

## 組織認定、企業論述、與組織文化的變革： 從語藝觀點檢視公廣集團的整併過程\*

秦琍琍、黃瓊儀、陳彥龍、張嘉予\*\*

---

投稿日期：2009年11月10日；通過日期：2010年4月30日。

\* 本文為國科會研究案（NSC 96-2412-H-128-006）結案報告所改寫，已於2009年7月在新竹玄奘大學所舉辦之〈中華傳播學會年會〉中發表。本文部份文獻與個案背景資料分析，取自作者2008年於香港「數位語境的兩岸三地新聞文化探討」研討會發表之論文，該文後改寫為〈從社會企業的角度檢視公廣集團的困境與挑戰——一個整合性論點的提出〉一文，並刊登於《廣播與電視》第30期，頁59-98。本文作者感謝兩位匿名評審之建議及期刊編輯的協助。

\*\* 作者秦琍琍為世新大學口語傳播學系副教授，e-mail: lchin@cc.shu.edu.tw；黃瓊儀為南台科技大學資訊傳播學系講師，e-mail: zq2@mail.stut.edu.tw；陳彥龍為長榮大學大眾傳播學系助理教授，e-mail: dragonc@mail.cjcu.edu.tw；張嘉予為世新大學口語傳播學研究所碩士生，e-mail: smileannia@gmail.com。

## 《摘要》

本研究從語藝的觀點出發，在公廣集團整併期間對其企業論述與組織真實進行分析，以瞭解現階段公廣集團的組織認定與企業文化，並為其所面臨的困境提出一些可供改進的建議。研究發現儘管公廣集團領導階層透過企業論述建構出「付託與承擔—台灣社會需要公廣集團」的語藝視野以召喚認同，但在變革的過程中，組織新、舊成員對於組織的定位與文化卻有不同的認知，使得集團成員無法對組織產生更深的認同，並進而影響組織對外的形象建立與整體表現。

關鍵詞：公廣集團、企業論述、組織文化、組織認定

## 壹、前言

2008 年 7 月，時逢公共電視（以下簡稱公視）十周年慶，而公視基金會主導營運的「台灣公共廣播電視集團」（Taiwan Broadcasting System, TBS）（以下簡稱公廣集團）也恰滿三週年。回顧歷史，於 1998 年開播的內湖公視，長久以來不僅組織內部屢經改組與調整的變動，對外亦必須面對社會行銷與爭取認同的種種考驗（秦琍琍，2001；戴皖文，2006）。

至 2006 年初，《無線電視事業公股處理條例》三讀通過後，公廣集團涵蓋了公視、華視、原民台、客家台、以及宏觀台等五個頻道，成為擁有 1500 名員工，每年掌控公共經費 20 億的媒體集團。這個發展除了使得整個集團必須在組織變遷的過程中重新自我定位與建立文化外（李美華，2004；程宗明，2005）；更必須面對外界要求 TBS 應真正的實踐「數位化、國際化與公共化」等各項挑戰（馮建三、石世豪、郭力昕，2002；張錦華，2004）。而這些組織內、外部的變革，不只影響到集中新舊成員的認同，更攸關台灣公共媒體的發展，因此這應是一個亟需關切的研究主題。

從公共電視到公廣集團一路走來，儘管台灣社會已普遍認知公共媒體的重要性，但公廣集團在台灣社會所發揮的功能與影響力卻仍然有限，而集團化以來不斷發生的爭議與風波，讓我們不禁要問「為何公共媒體在台灣無法更有效的運作」？歷年來學者雖然從政策法規、經費籌措、或是從公共化媒體的概念來討論，但值此之際，顯然對於該組織如何在變遷過程中，進行組織定位以促進新舊員工的認同、進而塑造新的企業文化、並建立對外的企業形象等課題，是必要也是必須探究的。

從相關文獻中可知，欲探究上述課題的核心概念乃在於組織認定（organizational identity）（Cheney & Christensen, 2001；徐瑋伶、鄭伯璦，2002, 2003）。<sup>1</sup>組織認定乃為企業建構組織文化的重要基礎，因為組織認定的面向包含了組織價值觀、組織行為、組織溝通與產品的呈現方法、以及市場立足狀況等等，所以儘管學者對於兩者間的關係有不同看法（Melewar & Jenkins, 2002），但都指出當組織能將所定位的自我概念與文化意涵，透過策略性溝通以整合認知並進行形象塑造時，除了能使內部成員產生組織認同外，亦能為企業在社會上累積出企業聲望、並提高組織的競爭力（Scott & Lane, 2000）。

對於一個公共媒體而言，組織認定、組織文化與企業形象等關乎組織存在價值的概念顯然更為重要。2006 年歲末，TBS 掛牌甫半年，當時的華視總經理卻在一場公聽會中批評公視矮化華視，讓華視成了非公非商的「四不像」；而在族群頻道整合前夕，客家台、原民員工也公開質疑公視，並提出保障既有工作權、維護專業自主訴求（陳志平，2006 年 12 月 22 日；原客電視台聯會，2006 年 12 月 22 日）。這些場景對於曾經歷過合併案的企業而言或許平常，因為組織整併勢必會涉及組織重組、人事調整、運作模式改變、以及組織文化變革等狀況，也必然會衝擊新、舊成員對於組織公平的認知，並影響員工的組織認同、工作滿意度、以及組織行為等。然而，對於肩負公共媒體重責大任的公廣集團而言，這樣的景況卻未必符合民眾的期待。

因此，在公廣集團整併的初期，實有必要深入瞭解 TBS 所面臨之內、外部挑戰，以從此過程的檢視與探究中，為日後的經營與管理耙梳出一些方向。本文從語藝研究的取徑，對公廣集團的組織情境與企業論述進行分析，以瞭解在集團化的過程中，其組織認定與組織文化為何。希冀透過歷時性（longitudinal）的研究設計，一方面以時間的脈絡為

經，從組織認定的內涵中剖析領導者所欲建構的語藝視野，以及其呼召組織成員認同的策略；另一方面則以文化的脈絡為緯，探究新、舊成員的認知與互動、企業整體的共識、以及企業與外部社會環境間的溝通等，從而將公廣集團在變革過程中所面臨的挑戰與困境具體呈現。本研究主要的研究問題為：

1. 在整併過程中，公廣集團的組織認定為何？
2. 在整併過程中，公廣集團的企業文化為何？
3. 公廣集團的組織認定與企業文化對於該集團的整體表現有何影響？

## 貳、文獻探討

### 一、組織認定

組織認定是一個組織對其自我概念界定的過程，此過程不僅包括組織內部的自我認定，也包括了外在社會大眾對此組織的社會認定。因此，其為組織成員所知覺與建構的組織特徵系統，而此特徵系統能讓組織成員對內形成「我們是甚麼樣的組織」的認知，亦可透過管理者的刻意傳達或組織成員的作為而展現於外（Sillince, 2006；徐瑋伶、鄭伯壘，2003）。由於此系統是核心、區辨、以及持久存在的，因此當成員都能接受與共享此種對於所屬組織的界定與特徵時，才有可能產生組織認同（organizational identification）。

前述定義指出了此概念的幾個重要意涵，首先，組織認定是經由所有組織利益關係人（包括了員工、客戶、股東、供應商等）所互動與建構出來的（Scott & Lane, 2000）；其次，組織認定可能是多重而非單一的（Cheney & Christensen, 2001），而多重組織認定的產生除了呈現在

組織內部與外部的區別上，也有可能發生在組織內不同群體或部門的差異上，此一情形即如組織文化與組織中次文化的共享程度有所差異一般；最後，組織認定的建構乃是一個符號表徵與詮釋的過程，此一過程主要是透過語言論述與語藝實踐，去說服與影響組織利益關係人接受掌控者所希望建構的認定（Fiol, 2002）。

另一方面，組織認定的過程與結果除了與內部成員的組織認同息息相關外，更與組織對外的企業形象關係密切。組織認定對組織內部最重要的作用即是對於組織認同的影響，因為組織認定的內涵提供了成員可以認同的標的，當組織認定與成員的自我概念以及對組織的期望吻合時，成員便能產生相互支持與共為一體的歸屬感（Cheney, 1983）。

至於組織形象的概念雖與組織認定的定義有別，主要是指組織管理者期望外界如何看待自己組織的想法（即意欲的組織形象）、或是組織管理者透過溝通將組織策略呈現給外部客戶的過程（即投射的組織形象）等，然而學者認為由於組織認定必然會影響到組織成員的行為和表現，因此也勢必會影響到外部公眾對於組織所衍生與累積的企業聲望（Scott & Lane, 2000）。

近年來學者對於組織認定概念的研究亦如組織文化一般，組織認定乃成為企業在變動的過程與環境中的一種競爭的優勢，Gioia 等人（Gioia, et al. 2000）即認為組織認定有助企業於變動的環境中保持優勢，因為組織認定是一個動態的建構過程，因此無論面對組織內部的調整與組織外在環境的變遷，如果管理者能不斷的經由企業論述與傳播策略來調整組織認定，以獲得組織內外部的認同與支持，則組織策略的管理與推動將更順利。而 Fiol（2001）更將組織認定視為組織競爭優勢之基礎，指出在競爭激烈與變動迅速的環境中，組織若能擁有相對穩定的核心認定、又能擁有不斷因應外部環境而調整的外圍認定，則組織整合力

與競爭力勢必提昇。

## 二、組織文化

「文化」概念的本身來自於人類學，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) 指出，文化概念之所以產生歧見的原因，主要在於有學者認為文化乃是存在於社會系統中，而另些學者則主張文化乃為一單獨的觀念系統。

至於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。根據學者們的文獻探討，組織文化的定義可分為五類：（1）泛文化或比較管理的觀點：視文化為外顯的變數且是組織成員從所處之國家或社會中所沿襲而來的事物，因此研究者多從不同地區組織的比較研究中發現文化差異；（2）企業文化的觀點：視文化為內在的變數且是由領導者所創造的一種情境，以形塑組織成員的思維與行為，使能合乎企業的需求和目標；（3）組織認知的觀點：將文化定義為組織成員的感知，這種感知可以看成是成員間共同享有的一種思考方式與知識系統；（4）組織符號的觀點：視文化為人類藉以理解經驗與指引行動的意義網絡，亦即是一個符號共享的意義系統，組織成員透過語文和非語文符號的使用，得以塑造組織真實與文化；（5）潛意識的觀點：視文化為潛存於人意識中的投射與表達的過程，因此組織文化的研究主要是去探究人類心靈深處所隱藏著的面（Smircich & Calas, 1987）。

