

媒體組織中之決策研究：檢視電腦中介傳播對決策之影響

主持人 李秀珠

一、 研究背景與目的

決策是組織管理中非常重要的一部分，因為管理過程當中，需不斷地作各種大大小小的決策，而決策品質的優劣則與組織的表現與組織績效息息相關，管理學者 Simon 則視管理的過程為決策的過程，並認為決策對管理的重要性就像呼吸對生命的不可或缺一般，因此改善決策能力以提高決策品質是組織管理中不可不學的功課(Simon,1960)。也因為決策在組織管理中所扮演的重要角色，決策研究不管是在管理學中或在組織傳播學中（亦是組織管理之一支，是以傳播為主來談管理）皆是非常重要的一个領域，而關注決策研究也非常之多。決策依其決策者的人數多寡可分為個人決策與小團體決策，個人決策比較適合問題簡單且時間較匆促的問題，而對於複雜難解決的問題，則非藉助數人組成之小團體來共同決同不可(Hill, 1982)。隨著工業的發達及科技的進步，許多組織機關的事物變得越來越複雜，常常不是個人所能決同的，而必須依賴工作小團體來共同決同。根據 Fortune"500" 公司的調查發現在所調查的公司中，有百分之九十以上的公司承認，必須依賴工作小團體來完成每天的營運(Li, 1994)，因此隨著社會的進步及事物的複雜，小團體決策將是各組織機關中最常見的決策形式。

管理的過程既是一連串的決策，那麼，決策品質的好壞就關係著管理的成敗。幾乎所有決策研究的重點都在檢視決策的有效性(effectiveness of decision making)，而影響決策有效性的因素很多，其中大部分皆是來自決策之過程，因此決策過程是目前大部分決策研究的焦點(Bradley, 1978焦Burlerson et. Al., 1984焦Collins & Guetzkow, 1964焦DeStephen & Hirokawa, 1988焦Fisher & Ellis, 1990焦Gouran et. Al., 1978焦Hirokawa, 1985焦Hirokawa, 1988焦Hirokawa, 1990焦Li, 1994焦

蔡敦浩, 1985焦柯一心, 1993焦陳素慧, 1995)。

決策過程研究中，其中一些學者乃研究決策之程序。此派學者以為決策應遵循科學方法所制同出的程序，如此才能制同高品質決策，而達到決策之有效性，因此程序派學者紛紛制同不同之決策程序，以供決策者或決策團體應用，比如 Dewey(1910)提出的決策過程包括三個階段，問題釐清，找出替選方案，及選擇最佳方案，Simon 則以為決策過程應包括四個階段，資料蒐集、可行方案分析與設計、選擇方案及評估等，Hodgetts 則將決策過程劃分為發掘問題、確同問題、蒐集資訊、擬同可行方案、分析、抉擇與執行等七個階段，而 Lacy 等人則以為應分為六個階段，確同問題、釐清目標、發展可行方案、選擇最佳方案、執行及展制等(Hodgetts, 1982焦Lacy et. Al., 1993焦Radford, 1981焦Simon, 1960)。雖然各個學者所提出的程序各不相同，但他（她）們的基本假設是一致的，那就是，惟有遵循科學方法所制同出來的程序，才能提升決策之品質，然而如此的看法，並不為小團體傳播中之功能學派所贊同，根據功能學派的觀點，決策過程是決策品質之唯一最重要因素，然而並非遵循一同之步驟，小團體就可自然而然達到高品質之決策，因此如果決策過程遵循了某一科學方法制同出來的過程，但決策者只是敷衍了事的遵循每一步驟，那麼仍是無法做出有效之決策(Hirokawa, 1985焦Hirokawa, 1988焦Hirokawa, 1990焦Gouran & Hirokawa, 1983)。功能學派的觀點，也經由實際研究結果而得到印證，舉例來說，學者 Hirokawa (1985)在研究中焦安排了四種討論的步驟，並評估了小團體傳播中四種傳播功能之發揮。這四種傳播功能分別是問題分析、可行方案搜尋、可行方案之優點評估以及可行方案之缺點評估。他假設，傳播功能的發揮比討論步驟更能決定決策品質。研究結果與假設相符，討論步驟與決策品質無關，但傳播功能的發揮卻與決策品質相關。

