**对村民自治问题的调研报告**

　　创新精神已成为时代精神的核心成分。创新是报业获得不竭动力的源泉。在适者生存、优胜劣汰的市场规律面前，地州党报中谁敢于大胆创新、不断创新，谁善于进行观念和管理创新、知识和技术创新，谁善于把握机遇、控制风险，谁就有可能捷足先登，掌握报业发展主动权。因此，要坚决破除各种障碍，使一切有利于报业发展的创新愿望得到尊重、创新才能得到发挥、创新结果得到肯定。要以“不断创新”为目的，切实创新内容、创新形式、创新手段，扩大报纸影响力，增强报社竞争力，在确保党报权威性的前提下，实现社会和经济效益两个方面的最大化。

**一、创新报业文化和报业制度**

　　报业是知识密集型行业，是以人力资源为核心的文化产业。成功的报业必然得益于成功的文化。要创造出一个能够使全体员工衷心认同的核心价值观念和使命感，一个能够促进员工奋力向上的心理环境和能够推动报业发展的报业文化，以提升报业整体品位，形成全体员工各尽所能、各得其所而又和谐相处的良好氛围。

　　人才是能够产生最高利润的资源，善于经营人才的报业才能成为最终的赢家，因而报业文化建设就必须立足于以人为本。要以报业文化和报业制度的和谐为前提，寻求报业持续发展的不竭动力。

　　建设时间文化。时间是一种可与资本、技术、产品质量甚至创新平起平坐的战略武器，在时间反应上享有优势，可以为其它竞争差异提供基础，从而构成报业整体上的竞争强势。比如记者要“比警察更早到达新闻现场，取得同业采访不到的最初讯息”，就得靠在时间上抢占先机。

　　建设绩效文化。全面贯彻尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的方针，增强全体员工的创造活力。建立起一种绩效为重、任人唯贤的强大报业文化，以此激发员工的主观能动性，为员工创造能够充分发挥自己能力的空间，使他们从专业工作中获得成就感，使他们的事业和精神得到与其贡献相称的尊重，让默默无闻埋头苦干的人得到奖励和擢升。如采编人员每天采编多少稿件就得多少绩效量化分，尝试实行“日结、周示、月奖”，实行“阳光操作”，让员工体会“快乐劳动”理念。

　　建设学习文化。报业要生存和发展，就必须强化知识管理，更好地开发、利用和共享知识，而学习正是获得知识的最佳途径。要清醒地认识到“有地州级的报纸，没有地州级的读者”；有从一而终的编者，没有从一而终的读者。地州报社相当数量的采编人员，由于长年在一个地方、一个单位学习、工作、生活，眼界不够宽广，知识结构与创新能力有一定的局限。因此，要以“建立学习型报社，培养全能型员工，提高核心竞争力”为目标，适当调整学习内容，丰富学习形式，切实抓好全员政治理论学习和新闻业务及相关技能培训。

　　建设环境文化。任何事物的发展离不开环境，环境影响事物的发展。对于报社来说，影响报业发展的环境主要有三个，即外部环境（亦即社会环境）、内部环境、员工心理环境。在环境的建设上，一要以创建报业文明为着力点，强调思想方式，体现柔性管理，在继续优化外部大环境、继续以适当的投入优化内部硬环境的同时，重点抓好内部软环境的建设，以“信任、团结、创新、出优、奉献”为主要内容，以增强员工的爱社情、同志情、友情为主要目标，突出人本思想，体现人文关怀，抓好员工心理环境建设；二要以健全报业制度为着力点，强调工作方式，体现刚性管理，以“廉洁从业，行风优良，奖罚得当，纪律严明”为主要内容，抓好制度和法纪环境建设，为报业健康发展提供法纪保证。

**二、创新发行渠道和经营理念**

　　竞争的终端在发行，发行的起点在头脑。发行既是实现编采价值的一个终端，又是编采过程的一个新的起点，是扩大报纸覆盖面和触及率、增加广告量的一个重要环节。报纸的发行和广告市场不能自发形成，要主动进行建设，要在没有市场的地方建市场，在有市场的地方建设发展市场。