近年來，文化概念本身已成為組織傳播學和管理理論上的一個論點（Smircich & Calas, 1987）。Schein (1985) 則將組織文化的構成元素分為三個層次：（1）看得見的人造品、創造物和行為；（2）通常可以意識得到的價值觀與信念；以及（3）屬於組織精髓但卻存在於潛意識

的基本假設。因此，組織文化並非單一概念像是組織氛圍、組織結構、或是比喻，而是由共享的價值觀信念以及規範等所構成的文化本質、和可從組織成員所言所行中觀察得到的形式。

綜上所述，則組織文化除了是成員對其內部環境的一種認知或知覺外，更傳遞了重要的信念、基本假設和意識型態，故其能實際的支配著企業經營與運作的價值觀、活動內容、與策略目標。因此，研究重點並非以量化去測量，而是強調從組織成員的角度（*native's view*）去觀察企業中每天的例行工作、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。此即闡釋學派對於組織文化的認知，其視組織文化乃是從人們在使用語文互動行為中協商與衍生出的共同意義與符號。

組織文化與組織認定雖為不同的概念，但兩者的內涵確有強烈的關聯甚至是重疊性，由於兩者都囊括了組織的價值觀、管理者與員工的行為、以及組織的特質等，因此，本研究對於兩者關係的界定除認為組織文化是組織認定的結果，亦即組織文化的塑造勢必須要有組織認定的內涵外，也相信組織認定的詮釋與檢視必然要在企業文化的脈絡中方可進行（Hatch & Schultz, 2002）。

### 三、企業論述

長久以來，無論是在社會學、心理學、人類學、語言學、或是傳播學等學域中，論述分析（*discourse analysis*）都有它的一席之地（Fairclough, 1995; Potter & Wetherell, 1987; van Dijk, 1997）。而為了更深入的瞭解現代企業組織，組織論述（*organizational discourse*）成爲一新的研究重點與思考方向（Grant, Keenoy & Osrick, 1998），此一新的研



究方向雖然在研究論點與研究方法上呈現出多重的定見與聲音，但多數學者都同意透過對語言、語言的使用、以及語言的使用者（組織成員）等的探究，的確能夠擴大與加深我們對企業組織運作的理解。

在此，論述成爲建構社會真實的核心，亦即我們的信念、態度、與行爲是受到周遭環境的言詞互動所影響（Searle, 1995），故而論述的本質也非僅只是描述事物，它本身即能成就事物，所以無論形式爲何，論述永遠具有社會與政治性的意涵（Potter & Wetherell, 1987）。因此，論述分析必須放在其所產生的社會情境中（Fairclough, 1995; van Dijk, 1997），由單純的文本分析進入到跨文本的分析（intertextual analysis），以期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、於何情境中所使用」的（van Dijk, 1997）。

承襲上述看法，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社會真實與認知框架的機制（Mumby & Clair, 1997）。於是論述的實踐與過程，成爲組織行爲的主軸與管理的重心所在（Oswick, et al., 1997）。而此種對於組織真實的理解框架與內容，主要反映在內部員工對組織認定與企業文化與的感知、以及外部環境對組織形象的認定上。

企業論述既是組織真實與意義的建構，則領導者若能據此建立成員所認知的自己是誰、企業爲何、以及我們與外界環境的分野在哪等共識的話，將有利於建立一個高度整合的企業文化。而就組織外部而言，透過公開的企業論述以與外部環境互動，企業體一方面得以闡述其信念、價值、與立場，並與其它企業有所區隔，使得特定的對象或社會大眾得以對其產生正面的印象，信賴並認同其理念、產品、或服務，此外，跨組織的合作關係也可以藉由企業彼此間的論述與對話，達成共識並付諸行動（Hardy, Lawrence & Phillips, 1998）。

因此，企業論述之於成員或組織，即是透過植基於語言上的「認同宣稱」（identity claims）來定義組織。而組織研究自從語言轉向以來，除敘事取徑受到重視外，近年來漸有學者從語藝的觀點，來檢視組織管理者如何使用語言以建構真實與形塑認同（Coupland & Brown, 2004; Linstead, 2001），此種意義管理的本質乃是透過語藝說服來塑造意識形態的過程。

Kenneth Burke 語藝理論中的「認同」概念，長久以來即為當代語藝理論與語藝批判的中心點（Golden, Berquist & Coleman, 1978），唯有當個體因著本質的共享（consubstantiality）而彼此認同時，才能達到說服。因此，認同的概念，一方面意味著個體差異與區分（division）的存在；另一方面，透過了語言與符號的互動，分隔的個體因尋求共享，產生認同甚至於互相隸屬的感覺，從而形成社群與組織。

如此，當從語藝取徑來檢視企業論述時，則企業組織除了塑造內部成員的認同外，對於企業外部的公眾與顧客亦可透過溝通策略進行說服，以形成有利於組織的形象與聲望（Scott & Lane, 2000）。此語藝性的論述（rhetorical discourse），可上溯到 Aristotle 對於說服的形式、方法、與功能的理念（林靜伶，2000），故而企業論述即是聯結與構築組織認定、組織文化、與對外組織形象三者的重要框架。作者將在下一個章節中，從研究取徑與研究設計等面向，進一步建構出此概念性的分析架構。

## 參、研究方法與資料蒐集

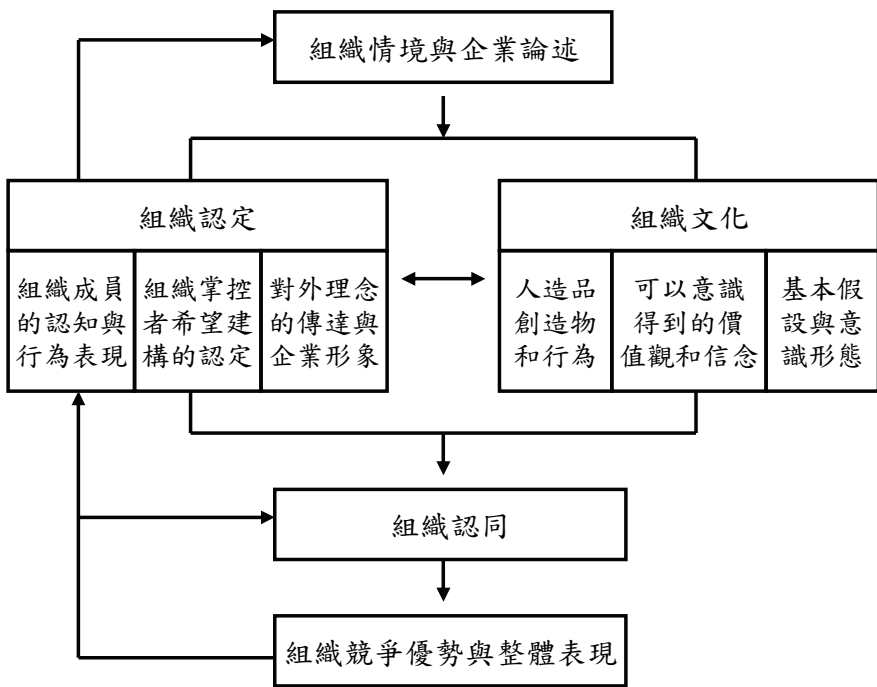
### 一、研究取徑與研究設計

雖然研究組織認定與文化的方法十分多元，但語藝研究的取徑除能對企業論述進行深入的分析與解讀，以回答如「組織的本質為何」等基本問題外（Hassard, 1994），也能進一步呈現企業組織所存在的衝突、對立、矛盾、與複雜性等現實。而語藝研究的取徑，除傳統語藝研究外，亦可以從戲劇、敘事、幻想主題等方向來進行分析與批評，其精義都在於扣連語言、行動、與意義三個概念，以尋求組織的所說（talk）與所做（action），以及其表面、隱含、與象徵意義三者間的關係。

Marshak（1998）曾將我們日常所說分為三個層次：第一層是所謂的工具性的說話（tool-talk），是為達成某些目的而進行的一種平鋪直述的語說，這些通常只具有外顯性的意圖；第二層次則為框架性的說話（frame-talk），這類話語提供了理解的架構與情境，並提供了隱含與象徵的意義；第三層則是神祕性的說話（mythopoetic-talk），這類話語傳遞出意識形態與認知形象，其功能不只是提供理解的架構與情境，更扮演了形塑現實的角色，而其產生與使用的過程亦可能是在我們所不自知的潛意識中。這三種說話雖有層級性，但多重意義的產製卻是因著三者間彼此的互動而衍生的循環，這使得說話和行動間有著不可分割性，即行動是存在於語說中的。換言之，若非經由更高層次的框架性和神祕性的說話來提供解釋的參考架構、情境與意識形態，則行動本身是沒有太多意義的。

對這三種說話形式的理解，亦能有助於我們解讀企業論述和建構企

業文化。因此，本研究從組織傳播學的闡釋-文化觀點與語藝取徑，對公廣集團的組織情境和互動文本進行分析，探究成員所處的組織真實的與認知，以從在地者的角度與經驗中瞭解組織整併過程，並將企業論述、組織認定、與組織文化等概念作整體性的聯結與探討，建立一個概念性的分析架構（見圖一）。



圖一：研究概念架構

## 二、研究方法與資料蒐集

本論文的研究情境主要分為兩個層次：一為台灣社會對於公共媒體

認知與接受的情形；另一為公廣集團的組織情境。就前者而言，研究者主要是經由文獻分析，對台灣社會公共媒體的發展、重要的議題、以及民眾的認知作一整理。而組織情境的勾勒與分析，則主要是據組織民族誌（organizational ethnography）的精神，對公廣集團進行田野調查，並進一步運用語藝分析的研究方法分析資料。

組織民族誌是一植基於民族誌研究的田野調查法，其理論建構與研究取徑的本體論與知識論屬於闡釋典範。組織民族誌幫助研究者用全觀的視野去理解組織成員的每日生活與態度認知，並進而了解組織成員在此情境中是如何經由溝通建構組織真實與共享意義（Jones, Moore & Snyder, 1988；秦琍琍，2000）。此外，本研究再以語藝研究中的幻想主題分析和隱喻分析等研究方法，從語言與組織真實建構的互動過程裡，對組織認定與文化進行更細膩的分析。

