

公共電視企業文化、管理運作與 組織溝通之關聯性研究*

秦琍琍**

《本文節要》

公共電視開播已近三年，從「公共電視籌備委員會」到「公共電視台」的開播過程中，公視除了歷經三個試播階段以解決訊號問題與瞭解觀眾反應外，整個組織在各階段的運作上，雖然朝著「服務社會大眾、提昇國內傳播素質」的目標出發，但長久以來公視所面對的內、外環境之衝擊以及社會對於其所扮演功能角色的期望，似乎並不是一部公視法能解決與規劃的。而為了組織運作與節目製播，公視在開播之際及聘進大量新進人員，同時在開播之初也不段的更改組織結構與更換高層人事，凡此種種不僅對原有之制度與結構造成衝擊，對於人力資源的發展與管理、組織內部溝通、與企業文化共識的形成等亦造成極大的考驗。

因此，本研究即就公視從籌備到開播的過程中，探討其企業真實（organizational reality）究竟為何，並進而瞭解其企業文化、組織運作與組織溝通間各面向之關係。換言之，本研究乃將此一案例放入時間與文化的脈絡中（temporal & cultural contextualization）作一整體的

* 本文由聯合報系文化基金會獎勵研究案所改寫而成。本研究感謝兩位研究助理康俊隆與吳宛倫的協助，以利資料的蒐集。

** 本文作者秦琍琍現為世新大學傳播研究所專任副教授；E-mail: lchin@cc.shu.edu.tw

檢視，一方面以時間的脈絡為經，從企業運作的各個面向分析公視的過去、現在與未來；另一方面以文化的脈絡為緯，自企業內部的各個層次，探究企業內個人的認知、人際與團體部門間的互動、企業整體的共識以及企業與外部社會環境間的溝通等，以透過這樣的檢視過程，將公視的經營管理、組織結構、文化共識、領導與溝通模式等各個組織運作的面向作一連結與呈現。

關鍵詞：公共電視、企業文化、組織傳播、組織真實、管理運作

壹、前言

奮鬥了十八年、籌備了八年的公共電視，終於在一九九八年七月一日正式的開播了。從「公共電視籌備委員會」到「公共電視台」的開播過程中，公視除了歷經三個試播階段以解決訊號問題與瞭解觀眾反應外，整個組織在各階段的運作上，雖然朝著「服務社會大眾、提昇國內傳播素質」的目標出發，但長久以來公視所面對的內部與外在環境之衝擊、以及社會對於其所扮演功能角色的各種期望，似乎並不是一部公視法所能規劃與解決的。事實上這樣的衝突與紛亂，不僅並未因為公視的開播而停止，就連其開播已近三年的今天，社會大中仍看到公視內部的種種問題，包括了董監事之間的對峙等一再的在媒體報導中出現。

另一方面，公視的開播，其實僅僅只是如其文宣中所說—「美夢成真」的另一個起點而已。因為在其正式運作的過程中，整個組織無論是在經營管理、行銷企劃、財務狀況、與人力資源等任何面向上，其所碰到的問題與困境，似乎都非當初過渡時期「營運規劃小組」的一本總結報告書所能全盤預料與解決的。事實上，公視在開播的這幾年間，不僅內部經歷了許多衝擊與調適，一般社會大眾對於公視的印象與認知，也在不斷的改變與調整中。舉例而言，公視在開播之初，由於組織運作的形式轉變，造成人員的大量變動；而為了節目製播與產製，亦同時聘入大量新進人員，此情形不僅對原有之制度與結構造成衝擊，對於人力資源的發展與管理、組織內部溝通、與企業文化共識的形成等亦造成極大的考驗。另一方面，在經歷過市長選舉辯論、馬友友音樂會的轉播、乃至近年幾齣如「人間四月天」等連續劇以

來，社會大眾對公視雖逐漸熟悉，但其角色與功能距離一個「屬於大家的電視台」、與「促進社會民主化、多元化」（見公視簡介）的建臺理念，似乎有一段極大的差距。

因此，當公視堂堂邁入了第三個年頭，而宣稱將全力打造媒體的新「視」界之時，確有必要對其現況作一整體的檢視。本研究之主要目的，即是就公視從籌備到開播的過程當中，深入探討其組織真實（organizational reality）為何，並進而瞭解其企業文化、組織運作與組織溝通間各面向之關係，以求對公視的現狀、員工的認知、以及其經營管理之道有一深入的瞭解，並冀望根據上述的分析，能對公視提出一些具體的建議。

而為了對其現狀有一全面的瞭解與分析，本研究將此一案例放入時間與文化的雙重脈絡中（temporal & cultural contextualization）作一整體的檢視，亦即一方面以時間的脈絡為經，從企業運作的各個面向分析公視的過去、現在與未來；另一方面以文化的脈絡為緯，自企業內部的各個層次（levels），探究企業內個人的認知、人際與團體部門間的互動、企業整體的共識以及企業與外部社會環境間的溝通。透過這樣的研究，不僅公視的經營管理、組織結構、文化共識、領導與溝通模式等各個組織運作面向將一一被檢視，其組織在此過程中所面臨的考驗、衝突與問題亦將具體呈現。

事實上，任何組織的經營之道，乃在於一個持續成長與發展的原則，在此原則之下，唯有在確切的檢視與瞭解現狀、以及造成現狀的原因後，才有可能就組織的未來作一妥善適切的建議與規劃。這篇報告即從上述論點與取徑出發，再針對公視開播後的頭一年半間所進行的田野研究中，經由質性多重研究方法（multiple qualitative research methods）的資料蒐集與分析，一方面其能勾勒出內部不同階層員工對於組織之角色定位、管理運作、與工作環境等的認知；另一方面亦將闡述公視的經營管理、組織結構、文化共識、領導與溝通模式等各面向的真實與現況。盼望從此一組織真實的部分描述與分析中，能提供社會各界一個更新、更真切的視野來關心公共電視的未來。

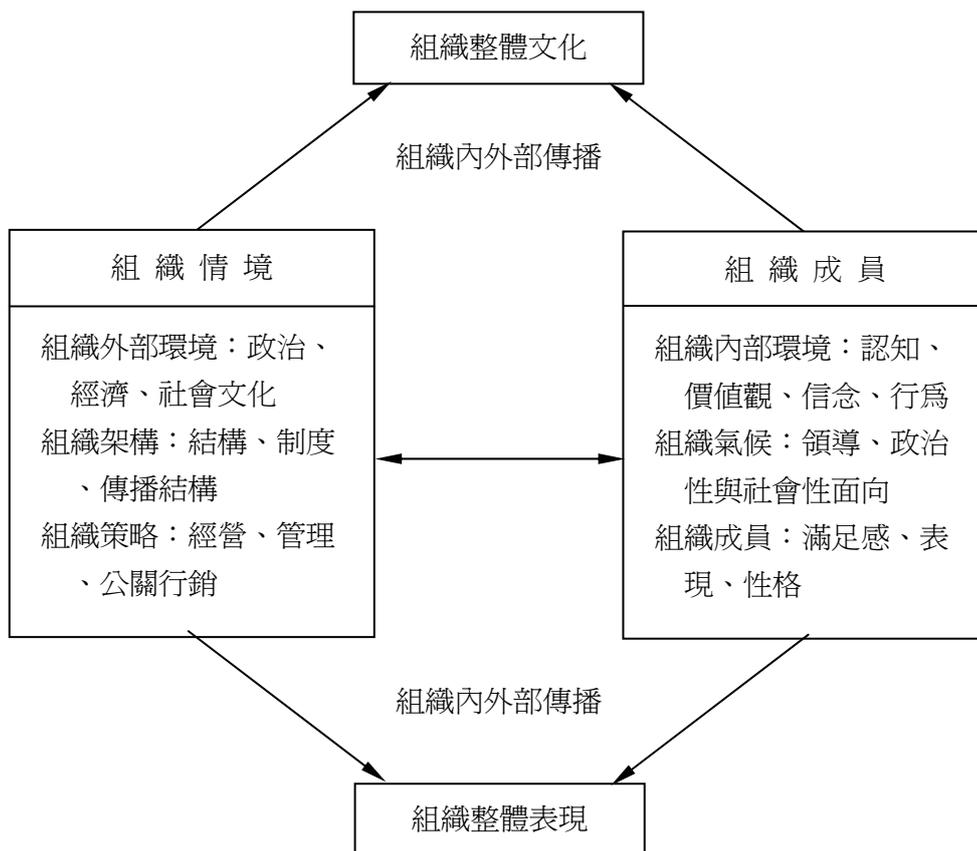
貳、研究設計與文獻探討

目前有許多學者都認為，對任何一個企業或組織進行檢視的最佳方法，就是根據其組織真實（organizational reality）作一深入分析，並進而從瞭解企業文化、組

織運作與組織溝通間各面向的關係中，對組織運作進行一動態的分析（organizational dynamics）。此一動態的分析除了一方面對組織內外部的情境（contexts）與環境（environments）（包括組織的歷史、架構、制度與策略等）進行鉅觀（macro）的探討外；另一方面則從組織成員的微觀（micro）角度出發，檢視成員的行為模式與認知；最後，再由此二方面的契合（fit）程度，來分析組織的表現與績效。而在此研究過程中，組織文化、組織管理、與組織傳播則為最主要的三大面向。

本研究的設計即植基於此，至於研究之動機與目的，已於前面章節敘述。本節將針對研究主題、內容、以及相關的理論和文獻作一探討與扣連，以為本研究立論之依據（rationales for basic assumptions），並提供一理解性的參考架構（conceptual framework）（見圖表 1）

圖表 1：研究架構



一、研究主題與對象

公視籌設的起源其實可以上溯至民國六十九年，當時的行政院長孫運璿即公開表示了辦理公共電視台的意向。而在其後的十年間，公視的籌設始終隨著行政院的政策擺盪，直到民國七十九年，行政院才正式同意籌設中華民國公共電視台。自八十四年起，公視經過了三個階段的試播，正當整個社會期盼著一個兼具「教育、文化、紀錄與新聞性」的公共電視台創立時，當時的執政黨突然在八十六年四月取消此一建台計劃，此舉引發部分人士與當時公視籌設員工一連串的批評、抗爭與請願活動，直到同年五月底立法院三讀通過公視法草案，公視創台才成定案並於八十七年七月一日正式開播（見附件一）。

