異量(Joreskog & Sorbom, 1989)。

結構方程模式必須通過測量模式信效度與整體模式配適度評鑑，才能證明各變項之間的因果關係具有解釋上之意義。整體模式適配度評鑑為的是要衡量實際或觀察的投入(共變數或相關)矩陣與模式所預測的矩陣的一致性程度。Hair et al.(1998)提出三項主要的模式適配度評鑑類型，包含：絕對適配度(absolute fit measures)、增值適配度(incremental fit measures)以及精簡適配度(parsimonious fit measures)。關於各項評鑑類型的說明及指標判斷值請見下表 2-3：

表 2-3：整體模式適配度評鑑說明

類型	意義說明	適用指標名稱	判斷值
絕對 適配度	評量理論模式可以預測觀察的共變數矩陣或相關矩陣的程度。	適配度指標 (Goodness of fit index ; GFI)	>0.90
		平均近似值誤差平方根 (Root mean square error of approximation ; RMSEA)	<0.05

(接下頁)

(續上頁)

增值 適配度	為理論模式與虛無模式比較的結果。在此，虛無模式是指單一構念的模式，其所有的指標都完美的衡量此一構念。	基準適配度指標(Normed fit index ; NFI)	>0.90
		非基準適配度指標(Non-normed fit index ; NNFI)	>0.90
		比較適配度指標(Comparative fit index ; CFI)	>0.90
		增值適配度指標(Incremental fit index ; IFI)	>0.90
		相對適配度指標(Relative fit index ; RFI)	>0.90
精簡 適配度	調整適合度的衡量，並評估理論模式的精簡程度，其目的是要了解是否因係數太多以致過度配合(overfitting)。	理論模式 AIC(Model AIC)	Model AIC 要最小
		飽和模式 AIC(Saturated AIC)	
		獨立模式 AIC(Independence AIC)	

資料來源：Hair et al.(1998)。

對於模式適配度指標，研究者可以根據自己的偏好與分析軟體所提供的指標類型，來評估理論假設模型的適配度，有時某些研究者對於 SEM 的使用方法以及指標的運用爾有獨特的目的與評估立場，而選擇特定的指標與係數。一般而言，在 SEM 技術領域對於指數的優劣與選擇方法並無一致的共識，新的指標與應用方式也陸續發表(Cheung & Rensvold, 2002)。目前最常見的適配度評估策略除了卡方值與卡方顯著性、卡方自由度比(需小於 2)等兩種傳統方式之外，還有 RMSEA 與 CFI 指標是較常被使用到的(邱皓政，2003)，本研究也將依據這些常用的指標進行模型適配度評鑑。

四、測量恆等性

早在 1947 年即有人提出測量恆等性的概念，事實上測量恆等性即是討論同一份測驗題項在不同的群組間是否有不同的意義，可被討論的範圍很廣，例如同一個量表被翻譯成不同語文之後，對不同語言的受測者是否有差異性，又例如題項的測量尺度在不同群體之間能否代表相同的意義(邱皓政，2003)。

測量恆等為多樣本(multi-group)結構方程模式的一個應用，是利用一個類別

變項來討論樣本之間的共變結構的技術，由於 SEM 模型包含了測量模型與結構模型，利用 SEM 來討論的測量恆等性有相當多的組合，本文則著重利用 CFA 來進行因素恆等性(factorial invariance) 的測量。首先利用 CFA 檢驗一組特定的因素結構，再利用多樣本 CFA 技術依照預先設定的結構，檢驗每一組參數(包含因素負荷與變異)之差異是否達到統計顯著性，換句話說因素恆等性是檢驗每一個參數在不同樣本之間的因素結構是否等同(邱皓政，2003)。

進行因素恆等性檢驗時，是利用一系列的模型比較程序來逐步檢驗不同層次的恆等性假設。恆等性檢驗主要可分為二個階段，首先研究者必須先提出一個因素結構，做為驗證性因素分析的基模型，針對全體樣本、個別樣本分別進行 CFA 檢驗，分析這些樣本的各项契合度指標，如果有任一樣本的契合度不佳，則因素恆等性並不存在，須停止這次的恆等性檢驗(邱皓政，2003)。

第二個階段則是在確認一 CFA 模型之後，則利用以下四個假設模型來進行跨樣本 CFA 分析，當越多的參數被設定為恆等時，就是因素恆等性越強。

模型一：基準模型(baseline model)，又稱形貌恆等(configural invariance)模型是二個獨立無關但結構相同的因素模型，跨樣本之間沒有任何恆等假設。

模型二：因素負荷恆等模型，又稱尺度恆等(metric invariance)，假設跨樣本的因素負荷為恆等，此一檢驗為測量恆等性最基本的檢定(黃芳銘，2002)。

模型三：因素負荷與測量殘差變異恆等模型，又稱殘差變異恆等。

模型四：因素負荷量、測量殘差變異、因素變異數與共變數恆等模型。

模型三與四是以模型二，即因素個數與因素負荷量恆等性存在下才能進行討論，而當因素負荷恆等性未通過檢驗時，可以進行部份恆等性檢驗(test for partial invariance)，以了解那些參數在跨樣本之間恆等性不存在。

處理不恆等部份的方法，尚有相當多的爭議，Cheung 與 Rensvold (1999)認為可以直接刪除這些不恆等題項，讓資料間進行公平的比較。也有人認為利用加權的方式來調整因素權重(Byrne et al., 1989)，以避免因刪除題項而造成更多的測量誤差。

五、線上音樂知覺價值模型

本研究旨在探討消費者對線上音樂之知覺價值的恆等性，因此延續先前所

提出的知覺價值模式為基礎(劉忠陽與周盟浩，2006；黃穗斌，2006)如圖 2-1，探討的潛在變項分別是知覺品質、知覺犧牲、知覺價值以及購買意願。

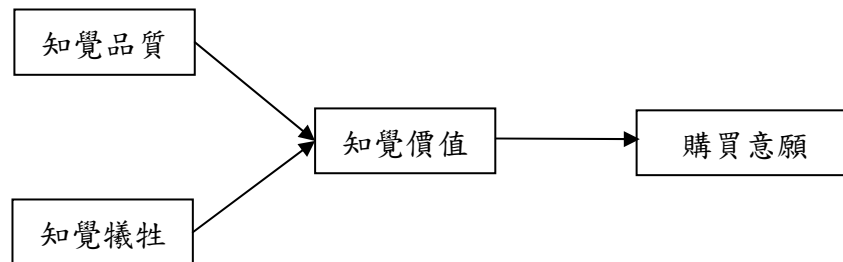


圖 2-1：線上音樂知覺價值觀念性架構

說明如下：

(一)知覺犧牲(Perceived sacrifice)：

指消費者購買產品時所造成的一切損失。知覺犧牲包含知覺貨幣犧牲及知覺非貨幣犧牲。其中，知覺貨幣犧牲指的是消費者購買產品所必需支付的實際貨幣價格；而知覺非貨幣犧牲為消費者購買產品時，所付出的時間成本、搜尋成本、精神成本等。知覺犧牲對於知覺價值有負向的影響關係。因此，知覺犧牲在本研究中的操作型定義為下載線上音樂所必須付出的貨幣與非貨幣成本，並且對於知覺價值有負向影響的關係。

(二)知覺品質(Perceived quality)：

知覺品質所指的是消費者對產品規格一致性的判斷，及消費者對附加於產品性能上的優越價值做評價，對於知覺價值有正向影響的關係。本研究所探討的商品為線上音樂，因此知覺品質的操作型定義為：下載線上音樂時所獲得的音樂品質、可靠性以及線上音樂的數位特性，並且對於知覺價值有正向影響的關係。

(三)知覺價值(Perceived value)：

知覺價值等於總知覺利益(perceived benefit)與總知覺成本(perceived costs)所比較的結果。而在本研究中知覺價值則是知覺犧牲與知覺品質比較衡量後結果。

(四)購買意願(Purchase intention)：

購買意願是指消費者考量以上因素，最後決定是否花錢購買該產品的意願。根據的研究，購買意願會受知覺價值的影響，其關係成正相關，當知覺價值愈高，購買意願也愈高。在本研究中購買意願為購買線上音樂的意願。

參、研究方法

為討論不同時間的因素恆等性問題，本研究分二次發放網路問卷，第一次是從 2004 年 9 月 9 日至 9 月 23 日，第二次是從 2005 年 12 月 31 日至 2006 年 1 月 31 日，這二個時段分別是數位音樂正在起步以及形成風潮的二個時間點，本章將進一步闡述本研究之研究設計與問卷設計之說明。

一、網路問卷調查法

本研究係採用網路問卷調查法，透過網路問卷蒐集測量消費者對於線上音樂的使用態度。本研究網路問卷的設計主要分為三大部分：(1)人口變項資料、(2)線上音樂使用狀況、(3)購買意願與願意支付價格。

雖然長久以來網路調查法一直具有相當爭議，主要原因包括：(1)來自於網路使用人口不具母體代表性、(2)缺乏抽樣架構(sampling frame)與(3)自願性樣本(volunteer sample)等三項爭議點，使得研究的可信度常遭到質疑(李政忠，2004)，許多學者提出反駁論述來支持網路調查的可行性。但是在 Cole et al (2006)的研究中，利用多群組 CFA 的技術證實，發現網路問卷和傳統的紙筆問卷是通過恆等性檢測的。此外，在相關的研究 Hewson(2003)等學者認為，並非所有的研究議題都是針對一般大眾，而是著重於某些特定族群，甚至在偏重質化取徑的研究上更是強調個人層次的分析觀點，而不是一味追求外部效度；因此，如果網際網路的運用能夠與研究的群體具有相關性，則網路調查不失為傳統隨機抽樣方法之外的另一種選擇。在執行網路調查時，李政忠(2004)建議將連結到網路問卷的網址張貼在比較常使用的網站(例如入口網站或是網頁查詢網站)，並且將網路問卷的消息廣泛發布於討論群組、BBS、或是聊天室，務必注意調查的內容必須與這些新聞群組或是 BBS 的使用者有相關性，如此調查的結果將較具可信度。

由於線上音樂最主要的取得方式為網路下載，利用網路問卷將較能夠測量到線上音樂的使用者，因此本研究以網路問卷方式進行操作是合理的。另外將問卷張貼至各大電子佈告欄站台包括：KKCity、不良牛牧場、無名小站、批踢踢實業坊、貓咪樂園等的音樂討論區和數位音樂交流討論區。最後在樣本資料回收時，檢查填答時間相近之樣本的 IP address 欄位，若發現重複填答的現象將給予刪除，以改善網路調查自願性填答模式的缺失。

二、問卷設計

本研究問卷設計根據研究架構設計出四個部分，分別是：『個人基本資料』、

『知覺價值模式』、『購買意願』等。

在個人基本資料上，共有 11 題，包含：「性別」、「年齡」、「教育程度」、「可支配所得」、「使用網路的資歷」、「每日上網時數」、「上網地點」、「最常使用的音樂格式」、「最喜歡的音樂類型」、「最常下載線上音樂的來源」、「是否使用過付費線上音樂網站」。

知覺價值模式依據文獻理論包含三個部分，也就是知覺犧牲、知覺品質以及知覺價值。本研究「知覺犧牲」只測量非貨幣犧牲，因此知覺非貨幣犧牲題項，以時間成本(time costs)、搜尋成本(search costs)、精神成本(psychic costs)，來進行線上音樂知覺犧牲問項的設計，共3個題項。「知覺品質」則是以及線上音樂本身的數位特性，來設計線上音樂知覺品質的問項，共5個題項。「知覺價值」共2個題項。購買意願，共有3個題項，皆以李克特五尺度量表測量受測者的態度。

肆、資料分析

一、敘述性統計分析

本研究共發放二次問卷，第一次是從 2004 年 9 月 9 日至 9 月 23 日，為期兩個禮拜，回收問卷共 421 份，有效問卷 396 份，第二次是從 2005 年 12 月 31 日至 2006 年 1 月 31 日，為期一個月整，回收 372 份問卷，有效問卷為 340 份。受測者的基本資料如表 4-1。

表 4-1：受測者基本資料

		第一次施測		第二次施測	
		次數分配	百分比(%)	次數分配	百分比(%)
性別	男	232	58.59	175	51.5
	女	164	41.41	165	48.5
年齡	15~18 歲	12	3.03	2	0.6
	19~22 歲	249	62.88	79	23.2
	23~26 歲	112	28.28	196	57.6
	27~30 歲	19	4.80	44	12.9
	30 歲以上	4	1.01	19	5.6

(接下頁)

(續上頁)

教育程度	國中或國中以下	4	1.01	0	0.0
	高中職	7	1.77	5	1.5
	大專院校	337	85.10	205	60.3
	研究所	48	12.12	130	38.2
可支配 所得	5000 元以下	135	34.09	40	11.8
	5001~10000 元	151	38.13	92	27.1
	10001~15000 元	36	9.09	43	12.6
	15001~20000 元	15	3.79	13	3.8
	20001~25000 元	11	2.78	19	5.6
	25001~30000 元	16	4.04	20	5.9
	30001~35000 元	11	2.78	38	11.2
	35001 元以上	21	5.30	75	22.1

二、驗證性因素分析

本階段將針對問卷各題項進行知覺價值模式理論架構的驗證性因素分析，為達到較佳的模型適配度，將全部題項納入分析模型當中分析。

(一)因素負荷量與顯著性分析

利用驗證性因素分析來了解受測資料中各觀察變項與潛在變項之間的因素分析，以標準化因素負荷量參數估計來計算因素負荷量(factor loading)，分析結果如下表 4-2 所示。

表 4-2：各變項之因素負荷量與 t 值表

因素	測量 變項	全部資料		第一次施測		第二次施測	
		標準化因 素負荷量	t-value	標準化因 素負荷量	t-value	標準化因 素負荷量	t-value
知覺品質	PQ1	0.51	16.42	0.44	13.58	0.53	9.99
	PQ 2	0.61	17.82	0.53	14.94	0.65	11.20
	PQ 3	0.60	17.77	0.47	12.77	0.68	12.58
	PQ 4	0.65	21.36	0.55	16.05	0.71	14.07
	PQ 5	0.29	8.65	0.29	7.17	0.29	5.55

(接下頁)

(續上頁)

知覺犧牲	PS1	0.46	11.97	0.48	10.45	0.48	8.30
	PS2	0.75	18.10	0.76	15.85	0.76	12.66
	PS3	0.60	15.68	0.61	13.64	0.60	10.75
知覺價值	PV1	0.79	22.76	0.81	19.40	0.73	15.23
	PV2	0.40	13.31	0.43	11.20	0.41	9.75
購買意願	PI1	0.88	30.80	0.95	25.84	0.80	20.57
	PI2	0.94	35.03	0.98	28.98	0.90	24.04
	PI3	0.57	18.28	0.54	14.05	0.64	14.67

驗證性因素分析中，觀察變項對應潛在變項(因素)的顯著性考驗是以 t 檢定來進行，t 值越大表示強度越強，當 t 值絕對值大於 1.96($p < 0.05$)即可視為顯著。由表 4-2 可以發現，各測量變項其 t 值都大於 1.96，因此達到顯著水準，表示該參數具有統計上意義，整個問卷測量品質良好，各題項適切性頗高。三個模型的契合度如表 4-3 所示，皆符合 SEM 對模型要求，可以進行第二階段恆等性檢測。

表 4-3：模型契合度

	χ^2	df	GFI	AGFI	RMR	NFI	NNFI	CFI	RMSEA
TOTAL	208.01	59	0.96	0.93	0.20	0.95	0.95	0.96	0.060
I	190.46	59	0.95	0.92	0.19	0.94	0.95	0.96	0.058
II	123.30	59	0.96	0.94	0.14	0.95	0.98	0.98	0.035

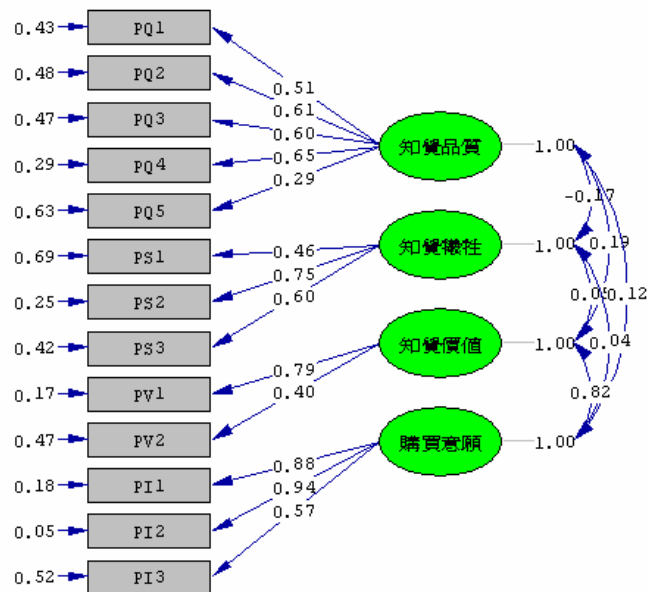


圖 4-1：數位音樂購買意願 CFA 圖

三、因素恆等性檢驗

在三組模型階通過第一階段模型契合度的檢驗之後，接下來進行恆等性檢驗，本研究共設立四個模型，分別是假設形貌恆等的基準模型(模型一)，假設跨樣本之間沒有任何恆等假設；假設尺度恆等的因素負荷恆等模型(模型二)；殘差變異恆等模型(模型三)以及參數恆等模型(模型四)。各模型之卡方值如表 4-4，模型一的卡方值即上節二次施測卡方值的總合。恆等性檢測是利用各模型間卡方值與自由度之間的差來判斷。

表4-4：多樣本CFA模型契合度摘要表

	χ^2	df	RMSEA	$\Delta\chi^2$	Δdf	P
模型一	313.75	118	0.063			
模型二	351.78	131	0.063	38.03	13	0.000285*
模型三	474.47	144	0.074	122.69	13	5.91E-20*
模型四	497.4	150	0.074	22.93	6	0.00082*

模型二與模型二之間的卡方差異量 $\Delta\chi^2 = 38.03$ ， $\Delta df = 13$ ($p < 0.01$)，顯示二個樣本在因素負荷量上有明顯差異，因素負荷不等同，需進一步進行部份恆等性檢驗，找出無法通過恆等性檢驗的題項，必要是可以將此題項刪除(Cheung & Rensvold, 1999)。部份恆等性的檢驗是在所有因素荷負恆等的假設下，分別設定其一因素負荷為自由估計，觀察和模型一之間的卡方差異，當 $p < 0.01$ 時，則可視為造成因素不恆等的題項。此外，將二次施測之因素負荷量差距列出，結果如表 4-5所示。

表 4-5：因素荷負恆等性檢驗表

	χ^2	$\Delta\chi^2$	P	二次施測因素負荷量差距
模型一	313.75			
PQ1	315.02	1.27	0.259767	0.09
PQ2	315.73	1.98	0.15939	0.12
PQ3	324.72	10.97	0.000926*	0.21
PQ4	320.24	6.49	0.010848	0.16
PQ5	313.8	0.05	0.823063	0
PS1	313.75	0	1	0

(接下頁)

(續上頁)

PS2	313.73	0	1	0
PS3	313.85	0.1	0.75183	0.01
PV1	313.82	0.07	0.791337	0.08
PV2	313.91	0.16	0.689157	0.02
PI1	322.93	9.18	0.002447*	0.15
PI2	318.1	4.35	0.037009	0.08
PI3	315.77	2.02	0.155239	0.1

由表4-5顯示，知覺品質的第三題(PQ3)以及購買意願的第一題(PI1)是造成二次問卷差異的題項，而建議予以刪除，以提高恆等性。此外，由表4-5中亦可觀察出二次施測中的PQ3以及PV1的因素負荷量差距較大，刪除之後的各模型契合度如表4-6。

表 4-6：刪除不恆等題項後模型契合度摘要表

	χ^2	df	RMSEA	$\Delta\chi^2$	Δdf	P
模型一	245.61	76	0.073			
模型二	263.9	87	0.07	18.29	11	0.075091
模型三	386.33	98	0.084	122.43	11	5.88E-21*
模型四	407.79	104	0.083	21.46	6	0.001516

由表4-6可知，刪除PQ3及PI1之後，模型二是通過因素恆等性的考驗，也就是二者的因素結構相同，可以繼續進行後續各種比較。

四、平均數檢定

為有效了解造成因素不恆等的原因為何，以及因素恆等性和t檢定的差別，本文針對造成因素不恆等的題項進行t檢定，以說明因素恆等性並不同於平均數檢定。造成因素不恆等的題項為：

PQ3 我覺得線上音樂讓我方便的擷取某一段音樂

PI1 我將來購買線上音樂的可能性高

而經過 t 檢定後所得之結果如下表：

表 4-7：因素不恆等題項 t 檢定

	Group	N	Mean	Std. Deviation	P-value
PQ3	1	396	3.97	.800	0.000***
	2	340	3.62	.990	
PI1	1	396	3.28	1.045	0.824
	2	340	3.29	.899	

經由 t 檢定，可以清楚看出在不同的時間，消費者對知覺價值中線上音樂操作上(PQ3)的了解不同，但是在購買意願(PI1)是可視為相同。由表 4-5 及表 4-7 的結果可知，t 檢定的結果和恆等性檢驗的結果不可混為一談。因素恆等性檢測的目的是探究不同施測群裡，同一因素(潛在變項)內各題項(觀察變項)間的相關的差異性，並非資料群組間各題項平均數的比較。

五、Cronbach信度檢測

測量恆等性的檢測，被視為強(strong)信度的檢測，接下與應用最廣的 Cronbach's α 信度檢測進行比較。本文以所有的 736 筆問卷內容，對知覺價值以及購買意願計算其 α 係數，其結果如表 4-8 所示，所有題項皆在信度可接受的範圍。和 CFA 因素恆等性比較後發現，CFA 可以更明確了解題項間的不恆等問題。

表 4-8：信度檢測

因素	題項	Alpha if item deleted	Alpha
知覺價值	PQ1	.6878	0.7438
	PQ2	.6920	
	PQ3	.6794	
	PQ4	.6523	
	PQ5	.7698	
購買意願	PI1	.7519	0.8628
	PI2	.7013	
	PI3	.9344	

伍、結論與建議

進行社會科學調查時，確保題項在受測者間具有相同尺度與意義是相當值的探討的問題，研究者為了取樣的公平性，反而忽略了不同族群的差異，事先了

解受測題目對受測者的意義是否相同，可以減少研究結果的誤差。目前的研究者受限於複雜的恆等性檢測技巧，經常忽略這個基本的問題。本文以多群組驗證性因素分析進行數位音樂購買意願恆等性的檢測，雖然原始題項二次檢測結果不具恆等性，但進一步分析可以找出造成不恆等的原因，讓受測的結果可以在公平的條件下進行比較，是個值得進一步研究的檢測方法。

此外，網路問卷的抽樣架構與自願性樣本的問題備受爭議，但是在進行傳統問卷調查時，樣本的合理性仍是個值得探討的問題。雖然有些研究是採用隨機抽樣，但無可避免的會遇上拒答與隨意填答的受測者。事實上，「人」是否可以進行隨機抽樣？在排除掉拒答樣本後的資料是否仍符合隨機抽樣的本義？隨意填答的問卷對於問卷結果會造成多大的影響？在排除拒答與隨意填答的樣本後，和「自願性」樣本有多大的差距？這些問題都有待進一步的釐清與研究。

參考文獻

- 李政忠(2004)。網路調查所面臨的問題與解決建議。《資訊社會研究》，(6)，1-24。
- 邱皓政(2003)。《結構方程模式：LISREL 的理論、技術與應用》(初版)。台北：雙葉書廊。
- 邱皓政(2004)。《量化研究與統計分析》(二版六刷)。台北：五南書局。
- 陳順宇 (1998)。《多變量分析》(初版)。台北：華泰書局。
- 黃芳銘(2002)。《結構方程模式理論與應用》(初版)。台北：五南書局。
- 劉忠陽、周盟浩(2006)。數位音樂購買意願及願意支付價格之研究。《電子商務研究》，4(3)，秋季，285-304。
- 黃穗斌(2006)。《線上音樂購買意願與定價策略之研究》。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。未出版，台北市。
- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Byrne, B., Shavelson, R. J., & Muthen, B. (1989). Testing for the equivalence of factor covariance and mean structures: The issue of partial measurement invariance. *Psychological Bulletin*, 105 (3), 456-466.
- Cheung, G., & Rensvold, R. (1999). Testing factorial invariance across groups: A reconceptualization and proposed new method. *Journal of Management*, 25(1), 1-27.
- Cheung, G., & Rensvold, R. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 233-255.
- Cole, M. S., Bedeian, A. G., & Field, H. S.(2006). The Measurement Equivalence of Web-Based and Paper-and-Pencil Measures of Transformational Leadership. *Organizational Research Methods*, 9(3), 339-368.
- Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*(5th ed.), Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Hewson, C., Yule, P., Laurent, D., & Vogel, C. (2003). *Internet research methods: A practical guide for the social and behavioral sciences*. London: Sage.
- Joreskog, K. G & Sorbom, D. (1989). *LISREL 7 user's Reference guide*. Mooresville. IN: Scientific Software, INC.

A Research on Factorial Invariance of Online Music Purchasing Intentions

Chung-Yang Liu¹

Abstract

Measurement invariance is considered to be on the same scale if relationships between the indicators and the trait are the same across groups. In this paper, the multi-group confirmation factor analysis technology is used to analysis the factorial invariance of online music purchasing intentions.

The network questionnaire method was applied because online music is mostly got from network. Two questionnaires are applied on 2004/9 and 2005/12. The factorial invariance of these perceived value models is not support.

Keywords: measurement invariance, factorial invariance, confirmation factor analysis

¹ Assistant Professor , Department of Information and Communication, School of Communication, Ming Chuan University

模糊多評準決策在傳播管理問題之應用

陳耀竹¹、張桂綸²

《摘要》

本文旨在模糊環境下，討論以模糊多評準決策方法應用於傳播管理決策問題上。傳播管理問題不但具多人、多準則、開放與非結構化的特性，且評估準則深受參與決策者的經驗與主觀判斷左右，準則權重也受到決策者，準則與環境變異而改變。因此，這類傳播管理決策問題本身充滿著模糊觀念。文中論及模糊集合如何有效地應用語言的運算，而不需精確的數字來處理充滿質性的傳播管理決策問題。本文第二部份提出模糊多評準決策方法的觀念與演算法則，並就與此方法相關的國內外傳播管理研究做簡單的回顧。實例部分，以台灣電影公司如何評選關鍵才能為例，就文中所提的模糊決策方法做一實例的應用。

關鍵字：傳播管理、電影公司、模糊性、模糊數、語言變數、模糊多評準決策

¹ 銘傳大學廣告學系教授兼系主任

² 台北科技大學工商管理研究所博士生

壹、前言

傳播管理是一個結合傳播與管理學理與知能，再結合媒介本質與技術，所發展出來的一個學門，具有高度的整合特性（關尚仁，2004）。本文所指的傳播管理與媒介管理的意涵相同。很多傳播管理問題，諸如人力資源計畫、行銷計畫、財務計畫、內容產製計畫、競爭策略、經營策略與多角化策略的擬定，甚至媒介中長期計畫等等，在媒介管理程序的計畫階段，由於知識不足，未來不確定性與解釋的多樣化，造成計畫中觀念的模糊性(fuzziness)。此處所謂模糊性，是指客觀事物的差異在中介過渡所呈現的「亦此亦彼」性（汪培庄，1990）。計畫本質的模糊性，例如，文化創意產業投資計畫顯示「非常高的投資報酬率」，此一陳述，事實上，為語言的屬性、字彙與句子，其觀念本身常是模糊的（Zedeh, 1973）。何謂「非常高的投資報酬率」的投資計畫？欲回答此問題前，對語言屬性「高的」，以及語言修飾語(linguistic hedge)「非常」之所指而感到困惑。有些企業人仕認為投資報酬率大於百分之十五以上，稱為高的投資報酬率。事實上，「高的」乃是「投資報酬率」之語言屬性質。投資報酬率為百分之十五的投資計畫，是否為「高的」投資報酬率的投資計畫？若是，則投資報酬率為百分之十五與百分之十六是否有異？以及「投資報酬率非常高的」投資計畫究竟多少才稱得上是「非常」？欲由傳統非模糊的觀念去回答「非常高的投資報酬率」之投資計畫，是不易求得答案。況且，現實社會許多事物，都存在此模糊性。某一元素既「不完全隸屬於」，也不「完全不隸屬於」某一集合，而且連續且漸進地隸屬於某集合。爰此，計畫本質的模糊性，欲藉傳統非模糊的觀念去回答何者為「非常高的投資報酬率」之投資計畫，是不易求得答案（張保隆、陳耀竹，1993）。

精確性與模糊性的對立，是當今科學發展所面臨的一個很嚴重的矛盾。各門學科迫切要數學化、定量化，然而，科學的深度化意味著研究對象的複雜化，複雜的東西又難於精確化(汪培庄，1990)。傳統的管理決策(指不是用模糊觀念所表達之推理而言)或以科學導向的方法論，有時為了精確目的，結果不是有意義的描述能力相對降低，不然就是，所得到的答案，偏離實際現象甚遠，無法適時協助管理人員解決問題，此乃詬病的地方(陳耀竹，1994)。

模糊集合(fuzzy set)由美國伊朗後裔札德(L.A. Zadeh)教授在一九六五年首先提出(Zadeh,1965)，該理論強調人類的思考推理及對週遭事物的感知(perception)，其觀念都是相對模糊的。模糊集合理論是研究和處理模糊性現象的

數學。

決策程序的歷史演進，約可分成三個不同時期，第一個時期可稱為最適化的階段，此階段認為決策問題可清楚且精確地界定，決策者也可得到一個真正想要的最適解。但就實務界而言，現實社會問題並非明確的，為了克服此項困難，逐步入了第二時期，所謂多準則階段。多準則決策分析，比第一階段的最適化學理，做了一些改善；然而，多準則分析仍與實際問題存有相當的距離。由於目標間的相互衝突性，使現實問題，不僅發生定義的不完全，且參數與目標常以自然語言加以陳述，充滿著模糊性。隨著模糊集合觀念的提出，而進入第三決策分析時期，這裡吾人稱之為模糊決策階段(Chang & Lee, 1993)。

媒介管理上，廣告主如何選擇最適的網路媒介計畫？廣告主如何評選廣告代理商以執行整合行銷傳播？唱片公司如何評選新藝人？如何評估線上遊戲、公關公司的關鍵才能？此類媒介的決策問題，由於各種現象與決策程序的複雜性，造成單一決策者欲盡其所能考量問題構面，並做成有效的決策，愈來愈不容易，所以決策者，常邀請一群專家，參與方案的評選工作。基於此類媒介管理問題，大都由組織內一個委員會(或評選小組)來選擇解決方案，而非由一個人所決定，故此決策問題屬於群體決策(group decision making)問題。其次，此類媒介管理問題，具開放與非結構化的特性，決策時常需納入複雜的環境因素，故具多準則的特性，有些準則常是定性的，深受參與決策者的經驗與主觀判斷左右。另一特性是準則權重也常受決策者，準則與環境變異而改變。因此，這類媒介管理決策問題本身充滿著模糊觀念(陳耀竹，1994)。

本文第二部份描述研究方法，先介紹與本文有關之模糊觀念，根據這些觀念導引出模糊多評準決策的演算方法。第三部分將第二部份所提方法做一實例應用，最後是結論。

貳、研究方法

以下僅就本文所使用之模糊多評準決策方法做一描述。

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, 2001b)；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。本文所討論的問題屬於多人、多屬性的多準則決策問題，該求解

此類決策問題的步驟如下(陳耀竹，1994)：

步驟1、成立決策小組，界定評估準則與方案

步驟2、選擇適當的偏好尺度

步驟3、整合決策者意見

步驟4、層級間的整合

步驟5、計算模糊綜合評價之排序值

步驟6、選擇最適方案

以下就文中所採用的模糊觀念，分述如下：

一、模糊集合／隸屬函數／隸屬度

Zadeh 於 1965 年提出了模糊集合的理論，該理論強調人類的思考推理以及對於周遭事物的感知，這些觀念都是相當模糊的。模糊集合是由隸屬函數來描述，隸屬函數之定義如下：

A 是論域 U 上的一個模糊子集，所謂 A 的隸屬函數滿足：

$$\mu_A : U \rightarrow [0,1]$$

$$x \rightarrow \mu_A(x)$$

μ_A 稱作 A 的隸屬函數， $\mu_A(x)$ 表示元素 $x \in U$ 屬於 A 的程度，並稱 $\mu_A(x)$ 為 x 對於 A 的隸屬度。

二、模糊數／三角形模糊數

三角形模糊數為實數系為全集的模糊集合，正規化且為凸集合，並具有區段性連續的隸屬函數的模糊集合，成為模糊數(Dubois & Prade, 1980)。

模糊數需滿足下列條件：模糊數 A 是實數線 R 上的模糊子集，其隸屬函數為 $\mu_A : R \rightarrow [0,1]$ 。

- (一)、 $\mu_A(x)$ 為區段連續(piecewise continuous)；
- (二)、 $\mu_A(x)$ 為一凸模糊子集(convex fuzzy subset)；
- (三)、 $\mu_A(x)$ 為正規化模糊子集(normality of a fuzzy subset)；

假設一個屬於 R 的三角模糊 $A = (c, a, b)$ ，其隸屬函數定義如下：

$$\mu_A(x) = \begin{cases} (x-c)/(a-c) & , c \leq x \leq a, \\ (x-b)/(a-b) & , a \leq x \leq b, \\ 0 & , \text{其它} \end{cases}$$

上式中 $c < a < b$ 。三角形模糊數可示成 $A = (c, a, b)$ ，參數 a 表示 $\mu_A(x)$ 之最

大隸屬度，即 $\mu_A(a)$ ， b 與 c 分別表示評估資料可能的上下界， b 與 c 反映資料之模糊性。爲了計算效率與評分工作易於進行，本文所指三角形模糊數皆爲正規三角形模糊數，即資料之最大隸屬度皆爲 1，如圖 1 所示。

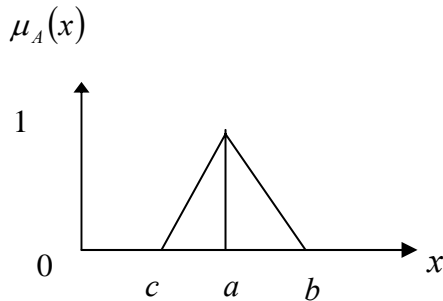


圖 1 三角模糊數的隸屬函數

資料來源：Dubois & Prade (1978).

