

變革之舞：傳統媒體《聯合報》 導入關鍵績效考核的危機與轉機^{*}

徐國淦、于俊傑、余鑑^{**}

摘要

本研究主要探討台灣傳統紙媒《聯合報》系面臨變革轉型過程中，導入關鍵績效指標（Key Performance Indicator，以下簡稱 KPI）績效管理辦法，引發的危機及解決的途徑。研究發現：媒體產業跨足採訪、編輯、攝影、影音、發行、業務、印刷及行政等多個單位，企業組織與一般產業不盡相同，推動 KPI 績效考核時，如何強化同仁間及跨平台團隊協力合作，落實公平考核，發揮綜效功能，相關制度設計宜更審慎周延。

關鍵詞：匯流、組織變革、轉型領導、關鍵績效指標、聯合報

^{*} 本文非常感謝匿名評審與編輯委員會提供寶貴修正建議與協助。

^{**} 徐國淦為師範大學科技應用與人力資源發展學系博士生，Email: l.hsu@udngroup.com；于俊傑為師範大學科技應用與人力資源發展學系副教授，Email: jackfile991@gmail.com；余鑑為師範大學科技應用與人力資源發展學系教授，Email: yuchienping100@gmail.com。通訊作者為徐國淦，Email: l.hsu@udngroup.com。
投稿日期：2014/1/2；通過日期：2014/7/6

壹、前言

1987年報禁解除，國內報業家數暴增，報業市場質量巨變。1992年有線電視通過立法，媒體市場面臨多元競爭，加上數位匯流的產業驅動，電信業加入市場。隨後在WTO架構下，CNN、BBC等境外衛星紛紛在台申設，使得傳統紙媒發行量與廣告市場被瓜分與稀釋，營運面臨險峻考驗，關門、裁員頻傳（林富美，2006）。在「變」已無可擋下，唯有「轉型」與「創新」方能打贏這場賽局。為發揮一加一大於二的營運綜效（synergy），跨界（crossover）、匯流（convergence）被視為媒體創新、轉型與多角化經營的必要捷徑。

跨界，一般泛指不同領域的合作，目的在為彼此創造更大的利基。匯流的概念，最早是由Negroponte（1996／齊若蘭譯，1998）提出，認為數位技術的發展，會導致印刷、廣播與電腦之間的差異縮小，產業間的範圍重疊。匯流包括：科技、產業與市場匯流，涉及組織文化型式、產製系統及企業所有權的匯流（同上引）。Dwyer（2010）認為，跨界與匯流概念，其實是交互重疊。

傳統新聞產製、作業有一定流程，採訪、編輯及電視影音的產製過程可清楚分野。新媒體將用三個螢幕定位，分別是「電視」（第一螢幕）、「電腦」（第二螢幕）、「手機」（第三螢幕），文字、圖片、影音等資訊匯流在三螢幕裡（王文杉，2008.04）。匯流，啟動了媒體產業全面性的跨界競爭，形成「大媒體」（mega-media）的產業趨勢（Maney, 1996／蘇采禾、李巧云譯，1996）。

早年的記者，一隻筆跑天下，現在要帶手機、筆記型電腦、數位相機，在拍照同時，還得同步攝影（林全洲、洪敬澐、鄭文正等，2008.07）。因應「大媒體」潮，組織結構、人員與技術變革已是大勢所趨。傳統紙媒如何面對此一轉變？以《聯合報》系為例，1991年進行自動化規劃，記者全數以電腦發稿；1998年籌備聯合新聞網；1999年聯合新聞網上線，2001年推動e化，編務組版改成電腦無紙化作業。2004年各報內容整合於單一網域，隔年與TVBS、webs-tv合作推出影音新聞。2008年確立數位匯流策略，展開報系記者的影音訓練課程。2009年定位為「數位學習年」，試行「影音內容生產和即時新聞供應」列入記者績效考核（黃年、王麗美、李彥甫、梁玉芳、沈珮君、游其昌等，2011）。

2009年底，報系成立影音部，整合網路、報紙、手機、電子書

等多元載具。記者需身兼文字、電視台、攝影、幕後剪輯、廣播配音、工程技術等工作，還得克服影音新聞編輯與傳送技術等問題。2010年1月19日，整合《聯合報》、《經濟日報》、《聯合晚報》與《聯合新聞網》，「三報一網」進行編輯部匯集，設專業攝影棚，24小時進行新聞作業。朝「大媒體」前進（fast forward）。為落實轉型，2010年1月報系正式實施 KPI 考核制度。2011年4月，報系成立數位內容的「新媒體中心」，並新設「匯流副總編輯」，設立「裝置研發中心」，全力推動行動載具的應用（張念慈，2011）。

當傳統紙媒企圖從「內容提供者」（content provider），轉變到「內容服務提供者」（content service provider），再演變成「統合內容方案提供者」（total content solution provider），進而展望成為「媒體平台」（platform）時，如何進行組織變革？被喻為「家父長式管理」的《聯合報》系，轉型過程該如何「解凍」？領導者的意向與作為，是否關乎變革的成敗？「改變」過程中，員工態度及技術與知識的嫁接，如何執行？如何強化績效管考，並讓組織變革的結構「再凍結」，過程中的困境與轉機為何？再者，媒體的組織特性不同於一般產業，當媒體導入 KPI 時會產生那些問題？如何「興利避害」？其歷程與成果值得探討。況且，《聯合報》系為國內媒體最先導入 KPI 組織管考制度者，其結果與影響具「指標性」意涵。而國內媒體組織研究，有關此方面的文獻討論闕如，當媒體經營向市場競爭傾斜時，本案經驗更具價值。

承上，本文探討問題包括：(1) 面對跨界匯流引動的組織變革，如何解凍？管理階層的轉型意向與人資作法？(2) 轉變過程中，新的工作模式與內容的導入，員工態度、技術與知識基礎的轉化情況為何？(3) 跨平台團隊協力的工作樣態，及其引發的問題為何？(4) 媒體組織導入 KPI 進行制度再凍結過程中，引發那些問題？藉以瞭解個案導入 KPI 對組織發展產生的危機與轉機。

貳、文獻探討

一、組織變革理論學派

「組織變革」(organizational change)為組織因應環境變化，強化整體績效，力求永續經營所進行的改造，涉及組織成員行為、文化、結構、流程及策略等改變的歷程(陳永禎，2013；溫金豐，2009；Carnall, 1990；Daft, 2001)。

研究組織變革歷程，最具典範的就是「變革三部曲」(Lewin, 1951)：解凍，改變與再凍結(unfreeze, change and refreezing)。當科技啟動產業變動、引發組織變革，有關人、技術與結構產生之「變」與「不變」的觀點，有三個主要思想學派(劉勇志，2012；Takeshi & Fitzgerald, 1997)：第一是立基於實證主義，從科技決定論思維，主張科技對組織變革有決定性影響，而變革目標在追求組織最大效率(McLuhan, 1994；McLuhan, Quentin, & Jerome, 2008 / 楊惠君譯，2009)；第二是將科技看成變革的機會，而非變革起因，主張策略選擇模式，強調人的意志與行為(Hirschheim & Klein, 1994；Hirschheim, Klein, & Lyytinen, 1995, 1996；Iivari, Hirschheim, & Klein, 1998；Robey, Ross, & Boudreau, 2002)；第三是科技啟動的結構性改變，需考量人與結構產生的互動脈絡，而行動者之能動性(agency)與結構(structure)的互動，涉及制約(constraining)與促進(enabling)力量的拔河，過程動態而非制式(劉勇志，2012；Dery, Hall, & Wailes, 2006；DeSanctis & Poole, 1994；Giddens, 1976, 1979, 1984；Heilbroner, 1980；Orlikowski, 1992, 1996, 2000；Orlikowski & Robey, 1991；Walsham, 2002；Walsham & Han, 1991；Wilmott, 1987)。本文傾向學派二，將科技看成變革的機會，而非變革的起因，強調人的意志與行為的策略選擇模式。但不反對學派三主張變革中的人、科技與結構是一個動態變化歷程，交互著「結構性」的框限與行動者「能動性」的互動。

故以下文獻整理，會先以Lewin(1951)的解凍，改變與再凍結之歷程概念，瞭解組織變革歷程、問題與策略。承續前言的四個問題，在解凍階段，重點放在變革中管理者與成員的意志與行為；在改變過程中，則探討數位匯流對媒體產製流程影響，及其對員工的挑戰；再

進而討論面對挑戰，組織如何導入 KPI 制度，確立組織變革「再凍結」，讓變革目標順利達成。

二、組織變革的歷程、問題與策略

Lewin (1951) 透過力場 (force-field) 概念，認為組織變革於三個歷程中，會有如下問題：(1) 解凍：成員行為受過去經驗與文化背景影響，因變革影響組織行為恆定性，會造成成員不安，組織必需找出激勵成員參與變革的方法；(2) 推動改變：即針對組織結構與流程之變革進行干預活動，過程中如何透過學習，發展新的行為、態度與價值；(3) 再結凍：目的在使組織變革成為習慣性行為，通常透過組織文化、規範及制度來達成。

然如何有效執行？有建議依前述歷程衍生出更詳細的模式，即透過「計畫性變革」(tactical model for describing and/or managing change)，如：(1) 在解凍階段需從偵察著手，建立支持變革氛圍與認同；(2) 在推動階段，則需針對變革提出對應計畫與行動；(3) 於再結凍階段，需以建立新制度為目的 (孫偉倫，2010；Keen, 1981)。

至於落實此三階段的策略性手段，有主張 (1) 解凍階段，有四步驟：A. 建立危機意識；B. 創立指導聯盟 (guiding coalition)；C. 發展願景與策略；D. 溝通改革願景。(2) 在推動階段，有三步驟：A. 授權廣泛的行動 (empowering broad-based action)；B. 產生短程戰果 (short-term wins)；C. 鞏固戰果並進行更多變革。(3) 在再結凍階段則需深植新方式於組織文化中 (張凱傑，2013；Kotter, 1996)。

也有學者提出在組織發展過程中專家與組織成員共同參與之非直線過程，即含多重組織的重疊與回饋模式。第一階段之重點在於透過參與，共同診斷問題並蒐集有利變革之正向故事；第二階段則檢視資料，發展之可能的論點以發展願景勾勒；第三階段則需提出發展的行動計畫，透過評鑑制度進行回饋 (Cummings, 2008；Cummings & Worley, 2001)。

變革中，領導者如何改變組織成員的認知、行為模式，是影響轉型變革成敗的重要因素 (曾信超、康榮民，2010；蕭瑞祥、傅大煜，2010)。故如何整合成員與管理者間落差，建立有利變革的共識。學者提出變革代理人「意會」(sense-making) 的觀點，強化策略與手

