

台灣電視媒體之組織文化與永續發展策略之探討

李美華*

《摘要》

「組織文化」提供了一組信仰或價值系統，這套信仰或價值系統或可稱為組織規範。至於「永續發展」(sustainable development)的主要概念，是在人類未來的社經發展過程中，應謹慎認知並嚴守地球環境的承載能力，以避免侵害未來世代的持續發展基礎與機會(於幼華，1999)。事實上，媒體之永續發展的經營策略可以充份反映該媒體之組織文化與管理決策的特色。

本研究分析台灣電視媒體之組織文化，並探討各媒體在推動永續發展策略中有關品質管理(ISO 9000)以及環境管理(ISO 14000)的表現。本研究採用問卷調查與深度訪談的研究方法，分別針對八個電視媒體的員工與高階管理人進行調查與訪談。研究結果發現：在「社會責任」、「閱聽人取向」、「科學求真」、「正直誠信」、「表現績效」、「卓越創新」、「甘苦與共」、以及「團隊精神」等八個組織文化面向上，各媒體員工的認知有相當大的差異。而媒體管理階層對於自身媒體組織之永續發展策略大多抱持積極鼓勵的態度。其中，有關 IS 9000 品管認證的推動以無線電視台的表現較有線電視台為佳。至於環境管理認證的部分，各媒體雖然尚未推動 ISO 14000，但是在推動環保與社會公益的活動上多有不錯的表現。

關鍵字：ISO 認證媒、永續發展策略、體組織文化

* 作者李美華現為淡江大學大眾傳播系副教授。聯絡電話：(02)26215656 ext. 2305。E-mail: mhlee@mail.tku.edu.tw。

壹、緒論

自從有線電視頻道開放以來，台灣電視媒體蓬勃發展，在新聞媒介爭艷互較之下，包括 TVBS、東森、以及民視等各電視媒體均早已成立了專業新聞台。包括非凡、年代等，台灣共計有八個 24 小時專業新聞台 (楊瑪利，2002)。然而有線電視新聞媒體競逐收視率，卻不重視節目品質的現象亦應運而生。由於媒體競爭的情形日益嚴重，台灣電視媒體充斥了煽色腥與八卦口水的社會新聞與政治新聞。反觀教育文化、弱勢團體以及國際新聞的報導量卻不見成長。

雖然在競爭激烈的商業媒體環境中，收視率是廣告時段價格以及爭取播出時段的重要指標，然而，媒體與一般企業最大不同處即是其身為社會公器，須具備社會責任的使命與義務。綜觀台灣的電視、廣播與報紙媒體競逐收視率與商業利益不遺餘力，卻多忽略了社會文化的責任義務。台灣媒體生態的亂象眾所皆知，但是要突破當今媒體發展的桎梏，主要在於創造具有前瞻性的永續發展經營策略，而不僅是經濟層面的考量。如何在商業機制的運作環境中，電視媒體還能重視其社會責任的角色，應該作整體的規劃，並納入永續發展經營的策略設計中。

具有前瞻性的媒體，其組織的管理決策單位必然有一套永續發展經營策略，而永續發展經營策略也必然反映媒體組織的領導風格與管理型態，同時與媒體組織文化習習相關。組織文化的研究是從 80 年代開始，受到學術界與實務界的重視。組織文化乃是一個整體與全觀的構念，用以描述一個複雜的知識結構。組織文化並被組織成員用來作為完成工作任務以及實現社會行為的依據 (Hofstede et al., 1990; Reichers & Schneider, 1990; Gregory, 1983)。過去的研究顯示，當今的企業決策與策略發展，必須用來建構更具有競爭力的企業組織 (Hayes & Wheel-Wright, 1984)。存在組織中的各種變項 (例如組織文化)，事實上深刻影響企業決策的形成，尤其在企業永續發展經營策略的建構上，組織文化決定了企業永續發展的方向。相對地，企業永續發展策略的實行，經由組織員工的價值認同過程，亦會促使企業組織文化與管理型態產生變化(簡佩宜，1998；鄭仁偉，1995；

劉秀芬，1998)。

貳、文獻探討

傳播產業是企業的一種型態。傳播產品包括節目、新聞、文字、音樂、評論、網路資訊等主要是以無形的創意與構想為主，而這些創意與資訊必須附著於有形的物質上，如書籍、報紙、光碟或是藉由電訊傳播媒體：如電視、廣播、網路。配合密集的促銷與宣傳，快速而有效率的發行到各展售點或播放點 (覃崇耀 & 康敏平，1999)。經營傳播事業是經營一種企業，它屬於一種在一定的期間內計算盈虧並追求營利的經濟活動，因此，也要遵守目標明確、社會責任、分工合作、權責分明、物盡其用等經營管理原則。事實上，傳播媒介本身是一種社會公器、而且傳播事業是教育性，社會性的投資，也是文化事業與社教機構 (莊克仁，1998；關尚仁，1999)。在當今大眾傳播媒體日新月異的 21 世紀，電視產業已進入匯流 (convergence) 時代，由於媒體的組織文化與管理型態對於媒介內容產製與媒介形式影響甚鉅，因此在 80 年代傳播研究探討媒介效果或內容產製的風潮亦有轉向媒介組織研究的趨勢 (彭芸，2004)。

媒介組織本身並不如一般企業，其管理型態與一般企業最大差別乃在於其並非一般製造業，不但生產的產品具有文化與藝術特色，組織本身並具有管理「人」與「資訊」的特殊本質，並且有社會服務的義務 (莊克仁，1998)。大致而言，媒介組織管理可分為兩個層面 (李秀珠，1999)：(1) 外部管理 (媒體組織外的政經環境)、以及 (2) 內部管理 (媒體組織內之資管、財管以及人管等)。

McQuail (1992)則指出媒介組織研究包括以下三個面向：(1) 結構 (如集團化、整合、市場區隔、進入門檻、成本結構)、(2) 經營 (包括產品策略、研發、廣告、訂價)、以及 (3) 表現 (包括效率、品質、產製過程)。McQuail (1992)認為結構影響管理，管理影響媒體表現，媒體表現的評估結果有時會成為反饋的資訊，影響結構與管理 (轉引自彭芸，2004，p. 156)。由上述可以推論，媒體組織的經營管理必然影響媒體節目品質的表現。事實上，媒體的組織文化適足以

反映媒體組織的管理型態與特色。而永續發展的經營策略，即為媒體組織文化中管理決策的一部份，亦可以反映媒體組織文化的特色。

其次，雖然媒介組織的管理與一般企業不同，然而永續發展的理念與目標卻是維繫任何一個組織發展的基本要件。而永續發展理念中應具備的社會責任與義務，對於任何一個媒介組織而言，都較其他產業來得重要。至於媒體的經營除了其背後必須具有強大的財力作後盾之外，其組織的管理決策階層，往往肩負最重要的規劃與領導的重責大任，因而影響了媒體的興衰與成敗。是故，傳播媒體應該如何規劃其永續發展策略，乃是媒體管理階層必須正視與努力探索的重要議題。

基於傳播產業的特色，媒體組織文化與一般企業有相當大的差異，尤其應該重視社會責任的義務與要求。本研究意欲針對台灣全國性與綜合性的電視媒介(包括無線、有線與公共電視台)，探討各電視媒體之組織文化以及永續發展經營策略，以進一步了解在媒體匯流與多元開放的潮流趨勢下，台灣電視媒體之組織文化的樣貌，以及永續發展之經營策略。接下來分別陳述組織文化以及永續發展之理論概念與研究取向，並闡釋國內外相關研究論述。

一、組織文化

北美的組織傳播研究濫觴於六〇年代，相關的教科書在七〇年代開始出現。一直到七〇年代末以及八〇年代，組織傳播研究的風潮才開始盛行。八〇年代至今，組織文化的研究累積了相當豐富的成果，也肯定了組織文化的本質與在組織中扮演的角色。組織文化的概念，由文化人類學的觀點出發，在學術界以及實務界方面一直有頗多論述。在 1980 年代，國際學術界與實務界因著世界經濟之動盪與日本式管理的介紹，興起研究組織文化的熱潮，並成為組織行為研究的重點之一 (Morgan, 1986; 張德銳, 1990)。迄今約有 20 年的組織文化研究，累積的成果十分豐碩。然而，組織文化的概念牽涉層面廣大，包括人類學，社會學，心理學，以及組織行為等領域 (Morgan, 1986; Scott, 1992; 繆敏志, 1993)，迄今並

