

# 修平技術學院管理科學系

## 實務專題

Hsiuping Institute of Technology  
Department of Management Science  
Practical Project

### 廣播電臺組織優質化－管理手冊範本

Achieving Organizational Excellence for a Broadcaster－  
A Module of Managerial Manual

指導教授：林益永博士

班級：四技管理科學系四年甲班  
組長：黃文彬 BR94014  
組員：紀幸瑩 BR94004  
組員：覺馨渝 BR94010  
組員：林靜雯 BR94017  
組員：劉之豪 BR94027

中華民國九十八年五月

## 中文摘要

自廣播頻道開放以來，電台陸續成立，使得競爭是越來越激烈。電臺為應付這股強大壓力，便在廣播等方面求新改變使整體素質提升，強化競爭力才不會被淹沒於其中。

廣播業的科技日新月異，包括數位廣播、網路廣播以及衛星廣播等，國內廣播頻道又大量的開放，再加上有線電視與衛星電視的興起，無論如何發展，如何經營，唯一不變的就是「改變」，對於電臺本身可運用 SWOT 分析，以瞭解電台的競爭優勢，進一步使電臺注意到本身的，利弊得失並加以改進、補強，得以「知己知彼」以強化電臺之競爭優勢。

本研究以四個章節為架構；主要探討廣播電臺在台灣歷程，藉著發展沿革、經營概況、組織變革、管理手冊來尋找關鍵成功因素，並協助電臺完成組織架構之完整性、制定管理手冊作為員工依循的標準與規範、辦理員工訓練提昇員工整體素質等，來了解電臺組織內部體制、電臺節目內容、人員專業素質，進一步加強電臺的專業管理，使組織更具競爭力歸納整理提出研究結論，以供後續理論證實及實務性運用。

**關鍵字：**廣播電台、組織變革

## Abstract

The competition among broadcasters is getting intense because of the opening policy of the broadcasting channels in Taiwan. In order to deal with the pressure, broadcasters try to make various efforts for promoting their overall qualities and to strengthening their competitive abilities.

The technology of the broadcasting industry changes rapidly, such as the development of digital broadcast, networking broadcast, and satellite broadcast. In addition, the opening policy of the broadcasting channels as well as the development of the cable TV and the satellite TV in Taiwan, broadcasters may apply the SWOT analyzing technique to intensify their own competitive advantages.

This study was constructed by four chapters. With understanding the historical development, the operating situations, the organizational reformations, and the managerial manuals of the broadcast system, the main point of this study was to investigate the key factors of success for broadcasters in Taiwan. Additionally, this study tried to assist broadcasters to reconstruct their organizational structures, to establish managerial manuals as standards followed by employees, to held training programs for improving employees' competencies, and further, to strengthen their professional management. This study induced conclusions based on previous researches for theoretical conformation and practical application in the future.

**Keywords:** broadcasters, organizational reformations

## 審查合格證明

本實務專題（題目：廣播電臺組織優質化—管理手冊範本）經審查合格，特此證明。

學生：黃文彬	學號：BR94014
學生：紀幸瑩	學號：BR94004
學生：覺馨渝	學號：BR94010
學生：林靜雯	學號：BR94017
學生：劉之豪	學號：BR94027

專題委員： \_\_\_\_\_  
林益永助理教授

\_\_\_\_\_

許世卿副教授

\_\_\_\_\_

謝廷豪助理教授

\_\_\_\_\_

李銘薰講師

中 華 民 國 九 十 八 年 五 月

## 銘謝辭

這次的專題能夠順利完成，最感謝的是指導教授林益永老師，在沒有做過專題，不知從何下手？架構該怎麼形成？毫無頭緒的情況下，依照老師的進度、指導下，從當初要研究的方向、動機、到選定題目，一點一滴的從最基本的資料找起，再到手冊、文獻，一直到最後完成的這份專題，老師不厭其煩，從頭至尾都不辭辛勞，幫助與給予我們指導，讓我們了解需要注意的細節，由於每次的討論幾乎都是老師在配合我們，所以很感謝老師的包容及配合，使得這份專題能夠完整的呈現。

此外，感謝許世卿、謝廷豪以及李銘薰等三位老師，對於本專題內容的細心審閱，並提供相當寶貴的意見，讓這份專題趨於完備。也謝謝同學們在這專題期間互相幫忙與鼓勵，這份專題是大家共同努力的成果、辛苦的證明，再次誠摯謝謝大家曾經為專題所付出的心力。

修平技術學院管理科學系

黃文彬、紀幸瑩、覺馨渝、林靜雯、劉之豪 謹誌

中華民國 98 年 5 月 15 日

# 目錄

中文摘要	I
英文摘要	II
審查合格證明	III
銘謝辭	IV
目錄	V
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	1
第三節 研究目的	1
第四節 研究重要性	2
第五節 研究組織架構	2
第二章 文獻探討	3
第一節 台灣地區廣播電臺之發展沿革	3
第二節 台灣地區廣播電臺經營概況	5
第三節 組織變革	9
第四節 台灣地區廣播電臺之組織變革	13
第三章 管理手冊	15
第一節 電台節目管理	15
第二節 設備安全管理	18
第三節 資訊安全管理	23
第四節 員工差勤管理	25
第五節 員工考績管理	30
第六節 員工訓練管理	37
第四章 結論	41
參考文獻	43
中文部分	43
英文部分	44

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

「大眾」傳播方式最顯著優勢，是傳送者能與遠方的接收者同時間進行溝通。儘管兩者之間相距著非常遙遠的距離，所傳出的訊息依舊可以清楚明瞭，透過遠方聲音的表達，聽眾自己發揮想像，為自己提供「視覺」的情景（趙庭輝，2002）。但也因廣播這種看不見的特性，使廣播發展受到阻礙，尤其民國 51 年後，電視台陸續成立更使廣播受到重挫。民國 82 年政府開放廣播頻道後，為了競爭力及迎合各種不同族群需求，廣播節目類型與內容比以前更要多元，使聽眾們的選擇更多了（吳聲品，2002）。

## 第二節 研究動機

廣播電臺在歷史中扮演了極為重要的角色，在早期並沒有什麼競爭對手，但是因為環境的變動，越來越多人瓜分市場，面對現在的社會，越來越激烈的競爭，廣播電臺該如何永續經營？

廣播科技的日新月異，最大的特點就是用簡便的設備就能接收遠端傳達的訊息，廣播容易接收的特性，受到社會大眾廣泛的使用，即使世界各種科技的進步，廣播已成為大眾獲取生活新知、進行學習、生活休閒、接收訊息等不可或缺的工具，一點也沒有被淘汰的跡象，顯示廣播電臺受大眾青睞之程度。

國內廣播業者由於頻道開放，競爭激烈，面臨壓力與挑戰，廣播生態變化的腳步也因此加快，電臺為應付這股強大壓力，便在人員素質、節目編排、廣播設備等方面求新改變，而節目人員之素質更是直接影響電臺形象的重要因素，因此要如何面臨環境的挑戰，才不會被淹沒於其中，值得一探究竟，遂引起進行本研究之動機。

## 第三節 研究目的

本研究的主要目的在於藉由協助電臺完成組織架構之完整性、制定管理手冊，作為員工依循的標準與規範、辦理員工訓練提昇員工整體素質等，來了解電臺組織內部體制、電臺節目內容、人員專業素質，進一步加強電臺的專業管理，使組織更具競爭力。

#### 第四節 研究重要性

本研究顯示出台灣廣播電臺的整體發展趨勢以及所遭遇到的問題，協助各電臺之改革，獲取更多的受益。對於選才、訓才、用才、育才、留才、考才以及員工對企業領導者的向心力以和服從，了解員工的思緒想法，徹底並持續的改變整體政策，讓效益持續在最高點。在企業方面，查看原運作模式是否已經無法和目前快速變遷的大環境下生存下去，並依照著當時的需求做出適合的變革。組織變革在企業之中是一個重要的環節，必須察覺出對的問題並做出正確的變革方式。

#### 第五節 研究組織架構

本研究之組織架構共分為四章，除第一章緒論外，其餘三章分述如下：第二章為文獻探討；其內容包含台灣地區廣電台之發展沿革、經營概況及組織變革等相關研究之文獻引述。第三章為管理手冊；其內容包含資訊安全、員工差勤、設備安全、員工考績、員工訓練及電台節目管理等。第四章為結論；其內容為研究結論。

## 第二章 文獻探討

廣播，隨著人類科技的演變，分為三個階段，第一階段：西元 1888 年德國的赫茲發明了電波（wave），第二階段：西元 1895 年義大利的馬可尼發明無線電（radio），第三階段：西元 1904 美國的法瑞斯發明三極真空管。

在國內，廣播指的是單純的收音機無線廣播，不包含影像訊號所傳送的電視無線廣播在內，「廣播」與「電視」是獨立分開的。新聞局廣播電視法第二條中明確指出，廣播者指以無線電或有線電傳播聲音，將人類說話的聲音、音樂及音效加諸在電波上，藉供公眾收聽或收視播出的節目。

### 第一節 台灣地區廣播電臺之發展沿革

廣播事業在台灣已有一百逾年之歷史發展，從剛開始的慢慢起步到全盛時期，然而又因電視媒體的開放因此重挫，到解禁之後才又使廣播事業重振。

台灣地區廣播事業的歷史沿革可概分為下列幾個時期（吳聲品，2002）：

#### 一、萌芽時期（1895-1945）：馬關條約割讓至民國 34 年光復期間

台灣的廣播電台是在日據時代時開始設置，當時由「台灣放送協會」管理。台灣光復後，因許多電臺設備器具在第二次世界大戰被毀壞，由光復後接收台灣的中央廣播員重建廣播事業，並把台灣放送協會改名為「台灣廣播電臺」。

