

論文中文題目：「時報系」出走菁英之研究

論文英文題目：The study of the exodus elites from the China
Times group

姓名：王毓莉 (Yu-Li Wang)

服務單位及職銜：中國文化大學大眾傳播學系專任教授

通訊處：111 台北市士林區華岡路55號

中國文化大學大眾傳播學系

「時報系」出走菁英之研究*

王毓莉**

中文摘要

本文旨在探討余紀忠時期時報系的組織文化、如何影響「時報系」出走菁英的專業主義信念，與選擇出走的原因。研究以深度訪談法，成功訪談 15 位時報系出走菁英發現：在余紀忠魅力式領導下，時報系呈現相對開放自主與高度信任的「支持型」組織文化，而主管與新聞記者在潛移默化下，擁護並承襲此價值，並得以充分發揮新聞專業主義。至於時報系菁英出走的原因有：「個人生涯規劃」、「組織升遷管道不足」、「成也報老闆、敗也報老闆」。

關鍵詞：中國時報、出走現象、組織文化、媒體老闆、新聞專業主義

The study of the exodus elites from the China Times group

Yu-Li Wang***

Abstract

This article aims to explore the organizational culture of China Times group during the Yu Chi-chung's ownership, how it affects the exodus elites' professional belief, and why they choose to resign. The research employed the "in-depth interview" method and interviewed 15 exodus elites from the China Times group. The results found that it showed a relatively open, independent, and highly trusted environment under Yu Chi-chung's charismatic leadership. It appeared to be a "supportive" organizational culture. Under the invisible and informative influences, the journalists and their leaders adopted his values and practice the news professionalism. As for the reasons of resignation are : "personal career planning", "lack of the chance of promotion", " the success or failure is all to the media owner."

Keywords: China Times, exodus phenomenon, organizational culture, media owner, news professionalism

*本文為科技部補助專題研究計畫《兩岸報業菁英出走現象：探索台灣的「時報精神」與中國的「南方基因」》（編號 NSC 102-2410-H-034-018-MY2）的部分研究成果。本文的完成，要謝謝兼任研究助理林敬姮和李凱崑的協助。

** 作者為中國文化大學大眾傳播學系專任教授（ylwang1022@gmail.com）。

*** Yu-Li Wang is Professor at the Department of Mass Communication, Chinese Culture University. (ylwang1022@gmail.com)

一、研究動機與問題

目前身處台灣的新聞記者，感受專業無法施展的空前挫敗感，而新聞科系學生，缺乏從事新聞工作的動機，追根究底，是傳媒環境惡化與缺乏可追求的新聞專業典範所致。

無疑的，新聞事業正面臨著各種挑戰，資本主義的滲入，使得兼具「文化產品」與「廣告」雙元特性的報紙，不得不向市場靠攏，能否為企業賺錢才是資本家辦報的重點。市場導向新聞學讓記者工作的內涵產生根本性變化，從知識詮釋者變成「商品闡釋的業務員」，傳統第四權階級的社會地位與工作價值逐漸式微、貶值（許麗珍，2011）。

針對新聞工作人員所處的組織環境，林照真（2006）與林富美（2006）都曾以記者為關懷主體，批判當前工作環境，鼓勵維護能保障記者職業專業的組織環境，並主張即使在惡劣的新聞環境，記者也要維護自身的權益與新聞理想。

然而，新聞人員的工作態度、生產力與工作承諾，與工作滿意度有關。一項調查發現，新聞工作者對於同事關係、工作的社會影響、工作的自主程度等「內在因素」的滿意度較高，但對報酬收入、福利待遇以及升遷機會等「外在因素」的滿意度較低（羅文輝等人，2002）。另一研究主張，記者的工作倦怠與專業承諾有關，若倦怠感越強烈者，對新聞專業承諾的感受就越弱（林信昌、臧國仁，2000）。

在此大環境下，出現了新聞媒體人的出走與倦怠現象。許麗珍（2011）將被迫離開媒體機構，面臨找工作、轉行壓力，頓失生活經濟來源者稱為「社會型流浪記者」。另外，仍在線上但對媒體現況與工作環境諸多抱怨，甚至配合報社以羶腥色帶有道道爭議方式處理新聞，此種無動力自我、喪失工作認同，無異在心理上自我放逐，則歸類為「心理型流浪記者」。

不同研究指出，影響記者離職主要因素為升遷發展受阻、不滿意工作環境、家庭因素考量、中年危機、更好的薪資及工作倦怠等（陳銘薰、洪敏莉，2009；盧聖芬，2006；姜范文，2003；林信昌、臧國仁，2000；何乃蕙，1988）。

而不同媒體的組織文化，也以不同的方式影響與控制著新聞工作者（Hirsch, 1977；Shoemaker & Reese, 1991）。余紀忠於 1950 年創辦《徵信新聞》，1968 年更名為《中國時報》當時所處的報業環境，歷經臺灣政治上的戒嚴到解嚴，經濟上的寡占市場到自由競爭市場。經濟上，享有報禁的保護，成長到百萬份發行量的大報，且受到知識份子的歡迎；政治上，需要接受掌權者的收編，擔任國民黨中常委，但基於自身自由開明的理念，他長期需要擺蕩於國家發展優先和報業經營需求的拉鋸中（王毓莉，2014：19~20）。

而余紀忠的領導風格，呈現如下特色：欽點人才、敢於任用；價值領導、行動實踐；廣納觀點，允許挑戰權威；事後關切、傳達理念，屬於員工對領導者產生價值認同，並願意戮力追隨的「魅力式領導」（王毓莉，2014：20）。在戒嚴時期，新聞界的優秀人才設法走出荊棘之路，培育出了一批批首重新聞專業的媒體記者來，許多資深記者在解嚴之後，因各種因素而離開了中時，這批「中時退除役官兵」，也利用新聞行業的訓練，轉入新的管道繼續發揮所長（何榮幸、張錦華，2008：35-36）。

習賢德（2006：253）曾研究《聯合報》企業文化指出，許多報社的離職者在人事命令發布後，即告永久除名、不再往來、亦不知所終。而此種「非友即敵」的心態，或許基於「競業禁止」心理，但暴露了企業文化中最自大與最脆弱的一環。他更提出比較指出，當時各種制度與福利均不如《聯合報》的《中國時報》，卻能正視出走員工的後續發展，為其開支散葉、成為報系延伸的力量。

時報系退除役官兵中，多數是因為在時報系中，有很好的專業表現，進而出走自行創刊媒體、或被挖角投入其他新興媒體。這些人的離去，與旺旺中時接手後進入再選擇離去的人才，原因大不相同。本研究希望探索時報系的組織文化，了解其如何影響時報系出走菁英的專業主義信念，而他們最後為何選擇出走？提供新聞媒體經營者，理解組織文化對於培養人才的重要性，也讓新聞的後進者，瞭解新聞專業所能發揮的社會影響力。

