

戴上镣铐跳起舞——论中国电视传媒的质量管理

2006-12-26

作者： 支庭荣

关键词： 质量管理 电视传媒 | 阅读：424次 |

2002年以来，国内电视界的ISO9000族质量管理体系认证热潮初起，小成气候。是年8月，中央电视台新闻节目中心新闻评论部首先开河，通过ISO9001质量管理体系认证。2003年，厦门电视台、黑龙江电视台分别成为全国第一家通过ISO9001认证的市级、省级电视台。此后，上海文广集团旗下的新闻娱乐、生活时尚、体育等频道，先后获得了有关机构的认证。2005年，辽宁电视台经济节目中心、山东潍坊电视台广告信息中心通过认证。认证工作在无锡广播影视集团、扬州市广电局等单位，亦悄然展开。

那么，导入质量管理动因何在？意义何在？质量管理体系认证能否全面推行？在质量管理中应注意哪些问题？本文即试图回答上述疑问。

粗放之糙与集约之美

为什么电视传媒要突出重视质量管理？笔者以为首要的一条，是质量管理能够彰显集约化的美妙之处。

中国传媒业自20世纪90年代中期起，不遗余力地追逐集约化经营的目标。广播电视集团的出现，是以治散治滥的名义对粗放式生产的一场革命。然而，这场革命仍未有穷期。因为无论是否搭建集团的架构，传媒的经营和发展均有赖于内部治理。虽然理论上，广播电视集团享有规模经济和范围经济，但也仅仅提供了一种契机而已，并不能自动实现。囿于种种条块分割机制，当前的诸多集团粗放如故，在组织结构和产品组合上的优化其实举步维艰。也可以说集约化长期没有找到抓手，集团化代表的未必是集约化。

更深一层来看，电视界对质量管理体系情有独钟，正是在缺乏其他制度创新源的条件下的—种尝试和努力。从世界范围来看，国外的公营广播电视业的公共服务高水平 and 财务低效率几乎相依为伴。就国内而言，传播渠道日益多元化和新媒体的蓬勃兴起，大大消解了电视业的传统优势，在GDP高速增长的支持下，财务压力倍增。在提升企业化管理水平方面寻求出路，形成量的积累，成为一种很自然的选择。

中央电视台台长赵化勇曾提出一个被广泛引证的观点，大意是电视事业的发展，依次经历了计划经济的节目时代、商品经济的栏目时代、市场经济的频道时代，如今正走向全球化背景下的管理时代。全国主要电视台，频道数平均7个左右，叠床架屋，分兵把口，你有我有全都有。多频道阶段的跑马圈地，显然已不再构成竞争优势。行业竞争的特点正在由资源、资本转向人才、管理。向管理要导向，向管理要质量，向管理要效益，才可以进一步增强和提升核心竞争力。

有调查显示，市场竞争的成败，70%取决于企业管理。美国质量管理专家戴明认为，在出现的产品或服务问题中，85%以上的问题是由管理体系造成的，只有15%是由产品或服务的生产提供者造成的。可见竞争成败概率的一半以上由管理水平高低决定。市场越是成熟和健康，企业的管理水平越为重要和关键。

如果从战略高度来重视质量，那么质量战略就是经营战略的一个重要组成部分，是推动企业不断创新和持续改进的优良战略。质量管理将成为整个管理活动的核心之一。从消极的角度讲，加强质量管理，至少可满足电视台对播出安全、播出稳定性的要求。要规范操作程序，确保安全播出，就必须通过创新机制，建立制度保障，系统提升管理水平。从积极的角度讲，开展质量管理体系认证，标志着电视台的设计、生产、服务步入工业化和标准化，能够推动电视台由作坊式的运作到工业化大生产的飞跃。

由于世界通行的质量管理体系凝结了技术含量，规范了运行门槛，因而引入质量管理体系，可以看作是在运作层面对国际规范的认同。事实上，质量体系是二战期间由于贸易的推动，而首先在制造业中出现，随后延伸到各个领域的。作为质量管理 and 质量保证的一个重要手段，质量体系认证正在逐步被世界各级组织所重视和采用。是否通过质量体系认证，已经成为国际间经贸洽谈的必备条件，是企业实力、产品服务和竞争力的重要标志。固然中国电视传媒的国际化程度尚浅，那些通过认证的电视台，依然可以在国内国际舞台上，获得“万绿丛中一点红”的品牌识别效应。

