

CDDC计划2007年出书, 稿件征集正在进行中, 欢迎踊跃投稿...

中国媒介体制转型中的人力资源整合

时间: 2005-4-7 14:23:03 来源: 香港《中国传媒报告》 作者: 杨击 阅读988次

[摘要]中国媒介产业化过程中遭遇的诸多难题当中, 人力资源的重新整合和开发问题日益凸显。传统人事制度与管理已与现代传媒产业不相匹配, 在这种状况之下, 除了以人才流动的方式对人力资源进行重置之外, 更多的是对现有人员进行培训、再教育, 把他们重新塑造成适应变化的所谓现代传媒人才。媒介产业在面临人才稀缺的同时, 又要解决人员冗余问题。无论是对冗余人员的消化, 还是对现代人才的再造, 其代价和成本都应该不但是经济的, 也同时是社会的。其中, 社会心理成本的承载和消化, 如何找到一种合理、合法的制度性机制, 是目前媒介产业化过程中亟需解决的问题。

[关键词] 媒介体制; 人力资源; 社会心理成本

媒体人力资源的管理和整合问题, 在最近的两三个月以来, 突然成了业界、理论界以及国家人事管理部门都纷纷关注的一个热门话题。人力资源问题的凸显, 是媒介产业化、市场化向纵深发展的必然结果, 而媒介的集团化运作可以看作这个发展过程中的一个标志性节点, 如果说此前媒介的产业化和市场化进程, 尚处在从依赖国家财政拨款到“进入产业经营、担负利税”的阶段, 那么, 集团化运作则是媒介意识到可以以“精神产品的规模营销形态走进市场”, 真正开启了一个媒体为积聚资产、壮大实力而展开竞争与较量的“资本运营和市场并购”的时代[1], 也就是在这种集团化的进程中, 人力资源才真正被当作一种资本来开发, 人力资源的稀缺性才得到认同与重视。而集团化作为媒体产业从“国有事业”到“国有企业”[2]转型的重要步骤与标志, 那种转制过程中对原有资源的扬弃、剥离和再利用, 那种企业化行为所要付出的社会效益成本, 也无不在集团化过程中对人力资源的重新整合中得到体现。这必然是一个渐进的消化和艰难的探索过程。

本文试图以中国大陆新闻媒介的集团化运作为契机, 以“国有事业”到“国有企业”的转型为背景, 描述媒介人力资源重组与整合的现实图景, 追问背后隐藏的问题, 既有策略分析, 也有价值判断, 尝试从经济和社会两个层面来阐述媒介人力资源问题。

一、并行的两种聘用模式: 台聘与公司聘

在大陆新闻媒体中, 机构臃肿、岗位职责不明确、人浮于事等不良现象由来已久, 这些几乎就是传统行政事业单位的必要征兆。改革开放以来, 媒介工作一直作为一种“肥缺”, 导致“关系员工”的数量猛增, 有些省级电视台直到1980年代中后期, “关系员工”的数量还占到了全台职工总数的30%以上[3]。作为非专业人士(在八十年代, 电视台这样的单位把节目制作部门的人员称作“搞业务的”, 只要是从大专院校的相关专业毕业的大学生, 通常被视为专业人士), 这类员工一部分被安排在业务部门, 尤其是一些年轻力壮的男性, 经常会被安排去做副务、灯光或者摄像助理这样的工作; 大部分会被安排在非业务部门, 比如办公室、总编室、资

- 帮报道员擎起成才天空
- 《知音》, “杂”而胜
- 报纸到底该出多少个版
- 传媒靠什么赢得市场?
- 报媒运营的市场战略
 - 分众传媒八大战略
 - 一家杂志社的力量
- 区域性报纸的破茧之策
 - 解读传媒的运营时代
- 区域报业的扩张式发展
- 报纸应向时政期刊学什么
- 媒体战略与《孙子兵法》
- 办报理念的十二大变化

料室、人事科、甚至财务、广告部门（当时，所有这些部门都认为不需要专业技能就能胜任，由于和那些专业部门员工在工作形态上的显著区别，专业人员不需要坐班，而他们通常是坐班的，他们也可被统称为“办公室人员”）做办事员。