#### 二、重建時期（1946-1949）：台灣光復至民國 39 年政府遷台期間

此時期中政府開始著手重建，民國 36 年二二八事件讓台中及嘉義電臺遭嚴重損壞，讓政府之後相當重視電臺的防護。民國 38 年電臺陸續增加，當時環境及政局處於非常時期使電臺重建格外辛苦，即使如此還是排除萬難，使電臺頻數增加可接收的區域更大，傳播力已遍及台灣整島及海外。「中國廣播公司」成為國民黨的黨營事業。

#### 三、黃金時期（1950-1967）：民國 39 年至民國 56 年

在這時期廣播處於全盛時期，普及率高並且節目內容眾多十分多元，電臺陸續增，使區域性電臺形成非常競爭的局面。這時期成立的有軍中廣播電臺、正聲廣播電臺、民生廣播電臺、鳳鳴廣播電臺、益世廣播電臺、中聲廣播電臺、中華

廣播電臺、國聲廣播電臺、勝利之音廣播電臺、警察廣播電臺、台聲廣播電臺、華聲廣播電臺、先聲廣播電臺、幼獅廣播電臺、中興廣播電臺、復興廣播電臺在、電聲廣播電臺、燕聲廣播電臺、建國廣播電臺、天南廣播電臺、世新廣播電臺、民天廣播電臺、民立廣播電臺、成功廣播電臺、震華廣播電臺、教育廣播電臺、天聲廣播電臺、民防廣播電臺、台北電臺、光華廣播電臺。後因廣播電臺成立太多，行政院以「電波干擾嚴重」停止民營電臺申設立。

#### 四、轉型時期（1968-1987）：民國 57 年至民國 76 年

民國 51 年以後，電視臺相繼成立，廣大聽眾轉移到電視，使廣播事業造成重大挫折。民國 57 年 4 月交通部公佈了「調頻廣播無線電工程技術及設備標準規範」開放調頻廣播，內容以音樂及新聞為主，但只給予公營電臺。民國 57 年 4 月，交通部公佈了調頻廣播無線電工程技術及設備標準規範，民國 58 年中廣成立海外部對全世界作定向廣播。民國 60 年 5 月 1 日，警察廣播電臺首先成立具專業性的台北交通電臺，內容包括音樂跟新聞，重要的是有隨時插播路況報報導，在交通疏導及安全上給民眾受惠很多。許多廣播電臺開始類型化開啓專業性廣播時代。民國 65 年元月 8 日，新聞局頒布「廣播電視法」及其施行細則。此時因節目性質大同小異缺乏創新，使廣播發展速度開始下降。民國 65 年 7 月 1 日，多家民營廣播公司合組「聯合廣播網」，使我國廣播發展邁向新的境界。二十世紀後段，台灣社會環境經濟品質等快速上升科技日新月異，廣播節目的內容也開始新穎，電臺發射電力比政府剛播遷來台時多了一百倍的電力。

#### 五、戰國時期（1987 年起迄今）：民國 76 年政府宣布解除戒嚴令以後

民國 76 年政府宣佈解嚴，民主化社會的來臨，但地下電臺在選舉期間擾亂電波，使政府對電波開始新的整頓。民國 81 年 3 月，主管機關在各個壓力下再次開放電臺頻道申請，結束三十多年的禁止令。從此台灣出現廣播事業的百家爭鳴新局面。

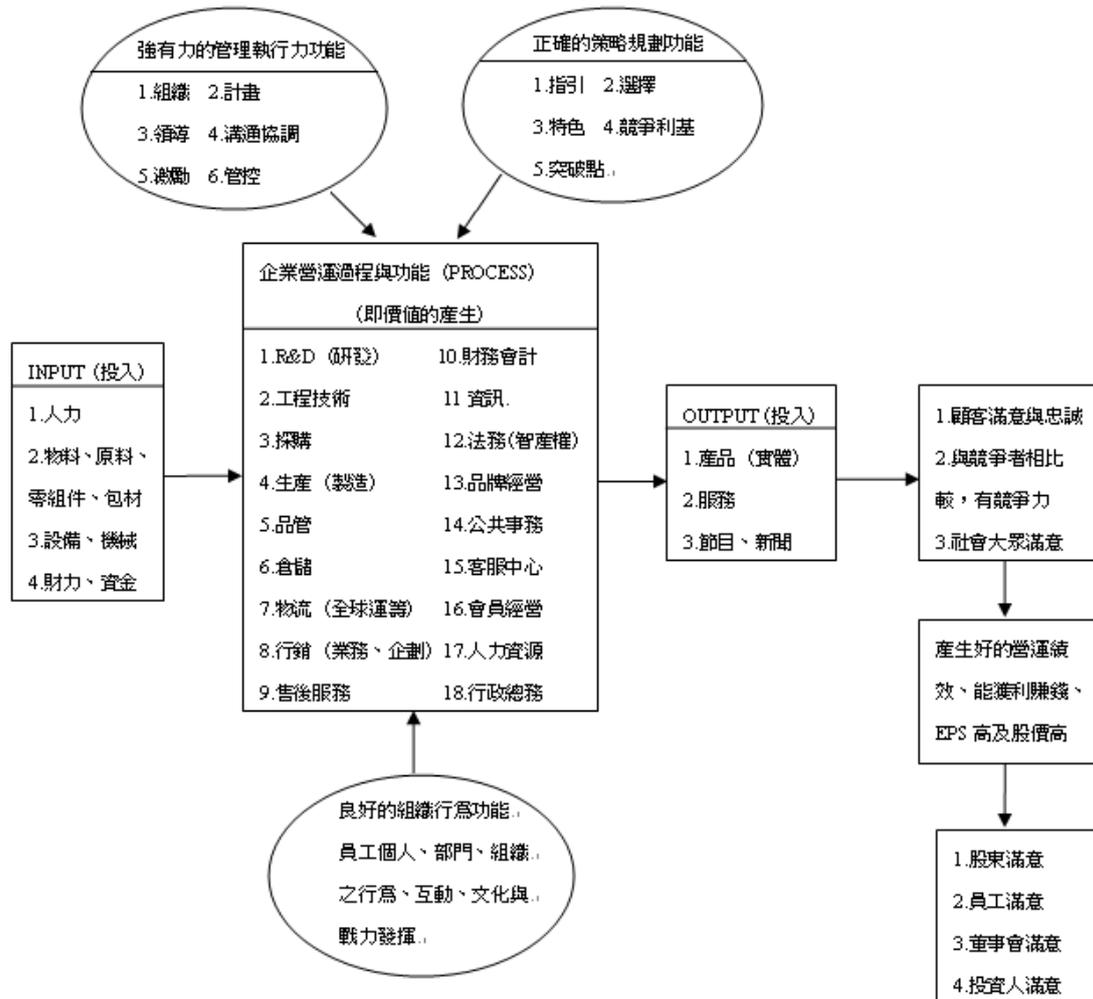
自民國 82 年開始，政府開放廣播頻道以來，國內的廣播事業受到了眾多新進廣播電臺的競爭，變成百家爭鳴的局面，廣播媒體間求新求變互相競爭，使廣播事業更上一層樓。在一連串的頻道開放政策下，新舊電臺競爭激烈，台灣廣播電臺的密度可謂甚高，爲了能在廣播市場站得住腳，在聽眾市場中找到最大的聽眾群，各家廣播電臺不斷的調整經營策略，更多元化的節目內容，聽眾的選擇一下多出了許多，只要一打開收音機就有數十個頻道可供選擇。

## 第二節 台灣地區廣播電臺經營概況

### 一、企業經營策略

依據戴國良（2004）的分析，企業在經營管理的投入與產出及策略規劃的角色，可區分為六個區塊，如下圖所示。

圖一 企業經營策略



資料來源：戴國良，經營策略企劃全書：新事業與專案最佳實物解析

在上圖中，中間大方塊的企業營運過程與功能是企業經營循環中最為重要的一部分，但這部分是否能夠很有效率（efficiency）及很有效能（effectiveness）的運作，就必須透過強有力管理執行力功能、正確的策略規劃功能以及兩好組織行為功能，此三種的表現水準而定（戴國良，2004）。

企業在營運過程中，如果錯誤的策略方向與錯誤的策略選擇、或是管理不當、組織內部人員互鬥，無法團結，那麼在企業營運過程中，必然會產生眾多問題，使得產品、服務不好，相對顧客也不會滿意，這樣不但無法使企業成長，也會使企業失去競爭力，便會被社會淘汰，更不用說要有好的經營績效了（戴國良，2004）。

## 二、 國內廣播電臺經營上之問題

根據行政院新聞局於民國八十年評鑑公營廣播電臺認為國內廣播電臺在經營管理上常出現以下問題（行政院新聞局，民 80）：

### （一）聽眾對象不同

部分電臺不能確知電波涵蓋範圍，僅憑若干聽眾來信臆測，無科學論據；各節目區隔不明顯，聽眾對象不明確，久而久之，節目製播只能得知最模糊之大眾；內容含混草率，自屬無法避免。

### （二）發展計畫欠缺

研究發展為進步之原動力，但電臺未能感受研發之重要性，有些電臺連研究發展最基本之聽眾意見調查都付之闕如；有些電台亦鮮少鼓勵員工進修，工作成效難以顯現。

### （三）節目預算經費偏低

廣播屬電子媒體，發展日新月異，故需有充裕節目製作經費，適時更新硬體設施，以更好之節目品質服務大眾；經費預算編列受限，設備購置無法配合科技發展的腳步。

關尚仁（民82）對公營電臺內部經營管理現況亦提出下列幾點說明：

### （一）行政管理

電臺依照國家行政體系，有一定的人事制度和員工編制，故免不了會發生「等因奉此」、「照章辦理」的弊病，導致沒辦法發揮廣播事業特性及其精神。

## （二）節目內容

公營電臺在設立之初，即有較明確之設台宗旨及被賦予之傳播任務，故在節目之主題選擇及內容之處理或呈現，均較為拘限，亦產生較為「保守」之刻板印象。主題及內容選擇均較為正面取向，亦較為嚴肅；因人員素質較佳，故內容較具品味，但不夠活潑。

