

南華大學

文化創意事業管理學系碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
Department of Cultural & Creative Enterprise Management,
Nanhua University

傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究
**The Editor Competencies Required in Transforming of
Traditional Edit to Digital Edit**

指導教授：萬榮水 博士

ADVISOR : Ph.D.Wahn,Rurng-Shueei

研究生：洪季楨

GRADUATE STUDENT : Hung,Chi-Chen

中 華 民 國 1 0 2 年 6 月

南華大學文化創意事業管理學系 101 學年度第 2 學期碩士論文
論文題目：傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究

研究生：洪季楨

指導教授：萬榮水 博士

論文摘要內容：

本研究探討傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究的構面、評估準則、層級架構以及權重體系，進而有助於傳統出版社了解傳統編輯轉型為數位編輯的關鍵職能項目有無需要進行補強或改善的需求。

本研究結合兩種研究方法，一個是 AHP 層級分析法，一個是專家意見調查法，並以此為基礎自編「傳統編輯轉型為數位編輯的職能需求之研究」相對權重調查問卷，作為資料收集的工具。根據業界 6 位專家訪談當中填答問卷，24 位直接郵寄填答問卷，總共 30 位專家填答問卷的結果，以 AHP 層級分析法進行資料處理分析。主要研究的發現如下：

1. 在傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究的第一層級構面中，依重要性順序排列「產品企劃面」、「編務管理面」、「行銷技能面」、「電腦技能面」、「電子商務面」。其中「產品企劃面」的權重值最高，對轉型需求扮演關鍵性的角色。
2. 中高階主管認為職能需求中最重要 5 項排名依序為：第一種統計方式「研發企劃能力」、「專案管控能力」、「說故事的能力」、「觀察使用者需求的能力」、「創造話題的能力」。第二種統計方式：「腳本發想」、「邀稿及物色作者」、「提供適切市場的商品」、「圖文多媒體整合」、「排版設計概念」。
3. 主編認為職能需求中最重要 5 項排名依序為：第一種統計方式「研發企劃」、「說故事」、「內容設計」、「觀察使用者需求」、「專案管控」。第二種統計方式「腳本發想」、「邀稿及物色作者」、「改編」、「圖文多媒體整合」、「互動設計」。
4. 編輯認為職能需求中最重要 5 項排名依序為：第一種統計方式「專案管控」、「觀察使用者需求」、「溝通」、「數位產出知識」、「說故事」。第二種統計方式「工作流程管理」、「兼顧品質與合理降低成本」、「提供適切市場的產品」、「改編」、「邀稿及物色作者」。

關鍵詞：核心職能、數位出版、AHP 層級分析、專家調查法

Title of Thesis : The Editor Competencies Required in Transforming of Traditional Edit to Digital Edit

Name of Institute : Department Of Cultural & Creative Enterprise Management Nan Hua University

Graduate date : June 2013 Degree Conferred : M.B.A

Name of Student : Hung,Chi-Chen Advisor : Ph.D.Wahn,Rurng-Shueei

Abstract

This study is working on the dimension, the assessment criteria, the hierarchical structure and the weight of the research system for the competencies requirements in transforming the traditional edit to digital edit, which may grant the traditional edit publisher a perspective whether the enhancement or improvement may be needed to reach digital edit.

Two research methods are conducted in this study, one is AHP- layer analysis and the other one is the Expert Opinion Surveys. Based on the these two methods, a self-designed Weight Questionnaire - The competencies requirements in transforming the traditional edit to digital edit was adopted to work as the tool to collect data. By interviewing 6 of the experts and direct-mail 24 completed questionnaires, here is the main analysis result via AHP-layer analysis as below-listed:

1. In the first level of hierarchical structure in transforming the traditional edit to digital edit, the priority shows as: “Commodity profile aspect”, “Editorial management aspect”, “Marketing skill aspect”, “Computer skill aspect” and “E-commerce aspect” “Commodity profile aspect” weights the highest value among them, which is playing the key role in transforming the traditional edit to digital edit.
2. Executives experts believe, the most important 5 priorities in the transforming read as: The 1st statistical method contains the capability to “Develop planning”, “Control project”, “Tell story”, “Observe the users”, “Create topic”. The 2nd statistical methods are: “Invent script”, “[Invite manuscript and look for the writer”, “Provide

suitable commodity for the market”, “Graphic Multimedia Integration”, “Layout Design Concepts”.

3. The experts of editor view the most 5 important requirements in transforming are: The 1st Statistic method “Developing Plan”, “Tell story”, “Design content”, “Observation users’ need”, “Control special project”. The 2nd Statistic method “Invent script”, “Invite manuscript and look for the writer”, “Adaption”, “Graphic Multimedia Integration”, “Interactive design”.
4. The editing experts deem the most important 5 priorities in transforming include: The 1st Statistic method “Control special planning”, “Observe the users’ need”, “Communication”, “Digital output knowledge”, “Tell story”. The 2nd Static method “Workflow management”, “Find the balance between the quality and reasonable cost-reduced”, “Provide product for the market”, “Adaptation”, “Invite manuscript and look for the writer”.

Key words:

Core functions, Digital Publishing, Analytic Hierarchy Process(AHP), Expert opinion surveys

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目錄	iv
表目錄	vii
圖目錄	ix
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究動機	5
1.2 研究問題與目的	6
1.2.1 研究問題	6
1.2.2 研究目的	6
1.3 研究方法與流程	7
1.3.1 研究方法	7
1.3.2 研究流程	8
1.4 研究範圍與限制	9
1.4.1 研究範圍	9
1.4.2 研究限制	9
第二章 文獻探討	10
2.1 數位出版產業的定義與類型	10
2.1.1 數位出版產業的定義	10
2.1.2 數位出版產業的類型	12
2.2 數位出版產業的現況與趨勢	12
2.2.1 數位出版產業的現況	12
2.2.2 數位出版產業的趨勢	13
2.3 職能與核心職能的定義與內涵	14

2.3.1	職能的定義與內涵	14
2.3.2	核心職能的定義與內涵	20
2.4	傳統編輯與數位編輯編務工作探討	21
2.4.1	傳統編輯的編務工作探討	21
2.4.2	數位編輯的編務工作探討	23
2.5	數位編輯的核心職能、內涵與傳統編輯轉型的障礙	24
2.5.1	數位編輯的核心職能、內涵	24
2.5.2	傳統編輯轉型的障礙	24
2.6	研究架構提出	25
第三章	研究設計與執行	27
3.1	研究設計	27
3.1.1	研究問題的處理邏輯	27
3.1.2	AHP 層級分析法	28
3.2	研究執行	30
3.2.1	專家遴選	30
3.2.2	研究工具	34
第四章	研究結果與討論	45
4.1	總體權重分析	45
4.2	五個構面及各層級因素分析	56
4.2.1	第一種統計方式的五個構面及各層級因素分析	56
4.2.2	第二種統計方式的五個構面及各層級因素分析	61
4.3	研究發現與討論	68
4.3.1	研究發現	70
4.3.2	各類專家看法之差異性討論	71
第五章	結論與建議	72
5.1	研究結論	72
5.2	研究建議	75
5.2.1	對後續研究者的建議	75

5.2.2 對出版社的建議.....	75
參考文獻	77
中文部份	77
英文部分	80
附錄一 專家訪談大綱.....	81
附錄二 傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究相對權重 調查問卷.....	84
個人簡歷	105

表目錄

表 2.1	職能的定義(摘要).....	18
表 3.1	專家訪談及填答問卷名單一覽表.....	31
表 3.2	相對權重調查問卷專家一覽表(續).....	31
表 3.3	專家訪談可用層級表(續).....	35
表 3.4	「傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究」第一種統計方式 所轄第一層級五個構面圖.....	36
表 3.5	「產品企劃面」所轄的第二層級六個因素修正表.....	37
表 3.6	「電腦技能面」所轄的第二層級三個因素修正表.....	37
表 3.7	「電子商務面」所轄的第二層級三個因素修正表(續).....	37
表 3.8	「行銷技能面」所轄的第二層級三個因素修正表.....	38
表 3.9	「編務管理面」所轄的第二層級七個因素修正表(續).....	38
表 3.10	「傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究」第二種統計方式 所轄第一層級五個構面圖.....	39
表 3.11	「產品企劃面」所轄第二層級五個因素修正表.....	40
表 3.12	「電腦技能面」所轄的第二層級十五個因素修正表(續).....	40
表 3.13	「電子商務面」所轄的第二層級五個因素修正表.....	41
表 3.14	「行銷技能面」所轄的第二層級五個因素修正表(續).....	41
表 3.15	「編務管理面」所轄的第二層級六個因素修正表.....	42
表 4.1	傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究第一種統計 方式第一層級之相對權重.....	45
表 4.2	傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究第一種統計 方式第二層級之整體權重(續).....	48
表 4.3	傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究第二種統計 方式第一層級之相對權重.....	51
表 4.4	傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究第二種統計 方式第二層級之整體權重(續).....	53

表 4.5	第一種統計方式第二層級產品企劃面下權重值及排序(續).	57
表 4.6	第一種統計方式第二層級電腦技能面下權重值及排序	58
表 4.7	第一種統計方式第二層級電子商務面下權重值及排序	59
表 4.8	第一種統計方式第二層級行銷技能面下權重值及排序	60
表 4.9	第一種統計方式第二層級編務管理面下權重值及排序	61
表 4.10	第二種統計方式第二層級產品企劃面下權重值及排序	62
表 4.11	第二種統計方式第二層級電腦技能面下權重值及排序	64
表 4.12	第二種統計方式第二層級電子商務面下權重值及排序(續).	65
表 4.13	第二種統計方式第二層級行銷技能面下權重值及排序(續).	66
表 4.14	第二種統計方式第二層級編務管理面下權重值及排序	67
表 4.15	第一種統計方式各類專家的前 10 名之排名.....	68
表 4.16	第二種統計方式各類專家的前 10 名之排名(續).....	69

圖目錄

圖 1.1	2009-2011 年台灣數位出版與典藏產業價值	4
圖 1.2	研究流程	8
圖 2.1	台灣數位內容產業架構	11
圖 2.2	台灣數位內容產業範疇	12
圖 2.3	冰山模型	17
圖 2.4	研究架構	26
圖 3.1	傳統編輯轉型為數位編輯構面圖	44
圖 4.1	傳統編輯轉型為數位編輯職能需求第一種統計方式權 重值長條圖	46
圖 4.2	傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究第一種統計 方式第二層級之相對權重圖	50
圖 4.3	傳統編輯轉型為數位編輯職能需求第二種統計方式權 重值長條圖	51
圖 4.4	傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究第二種統計 方式第二層級之相對權重圖	55
圖 4.5	第一種統計方式第二層級產品企劃面下分層權重值	57
圖 4.6	第一種統計方式第二層級電腦技能面下分層權重值	58
圖 4.7	第一種統計方式第二層級電子商務面下分層權重值	59
圖 4.8	第一種統計方式第二層級行銷技能面下分層權重值	60
圖 4.9	第一種統計方式第二層級編務管理面下分層權重值	61
圖 4.10	第二種統計方式第二層級產品企劃面下分層權重值	63
圖 4.11	第二種統計方式第二層級電腦技能面下分層權重值	64
圖 4.12	第二種統計方式第二層級電子商務面下分層權重值	65
圖 4.13	第二種統計方式第二層級行銷技能面下分層權重值	66
圖 4.14	第二種統計方式第二層級編務管理面下分層權重值	68

第一章 緒論

近幾年因網路與科技的發展，造成全世界消費及閱讀習慣的改變。對出版而言，首先成就了網路書店的崛起，網路書店為什麼崛起？因為網路書店有幾個優勢是實體書店無法帶給消費者的，例如：第一，不用出門就可以透過網路書店查閱所有的書籍出版資訊；第二，出貨快速及取貨方便，如博客來網路書店可提供大都會區域當天訂書當天出貨，並可透過宅配送書到家的服務，消費者購書完全不用出門；第三，不定時低價優惠折扣及紅利折抵活動，購書成本較實體書店低，網路書店由於以上三種優勢，所以造成實體書店的陸續凋零，間接也影響出版社的生存結構，隨後出版本質產生微妙的變化---電子書的問世。電子書的出現讓出版社不得不重新審視出版的經營策略。電子書的問世改變了出版社、作者與消費者的原始生態，作者不一定要透過出版社才能出書，消費者也不一定要透過出版社才能跟作者做更密切的連結，對出版社而言影響的層面更是深遠，一則以喜一則以憂，喜的是出版不再侷限紙本出版，出版的型態多元化，不再受限最低起印量及紙本出版一連串流程帶來的諸如製版、裝訂等的成本壓力，憂的是作者可直接透過網際網路出版，出版社不再是作者唯一的合作對象，不過不管對出版社、作者或消費者來說，出版的數位化已變成不可抵擋的趨勢。出版品的形式將因新數位資訊媒體的發展而重新定義。網路科技的進步雖讓傳統出版陷入危機，但相對也帶來轉機。

追根究底，編輯為出版作業的核心陣地，為了因應出版定義的改變，目前急需找出傳統編輯人員變身為數位編輯的 DNA，才能強化傳統出版社轉型為數位出版的關鍵核心競爭力，並作為傳統出版社及目前編輯人員轉型之參考。

1.1 研究背景與動機

1.1.1 研究背景

1. 電子科技的便利性帶來宅經濟的興起，使消費行為的改變造成通路生態的改變

近幾年由於智慧型手機、平板電腦的興起使得消費者的消費習慣更加倚賴電子科技所帶來的便利性，也就帶來了所謂的宅經濟。何謂宅經濟？所謂宅經濟就

是不用出門就可以在家從事的經濟行為，例如，網路拍賣、電視購物、線上遊戲、餐點外送，以及其他相關的經濟活動都屬於宅經濟所屬範圍。宅經濟是新的經濟模式，這是因為人類的生活型態改變所造成的消費行為改變；並且延伸出新的產業，這一切的主因都是歸於人類科技的進步與電腦技術的提升與視訊的發達所造就的。既然在家就可以從事的經濟行為，必然就會衝擊到各行各業的傳統通路，例如，電子遊戲業，從一開始的傳統通路(網咖、家庭)到便利超商的門市通路(線上遊戲的出現)，最後進入現階段的虛擬通路(線上)收費模式。而書店這一產業的發展所受的衝擊跟電子遊戲業相當類似。實體書店先是被網路書店的崛起所衝擊，書店一家一家關閉，連全盛時期有上百多家的台北市區最熱鬧的書店街---重慶南路都逐漸凋零，取而代之的是一家家連鎖咖啡店。近年由於電子閱讀器的興起及智慧型手機的風行，網路書店也漸漸被這一波新的消費型態所影響，銷售實體書的網路書店近幾年也開始未雨綢繆的發展電子書閱讀器(美國亞馬遜書店的AmazonKindle)。既然連網路書店都被這一波新科技帶來的消費行為改變而破壞了原本的生存方式。而書的源頭---出版社怎能置之出版新革命於度外？出版社的核心靈魂除了作者之外就是讓書有生命的編輯們，實體書籍的編輯們如何轉變新的編輯技能而搭上新浪潮興起便是本研究所要研究的課題。

2. 通路的多元與轉變，世界各國的數位出版發展趨勢已無法忽視

無論我們對紙本書抱有多深厚的情感，電子書的發展已勢不可擋，目前各國電子書的發展現況，依據部落格我愛羅 119 中引述新華書日報孫夢姝(2012)報導摘要指出：

(1)美國：

美國可說是電子書的發展天堂，普華永道發布的《2012-2016 全球娛樂媒體產業展望報告》中指出，文學界是這項運動的引導者，超過三分之一的出版商 10% 的銷售收入來自電子書。有分析家預測，到 2016 年，電子書銷售將占據美國圖書市場的一半以上。

(2)德國：

德國圖書市場是世界第三大圖書市場，但其電子書市場規模卻很小。而從 2012 年初的銷售資料來看，該國的圖書數位化趨勢逐步顯現出來。隨著德國整體的圖

書銷售出現輕微下滑(1.4%)，越來越多的出版商開始嘗試電子書業務，儘管讀者的整體需求還不夠旺盛。

(3)泰國：

泰國雖然還沒出現電子書熱，但書商已看出潛力。泰國約有 150 萬人用電子設備看書，尚未達到全面熱潮，雖電子書市場最多占整體書市的 1%，雖緩慢但成長穩定。線上書商相信數位出版是未來的走向。

(4)加拿大：

非營利機構加拿大圖書網根據 2012 年上半年的幾次消費者調查，推出了第一份消費者調查報告，報告顯示，實際上圖書銷售仍以紙質書為主，但電子圖書銷量大增，約占整個圖書市場的 16.3%。

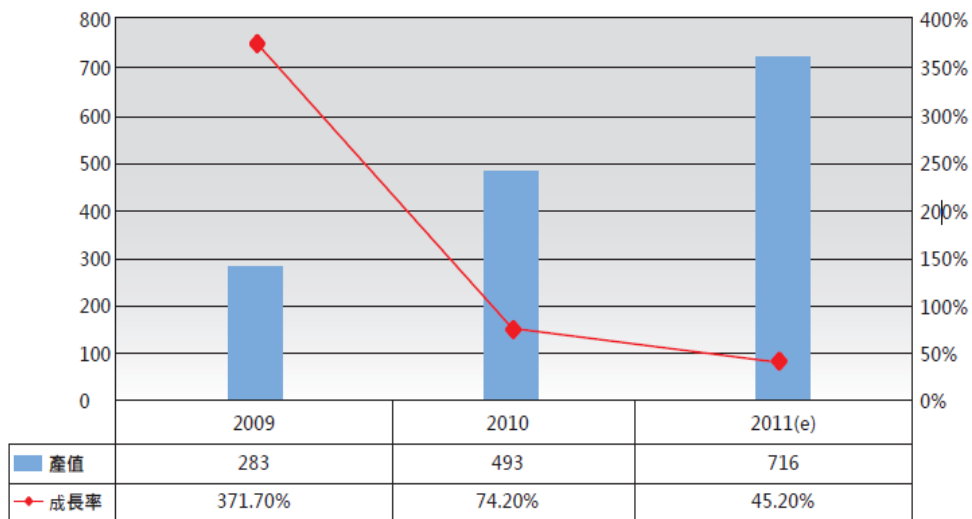
(5)英國：

在態勢蓬勃的電子書業，透過打折促銷搶占市場已經是眾多電子書銷售商的普遍策略，看著自己的作品被低價銷售，電子書的作者們倍感憂慮，但英國出版商協會稱，2012 年上半年電子書的銷量上升了 188%。

3.台灣政策的推動，大型出版社的數位出版願景列車已啟動

反觀台灣數位出版的發展軌跡，台灣數位出版的發展自從 2002 年 5 月通過第一期的「加強數位內容產業發展推動方案」以來，屬於數位內容產業的八大領域之一的「數位出版與典藏」雖然市場規模雖不算大，但根據數位內容產業推動辦公室(2007)公佈的數據，數位出版以每年增加 10%以上的產值在蓬勃發展中，複合平均成長率為 42%。

根據財團法人資訊工業策進會(2011)指出，台灣數位出版與典藏產業產值在 2011 年約為 716 億元新台幣，相較於 2010 年的 493 億元新台幣，成長了 45.2%，其中數位出版產值約為 686 億元新台幣，成長 46.68%，主要成長動力來自於亞馬遜 Kindle 低價促銷帶來的歐美市場大熱銷，進而帶動國內電子書閱讀器相關供應鏈營收大幅成長，加上電子書用戶的持續增加。



資料來源：經濟部數位內容產業推動辦公室，2011/12

圖 1.1：2009-2011 年台灣數位出版與典藏產業價值(單位：億元新台幣)

科技為人們的生活帶來了便利，也帶來了挑戰。在出版的領域裡，不論是報紙、圖書、雜誌或是有聲出版，都受到科技深遠的影響。周暉達(2011)提到，臺灣數位出版產業與消費市場，在 2010 年延續著前一兩年已湧出的力量持續發展，一些關鍵詞，如行動閱讀載具、電子版權、雲端服務、EP 同步等，依然有效；消費性電子業者、電信業者加碼進入數位出版市場；內容競合方面，臺灣繼續在全球與大陸的浪潮交互衝擊中；傳統出版業者的數位化轉型之路開始跨起大步，前方的迷霧似乎消散了不少。……因為 Amazon 在紙本與電子書具體銷售數字的翻轉，以及 iPad 對出版業者形成的衝擊，加上國內從政府部門到各公協會的持續努力，出版社對於「數位出版」這件事的態度普遍有所改變。過去有少數中大型出版社在組織內部選擇數位出版的種子人員，透過小規模與數位發行商的合作來了解市場現況，並多方參與相關的教育訓練或論壇，但在組織內部很少有專職且具規模的數位出版部門成立(不論實際的名稱為何)。較早起步的城邦出版集團擴編了百人以上團隊，有「數位出版部」、「城邦讀書花園」、「電子書發展部」等；康軒文教成立了「數位暨品牌發展部」；翰林有「數位部」；尖端出版有「數位暨品牌發展部」；聯經出版成立了「數位出版中心」並設立有執行長；華品文創聚焦於「數位平台資源整合」預計在電子書版權、經紀與經銷發行上深耕經營。當前

述各家出版集團開始以正規化部隊進行數位出版學習與流程改造的同時，數位出版立刻就展現了不斷進化的特質，給出版人在專業能力與商業模式上更多的挑戰與不得不轉型的壓力。隨之而來的便是如何轉型的問題亟需要被解決。謝吉松(2010)指出，出版製作流程從上一波的「DTP 電腦化後」，目前正朝向「數位化」轉變過程，其中有關品質管理、專案管理等觀念和數位技術的落差，都可能是造成出版業持續崩壞的原因，如果維持傳統製作流程而不做改變，是絕對無法繼續存活在出版業。

本研究針對台灣出版社在因應出版數位化的趨勢下，對於傳統編輯在其紙本書的編輯能力基礎之下，探討如何在未來的出版趨勢競爭下增加其數位技術的專業職能，期找出傳統編輯轉型為數位編輯的關鍵核心競爭力。

1.1.2 研究動機

1.建立傳統出版社的數位轉化流程，搭上數位出版的列車

數位出版年代的來臨造成傳統出版有不得不轉型的壓力，隨之而來的便是如何轉型的問題亟需要被解決。謝吉松(2010)指出，出版製作流程從上一波的「DTP 電腦化後」，目前正朝向「數位化」轉變過程，其中有關品質管理、專案管理等觀念和數位技術的落差，都可能是造成出版業持續崩壞的原因，如果維持傳統製作流程而不作改變，是絕對無法繼續存活在出版業。

2.善用傳統編輯人才的優勢，盤點、提升並走向數位核心技能的專才

王念祖(2011)指出，傳統出版產業為一單純同質化的群體，其工作者的背景多以文科為主；在數位出版產業時代，產業內容涵括三大構面，其工作者的背景不再限於文科，而泛及理科、工科。潘怡臻(2009)指出：「在未來 5 至 7 年內圖書出版的模式將會產生極大的變化(Tina, 2007)，所有形式的出版品都將因新數位資訊媒體的發展而重新定義(Harrison, 2000)」。江秀娟(2009)指出：「在產業不斷提升，邁向數位化的同時，數位化的工作形態一直在進行，因此電腦化的辦公室系統已經成為絕大多數必要的條件，其中以 Word、Excel、PowerPoint、Outlook 為主，排版軟體為輔，除此之外，部分美編或其他編輯則會另外要求其他應用軟體的專長，如：Photoshop、CorelDraw、Illustrator、Dreamweaver 等等，包括繪圖和網頁相關的製作，少數要求程式方面的專長，如：VB、JAVA 等電腦程式語言，甚至

是專業工程程式語言」。范冠宇(2006)指出：「國內出版社大多為 10 人以下小型出版社，即使是大型出版社，懂得數位出版相關技術的人才不多，且大部分的編輯人員為文編與美編人才，在數位出版所需要的數位內容製造、數位內容管理以及數位內容銷售人才，出版社均有人才不足的障礙，同時出版社缺乏專門的數位出版技術人才建立及維護數位出版平台；人才在任何產業中都是最重要的資產，在未來出版業必需要有數位出版編輯的觀念……」。

3.透過核心職能的確立，找出傳統出版延續經營的關鍵因素

由上述研究得知科技的進步雖讓傳統出版陷入危機，但相對也帶來轉機，隨著出版數位化的趨勢逐漸明朗化，目前若能儘速找出傳統編輯轉型為數位編輯的關鍵 DNA，除了可為傳統出版轉型為數位出版奠定良好基礎之外，未來不管是在工作管理或是招募新進編輯人員時也可很快的找到具備數位編輯潛能的人才。

1.2 研究問題與目的

1.2.1 研究問題

隨著全球數位出版浪潮的興起，並在軟硬體技術的不斷提升、閱聽習慣的改變及紙漿原料價格不斷攀升及長期以來出版產業缺乏人力培育計畫的種種因素下，導致傳統紙本書的銷售數字不斷下滑，在各種內外環境衝擊下對傳統出版產業造成不可逆的效應。對此本研究主要探討傳統出版業如何針對出版型態的轉變提升傳統編輯人員的職能需求之研究，本研究之研究問題如下：

