



2007/10/20 全新改版

全新改版
NEW SITE ONLINE

汇聚中国传媒思想力 深度·理性·独立

学术网 >> 实务 >> 经营管理

中国电视人才管理弊端与改革论略

2004-03-01

作者：郭五林 | 10718字节 | 阅读：48次 | 评论：0条 | 关键词：人才管理 来稿选登

[关键词]：人才管理 来稿选登

中国电视人才管理存在着人才的单位所有制、领导的委任制、中干的内部培养选拔制、工作人员的一台多制等弊端。对中国电视从业人员进行在开放条件下的大改革，实行电视台台长的全国统一资格认证，社会参与的中层干部竞争上岗，遴选具有组织策划各界深度参与电视制作的工作人员是中国电视人才改革的必经之路。

关键词：电视；管理；改革

新世纪的中国电视正在自觉或被迫地走进的世界传媒新环境中。关于中国电视改革的思想争议、不同做法此起彼伏。集团化改革、区域性购并、城市台联动、频道增设与栏目改版、制播分离、传受互动实践、巨资引进境外热点节目等等，都取得了或多或少的成效。但不可否认的是，种种外在形式的改革和内在结构的局部改革，并没有使中国电视获得跨越式、飞跃式的进展，这种风不停浪不息的马拉松式的电视改革，改革者呕心沥血，从业者尽其所能，耗时费力，其成效基本上停留在挖潜水平。如果要对中国电视改革进行一句全局性的评价，那就是：纵向比较成绩卓著，横向比较差距明显。经过多年对中央电视台和多个省市电视台的观察、分析、研究之后，我认为，中国电视发展的最大瓶颈是人才管理弊端。如果中国电视的人才观念不转变、人才机制不转换，人才制度不调整，我们很难相信中国电视会在新的世纪里能走多远。

中国电视人才管理弊端，我将它概括为四种模式：

一是电视人才的单位所有制模式。根据中国电视的投资主体的不同，我们可以把中国电视分为国家主办的公共电视和企事业单位主办的内部电视。从公共电视的人才来源来看，不论是中央还是地方电视台，创业初期其人员多数是由报纸、杂志、机关转行而来，后来则主要由高校相关专业毕业生补充。由于中国电视的自身的飞速发展和电视作为强势媒体对人才的吸引力，这些人的流动频率都非常之低。内部电视则是由企事业单位抽调和招聘具有相关知识结构和能力素质的人才组成，稳定性也相当高。人才的稳定一方面使得中国电视人才自身能力和素质得到稳步提高，但另一方面建立在低平台基础上的这种人才结构不利于电视的飞跃式发展。以是中国电视虽然历经改革，但这种注定只能是渐进式的改革并没有给中国电视带来质的飞跃，相反，部分电视台却在竞争环境中陷入困境。随着媒介竞争的激烈，电视的投资回报率逐渐降低，三三制效应正在显现（1/3赚钱、1/3持平、1/3亏本）。

二是电视台的党政一把手的地方或部门委任模式。电视是党和政府的喉舌，各级党和政府都对同级电视台的党政一把手的任命高度重视，各级党委宣传部门和政府人事部门、广播电视行政管理部门对电视台主要领导的任用都有程度不同的发言权或决定权。这种多方重视的结果最后演变成为一种权力制衡，这种权力制衡经常导致电视台台长政客性加强、专业性缺乏。以是台长上任，不是考虑如何办好电视台，更多的是考虑平衡各方的关系。让三老满意（让老干部满意、让老百姓满意、让老板满意）的原则实际演变为让老干部尤其是在位的地方党委常委班子满意为唯一原则。各级电视台由抽象的党和政府的喉舌演变为具象的党政领导人抛头露面的舞台，各级领导人对电视新闻主要版面进行切分导致电视资源被零星分割，无法形成强大的宣传力量。但这种台领导却可以在走钢丝似的平衡中保住自己的位子，进退维难或左右逢源，任期却经常殊途同归地得到无限地延长，除非出问题或退休、升职才从领导岗位上退出。这种委任制的电视台领导产生方式，既缩小了人才选拔范围，在很大程度上截断了优秀人才的上升途径，又使得全国各地电视台领导能力参差

