



族群媒體之組織文化與組織認同研究：

台灣客家電視台的個案分析

李美華¹

《摘要》

2003 年 7 月 1 日，全球唯一的客家電視台在台灣正式開播。客家電視台是台灣第一個因應特定族群而成立的無線電視頻道，亦是客家族群自 1988 年的「還我母語」運動之後，可以真正擁有的，屬於客家族群的電視媒體。由於客家電視台乃是由行政院客委會編列預算而運作的族群媒體，其組織運作與發展往往承擔推行國家政策的公共媒體角色，並且肩負傳承客家語言文化的責任與使命，其所凝聚的組織文化以及員工的組織認同勢必與一般電視台有所不同。本研究從組織文化與組織認同的理論視野出發，以問卷調查與深度訪談之質量研究方法，分析客家電視台員工對於其組織文化的認知與詮釋，以及對於組織認同的程度與樣貌。本研究發現希冀可以作為族群媒體之組織傳播與管理研究的問路石，或作為客家電視台本身以及相關政策制訂者對於經營與扶植族群媒體（客家電視台）之參酌建議。

關鍵字：客家電視台、族群媒體、組織文化、組織認同

¹作者李美華為國立交通大學傳播與科技學系副教授。E-mail:mhlee@mail.nctu.edu.tw。



壹、緒論

檢閱相關文獻可知，客家電視台對於客家意識的傳承與復興扮演相當重要的角色；而客家語言的傳承以及客家文化的復振，皆有賴於客家電視台堅持並落實其「推廣客家文化」、「挽救客家族群身份認同、語言文化流失危機」、以及「回應客家族群媒體近用的渴望」的使命（李信漢，2006）。根據 2011 年客家電視台年度報告，身為「族群電視台」、「少數語言電視台」、「公共媒體」的客家電視台，其使命包括：「行銷客家族群文化之價值」、「呵護客家語言永續之流傳」、「客家媒體近用之權益」、「國際族群文化之交流」；營運理念有三：分別是「人民為本」、「客家為體」、「專業為用」；年度目標則包括：「發掘關鍵事件中之客家參與」、「開展族群多元之交流與對話」、「擴大客庄在地傳播人才培訓」、「搭建海外客家與台灣之橋樑」、「完成新聞平台數位化之建置」。根據組織架構圖，客家電視台主管單位公視基金會下設董監事會及客家諮議委員會。總經理下設置台長一人，副台長一人，下設新聞部、節目部、行銷企劃部。根據 2011 年客家電視台年度報告，客家電視台工作人員包括台內（101 人）、與駐地（11 人），共有 112 名員工。

檢閱國內外文獻，客家電視台自成立（2003 年 7 月 1 日）至今已屆九年，卻尚未有針對客家電視台之組織文化進行分析的研究。回顧客家電視台的創立過程中，其組織領導人或管理者（台長）扮演相當重要的角色。因為組織管理者對於己身組織的定位與角色具有最為深刻的理解，客家電視台的成員則是在組織規則與運作中逐漸瞭解客家電視台的組織文化與價值系統（徐瑋伶、鄭伯壘，2003）。因此，要分析一個媒體組織成員之組織認同，必須瞭解該媒體之組織文化的價值系統。

貳、文獻探討

一、族群媒體（Ethnic Media）

檢視族群媒體的相關文獻，主要探討的面向包括：族群與族群媒體的定義、

類型與功能 (Riggins, 1992; 王甫昌, 2003; 蕭新煌, 2005; 王菲菲, 2005; Matsasganis, Katz, & Ball-Rokeach, 2011; Caspi & Elia, 2011)。過去關於主流媒體如何再現弱勢族群以及其所造成的影響的相關研究有不少論述, 但對於族群媒體所建構的族群自我認知, 以及其產製與消費對於整體社會與媒體所造成的影響之相關研究卻相當缺乏。即使關於移民如何與社會融合的議題已經有諸多探討, 但直到晚近, 針對族群媒體如何建構與促進和諧及多元社會的研究主題才逐漸受到重視 (Dboest, 2009, p. 308)。

檢閱相關文獻可知, 弱勢族群的媒體再現以及弱勢族群如何使用族群媒體的旨趣是雙向並行的, 例如荷蘭、摩洛哥、土耳其等地的族群媒體相關研究都具備此兩種研究旨趣 (Devroe, Driesen, & Saeys, 2005; d'Haenens, van Summeren, Saeys, & Koeman, 2004; Sinardet & Mortelmans, 2006)。這些研究主要採用的是量化研究取徑, 探討包括媒介所有權、近用、偏好, 以及對於族群媒體產製之資訊需求。檢視族群媒體相關文獻可以發現, 相較於量化研究, 深度的質性研究, 例如針對不同節目類型的實質詮釋, 則是十分缺乏。

台灣的族群媒體, 在多元文化的潮流趨勢下, 逐漸受到政府與社會的重視。檢視晚近客家電視台的相關研究文獻, 則是從不同面向出發, 探討包括客家電視台的客家元素與收視行為結構模式 (彭文正, 2005); 文化行銷模式 (黃葳威、李佳玲, 2005); 族群政治分析 (李信漢, 2007); 客家電視台的定位與節目策略 (曾曉煜, 2008; 李儒林, 2008); 經營策略 (王美璇, 2008); 節目品質、內容評價及使用與滿足 (徐巧昫, 2009; 宋菁玲, 2009; 林照真, 2009; 詹國勝, 2010; 李美華, 2011)。上述研究文獻多面向地探討客家電視台的族群媒體角色與功能, 然而針對客家電視台本身的組織文化以及員工對客家電視台的組織認同之研究卻付之闕如。據此, 本研究根據傳播學與管理學的相關理論, 採用質、量並重的研究方法, 針對台灣客家電視台的組織文化與組織認同, 進行三角測量與分析。

二、組織文化與組織認同



(一) 組織文化

回溯 1979 年，Pettigrew 在管理科學季刊（*Administrative Science Quarterly*）發表〈*On Studying Organizational Cultures*〉一文，Pondy & Mitroff 於同（1979）年發表〈*Beyond open system models of organization*〉，組織文化模式（*cultural model*）的研究取徑即在組織管理界孕育而生（郭建志，2003）。Pondy 與 Mitroff 當時即提出應該將語言的研究納入組織分析之中，進而探索組織產生與演化的過程。事實上，對於組織語言的重視並不止於組織管理界，組織傳播學者對於語言及文本的重視，正是與社會科學界的「語言學轉向」（*linguistic turn*）潮流同步（郭建志，2003）。上述組織管理學界與組織傳播學界對於語言的重視趨勢，使得組織文化隱喻（*cultural metaphor*）受到關注，並提供了學術界與實務界一個重要的分析視野（Smircich, 1983；Morgan, 1986；Putnam, Phillips, & Chapman, 1996）。

對於文化這個概念，組織文化的研究重鎮 Edgar Schein（1983/1985/1992）認為是：（1）一套基本假設，（2）由特定群體發明、發現或發展而來，（3）學習而來應付組織外部適應與內部統合的問題，（4）傳授與新進成員，以及（5）針對上述問題修正其知覺、思考、及感覺的方式。根據 Schein（1992），組織文化的三個層次分別是：（1）行為與人造器物（*Behaviors & Artifacts*）、（2）外顯價值觀（*Values*）、以及（3）基本假設（*Assumptions*）。人造器物指的是組織中可見的物品。例如：物理環境的建造、語言使用、服裝表現的格調、可觀察的儀式典禮等。至於外顯價值觀指的是在一個組織初創時，或是在面對新的任務與問題時，第一個所提出來的解決方案。至於基本假設則是指，組織成員對於真實或事實、時間與空間、人性、人類活動、人際關係等的本質的看法。植基於 Schein 對於組織文化此一概念的定義，台灣的組織傳播研究學者秦琍琍表示（2011，頁 59）：「研究組織文化的重點是要從成員的角度（*native's view*）去觀察組織中每天的工作、正式與非正式的組織結構、典禮儀式、語言與非語言符號、故事、比喻等所有相關面向的文化意義。」