段的變革歷程，即(1) 聚焦階段：找出組織困境與員工壓力，界定內部與外部可行條件；(2) 分析階段：蒐集需要與可用資訊，診斷組織問題與績效困境，辨識變革目標與資源掌握；(3) 行動階段：提出行動計畫，建立干預性活動，針對成員反應，評估並建立干預有效性指標（張凱傑，2013；Buono, 2010；Lunenburg, 2010, 2012；Lunenburg & Ornstein, 1991）。以下將從行動者，管理者與成員的意志與行為、產製流程、技術與勞動力變化及結構制度化引入等聚焦討論解凍、改變及再凍結的歷程重點。

三、解凍：變革中行動者，管理者與成員的意志與行為

組織變革涉及組織結構、技術流程及成員等三面向變動，無論是結構或技術層面的變動，影響主體都離不開「人」，管理者與成員的作為、應對會影響變革的成敗（吳秉恩，1996；陳俊明，2007）。

一般認為，組織變革中個體或團體會因：(1) 自我利益受損，如地位、權力、經濟利益；(2) 變動產生不確定性及不信任；(3) 成員對改革有不同知覺與目標；(4) 影響成員社會需求等等而產生抗拒（陳永禎，2013；Daft & Steers, 1986）。而抗拒變革的原因有：(1) 既有資源的失勢，如預算減少及裁員；(2) 對專業人員挑戰，如影響專家權力；(3) 既有權位疑慮，如影響職位及薪資所得；(4) 對組織管理階層的不信任（陳永禎，2013；鄭竣式，2007）。

故過往有關組織變革的相關研究，不乏從員工心理層面（接受度、滿意度、信任度及不確定性等因素）；或組織對其賦權與承諾的合理性來討論組織變革的成敗與困境（丁淑華，2000；周濟寒，2010；曾信超、康榮民，2010；陳惠芳，2008）。然如何順利推導組織變革，常涉及轉型領導，管理者階段性的策略與作為所形成之發展歷程，也是相關理論文獻討論的重點（毛治國，2005；林絲雯，2004；施惠敏，2006；徐聯恩，1998；陳佳妮，2002；Copland, 2003；Daft, 2001；Kark & Van Dijk, 2007；Schein, 1992）。

《聯合報》系屬家族企業，過去被視為典型之「家父長」式管理（廖郁毓，2001），推動組織變革，管理者的轉型意向與人力資源策略的作法為何？在改變與推動歷程中，新的工作模式與內容的導入，員工態度、技術與知識基礎的轉化為何？以下先釐清變革中媒體人資

與產製流程與一般產業的差異，進而討論科技啟動產業變動下，媒體匯流引發技術與流程的衝擊，及對工作者產生的影響。

四、改變與推動：產製流程、技術與勞動力之變化

記者不同於一般勞工，具有專業與勞工雙元特質。在產製過程中，擁有採訪報導的專業權，可以表達自己的新聞判斷與報導論點；然而，透過新聞室的產製常規與守門歷程，又是不折不扣受組織管理支配的勞工（林富美，2006）。

過往探討媒體工作者之組織管理，多數立基於「專業自主」職業角色與社會責任，討論組織管理對新聞內容專業報導的影響（蔡莞瑩，2008；錢玉芬，1997；羅彥傑，2007）。是以組織中的主管，在領導過程中，如何尊重記者的專業自主性，並考量整體團隊的表現與組織利益，是媒體組織管理與一般組織管理的差異（孫偉倫，2010）。其間，如何讓團隊與個體有一致目標，建立信賴關係，攸關管理者的管理藝術（Redmond & Trager, 1998）。就人力資源的角度，這種具專業、自主期待與角色認同的「文化勞動」，是不同於一般產業（林富美，2006）。跨界、匯流下媒體轉型之領導過程，更需考量此類勞動者之社會、心理價值與行為的不同。

傳統的新聞產製，作業流程有一定守門歷程與順序。1990年代中期，媒體產業開始推動跨業合作，或不同部門間相互奧援（位明宇，2012；Deuze, 2007）。2002年台灣數位電視開播，媒體產製進入數位化，「數位匯流」促使不同的資訊型態（文字、聲音、動畫、影像、圖形）都能經由相同的管道傳送（孫琦蓉，2005；陳炳宏、王泰俐，2003）。產製的概念變成以「合作」為核心，包括跨界、跨部門、跨領域合作，把匯流後的內容，透過不同的載體，傳送給不同的分眾。在資訊平台下，傳統媒體產製的線性作業流程，變成非線性的同步化作業。過程中企劃、製作、修改等各階段可以同時作業，節省了時間與成本（位明宇，2012）。

Wilkinson, Grant, & Fisher（2009，轉引自位明宇，2012.07）認為，面對數位匯流，記者需能夠蒐集、訪問、處理聲音、影像及圖片，並且熟悉編輯這些資料之多媒體製作，屬多技能記者（multi-skilled journalist）。因此，不同的媒體，或不同的部門，必須透過

合作產製內容。而在操作的過程中，爭議與衝突在所難免，一般可歸納如下五種（Filak, 2004，轉引自位明宇，2012.07；Huang et al., 2004；Kraeplin & Criado, 2005；Silcock & Keith, 2007；Singer, 2004a, 2004b）：

（一）技術語言差異

平面、廣播、電視，各有不同的操作系統、內在知識、習慣與常規，匯流製作對原來各自擁有專長的媒體工作者，會產生溝通上的問題。如，電視媒體說「下標」，等同於平面媒體指稱的「下題」；影視部門說「rundown」，類同於平面媒體說「組版」。專業用語的差異，往往造成溝通上的障礙。再者，電視媒體是以「畫面」導向，著重影音內容；平面媒體著重文字語言與深度。匯流後往往只要求平面媒體必須學習電子媒體技能與專業語言，造成平面媒體既有的專業產製權力，被弱化與重新認定的挑戰與衝突。

（二）團體跨界之偏見

團體間（intergroup）的偏見，也會造成產製匯流中組織認同的阻礙。記者較認同自己原屬的組織文化，不易認同屬性不同的媒體價值。有研究發現，平面媒體記者多數認為電視新聞是淺碟的、快速的，形容電視記者是次品種（subspecies）。

（三）待遇之公平性

工作與薪資是否平等與透明，影響跨組織間相容與否。匯流後，不同組織的敘薪制度，若無法統合，一旦合併，易產生猜忌與不信任。美國研究發現：《論壇報》（*Tribune*）的記者，媒體匯流前，到 WFLA-TV 工作，可以獲得額外的薪資，合併後，這筆薪資就消失了，造成員工失落與不滿。

（四）品質標準的挑戰

平面和電視記者，原有不同的工作流程和內容，匯流後的工作整合，需透過培訓來調整新的產製流程與順序。然相關研究發現：雙方一直存在對於內容品質的質疑。如電子媒體搶的是「時間」，必須以

最快的時間完成影音新聞，提供給各節新聞播出。若畫面拍不好，可以請受訪者重新走位，對此，平面記者嗤之以鼻，無法容忍。

（五）慣習改變不易

採訪新聞，究竟先拍相片或影音？獨家可以分享嗎？要先發文字稿還是影音檔？相關研究發現：平面記者仍把重心放在文字，電視記者著眼在影音內容，匯流到最後就只剩下小技巧（tip）和資訊的共享。

因此，媒體跨界轉型，或可增加組織效能，但也可能造成部門的本位立場，如何化解跨界合作時的組織衝突？已是媒體組織變革必須面對與克服的難題。就《聯合報》系變革歷程來說，研究者認為大抵與一般企業組織變革策略手段類似，透過結構、技術與成員專業職能提升，進行改變與推動。過程中，為落實變革目標，引入績效管理，建立 KPI 指標等。然媒體組織透過 KPI 指標管考合宜性與困境，國內並無相關研究，也因此《聯合報》系導入 KPI 績效管理辦法時，引發那些問題？導入 KPI 的危機與轉機為何？將是本文討論重點。

五、再凍結：結構制度化引入

（一）績效管理

Szilagyi（1981）認為績效（performance）是整體的概念，代表企業經營的最終結果。績效對企業組織有兩個重要意義：(1) 組織資源運用能力之效能與效率的考核，在內部控制方面，績效衡量具有審計、查核等回饋性功能，作為日後的參考指標；(2) 具前瞻性的影響力，可以更正過去的錯誤行動，指引組織未來資源分配的方向。

Drucker（1993）認為績效包含兩層意涵；一是「工作結果」分析，即員工在特定的時間內，實際工作產出與原先所設定的工作目標比較；二是從「工作行為」分析，即一個人在其工作組織或組織單元目標所有相關的行為（葛建培、卓正欽，2013）。企業組織導入績效管理目的，在於將「策略」與「計畫」轉化為「結果」的過程中，所需的統合、控制與回饋（陳依蘋，2010：15；Cokins, 2004）。然如何做好績效管理，績效評估非常重要。

Szilagyi（1981）認為，績效評估應掌握如下特性：(1) 準則並非單一的，而是多重的；(2) 分析的層次，有個人、群體、組織，乃至

整個社會；(3) 其焦點，可能是維持、改變或是發展性目標；(4) 所衡量的時間幅度可由短期、中期、甚至到長期；(5) 衡量的方式可以是「定量的／客觀的」，也可以是「定性的／主觀的」。

Cascio (1991) 提出：「主觀衡量」與「客觀衡量」二種；「主觀」指透過評估者主觀的想法及認知作判斷；「客觀」則以實際工作成果下的客觀資料，進行衡量，如產量、出缺勤記錄等。何永福和楊國安 (1993) 提出：(1) 絕對標準法：指訂立衡量標準後，再評估員工是否達到標準；(2) 相對標準法：綜合各量度的內容後，將員工表現排列優劣次序；(3) 目標擬定法：依員工完成特殊設定目標及工作關鍵事例的成功度來評比；(4) 直接指標法：依據生產效率、缺席率及員工流失率等等，來判斷員工的工作表現。

Borman & Motowidlo (1993) 則主張「任務績效」(task performance) 及「脈絡績效」(contextual performance) 應有所區別。「任務績效」指個人的工作表現達到組織要求的程度；「脈絡績效」則為非正式的任務要求，然其所從事之作業活動與任務績效有間接相關。劉博民 (2010) 則認為，評估績效應考量績效有「職責績效」(position performance) 及「內隱績效」(tacit performance) 劃分；「職責績效」是員工就組織指派任務所展現的成績；「內隱績效」則指個人被期望表現出完成工作所需的非正式和難以明確傳授的秘訣。

