

## 网络媒体的发展与管理

作者：王秀云

我国网络媒体整体正处于一个扩张期，或称高速发展期。在这样一个时期，各大网站实际上都面临着两种类型的选择：一是为确保高速发展的实际需要而疏于管理制度的建设，或者所有书面上的制度但在实际工作中执行的是另外一套；二是管理制度本身有缺陷，成为媒介组织高速发展的一种桎梏。因此，发展与管理似乎成为一种悖论：作用力相反，在事件中必然是顾此失彼。然而，二者对于一个组织来说又都是必不可少的，所以必须找到破解这种所谓悖论的方法。

发展与管理是各类组织必须不断研究与实践的两个主题，发展不仅表现为一个组织自身的成长壮大，更表现为一个组织在社会中的价值和影响力的扩大，而管理则是发展的重要保障和推动力。发展与管理的这种相辅相成的关系在媒介组织中也有着明显的体现。

央视国际网络对于破解这种悖论有着更加紧迫的需要。央视国际网络是将原来的两个单位（原属于事业性质的网络宣传部和原属于企业性质的中视网有限公司）整合成一个单位，新成立的组织同时拥有事业和产业两种属性和两块牌子——中央电视台网络传播中心和央视国际网络有限公司，并因而必须完成双重目标——页面浏览量和经济收入。

于是，一系列亟待解决的发展问题纷纷呈现出来，通过对高管和中层管理人员进行了40多人次的访谈之后发现，这些问题集中反应在新组织的发展方向，业务板块的市场化，产品的市场定位，企业盈利模式等方面。而这些发展问题又与管理问题不可分割的纠缠在一起，比如纯事业体制的管理向企业化管理转换的问题，新的管理制度体系重新架构问题，平均化的固定级别式的工资制度向市场化的绩效考核式的薪酬体系的转轨等问题。总之，对于央视国际来说，必须同时解决发展和管理两个问题，使发展和管理互相促进，互为前提，以此来破解发展与管理之间的悖论。

### 高速发展期的管理原则

要破解发展与管理之间的悖论，仅仅停留在二者并重尚且不够，实际的切入点应该是：一要发展，二要管理。或者说：管理是按照发展需要来管理，管理是手段，而发展是目的。按照这样的指导思想，就必须确立在组织高速发展期的管理原则，这种原则有别于组织在稳定期的管理原则。央视国际根据自身的特点确定了高速发展期的三原则：

原则一，稳定与发展。任何组织经历整合期都是会同时伴随着震荡期，包括思想的波动、岗位的调整、工作节律的变化、协作团队的重组等新的序化过程。按照系统科学的思想，这是一个组织在达到新的有序之前所必经的混沌阶段。通过一定的管理方法，顺利实现这个阶段的发展过渡是相当重要的。整合之后，原有的两个单位的旧的管理模式杂揉到一起显然是不行的，然而要完全破除原有的管理惯性尚需要时间，所以在整合初期要在管理上给予员工观念转变的时间，岗位选择的机会，新的工作条件，并以一种临时规定的形式作为管理的必要内容，使整合期在稳定中孕育发展的契机。

在具体做法上，央视国际通过不同的形式向员工传递市场化的信息，邀请网络先驱张树新做网络媒体发展规律的介绍，唐辉教授介绍网络技术在媒体发展中的作用，华安信合咨询机构讲解市场化网络公司的运作规律和特点等活动，并持续以工作总结会的形式强化“市场”、“效益”的概念，与此同时，相辅相成的提出一些切实可行的管理措施，比如：对编辑部、技术部提出明确可及的工作目标——点击率达到6000万次、技术平台整体升级和网站全面更新等，从而达到稳定员工队伍的同时促进业务发展。

原则二，市场与客户。央视国际原本是一个单纯的新闻宣传平台，在整合之后进入发展期，所要面对的是受众市场和经济市场两个市场，所要完成的是页面浏览量和经济收入两项指标，因此在管理上必须要与市场接轨，在要求上要更好的为两类客户服务——一类是网友，另一类是广告客户或带来其他经济收入的客户。因此在对组织内部各级管理者和员工的管理要求上都要从方方面面渗透这种新的原则。

为了将“市场与客户”的原则体现于实际管理之中，央视国际在组织结构中专门设立了市场部，建立了与市场接轨的多个专项业务组，有针对性的开展广告营收业务，并大力开拓新客户，实现了央视国际经济收入的突破性进展。

与此同时，央视国际从管理入手贯彻全员营销的意识，引导原来只需考虑内容的编辑部门需要与两个市场接轨，这就是受众市场与经济市场，体现为两类指标的并重。并以内容的改版为契机，充分考虑到市场对广告位置的需求。

