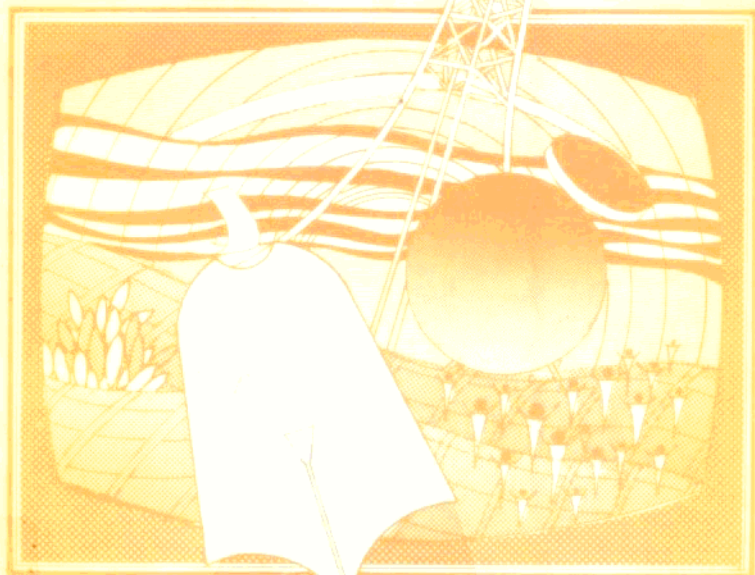


新CTS

洪平峯著

電視事業 經營管理 概論



華視出版社印行

102
• 作者簡介 •

籍 貫：台灣省高雄縣。

學 歷：國立政治大學新聞研究所碩士。

經 歷：1. 教育部文化局廣電處專員。

2. 銘傳商專、世界新專講師。

3. 中華電視台企劃師、編導、編審。

4. 現任中華電視台管理師。

著 作：我國教育電視之研究（論文）。

序

吳寶華

電視是二十世紀科學文明的產物；在現代社會中，它已成為新聞、娛樂和知識的主要傳播媒體，對社會大眾產生廣泛而深入的影響。它的導引功能，就像一隻無形的手，在協助觀眾認清價值觀念，影響觀眾的判斷標準，甚至左右了社會發展的方向。

我國電視事業自萌芽草創以迄今日，已歷廿一年；在此期間，舉凡節目品質之提昇，播映技術之創新，以及服務領域之擴大，均有飛躍進步。然而電視乃一知識密集、科技精巧的事業；面對當前觀眾水準日益昇高及大眾生活不斷改善的環境，如何運用有效的人力、物力，不斷推陳出新，以滿足社會大眾心靈的需求，已成為電視事業必須研究與追求的責任目標。

多年來，我國有關電視理論的著述雖多，但深入探討電視事業經營管理實務的著作却很少見。洪平峯先生，曾獲國立政治大學新聞研究所碩士學位，任職華視十二年，他以其實際工作的經驗，用「科際整合」的方法，著成「電視事業經營管理概論」一書，自節目、工程、廣告業務、人事、財務、企劃、公共關係等方面加以分析導引，使我們瞭解必須以科學方法及精神，來經營管理電視事業，始可因應「今日的變化」與「明日的挑戰」，此書不僅可供電視從業人員的參考，亦可作為相關科系在校學子研究，甚有價值，故樂為之序。

中華民國七十二年十二月

自序

在從事電視事業管理工作十二年之後，我開始有了寫書的動機，想把這十二年的工作經驗暨研究心得，寫成一本有關「電視媒介管理」方面的專書，希望融合大眾傳播與管理科學的學理，有系統地探討電視事業經營管理的理論、方法與實務，俾能有益於電視事業的發展與管理水準的提高。

有此構想之後，於是逐次地拜訪國內幾位有名的傳播學者與管理專家，他們均稱許此項構想，唯認為「資料難尋，恐不易進行」，因至目前為止，國內尚無此方面的專書，如從事這方面的研究與寫作，無異在於建立「電視媒介管理」的研究「模式」，此種艱鉅的工作豈是我個人能力所能及？

