

鏡電視外部公評人調查報告

外部公評人 翁秀琪

2022年5月

目次

目次	I
前言	III
壹、 問題意識與方法：	1
貳、 訪談資料及相關文件之呈現與分析	2
一、 有無新聞置入和業務干擾新聞	2
(一) 爭議案件 A	2
(二) 爭議案件 B	12
(三) 經營管理會議召開之形式與內容爭議（如：新聞「一源多用」爭議）	23
(四) 經營管理團隊有否延遲《鏡電視新聞台編輯室公約》之簽署	36
(五) 爭議案件 C（CC協會案）	43
二、 時任董事長是否有干預或干擾新聞運作	47
(一) 時任董事長評論《鏡新聞》政治立場之爭議	48
(二) 時任董事長提供線索並建議製作遊民專題之爭議	50
(三) 限縮新聞部資源之爭議	57
參、 結論與檢討	61

一、	結論	61
二、	檢討	66
	(一) 如何詮釋《鏡電視》的申照過程	66
	(二) 《編輯室公約》在台灣的廣電結構下如何落實	67
	(三) 對於外部公評人制度的檢討	70
附錄一	調查報告文件編號表	1
附錄二	因調查而衍生的專家學者意見調查	6

前言

《鏡電視》外部公評人於 2022 年 3 月 10 日依《鏡電視外部公評人設置辦法》第 11、13 和 14 條規範，就「鏡新聞經營團隊是否干預新聞自主」展開調查。由於本次爭議事件的起因是 2022 年 3 月 4 日董事會以經營團隊干預新聞自主為理由撤除時任董事長、時任總經理，以及時任董事長特助的職務，所以公評人的調查乃以此三位高階人員為核心加以展開。

查我國並無全職公評人前例可循，任何以外部公評人身分所採取的行動與作為皆可能成為台灣公評人制度的先例。類此重大爭議事件之調查報告應採何種方式撰寫，實頗費思量。加以本次調查報告內容事涉新聞自由及當事人名譽，而外部公評人無權採取任何司法調查手段，於保全證據等發現事實行動上皆有所限制，因此，本調查以調查報導查證方式確認事實，並以新聞學理論評價所發現之事實。透過確實的查證過程，期能做到公平、公正，釐清事實真相。

壹、問題意識與方法：

此次調查的目標在回答：《鏡電視》前經營團隊是否有干預新聞自由之作為？公評人確定問題意識後，即就所需回答問題決定訪談對象為：時任董事長、時任總經理、法務長、財務長、時任董事長特別助理、新聞部各部門主管：新聞部副總經理、採訪中心總監、節目中心總監、國際中心總監、新媒體中心總監、編播中心總監、編播中心創意總監、藝文中心總監、藝文中心 A 組製作人、營銷事業部副總經理，共 15 位。

在發函給上述訪談對象請求提供書面資料後，公評人根據所蒐集到的資料提煉出須查訪的事實，並發展成向調查對象提問的訪談題綱。自 2022 年 3 月 14 至 17 日，共完成 14 位受訪者的調查訪談（文件 1 至 14）。後為進一步查核調查中所發現的新事實，公評人於 4 月 6 日補訪採訪中心財經組組長（文件 54）及時任總經理秘書¹。

時任總經理透過通訊軟體 LINE 傳來其發予 NCC 之律師函（文件 27），並表示由於近日家中有要事不便接受訪談，請公評人參考其於律師函中對相關案情的說明。公評人再次去函表達期盼時任總經理於家中事情辦理完畢後接受訪談，然未獲正面回覆。查律師函相關內容，時任總經理均以「我」陳述，應足認律師所言得代表其意見表述，惟對於關鍵事件的說明有的付之闕如、有的過於簡略，實無法取代正式的訪談，已成為影響本調查甚鉅之研究限制，殊為遺憾。

¹ 由於總經理秘書已離職，故由公評人以電話採訪並記錄重點。

貳、訪談資料及相關文件之呈現與分析

第貳章探討訪談過程中所浮現的各個爭議事件，下分為：有無新聞置入和業務干擾新聞，以及時任董事長是否干預或干擾新聞運作二節。先擇要呈現訪談資料，之後於小結提出公評人的分析與判斷。

一、有無新聞置入和業務干擾新聞

引發《鏡電視》前經營團隊是否有干預新聞自由爭議的肇因事件，皆與新聞部同仁感受到被要求配合行銷業務有關。具體的事件為：(一) 爭議事件 A；(二) 爭議案件 B；(三) 經營管理會議召開之形式與內容爭議（如：新聞「一源多用」爭議）；(四) 經營管理團隊有否延遲《鏡電視新聞台編輯室公約》之簽署；(五) 爭議事件 C。

(一) 爭議案件 A

爭議案件 A（下稱爭議案件 A 業主為 AA）中，由於新聞部多位主管一直不同意調度記者和編輯配合營銷事業部的需求（文件 1、2 及 54），因此單就結果論，並沒有任何一位《鏡新聞》記者協助執行專案業務。然而，我們仍須爬梳爭議案件 A 的始末，始能判斷時任董事長、時任總經理、時任董事長特助和業務部門是否有任何干預新聞自由的做法。

以下透過 (1) 新聞部副總、採訪中心總監、法務長、時任董事長、時任董事長特助以及營銷事業部副總接受本調查訪談之逐字稿、(2) 營銷事業部—傳媒營銷中心所發主旨為：AA 系列影片製作案，協辦單位支援說明事宜的簽呈

(文件 36)、(3) AA 專案會議錄音檔 (文件 15-1)²，以及 (4) 經營管理會議會議紀錄 (文件 18、19 及 20)，重建爭議案件 A 的來龍去脈。

爭議案件 A 為營銷事業部受某金融業者委託製作節目之專案。《鏡電視》的營銷事業部於本案中提供案主實體活動或內容行銷等服務。直言之，新聞部以產製好的新聞節目為使命，營銷事業部則是肩負賺取利潤維持電視台運營的重責。本案的爭議在於，營銷事業部要求新聞部支援製作節目內容等是否適當，以及是否有違背《鏡電視新聞台編輯室公約》之嫌。

2021 年 10 月 19 日，營銷事業部副總曾就爭議案件 A，要求採訪中心總監及財經組組長支援。採訪中心總監以此非其職權所能決定，請營銷事業部副總直接找新聞部副總討論。之後，營銷事業部副總向新聞部副總請求派兩名財經記者支援，就客戶所提供的內容撰寫腳本及製作影片；此外，尚要求調度編播中心主編協助棚內錄影 (文件 2 及 54)。

新聞部副總認為，這已屬業外工作，且記者若承接營銷事業部的工作，「就客戶提供資料...就要全面的為你去說你好...我認為在記者的專業上面是不好的，所以我一直都沒有接受。(文件 1，p.6)」採訪中心總監也在訪談中說明，正常的新聞取材管道應由下而上，也就是由新聞記者主動找線索向主管報稿，以是否具有新聞價值做為報導與否的判準。事件發生當下，採訪中心總監表示可以感受到管理階層日益加深的期待，但她不願意自己和麾下的記者因揣摩上意而採用這些非經正常管道得到的線索。她說：「當然我也可以當一個揣摩上意的記者或者是一個主管，我就拼命揣摩上意，這些東西通通都可以變成新聞採訪，但我不願意。因為這個不是一個正常的新聞管道來的新聞線索。(文件 2，p.2)」

下為 A.新聞部副總及 B.採訪中心總監訪談中提及爭議事件 A 的訪談逐字稿：

² 首先就本研究查證爭議事件 A，除了關係人訪談外，營銷事業部副總與時任董事長特助曾於 2022 年 1 月 17 日召開 AA 專案會議亦為重要參考資料。經詢問傳媒營銷中心某同仁，本次整合會議未撰寫會議紀錄留存，然有全程錄音檔存查 (文件 15-1)。因應此次調查所需，公評人於取得錄音檔後，委請同仁協助，將法務長、時任董事長特助和營銷事業部副總發言內容作成逐字稿 (文件編號 15-2，共 3 頁。時任董事長特助於 3 月 29 日上午 10 時 30 分傳來同段落逐字稿作為補充說明，惟，時任董事長特助所提供的逐字稿段落僅有文件 15-2 的前兩頁，本研究將之編號為文件 15-3。)

A. 新聞部副總：

(文件 1, p.5-6)

公評人：那第二個部分是剛剛有提到那個，....希望你在〔AA〕案這邊有所配合，那你可以就是比較簡要的陳述需要你配合的是哪些部分？然後你不同意的原因是什麼？

〔新聞部副總〕：嗯好，這樣子我應該澄清一下就是說需要我配合的項目，大部分都是〔營銷事業部〕副總直接向我提出。就是呢他們在拿到〔AA〕案之後，他們在包括可能在跟客戶討論，我不知道那過程是怎樣，就是我不知道他進度到哪裡，但是他從一開始就一直，應該說〔AA〕案一開始是去年的 10 月 17 號的時候，〔營銷事業部〕副總當面就是告訴我們的採訪主管〔採訪中心總監〕還有我們的財經組組長〔XX〕，就是說會有，他們會簽這樣一個案子，那到時候需要我們的財經組去支援，那當時〔採訪中心總監〕告訴〔營銷事業部〕副總說可能要跟我討論，然後接著〔營銷事業部〕副總就來告訴我說，他需要我們的人去幫他寫腳本，因為〔AA〕這個是一個要做成影片的案子，他需要我們的記者去幫他寫腳本，然後去幫他做 VCR，就是去幫他做這個 VCR，就是說節目裡面會有一些影片，所以要去做 VCR，然後他還說這些內容都是由客戶提供，我們只要製作就好了。

然後但是因為他的很多，所以他可能會需要到，可能需要有財經組可能需要兩個人支援，然後那個，那個我們的主編或什麼都需要支援，因為他要在棚內去錄影，然後所以就是這些都需要支援，那當時我都是一直有疑慮一直有疑慮，然後最後我都沒有，就是當然一開始是拖啦，好實在話講，我就是一開始就拖，然後後來我就是告訴他說這個，可能我沒有辦法，這個是業外工作，我沒有辦法讓我的記者去做，就說客戶提供我一個東西說這個產品多好多好，可是我是跑這個線的記者，我可能知道這個產品跟其他產品比起來，其實可能有一些不同，或者是說這個產品也許隱藏著某一些缺點，可能會讓這個去買的人會，消費者會有一些權益受損的地方。那我，可是今天你既然是客戶提供資料給我，我幫你做，變成我就是要去全面的為你去說你好這樣子，我覺得這在記者的專業上面是不好的，所以我當時一直都沒有接受。

那特助的介入，主要是在就是他開的那個〔AA〕會³，主要是在〔AA〕會的時候，當時他一開始就先告訴我說，我們會有這樣一個會議，然後希望我能夠去參加，然後看看我們到底能夠怎麼配合，那當時我後來告訴他說我沒有辦法去參加，然後接著我聽到但是我有派員參加，就是應該是新媒體的那個〔總監〕有參加，然後另外就是秘書，我們的新聞部的秘書〔XX〕有去協助，聽聽看說到底他們的需求是什麼。

B. 採訪中心總監：

(文件 2，p.2)

尤其是像〔AA〕的這個專案，如果說我是在會議上聽，我自己多做揣測的話，那是一回事，但是明明在 2021 年 10 月，2021 年 10 月 19 號的時候，業務部曾經就在 4 樓的時候，要求我跟我的採訪中心的組長〔XX〕來協助〔AA〕專案，就說這個案子其實不是我們第一次聽到，那過去也曾經業務部直接找上我們，所以當時我給業務部的答覆是，這個部分我們沒有辦法做決定，請你去找我們的新聞部副總，好這是一次。那另外一次是 2021 的 10 月 27 號，業務部也曾經用 LINE 詢問我，是不是可以去協助拍攝〔XX〕的藝術節，那這個部分我們有 LINE 的對話⁴，好就是說，基本上新聞部採訪中心的新聞，一定是由下而上，一定是記者去主動找線索跟主管談，而從來不是業務部指派我們或表達期待我們去，那當然我也可以當一個揣摩上意的記者或者是一個主管，我就拼命揣摩上意，這些東西通通都可以變成新聞採訪，但我不願意。因為這個不是一個正常的新聞管道來的新聞線索，所以我就把它當成一般聲音，就聽過就算。但是我們當下確實是知道就是說越來越多的部門也受到這樣的一個指示跟受到這樣的期待，就是說希望我們去做類似像這樣的新聞，而

³ 新聞部副總此處所稱 AA 會係指由營銷事業部召開之 AA 專案會議，其全程錄音檔編號為本調查文件 15-1。

⁴ 採訪中心總監此處所提文件為 2021 年 10 月 27 日業務部詢問可否協助拍攝 XX 藝術節之 LINE 截圖，於本調查編號為文件 45。由於事涉公司業務機密，僅存檔備查，不予公布。

不是從記者由下而上採訪上來的新聞，這個部分我們有人證，第一次業務部要求我們做〔AA〕專案的時候，我們有人證，包含我和〔X〕〔採訪中心財經組組長〕都在場，時間我們都記得，那第二個部分，〔XX〕藝術節的部分我也有截圖⁵。

2022年1月6日，傳媒營銷中心XXX上簽呈，會辦總經理室、財務部、法務部、新聞部、工程製播部、品牌創意部及梳化室，主旨為「〔AA〕系列影片製作案，協辦單位支援說明事宜」。該簽呈的說明欄位中，列有要求新聞部支援項目，其文字為「〔AA〕系列影片製作案，製作3-5分鐘長度影片共計10支，需公司相關部門支援，需求單位及工作內容說明如下：1.新聞部：因影片內容與理財投資有關，須請財經組記者、攝影各1名，支援腳本撰寫及拍攝；此10支影片為同系列主題內容，需主編1名協助該系列影片整體的製作完成。」除新聞部外，該份簽呈依序羅列傳媒營銷中心為執行AA專案，需要品牌創意部、工程製播部、梳化及法務部支援事項，並於簽呈說明第6點前段撰有「鏡電視執行此案，僅利用公司內部既有的人力、設備等資源，執行案子（文件36）」。

比對此份今年1月初的簽呈中，傳媒營銷中心要求新聞部支援的事項，與新聞部副總及採訪中心總監於訪談中所談去年10月該單位口頭要求新聞部支援事項相符，可認雙方對傳媒營銷中心要求新聞部支援上述事實並無爭議，雙方有歧異的是傳媒營銷中心要求新聞部支援究竟應定性為「利用公司既有的人力、設備等資源，執行案子」，亦或「記者的業外工作」，若是後者，則有可能違反《鏡電視新聞台編輯室公約》。

公評人詳閱2022年1月17日AA專案會議的段落逐字稿後發現，法務長於會議當場即釐清本案「只是製作影片的話，我們對外沒有所謂違法的疑慮」，法務長點出的是營銷事業部以製作公司的立場，替AA業主製作影片，且在非《鏡電視新聞台》的頻道及影音平台播放的行為，與置入性行銷無涉（見文件15-2，p.1及文件15-3，p.1），然而，法務長隨後即提醒與會者，《鏡電視新聞台編輯室公約》中規定有編業分離，以及《編輯室公約》尚未簽署的問題（見文件15-2，p.2及文件15-3，p.2）。

⁵ 同上註。

法務長繼續於會議中點出雙方有必要釐清編業分離的定義。

C. 法務長：

那這樣講好不好，因為其實老實說新聞部能不能派人，這部分如果我是站在我法務立場的話，我是無權置喙的，因為我並不是新聞部的主管，那新聞部要不要協助或如何協助，我覺得這應該是各部門之間協調之後的結果，在目前狀況而言，如果只是製作影片的話，我們對外是沒有所謂違法的疑慮，那我們現在要討論點是在說我們對內，我們要怎麼解決各部門之間的想法，不同的想法，因為其實業務部這邊當然覺得說這只是一個腳本資源啊，新聞部這邊可能會認為說他確實就是不是我新聞報導的工作內容，那如果是這樣子的話，我請大家趕快盡快釐清。

細看時任董事長於調查訪談逐字稿，可發現他強調自己很重視法遵；就爭議案件 A 中，營銷事業部要求新聞部出借記者一事，他指示時任董事長特助向法務長確認是否涉及置入行銷，以及是否違反對 NCC 的承諾。然而，在得知 AA 案不涉及置入性行銷後，時任董事長即基於企業管理習以為常的 cost allocation 概念，支持營銷事業部以降低成本提高毛利為由，希望將 AA 案轉為內製。對此，時任董事長於訪談中提到，他直接向新聞部副總表達不認同她拒絕出借新聞部記者支援拍攝的看法。此處值得檢討的是，時任董事長認為新聞部副總以記者薪資較委外製作人員高婉拒出借記者，然而，根據新聞部副總於訪談中所陳，其拒絕出借記者的理由是基於《編輯室公約》標舉的編業分離原則。時任董事長於訪談中未就編業分離原則的角度表達對爭議案件 A 的看法。下為其接受訪談之逐字稿。

D. 董事長：

[時任董事長]：這個當初是營銷事業部去接的案子，然後營銷事業部因為他們的組織裡面沒有記者的，攝影記者的編制，所以他們寫完手稿之後，要拍攝的時候，他們要向新聞部借兩位記者，那新聞部認為這個可能涉及到置入行銷，所以就不借給他，然後後來〔特助〕〔XXX〕有來跟我報告這件事，然後他是說他們都也去訪問到，去請教那個法務長，看這種〔AA〕案件啊，這個整個內容有沒有涉及到置入行銷，有沒有違反我們對 NCC 的承諾

後來法務長說，因為我們根本也還沒有上架，這個東西是〔AA〕委託我們拍的，等於我們拍完片子，〔AA〕就拿到他們自己的平臺去播放，我們只是賺取這個拍攝的費用，後來我也找了〔新聞部副總〕〔XX〕來問，我當然我覺得法遵是最重要的，所以我一開口就說，〔AA〕案子這個我們有違法嗎？如果你新聞部借人給他有違法嗎？

〔有〕〔違〕〔反〕我們跟 NCC 的承諾嗎？還有是這是算置入性行銷嗎？他也說沒有，那我就〔問〕那你為什麼人不借給他，她就說我們的攝影記者薪資都很高，他覺得營銷事業部如果再外包出去，反而能夠降低成本，後來我去了解，我問營銷事業部，營銷事業部說怎麼可能，他說如果新聞部願意借我們攝影記者，我們至少有五、六成的這個毛利，如果我們再委外出去，大概是剩下兩成，然後我就跟〔新聞部副總〕〔XX〕講，那既然沒有違反置入行銷，沒有違反我們跟 NCC 的承諾，你剛講說你們不借給他的原因是因為，你認為你們的記者很貴，所以他去外面找別人拍，反而更便宜，他說我不這麼認為

但是營銷事業部可以付成本給你們，就是 cost allocation，這個我們企業也是很平常，就是使用者付費，比如說營銷事業部跟你借兩位記者用了兩天，然後這兩位記者每個每天的薪水多少，他就要付兩天，我說這個以前我們在銀行就是做的很徹底，銀行產品非常多，在《鏡電視》這麼少產品要做這個 cost allocation 反而很簡單，我說我的財務長一定可以給你算的很清楚，一定該付給你多少，我借了你多少人力，該付給你多少哦，一定有，他要說如果可以做到這樣，那我沒問題啊，這是我跟〔新聞部副總〕〔XX〕在我辦公室的談話，可是後來還是沒有借給他們。

公評人：那他有在後續不借，有再闡述那個理由是什麼嗎

〔時任董事長〕：沒有沒有，後來我想說，我該講的都講了。那他也認為這這不是置入行銷，法務也說這沒有違法，那他不做，我想我該講都講了

不過，在時任董事長特助的調查訪談中，可知道至少於調查訪談的時點，他已釐清置入性行銷及編業分離兩個概念。時任董事長特助進一步指出，就爭議案件事件發生的時點而言，《編輯室公約》尚未簽署。我們可以推知時任董事

長特助認為既然尚未簽署《編輯室公約》，自然就不存在違反與否的問題。此外，時任董事長特助認為，新聞部若認為不妥，當天回覆營銷事業部副總拒絕出借記者即可。時任董事長特別助理接受調查訪談之逐字稿如下。

E. 董事長特別助理：

(文件 13，p.3)

...所以這不會有新聞置入的問題啦，那第二個就是剛剛講的說就剛剛講的《編輯室公約》的這個部分的話，那因為現在這個公約也還沒通過，那如果新聞部覺得這件事情是不妥的，你們覺得不妥的，也可能就今天之內回覆那個〔營銷事業部〕〔XX〕副總這邊啊，讓〔營銷事業部〕〔XX〕副總知道你們到這種項目到底要不要幫忙，如果不幫忙的話，那他們可以趕快再去想其他的應變方式，所以可能就是最好今天下班之前要能夠回覆。

營銷事業部與新聞部係屬平行單位，因此就組織架構而言，營銷事業部副總無法也無權越過新聞部副總指揮新聞部人員。唯有副總層級之上的時任總經理及時任董事長，才可能協商部門合作或是命令部門間相互支援。基於此，我們可以透過時任董事長為主席、時任總經理召開的三次經營管理會議的情形進一步了解爭議案件 A。

雖然三次經營管理會議的錄音檔已經不可得，然而根據時任總經理秘書所做的會議紀錄仍可得知，營銷事業部的確於會議中表示希望後續能將 AA 案轉回公司自製，提升毛利率，並請新聞部一周內完成評估作業及人力提供，以利該案進行。

三次經營管理會議會議紀錄與爭議案件 A 有關的文字內容如下：

2022 年 2 月 15 日舉行的第一次經營管理會議中，工程部提及客戶 AA 對錄影很滿意。會議紀錄相關文字為：

各部工作進度報告 ◆工程製播部 3.

2/12 (週六) 完成「〔AA〕專案」第一次錄影，客戶很滿意。(文件 18，p.3)

2022年2月22日舉行的第二次經營管理會議中，營銷事業部於報告AA專案進度後提出現有發包外部製作單位的做法利潤微薄，提議「後續轉回公司內部自製以提升毛利率。」此處可見營銷事業部建議新聞部派員支援製作。

三、各部工作進度報告 ◆營銷事業部 2.

