

广播媒介管理学

江琴宁 著

图书在版编目(CIP)数据

广播媒介管理学 /江琴宁著. —杭州:浙江大学出版社, 2004. 2

(现代传播 /王文科主编)

ISBN 7-308-03590-5

I. 广... II. 江... III. 广播—传播媒介—经济管理
IV. G22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 004203 号

责任编辑 李海燕

封面设计 张作梅

丛书责编 李海燕

出版发行 浙江大学出版社

(杭州浙大路 38 号 邮政编码 310027)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

(E-mail: zupress@mail.hz.zj.cn)

经 销 浙江省新华书店

排 版 浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷 浙江大学印刷厂

开 本 850mm×1168mm 1/32

印 张 13.75

字 数 338 千字

印 数 0001—4000

版 印 次 2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-308-03590-5/G·673

定 价 25.00 元

目 录

第一章 广播媒介管理学的研究对象、任务和方法	1
第一节 广播媒介管理学的研究对象和内容	1
第二节 广播媒介管理学的任务	5
一、经营广播的客观要求	5
二、广播管理实践的需要	6
三、广播媒介职工的共同需求	6
第三节 广播媒介管理学的研究方法	7
一、坚持理论联系实际的方法	7
二、运用系统的分析方法	7
三、运用动态的分析方法	8
四、运用数量分析的方法	8
五、借鉴人类文明的优秀成果	8
第二章 广播媒介发展战略	10
第一节 广播媒介战略分析	11
一、宏观环境分析	11
二、微观环境分析	17
三、内部条件分析	18
第二节 广播媒介战略选择	22
一、成长战略	23
二、维持战略	33
三、收缩战略	34

第三章 广播媒介的组织与领导	42
第一节 广播媒介的组织设计	43
一、管理幅度.....	43
二、组织机构设计.....	46
三、组织结构的变化.....	46
第二节 广播媒介的目标管理	52
一、目标的设定.....	53
二、目标的控制与评价.....	55
第三节 广播媒介的领导	57
一、领导活动.....	57
二、领导艺术.....	61
三、领导修养.....	63
第四章 广播媒介宣传管理	67
第一节 广播宣传的组织领导	67
一、建立分级负责的责任制度.....	68
二、成立领导机构和办事机构.....	68
三、建立宣传部门的例会制度.....	74
第二节 新闻节目的运行管理	74
一、采访工作管理.....	75
二、新闻编辑工作管理.....	76
三、突发性重大灾害事件报道的规定.....	78
第三节 新闻宣传的责任追究	80
一、新闻宣传责任追究的种类.....	80
二、新闻宣传纪律的内容.....	82
三、奖励和奖励、处罚的程序	87
第四节 广播新闻队伍建设	88

一、新闻记者队伍.....	88
二、新闻编辑队伍	91
三、播音主持人队伍.....	92
第五章 广播媒介节目管理	97
第一节 广播节目的分类	97
一、新闻类节目.....	97
二、社教类节目.....	99
三、综艺类节目	100
四、服务类节目	101
第二节 广播节目的规划.....	102
一、频道专业化	102
二、节目定位	106
第三节 广播节目的创新.....	112
一、节目内容的创新	113
二、节目形式的创新	114
三、节目包装的创新	116
第四节 广播节目的选择.....	117
一、节目选择的原则	117
二、节目选择的方法	119
三、节目选择的步骤	127
第五节 广播节目的播出.....	128
一、节目选题申报	128
二、节目播前审稿	130
三、节目主持人上机	132
四、热线电话直播节目	135
第六节 广播节目质量评价.....	137
一、听众调查统计系统	137

二、专家评估系统	140
三、听众反馈系统	144
第六章 广播广告经营管理	163
第一节 广播广告经营目标	163
一、我国广播广告的市场空间	163
二、广播广告经营目标	170
第二节 广告组织与目标考核	175
一、广告经营的组织	175
二、广告策划的组织	177
三、广告创收激励机制	180
第三节 广告价格管理	187
一、广播广告的形式	187
二、广播广告的定价	188
三、广告价格的优惠	194
第四节 广告承接管理	198
一、广告直接销售	198
二、内部竞争及解决办法	202
三、广告代理	204
第五节 广告合同的审查管理	205
一、广告法规审查	206
二、广告内容审查	206
三、内部规章审查	207
四、三级把关制度	207
第六节 广告制播与到款管理	208
一、广告词的编辑	208
二、广告的制作	208
三、广告播出管理	209

四、广告到款	212
五、广告播出资料管理	213
六、广告作品评奖	214
第七节 促销和户外活动管理.....	214
一、树立节目品牌	215
二、打造主持人品牌	216
三、开展户外活动	216
第七章 广播媒介技术管理.....	229
第一节 安全播出管理.....	229
一、安全播出的责任对象	229
二、安全播出的内容	230
三、导播室管理	233
四、技术播出值班	234
五、考核与奖惩	235
第二节 音频制作室管理.....	235
一、进入音频制作室的要求	236
二、使用音频制作室的要求	236
第三节 计算机网络管理.....	238
一、计算机网络管理	238
二、网上广播管理	239
第八章 广播人力资源管理.....	242
第一节 广播人力资源管理概述.....	242
一、广播人力资源管理的意义	243
二、广播人力资源管理的目标	243
第二节 广播人力资源的规划.....	245
一、人力资源存量分析	246

二、人力资源需求预测	246
三、确定人力资源计划	251
第三节 广播媒介的人才选用	251
一、人才选用的方式	252
二、人才招聘的程序	254
第四节 广播媒介的全员聘用	259
一、全员聘用的意义	259
二、全员聘用的程序	262
三、全员聘用的相关问题	270
第五节 广播媒介的培训与发展	272
一、培训的需要	273
二、培训的实施	275
三、职工的发展	277
第九章 广播媒介薪酬考核	293
第一节 广播媒介的薪酬设计	294
一、良好的薪酬机制的特征	294
二、广播媒介薪酬的构成	295
三、影响广播媒介薪酬的因素	303
四、掌握广播媒介的薪酬现状	307
五、确定广播媒介的薪酬策略	308
第二节 广播媒介的个人绩效考核	314
一、职位分析	314
二、考核标准的基本要求	316
三、每月工作考核	320
四、年度考核	328
五、能级评价	333
六、个人特殊绩效奖励	334

第三节 广播媒介的团队绩效奖励.....	338
一、团队绩效奖励的意义	338
二、团队绩效奖励的方法	340
第十章 广播媒介成本管理.....	342
第一节 广播成本的构成.....	343
一、人员成本	343
二、设备成本	345
三、经营成本	346
四、管理成本	347
第二节 广播成本的组织制度.....	348
一、划小核算单位 ,建立成本组织.....	348
二、成本管理规章制度	350
第三节 广播成本计划.....	352
一、成本预测	352
二、成本计划	356
三、预算编制	357
第四节 广播成本核算.....	358
一、建立成本数据库	359
二、进行成本核算	360
第五节 广播成本的考核与分析.....	362
一、成本考核与激励	363
二、确立以人为本的成本管理理念	363
三、成本分析	364
第十一章 广播媒介文化管理.....	365
第一节 企业文化概述.....	366
一、企业价值观念	366

二、企业精神	368
三、企业道德	369
四、企业形象	370
第二节 广播媒介的理念设计	372
一、广播媒介文化的调查	373
二、广播电台理念的设计	377
第三节 广播媒介文化的培育	380
一、重新塑造广播媒介文化的时机	380
二、广播媒介文化培育的重点	381
三、广播媒介文化的导入	384
附 录	
附录一：广播电视管理条例	386
附录二：广播电视播出机构工作人员违反宣传纪律处分 处理暂行规定	393
附录三：中国新闻工作者职业道德准则	398
附录四：关于禁止有偿新闻的若干规定	401
附录五：关于进一步加强播音员、主持人管理有关问题的 通知	402
附录六：播音员主持人持证上岗规定	404
附录七：播音员主持人管理暂行办法	407
附录八：中华人民共和国广告法	408
附录九：广播电视广告播放管理暂行办法	415
附录十：关于深化广播影视事业单位人事制度改革的实施 意见	418
主要参考文献	423
后 记	425

第一章 广播媒介管理学的研究对象、任务和方法

广播媒介管理学是一门建立在传播学、管理学、经济学、营销学、心理学、行为科学、企业文化学等学科基础上的新兴交叉学科。广播媒介管理学之所以能够成为一门独立的学科,在于这门学科具有自己独特的研究对象、相应的研究方法和普遍适用的规律性。本书研究的广播媒介管理主要指广播媒介的内部管理。

近年来,我国广播事业发展迅猛,传播内容的质量与效益均有很大提高。然而,由于广播媒介管理理论滞后于管理实践,至今尚未形成可供参考的系统的理论体系。另外,由于广播媒介的管理者多为业务骨干出身,并且缺少相应的理论指导,只能摸着石头过河,这样的管理决策往往带有盲目性和随意性,加大了广播媒介管理的成本。在中国加入世贸的经济背景下,广播媒介的未来发展将越来越受市场的左右,迫切需要先进的管理理念、科学的管理方法,和一批熟悉大众传播及经济规律的高级广播媒介管理人才,以适应广播事业发展的需要。写作此书的目的,是为广播媒介管理的同行们提供一些必要的、较为系统的参考,以共同办好中国的广播事业。

第一节 广播媒介管理学的研究对象和内容

“媒”字在先秦时期是指媒人,后引申为事物发生的诱因;“介”

指居于两者之间的中介体或工具。广义的媒介,指使人与人、人与事物、事物与事物之间产生联系的物质;狭义的媒介,指以传播信息为主要功能的组织机构。

“管”是对人、事、物的约束,“理”是处理并使之有条理。何谓管理?日本学者前川良博(1988)写道:“以达到组织目的为目标,有计划有组织地付出努力的有系统的行动称之为管理(management)。”管理就是通过处理事物及协调他人的活动,使其有序运转,以达到预期目标的过程。

广播媒介管理学的研究对象是广播媒介管理现象,它既包括广播媒介战略管理现象,又包括广播媒介(节目生产、广告营销、人力资源管理和成本管理)的经营管理现象,既包括广播媒介管理活动现象,也包括广播媒介文化管理现象。广播媒介管理学是一门实践性很强的应用科学,学习和研究这门科学,对于提高广播媒介管理者的综合素质,有效地发挥广播媒介的管理职能,增强广播媒介的竞争力,都具有重要的理论意义和现实意义。

广播媒介管理学的研究目的,就是从广播媒介管理的各种现象和要素的相互关系中探索和揭示广播媒介管理的原理和规律,以指导广播媒介的管理实践。

广播媒介管理学作为一门学科,主要内容大体包括以下四个部分:

第一部分 广播媒介战略管理

这部分主要探讨战略、组织和领导问题。广播媒介战略管理是一种面向市场的动态的全过程的管理,是广播媒介管理思想的集中表现。广播媒介管理系统与广播媒介以外的政治、经济、国际环境等关系密切。我们在广播媒介战略管理部分,通过深入分析广播媒介外部环境和内部条件,对广播媒介战略管理的过程提出独特的看法。

我们通过广播媒介的战略分析和战略选择后,为了保证战略

目标的实现,需要建立广播媒介的组织系统,还要不断探索组织管理方式的变革,以促进广播媒介整体效能的提高。广播媒介组织管理,主要讨论广播媒介组织设计、广播媒介组织变革等问题。广播媒介的目标管理,是为了实现广播媒介的战略目标,朝着广播媒介整体目标的完成方向,集中所有的努力于该目标之上,并且用最适宜的方法、最短的时间、最少的费用,来取得最佳成果的一种管理方法。在广播媒介的领导部分,我们还研究广播媒介的领导活动、领导艺术和领导自身修养等问题。

第二部分 广播媒介的宣传管理、节目管理、广告管理和技术管理

这部分以广播媒介的生产与营销为主线,探讨各个环节的管理方法。

广播媒介宣传工作,是党的宣传思想工作的重要组成部分。任何大众传播媒介都隶属于一定的阶级、政党或集团,其领导者、经营者、传播者也都持有一定的阶级立场、政治倾向和世界观。中国的广播媒介管理不仅要承担社会责任和追求经济利益有机地结合起来,而且要将社会责任放在首位,将完成宣传任务纳入自己的目标系统。这是广播媒介管理与企业管理的一个最重要的区别。

广播节目的传播过程好比是企业产品的生产、营销和推广的过程。广播生产的是一种内容产品、精神产品,应当不断适应听众需要的变化和市场的变化。对广播产业来说,最重要的是两个市场——广告市场与听众市场,没有好的节目就没有好的广告市场,就没有广播的经济效益。在广播媒介节目管理中,我们主要分析广播节目的分类、广播节目的规划、广播节目的创新与选择、广播节目的播出管理和广播节目的质量评价等方面的问题。

广播广告的经营管理是一种以广告创收的增长为主要目标的经济管理。通过对所从事的广告活动进行预测和计划,组织和指

挥、监督和协调等管理手段,协调广告业务人员和广告经营相关部门之间的关系,实现广播广告的宣传和经营的双重职能。广播媒介的发展、广播广告市场占有率的提高,要从提高营销能力上寻找出路。在广播广告经营管理这一章里,我们将分析广告组织与目标、广告价格管理、广告承接管理、广告审查管理、广告制播管理,促销和户外活动管理等方面的问题。

广播技术是广播生存的物质条件,是广播媒介生产不可缺少的技术保障。广播技术的发展对广播媒介管理提出了新的课题。在广播媒介技术管理这一章里,我们将分析安全播出管理、音频制作室管理、计算机及网站管理等方面。

第三部分 广播媒介的人力资源管理和成本管理

从本质上说,人力资源管理和成本管理都是为降低成本、提高效益而开展的管理活动。广播媒介人力资源是指广播媒介在节目生产、销售、推广过程中,运用的具有智力劳动或体力劳动能力的人员的总和。广播媒介人力资源管理是指人力资源的计划、组织、利用、开发和调配的过程和方法。这一部分着重研究人力资源规划、人才选用、全员聘用和培训发展,分析广播媒介薪酬设计和绩效考核等方法。

广播媒介成本管理是对广播媒介产品产销过程中的收入、成本、投资、利润进行核算,对资金、资产的使用进行预算、组织、分配和监控的过程进行研究。毋庸置疑,广播媒介领导者对广播媒介的经济盈亏负有主要责任,因为是亏损还是赢利,最能证明一个人的领导水平和管理能力。我们在成本管理部分,初步建立了成本构成、计划、核算、考核、分析的大致框架。

第四部分 广播媒介的文化管理

人总希望得到他人的理解、关心、支持和帮助。为了完成工作任务而展开的活动,要受到人们心态关系的影响。一个好的氛围,可以发挥自己的个性和特长,实现自己的理想和人生价值。从系

统论观点看,组织作为一个社会系统,必定是个开放系统,必须与环境交流,与环境平衡才能获得生存和发展。环境会对组织结构、活动方式和成员心态产生深刻影响,也就是说,环境会对组织的静态、动态、心态特征产生深刻影响。

市场竞争是残酷无情的,但当广播媒介组织建立起万众如一人,不断自我优化和创新的文化时,必将在市场竞争中立于不败之地。就广播媒介而言,要实现广播电台的内部管理与现代企业管理模式接轨,应该建立富有广播媒介特性的广播媒介文化。广播媒介的文化管理的目的是,形成团队精神,调动职工的工作积极性,促进广播媒介的发展。在这一部分,我们介绍了企业文化的概念、广播媒介文化建设的方法。

第二节 广播媒介管理学的任务

广播媒介管理学作为一门应用理论科学,应该在解决实际工作中提出来的问题的同时,完善自己的理论体系与方法论基础。目前,有许多广播媒介管理学方面的问题,还停留在经验总结的水平上,没有提高到应有的理论高度。广播媒介管理学的主要任务,就是要对经验进行理论的概括,总结出带有普遍指导意义的规律来指导管理者的实践,以提高整个管理活动的水平。

广播媒介管理学是一门既有理论意义,又有实践意义的新兴学科。我们广播媒介管理学工作者,将遵循“实践—理论—实践”的原则,努力促使具有高度科学水平和中国特色的广播媒介管理学的理论体系早日建成。

一、经营广播的客观要求

面对媒介市场的竞争,在广播媒介经营管理的理念上,经历了这样的变化:从“广播经营”变为“经营广播”。广播经营是指,广播

媒介要开展一些经营活动,获得一部分经济收入。经营广播是指,把广播媒介作为一个企业来经营,重视广播的收听率、广告策划、客户服务和品牌形象。

“政治家办台,企业家经营”是改革开放之后,党和政府对媒介管理的要求。这意味着媒介既要承担宣传任务、追求社会效益,又要追求经济效益。面临媒介竞争国际化的压力,中国广播媒介需要加强对广播媒介管理知识的学习和研究,需要培育大批的广播媒介管理人才,以提高管理水平。

二、广播管理实践的需要

广播媒介管理学通过对广播媒介管理现状的审视和分析,对广播媒介管理实践的概括和总结,勾画出广播媒介发展的蓝图。当我们掌握了正确的广播媒介管理理论,就可以正确地指导广播媒介管理的实践。对此,列宁曾尖锐指出,任何管理工作都需要有特殊的本领,有的人可以当一个最有能力的革命家和鼓动家,但完全不适合做一个管理人员。凡是熟悉生活、阅历丰富的人都知道,要管理就要内行,就要精通生产的一切条件,就要懂得现代高度的生产技术,就要有一定的科学修养。因此,学习和研究广播媒介管理学,是做好广播媒介管理工作的必由之路。

三、广播媒介职工的共同需求

广播媒介管理活动不是单方面的行为,是广播媒介管理者与职工互动的过程。过去中国的广播电视教育,无论是新闻、播音主持、广告专业,还是编导、文秘、技术专业,大都只重视理论与业务方面的教育和训练,不太重视广播媒介管理知识的讲授与学习,甚至不重视广播媒介管理相关知识的学习。结果,学生的就业去向大多只能局限在新闻、播音主持和技术范围,而对广播媒介的运作模式知之甚少,更谈不上如何更快适应广播媒介管理岗位的工作。

了。

广播媒介工作者要想从容应付未来复杂多变的媒介竞争,必须学习和研究广播媒介管理。学习和研究广播媒介管理学,应该成为广播媒介职工的最新需求。

第三节 广播媒介管理学的研究方法

广播媒介管理者要掌握广播媒介管理的客观规律,搞好广播媒介管理工作,必须有正确的学习和研究方法。研究广播媒介管理学,必须坚持辩证唯物主义和历史唯物主义,必须以马列主义为指导,以系统的、辩证的和发展的眼光看待问题和分析问题。为此,应该注意以下几点:

一、坚持理论联系实际的方法

广播媒介管理理论是广播媒介管理实践的提炼和升华,反过来,可以指导广播媒介的管理实践。广播媒介管理者在学习和研究广播媒介管理学时,不但要充分理解和消化广播媒介管理的理论知识,还要将学到的理论知识运用到实践中去,在实践中检验理论、完善和发展理论,不断提高广播媒介的管理水平。因此,在学习和研究广播媒介管理学的时候,必须坚持实事求是的态度,密切结合广播媒介的管理实践,去粗取精、去伪存真、善于总结,把握广播媒介的客观规律,以获得广播媒介最佳的社会效益和经济效益。

二、运用系统的分析方法

广播媒介管理的各个方面相互依存、相互作用,贯穿于广播媒介的一切工作之中,形成一个管理系统。广播媒介管理系统还与广播媒介的外部环境相互影响。广播媒介管理者在研究广播媒介组织内部的人事、财务、目标、节目、广告、技术等问题,规划广播媒

介战略时,必须联系广播媒介的政治、经济、国际环境和内部环境问题。

如果把广播媒介管理学的研究对象局限于广播节目,或者限定在广告营销等方面,那就等于将它混同于传播学或营销学,这样就失去了它的个性特点,这样的研究是不完整的。

三、运用动态的分析方法

广播媒介管理必须随着组织所处的内外条件变化而随机应变,这关系到广播媒介的兴衰成败。运用动态的分析方法,用发展的眼光来分析广播媒介管理问题,是广播媒介管理学研究的一个重要方法。

广播媒介与社会、广播媒介与媒介以及广播媒介内部人财物等各种因素之间,是相互影响、相互作用、相互联系的,政治、经济、社会的发展必然影响广播媒介的发展。广播媒介的发展很快,仅从节目考虑,从大板块直播式到录直播的结合,从系列台到频道专业化,从编播分离到采编播合一,从主持人中心制到节目制作人制,实践的发展呼唤着理论的指导。如果孤立地静止地看待和分析广播媒介管理,那么这种研究通常是没有价值的。

四、运用数量分析的方法

如果把广播媒介看成一个企业,自然会有投入产出。从广播媒介的投资、加盟的决策,到广告价格、创收政策的制定,收听率调查,人员考核与薪酬的设计和成本管理,都离不开数量分析。所以,一个管理者,如果不研究数字,就不是一个好的管理者。研究广播媒介的管理必须要运用数量分析的方法。

五、借鉴人类文明的优秀成果

相对来说,西方的广播媒介进入市场的时间要比中国早,由于

市场竞争形成的媒介管理的模式和经验 ,对我们有直接的借鉴意义 ,应该成为中国广播媒介管理学的组成部分。当然借鉴不是照抄照搬 ,要取其精华 ,舍其糟粕 ,使其适用于中国的广播媒介管理 ,以增强中国广播媒介管理学的科学性。同时 ,要力求在理论和实践上有所超越、有所创新 ,进而建立起具有中国特色的广播媒介管理学科和广播媒介管理模式。

第二章 广播媒介发展战略

有的台长说,我们计划组建一个跨区域的广播网络,开展节目的联播、广告的联合经营;有的台长说,我们计划依托交通节目成立一个汽车维修连锁企业;有的台长说,给我多少个频率,我将开办多少套节目。广播媒介的发展方向是每一个广播媒介的管理者经常思考的问题。特别是2003年的“广播发展年”,促使更多的台长开始解放思想,大胆探索;并提出一些以市场为导向,以发挥自身最大优势为目的的发展战略。

“战”指战斗和战争,“略”指韬略和策略。在《辞海》中,“战略”是“军事名词,指对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用”。

一个企业成功的秘诀是什么?当然是正确的战略。企业战略的概念是随着产业革命和经济的发展而逐步形成的。18—19世纪伴随着产业革命,欧洲产生了以亚当·斯密(Adam Smith)等为代表的欧洲管理思想,以后又出现了以泰勒(Frederick Taylor)为代表的科学管理学派。到20世纪初,法约尔(H. Fayol)提出管理的五项职能。这些可以说是最早出现的企业战略思想。

20世纪80年代开始,波特教授在其著名的两部著作:《竞争战略》(1980)、《竞争优势》(1985)中,提出战略定位的观点。企业战略传统定义的典型代表——美国哈佛大学迈克尔·波特(Michael Porter)教授强调企业战略的计划性、全局性和整体性,

他认为“……战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物”。1989年,明兹伯格(H. Mintzberg)提出企业战略的现代概念,强调企业战略的应变性、竞争性和风险性,他认为战略是“一系列或一整套的决策或行动方式”,这套方式包括刻意安排的(或计划性)战略和任何临时出现的(或非计划性)战略。

回到广播媒介的战略管理上来,广播媒介兼有宣传喉舌功能和产业功能,从产业功能的角度出发,广播媒介必须面向市场赢取利润,追求利益的最大化。广播媒介的战略管理就是为了应对媒介市场竞争,在一定时期内有关广播媒介的目标、重点、发展阶段、投资方向、力量部署、对策措施的谋划与抉择。它为广播媒介制定可持续的竞争力定位,可以带来广播媒介持续的成功。

第一节 广播媒介战略分析

广播媒介的战略目标是基于广播媒介发展的内在需求,也是对外部环境向广播系统提出的需求的回应。我们通过对广播媒介的战略分析,可以了解广播媒介所处的环境和相对竞争地位,找出影响广播媒介发展的关键因素,为广播媒介的战略选择打下基础。广播媒介战略分析包括宏观环境分析、微观环境分析和内部条件分析等方面。

一、宏观环境分析

广播媒介宏观环境的分析包括政治环境、经济环境、国际环境等各种相关因素的分析。主要采用查阅文献档案、书刊资料等方式获得有关信息。

(一)政治环境

1. 政治环境。政治体制对广播媒介战略的影响是很大的。

一般而言,权力越是集中的政治体制,政治对广播媒介的制约作用越大。在“以阶级斗争为纲”的年代,所有一切都要为政治服务,惟一强调的是,政治家办台。在这种情况下,广播媒介战略完全从属于政治的需要。

在权力高度集中的政治体制下,媒介决策缺乏科学的决策程序,个别领导人的命令就是需要绝对服从的政策,政府对广播媒介进行的是直接管理和微观管理。而在比较开放的政治体制中,会有一套科学决策程序,讲究决策的民主化与科学化,强调群众参与决策,这样可以保障决策的水平和质量。

在广播媒介的宣传喉舌功能的理念指导下,为了完成党委、政府的宣传任务和安全播出,需要投入一定数量的新闻采编、技术人员和设备。因此,中国广播媒介的成本比其他国家的商业电台要高得多。另一方面,地方媒介承担着地方党委政府的宣传任务,这又为广播媒介的上下整合和规模的扩大带来了不少的阻力。

2. 政策环境。1940年,邹韬奋曾在《事业性与商品性的问题》一文中,指出媒介的商品性的必要性和必然性。1947年,法兰克福学派阿多诺和霍克海默提出“文化工业论”(Cultural Industry Theory),指出“(西方)所有大众媒介均为具有相同商品目的和经济逻辑的企业体系”。1949年12月,政务院新闻总署召开全国报纸经理会议,确定报纸企业化经营。1978年,财政部批准《人民日报》等首都几家报纸实行企业化管理的报告。1987年,国家科委首次编制的我国信息产业投入产出表将新闻事业和广播电视事业纳入“信息商品化产业”序列,1993年6月,中共中央、国务院发布的《关于加快发展第三产业的决定》把“报刊经营管理”正式列入第三产业。广播电视的产业属性,决定了广播电视应该实行“企业化”、“市场化”,来获取自身的生存空间。

经济体制改革的不断深化,事业单位人事分配制度改革的推开和媒介企业化管理的要求,为广播媒介的改革营造了良好的外

部氛围。广播媒介管理者已经开始重视强化管理、成本核算,追逐利润最大化,以扩大自己的势力范围。

广播行业管理的政策对广播媒介的战略有着直接的影响。传统媒介长期以来是按照事业单位的体制运作的。广播电视行政管理部门,曾经努力通过资源整合,使广播电视向产业化、集团化方向发展。2000年12月21日,继无锡广电集团之后,全国第一家省级广播影视集团——湖南广播影视集团宣告成立。此后不久,山东、天津、上海、浙江等省市的广电集团相继挂牌,传统媒介已经开始了变革。广播电视集团化的探索,既改变着广播媒介管理者和从业人员的思想观念,也影响着广播媒介的战略。

2002年12月底,国家广播电影电视总局召开了全国广播工作座谈会,徐光春在会上提出,“广播是党的宣传思想工作的重要组成部分,是中国广播影视事业的一个重要方面”,“进入新世纪以来,广播的影响力日益攀升,整体竞争力不断提高,开始展现出良好的发展前景”。广播电视高层管理机构对广播发展的政策导向,将对我国广播媒介的整体发展起到比较大的推动作用。国家广播电影电视总局把2003年作为“广播发展年”,可以预见未来几年的广播发展将会有有一个相对宽松的政策环境,广播发展已经进入了加快发展的战略机遇期。

2003年5月,中央决定进行文化体制改革的试点,并将13家广播电台作为“广播发展年”的综合试点台,说明今后广播媒介的管理体制将会有新的变化。

(二)经济环境

广播媒介的经济环境,主要包含一个国家或广播媒介所在地区的国民生产总值、经济增长率和经济效益等方面。

国民生产总值是西方工业国家以及其他许多国家采用的指标,它是以市场价格计算的社会最终产品和劳务价值的总和。

以美国为例,美国的国内生产总值(GDP)2001年为10.2万

亿美元,2002年为10.5万亿美元。2000年,美国的广播广告收入在总广告收入中达到了7.9%，“61%的成年人在工作地点备有收音机,99%的家庭拥有收音机(平均每家5.6台),95%的汽车配有收音机”(《成功的广告营销》,第176页)。

在中国,国内生产总值(GDP)2001年为9.5933万亿元,2002年为10.2170万亿元,预计2020年达到35万亿元。2001年,中国的广播广告收入在总广告收入中达到了2.3%,并且比2000年度平均增长20.23%,其中浙江、山东、北京都超过了40%。从中美广播广告收入在总广告收入中比重的差距可以看出,随着中国的经济发展,广播听众群的扩大,中国广播广告有着比较大的增长空间。

广播媒介的发展还与区域经济环境密切相关。以下表格说明,由于我国各地的经济发展水平的不平衡,各地广播广告投放量有着相当大的差别。

表 2-1 我国省级电台 2002 年广告经营情况

单 位	全省(市)国内 生产总值(亿元)	广告创收实绩 (万元)	广告费占全省、(市)国 内生产总值比重(%)
北京人民广播电台	3130	24000	0.0767
广东人民广播电台	11674	13400	0.0115
上海人民广播电台	5409	13300	0.0246
浙江人民广播电台	7670	9378	0.0122
天津人民广播电台	2023	8123	0.0402
山东人民广播电台	10550	7744	0.0073
江苏人民广播电台	10636	6236	0.0059
辽宁人民广播电台	5458	5200	0.0095
陕西人民广播电台	2036	4800	0.0236
黑龙江人民广播电台	3902	4450	0.0114

单 位	全省(市)国内 生产总值(亿元)	广告创收实绩 (万元)	广告费占全省、(市)国 内生产总值比重(%)
河北人民广播电台	6077	4230	0.0070
湖北人民广播电台	4976	4028	0.0081
安徽人民广播电台	3569	3755	0.0105
河南人民广播电台	6163	3710	0.0060
湖南人民广播电台	4341	3601	0.0083
福建人民广播电台	4682	3086	0.0066
山西人民广播电台	2002	2965	0.0148
重庆人民广播电台	1971	2943	0.0149
云南人民广播电台	2232	2830	0.0127
广西人民广播电台	2435	2670	0.0110
吉林人民广播电台	2243	2600	0.0116
江西人民广播电台	2450	2500	0.0102
四川人民广播电台	4875	2200	0.0045
贵州人民广播电台	1180	1648	0.0140
甘肃人民广播电台	1161	1610	0.0139
新疆人民广播电台	1598	1260	0.0079
海南人民广播电台	603	799	0.0133
内蒙古人民广播电台	1725	532	0.0031
青海人民广播电台	341	380	0.0111
宁夏人民广播电台	330	260	0.0079
西藏人民广播电台	—	140	

注：表中的国内生产总值仅分析时用。资料来源：某省台的调查数据。

经济增长率是一个国家和地区的国民生产总值发展速度的比率,它与广播媒介创收能力的发展趋势密切相关。中国 2000 年人均 GDP 已经超过 800 美元的关键指标,2001 年的 GDP 人均 900 美元,2020 年要达到 3000 美元,在未来的 20 年中,我国的 GDP

要保持 7% 以上的增长速度,这将导致对娱乐、内容、信息的强烈需求。

经济效益是一个国家和地区经济活动中劳动耗费与劳动成果之间的比率,它也影响广播媒介的经济效益。具体来说,一方面,由于广播媒介所处的地域不同,广播媒介生产同样节目的劳动耗费差距较大,广播媒介的人员成本与事业成本是不同的。比如,在欠发达地区,广播媒介职工的年收入目前一般为 1—2 万元,而在发达地区,广播媒介职工的年收入目前一般为 5 万元以上。另一方面,由于不同地区单个广告价格的差距较大,以及广告经营方式的不同,广播媒介广告经营成本也是不同的。

(三)国际环境

国际环境对广播媒介战略的影响是很明显的。

1. 国际间媒介竞争的影响。在西方发达国家,传媒产业已形成庞大的产业规模。美国 AOL Time Warner(时代华纳)2000 年的全年销售收入是 362 亿美元(约占美国 GDP 的 0.355%),美国维亚康姆是 200.44 亿美元,而我国中央电视台 2002 年的销售收入仅仅为 63.8388 亿元人民币(约占中国 GDP 的 0.0625%)。

西方媒介集团的跨国扩张已经延伸到了中国。全球第二大传媒娱乐集团 VIACOM 的首席执行官雷石东以及默多克等传媒巨头,几年前便开始向中国传媒业渗透,已在中国推广 MTV、创办了《计算机世界》等。海外投资者首先抢占的将是体育、娱乐、时尚、儿童、财经和技术类专业媒介等领域,最后渗透到整个大众传媒和相关产业。在中国加入 WTO 的背景下,世界传媒产业竞争的现状,将深刻地影响我国广播媒介的战略选择,推动我国广播媒介的市场化步伐。

2. 境外媒介管理体制的影响。纵观世界上许多国家的广播事业,大都为网状结构,即在全国范围内或一个地域内设几个网,相互交叉覆盖。广播区域性覆盖网不仅要独立成网,形成自己的

地域特色,而且要能相互连通,交叉覆盖,使人民群众能收听到范围更广、风格迥异的节目。这样一种广播媒介的运作方式,将影响我国广播媒介的发展。

二、微观环境分析

广播媒介微观环境的分析包括节目和市场的分析。就媒介市场这样一块大蛋糕而言,如何把蛋糕做大以及蛋糕如何分割同样值得关心。在两种情况下都需要进行市场分析。一是,实施特定计划时,例如开发新的广播节目或成立新的广播节目频道,需要进行市场分析。二是,审视自己在媒介市场中的位置,也需要进行定期的市场分析。

(一)广播媒介的市场区域

目前,广播媒介还只能在自身的广播节目覆盖区域内动作,因此,广播节目与广播广告服务,也要紧密地与这些区域相结合,力求自身的效益最大化。随着媒介跨区域发展战略的实施,广播的市场区域将有较大的扩展。所以,我们在考察广播媒介战略问题时,首先要分析广播媒介的市场区域。

(二)节目的生命周期

一般的广播节目会有一个生命周期。广播节目的生命周期分为四个阶段:创新期、成长期、成熟期、衰退期。创新期一般需要3—6个月才能产生效益,成长期节目品牌开始形成,成熟期听众、客户的认同度最高,广告投放比较稳定,衰退期听众开始流失,客户开始退出。一般来说,娱乐节目的生命周期不超过三年。因此,如果不及时进行节目创新,就会流失听众,流失客户,影响创收。

节目的生命周期还与是否有竞争台的节目参与竞争有关。一般来说,同一覆盖区域,会有几套广播节目,少则三五套,多的几十套。如果有竞争台的节目参与竞争,我们还要研究竞争台的节目,在多大程度上可以替代本台的节目?或者哪些节目可能在未来替

代本台的节目？竞争台的节目可以替代本台的节目的原因是什么？是由于技术、频率定位还是其他因素引起的？

（三）潜在进入者的威胁

广告市场的瓜分是导致新媒介进入的根本动机，进入者将威胁现有广播媒介的广告市场份额。广播媒介对潜在进入者的威胁进行分析的目的是要找到阻止新媒介进入的方法。为此，要了解谁是本台的竞争者。一般地说，在同一区域内覆盖的各类媒介，都可能是本台的竞争者，特别是覆盖区域内的各套广播节目。广播产业的内部竞争比外部竞争更充满火药味。同一区域的空中的各个频道都在争夺受众。地方电台一般采用多办地方性、区域性节目，提高节目质量或在时段安排上展开错位竞争，同时在政策允许的情况下，适当加大发射功率或改善音质，稳定、发展广播听众。

（四）在不久的将来，我们市场的结构是否会有所改变

对新的媒介而言，要进入我们市场的难度如何。市场结构的改变，与节目质量、广告价格密切相关。在提高节目质量的同时，还要研究覆盖区域内相关媒介的广告价格和竞争策略问题，研究广告价格的变化是否引起市场结构的变化。至于新的媒介进入我们市场的难度，可以参照我们市场或类似市场中过去数年里新加入者的效益，以及广播广告市场的饱和度和本台竞争优势的分析。