三、模糊數運算

模糊數運算是依據三角模糊數的性質以及擴張原理 (extension principle) (Zadeh, 1965)，假設有二個三角模糊數 A_1 與 A_2 ： $A_1 = (c_1, a_1, b_1)$ 和 $A_2 = (c_2, a_2, b_2)$ ，其代數運算可以表示如下 (Dubois & Prade, 1978)：

(一)、模糊數的加法， \oplus

$$A_1 \oplus A_2 = (c_1 + c_2, a_1 + a_2, b_1 + b_2)$$

(二)、模糊數的減法， $(-)$

$$A_1 (-) A_2 = (c_1 - b_2, a_1 - a_2, b_1 - c_2)$$

(三)、模糊數的乘法， \otimes

$$A_1 \otimes A_2 \cong (c_1 c_2, a_1 a_2, b_1 b_2), c_1, c_2 \geq 0$$

(四)、模糊數的除法， (\div)

$$A_1 (\div) A_2 \cong (c_1 / b_2, a_1 / a_2, b_1 / c_2), c_1 \geq 0, c_2 > 0$$

舉例：

$$A_1 = (4, 5, 8)$$

$$A_2 = (1, 3, 5)$$

(一)：加法。

$$A_1 \oplus A_2 = (4 + 1, 5 + 3, 8 + 5) = (5, 8, 13)$$

(二)：減法。

$$A_1 (-) A_2 = (4 - 5, 5 - 3, 8 - 1) = (-1, 2, 7)$$

(三)：乘法。

$$A_1 \otimes A_2 \cong (4 \times 1, 5 \times 3, 8 \times 5) \cong (4, 15, 40)$$

(四)：除法。

$$A_1 (\div) A_2 \cong (4/5, 5/3, 8/1) \cong (.8, 1.67, 8)$$

四、語言變數／語言值

Zadeh 於 1975 年提出語言變數，語言變數(linguistic variables)的值，稱為語言值。語言變數的值並非數字，而是文字或句子。例如：「滿意度」是一個語言變數，它的值分別為「高」、「非常高」、「不高」等。語言變數包含五個特徵 (X, T(X), U, G, M(X))，如下所述 (Zadeh, 1975a, 1975b)：

X：變數名稱(the name of the variable)；

T(X)：X 的詞組(the term-set of X)，一個模糊變數在論域中之語言值的名稱的集合；

U：論域 (a universe of discourse)，常與基礎變數 u 結合在一起；

G：造句法(a syntactic rule)，常為文法的形式；以產生 X 的語言值 X 的名稱；

M(X)：語意法(semantic rule)；語言值 X 的意義，為 U 的模糊子集合。

例子：測量顧客滿意度時，語言變數 X 名稱為「滿意度」，以有限的詞組

T(滿意度) = 非常不滿意 + 不滿意 + 普通 + 滿意 + 非常滿意

每一個詞表示論域中偏好尺度 u 的限制值

$U = 1 + 2 + 3 + \dots + 10$ 。(+：表示聯集)

這些限制可定義為在 U 上的子集如下：

非常不滿意 = $1/1 + 0.7/2 + 0.2/3$ ，(0.7/2：表示偏好尺度 $u=2$ 時，其屬於模糊子集合「非常不滿意度」的隸屬程度為 0.7)

不滿意 = $0.5/1 + 0.8/2 + 1/3 + 0.7/4 + 0.3/5$ ；

普通 = $0.3/2 + 0.5/3 + 0.8/4 + 1/5 + 1/6 + 0.8/7 + 0.5/8 + 0.2/9$ ；

滿意 = $0.5/3 + 0.8/4 + 1/5 + 1/6 + 0.7/7 + 0.6/8 + 0.3/9$ ；

非常滿意 = $0.5/3 + 0.7/4 + 1/5 + 1/6$ ；

所以， $M(\text{不滿意}) = 0.5/1 + 0.8/2 + 1/3 + 0.7/4 + 0.3/5$ 。

五、模糊數排序／解模糊

模糊多評準決策在資訊處理上有兩個重要工作，一個是如何選擇最適整合運算子，以反映出整體決策者的意見，另一為各方案評價的排序問題。文獻上，做

為模糊數的排序方法很多，可參閱 Chen and Hwang (1992)。以極大化集合與極小化集合為參考集的排序法，最早由 Chen (1985) 提出，後來 Kim and Park (1990) 加以修正，提出計算上較便捷的方法。Chang and Chen(1994)作進一步修正，提出排序的新貌。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。而本研究援用 Chen (2002)排序法進行排序，該法是 Chang and Chen (1994)之延伸，本研究以 Chen (2002)排序法解模糊數。

參、實例應用

本部分整理出模糊多評準決策方法應用於傳播管理決策問題的相關研究。第二部分將模糊多評準決策方法實際應用於台灣電影產業才能的評選上，實際操作決策問題求解之演算法則。

一、應用模糊多評準決策方法於傳播管理的研究

近年來，國內外許多研究都將模糊多評準決策方法應用在傳播管理領域中，依照企業功能類別的研討會與期刊論文彙整如下。

(一)、人力資源：從 2003 到 2007 年，研討會論文有 6 篇，內容包含有台灣醫學中心公關人員甄選；台灣非營利機構公關人員甄選；台灣電視台公關人員評選；新聞頻道地方記者的績效評估；電視購物頻道主持人評選以及商業電視台數位化專業人員評選(陳耀竹、許燁美、譚中惠，2003；陳耀竹、張桂綸，2005a；陳耀竹、朱秉恆、韓衍輝，2006；Chen & Chang, 2006b；陳耀竹、林坤正、張桂綸，2007；陳耀竹、吳盈潔、蔡欣唐，2007)。

(二)、競爭策略：2003 到 2007 年，這部分的研討會論文有 17 篇，期刊論文 1 篇，主要是在評估台灣報業、財經雜誌、ADSL 寬頻網路供應商、媒體服務公司、廣播電台、3G 行動通訊產業、網路書店、線上音樂公司、數位典藏產業、數位學習產業、電視購物頻道、廣告代理商、電視媒體產業公共關係部門、直營連鎖 KTV 公司、線上遊戲公司的關鍵才能(陳耀竹、顏廷勳，2003；丁一倫、陳耀竹、施憲棋，2005；施憲棋、陳耀竹、丁一倫，2005a；施憲棋、陳耀竹、丁一倫，2005b；陳泓文，2006；陳耀竹、史學濤、蔡

杰廷，2006；陳耀竹、張桂綸，2006d；陳耀竹、張桂綸，2006e；黃怡瑄，2006；張慧醇，2006；蔡欣唐，2006；蔡忠憲，2006；Chen & Chang，2006a；陳耀竹、侯俊吉、蔡忠憲，2007；陳耀竹、陳佩玉、蔡欣唐，2007；陳耀竹、陳美惠、張慧醇，2007；陳耀竹、蔡欣唐，2007；陳耀竹、蔡忠憲，2007)。

(三)、經營管理：2000 到 2005 年有 12 篇研討會論文，4 篇期刊論文，包含有宗教電視台募款策略的選擇；電視產業、動畫產業、數位出版典藏產業、電視產業、流行音樂產業發展策略的評估；寬頻網路服務供應商與應用軟體服務供應商、寬頻網路服務供應商與網路內容供應商、寬頻網路服務商評選網路內容供應商、網路服務供應商評選固網團隊、網路服務供應商評選應用軟體服務供應商的策略聯盟績效評估以及廣告主選擇網路廣告的決策分析(陳耀竹、楊志弘、邱琪瑄，2000；陳耀竹、王俊菘，2001a；陳耀竹、王俊菘，2001b；陳耀竹、王俊菘，2002；陳耀竹、古維然，2002；陳耀竹、鍾佳容，2002；陳耀竹、江美芳，2003；陳耀竹、陸怡、陳炳全，2005；陳耀竹、張桂綸，2005b；陳耀竹、張桂綸，2005c；陳耀竹、劉忠陽、李承芸，2005；陳耀竹、劉忠陽、林仁媛，2005a；陳耀竹、劉忠陽、林仁媛，2005b；陳耀竹、劉忠陽、黃柏鈞，2005a；陳耀竹、劉忠陽、黃柏鈞，2005b；陳耀竹、劉忠陽、鄭純如，2005)。

(四)、行銷管理：2000 到 2006 年，有 10 篇研討會論文，7 篇期刊論文，研究內容有 3G 行動電話數位內容服務、數位學習產業、線上遊戲產業、網路電視內容產業定價策略的制定；公部門評選電視台執行整合行銷傳播、評選電視台執行整合行銷傳播、廣告主評選廣告代理商執行整合行銷傳播；藥品供應商危機處理策略評選；線上遊戲公司促銷績效以及媒體選擇等領域(徐村和、楊宗欣，2000；陳耀竹、楊志弘、邱琪瑄，2001；Zimmermann, 2001a；陳耀竹、鄭宏誠，2002；陳耀竹、謝友甄，2002a；陳耀竹、謝友甄，2002b；陳耀竹、鄭夙芬，2003a；陳耀竹、鄭夙芬，2003b；陳耀竹、王健芝、蔡欣唐，2006；陳耀竹、陳炳全，2006；陳

耀竹、張文淑、龐珍珍，2006；陳耀竹、蔡杰廷，2006a；陳耀竹、蔡杰廷，2006b；陳耀竹、韓衍輝，2006a；陳耀竹、韓衍輝，2006b；陳耀竹、龐珍珍，2006a；陳耀竹、龐珍珍，2006b)。

(五)、財務管理：2002 年有 1 篇研討會論文，內容在評估固網公司無形資產投資價值順序(陳耀竹、盧陽正、黃彥甄，2002)。

(六)、風險管理：2004 年有 3 篇研討會論文和 2 篇期刊論文在風險管理方面。內容包含有線上遊戲廠商與遊戲軟體供應商策略聯盟風險評估、企業價值活動風險評估之研究以及無線電視台 ERP 專案選擇風險評估等(陳耀竹、李忠榮、吳佩璠，2004；陳耀竹、李忠榮、葉奕欣，2004；陳耀竹、葉奕欣，2004；陳耀竹、盧昱俊，2004a；陳耀竹、盧昱俊，2004b)。

二、模糊多評準決策在電影公司關鍵才能評估的應用

依據「挑戰 2008：國家發展重點計畫」，台灣的文化創意產業即是「文化產業化」，以推展文化創作的消費市場，「產業文化化」以文化內涵強化創意設計動力，提高產品的附加價值。「文化創意產業」，係指那些來自於創意與文化積累，透過智慧財產權的生成與運用，有潛力創造財富與就業機會，並促進整體生活環境提昇的活動。文化創意產業是一種結合科技、文化與經濟的革命，透過創意與產業結合的手法，發展創意經濟；除了知識經濟中傳統所謂之科技、技術與 know-how 之外，加入文化、創意的要素，已成為往後台灣產業競爭的一大發展方向（行政院，2002）。

台灣文化創意產業包含十三項產業範疇類項，分別為視覺藝術、表演藝術、工藝、設計、時尚設計、建築、電影、電視與廣播、廣告、出版、音樂、軟體與資訊服務、暨互動休閒軟體等領域（行政院，2002）。以下案例是將模糊多評準決策應用電影公司，評選出電影公司的關鍵才能。

在評選電影公司關鍵才能時，常會邀請一群專家，參與評選工作，故此決策問題屬於群體決策問題，且具開放性與非結構化之特性，決策時常納入複雜之環境因素，故具有多準則的特性，而且有些因素，例如非常高的顧客滿意度，常受到決策者經驗與主觀判斷所左右。再者，準則之權重也常受到決策者、準則與環境變異而改變（陳耀竹，1994），因此，關鍵才能評選之問題本身充滿著模糊觀念。

綜合上述，當欲為電影公司評選出關鍵才能時，此決策問題不但具有多人決策與多準則的特性，且充滿著模糊性，故本研究以模糊理論應用於電影公司關鍵才能之決策問題上，以供決策者在不確定性或模糊環境下選擇出關鍵才能之參考。

本研究以平衡計分卡的概念來評選電影公司的關鍵才能，經由文獻回顧，並諮詢業界主管後，整理出電影公司關鍵才能的評選準則，建構電影公司評選關鍵才能之層級架構。接著用配對比較法 (Saaty, 1980) 與模糊德菲法 (徐村和, 1998) 決定關鍵因子權重，以模糊多評準決策法進行才能適合度之評分，經層級整合與排序後，找出關鍵才能，進而發展出競爭優勢。本文中所指的關鍵才能為有價值且有助於獲得高利益與佔有大部分市場的能力。

本文以模糊多評準決策方法應用在電影公司關鍵才能 (方案) 的評選。本文之電影公司關鍵才能之管理問題為：

設有 n 個決策者 ($D_j, j = 1, 2, \dots, n$)， m 個方案 ($A_i, i = 1, 2, \dots, m$)， 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 (${}^2C_t, t = 1, 2, \dots, k$)。決策小組欲從 m 個方案中，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) 與方案 (A_i)

經文獻回顧與訪問 55 位電影公司主管後，經由重要性分析，門檻值為 4.9，即該次準則的幾何平均值小於 4.9，允以刪除不列入考量，進而彙整出電影公司關鍵才能評選準則，如下所示，進而建構出電影公司關鍵才能評估模式之層級架構，如圖 2 所示。

在財務構面下的次準則有：

- (1) 2C_1 ：新市場 (Chand, Hachey, Hunton, Owosho, & Vasudevan, 2005)。
- (2) 2C_2 ：產品成本 (Kaplan & Norton, 1992 ; Kaplan & Norton, 1996 ; Milis & Mercken, 2004 ; Chand et al., 2005 ; Papalexandris, Ioannou, & Prastacos, 2004 ; Papalexandris, Ioannou, Prastacos, & Soderquist, 2005)。
- (3) 2C_3 ：獲利能力 (Kaplan & Norton, 1992 ; Kaplan & Norton, 1996 ; Abran & Buglione, 2003 ; Cheng, Eng, Mak, & Chong, 2003 ; Banker, Chang, Janakiraman, & Konstans, 2004 ; Milis & Mercken, 2004 ; Anand, Sahay, &

Saha, 2005 ; Bremser & Chung, 2005 ; Laitinen, 2005 ; Michalska, 2005 ; Papalexandris et al., 2005)。

(4)²C₄ : 收益成長(Kaplan & Norton, 1992 ; Cheng et al., 2003 ; Plant, Willcocks, & Olson, 2003 ; Davis & Albright, 2004 ; Hastings, 2004 ; Papalexandris, Ioannou, & Prastacos, 2004 ; Chand et al., 2005 ; Papalexandris et al., 2005)。

在內部流程構面下的次準則有：

(5)²C₅ : 新產品(Kaplan & Norton, 1992 ; Davis & Albright, 2004 ; Anand, Sahay, & Saha, 2005 ; Papalexandris et al., 2005)。

(6)²C₆ : 循環時間(Kaplan & Norton, 1992 ; Milis & Mercken, 2004 ; Anand, Sahay, & Saha, 2005 ; Chand et al., 2005 ; Michalska, 2005 ; Papalexandris et al., 2005)。

(7)²C₇ : 資料更新(Chand et al., 2005)。

創新學習構面下的次準則有：

(8)²C₈ : 員工才能(Kaplan & Norton, 1996 ; Abran & Buglione, 2003 ; Banker et al., 2004 ; Davis & Albright, 2004)。

(9)²C₉ : 員工生產力(Cheng et al., 2003 ; Ritter, 2003 ; Davis & Albright, 2004 ; Hastings, 2004 ; Papalexandris, Ioannou, & Prastacos, 2004 ; Chand et al., 2005 ; Laitinen, 2005 ; Michalska, 2005 ; Papalexandris et al., 2005)。

(10)²C₁₀ : 組織文化(Ritter, 2003 ; Papalexandris et al., 2005)。

(11)²C₁₁ : 員工訓練(Davis & Albright, 2004 ; Hastings, 2004 ; Papalexandris, Ioannou, & Prastacos, 2004 ; Chand et al., 2005 ; Michalska, 2005 ; Papalexandris et al., 2005)。

(12)²C₁₂ : 員工滿意度(Kaplan & Norton, 1996 ; Cheng et al., 2003 ; Davis & Albright, 2004 ; Bremser & Chung, 2005 ; Papalexandris et al., 2005)。

(13)²C₁₃ : 授權(Kaplan & Norton, 1996 ; Davis & Albright, 2004 ; Chand et al., 2005)。

(14)²C₁₄ : 新科技採用(Kaplan & Norton, 1996 ; Plant, Willcocks, & Olson, 2003 ; Milis & Mercken, 2004 ; Papalexandris, Ioannou, & Prastacos, 2004 ; Michalska, 2005)。

(15)²C₁₅ : 員工提案(Kaplan & Norton, 1996 ; Anand, Sahay, & Saha, 2005)。

在顧客構面下的次準則有：

- (16)²C₁₆：社會責任(Kaplan & Norton, 1996 ; Cheng et al., 2003 ; Ritter, 2003; Hastings, 2004 ; Milis & Mercken, 2004 ; Bremser & Chung, 2005)。
- (17)²C₁₇：品牌形象(Cheng et al., 2003 ; Ritter, 2003 ; Hastings, 2004 ; Anand, Sahay, & Saha, 2005 ; Papalexandris et al., 2005)。
- (18) ²C₁₈：顧客延續(Kaplan & Norton, 1996 ; Abran & Buglione, 2003 ; Plant, Willcocks, & Olson, 2003 ; Davis & Albright, 2004 ; Hastings, 2004 ; Michalska, 2005 ; Papalexandris, Ioannou, & Prastacos, 2004 ; Papalexandris et al., 2005)。
- (19)²C₁₉：品牌知曉度(Ritter, 2003 ; Hastings, 2004 ; Michalska, 2005)。
- (20)²C₂₀：顧客滿意度(Kaplan & Norton, 1996 ; Abran & Buglione, 2003 ; Cheng et al., 2003 ; Plant, Willcocks, & Olson, 2003 ; Ritter, 2003 ; Banker et al., 2004 ; Davis & Albright, 2004 ; Milis & Mercken, 2004 ; Papalexandris, Ioannou, & Prastacos, 2004 ; Anand, Sahay, & Saha, 2005 ; Chand et al., 2005 ; Michalska, 2005 ; Papalexandris et al., 2005)。
- (21)²C₂₁：顧客關係管理(Plant, Willcocks, & Olson, 2003 ; Davis & Albright, 2004 ; Laitinen, 2005)。
- (22)²C₂₂：產品品質(Kaplan & Norton, 1992 ; Cheng et al., 2003 ; Plant, Willcocks, & Olson, 2003 ; Davis & Albright, 2004 ; Hastings, 2004 ; Bremser & Chung, 2005 ; Papalexandris et al., 2005)。
- (23)²C₂₃：新顧客(Plant, Willcocks, & Olson, 2003 ; Chand et al., 2005 ; Michalska, 2005 ; Papalexandris et al., 2005)。

茲以中央電影公司為案例，包含有 4 位主管，分別為 D_1 、 D_2 、 D_3 、 D_4 ，成立決策小組，決定出方案為劇本選擇、電影製作、電影投資、版權販售、廣告販賣、場地租借。各準則之定義如下：

- ²C₁ 新市場：開拓新的市場
- ²C₂ 產品成本：產品平均成本
- ²C₃ 獲利能力：獲利的能力
- ²C₄ 收益成長：增加收益
- ²C₅ 新產品：開發新產品的速度

- 2C_6 循環時間：電影的產製時程
- 2C_7 資料更新：電影資料庫更新
- 2C_8 員工才能：員工的能力
- 2C_9 員工生產力：員工的生產力
- ${}^2C_{10}$ 組織文化：組織中共享的信念與價值觀
- ${}^2C_{11}$ 員工訓練：員工的訓練
- ${}^2C_{12}$ 員工滿意度：員工的滿意度
- ${}^2C_{13}$ 授權：給予員工權力來處理事情
- ${}^2C_{14}$ 新科技採用：科技的更新
- ${}^2C_{15}$ 員工提案：員工提出案子的次數
- ${}^2C_{16}$ 社會責任：改善社會的責任
- ${}^2C_{17}$ 品牌形象：品牌的形象
- ${}^2C_{18}$ 顧客延續：顧客的忠誠度
- ${}^2C_{19}$ 品牌知曉度：品牌的知曉度
- ${}^2C_{20}$ 顧客滿意度：顧客對於公司電影的滿意程度
- ${}^2C_{21}$ 顧客關係管理：建立公司與顧客間的良好關係
- ${}^2C_{22}$ 產品品質：電影的品質
- ${}^2C_{23}$ 新顧客：獲得新的顧客

步驟 2、選擇適當的偏好尺度

就語言變數「重要」性與「滿意」程度而言，決策者可利用表 1 設定好的權重集 $W = \{VL, L, M, H, VH\}$ 與滿意度集 $S = \{VP, P, F, G, VG\}$ 語言值集進行評分（陳耀竹，1994）。

步驟 3、整合決策者的意見

本研究以算術平均法進行決策者的意見整合。茲定義

$$S_{it} = \left(\frac{1}{n}\right) \otimes (S_{it1} \oplus S_{it2} \oplus \dots \oplus S_{itj} \oplus \dots \oplus S_{itn}), \quad (1)$$

$${}^2W_t = \left(\frac{1}{n}\right) \otimes ({}^2W_{t1} \oplus {}^2W_{t2} \oplus \dots \oplus {}^2W_{tj} \oplus \dots \oplus {}^2W_{tn}), \quad (2)$$

上式中 S_{it} 為第 j 個決策者針對第 i 個方案滿足第 t 的評估次準則之評價， ${}^2W_{tj}$ 為第 j 個決策者對第 t 的評估次準則權重之評價；上式中 S_{it} 為 2C_r 下 A_i 之平均模糊滿意評價， 2W_t 為 2C_r 之平均模糊重要性。因此，第 i 個方案 A_i 在 2C_r 下模糊適

合指數 R_{ir} 可經由 S_{it} 與 2W_t 整合而得，各項評估次準則下各方案之模糊適合指數，如表 2 所示。以算術平均法進行決策者的意見整合，則 R_{ir} 定義為：

$$R_{ir} = \left(\frac{1}{k}\right) \otimes \left[(S_{i1} \otimes {}^2W_1) \oplus (S_{i2} \otimes {}^2W_2) \oplus \dots \oplus (S_{it} \otimes {}^2W_t) \oplus \dots \oplus (S_{ik} \otimes {}^2W_k) \right] \quad (3)$$

各決策者所給予之 S_{it} 與 ${}^2W_{tj}$ ，令 $S_{itj} = (q_{itj}, o_{itj}, p_{itj})$ 與 ${}^2W_{tj} = (c_{tj}, a_{tj}, b_{tj})$ ，則 R_{ir} 可依下式近似求得：

$$R_{ir} \cong (Y_{ir}, Q_{ir}, Z_{ir}) \quad (4)$$

上式中，

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

$$o_{it} = \sum_{j=1}^n o_{itj} / n, \quad p_{it} = \sum_{j=1}^n p_{itj} / n, \quad c_t = \sum_{j=1}^n c_{tj} / n, \quad a_t = \sum_{j=1}^n a_{tj} / n,$$

$$b_t = \sum_{j=1}^n b_{tj} / n; \quad \Omega_r \text{ 為所有和 } {}^1C_r \text{ 有關之 } {}^2C_t, \quad i=1,2,\dots,m, \quad t=1,2,\dots,k,$$

$$j=1,2,\dots,n, \quad r=1,2,\dots,v。$$

步驟 4、層級間之整合

首先利用決策者對評估主要準則之配對比較，求出主要準則的權重如表 3，進而採用徐村和(1998)模糊德菲法概念，將決策者對第一層之主要準則的權重以三角形模糊數表達，得出各主要準則的模糊權重如表 4 所示。若以 1W_r 代表評估準則 1C_r 之模糊權重，且 ${}^1W_r = (e_r, f_r, g_r)$ ，其中，

$$\begin{aligned} e_r &= \min_j \{ {}^1W_{jr} \}, \\ g_r &= \max_j \{ {}^1W_{jr} \}, \\ f_r &= \left(\prod_{j=1}^n {}^1W_{jr} \right)^{1/n}, \quad r=1,2,\dots,v; \quad j \text{ 表決策者} \end{aligned} \quad (5)$$

利用層級整合以求取各方案之模糊綜合評價，如表 5 所示。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：

$$\begin{aligned} F_i &\cong (R_{i1} \otimes {}^1W_1 \oplus R_{i2} \otimes {}^1W_2 \oplus \dots \oplus R_{iv} \otimes {}^1W_v) \\ &\cong (Y_i', Q_i', Z_i') \end{aligned} \quad (6)$$

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

表1：語言值與模糊數對照表

語言值	模糊數
非常不重要(VL)；非常不滿意(VP)	(0, 0, 0.25)
不重要(L)；不滿意(P)	(0, 0.25, 0.5)
不確定(F)；普通(M)	(0.25, 0.5, 0.75)
重要(H)；滿意(G)	(0.5, 0.75, 1)
非常重要(VH)；非常滿意(VG)	(0.75, 1, 1)

VP=Very Poor, 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：陳耀竹(1994)。

表2：各項評估次準則下各方案之模糊適合指數

模糊適合指數	A_1	模糊適合指數	A_4
R_{11}	(0.2227, 0.4951, 0.7305)	R_{41}	(0.0859, 0.3213, 0.6074)
R_{12}	(0.0742, 0.2474, 0.4779)	R_{42}	(0.0156, 0.1719, 0.3984)
R_{13}	(0.1172, 0.3560, 0.5684)	R_{43}	(0.1553, 0.4014, 0.6299)
R_{14}	(0.0747, 0.2793, 0.5303)	R_{44}	(0.1479, 0.4214, 0.6621)
A_2		A_5	
R_{21}	(0.2051, 0.4600, 0.6924)	R_{51}	(0.0469, 0.2666, 0.5430)
R_{22}	(0.0000, 0.1458, 0.3646)	R_{52}	(0.0156, 0.1719, 0.3984)
R_{23}	(0.1152, 0.3516, 0.6230)	R_{53}	(0.0269, 0.2183, 0.4727)
R_{24}	(0.1626, 0.4360, 0.7075)	R_{54}	(0.0605, 0.2930, 0.5610)
A_3		A_6	
R_{31}	(0.1641, 0.4131, 0.6865)	R_{61}	(0.0469, 0.2256, 0.4961)
R_{32}	(0.0820, 0.2682, 0.4661)	R_{62}	(0.1367, 0.3464, 0.6120)
R_{33}	(0.2134, 0.5015, 0.7510)	R_{63}	(0.1255, 0.3535, 0.5874)
R_{34}	(0.1738, 0.4570, 0.7075)	R_{64}	(0.1479, 0.4272, 0.6826)

資料來源：本研究整理。

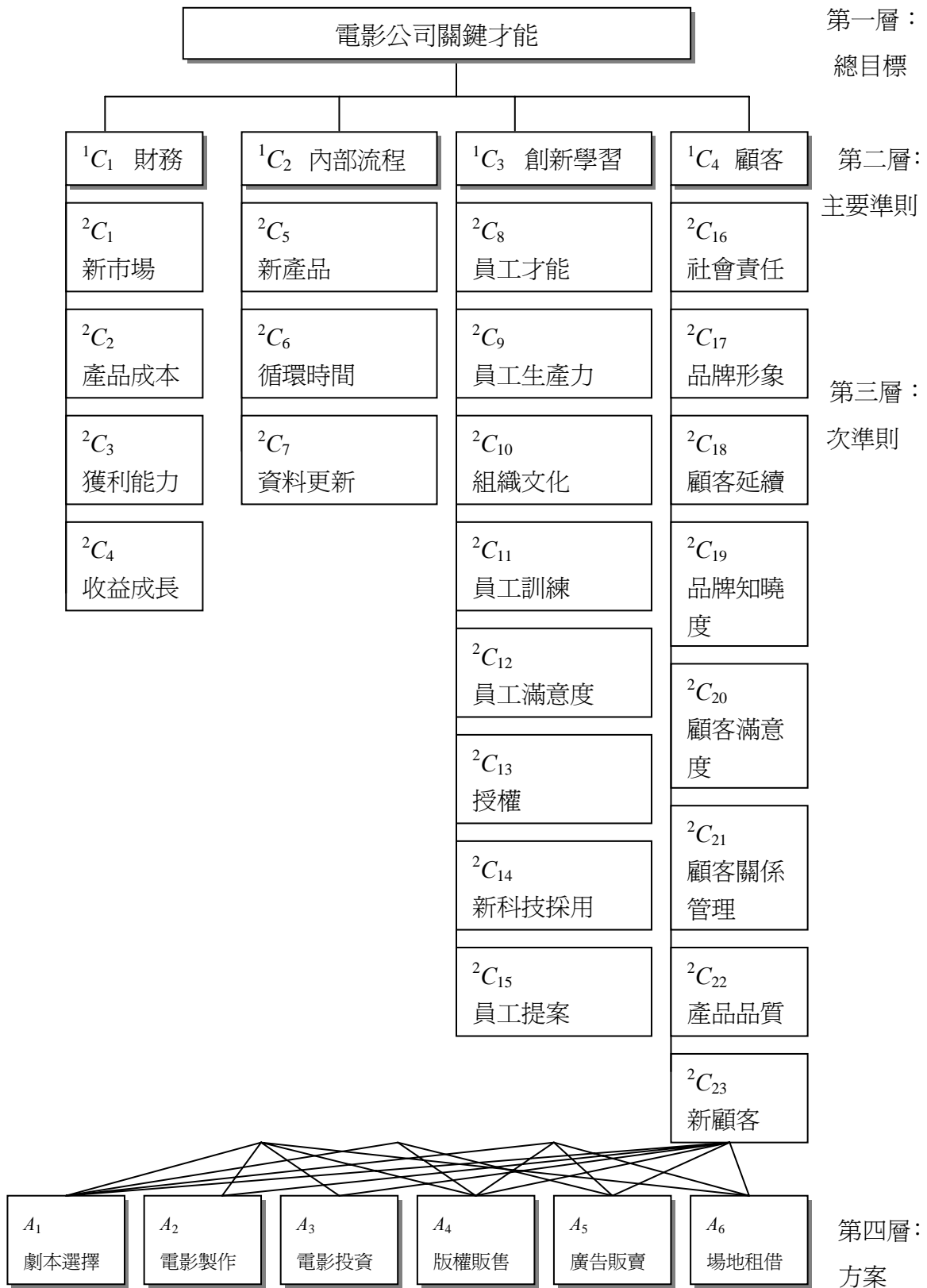


圖2 電影公司關鍵才能評估模式之層級架構

資料來源：本研究整理。

表 3：決策者對評估主要準則之配對比較與權重

		主要準則				權重
		1C_1	1C_2	1C_3	1C_4	
D_1	$\lambda_{\max}=4.156$ C.R.=0.047					
	1C_1	1	1/3	1/3	1	0.1372
	1C_2	3	1	1	1	0.3126
	1C_3	3	1	1	1	0.3126
	1C_4	1	1	1	1	0.2376
D_2	$\lambda_{\max}=4.051$ C.R.=0.015					
	1C_1	1	7	5	7	0.6725
	1C_2	1/7	1	1/2	1	0.0879
	1C_3	1/5	2	1	1	0.1352
	1C_4	1/7	1	1	1	0.1045
D_3	$\lambda_{\max}=4.246$ C.R.=0.073					
	1C_1	1	2	1	1	0.2896
	1C_2	1/2	1	1	1	0.2048
	1C_3	1	1	1	3	0.3205
	1C_4	1	1	1/3	1	0.1851
D_4	$\lambda_{\max}=4.061$ C.R.=0.018					
	1C_1	1	1	1	1	0.2481
	1C_2	1	1	2	1	0.2951
	1C_3	1	1/2	1	1	0.2087
	1C_4	1	1	1	1	0.2481