本研究提出三個研究問題，如下：

1. 余紀忠時期「時報系」的組織文化為何？

2. 組織文化如何影響「時報系」出走菁英的專業主義信念？
3. 「時報系」菁英，選擇出走的原因為何？

二、文獻探討

以下針對本文涉及相關理論，分別從組織文化的內涵、新聞專業主義、與工作滿意度與工作倦怠，進行文獻探討。

(一) 組織文化的內涵

組織文化如同一個組織的 DNA，文化在組織當中產生一定的功能，可作為組織的引導方針，或是為了讓組織順利共同運作的接著劑。Schein 對組織文化的定義為：「一組共享且具有模式化的基本假定 (assumption)，當一個團體面臨外部適應和內部整合的問題解決時，會習得此等基本假定，由於這些基本假定運作良好，且被認定是正確有效的，因此，這些基本假定會成為新進成員知覺、思考和感受相關問題的正確方式」(Schein, 2004: 17; Schein, 2004/許嘉政等人譯，2008: 15)。

文化就像是成員的共同意識一般，在組織中產生的信念、價值觀等心理總合，接著影響成員的行為。許多研究皆強調，組織文化對於人員行為影響的重要性，不僅會潛移默化的形塑員工行為，也會提升組織績效(劉曉諭，2002；李進明，2009；陳富強等人，2008)。

而企業維護文化時，除了可以透過更換高階主管來重組，以及引進新的創新文化外，另外一種手段就是社會文化方式。組織協助新員工適應組織文化，適應過程即為社會化 (socialization)。組織利用有形或無形、精神或物質的象徵意義，使成員或外界了解組織文化。正式社會化包括新員工訓練、在職訓練、充電訓練。這種訓練的過程中，讓員工熟悉組織文化，且提供員工學習技巧。非正式的社會化，則透過員工間、員工與主觀之間平日的互動。

Cameron (1985) 將組織文化分成四種類型：1. 官僚型：建立在控制與權力上，不傾向做具有風險的改革；2. 支持型：其為開放、和諧、充滿高度信任與支持，重視團隊合作精神；3. 創新型：追求高風險與重大變革的挑戰，重視員工的創新與挑戰性；4. 效率型：重視工作效率與成本控制與績效目標的達成，

可以接受高度風險與極大的變革。

至於組織文化的元素，Schein（2004）指出三種不同的層次：人造飾物（artifacts）、擁護的信仰以及價值（espoused beliefs and values）、潛藏的假定（underlying assumptions）（Champoux, 2011: 75; Schein, 2004: 24）。

人造飾物（artifacts）：指一個組織文化當中最顯而易見的部分，可以讓新進成員清楚看到的組織特徵，包括所有剛加入組織時，所聽到看到與感覺到的現象。也包括了組織當中的可見物，像是物理環境的建築，組織的語言、組織科技與產品等，還有一些文化產物，像是、風格、具體的服飾、行為、組織的迷思、故事、傳說、公司的儀式典禮（McShane & Von Glinow, 2008: 461; Champoux, 2011: 75; Schein, 2004: 26）。

擁護的信仰以及價值（espoused beliefs and values）：是組織成員透過組織文化在組織內部分享的價值觀，判斷事物是好的或壞的，對的或錯的、信仰、評估事物的能力、信仰中心，成員並視組織價值為己任（McShane & Von Glinow, 2008: 461; Champoux, 2011: 75）。

潛藏的假定（underlying assumptions）：此層次也是組織文化當中，最不具體的一些元素。像是人們與組織之間的關係，組織與外部之間的關係，伴隨者組織的歷史而發展，或透過組織處理某些不同的事件而形成，是一些沒有意識的想法心理模式。由於無法意識，因此組織當中的資深成員無法找到適切的方法形容給新進成員了解，新成員只能從錯誤中學習，或是看著資深員工在遭遇不同情況時如何應對，是組織文化中，只可意會不可言說的部分（McShane & Von Glinow, 2008: 461; Champoux, 2011: 76）。

（二）新聞專業主義的展現

新聞專業化運動，始自二十世紀的美國，並流傳至世界各地，激起許多討論與影響，最後歸納出「追求真相」、「社會責任」、「言論自由」，三項新聞倫理的核心價值（彭芸，2008：26；劉昌德，2007）。

新聞工作者以知識專業職能為生產工具，而知識工作者的特色，便在於能夠

掌握知識或職能等這些生產工具，進而對職業發展出更大的自主空間。不論是以歷史或是職業特性來探究專業，人們之所以討論專業，主要是想與技術為主的工匠做出區隔（彭芸，2008：25-26）。而 Liu（2007, May）指出，新聞是種獨占專業，當談到專業的時候，一般往往認為是特定的技巧、規範、規則、標準。這些專業可以透過記者教育，以及記者間的經驗分享習得。但如果談論的是「專業主義」（professionalism），則是超越價值的社會信仰與信念，是一種倫理規範，自覺的為公共服務，以及能脫離經濟與政治的自主權。

早期研究中，Hall（1968）認為專業態度，應具備：使用專業的組織做為參考、具為大眾服務的信念、相信自律、對工作的使命感、自主權等。McLeod & Hawley（1964：530）依據 Hall 的專業性理論，及其他社會學家所提出的職業特性，發展出一套測量專業性的量表指出，一個職業要變成專業，必須滿足下列八個標準：（1）提供獨特及重要的服務；（2）強調智能技術；（3）必須強調智能技術；（4）被賦予廣泛的自主權；（5）從業人員在判斷和行為上，接受廣泛的個人責任；（6）把服務看得比個人經濟利益更為重要；（7）發展全面性的自治組織；（8）建立具體個案，以澄清及解釋倫理規範。而 McLeod 等人所設計的量表，一直到近期的專業性研究，一直都還具有影響性（彭芸，2008：26）。

羅文輝（1998）則從多面向角度建構專業性量表，研究結果提出「專業知識」、「專業自主」、「專業承諾」及「專業責任」四個面向。其中「專業知識」又包括「專門知識」與「自我充實」兩個面向；「專業自主」包括「內在自主」與「外在自主」兩個面向；「專業承諾」包括「工作承諾」與「大眾服務」兩個面向；「專業責任」包括「新聞責任」與「倫理責任」兩個面向。而研究也發現，專業性高的工作人員，對於新聞工作的承諾較為堅定，也較會把新聞工作視為終身職志。另外專業度高的新聞從業人員，展示了較高的服務熱忱，也比較會把大眾服務看的比待遇、升遷、及工作穩定來的重要，也較不易為了高薪而離職。在專業自主權方面，LeRoy（1972）的研究則指出，電視記者如果專業度表現所得分數較高，這些記者通常也有較多的自主權（Smith & Hubbard, 1987）。