(二) 組織認同

檢視組織行為與行銷相關的研究文獻可以發現，組織認同 (organizational identity) 的概念在西方非常受到重視 (Ashforth & Mael, 1989; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994, Whetten & Godfrey, 1998; Gioia, Schultz & Corely, 2000；徐瑋伶、鄭伯壘，2003)。由於組織認同是一種歸屬的過程，因此，當組織認同與組織成員所具有的期待一致時，且與自我概念產生和諧的連結作用時，個體的歸屬需求就可以被滿足，而其與組織的互動關係會成為可以互相信賴的形式，並形成一種安全型的依附關係，此時組織成員將會對組織產生真正的認同 (徐瑋伶、鄭伯壘，2002)。

Cheney (1983) 認為，組織認同的影響層面包括組織內的決策、工作態度、動機、工作滿意度、工作表現、以及目標達成等，且即使個體離開組織後，其作用仍會持續 (徐瑋伶、鄭伯壘，2002)。Stimpert, Gustafason, & Yolanda (1998) 則是認為組織認同能夠讓組織專注於重要的策略議題，以及將資源充分運用在刀口上。Gioia, Schultz, & Corely (2000) 認為，由於組織認同與組織形象間存在相互影響的關係，當組織外部關係人所持有的組織形象反應給組織內部，而與組織內部的認同有落差時，往往可以驅使組織進行變革。組織認同的動態特質有助於組織在改變的環境中維持優勢地位，且當組織成員知覺的組織認同無法滿足其自我定義的要求時，追求理想的組織認同往往會成為改革的趨力 (Dutton & Dukerich, 1991)。

Scott (1997) 從社會認同理論的角度出發，比較分析包括地理位置、職業認同、終身職等變項與組織認同的關連性。van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ (2004) 分析學校老師的四種不同組織認同形式 (生涯認同、團隊認同、學校認同、職業認同)，研究結果發現不同的認同形式對於工作相關變項有不同的影響。Salk & Shenkar (2001) 則是發現對於英國-義大利籍的企業組織而言，員工的國家社會認同 (national social identities) 扮演員工們在組織意義建構 (sense-making) 時的重要角色。



(三) 組織文化與組織認同的關係

綜理過去相關文獻，組織文化與組織認同的關係相當密切，從不同的角度觀之，可有以下三種觀點（徐瑋伶 & 鄭伯壘，2003，頁 122-123）：

1. 組織文化是組織認同的構成元素之一。Balmer（1995）主張，企業組織的認同猶如企業的人格，即是存在於組織之內的各种文化綜合體。Elsbach 與 Kramer（1996）指出，組織認同的內容包含了組織價值觀以及組織文化等。Melewar & Jenkins（2002）認為組織認同的形成與組織的四個功能有關，分別為：（1）組織溝通與視覺呈現、（2）組織、管理者與員工之行爲、（3）組織文化、（4）組織在市場之立足狀況。
2. 組織文化是組織認同的結果。Downey（1986）認為組織的認同是組織文化的來源，當一個組織瞭解其自身之特質後，即開始組織文化的塑造，成為組織認同的結果。
3. 組織文化應被視為是詮釋組織認同的脈絡。Fiol（2001）與 Hatch & Schultz（1997）指出，文化提供了定義社會系統的規則，但這些主宰人們與社會系統間關係詮釋的規則，需要靠認同來加以理解。

組織認同反映了組織成員與組織之間的關係，且可被定義為組織成員對於己身與組織成爲一體（oneness）的認知（Mael & Ashforth, 1992），而組織文化則是反映了組織當中的行爲規範。通常一個強而有力的組織文化會與強而有力的組織認同並存。

三、研究問題

台灣的客家電視台成立於2003年，並於2006年成爲公廣集團的一份子，組織面臨外在趨力的影響而有所改變。檢視過去文獻，針對客家電視台的組織文化與組織認同的研究付之闕如。因此，本研究根據相關理論，針對客家電視台的組織

成員進行量化問卷調查與質性深度訪談，以探討以下研究問題：

- (一) 客家電視台員工如何詮釋其組織文化與組織符號？
- (二) 客家電視台的組織認同呈現何種樣貌？
- (三) 客家電視台員工的組織文化認知圖像為何？

參、研究方法

本研究視組織為一種文化產製的現象 (Deal & Kennedy, 1982; Tichy, 1982; Louis, 1983)。組織文化是使組織凝結成一個整體的社會規範黏著劑，它表達了組織成員所共享的價值及信念 (Smircich, 1983)。本研究亦視組織文化為詮釋組織認同的重要脈絡，是組織認同的結果。

本研究藉由檢視組織成員所描述之代表組織意念之符號指標，包括：構念、事實、實作、詞彙、現象、故事、儀式以及慣例，將組織文化的形成視為組織符號意義形成的一種傳播過程，是組織成員所接受且共有的意義體系，且應被視為詮釋組織認同的脈絡，意即組織文化所產生的社會意義需要瞭解組織認同才能加以理解。

另一方面，本研究視組織文化是組織認同的構成元素之一；而組織認同是組織文化的來源，亦即，組織文化是組織認同的結果；其次，組織文化是詮釋組織認同所需的脈絡，組織文化的符號規則有賴組織認同才得以理解。

根據上述相關理論文獻與研究背景，本研究採用深度訪談方法與問卷調查法蒐集客家電視台員工有關組織文化與組織認同的訪談論述與實證資料。

一、深度訪談



本研究採用 Barnett (1988)、Lee & Barnett (1997)、李美華 (2000) 之組織文化符號論；以及 Albert & Whetten (1985) 針對組織認同之定義，建構半結構式深度訪談問題。受訪者為客家電視台主管階級，以及以亂數表隨機抽樣方式所選出的各部門（新聞部、節目部、行銷企劃部）員工代表。深度訪談的結果可以作為建構 Galileo 多面向測量標尺的參考，亦可針對訪談內容中有關組織文化與組織認同的符號論述進行深入分析。訪談大綱與受訪者名單見附錄一、二。

二、問卷調查

問卷調查的第一部份是參考 Cheney 在 1983 年發展出來的組織認同量表 (Organizational Identification Questionnaire, OIQ)，並經過修正所得。國內外研究中使用此一量表的信度係數值均高，例如，Bullis & Bach (1989) 所測得之 cronbach alpha 值為 0.95；Corman (1990) 所得之 alpha 值為 0.88；Sass & Canary (1991) 所測得之 alpha 值為 0.94；Barker & Tompkins (1994) 所得的 alpha 值為 0.94；Russo (1998) 所得的 alpha 值為 0.92 (Miller, Allen, Casey, & Johnson, 2000；郭玉芳，2003)。

問卷的第二部分採用 Galileo 多面向測量標尺，以檢視客家電視台的組織文化所包含之符號意義系統。多面向測量標尺是行為與社會科學發展出的一種用來研究事物結構的測量工具 (李美華，2000)。在使用 Galileo 多面向測量標尺之前，研究者首先必須藉由深度訪談與組織觀察的方式，獲得一系列有關描述研究對象之組織文化與組織認同的符號概念，並將這些代表組織文化與組織認同的概念符號輸入 Galileo 多面向測量標尺軟體，由系統產生比較兩兩符號之間差距的多面向標尺問卷。(Barnett & Woelfel, 1988)。

肆、研究結果

一、問卷受訪者基本資料 (表一)

整個客家電視台(包含台內與駐地)共有77位受訪者填答問卷,填答率為69%,



合格樣本為69人（62%）。其中男性35人（50.7%），女性34人（49.3%）。受訪者的年齡方面，最多為31-35歲，共計24人（34.8%）；其次為26-30歲，18人（26.1%）。教育程度方面，最多者為大學（專），共計51人（73.9%）；其次為研究所碩士，14人（20.3%）。受訪者的籍貫方面，最多的是台灣客家籍，共有53人（76.8%）；其次是閩南，有12人（17.4%）。在客語能力方面，近一半的受訪者為「精通」，32人（46.4%）；其次為「普通」，31人（44.9%）。

