

ISSN 1993-6516

Journal of Communications Management

傳播管理學刊

第9卷 第2期 中華民國97年7月

反菸廣告的第三人效果

影響拍賣網站品牌權益因素之研究

**Sustained Competitive Advantage of News Organisations--Research on
Human Resource Management of EBC Group**

2008 年總統大選馬英九競選廣告宣傳策略分析

yam 天空傳媒之組織文化、知識管理和工作績效關聯性研究

銘傳大學傳播學院出版

Journal of Communications Management

傳播管理學刊

中華民國 97 年 7 月出版 第 9 卷 第 2 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／林佳欣

電話／(02)2882-4564 轉 2467

傳真／(02)2881-8675

本期售價／新台幣 250 元

版權所有·請勿翻印

反菸廣告的第三人效果

蘇建州¹、宋德貞²

《摘要》

吸菸是目前台灣最普遍的不良健康行為，而台灣癌症十大死因之首肺癌的主要病因更是源自於吸菸，雖然政府及相關單位努力宣導反菸，但仍見台灣吸菸人口遽增，年齡層也普遍下降。反菸廣告是否對閱聽人產生所謂的「第三人效果」？

根據第三人效果的實證研究發現「第一人和第三人效果認知差距」會受到媒介內容的影響。如果媒介內容是負面的或不需要的（如暴力、色情、負面廣告等），受訪者會認為該媒介內容對自己的影響較小，對別人的影響較大；如果媒介內容是正面的或需要的（如公共宣導、新聞報導等），受訪者會認為該媒介內容對自己的影響較大，對別人的影響較小；或是認為該媒介內容對自己和別人的影響差別不大。過去針對台灣地區的第三人效果相關研究並不多，而有關以公共宣導的媒介訊息是否存在第三人效果，則仍有待更多相關研究驗證。

本研究主要目的是要探討反菸廣告是否會產生第三人效果認知，並採用問卷調查法，以分層集群抽樣方式針對470位台北市高中職學生進行調查研究分析，研究結果顯示受訪者顯著地傾向認為反菸廣告在反菸態度、吸菸行為上對自己的影響遠大於他人，呈現了「顛倒第三人效果」。此外，輔以個人背景因素、吸菸知識、態度與意向及反菸廣告的接觸情形來檢驗第三人效果的強度。其中，在性別、居住狀況、年級、吸菸現況、好朋友吸菸狀況、吸菸態度、吸菸行為意向及反菸廣告評價上均呈現顯著差異。

本研究雖然驗證對於反菸廣告會產生顛倒的第三人效果，但值得一提的是未與家人同住、目前吸菸、很多好朋友吸菸、吸菸態度正向以及吸菸行為意向可能性大的受訪者，卻對反菸廣告產生了第三人效果。期望本研究結果能提供爾後台灣公共宣導有關傳播行為第三人效果之實證案例，以及相關菸害防治與反菸廣告在實務上操作之參考。

關鍵字：反菸廣告、第三人效果、顛倒的第三人效果

¹世新大學傳播管理學系副教授兼系主任

²世新大學傳播管理學系研究所研究生

壹、研究動機與目的

反菸廣告對菸害防制所扮演的角色，是傳播領域近年來的重要研究主題，許多研究都證明反菸廣告有其廣告效果卻未能達預期成效。而在過去第三人效果的相關研究中也顯示，大多數人傾向認為正面訊息對自己的影響大於對其他人的影響。近年來國內第三人效果相關研究，大都以政治傳播或民意調查為主，本研究希望能以反菸廣告的研究，探討對於公共傳播是否也會產生第三人效果，並擴大第三人效果的理論運用。

在受訪者的選擇上，因為從菸害防制的主體來看，青少年時期即將面臨成年（滿十八歲）的過程，介於兒童期及成人期之間，青少年對於事情的看法一方面逐漸發展出自己的思考模式，另一方面也深受到社會環境、傳播媒體及同儕的影響。因此，本研究以高中職學生為受試者，瞭解他們是否會對反菸廣告產生第三人效果，背景因素、吸菸知識、態度與意向及反菸廣告接觸情形，是否會影響到第三人效果的強弱？希望透過本研究結果，提供爾後台灣公共宣導應用，以及相關實務操作之參考。以下為本研究目的：

- (一)探索高中職學生反菸廣告第三人效果現象。
- (二)探索高中職學生反菸廣告第三人效果現象相關因素。
- (三)探討吸菸知識、態度與意向和反菸廣告第三人效果的關聯性。
- (四)探討反菸廣告接觸情形和反菸廣告第三人效果的關聯性。

貳、文獻探討

黃鈴媚（1999）指出，恐懼訴求是目前健康傳播中最常採取的一個訊息策略。大多學者都認為對青少年應訴諸「社會性威脅」會比「身體性威脅」來的有效，在 Flay 與 Cook（1989）、Schoenbachler 與 Whittler（1996）的研究中皆表示，在菸害宣導廣告中若只是告訴青少年「向菸說不」，則其宣導效果並不能達到顯著的效果。這是因為青少年他們的體能狀態正值人生顛峰期，所以他們會期望有一個「健康的生活形態」（healthy lifestyles）以增加其自尊與自信，甚於是否擁有一個實質健康的身體。因此，對青少年採取社會性威脅會較能影響其態度、行為意向與行為。然而目前台灣地區的反菸廣告大多還是以訴諸「身體性威脅類別」的恐懼訴求為主（張愛玲，2006）。反菸廣告是否對閱聽人產生所謂的「第三人效果」，應該是傳播學術界、政府與民間的反菸害單位所應共同關注的議題。

什麼是「第三人效果」？Davison（1983）指出，人們傾向於高估說服傳播訊息對他人的影響即認為傳播訊息的效果不是發生在「你」或「我」身上，而是在你、我之外的「他」（第三人）身上。進一步地說，在接觸說服性的訊息時（不管此說服意圖是否蓄意），人們會認為這個訊息對他人的影響，比對自己的影響程度要來得大，而這種所謂「第三人效果」的認知型態，可能會引導個人做出某種行為反應。Davison 強調說服傳播之所以產生效果，往往不是由於傳播訊息直接使我們本身產生反應；而是由於「第三人效果」的社會認知，使個人在行為層次產生若干對應的行為。

第三人效果為何會產生，學者們提出了幾個重要的概念，包括歸因理論（Attribution Theory）（Rucinski 與 Salmon，1990；Pual 與 Sammel，2000）、判斷偏見（judgment bias）（Zimbardo，1972；Rucinski 與 Salmon，1990）、自我服務偏見（self-serving bias）（Zuckerman，1979；McLeod、Eveland and Nathanson，1997；Brown，1986；Lasorsa，1989；Gunther，1991；Perloff，1993；Price and Tewksbury，1996）、自我膨脹（self-enhancement）（Svenson，1981；Weinstein，1980；Henricksen and Flora，1999；White and Dillon，2000）、不易受傷害的錯誤觀念（illusions of unique invulnerability）（Perloff and Fetzer，1996；Duck and Mullin，1995；Weinsten，1980）、社會比較過程（social comparison process）（Perloff and Fetzer，1996；Duck and Mullin，1995；Brown，1986；Peiser and Peter，2001）以及不切實際的樂觀主義（biased optimism）（Weinstein，1980、1989；Chapin，2000）等。上述概念間並非是獨立存在，而是彼此具有某種程度的相互關聯。影響第三者效果認知強弱的因素包括：

（一）對訊息來源特徵的認知（perception of source characteristics）

當受試者或受訪者察覺消息來源對訊息內容中的某人或某事具有負面的偏見時，會有較強的第三人效果認知出現（Cohen and Davis，1988；Gunther，1991）。而當受試者或受訪者察覺訊息來源具有說服動機時，也會有較強的第三人效果認知。因此，廣告會比新聞報導更能引起第三人效果認知（Gunther and Mundy，1993；Gunther and Thorson，1993；Rucinski and Salmon，1988）。

（二）對訊息內容特性的認知（perception of message characteristics）

在 Gunther and Thorson（1992）的研究中發現，實驗者在觀看了具有正面情感的廣告（例如加入正面的情感訴求，讓人感到溫馨、理性）後，反而減弱了第三人效果認知，會產生所謂「第一人效果」的認知。而 Gunther and Mundy（1993）的研究也發現，當受訪者認為接受說服訊息將對自己有利時，第三人效果認知的強度會減

弱。此外，訊息的社會可欲性也會帶來不同程度的第三人效果認知，Hoorens and Ruiter (1996) 指出，受訪者對訊息的可欲性的確會影響第三人效果認知的強度，可欲性愈低，第三人效果認知愈強。

(三)人口學特徵 (demographic characteristics)：

Tiedge、Silverblatt、Havice and Rosenfeld 在 1991 年的研究中發現，年齡不但與自己受訊息影響程度呈顯著負相關，且和第三人效果的認知強度呈顯著正相關，亦即年齡愈大者，愈認為自己比他人不易受訊息影響。在教育程度方面，Glymm and Ostman 在 1988 年的研究中已經發現，教育程度與第三人效果認知強度呈現正相關。而 Rucinski and Salmon (1990) 的一項選舉研究發現，教育程度愈高，第三人效果越顯著。羅文輝 (2000) 的研究則顯示，性別在預測第三人效果認知強弱上達到統計顯著水準。

(四)個人的心理特質 (individual psychological characteristics)：

第三人效果認知的強弱也可能會受到個人的心理特質影響。這些心理特質包括個人對訊息主題的興趣 (interest)、對訊息主題的涉入感 (involvement)，以及自認為對訊息主題的了解程度 (perceived self-expertise) 等。學者發現，個人對訊息主題的興趣會影響第三人效果認知的強弱 (Rucinski and Salmon, 1990)。

(五)個人的傳播行爲

而在國內的研究當中，羅文輝與牛隆光 (2002) 針對大學生與高中生探討媒體負面內容與第三人效果認知之關係，研究結果則發現，電視收視時間與有線電視色情節目收視頻率具有顯著的預測力；電視收視時間愈長、有線電視收視色情節目頻率愈低，對電視暴力影片負面影響的第三人效果認知愈大。在 Davison (1983) 提出第三人效果假設後，不少後續探討影響「第一人和第三人效果認知差距」因素的相關研究 (Perloff, 1999; 胡幼偉, 1998a)。「第一人和第三人效果認知差距」又稱「第三人效果認知」(third-person perception)，是指「媒介對別人影響的認知」(又稱第三人效果)和「媒介對自己影響的認知」(又稱第一效果)間的差距，兩者差距愈大，表示「第一人和第三人效果認知差距」愈大。如果受訪者認為媒介對自己的影響大於對別人的影響，則稱為「顛倒的第三人效果」(reversed third-person effect)。台灣有關於第三人效果的研究則始之於 90 年代，此與台灣民主的演進與選舉的歷程發展有關，相較於國外研究，第三人效果在台灣所進行的相關研究範圍並不多，主要的研究包括：選舉議題 (許文宜, 1993; 胡幼偉, 1997; 周玫楓, 2002)、民意調查 (胡幼偉、蔡炯青、郭文平, 1994; 王旭, 1996; 王旭與梁世武, 1998; 胡幼偉,

1998b；胡幼偉、蔡炯青、謝佳珍，2000；宗立婷，1998）、負面內容（羅文輝，2000a；羅文輝與牛隆光，2002）、情色研究（羅文輝，2000b）、電視犯罪新聞（王浩然，2001）、公共關係之初探性研究（林維國，2002）。

參、觀念性架構

依據本研究目的、問題與架構及相關文獻之探討，本研究提出之假設如下：

H1：高中職學生傾向認為反菸廣告對自己的影響顯著大於對其他人的影響。

H2：高中職學生的個人變項與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

H2-1：高中職學生性別與反菸廣告第三人效果上有顯著差異。

H2-2：高中職學生年級與反菸廣告第三人效果上有顯著差異。

H2-3：高中職學生父親教育程度與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

H2-4：高中職學生母親教育程度與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

H2-5：高中職學生學業成績與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

H2-6：高中職學生居住狀況與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

H2-7：高中職學生零用錢與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

H2-8：高中職學生吸菸現況與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

H2-9：高中職學生父親吸菸情形與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

H2-10：高中職學生母親吸菸情形與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

H2-11：高中職學生好朋友吸菸狀況與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

H3：高中職學生吸菸知識、態度及意向與第三人效果認知有顯著差異。

H3-1：高中職學生吸菸知識程度與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

H3-2：高中職學生吸菸態度與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

H3-3：高中職學生吸菸行為意向與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

H4：高中職學生反菸廣告接觸情形與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

H4-1：高中職學生反菸廣告接觸管道與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

H4-2：高中職學生反菸廣告接觸頻率與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

H4-3：高中職學生對反菸廣告評價與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

肆、資料分析

本研究係以台北市高中職學生為受訪者，本研究採分層集群方式進行抽樣。由台北市高中職 69 所中，隨機抽出 4 所學校（內湖高中、滬江高中、松山家商、稻江商職），每所學校中三個年級再隨機抽取各一個班級以自填問卷方式進行集體施測，

共計 12 個班級。施測時間為 2007 年 3 月 15 日至 4 月 20 日，共發出 500 份問卷，回收問卷 495 份，有效問卷計 470 份，有效問卷回收率達 94.9%。

(一)反菸廣告第三人效果之分析

1.反菸廣告對自己的影響

本研究中反菸廣告對自己的影響每題計分從 1-5 分，量表的總分為 3 至 15 分，分數越高表示受訪者認為反菸廣告對自己的影響越大。

根據表 1 顯示，受訪者認為反菸廣告對自己的影響各題平均值介於 3.49~3.69 之間，最低為「反菸廣告會改變我自己的吸菸行為」(M=3.489, SD=1.057)，最高為「反菸廣告會增加我自己的菸害知識」(M=3.692, SD=0.999)，單題平均數為 3.61 分，以選項表示則介於「中立意見」及「同意」之間，可見受訪者認為反菸廣告對自己的影響是中立偏正向。

表 4-1：反菸廣告對自己的影響答題情形

題目	區分	人數	百分比	平均數	標準差
1.反菸廣告會增加我自己的菸害知識。	非常不同意	18	3.8	3.692	0.999
	不同意	22	4.7		
	中立意見	155	33.0		
	同意	167	35.5		
	非常同意	108	23.0		
2.反菸廣告會加強我自己的反菸態度。	非常不同意	12	2.6	3.670	0.995
	不同意	28	6.0		
	中立意見	179	38.1		
	同意	135	28.7		
	非常同意	116	24.7		
3.反菸廣告會改變我自己的吸菸行為。	非常不同意	24	5.1	3.489	1.057
	不同意	30	6.4		
	中立意見	209	44.5		
	同意	106	22.6		
	非常同意	101	21.5		
總和		470	100.0	10.851	2.741

註：非常不同意-非常同意計分 1-5 分

2.反菸廣告對其他人的影響之分析

本研究中反菸廣告對他人的影響每題計分從 1-5 分，量表的總分為 3 至 15 分，分數越高表示受訪者認為反菸廣告對自己的影響越大。

根據表 2 顯示，受訪者認為反菸廣告對自己的影響各題平均值介於 3.20~3.65 之間，最低為「反菸廣告會改變其他人的吸菸行為」(M=3.202, SD=1.034)，最高為「反菸廣告會增加其他人的菸害知識」(M=3.647, SD=0.955)，單題平均數為 3.45 分，以選項表示則介於「中立意見」及「同意」之間，可見受訪者認為反菸廣告對自己的影響是中立偏正向。

表 4-2：反菸廣告對其他人的影響答題情形

題目	區分	人數	百分比	平均數	標準差
1.反菸廣告會增加其他人的菸害知識。	非常不同意	14	3.0	3.647	0.955
	不同意	17	3.6		
	中立意見	191	40.6		
	同意	147	31.3		
	非常同意	101	21.5		
2.反菸廣告會加強其他人的反菸態度。	非常不同意	14	3.0	3.492	0.972
	不同意	33	7.0		
	中立意見	219	46.6		
	同意	116	24.7		
	非常同意	88	18.7		
3.反菸廣告會改變其他人的吸菸行為。	非常不同意	29	6.2	3.202	1.034
	不同意	60	12.8		
	中立意見	234	49.8		
	同意	81	17.2		
	非常同意	66	14.0		
總和		470	100.0	10.340	2.643

註：非常不同意-非常同意計分 1-5 分

3.第三人效果之分析

本研究之反菸廣告的第三人效果變項（第三人效果與第一人效果的認知差距）為將反菸廣告對其他人的影響減去對自己影響的分數。將反菸廣告對自己的影響與反菸廣告對其他人的影響進行相依樣本 T 檢定，從表 3 顯示在菸害知識題、反菸態度題、吸菸行為題或是合併計算上相減後所得之平均值均為負數，亦即受訪者傾向於認為反菸廣告對自己的影響大於對其他人的影響，出現了顛倒第三人效果。而受訪者在反菸態度題上 ($t=4.698$, $P<0.001$)、吸菸行為題上 ($t=6.328$, $P<0.001$) 及合併計算 ($t=5.667$, $P<0.001$) 上，均達到統計上的顯著水準。

表 4-3：反菸廣告的第三人效果認知之差異分析

區分	對自己的影響		對其他人的影響		差距		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	
菸害知識上	3.6915	0.9992	3.6468	0.9546	0.0447	0.7810	1.240
反菸態度上	3.6702	0.9945	3.4915	0.9724	0.1787	0.8247	4.698 ***
吸菸行為上	3.4894	1.0565	3.2021	1.0344	0.2872	0.9841	6.328 ***
合併計算	10.8510	2.7410	10.3404	2.6427	0.5106	1.9533	5.667 ***

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

進一步從表 4-3 反菸廣告的第三人效果指標（反菸廣告對其他人的影響減去對自己的影響分數，大於 0 為第三人效果，等於 0 為共識效果，小於 0 為第一人效果）分佈顯示：菸害知識題上具有第三人效果的次族群計 46 人（佔 9.8%），共識效果的次族群計 313 人（佔 66.6%），具有第一人效果的次族群計 111 人（僅佔 17.2%）；反菸態度題上具有第三人效果的次族群計 59 人（佔 12.6%），共識效果的次族群計 330 人（佔 70.2%），具有第一人效果的次族群計 81 人（僅佔 23.6%）；吸菸行為題上具有第三人效果的次族群計 39 人（佔 8.3%），共識效果的次族群計 308 人（佔 65.5%），具有第一人效果的次族群計 123 人（僅佔 26.2%）。而合併計算上具有第三人效果的次族群計 74 人（佔 15.7%），共識效果的次族群計 224 人（佔 47.7%），具有第一人效果的次族群計 172 人（僅佔 36.6%）。共識效果及第一人效果人數皆大於第三人效果，大多數的受訪者都認為反菸廣告對自己的影響比對其他人來的大。亦即本研究假設 1 得到驗證：高中職學生傾向認為反菸廣告對自己的影響顯著大於對其他人的影響。

表 4-4：反菸廣告的第三人效果指標分析表

區分	第一人效果		共識效果		第三人效果		平均數	標準差
	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比		
菸害知識	81	17.2	330	70.2	59	12.6	-0.468	0.544
反菸態度	111	23.6	313	66.6	46	9.8	-0.138	0.562
吸菸行為	123	26.2	308	65.5	39	8.3	-0.179	0.560
合併計算	172	36.6	224	47.7	74	15.7	-0.209	0.694

(二)各變項與反菸廣告第三人效果之分析

1.背景因素與反菸廣告第三人效果之分析

(1)人口變項與反菸廣告第三人效果之分析

以人口變項中的性別、居住狀況與第三人效果進行獨立樣本 T 檢定，性別

($t=2.065$, $P<0.05$)、居住狀況 ($t=-1.973$, $P<0.05$) 均達統計顯著差異，由表 5 男生 ($M=-0.329$, $SD=1.993$)、女生 ($M=-0.700$, $SD=1.897$) 均認為反菸廣告對自己的影響較大，亦即均為顛倒的第三人效果。此外，女生反菸廣告第一人效果較男生為強。在居住狀況中，與家人同住者 ($M=-0.561$, $SD=1.895$) 亦為顛倒的第三人效果，認為反菸廣告對自己的影響大於對其他人的影響，而未與家人同住者 ($M=0.114$, $SD=2.518$) 則為第三人效果，認為反菸廣告對其他人的影響大於對自己的影響，而未與家人同住者反菸廣告第三人效果較與家人同住者強。

此外，本研究亦針對年級、父母親的教育程度、學業成績、零用錢、吸菸現況與吸菸知識等變項進行單因子變異數分析，由表 5 中，可發現僅有年級 ($F=4.087$, $P<0.01$) 及吸菸現況 ($F=5.825$, $P<0.001$) 達統計上的顯著差異。進一步經由 Scheffe 事後分析可知道，三年級 ($M=-0.874$, $SD=2.070$) 較二年級 ($M=-0.272$, $SD=1.964$) 第一人效果強，而各年級均為顛倒的第三人效果，都認為反菸廣告對自己的影響大於對其他人的影響；偶爾吸菸 ($M=-0.272$, $SD=1.964$) 的受訪者第三人效果強於不吸菸 ($M=-0.272$, $SD=1.964$) 的受訪者，而曾經嚐試 ($M=-0.272$, $SD=1.964$) 或從不吸菸 ($M=-0.272$, $SD=1.964$) 的受訪者為顛倒的第三人效果，認為反菸廣告對自己的影響大於對其他人的影響，而經常吸菸 ($M=-0.272$, $SD=1.964$) 及偶爾吸菸 ($M=-0.272$, $SD=1.964$) 的受訪者則為第三人效果，認為反菸廣告對其他人的影響大於對自己的影響。

表 4-5：人口變項與反菸廣告第三人效果之差異分析表

變項	區分	人數	平均數	標準差	t 值		
性別	男	240	-0.329	1.993	2.065	*	
	女	230	-0.700	1.897			
居住狀況	與家人同住	435	-0.561	1.895	-1.973	*	
	未與家人同住	35	0.114	2.518			
年級	(1)一年級	161	-0.404	1.787	4.087	*	2>3
	(2)二年級	158	-0.272	1.964			
	(3)三年級	151	-0.874	2.070			
父親教育程度	(1)國(初)中以下	97	-0.619	2.033	0.421		
	(2)高中職	212	-0.552	1.918			
	(3)大專以上	158	-0.405	1.971			
母親教育程度	(1)國(初)中以下	108	-0.574	1.773	0.413		
	(2)高中職	212	-0.415	1.927			
	(3)大專以上	149	-0.584	2.112			

學業成績	(1)前面三分之一	146	-0.740	2.352	1.915	
	(2)中間三分之一	205	-0.483	1.800		
	(3)後面三分之一	118	-0.271	1.631		
零用錢	(1)二千元以下	212	-0.684	1.768	1.933	
	(2)二千至四千元	141	-0.475	2.106		
	(3)四千元以上	115	-0.244	2.080		
吸菸現況	(1)經常	23	0.478	1.855	5.825	*** 2>4
	(2)偶爾	28	0.607	1.286		
	(3)曾經嚐試	45	-0.578	1.644		
	(4)從不	373	-0.649	1.998		

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

(2)重要他人吸菸狀況與反菸廣告第三人效果之分析

以重要他人吸菸狀況（父、母親吸菸情形、好朋友吸菸狀況）與第三人效果認知進行單因子變異數分析（如表 6），結果發現僅有好朋友吸菸狀況（ $F=7.075$ ， $P < 0.001$ ）在統計上有顯著差異。進一步經由 Scheffe 事後分析可知道，很多好朋友吸菸的受訪者（ $M=-0.272$ ， $SD=1.964$ ）呈現第三人效果，認為反菸廣告對自己的影響大於對其他人的影響；而其他好朋友吸菸狀況的受訪者則均為顛倒的第三人效果，都認為反菸廣告對其他人的影響大於對自己的影響，很多好朋友吸菸的受訪者反菸廣告的第三人效果比其他好朋友吸菸狀況強，而且好朋友吸菸的愈多，反菸廣告第三人效果愈強。

表 4-6：重要他人吸菸狀況與反菸廣告第三人效果之差異分析表

變項	區分	人數	平均數	標準差	F 值	Scheffe
父親吸菸情形	(1)經常	180	-0.511	2.007	0.168	
	(2)偶爾	54	-0.667	1.962		
	(3)很少	40	-0.575	2.480		
	(4)從不	193	-0.461	1.797		
母親吸菸情形	(1)經常	34	-0.382	1.970	1.660	
	(2)偶爾	22	-0.773	1.876		
	(3)很少	13	-0.615	1.261		
	(4)從不	400	-0.543	1.971		
好朋友吸菸狀況	(1)很多	60	0.450	2.425	7.075 ***	1>2,1>3,1>4
	(2)有一些	177	-0.458	1.774		
	(3)很少	136	-0.713	1.789		
	(4)沒有	96	-0.927	1.996		

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

本研究假設 2 部份獲得驗證：

假設 2-1 獲得驗證，高中職學生的性別與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

假設 2-2 獲得驗證，高中職學生的年級與反菸廣告第三人效果顯著差異。

假設 2-3 未獲得驗證，高中職學生父親教育程度與反菸廣告第三人效果沒有顯著差異。

假設 2-4 未獲得驗證，高中職學生母親教育程度與反菸廣告第三人效果沒有顯著差異。

假設 2-5 未獲得驗證，高中職學生學業成績與反菸廣告第三人效果沒有顯著差異。

假設 2-6 獲得驗證，高中職學生居住狀況與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

假設 2-7 未獲得驗證，高中職學生零用錢與反菸廣告第三人效果沒有顯著差異。

假設 2-8 獲得驗證，高中職學生吸菸現況與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

假設 2-9 未獲得驗證，高中職學生父親吸菸情形與反菸廣告第三人效果沒有顯著差異。

假設 2-10 未獲得驗證，高中職學生母親吸菸情形與反菸廣告第三人效果沒有顯著差異。

假設 2-11 獲得驗證，高中職學生好朋友的吸菸狀況與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

高中職學生的背景因素中性別、居住狀況、年級、吸菸現況及好朋友的吸菸狀況與反菸廣告的第三人效果有顯著的差異。

2. 吸菸知識、態度、行為與第三人效果之分析

將吸菸知識得分按高低排列，分數前 27% 者（9 以上）為高分組，分數後 27% 者（7 以下）為低分組，介於中間者（8）為中分組。將吸菸態度得分按高低排列，分數前 27% 者（24 以上）為正向組，分數後 27% 者（14 以下）為負向組，介於中間者（15-23）為中立組。將吸菸行為意向得分按高低排列，分數前 27% 者（22）為可能性大組，分數後 27% 者（10 以下）為可能性小組，介於中間者（11-21）為中立組。

以吸菸知識、吸菸態度、吸菸行為意向與反菸廣告的第三人效果進行單因子變異數分析（如表 7），發現其中吸菸態度（ $F=9.801$ ， $P<0.001$ ）及吸菸行為意向（ $F=11.835$ ， $P<0.001$ ）在統計上有顯著差異。進一步經由 Scheffe 事後分析，吸菸態度正向的受訪者（ $M=0.116$ ， $SD=1.939$ ）為第三人效果，認為反菸廣告對其他人

的影響大於對自己的影響，而中立 ($M=-0.662$ ， $SD=2.031$) 及負向 ($M=-0.869$ ， $SD=1.752$) 的受訪者為顛倒的第三人效果，認為反菸廣告對自己的影響大於對其他人的影響，而吸菸態度愈正向，反菸廣告第三人效果愈強。

吸菸行為意向可能性大的受訪者 ($M=0.191$ ， $SD=1.810$) 為第三人效果，認為反菸廣告對其他人的影響大於對自己的影響，可能性小 ($M=-0.826$ ， $SD=2.063$) 及中立 ($M=-0.680$ ， $SD=1.757$) 的受訪者是顛倒的第三人效果，認為反菸廣告對自己的影響大於對其他人的影響，而吸菸行為意向可能性愈大，反菸廣告第三人效果愈強。

表 4-7：吸菸知識、態度及意向與反菸廣告第三人效果之差異分析

變項	區分	人數	平均數	標準差	F 值	Scheffe
吸菸知識	(1)低	166	-0.434	2.076	1.030	
	(2)中	178	-0.674	2.035		
	(3)高	126	-0.381	1.644		
吸菸態度	(1)負向	137	-0.869	1.752	9.801 ***	3>1,3>2
	(2)中立	198	-0.662	2.031		
	(3)正向	129	0.116	1.939		
吸菸行為意向	(1)可能性小	213	-0.826	2.063	11.835 ***	3>1,3>2
	(2)中立	128	-0.680	1.752		
	(3)可能性大	126	0.191	1.810		

註：* $p<0.05$ ，** $p<0.01$ ，*** $p<0.001$

本研究假設 3 部份得到驗證：

假設 3-1 未獲得驗證，高中職學生吸菸知識程度與反菸廣告第三人效果並無顯著差異。

假設 3-2 獲得驗證：高中職學生吸菸態度與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

假設 3-3 獲得驗證：高中職學生吸菸行為意向與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

3.反菸廣告接觸情形與反菸廣告第三人效果分析

(1)反菸廣告接觸管道與反菸廣告第三人效果分析

以反菸廣告接觸管道接觸情形與反菸廣告第三人效果進行獨立樣本 T 檢定(如表 8)，不論有無在電視、報紙、雜誌、網路、交通工具、公共場所看過反菸廣告均與反菸廣告第三人效果無顯著差異。

本研究假設 4-1 未獲得驗證：高中職學生反菸廣告接觸管道與反菸廣告第三人效果無顯著差異。

表 4-8：反菸廣告接觸管道與反菸廣告第三人效果之差異分析表

變項	區分	人數	平均數	標準差	t 值
電視	無	85	-0.600	1.571	-0.466
	有	385	-0.491	2.029	
報紙	無	243	-0.584	1.826	-0.846
	有	227	-0.432	2.082	
雜誌	無	260	-0.635	1.780	-1.533
	有	210	-0.357	2.143	
網路	無	234	-0.564	1.803	-0.590
	有	236	-0.458	2.094	
交通工具	無	201	-0.562	1.830	-0.494
	有	269	-0.472	2.043	
公共場所	無	114	-0.456	1.887	0.342
	有	356	-0.528	1.976	

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

(2)反菸廣告接觸頻率與反菸廣告第三人效果之分析

以反菸廣告接觸頻率與第三人效果進行單因子變異數分析(如表 9)，得知反菸廣告接觸頻率與第三人效果認知無顯著差異。本研究假設 4-2 未獲得驗證：高中職學生反菸廣告接觸頻率與反菸廣告第三人效果無顯著差異。

表 4-9：反菸廣告接觸頻率與反菸廣告第三人效果之差異分析表

變項	區分	人數	平均數	標準差	F 值
反菸廣告接觸頻率	(1)0 次	32	-0.281	2.727	0.612
	(2)1-5 次	225	-0.520	1.951	
	(3)6-10 次	102	-0.706	1.870	
	(4)11 次以上	107	-0.393	1.800	

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

(3)反菸廣告評價與反菸廣告第三人效果之分析

將反菸廣告評價得分按高低排列，分數前 27% 者（22 以上）為高分組，分數後 27% 者（18 以下）為低分組，介於中間者（19-21）為中分組。

以反菸廣告評價與反菸廣告第三人效果進行單因子變異數分析（如表 10），發現在統計上有顯著差異（ $F=5.631$ ， $P < 0.01$ ）。進一步由 Scheffe 事後分析，反菸廣告評價高（ $M=-0.678$ ， $SD=1.984$ ）及中等的受訪者（ $M=-0.766$ ， $SD=1.889$ ）較評價低的（ $M=-0.079$ ， $SD=1.924$ ）的第一人效果強，而三組均為顛倒的第三人效果，都認為反菸廣告對自己的影響大於對其他人的影響。