　　建立社会发行网络。网络是社会财富，今后的报纸发行，谁赢得渠道谁就赢得未来的发行空间。有发行网络才会有竞争力，要尝试建立一支主动权掌握在自己手里的、联合各种社会力量、以城镇为中心向周边辐射的、以发行报纸为主、兼顾其它物资配送的发行网络，以吸引稳定读者，增加城市发行密度。

　　精确掌握订户情况。在市场经济条件下，党报发行应该将行政措施与市场运作相结合，而这两者的结合有个前提，那就是要把阅读当地党报的主要对象搞清楚，比如一个地区有多少党委、党总支和党支部，厅、处、科级党员干部分别有多少，普通党员有多少？相对独立的经济组织，尤其是每年新增的经济组织有多少？平时自费订阅党报的读者有多少？自费订阅者的职业、年龄、文化、收入等如何？要对上述情况心中有数，宣传发动、征订投递才能准确无误。

　　力争双赢销售。媒体生产的是信息服务的特殊商品，而商品具有互换性。以企业订户为例，报社要依据企业所订报纸的数量分别给以不同形式的回报，如为企业组织社会活动、营销策划、形象设计、赠送广告版面等，以实现“互惠互利”。亦可在地（州）、县（市）领导机关所在城市（镇），各筛选确定XXX家实力强、信誉好、服务水平高的旅馆、酒店，给持有报社开具的订报大户证明的入住或就餐者在食宿方面提供10—XX%的优惠，而报社则以广告优惠或赠送一定广告版位来酬报旅馆、酒店。

　　做到滚动订阅。改变每年下半年集中

　　　　大收订的做法，化整为零，抓住每季度末一个月最后的15天左右时间，狠抓下一季度的征订，以此来积少成多，实行全年滚动订报、售报。与交通、旅游、石油等部门协商，请他们出资买党报，并由投递员每天将党报送上飞机、客运汽车，送上餐厅，送进加油站，送入客房。这些类似零售的报纸，每天的实际发行量是不等的，加起来除以365天就等于报纸每天新增的发行量。

　　巩固老订户，培养新订户。在“大报品位、大众口味”上下功夫，增强党报对读者的亲和力、影响力，是党报扩大发行量、覆盖面的先决条件。为了在报业市场中立于不败之地，必须巩固老订户，扩大新订户。要通过向老客户赠报，以及征文评奖、旅游抽奖、公益送报等途径，扩大报纸的影响，使读者深入了解党报，喜爱、宣传党报，培养和发展党报的新订户。

　　关爱订户，服务读者。要把“一切为了报纸，一切为了读者”作为发行工作的出发点和落脚点，从点滴入手满足读者需求。要在报社从业人员中，主要是发行人员和记者中开展“十个一”活动，即：为订户反映一个要求，为订户撰写一篇稿件，向订户约一篇各类稿件，为订户免费做一个XXX元广告，为订户做一件以上的好事，为订户代卖一次旧报纸并尽量换订一份新报纸，在订户中收集一条办报意见，为订户提供一条有价值的经商或致富信息，每人新开发一批订户（30—XXX户）。在遇到大面积的自然灾害或疫情时，要印制“本报友情提示”公益宣传单，随报纸一同送给订户；要安排专人，用统一的电话用语，对私费订户特别是订期将到的订户或重点订户进行“电话问候”，及时了解读者对报纸质量、发行服务等方面的意见和建议。

　　报纸能否在广告市场成功地实现与广告商的交换，则取决于该报纸在一定区域内传播效能的大小，而报纸的传播效能则又完全取决于报纸区域影响力的强弱。报纸区域影响力的强弱是由报纸质量、出版周期、发行数量等因素控制的，其中起显著作用的是发行量的空间配置，地州党报离当地区域经济发展的腹地最近，处于本地新闻事件发生的源头，有着其它报纸不可企及的接近性。它面向本地区发行，是本地区报纸中发行量最高的，具有更强的区域影响力，因而也就可以最大限度地拥有本地市场的广告份额。商家往往立足于地方打广告，尤其是消费广告、求职招聘广告以及分类广告，有鲜明的地方色彩。另外，随着公用信息交流和各类人员流动力度加大，首府广告客户出于拓展市场的需要，也加大了对地州报广告的投入，一些有实力的房地产商和化妆品公司也越来越看好地方传媒。对地州报经营来说，前者是潜在优势，后者是难得机遇。关键是要抓住当前市场热点和强势项目。如今的广告投放已渐趋理性，精明的广告商会选择最合适的媒体在最合适的时机投放最合适的广告。“拉广告”的时代已经结束，媒介自身的吸引能力和吸纳能力才是根本。靠发行吸引广告的观念日趋完善，读者结构的合理调整和有效开发显得日益重要。根据目标读者（包括核心读者和延伸读者）的需求层次设计内容，这样打造出来的产品才让广告商青睐。因此在这种情况下，谁善于“经营报纸”谁就能抓住商机，分享蛋糕。