在客語腔調方面，使用最多的是「四縣」，45人（65.2%）；其次是「海陸」，14人（20.3%）；第三是「大埔」，4人（5.8%）。在客家電視台的工作資歷方面，最多者為「七年未滿八年」，17人（24.6%）；其次是「四年未滿五年」，14人（20.3%）。至於受訪者的現職部門，最多者為新聞部，40人（50.8%）；其次是節目部，16人（23.2%）；第三是行銷企畫部，12人（17.4%）。在職務類型方面，最多者為一般員工，44人（63.8%）；其次是派遣（約聘）人員，15人（21.7%）；第三是管理階層，9人（13%）。在月實領薪資方面，最多是3萬以上未滿4萬，31人（44.9%）；其次是4萬以上未滿5萬，20人（20.9%）。至於工作地點方面，最多為台內，60人（87%）；其餘9人（13%）為駐地記者。

表一：客家電視台組織認同與組織文化問卷受訪者基本資料

人口變項	次數	百分比
性別	69	100.0
男	35	50.7
女	34	49.3
年齡	69	100.0



人口變項	次數	百分比
20(含)以下	1	1.4
21~25	6	8.7
26~30	18	26.1
31~35	24	34.8
36~40	9	13.0
41~45	6	8.7
46~50	5	7.2
教育程度	69	100.0
高中職	3	4.3
大學(專)	51	73.9
研究所碩士	14	20.3
研究所博士	1	1.4
籍貫	69	100.0
台灣客家	53	76.8
閩南	12	17.4
大陸外省	4	5.8

人口變項	次數	百分比
客語能力	69	100.0
完全不懂	1	1.4
略通	5	7.2
普通	31	44.9
精通	32	46.4
客語腔調	69	100.0
四縣	45	65.2
海陸	14	20.3
詔安	1	1.4
饒平	1	1.4
大埔	4	5.8
四縣/海陸	3	4.3
其他	1	1.4
資歷	69	100.0
1 年以下	8	11.6
1 年未滿 2 年	6	8.7



人口變項	次數	百分比
2 年未滿 3 年	2	2.9
3 年未滿 4 年	8	11.6
4 年未滿 5 年	14	20.3
5 年未滿 6 年	7	10.1
6 年未滿 7 年	7	10.1
7 年未滿 8 年	17	24.6
部門	69	100.0
新聞部	40	58.0
節目部	16	23.2
行銷企畫部	12	17.4
其他	1	1.4
職務類型	69	100.0
管理階層	9	13
一般員工	44	63.8
派遣(約聘)員工	15	21.7
未回答	1	1.4

人口變項	次數	百分比
月實領收入	69	100.0
2 萬 (含) 以下	4	5.8
2 萬以上未滿 3 萬	8	11.6
3 萬以上未滿 4 萬	31	44.9
4 萬以上未滿 5 萬	20	29.0
5 萬以上未滿 6 萬	3	4.3
6 萬以上未滿 7 萬	2	2.9
未回答	1	1.4
工作地點	69	100.0
台內	60	87.0
駐地	9	13.0

二、組織認同

組織認同量表包括 28 個題項，使用力克特五點量表，「1」代表非常不同意，「5」代表非常同意，Cronbach alpha 值為 0.90。其中平均值最高的是「客家電視台和其他媒體組織相當不同」(Mean=4.7, SD=3.5)；其次是「我聽到外界批評客家電視台時，會感到非常憤怒」(Mean=4.4, SD=4.9)；第三是「自我介紹時我會說「我在客家電視台工作」或「我來自客家電視台」」(Mean=4.2, SD=0.7)。平均值最低的是「就算不需要這份薪水，我仍可能繼續為客家電視台工作」(Mean=2.5, SD=1.1)；其次是「我認為客委會對於客家電視台有正面的影響」(Mean=2.9,



SD=0.9); 第三是「我對於客家電視台隸屬於公廣集團的現況很滿意」(Mean=3.1, SD=1.2)(表二)。

表二：客家電視台組織認同量表的平均值與標準差

組織認同題項	平均值	標準差
就算不需要這份薪水，我仍可能繼續為客家電視台工作	2.5	1.1
大部分的客家電視台員工都有同樣的工作目標	3.3	0.9
我以身為客家電視台的員工為榮	3.8	0.7
客台在同業裡的形象很能代表我自己的形象	3.4	1.0
自我介紹時我會說「我在客家電視台工作」或「我來自客家電視台」	4.2	0.7
我在進行工作的決策前會考慮對客台造成的影響	4.1	0.6
客家電視台和其他媒體組織相當不同	4.7	3.5
我很高興沒有選擇其他媒體，而是在客台工作	3.8	0.7
我會和朋友說客家電視台是很好的媒體	3.7	0.7
我通常把客家電視台的問題當作是自己的問題	3.5	0.7
我願意盡我所能去幫助客家電視台成功	3.9	0.5
我聽到外界批評客家電視台時，會感到非常憤怒	4.4	4.9
我覺得客家電視台是一個溫暖的工作場所	4.0	0.7

組織認同題項	平均值	標準差
我很願意為客家電視台工作直到退休	4.0	6.1
我有感受到客家電視台對我的關心	3.3	0.9
客台的成就是由願意奉獻的人所促成的	4.0	0.8
我和客台其他員工有很多共通之處	3.6	0.7
我同意客台對我個人的規範與政策	3.3	0.7
我和客家電視台的關係很緊密	3.4	0.8
我會告訴別人客台正在進行的計畫	3.4	0.7
我和客家電視台的價值觀非常相似	3.2	0.7
我對客家電視台的忠誠度很高	3.7	0.6
我認為客台是一個能讓成員有歸屬感的大家庭	3.8	0.7
我認為融入客台是一件容易的事	3.7	0.7
我很在意客家電視台的未來	4.1	0.7
我對於客家電視台隸屬於公廣集團的現況很滿意	3.1	1.2
我認為客委會對於客家電視台有正面的影響	2.9	0.9
身為客家電視台的一員，我認同公廣集團的理念	3.6	0.9

三、組織認同與人口學變項 (表三)

以年齡作為自變項，組織認同量表作為依變項，ANOVA 的分析結果顯示：



年齡與「我覺得客家電視台是一個溫暖的工作場所」($F=4.65, p<0.01$)；以及年齡與「我認為客台是一個能讓成員有歸屬感的大家庭」($F=2.36, p<0.05$)具有正面相關性。

以教育程度作為自變項，組織認同量表作為依變項，ANOVA 的分析結果顯示：教育程度與「我在進行工作的決策前會考慮對客台造成的影響」($F=2.86, p<0.05$)；以及教育程度與「我願意盡我所能去幫助客家電視台成功」具有正面相關性 ($F=3.15, p<0.05$)。

以客語聽說能力作為自變項，組織認同量表作為依變項，ANOVA 的分析結果顯示：客語聽說能力與「我和客家電視台的關係很緊密」具有正面相關性($F=3.26, p<0.05$)。

表三：人口學變項與組織認同變項的關係

組織認同變項	年齡	教育程度	客語能力
就算不要這份薪水我仍可以繼續在客台工作	0.84	0.12	0.23
大部分的客台員工都有同樣的工作目標	1.46	0.81	0.26
我以身為客家電視台的員工為榮	0.99	0.68	0.76
客台在同業裡的形象很能代表我自己的形象	1.62	0.08	0.73
自我介紹時我會說「我在客家電視台工作」 或「我來自客家電視台」	0.77	1.12	0.84
我在進行工作的決策前會考慮對客台造成的 影響	0.69	2.86*	0.39

組織認同變項	年齡	教育程度	客語能力
客家電視台與其他媒體相當不同	0.49	0.24	0.35
我很高興沒有選擇其他媒體而是在客台工作	0.99	0.79	1.85
我會和朋友說客家電視台是很好的媒體	0.32	0.42	1.64
我通常把客台的問題當作是自己的問題	0.95	1.11	0.64
我願意盡我所能去幫助客家電視台成功	0.82	3.15*	0.13
我聽到外界批評客家電視台會感到非常憤怒	0.21	0.28	0.45
我覺得客家電視台是一個溫暖的工作場所	4.65**	1.69	1.48
我很願意為客家電視台工作直到退休	0.39	0.04	0.27
我有感受到客家電視台對我的關心	1.59	0.07	0.24
客台的成就是由願意奉獻的人所促成	0.84	0.70	0.63
我和客台其他員工有很多共通之處	1.31	0.50	1.86
我同意客台對我個人的規範和政策	1.19	0.56	0.79
我和客家電視台的關係很緊密	1.08	2.37	3.26*
我會告訴別人客台正在進行的計畫	1.38	0.38	0.33
我和客家電視台的價值觀非常相似	1.02	0.25	0.24
我對客家電視台的忠誠度很高	0.33	1.26	1.48
我認為客台是一個能讓成員有歸屬感的大家	2.36*	0.71	1.43



