

國立政治大學傳播學院碩士在職專班

碩士論文

指導教授：蘇蘅 博士

行動即時通訊運用於企業組織內部溝通的研究－
航空公司個案分析

Using Mobile Instant Messaging for Internal Organizational
Communication - A Case Analysis of Taiwanese Airline
Company

研究生：關宜倩

中華民國 一〇八年 一月

致謝詞

一成不變的職場生活讓有心求突破的自己選擇重返校園，踏入曾經在高中聯考的第一志願，心是雀躍的。做學問的過程是把過往的思考邏輯打掉重練，一位合格的研究生，不能再像大學生一樣僅一味地吸收知識，要學會反思，懂得提出問題，尋找答案。

EMA 兩年的學習生涯是充實愉快的，感謝所有帶領我進入學術領域，開拓傳播視野的老師，傳院院長蘇蘅教授、執行長江靜之教授、陳百齡教授、黃新生教授、陳儒修教授、孫秀蕙教授、劉幼琍教授、關尚仁副教授、曾國峰副教授、王亞維助理教授、林玲遠助理教授。特別感謝劉麗芳助教細心地提供所有的行政支援。

本論文能順利完成，誠摯地感謝指導老師蘇蘅教授，總是在我迷惘的時候適時點亮一盞明燈，永遠帶著溫暖的笑容鼓勵我，給了我滿滿的正能量，相信自己並持續前進。感謝口試委員陳百齡教授、黃新生教授細心的指導、建議與肯定。謝謝所有受訪者的大力協助，毫不保留地提供個人最真實的意見，讓研究資料更加完整。更要謝謝論文加油團的夥伴們秀鳳姊、Vane、順吉，有你們在旁總是不斷的加油打氣，我才能堅持著走到最後。

人生中從來沒有想過再度踏入校園學習，是一件如此愉悅的事。與來自各個不同工作領域的同學相互學習、加油打氣，兩年中無數個下班後的討論會與挑燈夜戰趕報告的日子，雖然辛苦卻在無形中充實了自己，如今更是最美好的回憶。EMA 104 的夥伴們，你們是最棒的，認識大家是此學習之旅最大的收穫之一。最後，謝謝我的家人，讓我能安心地全力投入在工作與學習之中。圓夢了!!! 這不是結束而是另一個旅程的開始。

中文摘要

行動即時通訊軟體使得企業組織員工備感壓力，私人生活受到影響。本文以台灣的航空公司為個案，從飛航組員的訊息接收來探究行動即時通訊軟體運用於組織內部溝通之使用類型、功能和效益，也從訊息接收者的使用習慣、角色對應的互動行為、以及管理者的角度來看訊息傳遞策略。

本研究採用質性研究的深度訪談法為主，透過與某國籍航空飛航組員的訪談，將對話紀錄作為分析個案，並輔以參與觀察，以校正訪談資料。航空公司的組織溝通涵蓋人員工作和生活的全面，因此皆需納入訪談中，以進行分析。

研究發現，行動即時通訊軟體的即時性雖然讓受訪者隨時接到公司訊息，然而對於工作性質具有高度專業、高度安全考量，以及工作型態上擁有時間與空間跨度隔閡的飛航組員而言，確有工作和特殊任務交付與執行的多重溝通功能。企業組織文化與群組文化會影響行動即時通訊軟體在企業組織內部溝通之運用，同時，個人使用行動即時通訊軟體的習慣，亦呈現不同的訊息處理模式，不過，僅依靠通訊軟體的文字溝通依然有許多不足之處，仍需要透過線下溝通工具輔助，尤其對於管理階層更是如此。本文建議，溝通管道的整合與系統單一化，將有助於航空公司這種特殊類型組織溝通的效率與工作品質提升。

關鍵詞：行動即時通訊軟體、高可靠度組織、組織溝通、航空公司。

Abstract

Communication software coupled with mobile instant messaging, the employees in the airplane company felt more pressure and have completely changed the dynamics of their professional life in this respect. This study takes a Taiwanese international airline company as an example, to analyze the types, functions and benefits of the mobile instant messaging application used in internal communication among flight crewmembers. This research also analyzes message delivery strategy from the usage habits, the interactive behaviors of the message recipient, and the manager's perspective.

This study used an in-depth interview with flight crewmembers of a Taiwan-based International Airline company. The author used the records of the multimodal dialogue system to rate by respondents to measure their agreement on usability concepts of the mobile instant messages. The researcher also interviewed many respondents and collect data by direct observation. The internal organizational communication within the airlines covers the comprehensive work and life of the employee; therefore, it needs to be included in the interview for analysis.

The study demonstrated that the immediacy of the mobile instant messaging application keeps the company's message instantly by the crewmembers, which would form some rules of internal communication that would determine on how work-life reach a balance. Within this group of international flight crew members, those who have been on the job are highly professional, high security required, and the nature of their jobs such as jetlag prohibits communications, the mobile instant messaging app

does satisfy the needs of delivery/execution plan tasks. Use of the mobile instant messaging application in the workplace influenced by the cultural norms of the organization by setting a rule in their internal communication. At the same time, the habits of individuals using mobile instant messaging application also present different message processing patterns. Instant messaging is the multi-tasking tools of choice most people chatting over IM do other things at the same time. The use of IM in workplace is more intrusive than the use of phone, more immediate than email and has added advantage due to the ability to detect presence. To sum up, there are still many drawbacks of only relying on communication application, and still need to assist by offline communication tools, especially for managers. This study suggests that the integration of communication channels and system simplification will facilitate and fulfil the communication in the Airlines industry.

Keywords: mobile instant messaging application, high-reliability organization, organizational communication, airlines.

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與研究動機.....	1
第二節 行動通訊科技與組織溝通.....	7
第三節 航空公司的組織溝通與行動通訊科技.....	13
第四節 研究目的.....	20
第二章 文獻檢閱.....	22
第一節 社群媒體與即時通訊媒體的應用.....	22
第二節 企業組織溝通行為.....	30
第三節 企業組織員工溝通方式、內容與行為.....	36
第四節 研究問題.....	52
第三章 研究方法.....	55
第一節 質化方法.....	55
第二節 研究對象.....	57
第三節 訪談內容與步驟.....	61
第四節 研究執行.....	64
第四章 資料分析.....	69
第一節 航空產業溝通情境與工具.....	69
第二節 手機不離身的時代.....	71
第三節 行動通訊軟體運用於組織溝通.....	84
第四節 企業員工使用即時通訊軟體之內部溝通現況.....	89
第五節 從管理者的角度看行動即時通訊軟體之助益.....	96
第五章 結論與建議.....	103

第一節 研究發現與討論.....	103
第二節 研究限制與建議.....	107
參考文獻.....	110



表目錄

表 3-1 訪談問題.....	64
表 3-2 本研究受訪者一覽表(依職務與受訪時間順序).....	66
表 3-3 本研究問題與次議題.....	68



圖目錄

圖 1-1 中華航空公司組織圖	16
圖 1-2 中華航空公司聯合管制處	19



第一章 緒論

第一節 研究背景與研究動機

2018年9月6日日本北海道發生規模6.7級大地震，造成新千歲機場關閉，國際線與國內線航班全面停止起降。面對突發之狀況，國籍航空公司對外需於第一時間通知旅行社及所有當日預定搭機旅客；對內則由聯合管制中心建立應變團隊通訊群組，成員包含外派北海道的總經理、機務經理與機場經理，以及總公司各專職單位(例如：公關、航務、空服、地服等)，期能在第一時間透過企業即時通訊群組接獲當地最新資訊與陸續更新狀況，以利各單位據以提供及時協助，並作後續航班規劃與人員調派等作業。因地震滯留北海道的機組人員，由正機師與客艙經理確認同機組員平安後，除了於第一時間向直屬主管(例如：總機師)報告之外，並自發性地建立團隊群組，在停水、停電且餘震不斷的情況下，與機場經理保持聯繫，組員之間彼此相互照應，此外，亦持續回報當地最新情況，以讓單位主管充分掌握現場資訊。

航空公司在具有高度不確定性，不時遭遇非預期之天候、機械等因素，需要不斷更新資訊，隨時調整飛行/航班計畫的環境中，所有應變計畫皆須按照公司標準作業程序與溝通網路進行，以確保各項作業運行順遂。近幾年即時通訊科技加入企業內部溝通網絡之後，各專職單位之間的橫向協調聯繫有了新的溝通管道，24小時輪值的空勤組員與地勤人員，亦可藉由即時通訊軟體在同一個平台上進行非同步溝通，無形中改變了企業組織內部溝通模式。

壹、組織溝通的重要性

組織溝通是人力資源管理中最為基礎和核心的環節，它關係到組織目標的實現和組織文化的塑造。有團隊、有管理，就必然需要溝通，唯有溝通才能減輕磨擦、化解矛盾、消除誤解、避免衝突，發揮團隊和管理的最佳效能。企業組織要充分發揮其運作效果，端賴組織內溝通的有效進行。溝通可以提供組織成員工作上所需的資訊，又可增進其對組織目標的共識。任何企業組織至少由三種要素所構成，那就是：組織的目標、組織的成員及組織的溝通(轉引自黃昆輝，1988)。

「溝通」是把資訊傳遞給相關人員，企業內部溝通的目的是希望將攸關資訊傳遞到員工手中，使員工瞭解高層執行政策、個人業務職責、與他人工作之關聯性、非預期事項發生時所需採取之措施等。如果一個企業組織缺乏溝通，政策無法有效傳達，則管理將趨於混亂，員工工作效率低下，未來勢必走向被市場淘汰的命運。Simon (1976)曾說沒有溝通，即無組織。許士軍(1990)認為組織內部所有的管理功能都必須透過溝通的過程才能運作。

Koehler (1981)認為企業目標達成之成功或失敗取決於訊息是否有效地、廣泛地在企業成員之間分享。溝通是實現管理目標的重要工具之一，組織內部溝通有利於企業文化氛圍的形成、部門之間的協作配合及員工共識的實現，進而形成統一的價值觀及龐大的凝聚力。只有當員工足夠瞭解自己的企業時，他們才能與它一條心，並為實現它的目標而努力，由此可見溝通在企業組織的重要性。

坦誠對話以及提供開放與誠實意見的作法，在傳統企業內部職場階級觀念的影響下成效並不顯著，多數員工選擇保持低調，不願意指出明顯問題或說出任何負面的事情。在現今即時通訊和社群媒體當道的時代，組織溝通更形重要，各種

行動工具/介面讓使用者保持機動性，溝通方式由靜態變成動態，面對新的資訊工具，亟需企業發揮新的溝通技巧、應變計策並維持一貫的策略。企業組織使用即時通訊的工具與功能，讓成員彼此建立了更豐富且多面向的關係，卻也面臨更多的問題。身為管理者，如能創造一個可以安全、自在地進行困難對話的環境，並在組織內各個層級形成一種坦率溝通的文化，對於促進企業成員彼此溝通協作面上將有很大的幫助。Whitehurst (2016)在《哈佛商業評論》的文章中表示如果在組織內各個層級都能夠彼此表達讚賞，保持開放心態，去聆聽人們在說些什麼，同時，各部門之間經常互相參與彼此的工作，如此一來，組織成員即可開始建立強大的互信關係，從其他部門廣納意見亦容易且有效許多。如何建立並管理一個充滿活力的意見回饋的能力，是如今企業組織溝通非常重要的課題。

貳、何謂組織溝通

現代企業面臨了快速變化與競爭激烈的外在環境，為追求組織成員的共識以達成組織目標，組織溝通的良窳便成為一個關鍵的成功因素，「組織溝通」一詞旨在強調組織中所發生的溝通活動與歷程(李元墩，1999)。蔡文淵 (1997)表示，「組織溝通」是指組織內部成員基於工作需要，透過組織的聯絡管道與其他成員相互傳遞、交換訊息，藉此建立共同協調行動或滿足需求，進而達到組織目標的動態歷程。

企業組織中有各種不同型態的人際溝通，但組織傳播學者將大部分的注意力皆投注在組織之「上下司溝通」上。「上下司溝通」可分為上行溝通及下行溝通，所謂上行溝通是指職位低者向職位高者之溝通，也就是下司對上司之溝通，而下行溝通則正好相反，是由職位高者向職位低者溝通(李秀珠，2001)。Barnard (1968)認為，溝通在組織運作中十分重要，組織結構即是一個溝通網路，每一位管理者

亦均屬於組織溝通網路之核心。主管對部屬上對下溝通是組織溝通中最常見的方式之一，是對特定工作指引、給予指導或提供對屬下表現回饋的資訊，是促進對工作的了解與對其他業務相關組織部門的理解，亦是讓同仁學習、熟悉有關企業組織內部作業程序與實務，以完成組織理想目標等。

一般而言，企業組織政令的下達、資訊的傳達，均依循其所建立之溝通制度及管道，以組織層級或組織部門之分工等方式進行傳遞。組織的各項業務推動都有賴於下屬與上司彼此互動與配合，近年來，隨著組織結構的改變和權力分配的變化，組織中的上行溝通因為組織扁平化的趨勢而逐漸增多，也讓組織溝通領域注意到部屬的意見及聲音是否有適當的回饋，希望能夠藉由上行溝通來營造一個比較多元、開放的組織，傳統管理階層希望部屬唯命是從的溝通方式早已不合時宜，取而代之的是更重視領導而非管理與監督，除了關切人員的心理感受，更透過引導方式鼓勵員工表達意見，只有開放及雙向的溝通能有效促進領導者與部屬之間的良好互動。

過去學者探討組織溝通在下行溝通的研究領域投注甚多，溝通的成敗與否，多偏重於以組織政策是否正確下達與部屬是否正確接收為依據，也就是說，過去的學者多將焦點放在上司的領導方式對於組織各方面影響的討論。下屬對於主管的上行溝通，因為在組織中和上司的溝通有時候是複雜且間接的，並不會直接的表露出自己的想法，或者是直接的去影響上司，而是會使用許多不同的策略來影響或和上司進行互動，因此探討組織溝通在上行溝通的研究多著重在溝通策略上(李秀珠，2001；盧逸文，2006；李佳如，2007)。組織內的上下司溝通是一個動態的過程，在組織的溝通互動之中，上下司雙方關係品質，實際上就是受到上司的下行溝通影響，也就是說領導型態的影響(李佳如，2007)。Downs 與 Haezn (1977)的研究中亦顯示，在上下司溝通滿意程度中三個最主要的項目，包括了部屬對於

上司在工作上是否能夠傾聽、重視部屬的意見以及給予指導等。綜合以上，我們可以初步了解，企業組織提供公平與可順暢溝通的環境，以及良好的領導行為，皆會提升組織溝通的效果及滿意度。

參、數位科技環境下的組織溝通

隨著新媒介的普及和行動裝置的發達，已經深度改變了企業和組織的溝通方式，隨著個人傳播社會的出現，組織內出現新的「網絡社會」(network society) (Castells, 2000)，即時通訊也扮演重要角色，讓組織成員的聲音可以迅速向上傳遞，組織管理階層與組織成員間之溝通型態轉為平行溝通。新媒介的導入勢必對現存的溝通模式產生挑戰，使用何種媒介傳遞訊息，並非只是一種技術上的問題或過程，而是會對組織溝通的效果產生重大的影響(皮世明、劉昱志，2009)。

研究者以為，建立完善的內部溝通制度及擁有良好、便利的溝通系統平台，為達到組織內部溝通之首要條件。網路的快速發展讓溝通管道不斷地增加，從網路世代開始的電腦中介傳播，組織成員只要有電腦和網路即可隨時進行傳送或接收訊息(例如：電子郵件信箱)，同時，透過企業組織內部資訊網站亦可隨時隨地查閱電子佈告欄等組織訊息。近年來在網路空間中，Web2.0 提供了即時與雙向互動的特性，內部社交媒體 (Internal Social Media，簡稱 ISM) 提供企業員工一個溝通平台，可以跨部門、區域彼此分享觀點及知識，個人意見旁的頭像及人名讓員工被看見，改變了社交關係及互動(Leonardi, Huysman, & Steinfield, 2013；轉引自 Madsen, 2016)，在行動網路與智慧型手機的普及化下，行動通訊軟體的出現，其「即時」、「多工」等特性讓組織與組織成員之間的溝通模式亦隨之改變。

國內關於新式資訊科技與組織溝通關係的研究議題日趨增多，例如：吳紫誠

(2009)曾探討多媒體互動即時通訊軟體 MSN 的使用，對於組織線上領導溝通所產生的效能與影響，研究結果顯示，企業運用 MSN 進行組織溝通，溝通對象的溝通模式偏向非正式的平行溝通，溝通內容傾向結構化，反映出上下溝通環節上尚有待改善與突破，使用者會顧慮透過即時通訊讓主管產生監控的作用，而產生心理壓力；當行動即時通訊軟體走進企業內部後，是否完全適用於各行各業於組織溝通上使用？白清文(2014)以現場資訊工程師為觀察對象，探討使用行動即時通訊軟體 LINE 進行組織溝通，其研究結果建議組織應提升團隊意識，以有效的利用行動即時通訊軟體，強化組織內部溝通並藉此達成知識分享，提高工作生產力；在大型組織中，團隊領導者需要與團隊內成員、上級主管、跨部門成員、甚至其他組織的成員、顧客等，進行有效溝通協調，才能達成團隊任務。曾傳興(2014)以某大型企業中的一個產品開發專案為研究對象，探討團隊領導者如何使用行動即時通訊軟體 LINE 來協助團隊任務的進行，其研究反映出團隊領導者使用 LINE 與團隊成員進行溝通時的不同考量，包括：情境、行動、目的及結果；戴君諺(2017)則進一步探討行動即時通訊軟體 LINE，對國軍單位的溝通效能及團隊凝聚力的影響。自智慧型手機開放在部隊使用後，多數國軍單位皆自主性成立群組，將所屬成員納入群組中，其研究結果顯示行動即時通訊軟體之使用會正向影響組織溝通效能與團隊凝聚力，惟國軍內部規範使用即時通訊軟體多數僅成為單向之命令宣導管道，政策面的問題無法藉由即時管道獲得回饋，影響團隊內外之溝通效能。除了接收上級傳達之各項宣導命令外，部隊成員亦會在群組中討論休閒生活話題，透過群組中成員彼此交流生活資訊與對談，無形中增加了除任務之外之互動，進而增進團隊成員彼此之間緊密程度，提高團隊凝聚力。

綜合上述研究發現，即時通訊軟體的使用行為與組織及組織中的個人特徵有顯著關係；而領導者如何善用即時通訊工具，除與個人特徵相關之外，組織成員的團隊意識亦有顯著影響。行動即時通訊軟體是否適用於企業進行組織溝通，其

內部規範訊息的傳遞模式、領導者的態度及使用策略、組織本身自有之團隊意識等，均會影響組織成員的使用行為。

即時通訊運用於組織溝通，其使用行為、效用、滿意度等國內學者皆有諸多的探討，但目前尚缺少大型複合型公司網絡，如何使用即時通訊裝置，如何溝通等之研究，尤其像航空公司這種大型企業組織，溝通訊息相當繁雜，屬「高可靠度」組織 (Roberts et al., 1989; Rubinstein, Martin-Rios, Erhardt, Gittel, & George, 2016)，也就是說航空公司的高專業、技術密集，以及因承載旅客而高度重視安全與準時率之特性，在運作的安全性、專業技術、服務品質、飛航時間和空間維度掌控上，必須特別精準，對內、對外高度依賴通訊科技做即時傳播，因此員工使用心理為何，他們如何使用新的即時通訊科技做組織內部溝通，對組織溝通的期望為何，皆十分重要，但這方面的研究在國內外均相當少見，因此為研究者所欲進一步探討之處。

第二節 行動通訊科技與組織溝通

壹、行動通訊科技的使用

面對新傳播科技所帶來之互動溝通方式的改變，企業組織的管理者需要選擇更能有效支援組織溝通的媒介，來達成組織溝通一定的滿意程度，是現今組織中一個非常重要的議題。

近年來，網際網路及智慧型手機的普及讓行動通訊軟體迅速竄紅，其以網際網路為載體而具備超越時空限制之「即時性」特質，讓行動通訊軟體成為與他人相互溝通傳達訊息的主要工具之一，它的群發功能及能獲得收訊者的即時回饋之

優點，有效提升溝通成員彼此間之互動性及參與感，已成為各企業組織經常性使用之溝通媒介之一。104 資訊科技集團曾經於 2016 年 8 月針對企業人資以及用人主管進行調查，受訪者在平常上班時，最常使用行動裝置（包括智慧型手機或平板電腦）的哪些功能？結果以「打電話」最多（57.8%），其次為「使用即時通訊軟體（例如 LINE、WhatsApp、WeChat、Messenger 等）」（占 53.9%），排名第三的是「收發 e-mail」（52.1%）。若按受訪者所屬產業，則四大產業中（電子製造業、傳統製造業、一般服務業、知識密集服務業）的「一般服務業」因人員及業務型態的移動性較高，企業人資及用人主管則以「使用即時通訊軟體」最多（60.5%），比例高於「打電話」（59.6%），與其他三大產業略有差異（〈每天「行動」2 小時，職場溝通新進化〉，104 職涯社群，2016 年 10 月 17 日）。

貳、台灣企業使用行動通訊軟體現況

行動通訊軟體為許多大型企業組織(例如：雄獅集團)解決了溝通不易的問題，它具有的互動性、即時性及便利性的特質，讓組織成員之間有了較多的互動關係，也蘊含了較多的情感上之交流。傳統的組織內部溝通由上而下的傳播方式，當使用的媒介轉換成行動通訊軟體時，因為其擁有的互動特性，而降低了管理階層與員工之間的階級差異。當階級差異被淡化時，組織成員間之互動溝通變得頻繁，透過使用具有直接雙向互動功能的行動即時通訊軟體，不論任何階級/職等之組織成員，皆能方便且快速地與高階長官進行問題反應及溝通，並能在群組裡分享資訊進行交流。此外，管理階層也可以經由溝通平台達到主動發掘問題、關懷下屬，以增進團體凝聚力、減輕工作壓力及增加所屬成員對於組織之認同感。

以台灣企業組織使用頻率較高之行動通訊軟體-LINE 為例，張家菊 (2013)

的研究顯示使用者在行動通訊軟體 LINE 的使用互動中，對於拉近與人的距離是有相關的，也就是說，LINE 能有效的提高使用者的人際密合關係。隨著內外環境因素的轉變，現在的管理階層重視傾聽下屬的聲音，領導者藉由擁有雙向互動功能之溝通平台與團隊成員建立良性互動，當溝通的氛圍愈強時，成員愈可以自在地表達看法與觀點，經由溝通後，組織內成員的想法及觀念較易趨於一致，除了讓工作進行更加順暢之外，亦可以增加成員之間的向心力凝聚。

在台灣，LINE 擁有超過 1,900 萬名用戶，用 LINE 傳訊息、傳貼圖，以及撥打語音或視訊通話都已是日常生活的一部分，經統計平均每日使用 LINE 撥打語音通話的人數已達 840 萬，說明 LINE 已成為台灣用戶聯繫溝通的主要通訊工具之一(LINE 新聞，2018.04.23)。依據尼爾森執行的 2017 年 LINE 使用行為研究調查發現，有 53% 用戶都自 LINE 平台上進行工作討論；每天平均開啟 LINE 31 次以上的重度使用者，也落在 20-49 歲的工作者族群中(中時電子報，2017 年 11 月 10 日)，顯示對於通訊軟體 LINE 的高使用率與依賴性，也改變了職場的生態。

資訊科技與網際網路進步之後，隨之而來的產生了所謂的資訊安全的問題，一般個人化的即時通訊軟體都缺乏有效的管理機制，同時也沒辦法與其他應用服務整合，在這種狀況之下，不管是資訊外洩、誤傳訊息或是管理紛亂，都是時常出現的狀況。

於是企業通訊軟體市場在全世界應運而生，以在台灣市佔率第一的互動資通旗下企業協作即時通訊 team+ (team plus) 為例，其特別為公部門提供專屬即時通訊雲服務，強調辦公應用情境，利用 API 串連企業組織現有的通訊錄，並根據單位屬性規劃不同層級與權限，不但能有效掌握員工的讀取狀態，同時也可以避免員工在不屬於自己的群組中發言，這樣就能讓公事與私人通訊網路得以分離，

不會有新聞上常出現的誤發或濫發事件發生(iThome 電腦報周刊, 2017)。許多大型企業均已導入 team+企業內部專用私有雲即時通訊軟體, 享受量身打造的高效率與資安(例如: 群創光電、裕隆汽車、中國鋼鐵、中華航空、長榮航空...等〈取自 team+官網〉), 行動化掌握所有專案進度追蹤控管、問題同步回報及快速解決, 達到跨團隊、跨部門及跨多國的即時溝通。

以個案國籍航空公司為例, 自 2015 年以專案計畫引進業界口碑良好的 team+ 作為企業即時通訊溝通工具, 僅供員工業務聯繫之用, 鼓勵公司內部多多運用 team+內建的企業通訊錄, 以部門為單位發布企業公告, 進行團隊互動及即時交談(多人交談室), 並在 2016 年底宣導空勤組員下載並加入所屬單位之 team+ Group, 此外, 於 2017 年初通告為增加網路資訊的安全可靠性, 正式停用 LINE 群組, 所有非公司政策面之即時訊息公告一律將以 team+ Group 宣達, 以達及時提醒之目的。

參、行動通訊媒體特色與組織溝通

對於行動化與高彈性的企業或機構而言, 即時通訊是聯繫業務及溝通的重要基礎, 特別是在現今的網路時代, 工作型態改變之後, 面對 24 小時待命及遠距工作, 如果沒有更精準與即時的通訊管道, 往往會讓工作效率受到相當大的影響。過往學者在研究組織溝通時多針對面對面溝通、電腦中介溝通等進行探討, 近年來資訊科技翻轉了工作模式, 學者開始探討有關行動通訊軟體在企業環境內的溝通運用。皮世明、劉昱志(2009)的研究發現, 組織內的使用者是否會使用即時通訊軟體作為溝通工具, 明顯會受到其周遭的同事或是其主管對於即時通訊態度的影響。另有研究顯示, 當使用者認知即時通訊軟體的資訊豐富性、社會臨場感, 以及即時性與人際互動性等媒介的功能性越強時, 所激生的互動感知對後續

組織內使用者的使用行為、態度及黏著度有顯著的正向關係，同時，即時通訊媒體對於組織溝通滿足、溝通效能與組織/團隊凝聚力具有顯著地正向影響關係(葉原盛，2017；戴君諺，2017；石莉平，2013)。