未有統一之定義。一般來說，「組織文化」是以組織為研究對象的學者所習慣採用的名詞，而企業實務界的人士則習慣採用「企業文化」一詞。基本上，兩個名詞是相似的，企業文化的研究對象是針對企業，而組織文化是針對各種組織的概念 (陳淑純，1998)。

組織文化研究跳脫了組織行為之研究傳統，而於 1980-1990 年代風靡一時。組織文化研究以文化的角度來研究組織成員對於組織行為所賦與的意義及信仰系統，並探究這些意義系統如何進一步影響組織成員的行為 (Schultz, 1995)。由於文化概念的多元與廣泛，組織文化的研究也擴及包括管理學以及其他行為科學的領域。從傳播的觀點出發研究組織文化，亦成為國內外組織傳播領域學者的研究重心 (Putnam, 1983; McPhee & Tompkins, 1985; Jablin, Putnam, Roberts, & Porter, 1987; Goldhaber & Barnett, 1988; Jablin & Putnam, 2001)。

近年由傳播學取向出發的組織文化研究，多由批判與詮釋的角度探討組織文化與組織行為。例如，Lindbo & Shultz (1998) 探討組織文化以及組織社會化過程中有關退休計畫的決定。Witmer (1997)以結構化理論(structuration theory)觀點，研究美國戒酒團體之組織文化，探討戒酒團體如何藉由社會互動建立並維繫其組織文化。Gibson & Papa (2000) 研究美國藍領階級之組織文化並發現組織成員之所以融入並且接受既有之組織價值與文化主要肇因於其既存之社會化經驗 (Gibson & Papa, 2000)。此外，李美華 (2000) 以組織符號的詮釋觀點出發，分析台灣美商與日商廣告公司之組織文化。秦琍琍 (2001)則是探討公共電視之企業文化以及管理運作與組織溝通的關聯性。

另一方面，自八 0 年代開始，許多歐美學者則是由經驗研究的取徑出發，探討組織文化的類型與影響效果。例如，Harris (1984) 以組織成員溝通互動的角度，將組織文化的類型分為科層性、支持性與創新性三種文化。類似上述結合管理學與傳播學的實證研究是將組織文化視為測量的構念，並將組織文化的類型與許多組織變項作關聯性的比較與分析。例如，組織文化與員工忠誠度 (Sheridan,

1992)、組織文化與組織適應 (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)、組織文化與組織效應 (Kopelman, Brief, & Guzzo, 1990)、組織文化與組織經理決策 (Gamble & Gibson, 1999)、組織文化與組織認同 (Cheney & Tompkins, 1987; Bullis & Tompkins, 1989; Schrod, 2002)、以及國家文化與組織文化 (Lee & Barnett, 1997; Joiner, 2001)等。

探究組織文化類型與組織行為之間關連聯性的實證研究在國內也不遑多讓。學者吳萬益(1994)將組織文化的類型分為卓越創新、社會責任、風險趨避、與團隊精神四種類型。楊志弘(1998)在研究台灣報社編輯部組織文化時，以溝通互動的角度，將組織文化的類型分為：和諧支持型、審慎壓力型、積極創新型、與科層體制型。王順合 (1991) 的研究發現，組織文化與組織效能之間有顯著之相關性。陳蕙芬 (1991) 探討組織文化與組織公共關係行為的相關性。任金剛 (1995) 探討組織文化、組織氣候、與個人效能三者間的關係，研究發現組織氣候對組織文化與員工效能間具有補足或強化的效果。陳樹 (1997) 則是將組織文化分為建設性、積極/防禦性及消極/防禦性三種文化類型，並與領導風格的轉型、交易與放任三種風格進行關聯性的探討，其研究結果顯示，不同組織文化與領導風格對組織效能的影響甚鉅。

此外，林乾文 (1998) 探討台灣媒體之組織文化、領導型態與領導行為之間的關聯性，採用 Cameron et al. (1988) 的分類法，將組織文化分為創新型、效率型、支持型、官僚型以及無顯著文化等五種類型。龔詩哲 (1998) 則將組織文化分為：官僚型、支持型、創新型、效率型四種，並探討不同的組織文化與策略型態對於企業進行電子商務應用狀況的差異，以及與電子商務效應、障礙之間的關係。研究結果顯示，企業文化與策略型態在電子商務各層面的應用與實施效益間有顯著相關性。陳淑純(1998)探討台灣報社編輯部之組織文化，將組織文化分為積極創新型、科層體制型、審慎壓力型、以及和諧支持型等四種類型，其研究結果顯示：中時報系編輯部的管理型態比聯合報系、黨政軍報更傾向參與民主式。

林凱寧(1998)與蔡佩穎(1998)則以報社所有權為重要變數，分別探討中時報

系與中央日報實行人力資源管理之課題，結果發現，兩報系在人力資源管理、員工參與程度、企業經營方式、與員工獎勵制度的異同處。葉金萍 (1999) 探討台灣廣播電台之領導型態與組織文化的關聯性，除了將組織文化分為審慎壓力型、科層體制型以及創新支持型三種類型，研究結果亦呈現兩者之間的關聯性。

二、永續發展

永續發展的主要概念，是在人類未來的社經發展過程中，應謹慎認知並嚴守地球環境的承載能力，以避免侵害未來世代的持續發展基礎與機會 (於幼華，1999)。追溯起來，永續發展的概念早先被應用於 80 年代，當時由國際標準組織所提出之 ISO 9000 認證制度，是為一種品質管制的系統。進入 90 年代中期，以組織發展的部份觀點來探討影響企業取得 ISO 14000 認證系列，乃成為追求環保國際化以及企業社會責任的潮流 (鄭聰傑，1996)。相關資料顯示：ISO 9000 與 ISO 14000 為 ISO (International Standardization Organization) 國際標準組織中最為著名的兩個家族。並且已經有 154 個國家、超過七百多萬個企業組織已經採用。其中，ISO 9000 為企業組織在品質管理 (quality management) 上為國際認可的必備標準；至於 ISO 14000 則是針對企業組織本身，在環境保護與環境管理上的表現，提供評估準則與認證標準¹。

¹ ISO 9000 的國際品質認證包含一系列家族 (例如 ISO 9001, ISO 9002)，主要關注的是企業組織的品質管理 (quality management)。ISO 9000 國際品質認證檢視企業組織是否達成以下品質要求：(1) 顧客所要求的品質 (the customer's quality requirements)；(2) 設定適切的組織規範 (applicable regulatory requirements)；(3) 增進顧客的滿意度 (enhance customer satisfaction)；(4) 針對上述目標持續努力改進 (achieve continual improvement of its performance in pursuit of these objectives)。至於 ISO 14000 家族則是關注企業組織的環境管理 (environmental management)，檢視企業組織是否達成以下環保要求：(1) 降低企業組織活動對於環境所造成的有害影響 (minimize harmful effects on the environment caused by its activities)；(2) 達到持續改進組織企業的環保表現 (achieve continual improvement of its environmental performance)。
(<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.htm/>)

至於永續發展經營的概念則要回溯到 1992 年的聯合國，當時聯合國環境發展會議對世界國家呼籲：全球自然環境持續受到嚴重破壞，主要乃是肇因於工業發展國家在能源的使用與生產上與永續發展的型態背道而馳。相關的議題牽涉到世界人口成倍數成長、經濟成長造成全球能源的快速耗費、以及全球貧富極度不均的問題。聯合國並且成立永續發展委員會 (Commission on Sustainable Development, CSD)，在 1994 年推廣永續消費 (Sustainable Consumption) 的概念，呼籲全球使用基本需求的產品及服務，減少能源使用，降低有毒及廢棄物質的生成，防止破壞水源與生命週期，以保護後代子孫的生存空間 (The Delphi Group, 1997)。自此，各國即努力建立國家性政策原則，以確立永續性的能源使用與產品製造。永續發展近年來已成為國際上最重要的議題之一。聯合國、國際組織、各國政府、與學術研究機構不斷透過靜態研究或動態研討，試圖型塑並具體化它的內涵 (於幼華，1999)。

事實上，永續發展的推動與 ISO 國際標準組織有十分密切的關係。國際標準組織的 ISO 9000 系列為永續發展之前身，而 ISO 14000 系統則為其本質。國際標準組織於 1987 年 3 月頒布 ISO 9000 系列標準以來，最早是由歐洲共同市場(EC)將 ISO 9000 系列認證制訂為輸入歐洲共同市場的必備條件，接著，世界各國也陸續將 ISO 9000 系列訂定為各國品質系統的認證制度。台灣現今通過 ISO 9000 認證廠商已達數千家。對這些企業而言，重要的並不只是通過認證，而是推行 ISO 的過程模式與企業因此獲得之附加價值 (鄭聰傑，1996)。