　　要完善广告经营内部控制制度，授权定责，制定严格的广告和专刊、专版发稿程序，加强应收账款的管理。采取灵活的管理和经营方式，除现金广告外适当开展物流广告、置换广告和合作广告，下大力做好分类广告（亦称“需求广告”，这类广告版面小、价格低，但总体数量大，潜在市场好。但分类广告必须刊前付款），把分散的同类小广告集纳起来，分类推出“小方格广告”、“一句话广告”等，形成广告的“集市效应”。要将区域型广告市场向外向型广告市场拓展，要抓好做大网络广告，要提高报纸广告创意设计水平。每个专刊、专版都要锁定一个行业领域，重点要锁定消费者和业内厂商及相关政府部门两大类目标读者群，使报纸形成在相应行业、领域和读者群中的影响力，凸显媒体服务功能，优化经济效益。

　　纯文人办报的时代已告结束。现在媒体所处的是管理的年代、经营的年代，懂媒体不懂管理，懂管理不懂经营就做不好媒体。管理者本身缺乏管理的弊端要尽快根除。因此报业从业人员要转变观念，高度重视报业管理和经营，形成整体合力，要变“报纸经营”为“经营报纸”，用经营的观念和方式来运作整张报纸，实现内容、发行、广告之间的互动和整体运营，改变采编、发行、广告三脱节的旧习，壮大自身发展实力，为全面走向市场做好物质准备。要调整报业内部人员结构，提升经营人员比例。按国际惯例经营与采编人员的比例大致为7：3，而\_\_各地州报则多为3：7，这是不利于报业发展的。

　　要走内涵扩大再生产的路子，全方位拓展报业市场。要充分利用已有的印刷前端设备，采取灵活机动的经营手段，在保证印好报纸的前提下，下大力开发社会印刷市场，提高规模经营效益。要为报社开辟报业经济“主业”之外新的“生财之道”，诸如利用报社摄影器材和摄影人才多的长处，开办摄影扩印服务业；利用报社新闻采编人员的优势，开办新闻写作培训班；利用打字、复印设备开办打字复印业；还可利用报社人员文化含量高、信息丰富的特点，开办信息咨询、图书代销、礼仪服务等。只要这些“边缘”经营范围搞好了，可望成为报业经济发展的“新亮点”。

**三、创新报业机制和队伍建设**

　　地州报不能再走自发演进的老路，不能走哪儿算哪儿，因为地州报没有巨大的财力承受自然演进的成本，也没有自由进化的时间和空间。新闻事业是常干常新的事业，创新是新闻事业发展的源泉和动力，是新闻事业发展的内在本质。创新没有止境，创新对地州党报发展而言是“华山一条路”。

　　发展报业，关键在选用优秀人才；实施报业制度创新，重点是创新用人制度，核心是引入竞争激励机制。

　　实行“优者进”。今后凡地州报新进人员，除符合学历、年龄等基本条件外，一律要过“五关”：一是个人成果关，须在正式报刊上发表作品XXX篇以上；二是专业考试关，参加报社举行的专业统一考试；三是政治测试关，主要进行政治鉴别力和政治敏感性方面的测试；四是电脑操作关，与报社内部采编全程电脑化要求接轨；五是见习试用关，对上述4关均已通过者，进行6个月以上的见习试用，同时实行德能勤绩综合量化考核，对较优秀者才办理聘用手续。聘用后采用底薪加奖金的原则，底薪可视报社实际，确定档次，对初聘者一般可定为500—XXX元三档。

　　实行“劣者汰”。采用“摇大树”管理法，对报社所有在职人员分“采编”、“非采编”两类，按德能勤绩4大类分若干小项进行综合量化考核，一月一小计，并按得分多少为序一年一排名，最后的（最未位）为不合格。全年考核不合格的，第二年的奖金、福利等都降一个标准发放；连续两年不合格的，第三年无条件地落聘。