三、内部条件分析

广播媒介的内部条件分析是指对广播媒介内部各种状况的分析。这种分析需要广播媒介管理系统自己进行，除了历史资料可通过查阅文献档案外，现状及存在问题的调查需要运用直接调查的方法。

（一）广播的劣势和优势

任何一种媒介，都有它的长处和短处。广播从业人员只有正确认识广播的价值和优势，树立办好广播的信心，同时客观评价广

播的劣势,才能做到既不妄自菲薄,也不夜郎自大,并积极采取相应的对策措施,以扬长避短。

随着电视的迅猛发展,电视以其视听兼备的特殊优势,占领了大量的受众市场,广播受到了巨大的挑战,这是广播最早接受媒介竞争的现实。从人接收信息的渠道来看也是一样,视觉占 85%,听觉占 10%,触觉占 5%。(国外传播学专家的调查统计是,受众的信息接受率,视觉占 83%,听觉占 11%;接受传播时的集中度,视觉占 81.7%,听觉占 54.6%;记忆保持率,视觉占 20%,听觉占 10%,两者结合占 65%)广播由于仅仅利用了人的听觉功能,相对不被人们所关注。

数字技术的发展,催生了互联网。互联网从 1993 年开始对公众开放,网络媒介高速发展,到 1997 年就拥有了 5000 万的用户。2002 年 12 月 31 日中国大陆的上网人数已经达到 5910 万人,网民数量在世界排名第二,仅次于美国。1998 年 5 月举行的联合国新闻委员会年会上,互联网以其信息的综合性和丰富性、充分的互动性与开放性、信息传递的快捷与超时空以及信息的大容量和灵活性等优势,被正式冠以第四媒体的称号。联合国 2003 年发表的电子商务发展报告称,2004 年底全球互联网用户数可达到 10 亿,其中互联网用户数增长最快的地区是亚洲。数字技术和互联网的发展使广播、电视以及其他纸质媒介曾经感到了空前的压力,楚歌声起。过不了多久,人们认识到,就像电视媒介的崛起一样,新媒介的崛起只会推动着传统媒介的变化,只是带来媒介市场分配格局的重新划分,并不会导致传统媒介消亡。

从受众对媒介利用价值来看,不同的媒介各有优势:报刊适合反复阅读,利于保存;电视声像并茂,操作简便;互联网兼顾文字、图像、声音的特点,且便于交流,但接收方式相对复杂;广播适合移动收听,可成为受众的伴侣媒介。由此可见,各类媒介各有优势,任何一种媒介一统天下的时代将一去不复返了,媒介市场将呈现多极

化的分配格局。广播媒介的价值和优势主要有以下几个方面。

1. 广播的传播速度比别的媒介快。比如,采用记者口播的方式发新闻,一个手机(或电话)直通播出机房,就可以随时播报,可以频繁利用现场直播,使新闻传播的时空距离接近零,别的媒介由于没有广播设备简单,一般难以做到。广播是能在突发事件、战争、台风等天灾人祸的最恶劣环境下发布信息、发挥指挥功能的独特媒介。

2. 广播的互动性强。直拨电话、移动电话、移动短信在广播中的使用,听众可以直接通过电话和短信与主持人沟通,以充分发挥广播的人际交流作用,最大程度地满足听众的心理需求,电视图像还很难实现这一点。

3. 广播的移动性强。2001年由中国广播电视学会受众研委会和北京美兰德信息公司主办的“2001年全国广播电台调查”显示,居民在家中主动收听广播的比例为73.9%,而自己开车和乘出租车收听广播的比例已高达15.4%,这意味着每个月全国有8000万左右的居民经常在车中听广播。随着经济的发展,人们生活水平和文化素养的提高,及生活节奏的加快,汽车数量快速增加,移动收听的群体也将迅速扩大。从发达国家的广播发展现状可以知道,听广播的人不会越来越少,只会越来越多。

4. 广播的音质优美,可以给人以充分的想像空间。不论学者还是文盲,不论男女老幼,都可以听懂广播,都可以从中获益,都可以成为忠实的广播消费者。有专家测试证明,收听广播的儿童比迷恋电视的儿童语言表达的能力强,想像力丰富,写作能力强。数字技术的发展,也推动着广播声音质量的改善和广播节目内容的丰富。随着广播专业化的实现,能够极大地满足不同人群的信息需求。

(二)目标分析

广播媒介的目标是一个以市场为导向的完整的目标体系。一

般包括战略目标、长期目标(3—5年)、年度目标三个层次。如果需要,战略目标还可分为远期战略目标与近期战略目标。远期战略目标一般仅限于指明战略方向,近期战略目标则是一些条件已经成熟或趋近成熟、通过努力可以实现的目标。

1. 广播媒介目标分析的原则。广播媒介的目标一般不是单一目标,包括在广播产业中的领先地位、总体规模目标、竞争能力目标、技术能力目标、广告创收目标、利润目标、个人收入目标以及电台的品牌形象等。相应的目标分析也应采取多因素、综合指标的分析方法。在目标分析过程中,要注意以下原则:

(1)可行性原则。对广播发展目标的确定,不仅要考虑其必要性,更要考虑其可行性,要通过一定努力能够达到的。

(2)目标协调原则。广播发展的目标是一个目标体系,涉及到广播领域各个方面,在制定目标时要考虑到广播媒介各部门或各方面的联系。

(3)与社会发展协调原则。广播媒介是社会的一个子系统,广播发展是整个社会发展和进步的一个组成部分。

2. 广播媒介目标分析的内容。广播媒介的目标分析,可包括以下内容:

(1)广播媒介的短期与长期目标。广播媒介的长期目标包括在广播产业中的领先地位、总体规模目标、竞争能力目标、技术能力目标、广告创收目标、利润目标、个人收入目标以及电台的品牌形象。这些目标确定后,计划就可随之决定下来。著名的摩根士丹利全球投资报告,经过对11种产业建立有世界级竞争能力的大企业所需年限做了统计分析,发现大众传媒所需年限仅为8年。

(2)广播媒介的短期与长期的质量目标。节目质量目标、技术质量目标与财务目标是相关的,因为节目质量、技术质量与支出、职工素质和内部管理水平有关,也与广告创收收入有关。

(3)目标能够在多大程度实现,或者说预期本台的市场表现。

(4)如果无法实现目标,是不是因为目标不适合市场,在不久的将来,是否应考虑调整广播媒介的目标。

(三)市场需求分析

1. 最近以来,对本台的听众与广告是增加、减少,还是维持不变。需求的改变是容易衡量的,可通过经常性的收听率调查或专家咨询,了解市场态势的变化情况,分析广播节目的收听率和市场占有率。

2. 假如需求改变了,是哪些因素引起的。可考虑广播节目听众的偏好、节目质量的改变、自身的广告价格、竞争对手的广告价格与经营能力等因素。

(四)资源分析

广播媒介的资源包括,频率资源、资金资源、人才资源和品牌资源。广播媒介的频率资源受国家广播电视行政管理部门的控制;资金资源可以从创收收入、负债程度、政府拨款和设备数目四个方面了解;人才资源可以通过分析不同技能的人才队伍的结构、数量和人才流动趋势两个方面了解;品牌资源是广播媒介的无形资产,能为广播媒介创造经济效益,如西湖之声电台由于建立了广播品牌,其年广告创收为同类电台的 2.5 倍。

第二节 广播媒介战略选择

通过对广播媒介的战略分析,我们找到了广播媒介目前所处的位置。广播媒介的战略选择是对“广播媒介向何处发展”的选择,是对广播发展的主要环节和主要方面的原则规定,也是关于广播媒介发展的总体设想。从产业化的观点看广播媒介的战略,应该追求“利润最大化”,不仅是在规模上要超过别人,而且在利润上要超过别人,要寻求广播媒介的可持续发展。

一、成长战略

(一)集中式成长战略

广播发展需要一定的规模。为了培育广播市场,在同一个覆盖区域内,我们应该办有多套广播节目。2002年中国13亿人口,只有1983套广播节目,而美国不到3亿人口,现有12472家电台(截至1999年的统计),所以中国的广播节目套数应该有较大的增长。

广播媒介的集中式成长战略,主要指通过增加节目套数和容量,以实现对广播频率资源的利用。广播媒介集中式成长战略目标的确定,依据对广播节目的边际效益(即广播节目的投入与产出的比较效益)的客观估计。

1. 节目套数增加的边际效益。随着我国经济的快速发展,经济发达地区的广播媒介有着很大的成长空间,但频率的使用受国家政策的制约。在1997年广播电视“治散治滥”时,曾规定地市电台可办2套广播节目,县级电台可办一套广播节目。这对于经济发展程度较高的区域来说,可能是一个比较大的政策限制。从电台的自身发展来说,增加节目套数有一个边际效益问题。为此,要考虑以下几个方面的因素。

(1)新增节目的市场价值估计。不同定位的节目的市场价值是不同的,同时受该区域的国民经济发展水平制约。从近年来的形势分析,交通节目、音乐节目的市场价值较大,而教育节目、健康节目的市场价值较小。我们在国家政策许可的前提下,进行新增节目的市场价值估计时,可结合本台各套节目的创收情况,以及区域经济发展水平相近的电台同类节目的创收能力,和当地经济的发展趋势,来估计新增节目的市场价值。

(2)新增节目的成本支出估计。制作播出的人员成本、设备成本、经营成本、管理成本等构成节目的总支出。从设备成本来说,

不考虑多点覆盖的成本支出,新办一个电台,投资 200 万元就可以启动;在原有节目基础上新增一套节目,只需要 100 万元左右的设备投入。从人员成本来说,每个专业电台大约需要 15 人左右,少的甚至 5—6 人,即可办好一个专业电台;如果开办自制节目量不大,以串编节目为主的专业型电台,专业频道人数较之以往也会大为减少,成本将大为降低。

(3)广告分流的因素。新办节目可能会带来广告的分流,对于办有多套节目的电台来讲,自然要考虑到本台其他节目的广告分流到新办节目中,要作减法。同一区域其他媒介的广告又可能分流到新办节目的电台中来,要作加法。

新增节目后的全台创收总量减去只办现有节目的创收总量,构成增加节目套数的边际产出。新增节目后每年的人员成本、设备成本、经营成本、管理成本的总量,构成增加节目套数的边际成本。增加节目套数的边际产出大于边际成本时,可以增加自办节目套数,否则不应该增加节目套数。

开办有线付费专业广播,也是增加节目套数的一种选择。通过有线电视的共缆传输,开设多套有线调频立体声广播,为听众提供专业化、个性化的优质服务。目前,有的广播电台在有线广播频道中,除传输本台自办的无线广播节目外,已经开设了古典音乐频道、现代音乐频道、外国音乐频道、文学欣赏频道、气象服务频道、小说欣赏频道、相声欣赏频道、英语教育频道等节目。由于采用音频工作站系统,人员成本也相当低,有线付费专业广播的设备投入相当少,并且可以利用电台已有的节目源,用于添置的节目事业经费支出也不大。一般来说,有 100 万元就可以开出 10 套左右的有线付费专业广播节目。如果方法得当,回报率比较丰厚,假设只有 10 万有线电视用户,每户每月 1 元,年收听费就达到 120 万元,如果一半归电台,将达到 60 万元。

但有线付费专业广播的收费目前非常困难,可以先采取让听

众免费收听本台现有自办节目、转播节目和 1—2 套专业音乐节目的办法,扩大有线广播的影响,培育听众市场,形成有线广播收听群体。然后,在有线数字频道赠送收听若干套专业音乐广播节目,同时在其他节目中预告,进而采用与付费电视联合收费的办法。最后,将广播收费独立,采用有线付费广播的点播收费。由于数字电视的普及已经建立了一个时间表,可以肯定,不久的将来一定会产生效益。

实力较强的广播媒介还可能到外地或境外去办台,以创造更大的经济和社会效益。可能既有经济效益问题,也有广播媒介的品牌推广问题。这里不作讨论。

2. 广播节目容量的边际效益。一般地说,广播节目的收听率越高,创收能力也就越强。在广播节目窄播化的今天,要树立电台和频道品牌形象,应该明确广播节目和栏目的听众定位,努力办好能够体现频道形象的栏目。由于有些节目存在投入大、产出小的问题,在加大节目容量的情况下,整套节目的边际效益可能为负数,所以不应盲目扩大这类节目的容量。要把握自办节目的比例,必要时可以用投入小、产出大的节目(如音乐节目)来补充,也可以通过节目外购,实现部分广播节目的制播分离来降低节目成本,提高效益。

节目交流,可以促进节目资源的充分利用,还可以提升自己的节目质量,以吸引更多的潜在受众。2001 年,全国首届广播节目交易会在哈尔滨举行,中央人民广播电台和全国 80 多个电台与节目制作公司的 200 多人参加交易会,7400 个小时的节目交易中,中央人民广播电台、上海人民广播电台与黑龙江人民广播电台交易的节目就达到了总体的 60%,而参与交易的节目制作公司仅有 7 家。社会化的制作和网上节目交流平台的建设,在广播业中还有待于进一步的发展。

一般来说,下半夜时段的开发并没有多少经济效益,但对于经

济较为发达的地区,下半夜也会有一定的听众市场。实现整套节目的 24 小时播出,可以稳定部分下半夜的听众在白天收听本台的节目,这一点对于当地的竞争台已经或准备开设下半夜节目的电台有一定的必要。

3. 广播节目覆盖的边际效益。广播节目如果没有覆盖,就没有价值。广播覆盖技术设施是广播发展不可缺少的物质条件。广播节目的覆盖有以下几种方式。

(1)广播节目的空中覆盖。在平原地区一般采用大功率的发射机,在覆盖范围较大和多山区的地区,最好采用小功率多布点的方式实施综合覆盖。目前,小功率多布点一般采用差频覆盖的方式,考虑到频率资源的有限,方便听众收听、节目品牌等因素,还可以采用同频覆盖的方式。当然,由于我国的频率规划是 20 世纪 70 年代制订的,已经不适应广播技术和广播节目发展的需要。如果采用同频覆盖,也可能影响周边区域电台的节目信号,这要求调整我国的广播频率规划。

在扩大广播节目覆盖面时,要从广播媒介经济效益来合理估计覆盖成本和边际收入。其主要参考依据是增加覆盖部分地区的 GDP 和居民的消费能力。一般地说,广播的主要收听群集中在城市以及比较富裕的农村,广播节目的覆盖面并不是越大越好,特别是对覆盖成本较高的山区。如果从社会效益或媒介品牌形象来看,可能会忽略这部分的覆盖成本。

(2)广播节目的声音覆盖。广播的声音覆盖是空中覆盖的有益补充。以前普遍采用的是街头广播喇叭和田头高音喇叭,从环保角度考虑,现在对街头广播喇叭限制较多。为此,广播人又想了很多办法扩大广播节目的声音覆盖。主要有,在公交车停靠站上安装广播喇叭(或数控广播系统),在公交车上安放接收器,在灯箱广告上放置广播喇叭,通过农村有线调频广播转播无线广播节目,和为商场提供背景音乐等,来实现广播节目的声音覆盖。2003 年

7月1日,吉林人民广播电台与吉林移动公司的合作项目——“用手机听广播”正式启动,移动用户可以用手机收听广播节目。

(3)网上广播。互联网不会取代广播,但为广播提供了平台,扩大广播的受众范围。网上广播指以开办网站的形式,加盟“第四媒体”,延伸广播听众的覆盖范围。网上广播通过音频工作站把千里外的广播节目引到家里来,突破了无线覆盖的区域局限(调频广播的直接覆盖半径一般为80公里)。网上广播还可以实现实时收听和在线点播,结合网络,我们还可以通过设立聊天室等,加强与听众的联系。网上广播具有伴随性,有的电台已经实现部分节目10天内节目点播。网站的建设,少则30—40万元,多则200万元左右,就可以启动。一般电台的网站工作人员只需3人左右。但网上广播在目前难以产生经济效益,一般仅作为电台的品牌推广和听众互动的载体。

(二)纵向整合战略

独木不成林,一家乃至几家电台再好也撑不起广播的天下。广播系统内部既要竞争,更要合作。办广播应该有海纳百川的气度,覆盖区域的电台发挥各自优势,共同培育听众群,培育成熟的广播节目市场和广播广告市场,共同营造广播大气候,做大广播品牌,改变目前的广播生态。广播媒介纵向整合,可以增强供应链能力。广播媒介纵向整合的方式主要有以下几种。

1. 分台制。像台湾的“中广公司”,下属有9个分台,总台对分台划定若干个时段,一般每个时段30—60分钟,由分台自办节目联系广告。“花莲台”是“中广公司”下属分台,2000年的广告指标为120万台币左右。这是在总台与分台人事统一的情况下实现的。分台制的实现,要研究体制的衔接,解决组织形式问题,做到信息资源、节目资源、人才资源、技术资源的共享。

2. 广播网——加盟台(Network-affiliate)。从产业的角度来观察,广播产业不应按区域划分,而应该按市场划分。广播联盟旨

在建立一个人力资源共享、信息共享、节目共享、广告收益共享、品牌共建、风险共担的广播经营合作平台。“广播网—加盟台”的方式,可以通过广播网为加盟台提供节目,并为使用加盟台的时间而付费。广播网通过覆盖面的扩大,增加受众群体与广告主,加盟台通过借助广播网的高质量节目品牌形象吸引听众,增强广播的竞争力。应该讲,这是一个双赢的举措。如上海的东方电台音乐频率,计划与上海以外的城市电台,以合资经营的形式实现广播的品牌输出,以谋求对唱片公司、歌手的吸引,对广告代理企业的吸引。在报业上也有成功经验,如《上海星期三》与许多小报建立了“大家庭”的关系,办了各地及境外的《××星期三》,与一家影院建立了“星期三互动影院”,实现了品牌输出。

“广播网—加盟台”的合作主要有节目合作和广告合作两方面。

(1) 节目合作。节目的共享和活动上的相互协调,可以扩大广播节目的市场。一些电台较好的节目可以通过各种方式在其他地区的电台播出。从中国目前的状态来看,许多电台已经开始了不同电台、不同媒介之间的联播或联动。如北京音乐台《中国歌曲排行榜》每天都在全国 16 个省市音乐台同步联播,以满足较大区域内的兴趣相近的受众要求。

(2) 广告合作。美国广播广告主有三类:全国广告主,他们需要全国广播网为之服务;地方广告主,他们只在地方台做广告;点状广告主,即在某些特定地区销售自己产品和服务的广告主,他们在那些销售自己产品和服务的地域电台做广告。就我国情况而言,广告主在一定区域内做广告必须与每一个电台打交道。通过横向联合和联盟,扩大覆盖,联合销售广告时间,增加广告主来源。广告主可以在同一广播网的不同市场投放成规模的套装广告,广告主获得更低成本的广告效果,而广播网获得更低成本的广告收益。这种联盟不会是全国性而是区域性的,其目的是为了在区域

内建立一个广告网,使广告主减少与各成员之间打交道的成本,同时也扩大电台创收的范围。

就广播合作而言,在市场经济的大环境下,单靠行政手段和友谊援手都是走不远的,利益原则和道义力量结合起来,才是经久不衰、深入合作的不竭动力。为此,要在合作上引入市场法则,提倡用平等交换实现合作,用资源互补推进交换。

当然在这种节目联播过程中节目的提供、广告的播出、利润如何分配等都是必须解决的问题。电台可以用广告时间与节目对等交换或是广告分成等方式解决。

案例 1

《浙江城市报道》合作模式

1. 《浙江城市报道》是由浙江电台城市之声、宁波、温州、绍兴、台州、嘉兴、金华、湖州、衢州、丽水、舟山电台,本着互惠互利、资源共享原则共同打造的新闻平台。城市之声拥有该品牌的产权,各参与台拥有广告发布权,及其相应广告的发布费收入。

2. 《浙江城市报道》采用市场化运作模式,城市之声拥有特约播出(前后各跟本节目由×××特约播出+10秒广告)另加20秒广告位,市台各拥有15秒广告位,另在节目前后各留1分钟音乐时间,由各台自行插播广告,各台的广告位由各台自行推向市场,收入归各台所有。

3. 各台新进广告客户一般要求是当地的,之前没有在城市之声投放广告的客户,价格相对统一。在条件成熟时,经成员台认可,可考虑由广告公司统一操作,推向市场拍卖,所得利润按比例分成,也可留取部分由理事会统一支配,用于“城市报道”成员台的运作经费,组织成员台骨干到国内外考察学习。

4. 各台紧密配合,共同打造《浙江城市报道》这一平台,城市之声负责《浙江城市报道》在全省及杭州市的推广活动及其相应的

经费支出,各市级成员台负责《浙江城市报道》在当地的推广活动,及其相应的经费支出,力争把《浙江城市报道》打造成为各台共同拥有的闻名省内外的广播节目品牌,成为知名度和知名品牌广告汇集地。

5. 由城市之声为主牵头,也可由各台承办,定期不定期地组织成员台进行业务研究学习,在条件成熟时,可组织成员台骨干到国内外学习考察。

6. 各台指定专人负责向城市之声提供当地最有价值的最新报道,每天不少于一条口述报道。

分析:

浙江电台城市之声与浙江省内城市电台的节目与广告合作方案,是在借鉴美国的广播网经验的基础上进行的一种探索。但有几点值得注意:一是,地市电台要让出200秒覆盖当地的广告位,回报是15秒全省覆盖的广告位,是否基本等值?当然,栏目品牌,可能带来地市电台在创收上的正面影响。二是,地市电台减少了该时段的自办节目的人员支出,增加了为浙江电台城市之声提供稿件的成本支出。三是,广播广告一般每天应该不少于三次,每天一次的插播广告能否吸引客户。此外,“各台新进广告客户一般要求是当地的”,不符合广播网的广告应该吸引外地客户的原则。四是,能否在该时段与其他电台的品牌节目展开错位竞争,打造栏目品牌。

有些省级电台的专业频道,曾经采用占领“山头”、插“红旗”的做法,攻击性强,合作意识不够,没有从双赢的角度考虑问题,导致地方台的抵制。主要原因有两个方面:第一,地方台自身的品牌尚未建立,大台介入后,立即展开促销和户外活动的攻势,严重影响地方台的品牌形象的建立;第二,大台风范不够,一旦广播信号覆盖就迅速在地方台的覆盖区域内建立广告经营机构,甚至与地方台展开广告的低价竞争。

(三) 横向整合战略

广播媒介的横向整合,可以获取规模经济,从而降低成本;可以扩大区域影响力,取得竞争优势。但由于各个广播媒介在历史、人员组成、业务风格、媒介文化、管理体制等方面存在着较大的差异,这项工作尚在探索之中。就广告合作来说,要使广播广告得到稳定的增长,电台与电台之间的广告协作非常重要。台际间的广告协作比较可行的有,全国省级台的广告协作网、省内地市台的广告协作网、地市内的广告协作网。其具体协作内容有:

1. 各台的广告经营政策的交流。包括广告定价、广告优惠、广告管理规定、广告政策。
2. 各台的广告客户信息的交流。包括客户市场的分类现状及变化趋势、广告开发策略。
3. 广告协作网内的广告联播。可以考虑批量优惠的办法吸引客户。
4. 广告经营及管理研究。

由于广播的区域性特点,这样的协作形式一般会得到各成员台的支持。台际间的广告协作一般以每年召开一二次会议为宜。考虑费用支出因素,应考虑采用有条件的电台轮流举办的方式。

(四) 多元化成长战略

传媒市场竞争的本质是传媒优势的竞争,传媒在市场竞争中的胜出,主要是由传媒的资源优势与能力优势的结构决定的。社会效益和经济效益均衡发展是传媒可持续发展的根本原则,处理好单业经营与多业经营的关系是传媒可持续发展的重要途径。

在一项由北京广播学院广告系主持的全国广播电视媒介经营状况的调查中显示,截至2000年底,我国广播电台的总收入中,广告收入占88%。所以,如果我们忽视了广告经营,那无疑是非常荒唐的。广播广告经营还有很大的潜力可挖,我们仍要不断提高广告经营的科学化管理水平和职工素质,使我们的广告经营在相

当的时期内仍然保持高速的发展。

但是,一方面,广告受到整个社会经济的影响,存在风险大、起伏大、依附性强以及经营上的不确定因素等问题;另一方面,广播广告创收不可能无限制地增长。特别是广告总额相对饱和的电台,为了保证广播媒介能够稳定而健康地发展,降低经营的风险度,充分利用频率资源和品牌优势,发展延伸产业,开发相关产品,是广播媒介发展到一定时期必须要考虑的战略问题。广播媒介多元化成长的方式主要有以下几种。

1. 广播媒介有着采编、播音主持人的人才优势和节目资源的优势。广播媒介可以结合节目需要办报、办杂志、办唱片书店,办文化传播公司,利用广播品牌开发演唱会或者艺人经纪业务,涉足演出市场;以及广播媒介利用自身的优势,办学校、办旅行社、办中介企业等。比如,利用主持人的优势发行 CD 或有声产品,办普通话培训学校,利用旅游节目和广播广告的优势办旅行社,利用广播空中中介节目办二手货中介、婚姻中介企业,利用广播节目的优势开展广播歌手比赛、器乐比赛,进而办艺术团等。这些产业开发,如果经营得好,会获得一定的经济效益。

2. 广播媒介的股份制改造。2000 年 8 月,在兰州召开的全国广电厅局长会议中提出了“股份制改革”、“多媒体兼并”、“跨地区经营”等方针,确定了中国传媒的股份制改革方向。

按照文化体制改革的思路,广播媒介的业务可以分为三类。第一类是广播电台的新闻频道,充当喉舌,以配合党委政府中心工作的满意度为主要衡量标准,事业单位体制,政府的投入成为其主要的经济来源;在政府投入不足的情况下,仍会开展一定的广告经营。第二类是广播电台的专业频道,兼顾社会效益和经济效益,采用企业化管理的方式,依据市场需求进行节目的开设和撤换,如果今后政策放开,可能会允许民资进入。第三类是有线付费广播和多业经营,以经济效益为衡量标准,完全市场化运行,可以吸收民

资进入,进行股份制改造。

广播媒介的股份制改造,可以解决广播滚动发展所需的资金。但是,由于媒介的特殊性,中国的广播即使形成了股份制,也必须是国家绝对控股。在这方面,新加坡传媒的做法似乎具有一定的借鉴意义。他们将媒介分为管理股与普通股,普通股上市交易,管理股由政府控制,一股相当于若干普通股,以保持国家对于媒介的宏观上的控制。管理股实质上就是让渡产权与政府的共享。股份制改造将促进广播业的公司化。

广播媒介的股份制改造涉及这样三个问题:一是,内容提供与传输覆盖的剥离;二是,宣传报道与频道经营的剥离;三是,广播特许经营权等无形资产和国有资产的正确评估。

3. 多媒体业务。广东、北京地区开展了数字声音广播(DAB)试验和有线广播入户取得成功经验,推动广播从单一的声音业务向提供数据及多媒体业务的多元化方向发展。目前,广东的DAB先导网已投入商业运营。

4. 广播事业设施经营。广播事业设施是一个城市文明程度的标志。一个城市广播事业设施的工艺水平和艺术水平常常反映着它那个时代的社会生产力发展水平和广播事业发展水平。正是这个缘故,现代城市也非常热衷于建设作为城市标志性的广播电视中心设施。如果已经建设起一个比较好城市广播事业设施建设,要进行有效的管理和经营。

总之,要把广播变成一个主业凸现、相关业务共生、具有规模效益的实体,要求广播经营管理者在树立经营电台的理念的同时,不断开拓经营思路,不断壮大自身的实力。

二、维持战略

广播媒介的维持战略,不需要改变自己的目标,只需要集中资源于原有的节目套数和相关产业,以增加其竞争优势。维持战略

适用于前期经营相当成功,而对战略期环境的预测变化不大的广播媒介。从某种意义上说,维持战略能给广播媒介一个较好的休整期,为广播媒介积聚更多的能量,以便为今后的发展做好准备,适时的维持战略将是成长战略的一个必要的酝酿阶段。但由于采用这种战略的风险比较小,当广播媒介的外部环境发生较大的变动时,广播媒介的战略目标、外部环境、电台实力三者之间就会失去平衡,使广播媒介陷入被动局面。维持战略还容易使广播媒介减弱风险意识,降低广播媒介对风险的敏感性和适应性。

就我国广播发展现状来看,某些城市电台在主业发展上已经没有太大的空间,只能利用维持战略。这时候,可以考虑广播延伸产业的开发,以保持广播媒介的风险意识和创新精神。

三、收缩战略

收缩战略是指广播媒介从目前的战略经营领域和基础水平收缩和撤退,且偏离起点战略较大的一种经营战略。与稳定型战略和增长型战略相比,紧缩型战略是一种消极的发展战略,也是一种以退为进的战略。

当节目套数太多,以至于效益下降,当整套节目的定位或相关产业明显不适合市场需求时,你就得考虑从市场上撤退或部分撤退的方式。这里包括将某个专业频率改为其他专业频率,如浙江电台的健康之声改为城市之声,重新定位或调整广播节目;也包括许多县市广播电台,由于创收效益的原因,合并到广播电视台,收缩广播节目的战线长度;也包括有的地市州广播电台,由于市场空间原因,主动减少自办节目套数,进行资源整合,以提高广播媒介的经济效益。

收缩战略也能为广播媒介带来一些不利之处。如果盲目使用收缩战略的话,可能会扼杀具有发展前途的业务和市场,使广播媒介的总体利益受到伤害。实施收缩战略还会引起广播媒介内外部

人员的不满,从而引起员工情绪低落,因为实施收缩战略在某些人员看来意味着工作的失败和不利。

案例 2

广播曲线启示录^①

英国权威调查机构 2002 年 1 月的一项调查表明:在主流媒介广告收入大幅缩水的情形下,商业电台的广播收入却一枝独秀,稳步增长,越来越多的广告主重新打开收音机,将钱投入到这个一度被忽视的领域。

在竞合传播日益成为主流声音的今天,已经没有人担忧哪种媒介会被取代,更多的思考将集中于“在媒介种类日益增多的现实情况下,个体媒介如何调整与重新定位”这一问题。

对于“广播”这一 82 岁高龄的老牌媒介,考虑它的“现实定位”时,我们有必要翻看广播发展史,在历史的曲线中找寻规律,让广播的历史告诉广播的未来。

世界上第一座广播电台 KDKA 电台成立于 1920 年,一位名叫康拉德的年轻工程师用自己的实验电台播放录音唱片,结果收到很多播放音乐的请求,于是第一家全国商业性广播电台诞生了,KDKA 电台每天播出音乐、谈话、新闻三类节目,大受欢迎。

对于许多行业都是致命打击的“1929 年全球经济危机”给广播产业却带来了前所未有的繁荣契机,经济大萧条,人们需要娱乐来宣泄愤怒与不满,来打发多余的空闲时间。“1928 年到 1929 年间,收音机和备件的销售额从 6.5 亿美元上升到 8.42 亿美元。”广播曾出现了令人难以置信的盛况:“为了适应喜剧《阿莫斯与安迪》的播出,全国改变了作息时间。工厂早早收工,在东部时间 7 时到 7 时 15 分之间出租车司机拒载乘客。”

^① 栾铁玖:传媒观察网(<http://www.chuanmei.net>)2002 年 7 月 14 日。

广播如日中天,这一状况在“二战”期间尤为明显。罗斯福著名的“炉边谈话”使广播成为“二战”期间美国人民最依赖最信赖的伙伴。流动装备的发展和磁带录音机的使用很快使电台的新闻报道大大增加,从战场、从轰炸机和其他作战中心都可直接发回报道,重大战事及时播报是电台在竞争中异军突起的重要原因。

然而自从 60 年代由电视占据了媒介中心地位后,广播电台首次步入低谷,大批功成名就的明星随着广告预算转到电视网去了,广告销售也一度跌到 30 年前的水平。

越来越多的电台不得不面临全新调整,于是数目众多的小台大量诞生,“音乐、新闻加谈话”的模式被广泛采用并被证明是成功的。调频广播的出现给低谷中徘徊的广播带来了“第二个春天”,这种收听效果优良的调频广播成为 70 年代美国广播电视业中发展最快的成分之一,调频收音机的销售量一度从“1960 年的 200 万台上升到 1968 年 2100 万台”。

自此之后,整个 70 年代、80 年代,广播在与电视的竞争中走上“窄播”道路,全美 11000 多家电台拥有自己稳定的受众群与广告主。

进入 90 年代,数字技术与卫星技术为广播开辟了另一番新天地,数字广播与卫星广播不但使广播的传播达到真正意义上的“无远弗届”,而且数字技术带来的水晶般的清晰收听效果能更好地争取年轻受众,此外,成长迅速、规模庞大的唱片产业也为电台发展提供了某些新的可能。

与美国广播事业比较,中国广播事业起步较晚,真正意义上广播起步与发展应该从“1940 年 12 月 30 日,新华延安广播电台正式开播”算起。从 40 年代到 80 年代,可以说,广播作为中国最重要的媒介形式,始终处于优势地位,尤其是在一些特殊政治时期,广播的地位与作用更是其他媒介无法比拟的。在很多重要的新闻稿件上都会见到一句批示:“今日电台广播,次日见报。”

“广播大会”作为一种有号召力的广播形态被广泛使用,万人聚集一堂收听广播的景象绝非个别。广播的热度与重要性在这一时期是无人置疑的。即使到了80年代中期,媒介精英在选择去留问题上,首选的依然是“广播”,其次是“报纸”,最后才会考虑“电视”。

直到80年代后期,这一状况才有所改变,电视在短短的5年时间里一跃成为媒介舞台的闪亮明星,无论知名度还是影响力都成长迅速。广播受到“横空出世”的电视兄弟的挑战,一度呈现市场萎缩、人气走低的迹象。

直到1992年小平同志“南巡讲话”,改革开放的步伐进一步加大,广播功能的开发与实现自此进入多元化时期,大量城市电台兴起,“交通台、音乐台、新闻台……”等专业化频道开播并逐渐体系化,频道细分带来了细分受众市场,广告投递更有的放矢,地区频道建立并完善,使广播在地区竞争中占先……这些都预示着广播二次腾飞的来临。现实也确实如此,尽管电视作为强势媒介一度占据霸主地位,广播也是“钱”景无限,以拥有35名员工的北京交通台为例,2001年,这家电台的广告收入达到6000多万元,人均年生产力竟高达194.3万元。

广播的发展曲线如同一切事物的发展一样呈波浪式前进、螺旋式上升。无论是世界广播发展,还是中国广播发展都按照自己的生长规律发展、前行,在某一时期处于相对高峰,在另一时期又处于相对低谷。然而广播的总体趋势是持续发展、稳步前进的。

每一个历史时期,由于不同媒介之间的新旧力量对比发生变化,广播在“受众、技术、节目以及媒介自身”方面都不得面临新的调整,回顾广播发展历史,可能会对新时期广播的“受众定位”、“节目定位”、“技术定位”、“媒介定位”等带来一些有益启示。

受众定位 不同时期,广播拥有不同的受众;不同时期,广播受众有不同的需求;不同时期,广播应采取不同的受众定位策略,

例如,1929年全球经济大萧条期间,美国的广播受众多是些失业在家的人群,他们大量的时间需要打发,大量的愤懑需要发泄。于是在这前后,广播喜剧大行其道,喜剧对人生的诙谐解读正好满足了受众当时的心理需求。

而在60年代中期至70年代,随着调频广播的兴起,广播受众又面临了二次定位,对文化事务与古典音乐喜爱的人们成为调频广播最重要的受众群体。

在中国,广播的受众近些年里也发生了很大变化,先前人们围坐一堂,固定收听广播的状况逐渐改变,随着电视在乡村等边远地区普及率的进一步提高,广播的核心受众群实际上正在由乡村转向城市,正在由固定收听转向移动收听,正在由收听调幅广播转向收听调频广播甚至数字音频广播。