基於上述，可以初步了解，行動即時通訊軟體的即時、互動及其傳遞訊息的豐富可編輯性，能增加使用者之黏著度；在企業組織內部的溝通使用行為之頻率，則會受到管理者及同事的態度影響，這是因為主管以及同事是上班時所接觸的對象，也是最常聯繫與溝通的對象，當其周遭的部門同事乃至於組織層級對於即時通訊軟體的態度與看法越為正面、越為支持即時通訊軟體的使用，則越會採用即時通訊軟體作為溝通媒介。從傳統企業溝通 1.0 的時代，面對面你一言我一語的溝通，到企業溝通 2.0 時代則是使用電子郵件來溝通，在智慧行動裝置普及之後，迎接企業溝通 3.0 時代則是改用即時通訊軟體來群聊。綜合上述，研究者以為，行動通訊軟體的群聊功能讓企業組織溝通更具備團隊協作的概念，它大幅改變了組織溝通模式，其特點如下：

一、改變了傳統的溝通模式：

即時通訊的群組功能，破除了以往雙向管道的溝通方式，大幅改變了傳統的溝通模式。在群組之中，每個人可以即時閱讀成員所發表之言論，並且可以直接在群組中給予回饋，達到即時的訊息交流與溝通；

二、提高工作生產力：

以往企業組織內部溝通內容著重於公告周知與交辦、業務聯繫與協調等，即時通訊軟體群組功能的使用，其擁有的即時特性除了讓知識、資訊分享迅速傳達之外，當成員遭遇緊急事件須尋求協助，或是有工作上的問題需要解答時，可以藉由群組溝通與討論的方式得到解決的方法；

三、大幅強化了群組成員之間的互動關係：

平日僅於工作中相互聯繫、支援的組織成員，現在於非工作時間透過即時通

訊軟體之群組功能，可以隨時知曉其他成員業務動態狀況，並於必要時提供即時協助，如此一來，除了可以增進彼此之間的關係與聯繫感情之外，對於組織溝通效能與團隊凝聚力亦能有正向的影響。

然而即時通訊科技運用於組織溝通並非無往不利，吳紫誠(2009)的研究顯示使用者會有讓主管產生監控的顧慮。LINE 和 Facebook 等即時社群通訊軟體，使得工作、人際和生活的型態不斷在改變，當隨處都是辦公室時，職場的人際關係也躍於雲端上對話。社交通訊軟體雖然帶來了便利性，卻無法將公事與私生活明顯區隔，不少上班族回到家還得不斷接受來自上司的訊息轟炸，讓即時回覆成為壓力，已讀不回成困擾，加班如影隨形。同時，作為單純消費型產品的 LINE，因為無法被企業主直接管理，再加上個人使用習慣影響，始終存在著資安隱憂，以基本的螢幕截圖為例，許多企業與高敏感單位擔心組織重要資料外洩，除了不斷三申五令宣導禁止員工對外洩漏公司資訊，亦嘗試運用防護軟體來限制員工將企業敏感性資訊傳送到外部網路。

目前國內關於新科技與組織溝通的相關研究，主要分析對象為一般企業組織以及學校機關團體，部分學者亦曾對國軍單位進行探討，然而卻缺乏有關航空公司方面的研究討論，航空產業有別於一般產業，組織複雜而龐大，專業分工精細且人數眾多，需要不同專職單位彼此溝通協作才能完成每日工作任務，因此組織溝通在航空公司扮演著非常重要的角色，當新的資訊科技運用在航空公司，是否能進一步協助溝通的有效進行，強化組織成員的凝聚力並進而提高工作效率，為研究者期望進一步探究之處。

第三節 航空公司的組織溝通與行動通訊科技

本研究希望以航空公司為例，探討新的資訊科技運用於企業組織內部溝通的情形，並藉以瞭解行動即時通訊軟體加入組織溝通的行列後，是否能讓一線輪班人員彼此或與內勤人員之間實現更大程度的橫向協調，並更進一步增加組織/團隊的凝聚力。

壹、航空公司組織與溝通特色

航空公司定義可依據民用航空法第二條第十一款之規定，「民用航空運輸業」係指以航空器直接載運客、貨、郵件，取得報酬之事業，民用航空運輸業是法定名稱，一般人都稱它為「航空公司」。航空運輸任務之完成不僅只是單純地將旅客及貨物以航空器運送至目的地，還必須要其他相關作業單位之配合，完整運輸服務的提供必須具有駕駛、維修養護人員、運具上的服務人員及運具外的服務人員，以及許多其他業務管理與經營人員的參與，始能順利提供空運服務作業。航空產業是典型資本密集、技術密集、經驗密集和勞力密集的高價值產業(雷震台，2014)，無論是國際長途航空或國內點對點航線航空，所有航空公司都是組織複雜的龐大企業，旗下員工散佈世界各處。

航空公司屬於高風險產業，只要一個差錯，造成的可能是整架飛機上百位乘客生命的危害，組織在運作上除了需仰賴各專職單位相互協調合作之外，每位員工都是安全飛航中重要的一分子，環境監控、資料判讀、異常通報等等，在高風險環境下，務求能夠安全操作並維持極低的失事率，而這樣的組織通常被稱為「高可靠度組織」(胡達然，2004)。High reliability organizations (HROs)，所謂「高可靠度組織」，意指在高度不確定性的環境中運行並致力於維持高度可靠性的組

織，例如航空公司的運行管制中心(OCCs—operations control centers)企圖用多樣的回應方式去管理環境中的不確定性，包含建立可以促進協調整合工作任務的組織網絡(Rubinstein, Martin-Rios, Erhardt, Gittell, & George, 2016)。Roberts 等人(1989a；轉引自胡達然，2004)提出「高可靠度組織」與一般組織不同的特性有下列八點：

- 一、組織異常複雜，不論是系統、部門或階層。
- 二、不同階層及單位之間均需要緊密配合，以發揮功能，在複雜系統中，很多程序一旦啟動，必須各部門及時加以配合，才能完成。
- 三、完成不同功能之各種層級的劃分很詳細，每一層級均有各自的運作要求。
- 四、資料流通系統複雜。各部門均有決策者，須相互配合，常設置有重複的監控系統。
- 五、功能劃分清楚，責任歸屬明確。
- 六、決定下達後，回饋立即且頻繁。由於眾多工作項目同時在進行，各部門決策下達均需快速，且有關狀況的訊息必須立即的回饋，以確定整個系統正確的運作。
- 七、時間壓力大。複雜的體系要正常的運作，許多工作項目均被要求在特別的時間範圍內完成，每一部門均不得拖延，以免影響整體的運作。
- 八、同時處理多件關鍵步驟。複雜系統的運作必須各部門間的密切配合，同時處理許多操作，且無法單獨更改任何一個步驟，因此，不容許任何一個地方出錯，或是有錯須立刻能夠偵測出來並加以改正。

基於上述，「高可靠度組織」具有以下四項有別於一般企業之行為特質(胡達然，2004)：

- 一、不斷訓練的制度設計：使所有人員清楚明白各項設備之操作、程序以及緊急狀況時的處理方式。
- 二、權責分明：將權力與責任明確劃分給相關人員，使每個人都有一定的權責。

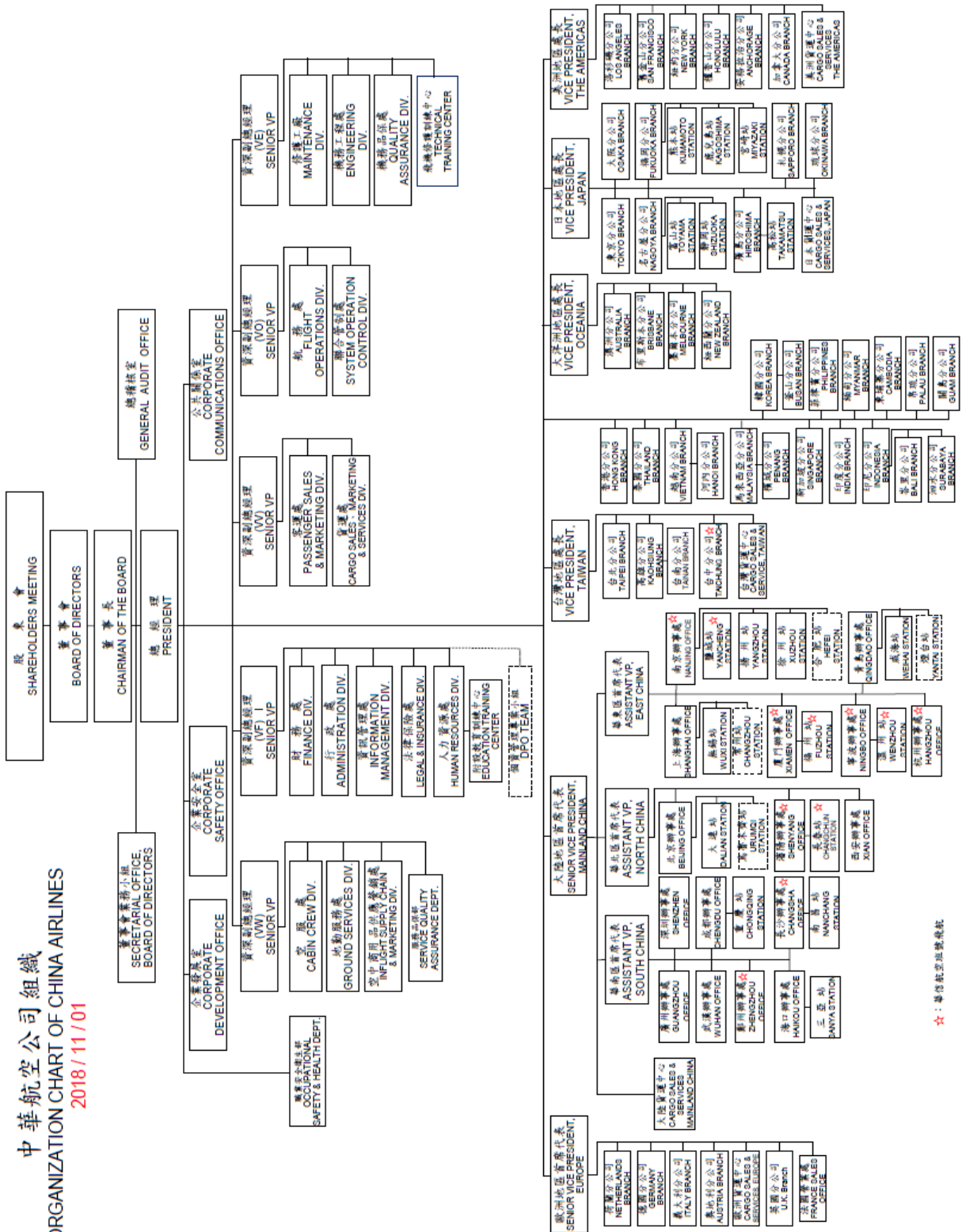
三、彈性的訊息傳遞網路：使用多元、彈性的傳遞網路，使訊息能快速、順暢的流通。

四、充足的重複監督：充分且足夠的監督機制，以即時地發掘問題所在。

以中華航空公司為例，企業組織圖(詳如圖 1-1)的上半部為各專職單位，依專業屬性不同分為六大家族：策略(企業發展室、企業安全室、公共關係室)、服務(空服處、地勤服務處、空中用品供應處、服務品保部)、行政(財務處、行政處、資訊管理處、法律保險處、人力資源處)、營業(客運處、貨運處)、航務(航務處、聯合管制處、職業安全衛生部)、修護(修護工廠、機務工程處、機務品保處)；下半部為全球各航點分公司，包含歐洲、大陸、大洋洲、日本及美洲。而要在整個組織中促進各業務單位彼此溝通與協作順遂，每位員工皆須具備專業知識且隨時保持資訊更新狀態，故良好的組織溝通扮演著關鍵性角色。航空公司不同於一般企業，旗下員工散佈世界各處，因此員工在協作環境中進行互動非常重要。

一般來說，很少有企業像華航能夠在全球擁有 88 處企業辦事處、一個企業總部，再加上不同國家的員工使用的多種語言，使情況更為複雜。各專職單位工作職責的多樣性，亦影響了溝通的效率，並非所有的員工都隨時坐在電腦前，許多員工並未隨身攜帶任何裝置，也有員工是使用「終端設備」執行業務，而要在整個組織中促進溝通與協作，科技扮演著關鍵角色。除了定期的教育訓練，企業資訊網站提供包含電子郵件、資訊通告、交流園地等，讓員工依業務所需隨時進行聯繫以及瀏覽所需資訊。

中華航空公司組織
ORGANIZATION CHART OF CHINA AIRLINES
2018 / 11 / 01



※資料來源：中華航空公司官網：<https://www.china-airlines.com/tw/zh/about-us/index>。

貳、航空公司與行動通訊科技

近年來，企業員工在個人生活中，已習慣使用行動社交互動工具，於是行動即時通訊軟體被運用在組織溝通上，在分散的工作環境中，促進了公司內勤人員與現場員工的雙向互動，擁有進一步協作與資訊共享的機會，並建立更好的互動關係。每日營運中通常會有問題發生，小至機械問題，大至天候因素取消航班、預訂資訊錯亂，甚至行李遺失，無論是什麼狀況，航空公司員工必須按標準作業程序，並且使用電子郵件與系統作業平台相互溝通，充分掌握正確資訊後才能夠妥善處理所有狀況。

航空產業組織龐大，每一趟航班的順利起飛需要許多作業單位的配合，在有限的時間內完成各項飛行前的準備，包含飛機的例行檢查保養、擬定飛行計畫、製作航機裝載平衡表、客艙及貨艙安全檢查、客艙清潔、航機加水/加油/污水排空、貨物/行李裝載等地面作業；機場運務員負責旅客報到服務，仔細確認旅行證件、托運/隨身行李等是否符合入出境及安檢規定；飛航組員與修護人員執行機外及駕駛艙安全檢查，確認飛行計畫、油量等是否正確；客艙組員則進行客艙安全檢查，檢視逃生設備並與餐服清點機上餐飲。每架航機皆由一組空、地勤人員獨立作業，航務、航機修護、空中服務、地勤服務、貨運服務等一線單位各司其職，相互協作，以確保各項作業依程序正確執行。

由於專業領域各不相同，因此各項工作皆制定並強調標準化的作業流程，所有在一線作業單位服務的員工，除了需要獨力作業，更需具協調性。不同於其他產業，為了確保航機能準時起飛，航空公司一線員工在作業上均有時間上之壓力，因此勤務的決策權落在每一位第一線的空勤組員及輪值地勤員工身上，基於

此，有效的溝通變得更加重要。無論是為了符合種種旅客需求，亦或是緊急事件之處置及決策，當值員工必須可以隨時隨地擁有即時、正確的資訊來完成工作。對於航空公司而言，組織成員的溝通滿足感愈高，可以愈有效促進成員的工作滿足及提高工作績效，減少失誤，以提升飛航安全及旅客滿意度。

航空公司的日常航班運作，除了各專職單位分別依權責執行之外，企業組織內部的運行管制中心(OCCs—operations control centers)則肩負起確認各單位的作業是否準時到位，讓每一航班能夠準時順利地起飛，同時亦須持續監控航機在航行中是否運作正常，以確認班機安全降落，以中華航空公司為例，聯合管制處飛航管制部(詳如下附圖)即為該國籍航空負責綜理航班運作協調作業之 OCC，由管制經理、管制助理、簽派值勤經理及機務代表組成，24 小時輪值，監控航機動態，確保航機安全與準時。此外，航空公司經常必須面對不斷變化的環境狀況，無論是不可抗拒的天候因素(例如颱風、大雪)，或是無法避免的意外情形(例如航機機械故障、機場跑道關閉...等)，運行管制中心(OCCs)必須快速啟動組織溝通網絡，依照標準作業程序 (SOPs) 與各專職單位展開橫向協調，以迅速取得相關資訊，確保後續航班運行、旅客服務等作業順遂。整體而言，運行管制中心負責綜理整體航班運作協調作業，並進行動態管制，力求運作順暢，以降低飛航運作因異常狀況而肇致之不便或財務損失，保障班機準時率。

圖 1-2 中華航空公司聯合管制處



※取自 2016/01/01 TVBS 新聞台畫面。

綜上所述，航空公司的組織溝通模式呈現出一個動態的溝通網絡，平日各項例行任務由各專職單位逕行溝通協調辦理，當異常狀況發生時，依據標準作業程序，視事件的輕重程度，由各場站機場經理(輕)或運行管制中心管制經理(重)為首主動召集相關專職單位，務必於第一時間取得正確的資訊，彙整/綜整橫向溝通資訊來支援各專職單位同仁相互的協調合作。

行動通訊軟體的出現，改變了職場的溝通互動模式，它的群發功能及能獲得收訊者即時回饋之特性，讓人擁有與人面對面交談相同的體驗，對於工作時間及性質特殊的航空產業而言，行動通訊科技增進了溝通與聯繫的便利性與即時性，改變了團隊溝通互動模式，其溝通特色如下：

- 一、增加了互動頻率。
- 二、能在第一時間反應並得到即時的回饋。
- 三、溝通模式的轉變。
- 四、溝通滿足的提升。

在互動性高的溝通媒體之協助下，管理階層與部屬之間有了較多的互動關係。在

全球各個航點駐留之空勤組員，以往僅能透過衛星電話或電信漫遊來聯繫，現在利用即時通訊軟體，當需要協助或解答時，可於第一時間反應並得到即時的回饋。同時，群組內的其他同仁亦可以加入討論、提出建議或提供經驗分享，讓原本僅能單向垂直上對下的溝通模式，因為即時通訊群組的建立，而轉變為平行的橫向溝通模式。

管理階層的主動關懷及與部屬維持良好的互動關係是非常重要的，藉由互動性質高的溝通媒介，企業組織管理者與輪值人員，甚至組織成員彼此之間的溝通是否可以進一步拉近彼此之距離，達到溝通滿足並進而提升團隊成員的向心力，為本研究所欲觀察及探討之處。

第四節 研究目的

企業組織運作過程中必定會產生許多資訊，而這些資訊如何能讓組織內成員有效接收、過濾及回饋，進而使企業組織目標達成率提升，建立暢通的溝通管道、有效的資訊傳遞機制以及良好的溝通環境，均為實現組織內部溝通之重要條件。內部溝通一直為企業組織持續關注的議題，其順暢與否將影響組織員工對於企業、管理階層及工作業務的認知與瞭解，進而增加工作效率、員工滿意度等。組織管理階層與成員以及成員彼此之間相互傳遞訊息、交換意見並藉以建立共識，除了希望能夠有效促進成員的工作滿足，亦期望能進一步提升組織或單位團隊的凝聚力。

綜上，本研究希望以航空公司為研究對象，探討互動性高的行動通訊軟體在企業組織內部溝通的運用，研究目的如下所列：

一、描繪航空公司使用哪些行動即時通訊軟體溝通，以及其溝通特色為何。

- 二、以航空公司一線單位團隊的飛航組員為例，探討其平日如何使用行動即時通訊軟體進行組織內部溝通，溝通內容及參與溝通的方式。
- 三、綜觀航空公司組織內部溝通使用即時行動通訊軟體的優缺點，瞭解一線單位員工對使用即時行動通訊軟體於組織溝通有何期待，並據此提出未來改進建議。



第二章 文獻檢閱

本研究欲關注行動即時通訊軟體，如何協助航空企業提升與維持一線輪值人員的團隊意識，以及各專職單位之間的橫向溝通協作，本章將進行文獻探討回顧及變項與研究架構的說明。

本章先談社群媒體發展與使用，續之以行動即時通訊軟體的介紹與定義，再談企業組織溝通，接下來則是探討行動即時通訊軟體的採用與組織溝通之間的關係，了解其在企業組織內部溝通的使用情形與成效，再進一步整理組織成員對於企業內部行動即時通訊媒體的使用行為之相關文獻，最後依照前述文獻探討的內容提出研究架構和研究問題。

第一節 社群媒體與即時通訊媒體的應用

溝通需要透過媒介來傳遞，傳統的溝通媒介有面對面溝通、電話及書面文件溝通，功能效果互有長短，視使用的時機與需要，有不同的選擇。在網際網路盛行的環境下，網路技術改變了溝通的效率，也影響了溝通模式。隨著科技的發展，資訊溝通管道越來越多，溝通方式可透過電腦網路中介，增加所謂的電腦中介溝通系統(Computer-Mediated Communication System, CMC)，俗稱電子式溝通，如電子郵件、電子布告欄等(黃素秋，2002)，對於企業組織而言，新興的電腦中介溝通媒介所特有的電腦網路溝通特性，帶給組織溝通更多選擇的方式。透過電腦與網路的連結，人與人的互動不必仰賴面對面接觸，卻能延伸面對面互動的特性，一方面免除了時空隔閡的限制，另一方面也創造出獨特的溝通特性。

在眾多現代化的溝通媒介中，自網際網路(Internet)概念與應用衍生而來的企業內部網路(Intranet)是相當值得重視的一種。Intranet 乃是組織應用現有的網際網路相關技術建構而成，用以管理組織內部的資訊(王文泰，1996；楊令儀，2001)；其將網際網路的不分對象、不分時空和開放的溝通環境，轉換至一組織內部加以使用，主要的目的在提供一個以共同技術標準為基礎之環境來傳播並整合組織內部資訊 (Greer，1998，轉引自陳玉娟，2000，頁 1)。Intranet 的使用者僅為組織內部的成員，所有的員工皆明確地為其唯一服務的對象和使用者。Intranet 結合了 Internet 的網路連結功能和全球資訊網(World Wide Web)的多媒體平台，創造了封閉而私有的網路連結化社群。

隨著網際網路及電腦產業科技的不斷發展，溝通的型態、方式及使用工具亦持續地增加與改變。網路發展初期(Web 1.0)，企業及組織機構建立網站，使用者須透過 web 連結資料，以達成資訊分享的概念，其特色是以單向的方式進行訊息的流通；網路成長期(Web 2.0)，也稱作 social web 即社群網站，訊息的流通轉為雙向，不再只是觀看，而是使用者能共同參與、自由地上傳資訊；到了網路整合期(Web 3.0)，行動裝置的崛起，讓網際網路變得人性化且逐漸融入一般人的日常生活中。科技與溝通工具的持續發展讓企業組織溝通模式亦隨之改變，從傳統面對面溝通、電腦中介溝通(電子郵件等)、企業內部網路資訊平台，到社群媒體與即時通訊媒體，新的傳播型態不但讓溝通的形式可以涵蓋多元的型態，包括文字、聲音、圖像，與視訊，其溝通形式亦趨個人化，增加了互動性並與生活結合。科技讓企業組織溝通朝向扁平化、社群化方式發展，減少內部溝通的時間和成本，提升營運品質與速度。

壹、社群媒體發展與應用

社群媒體是由一群網路使用者，透過 Web 2.0 相關網路應用技術，所形成以興趣、創意性質內容為主的網路媒體平台。從網路發展歷史來看，最早可能被稱為社群媒體的便是由 Bruce 和 Abelson 於 1998 年所提出的「Open Diary」網路社群服務，他們集合網路使用者，共同在一個網站上撰寫線上日記。近年，則是在 My Space 與 Facebook 等社群形態的網路服務出現後，社群媒體的概念才被人們大量提及 (Kaplan & Haenlein, 2010: 60, 轉引自施伯燁, 2014)。社群媒體支援人類互動的需求，將傳統一對多(one to many)的傳播媒體，轉換成多對多(many to many)的社群媒體對話，與 Web1.0 網路服務相較，Web2.0 的社群媒體特點在於平台業者本身絕大多數不產製內容，完全依靠使用者自製內容來吸引用戶互動，因此平台業者的重點在於如何依據不同社群需求來創造平台，以吸引用戶在平台上互動並產生內容。Van Dijck (2013)把社群媒體分為四種類型：

- 一、社會網絡網站 social network sites (SNSs)：為最主要的類別，主要是促進個人或社群人際互動，與興趣、專業、地理位置相關，鼓勵弱連結。(例如：Facebook、LinkedIn)。
- 二、使用者創作內容平台(user-generated content, 簡稱 UGCs)：支持創作、文化實踐、促進業餘者與專業者的內容交流(例如：YouTube、Wikipedia)。
- 三、交易與市場網站 trading and marketing sites (TMSs)：主要目的在交易產品或賣東西，但它們也提供社群互動與連結的平台(例如：Amazon、eBay)。
- 四、遊戲網站 play and game sites (PGS)：新興文類與遊戲結合，允許使用者之間或與遊戲互動(例如：開心農場、多人連線遊戲、手機遊戲)。

除上述四類之外，行動社群平台也是近年興盛的重要社群媒體平台，例如 WhatsApp, LINE, WeChat。獨立電信分析機構歐文(Ovum)曾針對社群媒體對於傳統社群的影響進行研究，發現英國近半使用者表示他們使用社群媒體的方式，已

影響他們對於傳統電子郵件平台的使用，並且對於所有由電信公司所提供的服務有負面影響(〈社群媒體興起 傳統通訊衰微〉，自由時報，2011/11/29)。隨著社群媒體功能的不斷演進以及將平台擴充至手機，導致使用者使用社群媒體的頻率增加，它改變了生活模式，將原本的弱連帶轉化成較強的連結，我的朋友、朋友的朋友形成「我群」的關係。以 Facebook 為例，使用者能夠將現實生活中的關係網絡移植到網路上，並透過網路上的活動，更加強化彼此的連結及互動；不僅匯集原有人脈，並透過連結認識新朋友，產生弱連結的社會關係紐帶(孫昱涵，2009)。社群媒體的起源與網際網路的出現息息相關，是網路人際關係彼此互動的一種表現形式。網路社群的構成，是根源於成員間共同的互動過程，不一定要有地理上的接近性，最重要的是成員之間心理上的接近性(吳國豪，1999)，並倡導使用者參與、進行資訊分享與創造。

貳、行動即時通訊軟體

即時通訊軟體(Instant Messenger, IM)發展初期〔例如：Yahoo! Messenger (1998 年首次發行)、MSN Messenger (1999 年首次發行)、Skype (2003 年首次發行)等〕，是以電腦為基礎僅侷限於文字或語音傳遞訊息。自 2007 年第一代 iPhone 智慧型手機上市，改變了人們的上網行為及生活方式，「行動上網」讓網際網路變得隨時隨地唾手可得，更加與生活緊密結合。2009 年 WhatsApp 發行後，即時通訊軟體從電腦裝置轉移至智慧型手機，網際網路及智慧型手機的普及讓行動通訊軟體迅速竄紅，其主要是從年輕人的世界中廣泛地被使用，形成自然且快速之擴散，成為電子溝通的主流。2011 年 LINE、WeChat 在亞洲地區開始盛行，其中在台灣以 LINE 的使用頻率為最高，WeChat 則在中國擁有最多的使用者。