然而基於長期的工作與研究所培養的「信念」，我在今（七二）年元旦寫下多年孕育在腦海中的大綱，並開始利用夜晚時光積極撰寫。同年三月我應「銘傳」商專之請，公餘兼授「大眾傳播管理」課程，更加深完成此書的決心，歷經一年來無數的艱難與挫折，現在終於把它寫出來了。

本書定名為「電視事業經營管理概論」，是廣義的，泛指有關電視台各項業務的經營發展與科學的管理，而不只限於節目的製作、業績的追求與利潤的提昇。因此本書試着以「科際整合」的觀點，來描述及探討電視傳播媒介與管理科學知識的結合與運用。探討的重點除了本書之立論要旨與管理科學的內涵外，並選介經營管理哲學與策略

，分論節目、新聞、教學、工程、廣告、人事、安全、財務之經營管理理論與做法，以及企劃研究發展與管理資訊系統等，切合電視實際業務需要，且章章相連自成完整體系，期使讀者不致對電視有「見樹不見林」之憾，也使「電視媒介經營管理」之發展應用更有其價值，俾益於電視事業與人類社會。

目前由於我國所採行的是民營商業電視制度，在這種制度之下經營電視事業，必然是三台「人才智慧的競爭、工程技術的競爭、工作效率的競爭，和表現社會責任感的競爭」。未來電視科技的新發展—電視資訊（TELETEX），衛星直播電視（DBS）的來臨，加之「同軸電纜」與「光學纖維」（FIBER OPTICS）的運用，預料屆時螢光幕將出現各友邦的電視節目或資訊，可供觀眾選擇。如此，未來我國電視事業業務競爭的範圍將擴大，形成國際間節目、人才、技術、智慧與管理水準的競爭，而經營管理工作也越來越重要。

面臨未來此種新的形勢，電視事業的經營管理者，如何「因應現在，策劃未來」，實為今後發展我國電視事業最重要課題。因此，我在本書最後一章特別探討「電視事業明日的挑戰」，藉供參考。

本書係利用公餘寫成，在撰寫期間，承蒙傳播學者李師瞻、鄭貞銘教授、祝基溍博士、鄭瑞城博士、電視學者徐師鉅昌、管理學者黃俊英博士、樊志育教授，加以審閱大綱並提出寶貴意見，受益匪淺。至友莊克仁先生遠自美國寄回資料。華視節目部陳經理邦慶、企劃室張組長翼龍、行政室雷組長德輝的督導，節目行政組寇組長恒祿、同事李冷、鄧鎮湘、劉振、陳漢先生、汪慧雙、李學芬小姐、周在台、蘇飛先生暨全組同事的關愛。台視徐副理剛夫、中視金組長如衡亦分別提供資料，友情可感。華視王副理汝雋、劉副理法餘、于組長紹中分別就電視企劃、工程、財務管理剴切指迷，所獲良多。內人端姿

代爲校稿，岳父陳經榮先生、岳母藍秀真女士協助家務備極辛勞，使我無後顧之憂儘力趕寫，均在此誌謝。

本書之完成，要感謝母校政治大學新聞系及新聞研究所時代的啓蒙師長，以及華視易董事長勁秋、吳總經理寶華、林副總經理登飛、王主任良翰暨各級長官與同事，他們平時之多方指導與多年來之屢加愛護，趁本書出版之時，謹致最深謝忱。

我將平日所學、所見、所聞及研究的部份心得，撰寫而成這本書，以供讀者參考；惟電視事業經營管理是一門高深的學問，管理工作亦是一項經緯萬端的任務，因個人才疏學淺，加以付梓倉促，自知掛一漏萬，錯誤之處，在所難免，尚祈讀者不吝指正。