九 0 年代受到環保國際化及企業社會責任抬頭等世界潮流趨勢的影響，ISO 組織於 1996 年 9 月陸續通過 ISO 14000 系列標準。歸納起來，組織外在因素如世界潮流、環保壓力、企業社會責任、提昇整體企業形象等因素都是促成企業組織積極推動 ISO 14000 環境管理系統認證的主要因素 (王俊敏，1996)。另外，企業高階主管的支持與參與態度、以及員工先期教育訓練則為組織推動 ISO 14000 環境管理系統的內在重要因素。事實上，已取得 ISO 9000 系列認證的企業，可延續其標準化與管理經驗至 ISO 14000 環境管理系統，勢將有助於 ISO 14000 認

證的取得。

國內有關 ISO 認證與企業文化的相關研究在九 0 年代末紛紛跟進。楊錦洲(1999)認為服務業 ISO 9002 的導入是利用一套品質系統，對企業進行組織變革，以達到提昇組織績效的目的。事實上，推行 ISO 9000 系列必須先進行價值觀的改變，然後再進行規範的改變。並且是由企業高階層管理人來訂定品質政策(陳伯俞，1995)。劉秀芬(1998)的研究以推動 ISO 9000 系列認證的企業為研究對象，其研究發現當企業的核心價值為員工認同，並影響組織決策的原則時，企業文化的魅力會展現無遺。是而，企業文化的塑造與管理，考驗領導管理階層的智慧。而企業為了獲得 ISO 系列的認證，整個組織必須上起管理階層的理念承諾，下至基層的全程參與，作一番變革。

王永興(2002)研究石化業推動 ISO 認證時發現：推行品質管理系統可促使人員的知識資產與管理能力成為組織的價值，提高組織的核心競爭力。此外，鄭仁偉(1995)研究台灣電子業推動 ISO 9000 認證活動的過程，發現 ISO 系列認證十分重視組織全員參與、橫跨所有部門的團隊合作工作型態，以及強調在組織中建立一種追求產品品質與服務品質的企業文化。近來有研究指出，ISO 品管制度與知識管理可以扮演提昇組織效益的角色，進而分析 ISO 9000 與知識管理整合之可行性。上述分析結果顯示：ISO 9000 品管認證的關鍵成功因素共有九個，分別為：教育訓練、員工參與、專業顧問、品質系統、文件管理、內稽制度、專業領域知識、規劃與執行、與高階主管的支持（黃陳圳，2003）。

綜上所述，企業藉由 ISO 9000 品質管理系統的推行，不但能夠成為品質管理的依據，更可以藉由 ISO 品質系統的引進，進行組織變革，形成新的企業文化。例如：在探討組織文化與永續發展之關聯性的研究中，簡佩宜(1998)藉由實證研究方式，以通過 ISO 9000 系列之七家公司為調查對象，試圖了解施行 ISO 9000 後，組織文化改變之情形。並探討組織文化改變後，對於全面品質管理(TQM—Total Quality Management)的實行是否有正面的影響。其結果顯示：ISO

9000 的實施對於組織文化與全面品質管理兩者都有正面影響。

有關永續發展在媒介組織中的應用，可以追溯自民國八十七年，當時台視、中視、華視三家無線電視台依法申請換發經營執照，換照審議委員會鑑於當時的電視節目偏重感官刺激、品質普遍低落，且各家頻道品質良莠不齊，因此要求三家無線電視台應採行更積極之作法以控管節目品質，故而引進 ISO 9000 品管認證作為電視節目品質管理之最低標準（關尚仁，1999）。時至今日，通過 ISO 國際品管認證仍被視為電視媒體積極推動永續發展經營策略的重要指標。

在台灣電視媒體推行 ISO 9000 品質管理系統認證的相關研究中，黃雅婷 (1998) 針對華視新聞部的之 ISO 品管系統進行個案研究，發現新聞製播品質管制引進 ISO 品質管理系統，可以：

- 一、幫助新聞組織重新思考增進新聞品質之管制事項。
- 二、降低人為因素所造成之新聞製播作業流程與品質的問題。
- 三、對於新聞品質提供積極的預防錯誤之功能。
- 四、藉由教育訓練使新聞從業人員體認新聞品質的管理意義。
- 五、有助於重新思考新聞部組織架構之現況。
- 六、落實新聞人員作業品質之稽核與教育訓練，積極提昇人力素質。

ISO 品管認證是屬於持續性活動，企業於通過驗證後，每年要檢驗兩次，每三年發一次新證。台灣無線電視媒體中，華視是最早通過 ISO 9002 品質認證的電視公司。而經歷 9 個月「ISO 9002 品質系統推行委員會」的努力，中視於民國八十八年十月通過法國 BVQI 國際認證公司正式評鑑，獲得 ISO 9002 國際品管認證。此外，中視又通過美國 ABC 電視網前副總裁喬治凱恩(George Cain)的媒體總體檢 (楊美玲，1999)。繼華視、中視獲得 ISO 國際品質認證之後，台視也通過挪威立恩威(DNV)驗證公司的驗證，「證明其節目、工程、服務品質均達國際標準」。同時台視並與中國生產力簽約，希望能一直朝國際認證目標邁進。至於有線電視系統業者中，「建群有線電視」已通過 ISO 9002 品質系統認證 (黃家

新，1998)。東森多媒體股份有限公司則是於 1999 年獲得德國技術監護協會頒佈之 ISO 9001 證書。公視亦於 2000 年年底通過 ISO 9002 認證證書，成為以零缺點通過 ISO 9002 認證之五家無線電視台之一。

除了電視頻道業者積極推動 ISO 品管認證之外，亦有相當高比例的台灣有線電視系統業者已經通過認證。相關研究顯示：有線電視系統業者為了與國際接軌，提升品質，提高競爭力，故以通過 ISO 品管認證為企業永續發展之策略。其中，又以北部的有線電視系統業者通過的比例較南部、東部或外島的系統業者為高。整體而言，通過 ISO 認證的有線電視系統較為重視全面品質管理，並且較不具「封閉型」以及「放任型」的管理文化（游佳彬，2003）。此外，黃家新(1998)的研究則是發現，台灣有線電視系統業者推行 ISO 9002 認證對有線電視客戶服務部門具有正面意義，並可提昇對客戶服務之品質。

綜上所述，ISO 9000 品質管理認證制度已成為媒體永續發展必然採行之策略與目標（關尚仁，1999）。而相較於一般企業，身為社會公器、文化事業與社教機構（莊克仁，1998；關尚仁，1999）的傳播媒體更應注重環境管理與社會責任。據此，本研究除了分析台灣電視媒體之組織文化，並探討媒體是否通過或推行 ISO 品質管理與環境管理認證，以作為分析媒體之永續經營策略的重要指標。本研究以問卷調查 (survey) 以及深度訪談 (in-depth interview) 之研究方法，探討以下之研究問題：

- 一、電視媒體之組織文化為何？各媒體之組織文化有何異同？
- 二、台灣電視媒體之永續發展策略為何？
 - （一）是否通過或推動 ISO 國際品管認證制度？
 - （二）是否通過或推動 ISO 國際環管認證制度？
- 三、台灣電視媒體之永續發展策略是否反映了媒體組織文化的特色？

參、研究方法

本研究選擇無線電視、公共電視以及有線電視，進行各媒體組織文化與永續發展策略的分析與比較，其原因敘述如下：

- 一、傳播事業是一種教育性，社會性的投資，是一種文化事業與社教機構，應具備宏觀思想。媒體組織文化與一般企業應有相當大的差異，因媒體必須特別重視其社會責任與義務的身份。事實上，永續發展與社會責任的關係密切，因永續發展的概念中，企業的社會責任扮演相當重要的指標功能，故針對媒體組織進行永續發展的研究有其必要性與重要性。
- 二、自從 80 年代後期國際認證制度的提出，今天全世界的企業已經不能僅僅具備 ISO 9000 品管認證，ISO 14000 環管認證才是未來全球企業永續發展之必然趨勢。我國雖有多家媒體已通過 ISO 9002 認證，但是 ISO 9000 系列是一個追求持續改善的品質系統，需不斷地檢討與修正來達到組織的品質保證 (黃家新，1998)。並且，企業目的不應只是取得品管方面之 ISO 9000 認證，還是要朝 ISO 14000 的環境管理與社會責任之方向努力。

本研究採用量化之組織社會調查法、以及質化深度訪談法來探討與評估台灣電視媒體的組織文化以及永續發展策略。本研究分二個階段進行，分別為問卷調查與深度訪談。現分述如下：