在獲准進入研究場域後，研究者首先透過非正式的訪談與資料蒐集，針對公廣集團的歷史沿革、組織架構、人事狀況與經營理念等做一全面瞭解；之後，再擬定訪談人數、確定所需之組織文獻、與決定可觀察之活動等，並進一步細擬出研究流程；最後，並運用觀察、深度訪談、文獻蒐集、田野筆記與錄音等方式進行資料的收錄。

資料的蒐集主要分為（1）文獻檢閱：包括企業文獻和非企業文獻兩部分，前者包括收集公視基金會出版品、會內刊物、官方網站公共資料、經營團隊對外投書或發言、和公視工會網路留言板等資料，而非企業文獻部份，則收集行政機關政策說帖、以及時事報導等；（2）觀察資料：包括參與和非參與觀察兩部分，研究者除參與集團部分的正式會議外，也實際觀察受訪者的工作場域，並撰寫觀察筆記，以從組織成員的日工作與運作中分析企業真實現狀；（3）調查資料：包括深度訪談與問卷調查兩部分，深度訪談的對象主要是根據 Glaser 和 Strauss（

1967) 理論性抽樣 (theoretical sampling) 的概念，分別從五個頻道中訪談 42 人，受訪者除包括董事長與總經理等高階管理者、中階管理者、與基層員工外，並盡量按照組織人數、階層、部門、員工年資與性別等比例抽樣。訪談地點皆在受訪者的辦公室或部門的會議室等處，進行時間約為一小時，半結構式的訪談問題主要分為個人資料、組織變革與組織文化、組織承諾與組織認同、以及組織溝通與組織形象等四個部分。為擴大樣本數量，亦根據訪談大綱與研究目的設計問卷隨機發放，共計回收 236 份有效樣本，其中公視 97 份、華視 92 份、原民台 24 份、客家台 18 份、其他 5 份 (含工會以及未填寫)。

至於資料的分析，主要採語藝研究中之幻想主題分析與隱喻分析。分析步驟為：(1) 將所有錄音之內容轉換成文字稿；(2) 將訪談文字稿、文獻、與觀察筆記進行分類與歸納，並進行注釋；(3) 就注釋中尋出有關組織認定的論述主題；再就(4) 企業論述和組織認定的相關概念，勾勒出組織真實與文化的建構；(5) 最後並輔以問卷資料的分析來進一步瞭解組織成員的認知、並確認研究者對訪談內容詮釋的正確性。

在整個分析過程中，論述主題出現的頻率未必是主要的考量，主題的選取與命名乃在於其能否提供一個完整的框架來呈現受訪者對於情境真實的認知。在形成論述主題後，再依研究需要進行隱喻分析以瞭解受訪者的認知與意識型態，並與之前所發現的論述主題進行對照與整合。隱喻分析的重點乃在於從歧異的認知中，尋找並建構出具有連貫性的描述。

幻想主題的分析方法與步驟則是根據 Foss (1989) 所提出的場景主題 (setting themes)、角色主題 (character themes)、行動主題 (action themes)、以及 Shields (1981) 所提出的合法化機制 (the

sanctioning agent) 等四個要素，歸納出公廣集團的語藝視野 (rhetorical vision)。幻想主題分析是 Bormann (1972) 根據 Bales (1970) 對小團體的溝通研究所提出之語藝批評分法，而 Bormann 所謂的幻想乃是「為滿足心理或語藝目的，對事件所作之創造性與想像性的詮釋」(Borman, 1983: 434；轉引自 Rybacki & Rybacki, 1991)，而當此種對世界的認知與詮釋，經由不斷地覆誦與串連 (chain out)，逐漸的輻合並匯流成為組織成員所共同認知的真實和共享的意義時，就會形成一個較大規模的「語藝視野」(rhetorical vision)，也就是組織成員共享的世界觀。

整個分析與書寫的過程是一個不斷從資料中尋求相同與相異點，並進行對照與排除的過程。這樣的程序主要是植基於詮釋學和組織民族誌所強調的持續比較與歸納的析論過程，經由研究者透過對於這些尚未理解、不盡一致、甚或是斷裂的原始資料，進行反覆質疑、理解、與對話的過程後，一方面可以讓分類的主題自然的浮現出來；另一方面也讓研究團隊的成員能交叉比對彼此對於資料的瞭解與詮釋。

## 肆、從公共電視到公廣集團的組織情境

在組織外部情境的分析上，本節從政策與公共化兩個角度，回顧台灣公廣集團之沿革；而在組織內部情境的檢視上，則聚焦於組織結構、領導管理、以及組織文化等面向，重點說明台灣公廣集團組織變革之現狀。

## 一、公共廣電政策與公廣集團之發展

台灣自 1987 年解嚴、1988 年解除報禁後，政策的轉變使得民主政治與經濟起步發展，社會運動的浪潮襲捲全島，其中對於媒體改革之呼聲亦沸沸揚揚。而自 1993 年《有線廣播電視法》通過以後，有線電視過度的商業競爭導致節目低俗、媒體產業的整併而為少數集團壟斷、甚至是政治勢力操控媒體的態勢，都讓閱聽大眾忍無可忍，媒體公共化的概念遂得以倡議並將目標訂為設立公共電視。

探究我國公共廣電政策與體系之發展，主要為公共化與數位化兩個概念（翁秀琪、陳百齡、陳炳宏、郭力昕、莊國榮、馮建三等人，2001；程宗明，2003；行政院新聞局，2004；公視基金會，2005；馮建三，2006）。無線電視公共化的政策始於 2000 年陳水扁總統在大選前邀集國內教育、文化、傳播人士所合著的《新世紀·新出路，陳水扁國家藍圖 6——教育傳播類之傳播媒體白皮書》，但內容僅止於公共化的論述，直至 2004 年行政院新聞局《無線電視公股釋出執行評估方案》，才將無線電視「數位化」納入通盤思考，2005 年行政院新聞局「一公一民」政策拍板定調，正式確定華視公共化、台視民營化的轉型道路，數位時代的公廣集團藍圖也開始規劃（公視基金會，2005）。

公廣集團的發展，法源依據是決定性因素之一。1997 年的《公共電視法》是我國公共服務廣電之法源，也確認了公視的定位、經費來源與獨立自主運作的機制。但是如果沒有廣電三法的三退條款，以及《無線電視事業公股處理條例》，公共電視不會演變成現在的公廣集團，而擁有現今之規模。然而，即使有了法源依據，政治力的干預亦仍有所聞，以至於社會除對媒體公共化提出相關質疑與意見外（趙怡、陳嘉



彰，2004），也促使部分學者呼籲應建立問責（accountability）制度（見魏均，2006；翁秀琪，2008；曹琬凌、彭玉賢、林珍瑋，2008；程宗明，2009）。

另一方面，我國也和世界各國一樣，以公共化無線電視台做為國內發展數位電視的火車頭。然而公視在 2005 年提出的兒少頻道、公民美育、海外國際頻道、以及境內外語頻道的說帖，經費全部未獲批准，顯見在數位化發展的時機點，公廣集團擴大服務所需公共經費龐大，已形成莫大政治與公眾壓力。而「公共化」論述一直以來受到的挑戰之一，就是必須提出具有說服力的公共經費設計，以及避免政黨力量介入的方案，才能澄清各界的疑慮（何榮幸，2001 年 12 月 4 日）。否則，在有限的經費與頻譜資源下，公廣集團初成立即被說成是「被迫迎娶一個經濟困頓的新娘（華視），<sup>2</sup> 並寄養三個別人的小孩（原民、客家、宏觀）。」

## 二、公廣集團的組織情境

公廣集團之整併主要始自 2004 年底第三屆公視基金會董監事的就任，而至 2007 年底跨入第四屆之任期，期間公廣集團董事長與公、華視總經理全面更替。為觀察集團整併過程，本研究同時蒐集第三屆、第四屆公視基金會之歷程資料，以評估其組織管理與運作之變革。以下將從公廣集團的使命與願景、董事會的組成、人力資源的管理、與財務授能等面向來勾勒公廣集團的現狀。惟公廣集團是在 2006 年才正式成立，且其主要是以公視與華視為最重要的成員，因此分析主要聚焦於這兩台。

### （一）公廣集團的使命與願景

公視在成立初期，即以「公共服務」為宗旨，在此定位下，其組織目標與使命以「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（秦琍琍，2001）。之後，公視的使命逐漸修改為「製播多元優質節目、促進公民社會發展、深植本國文化內涵、以及拓展國際文化交流」。而其於 2001 到 2004 年所定之願景是「成為公共服務領域與教育文化節目的領導品牌」；在 2005 到 2007 年之三年願景為「貼近公眾，成為受公眾喜愛並信賴的標竿媒體；接軌國際，成為具國際視野與品牌的公視集團」；2008 到 2010 年之三年願景則是「成為公眾喜愛、信賴並具有影響力的標竿媒體；建全公廣集團運作，提升組織效能；完成建置數位製播環境，提供媒體服務平台；扮演世界認識台灣的窗口」（公視基金會，2006a, 2007, 2008）。

根據訪談內容可知，在公廣集團成立後的第三屆董監事會時，曾對公視與華視的使命、定位、策略與市場區隔提出討論並定調，其將公視定位為「側重人文關懷與資訊服務的綜合台—人文資訊台」，而華視為「側重生活經營與娛樂服務的綜合台—生活娛樂台」，並論述公廣集團的使命在於「豎立媒體的價值標竿、開創嶄新的廣電文化、改造台灣的媒體生態以及促進社會的健全發展」。

### （二）公視基金會之角色

公廣集團目前的營運方式是一個集團、兩個董事會，而公視目前屬非營利的財團法人，華視則是公開發行的公司，依據公司法設有董事會，其指派的法人代表佔華視董事席次的絕大多數。另外公視基於設台宗旨，雖然尊重原民台與客家台的主體性與製播節目的自主性，但是在行政與財務監督上，仍由公視的總經理負全責，因此，公視基金會在公

