

台湾四大报新闻记者劳动环境与绩效管理之研究

王毓莉

摘要

本文透过“次级资料法”和“深度访谈法”探索新闻记者的新闻劳动环境变化,与媒体如何对新闻记者工作进行考核。针对《中国时报》《自由时报》《联合报》与《苹果日报》的研究发现,记者新闻劳动工时增加,劳动环境相对恶化,四大报的绩效考核方式各有利弊,研究建议绩效考核需考虑“差异化”,透过与新闻记者的互动讨论,找出“最关键”指标,另需要避免“人治”的影响,维持考核制度的公平性,激发出记者的最佳表现。

关键词

台湾报业、新闻劳动、绩效管理、关键绩效考核

作者简介

王毓莉,中国文化大学大众传播系教授。电邮: ylwang1022@gmail.com。

The news labor environment and performance management in Taiwan's four newspapers

WANG Yuli

Abstract

This paper employed the methods of "secondary data analysis" and "in-depth interview" to explore the changes in news labor of journalists and how the newspapers evaluate the journalists. Through the study of the "China Times", "Liberty Times", "United Daily News" and "Apple Daily", this study found that the increasing working hours of the journalists and the deterioration of the labor environment. The performance management of the four newspapers have their own advantages and disadvantages. This study suggests the performance management should consider the "differentiation", through the interactions with journalists to find out the "key" performance indicators. Secondly, the performance management needs to avoid the "rule by people" and maintain the fairness in order to inspire the best performance of the journalists.

Keywords

Newspaper in Taiwan, News labor, Performance management, Key performance indicators

Authors

Wang Yuli is a professor at Department of Mass Communication, Chinese Culture University. Email: ylwang1022@gmail.com.

一、前言

台湾的报禁时期由《中国时报》与《联合报》两大报独占市场，90年代为因应数字化挑战，1995年成立了《中时电子报》，1999年创立了《联合新闻网》。平面媒体市场的“战国时期”，始自《自由时报》1999年以大量赠送免费报方式，提高了阅报率，而《苹果日报》于2003年以强军压境之姿入台，首日零售量超越了当时所有报纸零售总和，从此传统报业市场进入四足鼎立的“肉搏厮杀战”。

数字汇流下的新闻产制，要求新闻产出“文字”“影像”“声音”“图像”“动画”等多种类的产品型态，因而产生记者需要一人多任务的工作型态（Foust, 2005; Pavlik, 2000）。

报业也在发行量下降与广告量被其他媒体分食殆尽，加上网络与社群媒体的双重打击下，开始从事多角化的经营策略，在影音媒体与24小时滚动即时新闻的要求下，新闻记者的劳动内容增加，传统新闻记者的社会功能与专业技能也被迫面临转变。

一项针对1,099位台湾新闻记者的调查研究发现，记者每天平均使用社群媒体的时间约为101分钟；主要活动以查阅搜集信息为最多。在社群媒体对新闻专业的影响上，记者的态度呈现矛盾，大多数记者认为使用社群媒体辅助新闻产制会牺牲正确性，并且降低新闻质量；但也有近七成的记者认为社群媒体可以增加新闻影响力及新闻多元的观点。这显示记者对社群媒体“既期待又怕受伤害”的情结（刘蕙苓、罗文辉，2017）。

然而，新传播科技运用导致多任务合一、裁员增加、劳雇权力失衡以及新闻工作的技术降级，这使媒体丧失对内容的竞争动机以及对新闻深度专业技能之需求，新闻工作专业门槛下降，记者薪资受到压抑（王维菁，2013）。

然而，关于新闻媒体被“时间性”因素影响，白红义（2018）针对不同时期研究对新闻时间性的整理归纳发现，时间性包含新闻事件本身的时间、新闻生产和刊发所用的时间、受众通过阅读新闻感知到的时间等三个部份。而关于新闻时间性的研究主要关注：新闻时间变迁对新闻业的意义、时间限制对新闻常规的负面影响、网络化新闻时间、时间压力影响记者工作的性别差异、时间型态对印刷文本和电子文本的不同影响、慢新闻的重新崛起、“事件”概念的演化、新闻网页的时间问题、受众如何在

有限时间下分配媒体消费时间、新闻时间性与受众时间性的互动等。

其次，方惠与刘海龙（2018）汇整了2017年发表于两岸三地中文学术期刊的数百篇传播学研究，从中遴选出十个板块进行整合与综述，在劳动研究部份的分析指出，随着中国社会的急剧转型，媒体从业者的劳动经历了道德观念上的重大变化。改革开放以前，新闻媒体被视为非盈利的事业单位，新闻记者则是“体制内”的服务人员，其劳动被高度国家化，“为人民服务”和“为社会主义服务”成为主流话语对于劳动者的激励信条。但在市场化机制逐步确立的过程中，劳动的社会属性和公域属性逐步被消解，媒体从业者的劳动被窄化为“挣工分”的个人谋生活动。计件绩效制和编制成为都市报差异化劳动权、压低劳动成本的管理方式。而出版行业中的知识劳工经历了相似的生命历程，尤其阶层关系和权力动态的变化使得他们不仅要承受信息技术带来的去技能化、信息过载等压力，还要面临市场竞争和政治宣传之间的权力博弈，以及单位制度的改革、编辑内部的等级化等相同处境。

反观台湾的相关研究，较缺乏本研究视角的相关研究。因此，本研究关怀的问题为：在媒体环境发生剧变时，新闻记者的劳动内容与强度产生怎样的变化，媒体又如何针对新闻记者工作进行考核？而这样的考核制度，能否激发出记者的潜能，为报社做出最大的工作贡献？

二、文献探讨

McManus（1994）早在1994年《Market-Driven Journalism》一书中即从商业理论出发，对新闻专业进行考察，提出对现代媒体新闻产制过程的担忧，自此之后，原先聚焦探讨“新闻记者”专业工作内涵的传播研究，也逐渐转向以“劳动者”角度切入，形成“资本家”与“劳工”架构的探讨。而在新闻媒体图存之际，媒体所有者更要求管理阶层，从经营管理角度，提出赢的策略，因此，绩效管理成了新闻管理阶层的核心议题，以下分别从新闻劳动与绩效管理，进行文献梳理。

