

行政院國家科學委員會專題研究報告

台灣地區報社編輯部主管人格特質與
編輯部組織文化、管理型態之研究

成果報告書

計劃編號: NSC 87-2412-H130-001

計劃主持人

楊志弘

銘傳大學傳播管理研究所

銘傳大學傳播管理研究所

中華民國八十七年七月

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

台灣地區報社編輯部主管人格特質與編輯部組織文化、管理型態之研究

The Study of the Personality Traits of the Chiefs, the Organizational Culture, and Management Styles in the Editing Departments of Press Offices in Taiwan

計畫編號：NSC 87-2412-H-130-001

執行期限：86年8月1日至87年7月31日

主持人：楊志弘教授 銘傳大學傳播管理研究所

一、中文摘要

本研究以探討台灣地區具代表性的二十家報社編輯部主管的人格特質與編輯部組織文化、管理型態的關係，同時分析報社的所有權屬性、內容性質、出報時間、發行所在地與成立時間等五大特性，以及編輯部主管之人口背景與編輯部主管人格特質、編輯部組織文化、管理型態的關聯性。

本研究採取問卷調查法，問卷分成兩個部份：是編輯部主管的人格特質與人口背景問卷，由二十家報社的編輯部最高決策主管——總編輯、副總編輯、編輯部主任、採訪組主任等人填寫，每家報社四份，共八十份問卷；是編輯部組織文化、管理型態量表，由編輯部各階層組織成員來衡量其所屬編輯部的組織文化與管理型態，每家報社各十份問卷，共二百份問卷。

由分析可知，編輯部主管有較高的成就動機傾向，權威人格不高，內控傾向略低於企業經營者、主管、博士學位者或傑出女青年當選人，但高於民營機構的基層人員。

而編輯部的管理型態則是「仁慈 - 權威型」，或「諮商 - 民主型」。編輯部組織文化則經由因素分析可知，台灣地區報社編輯部同時存在和諧支持型文化、審慎壓力型文化、積極創新型文化、科層體制型文化四種類型。

此外，研究發現報社的五大特性中，仍以所有權屬性對編輯部主管的人口背

景、人格特質、編輯部組織文化與管理型態的影響性最大。而在不同的組織文化與管理型態下，亦可知編輯部所任用的主管其人口背景有差異。而人格特質、組織文化、管理型態三變項經卡方分析顯示皆無顯著差異。

關鍵詞：報社、編輯部、人口背景、人格特質、組織文化、管理型態

Abstract

This study was bent on exploring the organization of media as well as the organized individuals, and by means of analyzing the personality traits of the chiefs, organizational culture and management styles in the editing departments to clarify the relationship among them.

This study probes the personality traits of the chiefs, the organizational culture and management style in the editing departments from 20 press offices in Taiwan, moreover, the analysis and understanding on the attributes of their ownership, the property of their content, timing of their publication, their issuing location, and the history of their foundation are conducted simultaneously, which also take account of their backgrounds of population for the chiefs, the personality traits, organizational culture and management styles in the editing departments for realizing their relations.

This study is conducted by questionnaire survey, which consists of two parts. One is the questionnaire for the personality traits of the chiefs in the editing departments and the backgrounds of their population, which were contributed from the highest chiefs, such as editor-in-chief, associate managing editor, the head of editing department, and chief reporter in these 20 press offices to fill out the questionnaire, four questionnaires per press office, and totally 80 copies of the questionnaires were distributed; the other is the quantitative tables of organizational culture and management styles in the editing departments, which were dedicated from the members in the different parts in the editing departments to evaluate the organizational culture and management styles of their belonging units, ten questionnaires per press office, and totally 200 copies of the questionnaires were distributed.

From the result of the analysis in this study, we got some conclusions that the chiefs in the editing departments much incline to having higher achievement motivation, but not high authoritarian character, however, their internal control is little lower than that of business managers, administrators, Doctor degree holders, and the representatives of the outstanding female youths, but it is higher than that of the basic line workers in the private sections.