1. 了解台灣傳統編輯與數位編輯的職能需求是否有落差？
2. 探討數位出版編輯職務內容為何？
3. 探討傳統出版產業針對現有編輯人力做數位出版培育方向的構面與要素為何？

1.2.2 研究目的

隨著軟硬體的技術不斷的往前推進，數位出版在世界各國已展開如火如荼的發展趨勢，數位出版能否順利進行發展與變革，對於人力的需求條件自然跟以往有所不同，經由研究背景、研究動機與研究問題之探討，本研究的主要目的如下：

1. 確認企劃數位出版品前的編輯內容需求項目，並針對數位出版的編輯職能做盤點，找出核心內容並確立其重要性及培訓順序，以利出版社的數位編務作業。

2. 歸納數位出版需求的核心職能，建立數位編輯的專業能力需求指標，由現有傳統編輯的工作職能架接至數位編輯所需的職能項目需求研究。
3. 經由本研究確立的數位出版與傳統出版的編輯職能需求落差提供出版社做現有人力培訓建議。

1.3 研究方法與流程

1.3.1 研究方法

本研究結合了兩種的研究方法，第一種是專家調查法，另一個是層級分析法。本研究首先針對文獻探討後自行編製專家訪談初稿與架構層面與要素，經過專家訪談後確立職能項目與層級，再以 AHP 的架構為問卷設計的主軸邀請出版界編輯出身的專家，進行問卷填寫，結合專家的判斷，以獲得研究成果。

1. 「專家調查法」又稱德爾斐(Delphi)法或專家評估法。Delphi 是古希臘傳說中阿波羅神殿所在地，美國蘭德(Land)公司首先於 1964 年把德爾斐法用於技術預測中。它是在專家個人判斷和專家會議方法的基礎上發展起來的一種直觀預測方法，是以專家作為索取資訊的物件，依靠專家的知識和經驗，由專家通過調查研究對問題作出判斷、評估和預測的一種方法。特別適用於客觀資料或資料缺乏情況下的長期預測，或其他方法難以進行的技術預測。
2. 層級分析法(AHP)：層級分析法(Analytic Hierarchy Process)簡稱 AHP，在 20 世紀 70 年代中期由美國運籌學家 T.L.Saaty 正式提出。它是一種定性和定量相結合的、系統化、層次化的分析方法。由於它在處理複雜的決策問題上的實用性和有效性，很快在世界各地得到重視。它的應用已遍及經濟計畫和管理、能源政策和分配、行為科學、軍事指揮、運輸、農業、教育、人才、醫療和環境等領域。邱福星(2002)指出，此方法發展的目的就是將龐大複雜的問題系統化，由不同層面給予層級分解，並透過量化的判斷，覓得脈絡後加以綜合評估，以提供決策者選擇適當方案的充分資訊，同時減少決策錯誤的風險。對於決策而言，階層結構有助於對事物的瞭解，但在面臨選擇適當方案時，必須根據某些基準進行各替代方案的評估，以決定各替代方案的優先順位，從而找出適當的答案。

1.3.2 研究流程

本研究的流程如下圖(圖 1.2 研究流程圖) 所示：

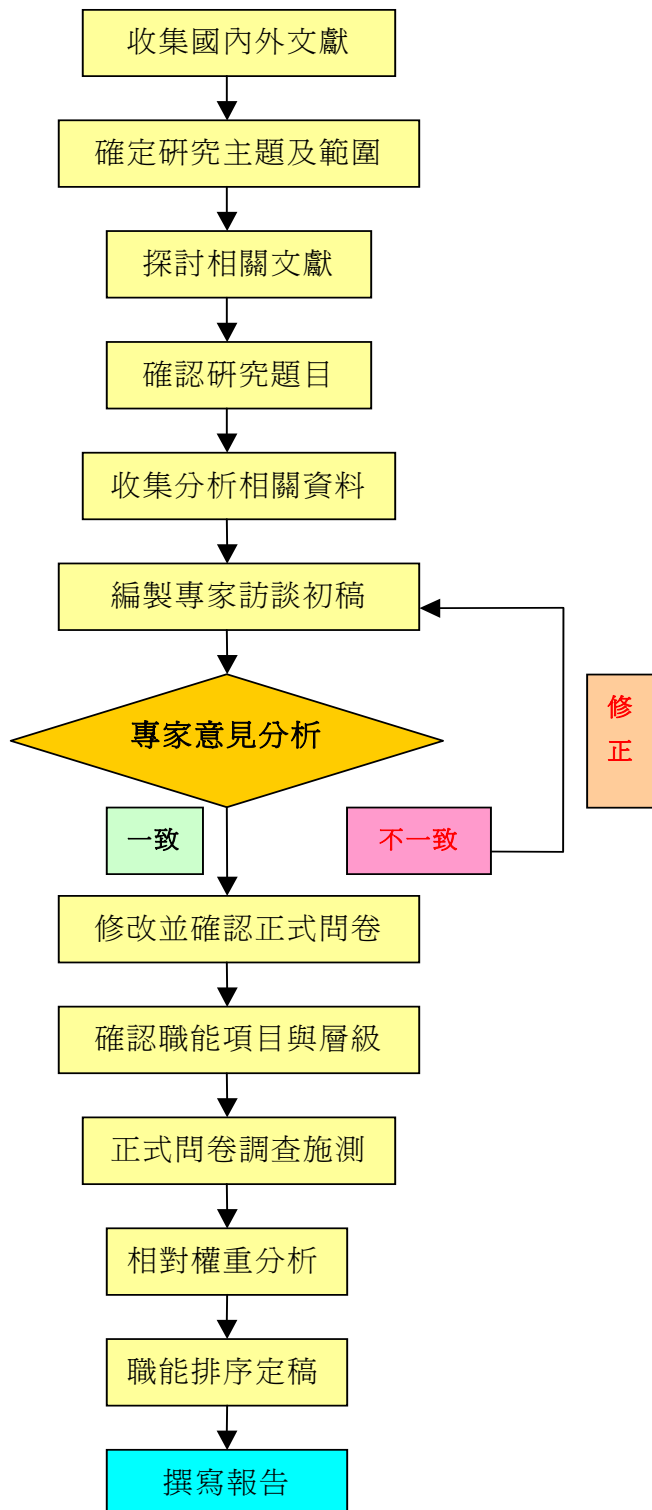


圖 1.2：研究流程

(資料來源：本研究整理)

1.4 研究範圍與限制

本研究主題為傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究，乃針對出版界內精挑細選既是傳統編輯出身又有數位編輯經驗的專家。其中有來自基層編輯及中高階編輯部主管，針對本研究進行討論與經驗的提供，因此本節依據研究的對象、樣本取得方面說明之。

1.4.1 研究範圍

1. 研究對象的範圍：本研究以傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究為主體，因為近年傳統紙本書銷售每況愈下，又逢電子書興起，有些國家電子書的銷售狀況已漸追平紙本書，如：美國 2012 年電子書占美國閱讀市場達 30%，今年預計攀升到達 5 成，依據產業發展趨勢，台灣電子書市場將在兩年有倍數成長……等，以上這些因素不得不讓出版社思考並開展編輯人員的職能提昇計畫。
2. 樣本取得的範圍：本研究樣本取得的方式是以兼具有傳統編輯與數位編輯經驗的專家為主，專家含有不同出版屬性的中高階主管、主編以及編輯等有編輯經驗的專家等三大部分。

1.4.2 研究限制

本研究的主題是設定在傳統編輯轉型為數位編輯的職能需求之研究前題下所做的分析與探討，所有的假設與結論只適用於出版社在規劃數位出版發展之人力資源的運用與提升上鎖定傳統編輯為主要對象，若出版社規劃聘任新血從事數位出版的發展，則本研究不完全適用，僅能提供參考。

第二章 文獻探討

本研究主要探討傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究，針對研究問題進行相關文獻之整理，其脈絡主要從數位編輯的職能需求為開端，並探討目前傳統編輯的職能項目為哪些？從中分析其內涵，同時整理國內外關於數位出版的相關研究，希望藉此了解數位出版的職能現況，並提出傳統編輯與數位編輯的職能落差，建立本研究架構。

本章共分為六節，第一節為數位出版產業的定義與類型，第二節為數位出版產業的現況與趨勢，第三節為職能與核心職能的定義與內涵，第四節為傳統編輯與數位編輯編務工作探討，第五節為數位出版編輯的核心職能、內涵與傳統編輯轉型的障礙，第六節為研究架構的提出。

2.1 數位出版產業的定義與類型

2.1.1 數位出版產業的定義

許書豪(2008)指出，數位出版起源於名為顧登堡計畫的一項國外計畫，計畫內容是預計在 2001 年前將一萬本經典名著以數位化形式全文上網，基於對著作權的考量，因此以公共版權的著作權為主。這就是我們熟知的網際網路出版最早的起源，也是數位出版的一種。經濟部(2010)指出，數位出版是：「選編作品成為內容，利用數位化的製作流程做成數位內容，然後將加值後的數位內容成果(完成品或中間產品)，以數位技術透過內容服務平台向公眾傳遞的社會活動」。根據財團法人資訊工業策進會(2011)指出，台灣數位內容產業的定義，為數位內容、載具、系統等一連串的完整產業架構，其係將各類內容素材經過數位技術製作處理後，從傳統資料轉換成數位化格式，並賦予新的應用型態，使其具有易於接取、互動、傳輸、複製、搜尋、編輯與重複使用等優點。再搭配服務、頻寬、收費及版權等管理機制，透過網際網路、行動通訊網路、無線 有線電視、衛星通訊、電影、數位廣播等「媒體載具」，由電視、手機、PDA、個人電腦、MP3 等「系統設備」，傳送給消費者或機構用戶使用，即形成完整的數位內容產業架構。



資料來源：經濟部數位內容產業推動辦公室，2011/4

圖 2.1 台灣數位內容產業架構

根據上述文獻資料，針對數位出版的定義可從以下幾個方面來說：

1. 出版載具的進化：

由傳統紙本印刷出版成品進化為光碟、閱讀器、手機、電腦……讀者可進行各種型態的閱讀方式。

2. 製作流程的轉變：

由傳統出版的排版、校稿、出清到製版、印刷、裝訂出書轉變為無須製版、印刷、裝訂，直接將檔案轉為符合數位出版的格式直接出版。

3. 內容格式的新革命：

不再像傳統出版只是一種平面式的文字出版型態。數位出版內容出現視覺、聲音及與讀者互動……的閱讀新型態。

4. 出版商通路與閱聽讀者媒介的改變：

數位出版品對出版社而言多了一種可以銷售出版品的通路，對讀者而言多了一種閱讀型態的選擇。

雖然有科技進步帶來閱讀多元化的數位出版新革命與對版權的附加價值有所貢獻，但握有內容的來源仍然是傳統出版產業的最大優勢。

2.1.2 數位出版產業的類型

根據經濟部工業局(2003)指出，數位內容係指「將圖像、字元、影像、語音、等資料」加以數位化並整合運用之技術、產品或服務」。數位內容學院(2009)更進一步指出根據數位內容學院的定義，數位出版係從編、採、寫到印刷，皆以數位訊號傳送，並運用網際網路、資訊科技、硬體設備等技術、版權管理機制，讓傳統出版在經營上產生改變，創造新的營運模式及所衍生之新市場，帶動數位知識的生產、流通及服務鏈發展。其產品或服務包含圖像或文字之光碟出版品、電子書、電子雜誌、電子資料庫、電子化出版、數位化流通、資訊增值服務等。

財團法人資訊工業策進會(2011)指出，台灣數位內容產業包含 8 個次領域，包含 5 大核心產業與 3 大關聯產業，核心產業分別是數位遊戲、電腦動畫、數位影音、數位出版與典藏、數位學習 5 個領域，關聯產業則包含行動應用服務、網路服務及內容軟體 3 個領域。



資料來源：經濟部數位內容產業推動辦公室，2011/4

圖 2.2：台灣數位內容產業範疇

2.2 數位出版產業的現況與趨勢

2.2.1 數位出版產業的現況

數位內容產業為新世代的超級明星，在台灣網路使用的普及率已達一半以

上，行動上網用戶也快速增加，帶動台灣數位內容產業的蓬勃發展，財團法人資訊工業策進會(2011)指出，根據調查推估，2011年台灣數位內容產業產值約為6,003億元新台幣，較2010年產值5,225億元新台幣成長約14.89%，其中成長最快的為數位出版與典藏產業，受到電子書及iPad帶動，數位出版產業大幅成長。

財團法人資訊工業策進會(2011)指出，台灣數位出版與典藏產業產值在2011年約為716億元新台幣，相較於2010年的493億元新台幣，成長了45.2%，其中數位出版產值約為686億元新台幣，成長46.68%，主要成長動力來自於亞馬遜Kindle低價促銷帶來的歐美市場大熱銷，進而帶動國內電子書閱讀器相關供應鏈營收大幅成長，加上電子書用戶的持續增加。

政府也積極協助為傳統出版業者轉型辦理各種活絡數位出版的計畫，如：「數位出版產業前瞻研究補助計畫」、「數位出版金鼎獎」、「補助發行數位出版品計畫」等。

2.2.2 數位出版產業的趨勢

財團法人資訊工業策進會(2011)指出，國內數位出版產業鏈仍保持軟體服務商、硬體商與內容業者的三方並進，內容商分為既有出版業者與整合製作服務商，軟體服務商則居間扮演平台角色，如聯合線上、中華電信與宏碁便分別從事電子書內容交易、傳遞與閱讀器(Reader)供應等位置；而國內多家科技廠商以其電子墨水、電子紙模組技術與關鍵零組件等優勢，持續位居如國外大廠亞馬遜電子書閱讀器的重要供應鏈，另外如振曜、華碩與台達電等更製造自身的電子書閱讀器產品，此部份也成為目前數位出版產值的首要區塊。另，財團法人資訊工業策進會(2011)對出版社的數位發展趨勢預測指出：

1. 出版業因應數位閱讀趨勢轉變營運策略：

因應數位趨勢而開始讓出書量減少，但是規模持續逐步擴大以及獲利增加，顯見數位出版的未來趨於樂觀。如：城邦。

2. 數位出版跨業市場模式持續創新：

屬於B2B的商務上數位資訊運轉，也同樣影響到數位資料庫與電子書的發展。國內也有不少個人作家憑藉作品的熱門程度而隨之受到注目，如：九把刀、藤井樹、鸞鸞、女王與幾米等，原先的作品經過數位化之後，可以跨平台的接觸

到更多不同閱讀族群，同時轉換不同的形式來呈現內容。如：電影及漫畫素材……。

根據上述資料可見，數位出版雖然對傳統出版帶來危機，相對也帶來出版產業長期以來被視為夕陽產業的新曙光。

2.3 職能與核心職能的定義與內涵

2.3.1 職能的定義與內涵

人類經濟時間的經濟理論演化，從原始經濟時代到農業經濟時代、工業經濟時代，到目前強調知識重要性的知識經濟時代。而自 1990 年代起全球競爭白熱化開始，職能導向驅動(Competencies-Based Driven)的勞動市場氛圍已然形成(Eisenhardt & Martin, 2000)。在競爭白熱化的時代下，企業組織中人員的職能及其表現在市場競爭力的高低逐漸成爲極重要的議題(Eisenhardt & Martin, 2000)。

在全球競爭激烈的環境中，企業無一不積極尋找自身的競爭優勢並期望找出其產業中的利基點。爲了尋找企業自身的競爭優勢，企業必需先確認未來的組織目標，而爲了達成企業的組織目標必會牽涉到企業外部競爭優劣勢的策略檢討與內部組織的人力盤點問題，也就是所謂的企業核心組織能耐以及核心職能。

企業如何具備核心競爭力的問題，一般多從個人職能(Competency)以及組織能耐(Organizational Capability)的角度觀察。

何謂組織能耐？每一家企業要長期生存都要有在其產業中不可取代的技術或優勢，而這種少數的技術或優勢就是組織能耐，更進一步來說，智庫百科中指出，所謂組織能耐指的是，企業組織工作的能力，這個能力是在與其競爭對手投入相同的情況下，具有更高的生產效率或更高的品質，而將其各種要素投入轉化爲產品或服務的能力。

個人職能可簡稱爲職能。何謂個人職能？「職能」爲一連串可觀察、可運用的技能(skills)、知識(knowledge)、人格特質(traits)及行爲(behaviors)的組合。職能對企業組織的成功、個人在職場上的表現及貢獻有相當的重要性。何謂技能？技能就是執行特定工作任務的能力，如：溝通能力、分析能力。何謂知識？知識就是個人在特定領域的專業知識及資訊，如：運用電腦技能的能力。何謂人格特質？人格特質就是一個人的生理特性以及對情境的反應，如：自信、抗壓能力。何謂

行爲？行爲就是一個人處理或解決事情所採取的方法或能力，如：團隊合作、領導能力。而依據文獻資料分析，職能可進一步做分類，財團法人中華民國職業訓練研究發展中心(2008)指出：職能的種類引自楊尊恩(2003)及吳欣怡(2006)區分四大職能，分別爲核心職能(Core Competency)、管理職能(Managerial Competency)、專業(功能)職能(Functional Competency)、及一般職能(General Competency)四大職能，分別敘述如下：

1. 核心職能(Core Competency)：確保一個組織成功所需的技術與才能的關鍵成功部份。
2. 管理職能(Managerial Competency)：管理職能係指主管人員執行特定職務或角色(經理、科長、課長等)時，所需具備的知識、技能以及特質等之總和。
3. 專業(功能)職能(Functional Competency)：這一類與工作職掌及目標職接相關，也就是要有效達成工作目標，所必須具備的工作相關特定職能。
4. 一般職能(General Competency)：在此指企業中之一般行政、幕僚人員所應具備的門檻才能，意指從事該工作必要的特性(通常是知識或基本的技巧，如：閱讀、書寫能力、電腦操作技巧等)。

本研究著重在探討個人職能的部份，核心職能是一種潛在的特質，是個人人格中最深層、不變的部分，這些特質可用來解釋或預測個人在不同情境、工作任務中所表現出的行爲。在不同的公司文化、職務及任務上，所需要的能力、知識及人格特質也不同。而組織能耐的部分則不在討論分析範圍內。

職能的英文單字爲 Competency，中文譯名有很多種，目前最常見的譯名是才能及職能。本研究通稱職能。而根據教育百科辭典(1994)對 Competency 的解釋爲：直接影響活動效率、使其活動順利完成的心理特徵。職能的起源於 60 年代中期，美國政府發現在進行駐外連絡官(Foreign Service Information Officers;簡稱 FSIO)甄選計畫時，利用傳統之學科及智力測驗的方式，無法真正預測一個人未來在工作職務上的表現，因此委由哈佛大學教授 David McClelland 及其創設之 McBer 管理顧問公司進行研究，以發展出有效的人才甄選方式(Spencer & Spencer, 1993)。

McClelland 教授針對高等教育體系使用智力測驗篩選，提出應注重影響學習績效的能力而非智商，並進而發展出工作能力評估法(Job Competency Assessment

Method)。McClelland 教授(1973)並在其研究中發現智力不是決定其工作績效的唯一條件，其中還牽涉到態度、認知、個人特質……等，並認為職能可做為工作績效有效的預測因子。Spencer & Spencer(1993)進一步把能力與工作、職務相連，更提出才能是指一人所具有的潛在基本特質，這些特質不僅與其工作及所擔任之職務有關，更可以用來預期、實際反應或影響其行為與績效表現。Boyatzis(1996)對職能的定義為：一個人所具備的某些基本特質，這些基本特質是導致、影響個人能產生更佳、更有效率的工作績效與成果的某些關鍵性。Greengard (1999) 則指出職能是從員工效能的角度、目標、技能及知識所形成的網絡，而達成員工以及企業的目標。楊百川(2006) 指出，在知識經濟時代，員工將個人所學轉換成能力展現在勞動市場中，其所表現成爲個人工作績效。若個人所具備的能力 / 才能可與職場工作元素(Working Element)相結合，則可稱爲職能(Competency)。Raymond A. Noe 亦指出，生涯發展歷程的主要要素是指員工欲任一份重新架構的工作，則應先了解本身所需具備的職能。

由上述可知，關於職能的定義眾說紛紜，其中以 Spencer and Spencer (1993)提出的冰山模型(The Iceberg Model)概念來做分類的闡述方式最爲常見。何謂冰山模型 (見下圖 2.3)？Spencer and Spencer 將職能的內涵分爲五類：動機(Motive)、特質(Traits)、自我概念(Self-Concept)、知識(Knowledge)、技能(Skill)。其中前面三項是屬於內隱性的職能，所謂內隱性是指較隱藏、核心、深層且不易被發現即不容易用訓練的方式獲得的成爲內隱性職能。後面二項屬於外顯性的職能，所謂外顯性是指比較表面、容易被看見且容易訓練被加以改變且發展的部份。

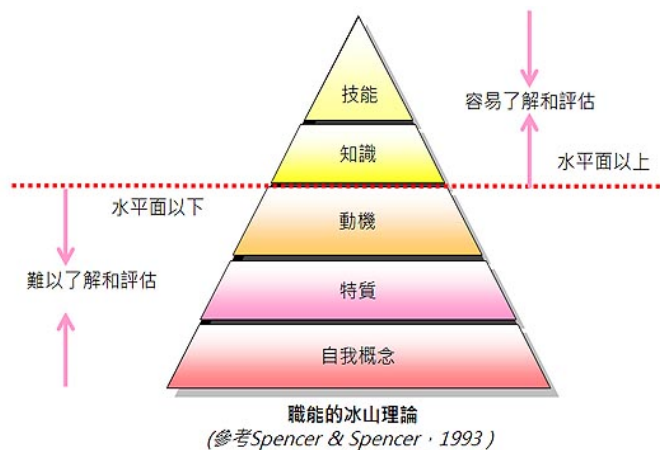


圖 2.3：冰山模型

資料來源：<http://www.168dna.com.tw>

由上圖之冰山模型理論可知，本研究欲探討的核心職能是聚焦在冰山水平面以上的「技能」與「知識」兩個層面來探討，主要是針對外顯的特質為導向，也就是容易了解與評估的層面，至於冰山水平面以下的關於「動機」、「特質」、「自我概念」三個層面則不在本研究範圍裡面。

在眾說紛紜的職能定義中，楊慧美(2007)在其碩士論文中，列舉各界學說對職能的定義(表 2-1)並將其歸納為三種定義：

1. 職能的整合性：

職能整合環境、工作任務需求與個人的特質，達成個人與組織的合一性。

2. 職能的產出性：

職能將知識、技能、態度與績效相結合，所以，是一種產出的概念。

3. 職能的發展性：

職能可藉由訓練發展來增進，以達到組織與個人的成長。

表 2.1 職能的定義(摘要)續

作者	職能的定義
Derouen & Kleiner(1994)	職能是執行特定功能或工作所包含的必須知識、個人價值、技能及態度。
McClelland (1973)	可以預測工作績效，不會因種族、性別或社會經濟所影響的行為特質與屬性。
Chisholm (1976)	專業核心職能包括三個因素，即知識、技能和態度。
Everts & Eads (1979)	職能為學習者在預期成果表現的程度上所展現出的知識、技能、情意上的行為或判斷力。
Guglielmino (1979)	職能應包括：(1)概念方面：包括作決策的能力、為組織利益找尋機會與創新的能力、考量經濟與競爭環境的能力、及如企業家一般的思考能力等；(2)人際方面：包括溝通、領導、談判、分析、及自我成長的態度等；(3)技術方面：包括計畫個人事業、掌管自我時間的能力等。
Peak & Brown (1980)	職能為求成功的執行各項任務，所應有的相關技能、認知及態度。
McLagan (1980)	職能是足以完成主要工作結果的一連串知識、技術與能力。
Hager & Gonczi (1980)	職能包含三個因素：知識、技能及態度，會產生交互作用且同時發生在具體的行為上。
Boyatzis (1982)	職能是指個人的基本特質，並能夠產出有效或卓越的工作績效。個人基本特質包括：動機、技巧、自我概念或社會角色，及所運用的知識。
McLagan (1983)	由美國訓練與發展協會贊助下所進行有關人力資源專業人員之專業能力的研究報告卓越的模型 (Model for Excellence) 中，將「職能」一詞定義為：「足以

	完成主要工作結果的一連串知識、技術與能力」。
Glosson (1985)	職能是成功扮演某一職位或角色所需的職能、知識、技能、判斷、態度及理性，故職能具有高度的個人化特質。
Jarvis (1990)	職能是依據某個專業或職業在某段時間裡所接受的標準，個人欲有效擔任工作所必須有的知識和技能。
Woodruffe (1991)	職能是指個人能夠展現工作要求的行爲，著重於行爲的分析，亦即是個人的能力。
Fletcher (1992)	職能爲有能力且有意願運用知識、技能來執行工作的要求。職能是一寬廣的概念，具體化的展現於在工作範圍內有能力轉換技能與知識到新的職位。
Cosfsky (1993)	能力、知識、特質及其他因素，在適當的情境下適當的組合，能夠預測高績效的產出。
Spencer & Spencer (1993)	職能是指一個人所具有之潛在基本特質（ underlying characteristic ）。基本特質是指個人個性中最深層與長久不變的部份，這些潛在的基本特質，不僅與其工作所擔任的職務有關，更可瞭解其預期或實際反應、以及影響行爲與績效的表現。
林孟宗(1979)	職能與個人職務有關，亦即個人扮演不同社會角色時，充分發揮角色功能的能力。
村上良三(1988)	「能力」包含具有潛在能力在內，但並不以每個人所擁有的潛在能力爲對象，而是依照所擔任的職務之執行需要的條件，來測定已具能力的程度。亦即指與職務有關的具體表現能力，並且以跟業績有關的實際能力爲對象。
李聲吼(1997)	職能爲人們在工作時所必須具備之內在能力或資格，這些職能可能以不同的行爲或方式表現於工作場合中。