在实行企业管理之后，媒体对这些非专业人员的“消化不良”就显现出来了。除了部分人员转变成合格的专业人士之外，大部分非专业人员被转移到非业务部门以及新成立的类似被称做“劳动服务公司”之类的三产部门。到了集团化的今天，这种矛盾更加突出：第一，在收编各级各类电视台时，这些所谓的非专业人员也要照单全收，非专业人员人数的绝对量增加了；第二，冗余人员的构成发生了变化。许多机构和部门合并了，但是那些有一官半职的国家干部是不能动弹的，除了其中有一部分不甘寂寞，自己转型到别的部门去再创业绩之外，很多人仍然要被养起来，这部分冗员是历史遗留的产物，必须接受与消化。

在新闻媒介人事改革的初期，针对机构越来越庞大，人员越来越多的情况，媒体通常采用缩减行政事业编制额度，直至完全停止带编制进人的做法。这种做法遏制了在编人员的扩张，也保证了业务的有效开展（有人卖力地做节目），同时用人成本的递增速度可以控制在可承受的范围之内。但是，这种相对低成本的聘用手段进一步导致了媒介从业人员的扩张。到九十年代后期，一个省级电视台所有工作人员加在一起达到5000人已经不足为怪，是十年前人数的整整十倍（八十年代中后期，有些省台甚至不到300人），这至少已经是一个中型国有企业的人数规模了。“三无记者”就是在这种情况下出现的特殊族群，所谓三无，指的是无档案、无户口、无住处，他们是媒体里没有编制没有保障的临时工。更为严重的问题是，很多地方都出现了“临时工干，正式工看”的尴尬局面，临时工一方面要承担比正式工密度和要求更高的工作，一方面又得不到正式工那样的待遇和地位，积极性很容易受到挫伤，因而临时工大军一直存在着频繁流动和跳槽的情况。

针对这种情况，在集团化的背景下，聘用制得到了细化和深化。媒介产业化进程中出现的这种不正常现象，也受到了中央有关职能部门的关注。中组部、中宣部、人事部、广播电影电视总局下发了《关于深化广播影视事业单位人事制度改革的实施意见》，要求规范用人机制，打破媒介事业性质和员工身份等级，量才录用，“录”“用”并重，完善奖惩和考核制度。2002年4月5日，中央电视台举行了全台职工聘用制签约仪式，全体固定职工都签定了《聘用合同书》，这标志着中央电视台的人事管理已经从“身份管理转变为聘用合同管理”[4]。这至少在仪式上取消了传统事业单位上的终生制，对临时工而言，也算是一种形式上的安慰。

人事改革的另一条线索，就是赋予临时工正式的聘用身份和待遇，比如可以享受和正式工对等的“三金”和福利等等。这是从非新闻类节目制作部门的市场化、社会化运作开始的，不但大大缩小了媒介人事管理部门的工作范围和工作量，增强了人事管理的目标性和有效性，更重要的是将很大一部分从业人员的、由各种福利和三金构成的巨额资金成本分摊出去了，很多临时工不管是在身份名义上还是实际待遇上都得到了实质性的保障。

2003年底，中央电视台播送中心的184名临时工作人员与中视劳务派遣公司签定了《劳务合同书》，实现了临时人员身份向“企聘”制人员身份的重大转换，标志着临时人员公司化管理进入实施阶段。上海文广新闻传媒集团旗下的东方卫视走得更远些，第一，非主流时段的新闻类节目（栏目）也部分实行公司化运作，比如早间节目《看东方》；第二，同一栏目内的工作人员可以有两种聘用模式（即所谓台聘和公司聘）中的人员组成，他们的考评标准和奖惩机制是一致的，但是落实途径是不一样的。

通过所谓“台聘”和“公司聘”两种模式的并行，既突破了过去早涝保收、终身制的人事框架，也使得临时工的称谓失去了意义。虽然，两种聘用模式就目前来讲还有不小的实质性差异，但从媒介产业化，尤其是集团化以来，在解决人事管理中的“存量”和“增量”之间的矛盾这一问题上，不失为一种比较实用而有效的选择。