- 一、組織社會調查法 (Organization Survey)：本研究第一階段採用定量之問卷調查法獲得有關電視媒體組織文化的資料，此為管理學常常使用的研究方法。選擇此研究方法乃是經研究者評估本研究之目的與考量研究樣本的可行性，進而決定使用定量的組織文化量表，來取得電視媒體組織文化的通則性資料。本研究援引鄭伯璦(1990)的組織文化價值觀量表，作為第一個階段量化問卷調查的主要架構。

二、半結構式的深度訪談(Semi-structured Interviews)：本研究第二個階段則是進行質化之深度訪談。深度訪談的對象為各媒體的高階管理人，以獲致各媒體永續發展經營策略的相關資料。本研究採用兼具結構式與無結構式的半結構式深度訪談方式(結構性訪談旨在達到研究的完整性，無結構式訪談使受訪者能提供多方面的資料)，與熟悉媒體經營業務的組織管理階級進行面對面的深度訪談。預計藉由深度訪談的方式，應能獲得深入之媒體永續發展經營策略的描述性資料與第一手的詮釋，以利研究者作進一步耙梳，並與第一階段的資料進行彙整與分析。

一、抽樣

本研究之研究母體包括全國性之無線電視、公共電視以及有線與衛星電視媒體。並以立意抽樣方式，選擇電視媒體的樣本。樣本包括：台視、中視、華視、民視、公視、TVBS、三立以及東森等八家電視媒體。在與各家電視媒體溝通與協調後，將組織文化問卷發放予各電視台之新聞部門的員工。之後，各家電視媒體之高階管理人(top managers)接受有關永續發展經營策略之深度訪談。高階主管身為組織決策最高單位，通常設訂組織的規範及標準，而組織文化亦反應了高階管理者的共同信念。

二、組織社會調查與深度訪談之設計

根據相關文獻的整理與分析，本研究問卷調查的內容包括以下主要面向：

- (一) 組織文化：由於過去有相當多研究使用該量表，結果發現其信度與效度均十分良好 (陳立穆，1997)，本研究援引鄭伯薰(1990)之組織文化價值觀量表，予以修正後，採用「社會責任」、「閱聽人取向」、「科學求真」、「正直誠信」、「表現績效」、「卓越創新」、「甘苦與共」、及「團隊精神」等 8 個構面來測量媒體員工對組織文化價值觀的認知差異。

- (二) 本研究將各媒體視為自變項，組織文化量表作為依變項，以進一步進行分析。

在本研究的第二個階段，研究者訪談各電視媒體新聞部門中，主導永續發展經營策略之高階管理人。受訪對象與相關背景資料如下表：

受訪單位	受訪者	受訪者職稱	受訪時間
台灣電視公司	沈依婷	新聞部副理	5/7/2001
中國電視公司	鄭大智	新聞中心主任	10/6/2001
中華電視公司	李泰臨	新聞部經理	5/18/2001
全民民間電視台	蕭翠英 蔡滄波	新聞部副主任	5/21/2001
公共電視台	孫菁 魏菁慧	研發部經理 研究員	8/16/2001
TVBS	陳依玫	新聞部副總監	5/22/2001
東森新聞台	馬詠仁 陳國君	新聞部副總經理 新聞台經理	6/20/2001
三立電視台	劉忠繼	副總經理	6/15/2001

深度訪談的主要目的在了解，各媒體之永續發展的現況與策略。半結構式深度訪談所包含的基本構面包括：

- (一) 品質管理認證：媒體是否通過 ISO 9000 之國際品質管理認證？如有，求取 ISO 9000 認證之動機為何？取得 ISO 認證之過程模式為何(例如：高階主管之支持參與程度、部門間的溝通協調、全員參與狀況、教育訓練、資訊系統的使用、內部稽核、前置作業、文件管理及品質紀錄、推行小組)是否因此獲得任何附加價值？(例如：降低成本、提升品質、增加銷售力、服務品質提昇、人為錯誤減低)
- (二) 環境管理認證：媒體是否通過 ISO 14000 之國際環境管理認證？是否製作與播出綠色公益廣告？在組織與人事上是否有整

合資源發揮規模經濟效益？是否推動公司內部之環保動作？有無藉由媒體之力量推廣社會環保工作？組織外在有何因素促成推動環境管理系統？高階主管對於環境管理有何認知？是否與媒體成員有溝通或先期教育訓練？其他有關媒體社會責任的表現？

肆、研究結果

一、媒體組織文化

相關理論文獻顯示，傳播媒體的組織文化反映了媒體組織的管理型態與組織成員的行為基本假設。而在媒體永續發展的經營策略中，通過 ISO 國際認證是組織文化相當重要的一部份，並可以充份反映出組織文化與媒體管理決策的特色。本研究以台灣電視媒體作為研究對象，藉由問卷調查與深度訪談方法、分析各媒體之組織文化以及永續發展經營策略之現況。

組織文化問卷在台視新聞部回收 82 份、中視新聞部回收 60 份、華視新聞部回收 44 份、民視新聞部回收 61 份、TVBS 新聞部回收 79 份、東森新聞部回收 70 份、三立新聞部回收 42 份、至於公共電視則回收 19 份。問卷受訪者男性計 238 人，女性 191 人，共計 429 人。

在組織文化的部份，本研究以「社會責任」(Cronbach's alpha=0.87)、「閱聽人取向」(Cronbach's alpha=0.78)、「科學求真」(Cronbach's alpha=0.87)、「正直誠信」(Cronbach's alpha=0.92)、「表現績效」(Cronbach's alpha=0.93)、「卓越創新」(Cronbach's alpha=0.95)、「甘苦與共」(Cronbach's alpha=0.94)、以及「團隊精神」(Cronbach's alpha=0.95)等八個面向作為測量指標。其中以公視在「社會責任」上的表現最好 (mean=33.5)，東森表現較差(mean=28.4)。另外公視在「閱聽人取向」上的表現最好 (mean=15.1)，台視表現較差(mean=12.7)。中視在「科學求真」上的表現最好 (mean=27.8)，台視表現較差(mean=24.2)。TVBS 在「正直誠信」上的表現最好 (mean=32.8)，台視表現較差(mean=27.5)。TVBS 在「表現績效」上

的表現最好 (mean=32.6)，台視表現較差(mean=27.6)。TVBS 在「卓越創新」上的表現最好 (mean=63.5)，台視表現較差(mean=51.4)。華視在「甘苦與共」上的表現最好 (mean=52.5)，台視表現較差(mean=43.5)。中視在「團隊精神」上的表現最好 (mean=37.6)，台視表現較差(mean=29.7) (見表一)。

表一 各電視台新聞部在員工認知之組織文化面向上的總平均值與標準差

	社會責任 MEAN (S. D.)	閱聽人取向 MEAN (S. D.)	科學求真 MEAN (S. D.)	正直誠信 MEAN (S. D.)	表現績效 MEAN (S. D.)	卓越創新 MEAN (S. D.)	甘苦與共 MEAN (S. D.)	團隊精神 MEAN (S. D.)
台視	29.6 (5.5)	12.7 (2.5)	24.2 (4.1)	27.5 (5.2)	27.6 (6.1)	51.4 (9.4)	43.5 (8.3)	29.7 (8.5)
中視	32.5 (5.8)	14.4 (3)	27.8 (5.4)	31.5 (7.4)	31.4 (8.5)	61.2 (13.4)	51.5 (11.7)	37.6 (9.4)
華視	32.6 (7.1)	13.7 (3.6)	27.3 (7)	32 (7.3)	32.1 (9.8)	60.4 (14.2)	52.5 (13.5)	36.5 (11.7)
民視	29.2 (4.7)	13 (2.5)	24.5 (3.4)	29 (5)	29.6 (6.9)	54.9 (8.5)	48 (8.8)	36.1 (7.1)
TVBS	31.4 (4.7)	14.4 (2.6)	26.6 (5)	32.8 (5.8)	32.6 (7)	63.5 (8.5)	48.1 (8.6)	36.1 (7.9)
東森	28.4 (4.9)	12.8 (2.7)	25.3 (4.7)	28.2 (6.2)	30.7 (6.3)	54.9 (9.6)	46.4 (10.7)	35.1 (8.7)
三立	29.8 (6.3)	14.1 (2.4)	24.7 (4.8)	30.1 (7.2)	30.2 (9.5)	57.4 (12.2)	46.8 (11.1)	34.2 (10)
公視	33.5 (4.3)	15.1 (1.9)	26.9 (3.4)	31.8 (7.9)	30.6 (7.6)	57.8 (9.7)	49.4 (10.2)	35 (7.5)

