



媒介管理

*The Management
of Media Organization*



Enter



●作者—陳萬達

媒介管理

*The Management
of Media Organization*



Enter



◎作者—陳萬達

媒介管理=The Management of Media
Organizations / 陳萬達著.-- 初版.-- 台北
市：揚智文化，2004〔民93〕
面；公分.--（新聞傳播系列；2）
參考書目：面
ISBN 957-818-666-5（平裝）

1. 大眾傳播 - 管理 2. 大眾傳播業 - 臺灣

541.83

93015157

新聞傳播系列2

媒介管理

作 者／陳萬達
出 版 者／揚智文化事業股份有限公司
發 行 人／葉忠賢
總 編 輯／林新倫
登 記 證／局版北市業字第1117號
地 址／台北市新生南路三段88號5樓之6
電 話／(02)2366-0309
傳 真／(02)2366-0310
網 址／<http://www.ycrc.com.tw>
✉ E-mail／service@ycrc.com.tw
郵撥帳號／19735365
戶 名／葉忠賢
法律顧問／北辰著作權事務所 蕭雄淋律師
印 刷／鼎易印刷事業股份有限公司
I S B N ／957-818-666-5
初版一刷／2005年2月
定 價／新台幣 450元

* 本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換 *

序

聯強國際總經理杜書伍在為《新世紀管理大師》這本書寫的推薦序中提到，管理的知識往往由實務中累積而來，管理的理論思想也必須被實際運用才有其價值。然而，在理論與實務之間所存在的鴻溝，卻是企業經營者的一大挑戰。的確，有很多的理論被套在實務中的時候，常常出現不是那回事的窘境。為什麼？因為環境、資訊、時空的不同，一樣的理论放在不同的領域，其結果很可能會和原先的認定南轅北轍。杜書伍也強調，不同管理觀念在運用程度的拿捏上，必須是基於當時、當地的社會文化背景，以及企業本身的經營特性與當下的發展階段，經過通盤而完整的考量之後，尋找出適合自己的尺度，絕非囫圇吞棗地全盤移植。正因為如此，在媒介組織的多樣性與複雜性的交錯之下，就更突顯出媒介管理與其他領域的管理之不同與特殊。

想要撰寫這本《媒介管理》的念頭已在心中盤旋許多年，一方面是在自己在媒體工作，親身體認到媒介組織管理的重要性，二方面是在學校兼任教職，深刻地體認到理論與實務之間的那條鴻溝，當然在工作之餘的時間實在少得可憐，只能當做是發願，希望能有一本與實務比較接近的教科書，能讓同學在學校中可以更務實地接近工作的場域氛圍，因此，我將本書概分為四大篇和附錄，這四大篇分別從媒介組織的定義與特殊性著手，並把媒介管

理的理論演進一併介紹，第二部分是將國內媒體的沿革發展與現況做一說明，本篇最大的目的是我在教學中發現，同學對於媒體界的生態與實況並不瞭解，在這種一知半解的狀況，如何奢談媒體管理，因此，我將國內平面與電子媒體的現況加以整理，提供老師與同學參考，其次是談到傳播媒介的經營策略與管理分析，是比較偏重管理與策略層面，也是將平面媒體、電子媒體和網路媒體分別闡明，最後則是探討媒體營運的重點，分別從預算、組織衰敗與因應，甚至加上知識管理與法律問題，希望能讓同學在學習時可以有全方位的思考與認識。

在媒體管理的專業領域中，傑出的前輩與先進極多，因此在附錄部分，我親身專訪了國內六大平面與電子媒體的CEO，將市場的問題與發展，透過他們提供了發人深省的答案，我很榮幸地說，經過與他們的面對面的專訪，連我自己都獲益良多，這也是我要鄭重推薦給同學參考的重點項目。當然，倉促之間總是覺得有所不足，只是希望能就自己能力所及，盡量貢獻出來提供大家參考，眼大胃小，能包容在書中的內容遠不及我想陳述的，尚祈各界先進不吝指教與批評。