## （三）製作技巧

公營電臺在節目內容的表現大致良好，但製作技巧則淪於俗套，未見創意。一方面表示其呈現方式只於「說與播」，未能善用音樂、音效之元素；另一方面也表示節目製作之用心度有待加強。

## （四）設施與設備

「工欲善其事，必先利其器」。尤其在高度依賴科技廣播事業，更值得重視。公營電臺因有較民營電台充裕之資源，故在空間及設備上受到較多肯定。

## （五）傳播效果

如就理想中之「功能導向」理論評析，公營電臺之傳播功能應較「市場導向」之民營電臺明確。現行法令之告知、社教服務、娛樂功能雖未必能盡如所期，則應以絕對標準衡量，其到達與否取決於傳播效果是否發揮。

## （六）法令規章

公營電臺因為政府機關所屬，在各類法令制度之建立與遵守，較民營電臺表現為佳。倒是其對廣電專業法規之認知有待加強，因其多半恪遵各類公務執行相關法規，對於廣播事業有絕對必要性的專門法規，並未同等重視，以致多數員工對其概念模糊，或檢聽時不知標準及立意何在。

## （七）研究發展

在廣播頻道尚未開放以前，台灣的廣播事業可謂毫無研究發展可言，公營電臺自不例外；現今，廣播市場百家爭鳴，公營電臺實應正視發展規劃、實施聽眾調查、進行人才培訓或在職訓練、及自我評鑑等研發項目。

### 三、專業認知及相關實證研究

要探討廣播節目人員的專業認知，須先瞭解專業的定義。首先，探究專業及專業特質的涵義；其次，探究廣播電臺節目人員應具有的專業素養；最後，探究相關的實證研究。

#### (一) 專業的涵義

依職業社會學 (Occupational Sociology) 觀點，「專業」被視為影響職業形象、表現及發展的主要因素 (臧國仁、劉駿州，民82)。賈馥茗 (民86) 曾闡述「專業」的意義為從業者具有卓越優異的知識和能力，這些知能的運用，將對他人的生死與利害有深遠的影響；所以專業是指精湛的學識和卓越的能力，以及服務的精神。Greenwood (1957) 指出，專業係有系統的理論體系、有權威性、受大眾之認可、有倫理規範及有其獨特之文化。

#### (二) 專業的特質

Allison (1986) 指出，專業性的研究主要概分為兩種研究取向，一為權力取向 (the power approach)，另一是結構功能取向 (the structural functionist approach)。權力取向之研究認為專業是一種職業的權力關係，權力是探討專業性的中心概念 (Freidson, 1986)。結構功能取向之研究認為專業是指具有某些特質的職業，這些特質可以使此職業與其他職業有所區分；而專業性指某一職業成員所共有的一些態度和信念 (Nayman, 1973)。Nayman (1973) 提到結構功能派研究者希望找出存在於專業性職業的專業特質，並且能描述或界定這些特質，因此又稱特質取向。

對於專業特質及廣播節目人員應具有的專業素養之主張，Flexner, (1915) 最早提出專業特質的看法，他認為專業人士應具有下列特質：

(一) 專業必須要掌握專業理論基礎、哲理和信念，並且位社會大眾所期望及尊重。

(二) 專業是指一群同性質的人結合再一起，雖然在不同的團體和機構中工作，但是卻想有相同的職稱和地位。

(三) 專業是指一群同性質的人結合再一起，雖然在不同的團體和機構中工作，但是卻想有相同的職稱和地位。

(四) 專業必須擁有一定的教育訓練計畫，在大學畢業後應不斷的在職進修，以改善本身之教育及工作。

(五) 從事此等職業者，在完成專業的訓練後，須經由政府機關的審查或考試及格發給證書方能執業。

(六) 專業擁有決策的自主權，以決定工作的範圍和特性。

(七) 專業必須將所獲得的專業知識，有效的運用在追求人類生活與社會福祉上。

(八) 專業人員必須形成專業性的組織團體，藉以維持此一職業的倫理道德和工作標準。

(九) 專業必須運用科學方法，繼續不斷的擴充專業本身之知識。

(十) 專業是終身的職業，一生為提高專業的水準而努力。

李嘉崑（民84）則綜合教育電臺對節目人員在職訓練課程重點為：電臺經營理念與發展、節目製播技巧、傳播相關法規、節目製播理念、傳播科技發展、聽眾市場調查、傳播理論及廣播未來趨勢等。郭春在（民85）指出廣播節目人員應具備的專業素養包括：

(一) 專業知識：熟知廣電法規、具文學素養、廣博常識、有音樂素養等。

(二) 專業能力：高度組織力、良好表達溝通能力、獨特創造力及熟練的廣播設施操用能力。

(三) 專業精神：包含要有興趣、責任感、理想等。

### 第三節 組織變革

#### 一、組織變革之定義

Hammer & Champy（1993）指出，組織變革（Organizational Change）乃根本重新思考企業運作流程，加以重新設計，而有效改善組織績效。組織未因應環境變遷所從事的調整過程，通常發生在組織經營行為與環境變動無法配合時，且變格式持續變動的過程，變革意味著典範的轉移，也就是遊戲規則的改變（Michael, 1982）。從目的層面指出，組織發展的內涵包括增進組織結構、歷程、策略、人力及文化之融合，並開展創新的組織解決方案及發揮組織自我更新的潛力（Beer, 1980）。

組織是人們用來觸為了獲得更有價值的一個公開性的有機系統，為了生存，組織開始採取分工及正式結構的產生，但是某些組織特定的慣性及成功的經驗反而牽制住組織繼續向前邁進的動力（黃維鈞，2005）。組織變革主要是指組織受到外在環境衝擊之際，為配合在環境之需要，調整內部情況，進而達到組織生存與發展之目的，既稱為組織變革（謝安田，1982）。

任何有機體及組織體，不但感受到變遷是不可避免的，而且其速度及複雜性也會與日俱增。此種因環境改變而導致組織的自然改變，稱為「變遷」。這種由某種狀態轉變到另一種狀態的自然改變，可能有利於組織或不利於組織。組織主觀針對這樣的變遷與管理，就是組織變革的內涵。事實上，組織變革的涵義非常廣泛，凡是有意圖使組織從一種舊狀態轉變成為另一種新狀態所做的努力均屬之（吳定、鄭勝分、李盈盈，2005）。任何組織因為受到內、外在因素的影響而處於改變的狀態，而在改變的過程中，有些並非該組織所能控制、掌握的稱為非規劃性改變；另外，有些改變則是組織能夠控制、掌握的稱為規劃性改變（許士軍，1993）。

組織變革基本上可以將其分為三種：第一種是組織結構（Organizational Structure）的變革，其係透過正式工作結構及職權關係的改善，而企圖改善績效的管理行為。組織結構的改變，使得一些正式的工作及職權的定義產生變化。第二種組織變革是人員的變革（Personnel transformation）。所謂人員的變革是指，員工態度、技能及知識基礎的改變，其主要目的在於，提升人員的生產力，並與他人協同一致的完成指派的工作。在人員變革技術方面，最典型的例如：團隊的建立。第三種組織變革是技術的變革（Technical transformation）。技術變革是指，將資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用，包括：機械化、電腦化等（陳光榮，2003）。

組織變革其中效率來區分分為兩大類，包含漸進式變革（Evolution type transformation）以及革命式變革（Revolutionary type transformation）（Jones, 2001）。漸進式變革屬於較溫柔的變革方式，不斷嘗試漸進式改進、適應、調整策略和結構以配合環境改變。革命式變革採取較激烈、迅速的變革方式，包括全新的做事方式，目標，結構等。流程再造、結構重整、創新。

## 二、組織變革的原因

組織變革主要因素來自企業環境之快速變遷。從歷史至今，企業都陷入激烈競爭之中，而在未來，企業將面臨全球化經濟的發展，面臨必須變革的危機及轉機。20世紀的企業以無法快速的應付企業環境的變遷，因此組織需要有更強而有力的變革。面臨變革時，傳統的組織結構、政治體系、運作方式及企業文化，

往往是造長組織變革的最大阻力。然而要突破這些阻力，「領導」將佔據重要的成分，並非一昧的「管理」。Kotter（1996）曾指出，21 世紀的員工需更加了解領導與管理，主管必須懂的領導技巧，企業才能打造成「學習型組織」。缺少這些技能，企業的活力、適應力等都會跟不上企業環境之變遷。

郭崑謨（1993）曾指出一個組織的內外環境因素會影響組織變革：

（一）外在環境因素：

1. 高利率政策。
2. 消費者嗜好的變動。
3. 產品生命週期的縮短。
4. 政府法規的制定或廢止。
5. 國內外企業的高度競爭。
6. 消費者或環境保護團體的要求。
7. 產品過程和資訊處理等技術方面的急速進步。

（二）內部環境因素：

1. 員工價值觀的變化。
2. 員工希望享有決策參與權。
3. 員工對工作安全需求的日益增加。
4. 員工對組織機能更講求效率化要求。
5. 員工對理想的工作與工作環境之期待逐漸提高。

### 三、組織變革基本步驟

Lewin（1947）提出組織變革的基本步驟分別為：解凍（Unfreeze）、改變（Change）、再凍結（Refreeze）。「解凍」（Unfreeze）在這個階段主要目的在於打破組織的原有的習性，創造改變的狀態，並且讓組織人員感受到變格的必要性，領導所有人員，為變革各盡一份力量。個人的行為模式及習慣與個人行為的環境息息相關，假使沒考慮到個人行為的環境而想改變個人行為是不可能的，也有可能引起抗拒的反效果。在改變行為的過程中，首先要先將改變對象的行為環境給予解凍。例如：當你想改變一個員工，首先要先讓他了解目前所執行的領導模式是無效或是不妥當的，並改變其工作方式，使他能與其他員工接觸並了解，在此領悟更多心的領導模式。