[AA]專案為單純節目製作，利潤微薄，目前已經完成第一集B Copy，是否後續可以轉回公司內自製，提升毛利率。(文件19，p.2)

2022年3月1日舉行的第三次經營管理會議會議紀錄中記載有營銷事業部延續前週會議將AA專案改由公司內部自製的提議，除了在兩次會議間透過提供新聞部樣帶及工作進度資料等持續推進外，於本周會議中，進一步限期協請新聞部提出人力規劃。會議紀錄相關文字為：

一、各部工作進度報告 ◆營銷事業部 1.傳媒營銷中心 3)

[AA]專案上周已提供新聞部B Copy及工作進度細節，協請新聞部本周完成評估作業及人力提供，俾利本案後續順遂執行。(文件20，p.2)

小結：公評人對爭議事件A之評論與分析

此處有必要先釐清《鏡電視新聞台編輯室公約》(下稱《編輯室公約》)中的兩個核心概念：1.《鏡電視新聞台》不刊登置人性行銷報導，以及2.《鏡電視新聞台》不得要求記者從事新聞工作之外的業外工作，也就是「編業分離」。上述兩點分別記載於《編輯室公約》第17條及第13條第1項。

訪談中我們可以發現時任董事長、時任董事長特助和營銷事業部副總反覆強調並未觸犯置人性行銷，因為AA系列影片製作案的成品影片並未在《鏡電視新聞台》播出。時任董事長特助和營銷事業部副總於訪談中強調此主張，並以法務長於AA專案會議的發言，以及法務長於AA系列影片製作案簽呈(文件36)中標注意見為證。此處主張的是未違反《編輯室公約》第17條。

然而，讓新聞部副總及採訪中心總監質疑的是爭議事件 A 中，時任董事長及時任總經理等對於營銷事業部要求新聞部派記者及主編將客戶 AA 所提供的資料製作為訪談節目等影片的做法，至少是在跨部門會議未表不同意，以及透過公司跨部門簽呈的正式行文流程同意。新聞部副總擔憂此將危及記者專業，採訪中心總監因這種方式違背新聞來源應由下而上，由記者向主管報稿的新聞守則而反對。新聞部在此爭議中抗議的是違反《編輯室公約》第 13 條第 1 項，保障鏡電視新聞台記者毋須從事業外工作的編業分離原則。

公評人調查後評斷，爭議案件 A 容或不涉置入行銷，但如果要新聞部記者配合製作營銷事業部交付的業務工作，實已違反編業分離原則。

這裡可以問的問題是：在《編輯室公約》尚未簽署的情況下，新聞部為何依然堅持主張編業分離？同理，《編輯室公約》尚未簽署的情況下，經營團隊要求新聞部記者從事業外工作，應否被認定為業務干擾新聞的行為。

就此我們可以說兩方的認知落差甚大，不同部門的專業工作者間由於認知基模的差異，解讀事物以及考量優先順序截然不同，以平行線或是雞同鴨講來形容雙方的溝通失焦恐不為過。我們可以從訪談中得知前經營團隊及營銷事業部副總本於公司永續經營的想法，期望替公司創造營收和樽節成本。而新聞部為了實現給觀眾不同選擇的承諾，亟欲擺脫台灣電視新聞界業務部指揮新聞記者的普遍現象，堅持不讓記者和編輯從事新聞工作之外的業外工作。公評人認為從時任董事長到各部門主管都是本於良善的初心，兢兢業業地期望《鏡電視新聞台》日益茁壯，只是有人從財務面切入，有人從維護產製優質新聞內容的工作條件出發，動機都是正面的。不過，這裡必須特別指出的是，時任董事長可能因專業背景不同，而在某些觀念上與新聞從業者在新聞專業自主的理解上產生相當大的落差，例如他認為可以透過企業界慣用的 *cost allocation* 方法解決編業分離問題，忽略了新聞專業工作者不能因為業務部門以使用者付費方式付給新聞部錢，就去執行業務部門交付的任務。

從前述分析我們也可以發現，在《編輯室公約》尚未簽署的情況下，大多數的《鏡電視新聞台》新聞部的主管，已經將《編輯室公約》的核心價值，即：不可置入和編業必須分離融入他們的日常新聞編播實踐中。所以，雖然事件發生當時尚未簽署《鏡電視新聞台編輯室公約》，但是所有營銷事業部基於業務考量要求新聞部配合的要求與期待，最後都被各級主管擋下來而沒有被實踐。

至於業務部，至少在爭議事件 A 中，我們發現他們要求新聞部「配合」是基於樽節成本，提高毛利率的考量，且因為其對於記者的本業是否包括替業務部執行專案有不同的理解，所以似乎無法直接被認定為有業務干擾新聞的意圖。但是的確引發了新聞部同仁的不安。

未來要徹底解決編業分離問題，唯有讓業務部門建置自己的內容產製團隊，專門負責業務單位的内容編採和製作，而非透過 cost allocation 的方法，要求新聞部派員配合。

(二) 爭議案件 B

本節在探討爭議案件 B（下文稱爭議案件 B 中的業主為 BB）中，經營團隊是否默許或鼓勵營銷事業部要求新聞部執行業務專案工作。以下透過：(1) 2022 年 BB 整合會議會議紀錄（下稱 BB 整合會議，文件 16）；(2) 經營管理會議會議紀錄（文件 18、19 及 20），以及 (3) 新聞部新媒體中心總監、採訪中心總監、編播中心創意總監，以及營銷事業部副總接受本調查訪談之受訪資料（文件 8、2、7 及 14），重建爭議案件 B 的始末。在整理出兩造的爭執點後，於本節文末提出公評人的評析。

BB 每年舉辦一項台灣最重要的文化活動。今年（2022），《鏡電視》營銷事業部承攬該行銷案，計畫透過專屬網站以及網紅直播等等宣傳活動，讓更多民眾了解這場活動。營銷事業部副總在第二次及第三次經營管理會議都提及 BB 專案。第三次經營管理會議中，營銷事業部副總於報告 BB 專案進度時提到，「後續依照各項工作期程，進行製作網路專頁、請新聞部協同報導...將於本日（3 月 1 日）下午 15：30 邀集相關部門召開工作協調會」（文件 20，p.2）。當天下午由營銷事業部副總召開的 BB 整合會議出席人員除了營銷事業部下轄傳媒營銷中心及融媒營銷中心的同仁外，尚有時任總經理、時任董事長特助、財務長、工程製播部副總、新聞部新媒體中心總監，以及管理部資深工程師（文件 16）。據悉，新聞部副總原也獲邀出席，然當日並未出席會議，新媒體中心總監為該場會議中唯一的新聞部代表（文件 8，p.4-5 及文件 16）。

透過 BB 整合會議會議紀錄及經營管理會議紀錄，我們可以歸納出營銷事業部希望新聞部配合的需求計有：

1. 新聞部派地方記者參加 BB 業主於 3 月 17 日舉辦之行前協調會，並且於活動開始前製作三則新聞供 BB 專案使用（文件 16，p.2）⁶。
2. 新聞部新媒體中心將 BB 業主提供的照片及文字改寫成新聞稿，並於《鏡新聞》官網刊登⁷。
3. 請新媒體中心協助於《鏡新聞》官方網站首頁提供可露出位置，並「開設 BB 專案專題，以便廠商進行相關新聞串接」⁸（文件 16，p.1）。

BB 整合會議中，除了營銷事業部向新聞部提上述需求外，時任董事長特助接續營銷事業部副總對新聞部的報導建議，詢問新聞部是否能在特定時間點前派員採訪相關新聞，於官網上刊登，並提供營銷中心專案所需。會議紀錄中有時任董事長特助的發言如下：

二、3 董事長特助：

...在 4/8 以前新聞部是否可以派員採訪相關新聞，待〔BB〕相關素材回來公司後，可作為庫存讓新媒體有內容可放在官網上，也提供

⁶ 參見 BB 整合會議會議紀錄，「第二大項第 1 點：傳媒營銷中心企劃經理〔XXX〕：因為這個專業中會放到〔BB〕案新聞的內容，但目前官網上搜尋不到相關新聞，所以相關新聞這邊希望可以擷取新聞部採訪既有的三則新聞，然後可以看更多的按鈕導至〔BB〕專題內容裡面，看更多陸續採訪的相關新聞，以上是目前官網的狀況。」、「同項第 2 點：〔營銷事業部〕〔XXX〕副總經理：要請〔新媒體部中心總監〕〔XX〕幫忙，上周有聽到〔新聞部〕〔XX〕副總說我們有地方組，〔BB〕預計於 3/17 舉辦...媒體行前協調會，〔新聞部〕〔XX〕副總說會派員參加，就表示採訪...這事情是有機會討論的，是否可請〔新媒體部中心總監〕〔XX〕將今天討論到的內容與新聞部討論一下，另外以上討論的事情，可能請新媒體協助，因為在 4/8...會有很多的話題跟活動，至少提供三則相關新聞給我們。...」

⁷ 參見 BB 整合會議會議紀錄，第二大項第 4 點：傳媒營銷中心主任 XXX：「若〔BB〕可以提供相關新聞稿及照片，是否可以提供給新媒體做修改，然後放在官網上，以補充專頁所需的 3 則新聞稿。」

⁸ 參見 BB 整合會議會議紀錄，第一大項第 1 點。

傳媒營銷中心專業內容的需求。

除了 BB 整合會議會議紀錄記錄在案的需求外，營銷事業部副總也曾詢問新聞部副總及新媒體中心總監，可否在《鏡電視新聞台》官網及官方臉書進行 BB 專案網紅直播（文件 8 及 14）。

以下節錄 A.新聞部新媒體總監、B.營銷事業部副總、C.新聞部採訪中心總監，及 D.新聞部編播中心創意總監接受公評人訪談時提及本案之逐字稿：

A. 新聞部新媒體中心總監：

（文件 8，p.3-4）

公評人於訪談中，先請新媒體中心總監簡述就【2022 年 BB 活動】的整合會議的會議內容。

〔新媒體中心總監〕：嗯~其實，主要就是他們表示那個〔BB〕的專頁裡面呢，有一個區塊要放三則新聞，那希望我們新聞部可以做這三則新聞，那但是我就跟他們說，是要做什麼新聞，是採訪中心做，我沒有辦法替他們承諾會做這個新聞，然後...

公評人：是誰來直接找你嗎？還是在會議上問你？

〔新媒體中心總監〕：在會議上問，因為其實

公評人：是誰問的？

〔新媒體中心總監〕：就是新聞部的人，啊不是講錯，是業務部的人，業務部的，我不確定是他們負責專案的還是，反正就是業務部的人，就他們有展示

公評人：所以你對那位同仁並不熟悉，是業務部的，但是你不知道他叫什麼名字

〔新媒體中心總監〕：對對對，因為~因為應該說，那個會議原本的會議邀請人，有邀請〔新聞部〕副總，但是他沒有去，然後那個會

議的前面呢，因為之前臨時變出了一個〔XXX〕的直播

（文件 8，p.5）

〔新媒體中心總監〕：對對對，但是他們就是有提出希望要有三則新聞，那~但是我有跟他們說，這個不是我這個部門可以決定或者是去製作的，然後那他們就說，那可不可以，他們那邊可能有一些類似公關稿，然後請我們這邊改寫，然後，那我第一個沒有承諾他們我們可以改寫，然後第二個我也很誠實的跟他們說，我覺得那個效果會很不好，就是公關稿改寫的效果很不好。

公評人：嗯

〔新媒體中心總監〕：然後，所以其實我參加那個會議的，就是我也讓他們知道說就是我可以擔任轉達的角色，就是，因為我是唯一在場的新聞部的人，那我可以去跟〔新聞部副總〕〔XXX〕說他們有這些要求，但是我都不能承諾他們會不會做。

公評人：是，因為你不能決定

〔新媒體中心總監〕：對對對

公評人：好，所以你聽到的是說，要新聞部這邊配合來做三條有關…的新聞然後放在，就是我們的官網上。

〔新媒體中心總監〕：對，應該是說，他們會去做一個…的活動頁面，那這個頁面是他們會去請，委外就是請外面的人幫他們設計，整個頁面都設計好了，然後他就是，另外等於一個做好的東西，再嵌入到我們的官網裡面。所以他們是自己要去生成那些內容。

公評人：嗯

〔新媒體中心總監〕：可是他們需要三則新聞，然後他們是希望那三則新聞，就是如果去了他們的頁面，那三則新聞可以導回到我們官網。就是他希望我官網還要再做一個區塊，是…的相關新聞，那因為他們覺得官網的那個新聞專題區是我這邊在負責的

公評人：是

(文件 8, p.6)

[新媒體中心總監]: 那~但是我也有讓他們知道說, 我是在做這個專題, 可是這個專題要有內容, 那這個裡面的內容都是採訪中心生成的, 所以採訪中心如果沒有做出足夠的內容, 我去做這個專題頁面也沒有意義。

(文件 8, p.6)

[新媒體中心總監]: 對~但是~我可以大致的說一下, 就是他們還是會持續找我的原因是他們會希望了解, 就是他們想要做的事, 是官網的技術可不可以達成的, 或者是在設計上, 就是比如說他們想要什麼位置, 那個可不可以做到, 所以我的立場, 我也只是跟他們說, 這個如果決定要做, 技術上做不做得得到

B. 營銷事業部副總:

(文件 14, p.6)

公評人: 然後再來就是這個..., 這個案子是什麼一回事

[營銷事業部副總]: 好, 老師, [BB] 專案是, 我跟... [BB] 業主拿到一個網紅行銷的專案, 網紅行銷的媒宣, ...在活動期間, 我要做網紅行銷, 並且我爭取到, 現場的攤位跟授權可以讓我去招商, 還是在回到這個原則, 我是在幫公司創造獲利, 在公司沒有任何資源的情況下, 就是我還沒開臺嘛, 所以我一定沒有東西可以用, 我沒有廣告秒數可以賣嘛, 所以我當然就是做了一些 production 的工作, 所以會議當中我有提出一個提議就是說, ... [BB] 是一個滿大的文化 IP, 請問大家對於這件事情是否有需求, 可以去採訪, 我沒有要求你一定要去, 而我的專案的內容裡面也沒有要求, 並沒有承諾客戶, 你也可以從我們的合約裡面去調出來, 我並沒有承諾客戶, 我要幫他做幾則新聞, 或者是要求什麼, 沒有, 因為我多做的是網紅, 我花了滿多錢請網紅的

[營銷事業部副總]: 那的確, 先說明那樣子的, 所謂的會議, 這叫經營管理會議, 我們被通知的感覺是一個討論會議, 並不是一個決策會議, 那所以每個人都可以發表意見, 那我發表的意見就是說, 我覺得他畢竟是一個大型的文化 IP, 那也是每年臺灣算是滿重要的新聞訊息之一, 我問問大家是不是有興趣做這個新聞, 那因為我有做了他的網紅, 那他們有提供一個邀請, 是 3 月 17 號有一個所謂的工作, 3 月 17 號就今天嘛, 好

公評人: 對

[營銷事業部副總]: 有一個~新聞聯訪的一個採訪的一個會議, 工作會議, 比如說誰要做什麼位置啊, 哪一些台的位置什麼的, 我有提供這個訊息給新聞部的副總, 我說, 副總如果有興趣的話你們可以去做, 我沒有要求

但是公司的網頁, 老師, 這點我也是要講, 公司的網頁在製作的時候, 現在把我的整合行銷的那一頁, 就是屬於我業務單位, 做我業務專案的那個單位先隱藏, 我有提出需求, 這個專頁是屬於我業務的, 我們業務部的, 我要做 [BB] 的專案, 因為我得去招商賺錢, 我的確有要求說我要做這個

(文件 14, p.13)

那我舉了 [XX] (某電視台) 之前的網頁, 我說他們有一點, 就是採訪的新聞會放在這, 如果公司願意的話就放, 不願意就不要, 沒有人給我裁示要或不要, 但後來, 我還是有召開個會議, 就是說我網頁製作嘛!

所以我找了網頁製作的部分我也事前有跟 [新聞部] [XX] 副總先口頭聯絡說, 我做在網路上, 我也沒有要求你的部門來支援我這件事, 但是我可不可以在我的網頁上面, 你幫我把那個, 我們怎麼樣把那個廣告, 把那個頁面弄起弄好, 他說不會有直播, 我說: 好, 收到了, 我因為我本來想有直播, 他說不會有直播, 說~好, 那沒有直播, 會不會有新聞, 沒有辦法現在確認, 我說: 好那我也知道了, 那這個網頁就是我自己的網頁

但是我們的確有討論到說，比較大的事情，大家都知道嘛！……，如果新聞部有興趣想要理解的話，可以去採訪什麼，但我沒有告訴他採訪誰哦，我說你可以去找那個方向，但我不知道是什麼，因為…，都有不同的故事

但我覺得只是一個討論，我並沒有，因為我跟〔新聞部〕〔XX〕副總算平行單位，我不能命令他做什麼事，並且也沒有一個正式的命令這種動作，這些決定就是一個資訊的討論，就像我可能會跟〔公評人〕〔X〕老師講~哎〔公評人〕〔X〕老師那個…，有個還滿特別什麼，但您聽了，要不要做您的決定，不是我的決定，對那我的確有提供這樣資訊給〔新聞部〕〔XX〕副總，但是他沒有回應我他要怎麼做，我也沒有要求他要怎麼做，所以…的部分，並沒有做到置入性行銷，我並沒有請新聞部要配合我做任何新聞。

C. 新聞部採訪中心總監：

（文件 2，p.3）

〔新聞部採訪中心總監〕：就是希望我們新聞部能夠配合，而且這個就是所謂的配合，我們當然是覺得很困惑什麼叫配合，配合是什麼，我們現在目前為止，我們臺中的編制只有一位單機攝影，而且我們上班的時間就是一到五，我們就說除非有重大新聞的話，我們是不會要求記者在六日的時候加班，那所以什麼叫配合，當我只有一個攝影的時候，所以我無從配合起，然後因為當時公司的狀況是在凍結人力當中，而且從頭到尾最關鍵的原因是因為這不是一個正常新聞來的一個管道所以我們無從配合。

公評人：所以你的概念當中的新聞的專業自主性是記者認為什麼是重要的，然後就去就是跟他自己的直屬的長官報告後，去報告而去報導，而不是接受業務部的指揮說哎你可以做這樣的一個報導來配合嗎？

〔新聞部採訪中心總監〕：是

公評人：那以上你所舉的案例（按：指 AA 案和 BB 案）都會讓你感覺到這樣要求業務配合的壓力嗎？

[新聞部採訪中心總監]:當然。但是因為這樣的壓力其實我的新聞部主管擋住了，然後我們當然就覺得說我們當然也要擋住，我們不會就是明明知道公司有這樣的一個紅線然後私相授受跟其他的部門有這樣私相授受的行為，而且你明明知道就是說這個牽涉到對方可能收錢了，所以說現在只要業務部門或其他部門打電話問我說哎這個有什麼樣的活動你們會去採訪嗎？我們第一個制式的反應是請問這裡有業務配合嗎？如果今天這條線索是記者提上來的，那當然我們就會針對新聞的重點去做討論，這個是兩個不同的方式。

D. 新聞部編播中心創意總監：

(文件 7，p.2-3)

因為我覺得應該是怎麼講就說今天，其實就是他，他去做這樣的一個承攬這樣的，他應該是去標一個案子，這樣聽起來應該是去標一個案子，可是如果說…本來每年，就是新聞會呈現的這也是很正常，對那我覺得就是，我當下覺得就說，我們一直很清楚，我覺得新聞部算是比較清楚的，在做一個那個就是，要怎麼講，就說我們要做一個不一樣的新聞台，但我覺得業務部不清楚欸，業務部還是用他以前傳統電視台的那一套來做這個東西，所以他居然會拿那個〔XX〕(按：指某電視台)的這樣一起來，所以我認為業務部他在接這件事情的時候，其實我覺得業務部很可憐啦，因為確實這樣的一個電視台，是一個比較特別的電視台，所以當你在去承接這件事情的時候，承接這個業務，就我通常都以我個人為例子，就說平時我在接這樣的一個事情的時候，你應該就要做出跟其他台不一樣的業務，你要去想，而不是去複製其他台，因為你複製其他台，因為其他台都是業配啊……，所以你就很容易讓人家這樣聯想，所以這個聯想就會很直接的聯想這樣子對。

……我如果真的要去做這樣案子的話，我會做一個全新的，我不會去拿別人的東西來弄⁹，因為這個東西就是很容易誤導，然後第二個

⁹ 新聞部編播中心創意總監此處係指營銷事業部同仁於經營管理會議中，以 XX 電視台的專案簡報，向與會者，包括時任董事長、時任總經理以及新聞部在內的跨部門同仁報告。

就是，你的想法是什麼我們就不知道啦，所以你的想法還是以前的想法嘛，那以前的想法就很容易就變成是那個嘛，所以我是覺得就是說，他們可能自己有自己的，在做這件事情的時候，都沒有想到說，我們這個電視台是與眾不同的，然後所以他要做的業務，其實是更大的挑戰性，然後可能要去，開創一些更新的東西，譬如說可能用一些其他的做法，當然我自己是覺得我們申請這樣的一個電視台，其實是真的很辛苦，因為民間公司，你如果說是政府機關的公司，那當然有政府有預算啊，然後而且還可以去招募一些企業主，那民間公司，他的出資者他到底他的出資，是不是能夠真的這麼持續下去，其實這些都是很危險的，所以那我們現在也知道就說現在，單純不能只靠廣告就可以維持一個公司的東西的時候，所以你更應該要去思考說，將來的這個發展是怎麼樣而不是一直在用傳統那一套，所以我認為他們可能他們在這個認知上面是有很大的問題的，那所以我其他的，你剛剛講說什麼一源多用，對他可能有提到，可是我沒有印象深刻可是〔BB〕案我就印象深刻，因為上面就還寫著〔XX〕（按：指某電視台），我真的覺得很離譜，對那所以變成就是這個樣子啊...