在这一状况下,广播受众的收听习惯已从以往的“固定收听”转向“移动中的清晰收听”,广播越来越多地担当起“贴身媒介”的角色,以往“严肃新闻的播讲”与“长篇大论的宣读”已悄然改变,“轻松娱乐地获知消息,在音乐与聊天中放松”已成为人们收听广播最重要的诉求。

技术定位 广播自身就是技术的产物,最初能在与报业的竞争中占据优势得益于先进的电子技术;之后,在遭遇电视挑战时,绝处逢生,仍得益于技术——60年代调频广播的流行可为明证;“科技是第一生产力”,技术的发展之于广播整体发展意义重大。

当代最重要的“数字技术”、“网络技术”、“卫星技术”为广播今后发展提供了多种可能。广播可以借助网络通道轻松跨越“调幅、调频”的地域壁垒,做到真正意义上的“广为传播”,借助数字音频技术,水晶般的音质得以轻松实现,听广播如同听唱片,发烧级别的广播音乐不再是梦。

广播在新时期里要想取得位置优势,“在技术上多下工夫,一步到位”已在理论与实践领域被广泛接受。国内的一些电台在这

方面无论观念与行动上都已先行一步,北京广播电台已开通了数字音频广播,上海东方广播电台的网络广播长久以来一直热播不断,而最早采用数字音频广播的珠江广播电台早已尝到了技术先行带来的甜头。

节目定位 广播节目的历史经验耐人寻味;广播最初的节目形态是音乐节目(当时 KDKA 电台正是因为播放音乐节目而大受欢迎,因此诞生了世界第一家广播电台);在广播鼎盛时期,“音乐+喜剧”的娱乐性广播节目也一直是听众最喜欢的广播节目形态,而在调频广播兴盛时期,无论是 60 年代的美国还是 90 年代的中国,这一时期最重要的节目形态依然是“音乐”、“娱乐”。

此外,每每危机时刻,广播播放重要新闻的功能异常突出。比如,“二战”时期,广播是各国人民获知战事的最重要的媒介;又如“1998 年抗洪”期间,广播除了及时通报最新汛情之外,还担负着现场动员的作用。在某种意义上讲,广播媒介是一种“危机媒介”,广播自身特点决定了它在危机时刻不可替代的地位。

尽管在广播鼎盛时期出现过多种广播形态——诸如“广播播报(news casting)”、“广播表演(news acting)”等,但 1982 年的广播发展历史说明“音乐+新闻+谈话”的节目形态是广播最基本也是最具生命力的节目形态。特别是当广播进入“窄播”时代、广播专业频道市场细分的今天,广播节目试图“全面丰收、处处开花”变得越来越艰难且越来越不可行。“收缩节目战线、实行节目整体的低成本战略”是广播不得不走的道路。而以“音乐节目”、“谈话节目”为主体、为主打的策略是广播实现这一战略的重要保证。

广播新闻节目在与报纸、电视、网络对弈的过程中也需重新定位,在某种程度上,“深度报道”、“调查报道”、“解释报道”、“精确新闻”等新闻报道形式已不能构成广播的“核心竞争力”,而“简明新闻”、“信息集纳”因其“即时、简短”成为广播受众的“新宠”,人们收听广播新闻更多的是为了获知信息,而不是长篇大论。受众收听

动因的变化意味着广播新闻节目内在结构需要进一步调整。除了内在结构调整之外,广播新闻节目在表现形式上也需向“音乐”、“谈话”节目靠拢,“嫁接”这两类节目的优势,创造独特的广播新闻播报。比方说,可以“音乐+新闻”(北京音乐台的一些节目已经做了这一处理;此外,南京电台早在3年前就尝试在“背景音乐映衬下播报新闻”的做法);可以“新闻+谈话”,既然广播是“贴身媒介”,娓娓道来当然比高高在上来得亲切自然。

概言之,对于目前国内大部分电台而言,其节目定位与节目设置方面,着重考虑处理好的即是“音乐”、“新闻”、“谈话”这三类节目形态的比例关系、轻重关系、区别与融合关系。

媒介定位 上面谈的“受众”“技术”“节目”定位强调的都是广播的“核心竞争力”,除了核心竞争力,广播在与其他媒介的竞争合作中,也需注意到自己的比较竞争力,即比较优势。

与报刊、电视、网络不同,广播赢利途径更加单一,除了“广告收入”,无法从节目发行本身获利(报刊收入来自“发行”和“广告”;电视、网络也是两条腿走路,除了入网费还可收广告费)。因此,单就收入模式方面,广播显然不具竞争优势,但是我们还是应探索广播潜在的比较竞争力,拓展广播的赢利渠道。

除了“广告获利”外,广播也可尝试着通过技术等途径实现“发行获利”。利用调频广播闲置的“副载波”资源,广播可以发展“数据服务”,为受众提供“信息定制”、“信息点播”等收费服务,借此实现广播发行获利。

“发行获利”的另一个途径是开发“后广播产品”。将大量珍贵的广播声音资源制作成CD、MP3,通过销售这些“后广播产品”获取利润,或者将广播产品放在网上广播,通过收取“订阅费”来赢利。

与报刊、电视、网络相比,广播“发行获利”显然只具有相对优势、只具有比较竞争力,但是,这些有益尝试,对于提高广播整体竞

争力而言依然是值得尝试的,特别是在媒体空前繁荣的今天,如何解决“一次价值满足、二次超值实现、多次复利销售”这一课题是每一类媒体都必须考虑的,广播也不例外。

第三章 广播媒介的组织与领导

有一个市地广播电台,现在办有三套节目,但内部机构基本上按照节目采编播分离的办法设置,设有采编部、社教部、专题部、文艺部、播音部等。这种机构设置方式,是广播改革前的部门设置方式,不符合广播发展的需要。另有一家市地广播电台,原来每套节目各设置三个节目部门,现在改为每套节目设置一个节目部门,加大了管理幅度,提高了人员使用效率。

组织系统是指为实现某一共同目标而由若干人组成的一个系统。广播媒介有了频率资源、资金资源和人才资源这三大资源以后,为了实现广播媒介的战略和目标,需要建立广播媒介的组织系统,以实施广播媒介的战略。

权变理论学派的著名代表人物、美国哈佛大学人际关系学教授杰伊·洛希(Jay W. Lorsch)在1970年发表的《组织结构与设计》中明确指出,“一个企业的组织结构决不是什么一成不变的东西。相反,它是一个复杂的变量”。管理必须随着组织所处的内外条件变化而随机应变。广播媒介为适应企业化管理的要求,要不断探索组织管理方式的变革,以促进广播媒介整体效能的提高。

“政治家办台,企业家经营”是对广播媒介管理者的要求。有句话说“企业再强,也不可能强过老板的能力”,广播媒介的发展急需熟知中国传媒国情,善于运用经营管理手段,掌握新闻业务知识,以传媒管理为职业的职业经理人。

第一节 广播媒介的组织设计

广播媒介组织设计是为广播媒介的目标服务的。当广播媒介的组织目标明确以后,为了实现我们的目标,首先应考虑如何进行内部分工,按不同的职位、部门分配任务,同时,实现必要的协调以保证广播媒介总体目标的实现。

一、管理幅度

管理幅度是指一个领导者直接而有效地领导的下属人数,或上级机关直接而有效地领导的下级机构数量。在组织人数确定的情况下,管理幅度与管理层次一般呈相反方向的变化,即管理幅度越小,管理层次越多,管理幅度越大,管理层次越少。前者呈锥形结构,后者呈扁平结构。

(一)建立扁平结构

锥形结构包含很多管理层级,锥形结构中的部门主管只管理很少的职工,同时也为有能力的下级提供了较多的晋升机会。但由于层次多,需要的管理人员多,管理成本会增加,沟通会变得较为困难,效率也会变得低下,还会隐含着那种看重既得利益和企图维持现状的倾向。

扁平结构中层级较少、跨度大,把工作和权力大幅度地委托给部下,有利于密切上下级的关系,降低管理成本。扁平结构可以使管理人员有更大的管理职责,并减少对上级的依赖性。在广播产业化的今天,扁平结构均可以促使下属看重对市场变化做出灵活快速反应。

扁平结构中,因为官衔职数少,基层人员拥有相当的自主权和创造性,容易带来满足感和成就感,鼓励了业务人员甘于走专业化的道路,更看重“名记者”、“名编辑”、“名主持人”等在社会上得到

的承认,有利于专业人才的脱颖而出。建立扁平化的组织结构,符合广播媒介的工作特点,有利于发挥职工的工作主动性、创造性。

一些原采用锥形结构的组织往往也最终改用扁平结构。例如,世界上最大的化妆品公司之一——美国雅芳公司(AVON)曾一度实行锥形结构,但无法发挥各级组织的积极性,因而许多市场被竞争对手夺走了。面临这种情况,公司后来又推行了扁平结构,大大地改进了领导与职工的关系,调动了领导和职工的工作积极性。

在扁平化的组织结构里,还可以建立网络化的组织结构。有些广播媒介采用“广播节目制作人”制,制作人在制作经费、人员工资、奖金方面逐步自立,广播媒介以广告时间去抵偿节目制作经费,并辅之以节目质量、收听率的考核,就是一个例子。

(二)等级最小化

为了保持组织的活力,有一个重要的原则,叫做“等级最小化原则”。这个原则认为组织的最高层之间等级越少越好。沟通的质和量,与等级数成反比例。中间的等级越多,高层领导的意思就越难传到下面,越花时间,而且内容走样的可能性越大。

心理学者的调查表明,一个人倾听另一个人讲述,其中能够正确理解讲述内容的限度,最高不超过70%。假设台长对部主任传达的内容为100%的话,部主任理解了70%。同样的内容,部主任传达给科长的话, $70\% \times 70\% = 49\%$,科长理解了49%。层次越多,信息损耗也越多。

从等级最小化原则的观点,考虑广播媒介的组织结构,就产生了“领导范围最大化原则”。“领导范围最大化原则”是指一个人拥有的部下数目尽量多些为好。

(三)有效管理幅度

管理层次的设计受管理幅度的制约。管理幅度与管理层次成相反方向变化,同样规模的电台,假如加大管理幅度,则管理层次

可适当减少 ;反之 ,则管理层次可能要增加。

从管理理论上说 ,管理幅度一般为 8—12 个对象。如果一个领导者能有效地直接领导一定数量的下属 ,随着业务的扩大 ,下属人数也要增加 ,这样一来 ,势必要超出他的有效管理幅度 ,于是便要考虑增加管理层次 ,人数再增加便再要增加管理层次。虽然 ,盲目加大管理幅度会使主管精力不济 ,管理不到位的现象也容易发生 ,但“有效管理幅度”并不是一个固定数值 ,它受职务的性质、干部的素质、职能机构健全与否等条件的影响。

美国管理学家 E. 戴尔曾调查了 100 家大型企业 ,其最高经营层的管理幅度从 1—24 人不等 ,中位数在 8—9 人之间。另一次在 41 家中型企业所做的相同调查 ,中位数是 6—7 人。如表 3-1 所示 :

表 3-1 美国 100 家大企业向公司总经理报告工作的经理人数

下级人数	1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	18	20	21	23	24
公司数	6	1	3	7	9	11	8	8	6	7	10	8	4	1	5	1	1	1	2	1

(四)影响管理幅度的因素

影响管理幅度有主客观因素。主观因素是领导者与下属两方面的素质和能力因素 ;客观因素是工作的性质和条件、所处的环境等。

能力和素质影响管理幅度。如果领导者的管理能力、业务能力强 ,素质好(如综合能力、理解能力、表达能力强)就能够直接领导较多的下属人员。同样 ,下属各方面的能力强 ,素质好 ,领导者的管理幅度也可大些。

组织成员的倾向性以及组织传统也会对管理幅度造成影响。如果组织内领导者倾向于对下属进行严格监督和管理 ,而下属也希望领导者严格要求的话 ,管理幅度就小些 ;反之 ,管理幅度就大些。另外 ,文化背景也会对组织结构和管理幅度产生深刻影响。

二、组织机构设计

管理学者认为,尽管每个组织由于所要完成的任务不同,其内部结构也有所不同,但它们的主要特点是相同的,那就是都有权力等级和专业化的任务分工,任何一个组织的内部都存在一个任务和权力的结构。通过建立起一套合理的组织结构,使各方面、各部门的人员分工协作,有序、有效地从事各项生产经营活动,实现共同目标。

(一)按任务划分单位

现代管理理论中的系统管理学派认为,组织结构的设计决定于企业的生产任务以及职工素质。同理,广播媒介组织结构的设计决定于广播媒介的工作目标以及广播媒介的职工素质。

1. 分工。分工就是将组织目标任务分解,确定完成目标任务所需要的职位的类别和数量,并确定每一职位的职责和资格要求。

职位分工是发挥职工个人才能和智慧、提高职工积极性和工作效率的有效方法。但过分专业化也会导致职工的厌烦和不满情绪,因而要注意避免过分专业化。

职位设计要遵循因事设职原则,即根据任务需要设置职位,根据职位要求选择合适的人才,而不能反其道而行之。因人设事,因人设职,必将产生机构膨胀、人浮于事的弊端。

2. 部门划分。部门划分是根据各个职务所从事的工作内容的性质以及职务间的相互关系,将各个职务组合成部门。

部门划分,首先把任务类同的那些单位合并在一起,其次把经常需要进行协调的单位合并在一起。如果有些单位差异程度小,相互依赖程度较低(比如频道与频道),或者相反,差异程度较高,相互依赖程度也高(比如广告部与节目部),则划分这些单位的任务就会趋于复杂化。

效能是精简的目的,精简是效能的条件。组织机构设置不合

理,就会产生低效率的管理;组织机构设置合理,就能出现高效率的管理。为此,我们要根据广播媒介的实际情况,按照工作任务的大小和性质的差别来设置机构、安排人员。比如,在频道制下,广播媒介的频道应该成为利润中心,拥有与之相应的部分经营自主权。只有这样,才能充分调动广播媒介与各成员组织的主动性和积极性,使其既能分散灵活地独立作战,又能形成有机的统一整体。

部门划分是基于专业分工,但分工后的组织结构应不破坏整个组织的统一指挥,避免政出多门、各自为政或尾大不掉、形成独立王国等弊端。在具体管理部门设置中,还要考虑到信息的通畅,并按照分级管理的思路,使同一层级内发生的问题在同一层级内解决。

由于组织活动的特点不同,所处的环境条件不同,部门划分的标准也不尽相同。即使对同一组织来说,在组织环境发生变化时,部门划分也应作出适时的变化。

(二)设计综合的手段

广播媒介机构设置与权限划分,应当保证命令与指挥的集中统一。如果没有适度的集中与必要的统一,多头领导和多头指挥,则不能协调运作,不利于广播媒介的整体发展。可见,“集中统一”反映着成员组织之间的共同愿望与利益,也是专业化分工深入发展到一定阶段后提出的客观要求。

广播媒介“集中统一”管理方面通常包括:统一发展规划、统一宣传管理、统一质量考核、统一广告管理、统一技术管理、统一财务管理等。在机构的设置与权限划分方面,应区别不同类型广播媒介,确定哪些权限应该统一和集中,并设置哪些机构以利于具体计划的实施。

设计综合的手段,指设立专职的综合部门或跨部门的综合机构。比如,广播电台的办公室(财务科)、总编室、广告中心等。

(三)建立好的运行机制

所谓机制,是指系统或组织的各个要素、各个结构通过相互联系、相互促进而产生的综合机能。有人说过,“一个好的机制可以化腐朽为神奇,不好的机制可以化神奇为腐朽,机制对人的制约很重要”。

组织设计重点是建立好的运行机制。运行机制的建立和强化,有助于更清楚地向职工表明:广播媒介对他们的要求和期望是什么?好的运行机制,可以激励职工同心协力,为实现广播媒介的目标而努力。也就是说,运行机制赋予广播媒介基本结构以内容和活力。这里,不仅要考虑各单位内部的运行机制,还要服务于整个广播媒介的大运行机制。运行机制的具体内容包括决策机制、调控机制、目标管理机制、竞争机制、激励机制、发展机制等方面。

三、组织结构的变化

广播媒介的组织结构,既有广播的特点,又因市场规模的不同而不同,不同国家、不同区域的广播媒介的组织结构有时差异很大。在不同的发展时期,由于广播媒介工作目标的不同,可以选择不同的内部组织机构设置类型。广播媒介组织机构设置的一般发展规律是,从“中心制”到“频道制”,再回到“中心制”,最后可能又回到“频道制”。

(一)广播媒介发展的初始阶段,一般选择“中心制”

实行中心制的电台,其组织单元一般由五个部分组成:

1. 新闻部门。在新闻部主任领导下,负责常规的新闻和公共事务节目。

2. 节目部门。在节目部主任领导下,协调制作人员策划、选择、安排节目的生产。随着节目套数的增多,可能会按业务门类细分节目部门,办有几套节目,可能会设几个节目部门。

3. 广告部门。把时间出售给广告客户是广播媒介的主要收

入来源,这由广告部门负责,由广告部主任领导。

4. 技术播出部门。在总工程师或技术部主任领导下,挑选、运转和维护录播室、直播室、中央控制室和传输发射设备,同时负责技术监听。

5. 行政部门。行政部门执行多种多样的、对作为电台来说是必须的任务,包括文秘、财务以及人事。

(二)广播媒介发展到两套以上节目时,“频道制”有利于增强活力

在广告经营方式属于以“拉”广告为主的粗放型经营阶段,和中心制的管理格局下,节目部门也会抱怨广告部门的业务能力,广告部门会抱怨节目部门的业务能力,矛盾逐渐产生。这时候,有必要将节目与广告经营捆绑,发展为频道制管理的模式。

实行频道制管理,在总台的整体利益统筹下,通过分级核算,实现台与频道的分级运营,可以使频道成为市场主体。实行频道制管理,会导致频道之间广告与节目的竞争,这个时候,总台主要依据广播媒介总体发展目标,进行宏观调控和规范管理,着重进行制度建设,以激发职工的工作积极性。

实行频道制管理时,还应考虑频道的专业化。频道的专业化,可以使广播节目的贴近性得到很好的体现,可以为听众提供个性化的优质服务。一般来说,同一区域内的频道数量越多,专业细分越深入。实行频道制的电台,其组织单元由以下部分组成:

1. 总台直接管理的部门。根据广播媒介工作需要,总台直接管理的部门有:行政部门、总编室、广告部、技术播出部门。其中必需的部门有:行政部门、技术播出部门。规模较小的电台和频道,可以将广告部门并入行政部门(或总编室),由行政部门(或总编室)负责广告价格的审定和广告播出的监管;也可以不设总编室,其职能并入行政部门。

2. 频道直接管理的部门。频道直接管理的部门有:新闻部

门、节目部门、广告部门、行政部门。规模较小的频道可以不设行政部门,其职能由总台承担。一套节目应该由一个节目部门(新闻部可以单设)负责,这样可以避免一个频道多个节目部门造成的各个节目部门专心考虑本部门的节目,而对整个频道的整体运转缺少周密的考虑和强有力的协调的现象。频道制还可以避免频道的广告经营和节目经营没有独立的责任主体,甚至频道经营业绩与从业人员不挂钩的状况。

3. 新闻部门是直属总台还是归频道管理?新闻节目重社会效益,其他节目可与商业化挂钩。新闻部门可分可合,新闻部门在新闻频道,从责、权、利来说没有矛盾,新闻部门究竟应该直属总台还是归新闻频道管理,要视具体情况作出安排。

(1)规模在150人以内的电台,新闻部门可以直属总台管理。按照管理幅度的理论,管理幅度一般为8—12个,如果安排两个层级, $12 \times 12 = 144$ (人)。因此,规模在150人以内的电台,总台直接管理新闻部门一般是有能力的。另外,考虑到我们对新闻宣传的重视,把它升格到与频道同等的地位更有利于管理,如果把新闻部门放入频道则比直属总台在管理上多了一个层次,信息会有损耗。所以,新闻部门直属总台管理比较合理。

(2)规模在150人以上的电台,总台侧重于宏观管理,难以对新闻部进行直接管理,在这种情况下,把新闻部划归新闻频道管理比较合适。在实行频道制管理的情况下,把新闻部划归新闻频道管理时,要注意经济效益和社会效益的平衡。

案例3

2003年台州人民广播电台的机构设置(71人):

(1)台领导4人。

(2)办公室5人。其中,主任1人,财务2人,内勤1人,司机1人。

(3)总编室4人。其中,主任1人,编辑1人,音乐灌录、广告

管理 2 人。

(4)新闻部 13 人。其中 ,主任 1 人 ,记者 6 人 ,编辑 3 人 ,播音 3 人。

(5)新闻频道 17 人。其中 ,主任 1 人 ,主持人 8 人 ,导播 3 人 ,频道广告部 5 人。

(6)交通频道 20 人。其中 ,主任 1 人 ,主持人 8 人 ,记者 3 人 ,导播 3 人 ,频道广告部 5 人。

(7)技术部 8 人。其中 ,主任 1 人 ,技术 4 人 ,值机 3 人。

(三)随着广播媒介广告经营能力的提高 ,可选择“中心制”

当广播媒介的广告经营队伍素质、经营管理能力有了很大提高时 ,广告经营由“拉”向营销策划转变。在这种情况下 ,实行中心制的管理模式 ,有助于对节目和广告经营进行集约经营。广告部门负责广告的全面管理 ,营销策划 ;节目部门负责对节目密切相关的“特约”、合作等广告节目 ;节目部门人员可以综合使用。

案例 4

表 3-2 深圳广播电台 2002 年三套节目岗位职数表

节目部别 职数岗位	第一套 节目部	第二套 节目部	第三套 节目部
总 监	1	1	1
副总监	2	2	2
编、播	10	3	3
记 者	14	0	0
节目主持	9	9	10
录音制作	1	1	1
合 计	37	16	17

注 :三套节目部各配导播 1 名。

(四)如果当地的广告公司发育良好 ,大部分广告可以实行广告代理委托经营 ,可能回到频道制

这种模式是在前一种模式下,将广告业务剥离,由广告公司经营。

案例 5

2000 年北京交通台的部门设置:

(1) 新闻部 18 人。

(2) 专题节目部 12 人。

(3) 公关部 7 人。负责行政、广告管理(合同审核、录制到电脑)。财务 1 人(广告支票、报销票据传递)、广告审核员 1 人、广告录入 1 人、公关部副主任 1 人(创收计划、广告招标会);公关部主任 1 人(行政、大型活动、9001 认证)、资料 1 人、内勤(报纸、打字) 1 人。

从以上可以看出,广播媒介要针对不同发展时期,选择相应的内部管理模式。当组织不适应组织战略和目标的要求时,就应该适时调整组织结构。

第二节 广播媒介的目标管理

为了鼓起人的干劲,可以用一个关键词——“目标”(Objective)。通常一群人组合起来,以实现某个(或某些)共同目标,这个共同目标被称之为组织目标。例如,学校的目标是为了培养人才,工厂的目标是为了生产能够盈利的产品。广播媒介的目标是为了向听众提供优质的广播节目服务并得到经济的回报等等。

目标管理(Management by Objectives)是由美国著名管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)首先提出的。1954 年,德鲁克在《管理实践》一书中首先提出“目标管理与自我控制”的主张。随后,他在《管理——任务、责任与实施》一书中又对上述主张做了进一步的阐述。目标管理是为了促进工作进步,所采用的一种先进的经营管理方法。没有目标的管理是盲目的管理,广播媒介的管

理者必须探索目标管理的方法。

广播媒介的目标管理,是为了实现广播媒介的战略目标,朝着广播媒介整体目标的完成方向,集中所有的努力于该目标之上,并且用最适宜的方法、最短的时间、最少的费用,来取得最佳成果的一种管理方法。广播媒介的目标管理,把创优目标、创收目标、成本目标与人员分配挂钩,可以促进部门运行朝“低成本高效益”方向发展,推动广播媒介总体目标的实现。

一、目标的设定

广播媒介的事业、工作,都是不断地变化着的。目标管理是变化中的经营管理。运用目标管理最重要的秘诀,就是在工作中,把变化作为常态。从现在开始,到下一次变化之前,都是短时间的、一时的形式,并不是永远不发生变化的。并不是在一年,或半年的时间里,只设定一次目标,最好经常考虑到“无论什么时候都要添加目标”、“每天都有目标在产生”。广播媒介的生存发展,要求我们不断地适应新的变化。

(一)广播媒介整体目标

1. 广播媒介战略目标。广播媒介作为受当地政府管理的新闻单位,要在上级行政管理部门的工作目标的基础上,设定广播媒介的战略目标。广播媒介的中长期计划,侧重于频率资源利用、事业建设,及人财物配备的目标。短期计划,侧重于自办节目的数量和节目设置、经营创收、节目创优、重大活动,及当期事业投入的目标。

广播媒介战略目标的计划周期以三年最为理想。第一年,利用目标管理去完成目标,然后过了一年之后,再追加一年,要有三年的计划。三年计划中的第二、第三年计划是一种全新的推测。由于主客观条件的相互作用,或许在一天之内,就会有偏差产生,所以应该不断地进行多个预测并制定多个计划。为适应客观情况

的不断变化,要对计划进行更新,不能期望一劳永逸。计划只有适应广播媒介发展要求、领导现状,不断聚集从业人员的努力,才是有价值的。

2. 广播媒介阶段性工作目标。一个英国人说过:“日本人很能干,我用不着说什么他们就干得很好,但是日本人有个共同的缺点,工作太热情,这个也做,那个也做,什么都要面面俱到。”就是批评人拼命干,忙得不得了,但效果、效率并不高。“效果 \times 效率=生产率”,要提高工作的生产率,就不能“这个也做,那个也做”,而一定要是“做这个还是做那个”。(《领导能力》,第16页)

广播媒介的战略目标需要分解为阶段性工作目标,并在战略思想指导下,分步推进,以积小胜而成大胜。帕累托(Pareto,意大利经济学家)定律称,20%的输入,带来80%的输出。集中精力,为此,要阶段性工作目标的制定,要突出重点,不要追求面面俱到,也就是说广播管理者要学会“弹钢琴”。

(二)部门阶段性工作目标

广播媒介根据管理模式不同,会设置一定数量的部门。广播媒介内每个目标并不是分散的,它们在组织系统纵向方向上相互连接在一起。科长和本科职工的目标连接在一起,同样的,科长的目标和部主任的目标相连接,部主任的目标则又要和广播媒介的总体目标联系在一起。广播媒介与各部门每年签订一次年度目标责任书,把目标分解落实到各部门。部门根据全台目标确定阶段性目标,年度工作目标完成后进入下一个循环。

在部门年度工作目标下,部门阶段性工作目标可以考虑分六个月、三个月、一个月三种,同时落实到每周的工作安排上。在制订部门阶段性工作目标的过程中,要得到职工们的积极参加以及参与筹划。据某位心理学者的调查结果表明,哪怕是完全相同的目标,在自己认可的前提下完成目标,与被强迫性地完成目标,这之间的“成功”意识,有2.6倍的差距。反过来讲,即使是非常合适

的目标,如果单方面强制的话,有84%的人首先就表现出拒绝反应。领导要让当事人参加设定目标的过程,不断听取意见,直到设定最终目标。

(三)个人目标

个人目标是每个人在完成目标上所应承担责任的目標;共同目标和个人目标密切关连,如果大家不同心协力,那么无论如何也无法完成目标。但是这个共同目标的完成,最终还是由个人负责。目标管理要树立“自己命令自己工作”的观点,把工作和权力都大幅度地下放到第一线,由第一线人员以目标的形式提出来,进行创新、改善。把系统的经营方式,转变为以节目质量的提高、成本的降低、解决问题时间的缩短、提高听众满意的程度为目标的自我管理型的经营。

当年英勇善战的美国巴顿将军有句名言:“切勿指示人们如何做事。只要告诉他们你要他们实现什么目标,他们将会以自己的智谋使你感到惊奇。”设定好的目标,也不能由领导单方面强迫人实施,而要让处于实施立场的人感到是在做自己的事,在认可的基础上实施。制定的目标也不能光成为一个题目或装饰品,要进入到实际行动中去。如果不是这样的话,目标只不过是画中的饼而已。

二、目标的控制与评价

美国管理学家巴达维说过:“没有控制,组织就不起作用。”哪怕再完美的计划,在实施过程中也会出现偏差,再科学的组织机构设置,如果缺乏有效的管理也必然会似一盘散沙。因此,我们在实行目标管理时,应该依靠控制作为目标管理的保证,使控制与计划紧密结合,使有效控制成为计划程序中的一个有机组成部分。

控制活动有一套基本程序,主要包括三个步骤:

(一)制定标准

广播媒介的目标是制定广播媒介控制标准的依据。因此,当我们明确广播媒介的目标以后,就可以制定控制标准了。同时,广播媒介的目标和控制标准又是制定部门计划的依据,依次类推,广播媒介各层次的行动计划都依据上一级的目标和控制标准而制定。各层次行动计划确定后,目标和控制标准也随之确定。这样,可以克服人治现象。

(二)检查评价

检查评价是指根据各层次的目标和控制标准,对其活动进行检查、评估。检查可以起到监察作用,也可起到督促作用。检查的方式视实际需要而定,可以是持续的检查,如节目质量评价,也可以是阶段性的检查。

在计划的内容实施以后,要进行事后评价,管理者和下属一起,看结果与事前设定的目标相比有什么变化,以及对获得成功的程度作阶段性总结。在阶段性总结的末尾,根据目标,又要提出下一阶段(一年或几个月)的部门和个人的目标。当一个目标达到后,可以激起职工的胜任感和满足感,使之为达到更高的目标而努力。

目标管理是一种有效的控制方法,也成为人事制度业绩主义化的契机。诚然,经验和能力都无法作为评价,那么,最后也就只有业绩了。现在,很多企业都在进行人事制度的转变,即从能力主义向业绩主义转变。日本的人事制度,从二战后到1975年之间,是工作经验主义,到1990年是能力主义,现在,则正朝业绩主义转变,即根据本人的工作业绩,来决定他的待遇。目标管理中,业绩的提高和从业人员能力的提高是相通的,最终都是为了实现创立一个令他人羡慕的、优秀的广播电台和使自己的工作得到社会各界的支持的愿望。

(三)纠正偏误

如果是由于原来的计划的问题或者环境的变化,而导致原定

的计划目标不能实现,就需要对原计划进行修改。计划的调整修改,大体上出于两类原因:或因形势发生变化而进行计划修改,或因计划执行中出现了偏差,而这偏差又是计划不当造成的,需要对计划修改。所以,检查评估有助于计划的修改,而计划的修改又有助于纠正已经出现的偏差或预防可能出现的偏差。

如果是由于下属主观努力不够或工作失误,而导致原定的计划目标不能实现,就需对下属加强管理,动用精神激励、物质奖励、教育、规章制度等手段,促进下属为完成计划而努力奋斗。如果下属中有违反法纪行为的,就必须依照纪律或者法规作出严肃处理。

目标管理方法有很多好处。它能够通过发挥个人的角色和职责来实现计划和协作的改进,以及个人目标和部门、广播媒介目标的整合,并通过管理者和下属之间的互动,使交流也能得到增进。此外,它在形成职工目标的过程中还能有助于强化他们的动机和承诺。当然,要使目标管理获得成功,目标必须是可达到的、是致力于结果而不是过程的。还有,报酬必须与表现联系在一起。如果不是这样的话,就会导致冷言冷语四起,以及努力的价值的减弱。

第三节 广播媒介的领导

广播媒介作为党和政府的喉舌,要求广播媒介管理者应当有政治家的敏感。广播媒介作为第三产业,还要求广播媒介管理者具备企业经营管理者素质,研究市场并进行广播产业的运营。复合型的广播属性要求广播媒介的管理者也向复合型的广播产业经营管理者方向发展。

一、领导活动

正确的领导能“让平凡的人干出不平凡的事”。为此,要求广播媒介的领导,有正确的设想,能够指明方向,其中包括目标、战

略、战术。同时,能创造环境,使团队人员在协作的基础上实现设想。

(一)有明确的设想

管理者关心的事情,主要是如何管理人和物,关心的对象往往是眼前的具体问题,并重视“怎么做”,怎样“合理地做”。也就是说,管理者重视效率。

领导者是面向未来,提出设想和战略,“要把电台建设成这样”,“为此我们电台就要朝着这样的方向发展,往前发展时需要集中哪些力量,需要避开什么问题”,并重视效果。效果就是“做什么”,怎样“做合理的事”。为此,要求广播媒介的领导既要“站得高、看得远”,又要找到能够把理想和现实连接起来的“桥梁”。

作为人来讲,只有在认识到自己的工作意味着什么,具有什么意义的时候,才能产生工作的热情。领导者要能够在人们的心中燃起火焰,能够把力量集中到广播媒介的目标任务上来。

(二)会合理地用人

“没有无用的下级,只有无能的领导。”一个领导者是否成熟,是否成功,不取决于他个人身体力行地干多少事,而在于他能否把组织中的每一个人都放在适当的岗位上,用其所长,从而使每一个人的潜能都充分发挥出来。

1. 因事用人。领导者用人应该“适才适用,适人适职”,方可人尽其才,事竟其功。要做到因事用人,领导者在用人之前,要考虑以下问题:

(1)进行工作分析。把所属机构的各项工作任务、性质、责任、权限以及工作人员必须具备的基本条件作一个系统的分析研究,发现“闲人”要及时调整。

(2)分析下属的长处。俗话说:尺有所短,寸有所长。领导者用人,贵在善于发现、发挥下属之长。如果只看人短处,则无一人可用;反之,若看人长处,则无不可用之人。古人说得好:“骏马能

历险,犁田不如牛。坚车能载重,渡河不如舟。舍长以就短,智能难为谋,生才贵适用,慎勿多苛求。”每一个下属的才能和长处均属某一特定的类型,有的擅长分析,有的擅长综合,有的擅长技术,有的擅长管理,有的精通财务,有的擅搞交际等。特定类型的才能应与特定职务相吻合,工作性质不同,对人的要求也不一样。领导者不仅要熟悉下属的长处,而且还应该帮助下属认识自己的长处,使其认识到自己的优势,从而对自己的工作充满信心。领导者应该经常向被领导者提出这样的问题:为了更大地发挥你的作用,你还需要我做些什么?