「改變」（Change）實踐變革的步驟，提供對組織有利的學習。前一個解凍步驟已解除了員工原有的行為模式，接著學習更多的東西，使員工會有新的行為。對於企業要求員工學習的方式有以下兩種來區分：制度化的影響力、非制度

化的影響力。制度化的影響力包括教育、角色訓練等方式。實施者可能具有法律、獎賞、專家、參考、強制等權利。非制度化的影響力實施者取向於顧問方式、推銷、說服或是誘導來影響被影響人。員工學習期間需時時做練習，並改正錯誤，直達到實施者的標準為止。整體企業，盡可能帶領改革至「學習型組織」。

「再凍解」(Refreeze)完成以上改變階段後，接下來下一個步驟就是再凍解，如果少了此步驟，很可能造成以上所學為五分鐘熱度，學習期間過後拋之於腦後，再凍解意指制度化 (Institutionalization) 及內化 (Internalization)，要達到以上兩種制度，必須從員工心理開始建設，才能接下去執行。員工必須習慣所學的東西，讓學習到的技能、行為成為生活中的一部份。並且實行獎懲制度，讓所有改變的一切融入組織之中。

#### 四、組織變革分析方法

對於企業本身可以運用由波特所提出的 SWOT 分析，分析組織內部與外部環境，包含優勢 (Strength)、劣勢 (Weakness)、機會 (Opportunity)、威脅 (Threat)。先經由組織內部環境分析中去找本身的優勢及劣勢，如人力、制度、設備等等，以及針對外在環境的分析找出對企業發展的有利機會及可能會造成發展上的威脅，包括經濟、聽眾、文化等等，再針對此四個面向做進一步的分析與探討，知道內部有哪些致勝關鍵或是有較弱的層面，而外部環境有哪些有利的條件，競爭對手或是政府有什麼新策略等等，是否威脅到企業本身之生存。

進行 SWOT 分析了解企業本身的優勢與有利的機會，同時進一步使企業注意到本身的弱點與所將面臨的威脅，分析利弊得失並加以改進、補強，擬定策略加以因應，得以「知己知彼」以強化企業之競爭優勢。

表三 SWOT 分析範例

優勢 (Strength)	劣勢 (Weakness)
企業內部 成功策略的應用？ 為何能吸引客戶上門？ 產品有什麼優勢？	企業內部 公司之組織架構缺失為何？ 員工訓練是否不足？ 策略執行失敗的原因？
機會 (Opportunity)	威脅 (Threat)
企業外部 是否有合適的商機？ 可提供哪些服務？ 社會情勢的變化有何契機？	企業外部 環境的變動？ 競爭對手近期的策略為何？ 哪些因素影響公司之生存？

資料來源：楊順兆 (2007)。應用平衡計分卡觀點探討營造產業之經營績效-以某營造廠為例。

SWOT 分析是使用最多的模式，如果每一家企業都在做 SWOT 分析，那所做出來的策略分析基本上是差不多的，這樣又會使企業陷於激烈的競爭中，其實策略是必須要跳脫出傳統思考，逆向操作思考出創新策略，而且是競爭者想不到或是做不到的策略，唯有創新策略才能贏過競爭對手，這是國內企業者必需好好去思考的。

#### 第四節 台灣地區廣播電台之組織變革

針對台灣地區之警廣電臺、漢聲電臺以及復興電臺等三家公營電台作探討後發現，每家電臺附有不同的專業任務及特有功能。其中警廣的任務與人民相近，治安、交通、緊急救難等功能與民眾息息相關，因此不論在收聽或是服務表現上都有正面且肯定的評價。

##### 一、警察廣播電臺之組織變革（黃維鈞，2005）：

警廣成立於四十三年三月一日，成立之初內部員工僅有 28 人，隨著分台，而不斷增加。成立之目的為：一、維護社會治安，二、改善交通秩序，三、協助緊急救難，四、淨化社會風氣，五、提升生活品質。民國八十二年，政府陸續開放廣播頻道，因敵不過商業電台的競爭，在民國八十八年二月一日全面改為交通網，將「公共服務網」更改為「全國交通網」，報導高速公路以及省道之交通狀況。

另外在台北、台中、高雄、花蓮也成立了「地區交通網」則是以報導地區道路狀況為主。兩大交通網二十四小時全年無休的為全民服務，明顯的提升收視率，至今各項數據顯示依舊名列前茅。警廣在九十三年一月五日成立空中派出所，強化治安的服務功能，並在九十三年七月一日由「交通網」轉型為「治安交通網」，主要為提供治安、交通及緊急救難之服務的專業媒體，顯示出不可被取代的價值。

警廣是媒體，同時也是警察機關，內部擁有著完全不同性質的工作以及性向完全不同之成員。在同一套體制運作之下，有著不同的管理方式及待遇，因此造成衝突及矛盾，造成管力上的困擾。就升遷而言，高階主管以警察身分居多，中階主管為公務人員，基層員工為勞基法人員。勞基法人員附有專業的廣播專業之技術，卻因為各機關之資格管制之下而無法升遷，形成非專業領導專業的情況。在薪資方面，勞基法定之最高薪資僅有 3 萬餘元，與其他廣播業者相比薪資較低，且與同公司內部員工相比較，福利也較少，同樣受到警察身分之限制而必須負責第一線最繁忙的工作。導致流動率高，並無法留才。這樣種種不同，造成警廣內部員工彼此產生衝突及對立，毫無團隊之合作精神。

員工對於改制行政法呈現兩極化的現象，主管階層及公務人員希望保持現狀，不要影響到自身應有的權利。基層勞工則希望透過改制，提高薪資、有升遷管道、專業受到尊種。警廣在公共服務仍是主流，未來無論政策如何改變，這項服務有其存在之價值。經由節目、服務及內部體制之變革，改變內部原有之對立行爲，提升專業競爭力，維持公共服務之地位，以確保組織永續生存及發展。

## 二、漢聲廣播電臺之組織變革（林平皓，2005）

漢聲電臺成立於一九四二年，當時的漢聲電臺稱爲「軍中之聲軍中播音總隊」，當時主要是用在於對日抗戰之文宣、抗日期間的軍中教育、對敵心戰等等。一九四五年對日抗戰勝利後，爲了配合當時復員、戡亂需要，在南京、北平、重慶等地建立十多座廣播電臺，成立全國性「軍中之聲」廣播網，總隊部署於南京。

一九四九年，總隊隨政府播遷來台，在一九五零年一月十日在台北成立電臺復播，並率續設點在高雄、台中、澎湖、及台南等地，構聯成台灣地區完整的廣播網。由於時代變遷及民組進步，並且擴大服務層面，一九八六年六月一日起更名爲「漢聲廣播電臺」，取「大漢天生」之意。

## 三、復興廣播電臺之組織變革（林平皓，2005）

復興廣播電臺在一九五七年正式成立，屬國防部軍事情報局，成立是爲了配合國防軍事所須，以鞏固心防反制大陸廣播爲主要任務，並宣導政令，推廣社教與服務聽眾等工作。初期的復興廣播電臺僅在北部只有一座，直到一九八六年止，在全省各地已經有三十一座電臺，成爲國內最多分台的廣播電臺。配合廣播頻道開放之政策，自一九九四年起分別裁撤了宜蘭等九個分台，目前只保有台北總台及台中、高雄兩個分台。

時代變遷，復興電臺也有所調整，自一九九五年七月一日起，以「兩岸資訊專業電臺」爲定位，目前兩岸資訊節目製播率已超過百分之六十五。在節目規劃設計上也做了調整，將現有的頻道分爲調幅第一網「兩岸資訊網」及第二網「文化教育網」。兩岸資訊網主要是播放大陸政治、商旅等正經、生活、文化資訊節目爲主，增進兩岸人民互相了解。

## 第三章 管理手冊

本研究選定六項管理相關辦法，包含電台節目管理、設備安全管理、資訊安全管理、員工差勤管理、員工考績管理以及員工訓練管理等，以作為電臺管理手冊之範本內容，作為員工依循的標準，來規範電臺人員並讓電臺人員了解組織內部體制，進一步加強電臺的專業管理以提升電臺節目內容及人員的專業素質。

### 第一節 電臺節目管理

#### 一、本電臺播音室與製作間使用管理規定

- (一) 本電臺同仁、主持人基於公務或節目中使用，需借用音樂或其他有聲資料時，得於上班時間向音樂資料室洽借。
- (二) 本電臺有聲資料，除原版 CD、唱片、錄音帶存於有聲資料室外，原則上以數位化存於電腦音庫，提供二十四小時使用為主，音庫未輸入資料者，或音庫電腦臨時故障時，得於上班時間向有聲資料室洽借需用之有聲資料。
- (三) 有聲資料室，不定期將新購置之有聲資料，以 MP 3 的方式掛於本電臺網站公共區域，供各地區電臺下載使用。
- (四) 借用資料應於一個月內歸還，不得擅自攜離電臺，逾期不還不得再借，如有遺失照價賠償。
- (五) 本臺錄製之有聲資料（如節目帶），一律由有聲資料室保存母帶或原版資料，經拷貝之複製資料於建檔後，始得提供借用。
- (六) 新增之有聲資料、應於規定時間之內輸入電腦音庫之內，並建檔後應立即公告，以供使用。有聲資料借出或歸還時由有聲資料室管理人員負責登記，同仁請勿擅自取用，確保有聲資料完整妥慎保管。