（一）新闻劳动

政治经济学者在探讨传播的“商品化”趋势时指出，新闻商品化泛指讯息被转化为可在市场买卖的产品，如：报社记者的工作就是运用专业技能，生产具有使用价值的新闻，而这些记者则是透过撰写新闻，转化成了“薪资劳动者”，他们卖其劳动力（写稿能力）以换取薪资，这些新闻与特稿就与其他文稿及广告，组合一套完整商品（一份报纸），在市场上贩卖。若商品成功卖出，劳动力就发挥了功效，资本家因而赚取利润，产生剩余价值（Mosco，1996/1998：215）。

新闻商品化除了改变原先的记者定位外，在人力结构方面，新闻工作受到信息

化的影响产生质变。Walker (1999) 指出, 新闻工作者在人力结构中有一项特性, 即为多重技术, 特别受到媒体自动化、计算机化的转型, 技术过程被简化等影响, 也使得新闻工作的组织与产制流程改变。新闻记者具备多任务技能, 已然成为必要条件。而多任务的内涵, 则包括1.媒体多任务 (media multiskilling): 产制内容能够符合不同媒体平台需求; 2.议题多任务 (issue multiskilling): 报道议题能够符合不同新闻主题需求; 3.技能多任务 (technical multiskilling): 新闻流程中, 肩负大部分产制责任 (Micó, 2006; 转引自Domingo et.al., 2007)。

中国大陆新闻业的劳动关系改变, 始自改革开放30年以来的新闻传播改革, 在经营机制改革上, 确立了“承包责任制”以激励员工生产的积极性和工作效率, 其次是尝试“聘用制合同”招募部份新闻工作者, 以及采取多种经营方式创造利润。而在采用绩效工资制度后, 大大的改变了劳动的关系 (王维佳, 2009)。

学者指出, 上述中国报业的绩效化制度开展后, 媒体普遍采纳了最能激发市场化效应的“计件薪酬制”。经济利益成为直接的调控之手, 再加上人事制度改革, 将媒体人与媒体机构的关系, 改造成了市场化的劳动雇用关系, 生存伦理超越职业伦理而被引入到工作情境中, 使新闻人的劳动处境大大被改变, 新闻产制的场域因而大不同以往。她将此一现象, 形容成“挣工分”, 她认为此一制度强化了媒体从业人员的功利化取向; 导致媒介产品和劳动样态的相互规训, 导致新闻劳动者的人力资本削减和劳动者均质化效应; 更可能导致媒体人越趋向与权力靠拢 (夏倩芳, 2013)。

就劳动力的性质而言, 新闻记者乃是知识劳工 (吴育仁, 2011)。记者已成为一种职业并借着知识获取薪资, 其与企业化的现代报社已然形成雇佣关系, 其工作意涵可说具有“劳工”性质。只不过, 知识经济时代的记者某种程度仍怀抱着知识分子针砭时政的理想性, 在新闻产制的过程里握有诠释知识的权力, 因此此时的记者兼有“知识工作者”与“新闻工作者”身份 (许丽珍, 2011: 13)。数字化时代阅听人的媒体使用习惯改变、阅报率不停下降、台湾的报业广告营收被其他分食, 使得报业环境面临传统商业模式转型时机, 报业纷纷推出电子报、创立文化基金会、整合营销模式或是整并、重整等运用多角化的经营模式, 达到综效 (王君仪, 2011)。其次, 网络科技的发展不只导致新闻产业内容形式以及组织结构上的改变, 同时也引发了对于新闻工作者的权威性、专业知识与专业地位等重要层面的质疑。身为劳工的新闻工作者, 在这样的环境下面对强烈的不确定性、不安全感及危机, 因而使得新闻工作者在新闻专业边界挣扎 (Aldridge & Evetts, 2003; Lamont & Molnar, 2002)。

新闻记者的薪资不断下滑, 工作满意度低。一项由媒体工作者劳动权益小组在2014年针对横跨平面、电子、网络、广播等新闻媒体工作者所进行的调查结果显

示,新闻记者薪资自2003年起持续下滑,平均每周工时53.73小时,比各行业平均值45.2小时还高出近9小时,有超过五成的记者感觉自己身心疲惫,头三名压力来源为:深夜接到主管电话、长官频繁对报道下指导棋、被要求发实时新闻(王显中,2014)。更严峻的考验来自于媒体组织为了因应市场竞争所建立的报偿制度,这形塑了场域斗争的评比规则与框架,以此激励个体劳动者行动并产制绩效,通过金钱、职位升迁、工作权的中介控制记者,也把劳雇间的权力关系制度化(林富美,2006:67)。吴育仁(2011)研究则显示,资本家在劳动过程中,已经由高压控制转变为制造共识的认同,使得劳动者对于原本是宰制他们的资本主义制度心甘情愿地服从,也就是“志愿性服从”(voluntary servitude)。这个控制体系包括薪资制度、升迁制度、出勤(工作时间)规定,以及休假制度。

为了管理新闻劳动,新闻组织管理阶层也开始运用企业管理手法(MBAs)作为绩效管理准则,读者在报业地位更是从公众转换成顾客,新闻正式成为商品,发行量、广告量成为新的“市场”。

(二) 绩效管理

新闻媒体组织的管理制度,通常包括三要素:引导、考核、纪律(Edward, 1979)。绩效管理(performance management)是设计与执行激励策略、介入行动与驱力的过程,目的是将人力资源的潜能转换成绩效。Hull(1943)提出驱力降减(drive reduction)理论指出,所有动机行为的最终目标是为了降低需求的强度,不满足的驱力会导致个人内外在失衡,因此人们会努力降低需求以维持平衡。因此,个体如在工作职场上求生存,生理上会自行运作某些调节机制,保持个体处于适合生存的标准,此时工作也可以成为激励因素。

美国心理学家Murray(1938)在“显性需求”理论中提出四个需求,成就需求、亲合需求、自主需求与权力需求,而此理论发展出来的“需求-环境-绩效”链接模式,与绩效管理息息相关。Maslow(1943)点出的人类“需求层级理论”:生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求、自我实现需求,牵涉到激励机制的需求满足,因此均为设计绩效管理制度时的重要考虑因素,