表 4-10：反菸廣告評價與反菸廣告第三人效果之差異分析

變項	區分	人數	平均數	標準差	F 值	Scheffe
反菸廣告評價	(1)低	151	-0.079	1.924	5.631 **	1>2,1>3
	(2)中	141	-0.766	1.889		
	(3)高	177	-0.678	1.984		

註：* $p<0.05$ ，** $p<0.01$ ，*** $p<0.001$

本研究假設 4-3 獲得驗證：高中職學生對反菸廣告評價與反菸廣告第三人效果有顯著差異。

伍、結論與建議

(一)研究結論

本研究以台北市高中職學生為受訪者，而其主要目的為試圖了解在臺灣「反菸廣告」是否存在「顛倒的第三人效果」現象，即認為反菸廣告會對自己產生影響要大於對其他人的影響。表 11 係本研究針對反菸廣告第三人效果的彙總。綜合研究發現如下：

1.本研究的假設 1 得到支持。也就是高中職生傾向認為反菸廣告對自己的影響大於對其他人的影響。

本研究為了解高中職學生是否對反菸廣告存在顛倒的第三人效果認知，分別從相依樣本 T 檢定以及第三人效果指標分佈情形等分析方法進行探究，研究結果顯示，與多數針對正面內容或公益傳播所作的第三人效果研究結果相符，即受訪者大多傾向於認為，媒介正面內容對自己本身的正面影響較大，對其他人的正面影響較小。從媒介所傳播的訊息內容是否違反社會可欲性來看，Innes and Zeitz (1988) 曾指出，受訪者若認為媒介內容是社會道德所允許時，便傾向於認為自己受到媒介的影響，大過於其他人所受到的影響；反之，則傾向於認為自己受到媒介的影響，較小於其他人所受的影響。以反菸廣告來說，根據先前的相關文獻指陳，我們可以很清楚的看出，反菸廣告的媒介內容是社會道德所允許的，所以受訪者傾向於認為反菸廣告對自己的影響要大於對其他人的影響。

2.本研究的假設 2 (背景因素與反菸廣告第三人效果有顯著差異) 得到部份支持。也就是有部分背景因素與第三人效果有顯著差異。

本研究為了解背景因素與第三人效果是否有顯著差異，以獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析後發現，性別、居住狀況、年級、吸菸現況及好朋友吸菸狀況與第三人效果有顯著差異，其中在性別上及年級上均為顛倒的第三人效果，即認為反菸

廣告對自己的影響大於對其他人的影響，而女生的第一人效果大於男生。而在居住狀況、吸菸現況及好朋友吸菸狀況上，未與家人同住、偶爾吸菸、很多好朋友吸菸的反菸廣告第三人效果大於與家人同住、從不吸菸、其他好朋友吸菸狀況的受訪者，其中未與家人同住、經常與偶爾吸菸及很多好朋友吸菸的受訪者呈現的是第三人效果。

3.本研究的假設 3（吸菸知識、態度與意向和反菸廣告第三人效果有顯著差異）得到部份支持。高中職學生的吸菸知識與第三人效果無顯著差異，吸菸態度、吸菸行為意向與第三人效果有顯著差異。

本研究為了解高中職學生的吸菸知識、吸菸態度、吸菸行為意向是否與第三人效果有相關，以分組方式進行單因子變異數分析後得知，吸菸知識與反菸廣告第三人效果並無顯著差異，這可能如同過去許多吸菸知識的研究中，多發現其無法影響吸菸行為。其中吸菸態度、吸菸行為意向與第三人效果具有顯著差異，吸菸態度正向、吸菸行為意向可能性大的第三人效果大於其他吸菸態度及吸菸行為意向可能性的受訪者，而且呈現第三人效果，吸菸態度愈正向，第三人效果愈強，吸菸行為意向與第三人效果也具有顯著差異，吸菸行為意向可能性愈大，第三人效果愈強。

4.本研究的假設 4（反菸廣告接觸情形與反菸廣告第三人效果有顯著差異）得到部份支持。反菸廣告接觸管道、頻率與第三人效果並無顯著差異，而反菸廣告評價與第三人效果有顯著差異。

本研究為了解反菸廣告接觸情形與第三人效果是否有顯著關聯，進行單因子變異數分析，在過去的相關研究中媒介接觸情形多為第三人效果的重要變項，大多具有相關性，經審視本研究中，反菸廣告接觸管道以複選題作答較不易看出受訪者實際接觸情形；而反菸廣告接觸頻率設定為過去半年年所看過的反菸廣告次數，但或許時間過長或不足，以致於未見顯著差異。在反菸廣告評價與反菸廣告第三人效果之間則有顯著差異，反菸廣告評價低的的受訪者，反菸廣告第一人效果較大於其他評價情形，反組均呈現顛倒的第三人效果，認為反菸廣告對自己的影響大於對其他人的影響。此外，反菸廣告第三人效果在性別、年級、居住狀況、吸菸現況、好朋友吸菸狀況、吸菸態度、吸菸行為意向及反菸廣告評價上有顯著性差異。其中反菸廣告第一人效果較強的受訪者有以下表徵：一、三年級，女生，與家人同住，目前不吸菸，僅有少數或沒有好朋友吸菸，吸菸態度負向，吸菸行為意向可能性不大，對反菸廣告評價高。反菸廣告第三人效果較強的受訪者有以下表徵：二年級，男生，未與家人同住，經常或偶爾吸菸，有很多好朋友吸菸，吸菸態度正向，吸菸行為意

向可能性大，對反菸廣告評價低。

5.其他研究發現

本研究除證實公共傳播（正面訊息）具有「顛倒的第三人效果」外，也發現未與家人同住、經常及偶爾吸菸、很多好朋友吸菸、吸菸態度正向及吸菸行為意向可能性大的受訪者對於反菸廣告產生的卻是第三人效果，亦即他們認為反菸廣告對自己的影響大於對其他人的影響。而這幾種情形也大多是背景因素與其他變項上分析具有顯著差異，或許可解釋為未與家人同住、目前有吸菸及很多好朋友吸菸的受訪者其吸菸態度較正向，吸菸行為意向可能性大，而對反菸廣告產生排斥感，認為反菸廣告對其他人才有影響，而自己所受到的影響並不大。

表 5-1：反菸廣告第三人效果分析總表

類別	區分	第三人效果認知 差距	第一人效果	第三人效果
性別	(1)男 (2)女	1>2	1,2	
年級	(1)一年級 (2)二年級 (3)三年級	2>3	1,2,3	
居住狀況	(1)與家人同住 (2)未與家人同住	2>1	1	2
吸菸現況	(1)經常 (2)偶爾 (3)曾經嚐試 (4)從不	2>4	3,4	1,2
好朋友吸菸狀況	(1)很多 (2)有一些 (3)很少 (4)沒有	1>2,1>3,1>4	2,3,4	1
吸菸態度	(1)負向 (2)中立 (3)正向	3>1,3>2	1,2	3
吸菸行為意向	(1)可能性小 (2)中立 (3)可能性大	3>1,3>2	1,2	3
反菸廣告評價	(1)低 (2)中 (3)高	1>2,1>3	1,2,3	

(二)研究限制與建議

在研究的進行過中，發現部份限制因素，特此加以檢討；並提出研究建議，以茲未來研究者參考與運用。

1.研究限制

(1)在樣本抽取方面：

本研究所採用的抽樣法為分層集群抽樣，屬於隨機抽樣之一種，但限於研究者的人力、時間及經費之考量，無法針對台北市全體高中、職學生，進行嚴謹之隨機抽樣。另為便利研究工作之執行，施測時係以整個班級為抽樣單位，故個體間的同質性偏高，可能影響本研究結果推論時的外在效度。

(2)在研究設計方面：

本研究係初探性質，相關研究及可資運用的公共宣導所產生的第三人效果變項均屬有限，故在問卷設計的理論基礎上稍嫌薄弱。而有關測試反菸廣告第三人效果部分的題目，因未設定反菸廣告為「正面」的傳播訊息，恐部份受訪者將其視為負面訊息（吸菸者或具吸菸意向者尤甚），若於第三人效果題目選項上以王浩然（2001）所設計之「有許多負面的影響」、「有一些負面的影響」、「沒有影響」、「有一些正面的影響」及「有許多正面的影響」，可能會有不同的結果。

(3)在施測對象方面：

由於施測對象為高中職學生，對吸菸問題覺得敏感，而且在公開情況下填寫，可能會有所保留，因此有多個變項，無法測出與第三人效果的關聯性。

(三)研究建議

1.在研究上：

(1)在國外，反菸廣告的第三人效果以實驗法進行，但實驗情境並非我們所處的一般環境，若真正落實到日常生活中，必然有所差異，且可預期實驗室效果必然高於日常情境中的效果，故本研究以社會調查法進行，得到相同的結果。而對於現今青少年對於網路的使用率增高的情形下，建議爾後研究可以網路反菸廣告並以實驗法再做一驗證。

(2)從第三人效果相關研究中可發現，研究者在進行相關解釋時，實際上是研究者本身基於相關論述所進行的推論結果，建議進行量化調查前，可先以質化研究方法，進行初探研究，尤其是研究題材與傳統領域不同時，質化研究方法往往能有更多深入的訊息，得到其他較有利解釋，闡發第三人效果的其他研究結果。

(3)在受試者對象上，許多研究為了研究上的便利性，選擇以學生做為受試樣本，但是近期的研究發現，調查法並不適合以學生做為受試者。Paul 等人（2000）在分析第三人效果相關研究時指陳，以大學生為研究樣本的研究，其第三人效果認知的顯著度高過於以非大學生為樣本所做出的研究，而調查法以大學生為抽樣對象

所做出的研究結果，其研究發現會因此無法達到完全的正確性。Wu 與 Koo (2001) 在其研究亦指出相同的看法，該研究並認為，此種限制性是因為學生通常會傾向於視自己比其他人聰明所導致的。

2.在實務上：

近年來有學者站在公共關係的角度，重新審視第三人效果的相關概念。林維國 (2002) 即指出，從第三人效果的啓示，在某些適合的議題或情境中，公關的媒體策略可以自直接訴求第一人，轉由透過第三人來影響第一人，進而使目標公眾的第一人在態度上或行爲上，隨著相信第三人會被媒體說服後產生的認知而改變。本研究亦認為，善加運用第三人效果的基本概念，將其應用於廣告的嘗試之上，將有助於支持特定的公共政策執行，以及有利於公共政策的推廣。以本研究來說，反菸廣告對大多數人而言，都是具有顛倒的第三人效果，認為反菸廣告對自己的影響較大，但這些人大都不是吸菸者，但是對於吸菸或是有吸菸意向者，反菸廣告卻呈現出第三人效果，認為反菸廣告對其他人的影響較大，而當反菸廣告無法對吸菸或是有吸菸意向者存在效果，也就失去了它的功效，故建議可將此結果應用在相關廣告的宣導策略上。

本研究針對『反菸廣告第一人效果』以及『反菸廣告第三人效果』兩大族群，提出如下之建議：

(1)對呈現反菸廣告第一人效果者而言：

本研究發現具有下述型態的閱聽人對反菸廣告呈現較強的第一人效果：女生、高中職一、三年級、與家人同住、目前不吸菸、身旁少數或無好友吸菸、吸菸態度為負向、行爲意向可能性不大且對反菸廣告評價高等。

對於這類型的閱聽人來說，是非吸菸者且多為排斥吸菸行爲的人，要如何將反菸或菸害訊息傳達給這類閱聽人，建議仍可運用接觸管道最多的電視及公共場所做為主要的媒介，除可透過觀念訴求的手法，建立起不吸菸的正面酷炫形象，更可以道德訴求用在二手菸害防治宣導上，藉此將傳播訊息的內容透過這類型閱聽人進而去影響吸菸或具吸菸意向的閱聽人。

(2)對呈現反菸廣告第三人效果者而言：

本研究發現具有下述型態的閱聽人對反菸廣告呈現較強的第三人效果：男生、高中職二年級、未與家人同住、經常性或偶爾吸菸者、身旁眾多好友吸菸、吸菸態度為正向、行爲意向可能性大者且對反菸廣告評價低等。

對於這類型的閱聽人來說，接觸反菸廣告的機會以網路較多，而報紙以及公共場所的反菸訊息則較少，由於一般反菸廣告多以道德訴求或恐懼訴求為主要內容，這類型閱聽人會主動去抗拒或忽視這類訊息，因此建議在以這類型閱聽人為主要訴求對象時，應運用網路並使用較為年輕化的文字及口語訊息，以具幽默及生活片段的方式呈現，吸引閱聽人矚目，降低這類型閱聽人心理主動的抗拒反應，進而使得反菸廣告得以被接受甚至引發閱聽人戒菸的行為。

參考文獻

- 王旭 (1996)。民意調查的效果與反效果—選舉期間民意調查報導在民眾心目中的觀感及其潛在影響，梁世武 (編)，**民意調查：一九九六年總統選舉預測**，頁 147-184。台北：華泰。
- 王旭、梁世武 (1998)。選前民意調查中影響受訪者不透露投票意向的原因--第三者效果的觀點，**世紀末的選舉學術研討會論文集**。台北：政治大學選舉研究中心。
- 王浩然 (2001)。**電視犯罪新聞的第三人效果研究**。國立政治大學新聞研究所碩士論文，未出版，台北。
- 周玫楓 (2003)。**以沈默螺旋理論探討不同政治立場選民之表達意願因素：以民國90年台北縣縣長選舉為例**。私立南華大學傳播管理學系碩士論文，未出版，嘉義。
- 宗立婷 (1998)。**選舉民意調查第三人效果研究**。台北：國立政治大學新聞研究所碩士論文，未出版，台北。
- 林維國 (2002)。公共關係與第三人效果：一個初探性研究。**媒介與環境學術研討會論文集**，2002年11月，頁 243-277。
- 胡幼偉、蔡炯青、謝佳珍 (2000)。選舉民調：誰在意？誰相信？影響誰？發表於**中華傳播學會年會**，台北深坑。
- 胡幼偉 (1998a)。**傳播訊息的第三者效果—理論探源與實證研究**。台北：五南。
- 胡幼偉 (1998b)。選舉民調第三者效果的因果分析，**中華傳播學會第二屆年會論文集**。台北：中華傳播學會。
- 胡幼偉 (1997)。選舉新聞的第三人效果，**中華傳播學會第一屆年會論文集**。台北：中華傳播學會。
- 胡幼偉、蔡炯青、郭文平 (1994)。第三者效果：一項民意研究的新課題，**民意季刊研究**，190期，頁 49-68。
- 張愛玲 (2006)。**恐懼強度與威脅類別之反菸平面廣告效果研究**。世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文，未出版，台北。
- 許文宜、姚愛真 (1993)。選舉訊息的第三者效果研究—以第二屆立委選舉為例。台北：**廣電基金資料處**，第五集，頁 1-27。
- 黃鈴媚 (1999)。恐懼訴求與健康宣導活動：宣導訊息內容設計之研究。**新聞學研究**，61，99-135。
- 羅文輝、牛隆光 (2002)。自尊、第三人效果與支持限制媒介，發表於**中華傳播學會2002年會**。
- 羅文輝 (2000a)。性策略理論、性別、第三人效果與支持限制色情媒介，**新聞學研**

- 究, 63:201-222。
- 羅文輝 (2000b)。媒介負面內容與社會距離對第三人效果認知的影響, *新聞學研究*, 65:95-129。台北: 國立政治大學新聞研究所。
- Brown, J. D. (1986). Evaluations of self and others: Self- enhancement biases in social judgments. *Social Cognition*, 4: 353-376.
- Chapin, J. R. (2000). Third-Person Perception and optimistic Bias Among Urban Minority At-Risk Youth. *Communication Research*, 27: 51-81.
- Davison, W. P. (1983). The third-person effect in communication. *Public Opinion Quarterly*, 40, 1-15.
- Duck, J. M., & Mullin, B. (1995). The perceived impact of the mass media: Reconsidering the third-person effect. *European Journal of Social Psychology*, 25: 77-95.
- Flay, B. R., & Cook, T. D. (1989). Three models for evaluation prevention campaigns with a mass media component. In R. E. Rice & C. K. Atkin (Eds.), *Public communication campaigns*, 175-196. Newbury Park, CA: Sage.
- Gunther, A. C., & Mundy, P. (1993). Biased optimism and the third-person effect. *Journalism Quarterly*, 70, 2-11.
- Gunther, A. C. (1991). What we think others thinks: Cause and consequence in the third-person effect. *Communication Research*, 18, 355-372.
- Hoorens, V., & Ruiter, S. (1996). The optimal impact phenomenon : Beyond the third-person effect. *European Journal of Social Psychology*, 26:599-610.
- Innes, J. M. & Zeitz, H. (1988). The Public's View of the Impact of the Mass Media: A Test of the Third-Person Effect. *European Journal of Social Psychology*, 18: 457-463.
- Lasorsa, D. L. (1989). Real and Perceived effect of 'Amerika'. *Journalism Quarterly*, 66, 373-378.
- McLeod, D. M., Eveland, W. P., & Nathanson, A. I. (1997). Support for censorship of violent and misogynic rap lyrics: An analysis of the third-person effect. *Communication Research*, 24, 153-174.
- Paul, B., Salwen, M. B., & Dupagne, M. (2000). The third-person effect: A meta-analysis of the perceptual hypothesis. *Mass Communication & Society*, 3(1):57-85.
- Peiser, W., & Peter, J. (2001). Explaining individual differences in third-person perception: A limits/possibilities perspective. *Communication Research*, 28, 156-180.
- Perloff, R. M. (1999). The Third-Person Effect: A Critical Review and Synthesis. *Media Psychology*, 1, 353-378.
- Perloff, R. M. (1993). Third-person effect research 1938-1992: A review and synthesis. *International Journal of Public Opinion Research*, 5, 167-184.

- Price, V., & Tewksbury, D. (1996). Measuring the third-person effect of news: The impact of question order, contrast and knowledge. *International Journal of Public Opinion Research*, 8(2): 120-141.
- Rucinski, D., & Salmon, C. T. (1990). The other as the vulnerable voter: A study of the third-person effect in the 1988 U.S. presidential campaign. *International Journal of Public Opinion Research*, 2, 345-368.
- Schoenbachler, D. D., & Whittler, T. E. (1996). Adolescent processing of social and physical threat communications. *Journal of Advertising*, 25(4), 37-54.
- Surlin, Stuart U. (1978). Roots' research: A summary of finding. *Journal of Broadcasting*, 22, 309-320.
- Svenson, O. (1981). Are we all less risky and more skillful than our fellow drivers? *Acta Psychologica*, 47, 143-148.
- Tiedge, J. T., Silverblatt, A., Havice, M. J. & Rosenfeld, R. (1991). Discrepancy Between Perceived First-Person and Perceived Third-Person Mass Media Effect. *Journalism Quarterly*, 68: 141-154.
- Weinstein, N. (1989). Optimistic biases about personal risks. *Science*, 246, 1232-1233.
- Weinstein, N. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 806-820.
- White, H. A. (1997). Considering Interacting Factors in the Third-Person Effect: Argument Strength and Social Distance. *Journalism and Communication Quarterly*, 74: 557-564.
- Wu, W. & Koo, S. H. (2001). Perceived Effects of Sexually Explicit Internet Content: The Third-Person Effect in Singapore. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 78: 260-274.
- Zimbardo, P. G., & Leippe, M. R. (1991). *The psychology of attitude change and social influence*. Philadelphia: Temple University Press.
- Zuckerman, M. (1979). Attribution of success and failure revisited: The motivational bias is alive and well in attribution theory. *Journal of Personality*, 47: 245-287.

The Third-Person Effect of Anti-Smoking Advertisement

Chien-Chou Su¹

Te-Chen Sung²

Abstract

Smoking is now the major and most common unhealthy behavior in Taiwan. The number one of ten causes for cancer in Taiwan is lung cancer; the main reason for this disease is smoking. Despite of the efforts from government and relevant agencies, smoking population in Taiwan is still increasing alarmingly and the smoking age drops in general. It should be an issue for concern, among academic community of communication, government and non-government anti-smoking agency, if there is so-called “third-person effect” to the audiences of the anti-smoking advertisement.

According to the empirical study of third-person effect, “cognitive difference of first and third-person effect” is influenced by media content. If the media content is negative or unnecessary (e.g. violence, pornography, negative commercial and etc.), the respondents would consider the media content has less effect on themselves and more effect on others; however, if the media content is positive or necessary (e.g. public announcement and guidance, news report and etc.), the respondents would consider the media content has more effect on themselves and less effect on others or they would consider there is little difference of the effect on themselves and others. For the past years, there are few researches on third-person effect in Taiwan; and it needs to be investigated and researched that if there is third-person effect in media messages of public announcement and guidance.

The purpose of this study is to investigate if the respondents have third-person effect cognition towards anti-smoking advertisement. We adopted

¹ Associate Professor and Chair, Department of Communications Management, Shih-Hsih University

² Graduate Student, Department of Communications Management, Shih-Hsih University

questionnaire survey, using stratified collective sampling on 470 Taipei City senior high school and occupational school students. Study results indicate the respondents tend to consider that anti-smoking advertisement has much greater effect on themselves than on others in terms of anti-smoking attitude and smoking behavior, which shows “reversed third-person effect”. We, then, examined the intensity of third-person effect by taking into account of background factors, smoking knowledge, attitude, intention and contacts with anti-smoking advertisement. Among them, there are significant differences in gender, residence status, grade, current smoking status, friends’ smoking condition, smoking attitude, smoking behavioral-intention and anti-smoking advertisement evaluation.

The results indicate that the participant (female compared with male, and third grades compared with second grades, and high evaluation compared with low evaluation of the anti-smoking advertisement) tend to has the great effect on themselves than others; On the other hand, The Participant (who lives with family compare with not lived with family, and smoke occasionally compared with nonsmoker, and have many friends smoking compared with other good friends smoking, and have more positive attitude about smoke, and have more possibility in smoking behavior intention, and have low evaluation of the anti-smoking advertisement) tend to has the great effect on others than themselves.

Although this study has verified respondents’ reversed third-person effect of anti-smoking advertisement, it is important to note that those respondents who do not live with family, who currently smoke, who have many good friends smoking, who have positive smoking attitude, who have great possibility in smoking behavioral-intention have third-person effect of anti-smoking advertisement. We hope to provide empirical case study for Taiwan public announcement and guidance regarding third-person effect in communication behavior, and also offer references in practice of smoking prevention and anti-smoking advertisement.

Keywords : anti-smoking advertising, third-person effect, reversed third-person effect

影響拍賣網站品牌權益因素之研究

王智立¹、陳瑾蓉²

《摘要》

網際網路的興起，不但使網路使用人口快速地攀升，同時帶動網際網路在商業應用的發展。在這樣的影響下，使網路競標逐漸形成一種網路消費的模式。另一方面，在競爭日益激烈的環境下，品牌經營的觀念益形重要。然而，在網際網路的環境裡，建立品牌較實體世界為不易，因為在網際網路中，資訊是完全公開透明的，新技術或新行銷方法很快就可能被競爭者模仿；網路使用者可很容易的作搜尋與比較，使忠誠度不易創造。因此，建立網路品牌是目前網路業者的重要任務，也因此激起本研究探討網路品牌權益的動機。

本研究目的在以消費者的觀點來探究影響拍賣網站品牌權益之因素，因此將採用問卷調查的方式，以拍賣網站作為研究環境，運用多變量分析中重要的分析法—信度分析、主成份分析法、因素分析、ANOVA 以及迴歸等分析方法，來探究顯響拍賣網站品牌權益之因素，以及大眾對拍賣網站品牌的認知。

關鍵字：拍賣網站、品牌權益、多變量統計分析

¹ 銘傳大學應用統計資訊學系副教授

² 銘傳大學傳播管理研究所研究生

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

網路已影響著全世界的人。在短短的時間內，網際網路的使用人口便以驚人的速度攀升，不僅帶動網際網路在商業應用上的發展，其同時也改變了人們日常生活的消費習慣。而由於網際網路的快速成長，因此以網際網路為基礎的電子商務（e-commerce）也成為未來資訊社會中一種主要的交易環境以及商業行為。

而在電子商務市場裡，其擁有不同的商業交易型態，如 B2B、B2C、C2C 等，而其中主要的交易模式以 B2B 與 C2C 為主。目前在全球的網際網路上，以 B2B 或 C2C 為主要發展型態的純網路公司有好幾萬個，但真正能讓消費者不斷使用並購物的網站卻不多，而其中，又以拍賣類型的網站最能獲得使用者的青睞。

線上拍賣（Online Auction）結合了傳統拍賣交易模式與新興型態的電子商務商業模式。藉由網際網路強大的通訊以及即時能力，順利地解決了傳統拍賣在時間、空間、產品、交易成本以及資訊流通上的缺點。因此使得網路拍賣網站逐漸受到網路使用者的青睞，成為啟動電子商務的新興力量。

然而雖然拍賣網站如雨後春筍般出現，但真正能夠永續經營，存活在網際網路中的拍賣網站又有幾家？而對消費者而言，網際網路虛擬的特質違反了購買者及使用者習慣上的感官認知，增加了消費者的不安全感，然而良好的品牌能承擔並除卻這種不安全感，使網站能永續經營下去；也因此在此虛擬的網際網路世界中，品牌的價值更為重要（吳亦軍，2000；陳蔓嫻，2002）。

故拍賣網站在面對這樣一個全新的競爭環境，如果要獲得消費者的青睞，使消費者與網站產生黏性，那麼就必須要具有強勢品牌價值與一致的品牌形象。因此對拍賣網站業者而言，建立起拍賣網站品牌權益，並且從競爭者中脫穎而出，是目前的當務之急，而這也因此激起本研究探討拍賣網站品牌權益的動機。

第二節 研究目的

目前國內網路拍賣當紅，網路上兩大拍賣網站 eBay 以及 Yahoo!奇摩拍賣的交易金額都呈現倍數的成長。而台灣 C2C（消費者對消費者）拍賣風潮，在兩大拍賣網站的強行行銷活動帶動下，未來也都有不錯的發展及商機。另外，品

牌是相當具有威力的，對任何網站經營者而言，要建立起一個成功的網站，那麼網站品牌就格外重要。羅強生（2000）曾針對入口網站的品牌權益進行研究，結果發現入口網站的品牌聯想對於品牌權益的貢獻並不顯著，而這與學者所提出的品牌聯想會影響品牌權益的說法並不一致。因此也激起本研究的研究動機及興趣；究竟在於網際網路的環境中，何種因素才能對拍賣網站品牌權益產生貢獻？

根據上述以及第二章的文獻探討，本研究將以學者 Keller 的品牌權益架構為主，從消費者的觀點出發，探討拍賣網站的「品牌知名度」以及「品牌形象」二大構面對拍賣網站的品牌權益之影響。而本研究主要探討的問題如下：

探討「品牌知名度」與對拍賣網站的品牌權益影響為何。

探討「品牌形象」對拍賣網站的品牌權益影響為何。

探討不同的「人口統計變數」，對各因素對品牌權益有何不同的影響程度。

第二章 文獻探討

第一節 品牌權益

一、品牌權益（brand equity）

品牌權益（brand equity）是 80 年代興起的新概念，藉由衡量品牌價值的概念，以呈現出該品牌價值的高低與正負水準；換言之，品牌如果沒有價值，則品牌也不存在。因此，此後學者在探討品牌時也多由品牌權益的觀點出發（鄭慶宗，2000；陳蔓嫻，2001）。

然而品牌權益之定義至今仍未一定。雖然品牌權益的概念已於 1980 年受到重視（Keller,1980），但各家學者對品牌權益有著不同地見解。一般普遍對品牌權益的定義是從品牌所造成行銷效果而言。此外，因各學者有其不同的研究背景、動機與目的，因此對品牌權益產生了不同的定義。而歸結各家學者看法，一般概念為品牌權益是過去行銷操作投資在品牌上，所賦予產品的「附加價值」；而特殊概念則為 Keller（1998）從消費者面提出以顧客為基礎的品牌權益之觀點。

本研究意欲探討影響拍賣網站品牌權益因素，而其與 Keller(1998)主張的以顧客為基礎之品牌權益概念相近，因此，經相關文獻檢閱後，本研究主要選擇以 Keller(1998) 所提出之品牌權益觀點，並加上其他有關品牌權益之文獻描繪出本研究架構，藉以了解影響拍賣網站的品牌權益因素為何。以下將對本研究架

構之文獻作一檢閱：

二、品牌權益來源與構面

品牌權益的來源與構面可說是一體兩面，要了解品牌權益，當然必須對品牌權益的來源與構面進行探討。雖然各學者看法依然不一致，但因本研究主要以 Keller 的品牌權益架構為主，因此以下將分析 Keller 對品牌權益所提出的內涵進行分類及看法：

Keller(1998)指出以顧客為基礎的品牌權益來源為構成品牌知識的兩大要素，包括品牌知名度（brand awareness）與品牌形象（brand image）。

品牌知名度是指消費者在不同情況下「辨識」品牌的能力，而其組成要素主要包括品牌認識（brand recognition）與品牌回憶（brand recall）；而品牌形象則為消費者對品牌的認知，與記憶中的「品牌聯想」（brand associations）相關，藉由記憶中的品牌聯想（brand associations）反映出對品牌的知覺。品牌聯想是幫助鏈結記憶中品牌節點的其他資訊節點，包含品牌對消費者所代表的意涵。它以各種形式呈現，反映出產品特色或產品本身的獨特概念。因此正面的品牌形象與品牌聯想的強度（strength）、偏好度（favorability）、獨特性（uniqueness）有著密不可分的關聯。

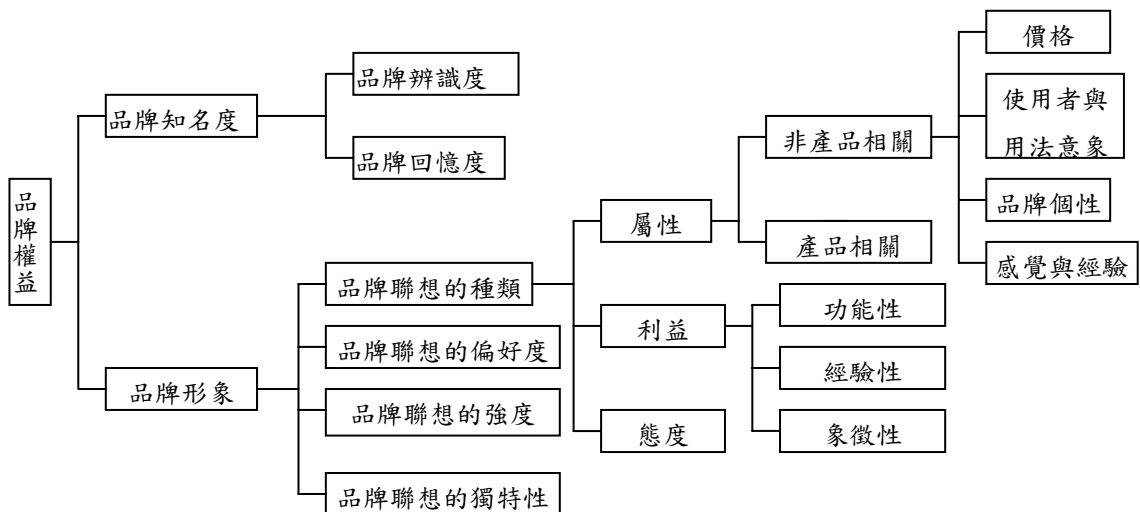


圖 2-1-1 Keller 品牌權益架構圖

資料來源：Kevin Lane Keller(1998), "brand equity", strategic brand management.