#### 二、本電臺承攬人員管理

- (一) 慎選承攬人員，充實節目主持人力，作為提升節目之品質。
- (二) 承攬人員管理，除法令另有規定從其規定者外，依本規定辦理。

(三) 承攬人員之考核考驗實施程序如下：

1. 節目需求：因原有節目主持人離職，或新開闢節目需要，各製播單位得依節目性質，徵求節目承攬人員。
2. 身家調查：就有意承攬之人員，實施身家調查。
3. 技能考驗：由各部門自行挑選人員參加徵選，送甄選成績至本電臺節目企劃評鑑委員會評核合格再簽約承攬本電臺節目製作及主持。
4. 承攬審查：由各部門先行查驗，先行試用再簽訂合約，解約時亦應報本電臺備查。

(四) 承攬人員須經試用、考核、考驗合格且安全無顧慮，及技能考驗合格者始得簽約。

(五) 承攬人員訂立契約內容如下：

1. 所承攬製作主持之節目，必須以本電臺之任務為主。
2. 工作期間：對本電臺招講習會不得無故缺席，其出席狀況列為是否續約之重要依據。
3. 擔任工作內容及工作標準：對所製作主持之節目，不符合本臺之要求情況嚴重者，立即終止合約，情況較輕者，依情況予以勸導，或約滿不再續約。
4. 報酬及給酬方式。
5. 其他必要事項。

### 三、本電臺製播節目注意事項

- (一) 一小時最少放十首歌曲，歌曲前後應和主持人談話重疊、淡入淡出，不要切得乾乾淨淨，速度勿太快。
- (二) 歌曲、音樂是聽眾的最愛，佔 50%，談話性節目只佔 2%，因此話多不如話少，話少還要話好。請切忌不要重覆聽眾的回話，好

像是聽眾的迴聲機。

- (三) 請以他們的年齡、需求、收聽環境設計節目，不談政治話題，沒有準備的話題不要開講，避免無營養，聽眾會轉臺。
- (四) 節目應以新鮮、有趣的話題最能吸引人，切忌老生常談。
- (五) 以服務為宗旨，聽眾的批評請虛心接納，不要在空中辯駁，聽眾如有誤會，請私下聯絡解釋。對內部管理有意見的話，應循行政體系反應，切勿逕自訴諸聽眾，造成聽眾與本臺之誤解。
- (六) 節目中遇到重要情況，請通知導播或其他同仁，並按「爭取分秒，解救危機」原則處理。

#### 四、本電臺「節目企劃暨評鑑委員會」設置要點

- (一) 目的：為加強電臺節目品質，充實節目內容，提升節目水準，落實節目政策，特設置「節目企劃暨評鑑委員會」。
- (二) 任務
  1. 節目政策及整體節目之規劃：凡節目性質、型態、內容、節目變動及主持人之選定，均應提報委員會會議審查。
  2. 節目內容之檢討、評鑑：為使節目品質保持一定水準，擬定期舉行節目評鑑會議，由導播按平時監聽各節目之播出、製作情形或學者專家及聽眾建議，分別提出評鑑，但其中認為有立即檢討必要者，得先行提報委員會開會研討；各地區電臺節目亦得自行參照辦理。
  3. 節目開發及活動之企劃：為充分掌握廣播特性及聽眾興趣，本委員會得指定專人研議新節目及活動企劃，經認可後交由主管單位執行。
  4. 由本電臺或外界辦理者所得統計結果，應提報委員會分析運用。
  5. 廣播競賽節目之選定、指導。

### (三) 組織

1. 本委員會以下列人員組成之：

(1) 董事長

(2) 總經理

(3) 節目組長

(4) 新聞組長

(5) 活動組長

(6) 視節目、活動性質，邀請學者專家或相關人員參與。

2. 本委員會設執行秘書一人，從事會議通知、文件處理、會議紀錄及業務管制等工作。

(四) 本委員會每三個月定期開會一次，必要時得隨時召開臨時會議。

(五) 各地區臺新闢節目，應先提報總臺主管單位核備，必要時並提報本委員會審議。

(六) 節目經評鑑為優良者應予獎勵。

(七) 本委員會評鑑為不合格之節目，經指派專人輔導一定時間後，再行提出評鑑。連續二次均不合格者，即予停播。

(八) 凡研議新節目或活動之人，其企劃案一經採用，酌發獎勵金。

(九) 本委員會為任務編組，決議事項仍應循行政體系簽奉核定後執行。

## 第二節 設備安全管理

### 一、檢測類別

(一) 成音設備

1. 混音控制器
2. 唱片播放設置
3. 雷射唱盤
4. 磁帶錄放音裝置
5. 調諧器
6. 對時器
7. 控制機
8. 錄音機
9. 麥克風
10. 音頻分配擴大機
11. 等化器

## (二) 電力設備

1. 緊急供電發電機
2. 高壓變壓器
3. 自動穩壓器
4. 保險絲
5. 避雷保護裝置
6. 自動切換裝置

(三) 監聽設備

聲音監聽裝置

(四) 傳送設備

1. 發射機
2. 接收機
3. 自動報時器

(五) 測試儀器設備

1. 音頻震盪器
2. 雜音分析器

(六) 消防設備

1. 煙霧探測器
2. 緊急照明
3. 滅火器
4. 自動灑水系統
5. 消防栓箱
6. 感熱型探測器

(七) 週邊環境

1. 溫度
2. 溼度

### 3. 空氣品質

### 4. 電磁輻射

## 二、檢測工作內容

- (一) 當電波需經整理、放大與傳送時需由工程部負責處理電波頻率、電功率、線路架設等工作。不管室內成音機器維修、對外電波傳送及戶外轉播機器架設與操作，均需由工程部的工程師或專業技術員來協助。
- (二) 設備放置場所之巡視。
- (三) 當機器運轉不順或停擺時，需立即查明原因並盡快修復，以降低因機器閒置所帶來的成本損失，掌控機器設備狀況，使損失降至最低。
- (四) 個設備器材採購及更新，必需要建立完整的廠商資料、使用年限。
- (五) 重要設備或特需要保護的設備，安置在獨立區域與一般設備區隔。
- (六) 機器設備安裝、維修、拆機及報廢的工程處理。
- (七) 機器加油及潤滑之檢測。
- (八) 主機房內各種訊號的維護及緊急狀況之處理。
- (九) 消防設備檢查機器運作及調整。
- (十) 對檢查結果採取改善措施。
- (十一) 設備系統運作發生錯誤時，得紀錄並呈報主管且採取必要之更正。
- (十二) 檢測人員應將其每次維修日期及情形紀錄制工作日制中。

## 三、保養設備及內容

- (一) 成音設備
- (二) 電力設備

(三) 監聽設備

(四) 傳送設備

(五) 測試儀器設備

(六) 消防設備

(七) 由專業人員執行定期維護保養工作，了解機器本身狀況，是先檢測零件老化等現象，即時進行更新。

(八) 保養人員應將其每次保養日期及情形紀錄制工作日誌中。

#### 四、清潔工作內容

(一) 設備場地之每日地面清潔。

(二) 機器表面之每星期定期清潔。

(三) 空調過濾網之每月清潔。

(四) 水塔定情之每月清潔。

(五) 發射臺內部之每日定期清潔。

(六) 清潔人員應將其每次清潔日期及情形詳細紀錄於工作日誌中。

#### 五、工作安全規定

(一) 管理使用者應遵守相關安全規定，違者將予以懲處。

(二) 各設備由專人管理，非許可者不得任意使用、拆或做其他更動。

(三) 工作人員、非工作人員、監工人員進入工區，應視場所需要，著裝保護設備；如安全帽、工作鞋、工作服、面具、耳罩等相關設備。

(四) 工作場所內應設有合格標準消防設備，且工作人員應熟之擺放位置及使用方法。

- (五) 須了解各場所逃生疏散路線。
- (六) 工作時必須保持清醒狀態，禁止咀嚼食物、吸煙等行爲。
- (七) 在工作場所看到具有危險性物品須作緊急處理並呈報上級。
- (八) 進入工廠之注意事項、危險範圍內應以告示牌、警告標語等相關方式告知，以防意外。
- (九) 機器設備應有保護裝置並且使用時應遵守其使用方法。
- (十) 不做危險動作及小心使用危險物品，以確保安全。
- (十一) 工作時突遇緊急狀況應立即停止作業並往安全處避難。

### 第三節 資訊安全管理

#### 一、人員安全管理

- (一) 對於使用資訊系統相關之職務，如其工作職責需使用處理敏感性、機密性資料之相關人員職務，應進行適當的安全等級之評估，並定期加強考核。
- (二) 員工使用處理資訊系統應依相關規定進行資訊教育訓練及宣導安全措施。
- (三) 各級人員賦予使用資訊系統之權限，應依據電腦處理個人資料保護法等相關規定，審慎處理個人資訊。
- (四) 個人資訊存取權限僅限於執行法定任務之範圍存取相關資料。對於賦予最高系統管理權限、掌控資訊系統重要技術及作業控制之特定人員，應於授權前做好人員考核。
- (五) 本電臺之主管單位應負責督導所屬人員進行資訊作業安全，注意及防止影響資訊安全之不法行爲，並定期加強宣導。
- (六) 應建立個人資料控制及管理機制，並視需要指定負責重要資訊系統之管理、維護、設計及操作人員，資訊系統之使用者、提供者、管理人

員及相關人員，應隨時了解與資訊安全有關之保護措施，以及應遵守作業程序。

- (七) 本電臺人員調整職務或離職時，應盡速註銷其使用資訊系統之帳號及權限。
- (八) 資訊系統之使用者應確實了解及遵守資訊系統存取安全之規定，並建立及維持系統使用者之註冊資料記錄，以備日後查詢，如有違反規定，應撤銷其資訊系統存取之權限，並依相關法規處理。
- (九) 禁止資訊系統之使用者以任何方竊取他人之登入身分與網路密碼及以任何儀器設備或軟體工具竊取網路上之通訊，且不得將個人的登入身分識別與密碼交付他人使用。
- (十) 應定期檢查及取消閒置不用的識別碼，當有足以顯示使用者密碼遭竊之跡象時，應立即變更密碼。

