

國立交通大學

社會與文化研究所

碩 士 論 文

TVBS 電視台員工勞動過程之分析



An Analysis of TVBS Employees' Labor Process.

研 究 生：傅明雅

指 導 教 授：馮建三、劉梅君教授

中 華 民 國 九 十 五 年 七 月

TVBS 電視台員工勞動過程之分析

An Analysis of TVBS Employees' Labor Process.

研究生：傅明雅

Student : Ming-Ya Fu

指導教授：馮建三、劉梅君

Advisor : Chien-San Feng

Mei-Chun Liu

國立交通大學

社會與文化研究所

碩士論文



A Thesis

Submitted to Graduate Institute for Social Research and Cultural Studies

College of Humanities and Social Sciences

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master

in

Humanities and Social Sciences

July 2006

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十五年七月

TVBS 電視台員工勞動過程之分析

學生：傅明雅

指導教授：馮建三

劉梅君

國立交通大學社會與文化研究所碩士班

摘 要

台灣過去的電視市場由老三台掌控，民國八十二年台灣出現首家無線衛星電視台 TVBS，其為港台合資的民營電視台，將企業管理模式帶入電視台經營，新聞從業人員也轉為私人企業雇員，而非像老三台般等同為公務人員的待遇，相當程度地衝擊了媒體產業勞資相處模式以及處理勞資糾紛的方法，故本論文選擇 TVBS 電視台作為研究對象，加上筆者曾經於民國八十六年起連續八年在該企業服務的工作經驗作為研究背景，針對 TVBS 成立歷史、經營者用人哲學、勞方工作型態與勞動過程，藉以了解勞勞與勞資之間產生的認同與衝突，進而探討電視台工作者出走(跳槽)，以及產生「同意」的條件，進而對勞工意識的退化與臣服深入探討。

研究發現，TVBS 員工依工作型態大致分為六大類，包括：文字工作者、內容企劃與製作、影音採集與製作、影音傳輸工程、業務與行銷公關、以及行政與庶務人員。從其勞動過程發現，TVBS 資方的控制體系(薪資、升遷、工時、休假)呈現不合理的狀態，否定了 Burawoy 理論「內部勞動力市場」的存在，而 TVBS 創台以來從未成立工會組織，也代表「內部國家」不存在。這兩個 Burawoy 認為是形成勞動同意的基本因素，在 TVBS 都不具備的情況下，員工除利用出走(跳槽)、寫匿名信與尋求勞工局協助的方式向資方表達抗議外，另外一群願意繼續任職的員工，其「順服」來自於受制於資方的權威與制裁力、對上司的尊敬與感激、工作愉快、工作成為一種內化的價值、以及內化成為資方立場等五因素，這些勞動意識讓 TVBS 員工深陷勞動過程的枷鎖。此外，勞方誤以為成立集體組織(工會)需要資方同意、認為自己缺乏組織工會的能力、工會無法謀福利、忌憚成為管理幹部的「黑名單」，讓集體意識發展不彰，以致於勞勞之間容易因為工作的摩擦、互扯後腿，更讓資方有機會分化勞方。

An Analysis of TVBS Employees' Labor Process.

Student: Ming-Ya Fu

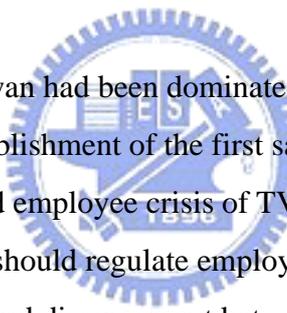
Advisors: Dr. Chien-San Feng

Dr. Mei-Chun Liu

Graduate Institute for Social Research and Cultural Studies

National Chiao Tung University

ABSTRACT



News broadcasting in Taiwan had been dominated by three government-owned television stations until the establishment of the first satellite TV station-TVBS in 1983. The profit-oriented management and employee crisis of TVBS has significantly impacted the way in which how TV stations should regulate employees' benefits and disagreements. This thesis examines the consensus and disagreement between the employers and the employees of TVBS in order to investigate the causes of degeneration and compliance behavior in labor consciousness.

Based on 30 in-depth interviews, this thesis has several important findings. First, the employer dominates compensation, promotion, working time and sabbatical, which makes the working conditions in TVBS relatively unreasonable. Second, this also negates Burawoy's theory about the existence of internal labor market. TVBS employees have not been able to establish their labor union. The employees use other alternatives, such as leaving, writing anonymous letters, seeking help from the government, as the ways of demonstrating their dissatisfaction. Third, those employees who continue to work for TVBS tend to be more compliant, showing respect to their managers, and making long-hour works as part of their values. Fourth, the employees mistakenly thought that they needed the

agreement from the employer to run a labor union and the labor union can not benefit employees. They also underestimate themselves about the possibility of having a labor union. All those factors contribute to the degeneration in labor collective consciousness , creating more disputes among the employees, and making it unlikely for them to establish a labor union.



誌 謝

這篇論文的完成，意義相當重大，除了用盡我研究所修業期限的最後一分一秒，還附帶上了一堂「只要努力，沒有什麼事做不到」的人生課程。首先，要感謝論文的幕後推手—指導教授馮建三老師與劉梅君老師，謝謝馮老師從一開始論文題目的發想，到最後關頭還用一貫樂觀的笑容鼓勵我這隻迷途羔羊；感謝劉老師在關鍵時刻點出我論述的盲點，讓論文得以一氣呵成。更要感謝引領我進入文化研究領域的陳其南教授，若沒有陳老師開啟這扇研究之窗，就沒有今天的我。感謝口試評審委員蔣淑貞老師與劉維公老師，對論文撰寫的方向提出精闢見解。

感謝成就這篇論文的三十位 TVBS 電視台受訪對象—我的好同事們，以及提供研究資料與思考方向的長官與同事們，更要感謝依玫姐與念華姐在美伊駁火的當下，還願意簽字許我留職停薪，成就此論文豐富的文獻資料。感謝台視新聞部的長官與同事，有你們大力相挺才有這篇論文的完工。

社文所互相砥礪、打氣的好同學明輝、怡君，謝謝你們一路陪伴寫論文，還有國勇，接下來看你表演囉！感謝學弟杰穎不吝以豐富的社會學思維，將我複雜的思考化作簡單的論述。謝謝昌偉、凝香、克勤，以及所有退輔會的好友，輪流扮演黑臉白臉，甚至跟鬧鐘一樣照三餐督促我寫論文。

這篇論文要獻給我親愛的爸媽，堅持開明的教育態度，從不預設我要走的路線，且以身作則教導我自信的重要、培養解決能力，以及人最重要的是要有「視野」，更容忍我這個女兒總是埋首於工作；謝謝從小把我當馬騎的博士姊姊咪咪，不僅隔海發功指導論文，還帶回可愛的外甥女 ASHLEY 探親，讓我奮鬥論文的的日子不再苦悶。最後感謝扮演心靈導師、電腦技工、專屬運將—帥貓豆豆的爹，Thanks for Everything！

傅明雅

2006. 7. 31

目 錄

目錄	i
表目錄	iii
圖目錄	iv
第一章	導論	1
1.1	研究動機與研究目的	1
1.2	TVBS 企業背景	4
1.2.1	TVBS 核心資源	6
1.2.2	TVBS 生產結構	8
1.2.3	事業網絡	10
1.3	TVBS 企業文化	13
第二章	文獻回顧	17
2.1	勞動意識的研究	19
2.2	勞動過程研究	24
第三章	研究方法	31
3.1	研究架構與策略	31
3.2	研究方法與過程	33
第四章	出走與順從—TVBS 員工的勞動過程與控制體系	39
4.1	工作型態與勞動意識	39
4.1.1	文字工作者：從創意生產到規格製造	40
4.1.2	內容企劃與製作人員：從發想到挫敗	43
4.1.3	影音採集與製作人員：從掌控到失控	45
4.1.4	影音傳輸工程人員：只有「通」，才會「樂」	48
4.1.5	業務與行銷公關人員：金錢至上，其餘免談	50
4.1.6	行政與庶務人員：我不是媒體人？	54
4.2	TVBS 資方的控制體系：薪資、升遷、工時、休假	56
4.2.1	不透明化的薪資制度	56
4.2.2	不平等的升遷管道	61
4.2.3	不彈性的工作時間	65
4.2.4	被壓縮的休假制度	72
4.3	勞動過程的枷鎖：TVBS 員工的出走與順從	73
4.3.1	TVBS 員工的出走	74
4.3.2	TVBS 員工的順從	76
第五章	老闆說了就算？—TVBS 勞資糾紛的處理：歷史與現實	84
5.1	TVBS 勞資糾紛的歷史與意識	84
5.1.1	薪資制度與出勤管理引起糾紛	86
5.1.2	工作權片面遭剝奪	89
5.2	勞資糾紛處理管道	95

5.2.1	勞基法與勞工局	95
5.2.2	勞工集體組織	97
5.2.3	匿名信	97
5.3	集體意識發展受阻	99
5.3.1	制度的阻力	99
5.3.2	層級制度削弱團結	100
5.3.3	缺乏對抗團體	101
第六章	結論	107
6.1	勞動意識分歧	111
6.2	集體力量不彰	113
6.3	研究檢討與限制	115
6.4	建議	115
參考文獻		117
附錄一		125
附錄二		128
附錄三		132
附錄四		133
附錄五		134
附錄六		135
附錄七		137



表目錄

表一：民國八十七年到九十年 TVBS 損益表(1998~2001 年)	7
表二：民國八十四年到九十一年(1995-2002)台灣地區五大媒體有效廣告量.....	7
表三：民國九十年(2001 年)TVBS 集團產銷組合.....	8
表四：TVB 在全球各地業務發展一覽表.....	11
表五：TVBS 無線衛星電視台員工基本資料一覽表.....	14
表六：TVBS 電視台深度訪談對象基本資料摘要統計一覽表.....	34
表七：TVBS 深度訪談對象個人基本資料統整一覽表.....	35
表八：受訪對象經歷與訪談時間一覽表.....	36
表九：台灣有線電視產業結構一覽表.....	126
表十：台灣五大有線電視頻道商分析比較表(2003)	127
表十一：大眾傳播相關事業九十年受雇員工進入人次—按受雇經歷與徵募方式分一覽表.....	128
表十二：廣播電視業 2001 年受雇員工退出人次—按離職原因分一覽表.....	129
表十三：台灣地區電視發展與其受雇人數、進出率調查一覽表.....	130
表十四：TVBS 集團勞資糾紛事件一覽表.....	137

圖目錄

圖一：TVBS 旗下頻道每週節目自製比率示意圖·····	5
圖二：TVBS 無線衛星電視台組織架構示意圖·····	10
圖三：TVBS 無線衛星電視台的轉投資事業示意圖·····	12
圖四：本論文之研究策略示意圖·····	32
圖五：TVBS 電視台產製流程示意圖·····	40
圖六：TVBS 電視台彈性工時實行制度示意圖·····	66
圖七：TVBS 集團轉投資事業與邱復生之年代集團關係示意圖·····	133



第一章 導 論

1.1 研究動機與研究目的

本論文主要目的在討論台灣首家無線衛星電視台勞動過程對勞工意識的衝擊與改變。台灣過去的電視市場由所謂的老三台掌控，無論是新聞內容以及新聞製播方式相當類似，新聞內容也受到新聞局掌控，但自民國八十三年起，台灣出現了首家無線衛星電視台 TVBS，情況就逐漸改變。TVBS 於成立之初為港台合資的私人電視台，將私人企業管理模式帶入電視台經營，而其新聞從業人員也轉為私人企業雇員，而非像老三台般等同為公務人員的待遇，這樣的經營管理概念相當程度地衝擊了媒體產業勞資相處模式以及勞資糾紛的處理方法，故本論文選擇 TVBS 電視台作為研究對象，加上筆者曾於民國八十六年起連續八年在該企業服務的工作經驗作為研究基礎，將針對 TVBS 成立歷史、過去的勞資糾紛過程、以及在資方導向市場因素之下，勞工意識的退化與臣服依序進行介紹與探討。

TVBS無線衛星電視台自民國八十三年開播以來，在台灣特殊的衛星與有線電視共構結合系統中，扮演著節目內容供應者的角色，另一方面TVBS是台灣電視發展史上，進入本土衛星電視階段運作與發展進程的第一人，所扮演的功能性角色具有一定的檢視意義¹。TVBS電視台開播，在當時台灣收視觀眾處在僅能收看無線三台的情況，其節目內容來源的多元化，容納包括該電視台自製的綜藝節目與提供外製外包的綜藝節目播送空間，其中播送港製連續劇更是當時所有電視頻道之創舉。在電視新聞報導方面，TVBS網羅一批台灣優秀新聞從業人員遠赴香港，在當地製作與採集新聞來源，內容包含中國、香港與台灣各地，甚至以全球即時政經事件為報導內容，製作完成後傳送回台灣播放，嶄新的電視頻道內容，立即吸引受限於二十多年來無線電視頻道數量管制，對新資訊求之若渴的收視民眾，不但吸引觀眾群朝向衛星與有線電視頻道挪移，對於媒體從業人員更是提供了一個新的工作環境與就業環境²。

¹ 有關TVBS開台之際，台灣電視產業的政經環境，詳情請參考附錄一。

² 根據行政院主計處針對「廣播電視業」受雇員工調查資料顯示，廣播電視業受雇人數從三台開播的民國六〇年代(西元1962-1979年間)後受雇人數近萬名人次的基準，逐漸向上增加，到民國八十四年到八十五年(1995-1996年)間衛星電視供應業者如TVBS超級新聞網、超級電視新聞網、博新一台與力霸U2等頻道陸續開播後，產業總受雇人數在一年內到達兩萬四千餘人，暴增近六千人為最多，顯示衛星電視與有線電視產業結合後，頻道數廣開確實為台灣媒體產業帶來相當的就業機會。詳情請參考附錄二之「台灣地區電視發展與其受雇人數、進出率調查」。

在媒體產業方面，TVBS 無線衛星電視台挑戰台灣主流媒體的傳統新聞意理，大量添購 SNG 衛星轉播車，利用其機動性與即時性特點，打響「哪裡有新聞發生，哪裡就有 TVBS」的收視印象，且在台灣北中南三地，各放置數量不等的 SNG 衛星轉播車，讓往日電視新聞北重南輕的不平衡態勢，獲得改善。另一方面，開創旗下頻道二十四小時全天候播送新聞的構想與實現，提倡新聞主播明星化與綜藝化，以及直播的 CALL-IN 訪談節目，對其新聞工作者造成衝擊，也帶領台灣電視頻道發展走向新聞專屬頻道暴增，以及新聞報導篇幅放大、撰寫方式戲劇化，以及偏重腥羶色、扒糞式報導的怪異現象。本文試圖瞭解和分析在 TVBS 無線衛星電視台工作的新聞從業人員，面對這份工作的調適以及認同過程，探討 TVBS 無線衛星電視台可以提供怎麼樣的實際工作條件和工作滿足感，勞動過程中經歷如何的過程，使其從業人員產生特有職場文化與工作認同感，願意為其效力。當然，在改造過程中，因為職場文化的摩擦與調適，勢必出現衝突與抗拒，部分員工選擇離開或是心悅誠服的留下繼續服務，不過更多情況是，心中懷有矛盾與不滿的情緒執行媒體工作，某種程度來說，這些 TVBS 無線衛星電視台員工，已改變了他們的勞動意識。

對於勞動過程鑽研極深的社會學者 Burawoy，在民國六十八年(1979 年)工廠民族誌研究中發現，勞雇雙方的利益可以經由工作現場的制度安排與運作，而得到調和。Burawoy 提出「共識」(consent)的概念，指的是勞動工作者對於原本是宰制他們的資本主義制度心甘情願的臣服(Burawoy, 1979)，中研院社會所研究員謝國雄教授進一步給予「志願性服從」(voluntary servitude)的概念來指涉這樣的現象。在 Burawoy 的研究發現，志願性服從是透過勞動過程中的趕工遊戲(making out)完成的，工作現場的勞雇關係、勞勞關係以及工作生活與工作文化，都是藉由趕工遊戲來理解。Burawoy 總結出勞動過程被組織成一個遊戲，由遊戲所定義的目標，構成現場從業員工所認同的價值。其中，利益是依照個人與趕工遊戲的關係，也就是現場生產的關係而定。而當這個勞動過程被安排成一個勞雇雙方都主動參加的遊戲時，雙方的利益就具體的獲得了調和。在本研究的個案中，TVBS 無線衛星電視台員工在一個挑戰傳統主流媒體的工作環境，不僅要適應 TVBS 特有的理念，更要面對一個以強勢領導著稱的老闆—邱復生³。

邱復生深諳電視是一個充滿競爭又現實的環境，只要一滿足現狀，就是被市場淘汰的開始，他不惜花錢禮聘知名度高又有工作能力的高階主管，不過這些主管只要毫

³ 有關邱復生與其一手創立的媒體王國，詳情請參考附錄三。

無憂患意識，日子久了就會疲乏，因此邱復生利用「恐怖平衡」的用人哲學來激發主管的創意，每個人有潛在的競爭敵手後，除了不敢自認為自己很搶手，而要大牌，反過來威脅老闆之外，還可以彼此互相較勁，在競爭中力求長進。(路境，1998:29-30)。邱復生所持的一些新聞理念與製作概念，挑戰著台灣主流媒體的製作觀念。首先，邱復生堅持新聞就是不斷有新的訊息進來的原則，也使得TVBS記者必需配合與養成二十四小時隨時STAND BY的習慣，相較於其他媒體，TVBS員工工作時間拉長不少。其次，邱復生「事必躬親」的態度，讓員工見識到老闆的衝勁，而員工在觀看的同時，也逐漸地接受被邱復生的工作哲學。民國八十五年八月，強烈颱風賀伯登陸台灣，TVBS新聞部出動全省各縣市的駐地記者，密切注意與報導各地颱風災情，新聞部人員為了安全及工作方便以公司為家，而董事長邱復生及總經理李濤也陪同工作人員一起在公司待命(民生報，1996/08/01)。在這樣的經營者本身所傳達的工作文化下，TVBS記者在採訪颱風水患新聞時，親自走入及胸的滾滾洪流中，強調以自己身高來換算洪流的深度，引起媒體從業人員譁然。記者為了採訪到獨家新聞，以隱藏攝影機藏身，親自走進聲色場所採訪外籍新娘陪酒的過程。其後，邱復生淡出TVBS經營權，檯面上由總經理李濤掌權大局，李濤強調記者必須有自己論述與批判的能力，不惜挑戰當權勢力，卻也引起支持執政黨的民眾不滿，數度包圍TVBS電視大樓，以及在採訪遊行事件中，爆發群眾叫罵甚至毆打TVBS採訪記者，攻擊TVBS的SNG採訪車等等非理性行為，讓該台從業人員身陷險境，也勞動轄區員警必須將TVBS大樓與該台SNG採訪車視為巡邏保護對象。

對於近千名員工而言，TVBS到底提供什麼樣的工作條件，讓他們甘願冒著生命危險，走入洪流完成採訪任務？甘願壓抑自身黨派傾向，以完成公司設定之報導態度與方向？為什麼這些記者、製作人員冒著可能被打的恐懼，選擇繼續留在TVBS工作？本論文發現，TVBS員工在勞動過程中，經歷了資方控制體系，如薪資制度不透明化、升遷管道不合理、工時過長、被壓縮的休假制度，以致於TVBS的員工流動率相當高，在主動離開職場的員工外，願意繼續在TVBS工作的這批勞動者，是對於資方的控制體系不合理處毫無知覺？還是經過一番內心掙扎，勉為同意資方的勞動條件？這個勉強的「同意」來自什麼樣的勞動意識？

本論文發現，TVBS資方的不合理控制體系，根本否定了Burawoy「生產政治」理論內「內部勞動力市場」的存在，而TVBS電視台創台以來根本沒有成立工會組織，也代表「內部國家」不存在。這兩個Burawoy認為是形成共識的基本因素，在TVBS都不

具備的情況下，其員工還願意任職，並且沒有出現抗爭的行為，其「順服」從何而來？

順著這個問題邏輯探討，本論文分析，TVBS 員工的「順從」心態來自於資方的權威與制裁力、對上司的尊敬與感激、工作成為一種內化的價值、以及內化成為資方立場等四因素，這些勞動意識讓 TVBS 員工深陷勞動過程的枷鎖。其次，國內勞動法令——勞基法僅保障勞動者最低限度的勞動權益，但電視產業的給薪較一般產業優渥些，以致於電視台員工在追求更高利益時，會與資方交換更多的勞動力。而國內企業普遍與勞方訂定個別勞動契約，加上 TVBS 不透明化的薪資制度，勞勞之間各懷鬼胎，難以尋求相同利益基礎向資方爭取權益，當然的，國內企業僅成立產業工會而非職業工會，也是讓勞勞之間容易因為工作的摩擦、互扯後腿而缺乏團結意識，更讓資方有機會分化勞方。

再者，國內衛星與有線電視產業從未有工會成立，以及無線電視台工會功能發展不彰，導致媒體從業人員對工會的期待不高，或因為顧忌資方的權威，造成 TVBS 員工雖然勉為其難的順服於資方的控制體系，卻也無法因為利益受損轉向尋求集體組織來解決與保障。本論文藉由訪談過程中，見證了電視台員工對於勞動條件不合理產生無可奈何的「同意」，以及對於法定保障權益的集體組織「工會」認同的強烈薄弱，在電視台員工高喊要自主權的同時，更顯得悲涼。

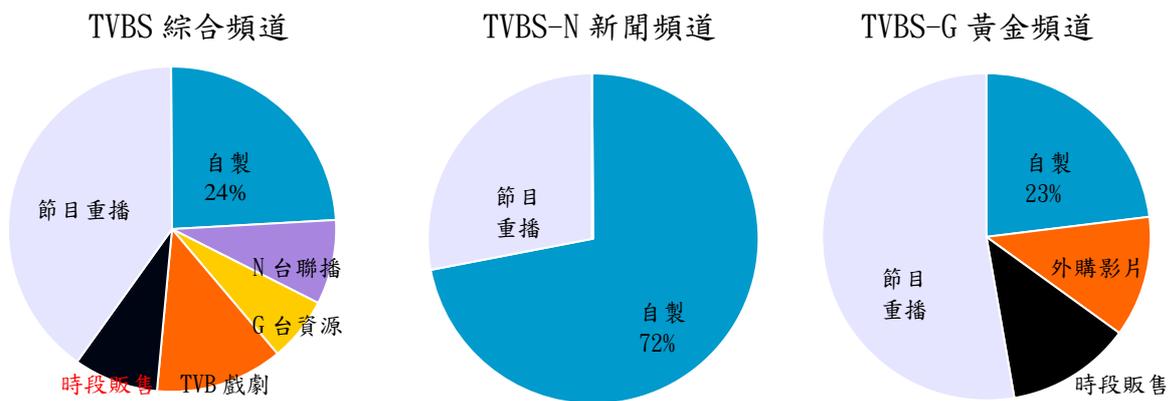
下面一節將從 TVBS 特殊的企業背景和文化展開介紹，藉由了解 TVBS 成立的背景與歷史，我們可以更加了解 TVBS 員工為何接受如此不對等的勞資關係與工作條件。

1.2 TVBS 企業背景

無線衛星電視台(Television Broadcasts Super channel, Ltd. 簡稱TVBS)成立於民國八十二年(西元一九九三年)九月二十八日，是台灣第一個由外資的香港電視廣播公司(Television Broadcasts, Ltd.，簡稱TVB，成立於西元一九七六年)與本土影視經營者邱復生的年代國際有限公司(現更名為年代網際網路公司)，以及國內發展極早且大量承包無線電視台綜藝節目的外製單位—福隆傳播公司，負責人為葛福鴻—合資四億成立的衛星電視集團，分別以TVBS(一般娛樂綜合頻道，於民國八十二年九月開播)、TVBS-N(TVBS Newsnet，提供二十四小時即時新聞服務，於民國八十四年十月開播)、TVBS-G(TVBS Golden channel 黃金頻道，提供港劇及其他多樣化節目播送，於民

國八十三年九月開播)，在台灣有線頻道觀眾收視忠誠度達到百分之八十點二居冠⁴。董事長為邱復生、總經理李濤，至民國九十年底資本額為新台幣 8.8 億元，最大股東為香港TVB集團(持股 47%)和年代網際事業(持股 30%)⁵。

TVBS三頻道每週均播送一百六十八小時的節目，其中TVBS頻道每週自製節目時間為四十點五小時、與TVBS-N頻道資源共享十四小時、及TVBS-G頻道資源共享十點五小時，另外購買母公司TVB自製連續劇二十一小時播送時間，十四小時的音樂錄影帶播送，其餘為節目重播時段佔總數四成；TVBS-N新聞頻道全屬自製，每週有三十五小時為節目重播，佔總數兩成八。TVBS-G頻道每週供給三十九小時的自製節目，以及二十小時的外購影帶播送，二十點五小時的音樂錄影帶播送，重播節目佔總時數五成三⁶。(見圖)



圖一：TVBS旗下頻道每週節目自製比率示意圖⁷

⁴ 資料來源：廣電基金「九十年度電視收視行為大調查」研究報告，有線頻道當中，以TVBS(80.2%)、TVBS-N(80.2%)以及三立台灣台(77.1%)觀眾的忠誠度較高。無線四台的忠誠指數均達六成以上，其中以民視(90.8%)觀眾的忠誠度最高。研究報告總結，由觀眾的忠誠指數可以看出，民視及三立台灣台以其定位為本土性頻道，推出一系列具草根性的節目，獲得觀眾的認同，而TVBS、TVBS-N則以新聞與氣象報導類型的節目打響自家品牌，因此無論是無線或有線頻道，舉凡具有清楚的頻道定位，以及明顯的市場區隔，並能落實在節目策略上，則觀眾忠誠度較高，亦較具競爭優勢。

⁵ 資料來源：民眾日報 89/12/5 第 21 版、中華徵信所電子資料庫之「聯意製作股份有限公司股權異動」、台經院產業資料庫 2002 年七月「外資電視業概況」，經本研究整理。

⁶ 本論文以民國九十四年間TVBS節目表為計算對象。TVBS本地自製節目包括無線午、晚與夜報與午晚兩節台語新聞，及 2100 全民開講、新聞夜總會、大搜索線等。TVBS-N為全頻道自製的新聞節目。TVBS-G自製節目包括小女人下午茶、阿鴻上菜、娛樂新聞、9PM大搜查為帶狀節目，另有卡拉星樂園、VERY TENSION、POP JAPAN、AIUEO、音樂特輯、兩代電力公司與FASHION WALKER共十一個自製節目；另有與日本職棒聯盟簽約之衛星轉播即時賽事，外購節目包括母公司TVB自製的戲劇節目，及日本娛樂節目影帶播送。

⁷ 計算時間：以民國九十四年三月TVBS業務部對外公開之節目播出表為計算對象。

TVBS每小時廣告以十分鐘(六百秒)為限度，目前旗下共雇有九百七十二位員工和演藝人員⁸，其中近四百人負責新聞節目的生產佔公司營運最大宗；TVBS所生產產品包括新聞、娛樂綜藝節目、音樂專輯、談話性節目以及連續劇拍攝作業等，主要的業務範圍有：電視、廣播節目之策劃製作、電視電影攝影棚出租、藝人經濟、廣告代理製作、出租或出售衛星轉頻器等衛星信號中繼業務、錄影帶與書籍製作發行與代理、以及市場調查，歸屬於衛星廣播電視節目供應業。

1.2.1 TVBS 核心資源

TVBS 從民國八十二年成立，是本土第一個衛星電視台，最初以香港無線電視、台灣年代影視與福隆製作共同投資四億新台幣，採取「一種統一、完全免費」的口號，也就是全國定頻在三十八頻道，授權給國內任何一家民主台、第四台以及社區共同天線業者免費轉播，還另委託飛梭傳播公司免費提供業者全套碟型天線、解壓縮器設備等宣傳措施，成功打下台灣衛星電視市場。一九九五年 TVBS 營運兩年後，國內衛星頻道數量倍增，TVBS 開始向系統業者收取節目授權費，依照收視戶數計費的共識不同，也引發數次系統業者斷訊事件。

TVBS 的營運成本一年約三十億元，集團主要營收為廣告收益，每年產業營收淨額約略為三十五億元到四十億元左右(請參閱次頁表一)。根據廣告雜誌統計，TVBS 在廣告收益方面，從民國八十四年台灣進入衛星電視時代後，TVBS 三頻道廣告收益在國內總數五、六十個播出頻道，即佔有兩成七的優勢地位(請參閱次頁表二)；另一方面資料也顯示，同年隨著衛星電視法公布與開放後，TVBS 廣告收益成長表現上，從該年的兩成七逐漸滑落到民國九十一年之百分之十一，顯示頻道供應數量激增，讓 TVBS 集團面臨較以往更大的挑戰。

在產銷組合方面，以民國九十年為例TVBS集團的年度廣告收入佔集團營收來源的八成四，為最主要的收入來源，其次為頻道分銷收入、設備租賃與權利金收入等，其中集團營收以內銷市場為主體，出口市場集中在頻道節目銷售事項⁹，顯示台灣衛星電

⁸ 資料來源：台灣經濟研究院產經資料庫「企業資料庫」2001年針對TVBS所做的資料登錄。

⁹ 民國九十一年九月TVBS Asia頻道五週年慶祝會中，TVBS董事長邱復生公開表示，「民國八十六年開播以來的TVBS Asia頻道，已經於民國八十九年取得盈虧平衡，九十年開始創造利潤，而九十一年前半年已經比九十年同期出現百分之三十的成長。」(資料來源：星報 2002/9/3)利用集團既有資源、人力與設備為基礎，拓展海外市場的TVBS-Asia頻道，三年時間即可打平早先投下的生產成本，開始為集團創

視產業與有線電視系統業者結合播送，身為節目供應商的衛星電視產業，本身應以向系統業者收取節目授權費多寡為主要營運收入，但對本研究對象—TVBS集團來說—已非經營的主要獲利指標，反倒是集團廣告收入在市場競爭下成為主要營收來源(請參閱次頁表三)。

表一 民國八十七年到九十年 TVBS 損益表(1998~2001)

	1998	1999	2000	2001
營業收入淨額	35 億 1098.7	37 億 9814.9	41 億 0278.7	35 億 8190.5
營業成本(支出)	22 億 6919.3	28 億 4863.9	30 億 6744.5	30 億 0048.1
營業毛利	12 億 4179.4	9 億 4951	10 億 3534.2	5 億 8142.4
營業費用	7 億 0933.5	8 億 4804.1	9 億 9357.8	8 億 1656.1
營業利益	5 億 3245.9	1 億 0146.9	4176.4	-2 億 3513.7

單位：新台幣/萬元

資料來源：台經院產經資料庫—企業資料庫

表二：民國八十四年到九十一年(1995-2002)台灣地區五大媒體有效廣告量

媒體別	2002 年	2001 年	2000 年	1999 年	1998 年	1997 年	1996 年	1995 年
無線電視	98 億 1607.8	115 億 5954.2	130 億 0171	176 億 7606.4	221 億 3509.6	188 億 7189.5	182 億 7543.9	289 億 4776.8
有線電視	223 億 5884.8	161 億 4366.9	76 億 6807.4	145 億 5877.6	126 億 9704.3	68 億 1335	60 億 3142.5	202 億 4364.9
TVBS-N	11 億 1046.6	8 億 6057	9 億 9112.7	5 億 9613.7	8 億 1704	1 億 9872.8	3 億 6815.6	-
TVBS	9 億 8723.8	10 億 4994.5	10 億 5497	10 億 5714.1	10 億 2319.7	10 億 8914	11 億 6011.9	30 億 8387.9
TVBS-G	4 億 7567.9	3 億 9490.3	3 億 7874.2	3 億 1773.2	2 億 4511.6	1 億 9565.1	1 億 1999.9	-
三頻道小計	25 億 7338.3	23 億 0541.8	24 億 2483.9	19 億 7101	20 億 8535.3	14 億 8351.9	16 億 4827.4	-
佔有線頻道 比率	11.5%	14.3%	13.7%	13.5%	16.4%	21.8%	27.3%	-

單位：新台幣/萬元

資料來源：廣告雜誌 2003 年 3 月, 2002 年 3 月, 2001 年 3 月, 2000 年 3 月, 1999 年 4 月, 1997 年 4 月, 1996 年 4 月，經本研究整理。

*1995 年度各大媒體廣播廣告量統計，將有線電視歸於「其他」項，包含有線電視、衛視、戶外交通、黃頁 DM、夾報傳單、雜項等，故數字代表性還待研究。

造剩餘價值。

表三：民國九十年(2001年)TVBS集團產銷組合

產品名稱	內銷值	外銷值	內外銷值合計	外銷比率(%)	銷值比重(%)
權利金收入	292	1591.7	1883.7	84.50	0.50
廣告收入	30億 2279.7	0	30億 2279.7	0.00	84.00
頻道分銷收入	3億 3410.7	1億 3052.3	4億 6463	28.09	12.90
衛星收入	128.2	0	128.2	0.00	0.00
租賃收入	8947	0	8947	0.00	2.50
合計	34億 5057.6	1億 4644	35億 9701.6	4.07	100.00

單位：新台幣/萬元

資料來源：台灣經濟研究院產經資料庫

1.2.2 TVBS 生產結構

民國八十二年九月，TVB旗下負責海外市場業務發展的電視廣播國際有線公司(Television Broadcasts International，以下簡稱TVBI)與台灣年代國際有限公司合作發射衛星頻道服務。TVBS隨即成為當時台灣繼三家無線電視台後，最普及的有線電視台，擁有約五百三十萬的家庭收視戶，超過一千六百萬名收視觀眾，在整體有線電視市場普及率達百分之九十九以上¹⁰。TVBS強調當地製作的新聞、談話性的資訊節目，全部以國語發音，另外會從香港母公司選取節目，例如連續劇或綜藝節目等，戲劇節目多半採取國語或台語重新配音，加上中文字幕的播出方式，綜藝節目則部分延續本身的廣東話發音，配上中文字幕方便觀眾收視。

在生產結構硬體部分，TVBS擁有七間全數位化副控(All-digital sub-control rooms)，以及八德棚(五座攝影棚Studio facilities)、民國八十九年(2000年)新建的南港棚(八座攝影棚，其中一座仿製美國CNN新聞編輯台設計)共十三個大小攝影棚，以及民國八十七年(1998年)在南港成立的「101」大型攝影棚(亞洲地區最大室內攝影

¹⁰ 資料來源：根據行政院主計處台灣地區村里別年中戶籍統計(2000)與ACNielsen民調報告，台灣地區擁有電視戶數為6,602,000戶，擁有有線電視戶數比率為81.7%(5,393,834戶)，其中TVBS三頻道在有線電視戶中普及率達99%。

棚，可容納六千名觀眾)。TVBS率先引進六部遙控攝影機¹¹(Auto Cam remote-controlled camera units)，不需人工即可自動行走及定位，適合於新聞性節目使用。

即時影音訊號傳送方面，TVBS擁有十三輛衛星採訪轉播車(Satellite News Gathering vans，簡稱SNG)，可進行新聞連線，或是現場節目轉播影音畫面；另有全數位化轉播車(Outdoor Broadcasting van，簡稱OB車)一部，可視節目需求進行最多十八部攝影機同步拍攝的大型現場節目轉播，及一部國內唯一的多軌成音轉播車(Audio Van Mixer unit)，可做多軌錄音及現場直播作業；TVBS在全島設有十四條光纖網路，可即時回傳各地發生的新聞事件畫面。¹²

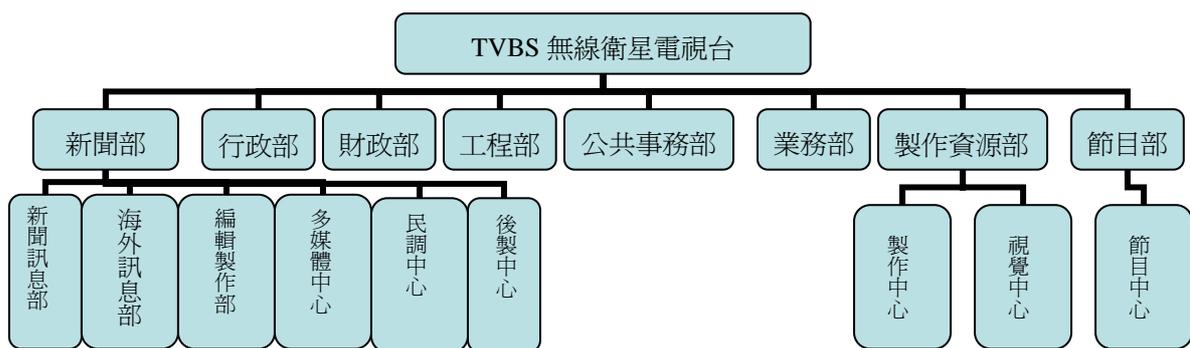
內容產製類別有四大類，包括：

- (一)新聞與新聞性節目：TVBS產製的內容以新聞節目與新聞性節目比重最高，新聞節目包括TVBS-N頻道的全時段即時新聞播送、TVBS頻道的「午間新聞」、「晚間新聞」、「夜間新聞」，和已停播的「台語無線午報」、「台語無線晚報」，以及「2100全民開講」、「新聞夜總會」、「新聞晚餐」、「搞懂新聞」與「新聞實驗室」等新聞性節目。
- (二)綜藝節目：包括「女人我最大」、「超級兩代電力公司」、「志永智勇電力學校」與「金G金曲排行榜」等帶狀或非帶狀節目。
- (三)影集：向母公司TVB購買連續劇或購買境外音樂錄影帶等影片播放。
- (四)戲劇節目：到民國九十五年為止，已製作包括「愛情合約」與「我們結婚吧」等連續劇。

作為一個內容產製者(content provider)的角色定位，TVBS將其組織架構共分為八個部門：包括主要負責訊息生產的新聞部、節目部與製作資源部，負責訊息通路部分的工程部，主掌廣告與專案銷售的業務部，負責公司集團與頻道宣傳行銷與客戶服務的公共事務部，以及一般部門庶務與聯繫事宜的行政部與財務部，共計八部。(如圖二)人力資源方面，目前員工數近千人，人員配置大致為新聞部近四百人、節目部約兩百多人、業務部約七十人，其餘為工程、管理與行政人員。

¹¹ 有關遙控攝影機 (Auto Cam remote-controlled camera units)的特性與使用影響，請參考附錄五。

¹² 資料來源：TVBS官方網站(www.tvbs.com.tw/tvbs_about/index.htm)



圖二：TVBS 無線衛星電視台組織架構一覽表

資料來源：本研究整理

1.2.3 事業網絡

TVBS歸屬的香港TVB集團成立於民國五十六年(1967年)，是香港最大的電視集團，分別以廣東話與英語兩種語言播送節目，在香港電視家庭戶數達到百分之九十八。TVB轄下共雇有約三千八百名員工和藝人，其中包括七百名合約藝人，超過兩千六百名工作人員負責節目的生產¹³。TVB海外市場業務發展由子公司TVBI電視廣播國際有限公司統籌負責，將生產的華語節目配銷到全球華人市場。TVBI在北美、南美、歐洲及亞太地區將節目配給無線廣播電視、有線及衛星電視服務系統及合法的錄影帶銷售商，在民國八十四年(1995年)香港TVB營運利潤一度下跌時，當時TVBI仍為TVB賺入約九百萬美元的收益，佔當年TVB的總利潤百分之十五以上，其中百分之七十是透過錄影帶銷售。¹⁴

隨著台灣市場發展日益發展成熟，自民國八十四年(1995年)開始，TVBS節目也開始向亞洲地區銷售，如馬來西亞、新加坡、菲律賓、印尼，與美國、加拿大、澳洲、與紐西蘭等地均可透過衛星同步收看。民國八十六年(1997年)六月二日正式成立TVBS Aisa頻道，以對全球華人觀眾為標的，透過泛美二號衛星(Pan Amsat 2)二十四小時傳送台灣娛樂新聞、綜藝節目、流行音樂會、戲劇與新聞資訊節目，並與新加坡電視

¹³ 資料來源：行政院新聞局委託李天鐸教授之「華文影視媒體經營發展策略之比較研究」研究報告，2001年，頁53。

¹⁴ 資料來源：同註七，頁54-55。一九九五年TVB利潤下跌百分之二十四，面對衛星頻道、有線電視與隨後的市場競爭帶來的利潤下降，TVB做出相當程度策略調整，例如裁減龐大的員工數目、削減海外成本、遷移廣播電視互聯網大部分業務至成本較低的上海等。透過刪減營運成本的同時，TVB更積極開發中國市場，利用訊號溢波讓中國大陸廣東約有一千萬名觀眾群可以收視，藉以將廣告空檔賣給大陸的客戶，每年約增加兩億到兩億五千萬港幣收益。

台(SCV)、馬來西亞 Astro 電視台、紐西蘭(Asia Cable TV)、菲律賓(Sky Cable)、美洲翡翠台(Jade Channel)同步播出。

亞洲地區如新加坡，與新加坡當地線纜電視公司(Singapore Cable Vision，簡稱SCV)簽約，台灣TVBS提供每天十三小時的節目播映，內容包括談話性節目、娛樂新聞、音樂性質節目等。民國八十六年(1997年)九月馬來西亞成立的亞洲娛樂頻道(Asian Entertainment Channel，簡稱AEC)，也大量購入TVBS自製節目。在歐洲及英國的華人社區，則透過衛星傳輸TVBS-E(TVB Satellite Channel-Europe)每天十五小時的節目播送，其內容全部來自香港TVB與台灣TVBS自製的節目¹⁵。透過母公司TVB集團事業版圖的發展，台灣TVBS所生產的節目也藉由事業網絡傳送到全球各地。(見表四)

表四：TVB 在全球各地業務發展

	國家	合作企業	主要頻道
亞太地區	印度	Hindustan Times	Home TV
	馬來西亞	MEASAT	華麗台 AEC(Asian Entertainment Channel)
	菲律賓	Benpres	TVBS
	新加坡	SCV	TVBS, TVBJ(廣東語發音)
	台灣	年代國際公司	TVBS, TVBS-N, TVBS-G
	泰國	曼谷娛樂公司 UTV	TVB3, TVBS
	澳洲		TVBJ
歐洲地區	英國	Pacific Media	TVBS-E
北美地區	加拿大	Fairchild TV	CCC、CTI
	美國		Jade Cable Jade Satellite
其他	關島		TVBS
	中南美洲		Jade Satellite
	日本		TVBJ