LINE 是由韓國 Naver 集團開發的即時通訊軟體與行動應用程式，於 2011 年

6月在日本由 NHN Japan 發表及開放下載，並於次年 2012 年 2 月首次於台灣推出，使用者透過 APP 平台免費使用，可以與其他使用者傳遞文字、圖片、音訊和影片等多媒體訊息，亦可以進行語音通話，甚至面對面互動視訊，在功能上比起早期的即時通訊軟體更趨豐富，增加了許多促進人際互動的功能，例如多元的交談形式(群組聊天、群組通話)、資訊分享(即時分享文件檔案)等，大幅度提升了即時通訊軟體的社會臨場感，更有助於組織成員間的協調與合作，因此被企業組織廣泛採用(辜令蓁，2017)。

在網路空間中，Web2.0 提供了即時與雙向互動的特性，透過網路媒介的中介，使用者仍得以發展出類似於真實社會互動的行為模式，以維持個人的人際交流。一項媒介豐富性的模型已被發展來解釋管理者如何選擇溝通管道，管道依傳遞情報的能力不同而異，能力愈高代表管道豐富性愈高，這些能力是指：(1)同時處理多重的線索；(2)促進快速的回饋；(3)非常個人化，例如：面對面談話在管道豐富性上得分最高，因其在溝通情節中所傳達之資訊量最多，它提供了多重資訊線索、立即的回饋，以及「當場」個人的接觸(Robbins，2004)。面對面溝通不可否認地，由於溝通雙方共處在一個環境中互動，能最有效地產生相互認同與情感連結，然而隨著通訊科技發展，共在的界線已然模糊，越來越多的人際互動是經由電子媒介，例如手機、電腦等方式維持凝聚和關注。網路空間能夠建構模擬真實社會互動的社交環境，使用者在透過不同型態的平台與他人進行互動交流時，即便缺乏面對面的親身接觸，平台系統的預設模式或使用者個人亦採用真實世界溝通互動的方式，將線下符合禮儀社交規範的行為模式挪至線上反覆實踐(林意仁，2011；紀佩君，2008；陳家銘，2011)。例如 LINE 以網際網路為載體，因此具備超越時空限制之「即時性」特質，也因為它的溝通方便、即時、安裝容易，被帶進了工作中(Goldsborough, R., 2001)。

參、即時通訊軟體應用於企業組織溝通

近幾年，學者探討了有關行動通訊軟體在企業環境內的溝通運用，許多研究發現行動通訊溝通的即時及便利性，逐漸取代了傳統電腦中介溝通(例如：電子郵件)在企業組織之使用比例，惟行動即時通訊與電子郵件各自有其特質，並無法相互取代，仍須依據溝通內容之時效性、溝通目的等不同的情境來選擇適宜的溝通媒介。

葉原盛(2017) 針對臺灣北部地區企業或機關組織於工作上有使用 LINE 之員工進行問卷調查，該研究之驗證結果顯示企業員工使用 LINE 之溝通滿足對組織凝聚力具有顯著正向影響關係。組織凝聚力對於組織行為和組織效能的發揮有著重要作用，影響組織凝聚力高低的因素中包含信息的溝通、領導者和領導方式(MBAlib 智庫百科，2013)。組織團隊中居於領導位置的管理者平日的帶領方式非常重要，傳統企業組織權威式的單向上對下溝通管理模式，隨著內外環境因素已然轉變，現在的管理階層重視傾聽下屬的聲音，他們鼓勵所屬勇於提出問題。單位團隊的運作順遂，除了定期的教育訓練之外，在工作環境中，其實有很多潛在的事物只有當事者才能發覺，如果能立即反映問題或者主動與同仁分享相關資訊，不但可以促進與團隊成員的互動，亦能增加彼此學習之機會，減少工作失誤並提升團隊成員的凝聚力。

對於航空公司一線輪值的員工來說，由於其工作內容及型態之特殊性，再加上時間與空間的隔閡，讓輪值同仁對於企業組織或組織團隊之感知較易產生疏離，除了多舉辦員工活動聯繫感情之外，提升組織內部溝通的氛圍，讓組織成員感受到公司對員工的重視，一直以來皆是管理階層努力的目標及方向。平日裡善用企業網站內部電子布告欄、電子郵件等傳遞重要資訊，遇到緊急事件時則用簡

訊或電話直接聯繫，當行動即時通訊軟體普及之後，各專職單位主管依業務需求自行建立群組，期望團隊成員能相互支援、彼此分享工作資訊，然而考量資安問題，近期兩家國籍航空(華航、長榮)皆導入企業私有雲即時通訊軟體，其利用 API 串連企業組織現有之通訊錄，讓群組溝通不再僅限於單一部門/團隊，可以隨時隨地依需求邀請多個平行單位一同加入群組討論，讓單位間之橫向溝通變得更加便利，尤其當遭遇突發狀況時，可以更輕易地集合相關單位人員，以迅速排除障礙、解決問題。以研究者任職的中華航空公司為例，因為員工眾多且分散在全球各處，仍習慣用 Email 聯繫或電子布告欄公告週知所屬，企業資訊網亦持續提供企業資訊予員工隨時瀏覽查詢，近年，因網路網路及行動裝置的便利性，LINE 逐漸由各單位、部門運用在內部業務溝通，以增加團隊溝通效率，之後，因資訊安全考量引進企業行動即時通訊軟體 team+作為正式溝通管道之一，讓企業 1 萬餘員工可以在同一個即時通訊平台上依照部門、專案、主題非同步交流，然而，LINE 仍在各單位、部門以非正式溝通的方式持續使用。

肆、Team+作為組織溝通工具

「team+」是由台灣團隊根據本地企業及組織溝通需求量身打造，背後的開發團隊，是在企業簡訊領域市佔率 NO.1 的互動資通。「team+」於 2011 年開始提供台灣原生「企業即時通訊解決方案」，強調透過更開放和更有效率的溝通，讓團隊發揮迅速反應，發揮積極合作效益。互動資通綜合過去在各產業專案所累積的經驗，公開發布 2015 年企業即時通訊四大趨勢觀察，並據以提出相對應之特色功能(數位時代 BNext，2014)：

一、企業溝通社群化：

科技讓企業組織溝通朝向扁平化、社群化方式發展，減少內部溝通的時間和成本，提升營運品質與速度。team+私有雲方案可以依部門、專案與功能分

類，並提供「社群互動」、「即時交談」、「網路電話」、「檔案管理」與「工作指派」等功能，比較能讓公事不受組織與部門的垂直及水平界限影響。

二、全球化讓「跨時差、非同步」溝通需求增加：

team+可以讓企業全體員工在同一個即時通訊平台上依照部門、專案、主題非同步交流，用預約發送時間功能，讓員工可以進行非同步溝通。

三、跨國及大型企業需要一對 N 推播功能：

跨國或大型企業還是習慣用 Email 或布告欄海報向成千上萬的員工布達。然而，國際企業常常必把重要決策即時布達所有海外員工。team+私有雲看到這個需求，推出一對 N 的「企業公告」功能，由企業來控管機密訊息的通知，管理員可在系統後台即時推播通知給成千、上萬的企業員工。

四、公私分明是最佳工作溝通模式：

使用一般大眾型即時通訊軟體，較難聚焦主題、累積文件與知識、掌握工作進度。team+推出計畫性溝通概念，支援預約排程與區域位置設定的「企業公告」功能，減少員工下班生活被打擾的機會，加上工作優先順序管理，提升工作及團隊溝通的效率。

企業即時通訊軟體 Team+ 主推企業即時通訊、主題社群互動、工作管理、雲端儲存共享、企業公告等五大功能，強調比 LINE 更適合企業職場工作情境，與個人化的即時通訊軟體 LINE 不同之處在於，除了保有基本的即時通訊及網路電話功能外，特別設計出臉書式的主題社群互動功能，可依部門、專案、主題自由建立各類團隊群組，並附有專屬的團隊文件區及工作事項區，群組數量無上限，而中途加入交談的成員，均可看見先前交談的內容與檔案，以快速掌握專案資訊。此外，team+ 獨家推出可回報進度的「工作指派」，以及一對 N 的「企業公告」，讓企業管理者可以發送重要推播訊息到跨團隊的使用成員，並提供「已讀/未讀」名單顯示，以方便重要訊息傳達的追蹤(TechNews 科技新報，2014)。企

業即時通訊軟體讓組織內部溝通可以「公私分明」，運用內建之企業通訊錄，不同於 LINE 須事先互加好友就能將同事們自動聚在一起，甚至跨部門進行團隊互動，提升工作及團隊溝通的便利性，亦可避免將企業機密資訊誤傳到非公司的對象，同時減少公與私的界線不明情況。

總結上述，本研究對於行動科技的定義為「隨著網際網路與智慧型手機的普及，經由下載行動應用程式-即時通訊軟體，讓兩人或多人使用網路進行即時的文字、語音、檔案等訊息交流之科技」。本研究將針對在台灣使用率較高之 LINE，以及個案航空公司的企業即時通訊軟體 team+，探討該兩個行動科技軟體在一線輪值單位的應用情形與員工使用行為之分析。

第二節 企業組織溝通行為

壹、組織溝通的定義

Miller (1995)表示「組織溝通」是為了達成個人或組織的目標而產生，是一個經由符號傳遞訊息的相互交換歷程。Greenbaum (1982)則表示「組織溝通」是指組織內部成員在其工作職位上，為達成組織目標所發生的訊息傳送與接收；組織溝通的目標，在運作上是透過組織的溝通網路來達成。李元墩(1999)進一步表示「組織溝通」可視為組織成員，基於工作需要以組織為基礎，透過組織的連絡管道，與其他成員間相互傳遞訊息、交換意見，藉以建立共識、協調行動或滿足需求，進而達成組織目標之動態歷程。蔡燕平(2004)認為組織溝通是所有傳遞消息、態度、觀念與意見的程序，並經由此程序，提供雙方共同瞭解與協調的基礎，以利工作任務的達成，此程序包括有單向的傳播和雙向的互動。綜合以上學者觀點，組織溝通是有關於組織的資訊在員工間互相流動與交換的一種過程。

組織溝通的意圖是為了影響訊息接收者，每一位訊息傳遞者皆期望其所傳遞出去的信息可以得到適當的回應。Koehler (1981)認為組織溝通有四種主要功能：

- 一、資訊：提供資訊、傳遞正確訊息，便利決策。
- 二、管控：傳達命令，使成員行為有所依循，貫徹組織目標。
- 三、說服：以較柔和的說服勸導方式代替規定、管制。
- 四、整合：使成員有參與感，聯絡成員感情，增進組織向心力。

企業組織為讓成員日常工作行為與作業有所依循，同時凝聚團隊共識，以達成組織目標，良好的組織溝通為一項關鍵影響因素。有效的溝通是提高企業組織運行效益的一個重要環節。溝通效果的指標，即以組織員工在其溝通環境中所知覺滿足(satisfaction)的綜合程度來衡量之(李元墩，1999)。溝通是啟發員工工作熱情和積極性的一個重要方式，讓其明白工作目標要求與價值，以及與整個企業發展的關聯性，能直接給予員工自我價值滿足，進而提升工作熱忱，同時，主管亦能掌握員工工作進展，並及時提供支持和協助，有助於組織員工的工作按照要求，及時、高質量地完成，進而確保整個單位、部門，乃至整個企業組織的工作協調進行。基於此，各企業組織必須要建立及維持一個良好的溝通系統，以有效及可靠的方式傳遞與接收組織訊息，組織內頻繁且適時的訊息傳播是很重要的，有效的組織溝通可以促進組織中各體系的相互合作，並使組織中各單位互有關聯。

貳、組織溝通的類型

以組織內部而言，幾乎所有的管理功能，沒有不需要透過溝通過程的。企業內組織溝通常透過組織建構之溝通網絡來運作，許士軍(1990)認為在組織內，成員間所進行的溝通，可依其所經由途徑之不同，分為正式溝通與非正式溝通兩種系統。兩者主要內容詳述如下：

一、正式溝通：

正式溝通是組織為了達到某項目的，依據組織層級或組織部門之分工所建立而成的溝通管道，在企業組織之中，正式溝通的管道為明確且有一定的程序，其與組織的層級體制是相配合的，傳遞的資訊多與工作相關且正確率高於非正式溝通(Chandler, 1995)。李元墩(1999)表示正式溝通是依循著組織職權路線(line of authority)，所做有計劃之訊息流動路線，包括組織對內、對外的公文、手冊、通知等。

二、非正式溝通：

非正式的組織溝通則是較不具一定的型式且無程序與層級之分。非正式溝通是在工作環境中自然產生的，沒有一定的方向和內容，不受層級節制的限制，又稱為傳聞(grapevine)(陳玉娟, 2000)。非正式溝通多以口頭傳遞為主，偶爾也可能採取文字或書面路徑，最大的特色在於相較於正式溝通的途徑其具有較大的彈性，傳遞速度也較快，在許多情形之下，來自非正式溝通之資訊反而獲得接受者的重視，因此，在組織內部溝通中，非正式溝通一般具有極其重要之作用，管理者必須對於這種溝通及其在管理上之涵義，有所知曉，並能採取適當對策(許士軍, 1990)。

組織中無論正式或非正式的溝通，都承載了如何執行工作、解決問題、協調合作，激勵士氣，或是建立文化等功能，因此，如何產製和傳達訊息都是組織與個人能否達成目標的重要因素(秦琍琍, 2011)。此外，由於訊息在組織內部層級流動方向之不同，因而可概分為下列 4 種(許士軍, 1990)：

一、向上溝通：

主要是指訊息由組織權力階層的下層層級傳達到上層層級之溝通方式，通常是以正式書面或是口頭報告等方式，反應及表達其意見與建議(許士軍，

1990)。除此之外，越來越多的企業會採取某些措施以鼓勵向上溝通，例如員工意見信箱、建議制度，以及例行交流研討會等。向上溝通其主要功能是獲取有關組織基層活動的訊息，組織成員利用向上溝通，使其觀念與意見向上表達。在一般情況下，下行傳播是屬於一種政令或措施的向下傳佈，但其內容也經常參考上行傳播所提供的訊息，做適當的修正，所以上行傳播對下行傳播而言，具回饋的作用(李茂政，2008)。政令或措施發布之後，可透過上行傳播路線，測知下級對上級的態度及瞭解下行傳播的訊息的本意有多少。如果能做好上行傳播的工作，不但可以提供所屬員工參與的機會，且可鼓勵其發表有價值的意見。

二、向下溝通：

是組織內傳統且最主要的溝通方式，通常是以命令的方式來傳達組織決定之計畫、政策或規定(許士軍，1990)。然而有效的向下溝通，除了傳遞組織所欲傳遞之命令之外，更應有效的傳達管理上層之思想精神。向下溝通為上級管理階層透過組織內各式溝通管道或媒介，將資訊和資料傳送到階層較低的部屬，構成了下行溝通流程。向下溝通為管理主管向部屬傳達命令、宣導組織政策、工作指示與說明、回饋員工的意見與說明組織發展願景等資訊，為組織內部溝通最重要的溝通方式，因此其功能主要在於命令的下達、教導、激勵與評估等。而在命令或工作指示下達時，每一階級的主管都會再將訊息做更清楚具體的說明，並且過濾訊息，決定哪些訊息必須再往下傳遞，而哪些訊息予以保留。在組織的向下溝通中常見的管道或媒介有會議、公告、員工手冊、工作說明書、組織內部刊物、簡訊等等(陳彰儀，1995)。有效的下行傳播，可使員工認識其工作價值，激發其對工作的榮譽感，減少對訊息的曲解、誤解、掃除下級對上級的疑慮與恐懼(李茂政，2008)。

三、平行溝通：

平行溝通是組織中各階層橫向的資訊流動，通常是指部門內相同階層同事間

或是不同部門同一層級員工間的溝通。其目的多數是為了達到問題之討論與訊息之交換。它的優點是訊息傳遞比其他正式溝通網路更為迅速和直接(陳彰儀，1995)。Goldhaber (1979) 也指出平行溝通的訊息常為協調工作、解決問題、分享資訊、解決衝突、達成共識、發展人際關係等。因此，平行溝通的功能在於協調及解決問題，其優點是訊息的傳遞較為直接快速，免去訊息要先上行到達彼此的共同主管階層，再循下行管道下達所必須耗費的時間。

四、斜行溝通：

組織內不同層級的單位或人員間的溝通，亦即不同單位且職位不相同的人員間的溝通。此種溝通方式如應用得宜，可減少因層級節制所耗費的時間，也可簡化作業流程。

不論是由權力上層發布訊息；或由權力下層反映或提出建議意見；甚或是相同層級之間的溝通或討論，正式溝通在這些流程當中皆有其層級分明且程序化的流通方向。正式溝通存在於組織體系依層級系統進行，而非正式溝通是基於人們的社會關係，跨越組織層級，不需顧慮組織結構及權力路線(Steven，1983)。正式溝通為整個組織溝通的骨架，是依循組織的一定程序與層級，傳遞關於組織認可之訊息，而非正式溝通由於沒有受限於一定的溝通形式，也不受組織階級限制，因此訊息的傳送沒有固定的方向跟內容，可以隨時隨地被傳播，因此也可能伴隨不實的謠言(陳儀珊，2003)。謠言對組織傳播來說可能有正面的功能，尤其許多高層人員往往能從謠言中獲得許多回饋性的資訊，但整體而言謠言所引發的負面功能可能更大，因為在擴散過程中資訊常受到扭曲，可能損害正式資訊的可信度，造成組織成員間的猜忌和疑慮，減低了組織工作效率和員工的士氣(李茂政，2008)。所以企業組織宜把必要之資訊以有效正確的方式告知員工，隨時檢視傳播網路，並建立健全的傳播系統。組織中的溝通行為有兩個重要的目的，一是提供組織成員在工作上所需的資訊，二是培養成員們對該組織及其組織目標能產生

有利的態度，以促進彼此間的協調，並增進工作的績效和個人的滿足感(許士軍，1990)。

航空公司組織複雜，屬於高專業、高技術與高勞力密集的產業，各專職部門經常需要分別或同時在規定的時間範圍內進行工作，並視業務狀況相互協作，同時，所有一線輪值員工須配合航班 24 小時輪值，在團隊成員工作時間不一致的情況下，各部門除定期安排訓練課程維持所屬同仁的專業知識之外，透過使用多元、彈性的訊息傳遞網絡，將公司最新規定與重要資訊傳達予員工知悉。平日例行任務執行均以一航班為單位，參與工作的各類職能人員以團隊的形式，各自依作業程序值勤，並進行必要的聯繫與回報，在執行任務期間若發現異常事項亦須按程序提報。整體來說，航空公司的組織溝通依情境而有不同的傳遞方式：

一、正式溝通與非正式溝通：

日常組織目標、規定、業務資訊等事項宣達，無論是公司對整體同仁或組織部門對所屬同仁，均依循層級奉核可後以正式通告的形式發布。在工作中若遭遇重大異常事件，需依照程序經由公司正式管道向上提報；一般事件則可依業務權責由值勤主管或當值員工按標準作業程序，逕行協調相關單位處理。基於飛航安全考量，航空公司各部門各項業務皆制定標準作業程序，無論是程序更改或新增，案例分享或工作提醒，均需由各部門管理階層核可並發布。

二、上行、下行與平行溝通：

航空公司組織龐大、員工眾多，工作時間不盡相同且散布全球各地，為了有效管理，各項業務溝通多以正式溝通及向下溝通為主，惟為順應不斷變化的環境狀況，亦鼓勵所有現場同仁主動向上提報。而當遭遇異常狀況需跨部門共同解決時，組織溝通流動方向於是將轉為平行溝通，惟重要決定仍須向上呈報獲准。

在行動即時通訊軟體加入企業組織溝通之後，行動載具的普及與便利性，讓組織成員能夠更快速地接收公司所傳遞之重要訊息，同時，其特有的群組功能，讓管理階層與所屬成員可以更快速地彼此交換意見，向上與向下溝通的界線變得模糊而轉向平行與斜行溝通。

第三節 企業組織員工溝通方式、內容與行為

壹、企業組織員工內部溝通方式

網路的便利性為組織溝通帶來重大的變革，越來越多的企業組織開始使用行動通訊軟體進行溝通，其擁有書面溝通及口語溝通之優點，不但可以保留溝通紀錄的完整且可以獲得收訊者的即時訊息回饋。在企業組織裡傳播是依循垂直且通常由上而下的方向行進，但是人際關係方法論並不以此為傳播流程的唯一方向，反而大力鼓吹水平傳播的重要性。員工之間的傳播是提升生產力的重要因素，例如道格拉斯·麥桂格主張，即使沒有管理階層的強勢引導，員工的能力仍足以優異的表現完成任務，意味著員工之間的互動，在達成組織目標這一點上，其重要性與由上而下的傳播無分軒輊(Miller, 1998)。傳統的組織內部溝通由上而下的傳播方式，當使用的媒介轉換成行動通訊軟體時，因為其擁有的互動特性，同時，人際關係組織為了滿足組織裡的社會性需求，而降低了管理階層與員工之間的階級差異。當階層差異一旦被摧毀，傳播活動將較少受到職稱及其他正式傳播方式的影響(Miller, 1998)。基於上述，上對下的傳播方式將逐漸轉變為平行溝通。

企業組織成員越來越被視為組織中關鍵的傳播者。他們提出工作環境改善建議、互相交換工作知識，並且在事件演變成風險前適時指出問題，對於企業組織及員工本身皆有很大之助益。上行溝通與平行溝通可以改善企業組織的表現，甚

至將成為其生存之關鍵(Morrison, 2011, 轉引自 Madsen & Verhoeven, 2016)。溝通是現代企業管理的本質與核心，無論是企業還是一個部門、職務，都是相對的一個整體，常常需要相互職能的充分協作，凝聚團隊合力，使各方面工作得到互補、互助，才能保障跨部門、跨職務任務的即時、良好完成。橫向溝通能夠簡化作業程序，提高效率，並能夠使企業各個部門間相互了解，培養出整體觀念和合作精神，克服本位主義傾向；亦能夠促進員工互諒互讓、培養友誼，提高工作興趣，改善工作態度。基於上述，企業組織建立並不斷完善良性的內部橫向溝通機制、擴展溝通平台，將是相當有利的舉措(汪靜，2014)。良好的溝通就是要實現員工暢所欲言、積極承擔義務而不是去服從指揮。著名管理培訓專家餘世維博士曾分析企業溝通不暢的原因為「向上溝通沒有膽，向下溝通沒有心，橫向溝通沒有肺」，充分說明了橫向溝通時，誠心誠意與肺腑之言的重要性(汪靜，2014)。

貳、企業組織員工溝通行為

企業組織內部社交媒體與行動即時通訊軟體，提供組織成員一個可以積極參與組織溝通的環境，然而溝通平台本身卻不具有足以鼓勵及推動員工主動分享知識或發表意見的吸引力。

Martin, Parry & Flowers (2015)的研究發現，組織成員在企業內部社交媒體平台的溝通行為，受到企業組織背景的影響，包含管理階層的領導風格、組織文化以及組織溝通氣候。企業員工在使用組織內部社交媒體平台比起外部社交媒體平台是較有策略的，往往在發表意見前總會再三思考，其接下來所發出的訊息後續可能產生的影響。Madsen & Verhoeven (2016)曾針對丹麥銀行(Danish bank)的員工內部溝通行為進行研究，結果顯示該銀行行員自我感知四項使用 ISM (internal social media)之溝通風險，包含：

一、給予低質量的發文和意見的風險(Risk of providing low-quality posts and comments)：

組織成員自知在 ISM 上的發言相當於與全公司同仁對話，因此，非常謹慎地確認其發文或發言是具體的、精確的，且不會讓他人有閱讀上之誤解。在加入評論時，亦會思考自身給予之意見是否具有價值或有獨到的見解；

二、傷害個人名聲的風險(Risk of harming personal reputation)：

組織成員相當清楚在內部溝通平台上的可見性，他們擔心自己的發言會無人支持、擔心自己成為第一位對有爭議的發文按讚、擔心不當的發言將顯示自己的無知或是發表的內容出現錯誤資訊，因此會盡力去呈現專業且具建設性之一面，在發表意見前會再三確認內容是否正確無誤。一般人對於人的理解是建立在對其個人的認知上，並將連帶反映到對這個人留言的解讀，也就是說，個人在公司的名聲將影響其他人對其發文及發表意見的感知；

三、違反不成文的規範和規則的風險(Risk of violating unwritten norms and rules)：

組織成員通常非常清楚自己是在工作場所內發言，因此總是非常謹慎地注意在內部社交平台上說話的語氣，絕不公開批評，尤其對自己的直屬長官；

四、其他同事和經理的評論和反應的風險(Risk of comments and reactions from other coworkers and managers)：

內部溝通平台上之發文或評論可以發展成長時間的討論。言詞是自由的，但在發表任何意見前，多數員工同意應該多加思索，同時明瞭不是所有人都會贊同你的評論。任何在溝通平台上發表的言論，皆有可能引發疑問或討論，而發表者必須為自己的言論負責，隨時準備好於適當時機給予最好的回應。

參、企業組織員工溝通內容展現

經充分衡量在內部社交媒體平台上的潛在溝通風險之後，研究發現企業員工溝通時，會出現自我審查，丹麥銀行行員在平台上發表任何意見前亦會用 7 種自我審查(檢查)之策略，來再行確認所發布或回應其他同事發文的內容及方式為相關且適當的(Madsen & Verhoeven, 2016)：

一、延遲發布訊息(postpone publishing content)：

大多數的員工在發布訊息前總會謹慎思考，尤其當內容涉及對組織之評論時，這樣的舉動可以幫助員工有更多的時間可以再行衡量，所發出去的意見是否具有意義，以改述或重新定義即將發出去的訊息。

二、改變發文用語(phrase or frame content differently)：

員工通常非常注意不要被自己的感覺或情緒牽著走，他們盡力表現專業並具建設性。當發言內容關於公事或事關自我升遷時，其用字遣詞勢必將更加謹慎且力求表達明確，以避免他人在閱讀上之誤解。

三、想像組織成員的回應(imagine responses from organizational members)：

在企業組織社交媒體(ISM)發表意見或發文前，部分員工會嘗試想像其他同事將給予什麼樣的回應，他們會儘量撰寫符合同事期待的發文、回答預期的問題或者刻意創造一個引起大家關注的問題的討論，但仍須避免因為敘述不清楚而引起過多的評論，反而招致管理階層之關注。