陳玉山(1997)	職能是一種結果取向的概念，也就是構成工作績效的關鍵性要素。
-----------	-------------------------------

資料來源：楊慧美(2007)情緒智力、職能與人力資源管理活動之相關研究-以 P 公司為例，中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。

2.3.2 核心職能的定義與內涵

核心職能(Core Competence)這個名詞在 1990 年第一次被提出來。Prahalad 與 Hmel(1990)他們將核心能力定義為：「組織成員個別的技能與組織所使用的技術之整合，提供顧客特定的效用與價值。」Lahti (1999)則是更進一步將核心職能分為兩個層級來做討論：一為組織層級的核心職能(Organizational Level Core Competency, OLCC)；另一則為個人層級的核心職能(Individual Level Core Competency, ILCC)，屬個人於組織內所擁有的能力。

1. 組織層級的核心職能：

組織層級的核心職能也就是由上述 Prahalad 與 Hmel(1990)所提出來的，他們指出，組織在其主要的競爭市場中所擁有的關鍵成功因素，就是代表了組織的優勢(Strengths)與能力(Capacities)。也就是說，組織經由整合各種生產過程與技術能力所產生的成果，可讓組織開發更多的市場並增加產品的價值，大幅擴大組織與其競爭對手的差距，使組織占有無法取代與競爭的地位。輔仁大學企業管理學系第 37 屆人力資源管理專題報告裡指出，Prahalad 與 Hmel 二人在 1994 年進一步說明核心職能並非由單一的技能或技術所組成，他們以 Federal Express 為例，該公司全球快遞運送的能力是由條碼掃描技術、線性規劃技能等等技術與能力所組成，因此核心職能通常不是組織內的單一成員或小組成員所擁有，而是遍佈所有組織成員之中。由上述 Federal Express 公司的說明可推論組織層級的核心職能也就是本研究前面說明的組織能耐的部分。

2. 個人層級的核心職能：

個人層級的核心職能指的就是，組織中個人針對所處的職位所應具備的知識、技術與能力，並可藉由這些能力提升工作績效這就是所謂的個人層級的核心職能。吳偉文、李右婷(民 95)指出核心職能是具特殊性、而且與企業核心競爭力緊

密結合的個人能力，核心職能優劣將會直接影響組織競爭優勢。張承、莫惟(2008)指出，核心職能主要著重於整個公司需要的職能，通常與組織的願景、價值觀緊密結合。可適用於所有階層、所有不同領域的員工，也可藉此看出組織文化上的差異性。

近年來台灣企業開始逐漸重視核心職能，依據劉楚慧(2003)指出，職能建構在企業界蔚為一股風潮，未來企業甄選人才，都將依據職能做為標準……。想應徵一份工作？那可能得先看看你是否具備這份工作所要的職能。根據就業情報所做的「企業十大核心職能調查」結果，目前國內已有 7 成企業開始著手進行職能建構，其中 26%已經完成核心職能及各部門職能之建構，32%已將職能概念與人資制度相結合。由於企業人資制度中，人才甄選招募是最容易與職能扣連的環節，這也意味著，目前國內已有 3 成企業運用職能概念來徵才。究其原因，在於企業運作的最終目的是希望組織獲得持續的競爭優勢。李漢雄、郭書齊(1998)認為持續競爭優勢的產生必須按部就班，先行透過組織能耐、核心能力與競爭優勢的形成，才能建立企業組織所需的持續競爭優勢。因此，吳復新、黃一峰、王榮春(2004)認為以建立職能模式為目標的工作分析，即成為目前的盛行趨勢。由上述文獻可知核心職能是企業的競爭優勢。而企業建立的核心職能皆與追求組織績效有關，而組織最終的績效有沒有達成是可被驗證的，換句話說，也就是核心職能具有可被驗證的特性，本研究可補充楊慧美(2007)在其碩士論文中，列舉各界學說對職能定義中歸納出三種特性外，增加一個職能有可被驗證的特性。

2.4 傳統編輯與數位編輯的編務工作探討

2.4.1 傳統編輯的編務工作探討

在了解傳統編輯之前先說明一下何謂編輯？一般人對「編輯」的工作內容不甚清楚。所謂編輯是什麼？Gerald Gross(1998)指出，編輯的重點是能夠「清楚而有力的說明一本書的優點」。一般而言，當作者寫好一本稿子時是無法直接對外發表的，必須由出版社的編輯透過審稿，將文章去蕪存菁、甚至將內容做重新的排列組合後，再經過版型設計、排版、校對後出清樣到製版廠製版再印刷裝訂成冊。做這些工作的人就是編輯。而為何會出現傳統編輯的這個名稱？就是因為這些年

網際網路發達後相對應產生的新名詞數位編輯後而出現的。

傳統編輯顧名思義，也就是出版載具為紙本書的編輯。紙本書的編輯工作大致上可分為三個區塊，第一個區塊是企劃出版，也就是規劃出書方向，尋找適合的作者寫稿；第二區塊是編務執行，也就是作者交稿後進入出版社審稿開始，經過版型設計、排版及多次校對後定稿出清；第三區塊為印務，也就是製版、印刷、裝訂成書，其中第三個區塊的印務工作要視每家公司的體制運作而定，台灣大型出版社不多，有能力獨立出一個印務部負責所屬出版品的後製印務工作的公司並不多見，台灣以中小型出版社居多，一人出版社也不在少數，所以編輯兼印務工作內容的也不算少數。林穗芳(1998)指出，依據美國出版界理論，編輯工作分為四種層次：一、創造性的編輯工作(Creative Editing)，指選題企劃；二、實質性的編輯工作(Substantive Editing)，指審稿(審定、校正)等工作，審閱書稿的整體內容、結構組織、表達方式、論點等較大的方面；三、細節性的編輯工作(Line Editing)，指精細校對，對全文的內容與形式上的細節問題，進行整理、檢查，如：拼音、文法、標點符號，體例等；四、技術性的編輯工作(Technical Editing)，指使文稿在技術上符合排印要求。當然，這些劃分也不是絕對的，不同層次有時會有交錯。

林新倫(2004)提出簡單的編輯工作流程：邀稿→審稿→打字排版→一校→二校→三校→定稿→封面設計→發印務→成書。陳香微(2004)提到編輯的 11 項工作重點：(1)選定出版題材，(2)確定作者進行邀稿，(3)向作者建議組稿的辦法時得能更好的向讀者傳遞信息，(4)對書稿中的事實性進行求證，(5)潤稿並改正錯字、語法及標點符號，(6)標明標題層次，(7)注意稿件內容有無違失出版社的立場或相關法令，(8)幫忙挑選或洽借照片等，並確定所使用的物件無違法著作權法，(9)協助設計版型，並設法節省排版和印刷的費用，(10)校對，並在生產的每個階段都能注意檢查品質，(11)批准最後清樣並付印。

傳統出版的工作流程可簡單歸納為：編修文稿→校對文稿→落實文稿→排版檔(N 校次)→可供印刷的排版檔終稿。傳統編輯雖然產出的作品仍是以紙本書為主，在網路發達及電子書的夾擊下，必須扛起更多對書的責任，如上所述，編輯不再只是校對，而是從企劃、印務到行銷皆需涉略。萬榮水(2006)指出，編輯在面臨網路的影響、電子出版的衝擊下，必須一肩扛起出版社的企劃、行銷、推廣等

工作，在在顯示編輯的角色在這樣的變化當中，要得到一個調適、定位及發展的空間，皆須仰賴養成教育的調整與修正，才能培育新一代具有整體觀、國際觀、本土觀及市場觀的編輯專業人才。

2.4.2 數位編輯的編務工作探討

數位編輯是什麼？由字面上的意義來說數位編輯本質指的還是編輯，只不過編輯出版的載具不再限定只是紙本書而已，而是由紙本進化到數位。既然數位編輯的載具不是紙本書，編輯的工作與內容甚至使用的編輯工具就會跟以往有所不同。據康泰納仕時尚網刊登美國版總編輯 Chris Anderson(2012)指出，從紙本進化到數位，編輯工作流程的調整是一大考驗。不僅 Android 與 iOS 都需支援，由於要在原本實體書的圖文內容上，增添聲音與影像等多媒體的元素，從企劃階段起就必須協同設計與攝影，討論多媒體的整合與社群媒體的應用等議題。然而核心編輯團隊的規模不變，重要的是該如何有計畫且更有效率地使用技術與分配資源。構想新題材時，一開始就該以數位版為主體思考，成本的確多少會增加，但最終利益也會隨之提升。薛良凱(2006)指出，所謂的「數位編輯」並不是把這些工作數位化而已，數位化工作的型態我們早就在進行了，而且從打字、校對、排版也早就已經是電腦化，連資訊傳遞的過程也都是靠電腦與網路配合進行。數位編輯應該是一種虛擬世界的編輯，這種編輯會以虛擬環境作考量點，並且按照讀者需求量身打造，所擷取的素材也不限制於文字，而是廣泛包含動畫、聲音、圖片……等等多媒體素材。

由傳統出版走向數位出版意味著「傳統編輯」須要從了解排版、開數、紙張、裝訂、印刷等工作細節中，轉進了解數位出版各種載具、數位閱讀情境、軟體程式運用概念……等。數位編輯的工作流程嚴格講起來跟傳統編輯有二個不同：第一個是元素的不同，數位編輯偏重在產品企劃階段就已經策劃好數位出版品要呈現什麼樣的成品在讀者面前，包括需不需要有聲音與影像的元素，但核心的編輯團隊是不變的。第二個不同是載具的不同，傳統編輯工作經過三個校次後須經過印刷廠印刷裝訂出書，而數位編輯工作則不用經過印刷裝訂即可出版，也就是傳統編輯出版的載具是紙本書，數位編輯出版的載具可能是閱讀器、電腦、手機……等。

2.5 數位編輯的核心職能、內涵與傳統編輯轉型的障礙

2.5.1 數位編輯的核心職能、內涵

陳穎青(2011)指出，編輯最需要學習的能力，恐怕就是如何從紙書時代的「線性介面」(你的閱讀動線是線性的，一頁一頁翻過去的，不會有旁枝分岔，製作過程的排版也一樣是線性的)，轉變成程式或網頁的「互動介面」了。遠流智慧藏杜麗琴(2008)指出，數位出版人才須具備智財權談判、產品企劃與製作……。時報數位傳播呂宗禧(2008)表示，強大資料處理能力最為數位出版人才所具備，其他如說故事的能力、網路工具使用能力……文字、聲音、影像多媒體素材整合的能力皆相當重要。由上述針對數位編輯工作內容的探討中可得知，數位編輯的工作內容也就是核心職能不再只是處理紙質稿件，而是數位內容的組織與創作，包括對網頁設計的應用、產品的企劃、多媒體的整合與資料處理的整合能力。

2.5.2 傳統編輯轉型的障礙

潘怡臻(2009)指出，數位出版公司主管，多非傳統傳播、印刷、文學科系、學歷背景，反而以 IT 專長背景居多，……傳統出版產業從業人員所應具體的專業能力及 KNOW HOW 已經產生變化。圖書出版產業調查報告(2010)指出：傳統出版以紙書的製作標準培養出來的編輯，目前的技術仍顯不足承擔數位出版工作。傳統出版社的編輯多半是人文科系的學生，但目前懂得數位出版技術者，卻泰半是科技背景的理工科人才……數位科技帶來了各種媒體融合的便利性及知識傳輸的快捷性，跨界不是反常而是必要，培養不同領域的基本知識，也成為學科教育工作者必須再費心思索科際整合學科於資訊匯流時代的重要性。

郭至楨(2012)，認為，傳統編輯與數位編輯之間並沒有清楚的劃分，而是作為內容生產者的態度必須改進。從內容的角度來看，需要有更垂直分眾的定位，並提供「必要且有趣」的內容。使用者介面上，則必須把握親切、簡單、快速的原則。並且透過存檔、搜尋等功能，來拉長內容的生命週期。

傳統編輯的直接工作對象是書稿，而數位出版中的編輯對象呈現新的特點：多媒體化、數位化海量存儲、隨機檢索、即時傳播等，這些特點對編輯流程提出了嚴峻的挑戰。因此，傳統編輯必須能夠適應跨多種平台的工作流程，並且針對不同的需求，提供適當的介面、內容，讓消費者主動來找你。

2.6 研究架構提出

本研究的核心在探討傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究，並藉此找出傳統編輯轉型為數位編輯的成功關鍵因素，了解傳統編輯如何加強數位編務職能的項目，最終成功協助傳統出版社轉型或增加數位出版的營運契機。

因本研究者在出版社從事編輯工作的資歷約有十五年左右，期間擔任過中大型出版社的編輯，也曾自行開辦過出版社，也有在書籍經銷商成立的小型出版社服務的經驗，因為有在上述不同屬性的出版社服務過，接觸的工作範疇及出版流程也就非常廣，舉凡產品的企劃、行銷企劃到編務流程都有所涉略，本研究的研究構面皆經由本研究者的工作累積經驗中所推敲出來的，再經由專家意見調查時修正並確立。本研究提出第一層級有五大構面，依序為產品企劃、電腦技能、電子商務、行銷技能及編務管理面，在第一階段六位專家意見調查訪談時皆得到一致性的同意，接續並提出第二層級及第三層分別為 22 及 36 個子構面(如表 3.3)的問卷概念，唯在第一階段專家訪談中時，六位專家中有 4 位，超過一半的比例，皆提出子構面太多不容易填答，且有些子構面因數位出版編輯實務的需求與技術的進步及依傳統編輯轉型為數位編輯的實務操作面的需求因素，故接受專家們的建議採用二種層次要項的方式去填答，並將第一種層次要項的 22 個子構面依實務經驗修訂為 21 個子構面，第二種層次要項的 36 個子構面亦依實務經驗修訂為 21 個子構面，由於編輯實務作業流程非常繁複，所以連結的項目及細節非常的多，二種層次要項不是一對一、也不完全聯結，(如表)。以下圖 2.4 就「產品企劃」、「電腦技能」、「電子商務」、「行銷技能」及「編務管理」這五大構面探討其關鍵職能需求的研究架構

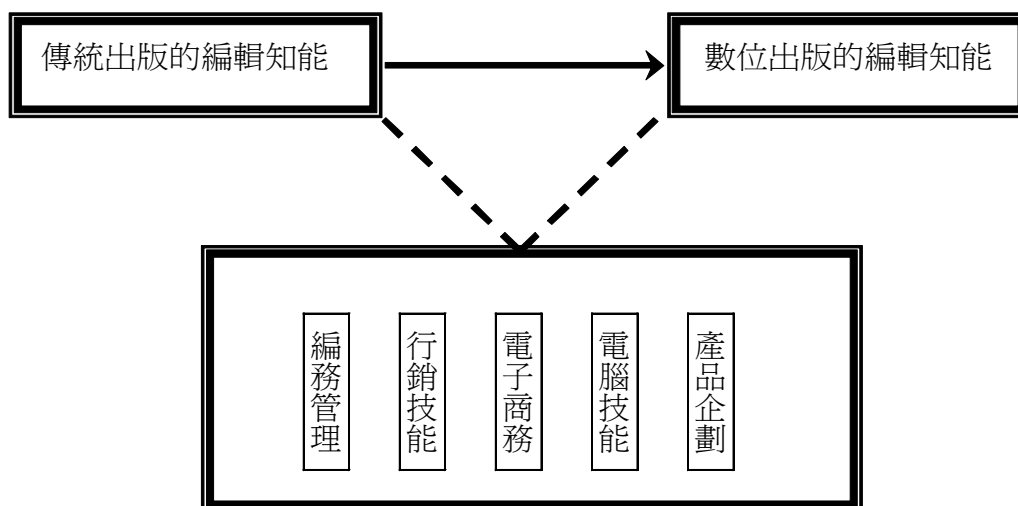


圖 2.4：研究架構

第三章 研究設計與執行

本研究主題為探討傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究，主要目的在確立傳統編輯如何在現有的紙本書籍優勢編輯條件下，找出、加強或延伸傳統編輯在數位出版的核心職能技術以及這些技術的重要程度。數位出版的呈現方式較紙本書更多元、活潑甚至呈現動態且有聲音的效果，所以需要的附件也更樣化，紙本書的編輯職能已無法應付未來的出版革命，因此本研究希望了解以傳統出版現有的編輯人力下針對數位化時代來臨以及電子書崛起的衝擊下，找出因應的核心職能項目是什麼？

目前數位出版的呈現方式有文字、聲音、動畫、互動功能等各方面的新型態，故分別就「產品企劃面」、「電腦技能面」、「電子商務面」、「行銷技能面」、「編務管理面」來探討各層面對職能需求的研究，並綜合出版界裡傳統編輯出身且有數位出版經驗的中高階主管及基層編輯人員等專家的意見，獲得最具參考價值的意見與項目，以提供出版界分析參考。

3.1 研究設計

本研究共分三階段進行，依各階段之目的選取不同的問卷調查對象。第一階段為針對數位編輯的工作內容探討交叉比對傳統編輯工作內容後，初擬本研究之構面與評估指標。第二階段將初擬的構面與評估指標標準則設計專家諮詢問卷並以傳統編輯出身有數位出版編輯經驗的中高階主管作為諮詢對象，由專家訪談的意見在力求客觀並尋求一致性的原則下，制定出各層級的項目，找出傳統編輯轉型為數位編輯的關鍵專業職能項目。最後階段則設計 AHP 問卷(Analytical Hierarchy Process, AHP) 作為判斷的準據。

設定本研究以傳統編輯轉型為數位編輯職能需求為主要研究的範圍，並以傳統編輯出身並具有數位出版編輯經驗，如編輯部主管、主編或編輯專家們，以他們的經驗及觀點作為 AHP 問卷主要對象。

3.1.1 研究問題的處理邏輯

本研究的核心是找出傳統編輯轉型為數位編輯的職能需求，因此，本研究採

用的方法為層級分析法，以專家意見為問卷的回答對象，本研究涉及的範圍，只針對傳統編輯轉型為數位編輯職能需求做研究，不單獨對個別出版社或不同出版屬性的出版社作分析。

本研究對於問題的邏輯處理分為以下：

1. 本研究主要探討編輯轉型的操作實務問題，且屬於為索取未來訊息的預測、變化作出判斷，因此採用專家意見調查，希望藉由專家的綜合且直觀的歸納判斷能力，針對本研究問題提出參考性的意見，以建立層級架構。
2. 本研究的研究對象以有傳統編輯出身為主，分為中高階主管、主編、編輯三類，並且有實際數位編輯經驗的專家為主要對象。
3. 進行專家問卷的回收及 AHP 層級分析，確立傳統編輯轉型為數位編輯的職能需求之研究。

3.1.2 AHP 層級分析法

褚志鵬(2009)指出，層級分析法(Alytic Hierarchy Process, AHP)為 1971 年 Thomas L. Saaty(匹茲堡大學教授)所發展出來，主要應用在不確定情況下及具有多數個評估準則的決策問題上。當年，Saaty 替美國國防部從事應變計畫問題(Contingency Planning Problem)的研究，並於 1972 年在美國國家科學基金會資助下，進行各產業電力合理分配的研究。1972 年 7 月，Saaty 在開羅替埃及政府從事『無和平、無戰爭』(No Peace, No War)對埃及經濟、政治狀況的影響研究時，開始將有關的判斷尺度化。1973 年，Saaty 將 AHP 法應用在蘇丹運輸研究後，整個理論才趨成熟；其後在 1974 年至 1978 年間，經不斷應用修正及證明後，使得整個理論更臻完備。1980 年，Saaty 遂將此一理論整理成專書問世，隨後在 1982 年至 1987 年間，相繼出版有關 AHP 理論的專著共三冊。AHP 發展以來，在國際期刊發表的相關論文不斷的出現，而且應用的範圍也相當的廣泛。

近年來有越來越多學者將 AHP 應用在關鍵成功因素的研究，特別是應用在規劃(Planning)、預測(Prediction)、資源配置(Resources Allocation)、投資組合(Portfolioselection)及決策(Decision Marking)之上。此方法乃是將欲納入專案計畫評估的要素，劃分成為明確的層級架構關係，再將每一層的要素由專家以兩兩比對的方式進行評比，藉此找出各層級要素的重要程度、優先順序或貢獻大小，由於

能夠建立整個層級的重要關係和判斷資料的一致性，因此可以提供作為管理決策之參考(Wind & Saaty,1980)。

依 Saaty(1980)指出 AHP 法適用範圍可運用於下列多種類型之問題：

1. 規劃(Planning)。
2. 替代方案的產生(Generating a Set of Alternatives)。
3. 決定優先順序(Setting Priorities)。
4. 選擇最佳方案或政策(Choosing a Best Alternative/Policy)。
5. 資源分配(Allocating Resources)。
6. 決定需求(Determining Requirements)。
7. 預測成果或風險評估(Predicting outcomes/Risk Assessment)。
8. 系統設計(Designing Systems)。
9. 績效評量(Measuring Performance)。
10. 確保系統穩定(Insuring the Stability of a System)。
11. 最適化(Optimization)。
12. 衝突的解決(Resolving Conflict)。

由於 AHP 在處理複雜的決策問題上的實用性和有效性，很快在世界各國得到重視。它的應用已遍及經濟計畫和管理、能源政策和分配、行為科學、軍事指揮、運輸、農業、教育、人才、醫療和環境等領域。

以 AHP 處理複雜決策問題時，大致可分為以下七個步驟：

1. 決策問題的界定。
2. 建立層級結構。
3. 問卷設計與調查。
4. 建立成對比較矩陣。
5. 計算特徵向量與特徵值。
6. 層級一致性的檢定。
7. 替代方案的選擇或權重順序。

本研究透過文獻探討與自身編輯經驗分析，歸納出所有可能是傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之項目，以建立初步基本的層級架構，結合專家諮詢與確認

構面與評估指標之適合度，經過適當修正後發展出本研究最終的構面與評估指標，根據層級之構面與指標設計問卷，並以傳統編輯出身並具有數位出版編輯經驗，如編輯部主管、主編或編輯專家們為問卷對象。讓這些專家以名目尺度進行各項因素層級間的成對評比。

3.2 研究執行

近年數位發展趨勢的態勢日趨明顯，研究數位出版技術操作面的相關文獻不算少，但關於人力需求的相關文獻卻不多，尤其以傳統編輯轉型為數位編輯的職能需求研究之相關文獻更是付之闕如。故本研究首先探討傳統編輯與數位編輯的工作內容相關文獻後，再經過工作項目的交叉比對後確立初擬的可用層級架構。再來經過專家訪談與反覆討論後確認每項修正過的評估準則，建立完整的層級架構，製成 AHP 層級分析法問卷，請專家回答。最後，依據專家們的回答作資料分析，找出傳統編輯轉型為數位編輯的核心職能。

3.2.1 專家遴選

本研究以傳統編輯出身並具有數位編輯經驗的專家為研究對象，彙整其對傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之實務意見，以為本研究之依據。

因每家出版社對職務上的稱呼不盡相同，本研究特將專家劃分為三種並規範屬性如下：

1. 「中高階主管」包含：總經理、出版總監、總編輯、副總編輯、資深主編、高級專員、經理 8 種。
2. 「主編」包含：主編、副理、組長、副主編 4 種。
3. 「編輯」包含：編輯、專員 2 種。

本研究第一階段「傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究」可用層級因素調查問卷，採專家調查法選取有傳統編輯及數位編輯經驗的中高階主管專家六名，有效問卷回收之參與評定專家共計六名，名單如表 3.1：

表 3.1 專家訪談及填答問卷名單一覽表

專家代號	現職	數位出版編輯作品
A	千華出版社數位出版部主任	* 數位測驗王 * 2011 年行政院新聞局數位出版創新應用典範體系計畫
B	東華出版社 台灣電子書協會理事	* 克萊兒說英文文法 * 克萊兒單字簿 * 外場教授 * 醫者典範 * 有五百本電子書在各平台銷售
C	前青蘋果、麥客經雜誌主編 Wanderer Studio 創辦人	* 數位出版、互動編輯顧問 * 跨平台 App 的開發服務
D	城邦集團數位出版部資深經理	* 城邦數位出版教育訓練
E	貓頭鷹出版社社長	* 自然圖鑑 Online 系列等
F	遠流智慧藏主編	* 數位博物館 * 台灣古蹟學習知識庫 * 智慧藏百科全書網

第二階段「傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究」相對權重調查，參與評定的編輯專家為二十四名，名單如表 3.2