## 二、資料安全管理

- (一) 定期執行重要的資料及軟體備份及救援作業，以便發生災害或是儲存媒體失效時，可迅速回復正常。
- (二) 電腦資料應區分機密等級及權限使用。
- (三) 系統文件應鎖在安全的儲櫃或其他安全場所。
- (四) 應保護重要的資料檔案，以防止遺失、損壞、偽造或竄改。
- (五) 系統發生作業錯誤時，應正確紀錄下來，並報告組管人員，並採取必要的更正動作。
- (六) 電腦作業環境例如空間、設備擺放、溼度、電源供應之品質等，應隨時監測，並採取必要的補救措施。
- (七) 須離辦公場所的儲存媒體，應建立書面授權之規定，並建立使用紀錄。
- (八) 儲存媒體應依媒體規格保存，存放在安全的位置。

- (九) 向外委託處理的電腦文具、設備、媒體、處理資料，應慎選有足夠安全管理能力及經驗的機構作委託對象。
- (十) 與其他單位進行電子資料交換，應採取保護措施，以防止資料受損及未經授權的資料存取及竄改。

### 三、電腦系統安全管理

- (一) 各電腦設備須指定專員管理，非經核准不得任意使用、拆卸及更動周邊設備等。
- (二) 個人電腦、主機伺服器皆須設有密碼。
- (三) 電腦系統使用者須設定通行密碼，並限制權限使用。
- (四) 主機系統須有事件紀錄管理設定，定期清檢。
- (五) 禁止使用非經授權及來路不明之軟體、硬體。
- (六) 電腦作業區應禁止飲用食物及抽煙等。
- (七) 磁片、磁帶、光碟或磁碟使用前應事先做完善的掃毒動作，且電腦系統中應裝置防毒軟體，以防止電腦中毒。
- (八) 電腦系統、機房或電腦室應設置適當之滅火設備，值班人員於下班後應關閉門窗及卸除不必要之電源插頭，以確保安全。

## 第四節 員工差勤管理

### 一、電臺員工遵守規則

- (一) 服從上司命令及主管人員之督導。
- (二) 處理工作及一切相關行為應守時、守法、守信、守密。
- (三) 電臺員工本應互助、互諒、分工合作、不逃避、不推卸責任。
- (四) 對外接洽業務、來賓、客戶或聽眾之態度應誠懇、謙虛。

- (五) 不得有驕傲、貪慾、奢侈、隨便、輕浮或其他影響個人及團體名譽之行爲。
- (六) 不得利用職務之機會以利圖任何利益。
- (七) 不得擅自動用公款或其他相關設備。
- (八) 職務上所管之財產、設備、資料等相關事務應盡保管之責任，不得損毀、竄改、更換或借與他人使用。
- (九) 因過失或蓄意，導致電台財務損壞，應負賠償責任。

## 二、員工出勤相關規則

- (一) 每日正常工作時間不得超過八小時，員工應準時上下班，按時打卡簽到、簽退。
- (二) 遲到：於上班時間開始後到達者爲遲到。
  - 1. 每月累計遲到五分鐘（含）以上者，每遲到一分鐘扣五元。
  - 2. 每月累計遲到未滿五分鐘者，不予扣錢且仍有全勤。
- (三) 早退：於規定下班時間前離開工作場所者，視爲早退；早退未辦理請假手續或事後補請假者，均視爲曠職半日論，但有職務上之理由或其他特殊情形，經查證屬實並簽報核准，不在此限。
- (四) 因故忘記打卡達三次（含）以上者，取消全勤獎金。
- (五) 有下列事情之一者，均以曠職論。
  - 1. 未經辦理請假手續，而不上班者或請假有虛偽之情者。
  - 2. 代理或委託他人打（刷）卡或偽造出勤紀錄，經查證屬實者，雙方均以曠職一日論。
  - 3. 於工作時間內未經許可，擅自離開工作場所者或外出者。

### 三、請假類別之相關規則

(一) 公假：員工有下列各項事務之一者，應給予公假，工資照給。

1. 員工派遣參加與公司相關之集會，應向上級主管報告，經核准後方可外出。
2. 檢定考試之職類與其職務有直接關係者。

(二) 事假：

1. 員工因有事故須親自處理者，得請事假，一年內合計不得超過十四日。事假期間不給工資。
2. 員工事假，除延長假期在一個月以上者外，如遇例假、紀念日及其他由中央組管機關規定應放假之日，應不計入請假期間內。

(三) 一般病假：事後無醫生證明，不得給予準假。

(四) 住院病假：因普通傷害、疾病或生理因素必須接受治療或休養者，依下列病假規定請普通傷病假。

1. 未住院者，全年合計不得超過三十日。工資照給。
2. 住院者，二年內合計不得超過一年。
3. 未住院傷病假與住院傷病假二年內合計不得超過一年。

(五) 生理假：女性受僱者因生理日導致工作有困難者，每月得請生理假一日，其請假日數併入病假計算。

(六) 婚假：員工結婚者給予婚假八日，以一次給足為原則，工資照給。

(七) 產假：

1. 女工分娩前後，應停止工作，給予產假八星期。

2. 妊娠三個月以上流產者，應停止工作，給予產假四星期。
3. 妊娠二個月以上未滿三個月流產者，應使其停止工作，給予產假一星期。
4. 妊娠未滿二個月流產者，應使其停止工作，給予產假五日。
5. 前項女員工在職工作六個月以上者，停止工作期間工資照給；工作未滿六個月者減半發給。
6. 員工於其配偶分娩時，公司應給予陪產假二日。陪產假期間工資照給。

(八) 喪假：

1. 父母、養父母、繼父母、配偶喪亡者，給予喪假八日，工資照給。
2. 祖父母、外祖父母、子女、配偶之祖父母、配偶之父母、配偶之養父母或繼父母喪亡者，給予喪假六日，工資照給。
3. 兄弟姊妹喪亡者，給予喪假三日，工資照給。

(九) 公傷病假：員工因職業災害而致殘障、傷害或疾病者，其治療、休養期間，給予公傷病假。

(十) 不得因員工請公假、婚假、喪假、公傷病假，扣發全勤獎金。

(十一) 本電臺員工請假時，應於事前親自敘明請假理由及日數，依規定程序遞請核准，若有極緊急事故，得由他人代辦請假手續，辦理請假手續時，須有相關證明文件。

#### 四、延長工時及特休

(一) 延長工時

- 1、本電臺員工因業務特殊需要必須延長工作時間，經徵得勞工之同意得延長工作時間，加班人員應打卡或簽到、簽退。
- 2、延長工作時間者，其延長工作時間之工資，依下列標準加給之。

- (1) 延長工作時間在二個小時內者，按平日每小時工資額加給三分之一以上。
  - (2) 再延長工作時間在二小時以內者，按平日每小時工資額加給三分之二以上。
- 3、延長工作之時間列為加班計算，員工之延長工作時間連同正常工作時間，一日不得超過十二小時。每月延長工作時間總時數不得超過四十六小時。
- (二) 因天災、事變或突發事件，必須於正常工作時間以外工作，其延長工作時間者，應於事後給予員工一日休假為適當之休息。
  - (三) 國定假日或休假日上班者，除給付當日應得工資外，另加給一日工資。
  - (四) 員工因健康或其他正當理由，不能接受正常工作時間以外之工作，不得強制其工作。
  - (五) 本電臺員工在本台服務滿一定期間者，每年依下列規定給予特別休假。
    1. 一年以上三年未滿者，七日。
    2. 三年以上五年未滿者，十日。
    3. 五年以上十年未滿者，十四日。
    4. 十年以上者每年加給一日，加至三十日為止。

## 五、退休

- (一) 本電臺員工有下列情形之一，得自請退休。
  1. 在本電臺工作十五年以上，年滿五十五歲者。
  2. 在本電臺工作二十五年以上者。
- (二) 本電臺員工有下列情形之一，得強制退休。

1. 年滿六十五歲者。
2. 心神喪失或身體殘障不堪勝任工作者。

(三) 本電臺員工退休金之給與標準如下：

1. 本電臺每月負擔員工每月工資百分之六之退休金提繳率。員工得在其每月工資百分之六範圍內，自願另行提繳退休金。
2. 依第五點第二項第二款規定，強制退休之員工，其心神喪失或身體殘障係因執行職務所致者，依前款規定加給百分之二十。

## 六、職業災害補償

- (一) 員工因執行職務而致死亡、殘障、傷害或疾病時，應依下列規定予以補償。但如同一事故，依勞工保險條例或其他法令規定，本電臺已支付費用補償者，得予以抵充之。
- (二) 員工受傷或罹患職業病時，應補償其必需之醫療費用。職業病之種類及其醫療範圍，依勞工保險條例有關之規定。
- (三) 員工在醫療其中不能工作時，應按其原領工資數額予以補償，但醫療期間屆滿二年仍未能痊癒，經指定之醫院診斷，審定為喪失原有工作能力，且不合殘障給付標準者，得一次給付四十個月之平均工資後，免除此項工資補償責任。
- (四) 員工治療終止後，經指定之醫院診斷，審定其身體遺存殘障者，應按其平均工資及其殘障程度，一次給與殘障補償。殘障補償標準依勞工保險條例有關之規定。

## 第五節 員工考績管理

- 一、考績評量目標：為打造高績效環境，實行差異化管理，設定目標、評量考核以提升公司競爭力及永續經營而訂定。依照員工能力分配工作，針對優缺點加以評估、考量，透過在職進修後輔導來提升能力。適者生存，不適者淘汰。
- 二、實施考績評估目的：對員工的表現加以評估和考量，依照其優缺點並加以改善，主要還是想要提高員工的積極競爭能力以提升業績。