第二節 網站信任

隨著網際網路的蓬勃發展，網路使用者已遍佈全球，網路儼然成為大眾日常生活的一部份。然而雖然網路蓬勃發展，但網際網路上網路使用者不信任網

站卻已是無法忽略的事實。網路具有快速、便利等優勢及機會，但是整個網路的交易營業額成，卻會因為消費者對網路交易不信任而遭到阻礙。而不信任的產生是源起於買賣雙方實際分離的狀況、無銷售服務人員服務、消費者無法實際感受產品、交易這程資訊傳遞的安全性、個人隱私的侵犯、網站提供者的合法性，以及一些相關的疑慮等等（e.g., Hoffman, Novak, & Peralta, 1999; Warrinton, abgrab, & Caldwell, 2000; 洪煜昌, 2002）。因此，若網際網路涉及財務交易或個人的重要資訊，此時網站信任便具有存在之必要性(Kini and Choobineh, 1998；吳佳靜, 2002)。學者 Dayal 等人(1999)也認為只有在顧客信任網站的狀況下，才能夠與顧客建立長久的關係，因此網站信任對於各個網路業者而言，是非常重要的考量。

Dayal 等人(1999)在分析約 50 家電子商業後發現，網站業者在網站經營時，可以透過功能(functional)、流程(process)及關係(relationship)三個面向建立顧客的信任(Dayal, 1999, 吳佳靜, 2002)。而 Wsaminathan, Lepkowska-White, and Rao (1999)也發現消費者對網站的信賴程度會影響網路購物的頻率。(洪煜昌, 2002)另外，Gefen (2000)在亞馬遜書店的實証研究中發現，個人對網站的「熟悉度」與「信任」會對網站使用者詢問商品資訊與購買商品產生顯著的正面影響，而其中又以「信任」的影響力較大（吳佳靜, 2002）。

而綜合上述文獻可知，在網際網路的環境中，顧客對電子商務網站的「信任」是相當重要，信任對網站的品牌權益也許有顯著影響，因此本研究將網站信任放入研究架構中，藉以使架構更為完整。

第三節 拍賣網站

一、拍賣定義

所謂拍賣（Auction）是一種用來決定市場產品價格的經濟機制，亦是一種涵蓋許多規則的協定過程。McAfee & McMillan(1987)認為拍賣是在明確的規則下，基於市場參與者的投標以決定資源分配與價格的一種市場制度（洪芳芷, 1999）。Bierman & Fernandez(1998)指出拍賣是一個買賣雙方針對特定銷售產品進行價格競爭的資源分配制度（洪芳芷, 1999）。而 Kumar & Feldman(1999)認為拍賣是一種交易過程的形式化，即指交易雙方透過特別機制的管轄下進行出價及實現交易（林祐鳳, 2002）。

而根據學者所提出的定義，我們可知，拍賣基本上是一個交易協定過程，

拍賣市場則是提供程序使買賣雙方能透過此程序來決定標之物之價格的機制。而拍賣網站，則是提供一個活動平台，讓買賣雙方能順利進行拍賣交易過程。

二、線上拍賣的興起

傳統拍賣常會發生“資訊不對稱”的現象，然而在線上拍賣下，因網際網路的盛行，消費者可以快速且自由的獲取相關資訊，因此大大降低了資訊不對稱之現象。另外，線上拍賣模式具有 24 小時不休息之特性，且全球所有上網人口皆可能是潛在消費者，因此市場更勝於傳統拍賣，當然也帶動起線上拍賣的興起。因為拍賣相當適合科技，且目前全球已有成功案例出現(如奇摩拍賣、eBay 拍賣、蘇比士拍賣等)，因此在未來，線上拍賣仍是網路中最有價值的電子商務。

三、國內拍賣現況

在拍賣業者架設的拍賣網站，可分為兩種，一是消費者對消費者 (C2C)，買賣雙方都是個人，拍賣網站只提供管道；另一是廠商對消費者 (B2C)，即由廠商提供新商品給消費者標購。

而根據國內學者林政瑩所做研究指出，台灣拍賣網站市場的經營，在拍賣競標方式上，主要是以英式拍賣為主，即從標的物的底價開始叫價，按照最低加價金額，隨競標的加價，價格會不斷升高，直到結標日為止，由出價最高者得標，而此時整個拍賣停止 (林祐鳳，2002)。

2002 年初，美國的拍賣網站 eBay 以 950 萬美金併購了台灣本土的拍賣網站 --力傳資訊旗下拍賣王 (www.bid.com.tw) 及買賣王 (www.ubid.com.tw)。且更與入口網站 PCHome Online、蕃薯蕃以及 MSN 合作，藉由入口網站的優勢，吸引使用者使用 eBay，以期與 Yahoo!奇摩拍賣相互抗衡。因此目前國內拍賣網站的市場狀況呈現 eBay 與 Yahoo!奇摩拍賣這兩個拍賣網站獨大的現象。(自由時報，2002.12.20：41 版)

而綜合上述文獻可知，在國內網路拍賣市場中，拍賣類型主要是以 C2C 為主，而奇摩拍賣與 eBay 拍賣，也在國內呈現獨大局面，因此，本研究將主要針對此兩家拍賣做為國內拍賣網站的代表，以探究影響拍賣網站的品牌權益因素。

第三章 研究方法

第一節 研究架構

本研究主要在探討在網際網路的世界中，究竟什麼因素會影響拍賣網站的

品牌權益，而藉由第二章之文獻探討及最後歸納之結果，可得出本研究的研究架構（圖 3-1-1）。綜合前述的文獻探討，本研究以學者 Keller 所提出的品牌權益為主要的研究架構，另外以 Aaker 的品牌權益架構為輔，提出「品牌知名度」、「品牌形象」、「品牌權益」、「人口統計變數」等四個構面，共同建立本研究的操作性架構，而研究架構如下：

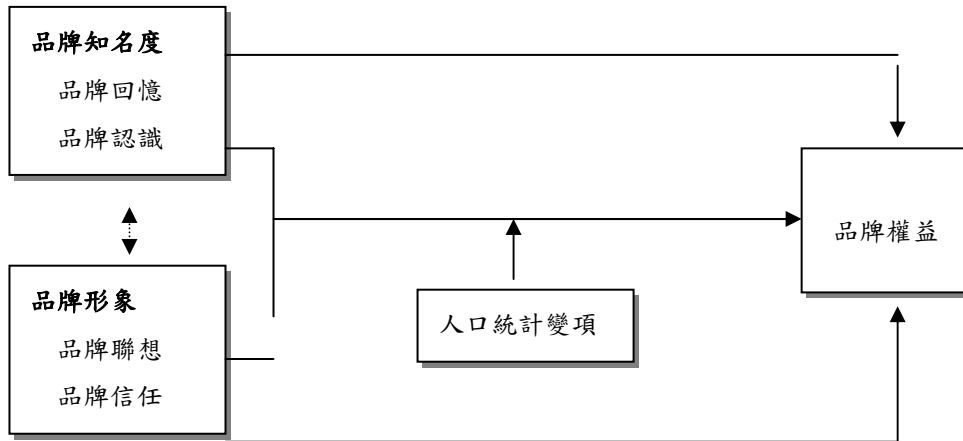


圖 3-1-1 本研究架構圖

第二節 研究假設

為探討本研究之研究主題，因此根據前述的研究架構，提出本研究的研究假設，來測試品牌知名度、品牌形象、品牌忠誠度、以及人口統計變數與網路經驗對拍賣網站的品牌權益的影響。而研究假設如下：

H1：品牌知名度對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

H1-1：品牌回憶對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

H1-2：品牌認識對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

H2：品牌形象對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

H2-1：品牌聯想對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

H2-2：品牌信任對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

H3：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因人口統計變項不同而有所差異。

H4：品牌形象對拍賣網站品牌權益的影響，會因人口統計變項不同而有所差異。

第三節 研究設計

一、問卷設計

依據研究目的與研究架構，設計出本研究問卷。問卷採用結構型問卷，藉由讓消費者填寫問卷來測量影響拍賣網站品牌權益之相關研究。問卷內容中，主要分為三大部份，且問卷採取李克特的五點尺度做為問卷設計標準。

二、抽樣設計

抽樣設計之內容包括研究對象、資料收集以及樣本數。

1. 研究對象

本研究之研究對象為台灣地區有使用過拍賣網站的消費大眾。由於目前的網際網路普及率極高，因此代表著潛在的研究對象極高。而在網路拍賣市場中，目前國內主要以奇摩拍賣網站以及 eBay 拍賣網站為主，其涵蓋率超過九成。因此本研究的主要的研究對象為使用過奇摩拍賣及 eBay 拍賣網站之消費大眾。

2. 資料收集

由於研究對象是網路使用者，因此為接近目標群眾，本研究採取的網路問卷調查法，使研究對象方便作答。而因網路填答人數無法預測，本研究同時進行現場問卷發放，以取得更多有效樣本。

(一) 樣本數

因時間、地點以及金錢的限制，本研究利用便利抽樣方式，以及網路問卷，共計發出 300 份問卷，回收 247 份問卷，扣除不曾使用過拍賣網站的無效問卷 29 份，共計有效問卷為 208 份。

第四章 研究結果與分析

第一節 樣本人口特徵描述

本研究蒐集之有效樣本數共計 208 份，而此部份以問卷第一以及第三部份做敘述統計的描述，藉此了解本研究樣本之背景資料，並做為後續統計分析之基礎。

一、性別

由表 4-1-1 可知，男性共 66 人，佔 31.7%；而女性共 142 人，佔 68.3%，即使用拍賣網站購物的男女比例，女性高於男性。此顯示了女性在拍賣網站的市場中，有著不容忽視的力量。

二、年齡

由表 4-1-1 可知，上拍賣網站的年齡層多半在 19~30 歲左右（約占 93%），由此可知，國內拍賣網站以年輕人為主要消費群。

三、職業

由表 4-1-1 可知，以學生占的比例最高（約 64.4%），而製造業、資訊業、服務業比例則差不多，顯示在拍賣網站市場中，學生仍是主要消費群。

四、教育程度

由表 4-1-1 可知，100%屬於大學專科以上之學歷，顯示在國內，專科已是極為普遍之學歷，而在拍賣網站市場中，消費者多半屬於高學歷。

五、個人平均月收入

由表 4-1-1 可知，約有 62.5%的人，平均月收入在 20,000 元以下，而這與之前職業有 64.4%的學生相符合，顯示出學生的收入，每月平均在二萬元以下。而約 31%的人，收入介於 20,000 到 40,000 中間，由此可推論國內一般工作薪資約為 20,000 至 40,000。

六、接觸網路時間

由表 4-1-1 可知，接觸網路五年以上，約占 61.5%，四年以上也占了 27.9%，顯示出國內網路的普及，使用者對網際網路有相當程度的了解及認識。

七、平均週上網時間

由表 4-1-1 可知，每週上網約 11~40 小時小時，約占 61%，而超過 40 小時的人，也有 30%左右，顯示出拍賣網站的使用者多半是經常使用網路。

八、拍賣網站每次停留時間

由表 4-1-1 可知，約有 54.8%的拍賣網站使用半花費半小時至 1 小時，到拍賣網站瀏覽，17.3%花費小時至 1 個半小時，而這顯示使用者願意花時間去拍賣網站瀏覽。而這也是拍賣網站的商機。

九、最常使用的拍賣網站

由表 4-1-1 可知，923%的使用者最常使用奇摩拍賣網站，而僅有 7.7%的使用者最常使用 eBay 拍賣網站，而這也証實了，奇摩拍賣在國內拍賣網站龍頭的地位，而 eBay 雖然號稱全球第一大拍賣網站，但在台灣，仍不敵奇摩拍賣網站。

表 4-1-1 人口統計樣本分佈表

	變 項	次 數	百分比 (%)	累計百分比 (%)
性別	男	66	31.7	31.7
	女	142	68.3	100.0
	總計	208	100.0	
年齡	18歲以下	2	1.0	1.0
	19-24歲	82	39.4	40.4
	25-30歲	112	53.8	94.2
	31-36歲	12	5.8	100.0
	總計	208	100.0	
職業	學生	134	64.4	64.4
	軍公教	8	3.8	68.3
	製造業	24	11.5	79.8
	資訊業	20	9.6	89.4
	服務業	12	5.8	95.2
	自由業	6	2.9	98.1
	其它	4	1.9	100.0
	總計	208	100.0	
教育程度	大學或專科	86	41.3	41.3
	研究所以上	122	58.7	100.0
	總計	208	100.0	
個人平均 月收入	10,000元以下	74	35.6	35.6
	10,001-20,000元	56	26.9	62.5
	20,001-30,000元	22	10.6	73.1
	30,001-40,000元	44	21.2	94.2
	40,001-50,000元	8	3.8	98.1
	50,001-60,000元	2	1.0	99.0
	60,001元以上	2	1.0	100.0
	總計	208	100.0	
接觸網 路時間	2年以上-3年(含)	16	7.7	7.7
	3年以上-4年(含)	6	2.9	10.6
	4年以上-5年(含)	58	27.9	38.5
	5年以上	128	61.5	100.0
	總計	208	100.0	
平均週上	10小時以下	16	7.7	7.7

網時間	11-20小時	66	31.7	39.4
	21-30小時	62	29.8	69.2
	31-40小時	12	5.8	75.0
	41-50小時	14	6.7	81.7
	51-60小時	8	3.8	85.6
	61小時以上	30	14.4	100.0
	總計	208	100.0	
拍賣網站每次停留時間	半小時以內	32	15.4	15.4
	半小時-1小時(含)	114	54.8	70.2
	1小時-1小時半(含)	36	17.3	87.5
	1小時半-2小時(含)	16	7.7	95.2
	2小時以上	10	4.8	100.0
	總計	208	100.0	
	最常使用的拍賣網站	Yahoo!奇摩拍賣網站	192	92.3
EBay拍賣網站		16	7.7	100.0
總計		208	100.0	

資料來源：本研究整理

第二節 拍賣網站品牌權益之因素分析

一、品牌知名度

在進行因素分析前，應先進行因素分析適合度檢定，而球型檢定與 KMO 檢定法皆是檢驗相關係數是否適當做因素分析之方法，因此我們必須先做球型檢定以及 KMO。根據檢定表可知，其 $KMO=0.746$ ，表示資料也許適合做因素分析；另外由球形考驗，其 P 值 $=0.000$ 小於 $\alpha=0.05$ ，具有顯著性，而由以上結果顯示，代表其適合做因素分析。

在因素萃取方面，本研究主要採用主成份法，而判別方法是以特徵值等於 1 為本研究之萃取標準，因此在本研究中可以得到 2 個主要因素（與徒坡圖同），而其分別可以解釋 52.626% 及 20.772% 的變數變異量；而合計累計解釋比例為 73.398%。而本研究利用轉軸後的成份矩陣將各因素之題目整理歸類。藉由成份矩陣表格，我們可知各因素中所包含題目，因素一：共包含題目 4 題（分別為第 2、3、4、5 題）；而因素二：共包含題目 1 題（分別為第 1 題）。而根據上述數據，本研究將兩個因素各命名為，因素一：品牌回憶，而因素二：品牌認識

表 4-2-1 品牌知名度因素分析之結果

因素	題項	問題	初始構面	因素負荷量
因素一	ba02	想到拍賣網站，第一個會想到此拍賣網站	品牌回憶	0.821
	ba03	至拍賣網站進行交易（買或賣），會考慮此拍賣網站	品牌回憶	0.844
	ba04	此拍賣網站的名稱容易記憶	品牌認識	0.713
	ba05	拍賣網站網址容易尋找，且易連結	品牌認識	0.856
因素二	ba01	此拍賣網站極具知名度	品牌回憶	0.965

資料來源：本研究整理

二、品牌形象

球型檢定與 KMO 檢定法皆是檢驗相關係數是否適當做因素分析之方法，因此進行因素分析前，先做球型檢定以及 KMO。

根據檢定表得知，其 $KMO=0.887$ ，表示資料也許適合做因素分析；另外由球形考驗，得知其 P 值 = 0.000 於 $\alpha=0.05$ ，具有顯著性，且其值為 2643.885 大於 0 形考驗表示相關係數足以作為因素分析抽取因素之用。而由以上結果顯示，代表其適合做因素分析。

在因素萃取方面，本研究主要採用主成份法，而判別方法是以特徵值等於 1 為本研究之萃取標準，因此在本研究中可以得到 5 個主要因素，而其分別可以解釋 38.770%、9.669%、5.874%、4.995% 及 4.385% 的變數變異量；而合計累計解釋比例為 63.693%。

而本研究利用轉軸後的成份矩陣將各因素之題目整理歸類。藉由成份矩陣表格，本研究將五個因素各自命名，且各因素中所包含題目，

（因素一）知覺服務品質共包含題目 10 題（bb112、bb110、bb104、bb108、bb109、bb106、bb103、bb111、bb207、bb206）。

（因素二）網站信任（交易安全）：共包含題目 6 題（bb202、bb201、bb203、bb211、bb208、bb205）。

（因素三）情感反應：共包含題目 4 題（bb210、bb209、bb105、bb204）。

（因素四）資訊便利性：共包含題目 2 題（bb101、bb102）。

（因素五）時間性：共包含題目 1 題（bb107）。

表 4-2-2 品牌形象因素分析之結果

因素	題項	問題	初始構面	因素負荷量
因素一	bb103	我容易獲得網站中買賣雙方相關交易資訊（如信用、評價等）	品牌聯想	0.678
	bb104	此網站中商品種類眾多，且分類清楚，讓我能找到合適商品	品牌聯想	0.770
	bb106	在此拍賣網站購物，常會有物超所值（如便宜）的感覺	品牌聯想	0.690
	bb108	在此拍賣網站購物，可以讓我覺得愉悅	品牌聯想	0.731
	bb109	此拍賣網站中，商品的圖片、文字清楚，使我能容易了解	品牌聯想	0.706
	bb110	此拍賣網站有能力滿足我的要求	品牌聯想	0.778
	bb111	我覺得此拍賣網站是很專業的	品牌聯想	0.611
	bb112	整體而言，我對此拍賣網站非常滿意	品牌聯想	0.831
	bb206	我信任此拍賣網站所提供的產品或服務等相關資訊	品牌信任	0.578
	bb207	我覺得此拍賣網站會盡全力滿足我的需求	品牌信任	0.592
因素二	bb201	在此拍賣網站交易，我不用擔心個人資料被盜用或濫用	品牌信任	0.834
	bb202	在此拍賣網站購物，我不會擔心付款方式的安全性	品牌信任	0.890
	bb203	我相信此拍賣網站的交易制度	品牌信任	0.667
	bb205	在此拍賣網站瀏覽資訊時，我覺得安全自在	品牌信任	0.437
	bb208	我覺得此拍賣網站相當可靠	品牌信任	0.541
	bb211	我認為這是此拍賣網站是值得長期信任的	品牌信任	0.566
因素三	bb105	我覺得此拍賣網站所提供的資訊或產品有較高的品質	品牌聯想	0.595
	bb204	我相信此拍賣網站的會員制度以及評價制度	品牌信任	0.520
	bb209	我相信此拍賣網站是尊重消費者的	品牌信任	0.691
	bb210	我相信此拍賣網站將消費者的利益視為優先考量	品牌信任	0.793
因素四	bb101	此拍賣網站功能介面良好，且有舒適的瀏覽空間	品牌聯想	0.708
	bb102	在此拍賣網站上易於收集相關商品資訊（如規格、價錢等）	品牌聯想	0.679
因素五	Bb107	此拍賣網站可以節省我的購物時間	品牌聯想	0.871

資料來源：本研究整理

三、信度估計（Crobach' s alpha）

變異數分析考驗主要用以檢定信度係數或整個模式的顯著性，由變異數分析考驗表我們可知，其 F 值=7.7612，其 P 值=0.0000 小於 Alpha=0.05，代表其具有高度顯著性，即此一模式具有高度顯著性，具有統計上的意義。

內部相關信度主要視 Cronbach' s α 係數的大小，其值愈大則信度愈高。標準化的 Alpha 表示是考慮各題目變異量不相等所造成的影響，經校正後的係

數，因此本研究問卷內容各部分採標準化後的信度係數。而由此表 4-2-5 可知，本研究在在標準化後的信度係數(standardized item alpha)皆達到 70%以上之信度，屬於高度的信度係數，因此即代表本研究具有高度信度。

表 4-2-5 各構面之信度係數

構面	standardized item alpha	評估
A.品牌知名度	0.7161	可信
B.品牌形象	0.9102	很可信
A+B.整體構面	0.9413	很可信

資料來源：本研究整理

第三節 拍賣網站品牌權益之迴歸分析

一、研究架構與假設

由第二節因素分析所萃取出來的各個構面之因素及研究架構重新分類如下：

表 4-3-1 研究架構構面表

構面	萃取因素	初始因素
品牌知名度	因素一：品牌回憶	因素一：品牌回憶
	因素二：網站知名度	因素二：品牌認識
品牌形象	因素一：知覺服務品質	因素一：品牌聯想
	因素二：網站信任（交易安全）	因素二：品牌信任
	因素三：情感反應	
	因素四：資訊便利性	
	因素五：時間性	

資料來源：本研究整理

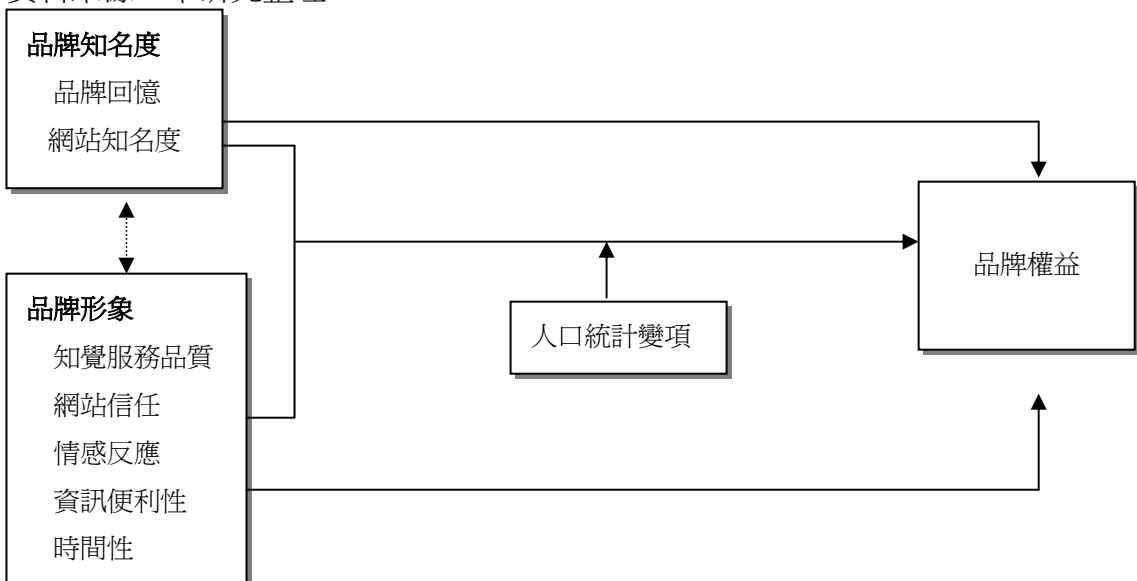


圖 4-3-1 新研究架構

而根據新的研究架構，提出本研究的研究假設，來測試品牌知名度、品牌形象、人口統計變數與網路經驗對拍賣網站的品牌權益的影響。

H1：品牌知名度對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

H1-1：品牌回憶對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

H1-2：網站知名度對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

H2：品牌形象對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

H2-1：知覺服務品質對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

H2-2：網站信任對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

H2-3：情感反應對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

H2-4：資訊便利性對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

H2-5：時間性對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

H3：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因人口統計變項不同而有所差異。

H4：品牌形象對拍賣網站品牌權益的影響，會因人口統計變項不同而有所差異。

模式	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和 (MS)	F 值	顯著性 (Sig)
組間	159.540	2	79.770	47.124	0.000
組內	347.018	205	1.693		
總和	506.558	207			

二、研究假設之迴歸分析

H1：品牌知名度對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

表 4-3-2 網站品牌權益因素（品牌知名度）之迴歸模式顯著性 ANOVA 表

ANOVA 分析是迴歸模式顯著性整體的考驗，其可以檢定此一迴歸模式是否具有顯著性。而由表 4-3-2 得知，在顯著水準 $\alpha=0.05$ 下，對本研究 H1 進行檢定，得知此一假設其 F 值=47.124，而 P 值=0.000 小於 $\alpha=0.05$ ，故不拒絕 H1，代表此迴歸是具有統計意義，即對拍賣網站而言，其品牌知名度對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。因 H1 為顯著，故本研究將針對品牌知名度下的各個因素做個別檢定。

H1-1：品牌回憶對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

表 4-3-3 網站品牌權益因素（品牌回憶）迴歸模式顯著性 ANOVA 表

模式	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和(MS)	F 值	顯著性(Sig)
組間	159.503	1	159.503	94.676	0.000
組內	347.054	206	1.685		
總和	509.558	207			

ANOVA 分析是迴歸模式顯著性整體的考驗，我們可以用 ANOVA 檢定此一迴歸模式是否具有顯著性。而由 4-3-3 表得知，在顯著水準 $\alpha=0.05$ 下，對本研究 H1-1 進行檢定，得知此一假設其 F 值=94.676，而 P 值=0.000 小於 $\alpha=0.05$ ，故不拒絕 H1-1，代表此迴歸方程式是具有統計意義，即對拍賣網站而言，其品牌回憶對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

表 4-3-4 迴歸係數表

Model	迴歸係數(Beta係數)	
	未標準化係數	標準化係數
因素1：品牌回憶	1.1148	0.561

迴歸係數為正，表示品牌回憶與拍賣網站的品牌權益有顯著正向影響，由表 4-3-4 可知，拍賣網站在「品牌回憶」因素下，其標準化後之迴歸係數為 0.561，

模式	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和(MS)	F 值	顯著性(Sig)
組間	266.068	5	53.214	44.697	0.000
組內	240.490	202	1.191		
總和	509.558	207			

而迴歸係數愈高，代表著當消費者對網站的品牌回憶評價愈高，其網站品牌權益亦愈高。因此我們可知，品牌回憶與拍賣網站的品牌權益有中高度正向相關性。

H1-2：網站知名度對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

表 4-3-5 網站品牌權益因素（網站知名度）迴歸模式顯著性 ANOVA 表

ANOVA 分析是迴歸模式顯著性整體的考驗，我們可以用 ANOVA 檢定此一迴歸模式是否具有顯著性。而由表 4-3-5 得知，在顯著水準 $\alpha=0.05$ 下，對本研究 H1-2 進行檢定，得知此一假設其 F 值=0.002，而 P 值=0.961 大於 $\alpha=0.05$ ，故拒絕 H1-2，代表此迴歸方程式是不具有統計意義，即對拍賣網站而言，網站的知

名度對拍賣網站的品牌權益並無顯著影響。

H2：品牌形象對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

表 4-3-6 網站品牌權益因素（品牌形象）迴歸模式顯著性 ANOVA 表

模式	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和(MS)	F 值	顯著性(Sig)
組間	0.006	1	0.006	0.002	0.961
組內	506.552	206	2.459		
總和	506.558	207			

ANOVA 分析是迴歸模式顯著性整體的考驗，我們可以用 ANOVA 檢定此一迴歸模式是否具有顯著性。而由表 4-3-6 得知，在顯著水準 $\alpha=0.05$ 下，對本研究 H2 進行檢定，得知此一假設其 F 值=44.697，而 P 值=0.000 小於 $\alpha=0.05$ ，故不

模式	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和(MS)	F 值	顯著性(Sig)
組間	241.553	1	241.553	187.770	0.000
組內	265.005	206	1.286		
總和	506.558	207			

拒絕 H2，代表此迴歸方程式是具有統計意義，即對拍賣網站而言，品牌形象對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。因為 H2 為顯著，故本研究以下將針對品牌形象下的各個因素做個別檢定。

H2-1：知覺服務品質對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

表 4-3-7 網站品牌權益因素（知覺服務品質）迴歸模式顯著性 ANOVA 表

ANOVA 分析是迴歸模式顯著性整體的考驗，我們可以用 ANOVA 檢定此一迴歸模式是否具有顯著性。而由表 4-3-7 得知，在顯著水準 $\alpha=0.05$ 下，對本研究 H2-1 進行檢定，得知此一假設其 F 值=187.770，而 P 值=0.000 小於 $\alpha=0.05$ ，故不拒絕 H2-1，代表此迴歸方程式是具有統計意義，即對拍賣網站而言，知覺服務品質對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

表 4-3-8 迴歸係數表

Model	迴歸係數(Beta係數)	
	未標準化係數	標準化係數
因素一:知覺服務品質	1.645	0.691

迴歸係數為正，表示知覺服務品質與拍賣網站的品牌權益有顯著正向影響，由表 4-3-8 可知，拍賣網站在「知覺服務品質」因素下，其標準化後之迴歸

係數為 0.691，而迴歸係數愈高，代表著當消費者對網站的知覺服務品質的評價

模式	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和(MS)	F 值	顯著性(Sig)
組間	57.785	1	57.785	26.525	0.000
組內	448.773	206	2.179		
總和	506.558	207			

愈高，其網站品牌權益亦愈高。因此我們可知，知覺服務品質與拍賣網站的品牌權益有中高度正向相關性。

H2-2：網站信任對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。表 4-3-9 網站品牌權益因素（網站信任）迴歸模式顯著性 ANOVA 表

ANOVA 分析是迴歸模式顯著性整體的考驗，我們可以用 ANOVA 檢定此一迴歸模式是否具有顯著性。而由表 4-3-9 得知，在顯著水準 $\alpha=0.05$ 下，對本研究 H2-2 進行檢定，得知此一假設其 F 值=26.525，而 P 值=0.000 小於 $\alpha=0.05$ ，故不拒絕 H2-2，代表此迴歸方程式是具有統計意義，即對拍賣網站而言，網站信任對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

表 4-3-10 迴歸係數表

Model	迴歸係數(Beta係數)	
	未標準化係數	標準化係數
因素二：網站信任	0.760	0.338

迴歸係數為正，表示網站信任與拍賣網站的品牌權益有顯著正向影響，由表 4-3-10 可知，拍賣網站在「網站信任」因素下，其標準化後之迴歸係數為 0.338，而迴歸係數愈高，代表著當消費者對網站的信任愈高，其網站品牌權益亦愈高。因此我們可知，網站信任與拍賣網站的品牌權益有中低度正向相關性。

H2-3：情感反應對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

表 4-3-11 網站品牌權益因素（情感反應）迴歸模式顯著性 ANOVA 表

模式	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和(MS)	F 值	顯著性(Sig)
組間	45.147	1	45.147	20.156	0.000
組內	461.411	206	2.240		
總和	506.558	207			

ANOVA 分析是迴歸模式顯著性整體的考驗，我們可以用 ANOVA 檢定此一迴歸模式是否具有顯著性。而由表 4-3-11 得知，在顯著水準 $\alpha=0.05$ 下，對本研究 H2-3 進行檢定，得知此一假設其 F 值=20.156，而 P 值=0.000 小於 $\alpha=0.05$ ，故

不拒絕 H2-3，代表此迴歸方程式是具有統計意義，即對拍賣網站而言，情感反應對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