Robbins (1998) 將工作績效衡量項目分為三種類型：(1) 員工的工作成果：如生產數量、生產單位成本、銷售量或銷售額等；(2) 員工的工作行為：如幕僚人員、行政人員或團隊成員的個人工作績效；(3) 員工特質：包含「良好的態度」、「具有自信心」、「合作的」等。Lee, Lain, & Chen (1999) 將工作績效衡量項目分為三種型態：(1) 效率指標：在限期內工作任務達成的程度；(2) 效能指標：目標達成率、提案率；(3) 品質指標：錯誤率、上級滿意度、顧客滿意度。

以新聞產業來說，新聞產製講求內容快速、完整與正確，績效評估中的效率（如獨家報導、每天發稿量等）、效能（如任務達成率、創新性等）與品質（正確、完整性等）指標，是過去評估記者績效常用的指標。當新聞品質被視為產製重要競爭力時，記者為建立深度報導，涉及知識選擇、生產與展現所應有的「內隱績效」、「脈絡績效」較被看重。然面對產業變動，當新聞商品化與市場化成為產製競爭邏輯後，發行量、廣告量、業配等達成率等量化指標，就成為績效管理

重要指標（林照真，2006；華婉伶，2009；廖武儀，2010）。在一切以市場反應為結果導向的競爭下，成員「工作結果」的評估已大於歷程中所投入的「工作行為」。

在組織變革的轉型過程中，為落實推動策略與手段，強化績效的制度性干預，成為縮短變革歷程的策略性手段，也因此，KPI 管考制度的建立與導入，就成為當今企業績效評估的重點方向。

（二）關鍵績效指標（KPI）

KPI 訂定的依據和標準，一般是運用 80/20 原理概念，即最重要關鍵工作計畫，占有工作量的 20%，卻可以創造出 80% 之績效產出，而最重要關鍵的 20% 部分，即屬於 KPI 訂定的範疇（葛建培、卓正欽，2008）。KPI 特別強調上下之間的串連，聚焦於最主要的影響因素。例如欲達成公司年度營運目標，各部門 KPI 的彙整，就是全公司的目標；而部門內同仁的 KPI，應與全部門的績效目標有效連結（黃同圳、Byars、Rue，2011）。因此，KPI 更重要的意義是「策略的衡量」；與策略不相關、及沒有因果的 KPI 是沒有價值的。

一般評核 KPI 會從以下幾個方面進行（葛建培、卓正欽，2008）：

1. 必須關注於工作目標的最終結果；
2. 必須是可以被證實和觀察的，以利後續績效評核作業；
3. 有明確的評估標準，同一個績效指標給予不同的評核者進行評核，應有一致性與公平性；
4. 被評核者 KPI 的總和，至少是他 80% 的工作指標；
5. 在界定 KPI 時，應充分展現出組織內外顧客的意識和需求；
6. 組織必須有一套可以實施的追蹤和監控 KPI 的操作方法，詳實記載相關人、事、地、物的投入過程與周遭影響層面，作為 KPI 檢討與回饋；
7. KPI 應設定在大多數被評核者認真努力就可以達到的範圍之內，超過這個圍的績效表現，可定位為挑戰績效成果，並規劃對應的獎勵辦法與措施，鼓勵員工與主管激發潛能。

KPI 當然會有不足之處，包括（陳仕傑，2007；陳麗滿，2010；戴國良，2011）：

1. 太著重量化，久而久之，大家只做跟 KPI 有關的工作，與績效無關的工作就不想做或推給別人；
2. KPI 監控都有一個週期，例如 1 周、1 個月、1 季等，但管理異常可能會無預警發生，不見得有週期性，如果監控週期是一個月，其中一周的數據低於標準值，其他三周略高標準值，月平均的數據還是正常，這是正常還是異常？如果只看固定監控週期的數據，易造成管理盲點；
3. 團隊或個人的執行落差：KPI 如以團隊為主，表現差者往往被排擠，容易造成內部衝突；如以個人為主，對自己沒有幫助的事情就不想做，易產生組織不合作、不協助的氛圍，還可能會互相競爭與互相抵制；
4. 訂定 KPI 時，會訂定權重，同仁會很自然地花較多時間在高權重的工作事項，忽略低權重或不列入權重的工作，陷入機械式考核。

KPI 有如「一刀雙刃」，運行的方向正確，能協助企業安然渡過轉型的尷尬；若運行方向不正確，將難以解決轉型所遭遇的困難，甚至造成企業內部的危機與爭議（徐聯恩，1997）。然而，面對跨界匯流，媒體導入 KPI 時，其「跨功能協作」，是否能發揮效能，如何化解部門間的界線與本位立場，促進人員的彼此溝通與互動，達成組織內部合作與效能？是本文探討的重點。

參、研究方法

本案採質化研究法為主，透過個案脈絡耙梳與組織內文件資料與訪談，以及報系工會所做的 KPI 管考制度的問卷調查資料，藉以進行研究問題探討，本研究進行時，管理者與內部同仁皆知悉，引用內部文件資料為報系公開資料，員工意見陳述匿名。研究方法說明如下。

一、個案研究

個案研究是一種以限定空間與時間為範疇，聚焦於特定完整形貌的事作單元之研究設計（湯京平，2012：243）。個案研究關心的是個案的獨特性而非因果關係。目標在瞭解接受研究的單位，重複發生的生活事項，或該事項的重要部分，進行深入探究與分析，以解釋現

況，或描述探索足以影響變遷及成長諸因素的互動情形，目的在瞭解個案發展歷程影響因素及過程中諸多因素交互的情形（王文科、王智弘，2007；林佩璇，2000：240）。

個案研究的特色：(1) 與人的經驗結合，不是抽象的概念；(2) 因經驗植基於情境中，更能掌握研究對象或現象在情境脈落下的互動及關係；(3) 提供更多的空間供讀者自行發展他們的詮釋，將個人的理解和經驗融入個案研究中，而產生通則概念（林佩璇，2000：244）。

個案研究搜集資料的來源，一般有六項：(1) 文件應用；(2) 檔案紀錄；(3) 訪談；(4) 直接觀察；(5) 參與觀察；(6) 人工製品（Yin, 2003: 85-96）。如能從多角度蒐集資料，可避免偏見或遺漏，且能增加個案研究的信度，因此本文係使用檔案記錄、訪談與參與式觀察等方式進行資料蒐集，瞭解個案推動組織變革之策略、引發的問題、因應手段與成效。

二、訪談

以受訪者的主觀陳述，輔以文件檔案佐證，但為避免受訪者的態度保留，致無法達到問題核心，研究者在訪談中會告知資料係用於本文，並經其同意，且告知資料會以編號匿名方式呈現，營造受訪者一個無顧慮且能真實陳述事實的情境。訪問採用訪題大綱，但會依情境及代表性做適度調整。訪談過程會以訪問資料交叉於不同訪問者，進行資料檢核，再歸納出具一致性的意義脈絡。訪談均獲得受訪者同意，全程錄音，並且把錄音檔打成逐字稿，後根據逐字稿，進行資料分析。訪問大綱如下。

（一）有關 KPI 問題

1. 新工作方法導入，員工態度、技術與知識基礎的轉化為何？
2. 導入 KPI 的管考制度時，引發的問題為何？
3. 彈性運用跨功能團隊協力的工作樣態，引發那些問題？

（二）組織變革問題

1. 為何要進行改革？期待什麼結果？採取那些方法？

2. 變革策略為何？階段性？先後次序？
3. 如何溝通？
4. 危機應變處理？
5. 如何評量和監督方案的執行和進度？
6. 變革成效評估？

本研究訪問 4 位主管，及不同工作類型的員工 4 人，總計 8 位受訪者。為避免當事人困擾，訪談資料係以代號呈現，訪問者資料表整理如表 1。

三、參與觀察

研究者之一為個案員工，並參與公司制度變革的協商與談判，KPI 制度變革也是協商談判事項之一。在協商過程時，工會都會召集勞代表舉行預備會，彙整各方意見，並有影音及發言記錄；歷次勞資協商會議，工會也有影音及會議記錄。過程中的相關見聞與經驗，係作為研究分析之基礎及驗證。這些資料都呈現於《聯工月刊》並上網公開，故無研究倫理上的疑慮。參與式觀察資料與公開資料可以進行資料校對與檢證，就本案來說，資料尚無一致性疑慮與問題發生。

四、報系相關文件資料

本研究在資料蒐集方面，可分為：聯合報工會每個月出版的《聯工月刊》；報社每月發行的《聯合系刊》電子報；報社自行發行有關聯合報發展的專書，以及勞資協商相關記錄文件、同仁向工會提出的

表 1：受訪對象與時間表

受訪對象	受訪時間
受訪主管 A (總管理處高階主管)	2013 年 6 月 12 日
受訪主管 B (業務部門高階主管)	2013 年 7 月 23 日
受訪主管 C (編輯部門中階主管)	2013 年 6 月 30 日
受訪主管 D (印務部門中階主管)	2013 年 7 月 12 日
受訪員工 A (攝影新聞中心)	2013 年 6 月 16 日
受訪員工 B (編輯部採訪中心)	2013 年 6 月 23 日
受訪員工 C (工商服務部門)	2013 年 7 月 13 日
受訪員工 D (印務部門)	2013 年 7 月 15 日

說明：訪談時間於 2013 年進行原因係 2010 年無法確認導入後成效，所以於 2013 年才進行訪問。

意見及申訴等等。有關同仁的意見及申訴等，都表達於《聯工月刊》，且以匿名處理，具公開性。

五、工會問卷調查引用

本研究並引用工會對績效管理問卷資料，作為制度意見回饋的說明。該調查係報系工會（聯合報系僅有一個工會）1,123 位會員為樣本，以報別（聯合報、金傳媒、聯合晚報、影音部等）、單位別（編輯部、業務部、印刷部、行政單位等）隨機抽樣，總計發出 300 份，有效回收 133 份，回收率約四成五（問卷題項與各題項統計結果參見附錄）。

該份資料係為二手資料，目的在發掘成員對制度之回饋意涵，且本研究為初探性質，研究目的在提呈個案組織變革導入績效管考制度的脈絡特點與意涵，非透過變項與變項間因果關係。因係二手資料，故有關問卷資料信度與效度的檢核，非本文重點，容或接續量化型研究達成。

立基本文研究問題，研究者整合前述面向所得到資料，針對研究問題，進行意義的耙梳，找出意義一致性的傾向來進行分析與說明。文中有關訪談者對研究問題的回應，以質化研究常引用其訪談資料方式來進行意義彙整（王維菁，2013；林照真，2013；程宗明，2013）。