資料來源：本研究整理。

表 4：各主要準則的模糊權重

主要準則	模糊權重
1C_1	${}^1W_1 = (0.1372, 0.2853, 0.6725)$
1C_2	${}^1W_2 = (0.0879, 0.2019, 0.3126)$
1C_3	${}^1W_3 = (0.1352, 0.2306, 0.3205)$
1C_4	${}^1W_4 = (0.1045, 0.1838, 0.2481)$

資料來源：本研究整理。

步驟 5、計算模糊綜合評價之排序值

模糊數排序法中，以極大化集合與極小化集合為參考集的排序法最早由 Chen(1985)提出，後來 Kim and Park(1990)加以修正，提出計算上較為便捷的方法，Chang and Chen (1994)做進一步修正，提出排序新貌，此排序法之優點可從資料本身求得決策者態度，有別於其他方法在資料輸出階段才給予樂、悲觀值，影響決策品質。本研究援引 Chen(2002)排序法進行排序，該方法是 Chang and Chen (1994)之延伸，以 Chen(2002)排序法進行排序，則尋求群體評估者之樂、悲觀指數 β 為：

$$\beta = \left[\sum_{t=1}^k \sum_{j=1}^n (a_{tj} - c_{tj}) / (b_{tj} - c_{tj}) + \sum_{i=1}^m \sum_{t=1}^k \sum_{j=1}^n (o_{tij} - q_{tij}) / (p_{tij} - q_{tij}) + \sum_{r=1}^v (f_r - e_r) / (g_r - e_r) \right] / (k \times n + m \times k \times n + v) \quad (7)$$

上式中 β 為評估者對風險態度指標，反應出評估者之風險承擔程度。 k 為次準則 (${}^2C_t, t=1,2,\dots, k$) 的個數； v 為主要準則 (${}^1C_r, r=1,2, \dots, v$) 的個數。電影公司之整體決策者之樂、悲觀指數 β 為 0.58，呈現出樂觀的風險承擔態度。將 β 帶入第(8)式，綜合評價 $U_T(F_i)$ 可由下式近似求得：

$$U_T(F_i) \cong \beta(Z_i' - x_1) / (x_2 - x_1 - Q_i' + Z_i') + (1 - \beta) [1 - (x_2 - Y_i') / (x_2 - x_1 + Q_i' - Y_i')] \quad (8)$$

上式中， $x_1 = \min\{Y_1, Y_2, \dots, Y_m\}$ ， $x_2 = \max\{Z_1, Z_2, \dots, Z_m\}$ ， $i = 1, 2, \dots, m$ ；min 表取最小值，max 表取最大值。

依第(8)式之排序結果，可求得各方案的優先順序，如表 6 所示。

表 5 模糊綜合評價

方案	模糊綜合評價
A_1	$F_1 \cong (0.0607, 0.3250, 0.9544)$
A_2	$F_2 \cong (0.0607, 0.3219, 0.9548)$
A_3	$F_3 \cong (0.0767, 0.3716, 1.0237)$
A_4	$F_4 \cong (0.0496, 0.2963, 0.8992)$
A_5	$F_5 \cong (0.0178, 0.2149, 0.7804)$
A_6	$F_6 \cong (0.0509, 0.2943, 0.8826)$

資料來源：本研究整理。

表 6 各項方案之排序值

方案	A_1	A_2	A_3	A_4	A_5	A_6
排序值	0.4338	0.4324	0.4661	0.4112	0.3503	0.4076

資料來源：本研究整理。

步驟 6、選擇最適方案

依排序結果，該決策小組認為該電影公司的關鍵才能為電影投資。

肆、結論

本文係探討在模糊環境下，傳播管理人員面臨日趨複雜的管理決策問題時，不必將問題過度簡化，以免決策時所產生的結果，不是有意義的描述能力相對降低，不然就是偏離實際現象甚遠，而無法適時地解決問題。本文第二部份所建構的模糊多評準決策方法，是將數學的應用範圍從精確現象擴大到模糊現象的領域。模糊數學提供我們在處理不精確性、曖昧性或模糊性問題時，不必過度簡化，且可以利用精確的運算式子與演算法則，將語言所構成的知識，做適當且一致性的表達。應用此種方法，不但能將複雜與主觀認知的傳播管理問題，做適當的表達，且能在智慧與科學可接受的方式下，將問題求解。

基本上，本文所處理的傳播管理問題，屬於結構不完整之多人且多準則的決策問題。此類問題，隨時間與環境的變遷，決策品質深受決策者、準則、準則權重與方案等影響，故在擬定決策時，必須詳加分析這些部份。在評價過程，決策者可利用已設定好的語言值集評分，亦可採自己主觀認知的模糊數進行評分。運用自然語言進行評估，這樣不但方便了決策者，使他們能自由地運用語言來表達自己所要表達的信息，且可使決策過程中概念的模糊性能充分地表達。本文的演算法則，在評估過程，只要輸入語言值與模糊數即可，在整合的過程，決策者評估時的態度與方案間意見的衝突性，不但可一併考量之外，尤其在整合過程中，可使中介過渡的信息充分發揮其作用，以確保決策更具精準化。

模糊理論已廣泛應用於人工智慧、資訊處理、工程控制與決策分析領域，然而由上述可得知傳播管理領域也可以帶入模糊理論來解決充滿模糊觀念的傳播管理決策問題。本文所提出之模糊多評準決策方法，考量資訊質化與量化並重處理，期望帶給傳播管理領域新的一番氣象，跳脫傳統（非模糊）傳播管理的思維。

參考文獻

- 丁一倫、陳耀竹、施憲棋（2005）。連鎖 KTV 產業關鍵才能評估模式之建構及其應用：以錢櫃為例。海峽兩岸觀光學術研討會，銘傳大學。
- 行政院（2002）。挑戰 2008：國家發展重點計畫。台灣：行政院經濟建設委員會。
- 汪培庄（1990）。模糊集合論及其應用。台北：中國生產力中心。
- 施憲棋、陳耀竹、丁一倫（2005a）。直營連鎖 KTV 公司關鍵才能評估模式之建構及其應用。數位多媒體產業的製播與行銷學術研討會，銘傳大學。
- 施憲棋、陳耀竹、丁一倫（2005b）。直營連鎖 KTV 公司關鍵才能評估模式之建構及其應用。傳播管理學刊，6(2)，55-74。
- 徐村和（1998）。模糊德菲層級分析法。模糊系統學刊，4（1），59-72。
- 徐村和、楊宗欣（2000）。應用模糊層級分析法評選廣告媒體。管理與系統，7（1），19-40。
- 陳泓文（2006）。台灣地區線上音樂公司關鍵才能評估模式之建構及其應用。2006 台灣商管與資訊研討會，台北大學。
- 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，新竹市。
- 陳耀竹、王俊菘（2001a）。台灣網路服務供應商評選固網團隊策略聯盟夥伴之研究。2001 中華民國第九屆模糊理論及其應用會議，中央大學。
- 陳耀竹、王俊菘（2001b）。台灣網路服務供應商評選應用軟體服務供應商策略聯盟夥伴之研究。2001 科技整合管理國際研討會，東吳大學。
- 陳耀竹、王俊菘（2002）。台灣網路服務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），239-258。
- 陳耀竹、王健芝、蔡欣唐（2006）。公部門評選電視台執行整合行銷傳播之研究。2006 中華決策科學年會暨學術研討會，元培科學技術學院。
- 陳耀竹、古維然（2002）。台灣寬頻網路服務商評選網路內容供應商策略聯盟夥伴之研究。2002 中華決策科學學會年會暨論文研討會，交通大學。
- 陳耀竹、史學滄、蔡杰廷（2006）。台灣地區電視媒體產業公共關係關鍵才能評選之研究。2006 中華決策科學年會暨學術研討會，元培科學技術學院。

- 陳耀竹、朱秉恆、韓衍輝 (2006)。衛星電視新聞頻道地方記者績效評估之研究。
2006 中華決策科學年會暨學術研討會，元培科學技術學院。
- 陳耀竹、江美芳 (2003)。台灣寬頻網路服務供應商與應用軟體服務供應商策略聯盟績效評估之研究。**2003 掌握學術新趨勢接軌國際化教育國際學術研討會**，銘傳大學。
- 陳耀竹、李忠榮、吳佩璠 (2004)。企業價值活動風險評估之研究：以第三代行動通訊服務業為例。**中華決策科學研討會**，東華大學。
- 陳耀竹、李忠榮、葉奕欣 (2004)。策略聯盟風險評估之研究：線上遊戲廠商與遊戲軟體供應商為例。**中華決策科學研討會**，東華大學。
- 陳耀竹、林坤正、張桂綸 (2007)。台灣醫學中心公關人員甄選之研究。**2007 中華決策科學學會年會暨研討會**，東海大學。
- 陳耀竹、吳盈潔、蔡欣唐 (2007)。應用模糊多評準決策評選財團法人研究機構公關人員之研究。**2007 中華決策科學學會年會暨研討會**，東海大學。
- 陳耀竹、侯俊吉、蔡忠憲 (2007)。台灣報業關鍵才能評估模式之研究。**2007 中華決策科學學會年會暨研討會**，東海大學。
- 陳耀竹、陸怡、陳炳全 (2006)。應用模糊多評準決策評選宗教電視台募款策略之研究。**2006 中華決策科學年會暨學術研討會**，元培科學技術學院。
- 陳耀竹、張文淑、龐珍珍 (2006)。藥品供應商危機處理策略評選之研究：模糊理論的應用。**2006 中華決策科學年會暨學術研討會**，元培科學技術學院。
- 陳耀竹、陳佩玉、蔡欣唐 (2007)。北區中功率廣播電台關鍵才能評估之研究。**2007 中華決策科學學會年會暨研討會**，東海大學。
- 陳耀竹、陳美惠、張慧醇 (2007)。應用模糊多評準決策於台灣媒體服務公司關鍵才能之研究。**2007 中華決策科學學會年會暨研討會**，東海大學。
- 陳耀竹、陳炳全 (2006)。台灣地區網路電視內容產業定價策略之研究：模糊理論的應用。**第四屆跨領域管理學術與實務研討會**，東海大學。
- 陳耀竹、張桂綸 (2005a)。電視購物頻道主持人評選準則之建構及應用：以富邦 momo 台為例。**南台灣商管科技學術研討會**，美和技術學院。
- 陳耀竹、張桂綸 (2005b)。台灣電影產業發展策略之研究。**數位多媒體產業的製播與行銷學術研討會**，銘傳大學。

- 陳耀竹、張桂綸 (2005c)。台灣電影產業發展策略之研究。**傳播管理學刊**，6(1)，81-98。
- 陳耀竹、張桂綸 (2006d)。Applying fuzzy multi-criteria decision method to evaluate key capabilities of Taiwan TV-shopping companies。**2006 中華商管科技年會暨學術研討會**，龍華科技大學。
- 陳耀竹、張桂綸 (2006e)。Determining key capabilities of Taiwan advertising agencies applying fuzzy multi-criteria decision method。**台灣行銷研討會**，劍潭活動中心。
- 陳耀竹、許燁美、譚中惠 (2003)。商業電視台數位化專業人員甄選模式之建構及其應用。**2003 人工智慧、模糊系統及灰色聯合研討會**，大同大學。
- 陳耀竹、葉奕欣 (2004)。線上遊戲廠商與遊戲軟體供應商策略聯盟風險評估之研究。**傳播管理學刊**，5(1)，68-84。
- 陳耀竹、楊志弘、邱琪瑄 (2000)。廣告主選擇網路廣告之決策模式分析。**展望新世紀國際學術研討會-網路媒體的跨世紀展望**，銘傳大學。
- 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、鄭夙芬 (2003a)。評選電視台執行整合行銷傳播之研究。**2003 掌握學術新趨勢接軌國際化教育國際學術研討會**，銘傳大學。
- 陳耀竹、鄭夙芬 (2003b)。廣告主評選電視台執行整合行銷傳播之研究。**傳播管理學刊**，4(2)，73-102。
- 陳耀竹、鄭宏誠 (2002)。台灣線上遊戲公司促銷績效評估之研究。**2002 中華民國第十屆模糊理論及其應用會議**，交通大學。
- 陳耀竹、蔡杰廷 (2006a)。台灣地區線上遊戲產業定價策略評選之研究:模糊理論的應用。**2006 傳播管理研討會-數位內容產業發展論壇學術研討會**，銘傳大學。
- 陳耀竹、蔡杰廷 (2006b)。台灣地區遊戲產業定價策略評選之研究:模糊理論的應用。**傳播管理學刊**，7(3)，89-112。
- 陳耀竹、蔡欣唐 (2007)。應用模糊多評準決策評估台灣財經雜誌關鍵才能之研究。**2007 傳播管理研討會-全球化趨勢的傳播產學發展論壇學術研討會**，銘傳大學。

- 陳耀竹、劉忠陽、李承芸（2005）。文化創意產業發展策略之研究：以台灣電視產業為例。**數位多媒體產業的製播與行銷學術研討會**，銘傳大學。
- 陳耀竹、劉忠陽、林仁媛（2005a）。台灣數位出版典藏產業發展策略評估模式之建構。**數位多媒體產業的製播與行銷學術研討會**，銘傳大學。
- 陳耀竹、劉忠陽、林仁媛（2005b）。台灣數位出版典藏產業發展策略評估模式之建構。**傳播管理學刊**，6(3)，97-120。
- 陳耀竹、劉忠陽、黃柏鈞（2005a）。台灣動畫產業發展策略之研究。**數位多媒體產業的製播與行銷學術研討會**，銘傳大學。
- 陳耀竹、劉忠陽、黃柏鈞（2005b）。台灣動畫產業發展策略之研究。**傳播管理學刊**，6(2)，139-158。
- 陳耀竹、劉忠陽、鄭純如（2005）。文化創意產業發展策略評估模式之建構與應用：以流行音樂產業為例。**數位多媒體產業的製播與行銷學術研討會**，銘傳大學。
- 陳耀竹、蔡忠憲（2007）。應用模糊多評準決策評估台灣 ADSL 寬頻網路供應商產業關鍵才能之研究。**2007 傳播管理研討會—全球化趨勢的傳播產學發展論壇學術研討會**，銘傳大學。
- 陳耀竹、盧昱俊（2004a）。無線電視台 ERP 專案選擇風險評估之研究。**2004 數位媒體發展與再造學術研討會**，銘傳大學。
- 陳耀竹、盧昱俊（2004b）。無線電視台執行 ERP 專案選擇風險評估之研究:模糊理論之應用。**傳播管理學刊**，5(3)，83-96。
- 陳耀竹、盧陽正、黃彥甄（2002）。以模糊多評準方法評估我國固網公司無形資產之投資價值順序性。**2002 傳播管理研討會：網路傳播與媒體經營學術論壇**，銘傳大學。
- 陳耀竹、韓衍輝（2006a）。台灣地區數位學習產業定價策略評選之研究:模糊理論的應用。**2006 傳播管理研討會-數位內容產業發展論壇學術研討會**，銘傳大學。
- 陳耀竹、韓衍輝（2006b）。台灣地區數位學習產業定價策略評選之研究:模糊理論的應用。**傳播管理學刊**，7(2)，151-174。
- 陳耀竹、謝友甄（2002a）。廣告主評選廣告代理商執行整合行銷傳播之研究。**2002 中華民國第十屆模糊理論及其應用會議**，交通大學。

- 陳耀竹、謝友甄 (2002b)。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。
- 陳耀竹、鍾佳容 (2002)。台灣寬頻網路服務供應商與網路內容供應商策略聯盟績效評估之研究。2002 中華民國第十屆模糊理論及其應用會議，交通大學。
- 陳耀竹、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。2003 中華決策科學研討會，元培技術學院。
- 陳耀竹、龐珍珍 (2006a)。台灣 3G 行動電話數位內容服務定價模式評選之研究：模糊理論的應用。2006 傳播管理研討會-數位內容產業發展論壇學術研討會，銘傳大學。
- 陳耀竹、龐珍珍 (2006b)。台灣 3G 行動電話數位內容服務定價模式評選之研究：模糊理論的應用。《傳播管理學刊》，7(1)，83-108。
- 黃怡瑄 (2006)。台灣地區數位典藏產業關鍵才能評估模式之建構及其應用。2006 台灣運籌管理學會，美和技術學院。
- 張慧醇 (2006)。台灣地區數位學習產業關鍵才能評估模式之建構及其應用。2006 台灣運籌管理學會，美和技術學院。
- 張保隆、陳耀竹 (1993)。國際市場進入型式選擇之研究。《交大管理學報》，13(2)，43-60。
- 蔡欣唐 (2006)。台灣地區網路書店關鍵才能評估模式之建構及其應用。2006 台灣商管與資訊研討會，台北大學。
- 蔡宗憲 (2006)。台灣地區 3G 行動通訊產業關鍵才能評估模式之建構及其應用。2006 台灣商管與資訊研討會，台北大學。
- 關尚仁 (2004)。媒介管理：過去、現況與未來。載於翁秀琪 (編)，《台灣傳播學的想像 (下)》(629-662 頁)。台北：巨流。
- Abran, A., & Buglione, L. (2003). A multidimensional performance model for consolidating balanced scorecards. *Advances in Engineering Software*, 34, 339-349.
- Anand, M., Sahay, B. S., & Saha, S. (2005). Balanced scorecard in Indian companies. *Vikalpa*, 30(2), 11-25.

- Banker, R. D., Chang, H., Janakiraman, S. N., & Konstans, C. (2004). A balanced scorecard analysis of performance metrics. *European Journal of Operational Research*, 154, 423-436.
- Bremser, W. G., & Chung, Q. B. (2005). A framework for performance measurement in the e-business environment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 4, 395-412.
- Chand, D., Hachey, G., Hunton, J., Owoso, V., & Vasudevan, S. (2005). A balanced scorecard based framework for assessing the strategic impacts of ERP systems. *Computers in Industry*, 56, 558-572.
- 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.
- Chang, P. T., & Lee, E. S. (1993). Fuzzy decision making: A survey. In P. Z. Wang, & K. F. Loe (Eds.), *Between mind and computer: Fuzzy science and engineering* (pp. 139-182). Singapore : World Scientific.
- Chen, S. H. (1985). Ranking fuzzy numbers with maximizing set and minimizing set. *Fuzzy Sets and Systems*, 17, 113-130.
- Chen, S. J., & Hwang, C. L. (1992). *Fuzzy multiple attribute decision making: Methods and application*. NY: 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., & Chang, K. L. (2006a). *Applying fuzzy multi-criteria decision method to evaluate key capabilities of Taiwan motion picture companies*. 9th Joint Conference on Information Sciences, Kaohsiung, Taiwan.
- Chen, Y. C., & Chang, K. L. (2006b). *Applying fuzzy multi-criteria decision method to the evaluation of the PR staff of Taiwan TV stations*. A Joint Conference of CMCR and CMCRC Annual Convention, Hong Kong, China.
- Cheng, N. S., Eng, L. L., Mak, Y. T., & Chong, C. L. (2003). Performance measures in the media and software division of Kao (Singapore) Private Limited. *Journal of Accounting Education*, 21, 157-184.

- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research, 15*, 135-153.
- Dubois, D., & Prade, H. (1978). Operations on fuzzy numbers. *International Journal of Systems Science, 9* (6), 613-626.
- Dubois, D., & Prade, H. (1980). *Fuzzy sets and systems: Theory and applications*. NY: Academic.
- Hastings, C. (2004). Discussion of performance measures in public service broadcasting. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives, 56*(5), 301-307.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review, 70*(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review, 74*(1), 75-85.
- Kim, K., & Park, K. S. (1990). Ranking fuzzy numbers with index of optimism. *Fuzzy Sets and Systems, 35*, 143-150.
- Laitinen, E. K. (2005). Microeconomic analysis of the balanced scorecard: A case of Nokia Corporation. *International Journal of Productivity and Performance Management, 54*(5/6), 325-339.
- Michalska, J. (2005). The usage of the balanced scorecard for the estimation of the enterprise's effectiveness. *Journal of Materials Processing Technology, 162-163*, 751-758.
- Milis, K., & Mercken, R. (2004). The use of the balanced scorecard for the evaluation of information and communication technology projects. *International Journal of Project Management, 22*, 87-97.
- Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. P. (2004). Implementing the balanced scorecard in Greece: A software firm's experience. *Long Range Planning, 37*, 351-366.

- Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G., & Soderquist, K. E. (2005). An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action. *European Management Journal*, 23(2), 214-227.
- Plant, R., Willcocks, L., & Olson, N. (2003). Measuring e-business performance: Towards a revised balanced scorecard approach. *Information Systems and E-business Management*, 1, 265-281.
- Ritter, M. (2003). The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), 44-59.
- Saaty, T. L. (1980) . *The analytic hierarchy process*. NY: McGraw Hill.
- Zadeh, L. A. (1965) . Fuzzy Sets. *Information and Control*, 8, 338-353.
- Zadeh, L. A. (1973) . Outline of a new approach to the analysis of complex systems and decision process. *IEEE Trans. on Syst. Man & Cybern.* SMC-1, 28-44.
- Zadeh, L. A. (1975a) . The concept of a linguistic variable and its application to approximate reasoning. *Information Sciences*, 8, 199-249.
- Zadeh, L. A. (1975b) . The concept of a linguistic variable and its application to approximate reasoning. *Information Sciences*, 8, 301-357.
- Zadeh, L. A. (1976) . The concept of a linguistic variable and its application to approximate reasoning. *Information Sciences*, 9, 43-80.
- Zimmermann, H. J. (2001a). Media selection and other applications of fuzzy linear programming. In D. Dubois, H. Prade, & R. R. Yager (Eds.) , *Fuzzy information engineering : A guided tour of applications* (pp. 595-618) . NY : John Wiley & Sons, Inc.
- Zimmermann, H. J. (2001b). *Fuzzy set theory and its applications*, 4th ed. Boston: Dordrecht.

Applying Fuzzy Multi-Criteria Decision Making Method toward Communications Managerial Decision Making Problem

Yaw-Chu Chen¹
Kuei-Lun Chang²

Abstract

This paper offers recent advancements of the use of fuzzy sets in the development of computational linguistics in the area of communications decision making problems. Fuzzy sets can provide solution to the problems of communications management in which words are used in place of crisp numbers to accomplish processes of computing. This paper treats the multi-person, multi-criteria and ill-structured communications decision making problems. The assessment of alternatives versus various criteria and the importance weight of criteria, however, often depend on judgment or approximation by experts. Due to this type of existing fuzziness, communications management decision problem is fuzzy by nature. We propose a fuzzy multi-criteria decision-making method in this paper to solve communications management decision problems. The developed approach is used to study the choice of the key capability of motion picture company.

Keywords: communications management, motion picture company, fuzziness, fuzzy number, linguistic variable, fuzzy multi-criteria decision-making

¹ Professor & chair, Advertising Department, Ming Chuan University

² Ph.D. student, Graduate Institute of Industrial and Commerce Management, National Taipei University of Technology

由意識形態與實用取向探討兩岸大學新聞 課程之建構:以兩岸四校之比較為例

黃西玲¹

《摘要》

台灣與中國大陸均為同文同種之中華民族之後裔，不可諱言的是；兩岸在當前的政治型態、社會系統，以及若干經濟狀況、文化習俗上都有明顯的差異，兩岸之新聞教育的發展也有所不同。

新聞教育的發展最先反應在傳播課程之建構上，不同意識型態的國家在培養他們的傳播守門人時（Gieber, 1956; McQuail, 1977; Tanner, 1991）必然會設計不同型態的教學課程與目標。

在教育學的理論中，任何課程的建構，都必須考慮到二個層面：意識形態與實用取向（Marsh, 1991; Kelly, 1999）。所謂意識形態是指課程之建構必須考慮國家系統的社會、政治、經濟、文化、國家認同等狀況。所謂實用取向是希望能培養學生具體可行的方法、技術、興趣和能力。

本研究將以大陸之長安大學、武漢大學，與台灣的世新大學、政治大學之新聞科系作比較研究之對象，根據「意識形態」與「實用取向」二個指標進行課程之分析，以比較與了解兩岸之新聞課程之建構狀況。所使用的研究方法將以資料分析、文獻探討、內容分析，以及演繹法及評論法為主，最後並提出作者個人之看法與評論。

關鍵字：意識型態、實用取向、課程建構、內容分析、新聞傳播課程

¹ 世新大學新聞系專任教授

壹、研究背景與動機

在資訊發達的今天，資訊的種類和內容日新月異，民眾所接收和交換的訊息大部份是經由日常生活之看、聽、說而產生相互模仿和學習而來，而報紙、電視、廣播等傳播媒體就是大眾在資訊上的接收和交換的總樞紐。

現今任何國家的都十分重視傳播對國家發展的功能，因而如何加強傳播教育、如何培育大眾傳播人才，就成為國家政策中的一項十分重要的工作。聯合國教科文組織（UNESCO）本年度的主題活動之一，就是呼籲全世界各國重視大眾傳播的功能，並協助各國進行媒體工作人員的訓練、與傳播課程內容之改進，以期邁向傳播教育專業化之理想與目標²。

但是；任何一個國家的傳播政策與傳播內容是與其國家的政治型態、社會系統、經濟狀況、文化習俗、知識發展、甚至宗教等都有密切之相關性。學者麥魁（McQuail, 1998）就曾由不同的社會意識形態背景，提出馬克思之社會階級理論、政經理論、批判理論、霸權理論、社會文化取向之不同的傳播政策。

台灣與中國大陸均為同文同種之中華民族之後裔，近些年來兩岸人民之互動越來越頻繁，兩岸之資訊交流和傳播數量也越來越多。兩岸之互信與互動基礎端賴有溝通良好的傳播系統，但是不可諱言的是；兩岸在當前的政治型態、社會系統，以及若干經濟狀況、文化習俗上都有明顯的差異，這些差異影響了雙方之傳播政策、傳播內容，以及傳播教育的發展上之互異。

傳播教育的發展最先反應在傳播課程之設計上，不同意識形態的國家在培養他們的傳播守門人時（White, 1950; Gieber, 1956; McQuail, 1977）必然會設計不同型態的教學課程與目標。

近幾年來；兩岸都十分重視傳播的功能，培養傳播人才不遺餘力，兩岸之新聞傳播學校是如何設計其傳播課程的？如何訓練其傳播科系的學生的學養與能力？其傳播課程的終極目標是什麼？必然為傳播教育界與媒體實務界的人士所關心，因而促使本研究者認為這是一個重要的研究課題。雖然目前傳播科系分工精細，包括新聞、廣電、公關、廣告、電子媒體等，但本研究研究範圍僅在新聞科系之課程建構。

很幸運的是；本人於九十四學年度獲得世新大學「教授研究休假」一年，在十分充裕的時間中，三次進出中國大陸西北部的陝西省，中部之湖南、湖北

² 請參閱 <http://portal.unesco.org/ci/en/ev>

省，以及山東半島，作較長時間停留之訪問、研究、調查，對中國大陸之教育狀況作較為詳細之參與式之觀察與研究，其中並訪談過陝西師範大學、長安大學、武漢大學、青島大學之新聞科系，以了解其課程之安排、目標。回國後，希望能將在大陸訪談與研究問題，與台灣的傳播課程作一比較，以了解兩岸之新聞科系課程之發展的狀況，並作比較研究。

貳、研究問題與研究方法

本研究主要目的；是希望由意識形態與實務取向兩個角度，比較分析和探討兩岸四校：台灣之政治大學、世新大學，大陸之長安大學、武漢大學四校新聞系之課程設計狀況。具體的說，本研究試著依序探討下列幾個問題：

- 一．先界定「課程」、「意識形態」、及「實用取向」之定義。
本部份之研究，將採用文獻探討、學理分析之方式進行。
- 二．課程設計與「意識形態」、「實用取向」之關聯性為何？及研究模式之建立。
本部份之研究，將採用文獻探討、學理分析之方式進行。
- 三．兩岸新聞教育之意識形態背景及課程發展之回顧。
本部份將採用文獻探討、資料分析之方式進行。
- 四．由「意識形態」與「實務取向」兩個角度，進行兩岸四校新聞課程內容及種類分析，了解其建構情況，並作比較研究。
本部份的研究；是採用「內容分析」的方法進行，收集全部課程之種類作資料分析，將其按類型歸類，並作百分比之統計。
- 五．結論與建議
在結論與建議部份，將以資料分析及研究結果作為結論之依據，在本部份中，以演繹法、評論法為主要研究方法，最後並提出原作者個人之看法與建議。

參、名詞界定

所謂「課程」(curriculum)在教育學上之解釋甚多，最常用之說法為：「一套有主要目的的學習內容，學習過後可以造成對學習者知識之增進，並能評估其影響力。」、「課程是個人在學校學習之種類與結果」、「課程是由每個學校所

自行設計的」。課程之設計必須考慮社會、經濟、政治、國家認同等意識形態，但也必須重視其實用性與合理性。(Marsh, 1991; Kelly, 1999)

所謂意識形態，是一種社會的主流價值觀與狀態，包括理念、信念、與價值。意識形態可以表現在同一個社會中的現象中、可以表現在共同的符號系統中、可以表現在文化狀況或文學、藝術中，也可以表現在人們的政治行為導向中。有了意識形態，在此社會中的大眾，可以擁有共同的思想、行為和行動，而產生更具體的社會實踐效應，所以我們可以說意識形態也是一種社會大眾具體的、共同遵守的行動綱領與規範。

意識形態之形成是由某個社會或國家長久之歷史、文化、社會背景、環境、風俗等意識和認知，長久醞釀，而逐漸形成的一種共同標準，進而變成大眾共同認同和接納的一種行動標準，它能夠動員群眾，掀起廣泛的社會效應。在政治上所顯示之意識形態我們稱為「政治上之意識形態」，在藝術、教育、文化上之意識形態我們也可分別稱為「藝術、教育、文化上之意識形態」。

何謂課程中之「意識形態」？學者阿波 (Apple, 1979) 在其「意識形態與課程」(ideology and curriculum) 一書中指出：「是一組涉及社會真實的理想、信念、基本行動、價值之組合的想法與行為實踐，而這種理想、信念、基本行動，由學校的課程中去表達出來，指導學生學習，最後養成全國民眾都信服之共同的道德行為與思想之標準」。具體的說；課程中之意識形態，包括至少三個項目：1, 被政治與社會導向所主宰的共同標準及學習內容，由學校課程中去指導。2, 對鉅觀環境的一種共同的想法，也是一種「符號之共同性」(symbolic universes)，由學校課程中去安排，讓學生去學習。3, 文化、技術、能力、道德、制度、美學上的內容及社會標準，也由學校課程中安排學習。(Apple, 1979, p. 20)