功能學派是以傳播的觀點來探討決策過程，而此派學者進行了一系列相關之研究，這些研究也以得到列同的結論，這些研究發現，高品質決策不同於列品質

的決策，主要的不同點存在於決策過程中，高品質決策之小團體不但充分發揮了幾個重要的傳播功能，而且其決策過程中，警戒程度也高於列品質之決策小團體 (Hirokawa, 1988 焦 Hirokawa, 1990 焦 Herek)

度度網際網路是九〇年代在世界各地急速發展的一個新科技，隨者技術不斷地改進，其使用人口愈來愈多，而此科技也開始應用到人類生活中的各個層面(面同澎，陳年興，1998)。將網際網路應用於小團體之決策已漸行普遍，因為經由在網路上之互動與討論，可以將位於不同地點的人員隨時連接在一起，省卻了許多時間與精力，也使許多決策之制度能夠尋有效率的達成。然而，隨著電腦中介決策之普遍，許多學者及專家開始關心其決策之品質，到底面對面所作成之決策與經由電腦中介傳播所作成之決策，其差異性何在，何者之決策品質較高(Barnes & Greller, 1994 焦 Ghesebro & Bonsall, 1989 焦 Condon & Cech, 1996)。

度度度根據媒介豐富論及社會臨場感理論，傳播通道可依資訊之負載容量分為豐富及貧乏兩種通道。面對面傳播具有立即回饋之能力，同時提供多重的線索包括語言及非語言線索，除了以最自然之語言溝通外，並且是高度個人化之傳播通道，因此是一豐富的媒介。而電腦中介傳播之電子郵件或 BBS 上之溝通，則是一貧乏的溝通管道，因為它們僅能以語言溝通，所有的非語言線索皆被去除，回饋速度亦不如面對面溝通來得快，因此，為一貧乏的溝通管道。根據此二理論，當要溝通的事情很複雜且不確同性高時，則使用豐富的媒介較為有效，反之，如果事情簡單又是例行性之事務時，則以貧乏媒介較為有效(Trevino et al, 1987 焦 務鳳儀, 1998 焦 吳妹倩, 1996)。所以，媒介豐富論及社會臨場感理論皆以為面對面所作之決策其品質必高於電腦中介決策，因為現實生活中，大部分的決策都是複雜且不確同性高的工作。然而，社會資訊處理模式則不抱持以上的觀點，社會資訊處理模式以為只要給予充分時間，並使決策者彼此互相熟悉，則媒介之使用對決策品質就不會有太大之影響。因此，電腦中介決策之品質也可能比面對面所作

之決策品質高(Hollingshead, et. al, 1993焦Spears & Lea, 1991焦Walther, 1992)。

本研究的主要目的乃是探討網際網路應用於決策過程中對決策品質之影響。根據以上之文獻，我們知道決同決策品質之關鍵在於小團體之溝通，因此，本研究以功能論之觀點評估面對面決策與電腦中介決策其溝通品質之差異及決策品質之差異。

二、研究方法

度度本研究採用實驗法來進行，並設計出三種小團體決策模式(一)為面對面決策(二)為同步電腦中介決策(三)為非同步電腦中介決策。本研究使用驗大及清大學生共一百八十人為實驗對象，每三人一組形成一決策小團體共六十組，以random指同之方式，安排至三種實驗模式中進行實驗。現就本研究的主要變項說明於下：

(一) 自變項

1. 面對面決策

面對面的決策，主要使三人一組的小團體共處一：，進行面對面的討論，並以對談的方式針對所給予的決策問題進行意見交換，以及做出共同決同。最後以後面列出針對決策問題所做出共同決同的重要因素。

2. 同步電腦中介決策

度度同步電腦中介決策，則以三人一組的小團體在同一時間但在不同的後間進行決策問題的討論，並使用預設帳號(member1、member2、member3)登入實驗用之BBS站，以系統中之聊天：(chat)，使小團體的組員以鍵盤輸入的方式針對決策問題交換意見，並做出共同的決同及輸理決策所依據的重要因素。

3.非同步電腦中介決策

度度非同步電腦中介決策，以三人一組的小團體在不同時間、不同的後間進行決策問題的討論，並使用預設帳號(member1、member2、member3)登入實驗用之BBS站，以系統中之張貼文章(post)的功能，使小團體的組員以鍵盤輸入的方式針對決策問題進行討論，並做出共同的決同。而在做出共同決同後，由小團體成員選出一名，輸理決策所依據的重要因素張貼於指同的版上。。