廣集團的運作上一直扮演著關鍵性角色。

依最新修正的《公共電視法》規定，公視基金會董事席次為 17 到 21 人。其中僅董事長一人為專任有給職，其餘董事為無給職。由法定職權來看，公視基金會董事會主要強調決策制定與監督管理的功能，而綜觀前後幾屆董事會的運作，似乎也較偏向決定組織的任務與目的、預算與財務監督、以及甄選與解聘行政主管等工作。至於董事人選如何決定，對於董事會功能的發揮有著深遠的影響，雖然公視法明確規定遴選辦法與程序，但第四屆董事的產生從審查委員會的組成與召開，到現任董事會的遴選過程等，都出現瑕疵與爭議，這自然對該集團的社會責任產生傷害。<sup>3</sup>

2004 年底，第三屆公視董監事會成立，目標任務即籌組公共廣電集團。至 2006 年華視加入後實際的整併工作，則是由兩台主管召開主管聯席會議，依業務類別設整合小組，由華視及公視副總級以上高階主管分工督導（公視基金會，2006b；華視，2007）。2007 年起，為實現對族群頻道的尊重，特設置客家與原住民諮議委員會、並遴選兩台台長（陳彥龍、劉幼琍，2006），在經費上則是專款專用，以維族群頻道主體性；在員工權益上，則是透過考試將原客兩台舊有員工納編公視。<sup>4</sup>至於宏觀電視目前則是由公視國際部的國際頻道組負責製作，組織位階編制在公視之下。

雖然第三屆公視基金會最重要的任務即是建立公廣集團，但在前公視總經理卸任時所提交的文件中指出，公視加華視的運作，充其量只能說是「合作」，尚不到「整合」，甚至是「統合」的地步（胡元輝，2007）。第四屆公視董監事會成立後，暫停「公廣集團執行委員會」的運作，新任公視總經理無需身兼集團總執行長，集團事務則改由「集團策略會議」統籌，目前運作設計是由董事長召開跨平台協調會議，若有

重要決策再提報董事會討論，華視總經理則直接受華視董事會及董事長指揮監督。

### （三）公廣集團的組織編制

為納入客家台及原民台，公視重新規劃各部門目標員額，2008 年總員額已增至 662 人。在第四屆公視董事會遴選出總經理後，公視董監事會決議在原先的「新聞諮詢委員會」外，再成立「節目及新媒體諮詢委員會」；重大專案部分則成立「南部設台諮詢委員會」，並終止原有之「經營策略諮詢委員會」。

華視公共化後組織結構雖未做調整，但 2006 年 8 月公視新聞部 67 位人員搬遷到華視新聞部，進行「公廣新聞平台」的整併，此舉之後確定失敗但已引發兩台風波。而華視依《無線電視事業公股處理條例》第九條規定，公股釋出後辦理員工不留用與年資結算，因此在同年底借貸 6.6 億元完成這項任務。這項規定促使華視人員產生汰換，雖然有部份員工持負面的態度，稱此為「劣幣條款」，但組織成員的更換對於新組織文化的塑造，並非是完全負面的。目前員工共有 643 人，「以現在華視的員工來講比例，大概三分之一是十五年以上的員工，五到十五年也是三分之一，五年以下的員工也是三分之一。」（受訪者 28）

至於原民台與客家台的組織成員則各約有 100 多人。若單從公、華兩視的人力結構來看，則兩台受大專教育的成員比例均超過半數以上，其中尤以公視的成員中近六分之一受過研究所的訓練、且其男女比例亦較平均。如此，則公廣集團成員的素質顯然是該組織最重要的優勢之一（秦琍琍，2008）。

公廣集團自整併以來的數年間，歷經兩屆董、監事會，公、華視的管理高層頻頻走馬換將。新任公視總經理除在人事與節目政策有重大改

變外，亦公開表示要改變組織文化，把以往有官僚氣息的「公家」電視台改為真正的「公共」電視台（見藍祖蔚，2008年1月21日）；而華視自公共化後，也企圖透過一系列的教育訓練，使員工對集團公共化使命有更深的認同。然而，根據新經營團隊任職週年時，由公視工會所作的員工滿意度調查結果卻顯示，員工雖然對於「認知並實踐公廣集團核心價值與理念」的同意度甚高，卻多不滿意現任管理階層的領導能力。<sup>5</sup>

#### （四）公廣集團的財務狀況

現今的公廣集團，每年使用公共經費近 20 億元，其中政府捐贈公視 9 億，有線電視事業發展基金約 1 億；客家、原民、宏觀頻道的經費是來自政府經費，由相關行政機關編列預算，華視則是集團中唯一沒有任何政府預算或補助的電視台，完全依賴廣告業務收入自負盈虧。

如同許多非營利組織，公廣集團得主要財務資源須仰賴政府部門提供，然而相關研究也指出，非營利組織在財務無法完成獨立而須仰賴政府的情況下，組織與政府部門有著密不可分的互動關係，容易形成一種相互影響的「混合」（hybrid）特質（官有垣，2001）。此現象使得公廣集團在運作上面臨兩項重要的挑戰：一為組織必須重視與「外部關係人」（媒體、立委、政府官員、意見領袖及一般民眾）的行銷溝通，特別是與國會與政府相關部門的公共關係；另一方面則是如何在組織運作上，確實排除政府的干預與影響以建立問責。

### 伍、公廣集團論述建構之組織真實

從上述組織內、外部情境的描述與分析可知，公廣集團在整併過程中所經歷的文化轉變、領導溝通、以及組織成員的自我認定等，必然會

影響集團整體表現、以及外部公眾對組織所衍生與累積的集體評價。而組織成員的所說與所做，不單單只是論述內容的呈現，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）。以下將透過對從組織認定與組織文化的析論中，呈現公廣集團的新、舊成員是如何透過工作場域中的論述與互動，來理解與定義組織並建構意義與共享真實的。

## 一、公廣集團論述建構之語藝視野與組織認定

Bormann 在 1972 年首次提出幻想主題分析方法以及幻想主題與語藝視野兩個概念。這些概念主要植基於符號幅合理論，說明人們是經由溝通來建構真實，亦即其所用的符號意義，能為參與溝通者輻合出共享的真實，以達成意義的交流與經驗的共享（Rybacki & Rybacki, 1991）。因此「幻想」不是憑空想像而是對特定事件的「創造性詮釋」，目的除在滿足心理與語藝需求外，通常也是在為群體過去的或未來的行動建立意義。此方法論的提出，讓我們能夠窺知人類群體透過理性與非理性論述，得以建構共識與集體文化的過程。

幻想主題是語藝真實建構過程的基本單位，包括場景主題、角色主題、行動主題（Bormann, 1972）、和合法化機制（Shields, 1981）。場景主題是描述行動發生的地點、背景等之命名與描述；角色主題是對場景中所出現的角色、其人格特質與動機進行析論；行動主題指角色人物在戲劇中所參與的行動，也就是情節（plot）；而合法化機制則指在語藝行動背後所蘊涵的動機與信念，即其行動合理 / 合法化之依據。

Bormann 在 1982 年又提出幻想類型（fantasy type）（或語藝類型 rhetorical type）作為介於幻想主題與語藝視野中間的概念，幻想類型是

由一連串共享的相似場景、角色與行動所構成，使得團體成員能將新的事件或經驗以熟悉的模式共同理解與分享，而不須針對其中的細節再加以解釋。團體成員所共享的幾個幻想類型，便逐漸構成語藝視野（Bormann, 1982）。

爲能更深入的呈現 TBS 的組織真實，本研究除從正式的企業論述中，來分析領導高層透過何種語藝視野的形塑，以建構組織認定與文化、並進行說服與行動召喚外，亦將透過對其他組織成員論述的分析，勾勒出員工的認知與行爲表現。此處的領導高層主要指包括了董事長、總經理、台長、副總經理、以及經理等一級主管。

## （一）公廣集團組織認定之幻想主題

### 1. 員工組織認定之幻想主題

從員工的論述中，主要分析出有領導者、成員自身、以及公廣集團三種角色。在描述領導者時，其角色特質除因「帶領集團前進」而必須「展現魄力」與「遊說立法」外，有時也會「權責分工不清」；在勾勒成員自身的角色時，主題則爲「接受且承擔的集團成員」，除了必須知道「公共價值與責任」和「須清楚定位且團結」外，亦須要「獨立自主」並建立彼此的「夥伴關係」；而最多人提到的「提供多元服務的集團」角色，其主題則環繞在「公共服務的媒體」、「關懷弱勢的媒體」、以及是「有競爭力的媒體」等特質上。

場景指行動發生的地點或角色所在的位置，員工除爲其所處的現實情境命名，也勾勒出未來的組織情境，主題有四：分別爲「資源不足的集團」、「衝突的工作環境」、「員工權益不明」、與「組織營運的未來」。對於當下公廣集團整合的現實場景，最多人提到的是「資源不足

的集團」，其次為「衝突的工作環境」，可見員工在整併過程的中，角色的行動與情感是如何被此場景所影響。

至於行動主題即指情節，在此整併過程中，成員論述清楚的呈現出「整合的困境」、「落實公共服務精神」、「追求獨立自主」、以及「成爲標竿媒體」等四個劇情與行動的框架。其中，多人提到公廣集團最重要的本質在於「落實公共服務精神」，但其它主題也突顯出在達成此一主軸情節時所遭遇的困境，以及這個非營利媒體組織本質上的複雜。

合法機制指其行動合理 / 合法化之依據，也是語藝行動的動機所在，因而常指理念或是特定的現象，資料分析顯示員工語藝之合法機制爲「公共價值」與「建立法源」。儘管多數員工瞭解 TBS 的使命是在追求「公共價值」並努力成爲一個「沒有政治力介入的媒體」，卻也有人基於以往的組織文化與價值觀，而在「公共價值與營利衝突」中掙扎；至於成員對目前公廣集團的許多行動作爲的認知，則是爲了「建立法源」的正當性，許多人相信是因爲製播公約、無線電視事業公股處理條例、以及公視法修法等規範的不足或缺失，而導致集團目前的困境，因而只要有修法或立法，必能讓組織走出困境。

## 2. 領導者組織認定之幻想主題

在分析組織高層的正式發言時，亦呈現出領導者、組織成員、以及公廣集團三種角色論述，但這幾種角色主題爲分別爲「值得信賴的領導者」、「有使命的公視人」、以及「集團是一家人」。其中，「值得信賴的領導者」角色特質，主要是透過內部刊物的描述，塑造出有使命、有謀略、尊重員工、有魄力、以及專業和負責等領導特質；而對組織成員除了突顯「有使命的公視人」形象外，亦不斷強調「成員的承擔與包