媒体内部的不同工种，在薪酬设计和激励制度上是有显著区别的。这些工种可以归为两大类：内容生产者和媒体产业的经营者。

针对内容生产者的薪酬设计，主要是使底薪和其他报酬相分离，多劳多得，优质优酬，以此拉开档次，形成竞争。有人把南方报业集团中的多家子报的薪酬设计概括为“低工资，高稿酬，高焦虑”。有调查显示，《南方都市报》多位年轻记者表示，自己的采访写作工作有如某个传送带上工人的劳作一般，深深体现了媒介工业化趋势之下“车间伦理”在新闻媒介机构中的渗透 [5]。这种现存的做法存在一些问题，比如，究竟要如何评判记者的工作，采用何种标准才算科学和公正；以及在制度化标准化和过于量化的评判系统下，怎样避免记者的积极性和满足度受损。要解决这些问题，创造合理的质量结合的考核评判标准，建立有效的物质和精神并重的激励机制以提升记者的积极性和责任感，应是探索要伸展的一个方向。

在电视产业中，则主要通过以栏目为单位进行核算，由制片人负责制定节目经费的使用以及薪酬设计。不少制片人采用节目经费包干的方法，鼓励记者编辑通过开源节流、少化多留的方法提高自己的收入，从总体上刺激了记者编辑的积极性，但是，同时会产生这样的副作用：记者编辑会更更多地涉足有自己人脉资源的领域，报道那些制作成本相对较低的选题。

如果说针对内容生产者的薪酬设计的偏差尚比较容易调整，那么针对媒体产业经营者的激励制度始终没有找到一种恰当的机制。今年年初发生在《南方都市报》总经理喻华峰以及南方日报集团社委领导李民英身上的悲剧，正好用来说明现阶段媒体集团中经营者的绩效和收入之间的难以协调的张力。

在李民英的口供中，他承认自己收取喻华峰给他的97万元是违规行为，但是收了钱之后，他的心理平衡了——作为分管《南方都市报》的社委领导，他为该报争取了许多广告定单，如果按照广告业务员的业绩标准考核，他的奖金应该超过百万元了。不少分析都将这出“悲剧”的发生归咎于我国媒体产业的事业单位、企业管理这种二元体制之上，换句话说，如果我们的媒体产业彻底改造成企业单位实行企业管理，或者李民英不是南方日报集团的社委委员而直接就是《南方都市报》的社长，是不是他得到的这将近一百万元的收入就是合法的呢？

这是一个值得探讨的问题。按照笔者的观点，李民英获取这笔巨款的合法性只有在理论上是成立的，并且还非得用几个假设来完成。顺着上面的思路，假设我们的媒体产业完全成了企业，假设我们对媒体产业的产权进行改造，假设李民英成为某张产权属于私人的报纸的掌门人……一直要假设到这一步，李民英的这笔收入才能合法化。然而，李民英的所有这些假设都是不现实的，就像那个让他感到宽慰的假设是不现实的一样——并没有哪个广告业务员能够像李民英这样容易地拿到这么多大的广告单子，李民英所调动的资源也决非是一个普通的广告业务员所能达到的。在中国大陆现有的媒介体制格局中，媒介集团化所能够完成的最高转制目标，是从“国有事业”向“国有企业”转换，而不是对单一的国有产权进行改造甚至置换，虽然关于产权多元化的讨论和设想此起彼伏，虽然集团下的局部“区构”已经有其他资本介入（或者通过股份制手段）的动作，但是中国媒介产业尤其是电视产业领域产权的非国有化几乎是不可想象的事情。一些论者把这个领域之所以成为难以跨越的禁区，主要归咎于其高度的意识形态色彩 [6]，在我看来，这只能作为某种非决定性的显在因素来看待，关键因素是如果一定要将媒介产业这份国有资产置换成私有的、哪怕是51/49比例的股份制资产，谁能够承担得起、或者有谁来承担其中的社会评价风险呢？其间所可能产生的无论是管理效能上的还是社会心理上的不公正，我们用什么来消化呢？

那么，是不是也可以把现有媒介产业的经营者看作是国有企业的职业经理人呢？如果可以的话，他的薪酬到底如何计算？多少合适呢？在现有的制度与格局中，我们既不能强调媒介作为“意识形态的特区”，而不考虑其经营管理者们的业绩与奖励，也不能仅仅因为他的业绩，尤其