學者達頓 (Dalton, 1988) 在「意識形態與實務取向之課程更新挑戰」(The Challenge of Curriculum Innovation: A Study of Ideology and Practice) 一書中指出，影響課程之意識形態共分成五種重要因素：(1) 政治意識及國家認同與統一：任何一個國家在其課程中，都會支持其本國之政治意理和政治領導取向的思想，以及國家的政治法律制度等。(2) 經濟制度：重視國家經濟模式及未來發展之潛力，讓學生了解本國之經濟政策，並配合學生未來就業時之社會服務性質。(3) 文化傳承，及知識的表現方式，把知識的表現方式分成二種型態：重視文字書寫的文書型態的 (documentary)、重視口語、辯論的修辭型態

(rhetorical)。前者較為重視書本內容的傳授，後者重視學生的表白和行動。(4) 社會制度與背景之學習，以使學生了解自己本國之社會狀況及社會環境。達頓強調；由教育中來進行意識形態的學習，其實就是一個國家以知識來進行社會的控制，並指導學生應養成何種思想及行動。

當然，在教育學的理論中，除了意識形態是建構課程的重要指標之外，也應注重課程之「實用取向」。學者坦尼 (Tanner & Tanner, 1991, 15-16) 就是強調課程應重視實用性的學者之一，他們指出，重視課程之實用取向，就是重視教育中之「實踐性之技術和實用性能力之培養」。

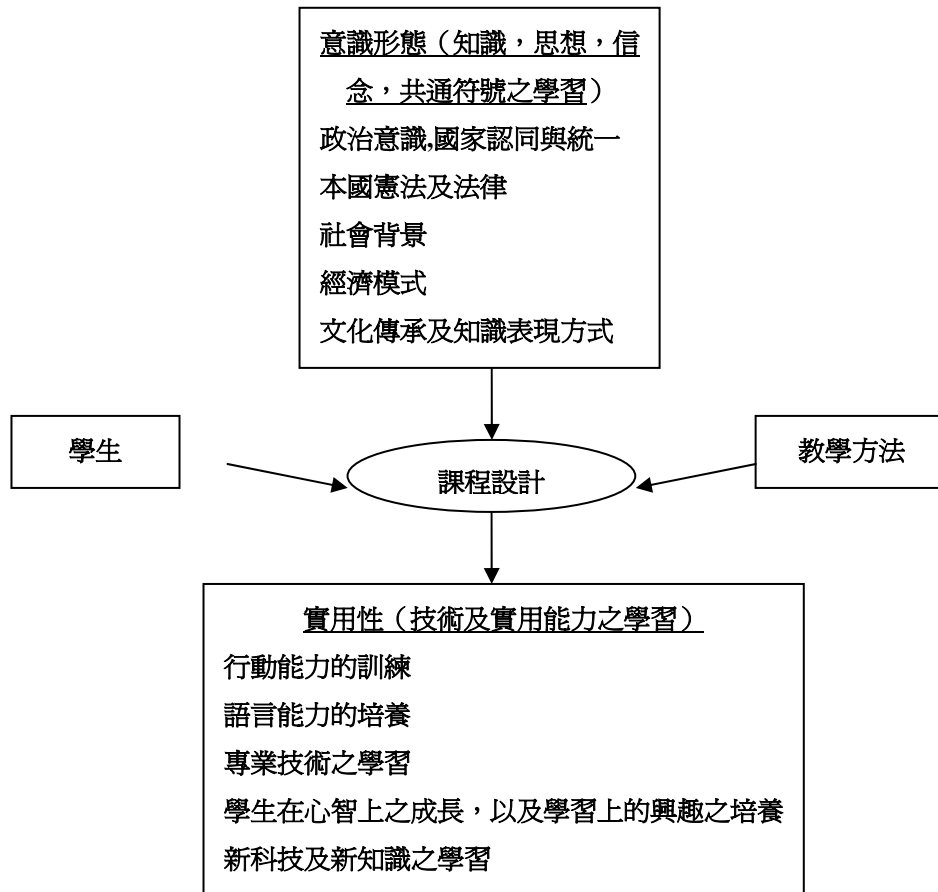
如何完成課程內容之「實用」性？坦尼認為；如果意識形態是一種思想上之訓練，那麼實用性就是一種行動上之訓練，所以實用性之課程應注意學生技巧和方法之教學與訓練，實用性之課程也應顧及學生之興趣與需要。凱利 (Kelly, 1999) 指出；實用性之課程應包含下列諸功能：(1) 行動能力的訓練 (2) 語言能力的培養 (3) 專業技術之學習 (4) 學生在心智上之成長，以及在學習上的興趣之培育 (5) 新科技及新知識之學習。

肆、課程設計與意識形態、實用取向之關聯性及模式之建立

我們都知道；學校是國家的一個重要的附屬機構，學校都要服膺國家教育系統和教育政策之約束，國家在各級學校課程中，都會作課程種類和內容上之規定和約束，以推動國家之信念、價值和理想，以建立其長久之意識形態之控制。

但也不可否認的，在教育學的理論中，任何課程的設立，都必須考慮到對學生本身之實用性，以及對社會之服務性 (Moon & Murphy, 1999; Schubert, 1986)，因為教育內容是根據國家建設系統及社會狀況而制定，教育之最終目的也是為了幫助當前、或未來本國之建設，或讓國家變得更好。由意識形態來制定課程項目，就是要了解國家系統和社會背景，而由實用性來制定課程，就是希望能培養學生具體可行的方法和技術，以適應國家建設之需要。學者達頓和蒙恩 (Dalton, T. 1988; Moon, 1999) 都曾指出；課程之設立應包含對巨觀環境之眼光 (macro views)、知識 (knowledge)、評估 (assessment)，但也應包括技術及能力 (technology and skill) 之學習。

由「意識形態」、「實用取向」來探討課程之設計，本研究提出下列模式：



伍、兩岸新聞教育之意識形態背景及課程發展之回顧

一、中國

大陸自毛澤東、鄧小平、江澤民、以及近期的胡錦濤諸位領導人，都是繼承和發展馬克思主義新聞觀。毛澤東曾指示「新聞批評必須堅持黨性原則」，大陸學者田大憲在其「新聞輿論監督研究」一書中指出：「堅持黨性原則是指應當把握正確的宣傳導向。新聞傳媒必須按照黨和人民的意願，宣傳黨的主張，體現黨的綱領路線、方針政策。毛澤東強調要「全黨辦報」、「政治家辦報」，提出「務使通訊社及報社的宣傳完全符合于黨的政策」。(田大憲，2002，p. 55)但當時中國大陸仍陷於落後狀況，發展經濟只是圖老百姓之溫飽，而發展技術主要是在鞏固國防安全而已。

鄧小平時代仍持續中國共產黨的馬克思思想路線，在新聞的意識形態的控制上仍以黨為最高的指導中心，鄧小平在中共十三大報告中指出：「要通過各種現代化的新聞和宣傳工具，增加對政務和黨務的報導，發揮輿論監督的作用。」

(田大憲, 2002, p. 64)。後鄧時期, 中國大陸經濟已開始起飛, 提倡四個現代化, 1978年三月十八日, 鄧小平在北京全國科學大會上, 表示“科學技術是生產力”, 重申知識分子是勞動人民的一部份, 是社會主義服務的腦力勞動者³。

到了江澤民時代, 他必須一面繼承毛澤東、鄧小平的政治意識形態, 以黨的意志監控新聞媒體事業, 但為了因應世界潮流, 一面又得有新的建樹, 在新聞媒體上除了放寬民眾發表意見的尺度外, 在新聞報導上也較重視民生百態、社會經濟和社會問題。廿一世紀中國面臨的最大挑戰之一, 就是在科技經濟上的努力, 必須趕上世界先進水平, 江澤民多次發表言論, 表示對科技與經濟的關心與重視, 在1998年6月1日, 他提出「知識經濟」的概念時曾表示, 人類經濟社會發展策略, 必須爭先搶佔科技、產業和經濟的制高點⁴。

胡錦濤就任中共中央總書記和國家主席後, 重提對年青人的政治思想意識形態的建設之重要, 他在2004年一月十八日在北京舉行的「全國加強和改進大學生思想工作會議」中, 特別強調, 「要使大學生成長為中國特色社會主義事業的合格建設者和可靠接班人, 不僅要大力提高他們的科學文化素質, 更要大力提高他們的思想政治素質。」他在加強和改進大學生思想政治教育的方法時, 提出以下幾個具體執行方式: 「(1) 把思想政治教育擺在首要位置, 德育為先, 把人才培養作為根本任務。(2) 教育與自我教育相結合, 自我管理, 自我服務。(3) 政治理論教學與社會實踐相結合, 注重引領大學生深入社會, 了解社會, 服務社會(4) 繼承優良傳統與改進創新相結合, 富於創造性, 增強實效性(5) 思想問題與解決實際問題相結合, 以理服人, 以情感人, 增強思想政治教育的實際效果」⁵。此外; 中共在本時期, 經濟突飛猛進, 科技隨著“神六”飛船載人航天之成功, 而邁入科技大國。在胡錦濤發佈的「國家人長期科學和技術發展規劃綱要」中, 更自視「帶領全國人民向著創新型國家的目標進發」⁶。

中國大陸的正規新聞教育可由一九二〇年上海聖約翰大學設立報學課程算起, 接著廈門大學、燕京大學、法政大學、復旦大學、紛紛成立(鄧濤, 2006)。當時的新聞系, 課程規劃大多堅守共產主義的意識形態, 服從中央及黨的領導,

³ 科學技術是生產力【報導】(2006年一月八日)。科技日報, 第一版。

⁴ 知識經濟的概念【報導】(2006年一月八日)。科技日報, 第一版。

⁵ 胡錦濤對青年人的期望【社論】(2004, 一月十八日)。新華社發佈, 科技日報, 第一版。

⁶ 國家人長期科學和技術發展規劃綱要【報導】(2006年一月八日), 科技日報, 第一版。

培養學生為中共的新聞事業的堅兵，強調為人民服務，推進社會前進的使命，其實也肩負著政令宣導的任務。

到了鄧小平時代，思想已逐漸開放，此時大陸新聞教育及新聞課程雖已逐漸重視新傳播科技及新傳播觀念之建立和學習，但在一九八三年五月，中共宣傳部及教育部聯合召開的新聞教育工作座談會，認為，大陸新聞教育所培養的人才，無論數量和質量都不能適應新聞事業發展的需要，而必須再加努力，於是開始出現重視新聞教育之熱潮（鄧濤，2006）。

中國大陸新聞教育開始蓬勃發展的時期，應屬江澤民、胡錦濤時代，在此時期，大陸新聞學校的數量激增，人才培養快速發展。一九八五年中國人民大學新聞系及復旦大學新聞系首度成立新聞博士班，（張濤，1996）根據一九九七年十一月廿五日之「人民日報」之統計，大陸重要的大專新聞學院大約有一百二十多所，是一九八二年的七倍之多⁷，此時期新聞課程內容趨向多元化，除了仍重視中共之意識形態之教學之外，也重視專業知識和實務技能，並希望能與世界接軌，重視新聞教育的革新視野與世界觀之開拓。

二、台灣

中國國民黨自從一九四九年自大陸退守台灣之後，蔣中正和蔣經國兩任統治者，均在所謂「對抗共產黨之非常時期」之號召下，不但執行戒嚴令，且以嚴格齊一的政治意識形態統治全國，一九四七年發生之二二八事件之新聞為兩屆蔣家政權所封鎖，被視為社會消息之禁忌，當時之全國信仰為：「實行三民主義，完成復國建國之大任」。

一九六零代初期就不斷有異議份子進行對蔣氏政權及國民黨的抗爭，雷震首先出聲，彭明敏、郭雨新等接續而來，一九七二年聯合國之席位由中共取代，全國發動「莊敬自強」之運動，以維持島內之穩定。一九七八年蔣經國當選中華民國總統，次年美國政府與台灣斷交，轉而與北京建交，蔣經國努力維持島內安定，並努力發展經貿措施，推動十大建設，此時台灣經濟突飛猛進，成為亞洲四小龍之一。

一九八六年反對派人士組成民主進步黨，表達對執政的國民黨之反抗，次年國民黨政府解除戒嚴，並宣佈可以回大陸探訪，開始與大陸有初步接觸。

一九八八年蔣經國逝世，李登輝接任總統，並於一九九六年再次擔任民選

⁷ 高等教育現況之報導【報導】（1997年11月25日）人民日報，文教版。

總統，在此時期中，李登輝之毀譽參半，為時代趨勢所逼，李登輝不得不尊重民意，對民進黨採取相容政策，對中國大陸提出「國與國關係」，常激怒中共，發生中共因在台海試射飛彈而導致的台灣海峽之危機，及兩岸對話之中止。

二〇〇〇年民進黨勢力已坐大，此年民進黨候選人陳水扁當選總統，二〇〇四年又以少數票數之差距險勝，當選第二次之總統，但國民黨在國會席次仍然維持第一大黨之勢力，國民黨與民進黨開始進行冗長雜亂的政治紛爭，造成島內民心不安，台商出走中國大陸，國際企業和跨國集團紛紛由台灣撤資，致使台灣經濟開始衰退，二〇〇四年後期，又由於陳水扁總統家屬之貪瀆案件不斷，造成社會民心之離散。

台灣的新聞事業發展，由國民黨政府於民國三十七年接手「台灣新生報」，雖然它是當時台灣光復後第一份在台灣本地成長的中文報紙，但此報紙一直局限於它是一份屬於台灣省政府的報紙，國民黨政府在意識形態之下，不願意這份台灣省政府的報紙成為台灣第一大報，而一直將之壓抑在國民黨遷台後極力扶植為政府正統的發聲筒「中央日報」之下⁸，稍後，由民間人士自行籌組的「聯合報」、「徵信新聞報」（中國時報前身）等報紙逐漸出現，民營報紙雖無政府經濟支援，經營十分艱苦，但卻保有新聞內容上的自主空間，報導內容已跳脫政令宣導之框架，而能報導較多的社會新聞。民國四十年初到民國六十年，由國民黨政府以「戒嚴的非常時期」為維持島內穩定為理由，不但在政治上戒嚴，在新聞媒體之體制與內容上也是屬於戒嚴狀態。

民國五十年到六十年代的新聞人才的培養，以政大新聞系為主要的搖籃，其畢業生後來多成為政府新聞單位的領導人才和幹部，在報社中也成為中堅份子，深被重用。由我國重要報人成舍我創辦的「世界新聞專科學校」（後升格為世新大學）是早期卓越有成的專業性的培植新聞人才的學校，畢業生遍及台灣全島各地方，成為地方新聞的主力，影響力廣大。這個時期的新聞課程不可諱言的，「三民主義哲學基礎」、「中華民國憲法研究」、「中國哲學研究」、「中國新聞史」等課程為共同科目。在實務專門科目中，以「採訪寫作」、「編輯學」為重點課程。（中華民國新聞年鑑，民國五十年，民國六十年）

民國六十年之後至八十年，新聞事業發展迅速，已開始使用彩色印刷，內容也較為開放，而官、民營報紙展開激烈的競爭，新聞事業之概念已逐漸走

⁸ 黃西玲口述。

向更開放、更自由的方向。民國七十年之後，台灣已逐漸脫離國民黨政權之壓抑，民國七十七年一月一日，開放「報禁」，對新聞事業之影響更為深遠（楚崧秋，1990）。民進黨的報紙，例如「自立報系」、「自由時報」等成立。在時代及民意所趨之下，「台灣新生報」、「中央日報」因經營不善而逐次結束營業。民國九十年之後，「蘋果日報」以其美麗的彩色版面、多樣化、綜藝性、社會化的內容成爲台灣銷售最廣的報紙。

至民國八十年爲止，新聞科系的學校已增加至十一所之多（中華民國新聞年鑑，1990）。此時期的新聞教育課程仍保留「三民主義哲學基礎」、「中華民國憲法研究」、「中國哲學研究」、「中國新聞史」爲共同科目，但已改爲選修兩科即可，而專業科目已隨著時代變遷而加強一些與環境學習有關的課程，例如：「民意與民意測驗」、「國際傳播」、「國際採訪」、「美國新聞學」、「比較新聞學」、「報業管理」，以及最新的「電腦排版」、「電子報編排」、「美工設計」等。

到了民國九十年代，台灣媒體環境有了巨大的改變，由於政治生態更趨開放與民主，像「三民主義哲學基礎」、「中華民國憲法研究」、「中國哲學研究」等課程已被大多數學校陸續由必修課程中刪除，或改爲選修課程，或列爲通識課程。九十年代之後，由於科技生態之進步，電子媒體盛行成爲必然趨勢，台灣媒體產業生態也面臨極大的汰舊換新之挑戰，尤其是網路、有線電視、電子報之使用者日益普遍，取代了傳統的報紙閱讀，造成若干歷史悠久的報紙，例如「台灣新生報」、「中央日報」、「自立日、晚報」、「大成報」、「民生報」、「中華日報」、「中時晚報」陸續停止經營或縮編。報業媒體經營狀況之萎縮，勢必影響新聞科系的學校，在培植人才的前景上有所考慮，其顧慮分成二方面：（1）新聞科系的平面媒體的學生人數是否應該減少？（2）傳統的新聞科系的學生是否應該給予其它領域的課程訓練？於是若干學校設立所謂「學程」制度，其目的無非是希望學生能修習「第二專長」，以作爲畢業後有較爲寬廣之就業技能。

陸、兩岸新聞課程之分析：以兩岸四校之比較為例

一、研究對象

本研究試以大陸之武漢大學、長安大學，台灣之政治大學、世新大學四校之新聞系爲研究對象，試以「意識形態」與「實用取向」探討兩岸新聞課程之建構狀況。

大陸新聞學系課程之資料取得並不方便，網路上公佈之課程僅為簡單介紹，無法作完整之分析。作者本人在九十四學年度因「教授休假研究」曾親赴中國大陸作親身訪談，而能當面索取完整課程資料。陝西長安大學為大陸西北地區重點大學，為培養西北地區的報紙記者和編輯的最重要的學府之一，作者於九十四年九月十五日至十月七日停留三週之久，與長安大學新聞系師生進行數度座談、研習、深度訪談。作者亦於九十四年十一月十日至二十四日，赴武漢大學訪問其副院長、教師、學生等人，深入了解其課程安排狀況。台灣學校中的新聞科系，一向以政大為領導典範，而世新則為歷史悠久的專業的新聞學校，所以在本研究之進行中以此四校為分析對象，實具有指標意義。

分析之課程僅以大學部為主，不包括研究所課程，且以必修課程為主。台灣各校近幾年執行所謂的「通識課程」及「跨學程」，因其範圍太廣，且不含括在新聞專業領域之內，所以均不納入本研究之分析範圍內。

二、研究方法

本研究將以：「意識形態」及「實用取向」作為分析指標，進行內容分析，以統計結果探討兩岸四校課程建構狀況，所分析之課程完全以必修為主，選修課不列入研究分析之中。

三、研究分析

(一) 長安大學新聞傳播系

1、基本概況

長安大學位於陝西省西安市，直屬於中共教育部，是大陸西北地區重點發展學校，新聞傳播系附屬於長安大學人文學院之下，與行政管理系、法學系、政教系、廣告學系、中文系、藝術系並列，目前大學部學生約一百四十七人，僅有大學部，無研究所之設立⁹。培養目標是要求學生學習馬克思主義的基本原理，然後熟悉新聞學、傳播學的基本理，熟悉中共新聞工作方針、政策、法規，並接受新聞實務的基本訓練，具有社會活動和科學研究的基本能力¹⁰。

⁹ <http://rwsk.cjd.edicm/xkjs/bk.htm>

¹⁰ <http://rwsk.cjd.edicm/xkjs/bk.htm>

2、課程分析

長 安 大 學 新 聞 傳 播 系 必 修 課 程			
意識形態 課程		實務取向 課程	
課程 名稱	學分	課程 名稱	學分
馬克思主義哲學原理	3	現代科學技術概論	2
馬克思主義政治經濟學	2	計算機應用(一)	3
毛澤東思想概論	3	計算機應用(二)	3
鄧小平理論和三個代表 重要思想概論	4	新聞採訪	3
軍事理論	2	新聞寫作	3
法律基礎	3	報刊編輯	3
思想道德修養	3	專業新聞採訪	3
當代世界經濟與政治	2	新聞攝影	3
新聞法規與職業道德	2	新聞評論	3
中國古代文學	6	網路新聞	3
馬列新聞論著選著	2	專業外語	2
中國新聞事業史	3		
中國傳統文化概論	2		
中國現代文學	2		
總數及百分比	39 (56%)	總數	31 (44%)

(二) 武漢大學新聞系

1、基本概況

武漢大學位於武漢市珞珈山，武漢大學新聞系是隸屬於該校新聞傳播學院之下，新聞傳播學院是於 2000 年八月才正式成立，下設新聞學系、廣播電視學系、廣告學系、網路傳播四個系，有碩士班和博士班。目前大學部本科生共約 800 餘人。武漢大學似乎自我期許要較長安大學為高，其自我定位為：「建設高水平的新聞傳播人才和媒介管理人才培養平台，成為國家高層次新聞傳播人才和媒介管理人才的培養中心」¹¹，近幾年來，該校新聞系極積與海內外學術界進行交流，與台、港、澳之連繫也十分密切，在學術上之自我期許是：「建設國際知名

¹¹ http://journal.whu.edu.cn/sjbject/sjbject_985.php

的高水平的新聞傳播學科，凝練世界一流水平的學術隊伍和學術成就」¹²，最近幾年，該系進行了幾個大型研究，傾向於「比較新聞學」、「跨文化傳播研究」、「傳播理論研究」等，重視在國際上的學術研究地位的建立。

2、課程分析

武 漢 大 學 新 聞 系 必 修 課 程			
意識形態 課程		實務取向 課程	
課程 名稱	學分	課程 名稱	學分
馬克思主義哲學原理	3	新聞採訪	3
馬克思主義政治經濟學	2	新聞寫作	3
毛澤東思想概論	2	新聞攝影	3
鄧小平理論和三個代表 重要思想概論	3	媒介經營管理	2
軍事理論	2	專業英語	3
法律基礎	2	計算機網絡原理與應用	3
當代世界經濟與政治	2	新聞評析	2
大學生思想道德修養	2	計算機輔助編輯	2
中國古代文學	6	新聞報導專題	3
中國當代文學	3		
中國新聞史	3		
新聞道德與法規	2		
馬列新聞原著選讀	2		
總數及百分比	34 (59%)	總數	24 (41%)

(三) 世新大學新聞系

1、基本概況

世新大學新聞系由我國著名報人成舍我先生創立於五十年前，首創期僅為以培養新聞記者為目的的專科學校，新聞系前身為「編輯採訪科」。民國八十年改制為大學後才改稱「新聞系」，原本包括：「編輯採訪組」、「國際傳播組」，但到了民國九十四學年度開始，以「為使學生出社會後更具競爭能力」

¹² http://journal.whu.edu.cn/subject/subject_985.php

為由，九十三學年度起推行學程制度，並於九十四學年度採取不分組招生¹³。

2、課程分析

世新大學執行所謂「全校共同必修課程」共分國文、外文（英文、日文二選一），英語或日語聽講實習、媒體識讀、法學素養或法學緒論二選一，電子計算概論，共 23 學分。通識課程自「人文學科」、「社會科學」、「自然科學」及「自然科學」及「歷史學科」四大類中，每一類至少必須修習二學分方得畢業¹⁴。

傳播學院各系建立「學程」制度，各生至少修畢一個外系、跨系或跨院「學程」¹⁵。

世 新 大 學 新 聞 系 必 修 課 程			
意識形態 課程		實務取向 課程	
課程 名稱	學分	課程 名稱	學分
國文	6	英文	6
媒體識讀	4	英語聽講實習	4
資訊素養	2	電子計算機概論	2
新聞倫理與法規	2	傳播技能	4
法學素養	2	基礎新聞編輯	2
傳播與文化	2	基礎採訪寫作	2
其它	約 2-6	新聞英文	4
		電腦排版實務	2
		小世界報刊編採實務	4
		其它	2-4
總計及百分比	18(37.5%)	總計及百分比	30(62.5%)

註：「其它」因性質模糊,不列入計算

（四）政治大學新聞系

1, 基本概況

政大新聞系之前身是中央政治學校新聞系，民國三十七年由大陸遷校台北，民國四十三年在台復校，於次年開始招生。該系自稱：「歷年來，在全國各

¹³ <http://cc.shu.edu.tw/~e01/a1.htm>

¹⁴ <http://cc.shu.edu.tw/~cgs/htm/1.htm>

¹⁵ <http://cc.shu.edu.tw/~e01/b1.htm>

大專院校新聞科系中，聯考錄取分數最高的學系，莘莘學子無不以政大新聞系為首選」。為因應新聞環境之變遷，民國八十七年與廣告、廣電系執行「學程制度」，該系自稱：「網路時代對於資訊與新聞的衝擊和改變，本系不斷追求調整自己定位與教學內容」¹⁶。

2、課程分析

政大新聞系執行校際「共同通識課程」最低學分 28。跨學門的「基礎課程」40 學分（學生至其它學院修課或委託外院教師開課為原則）及「傳播學院學生必修」最低 29 學分等科目¹⁷。

新聞系本身自訂「院必修」、「新聞編採學程、網路及多媒體學程、國際傳播學程之必修課程」¹⁸。

政 治 大 學 新 聞 系 必 修 課 程			
意識形態 課程		實務取向 課程	
國文	6	英文	6
歷史	4	媒介寫作概論	3
中華民國憲法與立國精神	4	傳播英文	3
法學緒論	3	基礎採訪寫作	3
傳播法規	3	基礎新聞編輯	3
大眾媒介與社會	3	新聞編採實驗（記者,編輯,廣播,電組組）	2
其它	約 2-6	國際傳播訊息策略與製作	2
		國際傳播訊息策略與製作實驗	1
		其它	2-4
總計及百分比	23 (50%)	總計及百分比	23 (50%)

註：「其它」因性質模糊,不列入計算

¹⁶ <http://www.jour.nccu.edu.tw/introduction>

¹⁷ <http://aca.nccu.edu.tw/Graduatedstandard/87/87-40311test.htm>

¹⁸ http://www.jour.nccu.edu.tw/courses/cross_major

柒、研究結果

兩岸四校新聞課程之種類分析結果：

經過分析及統計後，發現兩岸四校新聞課程之種類出現之情況如下：

一、大陸兩校新聞課程中，意識形態的課程較台灣兩校為高：

大陸方面之長安大學意識形態課程占百分之五十六，實務課程占百分之四十四，武漢大學意識形態課程占百分之五十九，實務課程占百分之四十一。台灣的世新大學意識形態課程占百分之三十七點五，實務課程占百分之六十二點五，政大意識形態課程占百分之五十，實務課程占百分之五十。

二、大陸學校明顯重視意識形態課程，且在教學上特意有統一之規劃：

大陸高等教育一向強調學生對政治意識形態的忠誠，與對共產主義的服膺，本研究雖只調查了地理區域不同的兩所大陸學校，卻發現「馬克思主義哲學原理」、「馬克思主義政治經濟學」、「毛澤東思想概論」、「鄧小平理論和三個代表重要思想概論」、「軍事理論」、「法律基礎」是相同的必修課程。中國大陸所有的新聞傳播學院是否有相同的情形，值得再進一步探討。

長安大學的人文社會科學學院機構設置中，在其教學機構之劃分中，除列出各系外，並配置「馬列主義教育中心」，其中包括：「馬克思主義原理」、「中國特色理論」、「思想品德」、「中國近代及現代史」四個研習課程¹⁹，以統籌規劃全校的意識形態的課程，並明令其教育最重要的目標為：「培養具有一定馬克思主義基本理論水平和思想政治教育專業知識，能在黨政機關，學校，企業單位從事工作的專門人才」²⁰。

武漢大學在其「新聞學專業本科人才培養方案」（專業代碼：050301，為其對內資料，由本人攜回）中指出：該系「要求學生能較系統地學習馬克思主義基本原理，掌握新聞學基本理論和基礎知識，受到新聞業務的基本訓練，具有良好的科學文化素質，道德心理素質和身體素質，並具備從事社會活動和科學研究的基本能力。」

三、台灣教育環境中意識形態課程已逐漸退色，且由各校自行擬訂，無統一標準：

台灣教育環境中之意識形態課程在兩蔣政權時代所特意執行的「三民主義」

¹⁹ <http://rws.kchd.edu.cn/xygk/jgsz.htm>

²⁰ <http://rws.kchd.edu.cn/xkjs/bk.htm>

之意識形態，在廿一世紀的今日已快速退色。民選總統的陳水扁政府，上任後就企圖強調「台灣本土意識」，但因國內外種種因素，無法作強制性之約束。在標榜自由、民主的今日，台灣最大的挑戰是如何迎向國際化，在國際化的前提下，國家無法強制各級學校在意識形態上作統一性的課程學習，也是必然的了。

台灣的學校，以世新和政大兩校為例，其意識形態的課程均由各校自訂，兩校大致上仍注重：「國文」、「法規」、「傳播與社會，或文化的關係」，來建立學生對台灣的意識形態，「三民主義」之意識形態已消失無影，民主自由的理念，也頂多由「媒體素養」、「新聞倫理與法規」中去培養，而政大仍保留「中華民國憲法與立國精神」可能與其校史有關。

四、在實務取向之課程中，大陸的實務課程內容，仍以傳統之基本新聞技能為主，不如台灣的新聞技能較為新穎與多元化：

在實務課程中，很明顯的看出，大陸兩校較偏重文學寫作之培養，尤其是對於中國古代文學極為重視，不但列為必修課程，且規定為6學分之必修，至於中國現代文學則以2學分列之。大陸兩校在新聞的基礎技能之訓練中，僅放在；採訪、編輯、新聞攝影、新聞評論、計算機（電腦的基本概論）等技能上。台灣則因有所謂的「學程」，可選擇之實務技能課程不但多樣化，也較為新穎，例如電腦排版、國際傳播訊息策略與製作實驗等。大陸與台灣兩地都重視英語課程。

捌、結論：對兩岸新聞傳播課程建構之評議及期望

由本研究之探討，本文作者對兩岸新聞傳播課程之建構，提出下列討論與批評：

一、兩岸新聞教育的內容在意識形態之教學上有極大的差異，阻礙了兩岸新聞交流：

由課程分析中，大陸的新聞教育長期培養學生「馬克斯主義」、「毛澤東」、「鄧小平」之思想，未來大陸學生一旦學成後，成為媒體機構的中堅份子，也必然以「馬、毛、鄧」等領導者之思想為新聞寫作之意識形態之散播之標的，而台灣所培養出來的新聞人才，長久生存於一種自由、民主的意識形態之下，兩岸所造就出來的新聞人才，在意識形態上就已南轅北轍，這在兩岸新聞交流之路途上，光在起步上，就已困難重重。

二、從兩岸四校的新聞課程分析，發現兩岸各校在實用取向之課程設計上，均為因應社會變革，而不斷修改和增加課程，而導致課程零散，整體效果不佳：

台灣與大陸，不可諱言的，近些年來都曾面臨媒體生態環境的突變，網路、電訊媒體之介入，造成傳統平面媒體之式微，新聞課程處立在「堅守新聞專業」或「與他系合併」之兩難之中，一方面要求學生完成新聞專業課程，一方面又以「學程」，或「跨科系」之選修，鼓勵學生跨足他系。大陸學校，也要求和允許學生在廣播、電視、廣告等相關科系之中，互相選修。雖然美其名為「跨科系」或「學程」，其實；在實質上，這反映著新聞科系的課程越開越多，而學生也必須自我決定，選修更多課程。學校只指示學生可以選修他系的課程種類與時數，卻無一校對「跨科系」選修課程、或「學程」做過整體之評估，也就是說把所有學習規劃的責任推給學生個人，在課程過於零散之下，整體效果必然堪憂，很可能造成學生的專業技能不足，缺乏深厚紮實的新聞能力。

三、建教合作課程不夠理想，未來應加強與新聞實務界及社會機構之聯繫：

新聞工作是一種與社會及大眾有所接觸的工作，新聞工作人員未來在社會服務上必然承擔重角色，所以在學校時，學校教師就應指導學生多與新聞實務界和社會各機構間有所聯繫，讓學生熟悉媒體機構的實務之工作技術，也明瞭社會結構的運作狀況，以使理論與實務配合，學生一旦由學校畢業後，立即可以投入社會進行服務。兩岸各校原則上均有實習課程，但大多是排在學生大四、即將畢業時，才能選修媒體實習課程，實習之方式也僅是送入當地媒體機構，實習內容大多由媒體機構作主，進行一些旁觀性之參與，或跟隨採訪，或改寫稿件等。實習名額是否足夠、實習之媒體是否有足夠誠意接納學生、且給予良好的訓練、學生是否能由實習中獲得良好的工作經驗、甚至是否能留任等，這些問題，都未曾有任何正式的研究文獻提出報告。

本研究建議；除了畢業之前的實習課程之外，新聞科系的學校應隨時掌握媒體實務界的技術需要、人才需要，提供學生了解新聞媒體的生態環境，以學習新的技能與方向才是正確的教育目標，當學生一畢業後，才能立即跨入業界進行服務。

玖、本文之限制及對未來研究者之建議

大陸的新聞科系的大學甚多，各地發展的狀況也不相同，研究者很難進行

普及式之調查及研究，且因大陸學校的教學資訊尚不能完全公開化和透明化，欲取得完整資料相當困難，除非研究者必須親自拜訪，並透過管道，否則無法取得足夠的研究資料。

本研究因人力、物力有限，在研究上僅能選擇兩岸四校來作比較研究，雖然研究樣本不夠龐大，但本研究所選擇之樣本已具有代表性。未來之研究者可以再使用其他地區之學校，再進行研究，以比較其相同性或差異性。

本研究是以「意識形態」與「實用取向」兩個指標作研究目的，僅以課程之種類作分析而已，未曾對每門課程之教學內容作研究，也未曾對師資和教學方式作分析，也許；名稱相同的同一門課程，由不同的老師來教時，其教學方式和教學內容可能大不相同，而造成教學效果之不同。希望未來的研究者能對這方面作補強研究。

在教育學的課程分析的研究上，研究指標分成許多類別，有些研究者是以「理論科目」及「實用科目」二大類目作為探討指標，而本研究所以用「意識形態」與「實用取向」二大類目作為研究指標，本文在研究之初及研究背景中已指出，因兩岸政治形態不同，以致使文化、社會、教育系統等都有明顯的差異，所以提出以「意識形態」為研究之重要指標。至於因「意識形態」之差異而造成之教育結果，對學生、以及未來的社會有什麼影響，則有待更深入的探究。

參考文獻

- 田大憲（2002）。**新聞輿論與監督研究**，中國社會科學出版社，北京。
- 鄧濤（2006）。我國新聞教育的回顧與前瞻。刊載於**湖北教育學院學報**，2006年五月號，23(5)。
- 張濤（1996）。**中華人民共和國新聞史**，經濟日報出版。
- 楚崧秋（1990）。**中華民國新聞年鑑**，民國八十年，台北市新聞記者協會出版，第302頁。
- 中華民國新聞年鑑**，民國五十年，六十年，七十年，八十年版本，中國新聞學會主編（台灣）。
- Apple, M. (1979) . *Ideology and curriculum*. London: Routledge & K. Paul.
- Dalton, T. (1988) . *The challenge of curriculum innovation: A study of ideology and practice*. London: The Falmer Press.
- Gieber, W. (1956) . Across the Desk: A Study of 16 Telegraph Editors, *Journalism Quarterly*, 33.
- Kelly, A. (1999) . *The curriculum theory and practice*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Kelly V. (1999) . *The curriculum theory and practice*. Calif.: Sage Publishing Ltd.
- Marsh, C. (1991) . *Curriculum approaches from curriculum development: Theory into practice*. Daniel Tanner & Laurel Tanner (Ed) . Ohio: Englewood Cliffs, 2-5.
- McQuail, D. (1977) . *Analysis of newspaper content*. London: Royal commission On The Press.
- McQuail, D. (1998). *Mass communication theory*. Calif: Sage.
- Moon, B. & Patricia Murphy (1999) . *Curriculum in context*. London: Sage Publications Company.
- Schubert, W. (1986). *Curriculum: Perspective, paradigm, and possibility*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Tanner, D. & Laurel Tanner. (1991) . *Curriculum development: Theory into practice*. Ohio: Prentice Hall. 15-16.