### 三、平時考核

- (一) 各級主管對所屬部門人員，應就平日工作、能力、品德學識、服務精神，隨時作公正之考核，並以客觀之立場評議，力求公平、合理。
- (二) 各部門主管應隨時登錄員工平日之工作狀況，並每月摘要記於「平時考核表」中優劣並舉例；且於年度考核時，將此「平時考核表」附錄於年度考核表做為參考。
- (三) 管理部門對於員工出勤狀況應詳加記於每月之「出勤統記表」，以供年度考核之參考。
- (四) 出勤考績佔年度考績總分十分，並依下列標準扣分，每年核算一次：
  1. 事假：每日扣 0.5 分，不滿一日依比例扣減。
  2. 病假：每日扣 0.2 分，不滿一日依比例扣減。
  3. 遲到、早退：每次扣 0.05 分。
  4. 曠職：
    - (1) 每日扣 3 分，不滿一日，以一日計算。
    - (2) 不滿半日，扣 1.5 分。
- (五) 在部門人員調職時，將調職人員「平時考核表」密送管理部門，歸檔密存參考。

### 四、年度考核

- (一) 凡考核期間內正式任用且在職之人員，皆為年度考核之對象，復職未滿半年及尚在停薪留職期間者，均不而參加當年度考核。
- (二) 為求考評具體及切實際，參加年度考核人員依工作性質訂定如下考核表：
  1. 主管人員考核表

## 2. 一般人員考核表

- (三) 考核期間由去年 12 月 1 日到 今年 11 月 30 日，考核年度之當月份，原則不納入當年度之考核範圍，但有重大事件可作為參考事項。
- (四) 每年 12 月 1 日起為上年度考核辦理期，每年 1 月 1 日為晉升生效日。
- (五) 員工出勤狀況，依照員工管理手冊之規定，皆列入考績。
- (六) 考勤紀錄人員應每日查對員工之上下班時間紀錄並反應打卡異常事項，列入平時考核手冊，作為年終考核之參考。
- (七) 考勤督飭各部門主管對所屬人員之考勤，應督飭嚴格執行，不得有故意不照規定辦理或其他隱瞞矇混情事。
  - 1. 工作績效：佔百分之四十。(所任工作實際完成之績效)
  - 2. 學術技能：佔百分之二十。(工作所需所具之專業知能)
  - 3. 工作態度：佔百分之二十。(個人品德、服務精神、人群關係)
  - 4. 出勤情形：佔百分之二十。(上班情形)
- (八) 年度考績分五等次評分：
  - 1. 特等：服務成績優異卓越，有具體事實，成績在 90—100 者。
  - 2. 優等：服務成績超過要求標準，成績在 80—89 者。
  - 3. 甲等：服務成績合乎要求，達到標準，成績在 70—79 者。
  - 4. 乙等：服務成績雖未達到標準，努力改善即可達到，成績在 60—69 者。
  - 5. 丙等：服務成績未達標準，成績極差，經警告而未改善，成績滿 60 者。
- (九) 考績獎金前條考績評定，凡甲等以上之員工均可獲得至少相當於一個

月平均工資的考績獎金，依成績等級及公司營運狀況給之。並依此評定成績辦理升遷及加薪事項。

五、員工獎懲：作為年度考核之依據。

(一) 本電臺員工之獎勵，分下列三種。

1. 嘉獎：每次加發獎金三百元。
2. 小功：每次加發獎金八百元。
3. 大功：每次加發獎金兩千元。

(二) 本電臺員工有下列情形之一者，給予嘉獎獎勵。

1. 企劃研究，考慮周延，核定屬實者。
2. 工作努力、迅速縝密，能適時完成交辦任務，績效良好者。
3. 愛護電臺榮譽，熱心公益，據具體事蹟者。
4. 製作播放節目符合要求，表現優異者。
5. 主動採訪突發新聞事件，及時播出者。
6. 辦理其他相關事項之公務，任勞任怨者。
7. 節省原物料，廢物利用，核定屬實者。

(三) 本電臺員工有下列情形之一者，給予小功獎勵。

1. 代表本公司參加比賽，成績優良者。
2. 辦理重大事件，如期完成，核定屬實者。
3. 發掘重大新聞，領先播出者。
4. 不畏困難，骯髒難受之工作，據具體事跡者。

(四) 本電臺員工有下列情形之一者，給予大功獎勵。

1. 工程研究技術建議改進、創新，經採行實施，據具體貢獻者。
2. 克服障礙、不畏艱難達成任務者。
3. 如遇有災害事件，冒險搶救重要設備，勇於負責，處置得宜者。
4. 維護本電臺重大利益，避免本公司受重大損失者。

(五) 本電臺員工之懲罰，分下列三種：

1. 申誡：每次減發獎金三百元。
2. 小過：每次減發獎金八百元。
3. 大過：每次減發獎金兩千元。

(六) 本電臺員工有下列情形之一者，記申誡處。

1. 懈怠職務、做事敷衍、推託責任者。
2. 不遵守主管指導工作者。
3. 擅離職守、未盡責者。
4. 工作疏失發生錯誤，行為輕微者。
5. 違反節目管理規定，行為輕微者。
6. 為民服務態度不佳、處事不當者。
7. 對下屬行為輕微之違法犯紀、監督不周者。
8. 不服從主管合理督導，行為輕微者。
9. 不按該工作場所規定穿著適當服裝、配戴識別證或穿拖鞋工作者。

(七) 本電臺員工有下列情形之一者，記小過處分。

1. 因工作疏失導致不良後果者。
2. 未經許可攜帶外人進入本公司參觀者。
3. 因疏忽導致機器設備、物品材料受損或傷及他人者。
4. 於門示設有禁煙區內吸煙者（不論上、下班時間）。
5. 無正當理由未到、遲到影響節目正常運作者。
6. 機器、儀器等具有技術性之工具，未經許可擅自操作者（如因而損壞，並負賠償之責任）。
7. 報導誇大不實之事件，導致不良後果者。
8. 蓄意遺漏重要新聞者。
9. 工程設計不當，導致不良後果者。
10. 對下屬行為嚴重之違法犯紀、監督不周者。

(八) 本電臺員工有下列情形之一者，記大過處分。

1. 怠忽職守，導致本公司受重大損失者。
2. 蓄意洩漏本身職務上之機密，影響本公司整體營運者。
3. 於工作場所或工作中賭博、酗酒鬧事導致個人或他人安全或影響本公司整體營運者。
4. 行為不檢，導致嚴重後果者。
5. 以下犯上，任意散播不實之謠言、以匿名污衊他人，經查證屬實者。
6. 違反節目管理規定，行為重大者。

7. 未經核許，擅自錄製節目者。
8. 損毀竄改本公司重要文件或公物。

(九) 本電臺員工有下列情形之一者，予以開除。(不發資遣費)

1. 對同仁及家屬施以暴力威脅、恐嚇勒索，擾亂團體秩序者。
2. 偷竊侵占同仁或公司之財物，經查證屬實者。
3. 吸食毒品或使用其他政府規定之禁用藥物者。
4. 無故損毀本公司之財物，損失重大或第二次損毀或竄改重要文件或公務者。
5. 蓄意洩漏本公司之技術、營業上之機密導致本公司受重大損失者。
6. 利用本公司名譽在外招搖撞騙，導致本公司名譽受損者。
7. 發生性騷擾之事件，經查證屬實者。

(十) 本電臺員工功過相抵規定如下：

1. 嘉獎與申誡抵銷。
2. 小功乙次或嘉獎三次，抵銷小過乙次或申誡三次。
3. 大功乙次或小功三次，抵銷大過以次或小過三次。
4. 本電臺員工功過相抵以發生於同一年度為限，年底作功過相抵之總結。

(十一) 本電臺員工獎懲事件，得視情節輕重、影響程度，由各部門主管提出申請，各部門主管依據功過事蹟，做出加重或減輕獎懲之建議，呈報總經理核准後，公告週知。

(十二) 本電臺員工自身對於獎懲事件有疑問者，可於公佈後一週內，附具體證據，依程序提出申訴，公司於接獲申訴之一週內給予申訴人明確答覆，同一事件申訴以一次為原則。

表一 人事考績表

【職稱】	【部門】	【課別】	【組別】	【人員姓名】		
分數	編號	評價內容	滿分	一次	二次	決定分數
工作態度(20分)	1	很少遲到、早退、缺席、工作態度認真	8			
	2	願與他人合作並互相幫助	8			
	3	願意向他人學習	8			
	4	接納別人意見並虛心學習	8			
	5	為完成工作而不斷努力	8			
工作執行成果(30分)	6	工作時有目標及組織	6			
	7	掌握職務上的要點	6			
	8	妥善安排工作的各種步驟、準備工作	6			
	9	實施活動是否完成	6			
	10	在既定的時間內完成工作	6			
工作能力(30分)	11	經常依其完成所被分配之工作	6			
	12	工作業務執行是否完整	6			
	13	工作內容是否改善完全	6			
	14	了解自己的工作知識和技能	6			
	15	工作溝通表達的能力	6			
評價分數合計			100			

## 第六節 員工訓練管理

### 一、訓練目的

- (一) 實施員工訓練是將電臺目標與員工能力的落差降到最小，員工訓練是內部經營不可或缺的一環，然而透過員工訓練，加強員工工作能力，激發學習動機，以提昇電臺競爭力、實現經營理念、達成目標。
- (二) 許多電臺由於缺乏應變之能力或應變速度太慢而導致失敗，員工訓練則是在其中扮演著導航員的角色，在未來不明的變數中，敏銳的察覺環境的萬變，透過適當的員工訓練，以提昇個人及組織之應變能力，員工素質乃是企業成長的動力，透過人力資源的規劃，進行是當的員工訓練，以配合電臺之業務需要，加強其工作能力。