原则三，效率与效益。以组织的边界划分，边界之内属于管理，边界之外属于经营，管理产生效率，而经营产生效益。我们所要贯彻的原则就是要通过管理的效率来扩大经营的效益，使管理作用穿透组织边界，使组织与社会融为一体，与市场融为一体，从而获得组织在高速发展期的强大生命力和成长性。

在“效率与效益”原则的指导下，央视国际成立产品研发中心，在外部收集向不断变化的客户需求，组织和协调内部的技术、编辑等部门提供相应的支持，共同创新和开发应用在不同平台的产品，如中央电视台的节目上手机电视、大型节目的网络直播、现场互动+短信互动的节目等，既扩大了公司品牌的影响力也提高公司的管理效应。

在内部人员使用的中，打破原有的部门，以人才的专业能力和特长为基础，大胆的进行组合，极大地丰富了市场部和编辑部的人才结构；同时在手机电视事业部也广泛地吸纳市场化的优秀人才，实现新业务的突破。

央视国际自2006年世界杯项目实现自主经营开始，不断通过台网联动、利用央视广告平台主动出击，通过“青歌赛”、“梦想中国”、“春晚”等一系列具有品牌效应的活动，不断提升公司业绩，完成了年度经营指标。

### 搭建业务发展空间的组织架构

在管理的原则确定之后，组织的实体就要搭起体现这些原则的组织架构。严格来说，任何一个组织的架构都是不同的，都是根据其自身的运行和发展需要来搭建的。作为一个处于高速发展期的组织，在充满了希望的同时，也充满着业务发展的不确定性，尤其是对于日新月异的网络新媒体来说更是如此。

央视国际自身的重新定位是“集新闻、信息、娱乐、服务为一体的具有视听、互动特色的综合性网络媒体”，并且获得了网络电视、手机电视、IP电视的运营牌照，然而业务的发展受着多方面的制约，比如来自政策层面，来自竞争层面，来自市场成熟度层面等等。因此，无法完全预知哪一块业务能以何种速度发展到何种程度。如果完全靠主观对业务发展的推断来建立一个刚性的组织架构，就会形成多者有余、亏者不足，带来业务大组织小、或者组织大业务小的不对称，即便是重新调整也已经造成了资源的浪费和对业务发展的阻碍。在分析了市场化运作典型的五家公司结构之后，央视国际决定将组织架构区分为确定的和不确定的两类，对于确定的业务建立确定的部门，对于目前存在但其前途和规模尚未可知的业务则以项目组（特别小组）的形式进行运作，如果业务确实扩大了便根据它的能量成立部门乃至事业部，如果业务萎缩了便结束项目组的历史使命。这样的组织架构是具有弹性的而非刚性的，是实事求是的而非主观臆想的，是给了业务发展空间而非人为限制发展的，因此是充满活力的，是有希望的组织架构。

在组织设计的过程中，央视国际领导明确的提出了前瞻性的思路，充分考虑市场变化的因素，保持未来发展的机动性，确定了兼顾目前业务发展需要和未来业务发展空间的组织形态。目前，央视国际设有综合部、编辑部、技术部、市场部、财务部、新媒体事业部等固定部门，和舆情信息、海外拓展、广告销售、大型活动、奥运活动、媒体合作、市场推广等几个特别项目小组。从而形成了布局较为严整，行动较为灵活，留有较大余地的组织架构。

严谨的组织管理与灵活的业务特点有机的结合，是对文章开篇提出悖论的有效破解，央视国际组织设定中采用“特别项目小组”的概念，最大限度的回避了组织固有的部门和降低官本位意思，使所有员工都处在能力发挥的状态，小组之间的人员可以根据业务的轻重缓急互相支援。

### 制定市场张力的绩效工资体系

在完成了组织架构的搭建之后，重要的任务就是要使组织成为一个具有生命力的活的机体，而组织生命力的源头来自于组织内员工的积极性和创造性，这种积极性和创造性是高素质的员工所具有的，但却不一定会自然发挥出来的。一个组织要获得员工的这种积极性和创造性，从而带来组织的整体发展，就必须科学的将个人目标转化为团队目标，并进一步转化为组织的整体目标。纵观一个多世纪以来整个管理学的发展历史，其中所蕴含的管