（三）工作滿意度與工作倦怠

關於工作成就感與滿意度，Alderfer（1972）依據 ERG 需求滿足理論層次，

將工作滿足分為生存 (existence)、關係 (relatedness)、成長 (growth) 三個滿足層次。生存需求包含對薪資的滿足、對福利政策的滿足、對工作內容的滿足、對工作條件的滿足等；關係需求層次包括和同事相處的滿足、和長官相處的滿足、對工作環境氣氛的滿足等；成長需求層次包括對升遷的滿足、對被肯定的滿足、充實工作知識的滿足、對自我實現的滿足、感覺到工作有成就感等。

Herzberg(1966)則提出「雙因子理論」,亦稱激勵保健理論(motivation-hygiene theory)指出,人類的動機與滿足感是由兩組因素來控制:激勵因素(motivating factors)與保健因素(hygiene factors)。前者包括:成就、認同感、工作的挑戰性、晉升、和個人與專業的成長;後者包括:公司政策與行政體系、上級視導公平性、工作環境、與上級、同僚、部屬之關係、個人生活、工作地位和工作穩定性。Herzberg認為消除使個人不滿足的保健因素,不代表就能激勵個人,產生滿足感。尋求真正的滿足感,必須調適激勵因素,才能激發工作效力與成就感。

至於員工的離職,臧國仁等人認為,新聞工作者離職所隱含的意義,可能與工作倦怠有關。換言之,工作的倦怠影響了新聞人員對組織的承諾,因此較無意願繼續留職(林信昌、臧國仁,2000)。

綜合過去文獻,探討工作倦怠的來源與相關因素,可分別為個人層面、新聞工作特性與組織環境、社會文化情境等三個面向。1.個人層面:在新聞從業人員工作倦怠的個人因素方面,Cook & Banks(1993)發現,與工作倦怠有顯著相關的變項包括年齡、工作頭銜、工作經歷年資、收入和工作滿足。他們所描繪的較具工作倦怠危機的新聞從業人員,多屬年輕、基層新手、以及小規模報社的記者與編輯。2.新聞工作特性與組織環境:Caputo(1991)認為工作環境層面和工作倦怠有高度相關,這些因素包含,缺乏專業自主性、處理公眾問題、角色衝突、角色曖昧、缺乏個人成就機會、不適當的正向回饋、缺乏控制、支持資源不充分、持續繁重的工作負荷、物質環境上的壓力來源。3.社會文化情境:鍾蔚文、臧國仁、陳百齡、陳順孝(1996)指出,新聞工作領域中,工作特性與社會文化情境有高度互動,新聞從業人員因此可能特別容易受到社會文化因素影響,造成工作倦怠。

Pines(1993)指出,工作倦怠的最後結果,常使原本有高度動機和承諾的個

人失去最初就業時的奉獻精神，也就是可能會影響新聞從業人員對新聞工作的「專業承諾」。蔡士敏（2008）訪談七位經歷自立報系經營權轉移，參與抗爭的員工，試圖了解組織文化帶給他們的影響，以及在報社發揮新聞專業的情況指出，當初報社易主，一批人離開了，試圖到其他地方發揮長才，卻遲遲也找不到像原來自立報系那般可以發揮專業的地方。商業媒體新聞品質的下滑，對於社運新聞的空間產生壓縮，使得這群記者在專業方面不斷精進，卻還是改變不了大環境。最後這批人離開，在各媒體間來去，工作滿意度與成就感逐漸降低。

陳銘薰、洪敏莉（2009）以新聞記者為研究對象，探討職涯高原（註1）與組織承諾多元構面間的關係發現，新聞記者組織層級型與工作內容型（註2）職涯高原認知皆會負向影響組織承諾，且組織層級型職涯高原對組織承諾的負向影響程度高於工作內容型的影響，顯見新聞記者雖是本著熱情投入新聞工作，但組織升遷機會的暢通與否，仍影響其組織承諾。該研究建議，媒體建立完善人力源制度（如資深記者制度、職等制度及生涯規劃），將有效降低職涯高原感受，提升工作滿意度與強化對組織與專業的承諾（陳銘薰、洪敏莉，2009：36）。此外，不同研究也建議，新聞媒體應持續加強新聞記者的專業認知，如建立系統化新聞專業知識，以提升記者的專業自主性（簡益淳，2003）。

綜合上述文獻探討，本研究參考 Schein（2004）提出的三個層次，對於時報系的組織文化進行分析，了解組織文化如何影響時報系出走菁英的新聞專業考量，並參考羅文輝（1998）提出的四個專業性面向，對於時報系記者的新聞專業做出探討與分析。最後，了解時報系的新聞工作者的出走原因。

三、研究方法

（一）研究方法與樣本

本文採用深度訪談法，經過滾雪球抽樣，成功訪談 15 位受訪者，這些時報菁英們，曾經任職於余紀忠時期的《中國時報》、《工商時報》、《中時晚報》、《時報周刊》、「美洲中時」、時報育樂公司、時報旅行社、總管理處等單位，都有和余紀忠親自接觸機會。他們的年紀分布在 46 歲到 67 歲（40 歲以上，5 位；50 歲以上，5 位；60 歲以上，5 位），時報年資由 4 年~31 年不等，在時報內的職務

經歷，從一線記者、主任、總編輯、社長、總經理、到社務顧問等。目前任職的領域橫跨平面媒體、廣電媒體、網路新興媒體、政治圈與商業界等，持續發揮時報的影響力（詳見表 1）。訪談進行時間：2013 年 12 月 10 日~2014 年 3 月 6 日。

表 1：本研究受訪對象

受訪者編號 (按姓名筆畫序)	時報系年資	現職領域
A1	4 年	廣電媒體
A2	17 年	學術界
A3	31 年	網路新媒體、跨學界
A4	21 年	平面媒體
A5	11 年	網路新媒體
A6	7 年	平面媒體
A7	26 年	平面媒體
A8	12 年	平面媒體
A9	12 年	平面媒體
A10	26 年	廣電媒體
A11	16 年	網路新媒體
A12	13 年	政治界
A13	4 年	網路新媒體
A14	9 年	商業界
A15	29 年	商業界

四、研究發現

(一) 余紀忠時期時報系的組織文化分析

關於時報系的可視文化，並不多見。儘管如同其他報社，時報系具有制式化的組織規章制度，但將人事調動一手抓的余紀忠，在其運籌帷幄之間，形成一種「無形的管理」，其實也是制度規章最大的破壞者。