以 ANOVA 以及雪菲事後檢定分析各媒體在組織文化各面向之差異，結果顯示：在「社會責任」部份（包括提供相關工作機會、促進社會繁榮進步、貢獻台灣經濟發展、切實遵守國家法令、提高人類生活水準、建立新聞媒體品牌、推廣社會環保工作、參與社會公益活動、提升社會文化風氣），東森(mean=28.4)與中視(mean=32.5)，以及東森與華視(mean=32.6)間有顯著差異。顯示東森相較於中視與華視，較不重視在社會責任方面的表現。

在「閱聽人取向」部份（包括維護閱聽人知的權利、即刻處理閱聽人回饋、閱聽人對新聞有表達意見的管道、新聞取舍以服務閱聽人為目標），TVBS(mean=14.4)與台視(mean=12.7)間有顯著差異。顯示 TVBS 較台視重視閱聽

人取向的表現。

在「科學求真」部份（包括本著實事求是作風、全然相信統計數字、科學方法解決問題、會強調數據與量化、應用系統實證方法、重視客觀精確標準、不以直覺來做判斷、強調全面品質管理），台視(mean=24.2)與中視(mean=27.8)間有顯著差異。顯示中視較台視重視科學求真的表現。

在「正直誠信」部份（不做違法違規勾當、不可拉關係走後門、陞遷考慮員工操守、培養員工正直情操、強調服務奉獻精神、切實履行公司承諾、同仁值得尊敬信賴、強調守時守法守信、表現正派經營形象），台視(mean=27.5)與華視(mean=32)以及台視與 TVBS(mean=32.8)間有顯著差異。顯示相較於華視與 TVBS，台視較不重視正直誠信的表現。

在「表現績效」部份（加薪與工作表現有關、陞遷與工作表現有關、紅利與工作表現有關、考核評估相當公平公正、考核評估相當公開、工作表現在水準以上、獎金配合公司利潤、強調利潤分享員工、致力激勵工作績效、強調健全績效評估），TVBS(mean=32.6)與台視(mean=27.6)間有顯著差異。顯示 TVBS 較台視重視表現績效方面的成績。

在「卓越創新」部份（具有求新求善精神、自我教育突破現狀、具有積極負責態度、具有旺盛的求勝心、嚴格要求提高標準、自我期許一流表現、提供成長發展機會、不斷改善精益求精、善用新傳播科技、製作高水準的新聞、學習新知識與技能、具有高度冒險精神、強調新聞領先同行、一向堅持獎優汰劣、學習創新追求卓越、具有高昂服務精神），台視(mean=51.4)與中視(mean=61.2)、台視(mean=51.4)與華視(mean=60.4)、台視(mean=51.4)與民視(mean=54.9)、台視(mean=51.4)與 TVBS(mean=63.5)、台視(mean=51.4)與東森(mean=54.9)間有顯著差異。顯示相較於中視、華視、民視、TVBS 以及東森，台視較不注重卓越創新的表現。

在「甘苦與共」部份（工作環境適合員工需要、信任公司解決糾紛、公司工

會相處融洽、上下員工相處和諧、員工彼此互相信任、對待員工一視同仁、求助公司而非工會、幫助公司解決問題、極端強調勞資和諧、視上司為知心朋友、公司努力改善環境、提升員工生活品質、上下一體患難與共、高低員工一樣關懷、強調人性化管理、強調工會的重要性)，台視(mean=43.5)與中視(mean=51.5)、台視(mean=43.5)與華視(mean=52.5)之間有顯著差異。結果顯示：相較於中視與華視，台視較不注重與員工甘苦與共的層面。

在「團隊精神」部份（員工能夠參與決定、計畫徵詢部屬意見、採納基層員工意見、高階不否決低階意見、容易形成一致看法、實施多數同意方案、採取參與管理方法、強調貢獻團體智慧、上下採取一致措施、重視員工所提意見、決策徵詢部屬意見），台視(mean=29.7)與中視(mean=37.6)、台視(mean=29.7)與華視(mean=36.5)、台視(mean=29.7)與民視(mean=36.1)、台視(mean=29.7)與TVBS(mean=36.1)間有顯著差異。顯示相較於中視、華視、民視與TVBS，台視較不重視團隊精神的表現。

綜觀各電視媒體在以上八個組織文化構面上的表現，台視除了「社會責任」之外，每一項都是表現最差。公視在「社會責任」與「閱聽人取向」上的表現最好。中視在「科學求真」與「團隊精神」兩個項目上的表現最好。華視在「甘苦與共」上的表現最好。TVBS則在「正直誠信」、「卓越創新」與「表現績效」三方面上的表現凌駕其他媒體。

二、媒體永續發展策略

在永續發展策略部份，綜理訪談各媒體之高階管理者的結果後有以下之發現：

- (一) 品質管理部份：八家電視媒體中，無線電視的台視、中視、華視、民視與公視，以及有線電視中的東森皆已通過 ISO 9000 的認證並持續在推動中。TVBS 以及三立則是一直規劃要推動，但尚未實行。八家電視台對於 ISO 14000 之國際環保認證皆表示尚未涉獵，有待努力。

無線電視台求取 ISO 認證之動機，主要是源於政府的推動與鼓勵，而在推動 ISO 9000 品管認證的過程中，高階主管之支持參與程度皆相當高。至於部門間皆有推行小組擔任溝通協調的工作，全員都必須參與，也都有提供教育訓練的機會。其中公視推動 ISO 9000 品管認證最晚，但是由研發中心做為推動的樞紐，連結各部門進行教育訓練與內部稽核，表現最為積極。其次，各媒體表示，藉由推動 ISO 品管認證可獲得之附加價值事實上相當有限，主要原因在於，電視媒體有高度即時性與不確定性，因此只能在採編播各方面盡量配合。例如：出機前之申報與填單動作，時常必須於事後再補。至於是否因推動 ISO 品質管理認證而有效降低成本、提升品質、增加銷售力、提昇服務品質、與減低人為錯誤的附加效應，各媒體皆表示肯定。

(二) 環境管理與社會責任：八家電視媒體管理階層皆表示十分重視媒體社會責任，雖然沒有專門製播綠色公益廣告，但是每一家媒體皆表示重視公益廣告的播出與製作，其中最重視建立文化品牌的是中視。至於在文化類型節目的製播上，TVBS 與三立有較大的企圖心。例如 TVBS 製播之 921 地震的相關後續報導，「搶救大台灣」的節目，以及三立的「草地狀元」，均被視為高品質之文化類型節目。有關公司內部之環保與外部之社會環保工作，各媒體均表示將極力推動，但多數媒體尚未有具體表現。其中，台視結合社區的力量而舉辦維護社區整潔的活動，表現頗為積極。

(三) 無線四台以及公共電視在推動永續發展上較有線電視進行得早有其主客觀因素。三家無線電視台推行 ISO 的前因，主要是因為電視法規中有相關規定，ISO 的通過是做為執照發放的依據標準，所以三台皆相當積極地在推動。至於民視與公視亦急起直追。中視表示：「我們並沒有停止的打算，原因在於 ISO 是保存記錄的部分，並不會有太大

的困難，和創意之間沒有太大的矛盾，何況 ISO 的推動，是各部分制定過程，也可以教育我們的老闆，在管理方面便於掌控。」(中視鄭主任)

- (四) 華視是最早推行 ISO 認證的電視媒體，其效果相當顯著。尤其是管理階級在推廣 ISO 認證與永續發展的觀念上相當具有前瞻性。華視李經理表示，雖然在推動之初，組織內部員工多有疑慮，但是由於管理部門對於 ISO 認證早有相當良好的認知與規劃，因此僅是進一步把過去已經在做的事情具體化與規格化，並將其作有紀錄的保存。華視李經理表示：「我們只要把我們原來推行得很好的實作具體化、名目化... 這個東西的動機如何，當然就是要提昇我們的商譽，就是品質保證的東西；但是我們在推動的狀況是開始大家會疑慮，但是到了推動成了之後，大家習慣成自然，也沒有覺得那麼痛苦，在一開始時大家會抗拒，覺得沒有那麼做(ISO)不是也做的滿好的嗎？所以我們在過程中一再跟他們說，其實就是已經在做的，只是把它變成一個很標準的，就不會那麼抗拒。」
- (五) 公視在推行 ISO 認證的過程中，新聞部可主導其作業內涵。例如公視主管並不從上級的角度要求新聞部一定要填什麼表單，在很緊急的時候，可以先口頭呈報，事後上簽呈，因此在整個推行 ISO 品質管理的過程上講究機動性。公視魏研究員表示：「主要因為有些東西也是要留下一些資料，也要補簽呈或補簽，補資料都可以。我們在整個辦法上其實都有這樣的機動性。」
- (六) 民視表示在推行 ISO 品管認證之前，新聞製播的流程即已經相當符合 ISO 的精神，因此沒有另外設計一套作法。民視蕭副主任表示：「在企劃室，或一部分也在採訪中心。例如每天出 SNG，我們都有一個連線單，那需要的小組都會看到這個單子，在電腦裡面都會打上去，同仁也知道今天我們有那幾場連線。這並不是因為 ISO，而是本來就