四、詢問他人意見(ask others for a second opinion)：

部分員工在內部社交媒體平台上評論或發文前會先詢問同事或直屬主管的意見，以確保自己的發言如預期，而不會在發言後因為主管的關注而必須修改或被捲入評論的風暴中。

五、選擇其他平台(choose another channel)：

在某些情況下，部分員工選擇面對面與同事對話，直接在辦公室或者利用午

餐時間討論議題，而不願意在內部社交媒體平台上提出意見或參與討論，以避免陷入影響自我表現之風險或在不自覺中違反了組織內部不成文之規範。

六、收回(withdrawing)：

如果員工沒有時間，沒有任何意見，或是沒有任何想法，他們將選擇不予在組織內部社交媒體平台上發言，以省去後續不必要的麻煩。

七、只寫正面意見(write only positive comments)：

少數員工策略性地只在組織內部社交媒體平台發表正面、積極的支持性評論，若有牽涉到批評的情事則傾向當面跟對方說，如此一來則可免去被視為抱怨者，以及承受為某人打破不成文規則的風險。

基於上述，雖然 Jyske Bank 銀行內部擁有開放性的溝通環境，經訪談不同工作職務的員工後所歸納出的 7 種在內部社交媒體發言前的自我審查策略，仍廣泛地為該銀行組織成員所使用，他們藉此計畫性的策略調整了與自我想像觀眾預期反應的溝通方式，斟酌該在內部社交媒體平台上說什麼、內容架構該如何安排、何時說、以及該選用哪一種溝通平台等，各種溝通風險的重要性比重衡量以及策略選擇取決於員工個人、工作職位與溝通主題(Madsen & Verhoeven, 2016)。

Madsen & Verhoeven (2016)的研究讓 Self-censorship 概念化，自我審查不是只有收回(withdrew)不發這個動作，它還經歷了審議的過程，是為了感知溝通風險所產生的策略管理。自我審查需要社交媒體技能，員工必須花時間從內部社交媒體平台(ISM)及組織溝通的話語中觀察以獲取線索，洞察想像中的觀眾可能的反應。多數員工認為在企業組織內部社交媒體平台上發言是需要勇氣與決心的，他們擔心不適宜的發文或留言將浪費同事的時間、傷害個人的名聲、違反不成文的規範、以及接收來自同事及管理者評論及回應，以上種種擔心顯示了多數人感受到的壓力和對被孤立的恐懼，最終或許因為太多的擔心而導致員工趨於沉默。內部社交媒體平台(ISM)內的想像受眾與外部社交媒體上的觀眾存在著很大的差

異，在外部社交媒體上，使用者通常對他們與誰溝通有一個比較模糊的想法，相較之下，在 ISM 上的想像觀眾較具體，因為大家同在一個企業裡，接受共同的文化洗禮，因此，在既定的組織架構背景下，內部社交媒體比起外部(例如: Facebook)將更容易評估潛在的溝通風險。

企業在組織內部建立開放的溝通平台，期望能聽見員工的聲音，讓他們覺得被邀請提出意見和建議，在此同時，如果企業組織能建立一個充滿活力的意見回饋文化，並且讓 ISM 上員工提出之構想、問題及關心的事情可以得到妥善的處理，員工將會感受到內部溝通平台是可以在組織中發揮作用的，他們將感覺被傾聽、感覺是公司的一分子，並進一步提高對於組織之認同感。如果有意願發聲的員工可以感受到內部溝通媒體的誠信、尊重與開放的對話形式，而企業組織建立溝通平台亦旨在確保員工的聲音可以被傾聽，並能自由地表達他們的意見，則內部社交溝通媒體的引入將可以增強/增進具建設性的員工聲音，高度自我監控的員工將能從同事在 ISM 上的行為中獲取線索，以找出在某種情況下適合的溝通方式，如此將幫助員工個人建立自己的發言模式及社交媒體技巧。Self-censorship 讓員工在開放的內部溝通平台討論事情時習慣保持沉默，因自我保護原因而隱藏相關想法，在發表任何意見前總是經過 2 次思考，不斷地重新描述及建構內容，如此一來，雖然將抑制員工的聲音，但在某些方面可以確保在企業組織內部社交媒體平台的對話的品質，以及避免訊息超載與尷尬。綜合上述，自我審查可以抑制員工的聲音，但相對的在 ISM 可以提高溝通的品質，員工一方面盡力維持專業性及建設性，另一方面學習保護及促進自己的社交媒體技能。

溝通工具隨著時代的進步不斷更新，使用新資訊科技的同時，溝通內容架構亦須配合調整。即時通訊軟體講求即時、立即回饋的特性，讓使用者實際上被迫儘量精簡文字內容，例如 Twitter 為求訊息的簡潔性，限制使用者發文至 140 個

字母數字(Stephens & Barrett, 2016)，有時利用各行各業的專業術語，以讓訊息傳遞更清楚、簡要，但仍難免會產生細節不足之情形，此時則需要超聯結的輔助，讓收訊者更清楚了解所接收的訊息(Stephens & Barrett, 2016)。

肆、企業組織溝通類型與即時通訊傳播

組織內運用的溝通媒介以及組織成員在溝通媒介上進行的溝通互動行為，將會影響組織的溝通成效，進而影響組織運作。組織溝通的有效進行有賴於適當溝通機制與媒介的應用。雖然組織溝通必須透過傳播資訊的媒介方得以進行，但不同的媒介有不同的溝通效果，故組織所採用的溝通媒介影響其處理資訊的能力、組織學習的能力以及溝通的結果(項靖，2004)。當新媒體導入工作情境時，媒體的使用類型將會有所改變。從傳統企業溝通 1.0 的時代的面對面溝通，隨著資訊科技的發展，電腦的迅速與便利讓 internet 與 intranet 為組織溝通注入新的活力，企業溝通 2.0 時代是使用電子郵件來溝通，除此之外，更採行企業內部網路 (intranet)，它不僅包含電子郵件類，還包含資訊公告類、資源分享類、公眾討論類(討論園地)和群體討論類(線上聊天系統、網路會議、視訊會議)等(陳玉娟，1999)。在智慧行動裝置普及之後，迎接企業溝通 3.0 時代則是改用即時通訊軟體來群聊。

一、面對面與電腦中介溝通

傳統面對面溝通有時候是一對一的交談，有時是二人以上的討論，或是正式會議，均為組織常用的溝通媒介。面對面溝通能佐以肢體語言及臉部表情，對訊息接收與否可得到立即的回饋，因此在模糊不清或複雜的溝通情境中是最佳的溝通媒介。隨著時代的轉變，科技的發展讓面對面溝通可以用視訊方式進行，然而

面對面溝通對於時間和空間的依賴性，對實際溝通造成了阻隔，尤其對於全球化的大型企業產生或多或少的影響。

網路技術改變了溝通模式與效率，相較於面對面溝通，網路溝通喪失了情感交流的社會線索與背景情境，也降低人際互動的真實性，因而衍生了電腦中介傳播下社會臨場感較低的困境，然而，陳燕玲(2007)的研究顯示，使用者無論是基於理性或感性的考量，其使用動機越強烈，則所感受到的社會臨場感程度就越高，當互動成員具備了溝通的社會臨場感，則可據以發展為信任關係，使電腦中介傳播下的互動也具有情感往來的情境基礎，也改變了過去電腦中介傳播缺乏社會臨場感的觀點。Walther (1996)亦認為透過電腦中介進行溝通，即便缺乏面對面溝通的社會背景線索，當使用者擁有共同經驗，則透過網路參與仍能在受限線索下溝通。現今，當溝通工具進一步發展成具高度互動，更加不受限於時間與地域，且能立即回應之即時通訊軟體時，企業組織順應科技的轉變加入了新資訊科技於組織溝通的運用上，期能更增進溝通的效率。

二、即時通訊溝通

MSN Messenger 在即時通訊軟體風行初期即被不少企業組織運用於組織溝通上，許多學者於是紛紛開始探討其於組織內使用之情況，以及對組織溝通所產生的影響。張鈞桓(2005)的研究顯示，即時通訊軟體 MSN Messenger 運用於組織溝通，組織成員個人的態度、主觀規範與認知行為皆是影響即時通訊採用意圖的重要因素，而在主觀規範方面，同儕的正面影響最大，上司則無顯著影響。企業組織運用即時通訊軟體，溝通內容傾向單純、簡單「結構化」事項，以文字溝通最為頻繁；若屬於複雜性、變化多的「非結構化」事項，則使用人員傾向轉換其他媒體溝通，例如撥打電話(蔡燕平，2004)。林侑民(2006)亦在其即時通訊影響

企業營運的研究中發現，因為即時通訊軟體的使用而讓電話及電子郵件的使用量降低，有效減少業務溝通時間及增加工作時效性，有助於促進生產力的提升，是工作者間溝通的快速管道，此外，即時通訊的多工功能讓組織成員可以同時處理多項事務，進而提升工作效率(蔡燕平，2004；張鈞垣，2005)。即時通訊使用行為與溝通滿意具有顯著的正相關(謝萬毓，2006；林侑民，2006)，然而，組織運用即時通訊軟體於平行溝通的情形較頻繁，上行或下行溝通的情形則較不佳，多數員工認為與上司溝通會產生較大之壓力，而主管則是因為普遍不使用即時通訊軟體，因此向下溝通在企業組織運用情形較少(蔡燕平，2004；張鈞垣，2005；謝萬毓，2006)。另一方面，即時通訊軟體的即時性，對於傳言的散播速度是很快的，因此如何利用此傳播管道的速度，增加正面傳言，提高組織良好溝通，減少負面傳言的產生、降低員工的焦慮，成為管理者另一個重要議題(蔡燕平，2004)。基於上述，可以初步了解，即時通訊軟體運用於組織溝通初期，企業組織成員普遍接受度高，惟僅頻繁運用在平行溝通，其即時、多工的特性，確實有效幫助提升員工工作效率。

隨著行動網路越來越方便，LINE、WhatsApp 等智慧型手機上的即時通訊服務夾擊桌上型電腦通訊，MSN Messenger 的通訊功能相對式微，在社交上的意義也被 Facebook 取代。行動即時通訊軟體 LINE 之功能更加多元化，其群聊功能大幅改變了企業組織的溝通方式。行動即時通訊軟體在職場上的應用，不只代表了資訊可被隨時更新和即時參與的便利性，也促使企業組織必須面對嶄新的溝通工具與應用情境。組織和管理者在使用新型態的溝通工具進行工作管理和溝通時，應避免將傳統的溝通模式和觀念套用到新溝通工具上。組織內使用者是否會使用即時通訊軟體作為溝通工具，明顯會受到周遭同事或主管對於即時通訊態度的影響，若使用者其部門同事乃至組織層級對於即時通訊軟體的態度與看法越傾向支持、認同即時通訊軟體的使用，會讓使用者傾向在組織內使用即時通訊軟體

(劉昱志，2007；劉佳珊，2008)。蔡金田、董德佑(2017) 在其研究中建議應成立團隊群組，除了可以即時地將公務訊息傳達給每位單位同仁，以提昇並強化組織溝通效率之外，更應藉由行動即時通訊軟體增強上行溝通及下行溝通之互動，不僅可以增進同仁間的情感交流，亦可強化組織向心力，發揮溝通的正向影響效果。而組織內上下司的溝通互動，實際上就是受到上司的下行溝通影響(李佳如，2007)，因此，在團隊群組內組織和管理者應主動關懷員工、傾聽部屬之意見並引導、鼓勵部屬表達想法。白清文(2014)亦在其研究中建議企業組織應提升團隊意識，並加以有效的利用行動即時通訊軟體，以強化組織內部溝通並藉此達成知識分享，提高工作生產力。曾傳興(2014)、陳詩盈(2015)與戴君諺(2017)的研究結果發現，行動即時通訊軟體 LINE 之使用會正向影響組織溝通效能與團隊凝聚力。然而，當組織成員工作壓力愈大時，LINE 的應用反而會削弱組織溝通效能(陳詩盈，2015)，行動通訊軟體之「即時」特性讓員工備感壓力，因此，組織和管理者應該保留回覆時間的彈性。基於上述，以智慧型手機為載具之行動即時通訊軟體運用於組織溝通，除了持續協助提升員工工作效率之外，其行動性以及群聊功能，有效增強了組織溝通效能及團隊凝聚力，惟其即時之特性仍對組織成員造成無形的職場壓力與資訊焦慮問題，此外，如何能夠促進向上及向下溝通之互動，在組織內部形成一個可以自由地、坦率溝通的文化，是如今企業組織與管理團隊持續思考的重要課題。

在工作中運用即時通訊軟體的特性是，能夠透過簡單的互動與對方快速交換訊息或問題，作為協調雙方意見的工具。以短暫快速與多重任務處理的互動方式來討論許多工作議題(陳玉芬，2016)。然而，個人化的即時通訊軟體缺乏有效的訊息管理機制，扁平化、社群化、無國界等特點讓企業內部溝通「公私不分」，資訊外洩等安全問題讓大多數企業相當憂心，不少企業於是紛紛引進企業專屬行動即時通訊軟體。周韋辰(2017)曾研究探討企業行動即時通訊軟體 team+之使用

滿意度與工作效益，研究發現使用滿意度以管理職員工高於非管理職員工，員工對於企業所提供的企業專屬行動即時通訊軟體，較為注重資訊的內容，內容也包含單向的企業對員工的傳遞資訊，而其中技術單位較為經常性的透過企業行動即時通訊軟體與內部同事溝通，具備高支持度與滿意度。雖然許多大型企業為解決部門間溝通不易的問題，並同時考量資訊安全的因素，而引進企業專有的組織內部即時通訊系統作為正式溝通管道之一，但其主要為工作上的資訊交流，相較之下，LINE 於組織中的運用則可視為一個非正式的溝通管道，其中也蘊含較多情感上之交流(辜令綦，2017)。

即時通訊軟體確實讓訊息的交換更加容易，但從媒介理論的角度來說，即時，甚至是即刻的傳遞、交換訊息，這是 LINE、Skype、WhatsApp 等即時通訊軟體都具有的最大優點，但是我們也不應忽略這些即時通訊軟體可能都具有的一些缺點，特別是當我們想要做的是「溝通」，而不只是交換訊息而已(曹家榮，2016)：

- (一) 多數的即時通訊軟體都是以「時間序列」的方式呈現對話，手機、電腦螢幕上會依照傳訊的時間先後由上而下排列雙方或各方的訊息。在只有兩個人對話狀態時，不會造成太大的問題，但是當場景轉移至多人群組對話時，這樣的序列排列就會隨著人數變多而導致畫面的混亂。
- (二) 不同於面對面溝通，在 LINE、WhatsApp 上的交談，都是要在「說完了」才會傳送出去，也就是說，不論在螢幕上輸入多少文字，在按下「enter」之前，對方是看不到的。這不僅意味著即時通訊軟體對於說話者來說有著時間上的壓力；同時，在訊息尚未完成傳送前的等待空白也更容易被其他人「插話」，進而影響話語的可理解性。

如果將面對面溝通、電話交談與即時通訊三者進行排列比較，可以發現這是資訊含量由多至少的一個排列。在面對面溝通場景中，我們不僅可以聽到聲音，還可

以捕捉身體姿態透露出來的訊息；電話交談雖然看不見人，但至少語調、聲線還是傳達了字面之外的資訊；但當使用以文字對話為主的即時通訊軟體時，既沒有肢體言語也沒有語調的補充資訊，同時，每個人在用語上的習慣以及對於某些概念意義的理解不盡然相同，再加上語言本身是具有脈絡性的，因此，企業員工如何理解組織成員間的傳播訊息，無可避免地將受到企業文化價值體系影響，其關鍵是學習並了解企業組織日常工作中所建立起來的結構性訊息。

伍、航空公司的組織溝通

航空公司提供旅客及貨物空運服務，以高度精密之航空器(Aircraft)執行空中運輸，飛航安全為首要條件，因此公司組織分工劃分精細，完整的運輸服務需要由航機駕駛員、維修養護員、空中服務人員及地面服務人員等共同參與，配合公司全球營運航網，各專職能人 24 小時輪值各自作業並相互協調合作，在規定的時間範圍內安全操作以維持極低的失誤率，因此航空產業的組織成員結構有別於一般產業，一線輪值人員佔員工總數很大的比例。空勤組員(飛航組員、客艙組員)須隨勤務至全球各個場站城市駐留，移動性高；在第一線服務的地勤員工(機場運務員、航機修護員、裝載人員等)雖然移動性低，然而其值勤時間採 24 小時排班輪值，班表之人員配置採隨機安排，管理者很難在統一的時間內將所有人聚集在一起。對於上述上班時間不固定、沒有固定辦公座位的空勤組員與輪值地勤員工，其特殊的工作性質及工作場域和其他產業員工不同，與公司的連結及管理階層的溝通有一定的限制，也因時間及地域隔閡的關係，容易產生鴻溝 (陳維華、顏建賢，2014)。由於航空產業一線輪值工作有時是需要配合突發的環境情境變化做及時的應變處置，因此，各專職部門制定標準作業規範和程序，建立安全回報機制，讓員工遵循，同時，每年定期提供教育訓練，並使用多元、彈性的訊息傳遞網絡。公司政策宣達、資訊的傳遞，務須妥善選擇、運用適宜的溝通媒

介及相對應之溝通模式，以期能快速且正確地傳達予每位員工知悉，俾利彼此協作無礙及工作運作順遂。重大異常事件則務須依規定進行提報，同時，亦鼓勵全體員工對於工作環境中潛在的安全危害，或者對於作業程序、業務資訊有疑慮時，能主動透過任一公司的管道反映，讓管理階層及內勤人員能知曉線上作業狀況，以配合調整作業規則、提供協助以及提供經驗分享予團隊成員。

雖然企業組織提供多樣的溝通網絡讓員工可以隨時查詢、接收組織資訊，或是給予反饋，然而空勤組員及一線輪值地勤的工作型態，讓其對於公司政令宣達及資訊傳遞的接收速度，比起一般朝九晚五的正常班員工，其訊息接收並非立即且直接的，一方面是因為輪班人員之工作性質無須天天收/發 email，另一方面則是因為上下班時間不固定且須配合公司 24 小時輪值，亦因任務班表採隨機安排，每次執勤共事的同仁皆不相同，成員間見面機會少，導致彼此資訊的交流相對地較不頻繁，因此，輪值人員通常在團隊甚至組織之向心力的凝聚上，需要仰賴管理階層以及行政人員的支援，持續不斷地透過適宜的溝通媒介及相對應之溝通模式，來提升單位溝通氣候，讓同仁能明顯感受到單位內部的溝通氛圍。以全球廉價航空龍頭西南航空為例，其傳奇性的經營方式，使其成為今天美國乘客服務評等最高、最賺錢的大型航空公司，許多學者與航空業管理者紛紛探究其成功原因。

戴國良(2006)在其著作《組織行為學：全方位理論架構與企業案例實戰》中，曾簡述美國西南航空公司對員工的溝通模式：利用內部刊物讓員工取得他們所需要的資訊；溝通、溝通、再溝通，不斷將公司宗旨、策略、遠見、價值、哲學反覆告訴員工；同時，簡化溝通層級。西南航空特有的企業文化精神反應在其組織結構上，不但將權力下放到各個層級的組織架構之下，並以功能導向做部門化分工，且隨處可見非正式化的協調機制，在西南航空裡，員工總是能夠本著服務的

精神，站在對方的立場考量，其所依據的是習以為常的慣例和公司共享的價值觀，各種非正式的交流管道使公司內部的訊息得以迅速傳遞、問題得以直接回應。西南航空建立了強大的”關係”機制，當員工通過知識共用瞭解了自己的工作如何與其他任務發生關聯時，就可以在工作中與整體流程保持協調一致，從僅僅將本職工作做到最好升級為與整體工作流程相協調的全局性協同(〈解密美國西南航空公司的成功因素〉，2014)。基於上述，西南航空透過各種資訊管道不斷地將企業與工作訊息傳遞給員工，同時，各個部門與層級的權利與責任均明確劃分，當員工遭遇問題時可以快速地得到回應，此外，透過內部知識共享，讓各專職單位協同合作更加順暢。組織員工在一個資訊充斥的環境裡，被無形中形成地一種企業文化影響，學習並了解組織溝通的結構性訊息。

企業管理專家孫英陸(2015)在其《員工管理與人才培育》一書中提及：「意見交流，是人與人溝通的主要目的，也是經營管理上的一個過程。無論是在工作管理上，或是在員工的培育和管理方面，都要通過意見交流，因為它關係到一個組織目標的實現和文化的形塑」。Schall (1983)亦說明組織文化與溝通之關係，其認為文化是透過社會互動而被創造、維持、傳遞與改變，而有社會互動的活動則是基於訊息交換與意義指定，意即基於溝通。組織溝通是有關於組織的資訊在員工間互相流動與交換的一種過程，透過溝通在組織內形成一種文化氛圍進而使員工產生認同感，企業文化決定著員工的行為特徵、溝通方式與溝通風格。企業組織可以透過文化影響成員，形成成員於組織中行為、規範的準則，並引導員工朝向和組織期許的方向學習。組織文化對員工行為形成一定的影響，因為組織文化是一種價值、符號、語言，是組織成員與組織互動的規範，良好的組織文化可以驅使員工產生動力，以達到組織要求之目標(羅喬文、陳淑娟、郭仕堯，2010)，因此，員工對組織文化認同度愈高，愈易於融入組織中，在市場競爭激烈的環境下將更願意為組織奉獻心力。航空公司由於組織龐大、員工眾多，以研究者任職

之國籍航空為例，至 2019 年 03 月 31 日止國內外員工人數合計為 12,245，配合班機營運需求，一線單位輪值人員超過全體員工半數以上，因此組織內部重要事項傳達大多採垂直、上對下的溝通方式進行：重要通知事項以發布正式電子通告週知；緊急聯絡事項以手機簡訊通知；一般事項以電子郵件寄送；業務案例分享則利用部內月刊詳述事件經過並提供處置建議等，以方便輪值的同仁隨時更新業務相關資訊，俾利工作順遂，減少作業疏失。此外，平日裡也鼓勵同仁多多瀏覽企業資訊網站或公司官方 Facebook 粉絲專頁，了解公司近期動態(包含最新推廣業務、員工活動等)，以增加輪值員工之參與感及對公司的向心力而不至於產生疏離。

完整的空中運輸服務需要各專職單位的共同參與始能順利進行，因此，航空企業非常重視組織內部的橫向溝通聯繫，以研究者服務的國籍航空公司為例，除了每個月固定召開業務協調會議，針對彼此業務合作缺失進行檢討、改善，並周知所屬配合作業之外，亦鼓勵各單位地勤員工定期職務輪調，培訓員工擔任各種角色，經歷的單位越多，越能理解各專職單位實際的作業面，在平日例行勤務與協作單位同仁間的互動將變得更為順暢，此外，當遭遇突發事件時，可以用更周延的思慮及判斷完成任務。運行管制中心的管制團隊，每日持續及有效地管控航班運作狀況，他們擁有充足的專業知識及充分理解各專職單位的作業程序，並且反應快速，能在有限的時間內透過橫向協調聯繫，即時解決任何突發狀況。航空公司擁有預先制定決策模式的結構化溝通網絡，同時，制定多項標準作業程序(SOPs)適用於各式特殊情況，在多變的環境中，力求各權責單位能快速回報遭遇事件情況、事件處理進度狀況等，以利決策團隊據以擬定妥善的應變計畫，快速下達指令予相關單位配合執行後續。

運行管制中心強調橫向溝通，以往僅能以打電話或召開視訊會議的方式聯

繫，傳統的溝通工具在某些程度上限制了參與者的行動及人數，在行動即時通訊科技加入企業組織正式的溝通管道之後，藉由行動即時通訊軟體，管制長可於異常狀況發生的第一時間建立群組，邀請各專職單位管理者加入，各單位亦可以再進一步邀請當值同仁或主管，如此一來，所有現場資訊可以快速回應至運行管制中心彙整，任何意見或建議可以立即提出討論，有效縮短了作業時間。除此之外，平日因工作時間不同而很少碰面的組織成員們，亦有了一個溝通平台可以彼此相互交流。

以西南航空的「關係模式」為例，這個模式帶給航空公司管理改進諸多有益的啟示，因為建立了強大的「關係」機制，其員工才會加強而不是排斥彼此間的聯繫，從而使他們能更有效地與他人相互協調，西南航空良好的「協同模式」讓組織內部的「目標一致、知識共用、相互尊重」的「關係」會促進在組織運作過程中的統籌協調(解密美國西南航空公司的成功因素，2014年12月16日)。為什麼「關係模式」會在航空公司管理方面發揮顯性作用?在對時間有嚴格限制、具高度不確定性，需要不斷更新資訊，隨時調整計畫，以及工作任務相互依賴的環境中，「關係模式」可以提升績效，例如，在航班準備起飛期間，參與航班起飛工作的12種職能人員在各項任務之間進行資訊回饋、相互溝通，同時針對來源各異的不確定性因素，及時更新資訊，調整計畫，「關係模式」可以調動埋藏於組織各級主體-人內在的工作積極性，以集體認同感的形式表現出來(解密美國西南航空公司的成功因素，2014年12月16日)。

綜觀目前國內有關航空公司組織溝通之研究十分缺乏，而國外的相關研究則多數探討航空公司的危機處理，例如 Cowden & Sellnow (2002)曾研究西北航空利用廣告作為組織危機溝通之一種形式之探討；Haruta & Hallahan (2003)則是比較日本與美國兩家航空公司發生嚴重空難之後，在文化差異的影響下，其各別的危

機溝通計畫。航空產業因為環境中不可抗拒之變化因素太多，再加上時間的壓力，經常需要快速進行危機處理，惟所有應變處置得宜的前提，除了平日訓練有素之外，所有員工彼此之間良好的溝通協作為一大關鍵重點。

綜上所述，航空產業的高專業、技術密集、時間與空間跨度，以及因承載旅客而高度重視安全與準時率之特性，讓各類專職人員在規範的時間範圍內，依照標準程序作業與運用結構化的溝通網絡。既定的溝通模式形成航空公司獨特的溝通文化，然而既有的通訊工具在一線團隊內往往僅淪為單向傳播的管道，或僅限於在工作環境當下與管理者或共事者彼此聯繫使用。同時，航空公司屬於「高可靠度組織」，經常面對環境變化做各式因應處置，各專職團隊成員因工作特性無法隨時在電腦前接收訊息，管理階層與內勤人員需藉由多種訊息管道，不斷提醒所屬同仁應注意事項，惟傳統溝通工具一對多或一對一的傳遞方式，讓成員彼此之互動僅限於單一對象。行動通訊科技運用於航空公司組織溝通，讓輪值團隊有了一個專屬的溝通平台，讓團隊成員可以相互交流與互動，提供資訊分享與回饋。本研究欲探討即時、互動性強的行動通訊軟體之使用，對於航空公司與其一線單位員工而言產生什麼樣助益，有何優、缺點，提供予航空相關產業參考。