(3)要避免大材小用,也要避免小材大用。每个下属的才能是不相同的,有的能力高些,有的能力低些。大材小用,下属不能充分发挥才能;小材大用,工作难以胜任,对事业也是有害的。

2. 用人要精。“兵不在多而在精”,用最少的人干最多的事,是现代领导应遵循的原则。

(1)用人首先要用激情。要用精明强干的人,即懂业务、有干劲的人。

(2)要关注下属的发展,在培养中使用人才。要给下属压一定的担子,使下属得到锻炼,从而提高工作效率。日本经营管理学家土光敏夫认为:“在出人才的工作单位,往往是工作多而人手少。这样,每个人的负荷就加大了,每个人干着稍稍超过自己能力的工作,这就形成一种必须自己去经受锻炼克服困难的环境。”土光敏夫认为这样的环境是最容易造就人才的地方。就一般情况而言,领导者使用已经造就好的少数精干人物的情况并不多见,更多的情况是下属中既有“玉”又有“石”。领导者要进一步对“玉”进行雕琢,同时也要使“石”经过磨炼变成“玉”,以此来提高全体人员的能力。

3. 鼓励竞争。森林中的树木是在争得阳光的过程中才长得高大挺拔的。人也要通过竞争才能超越同辈的成就。中华民族具

有许多优点,但由于传统文化的影响也使我们染上了中庸之道的弱点。其表现就是有相当数量的人随大流,怕出头、嫉妒、眼红,反对冒尖,甚至打击冒尖,什么“木秀于林,风必摧之”、“出头的椽子先烂”、“人怕出名猪怕壮”等,竟成了“至理名言”。这种中庸思想严重阻碍着能人冒尖。百事不干当然百错不犯,但冒尖的能人、实干家出点毛病总比那种无能之辈和不求进取的“维持派”强得多。一个领导者,其下属中冒尖的能人越多,他所领导的事业就越充满生机和活力。因此,领导者要建立竞争激励机制,爱护、鼓励、引导教育冒尖的人,并为下属开展“竞争”、追求上进创造机会和条件。

(三)善于授权与监督

南京电台台长陈小平说过:“一个很强悍的领导,必然导致一批有智障的部下,管过头了,下属将不敢越雷池一步。”现代社会活动错综复杂,一个领导者即使有三头六臂,也不可能独揽一切。作为广播媒介的领导,什么事该管,什么事不该管,心里一定要清楚。这就是,有台长说的“大权独揽、小权分散”。可以说,一个高明的领导,其高明之处就在于他善于授权。授权后,领导者除了一些必要的示范外,一般对下属无需太多干预,不宜躬亲琐事。凡是下一层次或职能部门职权范围内的事,虽然职工找上门来,领导也不应该直接处理。尤其是高层次的领导者,其职能不是纠缠于具体的事务中,而是居高临下指挥下层去办事、成事。

授权是领导者将一定的权力和责任授予某些下级,使其在一定的监督下,享有相当的自主权,从而使每一个层次的人员各司其职。授权是一种领导艺术,有利于激发下级的工作积极性和热情。

领导在授权时要考虑两种因素:第一,要看单位规模的大小。单位规模越大,上层领导与基层工作距离越远,需要处理的各种事务越多,越复杂,领导者越应把更多的决策权授予熟悉情况的下属。第二,要看单位业务活动的性质。业务活动的专业性越强,领导者就应授予负责该项业务活动的下属以更大的权力,允许其在

业务活动范围内作出决策,这是避免“外行领导内行”和瞎指挥的一个重要措施。

领导者授权还要考虑哪些权力应该保留而不下授。一般说来,领导者至少要保留以下几种权力:事关单位前途的重大决策权;直接下属和关键部门的人事任免权;监督和协调各个下属工作的权力。这些权力均属领导者本人工作范围内的职权,不得下授。

领导者在权力授出之后,要加强监督和协调。下属能否正确使用所授予的权力,他的工作是否偏离了总目标和总轨道,下属之间的工作是否发生了磨擦和冲突等等,都需要领导者经常关注。领导者只要掌握一套强有力的监督控制系统,运用行之有效的监督控制方法,就能使下属各司其职,各尽其责,使各项工作协调而高效地开展。比如,为了了解下属的工作动态情况的巡视,我们称之为“走动式管理”,这既是监督的需要,也是保持与下属工作接触的方式。

二、领导艺术

管理中最大的难点,是对人的管理。对人既要管住,又要管而不死、治而不乱,这不是一件容易的事。这也是跟我们的行业特点密切相关的,广播工作没有党性、组织性、纪律性不行。但是,广播像每天的太阳都应该是新的,每天的内容和形式都要创新,就必须充分发挥人的积极性、主动性和创造性。特别是广播节目主持人职业的特殊性,要使广播节目个性得到张扬,主持人的个性化必须保护。

(一)对事不对人

人与人之间的好恶是自然产生的。一个成熟的领导者,要以大局为重,以工作为重,不以个人恩怨和好坏来区分亲疏。领导对下属的工作表现,不能以个人的好恶来判断,要时常提醒自己,是否因为偏爱而随便放纵下属的缺点和过失,是否因为偏恶而轻易

指责下级的优点和成绩,做到“对事不对人”。这样,才能做到公平待人。

公平待人,要会以设身处地的态度来处理问题,并且寻找最佳的解决方法,要根据表现给予奖赏。有时,管理人员为了维护广播媒介的利益,必须执行某种不愉快的工作,也会因此使职工失望或受到伤害。广播媒介不是慈善机构,可能在优胜劣汰、或组织机构的调整中,导致部分职工被解聘。

(二)注意沟通

管理者要建立起良好的管理层和下属的关系。一个微笑、一句问候、一个与工作无关的询问,都会使下属感到管理层的关心而起到意想不到的作用。当关心出自一种个人化方式的时候,大多数职工乐于向管理者敞开心扉。而且,它们可以营造一种气氛,鼓舞广播媒介所必需的全体职工都能尽其最大努力的士气。

沟通需要倾听。许多问题根本不需要我们提供解答。最成功的管理人员通常也是最佳的倾听者。借着倾听,可以让那些受到委屈的人有机会申诉,就解决了一大半问题,同时,对方可能会找出适当的解答。倾听是一种技巧,这种技巧中最重要的,就是给予对方全然的注意。当与人交谈时,不要让任何事务打断你的注意。如果你是处在拥挤的房间内和人说话,你应该尽量排除其他事务的干扰,要让对方觉得你们是惟一的在场者。

活动也是一种沟通的方式。由于职工的相互依存和团队合作的需要,许多媒介常常通过社会性的活动来鼓励一种协作的气氛。组织各种体育队、职工及其家属外出听音乐会、游戏、运动、野餐以及聚会等等,这些活动,都有助于发展和维持职工对团队的依存。

(三)学会赞美

婴儿从无意义的牙牙学语,发展到真正的说话。当婴儿说:“贝——贝,”做父亲的马上就会将此翻译成“爸爸”。“你听到了吗?”骄傲的父亲会兴奋地说,“她叫我爸爸”,于是他会抱起孩子,

搂她亲她。“你真是个好孩子,爸爸好爱你哦!”由于赞美,这个小孩受到鼓励学讲话,到后来她真的会说了。

要学会赏识你的部下。要让大部分职工感觉到自己对本组织的作用,记住他们所作的贡献,以及对他们的努力表示赏识。来自管理层对职工理解和尊重的表示,以及传播的渠道,将是职工良好表现的前提。

赞美是管理人员鼓励下属的最佳方式,赞美别人可以使人成功,我们要不吝啬地给予赞美。英国著名的小说家毛姆曾说:“人们嘴上要你批评他,其实心里只要赞美。”赞美过后,提出的批评,更容易被人接受。

三、领导修养

广播媒介有“创业期”和“守业期”。“创业期”的电台面临的发展任务较重,所需要的领导方式,必然与有一定历史、有相应传统和规模的“守业期”广播媒介所需要的领导方式是不同的。前者需要领导带头起示范作用,而后者就好像指挥许多演奏员,需要指挥型的领导。但对领导的自身修养的要求是相同的。广播媒介的领导应该具备三种能力:一是,有政治头脑和把握体制、政策的能力。二是,熟悉新闻业务知识。三是,经营管理的能力。

(一)个人品质因素

作为一个领导者,个人品质是很重要的。个人没有很好的品质,不能团结人,就很难形成一个大的合力,将来会成为孤家寡人。无数事实证明,那种单凭手中的权力发号施令、以权压人的领导者,是不能获得群众的信赖和支持的。有人说过,作为一个领导,人格魅力第一,能力其次,权力第三。领导者的个人影响力有赖于个人的品质这一点,得到广泛承认。个人品质因素主要是权德和感情因素。

1. 权德因素。领导者的职业特点,简言之就是两个字——用

权,即受组织的委托,掌管某单位的人、财、物大权。有的时候,对部下的加薪、加奖晋升、岗位变动等,对职工最关心的各个方面,都有直接和间接的影响力。某些极端的场合,甚至掌握着开除、辞退职工的权力。因此,权德集中体现在用什么样的态度来对待自己手中的“权力”,以及怎样正确处理用权中遇到的各种问题。领导要谨记,“权为事业所用”。

在人的各种品质当中,诚实与包容比较重要。我们要宽以待人。我们做的事可能没有达到好的结果,可能无意中伤了上级,伤了下级,伤了同事,我们只有宽以待人,以诚相待,才能形成良好的组织氛围。作为一个合格的领导,还要保持自身的廉洁,才能不至于“上梁不正下梁歪,中梁不正倒下来”。

2. 感情因素。感情是人对社会存在(包括人本身)的主观态度、好恶倾向的内在反映。人与人相处在一起,就会产生一定的感情关系,或好或恶,或亲或疏。一个领导者如果平时待人和蔼可亲,尊重他人,并善于创造良好的气氛,使下级愿意和你毫无拘束地讲真心话,跟你交往感到放心,那么,他的影响力往往就比较大。相反,假如上下级关系紧张,感情上格格不入,就会出现一种心理差距,这种差距就会成为一种心理排斥力,产生负面的影响力,当这种感情因素进入领导活动时,领导者的个人影响力就会失去作用,甚至产生反作用。可见,亲切感是一种影响力,能增进上下级之间的信赖和支持关系,因此,领导者要正确把握感情,对下级不分亲疏,一视同仁,这就要善于处理与各种思想状况、各种类型、各种表现的下级的关系。

领导既要做到“平易近人”,及时掌握职工的思想脉搏,又要与下属保持适度的距离,这样,才有利于更好地开展工作。

(二)个人才能因素

领导者的才能是决定这种权力大小的重要因素。领导者的职业特点是:组织管理内容比较繁杂,工作涉及范围比较广,接触的

人比较多。一个合格的领导,除了应该具备良好的个人品质以外,还应该具备基本的业务能力、组织协调能力和自我完善能力。

1. 基本的业务能力。假设有 10 个既没职称,又没头衔的广告员。也不知道是什么原因,其中一个人每月的成绩远远超过其他人。渐渐地“立场”会发生变化,其他同样水平的 9 个人开始一点一点地在乎他的言行。不知不觉中,他竟成了这一群人中的领头人,这样的例子其实并不少。不费言语,不靠权力,他所做出的成绩就是最好的证明。

所谓“基本的业务能力”,就是指在自己分管的工作范围,拥有一定的技术、职务能力,并且在某一方面要强于下属。但作为一个领导,一定需要前面提到过的基本的业务能力。一位军事家说过,先是自己做,告诉别人怎么做,然后让人做,别人做完要表扬,否则很难调动人。作为领导,要努力做到“广博而专精”,成为某一方面的“专家”。

2. 组织协调能力。有句话说“优秀运动员未必能当优秀教练”,这句话反过来也一样,优秀教练本身也不一定是优秀运动员,交响乐团的优秀指挥未必是位优秀演奏员。所以,并不是专家一定能当好领导。

广播媒介的合作精神非常重要。无论怎么样的专业能力,只有和正确的组织协调能力联合起来运作,才会取得很好的效果和很高的效率,对于广播媒介的贡献才会最大化。相反,没有组织协调能力支撑的专业能力,只要一有过失,最终就可能成为专制的、低效的手艺人水平。

组织协调能力是具有普遍性的、能用于所有工作范围以及专业领域的、通用的必要能力。广播媒介的日常工作,广播媒介的许多活动,都需要广播管理者的协调能力。从台长到一般职工,虽然程度和一些小节不同,但这是所有人都需要的能力,并不是只有领导才需要的能力。

3. 自我完善能力。时代变了,需要的能力也在变化。只有能使自己的能力不断更新的人,才能保持领导的地位。彼得·德鲁克指出:“优秀的经营者有个共同的特点,就是平时不断地充实自己。”

领导者自身的自我完善能力,包括领会上级方针政策的能力、获取知识和信息的能力、表达能力、自我控制能力、科学思维能力,以及合理支配时间的能力。广播事业发展很快,新的技术、新的经验不断产生,职工的素质提高也很快。作为广播管理者来说,真是“不进则退”,要有这种危机感。特别要指出的是,千万不可忽视领导自我完善能力的重要性,它不仅仅直接作用于领导活动,而且还在领导者的成长过程中承担着自我保护的功能。

第四章 广播媒介宣传管理

“宣传是有目的地传播某种事理以影响他人意识和行为的一种社会活动。”(郑保卫：《新闻学导论》)

1996年9月26日,江泽民同志在视察人民日报社时的讲话中指出:“舆论导向正确,是党和人民之福;舆论导向错误,是党和人民之祸。”党和国家在思想政治上的集中统一,是全国各族人民的根本利益所在,是我们最重要的政治优势。新闻宣传管理工作的好坏,关系到改革发展稳定的大局,关系到党的事业兴衰成败,关系到中国特色社会主义事业的前途和命运。

广播媒介宣传工作,是党的宣传思想工作的重要组成部分。我们应该通过强有力的管理,积极有效地引导舆论,同时,确保在事关人民利益、党的原则、国家安全、民族团结、对外关系等重大问题上,保持正确的导向。广播媒介宣传管理包括,广播宣传的组织领导、新闻节目的运行管理、新闻宣传的责任追究和广播新闻队伍的建设等。

第一节 广播宣传的组织领导

广播宣传面广量大,管理难度也大,特别是主持人节目众多的广播媒介,这个问题尤其突出。从某种意义上说,当台长的、当主任的时时刻刻担当着政治风险。为了尽可能地避免事故的发生,我们应该建立分级负责的责任制度,同时,成立广播电台编委会作

为领导机构,并设立总编室作为办事机构,同时也建立必要的奖惩制度,辅之以经常性的教育,做到在责任到位的同时,管理有序,教育有力。

一、建立分级负责的责任制度

任何管理工作,领导是关键。按照“政治家办台”的要求,舆论导向问题一把手要负总责。所以,当一把手的,要有较强的把关意识。在关键时刻、重大问题和重要宣传任务到来的时候,主要领导要亲自挂帅,坐镇指挥,以保证舆论导向不出偏差。在一把手负总责基础上,还要实行分级负责的责任制度。一般地说,可以这样划分责任:

1. 台长(总编辑),是广播宣传工作第一责任人,对新闻宣传工作实行全面领导,这是“政治家办台”的要求。

2. 分管宣传副台长(副总编辑),是广播宣传工作的第二责任人,协助台长分管广播宣传工作,对台长负责,当好台长的助手和参谋,在权限范围内做好本职工作。

3. 各部门主任、总监,是广播宣传工作的第三责任人,在台长(总编辑)的领导下,直接管理本部门的广播宣传工作。

4. 直接从事宣传业务的人员为广播宣传工作的直接责任人。

二、成立领导机构和办事机构

为加强对全台广播宣传工作的领导,应成立广播电台宣传业务领导机构,这个机构被称为“编委会”。编委会的组成人员,除职能部门(总编室)负责人外,一般采用兼职的办法解决。

(一)台编委会的成员构成

编委会由总编辑、副总编辑和编委若干人组成。编委会主任由台长(总编辑)兼任,编委会副主任由分管宣传副台长(副总编辑)兼任。台编委会的组成按照管理权限,由台党组或台长办公会

议任命。

(二)编委会的主要职能

编委会的主要职能是,传达上级宣传精神,研究本台宣传计划,管理重点宣传报道,健全宣传管理制度,掌握宣传效果。具体职能有:

1. 宣传管理。(1)传达贯彻上级主管部门有关宣传工作的部署意见和要求;并根据事业发展的需要,制定或修订宣传指导思想、方针和政策、各项宣传管理规章制度。(2)制定或审批全台的年度宣传报道计划、重大宣传任务的计划,组织领导全台重大宣传报道活动和重点报道。(3)对各部门的宣传管理进行考核和评估,奖优罚劣,对播出差错进行监察处罚,确保各档节目的安全播出。

2. 常规节目管理。(1)审批各节目部门的节目方针、阶段性计划、活动,对节目改版方案和重点节目的调整和设置进行规划和审定。(2)加强对广播节目的收听工作的调查,及时研究反馈信息。(3)加强对群众工作的领导,引导全台采编播人员增强群众意识,有效地开展广播宣传。

(三)编委会的主要活动

任何一个组织,只有通过一定的活动才能体现其存在的价值。编委会具体的活动形式有:

1. 编委会会议。编委会应建立一系列的会议制度,以实施对广播宣传的领导。会议根据工作需要召开,一般为每月一次。

2. 节目听评活动。广播的播后监督非常重要,可以激励采编播人员进一步提高节目质量。节目听评活动,一般每两周进行一次。规模较小的电台,考虑专业人员的不足,可以每月、逢单(双)月或每季度进行一次节目听评活动。

3. 节目创优评奖。节目创优体现了一个电台的实力水平,为了使年度评奖有一个好的表现,需要提前规划。全台节目评奖,一般半年进行一次。有的电台,还可每季或每月进行一次全台节目

评奖。

4. 创新节目评奖。创新是广播节目保持生命力的根本,如果没有创新,广播电台就会失去听众、失去客户。创新节目评奖,一般每年进行一次。

(四)总编室是编委会的办事机构

总编室是编委会的职能部门和执行机构,具体实施对全台日常宣传业务的管理、协调和监督工作。如果电台的规模太小,这项职能可以由办公室承担。总编室的主要职责有:

1. 做好每次编委会的案头工作,写出编委会纪要;协调、落实、督办编委会的各项决定,协助台领导对重大宣传活动做好预案,保证安全播出。

2. 布置和完成上级主管部门和本台需要的新闻宣传工作的各类材料,起草台里年度、季度宣传计划,重大宣传活动的计划及请示报告,做好台领导的参谋。

3. 总编室是全台日常宣传业务的综合部门,负责掌握全台的宣传动向,及时汇总各宣传部门的有关宣传工作的请示、报告、情况和材料,按自己职权范围处理或提出处理意见,上报编委会。主要有以下几方面。

(1)重要信息报告。新闻从业人员在获悉有关宣传精神、宣传应注意的政策口径、值得宣传的工作参考情况、重大新闻线索时,必须及时以书面或口头形式报总编室。

(2)节目变更报告。新闻、节目部门在增设新栏目或改变原有栏目名称前,必须以书面形式报总编室,经总编室请示主管领导和编委会获准后,由总编室通知该部门实施。同其他任何单位、部门合办节目,必须事先以书面形式将合办意图、节目内容报总编室,获准后方可实施。

(3)重大活动报告。凡遇全台重大宣传报道活动,均应制订宣传报道计划或方案,并以书面形式报编委会,再由总编室统一协调

后通知各部门实施。

全台的大型活动(如周年台庆)一般在台编委会领导下,由总编室负责策划与实施。涉及全台性的重大宣传报道活动、由一个或几个部门组织的跨部门的重大宣传报道活动所需经费预算的报告,须同时报总编室。

与栏目相关的活动及频道活动应该在频道总监领导下,由频道指定专人形成策划文案。商业性活动应该由广告部(或频道)牵头,联合相关单位,由专人形成策划文案。各部门组织的相关行业、相关领域的重点宣传报道活动,需以书面形式将宣传报道意图、具体实施办法报总编室备案。由总编室视情况或提出修改意见,或认可后实施。

(4)新闻宣传出现重大事故、对报道产生不同看法或引起矛盾纠纷,必须在第一时间报告分管宣传工作的台领导,紧急情况要直接报告台长。

4. 组织实施创优方案、好新闻评选计划、各类节目抽评活动;组织听评及收听率调查意见、听评员和通讯员年终总结表彰计划。

5. 负责编辑广播内参,经常出选题给采编部门采集情况。这些工作一般由分管副台长签发,重要的由台主要领导签发,供上级领导机关参考。

6. 对广播宣传工作中作出贡献或有责任差错的个人,提出奖励或处罚办法,提交台编委会讨论决定。

7. 完善和制订新闻宣传工作的管理规定和队伍培训计划。

8. 负责指导群众工作,编辑群众来信汇编,督促各部门认真处理好群众来访来电来信。

案例 6

某电台关于处理、答复有关节目反馈的批文及信函的规定

为了更加及时、有效地落实这方面的批文及信函,促进节目质量的提高,特制订以下规定:

(1)上级批文、上级宣传业务主管部门刊载的对我台有关部门节目的意见由总编室登记后,转发给相关的节目部门。

(2)听众来信、监听意见等由总编室负责收集、整理、登记后及时发给各节目部门。

(3)对于上级批文、上级宣传业务主管部门刊载的意见,以及听评、监听意见,节目部门收到后应在一周内将情况说明、答复及整改意见以书面材料的形式上报总编室。

(4)凡总编室转给各部门的听众来信,各部门应在二周内回信答复,回信封回后送回总编室,由总编室统一登记发出。

(5)总编室每月汇总各节目部门对上级批文及来信处理的回复情况,形成文字材料上报。

9. 具体实施全台除人事文书档案以外的办公自动化和宣传信息资源共享管理,加强对电脑的管理及本台网站管理。(见《广播媒介技术管理》一章)

10. 实施对片库的管理,协调好与技术部门、行政部门在宣传事项工作中的关系。

通过音频工作站系统的数据库可以改变电台 CD 库的存在形式,主持人可以通过网络直接访问音频资料库,无论是在节目设计、节目准备还是节目播出中,无论在办公室、直播室、制作室、还是家里,都有一个庞大的专业音乐资料库在身边支持。但是,数字化存储还要注意数据备份和 CD 的备份,以防万一。

案例 7

某电台片带库管理条例

为了丰富广播节目的素材来源,提倡资源共享,同时加强管理,杜绝浪费,特制订本管理条例。

一、凡因公需要借用各类声音素材的编播人员,须凭“××广播电台借带证”,由片库提供出借服务。

二、对于价值较高的音像资料,原则上不予出借,而采用出借备份的方式,或由片库将所需素材输入音频工作站。

三、每位编播人员一次借片不得超过 8 张,借片时间不得超过一周,如有特殊要求,应说明理由,并由部主任签名同意。

四、在借用期间内,应妥善保管好所借素材,不得擅自转借,若有遗失或损坏等情况发生,按照与所借素材价值对等的价格予以赔偿。

五、所借素材到期应一并归还片库。逾期不还者,片库将向有关部门催促,并暂停其借片资格,直至归还为止。

六、对于因公需要领用空白 CDR 片、DAT 磁带和开盘带,须在领带单上完整填写用途、领用数量及入库时间,到片库领取。

七、每位编播人员一次领用 CDR 片不超过 10 张,DAT 不超过 2 盘,开盘带不超过 2 盘,如超过上述数量,由部主任签字同意后,方可领用。

八、片库开放时间:周一至周五上午 9:00—11:30,下午 1:30—20:00(节假日除外)。

11. 负责全台自身的对外宣传工作,协调好与各兄弟新闻媒介的关系。为了配合党委政府的中心工作,对于重大主题宣传,必须集中力量,组织好重头文章,形成一段时间的舆论强势;必须善于运用不同的方式、不同的角度,采取生动的文风,对主题进行全方位、立体式的系列报道;必须加强与其他媒介的配合,在发挥自

身优势的基础上 ,形成合力。

三、建立宣传部门的例会制度

实行宣传业务部门的例会制度 ,可以加强新闻从业人员的业务学习、信息交流和宣传策划 ,以提高宣传质量。业务例会时间 ,应该每周定期召开 ,时间半天。参会人员为新闻宣传业务部门的所有职工 ,包括实习或进修人员 ,必要时可请分管台领导参加。新闻宣传业务部门的例会要进行必要的考勤 ,并与个人收入挂钩。

例会的内容包括 :

- (1)本次例会的议程 ;
- (2)记者汇报近期外采的情况 ,介绍采访心得体会 ,上报报道选题计划 ,提供新闻线索 ;
- (3)编辑、主持人汇报编播节目和稿件的情况 ,介绍编播心得体会 ,上报报道选题计划 ,提供新闻线索 ;
- (4)听评几档节目 ,进行分析评议 ;
- (5)部门负责人总结工作 ,提出下一阶段的宣传部署 ,对存在的问题提出整改意见。

为增强记者、编辑、播音主持人的主人翁责任感、参与意识 ,培养新闻从业人员的口语表达水平、组织能力 ,宣传业务部门的例会 ,可以尝试由采编播人员轮流主持。每次业务例会都要形成会议纪要 ,以便部署落实任务和检查监督工作完成情况。

第二节 新闻节目的运行管理

无论什么情况下 ,广播宣传思想工作都必须围绕经济建设这个中心不动摇 ,促进发展执政兴国的第一要务不动摇 ,服从服务改革、发展、稳定的大局不动摇。为保证新闻从业人员严格遵守党对新闻宣传工作的有关规定 ,严格遵守有关法律、法规 ,坚持正确的

舆论导向,与党中央保持一致,体现在新闻节目的运行管理中,应坚持制度管人,加强新闻采访、编辑、审稿、播音等各个环节的管理。

一、采访工作管理

(一)接收新闻宣传工作通知的规定

为及时准确贯彻落实上级机关和领导有关新闻宣传工作的部署、意见、建议和要求,应对接收新闻宣传工作通知作一些规定。某电台有以下几条规定。

1. 领导机关下发的关于新闻宣传工作的文件,由台办公室负责领取、登记并及时送台长布置落实。

2. 领导机关以电话、电传方式要求台领导参加新闻宣传工作会议的通知,由值班编辑负责签收、登记和记录,在第一时间送台长,按台长批示意见落实。

3. 领导机关或各部委办局,各区、集团、公司、武警、公安、部队、法院、检察院等用电话、传真发给本台的紧急采访或有关新闻宣传工作的通知,由值班编辑负责接收、登记和记录。凡采访通知由总监(新闻部主任)负责落实,其中涉及外派记者、突发性事件、敏感问题、热点问题的采访,及时报告分管新闻宣传工作的台领导,由其根据通知要求落实。

4. 领导机关电话通知台长的新闻宣传工作事宜,按台长意见落实,通知其他台领导,根据通知精神或报告台长或通知分管新闻宣传工作的台领导落实。

(二)编辑、记者外出采访的规定

1. 编辑、记者要掌握所负责地区或行业的主要情况,经常深入实际,深入群众,及时发现和反映报道有较大新闻价值的线索和典型,积极向上级领导机关和台内汇报情况。

2. 编辑、记者外出采访要经部门领导同意,并说明外出的时

间、地点和联系办法。部门领导外出采访需经台长或分管副台长同意。

3. 确有报道价值,符合报道计划的组团采访活动,必须经分管副台长批准方可参加。

4. 编辑、记者外出采访必须遵守采访纪律,尊重采访对象,遵守被采访单位规章制度,做到仪表庄重,待人诚恳,作风朴实,不搞特殊化,和新闻界同行外出采访要注意维护本台的形象。

(三)内参工作相关规定

为了使采编人员在当好党的喉舌的同时,及时以内参方式反映新情况、新动向、新问题、新经验,为领导决策提供参考,应该对内参工作作一些规定。一般有以下几条:

1. 各部主任为供稿责任人,分管宣传的台领导负责审稿、签发,台总编室落实,责任编辑担任编稿、发送等工作。

2. 凡是本台记者、编辑都要提供内参稿件,要把采写内参的数量和质量纳入各部门全年工作量考核指标。超量完成的部门给予奖励,未完成考核指标的部门扣发奖金。有的电台规定,新闻部编辑、记者每人每年2篇,其他部门编辑、记者每人每年1篇。

3. 为把握内参稿件质量,采访调查要深入、仔细,事实清楚,数据准确,提法恰当。对因工作不负责任发生内容失实的错误,要进行批评教育,并给予一定经济处罚,重者给予行政处分。

4. 内参一般报送同级党委、政府、人大、政协负责同志,常委宣传部部长,广播电视行政主管部门的领导和总编室,并发至被反映问题单位的上一级主管部门。

二、新闻编辑工作管理

(一)台领导值班制度

台领导参与新闻编辑的值班,既是保证重点新闻、活动的质量的需要,也是了解新闻一线工作情况的途径之一。一般来说,以下

情况需要台领导值班。

1. 凡重要会议(如当地召开“两会”,重大的庆祝、纪念、部署、动员会议,重要的国际性、全国性会议);重大政治事件;突发性事件;暴雨、台风等重大灾情;政治敏感期和敏感话题等报道,台领导参与新闻值班。同时,不定期参与相关节目值班,调查研究,解决问题,提高节目质量。

2. 本台批准的大型现场直播活动、直播节目;有同级职能部门领导以上参加的现场活动;敏感期、涉及敏感话题、热门话题的现场直播活动,台领导参与并担任现场监制。

(二)新闻节目的三级审稿制度

实行新闻节目的三级审稿制度,是把握正确舆论导向,保证新闻宣传工作质量的重要措施,必须认真执行。所有广播节目、稿件都要严把政治关、事实关、文字关,必须经过审稿人签发方可播出。

1. 新闻节目三级审稿的程序是:

- (1)新闻节目主编对新闻稿件初审;
- (2)总监(新闻部主任)负责二审;
- (3)分管新闻宣传工作的台领导或台长负责终审。

2. 新闻节目三级审稿的具体内容,一般有几条。

(1)凡是舆论监督稿件,批评性稿件,重大典型宣传稿件,把握不准的社会热点、敏感话题、重要言论、突发性事件报道,涉外稿件,涉及军、警、法、司、公安、民族、宗教、纠纷、案件、机密的稿件和话题,内参,重要会议报道,市以上主要领导讲话(上级统一安排除外),外籍友人、知名人士的访谈,涉及电台和电台领导以及采编播主持人的稿件,涉及电台和以电台(含频率、节目、主持人)名义上报及对外刊载的稿件、材料、照片和音像制品等,按三级审稿规定报审。

(2)重要会议的言论,按会议宣传组规定报审。

(3)本台记者参与上级传媒联办的专栏稿件、系列报道稿件,

按“三级审稿”规定送审。向上级电台编发的新闻稿件,由主编审签;重要稿件,由总监审签;向兄弟传媒发稿,由主编审签。把握不准的稿件按“三级审稿”规定送审。

(4)审稿人有权对稿件进行修改和否决,其中经台领导审定的稿件,如有异议,可将稿件修改意见及时汇报台领导。紧急情况下,当班领导先按职权范围的权限处理,事后再报。新闻节目除当班领导或主编具有节目审定权以外,其他人无权对已签审的稿件,特别是对台领导审定的稿件进行修改和否决。

(5)各套节目组织的具有一定社会影响或有外籍友人、知名人士参加的活动,按有关规定报审和报批。除上述稿件、活动之外的其他稿件、节目提纲和活动,各频道按总监、副总监、主编的职能权限审定。

凡未按规定送审稿件,可以每次从部门违反规定者中扣发30%以内的当月个人绩效工资,作为经济处罚。凡属政治性、事实性等差错,均由编辑、记者自负,部门主任、副主任要承担领导责任。

三、突发性重大灾害事件报道的规定

做好对台风、暴雨、洪水及突发性重大事件的发布和报道,可以利用广播时效快、覆盖面广、收听率高的特点,及时传达、落实党委、政府的指示精神,保护国家和人民生命财产安全,维护社会的稳定。某电台以台风为例,对突发性重大灾害事件报道有以下规定。

1. 成立电台“三防”领导小组。统一部署和指挥重大灾情。

2. 一号风球。节目按节目表时间正常运行,各部门做好不停播的准备工作;各节目部制定出紧急采访和播出计划,并安排领导、编辑、记者、播音员24小时值班;专职跑线记者与“三防办”、气象台密切联系,及时传回天气动态;各套节目部收到台风预警信号

和台风气象消息,15分钟内播发;同时,各套节目每整点均播发台风消息和“三防办”、气象台的有关通知和预报。

3. 二号风球或黄色、红色暴雨预警信号。各套节目24小时在岗值班,不停机广播;台风、暴雨最新动态5分钟之内播出,连续播报紧急动态;各套节目每隔半小时滚动播出气象消息和台风、暴雨动态;播发台风或暴雨预警信号的知识性资料;总编办和各套节目部领导和编辑第一时间到岗。记者到“三防办”、市委和市政府总值班室、气象台总值班采访,随时发回消息。行政、技术做好后勤保障。

4. 三号风球或黑色暴雨预警信号。领导小组成员第一时间到台,由台长统一指挥,宣传口各部门和行政、技术岗位人员同时到岗;台风或暴雨最新消息5分钟内播发,同时连续播发中小学和幼儿园停课消息和公布避险场所及撤退路线等事宜;各套节目每15分钟播出一次台风或暴雨消息,最新紧急通知、决定、通报和要求随时滚动播出;记者分赴“三防办”、气象台和灾情严重的地区采访,随时播报新闻。行政、技术做好后勤保障。

5. 四号、五号风球。领导小组成员和各部门、各岗位工作人员按三号风球或黑色暴雨预警信号的安排进入紧急工作状态;记者按领导小组统一安排,分赴各灾情严重的地区随市领导现场采访,同时派记者在灾区作巡回采访报道,重要采访由领导小组成员亲自负责到现场组织;行政、技术中心全力做好技术、后勤保障,同时要在领导小组统一领导下,做好本台的防风、防汛工作和安全播出;总编办根据台“三防”领导小组的部署临时调整各套节目。

对于突发性重大灾害事件,除台风、暴雨、洪水外,还包括地震、特大火灾和爆炸、海啸等其他突发性重大的灾难事故。对于突发性重大灾害事件的报道,要严格按照国家有关规定和上级主管部门的统一部署,参照以上办法,制订相关规定,进行报道。

第三节 新闻宣传的责任追究

加强广播新闻宣传的管理,对把握正确的舆论导向,全面完成各项宣传任务,具有重要的意义。我们只有通过不断完善内部宣传管理规章制度,并把查处和纠正各种违反纪律、法规的错误作为重要工作来抓,才能把严肃新闻宣传纪律,真正落实到广播新闻宣传工作的每个环节。

一、新闻宣传责任追究的种类

新闻宣传的责任追究一般采取约谈、点名批评、通报批评、纪律处分等形式,同时,给予相应的经济处罚。纪律处分一般分为:警告、严重警告、记过、记大过、留用察看、开除六种。违反法规的,还要依法追究法律责任。

(一)采取约谈、点名批评、通报批评

对够不上通报批评的,可以采取约谈的方式,由主管领导负责同当事人谈话,要求采取措施,堵塞漏洞。相对比较严重的,可以采取点名批评的办法;对于点名批评不足以起到教育效果的,可以采取通报批评的办法。对受通报批评的当事人可处以扣发半个月绩效工资的经济处罚。这种办法还可以分部门及全台两个层次进行。

(二)警告处分

按照有关规定,对当事人实施警告处分的,要同时对直接责任人进行严肃的批评教育,责成其作出深刻的书面检查,并处以扣发当月绩效工资的经济处罚和在部门内部停岗的处理。

被电台警告处分的部门的领导,要承担领导和管理责任,要对所出现的问题进行认真的反省,并责成主要负责人作出检讨和对其处以扣发半个月绩效工资的经济处罚。

(三)严重警告

按照有关规定,实施对当事人严重警告处分的,要责成有关责任人在部门停职反省,并将其所犯错误和处分通报全台,台内作下岗处理,可并处扣发一个月以上绩效工资以上的经济处罚。

被处以严重警告处分的个人,其部门必须承担领导和管理责任,对部门主要负责人进行严肃的批评教育,责成其作深刻检查,向总台作出检讨,并处扣发三个月绩效工资的经济处罚。

在一年内连续两次被警告处分以上的,由总台对部门进行思想和组织整顿,在全台范围内通报有关责任人所犯错误及处分,责成主要责任人在全台大会上作出深刻检讨,可追究有关责任人的党纪、政纪责任,并处扣发六个月以上绩效工资、经济处罚。

同一个部门的人员,一年内被处以两次警告处分以上的,总台改组其部门领导班子,追究有关责任人的党纪政纪责任。主要责任人和直接责任人可以按有关规定解除聘用合同,予以辞退,不再录用。

(四)记过、记大过

按照有关规定,实施对当事人记过、记大过处分的,要责成有关责任人在部门停职反省,并将其所犯错误和处分通报全台,台内作下岗处理,并处扣发六个月以上绩效工资的经济处罚。

被处以记过、记大过处分的个人,其部门必须承担领导和管理责任,对部门主要负责人严肃批评教育,责成其作深刻检查,向总台作出检讨,并处扣发六个月以上绩效工资的经济处罚。

(五)留用察看、开除

按照有关规定,实施对当事人留用察看、开除处分。被宣传部、广播电视局通报处分的个人,要从严从重追究其党纪政纪责任,本台予以开除,不再录用。

被处以留用察看、开除处分的个人,其部门必须承担领导和管理责任,对部门主要负责人严肃批评教育,责成其作深刻检查,向

总台作出检讨,并处以扣发三个月以上绩效工资以上的经济处罚。

二、新闻宣传纪律的内容

新闻工作者在宣传工作中,要把对党负责和对人民利益负责有机地统一起来,严格执行上级宣传部门的决定、意见和要求,全面、完整、准确地贯彻上级的工作部署和意图,遵守宣传纪律,播出的内容不得含有违反宪法、法律、法规、规章、党和国家政策等错误内容,不得违反宣传工作管理规定。对于违反宣传工作管理规定的,要按照国家广播电影电视总局的《广播电视播出机构工作人员违反宣传纪律处分处理暂行规定》,进行处理。新闻宣传纪律的内容有以下几方面。