相較於主要競爭對手的管理方式，《聯合報》是一個層級嚴明、極講究制度的媒體組織，對於記者的管理，講究論字排輩，相當嚴格。體制方面，擁有嚴謹的敘薪制度以及內部擢升，按考績報告與年資，循序漸進地晉升至主管階級(A1、A7、A8、A9、A11、A13、A15)（註3）。因此有受訪者比喻，《聯合報》比

較像是國營事業，而記者們就像是公務員（A1、A7）。此外，《聯合報》在文稿的用字遣詞、評論報導的差異性、與編輯位置的標題，都是講求傳統學院派作法，而《中國時報》在無形的管理下，不少記者像是脫韁野馬，奇奇怪怪觀點的文章、甚或過於主觀的文章，也都可能出現（A6）。

其次，時報系新聞主管對部屬的管理相對寬鬆，不會嚴訂記者要每天進報社、與發稿量等，受訪者指出，有不少政治記者應酬喝酒後進報社，主管和余紀忠都知道，但是總是睜隻眼閉隻眼，只要記者能夠發出好稿件，其他都不重要（A10）。也因此，時報人其實不太理會傳統企業組織管理中的制式化制度（A8、A9）。

此外，由於余紀忠喜歡拔擢青年才俊，時常不按牌理出牌，以至於常出現年輕主管須管理前輩記者的情形（A13）。因此，時報系其實是沒有強烈的階層式權力結構，也沒有像是社歌、制服等明顯的可視文化象徵。

至於時報系的信仰與價值，余紀忠於戒嚴時代提出辦報的編輯方針，主張「自由、民主、愛國家；開明、理性、求進步」，其提倡的編輯方針非空口號，是記者在選材、取稿與言論方向的重要指南，顯現時報精神（A7）。

一般認為，余紀忠領導的時報系，在意識形態光譜上，明顯為中間偏左派、具有自由主義色彩，在編輯立場上較為開明、自由，多元化，給予記者更多自由發揮空間。於是有個性、頭角崢嶸的人就會比較喜歡待在時報系，因此，也培養出許多天才型記者（A1、A3、A5、A7、A9、A11、A12、A15）。

對時報人而言，《中國時報》是個高度人治、但又相對非常自由的園地（A2、A4、A5、A14）。時報系信仰與價值之傳承，基本上在時報系無實質訓練與傳承模式，而價值的傳承多半發生在記者與主管們，或是主管與余紀忠相處之間的日常生活中。

受訪者 A1 認為，傍晚進報社寫稿是一大優點，因為能夠聆聽資深的前輩們口述某一新聞事件，並參與討論，對新進記者而言，是個進步成長的機會和場合。同時，這也形成了組織內特殊的知識份子論點交鋒與互相激盪的文化氣氛。

其次，由於余紀忠同時身兼國民黨中常委，時時刻刻會遭受到更大的外部

政治壓力（A1、A3）。但余紀忠的用人風格，是決定任用後，即使受到險惡的政治指控與汙讒，也選擇相信自己的愛將，盡力抗拒外部的政治性壓力（A3）。

受訪者 A11 提到，當時被派支援採訪台灣聲援中國 1989 年民運事件，當天台大的學生預備要到教育部請願，恰巧當天也是美麗島受刑人的家屬，要到立法院絕食抗議。該受訪者認為站在保護學生立場，希望學生可以晚一天再到教育部抗議，於是他找來台大社會系教授瞿海源一同說服學生領袖。而此一過程全程被調查局拍照和錄音，隔天國民黨秘書長拿著證據，向余紀忠指控記者教唆學生運動。而後，余紀忠從受訪者處了解來龍去脈後，為了替他阻擋外來壓力，要求他暫停採訪政治新聞兩個月，改跑其他線，名為調線處罰，其實目的是為了保護記者。

時報系的主管們也承襲余紀忠的風格，在爭議性事件中，不把外部壓力轉嫁到記者身上，幫底下記者扛責任（A1、A3）。因此，受訪者 A10 指出，自己在當上政治組中階主管時，不會特別揣測高層的想法，對底下記者也不過分干涉文章內容。

至於人才晉用方面，余紀忠重才氣、重知識、重文筆，敢於任用，以致後來時報系主管，都是用同樣的才氣管理標準挑選記者（A2、A3、A11）。時報系的主管，敢於錄取更年輕、更具才氣的年輕記者，並能讓新人充分發揮，不刻意地壓抑這些可能光彩高過自己的人才，也成就了《中國時報》的高峰時期，不僅報份破百萬，在社會知識份子中，佔有重要的言論主導地位（A15）。

同樣身為時報出走菁英的王健壯，在文章「天寧寺聞禮懺聲」（註4）中，提到「少林寺的老和尚帶著小和尚」，少林寺的老和尚指的是余紀忠，時報系的菁英們就是一群小和尚。中階主管們在潛移默化下，承襲了余紀忠的哲學精神，包含選拔人才的管理標準，以及主管與記者之間亦師亦友的互動方式（A3、A11）。對這些時報人而言，「家庭」氛圍都是環繞著與余紀忠的革命情感，報社的特殊組織文化已無形中培養出濃厚的情感氛圍，更能在不少時報人身上看到，士願為知己者死的感覺（A1）。

（二）「時報系」出走菁英的專業主義信念分析

在上述時報系組織文化影響下，分別從出走菁英的「專業知識」、「專業自主」、「專業承諾」及「專業責任」四個面向，分析其專業主義信念。

1. 時報系出走菁英的專業知識表現

由於余紀忠網羅人才方式特殊，只要認為文筆好、觀點好，便盡其所能地加以網羅，他廣讀文章評論，甚至是學生刊物，透過不同類型的文章探勘人才，只要看到好文章，便請報社主管前往延攬（A1、A2、A3、A4、A5、A7、A8、A11、A12、A14、A15）。因此，時報系菁英的專業知識特徵，往往取決於記者自身具備的能力，如上所述，不少時報系的菁英，其實在進入新聞界前，幾乎都是「文青」或「寫手」。

受訪者中有透過統一招考進入《中國時報》工作（A11、A12、A15）、有實習表現良好被留任（A1、A10）、有因過去在高中、大學辦校刊累積許多作品的人，敢於向余紀忠毛遂自薦，並獲得任用（A6、A10）；亦有些是經由時報內部記者推薦，一個拉一個進入時報系（A6、A9、A11）。