第四節 研究問題

企業內部溝通運行的關鍵，主要仍在於溝通的滲透力，進而提升員工工作效益。根據以上對企業組織溝通行為與行動即時通訊軟體的文獻整理，行動即時通訊軟體確實為企業組織內部溝通帶來了大幅度的改變，有效提升工作效率及員工溝通滿足，並增強了組織內管理階層與員工之溝通互動。企業組織在即時通訊群組裡的訊息傳遞與溝通類型區分為：公告周知與交辦、聯絡與協調、緊急與請求協助、溝通與討論、分享與聯繫感情以及聊天抒發與傾聽，惟群組成員在發言時

仍會因彼此親疏、職務關係等而有所調整，多正向看待但不主動。每一位員工都有一套自己的自我審查策略，何時應該發言、何時應選擇沉默，發言的用字遣詞亦經過再三斟酌，最終目的是希望自己得以維持一個職場專業形象，避免被同儕孤立或在背後被耳語，亦不期望影響爾後的升遷。

行動即時通訊軟體之功能非常多元，也在不同的層面上影響人際關係。在溝通與人際關係的面向，學者多以企業或者學校為研究對象，而”航空公司”與一般企業團體在工作性質與溝通模式上有很大之不同，除了各專職單位自成一個團隊之外，單位與單位之間亦須相互協作形成一個更大的團隊，以利每一航班運行順遂。一線輪值單位人數眾多，各個專職團隊成員均接受同樣的專業訓練，執行相同的工作，每個人值勤時間與負責的航班不盡相同，需依照班表安排相互配合，因此與同一位同事共事與互動的頻率相對較少，而每一位團隊成員看似獨立作業卻能相互支援。一個航班通常由多個專業團隊依序或同時作業，而航空公司在同一個時間區段內，亦經常有數個航班同時在進行準備工作，專職能人各自按業務權責依標準程序執行，因工作場域在停機坪、飛機上或機場航廈內，須運用專門之制式工具進行溝通。航機起飛前準備作業嚴格注重及要求安全、確實與準時，所有人員在遇到突發狀況或完成工作時須立即回報相關單位，同一時間，運行管控中心(OCC)需密切關注每一個航班各單位的作業進度，並依其回報之工作資訊進行監控並隨時提供必要的協助。綜上所述，航空一線專職單位在動態的工作環境中溝通協作，為配合工作場域的特殊性除了面對面溝通之外，需使用專業、制式的溝通工具(例如：無線電)，若在室內辦公區域則搭配使用桌上型電話進行溝通，個人手機為上述通訊工具無法使用的情況下之備用工具。

對於空勤組員或一線輪值人員而言，因為其工作性質的特殊性，執行勤務以外的時間才是接收公司訊息的時候。企業資訊網站、電子郵件、手機簡訊等提供

員工各項企業資訊、最新作業規則、重要事項通知或提醒等，除了手機簡訊之外，上述之資訊管道皆須仰賴員工個人自發性地主動瀏覽，基於此，單位主管與內勤人員須不斷適時提醒作息不一致的輪值同仁，務必養成習慣隨時檢視。在行動即時通訊加入組織溝通後，原本僅為單純訊息接收者的一線員工，瞬間擁有一個共通的平台可以與其他同仁進行非同步溝通，增加了彼此互動的機會。

航空產業屬於高可靠度組織，管理階層總是不斷利用各種通訊管道，期望所屬同仁不會漏掉任何重要訊息，然而輪值與經常往返國內外的工作型態所產生之時間與地域跨度，讓其在人員掌控、團隊帶動上需要花費較多的心力。網路的普及與資訊科技的發達，讓現代人總習慣性地隨時瀏覽手機，行動即時通訊軟體的「已讀」顯示，幫助管理者知曉訊息傳遞狀態，同時，「群聊」功能讓工作資訊傳遞、分享與交流更加快速，對於航空產業的動態溝通環境無形中更進一步增進了溝通效率。

本研究期望了解航空公司運用行動即時通訊軟體的使用情形，在分散的工作環境中，如何促進公司內勤人員與一線單位員工，以及輪值團隊成員彼此之間的雙向互動，以擁有進一步協作與資訊共享的機會，並建立更好的互動關係，讓現場資訊可以迅速傳遞，相關人員可進行回饋、相互溝通。研究問題如下列：

研究問題一：航空公司一線單位員工如何使用行動即時通訊媒體？

研究問題二：行動即時通訊軟體的溝通方式，如何影響航空公司一線單位員工參與討論？

研究問題三：航空公司一線單位員工如何使用行動即時通訊軟體執行工作、解決問題、產製和傳達訊息？

研究問題四：航空公司一線單位的管理者認為即時溝通對管理的意涵為何？其因應策略為何？

第三章 研究方法

本研究關注行動資訊科技運用於航空公司內部組織溝通，在一線單位團隊群組中，團隊成員彼此如何互動、溝通。行動即時通訊軟體讓企業組織管理者與所屬員工可以在同一溝通平台上，隨時隨地進行意見交流，然而，如前文所述，受到傳統企業內部職場階級觀念的影響，組織成員多數習慣保持低調、沉默；同時，組織團隊中居於領導位置的管理者平日的帶領方式，亦會對單位溝通氛圍產生影響，進而左右所屬成員積極參與溝通的想法。研究者將採用質性研究的深度訪談法並輔以參與觀察，以校正訪談資料。

第一節 質化方法

質化研究，是奠基在研究者的親身經歷，屬於第一手觀察資料，通常是藉由深度訪談（in-depth interview）、焦點團體座談（Focus Group）、田野調查（field work）等方式取得，這也使得質化研究可被運用在較缺乏二手研究資料的初探研究上(易先勇、李佩璇，2012)。質化重視的是對現象的深入解釋，偏重微觀角度，質性研究的本質，就是一種「雙重詮釋」的過程—從受訪者、被觀察者之角度給予的詮釋，又再經過研究者的二度詮釋(易先勇、李佩璇，2012)。國內航空產業組織內部溝通的研究資料甚少，尤其與行動即時通訊科技相關之研究更是缺乏。組織溝通行為因職業特性而有所不同，因此需要實際進入場域或者透過熟悉產業特性的「當職者」，才能知曉箇中奧妙。

本研究旨在了解航空公司一線單位輪值員工，在企業組織內部行動即時通訊軟體群組內之溝通行為。由於航空公司一線輪值員工其工作性質具獨立性，且因

排班制以及空勤組員需要飛往國外，在時間及地域上與公司內勤員工皆有隔閡，同時，每日航班運行難免遭遇臨時之天候或人為因素的突發狀況，在此情況下，當值的員工除了依照標準作業程序回報業務相關單位，尋求支援以協助其排除異常狀況之外，如何有效運用行動即時通訊軟體，立即與單位主管取得聯繫，詳細報告現場狀況並隨時更新相關資訊，以讓單位管理者與內勤同仁在知悉後能儘速回傳必要訊息，以及視情況準備應變計畫。此外，一線單位員工平日在單位團隊群組內之溝通行為，其參與度(何時發言、如何發言)，其發言的方式(用語、內容等)，以及其溝通的策略(自我感知風險與自我審查)，皆是本研究關切的面向。

壹、深度訪談

本研究將採用深度訪談法(In-depth Interview)，深度訪談依據原先規劃的程度，亦可分成三種型式(Patton, 2002；Wimmer & Dominick, 2006)：

一、非正式的會話訪談(conversation interview)

開放式無結構性的訪談，如同日常生活的閒聊，在雙方互動的過程中，讓問題自然顯現。

二、半結構式訪談(semi-structured interview)

由訪談者擬定題綱，以引導受訪者侃侃而談，實際訪談內容並不只有訪談大綱，其陳述目的是在有限時間內，盡量就雙方對議題所能擴展的範圍而定。

三、結構性訪談(structured interview)

亦稱為標準化訪談，在訪談前，所有的問題都被列出，其用字遣詞需要多方斟酌，再於訪談中依照一定的順序提出。

研究者將採半結構式訪談法，半結構性訪談提供研究者設計問題，以及訪談時較佳彈性。在訪談之前，先對受訪者說明研究主題、重點和研究目的之後，再以提綱為藍本，讓受訪者依其經驗作聊天式對談，訪談時間為一小時，過程徵得受訪

者同意，進行全程錄音，除此之外，並強調訪談資料將以匿名方式處理，以數字編碼受訪者，於訪談結束後，由研究者繕打逐字稿做成紀錄。

貳、參與觀察法

「參與觀察」是從觀察中發掘一些值得深入探討的現象，在進而找出規律性。觀察者分為兩種：一者為客觀的觀察者(objective observer)；另一為參與觀察者(participant observer) (Lindemann, 1924，轉引自胡達然，2004)。前者指觀察者透過訪談，由外在研究文化；後者則指觀察者透過實地觀察，由內部研究文化(嚴祥鸞，1996)。參與觀察法(Participant Observation)，就是研究者深入到所研究對象的生活背景中，在實際參與研究對象日常社會生活的過程中所進行的觀察(MBAlib 智庫百科，2008)。什麼時候適合使用「參與觀察法」？假如研究是希望明白一個環境的活動與互動，任何一個組織或團體都有一些基本假設(assumptions)存在，這些假設乃為反映該組織的特殊文化基礎，組織中的成員通常受到這些習以為常的假設影響，因此觀察者不能完全倚賴組織成員的看法和觀點，必須藉由參與觀察法，由現象觀察進而探索其來龍去脈(胡達然，2004)。鑑於此，本研究將以深入訪談為主、參與觀察為輔，研究者藉由加入目標研究對象之團隊即時通訊群組，觀察群組成員日常互動情形，經由所觀察到的現象與研究訪談對象所講述的看法和觀點進行對照，以嘗試了解研究對象自身因受到組織文化影響，習以為常而不易自我察覺之溝通行為。

第二節 研究對象

航空公司一線單位輪值人員包含：飛航組員、客艙組員、機場運務員、裝載管制員等，空勤組員與一線輪值地勤人員不同於非輪班的內勤員工，一趟飛航任

務或當日輪值工作順利結束後，除非工作未完成或出現缺失需要當值同仁說明或協助事件調查，通常下班後不會帶任何工作回家，主管也不需要特別找你，因為同樣的工作業務當班的輪值同仁可以立即處理。而在執行任務以外的休息時間，輪班同仁能夠依個人意願瀏覽公司傳遞之資訊，或是在部門/團隊群組內與同事互動。企業資訊傳遞、空勤組員/輪班人員之間訊息的交流皆須仰賴組織內有效之溝通管道，以讓任務順遂，現場資訊亦得以回傳至直屬單位內勤人員，做後續改善或案例分享，行動通訊媒體運用於組織內部溝通，讓成員間增加了能夠及時與團隊或個人聯繫的管道，進一步加速了溝通的進行。

研究者任職於國籍航空公司飛航業務單位，考量在地利之便的情況下，能迅速取得合適的樣本進行研究，而呈現忠實的結果，因此本研究將以質性研究深度訪談的方式，邀請飛航組員來做為深度訪談對象，對不同職等、職務的飛航組員，在企業組織內部行動即時通訊群組內之溝通行為進行剖析。針對機師的發言、互動、回應方式，進行深度瞭解，從平日到遭遇突發狀況時，探討其如何使用行動即時通訊軟體進行溝通，進而整理分析機師職業之溝通特色，其優缺點分別為何，並據此提出未來改進建議。

壹、目標研究對象背景說明

依據民航局航空器作業管理規則第二條規則用詞：飛航組員是指於飛航時在航空器內負責航空器相關作業且具有證照之工作人員。本研究目標對象國籍航空公司「飛航組員」依據年資、飛行經歷及個人表現，依照職務高低排列其職稱分別為：正機師、巡航駕駛員及副機師。在正機師當中遴選優異者，透過訓練及考驗合格後擔任管理職務，依職務高低排列分別為：總機師(乙名)、助理總機師(2-3名)、檢定機師及教師機師。飛航組員的工作性質屬於高專業技術類別，每年須

接受複訓、模擬機考驗及實機考察，均為確保每位飛航組員之飛行操作技術達到安全標準。由於每一次的複訓或考驗/查核關係到未來是否能繼續飛行工作，而管理職機師同時擔任考驗官，因此在飛行員當中是具權威性的。此外，每一趟的航班任務依照民航局航空器作業管理規則第二條規則用詞，航空器飛航時，標準飛航組員應包括正駕駛員及副駕駛員各一員，因此在駕駛艙的工作環境裡，是有所謂的階級觀念的。

另依據民航局航空器作業管理規則第二條規則用詞：機長是指由航空器所有人或使用人指派，於飛航時指揮並負航空器作業及安全責任之駕駛員。飛航組員肩負著全機旅客及機組員之飛航安全，除了飛行操作之外，客艙內之緊急事務，若空服員無法解決時，則需由機長做最後判斷並處置。飛航組員之日常工作時程須配合預先安排好之班表進行，依飛行時數之長短由 2-4 位組員共同執行飛航任務、相互協作。在各個國外航點駐留期間，組員彼此及與當地機場經理之間須保持聯繫管道暢通，當因不可預期之天候或人為因素須調整回程班機時間，或者個人遭遇緊急事件時，可以方便取得聯繫並獲得及時的協助。以 2018 年 9 月 6 日日本北海道遭遇 6.7 級強震導致機場關閉之事件為例，滯留當地的機組員，主動建立行動通訊群組，彼此聯繫相互照應，並於第一時間向直屬主管回報現場狀況，以利總公司相關單位辦理後續航機與人員調度等事宜。

貳、目標訪談對象選擇

個案航空公司擁有波因公司 B744、B777、B738 及空中巴士 A330、A350 等 5 機隊，機隊各自獨立管理，由一位總機師與數位助理總機師(依機隊人數多寡而異)，研究者因職務曾隸屬於機隊辦公室協助飛航組員紀律與飛行操作管理，故本研究將以飛航組員為深度訪談邀約對象。至 2018 年 9 月止，各機隊即時通訊

群組內之人數約計 200-300 多人，依研究者平日觀察機隊之行動即時通訊群組內之溝通情形，發言頻率較高者除了管理職機師之外，通常以正機師居多數，部分機師則是在遭遇緊急/臨時狀況時才會在群組發聲，資淺的機師則幾乎不發聲。為了解飛航組員對於公司即時通訊平台之認知，以及如何與群組內成員互動與回應，計畫邀請訪談對象涵蓋空勤管理職機師與一般飛航組員：

一、管理職：

總機師、助理總機師、檢定機師與教師機師各 1 位，共計 4 位代表管理階層。

二、一般飛航組員：

平常會發言的飛航組員計 3 位(包含正機師、巡航駕駛員與副機師)；平常較少或不曾發言的飛航組員計 4 位(包含正機師、巡航駕駛員與副機師)，共計 7 位。

研究者企圖從管理階層與一般飛航組員不同層級的訪問者身上，發掘其對於行動即時科技運用於企業組織內部溝通的想法。另外，考量研究者本身屬於管理之幕僚單位，為避免訪談對象因心存戒心而不願表達心中真實的想法，因此將選擇熟稔之機師進行訪談。

參、分析單位

深度訪談為本研究蒐集資料的方法，主要目的是了解研究對象的主觀經驗和內心的感想。訪談者藉著面對面言語的交換，引發受訪者提供他對某項事務的意見與想法，收集其所有可能的反應，因此，為了得到更多不一樣的回答，需要針對不同類型的訪談對象，對個人差異深入觀察。本研究的分析單位為「一個飛航組員團隊」。

第三節 訪談內容與步驟

質化研究方法的步驟，首先要由下往上，從現象中發問，將經驗性的事實概念化，並從幾組不同的概念中凝聚為研究者所關注的問題意識；再由上往下，從問題意識以及重要概念中拉出操作化的指標，設計成問題組合，以進行資料蒐集(易先勇、李佩璇，2012)。

Murphy (2001)表示組織文化的展現有四個特點：組織文化的展現不是獨白，而是共同建構的對話；組織文化的展現在歷史上是受到限制的，因為它們嵌入過去的現實共建中；組織文化的展現是情境相對與變量的，過去的經驗並非唯一的意義資源；組織文化的展現是被政治驅動的。組織成員在組織文化的影響下，在面對日常工作或遭遇緊急/突發狀況時，會慣性地依照固定的程序或設定的規則進行。而高可靠性組織的成員面對相似的工作情境時，則知道如何在日常工作中維持彈性，以及當面對緊急事件時應該如何應變(Murphy, 2001)。綜合上述，企業組織員工受到企業文化影響，讓其產生儀式性的工作方式與溝通行為，然工作情境會跟隨著時代轉變以及不同的管理階層權力展現各異，故組織成員的行為展現上將因此而調整。

本研究採半結構式的深度訪談法，依照研究目的與問題，對 11 位飛航組員進行訪談。個案航空公司目前以企業即時通訊軟體 team+作為正式之內部溝通管道，由於大部分飛航組員感覺 team+太過正式，僅當作業務上之資訊接收工具，基於此，機隊仍維持 LINE 群組之使用作為一個非正式的溝通管道，以讓飛航組員能有一個溝通平台可以自由地進行交流，故本研究將同時探討企業即時通訊軟體 team+以及 LINE。訪談大綱分四大層面：

一、使用層面：

了解管理職與一般飛航組員平日使用行動即時通訊軟體之情形，如何使用、何時使用、使用頻率為何?此外，在公務與私事之間如何做區隔?

二、認知層面：

了解管理職與一般飛航組員對於行動即時通訊軟體運用於組織內部溝通，對其個人業務產生什麼樣的影響?在其認知中，新通訊科技在組織溝通中扮演什麼角色?

三、溝通行為層面：

了解管理職與一般飛航組員在平日例行飛航任務，以及當遭遇突發狀況時，如何使用行動即時通訊軟體進行溝通，使用時機、溝通對象、溝通的內容分別為何?正式溝通管道 team+與非正式溝通管道 LINE 之間如何分工?嘗試觀察管理職與一般飛航組員在其主觀的溝通行為上，是否有相似的儀式性的思考模式存在，而這樣的思考行為在何種情況下會做調整?

四、溝通策略層面：

了解管理職與一般飛航組員，對於機隊在企業即時通訊軟體 team+與 LINE 所建立之團隊群組，其如何與群組內成員進行互動與回應，在什麼樣的情境下會參與發言或討論?在發言、加入討論之前會有什麼樣的考量?在決定發言或評論前，如何斟酌用字遣詞?

研究問題	訪談題目
RQ1： 如何使用行動即時通訊軟體	1. 平日使用行動即時通訊軟體溝通之對象有哪些? 2. 平日使用行動即時通訊軟體之頻率為何? 3. 何時或在什麼樣的情況下會使用行動即時通訊軟體? 4. 你會逐條瀏覽即時通訊群組內之訊息嗎?如否，請說

	明原因為何?
RQ2 : 即時通訊軟體的溝通 方式如何影響參與討 論	<p>5. 平日會使用企業即時通訊 team+與 LINE 的哪些功能(文字、聲音、圖像...等)進行溝通?</p> <p>6. 你認為企業即時通訊 team+與 LINE 在公司的溝通管道中分別扮演什麼樣的角色?提供了什麼樣的資訊?</p> <p>7. 你偏好使用正式(team+)或非正式(LINE)溝通管道進行溝通呢?請說明原因為何?</p> <p>8. 承上題, team+與 LINE 兩個通訊群組內的溝通互動方式(對上/對下/平行溝通)有不同之處嗎?</p> <p>9. 續承上題, 什麼樣的溝通互動方式會增加你參與互動的意願呢?</p>
RQ3 : 行動即時通訊軟體的 溝通型態與內容	<p>10. 企業即時通訊 team+與行動即時通訊 LINE 在使用上你會如何分工呢?</p> <p>11. 行動即時通訊軟體如何與既有之溝通工具搭配使用?</p> <p>12. 你認為企業即時通訊 team+與行動即時通訊 LINE 群組的建立, 對於例行工作、解決問題、與同事的溝通協調, 以及團隊向心力的凝聚上是否有幫助呢?</p> <p>13. 你平日會主動在公司的行動通訊群組內發言嗎? -如會, 在發言前是否總是會先行思考? -如不會, 請說明原因。</p> <p>14. 承上題, 在機隊通訊群組發言或加入討論時, 在發表任何意見或建議前, 是否會不斷地重新描述及建構內容?</p>

<p>RQ4 :</p> <p>管理者對溝通的認知；行動即時通訊軟體對管理的幫助</p>	<p>問題 15-19 僅詢問管理職機師：</p> <p>15. 您對於目前 team+ 與 LINE 的團隊通訊群組的溝通模式有什麼想法?</p> <p>16. 承上題，請描述一下您所觀察到群組內飛航組員主動發言，以及參與討論的互動情形。</p> <p>17. 續承上題，您覺得什麼樣原因影響了飛航組員使用行動即時通訊軟體的意願?</p> <p>18. 您所管理之飛航組員平日會提供什麼樣的資訊回饋?</p> <p>19. 您會鼓勵所屬在通訊群組內發言嗎?</p> <p>20. 公司宣導開放使用行動即時通訊軟體之後，對於飛航任務之執行、與主管及同事之間的互動，產生了什麼樣的改變?</p> <p>21. 你認為使用 team+ 跟 LINE 在工作溝通上各有什麼不足之處?對於公司用即時通訊軟體管理的整體建議為何?</p> <p>22. 你認為線上和線下溝通的差別在那裡? 各有什麼優缺點。</p>
--	---

表 3-1 訪談問題

第四節 研究執行

壹、研究資料收集

本研究以深度訪談為研究方法，並透過面訪與全程錄音方式收集訪談語音資

料，訪談後由研究者將錄音紀錄的訪談內容謄打為逐字稿後，接著進入資料編碼與分析階段。為保護受訪者的身分，所收集資料僅供本研究使用，並將姓名資料以匿名方式處理，為方便讀者參照，依照訪談者職位與受訪之先後順序，分別將逐字稿件按照英文大寫字母的方式依序編號，如需引述某一受訪者的意見，皆以受訪者 ABC 等之代號表示。研究者閱讀所有的逐字稿並逐段檢視訪談內容，挑選符合訪談問題之相關論述加以明確標示，以利後續對於資料分析的比較與引述之用。

研究者於 2018 年 12 月 17 日至 2019 年 01 月 08 日進行研究資料收集，總計訪談 11 名受訪者，訪談歷時為 28 分鐘至 55 分鐘不等。在受訪者背景方面，計有 4 名管理職機師、2 名正機師、3 名巡航駕駛員、2 名副機師，年資在 5 年到 24 年之間。性別部分，包括男性 9 名與女性 2 名，與國內飛航組員男女比例狀態大致相符。按照職務與訪談時間由先至後順序，本研究受訪名單詳見表 3-2。

編號	性別	年資 (註 1)	訪談日期	訪談地點	訪談形式	訪談歷時
A	男	18 年 9 個月	2018/12/17	員工餐廳	面訪	30 分鐘
B	男	22 年 5 個月	2018/12/24	員工餐廳	面訪	42 分鐘
C	男	24 年 7 個月	2018/12/26	員工餐廳	面訪	42 分鐘
D	男	16 年 11 個月	2019/01/08	員工餐廳	面訪	55 分鐘
E	女	11 年 4 個月	2018/12/28	員工餐廳	面訪	34 分鐘
F	男	24 年 7 個月	2019/01/03	員工餐廳	面訪	46 分鐘
G	男	8 年 5 個月	2018/12/24	員工餐廳	面訪	28 分鐘
H	男	12 年 2 個月	2018/12/28	員工餐廳	面訪	50 分鐘
I	男	5 年 9 個月	2019/01/07	員工餐廳	面訪	43 分鐘

J	女	6 年 11 個月	2018/12/21	員工餐廳	面訪	45 分鐘
K	男	8 年 7 個月	2019/01/02	員工餐廳	面訪	38 分鐘

註 1：受訪者年資計算至 2019 年 1 月止。

資料來源：研究者整理

表 3-2 本研究受訪者一覽表(依職務與受訪時間順序)

貳、研究倫理與信度

考量顧及研究倫理與信度，研究者在進行深度訪談前，承諾受訪者所有訪談資料會以匿名方式處理，凡有涉及個案航空公司業務執行或勞資爭議等之企業機密與敏感內容文字，均不會出現在論文內文當中，據此取得受訪者信任，使其願意分享真實的行動通訊軟體使用親身經驗。由於本研究僅以個案航空公司之飛航組員為研究對象，故受訪者擁有相同的工作歷程且彼此互為同儕，所提供的具體經驗資料能供研究者事後進行比對，以更加確認本研究資料之真實性。

參、訪談資料編碼與整理

研究者將 11 名受訪者的訪談內容謄打為逐字稿，此為本研究主要採用的分析資料。本研究以「樣板分析法(template analysis)」進行資料分析，此分析方法主要是運用分析大綱作為分析文本資料的依據，將資料進行概念化的分類，並反覆檢視文本，修訂分析大綱，以完成最終類目編碼，接著進入詮釋階段，將文本放置於詮釋架構內(胡幼慧、姚美華，1996；潘淑滿，2003)。

研究者以訪談大綱為分析架構，並將四個研究問題作為分析架構的主幹，依此順序進行研究資料編碼與分析類目之安排，其步驟如下：

一、研究者將 11 名受訪者訪談內容全部打成逐字稿，依照經驗發生時序，將逐字稿分類成「個人平日使用行動即時通訊軟體的習慣」、「行動即時通訊軟體在企業組織內部溝通之運用情形」、「企業員工使用行動即時通訊軟體進行組織內部溝通之現況」以及「從管理者的角度看行動即時通訊軟體之助益與提出未來建議」四類。

二、將受訪者所陳述的經驗依照時序分類後，在每個類別中歸納出現頻率及次數較高的共通主題，並循此建構主要分析類目。

三、在不同的分析類目中，研究者再將受訪者之具體經驗轉換成抽象的編碼，並在編碼過程中按實際資料內容不斷調整分析項目。

經上述步驟完成編碼及分析類目分類後，擬定研究資料分析架構表如表 3-3。

研究問題	次議題
RQ1： 如何使用行動即時通訊軟體	<ol style="list-style-type: none"> 1. 使用行動即時通訊軟體溝通的對象。 2. 使用行動即時通訊軟體的時機。 3. 瀏覽即時通訊資訊的方式與習慣。
RQ2： 即時通訊軟體的溝通方式如何 影響參與討論	<ol style="list-style-type: none"> 1. team+與 LINE 在功能使用上的分別。 2. team+與 LINE 在組織內部溝通的功能與角色。 3. team+與 LINE 在組織內部的溝通模式。 4. 組織員工在 team+與 LINE 群組內的參與方式。
RQ3： 行動即時通訊軟體的溝通型態 與內容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織員工使用 team+與 LINE 的考量。 2. team+與 LINE 跟企業組織既有溝通工具的分工方式。