(一)坚持党性原则

坚持党性原则,这是媒介的属性所决定的。当今社会,意识形态领域的“渗透”与“反渗透”、“西化”与“反西化”的形势依然严峻,争夺舆论宣传阵地、思想文化阵地的斗争变得十分激烈。广播工作者一定要牢固树立阵地意识,牢牢占领这一舆论宣传和思想文化的阵地。

广播宣传工作要坚持团结、鼓劲和正面宣传为主的方针,坚持正确的舆论导向,在政治上、思想上与党中央保持一致,自觉服从、服务于党和政府的工作大局,宣传好党的路线、方针、政策,要有利于统一思想,增强信心;有利于围绕中心服务大局,推动两个文明建设和社会进步。具体地说:

1. 报道上级党委、政府的重要决策、会议、工作、活动、文章及报道重大成就、重大典型,要与上级有关规定、要求和安排一致。需报审的事前报审,不得自行其是。决不允许有与上级党委、政府中心工作及一系列重大部署相背离的报道出现。

2. 关于中央、省、市领导同志讲话、批示和生活轶事,不能随意报道。

3. 在政治体制改革问题上,不要用西方的民主和自由标准来评说我们的政治体制改革。

4. 对重大政治题材作品的介绍和评介,要征求出版主管部门的意见。报道中不要乱加评论,以免误导听众。

5. 关于军队和武警部队中出现的违法乱纪的事,未经批准,一般不作公开报道,要报道须经军队上级主管单位批准。

6. 要继续深入揭批法轮功。涉及“法轮功”等邪教的重大突发事件,要请示 610 办公室。关于气功的宣传,我们的态度是不予宣传,不予报道,涉及此类问题,一定要事先请示台领导。

(二)维护国家利益

广播媒介作为国家的宣传机器,必须维护国家利益。涉及国家安全、军事机密、港澳台、外事、人权、国际关系等问题的报道,要严格执行有关政策、规定,严格报道稿件的送审制度。参照某电台的规定,具体地说:

1. 对于香港、澳门的政局,不要乱作评价,尤其对其总体上的评价,要以中央的说法为依据。

2. 对台湾问题的报道,需采用新华社通稿,对涉台事件、台商、台胞的报道,一要请示,二要慎重,不要擅加评论。

3. 关于一些特殊国际问题的报道,均要按照外交部对外宣传口径报道,采用新华社通稿,不要用互联网的材料。

4. 关于国外罢工游行事件的报道,一要符合我国外交政策和宣传口径,二要考虑是否诱发国内不安定因素,进行过滤后,再决定报道与否。

5. 关于我国银行资信情况,属于国家机密,新闻报道不要随便透露和猜测,更不要引用某专家在某篇文章上的说法。

(三)维护社会稳定

广播媒介作为社会公共媒介,面向社会大众传播信息,我们在传播信息时要考虑到传播的效果,即我们传播的信息对社会是有

益还是有害。维护社会稳定是广播新闻工作者神圣的社会责任。在我们传播信息时,要按照有利于党和政府开展工作,有利于组织社会力量共同行动,有利于人民群众的自我保护,有利于保持社会稳定的要求,及时准确地传播信息,积极有效地引导舆论,体现广播媒介的喉舌作用、桥梁作用。参照某电台的规定,具体地说:

1. 为了有利于化解矛盾,维护稳定,面对突发事件,我们要统一思想,稳定人心,发挥广播的宣传动员组织群众、引导群众、鼓舞士气的作用。报道突发事件、敏感问题、热点问题、重大事故、严重疫情、严重自然灾害及其预测和正在讨论拟订中的政策和改革方案,要符合有关规定和要求,事先向有关部门和上级宣传部门征求意见,送审稿件。对影响全国的涉外、突发、重大事件,一律采用新华社通稿,不得采用境外媒介和互联网的报道。

2. 对民族、宗教问题、计划生育、金融、经济科技机密、军警、公检法司等敏感问题的报道要特别慎重。涉及民族、宗教及西藏问题的稿件要送中央统战部、国家民委、国家宗教事务局审核。尤其对敏感地区的民族问题,中央指定只能在当地媒介报道,其他地区不报道。

3. 对自然灾害的预测性报道要慎之又慎,不要乱猜测乱评论。

4. 关于重大伤亡事故、恶性事件的报道,要慎重,报与不报,要请示,要有所取舍。

5. 对社会骚乱、群体上访、非法集会和游行示威、罢工罢课等,一般不作公开报道,可通过内参反映,或请示上级宣传部门。关于动用警力处理上访闹事群众的事不报道。因为对上访闹事群众,本来就不允许动用警力,新闻媒介不能去报道。

6. 关于高等院校和大学生的报道是很敏感的问题,要特别小心。

7. 关于下岗职工因生活困难自杀、农民因负担过重自杀的报

道要严格控制。

8. 对黑社会的报道要慎重,在宣传上要控制。

9. 关于贩卖妇女儿童案件的报道同样要慎重。

10. 报道不得宣扬色情、暴力、迷信、伪科学等庸俗低级的内容,不得详细描述犯罪细节和泄露破案手段。

对于国内突发事件的新闻报道,要按照中共中央办公厅、国务院办公厅《关于进一步改进和加强国内突发事件新闻报道工作的通知》和中央宣传部《改进和加强国内突发事件新闻报道工作的实施办法》的有关规定执行。

(四)遵守职业道德

任何一项职业都要遵守相应的职业道德。广播是党和人民的舆论宣传工具,是社会主义的思想文化阵地,它肩负着传播先进文化的责任,也肩负着生产先进文化的责任,在提高广大人民群众的思想道德素质和科学文化素质方面发挥着极其重要的作用。遵守职业道德有助于树立良好的新闻工作者职业形象。

新闻记者的职业道德准则,正式形成条文、公之于众,也还是20世纪的事。1914年,瑞士新闻业总会通过决定,较早提出新闻道德规范。第二次世界大战以后,即1947年,联合国拟定的《国际报业道德规范》,反映了部分社会公德,但受资本主义社会基本道德原则——利己主义的影响。职业道德的规范有阶级性,但有些基本内容则是相通的。资本主义社会的新闻界慑于公众责难,也曾规范记者不得“为私人利益做宣传”。

在社会主义道德原则的指导下,通过长期的新闻工作实践,形成了我们自己的社会主义新闻职业道德。《中国新闻工作者职业道德准则》于1991年中华全国新闻工作者协会四次会议通过。1994年,1997年又先后作了修订。具体的道德准则有这样6项:

1. 全心全意为人民服务。作为社会主义的新闻事业单位和新闻工作者,必须时刻牢记自己手中的笔是人民给的,为人民服

务,为社会主义服务,为改革开放和经济建设服务是新闻工作者的职责所在,决不能假公济私,为个人,为小团体谋利益。

2. 坚持正确的舆论导向。社会舆论具有很大的自发性和盲目性,社会舆论有正确和错误之分,舆论引导必不可少。新闻媒介除了产业性质以外,同时担负着传达社会正义、引导正确舆论的作用。新闻媒介要当好“把关人”的角色,作适当的过滤。如果让不健康的,甚至反动的内容出现在新闻媒介上,而受众出于对媒介的信任,传播这些错误信息,将造成负面的影响。

3. 遵守宪法、法律和纪律。新闻单位内部的规章制度是职业道德的组成部分。除了前面提到的“新闻宣传纪律的内容”以外,还有以下内容:

(1)批评、揭露性报道要按有关规定严格执行。不得擅自采用或派记者报道外地的负面问题。不宜公开报道的负面问题,经核实后可通过内参反映。新华社或事发当地主要媒介已报道的,如采用必须注明出处,不得炒作。

(2)必须遵守媒介不得批评同级党委、政府的新闻纪律。对重大刑事案件、经济案件、腐败案件,以及涉及同级党委、政府和下一级单位(如,市级媒体对各部、委、办、局、区、镇、同系统单位及有关单位)形象的报道,要坚持请示报告制度和“三级审稿”规定。

4. 维护新闻的真实性。在市场经济的大背景下,新闻工作者不可避免地受到利益的诱惑。为了坚持新闻的真实性原则,我们要不以牺牲公信力来换取短暂的经济效益。

5. 保持清正廉洁的作风。把新闻宣传与经营活动分开,是我国广播电视等新闻单位运行机制的一个重要特点。我们要反对有偿新闻、有偿不新闻、虚假新闻和失实报道以及以稿谋私的行为,以建立一支忠诚于党的新闻事业、敬业爱岗、扎实工作的新闻工作者队伍。中宣部、广电部、新闻出版署、中华全国新闻工作者协会1997年联合下发《关于禁止有偿新闻的若干规定》(中宣发[1997]

2号)要求:新闻报道与广告、赞助必须严格区别,新闻报道与经营活动必须严格分开,新闻单位应由专职人员从事广告等经营业务,不得向编采部门下达经营创收任务,记者编辑不得从事广告和其他经营活动。

6. 发扬团结协作精神。

(五)领导责任

按照分级管理、分级负责的原则,对违反宣传纪律的行为,应该视情节轻重,追究直接责任人和领导的责任。并按《广播电视播出机构工作人员违反宣传纪律处分处理暂行规定》相应的条款进行处理。

三、奖励和奖励、处罚的程序

(一)对严格执行新闻宣传纪律的奖励

对没有违反《广播电视播出机构工作人员违反宣传纪律处分处理暂行规定》,完成年度工作目标责任制规定的宣传任务,并实现以下目标的部门和个人,要按年度目标责任制的规定,给予表彰和物质奖励。

1. 忠诚党的广播新闻事业,敬业爱岗,扎实工作,成绩突出的。

2. 所领导的部门和个人在新闻宣传工作中成绩显著,作品获得全国“五个一”工程奖、国家级奖等各级奖项,以及个人获得各级荣誉称号的,电台或部门被上级评为先进集体的。

3. 完成本级党委、政府和上级宣传部门及行政主管部门关于新闻宣传工作的部署要求和安排的。

4. 完成当年领导干部年度工作目标责任书中所规定的各项新闻宣传工作任务,按年度工作目标责任书的规定予以奖励。

5. 所领导的宣传部门人员在宣传工作中,全年无重大政治责任事故,无重大差错和播出事故的。

(二)奖励、处罚的程序

按照分级管理的原则,对所辖范围内的模范执行,或违反新闻宣传纪律的部门和个人,根据其性质和程度,按照各自的职责分工,建立奖励、处罚程序。

1. 对模范执行责任制领导的奖励和违反责任制领导的处罚,按照干部管理权限,由台领导班子集体决定,需报上级机关的报上级机关批准。

2. 凡属部门查处所辖范围内违反新闻宣传纪律的个人,由部门发出通知并报总台备案。

3. 凡由总台直接查处,由总台发出通知,给以新闻宣传纪律处分的,应以书面形式进行。各部门接到总台查处通知后,应按要求迅速查处。查处完毕后,以书面形式将处理结果报总台。

4. 总台和宣传部门及各中心建立查处程序和处分备案制度。凡总台直接查处或根据上级宣传部门和行政主管部门要求进行查处的,由总台按查处程序和处分备案制度进行。

第四节 广播新闻队伍建设

新闻队伍的思想政治和业务素质,直接影响着新闻宣传工作的成效。加强广播新闻队伍的建设,不断提高新闻工作者的素质,是广播媒介宣传管理的组成部分。

一、新闻记者队伍

(一)学政治、讲政治

当今世界上,不同阶级、集团的新闻机构,都有它的政治倾向性,记者采写活动不能不受到一定的政治立场和观点的制约。我国的新闻记者要认真学习马列主义、毛泽东思想,特别是邓小平建设有中国特色的社会主义理论。学政治更要讲政治,时刻意识到

自己所肩负的政治责任和社会责任,使自己具有高尚的精神境界,在采写活动中识大体,顾大局,为党和人民提供优秀的新闻作品。

(二)有强烈的职业使命感

建设有中国特色的社会主义,是全党全国各族人民共同的奋斗目标。这一目标体现了人民群众的根本利益,与为社会主义服务和为人民服务是完全一致的。我国的新闻工作是党和人民事业的组成部分,新闻工作者必须紧紧围绕党的中心工作,把握舆论导向。

记者坚持以正确的舆论引导人,就要有大局意识和全局观念,正确处理改革、发展、稳定的关系,报道什么,不报道什么,怎么报道,都要从全局出发,从党和人民的整体利益出发。凡是涉及政治性、政策性的报道,更要慎之又慎,务求对党的政治主张和方针政策作出正确的宣传解释。

保持与人民群众的联系。群众观点、群众路线是我们党的基本观点和根本工作路线。新闻源于群众的社会实践,新闻工作离不开群众的支持,新闻工作关系着党和人民的利益,要处处为党和人民群众着想。

(三)有良好的业务素质

业务素质关系到记者是否能够胜任自己的工作。记者业务素质的基本要求是,有较强的社会活动能力、新闻敏感、文字功底和口头表达能力,能够熟练掌握和运用新闻手段,开展新闻采访报道活动。

1. 新闻敏感。从纷繁的社会现象中,敏锐地识别什么是新闻,这要求记者具备新闻敏感,要有好奇心。记者的好奇心就是对新鲜、奇特的事物抱有浓厚的兴趣。新闻敏感离不开好奇心,有好奇心常常可以发掘出有魅力的新闻。值得注意的是,好奇而不猎奇,不是去片面追寻奇闻怪事,更不是去猎取那些低级趣味的东西。

2. 表达能力。记者在采访到大量事实素材之后,就要通过书面或口头方式,尽快把新闻报道出去。因此,一名记者要有良好的文字功底和口头表达能力。有的电台对广播新闻记者还有普通话等级的要求。随着新闻事业的不断发展,广播新闻记者还要学会运用现代化的传播手段,特别是对电脑的操作能力。掌握这些现代化的新闻采编工具,可以收到事半功倍的效果。

3. 社会活动能力。只有多方接触群众,才能从各个角度对新闻事件、新闻人物有一个明确的了解。为此,记者要兴趣广泛,善于社交。社交不仅能抢先得重大的新闻线索,而且在采访中会得到各方面的支持,汇聚各个方面的材料。这样,写出的报道就更有说服力,也更加全面、公正。

(四)敬业精神

“做个好的运动员要拼搏,做个好的战士要拼搏,做个名符其实的记者同样要拼搏。”著名记者范长江在《怎样学做新闻记者》一文中阐述道:“要想做一个顶天立地的记者,非有高度的牺牲精神不为功。”当代新闻竞争,往往是时效的竞争。记者要争独家新闻,以最快的速度抓住那些刚刚发生或正在发生的重要事实加以报道。

记者的采写活动,常会碰到工作上、生活上的一些困难和挫折,这就要有坚忍不拔、百折不挠的意志,要有“明知山有虎,偏向虎山行”的气魄。采访中,也可能会触犯某些人的利益,会遇到各种人为的障碍,阻碍记者正常工作。这就需要记者像松树那样“咬定青山不放松”,顽强地完成采写任务。记者在采访中如果遇到诸如战争、探险、试航、试爆以及地震、火灾、凶杀等天灾人祸现场,可能面临种种职业风险,甚至会有生命的危险。据总部设在布鲁塞尔的国际记者联合会宣布,仅1999年内,全世界在采访中殉职的新闻记者就多达86人。

二、新闻编辑队伍

新闻编辑是新闻工作的“把关人”,对新闻工作有直接的影响。提高新闻编辑的综合素质,不仅有利新闻导向的把握,还有利于新闻节目适量的提高。

(一)新闻编辑工作的阶段

广播新闻编辑的工作贯穿新闻节目生成过程的始终,新闻编辑工作一般包括三个阶段:

1. 策划。根据预先设定的新闻宣传工作方针,策划重大事件的报道内容和表现形式,有计划、有目的地组织和筛选稿件。

2. 选择。从客观实际出发,审视、配置、修改、加工稿件,核实新闻事实,确保内容准确、事实真实。

3. 编排。按一定的意图编排节目内容,撰写配套稿件,安排播前的录制、合成、监听和直播节目播出时的导播工作。

(二)编辑人员的要求

1. 理论水平。编辑要善于以马克思主义的立场、观点、思想、方法去观察和分析问题,成为政治上、工作上、思想上的观察家和批评家。

2. 知识水平。编辑要博览群书,对国内国际形势、历史地理、科学文化等方面的知识都要有所了解,要当“杂家”,同时又要求成为新闻编辑的“专家”。

3. 业务能力。编辑要比记者具有更高的文学修养和逻辑、语法、修辞水平。编辑在编稿过程中要碰到各种各样的新闻体裁,还要负责撰写评论和编后等,这就要求编辑有驾驭各种新闻体裁和文字的技巧,同时还要懂得一些音乐知识和录音复制等技术知识。

4. 组织能力。编辑的日常工作不仅是编稿,还要组稿。一个重大的战役性报道,一次专题性节目,需要哪些稿件,这些稿件的采写任务由哪些人承担合适,编辑应心中有数。

5. 工作作风。编辑担负着稿件把关的重任,他不能因稿件冗长而一目十行,也不能因稿件短小而不假思索,编辑要有为他人做嫁衣的奉献精神。

三、播音主持人队伍

广播是声音的艺术,如果没有好的播音主持人,纵然有好的内容也得不到好的演绎。播音主持人是语言工作者,是广播电台的门面,是广播电台的代表。一个电台如果没有几个知名度高的播音主持人,这个台在社会上也缺乏知名度和权威性。

美国哥伦比亚广播公司制片人唐·休伊特说:“如果把节目比做一盘好菜的话,主持人的魅力好比调料,节目内容则是主料。”主持人与节目犹如“佐料”与“主料”的关系,密不可分。播音节目主持人管理有以下几个方面的内容。

(一)播音主持人的素质要求

1. 良好的新闻素养。只有首先成为合格的新闻工作者,才能成为合格的播音主持人。播音主持人应当树立真诚面对听众的意识,同时加强个人道德、人格素质的修养,摆正个人与媒介的关系,虚心求教,养成踏踏实实、爱岗敬业的工作作风。

2. 较强的新闻采编和把关能力。一旦出现与法律或道德冲突的新闻,播音主持人要守住播出关。

3. 良好的语言风格。主持人要语言流利,语汇丰富,音色优美,语调自然,表现力、感染力和穿透力强。这样,才能使主持人节目充满活力。

4. 良好的心理素质。主持人要有灵活性、独创性和交流性,要临阵不慌,遇事沉着,要有掌握和调控节目进程的能力,要能用幽默、俏皮的语言化解可能出现的意外局面。

(二)播音主持人表达的要求

广播播音主持人,应有较好的声音条件:语音准确(指标化、

规范化),用声准确(指音色、力度、音域),理解准确(指理解播出背景),表达准确(指语音的停、连、动、隐要得体)。比如,对于都市化的节目,要在形象定位上把握时尚、时代。

1. 语音准确。语音准确是主持人的必备条件。省级以上电台的主持人,普通话等级测试一般要求达到一级甲等(97分);地市级电台的主持人,普通话等级测试要达到一级乙等(92分);县级电台的主持人,普通话等级可能放宽到二级甲等(88分)。

2. 用声准确。(1)音色。音色是主持人的必备条件。音色与人的声带的生理结构有关,各人的音色会有很大的不同。一般来说,如果在音色上存在先天不足,几乎可以肯定与主持人职业无缘。当然,从办台角度看,主持人的音色应该有所区分,不同的音色组合会增强节目的可听性。(2)力度。音量大的,俗称“嗓门大”,对于像“新闻联播”一类的节目,一般要求有一定的音量。(3)音域。对于男主持人来讲,胸腔共鸣体现成熟,最好具备这个条件。

3. 理解准确。一个好的广播播音主持人,应有比较丰富的文化内涵。这样的主持人,可以在节目中不时地给听众以语言的亮点。因为广播正从以主持人声音条件为主,转为更关注主持人的文化内涵。有人做过统计,主持人的平均黄金年龄为41岁,就体现了人们对主持人内涵的要求。

广播媒介的专业化、对象性的发展趋势更需要知识型、专家型的主持人。主持人只有成为某一门类的专家,才能树立权威性,提高可信度。主持人必须对古今中外、各行各业的知识有所了解,特别对某些专门的知识有深入的了解和专门的研究。

4. 表达准确。一个广播节目主持人,应该思维敏捷、反映能力强。特别是热线节目主持人,面对不可预知的听众的交流语言,要有敏捷的反映,表达准确。

(三)主持人的培养措施

普通话不纯正、用气发声不科学、读大量的错别字、语言重复□嗦、离开稿不会讲话等,语言表达上的缺陷表现出主持人语言素质上的不足。另一方面,主持人的知识储备并非不竭之水,大量的工作重压之下,难以系统地进行知识更新,主持人的提高常常跟不上节目的需求,因此,为主持人提供培训、进修等再教育的机会,是提高主持人专业素养的较好途径。

1. 主持人普通话朗读测试。(1)每年对主持节目的主持人、客座主持人,进行一次普通话朗读(短文)测试。测试未达标者,两周内不得主持节目。待在此期间补考及格后,方可恢复主持人资格。(2)主持节目的主持人、客座主持人,每两个月进行一次普通话字词测试。不及格者张榜批评。字词测试以书面试卷为主。试卷试题出自平时“容易读错的字、词及生字、生词练习卷”。(3)在平时节目中读错字、词,对外造成影响(含监听意见等各种渠道的反馈意见),经查属实,予以公布。如某台在布告栏上采取人性化的方式,以《您读错了》为题,指出主持人在相关栏目节目中的读音错误,不失为一种好方法。

2. 主持人业务培训。声音只是外在形式,丰富的知识底蕴才能赋予其生动的表现力,没有思想内涵的声音是没有生命力的声音。主持人的政治意识、政策观念、知识水平、欣赏品味、工作态度等都直接决定了广播的宣传质量和媒介形象。地方电台的人员总量偏少,广播节目主持人要成为多面手,比如,能户外主持、懂音乐、懂制作技术等。但广播节目的品牌,需要一批主持人成为专家型主持人。主持人业务培训方式,有以下几种。

(1)有针对性地聘请有关专家、学者、广播界同行来台进行业务讲座。

(2)主持人每两年交一篇《主持人业务论文》。

(3)选派主持人到大台,进行为期一周到半个月的见习培训。有条件的可以选派主持人到国外考察。

(四)主持人上岗及外借管理

1. 主持人上岗的相关规定。

(1)各部门聘用或安排的节目主持人(经电台节目主持人评审小组审核通过的),需将主持人名单、主持人基本业务情况及所主持的节目或栏目名称报总编室备案。

(2)主持人节目坚持“持证上岗”原则。各部门应将经电台主持人评审小组审核通过的持有上岗证的主持人名单及所主持的节目或栏目报总编室。

(3)如遇特殊情况需增设临时主持人的部门,应选用较为合格的人员担任主持人,并将名单和基本业务情况及所主持的节目或栏目名称报主持人评审小组和总编室。

(4)各部门应对主持人进行经常性的业务能力调查(含部门内、外的调查),如经调查后确认不适合做主持人并决定撤销其主持人资格时,除须事先上报人事部门和台主持人评审小组备案外,也须同时报总编室备案。

2. 主持人外借管理的规定。

为严肃宣传纪律和工作纪律,加强对外单位借用或特邀播音员、主持人及其他有关人员的管理工作,确保本台宣传任务的完成,应该制定主持人外借管理规定。

(1)主持人外借管理规定要依据原国家广播电影电视部[1995]267号文件《关于广播电台、电视台外借播音员、主持人的暂行规定》精神制定。

(2)凡参加外单位的节目录制、节目主持或被特邀作节目嘉宾、嘉宾主持、配音、录音、活动司仪等,由借用单位持该单位借用函到电台办理借用手续。个人不得私自联系外借、特邀事宜,更不准未经批准私自参与上述活动。

(3)外借人员的劳务费要由电台与外借单位签订合同,财务部门负责结算。外借人员由财务部门按规定付劳务费并由财务扣缴

个人所得税。个人劳务提成可以按合同规定金额的 50%—70% 提取。

(4) 凡党委政府及有关部门特邀主持人为各类公益活动、庆典活动、文艺演出的主持、司仪、广告录制、配音等活动,由电台统一安排。

第五章 广播媒介节目管理

广播生产的是一种内容产品、精神产品。广播节目的传播过程好比是企业产品的生产、营销和推广的过程。广播媒介的产品只有符合听众的精神需要,才能赢得市场,才有广播的经济和社会效益。在“内容为王”的时代,广播媒介的节目管理特别重要。广播媒介节目管理的内容包括广播节目的规划、创新和播出管理及广播节目质量的评价方面。

第一节 广播节目的分类

广播节目可划分为四类:新闻类、社教类、综艺类和服务类。

一、新闻类节目

媒介最有价值的应该是新闻,新闻类节目是广播媒介节目设置的重点。半个世纪前,人们对新闻的理解是:“新闻是新近发生的事实的报道。”(陆定一:《我们对于新闻学的基本观点》)现在,人们对新闻的理解是:“新闻是新近发生的为广大公众所关注的事实的选择。”新闻主要是以满足受众获取新闻信息需要为出发点,而宣传则是把传播自己的观点主张以影响群众作为目的。

新闻类节目,按内容分类,包括新闻、舆论监督、交通状况、天气情况、文化体育活动等。新闻节目可以有这样的栏目形式:覆盖区域的新闻联播、早新闻、新闻报摘、新闻加音乐、整点新闻,以及

滚转式新闻等。对于广播媒介来说,舆论监督(消费投诉、行风热线)节目,收听率高,影响力大,是提升广播品牌的重点之一。

新闻类节目,按播音方式分类,包括宣告式、播报式、讲说式三种。受广播节目听众贴近性的导向影响,从而,比较注重对讲说式的探索。但这种方式,对播音主持人素质的要求较高,并受新闻严肃性的困扰;目前的新闻节目仍以播报式为主。

新闻节目的目标听众群是35岁以上的人群,他们的收听目的是为了保持与世界的接触,他们希望电台为他们提供新闻和信息。这些听众是真心倾听,全身心投入节目中,而不是打开收音机当作背景音乐来听的。因此,如果你的新闻不能满足广大听众的求知欲望,收听率必然不会太高。相反,如果你的新闻办得很好,让听众感到很满意,那么即使是在总收听率不高(听众较少)的时间段,你的节目仍然会吸引不少听众。

区域新闻的质量往往决定一个台的影响力和发展潜力。为此,我们要重视本土化的信息服务。在做好国内国际新闻信息选择、过滤、深化、整合的基础上,侧重做好本地新闻报道,发挥听觉信息的传真性,熟练驾驭现场报道、音响报道,对与群众利益息息相关的突发事件要精心策划,拓展优势,力争形成强烈的社会反响。因为,独家报道往往来源于群众渠道,所以,我们要积极开拓信息渠道,拓展广播的通讯员队伍、建设广播新闻协作网,重视来自群众的新闻线索和情况反映。

区域新闻常常会面临假日新闻的稿荒现象。为此,我们要开发听众在假日里想要知道的资讯,如市场动态、消费指引、投资理财新闻、旅游资讯、文化娱乐新闻、社会见闻以及报刊摘要等,这些都有报道的价值。

由于做新闻节目的支出很大,近年来美国的广播新闻频道数量减少,自采新闻减少,严肃新闻比例下降,娱乐新闻或娱乐性谈话明显上升。其根源主要是推行利润至上的商业化运作。

二、社教类节目

社教类节目属于知识性、对象性节目。社教类节目可以细分为很多种类,比如新闻评论、社会问题、经济知识、法律知识、生活知识、历史、地理、风土人情、文化艺术知识等。社教类节目有,为家庭主妇服务的女性节目,为老年人服务的老年节目,为青年人服务的板块节目,以及农村节目、少儿节目、文学节目、人物访谈、婚恋家庭、情感话题等。有些同志在栏目类别区分时,将人物访谈节目看成是一种新的栏目类别。

案例 8

上海东方电台“长江三角洲市县长访谈”特别节目介绍

节目宗旨:长江三角洲是中国经济最发达的地区之一。这里包括上海和 13 个省辖市,以及 700 多个县级市在内的建制镇,市镇密度是全国平均水平的 10 多倍,而且长江三角洲地域相近、文化相同、经济相融。为此,无论是这个地区的政府部门,还是国内外的经济专家,都已经预感到长江三角洲经济带的共同发展,将是下一轮经济在新的平台上高速发展的必然要求。为此,为了更好地宣传周边城市的发展,东方电台新闻综合频率将充分发挥卫星发射、面向长江三角洲的优势,从 7 月 21 日起,不失时机地在名牌节目《今日新话题》中推出了“长江三角洲市长访谈”这档特别节目,邀请周边城市的市领导走进直播室,就当地经济建设及为共同发展长江三角洲经济带,在互惠互利的基础上,加强与上海的合作等话题,和听众朋友对话。

节目形式:每次邀请一位市长,由主持人和市领导对话,听众热线参与。

节目播出时间:2002 年 7 月 21 日起,每周星期日 12 点至 13 点。

进行状况 到目前为止,已经直播的有南京、杭州...等城市的市领导,扬州...等也已确定参加直播。

附:“长江三角洲市长访谈”采访提纲(供参考)

1. 近年来××(城市)城市建设和经济发展的主要成果?
2. 在新经济背景下的区域,特点是城市功能越来越清楚,××(城市)作为长三角的重要城市它未来发展是如何定位的?
3. 作为一个文化名城,在开拓旅游文化方面××(城市)有何举措?
4. 加入WTO,××(城市)与上海的经济如何在更高的平台上优势互补,携手合作?
5. 在新的历史背景如何拓展长江三角洲经济带的合作范围?

三、综艺类节目

综艺类节目还可以细分为音乐类节目、娱乐类节目、文艺类节目等。

(一)音乐类节目

音乐类节目在现代广播中有着举足轻重的地位。一般来说,一套节目至少有30%以上的时间是音乐节目,有的电台甚至高达70%以上,语言节目在30%以下。音乐类节目包括音乐消息新闻、流行歌曲排行榜和百听不厌的老歌等,这类节目以音乐作为节目编排的主料。

(二)娱乐类节目

娱乐类节目包括点歌、竞猜、游戏、相声、笑话、故事、旅游。许多娱乐节目都通过开通热线和短信的方式,与听众进行交流,还会采取奖品刺激的方法吸引听众的参与。娱乐类节目由于其需要的主持人多,节目风格的创新要求高,节目运行的成本高,许多电台都在减少娱乐节目。

娱乐类节目的管理要注意以下几点:

1. 重视舆论导向。娱乐节目的导向集中表现在情趣导向和格调导向上,体现在生活观、价值观等方面。娱乐节目要避免以庸俗化来迎合听众,应向益智性、生活化的方向发展。

2. 从业人员要树立高度的社会责任感,“以高尚的精神塑造人”。要看到低俗的内容出现,对社会尤其是下一代的负面影响是不可低估的。

3. 要处理好社会效益与经济效益的关系,坚持把社会效益放在首位的前提下,实现经济效益和社会效益的统一。

(三)文艺类节目

文艺类节目包括广播剧、戏曲(如相声、评书、京韵大鼓)节目等。

四、服务类节目

服务类节目给人们的生活提供信息,它通过具体产品和服务的介绍和推介,使听众获得知识,引导人们的生活方式和消费观念。服务类节目主要包括政策性服务、知识性服务、咨询性服务、信息性服务、生活性服务等。

从报纸的起源来看,最早的手抄小报就是靠服务起家的。如15世纪初意大利威尼斯的手抄小报就是以提供物价、船期和商品销路等服务性消息为主的。我们要研究市民的需要,并根据广播媒介的可能,多发布一些与人民的根本利益相关的信息,如出行、美容、烹饪、停电停水消息、气象预报、交通消息、购房、购车、家居装修、购物指南、穿着打扮、求职信息、孩子、票子、菜篮子和米袋子等服务性相当强的内容,这些内容对市民生活有实际参考和指导作用,可以提高广播收听率。

有些服务类节目,下工夫包装一下还可以带来一定的经济效益。比如,广东佛山电台曾经将楼盘短信提供给商家,广告回报达到几十万。最近兴起的手机短信介入广播,广播媒介与移动、联

通、网通等电信企业,共享短信收入的利益,这也是广播媒介新的收入来源。

第二节 广播节目的规划

广播频率也称广播频道,频道可以理解为频率的通道。为了对外形象的需要,许多电台将广播频率称为广播频道,或将专业频率称为专业台,它们并没有根本的区别。我国已经开设了新闻、新闻综合、财经、经济、交通、音乐、文艺、生活、健康、体育、旅游、戏剧、城市(都市)、国际、农村、老年少年、滨海、民族、英语新闻、英语音乐等 20 多种专业频道。

搞好广播节目的规划是办好广播节目的前提。广播媒介的管理者,应该在详细研究其所定位的“目标听众群”的基础上,掌握听众的心理认知、人口构成、生活形态,以及对广播的使用和所经营的广播媒介的市场定位,在广播节目的规划上作出正确的决策。

一、频道专业化

媒介的核心竞争力在于内容。面向市场、不断调整自身的专业化的频道定位是一个潮流。传播理论中的受众细分(audience segmentation),可以应用在广播的营销层面上。美国传播学者赛佛林(Werner Severin)和坦卡德(James Tankard)解释说,借助于将市场分割,也就是将受众分成许多小的群体,媒介的经营者可以针对不同的受众群体规划和制定不同的传播和营销策略。

在某一区域的广播节目套数不足的情况下,综合台(小综合台)的规划是满足大多数听众的一种可行的方式。广播频道专业化的需求,来自于同一覆盖区域内广播受众群的竞争和扩大市场份额的需求。一般来说,在自身的覆盖区域内,存在 5 套以上广播节目,且有 2 套以上自办节目的广播电台,可以开始关注频道专业

化。同一覆盖区域的节目套数越多,人们对广播电台提供的内容的要求也越精细和挑剔,频道竞争也越激烈。广播管理者只有通过频道专业化,对听众市场进行细分,才能培养和稳定目标听众群。

频道的专业化,是通过对听众市场的细分,为广播听众提供专业的服务,满足广播听众个性化的收听需求。频道专业化可以吸引听众对广播媒介的注意力投放,从而影响广告客户在广告投放行为。广告客户的广告投放上的变化又会促使广播媒介的新的节目类型不断出现,促进频道专业化。就整个电台来说,频道的专业化是发挥广播优势资源,做大整个广播市场的最好手段。

中国广播专业化的开端,是以1986年珠江经济台的开播为标志的。20世纪80年代中期之前,中国大陆的电台大多数为综合性电台。珠江经济台的开播带动了节目形式的变化,带动了播出方式和节目的变化。具体表现在,一是采用大板块,主持人串联的方式,使节目分割的形态被打破,节目形态发生了变化。二是启用热线电话(许多电台目前还引入了手机短信互动),以增强和听众的沟通。三是变录播为直播。这些变化,增强了广播对听众的吸引力。

80年代中期,随着中国广播改革的不断深化,各地电台建立了如新闻台、音乐台、教育台及文艺台等“系列台”,开始进入“窄播化”的探索。90年代初,以北京台、上海台为代表,直辖市广播电台率先开始频率专业化的改革。然而,我国的大部分电台,还只是在同一个频道中,针对不同听众的需要设计和安排不同的节目,实际上走的是“小综合台”的路子,服务的是全部的“大众”,不是真正意义上的“窄播”。随着广播媒介种类和数量的不断扩大,我们应该向“分众化”、“小众化”、“窄播化”方向发展,以谋求自身的市场空间。

(一)目标听众群是广播的主要服务对象

目标听众群是指一个台的主力听众群体,是年龄、职业、文化程度、收听习惯等几点交叉的人群。目标听众群是广播节目的主要服务对象,是广播销售的主要人群,是实现广播节目的社会效益和经济效益的基础。不同的区域、不同的专业频道,广播媒介的目标听众群有较大的差别。