爲了擺脫「公益節目製播中心的格局」，並發揮「新聞中立，監督政府」的作用，公視在創台之初即在公視法規範的政策面與新聞專業的傳播功能面掙扎著，甚至部分董事與高階主管亦公開表示爲求公視法能通過，此一過程中不得不犧牲部分新聞專業的傳播理念（新聞人，209 期）。而在開播之初，這個籌備八年的組織一旦正式運作，在整個企業所處的內外部環境需求與影響下，多數員工對於企業的認知、主導行爲的價值觀、以及具體的外在行爲，都處於如 Lewin（1947, 1952）所描述組織變遷時所產生的一種典型狀況——即現狀的解凍（unfreezing）、改變（changing）、與再凍結（re-freezing）——的前半階段。亦即組織在舊有狀態的瓦解消容後，處在一個新舊交接、拉扯、與對抗的轉變與動盪的過程中，直到磨合出另一新的狀態，整個組織才會再度趨於穩定。

而從開播初期到成立的頭一年間，公視事實上是處在一個組織變革的動盪過程中。舉例來說，在公視的既有的員工中約有三分之二是所謂的「老人」（old members），他們從籌備之初即進入公司，因此當從一個較閒散的籌備狀況到現在必須積極備戰、打仗的狀態時，多數的「老人」在對工作的認知、態度、與行爲上都必須重做調整。而另外約三分之一的「新人」（newcomers）則是在開播前後的幾個月間陸續進入公司，對他們而言，除了經歷自身工作的改變外，也必須承受組織轉變的雙重變化，另外再加上公視的組織結構、制度與高層管理階層人事一連串的調整等，整個公視開播初期的現況被一位高層主管形容爲「非常的混亂」。

另一方面就經營管理的面向而言，公視內部其實存在著不同的看法與聲音。有高層主管形容公視內部對於企業本體（organizational identity）的認知存在著「公辦企業」與「中立傳播事業」的差距，而此認知的差距表現在組織運作上就呈現出

「僅止於公共服務」與「要做人民的良心，社會的眼睛」的分歧意見，而反映在組織成員的行為模式上，則形成「公務員心態」與「媒體工作者」的落差。這樣的分歧現象，其實在許多草創階段的營利企業中十分普遍，然而就公共電視本身存在的意義與功能、以及社會大眾對其角色與責任的期望上，卻使得學界乃至實務界應加以正視並深入探討此一現象。

不過弔詭的是，從孫運璿建台的意念開始，公視與其前身雖歷經了這麼多年的奮鬥與發展，以及無數社會大眾與菁英份子的投入，但各界似乎對所謂的「公共電視」，亦有著不同的認知與解讀。對於學者、公眾、公視成員，甚至政府體制而言，這些群體間對公共電視的理念、認知與存在的價值，似乎也有著或多或少的差異。在此，差異存在著的現象本身，或許不必大驚小怪，因為無論從現代主義的論點或後現代主義的論點來看，這些群體之間本身就存在著矛盾與差異（若從後現代的論點來看，則每一個群體之中又存在著分歧與抗爭）。但是若要將思考落實到之前公視的存廢，與現在公視的生存與發展等議題上時，則造成差異的原因與差異的內涵（即對公視概念不同的認知），卻仍是必須要探究的。這部分在本研究中將少述及，因為本篇主述仍以公視為主，也許後續的研究可以在這方面有所討論。

有一點必須說明的是，本研究雖然是以公視為主體進行研究，但任何企業與組織都不是獨立存在於一種真空（vacuum）的狀態中，他們勢必與外在的環境產生互動，也勢必受所處的社會文化所影響。這點在探究公視的企業文化與組織溝通上尤為重要，因為整個公視就是在社會需求下的一個產物，其主要功能之一也在於有益並傳承社會文化，而公共電視台在籌備時或許參考了歐美與日本的經營模式，但在正式運作後卻因著我國立法、媒體環境、民眾素養、與社會文化等因素的影響，而形成了一個獨特的「中華民國式」的經營方式。

因此，在對其進行組織文化的研究時，不僅須要深入探究企業成員是如何藉著語言與互動來達成共識、運作與目標的，更必須將企業所處的整體社會文化納入考量。故本研究將以田野調查法（field study）深入的採集不同階層、部門與背景的「公視人」觀點，再從這些 indigenous 與 emic 的資料中，勾勒出一個整體的公視現狀以供進一步探討。詳細研究方法將於下面章節中敘述。

二、文獻探究與分析

（一）組織文化

組織文化自八零年代兩本暢銷書 追求卓越（Peters & Waterman, 1982）與 Z 理

論 (Ouchi, 1981) 出版以來，在學界與實務界均激起了研究熱潮。在過去的十年間，許多相關研究致力於從不同面向解釋組織文化對企業的影響、以及如何運用不同的策略來塑造甚至改造文化。然而，這許多的研究多數是在西方社會，尤其是美國社會中所進行的，其結果與發現自然較適用於美式企業組織。相形之下，較少有研究是從東方的觀點出發，來探索亞洲社會文化的本質與其變革，以及其對區域中的企業組織文化所產生的影響。

另一方面，歷年來 Evan (1975) 與 Hofstede (1979, 1980, 1991) 等學者不斷致力於對企業組織進行跨文化的比較研究，然而這些研究結果只能證實員工工作態度與行為的確因所處之社會文化不同而有差異，但對於這些差異為何或因何而存在卻只能提供極有限的解釋。究其原因乃在於多數跨文化的研究旨在探討每個國家的差異，卻忽略的去深入探討這些差異的特性究竟是如何造成每一文化團體所表現出的獨特性。這樣的限制正說明了若想深入瞭解美國企業與中國企業之不同，必須在檢視組織本體之外同時檢視組織所存在於的外在社會文化是如何發展與變革的。而在現今國際上的研究，不僅對於中國企業文化與其所處的社會之關聯缺乏周全深入的探討，對於中國文化的本質 (the nature of Chinese culture) 與其變革 (the changing Chinese value systems) 以及究竟哪一個中國人的社會 (中國大陸、台灣、新加坡等) 具有代表性等議題亦頗有爭議。

至於台灣本土方面，因受西方潮流影響，自八十年代起亦逐漸有組織文化相關研究出現，但多數學者乃採傳統功能學派對於企業文化的認知觀點，一方面僅就單一變項來研究 (如物件、價值觀、信念、故事、典禮、儀式、領導風格、組織氣候、組織學習等)，而缺乏對文化精髓作一全面性的描述 (謬敏志, 1993)；另一方面對組織文化的探討也僅限於企業本身的層次而忽略當代台灣社會文化的變遷及其可能對組織中文化轉變所生之影響。故此，這些研究結果對於目前台灣企業管理模式與本土組織文化，僅能提供片面的瞭解而無法產生知識累積的效果。至於採符號-闡釋學派 (symbolic-interpretivism) 的論點，從傳播的角度來探討企業真實與文化，以及當代社會文化對本土企業文化的關聯性之研究則更為少數。

針對以上所述，本研究之設計乃採符號-闡釋學派 (symbolic-interpretivism approach) 所強調的文化研究須自一全觀性 (holistic) 的論點出發，以公共電視為案例來深入探究傳播在企業中對文化的建構、傳承與轉變所扮演的角色，以及當代社會文化對其組織之運作模式的影響。

(二) 組織文化之理論基礎與內涵

近年來，文化一詞成了在中外企業裡到處都聽的到的聲音。這個概念本身來自於人類學，但因描述的觀點與認知的假設不同，有許多不同的定義與理論。Allaire 與 Firsirotu (1984) 根據 Keesing (1974) 的文章，發展出對於不同文化理論學派的歸類 (typology)。他們提出不同理論學派對文化概念一個最基本與重要的分野在於一派學者認為文化是存在於社會系統中的，而另一派學者則視文化為一單獨的觀念系統 (separate conceptual, ideational system)。

前者以 Radcliffe-Brown (1952) 和 Malinowski (1961) 為代表人物，他們從功能論的觀點出發，認為文化與社會體系為一整體，因此文化研究的重心在於審視文化的要項、信念、以及操練是如何來維持社會結構的。著名的學者 Benedict (1934) 與 Mead (1949) 亦認為文化與社會系統是不可分割之一體的擁護者。

另一學派則自 Kroeber 和 Parsons (1958) 以降，主張文化與社會系統是不同的概念，必須將兩者分開。他們認為文化系統主要是關於意義的系統 (system of meaning)，而社會系統則是強調在整個環境中人類是如何來組織其行為與彼此的關係。惟視文化為一單獨的觀念系統 (culture as an ideational system) 之學者們，又因對文化認知的結構、過程、和產物的不同，可分為認知 (cognitive school)、結構 (structuralist school)、和闡釋 (interpretive school) 三個學派。

就認知學派而言，文化如同學習而來的知識系統 (system of knowledge)，其主要功能在於提供個人在成為社會所接受之成員時所需的認知、信念、評估、以及行為 (Goodenough, 1957)。此一學派主要人物以人類學家 W. H. Goodenough 為代表，因深受語言學者如 Chomsky (1972) 等影響，他以為文化就如同語言學上的文法是在幫助建立正確而被接受的句子一樣，其研究主要在於尋描述出一套文化系統的規則與原則以幫助社會成員建立其行為的參考架構。

再就 Levi-Strauss 等結構學者而言，文化乃是由共享的象徵系統 (shared symbolic systems) 所組成，而此系統是心靈的產物，是一種文化的本質在潛意識的反映過程。由於視文化為潛意識歷程的表現，此學派認為儘管人類文化各自不同，但其中有一些共同的東西可以在潛意識的深層結構中發現的。

最後就象徵－闡釋學派而言，文化乃是由共享的一意義與象徵 (shared meanings and symbols) 所組成的系統。換言之，文化並不是在人們的腦海中，而是存在於社會演員們所使用的共同意義 (public meanings) (Geertz, 1973, 1983)。這些共同意義，根據本學派的代表人物 Geertz 所言，主要是被用來闡釋 (interpret)

人們共有的經驗和指導他們的行為與互動。

綜而言之，觀念學派的文化概念在今日主要影響著組織文化的研究。即文化是一動態的（dynamic）、由象徵符號（symbol-laden）所組成的情境（如 Geertz 所論）；是一組功能性的認知（functional cognition）（見 Wallace 與 Goodenough 所言）；或是一深沉的、人類的潛意識結構（即 Levi-Strauss 所主張）。雖然將文化與社會系統釐清是必要的，但學者們亦指出文化與社會是一體兩面，當欲解釋人類行為是此二者缺一不可（Geertz, 1973）。