容」等特質；在公廣集團的角色描述上，由於正處變革時期，因此主題的闡述多圍繞著「集團是一家人」，在同心下將朝「國際化的集團」邁進。

在場景主題部分，領導者的論述是以願景的概念區隔出對於媒體產業與台灣社會兩個場域的貢獻，以呈現其角色行動的合理性。這些主題分別將公廣集團描述為能「與商業媒體區隔」、亦是「獨立自主的媒體」之「優質平台」，因此能將台灣帶往「公民社會」並推上「國際舞台」。

至於行動主題則分別以「公共化的困境」、「全民所託」、與「追求共好」來鋪陳整併過程中的重要情節，在最多人提到「公共化的困境」劇情中，領導者明顯忽略內部的文化衝突與管理困境，而是用語藝論述將情節聚焦於媒體公共化時，為忠於「全民所託」而必須面對的困境，因而合理化其各種組織決策與行動都是為了「追求共好」。

「合法機制」既是合法化行動的依據，也是行動的動機。根據資料歸納出 TBS 企業論述的合法機制是「建立台灣公民社會」與「建立法源」。組織領導者從公民社會的概念，鋪陳出公廣集團不僅是公共媒體，更是一個能「促進台灣公民文化」的「公益集團」，如此則更加突顯其公共價值。而在「建立法源」的論述上，則顯示高層主管將目前的困境與未來可能改善的關鍵因素都歸因於法規與法源的未完全，所以只要透過《公視法》修法、《無線電視事業公股處理條例》、以及《公廣集團執行委員會實施辦法》等法規的修正，必然可以突破困境、達成組織目標。在表一將領導者與組織成員對於組織認定所有的幻想主題對照列出。

表一：公廣集團組織認定之幻想主題

	人物主題	場景主題	行動主題	合法機制主題
員工組織認定之幻想主題	1. 領導者角色：帶領集團前進的領導者。 2. 成員角色：接受且承擔的集團成員。 3. 集團角色：提供多元服務的集團。	1. 組織當下場景：資源不足的集團、衝突的工作環境、員工權益不明。 2. 組織營運的未來。	1. 落實公共服務精神。 2. 整合的困境。 3. 追求獨立自主。 4. 成爲標竿媒體。	1. 公共價值：成爲一個沒有政治力介入的媒體。 2. 建立法源：只要修法或立法，必能讓組織走出困境。
領導者組織認定之幻想主題	1. 領導者角色：值得信賴的領導者。 2. 成員角色：有使命的公視人，接受全民所託。 3. 集團角色：集團是一家人。	1. 媒體產業場景：TBS 能「與商業媒體區隔」。 2. 台灣社會場景：能將台灣帶往「公民社會」並推上「國際舞台」。	1. 公共化的困境。 2. 全民所託。 3. 追求共好。	1. 建立台灣公民社會：TBS 是能「促進台灣公民文化」的「公益集團」。 2. 「建立法源」：透過法規的修訂，將能達成組織目標。

資料來源：本研究

## (二) 公廣集團組織認定之幻想類型

當幻想主題的符號意義，經由不斷的覆誦與串連，而在團體成員共同建構的真實中幅合，達成意義的交流與經驗的共享時，此種戲劇性的論述內容便形成一種敘事框架，反覆的在團體文化中出現，這也就是 Bormann (1982, 1985) 所說的幻想類型，就像是庫存腳本一般，將數個相關的幻想主題串連起來，即使其中某些事件不盡相同，但劇本的敘事框架是一樣的，團體成員只要論述到類似的故事軸線，就能以熟悉的

認知模式詮釋，並產生情感的反應。因此，幻想類型可說是幻想主題的原型（archetype），只是更為簡潔。

### 1. 員工組織認定的幻想類型

集團員工部分歸納出「定位不明確」、「缺乏合作共識」、以及「理想與現實的差距」等三種幻想類型。在「定位不明確」的幻想類型中，可看出員工對於公廣集團整合之理念是支持的，但對於實際的執行與目前的狀況卻不甚滿意，認為各台整併後並沒有發揮各台原本應有的屬性，因此，員工的態度由原本的高度期望轉為消極的配合與執行。

至於「缺乏合作共識」的幻想類型則顯示在公廣集團整併過程中，員工雖然認同其理念，但由於未顧及組織公平的概念（Lind & Tyler, 1988），使得組織成員在缺乏妥善溝通與協調的情況下，影響組織認同的形塑（彭玉樹、林家五、郭玉芳，2004）與共識的建立。像是有員工就以「房東跟房客之間的關係」（受訪者 2）來形容整併過程中那種疏離與不平的感受。

而「理想與現實的差距」則點出巧婦難為無米之炊的窘境。此幻想類型突顯集團整合在理想與現實間的落差，讓原本就具有不同文化與價值觀的華視，不僅在財務上產生危機，也讓員工在資金來源以及員工福利制度上產生相對剝奪的心理。此外，也有部分華視員工認為華視人並非是自願成為公廣集團的一員，初期甚或有被「占領的殖民地」（受訪者 6）那種不滿的感受。

### 2. 領導者組織認定的幻想類型

從集團領導者的企業論述則可歸納出三種幻想類型：「公共媒體的神聖使命」、「目前的衝突是必然與自然的」、以及「透過修法方能承擔所託」。「公共媒體的神聖使命」一直是集團領導者反覆提出的論

述，尤其是在整併初期的組織內部刊物中，往往將公廣集團的成形比喻為是全民所「託付、選中」的，並宣誓是在進行「新電視運動」，因為集團的「公益使命就是創新台灣電視文化」。也正因為其「是台灣社會所付託、選中的組織，肩負特殊使命」，所以員工要有使命感並做一個「驕傲的公視人」。

對於整併時期的衝突與磨合，組織的論述則主要在建構「目前的衝突是必然與自然的」的幻想類型。從訪談內容可知高階領導者對於組織沒有共識與文化不同的整併困境並非不知，也承認理想與現實的差距、以及當初缺乏更詳盡的規劃，但其在努力建立「一個好的溝通文化」時，也不斷的對內說明「一般人對於現狀的改變，會感到害怕、惶恐，這是正常的，在整併的過程中，有雜音，這也是正常的」（大會報告，2007 年 1 月）。

而「透過修法方能承擔所託」的幻想類型則是透過將目前困境歸因於法源缺陷的語藝論述，以淡化員工的失望並強化其對未來美景的期盼。儘管公廣集團替組織員工充分建構出一種為台灣媒體改造付出的感知，期待員工「以熱情對使命及任務全力以赴」，然而，現實上的種種窒礙卻讓 TBS 無法承擔所託，從訪談和文獻分析中可知，儘管集團領導者也舉出基於規劃不善、文化不同、與溝通不良等諸多原因而致整併不順，但主要的論述都將目前的困境歸因於內部制度和外法源的不完備，因此儘管「公廣第一年，像是新手開拼裝大卡車，而且還是用再生輪胎」，但「只要好好地修公視法，再爛的拼裝車，都可搖身一變，成為安全舒適、馬力十足，而且炫麗拉風的賓士」（大會報告，2007 年 7 月）。在表二將領導者與組織成員對於組織認定所有的幻想類型對照列出。

表二：領導者與組織成員對於組織認定所有的幻想類型

	領導者組織認定之幻想類型	組織成員組織認定之幻想類型
類型一	公共媒體的神聖使命	定位不明確
類型二	目前的衝突是必然與自然的	缺乏合作共識
類型三	透過修法方能承擔所託	理想與現實的差距

資料來源：本研究

### （三）公廣集團建構組織認定之語藝視野：「付託與承擔 ——台灣社會需要公廣集團」

語藝視野融匯了幻想主題與幻想類型，Bormann（1983）將之形容為是融合了一群人符號真實之混成戲劇，亦即參與其中的成員共享某些價值觀與世界觀，而建構出屬於此語藝社群的文化與真實。Bormann 認為此分析方法最重要的概念之一，就是能展現出人類溝通時透過符號幅合所產生認同的過程，因此，語藝視野的構築可以分為功用性、展現社會關係、或是凸顯正義等目的（Cragan & Shields, 1995）。本研究整理出公廣集團在整併過程中，所企圖形塑出組織認同的語藝視野為「付託與承擔——台灣社會需要公廣集團」。

從幻想主題到幻想類型的呈現，可以看出公廣集團領導者與員工的次文化間存在著歧見，然而這些次文化認知的差異並不是對於組織的核心理念與價值存有意識形態上的對峙，相反的，從次文化的差異中可以窺出，儘管對於組織真實與文化的感知不同，公廣集團的新舊成員都能認知到這是一個理想實現的過程，只是領導者意欲透過語藝論述來強化理想的重要性與實踐面，但是被管理者卻在論述行動中強調理想實踐時的衝突與現實。換言之，集團成員雖能共享凸顯正義目的之「付託與承擔——台灣社會需要公廣集團」的語藝視野，視 TBS 是「台灣社會的

出路」以爲台灣建立「民主價值」和「公共價值」，但在此語藝視野逐漸幅合的過程中，組織成員間尚未能產生彼此支持與互爲一體的歸屬感。

此一語藝論述提出的功用也在於增強使命感與工作滿意度，當成員實踐組織使命時，便是承擔台灣人民的付託，爲整個社會努力並帶給觀眾幸福。如前公廣集團董事長陳春山在內部刊物所言「人性需求是多元的，最直接撼動人心的公共服務，卻是觀眾幸福感與幸福社會的型塑。」（大會報告，2006 年 4 月）

而在整併過程中，此語藝視野也呈現如 Cragan 和 Shields (1995) 所言的建構社會關係之功能。領導者企圖爲新成員在面臨組織變動與心生不平時，構築出一個共體時艱與更加包容的語藝框架，因爲「付託」象徵著所有行動策略之動機都是植基於台灣社會的需要，其正當性是不容撼動的，而在此過程中所遇的困難，都應以「承擔」的心態包容，因爲忍耐非爲一己而是爲全民福祉，如前公視總經理胡元輝所言「付託既源自於信賴，承擔就必須植基於責任」（大會報告，2005 年 9 月）。

