

CDDC计划2007年出书, 稿件征集正在进行中, 欢迎踊跃投稿...

新时期地方电视台 管理创新的四个环节

时间: 2002-7-25 18:16:00 来源: 中国新闻研究中心 作者: 裴艺元 阅读471次

现在, 地方有线和无线两台基本上合并了, 有的地方还实行了“局台合一”和“多台合一”, 播出机构的职能转换也在紧锣密鼓地进行。面对新形势、新机制、新情况, 如何贯彻创新精神, 切实加强有效的管理, 显得愈来愈重要。笔者近期调查一些先行整合并尝试以科学的方法实施管理的电视台, 他们所获得的社会效益的提升和经济效益的增长是令人惊羡的。但也有些地方台仍然处于原有两台、三台干部难安排, 人员难分流, 贷款难偿还, 闲置房产设备难处置, 发展资金难筹措等困惑之中, 管理工作一时还未能跟上。为此, 结合本人的调查、实践与思考, 就新时期地方电视台如何实施管理创新问题谈几点意见。

一、节目管理——地方电视台生存发展的关键

新时期中国电视事业的管理体制, 是一个实践、认识、再实践、再认识的探索过程, 这个过程伴随我们对电视事业改革发展中一系列重大问题的认识变化而不断创新、不断深化。现阶段, 电视从业人员基本形成了一个共识, 那就是要精办节目, 打造品牌, 努力创造自己的特色。各地为此也提出了不少口号, 诸如“节目兴台”、“节目立台”、“节目为先”、“节目为本”等等。一句话, 就是首先要办好节目。没有好节目就没有好收视率, 没有好的收视率就谈不上社会效益和经济效益, 也就必然危及到电视台的生存和发展。中央电视台12个频道精彩纷呈, 众多省级上星台也在着力提升节目品位。地市级电视台无论在人物哪一方面, 都不可能与中央台和省级上星台抗衡, 不通过创新在栏目上创特色、节目上创品牌, 就无法在夹缝中生存, 更谈不上发展。所以地市级电视台更应该把节目管理放在重中之重的位置上。

电视的节目管理实际上就是对信息资源的管理。由于电视节目有多样化的表现形态, 加之电视节目的采编播具有耗时多、难度大、成本高、需要多个部门和多人合作等特点, 所以电视节目管理的环节和难度相对要比纸质媒体更为复杂。加之体制创新的新情况和节目创新的新要求, 节目管理也要创新, 并要在每个环节上始终树立导向意识、创新意识和品牌意识, 确保万无一失, 所以管理就更具有一定的难度和复杂性。

判断一个电视媒体节目管理是否成功的标准其实并不复杂, 就是是否能够全面、准确、及时地获取信息; 是否能够最迅速地用观众最容易接受的形式播出信息, 并让观众觉得有效, 入脑入心, 产生共鸣。所以, 信息就是电视传媒一切工作的中心, 电视台的一切工作都必须围绕信息展开。事实上, 电视台无论哪一种类型的节目几乎都牵涉到台内的每一个部门。抓住节目这个中心, 就可以理顺所有部门分工和合作的关系。在新体制下, 节目管理的创新要引入市场经济手段, 抓住质量和考核分配这两根主轴, 一切围绕质量, 按质论价, 优稿优酬, 劣稿不予准入。近两年来, 制播分离反反复复。笔者认为制播分离是未来电视的必然走势, 但现阶段可按节目类型采取分类管理的办法, 在电视台内部逐步推行制播分离。新闻类节目由于其权威性、时效性、社会性较强等特点, 可采取“记分制”的办法, 按质打分, 优稿优酬, 达不到标

- 一分为三: 广播电视事...
- 一个古老媒体的重生
- 2005电视风向指南(图)
- 央视“西部频道”缘何...
- 盘点2004 广电难言硕果
- 2003年中国电视变革思考
- 走过2003: 中国电视产...
- 协同联盟: 西部电视发...
- 专业化背景下省台生存...
- 创新政府行为 推进广...