至于工作动机方面,Herzberg, Mausner 和 Snyderman(1959)提出两因素动机理论,认为人类的动机行为始于两个因素:1.保健因素(hygiene/maintenance factor):动机的基本要素,包括外在价值与工作环境,如薪资、舒适安全的工作环境、公平的公司政策、工作保障等;2.激励因素(motivator factor):属于较高的动机行为层级,包括内在动机的成就感、认同、参与感、职责与升迁。

绩效管理的内涵,也包括“学习理论”(learning theory),古典的制约学习

理论说明了透过绩效管理制度的设计,可以制约与增强成员的行为表现;而社会学习理论,则被视为可发展以团队与文化为基础的绩效管理策略(Kandula, 2006/2008: 30-35)。

综合上述,绩效管理的理论基础源自于动机理论与学习理论的基本原理,动机理论巩固了绩效管理策略、介入行动与驱力的结构与内容;而学习理论则可协助绩效管理策略、介入行动与驱力的发展及执行。

管理大师Drucker在1960年代提出“目标管理”(MBO)的概念后,“绩效衡量”的观念在1970年代掀起一波新的管理革命。Schuler(1996)认为,绩效管理分成“评估性目的”和“发展性目的”,“评估性目的”指的是绩效衡量、提供公平合理的薪酬、激励功能;“发展性目的”指的是确认员工潜能、回馈功能、人力资源规划、沟通、改进绩效、雇用效度研究。

从实务层面的角度来看,绩效管理可以划分成七种核心策略,分别是报偿管理策略(reward):建立公平报偿系统,生涯管理策略(career):重视员工培育,团队管理策略(team):重视合作与团体目标,文化管理策略(culture):重视工作规范与文化,衡量管理策略(measurement):一组可建立绩效效力的工具,能力管理策略(competency):重视人力资源管理策略,与领导管理策略(leadership):重视培育组织各层级领导与发展整合(Kandula, 2006)。

庄文忠(2008)整理多位学者文献,并结合政策过程的概念,将绩效指标界定为以下类别与内涵:投入(inputs)、过程(process)、产出(outputs)、结果(outcomes)、影响(impacts)、及辅助(auxiliary)等指标,分述如下。

投入指标:指组织为了生产财货或提供服务所投入的资源总量,包括资金(预算)、劳力、设备等。过程指标:在执行工作任务的过程中虽不一定与最终产出结果有关,但对管理者则是相当重要的评估测量信息。产出指标:在传送财货或服务,只有经由组织内部加工完成至最终产品,在组织外部的人员并无参与其生产过程。结果指标:结果指标可真实反映出组织内的真正绩效,其中可再细分为:中介结果,此一结果单纯仅被预期在达到最终结果前,可能会产生中介成效;最终结果,通常涉及的时间较长,并非只是短暂一时的成果,可能必须搜集几年的时间,才能得知其最终的成效为何。影响指标:因从绩效衡量系统难以界定该指标对产生特定的结果之贡献与否,其在因果关联显也略显模糊,但若能够明确的认定及衡量,则可纳入绩效衡量评比中。辅助指标:此指标主要协助说明前几种指标的背景信息,以及作为指标转换的标准,并当作辅助作为绩效衡量评比使用。

至于《联合报》引入的“关键绩效管理指标”(Key Performance Indicators,

KPI)，是一个以评鉴为目的的管理系统，可以帮助确立策略和导引执行的决定（Kerr，2000）。KPI代表着一组对于组织表现现在与未来成功，重要的评估准则（Parmenter，2007：3）。

Kaplan和Norton建议关键绩效指标不要超过20项（Parmenter，2007：7-9）。Hope和Fraser（2003）建议关键绩效指标应少于10项。10/80/10法则，被认为是很好的参考依据，亦即一个组织里大概有10项关键成果指标：说明已经完成的面向；80项绩效指标：告诉你做些什么；及10项关键表现指标：告诉你做什么可以大幅度提升绩效。

关键绩效指标的测量，是运用“平衡计分卡”（balanced scorecard）（Kaplan & Norton，1996），根据组织的愿景和策略，将其具体转化为组织的目标和量度，成为一套全方位的绩效量度系统。传统的平衡计分卡透过四个面向来衡量绩效，分别为：

顾客构面（customer）：企业可确立与顾客和市场做区隔，帮助公司确立营运目标与营收来源，因此企业针对目标进行区隔设定量尺。财务构面（financial）：此项构面可显示所有策略是否被执行，并在执行后的成果是否可创造利润极大化。内部流程构面（internal processes）：经由制定财务和顾客构面的目标与量尺后，随后才可订定企业内部流程构面，可让企业衡量此构面标准时，抓住衡量的目标与重点；其内部流程包含产品开发、生产、制造、通路和顾客服务等。员工学习成长构面（employee learning and growth）：在主管制定各构面的目标与量尺，加以督促组织之间的学习与成长，因有着另三大构面所订定的基础架构规划，可让学习与成长构面连带达到成效。

三、研究问题与研究方法

综合上述文献探讨，本文将观察台湾地区四大报新闻劳动工作的变化，并考察各报绩效考核的作法。研究问题如下：一、报业记者新闻劳动环境与内容变化为何？二、四大报业的绩效考核制度与差异为何？

研究方法采用“次级资料法”与“深度访谈法”。次级资料搜集相关新闻、评论、期刊、硕博士论文等来源，对于新闻劳动与绩效管理的探讨，佐以深度访谈四大报《中国时报》《自由时报》《联合报》与《苹果日报》新闻工作者。深度访谈运用“滚雪球抽样”，成功访谈10位报业新闻工作者（《中国时报》2人、《自由时报》2人、《苹果日报》2人、《联合报》4人¹），每个报社以一位主管与一位一线记者为原则，在联合报系中增加了不同部门与区域的选择。此外，本研究也采访

两位长期研究新闻媒体的学者，提出他们的观察，访谈进行时间：2015年12月3日至2016年1月18日。

四、报业的新闻劳动环境变化分析

自从2003年《苹果日报》进入台湾地区，导入重视影像的概念，并减少新闻文字数量，结合大量图表和全版彩色印刷，造成其他各报社跟进改版，将报纸新闻字数开始压缩至一千字以内，文字比例约减少三成以上，并开始搭配图片、表格做为新闻产制新模式（S10）。