更特別的是，余紀忠敢於任用新人，總是大範圍地詳細閱讀文章來做篩選，並請底下的主管協助網羅這些人才（A7、A11）。不少時報系菁英是因為在其他媒體，如《聯合報》、《自立晚報》、《台灣新聞報》、《中華日報》嶄露頭角的記者而被挖角到時報系（A2、A4、A5、A7、A8、A13、A14）。余紀忠閱讀範圍，除了主流報業外，也包括黨外雜誌《綜合月刊》、《八十年代》、《仙人掌》，甚至各大專院校的學生刊物與實習報《銘報》等，並從其中主動挖掘人才（A3、A6、A7、A10、A11）。

時報系晉用人才，具海納百川、百花齊放的特色，偏愛雇用文人，不太管是否為新聞科系畢業，因此時報系菁英多來自不同領域的背景（A1、A11）。時報系的菁英所學科系大多為政治系（A7、A9、A10、A11）、歷史系（A2、A3、A6）、社會系（A4、A5）、經濟系（A13、A15）、以及法律系（A12）。另外，有少部分為新聞傳播本科系出身的記者（A1、A2、A8、A14）。

此外，余紀忠雖為國民黨中常委，但他能夠包容來本省人、在地人、黨外或特殊身分的人，也因此承擔許多來自黨內的壓力。1970年代余紀忠敢於任用曾

經坐過白色恐怖時代政治犯李明儒，甚至一路重用後擔任《中國時報》編輯主任，負責總分核稿的重要職務，之後升任副總編輯、總編輯、副社長（A3、A7）。

至於非新聞相關科系出身的記者，知道自己的新聞專業不及他人，通常以勤能補拙，自我充實，做足採訪新聞的行前功課，並得到消息來源的信任，求取新聞上的表現，自然受到重用（A15）。其次，透過回報社的員工餐廳，與同事和資深記者們共餐分享採訪後的問題與心得，彼此以專業態度思考給予對方新聞判斷的意見，也是記者成長的重要經驗（A1、A5、A10）。

直至時報系經營中、後期，各種大學在職進修班興起，部分記者與主管就會利用假日充實自己的專業知識。受訪者 A5 表示，進修的記者一定是運用私人休閒時間，不會干預到自己工作，少數人會先告知余紀忠，但他也不會有任何意見。除非萬不得已，這些記者不會輕易地請假，只會透過同事間相互協助工作，未有影響組織內部運作的例子，這也顯現時報系菁英們對工作的責任感和新聞專業的堅持。

2. 時報系出走菁英的專業自主程度

專業自主包括，「內在自主」：指工作獨立自主，不受組織內的影響。「外在自主」：指工作獨立自主，不受組織外因素的影響。

余紀忠所處的報業環境，歷經政治上的戒嚴到解嚴，經濟上的寡佔市場到自由競爭市場。1982 年前蘇聯諾貝爾文學獎得主索忍尼辛應吳三連基金會之邀訪台，對處於戒嚴時期的台灣來說，是天大的新聞。但是由於時機敏感，傳出在有關單位要求下，希望台灣新聞界能夠封鎖此一新聞，但《中國時報》領先報導了此則新聞，之後引起 17 家新聞機構發表「共同聲明」攻擊時報，並與主辦單位一同封鎖《中國時報》的採訪工作。

當時外界的說法是，所有媒體總編輯開會都同意在索忍尼辛來之前，不做事前報導。但受訪者（A3）表示，事後的了解，其實根本沒有協議這回事。當時的總編輯認為這是新聞的自我審查，於是在未事先告知余紀忠的情況下，決定從事報導。採訪主任於是派一組優秀的記者，突破封鎖線，事後報導出來的內容比其他各報的還要精彩。

余紀忠一開始發現刊登後，雖然不諒解當時總編輯惹出的麻煩。不過之後，他卻發了有史以來最高的獎金，獎勵當時負責採訪索忍尼辛的記者，從中也體現出余紀忠對此事的大氣態度與寬容（A3）。

另一外部強大壓力的案例，是1982年創刊的「美洲中時」，由於余紀忠覺得國內政治氣氛肅殺，且民間改革訴求越發強烈下，或許海外是個間接影響的途徑，也是追求自由報業的階段性空間，當時號召了時報本身及海內外各陣營的好手，用最符合新聞專業經營的概念，及掌握海外左、中、右、獨立場，最大公約數的價值觀，從事言論、編輯、業務與服務工作（A6）。

秉持自由、民主、開明、理性的報導與言論，「美洲中時」報面上的表現令人喜愛，但也引起另一群人嫉視。海外的黨工竟以「美洲中時」的內容為情資，打回國內的小報告滿天飛，連帶也使有關方面刁難中時外匯出境支持辦報的小動作不斷。乃至於1984年，對於首次參加第23屆洛杉磯奧運的中國選手報導，被國內指稱「為匪張目」，呼籲中央要「整理海外文宣隊伍」。再加上同年「報導江南案」，余紀忠承受了高度的國內政治壓力，最終以高度保密的方式做出了驚天動地的決定：關報！（周天瑞，2004年11月11日）

戒嚴時期，國家對媒體管控嚴密，除了上述來自國安的強大壓力，導致一份優質的「美洲中時」僅存活了輝煌的兩年。余紀忠在國內更常受到當局者的不同施壓，但他對於新聞事件處理，卻從來不會進行任何事前干預或下指導棋，僅有部分新聞議題，特別是受到政治壓力下的影響，他才會事後關心。受訪者A8說：「他總是還保留一點讓你去自主判斷，他不做事先審查，而做事後修正」。在執行過程中，多次主動為員工扛下官方言論施壓與責任，情治單位的小報告在他眼中只是一份白紙，純為流言蜚語，他無時無刻都相信報社成員的新聞專業。

此外，大多數的時報系中高階主管，承襲余紀忠的領導風格，也多會為記者承擔來自組織內部上級或外部的壓力，給予記者發揮最大言論空間的機會，即便需要修改新聞稿內容，也都先找一線記者討論溝通（A7、A10）。

3. 時報系出走菁英的專業承諾表現

時報系菁英的專業承諾表現，在於記者們不易被利益誘惑，保有記者的社會

責任，在於記者個人對專業的堅持與態度。時報系的記者從不只把新聞當成是一份領薪水的行業，更多的是新聞同仁共同的價值與信念，且比起其他報系，他們更喜愛中時的自由風氣與人文氣息（A2、A4）。

對於在時報系有突出表現的記者或主管，難免成為其他報系挖角的對象。但研究發現時報系的菁英，多數不會因為私人利益考量而受到誘惑（A1、A8、A9、A14），反而更加地重視新聞工作的自主性與專業程度，期望自己能夠在時報系得到最大發揮空間。

其中最為明顯的是，當《蘋果日報》進軍台灣，一開始運用高薪來招攬人才，讓許多人都陷入跳槽與否的兩難。不過對時報系菁英而言，這些誘惑往往沒有多大成效，只有少數接受挖角的記者，多半基於個人經濟利益的考量（A5）。多數時報系菁英把新聞工作視為終生職志，更加重視新聞工作的社會責任與新聞自主權，所以即便有其他優渥的機會出現，多半不為所動。