神来之笔与造化之功

那么，质量管理包括些什么内容呢？它的逻辑起点，不是生产和产品本身，而是顾客。ISO（国际标准化组织）提出了八项管理原则，第一项就是以顾客为关注焦点。

质量的定义也包含了这一点。美国质量管理专家朱兰认为，质量是指顾客使用时的适切性。据此，所谓质量管理是指在顾客可接受的价格基础上对产品或服务优秀品质的追求，以及在企业可接受的成本基础上对品质波动所进行的控制。

从手段上来讲，质量管理有许多方法：顾客完全满意经营、TQM（全面质量管理）、质量管理体系认证、供应商关系管理、质量统计技术、质量经济分析、质量成本控制、六西格玛管理、卓越绩效评价（如中外各国的质量奖）等。其中质

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 >>

记者高勤荣的冤狱说明了什么

作者：张允若 | 2006-12-26

高勤荣，山西的一名记者，1998年因为揭露运城地区化费巨资、搞虚假的“渗灌工程”（该报道为中央多家媒体转载），竟被判刑12年（后减为8年）。许多人为之不平，奔走呼号，全国人大代表为其鸣冤，全国政协委员联名……

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

量管理体系认证和六西格玛管理在工商界广为人知。

笔者认为，总体上，各种质量管理手段一有重塑之德，让人产生质量意识，空前地重视质量，让顾客或者说上帝的意见和态度，在设计和生产过程中得到充分尊重和体认；二有再造之功，对业务流程的重组与规范具有普适性的意义。ISO推崇的管理原则，如领导作用、全员参与、过程方法、管理的系统方法、持续改进、基于事实的决策方法、与供方互利的关系等，时时处处体现流程管理的色彩。

从国内的电视传媒认证经验来看，ISO9000族系列标准具有通用性。该系列标准实质上是集中了多国专家的智慧，把各类产品或服务的质量过程中存在的若干必不可少的共性因素抽象出来，进行归纳，并从价值链的角度出发，规划出科学恰当的程序，从而形成一套完整的质量管理体系。即使认证机构的审核验收专家完全不懂电视台的运作，也可以依据标准和规范，发现电视台管理的薄弱环节。事实证明，这样一套先进的质量管理体系，非常便于管理者发现问题，进行补救和整改。

国际上通常将质量管理水平分为四级，并可与六西格玛管理相对应。其中，一级水平以“检验”为特征，相当于二西格玛（考虑到统计处理的实际，其合格品率达69.15%）；二级水平以“保证”为特征，相当于二西格玛到三西格玛（其合格品率达93.32%）；三级水平以“预防”为特征，相当于四西格玛（其合格品率达99.38%）以上；四级水平以“完美”为特征，相当于五西格玛（其合格品率达99.977%）以上。一般地，六西格玛的合格品率达99.99966%，即每百万件产品的次品率为3~4件。六西格玛管理，要求对各个问题的解决，都遵循DMAIC（即定义、测量、分析、改进、控制）的全过程。追求“完美工作”与“高度顾客满意”的成就感，才是六西格玛的精神之所在。

与质量大国相比，简直可以说中国瞠乎其左。例如，美国企业处在三至四级的44%，日本处在三至四级的85%。国内多数企业的质量管理水平，仅在一至二级之间。电视界的管理同样存在很大的升级空间。谓予不信，看看荧屏字幕的差错情况就可见一斑了。整个广电系统的管理基础，都很难用坚实二字形容。

从现状看，我们电视台的硬件设备不是主要问题，有些电视台的设备甚至比国外电视台的设备还要先进。目前最大的问题不在硬件，而在软件。电视管理水平的低下和节目质量的堪忧，构成了中国电视与国外电视之间的一大落差。

我们将质量管理的引入，称为“神来之笔”，理由是电视人头脑中的质量意识的增强，可谓“福至心灵”，“画龙点睛”。以央视新闻评论部为例，该部在2002年2月至8月倍受贯彻标准“折磨”的半年多时间里，如同经受了一次新浪潮的冲击，通过在电视传媒管理中导入ISO质量管理体系的概念，运用先进的管理原则，重新审视过去自以为非常驾轻就熟的操作模式和惯性思维，不啻是一次在思维深处掀起的风暴。在贯标过程中刷新、完善并创建新的管理运行机制，纠正管理工作中各种不合理、不尽如人意之处，使得质量管理的理念深入人心，正是认证成功的一大主要收获。