肆、研究發現

一、解凍歷程：管理階層轉型意向與作為

無論是 Keen (1981) 的「計畫性變革」、Kotter (1996) 的策略性手段、Cummings & Worley (2001) 之非線性專家與組織成員共同參與回饋或變革代理人意會的觀點，都主張轉型領導者應透過教育與溝通、參與和介入、協助與支持、協商與協議、操縱及吸納、強迫的明示與暗示等解決員工對變革的抗拒（張凱傑，2013；Buono, 2010；Lunenburg, 2010, 2012）。

相關研究也發現組織變革成功的關鍵因素有：(1) 管理者必需瞭解每一階段所扮演的角色與功能，強化員工變革認知，確立組織的願

景，激發員工超越現況的企圖心；(2) 將願景策略化並循序執行；(3) 建立成員支持；(4) 資訊對稱化及活化各種資源（丁淑華，2000；陳朮禎，2013；陳俊明，2007）。且管理者若能對員工賦權，有助於提升員工對組織的承諾；而參與回饋及獎勵支持有助對程序正義期待，減少抗拒，且有助於組織變革進行干預式策略思考（陳朮禎，2013；陳惠芳，2008；黃正雄、徐婉瑤，2009）。以本案來說，面對跨界匯流，管理階層的轉型意向與人資轉型的作法如下。

（一）發展友善關係與願景溝通

《聯合報》系董事長王文杉是聯合報第三代接班人。

工會代表大會或重要幹部會議，董事長都會出席參與座談，並報告報系經營狀況與未來發展。重大政策推動，也會事先與工會溝通，還會到各地採訪辦事處、發行單位及印刷廠說明。報社的政策方向與作為，也會在《系刊》發布。董事長也公開 e-mail 帳號和「社群網」，同仁可以隨時提出建言。再者，政策推動時，人事部門主管也會和工會、各單位同仁說明、溝通，並發布在聯合報系內部網站《聯八達》平台上，讓同仁瞭解。（管理者 A，2013.06.12；管理者 D，2013.07.12）

王文杉說，《聯合報》系是勞資一家親，勞資雙方都是在講理、講法，更講情的前提下共同協議，達成共識，這樣的傳統永不改變（聯工月刊，2013.05.31）。

2003 年起《聯合報》系推動改革，邁向「公司治理」，總管理處同時成立「策略研發小組」，訂出「永續經營本業、擁抱未來媒體」，及「精耕分眾市場」、「改善成本結構」、「創造多元營收」的本業基石，朝向「接觸第一螢幕」（電視）、「擴大第二螢幕」（電腦）、「發展第三螢幕」（手機）的發展策略與藍圖（王文杉，2008.04）。這項政策在 2008 年初獲得董事會通過，報系發展策略就此定調。之後，報系主管與王文杉也多次在工會代表大會及各單位舉辦說明、座談會，讓同仁瞭解。

（二）產生短程戰果，並進行更多變革

Kotter (1996) 指出，在推動階段中需授權廣泛的行動（empowering broad-based action）；產生短程戰果（short-term wins）方能鞏固戰果並進行更多變革。

以本案來說，歷經多年的努力，終於在 2010 年出現獲利。2010 年 12 月 15 日王文杉與工會幹部座談時表示，「現在已站在山洞盡頭，看到外面陽光了。……2003 年，報業經營彷彿進了山洞，一路走來，總共有 8 年的時間，我們挺過來了」（聯工月刊，2010.12.31）。年終主管工作會議，王文杉也強調，「今年呈現盈餘，是近十年來第一次出現獲利，……我們正慢慢走出困境……」（王文杉，2010.12）。

2011 年 9 月 16 日《聯合報》60 周年酒會，王文杉宣布成立「願景工作室」，「沒有預算上限，……包括公共政策、政治經濟、民生教育、兩岸發展等，找出正確的解決方向及答案，促成議題得到『正向改變』的發展」（李彥甫，2011.10）。為了讓同仁更瞭解願景工作的精神，王文杉還安排北、中、南七場巡迴說明會。希望每位記者都能為台灣尋找正向改變的報導。

為避免變革產生的不安與反彈，社方一方面將改革的信息充分揭露；另一方面董事長也親自出馬，與同仁面對面，清楚描繪未來藍圖與願景，給同仁信心與使命感。事實印證，我們不但渡過危機，更創造成轉機，為報社創造獲利發展的基礎。（管理者 A，2013.06.12）

二、推動改變過程：新工作模式與內容導入，員工態度、技術與知識基礎的轉化

就組織變革的解凍過程中，成員會因過去經驗與文化背景的慣性而不安，組織必需找出激勵成員參與變革方法，方能順利將新工作模式與內容導入，其間如何透過「計畫性變革」，讓員工學習發展新的行為、態度與價值，顯得格外重要（孫偉倫，2010；Lewin, 1951）。

「計畫性變革」主張，應先檢視資料與發展可能論點，隨後要廣泛發展並拓展願景；最後則是提出發展的行動計畫，透過評鑑進行回饋（孫偉倫，2010；張凱傑，2013；Buono, 2010；Lunenburg, 2010）。

《聯合報》系的組織變革，主要在推動媒體數位匯流。報系匯流策略，焦點在影音內容的產製，推動歷程如下（張念慈，2011）：

（一）階段性發展策略

1. 內部適應期（1998～2009年）

報系自1998年發展網路事業群，2007年推動數位媒體，2009年成立影音部，專職負責影音事務，並以攝影中心與地方中心記者為主，產製影音、即時新聞，由聯合線上編輯審核後，上傳至 udn.com。

2. 增值精進期（2009～2010年）

影音部成立後，接著成立 i-pad 小組、招考影音主播，記者除需產製影音與即時新聞外，會由製作人與影音總監挑選較優質的新聞於線上直播。

3. 對外播送期（2010年11月迄今）

報系影音直播新聞開播、i-pad 新聞上線，申請頻道，製播節目，並增加電子商業事業，朝多元的數位匯流發展。

（二）啟動教育訓練強化記者職能

報系將2008年訂為「影音元年」，並於當年6月啟動教育訓練。目標是讓同仁對拍攝影像新聞有基礎概念，並能處理簡單的後製作業，透過實戰逐漸養成。教育訓練分為拍攝和後製兩種課程。第一階段以編輯部地方新聞中心、大台北新聞中心、攝影中心、聯合新聞網的同仁為主。教育訓練過程製作成數位教材放在《聯八達》「e同學」，讓其他單位有興趣的同仁線上學習（楊翠玲，2008.06）。

選擇地方記者為第一波訓練對象，主要考量地方中心的同仁配合度高。另外，電視新聞沒辦法深入地方，我們希望透過地方記者群，拍些地方感人故事與采風民情，深耕地方。當時遴選20位地方記者接受二天教育訓練，有些人可以馬上上手，有些人連攝影機怎麼開機都不會，落差非常大，老師一步一步授課，還得配合6位助教從旁協助。（管理者A，2013.06.12）

主管回憶，

推動數位匯流時，社內高層曾有不同思維。有人主張收購電視台，直接在產品服務上進行整合；有人主張引進新團隊，建立新能力和新服務；也有人希望由社內記者從頭學習。最後選擇由社內記者從頭學習，董事長認為從外面找人雖然快，卻要大幅裁員，這對同仁不公平，應該給同仁學習機會。要讓每位同仁跟著轉型，這才是真正的轉型。（管理者 B，2013.07.23）

2010 年五都市長選戰，《聯合報》系首次將編輯部與影音部結合，透過網路播放選情影音新聞。王文杉在年終主管會報上強調：

五都選戰的影音直播，讓我們更具信心，……，各報編輯部和影音部同仁通力合作，……開票日服務了 33 萬多人次的觀眾，這是可喜的開始，我們……走出自己的路，把聯合報系優質能量轉化到全新的媒體世界。……我們的影音事業將會大步前進，……實現 24 小時直播的目標，……穿透時空和平台，服務全球讀者，實踐『數位匯流』的理想。（王文杉，2010.12）

《聯合報》系內容發展處處長、《聯合報》社長項國寧如此形容，「報系三報一網合作，一個新的 baby，是《聯合報》的新生命。……是由既有的新聞事業這個母體所孕育出來，不是來自外界的移植或嫁接，這是值得驕傲的成果」（黃年等，2011）。

（三）員工反彈回饋與改善

然而，執行過程中，同仁也有批評：

《聯合報》不是「血汗報社」，管理也不應以半軍事化的方式進行。參加報社的影音課程，是最「反教育」的在職訓練。同事……希望學的是使用現有手邊的設備，如數位相機、小

筆電等，能把影音新聞做得好一點；社方拿電視台的那一套來教我們，有用嗎？且文字記者最大難題，是在極度壓縮的採訪時間內，同時進行文字採訪及影音拍攝作業，需有瞭解我們處境的師資來教課，才能對症下藥。（薛荷玉，2010）。

針對五都市長選戰，也有員工認為：

別人是打群架，既是單打獨鬥，電視台有文字記者可以幫攝影記者扛腳架、扛採訪包，讓攝影記者專心拍畫面、追受訪者……。我們全部自己包辦……外勤記者不是千手觀音……若欠缺跨編輯部與影音部的統合機制，以現行文字發稿作業軟體上附加影音傳送，……只會不斷耗損外勤同仁熱情。（聯工月刊，2010.11.30）

王文杉坦言，

要文字記者做影音新聞，還有許多技術問題要改進、克服，同仁的確會有許多的不愉快，但影音發展是擋不住的趨勢……。「改變」的確是件不快樂的事。但不改變，只會被世界淘汰。從事媒體工作，就得面對「數位匯流」的衝擊。（聯工月刊，2010.12.31）

「轉型中，難免會遇到亂流，在管理上，『棒子』與『胡蘿蔔』併用。編輯部將影音新聞列入KPI，同時也發給同仁每則影音的獎金，開始以『量』為主，到達穩定數量後，要求以『質』為主。」（黃年等，2011）。因為報社深信同仁都能成為影音高手，「影音新聞實施以來，只有三、四位記者因無法配合即時與影音工作而離職，大部分同仁都樂於學習，且適應得很好。」（管理者A訪談，2013.06.12）。至今，「同仁不再排斥做影音新聞，而是要求社方應給予同仁添購影音設備的器材補助。」（聯工月刊，2013.06.30）。

顯示，過程雖有反彈與干預性績效制度導入，然而，因應工作環境的轉變，大部分記者都願意與時俱進調整工作職能，從過去「單一式」的工作型態，轉成為「多樣式」的型態。

三、跨平台團隊協力與「綜效」歸屬

傳統的新聞產製，有一定的作業流程與順序。數位匯流後，各種不同的資訊型態（文字、聲音、動畫、影像、圖形）都能經由相同的管道傳送，把匯流後的內容，透過不同的載體，「一源多用」傳送給分眾。透過資訊平台，使得傳統媒體產製的線性作業流程，變成非線性的同步化作業。記者也須要處理文字、聲音、影像及圖片，並編輯圖像，成為熟悉多媒體製作的多技能記者（位明宇，2012；Deuze, 2007；Wilkinson, Grant, & Fisher, 2009）。