本書的完成，我要誠摯地感謝我的好友淑純、嘉彰的督促與協助，他們同樣也是我另外一本書《現代新聞編輯學》的幕後推手；其次是我的助理靜怡，謝謝她細心地幫我整理資料；也謝謝揚智文化副總編輯閻富萍的耐心與幫忙，才使這本書在脫稿好一段時間之後得以完成。

陳萬達 謹誌

目 錄

序 i

第一篇 導 論 1

第一章 媒介管理的定義 3

第一節 什麼是管理 4

第二節 經營與管理 5

第三節 什麼是媒介管理 6

第四節 媒介管理發展歷程 8

第二章 媒介管理的特殊性 11

第一節 媒介管理面臨挑戰 12

第二節 媒介管理在現代化經營的角色扮演 16

第三節 管理人才的訓練與發展 22

第三章 媒介管理實務發展與理論演進 33

第一節 媒介管理實務發展 34

第二節 管理思想的演進 35

第三節 理論學派的各種研究路線 46

iii

第二篇 國內媒體發展沿革與現況 51

第四章 台灣媒體環境之論述 53

第一節 報紙產業 54

第二節 雜誌出版 54

第三節 廣播產業 55

第四節 無線電視 57

第五節 有線電視 58

第五章 台灣傳播媒體發展緣起 61

第一節 報紙產業 62

第二節 雜誌媒體出版業 67

第三節 無線電視產業 88

第四節 有線電視產業 89

第五節 台灣數位電視發展歷程與概況 89

第六節 廣播媒體產業 92

第七節 各媒體市場現況分析 97

第三篇 台灣傳播媒介經營策略與管理 109

第六章 報業經營策略與經營危機 111

第一節 報紙媒體經營的困境 112

第二節 傳統報業廣告市場的五力分析模式 113

第三節 國內報業市場經營危機問題 117

第四節 報業未來之經營趨勢與挑戰 119

第七章 數位時代雜誌出版業之經營管理 127

第一節 雜誌出版業的因應之道 128

第二節 雜誌和網際網路的未來 130

第三節 亞太區雜誌出版業現況 131

第八章 無線電視產業市場競爭與經營 133

第一節 無線電視之競爭態勢 134

第二節 寬頻多媒體時代我國無線電視產業SWOT分析 136

第三節 無線電視產業現況之經營問題 141

第九章 有線電視經營管理及其關鍵成功因素 143

第一節 系統業者之經營分析 144

第二節 頻道業者之經營分析 148

第十章 廣播媒體的經營競爭與結構發展 153

第一節 廣播產業經營管理策略分析 154

第二節 廣播媒體經營問題 163

第四篇 媒介管理與經營實務 165

第十一章 媒體預算與控管 167

第一節 媒體預算分配與支出 168

第二節 媒體廣告購買成本 175

第三節 各媒體效益分析與限制性 178

第四節 用於競爭的媒體支出 194

第五節 利潤的產生與成本的考量 198

第十二章 領導與決策 203

第一節 何謂領導 204

- 第二節 媒體的有效領導 209
- 第三節 決策的過程與方法 216

第十三章 媒體領導者的新課題 225

- 第一節 人性需求理論之再檢視 226
- 第二節 領導者的新課題之一：願景觀 231
- 第三節 領導者的新課題之二：系統思考觀 237

第十四章 組織衰退、變革與因應 243

- 第一節 產業循環 244
- 第二節 衰退的理論與成因 248
- 第三節 管理衰退與對抗策略 253
- 第四節 組織變革的原因與類型 258
- 第五節 組織變革的抗拒 262
- 第六節 降低變革抗拒的管理策略 267