表 4-3-12 迴歸係數表

Model	迴歸係數(Beta係數)	
	未標準化係數	標準化係數
因素三:情感反應	0.540	0.299

迴歸係數為正，表示情感反應與拍賣網站的品牌權益有顯著正向影響，由表 4-3-12 可知，拍賣網站在「情感反應」因素下，其標準化後之迴歸係數為 0.299，而迴歸係數愈高，代表著當消費者對網站的情感反應愈高，其網站品牌權益亦愈高。因此我們可知，情感反應與拍賣網站的品牌權益有中低度正向相關性。

模式	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和(MS)	F 值	顯著性(Sig)
組間	189.479	1	189.479	123.101	0.000
組內	317.079	206	1.539		
總和	506.558	207			

H2-4：資訊方便性對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

表 4-3-13 網站品牌權益（資訊便利性）因素迴歸模式顯著性 ANOVA 表

ANOVA 分析是迴歸模式顯著性整體的考驗，我們可以用 ANOVA 檢定此一迴歸模式是否具有顯著性。而由表 4-3-13 得知，在顯著水準 $\alpha=0.05$ 下，對本研究 H2-4 進行檢定，得知此一假設其 F 值=123.101，而 P 值=0.000 小於 $\alpha=0.05$ ，故不拒絕 H2-4，代表此迴歸方程式是具有統計意義，即對拍賣網站而言，資訊便利性對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

表 4-3-14 迴歸係數表

Model	迴歸係數(Beta係數)	
	未標準化係數	標準化係數
因素四：資訊便利性	1.114	0.612

迴歸係數為正，表示資訊方便性與拍賣網站的品牌權益有顯著正向影響，由表 4-3-14 可知，拍賣網站在「資訊便利性」因素下，其標準化後之迴歸係數為 0.612，而迴歸係數愈高，代表著當消費者對網站的資訊方便性的評價愈高，其網站品牌權益亦愈高。因此我們可知，資訊便利性與拍賣網站的品牌權益有中高度正向相關性。

H2-5：時間性對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

表 4-3-15 網站品牌權益因素（時間性）迴歸模式顯著性 ANOVA 表

模 式	平方和 (SS)	自由度 (df)	均方和(MS)	F 值	顯著性(Sig)
組 間	92.835	1	92.835	46.224	0.000
組 內	413.723	206	2.008		
總 和	506.558	207			

ANOVA 分析是迴歸模式顯著性整體的考驗，我們可以用 ANOVA 檢定此一迴歸模式是否具有顯著性。而由表 4-3-15 得知，在顯著水準 $\alpha=0.05$ 下，對本研究 H2-5 進行檢定，得知此一假設其 F 值=46.224，而 P 值=0.000 小於 $\alpha=0.05$ ，故不拒絕 H2-5，代表此迴歸方程式是具有統計意義，即對拍賣網站而言，時間性對拍賣網站的品牌權益有顯著影響。

表 4-3-16 迴歸係數表

Model	迴歸係數(Beta係數)	
	未標準化係數	標準化係數
因素五：時間性	0.691	0.428

迴歸係數為正，表示時間性與拍賣網站的品牌權益有顯著正向影響，由表 4-3-16 可知，拍賣網站在「時間性」因素下，其標準化後之迴歸係數為 0.428，而迴歸係數愈高，代表著當消費者對網站的時間性評價愈高，其網站品牌權益亦愈高。因此我們可知，時間性與拍賣網站的品牌權益有中度正向相關性。

H3：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因人口統計變項不同而有所差異。

H3-1：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因接觸網路時間不同有所差異

H3-2：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因上網時間不同而有所差異

H3-3：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因停留時間不同而有所差異

H3-4：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因性別不同而有所差異

H3-5：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因年齡不同而有所差異

H3-6：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因職業不同而有所差異

H3-7：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因教育水準不同而有所差異

H3-8：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因平均月收入不同而有所差異

表 4-3-17 人口統計齊一性檢定與 ANOVA 表

題項	齊一性檢定		ANOVA檢定	
	顯著性 (Sig)	可否進行ANOVA	顯著性(Sig)	是否有顯著差異
H3-1	0.941	可	0.381	否
H3-2	0.062	可	0.125	否
H3-3	0.152	可	0.730	否
H3-4	0.344	可	0.126	否
H3-5	0.670	可	0.023	是
H3-6	0.846	可	0.926	否
H3-7	0.766	可	0.154	否
H3-8	0.532	可	0.985	否

資料來源：本研究整理

**Alpha 值=0.05

(當 P 值 > $\alpha=0.05$ ，即未違反同質性檢定，則接受 H_0 ，適合進行 ANOVA 分析)

此一部份假設，利用 ANOVA 檢定，因 ANOVA 檢定前提假設為變異數齊一，故在做 ANOVA 檢定前，必須先做變異數齊一性檢定。由表 4-3-17 可知，在品牌知名度方面，所有的假設在變異數齊一性檢定中，均不具顯著差異，即變異數皆相同，不違反同質性檢定，故不拒絕 H_0 ，因此本研究在此將所有假設進行 ANOVA 分析。

而在進行 ANOVA 檢定時，我們發現，在 $\alpha=0.05$ 的顯著水準下，只有 H3-5 的 P 值 ($P=0.023$) 小於 $\alpha=0.05$ ，有顯著差異，拒絕 H_0 ，而其它假設皆為不顯著。因此可得知，即品牌知名度對網站品牌權益的影響，會因不同的年齡而有所差異。

H4：品牌形象對拍賣網站品牌權益的影響，會因人口統計變項不同而有所差異。

H4-1：品牌形象對拍賣網站品牌權益的影響，會因接觸網路時間不同有所差異

H4-2：品牌形象對拍賣網站品牌權益的影響，會因上網時間不同而有所差異

H4-3：品牌形象對拍賣網站品牌權益的影響，會因停留時間不同而有所差異

H4-4：品牌形象對拍賣網站品牌權益的影響，會因性別不同而有所差異

H4-5：品牌形象對拍賣網站品牌權益的影響，會因年齡不同而有所差異

H4-6：品牌形象對拍賣網站品牌權益的影響，會因職業不同而有所差異

H4-7：品牌形象對拍賣網站品牌權益的影響，會因教育水準不同而有所差異

H4-8：品牌形象對拍賣網站品牌權益的影響，會因平均月收入不同而有所差異

表 4-3-18 人口統計齊一性檢定與 ANOVA 表

題項	齊一性檢定		ANOVA檢定	
	顯著性 (Sig)	可否進行ANOVA	顯著性(Sig)	是否有顯著差異
H4-1	0.000	否	--	--
H4-2	0.000	否	--	--
H4-3	0.431	是	0.314	--
H4-4	0.000	否	--	--
H4-5	0.000	否	--	--
H4-6	0.000	否	--	--
H4-7	0.888	是	0.249	--
H4-8	0.001	否	--	--

資料來源：本研究整理

**Alpha 值=0.05

(當 P 值 > $\alpha=0.05$ ，即未違反同質性檢定，則接受 H_0 ，適合進行 ANOVA 分析)

由表 4-3-18 可知，在品牌形象方面，所有的假設在變異數齊一性檢定中，假設 H4-1、H4-2、H4-4、H4-5、H4-6 以及 H4-8 在變異數齊一性檢定中，均具顯著差異，即變異數不相同，因此違反同質性檢定，拒絕 H_0 ，故本研究在此將只將假設 H4-3 與 H4-7 列入進行 ANOVA 分析討論中。

而在進行 ANOVA 檢定時，我們發現，在 $\alpha=0.05$ 的顯著水準下，只有 H4-3 (P=0.314) 與 H4-7 (P=0.249) 的 P 值皆大於 $\alpha=0.05$ ，拒絕 H_0 ，沒有顯著差異。因此可得知，即在品牌形象對網站品牌權益的影響方面，不會因為人口統計變項而有所差異。

第五章 結論與建議

第一節 研究結論與建議

根據本研究有效樣本的描述性統計可以發現，曾經使用過競標網站的受訪者中，男女比例分別為 31.7%、68.3%，顯示出女性有可能成為拍賣網站的最主要顧群。而由年齡層以及職業，可以得知，國內拍賣網站以年輕人為主要消費群。在接觸網路部份，超過四年的占有率約高達 90%，顯示出國內網路的普及，網路使用者對於網際網路的使用有相當程度的了解及認識。在每週平均上網方面，使用者平均都有超過 10 個小時，顯示出拍賣網站的使用者多半是經常使用網路。另外，多數使用者每次使用拍賣網站都超過半個小時以上，顯示使用者願意花時間去拍賣網站瀏覽，而這也是拍賣網站的商機。也因此我們可知，網物購物市場已趨於成熟，因此，對拍賣網站業者而言，如何吸引目標消費群，尤其是女性的年輕消費族者上拍賣網站進行消費，才是目前其主要經營策略。

另外，經由第四章研究假設之迴歸迴歸分析得知，各構面的因素對品牌權益的影響如下：

- 品牌知名度

H1：品牌知名度對拍賣網站的品牌權益有顯著影響	接受
H1-1：品牌回憶對拍賣網站的品牌權益有顯著影響	接受
H1-2：網站知名度對拍賣網站的品牌權益有顯著影響	拒絕

整體而言，品牌知名度對拍賣網站的品牌權益有顯著影響，此與 Keller 所提出的品牌權益理論相同。而在其之下之因素：品牌回憶對拍賣網站品牌權益有顯著的正面影響，代表著網站易連結且易記憶，對消費者對拍賣網站的整體認知，有著加分效果。而研究結果也顯示，網站知名度對拍賣網站的品牌知名度並無顯著影響，即網站知名度高，不見得就能讓消費者滿意，因此不一定能對品牌權益加分。

- 品牌形象

H2：品牌形象對拍賣網站的品牌權益有顯著影響	接受
H2-1：知覺服務品質對拍賣網站的品牌權益有顯著影響	接受
H2-2：網站信任對拍賣網站的品牌權益有顯著影響	接受
H2-3：情感反應對拍賣網站的品牌權益有顯著影響	接受
H2-4：資訊便利性對拍賣網站的品牌權益有顯著影響	接受
H2-5：時間性對拍賣網站的品牌權益有顯著影響	接受

整體而言，品牌形象對拍賣網站的品牌權益有顯著影響，此與 Keller 所提出的品牌權益理論相同。而在其之下的五個因素：知覺品質服務、網站信任、情感反應、資訊便利性以及時間性，對拍賣網站品牌權益都有顯著的正面影響，代表著網站所提供的資訊、服務、產品、便利等等功能，都能使消費者增加其對拍賣網站的整體認知，因此拍賣網站業者應極積加強各方面之服務及功能，藉以增進該網站的品牌權益。

● 人口統計變數

H3：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因人口統計不同而有所差異	部份接受
H3-1：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因接觸網路時間不同有所差異	拒絕
H3-2：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因上網時間不同而有所差異	拒絕
H3-3：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因停留時間不同而有所差異	拒絕
H3-4：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因性別不同而有所差異	拒絕
H3-5：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因年齡不同而有所差異	接受
H3-6：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因職業不同而有所差異	拒絕
H3-7：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因教育水準不同而有所差異	拒絕
H3-8：品牌知名度對拍賣網站品牌權益的影響，會因平均月收入不同而有所差異	拒絕
H4：品牌形象對拍賣網站品牌權益的影響，會因人口統計不同而有所差異	拒絕
H4-3：品牌形象對拍賣網站品牌權益的影響，會因停留時間不同而有所差異	拒絕
H4-7：品牌形象對拍賣網站品牌權益的影響，會因教育水準不同而有所差異	拒絕

在品牌知名度方面，其可能會因為年齡不同，而對品牌權益的影響有所差異。其代表著，不同的年齡層，對品牌知名度的看法不一，因此造成不同的影響。而在年齡中，究竟是那二組間產生差異，則需進一步進行「多重事後比較」。

而在品牌形象方面，藉由 ONE-WAY ANOVA 檢定後發現，品牌形象對拍賣網站品牌權益的影響，不會因人口統計變數不同而有所差異。

第二節 未來研究方向

- 1、本研究主要探討拍賣網站類型的品牌權益，未來研究可針對其他類型之網站進行研究探討，以瞭解影響其它類型之網站品牌權益之因素，以及影響品牌權益之因素是否會因不同類型的網站，而有所差異。
- 2、因本研究僅以品牌權益內涵做為主要研究構面，因此未來研究可以再參酌其它理論，加入研究中並深入進行研究，使影響品牌權益因素能更為完整。

參考文獻

- 朱顥(2001)。網路商店品牌權益影因素之研究—以網路書店為例。國立雲林科技大學企業管理研究所碩士論文，未出版，雲林。
- 林祐鳳(2002)。國內拍賣網站之顧客忠誠度研究。國立台灣科技大學企業管理系碩士論文，未出版，台北。
- 吳佳靜(2002)。影響使用者信任網的因素之探討—以入口網站為例。東吳大學商學院資訊科學系碩士論文，未出版，台北。
- 洪芳芷(1999)。線上拍賣網站市場分析與經營策略之研究。國立台灣大學資訊管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 洪煜昌(2002)。網站信任及其影響因素評估模式。國立台灣科技大學企業管理系碩士論文，未出版，台北。
- 陳振燧(1996)。顧客基礎的品牌權益衡量與建立之研究。國立政治大學企管研究所博士論文，未出版，台北。
- 陳蔓嫻(2002)。網路企業應用 IMC 策略建構網路品牌之研究—以 104 人力銀行為例。輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文，未出版，台北。
- 鄭慶宗(2000)。網路企業品牌建構與管理之初探性研究。輔仁大學管理學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 羅強生(2000)。網站品牌權益影響因素之研究—以入口網站為例。國立台灣科技大學管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 蕭仁閔(2000)。網際網路企業品牌建立之初探性研究—以台灣純線上購物網站為例。國立政治大學科技管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- Aaker (1991) . *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Aaker (1996) . Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3),109-121.
- Aaker and Erich Joachimsthaler (2000) . The Brand relationship spectrum : The Key to the Brand Architecture Challenge. *California Management Review*, 42(4),8-24.
- A Belen del Rio、Rodolfo Vazquez and Victor Lglesias (2001) .The Effect of Brand Associations on Consumer Response. *The Journal of Consumer Marketing*, 18(4/5), 16.
- Blackston. Max (2000) . Observations : Building Brand Equity By Managing The Brand's Relationships. *Journal of Advertising Research*, 40(6),101-106.
- Don E Schultz (2000) . Understanding And Measuring Brand Equity. *Marketing Management*, 9(1),8.

Ellen Neuborne (2002) . Big Brands (Small Companies). *Business Week*. New York, 3745,12 pages.

George S Low and Charles W Lamb Jr. (2000) . The measurement and Dimensionality of Brand Associations. *Santa Barbara*, 9(6),350.

Keller Kevin Lane (1993) . Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. 57(1), 1-22.

Keller Kevin Lane (2001) . Building Customer-Based Brand Equity. *Marketing Management* 10(2),14-20.

Larry Chiagouris and Brant Wansley (2000) . Branding on the Internet. *Marketing Management*, 9(2)34-38.

Margaret C. Campbell, (2002) .Building Brand Equity. *International Journal of Medical Marketing*, 2(3),208-218.

A Study on The Factors Affecting The Brand Equity of Internet Auction Site

Chih-Li Wang¹
Chin-Jung Chen²

Abstract

The appearance of Internet has contributed to rapid growth of both surfer population and business applications. Under the impact, the new consumption trend of online bidding is growing rapidly. Besides, under the severe competition, it gets more and more important to have the ideas about brand management. However, building brand name in the world of Internet is comparably more difficult than in the real world due to the open and free information flow. There are no imitation barriers for new techniques or marketing methods. A web user can easily search or compare products among different websites. It is thus difficult to build customer loyalty. Therefore, building Internet brands is essential to the Internet dealers.

The study examines the brand equity of Internet Auction Site and uses questionnaire and multivariate statistical analysis include: Reliability Analysis、Principal Component Analysis、Factor Analysis、ANOVA and Regression to discuss the factors affecting the Brand Equity of Internet Auction Site and the audience's cognition.

Key words : Internet Auction Site、Brand Equity、Multivariate Statistical Analysis

¹ Associate Professor, Department of Applied Statistics and Information Science, Ming Chuan University

² Graduate Student, Graduate School of Communications Management, Ming Chuan University

Sustained Competitive Advantage of News Organisations--Research on Human Resource Management of EBC Group

Pei-Ying Tsai¹

Abstract

This research aims to investigate the extent to which media organisations in Taiwan apply human resource management strategies and policies to sustain their competitive advantage in a threatening environment. In addition, this research analyses the human resource management practices adopted by a media group in Taiwan--EBC.

Qualitative research approach was adopted as the framework for this research and also to explore and understand the links between specific human resource management indicators and media organisations' sustained competitive advantage. The case study approach involved in-depth interviews conducted with management staff and non-management staff, in order to understand EBC's human resource management policies and practices.

Research findings revealed that EBC is a market oriented media company. Since the company was too focused on commercial performance, thus to some extent journalism was ignored. Non-management level staff especially in the newsroom showed low job satisfaction. Consequently, the low job satisfaction resulted in employee's constant turnover. This impacted the company's formation of organisational culture and organisational knowledge.

In addition, the company's wide range of business activities and prioritised advertising performance, newsroom was required to cater to the demands of advertisers in ways that impact content and direct attention to corporate interests, news stories that might offend their advertisers or interfere with the advertising pitch would be constrained. Also, newsroom managers may want to avoid stories on subjects they deemed "unpopular". This is an intense source of journalist' job dissatisfaction. Journalists faced a dilemma of serving either as a watchdog of government, or to serve their organisations and advertisers.

¹ Lecturer, Department of Advertising, Ming Chuan University

Similarly, management level respondents were anxious about their work performance. As the EBC's business scope included several media platforms, integrated multimedia tasks challenged the employees' skills and knowledge, and in turn, the management level staff's management skills.

Taiwanese media companies should make more effort to develop and nurture the HRM practices and policies which are suitable for the organisation's unique culture, in improving the outcomes of their human resource investment and in turn providing sustained competitive advantage.

Keywords: sustained competitive advantage, human resource management, media management, EBC

1. Introduction

In recent years, Taiwanese media companies have been keen on adopting a variety of performance-enhancing strategies to improve their competitiveness in the dynamic marketplace (Gu, 2002).

This study argues that human capital is news organisations' most valuable resource to compete in the dynamic marketplace. As long as the human resource (HR) is optimally allocated and managed, it can facilitate media companies to surpass their competitors, and ultimately enable media companies to achieve sustained competitive advantage (SCA).

The purpose of this study is to develop a framework of the relationship between human resource management (HRM) factors and sustained competitive advantage as well as to test the extent to which specific HRM factors enable news organisations to develop their sustained competitive advantage. This study also aims to investigate the extent to which media firms in Taiwan practice human resource management in order to sustain in their competitive marketplace.

2. Statement of the problem

A growing body of research has argued that the media industry is categorised as a 'Knowledge Industry' (Sylvie & Witherspoon, 2002), hence, media workers deem themselves as knowledge workers (Quinn, 2002:5).

In many ways, media firms are different from manufacturing companies. For instance, media firms produce timely and changing 'information commodity', which should be distributed in a timely and effective manner (Lavine & Wackman, 1988:14-15). In addition to selling products, ideally, media companies also "carry out an investigative and watchdog role on behalf of the public" (McQuail, 2005:194). In this light, although 'profit-maximising', 'cost-saving', and 'risk-reducing' are three strategies frequently practised by media companies to accomplish their business goals (Croteau & Hoynes, 2001:110), media managers should also search for "the balance between business goals and social responsibilities" (Lavine & Wackman, 1988:372). At a deeper level, how can commercial media firms reach the balance between social responsibilities and market performance depends on the media managers' capabilities as well as employees' contribution.

In this context, media workers pursue different professional objectives other than the media company's commercial goals. However, owing to dramatic social changes brought

about by the new communication technologies, the media now operates under an increasing atmosphere of deregulation and globalisation. These developments therefore impact media companies' market practices and survival strategies.

A significant change in the media industry was when the 50-year-old newspaper bans were lifted in 1988, this guided the media to deregulate and become liberalised. Henceforth, the media operations eased from political and party-state control, where they had served as propaganda tools in an oligopoly market, to a freer and fiercely competitive marketplace.

According to McQuail (1992), commercial media organisations operate in a 'dual market', which includes advertisers and audiences. Hence, media companies capture advertising revenues on one hand, and fight for audience expansion on the other. In order to sustain in the marketplace, Thompson (2005) suggests "people-power" as a powerful weapon to win, as long as their employees are trained, competent, and dedicated. In this light, introducing management skills, especially for their most valuable resource--human resources--can improve organisational performance.

Against this background, this study recognised the necessity of doing further research on the human resource practices in Taiwan's media organisations. Different attributes of media ownership and interests, and performance in the marketplace also affect human resource management.

The primary objective of this study therefore aimed at identifying what environmental factors affect Taiwanese media operation, what human resource management factors are keys to gaining and sustaining organisational competitive advantage, and how these factors are implemented in Taiwanese media companies.

3. Significance of study

As the current scholarly literature in media management field too often emphasizes their business aims and therefore ignores that accountable and responsive to the audience is the centre value of the media business. In addition, previous works failed to recognise that differentiation strategy is crucial to sustained competitive advantage, which heavily relies on HRM. Even though media managers always claim that HR is their most important resource, few important studies relate the role of human resource management to media companies' competitive advantage has been made.

In this regard, there are three essential significant aspects of this study. Firstly, by adopting Michael Porter's (1985) competitive advantage model and Barney's (1991) resource-based view of a firm, this study asserts that operating in a knowledge and creative industry, media firms should implement product differentiation as their

competitive advantage. In this sense, news organisations should develop their intangible resource--human resource--as a means to achieve their sustained competitive advantage. Secondly, this study is designed to provide a framework to examine the relationship between specific HRM practices and SCA in news organisations. Specific HRM factors were identified to understand the extent to which these factors affect the media firm's performance.

Thirdly, this study presents a framework for examining and understanding Taiwanese media companies' human resource management practices and the link to sustained competitive advantage and to what extent it might be improved.

In addition, traditional media researchers looked at journalism and commercial performance separately. In this study, journalistic and advertising roles are included in the evaluation of media companies' performance and their contributions are not mutually exclusive. In contrast, success in both journalism quality and market objectives are considered necessary in achieving sustained competitive advantage.

Based on the preceding arguments, there is a need to investigate how a media firm operating in a knowledge industry can fully develop its knowledge workers in order to fulfil its social responsibility and market performance simultaneously.

4. Theoretical Framework and Literature Review

4.1 Is media just another business?

Before examining how and why the media firm's conduct can affect its performance, it is essential to clarify the questions below: (1) What are the characteristics of media business? (2) What is the definition and performance requirement of the news media business? Is a news company a business which adopts market criteria, thus being a profit-driven business entity, providing products and services in pursuit of a profit, or more an organisation which applies social-normative criteria and merely serves the public interest and acts as a not-profit organisation?

As noted by Croteau and Hoynes (2006:1), "the business of media is unique". Firstly, the media is a form of "knowledge-based" organisations, the products provided by media companies are more than just news, they are also a vital source of ideas, knowledge, information, and culture (Croteau & Hoynes, 2006:1; Sylvie & Witherspoon, 2002:15). Secondly, the media plays political and cultural roles in democratic societies, because media organisations "serving the needs of democracy, generating content that has cultural value, and promoting social inclusion" (Curran & Seaton, 2003: 401).

In this regard, even though media organisations regard themselves simply a business institution and thus committed to profit making, there are differences which distinguish a media company from a manufacturing one. For example, Lavine & Wackman (1988:15) explicitly point out that nature of the product, types of employees, and media's unique role in society as main characteristics of media business.

4.2 .Types of employees

Workforce is not only the greatest investment in the media operation, but also critical to media companies' operation (Herrick, 2003:81; Picard, 1989:103; Potter, 2005:182-183), because the various media provide commodities such as news and information to audiences, and these are produced by journalists rather than by machines.

For example, Engwall (1981:121) quotes an interviewee's comment: "If the plant disappeared, it would take us only four day to start up again, but if our personnel disappeared, the paper would die." The statement manifests the crucial role of human resource in media organisations. In this regard, it is worthwhile to pay more attention to discuss media employees.

4.3.Sustained competitive advantage: The role of human resource management in creating sustained competitive advantage

A developing body of research has reported that compare with other resources of a company, human resource is the most valuable, rare, difficult to imitate and organisation specific resource, in this light, human resource management is regarded as the most important practice to achieve a firm's sustained competitive advantage (Barney, 2006; Barney & Wright, 1998; Bartlett & Ghoshal, 2002; Boxall, 1998, 2003; DeNisi, Hitt, & Jackson, 2003; Lado & Wilson, 1994; Pfeffer, 1994; Wright & McMahan, 1992).

Human resource is broadly defined as "experience, skills, knowledge, judgment, and creativity belonging to the organization along with the means of organizing, structuring, and rewarding these capabilities" (Fisher et al., 1999:3). In the media sector, Picard (1989:105) notes the skills and knowledge of labour as an essential human resource.

Accordingly, *human resource management* can be defined as practices and processes involve in managing a company's human resource. Major human resource management functions that performed by managers include: planning, organising, staffing, leading, and controlling. (Dessler, 2000:2) In this study, human resource management's scope is limited in activities that "actually create the competitive advantage for the company" (Schuler & MacMillan, 1984).

Barney and Wright (1998:44) explain the ultimate quest of HR function is to (1) develop skilled and motivated employees to provide high quality products and services; (2) manage an organisational culture of teamwork and trust; and (3) develop "coherent systems of HR practices" that support the above aims.

Barney and Wright (1998:43) note that the important implication of the VRIO

Sustained Competitive Advantage of News Organisation--Research on Human Resource Management of EBC Group

framework is that the human resource function determines the set of resources (e.g., human capital skills, employee commitment, culture, teamwork, etc.), that are most likely to be sources of sustained competitive advantage. Similarly, Boxall (1998:265) states rare value, and relative immobility and “superior appropriability” human resources that are able to achieve sustained competitive advantage. He argues that through superior human resource and organisational processes, firms can sustain their viability.

Many researches have supported that human resource management meets the criteria of VRIO framework, thus potentially contributes to a company’s sustained competitive advantage. For example, Barney and Wright (1998) suggest that human resource executives develop and foster the firm’s socially complex phenomena, such as the organisation’s unique history or culture, which contribute to a firm’s competitive advantage.

In addition, in terms of inimitability, human resources have been identified as valuable, rare and not easy for rivals to imitate (Hatch & Dyer, 2004). The characteristics of inimitability of human capital and its linkage to ‘not easy to imitate’ and ‘organisational characteristic’, have also been stated by Lado and Wilson (1994). They state that human resource systems can contribute to sustained competitive advantage when they are “firm specific, produce complex social relationships, are embedded in a firm’s history and culture, and generate tacit organisational knowledge” (Lado & Wilson, 1994:699).

Moreover, Huselid (1995:635) emphasizes that human resource practice could impact on a firm’s performance. He notes the impact of human resource management policies and practices on a firm’s performance--important in the fields of human resource management, industrial relations, and industrial and organisational psychology. Thompson (2005:32) points out that “A competent, stable, well-led workforce will provide your competitive advantage going forward”, because the central ability of competitiveness is rooted in the knowledge, skills, innovation, learning, training, and education of the workforce.

More recently, empowerment and teamwork have been observed as two important human resource management practices. As Daft (2006:10) put it, an increasing number of companies designed HRM systems to “empower employees with greater opportunities to learn and contribute as they work together toward common goals.”

As media firms are operating in a highly competitive marketplace, a highly capable and productive workforce is vital in this industry, because the labour intensive nature of the work heavily rely on the contribution of media workers’ ability and mindset. As such, media managers should pay more attention to HRM practices including staffing, compensation, the quality of staff, and their performance (Picard, 1989:103).

Becker et al. (1978) found that staff size, starting salary were related to newspaper performance (in Meyer & Kim, 2003:77). Similarly, Albarran (2002:143) reports that “In the electronic media, the quality of the personnel directly affects the quality of the organization.” As has been discussed earlier in this chapter, journalists are valuable resources to a company. Therefore effectively manage their skill, knowledge, judgment, and creativity are the core concept of this study. In this regard, there is a need to understand and further discuss the significance of human resource and human resource management.

As Quinn (2002:18) describes, the competitive advantage of news organisations is their ability to create and distribute differentiated stories. To do this, relies on the organisation’s integrity, trust, quality, and brand name, as a contribution from their intellectual and experience employees. In other words, the competitive advantage stems from people rather than from other capital.

Although managing media organisations is described as an ‘art’, media managers are aware that successful human resource management is based on how to attract, motivate, compensate and retain good employees (Rankin, 1986:32). More importantly, prior studies have asserted that short-term profit cannot make a company better off than its competitors in the long run; consequently much of the past literature on competitive advantage embraced the unique significance of an organisation’s human resource. Particularly in the media setting, the main value of a media organisation is its knowledge accumulation as an information provider generated by intangible assets; which infers human resources, referring especially to news workers. This supports the notion that a company’s human resource is its mainstay in the achievement of competitive advantage.

A media company’s product attracts its audience not because of its low price; instead, the quality and speciality of media products target its specific audience. More attention has been drawn to the contribution of successful human resource practices as part of a company’s competitive strategies, especially in labour intensive industries. As a firm’s human resources obtain the characteristics of VRIO, practices of human resource management linked with sustained competitive advantages enable media firms to outperform their competitors. Based on this assumption, this research assumes that owing to the dramatic structural changes in the media industry and with media organisations operating in a highly competitive marketplace, that only through establishing sustained competitive advantages can media companies assure a long-term profit and superior performance.

When a company sees its employees as an asset and a source of sustained competitive advantage, the management must identify their VRIO workforce and invest in it rather than cutting costs by losing employees. This approach provides us with a viewpoint in examining whether organizations emphasise human resource management

Sustained Competitive Advantage of News Organisation--Research on Human Resource Management of EBC Group

when developing competitive advantage or not (Barney & Wright, 1998:41).

As the differentiation strategy applies in media industry rather than other strategies, it is appropriate to conclude that HRM practices are the best means enable a firm to differentiate itself or the product from its competitors.

Schuler and MacMillan (1984:244) suggest that companies can utilise HRM practices to differentiate the company or product from competitors. In this regard, it is important to identify how can HRM contributes to differentiation strategy. Pfeffer (1995) emphasizes employees and how they work as a crucial differentiating factor of a company's competitive success.

Specific human resource practices contribute to a firm's sustained competitive advantages proposed by Barney and Wright (1998). The argument is that the ultimate pursuit of the HR function provides a firm's resources such as value, rareness, and not being easily imitated by its competitors. Therefore, a firm should develop (a) employees who are skilled and motivated to deliver high quality products and services, (b) manage organisational culture of encouraging teamwork and trust, and (c) an ability to focus more attention on developing coherent systems of HR practices that support these aims (Barney & Wright, 1998:44). More importantly, the VRIO framework points to the need for an entirely new mindset regarding the role of HR executives in the organisation (Barney & Wright, 1998:44). That is, the human resource function manages the set of resources (e.g., human capital skills, employee commitment, culture, teamwork, etc.) that are more likely to be sources of sustained competitive advantage in the 21st century. Besides, Dessler (1997:21) emphasizes the role of committed workers as a positive when a firm is implementing differentiation (or low-cost) as a competitive advantage.

