



## 开发人才资源 打造品牌传媒

时间：2002-9-23 20:50:27 来源：中国新闻研究中心 作者：程顺立 董林 阅读787次

编者按：河南日报报业集团重视开发人才资源，特别是注意发挥经营人才的作用，促进了集团事业的快速发展壮大。本文立足河南日报报业集团的实践，探索和研究报业集团人才开发、引进、培养的规律，相信会对各报社和报业集团有所启示。

在市场竞争中，谁也无法逃避这样一个现实，即人才竞争和人才流动。正是由于这一现实的存在，才有可能激活市场，优胜劣汰，从而推动经济发展和社会进步。人才作为资本资源中一个最具活性的组成部分，其作用之显赫，威力之无穷，越来越为世人所看重，企业家们甚至不无夸张地称之为成功的化身、利润的源泉。报业集团的组建和发展，为起用人才、培养人才、引进人才，提供了更为有利的条件，营造了良好的环境。开发人才资源，建造既大又强的现代传媒，正是报业集团优势的又一展现。

### 转变观念 充分起用人才

大家或许还记得，几年前不少报社老总常常感觉到，提拔一个采编部门的领导干部，对象满把皆是，就是再办几张报纸也够用；而找一个经营部门的领导干部，却两眼一摸黑不知用谁为好。出现这种现象，根本的原因就在于过去报社长期重采编轻经营，致使领导下不了决心，能者也不愿显露，经营骨干相当紧缺。报业集团成立后，新的体制和机制冲破了原有的束缚，加上近些年来激烈而严峻的报业市场竞争，使得报业集团上上下下在用人方面有了同一的视角，下定新的用人决心：某同志既有办报才华，又有经营才能，经营用人至急，拿上去抓经营；某同志主动请缨，转岗抓经营，并有一套思路和办法，但一时对他还不摸底，先试用一段让他亮亮本事，是钢是铁通过实践去检验；某同志在经营上有明显优势，虽有点毛病但不碍大节，也让他挂衔上阵，严格监督管理，促使其尽快改掉毛病，发挥更大的作用；甚至有的报业集团对主要创收领导岗位，实行竞聘轮岗制，不断走马换将，谁的能量最大，本领最强，就用谁为将。

这种人才使用上的观念转变以及随之而来的“柳暗花明又一村”效果，不但改变了过去经营人才匮乏的局面，而且提升了报业经营骨干的素质水平，文化结构、知识结构、年龄结构均有明显改善。据河南日报报业集团对经营管理部门处级以上干部有关情况统计，具有大学本科以上学历的人数较1996年增加了两倍多，学科涉及10多个领域，45岁以下的人数占总人数的80%以上。这个集团5年来，国有资产增长了1.86倍，2001年与1996年对比，年报刊发行总量增长了49%，年总收入增长45%，年创税利增长38%，员工年

收入增长50%。这种连年大幅度直线上升的趋势，被中国报业同仁赞誉“河南日报现象”。

“河南日报现象”的出现，原因是多方面的，其中，集团不拘一格起用经营人才，充分发挥经营人才的作用，是一个决定性的因素。这个集团的新闻物资贸易有限公司的创建和经营成果就是一个生动的例证。过去和有的报社一样，这个集团的印刷物资供应机构基本是为印刷厂的纸张和油墨供应而设置，人员从工人中选配，按计划经济模式运行。在组建报业集团的进程中，报社党委决定对印刷物资供应体制进行改革，成立河南报业新闻物资贸易有限公司。报社社长任公司法人、董事长，选择一位当时是全省最年轻的高级记者担任物贸公司总经理，任用

- <良友画报>的成功启示
- 新媒体营销看重谁？
- 新周刊10周年特刊(上)
- 新周刊10周年特刊(下)
- 论报业集团的品牌战略
- 报业压缩成本三大杠杆
- 朝日电视的经营之道
- 美国报纸的“运作细节”
- 上海文广新闻传媒集团...
- 飘摇与游离《生活时报...
- 中美记者的收入比较
- 默多克的经营思想
- 传媒集团模式选择及我...
- 新闻单位人事制度改革...
- 把县市报做大做强“...
- 资本经营：大众传媒的...

一位编辑为副总经理。经营按公司化运作，变过去被动接受市场变化的计划经济供应模式为积极开拓市场的既供应又营销的经营模式，公司成立当年即产生外销与内供效益上千万元，成为集团一个新的骨干产业。

### 自我培养 大量汇聚人才

业内人士明白，由报社发展为报业集团，决非简单的社改团，即在名字上的变化，而是有个由量变到质变的升华进程。报业集团成立后，还要朝着做大做强目标迈进，逐步实现多媒体、多行业、多地区经营的大跨越。而要实现这里说的“升华”和“跨越”，汇聚和使用各类人才是一个必备的条件。然而，大量人才从哪里汇聚而来？来源无外乎一是接受应届大学毕业生，二是从其它报社（集团）引进，三是自己培养。总的来讲，这三个来源都是可行的。比较而言，最见效的当数第三。