The management style in the editing departments is the "Benevolent-Authoritative", or "Consultative-Democratic". From the factor analysis of this study, the organizational culture in the editing departments synchronizes four types of culture, and they are Harmonious-Supportive culture, Prudential-Pressured culture, Aggressive-Innovative culture, and Bureaucratic culture.

Moreover, we found from this study on the five properties of press offices that it remained the attributes of the ownership have a dramatic influence on the backgrounds of the chiefs' population, personality traits, organizational culture and management style in the editing departments. Also, under the different organizational culture and management style, we

know the backgrounds of the chiefs' population in the editing departments are also different. However, by means of chi-square analysis, the three variants of personality traits, organizational culture, and management style show no obvious differences.

Keywords: Personality traits, Organizational Culture, Management Styles, Editing Departments

二、緣由與目的

鄭瑞成(1992)認為,大眾媒介是社會體系中的重要組成份子,傳播媒介的訊息內容會影響社會的整體運作,而媒介工作者則是決定媒介產出的最終因素。因此,要探究媒介的體質或媒介產出與社會的關係,先要針對媒介工作者進行深入研究。

Shoemaker & Reese(1991)也認為傳播研究可以沿著兩條另類途徑發展,一條是組織作用把個人特性置於次要地位,或掩蓋個人特性;另一條是組織擁有權力和地位,但允許個別傳播者在公開傳播中表達個人信念和價值觀。

楊志弘(1994)綜合相關研究指出,未來台灣地區的守門人研究可以從個人層次、傳播常規層次、媒體組織層次、傳播事業層次、外在環境層次、社會系統層次等六個層面著手。

所以本研究結合「個人層次」與「媒體組織層次」兩者,以探究媒介的組織以及組織化的個人,藉由研究報社編輯部主管的人格特質、編輯部組織文化與管理型態,以釐清三者之間的關係。因此,本研究的研究目的如下:

1. 分析台灣地區報社編輯部主管的人口背景與人格特質;
2. 分析台灣地區報社編輯部的組織文化與管理型態;
3. 探討報社編輯部主管人格特質、人口背景、組織文化、管理型態之關係;
4. 探討報社特性與編輯部主管人格特質、人口背景、組織文化、管理型態之關係。

三、結果與討論

本研究探討如下幾項研究結果：

- (一) 描述性分析結果；
- (二) 報社特性之影響；
- (三) 編輯部主管人口背景與人格特質之分析；
- (四) 編輯部組織文化、管理型態與主管人口背景之關係；
- (五) 編輯部主管人格特質、編輯部組織文化、管理型態之分析；
- (六) 黨政軍報、報團報、一般企業報之主管人格特質、組織文化、管理型態之個別分析。

(一) 描述性資料分析結果：

1. 編輯部主管人口背景描述：報社主管是一群以男性為主，平均年齡在 44.9 歲，有半數為台灣地區出生、國民黨籍者，教育程度為大學以上畢業、逾半數為新聞科系畢業者，從事新聞工作 18 年、在目前報社編輯部任職 14 年、已擔任現職 3 年者。目前均未具有政府官員身分、尚有 1 位擔任政黨工作、3 位擔任軍職工作。

而在出身家庭背景方面，編輯部主管其父親所從事職業以公務員最多、母親多數為家管身分，父親教育程度以專科以上、母親教育程度以初中職以上最多，其自評出生家庭階層多在中中以上。

同時，本研究有以下發現：編輯部主管屬無黨籍者漸多，教育性質也不再以新聞傳播科系為主，非傳播科系畢業者漸漸增加；同時修習管理課程已逐漸受到重視，也顯示企業管理的觀念已漸漸受到經營者重視。此外，碩士學位者亦有逐漸增加的趨勢。

2. 編輯部主管人格特質描述：編輯部高階主管有較高的成就動機傾向，而權威人格不高，內控傾向則略低於企業經營者、主管、博士學位者或傑出女青年當選人，但高於民營機構之基層人員。