jn 文章 jn 动态

上一篇 Previous

· 明晰产权——传媒产业化的逻辑起点

作者：戴元初 | 2004-03-01

一、解题明晰产权可以有两种解释，一种是把“明晰”当作动词来看，那么明晰产权就是一个使产权明晰的过程，在这个意义上看，中国的传媒产业化进程正处在起始阶段，明晰产权的过程需要和传媒产业化进程同步；另一种……

下一篇 Next

· 叙事技巧：激活广告中的潜在意义
作者：沈一明 | 2004-02-23

【内容提要】我们看到过各种不同风格、主题、表现技巧的广告作品，在广告竞争日益激烈的今天，如何做一个让受众能够记住的广告，让他们相信广告中的信息，以及各种附加意义，这就要求广告有好的叙事技巧。本文结合叙……

如何提升 你的专业高度？

这里汇集国内20余家专业出版机构
近5000种图书，目前国内传媒专业
程度最高的网络主题书店 >>>

中华传媒书店
BOOK.MEDIACHINA.NET

不齐，差异极大。其对本地党政领导负责的现实和心态，使得要靠这种体制下的电视台领导来进行电视的大规模的变革，明显地表现得缺乏相应的胆、识、才、学，要完成革命性的变革对中国电视来说，不改革这种委任制的台长任命模式肯定是完不成的。

三是电视台的中层干部的内部培养选拔模式。中国电视从业者的前途，对绝大多数人来说，都是单位内部的晋升提拔，中央、省、市（县）电视台之间没有行政隶属或业务隶属关系，人才基本没有不同层次的向上流动空间，多数只有在本单位的不同层面流动。对于那些工作多年、成绩突出的职工，提干是一种普遍性的带有奖赏性质的认可。一方面电视台人员增多，分工更细致，职能更分化，设置了除新闻部、文艺部、广告部之外的众多部门，需要相当数量的干部，另一方面干部人才队伍的梯次建设，也需要提拔相当数量的干部担任副职（相当一部分人先“副”起来成为培养干部的不二之选），但就实际看，多数“老电视”在担任电视台部门领导后，其上升的空间就非常狭隘了，三十多岁甚至二十多岁就当上了部门领导，但对个人以后的发展却一片迷茫。电视台的超稳定性制约了电视人积极性的发挥，还导致因人设编，因人设岗，人浮于事，推诿扯皮，内耗严重，浪费人才。能者难上，庸者难下。年龄普遍在20—45岁之间的中国电视台，却已经步入了人尽其才，才不能尽其用的尴尬状态。

四是电视台的非领导型工作人员的一台多制模式。随着改革的发展，中国电视办台经费由政府包揽转变为官助自筹模式。电视台成为具有经营性质的事业单位，这样一种模糊的定性使得电视台人才管理没有统一性。一个电视台实行至少两种以上人事制度，事业编制人员采用老人老办法，即使实行聘用制，也是形式大于内容，保险系数相当大，下岗暂时轮不上这部分人。新聘用人员通常是合同制，优胜劣汰，严进宽出。还有临时工，招之即来，挥之即去；还有兼职人员，方式多样。于是，电视台就出现一个怪现象：不在事业单位编制的人拼命干，收入少福利差地位低；事业单位编制的人按部就班，收入高福利好地位高。电视短期内还将继续的高利润状态掩盖了矛盾的尖锐性，但这种一台多制模式已经越来越明显地发展成为电视台进一步发展的体制性障碍。

改革是解放生产力发展生产力，是使生产关系更加适应生产力的发展。而人是改革中最重要、最活跃的因素。电视改革，关键是要对电视人才管理模式进行改革。电视改革既有改革的共性，却又有其特性。电视改革的特性就是必须牢牢抓住电视是一种综合性艺术的特征进行改革。