有的。」

(七) 早先 TVBS 並未規劃申請 ISO 品管認證，但是近來已經積極努力推動並且相當支持 ISO 認證。受訪者表示：「不過如果僅是為了認證而認證的話，就不是公司 (TVBS) 的精神。」(TVBS 陳副總監)

(八) 東森表示本身在推行 ISO 9000 品管認證上非常投入，並且效法 NHK，將所有的編輯、採訪、播出、SNG、所有的作業包括電腦都寫成流程，然後交給 ISO 認證。東森馬經理表示：「像採訪是一個流程，編輯是一個流程，希望每個流程都真正有個標準，我們昨天正在開會，在製定所有的標準作業流程，而且我們會去算出人力的成本，來減少人力的成本，...當然我們也希望未來的編採流程可以出書給大傳系的學生，畢竟實務操作和學術理論是不同的，實務操作是很細的東西，所以在做這些整理。」

(九) 三立迄今並未推行 ISO 認證，但是未來極有可能推動實行。三立劉經理表示：「你做好這個標準作業程序的話，不管是人事、預算、或經費，都等於是訂了一個規則，車子走在那個軌道上，成本會降低的。」

(三立劉經理)

伍、結論與討論

一、結論

本研究分析台灣電視媒體之組織文化以及永續發展經營策略。就台灣電視新聞媒體之特性來區分，本研究分析之電視媒體可區分為無線電視、有線電視、與公共電視。此三種類型的電視媒體反映出不同的組織文化以及永續發展策略。進一步比較同一類型的電視媒體，亦可發現其組織文化與永續發展策略的差別。本研究發現：在媒體永續發展的經營策略中，通過 ISO 的國際品管認證為相當重要的指標，亦可反映組織文化的特色。以下針對研究問題分述研究結果：

(一) 台灣電視媒體之組織文化為何？各媒體之組織文化有何異同？

八家電視媒體在八個不同的組織文化面向上的表現各有優劣。公視在「社會責任」與「閱聽人取向」上表現最好。中視在「科學求真」與「團隊精神」兩個項目上表現最好。TVBS 則在「正直誠信」、「卓越創新」與「表現績效」三方面，員工給予最多的肯定。華視則在「甘苦與共」項目上表現最好。而台視新聞部的員工認為台視除了在「社會責任」的項目上表現差強人意，其他每一項目都是表現最差。由上述分析結果可知：屬於非營利媒體的公共電視，其組織員工相當重視公共服務的宗旨與精神，且較其他電視台具有社會責任的使命，並以服務閱聽人以及維護閱聽人的權利做為組織目標。此外，中視除了強調以科學方法解決問題之外，也重視員工的意見與決定，員工並且能夠參與組織決策。再者，華視的員工認為華視的組織和諧程度高，並且勞資關係融洽和諧。至於 TVBS 的員工則認為其公司形象正派，重視員工操守，具有高度學習新知識與技能的精神，並且致力激勵員工之工作績效與強調健全績效析估。至於台視員工普遍對於該台組織文化的認知呈現負面的觀感，原因究竟為何，值得進一步探討。

(二) 台灣電視媒體之永續發展策略為何？是否通過或推動 ISO 國際品管與環管認證制度？

除了媒體的組織文化之外，本研究亦探討電視媒體推動永續發展策略中有關 ISO 9000 品管認證以及 ISO 14000 環管認證的現況與表現。結果顯示，各電視媒體在永續發展經營上各有不同的策略與表現。在推動與實行 ISO 9000 品管認證方面，由於無線電視有換照的需求，加上政府單位的推動與管理，因此不但普遍較有線電視更早採行 ISO 品管認證，也更重視 ISO 品管認證所帶來的功效。其次，雖然公共電視的起步較晚，卻較四家無線電視台有更完整之 ISO 9000 系統規劃，公視並期許自己在品質管理認證上扮演領導與示範其他媒體的角色。

此外，根據深度訪談的結果可知：要推動電視媒體新聞部之 ISO 品管認證有相當高的困難度，主要原因在於，新聞機構與一般企業有極大的差異性，對於新聞製播的品質很難從控管流程、執行、編採、播出等方面去評量。教育訓練或許對於品質管理有幫助，但新聞製作主要與人的素質有關，因此 ISO 品管認證只能

在形式上或執行上確保無誤。即便如此，各媒體的高階主管仍認為 ISO 品管認證可以被視為媒體知識管理的一環，是媒體推動永續發展的重要指標。

其次，經由深度訪談各電視媒體之高階主管可知，有關推動新聞媒體之永續發展經營策略，首先可以由政府管理機關來主導或是輔導，甚至可以藉由強制規定的方式推動，否則不易成功。以本研究之研究對象為例，由於政府的推動在先，因此無線電視台的台視、中視、華視、民視以及公共電視較有線電視台積極推動 ISO 品管認證並且成效卓著。

(三) 台灣電視媒體之永續發展策略是否反映了組織文化的特色？

由於四家無線電視台與公共電視推動品管認證的起步早，普遍較有線電視台來得有績效。事實上，有線電視台中，只有東森電視已經推動品管認證。究竟台灣電視媒體的組織文化與永續發展策略之間有何關連聯性？由本研究結果可知，在無線電視台中，除了台視，其他媒體在組織文化的多個面向上均表現優異。中視在「團隊精神」項目的表現最好，訪談結果亦顯示，中視管理部門在推動 ISO 品管認證時，並未遭遇來自組織內部之明顯阻力。談到有關推動 ISO 品管認證過程中各部門間的溝通協調情形，中視鄭主任表示：「不會有問題，因為中視整體是一個團隊，新聞部門本身是相互支援的，溝通情形良好」。

至於公視在組織文化的面向中，有關「閱聽人導向」以及「社會責任」兩方面的表現較其他媒體為佳，而相對地，公視在推動品質管理認證上也表現地最有企圖心，並較其他媒體有比較周延的規劃藍圖。

公視孫經理表示：「我們作公益廣告，不只是代播，我們自製的包括氣喘兒，還有觀鳥的短片等，另外有像是高行建的水墨畫以及美術館的展覽。我們還有談水環的問題。」

公視魏研究員表示：「我們基本上有個文管中心，它負責整個文件管理工作，因為推 ISO 所以每個部門都會增加工作，剛開始在推動的時候很辛苦，很瑣碎的事情，而文管中心負責所有文件的發行以及所有管理的工作。另外，各部門有設

置一個文管人員，由他負責各部會文件表單的整理工作，最大的效益是將白紙黑字落實成書面資料，也可以定期更新。」

此外，華視在組織文化量表中「甘苦與共」的面向表現最好，訪談結果顯示，其管理部門在推動 ISO 品管認證過程中，雖然可能遭遇阻力，但相當努力地進行與員工的溝通。華視李經理表示：「我一再要求我們的記者，我們無線台有什麼不得了，有線台也在作新聞，你一定要讓人家覺得這是無線台的新聞，它的 quality 就是比有線台好，我跟我們同仁溝通的非常多，有線台給我們的壓力是讓我們進步的動力。所以我們在推動 ISO 品管認證所花的教育期非常長，這是必要的」

本研究發現由於政府主導的因素，四家無線電視與公共電視較為積極推動 ISO 認證。值得注意的是，有線電視台的三立、TVBS 與東森均表示，雖然對於推動品管認證的起步晚、以致於落後於無線電視台，但對於媒體社會責任的訴求，三家電視台皆表示，會藉由製播公益廣告或社會文化節目，積極提升自己的媒體文化品牌與社會服務形象。

二、討論

台灣的電視產業始於 1962 年台灣電視公司的成立。有線電視則在 1969 年開始出現，然而當時並未有法律規範。直到 1993 年政府頒佈「有線電視法」，有線電視才如雨後春筍般紛紛崛起。1997 年與 1998 年，民視與公視先後開播。雖然有線電視起步較無線電視晚，自 2000 年起，有線電視的廣告量卻已經首度超過無線電視。無線電視台在 2000 年時，以中視的表現最好，廣告量有 38.7 億，華視則有 35 億台幣的廣告營收，而台視卻在 2000 年時遭遇廣告收入負成長近 20% 的情況。相較於台視不甚理想的表現，民視則是廣告量年年增長，聲勢銳不可擋（李昆昇，2003）。上述現象或許可以解釋，為何本研究結果顯示台視在組織文化量表的各個面向上表現都是最差的。