质量管理体系的认证过程，最优先的工作其实是质量方针和质量目标的确定。至于职能界定与分配，文件体系的完善和控制，质量管理体系的试运行及反复审核，则是较为机械的细化和优化工作。央视新闻评论部的质量方针“导向正确，传播有效，公众信任，持续创新”，将“导向”和“公信”、“实绩”和“永续”列为最高方针，无疑是“取法乎上”，激励所有人追求卓越。

执行之密与创意之疏

质量管理可以有效降低经营成本，然而质量管理自身也有成本。质量管理体系虽好，却不能过度或完全依赖这一套体系。对电视传媒来讲尤其如此。

作为经营性机构，电视传媒的企业化管理和现代企业管理在质量控制方面有相通之处。电视节目具有商品的属性，也有品质的好坏之分。我们并不否定各种质量管理手段，包括ISO9000族质量管理体系在传媒业中的适用性，然而适用不等于必用，必备。美国曾有过质量管理之于传媒业是否“水土不服”的争论。在以推行六西格玛管理著称的杰克·韦尔奇时代，通用电气派员到子公司NBC（全国广播公司）去推广六西格玛经验，却遇到了堪称激烈的抵制。美国传媒业浓烈的自由主义传统，如何能够遽然承受条条框框的束缚？尽管通用电气力大招沉，一度降服了NBC，但是效果并不理想，亦未能善始善终。

说一句大胆的话，对于认证，海外的媒体中其实鲜有所闻。以致央视新闻评论部可以领先全球同行，拔得ISO9001：2000版的头筹。在国内，我们经过访谈发现，一些认证成功的机构，不久就失去了新鲜感，后续动作乏力。

与一般的工商服务业相比，传媒业究竟有没有自己的特殊性，一直是个悬而未决的问题。然而，传媒作为文化产业、创意产业的一部分，始终无法登上全球财富500强之巅，无法在经营规模上与沃尔玛、通用电气、微软等量齐观，不是没有缘由的。如果说，工商业生产的程序性、产品的标准化特征非常明显，那么传媒业正好相反。而质量管理体系，恰恰是基于绝大多数工商企业的经营过程和特点设计出来的。

ISO体系的程序性特征，从建立体系申请认证的诸多环节可以反映出来。一家有意认证的电视台，第一步是建立起符合标准的质量管理体系。其准备阶段的步骤至少包括：培训、学习和掌握9000族标准；决策层统一认识，进行贯标决策；制订质量方针，建立质量目标；建立贯标机构，任命管理者代表；质量管理体系的策划；调查分析本组织质量管理现状，对照标准，找出差距，明确贯标工作重点；分析本单位的管理过程、主要产品的生产流程、操作过程，对其中不合理部分进行优化；制订贯标规划；做好建立体系文件的准备工作等9个子步骤。然后还要进入建立体系文件阶段、质量管理体系运行阶段、质量管理体系的逐步完善阶段等。条件基本成熟之后，才开始申请、审核、认证。认证成功之后，还要开

展年审和其它维持工作。

拿建立体系文件来说，也是重门叠户，讲究齐全完备。央视新闻评论部，有四级体系文件，一级文件为《工作手册》，明确质量管理体系的方针、目标、承诺、组织结构、运作形式、各组各岗位职责、传播实现过程等内容。二级文件为规定和实施某项活动或某个过程的程序性文件。三级文件为确保行政管理和传播实现所需的操作性文件。四级文件为证明节目质量和质量管理体系符合要求的见证性文件。各级文件一个都不能少。

因而，贯彻ISO标准，其实是用无数处细节，无数次审核，换来一个“零缺陷”或“零事故”。如“27道净化”的矿泉水，让人放心。然而每一处细节，每一次审核，又都必须留下印记，有时就会成为骆驼身上的稻草。

ISO自身也在改革。其9000族2000年版相比于1987年版、1994年版，对体系文件的要求已经弱化，允许对标准的要求进行删减，使得组织可以根据自身的需要建立有效、实用的质量管理体系。即便如此，对于电视传媒来说，仍显苛刻。譬如对于突发性事件的采访，如果依照常规节目的选题审批、拍摄、编辑程序，可能该事件已成昨日黄花。电视传媒的现在播报和现场播报功能，将大为削弱。即使我们不考虑电视节目策划的创造性和主观性，在时效性方面，程序繁复和管理的科层化、官僚化，也可能构成电视新闻传播的硬伤。借用法学的术语，过于讲求程序正义，也许就要妨害到实质正义。