由意識形態與實用取向探討兩岸大學新聞課程之建構：以兩岸四校之比較為例

White, D.M. (1950) . The Gatekeeper: A Case-study in the Selection of News.

Journalism Quarterly, 27.

College Journalism Curriculum Construction in Taiwan and Mainland China from Ideological and Practical Perspectives: A Comparative Study of Four Journalism Schools in Two Sides of Taiwan Strait

Shi-ling Hwang¹

Abstract

Taiwan and Mainland China are all the descendants under Chinese ethnology. However, the two countries at the two sides of Taiwan Strait are obvious differences on political, social, economic, and journalism education.

In the theory of pedagogy, curriculum construction should be considered ideological and practical orientations. The ideological courses are referring to the theories and ideas of politics, economic, and national identification. The practical courses are concerned to train students' technology, interest and skill.

In this research, the author will make a comparative study of four Journalism schools; Cheng-An University, Wu-Han University of mainland China and National Cheng-Chi University, Shih-Hsin University of Taiwan, from two variables, ideology and practice, to analyze and compare the construction of journalism curriculum. Data Analysis, content analysis, heuristic and critical research methods will be applied in this research.

**Keywords: ideological and practical perspectives, curriculum construction
content analysis, journalism and communication courses**

¹ Professor of Shih-Hsin University, Department of Journalism

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：以世新大學「傳播產業概論」課程為例

胡嘉智¹

《摘要》

本研究旨在探討以下問題：(1) 什麼是哈佛大學的個案教學？這包括其定位、起源、定義、目標、教學策略；(2) 如何在符合哈佛大學個案教學價值觀下，發展、執行、評估「傳播產業概論」課程。筆者認為哈佛個案教學價值觀主要有三：(1) 以學生為中心的課程設計精神；(2) 授課教案部分重視使用個案；(3) 課程運作部分：重視師生互動的討論。因此本研究進行教育行動研究架構下之教育教學研究實踐，這包括：著重傳播產業個案探討之課程學習單、學生高中生活學習情境調查，團隊運作量表、多元師生互動教學模組、多元評量。課程評估部分：本研究提出相關教育教學問題：學生建立學習團隊過程中，所遇到的主要挑戰為何？針對上述研究問題，本研究提出兩項研究結論：(1) 任務導向策略執行指標、情感導向策略執行指標、團隊運作績效等三項指標，彼此有統計顯著正相關關係，(2) 教師應特別針對小組長執行任務導向策略，提出相關能力建構策略，進而賦權學生之學習小組運作。

關鍵字：哈佛大學個案教學、課程行動研究、「傳播產業概論」課程

¹ 胡嘉智為世新大學傳播管理學系專任助理教授。聯絡方式：E-mail:stevehu@cc.shu.edu.tw
本文感謝國科會多重目的個案研究整合型計畫研究小組（計畫主持人：政大吳安妮教授）提供作者參與管理學門針對個案教學之每月一次研習會之機會，以及哈佛個案教學官方網站提供哈佛個案教學相關研究文件（<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>）。

壹、研究動機

與其他學門相較，台灣傳播學門的傳播產學合作發展趨勢尚有相當成長空間，其中的一項原因可能便是在傳播學門面對「學」與「術」的定位上，仍有許多不同意見所致，傳播學者馮建三（2006）曾為文指出：「傳媒業界與學界的關係因不同際遇，時而表現為合作而投桃報李、相互騷背；時而表現為吃味而相互批評，學界認為實務界宣稱專業但其實際表現一點不符合服務公共利益的專業，業界則經常以學界不懂實務卻妄加指責而不以為然」；公共電視研發部程宗明（2006）在《從傳播產業研發的角度看傳播管理教育》一文中，特別強調國外學者的觀點指出：從學術界的探詢在結合政府或其他民間資源，常使得資深學者質疑其作為，將使原本學術的批判使命變質，所謂延伸反而是引狼入室的一種錯謬。

近日媒體根據專業人力調查公司，紛紛出現「悶世代²」、「傳播媒體產業人力供給過剩³」等相關報導，筆者認為面對上述傳播產業人力就業市場之衝擊，傳播學院應發揮其向其他學門「借火」的能力，延伸傳播學門的競爭優勢，以傳播管理系所為例，筆者認為我們便應正視台大，政大 EMBA 班興起一波波的「個案教學」風潮，筆者認為其背後的教學理念變革，實值得台灣傳播管理學院教師進一步思考，以去(2006)年九月國科會所主辦的「個案撰寫、教學與研究整合研習營」為例，國內外管理教育學者提出以下想法：（1）國內企管大師司徒達賢教授指出：台灣傳播教育應有更多個案教學；（2）針對個案教學，同場與談人台大管理學院現任 EMBA 執行長李吉仁，進一步指出個案教學帶來的其實是老師進行討論式教學的教學文化革命；（3）美國維吉尼亞大學達頓企管研究所陳教授明哲則從其二十多年的個案教學經驗中，指出：個案教學帶來師生彼此之間學習關係的改變。上述的想法其實是有教育教學研究的理論支撐，因為教育心理學者便曾指出：個案教學能使教學更佳情境化以及助長知識間的聯結，進而有益於教育學的教育教學研究（Shulman, L. S., 1990, 1998）。換句話說，傳播管理研究（系）所的教學研究方向可以往（1）管理學門的「個案教學」路徑，（2

² 「悶世代」意指台灣低薪青年月薪低於兩萬五千元，文中指出案例：27 歲的張建強（化名）是這一波低薪潮流中畢業的大學生之一。2001 年畢業時，他花了將近半年才找到第 1 份工作，在 1 家小型製作公司擔任製片助理，月薪 1 萬 8 千元，他不禁感嘆：「當時真的有一種我幹嘛念大學的心情！」（劉鳳珍，2006 年 5 月）。

³ 詳參邱文通、鄭朝陽、薛荷玉（2006 年 6 月 12 日）。

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：
以世新大學「傳播產業概論」課程為例

）教育學門的教育教學研究（pedagogical research），進行借火的動作。本文因此進行哈佛個案教學的文獻探討，擷取其個案教學價值觀後，依據教育教學研究方法下的行動研究架構，進行傳管系大一「傳播產業概論」課程行動研究。本文接下來將探討（一）什麼是哈佛大學的個案教學？包括探討哈佛大學學者對於管理教育的定位思考；哈佛大學個案教學的起源、定義、目標；哈佛大學個案教學的教學策略。（二）如何在符合哈佛大學個案教學價值觀下，依據教育教學理念下的個案行動研究架構，發展、執行、評估「傳播產業概論」課程。最後，根據質化及量化研究分析，提出結論。

貳、文獻探討

目前國科會多重目的整合型研究，希望利用哈佛個案教學架構，研發國內廠商組織變革的教學個案研究。未來研究結果將成為開放平台，進而成為台灣管理教育的變革觸發劑。筆者有幸持續參與該研究團隊的每月一次個案教學會議，進而有機會接觸哈佛大學個案教學文件，因此，本文以下使用的文獻探討大多來自哈佛大學個案教學官方網站資料庫，雖不能完全說是哈佛大學校方意見，但是應可以某種程度反應哈佛大學個案教學的價值觀。

本研究依據「個案教學」相關關鍵字，蒐集哈佛大學個案教學官方網站資料庫文獻，並將文獻分類成三類：（一）哈佛大學學者對於管理教育的定位思考；（二）哈佛大學個案教學的起源、定義、目標，（三）哈佛大學個案教學的教學策略。

一、哈佛大學學者對於管理教育的定位思考

哈佛大學企管教授 David Garvin 指出：所有關於從事特定專業的學校（professional schools）都面對同樣的嚴峻挑戰：如何預備學生面對實際的世界，因此，學校的時間規劃應該某種程度轉化成面對實際世界活動的元素：如何診斷問題、如何進行決策判斷、如何行動等等（Garvin, 2003）。美國 MBA 課程近日受到相當程度批評，因為包括許多學生、雇主、媒體、甚至是一些頂尖管理學院院長均認為美國 MBA 課程無法有效地達成以下功能：提供有用的技巧、預備領袖、提供符合倫理行為的規範、帶領學生找到好的工作。在上述想法下，Bennis and O' Toole (2005)認為商業管理學門的定位思考如下：商業管理學門是個受過良好教育或專門訓練的職業（profession），如同醫學學門以及法律學門

，其均需要運作在許多學術學門之中這包括：數學、經濟、心理學、哲學、社會學。

商業界管理階級決策者在學校教育中，所需要的是在學校中，學校提供有廣泛觀點及多元技巧的眾教師們，在看似直觀的技術性問題中，抽絲剝繭，指涉出深層的策略性、經濟性、競爭性、人文、政治性的錯綜複雜事務。因此，美國商業教育改革應該更增加人文課程，換句話說，MBA 的整體課程應在更真實反應商業領袖所面對的挑戰下，提供更加多元科際（multidisciplinary）、務實、倫理的議題分析（Bennis & O' Toole, 2005）。

從以上的思考，我們不禁可以抽離出幾項特質：（1）管理教育定位：受過良好教育或專門訓練的職業（profession）；（2）管理學門教育內涵應具備多元科際（multidisciplinary）脈絡，讓商業界管理階級決策者在學校教育中，在看似直觀的技術性問題中，抽絲剝繭，指涉出深層的策略性、經濟性、競爭性、人文、政治性的錯綜複雜事務。

二、哈佛大學個案教學起源、定義與目標

（一）哈佛大學個案教學起源

哈佛大學商學院成立於 1908 年，其首任院長 Edwin, F. Gay 在教學上，便相當強調所謂的「問題導向教學方法，problem method」，其主要精神便是強調課堂討論，進而補強傳統教師授課，以及頻繁的指定作業（Copeland, 1958, 引自 Corey, 1998）。Gravin(2003)進一步指出，哈佛大學直到 1920 年，第二屆院長 Wallace P. Donham 才正視個案教學，因著第二屆院長畢業於哈佛大學法學院，其相當熟悉個案教學，但是其認為商學院應該發展自己的個案集，因此其鼓勵商學院 Melvin Copeland 教授完成第一本商學院個案叢集，並陸續發展個案教學研討會，而在 1921 年，哈佛大學商學院正式投票決定將「問題導向教學方法，Problem Method」，更清楚聚焦於「個案教學，case method」。Corey（1998）觀察上述歷史背景，指出哈佛商學院在建校初期便建立兩大主要教育教學原則：（1）不單靠教師授課與對學生進行指定閱讀，哈佛商學院將使用個案（cases）成為教學媒介，（2）積極鼓勵學生參與學習，讓學生與學生間產生知識傳遞。

為什麼哈佛大學要如此強調個案教學？筆者認為這是因為哈佛大學根據上述定位：（1）管理教育定位：受過良好教育或專門訓練的職業（profession）；（2）管理學門教育內涵應具備多元科際（multidisciplinary）脈絡，因此採取「個

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：

以世新大學「傳播產業概論」課程為例

案教學」路徑，而成爲貼近產業情境的課程教學設計。目前專業經理人普遍需要在面對不確定與不充足資訊的情境下，依然做出判斷；此外，面對全球化，產業快速變化，廠商激烈競爭下，專業經理人也必須有效地管理組織，以建立團隊，以即時，有效地因應外在變化（Hill,1995）。面對這樣的專業經理人挑戰：（1）在不確定的情境下，依然要做出判斷；（2）有效地建立、管理團隊，哈佛個案教學方法精心在教材與教法設計上，賦權(empower)學生。（1）藉由增強個案學習，增強學生自身的思考架構建立：Corey(1999)指出，透過不斷地個案教學訓練，學生發展出結構化、縝密訓練、根深蒂固的決策過程架構，並能在任何需要解決困難的情境中，找到相關應用的能力：快速地定義問題，搜尋與使用資料，得到論理過的結論，思辨他人的想法，足智多謀地挖掘資訊，甚至能夠在不確定與不充足資訊的情境下，做出判斷。（2）藉由增強個案學習，增強學生與他人一起集思廣益的能力：Gravin(2003)指出，經理人普遍面對模糊不清的情形：新興科技、新興市場、複雜的投資決策，且在時間壓力下，經理人大多與參與多元的團體，與他人分工合作，再進行決策思考。

（二） 哈佛大學個案教學定義與目標

Bonoma(1989)指出個案是關於管理情境的描述（description of a management situation），而 Corey（1998）則指出個案教學是爲了特定教學目的，提供學生一定時間下之商業情境剪影，因此，其文章組織架構，以及資訊量均精心爲學生設計...因此個案教學被大量使用，並成爲建立學生主題知識，以及發展分析技巧的教學工具（詳如下圖：個案分析與學生管理職能學習目標）。Hammond III (2002)以及 Bonoma (1989)進一步指出個案教學是一項具體實踐「做中學，學中做」，所謂體驗學習⁴（experiential learning）的聚焦形式。

⁴ Bonoma (1989)指出體驗學習的優點：產生體驗基礎以及強調現實生活的學習；學生在學習過程所扮演的角色也增強師生之間的學習；體驗式學習的學習效果往往更有力，更個人化，更內化。

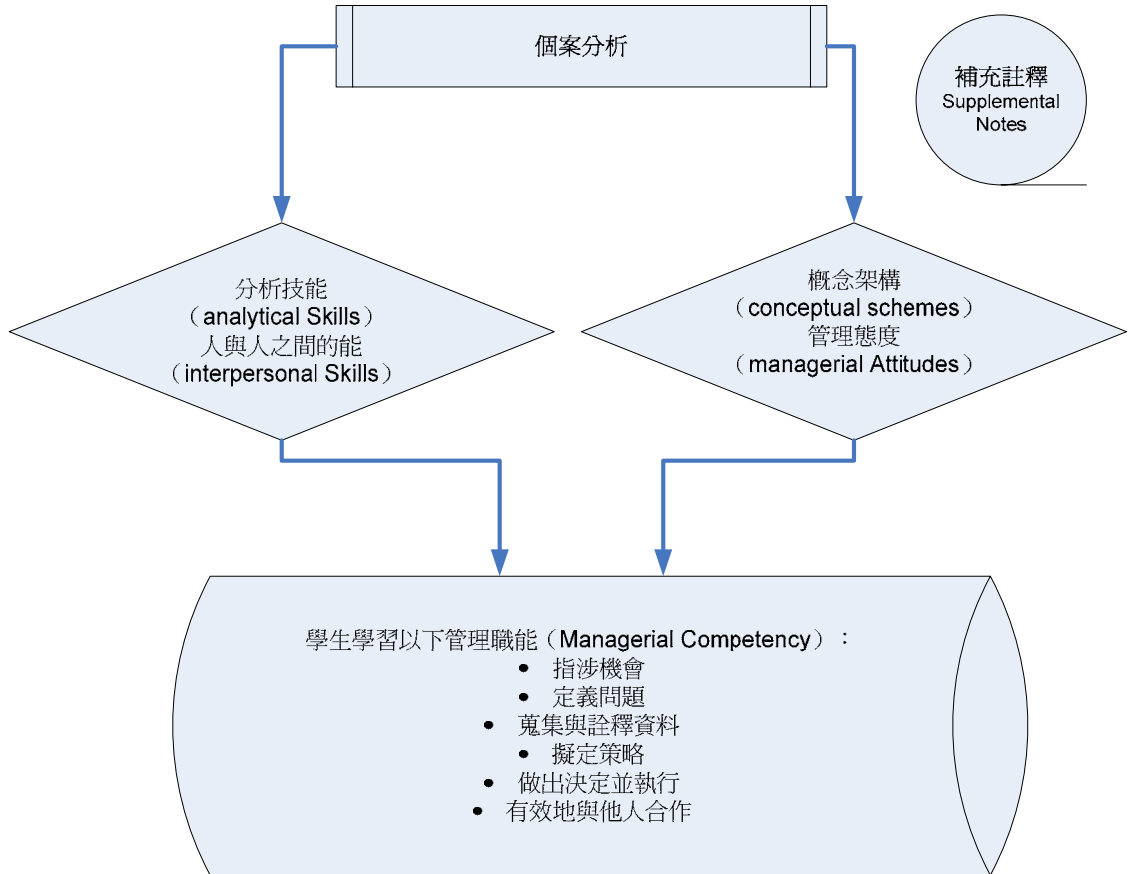


圖 2-1：個案分析與學生管理職能學習目標

資料來源：Corey(1998)。

Rangan(1996)指出，個案教學的精神並不是利用個案去授課 (lecturing a case)，也不僅是利用個案去傳遞概念性或理論性知識(theorizing a case)，也不僅是利用個案去闡明管理概念(illustrating a case)，個案教學的核心精神是在「織變」個案(choreographing a case)，這意味著其目的是希望個案不僅是教學工具 (pedagogical tool)，而是教學策略(teaching strategy)，希望藉由比較與對比不同個案的過程中，讓學生慢慢建構思考架構，且在深化與敏銳化的過程中，型塑出瞭解其他個案的思考基模，因此，其關鍵是教師讓管理學院學生，能夠歸納性地建立其思維能力(thinking capacity)，並進而能夠學習如何建立思考架構，如何將思考架構運用於不同情境。Corey(1999)也指出：透過不斷地個案教學訓練，學生發展出結構化、縝密訓練、根深蒂固的決策過程架構，並能在任何需要解決困難的情境中，找到相關應用的能力：快速地定義問題，搜尋與使用資料，得到論理過的結論，思辨他人的想法，足智多謀地挖掘資訊，甚至能夠在不確定與不充足資訊的情境下，做出判斷。

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：
以世新大學「傳播產業概論」課程為例

承襲「織變」個案(choreographing a case)的精神背後意義是教師希望透過不同教育教法更有效地賦權學生，Shapiro (1986)指出，老師將教導與傳遞給學生以下內容：知識(knowledge)、技術(techniques)、技巧(skills)、思考途徑(approaches)、哲學思考(philosophies)，個案教學並沒有辦法滿足所有教學目的，因為不同教育教學重心，應有不同的教育教法（詳如下列表格 2-1），例如傳遞知識，或是傳遞技術，個案教學就不是最有效的方式，但是對於發展管理學院學生的技巧、思考途徑、哲學思考，個案教學就相當管用，因為其相當著重模擬情境的學習過程（Shapiro,1975）

表 2-1：管理教育教學重心與適合的管理教育教法

管理教育教學重心	較適合的教育教法
知識(knowledge)	<ul style="list-style-type: none"> ● 教師授課與指定閱讀對於學生獲得知識，以及瞭解技術，是最有效率的方式 ● 問題練習則將幫助學生開始瞭解運用技術其使用技術的限制
技術(techniques)	
技巧(skills)、思考途徑(approaches)、哲學思考(philosophies)	個案教學是發展管理學院學生的技巧、思考途徑、哲學思考，相當好的方式。

資料來源：Shapiro(1988)。

從以上哈佛學者對於個案教學的定位與目的：（1）將管理學門定位成受過良好教育或專門訓練的職業（profession），（2）將個案教學的目的延伸至賦權學生，學習如何建立思考架構，如何將思考架構運用於不同情境路徑，這表示哈佛個案教學發展路徑整合了技巧發展(skills development)與概念發展(conceptual development)，因為在 Rippin, Booth, Bowie, and Jordan(2002) 分析個案教學目標：技巧發展與概念發展的比較表（詳如下列表格）下，哈佛大學個案教學目的是整合上述兩像教學目標，因此學生不僅能學習解決糾紛，產生建議或決策，也能發展批判能力，發展思考架構。這似乎某種程度地指點出「學」與「術」爭辯的中間整合路徑可能，換句話說，未來更加重視產業發展脈絡的傳播學門教育並不同於技職（vocational）教育，而應是往專業（professional）教育方向發展，學生也將被期待能夠同時在技巧發展與概念發展的賦權過程中，成為專業人士。

表 2-2：個案教學目標：技巧發展與概念發展的比較表

比較項目	個案教學目標：技巧發展 (skills development)	個案教學目標：概念發展 (conceptual development)
對商業教育的定位	商業教育應該務實導向，目標在於管理技巧管理，因此重心並不是在批判管理意涵，而是在提升個別管理者的管理效率	商業教育應該發展學生的批判思考能力，應該發展學生一組認知技巧(cognitive skills)以及批判知能(skeptical capacity)
個案發展目標	解決困惑，產生建議或決策，解決糾紛	發展與批判理論，產生意義(sense making)，發展批判能力，發展思考架構
教師的角色 (Roles of Teacher)	專家	共同探索者，促進者
好的個案的特色(Features of good case)	即時的，相關的，熟悉的，特定情境的，說服力高的，數字豐富的	複雜的，模糊的，促發思想的，透過討論能建構理論的
資料來源：Rippin, Booth, Bowie, and Jordan(2002).		

(三) 哈佛大學個案教學策略

哈佛大學是如何實踐上述理想，而能夠在掌握產業發展脈動與專業學術成長上，取得和諧？其關鍵便是在個案教學策略上的能力建構措施，本文特別針對從學生面向出發的個案教學策略能力建構，進行討論。對於個案教學下的學生學習責任方向，Shapiro (1975)指出 4Ps 的四大方向：（1）事前準備個案（preparation）；（2）出席課堂（presence）；（3）準時上課（promptness）；（4）積極參與課堂活動（participation）。筆者歸納哈佛網站文獻後，以學生學習時段為區分，歸納整合出下列「哈佛個案教法(Case method)觀點下，學生學習目標與學習步驟」表。

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：

以世新大學「傳播產業概論」課程為例

哈佛個案教法(case method)觀點下，學生學習目標與學習步驟			
	課堂前學生個人準備個案	學生與學生之間的小組討論	課堂教師與學生之團體討論
學習目標	<ul style="list-style-type: none"> 幫助學生有能力從其他學生的想法中學習 預備學生有對於小組討論會議，有所貢獻 	<ul style="list-style-type: none"> 讓學生從原先自己的想法，增加到更廣泛地對個案問題的掌控 小組討論空間幫助較不敢在大教室公開發言的同學，有練習個人意見的機會，以及得到他人回饋的機會 目的地並非要得到團隊立場，而是幫助成員修正，調整，增益自己的想法 	<ul style="list-style-type: none"> 讓學生從真實商業情境，練習自己的分析能力，在過程中，學生知道在哪樣的情境，學生清楚會做出怎樣的決策-更重要的是為什麼做出上述決策?學生達到上述結論的技能進而被增強 學生體驗以下學習態度(1)不必全然接受傳統智慧，也不必全然順從權威人物的想法(2)學生學習尊重他人想法，聆聽藝術(3)內化掌握機會與積極行動的信念
學習步驟	<ul style="list-style-type: none"> 第一遍快速閱讀個案全文，問自己：整體而言，這是關於哪項議題的個案? 仔細閱讀個案全文，並劃下重點，記錄重要摘要，並著手定義此個案之問題：在這個案中，經理人要面對哪些基本問題? 在空白紙上，記下主要關鍵問題，再閱讀一次 整合出每個問題的相關考慮重點 進行適當的量化與質化分析 發展出一套自己分析個案的資料所支持的建議 	<ul style="list-style-type: none"> 花時間分享您的背景，並分享您自己在這個學習小組的重要學習目標 與組員一起選擇一名能夠促進小組成長的組長 分享您以下是項觀點：您將怎樣投入這個小組?您希望組長如何領導?角色如何分配? 討論小組溝通的基本規範，讓組內有建設性的想法都能呈現出來 創造積極主動學習的氛圍 	<ul style="list-style-type: none"> 積極主動表達意見，並挑戰別人的想法 如果你有助益於討論的情境經驗，主動分享您的相關經驗 積極應用您正在學習的內容，整合於您自己所遇到的特殊管理情境，不管過去或未來會遇到的情境 針對不同背景、經驗、技能、風格的同學分享，若讓您有所思，便記下筆記，下課後進一步了解這樣的同學，深化學習

筆者整理自 Corey(1999)，Hammond III.(2002)，Beer, Gabarro, and Tushman(2006)

Shapiro (1975)指出，個案教學並沒有單一路徑，因此，對於不同對象與不同情境，個案教學便有許多不同路徑，教師應該針對自己的個性、人格特質、教學情境、教學場域狀況，找出自己最感到自然舒服的個案教學路徑。換句話說，在學習哈佛個案教學價值觀的前提下，課程設計必須進行一定程度的調整，而調整的方向，相當程度由教師所遇到的挑戰來決定。

對照於上述學生三個學習階段，筆者覺得此課程將遇到最大挑戰為：如何協助學生建立有效的學習團隊，以進行小組討論。因為，筆者認為我們最常忽略的便是學生與學生之間的討論過程，也就是小組討論。Hill (1995)指出：大多年輕經理人輕忽其建立團隊的責任 (team-building responsibilities)，他們認為他們的人際管理責任僅在於經理人與隸屬其下個人的關係，換句話說，其將管理隸屬於其下之個人管理 (managing the individual) 誤認等同於管理團隊 (managing the team)。筆者認為這樣的誤認，也可能發生在教師身上，當教師實踐小組分組報告時，教師往往也容易誤認為學生之間就會自動建立有效的學習團隊。

儘管個案小組討論有三大優點：(1) 個案與個案討論能幫助學生在多變的市場與科技世界中，發展出分析能力，(2) 個案討論能幫助學生發展出說服的技能，(3) 持續性的個案討論訓練，能幫助學生建構出卓越的思考架構與行動力 (Gravin,2003)。但是這卻需要專業經理人有效管理團隊，其有兩大責任：(1) 管理團隊的界線範圍，(2) 管理團隊本身 (詳如下圖 2-2)。

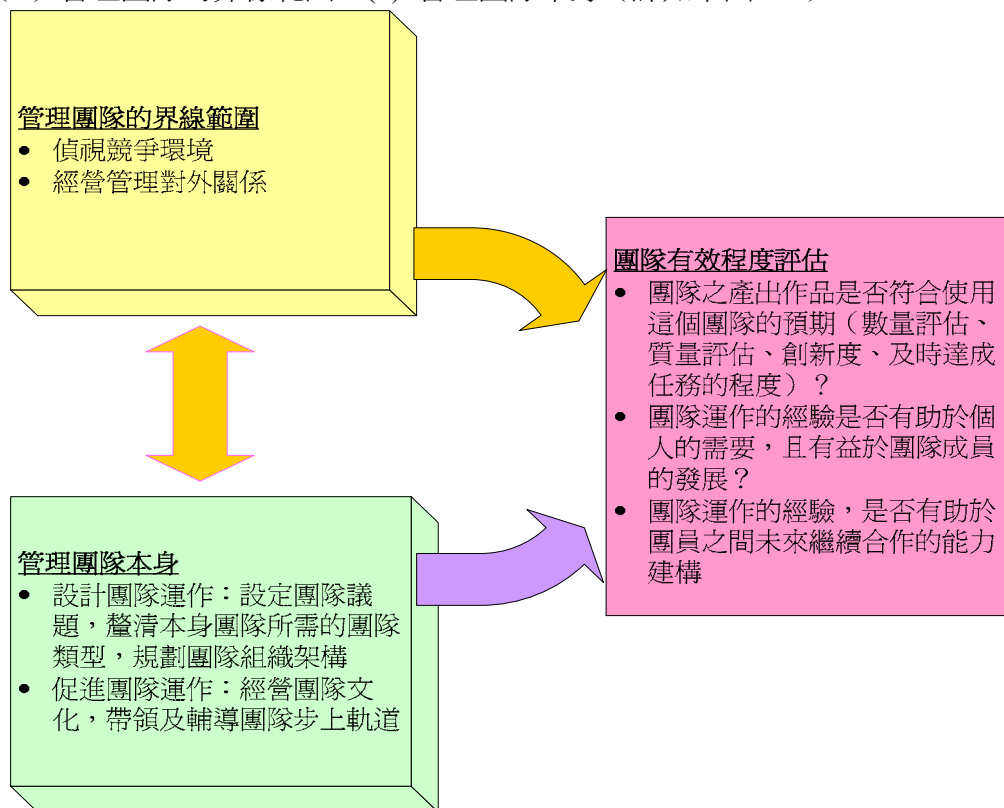


圖 2-2：管理者建立有效運作團隊之責任及評估。資料來源：Hill,1995。

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：
以世新大學「傳播產業概論」課程為例

Hill (1995)指出：大多經驗豐富的經理人都知道他們成功的關鍵是在於他們如何有效地建立一個成功運作的團隊.....然而，如何有效掌握不同個體多元背景的能量，進而創造協調性行動（coordinated actions）？這對於專業經理人絕非易事，對於在傳播學院的年輕學子更非易事，也因此，常常小組淪為「搭便車者，Free rider」的溫床，而讓許多老師與學生望之怯步。因此，筆者認為在目前台灣教育情境下，實踐哈佛個案教學的重要挑戰便是在於：教師如何更積極扮演學生小組團隊運作的教練（coach），協助學生主動學習與進行有效的小組討論，也因此本研究設計一系列相關研究：學期初進行學生高中生活學習情境調查，學期中則有團隊運作量表，奠基於上述量化資料結果，進行焦點訪談後，回答上述教育教學問題。