小結：公評人對爭議案件 B 之評論

爭議案件 B 中，營銷事業部希望新聞部：（1）派員採訪、（2）製作提供專案 B 使用之報導、（3）依照 BB 客戶所提供之公關稿及照片撰寫新聞稿等、並期待（4）在《鏡新聞》官網上設立專區與 BB 專案的活動網頁相互導流，以及（5）透過《鏡新聞》官網及《鏡新聞》官方臉書進行網紅直播。第（1）、（2）及（3）等三點與爭議案件 A 的情況相仿，有可能踩到《鏡電視新聞台編輯室公約》中編業分離的紅線，即有「要求記者從事業外工作」的疑慮。第（4）點和第（5）點則處於置入性行銷的模糊地帶。

新聞部採訪中心總監在接受公評人調查訪談中表示，當時公司處於人力凍結的狀況，臺中在地記者編制只有一位周間上班的攝影記者，除非有重大新聞，不會要求記者在週末加班，新聞部採訪中心總監重申她與爭議案件 A 一致的立場，「從頭到尾最關鍵的原因是因為，這不是一個正常新聞來的一個管道所以我們無從配合。」公評人於訪談中追問新聞部採訪中心總監「以上你所舉的案例都會讓你感覺到這樣要求業務配合的壓力嗎？」新聞部採訪中心總監答以：「當然。但

是因為這樣的壓力其實我的新聞部主管擋住了，然後我們當然就覺得說我們當然也要擋住。我們不會就是明明知道公司有這樣的一個紅線然後私相授受跟其他的部門有這樣私相授受的行為。而且，你明明知道就是說這個牽涉到對方可能收錢了，所以說現在只要業務部門或其他部門打電話問我說哎這個有什麼樣的活動你們會去採訪嗎？我們第一個制式的反應是請問這裡有業務配合嗎？如果今天這條線索是記者提上來的，那當然我們就會針對新聞的重點去做討論，這個是兩個不同的方式。(文件 2, p.3)」

新聞部編播中心創意總監接受訪談時的談話，解釋了為何新聞部同仁會有被要求執行置入性行銷專案的感受。她指出，由於營銷事業部副總在經營管理會議中向與會者簡報她計畫將如何執行 BB 專案時，使用其他電視台的業務專案簡報檔，新聞部編播中心創意總監認為這很容易讓與會的新聞部同仁產生 BB 專案是一個置入行銷案的疑慮。她說：「我覺得新聞部算是比較清楚的...就(是)說我們要做一个不一樣的新聞台，但我覺得業務部不清楚欸，業務部還是用他以前傳統電視台的那一套來做這個東西，所以他居然會拿那個 [XX] (按：某電視台) 的 (簡報來向經營管理會議與會者提報) 這樣。」她認為，營銷事業部「應該要做出跟其他台不一樣的業務，你要去想，而不是...去複製其他台，因為你複製其他台，因為其他台都是業配啊...，所以你就很容易讓人家這樣聯想 (文件 7, p.3)」。

除了要求新聞部配合出機採訪，BB 整合會議中，新聞部新媒體中心總監對於改寫公關稿的要求，當場婉轉回覆以「...若是...自己提供的新聞稿，因為不是我們採訪的內容，質量也可能與我們官網不符...。」或許可以間接支持新聞部編播中心創意總監上述，新聞部很清楚要做一個不一樣的電視台，而營銷事業部還是希望嘗試用傳統電視台製作業配新聞賺取營收的觀察。

綜上我們可以理解，新聞部對營銷事業部提出要求時，感受《鏡新聞》透過《編輯室公約》劃下「不刊登置入性行銷」以及「編業分離」的兩條紅線受到了挑戰，進而產生公司是否經營方向有所調整，將打破《編輯室公約》的疑慮。

對此，營銷事業部副總於訪談中直接否認本案有做置入性行銷。首先，她申明她僅是建議新聞部前往拍攝，沒有要求新聞部怎麼做。她說：「我跟 [新聞部] [XX] 副總算平行單位，我不能命令他做什麼事，並且也沒有一個正式的命令這種動作，這些決定就是一個資訊的討論，就像我可能會跟 [公評人] [X] 老師講~哎 [公評人] [X] 老師那個……，還滿特別什麼，但您聽了，要不要做您的決定，不是我的決定，對那我的確有提供這樣資訊給 [新聞部] [XX] 副總，但是他沒有回應他要怎麼做，我也沒有要求他要怎麼做，所以...的部分，並沒有做置入性行銷，我並

沒有請新聞部要配合我做任何新聞。(文件 14, p.13)」其次，對於經營管理會議及 BB 整合會議會議紀錄中關於營銷事業部希望新聞部配合採訪等紀錄，營銷事業部副總的回應是：「經營管理會議，我們被通知的感覺是一個討論會議，並不是一個決策會議，那所以每個人都可以發表意見，那我發表的意見就是說，我覺得他畢竟是一個大型的文化 IP，那也是每年臺灣算是滿重要的新聞訊息之一，我問問大家是不是有興趣做這個新聞。」

公評人認為，營銷事業部副總說的「所謂的會議，這叫經營管理會議，我們被通知的感覺是一個討論會議，並不是一個決策會議」的說法並不精確。因為根據三次經營管理會議紀錄，可以發現會議中會建議執行事項，也會有上次會議執行情形的報告。此外，透過 BB 整合會議會議紀錄中，時任董事長特助的發言紀錄，也可以觀察到期望新聞部配合執行業務的情形。相關紀錄如下：

二、3 董事長室特助：

...在 4/8 以前新聞部是否可以派員採訪相關新聞，待...相關素材回來公司後，可作為庫存讓新媒體有內容可放在官網上，也提供傳媒營銷中心專業內容的需求。

臨時議題討論中，時任董事長特助表示（文件 16, p.3）：

請傳媒營銷中心的 [XX] 協理，可以去找 [XX] 縣政府討論...相關預算，因為...會途經 [XX]，有許多 [XX] 的特色或者文化等等，有機會拿到相關單位的預算。

調查期間正逢 BB 專案活動進行期間，公評人詢問採訪中心總監及新媒體中心總監有無配合執行 BB 專案。新聞部採訪中心總監回覆：「沒有，我們就按照一般的採訪流程，依人力做我們的新聞，我們目前規劃就讓在地單機去採訪，重點放在……、防疫，或有無衝突、政治人物互動等。」新媒體中心總監的回覆是：「……（宣傳案的）頁面上網了，但沒有放新聞在頁面上。」

最後，回應本節的探問：經營團隊是否默許或鼓勵營銷事業部要求新聞部執行業務專案工作？公評人經調查後認為，爭議案件 B 中，營銷事業部副總與時任董事長特助於會議及工作日常中明確表達期盼採訪中心和新媒體中心配合執行業務，但新聞部兩中心基於《編輯室公約》中不刊登置入性行銷報導，以及編業分離兩原則並未配合。此一期間，《鏡電視新聞台編輯室公約》尚未簽

訂。

(三) 經營管理會議召開之形式與內容爭議（如：新聞「一源多用」爭議）

1. 三次經營管理會議涉及調查範圍爭議之內容

《鏡電視》的三次經營管理會議分別在 2022 年 2 月 15 日、2 月 22 日及 3 月 1 日舉行。這三次會議中，疑似存在經營團隊要求新聞部配合業務部執行業務專案（包括爭議案件 A 及爭議案件 B）的情形已於第（一）、（二）點論及，此外，會議中有關「新聞一源多用」的概念亦引發新聞部疑慮。本節兼論經營團隊是否延遲簽署《鏡電視新聞台編輯室公約》的狀況。

以下就三次經營管理會議中，涉及本次調查範圍爭議的內容，公評人評析則依會議時序撰寫。

(1) 2 月 15 日第一次經營管理會議

2 月 15 日經營管理會議根據時任總經理秘書紀錄（文件 18），共分四大點：一、網路試播首週成效報告及後續推動方案（新聞部）；二、各部工作進度報告；三、年度預算繳交注意事項；四、行政流程相關提醒。其中，工程製播部於二、各部工作進度報告第 3 點記錄到：「**2/12（週六）完成「[AA] 專案」第一次錄影，客戶很滿意。**」（文件 18，p.3）」

(2) 2 月 22 日第二次經營管理會議

公評人於查覽文件資料時發現，根據時任總經理秘書所做的 2 月 22 日第二次經營管理會議會議紀錄（文件 19），此處為「一源多用」概念第一次出現。調查研究中多位訪談者提及，時任總經理並未在該次會議中對此概念多所著墨，引發同仁不安。

本次會議中時任總經理接續時任董事長發言記錄於 C 項（文件 19，p.2）：

目前各節目已經做出一定的輪廓和質感，接下來如何在有限的人力下讓這些內容可以一源多用，在更多不同的平台發揮。

第二次經營管理會議中，營銷事業部續就爭議案件 A 報告進度，會議紀錄記於三、各部工作進度報告，營銷事業部 2.，內容如下：

〔AA〕專案為單純節目製作，利潤微薄，目前已完成第一集 B Copy，是否後續可轉回公司內自製，提升毛利率。→董事長：不違反電視公約原則下，新聞部應支援。

公評人認為值得在此指出《鏡電視新聞台編輯室公約》（下稱《編輯室公約》）中的兩個核心概念，一為「不得於本台刊登置入性行銷報導」（第十七條），另一則「不得要求記者從事新聞工作之外的業外工作」，也就是「編業分離」（第十三條第一項）。此處所討論的爭議案件 A 容或不涉置入行銷，但如果要新聞部記者配合製作營銷事業部交付的業務工作，實已違反編業分離原則。

如前段所述，經營團隊是否違反《編輯室公約》標舉的兩個核心概念實為判斷有無干預新聞自主的重要判準。因此，本調查有必要查明《編輯室公約》簽署的情形，包括簽署的時點以及是否存有拖延簽署的狀況，都值得釐清與思考。

關於此，3 月 8 日時任董事長特助透過媒體回應經營團隊拖延簽署的說法，稱財務長在 2 月 22 日經營管理會議中已明確提及 3 月底就會簽《編輯室公約》¹⁰。然而，查本次會議紀錄中財務部的報告事項並無相關記載，紀錄中僅記有（文件 19，p.3 最後一段「財務部」報告）：

財務部：

1.請尚未完成預算的部門儘快繳交。

2.NCC 執照核准附帶條件，請各負責部門皆須特別注意並按時完

¹⁰ 蔡宛臻（2022 年 3 月 8 日）。鏡電視前董總被「突襲」解職導火線是「編輯室公約」？前特助這麼說…。新頭殼報導。<https://newtalk.tw/news/view/2022-03-08/720711>

成。

為此公評人於訪談中向多位受訪者查核，包括時任董事長特助及多位同仁記得財務長曾於經營管理會議中提及 3 月底將簽署《編輯室公約》一事。因此，雖然欠缺錄音檔佐證，然而，應可認時任董事長特助上述關於財務長於 2 月 22 日提及 3 月底將完成《編輯室公約》簽署所言屬實。至於簽訂《編輯室公約》的前提要件之一，是必須先召開勞資會議，進一步探討詳見本調查報告貳、一、(四) 經營管理團隊有否延遲《鏡電視新聞台編輯室公約》之簽署。

(3) 3 月 1 日第三次經營管理會議

3 月 1 日第三次經營管理會議會議紀錄（文件 20）共分三大部分，一、各部工作進度報告；二、新聞內容一源多用之意見交流；三、臨時動議。

傳媒營銷中心於工作進度報告中，就爭議案件 A 及爭議案件 B 提出請新聞部配合的事項，相關會議紀錄節錄如下：

一、各部工作進度報告

◆ 營銷事業部，

1.傳媒營銷中心之 2) 爭議案件 B 預算，已於 2 月 23 日簽訂，後續依照各項工作期程，進行製作網路專頁、請新聞部協同報導…等事項，並於本日（3 月 1 日）下午 15：30 邀集相關部門召開工作協調會。 3) 爭議案件 A 上周已提供新聞部 B copy 及工作進度細節，協請新聞部本週完成評估作業及人力提供，俾利本案後續順遂執行。
（以下略）

公評人認為，營銷事業部傳媒營銷中心副總於時任董事長主持的經營管理會議中，直接要求新聞部完成爭議案件 A 評估作業及人力提供，已經違背《編輯室公約》的編業分離原則。雖然於此一時間點，《鏡電視》的《編輯室公約》尚未簽訂，不過，此舉已經引發新聞部多位主管疑慮，有關爭議案件 A 的訪談資料已見於前「(一) 爭議事件 A（下文稱爭議案件 A 中的案中的業主為 AA）」述及，不再贅述。

第三次經營管理會議會議紀錄的第二大項，二、新聞內容一源多用之意見

交流記有營銷事業部副總對新聞一源多用的闡述，節錄如下：

開台前或許可以請各節目整理特殊／特色議題，例如熱門的 ESG 或其他社會關注話題…等，製作成 60-90 秒短版 promo 來與客戶合作，或與大品牌企業爭取開台宣傳預算，希望各節目單位可以回饋一些想法，那些議題合適？那些議題不合適？彼此有更多點討論，舉例來說〔XX〕集團「魚電共生」、〔XX〕「碳權」等。

新聞部經營管理會議召開之形式與內容爭議，可以新聞「一源多用」爭議為例。下詳述。

2. 新聞「一源多用」概念衍生爭議

時任總經理於第二次經營管理會議首次提出「一源多用」後，並於第三次經營管理會議列為討論議案並於會議中交流的作法，引發新聞部主管同仁一些疑慮，下引幾位主管的訪談逐字稿內容為例，後附上法務長、時任董事長及營銷事業部副總的訪談逐字稿：

A. 新聞部副總：

（文件 1，p.3-4）

〔某位董事〕〔XXX〕參加的那一次（按：指第二次經營管理會議），然後就開始就是業務部就開始做一些他們具體案例的報告，那其中針對〔AA〕案就是也是業務部當時的一個重點，然後當時〔營銷事業部〕〔XXX〕副總在會中就是提出說他還是希望新聞部能夠配合，然後〔董事長〕〔XX〕就表示說還是希望新聞部能夠看看是否可行，那當時我的回答是說，只要不違反《編輯室公約》我們研究一下。對，因為在所有的，在董事長的那個壓力之下，然後…不是應該不是說，在董事長是主持會議的人，那他既然已經做了這樣的要求，那我當時是這樣子回答，這是第二次的會議。

那第三次會議就是這個，總經理把所謂新聞一源多用這個議案，把他列入在議題裡面，那其實我們當看到這個議程的時候，我們並不

了解這是什麼意思，因為事實上在新聞界這麼多年，沒有人用這樣子一個詞，但等到開會的時候，總經理開宗明義就講說，這個所謂新聞一源多用，就是說我們做一個新聞或做一個節目，除了可以播出之外，也可以被業務，也可以被我們的客戶所用，也就說可以被客戶既為客戶所做，又為觀眾所做這樣子的一個意思。

那在他講這個開宗明義之後，他就先問我們的看法，先問新聞部所有同仁的看法，他還點名了〔XXX〕，我記得就是他還點名了我們的總監，可以對表示意見但新聞部完全沒有任何人表示意見，那情況就有一點僵持住，結果他們，結果那個〔營銷事業部〕副總〔XXX〕，就立刻就接著他就說明說他們具體的想法是什麼，那這個具體的想法其實就也是讓我們滿疑慮的，他就舉了一個例子，他說例如說有些企業，他們現在正在做一些什麼漁電共生啊，某一個企業，他正在做漁電共生這個事情，那我們如果去做這個相關的一個專題，那既能夠介紹這個客戶的想法，符合客戶的需求，但我們在我們的頻道裡面播出來呢，也是這個讓我們的觀眾也是一個了解，那他們就覺得這個就是他們提出來的，對，就是他們就覺得說這是一個可行的一個方向。

B. 新聞部採訪中心總監：

(文件 2, p.1-2)

〔新聞部採訪中心總監〕：有關於新聞一源多用，是我們在經營管理會議裡面有聽到的，就是董事長不斷的希望新聞部能夠配合業務部，一源多用這個是我們確實有聽到，但當下的情況，多數的人大概都不敢做筆記，因為大家也知道這件事情在鏡電視是一個非常敏感的一個界限，從《鏡電視》申設以來，我們大概就知道有關於置入新聞，這樣的是不允許出現的，所以當下聽到這樣的狀況，而且我們三度受邀經營管理會議，這在過去其他電視臺也不曾出現過。

公評人：請問你在哪些電視臺待過？

〔新聞部採訪中心總監〕：我曾經在〔XX 電視台〕、〔XX 電視台〕跟〔XX 電視台〕待過，那我們都不曾說要去參加這樣的會議。

公評人：你那個時候是主管嗎？有權利參加這些會議嗎？

〔新聞部採訪中心總監〕：我那時候是政治組的召集人，沒有資格參加這樣的會議，但是我們也沒有聽聞過說我們的主管被要求參加這樣的會議。

公評人：你們的新聞部主管也不會去參加這種經營管理的會議。

〔新聞部採訪中心總監〕：對，是。所以說在當下我們大概就是看著董事長看著業務部，出示一段又一段他們想要做的專案，包含〔XX〕啊這樣的專案，然後就是希望大家配合，那過程當中也有其他部門配合的狀況秀出簡報，比如說呃工程部門就說他們配合的哪些事情，禮拜天還來，那當然就是新聞部沒有做任何的配合所以有關於業務配合這件事情，在這三次的這個經營管理會議裡面，大概就是主要的基調，那我沒有做任何的文字的筆記。

C. 藝文中心總監：

（文件 5，p.1-2）

然後因為那個我查了一下，有關一源多用應該是 2 月 22 號的總經理的會議，總經理開始第一次提出一源多用，我的筆記書寫一源多用，發揮協作互相支持，那後來就收到 3 月 1 號的會議，就有一之二就是討論新聞內容一源多用之意見交流，那我記得那天是在會議比較後段的時候，總經理提出了這個一源多用要新聞部的主管表示意見，然後其實新聞部主管整個來說就不太想要回應了，就是表情對就感受到或許有感受到一些不明瞭或者是到底你的打算是什麼。

然後這個時候〔營銷事業部〕〔X〕副總就提出說明說，譬如說像企業關注某些議題啊，像 ESG 以及〔XX〕關心碳權啊，〔XX〕關心漁電共生，新聞部如果有相關的議題可以一起討論一起合作，那這部分我是就是一源多用我有記筆記，雖然那個筆記有點亂，但是就是根據那個我整理出來的。

D. 法務長：

(文件 9, p.2-3)

公評人於訪談過程中請法務長根據他個人的筆記對於「一源多用」提出說明。

法務長：是。我應該這樣講說，這個他們講到是關心破權啊，[XX] 漁電共生這件事情，我的筆記是 3 月 1 號，3 月 1 號，所以應該是第三次會議的時候探討這件事情，那這個事情部分，我的想法是那個時候他們在講這個地方的時候，是講述 [XX] 漁電共生，然後可以去爭取一些廣告預算，那我心中其實就有點犯嘀咕，就是犯嘀咕是為什麼是爭取廣告預算之後，然後合作企業想有興趣的議題在我們的節目當中，其實這會是有一種有對價關係的可能，所以那時候我確實在我的筆記上面就是寫說，哎這個對價關係，然後寫問號，這然後其實還有個難聽一點的，就是我還寫了收錢辦事，這都是在筆記上，我現在可以給老師看，這個不是我之後才寫的，那個時候我就這樣寫，但我就是有這樣子的疑慮了，我就寫個問號這樣子
(按：文件 23、24)

.....

公評人：那請問法務長覺得不妥，您在現場有沒有提出不同的見解或質疑或者是現場其他的同仁對就是在 3 月 1 號的這一場會議裡面，現場的同仁的情況是怎麼樣？有人發言嗎？

法務長：應該這樣講說，經營管理會那個時候找了一堆新聞部的二級主管跟一級主管去，我覺得就有點奇怪了哦，因為基本上哎這些同仁們應該是負責我們新聞製播的主要負責人，就是所以日常的新聞的會議的方向，都是由他們決定，那把他大刺刺的拉到會議室跟業務部一起開會，然後甚至還講這些東西我是覺得剛開始在發這個開會通知的時候，大家可能心中，我相信新聞部的同仁心中會覺得不舒服但我並不是他們，但我是我自己的推測是如此。

針對「一源多用」我們也訪談了時任董事長和營銷事業部副總，本來最應該訪談的是時任總經理，但是她透過在 LINE 訊息中傳來律師函（文件 27）婉拒受訪，對於事實的釐清，確實造成困擾。底下先呈現時任董事長和營銷事業部副總的說法，再進行分析。

E. 董事長：

(文件 12, p.3-4)

[時任董事長]：那至於剛剛[公評人][X]老師提到的新聞一源多用，我想這個議題應該是在我們在網絡試播，試播大概一兩個禮拜，我請那個[XXX]顧問，我請[XXX]顧問，主要是跟他交換意見，第一就是想問問看，因為他算是主播界的算是很資深了，我想問他個人對於我們那個上線之後，他給我們播出節目他的看法，還有我相信一定也很多同業或是他的朋友一定也會跟他反映，我想知道就是業界一般對於我們試播的這個反應

第二我就跟他，也是跟他，因為那時候就是各部門都是都說需要增加人員，那我有跟他提到說，新聞部一直在喊人員不夠，要加人，那你的看法是怎麼，那[X]顧問他就說，人永遠是加不完的哦，多少人有多少人的用法哦

然後他就又提到說我們製播了很多優質然後長篇的報導，比如說從早上的早安進行曲然後到鏡轉全球、全球聊天室、文藝賦格、另一種注目，還有禮拜六禮拜天的這個青少年週記，他說這個我們都花了很多的時間，很多的經費去拍攝，那如果只播一次，那非常可惜，那我們是不是可以把它剪成短片，有時候在新聞報導的時候播，或是剪成三分(鐘的)片(子)，變成 promote，我就是我們現在還不能廣告嘛，就是廣告時間說就 promote 說，今天晚上新聞調查報告我們要播，要播什麼剪成短片，這是他給我的提議，但我覺得這個 idea 很好

所以在有一次我不知道哪一次的經營管理會，我就提到這個問題，我當然沒有說這是[XXX]講，我說我們現在拍的一些片子，我們投入了資源很多，但是有時有些只播一次我覺得很浪費，我們是把它可以把它剪接成不同長度的片子，然後在不同的時間去 promote，然後在新聞報導時間播，比如說早安進行曲、早餐要吃什麼，你可以就是在晚上 11、12 點時候播，我去 promote 一下，大家可能想到我明天早上我那收看這個節目啊，可能我講完這這一段話之後，總經理才冒出一源多用這個詞，這個是比較專業，我可能不懂這個，這個應該這詞應該是，不記得是不是，我想應該是總經理講一

源多用，那大概所謂的一源多用就是從這裡而來（，但）是我的 idea 是從 [XXX] 那邊建議，但我覺得還滿有道理的哦，所以我就在經營管理會（議說），那當場新聞部也覺得這個很可行，這個建議很好，他們願意去做，所以大概就是回答你第一個問題。

公評人：好。我重複一下那個董事長您這邊的想法就是說，其實新聞一源多用這個概念，您在三次的這個經營管理會議裡面，都不是您提出的，但是您只是因為先前有跟 [X] 顧問談過，覺得人可能永遠不夠用，所以我們應該要整合，有一點像是應該要整合我們的資源，也就是說不應該很好的節目投入很多的資源下去，但是呢播一次就不用這樣子會算是比較浪費，所以應該要就是多次讓他使用，但是一源多用這個概念，是總經理在聽了您的報告之後，或者是說明之後，他提出來的一個想法

然後我們看到會議紀錄裡面，的確也是總經理提出來的，然後總經理提出來之後，[營銷事業部][XXX] 副總她又增加了一些她的想法認為說，就有一點跟您好像原先的想法，就是說，確認這個一源多用，其實不是董事長提出來的，而是總經理那邊提出來的，而您的原先的想法是說不應該浪費資源

[時任董事長]：一個好的片子能夠要能夠多加利用

F. 營銷事業部副總：

（文件 14，p.14-17）

[營銷事業部副總]：我們回到第一題，因為第一題，我還沒有回答你

公評人：好好好，一源多用這個事情

[營銷事業部副總]：這個事情我也覺得滿妙的，其實那天的會議紀錄，那天的會議通知是，好像是禮拜五的很晚吧，放 228 的連假之前，我突然收到說，一源多用，老實說我不知道什麼叫一源多用，我那時候有點納悶啦，所以我也沒有準備任何的問題，所以我那天其實是沒有報告的，然後我是突然被 cue 到這個問題，那我想我

被 cue 問：你的看法，所以我認為我是發表一些看法，並不是，因為那天的，那天的會議紀錄應該也有這個紀錄，就是只是在討論這件事情的看法，那我被叫到說發表一下意見，我只好就我所知道，像剛我跟你分享說~哎~我知道有一些企業，他們做了滿多的不錯的訊息，或者是不錯的發展，或者是什麼 EFG（按：ESG）啊，綠能啊，這些我就把企業主在做些什麼事情，講出來

因為我也不負責公部門嘛，我是完全負責商業客戶的，所以我大概，能夠講的就是我認識的客戶，他們在做什麼，就像〔XX〕在做電動車，這是全世界人都知道吧，然後〔XX〕最近在做那個電動機車，他們做的是什麼〔XX〕換電這樣的廣告，那〔XX〕在做漁電共生，而且並且捐助電，這個技術給偏鄉的小孩，那我覺得是一個好的事情，所以，我只是提出說如果有這樣子的，要討論到類似這種綠能的東西的話，是不是你們的採訪完了以後，有一些影片，可以讓我在廣告裡面做後製，那並沒有這個答案，我只提出，因為我覺得那是一個討論會，所以沒有任何人下決策

那我不知道其他的同仁們是怎麼，怎麼去解讀這件事情，我也的確有提到，〔XX〕關心碳權這件事情，這都是市場的狀態，社會上的訊息，那一源多用這件事情，並沒有特別指出什麼叫一源多用，沒有人告訴我，我就是在開會的時候突然被 cue 到說~哎你講，我被 cue 到說，你講，我只好講啊！我總不能講說：報告老闆我不知道

公評人：是董事長 cue 你是不是

〔營銷事業部副總〕：董事長，因為我就坐在他的這個位置啊！那開會的時候，老師，你知道開會一定要看老闆，老闆給你兩眼神就是你講，我只好說，哦~好我講，我就就…

公評人：其實這個一源多用，好像是〔總經理〕〔X〕總的概念啦，就是說我問了，早上我去訪談那個…

〔公評人辦公室〕〔X〕主任：其實我也不知道什麼意思

〔營銷事業部副總〕：什麼叫一源多用，其實我也不知道

公評人：就是董事長啊，他說他也不知道什麼叫一源多用，他這個不是他提的，後來就曉得說是脈絡上，就變成會造成一些

〔營銷事業部副總〕：對啊！就像

公評人：可能理解上的一些落差

〔營銷事業部副總〕：跟老師報告是，我其實是下班以後才突然收到會議通知要寫（按：營銷事業部副總在最後簽核訪談逐字稿時調整為：「我的意見是說『討論』說話太急了）一源多用，老實說我也不知道一源多要幹嘛，我也沒問，因為已經去放假了，而且

公評人：他有要你寫一源多用嗎？

〔營銷事業部副總〕：沒有啊！沒有啊！沒有沒有任何要求，就是發一個說下個禮拜開會，要討論一源多用，就這樣，然後也沒任何人指示，老闆也沒跟我講什麼，我就，哦！好，我想一源多用可能是新聞部要幹嘛吧！

我還沒想那麼多，那放假就去放假啊！那只是開會的時候突然被 CUE 說，啊！你講，我說啊！我講一源多用，啊！我就亂，我只好就說，哎~是不是說，如果你們在製（作）的東西，你們拍完了，是我有一些不錯的訊息，你們可以決定要不要做，之後我們再來考慮是不是有機會，做什麼樣子的延伸

我那時候就想說這是個討論會，但是我今天來之前，老實說我必須說我超緊張的，我緊張的地方是，怎麼感覺好多訊息都很片段，並且有一點莫須有的壓力，那我剛剛其實看完以後，我覺得我就是做這些事啊！我所有事情就是按照公司的最高準則，就是...