表 3.2 相對權重調查問卷專家一覽表(續)

專家代號	現職	數位出版作品
1	華杏出版機構主編、 台灣電子書協會理事	* 賈伯斯演講 epub 練習 * 堅果
2	報社主編	* 明清檔案數位化 * 電子書製作 * 報紙數位化

3	小牛頓總經理	<ul style="list-style-type: none"> * 小牛頓全集 * 小牛頓科學實驗 * 小牛頓幼年館
4	大師輕鬆讀執行主編	<ul style="list-style-type: none"> * 台灣大百科全書 * 遠流出版公司電子書轉製專案 * 田都元帥動畫繪本 * 大師輕鬆讀電子書
5	貓頭鷹出版資深主編	<ul style="list-style-type: none"> * NatureSys 自然系圖鑑 online (鳥類資料庫、寶石岩礦資料庫、植物資料庫、本草資料庫) * 鳥類圖鑑：Naturesys 自然系圖鑑 Online (iPhone & iPad 版) * [自然系圖鑑] 台灣寶石、岩石精選：NatureSys.com (iPad 版) * [自然系圖鑑] 台灣锹形蟲、獨角仙精選：NatureSys.com (iPad 版)
6	五南圖書出版股份有限公司企劃部經理	<ul style="list-style-type: none"> * 新聞局 99 年度數位出版創新應用典範體系計劃，配合加盟「城邦出版集團」、「UDN 聯合線上」執行紙本書數位化為電子書作業 * 執行開發五南學術電子圖書館雲端服務平台系統開發計劃，獲得工業局相關補助及完成結案
7	城邦出版主編	<ul style="list-style-type: none"> * 攝影好好玩 APP * 常識維他命 APP * 藝流感 APP
8	康軒編務一處高專	<ul style="list-style-type: none"> * 國小學習電子書軟應整合應用股務

		開發計畫 *快樂學習、讀享世界－智慧學習旗艦計畫 *南湖國小電子教科書研究案
9	康軒編務一處專員	*快樂學習、讀享世界－智慧學習旗艦計畫 *南湖國小電子教科書研究案
10	寂天文化事業股份有限公司總經理	*莎士比亞故事集 *日語慣用句型上手書 *歡唱歌謠學英語 *觀光英語自由行
11	遠流智慧藏副主編	*台灣小說・青春讀本電子書 *本草圖譜增值珍藏版知識庫 *台灣蕨類學習知識庫 *遠流華閩字典通 App *遠流多語字典通 App
12	大師輕鬆讀總編輯	*商業周刊電子雜誌 *大師輕鬆讀電子雜誌 *大師輕鬆讀內容資料庫
13	EZ Talk 美語雜誌編輯	*EZ Talk 美語雜誌
14	華藝數位產品部副理	*簡士哲 網路致富傳奇 *敢要就要：敬！部落格，敬！人生 *婚姻與愛情
15	聯經出版公司數位出版編輯	*聯合線上及 hami 平台，負責轉製電子書及行銷管理工作 *黑蝙蝠之鏈 *伶姬系列書

16	心靈工坊主編	* 國小輔導課本 * EQ 教材
17	世茂出版社編輯總監	* 100%無添加料理 * 無毒一身輕 * 吃糙米最健康 * 家有中等生 * 林光常 21 天排毒食譜
18	以琳書局專員	* 輕鬆學九型
19	龍騰文化編輯	* 龍騰數位專案(高中高職書籍各一 製作未公開) * 龍騰出版電子書(高中十科電子書 產品) * 龍騰多媒體專人
20	華藝數位學術出版部經理	* 華藝學術出版事業部，目前出版電 子期刊約 60 種
21	快樂三秒數學編輯組長	* 國小數學-雞兔同籠 * 國小數學-推算星期幾
22	華藝電子書生產線負責人	* 數位化出版品，本數約 4,000 本
23	城邦數智媒體事業處製作部經 理	* iOS Apps for iphone 玩世界、酒伴、 鬼故事、頂級生活、數智天書 * iOS Apps for ipad mecomb
24	華藝數位法學編輯	* 東亞法學雜誌

3.2.2 研究工具

1. 問卷的設計

本研究操作的模式，主要是針對數位編輯的工作內容探討後交叉比對傳統編輯工作內容後，再以專家訪談的方式諮詢專家意見，為第一階段的職能項目奠基並為製作問卷的職能構面依據。主要執行方法以層級分析法(Analytical Hierarchy

Process,AHP) 作為判斷的準據，由專家訪談的意見在力求客觀並尋求一致性的原則下，制定出各層級的項目，找出傳統編輯轉型為數位編輯的關鍵專業職能項目。

下表為第一階段的初擬可用層級訪談資料表，表 3.3

表 3.3 專家訪談可用層級表(續)

核心職能	第一種第二層級	第二種第二層級
(A)產品企劃面	(A1)研發企劃能力 (A2)藝術創作能力 (A3)功能設計能力 (A4)內容設計能力 (A5)創造性設計能力 (A6)說故事的能力	(a1)邀稿能力 (a2)版權加值能力 (a3)腳本發想能力 (a4)改編能力 (a5)物色作者的能力
(B)電腦操作技能面	(B1)軟體運用能力 (B2)數位編輯能力 (B3)網頁設計能力	(b1)電腦繪圖能力 (b2)色彩運用能力 (b3)圖形繪製與設計能力 (b4)角色、元件設計能力 (b5)動畫製作能力 (b6)視訊、聲音整合能力 (b7)互動設計能力 (b8)FLASH 動畫設計能力 (b9)圖、文、多媒體整合能力 (b10)網頁版面設計、編排能力 (b11)互動式網頁設計能力 (b12)影像編輯調整能力 (b13)Dreamweaver 之操作 (b14)InDesign 之操作 (b15)排版設計概念
(C)電子商務面	(C1)數位出版品產出	(c1)了解數位出版品在各種載具所需的規格

	知識 (C2)平台開發與研究 (C3)數位出版品平台 銷售機制管理	概念 (c2)了解各種電子書轉檔格式，如：epub (c3)了解各種數位電子出版品的通路平台 (c4)金流概念與管控執行 (c5)物流概念與管控執行
(D)行銷技能面	(D1)行銷概念 (D2)洞察市場能力 (D3)了解使用者消費 習慣	(d1)能否訂定適合市場價格 (d2)促銷能力 (d3)能否提供適切市場的產品 (d4)通路規劃能力 (d5)消費者管理流程
(E)編務管理面	(E1)版權管理能力 (E2)著作權溝通能力 (E3)溝通能力 (E4)員工管理能力 (E5)品質管理能力 (E6)成本管理 能力 (E7)專案管 控能力	(e1)對出版合約著作權延伸授權的管理概念 (e2)著作權法律制度觀念 (e3)加密機制 (e4)溝通技巧 (e5)兼顧品質與合理降低成本 (e6)時間管理

2. 初擬層級架構及專家修正意見

(1) 根據第一階段可用層級問卷調查，經六位專家的協助修正，本研究將傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究的第一種統計層級架構，修正如下：

(a) 「傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究」所轄第一層級五個構面修正，如表 3.4

表 3.4 「傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究」第一種統計方式所轄第一層級五個構面圖

第一層級五個構面	保留	刪除	專家意見整合修改
(A)產品企劃	✓	無	無
(B)電腦操作技能	○	無	電腦技能

(C)電子商務	√	無	無
(D)行銷技能	√	無	無
(E)編物管理	√	無	無

√為保留，○為保留但修改

(b) 「產品企劃面」所轄的第二層級，層級因素修正如表 3.5

表 3.5 「產品企劃面」所轄的第二層級六個因素修正表

「產品企劃面」的六個因素	保留	刪除	專家意見整合修改
(A1)研發企劃能力	√	無	無
(A2)藝術創作能力	√	無	無
(A3)功能設計能力	√	無	無
(A4)內容設計能力	√	無	無
(A5)創造性設計能力	○	無	創造話題能力
(A6)說故事的能力	√	無	無

√為保留，○為保留但修改

(c) 「電腦技能面」所轄的第二層級，層級因素修正如表 3.6

表 3.6 「電腦技能面」所轄的第二層級三個因素修正表

「電腦技能面」的三個因素	保留	刪除	專家意見整合修改
(B1)軟體運用能力	√	無	無
(B2)數位編輯能力	√	無	無
(B3)網頁設計能力	○	無	網頁規劃能力

√為保留，○為保留但修改

(d) 「電子商務面」所轄的第二層級，層級因素修正如表 3.7

表 3.7 「電子商務面」所轄的第二層級三個因素修正表(續)

「電子商務面」的三個因素	保留	刪除	專家意見整合修改
(C1)數位出版品產出知識	○	無	數位產出知識
(C2)平台開發與研究	√	無	無

(C3)數位出版品平台銷售機制管理	○	無	數位銷售機制管理
-------------------	---	---	----------

✓為保留 ○為保留但修改

(e)「行銷技能面」所轄的第二層級，層級因素修正如表 3.8

表 3.8「行銷技能面」所轄的第二層級三個因素修正表

「行銷技能面」的三個因素	保留	刪除	專家意見整合修改
(D1)行銷概念	✓	無	無
(D2)洞察市場能力	✓	無	無
(D3)了解使用者消費習慣	○	無	觀察使用者需求
(D4)社群及網路行銷(新增)			

✓為保留，○為保留但修改

在「行銷技能面」的要素中，有專家提及因網際網路發達各種社群應運而生，如部落格、網誌、FB……等，網路社群是一個社會組織網路，相互連結成全球化，地球村，人們透過網路發表文章、日誌、相片、錄影分享，互相影響著現實生活中人們的思想、意識、文化……等。甚至有因志同道合而成立的討論同一種主題的網路社群，如：討論廚藝、化妝品、投資理財……等，且網路社群的特性之一就是對多的資訊傳遞，所以研究者也認為，針對社群及網路作行銷可形成口碑行銷，擴大銷售通路，銷售效果甚至比實體通路來得大，因此，本研究同意採納此要素，將其列為(D4)。

(f)「編務管理面」所轄的第二層級，層級因素修正如表 3.9

表 3.9「編務管理面」所轄的第二層級七個因素修正表 (續)

「編務管理面」的三個因素	保留	刪除	專家意見整合修改
(E1)版權管理能力	✓	無	無
(E2)著作權溝通能力	✓	無	無
(E3)溝通能力	✓	無	無

(E4)員工管理能力	√	無	無
(E5)品質管理能力	○	無	與(E7)合併為專案 管 控 能 力 (含 品 管、成本管控)
(E6)成本管理能力	○	無	與(E7)合併為專案 管 控 能 力 (含 品 管、成本管控)
(E7)專案管控能力	○	無	與(E5)、(E6)合併 為專案管控能力 (含品管、成本管 控)

√為保留，○為保留但修改

(2) 根據第一階段可用層級問卷調查，經六位專家的協助修正，本研究將傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究的第二種統計層級架構，修正如下：

(a) 「傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究」所轄第一層級五個構面修正，如表 3.10

表 3.10 「傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究」第二種統計方式所轄第一層級五個構面圖

第一層級五個構面	保留	刪除	專家意見整合修改
(A)產品企劃	√	無	無
(B)電腦操作技能	○	無	電腦技能
(C)電子商務	√	無	無
(D)行銷技能	√	無	無
(E)編務管理	√	無	無

√為保留，○為保留但修改

(b) 「產品企劃面」所轄的第二層級，層級因素修正如表 3.11

表 3.11 「產品企劃面」所轄第二層級五個因素修正表

「產品企劃面」的五個因素	保留	刪除	專家意見整合修改
(a1)邀稿能力	○	無	與(a5)合併為邀稿及物色作者
(a2)版權加值能力	√	無	無
(a3)腳本發想能力	√	無	無
(a4)改編能力	√	無	無
(a5)物色作者的能力	○	無	與(a1)合併

√ 為保留，○為保留但修改

(c) 「電腦技能面」所轄的第二層級，層級因素修正如表 3.12

表 3.12 「電腦技能面」所轄的第二層級十五個因素修正表(續)

「電腦技能面」的十五個因素	保留	刪除	專家意見整合修改
(b1)電腦繪圖能力		刪	
(b2)色彩運用能力	√	無	
(b3)圖形繪製與設計能力		刪	
(b4)角色、元件設計能力		刪	
(b5)動畫製作能力	○	無	與(b6)整合為動畫、視訊、聲音整合
(b6)視訊、聲音整合能力	○	無	與 (b5) 整合為 動畫、視訊、聲音整合
(b7)互動設計能力	√	無	
(b8)FLASH 動畫設計能力		刪	
(b9)圖、文、多媒體整合能力	√	無	
(b10)網頁版面設計、編排能力		刪	
(b11)互動式網頁設計能力		刪	

(b12)影像編輯調整能力		刪	
(b13)Dreamweaver之操作		刪	
(b14)InDesign之操作		刪	
(b15)排版設計概念	○	無	

✓ 為保留，○為保留但修改

(d)「電子商務面」所轄的第二層級，層級因素修正如表 3.13

表 3.13 「電子商務面」所轄的第二層級五個因素修正表

「電子商務面」的五個因素	保留	刪除	專家意見整合修改
(c1)了解數位出版品在各種載具所需的規格概念	○	無	數位出版品的規格概念
(c2)了解各種電子書轉檔格式，如：epub	○	無	轉檔格式
(c3)了解各種數位電子出版品的通路平台	○	無	通路平台
(c4)金流概念與管控執行		刪	
(c5)物流概念與管控執行		刪	

✓ 為保留，○為保留但修改

(e)「行銷技能面」所轄的第二層級，層級因素修正如表 3.14

表 3.14 「行銷技能面」所轄的第二層級五個因素修正表(續)

「行銷技能面」的三個因素	保留	刪除	專家意見整合修改
(d1)能否訂定適合市場價格	○	無	訂定適合市場價格
(d2)促銷能力	○	無	與(d4)整合為通路規劃及促銷
(d3)能否提供適切市場的產品	○	無	提供適切市場的產品
(d4)通路規劃能力	○	無	與(d2)整合為通路規

			劃及促銷
(d5)消費者管理流程	○	刪	產品銷售管理流程

✓ 為保留，○ 為保留但修改

(f) 「編務管理面」所轄的第二層級，層級因素修正如表 3.15

表 3.15 「編務管理面」所轄的第二層級六個因素修正表

「編務管理面」的六個因素	保留	刪除	專家意見整合修改
(e1)對出版合約著作權延伸授權的管理概念	○	無	授權與取授權的管理
(e2)著作權法律制度觀念	✓	無	
(e3)加密機制		刪	
(e4)溝通技巧	✓	無	
(e5)兼顧品質與合理降低成本	✓	無	
(e6)時間管理	○	無	工作流程管理

✓ 為保留，○ 為保留但修改

3. 研究變數與層級架構之確立：

本研究原設定採三個層級來探討傳統編輯轉型為數位編輯職能需求的變數，惟在專家訪談及問卷填寫初始，皆有專家反應層級繁多太冗長無法填寫，但專家們認為第二及三層級皆頗為重要，故調整成為分次填寫，以第一構面為主體，發展出二種第二層級的統計方式。

第一種統計方式，本研究的第一層級因素有五大構面，即「產品企劃」、「電腦技能」、「電子商務」、「行銷技能」以及「編務管理」，發展出第一種第二個層面的 21 個變數，即「研發企劃能力」、「藝術創作能力」、「功能設計能力」、「內容設計能力」、「創造話題能力」、「說故事的能力」、「軟體運用能力」、「數位編輯能力」、「網頁規劃能力」、「數位產出知識能力」、「平台開發與研究能力」、「數位銷售機制管理能力」、「行銷概念能力」、「洞察市場能力」、「觀察使用者需求能力」、「社

群及網路行銷能力」、「版權管理能力」、「著作權溝通能力」、「溝通能力」、「員工管理能力」以及「專案管控能力」。

第二種統計方式，本研究的第一層級因素有五大構面，即「產品企劃」、「電腦技能」、「電子商務」、「行銷技能」以及「編務管理」，發展出第二個第二層面的 21 個變數，即「邀稿及物色作者」、「版權增值」、「腳本發想」、「改編」、「色彩運用」、「動畫、視訊、聲音整合」、「互動設計」、「圖、文、多媒體整合」、「排版設計概念」、「數位出版品的規格概念」、「轉檔格式」、「通路平台」、「訂定適合市場價格」、「提供適切市場的產品」、「通路規劃與促銷」、「產品銷售管理流程」、「授權與取授權的管理」、「著作權法律制度觀念」、「溝通技巧」、「兼顧品質與合理降低成本」、「工作流程管理」，如圖 3.1：

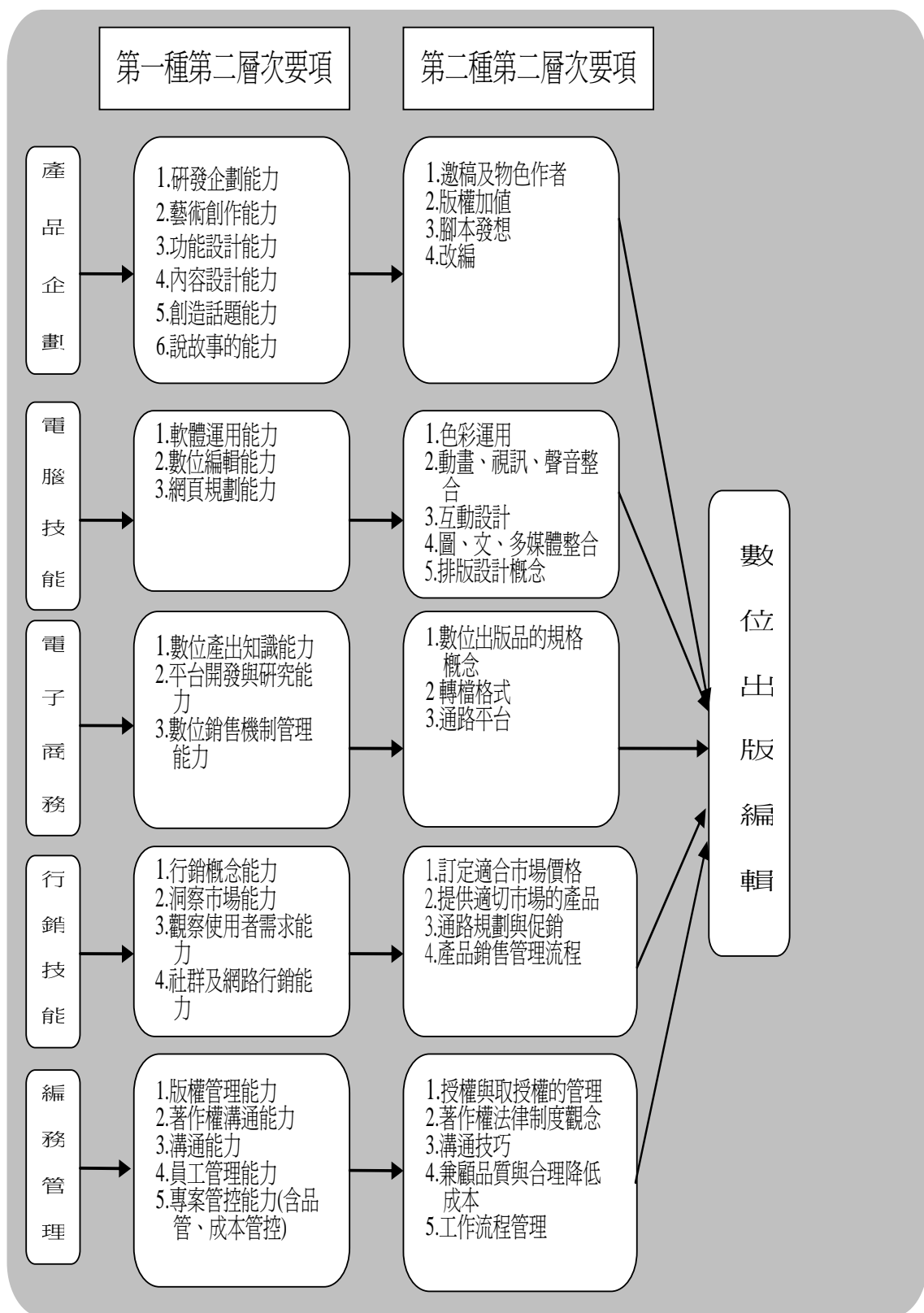


圖 3.1：傳統編輯轉型為數位編輯構面圖

第四章 研究結果與討論

本研究針對回收問卷加以分析，依研究目的利用 AHP 層級分析法探討傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究。本章分成三節說明研究結果，第一節先針對整體的權重結果做一說明，第二節則分別針對二種統計方式，各五個構面及其層級因素做一分析，第三節則是研究發現與討論。

4.1 總體權重分析

本研究層級分析法問卷針對業界專家設定條件發放層級分析法問卷，總共發放 30 份，實際回收 30 份，將回收問卷所得之數據採用 EXCEL 軟體進行結果分析，所有問卷皆經過一致性指標(C.I.)與一致性比率(C.R.)之檢定，本研究之有效問卷共有 30 份，詳細之篩檢原則如下：

1. 一致性指標：0.1
2. 一致性比率：0.1

在傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究層級架構中，第一種統計方式的第一層級共分為五個構面經兩兩成對比較及層級分析法計算後，所得的結果及排序如表 4.1 及圖 4.1 所呈現。

表 4.1 傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究第一種統計方式第一層級之相對權重

總構面	CI	CR	第一層級構面	權重值	順序
傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究	0.001	0.001	(A)產品企劃	0.359	1
			(B)電腦技能	0.120	4
			(C)電子商務	0.105	5
			(D)行銷技能	0.187	3
			(E)編務管理	0.229	2

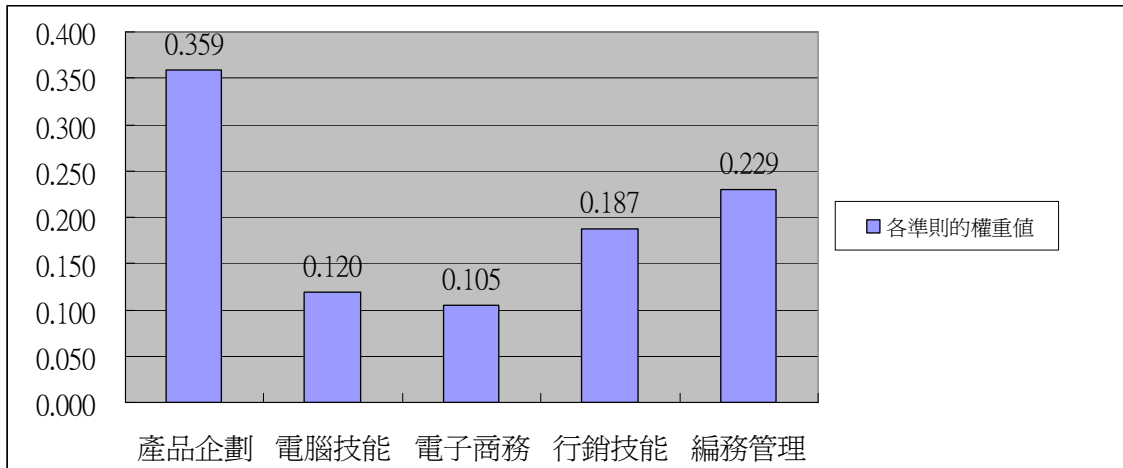


圖 4.1 傳統編輯轉型為數位編輯職能需求第一種統計方式第一層級權重值長條圖

在第一層級的構面中，重要性順序依次為產品企劃(0.359)、編務管理面(0.229)、行銷技能面(0.187)、電腦技能面(0.120)、電子商務面(0.105)，其中「產品企劃面」的權重值最高，顯示填寫問卷的專家對於「產品企劃面」相當重視，可見傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究上，「產品企劃面」是重要因素，對於傳統編輯成功轉型為數位編輯扮演關鍵性的角色。排序第二為「編務管理面」，編務工作細節的掌控關乎到一個產品企劃執行成功與否的重要關鍵，也是一個產品產出的背後推手，其權重值也頗高。第三為「行銷技能面」與前一項「編務管理面」的落差頗顯著，這個構面重於如何把產出的數位出版品在多元的交易平台成功售出。第四為「電腦技能」與前一項「行銷技能面」的差距不大，這個構面著重於數位素材的電腦基本操作技能，如：軟體運用能力、圖文整合……的基本操作。

第五為「電子商務面」這個構面著重於數位出版品銷售平台的認知與研究及數位產品的產出知識，相對而言，電子商務面是第一層級五個構面中權重值最低的，其重要度就降低了，原因是電子商務面對於其他構面來說只是一種觀念性的了解，主要技術操控者為銷售平台，出版社對其技術的掌控性較低，因此相對其他因素來說，對於數位編輯的職能需求影響力較低。

第二層級共有二十一個因素，在分析權重值時，又將其分為整體權重值與分層權重值兩者，整體權重值指的是在上一層級對更上一層級的考量下，同階層的

相對偏好程度，代表在總目標的整體考量下之優先向量值。因此必須是下一層級的所有準則或方案的優先權重值之和才會等於 1。而分層權重值乃指在下一層級中各項方案在上一層級標準下的相對重要性，所顯示者為各方案在各項評選準則下的偏好程度，為上層標準考量下之優先向量值。因此，在同一準則下的分層權重值之和必為 1。