有線電視自 1993 年以來，表現較無線電視台來得亮麗耀眼。在 2000 年時，有線電視的總廣告量首度超越無線電視廣告量（彭芸，2004）。其中以 TVBS 家

族的營收最高，居有線電視之冠。東森集團囊括新聞、綜合、電影以及幼教等頻道，穩居廣告營收的第二名。至於三立自 1999 年改版後，定位為台灣人的電視台，其戲劇節目的收視率居高不下。而三立新聞台亦以社會新聞起家，建立了觀眾心目中的品牌認定(李昆昇，2003)。值得注意的是，即便有線電視台在廣告營收的表現超越無線電視台，本研究卻發現，無線電視台在品質認證的表現不及無線四台以及公共電視。這方面是未來有線電視台需要努力的地方。

近年來電視媒體在新聞製播品質上的低落，肇因於商業媒體機制的惡性競爭，以及媒體高層只重視收視率不重視節目品質的結果。早在民國八十八年，台灣的電視媒體高層主管們即針對收視率的問題提出呼籲，希望努力將節目成敗的因素，由收視率的高低扭轉為節目品質的良窳，造就曲高和眾的雙贏局面。事實上，如果台灣媒體高層決策者有更多的社會責任、道德自律或文化使命，收視率的問題似乎就不會構成媒體生態惡質化的原兇。意即，如果媒體真正作到身為社會公器的責任期許，收視率僅僅成為廣告商作為購買媒體時段的依據，媒體本身不以營利為最高指導原則與首要目標，則收視率的迷障就可以相對地被破解了。本研究結果即發現，不受限於收視率與廣告收入的公共電視，不但其組織文化之社會責任面向的表現最佳，其對於品質管理認證的推動與實行過程也足以為各媒體之表率。

事實上，自 1993 年有線電視系統正式合法化後，台灣電視媒體過度密集，整體產業陷入惡性循環，製作環境惡化，導致電視節目的品質江河日下，且缺乏國際競爭力(彭芸，2004)。政府於民國八十七年時即因當時電視節目品質低落而要求無線電視台應採行 ISO 認證以管控節目品質(關尚仁，1999)。時至今日，藉由本研究的探討，觀諸當今台灣電視媒體的表現，可以發現，電視媒體普遍在節目品質與社會責任上仍有許多進步空間。其原因在於，各媒體對於永續發展並沒有一套完備與跟得上潮流的策略規劃。因此本研究主張：台灣電視媒體必須積極規劃其永續發展策略，除了節目品質的控管之外，媒體的社會責任更是永續發

展策略之重要指標。電視媒體不應只是取得品管方面之 ISO 9000 認證，還要朝取得 ISO 14000 的環境管理認證努力。而在推動品管與環管認證的過程中，媒體管理階層應循各種途徑，使得社會責任的核心價值為全體員工所認同與接受，並進而視社會責任為組織決策的基本原則，以塑造優質之媒體組織文化。而媒體為了獲得 ISO 系列的認證，整個組織必須上起管理階層的理念承諾，下至基層的全程參與，作包括認知、態度、與行為層面上的變革。

本研究採用組織問卷與深度訪談的研究方法，除了比較分析電視媒體組織文化之異同，亦探討各媒體之永續發展經營策略。由於組織問卷調查方法較容易在分析與比較各媒體之組織文化時產生抽樣誤差的效度問題，未來研究應可嘗試輔以參與觀察的方式以獲致更為深入之組織文化的描述。未來研究亦可參考使用問卷調查來測量高階管理人所認知之組織文化 (perceived corporate culture)，應可產生較高之信度與效度。

再者，未來研究可更進一步探討，電視媒體之管理機制與政策法規如何影響媒體在永續發展經營策略上的規畫與表現。由於台灣無線電視、有線電視均已陸續完成 ISO 品管認證制度，未來研究應持續探討其他媒介(例如：報紙)如何朝品質提升、注重環保、以及為社會服務等永續發展的經營方向努力。此外，由於過去研究結果顯示，ISO 9000 的實施對於組織文化與管理型態皆有正面影響，未來研究可採實證研究方法比較分析媒體在施行 ISO 認證之後與之前，其組織文化與管理型態的改變情形。

參考文獻

- 王俊敏 (1996) 。《影響企業取得 ISO 認證組織面因素之研究》，東華大學企管研究所碩士論文。
- 王順合 (1991) 。《組織文化與組織效能之關係》，政治作戰學院政治研究所碩士論文。
- 王永興 (2002) 。《石化業推動國際品質管理系統影響之實證研究：以中油公司為例》，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 任金剛 (1995) 。《組織文化、組織氣候、及員工效能：一項微觀的探討》。台灣大學商學研究所博士論文。
- 李秀珠(1999) 。《組織傳播與媒介管理》，發表於中華傳播學會 1999 年會。
- 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。
- 李昆昇 (2003) 。《電視台企業文化與知識管理認知之研究》，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 林乾文 (1998) 。〈組織文化、領導型態與領導行為之相關性研究〉，輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 江志正(1992) 。《國民中學組織管理型態與教師工作士氣之關係》。師範大學教育研究所碩士論文。
- 阮承宗 (1994) 。《國際觀光旅館管理型態與績效之研究：以中、美、日系在台觀光旅館為例》。文化大學觀光事業研究所碩士論文。
- 吳萬益 (1994) 。〈中美日在台企業組織文化、管理風格、組織結構及經營績效之關係研究〉，《國家科學委員會專題研究報告》 NSC83-0301-H006-016。
- 林國發 (1995) 。《企業文化—台塑集團與宏碁集團之比較》。台北：國立台灣大學商學研究所碩士論文。

- 林凱寧 (1998)。《中時報系實施高績效工作系統之研究》，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 於幼華 (1999)。〈永續發展資訊系統整體理念與架構〉《國科會永續台灣簡訊第四期》。
- 莊克仁 (1998)。《電台管理學—ICRT 電台策略性管理模式》。台北：正中。
- 秦琍琍 (2001)。〈公共電視企業文化、管理運作、與組織溝通之關聯性研究〉，《廣播與電視》，第 17 期：頁 35-72。
- 張德銳 (1990)。〈組織文化析論〉，《國立編譯館館刊》，19：195-209。
- 黃陳圳 (2003)。《以 ISO 為起點推行知識管理整合之探討—以軟體產業為例》。國立中正大學資訊管理學系碩士論文。
- 游佳彬 (2003)。《有線電視系統企業文化與全面品質管理之研究》。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 陳蕙芬(1991)。《組織文化與組織公共關係行為相關性探討》，政大新聞研究所碩士論文。
- 陳樹 (1997)。《領導風格與組織文化關聯性之研究》，台灣大學商學研究所碩士論文。
- 陳立穆 (1997)。《企業組織文化價值觀認知差異之個案研究》，東吳大學企業管理學系碩士論文。
- 陳伯俞 (1995)。企業推動 ISO 9000 系列活動之研究-以組織學習觀點分析。輔仁大學管理學研究所碩士論文。
- 葉金萍 (1999)。《廣播電台之領導型態與組織文化及其關聯性之研究》，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 覃崇耀、康敏平 (1999)。《最適宜傳播媒體的作業管理技術初探》，1999 傳播管理新思潮研討會，中山大學傳管所。
- 陳淑純 (1998)。台灣報社所有權與編輯部組織文化、管理型態之比較研究。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。