〔營銷事業部副總〕：那老師我做了 20 幾年的業務，我的腦袋裡面已經植入就是怎麼樣讓這個廣告秒數再再再放大，廣告的收視，廣告的收益可以更好，所以我的思維絕對是以營收為主軸，那那個脈絡下來我，哦！好那 CUE 到我就應該是講跟錢有關吧！總不會叫我去講收視率，關我什麼事，我也不會，雖然我學過，但我也沒做過啊！所以我不會做新聞啊

我當然就會只按照我的專業去發言我的想法，但是這只是想法的討論，但是我剛剛跟您提到是我有點覺得整個事情，就是整個事情發生完以後，好像什麼都是業務強制什麼，沒有，我們沒有開臺，我去哪裡強制，我做的都是 production 老實說這個對我們業務部打擊很大，因為其實這一年來，我們都是在做 production，都賺的很辛苦的錢，甚至有些其他媒體來說你們好棒，可以幫我開發好多新客戶

那沒關係，我就是至少養活我部門，我不可能去賺回股本這麼大，那個，這投資不是我現在能做的，但是這對我們營業單位來講是非常的受傷，好像這些風暴跟我有關

小結：公評人對「一源多用」概念引發爭議之評論

根據本次調查訪談（文件 1、2、5、9、12，及 14）和會議紀錄（文件 19 及 20），綜合分析如下：

「一源多用」並非電視業界專用或常用的名詞概念。調查中發現，縱使經營管理會議將此概念列為討論議案，與會者對於該名詞究竟指涉內容為何似未有充分討論，也缺乏一致性的理解。

時任董事長於訪談中表示，他並未在三次經營管理會議中提出新聞一源多用這個概念。當時是《鏡電視》某顧問曾向時任董事長建言，「人永遠是加不完的，多少人有多少人的用法」，並建議時任董事長將長篇報導剪成各種長度的短片多次播放。時任董事長於是在經營管理會議中提到應該做資源整合，「我們投入的資源很多，但有時有些只播一次我覺得很浪費，我們可以把它剪接成不同長度的片子，然後在不同的時間去 promote，然後在新聞報導時間播，我去 promote 一下，大家可能想到我明天早上收看那個節目啊，可能我講完這一段話之後，總經理才冒出這個詞，這個可能是比較專業，我可能不懂這個，這個應該這個詞是，不記得是不是，我想總經理講一源多用，那大概所謂一源多用就是從這裡而來。（文件 12，p.3）」簡言之，時任董事長於訪談中對一源多用概念的理解是，時任總經理於經營管理會議上聽完他上述有關資源整合，和一影片應多次使用等概念後，以他認為比較專業的名詞指涉相仿的概念。

但是時任總經理對於此一概念的定義為何，並未清楚界定。經查，「一源多

用」概念為時任總經理於第二次經營管理會議中首次提出（文件 19，p.2 第二大點總經理發言 C.），並列為第三次經營管理會議討論議案，營銷事業部副總另外補充了她的想法。關於此，營銷事業部副總於訪談中提到，「**老實說我不知道什麼叫一源多用**（文件 20，p.4）」因此在該次會議獲邀發言時，就即席發表了她對這個概念的想法。就事後調查比較可惜的是，我們僅能在會議紀錄獲得非常簡略的資訊，負責錄音的時任總經理秘書表示並未保留此次的會議錄音檔，因此，公評人無法比對會議紀錄的詳實性。下將本次會議紀錄中所有關於新聞一源多用的文字節錄如下（文件 20，p.4）：

二、新聞內容一源多用之意見交流

營銷事業部〔XXX〕副總：開台前或許可以請各節目整理特殊／特色亦即，例如熱門的 ESG 或是其他社會關注話題...等，製作成 60-90 秒短版 promo 來與客戶合作，或與大品牌企業爭取開台宣傳預算，希望各節目單位可以回饋一些想法，哪些議題合適？彼此有更多討論，具歷來說〔XXX〕集團「魚電共生」、〔XXXX〕「碳權」等。

總經理：其實之前〔XX〕也有一些不錯的合作對象，像是〔XX〕市農業局...等，以及不錯的想法像是捷運沿線美食及文化類的節目，這中間不會有任何對價關係，而是可以拿這些內容和客戶有些公益 IP promo 合作，daily news 畢竟較有時效性，節目的部分素材可能更多元一點，希望下次會議大家準備一些意見會饋交流。

董事長：請營銷事業部準備一些企業名單及議題，也希望新聞部能主動拋出一些議題，新聞部和營銷部應通力合作，公司才有競爭力。

營銷事業部副總於本調查訪談中補充說道：「**那我不知道其他的同仁們是怎麼，怎麼去解讀這件事情，我也的確有提到，〔XX〕關心碳權這件事情，這都是市場的狀態，社會上的訊息，那一源多用這件事情，並沒有特別指出什麼叫一源多用，沒有人告訴我，我就是在開會的時候突然被 cue 到說~哎你講，我被 cue 到說，你講，我只好講啊！我總不能講說：報告老闆我不知道**（文件 14，p.15）」。

自此我們可以發現，時任董事長口中新聞部製作的影片應剪成各種長度多次播放的想法，經過時任總經理與營銷事務部副總的闡述，這個概念已經進一

步演化為要求各節目單位於會議後整理特殊話題，並將節目製作短版 promo 供營銷事業部與客戶合作時使用，或者藉此爭取開台宣傳預算的內涵。至此，時任董事長原先與廣告行銷客戶無關的討論，摻入了營銷事務部所關心的角度。而時任總經理隨後對營銷事業部副總的想法表達贊同，並期望與會者於下次會議就此提議準備意見進一步交流。我們也可以從會議紀錄關於時任董事長回應營銷事業部副總及時任總經理的段落中讀到：「**新聞部和營銷部應通力合作，公司才有競爭力**（文件 20，p.4）」應可以認為時任董事長在會議現場對兩人對「一源多用」的討論持肯定的態度，並鼓勵新聞部和營銷部合作，並且，未能將討論重點拉回原本的「資源整合」的角度。

「一源多用」爭議另外衍伸出新聞部二級主管全體參與經營管理會議的疑慮。如前所述，討論「一源多用」概念的場合都在經營管理會議，本次調查中，有多位受訪者（文件 1、2、4、5，及 9）對於公司經營管理會議的形式和參與成員，表示疑慮，進而對於公司未來是否要新聞部配合業務部的需求去報導新聞，產生不安。訪談中，亦有人提及曾提醒時任董事長特助經營管理會議找新聞部一、二級主管一起開，並不妥當（文件 1，p.4）。調查過程中，也有多位受訪人如前文已經分析過地表示，營銷事業部主管曾親口跟他們提及業務配合的事，讓他們覺得無法接受（文件 2 及 54）。

（四） 經營管理團隊有否延遲《鏡電視新聞台編輯室公約》之簽署

公評人前曾指出《鏡電視新聞台編輯室公約》（下稱《編輯室公約》）中兩個核心概念，一為「不得於本台刊登置入性行銷報導」（第十七條），另一則「不得要求記者從事新聞工作之外的業外工作」，也就是「編業分離」（第十三條第一項）。

而此次報告所處理的爭議事件，幾乎都與《編輯室公約》是否已經簽署有關。因此，經營團隊在過程中是否有如新聞部幾位受訪主管所言有拖延簽署的說法，也成為本報告應該釐清的事實。

查 3 月 8 日時任董事長特助透過媒體回應經營團隊拖延簽署的說法，稱財務長在 2 月 22 日經營管理會議中已明確提及 3 月底就會簽《編輯室公約》。然

而，根據第二次經營管理會議紀錄中財務部的報告事項並無相關記載，紀錄中僅記有（文件 19，p.3 最後一段「財務部」報告）：

財務部：

1. 請尚未完成預算的部門儘快繳交。

2.NCC 執照核准附帶條件，請各負責部門皆須特別注意並按時完成。

為此公評人於訪談中向多位受訪者查核，包括時任董事長特助及多位同仁記得財務長曾於經營管理會議中提及 3 月底將簽署《編輯室公約》一事。因此，雖然欠缺錄音檔佐證，仍應可認定時任董事長特助上述關於財務長於 2 月 22 日提及 3 月底將完成《編輯室公約》簽署所言屬實。

由於透過召開勞資會議，將《編輯室公約》納入工作規則，是簽訂《編輯室公約》的方法之一。因此，經營團隊有無延宕召開勞資會議就成為本調查必須進一步查核的事實。底下先呈現新聞部副總、法務長，財務長，和時任董事長特別助理針對勞資會議召開時間點的說法，公評人並於過程中逐步評析。

A. 新聞部副總：

（文件 1，p.20）

公評人：第二個是每三個月應該召開勞資會議，依法必須在 1 月以前召開，但是有召開嗎？

〔新聞部副總〕：沒有

公評人：還沒有召開

〔新聞部副總〕：對，這部分是我有去問過人事部，因為其實先前是我們都有固定開

公評人：對

[新聞部副總]:那這部分我有去問過人力資源部,那人力資源部是說因為...

公評人:你問人力資源部的什麼人?

[新聞部副總]:我問的是基層,我就直接打去問,應該是[XX]還是誰?

[新聞部副總]:對,因為是這樣子,就是人力資源部先前就是有[XX]他們在,他們了解嘛,然後我有去問過說:我們這個上次是什麼時候開,那應該什麼時候開?他告訴我說1月之前,因為1月照理要開,然後1月之前他們其實就一直,因為特助是11月來的,他們其實就一直提醒特助說你1月要趕快開,因為這個3個月開勞資會就是法律規定的一定要開,而且這次的勞資會議一個很重要的,1月份這個勞資會很重要一個重點就是要簽署《編輯室公約》,因為1月19號執照通過,就已經要求我們要在勞資會議裡面,把這個納入我們的工作規範,那但是就是一直就沒有,一直就拖著拖這樣子。

B. 法務長:

(文件9, p.4-5)

公評人:了解。那另外就是說我現在先問,其實這個是報紙裡面有報導的,這個報紙裡面報導提到說[時任董事長特助][XXX]特助有在某次的訪談當中,他說新聞部這邊指責他沒有要簽《編輯室公約》,其實他有明確的講出來他說2月22號那一次的經營管理會議裡面,財務長有明確的說3月底就會簽《編輯室公約》,你有聽到這樣的明確的日期嗎?

[法務長]:我應該這樣講就是說,《編輯室公約》這個東西因為要經過勞資會議的同意,我有時候報告所以也是跟他們講說時程上面,5月11就是開播之前一定要完成,最晚最晚是5月8號以前一定要完成,所以必須要辦這個勞資會議,但聽說他們之前簽一次的勞資會議也沒有舉辦,然後勞方代表有缺額也一直沒有補選,所以我之前有催促他們要很快來做補選的,當然3月……

公評人：你有催過他們？

〔法務長〕：我有我在報告的時候說是因為我們要用這個勞資會議的方式來簽《編輯室公約》，所以勞方代表這部分一定要補選，要請他們盡快補選這樣

公評人：這是在什麼會議裡面

〔法務長〕：這是我之前在董事長會議室的時候，找了〔時任董事長特助〕〔X〕特助、財務長跟董事長報告的事情

公評人：所以他不是一个..其他同仁...

〔法務長〕：哦。沒有沒有沒有。

公評人：就是在董事長辦公室發生的

〔法務長〕：對。我印象中應該是就是拿了執照之後沒多久，二月初的時候就找他們去談這件事情，說是你們要趕快來做這件事情

公評人：所以你有提醒過董事長特助跟財務長

〔法務長〕：對對對，當然整個附款時程我都有都有跟他們討論過了這樣子

公評人：附款時程？

〔法務長〕：對對就是應該要什麼時候完成這樣子，所以他在會議上講如果是說3月的話，喔那也許有可能，嗯對也許有可能他有這樣講，因為那個是我跟他講說要盡快辦理，但是到3月初的時候，都還沒有辦這個選舉，那我記得這個選舉應該是在上個禮拜才發信說要辦的，那也是在〔現任〕總經理到職之後，才趕快催促人力資源部生出來這樣子。

C. 財務長：

(文件 11, p.7)

公評人：主要的原因是這樣，因為我問了很多人啊，主要的原因是因為《編輯室公約》要簽的話，事實上是要先開勞資會議，要開勞資會議而且要選出那個勞方的代表，那那個勞資會議好像一直都沒有開

[財務長]：這個我必須這個，如果是講這個我必須澄清，他三月因為那時候特助還跟我講說，哎你怎麼就是沒有講那個，因為我就講3月，我2月20號時候就講3月那個會議就是那個會...《編輯室公約》我會弄嘛，然後他（按：指時任董事長特助）怎麼講說那個什麼勞資會議我怎麼沒有講，我就說因為我說，我不懂那個是什麼東西，我以為那兩個是一樣的，所以他在3月1號的時候，他還有特別講這件事，3月1號的那個經營管理委員的時候，他要特別講這件事

公評人：特助有講？

[財務長]：有。他有講說兩個禮拜後，就會..就是好像要投票哦，所以他有講，

公評人：但3月1號的那個會議記錄都還沒出來，因為〔時任總經理秘書〕〔XX〕離職了所以沒做

[財務長]：哎他離職了嗎？

公評人：他不是離職，他是調到別的單位，那他沒有做出來

[財務長]：他應該我不曉得是他有沒有做，可是我覺得那一天如果有錄音檔一定也可以聽得到啊，那天他的確有講這個東西，我很確定

公評人：對。所以現在記一下，現在我們就是缺3月1號的那個經營管理會的會議記錄，然後仿佛是有錄音檔，如果有錄音檔的話，應該是拿出來聽，然後就可以聽到特助在那場的經營管理會議裡面有提到，這個所謂的勞資會議要在3月1號，不對是3月1號的

那…

[財務長]: 3月1號那場他講說兩個禮拜後會投票

有關3月1日的《鏡電視》經營管理會議的會議紀錄，公評人是在訪談後向時任總經理秘書要求提供，於3月16日週三下午2:46收到她透過《鏡電視》公司電郵傳來的PDF檔(文件20)。查本次會議紀錄，並無時任董事長特別助理的發言紀錄，加上會議紀錄的錄音檔也不存在，所以無從查核時任董事長特助是否在該次會議中說過兩個禮拜後會辦理勞資會議代表的選舉。

至於時任董事長特助在訪談中對於勞資會議和《編輯室公約》簽署時程的說法如下：

公評人：哦好，謝謝。然後請問一下就是說，請問特助這邊了解勞資會議準備什麼時候辦理嗎？《編輯室公約》什麼時候召開(按：應該是簽署)，因為我得到的書面資料是說，本來我們的勞資會議是依法規定是要每三個月召開一次，那我們上一次是在去年10月召開這個勞資會議，那依法應該要在今年1月就要召開這個勞資會議，請問而且好像是說，人資部門有提醒特助這邊注意，所以不知道這邊的實際的情況是怎麼樣，然後我們《編輯室公約》預計什麼時候召開(按：應該是簽署)，因為我看那個媒體的報導好像有說，在2月22號的這個經營管理會議裡面，財務長他有針對這個《編輯室公約》，有提到說3月底以前要簽，所以就這個部分的事實，特助這邊的了解是什麼？

[時任董事長特助]: 因為勞資會議三個月召開一次嘛，通常按照我們一般在企業界裡面的做法，就是一季召開一次，好所以那個10月的時候就，其實我不知道什麼時候，就是10月還是11月，就是我進來之前，但是後來因為人資那邊，第一個[公評人][X]老師你知道我們人力不足，好第二個，因為這個勞資會議，因為過去的勞資會議的代表，都是週刊跟電視這邊共用的，所以要重新補選才可以。所以後來我們就在2月我們那個人事部的同仁進來之後，我就交代他們說要在第一季之前趕快把它完成，這是第一個，第二個，因為NCC的公文裡面，我們核定的公文裡面，我們看一下就是應該，我記得是3月還是5月之前要把它完成，那所以我們其實是規劃在3月底之前，完成所有的程序，原先，其實我們公文已經處理

好了，就是要等董事長簽核，它是在3月4號那一天，就是董事會開完那一天，我打算那天下午開完會以後給董事長簽核，但是後來因為就發生這樣的事情，所以我公文我就交給他們了，那後續怎麼樣我就不清楚了。對那因為……

公評人：好您的公文是交給誰？

〔時任董事長特助〕：我忘記是給（甚麼）人，因為那天太混亂了所以我忘記是給人資的〔XXX〕，還是給好像是給他的樣子，

公評人：就是〔人力資源部副總監〕〔XXX〕？

〔時任董事長特助〕：〔人力資源部副總監〕〔XXX〕對，那如果不是給他的話就可能是給那個，管理部的〔XXX〕，因為我給他的任務是負責文書，說是給這兩個人去的。那原先其實你也可以問〔人力資源部副總監〕〔XXX〕就是說，原先的規劃就是我們有去算時程要在3月底之前把它完成，所以如果董事長在3月4號簽核的話，那包含公告，公告好像要10天之後才能夠選舉，所以包含公告選舉後再簽這個公約基本上是來得及的，因為法務長有跟我提過說，那個《編輯室公約》是營運計劃書裡面送出去的，所以基本上我們的《編輯室公約》是不能夠修改的，只能夠按照那個，就是送出去的那個版本通過，對所以我們算一下時程，然後改選，然後那個一定是在3月底之前完成，等於是第一季的時候就召開這個這個會議這樣子。

公評人辦公室於2022年4月1日向法務長取得時任董事長特助在訪談中提及的，2022年2月25日人力資源部主旨為「謹陳本公司第一屆勞資會議勞資雙方代表變更暨會議召開相關事宜，陳請鑒核。」的簽呈（文件60）。該簽呈說明三，的確提及「預計於3月底前召開第1屆第五次勞資會議」（文件60，p.1）：

三、雙方代表選定後，將報送台北市政府勞動局備查並預計於3月底前召開第1屆第五次勞資會議。

根據時任董事長特助的理解，勞資會議是一季開一次即可，且他規劃在三月底之前辦理完勞工代表選舉，三月底之前完成勞資會議簽署《編輯室公約》的程序。惟根據前引新聞部副總詢問人資部同仁的說法，《鏡電視》上一次（即

第 1 屆第四次) 的勞資會議是在 2021 年 10 月 22 日召開。經查《鏡電視》勞資會議第 1 屆歷次召開日期如下：第一次 (2021 年 1 月 15 日)、第二次 (2021 年 4 月 23 日)、第三次 (2021 年 7 月 23 日)，及第四次 (2021 年 10 月 22 日)。因此第五次勞資會議依法最遲應該在元月份就必須召開。

究竟法定勞資會議三個月必須召開一次，指的是如時任董事長特助理解的一季召開一次即可，還是每三個月必須召開一次。公評人辦公室主任查核勞動部，民國 108 年 06 月 03 日，勞動關 5 字第 1080125806 號函，根據函釋說明：

二、查勞資會議實施辦法第 18 條規定：「勞資會議至少每 3 個月舉辦 1 次，必要時得召開臨時會議。」其中「每 3 個月」計算方式，係指事業單位成立勞資會議後，自行訂定 3 個月 (低於 3 個月) 之週期內，至少召開 1 次定期勞資會議，前開定期會議之開會時間應依同辦法第 20 條規定之期間提早通知，讓勞資雙方代表明確知悉開會時間。

因此，所謂的勞資會議三個月必須召開一次，依上述勞動部函釋，《鏡電視》第 1 屆第五次的勞資會議的確應解釋為最遲於 2022 年元月份就必須召開完成，並應於會議召開前舉辦勞工代表補選。但是實際情況並非如此。從訪談資料和這份尚未完成簽呈程序的資料來看，我們並不能說時任董事長特助有刻意延宕勞資會議和《編輯室公約》簽署的意圖。但是他對於勞資會議只要一季召開一次的理解，的確造成他認為只要在三月底以前完成召開勞資會議及《編輯室公約》的簽署即無違法，這樣的認知與新聞部副總和法務長對於勞動法令有關勞資會議規範的理解不同，加上同時間發生的 AA 案、BB 案、新聞一源多用爭議等，均與《編輯室公約》是否已經完成簽署有關，可能也是造成新聞部認為管理階層有意延宕《編輯室公約》簽署的原因，相當程度影響了雙方的互信。