本研究發現：跨界、匯流的產製變化下，每位記者要會獨自操作攝影機、拍攝及選取相片，甚至撰寫口白及內容報導，身兼數職，工作統包，面臨「二十四小時都是截稿時間」的採訪任務。新聞記者工作內容需與新媒體應用產生融合，無法與新科技、新媒體結合的記者將面臨淘汰的窘狀。

媒體匯流，工作內容、工作流程與多元樣態表現，改變公司對員工的評價，也改變了記者對自我專業的認同與成就感。為了怕工作被取代，同仁間比以前更競爭與鬥爭，更強化彼此間的不信任感。（員工 B，2013.06.23）

顯示，跨團隊的工作樣態，必需注意組織文化差異及溝通，否則將引發跨團體間的衝突。「平面與影音工作者習慣用的語言不同，各有專業立場，合作時，一般還是會流於各說各話，誰也不服誰的問題」（員工 A，2013.06.16）。

跨團隊的任務導向，匯流處理後的新聞，誰居首功？誰居次？就以地方中心記者為例，同時要面對影音部門的影音需求，又得面對編輯部的文字需求，常發生影音、編輯部主管間的調動困擾，沒有經過適當的處理，勢必導致工作績效降低、員工士氣低落。（員工 C，2013.07.13）

我們已發現跨界合作可能造成的能量內耗，已經展開影音與編輯部跨部門人力調動，希望透過相互學習、理解，讓衝擊

降至最低。不過，跨組織間的合作，的確需要更多的體諒與打破本位立場。（管理者 B，2013.07.23）

凸顯跨界、匯流的綜效歸屬不易區分與分配，並不利於跨功能團隊的協力合作，如何能更公平、合理的落實績效管考，管理者應更審慎處理。

四、再凍結：當媒體組織導入 KPI 管考制度

Lunenburg（2010, 2012）與 Buono（2010）認為組織變革第三階段在於提出行動計畫，建立干預性活動，針對成員反應，評估並建立干預有效性指標。在此階段，《聯合報》系透過推動 KPI 管考制度，進行變革制度化落實。

（一）KPI 的時間歷程

《聯合報》系自 2003 年起，進行經營與管理制度的變革，導入 KPI 績效管理是重要一環。時任總管理處總經理的王文杉強調，推動 KPI，就是希望每個單位和每個同仁都能「做對的事」，以及「把對的事做到最好」。導入 KPI，可以讓同仁瞭解有沒有把事做對、有沒有把事做好，可以更公平精準的獎勵和激勵同仁，這對整個團隊才能產生激勵（王文杉，2008.10）。不過，制度推動，並非順暢，反而經歷漫長過程。

對平面媒體而言，同仁屬性至少包括文人、商人、工人三種，三種人個性、體質不盡相同，想要制度化整合，的確有其困難處。也因此，當報社有意推動 KPI 時，編輯部高層一致反對，並強調「MBA 進不了編輯部」（黃年等，2011）。「董事長曾以棒球比賽形容，第一次上陣，連會議室都出不去，直接出局。第二次報系找來外部顧問，勉強做了一點，雖打到了球，但它封殺」（管理者 C，2013.06.30）。為了化解同仁疑慮，報系在 2008 年 10 月開始，推出一系的宣導和說明活動，2009 年導入，直到 2010 年才全面實施。王文杉形容：「這次不只成功上了一壘，還盜上二壘」（黃年等，2011）。

(二) 工會對管考制度的調查

2010年11月10日發出問卷調查，調查統計結果如下：

1. 有關績效評核委員會成員之意見

- (1) 貴單位是否已組成「績效評核委員會」與「薪酬評議委員會」，並且正常運作。
同意（17.3%）；不同意（16.5%）；無意見（32.4%）；其他（33.8%）
- (2) 貴單位之「績效評核委員會」與「薪酬評議委員會」，是否有依團協規定，加入具工會代表身分的基層勞方代表。
同意（17.3%）；不同意（11.3%）；無意見（34.6%）；其他（36.8%）
- (3) 貴單位有公告並讓同仁知道「績效評核委員會」與「薪酬評議委員會」委員名單。
同意（17.3%）；不同意（15.8%）；無意見（33.1%）；其他（33.8%）
- (4) 貴單位「績效評核委員會」與「薪酬評議委員會」的運作，符合公開、公平、公正之原則。
同意（13.5%）；不同意（20.3%）；無意見（33.1%）；其他（33.1%）

承上，有關於績效評核委員會成員，無論在運作正常與否，委員會成員遴選機制上的意見，持同意者在13.5～17.3%間；無意見者都在33.～34.6%；有趣的是回答其他者都居各題之冠，在33.1～36.8%間。顯示員工對此面向的意見，有些無奈與未能表達，個中內涵，可以從後續質化分析中看出。

2. 有關考績辦法執行情況意見

- (1) 貴單位有確實落實績效考核辦法。
同意（8.3%）；不同意（18.8%）；無意見（25.5%）；其他（47.4%）
- (2) 您的KPI績效考核與面談表是依據個人職務說明書及單位年度目標所設計規劃的。
同意（6.0%）；不同意（14.3%）；無意見（33.8%）；其他（45.9%）

- (3) 單位主管的考績是依據實際績效與貢獻度作為評比基礎。
同意 (5.3%) ; 不同意 (17.3%) ; 無意見 (36.8%) ; 其他 (40.6%)
- (4) 績效面談時，單位主管能給您充分的意見表達。
同意 (5.3%) ; 不同意 (10.5%) ; 無意見 (36.8%) ; 其他 (47.4%)
- (5) 貴單位確實將績效面談的內容，詳細載明於面談表中，且經過您簽名同意。
同意 (6.0%) ; 不同意 (6.8%) ; 無意見 (33.1%) ; 其他 (54.1%)
- (6) 貴單位確實落實每季績效評比，並且透明公開。
同意 (6.8%) ; 不同意 (18.8%) ; 無意見 (28.5%) ; 其他 (45.9%)
- (7) 您覺得實施績效面談，有益提升績效考核的公平性。
同意 (5.3%) ; 不同意 (26.3%) ; 無意見 (36.1%) ; 其他 (32.3%)
- (8) 您覺得薪資異動時，單位主管有明確告知原因，並有具體事實為憑。
同意 (9.8%) ; 不同意 (15.8%) ; 無意見 (34.6%) ; 其他 (39.8%)

足見對於單位考績辦法是否落實，KPI 績效考核是否能依據實際績效與貢獻度作為評比，單位主管是否能給充分的意見表達，每季績效評比之透明公開與否及因考績產生薪資異動原因告知等等，同意程度在 5.3 ~ 9.8% 間，皆未超過 10%。持「其他」意見之比例，仍為各題項之冠，在 32.3 ~ 54.1% 間，內涵參見之後質化分析。

3. 有關考核及敘薪申訴委員會意見

- (1) 您瞭解「聯合報股份有限公司員工考核及敘薪申訴辦法」。
同意 (12.8%) ; 不同意 (23.3%) ; 無意見 (30.8%) ; 其他 (33.1%)
- (2) 您覺得「考核申訴委員會」及「敘薪申訴委員會」確實有助於解決個人績效考核或薪酬評議之爭議。
同意 (15.8%) ; 不同意 (20.3%) ; 無意見 (35.3%) ; 其他 (28.6%)

顯示對於考核及敘薪申訴辦法，員工瞭解情況偏低，僅 12.8%。同意「考核申訴委員會」及「敘薪申訴委員會」有助於解決個人績效考核或薪酬評議之爭議者 15.8%，無意見者 35.3%。足見對委員會在促進員工瞭解方面，尚需強化，然爭議的解決方面，持不同意反彈並不強，計 20.3%。

（三）KPI 反彈

KPI 上路了，但報系工會的調查資料發現，電通組 2008 年的年終考評，整組 42 位同仁中，總計 11 位拿「乙等」，基層人員占了 10 位；全組僅有 10 位同仁拿「優等」，管理階層占了 9 位（聯工月刊，2009.02.28）。聯工月刊更多次以頭版方式表達立場，如：「同仁做牛做馬、長官卻吃香喝辣」（聯工月刊，2008.03.15）、「同仁考績都墊底、主管自肥還是優」（聯工月刊，2009.02.28），以及「落實每季 KPI 面談、汰換不適任主管」（聯工月刊，2012.02.29）等。

另外，同仁也批評，

影音新聞列入每月 KPI 考核，造成記者勞力嚴重負荷。可是，記者傳送回來的影音新聞，常被核稿主管丟在一旁，十多個小時……，沒有人批核。從來沒有主管因為這樣的怠惰失職被檢討，記者要是稍有怠慢，或是不配合，……KPI 被扣分，誰來考核這些偷懶的主管。（聯工月刊，2011.03.31）

再者，

攝影記者的核心能力中，精彩照片占考核的 50%、影音 20%。另外的 30% 則以團隊合作、工作聯繫、發稿時效等較細微事項。記者的核心能力包括專題規劃、新聞獨家、影音與即時新聞等，這些指標占了 60% 的比重，團隊合作、工作聯繫、發稿時效等占 40%。許多同仁僅做指標內容，未列入的就不做。（員工 A，2013.06.16）

同仁普遍反應 KPI 考核仍受單位主管的個人好惡、單位本位主義及幹部執行力等影響，使得 KPI 的執行未能落實公平、公正。綜合整理工會調查資料，同仁認為 KPI 考核仍不夠公開、透明、公平、公正（聯工月刊，2012.02.29）。

另外，王文杉說，「《聯合報》系過去存在的問題是，每個人都自己的工作崗位上盡心盡力，但各自為政、多頭馬車，執行 KPI 的目的，就是要把指標明白訂定出來，要大家往同一方向前進」（聯工月刊，2010.04.30）。

然而，KPI 實施以來，同仁認為：「KPI 指標與內容的訂定，同仁與主管間沒有充分討論，沒有達成共識就執行，大家一頭霧水，也對 KPI 執行的合理性產生懷疑」（員工 D，2013.07.15）。

再加上，

KPI 過於強調量化指標，可是記者的工作變化多樣，有的路線新聞多得寫不完（立法院、議會）；有些路線只要有新聞都是重大事件（如刑事局、軍方）；有些新聞影響深遠（如口蹄疫、狂犬病）。評比沒有具體標準，主管有太大裁量權，造成同仁對考核公平的疑慮。（員工 C，2013.07.13）