1. 目标听众与区域有关。广播的主要听众的区域对象是城区和比较富裕的农村。不同广播媒介的听众区域对象会有一定的差别,其重点对象地区可分为,大城市、中小城市、城乡接合区域、西部地区、境外地区、农村、社区等。

我们应该根据不同区域的不同特点,细分受众市场,努力使节目内容与目标听众相一致,以培养和稳定自己的听众群,确立自身的市场生存空间。比如,北方地区的听众,比较喜欢长书联播,而有些南方地区的听众却不喜欢,戏曲深受某些地区听众的喜爱,而另外一些区域却不尽然。又比如,在北京、上海的电台可以重点面向市民来设置节目,在大庆、淄博的城市电台,可以有面向大型企业职工的相应节目设置,在一些新兴的城市,应该考虑到农村人口的收听需求,同时要使广播成为地方文化的先导,逐步形成城市电台的风格。

2. 目标听众与频道的定位有关。不同的专业电台,其服务人群的对象有所不同。人群的对象性既可以按来源分为,都市人群、进城农民、西部地区农民;也可以按收入分为,中上等收入人群、贫困人群、弱势群体;还可以按年龄性别分为,中老年人、家庭妇女、少年儿童;还可以按职业分为,管理人员、科技人员、工人、农民,等等。

重视收听人群的对象性,是为广播节目的窄播化服务的。人们对信息的需求正趋于多元化,客观要求我们的广播,由以前的“广播”变成现在的“窄播”、富有个性化和听众贴近性,使具有不同爱好的听众群体可以根据自己的喜好收听节目,以提升广播听众的忠诚度。有人提出,“宁要一万听众有意收听,也不要十万听众

无意收听” ,这就是广播节目窄播化的观点。但真正的窄播是许多电台在节目设置中很难突破的误区。

3. 目标听众与季节有关。由于各地各个时期百姓的生活习性不同 ,受众分布最佳时间也不同 ,我们可以在社会调查的基础上 ,使节目与收听规律相吻合。一套节目播出时间 ,有的 14 小时 ,有的 18 小时 ,有的 24 小时 ,这应该是对当地百姓的生活习性的一个判断。有的电台在节目设置上 ,采用冬春版、夏秋版节目 ,也是根据听众生活习性调整节目的一种尝试。

(二)受众专业化

受众专业化指的是为一个特定人群服务的专业频道 ,专业台要根据服务人群的需要 ,安排节目内容。从内容构成上看 ,它们反而是综合性的。这种专业化中包括有职业专业化 ,地域专业化以及年龄专业化等。交通台是针对司机安排的专业化的节目内容。北京交通台 2003 年共有 34 个节目 ,其中 12 个与“交通”相关 ,包括《路况信息》、《交通天气预报》、《汽车俱乐部》、《百姓 TAXI》等 ,它们主要是行车的专业信息、专业知识、专业新闻和专业服务。这部分节目数量比例达到 35% ,从播出时间上看 ,约占全天节目时间的 65%。另外 22 个节目是文化、谈话、资讯、音乐、娱乐休闲节目 ,如《都市夜归人》、《午夜收音机》、《旅游信息》等节目 ,这构成了北京交通台全部的节目单。从这张节目单上我们看到的恰恰是一套综合性的节目 :新闻、服务、教育、娱乐、广告样样俱全 ,这说明 ,北京交通台并非是节目内容专业化的频道 ,它应属于受众专业化的频道。

(三)内容专业化

从广播的发展来看 ,国内外最典型、最早成功的专业台是音乐台 ,它与前者很不相同 ,是一种单纯类别的节目。它在广播播出的三类声音(语言、音乐、音响)中 ,主要播出其中一种——音乐 ,从发达国家的经验来看 ,真正专业的节目应只播出音乐大类中的一个

分类别,如专业的流行歌曲、摇滚乐、古典音乐等。这种节目的专业化是内容的专业化,它不是受众的专业化,因为任何人都可能喜欢音乐,所以它面对的是不同的人群——所有的人,这与交通台的单一人群、多种功能的适应面恰恰相反。

在专业化频道中,内容专业、受众不专业的频道数量多,而真正的专业化频道是内容专业化、受众专业化的交叉人群。

二、节目定位

定位是市场营销中的一个重要概念,也是一种重要的竞争策略,是指确定产品在市场中的位置。广播节目的专业化发展,标志着传媒竞争由原始的、无意识状态(这种无意识状态是指对竞争的认识),开始向有意识的、有序的状态发展,应该说是传媒市场发展进步的标志。专业化节目可以方便听众收听广播节目,可以更接近各类听众的需求,可以达到更高的累积收听率。为此,无论我们是新开办一套节目,或者已经办有几套节目,都应该涉及广播频道的节目定位问题。广播频道的节目定位要以满足听众的收听需求,提高广播节目的社会效益和经济效益,降低竞争成本为目的。

(一)广播专业频道的类型

美国的托夫勒在《第三次浪潮》中预言了广播频道专业化的大趋势。在1970年代,美国广播的商业化,促使美国广播开始实行频道专业化,并因此稳定或增加了自己的市场份额,其他国家和地区争相仿效。比如,在联邦德国,有巴伐利亚广播公司的“交通服务专线”,有黑森广播公司的“HR 第三节目网法兰克福服务专线”;在我国台湾,有以服务节目著称的台湾省警察电台等;在英国,广播公司有四个全国性电台,分别为播放摇滚乐和流行乐曲的“一台”,播放音乐和轻松的娱乐节目的“二台”,播放古典音乐、戏剧和板球比赛实况的“三台”,以及播放新闻和社会问题节目的“四台”。这些都是专业化的广播电台。截至1999年的统计,美国现有电台

12472 家,主要有以下几种类型:

1. 新闻电台。这是以语言为主的电台。1965 年开始播出的纽约 WINS 电台是全美第一家“全新闻”(All News)电台。在它的节目表上,所有的节目从周一到周日,从早到晚都是“All News”,不同的只是更换了主持人(播音员),几乎见不到其他类型的节目。

2. 谈话电台。在美国众多电台类型中,全谈话电台已经成为左右社会舆论、影响公众意见的一股不可忽视的力量。到 1990 年代,美国全国已经有 2500 个谈话—新闻电台(其中不少为全谈话电台),1995 年全国广播谈话主持人协会成员有 3000 人,谈话电台和节目的社会威信和影响力不断增长。这些电台全天都是热线电话讨论节目,节目间的差别,主要是话题及主持人的不同。

3. 音乐台。美国音乐类电台分类很细,有近十种不同类型。几乎每有一类音乐存在,就会诞生一类音乐电台,音乐类电台占专业电台总量的三分之一。音乐台包括:轻摇滚音乐台(25—49 岁及女性听众)、热门音乐台(畅销唱片、CD,青少年听众)、乡村音乐台(主要是蓝领听众,如 WWXY-FM107.1,新乡村音乐台)、完全音乐台(歌曲及管弦乐,几乎没有语言,常自动播出)、重摇滚音乐台(18—34 岁男性)、怀旧金曲台(1940、1950 及 1960 年代初老歌)、古典音乐台(相当部分为大学电台)、现代音乐台(另类音乐,如现代摇滚等,WHTZ-FM100.3,现代摇滚音乐台)。

4. 综合台(为所有人提供所有的东西,1980 年代走下坡路)、都市综合台(在大都市,吸引大量城市人收听)。

5. 宗教电台(全美有 900 个以上)。如 WMCA-AM570, 970、基督教电台。

6. 少数民族台(分别为综合台或民族音乐台等)。如 WLIB-AM1190,黑人社区电台。

7. 体育台。

8. 纯广告电台。

表 5-1 美国电台节目类型及其收听率

	占美国电台数量	听众的收听率
成年人流行乐 / 流行老歌	18 %	14.95 %
流行摇滚 / 经典摇滚	6 %	14.45 %
乡村	20 %	13.72 %
新闻 / 谈话	6 %	13.05 %
当代流行乐	7 %	10.35 %
黑人音乐 / 都市音乐	2 %	8.75 %
优美 / 轻松 / 温馨	3 %	8.08 %
西班牙语	3 %	4.07 %
多元 / 全服务	4 %	3.52 %
怀旧	2 %	3.17 %
宗教	10 %	2.09 %
古典	2 %	1.77 %
爵士 / 新时代	3 %	1.76 %
其他	14 %	0.28 %

资料来源：《走进美国广电传媒》，第 45 页。

（二）广播节目定位的目标是资源的合理配置

决定一个电台的节目和经营定位，源自对市场深入的分析研究。如果一个电台所属的系列台之间的节目同质性高，交叉重叠多，势必将浪费制作力量和频道资源。我们进行频道定位的目标是频道资源的合理配置和开发利用。然而，市场结构会应竞争环境的变化而发生变化。当预期的市场结构偏离了现实的市场结构时，我们就要进行频道的节目定位的调整，以符合市场走向。

1. 广播节目要体现频道的个性。不同的专业频道应该有不同的侧重点。要使广播媒介获得最大的利益，而且竞争成本最小，需要找到一个专属于自身的市场空间。在广播发展初期，广播媒介基本上属于一个高利益、低竞争的空间。随着广播媒介的发展，

竞争加剧,各台正努力以专业化的频道个性,提升对目标市场独占性的优势地位,减少竞争成本。

品牌的核心是个性,个性的张扬是广播专业化品牌的方向。不少电台的专业频道虽然都有其专业内容,往往也存在不少专业频道之间的内容重叠、节目设置雷同的现象,不利于频道品牌的建立。主要原因,一是历史的原因。原来已经开播的频道的节目由于已经形成了稳定的听众群,而不愿意舍弃,比如说经济频道中有儿童节目。二是经营的需要。为提高收听率,往往大家喜欢开设排行榜、交通节目等。

体现专业频道专业特点或本专业频道独有的栏目可能带动整个频道的收听率,使听众一提到某一专业频道就会想到这些骨干栏目,有助于开拓广告市场。我们要努力把这些栏目打造成为名牌栏目,努力实现节目精品化、品牌化,使节目品牌深入人心。

比如,黑龙江生活广播,在节目内容上强调专业化、服务性。在《生活美食》中的“国良为你选饭店”运作成功后,又相继推出了“于霞为你选商品”、“小盛为你选房产”等一系列体现人文关怀、张扬频道个性的服务类节目,以树立栏目和频道的品牌。

安排多少能够体现频道个性的栏目,安排什么样的栏目符合整个频道发展的需要,是我们应该特别关注的问题。一般来说,占总播出量20%的名牌栏目,支撑80%的收听市场,支撑整个专业广播的品牌。所以,有的电台提出,要在各专业频道打造3—5个名牌栏目。吉林广播电台提出,力争用三年时间,重点打造交通频率、新闻频率、健康频率;一级品率的名牌节目力争占节目总数的15%,二级品率的力争占精品节目总数的30%。

体现频道个性的栏目要努力实现本土化。广播学者夸劳(Ward Quaal)认为:“广播电台要取得成功,必须要有强烈的‘地方观念’,并尽一切可能参与他们所在社区的活动”,并按市场机制优胜劣汰的原则进行必要调整,使之充分发挥资源优势。美国有

12000 多家电台,很多大城市都能收到近 100 家电台的广播。将广播作为主业,并拥有 1/10 电台的“清晰频道传播公司”,就把本土化视为重要的战略决策。他们“在各个市场上聘请当地人管理,由当地人经营,生产本土化的节目”。美国最大的全新闻台、纽约的 1010WINS 电台的负责人,在谈到成功的原因时也认为,“1010 是纽约人的电台,是由纽约人制作、为纽约人服务的电台”。缺乏地域性的电台、频道无论节目水平还是经营业绩都不会理想。当然,本土化运作具有排它性,实行自我封闭,并不是本土化的体现,而是狭隘的本土情结。

2. 限制与频道个性矛盾的栏目。在总台内部,如果进行相对明显的市场区分和节目区分,可以减少频道之间的冲突,形成合力,共同应对媒介市场竞争的挑战。

面面俱到不利于体现频道的个性。要遵守“有所不为才能有所为”的原则。有的栏目会有以下问题:或与频道的内容定位不符;或与频道的听众、市场定位不符;或与频道的形象定位不符,影响总台的整体经济效益。为此,我们应该要求各专业频道从大局出发,要控制虽有经济效益但对电台专业化建设不利、无益于电台形象的栏目。

3. 明确放开搞活的栏目。以音乐、娱乐、周末填充性的节目为主的,以调节为目的的内容,不但没有降低节目质量,而且能够促进广告收入的增长。对这样的内容,自己得利而与人无害,不受频道专业化限制,要明确放开搞活。

广播的娱乐功能很重要,忽视了这种功能,就容易失去听众。广播伴随性和非独占性的特点增加了听众与广播频道接触的可能。设置音乐、娱乐节目,既能吸引随意收听的人群,又可以使特定听众群在听完了他们所感兴趣的内容之后,不会关上收音机或转台。北京电台历次社会调查前 50 名的节目中,几乎 80% 以上是娱乐类节目。这说明听众对此类节目的喜爱程度,也说明了听

众的需求。

专业频道之间在微观上的竞争是不可避免的。由于历史的原因,有些频道已经开设了一些专业特点虽然不明显,但收听率较高的节目,其他专业频道也可能希望开设此类节目。然而,如果这样就会发生节目撞车的现象,肯定影响频道的品牌形象。这时候应该按照“圈地理论”,哪个频道先拥有此类节目,其所有权就应该归哪个频道所有。

案例 9

活力城市 动感广播——浙江电台城市之声

主体听众定位:服务于城市主体消费群,具有一定消费欲望和消费能力的城市主流人群。主体听众是具有高中以上文化程度,年龄在 16—60 岁、具有较高收入和消费能力的人群,以城市白领为主体上下适度延伸,以城市活跃职业为目标对象。

城市之声将明确构建三个系列的节目:

一、新闻类节目。目前由三档节目组成,《城市早新闻》、《城市视点》、《碰撞新闻》,下一步将推出一组贯穿全天的集衣食住行、休闲娱乐于一体的生活消费类信息节目;

二、生活服务类节目。这类节目构成城市之声节目的主体。由如下系列节目组成:《康大夫热线》、《城市私家车》、《金通股市在线》、《金融第一时间》、《靓妹逛街》、《都市家电》、《房产现场》、《健康援助》、《天天美食》、《父母随身听》、《饮食男女》等;

三、音乐娱乐类节目。这类节目是全天节目的“绿地”,并起到调节全天节目流的作用。城市之声编排的音乐节目有:《音乐最前线》、《乐色撩人》、《老街音乐》、《城市民谣》、《光阴的故事》、《音乐地球》、《DJ 运动秀》、《点点情》,娱乐节目有《阿亮的烦恼生活》、《城市卡通》、《寻宝突击队》、《未来之星》。此外,《靓妹逛街》也是属于用娱乐的手法来运作的生活服务节目。

城市之声将着力建设“购物消费网”、“美食消费网”、“休闲娱乐网”、“金融证券网”、“医疗保健网”和“房产网”等六大节目网络,既有效地提高节目的信息量,又可以实现节目的产业化运作,拓展频道的广告客户结构,为广告创收提供潜在的客户。

第三节 广播节目的创新

索尼前总裁盛田和夫说,“满足需求固然重要,但创造需求更富有持久的生命力”。广播节目是为听众服务的。对广播媒介的经营者而言,如果他的节目不能吸引被确定的忠诚的听众,这个节目就不能生存。为此,我们要了解听众最关心的内容是什么,听众对这些内容的质量需求如何。同时,我们要不断根据听众的兴趣变化,更新节目的内容和形式,保持其新颖性、可听性。

创新是在传统基础上的跨越,是传统和未来的有机链接。创新的目的是追求卓越,是为了实现广播社会效益和经济效益的最大化,这是广播在进行创新时应当注意的基本着力点。广播节目的创新,包括节目内容的创新、节目形式的创新、节目包装的创新等方面。

不同的广播频道有着不同的媒介市场的年龄,形成了一定的重点栏目。随着媒介市场竞争的加剧,需要研究竞争台的节目编排,寻找对策,知己知彼方能百战不殆,提升广播频道的竞争力。虽然,一批批老节目纷纷撤去,新节目不断涌现,但你可能会感到这个节目形态似曾相识,这就是节目的克隆。广播节目的创新并非易事,广播节目克隆的现象明显。由于广播的区域性特点,克隆广播节目覆盖范围以外的节目,是一种短、平、快的捷径,不涉及频道资源的浪费。当然,对于同一覆盖区域的节目要注意尽量避开正面的冲突。

一、节目内容的创新

一个广播节目的生命周期,从新栏目的培养期,到品牌栏目的形成期,到品牌萎缩期,一般在3年左右。当然,不同的节目形态,其生命周期也不一样。比如,在浙江台州,二手货市场将成为一个专业市场,为当地群众进行二手货交易的广播节目——《服务直通车》,虽然已经开办5年,但热线电话不断,节目异常火爆。可是,有些品牌节目,如娱乐类节目,却面临着不断改版的压力。

节目内容的创新应该贯彻节目市场化的理念,要服务于听众市场和广告市场。节目内容的创新,就是要找自己独有的节目,甚至整套节目的定位转移,以获得更大的超额利润。面对广播节目生命周期的限制,要保持广播的活力,广播节目的创新应该受到广播媒介管理者的重视。广播节目的创新需要集思广益。比如,浙江电台的“21世纪广播节目文案创意策划大赛”收到了较好的效果;有些电台在职工中有奖征集节目策划方案,有的电台在每年的10月举行“创新节目擂台赛”,这些都是搜集节目策划点子的可取办法。

对于节目内容的创新,南京电台的“惟一提供”的观点颇有参考价值。南京电台经济频率的《家有好房》栏目曾被评为全国一等奖。他们认为主持人一泛就不行了,所以,不允许主持人谈房地产宏观形势,要讲节目内容的“惟一提供”。南京每年房子竣工600万平方米,主持人要熟悉楼盘,必须每天下午驱车看楼盘、照相,进入数据库。在节目中,比如有听众打电话进来,要买东湖小区的房子,并提出了一些要求。主持人告诉听众,东湖小区有4个组团,16幢的802房比较适合;并且告诉这位听众,去找销售部的副经理,姓于,哦,有两个姓于的,一男一女,应该去找于先生。同时,告诉对方的电话。

要实现广播内容的专业化,需要主持人有较深的专业素养,同

样话题的节目要比其他频道的主持人做得更专、更深、更精。

二、节目形式的创新

频道的内容是基础,风格是关键。在节目内容确定后,节目形式就显得非常重要,但节目形式不能大于节目内容。节目形式目前有以下几种。

1. 全部由本台主持人主持的节目。在这里,“时事新闻简化,社区新闻专题化,体育新闻评述化,谈话节目生活化,娱乐节目个性化,音乐节目专题化”的观点值得注意。

2. 台际联合的双向直播节目。如台州电台 2002 年与 52 个城市电台联合直播的《飞越城市》,发挥了广播的优势,推进了广播的品牌形象。

案例 10

全国 52 城市广播电台 2002 年度双向直播节目《飞越城市》简介

2001 年 12 月 10—11 日,全国 52 城市广播电台节目协调会在海南省海口市举行。会议决定自 2002 年 1 月的第一个周六开始,在全国 52 个重点旅游城市广播电台同时播出双向直播旅游节目《飞越城市》。

《飞越城市》以“推介城市文化、增进城市交流”为宗旨。

《飞越城市》以宣传城市历史、文化、风土人情、游览胜地为主要内容。

《飞越城市》节目统一播出时间是每周六上午 10:00 至 11:00。

《飞越城市》设置以下栏目:

(1)《城市名片》(浓缩城市风貌精华)

城市整体形象展示,城市旅游概况介绍,城市文化内涵演绎。该栏目为各台录制的 20 分钟的固定节目。节目内容形式不拘一格,丰富多彩,含 2 分钟随带广告。

(2)《城市链接》(沟通两地人文资讯)

城市与城市之间的互动交流节目。两台主持人共同直播交流,以城市间的信息、资讯为主,再现各台所在城市发生的新闻,达到互动交流沟通的目的。该栏目时间可根据两台的情况协商解决。

(3)《城市热线联盟》(传递双向交流心声)

城市与城市之间听众共同参与的节目,时长根据具体内容确定,内容以旅游、娱乐为主。每期的具体内容由两台协商确定。

3. 听众介入广播的方式的创新。受众素质的不断提高,使他们不再满足于被动收听广播,而希望积极参与节目,成为节目的一分子。因此,热线电话、手机短信等等介入广播的方式不断涌现,这些不仅使广播节目丰富多彩、生动活泼,而且反映了受众心理的变化,是受众需求的一种更高层次的体现。可以预见,随着广播节目改革的深入,广播从业人员对广播节目形式的不断探索,还会有新的节目形式出现。

比如,南京电台早上有一档新闻节目,主持人把8张主要报纸编出摘要,先念100多条内容提要,让听众打电话进来,想听哪一条,再播送出去。发挥了广播的互动优势,增强了听众贴近性。

4. 现场直播节目(含户外直播室)。把听得见的广播,变成看得见的广播。其主要流程有:

第一,文稿的准备。文稿的种类有故事型、竞猜型、成就展示型、综合内容型四种。

第二,嘉宾的邀请。由于直播的开播时间是固定不变的,活动的安排会根据现场的情况有所变化,现场嘉宾的采访可以确保直播的按时开播,可以开拓会议主题,营造活动气氛。

第三,宣传带的准备。预告活动的宣传带一般长度为30秒以内,最好两条以上。

第四,直播设备的准备、安装,以及电源、电话线路,音乐资料。

第五 形象准备。直播车、直播台的“×××现场直播”的广告牌,主持人的职业装。

三、节目包装的创新

一件好的商品离不开好的包装,一个好的节目同样离不开好的包装。一个良好的频道形象包装,会以其独特的个性魅力在听众中留下深刻的印象,从而形成频道的无形资产,构建频道形象。我们应该认真做好频道和节目的听觉标志,让听众易于识别和熟悉节目。节目包装主要有以下三种。

1. 台标宣传语。这是频道的标志,要有比较长的稳定期,除非频道的定位有一个质的变化。当然,如果是一个新建的频道,台标宣传语可以变化,因为并没有形成收听习惯,没有形成频道的无形资产。还可以按季节更换,以体现人文关怀,避免听觉的疲劳。

如,新加坡新传媒电台的城市频道的台标宣传语(台呼)为“民生民意、资讯天地”,最爱频道的台标宣传语(台呼)为“有你的感觉真好”,音乐频道的台标宣传语(台呼)为“歌多话少、不受干扰”。

如,浙江台州电台交通频道的台标宣传语(台呼)为“一路问候、一生相伴”。

2. 各个栏目的总标头,也称大标头。标头时长应该控制在30秒以内,否则显得太拖沓。总标头要有比较长的稳定期,有时可以一直不变,如中央台的《小喇叭》节目的总标头,影响了几代人。

3. 栏目中间穿插的小标头,也称小串插。标头时长应该控制在20秒以内,否则显得太拖沓。小串插一般成为节目内容的组成部分,它的生命周期一般为3—6个月。

以上三种节目包装形式,切忌放在一起使用。有些年轻的主持人不顾听众的心理需求,把台标宣传语、栏目总标头或栏目小标头混在一起放送,影响了收听效果。有些主持人由于素养不够,喜欢重复标头的语言,或随意反复播放标头,令人生厌。

中小电台由于人才资源的相对缺乏,比较好的办法是委托外台配音或制作,以改变中小电台节目声音单调的面貌。为了使频道宣传语、栏目标头、中插的音乐风格、播音风格与频道的风格相一致,在委托外台制作时,应该让本台比较优秀的专业人员担任监制。

第四节 广播节目的选择

广播节目选择的总体思路是由广播频道的总体定位和风格所决定的。这就好比什么风格的餐馆有什么样的菜单一样,中餐馆、希腊餐馆、意大利餐馆及其他风格的餐馆都会在菜单上体现不同的特色。不同的广播频道定位要为他们的听众提供不同风格的节目。

一、节目选择的原则

广播听众有的喜欢新闻,有的喜欢音乐,有的喜欢体育,有的则喜欢戏曲,兴趣爱好各不相同。即使是同样喜欢音乐的人,有的喜欢经典的,有的喜欢流行的,各自喜欢的音乐类型也有差异。要实现广播频道的专业化,就是要针对主要的目标听众群体的兴趣爱好,来设计、安排节目内容,以便尽量满足这些听众的需要,将节目的收听率稳定在一定的水平上。

(一)精办品牌栏目

在节目设置的管理中,首先要关注广播频道的品牌栏目,并精心创办或扶持几个品牌栏目。由于创办品牌栏目有许多益处,所以各台都无一例外地将较多的精力用于声名远扬的品牌栏目的建设上。

对社会公众来说,名牌栏目代表一个台的节目质量水平,名牌栏目是电台、社会形象的集中体现,可以视为一个台的实力的缩

影,起到“台标”的作用。名牌栏目会提高广播频道的形象,产生社会心理学中所谓的“光环效应”。听众会产生这样的认知,该频道有一些好的栏目,那么其他栏目可能也不错,有利于该频道获得较高的收听率。因此,一个广播频道听众的多少在很大程度上取决于一个频道是否有品牌栏目。

从电台内部来说,品牌栏目是其他栏目的表率,有助于促进其他栏目质量的提高,增强整个频道的竞争力。

为了打造品牌栏目,我们要减少和杜绝增、撤节目的随意性。增、撤节目既展示和提供了一种吸引听众的新的可能,但也同时存在失去已有的听众的风险。有调查表明,在市场竞争中,赢得一个“新顾客”常常要比留住一个“老顾客”付出3倍以上的代价。因此,栏目的撤并要尽可能兼顾到已有广播听众的利益,采用渐进式的创新,以减少带来的风险。在新开节目或调改节目的工作中,选择办什么节目,就如同企业决策将生产什么新产品一样,必须先进行市场调查和分析,哪些人可能会成为目标听众、数量如何,可以链接什么产业,有多大的广告创收空间以及我们是否具备了办好这档节目的人、财、物等条件。所有这些问题都必须进行认真的论证分析。同样的道理,当我们要撤掉某档节目的时候,也要调查分析是节目的定位偏离了听众市场还是办节目人员的理念和运作方式偏离了听众市场。

(二)符合收听习惯

要建立一个节目时刻表。对于,在一天中的特定时间,选择什么类型的音乐,以什么样的比例播放,选择什么类型的新闻,什么样的(国际、国内、地区新闻)比例,以什么样的播出风格播放,选择什么类型的非音乐类节目(话题、长度、时间安排)等,要有明确规定。一般来讲,不同的季节,人们有不同的生活习惯,对电台的收听也会有所不同,要注意对节目进行灵活调整。

节目选择上应该注意的几个问题。第一,自办节目形式应该

是有特色的,节目内容应该能够无限扩展延伸,而且是比较耐听的。这犹如旅游地点,有些地方游客去过一次,就不会再来了;而有些地方,游客来过之后,还想再来。第二,播出时间保持相对固定不变。第三,播出频道至少每周一次,品牌节目最好是每周5次,有些节目甚至可以每周7次。

(三)讲究投入产出

广播媒介的经济实力不同,人才队伍的数量和质量不同,听众对象和消费能力不同,在节目设置的思路上也应该有所不同。

1. 要考虑重点节目的数量,这与资金的多少有关,也与广告客户的回报有关。广播媒介要讲经济效益,要讲投入产出。

2. 要考虑重点节目的定位。当然,不同的广播时段要既有统一风格,又有一定的区别。

3. 哪些是本频道应该放弃的时段。要研究各类广播节目的战线究竟应该多长,才能使运作成本的投入获得合理的收益回报。特别是中小电台,出于对人力、财力等问题的考虑,更应该有所为有所不为,量力而行。不能把战线拉得太长,余下的时段可以用外购节目或音乐节目来填补。

二、节目选择的方法

频道总监要根据总台的频道专业化要求,和各类栏目的比例,提出节目的总体方案,并根据主持人提供的栏目策划文案、节目样带,进行栏目选择、时段编排,制定节目的编播规则。

(一)安排播出时间

播出时间的安排不能仅凭经验,更不能有太大的随意性,要建立在收听率调查的基础上。节目安排时,首先要确定重点栏目的时段。一般来说,重点栏目一经确定,不要輕易地更改播出时间,这样有助于形成和稳定栏目品牌,不断提高听众的认知程度。合理安排播出时间,要考虑以下因素:

1. 听众的收听习惯。新闻节目一般在早、中、晚安排比较合理。少儿节目,一般在 17:00—19:00 播出比较合理,因为晚饭前这段时间是少儿的自由支配时间。

2. 同类节目的竞争。目前多个频道同时播出新闻、社教或娱乐节目的现象很普遍。在这种同类节目的直接竞争中,必定有强有弱。弱者肯定竞争不过强者,这是自然的竞争法则。所以当—一个频道的节目在参与与其他频道节目的竞争中时,必须考虑自己节目竞争力的强弱。当竞争力强时,可以直接参与竞争,反之,避开竞争也不失为一种策略。

3. 必要的重播。广播节目稍纵即逝,应该有必要的重播。重播是提高节目资源利用率,降低节目成本的方法。板块节目的内容重播不能简单地用整个板块重播的办法,如果是大板块组合,整个板块重播是办不到的。那么,就只能采取有分有合的办法来解决重播问题,也就是一定的内容在一定的板块里合,在其他板块里分。

4. 填充性节目。主要栏目安排后,应该用一些音乐节目来填充,比如,安排商业热线专题的时段,考虑到广告市场的不确定,应该考虑填充。这样一来,对商业热线专题的安排就比较方便。

(二)确定播出方式

广播节目播出的方式,一般有录播和直播两种。广播发展初期,由于没有必要的设备保证,只能采用直播的方式;后来,为了节目质量的提高,又改为录播的方式;广播主持人制的出现,转为大板块直播的方式;现在又转向录直播结合的方式。对于交流性强的节目、即时信息服务节目,一般采用直播形式,其他节目可能考虑到录播比直播节目更加精致,往往采用录播的形式。

北京音乐台,由于采用了音频工作站系统,目前的录播节目大约占总节目的 70%,而直播仅占 30%左右。这样做保证了节目质量,但时效性较差,需要其他栏目,如新闻类、服务性栏目的支撑。

(三) 审定节目样带

广播节目编排思路确定以后,应该进入节目样带的审定阶段。应该审定的节目分为三类:

1. 本台专职主持人制作、播出的节目。对主持人提供的节目文案、节目样带,采用一定的程序,进行新节目的听评。规模较小的电台,可以由台编委会审定节目样带。

2. 外购或交流的节目。就广播节目市场而言,除新闻节目、区域性节目以外的节目都可以实行制播分离。它可以通过节目资源的共享,降低节目成本,提高效益。

广播节目交流的方式主要有以下几种:一是赠与的方式。这种方式偶然性较大,对降低节目成本没有实质性的意义。二是在每集的广播节目中附带1—2分钟的广告。以播出附带广告的方式,免费提供节目。三是广播节目的购买。比如,四川和上海联合制作的《只要主义真》就是一个成功的例子。目前的广播节目销售,普遍通过邮寄征订单的方式进行,这种方式,由于不集中,针对性不强,不利于降低节目成本、提高规模效益。因此,有人建议,广播媒介联合节目制作公司和音像公司,建立网上交易平台,把精品节目推向市场。

一般来说,外购节目由于批量供应的原因,客观上比自办节目的成本要低,应该讲价格要比自制节目便宜,而且由于人员素质的原因,节目质量要比许多中小电台自办节目精致。但外购节目由于其地方性、区域性难以体现,不符合本土化原则,只能作为整套节目中的一个补充。外购节目的选择,可以由频道总监提出建议方案,报台编委会根据频道定位、节目市场进行确定。

3. 本台兼职主持人制作的节目。一般来说,兼职主持人只能作为前两部分的补充。

(四) 节目制作人制

所谓节目制作人制,是指由制作人全面负责节目的采编播和

广告经营工作。实行制作人制,可以把广播节目的生产、营销连接在一起,使广播节目制作人在关注节目质量的同时,重视节目的卖点和经济运行,可以提高广播媒介的竞争力。

目前的节目制作人,一般由部分重点节目的主持人兼任节目制作人,并在频道总监的领导下,行使管理者和制作人的职权。由于拥有一定的人权和财权,可以自愿选择合作伙伴,并自己解决节目制作经费的使用和筹集问题。通过责、权、利的统一来体现对重点节目的重点投入和全面负责。

有的电台规定,节目制作人的基本条件是:政治素质好,有几年(一般为3—5年以上)以上的新闻与节目从业经验,有一定的节目策划能力的在编职工。采用在规定播出时段、规定节目内容、规定节目组人数、规定上缴基数的前提下,公开竞标、竞争上岗的办法,通过报名、答辩、审核等程序,选定节目制作人。

案例 11

某电台实施内部制作人制的有关规定

1. 总则

(1)制作人制是介于台内编辑、主持人制作节目模式和社会制作公司制作节目模式之间的一种制作节目的模式。

(2)制作人制用于广播电台的重点节目,且一人难以完成的节目。

(3)制作人制是一种责、权、利相统一,制作人直接向台里全权负责某一节目的方法。

(4)制作人受节目监制的业务领导。

2. 制作人的产生方法

(1)竞争上岗:由竞标人写出节目创意、制作小样、预期目标、节目预算、聘用人员。经群众评议,台务会决定(考虑到主持人的要求与台里的要求有差别,所以在选举中,个人投票占50%,台务

会占 50%)。

(2)带有赞助及制作费的个人可持节目创意整体方案、节目预期目标、制作小样提出担任制作人的申请,由台务会决定。

3. 制作人的职责

(1)宣传策划:制定节目的宗旨、节目发展的目标。制定节目实施细则、方法及年度工作计划。策划组织关于本节目在本台、本市、国内、国外的重大宣传。建立国内、国外的联系网络,寻求合作伙伴及扩大影响。负责本节目的网上宣传。

(2)业务领导:对节目的收听率和质量承担全部责任。通过对组员的业务指导,把握节目方针,坚持节目个性和特色。建立内部规章制度和考核标准,并负责监督和落实。负责人员的聘用及解聘。根据工作量提出聘用人员的报酬并按月计算报财务。接受节目监制的业务领导。

(3)严格把关:严格把好节目的内容关、技术关。保证节目准时播出,不遗漏、不错播、不超时。对节目的政治内容、艺术水准,制作水平承担全部责任。

(4)调整创新:不断提出本节目在内容和形式上的创新并实施。每季度向台里书面汇报节目的状况、发展趋势、创新方案。每半年向全台汇报并接受群众评议。

4. 制作人的任期

制作人任期为一年。对于出现严重事故、节目严重下滑,违反台内重要规定,给台里的社会效益或经济效益带来严重损失的制作人,可随时解聘。制作人可以连任。

实行节目制作人制的好处有以下四点。

一是,有利于建立频道品牌。实行节目制作人制的节目,主持人关注节目质量的程度明显提高。他们在实践中认识到,节目是根本,必须要通过办好节目来吸引广告,促进创收。这样一来,就调动了主持人办好品牌节目的积极性,如果有几个品牌节目,就会

建立频道的品牌形象。

二是 ,有利于培养队伍。节目制作人制告诉我们 ,要成为节目制作人 ,首先要有较强的采编播能力 ,还要有一定的社会活动能力和一定的管理能力。节目制作人制 ,使主持人更加关注自身素质的提高 ,这对于目前还不是节目制作人的主持人是一个有力的推动。

三是 ,有利于促进经济效益的增长。节目制作人由于节目的创收与节目直接挂钩 ,节目内的创收自然会有一定的增长 ,同时也带来了节目外的广告增长。另一方面 ,制作人节目发生的费用都要由制作人承担 ,促使他们精打细算 ,压缩不必要的开支。这样 ,就促进了经济效益的增长。

四是 ,有利于形成竞争、创新的氛围。节目制作人制为有志者、有能力的人提供了发挥聪明才智的舞台。客观上 ,形成了一种迎接挑战 ,抢抓机遇的氛围。

部分节目制作的社会化是广播发展的一种趋势。随着制作人制的发育 ,可以成立广播节目制作公司 ,实现板块节目生产制作的社会化 ,实现制播分离。但也有些同志认为 ,节目制作人制对主干栏目的主持人有利 ,对大多数主持人不利。因此 ,节目制作人制要视具体情况而定 ,不可跟风。

案例 12

某电台“×××工作室”工作责任书

为提高广播节目的社会效益和经济效益 ,探索广播节目市场运作方式 ,经研究同意 ,对本频道《××》节目 2003 年继续推行节目制作人负责制 ,以“××工作室”名义开展工作 ,据此 ,频道节目部、广告部(以下称甲方) ,与××同志(以下称乙方)就《××》节目签定以下工作责任书 :

一、每周一至周日 13 05 至 14 00(周二除外 ,周日为 12 00—

14 00)播出的《××》节目由乙方负责制作,责任期为二〇〇三年一月一日至二〇〇三年十二月三十一日。

二、责任期内,乙方要承担以下责任:

1. 保证节目的正确舆论导向,不出政治性、导向性错误,精心制作,提高收听率。

2. 节目业务上受节目部指导、协调,遇有节庆活动、频道重大活动,节目应服从统一调配。广告业务上受广告部指导、协调,广告创收按照规定41%上缴税费和局的各项基金。广告价格、排播及经费收支,遵守局有关制度和频道广告部操作规定。

3. 承担所有节目制作人员岗位工资(或稿费等),承担节目制作、餐饮招待、交通、差旅、活动等节目成本费用。

4. 须准时播出甲方统一安排广告(包括周日《×××××》节目的广告)。如有漏播,按该广告价格两倍计罚。

5. 乙方须按时参加频道全台性活动,出席频道大会。

6. ××同志因故外出,三天以上七天以内须报节目部备案,七天以上须报频道批准。

三、责任期内,乙方享有以下权利:

1. ××同志基本工资由频道核发,并享受正式员工同等的福利,但半年、全年奖金由乙方自行承担。

2. 《××》节目创收成本中的1%由广告部掌握,用于广告编排、管理。广告制作成本由乙方支付,创收的58%由乙方按照财务制度调配开支。

3. 各种对口的业务交流学习和评奖活动由甲方统一安排参加;由频道指派的出差活动,差旅费由频道开支。

4. 有权使用频道拥有的节目资料和设备。

5. 在《××》节目中有三分钟的广告时间。

四、责任期内,甲方主要承担以下责任:

1. 帮助协调有关部门工作以保证节目正常播出。

2. 核定“××工作室”一名正式编制人员,其可享受本频道正式职工同等的工资、福利(半年、全年资金由乙方自行承担);一名返聘人员,其享受本频道返聘职工同等福利。工作室其他聘用人员、嘉宾等费用甲方不再承担。

3. 为乙方提供频道拥有的节目资料 and 制作设备。

4. 指派乙方出差将承担其差旅费。

五、责任期内,甲方享有以下权利:

1. 对节目的导向和质量提出意见和要求并检查督促乙方遵守局有关财务、广告规定,对乙方违反组织纪律或财务、广告制度的行为有处理权。

2. 甲方有权在《××》节目中安排三分钟的广告。

3. 遇有节庆活动或频道重大的活动,对《××》节目有调配权。

六、其他约定:

1. 乙方不得出让或变相出让节目举办权,乙方享有节目的联办权和特约播出权。但不得开办医疗类的咨询、信息栏目。

2. 乙方如需到直播室外搞现场直播或以××工作室、《××》节目名义举办一定规模的活动时,须提前15天向甲方提交文案,甲方应协调有关部门予以配合。节目中具有广告宣传作用的内容和形式,经济上必须按有偿广告形式进行操作(除频道认定的公益活动外)。

3. 甲方是频道创收主渠道,乙方不得冲击其稳定的客户和已在本频道做广告或已签署意向、合同书的客户。

4. 广告费拖欠一季度以上,累计达到2万元,广告部有权发出催款通知,直至中止本协议。

七、甲方或乙方如需中止或变更《责任书》所列责任和权利的,均需提前一个月通知对方,双方协商处理。《责任书》中止或变更前的双方责任、权利仍按本《责任书》执行。

八、未尽事宜,由甲、乙双方协商解决,并签署书面文件。

九、本责任书一式三份,甲乙双方各执一份,频道备案一份。

十、本责任书自签定之日起生效。

甲方:某电台

乙方:××工作室

节目部代表:

代表:

广告部代表:

三、节目选择的步骤

同一个电台的不同专业频道,广告创收的差别可能达到5—10倍,市场价值差别很大。面对经济效益的诱惑,大家会争着办有经济效益的节目,这样一来,势必造成节目的撞车、雷同。专业频道不专,特色不明显,甚至出现小而全的现象,构成了频道专业化的矛盾。对于办有数套节目的电台来说,有必要制定游戏规则,进行政策的调整,使各专业频道围绕目标听众群与节目市场来规划广播节目的专业定位,强化个性。主要步骤有:

(一)分层次召开座谈会

讨论哪些是这个频道应该重点办好的栏目,哪些是这个频道不许开办的栏目。参加会议的对象可以有节目、广告部门的管理层和从事采编播、广告工作的骨干人员。

要从频道专业化的角度,研究听众群体的消费群体和需求规模是否足以支撑一个独立的频道,并以此来确定频道的定位。这种定位包括。

1. 以什么样的栏目作为频道的主体框架?