4. 時報系出走菁英的專業責任表現

專業責任包括，「新聞責任」意指新聞報導的社會責任；「倫理責任」意指專業人員的倫理道德責任。

由於余紀忠的政經背景，《中國時報》被定性為一個統派、傾中的媒體。但時報系卻能允許屬於台獨份子的記者寫台獨報導，前提是不主張，可以純探討、分析（A1、A10）。

1980 年的美麗島事件，當時余紀忠派出王杏慶、王健壯、林聖芬等年輕寫手，在法庭旁聽紀錄，用詳實的報導，呈現事件的真相，也改變了人們對美麗島事件的觀感（楊渡，2015）。據說當時時報系的壓力非常大，但他總是以報導事實，記錄歷史，未來要禁得起歷史檢驗來要求記者。受訪者 A12 指出，當時的《中國時報》在處理新聞時，會盡力地用不同的方式呈現，或相對來說較不會刺激感官的內容，以體現專業與平衡的新聞報導。

另外，1986 年民進黨宣布組黨，所有總統府、國民黨政要員、軍方、政戰部隊都打電話要求余紀忠不要報導，但他決定躲起來不接電話。並交代採訪主任

與總編輯，一定要進行報導，當時找了政治組組長與副組長處理此一新聞。他們嚴守真實客觀原則，描述民進黨在圓山大飯店組黨之事實，沒有評論、沒有特稿，最後報導放在二版二題，成為當時唯一主流媒體的報導（A11、A12）。儘管部分人認為余紀忠當時的決定，可能基於對台灣政治時局的判斷，而讓時報扮演著推動改革的角色（A10、A12），但是對於時報系的菁英而言，卻獲得了一個基於新聞專業出發，報導反對勢力崛起的空間。

更經典發揮新聞專業的案例，發生在「美洲中時」末期的「江南案」報導。儘管當時編輯部已經面臨報導奧運中國選手為匪宣傳的嚴重指控，但是基於新聞報導的專業責任與對歷史負責，「美洲中時」總編輯決定處理該則新聞。透過江南兩位好朋友陸鏗與阮大方的訪談，編輯部採取「排除法」，刪除了他們指稱的（其實也是一般人必有的看法）：「國民黨幹的政治謀殺」濃縮改為「不是情殺、不是財殺」。利用「曲筆」成文的迂迴婉轉方式，達到報導事實的目的（A6）。

至於「倫理責任」的展現，則是出現在台灣新聞史上，首度且唯一一次由新聞記者自費刊登廣告，表達政治理念的事件上。1990年3月16日至3月22日的野百合學運提出「解散國民大會」、「廢除臨時條款」、「召開國是會議」、以及「政經改革時間表」等訴求。當時《中國時報》許多記者義憤填膺地想要聲援學運，受訪者 A10 時任採訪中心中階主管提出，報紙上只能呈現客觀的新聞，而我們自身的立場可以用廣告來呈現，於是他和另一位受訪者 A1 起草後，開始個別連署簽名，一下子就有 63 位記者、編輯簽名，共同承擔六十萬元的廣告費，於是有了報紙頭版的下半版廣告內容。見報當天，國民黨立刻派出蔣彥士去見余紀忠，他們覺得肯定是老闆支持刊登的。記者對於未先跟余紀忠報備，心裡有些忐忑，不過他卻用「我也年輕過，我能理解你們的心情」，輕輕帶過，未做出任何懲處（A10）。該次事件之後，也使得時任總統的李登輝在不久後召開國是會議，並於 1991 年廢除國代。

早期伴隨著政治壓力對新聞衝擊下，時報系組織內部未有任何倫理規範，也未曾傳出重大的倫理問題，如記者與既有利益者的特殊關係，或造假新聞。當時即便組織內部沒有明文規定，時報系的菁英，仍選擇遵循自己心中的倫理道德，發揮新聞的專業主義。

(三) 「時報系」菁英出走原因之分析

儘管余紀忠時期的時報系薪資或升遷制度條件，略遜於主要競爭對手的聯合報系。但是，時報的新聞工作者，對於工作的挑戰、工作環境的自主性、受人認同與賞識等內在因素的滿足，大致能感受到工作的成就感。至於菁英出走的原因，可由個人層面、組織環境、與組織領導觀之。

1. 個人生涯規劃

時報系出走的菁英，多數是對個人後期的生涯另有規劃。特別多人離開後開始創業，像是創辦出版社、創立雜誌刊物、投入電視新聞或雲端科技事業等；也有的人轉換跑道，希望學習新東西，像是金融業、科技業；另外，也有人抱著對媒體行業的熱情，繼續以自己的專業在新聞界打拼，像是創立獨立評論的網站，以及做調查報導（A4、A7、A11、A13、A14、A15）。

其次，廣電媒體解禁後，不少時報菁英感受到平面媒體快速式微，電子媒體逐漸竄起的趨勢，開始有了其他的生涯規劃（A1、A11、A14）。一開始是，《中國時報》與《聯合報》競爭百萬份大報的年代，兩大報擴張時期，爭奪人才激烈，所以彼此喜愛挖角對方的優秀人才，之後則是有線電視新聞台與新創辦的《蘋果日報》，需要大量的新聞人才，紛紛向時報系的菁英提供更高的待遇或職位，進行挖角（A15）。一度台灣的有線電視新聞台主管，幾乎都是由時報系出走菁英所擔任，繼續主導著台灣新聞的走向，也就是時報系開枝散葉的具體表現。

《蘋果日報》於2003年進入台灣，積極地向時報系資深記者招手，受訪者A8表示開始思考「我們總是在外面看，在少林寺學了一身功夫，可是外面已經是烽火半天，不下去跟人家打一架，我覺得自己會遺憾。」然而原本台灣新聞界所低估的報紙，卻帶來強大的媒體效果，更是威脅到其他新聞媒體的發行量。其實，《蘋果日報》創報時的主要高層與中階主管，有不少是時報系離職的菁英。

2. 組織升遷管道不足

時報系有著環繞余紀忠的特殊組織文化，在管理上採取高度人治，未按照組織升遷制度，只要是認為不錯的記者，就拉拔為主管（A6）。因此，許多人在二、

三十歲時就受到余紀忠重用，年紀輕輕就已當上高層主管，不過這也造成同儕之間擠壓的競爭關係（A4、A12）。任用年輕人才肩負重職，以致遇到擁有同樣能力的人，會產生排他性，也因這樣的晉升方式，造成後來時報系的「人才斷層」問題（A15）。