對此現象，管理者認為，

記者的工作型態比較特殊，報導新聞還涉及該名記者的自我概念、個性特質，以及動機等，這是屬於冰山理論中的底下深層結構。另外，編輯部的工作內容不斷改變，但 KPI 考核內容未能適時修訂。比如企劃專題，應有好壞區別，但編輯部訂的 KPI 只要求同仁每月應做二則，並無好壞區分，形成不盡公允的現象。事實上，訂定 KPI 指標時，應想清楚訂指標的目的，且要有等級區分，才能發揮實質功能。但編輯部主管對 KPI 是陌生的，又很有主見，造成制度規劃的困難。這部分已和編輯部研商改革中，未來的考核會更精準。（管理者 A，2013.07.23）

業務部門雖比編輯部門更易量化，但同仁反應，

為讓整年的業績好看，同仁會將業績好的月份，挪到淡季，形成假性業績。再加上，長官只在乎整體業績，業績好的人受長官器重、業績不好則被處分，同仁間為了拚業績，產生互不相讓的氛圍。有些時候主管要求老同仁交出部分客戶給新人時，更發生新、舊同仁互相抵制現象，嚴重影響組織氣氛。（員工 B，2013.06.23）

的確，

KPI 有如刀的兩刃，訂得太細，會讓同仁失去創意；訂得太寬，會很難打分數，難以區別差異性，並且會有太多主觀在裡面。所以主管的認知非常重要，才不會造成本末倒置。我們已針對各事業處考核表進行盤點，並要求他們要定期檢討，以符合需求。（管理者 A，2013.07.23）

也有同仁認為：

過分地依賴考核指標，而沒有考慮人為和彈性因素，會產生一些考核上的爭端和異議。管理者在推動管理變革，強調績效考核之際，是否也應審慎評估可能造成的後遺症？不要為了績效而犧牲員工的熱情。（員工 C，2013.07.13）

（四）團體協約與 KPI 考核嫁接

為了落實考績公平性，聯合報工會在 2009 年 12 月 17 日與 2010 年 11 月 4 日先後與資方簽訂團體協約，涉及到 KPI 考核的重點條文包括：

1. 資方承諾未來主管應在明確的績效目標下進行考核，依實際績效與貢獻評比，不會有主管比例偏高疑慮；
2. 資方應將各事業處之主管考評比例數據提供工會；
3. 由人資單位明訂績效考核辦法，若主管未能有效落實績效考核，一經查證屬實，應嚴厲懲處；

4. 各部門之績效評核委員會與薪酬評議委員會，應加入具勞方代表身分的基層會員，且會議應採共識決；
5. 勞資雙方共組成考核申訴委員會，同仁如認為考核不公，可向申訴委員會提出申訴。

另外，勞資協商過程中，社方也具體承諾：

同仁如果認為考核不公，可向勞資關係組提出申訴。勞資關係組會依程序成立申訴小組，並依客觀事實給予公允建議，經過查證若單位主管確實有疏失或不適任時，總管理處會依申訴小組的建議，包含調離主管職或是其他懲處。（聯合報，2010.06.14）

社方自 2010 年 4 月起核定實施新考核辦法，各單位都會公開單位同仁考評排比，並落實月考核及季績效面談，同時由各部門成立的績效考核及薪資評議委員會討論，已讓考核及敘薪作業趨向公正合理。（管理者 A，2013.06.12）。

（五）KPI 間接落實預算制度

《聯合報》過去並未落實預算制度，

導入 KPI 後，具體落實報系公司治理制度：從總管理處訂定每年策略會議，落實到事業處、中心再到個人，讓公司政策與部門、同仁的工作目標對準，且公司的發展政策都能在當年度達到一定成果（管理者 B，2013.07.23）。

2011 年起，開始推動結合年度計畫與預算作業，並對超支或未執行的預算開始逐項檢討（黃年等，2011）。

自 2010 年至 2013 年，各事業處財務表現即可看到衰退緩慢，財務預算更加精準。2012 年起，各事業處年度預算成本，依公司重要 KPI 分配，凡在 KPI 範圍外，均被要求再檢討，

甚至刪減，因此總體營運成本每年均在減少。（管理者 B，2013.07.23）

顯示本案導入 KPI 制度，過程中如何整合個人績效、團體績效與跨部門間任務績效等等，有待進一步補強。然落實預算制度方面，可發現其對資源與成本的控制的確發揮些功效。另外，不同於其他媒體的是個案有優於勞資法的團體協約，績效管考制度與團體協約的架接，對於維護員工權益，有其一定作用，其間工會中介協商功能，也是本案特點。

伍、研究結論、限制與建議

一、《聯合報》組織變革歷程、策略、目標與方法

整體來說，以《聯合報》系訂定 KPI 可有效考核同仁工作績效，有利組織變革推動與組織再造，如 2011 年報系轉虧為盈，2012 年 KPI 更間接落實預算制度。然 KPI 也會指導同仁的工作走向，許多同仁僅會依社方訂定指標去發揮，未列入指標的工作就不做，形成另一種管理盲點。此外跨界、匯流的綜效歸屬與分配，需有更合宜指標，否則不利部門間的協力合作。綜合《聯合報》系組織變革歷程特點、策略、目標與方法，重點如下。

（一）解凍過程中

轉型領導的作為是組織變革成功的關鍵，以個案來分析，導入組織變革的關鍵成功因素有：(1) 了解企業特質與本身人力優勢；(2) 高階決策者長期支持與參與；(3) 適當的協調溝通；(4) 符合需求的訓練；(5) 管理階層對改變的堅持。

（二）改變與推動歷程

引領員工的遠景、透過溝通與訓練化解焦慮，建構員工生涯願景與獎勵制度。以個案來說，領導者建立了變革誘因、提出願景與使命，並落實員工新技能學習。然而，如何在轉型過程中，提升員工的技能與避免反彈，應從：(1) 多瞭解員工的需求與困境，建立充份的諮詢

協助網絡；(2) 強化員工職能，審慎整合的人力資源計畫及資訊系統；(3) 強化並訓練良好的跨部門團隊；(4) 回應支持員工期待改變的獎懲制度，達成創新變革的企業目標。

(三) 再凍結，媒體遇上 KPI

媒體傳播產業不同於一般產業，KPI 管考的目標與績效考核、獎懲制度間的連結需考量其合宜性與公平性。本案特色如下。

1. 目標一致但獎懲指標不同

如印務部不是「profit center」而是「cost center」時，所以印務部的 KPI，開拓財源和爭取業外收入的百分比不會太高，節流反而會是印務部 KPI 裡最重要部分。

2. 不同部門，指標比重不同

如攝影、記者、編輯因工作樣態不盡相同，核心指標也不相同；記者間也會因路線不同，核心指標也有差異。攝影記者的核心能力中，精彩照片就占考核的 50%、影音 20%，團隊合作、工作聯繫、發稿時效等占 30%。記者的核心能力含專題規劃、新聞獨家、影音與即時新聞等占 60%，團隊合作、工作聯繫、發稿時效等占 40%。此外，各部門各自設計部門之年度營運指標。

3. 考核敘獎差異

營利事業單位講求獎功不獎勞，獎金分配會因個人績效有顯著差別；後勤平台的分配就會較強調平等原則。

總結，對照文獻架構，本案的歷程與特點如圖 1。

故後續在公平及合宜性上，個案有關 KPI 指標修訂需考量：(1) 內部與外部的效率性，即如何確保公司將資源做最有效的運用；也要考慮到外部的效能性，即新聞產製品質與閱聽人需要；(2) 強化永續經營的市場競爭優勢，依媒體本身具有的差異化優勢，發展出不同的衡量指標，隨時驗證整體營運的狀況及各項作業的實施成效，進行調整；(3) 注意並改善員工的反應回饋機制，健全衡量質化與量化指標。

	解凍 unfreeze	改變 change	再凍結 refreezing
方向	變革的契機	啟動計畫式變革	KPI 制度協商與落實
策略	1. 由高階管理者建立危機意識 2. 了解企業特質人力優勢並發展願景 3. 管理者堅定意志與行為帶動變革	1. 新工作模式與內容導入 2. 員工態度轉化 3. 員工技術及知識基礎之轉化 4. 使組織協調一致	1. 員工與主管考核需公平 2. 績效評核委員會及薪資評議委員會需有勞工代表 3. 勞資雙方共組考核申訴委員會
目標	1. 轉型 2. 跨界 3. 匯流	1. 「內容提供者」 2. 變成「內容服務提供者」 3. 再轉成「統合內容方案提供者」 4. 展望成「媒體平台」	1. 使責任歸屬與報酬協調一致 2. 三報一網整合 3. 發展跨團隊、多技能人力資本
刺激因素	1. 發展友善關係 2. 北、中、南巡迴說明會願景溝通 3. 教育並行銷組織變革方向	1. 2008 年確立數位匯流策略 2. 2009 年定位為「數位學習年」 3. 2009 年「影音內容生產和即時新聞供應」列入記者的績效考核	1. 2011 年轉虧為盈 2. 2012 年落實預算制度
方法與工具	1. 座談 2. 內訓 3. 內部網路與刊物	1. 2004 年著手 KPI 規畫 2. 2008 年 KPI 宣導	1. 2009 年導入 KPI 2. 2009 ~ 2010 年團體協約與 KPI 嫁接 3. 2010 年全面推動 KPI 4. 2010 年工會收集員工回饋意見，將方案合理化 5. 2011 年成立「願景工作室」，改變成為常態

圖 1：《聯合報》組織變革歷程特點、策略、目標與方法

資料來源：研究者自行整理。

二、研究貢獻、限制與建議

(一) 組織變革經驗價值

(1)《聯合報》系為國內第一個將 KPI 導入媒體個案，本研究回應文獻整理出不同歷程之策略、目標與方法之框架，對於媒體實務應

用或後續學術實證研究，足供借鏡與學習；(2) 循序、做中改，工會中介角色是本案不同於過去轉型研究之發現。變革中，工會發揮了中介角色，先後與資方修訂團體協約，透過程序正義，建立新制度的勞資共識，為組織變革抗拒與爭議建立防火牆。而本案在跨界、匯流轉型過程中，領導人能以坦誠的態度，鼓勵並接納成員提供的意見，透過工會成員參與決策的過程，十分關鍵。

(二) 本案限制與建議

(1) 此次研究目的在於瞭解而非因果關係掌握，資料蒐集取得的时间跨 2009、2010 與 2013 年的資料，有關變革因素變項間探討，無法處理，盼後續研究者能續行；(2) 此外有關 KPI 選取之合理性問題，本次僅能以意見資料做描述性解釋，指標合理性檢定尚待後續量化實證調查。