在考量「產品企劃面」、「編務管理面」、「行銷技能面」、「電腦技能面」、「電子商務面」下所有的因素：「研發企劃能力」、「藝術創作能力」、「功能設計能力」、「內容設計能力」、「創造話題能力」、「說故事的能力」、「軟體運用能力」、「數位編輯能力」、「網頁規劃能力」、「數位產出知識能力」、「平台開發與研究能力」、「數位銷售機制管理能力」、「行銷概念能力」、「洞察市場能力」、「觀察使用者需求能力」、「社群及網路行銷能力」、「版權管理能力」、「著作權溝通能力」、「溝通能力」、「員工管理能力」、「專案管控能力(含品管、成本管控)」等整體優先權重值分析，對於各因素偏好程度，可從表 4.2 可知，最重要的前十項因素，其比重約佔整體權重值的 67%，因此本研究先針對前十項結果做討論。

排序第一的是「研發企劃能力」，整體權重值為 0.10451；排序第二是「專案管控能力」，整體權重值為 0.08309；排序第三是「說故事的能力」，整體權重值為 0.08261；排序第四是「觀察使用者需求能力」，整體權重值為 0.07575；排序第五是「內容設計能力」，整體權重值為 0.06380；排序第六是「創造話題能力」，整體權重值為 0.05627；排序第七是「數位編輯能力」，整體權重值為 0.05384；排序第八是「數位產出知識能力」，整體權重值為 0.05199；排序第九是「溝通能力」，整體權重值為 0.05123；排序第十是「社群及網路行銷能力」，整體權重值為 0.04604。

前十項因素的整體權重值都超過 0.04，且十項整體權重值合計為 0.66913，已近全體的十分之七，因此這十項因素可說是傳統編輯轉型為數位編輯的關鍵職能其中以「研發企劃能力」尤為重要，若傳統編輯能加強產品創新、市場區隔規劃、製作計畫……等方面的能力，在轉型上的優勢就增色不少。

除前十項的關鍵成功因素之外，其餘的十一項為非關鍵性的轉型職能項目，基本上在第一個層級的五個構面都有分佈，在「產品企劃面」下有「功能設計能力」、「藝術創作能力」其權重值合計就佔了約 0.052，約佔全體的 5%，在「電腦

技能面」下有「網頁規劃能力」、「軟體運用能力」其權重值合計就佔了約 0.066，約佔全體的 7%，在「電子商務面」下有「數位銷售機制管理能力」、「平台開發與研究能力」其權重值合計就佔了約 0.053，約佔全體的 5%，在「行銷技能面」下有「洞察市場能力」、「行銷概念能力」其權重值合計就佔了約 0.066，約佔全體的 7%，在「編務管理面」下有「著作權溝通能力」、「員工管理能力」其權重值合計就佔了約 0.095，約佔全體的 10%，由此可知，上述十一項的項目是影響轉型作用力較小的因素。

表 4.2 傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究第一種統計方式第二層級之整體
權重(續)

第二層級因素	分層權重	整體權重	排序
A1 研發企劃能力	0.291	0.10451	1
E5 專案管控能力	0.362	0.08309	2
A6 說故事的能力	0.230	0.08261	3
D3 觀察使用者需求能力	0.404	0.07575	4
A4 內容設計能力	0.178	0.06380	5
A5 創造話題能力	0.157	0.05627	6
B2 數位編輯能力	0.450	0.05384	7
C1 數位產出知識能力	0.496	0.05199	8
E3 溝通能力	0.224	0.05123	9
D4 社群及網路行銷能力	0.246	0.04604	10
D2 洞察市場能力	0.244	0.04569	11
B3 網頁規劃能力	0.345	0.04126	12
E2 著作權溝通能力	0.173	0.03961	13
C3 數位銷售機制管理能力	0.298	0.03117	14
E4 員工管理能力	0.135	0.03087	15
A3 功能設計能力	0.077	0.02747	16

B1 軟體運用能力	0.206	0.02460	17
E1 版權管理能力	0.107	0.02441	18
A2 藝術創作能力	0.068	0.02435	19
C2 平台開發與研究能力	0.206	0.02159	20
D1 行銷概念能力	0.106	0.01983	21



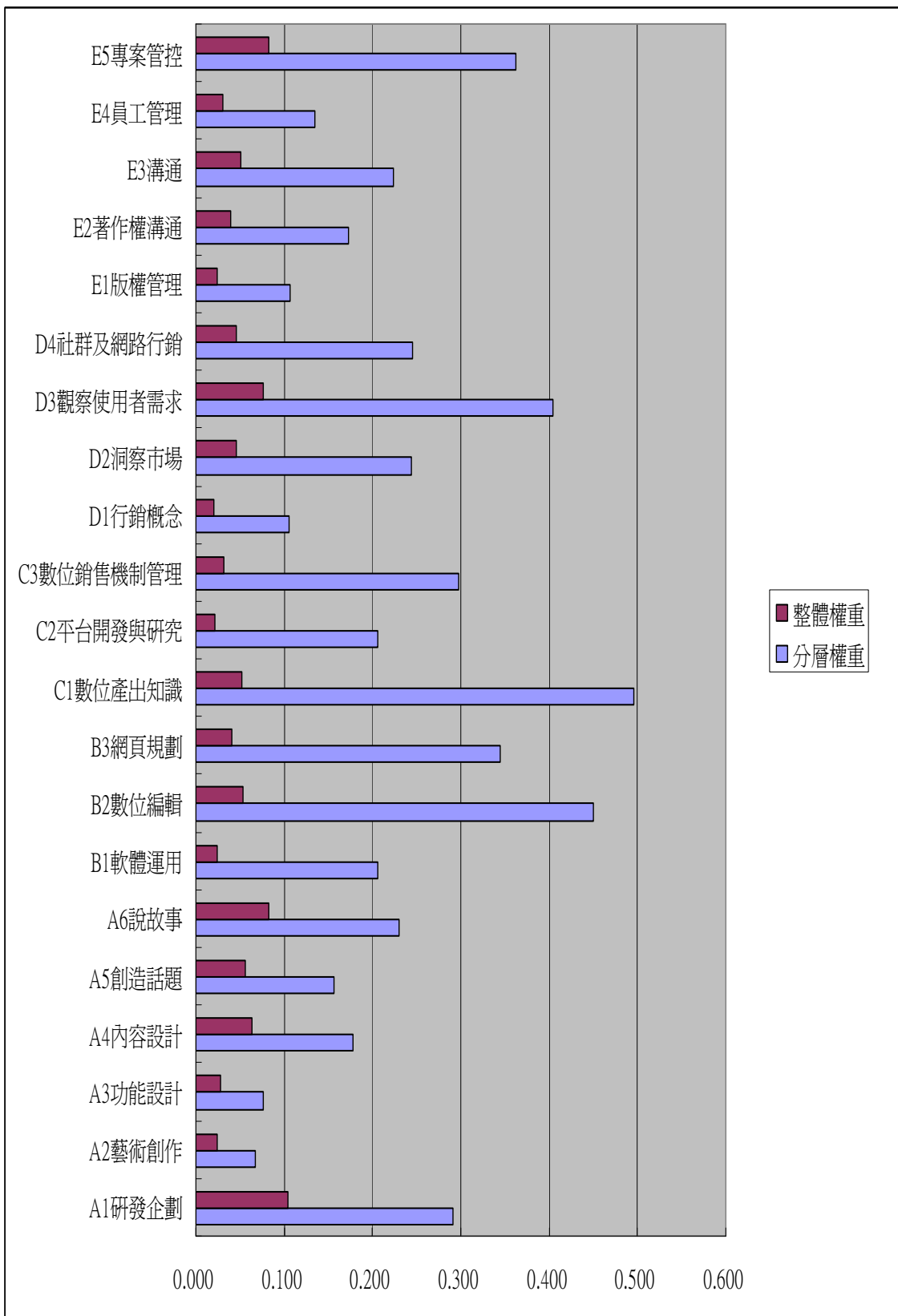


圖 4.2 傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究第一種統計方式第二層級之相對權重圖

在傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究層級架構中，第二種統計方式的第一層級共分為五個構面經兩兩成對比較及層級分析法計算後，所得的結果及排序如表 4.3 及圖 4.3 所呈現。

表 4.3 傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究第二種統計方式第一層級之相對
 權重

總構面	CI	CR	第一層級構面	權重值	順序
傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究	0.001	0.001	(A)產品企劃	0.359	1
			(B)電腦技能	0.120	4
			(C)電子商務	0.105	5
			(D)行銷技能	0.187	3
			(E)編務管理	0.229	2

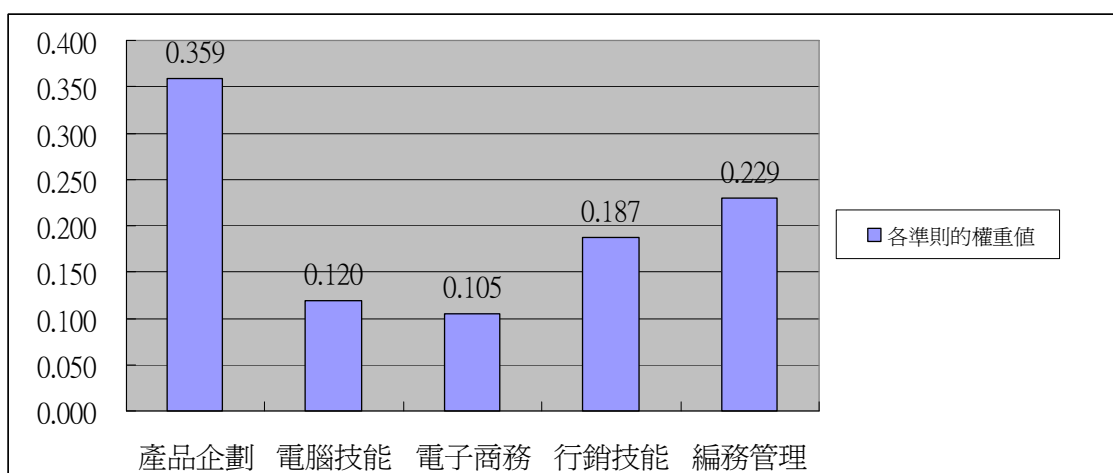


圖 4.3 傳統編輯轉型為數位編輯職能需求第二種統計方式第一層級權重值長條圖

在第一層級的構面中，重要性順序依次為產品企劃(0.359)、編務管理面(0.229)、行銷技能面(0.187)、電腦技能面(0.120)、電子商務面(0.105)，其中「產品企劃面」的權重值最高，顯示填寫問卷的專家對於「產品企劃面」相當重視，可見傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究上，「產品企劃面」是重要因素，對於傳統編輯成功轉型為數位編輯扮演關鍵性的角色。排序第二為「編務管理面」，編

務工作細節的掌控關乎到一個產品企劃執行成功與否的重要關鍵，也是一個商品產出的背後推手，其權重值也頗高。第三為「行銷技能面」與前一項「編務管理面」的落差頗顯著，這個構面重於如何把產出的數位出版品在多元的交易平台成功售出。第四為「電腦技能」與前一項「行銷技能面」的差距不大，這個構面著重於數位素材的電腦基本操作技能，如：軟體運用能力、圖文整合……的基本操作。第五為「電子商務面」這個構面著重於數位出版品銷售平台的認知與研究及數位產品的產出知識，相對而言，電子商務面是第一層級五個構面中權重值最低的，其重要度就降低了，原因是電子商務面對於其他構面來說只是一種觀念性的了解，主要技術操控者為銷售平台，出版社對其技術的掌控性較低，因此相對其他因素來說，對於數位編輯的職能需求影響力較低。

第二層級共有二十一個因素，在分析權重值時，又將其分為整體權重值與分層權重值兩者，整體權重值指的是在上一層級對更上一層級的考量下，同階層的相對偏好程度，代表在總目標的整體考量下之優先向量值。因此必須是下一層級的所有準則或方案的優先權重值之和才會等於 1。而分層權重值乃指在下一層級中各項方案在上一層級標準下的相對重要性，所顯示者為各方案在各項評選準則下的偏好程度，為上層標準考量下之優先向量值。因此，在同一準則下的分層權重值之和必為 1。

在考量「產品企劃面」、「編務管理面」、「行銷技能面」、「電腦技能面」、「電子商務面」下所有的因素：「邀稿及物色作者」、「版權增值」、「腳本發想」、「改編」、「色彩運用」、「動畫、視訊、聲音整合」、「互動設計」、「圖、文、多媒體整合」、「排版設計概念」、「數位出版品的規格概念」、「轉檔格式」、「通路平台」、「訂定適合市場價格」、「提供適切市場的產品」、「通路規劃與促銷」、「產品銷售管理流程」、「授權與取授權的管理」、「著作權法律制度觀念」、「溝通技巧」、「兼顧品質與合理降低成本」、「工作流程管理」等整體優先權重值分析，對於各因素偏好程度，可從表 4.4 可知，最重要的前十項因素，其比重約佔整體權重值的 74%，因此本研究先針對前十項結果做討論。

排序第一的是「腳本發想」，整體權重值為 0.12347；排序第二的是「邀稿及物色作者」，整體權重值為 0.10085；排序第三的是「提供適切市場的產品」，整

體權重值為 0.08543；排序第四的是「工作流程管理」，整體權重值為 0.07458；排序第五的是「改編」，整體權重值為 0.07360；排序第六的是「圖、文、多媒體整合」，整體權重值為 0.06837；排序第七的是「版權加值」，整體權重值為 0.06110；排序第八的是「互動設計」，整體權重值為 0.05381；排序第九的是「排版設計概念」，整體權重值為 0.05318；排序第十的是「兼顧品質與合理降低成本」，整體權重值為 0.04881。

前十項因素的整體權重值都超過 0.04，且十項整體權重值合計為 0.7432，已超過全體的十分之七，因此這十項因素可說是傳統編輯轉型為數位編輯的關鍵職能。

除前十項的關鍵成功因素之外，其餘的十一項為非關鍵性的轉型職能項目，基本上在第一個層級只分布在四個構面，在「電腦技能面」下有「動畫視訊聲音整合」、「色彩運用」其權重值合計就佔了約 0.066，約佔全體的 7%，在「電子商務面」下有「數位出版品的規格概念」、「通路平台」、「轉檔格式」其權重值合計就佔了約 0.105，約佔全體的 11%，在「行銷技能面」下有「產品銷售管理流程」、「通路規劃與促銷」、「訂定適合市場價格」其權重值合計就佔了約 0.102，約佔全體的 10%，在「編務管理面」下有「著作權法律制度觀念」、「授權與取授權的管理」其權重值合計就佔了約 0.106，約佔全體的 11%，由此可知，上述十一項的項目是影響轉型作用力較小的因素。

表 4.4 傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究第二種統計方式第二層級之整體權重(續)

第二層級因素	分層權重	整體權重	排序
a3 腳本發想	0.344	0.12347	1
a1 邀稿及物色作者	0.281	0.10085	2
d2 提供適切市場的產品	0.456	0.08543	3
e5 工作流程管理	0.325	0.07458	4
a4 改編	0.205	0.07360	5

b4 圖、文、多媒體整合	0.571	0.06837	6
a2 版權加值	0.170	0.06110	7
b3 互動設計	0.450	0.05381	8
b5 排版設計概念	0.444	0.05318	9
e4 兼顧品質與合理降低成本	0.213	0.04881	10
b2 動畫視訊聲音整合	0.378	0.04530	11
d4 產品銷售管理流程	0.229	0.04290	12
e3 溝通技巧	0.177	0.04059	13
c1 數位出版品的規格概念	0.383	0.04009	14
c3 通路平台	0.357	0.03737	15
d3 通路規格與促銷	0.193	0.03611	16
e2 著作權法律制度觀念	0.154	0.03538	17
e1 授權與取授權的管理	0.130	0.02985	18
c2 轉檔格式	0.260	0.02729	19
d1 訂定適合市場價格	0.122	0.02287	20
b1 色彩運用	0.172	0.02059	21

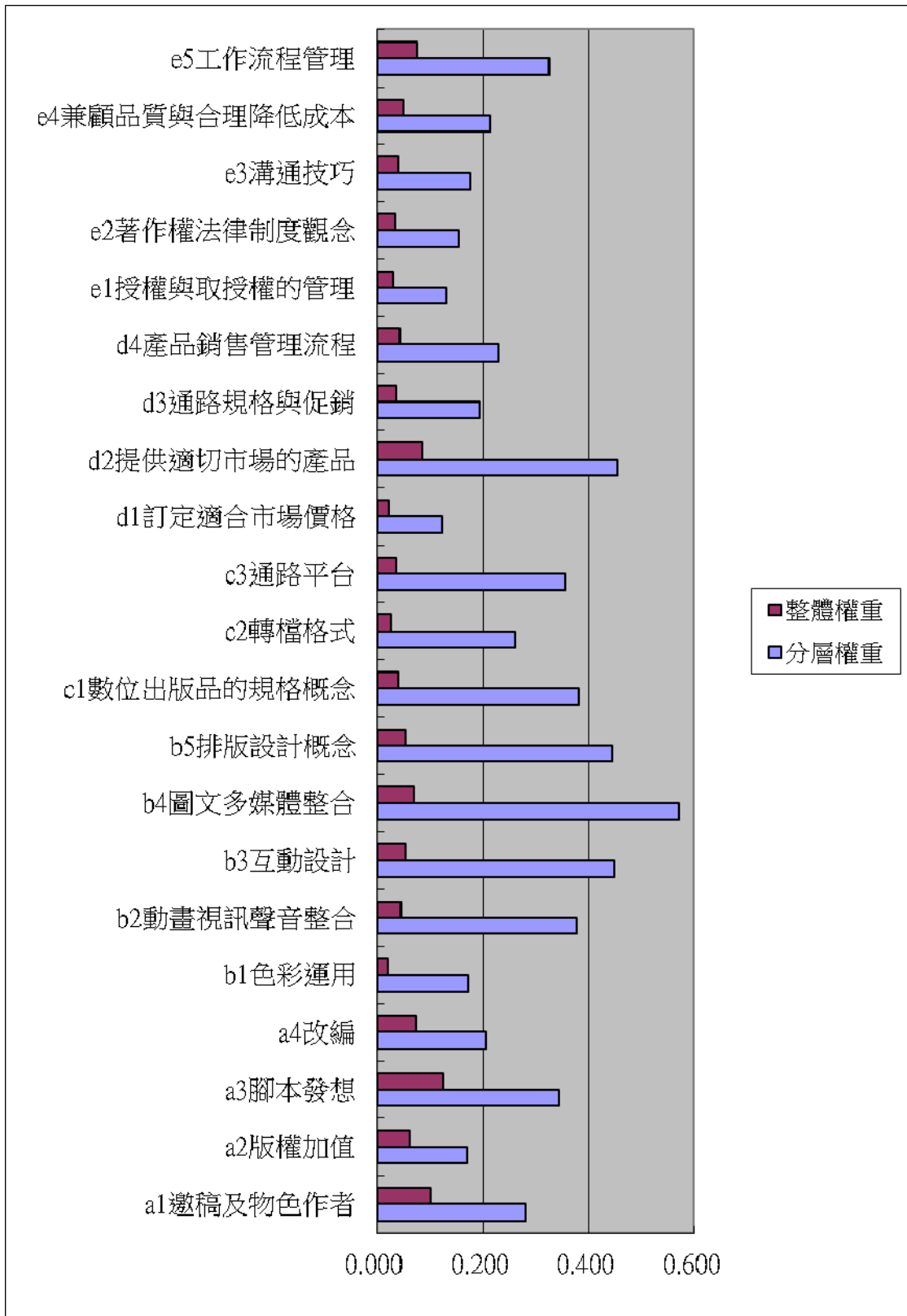


圖 4.4 傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究第二種統計方式第二層級之相對權重圖

4.2 五個構面及各層級因素分析

4.2.1 第一種統計方式的五個構面及各層級因素分析

1. 產品企劃面涵蓋六個層級因素，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由表 4.5 可知，在構面的 CI、C R 值皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準則。在此層級中，重要性依序為「研發企劃能力」權重值為 0.291，「說故事的能力」權重值為 0.230，「內容設計能力」權重值為 0.178，「創造話題能力」0.157，「功能設計能力」權重值為 0.077，「藝術創作能力」權重值為 0.068。其中「研發企劃能力」權重值最高，顯示填答問卷的專家對於「研發」是相當重視的，因為一項產品能不能成為暢銷商品，勢必牽涉的事前的研發企劃，研發企劃包括對產品創新、市場區隔規劃、製作計畫、銷售目標……等做完整的計畫，這是影響傳統編輯轉型相當重要的因素。

第二是「說故事的能力」，在此產品企劃面中其權重值也是相當高，因為擁有說故事的能力可以發揮引導作者寫作的靈感、讓通路、讀者對該產品產生興趣，並讓製作團隊了解該產品特色全力投入製作，這在對產品的企劃初期可發揮非常重要的助益。

第三是「內容設計能力」，在此產品企劃面中其權重值介於中間，在企劃的過程中對內容整合、了解使用者介面、文件規格、資料最佳化……等項目都能做一完整計畫，對後續作者寫稿及編務執行能簡化不少流程。

至於排序第四到第六的三項因素，其權重值相差不多，大部分屬於產品外觀的美感或畫面設計功能，這個部分一般會偏重在美術編輯的職能項目裡，編輯只要知道一些概念性的觀念即可，因此專家將其列為較不具影響力的因素。

表 4.5 第一種統計方式第二層級產品企劃面下權重值及排序(續)

子構面	CI	CR	第二層級因素	分層權重	排序
(A)產品企劃面	0.007	0.005	研發企劃能力	0.291	1
			說故事的能力	0.230	2
			內容設計能力	0.178	3
			創造話題能力	0.157	4
			功能設計能力	0.077	5
			藝術創作能力	0.068	6

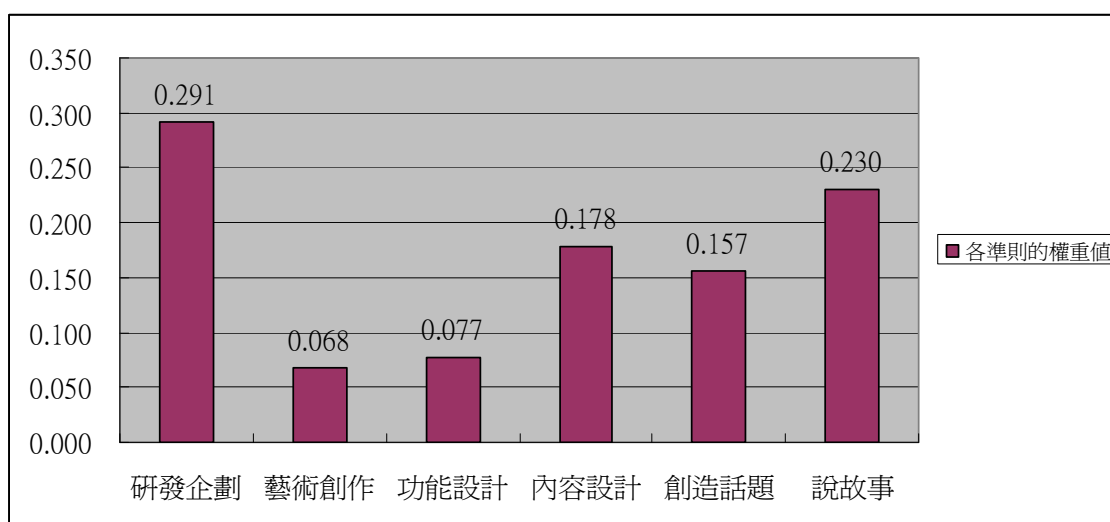


圖 4.5 第一種統計方式第二層級產品企劃面下分層權重值

2. 電腦技能面涵蓋三個層級因素，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由表 4.6 可知在構面的 CI、C R 值皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準則。研究顯示出，子構面中所含第二層級因素，以「數位編輯能力」最為重要，其權重值高達 0.450。

其中以「數位編輯能力」權重值最高，顯示填答問卷的專家對於「編輯」是相當重視的，因為能對作者交來的稿子在進入數位編排前能做數位化檔案需求的整理，降低數位編排階段的障礙及不必要成本的花費是相當重要的。排序第二的

「網頁規劃能力」及排序第三的「軟體運用能力」一個是關於電腦軟體操作能力，另一個是規劃產品在網頁上的曝光能力，基本上編輯只要知道概念可以跟美編溝通即可。

表 4.6 第一種統計方式第二層級電腦技能面下權重值及排序

子構面	CI	CR	第二層級因素	分層權重	排序
(B)電腦技能面	0.007	0.008	數位編輯能力	0.450	1
			網頁規劃能力	0.345	2
			軟體運用能力	0.206	3