組織認同變項	年齡	教育程度	客語能力
庭			
我認為融入客台是一件容易的事	2.00	0.47	0.22
我很在意客家電視台的未來	0.86	0.18	0.60
我對於客台隸屬於公廣集團的現況很滿意	1.62	0.52	0.34
我認為客委會對客家電視台有正面的影響	1.39	0.16	1.22
身為客台的一員我認同公廣集團的理念	0.84	1.05	0.13

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

四、Galileo 多面向標尺

研究者透過分析客家電視台成員之深度訪談逐字稿中重複出現的組織符號概念，並根據研究者親身觀察客家電視台之組織外顯人造器物，例如室內擺設、裝飾以及張貼標語，並參考客家與組織文化的相關文獻，再從中選取出代表客家電視台的組織文化符號概念，包括：我、客家電視台、客委會、公廣集團、國際化、數位化、收視率調查、客家使命感、溫和良善、團結凝聚、台長、社團組織、桐花、夜合以及家庭等 15 個代表客家電視台的符號概念。其中，「我」此一概念可以用來做為比較客家電視台之組織概念與自我認知之間的關係（Barnett, 1988）。通常受訪者認為自我與其他較為正面的符號概念之間的距離會比較小；而與較為負面的符號概念之間的距離比較大。至於「夜合」此一概念，則是透過深度訪談與組織觀察而得。客家電視台以生長在台灣南部的「夜合」此一植物，代表客家文化之美，並與主要生長在北部的「桐花」相互對照。表四呈現兩兩客家電視台組織文化符號之間的距離平均值，圖一則是將量表資料輸入 Galileo 多面向標尺軟體，並透過座標圖繪製所呈現之客家電視台員工對於組織文化的集體認知圖



像。

由表四可以發現，兩兩概念距離最近的是，「客家電視台」與「客家使命感」（Mean=3.8, SD=9.3）；其次是「我」與「家庭」（Mean=4.6, SD=12.6）；第三是「我」與「溫和良善」（Mean=5, SD=12.2）；第四是「客家電視台」與「台長」（Mean=5.1, SD=7.0）；第五是「我」與「團結凝聚」（Mean=5.2, SD=12.0）；第六是「客家電視台」與「溫和良善」（Mean=5.4, SD=8.4）以及「客家電視台」與「桐花」（Mean=5.4, SD=7.0）；第七是「我」與「客家使命感」（Mean=5.6, SD=6.5）；第八是「客委會」與「桐花」（Mean=5.8, SD=11.8）；第九是「客家電視台」與「團結凝聚」（Mean=6.4, SD=9.4）；第十是「公廣集團」與「數位化」（Mean=6.5, SD=9.8）。

從上述結果可知，客家電視台員工對於客家電視台的組織文化的認知，呈現相當具有「客家使命感」、「溫和良善」、「團結凝聚」的認知圖像；且「客家電視台」、「台長」、「桐花」等三個概念在員工的認知圖像上相當接近，表示客家電視台與台長，以及客家電視台與桐花等兩兩概念之間的關連性很強。

表四：客家電視台組織文化符號兩兩概念距離之平均值與標準差

兩兩概念	平均值	標準差
我_客家電視台	7.4	13.1
我_客委會	20	24.3
我_公廣集團	10	12.6
我_國際化	12	10.5
我_數位化	9.7	15.2



兩兩概念	平均值	標準差
我_收視率調查	16.6	18.8
我_客家使命感	5.6	6.5
我_溫和良善	5.0	12.2
我_團結凝聚	5.2	12.0
我_台長	10	7.7
我_社團	9.4	8.7
我_桐花	10.3	9.8
我_夜合	12.3	13.5
我_家庭	4.6	12.6
客家電視台_客委會	12.7	18.7
客家電視台_公廣集團	9	14.3
客家電視台_國際化	9.4	7.7
客家電視台_數位化	8.6	12.1
客家電視台_收視率調查	13.2	15.1
客家電視台_客家使命感	3.8	9.3
客家電視台_溫和良善	5.4	8.4

兩兩概念	平均值	標準差
客家電視台_團結凝聚	6.4	9.4
客家電視台_台長	5.1	7.0
客家電視台_社團	6.7	7.2
客家電視台_桐花	5.4	7.0
客家電視台_夜合	7.9	9.6
客家電視台_家庭	8.5	8.9
客委會_公廣集團	30.8	119.8
客委會_國際化	15.1	17.0
客委會_數位化	16.2	16.6
客委會_收視率調查	16.1	20.1
客委會_客家使命感	6.7	13.0
客委會_溫和良善	17.8	60.2
客委會_團結凝聚	12.7	17.4
客委會_台長	10.8	11.8
客委會_社團	8.2	12.7
客委會_桐花	5.8	11.8
客委會_夜合	7.0	8.8



兩兩概念	平均值	標準差
客委會_家庭	11.8	15.8
公廣集團_國際化	8.0	11.2
公廣集團_數位化	6.5	9.8
公廣集團_收視率調查	9.7	14.4
公廣集團_客家使命感	28.5	119.8
公廣集團_溫和良善	13.3	18.7
公廣集團_團結凝聚	14.6	20.7
公廣集團_台長	10.9	9.2
公廣集團_社團	11.0	11.7
公廣集團_桐花	31.7	120.4
公廣集團_夜合	32.0	120.4
公廣集團_家庭	12.1	17.1
國際化_數位化	7.5	12.6
國際化_收視率調查	16.7	23.6
國際化_客家使命感	13.7	16.9
國際化_溫和善良	16.8	24.2

兩兩概念	平均值	標準差
國際化_團結凝聚	15.7	21.2
國際化_台長	14.4	18.9
國際化_社團	14.0	17.7
國際化_桐花	18.2	24.2
國際化_夜合	20.6	26.6
國際化_家庭	18.5	24.3
數位化_收視率調查	17.8	26.4
數位化_客家使命感	19.8	33.5
數位化_溫和善良	18.4	25.2
數位化_團結凝聚	17.0	22.1
數位化_台長	18.7	26.0
數位化_社團	15.6	20.3
數位化_桐花	19.4	24.7
數位化_夜合	20.1	25.2
數位化_家庭	17.6	23.3
收視率調查_客家使命感	19.2	26.5
收視率調查_溫和良善	20.0	26.4



兩兩概念	平均值	標準差
收視率調查_團結凝聚	19.5	26.5
收視率調查_台長	16.0	23.7
收視率調查_社團	17.2	23.7
收視率調查_桐花	34.3	120.8
收視率調查_夜合	35.0	120.7
收視率調查_家庭	20.6	27.4
客家使命感_溫和良善	9.2	15.6
客家使命感_團結凝聚	9.6	16.4
客家使命感_台長	7.5	13.7
客家使命感_社團	8.3	14.8
客家使命感_桐花	8.8	13.5
客家使命感_夜合	10.7	14.3
客家使命感_家庭	8.4	13.4
溫和良善_團結凝聚	8.0	13.9
溫和良善_台長	12.0	14.8
溫和良善_社團	11.9	18.3

兩兩概念	平均值	標準差
溫和良善_桐花	17.3	61.2
溫和良善_夜合	10.8	12.1
溫和良善_家庭	8.0	11.4
團結凝聚_台長	11.2	15.7
團結凝聚_社團	11.5	21.3
團結凝聚_桐花	9.7	9.9
團結凝聚_夜合	10.8	9.9
團結凝聚_家庭	7.3	10.1
台長_社團	8.1	8.4
台長_桐花	11.4	14.1
台長_夜合	12.0	13.9
台長_家庭	12.6	14.6
社團組織_桐花	11.0	14.6
社團組織_夜合	12.0	14.7
社團組織_家庭	13.0	18.8
桐花_夜合	12.4	18.6
桐花_家庭	16	21.0