參、研究問題、研究架構、研究方法

統整第二章的文獻探討，筆者認為哈佛個案教學價值觀主要有三：（1）以學生為中心的課程設計精神；（2）授課教案部分重視使用個案；（3）課程運作部分：重視師生互動的討論。在符合上述價值觀前提下，本研究的研究問題便是如何依據教育教學理念下的個案行動研究架構，發展、執行、評估「傳播產業概論」課程。

一、研究架構

針對關注教育情境，發現課程問題，提出新課程發展的研究路徑，教育學者蔡清田（2004）建議以「行動研究」，推展課程發展並提出系統化的主要程序步驟，這包括：（1）行動前研究：陳述所關注的課程發展問題，規劃可解決問題的課程發展行動方案；（2）行動中研究（research in action）：尋求可能的課程發展行動研究合作伙伴，實施課程發展行動方案；（3）行動後的研究(research on action)：課程評鑑與回饋，發表與呈現課程發展行動研究證據。這樣的研究流程可以以行動研究螺旋循環思考架構圖(筆者整理自吳明隆，2003)，進行圖表陳明：

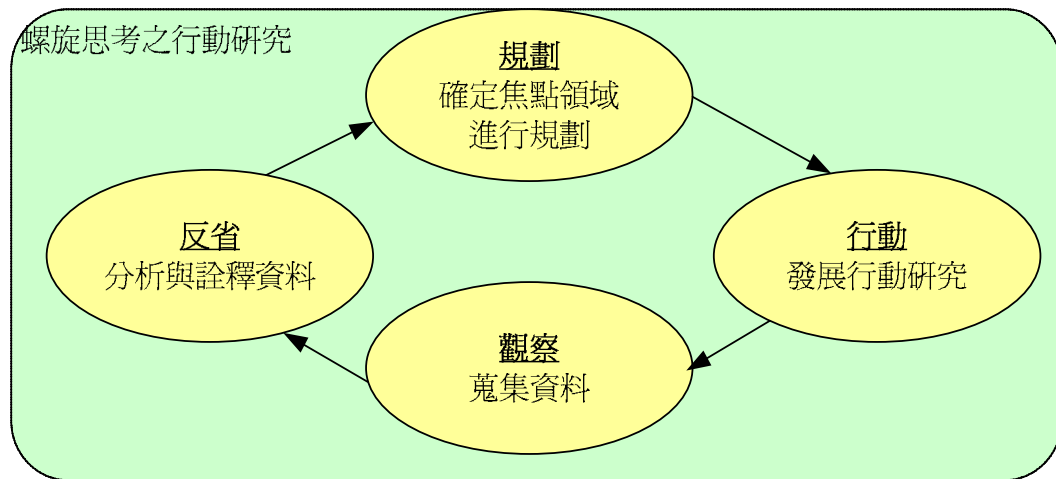


圖 2-3:行動研究螺旋循環思考架構圖

二、研究方法

根據此研究對哈佛個案教學文獻探討，本研究認為在台灣高等教育情境下，教師應更積極協助學生成功建立學習團隊，因此，此研究在「教育行動研究」架構下，評估此課程運作的焦點為學生學習團隊建立的情形，針對以下教育教學問題，進行調查研究：（1）目前學生學習小組建立團隊過程中，所遇到的主要挑戰為何？（2）根據對各小組的學生運作團隊問卷之學生反思回饋，結構性描述不同學生學習小組的運作狀況。所採取的研究方法包括：（1）量化問卷調查：
：（a）修課同學高中生活學習情境調查⁵，此問卷依照行動學習法的概念，調查修課學生在參加此課程前，採用行動學習法的預備程度，因此，在學期初，進行線上問卷調查，（b）學期中修課學生之各小組團隊運作量表⁶，針對小組實際運作狀況，哈佛學者 Farkas (2001)特別指出：於學期中，由於組員已經有小組運作的概念與經驗，且已經開始碰到挑戰與問題，因此，非常適合成為檢視小組過程、小組文化、小組改變策略的時機。因此，此量表將在第十週，進行匿名式問卷調查；（2）質化研究調查，這包括兩部分，（a）教師與各小組長之焦點訪談：整理完第十週的團隊運作量表平均分數後，教師與各小組長進行焦點訪談，根據潘淑滿（2003），焦點訪談對象條件之一為參與成員具有高同質性，因此此研究挑選各班八個小組的小組長，進行焦點訪談，除了這八位同學都扮演小組長的角色

⁵ 此問卷改寫自行動學習法（黃雲龍、徐嘉譯，2004），而此次期初網路問卷共從 116 名學生中，回收 99 位學生的問卷。

⁶ 此問卷改寫自侯龍躍（2002）及 Hill (1995)，而此次期中問卷共從 116 名學生中，回收 105 位學生的問卷。

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：
以世新大學「傳播產業概論」課程為例

之外，筆者認為其投入小組運作的份量最多，應最能呈現出個小組的面貌，（b）教師針對學生期末個人對學期團隊運作之反思回饋，更進一步結構性描述各小組的運作狀況。

肆、「傳播產業概論」課程教學策略說明

由於哈佛個案教學的內容是針對國外 EMBA 學生，在符合教育理念的前提下，此課程教學策略必須考慮到世新大學大一新生⁷的學習狀況與程度，因此，在符合哈佛個案教學精神的前提下，此課程教學策略調整說明如下：在（1）以學生為中心的課程設計精神部分，本課程設計盡量站在學生的角度，在課程設計中，設計課程學習單，協助學生學習，此外，為協助學生建立有效的學習團隊，課程學習初期，設計學生高中生活學習情境調查，學期中則有團隊運作量表調查，以更接近學生實際學習狀況；（2）在授課教案重視使用個案部分，此課程採用適合大一學生適合閱讀的工商時報經營知識系列之《廣告效果個案研究》，並設計個案研究學習單⁸，以幫助學生統整產業個案與產業分析架構；（3）課程運作部分：採用多元師生互動教學模組來編織此課程，以及採用多元評量，強化學生課程參與的動機。分述如下：

一、以學生為中心的課程設計精神

為協助剛從高中生活畢業的學生，適應此課程，在學期初出，本研究進行了「學生高中生活學習情境調查」（詳如附錄一）；而課程設計的學習單設計目的，則是為了幫助各小組在學期初，成功建立小組討論的文化，因此配合教師授課後，設計一小時的團隊討論學習時段，讓各小組使用此團體討論學習單進行討論，並讓教師從中協助小組運作團隊學習（詳如附錄二）。

二、授課教案重視使用個案部分

由於目前台灣傳播學門仍較少產出傳播產業的個案教材，因此，本研究採用適合大一學生適合閱讀的工商時報經營知識系列之《廣告效果個案研究》，配合課程設計之小組 CASE 學習單，幫助學生練習整合理論與產業的個案分析（詳如附錄三）。

⁷ 此建議特別感謝銘傳大學傳播學院主辦「2007 全球化趨勢的傳播產學發展論壇」中，會議評論人之提醒。

⁸ 詳參本文附錄三。

三、課程運作部分：採多元師生互動教學模組，以及多元評量

(一) 多元師生互動教學模組

胡嘉智（2006 年 7 月）指出，在跨科系整合課程的概念，課程設計主要原則便是要加強互動性，因為增強課堂上互動，可以刺激學生產生更具創意的統整概念，也可產生更多元的互動溝通過程，而互動性模式的原始概念則從 McMillan, (2002)而來，其進行互動傳播文獻探討後，歸納整理以下四個互動模型，其中，X 軸為傳播方向差異性：單向或雙向差別，Y 軸為接收者控制程度高低，並在各四個象限中，訂出四種不同互動程度，詳如下圖：

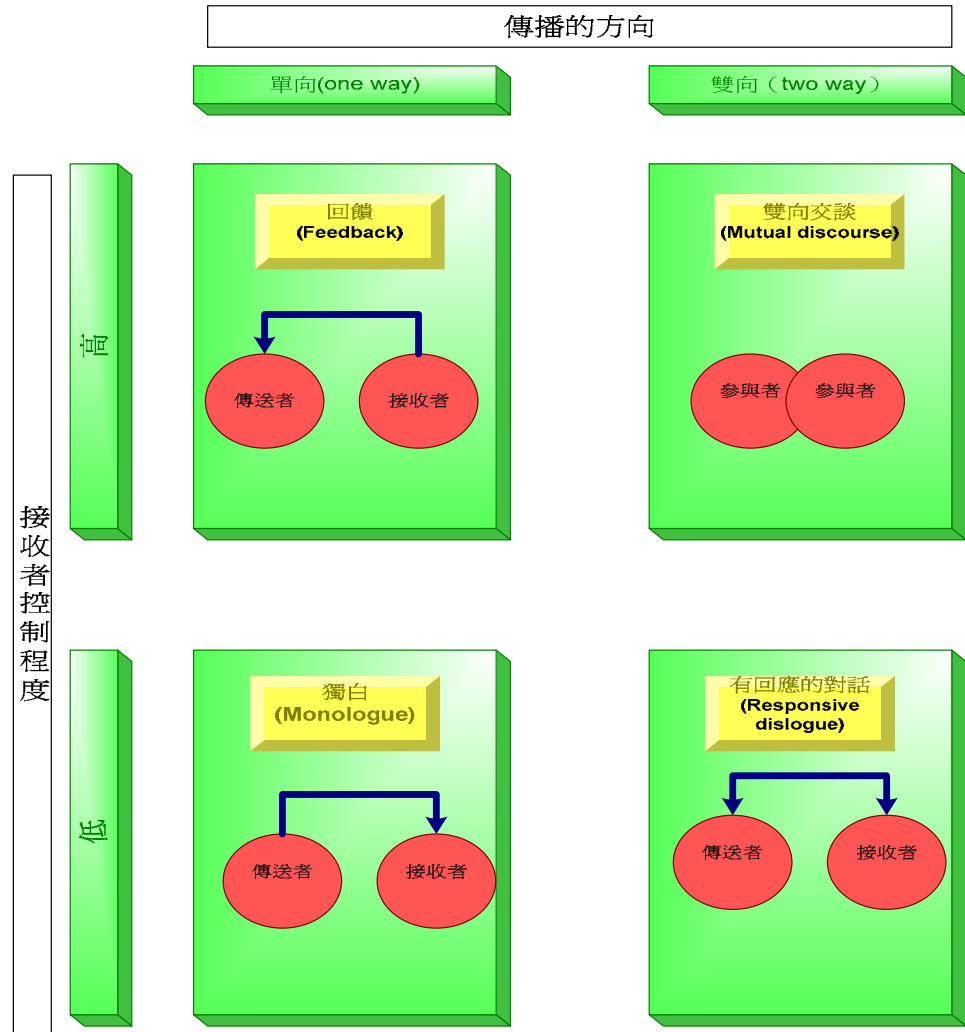


圖 4-1：四種不同互動程度的互動模式

資料來源：McMillan, S. J. (2002).

根據上述互動的四種模式，胡嘉智（2006 年 7 月）進一步設計五種具體操作方式，以加強課程教學的互動性：（1）較偏向教師獨白部分：老師上課授課

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：

以世新大學「傳播產業概論」課程為例

，以及遠距教學網站公布最新講義，（2）介於回饋與雙向交流部分：上課部分期間，老師拋出問題，讓學生根據問題或個案，進行小組討論，並可以當場詢問老師進一步的思考方向，（3）雙向交流部分：學生下課後，可利用遠距教學網站，觀摩彼此作品，以及進行學生之間的提問題與回答問題（老師用加分的鼓勵方式，鼓勵同學多發表意見與問題），（4）有回應的對話部分：學生蒐集完資料，完成小組討論，並抽籤輪流上台報告，老師並當場給予積極性的建議，（5）回饋部分：學生可以直接在遠距教學網站上，直接留言，或寄 EMAIL 給老師，提升互動性的五種操作方式，詳如下圖：

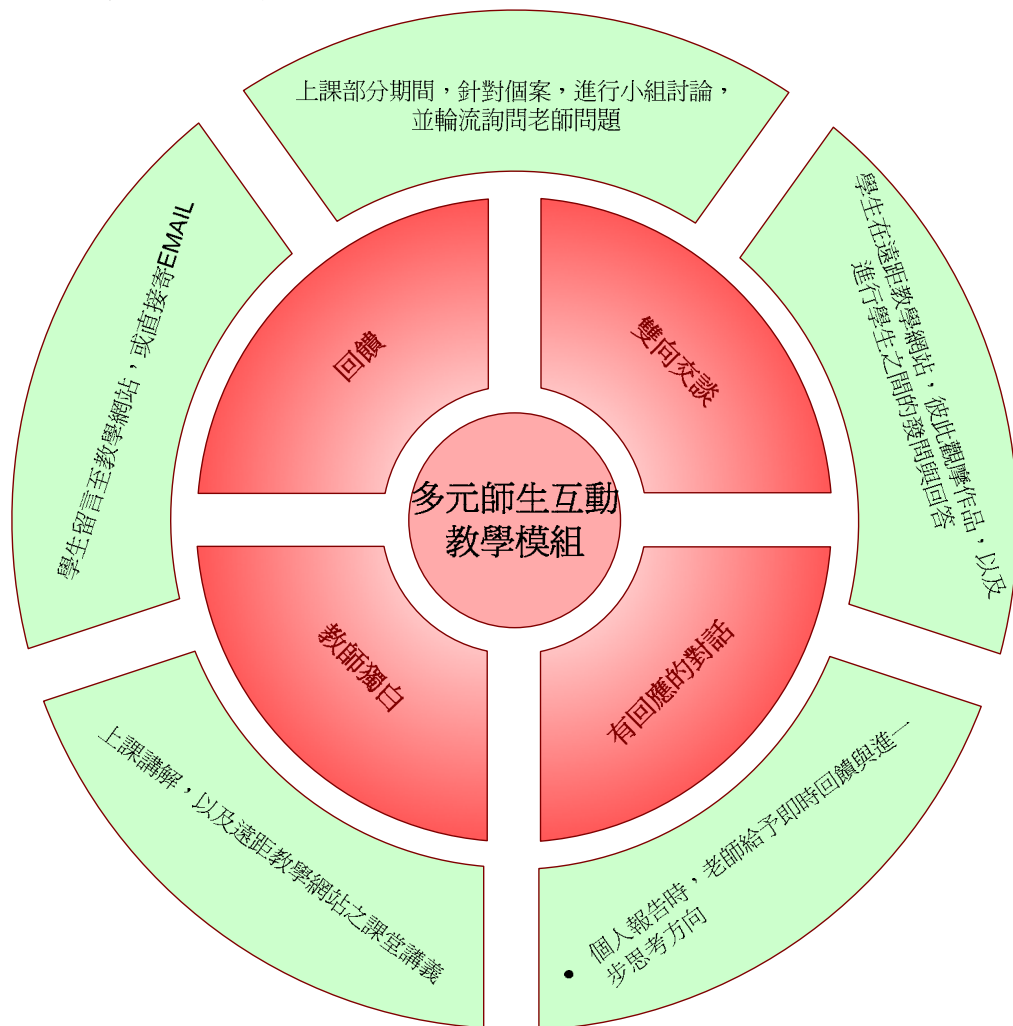


圖 4-2：多元師生互動教學模組

本課程研究希望就增強課程互動性的課程建構系統中，符合哈佛個案研究重視師生互動的精神。

(二)、多元評量

傳統評量中將學生智力視為單純的一種能力表現，因此評量方式主要採取紙筆測驗方法，只重視學習結果，而忽略學習歷程，因此，許多教育學者紛紛提出出正視智力結構多元的重要性，因此，教師在評量時，應採取多元資料蒐集方法，從不同時間、不同方式、不同地點，而有系統地蒐集學生資訊，以瞭解學生學習全貌。以不同方式評量學生為例，本課程應著重於傳播產業個案分析，因此，較為偏重「實作評量⁹」方式，然而，由於課程評量也包含口頭報告，因此，也涵蓋口頭發問方式，此外，以課程評量之期末報告而論，評量方式也包含論文式測驗，因此，可稱為多元評量。此課程設計有七次針對不同傳播產業個案，進行理論運用，進而解讀關鍵產業新聞作品之課程平時報告，其學生小組平時書面報告佔 30%，小組期末書面報告則佔 20%，個人及團體出席情況分佔 10%以及 5%；個人網路學習及貢獻則佔 10%；為避免大班教學中出現學生有「free rider」的現象，每次學生分組口頭報告時採取隨機抽籤方式，進行學生個人口語報告成績檢驗，其佔 25%，在每次學生的個人口頭報告中，老師可進行學生個別學習成果之深度檢驗。這樣長期間，多樣式地蒐集學生學習表現的精神乃源自教育學者對於「多元智慧¹⁰」的重視，國內教育專家江文慈便指出，重視學生多元智慧，不僅是對學生不同學習潛能的重視，也能帶給學生多樣的學習經驗，也激發了學生的學習興趣，同時也將活化教學。

伍、資料分析與結論建議

根據此研究對哈佛個案教學文獻探討，本研究提出以下教育教學問題：（1）目前學生學習小組建立團隊過程中，所遇到的主要挑戰為何？（2）根據對各小組的學生運作團隊問卷之學生反思回饋，結構性描述不同學生學習小組的運作狀況。因此，本段內容將針對以下調查結果，提出研究結果及分析，這包括：（1）：修課同學高中生活學習情境調查，（2）學期中修課學生之各小組團隊運作

9 「實作評量」：在學生發掘答案或創作作品過程中，評量學生知識，技能展現結果。而相關研究證實，「實作評量」對教學改善及學習進步有顯著作用（吳明隆，2003）。

10 多元智慧：教育專家 Gardner 在 1983 年，確認了七種智慧的形式：語文、邏輯-數理、視覺-空間、肢體-動作、音樂、人際和內省智慧，12 年之後，他增加了第八種智慧—自然觀察（江文慈，2006）。

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：
以世新大學「傳播產業概論」課程為例

量表，(3)奠基在上述研究結果下，進行結構化描述各小組運作狀況分析，茲分述如下：

一、 修課同學高中生活學習情境調查部分

本問卷改寫自行動學習法一書之「組織採用行動學習法之前的預備程度」，共有九十九位同學回答，經過項目分析之極端組比較¹¹（項目鑑定度檢驗），此十題皆具鑑別度。之後進行問卷之建構效度¹²檢驗，得出可分成兩構面，KMO值（Kaiser-Meyer-Olkin）為 0.862，根據 Kaiser 觀點， $KMO > 0.8$ 表示建構效度很好，表示變項間的共同因素多，適合因素分析(林震岩，2005)。完成項目分析及因素分析後，為進一步瞭解問卷的可靠性與有效性，必須繼續進行信度檢驗分析（吳明隆，2003），邱皓政（2005）進一步指出：估計測量的信度（reliability）指測量結果之穩定程度，亦即對同一事物進行兩次，或兩次以上的測量，其結果的相似程度若愈高，即代表信度越高，測量的結果也就越可靠。而此份問卷之間卷信度係數：Cronbach's α 係數為 0.862，屬於良好的信度值。經過上述問卷信度、效度檢驗後，得出各題之描述性統計值如下：

¹¹ 邱皓政(2005)指出：項目鑑定度檢驗是運用小樣本的極端組比較，將所有受測者之全量表全體得分最高與最低的兩極端者，予以歸納分組，題目平均數在這兩極端組受試者中，以 t 檢定或 F 檢定來檢驗是否具有顯著差異，進而反映出題目的鑑別力。吳明隆(2003)指出，項目分析在求出每一題項的決斷值(critical ratio, CR 值)，其求法是將所有受試者在量表的總得分依高低排列，選取 27%為高分組，後 27%為低分組；利用重新編碼程序，將高分組受試者列為第 1 組，將低分組受試者列為第 2 組，接著求出高、低二組在每個題項的平均差異顯著性，其原理與獨立樣本的 t 檢定相同，檢閱表格時，先看每個題項個別群體變異數相等性的「F 檢定」，如果 F 值顯著（顯著性的值小於 0.05），表異值，代表兩個組別全體變異數不相等；再看「不假設變異數相等」列之 t 值，如果 t 值檢定顯著（顯著性的 t 值小於 0.05），則此題具有鑑別度。

¹² 吳明隆(2005)指出：研究完成項目分析後，為了考驗量表的建構效度(construct validity)，繼續進行因素分析，而邱皓政(2005)指出：因素分析是利用一組題目與心理構念間關係，討論研究者提出計量的證據，探討潛在的因素結構與存在的形式，建立量表的因素效度(factor validity)。

表 5-1： 描述性統計值表：此課程採用採用行動學習法之前的預備程度

	個數	平均數	標準差
提出好問題的學生會獲得老師的獎勵	99	4.22	0.76
班上同學，常有人提出新的想法	99	3.67	0.89
一般而言，我們班上的溝通暢行無阻	99	3.51	0.85
課堂氣氛是不壓制衝突而是積極面對與處理	99	3.84	0.82
老師鼓勵學生有創新思考	99	4.32	0.84
學生能花時間反思自己自身的學習行為	99	3.48	0.93
有足夠的書籍，影片和其他資源提供我學習	99	3.35	1.02
同學之間會互相鼓勵，協助，並對彼此做有建設性的批判	99	3.75	1.00
有小組一起解決任務與挑戰的學習活動	99	3.88	1.07
老師從不濫用職權，並總是鼓勵學生表達意見	99	4.01	1.06

整體平均分數為 3.8，換算成**行動學習法**（黃雲龍、徐嘉譯）一書的的算法為 76，大於 40，所以此課程採用行動學習法，將為學生帶來更多批判性思考。而觀諸上表各題平均分數，平均分數最低的兩項目為 Q6：學生能花時間反思自身的學習行為，Q7：有足夠的書籍，影片和其他資源提供我學習，因此，此課程設計時，將採用學習單與學生專題寫作形式，增加學生對此課程內容進行反思的機會；在課程內容上，將採用美國印地安那大學教育心理系及教學系統科技系 Curtis J. Bonk 教授所推薦的混成式學習¹³（blended learning），增強學生使用遠距教學資料庫機會。

二、 學期中修課學生之各小組團隊運作量表部分

此問卷改寫自侯龍躍（2002）及 Hill（1995），而此次期中問卷共從116名學生中，回收105位學生的問卷，為了讓學生更誠實回答小組實際運作狀況，問卷只

¹³ Graham (2006)在美國印地安那大學教育心理系及教學系統科技系 Bonk Curtis J 教授編著的 *The handbook of blended learning: Global perspectives, local designs* 一書中，定義混成式學習 (blended learning)如下：混成式學習(blended learning)統整面對面教學(face-to face instruction)以及電腦輔助教學(computer-mediated instruction)，混成式學習將在上述兩種學習環境中截長補短，進而達成三大目標：（1）提升教育教學效果(improved pedagogy)，（2）提升學生接觸教學教材的彈性(increased access and flexibility)，（3）提升教學之成本效益比(increased cost-effectiveness)。

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：
以世新大學「傳播產業概論」課程為例

著名出自第幾小組，因此兩班共統計出16個小組運作狀況。此25題問卷，同樣進行問卷信、效度檢驗，結果如下：（1）項目分析之極端組比較（項目鑑定度檢驗）：經過項目分析之極端組比較（項目鑑定度檢驗），應去除8、14、25題，（2）建構效度部分：團隊運作學習25題分成五大次量表，各次量表之KMO值（Kaiser-Meyer-Olkin）分別為：0.676、0.675、0.566、0.59、0.77，筆者認為可能原因為各次量表僅有五題，題數可能過少，在此研究為初探性研究的前提下，先保留題數，進行整體信度分析，（3）信度分析：以扣除三題的22題，進行信度分析，得出以標準化項目為準的 Cronbach's Alpha 值為：0.801，整體信度y94再可接受範圍。

經過上述問卷信度、效度檢驗後，得出各班各組之描述性統計值，詳如表5-2 及表 5-3：

表 5-2：學習小組建構能力與團隊有效程度表：甲班

甲班	(I-1) 評估團隊 管理界線 範圍	(I-2) 評估管理 團隊本身 ：設定團隊 目標	(II-1) 評估管理 團隊本身 ：團隊溝通	(II-2) 評估管理 團隊本身 ：團隊領導	(III-1) 評估管理 團隊績效	(III-2) 學期平均 總分
全班平均	66	60	72	66	76	81.55
1 組	61	48	66	63	74	81.47
2 組	58	50	64	57	62	79.93
3 組	74	73	81	70	90	83.87
4 組	68	69	72	70	83	82.05
5 組	71	70	88	76	89	83.29
6 組	63	59	70	66	71	85.41
7 組	66	49	67	59	63	73.63
8 組	62	65	65	66	70	84.5

表3-3：學習小組建構能力與團隊有效程度表：乙班

乙班	(I-1) 評估團隊 管理界線 範圍	(I-2) 評估管理 團隊本身 ：設定團隊 目標	(II-1) 評 估管理團 隊本身：團 隊溝通	(II-2) 評 估管理團 隊本身：團 隊領導	(III-1) 評估管理 團隊績效	(III-2) 學期平均 總分
全班平均	63	61	76	65	76	75.29
1 組	65	58	70	57	68	75.72
2 組	59	54	71	64	75	79.29
3 組	59	58	81	58	76	70.95
4 組	65	66	82	74	81	77.46
5 組	67	69	81	73	82	74.83
6 組	71	66	82	64	77	76.56
7 組	60	59	68	66	75	74.77
8 組	60	53	73	60	69	72.18

三、 結構化描述各小組運作狀況分析

在一次資深教師與新進教師的座談中，資深教師建議課程進行小組討論時，先讓學生撰寫課程學習公約，形成學生的彼此學習壓力，但是，在筆者與此課程兩班小組長的焦點訪談中，幾乎所有小組長都覺得這樣會破壞小組感情，並且表示：就算有組員違反小組公約，小組長也很難處理，因為不想撕破臉，這激發作者將上述六大項目結構性區分成兩大座標：將 (I-1) 評估團隊管理界線範圍，以及 (I-2) 評估管理團隊本身：設定團隊目標，歸類成橫軸座標，意指小組團隊學習環境的任務導向策略執行象限，著重於提升小組運作競爭力；而將 (II-1) 評估管理團隊本身：團隊溝通，以及 (II-2) 評估管理團隊本身：團隊領導，歸類成縱軸座標，意指小組團隊學習環境的情感導向策略象限，著重於增強組員之間的團隊情感，而在縱、橫軸所切割出來的四個象限，再呈現出此十六個小組的團隊運作績效：(III-1) 評估管理團隊績效，以及 (III-2) 學期平均總分。得出以下表格：

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：
以世新大學「傳播產業概論」課程為例

表 5-4：任務導向執行、情感導向執行、團隊運作績效表

組別	序號	任務導向策略執行 指標	情感導向策略執行 指標	團隊運作績效指標
1-1 組	1	54.5	64.5	77.735
1-2 組	2	54	60.5	70.965
1-3 組	3	73.5	75.5	86.935
1-4 組	4	68.5	71	82.525
1-5 組	5	70.5	82	86.145
1-6 組	6	61	68	78.205
1-7 組	7	57.5	63	68.315
1-8 組	8	63.5	65.5	77.25
2-1 組	9	61.5	63.5	71.86
2-2 組	10	56.5	67.5	77.145
2-3 組	11	58.5	69.5	73.475
2-4 組	12	65.5	78	79.23
2-5 組	13	68	77	78.415
2-6 組	14	68.5	73	76.78
2-7 組	15	59.5	67	74.885
2-8 組	16	56.5	66.5	70.59

(一) 相關分析：任務導向策略執行指標、情感導向策略執行指標、團隊運作績效指標

在哈佛學者 Hill (1995) 文獻中，其針對管理者建立有效運作團隊之責任及評估表中，隱約指出任務導向策略執行指標、情感導向策略執行指標、團隊運作績效之間有相關性¹⁴，因此，本研究進行三項指標之相關分析，得出三者彼此之間確有統計顯著正相關：

¹⁴ 詳參本文圖 2-2。

表 5-5：相關分析表：任務導向策略執行指標、情感導向策略執行指標、團隊運作績效指標

		任務導向團隊運作指標	情感導向團隊運作指標	團隊運作績效指標
任務導向團隊運作指標	Pearson 相關	1	.813(**)	.784(**)
	顯著性 (雙尾)		.000	.000
	個數	16	16	16
情感導向團隊運作指標	Pearson 相關	.813(**)	1	.767(**)
	顯著性 (雙尾)	.000		.001
	個數	16	16	16
團隊運作績效指標	Pearson 相關	.784(**)	.767(**)	1
	顯著性 (雙尾)	.000	.001	
	個數	16	16	16

** 在顯著水準為0.01時 (雙尾)，相關顯著。

(二) 矩陣趨勢觀察：任務導向策略執行指標、情感導向策略執行指標、團隊運作績效指標

首先，在表 5-4 中，一致性地呈現出學生在建構學習團隊時，較嫻熟於情感導向策略執行，對於任務導向策略執行狀況，一致性地呈現出缺乏能力建構的現象。除了上述整體觀察之外，筆者將 (I-1) 評估團隊管理界線範圍，以及 (I-2) 評估管理團隊本身：設定團隊目標，歸類成橫軸座標，意指小組團隊學習環境的任務導向策略執行象限，著重於提升小組運作競爭力；而將 (II-1) 評估管理團隊本身：團隊溝通，以及 (II-2) 評估管理團隊本身：團隊領導，歸類成縱軸座標，意指小組團隊學習環境的情感導向策略象限，著重於增強組員之間的團隊情感，而在縱、橫軸所切割出來的四個象限，再呈現出此十六個小組的團隊運作績效：(III-1) 評估管理團隊績效，以及 (III-2) 學期平均總分。得出圖六：矩陣趨勢圖。再將績效指標依序分成三類：(1) 80 分以上，共計有三組 (紅色圈)，(2) 77 分以上：共計有四組 (粉紅圈)，(3) 72 分以下：共計有四組 (黃色圈)，可以清楚地分出兩區：(1) 情感導向執行策略強，且任務導向

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：

以世新大學「傳播產業概論」課程為例

策略強的組別，其團隊運作績效的確較高，所以圓圈範圍皆較大，聚集於矩陣趨勢圖之右上方；（2）情感導向執行策略弱，且任務導向策略弱的組別，其團隊運作績效的確較低，所以圓圈範圍皆較小，聚集於矩陣趨勢圖之左下方。