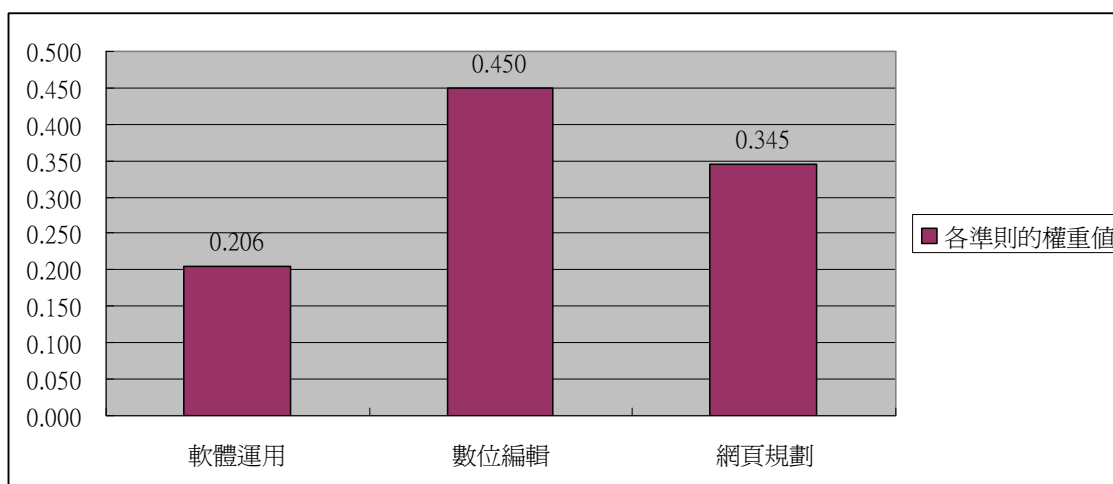


圖 4.6 第一種統計方式第二層級電腦技能面下分層權重值

3. 電子商務面涵蓋五個層級因素，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由表 4.7 在構面的 CI、C R 值皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準則。研究顯示出，子構面中所含第二層級因素，以「數位產出知識能力」最為重要，其權重值高達 0.496。

其中以「數位產出知識能力」權重值最高，顯示填答問卷的專家對於了解數位出版品的定義及各種產出型式是相當重視的，因為要熟悉各種數位出版品的產出型式，才能依照數位通路的規格執行製作。排序第二的「數位銷售機制管理能力」及第三的「平台開發與研究能力」一般在出版社的執行端會側重在行銷部或

業務部的權責，所以編輯只要有一些基本觀念即可。

表 4.7 第一種統計方式第二層級電子商務面下權重值及排序

子構面	CI	CR	第二層級因素	分層權重	排序
(C)電腦商務面	0.000	0.001	數位產出知識能力	0.496	1
			數位銷售機制管理能力	0.298	2
			平台開發與研究能力	0.206	3

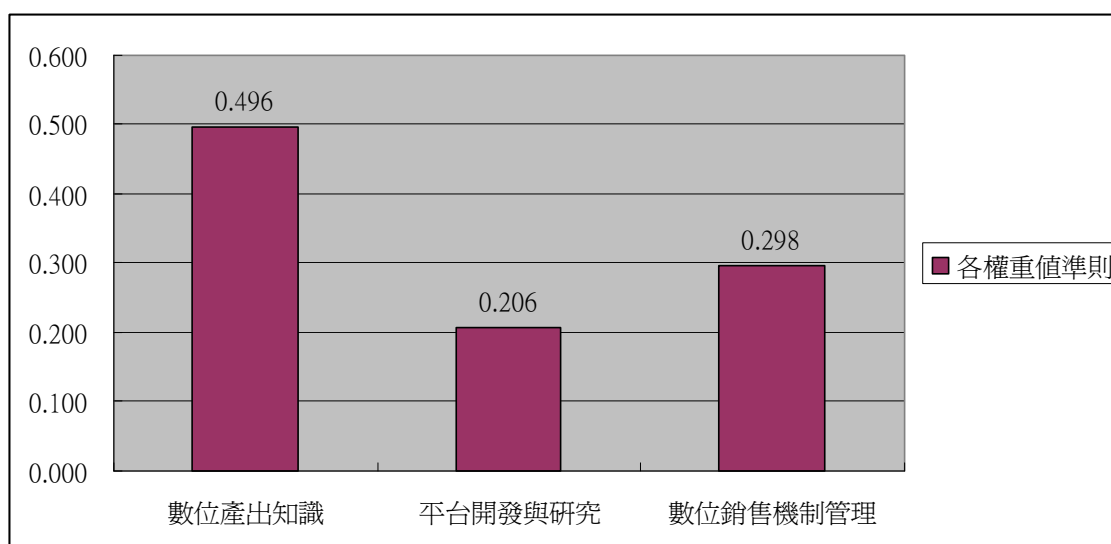


圖 4.7 第一種統計方式第二層級電子商務面下分層權重值

4. 行銷技能面涵蓋四個層級因素，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由表 4.8 在構面的 CI、CR 值皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準則。研究顯示出，子構面中所含第二層級因素，以「觀察使用者需求能力」最為重要，其權重值高達 0.404。

其中以「觀察使用者需求能力」權重值最高，顯示填答問卷的專家對於掌握使用者需求趨勢及習慣的重視，以便在產品企劃時即能精準針對消費者需求規劃市場需要的產品。排序第二的「社群及網路行銷能力」、排序第三的「洞察市場能力」及第四的「行銷概念能力」權重值是相差不多的，重視對當下暢銷品的市場訊息有效掌握，並綜觀資訊，能因應數位出版品加強直銷式的行銷，直接找到潛

在性的消費族群做有效及口碑行銷。一般在出版社的執行端會側重在行銷部或業務部的權責，所以編輯只要有一些基本觀念即可。

表 4.8 第一種統計方式第二層級行銷技能面下權重值及排序

子構面	CI	CR	第二層級因素	分層權重	排序
(D)行銷技能面	0.008	0.009	觀察使用者需求能力	0.404	1
			社群及網路行銷能力	0.246	2
			洞察市場能力	0.244	3
			行銷概念能力	0.106	4

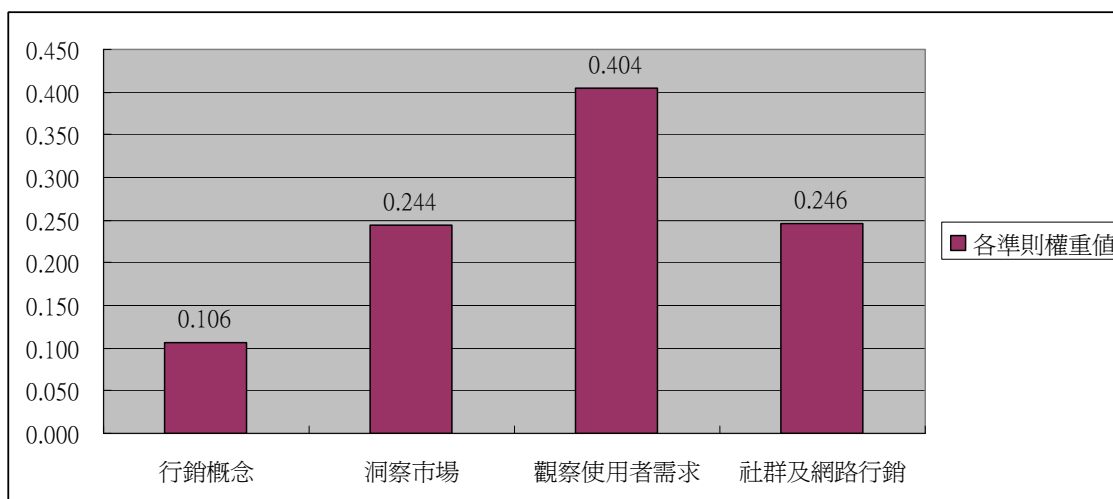


圖 4.8 第一種統計方式第二層級行銷技能面下分層權重值

5. 編務管理面涵蓋五個層級因素，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由表 4.9 可知，在構面的 CI、CR 值皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準則。研究顯示出，子構面中所含第二層級因素，以「專案管控能力」最為重要，其權重值高達 0.362。

其中以「專案管控能力」權重值最高，因台灣出版社大部分是中小型的規模，顯示填答問卷的專家對編輯能夠一條鞭式的掌控編務流程的重視。排序第二的「溝通能力」、第三的「著作權溝通能力」、第四的「員工管理能力」以及第五的「版權管理能力」的權重值相差不大，都是屬編務管理面中的單項職能，但如上述提

及因受限出版規模的因素，大部分出版社希望編輯能擁有對一個產品從開始執行製作到完成，包括：針對本國或國外作品版權的交易、轉移及檔案管理及使用等能力、對內對外的溝通協調能力，如：外包、作者、異業合作、對內工作協調的能力、與作者依數位產品特性溝通授權的各種機制，包括：一次性授權，分章分節授權、各種載具授權……等，都能方方面面掌控的能力，所以其重要性相對不如擁有專案管控能力來得重要。

表 4.9 第一種統計方式第二層級編務管理面下權重值及排序

子構面	CI	CR	第二層級因素	分層權重	排序
(E)編務管理面	0.007	0.006	專案管控能力	0.362	1
			溝通能力	0.224	2
			著作權溝通能力	0.173	3
			員工管理能力	0.135	4
			版權管理能力	0.107	5

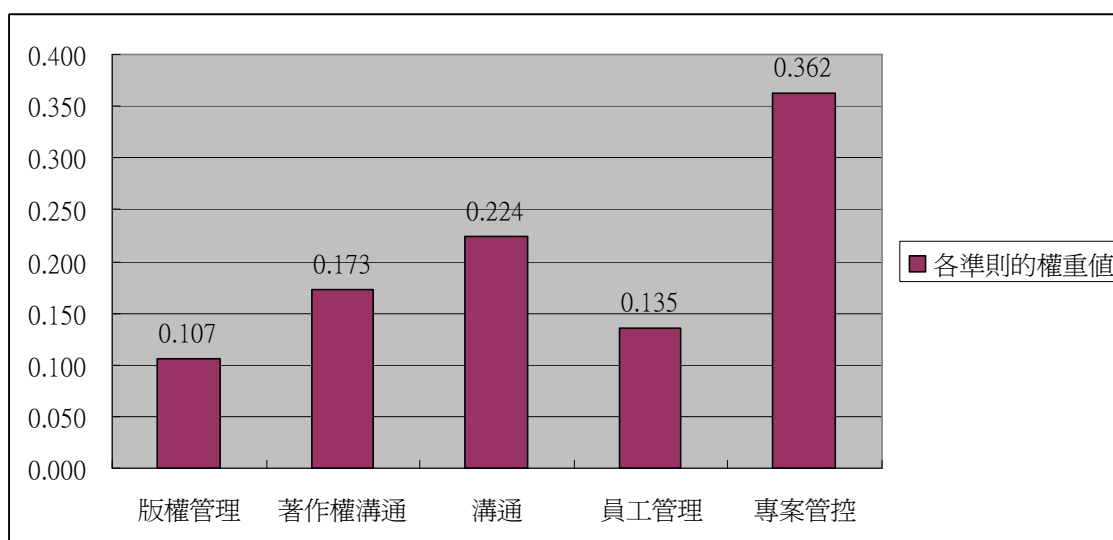


圖 4.9 第一種統計方式第二層級編務管理面下分層權重值

4.2.2 第二種統計方式的五個構面及各層級因素分析

1. 產品企劃面涵蓋四個層級因素，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由表 4.10 可知，在構面的 CI、CR 值皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準則。在此層級中，重要性依序為「腳本發想」權重值為 0.344，「邀稿及物色作者」權重值為 0.281；「改編」權重值為 0.205；「版權加值」0.170。其中「腳本發想」權重值最高，顯示填答問卷的專家對於發想是相當重視的，因為數位產品的內容設計都需要有前端無中生有的發想，例如：互動式、故事性.....的數位出版品發想故事橋段，這是一個數位產品的精髓所在，所以也是編輯轉型很關鍵的職能。

第二是「邀稿及物色作者」，在此產品企劃面中其權重值也是相當高，因為有好的腳本發想，也需要找到適合的作者依其專業來注入精采的文字，才会有內容可以製作，所以能不能物色適合的作者也是編輯轉型重要的因素。

至於排序第三的「改編」及第四的「版權加值」因素，其權重值相差不多，大部分屬於在原有的產品裡尋找多元產出的規格，為該產品創造更多產值或將作者原稿改編成各式各樣的出版品，如：電視劇、電影、動畫繪本等。相對重要性上沒有執行前端，如：腳本發想及物色作者及成功簽約來得重要。

表 4.10 第二種統計方式第二層級產品企劃面下權重值及排序

子構面	CI	CR	第二層級因素	分層權重	排序
(A)產品企劃面	0.002	0.002	腳本發想	0.344	1
			邀稿及物色作者	0.281	2
			改編	0.205	3
			版權加值	0.170	4

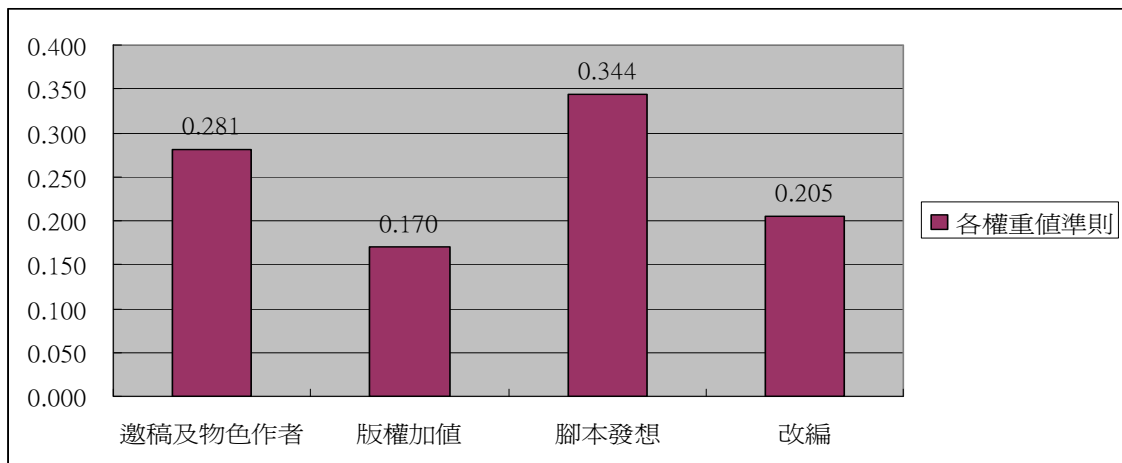


圖 4.10 第二種統計方式第二層級產品企劃面下分層權重值

2. 電腦技能面涵蓋五個層級因素，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由表 4.11 可知在構面的 CI、C R 值皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準則。研究顯示出，子構面中所含第二層級因素，以「圖、文、多媒體整合」最為重要，其權重值高達 0.571。

其中以「圖、文、多媒體整合」權重值最高，顯示填答問卷的專家對數位編輯能不能將作者來稿做審查，並尋找相對應的圖片及多媒體軟體整合執行進入編排前置作業的重視性。排序第二的「互動設計」、第三的「排版設計概念」一個是數位出版品閱讀型態的一種設計，可適時讓讀者與出版品即時互動增加學習及閱讀效果，另一個是字型規劃、版面規劃、外包規劃……等編務作業的重點，對編輯轉型亦是有相當程度的關鍵性。排序第五的「動畫視訊聲音整合」及第六的「色彩運用」一般出版社會由美編去執行，所以編輯只要有一些基本觀念方便與美編溝通即可。

表 4.11 第二種統計方式第二層級電腦技能面下權重值及排序

子構面	CI	CR	第二層級因素	分層權重	排序
(B)電腦技能面	0.005	0.004	圖、文、多媒體整合	0.571	1
			互動設計	0.450	2
			排版設計概念	0.444	3
			動畫視訊聲音整合	0.378	4
			色彩運用	0.172	5

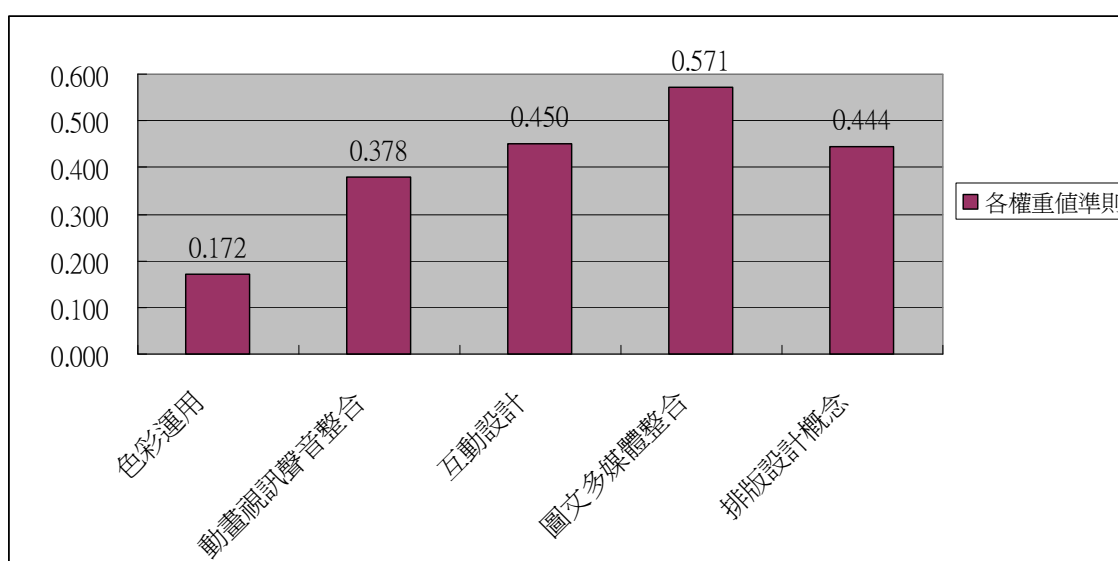


圖 4.11 第二種統計方式第二層級電腦技能面下分層權重值

3. 電子商務面涵蓋三個層級因素，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由表 4.12 在構面的 CI、C R 值皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準則。研究顯示出，子構面中所含第二層級因素，以「數位出版品的規格概念」最為重要，其權重值高達 0.383。

其中以「數位出版品的規格概念」權重值最高，顯示填答問卷的專家認為既然是要轉型為數位編輯則對各種載具所需規格的認知不能不有所研究，如：平板電腦、手機、PC、ipad、kindle、nook、n-reader。至於排序第二的「通路平台」雖權重值也不低，但其大致內容為了解有哪些平台通路，以便全面銷售數位出版品。如：udn、中華電信 hami、遠傳、凌網……等，上述大部分屬於行銷業務部門在處

理的業務，研究者認為編輯只要知道概念即可。而排序第三的「轉檔格式」，其實在編輯執行時只要請美編執行轉檔即可，所以在轉型職能的重要性上相對就較不具影響力。

表 4.12 第二種統計方式第二層級電子商務面下權重值及排序(續)

子構面	CI	CR	第二層級因素	分層權重	排序
(C)電腦商務面	0.001	0.001	數位出版品的規格概念	0.383	1
			通路平台	0.357	2
			轉檔格式	0.260	3

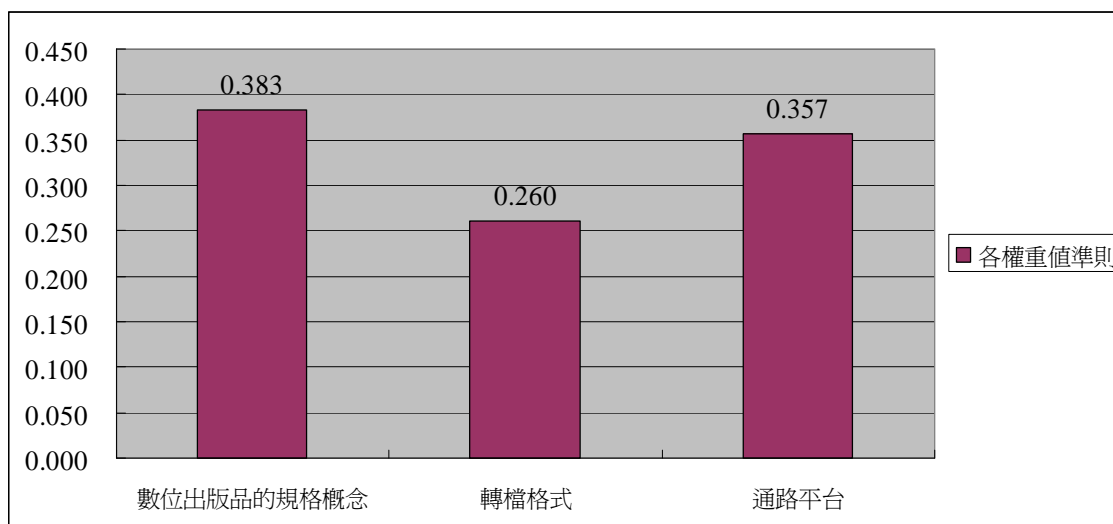


圖 4.12 第二種統計方式第二層級電子商務面下分層權重值

4. 行銷技能面涵蓋四個層級因素，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由表 4.13 在構面的 CI、C R 值皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準則。研究顯示出，子構面中所含第二層級因素，以「提供適切市場的產品」最為重要，其權重值高達 0.456。

其中以「提供適切市場的產品」權重值最高，顯示填答問卷的專家對編輯能不能夠精確掌握市場產品訊息及消費者需求等因素提出有效的競爭產品非常重視。排序第二到第四的因素，其權重值相差不多，內容側重在如：針對各種合作

平台做有效商品銷售管理資料分析，以茲未來行銷分析，消費者購書年齡層分析、分齡購書屬性分析……等。在台灣出版實際作業下較屬於行銷業務部的權責，研究者認為編輯只要略知概念即可。

表 4.13 第二種統計方式第二層級行銷技能面下權重值及排序(續)

子構面	CI	CR	第二層級因素	分層權重	排序
(D)行銷技能面	0.003	0.003	提供適切市場的產 品	0.456	1
			產品銷售管理流程	0.229	2
			通路規劃與促銷	0.193	3
			訂定適合市場價格	0.122	4

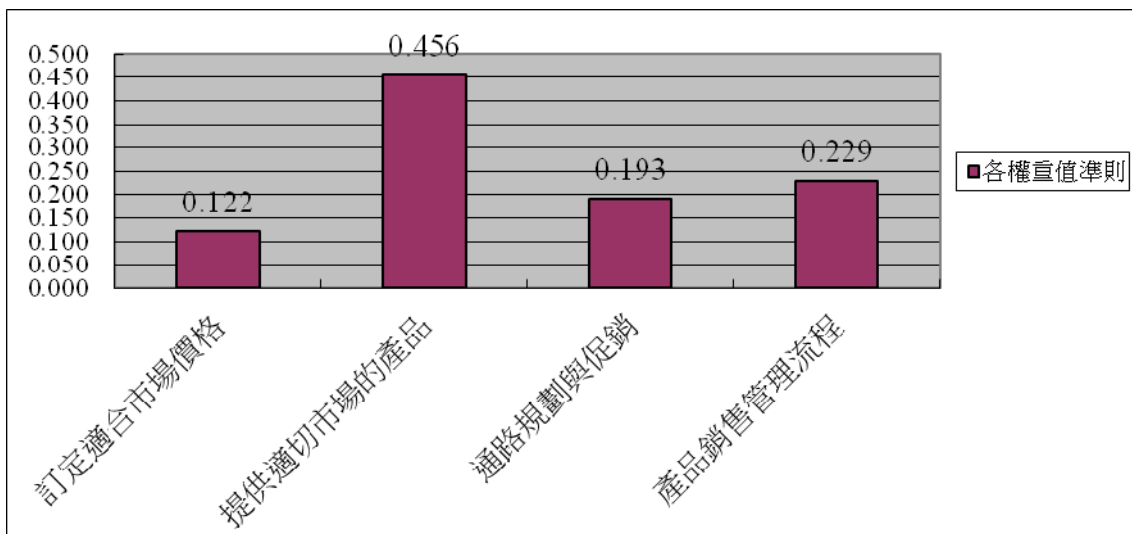


圖 4.13 第二種統計方式第二層級行銷技能面下分層權重值

5. 編務管理面涵蓋五個層級因素，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由表 4.14 可知，在構面的 CI、CR 值皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準則。研究顯示出，子構面中所含第二層級因素，以「工作流程管理」最為重要，其權重值高達 0.325

其中以「工作流程管理」權重值最高，顯示填答問卷的專家對編輯能不能針

對出版計劃工作流程中的人員安排、時間安排、工作細節安排做有效掌控，以順利出版非常重視。排序第二的「兼顧品質與合理降低成本」權重值也不低，因台灣數位出版品的市場規模不大，且在獲利模式尚未明確下，對成本的控制是非常重要的，填答問卷專家對編輯能不能在預算內，完成產品企劃的初衷與計畫，且能兼顧一定的品質水準非常重視。排序第三到第五都是屬編務管理面中的單項職能，在台灣的出版規模限制下，大部分出版社希望編輯能擁有對一個產品從開始執行製作到完成的能力，包括：與編務工作各環節相關人橫向與縱向的溝通，包括編輯、多媒體整合者……等，所以其重要性相對不如擁有工作流程管理能力來得重要。