兩兩概念	平均值	標準差
夜合_家庭	15.8	20.8



圖一：客家電視台員工的組織文化認知圖像

1. 我 (1.5, 9.7)
2. 客家電視台 (0.4, 0.9)
3. 客委會 (-5.1, -10)
4. 公廣集團 (10.8, 0.7)
5. 國際化 (9.3, -3.3)
6. 數位化 (10.5, 0.7)
7. 收視率調查 (7.6, -5.7)
8. 客家使命感 (-4.7, 0.7)
9. 溫和良善 (-4.6, 4)
10. 團結凝聚 (-4.2, 4.5)
11. 台長 (-1.3, -1.9)
12. 社團組織 (-2.1, -1.7)
13. 桐花 (-6.8, -2.1)
14. 夜合 (-9, -3.3)
15. 家庭 (-2.3, 6.5)

五、深度訪談

本研究以隨機抽樣與人際滾雪球方式，訪談客家電視台的節目部、新聞部與行銷企劃等部門的主管及員工，總共七位受訪者接受組織文化與組織認同的深度



訪談（附錄二）。以下是研究發現：

（一）組織文化

客家電視台有多元的組織儀式與典禮，包括與信仰相關的儀式、客語學習或辦公室活動，也會配合時事進行音樂節目的製作，這些作法的主要功能在於提升客家電視台員工對於客家文化的瞭解度與凝聚力。

客家有二個主要的信仰：三三國王和土地公，講到儀式，我直覺會想到每年開春或是會有特定的日子，例如伯公生日，大家在辦公室的會一起下去到伯公廟，台長會帶我們到下面的公園去拜拜...我們就去燒香拜拜，在辦公室有空的人都會去，只要你有空，台長會帶著我們去，然後行政會準備牲禮。（F，男，32 歲）

有時候生日啦，有些同事會幫某些同事慶生；客語學習，有時候會開一些課程，有時候我們也會有，每個禮拜會有一天會看影片，中午吃飯的時候看電影。其實公司會有一些電腦的課程，就是希望你來學。（C，女，34 歲）

我們每次都會開會討論。那因為我本身是音樂綜藝組，那其實我們不只是客家音樂，我們也會改編一些歌曲，我們不是侷限在於我這個節目就一定要高唱客家的傳統大調，或是創造歌曲用客語唱這個樣子，我們還改編了世界名曲。很多世界名曲我們都把它改成客家話，或者有些歌曲比如說中文和客語穿插，所以我們一直在堅守客語這一塊，語言真的對我們台內來說是最主要的一個環節。然後我們訪談的內容也會結合一些時事，像是現在很嚴重的二氧化碳阿、空氣阿那些問題，我們在歌曲上面也會邀請他們做一些有關時事的歌曲，把他寫進去，反映出來。（B，女，23 歲）

客家電視台的組織文化具有高度使命感、團結感、凝聚力、及溫和良善的氛



圍。雖然因為身為客家族群頻道，與一般電視頻道所使用的語言不同，但由於使用的是政府預算，因此需要將語言門檻降低，使得普羅大眾都能夠接近使用。另外，也需要提高電視台對外的友善表現，讓社會大眾都願意來客家電視台作客。另一方面，客家電視台的組織內部則是注重建立同仁與自我族群緊密相關的共識感以及積極的學習態度。整體而言，客家電視台的組織整體氛圍有家庭的溫暖感覺，且特別的是，客家電視台身為族群媒體，並不以經營企業的方式，但以社團的方式來運作組織，且特別重視台內同仁情感的凝聚與共識的建立。

因為我覺得族群頻道很不一樣的地方就是說，我們的同仁不會是把這裡當成一份工作，如果只是當成一份工作那到處都有工作，不用在客家電視台，那其實我們更希望大家把這裡像在經營...如果講志業可能太偉大，但是至少我們有共識來做一件事情，那這件事情是跟自己族群相關的。

(G, 女, 51歲)

我覺得族群頻道其實它有一個功能，就是所謂的公眾近用，跟媒體的接近權...尤其我們拿國家的預算，我們更有這樣的義務，就是把它釋放給大家 (G, 女, 51歲)

溫和喔，我覺得是不能夠去全然描繪的。我們是良善，善意出發的一個團體，在某些方面，那溫和是某些事情所呈現出來的態度。可是在某些該爭取的事情上面，我相信只要是為了我們頻道品質好的，還是一定會有所堅持。(A, 男, 30歲)

共識的建立在一個族群頻道裡面是非常非常重要的。就是說我們透過非常多的方式，去把這些事情串起來，所以說回來就是說，我也希望我們同仁進到這個體系來，其實抱持著這樣的心情跟態度進來 (G, 女, 51歲)

我覺得其實這個團體一直讓我覺得就是它比較像家...其實我自己覺得，比較像在搞社團。(G, 女, 51歲)



在這裡你不用去處理複雜的人事，不用爾虞我詐... (D, 女, 33 歲)

客家電視台成員的組織文化乃是以台長作為組織的核心與標竿，負責管理與經營整體組織運作，統籌組織事務的規劃與決策，並對外代表客家電視台。此外，客家電視台是一個文化媒體的組織，台長、副台長等管理階級與員工之間有一定的共識，且以工作鏈的形式，通力合作，共同解決困難，一起完成客家電視台的文化使命。

對！我覺得他（台長）整個思維，在客台的經營以及客家文化的部份，我覺得他是一個大家很好的學習標竿！因為他無私的奉獻以及他在做事情方面，客家電視台以及（客家）文化都是他首要要去經營的。(A, 男, 30 歲)

在整個客家電視台大方向的運作跟組織架構上，台長跟副台長扮演很重要的角色，他們扮演很重要的決策角色，但底下也需要我們這些小蘿蔔頭幫他做執行。因為就是台長跟副台長要去決定一些事情，那底下的人就是去做執行，或是有困難的話，大家一起去解決。就是大家合作，因為他就是一個文化的電視台，他不會只靠一個人，或是靠一個偶像撐起全部的文化，他一定是一個循環的工作鏈。(C, 女, 34 歲)

台長一直以來都是負責最終決策，他也是負責對外開會的，像是跟一些長官開會，他都是會為我們發聲的，或是我們台內有什麼需求，他都會替我們爭取權益。(B, 女, 23 歲)

客家電視台員工對於客委會及公廣集團的角色與功能有一定程度的瞭解及認知。自 2006 年 7 月開始，客家電視台成為台灣公廣集團下的一員，雖然依據公視基金會的法源運作，卻又不屬於公共電視台。在身份妾身未明的情況下，多位受訪者們表示，希望經修法後的公廣法能夠將客家電視台納入族群頻道專章，並維持一定的經費收入，由客委會、公廣集團負責撥款，專款專用。

另一方面，客家電視台屬於台灣公廣集團的一員，以公共媒體的運作模式經營，不需要處處受制於收視率的數字。因此客家電視台的員工可以充分發揮專業與使命感，在廝殺競爭的媒體生態環境中，成爲一股清流，客家電視台員工也因此更有榮譽感。如此不但是客家族群之福，也是全體公民之福。

因爲我們不用跟其他的台做廝殺競爭，所以我們可以某種程度不管收視率，當然要管觀眾會不會想看，但你不用爲了收視率去廝殺的時候，你就可以回到原點，就是當初你爲什麼要做這件事，就是不管是節目，或是某些決策，你爲什麼要做？那你都可以回到最初的想法、成立的目的。

(D, 女, 33 歲)

基本上我們不重視收視率，所以不需要跟誰競爭，因爲我們有客委會，客委會干涉的沒有那麼多，但是我們大體來說，會以客委會的發展爲走向，但像那種意識形態的新聞我們不會做...我們是想要納入公視法裡面，這樣相對來說我們資源也比較多。(E, 女, 23 歲)