其次，《苹果日报》进入市场后，开始对现有的传统报社进行规模性挖角，许多报社也同时进行重整，利用优退来降低成本，促成一拉一推的动力；但新闻工作者主要资产，并非工作量的贡献，而是背后无形的经验、人脉、社会网络，以及在职场上养成的各种默会知识、分析能力等。当传统报纸将这些推出去时，也像把一群优秀的工作者送给《苹果日报》，原本在传统报业在市场上有一定的区隔，渐渐也趋于同化，各家报纸的质量也相似，无法达到差异化（S9）。

随着网络时代的兴起，行动通讯装置载具的发展（计算机、手机、平板计算机），日益增加的行动网络数据流量（吃到饱），报社要求记者产制更多实时的新闻资讯（S3、S6、S9、S10）。过去记者仅需专注于采访、写作，近年来因媒体渐渐趋于集团化式经营，除原先产制平面报纸商品外，亦包含需发布网络电子报、影音（电视）等；同时，记者的工作型态、使用工具也与过去不同，从早期记者在外跑新闻，必须返回报社手写发稿，到现今通讯装置让记者随时随地都需要发稿（S1、S4、S6）。“即时新闻”的出现，使得媒体劳动环境更加艰巨。

2013至2014年间，由于太阳花学运的促动因素，四大报均重视并成立“即时新闻中心”，冲即时新闻流量。在即时新闻优先下，新闻记者的工作型态与劳动内容，形成“新闻劳动的密度与强度大增，24小时待命”“废文充斥，新闻内容农场化”“追求点阅率，朝向赛马式新闻发展”（王毓莉，2016）。

新闻产业除了一般新闻、即时新闻及影音新闻之外，新闻专题制作也是重要工作，由于众多报社都希望记者可以兼顾既有的工作内容，还能再产出更多有深度内容的专题新闻，访谈发现多数受访者（S1、S3、S4、S6、S8、S10）都指出即时新闻、一般新闻的工作量变多，排挤制作专题时间。

为了因应报社逐渐失去深度的新闻内容，联合报系于2012年推出专门制作专题新闻的“愿景工程”。然而，愿景工程仍然需要一般报社记者的合作，报社将“协

助愿景工程”的任务栏入一般记者的绩效考核指标，愿景工程就像是一个大编辑台的角色，将记者采访回来的内容拼凑制作成专题（S2、S5、S7）

《中国时报》也设有专门负责专题部门，称为“调查研究室”，其组成员为资深记者居多，总人数约7至8人，目的是为了让一线记者专心跑路线新闻，或偶尔一些较小型的专题性报道；调查研究室运作模式类似《联合报》愿景工程的概念，有其固定的版面，其绩效考核指标为每周、每月、每季或是半年需出专题性报道，另有特别经费可供申请使用；另为了区别一线记者与调查研究室记者路线重迭踩线，因此在进行采访前，需先做沟通划分清楚（S6）。

《自由时报》并未设有专门制作新闻专题相关部门，多数为要求一线记者同时负责。本研究发现，《自由时报》在每周需填写的绩效考核指标中，即有一项目为企划能力，同等为专题报道或综合性规划报道，如有一版面要报道一个很大的事件，则需规划各区块要报道哪些内容等，报社希望一线记者每周需产制至少一篇（S3）。

过去《苹果日报》报社要求的专题风格，倾向于踢爆、揭弊方式来建构或企划一个议题，而在追求实时新闻的环境下，《苹果日报》现在则是要求一线记者除主要负责的即时新闻与一般新闻外，也可以写一些“即时性专题”，称为“暖苹果”，如：报道全台十大美食；或报道温馨感人的故事等，专题的定义被改写（S4、S10）。

对此，受访者（S9、S11）均指出，将即时新闻订入绩效考核指标，如要求一个月必须发几则，间接强迫记者发布无意义的废文讯息，这并非是新闻专业的导向，记者的工时无形增长，劳动密度逐渐增加，实时新闻造成“内容农场化”，也被简化为“重复性劳动”，资方可用最低成本的方式，要求记者每天产制，甚至连深度新闻报道都想如法炮制。因此，若从批判政治经济学角度分析，劳工被“异化”，记者成为单调重复做没有价值的实时新闻产制工作。

总结来说，在新媒体环境下，报业发展即时新闻、影音新闻，并且必须兼顾深度专题及调查报道，记者劳动内容繁多，工时也跟着增加，但薪资却没有因此提升，记者在工作上的自我实现与成就感降低，新闻劳动环境越来越恶化。

新闻记者劳动环境恶劣的状况，可从2015年“劳动部”针对新闻媒体行业进行劳动检查，违法比率高达61.1%看出，业主主要违法条文为《劳动基准法》第30条第5项“未置备出勤纪录”及第24条“延长工作时间未依规定加给工资”（职业安全卫生署，2015）。

根据“劳动部”劳动力发展署官方网站“职业分类信息查询系统”以及劳基法84之1条规定，新闻记者现被归类为专业人员的其他专业人员，多数人认为媒体应归

类为责任制，但新闻记者实际上，并非归类为责任制之中的专业人员，各职业的责任制认定办法是依据劳动基准法申办，需透过企业资方与地方主管机关申请办理。

劳基法第30条规定，劳工正常工作时间每日不得超过八小时，每周不得超过四十小时。前项正常工作时间，雇主经工会同意，如事业单位无工会者，经劳资会议同意后，得将其二周内二日之正常工作时数，分配于其他工作日。其分配于其他工作日之时数，每日不得超过二小时。但每周工作总时数不得超过四十八小时，也就是所谓的8+2工时规定。

进一步来看，根据2015年4月20日台北市劳动局公布的大众传播业劳动条件项目检查结果，在受检的34家电子及平面媒体中，《苹果日报》是违法项次最多的媒体业者。当日，《苹果日报》工会秘书长唐镇宇于官方脸书发表声明，声明稿指出项目劳检之后，报社资方已向工会表明，将研拟依法置备出勤纪录，并据此计算加班时数并发给加班费，工会对此表达肯定外，也将会持续监督与协商。