## 二、公廣集團的組織認定與組織文化

由於本研究認爲組織文化的塑造勢必須要有組織認定的內涵，而組織文化也提供了詮釋組織認定的脈絡，因此在前文中，已透過對組織情境與組織認定的分析而勾勒出公廣集團部分的組織文化，本節則從組織成員的認知、組織經營與管理、以及領導溝通幾個面向，更完整檢視公廣集團的文化真實與整體表現。

### （一）組織成員對於變革的態度

從組織認定的分析結果可以看出，公廣集團領導者雖然透過企業論述，希望構築出「付託與承擔——台灣社會需要公廣集團」的語藝視野，然而部分集團新成員在整併過程中即使能夠認知到組織理念與目標，卻無法認同變革過程中組織的諸多決策。爲了確認研究者對資料的詮釋無誤，並能更深入的瞭解員工對變革的認知和態度，本研究亦施以隨機抽樣的問卷調查，共計 236 份有效樣本。

根據問卷資料顯示，有 64% 的員工表示能夠瞭解公廣集團的目標；同時，也有 58% 的填卷者認同這個目標。這也是爲何在前面組織認定的分析中，多數的員工都能夠說出組織的價值觀、信念與目標。然而既使如此，集團內部員工對於改變感到不滿者將近七成（68.1%），相較之下，滿意者僅有 31.9%，其中原民台內成員的不滿意者甚至高達 73%，公視及華視也有 65% 以上的台內員工表示不滿。

從訪談與問卷資料中顯示，組織成員認爲目前除了法源依據的欠缺外，在共識的建立、組織體制的運作與整合的決策上不僅「沒有準備好」也「都沒到位」，甚至某些員工覺得在集團中的位置相較之下是「次等公民」。有近八成的（77%）的填問卷者認爲，目前情形跟當初規劃是有差距的，此差距導致員工感到失望並質疑，當然也影響對組織的認同。

你公廣的那個結構都沒有進來，都沒有完備，就很草率，幾年之內就上路，這個變成是什麼你知道嗎？…宗教上是三位一體嘛，那公廣叫做五位一體，這個是五不到位，都沒有到位，連公視內部都這樣…（受訪者 15）

再深入檢視，可以發現 TBS 領導者在整併過程中雖擘畫出集團的

價值與目標，卻忽略針對集團中的新舊電台重新定位與建立聯結，且在組織公平概念的鞏固上也有所疏忽，因而未能安撫在組織變革過程中，被併員工為適應新的制度與文化所引起的情緒不安或抗拒、以及主併員工亦可能因為整併所帶來的利益改變而對組織變革產生排斥感（Haspeslagh & Jemison, 1991）。這使得台與台間即使有整併的形式，卻缺乏共為集團一份子的共識。對於現階段組織變革的認知，一方面讓集團成員無法清楚的界定出在集團中所處的位置與所扮演的角色；另一方面也導致成員認為集團亦無法建立外在的形象。

## （二）組織的價值觀與基本假設

Schein（1990）認為內外環境的變動往往迫使組織進行調整與適應，因此組織文化乃是生成、傳承與變革持續循環的動態過程。在公廣集團整併過程中，因各頻道原本的定位屬性有所差異，故其現狀屬於變革後再生成的階段，因此，從語藝視野的建構與問卷資料的分析中皆可知，雖然組織成員對於現狀未盡滿意，也未必完全認同改革理念，但確實是能意識與瞭解組織的價值觀與信念。尤其是部分高階管理者也非常清楚問題的癥結不在於員工不能意識到組織的理念，而在於無法建立共識，因此即使多數員工在問卷中表示願意協助變革，但之前個別組織文化上的差異，仍是集團在整併時須致力之處。

就執行層面來看，組織成員對於其個人角色與單位目標雖然瞭解，也能體現領導階層的要求與規定，但若將共識的層級提高到全體公廣集團，並將其內涵進深到理念的層次時，則似乎缺乏整體性的共識。若將組織視為一符號表徵的場域（symbolic fields）（見 Berg, 1985），則組織成員在此場域中為了解與處理所發生的各項事物，會不斷的產製出隱喻、故事和迷思，而這些理解周遭環境的機制，也正是意義與經驗產



生的過程。故此，本研究再從隱喻分析中，瞭解組織成員的認知、態度與行爲，以提供了探究組織真實與文化最核心的資料。

根據訪談資料的分析，從董事會、高層經營、中層管理、到基層員工，對於集團的定位、功能、與目標都缺乏共同的認知。甚至在同一層級中（如董事間、華視與公視主管間）都有所不同。這些差異使得 TBS 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。對於集團的基本認知，則有下列幾個主要的隱喻：

### 1. 公廣集團像是一個家庭

雖然高階領導者極力塑造「集團就是一家人」的形象，強調家庭中有著「值得信賴的領導者」和「有使命的公視人」，且期望家中成員能彼此「承擔與包容」，但顯然部分成員不滿意這個家庭的組成方式與互動關係，而有「把兩個素未謀面的男女送入洞房」、「吃素跟吃葷的怎麼可能坐同一桌」、以及「9 歲的小孩子騎在 36 歲的大人頭上」的抱怨，因此對某些人而言，這種同一個屋簷下的關係比較像是疏遠的「房東跟房客之間的關係」。

### 2. 公廣集團像是營利媒體

部份經營管理階層雖然陳述許多公共電視的理念，並強調與商業媒體有所區隔，但其根本認知仍將其定位成一任務與績效取向的媒體企業，而以工作表現與爭取觀眾為主要價值。因此，現任高階管理者認為組織應該要從公家的電視台變成更有「效率」的公共電視台，期許「收視率倍增」，讓大家不能有「吃大鍋飯」的心理。另一方面，在整併過程中亦有員工認為這個媒體雖然加入了「三個頻道」，但這些加入的「子集團」並未「真正的融合」，因此「一加一還是等於一」無法發揮綜效。當然，就像任何媒體企業一般，由於資源與權力的分配不均，讓

許多員工認為整併初期只是如空轉般的「內耗」罷了。

### 3. 公廣集團像是一個軍隊

任何組織的變革必然引發抗拒，而在缺少溝通的情形下，某些人對於新聞平台的整併有著外人入侵的感覺，「華視會突然間覺得……多了 100 多人，完全陌生的人進來」（受訪者 12），也因此兩個新聞部完全不同的領導模式下，造成「主管在管理認知上的落差。」而由於組織文化根本上的差異，員工在並肩作戰時，不僅常用「公視人」、「華視人」、「原民台」、「客家台」、或是「宏觀電視」等言語展現出壁壘分明的態勢，某些員工更認為自己在組織內是「次等公民」，使得資深員工感嘆如今缺乏當初公視創台時那種「革命團隊」的情感凝聚。

隱喻分析顯示出受訪者對於組織文化的認知，呼應了前述之分析發現——即使集團領導者企圖透過企業論述，建構出一個整合的語藝視野，但集團中新、舊成員所勾勒出的幻想主題和幻想類型，卻仍與掌控者所操作的主流論述有所差距，這一方面反應出組織中多元真實與認定的存在；另一方面也呈現出次文化間競逐與角力的動態過程。這也使得公廣集團在組織文化的塑造上，必須更要顧及次文化間的溝通與整合。

企業文化本質的差異，讓公、華兩視在整併過程中都必須努力調適，其中自然以華視的改變最大。有近 40 年歷史的商業台華視，由於長期以來的軍方背景再加上之前強烈的政黨色彩，本質上傾向於強調權力與角色的文化，這也是為何華視人常自認是「沒什麼個性」、「逆來順受」，以及「服從性高」等特色的原因；而公視則早期從籌委會到開播初期，從半公家的組織氛圍中，逐漸形塑出強調任務的文化，並在原有的官僚組織性格外，產生出組織民主與員工自主性的意識。

從資料分析來看，多數員工對於集團整合的認知都是「華視併入公

視」，因此華視員工對於「被」公共化後的種種轉變自然有較多的抗拒。然而公視、原民台與客家台員工對於種種的變革也未必滿意，這也是為何在問卷中對於改變感到不滿者有 68.1%，若分別來看，則在原民台有近 7 成的受訪者不滿意改變，公視及華視的受訪者也都有 65% 以上的受訪員工表示不滿意。

此外，有 7 成 4 的受訪員工認為組織內部沒有足夠的溝通，雖然前任董事長陳春山曾多次在內部刊物中，鼓勵員工重視使命並燃起熱情，但從領導溝通的角度來看，則領導既是影響的過程，那麼就少不了對話與協商尤其是在組織變革中，多數員工不但存有不確定感，更可能存有抗拒改變的心態，為化解疑慮、改變認知並凝聚共識，則領導溝通不僅要運用語藝以達說服目的，更應充分運用組織正式與非正式的溝通管道以建構企業文化。

## 陸、結論與建議

公廣集團成立已逾三年，雖然連推動公視集團化的學者也興嘆：「TBS 的前景是明是暗，一時之間還是難以逆料。」（馮建三，2008）但身為傳播學者、納稅義務人與閱聽人的我們，希望能透過對企業論述與組織真實的分析，進而瞭解到現階段公廣集團的組織認定與企業文化，以為其所面臨的困境提出一些可供改進的建議。

研究結果顯示，在公廣集團整併的這幾年間，無論是公視與華視之間、或是公視與族群頻道之間，都缺乏一個整合性的文化與共識。由於集團成員對於 TBS 是什麼、應該做什麼、以及如何去做存在著不同的認知，使得成員對於「我們是一個甚麼樣組織」的集體認定顯得模糊與歧異。而由於缺乏共同的組織認定以「讓組織擁有自我的特殊性、相對

穩定性、與一致性」(徐瑋伶、鄭伯壘, 2003), 也使得集團成員無法對組織產生更深的認同, 因此即使多數員工都能接受如黨政軍退出媒體等的公共化理念, 卻由於定位不明與缺乏有效的組織溝通和行銷, 不僅對內讓第三屆公視基金會面臨整併任務上的阻礙, 更讓第四屆公視基金會在外深陷預算凍結的風暴。如此, 則除未能發揮其員工素質良好的組織優勢, 反而更影響到組織的整體表現。