电视作为艺术的综合性，客观上要求电视人才来源渠道的多向性，人才结构的多元性、人才层次的多重性。但这种综合性还必须是宏观的，针对整个中国电视群体的，而不是微观的，只针对个别电视台的。我们必须站在全国的高度来看待这个问题，我们才有可能从整体上全方位多层次多角度地解决好这个问题，而不至于像此前的改革，总是停留在缝缝补补、挖挖填填、坎坎坷坷、走走停停的水平。针对上述四种人才管理模式，拟建立四种新的管理模式来克服其弊端。

一是建立电视人才的开放式调配机制，打破电视人才的单位所有制。中国的电视人才，大体可以分为本土培养的山药蛋派和留学回来的海龟派。海龟派多数都停靠在邻海的城市，地处内陆的中西部缺乏这种具有海外留学背景和全球眼光的电视人才，以致中国电视沿海和内地发展极不平衡。中国电视行业的人才流动，多年来都是局部的、个别的，其流动性甚至比教师都还差。在一种通过纵向对比获得的满足感中，电视从业者小富即安的农民意识在生存危机暂未显露的情况下悠然自得。各自为政画地为牢式的用人方式，既缺乏选拔任用外来优秀人才的环境和氛围，也没有竞争淘汰内部平庸人才的惩戒机制。

中国电视要加大改革开放力度。大改革促大开放，大开放促大发展。人是生产力中最重要、最活跃的因素，无论如何改革，都不如对人才管理的改革来得直接有效，优秀人才是知识资本、物质资本和社会资本的良好载体，与其对“羊”似的人才进行资源重组，不如引进“狼”来对资源进行重组；与其等待国外的狼来，不如自己先成为狼，然后才能真正地与狼共舞。发挥海龟派的“鲶鱼效应”，将一群半梦半醒的沙丁鱼激活。

所以中国电视要改革，首先是各电视台的领导要改革，建议由中共中央宣传部、国家人事部、广电总局就相应的电视台领导人的选拔机制进行重新规定，实行全国统一公开招聘考试的方式，对电视台台长资格进行认证，然后由考生本人自愿报名与组织安排相结合的方式安排到各电视台担任台长或副台长。台长资格三至五年重新认证一次。电视台台长的任命或离任只受中央委派的评审团对其进行德能勤绩廉方面的考核，同时参考地方党政意见，以保证全国各地不因经济发展水平、文化背景、领导意愿等因素而出现各电视台台长能力、水平等的较大差异，并确保电视台台长能够与时俱进，与党中央保持高度一致。要让各地电视台台长成为党中央和国务院的第一层次代言人，而不是再经由各省、市领导当二传手或三传手后的终端代言人，以保证党中央和国务院的方针政策不致在信息的多次传递中发生递变或衰减甚至误解。中国电视应当尽快改变人才的本市或本省配置方式而实行全国统一配置人才资源的方式，从而从根本上改变地方党政对

媒体资源的切割情况，从而改变中国各级各地电视台发展差距太大的状况，使各级各地电视台走上规范有序发展的快车道。

二是电视台的中层干部的公开选拔式的能上能下机制。中国现在的社会体制下，公务员群体、事业单位职工群体、企业单位职工群体及个体经营者群体，在地位、权力、待遇等方面存在着巨大的差异，非同一制度群体下的人员很难相互流动，越是靠前的群体越不愿向靠后的群体流动，越是靠后的群体越不容易向前流动。本单位内部流动成为无法选择的选择。中国电视改革面临的宏观环境不是由电视行业能够选择和改变的，只有立足现状进行尽可能大幅度地改革。电视台的中层干部竞争上岗机制，在多数电视台已经实行，但这种实行是划小了范围的，将就业性质、学历、职称、籍贯等不同的人员排除在外，使得竞争上岗演变为老资格从业者的投票游戏。偶有落选者，台领导也考虑种种因素，发给安慰奖，致使竞争上岗实行多年，电视台的中干群体变化并不大，新时代依然是老面孔。这种封闭的而不是开放的、渐进的而不是激进的、柔性有余而刚性不足的不彻底的改革使得中国电视从业者群体整体素质、面貌的提高绩效并不明显。电视台2至3年一次的中层干部竞争上岗，应当面向全社会，而不是狗咬尾巴原地转。中国就业竞争激烈，摇起招军旗，就有吃粮人。把电视台的中层干部岗位向全社会公开，一定会有社会精英加入到电视台，既给电视台在职人员带来压力，也给他们带来活力。