3. 編輯部組織文化描述：編輯部普遍存在和諧支持型文化、審慎壓力型文化、積極創新型文化與科層體制型文化四種類型。其中審慎壓力型文化則凸顯出編輯部

獨特的文化類型。

4. 編輯部管理型態描述：編輯部的組織成員認為其組織的管理型態為仁慈 - 獨裁型及諮商 - 民主型，沒有剝削 - 獨裁及參與 - 民主型。

- (二) 報社特性對編輯部主管人口背景、人格特質、編輯部組織文化、管理型態之影響：

1. 報社所有權屬性：

(1) 以公營與民營之分類方式，得出以下結論：

① 人口背景：公營報社的編輯部主管比民營報社的編輯部主管更傾向以男性、大陸地區籍、較為年長、屬國民黨籍、父親的教育程度較高、多為專科及大學學歷，且為新聞相關科系畢業、從事新聞工作的年資較長、在目前報社的年資較長、且曾經擔任軍職者較多。

② 人格特質：報社的所有權屬性與編輯部主管的成就動機與內外控傾向無顯著差異，但與權威人格有顯著差異。本研究發現，公營報社的編輯部主管比民營報社的編輯部主管有較高的權威人格。

③ 組織文化：報社的所有權屬性與編輯部的和諧支持型文化、審慎壓力型文化、積極創新型文化、科層體制型文化無顯著差異。

④ 管理型態：報社的所有權屬性與編輯部的管理型態無顯著差異。

(2) 以黨政軍報、報團報、一般企業報的分類方式：

① 人口背景：

a. 黨政軍報的編輯部主管以大陸籍、國民黨籍、45 歲以上、專科及以下學歷、從事新聞工作較久、在目前報社的年資較長者佔多數、曾任軍職者較其他兩組多；其父親職業以軍公教為主、專科以上學歷為最多。

b. 一般企業報的編輯部主管以台灣地區籍貫者、非國民黨籍、大學學歷、在目前報社的年資

較短者佔多數；父親職業以非軍公教背景者、國中以下學歷為最多。

c.報團報的編輯部主管以 45 歲以下、大學學歷佔多數、且碩士學歷者較另兩組為多；從事新聞工作年資較短者佔多數；父親教育程度以專科以上最多。

②人格特質：報社所有權與編輯部主管的人格特質無顯著差異。

③組織文化：報社所有權與編輯部組織文化達顯著差異，在和諧支持型文化、審慎壓力型文化與積極創新型文化、科層體制型文化四型組織文化方面，黨政軍報皆最高、報團報次之、一般企業報最低。

④管理型態：報社所有權與編輯部管理型態達顯著差異，報團報與黨政軍報較傾向諮商民主型，一般企業報則較傾向仁慈獨裁型。

2.報社內容性質：

(1)人口背景：綜合報紙的編輯部男性主管較多、最高教育程度以大學及碩士為主；非綜合報紙的女性主管較多、教育程度則以大學為主。

(2)人格特質：報社的內容性質與編輯部主管的成就動機、權威人格、內外控傾向無顯著差異。

(3)組織文化：報社的內容性質與編輯部的和諧支持型文化、審慎壓力型文化、積極創新型文化、科層體制型文化無顯著差異。

(4)管理型態：報社的內容性質與編輯部的管理型態無顯著差異。

3.報社出報時間：

(1)人口背景：晚報編輯部主管的年齡普遍較日報的編輯部主管為低。

(2)人格特質：報社的出報時間與編輯部主管的成就動機、權威人格、內外控傾向無顯著差異。

(3)組織文化：報社的出報時間與編輯部的和諧支持型文化、審慎壓力型文化、積極創新型文化、科層體制型文化無顯著差異。

(4)管理型態：報社的出報時間與編輯

部的管理型態無顯著差異。

4.報社發行所在地：

(1)人口背景：發行所在地在北部的報紙，其編輯部主管多數為男性、年紀在 45 歲以下、學歷多數為大學以上、多數未曾擔任軍職。而發行所在地在中、南、東部的報紙，其編輯部主管全部為男性、年齡多數在 45 歲以上、學歷主要為專科及大學、曾擔任軍職者較北部發行的報紙為多。