組織文化的探究亦反映出文化人類學者對文化一詞看法的分歧。近年來，文化概念的本身已演變成在組織傳播學和管理理論（Smircich & Calas, 1987）上之一立論（perspective）或是觀點（way of seeing）（Jelinek, Smircich & Hirsch, 1983）。然而儘管看法分歧，多數學者卻在下面陳述中存有共識：組織文化是社會建構而形成的；組織文化提供組織成員瞭解事件與符號的參考基模，並提供其行為之指導；組織文化並不是憑空存在（out there）且可以直接觀察的，其組成是組織成員所共享和共同詮釋的；組織文化是多重向度的結合體。

Schein（1985）將組織文化的構成元素分為三個層次：看得見的人造品、創造物和行為；通常可以意識得到的價值觀與信念；以及屬於組織精髓但卻存在於潛意識的基本假設。Trice 和 Beyer（1993）亦認為組織文化並非單一概念像是組織氛圍（climate）、組織結構（structure）、或是比喻（metaphor）等。他們認為文化乃是由兩部分所組成：由共享的價值觀信念以及規範等所構成的文化本質（substance）；和可從組織成員所言所行中觀察到的形式（form）。

在將上述觀點運用於研究組織文化時，其重點在於組織成員的角度（native's view）去觀察企業生活中有關於每天的工作、正式與非正式的組織結構、日常說話、以及故事、比喻等所有相關面向。於是，文化不在是組織所擁有的一個要素（culture as something that an organization has），組織的本身就是文化（culture is something an organization is）。此即闡釋學派（interpretivism）對於組織文化的認知，企業文化乃是從人們互動行為中協商（negotiated）與衍生出的共同意義與符號。在此學派中，實証研究無論是探討組織知覺（organizational cognition）、表徵符號（symbolism）、或是潛意識的過程（unconscious process），都需要檢視組織成員是如何經由傳播與互動來建構他們的組織真實（reality），這也即是本研究所要關注的焦點。

(三) 組織文化與傳播

Pacanowsky 和 O'Donnell-Trujillo 在 1982 年的「傳播與企業文化」一文首次就如何運用文化之論點 (cultural approach) 於傳播研究中有了詳盡的闡述。他們認為企業文化應當成一個過程 (process) 來研究, 因為無論組織成員在其中作什麼都必須經由傳播與互動, 而企業文化也正是如此建構出的。Bormann (1983) 更進一步指陳出, 文化在傳播的情境中即是一種存在方式 (sum total of ways of living) 的總和, 因為這些全是經由語文和非語文傳播所組織起來並傳遞給新進成員。如此一來, 傳播成爲一種組織的過程 (the process of organizing), 其所產製的意義是組織成員在完成任務時所需依賴的 (Johnson, 1977)。

承上所述, 如欲瞭解企業真實與文化, 則須從此社會成員 (social actors) 是如何經由語言與互動而產生共享的意義、經驗、與認知的過程以及產物中探究, 此不僅牽涉到多層次的情境 (即社會文化、組織部門、人際與個體) 解讀, 更必須是一個動態 (dynamic) 的分析。

另一方面, 組織溝通模式亦可分爲對內與對外傳播、正式與非正式傳播、以及直向與橫向的傳播等。若自傳播之本質 (the nature of communication) 來看, 則可自上述的面向來了解傳播的內容、頻率、數量、方向、管道、效果、回饋與扭曲等。這些資料將有助於瞭解企業運作與制度、領導行爲、溝通模式, 因此在本研究中亦將有所探討。

由上所述, 若能對企業文化與組織傳播有一深入的瞭解, 則不僅能知道企業成員是如何說、如何想、與如何做事的; 同時更能明白企業成員爲什麼會這麼說、這麼想、和這麼做的。這些將有助於全面檢視公視的制度、領導、管理與文化的塑造是否合宜。換言之, 本研究揚棄傳統研究以組織或管理階層爲主的研究方式, 而將從研究全體組織成員著手, 把不同的觀點、理解、聲音與次文化表現出來, 如此方能獲得一個全盤且深入的研究。

三、研究問題

綜合以上所述, 本研究之設計主要在回答下列兩個問題:

1. 公共電視的企業的真实與文化爲何?
2. 公共電視企業文化、組織運作與內部溝通之關係爲何?

參、研究方法與進行步驟

本研究運用多種質化研究方法對公視進行田野調查（field study），其中最主要的方式即是組織民族誌（organizational ethnography）、論述分析（discourse analysis）、與隱喻分析（metaphor analysis）等研究方法。

組織民族誌（organizational ethnography）原是一植基於民族誌研究的田野調查法，因此在理論建構與研究取徑的本體論（ontology）與知識論（epistemology）等層次上，是在闡釋典範的脈絡中。在此深受人類學、現象學、與解釋學影響的研究典範中，雖然亦存在著許多相異的學說與論點，但其意涵總不外乎自研究者對於「組織成員的理解」的理解過程中（making sense of the organizational member's sense-making），來探究在此文化體系中的各種意義（秦琍琍，2000）。

也正因著組織的社會情境範疇與研究場域界限的顯明與集中，使得組織民族誌研究既不會像針對整個社會文化的民族誌研究般操作困難，也比其他實證研究的方法更能展現組織真實與文化見構的過程與意涵，使得其成為研究組織文化與意義的極佳方式（Rosen, 1991）。

因此，組織民族誌的研究方法，近年來逐漸被許多組織傳播、組織與管理學者所採用。其精義乃是從一個全觀（holistic）的角度出發，去理解組織成員每日的社會模式與態度認知（Werner & Rothe, 1979）、同時這些人又是如何經由溝通與協調的努力將組織真實與共享意義具體的呈現、以及在此情境中人心與人性又是如何的展現（Jones, Moore & Snyder, 1988）。另一方面，本研究再搭配論述分析（discourse analysis）、與隱喻分析（metaphor analysis）等研究方法，從語言與社會真實建構的互動過程裡，來進行對組織真實與文化更微觀（micro）與細膩的分析。

雖然「論述」一詞的定義如 van Dijk（1997）所評的有些微模糊（fuzzy），原則上可以分為下列幾個層次：(1)非常狹隘的來說，論述即是口語的對話（spoken dialogue）（Sinclair & Coulthard, 1975）；(2)然而，另有一批學者試圖從更為寬廣的層次上去定義「論述」，即除了視其為語言符號的互動機制外，論述更可是一種思考的形式（a mode of thinking）（如 van Dijk, 1997 等）。換言之，我們的信念、態度、與行為是受到我們主動參與或是週遭環境的言詞互動所影響的（Berger & Luckmann, 1967; Searle, 1995），論述因而成為社會互動以建構真實的核心；(3)當

然，更有學者從批判論點來探究權力與論述的關係，如 Foucault (1972, 1980) 的權力/知識、Gramsci (1971) 的意識型態與霸權、以及 Habermas (1984, 1987) 的傳播行爲 (communicative action) 等 (秦琍琍, 2001)。換言之，論述的本質並不僅僅是敘述了什麼 (describe things)，它本身可能主動成就了一些事 (do things)，因而不管論述的形式爲何，它永遠具有社會與政治性的意涵 (Potter & Wetherell, 1987)。

也正因爲如此，論述的分析必須放在其所產生的社會情境中 (social context) (Fairclough, 1995; van Dijk, 1997)，由單純的文本分析 (textual analysis) 進入到跨文本的分析 (intertextual analysis) (Bakhtin, 1986; Fairclough, 1992, 1995; Thibault, 1991)，以及經由文本與情境的連結，進一步去探究「語言是如何、因何、被誰、於和情境中所使用」的 (van Dijk, 1997)。

故此，許多組織傳播的學者亦認爲論述不單單是組織成員所說的內容，更是一種組織成員建構共同的社會真實與認知框架的機制 (Mumby & Clair, 1997)。於是論述的實踐 (discursive practices) 與過程 (processes)，成爲組織行爲的主軸與管理的重心所在 (Oswick, et. al, 1997)。

而更深入的來看，企業論述的本身其實就是意義的建構，對組織成員而言，透過社會的互動與集體的論述，成員能夠理解與認知自己是誰 (who they are)、企業是何 (what the organization is)、以及他們與外界環境的分野在哪 (where is the organization boundary) (秦琍琍, 2001)。

至於同屬於闡釋典範的隱喻分析 (metaphor analysis)，則更常被學者用來分析企業文化。主要原因在於，許多研究文化的學者，將組織視爲一充滿了象徵與符號性的場域 (symbolic fields) (見 Berg, 1985)，在此場域中組織成員爲理解所發生的各項事物並處理其日常事物，會不斷產製出隱喻 (metaphors)、故事 (stories)、和迷思 (myths)，而這些理解週遭環境的機制，正是「意義」與「經驗」產生的過程。

因此，當進一步分析組織中的隱喻時，研究者可自組織成員的論述中，尋出一些象徵性的框架 (symbolic frames)，再從這些框架中去了解組織成員的認知、態度與行爲，這些亦提供了探究組織真實與文化最核心的資料。

在使用上述的研究方法後，本研究將再延續著紮根理論的精神，經由上述不同取徑作一連結，闡述出此一個案文化與真實的獨特處、以及傳播在文化的形塑與真實的建構上所扮演的角色。

下面將就研究場域的情境、資料收集之過程以及分析的步驟作一說明：

一、研究場域與情境

於民國八十七年七月成立的公共電視，是以「財團法人公共電視文化事業基金會」的形式開始運作。雖然成立之初的十二億元資金由政府捐助，但其設立的精神為一既非國營亦非民營的非營利性組織。

在其非營利性組織的色彩下，其主要的屬性即為在一向是以商業媒體為主的我國中，成立一以「公共服務」為宗旨的電視台。在此前提之下，其擁有權為全民所共有、其經營權為以社會公正人士所組成的董監事會主管與監督、其組織目標與使命則以「製播優質節目、提供公共服務、善盡媒介第四權、促進文化與公共利益」為主（見公共電視簡介與網路資料）。

雖然從籌建到創台以來，其內部與外部的吵嚷就不曾休止過，但其基本精神仍維持在以公共電視法規定為前提之下，希望走出與一般商業媒體不同的區隔出來，一方面希望達成公共媒體的媒體批判與公眾近用兩項天職；另一方面能財源獨立，真正成為全民所擁有與支持的電視台。