准就请“稍息”。而社教类、文艺类、服务类节目，完全可以设定若干制片人，由制片人负责制片，台里实行“收购制”，按质收购，优稿优价，劣稿打入“冷宫”。把各类节目的质量和从业人员的收入报酬紧紧捆绑在一起，在内部实行市场化运作。当然，一些有条件的电视台，也可以在严格把关的前提下，向社会上的制片公司、制片人以及兄弟电视台购买适量优秀的社教文艺、生活服务类节目。

二、成本管理——地方电视台生存发展的核心

我国电视机构既是传播主流意识形态的工具，又是新兴产业，在近两年的改革整合中，不断创新成本管理理念，不断倡导“集团化经营、企业化管理”。

现在的问题是：有些地方台计划创新了，但实际做得还很不够。有的只是台内部分岗位实行成本管理，其余岗位仍然是“大锅饭”；有的对硬件成本比较重视，对软件成本却疏忽了；也有的对成本考核缺乏科学合理标准，甚至留有許多空白点。诸如新闻信息成本、电池磁带成本、投资信贷成本等等，明明存在，却往往“不计较”。造成这种“说多做少”的原因何在？笔者分析：一是产权主体不明晰，缺乏参与市场竞争的动力和压力。基层不少地市级广电部门政企不分，观念上还是拿政府拨款，不讲究效益和成本核算。“机关管理模式”影响了成本管理的深化。二是高额利润掩盖了巨额浪费，使得一些电视台的管理者财大气粗，忙于应酬，没有花太多精力去思考利润最大化的问题，致使车辆使用维修费、招待费、记者交通费、办公电话费、上网费、水电费等等难以控制。三是缺乏成本管理的经验，管理比较粗放，甚至怕麻烦、怕得罪人。四是客观上成本管理是新事物，需要有个摸索实践的过程。电视台岗位多、工种多，各个岗位的消耗差别很大，成本支出的核算难以一下子定得很准，容易造成疏漏。

针对上述提及的不足和原因，地方电视台要建立成本考核机制，实现真正意义上的成本核算和成本管理。首先要实现电视媒体经营管理观念的转变。在认识上要从依赖财政拨款转到“自我积累”、“自我发展”上来；从“日进斗金、日出斗银”的大手大脚，转到“精打细算、严格考核”上来。要使人人都明确：电视产品是电视从业人员的智力、体力与高科技设备共同作用于劳动对象的成果。在社会主义市场经济条件下，电视媒体为了使自己的各项业务能持续不断地进行下去，除了从国家财政那里获得必要的支持外，还必须大力通过市场手段获得资金、设备、能源、信息及其它生产要素的补偿。事实上，现阶段除了西部少数地区，大多数地方电视媒体要想获得政府大量财政拨款扶持是不现实的。有效办法唯有增收节支，把效益搞上去，把成本降下来，将种种“看不见的漏斗”堵住。而要达到降低成本的目的，笼统地讲“事业单位企业化管理”是不行的，如不时时处处用市场化手段运作，其结果既不会有“事业”的发展，也不会有“企业”的进步。

其次要实现电视媒体经营管理方式和方法的转变。经过前几年的发展，电视台一般都盖了大楼，添了车辆和设备，同时也欠下了不少银行贷款。“事业单位企业化管理”的口号常挂嘴上，但“收一千用一万”、信用受挫、“资不抵债”或“资债相平”的现象又非常普遍。这种教训应该引起改革整合后的电视媒体高度重视，要真正实现“事业单位企业化管理”，应该首先将其它业务从新闻主业中剥离出来，按照现代企业制度的要求进行重组，实现完全的企业化管理，这样，就能明确“成本考核”的主体是谁，决策层可对整个机构的年度经济指标、对主体业务的成本、管理费用及其它业务的成本分块进行总量控制。中间管理层按照决策层的指标，对本项业务内的成本控制目标进行分解，把成本考核的责任落实到每一个从业人员。只有这样逐级控制，强化全员成本意识，在具体操作中确立成本的概念，才能做到人人注意节约成本，个个当家做主人，把台里的事情当做自己的事情去办。

再次是要建立科学的成本评价体系和考核机制。防止高估冒算或低估少算，以调动各个层面人员的积极性。以新闻节目为例，一条短消息或长消息，它的策划费用、通讯费用、采制费用、稿酬费用和发布费用等，

到底支出多少，应付给采编播人员什么价位的报酬？都应该根据各地情况，精心测算，得出一个能够达到最佳宣传效果、最低采制成本、最大限度取得收视率和广告效益的预期目标，从而实现最合理的投入产出比率。

三、制度管理——地方电视台生存发展的保证

制度是任何部门、任何单位都不可缺失的。制度分为制订制度和执行制度两个环节。地方有线、无线电视台以往不是没有制度，而是有的制度不够科学、完善；有的制度相互矛盾，甚至严重滞后，执行困难；有的制度订归订、做归做，执行不力。现在合并重组，人变地变情况变，过去的一些制度需要根据新形势新情况重新制定。