(三) 為增加競爭力，提高品質管理、引進新技術、設備或其他管理方式等，為了能使員工能夠適應改變，必須實施員工訓練，以學習新的知識與技能方能勝任工作。

## 二、訓練課程

(一) 員工需求調查。

(二) 部門需求申請。

(三) 臺長／總經理交辦。

三、訓練時間：依訓練需求而定。

四、訓練費用：員工訓練之相關活動費用，由電臺給付。(如講師聘請費用、場地租借、訓練教材等)

五、訓練對象：本電臺全體員工。

## 六、講師聘請

(一) 講師聘請來源選擇。

1. 電臺內部之主管人員或專業人員。
2. 電臺內部傑出之業務工作者。
3. 專業之講師或顧問師。
4. 各大專院校相關科系所之教授。

(二) 講師聘請條件

1. 對於組織的方針與相關問題，必須具有充份的了解與知識。
2. 對於受訓之員工的工作及各項問題應具備充足的知識。
3. 對所講授之課程，必須有相當的基礎或實務經驗。

4. 須具備有優良的語言表達能力與說服力。
5. 在分析、觀察、思考邏輯等方面須有靈敏的反應。

## 七、訓練場地

### (一) 訓練場地來源選擇

1. 本電臺之會議室。
2. 公司或私人機構之訓練中心。
3. 學校、院校或相關所屬機關。

### (二) 訓練場地之相關注意事項

1. 場地大小、人數之容納量。
2. 設備之齊全，應具備訓練之相關設備。(如投影機、錄音設備、麥克風、電腦等)
3. 伙食及住宿問題。
4. 場地位置之恰當性。
5. 費用應合乎預算。

## 八、訓練教材

(一) 自行製作：講師自行編撰之資料；由講師自行編撰繪製 POP、投影片或教學錄影帶。

### (二) 向外採購

1. 圖書出版品：政府與法人機構或企業顧問公司所出版的書籍、有聲資料、錄影帶等。
2. 課程訓練專用教材：由國外引進之全套完整的訓練教材，提供選購使用或進行電臺內之課程移轉。

## 九、訓練資源交流

- (一) 聯合其他電臺共同舉辦員工訓練課程。
- (二) 聯合其他電臺與場地供應商交涉或互換場地之運用。
- (三) 互相邀請對方的講師來協助授課。
- (四) 互相觀摩學習

## 十、員工訓練之檢討

- (一) 訓練設備、教材、資料等收拾及整理。
- (二) 訓練過程檢討：對於訓練的回顧，逐一列出值得讚許的及須改進的項目，以作為下次訓練之借鏡。回饋工作，應在課程結束時馬上進行。(如滿意度調查)
- (三) 講師回饋：邀請講師針對課程中對受訓人員的觀察，提出報告建議，以作為日後課程之設計、執行之參考。
- (四) 受訓人員回饋：主辦單位針對受訓人員的回饋，整理出相關資料，找出受訓人員的意見以作為日後的改善參考。

表二 年度員工教育訓練計畫表

項次	1	2	3	4
訓練日期	月 日	月 日	月 日	月 日
課程名稱				
辦理方式	<input type="checkbox"/> 內部訓練 <input type="checkbox"/> 外部訓練			
訓練講師	<input type="checkbox"/> 內聘 <input type="checkbox"/> 外聘			
訓練對象				
預計人數				
預計時數				
經費				
備註				

總經理：\_\_\_\_\_ 部門主管：\_\_\_\_\_ 部門名稱：\_\_\_\_\_ 填表人：\_\_\_\_\_

本手冊如有未盡事宜，得隨時補充修正之，自發佈之日起實施。

## 第四章 結論

本研究主旨為探討廣播電台發展以及內部營運內容，並提出問題改善辦法。廣播電台已經與現在的社會有著息息相關密不可分的關係，但是當在聽廣播之餘無法了解到大眾能接收到這樣的資訊幕後所付出的可是繁忙及眾多的事務及人力。

各種廣播電台擁有著不一樣的任務在身，目前台灣的這些廣播電台許多都在很久之前就已經成立的了，只不過隨著時間的流逝而不斷改革不斷更新內部作業體系、工作方式及對外的服務等，才能夠維持至今，甚至比從前更擴大的經營及服務。拿現在的漢聲廣播電台舉例，從前為軍事用途之電台，用於當時對日抗戰時期軍中文宣傳達，軍中教育對敵心戰，至今已成為服務大眾為主的廣播電台，用途與當初成立時差異許多。

無論廣播電台怎麼起源、怎樣經營，唯一不變的就是「改變」。跟進時代的變遷，不僅只有電台，在其他各企業中都需要有適時適應環境的變革動作，跟隨著時代腳步以及大環境的改變而跟著改變內部或是外部變革，已獲得更多更好的獲利及收穫。

目前，廣播業的科技日新月異，包括數位廣播、網路廣播以及衛星廣播等，國內廣播頻道又大量的開放，再加上有線電視與衛星電視的興起，廣播電臺的環境瞬息萬變，在眾多廣播業競爭的局勢下，如何提高聽眾的收聽率，在聽眾市場中掌握最大的收聽率，而聽眾在收聽廣播內容中能夠得到哪些資訊？又有哪些收穫，哪些節目內容能符合聽眾需求，這影響了聽眾是否有意願收聽廣播，也影響了廣播電臺的經營，唯有確切掌握住聽眾的需求，才能了解一般聽眾的喜好，或是有特殊需求的聽眾，以及對整個市場有更深的了解，針對這些聽眾去做出他們所想要的節目，而在節目播出後若能對聽眾做收聽率調查，以改進節目內容、擬定經營策略，便能掌控聽眾需求其中的變化，。

由於全台灣各個不同的地區、不同的生活形態，聽眾們的喜好亦不相同，所以想要符合大部分聽眾的需求其實是有一定的困難，廣播電臺需針對聽眾做加強研究，了解聽眾內心的聲音，而電臺本身也應有屬於自己的特色，才能吸引聽眾，更容易使自己的電臺被一般聽眾所記憶，進而養成忠實的聽眾族群，這是經營廣播業的業者必須選擇的策略。

而經營企業或是廣播電臺也一定要有教育訓練計畫，對於電臺人員要定期做完善且紮實的教育訓練，並且電臺人員應不斷的在職進修，透過進修制度，將個人的專業知識與態度，發揮出最大的成效，也能對節目品質產生正面的影響，

所以在廣播業界甚至是任何一間企業裡，一套完整的教育訓練計畫與完善的進修制度，是不可或缺的。

台灣地區廣播電臺面對社會環境的競爭時代，電臺包括人才培訓、節目企劃、自我評鑑、聽眾收聽率調查等方面都必須加強，而公營電臺雖在資源上比民營電台有優勢，但目前的市場競爭壓力下，組織亦需做變革、再造與轉型的調整。

## 參考文獻

### 一、中文部分

行政院新聞局（民 80）。*八十年廣播電臺評鑑報告*。台北：行政院新聞局。

李嘉崑（民 84）。*我國教育廣播電臺節目策略之研究*。私立淡江大學教育資料科學研究所碩士論文。

吳定、鄭勝分、李盈盈（2005）。*組織發展應用技術*。台北：智勝。

吳聲品（2002）。*現代電子媒體—廣播與電視析論*。台北：中視文化。

林平皓（2005）。*公營電臺組織變革之研究—以警廣公共服務為例*。世新大學傳播管理學系碩士學位論文。

郭崑謨（1993）。*管理學*。台北：空中大學。

郭春在（民 85）。廣播電臺節目人員的專業素養。*教育廣播月刊*，39（4），23。

許士軍（1993）。*管理學*。台北：東華書局。

陳光榮（2003）。*精省後中部辦公室就地安置之公務人員的心理知覺，工作滿足與組織承諾之研究*。中正大學勞工研究所碩士論文。

黃維鈞（2005）。*ZMET 技術應用在員工對組織變革後的組織發展願景認知之研究—以警察廣播電台為例*。世新大學傳播管理學系碩士學位論文。

楊順兆（2007）。*應用平衡計分卡觀點探討營造產業之經營績效—以某營造廠為例*。中華大學科技管理研究所。

賈馥茗（民 86）。*教育的本質*。台北：五南。

趙庭輝（2002）。*廣播概論*。台北：亞太圖書。

臧國仁、劉駿州（民82）。老人觀眾與電視劇：從老人之定義到人格心理學對閱聽人研究的啓示。《中華傳播學刊》，3，197-235。

謝安田（1982）。《企業管理》。台北：五南。

關尚仁（民82）。從電臺評鑑看廣播內部生態之初探性研究。《廣播與電視》，2，28-47。

戴國良（2004）。《經營策略企劃全書：新事業與專案最佳實務解析》。台北：商周

## 二、英文部分

Allison, M. (1986). A literature review of approaches to the professionalism of journalists. *Journal of Mass Media Ethics*, 1(2), 5-19.

Beer, M. (1980). *Organizational change and development: A systems view*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing.

Freidson, E. (1986). *Professional powers: A study of the institutionalization of formal knowledge*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Flexner, A. (1915). *Is social work a profession?* In National Conference of Charities and Corrections, Proceedings of the National Conference of Charities and Corrections at the Forty-second annual session held in Baltimore, Maryland, Chicago: Hildmann.

Greenwood, E. (1957). Attributes of a profession. *Social Work* II, 3, 45-55.

Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering corporation*. New York: Harper Collins.

Jones, G. R. (2001). *Organizational theory: Text and cases* (3rd ed.). New York: Prentice Hall.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. New York: Harvard Business School Press

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in school science. *Human Relations, 1*, 5-41.

Michael, S. R. (1982). *Techniques of organizational change*. New York: McGraw-Hill Book Co.

Nayman, O. B. (1973). Professional orientations of journalists: An introduction to communicator analysis studies. *Gazette, 19*(2), 195-212.