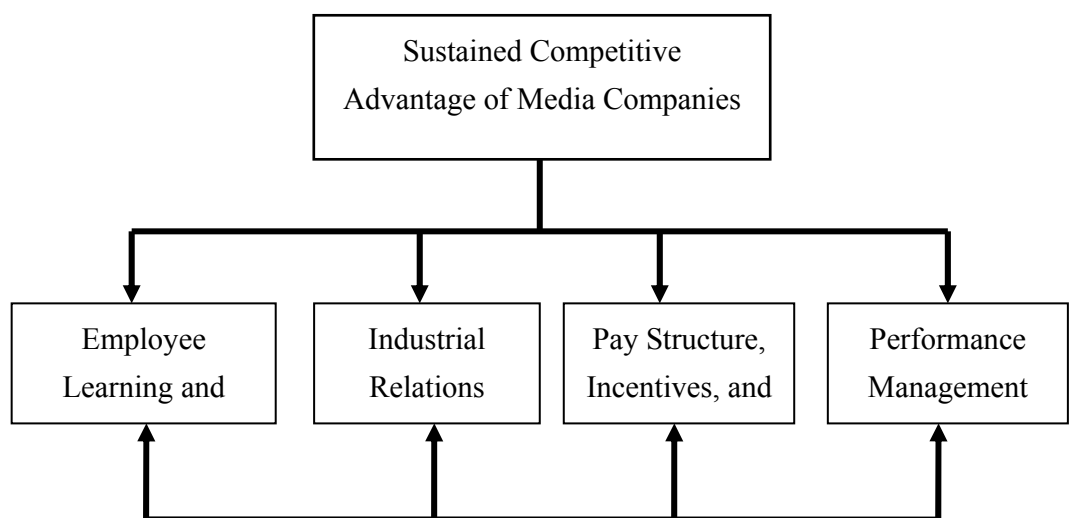
In conclusion, a firm that discovers the importance of value, rareness, difficult to imitate and socially complex resources may contribute to its sustained competitive advantage with this knowledge. Much research indicates that from the resource-based approach, human resources are rare and difficult to imitate for competitors. Therefore, human resources constitute a vital source of competitive advantage. However, more academics have confirmed that specific HR practices, such as human resource training and development, skill, commitment, a culture of teamwork and trust, motivation and so on, enable a firm to improve market performance, and to obtain sustained competitive advantage (Barney & Wright, 1998; Boxall, 1998; Dessler, 1997; Lado & Wilson, 1994).

In Taiwan, although an increasing body of work has focused on human resource management on media firms, most of the previous works' attention only focused on specific HRM factors or practices (e.g., professionalism, commitment, HR system, job satisfaction, job autonomy, compensation, burnout, performance evaluation, training, and skill). Also, there is limited media research that targets advertising sales personnel (Chen,

2001; Guo, 1995). In the aggregate, there has been relatively little study of media organisations that examine the relationship between HRM and sustained competitive advantage. Given the above shortcomings in current research, this research attempt to explore what HR factors and practices are able to contribute to Taiwanese media organisations' sustained competitive advantage.

Having discussed the human resource's value based on VRIO framework as well as the considerable accumulated works that have addressed the factors of critical human resources, the following sections tease these factors and provide more detail of each one.

These factors will be categorised into four HRM dimensions: (1) Employee learning and development: knowledge, teamwork, skill, and training and development (2) Performance management: motivation (3) Pay structure, incentives and benefits: job satisfaction, organisational commitment (4) Industrial relations: personal relationship, leadership, and organisation culture. Most notable, the above indicators of human resource practice are not exclusive from each other. In contrast, some of these factors are closely interrelated or bundled up with each other.



- Knowledge
- Skill
- Training and Development
- Teamwork
- Personal Relationship
- Organisational Culture
- Leadership
- Job Satisfaction
- Organisational Commitment
- Motivation

Figure 1 The Relationship Between Human Resource Management Practices and a Firm's Sustained Competitive Advantage.

4.4 Research questions

The central research questions addressed by this study are:

1. Following Taiwan's media 'liberalisation', to what extent do news organisations in Taiwan recognise that they serve public interest and commercial goals in a potentially contradictory relationship?
2. Do Taiwanese media organisations see 'human capital' as the most important resource of a news organisation?
3. To what extent is 'human capital' deployed and implemented by Taiwanese news media to achieve 'sustained competitive advantage'?

4.5 Limitations of study

To the extent that this study was conducted in two Taiwanese media companies, it is important to stress that the results should not be taken as a reflection of the general HRM standards and practices adopted by all media companies in Taiwan.

Although the sample size for this study might appear small, it is important to point out that, in qualitative studies of this nature, scholars (e.g., Eisenhardt, 2006:301; Patton, 1990:165) believe that it is more productive to focus on the sample that would shed light on the research questions rather than seek to select a sample based on their representativeness to the general population.

In this context, emphasis was placed on studying the staff who constituted the core decision makers who possess in-depth knowledge of the HRM policies and practices of their companies.

In addition, due to the dynamic change of Taiwanese media industry, it is crucial to point out the cut-off-date of data collection of this study, was end of 2005, when writing of this study was started.

5. Methodology

Qualitative research approach was adopted as the framework for this research and also to explore and understand the links between specific human resource management indicators and media organisations' sustained competitive advantage.

This research analyses the human resource management practices adopted by a media group in Taiwan--Eastern Broadcasting Corporation.

The case study approach involved in-depth interviews conducted with management staff

and non-management staff of the media group, in order to understand the two companies' human resource management policies and practices. In-depth interviews were conducted in this study because Yin (2003:89) suggests interview is one of the major sources of case study information. In addition, by conducting interviews, researchers are able to understand other person's perspective, and to discover people's thinking and stories (Patton, 2002:341). For example, Tsourvakas and Dekoulou conducted semi-structured personal interviews as a means to provide "rich insights into and detailed knowledge of the way Greek media leaders exert authority." (see Tsourvakas & Dekoulou, 2007)

Overall, the methodology adopted in this study was used to examine the extent to which human resource management affects market performance in the media groups. The interviews were conducted between July 2005 and January 2006 during fieldwork in Taipei. Data collected from non-management staff respondents involved their personal opinions/critics relate to their companies, which might affect their interests. In this regard, unless otherwise stated, the interview data of non-management staff have been cited anonymously for the confidential concern of interviewees in selected media companies.

In addition, archival data were accessed to corroborate interview data. They are public archival records, including newspapers, books, magazines, maps; and private archival records such as autobiographies, biographies, organisational newsletters and reports, and internal websites.

Consequently, three qualitative data collection methods were employed in this research. These were (1) case studies, (2) in-depth, open-ended interviews, and (3) documentation and archival records.

5.1 Case Study

In this research, case study were used to determine and understand the human resource management problems in Taiwanese news organisations, as well as the strategies adopted by the news organisations to manage those human resource problems. One specific case was studied regarding to the strategies adopted by the company to overcome those problems.

5.2 .In-depth interviews

Semi-structured open-ended interviews were conducted in order to collect information and to answer the following research questions: (a) Do Taiwanese media organisations see 'human capital' as the most important resource of a news organisation? (b) To what extent is 'human capital' deployed and implemented by Taiwanese news media to achieve 'sustained competitive advantage? In this study, research questions involved exploring subjects and helping to pose questions in new areas.

5.3 Mode of interviews

Each interview began with a review of informed consent. All respondents accepted the consent. In interviews with the management level staff members, interviews took place in the managers' offices. Each interview lasted between one and three hours. In interviews with non-management level staff (i.e., employees), interviews took place either in their offices, or the location picked by respondents. For journalists, they normally chose the place near their news gathering location. For example, in the case of a reporter whose round is the police station, the interview location they chose normally was coffee shop near the police station.

In-depth interviews were conducted with management level staff and non-management level staff from two selected case—the United Daily News group. The entire population of management level staff were interviewed. For non-management level staff, only journalists and advertising staff (sales representatives) were interviewed in order to understand their perceptions about human resource problems and how their companies handled those human resource management challenges. Journalistic and advertising staff were identified and selected because they were regarded as core workers in news organisations and thus most likely also to contribute to the news companies' sustained competitive advantage.

In-depth interviews were conducted with the journalists and advertising staff in order to explore their opinions regarding the human resource management practices in their organisations. In this research, two sets of interview questions were designed. The first set of questions was designed for the management level staff; the second set of interview questions was designed for non-management level staff in the two organisations.

Part I of the questions requested demographic information, including their educational background, work experience, organisational tenure, etc. Part II of the questions requested information regarding attitudes toward organisational success, job satisfaction, and human resource allocation satisfaction.

5.4 .Sample size and sampling procedure

Thirteen participants were recruited into the study (see Table 1). In the management group, the entire population as a sample were interviewed.

Table 1 Management Level Respondents in the EBC Group (sorted by date)

Department	Position	Name	Date	Gender
Human Resource Department	Vice President	H. W. Chen	July 19, 2005	M
Newsroom	Vice President	Y. R. Ma	July 20, 2005	M
Corporate Governance Office	Vice President	Q. T. Hwang	August 3, 2005	M
General Manager Office	Senior Vice President	T. L. Lee	September 27, 2005	M
Sales Department	Creative Director	L. L. Ou	December 28, 2005	F

Table 2 Non-Management Level Respondents in the EBC Group (sorted by date)

Code	Department	Date of Interview	Gender
EJ3	Newsroom	December 17, 2005	M
EJ5	Newsroom	December 23, 2005	M
EJ4	Newsroom	December 29, 2005	M
EJ1	Newsroom	January 4, 2006	F
EJ2	Newsroom	January 4, 2006	F
ES2	Sales	January 6, 2006	M
ES1	Sales	January 19, 2006	M
ES3	Sales	January 19, 2006	M

In the employee group (i.e., non-management level staff), participants were recruited through snow-ball sampling method. In this research, interviewee recruitment involved interviews with the entire population of the management level staff and heterogeneous sampling of the employees (i.e., non-management staff).

5.5 .Justification for sample size

Two different sets of research subjects were selected. They included: management level staff and non-management level staff. Media management level staff included editors-in-chief or their deputy in the news department; the general manager or their deputy in the advertising and circulation department; as well as the human resource department manager.

Media non-management level staff as well as core workers from news department and advertising or sales department were interviewed. The core workers identified in this research were journalists, and from advertising or sales departments they were sales representatives or advertising account executives, because they constituted an important chain in the news production process as well as in the advertising departments.

Sustained Competitive Advantage of News Organisation--Research on Human Resource Management of EBC Group

Among the management level staff, the sampling method was aimed at this group because of their significant role in the decision making process at major departments in the media companies. Another reason for selecting the top management level staff was to gather information in relation to the implementation or formulation of human resource management policies and practices in their departments. The managers were also in a position to determine the extent to which the HRM policies have assisted their companies to gain sustained competitive advantage.

Although non-probability sampling was adopted in the in-depth interviews, there was a hierarchical problem in the sampling process. To avoid hierarchical bias, non-management level staff were also studied because they represented a significant number of every company's staff. Within the two organisations, non-management level staff interviewees were recruited by heterogeneity sampling approach, for capturing and describing the central themes that "cut across a great deal of variation" (Patton, 2002:234-235). That is, sample selection considered including senior and junior staff (when a senior non-management staff was interviewed, the researcher selected a junior staff as the next interview subject) and including the staff from different newspaper titles within the group, in order to cover the titles among the two organisations. For example, as the staff number in editorial department is bigger than the number of staff members in the advertising department, the journalist respondents outnumbered respondents from the advertising department. Also, when the completed interviews tended to be dominated by senior employees (i.e., over five years company tenure), the researcher searched and interviewed junior employees whose company tenure was less than five years.

The in-depth interviews of management level staff were conducted in June and July 2005 in their office in Taipei; and interviews with non-management level staff (i.e., employees) were conducted between December 2005 and January 2006 in the places (normally coffee shops or restaurants they nominated) during field visits to Taiwan.

5.6 Interview questions

Interview questions followed a narrative structure. The study had several orienting questions, which ultimately addressed all indicators identified in the section of Theoretical Framework. Responses to these questions were sought from staff in both news departments and advertising or sales departments. Responses to these questions were intended to address professional journalism value and market performance value to journalists and advertising staff. The questions were simultaneously intended to address the journalistic value and market performance value to the management staff in selected media groups.

In order to examine the opinions of non-management level staff as well as management level staff regarding their attitude toward their companies' human resource

management practices and the linkage with the company's sustained competitive advantage, the in-depth interview questions designed for employees and management staff were made deliberately different. Management and non-management staff interviews covered some similar content in regard to the questions described above.

Human resource management indicators identified in relation to sustained competitive advantage were: (a) personal relationship, (b) knowledge, (c) job satisfaction, (d) teamwork, (e) motivation, (f) organisational culture, (g) security, (h) organisation commitment, (i) leadership, (j) skill, (k) employee development, and (l) employee training.

The two sets of semi-structured open-ended in-depth interview questions were sufficiently open to allow respondents to range over a wide variety of the issues, especially when given supplementary prompting by the researcher. This explains why so many indicators were covered by each question designed for understanding the above human resource indicators in two selected news companies. The following sections illustrate the two sets of in-depth interview questions separately.

A. Management staff interview questions

1. "What, in your view, is the difference between a product/service organisation and a media organisation?"

The purpose of this question was to understand the respondents' perceptions regarding the importance of journalistic as opposed to commercial performance. Also, the question tried to understand how and what kind of *knowledge* and *skill* was valued, and what efforts have been made to improve employees' *job satisfaction*.

2. "Do you perceive any conflicting aims between public interest and commercial goals in your organisation?"

The purpose of this question was to investigate to what extent the management level staff perceived market performance as part of their tasks? What was the characteristic of their *organisational culture*? To what extent was *organisation commitment* obtained?

3. "What kind of organisational success do you regard as important in achieving and maintaining your company's sustained competitive advantage?"

The aim of this question was to understand how respondents valued their organisation's success? How were *teamwork* and *personal relationships* built to achieve the company's success?

Sustained Competitive Advantage of News Organisation--Research on Human
Resource Management of EBC Group

4. "To what extent is human resource valued and allocated in your organisation?"

The purpose of this question was to determine the extent to which the organisation valued their human capital, what *motivation* factors were used in the company's human resource allocation?

5. "Who is the most important person for you in the organisation? Why?" (e.g., individual happiness, personal career development, achieving the goals of the organisation, etc.).

The aim of this question was to reveal the management staff's place/fit in the organisation and individual aims, and test *leadership* and *employee training* indicators.

6. "How do you see your organisation's success?" (e.g., organisational profit, public interest).

The rationale for this question was to understand whether *personal relationship* and *employee development* were considered helpful to the company's performance.

7. "Comparing the present with ten years ago, do you perceive any difference regarding the importance of human capital and importance of human resource management?"

The aim of this question was to investigate if *organisation commitment* and *motivations* were transformed into organisational success.

8. "Who is responsible for human resource management in your organisation?"

The purpose of this question was to understand if the *leadership*, *employee training* and *employee development* were deployed to achieve the company's success.

9. "How is human resource management deployed? Is that a part of the strategies for your organisation's sustained competitive advantage?"

The intention of this question was to investigate how *teamwork*, *employee training*, and *motivation* were conducted to compete and outperform in the fierce competitive marketplace.

10. "Can you identify major HRM indicators affecting your organisation's sustained

competitive advantage? How does your company practice these indicators?”

The aim of this question was to understand how many human resource indicators were perceived to be important to the media company's success and how the management level staff implemented these indicators.

B. Employee (non-management level staff) interview questions

In the set of employee interview questions, the first six questions were the same as questions posed to management level staff. However, the following question was asked to investigate, in employees' point of view, the extent to which employees' *knowledge, skill, and leadership* were essential.

The seventh question was: “To what extent is your work important to the success of your organisation?”

Interviews were conducted by the researcher in Mandarin and were recorded in electronic format to facilitate cross-checking of data and reconfirmation of points with interviewees. Electronic records were transcribed as soon as possible after the interviews and were reviewed by the researcher. Full verbatim transcriptions in Chinese characters were made; moreover, selective English translations were made for analytic purposes. Afterward, interview transcripts and electronic records were kept for the record and are available upon request.

The transcripts of interviews were analysed and responses were grouped in categories for analysis. On a higher level, interview data were analysed in the context of the media industry framework. More specifically, the analysis focussed on how journalists and management executives in the newsroom valued their organisational resources as well as performance; likewise, interviews with advertising account executives and executive management of advertising department provided insights into how these professionals assess their organisational success and consequently, examined the organisational resources which could contribute to sustained competitive advantage.

5.7 Triangulation

As Patton (2002) notes, no single method can entirely solve the problems of rival explanations. For this reason, he suggests that combining distinct elements from pure or coherent methodological strategies is a means to generate the variations on the theme researched.

The advantage of adopting multiple data collection methods is that research topics can be examined from different perspectives, which helps to build confidence in the findings (Wimmer & Dominick, 2003:115). In addition, “triangulation” is advocated by Bromley (1986) and Yin (1994) (in Thomas, 2004:131) as a means to improve the internal validity of case studies.

Sustained Competitive Advantage of News Organisation--Research on Human Resource Management of EBC Group

To enhance the validity and reliability of this research, triangulation of methods and triangulation of sources were conducted in this study. Triangulation of data collection methods included in-depth interviews and case studies. In the in-depth interviews, different perspectives were collected from management level staff and non-management staff as a part of methods triangulation method.

In addition, archival documents on the topics of media policy and human resource management practice were interrogated throughout the thesis because they are important for providing an overview of the research background. The documents to be analysed include policy documents (government reports), economic (including industrial reports and trade journals), cultural, social and technological documents (academic research reports) which helped to provide historical and contemporary contexts.

Company performance were be assessed, as well as annual reports, human relations reports, policy documents and internal and external corporate communication documents (corporation newsletters, labour union newsletters and meeting records).

5.8 Analysis of interview data

Index sheets were developed in order to locate the full interview transcripts. The index sheets contained some types of code which identified the transcript in which it has been located, the page number of the specific transcript, and a brief verbatim excerpt. Particularly, in this study, management level staff's transcripts were coded by their company title, department, position, and full name; non-management level staff and their transcripts were coded by their company initial and department and number in order to maintain respondents' confidentiality and anonymity. For instance, the letter "E" stands for the case of EBC; "J" stands for journalists while "S" stands for sales department staff. The number represents the respondents' seniority compared with the other interviewees within the same company's department. Therefore, EJ1 stands for an interviewee who was a non-management level staff, the most junior respondent in the newsroom of the case of EBC. Likewise, ES2 stands for second junior non-management level interviewee at the sales department of EBC group.

When coding was completed, the data were grouped in categories that allowed the researcher to compare what different people said, what themes were discussed, and how concepts were understood. Through examining the information within each category, the analysis came up with overall descriptions of the relationships between human resource management practices and how these practices contributed to news organisations' sustained competitive advantage.

Afterward, comparative analyses were used in investigating and clarifying the related meanings. As Stake (2000:444) illustrates, case study researchers take responsibility for making comparative cases in an attempt to acknowledge the difference

between groups. In this study, during the process of data analysis, as new data were coded, the conceptual framework was revised based on constant comparisons between the coding scheme and the data. Ultimately, the analysis provided a comparison of the two research sites selected. The comparative analyses were divided into three accounts: cross-department analysis, cross-position analysis, and cross-case analysis. More details are illustrated below.

- Cross-department analysis: within the same organisation, comparison was made between newsroom staff and advertising staff. Data collected from non-management level staff and management level staff were compared with data from newsroom and advertising department staff, in order to examine the difference and similarities between the two groups.
- Cross-position analysis: within the same organisation, comparison with management level staff and non-management level staff was made. Data collected from management level staff in the newsroom were compared with data from non-management level staff in the newsroom of the same organisation, in order to investigate the difference and similarities between the two groups.

Analysis moved to identify concepts and categories and to identify larger themes. In this study, major variables in analysis were company, department, and position.

Many of the codes in the analysis categories were determined by the 10 human resource management indicators identified earlier. Coded sections of the transcriptions were created for eight groups and broad themes were developed for each group. As Rubin and Rubin (1995:226) have suggested, comparative material within the categories was used to look for variations and nuances in meanings expressed by respondents; besides, comparing across the categories was conducted to discover connections between themes in relation to human resource practices.

5.9 Limitations

Although this research adopted multiple methods to investigate the issues raised in the study, a total of 13 interviewees were drawn from the media group as key representatives of the organisations. As such, the sample may not be considered either large or representative. In other words, the research result might appear only reflect the two selected media companies. Therefore, the sample size might be unrepresentative and as such the results may not be generalised to the media companies in Taiwan. However, in qualitative research “thick description” can occur more often through the quality of the observation or utterance than through the sheer weight of a large sample summarising the population. In this study, emphasis was placed on studying the staff who constituted the

core elements in terms of decision making powers and knowledge of the HRM policies and practices.

In addition, the group's chief executive officers were unable to participate in the in-depth interviews. Their absence may be somewhat a drawback on the management-level perspectives of the two companies' human resource strategies. Moreover, as the time spent in the field was limited, field observations were not conducted as a supplementary data collection method.

6. Results

The in-depth interviews with management level and non-management level staff provided a large amount of valuable information and good insights into the nature of their work at a quality newspaper group in Taiwan.

However, apart from the high work pressure and low job satisfaction in the newsroom, another academic case study--The Relationship Between Leadership styles and Perceptions on Key Success Factors of Business Re-engineering and Organization Commitment in each departments of ETTV--argued that, staff in newsroom showed higher organisational commitment compared with staff in the sales departments (Wu, 2005).

Although EBC is a multimedia operator, its major business scope is focused on television, including news, entertainment, and shopping channels. The managers were under high work pressure emerged from the quest for high viewer ratings, multi-tasks and high employee turnover rates.

The company is dominated by a strong leader--Mr. Ling-lin Wang--the founder and chairman of EBC. As an influential entrepreneur in Taiwan, he prefers to motivate subordinates through generous monetary rewards and promotion opportunities advancement. But, a good organisational system and culture should also be in place to sustain and maintain talent. Even though high employee turnover is an industry-wide problem, it has to be solved in order to outperform competitors. In addition to a vision of creating a quasi CNN media kingdom for Chinese community, more importantly, job security and communication need to be improved in the company. The viewer rating is not the only criterion for measuring media success.

Aiming at being a leader in the media industry, a news follower is not good enough. Fundamentally, a quality news organisation needs to deeply cultivate its journalists as well as managers with social responsibilities, which constitute the central values of a news organisation.

To conclude, EBC is a market oriented media company. Since the company was too

focused on commercial performance, thus to some extent journalism was ignored. Non-management level staff especially in the newsroom showed low job satisfaction.

Consequently, the low job satisfaction resulted in employee' constant turnover.

In addition, the company's wide range of business activities and prioritised advertising performance, newsroom was required to cater to the demands of advertisers in ways that impact content and direct attention to corporate interests, news stories that might offend their advertisers or interfere with the advertising pitch would be constrained. In addition, newsroom managers may want to avoid stories on subjects they deemed "unpopular". This is an intense source of journalists' job dissatisfaction. Journalists faced a dilemma of serving either as a watchdog of government, or to serve their organisations and advertisers.

Similarly, management level respondents were anxious about their work performance. As the EBC's business scope included several media platforms, integrated multimedia tasks challenged the employees' skills and knowledge, and in turn, the management level staff's management skills.

In contrast to other news organisations in Taiwan which adopted retrenchment strategies to remain in the market, EBC is adopting expansion strategies. To some extent, the expansion strategies provide a development opportunity in the future. In addition, 'Change and Fast' was regarded as a significant characteristic of the company; this was an element of employees' work stress and it affected their security.

Finally, the founder of the EMG group-- Ling-lin Wang --states that, "Television is a means to help me walk into people, participate in the world" (EMG corporation website). This might provide a proper explanation of the EBC's mission.

Table 3 Summary of Human Resource Management Strengths at EBC

Department	Strengths
Editorial department-- management staff	Training at UCLA and other places. Cooperation with colleagues and universities. Staff required to sit written exams.
Editorial department-- non-management staff	Organisational reputation. Monetary reward.
Advertising and Sales departments-management staff	Resource integration. Coordination and decision making management.
Advertising and Sales departments-- non-management staff	Brand reputation and group size. Powerful resource integration ability.

Table 4 Summary of Human Resource Management Weaknesses at EBC

Department	Weaknesses
Editorial department--management staff	High turnover rate, low organisation commitment. Exhausting and stressful tasks (multiple-assignment, cross-department coordination, rating pressure). Quantitative evaluation of performance.
Editorial department--non-management staff	High turnover rate. Low organisation commitment. Less autonomy, work under commands. Huge organisation size but guided with unclear goals.
Advertising and Sales departments--management staff	High turnover rate. Low organisation commitment.
Advertising and Sales departments--non-management staff	High turnover rate. Low organisation commitment. Motivation (Need high commission, not high salary).

7. Discussion and Conclusion

The central theme of this research is to explore to what extent media organisations see ‘human capital’ as the most important resource of a news organisation, and the extent to which human capital is deployed to achieve ‘sustained competitive advantage’ by Taiwanese news media.

This study has addressed a number of key research questions relating to how media companies in Taiwan practice HRM in order to obtain sustained competitive advantage.

Based on the resource-based view of competitive advantage, this research explored the significance of human resource management in news organisations, and mapped key factors of how specific human resource factors are particularly essential to gaining sustained competitive advantage.

The key factors employed to evaluate a news organisation’s performance were a media firm’s contribution to the public interest and democracy. As such, a news organisation’s human capital should be well-managed in order to achieve its organisational aim. In Taiwan, the HRM function had been ignored for a long time due to decades of regulation on new competitors. However, when the media proprietors spent a majority of their capital on the payroll and emphasized that ‘human capital’ is their most important asset, to some extent, Taiwanese media companies perceived HRM as a means

to achieve their companies' SCA. In this regard, Taiwanese media companies should make more effort to develop and nurture the HRM practices and policies which are suitable for the organisation's unique culture, in improving the outcomes of their human resource investment and in turn providing sustained competitive advantage.

References

- Albarran, A. B. (2002). *Management of electronic media* Belmont, CA: Thomson Learning.
- Barlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Building Competitive Advantage Through People. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 33-41.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resource in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Boxall, P. (1998). Achieving Competitive Advantage Through Human Resource Strategy: towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8(3), 265-288.
- Boxall, P. (2003). HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 5-20.
- Croteau, D., & Hoynes, W. (2001). *The business of media: corporate media and the public interest*. Thousand Oaks, CA.: Pine Forge Press.
- Croteau, D., & Hoynes, W. (2006). *The business of media: corporate media and the public interest*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Daft, R. L. (2006). *Organization Theory and Design* (9th ed.). Manson, Ohio: Thomson.
- DeNisi, A. S., Hitt, M. A., & Jackson, S. E. (2003). The knowledge-Based Approach to Sustainable Competitive Advantage. In S. E. Jackson, M. A. Hitt & A. S. DeNisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage : designing strategies for effective human resource management* (pp. 3-33). San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management* (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Eisenhardt, K. M. (2006). Building Theories from Case Study Research. In M. David (Ed.), *Case Study Research* (Vol. IV, pp. 297-324). London: Sage.
- Engwall, L. (1981). *Newspapers as Organizations*. Aldershot, England: Gower.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (1999). *Human Resource Management* (4th ed.). New York: Houghton Mifflin.
- Gu, L. L. (2002). The difficulties and challenges of Taiwan's press industry. In *ROC*

- publishing yearbook: 2002* (pp. 15-20). Taipei, Taiwan.
- Guo, Z., (1995). The Determinants of Turnover Intention of the Employees of the Advertising Agencies in Taiwan-A Causal Modeling Approach. *Advertising Research*, 5, 1-42.
- Hatch, N., W., & Dyer, J., H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178.
- Herrick, D. F. (2003). *Media management in the age of giants*. Ames: Iowa State Press.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lavine, J. M., & Wackman, D. B. (1988). *Managing media organizations : effective leadership of the media* New York: Longman.
- Lawe Davies, C. (1999). Journalism, corporatism, democracy. *Media International Australia Incorporating Culture and Policy*, 90, 53-64.
- McQuail, D. (1992). *Media Performance: mass communication and the public interest* London: Sage.
- McQuail, D. (2005). *McQuail's mass communication theory* (5th ed.). London: Sage.
- Meyer, P., & Kim, M. (2003). Above-Average Staff Size Helps Newspapers Retain Circulation. *Newspaper Research Journal*, 24(3), 76-82.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people : unleashing the power of the work force*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Executive*, 9(1), 55-72.
- Picard, R. G. (1989). *Media Economics: concepts and issues*. Newbury Park, CA: Sage.
- Potter, W. J. (2005). *Media Literacy* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Quinn, S. (2002). *Knowledge management in the digital newsroom*. Oxford: Focal.
- Rankin, W. P. (1986). *The practice of newspaper management*. New York: Praeger Publishers.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. London: Sage.