	<ol style="list-style-type: none"> 3. team+與 LINE 對組織員工的助益。 4. 組織員工在 team+與 LINE 上的溝通內容展現。
<p>RQ4： 管理者對溝通的認知；行動即時通訊軟體對管理的幫助</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 管理者使用行動即時通訊軟體的溝通模式與考量。 2. 行動即時通訊軟體對管理的助益。 3. team+與 LINE 運用於組織內部溝通的期待與建議。 4. 線上與線下溝通的差異。

表 3-3 本研究問題與次議題



第四章 資料分析

本研究目的是在了解行動即時通訊軟體如何運用於航空企業組織內部溝通，從文獻資料中我們知道，即時通訊工具在企業組織內部溝通的使用情形與成效、組織成員在即時通訊群組的溝通行為與內容展現、以及航空公司特殊的產業特性與溝通情境。從訪談資料中也知道飛航組員因飛行工作特性而產生之空間與時間跨度，影響其訊息接收的方式，因工作性質與安全高度相關，管理者在訊息傳遞上也涉及策略的運用，期望所屬組員能有效接收，並能進而給予反饋，同時，藉由團隊共同的溝通平台能盡量拉近彼此的距離，增加群體互動與資訊共享。

本章節將逐一從航空公司的組織溝通情境與工具、行動通訊軟體運用於個案航空組織溝通現況、飛航組員使用行動即時通訊軟體的習慣/群組角色對應與互動行為、以及從管理者的角度看訊息傳遞策略與行動通訊軟體之助益等面向，透過資料分析進行闡述，以了解行動即時通訊科技如何協助航空公司一線單位的組織內部溝通。

第一節 航空產業溝通情境與工具

Roberts 等人(1989a；轉引自胡達然，2004)提出航空公司屬於「高可靠度組織」，與一般組織特性不同，航空公司組織異常複雜，完成不同運作之各單位功能劃分清楚且需要緊密配合，在特別的時間範圍內同時處理許多操作，因此除了仰賴平日不斷訓練的標準作業程序制度，彈性且多元的訊息傳遞網路，讓身處於動態工作環境中的航空一線員工能安全、穩妥地進行工作。

陳玉娟(1999)在研究中曾提及，在企業溝通 2.0 時代是使用電子郵件來溝通，除此之外，更採行企業內部網路(intranet)，它不僅包含電子郵件類，還包含資訊公告類、資源分享類、公眾討論類(討論園地)和群體討論類(線上聊天系統、網路會議、視訊會議)等。個案航空公司員工人數眾多(至 2019 年 03 月 31 日止國內外員工人數合計為 12,245)，企業資訊網站為公司統一之組織資訊入口，包含全員電子信箱、資訊公告、電子布告欄、企業園地、文件手冊、各類資訊系統路徑等，除了管制的品質文件類需透過公司內網(intranet)，在網路許可的環境下組織成員可以隨時查閱企業資訊。在智慧行動裝置普及後，迎接企業溝通 3.0 時代則是改用即時通訊軟體來群聊。個案國籍航空公司於 2015 年因應資訊安全考量，引進企業即時通訊軟體 team+ 做為全公司內部正式溝通工具之一，在 team+ 出現之前，已有部分單位使用一般通訊軟體 LINE 建立群組。

本研究訪談分析對象-飛航組員，負責操控航空器(aircraft)載運旅客及貨物至目的地，工作執行分為「空中」與「地面」兩部分。起飛前準備階段，飛航組員透過面對面或無線電等與客艙組員、航機修護、航機簽派、機坪管制等人員進行工作溝通，當航機起飛後，在高空中僅能透過機載通訊裝備(例如：無線電、衛星電話等)進行溝通。當結束飛行任務之後才是接收公司訊息的時候，飛航組員因工作性質需要往來全球各個航點，時間、地域的跨度再加上需各自按班表值勤，所以飛航管理部門建立了一套訊息傳遞模式：將專業溝通經由電子郵件群發，並同時發布於企業資訊網站上，以每周通告、每月機隊月訊等固定方式，讓組員養成習慣閱讀重要提醒；臨時提醒事項以手機簡訊或行動通訊軟體發送；行政事務交代則以電子郵件或行動通訊群組周知。為了不讓飛航組員遺漏任何重要資訊，管理階層及內勤人員運用各種溝通管道傳遞，並不斷適時提醒閱讀。傳統的溝通工具(例如：電子郵件、電話簡訊等)僅限於單向傳遞，行動即時通訊軟體的運用，增加了組織成員之間的互動參與感知，而影響即時通訊科技加入組織內

部溝通產生之效應，不單只是飛航組員個人的使用習慣，還涉及企業組織的溝通資訊處理、群組溝通互動的行為、以及管理者的溝通策略。以下幾節將以上述幾個面向進行資料分析。

第二節 手機不離身的時代

現代社會科技發達，網路的蓬勃發展，使得大眾對於使用通訊軟體(例如：Telegram、Facebook、LINE)來進行溝通已逐漸習以為常，甚至已經成為越來越多人對外溝通的主要管道。根據尼爾森執行的 2017 年 LINE 使用行為研究調查發現，LINE 已成為用戶的重要資訊管道，再忙都想打開 LINE 看看：80%表示看到 LINE 未讀訊息，雖然有點忙還是會「忍不住點開看」、76%聽到 LINE 的聲音就有查看手機的衝動、54% LINE 用戶每天開啟 LINE 10 次以上(上報 UP MEDIA，2017)。

本研究 11 名受訪者皆在同一家國籍航空公司擔任飛航組員，年齡約在 30 歲到 62 歲之間。往往因飛航任務需飛往世界各地，生活作息時間與家人、朋友以及公司同事都不相同，面對面見面的機會比較少，平日裡無論是與家人、朋友聯絡感情，或是工作上的聯繫，大部分均仰賴手機，而擁有即時與便利優點的行動即時通訊軟體，在網路狀況許可的環境下，更是他們經常性使用之溝通工具之一。

因為 LINE 不用電話費嘛(受訪者 G)。

LINE 現在幾乎取代了以前電話的功能，尤其很好用的地方是，如果你不確定對方是不是方便接你的電話，通常就會發一個訊息過去，他如果有回覆，代表現在是 available；如果當時已讀但沒有回，你就知道他現在可能在忙別的事情不

方便；或者他一直未讀，你就知道他根本沒開機、沒上網(受訪者 C)。

現在其實人與人之間的溝通工具，通訊軟體是比較方便的，因為有時候你不一定第一時間找得到那個人，你打電話他不見得在，不見得能接電話，或者是說他那個位置不能接收到訊號的時候，其實用通訊軟體可以先把你的意圖 PO 上去跟他講，然後等他有空的時候看到，第一時間就會回答你(受訪者 B)。

壹、企業即時通訊軟體 team+與通訊軟體 LINE 的異同

個案國籍航空公司於 2015 年因應資訊安全考量，引進企業即時通訊軟體 team+做為全公司內部正式溝通工具之一。在 team+出現之前，各機隊已使用一般通訊軟體 LINE 建立群組，做為機隊訊息發布以及飛航組員工作聯繫之用，在 team+正式宣導使用之後，各機隊仍保留 LINE 群組，讓組員有一個工作分享平台。

一、兩種即時通訊軟體如何建立組織群組

1. Team+：

Team+連結企業組織自有之通訊錄，清楚標明單位部門、職稱、姓名，機隊主管可以輕易地利用通訊錄找到自己的組員，並依據需求建立團隊，成立專屬的交談室，例如受訪者 D 即表示：「我在 team+將機隊所屬組員分成 3 個團隊：正機師、巡航駕駛員與副機師、外籍機師，這樣比較方便做訊息的管理」。

2. LINE：

LINE 須由好友邀請才能加入團隊，故機隊群組建立之初，是以一個拉一個的方式逐步加入。然而 LINE 畢竟是私人通訊社交軟體，許多人以英文名字、綽號作為使用者名稱，甚至沒有使用個人照片，在無法分辨

誰是誰的情況下，機隊主管只好請每一個人在聊天室內報上姓名及員工號，以確認其確實是該機隊之組員，並以截圖方式存放在群組記事本內，方便日後查詢。「其實關於資安，LINE 有一個缺點就是很多人都會用英文名字，不然就是用綽號，甚至一個代號(例如：K)。記得當初機隊 LINE 群組建立的時候，發現一大堆人，你根本不知道這個人是誰，所以我要大家自己出來說你是誰，你必須要 identify 自己的身分，至少要知道你是不是我們機隊的組員，如果他根本是個外人，不曉得怎麼樣加進來了，我們機隊的一切動態都被他掌握了，萬一是什麼水果日報的記者怎麼辦(受訪者 C)」。

二、兩種即時通訊軟體的介面差異

Team+是針對企業所專門設計之即時通訊軟體，與 LINE 最大的不同是其連結企業自有之通訊錄，重要通知訊息可以一對 N 的方式傳送給全公司所有單位部門同仁知悉，亦可以跨單位組成團隊交談室進行業務交流與召開視訊會議。個案航空公司的 team+「團隊互動」功能相當於 Facebook 的主題式留言，重要宣達與提醒通告以貼文方式呈現，不僅方便日後查詢，也沒有洗版的問題，同時，team+的群組交談室也與 LINE 群組擁有相同的功能，受訪者 F 提及「我們 CA (captain)有在 team+自己成立一個換班群組，那個很方便，所有組員都在裡面，名字都有顯示出來，誰跟誰換班一看就知道」。

三、兩種即時通訊軟體在不同裝置的使用

Team+與 LINE 都只能在一個裝置上下載使用(電腦除外)，個案國籍航空公司給每位飛航組員配發 iPad 作為公務使用，所有飛航手冊及通告等都建置在 iPad 上。由於下載 team+須同意接受隱私權授權，依據深度訪談結果，管理職機師因為職務的關係，必須保持通訊管道的暢通，同時，隨時掌握與協助所屬組員的突發狀況，因此在手機上同時下載 team+與 LINE 是必須的，而 7 位非管理職機師中僅 1 位將 team+下載在手機上，其餘接下載在公發的

iPad 上，據受訪者說明公司內 8 成以上的組員都是如此。LINE 則因為平日私人溝通使用頻繁，所以都是下載在手機上的。「我是把 team+ 裝在 iPad 上，因為我覺得手機是屬於比較私領域的東西，與工作相關的統一安裝在公司發的 iPad 上比較理想，基本上，每一趟飛行任務前，我都會固定更新 iPad 上的飛航手冊，仔細閱讀隔日要去的機場的場站資訊，同時也會瀏覽 team+，上飛機前也會再檢視一遍，這是我的習慣(受訪者 E)」。

貳、行動即時通訊軟體的使用習慣

一、如何使用行動即時通訊軟體

飛航組員平日於公於私是如何使用行動即時通訊軟體，歸納深入訪談結果，受訪人使用方式如下：

(一) 公務使用

1. 管理職機師：

總機師是必須要對機隊負責並承擔所有責任的人，因此需要非常密切的掌握機隊的動態，協助組員解決問題，以及擔任公司管理高層與同仁間的溝通橋樑，副總機師為輔助及代理的角色，協助總機師處理機隊事務，教師機師負責線上飛航組員與未完訓之試用正/副機師的帶飛工作，檢定機師則負責各項飛行考驗任務。上述管理職機師在飛行任務以外的時間，皆需要隨時留意手機訊息通知，同時，彼此亦建立了通訊群組，無論是相互交流線上組員的訓練或考驗情況，或是總機師與副總機師每日透過群組聯繫交接異常狀況，皆在確保機隊運作順遂。

我經常會注意手機，看看長官是否有事情交辦，或是組員是否有事情要聯絡我，也會留意機隊 LINE 群組的留言(訪談者 D)。

因為職務之故需要 24 小時待命處理突發狀況，我會隨時留意手機的狀態。基本上我們幾個坐辦公室的彼此都會隨時保持聯繫(訪談者 A)。

我跟兩位副總機師習慣每天晚上固定交接，說明一下機隊當日的情況，有沒有什麼特別的事情，這樣無論那天是誰當班，任何事情都可以很快接手處理(訪談者 B)。

2. 非管理職機師：

根據深度訪談的結果，7 位受訪者均會定時檢視是否有公司傳送之重要通知，也會留意機隊群組內的留言。在需要與機隊主管聯繫時，基於正式性與通話品質的穩定性，主要還是會選擇使用電信通話；在與同事聯繫時，如果有對方的 LINE，則以 LINE 聯繫，反之則使用 team+。

我每天都固定早上起床或睡前看一下手機，公司的 team+ 是我唯一有開啟訊息通知提醒功能的 APP，因為傳遞的都是重要的通知或提醒。如果需要與總機師或機隊聯絡的話，我會直接打電話，有時間的話就會直接去辦公室，面對面說話比較清楚也比較禮貌(受訪者 H)。

(二) 私人使用

1. 聯繫對象與加入群組的類型

行動即時通訊軟體即時與彈性的溝通特性，讓人與人之間的溝通方

式隨之產生改變。現代人生活忙碌，相約見面聚會變成一種奢侈，通訊軟體的群組功能讓大家能在線上群聚互動，聯絡感情。11 位受訪者表示平日裡會使用通訊軟體跟家人、朋友與私交比較好的同事聯繫，也加入不少群組例如：研究所/大學/高中同學的群組、公司同梯的群組、愛車群組、麻吉同事群組，還有家裡親戚們的群組…等。部分受訪者認為平日裡因為飛行工作，已經減少了不少跟家人的相處時間，同時，也想好好利用在國內休息的時間處理一些重要的事情，甚至想好好放鬆一下，但是每天難免會有不少來自四面八方的訊息，不管是公司在工作方面的重要提醒，或是親朋好友的關心，在人際交際上也有需要顧及之處，因此，他們會自訂一套溝通規則，例如安排一個固定的時間來逐一瀏覽訊息。

我跟我太太的作息時間不一樣，我必須配合班表時早時晚，有時候一個長班就好幾天都在國外，所以我們講好了，起床第一件事就是先看一下手機，家裡有什麼重要的事情馬上就可以知道，也可以互相交代一些事情(受訪者 F)。

平常基本上是把臉書訊息接收、LINE 訊息通知等會讓人分心的提醒功能關閉，因為不想被打擾，想把時間花在好好與家人相處，或者好好讀一本書。手機網路功能其實也是關閉的，只有在需要使用的時候才打開。如果真的有很重要、很緊急的事情，一般人會直接打電話聯絡，所以如果對方傳了訊息，你未讀或未回應，而對方並沒有再追來電話，就表示事情並不重要。基本上，我每天都固定早上起床或睡前看一下手機(受訪者 H)。

我是不喜歡用手機的人，我不喜歡一直低頭滑手機，我看人家一直低頭滑手機也覺得討厭，我會跟身邊的人說你可不可以把手機放下來，I'm right here，這

是一種禮貌。所以自己要去做時間規劃，什麼時間該做什麼事，我基本上固定一段時間會看一下手機，然後平常不是任務待命時間，我不會把手機的訊息通知聲音打開(受訪者 J)。

有了通訊軟體真的方便很多，像我們機隊的班，常常不是很早，就是很晚，有事要聯絡很怕打擾到對方或是他的家人，這時候就傳一個訊息過去，他 ok 的話就會跟你聯絡。群組也是很方便，有時候約見面不用一個一個聯繫，在群組拋個訊息就好(受訪者 G)。

2. 使用哪些功能

11 位受訪者最常使用的功能就是「語音通話」與「文字訊息」，在網路順暢的環境下，LINE 的語音通話基本上已經取代了一般電信通話，最主要的原因是免計費。然而現代人經常性使用電腦文字輸入，太倚賴自動選字的功能，以至於常常於文字訊息出現錯別字，或者得倚靠注音輸入，靠印象來搜尋正確的文字，受訪者 C 表示：「現在人拿筆寫字的機會越來越少，對於文字的熟悉度其實是在退化的，所以我都是使用手寫功能輸入文字，趁機 refresh 寫字」。另外，「貼圖」也是受訪者普遍經常性使用的，受訪者 F 提及：「當初 LINE 會受到大家的關注跟喜愛，一開始的原因就是因為貼圖」，受訪者 D 也表示：「私人溝通的時候我很常使用貼圖，雖然只是很簡單的一個貼圖，但往往可以很傳神地表達你的情緒跟想法，不需要太多文字」。除此之外，「照片傳送」與「截圖」兩種功能亦是受訪者很喜歡使用的功能，很多時候當文字無法充分說明的時候，「照片」與「截圖」是很好的輔助工具。而「語音輸入」是受訪者最不喜歡使用的功能，受訪者 G 說：「我不會使用語音輸入代替傳統的

打字，怪怪的，好像跟空氣講話，不習慣」，受訪者 J 則表示：「我比較少用語音，因為我用 LINE 通常都是真的有事情要問，如果用語音的話，我看不出來那段對話是什麼，一定要點開來聽，有文字留下來的話，我可以大概知道哪一個時間點說了什麼話，或者是討論了什麼事情」。

(三) 公務與私人使用的異同

綜合上述，並依據深度訪談與研究者平日觀察的結果，管理職機師由於職務之故，需要隨時掌握機隊之動態，以及提供所屬組員必要的協助，故手機 24 小時都在待機狀態，team+ 與 LINE 兩種即時通訊軟體也均下載在手機上，不會關閉通知鈴聲或震動功能，且不時皆會檢視手機，以防止漏掉公務或所屬組員之任何重要的訊息。在公務的使用上，由於其管理者的身分，因此在通訊軟體上的發言，儘量在必要的時候以精簡之發言方式為之，並視需要佐以圖片輔助說明，故亦有管理職機師為了方便檢閱、編輯與傳送圖檔資訊而選擇將 team+ 下載於 iPad 上。在私人使用方面，由於管理職機師之公務與私人訊息同在一個載具上，因此其使用習慣屬於公私並用，惟當私人聯繫時，「LINE 語音通話」、「文字訊息」、「貼圖」的使用較頻繁，在文字的使用上亦較輕鬆。

沒有特殊事件，原則上我不會在機隊的 LINE 通訊群組中發言，避免同仁對真正重要的訊息反而輕忽以對，於通訊群組發言時會盡量以必要精簡之發言方式為之，方便同仁快速掌握資訊(受訪者 A)。

team+ 只能選擇安裝在一個 device 上，就是如果你裝在手機上，iPad 就沒有，現在慢慢都有些老花，iPad 螢幕大看字比較輕鬆，除此之外就是我要寫什麼東西

比較方便，還有就是我很多飛行操作手冊都在 iPad 裡面，常常有些人來問我一些問題，我必須要去 manual 上面找到他要問的問題答案，然後把它截圖下來傳給對方，那時候在 iPad 上會比較好用，所以我是把 team+ 裝在 iPad 上(受訪者 C)。

非管理職機師的 team+ 絕大多數是裝在公司發放的 iPad 上，LINE 因為是平日習慣使用的通訊軟體，且家人、好友與私交比較好的同事均互為 LINE 好友，故下載在手機上，便於隨時聯繫。公務使用方面，主要皆以接收訊息為主，當需要聯絡事情時，向上對管理階層基於正式與禮貌性多數使用電話聯繫，必要時則直接面對面請教或報告。當與不熟識之公司同事溝通時使用 team+，有互加 LINE 好友的同事則以 LINE 聯繫。私人使用方面，「LINE 語音通話」、「貼圖」的使用頻繁，文字訊息傳遞也經常為之。由於正式的通訊軟體 team+ 與非正式的 LINE 分別在不同載具上，因此公與私的使用上是較為分明的。

我儘量避免在私人的手機上使用公司的通訊軟體，手機裡面有太多私人的東西，我的銀行卡號、email address、password... 等等，那如果今天公司要透過 team+ 來監控，我要同意它的監控的話，那我覺得是違反隱私權(受訪者 J)。

二、小結

綜觀上述受訪者描述自身之行動即時通訊軟體之使用習慣與方式，研究者初步發現，飛航組員因為工作型態的獨特性，且因飛航涉及安全，故管理階層隨時都在準備接收來自各方(高階主管、所屬組員、其他業務往來之平行單位)的訊息，同時，也隨時準備好傳遞即時訊息予相關單位與人員，屬於一對多的溝通類型。非管理職機師在工作上之溝通窗口較為單純，除接收來自管理階層傳遞之重

要訊息之外，遭遇任何突發狀況時，在飛機上/高空中以機載裝備(無線電、衛星電話)聯繫業管單位(例如：航空公司的聯管中心、機場塔台等)，在地面上則以通訊軟體或電話通報總機師與提交事件報告。平日工作疑問與經驗分享，可直接與管理階層聯繫或在機隊 LINE 群組內提出。

飛航組員生活作息時間不固定，在高空中無法使用通訊軟體，同時有時飛去國外一待就是好幾天，再加上各國時差的原因，以及網路穩定狀態的影響，讓即時通訊軟體變得不是那麼「即時」，然而卻是最好的溝通工具，需要溝通時不用特別相互配合作息時間，僅需將所需傳達之資訊先行送出，當對方的環境狀況允許時，自然會接收到訊息，也就是說雙方處理訊息的時間是有彈性的。此外，有別於傳統電話，若對方沒有留言，也不知道對方的意圖或事情的輕重時，需要一一回覆，通訊軟體則可以留下文字紀錄，收訊者可以先行知道對方的意圖，再決定是否回覆或何時回覆。再者，亦不同於 email 電子郵件，人人不會隨時坐在電腦前面，但是現代人手機卻是隨身攜帶的，可以隨時接收通訊軟體的訊息，因此，訊息接收者可以自行選擇要即時回覆、延遲回覆或者在某個固定時間一起回覆。通訊軟體的群組功能讓在不同國家、不同時區的一個團隊，可以在同一個溝通平台，非同步交流與互動。

綜合上述，飛航組員使用行動即時通訊軟體之模式與特色為：1.一對多：所有使用者都有自主思考與行動的能力；2.能夠接收到/知道即時的訊息；3.增加與家人或公司同事的參與及互動；4.可以彈性處理訊息；5.公務與私人訊息可以分開處理。

參、即時訊息處理方式

現代人手機不離身，網路的普及與便利，再加上通訊軟體多樣化的溝通功能且不計費，大多數人使用行動即時通訊軟體溝通已習以為常。隨著社群媒體的使用頻率增加，讓大家能輕易地透過搜尋功能互加好友，甚至建立聊天群組，不用相約見面即可群聚在同一個溝通平台上，不知不覺中，每一個人的手機裡面幾乎都會有無數個 LINE 群組，當各個群組互動越來越頻繁時，訊息量也隨之增加。一般通勤族每天手機上不定時都會收到不少訊息，更不難想像飛航組員一趟十幾個小時的飛行任務落地後，打開手機的訊息量會有多少。

飛航組員因工作場域的特殊性，在高空中執行飛航任務時，僅能以機載的通訊設備(例如：無線電、衛星電話…等)與其聯繫，若非與所值勤的航班有關之緊急事件，則平日裡公司所傳遞的訊息皆須在結束飛行任務後才能閱讀。由於飛航任務須經常性面對不斷變化的環境狀況，無論是天候變化、全球各航點場站資訊更新、班表任務異動…等，公司各單位不定時皆會有資訊傳遞，再加上組員在個人的私領域也有自己的生活圈，面對大量的訊息通知，各受訪者均有一套自己的訊息處理方式。

一、處理方式

依據深度訪談結果，飛航組員面對大量的通知訊息，其處理方式如下述：

(一) 多元的訊息檢視方式

面對大量的即時訊息，受訪者依個人的判斷來決定「全部看」、「部分看」或「全不看」，同時看訊息也可再細分成「仔細看」、「快速瀏覽」或「僅看前面幾條」。

每天睡前會花半小時時間瀏覽公司發的訊息。公司以外的群組，基本上大部分都是貼圖或者都在閒聊，所以我不會看，都是直接點掉(受訪者 H)。

每個群組我都會先看前面幾條是在討論什麼，再決定要不要全部看完(受訪者 J)。

(二) 如何判斷訊息的重要性

依據受訪者的說明，其判斷訊息的重要性類別，按照檢視訊息之優先順序列舉如後：緊急事件聯繫(公或私)、team+公司重要公告/提醒、家人/朋友/同事私訊、機隊 LINE 群組、親朋好友/同學會/社團類群組、廣告類群組等。緊急通知以及公司 team+的公告訊息是一定要看的，而家人/朋友/同事等之私訊，通常一定是有事找你，所以也會看。機隊 LINE 群組是與工作相關的經驗提問與分享，基本上不會有人在上面聊天，會耐心看完。而親朋好友/同學會/社團類群組，這些群組的內容通常都是八卦聊天居多，因此大多數受訪者均是快速滑過，甚至是直接點掉不看。廣告類群組屬於比較擾人的訊息，原則是直接關閉通知提醒，或者封鎖。

群組太多，基本上是看不完的，我通常就撿重要的看，例如：有一些群組是廣告的就不用看。有些是社團的，比如說愛車子就會有一個愛車社團，這種就稍為會看一下，但不會很仔細的看，就是瀏覽過去而已。然後機隊群組一定會看(受訪者 G)。

群組留言我不會一條一條看。有些群組當初參加是因為礙於人情，比如說大

學同學開同學會，然後當場就成立了一個群組，那時候你不可能說我不要參加，可是參加之後我發現有些人是每天都在那邊早安、午安、晚安，然後他吃了什麼東西，每天在那邊播報，老實說我覺得那個是擾人的，所以久而久之那些群組我都會直接點掉。如果有一些人平常沒有重大事情是不會發布訊息的，他的東西我就一定會看(受訪者 C)。

有時候一落地，各群組一大堆，像我同學有個群組，大部分人已經退休，所以他們沒事就是一堆，你只要飛一天下來一打開那個同學群組，最少都有幾十篇，通常那個我就點過去了。機隊的群組就一定要逐條看，因為那個是有責任的。那種純聊天或八卦的，就是可看可不看，但是比較重要的像機隊這種一定要看(受訪者 B)。

(三) 訊息的性質

一般人如果單純使用通訊軟體聯繫事情的話，文字與貼圖是最常收到的訊息性質。飛航組員的工作內容屬於高專業性，所以很多時候在描述一個突發事件，或是討論有關航機操作、機場進場程序等，光用文字是無法清楚說明的，因此時常需要附上照片、航機操作手冊截圖、機場圖等作為輔助。其他一些比較輕鬆的群組，則會出現影音資訊。