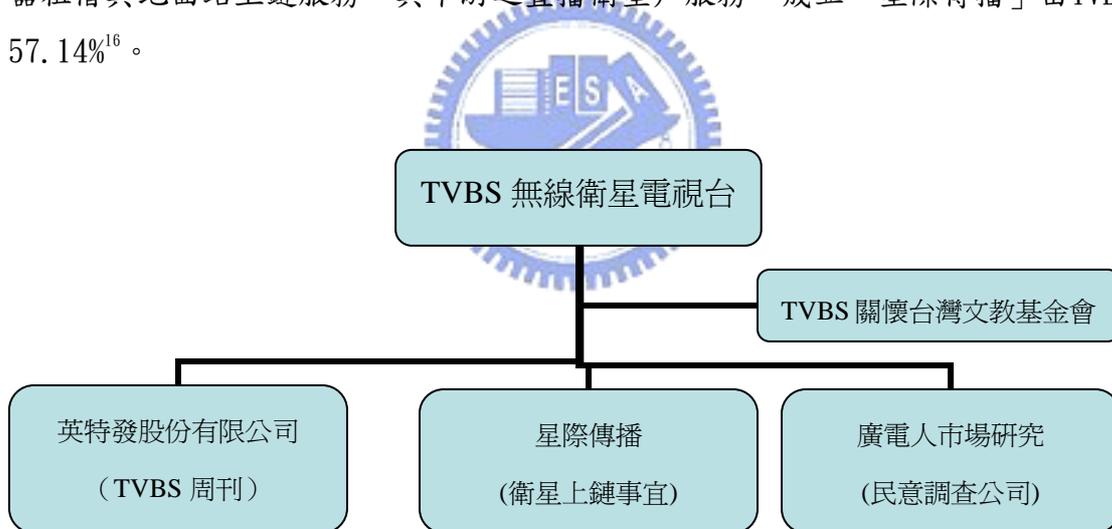
資料來源：香港電視廣播公司(TVB)，李天鐸(2001)「華文影視媒體經營發展策略

¹⁵ 資料來源同註七，頁 56-60。

之比較研究」研究報告整理。

在轉投資事業方面，有鑑於十年來經營的節目內容資源是集團的有形資產，以及一九九六年台灣首次民選總統盛事，掀起一片政治熱潮，TVBS 創下先例於二月成立了第一個電子媒體民意調查中心，提供與觀眾的雙向互動服務與意見調查。民國八十九年(2000年)與無線四台(台視、中視、華視、民視)等合作，成立「廣電人市場研究公司」，以台灣應有精確且公正的電視收視率調查公司為目標，針對國內既有之媒體研究與廣告市場進行調查(見圖三)。

民國八十六年(1997年)十一月TVBS周刊(英特發股份有限公司)創刊，由TVBS持股百分之五十點三四，將其新聞與娛樂訊息的產製，更進一步推動到平面文字的傳輸，以集團「資源共享」的理念進行訊息內容互動。而在事業本體的衛星電視產業通路方面，將衛星訊息傳輸視為集團訊息延伸的通路，其經營範圍包括產業上游的衛星轉頻器租借與地面站上鏈服務，與下游之直播衛星戶服務，成立「星際傳播」由TVBS持股 57.14%¹⁶。



圖三：TVBS 無線衛星電視台的轉投資事業

資料來源：TVBS 無線衛星電視台官方網站，經本研究整理。

民國八十七年(1998年)五月二十日成立「TVBS 關懷台灣文教基金會」，於一九九九年 921 大地震後進行善款募捐與認養地震損毀學校重建工程，迄今推出的「籌措貧苦學童教育經費」專案，拉近企業與在地民眾的關係，也藉以形塑企業形象(有關 TVBS 集團轉投資事業與董事長邱復生之年代集團的發展，請參閱附錄四)。

¹⁶資料來源：TVBS無線衛星電視台官方網站www.tvbs.com.tw

1.3 TVBS 工作文化

被台灣媒體業界形容成「媒體梟雄」的邱復生，在台灣解除報禁後，結合台資與港資合作成立 TVBS 無線衛星電視台，民國八十三年九月二十八日正式開播，當時的員工分為香港與台北兩個單位：香港方面，借用 TVB 母公司辦公大樓，由張雅琴領軍，率領兩組文字記者與攝影記者、導播與編輯等製作工程人員數十人；台北則是借用 TVBS 董事葛福鴻之福隆傳播公司辦公室，包括一組文字記者與攝影記者、行政人員約六人，節目部與業務部則由福隆傳播與年代影視公司員工支援。

「剛開始在延吉街，就是福隆傳播公司裡面，張雅琴就找了一些人、但是很少，文字記者三組，兩組都在香港，我在台北跟一個攝影。那時候還有一個本來是福隆的人…就由他負責去聯繫張雅琴，還有一個是行政工作，剪報到傳真香港…還有一個人後來當了導播。真正在跑新聞的就是我跟攝影，但是對於跑新聞，那些人都還有一大堆意見。」(受訪對象編號第 21 號)

隨後 TVBS 擴大經營，移轉到年代影視大樓作業，此時員工約三百九十幾個員工¹⁷；民國八十九年五月，南港攝影棚落成，節目部全體職員、公共事務部與工程部分人員，遷移至南港攝影棚上班；因應南港棚與八德總部各自獨立作業，展開新進人員招考；到民國九十二年十月，員工總數已擴充至九百三十多人，其中新聞部擁有近三百六十餘人，為公司組織與人數最龐大的部門，員工的基本資料請參考次頁表五。

TVBS 無線衛星電視台曾經被台灣大學生評為畢業後最想進入工作的公司前十名，吸引不少台灣菁英份子投入服務，但不可否認的是，TVBS 也擁有極高比例的員工離職率，排除個人因素外，邱復生著名的「恐怖平衡」用人哲學，對其員工來說，面臨的不僅是換一份電視台工作那麼簡單的事情，而是要適應其樹立的媒體文化與工作環境。邱復生獨特的「恐怖平衡」管理哲學，不管 TVBS 內部的人事異動如何頻繁，他的口袋裡永遠有另一名大將隨時可以備用，誰不想待誰就走人，因為在他眼中，沒有人是不可取代的(路境, 1998:139)。TVBS 在創台期間，大量從三台挖掘人才，請來了中視副總經理盧治楚擔任 TVBS 總經理，任職不到一年，又請來離開華視不久的主播李濤，

¹⁷ 資料來源：受訪對象編號第 28 號口述內容，原文為「剛開始 TVBS 開台公司只有三百九十幾個員工，老闆他對每個員工的臉孔他都記得住，到現在公司蓬勃發展到這個地步，員工來來去去，我敢打賭老闆也不容易記得住」

替代出任總經理職務；有了李濤，又在找了李四端進行制衡，李四端一走，中時報系出身的陳浩又可以立刻遞補上來，「恐怖平衡」的管理哲學，不得不讓人印象深刻。¹⁸

表五：TVBS 無線衛星電視台員工基本資料(N=931)

年齡層	人數	比例
23-32 歲(民國 60 至 69 年次生)	560	60.9%
33-43 歲(民國 50 至 59 年次生)	298	32.0%
其他	73	7.1%

性別	比例
男	60%
女	40%

婚姻狀況	比例
已婚	30%
未婚	70%

平均員工資歷		
	年資	年齡
民國 92 年	4.49 年	31 歲
民國 86 年	2.69 年	28 歲
民國 83 年	0 年	25 歲

副組長級以上一級主管平均資歷(民國 92 年)	
平均年齡	38.9 歲
平均年資	5.4 年

資料來源：民國九十二年九月二十五日TVBS「十週年台慶晚會」宣傳稿，資料計算截

¹⁸ 民國八十三年六月二十一日，TVBS董事長邱復生宣布，延攬前中視副總經理盧治楚為總經理，專責處理台內的行政工作及規劃新聞節目，將目標對象從台灣觀眾，拓展成兩岸三地，甚至整個亞洲地區的華人市場（經濟日報，1994/06/22）。民國八十四年二月，董事長邱復生否認將聘任李濤擔任TVBS新聞總監的傳聞，進而佈達該公司總經理盧治楚兼任新聞部總監的訊息（民生報，1995/02/20）；同年四月三日，李濤正式接任TVBS總經理一職，原任總經理盧治楚交卸總經理職務，改任執行董事，負責該台的中、長期政策規劃（民生報，1995/04/04）。

民國八十五年三月，前TVBS製播中心中心主任暨無線晚報主播王浩請辭，六月宣布跳槽力霸友聯新聞部經理一職，同行包括前TVBS新聞部採訪中心生活組組長與新聞部主編、十四名文字與攝影記者等人（民生報，1996/06/01）。民國八十六年三月十五日，前台視新聞部經理兼主播李四端，利用當天是星期天，在TVBS董事長邱復生的陪同下，到TVBS參觀硬體設備及辦公室，四月二十八日，允諾擔任TVBS執行董事一職，並且擔任「新聞百分百」節目主持工作（聯合報，1998/03/13；路境，1998:123）。同年四月，陳浩，原CTN台北新聞中心總監，進入TVBS擔任董事長助理一職，六月三日再度升任為TVBS新聞部協理，負責與新聞部總監吳戈卿，共同整合與協調新聞部人力以及物力資源（民生報，1997/06/03）。

民國八十六年九月，原「新聞百分百」節目製作人潘祖蔭，升任TVBS新聞部採訪中心主任，與新聞部協理陳浩共同掌控新聞部事務，TVBS宣布新聞部改制，由「總監制」改為「主任制」，原新聞部總監吳戈卿另有任用（民生報，1997/09/01）；十一月，TVBS周刊創刊，新聞部總監吳戈卿出任周刊社長，陳浩擔任總編輯一職（財訊月刊188，1997/11）。民國八十七年元月，李四端表示另有生涯規劃，加上與TVBS並沒有合約關係，請辭TVBS執行董事一職（聯合報，1998/03/05；聯合報，1998/03/13）。稍後，TVBS依循陳浩模式，延攬前商業周刊總編輯童再興擔任董事長特助一職，以及兼任TVBS周刊編物統籌職務（財訊月刊192，1998/03）。

點為民國八十三年九月開台到民國九十年九月為止。¹⁹

邱復生要求公司幹部主管隨時提供創意，提高競爭力，不惜迅速更換主要幹部，在面對集團旗下員工，亦是如此；邱復生曾經表示，「如果員工有更多的薪水可拿，我又沒辦法付，出走是很正常的。」（聯合報，2000/08/06）但是，真有這一天發生的時候，邱復生卻又展現極為快速「義斷恩絕」的態度、立刻換將不作他想。事必躬親的邱復生，不僅扮演了一個集團大家長，親自主導電視商品走向與扮演「擘畫」的角色，早年拍廣告起家的背景，更讓他放不進去監督生產的每一個環節，甚至連公司的擺設裝潢，邱復生都不免想要多說幾句。前 TVBS 公關主任沈鎮和說：「年代公司或 TVBS 經常隔一段時間就搬家或變更裝潢設計，因為邱董認為只有常常變動才會帶來活力、新意，才會讓人用腦思考面對變化的因應方式。」而卸下公務的時間，邱復生對於員工相當親切，常會好意提醒員工的疏忽或給予不同的意見。（經濟日報，1995/10/15）而受訪者編號 21 在提及他心目中的邱復生，以投手與球迷的關係來論述勞資間巧妙的互動關係。

「雖然他不是去參與新聞的規劃，他也會想到我們應該有一個新方向，雖然不是新聞、就是某一種活動來搭配，像是職棒，你就會覺得公司參與這個是很應該的。…早先節目經理曾說過『整個 TVBS 都是邱董一個人在投球，投各種球，可是比較麻煩的是，整個 TVBS 很難找到一個人去跟他搭配，去作他的捕手，而我們這些人圍在旁邊，充其量只是球迷，就是邱董加油，你作得很好這樣』…他每次都會出一些很奇怪的招數，好像每一步都有他的道理在，事後看起來覺得有點道理，邱董都會說出很好的一套。」（受訪者編號 21）

「就是一副很有創意的樣子，『我要怎樣、那我要就是要、明天就要』這樣，全部人就是一天到晚在熬夜，改棚改景，邱董會說『為什麼廣播可以、我們就不可以』，說一堆很奇怪的話，然後我們要有很多嘗試。」（受訪者編號 21）

邱復生其工作態度，正在潛移默化地影響企業員工，對於何謂「正當」且「應該」的工作態度，產生左右的效應。邱復生自己說過，他最不愛做的事就是「睡覺」，可以

¹⁹ 受雇員工以民國六十三年次人數最多，共 77 人，佔員工總數之 8.27%。

與客戶應酬到凌晨三點，但是早上八點鐘，他人已經在辦公室另外又約了人談事情，邱復生認為每天只睡四、五個小時，一年累積下來，少說也比別人多出四十天的工作時間（汪仁玠，1998；中國時報，1995/01/22）。幾度求去²⁰的TVBS開台元老，也是主播的張雅琴，就有這樣的體會：「我現在知道邱董要什麼，他也知道我要什麼，幫對方著想，自然可以省去摩擦」、「邱復生不喜歡員工動不動就休假，所以從九月份進TVBS以來，沒休過一天假，我的敬業，也換來對等的尊重，『這就是我的體會』」（民生報，1996/03/28）。

Burawoy 在工廠民族誌裡討論到，生產過程融入趕工遊戲，遊戲所定義出的目標，建構了生產文化價值，趕工遊戲是工人必須忍受生產過程的從屬關係，以及被管理者壓榨的不舒服感受；趕工在生產過程中日益艱難，提供工人技術與體力的展現，以及自我實現的機會，工作達成度變成在生產文化中的認同價值。工人在「趕工遊戲」中表現出的「志願性服從」不是想法而已，而是行動；這是主動而且是自願的。（1979，pp. 84-86）TVBS 主播張雅琴體認到公司內部文化是需要員工犧牲個人休閒時間，延長為公司效命的工作時間，以換取在老闆心中的特殊地位，TVBS 由上至下所形塑的企業文化，在此展露無遺。



²⁰ 民國八十四年（1995年）解約事件不過半年，九月，TVBS顧及十月二日將開播的「超級新聞網」，需要相當多的新聞播報人員，再度網羅張雅琴回公司服務，張雅琴附帶的條件是可以帶著自己的專屬工作群：編輯與製播群，專職負責第二個新聞台TVBS-N開台作業，但是TVBS新聞部採訪中心的資源必須TVBS與TVBS-N兩台共用；同時，TVBS也網羅前華視主播靳秀麗、以及非凡衛星電視台的主播王之梅等人，負責主播晨間新聞「超級早報」與「超級快報」的主播（民生報，1995/09/12；汪仁玠，1998:66）。

第二章 文獻回顧

國際經濟體在大幅度進行私有化的同時，台灣的經濟在九〇年代也迅速地以資本主義方式在成長，短短數十年時間，台灣從農業時代蛻變成高度工業化的經濟體。在經濟轉型的同時，媒體產業也不免受到牽動。從英國報業發展史中我們可以窺見，十八世紀後半開始，商業報紙透過廣告收益，取得在政治上較為獨立的位置，以及提供受雇的新聞從業人員較好的薪資與工作保障，能夠不輕易受到政府賄賂影響，向官方消息一面倒；部分改革派堅信，「提高新聞從業人員的薪資與地位，比勞動階級高『兩個或三個層級』，就可以發揮啟蒙的功能」。他們認為成功的新聞人員是來自「社會中穩定舒適的層級」，而且因為「已經不用在乎他們的利益，也就不會因為自己的利益而犯下太多錯誤」。(劉昌德&魏玠譯，2001:15-43)

二次大戰期間，激進新聞取向與娛樂性質報紙的成長，以及完全商業導向的報業興起，讓英國政府試圖進行對報業控制，宣告失敗。新聞編採人員一度得到自由獨立的發展空間，甚至是「專業特派記者」(correspondents)的興起，他們要求比一般記者擁有更多的自主權，彼此集體行動、交換訊息，更能反抗來自報社的壓力；不過這種自由的氛圍，卻在報業主強力干預風格而遞減。報業主透過總編輯人事命令權、編輯預算控制、訂定編採政策，甚至挑動新聞從業人員內部管理鬥爭，當然從業人員也有串連與資方對立，讓報業主與受雇者之間處在一種緊張拉拒關係。梅鐸旗下的《週日泰晤士報》難逃高壓管理慣習，編採人員工作籠罩在總編輯的吼叫聲，報導隨時可能被更動，以及在主管的控制內化下，下筆撰稿還會進行自我檢查的壓力陰影，「工作變得如此不愉快，每個人都等待離開的機會」；當然，編採人員也可能將自己所屬報社的規範與新聞價值內化，因為服從上級要求，意味著得到較好的職務安排、較高的上報率、特意栽培，以及同僚的尊重等等報酬。「保持獨立自主的異議記者，如果不肯低頭，最後就得遭到被解雇的命運。他們被主編和高層主管駕馭著，他們的新聞報導只能建立在整個體系的基礎之上，他們面對的是報社所能給與的最嚴重懲罰一剝奪上報機會…相較這些困難，迎合編輯主管們的要求還是容易些。」英國《獨立報》政治新聞主編 Anthony Bevens 如此說。(劉昌德&魏玠譯，2001:128-156)

梅鐸企業面對艦隊街印刷工人的對抗，更是為媒體發展史記上一筆，一年有餘的衝突過後，罷工行動在工會內闕下喊停，工人被迫接受新技術，以及承認自己是資方

口中「低效率且享有過高工資」的群體，艦隊街掀起裁員風暴。英國新聞從業人員從屬工會組織，在新技術的引進與經營集團的競合整併下，仍舊難以與資方等位抗爭。

從英國經驗觀察我國，尤其是台灣的電子媒體，在民國六十年初期開始萌芽發展。三家無線電視台(以下簡稱無線台)在解嚴以前，也就是市場機能遭受黨國機器的壓制時，利潤與物質面的工作條件均優於市場機能日趨勃興的民國八十年代(馮建三，2001)。無線台員工依法成立工會，工會成員曾經出現質疑與挑戰資本競爭的邏輯，抗議自己領的年終不若其他台優厚。之後當無線台經營轉型至「外製外包」時期，導致台內簽約演員沒戲可演、電視台導播沒節目可製作的情形，甫由工會出面爭取工作權²¹。民國八十九年開始無線台獨霸市場的情況，被有線媒體取而代之，有線電視台如雨後春筍般倍增，十多年來僅零星傳出媒體工作者向資方要求討論權益，卻未傳出以集體力量與資方抗爭的動作，甚至在筆者撰稿的民國九十五年間，為數不少的有線電視台還是沒有一家成立工會組織。

台灣媒體工會的實況是，中國時報、聯合報與無線三電視台以外，擁有工會的單位相當有限，包括國語時報、中央社、中華日報，以及已停刊的中央日報、自立報系，以及民國八十七年(1998年)後成立的民視與公視擁有工會組織，其他所有的有線與衛星電視業、所有的廣播業都尚未成立工會(馮建三，2001)。這種猶如「開倒車」的媒體勞資關係發展，究竟是台灣電子媒體的雇佣關係，從有線電視台興起接手市場後一直處在和諧狀態，不需工會組織的中介；還是有鑑於無線電視台工會組織發展，這些新進媒體從業人員根本不寄望工會組織的加持？亦或是資方已經壯大到可以壓制工會組織的成立？要理解此種狀況，現階段不能不深入研究電視台內部勞工意識。

成立工會組織乃各行業從業者的基本權利，集合勞工力量以平等地位向資方進行權益溝通，而負有傳播大眾智識的媒體從業人員，平日報導工作就在捍衛被報導人與閱聽大眾的權益，但從業人員是否意識到自己的權益也需要受保障與爭取？從歷史進程來看，台灣的媒體產業工會發展卻不如其他行業興盛。本論文試圖從TVBS電視台來做研究對象，探討(1)員工在其勞動過程與組織控制，對於勞方形成團結意識是助力還是阻力；(2)一旦勞資雙方出現不可協調的意見紛歧時，員工是否會有抗爭的意圖，會採取如何的管道與行動，向資方爭取應有的權益。(3)員工日常共同所體驗到的生活經

²¹ 民國八十一年(1992年)十二月十四日中視導播組爭取工作權，抗議該台每日約二十小時的節目，進棚自製只佔約六分之一。馮建三(1998)，〈〈大媒體〉〉，139頁。

驗與工作文化，是否有助於勞工團結意識之建構。

2.1 勞動意識的研究

主流經濟學把「經濟」當作一個獨立且專門化的領域，自由派政經學者肯定亞當斯密那隻「看不見的手」，把市場中的交換關係看做是消費者基於效用和滿足，在彼此競爭的商品中所做的選擇，認為市場的力量越大，消費者選擇的自由度也就越多。而批判性傳播政治經濟學的研究依循馬克思主義研究路徑，關注在產製組織方面，關心資本主義社會關係及權力的運作，他們並不否認文化生產者和消費者一直有選擇的機會，可是這些人選擇的範圍只在一既定的結構中。

在批判性傳播政治經濟學主要的研究範疇，涵蓋歷史、機制（含產業結構）、國家角色、國際傳播問題等面向的分析。歷史的分析在探討傳播現象與結構形成的政治、經濟與文化等背景因素。Golding 與 Murdock 勾繪出傳播政治經濟學的三個主要研究領域，包括：一、文化產物的政治經濟分析，即強調產品是權力的行使，在研究社會統治階級（資本家與國家機器）是如何控制文化產品與配銷，以及控制與規範傳播活動的結果；二、文本的政治經濟分析，著重在分析文化形式的中介角色，如產業結構的因素會特別突出那些文化形式與內容的報導，而忽略一些公共的議題；三、文化消費的政治經濟分析，是在研究限制閱聽眾接觸媒體與文化產品的物質與文化因素，如收入、時間、空間與文化能力等。Golding 與 Murdock 指出，有四個主要的歷史過程與文化的政治經濟分析有密切的關聯，包括媒介的發展（如集團化與集中化的潮流）、公司觸角的延伸（如傳統製造業購併媒體）、商品化（如文化生活的商品化過程）與政府角色與規範的改變（如規範解禁、國營或公營企業的私有化）。（Golding 與 Murdock，1996；胡光夏，2000）。

如Golding與Murdock所重視的是，資本家與國家機器對文化產品的控制過程，並且在媒體併購與集團化發展時，影響了文化商品化發展。當資本家企圖把「看不見的手」伸進產業內干預文化產品生產，必定會對其參與生產過程的工人發生控制與影響。對於勞工階級有深刻研究的社會學者Jeremy Seabrook指出，在全球化的影響下，產業工人階級逐漸式微以及不斷增長的中產階級之間，階級差異已經逐漸模糊。但這只代表在全球經濟體制下，階級已經被一種世界規模的度量衡重新劃過。但如果因此認為財富的創造可以化解不平等，就是在自欺欺人。在全球主義(Globalism)的美麗外表

下，人們已經長久為支配與服從形勢所困(Seabrook，2002)。²²

社會學家 Pierre Bourdieu 延續政治經濟學的研究範疇，把場域 (champs) 的概念帶入生產結構的研究中。Bourdieu 認為資本不僅只有一種，社會空間是由許多場域所組成的，它如同市場體系一樣，進行著多樣化的資本競爭與交換，人類活動的目標即在累積和獨占各種資本，以維護或提昇自己在場域中的地位。這些資本，可以劃分成四大類：經濟資本 (economic capital)、文化資本 (cultural capital)、社會資本 (social capital) 和象徵資本 (symbolic capital)。經濟資本是由生產因素如土地、廠房、勞動力等、經濟財產、各種收入和經濟利益所組成，這些資本可立即或直接地轉換為貨幣，並以財產權的形式獲得制度化保障。文化資本是由知識、語言、思考模式、行為習慣、價值體系、生活風格或慣習 (habitus) 等組成，在某種情形下，文化資本可以轉換成經濟資本，並且以教育文憑的形式獲得制度化。社會資本是指借助於所佔據的社會關係網絡而把握的資源或財富。因此，社會資本是由社會地位與社會關係所組成，經由社會賦與它的名銜而制度化。象徵資本的概念，可能是文化資本、社會資本，或者是指對社會理解、認知、指稱、界定等能力。

在各個場域內部，Bourdieu 以「慣習」(habitus) 意指在社會各個不同階層活動者的日常行為當中，一種經由環境而形成或被加以塑造的行為傾向系統，它同時是透過歷史與社會環境的脈絡而支配或被支配的行為體系。各行各業的工作者，他們的行為慣習基本上是由環境或是克服環境所產生，而環境的大框架則是透過歷史文化與社會演進所凝聚而成。(舒嘉興，2001)

以場域的概念延伸，Bourdieu 在進行電視結構之研究時提出兩種不可忽略的事實：一是政治的干預、政治的控制：特別包括政府的權力運作在通過從電視高層人士任命到其他支配的位置上，交換一種巨大的審查機制，使進入場域的主體往往自覺或是不自覺的自我設限，不需要提醒自己，就會遵循既有的秩序；二為影響電視的經濟限制。也就是說，電視上發生的一切，並不是全然被擁有電視機的人、付廣告費用的廣告客戶、給予補助的國家來決定；另外不可輕忽的是，電視頻道經營者的身份、以及一部份不同身份的廣告客戶。媒體產業內存在著無形或是看不到的機制，實際的操控著電視產業的秩序，是一種電視人都無意識運作或是忍受的共犯關係(Bourdieu，1996)。

²² Seabrook, Jeremy(2002)著，譚天譯，〈〈階級—揭穿社會標籤迷思〉〉，pp9-18。

Bourdieu 認為傳播機構倚賴於廣告代理商在整體市場當中壟斷的能力，這是因為廣告大亨越能左右市場供需的情勢，則越能提供傳播機構廣告收益的相對保證，也才能繼續生存。至於新聞工作者自身所面臨的環境，則必須要依靠其所屬的傳播機構在市場上的獨占程度，例如所屬的報社或電視台在市場上所能擁有的銷售數量與收視率多寡，以免傳播公司藉由人事精簡的理由免除其職務，當然傳播機構也能據此正當性的理由，增加旗下人員的就業危機感，以便督促他們更能貫徹公司的意志；其次，新聞記者也要展現在工作上自己特有的能力，如此一來他們便必須在「商業活動」與「專業知識」的兩個極端上做出平衡。專業名聲與社會名望兩者間的互動，有賴新聞工作者在場域內的實際作為而受到大眾評價的肯定方能達成。(舒嘉興，2001：18-22)

Bourdieu 進一步指出，在生產的場域中進入的電視人，以他們的社會出身背景、教育養成訓練等分別佔有一席之地。電視人透過其生產工具，掌握了壟斷事件事情的權力以及大規模播送訊息讓受眾知悉的能力。但同時，電視人作為文化事業的生產者，生產者總是被安置在某些生產條件上，佔據了一個被資方支配的位置，才可能生產出合乎資本家要求的作品(甚至是產量)。電視人在機構中的位置，也提供了位置給與他的束縛，什麼該做、什麼不能做，都已經藉由機構空間中的政治經濟關係，深植在從業人員腦中。而在電視的世界裡，充滿了新聞、娛樂節目等光鮮的視覺影像內容，但勞資緊張關係在螢幕上並沒有明顯為人討論。年薪千萬的明牌主播、片酬動輒上百萬的大明星，遮掩了電視產業幕後埋頭苦幹的工作人員所身處的工作條件越來越不合時宜的事實。

Bourdieu 強調，媒體產業具有一個非常反常的現象，那就是一個非常有權威的專業，卻是由非常脆弱的個人所組成。例如記者，在強勢的集體權力下，相對於知識份子和政治人物而處於次等位置的記者，其地位的脆弱性，具有極端的不一致性。總體而言，記者可能摧毀所有；但是在個人方面，他們卻是不斷地處在危險之中。記者是一個職業，但是生活卻是極為艱鉅的，尤有甚者，小主管通常是非常可怕的，資淺的記者總是最先的犧牲者，但這也並非是小主管太狡猾，只是因為他們也是這樣被選出來的，這是一個「結構」在壓迫他們。

電視從業人員在機關裡擁有的個人位置(正式任用、按稿計酬等)，這決定了他擁有的法定不同保障(特別是與知名度相連)和薪資，場域內強化了「商業性」，加強生產

者產出商品之交換價值的同時，生產者就越犧牲屬於自己的職業價值與原則的防禦能力，更忽略掉自己身處的場域與其他場域生產者，同源為「勞工」結構可被組織起來的能力。電視台利用人事升遷的管道，對旗下的工作人員做出外人不知究竟的懷柔或者是強制性的箝制。社會上有失業大軍等待就業，此種壓力對年輕人來說，更是構成了獲得工作機會的渴望。電視媒體業者根本不用擔憂沒有工作人手可以接替，因為不服從團體政策而遭去職的人所遺留下來的空缺，社會上還有眾多嗷嗷待哺的年輕人，正排著很長的隊伍準備遞補。也因為此種現象，電視新聞場域內墨守成規的保守傾向，其巨大的程度則讓人無法想像。在這種電視內外環境中，新聞場域結構可以施加的隱形機制用不著刻意地提醒大眾，當下的每一個人往往自覺或不自覺的自我設限，他們不需要提醒自己，便會按照此種既有秩序繼續遵循下去。(布爾迪厄，1996：48；舒嘉興，2001：7-8)

即使媒體產業中部分的專業工作者或是主管以上管理級人員，仍舊逃離不了資本主義社會勞工階級被剝削的本質，這些人員只是擁有比一般勞工階級較多的討價還價權力。終究資方掌握了整個生產過程的支配權，而且「合法」擁有媒體產業所生產的文化商品所有權。所有受薪工作者只是在參與生產過程之前，經過一次「標價」的過程，帶著薪資、職稱的殊異進入生產過程，終究仍是無法擺脫了勞工的本質。

林韋任(2003)認為收視率是電視台內新聞部論功行賞的控制體系，收視率控制有直接與間接的模式：對主管階層而言，他們會形成每天早上十點鐘參與「編採會議」的集體焦慮；對編輯而言，收視率不佳時他們必須提出檢討報告；對主播而言，有人會形成「永遠的自我譴責」——即使編輯檢討的理由不是主播，還是有人會覺得自己必須為收視率不好負責。

面對收視率控制，在市場導向的組織內，個人會形成四種不同的心態，一是透過自我說服的過程，主動接受收視率控制；一種是把工作當成「頭路」，服從指令，被動地受控制；第三種是抗拒失敗，於是在達成目標的過程裡滲透進反對立場，雖然妥協，還是取得心理上的平衡；最後一種則是在夾縫中求生存，記者聯合同業封殺新聞、請長官與長官溝通，運用迂迴的策略進行抗爭。(林韋任，2003)

林富美(2002)在以新聞工作者為研究對象時，發現記者以「產品」現身的勞動特性，「名聲基礎」某方面給知名記者較大的專業自主空間，但也可能成為組織生產共識

操控的利器，收編記者的獨立自主性。名氣大的「優秀」或「傑出」新聞人，其累計的名聲基礎，反而常是新聞人換工作的職業跳板，無助於新聞人專業勞動之生命展續；而在「生存心態」作祟下，新聞專業自主在名聲基礎的場域操控中，使新聞工作者順服於新聞室生產政治下的生產共識，搶做「賣點佳」、「上得了」的新聞，並反而分化記者大小牌類屬，影響新聞工作者的勞動意識，名聲基礎與專業自主對新聞人之雙刀刃效應，正是新聞工作者的困境與吊詭。

朱若蘭(2002)針對民國七十三年至九十一年之間，經驗過衝突和集體行動的台灣報業記者，研究其勞工意識的建構過程與內涵轉變。研究發現，隨著報業自動化、政治解嚴、報禁解除，以及九〇年代以後，有線電視、網路科技興盛以及閱報率下降，報業市場萎縮，報社因倒閉、停刊的裁員案例漸增，工作權不保的危機由印務部擴展至編輯部。過去強調新聞自由、專業的記者編輯，因工作內容特殊性，多不認同勞工身份，更遑論有勞工意識，但隨著自早停刊以及中時無預警裁撤中南編事件的勞資爭議事件，少數記者編輯在勞資爭議的抗爭過程，體認到「勞資關係不平等」，感覺到或有意的結合勞方共同利益，以實際行動對抗資方，激發勞工意識，意識的轉變由以往認知印刷廠工人才是勞工，轉變為只要是受雇者便和一般勞工無異，並體認作為勞工團結象徵的工會之重要性。

孫沛芬(1997)比較台視與TVBS電視台記者組織溝通、專業性與工作滿意度關聯進行調查，發現TVBS記者的特色為：女多於男、年輕較輕、未婚者多、年資較淺，至於薪資方面台視較多為六萬到七萬之間，TVBS最多的是五萬到六萬者；而在工作滿意度方面，TVBS記者對於社會重視與成就感的感受薄弱，認為自己待遇比同業低，但有良好升遷機會。

綜觀以上論述，Bourdieu 強調媒體工作者各自帶著文化資本進入場域，跟資本家交換經濟資本；也由於工作者共同付出的勞動力讓資本家得以掠取剩餘價值，剩餘價值同時也附加提昇了企業知名度，讓資方有更多的籌碼吸引工作者進入交換勞動力。

Bourdieu 認為大型企業能夠對文化生產及其場域造就扭曲式的效果，但可能也會引起生產者的激憤情緒或叛逆性的反應，唯有瞭解那個壓迫媒體從業人員的結構，也就是瞭解資本家的控制體系，將可能幫助媒體從業人員承擔暴力和自我組織起來，並且可以減少在溝通過程的暴力性，也瓦解個人主義。電視台從業人員充斥的個人主義，

林富美認為電視台記者的「名聲基礎」，讓記者彼此之間充滿競爭，而「名聲基礎」這也是讓從業人員被資本家操控的利器。其次，林韋任則提出「收視率」是電視台內新聞部論功行賞的控制體系。兩者的研究都限制在電視台裡面的單一部門，也就是新聞部這個工作場域，對其員工所產生的控制，但畢竟電視台內部包括許多組織，「收視率」這個控制工具，是否能擴及電視台所有員工，產生矛盾與自我說服的過程？且兩者的研究僅設定於研究電視台員工的工作內容，對其勞動意識的影響，並未擴大從電視台員工的勞動過程、工作環境、薪資條件等政經因素做深入探討。

而朱若蘭研究台灣報社發展，發現具有專業性的記者編輯，在經歷勞資爭議事件後，激發勞工意識，並體認到團結勞工力量才能抵抗資方的情況。報社經營逐漸式微，部分因素是因為電視台的興起，堪稱在主流媒體工作的電視台員工，是否也能在經歷過勞資糾紛事件之後，產生勞工集體意識？也是本論文要進行討論的問題。

2.2 勞動過程研究

本論文的分析架構延伸自 Burawoy 生產政治理論，Burawoy 指出生產政治機器就是用來管制和處理工作場域的鬥爭制度，而這種鬥爭就是 Burawoy 所稱的「生產政治」(1985:87)，生產政治將剝削、控制和薪資—勞動契約(wage-effort bargain)變成工作關係呈現出來，而生產政治可能包含：層級組織(hierarchy)，薪資體系，內部勞動市場和交涉制度(system of bargaining)，層級組織是控制勞動過程的一套系統，薪資體系涉及勞動力的買賣和剩餘的佔有與分配。內部勞動市場指公司內部安插員工的一套法則，包括調薪、升遷和資歷及學歷交涉制度，經由申訴管道或工會集體談判進行(Burawoy, 1985)，在資本主義下，公司內的控制系統是一組生產機器。

Burawoy 對勞動理論的貢獻，在於區分出「生產關係」與「生產時的關係」。「生產關係」，指的是某個生產模式中，針對剩餘價值所發生的剝削關係；而「生產時的關係」，則是指在勞動過程中，所產生的種種社會關係。

對於勞動過程，Salaman(1985)也有精闢的研究，他指出工廠工作有兩個主要面向：控制關係與雇傭關係。控制關係指的是雇主的監督與指揮，而雇傭關係則是一組雇主與工人間進行的「工資與勞動協商」關係，從報酬面來看，雇傭關係有兩個成分：一是現金連帶(cash-nexus only)，另一個則是金錢以外的各種給付(包括工作保障、

升遷、宿舍等)。如果這部份的給付越多，則其雇傭關係就會越廣泛(pervasiveness)，從而會影響到控制機制：有助於「合作」、「共識」的達成，而免於赤裸裸的監控。此外，對於雇傭關係還有倫理(意識形態)的面向，包括公平的理念、勞動慣習、對資本主義性質的想法、私人財產權之合法性之意識形態、「報酬有差距」的合法性，以及分工帶來工人彼此依賴、合作關係等(謝國雄，1997)。

資方利用管理制度，來控制勞動過程，其實勞方本身也會出現自我控制的狀況，以適應機構的工作安排，故薪資待遇、升遷機會、社會認同、工作條件、工作的自主權等，也是資本家給與工人的誘因，使他們對服務的公司忠誠，全力以赴地工作。

以「責任自主權」來製造認同，是資本家直接控制的另一種手法，Burawoy (1979) 的工廠民族誌研究，在勞動過程理論上具有分水嶺的意義。Burawoy 不認為「勞雇之間的利益是衝突，所以需要控制」，在特定條件下，資本主義的結構性衝突與對立，並不一定會在現場的工作生活中呈現為「你死我活」的零合遊戲；相反的，勞雇雙方的利益可以經由工作現場的制度安排與運作，而得到協調。Burawoy 在此引進了「共識」(consent)的概念，他認為，資本家在勞動過程中，已經由高壓控制轉變為製造共識的認同，使得勞動者對於原本是宰制她們的資本主義制度心甘情願的服從，也就是「志願性服從」(voluntary servitude)。

Burawoy 在 1975 年親身進入芝加哥的機械工廠進行研究，他發現資本主義式的勞動過程的本質是「同時隱晦與取得剩餘價值」(the simultaneously obscuring and securing of surplus value)(謝國雄，1997)。在 Burawoy 的研究過程中，「志願性服從」是透過三個機制來完成的。第一是在勞動過程中的趕工遊戲(making out)，工作現場中的勞雇關係，如勞資產生的衝突、勞勞關係以及工作生活，都是透過完成趕工遊戲來理解。第二、內部勞動力市場也有助於「志願性服從」的產生，這裡指的是職等分化、職位升遷或流動依照一定規則等，它的作用是將生產過程中不確定性縮在比較小的範圍內，內部勞動力市場一方面立下了一組複雜的規定，要工作者遵守；另一方面又增加了許多選擇。不過與趕工遊戲不同的地方的是，內部勞動市場形塑了工作者對公司的認同。第三個形成「志願性服從」的機制是內部國家，也就是由工會、團體協商、申訴制度等所構成的制度性安排，具有相對自主性的內部國家可以具體地協調工會與資方的利益，共同追求更多的利潤，資方從而對勞方有更大的讓步空間。內部國家也讓勞方享有制度化的權利與義務，並且受到一定保障；此外勞方在勞雇關係

中產生的嫌隙與鬥爭，會受到申訴制度的節制，同時也被吸納入團體協商(Burawoy, 1979:119)。

Burawoy 從遊戲 (game) 來說明資本家如何製造共識，通過遊戲規則的訂立，工人一旦參加遊戲，便不能一邊玩一邊質疑遊戲規則，認同「遊戲規則」變成為認同資本主義的生產關係。Burawoy 指出現場的生產關係決定「利益」，也就是從趕工遊戲中扮演的關係來訂定利益，而當勞動過程被安排成一個勞雇雙方都主動參與的遊戲時，雙方的利益就具體地得到調和，利益的一致或衝突並沒有必然性，而是要看具體的勞動過程是如何被建構起來的(Burawoy, 1985:29)。

認同「遊戲規則」，讓勞動者對於資方所訂定的制度心甘情願地服從，也就是「志願性服從」，Burawoy 指出「志願性服從」所呈現出來的有三個要素：「志願性服從」不是想法而已，而是行動；這是主動的，而且是志願的(Burawoy, 1979)。「志願性服從」有別於強迫(coercion)的霸權體制，他以自己在芝加哥機械工廠工作的經驗為例，指出趕工遊戲是一種具有「強迫性的文化系統」(a coercion cultural system)。這是因為一旦工人開始參與趕工遊戲，工人的注意力就會被吸進去，進而跟管理者合作，共同創造更多的剩餘價值；此外，只有透過趕工遊戲，工人才能與其他人建立起關係；第三、整個工作現場的互動都是環繞在趕工遊戲中；第四、工人透過趕工遊戲來評價自己與他人，在這邊所稱的文化系統，指的是工作現場所發展出來的一套行事規範，而「強迫」也不是指專制體系下的「強迫」，Burawoy 指的是工作現場與工作文化對勞動者的強力約束。而管理階層的任务不在於單方面地強迫工人接受，而是要設定一套遊戲規則，包括差別報酬、「趕工」、單價計算、內部勞動力市場、爭議處理等遊戲規則，以獲得工人最低程度的同意與共識，使得工人願意遵守，儘管不是盡全力配合；工人同意遊戲規則，並不代表同意管理者的權威；工人參與了遊戲，同意才被製造出來，而不是事先的同意或共識(何明修, 2003:18)。即使工人對公司有所抱怨，他們也是以趕工遊戲的規則來指責管理者，而不是認為自己是處於馬克思主義下的剝削(Burawoy, 1979:82)。

Burawoy 認為當代階級運動與社會主義的困境並不是來自於左翼政黨的失敗策略，而是來自於生產領域的霸權效果，阻礙了更激進的工人階級意識的形成，因為工人被個體化與零細化，而沒有被組織成一個階級；而勞動過程具有馴化的效果，所以階級鬥爭被圍堵在工廠的範圍內，轉化成為趕工遊戲的競賽。從事趕工遊戲容易形成

所謂的經濟鬥爭(economic struggle)，工人計較他們所花費的努力與所獲得的物質報酬。經濟鬥爭的邏輯使得工人之間產生競爭與緊張，他們甚至會以遊戲的規則來要求公司，而工會的角色也只是確保這套規則能被雙方所遵守；換言之，一旦趕工的遊戲規則被確立之後，工人的抵抗就被框限在既有的遊戲規則之內，而不太可能出現超過遊戲或反對遊戲的抵抗，為了追求自己的物質報酬與利益，工人的因應策略反而鞏固了趕工遊戲(何明修，2003:19)。