然而在此前提與理想上，公視所面對的現實際情形卻是一個無法凝聚共識、缺乏有效管理、沒有穩定財源的現狀。在共識的凝聚與形成上，由公視的籌建歷史、媒體的許多相關報導、以及員工的認知與論述看來，似乎一直以來對「公視是什麼」、「公視怎麼走」、「走到哪裡去」等一個組織運作的基本問題，存在著歧見與爭執。

而在經營管理方面，從建臺初期的三百多名員工開始，高層人事、薪資制度、組織架構、工作職掌、領導型態、決策過程、與權力結構等，在整個研究期間一直呈現出變動與未定的狀態。此一現狀使得經營策略之擬定與管理制度之訂定顯得搖擺不定，對於員工之管制品質與達成任務自然也造成阻礙，因此整體之組織績效較難發揮。

至於沒有穩定財源的現狀，則在於依據公視法之規定，政府的補助將逐年遞減，而在礙於其非商業電視台之定位下，自然無法有廣告之營收，因此財務成為公視最大的隱憂與員工所稱的「惡夢」。然而，也正因為財源的壓力，公視在開播之初即自我調整以所謂「小而美」的公共電台自許，並企圖積極開拓民間與企業界的認同與支持。這些，在下面的幾個章節中會有更詳盡的分析與論述。

二、資料收集過程

在獲得公視正式的許可以及實際進入場域進行研究前，本研究的前置作業為：首先針對公視之歷史、組織架構、人事狀況等作一全盤性的瞭解；其次再要求先行對各主要部門、單位、或影棚進行一實務參觀；最後則根據前兩項所得之資料，擬定研究之訪談樣本（人數與樣本分佈）、所需之文獻、所需觀察之部門與活動等，並進而擬出研究流程。

本研究主要的進行時間為一九九八年十月至一九九九年十二月止，然因公視在其中經歷組織高層之重大改組與變革，故在其後的數月間仍持續進行資料與文獻之蒐集工作，整體研究時間約持續一年半以上。在資料的蒐集上採取多重方式（multiple resources of data），主要分為參與觀察、田野筆記、與文獻資料三大部分。以下將就各種資料來源與蒐集過程進行說明：

（一）參與觀察

由研究者參與公視內的會議與工作進行，以瞭解組織之工作氣氛、環境、與互動模式。在本研究過程中，研究者實際參與組織中一些正式與非正式的會議、棚內製作過程、以及員工一日工作流程等。參與研究的助理則是在跟隨研究者一段時間以經過訪談與觀察訓練後，才進行資料之蒐集。

另一方面，公視之建築、辦公室規劃、標語與陳設、佈告欄之資訊、員工之穿著亦皆在觀察之範圍內。在研究期間，研究者並多次至員工餐廳用餐、並與員工閒談以體驗公視人的日常生活。

上述資料除部分會議內容予以錄音外，研究小組成員在觀察結束後須記錄田野筆記，除對參與觀察之人、地、時、事、物進行紀錄外，並在筆記中進行討論與設立後續研究之假設。研究者則不定期與研究助理討論並對照彼此的認知與理解，以交叉確認田野筆記的效度與信度。

（二）正式與非正式訪談

爲了更真切瞭解公視成員的想法，本研究同時採行正式與非正式的訪談方式。在正式的深度訪談方面，由於時間與人力的限制，本研究無法進行大樣本式的隨機抽樣，因此在根據 Glaser 與 Strauss（1967）紮根理論中所言之理論性抽樣過程（theoretical sampling procedure）的精神，並考慮到實際的公視人數、階層、部門、員工年資、性別與教育程度等比例下進行抽樣。

抽出的樣本以半結構式的問題進行深度訪談，問題之大綱主要分為四個部分：(1)個人基本資料、(2)工作氣氛與感受、(3)對組織的認知與瞭解、以及(4)組織溝通行為與內容等（見附件二）。在訪談過程中，針對受訪者的回答與其職務，後續性的訪談問題（follow-up questions）亦會有所增改。訪談時間約為一小時，內容均在受訪者的同意下進行錄音，訪談地點多為受訪者的工作場所或會議室中進行。

實際進行正式訪談的公視成員有四十二位，其中因有部分受訪者不願全程錄音、或資料登陸過程有所遺失，且將訪談之董監事不列入公視員工之情形下，有效訪談樣本為三十六份。此正式訪談的樣本比例為公視員工人數的十分之一強。

在正式訪談之外，並根據受訪者之建議、或在參與觀察的過程中、以及為了研究需要的情形下，再進行非正式的訪談。非正式的訪談多為以聊天、或請教的對話方式進行，前者多無結構性的對話，而且是在自然的情境下與員工進行會話；至於後者，則是在研究過程中為了深入瞭解某些事項、或確認研究假設與研究發現時，視需要對特定對象進行詢問。這些內容主要透過田野筆記進行記錄與對照。另一方面，由於在正式訪談的部份中，較偏重中、高層管理人員，因此在非正式的談話中，會加強與基層員工的接觸與詢問。

事實上，非正式的訪談是隨時隨地在進行，其目的除資訊收集外，並將進行訪談內容做對照、澄清，以驗證研究者之瞭解與信、效度的確認。由於本研究的訪談對象含括各部門高層管理者、中層管理者以及基層員工，其內容可提供研究者從不同組織成績的角度去分析其對公司的觀感、認知、理解、認同與滿意度等，以藉此瞭解公視員工是否持有相同的共識與一致的企業文化。

（三）文件與文獻的收集

本研究除蒐集相關的研究文獻外，並蒐集了公視中正式與非正式的出版、刊物、佈告、公文、文宣、員工手冊、工作書、訓練內容、會議資料、與營運計劃等文件資料（見圖表 2），以求一方面從歷史的脈絡中尋出公視的過去、現在與期盼的未來；另一方面並盼望能從各項文件的分析中，歸納出經營管理者所強調的管理理念、經營哲學與企業文化。

在此必須說明的是，就此類研究而言，資料的蒐集與分析並非是截然劃分的，在此過程中，每一位研究成員在離開場域後，都被要求盡快完成該次筆記，而在每一次的會議中，研究者與助理也會彼此討論對公視的理解與認知，對照並修正一些研究的方向與重點。

圖表 2：公共電書面文件資料列項

1. 公視薪資結構相關文件
2. 公視人事結構與考核相關文件
3. 公視組織架構修正版本與相關文件
4. 公視公關宣傳相關文件
5. 公視董監事會議相關文件
6. 公視新聞部工作報告規劃等相關文件
7. 公視公服部相關文件
8. 公視預算相關文件
9. 公視營運與策略規劃相關文件
10. 歷年來公視研討會相關文件
11. 公視史料
12. 公視之簡介、公視之友、節目錄影帶、過渡時期營運規劃小組報告書、內部問卷調查資料

三、資料分析步驟

資料之分析亦如資料之蒐集過程般，以多重的分析方法（multiple methods）經由一系列的步驟進行。其主要流程首先為自觀察、文獻分析、與田野筆記等資料中進行歸納、分析、與整理。此階段主要涉及兩個過程：其一是從上述資料中辨認出一些一致的主題（themes）；其二是根據這些主題發展出假設並驗證之。驗證假設之方式乃在於再次回到觀察、文獻分析、以及筆記等資料中、並加入訪談與言詞論述（discourse）等資料來分析、與整理。下面將加以說明：

（一）尋找主題與建立工作假設

初步的分析階段主要分為兩部分：(1)從田野筆記、觀察心得、與文件資料中，辨認（identifying）出一些重複出現的主題（themes）；(2)由此主題中形成工作假設（working hypothesis）並試圖驗證。

在反覆的解讀與分析公視的文獻、文件、與筆記的過程中，資料內容經過分類、組合、與辨識的系統性分析歸納後，幾個重要的主題逐漸呈現。植基於這些主

題之上，研究者形成了一些初步的發現與瞭解（interpretations），並在研究末期的非正式訪談中詢問一些受訪者，以確定理解的正確性。

根據上述資料的初步分析後，形成了一個工作性假設（working hypothesis）——即公視目前並無一整合性的企業文化（lack of integrated corporate culture）。在此一假設的前提之下，後續分析將渴望得出兩個發現：(1)組織中缺乏概念性的共識；與(2)組織傳播趨於官僚體系的模式。

（二）論述分析與隱喻分析

其後，在論述分析（discourse analysis）與隱喻分析（metaphor analysis）上則採行了三個步驟。第一先將訪談與所有收錄下來自然發生的傳播事件進行分類與歸納，並進行注釋。第二再就注釋中尋出主題（themes）與分別出與組織行為有關的主要傳播情節（episodes），並將錄音之內容轉換成文字（transcripts）以利後續分析。第三則就語言論述和語文的使用進行分析。

在論述分析的過程中，主要的重點乃在於從此社會情境中，分析其語言說（如訪談與日常言論）與書寫（如公文與文獻）之文本（texts），因此再回到語言文本的檢視時，成員們所說（talks）與文件中所寫（written documents）之語言、語句、與語氣等，並非只是一種如語言學上所說的抽象實體（abstract entity）、或如結構主義所言的區別系統（a system of difference）、或是如傅柯之流的學者所言的一套宰制的規則（a set of rules for transforming statements）。相反的，其是如 Potter（1997）所說，語言文本在此被視為互動的媒介與載具（the medium for interaction），因此，論述分析在此的重點乃是從成員的所說中去「分析人們的所作所為」（the analysis of what people do）。

同時，再進行隱喻分析以瞭解企業成員之認知與意識型態（ideology），並與前述之發現（main themes）進行驗證與整合。因此，隱喻分析的重點乃在於從眾多與歧異的成員認知中，尋找並建構出一連串的敘述（a coherent description）。Koch 與 Deetz（1981）認為，此一連貫的敘述有助於(1)顯示成員在組織中所言所行的真正意涵（meanings）；(2)呈現出組織成員是如何根據上述的意涵與認知，建構其組織的真實（organizational reality）。