有些資訊用寫的講不清楚，像我們有時候講說飛到哪個機場，那個機場地面哪個地方施工，你說 B between NC 跟 WC 中間，不見得很清楚，因為那是一個印象一個字，但是如果你有把機場圖 PO 上去，字再配上那個圖，一看就看懂了(受訪者 B)。

我們家親戚有建一個群組，裡面最常 PO 東西的就是我舅舅，他退休了時間

比較多，每天從早上就開始傳，通常一天下來有幾十個訊息，訊息的性質包含問候的長輩圖、健康資訊、網路笑話、搞笑影片...等，真的很佩服他哪來這麼多資訊可以分享。我媽媽、阿姨他們拿來殺時間，都很認真在看，有時候還會禮貌性回傳分享。幾天下來群組訊息可以達到 100 以上，我實在沒時間一一看，通常就是點掉，把數字消掉(受訪者 E)。

二、小結

綜合以上，11 位受訪者均有各自一套的訊息處理方式，也都有一套自己的判斷標準。緊急事情與親友、同事一對一的私訊，都會立即閱讀並回應。Team+ 與機隊 LINE 群組上的訊息都會逐條檢視，其他群組原則上不會詳細閱讀，僅稍微瀏覽。通訊群組內通常成員人數多，因此有時候一個話題提出來，後面人開始接話到最後難免離題，因此，受訪者通常在正式的內容看完後，接下來的對話就直接省略不看了。行動即時通訊軟體為溝通帶來便利，但太多的資訊也會讓人煩心，透過訊息判斷，以及有效的訊息處理方式，讓工作與生活可以分開，為現代人共通的課題。

第三節 行動通訊軟體運用於組織溝通

壹、組織溝通的類型與使用訊息

個案國籍航空公司飛航組員之組織溝通，目前普遍採用「電子郵件」、「資訊公告」與「即時通訊軟體群體討論」等三種溝通類型。飛航組員須隨著飛航任務往來世界各地，飛航首重飛安，為了不讓組員漏失任何重要訊息，以及讓組員在遭遇問題時能獲得立即的協助，同時，藉由溝通氛圍的提升能進而加深組員的團

隊意識與歸屬感，行動即時通訊軟體的即時與互動功能，再加上現代人手機不離身，且習慣性地隨時都會滑一下手機，因此，上述三種溝通類型中，「即時通訊軟體」已取代傳統的電話、簡訊及 email 躍升為公司與管理階層傳遞重要訊息的首要工具，「電子郵件」與「資訊公告」則為輔助工具。

我覺得目前公司資訊傳遞的管道很充足，甚至有點溝通太足了。每周有機隊通告，每個月有機隊月訊，這些每月每周都會固定出現在我的電子郵件裡面，同時也會放在企業資訊網站上供查閱。之前一直有一個機隊 LINE 群組，現在又多了一個 team+ (受訪者 E)。

蔡燕平(2004)曾在研究中表示企業組織運用即時通訊軟體，溝通內容傾向單純、簡單「結構化」事項，以文字溝通最為頻繁；若屬於複雜性、變化多的「非結構化」事項，則使用人員傾向轉換其他媒體溝通，例如撥打電話。

現在原則上公務宣達或重要事情提醒都是使用 team+，文字內容務求簡潔、清楚。其實在 LINE 群組發布訊息，也儘量以必要精簡的發言方式為主，有時候視需要提供一些圖來輔助，因為太長篇大論怕會影響閱讀的效果。有時候組員提報的資訊太過簡短或說不清楚，基本上我就直接打電話問他了，一方面是怕占版面，而且直接說會比較清楚事情的原貌，如果是重大的事件，就必須要請他來辦公室面談了(受訪者 D)。

貳、兩種即時通訊軟體在組織溝通之功能

行動通訊軟體加入組織內部溝通，其目的是希望組織成員能收到即時的重要訊息，同時亦希望同仁遇到任何事情能立即反映。以研究者的觀察，個案國籍航

航空公司一開始即設定好的使用規則，在飛航團隊間已成為一種特定的溝通文化，在飛航組員的認知當中 team+是做公務宣達，LINE 則是組員間突發狀況通報或工作討論的平台，也就是說，team+是單向上對下傳遞即時的重要資訊，LINE 則是可以有互動的平行溝通。兩種即時通訊軟體在組織溝通之功能如下：

(一) Team+：

在機師所屬單位航務處宣導使用 team+之初，將 team+定位為僅做即時的公司政策宣達或重要事項提醒之溝通工具，各機隊主管無須在交談室內回覆組員問題。

(二) LINE：

機隊群組在 team+使用之前即已建立，一開始的目的也是公司政策宣導，以及提供予組員狀況反應之用。team+正式使用之後，LINE 群組仍持續運作，作為組員突發狀況通報，以及組員之間工作討論、經驗分享以及訊息傳遞使用。

team+連結企業組織自有之通訊錄，讓員工可以很方便地根據單位找到需要聯繫的人。受訪者 J 表示：「我覺得 team+跟 LINE 其實是相同的東西，只是 team+是針對公司內部的人，要找公司內部的人用 team+比較找得到」。為了有效區分 team+與 LINE 在組織內部溝通的定位，讓兩種通訊軟體做一個有效的區隔，個案航空公司飛航單位主管希望 team+以重要資訊傳遞為主。受訪者 A 提到：「對於 team+的運用是希望管理階層僅作公務宣達，不要在 team+裡面回覆組員的問題」。

team+基本上就是公司重要宣導事項都在上面，組員是一定要看的；LINE 的話嚴格講起來是沒有強制性，LINE 的溝通比較雜項一點(受訪者 B)。

team+與 LINE 目前在組織溝通的角色上是截然不同的，team+是正式的、官方的，團隊交談室所有發布的內容僅限於公務宣達與即時重要訊息提醒，不會有任何的互動與交談，是嚴謹的溝通管道；LINE 是非正式的、半官方的，群組裡面發布的內容範圍比較多元，但仍僅以與工作相關的事項為主，是有互動與討論的，屬於比較輕鬆、自由的溝通平台。

參、兩種即時通訊軟體能否解決問題

team+與 LINE 兩個即時通訊軟體在組織內部溝通的功能性上有很明顯的區隔。team+傳遞即時性的重大資訊，飛航組員執行飛航任務前是一定要看的，因為唯有在任務前仔細確認所有飛航資訊之正確性，才能確保飛航安全。機隊 LINE 群組的確有達到非重大事件之提醒、工作經驗分享，以及協助解決問題之功能，惟仍須視問題的類型而定。

team+就是一個資訊傳遞，而且就是很官方的資訊傳遞的平台，像我看到的，team+上面會發佈的都是比較大的事情，可是比如說昨天有一架飛機在某個機場發生了某某事情；或是像上次在法蘭克福機場有組員去吃早餐，把行李、航行包就放在櫃檯旁邊，回來的時候航行包被偷了，錢包、所有證件都不見了。遇到上面這些事情，總機師會請大家要小心注意或留意個人的財務，這就是很即時的發布在 LINE 上面(受訪者 F)。

team+主要為傳遞即時性的重大資訊，每日出發及回來的航班眾多，在天候、場站、機件異常等不可抗拒因素正常的情況下，飛航組員只要按程序操作、守規定，原則上航機皆能順利起降，比起機隊 LINE 群組，team+的訊息量是比較少的，受訪者 G 表示：「重大事件資訊其實同樣也會出現在每周通告及月訊裡，與

team+在某種程度上內容是重複的，雖然說即時性較高，但在大多數組員皆下載在 iPad 的情況下，其實也沒有那麼即時了」，相較於 team+，機隊的 LINE 群組因為下載在手機上且是可以發言互動的，所以訊息量是比較多的，機隊主管與組員即時的工作資訊分享，確實可以達到提醒的目的，然而並非每一件事皆適合在群組內提出，故很多時候組員皆使用 team+或 LINE 私訊。

我平時不太會主動在機隊群組裡面發言，因為比如說我丟了一個問題，有一個人跟我講的答案是 A，另外一個人跟我講的是 B，然後再有一個人講的是 C，我到最後還是要聽職位最大的那個人講答案，那我為什麼不直接去找他(受訪者 J)。

肆、小結

行動即時通訊運用於組織內部溝通，對於航空公司的飛航組員而言，通訊軟體特有的群聊功能，的確為其在訊息接收與傳遞方面帶來助益。管理職機師可以迅速地將重要訊息傳遞出去，飛航組員在網路環境允許的狀態下亦可以立即接收資訊，同時，透過共同的溝通平台可以彼此互動、交換資訊。然而，team+由於官方色彩太重，在組員的接受度上出現正反兩極的評價，但就是因為 team+的正式性，組員在因為公事的原因需要聯絡的時候，基於資安考量還是會選擇使用 team+。LINE 群組是比較有互動的，是否可以在無形中增加團隊的凝聚力，受訪者的意見亦呈現兩極化。

team+很少被組員拿來溝通使用，我覺得也許跟擔心被公司 monitor 有關，所以多數組員是裝在 iPad 上而不是手機，也影響了使用率(受訪者 D)。

team+很好，有下載在手機上且沒有關閉訊息通知提醒。公司的 team+僅傳遞即時的重要通知或提醒，由於訊息不是很頻繁且沒有其他組員回應或發言，因此覺得這種單向的即時重要訊息傳遞管道有達到其存在的目的，在公司既有的溝通工具中有其獨特的定位。個人對 team+接受度高，覺得很好；LINE 則是有互動，可以討論(受訪者 H)。

team+比較正式，我沒有看過有人在 team+上聊天，所有在 team+上面出現的都是機隊發布的訊息；LINE 比較輕鬆一點，就算是機隊主管發布訊息，底下至少會有人傳個貼圖，或者說句：我知道了，謝謝。我覺得這是好事，就像有人不想被打擾，不想看大家聊天。我知道 team+出現的訊息一定跟工作有關，就一定會看(受訪者 K)。

機隊群組裡面還是有部分不熟識的人，我不會因為對方在群組裡面說了話就忽然認識他了，與其說團隊的凝聚力，其實我覺得是一種感覺，就是對方提供一個資訊我覺得很有用，下一次我也會想提供有用的資訊跟大家分享(受訪者 I)。

第四節 企業員工使用即時通訊軟體之內部溝通現況

行動即時通訊軟體成為組織內部溝通工具之後，組織成員之間的溝通方式亦隨之改變。飛航組員工作時間早早晚晚，時常在國外還有時差問題，有時候就算人在國內，也因為休時的考量，管理階層與組員面對面溝通實屬不易，在訊息的傳達上為求時效，通訊軟體確實有相當大的幫助。

每個人要每天面對面那是不太可能，所以我們也只好用這些軟體去聯絡，發 email 還沒有 LINE 或 team+那麼快，是非常即時、有效的，尤其在做訊息的傳達，

以前是不可能的，光打電話就找半天，然後發個 email 半天也沒收，簡訊如果在國內或者訊號不良也收不到，現在人都養成習慣了，三不五時就看一下手機，就算把聲音關掉還是會定時去瀏覽(受訪者 B)。

壹、工作上的溝通

一、工作當下的溝通

飛航組員的工作執行分為 2 部分，簡單的說就是「地面」與「空中」。在機坪執行機外檢查與駕駛艙內執行起飛前檢查，如發現任何問題，立即請現場的修護人員協助處理，受訪者 D 表示：「在起飛前檢查發現任何問題需要向機隊辦公室提報時，如果有照片是比較理想的，這會讓我們比較清楚現場狀況，惟禁止當下立即傳送至機隊群組分享，以免資訊外流」。在起飛前各項檢查工作結束並確認合乎安全標準後，即可與修護同仁完成簽放作業後準備起飛。在高空中巡航階段，飛航組員僅能透過機載通訊裝備(例如：無線電、衛星電話等)進行溝通。

二、專業溝通

team+僅傳遞 technical issue 重要通知或提醒。機隊通告(fleet notice)、機隊月訊包含了經過機隊整理確認的所有案例分享。

三、行政事務交代

機隊的 LINE 群組通常會有一些比較行政類的事物分享，例如接車位置更改、外站旅館臨時更換等，甚至還會有在駕駛艙撿到東西的失物招領等。

貳、主要與輔助溝通方式

受訪者 A 表示：「即時通訊軟體可以多種形式溝通及傳遞訊息，既有之 email、電話、簡訊等溝通工具已漸漸成為備用」。即時通訊軟體獨特的溝通特性可以快速連結在全球各地之組員，對於講求應變時效的航空產業而言，的確有很大的助益，惟重大事件，僅單靠通訊軟體是無法明確表達的，面對龐大及繁複的資訊量，仍須仰賴傳統的面對面、email 或電話來輔助。

參、線下溝通工具的使用

在無法面對面溝通的情況下，打電話或線上通話成了第二種選擇，然而有時總有無法用言語表達清楚之情況。

我個人是比較喜歡使用 email 的，通訊軟體一條一條訊息的傳遞，有時候你還在打字，對方已經傳了別的文字，這會讓我無法好好地經過思索再回應。用 email 就不同了，我可以仔細閱讀對方來意之後再好好地回覆，而且比較沒有時間壓力(受訪者 I)。

另外，也有受訪者表示，他會依據不同的對象及狀況來選擇使用的溝通工具。

如果是跟地勤同仁聯絡的話，我還是會用 email，因為他們上班第一件事，一定是先看 email，而且形式上比較正式也可以留下紀錄查詢(受訪者 J)。

如果我有事要找機隊的話，基本上我喜歡打電話，而且是傳統的電信通話，通話品質比較穩定，尤其是在講重要事情的時候，當然，直接面對面更好更正式、

更有禮貌，我可以更清楚地表達我的問題(受訪者 H)。

肆、組織員工的溝通行為

Madsen & Verhoeven (2016)曾針對丹麥銀行(Danish Bank)的員工內部溝通行為進行研究，結果顯示該銀行行員在使用 ISM (internal social media)前會自我感知溝通風險，同時在發言前會出現自我審查機制。依據深度訪談的結果，個案國籍航空公司飛航組員在機隊群組內的溝通行為，亦有相類似的情況。

各機隊的 LINE 群組是管理階層希望保留的一個工作資訊分享平台，研究者在其中觀察發現，會在群組裡面發言的人，通常除了總機師、副總機師、飛航訓練組長等管理職，其他會發言的都是比較資深的、有份量的組員，或者是平日個性比較活潑的，剛完訓的資淺副機師一向都是沉默的。

是有這種現象，機隊 LINE 群組裡面會主動發言的就是那些人，少數的那些人，大部分人是沉默的，像那種剛完訓的通常就是潛水，純粹潛水(受訪者 D)。

飛航組員在機隊 LINE 群組內通常沉默的占多數，受訪者 C 認為應該與兩個原因有關，第一個是個人的角色，第二個是猶豫自己的問題是否適合於群組內提出。

我個人覺得第一個原因就是大家覺得自己的角色，比如說有人覺得自己是小咖最好不要隨便開口，還是存在這種我聽就好了，不要開口。第二個原因就是我現在有個想法，有個議題，有個疑問，不見得是別人想聽想參與的，我確實也不應該在群組內說，會在上面講的話，應該是我覺得這件事情應該要讓大家都知

道，才去群組上面講(受訪者 C)。

大多數的飛航組員對於在機隊 LINE 群組裡面發言還是會有顧慮的，尤其是有關飛行技術操作面的相關問題。

我基本上不會在群組內發言，因為不想被大家評論，而且我也不覺得大家你一言我一句討論出來的東西是有公信力的，有問題我會直接去問總機師或其他管理職(受訪者 H)。

我很少發言，有發言過僅有的兩三次，是因為那時候我是 FSA (flight standard airman)，有一個操作程序上面的疑慮，大家看法都很分歧，找不到一個共識，像這種情形總機師會請 FSA 給大家一個統一的解釋，那個時候我會跟大家做解釋，但是次數不多。我自己不會主動，因為我覺得那是機隊主管的權責，所以我如果真的看見某些事情，我會跟機隊主管反映。我認為一個機隊的主管，他應該是組員唯一的有公信力的窗口，也就是說有什麼事情，應該是透過機隊主管來發布，其他人如果上來發表，那都只是他個人的想法、個人的意見，那東西不一定正確，更不能拿來當作說今後就這樣吧，唯一有權力跟大家說今後我們就怎麼做，那個 official authority 只有總機師有，我的看法是這樣(受訪者 C)。

目前機隊 LINE 群組內組員參與互動普遍呈現「真的有問題求解」及「敢說話求表現」等兩極化的之情況，且各機隊都有類似的情形。

其實會拋問題的就那些人，他們覺得我就是拋這個議題讓其他人看看我多神勇，我都敢講這個話，讓其他學弟看，讓他們覺得這個學長厲害，這個問題都敢講，都敢跟辦公室嗆聲，類似這樣，在群組發言就有這種心態。其實大部分人都

潛水，也有真的把問題 PO 出來的，真正的有問題想解決的人，這種就不錯，所以也是有兩極，前面那種就是 show off，你看我敢發聲跟機隊講。像我們機隊這種 200 多人的群組，說真的大家都潛水，真的有問題的也許就直接私訊(受訪者 B)。

伍、組織員工的溝通形式

據研究者的觀察，在機隊群組裡一般公事類的資訊分享是比較多的，例如：今天某位組員飛某機場發現程序修改了，落地後就會在群組內分享提醒大家一下，某機場某程序跟以往不一樣了，下一班組員就會特別留意。有些組員也會提出一些操作手冊或航圖上的疑問，有時也會有一些失物招領，例如：我昨天飛什麼班，在哪一架飛機的駕駛艙內撿到一支眼鏡或一個水壺，是哪一位教官掉的，請與我聯絡。基本上，只要有人提出問題，群組內都會有人回應。

我覺得群組內的互動還是跟人有關，比如說因為我跟你比較熟，你發了一個言，我就會想回阿，甚至在上面跟你開個玩笑。如果說是完全不認識或不熟的人，我通常不會去回應，除非是他提的問題，我知道如何處理，而剛好又沒有其他人回答，我就會回應(受訪者 G)。

機隊群組在某種程度上似乎產生一種默契，飛航組員僅會在上面談論公事，比較技術面的、爭議性較高的則傾向私下請教機隊主管，若總機師覺得有必要提供予全機隊參考學習，就會另行發布。

其實曾經在機隊群組裡面有人提出過希望大家儘量談公事就好，通訊軟體最大的缺點就是會洗版，不過其實也不會真的有人在上面聊天，因為全機隊都在

看，所以頂多就是貼圖比較多一些。我們機隊組員私下還成立了一個外站生活群組，大家會把各站美食、交通、網路卡等好康優惠分享出來，那個就很輕鬆，很熱絡(受訪者 K)。

我覺得默契是有的，機隊群組僅單純做工作資訊分享是很好的，如果群組裡面太多不必要的資訊，不是所有人都需要知道的，久而久之，大家對真正重要的訊息反而輕忽了。公事以外的事有需要可以另創一個群組，像我們正機師就在 team+ 上建了一個換班群組，有換班需求的就到上面詢問，也不會有人在上面閒聊(受訪者 F)。

陸、小結

各機隊成立即時通訊群組，最早的目的是公務宣導，以及提供給組員一個工作反映與分享的平台。team+ 開始使用之後，公司政策宣導及機隊重大事件提醒僅在 team+ 上發布，LINE 群組則持續保留給組員當作工作資訊交流之用。雖然各機隊擁有一個開放的溝通平台，然而機隊 LINE 群組仍屬於一個半官方的溝通管道，大部分的組員沉默的居多，真的有問題多傾向私下去找管理階層詢問，而不願意在群組內提出供人評論，同時，技術專業的正確性與公信力也是一個考量重點。

自行動即時通訊軟體加入企業組織內部溝通之後，對於飛航組員的例行工作、問題解決、與管理階層及同事的溝通協調，以及團隊向心力的凝聚上，受訪者原則上各持正、反面態度。

即時通訊系統可以達到快速傳達訊息與解決問題之目的，確實是有幫助(受

訪者 A)。

以目前的機隊 LINE 群組來說，彼此之間聯絡感情方面倒還好，良性影響是有的，比如說昨天有教官在群組提出問題，他會刺激妳去想我有沒有考慮過這個問題，於是妳會跟著想去翻書，想去讀書精進自己，儘量讓自己的 mindset 跟其他人是 synchronize (受訪者 J)。

第五節 從管理者的角度看行動即時通訊軟體之助益

行動即時通訊軟體運用在組織內部溝通，對於管理者來說的確帶來了相當的助益，尤其對於航空產業而言，以往要聯繫組員總是得先查班表看人在哪裡，什麼時候落地，現今僅需先傳個訊息過去說明意圖，等對方一有網路即可立即回覆。

現在的組員都很習慣使用通訊軟體了，尤其是年輕一代的組員，有事情找機隊都直接使用 team+ 或 LINE。只有少數的老教官，他們還是習慣打電話，或是直接利用飛行任務前後的時間來辦公室一趟，直接面對面溝通(受訪者 D)。

壹、新舊媒體的使用

飛航首重安全，一直以來個案國籍航空公司藉由使用不同的溝通管道，不斷地宣導與提醒，期望組員能對前車之鑑、他山之石謹記在心，也希望組員能隨時保持資訊更新狀態，無論是不定時發布即時重大訊息的 team+，或是透過 email 每周五固定發布的機隊通告，以及每個月固定出版的機隊月訊，都期望組員能仔細閱讀。

貳、溝通互動的幫助

總機師的角色一直是站在協助組員的立場，希望所屬組員有任何問題，隨時都可以來機隊辦公室討論。在還沒有通訊群組前，每當組員來機隊反映事情，在經過事件的調查、處理再 email 回覆可能已經過了一個禮拜。現在機隊有一個共同的溝通平台，組員有問題提出來，只要有任何一個機隊主管在線，都可以立刻協助處理。

因為職務之故需要待命處理突發狀況，因此手機是 24 小時不關機。身為機隊主管，以協助單位同仁解決問題，並擔任管理階層與工作基層之溝通橋梁為主，故有組員提問題要立即回應協助解決(受訪者 A)。

經營一個群組要能及時反應，別人提的問題你要立即反應，並且把答案找出來，把解決方案找出來然後回上去，讓大家覺得說他在那個地方發言是有效的，這個非常重要。如果他發了言，半天也沒人回應，辦公室沒有任何人回應，那他會有什麼想法?他會覺得說反正在這個群組裡面講了也沒有任何改變，那以後我就不發言啦，因為我講的沒有用。所以經營通訊群組要能立即反應且有效率，要能把問題解決，就算沒有辦法解決也要跟他解釋，因為這個事情業管是哪個單位，我們詢問過，那他們的狀況是這樣，所以目前不太可能有很大的改善，就是你要把所有狀況理解後給他一個回覆(受訪者 B)。

機隊群組是一個工作經驗分享的平台，機隊主管都非常鼓勵所屬組員勇於提出問題，積極參與互動。管理階層都會在群組內回覆，提供協助，群組內也總會有一些熱心的組員，知道答案的都會幫忙回答，一起翻書找答案，共同討論，甚至幫忙帶動群體互動。

飛航就是要安全，如果發現什麼事情是影響飛安的，影響航務操作的，你即時提出來可以幫助到同事，我覺得這是很好的互相學習的事(受訪者 D)。

就我的觀察，有時候一個組員提出問題，一時沒有人回答，像 captain 許有時會跳出來說，這個問題我也好想知道答案是什麼喔。我覺得這也是一種帶動群組互動氛圍方法，有這樣活潑、熱心的組員幫忙也是很好的現象。(受訪者 D)。

參、通訊軟體的溝通問題

通訊群組最大的缺點就是會有訊息堆疊的情形，尤其各機隊群組人數均超過 200 人，當你一段時間沒有檢視，剛好訊息量又不少的時候，很多人大多選擇直接點掉不看，因此機隊主管多宣導群組內的發言需僅針對工作有關事務，如此一來，當有通知訊息出現的時候，組員會認為裡面的內容是對自己有幫助的，而願意打開檢視。

當總機師需要非常密切的掌握機隊的動態，所以每當 LINE 上面出現訊息通知，我就會立刻想要知道發生什麼事情。我會希望大家充分使用，但是還是希望大家有一個分寸，開開玩笑什麼的，適可而止，不要太過分。我會覺得大家要 friendly，但是這還是機隊的群組，希望大家 focus 在工作上頭，如果要聊天，私下去聊就好(受訪者 B)。

肆、上對下的溝通問題

每個人的個性不同，無論是機隊的管理階層或是所屬組員，各機隊群組的互

動氛圍難免會有差異，然而機隊主管均樂於協助單位同仁解決問題、擔任溝通橋樑的本意是一致的。

其實每個機隊氛圍跟總機師也是有關係啦，你要比較好溝通人家才敢講，如果平常你看起來硬梆梆的，那人家也懶得跟你講。每個機隊有每個機隊的特色(受訪者 B)。

機隊群組建立的目的是希望能創造一個可以安全、自在地進行困難對話的互動溝通平台，能讓組員彼此聯絡感情，並進而凝聚團隊向心力。管理階層的主動關懷及與部屬維持良好的互動關係是非常重要的。然而機隊 LINE 群組在聯絡感情與向心力的凝聚上，以目前的使用現況來看，滿意度是持平的。

我覺得組員聯絡感情的效果有限，你在上面寫了一個新年快樂，是寫給所有人，我不認識你還是不認識你，我也不覺得你這個新年快樂是說給我聽的。但是，你不能說它完全沒有意義，有時候就是整個機隊團隊的氣氛，只是我個人認為效果不大(受訪者 B)。

向心力不能說沒有，舉例來說有人在外面出了點事情，然後他回報，其他人也會覺得這東西对大家很有幫助，所以未來他發現一些什麼，也同樣會回報。像我覺得機隊有一個很好的地方，就是之前有開航新的場站，前面一兩批飛去的人就會把一些機場的特性，甚至連住宿、交通、生活上的事情跟大家分享，那時候我會覺得這個平台是有幫助的(受訪者 B)。

伍、兩種軟體在管理上使用的問題

個案國籍航空公司目前使用兩種行動即時通訊軟體：team+、LINE。但是由於 team+一開始即設定了一個官方正式宣達平台的規則，導致飛航組員在使用上僅有純粹收訊息，大大限制了 team+在功能上的多元性；反觀 LINE，由於是大家已經很熟悉、很習慣使用的溝通工具，在組織溝通方面反而有時比起 team+發揮了更多的功能、更即時。