受訪者 A4 指出，在一般的媒體，可以清楚知道自己對手是哪些媒體、或哪些層級的人。但是在時報系卻完全相反，由於余紀忠過於人治的管理方式，形成對手是在全時報系的所有人才。以致後來許多記者因為未受到余紀忠的重用，甚至產生內部人事鬥爭，有些人在當不到總編輯，認為沒有發展的空間下，寧可到外頭重起爐灶（A2、A4、A12、A14、A15）。

此一組織管理模式，其實是弔詭的，好處是由於晉升方式不刻板，人人都認為自己有機會，不需要慢慢用年資去熬職位（A2）；壞處也是人人都有想往上爬的心態，依賴叢林法則，優勝劣敗，永遠讓人在報社內感到無安全感（A4）。

3. 成也報老闆、敗也報老闆

余紀忠的領導統御之道，在於對外嘗試與政治勢力折衝，換取更大的新聞空間，對內管理，延攬人才不分年紀背景，惜才愛才。只不過，在面臨更大的政治壓力與判斷時，純就新聞專業角度論新聞的記者或主管，常與其意見相牴觸，產生辯論與拉鋸，面臨被冷凍，值此期間他仍不斷地尋找欣賞的人才，讓人感受到被打壓與失去寵愛的危機，甚至導致憤而離職的狀況（A3、A6）。

余紀忠惜才愛才，且具有「因人設事」的養士之風，導致《中國時報》在同一時期有 20 幾位副總編輯，之後又增設好幾位的執行副總編輯（A8、A9）。時報系的榮景時期，能夠養大批的記者、主管與主筆，但是至余建新接班經營時期，組織財務開始出現狀況，而被迫需要裁員（A9）。

不過部分出走菁英，儘管與余紀忠之間，為了新聞處理特定新聞有再多的爭執與矛盾，最後選擇出走。但並非是真的翻臉不認人，在時報系後期開始走下坡時，這些資深的老臣，基於對時報系與余老闆的特殊情份，還是願意回來幫忙。因短暫的理念不合，這些幾度進出的時報系菁英，和余先生仍保持著互相欣賞，又互相矛盾的愛恨交織的夥伴關係。

2008 年底，《中國時報》正式易主，由蔡衍明經營時期。部分時報菁英，並未決定馬上離開，反倒是抱持觀望心態，希望給新的報老闆一個機會。但相處時間久了，有些記者感受到來自商業主辦報的震撼教育，並明顯察覺到其政治立場的傾向，他們感受到在時報系內部工作環境的窒息感（A4、A5、A10）。

受訪者指出，報老闆的政治立場，逐漸影響至日常新聞的處理，接連的事件：如 2009 年年底「陳雲林是 C 咖」相關新聞，惹惱中國，為平息中國方面怒火，因此決定撤換總編輯（A1、A5、A9）；2012 年 2 月「錢哀時事件」，自稱為《中國時報》現職記者，匿名為錢哀時，於《自由時報》出現指責嘲諷老闆蔡衍明，之後矛頭指向懷疑時報系內部記者，有人被迫選擇退休、或是跳槽（A5、A9）。同年 7 月旺旺中時併購中嘉案所連帶引發的「黃國昌事件」，旺中集團旗下的《中國時報》、《中天電視台》及《時報周刊》，以大篇幅報導百來位學生到 NCC 抗議購併案，現場有白衣女子發錢給參與學生之「走路工」，質疑與中央研究院法律學者黃國昌有關，要求他提出說明，事後證明非真相。在上述種種累積的新聞處理事件下，引爆了另一波原服務於余紀忠時期的時報系菁英決定出走（A4、A5、A9）。

五、結語與討論

時報系的組織文化，不重視制式化的組織規章與運作，其特點則是在余紀忠魅力式領導下，對記者採相對開放自主與高度信任的態度，符合Cameron(1985)所指的「支持型」組織文化。而余紀忠身為組織制度的創辦人，擅於為組織舉才、激發新聞專業表現、與拓寬言論尺度，而他也同時是制度最大的破壞者，常常破格調升職務與發送鉅額獎金。

在嚴峻的政治環境下，余紀忠對新聞編採給予充分的自由發揮空間，即便遭受政治制裁力量的打壓，仍擁護自由主義的價值。中階主管與一線記者在潛移默化下，擁護並承襲他的價值觀與信念，承上啟下，為部屬扛責，產生開放自由的組織文化氛圍，年輕肯拼鬥的記者，在時報系均可擁有發揮新聞專業的最大空間，也成就了時報系的黃金時期。

時報系出走菁英的「專業知識」，多偏重於不同社會科學領域，在進入新聞

界前，幾乎都是「文青」或「寫手」，至於新聞專業方面的自我充實，則來自於鴨子划水式的衝勁與和新聞前輩的日常辯論與傳承。其次，「專業自主」的發揮上，余紀忠與中高階主管為確保新聞專業的內部與外部自主，均採取對外抵抗政治壓力、對內給予充分發揮空間，時報系的菁英們具備有相對較高的專業自主性。也因此，展現在其「專業承諾」表現上，他們不易被利益誘惑，把新聞工作視為終生職志，更加重視新聞工作的新聞自主與社會責任。至於時報系出走菁英的「專業責任」，表現在其對於新聞專業規範的遵循，謹守客觀中立的事實報導原則，衝破政治禁區，善盡新聞媒體的社會公器責任。

Cook & Banks (1993) 和 Caputo (1991) 指出，新聞從業人員的工作倦怠，和個人層次與組織環境有關。本研究發現，時報系菁英出走的原因有：「個人生涯規劃」、「組織升遷管道不足」、「成也報老闆、敗也報老闆」。同樣的印證個人人格特質和組織制度環境，影響著時報系菁英的職涯選擇，過去研究建議，媒體建立完善人力源制度，提升工作滿意度與強化對組織與專業的承諾，建立系統化新聞專業知識，以提升記者的專業自主性(陳銘薰、洪敏莉,2009;簡益淳,2003)。

本文則認為，從時報系菁英的出走，反觀余紀忠先生對於時報系的經營，可以得知，新聞業屬於高度菁英化的行業，媒體老闆的領導風格與創造出來的組織文化，能否充分展現對於新聞專業的尊重，提供一個民主、開放、多元，以及免於政商干預的環境，讓新聞工作者充分發揮第四權的監督制衡力量，提升工作成就感，因而願意將此一職業當成一生志業，才能挽留住媒體組織中的菁英，一同為追求新聞媒體的品質與專業努力。