何明修(2003)以國營石化企業—翠華公司發生嚴重的勞資爭議事件為研究對象，探討一個激進的工會運動中，工人的階級團結是來自於特定的勞動過程，在翠華公司中，工人在工作現場中培養出共同的分享文化與道德經濟，將原先用來進行勞動控制的生產組織進行文化轉化，使得基本的生產分工單位，轉化成為一種草根的團結組織。另一方面，工人也採取了文化移植的策略，將非正式的階級文化帶入工作現場。何明修從翠華公司的工作現場發現，生產組織的「班」，具有相當程度的工作自主性，日常生活的工作任務不太需要上級工程師的介入；而現場工人休息室具有空間上的區隔性，在其中讓工人培養一種集體主義與分享的文化；第三，班本身不只是一種分工單位，同時具有道德的價值，關於升等、考績、調職與參與集體行動等正面或負面的資源分配，工人採取了「有福同享、有難同當」的處理方式；第四，工廠工人的文化在所佔有的休息室內重新呈現，並賦予屬於他們自身的意義，於是工人階級能夠形塑出一套團結文化。

總體而言，工人抵抗的結果，是形成了一種草根的文化，使得他們更願意參加集體行動；階級團結構成了集體行動的重要成分，而共同的日常文化形成了社會團結。團結文化並不只是存在於抗議的場合，任何集體行動的產生，都需要「機會、組織、資源」等客觀條件，團結文化則是提供了重要的稟性，使得個別工人願意為集體、為其他的階級成員而承擔集體行動的代價(何明修，2003)。

張烽益(1994)研究台灣製造業工廠「大方公司」的勞動過程的控制與反制，發現資本家除了透過建構各生產管理部門，來規制生產現場工人在實際工作過程中所可能發生的心智活動；另外更賦予管理階層用權威來直接控制工人的勞動強度與勞動節奏。但是，工人在這種情況下仍保有一定程度的「相對自主性」。首先，在工人藉由「修改」來調整勞動節奏；其次工人不以生產管理部門的規定，而是以自己的經驗邏輯來運作生產裝配的過程；最後工人甚至更進一步地自行開發能增進生產效率的配件和「秘

笈」的存在等等，皆屬工人自我「創造性」的呈現。不過，有部份的工人卻有生產過程更機械化，簡單化的「自我去技術化」傾向。

陳雪慧(1993) 針對台灣報社的生產政治進行研究，發現在報社的新聞室，新聞製作的勞動過程是生產的經濟面，一套控制記者和編輯的管理制度是生產的政治面，讓新聞工作者適應並自然接受工作安排的過程，就是生產的意識型態面，在這些活動中，生產活動的關係和生產關係同時出現。一般的新聞機構主要是把空間與時間加以客觀化、常規化，以配合作業的節奏完成新聞的採訪與編輯。如編採部門的組長，是將報社政策傳達給記者的主要中介，因此新聞室的規定能否徹底執行，組長扮演關鍵性角色。組長在報社執行政策上至少具備兩種功能：一是監督記者遵行規定；一是安撫或轉移記者對規定的不滿。這種生產的社會關係仍侷限了記者一定創作的勞動過程中對產品的主觀想像，並對專業的新聞價值和新聞理念發生影響（陳雪慧，1993；林富美，2002）。

Burawoy 在《製造共識》一書所提到的「趕工遊戲」，陳雪慧(1993)指出在台灣報社新聞室的工作者之間，爭版面是一種「零合遊戲」，一方贏一方輸，而趕工卻可以是雙贏遊戲。爭版面讓製造同事間潛在衝突，削弱他們原以十分微薄的聯結能力。這種意識讓人把自身視為個體，不同於芸芸大眾，容易掩蓋住自己是集體一部分的意識，不利於階級意識的形式（陳雪慧，1993）。

廖郁毓(2002)研究聯合報家父長的生產體制時，聯合報的管理者之所以能夠順利地將生產過程轉換為自動化作業，主要是有賴於家父長制生產體制的運作。聯合報長期寡占報業市場所累積起的盈餘，是社方日後推行職工福利的重要基礎，而早期報業欠缺技術工人的情形，更使聯合報建構起溫馨如家的工作環境，以降低人事流動。當民國七十一年啟動的報業自動化列車造成生產組織重組，威脅到勞動者的工作權益，且當時國家對勞動者的保護不足，包括工會法限制工人團結、欠缺就業安全體系，以及未能提供去商品化的社會福利條件等，都加強了勞動者對企業的依附。這一些因素形成聯合報得以施行「家父長制」的社會條件。不過，家父長生產體制之下和諧的勞資關係，並非意味著工人是完全順服或靜默無聲的。自動化科技對報業工人工作權確實產生影響，於是工人開始在勞動過程與政經領域掀起反抗與鬥爭。

陸燕玲(2002)在研究《壹週刊》以羶色腥的報導方式，狗仔隊、侵犯隱私的採訪

手法，挑戰台灣主流媒體，也對其新聞工作者造成衝擊時，從業人員如何對這份工作進行調適和認同的過程，探討《壹週刊》提供怎麼樣的工作條件和工作滿意度，使從業人員願意為其效力，最後分析台灣的編採人員，是經過怎麼樣的過程，被吸納與改造符合《壹週刊》的媒體文化。陸燕玲指出，這批編採人員經歷過《壹週刊》高薪和充裕採訪資源的勞動條件與工作環境後，以經某種程度的改變了他們的勞動意識，表示如果在《壹週刊》待不下去離職後，變會考慮轉行，不再從事媒體的工作。另一方面，高薪策略對勞資關係，卻隱藏著另類的意義。《壹週刊》的高薪政策讓資方有權要求勞動者付出更多的勞動力，可以理直氣壯開除那些「不值」那麼高薪水的員工，而勞動者也終日惶恐自己的表現沒有達到資方的標準。勞資雙方在《壹週刊》高薪策略的「高度共識」下，資方可以高姿態的要求有品質的報導，而勞方則心甘情願的付出更多的勞動力。(陸燕玲，2003)

思考國內電視台員工，一方面是受雇的工作者，不過在勞動過程中與一般勞工階級不同的地方是：他們享有「相對自主權」，而一般產業工人沒有。電視台員工的技術(skill)就是基本的生產工具，因其創造的交換價值是憑藉個人才智的具名、具體勞動，這也是資方意圖製造利潤必須依賴的，所以電視台員工比較能依靠其特殊才智在勞動過程中享有相對自主，而資方也會藉由工廠內生產政治的特質，建立其所期盼的「生產共識」，以達到勞方「志願性順服」的勞動意識(林富美，2002;Burawoy, 1979)。

有鑒於國內產官學界迄今專文於衛星電視產業的研究，多半在處理衛星傳播政策、衛星電視頻道經營之垂直整合效益與行銷管理、直播衛星接收系統、潛在消費群與節目文本之探討，而研究衛星電視產業從業人員勞動過程的較為少數，其研究主題如：衛星電視新聞台 SNG 作業流程及其規範之研究、衛星電視頻道高階管理人員的人格特質、管理行為與組織績效之研究、衛星電視頻道經理人職業角色之研究、以及衛星電視台新聞從業人員工作滿意度調查研究等，皆屬衛星電視產業生產過程中，同階級、同勞動結構工作者之探討，且多為量化研究之整理歸納，對於衛星電視產業從屬勞動人員之真實勞動環境與結構研究採用口述歷史研究相對少數。

如同 Bourdieu 指出的「媒體產業具有一個非常反常的現象，那就是一個非常有權威的專業，卻是由非常脆弱的個人所組成。」本論文將以台灣衛星電視產業政經環境變遷為背景，挑選具代表性的 TVBS 電視台做為主論述對象，探討其勞動過程、工作文化等因素對於從業人員勞動意識影響程度進行探討分析，以 Burawoy 生產政治理論為

主架構，且參酌國內外學者相關論文研究，以及傳播產業發展進程與從業人員現況等研究，進行連結與對話。



第三章 研究方法

本論文旨在討論台灣衛星產業運作發展下的 TVBS 電視台之勞資關係。台灣的媒體經過民國七十八年解除報禁，開放衛星電視台設立與發送之後，產業蓬勃發展，衛星電視頻道與有線電視頻道迅速發展擴充，勞動市場供需受到衝擊，勞動力大量進駐媒體產業服務，在這種情況之下，媒體產業之勞資關係就格外的具有研究意義與價值。以下將就研究架構、研究策略、研究方法以及研究過程等四個方向來說明本論文的研究方法。

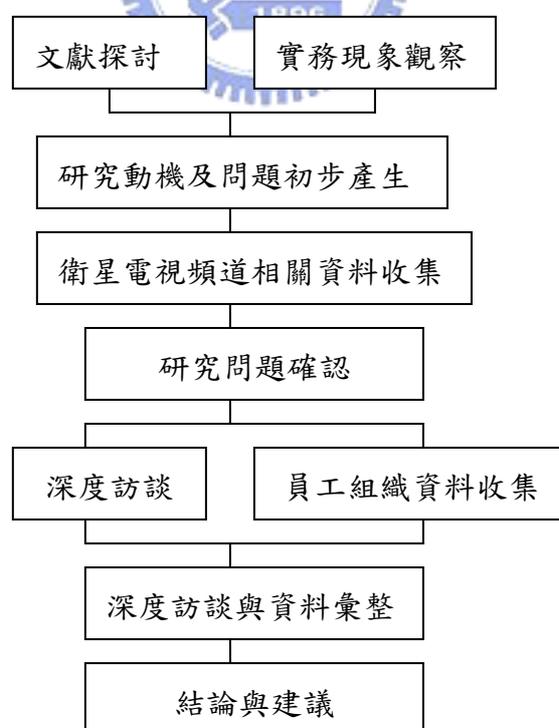
3.1 研究架構與策略

本論文共計分為六章討論 TVBS 電視台的勞資關係，第一章導論在說明 TVBS 在台灣特殊的衛星與有線電視共構結合系統中，是第一個也是持續迄今扮演著節目內容供應者的角色，其擁有的軟硬體設備以及公司架構組織，並從其經營者邱復生的個人領導風格，討論經營者對 TVBS 工作文化的形塑與影響。第二章在說明本論文應用的是社會學者 Burawoy 西元一九七九年進行的工廠民族誌調查為主要研究架構，研究媒體產業的勞工在工作環境與勞動過程中所產生的勞資關係，以及從中所建構的意識型態。第三章在說明本論文採用質性研究為研究方法，以三十名 TVBS 員工進行深度訪談。第四章在說明 TVBS 員工的基本工作型態，本研究將其分為六大類，包括擔任文字編纂等相關職務（如記者、編譯、主播等）、擔任影音採集與製作相關職務〔如攝影記者、節目攝影師與導播等〕、擔任內容製作企畫職務（如新聞編輯、執行製作與執行企畫等）、擔任影音傳輸工程職務、擔任業務與行銷公關職務以及擔任行政與庶務等職務等六種，並且討論 TVBS 員工的工作時間、休假狀況以及薪資制度與升遷制度，對勞資關係的影響情況。第五章將從 TVBS 勞資糾紛事件，進而探討 TVBS 勞資關係的現況以及發生勞資糾紛時，勞方的心態以及會尋求的解決管道。第六章為本論文之結論，由 TVBS 勞資雙方從勞動過程所共同建構的工作文化，資方透過管理方式將其意識型態灌輸給勞方，潛移默化之間為勞方所吸收，進而影響到勞方在僱傭關係中處於劣勢，擔心成為長官的黑名單讓工作權不保，而縱容資方施行不合理的薪資制度或出勤制度，或因為過客心態，對服務單位沒有歸屬感，寧願跳槽換工作，也不願留下來集體向資方要求改進制度，因此造成勞工集體組織發展受阻。

為獲得研究結果，本論文經由質性研究對 TVBS 無線衛星電視台進行田野調查，前置作業包括透過國家圖書館藏書與網際網路電子資料庫，搜羅包括歷年報紙圖文檔、台經院與中華徵信所資料庫、財訊光碟資料庫等，由文獻資料交叉建構衛星產業與 TVBS 無線衛星電視台發展背景與歷程、人事狀況等做全盤的瞭解。

再者，透過 TVBS 無線衛星電視台職工福利委員會(以下簡稱福委會)會員引薦受訪對象，以及透過隨機邀約 TVBS 員工進行訪談作業，以瞭解該企業資方與勞方的互動關係、協商經歷等資訊。

為了更切實瞭解 TVBS 無線衛星電視台員工的想法，訪談樣本主要以四部分進行：(1)個人基本資料，(2)對組織的認知與瞭解，與進出該企業的因素考量，(3)勞動過程與工作文化與感受之描述，(4)是否耳聞或親身經歷過勞資糾紛，過程描述以及解決方式與個人感受。在訪談過程中，將針對受訪者的回答與資歷背景，酌情改變或增加訪談問題。訪談時間約一至兩小時，內容均在受訪者同意下進行錄音，訪談地點為受訪者工作場所或同意之訪談地點，訪談人數為三十人。(本研究擬定之研究策略，請參閱見圖四)



圖四 本論文之研究策略

3.2 研究方法與過程

本研究採取質化研究(quantitative method)中的深入訪談法(in-depth interview)，以 TVBS 電視台為研究對象，它的員工總數約九百三十多人。本研究以 TVBS 內工作的三十名員工，其中男性十八位，女性十二位，在新聞部任職共九位，節目部三位，製作資源部兩位，工程部六位，業務部四位，公共事務部四位，行政部兩位。擔任文字記者相關職務（如記者、編譯、主播等）的有五位，擔任影音採集與製作相關職務〔如攝影記者、節目攝影師與導播等〕的有四位，擔任內容製作企畫職務（如新聞編輯、執行製作與執行企畫等）的有五位，擔任影音傳輸工程職務的有六位，擔任業務與行銷公關職務共有六位，擔任行政職務的有四位，平均在 TVBS 的經歷為 5.08 年。三十位受訪者平均年齡 32.6 歲，有 40% 受訪者為傳播科系/大學畢業，60% 受訪者曾經有在其他媒體的工作經驗，只有 13% 受訪者表明 TVBS 是他們的第一份工作(請參閱次頁表六)。進行訪談的過程中，由受訪對象主動提及幾件發生在 TVBS 的勞資糾紛事件，幸運地透過該受訪對象引薦，進一步邀訪到兩名相關勞資糾紛的當事人成為本論文的受訪對象，增加事件描述的真實度。有關三十位受訪者背景資料請參閱表七與表八。



表六：TVBS 電視台深度訪談對象基本資料摘要統計(N=30)

樣本性別		年齡層		樣本年資		教育程度	
男	18	25-30 歲	9	不滿 1 年	3	高中專科	12
女	12	30-35 歲	10	1-4 年	9	大專	12
		35-40 歲	8	5-9 年	12	研究所	6
		41-45 歲	3	10 年	3		
				已離職	2		

部門分工		工作型態分類		婚姻狀況		專業教育	
新聞部	9	文字記者相關	5	已婚	10	廣電或新聞	13
節目部	3	影音採集與製作	4	未婚	18	非	17
製作資源部	2	內容製作企劃	5	離婚	2		
工程部	6	影音傳輸工程	6				
業務部	4	業務與行銷公關	6				
公共事務部	4	行政職務	4				
行政部	2						

此工作為出社會後首份工作		曾離開該企業又返回就職		曾有部門單位調職經驗	
是	9	是	9	是	10
否	21	否	21	否	20

表七：TVBS 深度訪談對象個人基本資料統整

受訪者 編號	任職 部門	職 稱	性 別	年 齡	已/未 婚	T 台累 積年資	最高 學歷	傳播科 系畢業	T 台為職場 第一份工作
1	新聞	助理編輯	男	27	未	4.5	專科	—	—
2	新聞	資深編譯	男	36	未	5.5	大學	—	—
3	新聞	資深編輯	女	28	未	4	專科	是	—
4	新聞	攝影記者	男	30	未	5	大學	是	是
5	工程	視訊指導	男	30	未	8	專科	—	是
6	工程	視訊指導	男	35	已	5	大專	—	—
7	新聞	初級導播	男	36	未	4.6	大學	是	—
8	製資	資深攝影師	男	34	已	7	高中	是	—
9	節目	娛樂記者	女	27	未	3.5	大學	是	—
10	新聞	編輯	女	31	已	7	碩士	是	是
11	公事	公關專員	女	25	未	2.4	大學	是	—
12	業務	副理	男	40	已	9	大學	—	—
13	行政	資深系統	男	31	已	5	高中	—	—
14	行政	總務組長	男	37	已	6	高工	—	—
15	行政	人事組員	女	25	未	1.5	大學	—	—
16	節目	製作助理	女	25	未	0.25	大學	是	—
17	新聞	助理記者	女	29	未	0.4	碩士	是	—
18	公事	專案副組長	女	31	已	3	大學	是	—
19	公事	行政秘書	女	29	未	0.75	碩士	—	是
20	公事	資深企畫	男	33	已	2	專科	是	—
21	新聞	製作人	女	37	已	10	碩士	—	—
22	工程	成音工程師	男	33	未	7	大專	—	—
23	工程	組長	男	40	已	9	專科	—	—
24	工程	副組長	男	37	未	9	專科	—	—
25	工程	成音工程師	女	35	未	5	專科	—	—
26	節目	執行企畫	女	29	未	0.4	碩士	—	—
27	業務	副理	男	37	未	1.5	碩士	是	—
28	製資	副組長	男	44	已	10	大專	—	—
29	業務	副組長	男	35	未	10	專科	—	—
30	業務	業務行銷	男	32	未	6	專科	—	—
平均				32.6		5.08			

註 1：受訪者編號依照受訪時間先後排序；受訪者年資與年齡截止點為民國九十二年。

註 2：TVBS 電視台部門名稱說明，新聞部、節目部、工程部與業務部、行政部縮稱為「新聞」、「節目」、「工程」與「業務」、「行政」，而「製作資源部」以「製資」代表，「公共事務部」為「公事」。

表八：受訪對象經歷與訪談時間

受訪者 編號	T台創台期 即任職	曾在T台離職 後再任職	具集團間 調任經驗	具其他媒體 工作經驗	訪問時間總長 (時/分)	訪問日期
1	—	是	—	是	0:54	92.08.09
2	—	—	—	是	0:57	92.08.10
3	—	—	—	是	0:55	92.08.18
4	—	—	是	—	1:58	92.08.29
5	—	—	—	—	2:15	92.08.31
6	—	是	—	是	1:21	92.09.01
7	是	是	—	是	1:16	92.09.02
8	—	—	—	是	1:01	92.09.03
9	—	—	—	是	2:25	92.09.08
10	—	—	是	—	2:12	92.09.15
11	—	是	—	是	2:04	92.09.15
12	是	—	是	是	1:38	92.09.16
13	—	—	—	—	1:46	92.09.16
14	—	—	—	—	1:49	92.09.17
15	—	—	—	—	1:36	92.09.19
16	—	—	—	—	1:19	92.09.21
17	—	—	—	是	1:49	92.09.22
18	—	是	是	是	1:28	92.09.23
19	—	—	—	—	1:02	92.09.24
20	—	是	是	是	1:20	92.09.24
21	是	—	—	是	2:11	92.09.24
22	—	—	—	是	1:34	92.09.25
23	是	—	是	—	0:43	92.09.25
24	是	—	—	—	2:52	92.09.28
25	—	—	—	—	1:27	92.09.29
26	—	—	—	是	0:51	92.09.30
27	—	—	—	是	1:39	92.09.30
28	是	—	—	是	1:10	92.10.01
29	是	—	—	—	3:02	92.10.02
30	—	—	—	是	0:45	92.10.13

本論文進行深度訪談日期為民國九十二年八月九日到九十二年十月十三日止，訪談時間平均為 1 小時 34.6 分鐘，進行訪談的過程由筆者事先邀約受訪者，確定訪問日期與時間，地點讓受訪者自行選擇在公司內部會議室，或是到 TVBS 電視台附近的咖啡廳，在遠離工作崗位及其他干擾的情形下詳盡訪談，如此訪問的場地可以避免受訪者因為不想周圍同事聽到受訪內容而拒絕回答。

訪談內容主要包含下面幾個問題：

1. 有關於受訪對象的基本資料：
 - (1)請描述您的年齡，
 - (2)請說明您的學經歷背景，
2. 有關於受訪者進入 TVBS 任職的過程：
 - (1)請描述您如何接觸 TVBS 電視台以及求職的過程，
 - (2)請描述您在 TVBS 電視台工作執掌、工作狀況、薪資待遇與升遷管道，
 - (3)請問您的工作是否有超時狀況與實際情形，
 - (4)請問您如果有加班情況發生後，公司會有所補償嗎？
 - (5)請問您在 TVBS 電視台工作閒餘時間與休息時間有多長？
3. 有關 TVBS 勞資關係之描述：
 - (1)請問您是否有聽說過公司曾發生內部勞資糾紛的情況嗎？
 - (2)請問您是否有聽說公司內部曾發生同仁集體向公司爭取或反應的案例嗎？
 - (3)若與公司發生不可協調的意見分歧，請問您會採取的解決方式是？
 - (4)請問貴公司是否有正常或非尋常管道，讓勞資互相交換意見？
4. 有關 TVBS 企業工作文化之描述：
 - (1)請描述您感受到貴公司的企業文化，
 - (2)請問您是否感受到公司部門間的文化差異或不平等狀態？
 - (3)請問貴公司同仁之間是否有互通訊息的管道？
 - (4)請描述您對工會組織的瞭解
 - (5)請問您是否覺得工會組織是解決勞資糾紛的管道？

深度訪談問題囊括四大項，共計十六個訪問題目，在訪談過程中，將針對受訪者的回答與資歷背景，酌情改變或增加訪談問題。整個訪談內容均在受訪者同意下進行錄音，以方便後續整理歸結。透過真切與 TVBS 電視台員工訪談過程，彙整出該企業的工作文化，瞭解 TVBS 管理階層所運用某種方法將管理紀律融入到工作現場運作，以及

勞動者從工作現場體認到資方所給與的規訓過程，並且吸收內化而建立的勞資關係與勞動認知。再者，從訪談中瞭解衛星電視在「即時性」的產業特色，相較於以往無線電視的經營模式之差異性，以及「即時性」對於工作者勞動條件的影響情形做出整理，並希望藉由該企業勞方與資方協商過程與經驗，進一步探討勞方在遭遇勞資關係緊繃時所採取的心態、解決行動與管道，以及分析歸結勞工集體力量在媒體產業是勞資談判的助力？亦或是阻力，也盼此研究能給與隨後研究者新的思考方向。



第四章 出走與順從—TVBS 員工的勞動過程與控制體系

生活在資本主義社會中的人，大多數的人都需要去工作，也就是將自己的勞動力進入勞動力市場去販售，受僱於人，聽命於聘僱自己的企業主，聽其指揮達到工作目標，以交換金錢用於生活所需。虛擬的勞動力在勞動過程中變得真實，其中資方的控制體系包括薪資、升遷、工時與休假等制度扮演重要的角色，控制體系在勞動過程中塑造的意識形態，會讓勞方建構對自己勞動和勞動力的看法，如同 Burawoy 所說，勞動過程同時也組織了受僱者與受僱者之間的關係，受僱者與管理幹部之間的關係，以及受僱者與雇主之間種種的社會關係。

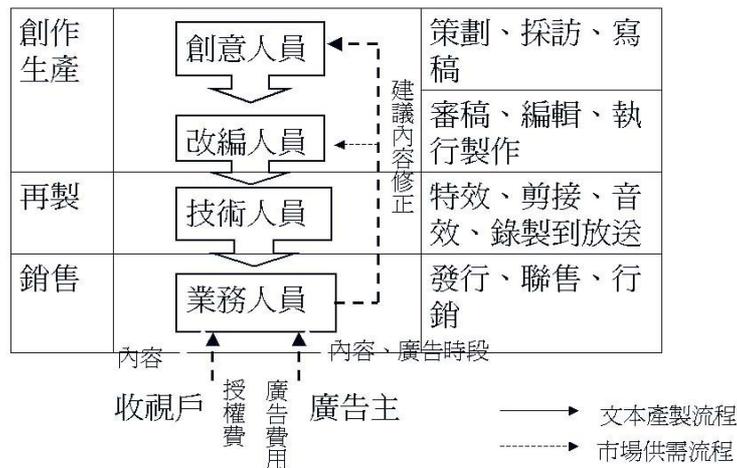
再者，資方藉由管理技巧，也就是控制體系的運作來控制受僱者，也讓受僱者產生複雜的意識形態變化，受僱者在日常生活中經驗到的「常識」，往往就是把「現實」轉為「真實」的重要機制(謝國雄，1997)。於是本論文在接下來的第四章將處理 TVBS 員工的勞動過程與控制體系，並瞭解在勞動過程中所產生的勞動意識。

本論文在第一章第二節曾經提到，TVBS 電視台的生產結構總共分成八個部門，本章第一節將介紹 TVBS 員工的工作執掌與內容，可分類為六大工作型態；第二節接著瞭解資方所運用的控制體系，包括薪資、升遷、工時與休假等制度，本論文發現，例如工時制度，表面上符合勞基法規定，但實際操作卻處處不合理，導致 TVBS 員工常常過度付出自己的勞動力。資方的控制體系往往都是同步搭配運用的，過長的工時相較於薪資制度未給適度的獎賞，等於員工在做「賠本」生意，而資方對於升遷制度更是採取黑箱作業，讓員工抱怨再三。面對控制體系的不合理現象，本論文發現，TVBS 員工在面對不合理的薪資待遇以及升遷管道不透明化，以及工作時間超長的工作環境，卻沒有「雇主有解決與照顧的義務」這樣的想法，反而採取了退縮的態度，不會向資方大聲要求應有的權益。

4.1 工作型態與勞動意識

TVBS 生產結構共分作八個部門，包括主要負責訊息生產的新聞部、節目部，負責訊息通路與再製部分的工程部與製作資源部，主掌廣告和專案銷售的業務部，負責公司集團、頻道宣傳行銷與客戶服務的公共事務部，以及一般部門庶務與聯繫事宜的行

政部與財務部，共計八個部門分工方式。其產製流程，可從下列圖五概略瞭解。



圖五：TVBS 電視台產製流程示意圖

資料來源：本論文研究整理

在此生產流程下，本論文再將 TVBS 電視台員工的工作型態分成六類，並從六類型架構內挑選受訪對象。第一類受訪者為擔任文字編纂等相關職務（如記者、編譯、主播等）的有五位，第二類擔任內容製作企畫職務（如新聞編輯、執行製作與執行企畫等）的有五位，第三類受訪者擔任影音採集與製作相關職務〔如攝影記者、節目攝影師與導播等〕的有四位，第四類擔任影音傳輸工程職務的有六位，第五類受訪者擔任業務與行銷公關職務，共有六位，第六類擔任行政與庶務等職務的有四位，共計六大類三十位受訪者。

4.1.1 文字工作者：從創意生產到規格製造

首先介紹第一類受訪者工作型態與內容。第一類受訪者從事文字編纂等相關職務，包含記者、編譯、主播²³等，記者平日負責收集新聞來源，挑選受訪對象實地進行採訪工作，並以文字方式傳達新聞訊息。記者與編譯在勞動過程中與一般的勞工階級不同的一點是：他們享有「相對自主權」，而工人沒有；工人的勞動可以用工時來計算，而前者的勞動是「具名、具體的勞動」(named, concrete labor)，他們是專門的單一勞動者，他們的能力就是基本的生產工具，不能夠轉讓，而這也是資本家製造利潤必須倚賴的(陳雪慧，1993)。

²³ 在此將主播列入文字編纂工作者，係因為新聞主播通常由文字記者轉調或兼任之。

記者負責採集國內新聞素材，編譯則負責從外國媒體合作交換得來的新聞素材進行寫作任務，對他們來說，寫稿與做出新聞播出帶，就是一天工作最主要的勞動成果。只要是出自記者或編譯之手，撰寫出來的新聞稿以及新聞播出帶，都會在新聞播出的最後時刻打上作者的名字，這種「具名」的方式，讓記者與編譯的產品擁有獨特性，作者也因為產品打上自己的名字，必須更慎重面對。受訪者編號 20 就坦承，自己會進入媒體工作是些許「榮耀感」作祟。

「我覺得這工作好新鮮，每天都遇到不一樣人、看到不一樣的事情、寫不一樣的事情，每天都還見報、都有我名字在上面，那是一種興奮。所以會告訴自己，你工作多長時間，就是為了要在報紙上看到自己的名字，你可能就是為了這個才付出。剛開始對這個工作不會厭煩，你會覺得能夠遇到不一樣的事情，而且是「記者」，光環好大，去任何場合採訪，對方還會說『你來了，怎樣…』，那種表面功夫對我們這種剛從學校畢業的人，是不會想到這樣的。」(受訪者編號 20)

電視新聞文字工作者生產出「具名、具體」的產品，獲得個人知名度提升的滿足感，相對也能從勞動過程中獲得其他資源。主跑娛樂新聞的受訪者編號 9 就提到，在採訪過程中，不僅可以接觸自己心儀的藝人、獲得唱片公司提供的音樂 CD，公司更提供資源，允許文字記者有機會出國去採訪國外知名表演者，這種可以親身追求新聞源頭的機會，是其他工作都無法比擬的。除了本身可獲得利益之外，TVBS 電視台採「家族頻道」經營模式，對於文字工作者來講有其「便利性」，意味著一件任務因為有其他頻道或部門人員的合作與幫忙，能收事半功倍的效果。就算資方精簡人事，也能因為透過跨部門員工合作，達到設定的工作目標。

「其實之前我們記者比較多人，大概八到九人，大家手上工作不重，現在因為縮編了，節目縮了半個小時，所以現在只有四個，大家手上工作變多。G 台記者都在北部，但是有個好處是我們有新聞部，所以可以請他們代我們去跑行程，香港還有娛樂記者。我們也因為掛著 TVBS，有 N 台做後台的窗口，就會說 G 台、N 台都可以播，要想辦法用自己優勢去跟人家談。」(受訪者編號 9)

在勞動環境方面，電視新聞文字工作者有別於平面媒體如報紙、雜誌等文字工作者，可以在辦公室內以電話聯繫訊息素材，即可以直接生產(撰寫)出產品；電視新聞

透過影音表達，文字記者必須親自到事件現場進行採訪工作，才可能有作品產製，這也加強了電視台文字工作者體力付出的程度。

「我以前想像記者可能不是這樣，以為好像只要打給電話問問就好，後來發現都不是啊，我覺得你要親自去現場才能寫的東西跟別人不一樣。你回來幾乎要把所有帶子都看過一次，攝影拍什麼你要想辦法去串，所以新聞做的比較活潑，因為以你是觀眾的角度來做新聞。」(受訪者編號 20)

文字工作者每天的工作搭檔，就是攝影記者，兩人同進同出，執行一樣的採訪任務。但攝影記者並非工匠，對於製作新聞的標準和要求，跟文字記者不相上下，「到底是誰該配合誰」或是「誰聽誰的」，這些問題難免造成摩擦與意見不合產生。

「工作上要配合文字，有時候是文字本身的問題啊。例如公司會說『收視率降啦，要我們拍東西的時候要怎樣…』，有人就講為什麼不叫文字反省，攝影拍東西一直是這樣在拍，以前收視率那麼高，現在這麼低，是不是因為文字換得太頻繁，我們都是固定這些人。像我之前跟某記者不和，我跟長官反應，長官為什麼不換？因為沒有人可以換。」(受訪者編號 4)

除了與攝影記者發生意見衝突之外，文字記者與文字記者之間，更是因為個人主義興盛，「同行相忌」、「踩線」，或是同事間較量工作能力等，產生競爭的敵對情況，而這種敵對情況，受訪者編號 17 認為是管理幹部刻意營造的情況。

「TVBS 的競爭是全面的競爭，你要去跟別人競爭，也要跟自己人競爭。每個人的敵人都很多元跟複雜，是同業也包括同事。長官有意造成競爭的態勢，會故意把同一個位置放兩個人，就像『花蓮選戰』就要放兩組人在那邊常駐，就是假性造成一種競爭心理。長官喜歡在留言板裡面留言，說『有人會去跑獨家、有人就是皮皮的只跑那種別人餵的新聞』，就是在製造一種競爭的氛圍。」(受訪者編號 17)

文字工作者是個新聞素材的撰述者，這種憑藉著個人才智與能力的具名、具體勞動，卻並非是完全「自由無束縛」的。商業電視台依賴廣告營收維生，就必須播出「有用」、「可賣」的產品，也意味著文字工作者必須要生產出「可賣」的產品，而非他想像有效的產品；他們要具備如連續劇編劇般的情境描述能力，才能吸引收視族群的青睞。

「我覺得電視的東西比較粗淺，現在的東西就是你必須要去吸引觀眾看，電視還是有收視率壓力，不能作的太枯燥，可是有些東西你要講的比較深，就可能流於比較無聊的。所以講難聽點，新聞做到最後就是要如何去譁眾取寵，才有辦法去吸引我們的編輯選擇去播…大家都會有這種感覺，你要吸引觀眾看，不能讓他們轉台。」(受訪者編號 2)

這種以「觀眾喜歡看」的新聞作為產品優劣評判標準，正是宣告文字工作者從「創意生產」進入了「規格製造」的角色轉換。這種從創意生產變成「製造業」的日子，讓文字工作者在理想與現實之間，產生極大落差。當創意生產變成制式化生產後，文字工作者變成一個發稿機器，也加速了媒體文字工作者的可取代性。

4.1.2 內容企畫與製作人員：從發想到挫敗

第二類受訪者主要負責節目製作與企畫工作，如新聞編輯、執行製作與執行企畫等職務，相當於整體內容呈現的彩妝師，將原本平淡的結構發揮巧思，經過改編後以亮麗吸引人的姿態播送出來。新聞編輯平日負責處理文字記者與攝影記者採集回來並且製作好的新聞帶與文字稿件，將其匯整與分類篩選，依其播出時段的目標觀眾群、整體欲呈現意識型態之不同，挑選各時段適合的數支新聞帶，再將其組合排列順序，即完成電視新聞的播出工作。不同於文字工作者是自己主跑的採訪路線，將線上的新聞素材採集並且製作出來，當作一天工作最主要的勞動成果；第二類受訪者是以負責的時段區塊，也就是電視台將全天二十四小時的播出頻道，分成數小塊的播出單位，委以編輯或執行製作、企劃負責，當自己主掌的播出單位從製作發想到順利播出完成，才算是工作完成，其工作時間通常以一天為單位，橫跨數天的製作時程也並非少見，如新聞特別節目、娛樂節目包含棚內與棚外外景作業等，都會需要數天的製作時間。

其次，執行製作與執行企劃為節目部的構思發想與執行人員，負責訂定節目內容，挑選節目來賓，並在錄影完成後，進行動畫特效或音效配音等後製作工程，才算工作結束，通常一個任務完成都需要耗費多個工作天。在電視台精簡人力的狀況下，通常製作或企劃人員是身兼多角的。受訪者編號 26 是如此描述自己的工作：

「我們要出外景、要企畫，你要設計要出外景的地方，出外景就等於作編導，回來之後要錄影，作後製。因為我們是帶狀節目，一集後製就需要三個工程，

另外還要加上作 PROMPT，還有看 CUE，幾乎所有時間都已經填滿了，有時候還要插一兩個外景，時間都不一定。」(受訪者編號 26)

執行製作勞動過程之緊迫，看在同為「勞心」但不同單位的工作人員眼裡，反而建構他們對自己工作的向心力，覺得自己很慶幸，雖然工作也超時，但至少「沒有執行製作那麼累」，因此模糊了受到資方壓迫的事實，反而以苟且心態認為自己的勞動條件好的多。身為節目部娛樂新聞記者的受訪者編號 9 這樣說道：

「娛樂新聞已經是非常『涼』的單位，我們就是把節目 ON 完。其他的製作單位，當我早上進去，他們就已經到了；我晚上回家，他們還是坐在那邊，他們要做的東西真的很多。他們要拍外景、連絡、做後製、寫稿企劃，花好多時間。我們比較多是當天採訪的東西，當天播出，他們的薪水可能還比較低。」(受訪者編號 9)

從事新聞編輯的受訪者編號 3 也是屬於每天忙亂的一群。他以時間很「緊」來形容每天的工作作息，從稍為激動的談論態度以及對時間的精確描述，隨口就可以將每天九點進公司後，已經在等候他的上半年工作計畫精確描述。在描述的同時，還可以將必須完工的時限清楚說出，可以想見新聞編輯這份工作對於時間精準度的要求，讓工作者在勞動過程中充滿緊張情緒，更且內化於勞動意識之內。

「一上去九點就趕快去開編採會議，大概開到九點五十分左右，就要開始作中午十二點的新聞，大概從九點五十分到十點，我會用十到十五分鐘的時間再詳細地把報紙看一遍，針對剛剛沒看清楚的。看完報紙就要想中午新聞的規劃跟效果，想完大概十點半，要上網發，然後再 FOLLOW 出去，大概就十點五十分，就開始編 RUNDOWN，到十一點十分給長官看。然後就作後續的東西，例如你要改標題，這些都是獨立作業的狀況，到了十一點四十五分就要上去效果室拿框版，五十五分開 ON。」(受訪者編號 3)

忙、忙、忙，對於第二類受訪者而言，工作永遠處於步調快速的狀態下，這其實導因於「一人飾多角」，造成工作內容的繁雜。第二類受訪者日常作業牽扯到太多協助單位，需要跨部門工作人員的配合，需要極高的靈活度以及完善的協調能力展現，相反地也容易有人際關係的失衡，認為別單位的人是不配合的。

「編輯台就是跟各個部門都有摩擦、抵觸，編輯台就是一個樞紐，就是所有人的東西都是從我們這邊呈現出去。跟採訪中心跟導播、後製很容易因為理

念不合產生摩擦，就是比誰的官大，我們就會搬出我們的長官，他們搬出他們的長官，後來發現我們的長官比較大，就贏啊。

工程部很多東西不會幫新聞部，他就是做到以前交接下來應該要做的東西。新聞部有額外要請他幫忙，他們比較少會去支援，至於他們不支援的原因，我不知道，可能這不是他們分內的工作。」(受訪者編號 3)

內容企畫與製作人員在其勞動過程中，常常跟其他勞動者發生摩擦，尤其是跨部門的協調工作，最後都必須倚賴長官的裁決，以至於此類型勞動者比較缺乏個人主見，在勞動過程中更容易臣服於長官的權威，變成一個追求安全的執行者。負責新聞訪談節目的受訪者編號 16，認為自己從題目設定到節目來賓邀約過程中，隨時都充滿變數，而這個變數就來自於直屬長官。

「從早上就必須開始設定題目，看報紙看三大報，因為太多，所以交由工讀生幫忙剪，剪完之後我們要篩選，然後過濾過裡面的內容，選出來給我們主持人過目。但是這只是一個過程，有時候到三四點又發生什麼臨時性的新聞的時候，我們就會改議題，這時候就得全部改。

接下來就是要約來賓，確定你今天要大概要講什麼，但是一開始約你又不能約死、說他一定要上我們節目，因為萬一主持人不滿意又要退人，所以我們都是請他保留時間給我們。接下來的工作，因為不是所有的來賓都適合你的議題，那你必須約一些人來讓主持人篩選，有時候我們手上必須 HOLD 住很多人、又不能放，這也是我們的困擾。」(受訪者編號 16)

第二類受訪者負責節目內容的企劃與執行，美其名是「執行製作」，實際上不管職位做到多「大角」，所有事情還是必須參與。受訪者編號 16 就以「小角」來描述自己的工作，在他們認知中，這份工作特別之處就是「煩」、「雜」，必須要一直觀察別人在做什麼，「看久了自然就會，做錯了就是被罵」，意味著此類勞動者幾乎放棄了自主權，將協商與爭議的調度權交給雇主，受制於雇主的意志，造成此類勞動者陷於消極被動。

4.1.3 影音採集與製作人員：從掌控到失控

第三類受訪者從事影音採集與製作等相關工作，包括攝影記者、節目攝影師與導播等，他們是一群影像畫面生產的技術人員，掌控電視產品的美感經驗。

攝影記者與文字記者兩兩一組搭配，共同在外採集新聞素材。攝影記者將文字記者撰寫與配音完成的新聞帶搭配影像製成播出帶，就完成一天工作的勞動成果。節目攝影師則分棚內攝影師與外景攝影師兩種：棚內攝影師過著類似「逐水草而居」的生活，每天的勞動規劃就是聽從長官調派，按表操課地穿梭在公司各個攝影棚，負責於攝影棚內有關新聞或綜藝節目的錄製工程，而並非每個攝影棚有一批固定的錄製人員；外景攝影師大多協助節目部所製作的節目外景錄影工程，或是在全台各地(非攝影棚作業)的現場節目轉播工作，如 2100 全民開講之戶外直播錄影作業，與跨年演唱會轉播工程。相較於棚內攝影師，外景攝影師的工作必須額外承受天候、交通奔波等環境因素，也由於他們是以分配到的攝影任務做為勞動單位，以致於一件工作的完成，常常會需要付出數天的勞動。

導播則是囊括負責攝影棚及外景所有錄影工程的統籌、規劃與錄製與後製作工程，這份職稱同時存在新聞部與節目部，新聞部導播負責有關整點新聞與新聞訪談節目等錄製工程，節目部導播則負責除新聞類型節目外之綜藝節目、娛樂新聞以及連續劇的錄製作業。導播與攝影師相同地需要對畫面的美感做出判斷，導播更屬於最後的裁判者，等於是一批軍隊負責發號施令的司令官。不過司令官跟士兵有時也不免發生意見上的衝突，擔任節目攝影工作的受訪者編號 28 就以「大腦」與「手」的關係，來描述導播與攝影的關係並非全然和諧與服從。

「各單位大家都是平行單位，但是需要有一個發號施令者，跟一個執行者，我們就是執行單位，製作單位就是發號施令者。他們是大腦，我們是手，大家互相尊重的，不能夠大腦叫手去拿咖啡、結果我去拿茶，我必須去服從我的指示。同樣的我也希望大腦單位能夠發出正確的指令，不要讓我們手足無措。」(受訪者編號 28)

相反地，從導播的角度來看勞動結構的合作關係，身為新聞部導播的受訪者編號 7 表示，當「分工」越來越精細的時候，感覺到自己掌控權逐漸被削弱，以及專業未受到尊重。

「在運作的模式上面，分工的狀況誤差越來越大，就是有些導播該負責的東西，他的權力從以前的極大，到現在是完全沒有作用，所有的情況已經受制於編輯部門。倒不是我的權力不見了，而是我的專業沒有被尊重。新聞部的權力結構有改變，導致於某幾個人獨大，或是主觀的去操控一些事情，其他

