

# 客家電視台人力資源管理與永續競爭優勢之研究

## 論文精要

### 1.研究動機與背景

近年來台灣媒體組織熱衷於採用各種不同強化組織績效策略，企圖在激烈競爭的媒體市場中改善競爭力。媒體企業的績效除了營利之外，更重要的是社會責任。以台灣公共廣播電視集團(以下簡稱公廣集團)旗下電視頻道而言，主要宗旨為「樹立媒體的價值標竿，開創嶄新的廣電文化，改造台灣的媒體生態，並促進社會的健全發展為核心使命」。2003年1月開播的客家電視台(以下簡稱客台)更是全球唯一以客語發音的電視台，以傳承客家語言與文化為職志，客家電視台除了服務客家鄉親與觀眾，同時也是各族群、各地區認識客家的最佳媒體。

媒體向來以文化及知識產業自居，而文化產業最重要的資源就是人才，客台雖為公廣集團旗下媒體，亦不外乎需要藉由人才達成組織目標，本研究目的為了解客家電視台是否擁有優質人力資源管理以取得永續競爭優勢之條件。本研究利用先前研究已經發展出的人力資源管理中影響媒體發展永續競爭優勢之指標(Tsai, 2009)，收集客家電視台各部門管理階層及非管理階層員工對於人力資源管理指標實施之情形並進行分析。本研究檢視目前客家電視台組織內的人力資源管理是否有能力肩負客家電視台使命並進而形成該台的永續競爭優勢。

### 2.研究問題

1. 了解客家電視台不同部門、不同階層員工是否處在公共利益(關懷客家族群、增進客家文化內)以及商業利益之衝突的看法。
2. 了解客家電視台對於「人力資源是否該組織最重要的資源」認知程度。

3. 了解客家電視台的人力資源如何配置及管理，如何達成其組織的永續競爭優勢。

### 3.相關理論及文獻回顧

#### 3-1.媒體只是一般事業嗎?

媒體事業是一個相當獨特的事業，如Croteau及Hoynes (2006:1)所說，媒體事業獨特性在於它是一個知識型的組織，提供的產品除了新聞之外，也是意識形態、知識、資訊、文化的重要來源(Croteau & Hoynes, 2006:1; Sylvie & Witherspoon, 2002:15)。此外，媒體也扮演影響社會政治文化的重要角色，因為媒體組織不但促進社會民主，也製造有文化價值及社會進步的「內容」。因此，無論是私有媒體或公有媒體，都扮演民主社會的重要角色。然而，媒體組織無論服務於公共領域(public sphere)或追求市場績效 (market performance)，都需要藉由媒體最珍貴的資源—人力資源來達成 (Herrick, 2003:81; Picard, 1989:103; Potter, 2005:182-183, Tsai, 2009)。

一般而言媒體組織由新聞部提供服務公共領域的新聞內容，而追求市場績效則由業務或廣告部負責，因此媒體組織最重要的人力資源不外乎也來自此兩個部門(Picard, 1989:105; Williams, 1978:12)。

#### 3-2.媒體工作者特性

除了以任務功能將媒體組織以部門區分為，媒體從業員也可分為基層員工 (below-the-line staff)及高層員工(above-the-line) (Potter, 2005:170-171)。媒體工作者雖然在同一組織內工作，但因部門、階層不同，往往會有專業或任務不同，認為彼此的工作目標不同(Wicks, Sylvie, Hollifield, Lacy, & Sohn, 2004:82)。為了使不同部門及不同層級的知識工作者共同為組織目標而努力，加強員工技能、知識、

訓練以強化組織的產「質」與產「量」則日趨重要(Quinn, 2002:5)。

### 3-3.永續競爭優勢

由於台灣媒體市場日趨開放且競爭激烈，尤其視電視台自 1993 年開放後進入了白熱化的競爭，爲了存活，商業媒體紛紛開始引進管理方式以便擴大利潤、降低風險、減少成本 (Tsai, 2009)。台灣許多學者也針對媒體市場高度競爭問題提出許多建議，如採用競爭策略讓組織績效優於競爭者或利用集團化之綜效以追求營運績效(李彪，2000；谷玲玲，2003；黃湘玲，2003；黃琬君，2004；李雪雯，2004；陳炳宏，2006)，但因媒體屬於知識產業產製獨特的產品與服務創造顧客心目中獨特價值，因此在 M. Porter(1985)提出的成本領導策略與差異化策略中，差異化策略則更適用於媒體(Tsai，2009)。