經由一語意性的歸納過程（a semantic process），資料在根據 Lakoff 與 Johnson（1980）所言之隱喻性的陳述中（metaphorical expressions）的確呈現出了一些連貫的群組（coherent clusters）。由於本研究採更深入的 root-metaphor analysis，因此在這些出現的隱喻群組中，再進行歸納與整理的過程，並將一些獨立的隱喻（isolated

metaphors) 刪除，而將一些重複出現的隱喻匯集成一些主要的隱喻群組 (dominant main metaphors)。

事實上，整個分析的過程中，隱喻出現的頻率未必是主要的考量，主要在於其能否提供一連串的框架來呈現成員對於組織真實的認知。舉例而言，一個訪談中可能同時出現數個隱喻，或一些層次性的認知框架（如某些主要的隱喻可能包含了許多不同的次級隱喻），這些都必須經由反覆的驗證與對照出來的。

(三) 理解與描述

在整個分析與書寫的過程，其實是一個持續的進行「由上而下」(top-down) 與「由下而上」(bottom-up) 的過程。一開始，從全部的資料中，研究者企圖尋出一些背景資訊 (background information)；接下來從不同種類的資料中（如訪談、筆記、與文獻等）探究意義，並把這些部分資料彼此間做比對。

正因為每一位組織成員對其組織有著不同的認知與經驗一般，在資料的分析中如何將這些堆滿案頭的資料，經由上述的循環過程既要找出一些整體的成員認知；又要同時顧及在組織真實中存在著的多元聲音與想法，則是在此階段中研究者的首要任務。

肆、公共電視的組織情境

在歷時近一年半的研究期間，透過文獻內容、深度訪談、與參與觀察等方法，對於公共電視的組織情境有一多層次 (multiple levels)、與多面向 (multiple perspective) 的分析，以求更深入與全觀的瞭解其組織真實。所謂的多層次，是指在資料蒐集的過程與內容上，分析單位由組織中的個體、部門、公視整體、到外部的媒體環境與社會文化等情境 (contexts) 上皆有所顧及。而所謂的多面向，則指在此資料的分析過程與內容上，包括了組織中不同單位、階層、年齡、年資、性別的聲音與認知，企圖在員工不同的經驗、觀點、與描述中，理出一個整體的公視輪廓 (an integrated configuration of PTS)。

一、台灣的社會文化情境

就外部的社會文化情境而言，從解嚴到換黨執政的數十年間，不僅在民主政治、社會發展、與經濟成長等面向上歷經轉變與起伏、在整個社會人心、文化發展、與價值體系上也朝著一個既非完全仿美、又非全盤哈日、但又與大陸藕斷絲連

的獨特的台灣模式發展。

在此社會的發展中，無論前十年台灣人引以為傲的經濟奇蹟、或是近年來執政的換黨變天、乃至最近吵成一團的認同危機，台灣整體的社會文化似乎都在一個動盪的改變過程中。這其中政府對於媒體的管制由嚴而鬆，從廣電法的鬆綁與增刪、新媒體科技的發展、到人們對於媒體角色的批判與近用權概念的興起，再再也使得台灣的媒體產業生態與環境產生重大改變。

台灣媒體生態與法歸政策的轉變以有許多傳播、法律、與管理學學者做過研究，在此不多做贅述，然而上述的這種轉變確是影響公視設立與發展的重要因素，這也即是當年的「廣播電視未來發展研究委員會」的召集人張繼高所說的公視之創設「不只是一個電視台，（更）是一種制度，一種精神」（見賀德芬，2001）。然而，也正因為要將一種精神實際的落實到一套制度是有其困難度的，所以從 1980 年孫運璿先生的一個成立公共電視台的意向開始，從政府到學界、與業界、乃至於民間，歷經十年的吵嚷不休才有了公共電視台籌備委員會的成立。

與此同時，社會大眾也歷經了民運、學運、工運等各種社會運動的洗禮與成長，因此在整體的台灣社會氛圍中，是認同公共電視有其存在的價值與必要性。雖然，對此理念的認同固然普遍存於社會中，但是就像是公視從籌委會以來即面臨的紛紛擾擾與爭執不斷一般，對於從升斗小民到社會精英的不同公眾而言，究竟公視該扮演什麼樣的角色、產製什麼樣的節目、提供什麼樣的服務等，也始終存在著歧見與差異。

而若對此現狀仔細觀察的話，應不難發現真正對這個理應成為「全民電視台」大力支持、回應、指導、甚至批評的公眾，其實可能也僅僅止於學界、政界、與實務界的少數「小眾」而已。當這些菁英份子為了「公有制」或「私營制」、「服務大眾」或「服務分眾」、「收視質」或「收視率」、「政府該不該補助」與「BBC 制度或 NHK 模式」等專業問題與經營理念爭執不休時，相對而言，公共電視真正該服務對象的「廣大全民」，卻似乎是冷漠與無聲的。

若根據研究的結果來看，在與整個社會的溝通聯繫、確切貼近民眾的需求、以及深入瞭解全民對公視的看法等與外部環境的連結上，公視其實是有待加強的。換言之，公視與其外部環境間似乎並未進行有效的傳播與互動，使得在對環境的分析、監視、與預測上無法有效進行，此一現象若發生在一快速轉變的社會環境中，將對組織營運與管理造成甚大之影響。這一點其實在公視設台之初所依據的營運規劃小組所提「營運規劃總結報告書」中就已明確指陳。

二、公視的組織情境

在一九九七年公視法通過、公視尚未成立的六個月間，由「公共電視台過渡時期營運規劃小組」負責規劃整體公視的使命、定位、目標、與運作。即至一九九八年開播之初，公視擁有近三百五十名的員工。

從公共電視台籌備委員會、公共電視台過渡時期營運規劃小組、到真正開播，雖然公視的基本理念與目標未曾改變，但組織內外部的環境卻有著相當大的轉變。從外部的社會文化、媒體生態、與傳播科技，到內部的參與成員、領導高層、與組織架構等，在在都顯示出其處於一個組織變動的情境裡。

(一) 工作環境與氛圍

從公視的簡介、公視之友、節目的介紹與許多對外的文宣品中「文化」、「藝術」、與「服務」的字眼一再出現著，然而就其努力塑造出一個以藝術文化為重，甚至強調人文精神與服務品質的組織特色而言，其工作環境與硬體設備似乎並無法反應出此種精神。

在坐落於內湖的三棟新大樓中，雖然開播之頭一年前後有一些辦公室位置的重新規劃與調整，但除了其中一棟主要大樓的大廳有一些人文藝術的設計與佈置外，其面對外界的門禁、員工工作場所、與辦公室的安排等其實與一般商業媒體或企業沒有太多的差異。

對於開播第一年的領導高層與所有員工而言，工作環境與氛圍都處在一種變動、調整、與妥協的過程，這一點多數的訪談者都有提及。就領導階層來看，從董事長、總經理、到副總經理等，公視對於他們而言，雖是一個全新的狀況，但公視內部實際上卻存在著從籌委會以來的一批人員、認知、與運作模式。而由於面臨著開播與人事更新的雙重壓力，這批領導高層除了必須彼此適應並合作外，還必須面對董事會對經營管理的種種要求、以及所屬員工對任務執行的種種需求。

在開播前後乃至頭一年中，組織中各種協調會議雖多，但是流傳在其中的傳言、與小道消息亦不斷。然而從資料分析中得知，在公視公開的價值體系中，組織和諧仍是為多數人所認同的，因此儘管有衝突、抱怨、與反彈，公視人似乎並不傾向一開始即以正面衝突的方式來解決問題。這也是在許多的訪談內容中會有公視人以「磨合」一詞來形容整個組織運作混亂的原因。但是表面的和諧雖被許多人所提及，然而從文本的分析中卻不難看出由於許多深層認知的衝突，導致公視在組織內部的互動與傳播上，呈現出一種數度被員工所提及的「黑函文化」的現象。

對於員工們而言，由於初期高層主管的領導風格較屬於「無為而治」，在面臨一切未上軌道的開播壓力時，「缺乏明確的政策」成為許多中層主管與下面員工共同的心聲。由於缺乏整體的共識與明確的政策，使得管理階層在剛開始運作時必須花費許多時間與精力去參與會議與進行協商。而在其部門中則由於尚未建立運作的模式，面對面的溝通亦十分頻繁。

由於薪資制度、組織結構、與經費預算等問題是當時一些重要的議題，因此員工間的討論與關心的重點也主要在這幾個面向上。另一方面，在開播前後人事的變動中，使得約有三分之一的新進員工進入公視，整個公視的平均年齡與年資均有年輕化的趨勢，這也使得組織氛圍與文化產生改變。

（二）組織成員的認知

根據訪談資料顯示對於多數員工而言，開播前與開播後是一個非常大的轉捩點。在開播之前的工作形式根據員工的描述多屬於「規劃」、「行政」、與「籌備」的性質，因此一些員工認為工作氛圍是屬於一種「閒置」、「緩慢」、與「公家單位」的狀態。相較之下，多數員工認為開播之後的工作量與壓力均大幅增加，整個工作氣氛立刻變成了「好像打仗」一樣的「混亂」與「務實」，對於部門主管與管理階層而言，「工作態度」與「工作績效」成為他/她們最重要的事情；而對於一些中層管理與基層員工而言，這是一個「…從無到有，慢慢摸索…」的成長過程。

另一方面，經分析訪談資料、公司文獻、與田野筆記得知，在開播後的首次大型節目，如馬友友的音樂會與台北市長辯論轉播等，也可視為公視成長的里程碑。員工們對於此事之認知或許不同，其中也有員工因為上述兩事件犯錯而被懲處，但多數員工認為這兩次的大型轉播彷彿是「熱身操」一般，讓公視「真正的動了起來」，也肯定其對「提昇士氣」與「提昇（公視）知名度」有正面的影響。相較起來，其後發生的高層人事更動與薪資調整等管理與制度的變更，員工雖有不同的意見與看法，但反而認為對公視的影響較小。

雖然如此，身處於此組織情境中，由於員工本身的各別差異，使得其對公視組織氣氛與運作上產生不同的認知。員工們感受與認知差異除了本身個體的差別外，其實際年齡、服務年資、所屬部門、與之前的工作經驗等差異也有著極大的影響。但整體而言，對於一些較資深、歷經籌備委員會階段的員工而言，除自喻為「老（的）人」或「舊人」外，他/她們會認為自己對公視的認識較清楚，也比較有「使命感」與「服務的精神」，然而對於開播之前的紛紛擾擾，會覺得整個工作的