人都只是一個配合角色，已經沒有什麼建議可言。」(受訪者編號7)

負責節目產製的導播對己身工作產生困頓，而對於負責以勞力採集影像的攝影記者與節目攝影師，更提出有其體力與設備自動化的限制因素存在，讓他們對工作產生了一份「不安定」與「失控」的感覺，受訪者編號28就提到：

「當然因為自己年紀也大了，這對勞力工作者來講『體能』是很重要的，尤其從事攝影的，你如果沒有足夠的體能的話，你沒辦法扛攝影機，或沒辦法用視力與體力去構思你想要的畫面，無疑是宣告你已經出局了。」(受訪者編號28)

「好比說我們公司目前採購的 AUTO-CAM，它原來設計是給新聞主播規規矩矩的播報新聞，但現在如果要用到很多複雜的效果，可能對技術人員有很大難度的考驗。攝影自動化會讓攝影師越來越變成只是操作員，如果你只是棚內攝影，你一升上來當攝影師，就是被丟在攝影棚裡面，每天就是卡定，每天就是推進推出、拉上拉下這些鏡頭操作，你又不肯自己去進修，那你終其一生就只會這幾個簡單的攝影步驟而已，這對個人不好，對公司也是個包袱，因為這個人對公司沒有多大的產能。」(受訪者編號28)

「我們自己會開玩笑說，像我們這種配合單位很像是『廉價勞工』。因為我們在執行新聞攝影的時候，並沒有要求一個很大的技術性，這種比較簡單的動作，很容易讓雇主或是製作人、或是高級主管認為，其實你這個是非常輕鬆、單純、很簡單的工作，誰來做都是一樣的，所以覺得你是廉價的，沒有你、別人來做也是一樣的。常常因為別人不瞭解，形成價值的誤判。」(受訪者編號8)

從受訪者對自我工作的描述發現，在電視台光鮮亮麗的外殼下，從業人員卻因為工作型態的不同，而對工作內容產生高低、優劣之分。影音採集與製作人員身為一個節目錄製的技術人員，卻不免受到年齡、體力以及能力的限制，而讓受雇者貶低自身的勞動意識，認為自己產能低落、是公司的包袱。相對地，自動化也影響此類工作者的勞動權益，造成資方任意解雇、人力精簡或職務轉調。

4.1.4 影音傳輸工程人員：只有「通」，才會「樂」

第四類受訪者在 TVBS 電視台內擔任影音傳輸器材操作，負責影像與聲音的傳輸工程以及器材維修作業，包括視訊工程、成音工程以及衛星傳輸工程等。此類受訪者屬於在電視台內部無營收來源的部門服務，相較於前三類受訪者提供的是「有用」的產品，產品是可以在市場換到金錢收入的，第四類受訪者所操作的是公司的固定資產，勞動過程中會造成資產的耗損，與耗材零件的更換。

影音傳輸工程人員工作特色就是上下班時間固定²⁴，通常分成早、中、晚班的工作時段，依照長官指派的時間到班，下班時間到即可走人，比較沒有延長工時的狀況。每天按照排班，到指定的工作場域操作視訊或音效器材，確定節目錄製過程及傳送播出過程正常且無過失。相較於前三類受訪者偏重於腦力與創意的展現，影音傳輸工程人員擁有的是操作技術，勞動性質較一般的藍領工人較為類似。

在參與勞動過程中，此類工作者對於勞動條件的好壞感受，除了通常對資方控制體系，例如人事升遷制度以及薪資待遇是否公平化的計較之外，還多了一項特別感受，那就是對於公司固定資產，也就是器材好壞的操作經驗，會直接影響到他們對工作的認同感。受訪者編號 23 就以「什麼東西都敢買」來形容 TVBS 這家公司，他認為所有新的東西都可以在 TVBS 學到，還轉述邱復生講過一句話「哪一家媒體可以像 TVBS 一樣，買這些東西讓你們去玩？」做為陳述。受訪者編號 23 認為，「買的東西都是最新的，像去坐直升飛機，我們覺得很驕傲。」

受訪者編號 24 就以驕傲的口吻，回憶 TVBS 早期在器材與人力不足的情況下，所有節目錄影都需要「搶器材」的過程，覺得是一次相當有趣的經驗，而非怪罪資方給與的勞動條件不足，而造成勞動生產的費力與拖延，他表示：

「那年作選舉跟跨年很好玩，十五樓全都空的，都沒有裝潢，所有器材跟擺地攤一樣全部放在地上，攝影棚也只是簡單隔間。後來要從年代對面搬副控過來，禮拜一到五都有節目，禮拜六有夜報一完就開始拆現有副控東西，到這邊一副控要裝，裝完下午六點還要傳新聞到香港，東西都拆了就要趕快把

²⁴ 工程部SNG組人員除外，由於TVBS將此組人員與新聞部採訪人員，同歸屬為「責任制」之人事管理制度中，以致於工程部SNG組人員必須按照任務隨傳隨到，而非像其他工程人員採取輪班制，享有固定的上下班時間。

傳帶的一組先架好，禮拜天再弄一天，禮拜一就要 ON 了。」(受訪者編號 24)

影音傳輸工程人員也包含了衛星傳輸人員，也就是俗稱的 SNG 車工作小組。在影音傳輸工程人員範疇中，他們屬於較頻繁在戶外工作的一群。受訪者編號 6 就表示，常常在外面工作遇到下大雨，SNG 車上又沒有雨衣，拉線都被雨淋的全身，但是他認為：「這種因為是大家都會遇到，反正就是這樣，就是要習慣啦。」衛星傳輸人員平常按照早晚班輪值上班，遵循長官指派的任務展開一天的工作，順利的話可以在正常下班時間離開，但是遇到有颱風或空難事件發生，最長曾經發生工作一整天，也就是從下午班一直做到等第二天晚班來換。受訪者編號 6 就表示：「九二一震災也是如此，也是二十四小時做一整天，都遇到過，反正大家都是這樣。」，顯示這群非專業白領人員的第四類工作者，在沒有專業優勢的情況下，更在乎工作環境的安全、工作器材的優劣以及福利多寡與合理等勞動條件，且從此為基礎產生勞資關係的連結。

在 TVBS 服務超過五年的受訪者編號 25 就表示：「我們(工程部)流動率很小，新聞部流動率很大，常常就看到比我們晚進公司的人怎麼當官了。」當勞動條件的合理性被打破，也引發了勞動者的不滿，但是這種不滿卻限於勞動者與勞動者之間，並未見到勞動者將此不滿向雇主要求提升勞動權益。受訪者編號 25 提出疑問：工程人員是整個勞動過程的基礎，沒有這個基礎是做不出來的，但工程人員常常被人所忽視。可是出去做一場演唱會，若沒有工程人員進行設定、拉線，攝影該如何拍攝？導播該如何錄影？表演者怎麼能夠順利演出呢？

「你看到都是呈現出去的畫面，可是你有沒有想到，要是今天燈光一個沒有亮，是不是畫面就會看起來這邊是暗的、然後有影子？這都是一個螺絲釘，他雖然是一個小小的東西，可是你沒注意到他就會影響到全部的畫面，視訊也是啊！成音也是啊！」(受訪者編號 25)

由上可知，影音傳輸工程人員在與白領階級如記者等共同參與勞動過程時，較容易因為認同差異而產生勞勞間的摩擦。工程人員操作雇主的固定資產，只有器材順利操作的「通」，才會工作完成的「樂」。不同於新聞部與節目部等部門屬於生產單位，能夠為公司招來產值與營收，工程人員在勞動環境中並未掌控生產工具，也沒有文字工作者擁有的知識資本，以致於此類的工作人員在勞動過程中產生了勞動階級意識，受訪者編號 22 就指出：「只要有錯誤發生，公司都會偏袒生產部門，把罪推給工程部門。」，他感受到生產部門只是一個「附屬單位」。

「會覺得新聞部比較高，其他部門比較低。當一件事情發生的時候，問題一定會有對錯，當這個錯、錯在新聞部的時候，主管還是會認為錯在工程部。他會認為你只是個『附屬單位』，過來協助作這個節目的。公司會認為我請的專業人士都是在外面有名聲的，像是名主播或製作人，當然他會去袒護他的下屬。工程部的人都跟『俗仔』一樣，他根本沒有什麼發言權，逆來順受就是被罵，因為他只是個『協助單位』而已。」(受訪者編號 22)

「有時候主持人在感謝誰誰誰，也不會感謝到成音，永遠都是燈光、攝影師，可能做節目，畫面對他們比較重要，也不是他們不尊重我們，而是他們更看重視訊、攝影的人。」(受訪者編號 25)

影音傳輸工程人員在勞動過程以及工作分配的安排，感受到階級分化，產生已不如人的態度，以至於在無力對抗雇主的偏心時，寧願封嘴默默承受，此種矛盾也不利於日後勞勞團結意識的發展。

4.1.5 業務與行銷公關人員：金錢至上，其餘免談

本研究分類屬第五類的受訪者，屬於在TVBS電視台內負責業務與行銷公關工作的一群人。在電視媒體產業競爭日趨激烈的情況下，有線電視的合法化以及第四家商業無線電視台—民視的開播，衝撞以往三台寡占的電視廣告市場，並且產生重大的影響，對於創造電視台廣告收益的業務員工作影響更是劇烈。

在TVBS服務超過九年的受訪者編號 12，工作一直不脫業務部的範疇，他表示TVBS的產品就是「節目」與「新聞」，而廣告業務的產品就是「廣告時段」。廣告時段是夾在節目跟新聞中間，所以它是可以被預期大概有多少的產值。受訪者編號 12 表示，TVBS的業務員變成要直接跟客戶對話，不能只賣產品，還要跟他們賣觀念、新印象，等於是「賣質」的業務員。且業務員由於負責販售電視節目，工作目標就是直接與公司營運成本畫上等號：

「公司目標會怎麼訂我們也略知一二，他就是看每個月成本『我要花多少錢』。公司幹部會告訴你一個大概，例如明年目標要花二十億，平均下來每個月一億六千多萬，這當然有淡旺季之分，比如說七、八月可能會比較高，二、三月會比較少。每個月公司業務部幹部都會告訴中級幹部說，這個月公

司目標是多少，目標分出來之後，就會分到每個人身上，每個人客戶多寡又不一定，好比你要做一千萬。當你知道你個人目標之後，就要去想我下個月有哪些東西，我有什麼專案的機會、有哪些客戶在走，因為你大概都知道客戶的產品的週期大概是怎樣、條件是怎樣，或是有沒有機會談 PACKAGE。」

(受訪者編號 29)

業務員負責銷售產品讓公司增加營收，以打平其他生產與非生產部門的開銷。施啟智針對電視台業務部業務員工作壓力進行調查，發現業務員對工作壓力各構面所感受的程度依次為：「工作過度負荷」、「角色衝突」、「技術低度使用」、以及「角色模糊」等；而且衛星電視台業務員所感受到的工作壓力，比無線電視台業務員還要來的大 (施啟智，1997)。在每月業績的壓力外，電視台業務員對外接洽客戶時，必須以資本家代言者自居，盡全力吹捧產品的優質性；回到公司，卻又回到勞動階級的身分，必須面對資方嚴厲檢視所設定下來的工作目標，也就是業務達成率，若數字不佳就是導致公司運轉出狀況的罪人，也等於要接受自己工作能力不足的事實；若達成業務設定量，則表示該月的薪資會獲得資方相當比例的酬庸，這兩種截然不同的勞動意識，同時存在於電視台業務員的心中，產生了勞動角色模糊。但是不可諱言的，在具有企業品牌的電視台上班，如同擁有神主牌保佑的業務員，更容易達成資方設定的業績，這種矛盾使得業務員跟企業體有著更緊密的關係。

「對業務單位來講，還是在意業績。因為你出去、名片遞出去，就代表那個公司，也代表別人對你價值觀的判斷。在 TVBS 有個好處是，因為你是 TVBS 的人，所以你會見到的人比較多。同樣是 TVBS、八大跟三立，『陌生拜訪』打電話給客戶，客戶通常會願意接 TVBS，其他兩家看時間，就是有這個差別。」

(受訪者編號 29)

此外，受訪者編號 29 也表示，業務員除了拉廣告之外，還有「對內」與「對外」兩種態度：「對外」是代表 TVBS 直接面對廣告客戶與廣告代理商，代表傳達公司形象與策略；「對內」則是「建議」。建議指的是業務人員是直接面對客戶的一群，熟知客戶的喜好與需求，於是他們被允許對生產單位提出建議，例如什麼是值得推動的新聞專案，或應該新開關或停掉某些製作節目，跟生產單位的關係是既合作又緊張的，這點工作特質對於其他四類受訪者是相當不同的。透過以下受訪者編號 30 的描述，將更為清楚：

「業務員都要跑、不管是業務員還是主管都一樣，像我們公司又跟節目部、

新聞部有關，做業務員不單是做自己的，也包含節目的關係要弄好、新聞部關係要弄好，還有你自己主管的關係要弄好，再來就是客戶，那你才能把整個公司都弄懂，客戶需要什麼東西，你才能馬上回去反應說『你們可不可以幫忙』。(受訪者編號30)。

「『七年級生²⁵』是一個很完整而且很成功的行銷案例。我們先跟節目部溝通時段跟整體資源，包括宣傳行銷、品質控管。雖然這個案子是『委外』製作，但是由節目部去品質控管。我們行銷單位從一開始就涉入，就從劇的內容開始『置入性行銷』，所以裡面看到的手機都是Sony Ericsson，看到鞋子都是Converse，所有飲料都是『統一』提供的，看到女鞋都是Miss Soffii，這其實在好萊塢早就在做，這其實就是溝通的問題。一開始跟生產部門、包裝部門、定價部門、與銷售部門溝通的很好。」(受訪者編號27)

業務人員可以根據廣告營收預估，對生產線上的產品進行評估與建議改良，也可以對於研發中的產品決定推出與否，更能夠強勢主導某件事關業務採訪的進行，因為業務員背後都扣了一頂大帽子，那就是「有益於公司賺錢」，在商業電視台以營收為導向的現實環境，讓一向標榜專業導向的生產部門無法拒絕。擔任節目部娛樂新聞記者的受訪者編號9就表示，業務部常常丟任務要求執行，根本不給商量空間。

「業務部去接什麼案子，跟唱片公司承諾『買它的廣告，娛樂新聞會幫他出五則新聞』，談完之後唱片公司就來找娛樂新聞，就丟給你一個爛攤子，事實上又做不到，這時候就跟業務部會有衝突。業務班幾乎比較沒有商量餘地，就是一定要去。」(受訪者編號9)

生產部門並非心甘情願配合業務執行，面對這個情況，業務人員也是抱怨再三。受訪者編號18就表示，生產部門根本不了解公司營運要成本，且抱怨新聞部雖然是會賺錢的「金雞母」，同樣地也是拼命花錢的單位。業務人員這種對勞動過程的觀感，巧妙地與資方站在相同立場。

「一般記者比較排斥做這樣的東西，但現在就是商業掛帥的媒體環境，不配合是很難生存的。新聞部的同仁長久以來一直是公司最紅的部門，他們可能不需要去思考公司要營運、要成本、他的錢從哪裡來。『一家電視台不是只有新聞部，而是一個很大的機制在運轉』。新聞部是一個金雞母，雖然他是一個

²⁵ 按：「七年級生」為TVBS-G首創「委外」製作的偶像連續劇。

一直在花錢的單位，但是他也是一個能讓公司一直賺錢的單位。」(受訪者編號 18)

同樣與業務人員一樣必須做好與客戶之間的互動關係，就是公關人員。公關人員必須維護公司門面，做好客戶服務並與之有良好互動，除了守成的態度外，還要積極做好宣傳工作，將增加公司良好形象和推廣公司產品的知名度，甚至公關人員甚至還能主動出擊，以良好人脈為基礎，延攬政府相關部門的業務，增加公司營收，除不需要直接面對營收數字之外，公關人員的工作執掌與業務人員其實相當類似。TVBS 電視台就特別成立公共事務部，來專職處理與接洽政府相關部門的業務。

「公共事務部主要是處理公司形象，還有一塊是業務部的業務配合新聞…以前新聞部收到很多業務部丟過來的業務單，但是其實(市場需求)量真的很多，現在各家競爭很激烈的情況之下，各家都想要爭取商業預算，就會竭盡配合廠商，我所瞭解 TVBS 在這個把關是最嚴格的，可是在這樣的大環境下，我們還是不得不正視這塊所謂的『業配』新聞，所以公司在今年三月正式成立『公共事務部』，原本是掛在新聞部裡面，不過基於一些立場上的考量，尤其是選舉到了，某些政黨或者某些公家機關會跟你做某些配合。」(受訪者編號 18)



業務與行銷公關人員還有一個工作特質，那就是身為勞工須為雇主提供勞務而獲致工資的交換條件下，業務公關人員擁有很大的談判空間與籌碼，這是其他媒體工作者所無法擁有的。業績的達成率，直接相關到薪資的給付，若無法達到公司交代的工作目標，對個人等於是領不到更多的錢，對公司則是營收達不到既定目標，生產線必須做出相關的因應與調整。

「公司對我們最大的壓力就是在最後，每個月最大的壓力就是最後的成績、最後的業績。我們有固定的底薪加上業績獎金，我們可以多拿、多努力的就是業績獎金這塊，你做得越好、做得越多，當然業績獎金當然就越多，達到一個比例。公司這個月給你一千五百萬的量，你做到一千五，那你就拿到百分之百，如果做不到一千五，那就是按照比例來扣。雖然有底薪也活得下去，不會影響到我在公司的工作權，不過公司當然會評估，你不能長期以來都是這樣，他當然會評估你的狀況，甚至會『調動客戶』」(受訪者編號 30)。

業務與行銷公關人員等於是一群在媒體產業生產過程中，擁有濃厚商業氣息的工

作者，他們幫公司爭取預算進入，是最頻繁也最愛談「錢」的單位，他們的工作表現優異與否，直接關係到一家電視台的運作與生利問題。再者，在電視台生產過程，這群開口閉口總是不脫「廠商要求」和「預算」的業務行銷公關人員，也不免用廣告預算的角度，來跟生產部門如新聞部與節目部人員討論與要求電視產品的製作，在專業與經濟的談判角色之間，難免產生認知上的衝突。

4.1.6 行政與庶務人員：我不是媒體人？

第六類受訪者擔任行政與庶務工作，這類職務在各類型產業公司是必要存在的單位，工作內容不脫人事升遷管理、出勤管理和資產採購，以及財務管理與資料統整等工作。行政與庶務人員代表公司資方執行管理者的角色，立場與生產員工比較是相對立的，受訪者編號 15 就表示，通常就是「上面交辦什麼事，他們就去辦」，該怎麼做就怎麼做，比較沒有提供意見或是擔任顧問的角色或空間，並從而產生「人事在公司沒有地位」的感觸。



「我們立場會跟員工比較相對立的，有些人會覺得是『因為工作關係不能排休，結果時間一到就把我假砍掉，這是怎樣？』，以我工作範圍內來講，就常會碰到這些事情，但是上面決定了就是這樣，說真的討論的空間很少。我覺得『人事』在公司沒有地位，我們在公司的角色只是提供上面交辦什麼事，我們就去辦，怎麼做就怎麼做，我們比較沒有提供一些、或是顧問的角色。」
(受訪者編號 15)

而受訪者編號 14 認為，雖然需要固守資方管理的底線，但行政人員跟其他部門員工的關係就是「互惠」，甚至是「照顧」同事，盡力完成各部門的要求。

「比如說碰到印刷的東西，公司有視覺設計組的人，由他們說需要什麼樣的東西，配色怎麼配，或是跟廠商指定用什麼紙，在過程中就會跟這個部門就會有互動。在尋求協助時，他們也會願意協助，就是一種互惠，因為我們兩個部門之間有直接的關係，當然是因為採購物品跟上面指定或要求了一些東西，可以幫他們多爭取一些。像我們來講，就是把上面交代的工作做好，甚至會照顧同事的感受以及各部門之間的要求，把它做到大家 OK。」(受訪者編號 14)

行政與庶務人員負責的工作內容，就是代替資本家監督員工，讓他們按照控制體系的約束完成工作，但由於行政與庶務人員在進入 TVBS 時，並不是以新聞或製作專業為聘任考量，以致於他們會產生一種「根本不是媒體人」的感觸，受訪者編號 19 便這樣說：

「像新聞部，我覺得『遙不可及』，他們很忙很忙，如果問話都要很快，要清清楚楚跟他們講要什麼，不要浪費時間，做事很簡潔，『要什麼、好、給你』，但是他們人很好，我跟他們要什麼、都會給我。新聞部是一個比較專業的部門，沒有進來之前，沒有想到一個新聞的製作有這個多環節，進來之後才覺得『天啊，一個新聞要這麼多人配合』，我是蠻佩服他們的。有時候我會覺得我做這個工作『根本不是媒體人』，真的我會這樣覺得，我沒有人家的專業，沒辦法出去拍片，所以在行政上能協助他們的部分，就盡量協助。」(受訪者編號 19)

受訪者編號 13 就表示他一直有危機意識，因為自己並不像記者是「不會被取代的」，這種想法來自於「記者跑那麼辛苦把收視率弄高，業務拜託得要命才有拉到廣告，行政部這個花錢的部門輕輕鬆鬆就花了幾百萬，我想沒有人會喜歡的。」他認為，如果每天醉生夢死過日子，可能五年後就被淘汰掉。從以上的訪談過程可以發現，行政與庶務人員並非帶著媒體專業進場，以致於自覺與生產部門員工不同，也由於行政人員無法自行製作產品，對於自己的工作認同感相對低落。

小結

如同 Burawoy 所指稱，勞方意識到勞勞關係與勞資關係，都是藉由參與勞動過程的「趕工遊戲」進而產生理解。勞方被吸入趕工遊戲後，注意力也全然投入，也透過趕工遊戲來評價自己與他人。本論文從三十位受訪者的訪談過程中可以發現，TVBS 電視台內部各類型工作者的勞動過程與彼此勞動條件差異性極大，不僅每一類型的工作者因為趕工遊戲而產生矛盾與衝突；在不同類型的工作者之間，也因為彼此在趕工遊戲中的合作與互動，進而產生勞勞關係的衝突，阻礙了勞工集體意識的建構。

4.2 TVBS 資方的控制體系：薪資、升遷、工時、休假

企業內生產關係脫離不了資方的控制體系，資本家為了要從勞方取得最大的勞動力，以製造更多的利潤，就必須控制勞方的勞動過程。這個控制體系其實就是一套制度，包括了薪資制度、升遷制度、出勤(工作時間)規定，以及休假制度。一旦公司的結構與目標制定，整個過程便不需要資本家藉由個人權力有意識的介入。因此，資本家要完全控制企業的運作，就必須利用他們的權力制定規則和政策，也就是 Burawoy 所說的「生產政治機器」，是一個用來管制和處理工作場域的鬥爭制度(陳雪慧，1993；Burawoy，1979)。

為了避免產生爭議與糾紛，每個職位的工作者應該遵守的規定，都會詳盡的寫在工作契約中，而在尋求合作與強制服從方面，控制體系也透過升遷與解雇等方式維繫員工紀律。在本研究訪談過程中，受訪者不約而同傳達出 TVBS 薪水與升遷「缺乏一定標準」的訊息，雇主得以用「招聘新人」的方式，壓低原本所須付出的薪資成本，也藉以恐嚇勞方產生對工作權的不安全感；但另一方面，勞工也缺乏集體意識，即使不滿缺乏升遷管道與未定期進行薪資調整，也不會集體向資方索取應得報酬。在薪水方面，與無線電視台以「職等考績」敘薪的透明化相比，TVBS 薪水不公開，部門長官也會交代不可以說，不過員工常常可以透過內部網路，或是朋友之間相互詢問來得到薪水方面的消息。

4.2.1 不透明化的薪資制度

很多受訪者表示在進入TVBS時，並不知道應該要求多少的薪資，50%²⁶的受訪者表示因為自己是剛畢業或退伍不久就進入TVBS服務，或是自覺進入TVBS服務的機會難得，所以對薪資不知道期待什麼，總覺得應該先拿到工作，學習經驗之後再來談薪資問題。在行政部任職的受訪者編號15就表示自己的薪水「沒有什麼談判的空間，我們公司的薪資是財務在管，所以也不知道所有薪資的範圍，每個人都不知道，可是我進來之後，覺得公司的薪資普遍來講偏低的，尤其是行政、財務這些比較是後勤的單位，整個薪資成本不是很高，因為我進來跟我期望的薪資有些差距，跟外面比的話，我們

²⁶ 三十位受訪者中，受訪者編號1、2、4、5、7、9、10、11、15、16、17、19、22、25、26等十五人在訪談過程中，提及在TVBS應徵過程，並未與主考官或單位直屬長官討論過薪資，對薪資也沒有預設的期待值，此種心態來源自於對自己能力之不足的自覺，而抱著學習的態度進入TVBS服務，而交出了對己身薪資待遇的談判空間。

大概少了兩三千。」

對於薪資的期待值高低，因人而異。甫進 TVBS 服務三個月，從事節目製作的受訪者編號 16 表示，雖然他畢業於傳播科系，但是畢竟是一個社會新鮮人，工作經驗的不足，本來就應該透過經驗累積，未來才能要求較豐厚的薪資待遇，而現在能夠獲得在 TVBS 工作的機會，是一個很好的學習階段：

「薪水是不多啦，可是我覺得是還可以接受的範圍，但因為我才剛畢業一年，我願意來這樣子熬，可能熬個一年或是兩三年，總有一天能夠熬出自己的成就。我到 TVBS 談的薪水是兩萬八，因為工作時間長所以有一些津貼，津貼就是交通津貼，就是一天一百塊，其實不多。我在同學比起來薪水算高，問題是我的工作時間拉的那麼長，算一算其實是很低的。我自己也算過，我只有禮拜六日算休假，這並不是太福利，因為我禮拜一要上班，等於在假日我六日一的新聞都要看，所以這個工作時間算是很長，但是我的同事都可以這樣子過來，我也可以，所以還可以接受這個工作。」（受訪者編號 16）

在 TVBS 電視台，年資與經歷都是給薪的考量標準，但學歷卻不是絕對因素。擔任行政秘書達九個月的受訪者編號 19，當初就是頂著研究所碩士頭銜進入電視台工作，TVBS 是他第一份正職工作，相較於求學期間打工的薪資待遇，TVBS 給與碩士新鮮人的薪資，還比不上打工時期所賺得的勞務報酬。受訪者編號 19 表示：

「這邊薪水跟之前的工作至少差了五千塊，因為公家機關以學歷比較高、薪水就比較高，在 TVBS 就是以經歷，我之前沒有這種經歷，所以我覺得可以接受，沒有這種專業、就不能拿到這個價。」（受訪者編號 19）

但是也有受訪者指出，TVBS 喜歡雇用剛畢業的新人藉以壓低公司員工的薪資，形成一種「恐怖平衡」與「牽制效應」。受訪者編號 22 便表示：「邱復生喜歡用挖，喜歡用學校剛畢業的進來，只要兩萬多，學生又比較乖、比較好管理，訓練他一兩年，等到他薪水要三萬，他走就走。就是用很少的資金去找人來做這家電視台，所以會覺得普遍年齡都非常低。」

TVBS 基於經營績效良好，以及勞資共同打造出來的優異收視率表現，吸引更多的閱聽族群加入收看，也帶來勞動市場源源不絕，想進入內部服務的勞動工作者。TVBS 資方深知自己在勞力供需市場上處在優勢地位，於是採取薪資不透明化制度，讓員工

不知道自己掌握什麼樣的籌碼在手上，缺少比較值，相對就減少員工與員工之間互相較量薪資的可能性。

薪資不透明化，資方藉由三種方式傳達此項意識，包括在應徵面試場合，主考官提及薪資待遇時，直接說出公司不希望員工互相討論薪資的態度，部門主管也會加強傳達此種態度給部屬員工；而 TVBS 薪資單有加密措施，從外觀無法得知他人的薪資待遇，以致於員工僅能知道自己的薪資待遇，對於同部門夥伴，甚至是其他部門的起薪標準更是有如霧裡看花，根本摸不著頭緒。第三，TVBS 並沒有公布一套完整考量的敘薪制度，規定按照職等年資或是評量考績等參酌因素，對員工薪資進行調整，以致於員工薪資高低落差極大。受訪者編號 21 說：

「基本上公司不准大家討論薪水，有一部份類似藝人、明星，他們就不是勞工薪水的談法，其他部分理論上在走制度化，之前薪資凍結，薪水沒有調了，如果按照過去幾年每年有正常調薪的狀況之下，那情況會比較合理。那時候調薪一直用百分比，用百分比調是多者恆多，有幾次調薪我都算是被評是可以調的比較多，大約調五到十五，我大約都是十五，但本來薪水就是少的人，他就算調十五也不會太多，而且少的人他的等級也不會是高的，通常都是五，有幾年是因為這樣的調整所以薪資差距變大。」(受訪者編號 21)

受訪者編號 8 也表示：「薪資福利待遇對我們來說，最大的弊病是公司對於這個東西其實是保密的，我們大家是不能互相去瞭解的，弊病就是它很容易去形成黑箱作業，當你應徵人員進來面試的時候，如果跟應試的人有關係的，例如你是被組長、副組長找進來的，或是你認識裡面的人，跟你沒有認識的，兩個人的薪資就是有差別，這種薪資結構就不是很公平，很黑箱啦。」對於所謂「黑箱」的調薪作業，跟管理幹部的處事態度息息相關，受訪者更進一步以「黑將軍」來形容能力與表現優異，但卻不受主管認可，以致於在調薪作業得到較差評比的員工。

「可能每年有一個調薪的狀態，這個東西也是很主觀，就是我們的主管來進行考評，如果考評只有一級，譬如說只有你的主管來考評的時候，很容易會形成一種弊病，例如有些人表現不差，因為他跟主管親密度不夠，可能就是人家講的『黑將軍』，它很容易被冰凍起來，調薪制度就不是很明顯，完全是黑箱作業，永遠不知道你多少錢、我多少錢，往往可能有些能力不足、表現不好的人，他的薪資待遇會比表現良好的人還多，這些我們都有耳聞，但是我們也不是很確定這是真是假，常常都是因為黑箱作業，私底下會有一些

傳聞，就會打擊士氣。」(受訪者編號8)

TVBS 薪資不透明化，沒有一套完整的敘薪制度，也沒有明確公布調薪時間，似乎調薪這個員工應得的福利，變成是一種無法預測的變數，受訪者編號 25 就表示：「剛進來就是底薪，說試用期三個月過後就會加薪，三個月之後真的有加薪，大概加一點，之後就沒有調薪。三大節日的獎金只有領過一次比較高的，慢慢就沒有了。中間沒調薪大概過了兩年，有一次就整個部門一起調上來，那次調薪幅度就比較大，之後到現在就再也沒動過。」

與受訪者編號 25 相同在工程部服務的受訪者編號 22，對於「調薪」這件事，直言這並非公平、公開且全面的，而是要靠運氣跟爭取各半：

「薪資這種問題就是會吵的人有糖吃，如果是整個公司沒有去調的話，你也不可能調啊。今年如果都沒有聽到每個部門在講有沒有調，大家就知道了。我知道今年新聞部部分的人有調，就是做的比較久，又領的比較少的人有調，因為現在好多電視台在挖人，邱復生又挖一堆人²⁷，TVBS怕人被挖，就把一些人薪水調上來，其他的人都快四年沒調薪了。」(受訪者編號 22)

TVBS 薪水不公開，部門長官也交代不可以說，但從受訪者的論述中可以得知「上有政策，下有對策」的心態，員工透過內部網路，或是同事之間聊天、耳語詢問得到有關於薪水以及調薪方面的消息。薪資制度不僅在員工感受上產生差異，本論文在訪談過程中，從受訪者描述自己的薪資待遇時，也確實發現 TVBS 薪資待遇的確出現高低落差極大的現象。基本上，一般基層工作人員薪資約兩萬五到四萬不等，依年資與經歷而有不等的計算方式，每個月定額發放到員工薪資帳戶，但是在 TVBS 內部卻有著一群給薪方式完全跟一般員工殊異的工作者，他們就是電視台業務員。

在電視台服務的業務員，賣的一樣是商品，只是這個商品並非是活生生存在的物體，而是一種影音綜合的資訊供給，也由於電視台業務員的工作屬性還是不脫業務範疇，工作目標就是業績達成率的多寡，所以業務員是電視台的給薪制度裡，唯一採用「低底薪、高獎金」辦法，以業績達成率換算成獎金給與，額外附加在每月固定底薪

²⁷ 原TVBS董事長邱復生因為與香港TVB集團股權之爭，逐漸將媒體發展注意力轉移到扶植其一手開創的年代電視公司，為在短時間內拉抬年代電視台的戰鬥力，邱復生以直接從挖角TVBS的手段，以高薪與主管階級職位誘使部分與他在TVBS開台打拼的資深員工，直接轉調到年代電視台服務，邱復生並承諾跳槽的員工，在TVBS的年資併入年代計算。

的發放。在業務部服務的受訪者編號 12 談及薪資制度就表示：「在業務環境，高獎金一定是低底薪，以目前我們的薪資結構，業務同仁一定是獎金高於底薪，主管級一定是底薪高於獎金，業務員的收入跟市場比較起來差不多，我們市場佔有率第三名，所以業務員收入也大約第三名，大家差很多，平均大約十到十五萬中間，不算高，差距就是業績。」

在訪問過程中，筆者也發現一些例外的情形，像是身為行政部元老級員工的受訪者編號 14，因為親自經歷了 TVBS 電視台創台過程，進而將企業體當作是自己的資產，自我意識從勞工階級提升資產階級，於是乎對於資方給與自己的薪資表現出不在乎的態度。他認為自己是 TVBS 的開台元老，感覺上 TVBS 像是一個小孩子一樣，由自己一點一滴拉拔長大的，所以在薪資升遷方面也不會跟資方計較太多，他表示：

「我們完全沒有加班費，我可以已經不把他當作一個公司，而變成我生活的一部份，我平均一天有十六個小時在公司裡，我會認為是『因為公司而讓你有所成長』，因為有這些工作才學到這些東西、交到這些朋友、才做到這些案子，才会有這麼多自信心與成就感，其實都是互相的，已經不是工作而是生活。」(受訪者編號 14)

再者，也有受訪者認為調不調薪是公司經營者的問題，跟中階主管無關，他認為中階主管並沒有權利決定調薪與否，而資本家更是天高皇帝遠，無法直達陳情，於是用「體諒」的態度看待沒有調薪的這件事。受訪者編號 4 就表示每年到了該調薪的時候，同事們並沒有集體的向主管要求調薪，有的只是零星的反應，他說道：「沒有調大家會反應，就是調薪之前大家就會講說怎麼這麼久沒調，但是大家可以理解說，今天調不調薪也不是組長可以決定的，你跟他反應也沒有什麼用，因為這是公司的政策說要不要調，大家也不算是去爭取啦，大家就只是講一講而已，因為組長沒有決定權啦。」

如同陳雪慧在研究「台灣報社的生產政治」研究中發現，組長一方面在宣達資本家的政策，一旦記者意圖抗拒，組長就會搬出「報社規定」或「上面指示」當前提，以「身不由己」的無奈來緩和衝突。換言之，新聞室的垂直衝突，通常就在組內被人際關係「感化掉」(陳雪慧，1993)。此結論在本論文也相同有理。TVBS 薪資制度不透明化，沒有公開調薪時間，員工之間只能透過揣測與打聽的方式獲得訊息，在此也把中階主管從管理者身分抽離，當作是同為勞動工作者而非資方代言人看待，並不會將沒有獲得調薪的責任怪罪在中階主管身上，卻忘記管理幹部介於資本家與勞工之間，

比勞工更有機會與實力在資本家跟前爭取福利的事實。

4.2.2 不平等的升遷管道

與每一位受訪者的訪談中，另一個可以清楚浮現的特點就是他們對於薪資與升遷所感受到差異。以新聞部文字記者與攝影記者之間薪資與升遷的差異來說，基本上，文字記者的薪資較攝影記者為高，升遷也較好。例如退伍後第一份工作就是TVBS擔任攝影記者的受訪者編號4就表示：「以我們公司來講，作個三年、甚至不到三年的文字記者就可以掛到資深，表現好一點可能兩年就升資深，有些攝影記者到五年都還沒有掛到資深。」TVBS文字記者與攝影記者皆屬於新聞部管轄範圍，平日兩兩一組搭檔外出採訪新聞，上班時間與休假安排都規定必須「同進同出」，而在單位編制上文字記者屬於採訪中心，攝影記者屬於攝影中心管轄，兩者分屬不同單位，由不同的中階管理幹部負責評量薪資與升遷。

攝影記者感受到薪資差異，不過攝影記者並不認為自己的資歷或文字能力比文字記者差，受訪者編號4便表示：「我們這邊跑社會線²⁸的，很多是攝影的人脈關係比文字跟警察還要好，攝影甚至跑起來比文字好，我覺得是文化的不同，他們跑社會跟警察喝酒啊、稱兄道弟，他²⁹今天就不會在意你是攝影還是文字。有時候攝影其實可以去布線，其他就沒有必要，因為沒人會理你。」不僅文字記者與攝影記者之間存在著薪資待遇感受的差異，這種心態也存在不同部門之間的員工，在TVBS工程部服務五年的受訪者編號6就表示分屬不同部門的員工，就算共同被調派去執行一樣的任務，例如被調派去採訪颱風或水災等高危險性轉播工作，但因為部門不同，就擁有不一樣的薪資待遇以及獎懲制度。

「印象最深的就是上上禮拜，新聞部總監來我們這邊發獎金，人親自過來發，也沒有過來我們這邊，但是辦公室有兩個單位，不是因為錢的關係，而是我們好像不受人家重視³⁰。」(受訪者編號6)

而對於升遷制度，沒有獲得適當升遷的員工，常常會將這個經驗與自己工作表現

²⁸ 意指主跑社會新聞，如刑案現場與火災等意外事件，以及司法案件審理的採訪路線。

²⁹ 文中的「他」，在此意指記者的新聞消息來源。

³⁰ TVBS將所屬各部門員工以組別為考量單位，打散混合分配在不同樓層辦公，並非單一部門擁有一整層辦公樓層，就算公司不允許員工之間討論薪資與升遷制度，但是藉由工作環境的安排，不同部門員工可以藉由「眼觀」的方式，親身體驗到薪資待遇以及獎懲制度的差異性。

能力畫上等號，從事導播工作的受訪者編號 7 在回溯自己從助理導播等待升等成導播的過程，他感受到「拖延」，而這種拖延的感受，受訪者編號 7 將它認為是公司對員工工作表現的「認可」：「當我 ON 了一年多之後，公司還不肯給我升遷的時候，對我來說還是那個『認可』、『認同』的部分，公司到底對你這個人有沒有認同，當你在做很多事情的時候，當你自己發現也達到一定的水準之後，為什麼我得不到那樣的頭銜？當然那個頭銜只是個名稱，但是對我來說就是一個「認可」，讓我覺得不太舒服，當然之後還是升了，而且只是升了一個「初級導播」，但這只是一個過程，在那個過程我看不出來任何制度的考慮。沒有一定的時間或考核，我曾經看過有人也是很快的升到初級導播，而他好像沒有一個讓人心服口服的部分。」

這種的感觸也同樣表現在不同部門的受訪者論述中，從事攝影工作的受訪者編號 8 就表示：「例如我們攝影師來講，他並沒有一個明確的，例如當時你助理來這邊，幾年能夠升攝影師的規定，我後來聽外景組副組長講說，他自己定了一個計畫，就是你進來一年升什麼，他自己會到一定時間對助理人員有一個考評，考過的話就加一級或怎樣，但是他這個制度並不是很健全，因為他並不是一個公司的制度，而是這個組內副組長他自己所訂定的東西。還是有一個東西我不瞭解就是，當他的級數有升，那他的薪資有沒有相對調整我就不知道，就我這樣聽來好像是沒有。」

在行政部門工作的受訪者編號 14，在其工作範圍所及，是所有受訪者當中最熟悉 TVBS 升遷制度的人，他以自己的升遷經驗為例，職務調動這件事，資方並沒有經過一個考量或是一定時間內會進行的職務異動，「職稱從組員到專員、到高級專員，到副組長、組長，有一定的升遷過程，但是沒有來多久就升，也不完全是依年資，反正就是你來的經歷、對公司的付出，像我從組員到專員，中間隔了快兩年，但是從專員到高專中間不到一年，高專到副組長快三年，副組長到組長就是我快離職前一年才升的。」在節目部任職的受訪者編號 16 也有相同經驗：「我覺得 TVBS 有個特別的地方，就是它的「制度很硬」，你進入做了一年多，才有可能升「執行製作」，但是你升「執行企畫」又不一定是一年多，有的時候可能是兩三年，所以這個很難講，好像聽說長官決定的權力比較大，我們單位還比較特別，這是一個很模糊的地帶，上去就是執行製作，沒有看到更大的，我們的執行製作他們已經有做到那個(製作人)的能力，都 COVER 起來。」

其次，年資也不見得是升遷的一個助力，37%受訪者³¹均提到升遷與否往往是「看關係」，年資與工作表現不一定是升遷的指標。受訪者編號 8 便表示：「感覺你的年資並不是很大的推助力，有個明顯的例子是，我們有一個副組長，他進來年資比我輕，但是他在外面的資歷很深，當組長把它找進來這個組，進來沒多久就當指導，之後就是副組長，以他的專業能力或許我們可以推崇，但是以他是領導者的角色，他並沒有辦法說服其他組員，所以他升遷並不是年資的問題；如果以他的能力論或許可以理解，但是所謂能力論、我覺得應該要平均，當一個領導者你要管器材、也要管到人，你管器材有能力但是帶領人不行，以他帶領人的方式已經造成士氣低落，年資到現在變成已經不是升遷一個很大的助力。」

年資不見得是員工升遷的一個助力，那究竟是什麼因素影響著升遷制度？在節目部工作的受訪者編號 26 就直言，想要在公司管道裡獲得升遷，除非你是長官眼中的「紅人」，升遷與否跟當事人的人際關係有比較大關連性，跟工作能力反倒比較沒有關係，他表示：「不可能一次把整個製作單位的人都升，所以我覺得最重要的是製作人，他會不會主動的幫下面的人爭取…製作人會幫你爭取就是人事的問題了，可能你跟製作人處的不錯，你跟他抱怨兩句、他也覺得你很辛苦，就會幫你加。」TVBS 沒有一套公開且透明化的人事升遷制度，員工的職務調動全依靠單位主管的個人判斷，經營高層並沒有介入干涉，在新聞部工作的受訪者編號 3 轉述一段職場間口耳相傳的升遷不公平傳聞：