值得一提的是，虽然资方在这一波的劳动检查中受到打击，但有部分的人认为报社面对媒体劳检的改革只是换汤不换药，想尽办法游走在灰色地带来应付法规。举例来说，《苹果日报》在劳动检查后设立手机APP打卡系统，但该系统不一定要在正确的时间打卡，事后都可以再补，换句话说，打卡计算的工时仅仅是为了应付劳动法规而操作出来的数据（S4）。

当然，还是有人认为劳动检查有存在意义，多位受访者认为，自从劳动检查之后，报社主管会比较注意工时的问题，会控制记者尽量不要超时工作，超时的部分分配加班费等等。联合报系的主管表示，报社分配给她一个月定额度的加班费，让她可以弹性运用在需要人手加班的时机（S4、S8、S12）。

整体而言，2015年的媒体劳检对产业造成很大的冲击，主管阶层确实有比过去更加重视工时与加班费的问题，只不过各媒体变成建立新的制度，来“应对”劳动检查，使报社能够符合劳动法规的规范，实际上对于新闻劳动内容的实际改善并不大。

五、四大报业的绩效考核制度分析

四大报采用的绩效考核制度，有所差异，以下分就不同报社作法论述，再做横向的比较分析。

（一）联合报系的“关键绩效指标”管理系统

联合报系从1960年至1993年前，采取基本薪资、高福利与变动短期奖金为主（林富美，2006：79），形成相对稳定的组织文化。随着传播产业环境逐渐开放，平面媒体竞争压力大，报系遂于1999年陆续推出优退优离方案，并开始致力于修改

薪资结构。

至于四大报的绩效管理制度，以联合报系向企业管理借鉴而来的“关键绩效指标”（KPI）管理系统最完整而严谨。2003年起，联合报系进行经营与管理制度的变革，引进KPI绩效管理概念。不过，联合报系一开始推动KPI管理制度并没有成功，后来报社找了台大国际企业系的李吉仁老师咨询，历经长时间沟通与筹备，KPI绩效管理系统在2009年导入，2010年全面实施，并且与考核奖励制度结合（S5；徐国淦、于俊杰、余鉴，2015）。

联合报系不同部门的考核项目不完全相同，考核过程也因媒体属性不同而产生施行差异，平面媒体的KPI为月考考评（S5、S7、S12），电视媒体UDN TV则为季考评（S2）。根据前测探访了解，联合报系各部门的考核方式不同，因此本文将联合报系分为平面记者（中央记者、地方记者）以及UDN TV电视记者（企编制作、企编主持），分述之。

“数字汇流”是KPI考核很重要的指标，联合报系将2008年订为“影音元年”，设立相关培训机制，并于当年6月启动教育训练（徐国淦、于俊杰、余鉴，2015）。在KPI全面实施之后，联合报系订定平面记者每个月必须完成30则实时新闻、2则影音新闻，后来下修为一个月20则实时新闻、2则影音新闻（S5、S7）。至于UDN TV，由于电视节目工作繁忙，且UDN TV本身就产制影音节目，该台虽然也设计若干考核类目，主要与报社管理机构对接，但落实状况不佳（S2）。

中央记者KPI评量指标，根据受访者（S12）2015年12月提供资料指出，考核内容分为深化内容、TV部分、数字汇流、管理职能、多元营收。深化内容指的是制作专栏、专题；TV部分指的即时新闻、影音制作；数位汇流指的是与Plus合作；管理职能指的是完成上级交办事项、撰写工作日志；多元营收指的是业务配合。

其次，地方记者KPI评量指标，受访者（S7）2015年11月提供资料指出，考核内容包含深化愿景工程／采数字制作（20%）；数位汇流／即时新闻、影音、跨平台议题（20%）；深化影响／引领公共议题（10%）；深化影响／深耕在地脉动（10%）；内容创新增值／强化知识性及实用性（20%）、汇流人才／影音制作人培训计划（5%）；多元营收／引进外部资源（5%）；其他／得奖（5%）；管理职能／教育训练、培育接班人、追踪轮调、上级交办（5%）。

而电视台UDN TV记者的评量指标，根据受访者（S2）2015年11月提供资料指出，考核分为贡献度、执行力与专业能力。“贡献度”指的是节目制播量、身兼多职、粉丝团人气、节目宣传效果、业务项目配合；“执行力”指的是准时完成作

品、节目内容正确与精致度、粉丝团人气（贴文数量与互动频率）、业务项目完程度；“专业能力”指的是企划能力、脚本创作力、主持表现、敬业精神（主动支持、勇于任事、抗压性、使命必达企图心）、向上管理（工作日志、出勤考核）。

从上述的三份KPI指标观之，不同部门的指标与具体配分方式，各有差异，但此种差异并非完全根据记者个人的差异性而来。根据受访者（S2）指出，不少同事们认为，KPI管理系统的实施太过突然，报社没有安排系列课程向报社同仁事先训练，仅仅发下一份说明书就开始实施KPI考核制度。而KPI的设计，部分指标僵化，出现只要照着KPI考绩表做事，就能得到比较高的考绩分数，而KPI项目并不能完全反映员工的劳动强度，例如：有记者指出，曾经帮请假的同事代班一个月，每日新闻的工作量加重许多，却得到非常低的KPI考绩分数，因为双倍的工作量使得没有时间去完成自己的KPI考绩项目（S7）。

其次，订定KPI的订定源头为人资部门，人资部门缺乏采编背景的工作人员，无法体会记者的工作生态，许多人质疑，新闻媒体属于内容产业，怎么能够使用量化的管理系统来考核评估（S2、S5、S7）。多数人指出联合报系的KPI项目太过繁琐，有太多没有意义或不知道如何填写的指标（S5、S7、S12）。

再者，90年代中期，曾是地方新闻受到高度重视的黄金时代，同样的《联合报》也曾大量扩增地方新闻人力，但2017年《联合报》地方版新闻的版面再度减少，各地方版缩减成单一版面。《联合报》记者透露，内部已针对年资较高的老记者进行好几波优退，并以“一年一聘”的短期合约回聘，藉此缩减人事成本。2017年报社还将朝“地方人事成本至少缩减20%”为目标迈进，人事精简也会持续进行，不仅如此，媒体还可能收取地方政府的置入费用（吕苡榕，2017）。此时对于不能认同的指标，如：多元营收／引进外部资源，记者也无权抗议，对于具有专业主义精神的记者，只能选择放弃该项分数（S7）。