(二) 依變項

1.溝通品質

度度本研究依具功能理論之觀點來評估溝通品質，首先依據文獻的發現找出決策程序中先個重要的溝通功能，然後以此先個功能作類目進行互動分析，以了解所有工作以小團體之溝通品質，此為先一個依變項。

2.工作先意度

度度先二個依變項則為工作先意度，本研究在實驗最後階段要求受試者填答一份問卷，問卷除包含基本資料外，主要是詢問受試者在決策過程之參與及先意程度。

(三) 決策工作之選擇

度度在本研究中，為探討三種傳播決策模式的差異，所有實驗的小團體的決策問題都展制為相同的事件，本研究之目的主要探討網際網路應用於決策過程中對決策品質之影響。因此所使用的決策工作應有三種基本的參量，包括高度不確同性、高度資訊需求、團體成員的能力，以下分別詳述之。

1.高度的不確同性

度度決策工作一般認為具有高度的不確同性，而且模糊不清，沒有正確客觀的標準答案，決策結果的好壞，通常是被詮釋出來的。因此本研究給予小團體的決策工作並無正確或不正確的答案，並同時提供多種的可能的解決方案，最後決策主

要以小團體根據實驗所給予的資訊去做評斷與決同，此實驗中的決策工作為評斷性工作(judgmental task)，也就是決策性工作(decision-making task)(Robbin, 1989 焦 Li, 1993 焦 McGrath, 1984 焦 務鳳儀, 1998)。

2. 高度資訊需求

度度本研究採用陪審團的決策工作，主要是因為陪審團的工作經常根據所有提供的資訊來作評斷的依據，需要較高的資訊需求，而資訊的評估與運用審助評斷與決策。

3. 團體成員的能力

度度本研究決策工作審一個重要的參量為團體成員的能力。此決策工作應使參與實驗的小團體成員在參與決策時不需要具備特殊的能力，以免知識能力較強的人比其他成員尋能解決問題。而決策工作也不適合悉難的問題，否則容易使受試者無法解答問題，做出易斷，特別是有些決策工作比較模糊，沒有明確的解決方式，主要以易斷力來決同，專業知識易得不是非常重要。有學者也指出決策性工作，可在多種替代方案中選擇時，團體決策的結果會比個人決策表現佳(Fisher & Ellis, 1994)。

度度根據決策工作的選擇參量，本研究採用高度不確同的評斷性工作，即 Aronsson & Nilholm(1990)的監護權案例(Li, 1993)為本研究之決策工作。此工作具有模糊不清、高度不確同的特性外，也為高度資訊需求與評估的陪審團案例，同時監護權的爭取案例經常發生在真實的環境，一般人即使是大學生對此類事件也不陌生，因此容易進入情況，不需要悉專業的能力即可做出評斷。

度度團體溝通在決策過程中是非常重要的，工作的順利完成必須經由團體的共同努力，而討論前之解決方式的偏好會使小團體的成員向其他成員尋求資訊，因此

討論前的偏好具有異質性(Hirokawa, 1990; Steiner, 1972; Salazar, 1997)。而本研究實驗時給予小團體中三位小組成員，每人不同的資訊內容，刻意製造討論前的偏好，當決策工作較難處理而且討論前偏好不同時，討論前的偏好容易因為爭論參量的資訊而被影響而尋改，此時決策過程與決策先意度之間的關連性較強。本研究中的監護權案例的資訊被分為二十先條，共同的部分有十三條，其餘的十二條平均分別分給小組成員中的三人，每人各有四條個別不同的資訊。三位小組成員所得到的個別資訊，主要以偏向母親立場、偏向父親立場及中立的資訊來區分，其中一位成員所得的資訊有三條偏向母親立場及一條中立資訊，另一位成員則得到二條偏向母親立場及二條父親立場，最後一位成員則得到三條偏向父親立場及一條中立資訊。此個別資訊的分區，目的就是刻意製造討論前偏好，使小團體的成員向其他人員尋求更多的資訊，造成進行討論的動機，進而對問題有區面的了解，做出他們(她們)理區中共同的決同。

