

报业管理体制改革的探索

2002-01-01

作者：周斌

关键词：报业 管理体制 改革 | 阅读：742次 |

深圳特区报社走报业集团之路，结合自身实际，在管理体制方面，经历了一个不断改革，不断探索，不断完善，不断提高的过程。1999年11月，经新闻出版署批准，正式挂牌成立深圳特区报业集团，中央及省市有关领导称之为“水到渠成，名至实归”。

报业经济发展的必然要求

从深圳特区报社的发展历程看，大致经历了两个阶段。第一个阶段，是从1982年创刊到1992年底。这一阶段是在市委、市政府大力扶持下，报业经济发展起步和资产原始积累阶段。报业经济构成单一，基本上是靠财政拨款过日子。据统计，10年间政府通过财政共向深圳特区报社拨款3100万元。当时的报业体制有几个特点：一是各种形式的政府拨款与津贴是报社收入的主要来源；二是报社的级别和性质决定了其享有资源的份额和优先程度；三是报社无权支配其经营收入；四是报社的经营活动从属于新闻宣传工作。这一阶段，深圳特区报和全国大多数党委机关报一样，内部管理体制缺乏生机和活力，难以适应日益发展的市场经济环境。第二阶段，是从1992年至今。这一阶段的主要标志是，改变“事业单位，财政包干”的旧体制，报社在经济上实行“独立核算，自负盈亏，照章纳税”。这一时期，报社的发行、印刷，尤其是广告等报业经济有了一个比较大的发展，资产积累也达到了相当规模，但存在的问题是，报业规模不够大，经营思想不够开阔。从深层次看，报社管理体制还远远不能适应市场经济的规律，制约着报业经济的进一步发展。

1993年，深圳特区报社为提高自身在市场经济中的竞争力，明确提出了建立社会主义现代化报业集团的发展构想。强调建立现代化报业集团，必须遵循新闻工作自身的规律和市场经济的规律，依靠高质量的报纸、高效率的管理、高新技术的应用和多种经营，努力实现社会效益和经济效益的统一。为实现上述目标，报社参照现代企业制度，对报社原有经营管理制度架构的法规、准则以及运行机制等，逐步进行了规范调整。

建立科学的管理制度

科学的管理制度是保证报业集团正常运行的前提条件。搞好经营管理工作必须制度到位。一是建立预算管理制度，规定报社年度财务收支计划口径、编制依据、编制程序、审批权限、计划调整及年终财务收支决算等内容。二是加强投资管理，规定了对外投资与项目投资需具备的条件、可行性研究论证程序、决策程序等。三是严格财产物资管理，规定财产物资使用部门、职能管理部门、财务部门及使用人的责任，明确财产物资采购、报废、转让、投资的审批权限和程序。四是建立内部审计制度，确定内部审计机构的性质、职能和工作程序等。五是建立技术管理制度。有关机房、组版中心、图文供稿中心、互联网络及电脑管理制度不仅全面，而且具有操作性强的特点。上述制度的建立，使经营管理部门工作更加规范化，也加强了监督和自我约束机制，近年在调整发展中未发生较大的资金危险、资金浪费和投资失误等方面的问题。

深圳特区报业集团目前拥有5报2刊，还有一些二级、三级下属全资、控股企业，管理好下属企业是办好报业集团的重要方面。集团要求下属企业的设立，必须首先有一套制度化的管理办法，否则不予批准成立。对无规范制度化管理的企业，限期整改，要求建立相应管理制度。通过狠抓制度先行及落实，下属企业经营状况有了很大改观。如印刷厂通过建立目标责任制方案，激发了领导和职工的积极性，在印好本报的同时，努力开拓其他报刊的印刷业务，使近年利润成倍增长。1997年建立自办发行公司时，坚持制度先行，公司投入运作头一年，就实现利润近500万元。

经过多年努力，深圳特区报社逐步制定了各项适应现代企业制度科学管理要求的经营管理制度。尤其是财务会计审计管理，制定了包括会计核算、财务管理、内部审计、下属单位财务管理等多方面的规章制度，使财务管理由事业单位简单的会计出纳功能提升到现代报业集团所要求的规范、系统和高效的运作水平，为报社的其它经营管理制度的建立奠定基础。1998年，深圳特区报社被新闻出版署授予全国百家地方报纸管理先进单位荣誉称号。

建立适应报业经济发展的竞争激励机制首先，采编部门建立起严格的考核与培训制度。内容包括：

一是确定工作量考核指标。根据采编人员的工作性质、工作责任和不同岗位，核定可量化的工作量指标，并参照报社的工作情况进行调整。二是建立“星稿”（好稿）审评制度。三是完善差错奖惩制度。在专职“差错检查小组”的基础上，成立质量检查科，每天检查报纸差错，并根据差错性质对当事人进行扣罚。四是调整内部分配制度。将收入与考核指标挂钩，利用“活工资”调节员工收入差距。同时，参照报社每月整体经营效益确定员工奖金基数。五是实施采编人员下岗培训制度。采编人员一年中累计3个月完不成任务的，必须扣发奖金，下岗培训。下岗培训合格后再上岗，如仍未能完成任务指标，则作辞退处理。这套制度的实施，有效地刺激了采编人员工作积极性，一批年轻有为的骨干充分显示