延續 M. Porter 的競爭策略理論，Barney(1997:151)更提出了永續競爭優勢 (sustained competitive advantage, SCA)，他建議在高度競爭的產業中，組織應該藉由永續競爭優勢尋求長期利益。爲了取得永續競爭優勢，組織無形資產則顯得更重要了(Chan-Olmsted,2006:30)，其中最重要的無形資產人力資源(Gregorio, et al., 2006; Quinn, 2002) 則是組織採用差異化策略達成永續競爭優勢的關鍵因素 (Barney, 2007; Dessler, 1997:21; Schuler & MacMillan, 1984:244)。

在回顧人力資源相關文獻後發現，可藉由分析組織現有資源是否具有 VRIO 特性 (high value 高價值, rareness 稀有, costly to imitate 仿效成本高, and organizational 組織特有)並藉由組織的資源價值性、稀有性、難以仿效性、組織獨特性以達成永續競爭優勢。(Barney, 1991; Becker & Gerhart, 1996; Lado & Wilson, 1994; Wright et al., 1994; Wright, Dunford, & Snell, 2001)

回顧近十年來台灣媒體管理研究發現，目前國內尚未有研究媒體人力資源與

永續競爭優勢之文獻，唯一的一篇相關論文為Tsai(2008&2009)建構出的人力資源管理指標中可能創造媒體產業永續競爭優勢的因素，並用以研究台灣兩大媒體集團—聯合報系以及東森電視台。該研究發現台灣兩大媒體集團因所有權背景及成立歷史不同形成人力資源管理上的極大差異，雖然媒體組織將人力資源視為組織最珍貴的資產，但市場導向造成的激烈競爭對新聞部的影響較大。

鑑此，本研究採用 Tsai(2009)提出的架構，用以探討客家電視台的人力資源管理與組織永續競爭優勢，以作為評估現有人力資源管理是否能夠形成永續競爭優勢，並可做為未來客台來擬定人力資源策略時之參考。