註釋

- 註 1：根據陳銘薰、洪敏莉（2009），職涯高原認知，指個人處於在職業生涯的頂點，且感受在組織中往上升遷的機會很低，意指一種員工心理層面上的挫折或耗弱，員工感受到其職業成長有短暫或長期的停滯，也認為在現有組織內升遷的可能性極低。
- 註 2：組織層級型職涯高原，是因為組織結構因素，導致員工自覺發展受限。工作內容型職涯高原，則是因為現有工作內容缺乏變化，或是工作上無法學習新技能而產生職涯高原感受者。
- 註 3：本文研究發現中，以編號 A1~A15（依照姓氏筆畫排序），代表不同受訪者意見之引用。
- 註 4：該篇文章書寫背景，是在余紀忠兒子余建新，將《中國時報》賣給旺旺集團總裁蔡衍明後，王健壯到中國大陸余紀忠先生墳前祭拜後有感。

參考書目

- 王毓莉（2014）。〈重訪余紀忠時期的《中國時報》組織場域與其領導風格〉，《國際新聞界》，北京，第 36 卷，第 8 期，頁 89-103。
- 何乃蕙（1988）。《報社採訪記者工作相關因素與離職意願關聯性試探》。輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 何榮幸、張錦華（2008）。《黑夜中尋找星星—走過戒嚴的資深記者生命史》。臺北：時報文化。
- 李進明（2009）。〈以組織文化強化企業知識管理相關性研究〉。《育達科大學報》，第 20 期，頁 39-58。
- 周天瑞（2004 年 11 月 11 日）。〈二十年前，政治謀殺了一家報紙〉，《中國時報》，A6 版。
- 林信昌、臧國仁（2000）。〈新聞從業人員之工作倦怠現象：以台北市平面媒體路線記者為例〉。《新聞學研究》，第 63 期，頁 91-135。
- 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》。臺北：秀威資訊科技。
- 林照真（2006）。《記者，你為什麼不反叛—調查報導的構想與實現》。臺北：天

- 下雜誌出版社。
- 姜苑文 (2003)。《電視新聞記者生涯規劃之研究》。臺灣藝術大學應用媒體藝術研究所碩士論文。
- 埃德加·沙因 (2008)。《組織文化與領導》(許嘉政等譯)。臺北：五南圖書出版公司。(原書 Schein, E. H. [2004]. *Organizational culture and leadership* [3rd ed.]. San Francisco, CA: Jossey-Bass.)
- 習賢德 (2006)。《聯合報》企業文化的形成與傳承 (1963-2005) 上冊》。臺北：秀威資訊。
- 許嘉政、林榮俊、李宗鴻、陳煜清、陳學賢、徐欽祥...王宏彰譯 (2008)。《組織文化與領導》，臺北：五南圖書出版公司。(原書 Schein, E. H. [2004]. *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.) 英文部分 (English Section)
- 許麗珍 (2011 年 7 月)。〈媒介生態更迭中再出發-八位記者流浪實錄〉，「2011 中華傳播學會研討會」論文，新竹縣竹北。
- 陳富強、方顯光、陳國嘉、簡安然 (2008)。〈組織文化、智慧資本與組織績效關聯性之研究〉。《華人經濟研究》，第 2 期，頁 146—168。
- 陳銘薰、洪敏莉 (2009)。〈新聞記者職涯高原與專業高原對組織承諾與專業承諾的影響—組織承諾與專業承諾的中介效果〉。《人力資源管理學報》。第 36 卷，第 3 期，頁 19-44。
- 彭 芸 (2008)。《21 世紀新聞學與新聞學研究》。臺北：雙葉書廊有限公司。
- 楊 渡 (2015 年 3 月 10 日)。〈荷花池畔長談〉，《中時電子報》。取自 <http://www.chinatimes.com/newspapers/20150310000874-260115>
- 劉昌德 (2007)。(媒體倫理的政治經濟學：國家、資本與新聞專業規範的流變)，《中華傳播學刊》，11：111 -153。
- 劉曉諭 (2002)。《組織文化對工作滿足及離職原因之相關性探討-以花蓮地區區域級以上醫院之護理人員為例》。東華大學公共行政研究所碩士在職專班碩士論文。
- 蔡士敏 (2008)。《自立事件核心記者的生命故事》。台灣大學新聞研究所碩士論文。
- 盧聖芬 (2006)。《電視記者工作滿足程度與離職意願及行為的關聯性分析》。政治大學傳播學院碩士在職專班碩士論文。

- 鍾蔚文、臧國仁、陳百齡、陳順孝 (1996)。《新聞記者知識的本質：專家與生手的比較 (一)》。行政院國家科學委員會專題研究計畫期中報告。
- 簡益淳 (2003)。《專業認知、組織認同、組織效能之關聯性研究：國軍 N 總部新聞發佈體系之個案研究》。世新大學傳播研究所碩士論文。
- 羅文輝 (1998)。〈新聞人員的專業性：意涵界定與量表建構〉。《傳播研究集刊》，第 2 期，頁 1—47。
- 羅文輝、魏然、陳韜文、潘忠黨 (2002)。〈大陸、香港、台灣新聞人員工作滿意度之比較研究〉。《中國大陸研究》，45(1)：1-18。
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness and growth: Human need in organizational setting*. NY : The Free Press.
- Cameron K.S. (1985), "Culture Congruence Strength and Type : Relationship to Effective", In Robert E .Quinn (Ed.), *Beyond Rational Management*, (pp.142-143). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Caputo, J. S. (1991). *Stress and burnout in library service*. Phoenix, AZ: Oryx Press.
- Champoux, J. E. (2011). *Organizational behavior* (4th ed.). New York, NY: Routledge.
- Cook, B. B. & Banks, S. R. (1993). Predictors of job burnout in reporters and copy editors. *Journalism Quarterly*, 70(1), 108-117.
- Hall, R. H. (1968). Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, 33, 92-104.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: The World Publishing. Hills, CA: Sage.
- Hirsch, P. M. (1977). Occupational, organizational, and institutional models in mass media research: Toward an integrated framework. In P. M. Hirsch, P. V. Miller & F. G. Kline (Eds.), *Strategies for communication research* (pp.13-42). Beverly Hills, CA: Sage.
- LeRoy, D. J. (1972). Levels of professionalism in a sample of TV newsmen. *Journal of Broadcasting*. 17, 51-62.
- Liu, Y. (2007, May). *Paradigm Repackaging- Professional Mouthpiece*. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Boston, MA.
- McShane, S. & Von Glinow, M. (2008). *Organizational behavior* (4th ed.). New York,

NY: McGraw-Hill.

Pines, A. M. (1993). Burnout. In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects*. New York: Free Press.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Shoemaker, P. J., & Reese, S. D. (1991). *Mediating the message*. New York: Longman.

Smith, C., & Hubbard, T. (1987). Professionalism and awards in television news photography. *Journalism Quarterly*, 64(2), 352-398.