Sustained Competitive Advantage of News Organisation--Research on Human
Resource Management of EBC Group

- Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
- Stake, R. E. (2000). Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed., pp. 435-454). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sylvie, G., & Witherspoon, P. D. (2002). *Time, change and the American newspaper*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Thompson, D. (2005). People are the power. *Quick Printing*, 28(12), 32-33.
- Underwood, D. (1993). *When MBAs rule the newsroom: how the marketers and managers are reshaping today's media*. NY: Columbia university press.
- Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (2003). *Mass Media Research: an introduction* (7th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Pub.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

新聞媒體競爭優勢與人力資源管理關係之 研究—以東森媒體集團為例

蔡佩穎¹

《摘要》

本研究目的為了解台灣媒體組織之人力資源管理與競爭優勢之關係，並以東森媒體集團為個案研究對象。

研究問題有三：(1)台灣媒體開放後，新聞媒體在公共利益及商業利益間的衝突認知為何？(2)台灣新聞媒體重視“人力資源”的程度為何？(3)台灣新聞媒體如何配置人力資源以取得競爭優勢？

本研究使用質化研究方法以了解人力資源管理指標與新聞媒體競爭優勢間的關係。個案研究方法以半結構開放式問卷深度訪談新聞及廣告部的主管與非主管人員，進而了解該公司人力資源管理政策及施行情況。本研究發現，東森媒體集團為市場導向之媒體組織。該集團因為極注重商業表現而在某種程度上使得新聞部非主管人員(記者)工作滿意度降低，而該公司廣泛的商業範疇及強調廣告表現為優先考量，更使新聞部人員的新聞專業表現受到影響，該部門高離職率即為一例。東森媒體集團雖然強調人力資源的重要性，但新聞及廣告部門員工皆承受極大工作壓力，主管階層也認為部屬離職率高，造成該公司組織文化及知識難以傳承，此為東森人力資源管理一大問題，也影響該公司之競爭優勢。然而東森媒體集團為多媒體經營，雖然對員工專業知識與技能有更多要求，並因此挑戰主管階層的跨媒體管理技能，但對於員工在集團內的職涯發展以及該公司強調跨國經營的願景，提供在人力資源發展的競爭優勢。

關鍵字：競爭優勢、人力資源管理、媒體管理、東森媒體集團

¹銘傳大學廣告學系講師

2008 總統大選馬英九競選廣告宣傳策略分析

陳郁宜¹、洪彩能²

《摘要》

本研究欲探究馬英九陣營在此次選戰中，電視競選廣告的宣傳策略，即了解作為一個所謂的領先品牌，在競選廣告的表現是如何？是採取何種競選策略？其在謝陣營負面議題攻擊下，在電視競選廣告上又如何因應，以維持其民調的一路領先，並取得最後勝利。

研究顯示，這次總統大選過程，馬英九的十個主題式三十三支競選廣告中，可以發現學者所分析的七種宣傳手法，都在這些競選廣告中出現。且在同一支競選廣告中，有時採用多種宣傳手法。在使用這些競選宣傳手法時，馬英九的競選廣告中最常使用的是證言法、平民法、粉飾法及堆牌法。在競選期間，在面對謝長廷的攻擊，仍很少使用反擊式的廣告。整體而言，對照領先品牌策略，可發現為此次馬陣營所採取的競選策略。

分析馬英九的競選廣告，也發現隨著競選活動的進程，其所採用的競選廣告宣傳的手法也有不同，使得競選廣告能在不同時期發揮最大的作用。競選主軸是選戰過程中第一個被傳遞的訊息，而通常最常見到的競選主軸就是候選人的競選精神標語。這次馬英九的競選口號，主要都圍繞在「政黨需要再次輪替」，抓住這個主軸去設計廣告策略及內容，且是一路依著這個既定的方向打著選戰。

關鍵字：關鍵字、競選廣告、宣傳策略、領先品牌

¹ 銘傳大學傳播管理研究所副教授

² 銘傳大學傳播管理研究所研究生

壹、研究動機與目的

2008年總統大選競爭激烈程度可謂空前，因這是民進黨的政權保衛、國民黨的光復中興之戰。兩黨都積極展開競選宣傳來推銷候選人。

在激烈的選戰過程中，在大眾傳播媒體頻頻出現的競選廣告，因其製作及內容上的精彩，常成為民眾關注及討論的話題。在兩軍對峙情勢緊繃之際，民進黨因受黨內初選四大天王內鬥的元氣大傷，加以八年施政不佳，民心思變的情形下，使得此次的總統大選從選戰開打以來，在民調上就維持著馬英九領先謝長廷的態勢。雖然大選期間，謝陣營狂打馬英九綠卡事件、一中市場、老婆炒股等議題，但馬英九陣營仍能在這些議題的攻擊之下，在民調上保持一定的領先，最後進而當選此次的正、副總統。本研究欲探究馬英九陣營在此次選戰中，電視競選廣告的宣傳策略，即想了解作為一個所謂的領先品牌，在競選廣告的表現是如何？是採取何種競選策略？其在謝陣營負面議題攻擊下，在電視競選廣告上又如何因應，以維持其民調的一路領先，並取得最後勝利。

貳、理論及文獻梳理

競選傳播是政治傳播中的一個重要領域，它是將政治傳播中的傳播者、訊息、管道、受播者及反應等因素納入選舉過程予以分析。競選文宣則是競選傳播中候選人所欲傳達給選民的最重要訊息。透過競選文宣讓選民認識、認同、支持，並進一步投票給候選人。這使得競選文宣具有與宣傳近似的「創造價值性的預存立場與態度」，使競選廣告成為政治宣傳的一種型態（鄭自隆，1995）。競選文宣的發展，由早期的傳單，在今日科技發達的時代，電視競選廣告似乎已經成為現今的競選文宣主流。大體而言，電視競選廣告的作用表現在兩個方面：（一）、電視競選廣告能較詳盡地傳達候選人及其政黨相關的政見，電視成為多數人政治訊息主要來源，同時也是政治行為者最有機會傳達其政治主張的方式。（二）、和商品廣告一樣，就競選廣告作為說服選民的作用而言，候選人可以透過競選廣告掌握編輯訊息的過程，正如同新聞報導一樣，競選廣告可以取代新聞記者所設定的議題，塑造候選人形象並批評對手，也是候選人唯一可以完全掌握的大眾傳播工具（林文益譯，2001）。也因此競選廣告透過電視媒體傳達政治理念並建立自身形象外，藉由廣告宣傳、說服的意味也相當濃厚。

在愈來愈重視選民需求的民主政治社會中，傳播科技在政治競選中的地位已經

越來越重要，候選人的競選宣傳除了平面媒體、電子媒體，網際網路更是成為散播政治訊息的重要管道。所以在網路發達的時代，各候選人也都會設置網站，將其各種競選文宣或個人理念放置於網站上，供更多民眾點閱甚至傳遞。這種將電視競選廣告放置於網站的方式，由於不受限於時間、地點，更方便民眾點閱而加強其傳播效果。

對於競選文宣中所傳遞的訊息，包含了競選文宣的內容和策略，亦即在競選文宣中說什麼及怎麼說來傳遞訊息並打動選民。也因此有關競選文宣的主題類型、訴求與表現方式一直都是學界關注的重點。如 Derlin (1995) 將競選廣告分成開門見山廣告、負面廣告、陳述事實廣告、文告、路人甲式廣告、推荐式廣告及獨立式廣告；Johnson-Cartee & Copeland (1997) 則認為競選廣告的類型包括正面方式強調候選人的政見及領導能力、負面廣告攻擊對手、以競選廣告回應對手攻擊、透過「先制消毒」競選廣告，防禦對手預期的攻擊等四大類。又如 Kaid & Johnson (1991) 將競選廣告的訴求型態區分為邏輯式、情感式及道德式；廣告學者 Bovee & Arens (彭懷恩, 2002) 則認為政治廣告和一般商品廣告不同，必須依照當時的情況採取兩種或兩種以上的訴求，並列舉十四項競選廣告的基本文宣的訴求方式，如創造樂隊花車效果、訴諸權威與名人推薦、拉裙腳、反體制、強調自己成功的經驗、訴諸同情、訴諸特殊興趣或特殊團體、訴諸恐懼或情感、強調改變、強調維持現狀、強調候選人人格、訴諸奶油與麵包、攻擊策略、訴諸信任等。國內學者則在整理或依據政治廣告的調性，將其分為正面廣告和負面廣告 (彭懷恩, 2005；鄭自隆, 1995)。

但最早關於廣告手法的整理，是「美國宣傳分析機構」(The Institute for Propaganda Analysis) 在 1937 年出版的《宣傳的藝術》一書，分析七種常用的宣傳手法 (A. M. Lee & E. B. Lee, 1939, 轉引彭懷恩譯, 2002)。包括：(一) 咒罵法，是透過給人或觀念冠上惡名，或負面的印象，讓人在不經查證的情況下，就相信他是不好的、不當的。(二) 粉飾法，是將某事物與美善的字詞聯結，使得一般人在未經驗證之下就輕易接受或認同它。(三) 轉移法，是將某一普遍認可的事物所具備的權威、認知等轉移到另一事物上，使後者易被人所理解與接受，以期使人產生由此到彼的「聯想」。(四) 證言法，要一個值得尊敬或厭惡的人，來證明一項事物的好或壞。(五) 平民法，是指宣傳者力圖讓人們相信，他們及他們的想法都來自人民，從而拉近與民眾的心理距離，爭取民眾的信任及支持。(六) 堆牌法，依照傳播者的目的，只呈現單面或片面的訊息及證據來顯示這項事物。其證據可能是好的、有利的，也可能是壞的、不利的。(七) 樂隊花車法，是運用「從眾」的心理，讓人覺得大家都已接受這項事物

或主張，自己也應該跟進。

本研究欲從馬陣營在此次選戰中所播映的電視競選廣告來探討其宣傳策略手法，並將以李氏夫婦在1937年所提出的七種宣傳手法來做分析，來驗證這七種歷經六十餘年的手法，是否仍是競選廣告歷久不衰的競選廣告手法。

而一個好的競選廣告之所以成功，並非只是一個想法或創意的表現，致勝的優勢完全由於「策略」的成功。Butler & Collins (1996, 轉引鄭自隆, 2004) 將候選人定位為領導者、挑戰者、追隨者及利基者。如果以品牌理論與以上四種候選人定位類型結合，可發展出領導品牌策略、挑戰品牌策略、追隨品牌策略及利基品牌策略等四種不同選戰策略。而當候選人民調遙遙領先對手時，可以採取領導品牌策略，在選戰中只強化形象，不必特別著墨政見、不攻擊對手，對手攻擊也不需要回應，以免拉抬對手(鄭自隆, 2004)。分析台灣的選舉經驗，首次使用領導品牌策略是1996年李登輝競選總統時的選戰策略，接著2002年馬英九競選台北市長時亦是採取領導品牌策略(鄭自隆, 2004)。2008年馬英九競選總統時即在民調呈現領先局面。本研究即想分析其是否再次使用領導品牌策略應戰，以贏得此次的選舉。

有關競選廣告的研究，無論是對類型分析或策略分析，國內外都已有初步的具體成果(Denton, 1998; 鄭自隆, 2004; 鈕則勳, 2007)。本研究僅在相關學者已建構的競選廣告宣傳策略做出發，檢證此次總統大選的競選廣告。

參、研究方法及範圍

媒介文本可說是我們世界的一部分，因它們是社會現象，透過對文本的研究可以促進我們理解文化生活，也就是事物是如何產生意義，而意義也是媒介使用中最重要面向之一。而競選廣告這項媒介文本正可以提供我們對政治活動有更進一步的了解。文本分析常是針對一種社會製成品，如新聞報導、文學作品、電影或海報圖片作解析和意義詮釋。一般而言，文本分析是將文本做分析與詮釋。所謂分析是將此社會製成品拆解，觀察其部份之間是如何拼湊相合在一起，而詮釋則是將與某(些)知識傳統相連的價值，如符號學理論、馬克斯思想、社會學和人類學理論或女性主義思想等，應用到文本之中(游美惠, 2000)。本研究採用文本分析，並利用敘事的觀點分析競選廣告中的內容文本。所謂敘事即是講故事，即指大眾傳播的內容是依故事的結構進行情節的組與傳播(簡妙如等譯, 1999)。文本的敘事在講述一個事件時，重點常在如何組織故事，並利用不同敘事手段再現該故事的邏輯原則。本研究即想透過對競選廣告文本所敘述的故事重點，分析其所使用的敘事手段。

同時就文本結構來說，敘事主要討論的是故事、人物、觀點及意義四大部分。所謂故事是指敘事作品中事件發展的過程與方向；人物是對人物的描述；觀點是指敘事的角度；意義則是指敘事作品背後所欲傳達的深刻寓意。所以本研究期望透過對馬英九競選廣告的內容文本所展現的故事結構及意義，內容情節如何組構，分析其競選廣告文宣所採取的方法及訴求重點，並進一步分析其競選文宣策略。

在此次總統大選中，因競爭激烈使得各種文宣廣告多樣及多元。由於總統大選的電視競選廣告是全國性的同時也是具指標性意義，所涵蓋的競選層面也更為完整。所以是以電視競選廣告作為研究範圍。同時，基於電視競選廣告除了在電視時段播送外，候選人都會放置於個人的競選網站上供民眾點閱。本研究即是透過馬英九競選網站所陳列的電視競選廣告進行分析。2008 年總統大選，即使經歷特別費風暴，國民黨推出的候選人，馬英九一直以來都是該黨的不二人選。但面對擅於打選戰的民進黨，及 2004 年以些微票數敗北的慘痛教訓，使得此次國民黨要如何「推銷」馬英九奪回失去八年的執政權，成為各界關注的重點。所以本研究將以馬英九競選網站所放置的電視競選廣告歸納分析其內容，並配合領先品牌相關理論進行檢視，以了解馬陣營是如何呈現其競選廣告及其所採用的競選策略。

肆、馬英九競選廣告宣傳策略

本研究對於馬陣營的電視廣告分析，是以其官方網站所陳列的電視廣告為主，且因為其廣告都是主題式的廣告，之下會有一系列的廣告，因此本研究將會以主題式的廣告來做分析的重點，分別列出此次馬陣營各種主題式廣告的重點與其宣傳策略。

馬英九競選廣告概述及分析

(一)篇名：是誰讓我們原地踏步？

內容：這支廣告點出過去八年在民進黨執政下，自殺率的攀高、高雄港的沒落、中小學生付不起營養午餐費用、信心指數全球倒數第五、大學生畢業起薪水越來越低、中央政府每戶負債 53 萬元、經濟成長率是四小龍裡面最低等負面議題，最後再打出「只有經濟行、台灣才能向前行」的字幕。

分析：這支廣告中可以看出其所使用的宣傳手法為咒罵法，攻擊對手的政黨執政，造成台灣各方面衰退的程度。最後再使用粉飾法，將台灣進步與只有經濟改善的美善字詞聯結，使得一般人在未經驗證之下就輕易接受或認同它。

(二)篇名：壯大台灣、佈局全球；台灣的沉淪，一定要被救

內容：這兩支廣告分別以馬英九、蕭萬長的讀白為重心，且鏡頭都聚焦在馬英九、蕭萬長身上。獨白的內容一開始都是先批評過去民進黨執政下，台灣政治腐爛、經濟衰退的負面現象。影片中段再配合馬英九壯大台灣、佈局全球的理念，蕭萬長配合為台灣拚經濟，讓大家過好日子理念，且最後並保證讓大家會有好日子過，最後在字幕打上都打上「政黨再輪替，台灣一定贏」的字幕。

分析：從這兩支廣告中可以看出其所使用的宣傳手法一樣為咒罵法，一樣攻擊對手政黨的執政成績，台灣各方面都衰退。整支廣告也使用了證言法，以馬英九、蕭萬長的獨白為影片重心，來證明國民黨絕對有能力讓大家過好日子，以及帶領台灣向前行。

(三)篇名：珍惜台灣價值系列廣告

內容：這一系列廣告總共有六支廣告，第一支以小孩的話語，帶出敦厚讓台灣更可愛的理念；第二支以白領階級民眾的獨白，帶出進取讓台灣更出人頭地的理念；第三支廣告則以農、工、漁業民眾為主，帶出勤奮推動台灣向前的理念；第四支廣告以事奉長輩奉茶十幾年的蕭萬長夫婦獨白為開始，帶出默默奉獻，台灣向前行的理念；第五支廣告以一群農民的談話，帶出樂觀踏實，台灣向前行的理想；第六支廣告是最特別的一支，整支影片都沒有聲音，鏡頭帶到全台各地的奉茶茶壺，最後字幕打出不管你是什麼政治立場、族群與信仰，請用茶，最後再帶出默默奉獻，台灣向前行的理念。而這六支廣告最後都打出「珍惜台灣核心價值，馬英九、蕭萬長的字樣」。

分析：從這一系列的廣告可以看出其所使用宣傳手法為平民法，馬陣營讓各個不同年齡、職業的民眾來獨白與談話，讓民眾覺得馬陣營是貼近人民的日常生活。最後則使用了粉飾法，因為在各個影片最後面都會打出敦厚、逢取、勤奮、默默奉獻、樂觀踏實等美善的字詞，這些詞的特點是抽象度很高，都是一些不容易反對的詞彙，往往容易獲得受眾的認同，因為它們代表了人們夢寐以求的理想。馬陣營進而利用這些美善的字詞，讓人民與台灣將會更好的觀念聯想在一起。且最後再打出「珍惜台灣核心價值，馬英九、蕭萬長的字樣」，似乎也更讓人確信這些的美善詞彙、核心價值也一直都是馬陣營所堅持的。

(四)篇名：政策系列廣告

內容：這一系列的廣告總共有五支廣告，分別訴求的重點為外交、國防、漁農、社會福利、教育等政策。其廣告模式都是以閩南語歌曲為襯底音樂，且影片中穿插馬英九過去的資料影片，這些影片著重馬英九個人的特寫。此外整支廣告下面字幕

都會呈現每一個政策所訴求的重點與願景，這些重點與願景也都是很正面的觀點。

分析：這一系列的廣告可以看出其所使用的宣傳手法為堆牌法，這是因為在這一系列廣告中，都依照馬陣營的目的，都只呈現出在這些政策上，他們所認為應有的正面觀點與願景，但這些觀點中，可能有些是好的、有利的，也可能有些是壞的、不利的。

(五)篇名：汶水國小棒球隊與馬英九；客家庄與馬英九

內容：第一支廣告以汶水國小棒球隊的球員、教練的獨白帶出馬英九與他們有深厚的感情，並打出全校只有 64 個學生，卻奪得苗栗縣縣長盃冠軍的字幕，最後主任與教練再以非常感謝馬先生替他們爭取到 50 萬元的經費來做結尾，同時再打出「因為親身相處過，我們更相信他」的字幕。第二支廣告是以苗栗靜湖社區歌謠班成員的獨白帶出馬英九是如何勤奮的學習客家話與歌謠，最後隴西堂的彭先生在以他的媽媽說：她從來沒有看過像馬英九這麼溫柔的人來做結尾，結尾字幕也同樣打出「因為親身相處過，我們更相信他」的字幕。

分析：這兩支廣告可以看出是使用平民法，藉由國小棒球隊、客家庄的人們的獨白與談話，拉近與民眾之間的距離，爭取民眾的信任及支持，進而建立其親民形象。影片的最後也使用了證言法，因為在影片的最後，都讓輩份最高的人再一次替馬英九背書與描繪正面形象，進而增加整件事情的可信度與份量。

(六)篇名：沉默的魄力系列廣告

內容：這一系列的廣告總共有四支廣告。第一支廣告為陽光政治篇，廣告一開始就打出市民眼中的馬英九的字幕，中間再以各行各業的人來替馬英九背書，且講述馬英九正面的人格特質，且強調他是默默在做事，最後再以一位民眾強調自己不是黨工來作結束。第二支廣告是市政紀錄篇，整支廣告都以馬英九獨白為中心，且強調自己在過去八年台北市的政績，字幕也打出台北市進步與領先的地方，最後結尾再打出打造台灣百年建設的基礎字樣。第三支廣告為青春活力篇，廣告一開始也是打出市民眼中的馬英九的字幕，中間則主要是以大學生來替馬英九背書，且一樣講述馬英九正面的人格特質，且強調他是默默在做事，最後字幕打出「台灣，未來不是夢」，且配合著女性的口白：「台北市是真的一直在進步，至少我們可以感同身受」作為結束。第四支廣告為下水道篇，廣告一開始就指出光是雪山隧道通車典禮就舉行了七次，中間字幕再打出：有掌聲的事，聰明人都知道要多多益善。影片最後打出：但誰會去做像台北市污水下水道系統，這種沒有掌聲的傻事?而馬英九這時候就從下水道探出頭來，最後結束的字幕再打上「國家百年大計，往往奠基於不求

掌聲的努力」字幕，並且點出了台北市的污水下水道接管率是全國第一的資訊。

分析：首先是陽光政治、青春活力篇，從這兩支廣告可以看出其所使用的宣傳手法為平民法、證言法，因為馬陣營分別讓各行各業、大學生來獨白與談話，來拉近與民眾之間的距離，爭取信任及支持，進而建立其親民形象。這些談話都會替馬英九背書並描繪正面形象，進而增加整件事情的可信度與份量。市政紀錄篇則是利用了證言法來做宣傳，整支廣告都是以馬英九獨白為中心，且讓馬英九來強調台北市過去八年的政績，而字幕也配合打出台北市進步與領先的地方，進而為台灣百年基礎建來背書，藉此提高事物的可信度。最後的下水道篇，首先利用堆牌法，這是因為廣告一開始就先依照馬陣營的目的，來呈現光是雪山隧道通車就舉行了多達七次通車典禮負面的訊息去醜化對手，最後再以粉飾法來做結尾，因為在影片的最後，馬陣營試圖讓民眾聯想到國家百年大計，是應該奠基於不求掌聲的努力這美善的字詞，並與它做聯結，使得一般人在未經驗證之下就輕易接受或認同它，最後並且帶出了馬英九在市長執政期間，默默做污水下水道的政績，而馬英九就是符合這樣特質的候選人。

(七)篇名：改變才有機會系列廣告

內容：這一系列的廣告有五支廣告，分別為農業、青年、外交、婦女、633 政策。廣告的一開頭，都會先打上「改變，才有機會」的字幕，中間再呈現出馬陣營他們所提出的這些政策的願景，最後鏡頭都會再聚焦在馬英九身上，並且說出一定會讓這些政策實行的口白，最後字幕再打上「讓大家過好日子，這是我們的承諾」字幕。

分析：這一系列的廣告，一開始都使用了粉飾法讓民眾聯想到機會的發生，應該要與改變這美善的字詞來做個聯結，而要有改變的機會就是投票給馬英九。最後再利用堆牌法，因為在這一系廣告中，也都依照馬陣營的目的，都只呈現出在這些政策上，他們所認為應有的正面觀點與願景。但這些觀點中，可能有些是好的、有利的，也可能有些是壞的、不利的。最後字幕所打上的「讓大家過好日子，這是我們的承諾」則是利用了證言法，因為都以馬英九的獨白與承諾來做為結尾，來證明自己絕對有能力讓大家過好日子。

(八)篇名：釋放年輕人的壓力；重現台灣精神

內容：釋放年輕人的壓力這支廣告內容是以一個家庭為描述的重點。爸爸先問兒子：該結婚了吧？兒子不回話，且有害怕被問到這問題的表情；爸爸再問：現在的工作還穩定吧？有想要創業嗎？然後再說：先買房子，其它慢慢來沒關係。而兒

子一樣不回話，且也有害怕被問到這問題的表情。這時候媽媽在旁邊說：現在房子那麼貴，哪買得起！爸爸再問：打算要生幾個？此時字幕打上結婚，別怕！最後打上馬英九對於青年、新婚、懷孕婦女政策的承諾，最後字幕再打上「投二號一票，投未來一票」。重現台灣精神這支廣告一開始以一個歌仔戲領班的獨白開始，字幕打上：八年了，若要等老天爺來扶我們，不如自己站起來，現在的台灣就像這個舊戲台，改變，比擲杯問天公伯還實在，自己種一叢，好過羨慕別人，到時花開滿天香，果實才可觀，每一個人都是台灣的主角，勇敢投資，建設台灣，就是給自己一個機會、一個舞台，建設愛台灣，給全世界再看到我們真正的台灣精神。最後字幕再打上愛台 12 建設的政策內容，最後字幕再打上「改變，才有機會」的字幕。

分析：這兩支廣告首先都利用了平民法，且是透過民眾來嘲諷與攻擊對手。馬陣營分別讓一般家庭中的對話、一個歌仔戲領班的獨白來當廣告影片的重心，但這些談話都是在諷刺著民進黨政府過去八年，讓年輕人、老百姓對於未來的生活會充滿不確定性與恐懼。馬陣營試圖利用家庭性的談話，拉近與民眾的心理距離，讓人們相信民進黨過去八年讓人們的生活越來越不好過。最後再利用了轉移法，因為兩支廣告分別在最後打上「投二號一票，投未來一票」；「改變，才有機會」的字幕，再配合上片尾所打上馬英九對於青年、新婚、懷孕婦女、愛台 12 建設的政策內容，讓人聯想到似乎只要投給馬英九，配合著他提出的這些政策，就會替年輕人的未來帶來希望；而只要改變，就會有機會發生。

(九)篇名：老蕭親上火線反駁篇；政黨篇；養豬篇；愛台灣篇；看的清篇

內容：老蕭親上火線反駁篇與看的清篇，這兩支廣告是在謝陣營攻擊馬陣營的兩岸共同市場政見後，所產生的防衛性廣告。第一支廣告全部的鏡頭都是聚焦在蕭萬長，以他的獨白帶出台灣這八年來的經濟被民進黨搞得一蹋糊塗，且認為謝陣營攻擊他們所提出的兩岸共同市場政策根本是選舉奧步，且強調兩岸共同市場是以台灣為主體，替台灣經濟找活路的補藥，且影片背後都會穿插一些過去支持兩岸共同市場的資料與報導，且最後再一次強調不要被對方的抹黑給拐了，且再一次強調他與馬英九是有能力讓大家過好日子的候選人，最後字幕再打上「台灣向前行、台灣一定贏」。而看的清篇這支廣告，從頭到尾在影片的左側都打上「民進黨抹黑兩岸共同市場，人民都看的清」的字幕。一開始找了農人、工人來反駁共同市場根本不會衝擊到他們，中間找了律師、補教老師來說明大陸的學力是不可以考證照的，怎麼到我們國家工作？以及繁體字都看不懂了，怎麼教書？最後再找了菜農、家管、農人來說明民進黨攻擊兩岸共同市場根本就是抹黑，且把黑的說成白的，最後字幕

再打上「3月22號，讓民進黨下台反省」。

分析：從這兩支廣告可以看出，他們都使用了證言法，分別讓蕭萬長以及各行各業的民眾，來證明馬陣營所提出的兩岸共同市場概念是好的，並且進一步的說明民進黨攻擊這個概念跟就是抹黑、選舉奧步等負面作為，並且希望民眾不要相信謝陣營，且強調如只要讓民進黨下台反省，台灣才能向前行。

內容：政黨篇整支廣告主要是以各行各業民眾的談話，內容都是在攻擊民進黨過去八年讓老百姓生活越來越不好過，讓人民越來越沒有希望，台灣根本沒有進步，且強調既然民進黨做不好，也只有讓它政黨輪替。養豬篇也一樣是民眾的談話，不同的是它主要是以農民、工人的獨白為主，且強調過去八年民進黨只會貪污，拼經濟都指拼到自己的口袋，把國家的國庫當作自己的提款機，且最後一樣強調不要再讓民進黨騙了，一定要讓他們下台反省。愛台灣篇一樣也是各行各業民眾的談話，且其內容是在批評民進黨只有在選舉時才會說要愛台灣，每天只會耍嘴皮子，而且一樣強調民眾的日子過的越來越苦，根本沒有在拼經濟，最後以一位民眾說：阿扁說的對，餓死的就去跳港好了！來做結尾，而這三支影片最後的字幕都會打上「3月22號，讓民進黨下台反省」。

分析：這三支廣告可以看出是使用了證言法，分別讓各行各業的民眾，來攻擊民進黨政府過去八年的政績腐敗、只會貪污、經濟沒成長、愛台灣只會掛在嘴上等負面形象，並且希望民眾不要再相信民進黨政府了，且強調投票日當天一定要讓民進黨下台反省。

(十)篇名：有一股力量；改變的力量

內容：這支廣告是馬陣營的最後一支廣告，也是大家最耳熟能詳的一支廣告，尤其廣告詞「我準備好了」讓人朗朗上口。整支廣告以魔戒、納尼亞傳奇的電影配樂為襯底音樂，讓人感覺氣勢磅礴，充滿希望的感覺。影片一開始由國民黨執政的各個縣市首長發表簡短的談話，如：我們可以改變台灣的現狀與命運、不要放棄改變的機會、改變台灣我們其實只差一步、讓台灣航向正確的方向。到了影片中段則再由國民黨執政的各個縣市首長做簡短的獨白，如「各個縣市都已經準備好了」、「只要一個決定，就可以改變孩子的未來」、「讓我們找回台灣的希望」、「只要你投下神聖的一票，我們的子孫才有好的希望」。在縣市首長說完後，影片打上「改變台灣，每一個縣市每一個人，都準備好了」。接下來是馬英九、蕭萬長、吳伯雄現身並告訴民眾「政黨再次輪替，台灣才會贏；改變才有機會」等概念，最後再保證一定會讓大家過好日子，且呼籲大家3月22日一定要投給2號。

分析：這一支廣告可以看出它使用了證言法，讓由國民黨執政的各縣市首長來證明各縣市、馬團隊都已經準備好了來改變台灣，同時這支廣告也使用了樂隊花車法，馬陣營運用好幾個縣市長都發表他們都「已經準備好了」的談話，讓民眾接受「馬團隊也已經準備好了」的主張。最後再利用了粉飾法，因為最後都會強調「政黨再次輪替，台灣才會贏；改變才有機會」的標語，讓民眾覺得只有政黨輪替，台灣才會贏、也只有改變，才有機會發生的聯想，而將台灣才會贏、機會發生與政黨輪替、改變這些美善的字詞聯結，使得一般人在未經驗證之下接受或認同它。

伍、馬英九競選廣告的特點分析

在這次總統大選過程，馬英九的十個主題式三十三支競選廣告中，可以發現最早所採用的七種宣傳手法，都仍在這些競選廣告中出現。且在同一支競選廣告中，有時採用多種宣傳手法。而在使用這些競選宣傳手法時，馬英九的競選廣告中最常使用的是證言法、平民法、粉飾法及堆牌法。主要是利用證言法及平民法來塑造馬英九親民、品格端正、有能力治國等正面形象，取得民眾的信賴。利用堆牌法及粉飾法，並以各種口號訴求民眾認定選擇他是正確的判斷，會有好日子過。另一方面，雖然馬英九陣營廣告使用手法上也有使用咒罵法，但支數很少，且其方式是讓謝陣營與民進黨做聯結，讓民眾在感受民進黨施政無力時，而對謝長廷當選能否帶來生活、經濟改善提出質疑。但不會去主動攻擊對手，即使在競選期間，謝陣營一直對馬英九的綠卡事件、甚至夫人周美青的賣股、美國圖書館偷書一書提出攻擊，但馬英九陣營一律不回應、或予以冷處理，使謝陣營的攻式如打進棉花堆，發揮不了太大作用。雖在競選期間，是有看到攻擊謝長廷的競選廣告，但進一步分析，會發現是外圍組織提出的競選文宣，並不是馬英九競選總部所做的文宣，自然在競選網站上亦未放置。同時，唯一反擊式的廣告，只見對「一中市場」的說明，且由副手蕭萬長應戰。整體而言，對照領先品牌策略，可發現為此次馬陣營所採取的競選策略。

Diamond & Bates (林文益譯, 2001) 指出美國政治廣告的流程的四個階段如下：第一要先建立對候選人的基本認同感，以作為隨後傳遞各種資訊的基礎。第二用情感、煽動的訴求來推銷候選人的政策。第三用負面廣告攻擊對手。第四最後強調候選人符合選民的期望。在這一階段應該綜合、總結候選人的正面特質，強調獲得選民的共鳴。由此分析馬英九的競選廣告，也發現隨著競選活動的進程，其所採用的競選廣告宣傳的手法也有不同。在競選的前半段，馬陣營著先用咒罵法將謝陣營與民進黨政府做聯結，批評的重點在於民進黨過去八年讓台灣的經濟越來越退步、

人民生日子越來越苦等負面議題，且再使用證言法，來證明馬陣營絕對有能力讓大家過好日子，以及帶領台灣向前行，來取得選民的認同。

到了競選期間的中半段，馬陣營著重於平民法的使用，分別讓各個不同年齡、職業的民眾來獨白與談話成爲廣告的重心，讓民眾覺得馬陣營是貼近我們的日常生活，爭取民眾的信任及支持，進而建立其親民形象。而這些獨白與談話也會在之中使用證言法，讓這些民眾來替馬英九背書與描繪正面形象，進而增加整件事情的可信度與份量。廣告中也會使用了粉飾法，在廣告的最後面，都會利用一些美善的字詞來跟某事物聯結在一起。且在這段期間，馬陣營也著重於使用堆牌法狂打政策牌。因爲這一系列的廣告依照馬陣營的目的，都只呈現出在農業、青年、外交、婦女、633、外交、國防、漁農、社會福利、教育等政策上，他們所認爲應有的正面觀點與願景。

在競選期間的後半段，因爲謝陣營在這段期間攻擊馬陣營的兩岸共同市場概念，因而馬陣營產生了防衛性廣告。在投票前的最後階段，馬陣營使用證言法，讓由國民黨執政的各縣市首長來證明各縣市、馬團隊都已經準備好了來改變台灣，從中它也使用了樂隊花車法，馬陣營運用好幾個縣市長都發表他們都「已經準備好了」的獨白，進而讓大家都能接受馬團隊「也已經準備好了」的主張。最後也使用了粉飾法，因爲廣告強調「政黨再次輪替，台灣才會贏；改變才有機會」的標語，讓人「將台灣才會贏、機會發生與政黨輪替、改變」這些美善的字詞聯結，使得一般人在未經驗證之下就輕易接受或認同它。也讓民眾經由這些廣告的強力放送，認爲馬英九正是民眾期待的總統不二人選。

陸、結論

競選主軸是選戰過程中第一個被傳遞的訊息，而通常最常見到的競選主軸就是候選人的競選精神標語。這次馬英九的競選口號，主要都圍繞在「政黨需要再次輪替」，抓住這個主軸去設計廣告策略及內容。透過對馬英九競選廣告的分析，的確發現馬英九陣營是一路依著既定的方向打著選戰。且不論馬英九的當選其競選廣告發揮多少效力，但不可否認的是，馬英九這次的競選廣告，的確在人民心中下深刻的印象。

另一方面，此次選舉中謝陣營的競選廣告亦有其可取之處，也有不少打入人心的廣告，其所採取的競選文宣手法，及是否採取所謂追隨品牌策略，或另闢蹊徑。本研究受限於時間對未對兩組候選人的競選文宣均進行分析，致無法進行比較、分析，實爲本研究的一大限制。

參考文獻

- 林文益譯 (2001)。政治傳播學。台北：風雲論壇出版社。(原著 McNair Brian, An Introduction to Political Communication.)
- 彭懷恩 (2005)。競選傳播。台北：風雲論壇出版社。
- 彭懷恩 (2002)。政治傳播與溝通。台北：風雲論壇出版社。
- 游美惠 (2000)。內容分析、文本分析與論述分析在社會研究的運用。調查研究，8：5-42。
- 鈕則勳 (2004)。2002 年選舉馬英九的競選廣告策略—領導品牌之政治行銷。華岡社科學報，18：61~86。
- 鈕則勳 (2007)。競選廣告策略效果--以二 00 四年我國總統大選為例。台北：揚智文化出版。
- 鄭自隆 (2004)。競選傳播與台灣社會。台北：揚智文化出版有限公司。
- 鄭自隆 (1995)。競選廣告理論、策略、研究案例。台北：正中書局。
- 簡妙如、管中祥、林婉蓉、張貝雯、林智惟譯 (1999)。大眾傳播媒體新論。台北：韋伯文化事業出版社。(原著 Taylor, L.; Willis, A. Media Studies: Texts, Institutions and Audience.)
- 馬英九競選網站 <http://www.ma19.net/video/ads>
- Bovee, C. L. & Arens W.F. (1982) . *Contemporary Advertising*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Denton, Robert E., Jr. ed. (1998) . *The 1996 Presidential Campaign: a Communication Perspective*. Westport Conn.: Praeger.
- Derlin , L. Patric (1995) . *Political Commercial in American Presidential Election*. In Kaid.
- Johnson-Cartee, K.S. & Copeland, G.A. (1997) . *Inside Political Campaign: Theory and Practice*. Westport. Conn.: Praeger.
- Kaid, L.L. & Johnson, A. (1991) . Negative versus Positive TV Advertising in U.S. Presidential Campaigns, 1960-1988. *Journal of Communication*, 41 (3) , 53-64.