「我有聽說在我們公司工程部是鬥爭最厲害的地方，因為他們的長官喜惡非常分明，長官不喜歡你就永無翻身之地，更別想會有加薪或是年終獎金會有多少，我們的評比就是長官自己填啊，長官想談多少就是多少，沒有公開，沒有告訴你，但是就會在年終獎金上反應。以前我總覺得白領階級，像新聞部這樣應該是鬥爭很厲害的地方，但是實際的經驗讓我覺得，反而是工程部更厲害。」（受訪者編號 3）

受訪者編號 20 更將己身的升遷經歷與其他產業工作者的經驗做比較，他表示「其實進來這行基本上就是不對的，跟我同年紀、作別行的，人家都已經做到副總級，我們從頭到尾頂多當個小記者，頂多當個資深，幸運一點當組長或副主任，那又怎樣，

³¹ 包括受訪者編號 3、4、5、6、7、8、14、17、22、25、26，共 11 人在訪談過程中，當筆者問及「該單位的升遷管道」時，皆主動且直接表示公司內部升遷與人際關係有關，其餘 63% 的受訪對象表示不瞭解有無升遷管道、或認為升遷靠個人能力與競爭、單位內有一套非明文規定的程序、以及表示根本不在乎有無升遷管道等。

在你還在當小記者的時候，別行已經月領五萬，賺得比你還多，同樣的時間花在上面。」

由以上的訪談可以看出來，受訪者普遍對 TVBS 的薪資與升遷方面非常不滿，其中缺乏透明管道是一個重要的原因。不僅進入 TVBS 時的薪資因人而異，之後年年的考績評等也如黑箱作業一般，形成員工之間不斷以小道消息相互猜測自己的考績。在工程部任職的受訪者編號 22 就表示：「薪資方面也真的不是非常好，制度大概就是升遷管道跟人事問題，沒有說多久可以升等，原本我們成音師就是只有成音師，後來是因為跟視訊分家之後，才開始設計了「指導」跟「副指導」，從那時候開始變成大家你爭我奪，就要爭那個位置，我最討厭就是我們的主管，他覺得是他的人馬時間到了就是可以升，不是他的人馬，就會說『是按照能力分配』，問題是能力他又看不到，他只是一個坐在辦公室裡，從來也不到副控，他怎麼知道你的能力在哪裡？他只是聽他信任的人去講，但是他要把你拉下去、他怎麼會跟你講好話？包括薪水也是這樣。」、「考績我不知道他怎麼考核，但是他都是信任他自己人講話，如果你跟他的人比較好，那當然替你講好話，薪水方面加的比較快，如果跟那人不好，他要講你壞話，他也不會去查證，就是聽那個人的謠言，你薪水就一直調不上去。」在節目部工作的受訪者編號 26 將這個升遷管道不公開、不透明的惡習，歸咎於台灣的傳播生態就是這樣，他表示這個圈子升遷就是如同一灘死水，與其計較自己有沒有獲得升遷，還不如藉由「跳槽」，直接轉換到其他電視媒體服務，更能符合自己的要求與快速達到對薪資與升遷的目標：

「大家就不停的跳槽去爭取更高的工資，想辦法讓自己有剩餘的金錢…這個圈子太光鮮亮麗，會吸引很多人進來，尤其傳播圈流動很高，我覺得公司不見得『非常的覺得沒有你們不可』、『你不做反正很多人搶著做』、『說不定領的錢還願意比你少，然後可能跟你做一樣』」（受訪者編號 26）

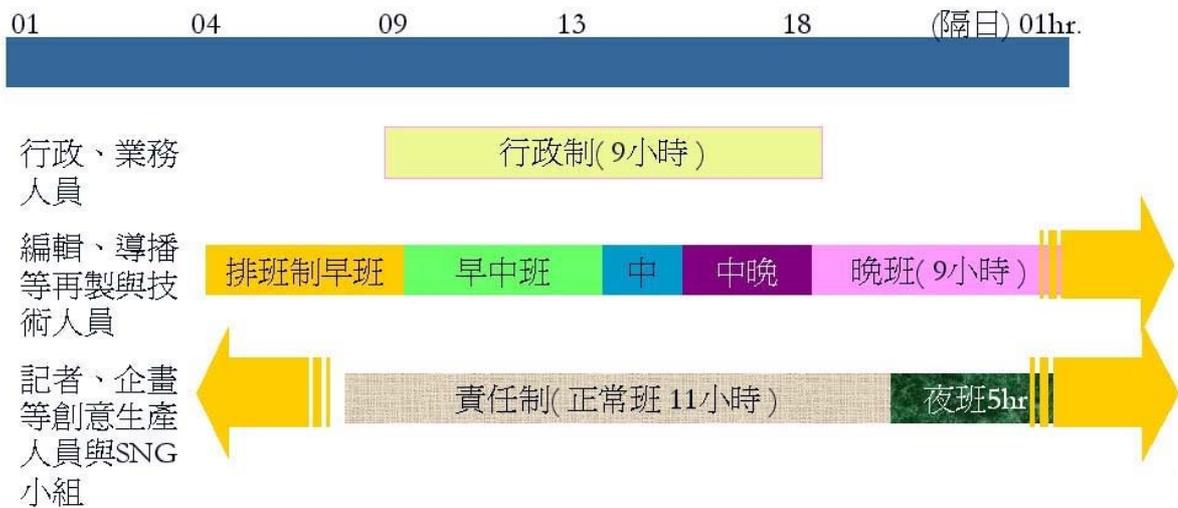
他更進一步表示，「跳槽」是一種普遍存在社會各產業員工內在的刻板化印象，讓工作者覺得「就是這個樣子」，跳槽會勝過留在公司加薪，升遷與員工對公司認同比較沒有關係，升遷不是保障員工很好的方式。以他為例，身為節目製作人員，他認為做節目去哪裡都一樣，公司的升遷管道並不是很公開，都是很人治的，但是藉由跳槽就會提升一個職務階層，如果不利用跳槽的方式，想在原本工作單位默默等待升遷，然後員工本身也沒有要求，受訪者編號 26 直言「基本上你的位置就不會動」。

TVBS 員工處在薪資制度不透明化以及升遷管道不公開的勞動待遇，本研究必須繼續追問的是，TVBS 員工的工作時間與休假狀況，相較於其他產業是否有特殊之處。

4.2.3 不彈性的工作時間

有鑑於勞工工時彈性化乃世界潮流，世界各主要國家皆有勞工彈性工時制度之規定，如：德國工時法規定，企業透過與工會協商，可實施六個月之彈性工時制度；又如：日本、法國、美國、西班牙及奧地利等，勞雇雙方透過團體協商機制，甚至可有長達一年之工時彈性；而台灣的鄰近國家如新加坡、韓國等，亦有類此規定，多數國家允許勞資協商，使勞工之工時及休假得以依照其行業特性或實際需要做妥適安排。於是我國政府於民國九十年起，《勞動基準法》第三十條所訂定勞工正常工時已由每週工作總時數四十八小時，減少為每二週工作總時數八十四小時，勞工每日正常工時不得超過八小時，且允許雇主經工會或勞資會議同意下，將二週內二日之正常工時分配到其他工作日，分配於其他工作日，但每日不得超過兩小時，每週工作總時數不得超過四十八小時。

TVBS 所屬的大眾傳播業，在勞資法規定下得以採用兩週二週變形工時，也就是兩週內僅有一日(八小時)之工時可作分配，且每週工時最長只能達四十四小時。依《TVBS 出勤管理辦法》中規定，將員工依照各單位之工作性質分類區分為行政制、責任制以及排班制三種出勤制度。行政制人員包括行政部、財務部、業務部等屬於文書處理之工作人員，規定出勤時間為上午九點到下午六點；二、責任制人員包括新聞部採訪人員、公共事務部負責公關業務人員以及節目部與製作資源部人員，其特色是依照各單位業務上需要，出勤時間以完成任務為前提。最後是排班制人員，包括工程部，以及部分新聞部、節目部與節目製作部員工，出勤時間依照各單位業務上需要，分為二班制、三班制等由單位主管自行安排所屬員工排班出勤(請參考次頁圖六)。



圖六：TVBS 電視台彈性工時實行制度

資料來源：TVBS 出勤管理辦法與本論文整理

在《TVBS 出勤管理辦法》規定中，對於彈性工時也有規定，「如遇颱風或天災來襲，行政部將以人事行政局公布是否放假作為參考依據；但配合新聞播出及節目進行之相關部門仍須照常上班，以維持新聞播出及節目進行之正常運作，而這些因職務特殊經公司指定之人員，因業務需要於國定例假日執行業務時，由部門主管依工作狀況予以調整排休。」但私底下單位人員必須遵守每週四十八小時，每個月一百九十二小時應出勤總時數之規定。從 TVBS 資方所訂定的出勤管理規定可以瞭解，TVBS 近千位員工各自擁有不同的出勤時間規定，且不在少數的員工可能遇到因業務需要而必須調整出勤時間以及休假狀況，且其實際出勤時數與休假狀況，較勞基法第三十條規定保障員工之工時，時間更長。

先前在本章第一節提及有關「工作型態」的論述中，本研究將受訪者分為六大工作型態，在第三節將沿用六大型態的分類架構，搭配 TVBS 員工的工作時間與休假狀況進行分析與瞭解。

責任制

《TVBS 出勤管理辦法》規定將新聞部採訪人員、公共事務部負責公關業務人員以及節目部與製作資源部人員歸類在責任制出勤人員，其特色是依照各單位業務上需

要，出勤時間以完成任務為前提。本研究分類為第一類工作型態的文字工作者，也就是從事文字編纂等相關職務，包含記者、編譯、主播等，就是屬於責任制人員。除新聞主播在《TVBS 出勤管理辦法》規定中，被劃分為「排班制」，其餘如文字記者等就必須按照「責任制」出勤辦法到班，雖然資方並沒有明文訂定必須出勤的上下班時間，但是部門內部主管依工作需要以及管理方便的因素，一視同仁地規定出勤時間，在新聞部擔任助理記者的受訪者編號 17 就表示：「每天八點半上班，晚上七點半下班，跟記者一樣。」

若每天按照既定採訪計畫出勤時，文字記者通常可以準時下班，但是萬一遇到公司規劃的特別專題或特別節目，記者只能用下班的時間趕出專題所需的內容，或是臨時有大新聞出現，TVBS 也會要求已經下班或休假的人員返回公司加班。曾經在平面媒體工作過，轉換到電子媒體 TVBS 擔任文字記者的受訪者編號 20 就有如此感歎：「現在如果回平面，會有回平面的『自由』，下午沒事就可以跟朋友聊聊天、做訪問，還可以做禮拜六日的留稿，或是喝個下午茶，電視台就比較不行、時間扣的死死的，早中晚都要進公司，早上刷卡進公司、中午發新聞、晚上發新聞，平面就不一樣，搞不好做什麼、什麼時候上班、長官管不到，我今天只要有新聞跑出來、是好新聞是獨家，公司覺得你這個蠻認真就好。」

也因為 TVBS 採取責任制，彈性工時的出勤辦法下，是沒有加班費可言的。和文字記者一樣歸屬於責任制的第四類受訪者，負責行銷公關的受訪者編號 18，每天工作就是做好客戶服務，以及對外聯繫平面媒體，盡量增加公司活動與藝人的曝光度，有機會還會承包政府形象廣告或演藝活動，這樣的工作內容也讓他幾乎天天工作時間超長，他說：「工作時間一定是超時，常常一個月超時五、六十個小時，現在上班刷卡(公司)不會看你今天有沒有滿(上班時數)，而是看你整個月有沒有滿多少小時，沒有規定上下班時間。我們一般就是八點半、九點一定會到公司，下班我一定七點半以後才走，有時候我們會加班剪帶子，那會更晚。」

同部門服務的受訪者編號 11 也表示自己每個月加班超過二、三十小時是稀鬆平常的事情，還認為文字記者的出勤狀況比自己辛苦更多：

「我們不用九點上班、大約十點多，一直到七點八點、甚至更晚，只要做滿規定時數。有時候我會加班到十一二點，可能明天有記者會，今天就一直忙忙，當天還是不能晚到…什麼時候聽過 TVBS 有加班費？我的工作還滿常加班的，通常都在莫名其妙之下就加班，一天都會超時一兩個小時、不多，

一個月大約二、三十小時，主管都比我們晚走，所以還好啦。沒有加班費能怎樣，新聞部文字跟攝影不是更可憐，每個都超時五十多(個小時)，新聞部更糟啊，認命吧，我們組上還有人上班時間更長、一、兩個月都沒有休假，他也無所謂啊。」(受訪者編號 11)

《TVBS 出勤管理辦法》中的責任制，讓勞動者上班時間稍有彈性，但是私底下卻由部門主管片面規定員工必須到班的時間，通常是早上八點半上班，晚上七點半下班，在規定出勤的時間之外，通常因採訪任務及業務需要，工時都長達十多個小時，比起勞資法規定的每日不得超出八小時的工時規定多出了許多，但是 TVBS 並沒有一個補償辦法，讓員工可以因為超時工作，以提早下班的方式平衡工作總時數，或是提撥加班費。記者可能因為臨時有緊急新聞發生，犧牲中午吃飯時間趕赴新聞事件現場，或是颱風、空難等突發的災難事件，記者需要耗費比較長的時間，或是花費較長的交通時間抵達事件現場，甚至依照情節重大與否，一天二十四小時工作都是曾經出現的。不過，一般來說，因為記者採訪對象多為政府各機關學校，因為受訪對象擁有中午休息時間的規定，於是記者也可以稍事休息約一個半鐘頭，直到下午兩點再出去採訪。

除了正常上班時間之外，因為 TVBS 電視台旗下的新聞頻道，二十四小時播出新聞內容，以致於記者除了上下班時間外，還需要增加下班後的輪值人員，以因應非上班時間的突發新聞事件採訪任務。在 TVBS 擔任攝影記者的受訪者編號 4 就表示，攝影記者與文字記者一樣，需要輪流排值班時間，舉例來說，說值「小夜班」的記者必須八點半上班，直到晚上十二點半才能下班，之後公司會給與補假半天的回饋；而「大夜班」的工作時間就是從晚上的十一點到早上的八點半，「大夜只上大夜的班，沒有支援白天，大夜有一批固定輪值大夜班的人，而小夜就是輪流，一個月大約(輪到)四五天吧，就是看多少人大家輪。休假是隔週休、一個月六天。」受訪者編號 4 如此說道。輪值小夜班的文字記者與攝影記者，必須從當天部門主管規定的上午八點半就到班，持續工作 15.5 小時才算工作結束，雖然隔日得以有半天的補假，莫約中午進公司繼續第二天的勤務。比較起勞基法所規定的彈性工時，每日不得超過八小時的規定，實際上多出了 7.5 小時。

和文字記者與攝影記者同樣屬於電視台生產部門，在節目部服務的受訪者編號 16 談及自己的上班時間，也不免多所埋怨，他說：「進來之後，我就發現工作時間太長了，從早上九點做到晚上十點半，總共十三個小時，還不算加班的，可是沒辦法，

你必須迎合節目的需要。」筆者進一步追問每天超時工作四小時，還願意繼續留在 TVBS 工作的心態，他的回答是「一方面是已經習慣了，另外一部份很大的原因是『還在挑戰自己』吧。」而同樣在製作節目的受訪者編號 26，語出驚人地表示，他一個月可以超時六十個小時，而這種超時情況，他還不是最嚴重的。

「平均一天的工作時數？我只能說我每天都超時，一個月有超過六十小時、也有超過四十小時，我有同事超時一百多個小時，而且我每兩個禮拜都會有一個星期天要來加班，輪到後製就一定要加班，星期六的話根本都沒有休到假。」(受訪者編號 26)

受訪者編號 17 就認為，公司的出勤與休假制度是規定成文的，身為員工只有「接受」或「不接受」的問題，沒有討論的空間。

「企業就是規定你一個禮拜要上幾個小時的班、一個月能休幾天假，這是你接不接受的問題，沒有討論的空間，這也是他驕傲的地方，你要來換取這個光環，那你可能就要承擔些什麼。」(受訪者編號 17)

從訪談過程中，可以發現「責任制」打著彈性工時的旗幟，制度上符合勞基法的精神，但實際操作時，一方面要求責任制人員有必須遵守的工作時數，另一方面卻要求工作人員必須因為業務需要調整出勤時間，造成延長工時、超時工作嚴重的情形。

排班制

排班制人員，包括工程部視訊與成音工程人員，以及部分新聞部新聞編輯與新聞主播等，與節目部和節目製作部攝影師等人員，出勤時間依照各單位業務需要，分為二班制(早、晚班)、或是三班制(早、中、晚班)等，授權單位主管自行安排所屬員工按照班表執行工作。排班制內所屬各班工作人員有其規定的上下班時間，並沒有一個統一的時刻表，基本上都以每天工作八到九小時為班別人員工時計算標準，排班制的好處是，一項任務全天二十四小時都有工作者會到班，照理來說工作者在下班時間到，而接班人員也到班的情況下，可以準時下班，但是 TVBS 實際運作下，發現情況並非如此，常常人員因為排到的任務不同，公司會要求負責某項任務的員工繼續完成任務，直到工作截止。

「這沒有加班費的，因為這是責任制，如果你被分配到這樣的工作，就是責任要做好，既然沒有辦法在你上班時間去做好它，只好用你下班時間去把

它做好。老闆指名你，你就得做。應該覺得是該做的，沒有特別的工作獎金獲績效獎金，加班的時間也不會在日後補回來。」(受訪者編號 3)

擔任攝影師的受訪者編號 8 就表示：「公司會要求刷卡要準時到，我們的工作狀況跟一般的準時上下班、比較一板一眼時間到就下班不同，常常我們錄影會拖長、常常就超班，但是公司要求我們刷卡就是不能遲到、不能短少時數，但是我們多出來的時數卻沒有作處理，如果只要求我們時數不夠或是曠職的時候，就必須用我們的年假或是薪資來補的時候，當我們多出來的時數、我們多付出這些辛勞的時候，是不是有獎呢？我們覺得獎懲要雙向的，你不能只有懲沒有獎，但是公司現在老覺得只要求你時數不夠是不行，但是都沒說多出來怎麼辦。」由訪談過程中可以發現，「排班制」雖然讓員工有固定的出勤時間，沒有要求像「責任制」人員必須依業務需求隨時調整上下班時間，但是在實際運作狀況中，「排班制」人員會因為分配到的任務未完成，且其他人員手上都有各自的任務要執行，無法來接替工作，以致於「排班制」必須被迫接受延長工時的待遇。

行政制



行政制人員包括行政部、財務部、業務部等屬於文書處理之工作人員，規定出勤時間為上午九點到下午六點半，行政制人員較台灣一般產業從業人員的出勤時間比較沒有差異，不過若因個人範圍內的工作尚未完成而延長工時的情況，依然常見。在訪談過程中發現行政制也有其特殊的做法，例如擔任業務人員的受訪者編號 12 就表示，公司規定他們有必須到班的時間，要刷卡證明自己出勤，但是卻沒有規定的下班時間，他說：

「業務員大概七成時間在外面。我們是九點刷卡、下班是不刷卡的，我常常晚上十一點在公司電梯裡碰到同事問說『你幹嘛』，我就說『要去第二攤』，其實就是做第二攤的拜訪。我們沒有下班時間就代表『下班時間都很晚』，大概傍晚五、六點回來，做完例行的託播啊，還要監播，監看客戶的廣告有沒有漏檔，明天有沒有異動，做完大概都七點，我們會有一個簡單的業務報告，書面的或是口頭的，瀏覽完之後才做自己的事情，一般的業務人員大概八九點下班，主管就不一定，有時候更久。」(受訪者編號 12)

而在行政部工作的受訪者編號 13 也有同樣的體認：「我們是行政制，每天九點上

班到六點，或是九點半到六點半，我們的習慣是沒有做完就不會回去，下午時間記者都進來，難免問題會比較多。我們沒有加班費，如果有加班費就賺翻了，沒事的話七點就可以走，有事的話八點、九點，十一、二點都有。」受訪者編號 18 也表示，加班其實出於自願：「純粹就是興趣也好，讓自己安心也好，我寧願花多一點時間把往後的工作都安排好，所以我倒不是那麼在意加班，不在意應該是習慣了。」

擔任行政秘書的受訪者編號 19 進一步指出，行政制人員會延長工時，部分因為對工作的責任感，想要完成工作才下班，此外，另一部份會延長工時的考量，則是顧忌到單位主管的感受問題。

「早上九點半到晚上六點半，基本上是可以準時下班，但是做秘書當然是要看老闆是不是事情都好了，覺得可以走了才走，所以我都七點或七點半才走，因為我老闆比我還晚走，就會不好意思。」(受訪者編號 13)

「加班是覺得心甘情願，加班也覺得沒什麼，如果每天我都在計算加班，那我五年來加的班可多了，這樣算不完，每天回去不是很辛苦嘛？公司不可能給你加班費，每天去想加班費、去計較上下班，這樣很痛苦啊。既然改變不了這個事情，還不如正面的去面對它、讓自己更快樂。」(受訪者編號 13)

然而不是所有工作者都是欣然接受加班這件事，受訪者編號 15 就對於主管要求加班，感到不能接受。

「通常都是七點以後才會下班，就是我們行政部門的文化，也是我覺得沒有辦法去打破的，就是我們協理啊，他比較希望我們不要太早走，就覺得說因為我們是服務同仁的，很多人都晚上上班，他就希望我們可以晚一點走，可以幫大家多做一點，不要說六點半一到，怎麼大家都走了。我剛進來超不能接受，因為我真的討厭加班，而且我覺得如果我有事，工作做不完就加班，這樣是應該的，可是我受不了沒事還在那邊。」(受訪者編號 15)

在訪談過程中，無論行政制、排班制甚至是責任制的受訪者，普遍都表示出工作時間超過原來勞資約定的時數，雖然有抱怨，但是無奈接受的程度卻更高，原因可以歸納為幾種：一是對工作的興趣，例如受訪者編號 18 就表示：「我是覺得只要對工作有興趣，就不會在意花多少時間在工作上，我相信媒體人都不會在意這個部分。我覺得如果不是這樣細分每小時賺多少，只看最後的月薪的話，你會發現跟大部分的同學，就是同樣新聞科系出來的同學，他現在可能不見得在媒體、他可能從事別的工作，那

你薪資的等級是比他高的，我們心裡都知道如果除以時間的話，是不成比例的。」第二在於責任制的實施，責任制美其名是彈性工時下的產物，但實際操作時，一方面規定責任制人員有每天必須遵守的「非彈性」出勤時間，要上滿資方規定的工作總時數，另一方面卻又要求員工在正常工作外，參與輪班工作，且要求工作人員必須因為業務需要調整出勤時間，造成延長工時、超時工作嚴重的情形。三為媒體界中不成文的習慣，或是工作場於既存的工作文化造成工時過長。受訪者對於自己工作超時的情況，常常拿「別人比我更慘」或是「外面小傳播公司加班更久」的理由來尋求心靈慰藉，以致於超時工作而沒有加班費補償的情形，在 TVBS 變成一個勞資雙方都認可的狀態。

4.2.4 被壓縮的休假制度

TVBS 的休假制度，如同工作時間與薪資制度一樣，也缺乏透明的機制，不僅工作時間相對地長，連休假時間比一般企業為短，獲得休假機會也比較難。在新聞部工作的受訪者編號 7，回溯以往 TVBS 的休假制度就表示，在 TVBS 實施週休二日之前，休假制度都比一般產業工作人員條件來的苛刻。他表示：「長期下來我在 TVBS 有兩點不平的地方，第一點就是休假，當然以前一些私人企業休假是一週一天半，那個時候我們是一週一天，禮拜六就是上一天班，相對來說我們就是被犧牲一個半天，這個半天一直沒有被解決；當外面已經週休二日，我們還是隔週休二日，一個月還是休六天。而且這好像是一個禁忌，我們也不能去做任何的…也沒有看到我們的員工組織去作一些申訴，不要說申訴連討論都沒有。」在既有的出勤管理制度下，TVBS 員工並不被授與向公司爭取討論休假制度的權利，員工只能默默的接受並且執行。

勞方為了完成資方所交付的工作，付出更多的工作時間，出勤時間的延長，是否讓資方對於可以獎賞員工士氣的休假制度，給與較為寬鬆且優渥的福利呢？受訪者編號 7 持反對意見，他說：「以我們的上班例子來說，我們要是沒有來上班，節目就會開天窗，這是很容易被證明的事情，可是公司是很齊頭的，上班要打卡，忘記打卡你一定要填單子向公司補申請，而且有一定的申請時效，老實來講這是很不合理的，假設當一個新聞事件，員工在外面衝的死去活來，結果忘了刷卡或是填一張單子，萬一被吃掉假的時候，卻沒有任何一個補救措施，就被扣假，這是一天的薪水。…公司演變的越來越嚴苛，從開始的非得刷卡、可以補單，到現在的一個月只能補三天單，這讓我們覺得非常不可思議，因為我們的工作不像行政部門每天上班下班，時間到了就走人，我們是很機動的，這上面沒有辦法得到公司的體諒。」受訪者編號 10 也表示：「如

果公司休假不夠，就會用薪資補償，這也是替代方案，很久以前都是不補償的，就是你幾十天不休假也是不發錢的，後來才折衷變成這個方式，也是有跟上面的人溝通，因為以前把關的很嚴，就是不發錢，但是我不曉得現在為什麼沒有人要去爭取了，都是牽扯到人事鬥爭吧。」

小結

從這一小節的討論過程，本論文發現 TVBS 員工在面對不合理的薪資待遇、升遷管道不透明，以及工作時間超長與被壓迫休假制度的工作環境，卻採取了退縮的態度，不會向資方大聲要求應有的權益，多半受訪者都會提出因為害怕成為人事鬥爭下的一份子，害怕自己的勞動權益會此受影響而每下愈況。再者，如同 Burawoy「生產政治」理論所指涉，共識形成的機制包括趕工遊戲、內部勞動力市場與內部國家三個因素。內部勞動力市場所應具備的「公司內部安插員工的一套法則」，如調薪、升遷等制度，以 TVBS 電視台員工的勞動過程來看，薪資制度的不透明以及升遷管道的不平等，造成 TVBS 電視台「內部勞動力市場」並不存在。而 Burawoy 所指涉構成「志願性服從」的第三個要件，內部國家，也就是工會、團體協商與申訴制度，很明顯地在 TVBS 電視台並未擁有過。於是本論文接下來提出的問題是，TVBS 員工在趕工遊戲中缺乏了內部勞動力市場與內部國家兩個機制存在，那其員工是否因為缺乏機制，無法因應產生「志願性服從」，因此掉頭走人，退出這段趕工遊戲與結束勞資關係？還是就算缺乏上述兩種機制，TVBS 員工的服從依然發生？又從何而來？這就是本章第三節接下來要討論的重點。

4.3 勞動過程的枷鎖：TVBS 員工的出走與順從

在勞資交易制度中，勞動力是一種商品，「以量制價」是商品提高價值的一種手段。專業化可以被視為一種抬高身價的策略，因為它可以用來限制和控制進入某一職業的供應量，以維持或抬高市場價值(陳雪慧，1993)。但在觀看 TVBS 電視台員工的勞動過程，發現 TVBS 根本缺乏內部勞動力市場與內部國家兩個機制存在，而勞動條件被破壞的情況下，TVBS 員工出現兩種極端不同的反應：一是不一定要忍氣吞聲，藉由跳槽來尋求較佳的勞動環境；一是可能迫於資方的權威與制裁力，裝聾作啞忽視不合理的存在，或是在勞動過程與工作文化的內化下，將「趕工遊戲」內部的生產關係視為平常

而無反對之意，甚至與資方同調，認為爭取改善工作條件的行動，太過天真，也必定徒勞無功。以下先針對 TVBS 員工出走的理由，本論文發現原因有二：跳槽與工廠的派系文化排擠。

4.3.1 TVBS 員工的出走

1. 勞資關係的出軌：跳槽

解嚴後的台灣，新聞媒體如雨後春筍般蓬勃發展，意味著有越來越多的媒體機構進入勞動市場，媒體工作者可以轉換的職場舞台也增加，當碰到非專業干預的老闆或是勞動條件一改再改時，不一定要忍氣吞聲，而可以藉由跳槽來尋求較佳的勞動環境，更符合一己利益的勞動條件。

「有線台薪水行情已經打亂，誰會喊、誰就贏，大家各憑本事。剛開始在青年日報當新人的時候，薪水也只有兩萬五，很少、工作時間又這麼長。後來才發現大家跳啊跳，奇怪那個人薪水又變多了。原來『跳』是薪水可以拿這樣，越跳名聲越大，品牌也越大，錢當然就更多了。」(受訪者編號 20)

「在這個行業當你從三萬拿到五萬，我覺得兩年之內辦的到，但是要從五萬變成十萬，我覺得十年之內未必辦的到，天花板效應非常大，它不是一個『長治久安』的工作。在這裡累積的資源會比工作本身來得重要，這個工作會累積人脈，當我做公關公司的時候，我可能客源比多、做得比較出色。台灣的媒體工作者比較『短視近利』，流行跳槽是因為跳槽是加薪唯一的管道，所以記者或主播會 A 台跳到 B 台，他們用這種方式在累積自己的價值。」(受訪者編號 17)

「媒體生態就是『沒有一個人會長久耕耘』，不會有一個人進來是為了『要讓 TVBS 變成一個更優秀的電視台』，大家都是過客心態，說不定連新聞部總監都是這個心態，沒有永遠的總監，他只會希望在 TVBS 的時候，TVBS 是因為他而發光發亮的，但他是不是希望 TVBS 永遠發光發亮，這應該是企業主的事情。

『滾石不生苔』，在媒體的環境可能你是『奇貨可居』的。」(受訪者編號 17)

「大家都會覺得這個工作環境是有光環的工作環境，認為進來可能十年之後我就發了，發了之後就可以做別的，他不會認真在這環境作投資，或是花心思說我應該在這個工作裡頭做一些什麼事情，替我自己保障或替其他未來後生晚輩有什麼保障。」(受訪者編號 20)

吊詭的是，這種比較擁有或有權出軌的勞動意識，多在擁有知識資本的文字工作者(受訪者編號 17)，以及關係到公司營收與掌握客戶名單的業務與公關人員(受訪者編號 20) 等專業白領勞工身上，對於專業藍領或低階藍領的媒體工作者，在本論文的訪談過程中，皆未表露出此種勞動意識。

2. 工廠的派系文化排擠

企業是一個階級社會的縮影，在電視台裡，資本家、管理階層、專業白領、低層白領與藍領勞工同樣聚集在工作場域裡，各自發展錯綜複雜的社會關係。主管任用「自己人」的作風，進而從新進員工的聘僱過程、薪資的給與以及升遷制度的不合理展現無遺，讓已存在的勞工因為管理制度產生的利益衝突，衍生「派系」、「小團體」敵我分明的社會關係，進而產生排他效應。

「工程部流動率比較低，不會像新聞部那樣名字會讓人挖腳。像我們公司工程部是『派系』出來的，我們的主管他有自己的一批人，像我們都屬於嫡系的，屬於這個以外的人幾乎都已經沒有在公司，留下來的都是同一派的人。如果我們經理或上面的人走，可能就一整掛走。其實就是主流跟非主流，就像同學的關係，假如在一個環境裡有一票是我同學，就會聊的比較開，就會一種部門裡的區隔。假如你已經在裡頭了，就會習慣這個東西，不會想要離開這個環境，若你是打不進去的人，除非你可以一個人過生活，否則不會在這裡。」(受訪者編號 5)

這種「非我族類」的感受，也就是從趕工遊戲的互動，來判斷到自己能不能融入這個競爭與合作的社會關係中，進而預期到往後可能發生的勞動條件不均的不安全感，而非因為勞工已身擁有的可以跳槽的條件待價藏珠。勞方在工作場域尋求不到認同與歸屬感，根本不待勞資關係或勞動條件出狀況，勞勞之間的團結意識已經在日常生活中逐漸耗損。

4.3.2 TVBS 員工的順從

在資本主義系統下的企業，交易是勞資關係的本質。一旦資本家企圖扭曲交易關係的本質，他可以透過勞動過程和控制體系向受雇者灌輸其主導的意識形態，尋求共識的產生。在台灣衛星與有線電視產業蓬勃發展之時，媒體生產力的變化並無法突破「生產關係」，當科技提高工作效率加速產業競爭時，也可能加速媒體工作者本身的可取代性(馮建三，1994)。在台灣報社的生產政治發現：階級服從的勞資關係意識形態，實際上是為了讓資方單方面掌握利益分配的權力(陳雪慧，1993)。以此為鏡看 TVBS 電視台員工勞動過程，當整體產業環境面對更強大競爭力的時候，對員工就業條件的最大變化是他們提供的勞動品質必須同時面對來自於市場與競爭力的考驗。對媒體工作者而言，勞動市場的衝擊，則來自於自動化與電子媒體之間所造成的市場結構性生態的影響(林富美，2000)。

當媒體產業的勞動結構都面臨競爭力挑戰時，媒體工作者可能為了保住飯碗，面對雇主不合理改變勞動條件時，迫於資方的權威與制裁力，往往採取忍氣吞聲的態度；或是在「趕工遊戲」的過程與工作文化的內化下，將內部的生產關係視為平常而無反對之意，甚至與資方同調，認為爭取改善工作條件的行動，太過天真，也必定徒勞無功。

本論文發現，TVBS 員工在缺乏內部勞動力市場與內部國家兩個「志願性服從」的重要條件下，仍願意與資方達成共識，繼續完成勞動力交易的原因有五：迫於資方的權威與制裁力、對上司的感激與尊敬、工作愉快、工作成為一種內化的價值、以及內化變成資方立場等五個因素。

1. 資方的權威與制裁力

電視台員工在面對勞動市場競爭激化下表現出來的合作，可能是主觀上的同意或是勉為屈服於資方權力結構的順從，以獲得工作權的延續。從訪談過程進行分析，TVBS 資方擁有的權威與制裁力讓員工產生情願或不情願的「同意」的客觀條件，可能來自於整體產業環境不利於勞動者，以及資本家所擁有的資產——也就是企業品牌效果(亦或稱做企業知名度)帶給員工虛偽的榮譽感，後者其實就是前一節所提到的——形成員工「出走」的相對條件，累積在 TVBS 服務的經驗，也就是累積文化資本成為往後跳槽談判的加分因素；而前者關係到整個媒體產業環境流動率甚高，但是多集中在文字工作

者等較具專業與個人知名度的勞工身上，其他型態的電視工作者卻處在和外部產業勞工一樣，受限於可替代性的工作命運，不得不從中挑選一個相對不錯的環境，交換勞動力。

「選擇這家公司第一是因為景氣不好，它算是一家還不錯的公司，就是知名度、員工福利上都不錯。或者是因為是 TVBS 的關係，有很多互相配合的廠商：例如看電影可以便宜啦，其實這些很微弱，但是就很滿足了。」(受訪者編號 3)

「公司的品牌當然有影響，叫我現在去環球、或是什麼阿里不達的電視台，我當然不會去。福利對我來說並不會，主要還是錢跟品牌，再來就是尊重吧。」(受訪者編號 5)

「你有一個在 TVBS 做事的經驗，出去人家會覺得『TVBS 是個牌子』，大家會覺得比較好。」(受訪者編號 9)

TVBS 企業體讓從業員工享受它的光環與榮譽感，但員工卻忽略了這個光環其實是所有從業人員在勞動過程中共同打造得來的成果，而非資方所獨有的資產。忽略了生產的因果關係，「企業光環」無論對於無知識資本的工程部員工認為是一種「沾光」；對於倚賴具名生產增加談判籌碼的文字生產者而言，企業品牌的優劣與否，跟個人的知名度更是正面輝映，受訪者編號 17 就有深刻的體認。他認為 TVBS 給與的勞動條件並不誘人，但是記者要的就是新聞曝光率，是一種身為「資訊先知者」的優越感，讓他們決定留在 TVBS 工作。

「像 TVBS 薪水在各台來講不算高、工作時間長、長官要求多，可是你是 TVBS 員工，你的新聞能見度高。如果我去民視，可能永遠不會有人看到我的新聞。掌握資訊與權力的感覺，你是某種資訊的先知者，是受到某些人的羨慕的，被認為是光鮮亮麗的、尤其是電子媒體，例如說『我有什麼親戚在 TVBS 做記者，你有沒有看過他連線』，像這樣的評價。」

我同事有人找他去民視，給他薪水比這邊多一兩萬，可是他不想走，因為他不想做的新聞沒人看。我當時有點愣住，民視收視率是很差沒錯，我自己也待過民視，民視裡面公司環境很好，堪稱新聞界裡面的公務員，很不錯的單位，薪水高為什麼不去呢？TVBS 每個人壓力都很大，想離開這裡都是因為壓力不堪負荷，拉扯他又是另外一個部分，就是 TVBS 的企業光環。」(受

訪者編號 17)

「媒體這個工作就是，他有一種魔力，就是當你的作品被播出去的時候，或是說你所編排的新聞很完滿的結束，而且收視率又不錯，掛的又是你的名字的話，相對的成就感就高。很多做媒體或是跑新聞的記者，他比較在意的是衝現場之後回來得到的回饋，例如立即就有人打電話跟他說：『我知道你現在在連線』，或是說『我知道你今天做一則新聞，想跟你問相關訊息』。」(受訪者編號 18)

當「企業品牌」變成是員工決定留下因素的同時，也加速媒體工作者本身的可取代性，讓資方得以挾持要脅勞方交出同意權，更加深勞動條件惡化的正當性。

「我只感覺到是一個競爭的環境，員工跟員工感覺不是和諧的環境，公司也希望你們競爭啊。總經理老是說激勵人心的話，但是他也會讓人覺得『不好的不要留在這裡』。就覺得公司有品牌，要留在這裡就是要很棒，即使你花很多時間在這邊做事，你都要心存感激『公司已經對你很好了』。我覺得大家都很保護自己，很多人都會選邊站。」(受訪者編號 10)

受訪者編號 20 也舉出一個華視記者發生的勞資糾紛，認為在華視有工會組織的情況下，身為工會當然成員的記者，也不敢與資方正面為敵為例；記者的具名報導，反倒成為臣服於資方權威的致命傷。

「華視有個大夜記者，大夜班應該是別人加班時數的兩倍，但是公司只給他一般的薪水，他就忍，跑了快十年的大夜班，有一天終於要退休了，他就把薪資條留著，到勞工局去告華視『說華視欠我錢』，華視二話不說、鼻子摸摸就把錢給他，華視理虧嘛！那怎麼樣才能做到那一步？就是我自己要走了，我不再待這行的時候，我會用這種方法。當我要待這行的時候，必須擔心公司會在外面放話說『這是個爛記者』，記者都會擔心影響自己的聲譽，記者都很愛面子，討厭人家說『你新聞作的不好、很難看』，這對記者的殺傷很大。別家電視台會怕你下次來，會不會也這樣搞我。最直接的，大家都覺得記者『很厲害』，會替自己爭取權益，事實上沒有，你就是一群屈服、就是一群笨蛋。」(受訪者編號 20)

2. 對上司的感激與尊重

其次，本論文在訪談過程中發現，東方傳統教育「長幼有序」的觀念，深深影響到受教育者做人處事與人際關係，深化成一種稟性，鼓勵台灣產業的勞資之間保持和諧而非對立的關係，要懂得尊重上司精彩的過去和驕人的業績，殷殷為鑑³²。受訪者編號 27 就表示，因為讚賞老闆邱復生的經營理念，是一種「有所為、有所不為」的堅持，讓員工對於能夠在TVBS工作產生認同，而忽略掉勞動條件不合理的現實。

「我覺得老闆有 SENSE，就是他對市場的判斷，有他獨到的地方，讓我產生認同感。」(受訪者編號 7)

「覺得 TVBS 各方面走的路一直很對，老闆邱復生常常會把他未來五年的規劃告訴員工，讓員工不只是『遮住眼睛的馬』，左看右看都沒有關係，但是你會看到老闆站在五年後的地方等我們。我覺得 TVBS 給員工的企業文化與企業關懷是在的，就是大家的忠誠度，會覺得 TVBS 『有所為、有所不為』。如果我們要做『壹周刊』、要做『蘋果』，以 TVB 在香港的文化，不是做不起，我們是『不願意』。當你的工作跟道德觀念有沒有符合，如果你讓員工掛著某個識別證進出一家公司，會擔心會有人拿棍子、丟雞蛋，你到一個餐廳吃飯，你的員工證要蓋起來的話，我不覺得這個員工快樂。就我的觀察，至少大家對 TVBS 這四個字的『認同』與『喜好度』是很高的，我覺得這個是 TVBS 成功的地方。」(受訪者編號 27)

員工因為欽佩上司的經營理念產生認同感，同時也展現在肯定「自己被聘雇」的事實上，同樣認為資方做出了最睿智的選擇，在茫茫人海的勞動力市場內選擇了自己。

「TVBS 讓我覺得蠻驕傲的，大家都知道這個公司只用最好的人，你只要太差，就自然會脫隊，我覺得這是另外一部份給我的肯定。像我跟人家說『我在 TVBS 工作』，那種感覺就跟我說『我在東森工作』感覺就是不一樣。尤其是回學校講，學弟妹就會覺得『TVBS、那你們很厲害才能進去』。」(受訪者編號 16)

³² 據此，本論文進行深度訪談的民國九十二年間，時值邱復生逐漸淡出TVBS經營團隊，並且於民國九十三年底將其擁有的百分之三十之TVBS股權全數轉賣給TVB集團，有關邱復生釋股過程及其影響，請參考附錄六。

3. 工作愉快

TVBS 員工會願意參與勞動過程，以及同意接受資方控制體系的約束，另一個可能性是因為在勞動過程中感受到「愉快」。這種勞動過程帶來的「愉快」，多半在於勞勞在趕工遊戲內部相處與合作融洽，「玩耍」中完成工作目標，因此建構的成就感，同時也對於自己對工作職權的掌控制度表示滿意。

「電視產業有很大部分是成就感，跟工作就是『玩』的部分。雖然流動率蠻大，有一定資歷跟能力的人，不會甘於只當一個小僕僕，所以一定是新人來磨，凹你一整天讓你很有成就感，然後做出東西來。所以大部分是沒有成家，就是年輕人，他也希望得到工作機會跟參與媒體，很愉快、很有成就感。」(受訪者編號 21)

「私人企業沒有官場文化，同事之間蠻好相處，在公家機關就是要修飾自己，每年都要打考績，接電話什麼都要注意。在這邊至少不用修飾，要吃檳榔就吃檳榔，那邊怎麼可能吃檳榔，考績就會不好，就直接影響到年終獎金。這邊上班至少不會有人事壓力，長官也不錯，還可以跟他聊天。」(受訪者編號 6)

「公司對員工的感覺都不錯，有『家』的感覺，所以一待就可以待七年。跟同事相處感覺都很好，大家都年輕好相處、好溝通，想法很一致，做起來就蠻快樂的感覺。」(受訪者編號 22)

員工感受到工作愉快，除了己身的情緒知覺外，另一層面就是經濟知覺上的愉悅與滿足的感受。台灣媒體產業普遍勞動條件不高，勞方面對薪資待遇永遠嫌少的情況下，如何從爛蘋果中選擇比較好的，也就是 TVBS 員工無奈順服於資方的理由；當然，此種無奈如果搭配了上述的客觀因素，如迫於資方的權威、對上司的尊敬以及對工作感到愉悅等環境條件，更能掩蓋與麻痺勞工對勞動條件的不滿意程度。身為導播的受訪者編號 7 就表示，他在乎的是工作的表現，薪水只要夠用就好。他說道：「我是導播，在乎的是 ON 出去的節目的成果如何，薪水對我來說只要到一定程度，可以夠我溫飽，而且我是單身，沒有太大的壓力。」

4. 工作成為一種內化的價值

資方在勞動過程內設立諸多明確的規範與如何保證這些規範的執行，落實到確切的獎懲制度上，而達成控制的目的。不過，電視台內部員工也會透過對工作理念和精神的內化，讓每個工作者在勞動過程中自覺負有社會道義和服務公眾的責任，而忽略勞資關係與勞動條件是一個需要爭取與解決的問題。

「只想考驗自己還能在這工作做多久，搞不好只有短短五年，那就在五年之內努力去做，也許有一天我不做這行，回來看我自己的時候，會覺得這段時間做的還不錯，至少每個長官都說你是個認真的記者。『寧可累一點、學一點東西，也不要每天浪費時間』，做新聞就是你本身的工作跟職業，講難聽一點是訓練，你就只是要負責做新聞，只是一個『新聞匠』而已。但是我覺得怎樣把它做得好，讓人家想看看這個人的東西，對我來講這個有意義，而不是出名。新聞要的是影響力、而不是八卦的影響力。」(受訪者編號 20)

除了個人對工作的理念與堅持之外，勞勞之間在「趕工遊戲」上的相互奧援，共同達成最大、最快速的工作完成率，這種勞勞間施予與回饋的社會關係促使勞工將工作內化成一種價值，不可諱言的，這種社會價值同時也建構在完成工作的滿足感。

「其實就是『自由心證』，像九二一那種，半夜，你自己就自由心證要不要回來工作。自由心證就是你覺得有大事情，你就應該要回來、應該要在崗位上，因為有大事情，可能工作就需要很多人啊，就會想要回來。我自己會回來啊，記得有兩次是自己回來、一次是被人家 CALL 回來。在新聞工作這麼久，你知道如果發生什麼大事，編輯台就是會很忙啊。因為之前你有碰過很忙的時候，碰過很忙然後編輯台又沒有人的狀況，所以你就會覺得說，你如果回來多增加人力，可以多做事情吧。因為你工作的是新聞，所以當事情一發生那就是新聞，你的工作職責就是在新聞嘛，當然有新聞，那就是你的工作，你就是必須要回來，作給長官看大概百分之二十吧，也是有一點這樣的心態啦，不過真的是責任啦，這是自己給自己的新聞衝動。」(受訪者編號 4)

5. 內化變成資方的立場

馮建三在研究「台灣媒體工作者階級意識」時發現，當媒體佔有優勢的市場位置，面對外在環境變異、競爭日益激烈下，勞方可能會與業主合作以尋求競爭力，讓此優

勢長久存在(馮建三, 2001)。

「老一輩還是一廂情願的想,覺得現在先把公司體質調好,等公司賺錢之後,公司自然會給你很好的待遇;他們還很浪漫的覺得,公司賺錢自然就會加我們的薪水。」(受訪者編號 5)

「只要有競爭的情形下,怎麼可能平衡的存在?別家公司多付出勞力在公司,或是把壓力多加在他的員工身上,再來跟我們競爭,我們競爭不過了,相對我們就會跟別人一樣。」(受訪者編號 11)

受訪者編號 11 則表示,當產業處在如此競爭的環境下,唯有提升勞動力的付出,才可能讓公司能夠與其他對手「平起平坐」,這種與資方意識聲息相通、以資方的需求為需求的勞動意識,真實存在 TVBS 員工的心中。對於此種矛盾心態,雖然受訪者編號 21 表示公司的盈餘應該是員工的錢,不能理解老闆把錢挪去做其他投資,但還是會支持老闆,因為「我們是一起賺錢的一群人」。

「我從來不會想這公司要給我什麼,我反而會替公司擔心,可能沒有錢。在邱復生的時代就會覺得他幹嘛搞那魯灣,這樣會不會賠錢啊?可是我自己會想說,為什麼我要支持他的那魯灣,沒道理啊,那是他的公司,又不是我的公司。可是當初他在搞那魯灣的時候,我不知道為什麼幾乎所有的人,都會覺得是我們在搞一樣,就是老闆給我一個措施,我們都必須參與、必須買,就很希望能夠賺錢,其實不應該啊!不應該拿我們賺的錢去轉投資啊,可是這是比較特殊的情感,好像說覺得我們是一起賺錢的一群人。」(受訪者編號 21)

小結

以 TVBS 電視台員工的勞動過程來看,不透明的薪資制度與不平等的升遷管道, Burawoy「生產政治」理論中的「內部勞動力市場」並不存在於 TVBS 電視台內部,明顯地,「內部國家」,也就是工會、團體協商與申訴制度,在 TVBS 電視台或是整個台灣衛星與有線電視產業也從未擁有過,那 TVBS 電視台員工的「志願性服從」從何而來?