最后，由于绩效考核成绩对薪资调幅的影响力不大，KPI虽然会影响年终奖金的高低，但由于媒体产业的环境问题，《联合报》已经不像过去鼎盛时期那样赚钱，导致报社年终奖金额度不高，在母数低的情况下，大家分到的年终奖金差距不会太大，这也使得报社员工越来越不在乎KPI考绩分数（S5、S7）。

（二）《自由时报》《中国时报》《苹果日报》绩效考核制度

相较于联合报系严谨量化的KPI管理制度，《自由时报》《中国时报》《苹果日报》在绩效管理的设计上，则相对偏质化取向。

《中国时报》的绩效管理方式，根据受访者（S6）2015年12月提供资料指出，

“各部、处、室主管以下之管职”管理职绩效考核评分表，考核项目分为（一）工作绩效（二）策划能力（三）领导能力（四）品德操守（五）判断力与选择能力（六）协议合作共六大项。

其考核说明：（1）本表提供为“管理职”考核之参考，各考核单位如认为表列“工作考核”各项有所不能适用，得经呈准更改其考核标准（项目）或重行分配其分数比例；但仍以六项考核项目6：5：5：3：3：3之分数配当和顺序为限；（2）各考核主管请就工作考核各项所列之标准（或呈准自列之标准），评定受考核者该项表现之分数、直接填于考核表“考核项目”栏中相对字段；但若其评分超过各项支給分标准的上（下）限，则以其上（下）限为评定之分数；（3）人事室登录统计各考评分数时，“工作考核项”以核定栏为准；（4）“主管职”之受考人（部、处、室以上之主管）只须评定“工作考核”各项之分数即可；（5）“现职适性判定”及“今后适性判断”均由被考者之“直属主管”选定适当标准后，于考核表中相对字段打“V”记号以凭参考。

《自由时报》的绩效管理方式，根据受访者（S3）2015年12月提供资料指出，《自由时报》一线记者月评表主要评分项目共分为“各月份新闻表现优异”“各月份工作表现优异”“各月份新闻线索”及“各月份新闻表现重大错漏”共四大部分。“各月份新闻表现优异”指的是独家新闻、头版独家、地方独家；“各月份工作表现优异”指的是配合有功、提供线索、跨部合作、企画能力、新闻写作；“各月份新闻线索”分为一般线索、头版独家线索；“各月份新闻表现重大错漏”包含内容错误地方错误、重大独漏、他报独家。

《苹果日报》的绩效管理方式，受访者（S4）2015年12月提供资料指出，《苹果日报》绩效考核分为10大项目，（1）知识与表现，指具备丰富专业知识，能提出建言改善工作质量，甚至为他人提供技术性的专业表现；（2）统筹及组织能力，指时间管理分配妥当，有系统的管诚主管交办事项，并且有效处理其他工作；（3）解决问题能力，指迅速发现主要构成问题的原因，积极主动搜集相关信息，往往提供有效实际的方法解决问题方案；（4）团队合作精神，指随时以团体的利益为优先，与他人合作及互动为良好的；（5）创造力，指不时将创意融入工作，并带领启发同人的思维，一起发挥创意改善工作方式；（6）危机处理能力，指遇突发事件能积极处理，且能整合现有外围资源，发挥最佳效能；（7）工作态度，指经常按时完成工作，对临时交付的工作能积极有效处理；（8）沟通能力，指清楚完成的表达自己的意见，并且愿意靠近他人意见少于人冲突，且有相当好的说服

能力；（9）服从性，指服从公司规定，并且提醒他人留意与遵守、不迟到、不早退；（10）主动性，指不需主管督促，工作即可处理得宜，并且能独立作业。

相较于联合报系组织化的KPI量化管理系统，《自由时报》《中国时报》《苹果日报》则是以较质化的方式在实施组织管理。本研究从受访者提供的资料发现，《中国时报》在旺中集团的管理下，有逐渐朝向量化管理的趋势，报社效仿联合报系的细致的KPI管理系统发展出自己的绩效考核指标。而《自由时报》与《苹果日报》的绩效考核则是“大标题式”的大项目，从《苹果日报》的十大考核项目可以看出，报社不希望在考核过程有过多的繁文末节，而是直接以结果论英雄，记者表现的好坏由长官判断，员工必须自己观察与适应，进而内化为成为报社期待的记者。

根据Kandula（2006）的分类，上述偏重于“文化管理策略”的质化管理方式，在华人社会中，最大的问题就是“人治”压力，受访者（S3、S8）也指出，尽管量化指标有相对客观性参考，但最终决定权仍在长官笔下，做事合不合长官胃口，变成工作最重要的目标。

（三）四大报的薪资与独家奖金报酬

四大报新闻记者的薪资待遇方面，以《苹果日报》与《自由时报》的薪资条件比较高，对新鲜人的待遇大约介于3万6千元至4万2千元，《苹果日报》一年的共领13个月薪水（外勤记者有通话补助费），《自由时报》则有许多津贴加给（如三节奖金、电话补助费、夜点费等）（S1、S3、S4、S5、S6、S8、S10、S12）。

联合报系与《中国时报》的薪资条件比较低，对新鲜人的待遇大约介于3万2千元至3万8千元之间，然而，联合报系鼓励“得奖”，如果在新闻类竞赛中有得到名次，报社会额外给予同额奖金做为报偿；《中国时报》则是注重独家新闻，对独家奖金的发放较为大方（S1、S2、S5、S6、S7）。

激励因素包含成就感、从事挑战性工作、受人赏识、晋升机会、担负重责，其目的为了更加优化新闻工作环境，四大报业对记者的激励与报偿，多数是以奖金与工作绩效表现构连。

联合报系设有“独家奖金”与“得奖奖金”，独家奖金的额度不高范围大概是6百至3千元左右，而得奖奖金则较为大方，举例来说，如果记者获得卓越新闻奖5万元的奖金，报社会额外再提供5万元的奖金当作奖励。

《中国时报》的制度随着经营者转移，亦有所转变。过去在余纪忠时期，因报社风气较为自由、大方，强调个人单打独斗的能力，对于发放“独家奖金”相对大方，金额可以单则十万到二十万元不等；而报社产权转移与面临报业市场竞争的变