本書出版之際，適逢家母王草女士七秩誕辰即將來臨，謹以此書向她老人家祝壽，並將成果獻給我的家人及親友。

洪 平 峰

民國七十二年十一月廿七日

於 台 北 寓 所

目 錄

自 序

第一章 導論——為什麼要以科學的方法與精神來經營管理電視事業.....	1
第一節 電視所面臨的挑戰.....	3
第二節 電視所負的使命.....	4
第三節 電視台內部的管理.....	6
第二章 管理科學的內涵.....	10
第一節 管理的定義.....	10
第二節 管理的特質.....	12
第三節 管理的理論.....	13
第四節 管理的功能.....	33
第三章 經營管理的哲學.....	38
第一節 日本式的管理哲學.....	39
第二節 中國式的管理哲學.....	42
第三節 電視事業經營管理哲學.....	53
第四章 電視節目經營管理理論.....	63
第一節 電視節目經營的背景.....	64
第二節 電視節目之營運做法.....	65
第五章 電視戲劇節目經營管理.....	89
第一節 電視戲劇節目企劃製作目標.....	89

第二節	電視戲劇節目製播與經營	92
第三節	成功的電視戲劇節目經營做法分析	103
第四節	電視戲劇節目製作與經營方向	108
第六章	電視綜藝節目經營管理	118
第一節	電視綜藝節目企劃製作目標	118
第二節	電視綜藝節目製播與經營	121
第三節	成功的電視綜藝節目經營做法分析	133
第四節	電視綜藝節目製作與經營方向	135
第七章	電視文教節目經營管理	144
第一節	電視文教節目企劃製作目標	144
第二節	電視文教節目製播與經營	148
第三節	成功的電視文教節目經營做法分析	161
第四節	電視文教節目製作與經營方向	164
第八章	電視新聞經營管理	177
第一節	電視新聞的特性與製播目標	177
第二節	電視新聞之製播與經營	182
第三節	成功的電視新聞經營做法	201
第四節	電視新聞發展趨勢與做法	208
第九章	電視教育現況與發展	215
第一節	教育電視的重要性	215
第二節	美國教育電視	220
第三節	意大利教育電視	228
第四節	英國教育電視	233
第五節	日本教育電視	241
第六節	我國教育電視	246

第七節 我國教育電視之發展與做法·····	259
第十章 電視工程與器材管理·····	272
第一節 電視工程與器材管理目標·····	272
第二節 電視工程器材採購·····	274
第三節 電視工程器材管理·····	276
第四節 電視工程技術訓練·····	283
第五節 電視工程的展望·····	286
一 電視科技的新發展	
第十一章 電視廣告經營管理·····	301
第一節 電視廣告經營背景與目標·····	300
第二節 電視廣告經營策略·····	300
第三節 電視廣告管理要點·····	304
第四節 電視廣告發展途徑·····	314
第十二章 電視人事管理·····	326
第一節 電視人事管理概述·····	331
第二節 電視人事管理的基礎·····	331
第三節 電視員工的管理·····	336
第四節 電視演藝人員的管理·····	343
第五節 現代人事管理趨勢·····	355
第十三章 電視財務管理·····	363
第一節 電視財務管理概念·····	367
第二節 電視財務預算管理·····	373
第三節 電視財務成本控制·····	380
第四節 發揮最高績效的財務管理·····	387
第十四章 電視安全管理與公共關係·····	395

第一節	電視安全的重要性與範圍	395
第二節	電視安全管理重點	396
第三節	電視安全管理措施	397
第四節	電視安全計劃與教育	401
第五節	電視節目安全管理	404
第六節	電視公共關係的意義、要素與範圍	406
第七節	電視公共關係的做法	408
第十五章	電視企劃研究發展與管理資訊系統	412
第一節	電視企劃管理	412
第二節	電視研究發展管理	421
第三節	電視管理資訊系統	433
第十六章	電視事業明日的挑戰	453
第一節	電視事業的未來	453
第二節	電視事業明日的挑戰	454
第三節	電視事業經營管理途徑	458
附 錄	：本書主要參考書刊資料	462