(2)人格特質：報社的發行所在地與編輯部主管的成就動機、權威人格、內外控傾向無顯著差異。

(3)組織文化：報社的發行所在地與編輯部的和諧支持型文化、審慎壓力型文化、積極創新型文化、科層體制型文化無顯著差異。

(4)管理型態：報社的發行所在地與編輯部的管理型態無顯著差異。

5.報社成立時間：

(1)人口背景：報禁前成立的報社比報禁後成立的報社，其編輯部主管為男性的比例較高、年齡較大、在目前報社的年資較長、曾任軍職者較多。

(2)人格特質：報社的成立時間與編輯部主管的成就動機、權威人格、內外控傾向無顯著差異。

(3)組織文化：報社的成立時間與編輯部的和諧支持型文化、審慎壓力型文化、積極創新型文化、科層體制型文化無顯著差異。

(4)管理型態：報社的成立時間與編輯部的管理型態無顯著差異。

(三)編輯部主管人口背景與人格特質之分析：

1.編輯部的男性主管比女性主管的成就動機為高。

2.編輯部主管的年齡較大，屬國民黨籍者、出生家庭階層為中上、從事新聞工作年資較長者，其權威人格較高。

3.編輯部的總編輯較非總編輯的主管更傾向內控型人格。

(四) 編輯部不同的組織文化、管理型態，其所聘用主管的人口背景差異如下：

1. 在和諧支持型文化較高的組織中，主管多為大陸籍貫、國民黨籍、父親教育程度在專科以上、本身的教育程度為專科或大學、從事新聞工作年資較長、在目前報社的年資較長、少數人曾具有軍職身分。而在和諧支持型文化較低的編輯部中，其主管之籍貫多為台灣地區、非國民黨籍、父親教育程度在國中以下、本身的教育程度在碩士或以上程度、從事新聞工作年資較短、在目前報社的年資較短、均未曾擔任軍職。
2. 在審慎壓力型文化較高的編輯部中，編輯部主管的籍貫多為大陸籍、其父親職業有半數為軍公教背景、在目前報社的年資較長、但在現職的年資較短。而審慎壓力型文化較低的編輯部中，編輯部主管的籍貫多為台灣籍、其父親職業為軍公教背景者較少、在目前報社的年資較短、在現職的年資亦較短，但較此類型文化較高者為少。
3. 在積極創新型文化較高的編輯部中，編輯部主管的籍貫多為大陸籍、其父親職業有半數為軍公教背景、在目前報社的年資較長、但在現職的年資較短。而積極創新型文化較低的編輯部中，編輯部主管的籍貫多為台灣籍、其父親職業為軍公教背景者較少、在目前報社的年資較短、在現職的年資亦較短，但較此類型文化較高者為少。
4. 科層體制型文化較高的編輯部中，其編輯部主管的籍貫多為大陸地區、其教育程度多數為大學、從事新聞工作的年資較長、在目前報社的年資較長、二成主管曾擔任過軍職。而在科層體制型文化較低的編輯部中，其編輯部主管的籍貫多為台灣地區、其教育程度多數為碩士程度、從事新聞工作的年資較短、在目前報社的年資較短、曾擔任過軍職者較科層體制型文化較高的組織為少。
5. 在仁慈獨裁型管理的編輯部中，其主

管多為台灣籍貫、非國民黨籍、父親職業多數非軍公教背景、父親的教育程度在國中以下、母親教育程度在國中以下、在目前報社年資較短、未具軍職身分。而在諮商民主型管理的編輯部中，其主管多為大陸籍貫、國民黨籍、父親職業近半數為軍公教背景、父親的教育程度在專科以上、母親教育程度在高中職以上者較仁慈獨裁型多、在目前報社年資較長、二成曾具軍職身分。