公廣跟客家電視台不會有一個主顧的身份。基本上跟公視的關係我覺得，那是一個可以互相學習的一個方式。我們很確定我們是族群頻道，可是公廣可能沒有，沒有很明顯豐富的一個(族群頻道的)元素在，可是它們在公共媒體的推廣上面又有值得我們學習的地方。(A, 男, 30 歲)

(二) 組織認同

分析組織認同量表的結果可知，客家電視台同仁的組織認同程度相當高，且相較於對於公廣集團或客委會的認同度要來得高。例如，五點李克特量表中，平均值最高的三個組織認同題項，分別是：「客家電視台和其他媒體組織相當不同」、「我聽到外界批評客家電視台時，會感到非常憤怒」、「自我介紹時我會說「我在客家電視台工作」或「我來自客家電視台」」，上述三項的平均值高達 4.43。另一方面，在 Galileo 多面向標尺中，「我」與「客家電視台」的平均距離，代表員工認知圖像中，自己本身與客家電視台的距離。結果顯示：Galileo 多面向量表中，



客家電視台員工與客家電視台之間的距離是 7.4，相較於整體平均值，13.1，員工本身與客家電視台之間呈現相當接近的距離，表示員工認同客家電視台的程度相當高。受訪者們在深度訪談時，也對自己對於客家電視台的認同，提出個人親身直接的感受與間接詮釋的看法。

我覺得進來這裡就是相對的認同吧！然後這邊是一個非常好的環境，那要怎麼學習我覺得是看個人，那要怎麼去取捨、要怎麼去學習、或是要怎麼樣去投入這裡，我覺得學習狀況是看個人。這裡是一個很單純的地方，那我覺得只要熱愛這裡，你只要認同客家這個族群，我覺得來到這邊應該會滿開心的。進來（客台）之前只覺得自己是客家人，但是當然你每次回鄉下祭祖，或是說一些客家習俗時，我覺得這時候就會覺得我是客家人，而這種認同又跟進來這邊不太一樣。這邊的認同是從比較不同的觀點，會去發現客家並不是我們從小認同的那種客家。其實還有很多地方是我們不知道的，應該是說，會讓認同感加深吧。（E，女，23 歲）

因為我沒接觸過電視媒體，我想去了解電視媒體，第一個剛好就是客家電視媒體，剛好來面試談一談的時候，我覺得跟我以前一直在想的事情是一樣的，會想了解跟重視這一塊，覺得我們客家文化不能夠沒落下去。其實我覺得我們在這個地方做的東西是比較有意義的，不是說那些可能在物質上面所帶給你的。我跟我朋友講，我要在這邊增加生命的厚度，因為你可以體會到很多。（A，男，30 歲）

我相信如果自己是客家人，應該會對客家電視會比較有認同感...那至於客台是不是一定要客家人，我覺得這個東西不見得，因為我們一直強調就是說你只要認同，其實你是不是客家人不是那麼重要，當然我有些工作是要有語言上的必要條件，你才能進來做，那就沒有辦法。那如果語言不是一定的考量，那就可以有一些緩衝之地。（G，女，51 歲）

我覺得，有時候我們在跟非客家電視台的人聊天，然後觀察客家電視的員工跟非客台的人，講到這些的時候，我覺得我們好像還滿，就是驕傲我們在做這些事情這樣子。對，那這可能就是為什麼我會留在這邊很大的原因。因為這個台才快八年，就是說久也不久，還在有點年紀，就是上小學的階段這樣。還有很多地方當然是需要改進的，不過我覺得我們在做很多決策的時候，都會想到我們這樣子的使命，那我們這樣子做，對我們，對這個台，成立的目的它有沒有作用。(D, 女, 33 歲)

例如他辦了什麼活動你覺得更加深(認同感)，或是做了什麼節目你更有感受，比如說我們這一檔連續劇假定他是一個苗栗的南庄的偏遠學校，其實只要講到苗栗就會覺得這是我的家鄉，會有多了一道關心的感覺。例如說你做一個節目，你會因為互動告訴大家資訊，會有一個認同感。就像是各個節目到你的手上或到了你的家鄉宣傳的時候你會有一個認同感。比如說，這是我想的計畫，我所策畫的東西，那我做出來，我所呈現出來是一個完整的節目，你會覺得有一種認同感。(B, 女, 23 歲)

組織認同是一種歸屬感的作用。當員工的自我概念與組織使命感趨於一致時，即形成組織認同感。從受訪者的訪談可知，客家電視台的成員在初進入客家電視台時，即對於客家文化有一定程度的認同。之後與組織同仁互動，以及工作任務的完成，客家電視台成員對於客家認同感逐漸加深，除了更加瞭解客家在不同層面的意義，也發揮傳承客家文化的使命感，並產生維護客家文化的驕傲感，繼而增加自我生命的厚度。

伍、 結論與討論

台灣的客家電視台自 2003 年成立迄今已逾九年，相關文獻對於客家電視台所扮演的族群媒體角色與功能有諸多探討，卻缺乏對於客家電視台員工的組織認同與內部組織文化的探討。本研究根據組織文化與組織認同的中西文獻，以組織



深度訪談方法建構組織認同與組織文化問卷調查，對客家電視台員工施測。本研究亦採用深度訪談法，訪談客家電視台管理階層及不同部門員工，以針對客家電視台的組織文化與組織認同作進一步的解讀與詮釋。

本研究採用問卷調查方法分析客家電視台的組織文化與組織認同樣貌。組織文化是以 Galileo 多面向標尺量表呈現；組織認同則是根據 Cheney 於 1983 年發展的組織認同量表（Organizational Identification Questionnaire, OIQ），經修改後使用。本研究問卷調查的對象為全體客家電視台員工，填答率為 69%，合格問卷率為 62%。

在組織文化方面，本研究透過深度訪談方法，請受訪者提供其對於客家電視台的組織文化與組織認同的經驗詮釋。本研究以隨機抽樣與人際滾雪球的方式，訪談七位客家電視台各部門的主管與員工。根據深度訪談、組織觀察、以及相關文獻檢閱的結果，共選出 15 個與客家電視台組織文化相關的符號概念，包括：我、客家電視台、客委會、公廣集團、國際化、數位化、收視率調查、客家使命感、溫和良善、團結凝聚、台長、社團組織、桐花、夜合以及家庭，並據以建構 Galileo 多面向標尺量表。待問卷回收後，將資料輸入 Galileo 電腦軟體，處理多面向標尺問卷，並以座標圖呈現客家電視台成員對於客家電視台組織文化的集體認知圖像。

從 Galileo 多面向標尺量表的結果可以發現，客家電視台的重要組織文化概念包括「客家使命感」、「溫和善良」、「團結凝聚」、「桐花」、「台長」。從深度訪談可知，客家電視台注重員工在客家語言方面的學習，並注重客家信仰與相關儀式活動。客家電視台員工對於客家文化的發揚與傳承有高度使命感與共識，也因此產生高度的凝聚力與團結感。又，受訪者表示，客家電視台具有文化媒體的特質，組織文化呈現溫和良善的氛圍。此一溫和良善的組織氣氛，也加深了客家電視台員工的組織認同感。

客家電視台的經費來自客委會，又於 2006 年納入台灣公廣集團，因此員工



在詮釋客家電視台的組織文化時，也會述及客家電視台、公廣集團以及客委會的關係。受訪者表示，成為公廣集團的一員，使得客家電視台的公共服務性質得以彰顯，不必受制於節目收視率的數字，如此在族群媒體節目製作的專業能力得以發揮，且客家電視台的公共媒體屬性也會強化員工傳承與復振客家文化的使命感。

另一方面，根據組織認同量表的結果顯示，員工們的組織認同感較低的兩個題項是：「我認為客委會對於客家電視台有正面的影響」(Mean=2.9, SD=0.9)，以及「我對於客家電視台隸屬於公廣集團的現況很滿意」(Mean=3.1, SD=1.2)。從深度訪談可知，受訪者對於客委會、公廣集團以及客家電視台之間的關係至今妾身未明，於法無據而感到無奈，並希冀在未來公廣法修法之後，將客家電視台納入族群頻道專章，正式成為公廣集團的一份子，並確定經費來源與公廣集團的其他成員一致。有受訪者表示，現今客家電視台的經費雖然來自於客委會，但客委會並不負責客家電視台的節目製作，因此沒有義務為客家電視台承擔責任。