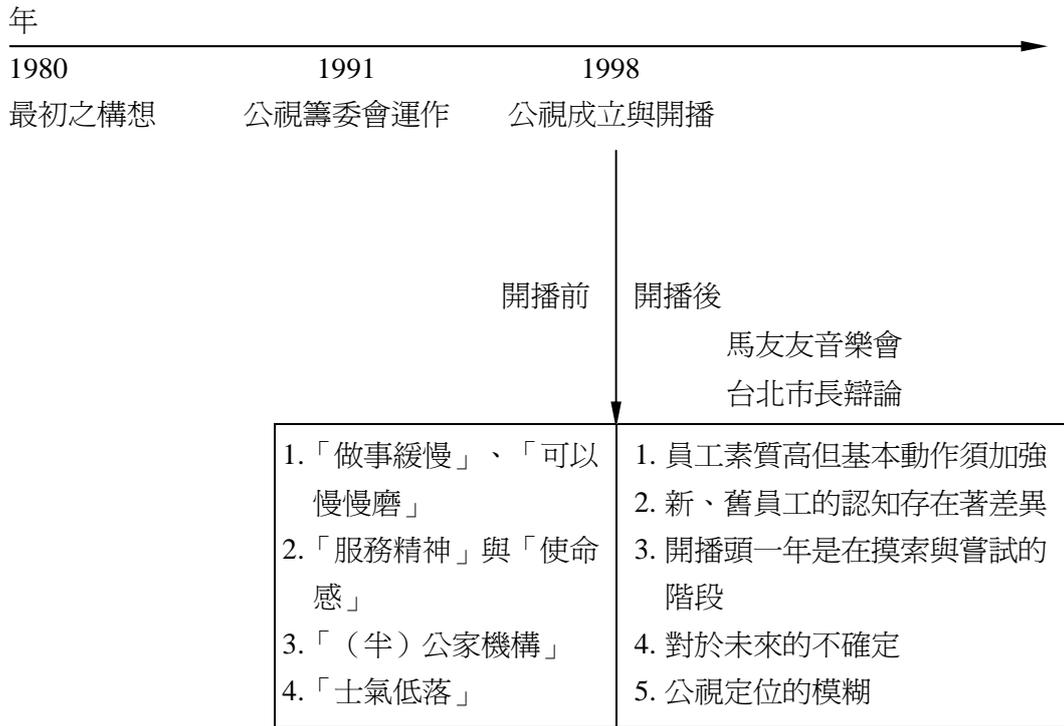
「士氣低落」，一直到開播之後組織氣氛才好轉。也因著經歷公視建立的風風雨雨，覺得與舊同事之間有著一份共同奮鬥的「革命情感」。

另一方面，因為開播才進來的「新人」或「從外面進入公視的人」，因著不同的原因進入公視，有人自認是懷抱著「理想」或認同公視的「理念」而來，而其初期的體認則是：在工作期間內似乎忙著「追趕電視播出的速度」而在不斷的調適。然而有趣的是當身處於一個變動與發展中的公視大環境裡，新進員工會因著過去的工作經驗、之前對公視的認知、以及所處部門的差異，而有不同的調適與反應。部分新人反應早先對公視的「憧憬」，在近來工作後已有「落差」；有人覺得舊有的「公務員心態」較為僵化；有人則認為自己在公視、或著是公視本身仍有「很大的發展空間」。

上述不同員工的認知與經驗，也印證了前面研究架構中所言：組織成員對於內部環境與組織氣候的感受與認知，不僅受到外部環境與組織結構的影響，其個人對工作的滿意度、表現情況、與個人的性格和之前的經驗等，也往往影響著其對組織文化的認知，而這些都必須經由傳播與互動所形成與形塑的。

綜合以上所論，若以時間的脈絡來看，員工對於公視的認知可以圖表 3 說明。但將所有資料進行比對與分析之後「公視人」的整體認知為：(1)員工素質高、(2)新、舊員工與過去、現在之間存在著差異、(3)開播頭一年是在摸索與嘗試的階段、(4)對於未來的不確定感、以及(5)公視定位的模糊。在下面的章節中，本文將進一步更深入的從意識型態的分析、與企業文化及組織溝通的面向來檢視。

圖表 3：時間脈絡



伍、公視的組織文化

根據資料的分析顯示，公視這個籌備了八年的組織一旦正式運作，在整個企業所處的內、外部環境需求與影響之下，多數員工對於企業的認知、主導行為的價值觀、以及具體的外在行為等，都處於如 Lewin (1947, 1952) 所描述組織變遷時所產生的一種典型狀況中：即既有現狀的解凍 (unfreezing)、改變 (changing) 與再結凍 (refreezing) 的過程。

而在此過程中，轉變與重新建構的正是所謂的組織文化 (或企業文化)。雖然目前學界對於組織文化的定義分歧，但多數學者對於其本質皆有下列共識：組織文化是社會建構而形成的；組織文化提供組織成員瞭解事件與符號的參考基模，並提供其行為之指導；組織文化並不是憑空存在的 (out there) 且可以直接觀察的，其形成是組織成員所共享和共同詮釋的；組織文化是多重向度的結合體。

換言之，文化乃是由共享的一意義與象徵 (shared meanings and symbols) 所組成的系統。因此，文化並不是存在於人們的腦海中，而是存在於社會演員們所使用

的共同意義 (public meanings) 中 (Geertz, 1973, 1983)。這些共同意義，可以自 Schein (1985) 所說組織情境中的三個層次來分析與檢視：(1)看得見的人造品、創造物和行爲；(2)通常可以意識到的價值觀與信念；(3)以及屬於組織精髓但卻存在於潛意識中的基本假設。

因此，Trice 和 Beyer (1993) 亦認爲組織文化並非只是單一概念像是組織氛圍、組織結構、或是比喻等，而是上述所有面向的集合體。換句話說，他們認爲文化乃由兩部分所組成：由共享的價值觀信念以及規範等所構成的文化本質 (substance)；以及可以從組織成員所言所行中觀察的到的形式 (forms)。

根據上述論點，本章將針對公視員工 (包括董事、高層管理、中層主管、與一般員工) 訪談、參與觀察之田野筆記、與相關文獻資料進行分析後的發現，就員工的價值信念與意識型態做一說明。

一、就公視的定位而言

雖然，在公視對內與外的許多書面資料已具體指明其使命與定位，員工們在受訪時亦表示公視理念與角色乃在公視法中已明文規定，許多人也能陳述如「跟其他四台 (商業臺) 不同」、「既滿足大眾、又照顧到分眾」、「是屬於大家的公共媒體」、「公共電視就是要服務大眾」、「我們要做兒童和原住民的節目」等認識，然而若是進一步請其說明這些言語背後所代表的理念時，卻無法得到具體與完整的回答。

事實上，除了部分受訪者直接說出「公視的…基本定位不清楚」、「好像有點模糊…」、與「開播以來都是在實驗階段」等話外，若將資料進一步分析，則可知雖然多數公視人認同公視存在的價值與對社會的意義，也認同其所強調的「服務」理念，但在對公視的角色定位上，的確存在著不同或是模糊的理解與認知。這些歧異 (義) 與矛盾，可見於圖表 4。

若再分析，則可知這些對於定位上的不同意見有些是早從籌委會時代就已存在著了。雖然許多成員對於定位有著如一些文獻中所言「尊重分眾、照顧小眾、服務大眾」這種非常籠統的共同認知，但是對於究竟是「孰先孰後」、「孰多孰少」、「孰較重要」等落實理念與實際執行時的具體方向，則有著明顯的不同。

另一方面，上述對於公視定位的歧異，除了員工對於「公共電視台應是怎樣的電視台」有著不同的理解外，在整個組織運作、決策過程、領導風格、與溝通模式上，組織成員也有著不同的經驗，下面將就共識部分作一說明。

圖表 4

1. BBC 式的公共電視 vs. NHK 式的公共電視（或是 PBS 式的公共電視）
2. 顧及多數人的需要 vs. 照顧少數人的需求
3. 教育並提昇社會文化 vs. 迎合大眾品味
4. 強調收視率 vs. 強調收視質（或服務品質）
5. 半公家機關 vs. 全民所有
6. 舊員工的認知 vs. 新員工的認知

二、就組織中的共識而言

根據資料分析顯示，員工對於目標、策略、領導、與溝通等面向的理解與認知，較停留在其所屬部門或單位的層次上。換句話說，就公服部、新聞部門或節目部門等各別單位而言，在執行層面上來看，組織成員對於其個人之角色與部門之目標通常均甚明確。這也即是如節目策略、或公共服務等項目上，雖然仍在摸索與嘗試的階段，但多數成員均能體會與貫徹籌委會、董事會、與公視法之要求與規定。

但若將共識的層級提高到全體公視組織（organization-wide），並將其內涵進深到理念的層次（conceptual level）時，則似乎缺乏整體性的共識（integrated consensus）。這可分下列幾個面向加以說明：

（一）公視的定位為何

從資料分析中得知，從董事會、高層經營、中層管理、到基層員工，對於公視的本質、功能、目標、與期許都缺乏共同的認知。甚至在同一層級中（如董事間、主管間）都有所不同。此一最基本的差異，使得在經營理念、運作過程、與組織溝通上也存有不同的意見與聲音。至於員工對組織的認知，則有下列幾個主要的隱喻：

1. 公視像是一個家庭：有員工把公視看為「…一個大家庭」，「因為在這裡工作久了，大家就像是家人」一樣。在其中也有一些員工希望工作的氣氛能「像一個健康、溫馨的家」，而能少一些「人事傾軋」，因為「和諧、團結

像兄弟姊妹」比較能「一起打拼」。更有人把公視定位為觀眾的家，是他們「在看完重口味的商業電視台後，想再回去獲得理想、知識、與健康的「地方」。

2. 公視像是一般媒體：有部分經營管理階層雖然陳述了許多公共媒體的理念，但其根本的認知則將是將公視定位成一個非常工作與任務取向的「媒體企業」。因此「工作表現」與「爭取觀眾」成為其主要的價值取向。另一附屬的隱喻則是媒體「團隊」同時的被強調，因為無論是「…任何節目是需要大家一起合作」的。
3. 公視像是一個小孩：有一些員工亦將公視視為一個有機體（living organism），一個有如「一片白紙」的「嬰孩」，暗示其仍有許多成長何發展的空間。也有員工認為公視其實有「一顆誠懇關懷的心」在努力著，並不像其他的商業媒體，因此需要更多的「…鼓勵與支持…」。