三是建立一套完备的社会参与办台机制。对电视办台的对策，最普遍的理解是电视采编播、摄录剪电视节目，电视台承担全部工作。但实践证明，这种贪多求全的办台方式，已经日渐使电视的强势媒体地位受到来自报纸、杂志、网络、户外广告等媒体的冲击和削弱。深入地理解电视办台，必须深入地理解“政治家办台”，必须深刻领会“贴近实际、贴近群众、贴近生活”，电视作为党和政府的喉舌，关键是要起到把关人作用，而不是将制作者、传播者、把关者等多种身份集于一身。

在地方性实践中，很多电视台领导出于对自身利益安全着想，将“政治家办台”进行狭隘的、片面的理解，政治唯上，政治唯一，政治教条，图解政治，以博得实权在握的极少数当政者的青睐。播出的节目除了少数干部满意外，广大百姓不喜欢、多数老板不赞成。个别省市电视台的新闻联播收视率在6%以下就是明证（中央台通常是42%）。政治是意识形态的东西，它无形却无处不在，所以对“政治家办台”的理解应当是政治家掌控方向，将意识形态的东西不露痕迹地渗透到节目中去，以达到春风化雨、润物无声的效果。只要方向是正确的，内容是受到观众喜欢的，台长就应当给予理解和支持。

电视台必须发动社会各界广泛参与电视制作，电视台的身份转变，要由电视文化产品生产者转变为电视文化产品的策划者、组织者、监控者，从而回归电视台作为把关人的本质身份。电视台的关键是搭台，让百姓来唱戏。在政治家对电视台发展的方针政策的深刻领会和严格把关之下，将可以交由专业公司承担的事务都交由其承担，以市场动作的方式对电视的新闻、文艺、广告等节目内容进行多赢式的分解招标。电视大赛、电视活动、演播室受众等方面已做出了有效也有益的探索，但仍需要进一步深入。电视台的工作人员因此要少而精，不在于自己能做什么，关键在于能够组织别人做什么。

中国的多数地方电视台，单位制的弊端正在显现，走多元化之路进行跨行业生产的状况越来越多，内部非电视生产经营管理部门越来越多，单位办社会这个企业改革的痼疾正在恶化。电视台亟需开展一场瘦身运动，以减少机体中多余的脂肪，使电视台精干高效。对于现有电视从业者，其全员聘任制必须在公开平等的竞争中脚踏实地地进行，出于对时代前进脉搏的把握和知识更新的要求，电视台普通工作人员的更换频率应当达到5至3年一次，更换比例要达到10%至25%。使电视台成为铁打的营盘而从业者成为流水的兵，电视台才真正具有人才流动带来的活力。

构建中国电视行业改革开放的人才格局，必须全国一盘棋，如果像北大教改一样，个体的改革遭遇行业宏观环境的阻碍，那必将无功而返。所以，此前中国的电视改革，从微观的或中观的层面进行，效果一直不尽如人意。要使中国电视整体上台阶，各项工作上新水平，必须在全国范围内对电视人才管理进行大刀阔斧的改革。否则，中国电视依旧摆脱不了年年改而年年需改的恶性循环局面。此种趋势不是危言耸听，而是时代使然。

作者郭五林系中国电视艺术家协会会员、人大复印资料《管理科学》学术委员。

电话：0831-3547476，8062658，13990930194

E-mail: gwlcir0327@163.com 有关发表事宜，请即联系为谢。

郭五林

： 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 ；



© 2001-2007 中华传媒网版权所有 京ICPO61016
Copyright © 2001-2007 MediaChina.net All Rights Reserved