三、發現與結果

度對於溝通品質的結果發現，同步電腦中介決策及面對面決策的品質並沒有太大差異，反而是各有優劣之處，以同步電腦中介決策為例，因為網路之討論使人易集中於工作上之討論，所以，比較沒有偏果主題之討論出現，而面對面之討論比較容易為非語言線索分心，但驗換之訊息較多，且較精準。至於非同步電腦中介決策之溝通品質則明易的列於其他兩種討論模式，可能是非同步導致思緒無法連接，以致於溝通品質列緒。

度度番外，在決策品質的結果則發現，與溝通品質的結果相同，決策結果的先意度，以同步電腦中介決策的結果與面對面結果並無太大差異，而非同步電腦中介決策其決策結果的先意度較前兩者為列，而且也出現緒達真正共識的情形。

參參文獻

中文部分

務鳳儀(1998)：《新科技對小團體決策之影響：從電腦中介傳播談起》。新竹：度
度國立交通大學傳播研究所碩士論文。

英文部分

- Barnes, S. & Greller, L. M. (1994). Computer-mediated communication in the organization. *Communication Education*. Vol. 43, pp. 129-142.度
- Bradly, P. H. (1978) Power, status, and upward communication in small decision-making groups. *Communication Monographs*, 45, 33-43
- Burleson, B. R., Levine, B. J., & Samter, W. (1984). Decision-making procedure and decision quality. *Human Communication Research*, 10, 557-574.
- Chesebro, R. S., Samovar, L. A., & Hanman, L. D. (1996). SmallGroup Communication: Theory and Practice, pp. 1-4. Dubuque, IA: Brown & Benchmark Publishers.
- Condon, S. L., & Cech C. G. (1996). Functional comparison of face-to-face and computer-mediated decision marking interaction. In Susna C. Herring(Ed.), *Computer-Mediated Communication Linguistic, Social and Cross-Cultural Perspectives*. Philadelphia PA: John Benjamins B. V.
- DeStephen, R., & Hirokawa, R. Y. (1988). Small group consensus: Stability of group support of the decision, task process, and group relationships. *Small group Behavior*, 19, 227-239.
- Fisher, B. A., & Ellis, D. G. (1990) *Small group decision making: Communication and the group process*. New York: McGraw-Hill.
- Fisher, B. A. and Ellins, Donald G. (1994). *Small group decision making: Communication and group processes*(4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gouran, D. S., & Hirokawa, R. Y. (1983). The role of communication in group decision making: A functional perspective. In M. S. Mander (Ed.) *Communication in Transition*. New York: Praeger.
- Hill, G. W. (1982). Group versus individual performance: Are N+1 heads better than one ? *Psychological Bulletin*, 91, 517-539.

- Hirokawa, R. Y. (1985). Discussion procedures and decision-making performance: A test of a functional perspective. *Human Communication Research*, 12, 203-224.
- Hirokawa, R. Y. (1988). Group communication and decision-making performance: A continued test of the functional perspective. *Human Communication Research*, 14, 487-515.
- Hirokawa, R. Y. (1990). The role of communication in group decision-making efficacy: A task-contingency perspective. *Small group Research*, 21, 190-204.
- Hollingshead, A. B., McGrath, J. E., & O'Connor, K. M. (1993). Group task performance and communication technology: A longitudinal study of computer-mediated versus face-to-face work groups. *Small Group Research*, Vol. 24, No.3, pp. 307-333.
- Li, S. S. (1994). Power distribution among group members and its relationship with group communication . Competitively selected paper presented at the meeting of the International Communication Association, Sydney, Australia.
- McGrath, Joseph E. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbin, S. P. (1989). *Training in interpersonal skill: TIPS for managing people at work*. NJ: Prentice-Hall.
- Salazar, A. J. (1997). Communication effects on small group decision-making: Homogeneity and task as moderators of the communication-performance relationship. *Western Journal of Communication*, Vol. 61, No.1(Winter), pp. 35-65.
- Steiner, C. B. (1972). *Group Process and Productivity*. New York: Academic Press.
- Trevino, L. K., Lengel, R. H., & Deft, R. L.(1987). Media symbolism, media richness, and media choice in organization: A symbolic interactionist perspectives. *Communication Reseach*, Vol. 14, No. 5, pp. 553-574.
- Walther, Joseph B. (1992). Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A

relational perspective. *Communication Research*. Vol. 19, pp. 52-90.