是按照私有企业化的赢利和分成来回报他，原因并不出在所谓精神产品的特殊性，而在于其获取、享有并利用了它原来作为国有事业、现在作为国有企业一直所享有的那种垄断的地位优势和资源优势，这种历史造成的状况是由社会效益价值的评价机制获得平衡的，它自有它的合法性。即使向前看，结论也是一样的，这种借重国家政府政策性保护的集团化媒介，其垄断和资源优势会越发强大的，其管理者和员工的薪酬可以水涨船高，但决不可与私营企业相比拟，并且决不可在产权改制上动念，虽然现在并无迹象，但是将来资本种种渗透之后会做如何的变动，暂时无法下定论。以《南方都市报》的李民英为例，很多分析都把他当作产权不明晰的一种牺牲品，而忘了公平问题，不管是从管理经营上，还是从社会评价上。

三、抢夺稀缺的人力资源：提价与培训

早些时候的人才流动，更多的是“孔雀东南飞”式的一边倒，比如杨澜、许戈辉先后脱离中央电视台而投奔凤凰卫视。而媒体人才一旦出现了市场化的势头，其流动范围之广、竞争抢夺之激烈，都是媒体经营管理者始料未及的。传媒人才的竞争与流动、传媒人力资源的稀缺，从来没有像近两年来所表现的那样突出和显著过。两种原因促使了这种状态的出现，即人才观念的改变和竞争的国际化态势。

把人力资源当作资本来开发，这在其他产业中早已司空见惯，也不算什么先进的理念。然而，在中国大陆的媒介产业中，形成这种资本开发的自觉意识，还是最近的事。有一份近期的《传媒行业人力资源状况调查统计表》显示，在被调查的媒体中，有独立的人力资源部的占70.6%，然而，“对员工有职业生涯的规划”和“有长期的人力资源战略规划”的媒体却没有一家[7]。这说明，很多媒体已经意识到人力资源作为一种重要的资本资源应该单独进行管理，但是具体如何管理，在很多专业问题上还是空白。很多情况之下，媒体对这种所谓资本的意识产生是非常被动的——是对已经出现的媒介人才竞争态势的一种滞后反应。

人力资源作为媒介产业走向市场过程中的“最后一个市场化的因素”[8]，它在市场中流动和交换时所体现出的价格是惊人的。《经济观察报》、《21世纪经济报道》等创刊挖人时开出的年薪从20万、30万到50万不等，使李响离开效力多年的《足球》报是300万元的天价，为了留住人才，中央电视台试图实行某种特殊津贴制，一些资深播音员每年可以拿到18万元的津贴，另外，化妆费用提高到1万元。这对传统媒介中记者编辑来说都是不可想象的。

国内媒介产业中还出现了一种特殊的流动样式：即团队式的流动或者说某种管理模式的流动。比较著名的有《南方周末》中一批比较成熟的新媒体人向上海的《外滩画报》、《东方早报》的流动，这种流动更重要的是某种报业管理机制和模式的流动和扩展。

此外，还有一种人才流动很好地反映了我们的媒介产业所面临的所谓全球化的生存语境。在我们的媒介产业已经认识到如何开发自己的人力资源的时候，一些宝贵的人才却在悄悄地被国际媒体产业的大鳄们抢走了。原安徽电视台副台长、广告部主任吴涛，现任实力媒体克顿顾问有限公司董事总经理；原上海卫视新闻中心总监黄平被默多克Star卫视撬走，原上海卫视新闻中心副总监顾陆丰疾走维亚康姆。

这些流动和竞争突显了大陆媒体人力资源短缺的窘境。到目前为止，除了媒体产业内部，并不存在一个人力资源的外部市场，而国内传媒教育基本上尚未对现有的媒体产业化进程做出同步反应，无论是人才结构还是品质都相距业界的要求甚远。在这种状况下，国内媒体基本上采取在职培训、自我开发的对策，以使自己的人才结构和素质更符合市场竞争的要求。

大陆重要媒体的领导者大部分都是记者编辑出身，多数都是学新闻及相关专业的。在过去的体制中，领导者的这种专业背景被认为会具有某种管理优势。现在媒体产业对其管理者的要求，已不再是仅仅懂得内容生产，还要懂得产业经营。近三年以来，媒体中高层以上人员几乎都要过EMBA学习这一关。上海媒体三大集团中至少有三分之一的中高层管理人员，参加了中欧工商管理学院和交通大学的EMBA班，复旦大学新闻学院和管理学院今年首次招生的EMBA班，51名