參考書目

- 丁淑華（2000）。《民營化變革認知與離職意願關係之研究——以中華電信員工為例》。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 毛治國（2005）。〈組織變革原理〉，許士軍、毛治國、司徒達賢（著）《跨界談領導》，頁 1-54，台北市：寶鼎。
- 王文杉（2008.04）。〈永續經營，擁抱未來〉，《聯合報系系刊》，200804：01。
- 王文杉（2008.10）。〈KPI 季節〉，《聯合報系系刊》，200810：01。
- 王文杉（2010.12）。〈更豐富亮麗的明天——2010 年年終講話〉，《聯合報系系刊》，201012：01。
- 王文科、王智弘（2007）。《教育研究法》。台北市：五南。
- 王維菁（2013）。〈科技變遷下的台灣新聞記者薪資：現況與出路——批判政經取向之思考〉，《中華傳播學刊》，23：73-124。
- 位明宇（2012.07）。〈媒體匯流的策略、操作與衝突：中央社與聯合報系的個案研究〉，「中華傳播學會 2012 年年會」論文。台灣，台中。
- 何永福、楊國安（1993）。《人力資源策略管理》。台北市：三民。
- 吳秉恩（1996）。《決戰商場：中小企業力挽狂瀾的成功實例》。台北市：中華民國管理科學學會。
- 李彥甫（2011.10）。〈讓台灣產生正向的改變，無價——60 周年社慶酒會董事長致詞及簡介腳本完整紀錄〉，《聯合報系系刊》，201110：01。
- 周濟寒（2010）。《組織變革知覺與員工之工作滿足、組織承諾及工作投入——以國防部後備司令部政戰幹部為例》。世新大學行政管理研究所碩士論文。
- 林全洲、洪敬法、鄭文正（2008.07）。〈王社長：中時裁員，聯合報無此計畫〉，《聯合報系系刊》，200807：07。
- 林佩璇（2000）。〈個案研究及其在教育研究上的應用〉，中正大學教育研究所（編）《質的研究方法》，頁 239-262。高雄市：麗文文化。
- 林富美（2006）。《台灣新聞工作者與藝人：解析市場經濟下的文化勞動》，台北市：秀威資訊科技公司。

- 林絲雯（2004）。〈成員文化差異影響廣播電台策略聯盟內部管理之研究〉，「新環境、新課題、新策略、2004年人力資源之創新與蛻變：教育訓練、中小企業、公共政策研討會」論文。台灣，台北。
- 林照真（2006）。《收視率新聞學——台灣電視新聞商品化歷程之探析與批判》。世新大學傳播研究所博士論文。
- 林照真（2013）。〈為什麼聚合？有關台灣電視新聞轉借新媒體訊息之現象分析與批判〉，《中華傳播學刊》，23：3-40。
- 施惠敏（2006）。《組織變革與員工組織承諾及士氣間關聯性之研究：以國防部精進案為例》。中山大學管理學院高階經營碩士學程在職專班碩士論文。
- 孫偉倫（2010）。《應用媒體資產管理系統對組織變革之研究》。世新大學資訊傳播研究所碩士論文。
- 孫琦蓉（2005）。《數位化平台下的跨媒體整合與知識分享》。世新大學傳播管理學研究所碩士論文。
- 徐聯恩（1997）。〈企業文化與績效研究之回顧〉，《人力資源學報》，8：55-70。
- 徐聯恩（1998）。〈企業變革架構〉，《中華管理評論》，1：1-5。
- 張念慈（2010）。《聯合報系的轉型挑戰：數位匯流發展個案研究》。清華大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 張凱傑（2013）。《組織變革之內外部變革代理人之合作模式初探——以台灣大型家族企業集團為例》。政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳仕傑（2006）。《KPI 績效評估制度之公平知覺、工作動機與工作績效之關聯性探討》。樹德科技大學金融與風險管理研究所碩士論文。
- 陳宥禎（2013）。《組織變革中員工工作適應程度對工作滿足感影響之研究——以新北市區公所為例》。世新大學行政管理學研究所碩士論文。
- 陳佳妮（2002）。《以系統思考研究組織文化對啟動變革之影響：以北高戶政革新為例》。中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 陳依蘋（2010）。《專業服務差異化優勢之行銷與績效管理——以 A 會計師事務所為例》。政治大學經營管理碩士學程碩士論文。

- 陳俊明（2007）。〈組織變革與公共管理〉，《研習論壇月刊》，78：27-36。
- 陳炳宏、王泰俐（2003）。〈媒介內容產製與流程管理〉，彭芸、關尚仁（編）《新世紀媒體經營管理》，頁57-107。台北市：雙葉。
- 陳惠芳（2008）。〈在組織變革下賦權對組織承諾之影響研究——檢視內外控傾向與知覺心理契約違反之干擾效果〉，《台大管理論叢》，18：1-26。
- 陳麗滿（2012）。《以 KPI 指標導入平衡計分卡績效管理之研究——以 S 橡膠公司為例》。龍華科技大學商學與管理研究所碩士論文。
- 曾信超、康榮民（2010）。〈轉換型領導、組織變革不確定坦與組織承諾關係之研究——以調節焦點為中介變數〉，《中山管理評論》，18：915-948。
- 湯京平（2012）。〈個案研究〉，瞿海源、畢恆達、劉長萱、楊國樞（編）《社會及行為科學研究法——質性研究法》，頁241-270。台北市：東華。
- 程宗明（2013）。〈從數位電視脈絡析論台灣緊急預警廣播系統之建構困境〉，《中華傳播學刊》，23：41-72。
- 華婉伶（2009）。《液態新聞：新一代記者與當前媒介境況——以 Zygmunt Bauman「液態現代性」概念為理論基礎》。政治大學新聞所碩士論文。
- 黃正雄、徐婉瑤（2009）。〈變革管理：程序正義對工作結果變項之探討〉，《人力資源管理學報》，9：1-17。
- 黃同圳、Byars, L. L., & Rue, L. W. (2011)。《人力資源管理：全球思維、臺灣觀點》。台北市：美商麥格羅希爾出版。
- 黃年、王麗美、李彥甫、梁玉芳、沈珮君、游其昌等（2011）。《聯合報六十年：1951-2011》。台北市：聯合報社。
- 楊惠君譯（2009）。《媒體即訊息》。台北市：積木文化。（原書 McLuhan, M., Fiore, Q., & Agel, J. [2008]. *The medium is the message*. London: Penguin.）
- 楊翠玲（2008.06）。〈迎向未來媒體 影音能力養成列車啟動〉，《聯合報系系刊》，200806：02。
- 溫金豐（2009）。《組織理論與管理》。台北市：華泰。

- 葛建培、卓正欽（2008）。《績效管理與發展——建構組織人力資本與應用》。台北市：雙葉。
- 葛建培、卓正欽（2013）。《績效管理——理論與實務》（二版）。台北市：雙葉。
- 廖武儀（2010）。《電視新聞的置入性行銷研究：新聞商品化與新聞工作者協商》。世新大學新聞研究所碩士論文。
- 廖郁毓（2001）。《台灣報業的生產科技、勞動過程與性別分工：以聯合報家父長的生產體制為例》。政治大學新聞所碩士論文。
- 齊若蘭譯（1998）。《數位革命》。台北市：天下文化。（原書 Negroponte, N. [1996]. *Being digital*. New York: Vintage Books.）
- 劉勇志（2012）。〈變或不變？使用對立結構化觀點解釋組織變革的過程與結果——以資訊系統的推動為案例〉，《中山管理評論》，12：477-531。
- 劉博民（2010）。《科技業員工自我導向學習、實用智能對工作績效影響之研究》。中正大學成人及繼續教育學系博士論文。
- 潘慧玲（2003）。《教育研究的取徑：概念與應用》。台北市：高等教育。
- 蔡莞瑩（2008）。《資深新聞工作者的處境分析》。政治大學傳院碩士在職專班碩士論文。
- 鄭竣式（2007）。《影響公部門組織變革知覺相關因素之探討——以行政法人化之機關為例》。世新大學行政管理學系碩士論文。
- 蕭瑞祥、傅大豆（2010）。〈叢揚資訊——CMMI 啟動組織變革〉，《管理評論》，29：55-72。
- 錢玉芬（1997）。《新聞專業性概念結構與觀察指標之研究》。政治大學新聞所博士論文。
- 戴國良（2011）。《圖解人力資源管理》。台北市：五南。
- 聯工月刊（2008.03.15）。〈同仁做牛做馬 長官卻是吃香喝辣〉，《聯工月刊》，223 期 1 版。
- 聯工月刊（2009.02.28）。〈同仁考績都墊底 主管自肥還是優〉，《聯工月刊》，233 期 1 版。
- 聯工月刊（2010.04.30）。〈王總經理與會員談薪幅制：落實績效考核提升競爭力〉，《聯工月刊》，246 期 2~3 版。
- 聯工月刊（2010.11.30）。〈五都選戰苦不堪言 實況報導追追追 影音記者累累累：成功勿自滿 仍有待善〉，《聯工月刊》，253 期 1 版。

- 聯工月刊(2010.12.31)。〈王總經理：聯合報見到曙光了！未來走向 熱情擁抱未來媒體 圍繞核心價值 發展多元營收〉，《聯工月刊》，254 期 1 版。
- 聯工月刊(2011.03.31)。〈推動數位匯流的同時，誰看到外勤文字 記者的苦？勿讓過勞死悲劇發生〉，《聯工月刊》，256 期 1 版。
- 聯工月刊(2012.02.29)。〈落實 KPI 績效面談 呼籲會員檢舉 汰換不適任主管〉，《聯工月刊》，266 期 1 版。
- 聯工月刊(2013.05.31)。〈聯合報工會理事長交接〉，《聯工月刊》，280 期 1 版。
- 聯工月刊(2013.06.30)。〈「啊！筆電又當機！」、「筆電跑不動 啦！」。當報系全力朝向數位匯流發展同時——期盼補助記者 採訪設備〉，《聯工月刊》，281 期 1 版。
- 聯合報(2010.06.14)。【勞資協商會議記錄】。未出版之《聯合報》系內部文件。
- 薛荷玉(2010.05.31)。〈教育訓練另一章 影音課程 我真的受教了！〉，《聯工月刊》，247 期 1 版。
- 羅彥傑(2007)。《台灣報紙國際新聞的組織控制——編譯專業自主 權與回應控制策略》。台灣大學新聞研究所碩士論文。
- 蘇采禾、李巧云譯(1996)。《大媒體潮》。台北市：時報。(原書 Maney, K. [1995]. *Megamedia shakeout: The inside story of the leaders and the losers, in the exploding communications industry*. New York: Wiley.)
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organization* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Buono, A. F., & Jamieson, D. (2010). *Consultation for organizational change*. Charlotte, NC: Information Age.
- Carnall, C. A. (1990). *Managing change in organization* (9th ed.). New York: Prentice Hall.
- Cascio, W. F. (1991). *Applied psychology in personnel management* (4th ed.). London: Prentice Hall.
- Cokins, G. (2004). *Performance management: Finding the missing pieces to close the intelligence gap*. Hoboken, NJ: Wiley.