目前個案國籍航空公司尚未真正強制飛航組員百分之百下載 team+，「我們有時候發現 team+沒有達到百分之百閱讀，所以重要的宣導會同時 PO 在 LINE 上提醒」(受訪者 B)。team+軟體下載須接受隱私權授權，所以有些組員是排斥的，他們擔心被公司 monitor，所以很多組員只願意裝在公司發的 iPad 上，甚至有少數組員是拒絕下載的，所以也有受訪者表示其實在某些時候 LINE 反而比 team+更即時。

我觀察我們機隊 team+群組自宣導使用之後，其實各群組(正機師、巡航駕駛員及副機師、外籍機師等三個群組)在各個宣導項目的閱讀達成率還不錯，基本上都有 70-80%(受訪者 D)。

team+就是一個資訊傳遞，而且就是很官方的資訊傳遞的平台，我覺得沒有發揮什麼功能。team+的使用頻率其實不高，因為我們重大的 technical issue 並不多。每周五固定發布的機隊通告，有時候反而變成是政策宣導。我們還有一個全員信箱，機隊月訊其實還是全員信箱裡面收到，不是在 team+裡面收到，所以我感覺他的角色定位有點模糊。team+感覺上有點想當成組員間的 LINE。全員信箱還是一個正式發布訊息的管道，包括薪資單都還在裡面，但是 team+現在看起

來，多了一個這個東西，你說它跟全員信箱重複，是的，它跟 LINE 重複，是的，可是它沒有取代 LINE，也沒有取代全員信箱(受訪者 C)。

組員之間聯絡用 team+的也是有，但是那個比較慢，慢慢的人數有增加，因為 team+可以跟外單位的人聯絡，LINE 就不行，team+可以直接找到你想要聯絡的公司其他單位的人，不過那個談的還是公事，team+基本上就是公、官方。LINE 就比較自由、隨興。目前沒有其他辦法可以改變這個觀念，就算想改，短時間也沒有辦法。理想的話就是希望大家兩邊都用得很開心，你不要認為 team+裡面就是講官方的東西，要慢慢讓大家接受，覺得好用，大家就會開始用(受訪者 B)。

陸、電腦中介傳播看不到的喜怒哀樂

通訊軟體的即時性，雖然達到可以一對多快速傳遞緊急、重大訊息之目的，且現代人手機不離身的習慣，也讓管理者能迅速與組員取得聯繫。然而，飛航涉及安全，有時候文字與語音無法達到完整的溝通，因此需要面對面來了解事情的原貌。

有沒有面對面感覺真的不一樣，應該是說面對面你可以感覺那個人，你跟他溝通時他理解的程度，他的表情，他對這件事喜歡還是不喜歡，那個是當下就看出來的，可是行動通訊軟體看不到，就寫字而已，看不到喜怒哀樂，寫字可以寫假仙的，不是真實他想要講的，如果你跟他面對面，他一答那個表情，你馬上就知道啦，我覺得差異在這。但是反過來講，面對面很難，所以目前用行動通訊軟體聯絡還是最好，面對面是針對那個重大的事情，才真的要把人找來面對面(受訪者 B)。

柒、小結

綜合受訪者經驗可知，行動即時通訊軟體運用於組織內部溝通，其在即時公務宣達、工作資訊分享，以及管理者與組員、組員與組員、組員與外單位同仁溝通聯繫上，確實達到即時資訊傳遞之目的。惟個案航空公司既有的溝通管道很多，為擔心組員漏掉重要訊息，因此訊息有重複性傳送之現象。team+的角色定位由於一開始就設限，所以能發揮的空間有限，再加上同時有其他例如全員信箱等之溝通管道，讓 team+的普及度及使用率變低。如何能把現有的溝通管道做一個整合，使其單一化，組員可以更方便地接收訊息，為個案國籍航空公司接下來應該進一步思考之議題。另外，關於 LINE 的使用，雖然因為資安考量，個案航空公司希望以 team+取代，然而由於大家已習慣使用，因此短時間內研究者相信，並沒有辦法阻止組員用 LINE，因為那是個人的選擇，個人的私領域的事情，各機隊總機師一旦把機隊 LINE 群組關掉，大家私底下一定還是會自己組起來，那只是從檯面變檯下，而檯面下的東西，最後恐怕會變得走樣了，變得無法管控，大家在上面想說什麼，公司無法限制，因為那變成是私人的領域了。

第五章 結論與建議

第一節 研究發現與討論

本研究藉由探討航空公司工作者如何使用即時通訊科技加入企業內部溝通網絡，以理解各專職單位之間的縱向與橫向協調聯繫如何發展新的溝通管道和方式，尤其是航空公司通常有 24 小時輪值的空勤組員與地勤人員，他們如何藉由即時通訊軟體在同一個平台上進行非同步溝通，是否在企業組織內部溝通更有效率，又有哪些問題值得這類高可靠度組織注意。

誠如 Roberts 等人(1989a；轉引自胡達然，2004)提出，航空公司屬於「高可靠度組織」，也與一般組織有八點不同的特性，其中功能劃分清楚，決定下達後回饋立即且頻繁，時間壓力大等，都可以在深度訪談中印證。另外，也如 Roberts 等人(1989)觀察，本研究除了分析航空公司工作人員的組織溝通模式，更重要的是什麼內容是他們最可能傳遞給其他人的，因為這可能影響到飛航工作的正常流程和突發狀況處理，甚至決定哪些內容應該優先溝通處理，才能確保飛航安全和最好的服務。以下為本研究重要發現：

壹、個人平日使用行動即時通訊軟體的習慣，呈現不同的訊息處理模式

飛航組員工作的特性，一個月中有半個月以上的時間需往返國內外各地，配

合航班調整作息的結果，常常讓他們日常生活作息與家人、朋友不同調。依據每一個人不同的個性、家庭狀態、交友情形等，各自發展出不同的溝通模式。

受訪者中，有家中有幼兒的，在休假的日子裡，不喜歡被打擾，總是把網路關閉，就不會受到通訊軟體的干擾，可以用整個下午的時間，好好地陪小女兒玩積木。另外一位受訪者，太太的工作也相當忙碌，常常彼此見面說不到幾句話又匆匆出門，因此約定好起床第一件事就是看手機，家裡發生了什麼事情，彼此有什麼需要交代的話，都透過通訊軟體來傳遞。

公司的各項資訊傳遞是很頻繁的，例如：每個月的任務班表並不是排定了就不會改變的，機型更改、組員臨時請假、天候因素造成的航班調整等，都會讓班表跟著調整；飛航涉及飛安，所有友航的重大事件、公司的異常事件、各機場飛航程序更改等，都需要週知組員；此外，凡與組員權益有關的各項福利與行政類的資訊，也須讓組員知悉。以上所有來自公司的訊息，飛航組員在飛行以外的時間，均需要自行接收與消化。

除了工作、家庭，飛航組員也有自己的朋友圈。但是管理職機師須 24 小時待命處理異常狀況，還必須面對上級長官以及自己所屬組員，再加上家人與朋友，訊息量之龐大可想而知，因此，面對大量的訊息通知，如何做好時間調配、如何判斷訊息的處理先後順序等，彈性地處理所有通知訊息，需有自己的一套處理原則，但仍以工作優先，家庭和私人其次。

貳、行動即時通訊軟體的組織溝通使用，受到組織文化影響

航空產業講求快速與安全，尤其與飛航安全有關之事項，務須於第一時間通

知到相關人員。現代人手機不離身，行動即時通訊軟體目前已幾乎完全取代傳統的電話、簡訊，管理階層可以快速聯繫到組員，所有重要訊息也可以讓收訊者在可以接收訊息的環境狀態下，立即收到通知。

個案航空公司擁有將近 1,500 名飛航組員，雖然期望創造一個開放、安全，可以暢所欲言的溝通環境，以拉近管理階層與基層組員彼此的距離，以凝聚向心力、增加團隊共識。然而，在人數眾多的情況下，仍須訂定基本使用規則，以維護溝通平台的秩序，避免產生爭議與極端的發言，影響其他組員的發言意願，同時，同一時間太多的資訊量，亦會造成離題或模糊焦點的情況，讓組員對於真正重要的訊息反而輕忽以對。

基於上述，個案國籍航空公司航務單位規範企業即時通訊軟體 team+ 僅能發布公司公務政策宣達，以及重大事件之提醒通知，並要求機隊主管不得於 team+ 交談區進行回覆。各機隊的 LINE 群組，則可以讓機隊主管自行管理，鼓勵組員多多參與互動，惟亦宣導群組內之討論與分享僅限於與工作相關的事務。

在所有受訪者的使用觀念與習慣裡，team+ 就是官方上對下宣達重要事項之正式溝通管道，機隊 LINE 群組則是屬於半正式的溝通管道，是可以有互動的，比較輕鬆的。無形之中，上述觀念已成為一種企業溝通文化，大家已經很習慣這樣的溝通模式，所以很自然地，在使用 team+ 與 LINE 這兩種行動即時通訊軟體時，可以輕易地將公與私的訊息分開處理。惟 team+ 太官方的色彩，因為隱私權授權的原因，有少數組員拒絕下載安裝，有下載的組員也絕大多數安裝在 iPad 上，由於 iPad 並非隨身攜帶，也通常是組員在執行任務的前一晚，準備隔日飛行任務資料時才會打開使用之裝置，因此 team+ 的即時性受到影響，同時也限制了 team+ 的功能使用。

參、企業員工使用行動即時通訊軟體進行組織內部溝通，受到群組文化影響

個案國籍航空公司雖然開放使用行動即時通訊軟體進行溝通，然而溝通平台本身並未吸引企業員工參與互動。多數受訪者表示不會主動在群組內發言或參與討論，其原因包含不喜歡被人討論、不覺得討論出來的東西具有公信力等，直接私下找機隊主管詢問的人占多數，一方面是可以獲得具公信力的直接回覆，另一方面認為如果今天自己提的問題/議題是值得分享週知的，那麼由機隊主管發布是最理想的。

最資淺的員工在團隊裡永遠是最沉默的一群人，這在任何企業組織裡似乎是恆久不變的。而會在團隊內發言的，除了主管以外，通常都是比較資深的、具資歷的，再來就是個性比較活潑的，這些人基本上都是負責熱絡互動氛圍的。依研究者的觀察，群組內還有一種互動狀況是，公司規定白紙黑字寫出必須要報告的、沒有爭議性的例行任務/異常狀況、行政類的資訊(例如：駕駛艙遺失物招領)等，當值的飛航組員無論資深資淺都會主動在群組內分享。群組中，大家頂多對提出資訊的組員說聲謝謝、傳個貼圖按讚，或是分享自己的經驗或建議，沒有人會聊與工作無關的政治或八卦。據受訪者表示，大家如果私下要討論什麼輕鬆的事，都自己去另組群組了，像那些資淺的副機師，梯數前後比較接近的就有一個群組，平常除了討論飛行操作之外，大概就是分享跟某教官飛行要注意什麼之類的事情。

肆、管理者認為行動即時通訊軟體助益很多，也重視線下溝通

以管理者的角度來看行動即時通訊軟體運用於組織內部溝通，在訊息傳遞與聯繫組員方面的確是有助益的。飛航組員常需配合飛行任務到全球各外站，以往利用電話、簡訊、email 等各種方式來聯絡，常常不知道對方到底收到訊息沒有，使用通訊軟體就很方便，可以知道是否已讀。Team+也是同樣的，從管理後台可以知道誰已讀、誰未讀，但唯一無法判斷的是對方是否真的有讀，還是只是點開而已，這時候也只能相信組員。

有些時候只靠通訊軟體的文字溝通，其實還是有很多不足之處，光憑文字是無法判斷整個事情的全貌，這時候須仰賴電話來做輔助，然而有時候光憑聲音也無法判斷對方說的是真是假，如果是重大的事情的話，基本上還是得面對面來釐清。

個案國籍航空公司溝通管道/工具很多，有受訪者反映有資訊過於充足的情形，亦有管理職表示應該將溝通管道單一化，也就是說應該做整合，在資訊太充足的狀況下，有系統化的溝通管道，對於訊息的接收的效果也是有很大的幫助。

第二節 研究限制與建議

壹、研究方法

本研究為質性研究，以深度訪談為研究方法，企圖理解行動即時通訊軟體運用於企業組織內部溝通的情形。在執行研究過程中發現，運用 team+與 LINE 於

組織內部溝通在個案國籍航空公司雖然已經實行至少 2 年，本次受訪對象所屬的航務單位近一年才開始宣導使用 team+，然而並非強制性下載且已明確規範使用規則，因此在 team+ 這個專門為企業量身打造的軟體上，研究者能討論著墨的地方並不多。

本研究嘗試研究關於飛航組員在通訊群組內的參與互動，由於受訪者受到企業文化的影響，溝通互動在潛移默化下形成一種固定的模式，因此在探討受訪者，其在群組中發言前之自我風險感知，以及自我審查內容展現上的策略與想法時，較難詢問出較深層的內心想法，使得後續分析略有不足。

貳、理論限制

理論限制部分，本研究主要回顧傳統企業溝通理論和組織傳播理論，檢視航空公司工作人員使用即時通訊軟體的動機與分享行為，然而航空公司組織複雜，屬於高專業、高技術與高勞力密集的產業，各專職部門經常需要分別或同時在規定的時間範圍內進行工作，並視業務狀況相互協作，同時，所有一線輪值員工須配合航班 24 小時輪值，在團隊成員工作時間不一致的情況下，各部門除定期安排訓練課程維持所屬同仁的專業知識之外，透過使用多元、彈性的訊息傳遞網絡，將公司最新規定與重要資訊傳達予員工知悉。因此網路時代航空公司工作人員的角色與溝通型態產生改變，可能需要新的理論探討工作人員不同溝通方式，甚至可能有個別或一對多與不同社會網絡的互動關係，本研究僅探討個人的即時資訊處理與分享行為，而未論及社群與社群間的互動，有所限制。本研究也發現，對於身處於不同社群的使用者而言，即使是同一次工作，會因為身處不同社群網絡、親疏關係，而對個別工作者產生不同的影響，是為未來探討其他類似航空公司的組織內部社群傳播必須考量的因素。

參、未來研究建議

如上所述，team+在航務單位並非強制性須下載安裝，且已硬性規定使用規範。而據研究者所知，個案國籍航空公司的空服單位是規定所有空服員必須下載安裝的，故研究者認為，如果將同樣工作型態須隨著班表任務往返國內外之空服員，列入研究訪談對象，是值得繼續發展下去的方向。

第二，個案國籍航空公司並非唯一使用 team+作為企業組織內部溝通的航空公司，研究者認為，如果將另一家航空公司使用 team+的模式加入比較，應為另一個可發展之研究方向。

第三，本研究只訪問了一家國籍航空公司的受訪者，雖然這家公司規模龐大，但或許和純商業經營的航空公司不太一樣，未來還可以訪問其他本國和國際航空公司的工作者，以增加這類研究的代表性。另外，也可以進行問卷調查，且及於航管人員，將可更全面地了解航空產業在組織傳播和即時通訊方面各類溝通類型的學理與實務應用。

參考文獻

- 104 職涯社群 (2016 年 10 月 17 日)。〈每天「行動」2 小時，職場溝通新進化〉，《104 職場 360》。取自：
<https://plus.104.com.tw/activity/7edfb989-e8df-4ee5-9005-c93ae8a04b37>
- 王秉鈞 (主譯) (1995)。《管理學》。台北：華泰文化事業公司。
- 王文泰 (1996)。〈Intranet 掀起企業的資訊革命〉，《網路通訊雜誌》，65：76-80。
- 石莉平 (2013)。《行動即時通訊軟體媒介豐富度之互動效果研究—以大學生為例》。世新大學公共關係暨廣告學研究所碩士論文。
- 皮世明、劉昱志 (2009)。〈即時通訊軟體使用對於組織溝通滿意影響之研究〉，《電子商務學報》，11(4): 697-721。
- 李茂政 (2008)。《團體傳播與組織傳播》。風雲論壇有限公司。
- 李秀珠 (2001)。〈上行順服取得策略：檢視部屬對上司之溝通策略及其影響因素〉，《新聞學研究》67: 113-139。
- 李佳如 (2007)。《上司領導風格對部屬上行影響策略使用及組織承諾之關連性研究》。國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- 李元墩 (1999)。〈組織溝通研究之回顧與展望〉，《中華管理評論》，2(5): 121-131。
- 吳國豪 (1999)。《網際網路虛擬社群象徵互動之探索—以 icr.hinet.net 為例》。私立淡江大學大眾傳播學系碩士論文。
- 汪靜 (2014)。〈試探橫向溝通效能發揮途徑〉，《山花》，19: 161-164。
- 林意仁 (2010)。《網路群眾文化及其民主意涵—以 PTT Gossiping 看板為例》。國立政治大學社會學研究所碩士論文。
- 林侑民 (2006)。《企業員工 MSN 自我效能影響即時通訊使用行為與溝通滿意之

- 研究》。國立臺灣科技大學企業管理系碩士論文。
- 周韋辰 (2017)。《企業行動即時通訊軟體之使用滿意度與工作效益研究-以 A 公司為例》。私立世新大學資訊傳播學研究所 (含碩專班) 碩士論文。
- 胡遠然 (2004)。《中國式高可靠度組織原則之建構-以國籍航空公司航務管理為例》。國立成功大學航空太空工程研究所碩士論文。
- 胡幼慧、姚美華 (1996)。〈一些質性方法上的思考〉，《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》，141-158。台北：巨流。
- 紀佩君 (2008)。《網路世界中的展演儀式：網路聊天室的對話分析》。私立南華大學應用社會學系社會學碩士班碩士論文。
- 洪士耕 (2011)。《社群媒體之關係行銷研究-以 7-Eleven 之 Facebook 粉絲專頁使用者為例》。中國文化大學新聞學系碩士論文。
- 施伯燁 (2014)。〈社群媒體-使用者研究之概念、方法與方法論初探〉，《傳播研究與實踐》，103(4): 207-227。
- 秦琍琍 (2011)。《重·返實踐：組織傳播理論與研究》。威仕曼文化事業股份有限公司。
- 孫英陸 (編著) (2015)。《員工管理與人才培訓》。台北：國家出版社。
- 許士軍 (1990)。《管理學》。台北：東華書局。
- 張家菊 (2013)。《智慧型手機即時通訊軟體使用評估-以 LINE 為例》。私立中國文化大學新聞學系碩士在職專班碩士論文。
- 張佳蓁 (2015)。《LINE 與 Facebook 的應用對人際溝通互動之影響-以社會臨場感理論為基礎》。國立高雄第一科技大學資訊管理研究所碩士論文。
- 張鈞垣 (2005)。《影響組織內工作者採用即時通訊軟體因素之研究》。國立中正大學資訊管理學系碩士論文。
- 吳紫誠 (2009)。《即時通訊使用與組織溝通及線上領導效能相關性之研究-以 MSN Messenger 為例》。私立淡江大學全球華商經營管理數位學習碩士在職

- 專班碩士論文。
- 陳玉芬 (2016)。《即時通訊軟體的應用偏好度對工作壓力及組織溝通效能之影響-以自我效能為調節變項》。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳玉娟 (2000)。《企業內網路運用於組織溝通之研究》。國立東華大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 陳家銘 (2011)。《微網誌上的溝通互動與人際關係-以 Plurk 為例》。國立清華大學社會學研究所碩士論文。
- 陳彰儀 (1995)。《組織心理學》。心理出版社有限公司。
- 陳淑珠、郭欣春、曾慧琦 (譯) (1998)。《組織傳播》。五南圖書出版有限公司。
- 陳詩盈 (2015)。《即時通訊軟體 LINE 的應用偏好度對組織溝通效能及團隊凝聚力之影響-以工作壓力為調節變項》。國立中央大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文。
- 陳燕玲 (2007)。〈電腦中介傳播下的社會臨場感與信任關係〉，論文發表於「2007 第四屆數位創世紀學術與實務研討會」，台北：國立政治大學數位文化行動研究室。
- 陳維華、顏建賢 (2014)。〈客艙組員對企業文化的認知、企業文化的認同與組織承諾之研究-以中華航空公司為例〉，《中國地理學會會刊》，52: 31-59。
- 黃昆輝 (1989)。《教育行政學》。臺北市：東華書局。
- 黃慧雯 (2017 年 11 月 10 日)。〈有 LINE 能知天下事，1800 萬台灣用戶公私都跟它分不開〉，《中時電子報》，取自 <http://www.chinatimes.com/realtimenews/20171110004298-260412>
- 黃素秋 (2002)。《大學行政人員組織內部溝通媒介運用與組織溝通滿足之研究》。國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 項靖 (2004)。〈Intranet 與組織溝通和再造〉，《研考雙月刊》28(2)：19-32。
- 雷震台 (2014)。〈台灣航空產業發展現況及未來展望〉，《中華民國航空太空學會

- 會刊》，Vol. 1。
- 楊令儀（2001）。《影響企業內部網路使用者滿意度因素之研究-以統一超商為例》。國立中央大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 廖國巽（2016）。《即時通訊軟體 LINE 之群組在學校運用現況之探討-以臺中地區某完全中學為例》。中臺科技大學文教事業經營研究所碩士論文。
- 葉原盛（2017）。《員工使用行動即時通訊軟體 LINE 之媒介豐富度與社會臨場感對組織凝聚力之影響-以溝通滿足為中介變數》。中國科技大學企業管理系碩士論文。
- 潘淑滿（2003）。《質性研究：理論與應用》。台北：心理。
- 蔡金田、董德佑（2017）。〈行動即時通訊軟體應用於學校行政溝通之探討-以南投縣國民小學為例〉，《教育行政論壇》，9(1)：49-72。
- 蔡燕平（2004）。《組織採用即時通訊軟體與組織溝通之研究-以 MSN Messenger 為例》。私立銘傳大學資訊管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 蔡文淵（1997）。《企業員工溝通滿足量表發展之研究》。國立成功大企業管理研究所碩士論文。
- 盧逸文（2006）。《媒體組織中上行影響策略與自我效能及自評績效之關連性研究》。國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- 戴國良（2006）。《組織行為學：全方位理論架構與企業案例實戰》。五南圖書出版股份有限公司。
- 戴君諺（2017）。《即時通訊軟體 LINE 對部隊組織溝通效能及團隊凝聚力之響》。國防大學政治作戰學院政治研究所碩士論文。
- 謝萬毓（2006）。《組織內即時通訊行為之研究-以 MSN Messenger 使用者為例》。元智大學資訊管理學系碩士論文。
- 羅喬文、陳淑娟、郭仕堯（2010）。〈航空公司組織文化與組織承諾之研究〉，《航空太空及民航學刊》系列 B，42(2): 73-81。

辜令蓁 (2017)。《以 LINE 作為軍隊非正式溝通管道對組織溝通效能及社會支持之影響》。國防大學政治作戰學院社會工作所碩士論文。

MBAlib 智庫·百科。上網日期 2018 年 5 月 23 日，取自

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%BB%84%E7%BB%87%E5%87%9D%E8%81%9A%E5%8A%9B>

Whitehurst, J. (2016 年 1 月)。〈創造溝通無礙的文化〉，《哈佛商業評論》。取自

https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0003337.html。

整合企業應用，打造高效能企業協作即時通訊平台(2017 年 12 月 16 日)，iThome 電腦報周刊，取自 <https://www.ithome.com.tw/pr/119592>。

【LINE MOBILE】LINE 與遠傳電信攜手打造一站式電信服務 簡單辦、輕鬆賺 LINE MOBILE 隆重登台！(2018 年 4 月 30 日)，LINE 新聞，取自

<https://linecorp.com/zh-hant/pr/news/zh-hant/2018/2166>。

社群媒體興起 傳統通訊衰微(2011 年 11 月 29 日)，自由時報，取自

<http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/573530>。

Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Castells, M. (2000). *The rise of the network society: The information age, economy, society and culture (2nd ed.)* Malden, NA: Blackwell.

Chandler, F. G. (1995). *Fundamentals of business communication*. Irwin.

Cowden, K., & Sellnow, T. L. (2002). Issues advertising as crisis communication: Northwest Airlines' use of image restoration strategies during the 1998 pilot's strike. *The Journal of Business Communication (1973)*, 39(2), 193-219.

Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication (1973)*, 14(3), 63-73.

Goldhaber, G. M., & Krivonos, P. D. (1977). The ICA communication audit: Process,

- status, critique. *The Journal of Business Communication* (1973), 15(1), 41-55.
- Greenbaum, H. (1982). *Organizational communication: abstracts, analysis and overview*. Urbana, Ill: American Business Communication.
- Haruta, A., & Hallahan, K. (2003). Cultural issues in airline crisis communications: A Japan-US comparative study. *Asian Journal of Communication*, 13(2), 122-150.
- Koehler, J. W. (1981). *Organizational communication: behavioral perspectives*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Madsen, V. T. (2016). Constructing Organization Identity on Internal Social Media: A Case Study of Coworker Communication in Jyske Bank. *International Journal of Business Communication*, Vol.53(2), 200-223.
- Madsen, V. T., & Verhoeven, J. W. (2016). Self-censorship on internal social media: A case study of coworker communication behavior in a Danish bank. *International Journal of Strategic Communication*, 10(5), 387-409.
- Martin, G., Parry, E., & Flowers, P. (2015). Do social media enhance constructive employee voice all of the time or just some of the time? *Human Resource Management Journal*, 25(4), 541-562.
- Miller, K. (1995). *Organizational communication: approaches and process*. Belmont, California: Wadsworth.
- Murphy, A. (2001). The flight attendant dilemma: An analysis of communication and sense making during in-flight emergencies. *Journal of Applied Communication Research*, 29(1), 30-53.
- Goldsborough, R. (2001). Instant messaging for instant communications. *Link-up*, 18(3), 7-7.
- Roberts, K. H., & Rousseau, D. M. (1989). Research in nearly failure-free, high-reliability organizations: having the bubble. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(2), 132-139.

- Rubinstein, S., Martin-Rios, C., Erhardt, N., Gittel, J. H., & George, V. P. (2016). Organizational responses to uncertainty in the airline industry: Changes in patterns of communication networks. *Journal of Air Transport Management*, 57, 217-227.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior*. New York: Macmillan.
- Schall, M. S. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 557-581.
- Stephens, K. K., & Barrett, A. K. (2016). Communicating briefly: technically. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 398-418.
- Steven, E. (1983). *Communication through libraries*, Metuchen, N.J.: The Scarecrow, 35.
- van Dijck, J. (2013). Ch1, Engineering Sociality in a Culture of Connectivity. *The culture of connectivity: A Critical History of Social Media*, pp. 3-23, Oxford University Press.
- Walther, J. (1996). Computer-Mediated Communication: Impersonal, Interpersonal, and Hyperpersonal Interaction. *Communication Research*, 23, 3-43.