化，独家奖金变得比过去少一些，从最低一则5千元、1万元（S1、S6）。因采访路线上的不同，其难易度也有差别，因此报社对任职于社会中心的记者，除一般固定底薪之外，会另外提供额外奖金给予鼓励（S1）。

《自由时报》记者每周需填写的工作绩效考评中，有“独家新闻”与“新闻路线线索提供”做为指标，其给予奖金方式是将所有评分项目做加总，与各中心组内同事互比，当月前三名高分即有5千元、3千元、2千元奖金鼓励（S3、S8）。而《自由时报》报社尚存嘉奖等奖惩制度，可利用嘉奖换取额外的奖金做为激励（S8），另外报社也重视新闻点阅率，依照层级给予奖金激励（S3、S10）。

在独家新闻奖金发放中，四大报业仅《苹果日报》没有独家奖金做为激励，相对来说报社没有给太多额外的奖金补贴，但《苹果日报》的每月薪资条件是平面媒体中最优渥的，每个记者签约载明以13个月作为薪资与“年终奖金”的保障（S4、S10）。

研究亦发现，《苹果日报》对记者本身的能力抱有较高的期待，举例来说，《苹果日报》不把“独家新闻”列入考核指标，这是因为报社认为独家新闻是记者必备的能力，所以不需要特别设置独家奖励。然而，有趣的是《苹果日报》虽然比较不重视绩效奖金，但报社本身的薪资却比其他三报优渥，受访者（S4）认为比别人优渥的薪资条件是记者的工作动力，另外更重要的是能力表现，在《苹果日报》工作的记者都会重视发稿速度，抢在最快的时间发布新闻会激发记者的成就感，竞争的环境会加强记者的工作潜能。

六、结论与建议

整体而言，新闻记者面临的新闻产制环境是：报业发展即时新闻、影音新闻，新闻记者的劳动时间与密度，不断增强，但是薪资却没随之调升。一方面，不停地追求跑马式与信息片段式的即时新闻，使得记者没有时间探索新闻线索，发展深度专题与调查报道，生产质感更高的新闻，另一方面，又要求记者需要营销自己报道的新闻，沦为自产自销的记者，使得新闻记者的专业无从发挥，职业成就感低落。而传统媒体的没落，纵然来自阅听众接收习惯的改变，但目前四大报均致力于数字化发展电子报，如记者未能提出好的报道内容，将无助于报业的经营。

相较于过去《中国时报》管理，创办人余纪忠先生采取“家长式与魅力式”的管理风格，举才不分年纪与学科，只要能够做出好的新闻报道，就采取重赏或拔擢为主管（王毓莉，2014）。现阶段的四大报经营者，均参照依循企业管理模式，设

计报业的绩效管理制度，四大报中，联合报系的关键绩效管理系统，虽然各部门有差异性指标，但仍属于指标高度切割化、计算高度数量化的制度。《中国时报》在旺中集团的管理下，有逐渐朝向细致量化管理的趋势，而《自由时报》与《苹果日报》的绩效考核，则以比较大方向的区块原则订定考核指标，《苹果日报》的绩效考核指标，则是量化程度最低的报社。

从绩效管理四大构面来看，四大报的绩效管理指标多偏重于“内部流程”构面，其中又以“过程指标”高于“产出指标”和“结果指标”，“投入指标”少之又少，结果显现，报社太过重视记者工作流程层次的表象数量成果，难以兼顾报道的“质”。其次，缺乏顾客构面、财务构面、与员工学习成长构面指标，考核上也不够全面。

上述的绩效管理构面设计，容易造成“无效管理”。换言之，新闻记者如果完全照着“过程”指标做事，不是太难达成，但无法产出“结果”或“影响力”高的报道，反而养成记者的被动与敷衍心态，只要完成最低指标，即可交代，失去追求更高质量表现的动机。

根据Kandula（2006）提出的绩效管理的七种核心策略（报偿、生涯、团队、文化、衡量、能力与领导）分析，可发现各报经由不同的绩效指标建立“衡量”管理系统，企图建构一套公平的“报偿”制度，其中，联合报系与《苹果日报》透露出相对浓厚的“组织文化管理”策略，前者依赖绵密的关键绩效管理设计，逐项细部打分数，藉以完成考核；后者则是以创办人黎智英的经营理念，由内部互相竞争，形成新闻记者的自我审视考核，自然不需要设计复杂的考核指标。

综合上述，本研究建议偏量化的考核方式，应透过与新闻记者的互动讨论，考虑新闻专业与适合的新闻劳动力，找出少数“最关键”指标，避免琐碎化，避免类似需要牺牲记者新闻专业的业配指标；偏质性的考核方式，需要避免“人治”的影响，维持考核制度的公平性，找出最佳的绩效考核模式，激发出记者的最佳表现。

其次，实行差别式管理来调配人力，记者各有所长，有些人的专长是随采随发的实时新闻，有些人喜欢花时间跑出深度或调查性的专题报道，有些人善于制作影音新闻，然而，KPI制度底下，却仅仅只用一份考绩表来评估所有的员工，规定每个人必须要完成的工作内容都一模一样，引来制度僵化的隐忧。依照每位记者的兴趣与能力适性的调配KPI指标，并且让主管有调配人力的空间，相信“差异化”的绩效考核做法，必能提升记者的劳动成就动机，激发记者前能带来较好的工作表现，另外，增列“自评项目”也是解决指标僵化的方式，让记者多做的其他工作能

够列入考核范围。

关于组织应该如何订定绩效考制度，夏倩芳与李婧（2017）的研究指出，中国大陆在媒介组织内部，母报—子报的关系格局造就了差别化的劳动规训制度，促成都市报采纳计件绩效制，“编制”被作为劳动权差异化控制的工具，在媒体内部形成了一个同工不同酬、低福利、高强度、高风险的劳动权状况。该研究认为，在劳动权保障的司法领域，此种将劳动权窄化的导向，在实践中阻碍了劳动权的落实。首先，在“效益”及经济增长的首要目标下，有关部门极易放松对侵害劳动权行为的管制，造成劳动法规的虚置；其次，劳动法规也出现了“公法私法化”倾向，即公共管理任务由私主体或者以私法的方式来完成；此外，将劳动权窄化为个人养家糊口的问题，导致长期以来，在理念上形成了一种片面强调劳动权的生存权而忽视发展权的倾向，常常将劳动降低为“饭碗”，而忽略为劳动者提供发展条件的深层意蕴。