理思想是越来越重视对组织内外人的研究。通过组织内的人为组织外的人、市场的人、社会的人提供产品和服务，获得了组织外的人的欢迎与接纳，从而整个组织便获得了发展。

回到组织内，研究如何使员工的个人目标指向团队目标，并进而指向组织目标，结论是明确的：只有将三者的目标成为一个利益共同体，使组织目标和团队目标的实现同时也就是个人目标的实现。那么其中联接的纽带显然就是利益，然而这种利益决不能使大锅饭似的平均利益，或者纯行政机构的等级利益，只能是与市场挂钩的绩效利益。于是，央视国际提出了新的待遇支付准则：业绩按照市场化的标准，薪酬按照市场化的待遇，标准与待遇相对等，使员工树立明确的信念：“做不到一定拿不到，做到了一定能拿到，做得多一定拿得多。”央视国际在业绩薪酬管理上针对整个组织发展的三个核心环节——内容、技术、市场，确定了九项量化到岗位的指标，其中六项为月指标，三项为年度指标。

在薪酬设计过程中，央视国际通过专业的薪酬调研和分析，并与市场和区域工资水平相比较，取得了30个市场岗位的200余个数据，将薪酬市场比较率在1.0—1.2—1.3等区位反复进行测试调整，对各级岗位的业务量与工资进行匹配，设置了八等五级的工资架构，将央视国际所有岗位纳入一体化的薪酬框架。

### 建立符合自身运作习惯的管理规范

让我们做一下回顾，从发展与管理的关系，到管理的原则，再到组织架构，进而到业绩绩效管理，我们发现这些与组织管理相关的方面实际上是一个有机的体系，这个体系是按照从抽象到具体的逻辑建立的。而组织的管理还存在着另一个相关的有机体系，是按照由里及表的逻辑建立的，那就是管理思想——管理措施——管理规章制度。如果说管理思想是成熟的，管理措施是有效的，那么进而就应该将这些思想和措施以制度的形式固定下来形成一个管理制度的体系，使人人都既是被管理者也是管理者，人人有章可循，领导率先垂范。目前，央视国际已完成了新的发展时期的管理制度汇编工作，《制度汇编》包括公司章程、员工手册及部门工作职责、人力绩效管理制度、行政管理制度、业务运营管理制度、法律事务管理制度和财务管理制度几大部分，并已进入试行阶段。

央视国际从整合初期的网站和多媒体两项业务，扩展到手机电视、网络版权、网络多媒体等多项业务组合。央视国际管理的体系也步入市场化轨道：建立了77项制度，其中，业务运营部分完全根据市场化的需求而制定；人力资源管理则细化了劳动合同管理和用人考核机制；在行政后勤管理方面，细化了《员工手册》，首次提出了奖惩相关的50余项要求，对日常行为和工作规范提出准确界定。

管理和发展通过央视国际的一系列努力达到了现阶段的均衡：2007年第一季度的业绩与整合初期相比有了明显提升，无论是市场客户的开发数量、广告收入、版权收益，还是与外部机构的联合推广等都是央视国际前所未有的。

央视国际从传统事业单位向兼有事业和产业两种属性，并以企业实体化运作的新型组织转换的过程中，探索出一种破解的途径。

克服了发展与管理之间的内在矛盾方面，顺应了发展与管理内在的一致性方面，从而使央视国际的各项业务呈现出显著的发展态势，2006年全年，央视国际在社会效益和经济效益两个方面都实现了历史性突破，与此同时，央视国际的管理体系本身也取得了新的发展和完善。

(纸媒文本见《网络传播》2007年6期)

[回首页](#)

来源：《网络传播》杂志社  
荐  
阅读：1163 次  
日期：2007-06-16

【 双击滚屏 】 【 评论 】 【 收藏 】 【 打印 】 【 关闭 】 【 字体：大 中 小 】

上一篇：走进脑海的大众媒介  
下一篇：传播链的断裂与连通——兼论杨丽娟事件

>> 相关文章

- 爱心铸品牌——徐州报业传媒集团6年助学提升品牌影响力
- 《编辑力初探1.0：写给编辑人的信》(38)
- 《编辑力初探1.0：写给编辑人的信》(37)

- 奋力开创新华社战略转型和事业发展新局面
- 《编辑力初探1.0：写给编辑人的信》(36)
- 转型升级 破解难题 加快发展——浙江日报报业集团的新探索
- 《编辑力初探1.0：写给编辑人的信》(34)
- 《编辑力初探1.0：写给编辑人的信》(33)

### 发表评论



点 评:  字数0

用户名:  密码:

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

备案号/经营许可证号：蜀ICP备05000867号

设计开发：阮思聪 QQ: 54746245 Powered by: 打瞌睡

Copyright (c) 2003-2013 传播学论坛： 阮志孝、阮思聪. All Rights Reserved .