The Propaganda Strategy Analysis of Ma Ying-Jeou's 2008 Presidential Election Campaign Advertisements

Yu-Yi Chen¹
Tsai-Neng Hung²

Abstract

This research intends to explore the propaganda strategies for the television campaign advertisements of Ma Ying-Jeou's camp in this election. In other words, this research aims to understand how a so-called leading brand would perform in campaign advertisements, which campaign strategy it would adopt, and how a leading brand would respond in the television campaign advertisements under the attacks of Hsieh camp's adverse issues to maintain its consistent lead in the poll and achieve the final victory.

This research reveals that, during the process of this presidential election, seven propaganda tactics analyzed by scholars can all be discovered in Ma Ying-Jeou's thirty-three campaign advertisements with ten themes, and several propaganda tactics are sometimes used in one campaign advertisement. When utilizing these propaganda tactics, the most commonly used methods in Ma Ying-Jeou's campaign advertisements are the "testimonial", "plain folks", "glittering generality", and the "card stacking" methods. During the campaign period, when confronted with the attacks of Frank C. T. Hsieh, the counterattack advertisements are still rarely utilized. As a whole, the campaign strategy adopted by Ma's camp can be identified after comparison with the leading brand strategy.

The analysis of Ma Ying-Jeou's campaign advertisements also reveals that, with the progress of the campaign activities, the propaganda tactic for campaign

¹ Associate Professor, Graduate School of Communications Management, Ming Chuan University

² Graduate Student, Graduate School of Communications Management, Ming Chuan University

advertisements adopted by Ma's camp varies, which enables campaign advertisements to function to the utmost extent during different stages. The principal axis of the campaign is the first delivered message in the progress of campaign, and the most commonly seen principal axis of the campaign is the candidate's spiritual campaign slogan. Ma Ying-Jeou's campaign slogan for this election mainly centered on "The political party requires re-rotation;" and Ma's camp held tightly on to this principal axis to design the advertisement strategy and its contents, and firmly followed this established directive in this election campaign from start to finish.

Keywords : campaign advertisement, propaganda strategy, leading brand

yam 天空傳媒之組織文化、知識管理和工作 績效關聯性研究

陳光毅¹、陳佳慧²、葉淑蓉³

《摘要》

網路不僅對人類的生活型態造成影響，網路媒體更是科技與傳播的聚合和匯流，知識管理在網路媒體上顯然更為重要，本研究希望能對網路媒體科技產業在推行知識管理時所應具備的行為態度有所瞭解與認知。再者，回顧過去文獻，以網路媒體科技產業為研究對象，較少討論到組織文化與知識管理對工作績效的關連性且是以量化的形式呈現，也忽略了組織文化在媒體產業中也可能是影響知識管理的關鍵性因素，因此本研究將知識管理與組織文化予以整合，深入探討其互動關係，研究 yam 天空傳媒的組織文化在知識管理運用上的實際效益，及組織文化和知識管理的對工作績效有無影響。

本研究即以 yam 天空傳媒員工為調查對象，目的在探討：(1) 組織文化對知識管理之影響；(2) 組織文化對工作績效之影響；以及 (3) 知識管理對工作績效之影響。研究採問卷調查法，總計發出 178 份問卷，有效問卷為 99 份，有效回收率 55.62%。針對有效回收之問卷進行分析，得到以下結果：

1. yam 天空傳媒員工對公司「組織文化」看法越高，「知識管理」情況越佳。

2. yam 天空傳媒員工對公司「組織文化」認知會影響「工作績效」。其中，「強調創新」的文化和「情境績效」最具關聯性。

3. yam 天空傳媒「知識管理」落實的成效越好，「工作績效」也會越高。其中，「知識應用」和「情境績效」的關聯性最強。

關鍵字：yam 天空傳媒、組織文化、知識管理、工作績效

¹ 銘傳大學數位資訊傳播學系副教授

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、緒論

麥肯錫公司(Mckinsey & Company)預測西元 2000 年時，美國所有工作中有 85%和歐洲 80%的工作將是以知識、軟體、或技術為基礎。德國勞工部長預測，在西元 2010 年將只有 10%的德國人是在製造業中的生產技術部門工作，這意味著「知識經濟時代」的來臨。史習安、黃靖文(2005)引用學者 Bassi(1997)、Martensson(2000)的論述提到，知識經濟時代的來臨，伴隨著變化更快更為激烈的市場競爭、產品創新速度的加快、以及企業經營模式的更新。尤其在全球化的效應下，知識運用的範圍更加擴大，組織努力思索如何透過系統化知識的搜尋、移轉、擴散、整合、創造和儲存，來累積智慧資本，使其擁有最具效益且優於同業的技術和能力。知識管理被認為是組織提高生產力和績效，以及維持生存和競爭優勢不可或缺的元素。

在應用各項管理工具時，不可以只專注在技術與資訊科技的應用，忽略了人員、組織文化所可能形成的障礙。尤其在實際推行之中，或多或少會受到企業文化的阻礙，高階管理者支持與認同度不夠，或者與企業核心價值相衝突，最後導致管理計劃面臨失敗的命運，進而影響企業整體績效表現。因此，吳子倩(2001)指出務實地考量人性上的特點，塑造分享的組織文化；運用知識、找出對既有知識最有效率的方法，同時有系統的創新的公司，是知識經濟時代最具競爭力的企業(轉引自勤業管理顧問公司，2001)。

陳家聲(2001)也指出企業為了維持其競爭優勢，需要發展成為以知識為基礎的知識型組織，透過企業文化及激勵制度的規劃，鼓勵企業員工願意分享其個人經驗與知識，讓個人知識能迅速擴散成為團隊知識，並累積成為組織知識。因此組織在進行管理計劃時，不應盲從於新管理風潮，而應有效選擇之後，將之納入企業競爭策略的一部份，並形成企業文化的一部份，才能獲致最後的成功(轉引自勤業管理顧問公司，2001)。

蕭天輝等學者(2007)針對新竹及台南科學園區高科技企業，以公司人事主管為調查對象，指出不同類型的企業文化對於高科技企業的績效表現有影響；Chow & Shan(2007)以中國電子產業所做的研究也顯示創造一個分享的組織文化會有提升績效的作用。由此可知，組織文化對於企業的績效有明顯的關聯。林澄貴(2001)針對中鋼進行調查，分析知識管理和工作績效的影響；曾苡蓁(2003)以國內會計師事務所為研究對象進行知識管理和審計人員專業的核心能力對工作績效的研

究，亦可看出，知識管理的研究目前趨於多元化與實務取向，不再僅侷限於概念化的抽象思考描述或是資訊管理的領域。

台灣網路資訊中心 2008 年 2 月 20 日公布 2008 年「台灣寬頻網路使用調查」報告可知，網路使用人口持續成長，網路不僅是對人類的生活型態造成影響，網路媒體科技更是科技與傳播的聚合和匯流，知識管理在網路媒體科技上顯然更為重要，但根據過去文獻，知識管理對工作績效的研究多是針對非傳播媒體相關的產業，例如：保險業、鑄造業、高科技產業。本研究希望能對網路媒體科技產業在推行知識管理時所應具備的行為態度有所瞭解與認知。因此針對 yam 天空傳媒為研究對象，研究 yam 天空傳媒組織文化在知識管理運用上的實際效益和知識管理的運作對工作績效有無影響。

再者，回顧過去的文獻，媒體產業關於知識管理的研究，多注重在媒體導入知識管理方面，且為初探性的質化研究或是個案探討，較少討論到知識管理與組織文化對工作績效的關連性且是以量化的形式呈現，也忽略了組織文化在媒體產業中也可能是影響知識管理的關鍵性因素，因此本研究將知識管理與組織文化予以整合，深入探討其互動關係，並了解在 yam 天空傳媒中組織文化和知識管理是否對工作績效有所影響。

基於上述研究背景與動機，本研究欲從知識管理和組織文化的角度切入探討工作績效的問題，透過問卷調查及分析，探討組織文化和知識管理、織文化和工作績效及知識管理和工作績效之關聯性。

貳、文獻探討與假設推演

一、組織文化

組織如同個人，都有它自己的特性，組織文化規範成員，塑造出組織內各式各樣的員工，並支配著組織成員的價值觀和行動目標，組織文化不但能說明組織持續的傳統、價值、習慣、風俗，更是一種長期影響組織成員態度與行為的社會化過程。當然，不同學者對組織文化也有不同的定義，例如林欽榮(2004)就簡單定義組織文化為「組織成員對組織的共同知覺」。本研究綜合多位學者 (Robbins,2001; Ruzena Lukášová, Emilie Franková, Alois & Surynek ,2006； Kirk Chang & Luo Lu,2007; 吳萬益、林文寶,2002；林欽榮,2004；吳美慧,2006)對組織文化的定義，以及對文化所採用的觀點，將組織文化定義為組織內成員長期以

來對組織的一種共同的知覺、共識，組織文化形塑了成員在組織內的方向與秩序，影響員工的思考和對組織的價值觀且成爲員工行事的依據。

在部份大型公司內，也許可在不同的工作單位中發現不同的次文化，摩托羅拉就是這樣。在公司內，每個事業單位的文化都不一樣；有的非常保守、官僚、規避風險、尊重資深員工；有的卻具有企業家精神、自主性、講求創新、承擔風險、不看重年資(榮泰生，2007)。不同的研究學者在看同一個組織文化的特徵時，基於各自的立場、定義、體會與分析層級的不同，所歸納成的結論也有所歧異。本研究在探討多位學者對組織文化特徵的介紹後，發現吳淑鈴(2001)針對企業實施知識管理所應導入的組織文化特徵進行之研究，和本研究探討目的相符，也明確劃分組織文化的特性，因此擬採用吳淑鈴(2001)的觀點，將組織文化區分爲專業與開放、強調創新、主動學習、經驗分享、緊密合作、關係與合諧、信任與自主、資訊提供等八種特徵。

二、知識管理

知識管理尚無一致性的定義。本研究綜合國外學者 Stahley & Platt (2002), Sven A. Carlsson(2003), Stephen Denning(2006), Chih-Ping Lee & Gwo-Guang Lee(2007) 與國內學者卓鴻賓(2004)、王念孟(2005)等對知識管理的定義，認爲知識管理是指企業將產生或存在組織內部、外部，及組織員工的內隱知識及外顯知識，且對提升公司營運績效有幫助的知識，包括公司內的腦力激盪、正式會議、非正式的討論、簡報等等，做有系統的收集、創造、儲存、傳遞、分享、與利用的過程與管理。

知識管理可以幫助企業用更好的方法，蒐集、分享及開發組織可能擁有的知識，或可透過策略聯盟，創造、存取或發展知識(Stephen Denning,2006)。本研究在參考國內外相關文獻並考量研究目的與內容後，根據 Huber (1991)、Wiig (1997)、勤業管理顧問公司 (2000)、Gold et al. (2001)、黃首榕(2004)等學者將知識管理區分爲資訊科技、知識取得/創造、知識轉換、知識分享/擴散與知識應用等，並隱含知識保護的概念，原因在於其可以涵蓋知識管理的範圍較大，和本研究預期探討的目的相近，因此本研究擬採此分類方式。

三、工作績效

員工爲組織的一份子，其績效高低通常是影響企業經營績效的重要因素，且在組織中通常以員工的績效高低來作爲判斷他們對組織的貢獻程度，及組織

給予員工報酬的依據，卓越的工作績效，是企業永續經營發展的根本。績效(performance)的研究構面常因研究對象不同而有差異，主要原因在於各產業組織目標、組織結構的不同，而採不同的績效目標。本研究綜合國外學者 Borman & Motowidlo (1993) 和 Campell(1970)及國內學者林澄貴(2001)、包希鴻(2004)、沈怡伶(2004)、陳勝源(2005)、吳美惠(2006)等人對工作績效的定義，認為工作績效為員工為達成組織所設定之目標，所達成的行為，且可以一套模式、規範衡量員工的工作效益。

關於工作績效的衡量，Borman & Motowidlo(1993)將工作績效區分為任務績效(task performance)與情境績效(contextual performance)兩類。所謂任務績效(task performance)是指一種個人工作上的結果，此一結果直接關係到組織所期望或指定任務，並且判斷工作者對組織技術核心有所貢獻，在份內工作範圍以內的活動所表現的熟練度，可透過個人直接執行技術性程序，或間接提供技術程序所需要的材料或服務予以衡量(余德成，1996；林澄貴，2001；連淑君、余德成，2004)。情境績效(contextual performance)，所涵蓋的範圍比較寬廣，是指自願執行非正式規定的活動、堅持完成任務的熱誠，同時能夠贊同、支持及防衛組織目標的相關行為等相關行為，情境績效不是透過組織內部的正式系統控制(如升遷制度、薪資管理系統)，因此有賴於員工自由心證式的表現，組織無法強制要求(余德成，1996；林澄貴，2001；連淑君、余德成，2004)。參考多位學者對工作績效衡量標準的介紹，本研究認為任務績效和情境績效涵蓋的績效範圍較廣，可彌補本研究缺乏客觀的財務報表來衡量績效的不足，因此決定採用林澄貴(2001)參考 Borman & Motowidlo (1993)的觀點，將工作績效區分為代表正式工作份內的活動績效的任務績效，與組織無法強制要求，屬於員工自由心證式表現的情境績效二構面。

四、知識管理、組織文化和工作績效的關連性

(一)組織文化與知識管理的關連性

1990年代中期，隨著網路媒體的興起，知識管理得以快速成長，而今日，人性因素已經成為知識管理的成功關鍵。Stephen Denning(2006)提到一個企業的慣例、習慣、價值觀、激勵因子及反激勵因子等，都有可能成為阻礙知識分享的原因。若一個組織的文化沒有產生改變，形成適合知識管理的文化，則知識管理不會成功。為激勵組織人員進行知識的分享與交流，企業高層必須採取特

殊的管理手法，並形成有利於組織知識管理的組織文化，例如鼓勵與獎賞知識的創意、貢獻、分享、挑戰、學習等，此即 Davenport(1998)所提出的建立知識友善的組織文化(knowledge-friendly culture)。

有許多文獻與研究，甚至於實務界人士，都認為組織文化是影響知識管理與知識分享成效的重大關鍵因素。Alavi(1999)針對知識管理的應用進行調查，結果顯示組織中共享知識的經驗與知識管理的成功大部分都跟組織文化相關，故成功的知識管理必須依賴文化、管理、組織層面上的配合。Davenport & Prusak (1998)認為有許多種文化會阻礙知識的移轉，並將這些抑制知識移轉的因素稱為「阻力」，因為他會減緩知識的移轉甚至無法進行，使知識在轉移過程中流失一部份。是故，組織在推行知識管理方案時，首需注意「文化的變革」，透過適當的管理制度塑造出適合組織知識管理的文化。學者吳淑鈴、溫金豐(2002)藉由透過國內外學者對知識管理公司的個案研究，了解這些公司在推行知識管理時，其組織文化的特色，整理出個案公司之組織文化特徵，並認為知識管理應建立起下列知識導向的組織文化特徵。Heejun et al.(2004)實證研究結果發現有很充分的證據顯示，特定的文化屬性對於知識的分享與知識管理技術推動的成功與否，是有相關的。

綜合以上學者看法可知，組織文化在知識管理上的成效，扮演著重要的角色，這也是許多學者在推行知識管理的理論與方法時，仍不忘強調必須營造一個知識管理的組織文化的原因，因為良好的組織文化才能促進公司員工願意與人分享知識與經驗。相對的，組織在推行管理方案時，須注意「文化的變革」，透過適當的管理制度塑造出適合組織知識管理的文化。因此由文獻歸結後本研究提出假設 1：組織文化對知識管理具有顯著影響。

(二)組織文化與工作績效的關連性

一般學者認為卓越的企業大多擁有強勢的企業文化，一個企業擁有愈強勢的文化 (strong corporate culture)，則該企業的績效愈佳，黃文宏(1999)及呂碧茹(1998)等人亦特別提到企業文化的培養與塑造是企業領導人責無旁貸之工作，而不同的企業文化將導致不同的經營績效出來。

藉由各學者的研究中顯示出，組織文化的差異對於公司的績效是有所影響。房美玉(2002)研究結果亦指出，在強調創新文化的組織下，內在工作動機與工作績效成正向關係，探討在企業實施組織再造過程中，組織文化所扮演的角

色得知，企業內部管理制度健全、權責劃分明確，擁有明確的業務處理程序、能適時回應顧客的需求，重視組織績效與成員間的合作，而對工作績效是有幫助的。Therese A.Joiner(2001)在希臘對國際文化和組織文化影響工作壓力和績效所做的研究指出，一個可以受到信賴、有體制的組織文化有助於減少員工的工作壓力，增加工作績效。Chow & Shan(2007)對中國電子產業所做的研究也顯示，傳統受控制的組織文化(官僚文化)和競爭式的組織文化對於績效不會有正面的幫助，反倒是創造一個分享的組織文化會有提升績效的作用。蕭天輝等學者(2007)針對新竹科學園區及台南科學園區高科技企業，以公司人事主管為調查對象，指出不同類型的企業文化對於高科技企業的績效表現呈現出顯著影響，且配合創新型的企業文化其績效表現也顯著異於其他類型文化。由以上相關文獻整理而知，組織文化對於工作績效是有影響，歸結出假設 2：組織文化對工作績效具有顯著影響。

(三)知識管理與工作績效的關連性

「經濟學人智庫」(Economist Intelligence Unit)最近做了一項調查研究，結果發現，知識管理被受訪者評為最有可能提升生產力的工具，排名還在顧客服務與支援、營運及製程、策略以及行銷活動之上(Stephen Denning,2006)。曾苡蓁(2003)以國內五大會計師事務所為研究對象之研究結果指出知識管理對於工作績效呈現顯著正向影響，表示組織提供完備之知識管理機制有助於審計人員工作績效的表現。林澄貴(2001)針對中鋼工程專業人員所做的工作績效顯示，知識擴散能量高時，能將新知識確實傳播至組織中之個人，達到共享、共用之目的，以提高任務的績效。總言之，在組織中感受知識管理環境佳時，工作績效的表現也愈高；也就是說知識管理是創造與應用新知識，使生產力提升，進而創造企業價值。Gold et al.(2001)提出知識管理流程會對知識管理績效產生正向的影響。由以上學者文獻探討可知，知識管理在工作績效上的確會帶來正向影響，但知識管理與工作績效間的直接關係，在網路媒體產業尚未有學者探討，因此提出假設 3：知識管理對工作績效具有顯著影響。

參、研究設計

一、觀念性架構

根據研究目的及文獻探討，提列觀念性架構，如圖1所示。

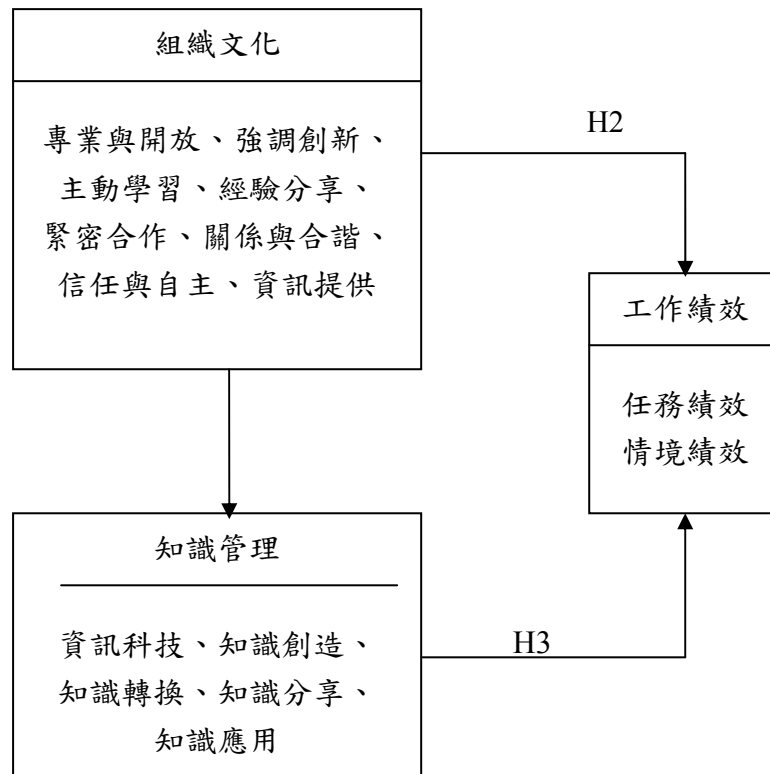


圖3-1 觀念性架構

二、研究變項的衡量

(一)組織文化

本研究所設計的組織文化內容，是依據過去文獻吳淑鈴(2002)所使用關於企業文化的問卷，學者編製組織文化量表，整理量表信度達0.9473，原始量表各構面信度皆有達一定水準。因此本研究決定沿用，將組織文化分為專業與開放、強調創新、主動學習、經驗分享、緊密合作、關係與合諧、信任與自主、資訊提供等八種文化特徵。

1. 專業與開放(professionalism & openness)：指公司內資訊交流管道暢通，成員可自由交換意見，經常使用非正式溝通方式解決問題，而問題的解決或意見的提供是以專業知識為導向，而非職權導向。

2. 強調創新(emphasis on innovation)：指公司的主管和員工重視及積極創新

的程度。

3. 主動學習(initiative of learning)：指公司的員工熱愛學習、主動追求新知的程度。

4. 經驗分享(experience sharing)：指公司同仁間會彼此主動地分享工作經驗。

5. 緊密合作(boundaryless cooperation)：指公司的主管會主動盡力提供部屬工作上所需要的資源，且不偏袒任何一位員工，而公司亦重視團隊合作的精神。

6. 關係與和諧(relationship and harmony)：指公司內的氣氛和諧，同仁間感情融洽，公司就像是一個大家庭。

7. 信任與自主(trust and autonomy)：指公司內主管或同仁間對彼此的能力相互信任，而組織對於員工也會充份授權，員工擁有獨立解決問題的權力。

8. 資訊提供(information providing)：公司內有足夠的資訊或交流管道，使員工遇到問題時，隨時有資料可以查詢或有諮詢的對象，而員工遇到問題時也會積極在公司內、外找尋解決方案。

此部分問卷題目共有38題，除了第6、14、15、16、22、32題採反向計分外，其餘皆採正向計分。

(二) 知識管理

本研究沿用黃首榕(2004)針對電信服務業發展成衡量電信服務業者的「知識管理」評鑑量表。此量表為根據勤業管理顧問公司(2000)、Gold et al.(2001)、Wiig(1997)、Huber(1991)等學者將知識管理衡量方法，其量表原始信度整體知識管理信度為0.951，原始各構面量表信度皆有達一定水準。因此本研究依照黃首榕(2004)看法，將知識管理區分為資訊科技、知識取得/創造、知識轉換、知識分享/擴散與知識應用等，定義如下：

1、資訊科技：良好的資訊科技有助於業務的溝通，可以迅速蒐集資料，準確的活用資訊；透過科技(technology)連結組織內部以及資訊與溝通系統，用以產生知識、整合知識與資訊，並消除組織部門間的溝通障礙；且科技構面對於知識管理中的營運智慧、合作、學習、產生知識與機會以及知識地圖等可以有效率的建立安全機制。

2、知識取得/創造：知識創造程序其基本意義即是獲得知識，新知識的創造往往須仰賴個體間透過彼此間的社會網路與互動，交換所擁有的資源與知識並加以結合，創新包括新科技的創新、製程的創新、行銷的創新、服務的創新等多種

型態。

3、知識轉換：當企業在運作過程中，會不斷面臨內外部環境變化，使得組織意識到缺乏某種知識的知識落差認知時，就需要思考引進或移轉知識。知識轉換目的是組織將已存在的知識有用化，以組織的能力將其加以整合、結合以及擴散，並使得知識經由組織的整理後，使用更方便、更容易。

4、知識分享/擴散：知識分享主要是透過網路或是資料庫系統，與相關部門員工分享，內部知識分享可以是資料，也可以是現場經驗或心得，或相關知識的分享。組織應藉由學習與發展等方式，激發員工創新與學習，以獲得更新、更好的知識，以增加企業競爭力。

5、知識應用：經由快速以及簡單的方法，使組織內成員能具自發性並感到興趣的實際使用知識，使其應用更具效率性。除此之外，與競爭者及產業環境分享知識也是達成有效率提升企業知識的一種方法，這些知識可以被使用來調整策略方向、解決新問題以及提升企業競爭的重要參考方針之一。

此部分問卷題目共有24題，分為五個構面，分別為資訊科技、知識取得/創造、知識轉換、知識分享/擴散、知識應用。在計分方式上，除了第1題採反向計分外，其餘皆採正向計分。

(三) 工作績效

本研究使用工作績效量表係根據Campbell 於1987年所編製的任務績效問卷表 (Task Performance Questionnaire, TPQ) 與Motowidlo & Van Scotter 等人於1994年所編製的情境績效問卷表(Contextual Performance Questionnaire, CPQ) 為藍本，再依據林澄貴(2000)參考余德成(1996)所修訂、翻譯之中文量表而成，整體工作績效信度為0.9079，原始量表各構面信度皆有達一定水準。

本研究沿用林澄貴(民89)參考Borman & Motowidlo (1993)的分類模式，將工作績效區分為代表正式工作份內的活動績效的「任務績效」，與組織無法強制要求，屬於員工自由心證式表現的「情境績效」二構面，並以此為研究構面。為維持問卷的完整性，全數予以採用，各構面操作性定義如下：

1、任務績效：一種個人工作上的結果，此一結果直接關係到組織所期望或指定任務，判斷的準則在於是否合乎正式角色所加諸於個人部分的要求，工作者對組織核心能力有所貢獻，在份內工作範圍以內的活動所表現的熟練度，可以透過個人直接執行的技術性程序，或間接提供技術程序所需要的材料或服務予以衡

量。

2、情境績效：工作者對任務活動以外，而對組織效能有貢獻的其他活動所表現的熟練度。當個人面對組織核心能力運作有關的一般性社會與心理環境時，根據自由心證所採取的合作方式，與幫助別人、團隊，甚至整個組織的行為或活動，都是情境績效的表現範圍。因此，情境績效的衡量包括自願執行非正式規定的活動、堅持完成任務、合作並幫助別人，以及在非正式場合自動贊同、支持與防衛組織目標的熱誠。

量表分為任務績效與情境績效兩個構面，任務績效量表共有8題，情境績效量表共有15題，共計23題，在計分方式上，除了第3題採反向計分外，其餘皆採正向計分。

上述三研究變項各題目之衡量皆採李克特(Likert)五點順序尺度衡量，區分為「非常不同意」、「不同意」、「不確定」、「同意」、「非常同意」，給予一至五分之評分，分數低表該公司在該問項的表現偏低，反之，則為高表現。

三、研究對象與問卷調查

yam天空傳媒(原網絡數碼)由現任執行長陳銘堯於1999年創立，2004年起陸續納入，Giga ADSL寬頻上網服務、蕃薯藤入口網站(Yam.com)、台灣百視達影視連鎖店等新團隊服務，再加上原有webs-tv寬頻電視內容資源與天空部落的用戶創作能量；2007年三月起公司名稱正式更名為「天空傳媒股份有限公司(webs-tv inc.)」，並以「yam天空」做為全新的品牌識別系統(天空傳媒簡介，2007)。yam天空傳媒2007年十一月員工人數約1,020人，其中天空傳媒員工約200人，百視達員工約820人，本研究係對天空傳媒員工200人進行問卷發放。

本研究實證資料的取得主要是透過實地發放問卷的方式進行，再輔以深度訪談，調查期間自96年11月23號到96年12月15號，發放對象主要針對yam天空傳媒全體員工進行問卷發放對象。本研究針對樣本進行普查，因部份工程和技術部門的員工在外，沒有填答，因此最後問卷總共發出178份，回收100份，有效問卷總計有99份，有效回收率約為55.62%。研究樣本人口統計變數分佈情況，首先就性別來看，本研究之受訪者性別的比例並不會差異很大，男性比例為44.4%，而女性比例為54.5%。在年齡分佈上來看，受訪者中大部分以30歲以下為主，佔了一半以上，為60.6%，其次為31-40歲，佔36.4%，最少的為41-50歲以上，僅佔3%，51歲以上則是0%，由此可見，在網路媒體產業裡，大部分還是以青壯年為主。

薪資方面20001-30000及30001-40000為最多，分別佔35.4%和32.3%，薪資在20001以下和50001以上較少，分別為4%和8.1%。在服務年資上面，以五年以下為最多，佔86.9%，可見在網路媒體產業員工流動率較高。接下來教育程度的部分，以大學學歷者居多，佔76.8%，高中職以下學歷者最少，僅佔7%。

為加強問卷調查之量化結果，本研究針對yam天空傳媒兩位主管進行深度訪談，從訪談中瞭解yam天空組織文化和知識管理的狀況，及和員工績效間的影響，進而輔佐量化研究之結論。

經由抽取30份問卷作為前測信度之測量，藉此確立正式施行的問卷題項，本研究組織文化量表、知識管理量表、工作績效各構面內部一致性皆高於0.7，表示本研究量表之可信程度達標準之上。

四、資料分析方法

在問卷回收後，本研究以 SPSS 12 統計軟體為主要的資料分析工具，所採用的統計方式包括：描述性統計分析(Descriptive Statistic Analysis)、信度分析(Reliability Analysis)、相關分析(Correlation Analysis)、迴歸分析(Regression Analysis)。