（二）經營管理

公視從籌備時期到開播迄今，整個組織架構（organizational structure）一直在調整與改變中。相對的，薪資結構、人員編制、工作職掌、決策過程、領導型態、以及權力結構等，也在重整的建構中。這樣的狀況，在任何一個新的組織、或重整改組的企業中，其實是十分常見且自然的。然而，在財力與時間的壓力之下，如能將此一過程縮短，將更有利於組織效率與效益的達成。

根據資料分析，在這一年半的研究期間雖然高層管理有所更動，但在整體權力的型態上仍呈現出基本的官僚體制模式。雖然公視最高的決策機構在董事會中，乃為一集團的決策模式，但就實際運作中檢視，主要經營管理機制仍由董事長或總經理所主導。這其中雖因總經理換人而有權力的重新建構，但整個公視基本為一權力集中、講究科層、強調工作表現的管理與領導形式。

（三）組織溝通

事實上，上述所有的面向都牽涉到傳播。公視從最初的構想到現在的「美夢成真」，都是經由無數次溝通所形成的。這之中組織傳播的層面包括對內與對外的傳播。由公視內部的資料、報紙之報導、與其網站內容分析得知，公視一直以來花費了許多心力與財力在對外的溝通與宣傳上。其傳播策略乃在以社會行銷與公關傳播的種種策略與規劃、建立公視之品牌、知名度、與形象，並進而推動基金籌募、節目宣傳、與公共服務之目的。在此方面，雖然隨著開播、定頻、與節目之口碑等漸

有作為，但礙於整體經營理念的不明確、與對於公視定位等共識的缺乏，使得公視在這部份仍有很大的進步空間（關尚仁、鄭如雯，1998）。

雖然，外部之行銷與宣傳是任何一組織都必須重視的，但更重要的是對外公關宣傳的重點其實並不只在於「如何說」（即運用何種策略以及透過何種方式與媒體），更在於「說什麼」（即組織本質、文化、價值觀為何）的部分（秦琍琍，2001）。因此，在對外進行宣傳與行銷時，必須先進行企業組織的個體性（identity）、精神（essence）、與文化（culture）等的形塑與確立。而這個部分，必須在組織內部的傳播上運用策略與方法，經由內部共識的凝聚、文化的建構、與意義的分享所產生，使組織成員能不僅清楚的認知其理念、更能進一步認同其理想。

在此要強調的是，所謂組織內的傳播，指的是整體的傳播策略與傳播意涵。換言之，所謂的組織文化或是價值觀，並非董事長或總經理說了就算，在組織的層級而言，它必須經由規劃並運用策略，使得所有成員皆能透過各種的傳播管道、情境、與內容，進行一理念的對話、與共識的凝聚。而在此溝通互動的過程中，也較易使員工認同組織精神、並內化到其工作與生活中。

若就此一部份而言，公視的確是有待加強的。事實上，對於所謂的「老人」或舊有的員工而言，雖然之前組織也並未在此部份多作努力，但在整個籌備與開播過程中，員工之間無論是與社會大眾、與立法院、與學界、甚至員工之間，都有許多對話、辯證、討論、與互動的機會，因此公視理念的輪廓已是隱然成形的。但開播之時，公視人員大幅異動，進來了一百多位新的員工，這些「新人」立時投入開播的工作壓力裡，也為公視帶來了新的氣象，但此新氣象中對新舊員工而言，都是有些混亂與混淆的。

就其內部溝通模式而言，雖然在各部門中以及相近的層級上有許多的人際溝通，且因任務需要必須進行許多的跨部門橫向溝通，但就其整個組織而言，較少進行全面性的溝通，多數員工對於公司的重大政策與制度，除了靠小道消息外，多由書面的公告或公佈欄得知。在下對上的溝通中，基層員工對於組織的政策與意見，似乎也少有正式反應與表達意見的管道。至於攸關公視理念、定位、與目標等訊息內容，則在這個只有三百多人的小型組織中，似乎不曾真正全面的討論過。也正因為如此，公視中成員對非正式傳播的管道似乎較組織中的正式傳播管道更為仰賴，而黑函之情形似乎也一直未曾停歇。

在此轉變過程中，就連高層經營團隊也有所更動，從所謂的「無為而治」到新

的「強勢領導」；從以前被形容的「董事長制」到後來的「總經理制」，公視不僅在決策模式與領導方式等傳播相關面向上一再重新出發，多數人也在組織缺乏明確溝通其理念、文化、目標、與價值的狀況下，雖然「…有心，但大家仍處在摸索的階段」中。

三、就公視的文化而言

組織文化與任何社會文化一樣，需要時間與內涵去陶鑄與養成的。但不同於大規模的社會文化，企業組織由於其本質、特性、與範疇較小使然，使得其形塑的時間可以縮短，且組織經營或擁有者可能按照其理念來建構。然而從時間、價值與信念等文化的本質，或組織成員的言語行為來看，研究結果都顯示出公視尚未明確的形成一整體的組織文化。

雖然公視成員都認同以「另一種選擇」為訴求的出發點，但對「公視是什麼」、「公視怎麼走」、「走到哪裡去」等一個組織運作最重要的問題，卻是有些人雖意識到卻不知道答案、有些人則是既不清楚也不覺得需要知道。這種狀況雖然也常發生在一些營利或非營利的組織中，但對於公視這樣一個懷抱高度理想、具有服務理念、且財力不夠雄厚的組織而言，這也許是亟須重視與改進的地方。

在此新舊傳承的組織情境中，公視裡呈現出一些次文化與部分執行面的共有價值體系，但似乎尚未具體形成一整合性的公視文化。而這些次文化不僅是因部門、因職務、因年資所形成；更可能在彼此之間呈現出斷裂、拉扯、甚至衝突的情況。這些，對於研究組織文化的學者而言也許不足為奇，但對於經營管理者來說，過於「多元化」且缺乏傳播與互動的表象下，組織目標如何達成、運作過程如何平順、以及人力資源如何照組織需求發揮，恐怕是必須深思的了。

在圖表 5 中，列出這些次文化與價值信念，但如何整合 (integrating)、框架 / 再框架 (framing or reframing)、或建構 (constructing) 一新的文化，似乎是經營管理階層須留意與用心之處了。因為，(1) 有部分員工的價值觀與工作理念事實上仍存在著創台前有如「公家」或「半公家」機關一般的官僚氣息，除了強調科層體制外，較缺乏對公民社會的認知與媒體產業的心態；(2) 另有一些成員非常強調「公共」的理念，認為媒體批判與公眾近用是首要信念，因此服務社會與節目品質成為組織運作重要目標；但是與其相反的則是(3) 某些高層管理人員卻強調公視乃為一「媒體」的本質，收視率的提昇應是最重要的，因此其主要的價值乃在於強調媒體運作的專業知識與技能。然而，這三者文化內涵間事實上是存在著某種程度的相互

抵觸與矛盾的，這似乎正是公視許多內在衝突產生的真正原因。

圖表 5

文 化 內 涵	信念、與價值體系
公營（或半公家）機構	<ul style="list-style-type: none"> • 官僚體制 • 以長官意見為依歸 • 多做不如少做 • 執行與福利比照公家型態 • 缺乏效率 • 較無成本概念 • 遵守規章、制度、公文形式
公有（或公共）機構	<ul style="list-style-type: none"> • 強調公共媒體之運作與理念 • 以服務公眾為目標 • 需對納稅人負責 • 多元、開放、與民主 • 對外須為多元文化或弱勢團體發聲 • 發揚本土文化
媒 體 機 構	<ul style="list-style-type: none"> • 強調專業知識與技能 • 節目策略與收視率優先 • 講究效率與彈性 • 強調行銷策略與競爭力 • 經營團隊優於個人領導 • 補商業媒體之不足

另一方面，再深入分析公視成員的行為與規範及對組織的期望，若以 Cook 與 Lafferty（1989）之三大企業文化構面：建設性（包括成就文化、自我實現文化、人性鼓勵文化、與親密文化）、消極性（包括認可文化、傳統文化、依賴文化、與避免文化）、與攻擊性文化（包括對立文化、權力文化、競爭文化、與至善文化）檢視的話，雖然無法用量表實際測量，但根據資料顯示，目前公視雖存在著不同的次

文化而無一全面的整體文化呈現，但是從資料的分析中可以得知，其整體之運作情形似乎仍較為傾向學者所言之消極性構面中之文化意涵。此即整體氣氛是較為保守與傳統、組織運作較為官僚體制、員工較為避免正面衝突、領導型態較為傾向權威模式。

陸、結論

雖然，多數論及經營與管理的研究，都將研究重點放在財務分析、策略規劃、品質管理與市場行銷等傳統面向上，但卻忽略對組織成員做完整深入的研究。因此，本研究旨在強調在擬定經營策略與塑造企業文化時，必須對組織中的人與目前現狀有一全盤性的瞭解。

而從上面的論述中，其實不難窺出公視的現狀與組織真實，而從其組織真實的描述中，本研究並進而就其在企業文化、經營管理與組織溝通間等各面向的關係上，對公視的組織運作進行一動態的分析。此一動態的分析除了一方面對組織內外部的情境與環境進行鉅觀的探討外；另一方面並從組織成員的微觀角度出發，檢視成員的行為模式與認知。因此，在研究過程中，組織文化、組織管理、與組織傳播是最主要的三大面向。研究結果顯示，公視雖然從籌建到開播歷經許多個年頭，其本身亦為一懷抱理念與理想的非營利組織，但是這個僅有三百多名專職員工的組織而言，卻缺乏一個整合性的文化與共識。多數的員工雖因著認同其理念而進入公視服務，但卻因定位的不明與缺乏有效的組織溝通，使用組織成員在執行任務、規劃策略、與落實政策上都面臨或多或少的阻礙。

事實上，無論是營利或非營利機構，組織所表現出來的行為與外在，是匯集所有成員認知與行動的結果。因此，如果企業的需求和目標能符合成員的期望與價值觀，則其組織績效必然良好。若能進一步在良好的領導方式、決策模式、與規章制度的配合下，使得組織成員能透過溝通與互動，建構出一共享且認同的文化，則在提高組織的績效外更能提高員工的工作意願與滿足感。