綜觀發現,TVBS 內部員工擁有兩種極端不同的反應:一是多為文字工作者,在個人利益考量下,任意跳槽進入勞動條件更好的公司,或是在工廠的派系排擠下,自願

採取離場動作，這兩種行為都是員工主動選擇放棄這段勞資關係。但是選擇留下面對資方管理體制，工時過長、薪資難有談判空間、升遷無法預期，的 TVBS 員工，其一可能是迫於資方的權威與制裁力，裝聾作啞忽視不合理的存在，但是不滿的情緒仍然存在。本論文另外發現，在 TVBS 員工可能在勞動過程與工作文化的內化下，將「趕工遊戲」內部的生產關係視為平常而無反對之意，甚至與資方同調，認為應該放棄個人爭取改善工作條件的行動，認同資方改善經濟環境就能提升勞動條件的謬論，因而屈服在資方不合理的勞資條件。這種勞動意識，在電視台產業發展過程可以想見，是一個太過天真的想法。



第五章 老闆說了就算？ —TVBS 勞資糾紛的處理：歷史與現實

第四章從受訪者的訪談過程中，瞭解到 TVBS 身為一家提供衛星電視節目的供應者，其員工從勞動過程產生的勞動意識，以及面對資方控制體系如薪資、升遷、工時、休假制度的不合理，因而決定出走或是迫於資方權威與基於個人對工作的價值認定，產生情願或不情願的同意。這種同意在勞資關係處於太平盛世時期是如此產生，如果在遇到勞資發生糾紛的時候，勞方的同意是否還能夠存在？而勞方是否會在問題產生時，立即向公司要求談判與獲得改善，進而加深同意的程度，願意繼續參與遊戲？或者在向公司爭取過程遭遇到挫折？在遇到挫折時，如何在其中找到釋放自己的空間？亦或是勞方根本不會提出異議？

本論文接著要提出的疑問是，如果 TVBS 員工想對資方發出不平之鳴，卻迫於沒有「內部勞動力市場」的協商機制或「內部國家」如工會等保障勞方權益的機制下，會(或是能夠)採取的處理管道有哪些？這些管道是否有效，能夠促進與保障勞動權益？而諸多協商管道的選擇中，為何不曾因為缺乏「內部國家」導致權益受損，而興起成立勞動集體組織如工會之類的組織，此問題就須回歸勞方的勞動意識來探討，本論文將在稍後第三節專責處理與討論，並且將進一步探討 TVBS 勞資雙方共同打造的勞雇關係，由於勞方缺乏集體意識，對於工會抱持不信任以及不相信勞工組織能夠對抗資方的態度，以致於讓資方在勞雇關係上毫無節制的擴張權力，以及迄今台灣勞工團體發展並不順利。上述的幾個問題，將一一在本章進行討論。

5.1 TVBS 勞資糾紛的歷史與意識

TVBS 在薪資制度、升遷管道以及出勤管理上，資方一般都採取較高的姿態，以致於員工產生較負面的工作情緒，這樣的問題是其來有自的。TVBS 管理階層自公司開播成立以來，從不認為員工可以(或是能夠)組織工會，以及有向資方提出需求的權利。在勞雇關係中，勞工販售自己的勞動力，以交換資方給與的薪資，原本應該是平起平坐的勞資關係，卻因為管理制度不平等的設計，和管理者的被動處理態度，讓員工感受到無奈，交出協商權卻未爭取權益，被迫妥協於資方的意識形態下。

TVBS從民國八十二年開播以來，到民國九十二年共十年期間，曾經發生過九次勞資糾紛的事件³³，其中四件勞資糾紛與出勤制度以及薪資條件不臻圓滿有關，四件與資方片面決定裁縮人力導致個人工作權受到剝奪有關，僅一件是因為媒體產業間勞動市場的供需出現不平衡，資方急欲留人，而自願提供較優渥的勞動條件給勞方³⁴。

本節首先介紹因為勞資糾紛與出勤制度不臻圓滿，造成TVBS勞資關係出現摩擦的案例。民國八十五年，TVBS資方以人事管理「沒有合理制度」為由，片面宣布要進行主播評鑑，且提出建立「專任主播制」的規劃。事實上被挑選為專任主播的播報記者，工作時間增加數倍，薪水卻未見增加，幾名播報記者聯名撰寫陳情書，上書給董事長與總經理要求改善。民國九十一年，一名行政部人員離職，遭到部門主管以工作交接未完為由，扣發薪水，最後勞工局介入協調，資方終於妥協，同意放行薪水發放。次年，發生攝影記者反彈管理幹部新公布的休假制度，引起內部雜音四起，影響工作情緒，管理幹部在壓力下，次日宣布取消新制度的實施。以及民國九十二年下班刷卡制度取消引起員工諸多揣測。

其次，資方決定裁縮人力或片面要求解除勞動契約，以致於個人工作權受到剝奪的事件，發生在民國八十四年TVBS記者參與台視電視公司的招考，應考事件曝光後，參與考試的員工遭到TVBS資方要求放棄應考機會，或是選擇離職。之後在民國八十七年，TVBS企業集團內之TVBS周刊因為經營成本考量，決定縮編位在中南部的周刊新聞中心，資方片面發傳真要求員工決定調任周刊台北辦公室、轉任TVBS電視台，或者自行離職三選一，引起中南部周刊員工不滿，勞資雙方數度交手。民國九十一年TVBS經營團隊以「工程部參與節目製作人員過多」為由，要求工程部提出裁員名單，引起員工恐慌。同年，新聞主播薛楷莉因為私人行為，遭到資方片面宣布「無限期停職」。以下將詳細依照事件原由與處理過程進行說明。

³³ 有關這九次勞資糾紛事件，請參考附錄七：「TVBS集團勞資糾紛一覽表」。

³⁴ 民國八十九年TVBS集團董事長邱復生與執行董事葛福鴻合資成立的東風衛視，東風衛視開播後需要大量節目製作人才進駐，於是向TVBS節目部延攬人才「跳槽」，TVBS節目部近半數員工遭挖角，引起TVBS管理階層注意，一方面縮減節目部節目製作數量與內部人員編制，而留下的員工則獲得職務調升。

5.1.1 薪資制度與出勤管理引起糾紛

1. 積欠主播津貼

TVBS 於民國八十二年開播成立，八十四年十月成立「超級新聞網」(後改名為 TVBS-N 新聞台)。開播之初，「超級新聞網」的播送內容，由同集團的 TVBS 頻道提供節目帶與新聞帶等奧援；TVBS 新聞部提撥部分工作人員，兼任「超級新聞網」製作每小時十五分鐘的即時新聞節目，穿插於節目帶播送的空檔時間。

隨著「整點新聞」的概念逐漸成形，「超級新聞網」逐漸轉型為全天候即時新聞播送。隨著新聞份量加重，當初被派遣兼任「超級新聞網」播報工作的新聞部記者，除原有表定工作外，每人還必須負責「超級新聞網」一天約五、六個整點的播報工作，一次一小時。記者的薪水未曾增加外，連兼任這份播報的工作，也由於是「兼任」性質，公司不但沒有專人負責抄錄兼職的勞動時間，連承諾會付給的播報津貼，也遲遲沒有著落。



根據 TVBS-N 新聞部的說法，開播近五個月以來，所有記者的播報費都還沒發，將近廿位播報記者為爭取應有的薪資待遇，聯名寫了份「陳情書」給董事長邱復生與總經理李濤，表明不管是 TVBS 新聞部前來支援的播報記者，或是「超級新聞網」開播後應聘進來的播報記者，五個月來除了本薪之外，都還沒領過「播報費」，如依照 TVBS 頻道「播報費」的行情計算，近廿位播報記者累積了五個月的播報費，早已超過百萬元未發放。陳情信內點名請問董事長邱復生與總經理李濤，「想問一問公司到底會不會發這筆主播費？」(民生報，1996/2/6)。

近廿位播報記者聯名撰寫「陳情書」，要求公司發放積欠近百萬的播報費用，員工間還嘲笑那些由 TVBS 主頻道去兼任「超級新聞網」的工作人員是「撐到死部隊」，除本身工作外，還必須「一人當兩人用」，每日勞動時間超過十二個小時。面對公司創立以來第一次勞方公開的抗爭行為，TVBS 資方將一切歸諸於生產體制面，由總經理李濤出面信心喊話，強調「公司不會虧待員工，只是要有個合理的制度」，而李濤所謂的「合理的制度」就是 TVBS 已經進行數個月的「主播評鑑」。李濤進一步表示，公司已經參考了無線三台的管理模式，未來 TVBS 集團旗下所有頻道，將會建立「主播制」，於新聞部內部也會規劃新成立「播報組」，將所有負責播報工作的新聞部記者直接納入「播

報組」專司管理，成為專任主播；李濤並承諾，會在一週內完成主播評鑑制度，定案並且公布實施。(民生報，1996/2/6)TVBS 開播以來第一次發生的勞資糾紛，在勞方提出抗議後，獲得善意解決，但背後隱藏的是，勞動品質(環境、條件)的往下掉，TVBS 播報記者在管理高層出面喊話後，忘記應堅持的勞動條件底限，妥協於資方的金錢交易。

2. 離職扣薪糾紛

民國九十一年，身為行政部人員的受訪者編號 14，因為與部門主管相處產生摩擦，多所衡量下，於該年年底決定自行離職，且向主管提出口頭請辭；次年一月提出書面辭呈，並任職到農曆過年前一天。雖然實際工作做滿九十一年度，卻因為在次年的農曆年前提出辭呈，TVBS 資方認定他是將離職的人，未列入年終獎金發放名單之列；其次，部門主管扣上離職者工作交接未完畢的理由，扣押他最後工作月份的薪水。對於未列入年終獎金發放名單，受訪者編號 14 僅淡然的表示「我知道主管會這樣做」。

「一月初提出辭呈，做到過年前一天，雖然做了一年但我沒有領到年終獎金，不過我知道這個主管會這麼做，因為我跟著他做六年，看著他所有對人的方式、我都一清二楚。」(受訪者編號 14)

對於薪資被資方扣押一事，受訪者編號 14 認為部門幹部必須負起責任，更認為高層主管縱容這類事情發生，再從內部尋求抗爭管道也沒用的。他說：「我不會跟公司去要，是因為我知道你這個主管這樣子，而且總經理容許你的主管這樣，你再講也沒有用，因為總經理會簽、會看到，他會看到以往都有的、為什麼今年沒有，但是以公司立場『能省錢的、他為什麼要花』，他不是公家機關，就算你算你年終離職、年底發年終獎金的時候都會發給你，私人企業『少發一個錢、是一個錢』。但是我比較在乎的是二月的薪水沒給我，因為我知道我們這個部門任何離職的，除了小朋友外，之前一些人離職、我離職，他都有扣錢。我已經知道你對我們是這樣，我不會打電話跟他吵，我走的時候還加班到十一、二點忙著交接，我覺得我該做到的都做到。」

但受訪者編號 14 並沒有因此放棄爭取應有薪資的機會，他採取迂迴戰術，先確定自己在各項工作表現以及離職程序交接都沒有任何缺失之後，向國家機器申訴，要求介入協商處理。他說：「我先找財務部，先確認主管真的有簽出來扣薪，確定沒給薪水，然後再確定大家對我的工作交接很清楚，沒問題，就告到勞工局去。很簡單的，

勞工局就是對公司做勞動檢查，你是行政主管、你管人事，勞動檢查一定找你，第一次說不在、第二次去好像也說不在、找別人出來，我那時候還想要把它鬧大、要告，後來是勞工局的承辦人員給我一句話『大家好見面，以後說不定還要見面』，我想也對，就沒有把它鬧大，這件事如果鬧大的話，我想也沒有人敢找我了。我覺得碰到事情最好的解決方式還是找勞工局，當然自己要站得住腳。」受訪者編號 14 被扣押的薪資，最後在勞工局介入協調後，資方終於妥協，同意扣押的薪水發放。

3. 不合理的出勤制度

民國九十二年，TVBS 新聞部發生攝影記者反彈管理幹部新公布的休假制度，起因是部門主管以業務需要為由，強制性的要求攝影跟文字搭檔休假必須一起休，包括值小夜班也要一起值，引起內部雜音四起。受訪者編號 4 談到這件事情就表示這種休假制度真的是窒礙難行，他說：「基本上會有困難啦，因為大家各自有生活，你今天有事的時間都不一樣，那是誰要配合誰？」。於是攝影記者個別向部門幹部反應，表示執行有困難，希望能夠廢除制度，但遭到幹部以「公司就是要這樣做」的理由回絕。

「本來就是說九月一號就要開始做，後來可能是因為有人跟台北市勞工局反應，後來勞工局就有人到我們公司來，八月二十七分左右，直接找攝影組的長官直接瞭解這件事情，可能這有碰到違法的問題、勞基法什麼的，不能這樣做吧；上面知道有人去反應，可能也怕了，所以就把這個規定取消掉，就恢復到以前各自休各自的假。」(受訪者編號 4)

由於 TVBS 內缺乏勞資申訴管道(內部勞動力市場)，更沒有內部國家(工會)保障勞動權益，以致於勞方在勞動權益受損時，向資方要求談判卻常常未獲積極處理，只好轉而尋求國家仲裁機構，也就是勞工局介入處理。在上述的攝影記者新休假制度勞資糾紛中，在勞工局介入的次日，管理幹部即宣布取消新制度的實施，事件宣告平息。

此外在民國九十二年間，類似的事情也發生。十一月一日行政部門布達修正過的出勤管理辦法，將原本規定員工「上、下班都需刷卡」的條文，改為「只刷上班卡、不必刷下班卡」，也就是取消員工下班必須刷卡的規定，引起員工諸多揣測。有受訪者樂觀看待此一制度的變革，認為「不必刷下班卡」是讓員工下班時間更具彈性，可自行調配離開辦公室的時間，不需拘泥於表定的下班時間；但是，需要輪值夜班的工作者、或是有超時工作的員工就有反對的意見，他們擔心因缺少下班的文字紀錄，在公

司每月底結算交通車資³⁵時，可能會產生認定上的差異。不可避免地，員工之間也耳語相傳，指稱「不必刷下班卡」的制度改變，導因於有員工狀告勞工局，指稱公司規定之工作時數，抵觸勞基法相關規定，勞工局數度來廠要求勞動檢查，於是TVBS資方在顧忌違法之虞，決定將下班時間文字紀錄取消，以避免留下具爭議性的文件資料³⁶。總結來說，此制度改革正面來說是將出勤自主權部份還給員工自理，相信員工會尊重自己的工作，按照協調後的工作時間出勤，公司不再介入管理或監控；但反過來說，沒有留下下班時間紀錄，加班多久時間、工時超長多久的情況就沒有辦法證明，當然勞工局想進行勞動檢查，也存在着模糊空間，但此種說法並未獲得資方正面說法。

從TVBS資方薪資制度與出勤管理引起勞資糾紛事件，可以發現資方習慣「以上制下」管理方式，對於勞動契約片面更改，認定「老闆說了就算」，從不認為需要經勞資協商，獲得勞方同意後執行的霸權思想。反觀勞方，在缺乏勞資談判平台以及申訴管道的窘境，轉而國家機構來保障勞方的法定權益，顯示Burawoy的「內部勞動力市場」與「內部國家」在TVBS電視台裡不復存在。

5.1.2 工作權片面遭剝奪



1. 台視招考事件

在TVBS資方片面決定裁縮人力或要求解除勞動契約，本研究在資料蒐集與訪談過程中，歸結出有四次事件，造成員工工作權受到剝奪。民國八十四年，TVBS開播兩年，正巧無線台的台視電視公司(以下簡稱台視)經歷三年人事凍結，久未開放招考新進記者，該年終於決議恢復舉辦公開招考制度。消息傳出後，以當時三台帶領台灣言論之先驅，而台視新聞又居三台收視率之冠，自然吸引了近千名有意者報考，考生中也出現另外兩家無線台與有線電視媒體的記者報考。

但是在台視公開第一階段入選試鏡名單時，不少仍任職他台的記者或從業人員，

³⁵ TVBS對於非上班時間還需接受排班輪值人員，也就是所謂的早、晚班的人，給予每天一百元的交通補貼。

³⁶ 此訊息筆者曾致電詢問勞工局，勞工局表示「勞工申訴案件」屬個人與企業體之間的糾紛，勞工局擔任排解與監督的角色，其調查源出與調查報告，僅對申訴之當事人或企業體的勞工集體組織(如工會)公布之，其餘人員將不予告知；筆者也曾求證於受訪對象，並沒有受訪者可以確切指出消息來源。

不約而同地面臨了原電視台長官「特別召見」的命運，當時除了傳訊電視³⁷(CTN)沒有特別處置外，許多媒體都以不同的原因將應考的記者調組，或請他自動離職(中國時報，1995/6/1)。記者尋求工作轉移的自主權，卻因為以受雇者角色從屬在媒體裡面，被企業主以「忠誠度」考量予以懲罰，而不是先自我檢討企業內可能存在的勞資關係、勞動條件不符合實際操作狀況等問題。

電子媒體產生的勞資糾紛，媒體工作者無法在原服務之電視台得到發聲機會，有人透過平面媒體工作者的串連，將消息曝光。於是華視新聞部對外解釋，該台每兩年新聞部都會針對記者採訪路線作一些調動，否認有「秋後算帳」的說法；TVBS 則是要主管們調查員工休假名單，查證誰請的是「考試假」，到了台視公布錄取名單的前一天，TVBS 總經理李濤在新聞部會議室約談赴考員工，要求表態「就算錄取了，也不會前去報到」，結果幾個沒表態、也沒考好的人，只能被迫離開 TVBS(汪仁玠，1998)。

從台視招考記者事件來看 TVBS 的生產體制，管理階層所展現出的是一種強勢的態度。TVBS 總經理李濤毫不諱言地表示，要求應考的幾位記者離職，是因為在媒體競爭的環境下，TVBS 自信有長遠的發展，如果這些應考的記者對公司已經沒有興趣，或認為發展條件不如三台，在合情合理合法的情況下，自然沒有再留這些記者的道理，因為是記者先做的選擇，而不是公司(中國時報，1995/6/1)。TVBS 管理階層能夠取得勞動力交易的主導權，除了勞方對於自身工作權不懂得爭取外，民國八十年代電子新媒體的暴增，導致勞動市場需求量大增，媒體管理階層根本不在乎勞方的工作權，也是不爭的事實。新增許多的電視媒體，從來不覺得記者不夠用、或找不到主播，原因在於新媒體「挖人牆腳」的功夫一流，縱使三台記者擁有優渥的待遇、處處受人禮遇的社會地位，但是還是有一票三台記者流失到衛星電視台。(中國時報，1995/12/26)而這個現象歷經多年後，仍然存在。

2. TVBS 周刊縮編中南部新聞中心事件

之後在民國八十七年，TVBS 集團企業之 TVBS 周刊因為經營成本考量，決定縮編位在中南部的周刊新聞中心，引起喧然大波。

TVBS 周刊於民國八十六年十一月八號創刊，以「活在台灣、做你自己」、「跨世紀

³⁷ 傳訊電視因經營權數度易手，曾更名為「中視二台」，現為「中天電視台」的前身。

的媒體，跨媒體的世紀」、「提供一種全新的閱讀經驗」為口號，TVBS 集團董事長兼任 TVBS 周刊(英特發公司)董事長一職，募集一億元資金，創下雜誌創刊資金最高紀錄。

在人力資源的取得方面，TVBS 周刊初期的工作人員，調動少數 TVBS 電視台人員支援，TVBS 新聞部總監吳戈卿出任社長一職，也大舉向外招兵買馬，前中時報系、傳訊集團的陳浩、黃玉振接任正副總編輯，停刊的 PEOPLE 雜誌大批人馬也為邱復生任用，連「新新聞雜誌」也有三人投效(財訊月刊，188)。民國八十七年二月，TVBS 周刊再請股東增資一億元，同年六月，為了進一步整合電視台與雜誌兩方資源，把人力作最有效運用，董事長邱復生把曾任商業週刊總編輯的董事長特助童在興，延聘擔任 TVBS 周刊編務統籌的職務；TVBS 周刊總編輯陳浩兼任 TVBS 電視台新聞部協理；周刊業務部協理葛樹人調任 TVBS 電視台新聞節目中心主任；周刊執行主編方仰忠調到 TVBS 新聞部 SNG 小組(財訊月刊，192；汪仁玠，1998:169-175)。

TVBS 周刊的高層人事才重新定案，準備大張旗鼓面對雜誌界的競爭環境，集團內部員工就傳出了周刊高層決定結束中南部的新聞中心，將作戰陣地完全轉移到台北的耳語。當時 TVBS 周刊在高層人事確定並且到位後，也找了中南部中心的工作人員北上開會，討論未來台北與中南部的配合問題，會議中有人主動提出了有關裁撤中南部新聞中心的傳聞，當時出席會議的 TVBS 周刊社長吳戈卿，及新任執行副總編陳國君都表示，他們雖然也聽過此一傳聞，但是否認此一說法的存在。(新新聞週報，597)七月二十九日，TVBS 周刊展開一項名為「跨媒體整合」的縮編計畫，要求中南部新聞中心人員，在轉任 TVBS 電視台採訪中心地方組記者、或轉調周刊台北總部，和領取一個月遣散費中「三選一」。中南部採訪人員接獲通知皆感突兀和不滿，決定採取一致立場與公司展開談判(自由時報，1998/7/30)。

TVBS 周刊以一紙傳真，要求中南部新聞中心人員在三個選項中做出抉擇，但是傳真中的內容並未詳細地說明，如果調任周刊台北總部將會被安插在哪個部門？到電視台地方組的職位又是如何？此外，TVBS 周刊創立之初，中南部的攝影記者用公司名義貸款了十五萬買器材，部分的行政人員也買了公司的股票，文字記者也用分期付款的方式自購電腦，這些問題都沒有在傳真中獲得清楚解決。於是中南部新聞中心的員工接獲通知後，同時還得到消息說集團內部對周刊仍會有後續的盤整與洗牌，在前途不明的情形下，決定採取一致立場與公司展開談判，部分員工甚至想要抗爭，要找老闆出來好好談談。(新新聞週報，597 期)

於是，TVBS 周刊中南部員工也發了一份傳真，要求公司在五天內回覆「講清楚」。由於員工握有部分公司股權，TVBS 周刊高層在收到傳真後，也不敢大意處理，與中南部的員工展開勞資對話，最後確定「文字轉文字」、「攝影轉攝影」的對等調任規則，不過，員工研判 TVBS 電視台採訪中心地方組，並無法容納增加這麼多的人力配置，就算調到了電視台任職，未來工作要如何分配，還是一個很大的問題，因此有相當程度的周刊員工最後選擇離去。

3. 工程部裁員事件

便當吃太多？裁員！這句話看起來荒謬，但卻真實地發生在 TVBS 電視台內。

民國九十一年在一個 TVBS 自製的節目錄影現場，製作單位基於同事情誼，詢問配合錄影作業的工程人員有多少人需要伙食供給，一件小事情沒想到卻引發了裁員事件³⁸。身為裁員事件受害者的受訪者編號 22 回溯整件事情表示，整個事情根本與他無關，只因為他是長官的「黑名單」，當然就列在裁員之列，他是這樣說道：「在南港攝影棚那邊的工程人員，第一天跟節目部要了十個便當，一連要了一個禮拜，節目部就覺得奇怪，我這個小小的節目幹嘛要十個人音效師？他們就在想，為什麼這個節目要掛那麼多音效，這件事就告到節目部監製那邊，他們就想音效人員過剩，那就來裁音效的人，把這件事往上報，然後就下來一個文說『工程部每一組都要裁人』，問題是他裁要裁誰，當然裁他不喜歡的人，我是黑名單的第一個，一定會裁我。」

在同一部門的工作的受訪者編號 5 在提及這個事件時，也有看法卻不盡相同，他認為這雖然是資方片面要達成裁員的結果，但過程並不是硬性裁員，而是一種協議的過程，經由管理階層與勞工進行協商，推出「自願」被資遣的勞工名單，反倒他認為

38 工程部裁員事件的背景為，民國八十九年五月，TVBS 南港新攝影棚完成租借與改建工程，節目部與其他部門部分單位搬遷至南港新址，TVBS 電視集團從此分為八德總部與南港棚兩個工作單位，該年並大量募集新進員工。另一方面，集團董事長邱復生與執行董事葛福鴻另合資成立的東風衛視，前進大陸申請落地失敗，將東風衛視香港總部結束，返回台灣成立東風衛星電視頻道。頻道屬性與東風衛視雷同的「TVBS-G」頻道，力圖鞏固江山，於該年廣開新節目，延攬業界菁英進入製作節目，員工人數暴增。

民國九十一年，TVBS 歷經台灣整體產業經濟環境不景氣，節目製作市場被三立、八大、東風等電視台分食大餅的情況下，開始縮減節目製作數量，改由外購國外娛樂節目錄影帶替代播送。節目部製作量縮減，製作人員因為公司政策上的改變導致工作量減少，「粥少僧多」的情況，開始針對製作費等成本縮減運用額度，並且引發勞方工作權不保事件。

資方專挑某一部門下手，並不公平。

「我不曉得是不是公司整體，我不曉得別的部門有沒有在裁，我們部門裁員是因為其他部門反應、覺得我們部門人太多了，上次大裁員因為南港那邊反應，為什麼排一個班、會有這麼多人在上班，可能這只是個理由。我們是硬性裁員，據我所知上面要我們經理交出多少人的名單，視訊部門沒有被裁，應該說是談完就自願走，而且都是新人，進來沒幾年、最資淺的開始走，就是自願走的。他們有遣散費，等於說是「協議制」。」(受訪者編號5)

受訪者編號5並且以「順民」的字眼來描述同部門的人的心態，他說：「我覺得我們是『順民』，曉得公司的狀況本來就不是很好，那時候早就覺得有那個氣氛在，傳出別的部門撻話、要我們走多少人，我們心裡也有數他們大概針對的是誰，所以不會擔心到自己，像我們在八德真正有在做事、或是自認為自己很認真的人都不會擔心，都認為自己很重要不會被砍。那風聲出來、沒有做事的人都很緊張，有些人會去找關係。」這種「順民」並非真的對自己工作權被剝奪與否毫不在意，而是基於自己在工作過程的存在必要性有信心，以致於在裁員消息曝光後，出現不在意的反應。受訪者編號25則表示會被長官裁員的人，是因為那些人「不把上司放在眼裡」、「對長官不禮貌」，所以才被裁掉，但他也坦承經歷過裁員的事情後，同事間做事情都會比較小心一點，「反正長官怎麼交代的，你就乖乖做就對了，這種應該是最保險，不會出狀況的。」

險些被裁員事件波及的受訪者編號24則表示，當時一度傳言他在名單之內，他推測會被裁員是因為他「愛出風頭」，不過他一點也不擔心失去工作，因為資方想裁員，一切得「照規矩來」，他說：「反正我就想說照規矩來，這邊待不了、別地方也有啊，你要做，不怕沒工作吧！照規矩來我至少有七八十萬，公司是照年資發遣散費的！反正就是我會出風頭，也會惹到人，從事情發生到結束，我都沒有擔心，我還安慰下面的人，那時候我們下面都緊張啊，都沒有心在做事。」

從工程部裁員事件可歸納出勞資之間截然不同的心態，在勞動過程中屬於異議份子、愛出風頭的人或是跟管理階層關係緊繃的人，自覺容易被列入裁員的優先考慮名單內，也就是俗稱的「黑名單」。而當裁員的事件發生後，資方可以獲得縮減人力的目的，而勞方也因為資方的制裁力深受恫嚇，在害怕工作權不保的憂慮下，不敢對上層所交付的勞動命令提出質疑或反抗。

工程部裁員事件是資方基於成本考量下做出的縮減人力決定，以致於勞方工作權受剝奪，另一方面，在 TVBS 還發生了因為員工私德引起紛爭，資方介入調查而片面決定解除勞動契約而引起員工議論，甚至引起政府勞工單位關切。

民國九十一年，新聞主播薛楷莉因為被資方調查發現疑似使用不實學歷證明進入公司服務³⁹，TVBS管理階層經過開會後決議做出「無限期停職」聲明，聲明中表示：「TVBS 主播薛楷莉所引發的新聞事件，TVBS 今天決定，薛楷莉將無限期停職，在停職期間繼續逕行調查。」這也是該頻道開播九年第一個被無限期停職的主播。新聞部副總監對外表示，公司要求薛楷莉「休長假」，直到整件事釐清後再討論上班的問題，只要事件尚未水落石出，薛楷莉就沒辦法復職。

「無限期停職」在當時媒體產業從來沒有這種處理方式，且勞基法也沒有「無限期停職」的名詞認定，事件當事人一方面勞工的身分，但因其從事新聞主播的職務讓個人名聲較顯著，讓這件工作權糾紛曝光度大增，引起台北市議員在議會當中質疑 TVBS 違反勞動基準法。台北市勞工局也在事件經媒體報導後，逕行前往 TVBS 進行勞動檢查，勞工局發現 TVBS 沒有遵循勞基法第七十條規定，向勞工局報備「工作規則」；勞工局指出，TVBS 人事單位坦承，並未與記者簽訂勞動契約，而是依例採「口頭約定」方式，換言之，員工是否違反「公司規定」，全憑資方「自由心證」。

在勞工局進行勞動檢查後，TVBS 管理階層對外再次陳述有關「無限期停職」的定義，強調薛楷莉在無限期停職期間，仍可領到薪水⁴⁰，不會有違反勞基法規定之虞。面對 TVBS 的解釋，勞工局表示，根據勞動基準法第十二條規定，員工若違反工作規則且情節重大時，雇主可解除職務，但由於 TVBS 並無工作規則，無具體事證可證明薛楷莉違法，且 TVBS 採取的「無限期停職」處分，並未停止給付薛楷莉薪水，無違法之虞，所以官方只能「暫時停職、進行調查」。(民生報，2002/09/27) 最後此「無限期停職」風波在當事人提出自行離職下落幕，雖然當事人遭資方片面暫停勞動契約，但仍保有資方承諾給與的最低薪資保障，較以往的勞資糾紛事件，勞方至多僅能拿回應得的薪資是一次進步，也無疑地成為國家機器力量介入協調勞資關係一個重要里程碑。

³⁹ TVBS 新聞主播薛楷莉遭媒體指控收授日本富商德原禮品後，媒體陸續又追出薛楷莉往日涉嫌不實使用美國喬治亞州立大學碩士學位、盜刷雇主信用卡等事件。

⁴⁰ 聯合報(2002/9/27)報導指出，薛楷莉在 TVBS 屬於專職主播，底薪約七萬元，加上每月播報津貼固定三萬元，每個月全薪約十萬元；TVBS 表示，薛楷莉於停職期可領到底薪。

小結

本節從 TVBS 資方利用控制體系的掌控權，藉由薪資制度、出勤制度或是片面剝奪工作權的方式，讓員工飽受威脅。從事件個案分析擴大做整體思考，其共同點是資方在勞動過程中展現了無上的控制權，而勞方在缺乏申訴管道，就算發出不平之鳴，也無損或威脅到資方的權威。再者，不甘處於劣勢的勞方，轉而援引國家機制的幫助，至多僅能恢復爭議前的勞動權益，無助於整體勞動條件的提升。

5.2 勞資糾紛的處理管道

接連上節針對 TVBS 勞資糾紛的事件，本論文進一步要探討的是，在缺乏內部勞動力市場與內部國家這兩種形成共識的機制下，TVBS 員工在勞動權益受損之時，曾經透過哪些管道發出不平之鳴？透過此管道，是否能讓勞方真正能夠達到與資方交涉談判的目的？又，此管道是否能成為跟資方同等地位抗爭的管道？

本章在第一節已經討論過 TVBS 電視台從民國八十二年開播，到民國九十二年共十年期間，曾經發生過九次勞資糾紛的事件，其中包括四件出勤制度以及薪資條件的糾紛，四件與資方片面決定停止勞動契約有關。基本上迫於資方的權威與制裁力，以及缺乏申訴管道，TVBS 勞方對於僱傭關係大多表示無力感，認為自己只是受薪階級，不相信能夠與資方在談判桌上取得勝利，以致於勞資糾紛真的發生時，採取放棄或是尋國家機構申訴制度的介入處理。以下本論文將整理從訪談過程中，針對 TVBS 勞資糾紛事件，受訪者提出的處理管道。

5.2.1 勞基法與勞工局

在本章第一節整理的 TVBS 曾經有過的勞資糾紛，半數導因於勞方對於工作時間以及出勤制度不合理所產生的反彈，政府訂定的《勞基法》有明文規定工作時間、加班與遣散方面的處理規則，以保障勞方基本權益，但大部分的企業似乎有一套自己在工作現場所發展出來行事規範來處理相關事宜。在 TVBS 的勞資糾紛處理過程，表面上遵守勞資法規定，也曾經被北市勞工局數度關切，但在訪談過程中，受訪者普遍表示

不期待勞基法能夠給他們帶來什麼幫助，只知道可以尋求勞工局的力量協助處理勞資糾紛。受訪者編號 6 就有這樣的體認。

「勞基法怎麼可能保護我們，遣散費是會給我們，我們大家感覺就是這樣，沒有想過大家為什麼都這樣，這種生活就一直這樣，反正每天都是上班出班，其他事情也不會想太多。」(受訪者編號 6)

而對於可以申訴的管道，受訪者編號 14 表示現今媒體發展迅速，有關勞工應有的權益或處理管道，都可以從報章雜誌閱讀獲得，他說：「其實這兩年勞工意識抬頭，有什麼問題從媒體或報章都可以知道，既然知道這些資訊，自己發生問題就會去找他們。勞工局的網站也有，有什麼勞資糾紛就 E-mail 過去，我自己就是選擇 mail 的方式署名因為什麼事情，把我自己的行動電話等資料都給他，勞工局回信告訴我會處理，處理完之後電話聯絡，他並不會叫我去勞工局說明，或是勞資兩造坐下來協調，都不會這樣。現在資訊很發達，甚至你被資遣、以前叫你走路可能就乖乖的走，現在很多人都會要求要給資遣費。」

但是受訪者編號 26 卻持相反態度，認為在日常工作環境，國家頒布有關保障勞動力的法令，或是國家管理勞資關係的機制，對勞工來說並沒有實質的幫助：「我覺得勞工局或什麼，對我們來講什麼沒怎麼樣，規定要月休幾天還不是沒有？加班要給加班費也不是沒有？我覺得基本上除非真的有人跳出來做，強勢要求或怎麼樣，我覺得基本上這個很難，因為積習已久。」

勞方對於自己的處境感覺到無奈，認為在勞動過程中，國家法令並不能給與實質保障。勞方隻身無法與資方為迪，而結合集體力量，是否能夠成功呢？對於法定保障勞工權益的集體組織例如工會，受訪者都表示知情，但是並不認為在所處單位能夠成立此種集體組織，原因歸結於媒體產業根本沒有幾家電視台有工會、不認為資方會允許勞方成立工會與之抗衡，以及迫於整體經濟環境不利於勞方，寧願犧牲些許權益以保有工作權的心態。

5.2.2 勞工集體組織

擔任採訪記者工作的受訪者編號 17 談到勞工集體組織，首先的聯想到的是「記協」⁴¹，他表示不覺得「記協」這個單位有做什麼事，也從來不見記協相關的人過來聯絡事情，頂多是通知「該繳會費了」；其次受訪者編號 17 提到了「工會」的概念，他認為在媒體產業工會組織並非多數普遍存在時，媒體工作者並不會覺得工會是必要存在，也不會因為某家公司有工會組織而想要去那邊工作，他說道：「在這個環境，大部分地方都是沒有工會的時候，你就不會特別在意這件事。民視工會很強，大家都知道，不能直接叫一個記者走，我不知道TVBS有沒有這樣的情形，但是我知道八大⁴²有，在民視就不會發生這種事。但是我們同業有沒有因為民視有工會，就會特別想去民視，我從來沒有聽說這種說法，所以我說真的，會考慮福利問題就不會來這個團體做事、就不會來這個圈子工作了。」