本文认为订定一套兼顾新闻记者的劳动权和发展权的考核制度，是新闻媒体留住人才的关键因素。目前台湾四大报在人资、团队与领导力的培养方面，从绩效管理系统的设计上，均付之阙如，媒体经营者如能在此方面，多些投资，让新闻记者在与每日新闻时间追逐外，多些与工作相关或领导力培养方面的学习与成长，对于提升新闻劳动动机与新闻产出的质量，应有所助益。

（责任编辑：王保平）

注释 [Notes]

1. 联合报系包括《联合报》等平面媒体、联合新闻网、UDN TV（由于营运问题，2016年7月1日起自数字有线电视与中华电信MOD停播下架，改为网络播出）等不同部门，又因实行“关键绩效指针”管理系统，经过初步探询了解，报系各部门实施KPI管理有所差异，因此本研究增列2个名额，期望勾勒出更清楚的KPI管理系统。
2. 为了受访者的匿名性，本文以编号代码陈述受访者意见（S1~12以受访者姓名笔划序排列）。

参考文献 [References]

- Mosco, V. (1998)。《传播政治经济学——再思考与再更新》（冯建三、程宗明译）。台北：五南出版社。
- Kandula, S. R. (2008)。《绩效管理：理论与实务的整合性观点》（李亭林译）。台北：美商麦格罗·希尔国际股份有限公司。
- 林富美（2006）。《台湾新闻工作者与艺人：解析市场经济下的文化劳动》。台北：秀威信息科技股份有限公司。

- 吕苡榕(2017)。媒体寒冬,地方记者只能为五斗米折腰?《苦劳网》。检索于<https://theinitium.com/article/20170417-taiwan-local-journalist/>
- 王君仪(2011)。《台湾联合报集团多角化经营之综效研究》。台湾师范大学大众传播研究所硕士论文。台北。
- 王显中(2014)。记者劳动调查:工时长、压力大、病一堆。《苦劳网》。检索于<http://www.coolcloud.org.tw/node/80547>
- 王毓莉(2014)。重访余纪忠时期的《中国时报》组织场域与其领导风格。《国际新闻界》,36(8),89-103。
- 王毓莉(2016)。台湾四大报即时新闻发展对于新闻专业影响之研究。《国际新闻界》,38(12),76-94。
- 吴育仁(2011)。劳动过程与劳动主体性:地方记者职场劳动之政治经济分析。《社会政策与社会工作学刊》(台北),15(1),1-37。
- 徐国淦、于俊杰、余鉴(2015)。变革之舞:传统媒体《联合报》导入关键绩效考核的危机与转机。《中华传播学刊》(台北),28,35-78。
- 许丽珍(2011年7月)。媒介生态更迭中再出发——八位记者流浪实录。“2011中华传播学会研讨会会议论文”。新竹。
- 职业安全卫生署(2015)。《“劳动部”发布104年上半年新闻媒体业劳动条件检查结果》。检索于<http://www.mol.gov.tw/announcement/2099/23213>
- 庄文忠(2008)。绩效衡量与指标设计:方法论上的讨论。《公共行政学报》(台北),29,61-91。
- 王维佳(2009)。中国新闻业劳动关系变革三十年。《中国记者》,03,77-78。
- 方惠、刘海龙(2018)。2017年中国的传播学研究。《国际新闻界》,40(01),21-37。
- 白红义(2018)。因时而作:新闻时间性的再考察。《国际新闻界》,40(6),46-67。
- 夏倩芳(2013)。“挣工分”的政治:绩效制度下的产品、劳动与新闻人。《现代传播(中国传媒大学学报)》,35(09),28-36。
- 夏倩芳、李婧(2017)。媒体从业者的劳动权困境及其形塑机制。《学术研究》,04,43-55。
- 刘蕙苓、罗文辉(2017)。数位汇流的新工具采纳:记者的社群媒体使用与影响评价。《新闻学研究》,132,107-150。
- Aldridge, M. & Evetts, J (2003). Rethinking the concept of professionalism: The case of journalism, *British Journal of Sociology*, 54(4), 547-564.
- Domingo, D., Salaverria R., Aguado, J. M., Cabrera, M. A., Edo, C., Masip, P., et. Al (2007). Four dimensions of journalistic convergence: A preliminary approach to current media trends at Spain. *In 8th International Symposium on Online Journalism*. Retrieved April 4, 2017. from <https://rua.>

- ua.es/dspace/bitstream/10045/19586/1/comunicacioAustinInfotendenciasMarDomingo.pdf.
- Edward, R (1979). *Contested terrain*. New York: Basic Books.
- Foust, J.C (2005). *Online journalism: Principles and practices of news for the web*. Scottsdale. Scottsdale: Holcomb Hathaway.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Boston: Harvard business school press.
- Hull, C. L. (1943). *Principles of Behavior*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kandula, S. R. (2006). *Performance management*. New Delhi: Prentice Hall of India private limited.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard business school press.
- Kerr, S. G. (2000). *Key performance indicators as a policy implementation technique*. Unpublished doctoral dissertation, University of Alberta, Edmonton, Canada.
- Lamont, M. & Molnar V. (2002). The study of boundaries in the social sciences. *Annual Review of Sociology*, 28, 167-195.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, July, 370-396.
- McManus, J. H. (1994). *Market-driven journalism: Let the citizen beware?* Newbury Park: Sage.
- Micó, J. L. (2006). *Periodisme a la Xarxa*. Vic: Eumo.
- Mosco, V. & Wasco, J. (1983). *The critical communications review, volume I: Labor, the working class, and the media*. Norwood: Ablex.
- Murray, H. C. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pavlik, J. (2000). The impact of technology on journalism. *Journalism Studies*, 1, 229-237.
- Schuler, R. S. (1996). *Managing human resources*. New York: International Thomson.
- Walker G. M. (1999). News in transition, part 2: Journalist or technician or both? *World Broadcast News*, 22(10), 34-36.