(五) 爭議案件 C (CC 協會案)

CC 協會案是營銷事業部副總找新聞部副總和新媒體中心總監，商議新聞部配合直播 CC 協會在 XX 縣的比賽，而該協會的理事長是《鏡電視》時任董事長。本事件直接相關的人是新媒體中心總監、營銷事業部副總、新聞部副總、時任董事長特助和時任董事長。以下先呈現前三位受訪者關於此案的訪談逐字

稿，再進行進一步分析。

A. 新媒體中心總監：

(文件 8，p.9-10)：

公評人：那這個我們也就是跳過，然後第五項這邊就是〔CC〕協會的這個案子，就前面的訪談的資料顯示，可以請教你這一件事情，就是〔CC〕協會這個案子。

〔新媒體中心總監〕：這個也就是〔營銷事業部〕〔X〕副總帶了一位負責的同事，然後他們就是也其實也是來問我說技術上我們可不可以做得到，做這個直播哦。

公評人：這個是直播。

〔新媒體中心總監〕：對。這是直播。

公評人：那就是場地是就是這個比賽的場地是在臺北嗎？

〔新媒體中心總監〕：應該是在〔XX〕。他們也是要外包，就是他們，因為我有告訴他我目前沒有做直播的人力跟器材，他們也表示要外包，就是會而且這個直播時間還蠻長的好像是六日各好像 8 個小時左右，我記得時間蠻長的，那他們好像是他們來問的是臉書還是 YT 我忘記，但是就是問說我們可不可以再開一個直播頻道，讓他們直播，那我就跟他們說在技術上是可做到的，但是要不要做這件事，實際上也是不是我能夠決定的，所以他也知道就是…

公評人：誰能夠決定開不開直播

〔新媒體中心總監〕：就是我跟他說這也是要問〔新聞部副總〕〔XXX〕，就是不是說，哦我是在管理這個頻道，那我就可以決定開一個直播，所以他他也理解說他來問我，應該說〔營銷事業部〕〔X〕副總理解，他帶的人可能不太理解，但是〔營銷事業部〕〔X〕副總理解說他來問我就是諮詢說技術上做不做的到，然後我就跟他說技術上是做的到，但是如果要做這件事，我等於周末還要再派一個人

力來加班，那所以這些事情也不是我可以確定的，所以那就溝通到此就結束了。

但是他有在過程中跟我說，那個協會理事長是董事長。我本來想說那我已經回答他了，那就不干我的事了，可是後來我回家想一想，我突然意識到那這樣子如果就是董事長也在那邊有職位，那其實他是關係人交易，就是會有錢從左口袋拿到右口袋的問題，但是…

公評人：他做這個事情是有那個拿錢的嗎？有向這個協會拿錢嗎？

[新媒體中心總監]：其實[營銷事業部][X]副總那個時候的階段，他們還沒有，他想要提案而已，他還沒有提案，然後提案有沒有拿到，當然要就還沒到那個程度，他指示想要去提案，但是因為我就想說這件事我可能要提醒一下[新聞部副總][XXX]，就是我建議不要配合，因為這會有關係人交易的問題，所以我就有提醒[新聞部副總][XXX]這件事。

B. 營銷事業部副總：

(文件 14，p.14)

公評人：那就不用問，那這個第五項，這個[XX]協會這個案子是您經手的嗎？

[營銷事業部副總]：哦~[XX]協會是這樣子，[XX]協會的副秘書長是我以前[XX]的員工，是我的企劃，那他們知道我都在做 production 跟拍攝嘛，他就問我說，你要不要來幫我們標這個和承包這個案子，後來我才聽說，我後來才聽說，[XXX]董事長是協會的會長

公評人：理事長

[營銷事業部副總]：理事長！對，但是[X]董並沒有跟我講過這件事

公評人：是

〔營銷事業部副總〕：但是不是他們單位，就是〔XX〕協會的單位，為了要，您也知道嘛！在下位者想要奉承上位或什麼，其實也是個好事啊！他就認為，你們就做拍片嘛！那其實我也都是外發，我也外發了一個導演，要去參加這個標案，那這個標案是這樣，但是3月29號後來我們沒有去，我們沒有辦法參加，因為我的成本太高了，所以我就放棄了，對，這個事情是這樣子的

公評人：好，了解，因為剛剛我有問那個〔XX〕特助，他也說，他根本都不知道這個協會的理事長，就是我們的〔XXX〕董事長

〔營銷事業部副總〕：我是我是去，去聽完回來，他才說哎~你知不知道你們，我們理事長是〔X〕董，我說真的不知道哎~啊！然後我們是去了，因為那位副秘書長是以前我們〔XX〕的同仁同事啦，是我以前〔XX〕的同事，那他就說，因為其實他們那個成本實在是太低了，我後來放棄做這件事因為，我不划算呢，將本求利，公司不會做賠錢生意，所以我就放棄，所以他們最後，也沒找我們

C. 新聞部副總：

（文件1，p.10-11）

〔新聞部副總〕：〔CC〕協會是我跟〔新媒體中心總監〕〔XX〕比較了解。是這樣子，〔CC〕協會這個事情，一開始是〔營銷事業部〕〔X〕副總去找了〔新媒體中心總監〕〔XX〕，當時我們已經開始在網路試播，然後〔營銷事業部〕〔X〕副總就去告訴〔新媒體中心總監〕〔XX〕說這個〔CC〕協會，他就是我們〔XXX〕董事長就是這個協會的理事長，這個〔CC〕協會那他們有交代說，這個〔CC〕協會他們每年會辦一些這個大型的比賽，就是所謂的〔CC〕錦標賽，那希望在我們的網路上面直播，然後〔營銷事業部〕〔X〕副總是去問〔新媒體中心總監〕〔XX〕說這個有沒有什麼困難？做不做的到啊？以我們目前的這個包括說在我們的官網直播，在我們的臉書直播是不是可以做到？那〔新媒體中心總監〕〔XX〕是告訴他說當然沒有問題，因為這個我們確實我們都做過，這個不是一件很難的事情，但是〔新媒體中心總監〕〔XX〕當時有一點點警覺就說，因為我們的附款當中，其實是有提到說我們的股東跟經營團隊是不能夠介入我們的內容，介入我們做出來的內容，那他覺得〔XXX〕董事長

他左手的〔CC〕協會，然後他把他在右手的《鏡電視》去做直播，他說這會不會有關係人交易，當時〔新媒體中心總監〕〔XX〕的疑慮是這個，但他沒有問，他沒有提給〔營銷事業部〕〔X〕副總，他是來問我，他問我說這會不會有關係，他擔心說如果配合這個會不會不對、會不會不行。

小結：公評人對 CC 協會引發爭議之評論

爭議案件 C 是今年 CC 協會的年度比賽想請《鏡電視》新媒體中心做直播，營銷事業部副總先找新聞部新媒體中心總監談技術可能性，新媒體中心總監表示技術上沒有問題，但是在她回報新聞部副總時，提到 CC 協會的理事長是時任董事長，擔心《鏡電視》如果承接此案，會不會有關係人交易的問題。

新媒體中心總監說營銷事業部副總有跟她說 CC 協會的理事長是時任董事長，然而營銷事業部副總在訪談中說她事先不知道，時任董事長特助於訪談中也說他事先不知道。經查網頁資料，時任《鏡電視》董事長是現任 CC 協會的理事長。後來本案因為不符成本，所以沒有執行。不符成本的理由，據新聞部副總的訪談逐字稿可以了解是因為「**第一個他的地點很遠，第二個比賽的東西我們需要出非常多的機器，然後第三個你要直播的話，你就得要還要有解說員等等的這些，所以他會動用的資源其實是蠻多的。**（文件 1，p.11）」本案並不能說時任董事長有干預新聞，可是，如果不巧當時這個案子因為某種考量而被執行的話，他可能就搯了黑鍋。

二、時任董事長是否有干預或干擾新聞運作

此次調查中，與《鏡電視》前經營團隊是否有干預或干擾新聞運作的爭議事件有三，分別為：（一）時任董事長評論《鏡新聞》政治立場之爭議；（二）時任董事長提供線索並建議製作遊民專題之爭議；（三）限縮新聞部資源之爭議。在逐一呈現爭議始末與爭執點後，於各段落文末提出公評人的看法。

公評人於調查第（二）點「時任董事長提供線索並建議製作遊民專題之爭

議」時，衍生出「媒體高層可否、應否提供新聞線索給新聞部同仁參酌」這個前置提問。就上述問題，公評人規劃執行了本調查附屬之專家學者意見調查，瞭解新聞媒體產學專家的看法，詳於後述，內容可參閱本報告附錄二。

(一) 時任董事長評論《鏡新聞》政治立場之爭議

此爭議源於《鏡電視》時任董事長於 2022 年 2 月 22 日第二次經營管理會議中提及，《鏡新聞》給人的感受是偏綠打藍挺白，從而引發這是否有期待或暗示編採方向的疑慮。下節錄公評人調查訪談中採訪中心總監對此爭議的逐字稿以及該次經營管理會議會議紀錄相關段落。

採訪中心總監：

(文件 2，p.4)

那在那一場的經營管理會議裡頭，其中有一場那〔X〕董事長也曾經就是公開批評說我們的新聞是捧白偏綠打藍，但是他並沒有很明確的指出我們哪一則的新聞或者是哪一天的新聞是呈現了這樣的所謂的捧白偏綠跟打藍，那這樣情況之下，如果在其他臺待過的經驗一定會覺得說你的老闆在期待你或暗示你做什麼，但是我們一樣不受這樣的干擾，我們繼續做我們認為該做的新聞，今天我跑民眾黨的記者認為今天有民眾黨的新聞該發他就是該發，今天跑國民黨的新聞一樣該發他就是該發，我不會願意去受到〔X〕董事長的暗示或明示的影響去改變我們對新聞的立場。

經查，第二次《鏡電視》經營管理會議會議紀錄中，時任董事長相關發言記錄如下（文件 19，p.2）：

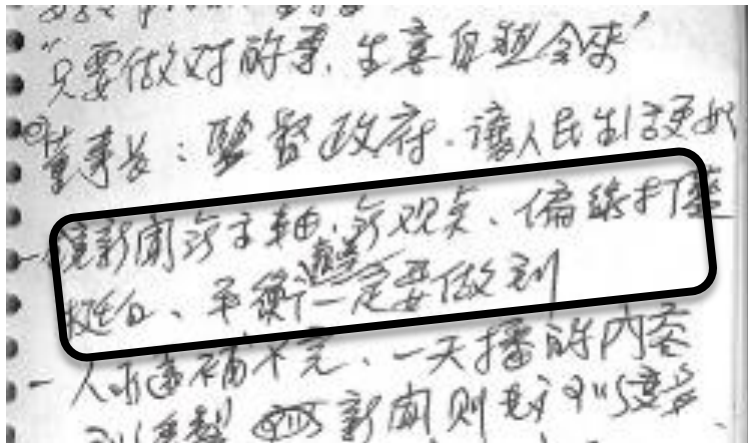
二、〔X 董事〕勉勵

→董事長：

B.本週得到一些偏綠朋友在觀看我們新聞兩週後的感想，提出來和大家分享，但希望大家不要覺得挫折，「鏡新聞缺乏主軸、個性及觀

點，新聞報導很鬆散，整體而言給人的感受是偏綠打藍挺白」，如同〔公評人〕〔X〕老師提到做新聞四個很重要的標準「正確、公正、平衡、品味」；不論我們今天是挺綠或是挺藍，平衡報導是一定要做到的，新聞要有公信力才会有影響力，接下來縣市長選舉一定要好好運用、發揮《鏡電視》的影響力。

公評人認為，根據會議紀錄，董事長應該是希望《鏡新聞》的工作同仁能夠不分藍綠，正確、公正、平衡地報導有品味的新聞，並無不妥。由於會議並未留存錄音檔，無法查核會議紀錄是否符合會議談話內容，公評人另去電向有作筆記習慣的藝文中心總監查核，其筆記上相關段落的文字為「鏡新聞無主軸、無觀點、偏綠打藍挺白、平衡報導一定要做到」（見下圖）。



藝文中心總監於第二次經營管理會議所為筆記（文件 25，p. 3）

法務長亦有作筆記的習慣，他的相關段落筆記文字為「定位→新聞台面貌、監督政府、發聲小百姓、偏綠、打藍、挺白」（文件 23，見下圖）。根據藝文中心總監接受訪談後應公評人要求提供的筆記掃描檔，確實存有與時任總經理秘書所作會議紀錄相同，有「平衡報導一定要做到」的字句，再經公評人去電藝文中心總監確認其確實於會議當場於筆記記下上述字句。因此，公評人認為時任《鏡電視》董事長確實有於「偏綠打藍挺白」後說應該要「平衡報導」。



法務長於第二次經營管理會議所為筆記（文件 23，p. 1）

(二) 時任董事長提供線索並建議製作遊民專題之爭議

公評人認為本次調查中，時任《鏡電視》董事長提供新聞部摻雜錯誤資訊的網傳影片及文字，並建議製作遊民專題，是另一具爭議性，必須深入探討的問題。以下先呈現採訪中心總監、新聞部副總、節目中心總監、時任董事長及時任董事長特助接受公評人訪談的逐字稿，使讀者了解本件背景與爭議所在。本件爭議可再分為兩個層次，一為媒體高層可否、應否提供新聞線索給新聞部同仁參酌，對此，公評人規劃並執行了一個專家學者意見調查，蒐集新聞媒體學者專家的看法（請參見附錄二）。另一個值得思考的問題是，假設媒體經營者或媒體高層提供新聞線索是可以被接受的，那麼，當所提供的線索的真實性、正確性等品質發生問題時，新聞部同仁當如何應對。

以下為調查中受訪者針對遊民新聞爭議事件的逐字稿：

A. 採訪中心總監：

（文件 2，p.7）

在董事會的群組，當時我們董事會之所以有這個群組，是因為應該是〔XXX〕董事，他就覺得說有一個群組大家比較好聯絡開會這件事情，讓法務長可以不用一個一個一個一個對外聯絡，然後董事會群組運作下來大概沒有什麼特別的異狀，一直到這個 2 月 19 號。

他就先丟了一個這是在臺北車站竟然有這麼多的遊民睡在那裡，這麼冷的天，幫助他們的是越南人，這樣的一段文字跟附了一段影像，然後接著〔X〕董事長就說，我們可以做一個流浪漢的專輯，然後接著〔XXX〕董事就說對這是我們做過的 project 那我就覺得說，

我只能說我在裡頭回應就說，謝謝董事長提供新聞線索，我們也可以想想有什麼樣的故事或現象可以挖掘，我之所以這樣的回答原因是，我不能夠接收你直接 pass 給我的新聞訊息去做一則新聞，但這是一個或許是一個現象面可以討論的事情，那當然我們回過頭，採訪中心跟節目中心大概分別就開始討論，就是說如果類似像這樣的新聞我們有沒有可能做，那其實那一天剛好是天氣非常非常冷的時候，那因為《鏡電視》本來就是一個蠻多關懷弱勢新聞的，所以那

天偏冷的東西我們除了做天氣除了做有人心肌梗塞去世之外，我們當然就是去做遊民的這個安置，那我沒有想要直接去做他要求做的東西，但是我們就會覺得說，遊民安置這件事情在這個天冷的天氣裡面是一個我們表達關懷弱勢的一個新聞，所以我們就做了這樣的新聞。

(文件 2, p.9)

但後來就發現說，原來這段影片所謂的越南人幫助臺灣人的這段影片，其實是事實查核中心裡面已經認定這是不實的訊息，然後我們再進一步追查也發現，這個是來自於一個政治性的社團，是〔XXX〕市長的後援會的社團所發布的一個訊息，那當然我們就會很錯愕，那我們也很慶幸，就是我們剛開始啟動的這樣的新聞報導並沒有照單全收，就說去配合董事長的指示做他們想要看的新聞，而是經過了新聞的專業的把關，然後我們跟社會組的記者來談就說，哎這個新聞我們如果今天天冷，有關於街友的部分我們應該要怎麼來處理這樣的新聞，就說我們還是經過跟記者討論跟主管討論之後，我們才做出這樣的新聞，我們並沒有直接受到董事長的指揮，但他確實是指示我們要做這樣的專題。

B. 新聞部副總：

(文件 1, p.13-14)

好，董事長對這個消息的那個陳述，他一開始是先傳在他們董事會的群組裡面，然後當時因為〔採訪中心〕〔X〕總監雖然也是董事，但是他也是新聞部的員工，他當時也是說：好我我們來，我們來做這樣子，那接著董事長有把這個訊息，同樣這個影片也傳給我，在我的 LINE 裡面也有，然後我也是立刻答覆說：好，我們來做專題。

但是接著就是隔了，我記得那個是一個假日，那當時傳這個訊息是一個假日，禮拜六的樣子，那我當時就是立刻的告訴〔採訪中心〕〔X〕總監跟〔節目中心〕〔X〕總監說我們來做吧，這個董事長要求，而且這個題目也非常好，那那幾天剛好又非常的冷，所以很合適來做，我立刻請他們來做，但是到了禮拜一，還禮拜天還是禮拜一的時候，〔節目中心〕〔X〕總監就告訴我說：哎，這個不對，那個影片

我不能用，因為那應該是一個假訊息，然後已經有被其他的查核機構已經查出來了，那所以我們就停下來，我們就做我們自己的方向，我們就沒有做這個董事長所提供的這個影片。

上述採訪中心總監及新聞部副總於訪談中提及之董事會 LINE 群組截圖（文件 53-4），由於涉及個人隱私，因此，僅存檔備查，不予公布。

C. 節目中心總監：

（文件 3，p.5-6）

公評人：了解，然後接下來我們就會進入 2-2 這個部分，就是這個假新聞案，這個假新聞案主要當然是跟〔採訪中心〕〔X〕總監那邊有關係

〔節目中心總監〕：跟我這邊也有關係

公評人：也有關係對不對，所以你要不要說明一下這件事情的來龍去脈，以及你這邊是怎麼處理的？

〔節目中心總監〕：我看一下，有一個禮拜六我接到了〔新聞部〕〔XX〕副總的通知，他用 LINE 通知然後把一些訊息轉給我，就是什麼有越南遊民在幫忙的那一段訊息，然後…

公評人：大概是 2 月 19 左右

〔節目中心總監〕：應該是

公評人：19、20

〔節目中心總監〕：對，因為我記得是個禮拜六，我那時候在高鐵上

公評人：是禮拜六沒錯，2 月 19

〔節目中心總監〕：然後就是請我們要處理遊民的新聞，他把那個所謂訊息的內容，什麼這是台北車站有這麼多遊民等等等，然後你拍

包括了一個影片是一個越南女子好像在送物資，那副總是跟我說我們可以做一個流浪漢的專題，然後有特別強調這是〔X〕董建議，然後我就回覆他說，因為〔XX〕去年在做萬華專題的時候，曾經有拍過一集流浪漢，那因為那一集是，因為他萬華後來又再多了其他的主題

公評人：〔XX〕是誰？

〔節目中心總監〕：〔XX〕，我們的一個長專的記者。那因為他去年在做萬華專題的時候，我們那時候曾經有討論過，那萬華這些遊民在疫情當中該怎麼辦，所以他當時就有做一個疫情下遊民的專題，那那一集因為沒有放在某一集裡面播出，所以我就當下想到說，那我可以把這個東西拿出來播，所以禮拜一的時候，因為我們當天其實已經有安排要播出的節目，那副總是說，問我說我們禮拜一長專會不會有流浪漢的專題，然後我跟他說，我們的記者今天晚上會再去拍，這相關的題目想說再來做專題，然後副總是說他覺得今天晚上還是要有，不然〔X〕董事長會覺得我們沒有做，對因為我有跟他講過〔XX〕已經做好一集，然後他就建議我說要不然你把〔XX〕那一集放在專題的時間，8點到9點的時間播出這樣子，對就這樣。

公評人：還有關假新聞這個

〔節目中心總監〕：對，這個是禮拜一那時候播出，那因為禮拜一有點忙，所以我是到晚上的時候，我就覺得那個訊息越看越不對，於是我就把整個的訊息輸入去搜尋，就發現他在 MyGoPen 他們這個事實查核的單位就已經有特別查核過，一地點不對，二那個遊民…那越南…那個女生，他其實在他自己的個人社群並沒有寫那一段文字，那段文字是後來加工的¹¹，然後我就傳給〔新聞部〕〔XX〕副總，我就跟他說，然後我再去查這個到底在哪裡流傳，就發現其實在一些，嗯…我所找到的就包括在〔XXX〕的群組裡面傳等等，所以我就截圖傳給副總，然後跟副總說，〔X〕董指示的那個訊息，是

¹¹ MyGoPen 即時查核（2022 年 2 月 22 日）。這是台北車站？遊民睡在那裡，幫助他們的居然是越南人的影片？。 <https://www.mygopen.com/2022/02/Wanhua.html>

一個假訊息這樣子，大概是這樣。

公評人：所以你們就沒有從這個方向去製作，而是從你們原先的那個脈絡去製作。

〔節目中心總監〕：對

上述提及之 LINE 對話，節目中心總監也有截圖存證（文件 30，p.1-4），因事涉個人隱私，本報告僅存檔備查，不予公布。

針對這件事，時任《鏡電視》董事長在訪談中是這麼說的：

D. 董事長：

（文件 12，p.8）

公評人：...再來就是這一個可能就會比較不禮貌，就是說這邊有一個遊民的那個新聞的這件事情，那董事長您這邊有什麼說明

〔時任董事長〕：看到這案子更是更讓我搖頭（新聞部）¹²這種事竟然可以來裁臧我（干預）新聞自由，我是在幫忙他，這件事（的）由來是過除夕那一天還是除夕前一天，我一個好朋友就是前...〔XXXX〕的董事長，〔XXX〕，他也有來參觀過電視臺，他也很關心，所以我也常常把我們一些我認為不錯的節目給他，然後他也給我，會給我一些 feedback，但那一天他就傳一個，有在上面，都有簡訊給我，他就說我要附照片，然後就幾個菲律賓，還是馬來西亞在發物資，然後很多遊民就躺的躺、坐的坐，然後他說這種事竟然是，由菲律賓的人來做，然後我就寫就感心，然後〔XXX〕董事長就會說我們可以做一个流浪漢的專題

然後那時候剛好我們有 create 一個群組就是，董事會的成員的群組，我就馬上把這個貼圖貼到群組，然後〔XXX〕董事長說我們應

¹² 此段落括號內文字為本調查報告依照文意所加。

該可以去做一個遊民的專題，當時〔採訪中心總監〕〔XXX〕還可以（給我）回覆，謝謝董事長提供的新聞線索，我會提供這個我完全是因為我們新聞調查報告要做這麼每天都要播，有時候我是替他們想說他們可能每天要想議題也想的頭痛，所以如果有我覺得有不錯議題我丟給他，我並沒有說你一定要做，我是在幫你，我是在幫你忙，想一些議題給你們，想一些議題讓你們有比較多元的議題去做啊，這變成，而且當場你來說謝謝董事長提供的新聞線索，如果你這個要說干涉，這叫干涉新聞，我真的無言，我這個新聞部，我想請誰來當董事長，當總經理都一樣，都管不動。