電視事業經營管理概論

第一章 導 論

電視事業經營管理是大眾傳播與管理科學的結合。

這本書要講的便是一如何結合大眾傳播與管理科學的理論、智慧與經驗運用於電視上，促使電視在現代企業的競爭中謀求最大的發展，同時善盡社教的功能。

電視是種教育文化事業也是種企業。一方面要肩負報導新聞、傳播知識，提供娛樂的功能，一方面也要追求合理的利潤目標。因為有了利潤，才能生存和成長，才能夠提高員工的待遇和福利，任用好的人才，才能夠購置好的機器設備。如此經由「硬體」與「軟體」的投資獲得利潤，再轉投資獲得更大利潤，才是符合現代企業經營的原則，也是電視事業經營管理的目標。（註一）

由於科技迅速的發展，近幾年來國內外傳播教育界暨電視業者已逐漸重視「媒介經營管理」（MEDIA MANAGEMENT）。美國各大學大眾傳播與資訊系已逐次開授媒介管理課程，我國大學新聞系的學生，已逐漸修正當「名記者」為唯一出路的觀念，開始對「經理」的職務感到興趣。（註二）

我國電視業者特為重視「經理」人才的訓練與培養，不但實施「在職訓練」，而且要求所屬的員工要以管理科學的精神辦事，舉凡一

切節目的製播、人事財務的管理以及廣告的推銷等，都要符合「管理科學」的原則。

「管理科學」的知識乃是追求「成功」（而非「失敗」）的功夫，是創造世界美妙事務供人類享受的神奇功夫，因為它能化無為有，化小為大。會經營事業的人，知道運用計劃（PLANNING），組織（ORGANIZING），用人（STAFFING），指導（DIRECTING），及控制（CONTROLLING）等管理五機能（MANAGEMENT FUNCTION），來支配人力資源、資金資源、物料資源、設備資源、產銷方法資源、情報資源，及時間資源（號稱企業「七資源」），健全其行銷活動、生產活動、研究發展活動、人事活動，及財務活動（號稱「企業五機能」），達成「提供滿意服務」及「賺取合理利潤」之企業成功目標，進而達成「生存」及「成長」（SURVIVAL AND GROWTH）之終極目的。很明顯地，管理科學的精髓是「統合」（INTEGRATION），而非「分散」（FRAGMENTATION）（註三）。

從事於信用分析多年的DUN AND BRADSTREET公司發現，企業失敗的原因主要是管理不當或缺乏管理經驗。研究美國企業多年的著名投資期刊FORBES也發現：企業成功的原因幾乎均可歸因於管理績效良好。美國銀行（BANK OF AMERICA）在其出版的刊物—中小企業報導（SMALL BUSINESS REPORTER）亦說明：「企業失敗的原因有百分之九十以上可歸因於缺乏管理能力和經驗。」

未開發國家和開發中國家的管理工作比其他國家更顯重要，近年來有許多經濟發展專家發現，只有資本的供應或科技的發展都不能帶來經濟發展，而必須配合管理的才能和管理人員的衝動。（註四）

管理在任何一種組織和企業內的任一階層都是不可或缺的，它不但是公司經理部高級主管所必備的功能，就是各基層幹部也必擁有它。因為任何企業的任何階層的管理都會有缺陷和困難，因此，在任何組織任一階層中，那些為別人工作負責任的人，必須將自己視為管理者，遵循公司的規則和程序，發揮「當家」的精神主動發現問題、解決問題並策劃工作，有效達成團體目標並獲得更多的個人滿足。

我國電視事業的歷史—三台自開播至今（民國七十二年），台視已有廿一年，中視十四年，華視十二年。在這段漫長的歲月裡，三台實施「管理」之程度如何？績效如何？均有需要加以研究，期從過去在經營管理方面的成功經驗，加諸管理科學與大眾傳播的知識，從而彙集建立一套「電視事業經營管理的理論與實務」，以策劃未來成功的營運做法。