现代电视传媒的各项制度必须贯穿创新精神，以适应新体制、新机制的需要。目前各级电视台的制度虽然很多，但可以归纳为三个层次：第一个层次是领导制度。包括领导体制、决策机制、议事规则、监督反馈及自律等等。第二个层次是用人制度、财务制度、生产销售制度、行政管理制度等。用人制度的创新主要体现在人才的选拔、任用、考核、培训以及奖惩等若干方面。在改革重组中，尤其要坚持干部公开竞聘、从业人员“双向选择”、考核“效益优先”等行之有效的做法，为各类电视人才的脱颖而出和成长进步构建平台。财务制度的创新要把着力点放在权力制约、资金监控、行为规范和严格管理等关键部位和关键环节上，严格实行收支两条线。生产销售制度，包括采编播各项规章制度、杜绝有偿新闻制度、摄录设备管理制度、广告发布制度、联办协办节目管理制度等等。创新的落脚点是建立一套严格的业务规范，强化管理体制责任和监督检查，使生产销售业务工作的各个环节既能有效解决质量、效益、效率问题，又符合媒体发展和廉政建设的需要。行政管理制度，包括住房、用车、通讯等一切后勤保障、行政事务的操作规范及章程、办法。创新的出发点也是围绕新旧体制转换中制度约束的单薄环节，建立并不断完善规范行政管理。第三个层次是分配制度。分配制度的改革创新是市场经济体制下媒体运作最有效的管理手段。要按照中央的有关文件精神，坚持“效益优先、兼顾公平”的原则，根据电视媒体的实际，按劳分配，按质论价，让做出各种贡献的人通过艰苦劳动所创造的业绩，获得相应的合理报酬。

四、人才管理——地方电视台生存发展的重点

电视工作者所从事的职业是服务大众的崇高职业，也是急需人才的职业。搞好人才管理，事关全局。因为我们的事业最终是要靠人去推动和完成的，不论是信息的获取、处理、发布，还是品牌栏目、精品节目的创建；不论是网络的改造、更新和开发利用，还是数字化工程的实施；不论是广告的销售、发布，还是事业的经营；不论是制度的制定，还是规章的执行，都得有合适的人去经办完成。所以电视媒体的人才管理，当务之急要抓好以下几项工作：

一是要牢固地确立“人才意识”和“人力资源意识”，把人才当做资源财富。地方台合并前人员很多，并存在一方面人员过剩、一方面人才不足的问题。合并重组后，无论是两台合并、三台合并还是“局台合一”，就更显得人员过多，分流困难。在这样的情况下，人才管理的创新主要体现在用市场化手段实现人力资源的优化配置，要以事业留人、事业引人、按事业需要用人，开发人才资源，最大限度地发掘人才，用好用活人才。人才管理的关键是通过对人的管理、使用，激发人的积极性和创造性。人力资源管理首要的是科学地设置岗位，编制明确的岗位职责；其次要制定人力需求计划，核准编数，在公平、公开、公正的情况下选拔、任用人才，最大限度地挑选适合的人去做合适的事；再次是对合并后落选的人员，要妥善安置分流，做好思想政治工作和待岗培训工作，防止产生不安定因素。

二是根据新形势的要求着力去培训和开发人才。地方电视台时下紧缺这样四种人才：一是高素质且有一定管理经验的电视台宣传和经营管理人才；二是高文化底蕴的采、编、播人才和节目播音、主持人；三是高新技术开发应用和新兴产业专门人才；四是善于抢抓机遇、开拓市场的营销人才。这些人才一下子引进是不可能的。那就要一方面注重引进挖掘，一方面要大力

加强培训与开发。不仅新人需要培训，老员工和领导者也需要培训。在培训中开发人才的潜能，然后把人才从不适合的岗位上调整到适合的岗位上去，充分发挥他们的聪明才智。

三是要有科学的考核制度，适时进行跟踪考核。要有专人从事制定工作绩效评价体系，按照科学的评价体系进行考核，并做到奖惩分明，严格兑现。

四是要做好人才储备，为后续发展培养造就人才。包括发挥老同志作用，用传、帮、带的方式去定向培养、培训年轻人，确立重点培养对象下派扶贫、锻炼或到相应对口单位见习取经，选派可塑性强的年轻同志去高等院校深造和上级台实习、练兵等，以保证事业后继有人。

文章管理: [beyondsun](#) (共计 978 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: 地方电视

- [中国地方电视台的生存危机探析 \(2004-2-20\)](#)
- [中国三家地方电视台节目获准在海外播放 \(2002-7-25\)](#)
- [中国百家地方电视媒体聚首将共商"入世"良策 \(2002-7-25\)](#)

[>>更多](#)

← 新时期地方电视台 管理创新的四个环节 会员评论[共 0 篇] 丨

← 我要评论 丨

会员名: 密 码:

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.