公評人：了解。我了解了

〔時任董事長〕：真的真的，我看到說我好心幫你們，有朋友傳一些議題遊民，我覺得就是像他們有拍什麼計程車嘛，那集我就覺得很好，那個計程車很不錯哦，因為很少人會拍這種節目，那遊民如果能夠拍的很生動，這也是關懷社會的一個好的節目啊。

那我全出（於好）心好意，可是我每做一件事，只要我跟新聞部有一個互動，他就馬上把我貼標籤。

E. 董事長特助：

（文件 13，p.15）

...我看寫說我們董事長提供假新聞給新聞部，然後讓新聞部去做假新聞，但是實際上，後來如果你上事實查核中心¹³去看的話，事實查核中心說這則新聞，因為那個董事長傳的內容好像是說在臺北車站，但是事實查核中心說，這不是在臺北車站是在萬華，他只是講，事實查核中心查核的結果是說地點是錯的，然後確實是有一個

¹³ 時任董事長特助此處所提事實查核中心資訊係指：劉芮菁（2022年2月22日）。【謠言風向球】幫助無家者為什麼要強調是「越南人」？小心隱身在流言的族群歧視。台灣事實查核中心。<https://tfc-taiwan.org.tw/articles/6966>。財務長於訪談中亦提供同一份事實查核中心查核報導的紙本文件，代時任董事長向公評人澄清（文件 39）。

在當地開店的越南的老闆娘有去做這件事情，好那我不知道就是，它有百分之九十九以上都是正確的，只有一個地方錯，就是地點錯，我不知道這樣算不算是假新聞，但是說地點可能就說，傳這個新聞說在臺北車站這件事情是錯的，但是這個事件的本質是真實的，那我不知道這樣到底算不算是假新聞。

小結：對於董事長建議報導遊民新聞爭議事件之評析

有關時任《鏡電視》董事長在董事會的群組中傳遊民影片及搭配文字，並建議「我們可以做一個流浪漢專題」，某位董事也接著在董事會群組中說，「對這是我們做過的 project」。時任董事長後來也傳訊給新聞部副總，建議報導上述新聞。節目中心總監於訪談中亦表示，「[新聞部]副總是跟我說我們可以做一個流浪漢的專題，然後有特別強調這是[X]董建議，然後我就回覆他說，因為[XX]去年在做萬華專題的時候，曾經有拍過一集流浪漢，那因為那一集是，因為他萬華後來又再多了其他的主題」(文件3, p.6)，後來，節目中心總監發現 MyGoPen 曾經查核過時任董事長傳的這則遊民影片及搭配文字，MyGoPen 除了指出這則網傳影片及文字除了以萬華的照片聲稱為台北車站外，諸如台灣青年 20 年後可能成為遊民等等描繪訊息亦非原 PO 文字，是後來轉傳的人加上去的¹⁴。因此，採訪中心和節目中心就沒有按照時任董事長的指示方向去製作新聞專題節目。

至於如果新聞部同仁發現高層提供的新聞線索為假訊息，應該如何因應。針對這點，國際中心總監於訪談中主張，新聞部也應該回報線索提供者，提醒其注意，以避免往後再傳不實的新聞線索。國際中心總監說：「我要求同事馬上反映，跟董事長反映說哎，你不應該給我們題目這個有點強人所難吶，可是當你發現這是假新聞時候，是不是應該 pass 給他們，讓他們知道說以後其實真的你不要隨便給我們，因為你可能給我們的是假新聞，就讓他對方也有所警惕，或者以後不是沒

¹⁴ MyGoPen 的澄清摘要為「地點在台北市萬華龍山寺前，並非台北車站。此為自發性愛心活動，感謝這些不分國籍且默默付出愛心的人。網傳描述訊息為個人觀點。對於台北市萬華車站、艋舺公園一帶的長年狀況，台北市政府社會局有在此設置遊民專責小組，並且和多個慈善團體合作，如芒草心慈善協會、人生百味、人安基金會的萬華寒士常年服務等民間團體，都提供了許多愛心的支援與服務。」

完沒了，這是我自己覺得說我們新聞部也應該要檢討。」(文件 4，p.5)

這裡凸顯了兩個新聞專業問題：

- 一、媒體高層可否、應否提供新聞線索給新聞部同仁參酌？
- 二、如果新聞部同仁發現高層提供的新聞線索為假新聞的話，應如何因應？

針對以上兩個問題，公評人進行了前所述及的專家學者意見調查，請教了 13 位具新聞專業的學者或資深新聞工作者，共獲得 12 位的意見回饋，彙整並討論於後。基本上，對於以上問題的看法，會因為受訪者過去背景的不同（例如是服務於公共媒體或商業媒體，是業界或學界專家）而有極大的差異。相關討論十分精采，建議有興趣的讀者參閱本報告附錄二。

簡單地說，公評人透過意見調查發現，受訪者對於媒體高層可否、應否提供新聞線索給新聞部同仁參酌大致有兩種見解：一種見解認為可以提供，但是進一步說明了在甚麼狀況下才涉及「干預」或「不當干預」；另一種觀點則採取較為嚴格的標準，認為不管股東、董事、董事長或高階經理人，基於媒體是科層化組織，上級提供新聞線索，難免會產生上級交代，進而衍生出一種無形的心理壓力，因此，為免瓜田李下，公司上層最好避免提供新聞線索給新聞部。

至於如果新聞部同仁發現高層提供的新聞線索為假新聞的話，應如何因應？

其中一位受訪者的答案，或許值得參考，受訪者庚表示：「**編輯台對於線索提供者——也就是這些高層人士，如有需要也要盡保護責任，但這責任和做法與一般線索提供者相同。**」這樣的見解，與前引國際中心總監的看法相同，也是公評人認為比較合宜的做法。

(三) 限縮新聞部資源之爭議

公評人展開調查初始，曾發函與訪談對象，請其列出爭議事件，以及足以佐證《鏡電視》前經營團隊是否存有干預新聞自由之相關資料。新聞部於 2022

年 3 月 11 日提供書面爭議事件及資料的清單中，第三大點即為新聞部資源限縮，相關文字如下（文件 53）：

三、新聞部資源限縮

新聞部人員不補，人力資源部和管理部，業務部人員大增（11 月、12 月及 1 月）

新聞部人員預定例行加薪，被喊停。

新聞部年終考評表，被特助扣住，超過 12 月 31 日仍不給新聞部主管進行考評，特助還說，副總考評前要和他商量。

時任《鏡電視》董事長及時任董事長特助於調查訪談中針對此爭議，回應如下：

A. 董事長：

（文件 12，p.11）

公評人：好，了解。然後這議題也是新聞部同仁他們在受訪的時候提到的，就是說，年底他們有些部門希望加一點薪水，然後好像人資那邊也是沒有同意，所以認為會產生一個劣幣趨逐良幣的效果或者是說我們好不容易培養出來的人才啊，競爭的媒體只要加兩三千塊就可以把我們的好的人才挖走，這個所以也是想要請問董事長那個，凍結薪資的理由您知道嗎？如果不知道的話，我其實是下午可以請問那個〔XXX〕（按：指董事長特助）因為他是人資長

〔董事長〕：我覺得我從沒有說要凍結加薪，我只是要讓它制度化，因為我 8 月開始批公文的時候，我就覺得我們無論是在支出費用的支出或者是在加薪升遷方面，完全沒有制度，一般公司升遷加薪，有些是一年一次就是在年底那有一次，有些是兩次哦一個在年中，一個在年底，辦理加薪跟那個，每次現在動不動，新聞部動不動就一個人來沒幾個月，就提出一個簽呈，而且一加就 30%，那也沒有寫很明確的理由，為什麼這個人忽然間加 30%，一般我們加薪加個 10%、5% 就已經算很高是吧，我這個加薪應該是應該是整個公司全

部的考量，譬如說我到了今年6月、年終，我們公司要加薪，整個總額我們要拿多少錢給給員工加薪，然後再看各部門的表現，還有重要性，再把這筆錢，這個新聞部你有多少錢可以加薪，營銷有多少，工程有多少，然後你們再去看你要加給哪位同仁，我並沒有說一下凍結加薪，只是要建立制度就是在年終跟年底來辦理。

B. 董事長特助：

(文件 13, p.11-12)

公評人：好，然後再來就是有關新聞部資源限縮的這個問題，而新聞部同仁他們接受訪談的時候，對於人力或者是資源的要求被凍結或是受限，就感覺說對於，這個答案跟新聞干預或什麼是沒有直接的關係啦，只是說覺得說這個會對新聞的品質，因為外界對《鏡電視》的期許很高嘛，就是而且過去從直播到現在的風評也都不錯，我就覺得品質很好，那他們就是會有一點擔心說，如果人力凍結或是資源這些部分受限的話，會不會對於我們的品質產生影響，那因為您是人資長嘛，所以這個公司形成這個政策的那個理由，不知道可以麻煩您說明一下嗎？

[時任董事長特助]：因為這就像我之前跟[公評人][X]老師報告過的，其實我11月進來以後，然後沒多久財務長就發現公司的現金短缺，……，光是薪水的支出，人力費用的支出的話就[XXX]上下，所以那時候我們討論完以後跟董事長報告，因為那時候也不曉得什麼時候會拿到執照，所以我們那時候就因為不曉得什麼時候會拿到執照，那跟董事長報告說，那我們可不可以先那個控制管控人力，這樣子可以減少一些費用的支出。

那後來拿到執照之後，然後我們就在想說，那時候新聞部就開始提出很多人力的需求嘛，那其實提出來的真的是增加非常多這樣子，那所以每個部門都覺得他的人就是不夠的話再增加人嘛，但是事實上，據我跟其他新聞台的同業去理解就是，他們都跟我講說新聞部門都會覺得人永遠不夠，那所以你不能夠完全照新聞部的人力去給他們這樣子，這是第一個，那第二個就是後來我們就是在敲，研究說到要到底多少的，因為要配合我們的增資嘛，然後配合我們的預算，然後才來看要給多少人，對所以後來我記得好像敲出來是，好

像是〔XXX〕人的樣子，好那一敲出來〔XXX〕人之後那那個我們就馬上，我就馬上跟〔人力資源部副總監〕〔XXX〕講說現在新聞部的部分就趕快讓他們去補人，所以新聞部就開始立即去補人了。

那但是我們對於說新聞部要先補什麼人，那個部分就是新聞部自己，我們就請〔新聞部〕〔XX〕副總他們自己去調配，好他們要先補什麼樣的人，那事實上據我所知，也有一些部門的人在 Complain 說他那邊也很缺人，但是卻沒有被補到...（下從略）。

我們從這個「限縮新聞部資源」的爭議中面對的是「所謂的公司治理和新聞專業自主的界線如何劃分？」的問題。例如本次調查中，凍結新聞部人事及加薪案等爭議，究竟屬於公司治理範圍，還是也直接間接影響到新聞專業自主，的確是值得深入討論的問題，公評人將此一議題一併列入前已述及的學者專家意見調查中，結果十二位專家學者的意見相當一致，大多認為這些問題都是屬於公司治理的範圍，對於新聞專業自主，乃至與不當干預新聞之間，也比較不易拉上關係，除非高層是以任免、加減薪資等治理手法，來對於新聞工作者產生制約作用。公評人也認為以上議題屬於公司治理範圍。

參、結論與檢討

一、結論

本調查報告從 2022 年 3 月 10 日在《鏡新聞》官網公告開啟以來，歷經兩個多月，終於完成。過程中，計完成調查訪談 15 人次，均全程錄音並做成逐字稿，事後並經每一位受訪者簽名認證（最後一位受訪者於 4 月 27 日下午兩點半完成簽名認證）。所有 15 份訪談逐字稿，請參考文件 1 至 14，以及文件 54。逐字稿為維持受訪者說話原貌，除事實錯誤、隱去人名與公司資料外，餘皆不調整。調查過程中，總計蒐集書面文件 61 份及錄音檔 16 筆（含訪談 15 筆，會議 1 筆）。內文中如有使用訪談或其他文件資料，均列出文件編號及相關頁碼。這些資料因摻雜大量公司機密及受訪者個人隱私，除報告中引述的部分外，皆封存備查，不對外公布。調查期間不乏媒體報導，惟媒體報導真假交纏，且每家媒體背後的意識形態與權力關係複雜，本調查報告主要仍依公評人辦公室所蒐集到的資料為分析主體。另外有三位受訪者於受訪當天提供書面的陳述書，一併編列於文件中（文件編號 31、33 及 48），惟內容事涉個人隱私，僅存檔備查，不予公開。

調查過程中遭遇最大的困難是，時任總經理未能配合調查訪談，以及 2022 年 2 月 15 日、2 月 22 日和 3 月 1 日三次經營管理會議的錄音檔均未保存，導致部分事證無法比對。且因為外部公評人無權採取法律取證手段，於保全證據等發現事實行動上皆有所限制，所以僅能依社會科學傳播研究方法及調查報導查證方法，儘量查核事實真相。

本次調查得以完成，感謝過程中每一位受訪者的配合與協助。特別感謝公評人辦公室主任羅君涵於過程中協助整理與分析繁複的文件資料，提出許多有利於問題聚焦和提升報告可讀性的意見，且當時辦公室人力含公評人僅得 2 人，備極辛苦。惟任何疏漏與言責，仍應由公評人負責。公評人辦公室行政助理 A 協助文編（於 4 月 6 日到職）、新聞部行政秘書 B、晨間新聞企畫 C、編播中心助理編輯 D 及編播中心訊號側錄專員 E，協助整理逐字稿，一併致謝。沒有他們的協助，本調查報告無法完成。英國的 Dyson Report 花了 140 萬英鎊（合約台幣 5 千 4 百萬餘元），自 2020 年 11 月 19 日啟動調查，直至 2021 年 5

月 20 日於 BBC 官網首頁公布調查報告，前後費時半年。《鏡電視》外部公評人此次調查並未增列預算，但是花了一些時間嚴謹地做。「拙劣的調查比不做還糟」。公正而嚴謹的調查報告，是目前釐清真相最需要的。

針對調查主要問題，《鏡電視》時任董事長經營團隊有否干預新聞，報告中計分為以下幾點進行調查：

(一) 新聞置入和業務干擾，下分：

1. 爭議案件 A (詳細資料呈現與分析，請參考報告頁 2。本案分析與小結，請參考報告頁 10)；
2. 爭議案件 B (詳細資料呈現與分析，請參考報告頁 12。本案分析與小結，請參考報告頁 20)；
3. 經營管理會議召開之形式與內容爭議 (如：新聞「一源多用」爭議) (詳細資料呈現與分析，請參考報告頁 23。本案分析與小結，請參考報告頁 34)；
4. 經營管理團隊有否延遲《鏡電視新聞台編輯室公約》之簽署 (詳細資料呈現與分析，請參考報告頁 36)；
5. 爭議案件 C (CC 協會案) (詳細資料呈現與分析，請參考報告頁 43。本案分析與小結，請參考報告頁 47)；

(二) 時任董事長是否干預或干擾新聞運作，下分：

1. 時任董事長評論《鏡新聞》政治立場之爭議 (詳細資料呈現與分析，請參考報告頁 48)；
2. 時任董事長提供線索並建議製作遊民專題之爭議 (詳細資料呈現與分析，請參考報告頁 50。本案分析與小結，請參考報告頁 56)；
3. 限縮新聞部資源之爭議 (詳細資料呈現與分析，請參考報告頁 57)；

整體而言，調查結果有幾點重要事實陳述及發現：

- (一) 事件發生當下，《鏡電視新聞台編輯室公約》（下稱《編輯室公約》）尚未簽署。
- (二) 本次訪談查核的部分事件係因雙方認知差距而產生，例如：爭議案 A、爭議案 B、經營管理會議中產生的爭議與疑慮，如新聞「一源多用」爭議、CC 協會案、以及遊民新聞案等。然而，部分關係人在跨部門會議（如經營管理會議及專案會議）中，或私下與新聞部相關主管和工作同仁接觸過程中的一些作法，的確有違反《編輯室公約》中的不刊登置入性行銷及業編分離原則的疑慮。惟新聞部相關主管，在《編輯室公約》尚未簽署的情況下，仍堅守《編輯室公約》的精神，未予執行。
- (三) 對於《編輯室公約》中的編業分離原則，調查中發現經營團隊、業務單位，和新聞部主要因為對於「本業」的認知不同，新聞部認為所謂的業內，指的是與新聞製播直接相關的業務，例如：財經線的記者就是負責跑他們認為重要的財經新聞，而非配合業務單位的需求去執行他們需要的新聞。至於管理階層，則認為只要不涉及業配，新聞部同仁應該配合執行。但是在整個過程中，都沒有看到管理階層對於何謂業內，何謂業外做出清楚的定義，導致管理階層、業務部門，和新聞部門間在這件事情上，一直未能達成共識，處於溝通失焦的狀況。
- (四) 報告中所述諸多事件，時任董事長在訪談中都從他認知的角度出發，表達了看法，也一再表示重視法遵，強調不應該違背對於 NCC 的承諾。公評人針對各爭議事件，調查詳閱各種書面及會議資料，對於相關人員進行深入訪談，了解《鏡新聞》不同部門工作同仁的看法後認為，時任董事長可能因專業背景不同，而在某些觀念上與新聞從業者在新聞專業自主的理解上產生落差，例如他認為可以透過企業界慣用的 **cost allocation** 方法解決編業分離問題，忽略了新聞專業工作者不能因為業務部門以使用者付費方式付給新聞部錢，就去執行業務部門交付的任務。而認知差距過大，沒有共識，是不是就是導致此次風波最大的肇因？這在後續對於《編輯室公約》檢討的部分，會進一步探討。

(五) 至於《鏡電視》經營團隊有否刻意延遲簽訂《編輯室公約》，時任董事長特助於媒體訪問和接受公評人訪談時表示，已規劃於 3 月底透過勞資會議完成《編輯室公約》之簽署，他在公評人訪談中也表示，他認為勞資會議一季召開一次即可，並將此期限解釋為於第一季的最後一日召開（即 3 月 31 日前）即可，此與新聞部副總與法務長主張必須在本年元月召開不同。公評人辦公室查核後發現，依勞動部函釋¹⁵，勞資會議需每三個月召開一次。經查《鏡電視》勞資會議第 1 屆歷次召開日期如下：第一次（2021 年 1 月 15 日）、第二次（2021 年 4 月 23 日）、第三次（2021 年 7 月 23 日），及第四次（2021 年 10 月 22 日）。依勞動部函釋，本次（第五次）勞資會議應於 2022 年元月召開完方為合法。因此，即便勞資會議真如時任特助所規劃，在 3 月底召開完成，仍不符勞動部函釋內容，加上當時又發生爭議事件 A、爭議事件 B、新聞「一源多用」爭議等，這很可能是造成新聞部同仁認為他有延宕簽署《編輯室公約》之虞的原因。

公評人在訪談過程中，其實也產生幾點疑惑：

- (一) 所謂的媒體高層（例如：股東、董事長、董事等）不能干預新聞，是連新聞線索也不能夠提供嗎？干預與單純提供線索的界線該如何界定？
- (二) 所謂的公司治理和新聞專業自主的界線如何劃分？例如本次調查中，人事、加薪凍結等，究竟屬於公司治理範圍，還是也影響了新聞專業自主？

以上這兩個看似簡單的問題，其實影響了未來所有要執行《編輯室公約》和宣示內部新聞自由的新聞專業單位的日常新聞產出實踐和公司治理，因此，

¹⁵ 勞動部，民國 108 年 06 月 03 日，勞動關 5 字第 1080125806 號函，根據函釋說明：「二、查勞資會議實施辦法第 18 條規定：「勞資會議至少每 3 個月舉辦 1 次，必要時得召開臨時會議。」其中「每 3 個月」計算方式，係指事業單位成立勞資會議後，自行訂定 3 個月（低於 3 個月）之週期內，至少召開 1 次定期勞資會議，前開定期會議之開會時間應依同辦法第 20 條規定之期間提早通知，讓勞資雙方代表明確知悉開會時間。」

進一步了解媒體業界和學術界的看法，有其必要。

質此，公評人針對以上兩個問題，進行了一個學者專家意見調查，於 2022 年 4 月 6 日發出列有以上兩個問題的信件給 13 位資深的媒體人或在大學新聞傳播相關科系任職的資深教師或研究員，截至 2022 年 4 月 9 日為止，共回收 12 封附有答案的信函。12 位填答者的背景資料及其答案，已經列為本報告的文件資料（文件 59）。由於有的專家願意具名，有的專家不願意，因此，統一匿名處理，只單純以代號和背景屬性說明。（對這份意見調查有興趣的讀者，可參閱本調查之附錄二）

研究結果簡述如下：

（一）受訪者對第一題看法分歧

針對第一題，「一、所謂的媒體高層（例如：股東、董事長、董事等）不能干預新聞，是連新聞線索也不能夠提供嗎？干預與單純提供線索的界線該如何界定？」受訪者大致有兩種見解：一種認為可以提供，但是進一步說明了在甚麼狀況下才涉及「干預」或「不當干預」，更有受訪者主張，新聞機構內部的干預永遠無法避免，應該從組織文化，或制定防範機制上避免「不當干預」的產生；另一種觀點則採取較為嚴格的標準，認為不管股東、董事、董事長或高階經理人，基於媒體是科層化組織，上級提供新聞線索，難免會產生上級交代，進而衍生出一種無形的心理壓力，因此，為免瓜田李下，公司上層最好避免提供新聞線索給新聞部。受訪者辛更具體指出：「開放而自由的社會裡，雖然任何人都**有提供新聞線索的自由，但新聞媒體的所謂高層，當他一旦擁有這樣的身分，他所要維護的股東最大利益，其專業絕對不是提供新聞線索，而應該是捍衛新聞自主，讓這個新聞媒體的公信力不斷提高，這才是媒體高層最基本的『自律』。**」

（二）受訪者對第二題看法趨同

針對第二個問題「二、所謂的公司治理和新聞專業自主的界線如何劃分？例如本次調查中，人事、加薪凍結等，究竟屬於公司治理範圍，還是也影響了新聞專業自主？」十二位受訪者的意見比較一致，大多認為這些問題都是屬於公司治理的範圍，對於新聞專業自主，乃至與不當干預新聞之間，也比較不易拉上關係，除非高層是以任免、加減薪資等治理手法，來對於新聞工作者產生制約作用。

二、檢討

以上結論的部分，是針對此次小脈絡（context）下的問題意識，也就是《鏡電視》時任董事長經營團隊有無干預新聞，所做的調查及結果闡述。但是，有關整起事件的大脈絡是甚麼，也就是，《鏡電視》作為一家想要提供台灣的閱聽人不一樣的電視內容選擇的電視台，它在整個有線電視產業結構中的境遇如何，或許也應該趁此次調查，一併審視。