应届大学生虽然有受过系统专业教育的优势，但是缺乏实践经验，将其从一个“生手”培养成一个“熟手”，还需要一段时间。另外，报纸产业在我国是新兴产业。报纸产业的很多理论尚未形成统一的认识，甚至有些学术名词还没有统一，在大学里还没有完整的规范教材。大学生进报社搞经营更需要有一个相当长的积累知识、沉淀经验的过程。

从其它报社（集团）引进人才是一个快捷的办法。但是也存在一些明显问题，其中主要是：（一）报纸产业是个性很强的产业，每个报社所处的地域不同、环境不同，在经营思路和所取得的效果上有很大的差异，因此，外来的“和尚”未必一来就能念好经，要有个验证的过程。（二）报业人才流动管理制度不健全，报业人才竞争价码的门槛越来越高，要从其它报社（集团）挖成熟人才，需要付出高额的成本代价。

比较而言，自己培养是最见效的。首先，报纸产业本身就是培养报业人才的基地。报纸产业是知识密集型的产业，特别是由于报业实行集团化发展，使得该产业的内涵和外延都在扩充，且尚有持续扩充和发展的空间。这就为在实践中培养人才提供了得天独厚的条件，有志献身于报纸产业的新闻工作者，只要热诚敬业，勇于拚搏，勤于钻研，就可造就为报业发展的有用人才。其次，本集团的员工熟稔本集团的办报和经营内情，有什么优势如数家珍，自己该从哪里发挥才干也心中有数，便于人才脱颖而出。其三，集团在改革中建立了竞争上岗、双向选择、目标考核、工效挂钩等一整套激励人才成长和内部流动的办法，不必有大的成本投入，就可有效地开发人才资源。河南日报报业集团二次创业成果辉煌，同时造就了一大批人才。4年间，有4位同志由中层骨干走上集团领导岗位，8人由一般工作岗位走上处级部门领导岗位，集团员工队伍整体的业务素质不断提高。尤其令人可喜的是，除了造就一批新闻业务专家外，还成长了一批既懂新闻宣传又擅报业经营的复合型人才。这批复合型人才成长壮大，为报业集团实行跨行业发展创造了良好的条件。譬如河南日报报业集团的房地产开发业、物业管理服务业、印刷物资储贸业，正是因为有一批这样的人才作支撑，才使得这些产业成为这个报业集团产业的重要组成部分和新的发展链条。

优化组合提高人才效益报业集团人才济济，这是一个客观存在，但是，如果组织使用不当，人才数量虽多，未必能产生最佳效果。要充分发挥人才的作用，一个有效的办法就是实行人才优化组合，实现 $1+1>2$ ，即人才组合的效用大大高于孤立的单个人才相加效用的总和。这是一个重要的课题。河南日报报业集团在研究这一课题中，除了实行中层干部竞争选择、全体员工双向选择工作岗位的办法之外，还有两项成功之作：

其一，中层班子“组阁”。这个办法首先始于大河报领导班子，接着又分别在城市早报、河南日报广告部、报业集团物业管理公司的领导班子中取得了成功的验证。这个办法的好处就在于，可以在全集团范围内自主“组阁”，一旦某个“组阁”班子经过竞聘演说、民意测验、组织考核、党委批准，就可发挥这个班子成员优势互补、心心相印、富有凝聚力和战斗力的优越性。城市早报是这个集团的一个系列报，仅创刊两年就结束了投入期，实现赢利，这比一般新创刊报纸实现回报至少提前了一年，“组阁”班子的有力领导是一个明显的原因。

其二，实行人才整合。河南日报报业集团目前有四报四刊一网站，原来所属报刊都有各自的编辑部门、报刊发行部门和广告部门。最近，集团实现了都市类报纸编采、发行、广告的全面整合，同时成立集团报刊发行中心。这种整合看上去是机构调整、合并，实质又是一种人才的优化组合，可以使专业拔尖和组织能力强的人才挑起更重的担子，发挥更大的作用。报业竞争日趋激烈，人才争夺已炽热化。要留住人才，发挥人才的作用，应有合理的报酬，应有感情投入，更要有他的用武之地。

开发人才资源，经营人才资本，对于国内的报业集团来说，还是一个新概念，一门新兴的系统科学。它涉及

人才资源的选择、培训、使用、管理等多方面的内容，还有待于在报业集团发展的实践中逐步探索和丰富。

文章管理: [web@cddc.net](mailto:web@cddc.net) (共计 2723 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: 新闻人才

- [新闻人才培养可持续发展新思路 \(2007-1-19\)](#)
- [安徽大学探索新闻人才培养新模式 \(2006-10-28\)](#)
- [坚持马克思主义新闻观培养新闻人才 \(2006-10-13\)](#)
- [新闻人才培养可持续发展新思路 \(2006-7-1\)](#)
- [我们需要培养什么样的新闻人才 \(2006-6-1\)](#)

[>>更多](#)

[开发人才资源](#) [打造品牌传媒](#) [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](http://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.