- Copland, M. A. (2003). Leadership of inquiry: Building and sustaining capacity for school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25, 375-396.
- Cummings, T. G. (2008). *Handbook of organization development*. Los Angeles, CA: Sage.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Essentials of organization development and change*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Daft, R. L., & Steers, R. M. (1986). *Organizations: A micro/macro approach*. Glenview, IL: Scott Foreman & Company.
- Dery, K., Hall, R., & Wailes, N. (2006). ERPs as “technologies-in-practice”: social construction, materiality and the role of organisational factors. *New Technology, Work and Employment*, 21, 229-241.
- DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. *Organization Science*, 5, 121-147.
- Deuze, M. (2007). *Media work*. Cambridge, UK: Polity.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist society*. New York: Butterworth Heinemann.
- Dwyer, T. (2010). *Media convergence*. Maidenhead, UK: McGraw Hill/Open University Press.
- Filak, V. (2004). Cultural convergence: Intergroup bias among journalists and its impact on convergence. *Atlantic Journal of Communication*, 12, 216-32.
- Giddens, A. (1976). *New rules of sociological method: A positive critique of interpretative sociologies*. New York: Basic Books.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis*. Basingstoke, UK: Macmillan.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge, MA: Polity.
- Heilbroner, R. L. (1980). *Marxism: For and against*. New York: Norton.

- Hirschheim, R., & Klein, H. (1994). Realizing emancipatory principles in information systems development: The case for ETHICS. *MIS Quarterly*, 18, 83-109.
- Hirschheim, R., Klein, H., & Lyytinen, K. (1995). *Information systems development and data modeling: Conceptual and philosophical foundations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Hirschheim, R., Klein, H., & Lyytinen, K. (1996). Exploring the intellectual structure of information systems development: A social action theoretic analysis. *Accounting, Management and Information Technology*, 6, 1-64.
- Huang, E., Rademakers, L., Fayemiwo, M. A., & Dunlap, L. (2004). Converged journalism and quality: A case study of the Tampa Tribune news stories. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 10, 73-91.
- Iivari, J., Hirschheim, R., & Klein, H. K. (1998). A paradigmatic analysis contrasting information systems development approaches and methodologies. *Information Systems Research*, 9, 164-193.
- Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of self-regulatory focus in processes. *Academy of Management Review*, 32, 500-528.
- Keen, P. G. (1981). Information systems and organizational change. *Communications of the ACM*, 24, 24-33.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kraepelin, C., & Criado, C. A. (2005). The state of convergence journalism revisited: Newspaper take the lead. In A. E. Grant & J. S. Wilkinson, (Eds.), *Understanding media convergence: The state of the field* (pp. 18-30). New York: Oxford University Press.
- Lee, Y. D., Lain, J. W., & Chen, C. Y. (1999). A study on the measurement of productivity for white-collar employees: A case of electronic industry in Taiwan. *The Chinese Military Academy Journal*, 14, 345-361.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.

- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15, 1-9.
- Lunenburg, F. C. (2010). Managing change: The role of the change agent. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13, 1-6.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1991). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont, CA: Wadsworth.
- McLuhan, M. (1994). *Understanding media: The extensions of man*. Corte Madera, CA: Gingko.
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3, 398-427.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organization transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7, 63-93.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organization. *Organization Science*, 11, 404-428.
- Orlikowski, W. J., & Robey, D. (1991). Information technology and the structuring of organizations. *Information Systems Research*, 2, 143-169.
- Redmond, J., & Trager, R. (1998). *Balancing on the wire: The art of managing media organizations*. St Paul, MN: Coursewise.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Robey, D., Ross, J. W., & Boudreau, M. L. (2002). Learning to implement enterprise systems: An exploratoy study of the dialectics of change. *Journal of Management Information Systems*, 19, 17-46.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Silcock, B. W., & Keith S. (2007). Translating the tower of Babel? *Journalism Studies*, 7, 610-627.

- Singer, J. B. (2004a). Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. *Journalism Studies*, 5, 3-18.
- Singer, J. B. (2004b). More than ink-stained wretches: The resocialization of printjournalists in converged newsrooms. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 81, 838-856.
- Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1981). *Organizational behavior and performance*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Takeshi, K., & Fitzgerald, G. (1997.12). *Structurational analysis of comparative study of EIS between the United Kingdom and Japan*. Paper presented at the Eighteenth International Conference on Information Systems, Association for Information Systems, Atlanta, Georgia.
- Walsham, G. (2002). Cross-cultural software production and user: A structurational analysis. *MIS Quarterly*, 26, 359-380.
- Walsham, G., & Han, C. (1991). Structuration theory and information systems research. *Journal of Applied Systems Analysis*, 17, 77-85.
- Wilkinson, S. J., Grant, E. A., & Fisher, J. D. (2009). *Principles of convergent journalism*. New York: Oxford University Press.
- Wilmott, H. (1987). Studing managerial work; A critique and a proposal. *Journal of Management Studies*, 24, 249-270.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

附錄：聯合報工會問卷調查表與題項統計

問題一：【薪幅制團體協約第五條】各單位編制之員額若有職缺時，對於符合資格之同仁，應予調升或調整職務。

- 1、貴單位實施薪幅制後，人事調動及薪資管理較過去更具有彈性。
同意 (9.1%) 不同意 (30.8%) 無意見 (38.3%) 其他 (21.8%)
- 2、您覺得實施薪幅制後，有助於單位同仁的職務升遷，不再受限。
同意 (10.5%) 不同意 (37.6%) 無意見 (34.6%) 其他 (17.3%)
- 3、貴單位員額編制出缺時，會確實落實團體協約第五條規定，給予同仁調升或職務調動。
同意 (9.0%) 不同意 (24.1%) 無意見 (39.1%) 其他 (27.8%)

問題二：【薪幅制團體協約第六條】各部門之績效評核委員會與薪酬評議委員會，應加入勞方代表身分的基層會員，且會議應採共識決。

- 1、貴單位是否已組成「績效評核委員會」與「薪酬評議委員會」，並且正常運作。
同意 (17.3%) 不同意 (16.5%) 無意見 (32.4%) 其他 (33.8%)
- 2、貴單位之「績效評核委員會」與「薪酬評議委員會」，是否有依團協規定，加入工會代表身分的基層勞方代表。
同意 (17.3%) 不同意 (11.3%) 無意見 (34.6%) 其他 (36.8%)
- 3、貴單位有公告並讓同仁知道「績效評核委員會」與「薪酬評議委員會」委員名單。
同意 (17.3%) 不同意 (15.8%) 無意見 (33.1%) 其他 (33.8%)
- 4、貴單位「績效評核委員會」與「薪酬評議委員會」的運作，符合公開、公平、公正之原則。
同意 (13.5%) 不同意 (20.3%) 無意見 (33.1%) 其他 (33.1%)

問題三：【薪幅制團體協約第七條】薪酬評議委員會於年度議薪時，各單位主管應附擬調薪同仁之各季績效面談表並羅列具體事實為憑。因考績而調降薪資之人數，以各一級單位考績排名最後 5% 為上限；勞方會員薪資在所屬一級單位平均薪資以下者，減幅不得超過該會員薪資總額 5%；薪資在所屬一級單位平均薪資以上者，減幅不得超過 10%。

- 1、貴單位有確實落實績效考核辦法。
同意 (8.3%) 不同意 (18.8%) 無意見 (25.5%) 其他 (47.4%)
- 2、您的 KPI 績效考核與面談表是依據個人職務說明書及單位年度目標所設計規劃的。
同意 (6.0%) 不同意 (14.3%) 無意見 (33.8%) 其他 (45.9%)
- 3、單位主管的考績是依據實際績效與貢獻度作為評比基礎。
同意 (5.3%) 不同意 (17.3%) 無意見 (36.8%) 其他 (40.6%)
- 4、績效面談時，單位主管能給您充分的意見表達。
同意 (5.3%) 不同意 (10.5%) 無意見 (36.8%) 其他 (47.4%)
- 5、貴單位確實將績效面談的內容，詳細載明於面談表中，且經過您簽名同意。
同意 (6.0%) 不同意 (6.8%) 無意見 (33.1%) 其他 (54.1%)
- 6、貴單位確實落實每季績效評比，並且透明公開。
同意 (6.8%) 不同意 (18.8%) 無意見 (28.5%) 其他 (45.9%)

7、您覺得實施績效面談，有益提升績效考核的公平性。

同意 (5.3%) 不同意 (26.3%) 無意見 (36.1%) 其他 (32.3%)

8、您覺得薪資異動時，單位主管有明確告知原因，並有具體事實為憑。

同意 (9.8%) 不同意 (15.8%) 無意見 (34.6%) 其他 (39.8%)

問題四：【薪幅制團體協約第八條】資方如因人事緊縮政策而需裁減人員時，應依績效評比做為裁員主要標準，而非以年資、年齡為主要標準。

1、您覺得社方人事精簡時，已具體落實團體協約精神，並非以年資或年齡為主要標準。

同意 (9.8%) 不同意 (21.1%) 無意見 (41.3%) 其他 (27.8%)

問題五：【薪幅制團體協約第九條】考核及敘薪申訴委員會之委員應包含勞方及資方代表，申訴辦法與施行細節由資方勞資關係組與勞方共同研商，報總管理處核定後實施。

1、您瞭解「聯合報股份有限公司員工考核及敘薪申訴辦法」。

同意 (12.8%) 不同意 (23.3%) 無意見 (30.8%) 其他 (33.1%)

2、您覺得「考核申訴委員會」及「敘薪申訴委員會」確實有助於解決個人績效考核或薪酬評議之爭議。

同意 (15.8%) 不同意 (20.3%) 無意見 (35.3%) 其他 (28.6%)

The Dance of Change: Traditional Media Group Leads in Key Performance Indicators in Human Resources Management

Kuo-kan Hsu*, Chin-Cheh Yu & Chien Yu

Abstract

This study explored how a traditional Taiwanese media group, the United Daily News Group, leads in key performance indicators (KPIs), the performance assessment, which causes the crises, and identifies solutions. The study found that the media industry differs from conventional industries. When promulgating KPIs, companies should be restrained and cautious, strengthen the cooperation among colleagues and across teams, and implement an impartial assessment system.

Keywords: convergence, organizational change, key performance indicator (KPI), transformational leadership, the United Daily News Group

*Kuo-kan Hsu is Ph.D. Student at the National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan. Chin-Cheh Yu is Associate Professor at the National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan. Chien Yu is Professor at the National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.