（一） 如何詮釋《鏡電視》的申照過程

查鏡週刊於 108 年 9 月開始籌設規劃成立《鏡電視》，歷經多次開會，討論節目內容、組織規劃、人事編制等，最後在 108 年 12 月 12 日送件申請。此為第一次送件，歷經 5 次初審，為截至當時為止 NCC 審照史上第一名。110 年 5 月 4 日第二次送件，歷經 4 次初審，為史上第 2 名。111 年 1 月 19 日取得執照，附款總計：負擔 12 項、保留許可廢止權 14 項、行政指導 16 項，總計 42 項。亦為台灣有線電視史上首例。《鏡電視》從申照到取得執照，歷經兩年又一個月，尚未開台，就整整燒掉股東十數億元。從這樣的申照過程看來，究竟《鏡電視》是如報載或某些立委所言，是 NCC 護航，還是其實是 NCC 嚴審？

國家通訊傳播委員會 NCC 是依《通訊傳播基本法》與《國家通訊傳播委員會組織法》於 95 年 2 月 22 日正式成立，是我國通訊傳播監理的重要獨立機關，承載了國人滿滿的期待。就有線電視傳播產業而言，NCC 應該做的，是打破聯合壟斷，鼓勵業界自由競爭，讓一些不受歡迎的頻道淘汰出局，並營造一個公平的競爭環境。

如果說，張張執照必須等值，那麼，此次 NCC 審查《鏡電視》的所有標準，也必須一體適用在所有的執照擁有者上，否則 NCC 強調的結構管制，充其量也不過是創設了一個不公平競爭條件的結構，於有線電視生態的改善，有害而無益。我們甚至可以問，《鏡電視》此次風波的產生，是否也與這種冗長的審照過程與不對等的競爭條件有關？如是觀之，包括《鏡電視》股東、董事會、時任董事長、時任總經理、時任董事長特助等，以及辦公室 400 多位新聞工作者，是否都在這個情境脈絡下受了很大的折磨與委屈？

(二) 《編輯室公約》在台灣的廣電結構下如何落實

對於想了解甚麼是《編輯室公約》？它的核心精神是甚麼？它如何保障新聞自由和編輯室的獨立性？以及它和《鏡新聞》的關係何在？可以參考我在《鏡電視》外部公評人專區寫的這篇專欄文章 <https://www.mnews.tw/story/20220415nm013>。政大新聞系出版的《新聞學研究》第 52 集的專題為「內部新聞自由」，也是了解《編輯室公約》的基礎。另外，國家通訊傳播委員會也在 110 年 12 月出刊的《NCC NEWS》第 15 卷第 4 期 <https://nccnews.com.tw/202112/ch2.html> 整理了一篇，對於國內各媒體實施《編輯室公約》的狀況，做了詳實的介紹。

在整個調查過程中，出現爭議的個案或會議內容，主要都和《鏡電視新聞台編輯室公約》裡兩個最核心的概念：不得置入，和編業必須分離有關。

2021 年 4 月，《鏡電視》外部公評人辦公室曾經舉辦三場與媒改學者對談的公共問責活動，總計有 25 位傳播產學界的學者專家參與。其中多位學者耿耿於懷的，就是：《鏡電視》開播以後，會不會置入，會不會簽訂《編輯室公約》。為什麼？簡單說，新聞和業務的分際，其實就是新聞可信度的基礎磐石。

《編輯室公約》當然是一種非常高理想性的制度標竿，在台灣如果要落實，有諸多制度條件必須配合，首先必須有法源基礎，例如：

- (一) 《公視法》第 27 條明文規定必須簽訂《編輯室公約》。「**第 27 條為保障新聞專業自主，新聞部工作人員應互推代表三至五人，與總經理製訂新聞製播公約。**」
- (二) 《廣播電視法》第三十四條之三第二項及《衛星廣播電視法》第三十三條第二項規範不得置入。
- (三) 《電視節目廣告區隔與置入性行銷及贊助管理辦法》，規範新聞節目和兒童節目不得置入。

可見我國對於簽訂《編輯室公約》的明確法源，只見於《公視法》中。至於《廣播電視法》、《衛星廣播電視法》，和《電視節目廣告區隔與置入性行銷及贊助管理辦法》規範的，都是規範新聞置入的問題。

除法源基礎外，本次調查發現最大的問題，是認知和溝通的問題：《鏡新聞》管理階層和新聞部門在實踐《編輯室公約》時，對於何者屬公司治理，何者已經干預新聞自由，以及何謂業內，何謂業外定義和理解的分歧。例如：時任董事長在訪談中提到他邀請一、二級主管參加經營管理會議這件事，他認為此屬公司治理（文件 12，p.8）：

我第一次聽到公司同仁在跟公司 argue 說他參加這個會議不妥，這個會跟編業分離，會跟編業分離衝突，這個已經是經營管理層面，這已經是經營管理需要達到什麼樣的經營管理目的，所以我要誰來開會，怎麼員工對這個還要表達意見，他們有權這麼做嗎？

我覺得新聞部已經變成一個自己的小王國，好像沒有人可以碰他，碰不得講不得，我覺得長久下去這不是公司之福啊，我很擔憂啊，真的所謂的新聞自由並不是表示我們都不能跟他講意見，對，我們都不能去批評他或者去提供他的任何意見，只要我們一碰到他，馬上就舉起干涉新聞自由，我想我們去看所有的電電視新聞臺，就是公視也不可能有這麼新聞部有這麼高的獨立自主，這根本不是獨立自主，這根本想自成一個王國，想要製造分化，製造獨立嘛。

但是調查報告的分析也發現新聞部同仁則覺得在時任董事長主持的會議中，業務部同仁要求新聞部同仁配合執行爭議案件 A、爭議案件 B，提出「新聞一源多用」等建議，且是新聞部一、二級主管都被邀請出席，在會議形式和內容上，都讓他們產生是否公司的方向就是希望新聞部配合業務部來製作新聞，有沒有踩到《鏡電視編輯室公約》的紅線，產生疑慮。

以上是《鏡電視》在嘗試（因為事件發生時，《編輯室公約》尚未簽訂）踐行《編輯室公約》時，遭遇的困境，這也可能是所有要實踐《編輯室公約》的媒體會遭遇的困難。就是：公司治理和新聞專業自主的界線究竟在哪裡？新聞專業自主要如何才能不會變成新聞自主專業？以上都是傳播產官學三界必須持續思考和檢討的問題。

綜觀台灣實施《編輯室公約》的媒體，每一台規範的內容也有很大的差異（可參考《NCC NEWS》第 15 卷第 4 期 <https://nccnews.com.tw/202112/ch2.html>，特別是 p.12-17）。根據公評人的了解，內湖公視一來因為有《公視法》的明文規範，二來因為每年獲得政府挹注九億，所以在不置入和編業分離上，是執行得比較澈底的廣電媒體，但是，歷年

來公視新聞部在專業自主和自主專業的問題上，也不是沒有造成問題。至於華視，雖屬公廣集團，但是從納入公廣集團以來，政府原先答應的附負擔捐贈，迄今並未履行承諾，導致近年也陷入置入和編業無法分離的爭議。

公評人認為，《鏡電視》未來還會遇到很多類似此次調查報告中所呈現的爭議個案，董事會、經營管理團隊，以及公司中的各部門，首先對於《編輯室公約》的內容要有足夠的理解，因為，在簽訂《編輯室公約》以後，經營者和新聞部對於公約內容有共同維護的責任。對於何謂公司治理，何謂新聞專業自主，何謂業內，何謂業外，也必須透過一次又一次的溝通以達成共識，而不是像此次調查所發現的溝通失焦的現象。

另外，如何在新聞部和編播中心工作流程上建立品質管控機制，以及建立相應的組織文化，可能才是釜底抽薪的作法。在 2022 年 1 月 19 日，《鏡電視》拿到執照以後，外部公評人就請《鏡新聞》採訪中心和編播中心建立以下幾項處理機制：

- (一) 建立「獨家新聞」的定義和此類新聞向上報准的 S.O.P. (文件 58)。
- (二) 建立消費新聞的採訪準則，因為此類新聞最容易產生置入或疑似置入 (文件 57)。
- (三) 責成新聞部各部門及編播中心強化對於新聞置入的警覺，並於排播系統上建立警示 S.O.P. (文件 56)。
- (四) 提醒新聞部兩位專任顧問，特別注意新聞露出的品質 (含有無置入) 把關。

至於組織文化的建立，我們從此次調查結果可以發現，大多數的《鏡新聞》新聞部主管，已經將《鏡電視新聞台新聞編輯室公約》的核心價值融入他們的日常新聞產製和編播的實踐中，所以，雖然爭議事件發生當下，《編輯室公約》尚未簽署，但是所有可能與《編輯室公約》之精神有所違背之期待、建議或要求，最後都被各級主管擋下來而沒有被執行。

最後，《鏡新聞》如果要做一家「不一樣的電視台」，除了對新聞記者的嚴格要求和訓練外，對於業務單位主管和業務人員，也需要進行嚴格的再教育，

並讓他們都能清楚理解公司的政策導向。新聞台真正一流的業務人員要能熟知法律規範，知道公司產品的特性，並依產品特性去做廣告，而非反過來希望新聞部配合業務部的需求去報導新聞。《鏡電視》管理團隊也應該讓業務部門建置自己的內容產製團隊，才能徹底解決《編輯室公約》中編業必須分離的問題。

（三） 對於外部公評人制度的檢討

查我國在《鏡電視》設立外部公評人制度之前，並無全職的公評人。且《鏡電視》在設立該制度時，並未取得執照。因此我們將公評人制度實踐，分為執照取得前，執照取得後至開播前，開播後三個階段，也分別設計了不同的實踐內容。

執照取得前為準備期，公評人辦公室出刊三本季報，針對國內、外公評人制度加以研析，發現國外，特別是歐美的公評人，多為事後監督，主要工作為處理閱聽人申訴案，以及公共問責。日本的公評人制度稍有不同，特別是《讀賣新聞》，於出版前和出版後均會介入，也因為必須出版前介入，所以會有 20 人以上的資深記者組成，每天在版面製作階段就對報導內容和標題進行檢查。對於日本公評人制度有興趣的讀者，請參閱翁秀琪（2021），〈日本公評人制度初探：朝日新聞和讀賣新聞的制度比較〉，《鏡電視公評人季報創刊號》，2021 年 7 月，頁 8-19。

執照取得後開播前，主要依節目表，觀察每日新聞節目製播表現，提出相關檢討建議與業務報告。滾動式調整公評人制度。但是，因為 2022 年 3 月 4 日發生的董事會重大爭議事件，所以公評人辦公室在輿論期待及主管機關要求協助調查下¹⁶，整個心力都投注在執行並完成調查報告。

開播以後，公評人工作重點轉移至閱聽人對新聞之特別申訴，滾動式調整公評人制度。持續觀察每日新聞節目製播表現，提出相關檢討建議與業務報告。定期參與鏡電視舉辦之觀眾收視會，蒐集觀眾對電視台第一手的建議與批

¹⁶ 中華民國 111 年 3 月 29 日，通傳內容決字第 11148009420 號來函，主旨：報載鏡電視傳內部新聞自主受影響等情，請台端協助調查。

評。

以上是我在《鏡電視公評人季報試刊號》的制度規劃。查我國並無任何法律規定有線電視頻道業者必須設置外部公評人，外部公評人制度係屬業者主動善意的自律設計。回到制度本身，究竟在台灣，甚麼樣的制度設計才是有效可行的外部公評人制度。像此次事件的調查，其實涉及許多公評人並無法參與的會議，以及無法與聞的經營管理面的事務，性質上也類似內部申訴事宜。綜觀全世界的公評人制度設計，大概只有德國公共電視的公評人制度是提供內部申訴，也就是對於吹哨者的處理。德國的公評人均為外部有規模的律師事務所的主持律師擔任，專門處理內部申訴。我國如果也要開放內部申訴的話，可能遭遇的最大問題就是目前公評人的調查無權採取法律取證手段，於保全證據等發現事實行動上皆有所限制。因此，個人認為現階段暫不宜開放內部申訴。主要還是維持事後審查，開放對外申訴，致力公共問責為宜。如遇類似此次的重大爭議事件，輿論對公評人開啟調查有所期待，才依權責開啟調查即可。

未來主管機關如果希望各媒體均需設立公評人，且必須同時開放內部申訴與外部申訴，則必須給予明確的法源，和相符的權責及實踐職務的工具。對於怎麼樣的外部公評人制度才適合我國國情，目前，才是起步，都還在探索的過程。

附錄一 調查報告文件編號表

文件清單			
編號	類別	名稱	備註
1	訪談逐字稿	訪談編號 1. 新聞部副總訪談	備有錄音檔、逐字稿
2	訪談逐字稿	訪談編號 2. 採訪中心總監訪談	備有錄音檔、逐字稿
3	訪談逐字稿	訪談編號 3. 節目中心總監訪談	備有錄音檔、逐字稿
4	訪談逐字稿	訪談編號 4. 國際中心總監訪談	備有錄音檔、逐字稿
5	訪談逐字稿	訪談編號 5. 藝文中心訪談	備有錄音檔、逐字稿
6	訪談逐字稿	訪談編號 6. 藝文中心 A 組製作人訪談	備有錄音檔、逐字稿
7	訪談逐字稿	訪談編號 7. 編播中心創意總監訪談	備有錄音檔、逐字稿
8	訪談逐字稿	訪談編號 8. 新媒體中心總監訪談	備有錄音檔、逐字稿
9	訪談逐字稿	訪談編號 9. 法務長訪談	備有錄音檔、逐字稿
10	訪談逐字稿	訪談編號 10. 編播中心總監訪談	備有錄音檔、逐字稿
11	訪談逐字稿	訪談編號 11. 財務長訪談	備有錄音檔、逐字稿
12	訪談逐字稿	訪談編號 12. 董事長訪談	備有錄音檔、逐字稿
13	訪談逐字稿	訪談編號 13. 董事長特別助理訪談	備有錄音檔、逐字稿
14	訪談逐字稿	訪談編號 14. 營銷事業部總監訪談	備有錄音檔、逐字稿

15	會議段落逐字稿	15-1 20220117_AA 案會議全程錄音檔；15-2 檔案名稱:20220117_AA 案會議前段逐字稿；15-3 董事長特助於 0329 上午 10:30 傳來同場會議部分逐字稿共兩頁，較 15-2 少一頁	召開時間 20220117 14:00；**只有錄音檔無會議紀錄
16	會議紀錄	【2022 BB 活動】整合會議會議紀錄（傳媒營銷中心主任記錄）	召開時間 20220301 15:30-16:50，只有紙本會議紀錄，無錄音檔
17	會議紀錄	《鏡電視》官網開站及網路直播事宜第一次會議會議紀錄 2022 年 02 月 07 日（週一）召開	新聞部提供
18	會議紀錄	20220215《鏡電視》經營管理會議會議紀錄（第一次）	新聞部提供
19	會議紀錄	20220222《鏡電視》經營管理會議會議紀錄（第二次）	新聞部提供。同文件 37。
20	會議紀錄	20220301《鏡電視》經營管理會議會議紀錄（第三次即最後一次）	總經理秘書於 3 月 16 日週三下午 2:46 應公評人要求提供。
21	會議紀錄	20211228 董事長與新聞部主管會議（僅此次有紀錄）	新聞部提供
22	會議段落逐字稿	20220208 董事長建議不需再開會議之段落逐字稿（董事長與新聞部主管會議段落）	新聞部提供
23	會議紀錄筆記	法務長 20220222 經營管理會議筆記	訪談後應公評人要求提供
24	會議紀錄筆記	法務長 20220301 經營管理會議筆記	訪談後應公評人要求提供
25	會議紀錄筆記	藝文中心總監 20220222 經營管理會議筆記	訪談後應公評人要求提供
26	會議紀錄筆記	藝文中心總監 20220301 經營管理會議筆記	訪談後應公評人要求提供
27	律師函	總經理委託 XXX 法律事務所予 NCC 之律師函文 20220316	總經理透過 Line 提供予公評人
28	LINE 截圖	董事長提供遊民相關網路訊息及影片 Line 對話	新聞部提供

29	LINE 截圖	與本調查待證事實無關，未採用，僅存檔備查。	節目中心總監訪談時提供
30	LINE 截圖	30-1、30-2 及 30-3 新聞部副總與節目中心總監談及董事長建議製作遊民專題之 LINE 對話	節目中心總監提供。與本調查待證事實無關，未採用，僅存檔備查。
31	訪談時繳交公評人之陳述書	因涉個人隱私，不予公布，僅存檔備查。	節目中心總監訪談時提供
32	LINE 截圖	與本調查待證事實無關，未採用，僅存檔備查。	節目中心總監訪談時提供
33	訪談時繳交公評人之陳述書	與本調查待證事實無關，未採用，僅存檔備查。	藝文中心總監訪談時提供
34	簽呈合約掃描檔	與本調查待證事實無關，未採用，僅存檔備查。	藝文中心總監訪談時提供
35	PPT 簡報檔	經營管理會議--財務部 2022.2.22	財務長訪談時提供
36	簽呈及合約	主旨【AA 系列影片製作案，協助單位支援說明事宜】簽呈	財務長訪談時提供；因涉公司機密，僅存檔備查。
37	會議紀錄	財務長提供 20220222《鏡電視》經營管理會議會議紀錄（第二次）	財務長訪談時提供〔同文件 19〕
38	會議紀錄	財務長提供《鏡電視》官網開站及網路直播事宜第一次會議會議紀錄	財務長訪談時提供〔同文件 17〕
39	佐證論述網路資料	財務長提供台灣事實查核中心就遊民網傳訊息及影片所為查證資料	財務長訪談時提供
40	會議紀錄	財務長提供 20220215《鏡電視》經營管理會議會議紀錄（第一次）	財務長訪談時提供〔同文件 18〕

41	報價單	與本調查待證事實無關，未採用，僅存檔備查。	藝文中心 A 組製作人訪談後應公評人要求提供
42	報價單	與本調查待證事實無關，未採用，僅存檔備查。	藝文中心 A 組製作人訪談後應公評人要求提供
43	報價 Email 截圖	與本調查待證事實無關，未採用，僅存檔備查。	藝文中心 A 組製作人訪談後應公評人要求提供
44	LINE 截圖	與本調查待證事實無關，未採用，僅存檔備查。	藝文中心總監訪談時提供
45	LINE 截圖	2021/10/27 業務部詢問採訪中心總監可否協助拍攝 XX 藝術節之 LINE 截圖	採訪中心總監訪談後應公評人要求提供
46	Gmail 信件	20220329 早上 10:30 董事長特助寄予公評人之 Email	董事長特助 20220329 早上 10:30 透過 Gmail 要求公評人採用文件 47
47	AA 專案會議段落逐字稿	AA 專案會議段落逐字稿（董事長特助 20220329 提供）	董事長特助提供，前兩頁同證 15-2
48	訪談時繳交公評人之陳述書	因涉個人隱私，不予公布。僅存檔備查。	新聞部副總於訪談中提供
49	網頁截圖	與本調查待證事實無關，未採用，僅存檔備查。	新聞網站截圖
50	勞動部函示	勞動關 5 字第 1080125806 函（勞資會議實施辦法第 18 條規定「每 3 個月」計算方式）	勞動部網站公開資訊
51	MyGoPen 即時查核報導	MyGoPen 即時查核 這是台北車站？遊民睡在那裡，幫助他們的居然是越南人的影片？	MyGoPen 網站，網址： https://www.mygopen.com/2022/02/Wanhua.html

52	20220214 公評人意見書	公評人意見書 20220214 上線以後《鏡新聞》面臨的挑戰	公評人寫給新聞主管，本意見書亦以 Line 傳給董事長
53	新聞部提供之書面資料	文件 53 20220311 新聞部提供之書面資料：文件 53-1 附件 1_與本調查待證事實無關，未採用、文件 53-2 附件 2_全國 OOOO 賽 OO 直播專案總表、文件 53-3 附件 3_董事長與新聞部副總通話談延後網路試播之通聯紀錄 LINE 截圖、文件 53-4 附件 4_董事長於董事會群組傳送台北車站遊民訊息之通聯紀錄 LINE 截圖、文件 53-5_附件 5_董事長召開新聞部主管會議與經營管理會議日期列表、文件 53-6 附件 6_與本調查待證事實無關，未採用、文件 53-7 附件 7_ 因涉《鏡新聞》員工個資，不予公布、文件 53-8 附件 8_與本調查待證事實無關，未採用	附件編號為新聞部提供時的編號。凡未採用之附件，皆存檔備查。
54	逐字稿	訪談編號 15. 採訪中心財經組組長訪談	備有錄音檔及逐字稿；20220406 補訪
55	LINE 截圖	與本調查待證事實無關，未採用，僅存檔備查。	新聞部提供
56	新聞部製作文件	排播系統品質控管 SOP	編播中心提供
57	新聞部製作文件	建立消費新聞的採訪準則	採訪中心提供
58	對話截圖	與採訪中心討論何謂獨家（20220218）	採訪中心提供
59	研究報告	因調查而衍生的專家學者意見調查	公評人撰寫
60	簽呈	人力資源部 2022 年 2 月 25 日上簽呈，主旨：謹陳本公司第一屆勞資雙方代表變更暨會議召開相關事宜，陳請鑒核。	法務長應公評人要求於 4 月 1 日週五下午 5:34 透過 Gmail 提供
61	會議簡報檔	0125 新聞部各中心每週進度報告	新聞部提供

附錄二 因調查而衍生的專家學者意見調查

文／翁秀琪（2022年4月10日）

《鏡電視》外部公評人在執行時任董事長的經營團隊有否干預新聞一事的調查過程中，其實也產生幾點疑惑：

- 一、所謂的媒體高層（例如：股東、董事長、董事等）不能干預新聞，是連新聞線索也不能夠提供嗎？干預與單純提供線索的界線該如何界定？
- 二、所謂的公司治理和新聞專業自主的界線如何劃分？例如本次調查中，延遲上線試播，人事、加薪凍結等，究竟屬於公司治理範圍，還是也影響了新聞專業自主？

以上這兩個看似簡單的問題，其實影響了未來所有要執行《編輯室公約》和宣稱內部新聞自由的新聞專業單位的日常新聞產出實踐和公司治理，了解媒體業界和學術界的看法，有其必要。

質此，公評人針對以上兩個問題，進行了一個小型的研究，於2022年4月6日共發出列有以上兩個問題的信件給13位資深的媒體人或在大學任職新聞傳播相關科系的資深教師或研究員，截至2022年4月9日共回收了12封附有答案的信函。十二位填答者的背景資料及其答案，已經列為本研究的文件資料（文件標號59）。由於有的專家願意具名，有的專家不願意，因此，統一按學術慣例匿名處理，只單純以代號和專家的背景屬性標示。

這兩個看似簡單的問題，其實並不簡單。綜合12位填答者的答案，大致可以歸納如下：

一、干預與單純提供線索的界線該如何界定？

針對第一題，「一、所謂的媒體高層（例如：股東、董事長、董事等）不能干預新聞，是連新聞線索也不能夠提供嗎？干預與單純提供線索的界線該如何界定？」受訪者大致有兩種見解：一種認為可以提供，但是進一步說明了在甚