至于电视传媒的艺术性和创造性特征，同样影响到对产品质量的评价。电视传媒的利益相关者之间，有着冲突的一面。观众之间是不相同的，没有适合所有观众的节目，一个人的佳肴是另一个人的毒药。观众与广告主之间，往往存在不尽一致的利益诉求。观众的收视率与满意度之间，也相去甚远。收视率也仅是资本的一个方便的杠杆，影响收视率及其变化的因素超过10个，如果相信它只和节目质量相关，就会失去判断的标准。总之对于电视传媒进行综合评价，难免会掺杂主观权衡的因素，难以标准化。

这样看来，ISO9000族标准对于电视业其实只是一种工具，一种辅助性的管理标准，不是“万金油”。执行力固然可以达臻完美，创造力却做不到优秀。另外，说时容易做时难，建立一个完善的质量体系是一项复杂的系统工程，除了人力、财力、物力的因素以外，更需要考虑与本组织的匹配程度。

戴上镣铐如何起舞？

在20世纪80年代，美、日等国工商业界将质量视为至关重要的竞争手段。历经20余年，质量已经从渐渐从战略优势转变为“保健”因子，或者说竞争的必要条件了。消费者认为，他们的供应商理应履行有关产品和服务的质量规定。然而，对于某些行业、地区和细分市场来说，出色的质量仍能为部分企业提供机会，使这些企业超过自己的竞争者。这句话用在中国电视传媒业身上，也是贴切的。

尽管不是所有的电视台都要开展认证工作，以避免“形式大于内容”之虞。但是它们向ISO标准看齐，改善和提高质量管理水平，仍是值得的。随着加入WTO之后国际交往的加深，中国电视传媒业以ISO标准作为参照，力争实现规范化、专业化、制度化、国际化，逐渐具备国际制作水准，无疑具有十分重要的自醒作用。这里的关键是可以向质量管理学习些什么？笔者认为——

其一要树立“质量兴台”的思想，质量意识先行，力求完美但容忍失败，不断改进节目质量，实施精品工程；不断完善节目评估体系，改进质量管理工作。

其二要像《东方时空》栏目那样，把“真诚面对观众”的理念，作为管理工作的出发点。从源头出发，让观众满意。如央视新闻评论部《工作手册》（2002版）所说的，既要满足观众现有的需要，还要发现观众潜在的和未知的需要，这是一个长期的挑战。

其三整顿业务流程。依据产业链和价值链划分流程，层层负责，严格把关。推广精益生产方式。对于节目质量，不是依靠检验，而是依靠预防，把质量要求和控制融入到生产流程中。把流程再造与直接影响观众流及提供广告收益的成果结合起来。

当然，流程管理需要考虑电视传媒产制过程的特殊性。电视新闻讲究判断力、发现力；电视艺术讲究创造力、想象力。不能用镣铐扼杀舞蹈，不能用质量管理体系扼杀电视的传播效能。尤其是对电视传播活动的前期来说，管理的灵活性和扁平化不可或缺。

其四要持续创新。只有持续创新才能与时俱进，才能将沉淀在历史时空、人际流脉中的经验知识、企业文化、思维方式和办台理念不断升华提炼，成为一种随时可以科学运作的管理模式，并形成规范和制度，以此促进管理水平得以全面提升。

其五要始终重视人的因素。领导者要发挥统率作用，将任务导向和关系导向结合起来，塑造传媒组织内部的和谐氛围，摸索并建立一种崭新的符合电视新闻规律的管理机制与运作模式。

质量管理不是管理的全部。导入质量管理体系也并非仅仅获得一纸认证，或应付每年一次的审核。对管理绩效的评价，还要兼顾领导、战略、观众与市场、资源、控制措施和经营结果。引入质量管理的最直接和最重要的目的，是“螺蛳壳里做道场”，推动宣传管理、经营管理、体制改革等方面实现突破性进展，跳上一个新台阶。

（本文发表于《南方电视学刊》2006年第5期）

[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: 2400

[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](#) |