客台應該自己負起客台的責任，客委會沒有義務幫客台去承擔責任，因為還是有很多人打電話給客委會，因為你錢從那裏來，所以他們會說你們節目做不好啊，你們怎樣怎樣，可是對客委會來會很無奈啊，是客台在做又不是他們在做，所以我覺得應該要釐清彼此的權利義務關係。(G, 女, 51 歲)

從本研究的實證資料與質性訪談資料可以發現，客家電視台的組織文化是組織認同的構成元素之一，客家電視台的組織文化中的「客家使命感」、「團結凝聚」、「溫和良善」等概念深植於客家電視台員工的認知體系，此一認知體系成為客家電視台此一族群媒體的組織價值觀，也是員工們組織認同感的來源。從另一角度析之，分析客家電視台員工的組織認同滿意度可知，員工對於客家電視台、公廣集團及客委會之間的關係所持的態度，可被視為是客家電視台組織文化所塑造的結果。再者，客家電視台的組織文化可作為員工詮釋其對於客家電視台所持之組織認同感的脈絡。例如在組織文化認知圖像中，包括「客家電視台」與「客家使



命感」、「我」與「客家使命感」、「客家電視台」與「團結凝聚」、「我」與「團結凝聚」、「客家電視台」與「溫和良善」、「我」與「溫和良善」等自我概念與客家電視台組織文化概念之間的距離，應可以作為詮釋客家電視台員工對於其組織認同的依據。

綜觀研究發現可知，客家電視台員工的組織認同程度相當高，也反映了員工與客家電視台之間成為一體的關係認知。而具有高度使命感、凝聚力、溫和良善的組織文化則是反映了客家電視台的行為規範，而無論是組織文化或組織認同，兩者皆強而有力且互相關聯。

本研究從組織文化與組織認同的理論取向出發，採用問卷調查與深度訪談之研究方法，探討台灣的主要族群媒體之一，客家電視台之組織文化與組織認同。本研究訪談客家電視台的管理階層與一般員工，獲致代表客家電視台組織文化的符號概念，繼以多面向標尺的測量方法，呈現客家電視台員工之組織文化的認知圖像，並據以詮釋客家電視台的組織文化與組織認同的樣貌，乃是屬於描述性的研究。綜觀台灣媒體組織文化與組織認同的研究非常稀少，針對族群媒體的組織研究更是付之闕如。透過本研究分析，希冀可以增加在地組織傳播學術領域的系統性研究成果，並盼望對於台灣族群媒體之組織文化與組織認同研究的紮根與開拓有所貢獻。

另一方面，政府推動多元文化政策已行之有年，對於少數族群媒體的扶持不遺餘力，其成果與效應相當值得探討。未來研究者應針對族群媒體進行長期、系統性的觀察，並針對不同形式的族群媒體，例如，廣播媒體與數位媒體；或不同族群所擁有的媒體組織，例如，原住民媒體與新住民媒體，進行組織文化與組織認同的觀察與分析，以建立具備規範性與概推性的族群媒體組織研究成果。

參考文獻

- 王甫昌 (2003)。《當代台灣社會的族群想像》。臺北：群學。
- 王美璇 (2008)。《從韓國電視文化產業發展論客家電視台之經營策略研究》。國立中央大學客家政治經濟研究所碩士論文。
- 王菲菲 (2005)。〈多元文化與公共廣電機構：澳大利亞的實踐經驗〉，《中華傳播學刊》，7，103-134。
- 李美華 (2011)。〈客家電視台「暗夜新聞」之節目品質研究〉，《客家研究》，4(2)，141-196。
- 李美華 (2000)。〈跨國企業組織文化與跨文化管理研究之應用與探討〉，《新聞學研究》，63：163-199。
- 李信漢 (2006)。〈族群媒體圖像之描繪：以客家電視台為例〉。「2006年中華傳播學會年會」。台北：淡江大學。
- 李儒林 (2008)。《多元文化概念下族群頻道定位初探-以客家電視暗夜新聞多元文化訊息呈現為例》。國立政治大學新聞學系碩士在職專班碩士論文。
- 宋菁玲 (2009)。《客家電視新聞處理型態與影響之研究》。國立中央大學客家政治經濟與政策研究所碩士在職專班論文。
- 林照真 (2009)。〈客家電視台觀眾收視行為與內容評價之探討〉，《行政院客家委員會補助大學校院發展客家學術機構 98 年度成果報告書》，206-249。
- 徐巧昫 (2009)。《民眾觀賞客家電視台節目觀感之實證研究》。國立中央大學客家政治經濟研究所碩士論文。
- 徐瑋伶、鄭伯壘 (2002)。〈組織認同：理論與本質之初步探索分析〉，《中山管理



評論》，10(1), 45-64。

徐瑋伶、鄭伯壘 (2003)。〈組織認定與企業倫理效益〉，《應用心理研究》，20, 115-138。

秦琍琍 (2011)。《重·返實踐。組織傳播理論與研究》。新北市：威仕曼。

郭建志 (2003)：〈組織文化研究之回顧與前瞻〉，《應用心理研究》，20，83-114。

郭玉芳 (2003)。〈合併公司命名決策、組織公平和組織認同之研究-主、被裁員工之觀點〉。國立東華大學國際企業研究所碩士論文。

彭文正 (2005)。〈客家元素與收視行為結構模式探究〉，《廣播與電視》，24，63-91。

黃葳威、李佳玲 (2005)。〈客家電視頻道文化行銷模式探討〉，「2005 年中華傳播學會年會」。臺北市：台灣大學。

曾曉煜 (2008)。《呵護客家語言與文化-論客家電視台之定位與節目策略》。國立中正大學電訊傳播研究所碩士論文。

詹國勝 (2010)。《桃竹苗地區民眾之客家電視台的使用行為與收視評估研究》。國立交通大學傳播研究所碩士論文。

蕭新煌 (2005)。〈多元文化社會的族群傳播：剖析一個新典範〉，《中華傳播學刊》，7，3-8。

Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 8, 263-295. Greenwich. CT: JAI Press.

Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

- Balmer, J. M. T. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21, 1, 24-26.
- Barker, J. R., & Tompkins, P. K. (1994). Identification in self-managing organizations. *Human Communication Research*, 21, 223-240.
- Barnett, G. A. (1988). Communication and organizational culture. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of Organizational Communication*, pp. 101-130. NJ:Ablex.
- Barnett, G. A. & Woelfel, J. (Eds.) (1988). *Reading in the Galileo System*, pp. 35-53. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt.
- Bullis, C., & Bach, B. W. (1989). Are mentor relationships helping organizations? An exploration of developing mentee-mentor-organizational identifications using turning point analysis. *Communication Quarterly*, 37, 119-213.
- Caspi, D., & Elias, N. (2011). Don't patronize me: Media-by and media-for minorities. *Ethnic and racial studies*, 34(1), 62-82.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meaning of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monograph*, 50, 342-362.
- Corman, S. R. (1990). A model of perceived communication in collective networks. *Human Communication Research*, 16, 582-602.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Devroe, I., Driesen, D., & Saeys, F. (2005) *Beschikbaarheid en gebruik van traditionele en nieuwe media bij allochtone jongeren in Vlaanderen*. U.A. and



L.U.C: Steunpunt Gelijkekansenbeleid.

- d'Haenens, L., van Summeren, C., Saeys, F. & Koeman, J. (2004) *Integratie of identiteit? Mediamenu's van Turkse en Marokkaanse jongeren*. Amsterdam: Boom.
- Dhoest, A. (2009). Establishing a multi-ethnic imagined community? Ethnic minority audiences watching Flemish soaps. *European Journal of Communication*, 24(3), 305-323.
- Downey, S. M. (1986). The relationship corporate culture and corporate identity. *Public Relations Quarterly*, 33, 7-12.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' response to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41, 442-476.
- Fiol, C. M. (2001). Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27, 691-699.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31, 356-365.