受訪者編號 17 個人認為，在電視台工作的人，不會把福利優劣與否，放在求職的必要條件之中，在這種心態下可以想見，是否有勞工集體組織來保障與爭取勞動者權益，也相對的不受到重視，他表示「如果想那麼多，乾脆轉業啦」，因為這份工作帶給勞方的價值是「頭銜」，也就是身為記者的光環，給勞方的價值不會是福利，如果要爭取福利，就乾脆轉業，這種「我沒有福利」的勞動意識，讓勞工集體組織功能發展不彰，也無機會成為一個可以與資方抗爭的管道。

5.2.3 匿名信

在資訊不透明且沒有勞工集體組織可以提供勞方一個申訴的管道，員工有不滿的情緒往往透過匿名信件來傳達。寫匿名信的人往往也不期待長官會因為匿名信來查辦這件事情，只希望公司高層可以注意到有這件事情發生。

受訪者編號 8 就表示匿名信在該單位經常發生，匿名信通常直接寄發給公司經營高層，越過部門管理幹部，傳達不平之鳴。

⁴¹ 意指在民國八十四年三月二十九日成立的台灣記者協會，其成立宗旨在維護所有印刷、廣播和電視新聞媒體記者、編輯及其他新聞從業人員之職業、法律及社會權益，並爭取新聞自由、提昇專業水準，保障新聞工作者之獨立自主，以落實新聞媒體作為社會公器之責任。

⁴² 意指民國八十六年六月十三日成立的八大電視公司，包含戲劇台與綜合台，民國九十一年五月 六日成立新聞部，製播新聞及新聞性節目。

「當我們組發生不平等的事件、有人被打壓或是可能主管某些人他們私底下有一些不應該的作為，組員曾經寫過匿名信，到現在我們也不知道是誰，是不是我們組寫的也不知道，就是寫匿名信給更高級的長官，總經理、老闆都有，就是發給各個他認為可以對這些事情來做深入瞭解的高級主管，結果就是引發對這些事情的注意，剛開始我以為就是引起他們注意來查這件事，當然一定會有滿心的期望，會有像包青天一樣會來查明此事，然後來有一個正義出現，但是這類的事情往往形成兩敗俱傷，這種事情還是一直都會有再發生。」(受訪者編號 8)

為了表達不滿所尋求的解決方式，是越過直屬長官向更高一階的長官甚至總經理，透過匿名信來抱怨不平，這種方式在 TVBS 能否成功？受訪者編號 8 表示，公司「禁止越級上報」：

「這種越級的事情本來就是公司所禁止的，有沒有明文我不曉得，當這份越級送去的時候，總經理看到，他當然有注意到這件事，但是他第一個先質疑的是這些連署的人員，說公司不應該有這種越級或連署的行為，因為他覺得這種會對公司或是形成另外一種士氣的打擊。」(受訪者編號 8)

管理階層未將中階幹部管理的過失當作需要檢討的面向，反倒是把中階幹部視為管理權威的一部份，「不可被侵犯」，而認定勞方寫「匿名信」的方式是一種無聊的惡作劇，而非是一種解決勞資糾紛的管道。從訪談過程中可以發現，資方在顧忌勞工擁有自主性，恐怕會影響到其資本累積的進展，因此在勞動過程中建構工作文化、設置人事與獎懲制度都成為勞動控制的基本因素。從民國八十四年 TVBS 管理高層要求參與台視招考的文字記者放棄應考或是自動離職，這樣強硬的態度毫不顧及剝奪員工工作權會帶來的反感或法律責任，招致員工發信要求資方說明；到民國八十七年 TVBS 周刊裁撤中南部編採人員，要求員工轉赴台北工作，或調任 TVBS 電視台任職以及離職三選一的堅持，勞方要求勞資談判仍無法改變決定；發展到民國九十一年受訪者編號 14 的離職扣薪事件、新聞主播薛楷莉遭「無限期停職」事件，國家機器力量的介入，才開始讓資方稍微收斂，但僅能讓勞方回到權益受損前的勞動條件，未能進一步改善勞動權益。

小結

從本章第二節「TVBS 勞資糾紛的處理管道」總結發現，TVBS 員工在面臨糾紛時，普遍採取的是個人抗爭行為與管道，並沒有因為權益受損而激起團結意識的建構。在接下來的第三節，本論文將針對此勞動意識進行分析，深入瞭解 TVBS 勞工集體組織發展不彰的關鍵因素，與法令制度的阻力、層級制度、勞動意識有極大的關係。

5.3 集體意識發展受阻

資方欲控制勞工，必先控制其思想。從訪談過程中，受訪者普遍表示在參與勞動過程，可以感受到資方建構的一套工作遊戲規則：「老闆不喜歡員工組工會」、「老闆不喜歡越級上報」這樣的管理者意識形態，透過勞動過程達到傳播效果與定型化，勞方即使對制度有所抱怨，卻在公司層級制度管理下，害怕成為管理幹部眼中的「黑名單」，而針對不當制度而起的反抗行為，選擇繼續留下來完成工作。

再者，TVBS 電視台員工缺乏對抗團體，以及對法定保障權益的工會組織不表信任、不認為必須存在，更無助集體意識之發展。最後，媒體產業環境不利於勞方，在「沒有更好的去處」、「擔心沒工作」、「有錢就好」的屈從資方考量的心態下，勞工謹守個人利益的底線，對於集體組織更難發展與資方抗爭。

5.3.1 制度的阻力

要落實觀念，不能不靠制度配合。首先台灣的勞動法令和關乎於勞動力再生產的福利制度不及先進資本主義國家。對於在台灣傳播產業的工作者來說，不論勞心或勞力的區分，跟一般產業的勞工一樣，都是出賣勞動力給雇主，但是台灣的勞動法令——勞基法保障的是最低勞動條件，這對於待遇不差的電視台工作者，根本不構成問題。換言之，當電視台員工追求更高的消費生活，而資方也願意提供時，即使必須付出更多的勞力、更差的勞動條件，電視台員工基於生存，也願意合理化自己的順從(陳雪慧，1993)。

再者，台灣媒體產業的勞動契約，普遍是員工以個人身分和雇主簽約，非經由集

體協商的方式聘僱，勞方個個所擁有的勞動權益不同，就算勞動契約說改就改，由於每個人站在的利益考量點不同，資方只要對某些特定人士施以小惠，不僅能造成勞勞彼此間猜忌，也得以破壞集體意識的集結。

「我自己的感覺是說這個環境要轉換很容易，如果說中華電信或台鐵的員工，他們在這裡待了二三十年，他想要在換別的地方很難。媒體圈要換環境算是容易，如果有幾年資歷，可以發現這個環境一直不斷的缺人，總會一陣子又有新的電視台出來、新的頻道出來、新的部門又出來了，總有地方去；一旦公司對你有不合理的要求，這些人都會選擇去接觸別的電視台，甚至他可以談到更好的條件，就會發現大家比較不會抱怨或幹嘛，那是因為他可能當初他所談進來的條件，對他自己來說是滿意。」(受訪者編號 18)

「今年沒有調薪，但是有特調，像我知道 SNG 組都有調，整個組除了少部分的沒調，其他都有調，這是 TIMING 的問題，因為那個時候三立在挖人，要挖四個攝影走，結果走了兩個。」(受訪者編號 4)

在勞資交易制度下，勞動一方制價的功能並未發揮，以至於發生勞資糾紛的時候，無法發揮集體力量。



5.3.2 層級制度削弱團結

層級制度在企業體是必備的管理架構，如同陳雪慧針對台灣報社的研究發現，「組長」也就是中階管理階層，處在一人之下、眾人之上的位置，一方面宣達資本家的政策，一旦記者意圖抗拒，組長就會搬出「報社規定」或「上面指示」當前提，以「身不由己」的無奈來緩和衝突。新聞室的垂直衝突，通常就在組內被人際關係「感化掉」(陳雪慧，1993)，層級制度也深深影響到 TVBS 員工的勞動意識。

「大家都是在揣摩上意，如果上面的人是很會放砲的，大家當然就會這樣，但是現在上面的人『以和為貴』，講一些事情他也不會去做的時候，你就根本也不會想要再去講，你想去講、只是讓他覺得你這個人很麻煩而已，現在要一個工作都很難了。」(受訪者編號 5)

「人家會說年紀越大、越老越怕事，但是說實在，背負太多責任，就會苟且偷生。之前可能會有那種團結就是力量，現在其實現在慢慢已經沒有了，這些人

已經不多見了，現在反而我們會覺得，如果這個主管他夠強勢照顧他組內的員工的話，他就會有那個能力、有那個肩膀去爭取福利，或是去做些協調。但是當這個主管他是怕事的時候，很多事情會不敢講、不敢反應，相對對員工、對組員的感染，會變成是一種小心，組員會認為說『主管都已經沒肩膀、沒擔當了，我們這個組永遠都跟小媳婦一樣，都是二媽養的。』所以沒有辦法再去講什麼，有一些事情去反應，當你的主管把你打下來的時候，你的民意上不去、全部都是被壓下來的，所以才常常發生越級報告這樣的事情。『團結就是力量』，你就要有把握打贏這場仗，那想必這場仗會是打的轟轟烈烈的，但是會形成內鬥，除非你有把握打贏，如果你沒有把握，下場會很淒慘，會被貼標籤、打壓、被冷凍。」(受訪者編號8)

從電視台內部的人事安排，資方必定挑選能夠闡述與維持資方意志的人作為管理幹部，而這些管理幹部似乎也因為被資方青睞，忘記自己屬於勞工階級的事實，轉而與資方同調，不替勞方爭取勞動權益，反倒壓抑勞方抗爭的意識。這種分工的設計，是電視台內部控制的重要機制，相對地，勞方的自主性與集體意識也被削弱。

5.3.3 缺乏對抗團體

台灣媒體產業缺乏集體組織，也是勞動權益難以提升的一項因素。台灣「工會法」設定的產業工會基本上是遵循日本模式，產業工會以企業為範圍，結合內部不同職業的員工；相對於西方的工會組織，多以同一職業工人組成的「職業工會」為結合基礎，是跨企業的，他們工作執掌相仿，重視的勞動權益也比產業工會來得貼切。

在台灣衛星與有線電視雖沒有工會組織，但是一個有能力的工會的出現，至少是大家都樂見的事情。本論文經過訪談內容統計發現，有30%受訪者⁴³贊成公司內應該組成工會，在工程部擁有五年資歷的受訪者編號6便表示「有工會的感覺比較好」，因為工會會站在勞方這一邊，他表示「一個工作滿十年的人一定會開始想有沒有退休金的事情，往後十年該怎麼辦的問題，如果有工會就能夠保障拿到退休金」。受訪者編號18也表示，有工會組織代為爭取勞動權益，會比勞工個人去爭取更有力。

⁴³ 贊成組成工會的共有九位受訪者，包括受訪者編號3、6、7、10、17、18、21、23、28，其餘70%的受訪者認為勞動權益應該靠自己爭取，不認為成立工會能有所改變。

「我覺得應該要有，很多時候都是以資方為考量，比如說『假』的問題，很多人希望公司裡面是週休二日，可是沒幾個人敢提啊，或許現在失業的氣氛，讓大家心裡有壓力，怕提了會有不好的後果。我覺得如果有工會來幫忙解決這樣的問題是很好。」(受訪者編號 18)

對於勞工集體組織如工會，在 TVBS 自民國八十二年開播以來都未能成立類似組織，受訪者編號 23 認為是「沒有人要去起頭」，導致工會組織未曾出現，他說道：「工會有是最好，看來看去都是在保護勞工，中華電信、台鐵反正都是對勞工好，那我也是勞工啊，當然好。我們這邊就是沒有起頭，誰會去起頭？我也不曉得。無線台他們當初怎麼成立工會的，我也不曉得，而我們這些人沒有那些背景，也不曉得該去怎麼弄，所以誰要去起頭我也不曉得，應該要有那種『高知識份子』他們就曉得要怎麼去籌組工會，應該要有這種人，至少我目前沒有聽到有人在做這種事，只有福委會而已。福委會是工會的前身嗎？這我也不曉得，是不是其他的媒體、三台也是因為福委會轉型變成工會？這我也不曉得，沒有這方面資訊。」

但在談及實際層面有沒有可能組成工會時，受訪者卻又普遍表示不樂觀的看法。歸結不樂觀的原因有四種，包括誤以為組織工會需要獲得資方的同意、認為缺乏組織工會的能力、認為工會無法謀福利、顧忌加入工會後成為管理幹部眼中的「黑名單」，以致於 TVBS 員工至今一直缺乏一個可以跟資方對抗的團體。

1. 誤以為需要資方同意

在新聞部擔任攝影記者的受訪者編號 4 就表示：「今天公司讓我們感覺說『永遠不可能成立工會』，不可能去想這個東西，如果可以成立工會，應該早就會成立了，一定是有他的問題，一定是上面不願意。」可以發現是，在電視台工作的勞工，已經比一般產業工人能夠接觸到更多更廣範圍的有關勞工權益以及保障勞動力的法令條文，但是在訪談過程中發現，受訪者對於與勞動力相關的法令了解程度仍屬貧乏，因為在《工會法》第六條規定同一區域同一廠場年滿二十歲之同一產業工人，得依法組織產業工會，不需要資方同意，由勞方單方面成立，報請由中央主管機關核定即可。

受訪者編號 3 就表示，當初進入 TVBS 的時候就曾經耳聞同事間談到「老闆並不准許員工成立工會」，雖然他贊成工會的成立，但認為現在就是資方的市場嘛，勞方在這

邊就沒有發聲的空間，爭取不到勞方的權益，導因為 TVBS 比較「大牌」。受訪者編號 8 也表示，員工一定贊成工會成立的，但由於工會成立直接衝擊到的就是資方，老闆怎麼可能答應？

「我覺得在公司裡面很難推行，就是管理者的問題，員工一定舉雙手贊成的嘛，但是工會如果組成的話，最大的威脅性，就是管理者或是這家公司的老闆，對他們最大的威脅與衝擊。」（受訪者編號 8）

「很難啦！組工會第一個，行政部協理那邊過不過？他一定會干預的，很多東西都要經過他。」（受訪者編號 24）

在勞動過程中，資方透過管理幹部向員工灌輸「服從」的觀念，類似「打預防針」的動作，讓從屬員工就算對勞動條件或公司制度有所不滿，即使員工意圖集結向資方抗爭，都會顧慮到資方的態度所施加的壓力，而被迫妥協。

2. 認為缺乏組織工會的能力

受訪者編號 3 就提到「有能耐可以成立工會的人，大概都是管理階層的人，但是管理階層的人並不會為了成立工會，而去砸了自己飯碗。」受訪者談到工會組織，多半以為能夠擔任工會領袖份子的，應該是在職場內較為活躍，或是有能力號召勞工集結的人，而這種人通常是公司的中高階管理幹部。受訪者編號 5 就表示從來沒有想過要組織工會的事情，因為「我們又不是讀書人，我們只是做工的，真的叫我們寫什麼東西也寫不出來。」

3. 認為工會無法謀福利

擔任電視台業務員有十年資歷，本身對成立工會並不抱持樂觀態度的受訪者編號 29 就表示，TVBS 可能永遠不會有工會存在，因為與其跟資方對抗，還不如到別家去工作，因為業務員在乎的是業績，業績就等於薪資。他表示：

「沒有人想在 TVBS 退休吧？！除非你真的待很久，待了二三十年，要不然這本身就是一個跳躍式的公司，我的感覺是不會有人在這邊退休，可能永遠不會有什麼工會，因為工會在 TVBS 感覺就很奇怪，我個人感覺啦，感覺工會不會幫我們作什麼事情吧！或許是我不需要跟公司對抗，不需要組工會，

感覺上工會就是那種公家機關、或是大型公司，他必須團結起來，用員工力量去跟公司談什麼條件，可是作電視的個性可能不太一樣，大不了我走，到別家去，還是有很多機會，TVBS 又不是我唯一的，就是你有工會的話，要跟公司爭取『我要幹嘛幹嘛』，所以他不太會跳槽，就像台視、中華電信那樣，他要去爭取，因為他民營就怕沒有工作，所以他要跟公司爭取這些。」
(受訪者編號 29)

而同樣不認為 TVBS 員工能夠組織工會的受訪者編號 17，也以「過客」描述自己的心態，他表示：「我覺得都是過客心理，TVBS 最資深的攝影告訴我，他來 TVBS 之後的五、六年，TVBS 的文字有三分之二都換過了，從這個情況來看，每個人都只來這邊一兩年，誰會來組織工會啊？」而同樣擔任文字記者工作的受訪者編號 20 直言「記者是一個不會照顧自己的行業的人」，他表示記者會去報導需要幫助的人，卻沒想到自己原來也需要幫助。

「以前自立被裁員，有幾個朋友站出來，結果就是很冷淡，你自己願不願意站出來這是條件之一，即使你今天願意站出來，別人可能用異樣眼光看你『你們本來就是白領階級』。這是一種循環，當你看到別人不會這樣做的時候，你自己也會這樣覺得『反正這樣做也沒有什麼意義』，那乾脆鼻子摸摸就算了，這是一種很鄉愿的心態，從以前一直累積到現在，你也不會去改變、也沒辦法去改變，因為無力去改變。我們就延續前面前輩留下來的繼續走下去，才發現這條路原來越來越小條，而且對記者越來越不利。」(受訪者編號 20)

從事新聞工作的受訪者編號 20 跟從事業務工作的受訪者編號 29 一樣，都表現出媒體產業的環境，要進來很難，但進來之後在圈子內「東跳西跳」是很容易的，以致於時間久了，成為職場內不成文的慣習，資方認為反正有新的勞動力等著進入替代，勞方認為只要跳槽就有薪水拿，根本不需要爭取什麼福利。

4. 顧忌工會成為管理幹部眼中的「黑名單」

雇傭關係在勞方與資方藉由在工作場域中，藉由完成工作目標的過程，共同打造出的工作文化。受雇者出賣勞動力，重點就是要取得金錢的交換，知道資方的要求，在最大限度下配合，為了讓雇主注意到自己，有時後受雇者常須挖空心思迎合雇主，

雖然想改變，但是總得先顧到當下的生活。受訪者編號 3 就表示，長官會一直灌輸「共體時艱」的觀念，就算要求加薪或升遷沒有得到正面回應，其實自己也還可以接受。

「就算沒有升遷，你的長官也一直灌輸你一個觀念，就是『共體時艱』，所以其實自己都還可以接受。大家都很任勞任怨，沒有聽過集體要求加薪的，因為直屬長官都告訴我們說『現在景氣很不好，你們有工作已經很偷笑了』，一直灌輸我們這樣的觀念，可能私底下有這樣的抱怨，但是沒有人會提出來。」(受訪者編號 3)

受訪者編號 6 更以公司「眼線」太多，駁斥組織工會的可能性。他表示「沒有聽到要組工會的事情，沒有人敢，因為我們公司是私人企業，感覺眼線很多。」此外，怕被「貼標籤」，成為管理幹部優先裁員的名單，也是理由之一。

「我們並沒有人要參與這件事，像我們工程部每次要選福委會委員，大家都不願意去，覺得麻煩吧，大家都不喜歡開會，跟別部門溝通也是一件麻煩的事。工程部不喜歡負責任，因為誰開會誰就要負責任，我們開會都是特別『黑』的去開會，就是互相推，整個工程部的氣氛就是這樣，上面的人很低調，下面的人就不會想冒出頭，大家安居樂業就好。」(受訪者編號 5)

受訪者編號 21 更透露自己曾經跟資方討論過組工會的事情，僅止於意見交換的過程，尚未行動的他工作正巧被轉換，因此整個場域員工更堅信組織工會是不受資方允許的事情。

「我們以前有說要辦工會啊！我還想當工會的總幹事，這件事我還跟盧董講，說『我覺得公司的員工都多麼熱愛公司，因為常常聽到很多的抱怨，我覺得應該組個工會，要來跟資方講。』那時候還有一些人輾轉知道我要組工會來支持我。那時候我本來播夜報正好沒播，他們一直認定一定是我要組工會，所以我被幹掉了，可是沒有那麼陰謀論，就這樣耳語傳出去，如果有人提要組工會，就會講到這件事。」(受訪者編號 21)

從訪談過程中可以發現，勞方從勞動過程的意識形態效應作祟下，慢慢屈服於資方意志，由於每天的工作現場都是環繞在與資方或管理幹部的互動中，並且由此建立與他人之間的關係，勞方害怕加入工會成為管理幹部眼中的「黑名單」，進而優先列入資方的裁員名單，這種心態，雖然不是專制體系下的「威嚇」，但卻是資方對於勞工最強而有力的約束。

小結

TVBS 員工的勞動過程，在國家機器僅能保障最低的勞動待遇，卻無法提升勞動權益與保障勞工的工作權不會喪失；另一方面，勞方在職場內又缺乏形成對抗團體的動力，結合集體力量向資方要求議價，造成在遭遇勞資糾紛，與個人利益相衝突時，要則認同現實、默默承受，還是要選擇另謀高就，或者是起而高喊抗爭？在訪談過程中，TVBS 員工似乎明顯地選擇了前兩者，而資方的控制體系依然堅穩。



第六章 結 論

在民國六十年初期，台灣的電子媒體開始萌芽，三家無線電視台獨霸市場，民國八十二年「有線電視法」通過以後，有線電視頻道數每年以極快的速度向上攀升，在競爭激烈的市場上，為了爭奪收視人數，因應廣大且異質性高的觀眾需求，各電視台與頻道供應者開始增加供應的節目數量，與拉長節目供應時間，演變出二十四小時全天候供應電視節目。

TVBS 無線衛星電視台是台灣電視發展史上，進入本土衛星電視階段運作與發展進程的第一人，最早建立頻道品牌、頻道家族、即時新聞頻道等形象，其強勢品牌的建立成為該企業經營的一項有利工具。在強調製作品質良好的節目內容，與最快速供應訊息給閱聽大眾的經營目標，其背後隱藏的是，電視台畢竟是個依賴營收以平衡企業開銷的企業體，創新、多元化、即時性的節目提供，一方面盡到媒體的傳播責任，另一方面則是期盼節目能吸引更多的收視人數，增加營收，讓企業主獲得更多利益。而為了達到增加營收的目標，資方勢必調整現有工作現場的制度安排與運作，讓員工的工作豐富化與擴大化，以輪流、彈性工作的方式讓勞動力充分發揮才能取得最大產值。資方為了獲得最大利益，一方面必須增加營收，另一方面就是讓成本開銷控制到最低，而控制開銷最立即且有效的方式就是控制薪資制度。

薪資制度是勞雇雙方在勞動過程中，各自取得利益的一個協調結果，構成大家都認同的價值。但是當資方立下一組複雜的規矩，控制薪資成本增加幅度，另一方面卻要工作者增加勞動力的付出，工作者在權益受損時，一定會發出不平之鳴。在民國六〇到八〇年代，三家無線電視台獨霸市場時期，無線台工會成員會抗議自己領的年終比其他台差；當無線台轉型至「外製外包」的經營模式，導致台內簽約演員沒戲可演、電視台導播沒節目可製作的情形，工會也出面向資方爭取工作權。但是在有線電視超越無線台，蓬勃發展這十幾年期間，卻沒有看到任何一家有線電視成立工會，甚至是勞工向雇主爭取權益的聲音似乎也消失了。

面對這種情形，一個理所當然的問題即是：什麼因素造成了勞動權益的衰退？針對這個問題，許多學者從電視台內部的組織結構來尋求解答，例如電視數位產製化對於員工的影響，企業文化與知識管理認知的影響、電視台員工的組織溝通對工作滿意

度之影響、員工專業性對工作滿意度之影響等內部因素，經常用來解釋為何電視台從業人員寧願選擇離職而非抗爭，這些研究僅探討勞工自願離開職場的影響因素，卻未注意到同樣身處在如此低工作滿意度的其他員工，選擇了留下繼續工作，他們的心態又是為何，以及向雇主爭取權益的聲音怎麼會消失了。

相對於上述這些針對電視台內部組織結構的解釋，本文採取了勞動過程的研究觀點，試圖從電視台生產結構與生產控制來理解勞雇關係的動態過程，因此本論文不針對電視台機械自動化、員工專業主義以及工作滿意度等內部因素進行討論，而嘗試引用社會學者 Burawoy 研究製造業機械工廠所提出的勞動過程研究架構，試圖引用在媒體產業以理解 TVBS 的勞雇關係，以及生產時勞雇關係所帶來行動的改變。Burawoy 認為，勞動過程被組織成各種遊戲的形式，並且讓勞工跟管理階層共同且積極參與遊戲後，兩者的利益就結結實實地調和；但若勞動過程把彼此相異的利益組織起來，則會引起管理階層與勞工之間，在利益上無可避免的敵對狀態。遊戲是勞工自動自發、且獨立加入的創造物，工人可以用遊戲來對抗管理階層，因此遊戲就產生了衝突與權力鬥爭，但是另一方面，工人可以在勞動過程中找尋到一個忍受妥協的辦法，但是遊戲規則卻難脫管理階層所掌控的事實。(Burawoy, 1979)

遊戲繼續進行時，界定遊戲的規則可能會遭到破壞，當勞工的力量不夠強，組織也不夠好的時候，勞工會被迫增強生產速度，與其它人競爭，除非勞工能夠改變遊戲規則或限制競賽走向，才能阻止走向自我毀滅。而當勞工追求個人利益(例如薪資)極大化時，將會損害勞工集體利益的談判空間。弔詭的是，當個人在勞動過程中未達到遊戲設定目標時，會成為團體間輕視與嘲弄的對象，督促個人完成遊戲。趕工遊戲在此，成功或失敗不僅是讓勞工賺到金錢，也是一種個人威望、成就感與榮耀的展現 (Burawoy, 1979)。

Burawoy 引入了內部勞動力市場的概念，認為工廠內一套管理規章與行政程序，如升遷與獎懲制度，運用員工分紅與加薪升遷等物質上的讓步方式，具體結合了員工與公司的利益，也促進企業體內的流動，讓勞工不會在企業外部尋找新的工作機會，獲取更高的忠誠度。這些在企業內部開放給員工的選擇，縱使是有限的範圍，同樣地培養出一種競爭性的個人主義，讓員工與員工之間衝突增加。內部勞動力市場之於工人，就是將工人吸納進入一個職務申請系統，產生對遊戲規則的認同，並增加志願性服從(Burawoy, 1979:106-108)。

Burawoy 認為，生產關係的鬥爭，經過申訴程序而得到協調，並且被移轉到集體協商之中。於是，工人必須鞏固內部國家的存在，也就是工會等集體組織，內部國家能擁有相對自主性，在生產的協調上，資方能對工人的強制力就顯得更為有限。不過，在內部國家組織中，仍有一些模糊難解之處。因為內部國家同時結合了工人與管理幹部、勞動與資本的利益，也就成了這些利益的潛在敵對性(Burawoy, 1979:132-134)。

Burawoy 的理論架構，提出內部國家也就是工會組織的概念，認為能夠內部國家能代替工人向資方爭取談判空間。不可諱言的是，此一工會組織的概念早為歐美國家實行，已運作有相當時間，且歷經多次勞資抗爭下衝突與協調。但是在 Burawoy 研究中，無法找到工人追求最大利益與內部國家興起之必然性。也就是說，如果工人要採取集體行動，不一定需要採取成立工會的方式。當然工會是集體行動的象徵，也是法律規定的保障，但是對於工會運作方式和工會實際功效仍欠缺細部的討論。因此，本論文的目的在於彌補這一份空白，探討工人在面對勞雇關係緊繃時，所能採取的其他的行動與管道。

於是，一個緊接著而來的問題是，當勞動過程中的遊戲規則遭到改變，工人試圖捍衛自己的利益時，是否會採取「集體行動」？如果工人根本沒有集體行動的意願和意識，恐怕連部門的集體組織也無法發展，更遑論成立「工會」了。另一方面，雇主對勞動過程所建構的管理制度，也就是內部勞動力市場提供的薪資與升遷機會，是否的確有效造成競爭性的個人主義，讓集體行動難以實現？研究勞動過程的個案，受到其不同的政治與經濟大環境變遷作用，因此，可能產生不一樣的發展命運。於是本論文主張，如果能深入研究工人在勞動過程的管理制度，以及過去勞資糾紛處理事件對場域工人的勞動意識影響，那麼就能夠進一步掌握台灣工人集體行動變遷的圖像。

本章前面曾提及，本論文試圖與社會學家 Burawoy 的勞動過程理論進行對話。研究發現，媒體產業與 Burawoy 研究的製造業機械工廠「計件制」的產業特性並不相同。Burawoy 提出製造業的生產關係是達成趕工遊戲的目標，生產數量的多寡代表了「不管成功或失敗不僅是讓勞工賺到金錢，也是一種個人威望、成就感與榮耀的展現」，Burawoy 在此指的是個人榮耀在「生產關係內」的展現。而本論文研究則發現，電視台員工參與勞動過程，由於電視產業的特性，讓部分擁有文化資本的工作者，其達成趕工目標變成讓個人的威望、成就感與榮耀在「產業外部」展現，累積自身文化資本與增加「跳槽」的籌碼。

而當界定遊戲的規則遭到破壞時，電視台員工不會像機械工人被迫增強生產速度，與其它人競爭，而是形成了兩種心態——出走或順從。擁有文化資本的電視工作者，比起其他類型的工作者多了「跳槽」的決定權，來抵抗管理階層的不合理，而非企圖經由談判來改善現有場域的敵對狀態；而較不具有文化資本的電視工作者，在經濟誘因下，只能繼續與資方交換勞動力。當勞工追求個人利益(例如薪資)極大化時，將會損害勞工集體利益的談判空間(Burawoy, 1979)。在台灣電視台特有的勞動環境，勞工在沒有集體組織的保障下，必須各憑本事才能獲得個人利益的極大化，長久之後，電視台從業人員也無法將個人利益與集體利益做連結。

再者，薪資制度為員工進場時與雇主達成勞動力交換的條件，但是在真實進入電視產業勞動過程的遊戲後，行政制、排班制與責任制等出勤制度規定皆要求「依照業務需要，調整工作時間」，表面上雇主提出彈性勞動的開放做交換條件，以達成趕工遊戲之調配。然而，事實上彈化工時的運用下，導致工人在勞動過程中退讓，延長工作時數，雇主目的只是在降低薪資和勞動保護，一味的要求去管制而已。勞動力彈性化的結果其實是「勞動力更商品化」，在勞動的動態過程受剝削情況更為嚴重，而薪資制度與升遷管道的不透明，也顯示了Burawoy「生產政治」理論內的「內部勞動力市場」根本不存在。

而Burawoy認為必須鞏固「內部國家」，也就是工會等集體組織的存在，才能讓生產關係的鬥爭，經過申訴程序而得到協調，並且被移轉到集體協商之中，明顯地工會等集體組織在TVBS內部也不存在。在此可以發現，Burawoy勞動理論中，勞資建立共識的兩個機制都不為TVBS所擁有，以致於TVBS員工流動率相當頻繁。反向思考這個現象，本論文認為，媒體產業的重要資產就是員工的勞動力，也就是文化資本的付出與交換，若媒體產業能重視此項勞動共識，進而建立「內部勞動力市場」與「內部國家」兩個機制，相信更能有效提升生產產能與勞資關係。

本論文進一步研究的是，媒體產業員工在勞動力付出與經濟所得缺乏對價關係時，還能讓員工產生順服、繼續認真工作的特殊機制在哪？本論文發現，電視台員工勞動意識相當分歧，一方面認定自己為了興趣而付出勞動力，不計較回饋；另一方面在勞動過程遇到挫折時，要不另謀生路，或徒有無力改變現狀的感嘆。

6.1 勞動意識分歧

在訪談過程中，TVBS 受訪者普遍表示工作時間均超過原先工作約定的時數，但是很少人有所抱怨。原因可以分為幾種：一是對工作的興趣，例如受訪者編號 18 就說道：

「我是覺得只要對工作有興趣，就不會在意花多少時間在工作上，我相信媒體人都不會在意這個部分。我覺得如果不是這樣細分每小時賺多少，只看最後的月薪的話，你會發現跟大部分同學，就是同樣新聞科系出來的同學，他現在可能不見得在媒體、他可能從事別的工作，那你薪資的等級是比他高的，我們心裡都知道如果除以時間的話，是不成比例的。」（受訪者編號 18）

受訪者編號 18 點出了電視台也許以相較於其他產業比較高的薪資待遇，吸引勞動力進入場域的工作，但是在勞動過程中，工時的延長相對於薪資制度的僵硬化，讓當初協商同意的薪資，相對顯得不足。但是面對這種工作條件的改變，因為電視台工作者對工作的興趣，而能帶來些許彌補。其次，受訪者編號 16 也表示社會新鮮人工作經驗的不足，本來就應該透過經驗累積，未來才能要求較豐厚的薪資待遇，而取得在具有「領導品牌」形象的 TVBS 工作的機會，是一個很好的學習階段。不難看出，受訪者對工作抱持極大的興趣，以致於可以容忍當下的勞動待遇。

TVBS 員工在不滿意薪資與工作時間時，不會採取向管理幹部反映的另外一個原因是因為沒有看過、或是聽說過有人去反應這些事。即使管理幹部有反應，員工間的反應也很冷淡。受訪者編號 10 就表示，公司的內部網路有「員工留言版」的配置，讓員工可以互相交換意見、互吐苦水，曾經有一次有人在留言板上反應管理制度不合理的地方，但是反應卻很冷淡：

「現在我知道是有留言版，有人會定期進去看。之前有一次是針對刷卡、但是機器沒登錄進去有反應之類的，我覺得是大家都已經認命了，因為我覺得很多人都不敢講話吧，會講話的都走了。我八十四年進公司，我認識的一些人，敢跟公司爭取的人都走了；就算是敢講話，也僅限於吃喝玩樂的方面，公司那時候決定事情都是幾個大頭，他們要怎樣做其實他們都很清楚，部門主管比較不會主動的去爭取什麼，除非說問題很嚴重，最好不要太主動，就是乖乖的就好。」（受訪者編號 10）

「因為長官點名就必須要去做，這些就是多做，沒有薪資或職稱調整，長官

說『這是讓你學習的機會』，因為不能抗拒，所以只好接受。如果抗拒了，你跟長官抗拒多了，長官就會越來越討厭你。」(受訪者編號3)

敢勇於跟資方抗爭的人，最後選擇離職，無論選擇離開的考量為何，事件的結果仍影響留在企業內工作的員工，形成了「乖乖做事」、「不要出鋒頭」、「有錢拿就好」的心態。另外，薪資制度不透明化，也讓而 TVBS 員工僅能知道自己的薪資待遇，對於同部門夥伴起薪標準無法確實掌握。薪資制度的黑箱作業，讓員工與員工之間因為利益互相競爭與互相揣測，管理階層也藉由對工作場域中那些不配合工作調配、愛表示意見的員工，冠上「黑將軍」的名牌，在不透明的薪資制度與升遷制度下巧妙地懲罰，而對於「自己的人馬」就給與比較優渥的薪資調整與優先取得升遷的機會。在這種「威嚇」方式運用下，以致於其他員工在保護自我利益的考量下，選擇噤若寒蟬，加深對勞動過程的志願性服從。

受訪者編號 20 也表示在勞動過程中，從以前的不公平，到現在的不公平，讓工作者在裡面早已經習慣了，就不會在乎他福利不好，他表示：「也許我現在福利不好，但是我至少比其他的行業賺得比較多。」、「這是一種循環，當你看到別人不會這樣做的時候，你自己也會這樣覺得『反正這樣做也沒有什麼意義』，那乾脆鼻子摸摸就算了，這是一種很鄉愿的心態，從以前一直累積到現在，你也不會去改變、也沒辦法去改變，因為無力去改變。」

此外，TVBS 員工內心存在「過客心態」，也是勞勞產生內訌，無法團結集體力量反抗雇主的強制力的因素之一。TVBS 在業界堪稱領導品牌，因此員工享有一定的光環，而流動率偏高的狀況，例如在五、六年的時間之內，文字記者可以有三分之二的人離職，轉到其他企業服務。員工將在 TVBS 任職過的工作經驗當作下一個求職過程的跳板，在媒體光環的扶持下，個人利益更快能夠獲得提升。受訪者指出，在電視台工作的人，不會把福利優劣與否，放在求職的必要條件之中，因為這份工作帶給勞方的價值是「頭銜」。在求職之時就不抱持雇主應該給與福利保障，以致於在遇到勞資糾紛發生時，會採取容忍的態度，但不是全然認同雇主訂定的遊戲規則，當利益受損到無法忍受的程度時，就會選擇跳槽或轉業，換一個更符合自己所期待的地方。

6.2 集體力量不彰

當員工熱衷於對個人利益的追求，資方也利用管理制度的不公平，從薪資待遇與職務升遷制度的分配，讓勞方從中自行產生「聽話就有糖吃」的心態，而選擇包容勞動過程裡的不合理，以等待獲得個人利益的提升。除了員工本身的姑息心態外，台灣整個媒體產業工作者普遍工時超長的「常態」，讓進入者已經先行產生此種勞動意識，進入職場後更無力對抗資方早已擬好的管理制度。此外，電視台屬於明星級產業，能夠讓從業人員的個人知名度提高，是除了薪資給與之外的一項附加價值，在虛榮心作祟下，很難捨下這種光環。

資方也藉由組織制度的建構，採用薪資較低的新人進入職場，讓現有員工有鑑於新進勞動力很容易的替代自己，憂心自己工作權不保，而普遍不願意出面與資方抗爭；以及在勞資糾紛—匿名信寄給董事長事件發生時，透過管理幹部轉達「老闆不喜歡越級上報」的訊息，藉機教導員工不該有申訴制度的可能，而讓勞動過程中產生的鬥爭，僅限於員工與直屬管理幹部的範疇。

再者，從大環境來說，台灣的法令雖然有保障產業工會與職業工會的設立，但媒體產業從來沒有出現職業工會，僅有「記協」這種非法定保障的組織，但記者在發生勞資糾紛時，「記協」身處企業外部，實難介入與影響該公司的管理裁決，只能進行道德勸說，對工作者的幫助並不大。從產業工會的角度來看，台灣的電子媒體僅有三家無線電視台有工會組織的存在，實屬少數，若員工離開該企業，即刻不受到工會的保障。跳槽到別家公司，勞動條件就會立即改變，又是一次勞雇關係的重新協商。

徐正光教授研究台灣的工會發展時同樣指出，政經環境造成台灣勞動階級發展團結意識的落後。徐教授指出，台灣在美國卵翼之下自民國四〇年代推動土地改革，建立初級工業化的基礎，五〇年代世界經濟一片榮景，台灣適時加入國際分工體系，開始快速的資本主義化過程，這兩個事件都與台灣中產階級的興起有間接或直接的關係。伴隨著生產關係的轉化，產業工人數量的膨脹在台灣工業資本主義發展的最初二十年，並未凝聚成具而強有力集體行動的工人階級，其原因可以從政治、經濟與工人本身的特質來加以考察。從政治面來看，戒嚴體制嚴禁罷工，勞動者三權（團結權、爭議權、團體交涉權）的行使也受到嚴格的限制；此外，國民黨的統合政策也使得各級總工會成為國民黨操縱的工具，而無法成為代表勞動階級利益的自主性組織。從企

業層次來看，由於政策對於資方經營權的放任以及資方對於產業級工會的強力干預，使勞方成為被宰制的生產工具。勞動階級無法凝聚力量進行有力的抗爭與談判，且台灣的企業中以勞資間平等立場訂定團體協約的並不多，即使有團體協約也主要偏向資方利益或方便管理勞動生產為主要目的。就工人的本質來看，生產過程的技術層次低，勞工之間的可取代性相當大，所以資方可以不虞勞力的匱乏。資本家享有無上權力，也促使管理階層對勞動者有極大的控制權，任意解雇和資遣常成為管理階層控制勞工的手段。(徐正光，1989)

在台灣電子媒體產業普遍沒有工會組織保障的情況下，勞資談判全靠個人努力；而電視台勞工在轉換企業體時，也缺乏職業工會保障，以致於同職業在各家電視台給與的勞動條件落差極大，勞工必須自行挑選對有利的勞動環境，製造個人的勞動力價值，向資方爭取交換更優渥的勞動條件，比起不愉快地留在原屬公司，等待與雇主協商，來得更快速、更有效達到目標。

總結來說，本論文提出台灣媒體產業工會發展不彰的主要原因，除了資方釋出的「老闆不喜歡員工組工會」的心態外，勞方普遍存在的搭「順風車」心態，更是重要的一個因素。三成的受訪者在談及如中華電信、台鐵等產業工會時，都表示正面肯定，但對於TVBS能否成立工會卻態度相對保守，理由是「缺乏工會組織經驗」、「沒有人起頭」、「老闆不會答應」以及擔心成為管理幹部的「黑名單」等因素而退卻不前，更何況七成的受訪者根本持反對或觀望態度。

而勞方在各電視台之間轉換工作的門檻低，也讓工作者產生與其對抗，還不如到別家去工作的心態。這樣消極的不作為也造成資方得以充分控制勞動條件，不考慮勞方可能的抗爭的老大心態，媒體產業員工集體力量之集結，似乎還須有相當程度的努力。本論文因此認為，除了應加強電視台員工對己身勞工意識的認識，加強組成集體組織的認同感與必要性，更應從教育層面著手，建立正確的勞動意識與勞資關係，才是改善與影響電視台員工勞動過程的最好方法。

6.3 研究檢討與限制

在研究方法上，以深入訪談的方式進行勞動過程的個案研究，相當程度倚賴受訪對象的經驗自述。本論文筆者擁有在同一廠所裡服務的經驗背景，使得受訪對象較易卸下心防，藉以從訪談過程中深入瞭解與探討勞動意識，但也許也因為此一身分，使受訪對象在言談過程中易陷入日常瑣事的抱怨情緒。其次，顧及為清楚與真實表達受訪對象所指涉的意涵，筆者幾乎全部引用訪談段落，僅由筆者刪除口語贅字，讓文章更形流暢。

而在筆者在搜羅各報章雜誌有關 TVBS 勞資糾紛事件，相關報導數量並不充裕，且內容多屬於轉述資方的態度，故筆者在整理歷史資料時，僅能以此零星所得文獻，盡其所能地拼湊完整過程，但所幸有受訪對象豐富的口述歷史，真實且清晰的陳述勞資糾紛的事件與過程，使本論文更加完整。但不免有零星勞資糾紛成為遺珠之憾，但對本論文的完整性並無大礙。



6.4 建議

本論文旨在探討電視台員工的勞動過程，與員工在勞動過程中所形塑的勞動意識以及對資方產生順服心態之來源，除冀望從事媒體工作的勞動者能真實體認自己的處境，催生勞工集體組織的成立；並希望在準備進入媒體產業服務的後備軍與傳播教育單位，皆能積極面對媒體工作者除專業知識與技術課程的培訓外，教育其身為勞工應有的勞動意識、勞動權益等知識，相信能使媒體產業中的勞資關係有更大的進步與突破。

再者，本論文訪問三十位 TVBS 員工，受訪對象對於勞動過程與內容描述資料十分充沛，除專文論述的勞方出走與順服心態外，筆者也發現一些相當具有研究意義的內容，例如受訪者編號 28 曾提及從事攝影工作有年齡限制，以及腦力比不上新機器的技術變遷的感觸，而近年來電視媒體產業逐漸走向數位化製播，與以非線性剪接淘汰以往採用的線性剪接，並進行器材更替與人員重新訓練，此種技術變遷勢必會對電視台員工的勞動過程發生程度不等的影響，甚至影響勞動權益與工作權，建議後續研究者持續關注。此外，對於 TVBS 電視大樓內各辦公樓層採開放空間，各部門單位員工混雜

共處的勞動環境，身為工程部一員的受訪者編號 6 就提及曾經目擊新聞部長官來發獎金，進而產生不平的情緒與部門待遇差距的感受；而同為類藍領工人的受訪者編號 22 也表示「自己連辦公室都沒有」，每天像個遊民一樣到處遊走，空間對勞動意識產生影響，是否與他提及自己處在「附屬單位」的想法有因果關係，也值得後續研究者討論。

另外有關性別階層化的課題，在媒體產業較少為研究者所討論。受訪者編號 28 就曾提及他在公司十週年慶上許願「希望公司沒有男人婆，都是小女人」，他表示因為 TVBS 雖然男女員工比例為三比二，但是高階主管都是女性，男性員工常常被罵得受不了，在強調專業與技能的媒體產業，性別問題也值得進一步探討，盼本論文能夠提供與刺激後續研究者新的思考方向。



參考文獻

Bauman, Zygmunt

1998 《工作、消費與新貧》，王志弘譯，台北：巨流，民國九十二年。

Bourdieu, Pierre

1996 《布赫迪厄論電視》，蔡筱穎譯，台北：麥田，民國八十九年。

Burawoy, M.