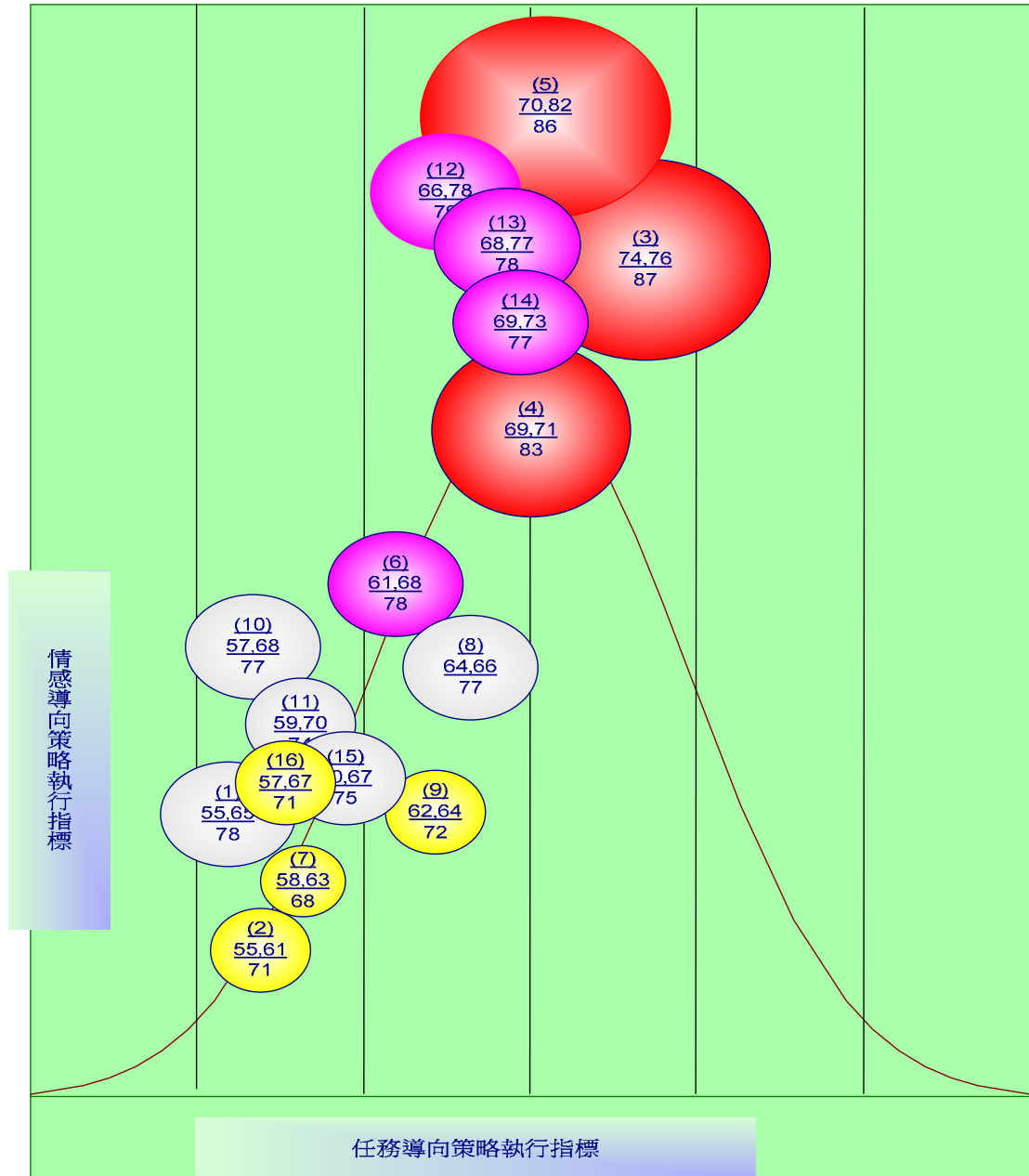


圖 5-1：矩陣趨勢圖：任務導向策略執行指標、情感導向策略執行指標、團隊運作績效指標

四、 結論建議

面對傳播產業蕭條對台灣傳播學院的衝擊，筆者認為傳播學院應發揮其向其他學門「借火」的能力，繼續延伸傳播學門的競爭優勢，以傳播管理系所為例，筆者認為我們應正視台大，政大 EMBA 班興起一波波的「個案教學」風潮，筆

者認為其背後的教學理念變革，實值得台灣傳播管理學院教師進一步思考，本文針對目前在台灣台大、政大 EMBA 般風行的哈佛個案教學，進行文獻探討，筆者歸納哈佛個案教學價值觀主要有三：（1）以學生為中心的課程設計精神；（2）授課教案部分重視使用個案；（3）課程運作部分：重視師生互動的討論。在符合上述價值觀前提下，本研究的研究問題便是如何依據教育教學理念下的個案行動研究架構，發展、執行、評估「傳播產業概論」課程，本文進行教育行動研究的課程實踐研究，在（1）以學生為中心的課程設計精神部分，本課程設計盡量站在學生的角度，在課程設計中，設計課程學習單，協助學生學習，此外，為協助學生建立有效的學習團隊，課程學習初期，設計學生高中生活學習情境調查，學期中則有團隊運作量表調查，以更接近學生實際學習狀況；（2）在授課教案重視使用個案部分，此課程採用適合大一學生適合閱讀的工商時報經營知識系列之《廣告效果個案研究》；（3）課程運作部分：採用多元師生互動教學模組來編織此課程，以及採用多元評量，強化學生課程參與的動機。

課程評估部分：根據此研究對哈佛個案教學文獻探討，筆者認為此課程將遇到最大挑戰為：如何協助學生建立有效的學習團隊，以進行小組討論，因此，本研究提出以下教育教學問題：（1）目前學生學習小組建立團隊過程中，所遇到的主要挑戰為何？（2）根據對各小組的學生運作團隊問卷之學生反思回饋，結構性描述不同學生學習小組的運作狀況。利用質化與量化分析後，本研究提出三項研究結論：（一）任務導向策略執行指標、情感導向策略執行指標、團隊運作績效之間有相關性等三項指標，的確有統計顯著正相關，（二）目前一致性地呈現出學生在建構學習團隊時，較嫻熟於情感導向策略執行，對於任務導向策略執行狀況，一致性地呈現出缺乏能力建構的現象，這意味著未來教師應特別著重於賦權小組長，積極針對小組長之任務導向執行策略技巧，進行能力建構，（三）矩陣趨勢圖清楚地分出兩區：（a）情感導向執行策略強，且任務導向策略強的組別，其團隊運作績效的確較高，所以圓圈範圍皆較大，聚集於矩陣趨勢圖之右上方；（b）情感導向執行策略弱，且任務導向策略弱的組別，其團隊運作績效的較低，所以圓圈範圍皆較小，聚集於矩陣趨勢圖之左下方。此矩陣趨勢圖之分析，更加圖像化呈現結論一：三項指標彼此呈現統計顯著正相關之結論。對於未來研究，可以選擇三組運作績效呈現良好、普通、待努力的學習小組，進行焦點訪談，更深入於情感導向執行策略與任務導向策略對於團隊運作績效，在不同學

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：

以世新大學「傳播產業概論」課程為例

習績效小組的影響，進行焦點訪談，蒐集各小組組長與組員之反思意見後，分析小組運作的轉變點，及小組運作轉變策略（change strategy）。

參考文獻

- 江文慈（2006）。多元智慧：寬廣看待學生的學習潛能。世新大學卓越教學電子報，2。民 95 年 12 月 20 日，取自：
http://cc.shu.edu.tw/%7Ecte/epaper_new/index.htm
- 行動學習法（黃雲龍、徐嘉譯）（2004）。台北：弘智文化出版。（原著出版年：1998 年）
- 吳明隆（2003）。SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計(第 1 版)。台北：知城。
- 吳明隆（2005）。SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計(第 2 版)。台北：知城。
- 林震岩（2005）。多變量分析：SPSS 的操作與應用。台北：智勝。
- 邱文通、鄭朝陽、薛荷玉（2006 年 6 月 12 日）。人力過剩產業：媒體、環工、同步口譯，民生報。
- 邱皓政（2005）。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。
- 侯龍躍（2002）。不同學習風格對大學專題製作課程學生團隊運作與自我效能影響之研究。彰化：彰化師範大學工業教育研究所。
- 胡嘉智（2006 年 7 月）。媒介經濟學的課程內容設計與實踐之教學研究，2006 中華傳播學會研討會，台北市台灣大學集思會議中心。
- 程宗明（2006）。從傳播產業研發的角度看傳播管理教育。數位化時代的傳播管理。2006 年中華傳播學會專題座談。
- 馮建三（2006）。試論新聞傳播教育學術正當性的建立：記者養成與媒介素養教。教育研究資料與研究訊雙月刊。
- 劉鳳珍（2006 年 5 月）。低薪青年 5 年暴增 10 萬人。Cheers 快樂工作人雜誌網。民 96 年 1 月 20 日，取自：
<http://www.cheers.com.tw/content/070/070028.asp>
- 潘淑滿（2003）。質性研究:理論與應用。台北：心理出版社。
- 蔡清田（2004）。課程發展行動研究。台北：五南。
- 戴國良（2005）。廣告學：策略經營與廣告個案實例。台北：鼎茂。

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：
以世新大學「傳播產業概論」課程為例

- Beer, M.G., Gabarro, J. J., & Tushman, M.L. (2006). *Developing an effective living group*. Retrieved Nov 10, 2006, from <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
- Bennis, W.G., & O' Toole, J. (2005). *How business schools lost their way*. Retrieved Nov 10, 2006, from <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
- Bonoma, T.V. (1989). *Learning by the case method in marketing*. Retrieved Nov 10, 2006, from <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
- Copeland, M.T. (1958). *And mark an era: The story of the Harvard business school*. Boston: Little, Brown and Company
- Corey, E. R. (1998). *Writing cases and teaching notes*. Retrieved Nov 10, 2006, from <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
- Corey, E. R. (1999). *A note on case learning*. Retrieved Nov 10, 2006, from <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
- Farkas, M.T. (2001). *A note on team process*. Retrieved Nov 10, 2006, from <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
- Garvin, D.A. (2003). *Making the case*. Retrieved Nov 10, 2006, from <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
- Graham, C. R. (2006). *Blended learning systems: Definition, current trends, and future directions*. In Bonk, C. J. & Graham, C. R. (Eds.), *The handbook of blended learning: global perspectives, local designs* (pp. 3-21). San Francisco, CA: Pfeiffer Publishing.
- Hammond III, J.S. (2002). *Learning by the case method*. Retrieved Nov 10, 2006, from <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
- Hill, L.A. (1995). *Managing your team*. Retrieved Nov 10, 2006, from <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
- McMillan, S. J. (2002). A four-part model of cyber-interactivity: some cyber-places are more interactive than others. *New Media & Society*, 4(2), 271-291.
- Rangan, K.V. (1996). *Choreographing a case class*. Retrieved Nov 10, 2006, from [site:http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu)

- Rippin, A., Booth, C., Bowie, S., & Jordan, J. (2002). A complex case: using the case study method to explore uncertainty and ambiguity in undergraduate business education. *Teaching in Higher Education*, 7(4).
- Shapiro, B.P. (1975). *Introduction to the Case Method*. Retrieved Nov 10, 2006, from <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
- Shapiro, B.P. (1986). *Hints for case writing*. Retrieved Nov 10, 2006, from <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
- Shapiro, B.P. (1988). *Introduction to cases*. Retrieved Nov 10, 2006, from <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
- Shulman, L. S. (1990). Reconnecting foundations to the substance of teacher education. *Teachers College Record*, 91(3), 300-310.
- Shulman, L. S. (1998). Theory, practice, and the education of professionals. *Elementary School Journal*, 98(5), 511-526.

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：
以世新大學「傳播產業概論」課程為例

附錄一：「學生高中生活學習情境調查」

此部分改寫自行動學習法一書之「組織採用行動學習法之前的預備程度」，每個題目並無標準答案或對與錯，請您依直覺，針對您在高中生活中的整體學習感受，就您同意與否程度，在適當□內打"✓"

	非 常 不 同 意	同 意	普 通	同 意	非 常 不 同 意
此部分改寫自行動學習法一書之「組織採用行動學習法之前的預備程度」，每個題目並無標準答案或對與錯，請您依直覺， <u>針對您在高中生活中的整體學習感受，就您同意與否程度，在適當□內打"✓"</u>					
提出好問題的學生會獲得老師的獎勵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
班上同學，常有人提出新的想法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
一般而言，我們班上的溝通暢行無阻	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
課堂氣氛是不壓制衝突而是積極面對與處理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
老師鼓勵學生有創新思考	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
學生能花時間反思自己自身的學習行為	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有足夠的書籍，影片和其他資源提供我學習	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
同學之間會互相鼓勵，協助，並對彼此做有建設性的批判	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有小組一起解決任務與挑戰的學習活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
老師從不濫用職權，並總是鼓勵學生表達意見	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

附錄二：學生於期初（課程實施後第五週）使用之團隊學習單

2006年傳播產業概論小組團隊學習單 LS1

班別_____ 組別_____

一、跨科際整合小組角色扮演（請參考附錄圖表一）

	自己一句話的定義	貴組擔任此角色的名字
Captain		
Recorder		
Optimist		
Skeptic/Realist		
Reflector		
Spokesperson		

二、針對公共電視變成公廣集團（請參考附錄圖表二）

- 2.1 您們全組平常收看電視節目時，會看公共電視節目的平均比例為
- 2.2 一聽到台灣公共電視，您們的第一個反應或想法是？
- 2.3 您們覺得一般而言，台灣公共電視好看嗎？質感好嗎？

好看嗎？	質感好嗎？

- 2.4 如果用殊價財的概念，因此推導我們需要更大的公廣集團，您們同意嗎？

2.5 請思考台灣目前情境：政治（藍軍、綠軍、紅軍）、經濟（不景氣，政府財政赤字嚴重）、文化（部份觀眾覺得台灣有線電視節目品質不佳）、科技（科技使得電視頻道稀少性相對不重要），您們會覺得公廣集團的方案應該推行嗎？可行嗎？
 哪些上述原因是您們的主要判斷？

政治	經濟	文化	科技

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：
以世新大學「傳播產業概論」課程為例

2006年傳播產業概論小組團隊學習單 LS2

班別_____ 組別_____

請參考 LS2 參考圖表，完成貴組對媒體五大產業的產業觀察

	數據觀察	產業觀察	八個字下標語
無線電視			
有線電視			
報紙			
雜誌			
電台			

LS2 參考圖表

五大媒體有效廣告金額(千元)					
	無線電視	有線電視	報紙	雜誌	電台
1996	\$ 18,275,439	\$ 6,031,425	\$ 12,799,833	\$ 3,987,375	NA
1997	\$ 18,871,895	\$ 6,813,350	\$ 18,063,130	\$ 4,837,189	NA
1998	\$ 22,135,096	\$ 12,697,043	\$ 21,157,218	\$ 5,886,786	NA
1999	\$ 17,676,064	\$ 14,558,776	\$ 18,858,303	\$ 6,099,264	\$ 2,146,309
2000	\$ 13,001,710	\$ 17,668,074	\$ 18,745,551	\$ 7,200,213	\$2,310,490
2001	\$ 11,559,542	\$ 16,143,669	\$ 16,414,195	\$ 6,509,510	\$2,219,508
2002	\$ 9,816,078	\$ 22,358,848	\$ 12,190,938	\$ 6,613,026	\$2,521,834
2003	\$ 8,785,627	\$ 24,627,825	\$ 15,120,362	\$ 7,557,114	\$ 2,692,176

資料來源:戴國良(2005)，取自潤利公司廣告監測中心。

1998-2004 有線電視與無線電視整體收視率變化							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
有線電視整體（58個頻道）收視率	38%	45%	56%	59%	65%	70%	73%
無線電視（四個頻道）整體收視率	62%	55%	44%	41%	35%	30%	27%

資料來源:戴國良(2005)，取自 A.C. Nielsen 1996//01/01-2004/12/31。

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：
以世新大學「傳播產業概論」課程為例

附錄三：傳播產業個案選擇及 CASE 學習單

2006/01/03 - [工商時報/經營知識/D3 版]

《廣告效果個案研究》閱讀文化的市場學 從誠品書店形象廣告談閱讀文化市場

2005/10/25 - [工商時報/經營知識/D3 版]

《廣告效果個案研究》跟著玩家一起解任務、打天下 從魔獸世界上市廣告解析
智冠科技集團的經營策略

2003/07/29 - [工商時報/經營知識/31 版]

《廣告效果個案研究》墊高形象招商攬客 東森得易購市場行銷和廣告策略分析

CASE 學習單

傳產 LS3 for case1 團隊學習單 班別_____ 組別_____

一、*Basic analysis*

- What? 討論重心
-
- Who? 討論對象
-
- Why? 為什麼此對象與重心值得討論
-
- What's the problem? 討論對象所遇到的挑戰
-
- How to improve? 目前討論對象的執行策略重點
-

二、*Advanced analysis*

- What's the challenge? 外部環境的挑戰
-
- How to apply with theorem? 您有觀察到任何管理學或是策略管理的要點嗎?
-
- SWOT Analysis 內部：優勢、劣勢；外部環境：機會、威脅
-
- What's your suggestion? 根據 SWOT 之後，您對討論對象的建議為何?
-
- What's the reflection for you? 學到這個個案，您們覺得對您們最大的啟發為何?
-

三、行動學習題

請您們到 FNAC、PageOne、誠品信義旗艦店，同樣找一本您們想買的書，比較他們的價錢，放置的位置，書局的環境氣氛，店裡是否有促銷活動？最後請決定您們會在哪家書局購買這本書？為什麼？

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：
以世新大學「傳播產業概論」課程為例

附錄四：團隊運作量表

團隊運作量表	非常 同意	同 意	普通	不 同 意	非 常 不 同 意
評估團隊管理界線範圍					
1 我覺得我們小組的「發言人」常常會提醒我們別組的發展狀況	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 我覺得我們的小組，跟別的小組都沒有互動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 我們小組相當注意別的小組的口頭報告，如果他組有好的觀點，我們大多會修正我們之後的書面作品。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 我們小組相當注意老師的口頭講評，之後的作品會往老師的期待發展	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 一般而言，我們組員大多會利用遠距教學網站，觀察別人學習狀況。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評估管理團隊本身：設定團隊目標					
6 我覺得關於本組個案討論之專題製作，我們將時間進度表訂定的很明確。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 我覺得本組在個案討論之專題製作上，大多能在時間要求內，完成進度目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 我覺得我們只要能完成作品，就不錯了，所以，我覺得我們幾次的作品好像都差不多。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 我覺得本組「務實批判者」常常能提醒我們之前作品的盲點以及缺點，以幫助我們朝更高的目標邁進。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 我覺得我們每一個組員對完成專題製作，都具有強烈的使命感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(接下頁)

(續上頁)

評估管理團隊本身：團隊溝通					
11 我覺得本組「記錄員」很負責地統整合理筆記及討論紀錄	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 小組討論時，我們都能傾聽與尊重彼此的意見。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 小組分配工作時，我們都能傾聽與尊重彼此的狀況。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 我覺得我們小組討論時，都是少數人發言，並老是替我們做決定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 我對於本組「樂觀者」適時帶動團隊活力的表現，感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評估管理團隊本身：團隊領導					
16 我們的「小組長」常常會適時鼓勵我們。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 我覺得我們小組出現太多擺爛的組員。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 我覺得我們小組長分配任務時，分配地蠻公平的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 我們的「反思者」，會適時提醒小組長如何幫助小組順利運作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 我覺得我們的小組長，幫助我們小組整體表現地蠻有競爭力的。					
評估管理團隊績效					
21 下次如果有分組的機會，我希望我能繼續與目前大部分的組員一組	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 在小組討論時，我常常能夠從別人的觀點中，學習到不同觀點	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 藉由小組討論，我覺得我更有勇氣在公眾場合，發表自己的意見	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 我覺得經由目前小組的運作，我學習到注意聆聽別人的意見與想法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 我覺得我們小組只是分配工作，並沒有讓大家真正討論出心裡的想法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：
以世新大學「傳播產業概論」課程為例

Developing, Implementing and evaluating the Undergraduate Communications Management Course From the Perspectives of Harvard Case Methods: A Case Study on the “Overview of Media Industries” Course in SHU

Chia-Chih Hu¹

Abstract

The research questions of this research are as below: (a) Harvard Case Methods: positioning, origin, definition, purpose, and teaching strategy, (b) developing, implementing and evaluating the “Overview of Media Industries” Course from the perspectives of Harvard Case Method. Three perspectives of Harvard Case Methods are boiled down: (a) designing the course with the student-centered spirit, (b) focusing on the Cases in the teaching strategy, (c) emphasizing the interactive relationship between the teacher and students. Based on above-mentioned perspectives, this research conducts the curricular action research, which includes students’ learning sheets with the emphasis on analyzing cases in communications industry, the survey on the learning condition of students in the high school, the teamwork examination survey, the interactive teaching and learning, and multiple approaches assessment. As to the evaluation of this course, this research focuses on the pedagogical research question as below: the identification of the crucial obstacles for the students to build up the learning team. Based on the qualitative and quantitative analysis, two findings are worth summarizing: (a) the correlations show strong positively relationship between the task-oriented index of teamwork implementation, the relationship-oriented index of teamwork implementation, and the index of teamwork performance, (b)

¹ Chia-Chih Hu is Assistant Professor at the Department of Media Managements in Shih-Hsin University, Taipei, Taiwan.

teachers in higher education are suggested to prioritize the capacity building on the task-oriented teamwork implementation, with the emphasis of empowering the team-leaders to build up the learning team.

Keywords: Harvard case methods, curricular action research, course on the overview of media industry

建構「警察機關重大刑事案件新聞處理原則」 芻議

黃宗仁¹

《摘要》

本文從林明樺集團遭警瓦解及白曉燕遭匪撕票案之回顧，針對案情尚未曝光，媒體即搶先報導，致造成「人質、警察與媒體記者」人身安全陷入危險之缺失，謀思一套可供警察機關與媒體雙方均可共同遵守規律，以達新聞採訪與警察機關提供訊息之供需平衡。

全文經蒐集相關文獻及透過焦點訪談，獲致下列結論：

- (1) 在報導時機方面，新聞媒體應該在人質安全後，才能報導。
- (2) 應有訂定公約予以規範之必要。
- (3) 成立專業新聞中心，並訂定一套新聞發布標準作業程序有其必要性。
- (4) 警察機關應樹立封鎖線權威，必要時可以依法強制執行各項處分。

最後提出建構「警察機關重大刑事案件新聞處理原則」芻議，重點計有：

- (1) 以保障司法正義與民眾「知的權利」為最高指導原則。
- (2) 明確定義重大刑事案件範圍；恪遵「偵查不公開」原則。
- (3) 成立新聞中心。
- (4) 明確規劃三層封鎖警戒線，並落實執行。
- (5) 為保護相關被害、偵查、新聞採訪人員及民眾安全，有權規範傳播媒體應配合事項。

關鍵字：人質、標準作業程序、重大刑事案件、新聞處理、偵查不公開

¹ 黃宗仁，銘傳大學傳播管理研究所在職專班碩士，中央警察大學犯罪防治研究所博士研究生，現職新竹縣政府警察局局長。

壹、前言

一、研究背景

94 年 10 月 20 日嘉義縣布袋鎮商人蔡○○遭綁架 36 天後，警方成功地發揮統合及團隊精神，與林明樺集團綁匪進行柔性談判，雖然順利救回人質，但對於警方在歷次的攻堅行動中，均未落實執行警察「偵查犯罪規範」(內政部警政署, 2003)規定應行架設之三層封鎖線，任由採訪記者得隨意進入刑案現場，更因某家電視台未能遵守約定，為搶先報導而偷跑，致使歹徒揚言要以機槍掃射記者，場面一度因恐慌而混亂，影響警方整體行動執行，致飽受各界批評。如台灣記者協會表示，對「林明樺綁架集團犯罪案」人質尚未脫險之前，即以偷跑方式搶先報導相關新聞可能危及人質安全一事，要譴責部分偷跑違反新聞採訪規範的媒體(台灣記者協會，2005)。

上述媒體為搶先報導而偷跑現象，絕非僅有；回顧 86 年震驚一時之白曉燕、彭婉如、劉邦友命案等三大指標案件，其新聞處理方式，均如出一轍。因此，前開現象不是個案，也不是特例，而是普遍現象，不只是重大刑案、社會事件如此，政、社、經、文、教的等重大新聞亦是如此。

二、研究目的

在媒體亟欲突破其生存困境的同時，與警察機關偵辦重大刑事案件之際，如何能夠兼顧「依法行政」與提供媒體正確報導素材，以獲取雙贏局面，實為警察機關刻不容緩，應予嚴肅面對之課題。因此，本文研究之目的，冀藉由參考現行國內外有關新聞媒體採訪重大案件規範、新聞發布或處理作法等文獻資料，並佐以實際發生案例產生之缺失檢討，研擬有利人質、記者及警察三方人身安全措施，並兼以顧及警察偵辦案件與記者新聞報導之任務遂行，研議彼此可以共同遵守規範原則，以創造順利維護現場秩序、採訪報導及滿足社會大眾知的權利等三贏局面。

三、研究方法

全文廣泛蒐集研究國內外重大刑案相關著作、論文、期刊，並參考官方文件及邀請國內新聞媒體、專家、學者進行焦點訪談，期間並針對警察機關偵辦重大刑事案件新聞處理原則規範，進行討論廣泛討論，嘗試藉由不同面向集思廣益，期能發現研究議題之妥切解答。

四、名詞解釋

(一)「新聞處理」

所謂「新聞處理」在警察機關之定義，係指對於新聞事件應採行之具體有效措施或危機處理應變作為，以發布新聞或召開記者會方式，宣布、澄清或回應新聞事件。

(二)「重大刑事案件」(林燦璋、林信雄，1999)

重大刑案，若依內政部警政署「加強預防偵查犯罪執行計畫」規定，案類可分為殺人、強盜、搶奪、擄人勒贖、恐嚇取財、妨害性自主及重大竊盜等七項，而特殊刑案則可分為三類：1.犯罪手段殘酷，情節離奇案件；2.深切影響社會治安，震撼社會人心之案件；3.新發現之嚴重犯罪手法，必須迅速偵破，予以遏制之案件。

本文為使規範明確，爰將所稱重大刑事案件定義，係指涉及「人質挾持」、「擄人勒贖」或執行圍捕任務有危及「犯罪被害人」、「警方執勤人員」、「新聞採訪人員」及「一般民眾」人身安全之案件。

(三)「偵查不公開」

依我國「刑事訴訟法」規定，犯罪偵查係偵查機關及其偵查人員，基於告訴、告發、自首或其他原因，知有犯罪嫌疑時，立即行使偵查職權，逕行調查犯罪嫌疑人犯作情形及蒐集犯罪證據，藉以證明犯罪及確定犯人，以供檢察機關提起公訴或法院審判之依據。(刑事訴訟法第 228 條)

所謂「偵查不公開」之原則，一般人若依「刑事訴訟法」第 245 條第一項之規定，「偵查，不公開之」，的確規定易引起媒體採訪人員之誤解，會要求解釋偵查之程序與階段；因此，談論「偵查不公開」，應深入將該條文第三項作說明，其規定：「檢察官、檢察事務官、司法警察官、司法警察、辯護人、告訴代理人或其他於偵查程序依法執行職務之人員，除依法令維護公共利益或保護合法權益有必要者外，不得公開揭露偵查中因執行職務知悉之事項」。

貳、文獻探討

一、國外偵辦刑案新聞處理原則(黃宗仁，2002)

針對新聞媒體採訪警察機關偵辦案件規範及新聞處理規約，各國作法大致略同，均有其嚴謹規範原則，謹概要介紹美國與日本等國家相關作法如下：

(一)美國

1、亞特蘭大

美國聯邦調查局駐亞特蘭大辦公室發言人 Barbara Brown 指出，美國檢、警、調單位對偵查中案件之新聞發布並無明文法令規定，各單位皆秉持「偵查不公開」及保護人權原則，對新聞發布、由誰發布、說明尺度等方面，均訂有所謂內部處理要點。

2、休士頓

休士頓市檢察官、警察局、執業律師及大學教授等相關人士對偵查不公開認為，大型警局通常會指派專人擔任連絡官 (public information officer)，在不影響案件偵辦的原則下，儘量滿足媒體的要求。惟美國記者與一般民眾一樣均需遵守規定，不能在未獲同意前自行進入司法單位辦公區域，未獲允許前亦不得拍照或錄音。

3、波士頓

美國於 1966 年頒布「聯邦資訊自由法」(Freedom of Information Act; FOI)，規定媒體有權要求政府機關，包括執法單位，提供政府文件及資訊，惟適用須視具體個案，若有疑義，則由法院裁決，法院強調「公眾知的權利」與「個人隱私權」之平衡；是以，FOI 之兩大例外，包括「政府機關可就有侵犯個人隱私之虞之資訊保密」及「執法機關之紀錄與資訊若有理由認為會對個人隱私構成不必要之侵犯，則可保密」。

4、紐約

紐約市警察局 (NYPD) 副局長辦公室為該局對外發布新聞之單位，每週 7 天，1 天 24 小時主動對媒體發布新聞，然對不能對外發布之新聞亦有其規定。

(二)日本

日本偵辦刑案係依「犯罪搜查規範」處理，警、檢方有保護個人隱私權及搜查秘密之責任，然國民有「知之權利」；故於實務上，並非完全保密，而由警察本部長（警察局長）、警察署長（分局長）或指定之人，適時依個案，就有關搜查事項，主動向新聞及其他報導機關等發表（犯罪搜查規範第二十五條規定）。

綜上，由美國與日本現行作法顯示，有三項重點足資參考：

- 1.對於新聞資料之發布均有法律予以規範或內部規則，供為參考準據。
- 2.記者未獲司法單位同意前，不得擅進辦公區域，亦不得拍照或錄音。
- 3.同意採訪或發布新聞，應兼顧「公眾知的權利」與「個人隱私」間的平衡。

二、我國現行官方規定

(一)「行政院所屬各機關危機事件新聞處理作業原則」(行政院，2002)

行政院為提昇所屬各機關在危機事件中新聞處理之能力，特訂定上開作業原則據以執行，重點內容摘述如下：

- 1.危機事件新聞處理首重掌握正確、即時資訊，迅速研析並提供媒體適時發布，以滿足民眾知的權利。
- 2.責成處理危機事件機關，於危機事件現場，得視需要設置警戒線，必要時，並得協請軍、警、憲、消防等機關協助。前項警戒線，權責機關得視需要分別或合併設置之。
- 3.為利媒體了解危機事件處理進度，權責機關應依下列規定設新聞簡報中心，並統一發布新聞稿或提供相關書面資料。

(二)「警察機關偵查擄人勒贖案件規定」(警政署，1999)

為因應擄人勒贖案件，運用統合力量，以彈性編組警力，發揮整體勤務功能，迅予偵破擄人勒贖案件，以確保人質安全，嚴懲不法，遏止綁票歪風，相關規定如下：

- 1.嚴守偵查不公開原則。
- 2.偵查人員除應嚴守偵查不公開原則外，並應敦促新聞從業人員對擄人勒贖案件之採訪、報導新聞，應本人質安全的良心考慮原則，於人質安全未確定前，不得報導，以符合社會公義。

(三)「警察機關執行圍捕任務規範」(警政署，2001a)

為發揮統合力量，提升偵查犯罪效能，遂行圍捕人犯任務，貫徹維護社會治安使命，為期慎重處理新聞，避免記者因採訪，妨礙圍捕任務遂行，現場指揮官得視現場狀況，於封鎖區外安全地段，選擇適當場所設置採訪區，供媒體記者使用；並另應指定新聞發言人，統一發言，於不違反偵查不公開原則下，適度說明圍捕進程序及經過。

(四)「警察機關偵辦刑案新聞處理應行注意要點」(警政署，2001b)

為合理規範各警察機關刑案新聞發布，以恪遵「無罪推定原則」及「偵查不公開原則」，並兼顧治安維護與民眾知的權利，相關規定如下：

- 1.各機關應設置「新聞發布室」，由首長或其指定之新聞發言人或其代理人於新聞發布室發布刑案偵查新聞。新聞發言人，除公開(含書面)說明

外，不得私下徇媒體要求，透漏或提供任何消息予媒體。偵查資訊除依本要點規定發布新聞外，偵查人員不得私下透漏偵查內容予媒體，亦不宜任意與辦案無關之非直屬長官、同仁談論或透漏涉及案情有關訊息。

- 2.各機關應設置「記者休息室」或適當處所作爲媒體採訪地點。
- 3.偵查人員不得帶同媒體辦案，不得公布蒐證之錄影、錄音，並對於相關事項，應加保密，不得透漏或發布新聞。

三、媒體現況

學者徐佳士曾對解除報禁後，所呈現出之傳播亂象，下了個最好的註解，即所謂的「媚俗、媚商、媚勢」，若以媒體、警察機關及閱聽人等三方面加以論述(引自楊惠琪，2001)：

(一)媒體

1. 新聞自由的濫用，違反新聞倫理道德。
2. 媒介所有權的集中壟斷，公共論壇難以實現。
3. 黃色新聞的氾濫，造成誹謗、侵犯隱私。
4. 組織政策干預記者、編輯的工作。
5. 媒介間的惡性競爭，以削價競爭爲主要策略。
6. 守門查證的不足，造成謠言新聞的充斥，引發信心危機。