学员中有一半以上来自上海及周边的媒体。2003年，包括南方日报集团社长范以锦、总编辑杨兴锋、总经理钟广明在内的45名学员，参加了北京大学光华管理学院开办的为期8个月的“EMBA”课程。这些课程通常包括经营经济学、企业组织与变革、企业经营战略、团队管理等专业课内容。这种局面充分反映了现有媒体重新结构核心人力资源的需求和愿望。

除了长期的、正规的学习之外，增加编辑、记者的出访的机会和频率，也是一种人力资本投入的形式。上海文广传媒集团去年一年有2000多员工出访，平均每天就有6个人在国外媒体及相关单位考察、进修。

总体来看，在集团化、市场化语境中，目前媒介人力资源的重新整合中出现的诸多新的现象，并非中国大陆媒介产业体制单方面所能够引发的。从另一方面来看，目前媒介集团化进程中，尤其在应对国内和全球的人才竞争的背景中，作为国有企业的媒介产业在应对竞争、开发现有的人力资源上面并未显现出多少弱势来。处在集团化进程中的媒介产业，作为一种非常有势力的新型国有企业，如果在转制过程中能够比较好地处理好对既有历史负担的消化和安置，能够找到比较好的、符合市场竞争的人力资源整合的措施，比如说能够发展出类似职业经理人一样的职业报人，即使在国有企业的所有制中，我们的媒介产业同样可以做大做强，具有更强的竞争力。

[作者简介]杨击，复旦大学新闻学院副教授。

注释：

[1] 朱剑飞：《集团化：中国电视在困惑与希望中前行》，《前沿论说》第77页，北京，中国广播电视出版社，2003年。

[2] 同上，第81页

[3] 作者1999年离开某省级电视台时的状况

[4] 陆地：《论制播改革中的人事改革》，广州，《南方电视学刊》2004/4，第11页

[5] 同上，第39页

[6] 陆地：《中国电视产业集团化的再思考》，《前沿论说》第137页，北京，中国广播电视出版社，2003年。

[7] 于成龙，张欣，姜叶《人力资源：媒介的阿喀琉斯之踵》《媒介》，2004/8，第19页，清华大学继续教育学院传媒培训部。

[8] 同上

Assimilation, Improvement and Reforger: the Human Resources Conformity in the System Transform of Chinese Media

Yang Ji

Journalism College, Fudan University, Shanghai, 200433

Abstract: one of the difficulties faced in the process of industrialization of Chinese media is the re-conformity and development issues of human resources. Traditional human system cannot fit with modern media industry. In this

situation, to train and re-educate staffs and made them to be modern media intelligent is important. Media industry should solve the issues of lacking intelligent as well as staff redundancy. The cost to assimilation of redundant staff and re-educate of modern intelligent should be economic and social, of which the carrying out and digesting of social psychological cost and how to find a reasonable and legal system are the issues need to be solved as soon as possible in the process of media industrialization.

Keywords: Media System, Human Resources, Social Psychological Cost

文章管理: [mycddc](#) (共计 4291 篇)

CDDC刊载文章仅为学习研究, 转载CDDC原创文章请注明出处!

相关文章: 体制

- [从体制和战略培育市场竞争主体 \(2006-5-25\)](#)
- [中国广播电视体制的探索 \(2005-11-16\)](#)
- [文化体制改革: 向左走? 向右走? \(2005-11-6\)](#)
- [近代日本与当代中国新闻体制比较研究 \(2005-7-12\)](#)
- [体制创新: 中国行业报走出困境的关键 \(2005-4-20\)](#)

[>>更多](#)

[中国媒介体制转型中的人力资源整合 会员评论\[共 0 篇\]](#)

[我要评论](#)

会员名:

密码:

提交

重写

[关于CDDC](#) ◆ [联系CDDC](#) ◆ [投稿信箱](#) ◆ [会员注册](#) ◆ [版权声明](#) ◆ [隐私条款](#) ◆ [网站律师](#) ◆ [CDDC服务](#) ◆ [技术支持](#)

对CDDC有任何建议、意见或投诉, 请点[这里](#)在线提交!

◆ [MSC Status Organization](#) ◆ [中国新闻研究中心](#) ◆ 版权所有 ◆ 不得转载 ◆ Copyright © 2001--2009 [www.cddc.net](#)
未经授权禁止转载、摘编、复制或建立镜像. 如有违反, 追究法律责任.