長久以來公視甚至是公廣集團所面對的內、外環境衝擊, 以及公民社會對於數位時代公共服務廣電的期盼, 都不是一部完備的《公共廣播電視法》就能全面解決的。正如第三屆公視總經理胡元輝所言: 「組織的文化跟價值沒有建立之前, 你想透過硬的一個制度去解決彼此之間的困難, 根本是沒有用的」。而公廣集團所面臨的整併困境, 雖受公視法未配套修正、華視定位未明、以及華視民股未決之諸多法規政策所影響, 然從本研究訪談中發現, 組織內部成員多直指「人的問題」才是關鍵; 至於組織外部溝通(立法院)與組織內部溝通(產業工會)的問題, 也導致了第四屆公視基金會經營團隊所遇之困境。這些集團整併過程中的困局, 均有待組織掌控者對組織內部溝通進行管理, 並透過企業論述, 來進行企業形象之重塑。

研究者建議, 公廣集團在整併過程中應更強調集團內員工的參與和文化變革, 鼓勵成員積極參與組織變革並塑造一個強調參與的文化, 除了要有促成參與的驅力外, 在此關鍵時刻組織領導者對於管理的概念也應有所轉變, 須重視溝通與對話的參與式管理。如此, 則領導者希望塑造出「付託與承擔—台灣社會需要公廣集團」的語藝視野, 方能逐漸幅合而為新的組織成員所覆誦與認同。

其次, 若再進一步深思, 則本研究的分析與發現似乎更說明了組織認定的重要性, 乃在於其提供了企業組織對於自身企業倫理的詮釋觀點

與框架（徐瑋伶、鄭伯壘，2003；葉匡時，1995）。所謂的企業倫理，就是企業行為的道德系統，這個系統規範了組織與所有利益關係人的互動，包括對組織內部成員的關係與外部對社會大眾的社會責任，而企業倫理效益的最大發揮不只是在於企業回饋社會，事實上外部關係人對組織內部所造成的反饋，才是影響更為深遠的（Corley, Cochran, & Comstock, 2001；轉引自徐瑋伶、鄭伯壘，2003）。若依此檢視公廣集團的發展，則其這數年間雖然確立了公共媒體的定位與節目策略，但其企業形象與社會影響力似乎仍待加強。尤其是整併過程中因忽視而未能在內部成員中建立有效的互動規範與倫理行為，以致影響內部成員認同與外部各界的觀感。

最後，從學術價值來看，本文透過語藝研究的觀點，不僅將企業論述、組織認定與組織文化三個概念作一聯結，研究發現也顯示出組織成員對於組織定位與文化的認同，乃是一個符號互動與建構的動態過程，因此，組織真實是在成員斷裂（fragmentation）與整合（integration）的認知中交互呈現的。而從語藝研究的觀點來探究企業論述、組織認定與組織文化等概念，不僅呼應了組織傳播研究在二十世紀後期漸朝語言轉向的態勢，更從視語藝為管理者（言者）操控與說服工具的傳統概念，進一步將語藝概念化為組織秩序、真實與認同的建構（Hartelius & Browning, 2008）。故而，透過對組織中論述實踐（discursive practice）的分析，本文不僅具體操作此概念，也得以將組織成員生活世界中的暗昧不明、弔詭、與衝突如實呈現。

如此，或許我們可以進入如 Sveningsson 和 Alvesson（2003）所言，將組織認定理解成是掙扎（struggle）的後現代思維中，這樣，也許亦不必過於負面的看待公廣集團現在的種種困境。而透過語藝研究視野的觀照，也讓我們有理由相信，若是公廣集團的領導者能將其使命從

內部開始落實、乃至集團成員都能認同與實踐的話，那麼公共媒體在台灣的命運與前景仍將是樂觀的。

雖然目前有許多關於公廣集團的研究，但少有研究從企業論述、組織認定、與組織文化等三個影響組織運作的重要面向出發，並綜合組織民族誌與語藝分析等研究方法，來幫助學術界與實務工作者檢視 TBS 的組織真實與文化認知，以及這些認知是如何影響成員組織的生活、工作與互動。然而，儘管本研究是從歷時性（longitudinal）的概念來探討 TBS 的整併過程，但限於研究計畫補助的時限，在分析資料與書寫結語時，難免有未能竟其言之憾，像是公廣集團董事會爭議和華視定位等問題迄今就仍未解決。因此，建議後續研究應持續關切上述面向，以能對落實台灣公共媒體的實踐共盡心力；另一方面，相關研究若能植基於本研究的討論上，進一步的探究如何在修法與組織運作等層面，來改善董事會的運作、華視的定位、和新文化的建立等議題，必然對於公廣集團未來發展有更大的幫助。

## 註釋

- 1 本文將 organizational identity 譯為組織認定，因為 organizational identification 組織認同乃是組織成員根據組織認定從而產生之認同與歸屬感，組織傳播學者 Cheney 和 Tompkins（1987）將組織認同定義為「組織認定的挪用」（appropriation of identity）。徐瑋伶、鄭伯壘（2003）之研究亦認為兩者應有所區分。
- 2 2006 年 7 月 1 日，台灣公共廣播電視集團（Taiwan Broadcasting System, TBS）正式掛牌運作，當天小野將公、華視兩台的結合比喻為「35 歲的老女人要和 8 歲的小男人在一起」。（公視基金會，2007 年 7 月 3 日）
- 3 2009 年 6 月立院三讀修正通過《公共電視法》第 13 條條文，增加公視董事席次為 17 到 21 人，同年 7 月底舉行審查會，完成公視董、監事之增聘。然而第四屆公視基金會董監事提名、審查過程與結果屢遭非議。主管機關行政院新聞

局遂於 2009 年 12 月 10 日，遭到監察院糾正。（參見翁秀琪，2008；金恒煒、劉進興，2009 年 7 月 31 日；監察院，2009 年 12 月 10 日）

- 4 在原客製播任務轉移前夕，公視透過考試來決定可以到公視的員工。原本的東森客家台和原民台員工，積極爭取工作權，並對公視提出保障既有工作權、以「不定期契約」任用，以及追加過去在原客家台工作年資，以享有勞基法年休假等訴求。最後結果，客家台和原民台雖然維持一年一標的業務勞務型態，負責製播的人力都納編進入公視基金會。
- 5 新的經營團隊就任滿一年時，公視工會委託學者進行「公廣集團主管領導能力與員工工作滿意度之調查研究」，其結果顯示當時員工不滿意約占六成。調查結果公佈於公視工會留言板「公視同仁對一級主管評鑑分析」，參見 [http://xuite.net/union\\_pts](http://xuite.net/union_pts)。

## 參考書目

- 公視基金會（2005 年 9 月）。〈大會報告〉。上網日期：2008 年 2 月 3 日。取自 [http://www.pts.org.tw/php/html\\_pub/pubfile/file/PUBFILE\\_CONTENT/444/no.09.pdf](http://www.pts.org.tw/php/html_pub/pubfile/file/PUBFILE_CONTENT/444/no.09.pdf)
- 公視基金會（2006 年 4 月）。〈大會報告〉。上網日期：2008 年 2 月 3 日。取自 [http://www.pts.org.tw/php/html\\_pub/pubfile/file/PUBFILE\\_CONTENT/445/no.15.pdf](http://www.pts.org.tw/php/html_pub/pubfile/file/PUBFILE_CONTENT/445/no.15.pdf)
- 公視基金會（2007 年 1 月）。〈大會報告〉。上網日期：2008 年 2 月 3 日。取自 [http://www.pts.org.tw/php/html\\_pub/pubfile/file/PUBFILE\\_CONTENT/487/no.24.pdf](http://www.pts.org.tw/php/html_pub/pubfile/file/PUBFILE_CONTENT/487/no.24.pdf)
- 公視基金會（2007 年 7 月）。〈大會報告〉。上網日期：2008 年 2 月 3 日。取自 [http://www.pts.org.tw/php/html\\_pub/pubfile/file/PUBFILE\\_CONTENT/487/No.30.pdf](http://www.pts.org.tw/php/html_pub/pubfile/file/PUBFILE_CONTENT/487/No.30.pdf)
- 公視基金會（2008）。《公視 2008 年度報告》。上網日期：2009 年 8 月 1 日。取自 [http://www.pts.org.tw/php/html\\_pub/pub\\_infor/a\\_bus/data/pts\\_year\\_rep/2008\\_report-ok.pdf](http://www.pts.org.tw/php/html_pub/pub_infor/a_bus/data/pts_year_rep/2008_report-ok.pdf)
- 公視基金會（2007）。《公視 2007 年度報告》。上網日期：2008 年 8 月 3 日。取自 [http://www.pts.org.tw/php/html\\_pub/pub\\_infor/a\\_bus/data/pts\\_year\\_rep/2007\\_pts\\_year\\_rep.pdf](http://www.pts.org.tw/php/html_pub/pub_infor/a_bus/data/pts_year_rep/2007_pts_year_rep.pdf)
- 公視基金會（2006a）。《公視 2006 年度報告》。上網日期：2008 年 8 月 3 日。取自 [http://www.pts.org.tw/php/html\\_pub/pubfile/file/pts2006.pdf](http://www.pts.org.tw/php/html_pub/pubfile/file/pts2006.pdf)
- 公視基金會（2006b）。《公視體檢總報告及未來營運規劃》。公視策發部。