- Lee, M. & Barnett, G. (1997). A Symbols-and-Meaning Approach to the Organizational Cultures of Banks in the United States, Japan, and Taiwan. *Communication Research*, 24(4), 394-412.
- Louis, M. R. (1983). Organizations as culture-bearing Milieux. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (Eds.), *Organizational Symbolism*, pp. 39-54. Greenwich, CT:JAI.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Matsaganis, M., Katz, V., & Ball-Rokeach, S. (2011). Understanding ethnic media: Producers, consumers, and societies. Los Angeles, CA:Sage.
- Melewar, T. C., & Jenkin, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporation Reputation Review*, 5(1), 76-90.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organizations*. Beverly Hills: Sage.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. In Maanen John Van (Ed.). *Qualitative Methodology*. CA:Sage.
- Pondy, L. R., & Mitroff, I. I. (1979). Beyond open systems of organization. *Research in organizational behavior*, 1, 3-39.
- Putnam, L. L., Phillips, N., & Chapman, P. (1996). Metaphors of communication and organization. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of*



organizational studies (pp. 375-408). London: Sage.

Riggins, S. H. (1992). *Ethnic minority media: An international perspective*. Newbury Park: Sage Publications.

Russo, T. C. (1998). Organizational and professional identification: A case of newspaper journalists. *Management Communication Quarterly*, 12, 72-111.

Salk, J.E. & Shenkar, O. (2001). Social identities and cooperation in an international joint venture: An exploratory case study, *Organization Science*, 12, 161-178.

Sass, J. S., & Canary, D. J. (1991). Organizational commitment and identification: An examination of conceptual and operational convergence. *Western Journal of Speech Communication*, 55, 275-293.

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12: 13-28.

Schein, E. H. (1985, 1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.

Scott, C. R. (1997). Identification with multiple targets in a geographically dispersed organization. *Management Communication Quarterly*, 10, 491-522.

Sinardet, D. & Mortelmans, D. (2006). Between Al-Jazeera and CNN. Indicators of media use by Belgian ethnic minority youth. *Communications*, 31, 425-445.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

Stimpert, J. L., Gustafason, L. T., & Yolanda, Y. (1998). Organizational identity with

the strategic management conversation: Contribution and assumption. In D. A. Whetten and P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations* (pp. 83-98). Thousand Oaks, CA:Sage.

Tichy, N. M. (1982). Managing change strategically: the technical, political, and cultural keys. *Organizational Dynamics*, 59-80.

Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171–191.

Whetten D. A., & Godfrey, P. C. (1998). *Identity in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.



附錄

附錄一：客家電視台深度訪談大綱

一、基本資料

訪談時間：____年____月____日____時

訪談地點：_____

姓名：_____

工作部門：_____

學歷：_____

資歷：_____

性別：_____

年齡：_____

正職/約聘：_____

二、訪談大綱

1. 請告訴我有關客家電視台的基本狀況。客家電視台與其他哪些電視台或組織競爭？客家電視台與其他電視台有什麼不同？有什麼核心價值觀？

2. 客家電視台的精神為何？理念為何？使命為何？您認為您的工作部門之使命與目標為何？您在這樣的使命與目標上扮演什麼樣的角色？您認為您的部門是否有達到這樣的使命？為什麼？（客台網站：客台肩負的使命是：(1)行銷客家族群文化之價值、(2)呵護客家語言永續之流傳、(3)維護客家媒體近用之權益、(4)



拓展國際族群文化之交流。客台的營運理念是：(1)人民為本、(2)客家為體、(3)專業為用)。

3. 當我走進客家電視台（或您的部門）時，發現牆上（走廊上、桌上等處）有標語（或符號）寫著「XXX」，請問這符號代表了什麼意義？請問您個人對於這句標語或符號的感覺如何？就您所知其他人對此標語或符號的反應呢？（例如，客台logo, 客台台歌）

4. 當有新人要加入客家電視台時，有沒有什麼標語、口號、符號是他們必須要瞭解或必定會熟悉的？對此，新進人員的適應程度如何？

5. 客家電視台裡有沒有什麼人是因為他對貴台的傑出貢獻而聲名卓著的？客家電視台有沒有英雄或偶像人物？他們對貴台有何傑出貢獻？客家電視台中您最尊敬的人物是誰？最有權威的人物是誰？客家電視台的精神領袖是誰？為什麼？

6. 有沒有什麼人（事物或事件亦可）在客家電視台工作（現職或離職皆可），或不在客家電視台工作，而被大家普遍認為對於客家電視台的名聲有負面影響或正面影響的？為什麼？

7. 您剛才提到XXX（人名或事物），請告訴我有關XXX 的故事或具有代表性的事蹟，以讓我更加瞭解為何XXX 被形容為英雄人物、負面影響、問題人物。

8. 在客家電視台裡有沒有什麼常規、慣例、典禮或儀式活動（例如，迎新，慶生、客語學習）？對您來說，這些慣例、儀式或特別事件有何意義？對客台的其他同仁來說呢？

9. 請描述您所工作的部門之重要常規、慣例、典禮或儀式活動。請問這些常規、慣例、典禮或儀式活動對您而言有何意義？對部門的其他同仁來說呢？

10. 在客家電視台裡或您工作的部門當中有沒有身份象徵的情形？這些象徵代表何種意義？對於客家電視台或您的部門有何影響？（例如，桌椅擺設、辦公室空間、停車位）



11. 如果您必須要給一場演講，主題是「介紹客家電視台」，請問您會舉什麼例子，或以什麼故事開始您的演講？
12. 假設某雜誌現在要寫一篇有關客家電視台的專題報導，您覺得它會報導些什麼？假設您受邀為該報導擔任主筆的話，您會寫不一樣的內容嗎？為什麼？
13. 假設您即將要聽到一個有關客家電視台的好消息，您猜想這樣的好消息會是什麼好消息（您期望會是什麼好消息）？您認為會從誰那裡聽到這個好消息？當您聽了這個好消息後，您會第一個告訴哪個人？如何告訴他（她）？
14. 請簡單描述您的工作部門與工作性質。您認為您的工作是否長久而穩定？
15. 請問您所任職的部門有何特色？與其他部門有何不同？比方說，工作流程與部門決策方式？
16. 假使我要在您任職的部門工作得非常成功的話，請問要避免做什麼事或犯什麼錯？
17. 在公事上您的意見是否有表達的管道？這些意見表達的管道為何？在工作上若有不滿會告訴誰？在個人情緒上不滿會告訴誰？
18. 客家電視台或您工作的部門以何種方式肯定（或懲處）員工？您認為是否合宜，公平？
19. 您進入客家電視台以及留下來繼續工作的主要因素為何？
20. 請問您認為在客家電視台工作需要具備什麼條件？需要具有客家籍嗎？需要具有客語能力嗎？您認為是否需要具備上述條件在客家電視台工作會比較好？您會不會因為自己是客家人而對客家電視台更有認同感？
21. 請描述您個人對於客家電視台的認同感。

22. 請問客家電視台與公廣集團以及客委會的關係如何？

附錄二：客家電視台深度訪談受訪者名單

受訪者	部門	性別	年齡	訪談日期
A	行銷企劃部	男	30	4/6/2011
B	行銷企劃部	女	23	4/6/2011
C	節目部	女	34	4/6/2011
D	新聞部	女	33	4/6/2011
E	新聞部	女	23	4/6/2011
F	新聞部	男	32	4/6/2011
G	行政部門	女	51	4/6/2011



A Case Study of the Organizational Culture and Organizational Identification of Hakka Television Station in Taiwan

Lee Mei-Hua

《Abstract》

Television is often perceived as a unifying force, creating an ethnic imagined community. As the most important Hakka ethnic medium in Taiwan, Hakka Television is playing a pivotal role in constructing and maintaining the cultural and ethnic identities of the Taiwanese Hakka. The current study examines the organizational culture and organizational identification of Taiwan's Hakka Television by conducting in-depth interviews and administering questionnaires to the employees of the Hakka Television Station. The results showed that as a pivotal mission-oriented ethnic and cultural medium, Taiwan's Hakka Television has both strong organizational culture and strong identification.

Key words: Ethnic media, Hakka television, organizational culture, organizational identification