因此，本文的主要目的，在於從上面的討論中提供公視成員在尋找「公視是什麼」、「公視怎麼走」、「走到哪裡去」等問題的答案時，能有一個較為深入的思考脈絡。至於答案的本身與思考的過程，研究者則認為這是公視成員責無旁貸的權利與責任。因為，無論是社會大眾、學界、立法院、或是公視內部等，也許對於公共電視的本質與使命有著不同的期待與認知，但不論其財源是來自政府、民間、或

其他企業贊助，真正執行任務與實現使命的卻是公視中三百多位的成員。

也正因為如此，儘管一些公視人認為自己上有董監事、立法委員、社會大眾等過多的「公公婆婆」而「窒礙難行」時，請不要忘記公共電視在台灣之所以能設立並開播，本來就是因著夢想與理念而一步一步實現的。所以「美夢成真」本就不是奮鬥的結束，而是下一波努力的開始。

最後，誠懇的建議是，公視的營運固然繫之於政策法規的修訂、行銷募款的能力、節目產品的開發、各種策略的規劃與規章的制定等面向，但是組織內外部的良好傳播與優質企業文化的塑造其實是任何企業的致勝之鑰，更是強化上述經營管理面向的根本之道，而這些都是需要假以時日累積得來的。如果，所有公視人都能有此共識的話，我們對於公視的未來就絕沒有悲觀的理由了。

柒、參考書目

一、中文部分

- 秦琍琍（2001）。「企業論述與公共關係—從語藝的觀點出發」，廣告學研究，第 15 期。
- 秦琍琍（2000）。「文化的再現與建構—組織中民族誌研究者角色的省思」，傳播質性研究方法之發展與省思學術研討會。台北：世新大學。
- 賀德芬（2000）。「從使命到策略」，公共電視發展與未來國際研討會。台北：公共電視。
- 黃乃熒（1996）。「組織文化典範分析」，中學教育學報，第 3 期。新聞人，第 209 期。
- 關尚仁、鄭如雯（1998）。「公共電影社會行銷初探研究」，廣播與電視，第 3 卷第 4 期。
- 廖敏志（1993）。「組織文化的探討」，國立政治大學學報，第 67 期。

二、英文部分

- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. Organization Studies, 5, 193-226.
- Bakhtin, M. (1986). Speech Genres and other Late Essays. Austin, TX: University of Texas Press.
- Bendict, R. (1934). Patterns of Culture. New York: Houghton-Mifflin.

- Berg, P. (1985). Organization as symbolic transformation process. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), Organizational Cultures. New Delhi, India: Sage.
- Berger, P. & Luckmann, T. L. (1967). The Social Construction of Reality. London: Penguin.
- Chomsky, N. (1972). Language and Mind. New York: Harcourt, Brace, & Jovanovich.
- Cook, R. A., & Lafferty, J. C. (1989). Organizational Culture. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Evan, W. M. (1975). Measuring the impact of culture on organizations. International Studies on Management and Organizations, 5, 91-113.
- Fairclough, N. (1992). Discourse and Social Change. Cambridge: Polity.
- Fairclough, N. (1995). Critical Discourse Analysis: Papers in the Critical Study of Language. London, England: Longman.
- Foucault, M. (1972). The Archeology of Knowledge. London: Tavistock.
- Foucault, M. (1980). Power/Knowledge. New York: Pantheon.
- Geertz, C. (1973). The Interpretation of Cultures. New York: Basic Books.
- Geertz, C. (1983). Local Knowledge. New York: Basic Books.
- Geertz, C. (1984). "From the native's point of view": On the nature of anthropological understanding. In R. A. Shweder, & R. A. LeVine (Eds.), Culture Theory: Essays on Mind, Self, and Emotion. Cambridge: Cambridge University Press.
- Glasser, B. G., & Strauss, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Patterns for Qualitative Research. New York: Aldine de Gruyter.
- Goodenough, W. H. (1957). Cultural anthropology and linguistics. In P. Garvin (Ed.), Monograph Series on Language and Linguistics, No. 9. Washington D.C.: Georgetown University.
- Goodenough, W. H. (1971). Culture, Language And Society. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gramsci, A. (1971). Selections from The Prison Notebooks. London : Lawrence & Wishart.
- Habermas, J. (1984). Theory of Communicative Action. Vol. 1: Reason and the Rationalization of Society. London : Heinemann.
- Hofstede, G. (1979). Hierarchical power distance in forty countries. In C. J. Lammers, & D. J. Hickson (Eds.), Organizations Alike and Unlike. London: Routledge and Kegan Paul, Ch.6.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-related

- Values. Beverly Hill, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). Cultures And Organizations: Software of The Mind. New York: McGraw-Hill.
- Johnson, G. (1987). Commentary on Chapter I. In A. Pettigrew (Ed.), The Management of Strategic Change. Oxford: Basil Blackwell.
- Jones, M. D., Moore, M. D., & Snyder, R. C. (1988). Inside organizations: Understanding The Human Dimension. Beverly Hill, CA: Sage.
- Levi-Strauss, C. (1976). Structural Anthropology (Vol. II). Chicago: University of Chicago Press.
- Lewin, K. (1952). Frontiers in group dynamics. Human Relations, 1, 5-41.
- Malinowski, B. (1961). Argonauts of Western Pacific. London: Routledge and Kegan Paul.
- Mumby, D. K. & Clair, R. (1997). Organizational Discourse. In T. A. van Dijk (Ed.), Discourse as Structure and Process, Vol.2. London: Sage.
- Oswick, C., Keenoy, T., & Grant, D. (1997). Managerial discourse: Works speak louder than actions? Journal of Applied Management Studies, 6(1), 5-12.
- Ouchi, W. G. (1981). Theory Z. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence. New York: Warner.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987). Discourse and Social Psychology. London: Sage.
- Putnam, L. L., & Pacanowsky, M.E. (1983). Communication and Organizations: An Interpretive Approach. Beverly Hills, CA: Sage.
- Radcliffe-Brown, A. (1952). Structure and Function in Primitive Society. London: Oxford University Press.
- Rosen, M. (1991). Coming to the terms with the field: Understanding and doing organizational ethnography. Journal of Management Studies, 28, 1, 1-24.
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture And Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Searle, J. R. (1995). The Construction of Social Reality. London: Allen Lane.
- Sinclair, J. & Coulthard, R. M. (1975). Towards An Analysis of Discourse: The English Used by Teachers and Pupils. London: Oxford University Press.
- Smircich, L., & Calas, M. B. (1987). Organizational culture: A critical assessment. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H., Roberts, & L. W. Porter (Eds.), Handbook of Organizational Communication. Newbury park, CA: Sage.
- Thibault, P. (1991). Social Semiotics as Praxis. Minnesota, MI: University of Minnesota Press.

- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). The Cultures of Work Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall inc.
- van Dijk, T. A. (1997). Discourse as Structure and Process, Vols 1 and 2. London: Sage.
- Werner, W., & Rothe, P. (1979). Doing School Ethnography. Monography Series, 2. The University of Alberta Press.

附件一：公共電視台大事年表

時 間	進 程
六十九年二月	前行政院長孫運璿公開表示辦理公共電視台的意向。
七十一年一月	新聞局成立「廣電發展委員會」。
七十二年三月	新聞局提出「公共電視節目製作中心」草案，因經費過於龐大，遭行政院擱置。
七十二年十月	行政院核定「中華民國第一階段公共電視節目製播計劃」，新聞局展開初期籌備工作。
七十三年二月	行政院核定「行政院新聞局公共電視節目製播小組（簡稱公視小組）組編要點」。
七十九年七月	行政院同意籌設中華民國公共電視台。
八十四年七月	第一階段試播。
八十四年十一月	第二階段試播。
八十五年十一月	第三階段試播。
八十六年四月	國民黨中央政策會黨政研討會決定取消公視建台計劃，引起社會關注。
八十六年五月	立法院三讀通過公視法草案。
八十七年七月	公視正式開播。

資料提供：公視

附件二：訪談問題大綱

※以下為一般性問題，針對個別對象會有進一步的問題。

個人資料：姓名、性別、年齡、年資、教育程度、單位、職稱

一、工作部份

1. 描述進入公視之情形與工作至今的感想
2. 描述工作性質與執掌，以及在公司（或工作崗位）所扮演之角色。
3. 一天的工作情形
4. 身為公視一員，應具備甚麼？對於新進員工有甚麼建議？
5. 工作至今您覺得公視有甚麼改變？
6. 公司目前強調的政策、目標為何？有沒有甚麼故事或笑話流傳著？

二、認知部份

1. 公視的定位、目標與角色為何？
2. 目前公視的運作如何？
3. 請用一句話形容公視，公視就像是…

三、溝通部份

1. 您（或您的主管）之管理與溝通方式為何？滿意與否？
2. 部門中的決議主要經由那些方式達成？
3. 有關公司的制度、政策、人事與福利等消息都是如何得知的？

The Public Television Service in Taiwan: Its Culture, Management, And Organizational Communication

Li-li Chin

《Abstract》

As an important symbol of democracy, the Public Television Service has undergone significant challenges during the past few decades in the Republic of China, on Taiwan. While policy-makers, communication scholars, media practitioners and people in various fields have called for the birth of the Public Television Service for many years, the development of PTS as an identifiable broadcaster with its own management philosophy, running policy and culture is relatively recent occurrence.

This paper attempts to provide the reader an overall picture of the Public Television Service in Taiwan which including its establishment, development, present status and dilemmas. The primary goal for this article is to complete the map of the organizational reality of PTS in Taiwan by introducing its development, management, culture, and various challenges it faced today. By doing so, this paper employed various qualitative research methods (e.g., historical analysis, organizational ethnography, and discourse analysis) to (1) describe the history and current status of PTS; (2) examine the organizational reality (or realities) of PTS within the context of the broader society; and (3) explore the members' perceptions of their organizations and the changes.

Consequently, the relevant issues of its survival, such as managing and operating, advertising and funding, image and culture building, are also discussed in this paper.

Although as evidenced by an increase in program rating, public acceptance, and funds, PTS still faces some growing pains. Particularly, the study shows that PTS seems to lack of an integrated culture that could help the organizational members to identify themselves with the organization. Without having good organizational communication strategies, PTS seems to suffer from the counter-cultures within it.

This thorough examination of its establishment, development, and current status is used to suggest the top management of PTS to make more efforts on both its internal and external organizational communication.

Keywords: PTS, organizational culture, organizational communication, management