第十五章 知識管理與內容管理 273

- 第一節 重估媒體組織的資產價值 274
- 第二節 媒體組織的知識管理觀 276
- 第三節 媒體組織的內容管理 280

第十六章 媒體的危機管理 287

- 第一節 危機的定義及預測方式 288
- 第二節 發言人制度 295
- 第三節 企業危機處理要領 298
- 第四節 個案討論：媒體危機處理實例 299

第十七章 媒體應注意的法律問題 307

第一節 對著作權的認識 309

第二節 誹謗罪對媒體的影響 310

第三節 媒體的查證 312

第四節 對於人格權具體的保護、救濟的方法與程序 318

第五節 行政法規相關規定 322

第六節 刑事法規對名譽的保護 325

第七節 新興電子媒體衍生之法律問題 329

附錄 331

附錄一 六大媒體CEO 談經營管理 333

一、從媒體生態學看傳播環境

——專訪中國時報系總經理 黃肇松 336

二、改變產品力，提升銷售力

——專訪城邦集團總經理 何飛鵬 345

三、數位化電視帶領無線電視台突圍

——專訪台灣電視公司總經理 鄭優 353

四、4C時代—有線電視的決戰時刻

——專訪東森集團副執行長 趙怡 360

五、活動力、影響力、消費力

——專訪台北之音代總經理 梁序倫 371

六、整合行銷開創網路未來

——專訪中時網路科技公司總經理 姚頌伯 380

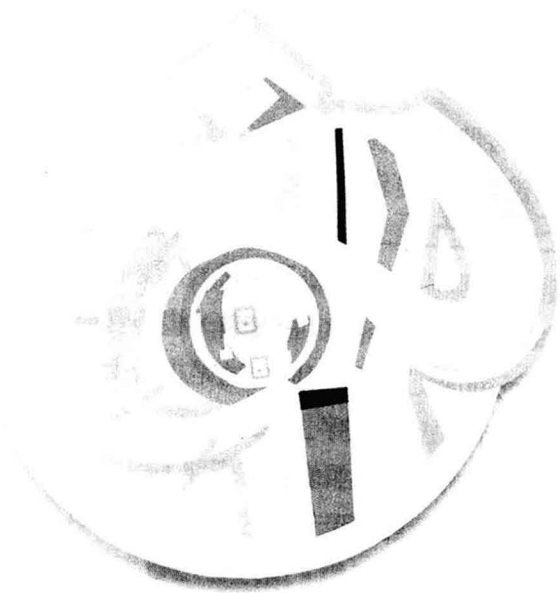
附錄二 廣電三法合併修正案 389

附錄三 通訊傳播基本法 396

參考書目 399

第一篇 導 論





第一章 媒介管理的定義



第一節 什麼是管理

對於管理的本質，可說是眾說紛紜。從字源來看，根據管理“management”的字源“maneggiare”（義大利文），是指騎士駕馭馬匹奔向既定目標的過程；管理，在文字上的定義為：「管」是對人、事、物等的約束；「理」是處理並使得有條理，也就是說主其事者為「管」、治其事者為「理」。現代化的企業組織必須透過良好的管理方法，以達成其營運的目標。所以說凡是處理事務及對人的指導，使其循序進行，以達到預期之目的者，統稱之為管理。

一般的看法基本上將管理界定為：「管理乃是設定目標，整合人力、物力，以達到目標的過程。」就這個定義來看，管理的一個重要本質是透過他人來完成事情，而且為了透過他人來完成工作，管理者必須同時扮演規劃者、溝通者、協調者、領導者和控制者等多重角色。另外，亦有許多學者對「管理」一詞下定義：

1. 許士軍：「管理是一種人類在社會中的活動。」具有一些特定的意義和性質。其目的為藉由群體合作來達到某種共同的任務和目標，亦即是群策群力，以竟事功。
2. 孔茲（Koontz）：透過別人來完成事情（getting things done through people）。
3. 哈格斯（Hodgetts）：管理是一種程序，包括目標的制訂、組織各項資源以達成此目標，最後衡量成果並作為訂定未來行動的依據。

- 4.羅賓斯（Robbins）：管理者有效地透過他人完成事務的功能程序，這些功能有一套通俗的說法，即規劃、組織、領導與控制。
- 5.郭崑謨：「管理是運用規則、組織、協調、指導、控制等基本活動，以期有效利用組織內的人員、金錢、物料、機器方法等產銷資源，促使相互配合，順利達成組織特定任務的目標。」他還指出，管理是一種科學，也是一種藝術。管理藝術是創造性的追求，它一方面要研究人類行為與工作之間所產生的相互影響，探求影響工作動機、工作情緒和生產力之主要因素，期使管理人性化。另一方面，它必須有效促使經營理念之成形，便於協調各部門的活動朝向共同目標，提供決策制度的參考架構與一致的規範，提升決策品質和應變能力。