- 公視基金會（2005）。〈公共廣電與文化創意、數位電視發展兩年計畫〉。取自 <http://www.pts.org.tw/~web02/newmedia/plan.pdf>
- 公視基金會（2006 年 7 月 3 日）。〈台灣公共廣播電視集團正式成立，孫翠鳳、張玉嬾、王曉書等人共同響應「新電視運動」〉。上網日期：2009 年 2 月 28 日，取自 <http://www.pts.org.tw/>
- 行政院新聞局（2004）。〈公共廣播電視發展的目標與策略〉。上網日期：2009 年 2 月 28 日，取自 <http://info.gio.gov.tw/mp.asp?mp=5>
- 李美華（2004）。〈公共電視集團的運作與經營〉，「公共電視集團的想像與實際民間研討會」，台北市。上網日期：2005 年 8 月 15 日，取自 <http://twmedia.org/archives/000196.html>
- 林靜伶（2000）。《語藝批評：理論與實踐》。台北：五南。
- 官有垣（2001）。〈第三部門與公民社會的建構：部門互動的理論探討〉，《台大社工學刊》，4: 163-201。
- 金恒煒、劉進興（2009 年 7 月 31 日）。〈公視前途岌岌可危〉，《自由時報》。上網日期：2009 年 8 月 2 日，取自 <http://www.libertytimes.com.tw>
- 胡元輝（2007）。〈公廣集團運作及整合作業探討〉。未出版文件。
- 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。
- 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》，17: 35-72。
- 秦琍琍（2008）。〈數位時代下的台灣公共媒體—從社會企業的角度檢視公廣集團的困境與挑戰〉，2008 年「數位傳播語境下的兩岸三地新聞文化探討」研討會，香港。
- 徐瑋伶、鄭伯壠（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、鄭伯壠（2003）。〈組織認定與企業倫理效益〉，《應用心理研究》，20: 115-138。
- 華視（2007）。〈華視公共化一年報告〉。上網日期：2008 年 12 月 5 日，取自 [http://www.cts.com.tw/about\\_cts/cts/CTS-TBS.pdf](http://www.cts.com.tw/about_cts/cts/CTS-TBS.pdf)
- 原客電視台聯會（2006 年 12 月 22 日）。〈公廣大怪獸，違法欺壓媒體勞工〉。上網日期：2007 年 1 月 5 日，取自 <http://forum.pts.org.tw/phpBB2/pts/index.php>
- 張錦華（2004）。〈兩種媒體系統的思考：多語言傳播媒體與公共電視集團〉。「公共電視集團的想像與實際民間研討會」，台北市。上網日期：2007 年 1 月 5 日，取自 <http://twmedia.org/archives/000196.html>。
- 程宗明（2009）。〈立委提案破壞公視監理體系〉，《目擊者》，68: 32-33。
- 程宗明（2005）。〈公共廣播電視集團是否為「集團」？一個描述性或分析性概念



- 之爭議》，《傳播與管理研究》，5(1): 1-26。
- 程宗明（2003）。《批判台灣的電視政策，2000-2002：無線電視台公共化與數位化之思辯》。國立政治大學新聞學系博士論文。
- 陳志平（2006年12月22日）。〈小野批公視：把華視搞的四不像〉，《聯合報》，A13版。
- 陳彥龍、劉幼俐（2006）。〈邁向公廣集團：數位時代我國特定族群專屬頻道之法制研議〉，《中華傳播學刊》，10: 109-153。
- 馮建三、石世豪、郭力昕（2002）。〈無線電視公共化的生命史，1986-2002：一個偏向晚期行動者的記錄與分析〉。上網日期：2007年1月5日，取自 <http://www3.nccu.edu.tw/~jsfeng/>
- 馮建三（2008）。〈編輯室報告〉，《新聞學研究》，96。
- 馮建三（2006）。〈台灣公共電視的建構與擴大，1990-2006：學院知識分子、社會遊說與政治威權的角色與互動〉，《傳播與社會學刊》，1: 47-67。
- 曹琬凌、彭玉賢、林珍瑋（2008）。〈公共廣電問責體系初探：以台灣公廣集團公共價值評量指標建構為例〉，《新聞學研究》，96: 129-186。
- 翁秀琪（2008）。〈公共媒體如何問責：以台灣的公廣集團為例〉，《新聞學研究》，96: 187-211。
- 翁秀琪、陳百齡、陳炳宏、郭力昕、莊國榮、馮建三、程宗明（2001）。《無線電視公共化可行性評估報告》，行政院新聞局專題研究計畫報告。
- 趙怡、陳嘉彰（2004）。〈政府「公共媒體集團」政策評析〉，上網日期：2007年1月5日，取自 <http://www.npf.org.tw/PUBLICATION/EC/093/EC-B-093-033.htm>
- 葉匡時（1995）。〈企業倫理之形成與維持：回顧與探究〉，《台大管理論叢》，6(1): 1-14。
- 彭玉樹、林家五、郭玉芳（2004）。〈併購公司命名決策、組織公平和組織認同之研究—主、被併公司員工之觀點〉，《人力資源管理學報》，4(1): 49-70。
- 監察院（2009年12月10日）。〈新聞局辦辦公視基金會第4屆董監事增聘之行政作業缺失，監察院通過糾正新聞局〉。上網日期：2009年12月11日。取自 <http://www.cy.gov.tw/index.asp>
- 藍祖蔚（2008年1月21日）。〈馮賢賢：提振效率，再造公視〉，《自由時報》。上網日期：2008年1月30日，取自 <http://www.libertytimes.com.tw>
- 戴皖文（2006）。〈數位時代的公共電視行銷策略〉，「中華傳播學會 2006年會」，台北。
- 魏均（2006）。〈公共廣電的管制問題——並試論我國公共廣電集團與 NCC 之（可能）關係〉，《中華傳播學刊》，10: 3-25。
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. *Organization*

- Studies*, 5, 193-226.
- Bales, R. F. (1970). *Personality and interpersonal behavior*. N. Y.: Holt, Rinehart & Winston.
- 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* (pp. 281-300). New Delhi, India: Sage.
- Bormann, E. G. (1972). Fantasy and rhetorical vision: The rhetorical criticism of social reality. *Quarterly Journal of Speech*, 58, 396-407.
- Bormann, E. G. (1982). Fantasy and rhetorical vision: ten years later. *Quarterly Journal of Speech*, 68, 288-305.
- Bormann, E. G. (1985). Symbolic convergence theory: A communication formulation. *Journal of Communication*, 35, 128-138.
- Bormann, E. G. (1983). Symbolic convergence: Organizational communication and culture. In L. Putnam & M. E. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: An interpretive approach* (pp. 431-439). Beverley Hills, CA: Sage.
- Cragan, J. F., & D. C. Shields (1995). *Symbolic theories in applied communication research*. Cresskill, N.J.: Hampton.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meaning of organizational membership: A Field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Cheney, G., & Christensen, L. T. (2001). Organizational identity. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *Handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods* (pp. 231-269). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coupland, C., & Brown, A. D. (2004). Constructing organizational identities on the web: A case study of Royal Dutch/Shell. *Journal of Management Studies*, 41, 1325-1347.
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis: Papers in the critical study of language*. London, England: Longman.
- Fiol, C. M. (2001). Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27, 691-699.
- Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13, 653-666.
- Foss, S. K. (1989). *Rhetorical criticism: Exploration & practice*. Illinois: Waveland Press, Inc..
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *The Academy of Management Review*, 25, 63-81.
- Glaser, B., & Strauss, A (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter.
- Golden, J. L., Berquist, G. F., & Coleman, W. E. (1978). Rhetoric as motive: Kenneth

- Burke and dramatism. In J. L. Golden, G. F. Berquist, & W. E. Coleman, *The rhetoric of western thought* (2<sup>nd</sup> ed.). Dubuque, Iowa: Kendall Hunt.
- Grant, D., Keenoy, T., & Oswick, C. (1998). Organization discourse: Of diversity, dichotomy, and multi-disciplinarity. In D. Grant, T. Keenoy, & C. Oswick (Eds.), *Discourse and organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hardy, C., Lawrence, T. B., & Phillips, N. (1998). A relational theory of organizational collaboration. In S. Clegg, E. Ibarra & L. Bueno (Eds), *Collective remembering: Universal theories and local realities*. London: Sage.
- Hartelius, E. J., & Browning, L. D. (2008). The application of rhetorical theory in managerial research. *Management Communication Quarterly*, 22(1), 13-39.
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). The challenge of renewal through acquisitions. *Planning Review*, 19(2), 27-32.
- Hassard, J. (1994). Postmodern organizational analysis: Toward a conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 31(3), 303-324.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Jones, M. D., Moore, M. D., & Snyder, R. C. (1988). *Inside organizations: Understanding the human dimension*. Beverly Hill, CA: Sage.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Linstead, S. (2001). Rhetoric and organizational control: A framework for analysis. In R. Westwood & S. Linstead (Eds.), *The language of organization* (pp. 217-240). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marshak, R. J. (1998). A discourse of discourse: Redeeming the meaning of talk. In D. Grant, T. Keenoy & C. Oswick (Eds.), *Discourse and organization* (pp. 15-30). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Melewar, T. C., & Jenkin, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporation Reputation Review*, 5(1), 76-90.
- 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.
- Potter, J., & Wetherell, M. (1987). Discourse and social psychology. *Quarterly*, 41, 442-476.
- Rybacki, K., & Rybaki, D. (1991). *Communication criticism: Approaches and genres*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co..
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.

- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Searle, J. R. (1995). *The construction of social reality*. London: Allen Lane.
- Shields, D. C. (1981). A dramatic approach to applied communication research: Theory, methods and applied communications. In J. F. Cragan & D. C. Shields (Eds.), *Applied communication research: A dramatic approach*. Prospect Heights: Waveland Press.
- Sillince, J. A. (2006). Resource and organizational identities: The Role of rhetorical in the creation of competitive advantage. *Management Communication Quarterly*, 20(2), 186-212.
- 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.
- van Dijk, T. A. (1997) (Ed.). *Discourse as structure and process (Vols 1 and 2)*. London: Sage.

# Organizational Identity, Discourse, and Cultural Change: A Rhetorical Study of TBS during Its Merging Process

Li-Li Chin, Chiung-Yi Huang, Yann-Long Chen, Jia-Yu Chang\*

## ABSTRACT

This article investigates TBS's corporate discourses during its merging process involved in organizational realities construction through organizational identity claims and cultural changes. From the rhetorical perspective, this paper employs several qualitative research methods to address the interplay between corporate discourses, organizational identity, and organizational culture. Although the managerial identity works as a rhetorical vision calling members' identification, newcomers of TBS seem to have different perceptions of the organizational context. Consequently, the multiple identity claims affect TBS's organizational image and performance. The findings, therefore, illuminate fragmentation as well as integration in the interplay between organizational discourses and identity.

**Keywords:** Taiwan Broadcasting System, organizational identity, corporate discourse, organizational culture, rhetorical study

---

\* Li-Li Chin is an associate professor at the Department of Speech Communication in Shih Hsin University. Chiung-Yi Huang is an instructor at the Department of Information and Communication in Southern Taiwan University. Yann-Long Chen is an assistant professor at the Department of Mass Communication in Chang Jung Christian University. Jia-Yu Chang is a graduate student at the the Department of Speech Communication in Shih Hsin University.

• 新聞學研究 • 第一〇四期 2010年7月