肆、實證資料分析

一、信度分析

本研究以Cronbach's α 信度係數來說明主要研究變項各構面內部一致性。信度分析結果，組織文化的專業與開放、強調創新、主動學習、經驗分享、緊密合作、關係與合諧、信任與自主與資訊提供其Cronbach's α 係數分別為0.852、0.863、0.770、0.855、0.773、0.775、0.849與0.846。知識管理的資訊科技、知識創造/取得、知識轉換、知識分享/擴散與知識應用，其Cronbach's α 係數分別為0.776、0.859、0.7650、0.763與0.780。工作績效中，任務績效及情境績效其Cronbach's α 係數分別為0.868與0.779。各構面之信度超過0.7是可接受的信度水準，而且萃取的變異量超過0.5 的水準，表示指標的內部一致性是可以被接受的。

二、組織文化、知識管理、工作績效概況分析

藉由對各變項進行描述性統計分析，了解組織文化、知識管理、工作績效之概況。在組織文化方面，經驗分享構面平均數最高為3.86，顯示員工間樂於和彼此經驗分享；其次為主動學習的3.82，表示公司員工對於知識的交流和分享是頻繁的，員工亦會透過主動學習來獲取知識。資訊提供構面平均數則最低(3.12)，

表示員工對於公司的資訊提供意見上多持不同看法。

知識管理方面，知識創造/取得構面平均分數3.77為五個構面中最高，亦即員工可以從不同管道獲取知識，對於知識的儲存公司也有完善的措施。資訊科技的3.62則為最低，表示員工對於公司的資訊科技和系統態度較不一。

工作績效方面，任務績效構面平均數為3.80，情境績效構面平均數為3.82，表示員工在任務績效和情境績效上之表現相當。

三、組織文化對知識管理的影響

首先進行初步的相關分析(如表4-1所示)，其後進一步檢驗本研究所提假設是否成立。共線性分析方面，組織文化之「專業與開放」、「強調創新」、「主動學習」、「經驗分享」、「緊密合作」、「關係與合諧」、「信任與自主」及「資訊提供」八構面對知識管理之變異數膨脹因子分別為3.358、1.498、2.148、2.344、2.373、1.829、3.627、1.449均未超過10，表示無嚴重共線性問題。

由多元迴歸分析採強迫進入法進行迴歸方程式的建立模式，在表2迴歸分析結果發現組織文化對知識管理五構面之間皆達顯著，其中對「知識應用」構面具最強之解釋力 ($R^2=0.538$)，表示組織文化可以解釋知識應用百分之53.8的變異量。其次依序為「資訊科技」($R^2=0.459$)、「知識轉換」($R^2=0.432$)、「知識分享/擴散」($R^2=0.400$)、「知識取得/創造」($R^2=0.311$)，表示組織文化對於知識管理中的知識應用具有最強烈的影響性，在知識取得/創造影響性則較弱。就對「資訊科技」的影響，「專業與開放」($p<0.05$)、「主動學習」($p<0.05$)與「信任與自主」($p<0.05$)的文化特徵對「資訊科技」具有顯著正向影響，以「專業與開放」具有最佳的預測力($\beta=0.341$)，顯示組織「專業與開放」文化程度越高，「資訊科技」也越高且越有顯著性；「主動學習」預測力最低($\beta=0.24$)，顯示「主動學習」的文化對「資訊科技」的影響力較小。就對「知識取得/創造」的影響，「專業與開放」($p<0.05$)的文化特徵對「知識取得/創造」具有顯著正向影響，預測力也較佳($\beta=0.386$)，顯示組織中「專業與開放」的文化程度越高，對於公司「知識取得/創造」越有高度的影響。就對「知識轉換」的影響，「專業與開放」($p<0.05$)與「主動學習」($p<0.05$)的文化特徵對「知識轉換」具有顯著正向影響，而「關係與合諧」($p<0.05$)的文化特徵對「知識轉換」具有顯著負向影響，以「專業與開放」具有最佳的預測力($\beta=0.464$)，顯示組織「專業與開放」文化程度越高，「知識的轉換」也越高且越有顯著性；「關係與合諧」預測力最低($\beta=-0.217$)，

表4-1 研究變項相關分析表

1. 組織文化	1																	
2. 專業獎勵 數	0.840** (0.000)	1																
3. 強調創新	0.588** (0.000)	0.391** (0.000)	1															
4. 主動學習	0.712** (0.000)	0.508** (0.000)	0.448** (0.000)	1														
5. 經驗分享	0.753** (0.000)	0.622** (0.000)	0.245* (0.000)	0.604** (0.000)	1													
6. 緊密合作	0.762** (0.000)	0.686** (0.000)	0.299** (0.000)	0.519** (0.000)	0.501** (0.000)	1												
7. 關係與合 適	0.714** (0.000)	0.548** (0.000)	0.452** (0.000)	0.488** (0.000)	0.494** (0.000)	0.580** (0.000)	1											
8. 信任與自 主	0.887** (0.000)	0.781** (0.000)	0.383** (0.000)	0.583** (0.000)	0.645** (0.000)	0.630** (0.000)	0.477** (0.000)	1										
9. 資源提供	0.588** (0.000)	0.338** (0.000)	0.214* (0.035)	0.154 (0.129)	0.889** (0.000)	0.268** (0.008)	0.212* (0.037)	0.480** (0.000)	1									
10. 知識管理	0.565** (0.000)	0.612** (0.000)	0.230* (0.013)	0.570** (0.000)	0.521** (0.000)	0.439** (0.000)	0.234* (0.012)	0.548** (0.000)	0.187 (0.067)	1								
11. 資源科技	0.553** (0.000)	0.572** (0.000)	0.267* (0.008)	0.503** (0.000)	0.512** (0.000)	0.353** (0.000)	0.238* (0.011)	0.592** (0.000)	0.238* (0.021)	0.905** (0.000)	1							
12. 知識取 得/創造	0.448** (0.000)	0.493** (0.000)	0.215* (0.035)	0.417** (0.000)	0.409** (0.000)	0.371** (0.000)	0.185 (0.070)	0.440** (0.000)	0.147 (0.151)	0.838** (0.000)	0.724** (0.000)	1						
13. 知識轉讓	0.478** (0.000)	0.533** (0.000)	0.137 (0.180)	0.517** (0.000)	0.487** (0.000)	0.429** (0.000)	0.218* (0.034)	0.443** (0.000)	0.116 (0.258)	0.899** (0.000)	0.733** (0.000)	0.711** (0.000)	1					
14. 知識分 享/權數	0.498** (0.000)	0.533** (0.000)	0.295* (0.004)	0.527** (0.000)	0.430** (0.000)	0.368** (0.000)	0.280* (0.006)	0.415** (0.000)	0.146 (0.154)	0.893** (0.000)	0.783** (0.000)	0.711** (0.000)	0.740** (0.000)	1				
15. 知識應用	0.551** (0.000)	0.604** (0.000)	0.212* (0.037)	0.583** (0.000)	0.500** (0.000)	0.443** (0.000)	0.199 (0.051)	0.568** (0.000)	0.195 (0.058)	0.922** (0.000)	0.800** (0.000)	0.712** (0.000)	0.817** (0.000)	0.790** (0.000)	1			
16. 工作績效	0.409** (0.000)	0.381** (0.000)	0.334** (0.001)	0.395** (0.000)	0.310** (0.002)	0.327** (0.001)	0.288** (0.004)	0.308** (0.002)	0.110 (0.279)	0.265** (0.009)	0.289** (0.004)	0.124 (0.227)	0.258* (0.011)	0.198 (0.051)	0.311** (0.002)	1		
17. 任務績效	0.222* (0.027)	0.258** (0.010)	0.149 (0.147)	0.193 (0.056)	0.139 (0.115)	0.195 (0.053)	0.136 (0.128)	0.118 (0.245)	0.095 (0.348)	0.137 (0.182)	0.188 (0.100)	0.014 (0.891)	0.132 (0.199)	0.120 (0.242)	0.172 (0.093)	0.871** (0.000)	1	
18. 情境績效	0.493** (0.000)	0.403** (0.000)	0.421** (0.000)	0.496** (0.000)	0.384** (0.000)	0.373** (0.000)	0.330** (0.000)	0.421** (0.002)	0.093 (0.665)	0.328** (0.001)	0.337** (0.001)	0.208* (0.041)	0.321** (0.000)	0.228** (0.027)	0.373** (0.000)	0.839** (0.000)	0.464** (0.000)	1

* $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.001$

也就是說「關係與和諧」的組織文化特徵對於公司「知識的轉換」的影響為負向，影響力為低度。就對「知識分享/擴散」的影響，「專業與開放」($p<0.05$)與「主動學習」($p<0.05$)的文化特徵對「知識分享/擴散」具有顯著正向影響，以「專業與開放」具有最佳的預測力($\beta=0.539$)，顯示組織「專業與開放」文化程度越高，「知識分享/擴散」也越高且越有顯著性；「主動學習」預測力為次低($\beta=0.409$)，顯示「主動學習」的文化相對上對「知識分享/擴散」的影響力較小。就對「知識應用」的影響，「專業與開放」($p<0.001$)與「主動學習」($p<0.001$)的文化特徵對「知識應用」具有顯著正向影響，「關係與和諧」($p<0.05$)的文化特徵對「知識應用」具有顯著負向影響，以「專業與開放」具有最佳的預測力($\beta=0.492$)，顯示組織「專業與開放」文化程度越高，「知識應用」也越高且越有顯著性；「關係與和諧」預測力最低($\beta=-0.299$)，也就是說「關係與和諧」的組織文化特徵對於公司「知識應用」的影響為負向，影響力為低度。綜觀上述實證結果可知，「專業與開放」文化特徵最可有效預測「知識應用」、「知識分享/擴散」、「知識轉換」、「知識取得/創造」五構面，其中對於「知識分享/擴散」具最強之預測力($\beta=0.539$)。假設1組織文化對知識管理具顯著影響部份成立。

表4-2 組織文化對知識管理、工作績效的迴歸分析

(β值)	知識管理					工作績效	
	資訊科技	知識取得/創造	知識轉換	知識分享/擴散	知識應用	任務績效	情境績效
組織文化	0.555**	0.448**	0.476**	0.498**	0.551**	0.222	0.493**
專業與開放	0.341*	0.386*	0.464*	0.539*	0.492**	0.378*	0.049
強調創新	0.006	0.029	-0.116	0.040	-0.073	0.048	0.248*
主動學習	0.245*	0.213	0.379*	0.409*	0.438**	0.129	0.203
經驗分享	0.155	0.113	0.175	0.070	0.073	-0.003	0.065
緊密合作	-0.217	0.026	0.042	-0.088	-0.040	0.093	0.103
關係與和諧	-0.146	-0.223	-0.217*	-0.128	-0.299*	-0.044	-0.007
信任與自主	0.322*	0.049	-0.097	-0.182	0.090	-0.335	0.115
資訊提供	-0.067	-0.065	-0.082	-0.018	-0.046	0.081	-0.112
R²	0.459	0.311	0.432	0.400	0.538	0.109	0.320
F-value	9.347**	4.964**	8.368**	7.319**	12.833**	1.348	5.129**

* $p<0.05$ ，** $p<0.001$

四、組織文化對工作績效的影響

在組織文化之「專業與開放」、「強調創新」、「主動學習」、「經驗分享」、「緊密合作」、「關係與合諧」、「信任與自主」及「資訊提供」八構面對工作績效之變異數膨脹因子分別為3.358、1.498、2.148、2.344、2.373、1.829、3.627、1.449均未超過10，表示無嚴重共線性問題。

多元迴歸分析採強迫進入法進行迴歸方程式的建立模式，由表4-2迴歸分析結果發現組織文化僅對於工作績效中之情境績效之影響達顯著($p < 0.001$)，迴歸模式之 R^2 為0.320，表示組織文化可以解釋情境績效百分之32.0的變異量。組織文化對於任務績效的 R^2 為0.109，模式考驗的結果，指出迴歸效果不達顯著水準($P > 0.05$)，不具有統計上的意義則沒有顯著的影響。就對「情境績效」的影響，「強調創新」($p < 0.05$)的文化特徵對「情境績效」具有顯著正向影響($\beta = 0.248$)，顯示組織「強調創新」文化程度越高，公司「情境績效」也越高。總結而言，假設2組織文化對情境績效有顯著影響成立，組織文化對任務績效有顯著影響則不成立。

五、知識管理對工作績效的影響

在知識管理之「資訊科技」、「知識取得/創造」、「知識轉換」、「知識分享/擴散」及「知識應用」五構面對工作績效之變異數膨脹因子分別為3.664、.585、3.535、3.424、4.386均未超過10，表示無嚴重共線性問題。

多元迴歸分析採強迫進入法進行迴歸方程式的建立模式，由表4-3迴歸分析結果發現知識管理僅對於工作績效中之情境績效之影響達顯著($p < 0.05$)，迴歸模式之 R^2 為0.176，表示知識管理可以解釋情境績效百分之17.6的變異量。知識管理對於任務績效的 R^2 為0.067，模式考驗的結果，指出迴歸效果不達顯著水準($P > 0.05$)，不具有統計上的意義則沒有顯著的影響。雖知識管理對工作績效中之情境績效迴歸模式達顯著性，知識管理整體對情境績效具顯著預測力($\beta = 0.328$, $P < 0.05$)，但進一步分析知識管理各構面對情境績效之預測力則不具顯著性，表示知識管理各構面無法有效預測「情境績效」。總結而言，假設3知識管理整體對情境績效有顯著影響成立，但就知識管理各構面無論對任務或情境績效具顯著影響則不成立。

表4-3 知識管理對工作績效的迴歸分析

(β值)	工任績效	
	任務績效	情境績效
知識管理	0.137	0.328*
資訊科技	0.208	0.245
知識取得/創造	-0.286	-0.142
知識轉換	0.028	0.100
知識分享/擴散	-0.019	-0.251
知識應用	0.201	0.395
R²	0.067	0.176
F-value	1.302	3.834*

*p<0.05, **p<0.001

伍、結論與建議

依據前述實證分析，首先提出綜合性的歸納與討論，次而就管理意涵進行論述，最後列出本研究限制及對後續研究者之建議。

一、研究結果與討論

(一) 組織文化對知識管理影響性

在組織文化對知識管理影響性之探究上，發現專業與開放的組織文化對於企業從事知識管理是相當重要的。在具有專業和開明的組織文化中員工經過相互的知識激盪，產生知識創新，透過知識的轉換，進行知識分享，到最後的知識應用擴大生產力及能量，讓企業生生不息。透過訪談業者表示，yam天空是相當開放的，公司文化特質是鼓勵員工說出自己的看法，透過溝通來共識。此外，發現「專業與開放」和「主動學習」的組織文化類型最有利於「知識分享/擴散」，表示yam天空傳媒員工在一個樂於主動學習和能在公司不受拘束地自由表達意見的開放文化中知識分享的效果最好，業者也指出，yam天空傳媒每天都有例行的「甜甜圈」早會分享，在早會中員工進行情感交流、分享知識。各單位也會透過公司所開設的天空學院，主動邀請具有專業領域的資深員工或是業界同仁來授課，另外，透過部門會議，員工各自負責的專案內容，都有所分享、交流，對有興趣的技術，員工私下會繼續討論甚至進行測試。根據業者的說法即表示公司專業與開放的一個文化特質，對於員工主動學習是有明顯的助益。學者Heejun et al. (2004)實證研究也指出，特定的文化屬性對於知識的分享與知識管理技術推動的

成功與否，是有相關的，此點和本研究結果相同。

萬同軒(2002)指出，創新團隊文化在知識管理實施的程度高於穩健回饋、和諧倫理文化，而本研究結果「強調創新」的組織文化對於知識管理沒有明顯的影響。本研究推測，yam天空傳媒在「強調創新」文化中尚隱藏著保守特性的隱性文化，公司在新措施仍是以由上而下的方式來推動，隱藏在組織中的規則和管理意志等因素仍然牽制著員工。業者指出，yam天空傳媒的組織文化有統一的紀律和共同的語言，公司真正的精神還是在高層，亦因為主管高層的領導作風是屬於跳躍性思考，本身即具有豐富的創意，會以高標準較嚴格的方式要求員工。由此可見，公司有一定的規範存在和高層的管理意志確實會影響員工的思考、會左右員工的想法。

(二)組織文化對工作績效之影響性

實證分析結果發現「強調創新」的文化和「情境績效」最具關聯性，表示強調創新的文化特質對於以不是由組織系統主動控制的情境績效來說是相當有益的，在強調創新的文化中員工能夠學習新知，並且運用在實務操作上，以達成高情境績效。業者亦表示，高層相當重視創新，在任務交付時會先和員工進行討論，找出最佳的提案或企劃，公司的環境是非常鼓勵大家創新，過去有工程師將自己的作品放在部落格中，公司發現此作品可以成為商品，透過提案計畫和私下討論後，再和高層主管商議，讓產品提升商業性又不失創意。

陳芳毓(2008)認為當企業營運績效不佳時，除了改變策略和組織結構，許多領導者也會想要改變企業文化。要改變企業文化，首先要從改變員工的行為著手，要使員工清楚明白，你希望得到什麼樣的成果，並且明確規範績效與報酬之間的關係。本研究結果也顯示出組織文化的不同類型對於工作績效有不同的影響性，組織文化越是「專業與開放」對於「任務績效」越是有幫助；「強調創新」的文化類型對於員工的「情境績效」越有幫助。誠如文獻所言，組織文化和工作績效互相配合才能達到事半功倍的效果。

本研究在組織文化對任務績效的影響並不具顯著性，其可能原因如同業者指出，公司整個合併案人事抵定是在2007年7月，公司的流動率也不算低，合併過程中公司組織規模也不一，員工的離職對於同仁間是有所影響的，因此本研究推測yam天空傳媒目前仍在尋找、發展出一套屬於組織的價值觀和信念，故組織文化和任務績效缺乏顯著的影響。業者也認為，新進員工對於公司適應能力也較過

去合併後的員工要好，主要是因為被合併的員工資歷都較資深，到新文化後難免會受到影響，但隨著人事慢慢抵定，對員工的影響會慢慢變小。

相對於任務績效沒有顯著性，在情境績效上則是具有顯著影響，表示yam天空傳媒員工對於工作具有熱情、投入、執著、義無反顧等強大的「內部動機」。

(三)知識管理對工作績效之影響性

實證分析結果發現，「知識應用」和「情境績效」的關連性最強，顯示yam天空傳媒員工能將知識直接儲存、應用到實務的工作經驗中，對於以不是透過組織內部的正式系統控制的情境績效衡量來說是最有幫助的。業者指出，yam天空傳媒原是以影音部落格為主，有相當多的技術，透過技術的應用，讓yam變的更多元化，最明顯的例子就是在blog life上，另外，公司會舉辦學習競賽，藉由腦力、體力的競賽過程，員工產生不同的意見和觀點，競賽結束後即應用在工作上，業者更表示，透過機制運作，員工的共識、想法會在此環境中討論出來，有這樣的場合可以凝聚共識對於事情的成敗是有很大的影響，由此可見yam天空傳媒知識應用對於工作績效產生相當大的助益。

此外亦發現知識管理對情境績效具有影響力，但在任務績效上則是沒有關聯。顏長川(2008)提到取得知識已經不是問題，問題是如何化知識力為行動力，創造出具體的績效。yam 天空傳媒在知識管理上有良好的成效，但缺乏行動、執行力將知識管理表現在具體的任務績效上。業者表示，yam 天空傳媒設立「天空學院」提供豐富的課程，讓員工能夠從中獲得知識，但學院成立不過一年，知識管理的成效有限，加上公司一年兩次的戰備月，員工在工作、生活壓力之餘對於學院所開設的課程參與的時間慢慢就降低。受訪者也說：「像我上英文課，原本有十幾位員工，到最後剩我一個。」此點亦表示，公司雖然推行知識管理但是員工的接受度不高，業者說目前公司仍然是屬於邊做邊摸索的狀態，要慢慢和員工培養出適當的運作模式，尋求模式讓員工可以透過交流產生具體的知識。

二、管理意涵

(一)組織文化特質的建立

陳錫鈞(2008)指出，歷史悠久的企業在面臨創新時常會遇到許多的阻力，即使上級主管已經明確表態支持，組織也大刀闊斧進行改制，種種變革關鍵機制

也已啓動，但在組織中卻還可能存續舊體制所遺留的意識型態，這會使得組織成員從舊有體制的角度來理解及執行創新，甚至感染新進人員。

網路資訊爆炸的年代，網路媒體產業所提供的資訊是相當即時且需要不斷創新。以專業與開放的文化特質，對於知識管理和工作績效影響最大，亦即網路公司面臨知識變遷快速的影響下，專業與開放的組織文化特質是較適合的。

(二)知識管理的強化

知識管理是利用知識作為企業的核心競爭力，良好的資訊科技技術讓知識得以被轉換、儲存，而知識管理的落實，則是需要有一個開放、鼓勵分享的組織文化環境來達到實施知識管理的效果，知識分享的程度愈高，知識就會不斷的被創造、轉移和擴散，知識管理的效益就愈大。且知識管理的範圍相當大，企業可針對本身組織文化的特質進行知識管理策略的調整，塑造一個符合企業的知識管理模式，使員工逐漸瞭解知識管理的益處，更能使得企業實施知識管理達到事半功倍之效。

陳家聲(2001)也指出大多數人都了解分享知識的需求及知識的好處，但是卻多表示太忙、缺乏時間與他人分享。此外，企業的激勵制度大多是獎勵具有創新或表現高績效的「員工」，這種鼓勵止於「個人」，而不是針對員工鼓勵他們分享其「成功的經驗」或「最佳典範」，也就是企業缺乏對員工分享知識、經驗的強化機制。

本研究結果也指出，「知識應用」對於工作績效是最有影響的，顯示縱然有好的分享環境，員工不懂得將吸收到的知識應用到實務操作中，企業整體還是無法從知識管理的益處中獲利，因此，建議企業加強落實員工的知識應用。

(三)企業績效衡量指標

新力集團前常任董事天外伺朗認為，績效主義讓業務成果和金錢報酬直接掛鉤，員工為了得到更多報酬而努力工作。但外在的動機增強，相對減弱了內在自發性的動機，使得以工作為樂趣這總內在的意識受到抑制，他更指出「因實行績效主義，使得追求眼前利益的風氣在公司蔓延開來。」(張嘉耀，2008)。因此，企業在衡量績效上應該以主觀和客觀衡量並用。

知識管理成功與否，與公司是否運用激勵誘因，提供獎勵措施有極大關係；獎勵措施必須和員工的績效評量，以及薪資結構進行長期性的整合，給予財務及非財務上的激勵。根據本研究實證分析結果顯示，知識管理對於任務績效沒

有實質幫助，因此本研究認為，企業衡量工作績效的標準可以先視組織文化的特質再去訂定合適的衡量指標。

三、研究限制與未來研究建議

過去並未有針對網路媒體產業所做的知識管理研究，因此本研究為初探性的研究，又因抽樣份數較不足，難以全面性推估。其次，受到研究時間以及資源的限制下，本研究僅對單一網路媒體業者做調查，建議後續研究者可以擴大研究範圍，以多間網路媒體產業為對象來進行相關議題之探討，以豐富化媒體企業之研究。最後，組織面的研究和知識管理的績效要看出明顯的成效需要花長時間的觀察，本研究僅採取橫斷面的資料加以探討，建議後續研究者可以不同時間點的資料，以縱斷面的方式來研究產業在組織面和知識管理上對於工作績效產生的變化做探討，進一步深入了解實際情形。

參考文獻

- 天空傳媒簡介(2007)。http://company.yam.com/。
- 王念孟(2005)。運用結構方程模式探討領導型態、組織文化、組織承諾、組織學習、知識管理以及組織績效之關係—以保險金融業為例。國立東華大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 包希鴻(2003)。人力資源管理活動類型、心理契約與工作績效之關聯研究。淡江大學管理科學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 史習安、黃靖文(2005)。知識管理與人力資源管理間互動關係之探討：以台灣高科技公司為例。中山管理評論，13(2)，925-958。
- 余德成(1996)。品質管理人性面系統因素對工作績效之影響。國立中山大學企業管理研究所博士論文，未出版，高雄市。
- 吳美慧(2006)。購併企業的組織文化、組織承諾和工作績效之探討—以電子相關產業為例。國立東華大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 吳淑鈴(2001)。企業特性、人力資源管理措施與知識導向文化關係之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 吳萬益、林文寶(2002)。主管行為特性、組織文化、組織學習方式與經營績效關係之研究。輔仁管理評論，9(1)。71-91。
- 呂碧茹(1998)。高科技產業企業文化、經營策略與人力資源發展及組織績效之關連性研究。國立成功大學企業管理學系碩士論文，未出版，台南市。
- 沈怡伶(2004)。購併對員工組織承諾與工作績效影響之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 卓鴻賓(2005)。台灣中部地區公立國民小學學校組織文化與知識管理相關之研究。彰化師範大學工業教育學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 房美玉(2002)。台灣半導體產業之組織文化對於內外工作動機與工作績效及工作滿意度間關連性的影響。中央管理學報，21(3)。69-96。
- 林欽榮(2004)。組織理論與管理。台北：揚智文化。
- 林澄貴(2001)。知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究—以中鋼公司為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高

雄市。

張嘉耀(2008)。績效管理的兩面刃。**能力雜誌**，625，114-116。

連淑君、余德成(2004)。薪資制度、責任感與工作績效之研究。**人力資源管理學報**，4(2)，47-59。

陳芳毓(2008)。五要訣。打造執行文化。**經理人**，41，72-73。

陳勝源(2005)。**證券業務員對跨售業務之工作投入、工作壓力、薪酬滿足與工作績效之相關研究**。國立成功大學企業管理學系碩士論文，未出版，台南市。

黃文宏(1999)。**企業文化策略性能力與外部因果模糊之關係—競爭優勢持續觀點的研究**。國立成功大學企業管理學系碩士論文，未出版，台南市。

黃首榕(2004)。**應用知識管理提升企業核心能力與組織績效之研究—以電信服務業為例**。彰化師範大學商業教育學系碩士論文，未出版，彰化縣。

勤業管理顧問公司著(2000)。**劉京偉譯。知識管理的第一本書**。台北：商周出版。

勤業管理顧問公司著(2001)。**許史金譯。知識管理推行實務**。台北：商周出版。

萬同軒(2002)。**企業實施知識管理程度與領導者類型、組織文化間之相關關係研究**。**國科會研究報告**。計畫編號：NSC90-2416-H-130-015。

榮泰生譯(2007)。**管理學：第二版**。台北市：麥格羅希爾。

蕭天輝、溫源鳳、湯凱喻(2007)。**企業文化類型、知識管理與組織績效之關連性探討：以台灣高科技企業為例**。**商管科技季刊**，8(2)，229-248。

顏長川(2008)。**化知識為行動**。**管理雜誌**，405，106-107。

顏雪娟(2006)。**知識管理系統之可維生系統模型觀**。國立交通大學管理科學研究所博士論文，未出版，新竹市。

Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management system: issues, challenges, and benefits. *Communications of the AIS*, 1(7), 1-37.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates, *Personnel Selection in Organization* (pp.71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

Campell, J.P. (1970). *Managerial Behavior Performance and Effectiveness*. New

York: McGraw Hill.

- Chih-Ping Lee & Gwo-Guang Lee. (2007). The role of organizational capabilities in successful e-business implementation. *Business Process Management Journal*, 13 (5), 677-693.
- Chow, Irene Hau-Sin & Shan S. Liu. (2007). Business Strategy, Organizational Culture, and Performance Outcomes in China's Technology Industry. *Human Resource Planning*, 30(2), 47-55.
- Davenport, T. H., De Long. W, & Beers. M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 443-57.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gold, A. H., Malhotra, A. & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Heejun, P., Vincent, R. & William D. Schulte Jr. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of knowledge management*, 8(3), 106-117.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing process and the literature. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Kirk Chang. & Luo Lu. (2007). Characteristics of organizational culture, stressors and wellbeing: The case of Taiwanese organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 22(6), 549-568.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2005). *Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*. N.J: Prentice Hall International.
- Ruzena Lukášová, Emilie Franková & Alois Surynek. (2006). Organizational culture of Czech manufacturing companies: An empirical typology. *Journal for East European Management Studies*, 11(4), 349-482.
- Stahley, M., & Platt, J. (2002). Knowledge management and technology in a multi-campus system: Enhancing collaborative alliances and information access. *Journal of Educational Media & Library Sciences*, 39(4), 351-361.

- Stephen Denning. (2006). The Steps to Get More Business Value from Knowledge Management. *Strategy & Leadership*, 34(6), 11-16.
- Sven A. Carlsson. (2003). Knowledge Managing and Knowledge Management Systems in Inter-organizational Networks. *Knowledge and Process Management*, 10(3), 194-206.
- Therese A. Joiner. (2001). The influence of national culture and organizational culture alignment on job stress and performance: evidence from Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3), 229.
- Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 399-405.

The relationship of organizational culture, knowledge management and job performance —An example of yam

Kuang-Yi Chen¹

Chia-Hui Chen²

Shu-Jung Yeh³

Abstract

Nowadays, Internet not only has great impact on our lifestyle, but the media of Internet also influence the polymerization and convergence of communication and technology. Knowledge management is evident to be more important in the field of Internet media. The study hopes to concern and investigate the further understanding as well as the awareness of Internet media technology industry has brought in the implementation of knowledge Management. In addition, concerning to the previous literatures aimed at the science and technology industries as the Internet media research, we found there is insufficient evidence and little do we know about organizational culture and knowledge management relating to job performance which is presented in the form of quantitative analysis. Moreover, the overlook of the organizational culture in the media industry may also play a critical role on the influence of knowledge management. The study we are concerned is to integrate the knowledge management and organizational culture as well as possible, investigating the interaction thoroughly between the media on yam in the organizational culture of knowledge management based on the use of the actual effectiveness, and the result would tell whether there is any

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

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

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

significant impact on the organizational culture and knowledge Management to job performances.

This participant of the study is to aim at the staff of the Yam media and the purpose of the surveying is divided into three criteria: (1) the impact of the organizational culture on knowledge management; (2) the influence organizational culture has brought to job performances, and (3) the impact of knowledge management on job performances. The Study adopts questionnaire to the survey, amount a total 178 questionnaires were distributed and 99 questionnaires were finally valid, the effective recovery rate of 55.62 percent. We focus on the effective recovery of the questionnaire analysis and give the following findings:

1.The higher to the point of view the staff of Yam concern their company's "organizational culture", the better the situation of the "knowledge management" would be generated.

2.The staff of Yam of the company "organizational culture" will affect cognitive "job performance." Among them, " emphasis on innovation " culture has the most to do with " contextual performance. "

3.The staff of Yam "knowledge management" to implement the effectiveness of the better, "job performance" will be higher. Among them, "Application of knowledge" has the most to do with "contextual performance."

Keywords: Yam, Organizational Culture, Knowledge Management, Job Performance

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.9 No.2 July 2008

- The Third-Person Effect of Anti-Smoking Advertisement
- A Study on The Factors Affecting The Brand Equity of Internet Auction Site
- Sustained Competitive Advantage of News Organisations—
Research on Human Resource Management of EBC group
- The Propaganda Strategy Analysis of Ma Ying-Jeou's 2008
Presidential Election Campaign Advertisements
- The Relationship of Organizational Culture, Knowledge
Management and Job Performance An Example of yam

Published by School of Communication
Ming Chuan University

ISSN 1993-6516

傳播管理學刊

第9卷 第2期

銘傳大學傳播學院