此外，從當前電視事業所面臨的幾項重大挑戰與所負的使命及電視台內部管理的需要等因素。作更深入的探討，吾人當更瞭解何以「必須要以科學方法及精神，來經營管理電視事業」，才能應付目前及未來的挑戰，進而達成其「成長」與「貢獻」的目標。

第一節 電視所面臨的挑戰

根據管理學者黃俊英博士的研究，目前電視至少面臨下列幾項挑戰：（註五）

一、同業間的競爭激烈：現時三台之間的競爭非常激烈，除在新聞及一般節目互別苗頭外，更在收視率和廣告爭勝負，此種競爭情勢似將繼續下去。

二、其他傳播媒體的競爭：電視事業也面臨報紙、雜誌、廣播等傳播媒體的競爭，其中尤以報紙的競爭較具威脅性。根據顏伯勳教授

的調查，民國六十九年台灣地區的總廣告金額達新台幣一〇三億六七〇萬元，其中報紙佔四二·九%，電視佔二八·六%，廣播佔七·三%，雜誌佔五·九%。

三、電視觀賞者的要求不斷提高：他們要求加強新聞和評論的深度，增加動態新聞；要求提高電視劇製作水準，增加主題健康的節目及單元劇；要求製作高水準的綜藝節目暨有價值、能寓教於樂的社教節目；要求增加優良的兒童節目和外國影片，而此類的要求似無法得到滿足。

四、消費者保護運動的衝擊：此一新興的社會運動有日益壯大之勢，電視事業必須正視此運動對其營運的可能影響，而要注意所播出廣告的誠實性。

五、科技的快速進步：隨着電子及其他科技的快速發展，各種傳真、通訊、攝影、舞台效果等技術都必須要隨時研究改進，此外錄放影機（VCR），影碟機（VIDEO DISC PLAYER）投射式電視（PROJECTION TV），「雙綫道」電纜電視（INTER-ACTIVE CABLE TV）等的發展也可能會影響到未來電視事業。

六、能源短缺、成本上漲：電視事業是個相當耗用能源的企業，由於能源短缺自將增加成本負擔，又員工的待遇和種種業務費用也得不斷提高，也會增加營運的成本。

第二節 電視所負的使命

電視為二十世紀五十年代新興之大眾傳播媒介，利用電子傳播，深入裝有接收機之每一個家庭，其與社會風氣、道德標準以及國家興衰均有密切關係，因此對社會所負的責任亦逐漸增加。

當前國際著名大眾傳播學者，如施蘭姆（WILBUR SCHRAMM

）、彼特遜（THEODORE B PETERSON）等一致認為：電視之主要功能在（一）推廣教育，提高人民文化水準；（二）健全輿論，服務民主政治；與（三）協助經濟發展，促進國家之現代化。（註六）

我國因基於國家的處境及社會的需要，政府各界暨社會大眾對電視業都有很大的期許，因之它責無旁貸的要負起下列各項的時代使命。（註七）

一、擔負社會導向：電視必須善盡「喚起民衆」的職責，從而充分發揮其說服力，使民衆對於國策政令，心悅誠服，凡有號召，樂於從命，充分發揮其感染力，使民衆對於是非善惡，知所審辨，集中意志，樂觀進取；充分發揮其親和力，使民衆對於國家前途，深具信心，精誠團結，合作無間，共同為復國建國努力。

二、促進政治溝通：電視要擔任政府與民衆之間的橋樑，除要宣導政令使民衆瞭解「政府在為我們做些什麼」外，更要加強民主政治教育，反映人民意見，促進政治溝通，推行社會福利。如此民主政治才能紮根於基層，落實於全面，國家也才能達到真正團結。

三、推廣社會教育：「電視節目是一種擴大的教育，一種對家庭、社會無所不至的教育。」因此電視從業人員要以教育家為己任，要運用智慧創造高品質的節目，以各種題材來做啟發性的服務，從而提高國民的教育文化素質，樹立良好的風範，來促進社會的進步。