麼狀況下才涉及「干預」或「不當干預」；另一種觀點則採取較為嚴格的標準，認為不管股東、董事、董事長或高階經理人，基於媒體是科層化組織，上級提供新聞線索，難免會產生上級交代，進而衍生出一種無形的心理壓力，因此，為免瓜田李下，公司上層最好避免提供新聞線索給新聞部。

研究者將 12 位受訪者依甲、乙、丙、丁、戊、己、庚、辛、壬、癸、子、丑等編代號，並分別註明他們的職業特性。在第一題的部分，贊成第一種觀點，就是可以提供線索並說明干預條件的共有 7 位（甲、乙、丙、丁、庚、癸、丑）。以下先呈現他們意見中的精華部份，再予以綜合評析。

甲（資深媒體人、知名網路媒體負責人）：

「提供新聞線索」並不等於『干預新聞』。但若媒體高層在提供新聞線索後有進一步的『關切』行動（例如要求必須刊登該新聞，或是指示任何報導新聞的角度等），那就是『干預新聞』了。

乙（資深媒體人，曾任職多家媒體新聞部，現為文化官員）：

線索可以提供，但是不是一定要做就是干預。一般而言，線索的提供如果查證是烏龍而沒做成報導，表示新聞製作流程非常有效。

丙（曾任職媒體，現為私立大學新聞系系主任）：

只是單純提供線索，記者有權自主決定是否採訪、如何報導，應該不算干預但高層提供線索，無論其是否要求記者一定報導、如何報導，基於組織位階，記者都會覺得是「高層交辦」，會有壓力，高層最好避嫌。

丁（資深紀錄片導演，現任職國立大學傳播學系）：

因為新聞線索來自四面八方，當然可以包括媒體高層，是否構成干預的指標應該是

1.直接交給記者（造成權勢壓力） 2.要求記者報導 3.甚至指導報導觀點。

如果高層的新聞線索是交給新聞部的經理人，由經理人判斷是否轉交給記者，記者或經理人擁有是否報導以及如何報導的自由，不會有秋後算帳的後果，那麼我就不覺得是干預新聞自主。

所以對這件事的判斷，不能單純只是討論高層能不能提供線索而已，他的處理過程和高層心態才是關鍵。

庚（資深媒體人，曾任職網路媒體和公共電視新聞部）：

一、提供新聞線索當然可以，而且很歡迎。他們的線索肯定比一般要更核心，有內容。況且，一般不一定具名的爆料都受理了，這種具名提供的更歡迎。『單純提供線索』和『干預新聞』的差別，我認為在於如果是『單純提供線索』，這些高層人員的事情就已經結束，接下來事件怎麼發展，怎麼報導（或者查證後決定不報導），報導後的結果，都由編輯台負完全責任。當然，編輯台對於線索提供者——也就是這些高層人士，如有需要也要盡保護責任，但這責任和做法與一般線索提供者相同。

準此，『干預新聞』成立的條件是在提供線索的同時或之後，還附帶了預設立場，指定或要求最後的結果，要符合線索提供者的期待。另一種情況，是提供線索的高層在新聞刊出後發現報導內容不如意，要求補發、加發甚至改變原有結論，這當然都構成明顯的干預新聞。

癸（資深媒體人）：

不是新聞部裏的人，包括股東、董事、董事長，甚至管理、業務部門的人，當然都可以提供新聞線索，不應該因此就被認為是干預新聞。記者的新聞專業是表現在有能力判斷線索是否為真，是否具有新聞價值，是否不適合報導的就不報導，而不是一開始就拒絕外部的線索。以為來自經營階層的線索都是「不當干預」，抗拒任何來自經營階層的新聞線索，比較像是「新聞專業自大」，而不是「新聞專業自主」。

在有關新聞專業自主的討論或文件裏，我看到的用語大多是「不當干預新聞」，而不是簡化成「干預新聞」。事實上，干預新聞有時候

是合理的，甚至是必要的。編輯室裏負責守門的採訪主任、編輯，天天都在「干預」記者所寫的新聞。至於什麼算是「合理的」干預新聞，怎樣就會變成「不當的」干預新聞，這中間有一定的灰色地帶，而且常涉及當事者的主觀看法，要事先清楚一一列舉或排除，恐怕有些困難。與其一直糾結在想要隔絕所有可能的不當干預，不如鍛練自己面對不當干預時能夠冷靜處理的心志和能力。

來自業務部門或經營階層的線索或建議，會讓新聞部門「很煩」，有時候是出自新聞人員的「想當然爾」，但有一部分也可能是因為這些採訪建議，確實帶有個人目的或業務考量，而讓記者產生「不當新聞干預」的警覺。若是經過查證、判斷，確認這線索不值得採訪，其實只需「不予理會」即可。如果這類事情經常發生，那就去建立編輯部的處理機制，看由誰承擔做決定，誰負責溝通，必要時進行部門對話。不久之前鏡電視員工董事以「干預新聞」做理由，居然就可以把董事長拉下台，顯然當時的董事會組成、溝通和決策機制都亂了套。

我的觀點是：新聞專業自主的關鍵在於新聞專業人員有足夠的知識、勇氣和方法，去拒絕他（她）所認為的不當干預，而不是寄望於非新聞部門都不要來談新聞的事。在媒體裏，不管是不是新聞部門的人，不管是出於善意，或是基於私心，總是會想對新聞有影響力。假如他們會更警惕不要輕易介入，通常是因為不正當的干預總是無法得逞的結果。

為避免常常發生不當干預新聞的爭議，或許適當的制度設計是一個方法。像日本用編集長制，英美是發行人制，是他（她）們最後說了算。業務部門、經理部門或董事會成員對新聞內容有意見，就透過編集長或發行人去溝通。《編輯室公約》也是界定新聞事務權責的一種方式，有清楚的權責界定，不合理的新聞干預比較不容易發生。不過新聞線索提供常常是基於私人關係，當然也包括不對等的私人關係，即使有制度設計，也沒有辦法，甚至沒有必要，完全禁絕。

鏡電視是私營企業，業務、管理、董事會都必須為公司經營的成敗，向股東負責，而新聞一方面具有公共性，另一方面也是公司營運的主要產（商）品，如果新聞變成新聞部的禁臠，完全不顧慮業

務部門推展業務的需要，不理會管理部門人事管理、成本控制的要求，這個公司一定無法長期維持，公司倒了，那裏還有談論新聞專業的餘地。好的新聞專業會是媒體業務開展的一項有利訴求，但事業要成功，還是必須新聞產品在市場上受到歡迎，如何達成這目標，很難主張其它部門都不可以對新聞有意見。

丑（大學傳播相關資深研究員）：

1. 干預新聞的界線何在

1971 年 New York Times 率先刊登五角大廈文件，因美國國防部提起訴訟，New York Times 暫停連載。洩密者 Daniel Ellsberg 轉將資料交與 Washington Post，總編 Ben Bradlee 與管理階層對是否刊登，各持己見。經發行人 Katharine Graham 與私交甚篤的國防部長 Robert McNamara 求證後，Washington Post 接續刊登。

媒體透過經營階層之人脈獲取新聞線索、訊息，乃至求證，實屬常態。關鍵在於編輯台是否經過日常查證程序，再依慣有的新聞判斷決定是否刊登播出。倘若編輯台依專業標準決定不予刊登播出後，經營階層是否堅持報導有待求證的訊息，或以約談溝通的形式而形成壓力，應當才是判斷經營階層是否干預新聞的關鍵。

在第一題的部分，贊成第二種觀點，就是認為不管是股東、董事、董事長或高階經理人，為了避免瓜田李下，最好都不要提供新聞線索的共有 6 位（受訪者丙因為兩種意見都有，所以在此被重複計算。其餘還有受訪者戊、己、辛、壬和子）。以下先呈現他們意見中的精華部份，再予以綜合評析。

丙（曾任職媒體，現為私立大學新聞系系主任）：

但高層提供線索，無論其是否要求記者一定報導、如何報導，基於組織位階，記者都會覺得是「高層交辦」，會有壓力，高層最好避嫌。

戊（曾任職媒體，現為國立大學傳播院系系主任）：

我認為這個界線確實困難，但正因為困難，所以應該避免瓜田李

下，所以不宜。因為實際上，在媒體內部，不同身分之間存在不同位階關係與權力關係，並無「單純」提供線索的可能，「上層」對新聞部門的任何意見或言行，都會產生某種影響，記者或製作人不能完全「不在意」或「不設想」上層給予任何資訊的意義。所以即便沒有干預的意圖，卻很可能有干預的效果。所以這個界線的劃定，可能不能從行動者的意圖而論，而必須從效果或結果而論。

己（國立大學傳播院系資深教授）：

單純提供線索與干預編採決策之間存在灰色地帶。為免瓜田李下，或應避免為宜。

董事『單純』提供新聞線索，難免對新聞編採決策造成影響，雖然可能是出於好意的 light touch，但對編採部門還是 touch，可能有不能不重視不處理的壓力，也可能對處理的方式發生引導作用。弊大於利，還是避免為宜。董事會成員應該溝通建立這種共識。

放手讓新聞部門去處理新聞，比較不會有過猶不及，甚至動輒得咎的副作用。

第一點的部分，如果不是提供特定新聞線索，只是期許關懷弱勢、超越黨派…，應該就不算干涉新聞。

辛（資深媒體人，具平面及廣電媒體經驗）：

我覺得，參與公司治理的媒體高層（股東、董事長、董事），提供線索給自家編輯部，很難有「單純提供」這回事。

原因在於，任何一位所謂的高層，當他/她被公司宣告就任工作的第一天開始，同仁心中一定會對此人，建立一個「無形的心理位階」。

就算他/她只單純提供客觀事實的訊息，不帶任何評論、觀點，大多數的同仁們還是很難平等看待，科層化的組織架構，同仁們很難有人（不能說完全沒有），能對「董事長講的」、「董事交代下來的」、「[XX] 股東有意見」，全然置之不理。

所以，開放而自由的社會裡，雖然任何人都有提供新聞線索的自由，但新聞媒體的所謂高層，當他一日擁有這樣的身份，他所要維護的股東最大利益，其專業絕對不是提供新聞線索，而應該是捍衛新聞自主，讓這個新聞媒體的公信力不斷提高，這才是媒體高層最基本的「自律」。

媒體高層應該要有分寸，他的隻字片語下去給同仁，同仁都絕對不會只是把它當成「隻字片語」，同仁在乎這個公司、在乎自己的工作權，如果公司高層有交代什麼下來，同仁最快的反應，其實就是把它當「任務」下去執行，使命必達，保住飯碗。

王（資深媒體人）：

一般說來，股東、董事長、董事等人，不太會直接介入新聞部的內容處理，他們畢竟不是新聞專業，他們管的會是廣告業績，營收，至於是否提供新聞線索？可能偶而為之，但也很少。而且可能只是給新聞部的負責人參考。

子（公共電視資深員工、大學傳播科系兼任教師）：

原則上，治理層的各類型人物，如果公開的提供新聞來源給新聞記者，這是很奇怪的，因為就象徵這是運用上至下達的科層制度，交辦要求記者專業執行，這樣的流程不會被社會支持。

實務上，在商業社會中，董事這種高層有各種人際關係管道去執行意志，他們透過私交，交付一些線索給新聞記者，藉此有影響力，這不屬於法理管轄範圍，由記者自行判斷，屬於獨立自主的行為，記者本來就要透過各種友好關係，取得線索與消息來源，做綜合判斷，這樣說合理。

如果媒體高層真的認為他的線索足以協助或者警惕所屬事業的新聞專業操守，他可以透過告知董事長，然後在有會議型式下，向總經理交付，或者同時有新聞部經理出席下，一同商議，列入考量與紀錄，但不可直接交辦記者，由這個會議的決議再進入每日新聞製播會議去研議辦理。這樣也符合治理的高度與區隔。

以上說法，我認為兼顧媒體事業的變動性，也要納入公司治理的規範，同時尊重記者的獨立自主職務專業意理。

小結：

針對第一題，「一、所謂的媒體高層（例如：股東、董事長、董事等）不能干預新聞，是連新聞線索也不能夠提供嗎？干預與單純提供線索的界線該如何界定？」綜合以上 12 位填答者的答案，可以歸納如下：受訪者大致有兩種見解：一種認為可以提供，但是進一步說明了在甚麼狀況下才涉及「干預」或「不當干預」，更有受訪者主張，新聞機構內部的干預永遠無法避免，應該從組織文化，或制定防範機制上避免「不當干預」的產生；另一種觀點則採取較為嚴格的標準，認為不管股東、董事、董事長或高階經理人，基於媒體是科層化組織，上級提供新聞線索，難免會產生上級交代，進而衍生出一種無形的心理壓力，因此，為免瓜田李下，公司上層最好避免提供新聞線索給新聞部。「受訪者辛」更具體指出：「開放而自由的社會裡，雖然任何人都有提供新聞線索的自由，但新聞媒體的所謂高層，當他一日擁有這樣的身份，他所要維護的股東最大利益，其專業絕對不是提供新聞線索，而應該是捍衛新聞自主，讓這個新聞媒體的公信力不斷提高，這才是媒體高層最基本的「自律」。

其實，在今（2022）年 1 月 19 日，鏡電視拿到執照以後，外部公評人就請採訪中心和編播中心建立以下幾項處理機制：

- 一、建立「獨家新聞」的定義和此類新聞向上報准的 S.O.P。
- 二、建立消費新聞的採訪準則，因為此類新聞最容易產生置入或疑似置入。
- 三、責成新聞部各部門及編播中心強化對於新聞置入的警覺，並於排播系統上建立警示 S.O.P。
- 四、提醒新聞部兩位專任顧問，特別注意新聞露出的品質把關。

至於組織文化的建立，我們從此次調查結果可以發現，大多數的《鏡新聞》新聞部主管，已經將《編輯室公約》的兩大核心價值：新聞不得置入，編

業必須分離，融入他們的日常新聞編播實踐中，所以，雖然事件發生當時，在鏡新聞「《編輯室公約》尚未簽署，但是所有試圖不當介入新聞產製的意圖，最後都被各級主管擋下來而沒有被實踐。

二、所謂的公司治理和新聞專業自主的界線如何劃分？

針對第二個問題「二、所謂的公司治理和新聞專業自主的界線如何劃分？例如本次調查中，延遲上線試播，人事、加薪凍結等，究竟屬於公司治理範圍，還是也影響了新聞專業自主？」以下擇要摘錄受訪者對於此一問題的觀點。

甲（資深媒體人、知名網路媒體負責人）：

「人事及薪資」這個面向一般應屬於董事會與管理階層職權範圍（鏡電視有設置勞工董事，讓董事會處理人事及薪資問題更具代表性），也就是屬於公司治理層次（舉例而言，不可能由新聞部依新聞專業自主需要而自行決定要聘顧多少員工或何時加薪）。

至於『延遲上線試播』這個面向就比較是灰色地帶。在經營管理層面，董事會與管理階層理當有權決定上線試播時間（因為還有廣告業務、工程技術等問題必須全盤考量）；但在新聞實務運作上，這部份最好能與新聞部充分討論溝通後再做出決策（因為也必須考量試播新聞影響力、內部員工士氣等因素）。最好的做法是董事會諮詢新聞部意見後決定上線試播時間，這樣就能兼顧公司治理及新聞專業考量。

乙（資深媒體人，曾任職多家媒體新聞部，現為文化官員）：

人力規劃，勞動條件與兩個領域都相關。延遲上線試播屬技術與服務品質問題，需由該專業角度以事實進行是否延遲的評估。以衛星新聞頻道執照所規範的領域而言，網路線上直播與否與進度推遲，與衛星電視訊號上線以及有線電視頻道上架無關。但與增加服務管道與滿足更多新聞閱聽者體驗完整度有關，仍應全力完成。但與新聞專業自主與否，關係似乎沒有這麼的直接。

丙（曾任職媒體，現為私立大學新聞系系主任）：

我覺得通案的行政事務（如延遲試播、人事凍結、薪資凍結），屬於公司治理，不影響新聞專業。但高層若介入人事個案，如特定記者的任免、獎懲、升遷，就可能影響新聞專業。

丁（資深紀錄片導演，現任職國立大學傳播學系）：

上綫試播、人事安排、加薪凍結，原則是屬於公司治理的權限，不適當的延遲或凍結，主要影響的應該是新聞部的士氣，我不確定跟新聞自主有什麼直接關聯。

不過如果高層做這些動作的原因，是因為新聞部在某些新聞的處理上不夠聽話的話，那就是以行政手段在干預新聞自主，但是其間的因果關係要如何確認，這才是調查比較困難的地方。除非高層自己承認這些動作是為了對新聞部造成壓力，而不是來自財務問題或是新聞品質的考量。

戊（曾任職媒體，現為國立大學傳播院系系主任）：

……新聞主管和第一線新聞記者的關係也是一樣，新聞主管必須對內容負責，就不可能完全不管理記者。當然，這個細節，我畢竟只待過報社，沒有待過電視台，不敢亂講。但依基本常理，就是一個必須動態、多層次、上下持續溝通的運作，然後這個模式的關鍵就是新聞部主管。也就是說，跟新聞實務有關的決策，行政主管應該尊重新聞主管，而新聞主管則需要反映記者的意見，反過來說，而第一線工作者也必須理解，新聞主管也是主管，必須賦予他一定的自由度和權力，才有可能跟更高層的行政主管協調。所以，這個問題的關鍵跟上個問題不一樣，需要的是動態溝通和相互理解、信賴，而不是靜態的、必然的規則。也可以說是組織文化的問題。

另外，我認為這兩個問題都必須放在組織的現況來考量，因為鏡電視是相對新的媒體組織，運作模式和組織文化都在建立階段，主管的思維和決策尤其應該謹慎和節制，寧可先緊後鬆，建立文化和模式之後，才可以有、也才會有更多的彈性和空間。

己（國立大學傳播院系資深教授）：

這些理應屬於公司治理範圍，但新聞部門人事任命部分比較不好說，如果是基於政治因素考量，可能就有干預新聞專業自主之嫌。例如 BBC 董事去年涉及此爭議：[https :](https://www.independent.co.uk/news/uk/politics/robbie-gibb-bbc-board-accusations-b1881752.html)

[//www.independent.co.uk/news/uk/politics/robbie-gibb-bbc-board-accusations-b1881752.html](https://www.independent.co.uk/news/uk/politics/robbie-gibb-bbc-board-accusations-b1881752.html)

庚（資深媒體人，曾任職網路媒體和公共電視新聞部）：

我個人認為『新聞專業自主』的範圍，儘限於新聞的採、編、寫和發布的作業內容，一般情況下，例如：何時上線試播、人員招募數額、敘薪、是否調薪等問題，屬於公司治理（資方） / 勞動權益（勞工）問題。直觀上看，和新聞專業自主是兩件事。

但如果回到工作現場，的確會有些經營者或者經理人，以人事、薪水等治理手段，做為干預新聞，或者干預不成的『懲罰工具』（當然也可能是部屬配合之後的獎勵），所以我的意見是這個問題要從事件的脈絡來判斷。每個個案的狀況恐怕都不一樣。

辛（資深媒體人，具平面及廣電媒體經驗）：

回到第二個問題。我覺得，延遲上線試播，人事、加薪凍結，這些事，其實我覺得的確蠻屬於公司治理的範疇。

但是，如果一位新的媒體老闆，過去沒經驗，才剛開始做，還沒對捍衛新聞專業做過任何一點事情，沒有得到同仁們的信任與尊重，卻只是搖著公司治理的旗子，當成這就是捍衛公司，這就是他認知錯誤了。

既然在媒體，大家最在乎的就是新聞專業，雖然這件事講起來好像一點都不具體，但有就是有，沒有就是沒有，存乎眾人一心，卻始終非常實在。

壬（資深媒體人）：

公司治理，指的是公司日常營運，包括每月業績盈虧，以及公司的財務狀況。若是新聞部的人事、薪資、試播，理論上由新聞部的負責人負責，但因牽涉到財務問題，所以究竟屬於公司治理的範圍？還是已經干涉到新聞專業自主，比較不易釐清。

癸（資深媒體人）：

關於上線試播、人事、調薪凍漲等問題，都不只是新聞部內部的事情。我的看法非常簡單，當然是屬於公司治理的範圍。但編輯部門通常都是媒體事業最重要的部門，它必須用自己的影響力、能夠說服人的理由，去爭取公司治理的決策者，一般而言是董事會，做成符合自己想望的決定。預算減少了，人員縮編了，薪水凍漲了，或許會影響新聞的表現，但說這影響新聞專業自主，我不認為是能夠說服人的論述。當然假如公司章程有明文規定，或透過《編輯室公約》授權，那是另外一回事，但我從來沒有看過任何一家媒體公司的章程或《編輯室公約》有這樣做。

雖然說新聞部門不能自外於公司治理之外，但必須認識到，新聞工作者有其特殊性，執行公司治理的人必須具備足夠的敏感度和溝通能力，否則大多會引來災難性的後果，過去已有不少先例。

子（公共電視資深員工、大學傳播科系兼任教師）：

界線的劃分，應該回溯到公司章程中，對於董事會職權，還有新聞部經理職權的界定。一般而言，新聞部的經理設置，就是在處理後勤勞務技術上線，以及在人事上考評的最後認定。至於董事會，很清楚在於核定總經理提出全公司規模考量下的資源調整，以及特殊的至關公司生存的個案事件。一般而言，這樣劃分會很清楚。

但是因為公司法人本質在於回應股東權益，所以難免一個新聞台的經營方針是否在市場上效益不彰問題，會被討論，但是討論上，治理的董事會應該以大方向與環境需求的宏觀考量為務，而非以個案來定奪。終究，董事會要尊重民主社會公認的新聞作業應有之規範，這一點應該還是超越法人的投資考量。

丑（大學傳播相關資深研究員）：

延遲試播、凍結人事與薪資等公司治理事項，的確會影響新聞專業與自主性，但很難一概而論，必須視事件發生的前後脈絡而定。倘若事件出現前，公司財務即已發生困境，上述舉措顯無不合理之處。倘若財務健全，且無具體可見的其他因素（如技術問題）而必須延遲試播，則難脫干預新聞之嫌。

也以上述 Washington Post 刊登五角大廈文件為例，事發時 Washington Post 正準備公開上市發行股票募資、擴大經營。Ben Bradlee 認為刊登文件，不但有助銷量，且能刺激募股；反對者認為，倘若 Washington Post 遭美國國防部控告，將使潛在投資者喪失信心，有礙募股行動。雙方說詞，皆有可信合理之處，即便歷史翻轉，也難以此證明新聞專業遭受干涉。

因此，公司治理是否影響新聞專業，仍必須視脈絡而定，而非全然負面視之。

小結：

針對第二個問題「二、所謂的公司治理和新聞專業自主的界線如何劃分？例如本次調查中，延遲上線試播，人事、加薪凍結等，究竟屬於公司治理範圍，還是也影響了新聞專業自主？」十二位受訪者的意見比較一致，大多認為這些問題都是屬於公司治理的範圍，對於新聞專業自主，乃至與不當干預新聞之間，也比較不易拉上關係，除非高層是以任免、加減薪資等治理手法，來對於新聞工作者產生制約作用。