表 4.14 第二種統計方式第二層級編務管理面下權重值及排序

子構面	CI	CR	第二層級因素	分層權重	排序
(E)編務管理面	0.002	0.002	工作流程管理	0.325	1
			兼顧品質與合理降低成本	0.213	2
			溝通技巧	0.177	3
			著作權法律制度概念	0.154	4
			授權與取授權的管理	0.130	5

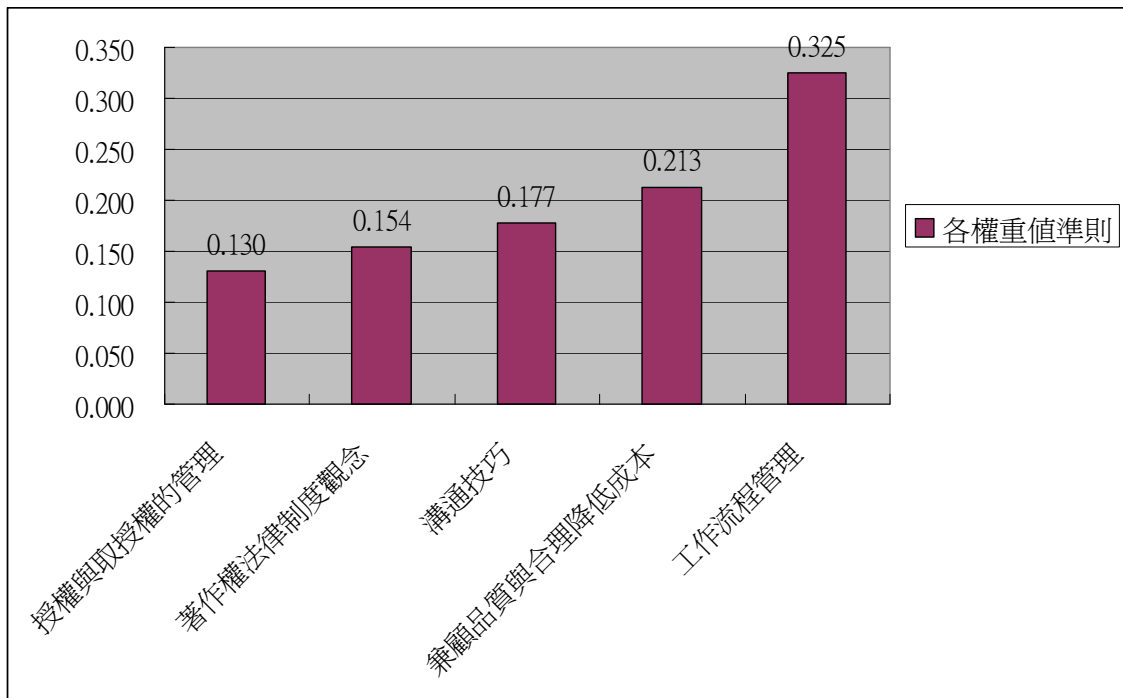


圖 4.14 第二種統計方式第二層級編務管理面下分層權重值

4.3 研究發現與討論

本研究針對傳統編輯轉型為數位編輯職能需求做分析，經過 6 位專家訪談，24 位專家填寫完 AHP(層級分析法)的問卷，經由不同構面探討傳統編輯轉型為數位編輯的職能項目。以下針對這些研究的結果，如表 4-15 及表 4-16 做一些說明。

第一種統計方式：

表 4.15 第一種統計方式各類專家的前 10 名之排名

排名	全部 30	中高階主管 13	主編 11	編輯 6
1	A1	A1	A1	E1
2	E5	E5	A6	D3
3	A6	A6	A4	E3
4	D3	D3	D3	C1
5	A4	A5	E5	A6

6	A5	A4	B3	E4
7	B2	D2	A5	A1
8	C1	B2	C1	D4
9	E3	E3	B2	E1
10	D4	E2	C3	B2

第二種統計方式：

表 4.16 第二種統計方式各類專家的前 10 名之排名(續)

排名	全部 30	中高階主管 13	主編 11	編輯 6
1	a3	a3	a3	e5
2	a1	a1	a1	e4
3	d2	d2	a4	d2
4	e5	b4	b4	a4
5	a4	b5	b3	a1
6	b4	e5	a2	d3
7	a2	a2	e5	d4
8	b3	a4	d2	a3
9	b5	e2	b5	b4
10	e4	b3	c1	e3

關於傳統編輯轉型為數位編輯的職能需求研究之分析，本研究綜合全部專家，所做的問卷，將各問卷分析完後取得各類專家前 10 名之排名，再將全部專家的 10 名的排名相互比對，第一種統計方式取得共同點有 4 項，換言之，在這三類專家問卷分組、集合分析出來的問卷有 4 個關鍵因素在各個前 10 名中是相同的，即「研發企劃」、「說故事」、「觀察使用者需求」、「數位編輯」。前二者源自第一層級的「產品企劃面」，第三者源自第一層級的「行銷技能面」，第四者源自於第一

層級的「電腦技能面」。第二種統計方式取得共同點有 6 項，換言之在這三類專家問卷分組、集合分析出來的問卷有 6 個關鍵因素在各個前 10 名中是相同的，即「腳本發想」、「邀稿及物色作者」、「改編」、「提供適切市場的產品」、「圖文多媒體整合」、「工作流程管理」。前三者源自第一層級的「產品企劃面」，第四者源自第二層級的「行銷技能面」，第五者源自於第一層級的「電腦技能」，第六者源自於第一層級「編務管理面」。

4.3.1 研究發現

關於傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究，經過 6 位專家訪談，24 位專家，包含中高階主管、主編、編輯三類專家所做的問卷。本研究綜合全部專家，將各問卷分析完後，取各類專家之權重值及排名，有以下幾點發現：

1. 產品企劃面最重要：第一層級的兩種統計方式各五個構面中皆以「產品企劃面」的權重值最高，可見專家們認為傳統編輯在轉型為數位編輯的關鍵因素中越能針對產出內容型態做發想，包括：要不要有聲音、視訊、互動……等從無到有的企劃，則轉型的成功機率越高。
2. 第一種統計方式中高階主管及主編這二類專家的前三名之排名有五項皆來自「產品企劃面」，而這二組的專家共 24 位，佔了所有專家的 80%，可說有決定性的作用，這反應在研究成果裡。

中高階主管專家的前三名有二個排名來自「商品企劃面」，即「研發企劃」、「說故事」，這 13 位專家皆從傳統編輯出身晉升為兼任傳統出版與數位出版部門之主管，因此從此可以得出一個結論是中高階專家重視的問題是加強數位出版的產品企劃面，是數位編輯職能中最重要的需求。

而「說故事」、「觀察使用者需求」在這三組專家(除全部專家)中，皆排在前五名以內，可見專家們對這二個因素的重視。唯有觀察使用者的需求並為其產品創造話題性，才能創造出具備競爭力的產品。

從三組專家(除全部專家)的前三名之排名中，「研發企劃」、「說故事」受中高階的專家所重視；而「編務管理面」的職能需求則受編輯專家所重視，這樣的結果也顯示不同經歷背景的專家側重的點也有所不同。

3. 第二種統計方式中高階主管及主編這二類專家的前三名之排名有五項皆來自

「產品企劃面」，而這二組的專家共 24 位，佔了所有專家的 80%，可說有決定性的作用，這反應在研究成果裡。

中高階主管專家的前三名有二個排名來自「產品企劃面」，「邀稿及物色作者」、「腳本發想」，這 13 位專家皆從傳統編輯出身晉升為兼任傳統出版與數位出版部門之主管，因此從此可以得出一個結論是中高階專家重視的問題是加強數位出版的產品企劃面，是數位編輯職能中最重要的需求。

而「邀稿及物色作者」、「腳本發想」在這三組專家(除全部專家)中，皆排在前五名以內，可見專家們對這二個因素的重視。唯有找到對的作者並針對產品做好腳本發想，才能創造出具備競爭力的產品。

從三組專家(除全部專家)的前三名之排名中，「邀稿及物色作者」、「腳本發想」受中高階的專家所重視；而「提供適切市場的產品」的職能需求則受中高階及編輯專家所重視，這樣的結果也顯示不同經歷背景的專家側重的點也有所不同。

4.3.2 各類專家看法之差異性討論

二種統計方式，在各類專家的前 10 名之排名中，中高階及主編專家較重視產品企劃面，而編輯專家較重視編務管理面，顯然與另二類專家的看法有顯著差別。

編輯專家以自身實際操作的工作經驗，較側重如何把產品編輯好再把產出的成品銷售出去，因此在編務管理面的重視程度與其他二類專家的看法不同，呈現的結果也出現顯著差異。

第五章 結論與建議

本章依據文獻的探討、研究設計與執行後呈現的資料統計出研究結果後進行討論與分析，提出研究結論以及對未來傳統出版社在數位出版人力培訓上的建議，期望本研究對未來傳統出版經營的延續及編輯人員提升數位編輯能力的職能上有所助益。

5.1 研究結論

從研究成果的呈現，第一種統計方式得出在三類專家在問卷分組、集合分析出來的問卷有 4 個關鍵因素在各個前 10 名中是相同的，這個比例可謂平均分布，顯示三類專家的意見出現大致一致的結構。第二種統計方式得出在三類專家在問卷分組、集合分析出來的問卷有 6 個關鍵因素在各個前 10 名中是相同的，這個比例可謂相當高，顯示三類專家的意見出現相當大的一致性。

為數 30 人的專家，在三類專家的人數分布上雖不均勻，中高階主管專家有 13 位，主編專家有 11 位，編輯專家有 6 位，但專家的選擇皆有傳統編輯轉型為數位編輯職能需求的各方面專業知識，因此出現意見的一致性反應在研究成果上。

關於傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究分析：

1. 就第一種統計方式分析：

全部專家認為就 21 個子構面，傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究最重要的 5 項排名依序為「研發企劃」、「專案管控」、「說故事」、「觀察使用者需求」、「內容設計」。

(1)研發企劃：

針對未來欲發展的數位出版品在基於與現有市場做區隔或做補強的前提下而提出產品新構想、概念設計、產品發展、產品設計規格製作計畫……等一連串規劃能力。

(2)專案管控：

按照產品企劃面的預想內容、概念及規劃作實際的細節製作，並能同時掌握品質、時程、成本……等流程，對一個產品或專案從開始執行製作到完成都能方

方面面進行掌控的能力。

(3)說故事：

一個好的產品企劃除了對產品創新或產品產出型態的新建立有好的發想，更重要的是如何讓能企劃的內容能順利推展，此時需要有能力將企劃內容用一個吸引人的故事串連來發揮吸引作者的寫作投入、並讓讀者與銷售通路對該產品產生興趣並讓製作團隊了解該產品特色全心全力投入製作，這就是說故事的功能。

(4)觀察使用者需求：

在行銷技能面裡有一個重要的技能就是觀察使用者需求的能力，透過觀察使用者需求能夠掌握需求趨勢及習慣，除了能在產品企劃時精準提出針對消費需求所規劃的商品，更能依不同產品不同客群推出不同的行銷方式，吸引購買力。

(5)內容設計：

一個暢銷的數位產品除了有優秀的作者、扎實的內容之外，更需要針對內容的規劃設計出符合、方便使用者使用的操作介面及功能，才能吸引更多消費者的目光，激發消費動機。

這 5 項子構面的第 1、3、5 項屬於產品企劃面，也就是為數位產品預先規劃發想產出型態，為產品創造加值的元素，是產品具備競爭優勢的核心能力，奠定讓出版社有從中獲得盈利的機會。第 2 項專案管控能力屬於編務管理面，也就是讓產品能按照預先規劃的企劃方向順利執行產品製作，讓產品能按時程及製程順利產出。第 4 項觀察使用者需求能力屬於行銷技能面，也就是針對產品特性、鎖定客群並尋找適合的通路展開相對應的銷售方式，為產品創造最大利潤價值。

2. 就第二種統計方式分析：

全部專家認為就 21 個子構面，傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究最重要的 5 項排名依序為「腳本發想」、「邀稿及物色作者」、「提供適切市場的產品」、「工作流程管理」、「改編」。

(1)腳本發想：

數位出版品在產品企劃工作的初始除了為內容設定主題與內容撰寫大綱之外，亦要為了引發與讀者的互動性與共鳴而鋪陳的針對性故事橋段來激發讀者的閱讀動機。

(2)邀稿及物色作者：

針對產品企劃面設定好的產品內容及方向精準尋找適切的寫作對象，並能成功的簽下版權合約。

(3)提供適切市場的產品：

2011 年在台北的國際書展研討會上大雁出版社社長蘇拾平先生提到對於暢銷書的觀念，蘇社長指出：「沒有暢銷書的類型，只有從每一類型的出版品去找暢銷書」，這句話明顯指出，每一項產品都有適合的閱讀客群，一個好的行銷手法能夠在精準掌握市場產品訊息及消費者需求後推出相對應的產品在相對應的通路上創造銷售利潤的極大化。

(4)工作流程管理：

工作流程管理是依產品企劃面設定的產品型態之後的後製工作，屬於出版品實際製作執行的操作階段。主要針對出版計畫工作流程中的人員、時間及細節工作安排做有效的掌控與執行以順利按時程、品質及規劃完成出版。

(5)改編：

一個單純的出版品本身的獲利能力是相當有限的，若能以出版品為藍本延伸多元性的產品型態並授權成功，也就是創造延伸授權的概念，如：改編為電視劇、電影、動畫繪本……等，則可能為產品創造不可限量的效益收入。

這 5 項子構面的第 1、2、5 項屬於產品企劃面，也就是為數位產品預先規劃發想產出型態，為產品創造增值元素的工作細節執行內容，也是產品企劃面的實質核心內容。第 3 項提供適切市場的商品屬於行銷技能面，也就是針對各種潛在客群觀察其消費行為喜好，並針對各種客群的喜好提供相對應的產品以提高其銷售率創造產品營收。第 4 項工作流程管理屬於編務管理面，也就是針對每一個專案或產品按照商品企劃內容設定一個工作流程規範，以利在兼顧品質、製程時效、合理成本限制下順利推出成品。

傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究旨在找出「關鍵」的轉型職能項目，讓傳統出版社能在現有資源及現有編輯人力編制下以最少的成本投入，發揮關鍵且最大效益，並全面強化產品企劃、電腦技能、電子商務、行銷技能、編務管理面的實務，以達傳統出版在數位出版洪流襲擊下能站在傳統出版資源下漂亮轉身

融入數位匯流的出版新世紀。本研究取得的研究成果以一般性的立場來評估傳統編輯轉型為數位編輯值需求之研究，除了找出關鍵職能項目之外，出版社也應注意職能項目的各個執行環節，以達長期獲利且穩健發展。

5.2 研究建議

5.2.1 對後續研究者的建議

本研究是針對台灣地區的出版社作實際調查與研究得出來的結論，後續研究建議從二個方面繼續努力，以增加我們對這問題的認識。

1. 依出版屬性而言：應依不同出版屬性的出版社研究相對應的核心職能的項目。嚴格講起來出版社的類型可分為很多種，如：一般出版社、教科書出版社等；若以出版屬性來分，那就更多元了，如：語言、財經、文學、美妝、食譜、小說漫畫……等。每種出版屬性編寫內容的方式不同，與讀者互動的方式也不同，既然傳遞給讀者的內容不同，數位出版需要的配件也不同，配件不同就牽涉到製作方式的不同，所以針對不同出版屬性的核心職能項目值得後續研究者加以深入探討。
2. 依傳統編輯的背景而言：傳統編輯大都是文科畢業的居多，對數位出版所需核心職能的項目認知大多較為粗淺或生疏，後續研究者可針對傳統編輯的背景與數位編輯的職能落差直接做深入的補強項目探討。

5.2.2 對出版社的建議

由於本研究是針對傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究，採用出版社中高階及基層編輯人員的綜合分析，依最後分析項目彼此驗證，在全部專家中占 80% 的比例皆發現兩種統計方式以「產品企劃」為最重要的關鍵因素，表示各階層的專家們有一定的共識，因此綜合專家的意見，研究者希望針對出版社提出二方面的建議：

1. 傳統編輯的存在價值而言，傳統編輯轉型為數位編輯的職能關鍵成功因素首重於「產品的企劃」，因此，針對於數位出版在技術上操作的職能，如：電腦技能面中的軟體運用能力……等或電子商務面中的數位出版品產出知識能力……等，倒不是傳統編輯轉型為數位編輯的最關鍵因素，這樣的趨勢跟本研究作專

家訪談時的專家意見蠻一致的，也就是出版社不會在數位出版的發展趨勢下，汰換掉傳統編輯，也就是說明傳統編輯在加強最關鍵的產品企劃面的職能後，仍是出版社的靈魂人物，傳統編輯的轉型是目前大部分出版社採取的方式，這也是本研究研究的精神所在。

2. 依不同科系畢業的編輯進行職能項目交叉比對，作特定職能項目的強化，以利後續的編輯教育訓練及新進編輯的招募作業。

參考文獻

中文部份

1. 王念祖(2011)，以數位數位金字塔觀點探討兩岸數位出版產業發展，南華大學未出版之碩士論文。
2. 江秀娟(2009)，數位時代編輯人才需求現況與能力需求之初探，中華印刷科技年報。
3. 我愛羅 119(2012)，孫夢姝，2012 年海外電子書市場盤點——動力阻力並存市場硝煙瀰漫。
<http://blog.udn.com/jason080/7165975> (檢索於 2013 年 1 月 13 日)
4. 呂宗熹(2008)，「發展數位出版的人才，是出版人才還是數位人？」，2008 數位出版行動年論壇。
<http://udn.com/NEWS/READING/REA8/4634420.shtml> (檢索於 2012 年 3 月 30 日)
5. 李漢雄、郭書齊(1998)。提升競爭優勢的人力資源策略—談創新力發展與創新活動導入。勞資關係論叢，7，31- 62。
6. 杜麗琴(2008)，「發展數位出版的人才，是出版人才還是數位人？」，2008 數位出版行動年論壇。
<http://udn.com/NEWS/READING/REA8/4634420.shtml> (檢索於 2012 年 3 月 30 日)
7. 邱福星(2002)，供應鍊管理下電子產業錒錫供應商評鑑之研究，國立台北科技大學生產系統工程與管理研究所碩士論文。
8. 周暉達(2011)，出版年鑑，台北：新聞局。
9. 林新倫(2004)，台灣圖書出版業編輯現況：如何成為全方位的編輯人，出版界，72 期，32-37 頁。
10. 林穗芳(1998)，中外編輯出版研究，武昌：華中師範學院，198 頁。
11. 吳偉文、李右婷(民 95)，「人力資源管理：讀解職能密碼」，初版。
12. 吳復新、黃一峰、王榮春(2004)。考選與任用。台北：空大。
13. 范冠宇(2006)，圖書出版數位化的障礙因素研究，世新大學未出版之碩士論文。
14. 財團法人資訊工業策進會(2011)，台灣數位內容產業年鑑，台北經濟部工業局。

15. 財團法人中華民國職業訓練研究發展中心(2008)，我國觀光休閒產業從業人員職能分析及訓練職類之研發，行政院勞工委員會職業訓練局泰山職業訓練中心。
16. 陳穎青，內容推進實驗室，2011年4月27日。
<http://www.contnt.net/2011/04/editorial-skills-in-digital-age.html> (檢索於2012年3月30日)
17. 陳香微(2004)，出版品的編輯角色探討，出版界，72期，46-49頁。
18. 康泰納仕時尚網
<http://wired.tw/2012/02/13/future-of-reading-chris-anderson/index.html> (檢索於2012年3月30日)
19. 許書豪(2008)，台灣數位出版產業之競爭策略研究，世新大學未出版之碩士論文。
20. 郭至楨(2012)，大小創意部落格
http://blog.dxmonline.com/2008/07/blog-post_30.html (檢索於2012年3月29日)
21. 張承、莫惟(2008)，人力資源管理便利貼，台北：鼎茂圖書。
22. 楊百川(2006)，策略性核心職能辨認模式建構－價值活動與流程分析導向，輔仁大學商學研究所未出版博士論文。
23. 楊慧美(2007)，情緒智力、職能與人力資源管理活動之相關研究-以P公司為例，中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。
24. 褚志鵬(2009)，層級分析法(AHP)理論與實作，花蓮：東華大學。
25. 經濟部(2010)，出版的技術與價值流程專案計畫，台北：經濟部。
26. 經濟部工業局(2003)，台灣數位內容產業白皮書，台北：經濟部工業局。
27. 數位內容產業推動辦公室(2007)，台灣數位內容產業白皮書。台北：經濟部工業局。
28. 萬榮水(2006)，臺灣大學校院對出版相關領域人才養成之檢視與展望，嘉義：南華出版通訊，第3期。
http://mail.nhu.edu.tw/~publish/publish/index0710_1.htm#1_2 (檢索於2013年1月22日)

29. 數位內容學院(2009)，數位內容的定義，<http://www.dci.org.tw/portal/index.jsp>> (檢索於 2012 年 5 月 10 日)
30. 圖書出版產業調查報告(2010)，台北：行政院新聞局。
31. 輔仁大學企業管理學系第 37 屆人力資源管理專題報告(2003)，核心職能之類型與應用-以銀行產業為例，台北：輔仁大學。
32. 潘怡臻(2009)，數位出版從業人員專業能力之研究，世新大學未出版之碩士論文。
33. 劉楚慧(2003)，誰是企業夢寐以求的人才，Career 職場趨勢報。
<http://media.career.com.tw/%5Cpaper%5Cpaperfile%5Ctrend%5C%BD%D6%AC0%A5%F8%B7~%B9%DA%B4K%A5H%A8D%AA%BA%A4H%A4~%A1H.htm>(檢索於 2013 年 2 月 10 日)
34. 鄧振源、曾國雄(1989)，層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用，中國統計學報，1999 年，第 27 期第 6 卷，5-20 頁。
35. 謝吉松(2010)，數位出版的技術與價值流程，台北：經濟部工業局。
36. 薛良凱(2006)
<http://tw.myblog.yahoo.com/anthony-chien> (檢索於 2012 年 5 月 6 日)
37. Gerald Gross(齊若蘭譯，1998)，編輯人的世界，台北：天下文化。
38. Raymond A.Noel(簡貞玉譯，2007)，員工訓練與能力發展，台北：五南圖書。

英文部分

1. C. K. Prahalad & G. Hamel(1990), Core Competence Of The Corporation, Los Angeles: Harvard Business Review.
2. Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A.(2000),Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21(10-11),1105-1121.
3. Greengard, S.,(1999), Portals Help HR Navigate the Vast Corporate Labyrinth, Workforce, 78(5),99-100.
4. Lahti, R. K.,(1999),Identifying and integrating individual level and organizational level core competencies. Journal of Business and Psychology 14(1),59-75.
5. McClelland, D. C.,(1973),Testing for Competence Rather Than for Intelligence, American Psychologist,28(1),1-14.
6. Prahalad, C. K., and Hamel, G.,(1990),The core competence of corporation. Harvard Business Review 68(3),79-91.
7. Spencer, L.M. & Spencer, S.M.(1993),Competence at work: Models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.11.
8. Saaty, T. L.(1980),The Analytic Hierarchy Process : Planning, Priority Setting, Resource Allocation, McGraw-Hill : New York
9. Yeung, K.A.,(1996),Competencies for HR Professional: An interview with Richard E. Boyatzis, Human Resource Management,35(1),119-131。

附錄一、專家訪談大綱

- 一、數位出版的趨勢越來越明顯，請問貴公司針對傳統編輯的角色有無轉型計畫？
數位出版的編輯人力如何因應？是以輸血、輸血+換血的方式、換血的方式因應數位編輯人力問題？
- 二、針對有 10 年以上完整編輯工作資歷的編輯而言，是不是不利於轉型為數位出版編輯？在轉型過程中最大的挑戰是什麼？排序狀況為何？您認為要如何突破？
- 三、傳統編輯在轉型為數位編輯的過程中，若把核心職能初步歸納為以下五項您認為妥不妥當？還有沒有要增加的部份或您有沒有其他看法？
 1. 產品企劃
 2. 電腦操作技能
 3. 電子商務
 4. 行銷技能
 5. 編務管理
- 四、依據下表，在「產品企劃」核心職能的能力部分有無要增加的？工作內容設定是否適當或有無要增加的部份？在「能力」的項目中重要性排序您認為是？在「工作內容」的重要性排序你認為是？
- 五、依據下表，在「電腦操作技能」核心職能的能力部分有無要增加的？工作內容設定是否適當或有無要增加的部份？在「能力」的項目中重要性排序您認為是？在「工作內容」的重要性排序你認為是？
- 六、依據下表，在「電子商務」核心職能的能力部分有無要增加的？工作內容設定是否適當或有無要增加的部份？在「能力」的項目中重要性排序您認為是？在「工作內容」的重要性排序你認為是？
- 七、依據下表，在「行銷技能」核心職能的能力部分有無要增加的？工作內容設定是否適當或有無要增加的部份？在「能力」的項目中重要性排序您認為是？在「工作內容」的重要性排序你認為是？
- 八、依據下表，在「編務管理」核心職能的能力部分有無要增加的？工作內容設