四、加速國家發展：電視要能使全國民衆把注意力集中起來，形成有利於國家發展的氣氛，也要拓寬社會份子的視野，提高他們的抱負，同時更要引進新的觀念，介紹新的技能，使社會上的每一個分子能夠充當新社會中的新角色，而使社會真正進步，澈底現代化。

五、提供健全娛樂：「電視提供部份娛樂節目，是天經地義的事，但以提供健康娛樂為前提。因為低級的色情暴力娛樂節目，足以誘

導社會犯罪，是青少年犯罪的導師。」因此對娛樂節目的取向和題材。務必慎加選擇。製作節目，首應注意端莊與高雅，才能真正供應國民健康的精神食糧。

第三節 電視台內部的管理

電視是分秒必爭的企業，而電視台的業務龐雜，要想在激烈競爭中求生存、求發展，並達到貢獻社會國家的目標，就必須講求科學方法，運用智慧、組織，透過有效方法辦事，發揮人力、物力最大功能，以收事半功倍成效。根據研究，「科學的企劃與管理」在電視事業之所以重要，可歸納為下列幾點理由：（註八）

一、適應不確定性與變化：電視事業未來的情況愈不確定，變動性愈大，企劃益成必要。因為企劃可適應不確定與變動的因素，並作成多種可供選擇的行動方案，對於任務使命或目標的達成必是有利的。

二、集中對目標的達成：電視各項工作諸如節目企劃來源之開發，劇本庫之建立、節目品質之管制、場棚之管理、人才之發掘培植、廣告市場開拓及研究發展等，均要以「企劃管理」原則，擬定近程、中程、遠程之計劃。

企劃是實現目標之方針，有了計劃，發展方向得以確立，企劃嚴密週詳，使組織當局知道未來幾年內，要做什麼，才能順應環境變遷及經濟發展，並配以適當之執行人員管制實施，以促進整體目標之達成。

三、奠定組織決策的統一架構：隨着業務之擴展，電視經營管理者實無暇、亦無法有效地總覽全局，應運而生者乃採用「分級授權」予有關部門及各種專業單位，並由其「分層負責」「分工合作」。諸

如：節目、新聞、教學、業務、工程、研究發展及人事等部門，但各部門主管的目標、價值觀有時不盡一致，因此，若無統籌企劃與管理，必亂陣腳，有了企劃與管理，則能奠定「團隊」工作的基礎，各部門依據計劃方針，制定最佳決策，共同協調合作管制執行，達成整體目標。

四、預先洞察未來機會及潛在威脅：電視事業一方面遭遇到許多不利的挑戰，一方面有很大成長機會，在這種情況下，最需要加強企劃管理與研究發展工作，只有如此才能夠克服不利因素，掌握成長的良機。

美國管理學家杜魯克（P.F. DRUCKER）曾指出，企劃管理雖不是意味著風險的完全消除，但却有助於未來機會及潛在威脅之體認，至少可降低風險。企劃管理迫使吾人由被動變為主動，以積極創新精神隨時研究發展——

(1)想新招、更新節目、更新內容，使節目走在觀眾前面趕上時代要求。
 (2)配合科技的進步，加強技術的研究，提高工作效率。
 (3)加強環境預測，瞭解廣告市場動態，作長期規劃。
 (4)加強內部管理，激勵員工士氣，提高管理績效。

五、獲致有效經營：企劃管理乃在強調有效的營運與統一性，經由企劃的制定，使成本降低至最小，並使各部門工作得以協調交流，競相為達成目標而盡其貢獻；身為管理者，亦能授權給部屬，並考核其工作績效。同時，組織士氣隨之提高，管理功能愈益發揮宏效，不但能獲致預期之節目製播效果、導正製作程序扣緊工作環節提高錄製績效，並能開拓廣告市場爭取優異的業績，獲致豐碩之經營成果。

相反的，電視事業若無「科學的企劃管理」，則各部門「各自為政」，公司組織鬆弛，不但不能掌握「成長」的良機，而且工作的目