2. 目标听众的定位是哪些?可以年龄、性别、收入水平、职业等在不同的时段,设计不同的目标听众的定位。这样的定位方式,可以从收听率调查得到验证。

3. 频道追求的文化理念和节目内涵是什么?也就是以什么样的文化特色来影响听众。有些专业频道很难从节目内容为频道

定位,只能从整个频道的风格来定位。比如,都市化频道、乡村频道等等。

(二)台编委会讨论决定

比如,北京台规定,除音乐台外,其他所有的台都不能办流行音乐排行榜栏目,别的台的音乐节目不能做专题性音乐节目等。

(三)频道提出节目设置的框架及节目表

这里要注意的是,节目表要相对稳定,不要随意变更。让听众记住他们喜欢收听的节目的播出时间,这有助于培养稳定的听众群。

(四)台编委会审定节目设置的框架及节目表

除了由总台制定游戏规则,限制一些节目的设置外,还要从政策上对频道的专业化进行推动和保护。具体办法有:管理上的统分结合,管理重心的下移,总台的财务管理体制、分配激励机制、广告创收机制,及节目考评管理奖励办法等配套制度的落实。

第五节 广播节目的播出

广播节目由于自办节目量大,为提高效益,一般采用采编播合一的主持人运行机制。这种运行机制,有必要实行节目质量全程管理,以杜绝或减少播出差错,全面提高节目质量,把握正确舆论导向。广播节目的播出管理包括,建立节目选题申报制度、节目播前审稿管理、节目主持人上机管理、热线电话直播节目管理等方面。

一、节目选题申报

凡事预则立,不预则废。广播节目必定是先有选题,才有播出。加强节目选题申报管理是节目质量管理的第一关。当然,不同的节目类型有不同的节目选题申报要求。

(一) 节目选题申报要点

1. 范围。尚未播出的节目提纲。
2. 时间。主持人节目提纲报审时间由部门确定。因时间关系而无法提前报审时,必须在节目播出前报审。
3. 审签。节目提纲和内容由总监或分管副总监审签。其中新闻专稿总监审签。批评性报道和涉及敏感问题的报道和把握不准的稿件按“三级审稿”规定送审。

(二) 节目选题申报的流程

1. 节目报审提纲的填写。

(1) 每档节目均要填写报审时间,提纲必须详尽、具体,写清栏目的选题、话题、内容和主题,阐述主持人对讨论问题的主导意见和本栏目要达到的目的等内容。

(2) 嘉宾一栏须填写清楚嘉宾姓名、单位、职业和嘉宾咨询解答问题的要点。

(3) 音乐节目必须填写本节目每个栏目播放的音乐、歌曲、文艺作品的具体名称。每组音乐节目或一个栏目的内容,必须有主题。

(4) 娱乐类节目要将本次节目的所有内容填入送审表,表内填写不下,可附页。

(5) 台外直播节目选题及策划方案须提前半个月报台总编室批准后实施。

2. 严格按报审时间送审,审稿人必须在稿件上签字和签署审核意见。

3. 值班编辑、节目主持人,必须按终审后的稿件修改存稿。

4. 编辑、播音员、主持人必须按修改稿编排节目和播出。各类节目提纲按规定审定后,主持人必须严格按提纲主持节目,因特殊原因临时变更节目内容的,须报部门主管领导签字批准。

5. 各类节目要按统一的节目提纲报审表,节目提纲报审表要

规范打印。报审的节目提纲,作为部门节目业务档案留存,存档时间一般不少于一年,以备查询、统计、总结和考评参考。

二、节目播前审稿

加强播前审稿管理是播出把关的重要内容。为了强化责任,播前审稿管理应该与职工的绩效考核挂钩。为坚持正确舆论导向,切实保障安全播出,保证节目质量,有必要制订各类节目的审稿制度。

(一)新闻节目的审稿制度

1. 记者、编辑采发的消息、快讯及追踪报道均由新闻部主任或副主任审稿并签发;

2. 新闻部早班临时突击采访的新闻、撰写的评论由当班新闻部主任或副主任以及频道(当班)领导审稿签发;

3. 除新华社、人民日报、中国国际电台、中央电台、中央电视台外,凡摘用其他传媒稿件,均须经频道(当班)领导审定后方可播出;

4. 重大突发事件采访、报道,须得到主编或总监批准;《早新闻》由频道和台领导担任监制,轮流当班把关。

5. 正点、午间及晚间新闻由分管新闻的副主编、新闻部正副主任轮流值班监制。

(二)其他节目的审稿制度

1. 管理职责。各栏目实行监制监督下的节目主持人负责制。部主任负责把握节目的政治性、政策性、导向性;节目部门负责人(或节目监制)负责节目的审稿(包括电脑审稿)、审听及节目播出后的追踪、剖析。

2. 审稿时间。节目部一般提前一天,对各档节目审稿、审听(特殊情况应事先向分管主任申请并征得同意)。主持人如未按规定时间交审稿并无正当理由,每次从当月个人绩效工资中扣发

10%—30%作为经济处罚,而由此造成的后果则由相关主持人完全承担。一个月里累计出现三次此种情况,则该主持人当月只发基本生活费,分管主任也相应扣发月考核奖金的10%或相应的职务津贴。

3. 审稿内容。(1)所选文字资料、节目素材、串联词等,须经节目主持人和监制审定。(2)重点栏目的选题及策划内容由节目主持人及监制报部主任审定;政策性强的、敏感的、把握不准的问题须请示频道领导。(3)突发性事件须临时在节目中插播的,经部门领导或频道领导审定安排播出。(4)频道重大宣传活动的选题,由台编委会讨论决定,有关宣传文稿及串联词等由执行部门提交总监、主编审阅、定稿,直播提纲、有关文字资料及串联词由总监、主编审定。(5)与境外媒介或外省市媒介合作的节目,其立项须经频道领导研究决定。实施中,录播节目及台内直播节目由部主任终审,台外直播节目由频道领导终审。

审稿和节目提纲报审是确保舆论导向和节目质量考核的重要措施,必须认真执行。凡未按规定送审稿件和报审节目提纲,每次从违反规定者当月个人绩效工资中扣发10%—30%作为经济处罚。未执行“三级审稿”规定造成不良后果者,按总台有关规定处理。

案例 13

某电台节目监制管理规定

一、政治差错

1. 一般性政治差错:宣传口径把握不当、提法不准确,念错关键性词句,造成不良影响,对监制进行50元罚款。

2. 严重政治差错及重大政治差错参照总台的《关于加强宣传管理避免播出差错的奖惩办法》执行。

3. 按上级的临时宣传精神、规定执行,并对外造成政治影响,

对监制进行 50 元罚款。

二、制作事故

1. 由于监制把关不严,对外造成除空播以外的播出质量事故,经技术人员认定后,扣发该期节目的监制小时工资。

2. 由于监制把关不严,对外造成空播事故,经技术人员认定后,扣罚该期节目的监制小时工资及季度工作奖。

3. 监制未按时签发、安排节目而影响播出,按漏播节目处理,扣罚监制该期节目的监制小时工资及季度工作奖。

三、广告播出事故

1. 监制未审出应在节目中播出的各种形式的广告,扣罚该广告价格的 50%。

2. 监制未审出在节目中私自插播的广告、具有广告性质的语言、信息等,按该时段的广告价格的双倍罚款。

四、播出调度

1. 每天 15 时以前核准次日全部待播节目,如有遗漏,节目调度记录在案之后,立即请监制查明责任,并与监制商定补救措施扣罚该期节目的监制小时工资。

2. 如前一天 15 时以前没有查出未装盒节目,但对外未造成空播事故,扣罚节目调度 50 元,扣罚该期节目的监制小时工资。

3. 如前一天 15 时以前没有查出未装盒节目,对外造成事故,扣罚节目调度 100 元及季度安全奖,扣罚该期节目的监制小时工资。

三、节目主持人上机

加强上机管理是实现安全播出,提高播出质量的重要一环。为了强化责任,节目主持人上机管理应该与职工的绩效考核挂钩。考虑到各台的绩效工资数额不同,根据其他台的经验,按当月个人绩效工资的百分比示例如下:

(一)管理责任

部门负责人因工作失误造成差错,未落实节目衔接但未造成节目停播,时间在10分钟以内(含10分钟)扣发当月个人绩效工资工资的20%;10分钟到20分钟(不含10分钟)扣发当月个人绩效工资工资的50%;20分钟以上(不含20分钟)扣发当月个人绩效工资工资的60%。

(二)提前到岗

直播主持人必须提前30分钟做好节目播出前所有的准备工作,提前5分钟进直播室。主持人在节目开播前未按规定时间在直播室上岗并未办理交接登记手续,每次扣发当月个人绩效工资工资的3%。

(三)准时播出

节目开播后未在岗,因上档节目主持人坚守岗位未造成停播事故者初次视为误岗。主持人5分钟内(含5分钟)未在岗,扣发当月个人绩效工资工资的20%;5分钟(不含5分钟)到10分钟未在岗,扣发当月个人绩效工资工资的30%;10分钟(不含10分钟)以上未在岗,扣发当月个人绩效工资工资的50%;因未按时到岗造成停播重大事故者,扣发当月个人绩效工资,报总台按有关规定处理。

一个主持人一年内第一次节目开天窗,扣发当月个人绩效工资工资的60%。一年内第二次开天窗,当月只发基本生活费。一年内第三次开天窗,该主持人下岗停播。

(四)规范操作

主持人严格按照各节目的操作流程做节目(包括节目中播出的小制作、交通快讯、记者现场报道、天气预告、寻人寻物启事、协查通告等)。

1. 节目主持人负责把握节目播出时的语言发挥以及不偏离审稿主题的自由发挥。节目播出过程中操作出现明显失误者,一次性扣发当月个人绩效工资工资的10%。

2. 主持人未经批准私自与他人调换节目,或未经批准私自安排他人顶替节目,或未经批准私自安排他人录放节目,第一次违规者扣发当月个人绩效工资工资的 50%。第二次违规者扣罚当月个人绩效工资,第三次违规除扣罚当月绩效工资外,报总台按有关规定处理。

3. 主持人直播前如有特殊情况,需临时上电脑播出,须提前 24 小时向分管部主任提出申请,得到同意之后上电脑操作,经审听确认播出。录播的节目,录播者应在电脑相应栏目中,打出播放日期、节目标题,并与相关节目审稿主任妥善交接,若播出时出差错,由录播者负全责,并视情节轻重处罚。主持人私自重播、录播节目中的成品带,扣发当月个人绩效工资工资的 20%。

(五)坚守岗位

1. 主持人在直播室播出节目时,因特殊情况需要离开直播室,3 分钟应与总控值班人员联系,杜绝事故发生。主持人无故擅自离直播室 2 分钟以上 5 分钟以内(含 5 分钟),扣发当月个人绩效工资工资的 50%。擅离直播室 5 分钟以上(不含 5 分钟)10 分钟以内,扣发当月个人绩效工资,部门内部通报并作停岗处理。擅离直播室 10 分钟以上(不含 10 分钟),扣罚当月绩效工资,报总台按有关规定处理。

2. 上档节目主持人在下档节目主持人未到岗之前离开直播室,没有造成停播事故者,扣发当月个人绩效工资工资的 20%。造成停播重大事故者,报总台按有关规定处理。未落实节目安排,上档主持人又离开直播室造成节目停播事故者,2 分钟以内(含 2 分钟)扣发当月个人绩效工资,2 分钟以上 3 分钟以内(不含 2 分钟)扣罚当月个人绩效工资,部门内部通报。3 分钟以上(不含 3 分钟),除扣发当月个人绩效工资外,报总台按有关规定处理。主持人因下档节目主持人未到岗而坚守岗位,杜绝空播、停播事故者,每次奖励当月个人绩效工资工资的 20%。

3. 节目必须准时播出,按时结束,并和下一档节目主持人在话筒前做好交接工作。如果接班主持人迟到,交班主持人须无条件保证节目播出,并有责任及时向部主任反映。各当班主持人在节目中如遇突发事件,应及时采取应变措施,并及时向部门领导报告,保证节目正常安全播出。

导播人员因工作失误造成差错,一般参照上述规定执行。

四、热线电话直播节目

热线电话直播节目是参与型的开放性节目,存在较多的不可知因素,对于安全播出具有潜在的“威胁”。为确保安全播出,需要根据有关文件精神,提出一些实施意见。

1. 热线电话直播节目的主持人必须具备较高的政策水平、较高的思想觉悟和较强的业务能力,熟练掌握有关操作技能。

2. 主持该节目的人员必须是本台在职职工,客座主持人不得主持热线电话节目。

3. 热线电话直播节目选择的话题要坚持团结、稳定、鼓劲和以正面宣传为主的方针,要倡导正确的理想、信念、世界观和价值观。对敏感或容易造成误导的话题,要审慎把握或回避;对社会热点的话题,要掌握分寸、正面引导;对批评揭露的话题,要有利于安定团结,有利于维护党、政府的威信和群众的利益,有利于解决实际问题。

4. 开设热线电话直播节目不能流于形式,重在质量。

5. 所有的热线电话直播节目必须使用延时装置,对延时器、“储存电话”等技术保障措施,要定期检查,确保正常运作。延时装置的延时时限必须在6秒以上。

6. 境外人员原则上不参与热线电话直播节目。

7. 热线电话直播节目的审查把关要严格、认真。对节目的选题,必须严格执行本台的“三级审稿”规定。节目播出时,主持人必

须先开延时器,后开话筒;总监或监制必须认真监听。

8. 热线节目,各节目部总监为领导责任人,分管副总监为第二责任人,主持人、导播为第一责任人。

9. 有关热线节目的操作要求,由总编室负责定期检查,发现情况及时通报。

10. 热线电话直播节目出现政治性事故或重大事故,必须第一时间报告分管领导或台长。

案例 14

某电台邀请节目嘉宾的管理

为保证舆论导向正确,提高节目引导水平,需要对根据节目内容需要邀请参与本台各类节目的嘉宾作一些规定:

1. 邀请节目嘉宾,须报部门总监审定同意。凡邀请的嘉宾属社会知名人士或是局以上领导的,须报分管台领导审定;嘉宾具有一定社会知名度且有争议的,报分管台领导或台长审定。节目主持人和部门总监事前应对嘉宾的基本情况详细了解。

2. 原则上不邀请国外人士、港澳台人士和海外中国籍人士担任节目嘉宾,如确因节目需要特邀上述人士担任节目嘉宾,须经台长同意,并按规定报批。各类节目采用上述人士的采访录音,按“三级审稿”制度报审。

3. 原则上不邀请本台人员担任节目或栏目的固定嘉宾。本台人员因节目设置需要作某栏目或节目嘉宾时,须报分管台领导同意。

4. 邀请本台人员作为节目或栏目的临时嘉宾,须经总监和人员所在管理部门的领导签字同意。

第六节 广播节目质量评价

有人说,从一个城市电台的广播节目可以看出这个城市的文化品位。广播节目质量既代表着一个城市的形象,也是电台的生命。失去节目质量,必将失去节目、电台的形象,必将失去听众、失去广告客户。

节目质量评价体系是一种对播出节目进行全面监督、考评的体系。节目质量评价体系,由听众调查统计系统、听众反馈系统、专家评估系统这三大系统构成。以上三个系统中,听众调查统计系统属定量层次,听众反馈系统和专家评估系统属定性层次。节目质量评价工作应遵循以定量为主、定性为辅,定量、定性相结合的原则进行。

一、听众调查统计系统

收听率是评价广播节目的一个重要标志,也是广播媒介制定战略决策的重要依据。全国各地电台对收听率普遍十分重视,有的甚至将此作为对员工考核、提升、奖惩的关键指标。

(一)请专门的调查机构进行收听率调查

由于受有限的财务、人力等条件的制约,受众调查不可能对全体受众进行全面调查,一般采用抽样法进行,即选择样本,根据所获得的样本统计数据来推断整体情况。样本通过随机抽样或配额抽样获得。抽样的规模决定了调查的准确性,抽样规模越大,结果也就越准确。大多数调查机构的抽样一般以1500—3000样本户为宜。一般来说,要请两家调查公司做,才能获得有说服力的结论。资金投入一般在5万到30万之间。听众调查统计系统主要有收听率、占有率、满意率、满意度等数据。

1. 收听率 指某地区在某时候内(一般是指15分钟或半小

时),收听某电台(或节目)的人口数占该地区能收听广播总人口数的比例(剔除没有能力和没有条件收听广播的人口数,如失聪者、幼儿及无收听工具者等)。收听率、占有率反映听众的行为,即听没听,以及听众人数在特定人群中占的比例。收听率低而占有率高的节目应当得到肯定。

△地区总人口数中的收听率计算公式:

收听率 = 收听某台(节目)的人口数 / 能收听广播的总人口数 (剔除不可能听众数) $\times 100\%$

△目标听众人口数的收听率计算公式:

收听率 = 收听某节目的人口数 / 目标人口数 $\times 100\%$

2. 占有率 指在调查范围内的一定时段里,收听某节目的人口数占收听广播节目总人口数的比例,显示某节目对听众的吸引力和听众对它的认知程度。

△占有率计算公式:

占有率 = 某时段里收听某节目的人口数 / 某时段收听广播节目的总人口数 $\times 100\%$

3. 满意率 指在某时段内收听某节目的听众对节目表示满意的人口数占收听该节目总人口数的比例。满意率也弥补收听率的不足,显示听众对节目的态度,即喜欢不喜欢,满意不满意。它影响未来听众的流向,所以满意率是保住收听率和占有率的基础。

△满意率计算公式:

满意率 = 对某节目满意的人口数 / 收听某节目的总人口数 $\times 100\%$

4. 满意度 指听众用打分(百分制或级分制)的方式表达对自己听过的节目的满意程度。分数的高低反映听众满意的程度,所以该满意度里含不满意度,最后取平均值。

广播节目的播出相对固定,所以如果每季度抽查一次,一年抽查4次,就能从一年的收听率、占有率、满意率、满意度的曲线走向

上,详细、准确地了解听众的收听行为,听众对节目的态度、需求,听众流向等方面的变化情况。经济实力较强的电台,可以采用每周调查的方法,这对于及时掌握听众的反应很有好处,如新加坡的新传媒电台。视经费情况,也可以一两年调查一次。这种调查重在宏观,主要了解这一两年中本台听众队伍的总体变化状态,了解整个媒介竞争发展变化的总体态势,它对广播发展战略决定至关重要。

由于广播无线覆盖的原因,收听率调查目前还不可能采用仪器测量的办法,一般通过问卷调查的办法。在这种情况下,收听率调查的精确度值得怀疑。有这么一个例子可以说明问题,在同一区域覆盖的两个电台同时进行收听率调查,其统计结果是,都是收听率调查的委托方的收听率高于另一家电台。产生的原因是,一方面听众很难把调查表放在身边随时记录,主要是靠回忆来填写表格;另一方面,听众与收听率调查机构一般会考虑到对委托电台的感情因素,容易偏好委托调查的电台。当然,收听率调查由于采用统计分析的方法,还是有一定的科学性的,能够从整体上反映收听率的基本情况。最好的办法是,有专为广播设置的第三方数据、第三方的监播报告。

某电台的节目剖析及末位淘汰制度,是一种以收听率调查为依据,根据节目的市场需求来选择、淘汰节目的方式。虽然显得有些残酷,但毕竟是节目跟着市场走的一种方式。

案例 15

某电台的节目剖析及末位淘汰制度

1. 部门每月对本部门节目进行剖析讨论,相关主持人必须根据剖析讨论的结果迅速认真地落实到自己的节目中,部门对此将随时进行抽查。抽查结果作为年度考核依据之一。

2. 节目部全部节目实行末位淘汰制。若某档节目连续 3 个

月收听率排名在第四档,则该节目和相关主持人被同时淘汰。(若该主持人同时身兼2档以上节目,而其他节目收听率在四档以上,则其他节目照做),部门给这位主持人3个月待岗时间,在3个月之内必须拿出新节目样带,竞争上岗。如3个月之内因为拿出来的新节目仍达不到重新上岗的要求,部门将把该主持人交由频道作待岗处理。

(二)电台自己进行的问卷调查

考虑到电台的经济承受能力,许多电台自己进行收听率调查。这种方法如果操作规范,也会有一定的科学性。

在收听率调查的实施中,首先要确定获取目标,即传播者在什么方向上获取受众需求信息。主要可分地域目标、人员目标和内容目标。地域目标主要指:全国、地区、城市、农村等;人员目标主要指:工人、农民、干部、教师、学生、战士等;内容目标主要指:共同性的层次性收听需求。实施过程中,以上目标是结合在一起的。

比如,南京经济广播电台为了使它们开办的两套节目各有特色,以满足听众的多样化需求,在1995年进行了数千人次的问卷调查,然后找到了频道的准确定位。中波频道面向成年听众,提供新闻、社会经济信息和服务;调频节目面向青年听众,提供新闻、文化娱乐服务。由于定位准确,节目开办后得到了不同层次听众的欢迎。

比如,广东深圳的宝安电台,采用请义工(青年志愿者)来做收听率调查的办法,不仅投入少,效果也比较好。

二、专家评估系统

为了宏观把握节目走向,考核节目水准,实施激励机制,调动全体采编播人员的工作积极性,培养出一支政治强、业务精、作风正、纪律严的新闻宣传队伍,从而提高节目质量,有必要建立专家评估系统。专家评估系统与收听率调查不同的是,可以经常性地

监督日常播出的质量。通过考评对节目质量起到评价、监督、督导作用,可以加强节目人员的责任心、进取心。稍具规模的电台对专家评估系统都相当重视,并把节目质量考评结果与节目主持人的待遇挂钩。

(一)专家参与节目评估的作用

专家参与节目评估的作用在于:一是对一些目标受众群偏小、收听率低而宣传意义重要的节目的扶持;二是对节目作全面的(从创意、策划到采访、写作、编辑、播出等各个环节)、深刻的(系统的理论分析和精辟的专业见解)评估;三是对听众调查统计系统和听众反馈系统得出的结果进行分析研究,对听众调查中获得的各种数据进行论证。

山西电台在2000年建立了“广播节目质量管理体系”。其主要作用有:一、促进了节目质量的提高;二、推动了队伍素质的提高;三、保障了创收能力和综合实力。

(二)建立专家评估的组织

成立“节目质量管理委员会”,这个机构是全台节目评估的工作机构、研究机构和为台决策部门服务的机构。

1. 这一机构的任务包括:

(1)为科学开展节目评估做基础研究工作,制定目标评价指标,设计节目评估程序。

(2)负责节目评估体系的具体实施,包括听评资料、节目的收集、录制(可以采用音频工作站的慢录系统);评议结果的通报和奖惩兑现。

(3)撰写调研报告(量化结果的定性表述)并展开节目评估业务的研究。对听评中反映出的突出问题,负责督促检查、整改落实。

2. 听评队伍的组成。有两种方式:

(1)听评小组成员由台领导、台编委和具有高级专业职称(以

及低职高聘)的业务骨干组成。

(2)听评小组成员由(公开招聘的)具有中级以上职称的采编播人员、台内专家、社会上的专家、广告业者、广告客户和主管宣传的台领导组成。

听评小组成员不宜长期固定不变。

(三)节目听评的内容

节目的运行质量如何,反映了主持人的艺术魅力。节目听评的内容有以下几点。

1. 导向、创意。广播作为党和人民的喉舌,必须坚持正确的舆论导向,要符合团结、稳定、鼓劲,正面宣传为主的方针。我国正处于社会转型期,思想道德教育比较薄弱,意识形态呈现多元化,而广播又担负着以“正确的舆论引导人”的光荣使命,节目导向管理很重要。创意包括,节目的设立是否符合专业台的办台方针、是否符合目标听众的收听需要,内容是否符合节目的既定方针,节目长度,及语言量和音乐量比例是否适度,环节设置的手法有无创新。

2. 语言表达。我们要求新闻节目的播音要强调节奏的快慢结合,音乐节目中主持人的穿插要少而精,点到为止,其他节目的播音主持,要把握好节奏。同时,除新闻播音外,其他节目应该讲究“近些、近些、再近些”、“软些、软些、再软些”,以贴近听众,背景音响要与节目的风格相符。

语言的规范化很重要。首先是听清楚,接下来是听明白,再后来是吸引人听进去,最后是让他有所感悟,还要有感受(嗅觉、触觉、味觉、视觉、听觉)的心理示向。广播的语感问题主要体现在轻重格式和停连上。现在流行的很多腔调,如港台腔,会抑制主持人的表达。

3. 制作质量。节目制作质量要符合广播技术指标的规定,主持人必须掌握调音台的使用方法,使节目保持无缝连接。有些主

持人由于不知道听众的感受,喜欢按照自己的喜好,可能出现电平过载的现象,影响了主持人语言的效果。广播节目主持人,还要学会多轨编辑、利用丰富的音源种类,以增强节目的可听性。

4. 情绪状态。运行状态要完整、准确、流畅。

(四)听评具体方法

对所有节目进行抽测考评,听评节目由台总编室随机摘录,听评小组成员轮流担任评委。如果采用音频工作站的慢录系统,可以使常态节目保存半个月以上,在其中进行随机抽查选听,对主持人的日常播出也是一种督促。

1. 听评的时间。听评活动可以视具体情况,每两周,或每月,或逢单月,或每季度举行一次。

2. 听评节目的分类。听评节目分新闻、社教、综艺、服务四类。

3. 每次听评节目的数量。一般应该每次听评一套节目,对于过长的节目,可以采取首、中、尾选听的办法。这种方法可以做到点面结合,有一定的合理性,同时能够保证每套节目1天内听评完毕。

4. 听评后,每个评委要从导向、创意内容、语言表达、制作质量、(播音员、主持人)情绪状态等方面对节目提出书面意见和建议,并按“优、良、中、差”对应计分。最后,按每套节目,“优秀”2—3个栏目,“良”2—3个栏目,“差”不高于2个栏目,实施奖罚。

(五)节目评价结果的使用

应该设立节目质量奖励经费,将考评结果与奖罚挂钩,对各套广播每月质量排名前三位或前五位的优秀节目给予鼓励。

1. 总编室在听评后根据评委的意见和建议,决定节目质量等级,写出综合评析报告。一周内发到各部。

2. 奖金额度。根据节目质量的等级分别实行奖罚。奖罚由总编室发通知,由办公室具体执行。有的电台是这样的:“优”奖励

800 元,“良”奖励 400 元,“中”不予奖励,“差”扣罚 400 元,并责成该节目组写出书面整改措施。连续 3 次一等奖加奖 3000 元,连续 3 次较差的(或复评不合格的),撤销节目,主持人下岗 3 个月,发基本工资的 60%。

3. 优秀节目讲评。请部分优秀作者、编委会成员发言。

4. 节目评价结果作为频道、新闻部和考核对象年度考核评依据。

节目评价的目的在于使我们的节目管理从以前的数量管理,向质和量的综合管理过渡。评价的方法应追求简便易操作,不搞繁琐哲学。当然,节目评价体系要有一个探索的过程。在探索过程中,不必求全,要允许有一个从不完善到相对完善的过程。

三、听众反馈系统

听众反馈系统,由听众来信反馈、听众来访反馈、听众座谈会反馈、听众上网反馈等构成。这些热心听众、忠实听众向我们传达民众的情绪和反响,是我们调整节目、改进节目的重要依据,同时也是评估节目的重要参数之一。有组织的听众反馈有两种方式。

(一)台外听评反馈系统

建立听众监听反馈系统,可以强化播音主持人、编辑记者的工作责任心,提高节目制作质量,使节目播出的差错率降到最低限度。这是一条依靠广大听众,办好广播节目的有效途径,应当长期坚持下去。具体做法是:

1. 在听众中聘用一批有较高政治文化素质,工作责任心强,有分析问题、节目鉴赏能力的人担任监听员。人选要有广泛的代表性,代表不同年龄、不同层次的受众群。

2. 监听员对所有节目播出实行全天候监听,将对各时段节目的播出收听效果及出现的政治、技术差错记录下来,通过定期的监听报告将情况反馈给总编室。监听员还可以定期或不定期地对一

段时间内的宣传内容、整体节目构成和具体栏目的风格等进行评论,总结成功经验,分析不足之处,提出改进意见。

3. 总编室将反馈报告汇总后,在台内公布,要求各节目部对照反馈表,分析差错原因,提出改正措施。

(二)台内听评反馈系统

浙江省台州电台,在电台内部组织全体员工每月提2条意见的活动,挑节目播出中的问题,此项活动已经坚持了5年,对于提高节目整体水平有比较大的帮助。

案例 16

电台商品互换节目红遍美国乡村^①

不久前的一个早晨,刚过9点,当地的听众就开始给洛里·梅森女士(Lori Mason)的电台节目打电话了。

一位来电者想以500美元的价格将一台坐式剪草机出手,另一位则打算以100美元的价格卖掉他的抽水泵。还有四位听众要卖掉他们的洗衣机,其中一台开价仅10美元,但“有点漏水”。其他的来电者有人想买八捆烟草,有人想买新鲜的小茴香,还有人想要一座大狗窝。

当一位年轻的女士打进电话想卖掉她那辆1979年产的通用卡车时,54岁的梅森女士不仅听出了她的声音,还鼓励她放松一些。

“噢,抱歉。”这位名叫杰米赛·弗特(Jamie Seyfert)的来电者说。23岁的她从事日托服务工作。“我们愿意交换任何有趣的东西,枪支、水上摩托都可以。”

您所收听的是“Tradio”节目,这是广播电台数十年前就推出的一种旧货交换节目。时至今日,类似的节目还是美国许多小镇

^① 选自2002年9月18日《华尔街日报》中文网络版。

广播电台的固定节目。互联网的出现非但没有使 Tradio 没落,许多节目反而颇受欢迎。在一些电台里,它们甚至是最赚钱的节目,当地广告商往往要支付更高的价格,才能在 Tradio 节目时段插播广告。这种形式的节目可望在更大的范围内推广。今年4月,明尼阿波利斯的 WCCO 广播电台推出了“WCCO 大型现场旧货出售”节目后,该时段的收听率立即猛升 29%。

WCCO 的主持人会向来电者提出各种问题,引出他们要出售的移动酒吧或旧轮椅背后的故事。WCCO 的副总裁兼总经理布赖恩·惠特莫尔(Brian Whittemore)表示,据他所知,WCCO 的 Tradio 节目在规模较大的市场里属于绝无仅有。但他补充说:“我可以担保,如果我们的节目受欢迎,很快就会有人效仿。”

弹丸之地

格拉斯哥是蒙大拿东北部平原上一座位于铁路沿线的小镇。在这座只有三盏红绿灯的小镇上,住着 3252 个居民。当地 KLTZ 和 KLAN 两家电台每周有三个早晨联播半小时的 Tradio 节目,镇上的每一个人——从镇长到周刊编辑——都无一例外地通过该节目交易过一些东西。