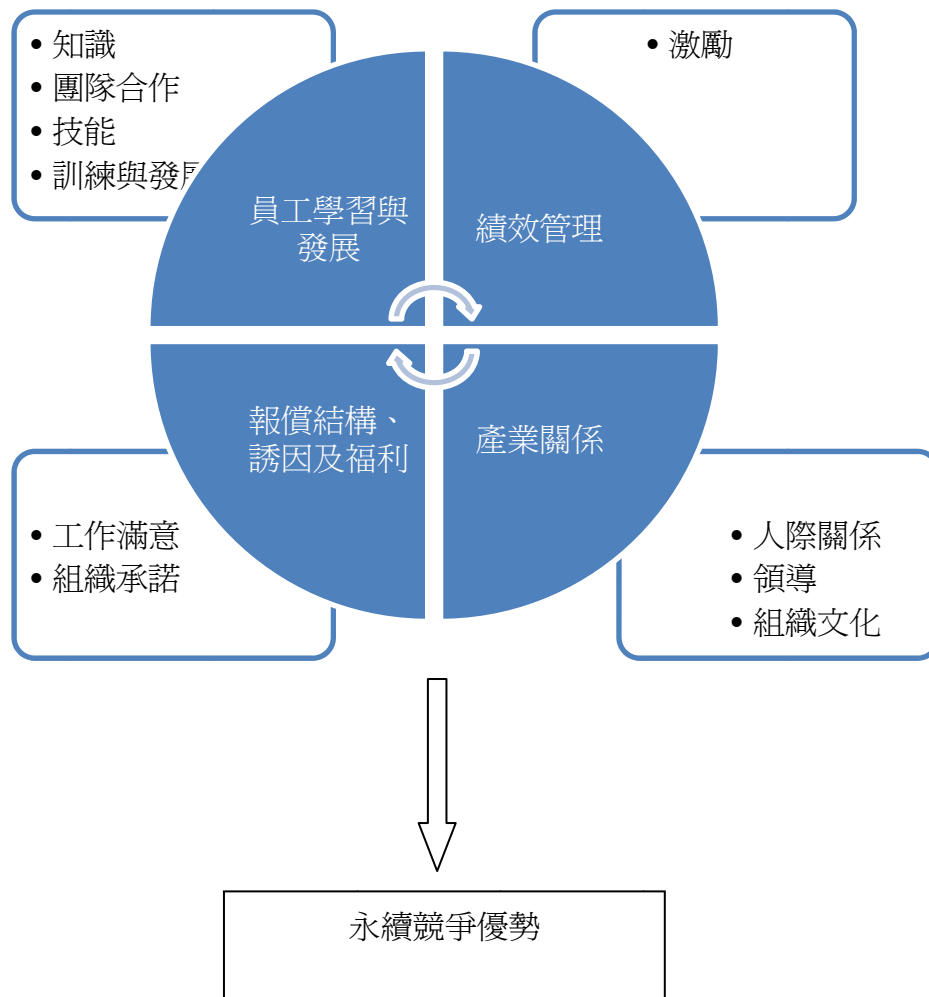


圖 1：人力資源管理構面與組織永續競爭優勢關係

## 4、研究方法

本研究所使用的研究方法包括個案研究法、深度訪談法、問卷調查法三種。本研究選定的研究方法目的如下：(1)藉由個案研究法選擇客家電視台為研究對象，試圖了解非營利的電視台如何利用人力資源管理達成組織目標進而形成永續競爭優勢。(2)藉由深度訪談法，深入了解與分析個案組織目標與人力資源管理現況。(3)藉由問卷調查法了解個案對人力資源管理指標重要性認知及目前實施情況之滿意度。並藉以對照深度訪談資料。

### 4-1.研究發現

本研究目的為本研究目的為了解客家電視台是否擁有優質人力資源管理，以及是否具備永續競爭優勢之條件。本研究主要問題有三：1.了解客家電視台對不同部門、不同階層員工是否處在公共利益(關懷客家族群、增進客家文化內涵)以及、商業利益之衝突的看法。2.了解客家電視台對於「人力資源是否該組織最重要的資源」認知程度。3.了解客家電視台的人力資本如何配置及管理，如何達成其組織的永續競爭優勢。本研究主要研究發現如下：

1. 此一客家電視台個案研究經由深度訪談及問卷調查法收集資料，研究結果發現客家電視台主管及非主管階層員工均對於該台在人力資源管理方面有下列優勢及劣勢。優勢方面，客家電視台組織目標有明確了解與共識，均全力投入於客家語言、客家文化、客家族群媒體近用的目標，且因該台為非營利組織，對於上述公共利益奉獻無庸置疑，因此並無公共利益與商業利益間的衝突。
2. 客家電視台員工認為人力資源管理為該組織的重要資源，但普遍認為客台人力不足工作負荷量過大，在此情況下更凸顯每位在職員工得不可或缺性以及“員

工學習與發展”此一人力資源構面對於組織績效的重要性。

3. 客家電視台人力資源配置及管理上，四構面中「員工學習與發展」構面中的「訓練與發展」、「報償結構、誘因及福利」構面中的「工作滿意度」表現較弱。表現較佳的則為「績效管理」，因為對於客家族群的向心力即使命感成為強大的激勵因子。另一表現較佳的構面「為產業關係」，因為該構面中人際關係、領導、組織文化接受到員工肯定，也造就和諧的工作環境。

#### **4-2.研究限制與建議**

本研究為客家電視台之個案研究，研究範圍僅限於該組織之員工，無法推論其他商業媒體。此外，雖然媒體經營管理在台灣已有不少相關研究，但媒體的人力資源管理與永續競爭優勢關係研究在國內外均屬新的研究領域，且本人先前針對台灣媒體集團人力資源管理與競爭優勢研究雖已建構出媒體人力資源指標，但若繼續探討如何傳承客家語言及文化，建議除了從本研究可窺探客家電視台人力資源是否能達成組織目標外，亦可從客家委員會在媒體刊登/播出的形象廣告或節目、客委會舉辦的文化創意行銷活動以及客家族群本身對客家文化特色的認知，全方位的建立起完整的行銷客家文化網絡調查，以作為日後政府文化建設的參考。