　　实行“

　　　　好者奖”。设立“社长奖励基金”和“总编奖励基金”。所需经费从广告收入中按一定比例提取，并以差错罚款等不断补充。有关奖励资金，可从基金中支付。“社长奖励基金”主要用于奖励年度考核合格以上人员、优秀中层干部、优秀党政工团负责人及社会事务性工作成绩突出者、业务考试考核名列前茅者及资深员工等。报社工作人员德能勤绩当年考核为称职或称职以上的，年底给予一次性奖励；年度德能勤绩综合考核连续两年前两名和业务知识、技能考试成绩连续三次第一或四次平均第一者，奖省外免费旅游一次，并给公假一周；德能勤绩综合考核总分连续3年保持在前3名的，授予“优秀地州报人”称号，每人一次性奖励1000—20\_\_元。“总编奖励基金”主要用于各类新闻业务奖励，如奖励参加各级各类新闻媒体评奖活动的获奖者、各类评报中成绩优秀者及好策划等。

　　平时根据工作业绩由部门按月考核，每人每月以XXX元工资加入考核，当月完成全部工作任务才能拿全工资，对超额完成任务者根据量化考核标准，按月发给量化奖（所需经费从量化奖中提取，不从奖励基金中支付）。

　　将原来记者外出或下乡采访每天XXX元的补贴改为采访奖励，以见报稿来确定奖额（不再另发补贴）：简讯两条按一天补贴给奖；800—1500字的稿件一篇按一天补贴给奖，如果一天写两篇见报稿，就加倍给奖，并按此类推；本报工作人员在本报发稿，付给XX%稿费。

　　满20周年社龄一次性补1XXX元，满30周年社龄一次性补1XXX元，以此鼓励报社适用人才能相对安心在本单位工作。对部分知识积累深厚，专业功底扎实，资历较深但体力、精力今不如昔的老同志，要历史地对待他们的贡献，公平公正地给予较优厚的待遇，以此对年轻员工进行“期权激励”，增强员工的忠诚感和归属感。要制定《资深员工聘任办法》，以同时具备“任满中层以上干部三届以上，或者任中层以上干部、首席记者、首席编辑等9年以上”和“年龄50周岁以上”两项为基本条件，聘任“资深员工”，凡上一年度考核合格的，从次年开始可享受每月XXX元的岗位津贴。

　　实行“差者降”。根据评聘分开有关规定，对那些被评为中级以上职称、享有相关职称待遇却因实际工作能力差、水平低、难以正常履职者，要高职低聘、降低待遇，可暂时不聘。

　　实行“庸者让”。要果断把那些经实践证明基本素质差、综合能力弱，不思进取、不在状态，缺乏创新意识和奉献精神，工作打不开局面的中层干部调整下来。

　　要围绕加强党的执政能力建设，不断提高地州报社领导班子科学判断形势的能力、驾驭市场经济的能力、应对复杂局面的能力、依法执政的能力、总揽全局的能力和从宏观上把握新闻、政治、经营工作的综合能力。努力学习新知识，积累新经验，增长新本领，掌握科学的领导方式和领导方法，审时度势、因势利导，求真务实，创造性地开展工作。

　　要按照“政治强、业务精、作风正、纪律严”的要求，加强对业务干部的磨练和培养，特别是把年轻干部要放到任务繁重、矛盾突出、困难较多的岗位去锻炼，造就一支诚实公正、团结协作、严守法纪、清正廉洁、敬业奉献的新闻工作队伍。

　　总之，地州党报要在将来获得更大发展，就必须具备邓小平同志敢闯敢试敢“冒”的创新精神，要敢闯陈规陋习，开创新局面；要敢闯僵化模式，创建新理念；敢闯未知领域，开拓新境界。邓小平同志指出“改革没有万无一失的方案，问题是要搞得比较稳妥一些，选择的方式和时机要恰当。”“看准了的，就大胆地试，大胆地闯。”当然，敢闯、敢试、敢冒不是鲁莽蛮干，而是稳步前进，稳扎稳打，是建立在实事求是基础之上的。只有把敢闯、敢试、敢冒风险与慎重稳妥相结合，把解放思想与实事求是相统一，地州党报才能实现真正的创新。