第二節 經營與管理

一、經營的定義

何謂經營？經營其實是一種行動，必須透過人們有意義的行為來完成工作（蔡念中，1996），而意義最終則是指向於目的性的結果，所以經營就是具有意義之行動力的展現。其行動力展現的最主要關鍵，除了必須確立有效的決策方向之外，還必須倚賴經費資源的充分與否，才能支持整個架構的運作，而我們可以採下列方式作為支撐經費運作的最佳手段：(1)增加財源；(2)降低成本支出；(3)運用充分資源；(4)擴大影響力。

環境無時無刻不斷地在遽變，這是一九九〇年代發展下的特色，也使得世界的樣貌與人類生活隨之不停地轉變，同時也在更替現實生活中競爭的規則。對於媒體運作而言，必須時刻都有新的企業經營理念取代舊有的模式，要不斷地觀察環境生存規則的變動，積極地尋求機會與克服危機，如此才能使企業獲得生存的可能。而如何經營，也就成為媒體組織運作時最為重要的課題了。

墨守成規與維持現狀不僅會喪失開創新事業的機會，並且有可能被新興企業所取代，因此作為一個現代企業，必須要能掌握成功經營的要領，透過新的思維來刺激企業本身的價值、管理模式、發展潛力與改革進行等，作為新秩序的建立與轉換，才不至於在變遷中失去生存的本能，也才能達到企業發展的持續運作。

二、經營與管理的異同

多數學者以「管理」一詞來涵蓋「經營」一詞，但也有人認為“management”準確的意思是一種「經營術」，而「管理」只不過是其中的一部分職能。由上述對經營的定義可知，經營為：(1)籌劃；(2)組織；(3)管理。由此可見，經營不只是「管理」，還包含高一層、廣泛一些的「組織」工作，以及更高一層的有自主權的策劃。

● 第三節 什麼是媒介管理

近年來，傳播科技的發展和國際社會環境的變化，促使傳播媒體業產生巨大的市場變化，而最直接的影響，除了消費者（即

觀眾、受眾)的消費產品(所謂的傳播訊息內容)受到牽動,另一方面就是對傳播媒體管理的挑戰;傳播媒體市場上的現況和因應之道,成為所有傳播媒體管理者應當瞭解的首要關鍵。至一九九五年十一月二十八日以來,行政院為推動台灣成為亞太營運中心之一的媒體中心,特宣布將傳播媒體事業納入促進產業升級條例獎勵範圍,並開放外資經營廣播、電視、衛星和有線電視,允許跨媒體經營,以及准許有線電視兼營電信業務等措施。政府的上述政策,使得台灣的資訊傳播媒體環境門戶洞開,朝向全面自由化的發展。綜觀目前國際間資訊傳播媒體業的跨媒體、跨產業和跨國際的產業特質,也實現了自由化、商業化和全球化的生態環境,台灣要推動亞太媒體中心,必然要順應「傳播媒體無疆界」的全球化趨勢。因此,跨國企業挾持著強大的政經資源,進入台灣傳播媒體市場,是必然的現象,也是無法逃避的市場挑戰。

一般來說,傳播媒體依其性質可將之分為電子傳播媒介與印刷傳播媒介;前者包括廣播、電視、有線電視、衛星電視、錄影帶等,而後者包括報紙、雜誌期刊、書籍等。而這些傳播媒介在目前社會裏,也如同一般的企業組織,都須有生產管理、行銷管理、人力資源管理、研發管理以及財務管理等管理活動,才能順利發展。所以,運用媒介組織的人力、物力、財力等資源,以期有效地達成媒介組織所設定的目標,即是「媒介組織管理」。

簡單地說,媒介組織管理是透過一系列的活動,經由管理者與人來操作完成的。具體而言,媒介管理是個媒體企業的管理者,研究並從事如何利用良好的策略、健全組織架構、適當的人員配置、正確的領導,及有效和諧的內部協調,就整個媒體企業的資源運用,發揮最高效能,達成媒介組織的任務。