请输入您要搜索的关键词



jin 文章 jin 动态

SEARCH >>

上一篇 PREVIOUS

MORE >>

- 参与式影像与参与式传播

作者：韩鸿 | 1900-01-01

1999年，世界银行调查每天生活水准不足1美元的6万名贫民，影响他们发展的最大障碍是什么。回答不是食品、住房或医疗卫生，而是自我发声的渠道。[1]如何在媒介生态的建设中，给弱势群体尤其是农村弱势群体一种声音，……

下一篇 NEXT

MORE >>

- 当收视率碰上电视台

作者：楊美玲 | 2002-01-01

在各電視台對收視率調查爭議不斷的時，我們也注意到，當節目以收視率略勝零點零一、二的一些微差距而領先他台時，便出現電視台主管切蛋糕、發獎金、大肆宣傳慶祝的場面，可見電視台對收視數字又愛又恨的情結。零點零……

动态 NEWS

MORE >>

- 赵月枝教授获批长江学者讲座教 2009-10-18
- 国际青年影像季2009-2010 2009-10-18
- 2009互动电视（中国）峰会通告 2009-10-18
- 首届中国少数民族地区信息传播 2009-10-13
- 香港浸会大学第三届普利策新闻 2009-10-03

出才华，得到提拔和重用。一些不适合原有岗位者，或转岗、或辞退，优化了采编队伍，同时，报纸质量也得到提高，多次受到中宣部、新闻出版署等上级主管部门的肯定和表扬。

在党政管理部门推行以充分发挥员工主观能动性、增强责任感、提高工作效率为主要内容的百分制考核办法。在经营单位实行严格的目标管理，完成任务奖，完不成任务罚。1999年度，由于广告、印刷等独立核算单位超额完成年度目标任务，除照发经理、厂长的年薪外，又另外给以重奖。在人事管理方面，形成了干部能上能下，人员能进能出的用人机制。处级以上干部实行竞争上岗，给所有员工提供了施展才能、平等竞争的机会。子报及二级公司用人则根据需要向社会公开招聘。改变聘用人员的养老、失业、医疗、住房完全依靠单位解决的办法，逐步转向依靠社会保障体系，按照现代企业管理的要求运作。

建立权责明确、层次分明的报业集团组织架构在报业集团领导体制以及组织架构改革方面，作为市委机关报的深圳特区报，其党报性质、地位、作用不变，领导体制则由编委会改为社委会，实行社长领导下的总编辑、总经理负责制。总编辑负责报纸的采编事务，总经理负责报业集团经营管理事务，社长既是办好党报党刊、确保国有资产保值增值的第一责任人，又是报业集团的法定代表。

在报业经济结构的改革方面，通过有计划的资产重组和组织架构调整，使报业集团报业经济组织架构成为责权清晰、层次分明的三层报业经济发展链。第一层次是集团核心：深圳特区报。深圳特区报社委会（也称深圳特区报业集团社委会，两块牌子一套人马）既是采编工作的组织指挥中心，也是整个报业集团经济发展的决策中心。第二层次分为三大类：一是附属系列报刊，如香港商报、投资导报、深圳青少年报、SHEN ZHENDAILY（英文深圳日报）、深圳周刊、深圳汽车导报等；二是集团控股的行业性公司，如广告中心、印务中心、发行公司等；三是集团控股的非报刊经济发展股份公司，如物业管理发展公司、深圳特区报业俱乐部有限公司等。第三层次是非报刊经济发展控股股份公司所控股的多个企业组织，如连锁超市有限公司、深业国际旅行社等。对二级独立核算单位，实行目标管理，并下派一级财务总监。实施这一组织架构的最大特点，一是决策更加科学、高效；二是分工更加专业、合理；三是体制更加顺畅；四是有利于资源的科学配置。

目前，深圳特区报业集团已具有较强的报业经济经营能力和较为雄厚的经济实力。据统计，1999年，深圳特区报业集团总收入已达5亿元，其中，深圳特区报的广告收入就有4.5亿元，发行收入、印刷收入、物业管理收入也稳中有升。年实现利润从1993年起就在数千万元至亿元的高位上运行；仅1998年至1999年两年时间，上缴国家税金就达1亿多元，是报社创办以来，政府对深圳特区报社货币总投入的4倍多。资产总值从1992年的1.25亿元，增加到1998年的12亿元，增长约10倍。9.2万平方米建筑面积、楼高50层的深圳特区报业大厦已经成为深圳市的标志性建筑之一。

（《新闻战线》第27期 本文作者是深圳特区报业集团社委办公室主任）

（责任编辑：）

收藏本文

； 打印本页 ； 关闭窗口 ；

读者留言

用户名： * 密码：（游客）请在用户名处输入化名，无需密码

邮箱： * 游客发言需提交邮箱

效验码： * 请输入：2283

发表评论 评论内容：不能超过250字，需审核后才会公布，请自觉遵守互联网相关政策法规。

[▲ 返回首页](#)

[传媒资讯网](#) | [传媒学术网](#) | [传媒考研网](#) | [传媒博客](#) | [传媒社区](#) | [传媒书店](#)

[| 关于我们](#) | [| 会员注册](#) | [| 交换链接](#) | [| 联系我们](#) | [| 法律声明](#) | [| 广告服务](#) |