- 黃雅婷 (1998)。《電視新聞製播品質管制—ISO 9002 應用之研究》，政大廣播電視學系碩士論文。
- 黃家新 (1998)。《有線電視客戶服務部門推行 ISO 9002 品質系統認證之研究》，政大廣播電視學系碩士論文。
- 彭芸 (2004)。《匯流時代的電視產業及觀眾》，台北：五南。
- 楊志弘 (1998)。〈台灣地區報社編輯部主管人格特質、編輯部組織文化、管理型態之研究〉，《國家科學委員會專題研究報告》NSC87-2412-H130-001。
- 楊瑪利 (2002)。〈弱智媒體 大家一起來誤國〉，《天下雜誌》，第二百五十一期，頁 110-125。
- 楊美玲 (1999)。〈當收視率碰上電視台〉，《電視文化 家書》，第 156 期。
- 楊錦洲 (1999)。〈服務品質要做好，推動 ISO 不可少〉，《管理雜誌》，297：91-93。
- 蔡佩穎 (1998)。《中央日報實施高績效工作系統之研究》，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 劉秀芬 (1998)。《企業文化、組織變革技術及組織變革效益之研究—以推動 ISO 9000 系列認證公司為例》。中原大學企業管理學系碩士論文。
- 鄭仁偉 (1995)。《組織自主改變、組織慣性與改變績效的關係：台灣電子業推動 ISO 9000 認證活動實證研究》。台灣大學商學研究所博士論文。
- 鄭伯堦 (1990)。〈組織文化價值觀的數量衡鑑〉，《中華心理學刊》，第三十二期，頁 31-49。
- 鄭聰傑 (1996)。《探討 ISO 9000 品保制度附加價值之影響因素—以台灣製造業為實證研究對象》，中正大學企管學系碩士論文。
- 繆敏志 (1993)。〈組織文化之探討〉，《政治大學學報》，第六十七卷，頁 133-162。
- 關尚仁 (1999)。〈廣電節目品質管理研究〉，《廣播與電視》，第十四期，頁 1-24。
- 簡佩宜 (1998)。《組織文化典範轉移之標準化及持續改善過程研究—ISO 9000 之推行對組織文化及 TQM 影響之探討》，台灣大學工業工程研究所碩士論文。

- 龔詩哲 (1998)。《組織文化及經營策略與企業進行電子商務應用關係之研究》，大葉大學資訊管理研究所碩士論文。
- Abdulrahman, A. J. & Hollingsworth, A. T. (1983). An Exploratory Study of Managerial Practices in the Arabian Gulf Region. *Journal of International Business Studies*, 3: 143-152.
- Alvesson, M. & Berg, P.O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, NY: Walter de Gruyter.
- Ansoff, H. (1979). *Strategic Management*. Macmillan London.
- Bates, K. A., Amundson, S. D., Schroeder, R. G., & Morris, W. T. (1995). The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy and Organizational Culture. *Management Science*, 41(10):1565-1580.
- Bullis, C., & Tompkins, P. K. (1989). The Forest Ranger Revisited: A Study of Control Practices and Identification. *Communication Monographs*, 56, 287-306
- Butterfield, D. A., and Farris, G. F. (1974). The Likert Organizational Profile: methodological Analysis and Test of System 4 Theory in Brazil. *Journal of Applied Psychology*, 59:15-23.
- Brady, K. (1997). *Product Environmental Management*. National Conference on Sustainable Consumption and Production. By the Delphi group and IndEco Strategic Consulting Inc.
- Cameron, K. S., Sutton, R. I., & Whetten, D. A. (1988). *Readings in Organizational Decline: Frameworks, Research, and Prescriptions*. Cambridge, Mass.: Ballinger.
- Cheney, G., & Tompkins, P. K. (1987). Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment. *Central States Speech Journal*, 38, 1-15.
- Davison, M. L. (1983). *Multidimensional Scaling*. NY: John Wiley & Sons.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading, MA:

Addison-Wesley.

Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Fink, C. C. (1996). *Strategic Newspaper Management*. Mass.: Allyn & Bacon.

Frost, P. , Moore, L., Louis, M.R., Lundberg, C. & Martin, J. (1985). *Organizational Culture*, Beverly Hills: Sage.

Furnham, A. & Bochner, S. (1986). *Culture shock: Psychological Reactions to Unfamiliar Environments*. New York: Methuen.

Gagliardi, P. (1992). *Symbols and Artifacts. Views of the Corporate Landscape*, NY: Walter de Gruyter.

Gamble, P. R., & Gibson, D. A. (1999). Executive Values and Decision Making: Relationship of Culture and Information Flows. *Journal of Management Studies*, 32(2): 217-240.

Gibson, M. K., & Papa, M. J. (2000). The Mud, the Blood, and the Beer Guys: Organizational Osmosis in Blue-Collar Work Groups. *Journal of Applied Communication Research*, 28 (1): 68-79.

Goldhaber, G. M., & Barnett, G. A. (1988). *Handbook of Organizational Communication*. Norwood, NJ: Ablex.

Gregory, K. L. (1983). *Native-View Paradigms: Problem Solving, and Effectiveness*, SF: Jossey-Bass Inc.

Hayes, R. H. & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring Our Competitive Edge*, NY: Wiley and Sons Inc..

Harris, T. (1984). *Organizational Cultures and the Role of Professional Communication*. ERIC Document Product Service, No. ED 260397.

Hampden-Turner, C. (1990). *Creating Corporate Culture. From Discord to Harmony*,

- Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (2001). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H., & Porter, L.W. (1987). *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park, CA: Sage.
- Joiner, T. A. (2001). The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stress and Performance: Evidence from Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3): 229-242.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and Management: A System and Contingency Approach*, 4th ed. 台北:淡江書局
- Kilmann, R., Saxton, M., Serpa, R. and Associates (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Klassen, R. D. & McLaughlin, C. P. (1996). The Impact of Environmental Management on Firm Performance. *Management Science*, 42(8): 1199-1214.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The Role of Climate and Culture in Productivity. In B. Schneider (Ed.). *Organizational Climate and Culture* (pp. 282-318). San Francisco: Jossey Bass.
- Lee, M., & Barnett, G. A. (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.
- Likert, R. (1967). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

- Lindbo, T. L., & Shultz, K. S. (1998). The Role of Organizational Culture and Mentoring in Mature Worker Socialization toward Retirement. *Public Productivity & Management Review*, 22, 49-59.
- McPhee, R. D., & Tompkins, P. K. (1985). *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*. CA:Sage.
- McQuail, D. (1992). *Media Performance: Mass Communication and the Public Interest*. London: Sage.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3):487-516.
- Ott, J. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks & Cole.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*. Mass: Addison-Wesley.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Pondy, L., Frost, P., Morgan, G. & Dandridge, T. (1983). *Organizational Symbolism*, Greenwich, London, JAI Press.
- Putnam, L. L. (1983). The Interpretive Perspective: An Alternative to Functionalism. In L. L. Putnam & M. E. Pacanowsky (Eds.), *Communication and Organizations: An Interpretive Approach* (pp. 31-54). Beverly Hills, CA: Sage.
- Reicher, A. E. & Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An Evolution of Constructs, in B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, SF: Jossey-Base Inc.

- Robins, S. P. (1993). *Organization Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. 6th ed., NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Robins, S. P. (1994). *Management*. 4th ed., NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Pettigrew, A. M. (1979, 1984). On Studying Organizational Cultures. In Maanen John Van (ed.) *Qualitative Methodology*. CA:Sage.
- Schall, M. (1983). A Communication Rules Approach to Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28, 557-581.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.
- Schrodt, P. (2002). The Relationship between Organizational Identification and Organizational Culture: Employee Perceptions of Culture and Identification in a Retail Sales Organization. *Communication Studies*, 53(2): 189-203.
- Schultz, M. (1995). *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding*. NY: Walter de Gruyter.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Sergiovanni, T. & Corbally, J. (1984). *Leadership and Organizational Culture*. Urbana, IL:University of Illinois Press.
- Sheridan, S. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 35 (5): 1036-1056.
- The Delphi Group (1997). *The Role of economic Instruments in Sustainable Production and Consumption*. Prepared for the National Conference on Sustainable Consumption and Production, National Capital Region, May 1997.
- Witmer, D. (1997). Communication and recovery: Structuration as an ontological approach to organizational culture. *Communication Monographs*, 64, 324-349.

A Study on the Organizational Cultures and Sustainable Development Strategies of Eight Taiwanese TV Stations

Meihua Lee*

《Abstract》

The current study aims to examine the organizational cultures and sustainable development strategies of eight major Taiwanese TV stations.

In light of theories and practice of organizational culture and sustainable development, this study first takes an empirical approach to study the organizational cultures of the newsrooms of eight TV stations in Taiwan. Organizational survey containing measurement scales of organizational culture is distributed to the employees of the 8 target TV stations. Secondly, in-depth interviews are conducted to the top managers of the target TV stations for obtaining detailed information about the sustainable development strategies implemented by the target TV stations.

The results of the current study show that the 8 Taiwanese TV stations differ in their organizational cultures, respectively. Moreover, due to the governmental enforcement, the terrestrial TV stations and the Public TV Station had adopted the ISO-9000 way ahead of the cable TV stations in Taiwan.

Keywords: Organizational Culture, Sustainable Development, ISO-9000, ISO-14000

*Meihua Lee is an assistant professor of Institute of Mass Communication, Tamkang University. Tele: (02)26215656 ext. 2305. E-mail: mhlee@mail.tku.edu.tw.