(二)警察機關

1. 法規失調，缺乏具有前瞻性的法律規範。
2. 缺乏健全的公關體制。
3. 警察機關與媒體特殊的共生關係。

(三)閱聽人

1. 缺乏以批判性的思考來閱讀媒介訊息。
2. 養成嗜血、低級品未來觀看新聞。

四、新聞處理特色

根據 86 年 6 月行政院經濟建設委員會委託研究計畫，發現對各式新聞處理之方式，計有下列各項特色(經建會，1997)：

(一) 全程報導：

派出大批工作人員全程監看、採訪，不分輕重，大量、大幅呈現於媒體上。

(二) 機動報導：

視聽媒體隨時插播或不預先告知而更動原定節目，報紙媒體則增張或減少其他資訊的版面，甚或以號外出報。

(三) 團隊合作：

臨時徵調不同路線的記者或其他部門的工作人員，擔任不同角度的報導工作。

(四) 爭搶獨家：

不問新聞倫理、不理報導目的，不經慎密查證，一切以「獨家為先」，更正、道歉事後再說。

(五) 煽色腥第一：消費者需要、喜歡至上，銷路、報份和收視率才重要。

五、小結：

綜上，本文歸納整理出尙未獲解決討論議題如下：

- (一)「他律不可行、自律不可能」，是否有何方法可以約制或限縮媒體採訪之自由？
- (二)有關新聞採訪中心的設置，如何使新聞處理中心有 S.O.P，來提供媒體需要的資訊，更重要的是如何建立與媒體間互信或資訊暢通機制？
- (三)應如何樹立封鎖線的權威？警察機關對於不聽禁制命令之媒體該如何約制？

上述問題，內政部警政署為回應台灣記者協會及相關媒體對於警方破獲林明樺犯罪集團，於犯罪現場造成採訪混亂與危及相關人員安全缺失批判，亟謀解決之道，遂於 94 年 12 月 8 日由前警政署長謝銀黨、新聞局廣電處曾處長一泓及法務部陳副司長文奇共同主持，邀集各媒體代表、行政院新聞局、法務部、內政部及相關專家、學者，以焦點訪談方式，廣泛交換意見，共同研商因應對策。

參、問題與探索

針對上述待解決之議題，經歸納整理摘則如后：

- 一、「他律不可行、自律不可能」，是否有何方法可以約制或限縮媒體採訪之自由？

(一) 報導時機：

全體專家學者均認為應該在人質安全後，才能報導。

我覺得最重要的是「安全」，安全其實是多面向的，他包括人質、被害人及記者的安全。(彭芸)

中華民國新聞評議會有一個叫做犯罪新聞所提六條原則，...第 6 條：處理綁架案件新聞處理應以被害人安全為首要考量，被害人未脫險前不得報導(盧世祥)

1988 年日本看到「雅樹事件」後，在同一新聞規範遵守之下，沒有報導該案件，經過 30 個小時，嫌犯小野和千葉就被警方逮捕，人質也被救出，整個社會輿論對媒體有高度的尊重。(黃富源)

在綁架新聞當中，被害人的保障與警方勤務執行的確保，是我們應該要信守的規範，媒體是有紀律的，...這裏我有二點小小的意見，第一，在此新聞規範信守裏面，綁匪交付贖款階段跟肉票安全保障階段，在交付贖款階段沒有媒體會懷疑此一價值，特別從白曉燕案之後，我們都相信交付贖款的綁匪抓到之後，看管肉票的那個綁匪，可能將肉票撕票，所以，在此一階段，任何訊息是應該要保護的。(東森楊荊蓀)

TVBS 不僅有道德的規範，還有一個叫做「十誠」，第 1 條就明訂生命安全第一，所以我相信所有媒體對於人質在獲釋以後才能播出是非常清楚的，我寧願相信這次是一個失誤，從白案到現在這麼久大家都沒有犯過錯誤，都是等到人質獲釋後才報導(TVBS 陳亮總監)。

我想安全，不管人員、警方或記者採訪等，都應該第一優先考慮(新聞局國內處許處長)。

(二) 媒體採訪違反規定的處理：

在與媒體互動下，多數專家認為應先訂有公約，由警察機關和媒體互相遵守。如果有違反，部分專家贊成要處罰，方法是可以由警察機關移交新聞局或媒體觀察團體去處理或譴責，對於錯誤報導當事人可以提出告訴。

雖然「自律不可能，他律不可行」，但是歸根到最後，還是要靠媒體的自律。(法務部陳副司長文奇)

我希望自律是透過公約的方式而不是透過公權力來懲罰，...公約是有拘束力的，因此，必須要譴責，公約裏面還是訂懲戒的條文，由大家共同來訂，大家心甘情願來接受(賀德芬)

未遵守原則的又沒有受到應該有節制，所以警方這次訂的一些公約，都應該去落實，建立一套危機處理機制；並對於一些不老實的人應該交給新聞局或媒體觀察團體去處理或譴責。(盧世祥)

新聞就是新聞，它是根據事實嘛，你如果報導錯誤或自行臆測，人家可以告你。(彭芸)

(三)對於訂定公約，也有學者認為並不需要，媒體是會自律

我個人非常反對制定相關規定來限制媒體，在那次會議的最後決議是一句話「他律不可行、自律不可能」。日本在 1960 年發生一起「雅樹事件」，發生以後，就是媒體不顧人質的安全，最後人質就被撕票。1988 年日本看到「雅樹事件」後，在同一新聞規範遵守之下，沒有報導該案件，經過 30 個小時，嫌犯小野和千葉就被警方逮捕，人質也被救出，整個社會輿論對媒體有高度的尊重。(黃富源)

雖然自律不可能，他律不可行，但是歸根究底，還是要靠媒體的自律；從許多的事件當中也提供我們許多思考，就一個民眾收訊的需要來講，是不是所有大大小小事件，都需要拉著 SNG 車到處跑(法務部陳副司長文奇)。

二、有關新聞採訪中心的設置，如何使新聞處理中心有 S.O.P，來提供媒體需要的資訊，更重要的是如何建立與媒體間互信或資訊暢通機制？

(一) 成立新聞中心的必要性：

部分與會專家學者認為應有其必要性，有單一窗口之專人負責聯絡協調、查證、供輸即時新聞資訊之功能。

警方提供的資料必須制度化、標準化，新聞聯絡室的成立不論它有再多的困難，也必須要成立，如果警方自己成立不夠的話，也可以適度的容納較專業的新聞媒體人員。(黃富源)

新聞中心的設立，應該是很必要的，新聞中心的設置，「一個是協調，一個是求證」，如果變成一個習慣，記者可以求證有門，... 像紐約市警察局大約有 50 位警力專門負責新聞的處理（新聞局國內處許處長）。

像林明樺案件，每一個刑案或每一個現場狀況是不一樣的，可以交待跑線記者先到新聞中心，可以讓新聞中心專業的警方人員可以告訴其在現場可以做些什麼保護自身安全的事項，這樣對其採訪工作也是一種幫助。（新聞局國內處許處長）。

(二) 無成立新聞中心之必要性：

部分專家學者認為，在 SNG 的時代，報導犯罪新聞必然就牽涉到速度的問題，刑案現場成立新聞發布室實際在執行上是有困難的。

大家都不能忽略現在是 SNG 的時代，在此競爭環境下，犯罪或社會新聞是受到衝擊最大的，牽涉到速度的問題。在刑案現場成立新聞發布室實際在執行上是有困難的，且要懲戒新聞記者牽涉到新聞法的問題，及誰懲戒誰的問題？（彭芸）

所謂於刑案現場設立新聞中心並統一發布新聞或提供相關書面資料，因為人質狀況每分每秒也都在變化，所以身為記者應該在現場等呢？還是在新聞中心等呢？（彭芸）

(三) 發布新聞有無訂定標準作業程之必要：

多數專家學者認為，現行警察機關在發布新聞時，欠缺 S.O.P 的制式程序，警察人員與媒體記者均無所適從，容易造成一方追新聞、一方趕製或提供新聞之混亂，所以，訂定一套新聞發布標準作業程序有其必要性。

警方在發布新聞時，要有一個的程序，像英國的 d-notice 就是把媒體的代表放在一起，共同協議這個新聞是否現在可以放，因為大家都在猜疑才會衝破警戒線，所以警方應該要成立一個非常固定的新聞發布單位，然後約集媒體代表人物，大家共同來決定。（賀德芬）

英國 BBC 製播手冊第 15 章，犯罪有提及如何跟罪犯、證人打

交道及與警察之關係，新聞局也可以把它翻譯成中文作為參考手冊。另外，中華民國新聞評議會有一個叫做犯罪新聞所提六條原則(盧世祥)。

以前的經驗，在進行攻堅圍捕時，事實上是同時有人在處理新聞，只是以前沒有律定、沒有 S.O.P，沒有一個有形或無形的規範，我們就是要趁這個機會把以前沒有律定的規範，一次把它規劃完成。就像謝署長提報如果在荒郊野外時，有可以使用 LED 作為看板或標示。至於提供畫面的問題，刑事局他們有自己拍攝現場的狀況，必要時，可以於偵查不公開的狀況下，提供各電子媒體參考。(黃宗仁)

對於林明樺這個案件，事實上警方在攻堅時，我們大概有很強的資訊知道警方知道人質在裏面，警方還安全的，在這種情況下，不能報導嗎？另外，有關新聞發布不是在綁票案攻堅的後半部？所以，警方在每一個綁票案的同時，有一個全國的窗口，統一對新聞媒體發布，做一些新聞背景的介紹。(自由執行長李克強)

媒體有強烈的要求希望警方提供標準化、制式化，還有滿足他們的新聞，所以新聞室也是要趕快成立，就是在現場的，而且還有跟新聞媒體溝通的必要。(黃富源)

有關這次重大刑案新聞處理原則草案，希望未來擔當發言人的角色時，要有非常具體明確的說明，以免造成媒體與警方互信的關係鬆動，因為以前在人質未獲釋前，媒體都配合不報導，但是等到人質獲救後，媒體一問三不知。所以，人質獲釋的時候，在記者查證的時候，警方可以在第一時間非常適當地向媒體的說明。(聯合晚報孔令琪)

三、應如何樹立封鎖線的權威？警察機關對於不聽禁制命令之媒體現場應該如何約制？

(一) 封鎖線的定義應明確化：

部分學者及實務界表示，警察機關與媒體各自在其心中都一條線，有的

有形的，有的是無形的，存在諸多的價值判斷，因此，定義警戒線的同時，除以法律明文作參據外，亦應考量媒體工作者的需求，方可創造雙贏，共同一致遵守。

所謂的警戒線，事實上有些案件，像現在有開放直昇機，所以以後如果有特殊案件，是不是連空中都要做警戒線？(新聞局國內處許處長)

其實新聞媒體自己心裏有一個封鎖線，在學新聞教育的時候就已經建立了，警方有三道封鎖線，但這三道封鎖線還不如媒體自己心中的那條封鎖線，可是警方這三道封鎖線也是媒體一直努力要去突破的，至少不應該在第三層，如果有機會到第一層去的話，會比較好一點。(自由執行長李克強)

我絕得警界對媒體還是不太了解，所以有關警方的三條線和記者的那一條線，中間那個溝通還是要再加強，因為線到底是有形的還是無形的？我認為警戒線是需要有的，它可以保障記者安全，但是在實務上，到底那個線的遠近應該如何畫定？如何滿足 SNG 的需求，是有必要討論的。(彭芸)

電子媒體的播出和採訪是有很大差別的，SNG 它是負責播出的，雖然它也可以採訪，但它是以播出畫面為主的，所以如果真的有警戒線這件事情的話，應該要有一個好的考慮，讓它們可以拍到畫面；(TVBS 陳亮總監)

(二) 樹立封鎖線的權威：

部分與會人員認為，警察機關或檢察官指揮時，未能以身作則，嚴格管制不相關之人員進入管制區域內，封鎖線的權威未能有效建立，因此，檢警自己應該訂定明確的規則出來，一體適用遵行。

在訂定公約時，發揮實際制裁的效力，新聞界第一步應如何自律，其次，警方及檢察官方面，亦應自我約束，但是有時我也有看到檢警自己踩過紅線，自己並沒有遵守這個規定，又誘引媒體跟著跑，公約都有訂定，但是如何落實執行才是問題所在，因此，檢警

自己應該訂定一個明確的規則出來。(賀德芬)

警方設立封鎖線從一開始就要強力執行，並要從觀念上包括無罪推定、偵查不公開、現場封鎖及以前案例的檢討等，教育各警察同仁應以嚴正執法之態度來面對媒體的批評或責難。(盧世祥)

所謂「封鎖線的不可侵犯性」，即警方應採取明確且堅定的態度與立場，落實執行管制工作，如果沒有好好做，其實檢、警雙方都有責任的。(黃富源)

(三) 警察機關對於不聽禁制命令之媒體現場應該如何約制：

部分與會人員認為若媒體或觀望民眾不聽制止時，可以強制執行各項處分措施，如驅離、剪線(將電纜線剪斷，使其斷訊，無法報導)，但需要視現場狀況來判斷。

前面媒體朋友所談並沒有離開範圍，還是定位在必須互惠，有關剪線，我認為是很嚴重的，一剪下去可能更會激動歹徒，不是想像的容易，新聞媒體有新聞媒體處理的專業，警方有警方的專業，所以像東森、TVBS 都有上過課，某些地方仍有溝通的必要性，台大也開過刑事司法新聞學的課，所以這部分不是單方面新聞自由的問題，彼此都還有溝通的必要。(黃富源)

對於林明樺犯罪集團事件，我要質疑的是，為何把我們擋在第三封鎖線外，而且也不做剪線的動作，以及為何沒有控制住狀況，就讓記者前進到第二層封鎖線。(八大石宗仁)

有關警戒線的問題，如果談到法律的問題，可能無法解決，因為依照「刑事訴訟法」的規定，是賦予我們可以封鎖的權力。(刑事局副局長高政昇)

所以，一旦逾越警戒線的範圍，我們是可以依照刑法妨害公務罪章來辦理。另有關剪線的問題，當時在現場狀況之下，是不能剪線的，以無線電視為例，如果要剪線的話，要爬到樓上去，必先從窗戶過去，大概一過去就會被打死，當時我們有制高點並準備強大紅外線逼著歹徒要跟我們談，所以才會取得談判的空間，因此，剪

線要視現場需要來做決定。(刑事局高政昇)

四、小結：

上述問題經充分表達意見後，雖各有其正、反意見，然本文認為有些問題是可以技術性方式來加以解決，謹歸納如下：

(一)有關媒體約制部分：

在報導時機方面，新聞媒體應該在人質安全後，才能報導，雖然學者與專家認為媒體有其自律與他律之機制或道德規範存，然警察機關為與媒體營造良好互動關係，避免執行上之認知差距引發誤解，應有訂定公約予以規範之必要，如有違反協議，可以由警察機關移交新聞局或媒體觀察團體去處理或譴責、對於錯誤報導當事人可以提出告訴。

(二)有關新聞中心設置的重要性及如何訂定新聞處理之 S.O.P 部分：

雖然媒體講求速度，可能質疑在刑案現場成立新聞中心有其執行之不可行性，但若無成立新聞中心，統一指派單一窗口之專責新聞聯絡人負責聯絡協調、查證、供輸即時新聞資訊，並針對發布新聞之時機、方式與程序訂定一套標準作業程序，警察與採訪記者雙方將無所適從，容易造成一方追新聞、一方趕製或提供新聞之混亂場面，也易引起各界之批評與責難；值此，成立專業之新聞中心並訂定一套新聞發布標準作業程序有其必要性，同時也要嚴格管制落實執行，使其發揮有效功能。

(三)應如何樹立封鎖線的權威部分：

封鎖線的定義在警察機關以行之多年，即以三層封鎖線為主，雖然警察機關與媒體各自在其心中都一條有形與無形之界線，但在「依法行政」及法規範遵守前提下，其權威性不容挑戰。同時警察機關或檢察官指揮時，應以身作則，嚴格管制不相關之人員進入管制區域內，若媒體或觀眾民眾不聽制止時，可以依法強制執行各項處分，如驅離、剪線(將電纜線剪斷，使其斷訊，無法報導)，惟仍需視現場狀況來判斷。

爰此，警察機關面對現今媒體競爭現象，實有必要建構規範雙方對重大刑案新聞採訪之原則，做為與新聞媒體間溝通、互動準據，以利雙方任務目的之遂行。

肆、重大刑事案件新聞處理原則析論與建構

一、處理原則之研析(引自楊惠琪，2001)

根據傳播學者 DeFleur and Ball-RoKeach 所提出的「媒介依賴理論」(media dependency theory)，社會的穩定與否，影響著媒介的效果，如果社會結構越動盪，則閱聽人就會越依賴媒介，因此，媒介的效果也就越大，這是屬於媒介的大效果理論。

傳播始祖 Lasswell 曾經提出大眾傳播媒體的三大功能論，認為媒體具有告知 (surveillance)、論壇 (correlation) 與教育 (socialization) 的功能。

就這三大功能來看，在確定人質安全或遇害後，媒體確有報導的必要，在告知方面，報導歹徒的行蹤，案件發生的地點等，以讓民眾有所防備；在論壇方面，傳達社會個個角落的聲音，共同打擊犯罪；在教育方面，則灌輸民眾法網恢恢，疏而不漏的觀念，切勿以身試法。

本文經整理上述相關文獻內容後，綜合規納幾項爭點，包括既然「他律不可行、自律不可能」，是否有何方法可以約制或限縮媒體採訪之自由？有關警戒線的封鎖、新聞採訪中心的設置及處理重大刑案相關新聞處理應該注意的事項，是否需硬性規範？應如何樹立封鎖線的權威？警察機關對於不聽禁制命令之媒體該如何約制？如何使新聞處理中心有 S.O.P，來提供媒體需要的資訊，更重要的是如何建立與媒體間互信或資訊暢通機制？警察機關如何在媒體採訪自由、人質安全考量下，共創三贏局面？

因此，本文從媒體、閱聽大眾、警方及媒體監督等多面向，以管理的角度加以審視研析，俾能進而建構重大刑事案件新聞處理原則。

(一)媒體管理

在各界的撻伐聲中，或許是媒體應該徹底省思的時候了，媒體應該積極的邁向專業化，成立專業團體，制訂書面的道德規範，如美國的「國家廣播電視協會」(National Association of Broadcasters；NAB)、英國的「獨立電視委員會」(Independent Television Commission；ITC)，皆早就有了相關的道德規範，他們主張媒體自律，以「道德取代法律」的規範。

媒體在播報犯罪新聞時，往往極盡聳動、誇大之能事，以吸引閱聽人的目光，隨著大眾化報業的興起，產生了以時宜性、鄰近性、顯著性、趣味性、奇異性、衝突性...等，作為傳統新聞價值的衡量標準，因而產生許多負面的新聞

報導。未來新聞媒體應以「公共利益」為優先考量，為民主政治服務，並保障人民的傳播權利，達到傳、受雙方的雙向互動性。

在各大媒體 SNG 的大戰下，報導中充斥著許多不實的新聞內容，空有時效而無內容，流於瑣碎性的轉播報導。在這種缺乏守門查證的過程中，一些侵犯隱私的內容便由此而生，謠言新聞的產生，畫面品質的難以掌控...等，都是 SNG 的缺點，而在電視台方面，應該破除主播與記者，上與下的迷思，並且假想各種新聞狀況，訓練記者的反應力。

在白曉燕綁架案發生後，立委柯建銘等二十九位立委曾連署提出了「重大刑事案件新聞採訪管理條例」，希望能藉此提案立法保障受害者生命安全。然而，對於這項形同「事前限制」(prior restraint)的規範，許多傳播學者紛紛表示這恐有扼殺新聞自由，大開民主倒車的疑慮。多數學者仍主張回歸新聞媒體自身的自律，才是最佳的解決之道。

(二)閱聽大眾之管理(引自楊惠琪，2001)

英國早在 1989 年便洞悉電視媒體的影響力，因而將電視素養納入正規的教育課程之中，由大學推廣至中學，擴及小學，是為終生學習過程中之重要內涵。而在我國，學者吳翠珍曾在參酌英國、美國媒介教育施行，並且針對台灣地區的兒童及青少年的電視素養狀態研究後，擬出以下四大課程內涵：

1. 觀看行為之管理。
2. 節目真實性的區辨。
3. 勸服性的論證與事實。
4. 媒介的生態組織。

電視素養的提升，固然有助於閱聽大眾的批判性閱讀，但是如果真正推行，並非容易之事。還需政府當局的推動（在英國其課程的師資、教材、與相關訓練的發展由教育行政體系專司其職）。而在媒介方面，亦應配合媒介素養的推行，站在公眾服務的立場。不過歸結到最後，還是得閱聽大眾養成批判自律性 (critical autonomy)-即批判的解讀能力再加上批判的意願才行得通。

(三)警察機關專業化執法

媒體被譽為國家行政、立法及司法以外之第四權，但鑑於警察機關偵辦刑案與媒體新聞報導的立場互異，為取得雙方互利的平衡點，美國部分州警察局與媒體間仍維持相當默契或協議，以維護及律定雙方的責任與作為；惟囿於我

國媒體間惡性競爭與忽視相關道德規範、警察人員徇私或好求表現，以及無法堅守專業判斷來做新聞發布等因素下，導致媒體與若干偵查人員均認為現階段簽訂雙方新聞採訪協議並無實益，因此，警察機關應秉持專業執法與專業判斷做新聞處理，作法如下(林燦璋、林信雄，2001)：

1. 依法行政、嚴正執法

依據相關刑事程序法規之規定，嚴正執法，為維護人質、媒體採訪記者及警察同仁自身之安全，以「公益優於私益」之法原則下，落實三層封鎖警戒線之執行，不容有灰色地帶。

2. 設立新聞處理中心，強化發言人與新聞聯絡人功能

於犯罪或刑案現場，應立即成立新聞處理中心，指定專人負責與新聞媒體做單一窗口之聯繫，掌握最新、最準確之相關訊息，定時傳遞或發布新聞，俾利現場採訪記者得以將最新訊息傳回編輯台，即時轉播或報導。

3. 執法人員媒體觀念的轉化

為規劃優質的媒體策略及營造良好的媒體互動關係，俾利任務遂行，首先要教育員警瞭解媒體的生態，須知媒體記者亦有其生存困境，使其能以媒體角度判斷事情，順勢修正對媒體的態度，切勿期待媒體幫忙而刻意奉承，卻又不能以坦然面對之態度相待，使警察自己落入進退唯谷窘境，若能相互尊重與配合，雙方將會互蒙其利。

4. 訂定警察與媒體採訪協議

雖然媒體與警察機關在各自立場互異之前提下，訂定雙方採訪協議有其難度，但若訂定原則性之協議應可彼此接受，同時若參考台灣記者協會提出之建議審照制，如警察機關認為媒體在重大刑事案件採訪未依協議，可以逕予移送 NCC 予以審查撤照，相信仍可發揮一定之制約效果。

(四) 運用新興制衡力量--實踐媒體觀察(台灣記者協會，2005)

在媒體間的惡性競爭與忽視相關道德規範，以及警察人員徇私示好，無法堅守新聞發布的相關缺失下，媒體自律變得不可能、實行他律更是不可行，因此，「台灣記者協會」、「台灣媒體觀察教育基金會」與「媒體改造學社」除了表示譴責與遺憾外，並曾於 94 年 11 月 28 日發表一份聲明，提出下列幾項呼籲：

1. 媒體在報導綁架新聞，應以人質安全為最高考量，在被害人還未脫險前，

若報導可能危及被害人生命安全時，媒體應不予報導。

2. 希望能邀請各媒體及相關團體，共同擬定「綁架新聞報導及採訪公約」，以作為警方與媒體簽定重大刑案採訪規則參考。
3. 媒體應提供記者，尤其是經驗不足的年輕記者，有關採訪重大刑案及綁架新聞的職前教育與行前訓練。
4. 警方應在第一時間設立封鎖線限制媒體越線採訪，對於違法媒體應依法辦理。
5. 針對具重大違失報導，如違反綁架新聞報導規範的媒體，應列入換照審查時參考。

在現今惡質的傳播生態中，媒體所有權集中壟斷，與閱聽人的異化現象日益嚴重，對此，在媒體自律與國家管制中，宜走向第三條道路-由社會力量來集結出監督媒體的力量。

二、處理原則之建構

審度上述各方論述及觀點，本文認為重大刑案新聞處理，應依下列原則予以規範：

(一) 以創造三贏為最高指導原則：

確保刑案偵查進行與新聞自由權利，保障司法正義與民眾「知的權利」之需要，提升偵辦重大刑案新聞處理能力，促進警察機關與媒體機關之協調與合作。

(二) 明確定義重大刑事案件範圍：

文中所稱稱重大刑事案件，其案類係指涉及「人質挾持」、「擄人勒贖」或執行圍捕任務有危及「犯罪被害人」、「警方執勤人員」、「新聞採訪人員」及「一般民眾」人身安全之案件。

(三) 落實「偵查不公開」原則：

偵辦重大刑案新聞處理，應在不違反「偵查不公開」原則下，掌握正確、即時資訊，迅速研析並提供媒體適時發布，以滿足民眾知的權利。

(四) 成立新聞中心：

為利媒體了解重大刑案偵辦進度，警察機關應依設「新聞中心」，統一發布新聞稿或提供相關書面資料，並強化發言人及新聯絡人之功能，適時傳遞即時訊息，擔任與媒體溝通、聯繫之窗口，以適切地滿足新聞媒體與社

會大眾知的權利。

(五) 明確規劃三層封鎖警戒線，並落實執行：

負責偵辦重大刑案之警察機關於刑案現場得視需要設立封鎖線，並視現場情況、警力多寡及現場地形位置調整，以建立三層封鎖線為原則，三層封鎖線分別為第一(攻堅、勘察)封鎖線、第二(警戒)封鎖線、第三(交通)封鎖線，並於區域內落實執行左列事項：

- 1.第一(攻堅、勘察)封鎖線：為執行現場勘察、談判、攻堅逮捕及各項偵蒐作為之區域。
- 2.第二(警戒)封鎖線：為開設臨時指揮所之區域（各級長官、嫌犯或被害人親友及待命警力集結）。
- 3.第三(交通)封鎖線：為大眾傳播媒體人員採訪區域(應憑機關機關認可或核發之證件，始得出入)。
- 4.交通封鎖線外：為一般民眾活動範圍之區域。

(六)警察機關應視重大刑案特殊性，主動即時提供國際媒體必要之資訊及協助。

(七)為保護相關被害、偵查、新聞採訪人員及民眾之安全，警察機關於發動偵查時，應主動協請各傳播媒體應配合下列事項：

- 1.涉有「被害人」遭犯罪嫌疑人控制其行動尚未獲得安全釋放前，不得報導直接或間接可明瞭該案發生之相關訊息，若因報導其他案件，致可聯結該案導致引發相關被害或偵查人員重大傷亡之虞時，應配合警察機關行動予以暫時撤播或斷訊。
- 2.在涉有「人質安全」之交付贖款行動中，媒體不得私自派車尾隨警方或被害家屬車輛，以免破壞或洩露警方偵查行動，危及人質安全。
- 3.不任意穿越警方設置之封鎖線或路障。
- 4.新聞媒體業者有故意違反前項情形，致造成相關人員重大傷亡時，應將違反情形函送各相關主管機關依相關法令規定辦理。

伍、結論

21世紀雖然是媒體的世紀，也是全民結合媒體監督政府的時代，惟更是警察機關凸顯高度專業執法能力的時代；因此，如何協商「新聞業者」與「警政

機關」對於「重大刑事案件新聞處理」之互信互諒原則，在尊重「新聞自由」之前提下，兼顧「犯罪被害人」、「警方執勤人員」、「新聞採訪人員」及「一般民眾」人身安全，警察機關應於偵辦重大刑案時，亟思如何主動即時對新聞媒體傳播正確訊息，俾供「新聞媒體」與「警察機關」共同遵守，杜絕不幸或意外傷亡事件，確為「新聞媒體」與「警政機關」日後共創雙贏之重要課題。

參考文獻

- 林燦璋、林信雄(2004)。偵查管理：以重大刑案為例，五南圖書公司。台北市。
- 內政部警政署。(2005年12月8日)。「內政部警政署研商重大刑案新聞處理原則座談會」紀錄，未出版。
- 內政部警政署。(2001a年7月4日)。內政部警政署(90)警署刑偵字第8974號函頒「警察機關執行圍捕任務規範」。未出版之法規。
- 內政部警政署。(1999年7月17日)。內政部警政署(88)警署刑偵字第8426號函頒「警察機關偵查擄人勒贖案件規定」。未出版之法規。
- 內政部警政署。(2001b)。**警察機關偵辦刑案新聞處理應行注意要點**。未出版之法規。
- 行政院。(2002年6月)。**行政院所屬各機關危機事件新聞處理作業原則**。台北市。
- 林燦璋、林信雄(2001)。跨世紀犯罪偵查管理新趨向之研究：以特殊重大刑案為例。中央警察大學學報，38，97-136。
- 林信雄(2000)。**重大刑案偵查管理**。中央警察大學刑事研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 黃宗仁(2002)。**警察與記者對「偵查不公開」認知差異之研究：以台北市刑事警察與社會記者為例**。銘傳大學傳播管理研究所在職專班碩士論文，未出版，台北市。
- 楊惠琪(2001)。**新聞倫理與知的權利拉鋸戰：從犯罪新聞談起**，網站：
http://home.kimo.com.tw/iseecom/report_4.html。
- 臺灣記者協會，2005.11.28，推動「綁架新聞報導及採訪公約」，刊台灣記者協會網站：<http://www.atj.org.tw/newscon1.asp?number=1402>

The Construct of Principles of Press Handling of Major Criminal Cases of Police Agencies

Chung-Jen Huang¹

Abstract

This article aims to offer a set of rules and regulations by which the police authorities and the media can abide through reviewing two major cases of Lin Ming-hua crime syndicate and the kidnapping of Bai Xiao-yen. These two cases, which had been reported by the media before the cases were properly exposed, causing an unexpected fact that the hostages, police, and the media were trapped in deep danger. It is hoped in this paper to reach a set of rules for both the police and press to follow balancing the information supply and demand between the news reports and the police authorities.

Through literature review and focus interviews, the following suggestions were concluded:

- (1) As to the timing of report, the security of hostage needs be confirmed before the media can make release any reports on the case.
- (2) It is necessary to establish a convention of due process of new release on criminal cases.
- (3) The police agencies should have designated personnel and a set of rules and regulations to handle news and media.
- (4) The police agencies should have the supreme authority to enforce the blockade of crime scene. .

Lastly, the author proposes the Principles of Handling News of Major Criminal Case for the police agencies to follow. The main points include:

¹ Huang Chung-Jen, MA of Mass Media Management from Ming-Chuang University, the doctorate student in crime prevention of Central Police University, currently is the police commissioner of Hsin-Chu County.

- (1) The highest guideline is to preserve the justice and the right to know of people.
- (2) It is necessary to define the scope of major criminal cases. The police should abide to the principle of non-disclosure of investigation.
- (3) Every police agency should have news center to handle media.
- (4) Three levels of blockade lines are required and should be enforced.
- (5) To protect the safety of victims, investigators and news reporters. The police are authorized to set the norm requesting the media to coordinate.

Keywords: hostage, operation procedures, major criminal cases, handling news, the principle of non-disclosure of investigation.

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、編輯委員會得就第三位評審之意見，決定是否刊登或退稿。
- 五、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，說明處理方式。

六、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

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、稿件格式

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。稿件格式請參照銘傳大學傳播學院《傳播管理學刊》網頁 <http://www.mcu.edu.tw/departement/comm/2005/index.htm>。

Journal of Communications Management

Vol.8 No.1 March 2007

- Cognition of Leadership Style Influenced Organizational Learning and Organizational Commitment : A Case Study of Eastern Home Shopping
- Relationship between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior : A Case Study of Eastern Home Shopping
- Stakeholder Analysis on the Development of the Mobile TV Industry in Taiwan: Perspectives of the Industrial Value Chain and Business Model
- A Research on Factorial Invariance of Online Music Purchasing Intentions
- Applying Fuzzy Multi-Criteria Decision Making Method toward Communications Managerial Decision Making Problem
- College Journalism Curriculum Construction in Taiwan and Mainland China from Ideological and Practical Perspectives: A Comparative Study of Four Journalism Schools in Two Sides of Taiwan Strait
- Developing, Implementing and evaluating the Undergraduate Communications Management Course From the Perspectives of Harvard Case Methods: A Case Study on the “Overview of Media Industries” Course in SHU
- The Construct of Principles of Press Handling of Major Criminal Cases of Police Agencies