定是否適當或有無要增加的部份？在「能力」的項目中重要性排序您認為是？

在「工作內容」的重要性排序你認為是？

九、依照上述的核心職能五個項目中，您能依序排出數位出版編輯職能的重要排序嗎？

核心職能	能力	工作內容
產品企劃排序__	1.研發企劃能力 2.藝術創作能力 3.功能設計能力 4.內容設計能力 5.創造性設計能力 6.說故事的能力 排序_____	1.邀稿能力 2.版權加值能力 3.腳本發想能力 4.改編能力 5.物色作者的能力 排序_____
電腦操作技能 排序__	1.軟體運用能力(觀念) 2.數位編輯能力(觀念) 3.網頁設計能力(觀念) 排序_____	1.電腦繪圖能力 2.色彩運用能力 3.圖形繪製與設計能力 4.角色、元件設計能力 5.動畫製作能力 6.視訊、聲音整合能力 7.互動設計能力 8.FLASH 動畫設計能力 9.圖、文、多媒體整合能力 10.網頁版面設計、編排能力 11.互動式網頁設計能力 12.影像編輯調整能力 13.Dreamweaver 之操作 14.InDesign 之操作 15.排版設計概念

		排序_____
電子商務排序__	1.數位出版品產出知識 2.平台開發與研究 3.數位出版品平台銷售機制管理 排序_____	1.了解數位出版品在各種載具所需的規格概念 2.了解各種電子書轉檔格式，如：epub 3.了解各種數位電子出版品的通路平台 4.金流概念與管控執行 5.物流概念與管控執行 排序_____
行銷技能排序__	1.行銷概念 2.洞察市場能力 3.了解使用者消費習慣(需求) 排序_____	1.能否訂定適合市場價格 2.促銷能力 3.能否提供適切市場的產品 4.通路規劃能力 5.消費者管理流程 排序_____
編務管理排序__	1.版權管理能力 2.著作權溝通能力 3.溝通能力 4.員工管理能力 5.品質管理能力 6.成本管理 7.專案管控能力 排序_____	1.對出版合約著作權延伸授權的管理概念 2.著作權法律制度觀念 3.加密機制 4.溝通技巧 5.兼顧品質與合理降低成本 6.時間管理 排序_____

附錄二、傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究相對權重調查問卷

「傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究」

相對權重調查問卷

敬愛的專家先進：

您好！感謝您擔任本研究之參與評定專家，懇祈 惠賜卓見。

素仰 您對出版產業有豐富的經驗，本問卷旨在瞭解您對傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之意見，希望藉助您的專業判斷，以明確得知傳統編輯轉型為數位編輯職能的相對權重。

調查結果僅做整體性的分析，不致披露個別意見，敬請放心作答。填答需要的時間較一般問卷調查為長，但您的意見十分寶貴，請耐心作答。

請可能將問卷於二週內寄回。萬分感謝您的協助！

南華大學出版與文化事業管理研究所

指導教授：萬榮水 博士

研究生：洪季楨 敬上

第一部份、研究說明

一、研究背景與目的

近幾年因網路與科技的發展，造成全世界消費及閱讀習慣的改變，首先成就了網路書店的崛起，造成實體書店的凋零，隨後發生出版本質的微妙變化，電子書的問世，甚至近期數位影音的蓬勃發展，出版的數位化已變成不可抵擋的趨勢。所有形式的出版品都將因新數位資訊媒體的發展而重新定義。而網路科技的進步雖讓傳統出版陷入危機，但相對也帶來轉機。追根究底，編輯為出版作業的核心陣地，為了因應出版定義的改變，目前急需找出傳統出版的編輯人員變身為數位出版編輯的 DNA，才能強化傳統出版社轉型為數位出版的關鍵核心競爭力，並作為傳統出版社及目前編輯人員轉型之參考。

二、名詞解釋

「**專家調查法**」是以專家為索取未來信息的對象，組織各領域的專家運用專業方面的知識和經驗，通過直觀的歸納，對預測對象過去和現在的狀況、發展變化過程進行綜合分析與研究。本研究欲以專家調查法來執行 AHP。

「**層級分析法**」(AHP)是一套決策方法，透過整合質與量的資訊為依據，將決策分解成要素階層系統，安排這些成份或變數為階層次序，然後施以特定評比，求取各階層的權重，以決定評估準則的優勢順位，然後找出達成目標的適當指標。

「**相對權重**」，係指對於各層級指標變數的相關重要性，藉由兩兩相較下，主觀判斷給予數值，並綜合這些判斷來決定哪個變數有最高優先權。

第二部份、問卷內容

一、填答說明

- (一) 本研究發展出「傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究」初步建構指標，如表一。
- (二) **本問卷共有十一大題**，每一大題將針對同一層級中，各指標間的重要性進行兩兩比較，以決定其權重，亦即其相對重要性。
- (三) **邏輯一致性是本研究的必要條件**，填答時務請注意同組指標間的邏輯一致性，例如選填結果應符合「甲>乙，乙>丙，則甲>丙」的邏輯。如果填答結果違反了邏輯一致性的假設(填答結果為丙>甲)，將導致填答內容失敗。

二、填答範例

例：購買手機的評估準則有三：手機的①價位②功能③款式

(一) 評估準則重要性排序

例如您認為：功能 \geq 價位 \geq 款式，則填寫為② \geq ① \geq ③

(二) 評估準則相對重要性勾選

例如：第一欄顯示「功能」比「價位」重要，且評估「功能」比「價位」在購買手機的重要程度來說「功能」是「頗為重要」，因此勾選右邊 1:5 的欄內。

指標	左邊因素重要性大於右邊因素									右邊因素重要性大於左邊因素									指標
	程 度																		
	絕 對 重 要 9:1	8:1	極 為 重 要 7:1	6:1	頗 為 重 要 5:1	4:1	稍 微 重 要 3:1	2:1	同 等 重 要 1:1	1:2	稍 微 重 要 1:3	1:4	頗 為 重 要 1:5	1:6	極 為 重 要 1:7	1:8	絕 對 重 要 1:9		
價 位												▼						功 能	
價 位						▼												款 式	
功 能			▼															款 式	

以上所代表的意義為：

- (一)價位的重要性 < 功能，且重要性程度比例為 1：5。
- (二)價位的重要性 > 款式，且重要性程度比例為 3：1。
- (三)功能的重要性 > 款式，且重要性程度比例為 7：1。

傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究的完整分析架構如下：

	第一層級	第一種統計方式	第二種統計方式
傳統編輯轉型為數位編輯	(A)產品企劃	(A1)研發企劃能力	(a1)邀稿及物色作者
		(A2)藝術創作能力	(a2)版權增值
		(A3)功能設計能力	(a3)腳本發想
		(A4)內容設計能力	(a4)改編
		(A5)創造話題能力	
		(A6)說故事的能力	

(B)電腦技能	(B1)軟體運用能力	(b1)色彩運用
	(B2)數位編輯能力	(b2)動畫、視訊、聲音整合
	(B3)網頁規劃能力	(b3)互動設計
		(b4)圖、文、多媒體整合
		(b5)排版設計概念
(C)電子商務	(C1)數位產出知識能力	(c1)數位出版品的規格概念
	(C2)平台開發與研究能力	(c2)轉檔格式
	(C3)數位銷售機制管理能力	(c3)通路平台
(D)行銷技能	(D1)行銷概念能力	(d1)訂定適合市場價格
	(D2)洞察市場能力	(d2)提供適切市場的產品
	(D3)觀察使用者需求能力	(d3)通路規劃與促銷
	(D4)社群及網路行銷能力	(d4)產品銷售管理流程
(E)編務管理	(E1)版權管理能力	(e1)授權與取授權的管理
	(E2)著作權溝通能力	(e2)著作權法律制度觀念
	(E3)溝通能力	(e3)溝通技巧
	(E4)員工管理能力	(e4)兼顧品質與合理降低成本
	(E5)專案管控能力(含品管、成本控管)	(e5)工作流程管理

表一：傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究

本研究只針對第一層和第一種職能統計方式與作業能力部分進行探討，第二種統計方式部分只供參考。

三、填答開始：

第一題、「傳統編輯轉型為數位編輯職能需求之研究」所轄第一層級評估構面有：

- (A) 產品企劃
- (B) 電腦技能
- (C) 電子商務
- (D) 行銷技能
- (E) 編務管理

(一)評估構面重要性排序：__ ≥ __ ≥ __ ≥ __ ≥ __ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

構面	左邊因素重要性大於右邊因素									右邊因素重要性大於左邊因素									構面
	程 度																		
	絕 對 重 要 9:1	8:1	極 為 重 要 7:1	6:1	頗 為 重 要 5:1	4:1	稍 微 重 要 3:1	2:1	同 等 重 要 1:1	1:2	稍 微 重 要 1:3	1:4	頗 為 重 要 1:5	1:6	極 為 重 要 1:7	1:8	絕 對 重 要 1:9		
產品企劃																		電腦技能	
產品企劃																		電子商務	
產品企劃																		行銷技能	
產品企劃																		編務管理	
電腦技能																		電子商務	

電腦技能																			行銷技能	
電腦技能																				編務管理
電子商務																				行銷技能
電子商務																				編務管理
行銷技能																				編務管理

* 定義與說明

第一層級構面	構面說明
(A)產品企劃	數位產品產出的發想，也就是產出的內容型態，包括要不要有聲音、視訊、互動……功能等從無到有的發想。
(B)電腦技能	數位素材的電腦基本操作技能，如軟體運用能力、圖文整合的基本操作……。
(C)電子商務	數位出版品銷售平台的認知與研究及數位產品的產出知識。
(A)行銷技能	數位出版品的行銷能力、管理、通路概念。
(B)編務管理	版權管理能力、數位出版品的工作流程及人事管理能力。

第二題、「產品企劃」所轄之第一種統計方式

評估因素有：(A1)研發企劃能力

(A2)藝術創作能力

(A3)功能設計能力

(A4)內容設計能力

(A5)創造話題的能力

(A6)說故事的能力

(一)評估構面重要性排序：__ ≥ __ ≥ __ ≥ __ ≥ __ ≥ __ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

因素	左邊因素重要性大於右邊因素								右邊因素重要性大於左邊因素								因素
	程 度																
	絕 對 重 要		極 為 重 要		頗 為 重 要		稍 微 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		頗 為 重 要		極 為 重 要	絕 對 重 要	
9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
研發企劃能力																	藝術創作能力
研發企劃能力																	功能設計能力
研發企劃能力																	內容設計能力
研發企劃能力																	創造話題的能力
研發企劃能力																	說故事的能力
藝術創作能力																	功能設計能力
藝術創作能力																	內容設計能力
藝術創作能力																	創造話題的能力
藝術創作能力																	說故事的能力

功能設計能力																			內容設計能力
功能設計能力																			創造話題的能力
功能設計能力																			說故事的能力
內容設計能力																			創造話題的能力
內容設計能力																			說故事的能力
創造話題的能力																			說故事的能力

* 定義與說明

(A)能力	說明
(A1)研發企劃能力	產品創新，市場區隔規劃、製作計畫……等。
(A2)藝術創作能力	讓數位出版版面規劃有獨特性，在版面設計上可加入增加美感的藝術性設計。
(A3)功能設計能力	畫面樣式設計，如：消費者使用工具列、按鈕……等。
(A4)內容設計能力	內容整合、了解使用者介面、文件規格、資料最佳化……等。
(A5)創造話題的能力	對企劃的產品能有帶領輿論討論的能力，在未出版前吸引注意力。
(A6)說故事的能力	可以發揮引導作者寫作的靈感，並讓通路、讀者對該產品產生興趣，並讓製作團隊了解該產品特色全力投入製作。

第三題、「產品企劃」所轄之第二種統計方式

評估因素有：(a1)邀稿及物色作者

(a2)版權加值

(a3)腳本發想

(a4)改編

(一)評估構面重要性排序：__ ≥ __ ≥ __ ≥ __ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

因素	左邊因素重要性大於右邊因素								右邊因素重要性大於左邊因素								因素
	程 度																
	絕 對 重 要		極 為 重 要		頗 為 重 要		稍 微 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		頗 為 重 要		極 為 重 要		
9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
邀稿及物色作者																	版權加值
邀稿及物色作者																	腳本發想
邀稿及物色作者																	改編
版權加值																	腳本發想
版權加值																	改編
腳本發想																	改編

* 定義與說明

(a)能力	說明
(a1)邀稿及物色作者	為企研發劃出的產品尋找適宜的作者人選並成功簽下版權合約。
(a2)版權加值	為簽訂的合約尋找多元產出的規格，為該產品創

造更多產值。

(a3)腳本發想 為有互動式、故事性……的數位出版品發想故事橋段。

(a4)改編 將作者原稿改編成各式各樣的出版品，如：電視劇、電影、動畫繪本等。

第四題、「電腦技能」所轄之第一種統計方式

評估因素有：(B1)軟體運用能力

(B2)數位編輯能力

(B3)網頁規劃能力

(一)評估構面重要性排序：__ ≥ __ ≥ __ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

因素	左邊因素重要性大於右邊因素								右邊因素重要性大於左邊因素								因素		
	程 度																		
	絕 對 重 要		極 為 重 要		頗 為 重 要		稍 微 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		頗 為 重 要		極 為 重 要	絕 對 重 要			
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
軟體運用能力																			數位編輯能力
軟體運用能力																			網頁規劃能力
數位編輯能力																			網頁規劃能力

* 定義與說明

(B)能力	說明
(B1)軟體運用能力	電腦軟體操作能力，如：indesign、dreamweaver、word……等。
(B2)數位編輯力	對作者交來的稿子在進入數位編排前能做數位化檔案需求的整理，降低數位編排階段的障礙。
(B3)網頁規劃能力	針對每本書規劃一個基本的數位銷售的曝光門面，把每一本都當作一個可以在網頁上曝光的主力商品。

第五題、「電腦技能」所轄之第二種統計方式

評估因素有：(b1)色彩運用

(b2)動畫、視訊、聲音整合

(b3)互動設計

(b4)圖、文、多媒體整合

(b5)排版設計概念

(一)評估構面重要性排序：__ ≥ __ ≥ __ ≥ __ ≥ 2__ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

因素	左邊因素重要性大於右邊因素								右邊因素重要性大於左邊因素								因素
	程 度																
	絕 對 重 要		極 為 重 要		頗 為 重 要		稍 微 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		頗 為 重 要		極 為 重 要		
9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
色彩運用																	動畫、視 訊、聲音 整合

色彩運用																			互動設計
色彩運用																			圖、文、多媒體整合
色彩運用																			排版設計概念
動畫、視訊、聲音整合																			互動設計
動畫、視訊、聲音整合																			圖、文、多媒體整合
動畫、視訊、聲音整合																			排版設計概念
互動設計																			圖、文、多媒體整合
互動設計																			排版設計概念
圖、文、多媒體整合																			排版設計概念

* 定義與說明

(b)能力	說明
(b1)色彩運用能力	精準運用顏色做產品特色的突顯，讓消費者在閱讀時，既能吸引消費者注意力，又不致因長期閱讀而視覺疲累。
(b2)動畫、視訊、聲音整合	因應在產品重點閱讀處加入動畫、聲音或視訊加強讀者的閱讀印象。
(b3)互動設計	數位出版品閱讀型態的一種設計，可適時讓讀者與出版品即時互動增加學習及閱讀效果。
(b4)圖、文、多媒體整合	將作者來稿整合尋找相對應的圖片及多媒體軟體整合執行進入編排前置作業。
(b5)排版設計概念	字型規劃、版面規劃、外包規劃……等。

第六題、「電子商務」所轄之第一種統計方式

評估因素有：(C1)數位產出知識能力

(C2)平台開發與研究能力

(C3)數位銷售機制管理能力

(一)評估構面重要性排序：__ ≥ __ ≥ __ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

因素	左邊因素重要性大於右邊因素								右邊因素重要性大於左邊因素								因素	
	程 度																	
	絕 對 重 要 9:1	8:1	極 為 重 要 7:1	6:1	頗 為 重 要 5:1	4:1	稍 微 重 要 3:1	2:1	同 等 重 要 1:1	1:2	稍 微 重 要 1:3	1:4	頗 為 重 要 1:5	1:6	極 為 重 要 1:7	1:8		絕 對 重 要 1:9
數位產出知識能力																		平台開發與研究能力
數位產出知識能力																		數位銷售機制管理能力
平台開發與研究能力																		數位銷售機制管理能力

* 定義與說明

(C)能力	說明
(C1)數位產出知識能力	瞭解數位出版品的定義及各種產出型式。
(C2)平台開發與研究能力	自行研發數位出版品的銷售平台或研究各家銷售平台的優劣。
(C3)數位銷售機制管理能力	熟稔各平台銷售的型態、分類，以便管理適銷產品類型。

第七題、「電子商務」所轄之第二種統計方式

評估因素有：(c1)數位出版品的規格概念

(c2)轉檔格式

(c3)通路平台

(一)評估構面重要性排序：__ ≥ __ ≥ __ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

因素	左邊因素重要性大於右邊因素								右邊因素重要性大於左邊因素								因素
	程 度																
	絕 對 重 要 9:1	8:1	極 為 重 要 7:1	6:1	頗 為 重 要 5:1	4:1	稍 微 重 要 3:1	2:1	同 等 重 要 1:1	1: 2	1:3	1:4	頗 為 重 要 1:5	1:6	極 為 重 要 1:7	1:8	
數位出版品的規格概念																	轉檔格式
數位出版品的規格概念																	通路平台
轉檔格式																	通路平台

* 定義與說明

(c)能力	說明
(c1)數位出版品的規格概念	針對各種載具所需規格的認知，如：平板電腦、手機、PC、ipad、kindle、nook、n-reader。
(c2)轉檔格式	Epub、html、pdf……等
(c3)通路平台	了解有哪些平台通路，以便全面銷售數位出版

品。如：udn、中華電信 hami、遠傳、凌網……
等

第八題、「行銷技能」所轄之第一種統計方式

評估因素有：(D1)行銷概念能力

(D2)洞察市場能力

(D3)觀察使用者需求能力

(D4)社群及網路行銷能力

(一)評估構面重要性排序：__ ≥ __ ≥ __ ≥ __ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

因素	左邊因素重要性大於右邊因素									右邊因素重要性大於左邊因素									因素								
	程 度																										
	絕 對 重 要	8:1	極 為 重 要	7:1	6:1	頗 為 重 要	5:1	4:1	稍 微 重 要	3:1	2:1	同 等 重 要	1:1	1:2	稍 微 重 要	1:3	1:4	頗 為 重 要		1:5	1:6	極 為 重 要	1:7	1:8	絕 對 重 要	1:9	
行銷概念能力																										洞察市場能力	
行銷概念能力																											觀察使用者需求能力
行銷概念能力																											社群及網路行銷能力
洞察市場能力																											觀察使用者需求能力
洞察市場能力																											社群及網路行銷能力
觀察使用者需求能力																											社群及網路行銷能力

* 定義與說明

(D)能力	說明
(D1)行銷概念能力	熟稔所有的行銷手法及觀念並可訂出有效行銷計畫。
(D2)洞察市場能力	對當下暢銷品的市場訊息有效掌握，並綜觀資訊研判下一波的暢銷趨勢。
(D3)觀察使用者需求能力	掌握使用者需求趨勢及習慣，以便在產品企劃時即能精準針對消費者需求規劃市場需要的產品。
(D4)社群及網路行銷能力	能因應數位出版品加強直銷式的行銷，直接找到潛在性的消費族群做有效及口碑行銷。

第九題、「行銷技能」所轄之第二種統計方式

評估因素有：(d1)訂定適合市場價格

(d2)提供適切市場的產品

(d3)通路規劃與促銷

(d4)產品銷售管理流程

(一)評估構面重要性排序：__ __ ≥ __ __ ≥ __ __ ≥ __ __ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

因素	左邊因素重要性大於右邊因素									右邊因素重要性大於左邊因素									因素
	程 度																		
	絕 對 重 要 9:1	8:1	極 為 重 要 7:1	6:1	頗 為 重 要 5:1	4:1	稍 微 重 要 3:1	2:1	同 等 重 要 1:1	1:2	稍 微 重 要 1:3	1:4	頗 為 重 要 1:5	1:6	極 為 重 要 1:7	1:8	絕 對 重 要 1:9		
訂定適合市場價格																		提供適切市場的產品	
訂定適合市場價格																		通路規劃與促銷	

訂定適合市場價格																			產品銷售管理流程
提供適切市場的產品																			通路規劃與促銷
提供適切市場的產品																			產品銷售管理流程
通路規劃與促銷																			產品銷售管理流程

* 定義與說明

(d)能力	說明
(d1)訂定適合市場價格	提出具有競爭力的定價並保有合理利潤的訂價策略。
(d2)提供適切市場的產品	能夠精確掌握市場產品訊息及消費者需求等因素提出有效競爭品。
(d3)通路規劃與促銷	針對各種產品特性尋找適性的銷售通路及促銷方案。
(d4)產品銷售管理流程	針對各種合作平台做有效商品銷售管理資料分析，以茲未來行銷分析，消費者購書年齡層分析、分齡購書屬性分析……等。

第十題、「編務管理」所轄之第一種統計方式

評估因素有：(E1)版權管理能力

(E2)著作權溝通能力

(E3)溝通能力

(E4)員工管理能力

(E5)專案管控能力(含品管、成本管控)

(一)評估構面重要性排序：__ ≥ __ ≥ __ ≥ __ ≥ __ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

因素	左邊因素重要性大於右邊因素								右邊因素重要性大於左邊因素								因素	
	程 度																	
	絕 對 重 要 9:1	8:1	極 為 重 要 7:1	6:1	頗 為 重 要 5:1	4:1	稍 微 重 要 3:1	2:1	同 等 重 要 1:1	1:2	稍 微 重 要 1:3	1:4	頗 為 重 要 1:5	1:6	極 為 重 要 1:7	1:8		絕 對 重 要 1:9
版權管 理能力																		著作權溝 通能力
版權管 理能力																		溝通能力
版權管 理能力																		員工管理 能力
版權管 理能力																		專案管控 能力(含 品管、成 本管控)
著作權 溝通能 力																		溝通能力
著作權 溝通能 力																		員工管理 能力
著作權 溝通能 力																		專案管控 能力(含 品管、成 本管控)
溝通能 力																		員工管理 能力
溝通能 力																		專案管控 能力(含 品管、成 本管控)
員工管 理能力																		專案管控 能力(含 品管、成 本管控)

* 定義與說明

(E)工作內容	說明
(E1)版權管理能力	針對本國或國外作品版權的交易、轉移及檔案管理及使用等能力。
(E2)著作權溝通能力	與作者依數位產品特性溝通授權的各種機制，包括：一次性授權，分章分節授權、各種載具授權……等。
(E3)溝通能力	對內對外的溝通協調能力，如：外包和作者、異業合作、對內工作協調的能力。
(E4)員工管理能力	對相對應的工作做有效的分配與人事管理的能力。
(E5)專案管控能力(含品管、成本管控)	對一個產品從開始執行製作到完成都能各方面面掌控的能力。

第十一題、「編務管理」所轄之第二種統計方式

評估因素有：(e1)授權與取授權的管理

(e2)著作權法律制度觀念

(e3)溝通技巧

(e4)兼顧品質與合理降低成本

(e5)工作流程管理

(一)評估構面重要性排序：__ ≥ __ ≥ __ ≥ __ ≥ __ (請填代號)

(二)請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

因素	左邊因素重要性大於右邊因素								右邊因素重要性大於左邊因素								因素	
	程 度																	
	絕 對 重 要 9:1	8:1	極 為 重 要 7:1	6:1	頗 為 重 要 5:1	4:1	稍 微 重 要 3:1	2:1	同 等 重 要 1:1	1:2	稍 微 重 要 1:3	1:4	頗 為 重 要 1:5	1:6	極 為 重 要 1:7	1:8		絕 對 重 要 1:9
授權與取授權的管理																		著作權法律制度觀念
授權與取授權的管理																		溝通技巧
授權與取授權的管理																		兼顧品質與合理降低成本
授權與取授權的管理																		工作流程管理
著作權法律制度觀念																		溝通技巧
著作權法律制度觀念																		兼顧品質與合理降低成本
著作權法律制度觀念																		工作流程管理
溝通技巧																		兼顧品質與合理降低成本
溝通技巧																		工作流程管理
兼顧品質與合理降低成本																		工作流程管理

* 定義與說明

(e)工作內容	說明
(e1)授權與取授權的管理	取國外版權的程序概念、談判與簽約流程及管理，本國作品授權給其他國家的程序概念、談判與簽約流程及管理。
(e2)著作權法律制度觀念	關於版權、著作權在各種產出品所牽涉到的法律層面問題及觀念。
(e3)溝通技巧	與編務工作各環節相關人橫向與縱向的溝通，包括編輯、多媒體整合者……等，可讓工作順利完成。
(e4)兼顧品質與合理降低成本	能在預算內，完成商品企劃的初衷與計畫，且能兼顧一定的品質水準。
(e5)工作流程管理	針對出版計畫工作流程中的人員安排、時間安排、工作細節安排做有效掌控，以順利出版。

~本問卷到此全部結束，再次感謝您費心的填答！~