(五) 編輯部主管人格特質、編輯部組織文化、管理型態之分析：研究顯示，編輯部的組織文化類型、管理型態與編輯部主管的成就動機、權威人格、內外控傾向等人格特質皆無顯著差異。

(六) 黨政軍報、報團報、一般企業報之主管人格特質、組織文化、管理型態之個別分析：

1. 黨政軍報社：共五家，有以下發現：
 - (1) 較多數黨政軍報的編輯部主管具有高成就動機、高權威人格、偏向內控型的人格特質。
 - (2) 黨政軍報社多數具有較高的和諧支持型文化、審慎壓力型文化、積極創新型文化，但有較低的科層體制型文化。
 - (3) 編輯部的管理多數為諮商民主型。
 - (4) 黨政軍報的編輯部主管人格特質與編輯部組織文化、管理型態均未呈顯著差異。
2. 報團報社：共七家，有以下發現：
 - (1) 編輯部主管的成就動機較為平均、多數有較高的權威人格、內外控者的人數亦相等。
 - (2) 報團報的各型組織文化分別是，多數具有較低的和諧支持型文化、積極創新型文化、科層體制型文化，但有較高的審慎壓力型文化。
 - (3) 報團報多數屬於諮商民主型的管理型態。
 - (4) 編輯部的審慎壓力型文化與編輯部主管的權威人格達顯著差異。在

報團報中，審慎壓力型文化較高的編輯部，其編輯部主管亦傾向較高的權威人格。

3.一般企業報：共八家，有以下發現：

- (1)一般企業報的編輯部主管具有高成就動機、低權威人格、偏向內控型的人格特質。
- (2)一般企業報的組織文化中，多數有較低的和諧支持型文化、審慎壓力型文化、積極創新型文化、科層體制型文化。
- (3)一般企業報的管理型態多數屬於仁慈獨裁型。
- (4)一般企業報之編輯部主管人格特質與編輯部組織文化、管理型態均未達顯著差異。

整體而言，本研究的研究結果顯示，編輯部主管的人格特質的差異，主要是表現在與其人口背景的差異。

在組織文化方面，本研究從編輯部成員溝通互動的角度，發現台灣地區的編輯部具有和諧支持型文化、審慎壓力型文化、積極創新型文化與科層體制型文化四類型。而由各報在不同的組織文化下，所任用的編輯部主管人口背景有差異之下，亦可知組織文化也是影響報社編輯部人事政策的考量之一。

在管理型態方面，本研究發現台灣地區報社編輯部的管理型態是傾向系統二仁慈 - 獨裁型或系統三諮商 - 民主型，此結果與 Likert (1967) 認為，不管何種特質的人均比較喜歡系統二或系統三管理型態的說法相近。而此結果亦與國內的研究結果相同，即國內企業的管理型態皆偏向系統二或系統三。此外，在不同的管理型態下，編輯部主管的人口背景有差異，顯示管理型態亦是影響編輯部人事任用的因素之一。

而將所有權以黨政軍報、報團報、一般企業報的分類方式可得知，一般企業報較偏向仁慈獨裁型，而黨政軍報與報團報較傾向諮商民主型，可知不同所有權屬性的報社，其編輯部管理型態有差異。而由各報社編輯部的組織文化、管理型態皆有差異，可知報社特性中的所有權屬性仍是探討組織文化與管理型態的重要研究變項

之一。

綜合上述顯示，台灣報業的主要影響變項是所有權屬性與人口背景兩變項；至於人格特質、組織文化、管理型態變項之間的關係，本研究以卡方分析的結果顯示，三者均未呈現顯著差異，因此仍待日後研究文獻的累積。

四、計畫成果自評

本研究除探討編輯部主管之人格特質、編輯部組織文化與管理型態之外，亦將台灣報社的所有權屬性、創刊時間、內容性質、出報時間、經營規模及發行所在地等因素納入考量，將傳播研究由傳統的新聞專業焦點轉向編輯部的組織管理層面與個人心理層面。