1979 *Manufacturing consent: Change in the labor process under monopoly capitalism*: The University of Chicago Press, Chicago。

1985 *The politics of production: Factory regimes under capitalism and socialism*: Verso, London。

Curran, James & Jean Seaton

1997 *Power Without Responsibility: the press and broadcasting in Britain*，魏玟、劉昌德譯，《有權無責：英國的報紙與廣電媒體》，台北：鼎文，民國九十年。

Dreier, Peter

1982 'Capitalist vs. the media', *Media Culture and Society*, 4, pp. 111-132, Academic Press。

Golding, Peter & Graham Murdock

1995 〈文化、傳播與政治經濟學〉，莊麗莉譯，《當代》月刊，第114期，pp. 32-51，民國八十四年十月。

Kotz, D. M.

1978 *Bank Control of Large Corporations in the United States*: University of California Press, Los Angeles.

Mandel, Ernest

1970 《馬克思主義經濟學簡論》，張乃烈譯，台北：臺灣社會研究雜誌社，民國八十七年。

Murdock, Graham

1982 'Large corporations and the control of the communications industries', *Culture, Society and Media*，收於程宗明譯，陳光興、方孝謙編，《文化、社會與媒體：批判性觀點》，pp. 163-210，台北：遠流，民國

八十三年。

Gallagher, Margaret

1982 'Negotiations of control in media organizations and occupations' ,
Culture, Society and Media, 收於程宗明譯, 陳光興、方孝謙編, 《文化、
社會與媒體: 批判性觀點》, pp. 211-245, 台北: 遠流, 民國八十三年。

Salana, Graeme

1985 Factoray Work: Open University Press.

Seabrook, Jeremy

2002 《階級—揭穿社會標籤迷思》, 譚天譯, 台北: 書林。

Sherman, B. L.

1995 Telecommunications management: Broadcasting/cable and the new
technologies. : New York: McGraw-Hill, Inc.

Webster, Frank

1995 《資訊社會理論》, 馮建三譯, 台北: 遠流, 民國八十八年。

Wright, Erik Olin

1985 Classes: London, 引述自《當代》月刊, 第 183 期, pp. 4-13, 民國九十一年十一月。

1989 'Rethinking, once again, the concept of class structure.' , The
debate on classes: London。

王雅林

2003 《城市休閒—上海、天津、哈爾濱城市居民時間分配的考察》, 北京: 社會科學文獻出版社。

朱若蘭

2002 《台灣報業記者勞工意識的建構與轉變(1984~2002 年)》, 國立政治大學社會學研究所碩士論文。

李天鐸

2001 《華文影視媒體經營發展策略之比較研究》, 行政院新聞局委託之研究報告, 民國九十年十月三十一日發表。

李金銓

1993 <台灣的廣播電視藍圖>, 澄社編, 《解構廣電媒體》, 台北: 澄社, pp. 519-553。

李秀珠

2002 《新傳播科技與媒體市場之經營管理》, 台北: 廣電基金。

何乃蕙

1989 《報社採訪記者工作相關因素與離職意願關聯性試析》，私立輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文。

何明修

2003 〈工廠內的階級團結：連接石化工人的工作現場與集體行動〉，《台灣社會學》第六期，pp. 1-59。

汪仁玠

1998 《媒體大亨—邱復生與他的 TVBS 王國》，台北：商智。

吳祥寬

2000 《政治、金權、線纜：台灣有線電視產業的政治經濟分析》，國立中正大學電訊傳播所碩士論文。

吳觀鼎

1999 《我國報社從業人員參與工會之研究—以某報系產業工會為例》，私立文化大學勞工研究所碩士論文。

金進堂(編譯)

1990 《衛星電視廣播原理與技術》，改訂版，台北：建興。

林信昌

1998 《新聞從業人員工作倦怠現象研究：以臺北市平面媒體路線記者為例》，國立政治大學新聞研究所碩士論文。

2000 〈新聞從業人員工作倦怠現象研究：以臺北市平面媒體路線記者為例〉，《新聞學研究》第 63 期，pp. 91 - 135。

林韋任

2003 《收視率控制與電視新聞工作者的抗爭—以 TVBS 報導《老少配》與《薛楷莉》案為例》，國立台灣大學新聞研究所碩士論文。

林富美

1988 《台灣政經系絡中的報業發展：以聯合報為例探討媒介雙元特質對報業組織作為的影響》，國立政治大學新聞系博士論文。

1997 〈聯合報系的薪酬策略〉，《新聞學研究》第 54 期，pp. 269-290，國立政治大學新聞研究所。

2000 《平面媒體工會組織如何因應產業變動下之媒體勞動者權益》，傳播管理發展趨勢研討會。

2002 《試論名聲基礎與專業自主的弔詭》，國立政治大學新聞研究所「傳播研究與

台灣社會」學術研討會。

林凱寧

1999 《中時報系實施"高績效工作系統"之研究》，私立銘傳管理學院傳播管理研究所碩士論文。

周岳曇

2002 《台灣有線電視頻道外國節目之經營策略與現況分析》，私立淡江大學大眾傳播學系傳播碩士班碩士論文。

周建均

1998 《台灣地區主要報紙商業廣告業務人員工作壓力之研究》，私立銘傳大學科技管理研究所碩士論文。

施啟智

1998 《電視台業務部業務員工作壓力：工作滿足與組織承諾之關聯性研究》，私立銘傳管理學院傳播管理研究所碩士論文。

施詠齡

2000 《報社編輯工作壓力來源之研究：以北市五家報社為例》，私立銘傳管理學院傳播管理研究所碩士論文。

胡光夏

2000 〈廣告的政治經濟學分析法初探〉，《新聞學研究》第六十四期，pp. 139-159。

政大新聞所

1998 「傳播政治經濟學」1998 年班集體創作：媒體工作者勞動條件及過程訪談稿。

孫沛芬

1998 《無線電視與衛星新聞頻道記者組織溝通、專業性與工作滿意度關聯之比較：以台視與 TVBS 為例》，國立政治大學新聞研究所碩士論文。

孫智綺(譯)

2001 《防火牆：抵擋新自由主義的入侵》，布赫迪厄著，台北：麥田。

翁俊明

2002 《華視工程製作中心人員工作滿足、工作壓力與組織承諾關聯性之研究》，私立銘傳大學傳播管理研究所在職專班碩士論文。

徐正光

1989 〈中產階級興起的政治經濟學〉，變遷中台灣社會的中產階級研討會，民國七十八年。收錄於蕭新煌主編，《變遷中台灣社會的中產階級》，pp. 33-47，台北：巨流，民國七十九年。

高承恕

- 1989 〈對當前台灣「中產階級」的幾點觀察〉，變遷中台灣社會的中產階級研討會，民國七十八年。收錄於蕭新煌主編，《變遷中台灣社會的中產階級》，pp. 21-31，台北：巨流，民國七十九年。

張宥弼

- 2004 《台灣衛星電視頻道營運之分析：以TVBS為例》，私立世新大學廣播電視電影學研究所碩士論文。

張烽益

- 1994 《勞動過程的控制與反制-臺灣製造業工廠的個案分析》，國立中正大學勞工研究所碩士論文。

張景祥

- 1997 《台灣地區無線暨衛星電視頻道新聞播報人員工作壓力與工作滿足之相關研究》，私立銘傳管理學院傳播管理研究所碩士論文。

張復欽

- 2002 《電視攝影記者工作價值觀與組織承諾關係之研究》，私立銘傳管理學院傳播管理研究所在職專班碩士論文。

張碧華

- 1992 《結構/個人：影響我國新聞從業人員專業化程度及其對新聞產業工會態度之相關因素研究—以中國時報、自立報系為例》，私立輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文。

張瑋珊

- 2002 《台視華視公共化政策可行性分析》，私立世新大學傳播研究所碩士論文。

郭 貞

- 1994 《台灣地區廣告從業人員離職因素試析》，國科會研究報告。

陳貞夙

- 2004 《TVBS電視台各部門組織文化、企業再造與組織承諾之關聯性研究》，私立銘傳大學傳播研究所碩士在職專班碩士論文。

陳清河

- 2002 《我國衛星廣播電視事業之頻道總量管制相關研究》，行政院新聞局委託之研究計畫，民國九十一年三月三十一日發表。

陳雪慧

- 1993 《台灣報社的生產政治：一個腦力勞動控制的研究》，國立台灣大學社會學研

究所碩士論文。

陳順孝

- 2000 〈黑道陰影下的報導策略〉，《傳播與文化》半年刊，第8期。
2003 《新聞控制與反控制》，台北：五南。

陸燕玲

- 2002 《從『名門正派』到明教徒？—台灣《壹週刊》新聞工作者的調適與認同》，
國立台灣大學新聞研究所碩士論文。

麥莉娟

- 2002 《電視台企業文化與知識管理認知之研究》，私立銘傳大學管理研究所碩士論
文。

曹佳媚

- 1998 《新聞自動化系統與電視新聞部門組織溝通之研究—以民視為例》，私立銘傳
大學傳播管理研究所碩士論文。

曾柏升

- 2002 《台灣衛星電視頻道經營之垂直整合效益研究：以東森與三立為例》，國立師
範大學大眾傳播研究所碩士論文。

曾進歷

- 1999 《報業從業人員組織承諾研究：以聯合報為研究對象》，私立銘傳管理學院傳
播管理研究所碩士論文。

馮建三

- 1994 〈從報業自動化與勞資關係反省傳播教育〉，《新聞學研究》第49期，pp. 1-29。
1998 《大媒體》，台北：元尊。
1998 《媒體工作者工作權問題的初步探討：特別以英美兩國的歷史經驗對照台灣的
當代情境》，國科會專題研究報告計畫編號(NSC-87-2412-004-015)。
1998 《報紙勞工新聞質量分析(1953-1998)，特別兼及秋鬥新聞(1988-1998)》，
國科會專題研究報告編號(NSC-88-2412-H-004-013)。
2001 〈台灣媒體工作者階級意識之初探(1988-1997：以三家工會刊物為例)〉，《邁
向21世紀的台灣民族與國家論文集》，台北：吳三連台灣史料基金會。

馮凌慧

- 2004 《新聞類型頻道的品牌認同與品牌形象一致性研究：以TVBS-N為研究個案》，
私立世新大學傳播研究所碩士論文。

舒嘉興

- 2002 《布爾迪厄新聞場域理論》，台北：桂冠。
- 葛傳富
- 2005 《台灣電視新聞產製數位化的研究—以民視、年代、大愛電視台為例》，私立世新大學傳播管理學研究所碩士論文。
- 黃西玲
- 1996 〈報業環境變遷、報社工作人員對壓力來源的認知及因應對策之研究〉，收於翁秀琪、馮建三編，《政大新聞教育六十週年慶論文集》，政治大學新聞系。
- 黃威銘
- 1996 《台中縣市有線電視從業人員工作滿足之研究》，私立東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 程予誠
- 1995 《線纜傳播—科技原理與經營管理》，台北：五南。
- 彭芸、關尚仁(編)
- 2003 《新世紀媒體經營管理》，台北：雙葉。
- 葉啟政
- 1989 〈台灣『中產階級』的文化迷思〉，變遷中台灣社會的中產階級研討會，民國七十八年。收錄於蕭新煌主編，《變遷中台灣社會的中產階級》，pp. 103-125，台北：巨流。
- 楊志弘
- 1996 《轉變中的電視觀眾—多頻道時代下的台灣電視市場》，高雄研討會。
- 路 境
- 1998 《電子老虎—邱復生和 TVBS 王國的故事》，基隆：月冠。
- 廖郁毓
- 2002 《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》，國立政治大學新聞學系研究所碩士論文。
- 蔡佩穎
- 1999 《中央日報實施高績效工作系統之研究》，私立銘傳管理學院傳播管理研究所碩士論文。
- 管中祥、邱承君
- 1998 《被忽略的控制—媒體中的勞動契約》，台灣社會研究季刊社第二屆批判新生代研討會。
- 黎安莉

1996 《衛星電視頻道經營管理之研究：以力霸友聯衛星電視臺為例》，私立文化大學新聞研究所碩士論文。

戴伯芬

2000 《媒體產業的全球地方形構—台灣有線電視的政治經濟學分析》，國立台灣大學建築與城鄉研究所博士論文。

謝國雄

1997 《純勞動：台灣勞動體制諸論》，台北：中央研究院社會研究所。

蕭新煌(編)

1990 《變遷中台灣社會的中產階級》，台北：巨流。

(美)羅勃 萊奇(Reich, Robert B)

2002 《賣命工作的誘惑—新經濟的矛盾與選擇》，梁文傑譯，台北：先覺。

樂錦榮

1996 《臺灣地區衛星電視頻道商經營策略之研究》，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。



附錄一 民國八〇年代台灣電視產業之政經環境

台灣在五十多年威權統治下，民國五十一年台視開播，到民國六十年華視開播，三家無線電視台就等於「電視」，廣電媒體的空間受到黨政軍勢力一把掌握，在這種統治之下，媒體管制不是基於公共服務員則，或是自由市場原則，而是基於官控商營的原則(李金銓，1993)。台視的官股共有百分之四十七點三九，股東包括台銀、土銀、華銀、一銀、彰銀跟合庫，國民黨黨營事業的中國廣播公司也擁有百分之五點二；中視的國民黨持股還有百分之三十五點五九，在華夏投資股份有限公司手中；華視的官股更高達百分之七十四點九五，單單國防部和黎明文教基金會即分別佔了百分之二十六點四一、百分之二十五點一八。(中國時報，2001.12.15)

國家機器直接或間接地介入公共資源的分配，其利用途徑有法律規章與行政體系兩類：如電波管理與使用，除台北市之外，三家電視台在全國各地的轉播發射站，都是當時台灣省政府自掏腰包補助興建，自民國七十九年度起每年約編列一千四百多萬元，幫三台改善視訊。綜觀三台每年的盈餘都在四億元到八億元之譜，民國七十五年台視盈餘達四億九千萬元居三台之冠，職員當年度可分得六個月年終獎金，組長級依年資、底薪計算，大約可以得到十八萬到三十萬元，經理級主管因為底薪高至少有五十萬以上年終獎金可以收入袋；中視盈餘四億三千餘萬，職員年終獎金三個月；華視盈餘四億五千萬元，年終獎金五個月。(民生報，1987.1.17)三台員工光是年終獎金所得，竟高於當年度台灣國民平均所得十五萬四千二百二十九元，三台的工作在當時想當然爾被視為是「金飯碗」。

民國八十二年七月十六日，美國「三〇一條文」的施壓與國內公眾要求媒體改革「黨政軍退出三台運動」聲浪，政府長期「頻道已滿」禁制理由，到此時政策開放已是無法抵擋之勢。國民黨政府為鞏固本身的既得利益，抱著「小輸即是贏」的策略，以「私有化」的對策來回應外在壓力，該年底公佈「有線電視法」，一直被視為違法的「第四台」有線電視，終於在當政者默許下就地合法，隔年也宣布無線電視台的申設解凍，同意開放第四家無線電視台，解除了二十三年來備受詬病的三台鼎足而立的局面。(信報，1994.2.25)「有線電視法」也同時放寬了外資進入台灣媒體的限制為「外國人直接及間接持有系統經營者之股份，合計應低於該系統經營者已發行股份總數百分之五十。」。民國八十四年衛星廣播電視法草案修正通過，業者可委託或自行由衛星

上鏈，台灣正式進入衛星電視時代。民國八十八年衛星電視傳播法完成立法，正式開放衛星電視直播的服務，而早在民國八十五年開始蓬勃發展的衛星電視節目供應業(節目頻道商)，如衛視五頻道、年代 TVBS 頻道家族、傳訊 CTN 頻道等，也從此時才開始有法源依據，適用於衛星電視傳播法。

台灣衛星電視節目供應業與有線電視系統產業所建構的垂直價值鏈(如下方表九)，在官方自由化政策下成長快速，卻在既有政商體制下，「自由化」變成了新集團與舊有勢力，由少數幾家獨大自由地瓜分台灣的傳播資源，痛快地大啖市場大餅。(當代，164：78-9)

表九：台灣有線電視產業結構表

最上游	上游	中游	下游	末端
衛星上鏈	頻道供應商	多系統整合經營者	系統台	消費者
卜樂視	東森電視台	東森媒體科技	全省 64	上網訂戶
台亞	年代	和信	家系統	
	TVBS	太平洋聯網科技	台	
	三立	卡萊爾公司		
	八大	台灣基礎網路公司		
	緯來			
	衛視中文台			
	木喬象山			
	世代			

資料來源：交通銀行徵信處整理

此時許多資金龐大的集團紛紛「以量取勝」，利用家族頻道聯營的方式佔有市場優勢，例如衛視五個頻道、東森家族頻道、年代 TVBS 家族頻道、八大 GTV 家族、和信緯來頻道等，分別由市場五大頻道代理商(東森、和信、木喬、年代、世代等，請參考下頁表十)，這五大頻道就囊括台灣將近七十個左右的頻道節目。其中尤其以東森與和信集團在有線電視法通過後，憑藉集團財力與特有的黨政商關係，投下巨額資金在全台各地併購有線電視系統與小系統業者(硬體)，分別稱霸南北的有線電視產業，並積極擴張旗下頻道群組(軟體)，以掌握市場控制力，數度發生爭奪代理權不成反將對手斷訊事件，最後透過利益交換和黨政勢力介入才得以化解。其次，兩集團更分別爭取到

民營電信固網、手機通訊系統的經營權，與境內或境外企業集團結盟，在政商勢力下成為整合影視、電視傳輸系統與電信寬頻等的大型集團事業體。

表十：台灣五大有線電視頻道商分析比較表(2003)

	東森	和信	木喬	年代	世代國際	其他
頻道數	自製頻道 7 個： 東森新聞台、東森二台、東森幼幼台、東森電影台、東森綜合台、中都電影台、中都卡通台。 代理頻道 17 個：國家地理頻道、三立新聞台、三立都會台、三立綜合台、MTV、龍祥電影、國興衛視、學者電影台、學者財經台、超視、華衛音樂台、華人商業台、太陽休閒台、環球新聞台、HOLLYWOOD、HALLMARK、彩虹(另投資木喬，佔 25%股份)	自製頻道 4 個： 緯來體育、緯來 ON TV、緯來日本台、聯登電影台。 代理頻道 6 個： DISCOVERY、CNN、全日通 Z 頻道、佛光衛視、首華卡通台、AXN (另投資木喬，佔 25%股份)	20 個 衛視中文台、衛視體育台、衛視合家歡、衛視電影台、衛視西片台、衛視音樂台、中天新聞台、中天娛樂台、中天綜合台、NHK、JET、霹靂頻道、迪士尼、大愛、ESPN、衛普電腦台、民視新聞台、非凡一台、非凡二台、新視(與東森、和信結盟)	8 個 ERA NEWS、MUCH 台、大陸中央台、東風電視台、TVBS、TVBS-G、TVBS-N、TVB8(TVBS 已收回代理權)	4 個 HBO、CINEMAX、動物星球頻道、SUN MOVIE	春暉電影台、八大第一台、八大綜合台、八大戲劇台
投資系統台全頻家數	23(訂戶數約一百多萬)	29(訂戶數約一百多萬)	0	--	--	--
下游全省通路佔有率	24%	29%	0	--	--	--
頻道經營方式	自營兼代理	自營兼代理	代理	自營	代理	--
電視刊物發行	台北電視月刊	電視綜合周刊	電視綜合周刊	TVBS 周刊	無	
直播衛星計畫				星際傳播	與太平洋衛視合作	
寬頻網路發展	東森國際網路(ETwebs)	和信超媒體(GigaMedia)				
電信	東森寬頻電信	和信電訊(手機用戶)、投資速博固網				

資料來源：大成報 2001/6/4；經濟日報 2003/2/10；衛星與有線電視雜誌，123：24-5 天下雜誌，1999 與 2000/3 月；吳祥寬，2000，並經本研究更新相關最新資料整理修改之。

附錄二 台灣電視發展與其受雇人數、進出率調查

從民國八十年(西元 1991 年)底衛視(STAR TV)在台開播體育台、音樂台、中文台等頻道，到民國八十六年(1996 年)各衛星電視節目供應商齊出的五年間，的確為台灣勞工市場帶來相當的就業機會(受雇人數從 1991 年的 11243 人增加到 1996 年的 24178 人次，五年間招募近一萬三千餘人進入該產業)，但此波高潮過後卻是從民國八十六(1997 年)開始連年不斷的退出廣播電視職場人潮，例如行政院主計處民國九十年(2001 年)單年度受雇員工動向調查(員工進退、勞動報酬統計)，廣播電視業該年度受雇總人數為 22,632 人，該年進入人次為 4,623 人，退出人次為 6,412 人(詳情請參閱下方表十一)。

另外教育部大專院校畢業人數統計，民國八十九年(2000 年)大眾傳播學類(Mass Communication)大學及研究所畢業總人數達 2984 人，專科畢業人數為 47 人，總計該年度有 3031 名受過大眾傳播專職教育的學生進入職場(該年度大專院校畢業人數：大學及研究所畢業人數為 118,383 人，專科總計為 129,507 人。)。但對照廣播電視業該年六千四百多名工作者離開職場，卻只補進四千六百多人，其中僅允許 497 名甫畢業的新鮮人進入職場，只佔一成的受雇機會(請次頁之參閱表十二與表十三)。且整體來看，大眾傳播業(廣播電視業、電影與出版業等產業)已經產生退出人次高於進入人次的現象，也就是「欲缺不補」的人事緊縮現象。

表十一：大眾傳播相關事業九十年度受雇員工進入人次—按受雇經歷與徵募方式分

項目別	受雇人數	進入人次	初次就業	非初次就業	徵募方式					
					親友介紹	學校介紹	應徵考試分發	公立就業服務單位推薦	民間就業服務單位推薦	其他
廣播電視業	22632	4623	497	4126	1135	223	2606	19	112	528
電影藝文及娛樂業	26598	9433	2598	6835	3033	157	5235	40	194	774
出版業	29345	3630	492	3138	586	77	2347	85	182	353

資料來源：行政院主計處

表十二：廣播電視業 2001 年受雇員工退出人次--按離職原因分

項目別	受雇人數	退出人次	退出原因			
			離職	解雇(含資遣)	退休	其他
廣播 電視業	22632	6412	4635	792	796	189
電影 藝文及 娛樂業	26498	13416	12463	469	200	284
出版業	29345	6489	4414	678	1281	116

資料來源：行政院主計處



表十三：台灣地區電視發展與其受雇人數、進出率調查一覽表

	政治因素	無線電視	有線電視	經濟因素	受雇人數	進入率	退出率
1960-1969		1962 年台視開播 1969 年中視開播	1969 年，早期社區共同天線出現	以改善三家無線電視收視品質為主	N/A	N/A	N/A
1970-1979	1979 年，電視增力機、變頻機及社區共同天線電視設備設立辦法公布	1971 年華視開播	第四台時代		1979 年 9226	0.46	1.01
1980-1989	1982 年 6 月，廣電法修法公布 1987 年，解除戒嚴			1984 年，世界第一顆直播衛星(DBS)問世	見附註	見附註	見附註
1990-1991			2 月，台北縣中和民主台開播。 12 月，衛視(STAR TV)透過亞洲一號衛星開始經營泛亞洲地區的衛星電視廣播服務。1991 年 8 月起，陸續開播體育台、音樂台、中文台等頻道。	有線電視分為財團、黨政、個體戶三種形式	1990 年 12257。 1991 年 11243。	1.26 1.30	1.83 1.84
1992					11569	3.18	2.78
1993	有線廣播電視法三讀，並實施有線電視節目播送系統暫行管理辦法		6 月，美國 CNN 新聞網進入台灣播送 8 月，ESPN 體育台正式開播 9 月，TVBS 無線衛星電視台成立	第四台與共同天線就地合法。 年底，TVBS 遭系統斷訊	12983	3.69	2.14
1994	6 月，第四家無線電視台開始接受申請。 11 月，依據有線電視法草案，有線電視系統開始申設合法執照。 12 月，經建會提出亞太營運中心報告書。		三立、力霸(東森電視前身)等頻道以「錄影帶跑帶方式」經營。 3 月，真相新聞網、HBO、DISCOVERY 頻道開播。 華衛、TNT & 卡通頻道、TVIS 與 TVBS-G 開播。12 月，傳訊電視台(CTN)開播。		14840	2.72	1.20

1995	衛星廣播電視法草案修正通過，業者可委託或自行由台灣衛星上鏈，台灣進入衛星時代。 10月，亞太媒體園區開發計畫接受申請。		年初，真相新聞網上衛星24小時播送 非凡、國興、飛梭、三立一台、力霸友聯U1、 與博新一台新聞節目登場。 10月，TVBS-N超級新聞網、超級新聞網開播。		18908	3.27	1.05
1996			力霸U2衛星台、超級太陽台、國寶、學者電影台、緯來日本台開播。		24178	3.80	2.19
1997		6月，民視開播	2月，博新衛星一台停播。 CINEMAX、AXN開播	集團整合時代 斷訊風波	25364	2.28	2.36
1998		公共電視台開播	TVBS、衛視、三立、緯來、東森與中都、傳訊、八大與超視頻道，以頻道家族面貌出現。	頻道家族形成	24887	1.68	1.75
1999	衛星電視傳播法公布，正式開放衛星電視直播的服務			和信、東森、木喬三大有線電視系統協商系統「三合一」	24084	2.69	2.97
2000			東風衛視開播 八大新聞台開播 東森新聞台二台成立	年初，斷訊風波 中天股權轉移 超視股權轉移	23850	3.78	3.66
2001					23523	1.64	2.27

資料來源：中華民國新聞年鑑；行政院主計處「廣播電視業受雇員工調查」，並經本研究整理綜合。

附註：1980年至1989年受雇員工進出率呈現兩段走勢。以1983年劃分，1980-1983年為進入率高於退出率時期，分別為2.01，2.66，1.93，4.24。退出率為1.13，1.57，1.78，1.18。1984-1989年為退出率高於進入率的時期，進入率分別為1.78，1.95，1.19，1.04，1.12，0.97。退出率為1.94，2.42，1.53，0.88，1.03，1.37。

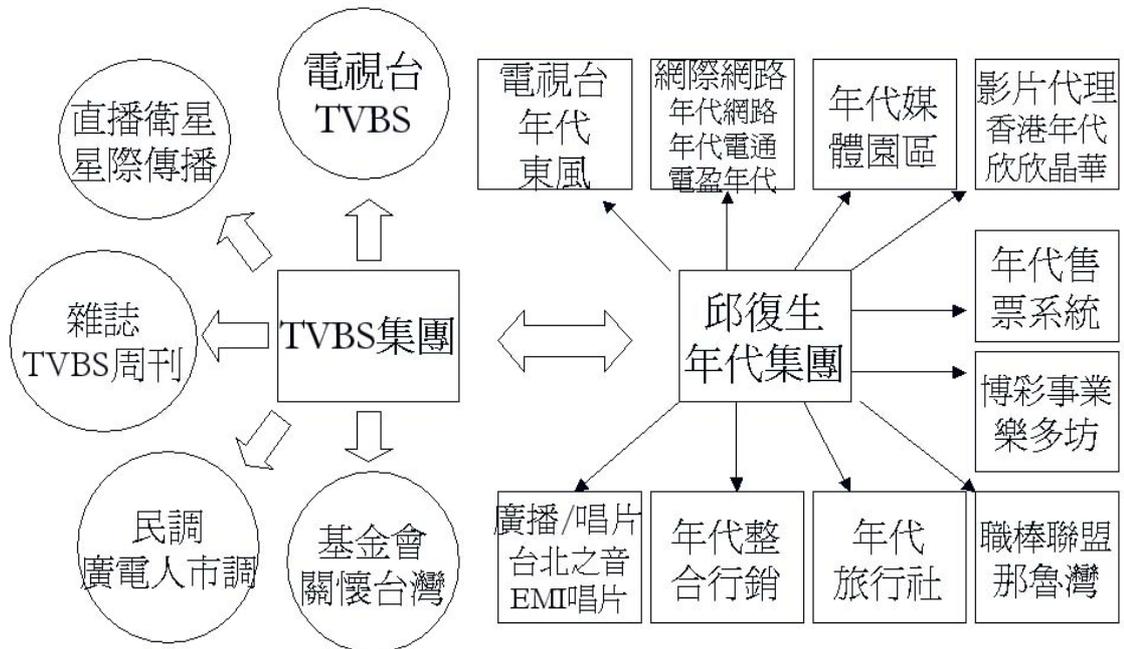
附錄三 邱復生與其媒體王國

台灣媒體大亨邱復生與他的 TVBS 王國在台灣創立十多年以來，顛覆台灣舊有的媒體市場經營法則。邱復生二十四歲自組「大世紀」廣告公司，曾經創下一年製作一百支廣告片的業務記錄，民國七十一年成立年代影視公司，成功引進港劇在台造成收視風潮，每年營收二、三億元，也打下與香港 TVB 合作的基礎。民國八十二年九月廿八日，結合香港 TVB 主席邵逸夫、「福隆製作」葛福鴻，以及「年代」董事長邱復生三人，正式成立 TVBS 無線衛星電視台（聯意製作股份有限電視），宣稱三年將以十億港幣進軍台灣媒體市場。

邱復生經營哲學之豪放，可以從他放膽擴大 TVBS 媒體王國一窺究竟。掌握五個頻道版圖外（TVBS 綜合頻道、轉播職棒賽事為主的「TVIS」之後更名為年代 MUCH 台、代理港劇的無線黃金頻道「TVBS-G」、新聞專業頻道「TVBS-N」與財經新聞專業頻道「ERA NEWS」），經營觸角更涉獵出版事業，成立「TVBS 週刊」英特發股份有限公司；娛樂事業包括唱片製作、綜藝節目製作、藝人經紀、影片代理，以及民國八十一年成立的年代電腦售票系統。民國八十四年中華職棒電視轉播權在和信緯來集團以十五億元天價標下後三個月，邱復生與聲寶陳盛油合作成立「那魯灣職棒公司」，並投資職棒隊伍「年代勇士隊」與開發嘉義媒體園區事宜。

邱復生慣以明星打響 TVBS 領導品牌，從年薪五百萬高價簽下新聞主播張雅琴、千萬價碼延攬李四端與其他明星級主播李濤、李豔秋等，或力邀張小燕與小燕家族藝人群跨足有線電視頻道。

附錄四 TVBS 集團轉投資事業與邱復生之年代集團發展



圖七：TVBS 集團轉投資事業與邱復生之年代集團關係一覽表

資料來源：本論文整理

附錄五 遙控攝影機的啟用與影響

TVBS 電視台於民國八十九年宣布引進六部遙控攝影機 (Auto Cam remote-controlled camera units)，每座造價十萬美元 (約新台幣三百多萬元)，是首創會聽話且會做高難度動作的機器人攝影機。由於遙控攝影機不必由攝影師操縱，即可依事先設定好的程式自由行動，或由導播下指令執行很多一般攝影師無法完成的高難度運鏡，使畫面成呈現多樣化，一旦執行任務設定好了之後，就會無怨無悔的完成，這種設備在國內電視台是首次使用，也被電視台視為「秘密武器」。聯合報在報導此件訊息時，以一句「事件的背後，是電視台老闆高興地擁有一個永不會喊累、不會要求加薪的『攝影師』，面露憂愁的是攝影師的飯碗岌岌可危」。(聯合報，2000.5.7:26)



附錄六 民國九十三年邱復生釋股與影響

現任 T V B 集團行政主席的邵逸夫，一九六五年在香港清水灣創建邵氏影城，一九八〇年轉往電視圈發展，並將邵氏片廠租給 T V B。一九九三年，他來台灣與邱復生投資成立聯意公司，其中邵逸夫持股七十%，邱復生持股卅%。二〇〇四年底，邱復生的年代集團傳出遭前財務長林育德盜用公款，據《蘋果日報》報導金額達新台幣二十億元，年代集團陷入財政危機。擁有 T V B S 百分之三十股份的前董事長邱復生，一度傳出與富邦金控的蔡明忠接洽，將所擁有的 TVBS 股權抵押借款新台幣 9 億元新台幣，但富邦卻要求收購股權終告破局。《自由時報》報導指出，TVB 副主席方逸華向邱復生查詢情況後，在三天內將新台幣九億元湊齊給邱，回購 TVBS 股權，TVBS 遂成為香港 TVB 的全資附屬機構。二〇〇五年末，TVBS 發生股權爭議，行政院新聞局於八月批准延長 TVBS 經營牌照的期限後，迅即發出行政指令，指 TVBS 的股權架構不合法規，要求修改其股權架構，以及支付罰款新台幣一百萬元。TVBS 於二〇〇五年十二月提出訴願，並在次年五月上訴成功。(2006-08-01/自由時報)

年輕時主修過長笛、踏足媒體事業前，曾是國防部示範樂隊長笛手的邱復生，曾擔任演藝工會名譽理事長、金馬獎執委會主席、台灣大聯盟副董事長、全國足協副理事長等職務，可見其興趣之廣闊(1999-12-24/民生報/6 版)。回顧邱復生在經營 TVBS 的十一年間，其個人管理哲學深深影響企業經營走向與員工。對外，邱復生提到他的頻道經營理念就是「不專業就沒有品質，沒有品質就無法生存，頻道經營應著重目標達成率，塑造自我品牌」，強調生存之道就是要勇於「丟東西」，才能在競爭激烈的新聞市場脫穎而出。邱復生以媒介平台整合、主播專業化和新聞精緻化三個要素作出說明，強調 TVBS 走「分眾」走向，符合更多精英族群的需求，也要求主播減少外務，樹立專業權威；而為了強調精質新聞，TVBS 也減少未整合過的新聞與 SNG 播出的頻率，邱復生強調電視新聞應該要勇敢丟掉很多東西，否則不過是個「剪貼師」(2001-02-21/星報/3 版)。

邱復生也展示他的黨政影響力，「老闆跑新聞 人脈做先鋒」，民國八十五年《民生報》報導就提及當時的總統李登輝赴中選會登記參選總統時，邱復生就出現在陪同的人群中；國民黨秘書長許水德訪日時，邱復生一同前往；而總統府辦公室主任蘇志誠與邱復生也有不錯的交情；此外，該年 TVBS 獨家報導美國軍艦尼米茲號通過台灣海峽，以及內閣第一波人事異動，駐日代表由軍系莊銘耀出任的獨家新聞就是 TVBS 發出的，而 TVBS

並不否認老闆對新聞部關注的程度，包括提供意見、參與作業(1996-07-03/民生報/12版)。

而對內，邱復生這種霸氣性格也表現在他看待員工的態度，民國八十六年《民生報》的一篇報導就相當具有代表性：

「如果你每天都在想你要怎麼賺錢養活一千個人，三天你就會發瘋！可是我很快樂！為什麼呢！因為我認為，現在有一千個人在幫我賺錢。如果每個人每個月賺十萬塊的話，就算分贓也該分給我五千塊吧！每個人幫我賺五千塊，我就變成很有錢了！所以，我對他們很好！因為都是他們在賺錢！萬一沒有辦法幫我賺五千塊的人，那也很遜，不用也罷！不對！應該先說我很會花錢才對！我很懂得花錢！懂得花錢才知道錢的價值，才知道錢要怎麼用最有效益，所以我是先懂得花錢，再學著怎麼賺錢，我花錢比賺錢厲害！」(「邱復生 張榮華 兩張王牌滿足明星好奇心 談夢想 論身價 閉口不提終身大事」：1997-01-26/民生報/15版)

邱復生花錢的大手筆也為員工所體認，光是 TVBS、TVBS-G、TVBS-N 及 TVBS 周刊的聯合尾牙就席開一百一十八桌，可以算是衛星頻道老闆中最慷慨的一位，每年還捐獻一部轎車供員工尾牙的第一特獎(1999-01-31/民生報/15版)。邱復生事必躬親，年代新聞投資三百多萬元製作 360 度圓型棚景，燈光還是邱復生親自調的(2003-08-21/民生報/C7版)；或是在改造年代新聞部時，為了擺脫新聞部主管不了解他的理念，不惜親自下場規劃，悄悄撤換主管，著手與 TVBSN 進行大規模平台資源整合(2002-01-10/星報/9版)。而 TVBS 員工又是怎麼看待這位老闆呢？曾有主管表示邱復生經營事業一向分層負責，大會不多，小會不開，基層員工對於老闆神龍見首不見尾，早已習以為常(2000-09-21/民生報/C2版)。雖然員工不甚了解邱復生，但是卻相當尊敬他，甚至在 TVBS 飽受薛楷莉事件爭議時，在台慶尾牙上被其他媒體追逐的邱復生，TVBS 員工很有默契的為老闆「擋駕」，順利擺脫攝影機入場，邱復生勉勵員工時，場內數度傳出掌聲(2002-09-27/民生報/C2版)，就可以發現邱復生在員工的心中，除了是擁有資本的企業家，更摻雜了追隨工頭領導的模式。本論文在進行深度訪問的民國九十二年九月間，正巧是邱復生逐漸淡出 TVBS 經營層的過渡時期，也許是身處這麼明顯的管理模式與管理階層差異性，加上 TVBS 在眾多新聞台夾擊的影響下，逐漸失去領導品牌位置，讓受訪者在提到邱復生時，多數都給予緬懷與肯定的態度。

附錄七 TVBS 集團勞資糾紛事件統整

表十四：TVBS 集團勞資糾紛事件一覽表

時間	事件	資方態度	勞方態度
1995	台視招考記者事件	面談應試的員工要求表態，否則予以調職或強迫離職。	放棄應考機會，或自動離職。
1996	積欠主播津貼	<ul style="list-style-type: none"> · 以公司沒有合理制度為由，需先完成主播評鑑，建立「主播制」。 · 強調公司絕對不會虧待員工。 · 由記者兼任主播，改為專任主播制。 	<ul style="list-style-type: none"> · 由 15 分鐘插播新聞，改變型態變成即時整點新聞，播報記者一天最少播五節新聞、一節一小時，薪水並未增加。 · 播報記者聯名撰寫「陳情書」，上書給董事長與總經理。 · 一位播報記者留職停薪。
1998	TVBS 周刊縮編事件	<ul style="list-style-type: none"> · 撤中南部周刊的新聞中心，發傳真要求員工決定調任台北周刊、轉任電視部，或離職，三選一。 · 與員工對話，確定文字轉文字、攝影轉攝影。 · 執行董事葛福鴻接任周刊董事長一職，親自坐鎮改組。 	<ul style="list-style-type: none"> · 中南部周刊員工不滿，決定採一致立場與公司談判，發出傳真要求公司五天內回覆，出面談清楚。 · 妥協調任或選擇離職、加發一個月遣散費。
2000	東風衛視開播事件	以節目部人員遭挖角近半數為由，趁機縮減節目與人員編制。	留下的員工得到公司職務調升。
2002	工程部裁員事件	以工程部參與節目製作人員過多為由，要求工程部提出裁員名單。	<ul style="list-style-type: none"> · 員工獲悉是「全面裁員」消息，部門內部自推裁員名單。 · 一位內定資遣的工程人員，質疑遭到長官派系鬥爭，自力救濟，尋求其他部門長官協助，內部轉調。
2002	離職扣薪事件	<ul style="list-style-type: none"> · 行政部主管以工作交接未完為由，扣發薪水。 · 終於妥協，同意放行薪水發放。 	離職員工狀告勞工局，勞工局展開調查。
2002	薛楷莉事件	<ul style="list-style-type: none"> · 無限期停職。 · 改口「留薪停職」。 	勞工局主動介入，調查勞動契約。
2003	攝影記者反彈休假制度	<ul style="list-style-type: none"> · 以工作執行順暢為由，要求文字記者與攝影記者必須「同進同退」，上班日、與休假日必須相同。 · 次日，宣布取消該項規定。 	<ul style="list-style-type: none"> · 內部會議布達消息，引起反彈，但仍得到「先執行再說」的命令。 · 狀告勞工局，勞工局旋即進行「勞動檢查」。
2003	下班刷卡制度取消事件	片面宣布下班不需要刷卡的新人事制度。	員工內部謠傳，制度改變起因為勞工局數度要求勞動檢查。