此外，台灣報社編輯部的組織文化與管理型態、主管的人格特質，對國內傳播研究而言，均屬首見；而由編輯部主管的人口背景分析中，亦可窺知台灣報社編輯部主管人口背景的變動趨勢。

因此，本研究就台灣地區傳播研究而言，除了文獻累積之外，亦有開拓新研究角度之功能。同時，對實務界而言，本研究檢視報社編輯部主管的人口背景與人格特質、編輯部的組織文化與管理型態，可提供報社經營者省思與了解編輯部組織文化與管理型態，並作為編輯部管理的參考。

國內截至目前，關於媒介經營管理的研究不多。雖然，過去有關經理人人格特質、管理行為、或組織企業文化的研究不少，但多是以一般企業為研究對象，未曾涉及媒體企業的領域；同時，尚未有結合傳播領域和企業管理領域學術分析。然而，媒體產業自有其不同於一般企業經營的特性，而新聞工作的管理也可能無法完全適用於一般企業管理的理論。整體而言，本研究這種嘗試結合新聞傳播學門與企業管理學門的研究設計，除了能看清單一學門角度所看不到的盲點外，更可擴展媒體管理的研究領域。

五、參考文獻

任金剛

- 1996 《組織文化、組織人力資源氣候、及員工效能：一項微觀的探討》。台北：國立台灣大學商學研究所博士論文。
- 李秀珠
1997 「組織文化與組織表現：從衛星 / 有線電視談起」，國科會研究 NSC86-2412-H009-003。
- 吳靜吉、潘養源、丁興祥
1980 內外控取向與工作滿足及績效之關係，〈《政治大學學報》41：62。
- 楊志弘
1992 《台灣地區報社總編輯職業角色之研究》。台北：國立政治大學新聞研究所博士論文。
1994 台灣地區傳播者研究之探討，〈《民意研究季刊》第 189 期，1994.7，頁 67-97。》
1996 台灣地區報社守門人專業意理研究 - - 以報社編輯部主管為研究對象，〈《國家科學委員會專題研究報告》NSC85-2412-H-130-001。》
1997 衛星電視頻道高階管理人員之人格特質、管理行為與組織績效之研究，〈《1997 衛星電視研討會 - 衛星電視頻道競爭力論文集二》〉，頁 23-43。
- 羅文輝
1995 台灣新聞從業人員素描，〈《政治大學新聞教育六十週年學術研討會論文》〉，頁 2-3-1~2-3-37。
- Christine, S. Koberg & Miner, J. B.
1987 "Organization Culture Relationship with Creativity and Other Job-Related Variablr." Journal of Research 15, pp.397-407.
- Fink, C. Conrad
1953 Strategic Newspaper Management. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Giles, Robert H.
1995 Newsroom Management: A Guide to Theory and Practice. 7th ed., M.I.: Media Management Books, Inc.
- Harris, Thomas E.
1984 "Organizational Cultures and the Role of Professional Communication." Professional Communication in the Modern World: Proceedings of the American Convention (31th, Hammond, LA, April 5-7, 1984) (ERIC Document Reproduction Service No. ED 260397)
- Hellriegel Don, J. W. Slocum & R. Woodman
1989 Organizational Behavior. 5th ed., N.Y.:West Kast, Publishing Company.
- Lacy, Sohn & Wicks
1993 Media Management: A Casebook Approach. Hillsdale N.J.: Lawrence Earlbaum Associates.
- McQuail, Denis
1994 Mass communication Theory: An Introduction. 3rd ed., CA.: SAGE.
- Robbins, S. P.
1993 Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications. 6th ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Schein, Edgar H.
1985 Organizational Culture and Leadership. San Fransico: Jossey-Bass.
- Willis, Jim
1988 "The Editor as a One-Minute Manager." Editor & Publisher (December 31, 1988): 44:30.
- Willis, J. and D. B. Willis
1993 New Directions in Media Management. Massachusetts: Allyn and Bacon.