镇长威尔默 F. 泽勒(Wilmer F. Zeller)说:“这里没有当铺或二手货商店,有电台就足够了。”今年 55 岁的他还兼任镇中学的夜间看门人。

这个节目是这样运作的,来电者首先介绍他们想出售的物品,一个煤气炉——“可以放在车库里,或是打猎时住的小木屋或者任何你想放的地方”;一大套“颜色各异的 Fiestaware 餐具”;几只“非常友善的小山羊”,等等等等,诸如此类。然后留下电话号码。有兴趣的人会给卖主打电话,面对面地洽谈这笔交易。

与互联网对接

在当前以 eBay 为代表的网上拍卖时代,Tradio 模式听起来也许有些过时,但它们通过吸收流行拍卖网站的一些元素,进一步强

化自己的功能。一些 Tradio 节目合理利用互联网资源,允许听众通过电子邮件提交待售物品名单,并在其网站上张贴待售物品的有关信息。

得克萨斯州塞金 KWED 电台的总经理哈尔·威德斯坦(Hal Widstem)说:“互联网的诞生进一步扩大了 Tradio 节目的交易量。”塞金拥有 22011 人口。“人们把他们想出售的物品的照片通过电子邮件发给我们,但这有点浪费时间。”因为听众看不到这些照片。

Tradio 模式最初是在 20 世纪 50 年代初占领市场的,当时强大的全国性无线网络正在减少节目安排。为了填补这一空白,小城镇的电台开始播报讣告、生日和周年庆典。许多业内人士相信,是塞金一家工具店的店主最先创办了 Tradio 节目。他购买了广播时段,并播出顾客在他店里公告牌上登记的待售物品名单。

在没有日报出版的小城镇里,Tradio 节目成为传播信息和谈资的主要渠道。当一位来电者表示想把自己价值 100 美元的抽水泵卖掉时,梅森女士惊叫道:“这么说,你在使用新的水管线路了!”然后她就开始询问来电者这一变化对他的供水系统产生了什么影响。

“没有秘密可言”

当梅森女士察觉到有的女性听众替别人打电话时,她常常忍不住责备她们。梅森说:“有时一位妻子打来电话说要卖一辆汽车,这时候电话背景里却传出丈夫的声音,在一旁指指点点,告诉妻子该说什么。我对此非常反感。我告诉她们,不要为丈夫代劳,在我的节目里无秘密可言。”

Tradio 节目的另一大吸引力在于价格,格拉斯哥周报 Glasgow Courier 分类广告的费用为 5.25 美元/英尺栏,而打电话给“Tradio”节目则是免费的。拍卖网站 eBay 要根据拍卖物品的成交价格抽取一定的服务费,而且你还需要上网设备。

某些听众已经发现,将 Tradio 与 eBay 合二为一个是一个生财之道。特里萨·亚当斯(Theresa Adams)拥有一家处理商品零售店,专门经营护理人员制服,她从参加 WESR 电台“互换商品”节目的人那里购买物品,然后再把这些物品在 eBay 网站上出售,仅一转手,每月就可净赚近 2000 美元。

这位亚当斯太太曾经从另一名“互换商店”节目听众那里以 1 美元的价格买了一个 Noritake 茶壶,然后在网上以 117 美元的价格卖出。她说:“我转卖过的东西太多了,玻璃器皿、交易卡、家具、旧珠宝、灯具,什么都有。自打 eBay 创办以来,我就一直在这么做。”对遍布美国乡村的小型家庭电台主来说,Tradio 节目可以成为名副其实的摇钱树。在格拉斯哥,该节目的五大赞助商为 Tradio 时段插播的广告支付 38% 的加价。在埃尔克城的 KECO 电台,Tradio 节目播出的时间是电台最赚钱的时段,而利斯维尔 KJAE 电台每月 32000 美元至 35000 美元广告收入中,有 1/3—1/2 来自“火热路易斯安那互换商店”节目的付费广告。

KJAW 电台的所有者彭尼·斯科金(Penny Scoggin)说:“每当一家新企业来到我们镇,他们都会打来电话,要求在互换商店节目中为自己作宣传。”24 岁的烟草农场主艾丽西亚·西布利(Alicia Sibley)是格拉斯哥 Tradio 节目的老听众了。几周前,当她在广播里听到一位听众要卖掉他六英尺高的冰箱时,她正开着她的拖拉机。卖主由于担心在世纪之交时发生灾难,购买了这台冰箱,好储藏冷冻食品。她打电话给卖主,最后这笔交易以 200 美元成交了。西布利说:“这台冰箱真的很不错。我省下了 200 美元。”

案例 17

山西人民广播电台 2002 年节目质量考评体系

为了当好党和政府的喉舌,牢牢把握正确的舆论导向,提高舆论引导水平,确保广播节目质量稳步提高,特制定《山西人民广播

电台(五套)节目质量考评体系》,以完善新闻宣传的宏观把握和微观管理,规范广播节目的运行,提高广播从业人员的政治素质和业务素质。

一、舆论导向、重点宣传、安全优质播出考评总要素(共性要素)指标

1. 舆论导向与否必须实行一票否决,安全播出与否必须实行一票否决。

2. 舆论导向必须坚持“五个有利于”的导向标准。即:有利于推动改革开放,坚持“唱响主旋律,打好主动仗”的原则。必须建立社会主义市场经济体制,发展社会生产力;有利于加强社会主义精神文明建设和民主法制建设;有利于鼓舞和激励人们为国家富强、人民幸福和社会进步而艰苦创业,开拓创新;有利于人们分清是非,坚持真善美,抵制假恶丑;有利于国家统一,民族团结,人民心情舒畅,社会政治稳定。

3. 严格遵守国家宪法、法律、政策法规和新闻宣传纪律,做到播出的节目提法准确,宣传动机与社会效果统一。

4. 坚决杜绝有偿新闻。实行新闻采编和广告经营“两分开”,树立良好的新闻职业道德。若违反合理规定,将给予严肃处理。

5. 新闻宣传内容要真实准确,时效性强。真实准确要做到具体真实和整体真实。即:构成新闻的基本要素完全符合客观事实,能反映事物的基本趋向和主流,揭示和深化对事物本质的认识。时效性强要做到时间要素明确,而且把握时机恰当其时,不漏发重大新闻。

6. 长城经济广播要紧扣经济大潮的脉搏,捕捉经济生活中的重大新闻,着眼于为百姓经济生活服务,为全省经济建设大局服务,塑造百姓身边的经济广播特色。

7. 文艺广播要做到内容健康,坚持歌颂真善美,弘扬主旋律,寓教于乐,增强可听性、欣赏性。体现文艺为社会主义服务,为人

民服务的方针。

8. 健康之声广播和交通广播要准确体现专业广播特色,把专业服务做细、做活。

9. 各套节目全年要精心策划5次广播行动,其中包括1次跨省区的广播行动。

10. 各套节目结合节目定位特点,精心策划,全年推出五个重大典型报道。

11. 录播节目要播音清晰、准确;直播节目要语法规则,发音准确,错、别字不超过1‰,节目版头、栏目曲及广告录播节目播放差错为0,直播节目为1%。

12. 现场报道、录音报道音响效果清晰,人物语言流畅,方言过重者应加混播等手段处理。现场报道必须要有现场背景音响效果和被采访人音响效果,否则不视为现场报道。

13. 各套节目转播中央台、中央电视台节目必须完整,不得掐头去尾,不得在中间插播广告,否则视为不达标。

14. 凡出现舆论导向或安全播出事故、差错,均按台里相关规定严肃处理。

15. 播出的技术指标,不能有失真、声音忽大忽小。

16. 节目中无音频信号,一套不能超过3秒,其余四套节目不能超过5秒。

17. 各频率必须严格执行山西人民广播电台晋广字(2001)第19号文件规定,节目部门要改动节目必须经台编委会批准,节目部门不得擅自变更节目名称和时段,不得播出与节目名称不符的宣传内容,否则将视为不达标节目。

18. 节目与广告的时段和占有量严格按照山西人民广播电台晋广字(2001)第19号和晋广字(2002)第1号文件的规定执行,节目部门不得擅自超出明确界定的广告时段和占有量安排播广告,挤占节目时间,违者按不达标节目进行考评。

19. 信息类节目必须严格公用信息和商业信息的区别,商业信息不得在节目中播出电话和厂址等含有广告的内容,不得在节目中出现重复播出的现象,每条商业信息在节目中不得一天播发两次以上或连续两天以上播出,否则,将按台里有关经营创收的规定和不达标节目进行考评管理。

20. 节目内容不得擅自宣传具有广告色彩和商业性收费类的内容,否则,将按台里有关经营创收的规定和不达标节目进行处罚。

21. 新闻类节目不得播出与新闻事件发展中时间滞后的稿件,要充分突出新闻的第一时间性,增强节目的权威性,否则将按不达标节目进行考评。

22. 文艺类节目要求播出内容必须健康向上,品质高雅,代表中国先进的文化方向,必须保证每个文艺单元和要素播出的连贯性和完整性,增强节目的欣赏性和感染力。

二、节目内容的考评指标

(一)一套节目的考评指标

新闻部分:

《新闻半小时》要突出时效性、准确性、权威性、可听性,使之真正成为全台的龙头节目。1. 每组提要不得少于10条,其中必须有3条带音响的预告;2. 每组新闻不得少于30条;3. 省内新闻不得少于15条;4. 自采新闻不得少于9条;5. 每组必须有4条音响报道;6. 有明确时间要素的新闻不少于9条;7. 24小时以内的新闻不得少于4条;8. 每周要有5条言论;9. 每周要有5条监督报道;10. 重大新闻必须要有言论;11. 重大新闻事件不能出现时间差错;12. 大版头回放、栏目曲回放必须准确。

《12点快报》要突出社会新闻、独家新闻和现场报道,充分展现“说新闻”的鲜明特色,要在“贴近生活、贴近百姓、贴近实际”上下工夫。1. 12点快报必须是说新闻;2. 每组新闻不得少于20条;

3. 每组新闻提要不得少于 8 条 ;4. 每组要有 2 条音响报道(其中必须有 1 条新的录音报道) ;5. 周一—周五每天要有 2 条当天的新闻 ;6. 每天要有 1 条现场报道(有背景音响、采访对象音响) ;7. 每组节目主持人播报错别字不超过 1‰ ;8. 重大新闻事件不能出现明显时间差错。

《山西新闻联播》:要突出当日新闻、现场报道,成为当日国际、国内及全省新闻的总汇。1. 每组节目不得少于 25 条 ;2. 每组节目必须有 3 条音响报道(不能复播早新闻的音响报道) ;3. 每组节目要保证本省新闻 15 条(包括音响报道) ;4. 每组节目播音员播报错别字不超过 1‰ ;5. 周一—周五每天当日发生的新闻不少于 5 条 ;6. 重大新闻事件不能出现明显时间差错。

《舆论监督》:必须是揭露批评性报道,要坚持出于公心,事实准确,深度挖掘,以理服人,利于稳定团结的原则。

《焦点追踪》:必须抓准社会生活中的热点及难点,深度剖析,寓事与理。1. 预告必须是带音响 ;2. 节目必须是自采录音报道 ;3. 每组节目必须由 3 个单元组成,每单元用间奏或版头隔开 ;4. 每段录音(即:单个被采访对象一次连续出声音)不得超过 3 分钟。

《质量报告》:1. 预告必须是带音响 ;2. 每组节目至少有 1 条录音报道 ;3. 每组节目至少有 2 个栏目,《质量快报》为固定栏目 ;4. 每组节目每段音响不超过 3 分钟。

《新闻对话》:要结合新闻事件和社会现象展开讨论,要注重引导和疏通,善于驾驭讨论主题,不随意夸大和肯定,对热线电话要严格把关。1. 每组节目必须结合新闻事件或社会现象展开讨论 ;2. 每组节目听众参与电话不得少于 6 个(指令性邀请嘉宾节目除外)。

《关心热线》:1. 预告必须是带音响 ;2. 节目形式为直播节目,同时开通热线电话 ;3. 每组节目包含 3 个固定栏目 ;4. 自采录音报道不少于 2 条,报道以栏目曲间隔 ;5. 节目提要(成品)摘编当

日节目精要,压混衬乐。

《法庭内外》:1. 本节目分录播和直播两种形式,每周3组录播1组直播;2. 每组录播节目内容不少于3个栏目,其中,有1个以上带音响的报道;3. 直播节目要求请嘉宾并开通热线电话(热线电话不得少于2个)。

《田园直播室》:1. 每次节目要有2个以上栏目;2. 每次节目有1个以上自采录音(或邀请专家开热线);3. 自采录音在5分钟以上要至少分为两段,中间用间奏隔开。

《旅游新干线》:1. 整组节目为30分,播出形式为录播;2. 每组节目至少2个栏目以上,由主打音乐或宣传带隔离;3. 每组节目自采录音必须在1条以上。

《空中党校》:1. 每组节目至少有4个栏目;2. 每组节目必须有1条录音报道;3. 栏目之间要用大版头隔开。

《百姓纪实》:1. 预告必须是带音响;2. 整组节目必须是自采录音报道,播出形式为直播;3. 每组节目保证2个以上栏目,由栏目曲或主打音乐隔开;4. 根据需要节目开通热线或设主题交流时,可以1个栏目一气贯通,不必分栏。

《人间晚情》:1. 本节目一周5组,每组30分钟,播出形式为录播;2. 每组节目保证3个以上栏目,以音乐、栏目曲、宣传带间隔开;3. 每周要求有2组自采音响报道,超过3分钟以上的录音必须间隔开。

《体坛直通车》:1. 周一至周五,每组体育新闻12条;2. 每组节目至少2个栏目;3. 周六、周日每组新闻不少于5条;4. 每周必须邀请嘉宾1次。

文艺部分:

《乐乐呵呵听相声》:1. 这组节目设置“名段欣赏”、“笑星档案”、“相声小词典”、“听众点播”、“你说我说”等五个栏目,每天固定1个栏目;2. 每组节目相声段子必须完整;3. 主持人串联词不

得超过 5 分钟。

《小说联播》:1. 播出内容必须健康向上;2. 具有一定的演播水平;3. 节目首尾必须完整。

《大戏台》:1. 周一为外省戏,周三晋剧、晋中小戏,周四北路、上党梆子隔周播出,周五嘉宾有约,周六蒲剧、眉户、晋南小戏,周日播放本戏片段。2. 栏目设有“经曲珍藏”、“名家欣赏”、“听众来信”、“精品特辑”、“嘉宾有约”、“我唱你学”、“戏迷擂台赛”、“明日之星”。3. 每组节目不得少于 3 个栏目(周一、周五、周日除外);4. 节目串联词的总长度不得少于 5 分钟,不得超过 10 分钟。

《广播剧场》、《电视剧场》、《边走边听》:1. 这是一组播放广播剧(电视剧、幽默笑话类)的节目;2. 节目内容必须健康向上;3. 节目首尾必须完整。

《中国流行歌坛》:1. 这是一组以华语流行歌曲为主,兼歌迷热线、现场参与为一体的节目;2. 每组节目不得少于 6 首歌曲;3. 每组节目不少于 2 个栏目(周六除外);4. 周五的热线电话不得少于 4 个。

(二)文艺广播节目考评指标

《大戏台》:1. 周一为外省戏,周三晋剧、晋中小戏、周四北路、上党梆子隔周播出,周五嘉宾有约,周六蒲剧、眉户、晋南小戏、周日播放本戏。2. 栏目设有“经曲珍藏”、“名家欣赏”、“听众来信”、“精品特辑”、“嘉宾有约”、“我唱你学”、“戏迷擂台赛”、“明日之星”。3. 每组节目不得少于 3 个栏目(周一、周五、周日除外)4. 节目串联词的总长度不得少于 5 分钟,不得超过 10 分钟。

《相声天天听》:1. 每组节目每天固定 1 个栏目;2. 每组节目相声段子必须完整;3. 主持人串联词不得超过 5 分钟。

《空中书场》:1. 内容健康,导向正确;2. 制作精细,首尾必须完整。

《难忘的旋律》:1. 这是一组以播放老歌为主的节目。2. 这组

节目设置“一曲难忘”、“名家心曲”、“留金岁月”、“心声流痕”、“流行也经典”、“周末放歌”、“你点我播”等栏目。3. 每组节目固定1个栏目。4. 每组节目不得少于7首歌。5. 每周日开通听众参与热线, 热线不少于3个。

《文化娱乐点击》: 1. 这组节目设置“文化在线”、“流行劲爆”、“影视直通车”、“强档人物”、“快速点击”、“极品碟报”、“热点追踪”。2. 每组节目不少于2个栏目。3. 每组节目不少于12条信息; 4. 每月邀请嘉宾1次。

《缤纷音乐街》: 1. 每组节目不少于7首歌曲。2. 听众来信, 反馈意见, 不得少于4条。

《佳片有约》: 1. 这是一组主要播放电影录音剪辑的节目。2. 每月必须播放一部新近上映的电影片。3. 每月必须有一组电影赏析专题。

《一路好心情》: 1. 每组节目不少于3个栏目。2. 每组节目必须教学一句英语或一个单词。3. 每组节目必须有一首歌曲。4. 每组节目必须有听众参与内容。

《吉祥鸟》: 1. 必须保证6首歌曲。2. 点歌不满时, 必须保证2个栏目。

《好歌不断》: 1. 每期节目不少于5首歌曲。2. 这是一组打碟节目, 不得有串联词。

《华夏乐海》: 1. 这是一组民族音乐节目。2. 每组节目不得少于4支乐曲。

《王府音响走廊》: 1. 每组必须请嘉宾共同主持。2. 每组不得少于2个话题。

《开心三级跳》: 1. 热线必须10个以上。2. 内容必须健康文明。

《文化地带》: 1. 每组节目不少于2个栏目(周六除外)。2. 每周必须有一次参与性节目。3. 周末版必须富于新意, 必须有现场

追踪报道。

《乡韵乡情》:1. 播放的必须是山西的音乐节目;2. 介绍的必须是山西籍和在山西的文艺工作者;3. 每组节目不少于4首歌曲或乐曲。

《经典音乐厅》:1. 周一至周六每组节目不得少于2个栏目;2. 周日的“卡农二人组”必须每月邀请嘉宾1次。

《中国流行歌坛》:1. 这是一组以华语流行歌曲为主,兼歌迷热线、现场参与为一体的节目;2. 每组节目歌曲不得少于6首歌曲;3. 每组节目不少于2个栏目;4. 周五的热线电话不得少于4个。

《欢乐八方》:1. 周一至周六每组节目不少于2个栏目;2. 周日为听众参与节目,听众参与电话或点播不得少于3个。

《微笑音乐调频》:1. 必须用汉语、英语两种语言主持;2. 每组节目不得少于7首歌曲;3. 每组节目中国歌曲不超过2首。

《中国金曲排行榜》:1. 每组节目固定1个栏目;2. 每组节目不少于6首歌曲;3. 每周必须开通1次听众参与热线。

《图书超市》:1. 每组节目固定1个栏目;2. 图书资讯信息不得少于4条。

《网上冲浪》:1. 每组节目不少于2个栏目;2. 每组节目必须有1首歌曲;3. 每组节目必须有文化信息4条。

《音乐一级棒》:1. 每组节目不少于4支乐曲;2. 每支乐曲用篇花或宣传带隔开;3. 这组节目为打碟节目,不得有串联词。

《今夜不寂寞》:1. 每组节目不少于3个栏目;2. 与听众交流电话不得少于3个;3. 每组节目必须播放一支歌曲或一首乐曲。

(三)长城经济广播节目考评指标

《商务英语》:1. 必须是英语节目;2. 节目首尾必须完整;3. 周二、四、六复播一、三、五的内容;4. 周日为英语歌曲、散文等文艺节目;5. 下午复播当天上午的内容。

《绿地音乐》:1. 必须是轻松、优美的音乐和歌曲 2. 不得播放与节目名称不符的内容。

《天天早报》:1. 每组节目不得少于 3 个栏目(经济时评、生活参考、晚报浏览) 2. 每次节目信息不得少于 25 条 3. 每天的节目由男、女两位主持人主持 4. 本省信息必须在 18 条以上 5. 每周节目必须有 2 条录音报道。

《财经早八点》:1. 每组节目必须保证 4 个栏目,《财经快报》、《特别视点》、《财经事件》、《财经服务》、《财经人物》、《背景点击》; 2. 每组节目固定栏目为《财经快报》和《特别视点》 3. 每两周邀请嘉宾 1 次 4. 节目由男、女主持人共同主持。

《今日证券》(上午版):1. 每组节目不得少于 4 个栏目 2. 每周必须电话采访三名具有权威的咨询人士 3. 上午版侧重信息, 每天的信息必须是当天的, 重大信息也限定前一天。

《阳光书屋》:1. 每组节目不得少于 2 个栏目 2. 每次介绍书目不得少于 2 种 3. 每周邀请嘉宾参与节目 1 次。

《信息直通》:1. 每组节目必须保证 3 个栏目 2. 每组节目《信息服务》提供 10 条信息 3. 每组节目热线不少于 10 个。

《财富赢家》:1. 每组节目不得少于 2 个栏目 2. 每周必须有 2 次嘉宾访谈 3. 每组节目必须由男、女主持人共同主持。

《餐饮消费网》:1. 每组节目不得少于 3 个栏目 2. 每周邀请一次嘉宾 3. 每周开 1 次投诉热线, 来电、来信不得少于 2 个 4. 每组节目由男、女主持人共同主持。

《教育在线》:1. 每组节目不得少于 3 个栏目 2. 每组节目必须有“信息点对点”栏目 3. 每周开热线 2 次, 每次热线 3 个以上。

《缤纷时尚》:1. 每组节目中不得少于 3 个栏目 2. 1 周 1 次嘉宾访谈 3. 节目由男、女主持人共同主持。

《律师热线》:1. 每组节目不得少于 3 个栏目 2. 每组节目必须有 1 案例 3. 每组节目必须开通热线, 热线不少于 4 个。

《走马看天下》:1. 每组节目不得少于 3 个栏目 2. 每组节目必须提供 6 条旅游信息,本省 3 条 3. 每周必须邀请嘉宾参与节目 1 次 4. 节目由男、女主持人共同主持。

《房产报道》:1. 每组节目不得少于 3 个栏目,“楼市点击”、“购房顾问”为固定栏目 2. 每周必须邀请嘉宾参与节目 1 次 3. 每周必须开设投诉栏目 1 次,投诉来电、来信不得少于 2 个 4. 涉及提供的楼市、购房、外省房地产等商业信息,只限播出 1 次,不得一天播 2 次和连续 2 天以上播出。

《信息直通》(下午版):1. 每组节目不得少于 3 个栏目 2. 每组节目提供信息 20 条(周六、周日不少于 30 条) 3. 每周请嘉宾参与节目 1 次 4. 每组开通热线。

《今日证券》(下午版):1. 每组节目不得少于 5 个栏目 2. 下午版侧重分析,每组节目必须有分析、有述评 3. 每周邀请嘉宾开通热线,共同分析交流心得,回答问题不少于 3 个;

《晋股扫描》(周日播出):1. 每组节目不得少于 3 个栏目 2. 每次必须介绍 1 家本省上市公司。3. 每组节目要有热线时间。

《幸运 958》:1. 每组节目不得少于 2 个栏目 2. 节目必须健康文明 3. 每周必须请嘉宾参与节目 1 次。

《今夜随想》:1. 每组节目不得少于 3 个栏目 2. 每周选播听众来信不少于 8 封。

《天气有约》:1. 2 分钟的预报全省及太原地区天气情况 2. 5 分钟的预报全省各地市及旅游景点天气情况和太原地区各项指数情况。

《我想对你说》:1. 每组节目不得少于 2 个栏目 2. 每组节目必须请嘉宾共同主持。

(四)“健康之声”广播节目考评指标

《健广雷达网》:1. 每天重点节目预告 6 组以上 2. 转播中央台节目必须完整准确 3. 每组节目提要不得少于 8 条 4. 每组健

广新闻信息量不少于 20 条 5. 每组省内信息不得少于 3 条 6. 每周必须有 3 条录音报道 ;

《音乐与健康》: 1. 每组节目要分 3 个单元 , 中间用版头或宣传带等隔开 2. 每周保证有 1 次嘉宾参与节目。

《女人风景线》: 1. 每组节目要分 3 个单元 , 中间用版头或宣传带等隔开 2. 每周必须保证有两次嘉宾参与节目。

《专家门诊》: 1. 每次请的专家必须是副高职称以上 ; 2. 节目体现权威性、知识性、科学性、专业性的特点 ; 3. 每组节目接热线电话或答复来信提问不得少于 8 个。

《就医指南》: 1. 每组节目接答热线不得少于 8 条 2. 指南必须介绍正规的医院。

《健康每日谈》: 1. 周一、周二、周三、六要分 3 个单元 , 用音乐、版头曲等隔开 2. 周四请专家参与节目 ; 3. 周五记者述评 , 必须带音响 4. 日必须保证健康信息荟萃 20 条。

《男生女生》: 1. 每组节目不得少于 2 个栏目 2. 每周请嘉宾参与节目 1 次。

《笑口常开》: 1. 节目内容健康、文明 2. 主持人串联词不超过 5 分钟。

《健康生活》: 1. 每组节目不得少于 4 个栏目 2. 每组节目信息量不得少于 15 条 3. 每周请嘉宾参与节目 1 次 4. 每周有 1 次录音报道 , 音响 5 分钟以上。

《夕阳情深》: 1. 每组节目每天 1 个固定栏目 , 分 3 个单元 , 用版头或宣传带等隔开 2. 每周必须请嘉宾参与节目 1 次 ; 3. 每周必须有 2 次自采录音报道。

《家庭育儿》: 1. 每组节目不得少于 2 个栏目 2. 每周必须请嘉宾参与节目 1 次。

《健康加油站》: 1. 内容健康文明 2. 每组节目不得少于 3 个栏目 3. 每周有 1 次自采录音报道。

《心海导航》:1. 每组节目 1 个固定话题,分 3 个单元,用版头或宣传带等隔开;2. 每周必须请嘉宾参与节目 5 次。

《零点情情话》:1. 每组节目 1 固定话题,分 3 个单元,用版头或宣传带等隔开;2. 每周必须邀请嘉宾参与节目 4 次。

五、交通广播节目考评指标

《出门早知道》:1. 每组节目不得少于 5 个栏目;2. 每组节目提供信息不少于 60 条;3. 每组节目必须保证本省信息 30 条;4. 一条商业信息一天播放 2 次和连续播放 2 天视为不达标。

《交广传真》(上午版):1. 每组节目不得少于 4 个栏目;2. 每组节目交通新闻不少于 8 条,其中自采新闻必须有 2 条;3. 每组节目“今日聚焦”栏目,必须是录音报道或嘉宾访谈;4. 每组节目必须有“回音壁”栏目;5. 周六特别节目“律师热线”必须请专业律师,接答热线不少于 5 个。

《欢乐走四方》:1. 每组节目不得少于 3 个栏目;2. 每组节目旅游信息不少于 5 条,其中本省不少于 3 条;3. 每周必须有 2 次录音报道。

《交广信息网》:1. 节目设置新闻、信息、路况、电子警察、音乐等 5 个小栏目;2. 每组节目必须有新闻和信息栏目;3. 每组新闻必须 5 条以上,有 2 条自采;4. 路况信息随时播出;5. 18:30—19:00 的节目以路况信息为主,新闻视情况而定;6. 周六、日的节目以音乐、歌曲和路况为主,无新闻。

《TAXI 俱乐部》:1. 每组节目不得少于 5 个栏目;2. 每周必须请嘉宾参与节目 1 次;3. 每组必须有 2 位出租车司机参与;4. 假日版必须有 1 篇广播小品。

《交广传真》(下午版):1. 每组节目不得少于 4 个栏目;2. 每组节目交通新闻不少于 8 条,其中自采新闻必须有 2 条;3. 每组节目“今日聚焦”栏目,必须是录音报道或嘉宾访谈;4. 每组节目必须有“回音壁”栏目。

《缤纷车世界》1. 每组节目不得少于3个栏目 2. 每组节目对口信息不少于8条,本省4条以上 3. 每周必须请嘉宾参与节目1次 4. 每周必须有2次录音报道。

《快乐方向盘》1. 节目内容必须健康、文明 2. 竞猜题目不得少于15条,有关交通内容不少于5条 3. 每组节目热线必须保证30分钟 4. 每次热线电话不得少于10个。

《月亮船》1. 每组节目所播歌曲不得少于6首 2. 歌曲之间必须有串联词 3. 每周必须开1次热线,接答5个热线电话 4. 每周请嘉宾参与1次。

《八面来风》1. 每组节目信息不得少于20条 2. 每组节目不得少于2个栏目 3. 信息来源必须是正规的大报、大台。

注:如遇特殊情况,节目内容、质量要素指标需做临时变动,需书面报告台编委会批准方可实施,否则,视为不达标节目。

三、考核奖惩标准

1. 根据考评结果及收听情况,每月组织专家、听评人员(听众)为五套节目分别排队,新闻中心、长城、健康、交广所承办的节目排在前三名的,文艺中心承办节目排在前五名的,给予节目质量浮动奖励经费。新闻中心、长城、健康、交广所承办的节目排在第一名的按浮动奖励经费的100%奖励兑现,第二名按80%奖励兑现,第三名按60%奖励兑现。文艺中心承办的节目排在第一名的按100%奖励兑现,第二名按90%奖励兑现,第三名按80%奖励兑现,第四名按70%奖励兑现,第五名按60%奖励兑现。(若节目在当月有不达标记录,则不得列入优秀节目排名)

2. 各节目质量指标完成情况均与节目成本经费挂钩,对出现未完成质量指标的节目,扣发相关节目成本经费,并不得参与月评优秀节目的遴选。在一个月时间内,出现未达质量指标的节目,第一次扣除当月节目成本经费总额的5%;同一节目如果第二次出现未达质量指标,则扣除该节目当月节目成本经费总额的15%;

同一节目第三次出现未达质量指标,则扣除该节目当月节目成本经费总额的30%(节目超出三次以上不达标者,总台将另行做出处理)。对于节目副总监所分管的部门的节目在一个月当中出现两次质量不达标,同时扣除分管副总监月薪的5%;出现三次不达质量指标的节目,扣除分管副总监月薪的15%;出现四次不达质量指标的节目时,扣除分管副总监月薪的30%(节目超出四次以上不达标,总台将另行做出处理)。对于节目总监制,一个月中全中心出现三次节目质量不达标时,扣除总监制月薪的5%;出现四次节目质量不达标时,扣除总监制月薪的15%;出现五次节目质量不达标时,扣除总监制月薪的30%。(节目超出五次以上节目质量不达标,总台将另行做出处理)。

3. 同一节目出现三次月评排名在末位的则淘汰该节目及相关责任人。

四、该考核体系从2002年1月1日起实行,解释权在总台。

第六章 广播广告经营管理

广告一词,源于拉丁语“advertere”,含有“广而告之,诱导注意”的意思。广播广告收入是广播电台除了政府拨款以外的主要收入来源。在广播媒介产业化的大背景下,广播电台的管理层和普通职工普遍重视广告创收,并把广告创收水平看成是衡量广播电台整体实力的重要指标。

广播广告的经营管理是一种以广告创收的增长为主要目标的经济管理。通过对所从事的广告活动进行预测和计划、组织和指挥、监督和协调等管理手段,协调广告业务人员和广告经营相关部门之间的关系,具有广播广告的宣传和经营的双重职能。广播广告的经营管理包括广告管理的组织与目标、广告价格管理、广告承接管理、广告审查管理、广告制作管理、广告播出管理、广告合同管理和广告从业人员管理等方面。

第一节 广播广告经营目标

广播广告经营目标是否切合实际,直接影响着广告创收激励政策的制订与落实,影响着广告创收的业绩。作为一个广播电台的管理者,要在了解广告创收发展趋势和本台创收现状,客观分析本台广告创收的有利因素和制约因素的基础上,制定广播广告的年度创收目标。

一、我国广播广告的市场空间

(一)我国媒介广告费的年增长率,可以保持在 15% 左右

媒介广告费总额占国内生产总值(GDP)的比例,在一些国家相当稳定。例如在美国 1981 年是 1.38%,日本 1995 年是 1.13%。

表 6-1 日本的总广告费与国内生产总值之比的推移比较

年份	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
广告费与国内生产总值之比	1.09%	1.13%	1.18%	1.27%	1.29%	1.25%	1.16%	1.08%	1.08%	1.13%

1. 我国广告营业额占 GDP 的比重逐年提高。改革开放以来,我国广告业发展迅速,全国广告营业额从 1981 年的 1.18 亿元,快速增长到 2002 年的 903.15 亿元。在 20 多年来的发展过程中,广告业平均增速在 39%,总量增加了 765 倍。广告营业额占 GDP 的比重逐年上升,从 1981 年的 0.024%,快速上升到 2002 年的 0.882%。我国广告业近几年的年均增长速度也是比较高的,远远超过我国国内生产总值的增长幅度。全球最大的专业广告公司——日本电通的坂本直规先生说,2001 年中国的广告投放金额已超过 83 亿美元,比 2000 年增长 11.4%,中国广告企业营业额的全球排名也由 2000 年的第七位上升到第六位,伴随着中国企业的成长,未来 20 年中国的广告总投放量有可能超过日本。

2. 广告营业额的增长与 GDP 的增长之间关系密切。20 世纪 90 年代,我国广告业的发展与 GDP 的增长之间有着明显的相关关系,广告业的发展随宏观经济的波动而波动。90 年代,中国宏观经济经历了一个大的起伏,1992—1993 年,我国国民经济快速启动,宏观经济快速发展,广告业也飞速增长。1995 年以后,我国国民经济增幅回落,广告营业额的增长也逐步趋缓。特别是 1997

年以后,我国国民经济实现软着陆,广告营业额的增长率也明显回落。

表 6-2 1981—2002 年中国全年广告经营额情况

年份	广告经营额 (万元)	广告费占 GDP 的比重 %	广告年增长率 (%)
1981	11800.0	0.024	—
1982	15000.0	0.028	27.1186
1983	23407.4	0.039	56.0493
1984	36527.8	0.051	56.0524
1985	60522.5	0.067	65.6889
1986	84477.7	0.083	39.5807
1987	111200.3	0.093	31.6327
1988	149293.9	0.100	34.2567
1989	199899.9	0.118	33.8969
1990	250172.6	0.135	25.1489
1991	350892.6	0.162	40.2602
1992	678675.4	0.255	93.414
1993	1340873.6	0.387	97.5722
1994	2002623.0	0.428	49.3521
1995	2732690.0	0.467	36.4555
1996	3666372.0	0.540	34.1671
1997	4619638.0	0.620	26.0003
1998	5378327.0	0.686	16.4231
1999	6220506.0	0.758	15.6588
2000	7126632.0	0.797	14.5668
2001	7948876.0	0.829	11.5376
2002	9031464.4	0.882	13.6194

资料来源:根据《媒介战略管理》第 79 页绘制。

十六大报告指出,全面建设小康社会目标,我国“国内生产总值到 2020 年力争比 2000 年翻两番”。我国 2001 年的 GDP 人均 900 美元,2020 年要达到 3000 美元,在未来的 20 年中,我国的

GDP 要保持 7% 以上的增长速度。由此可见, 随着我国的社会发展, 我国广告市场有着较大的发展潜力, 各种媒介的广告收入和整个广告市场的广告经营总额都会有不同程度的增加。

广告业的发展水平受经济发展水平的影响和制约, 在我国广告业总体快速发展的过程中, 广告业在各地区间的发展极不平衡。北京、上海等沿海发达地区的广告经营额占 GDP 的比重比较高, 而广大内陆地区的广告业的发展水平仍十分低下, 广告经营额占 GDP 的比重比较低。2002 年, 北京、上海、广东三地广告营业额占全国广告营业总额的 50.52%。2002 年北京市广告营业额 (167.5428 亿) 占 GDP 的比重为 5.353%, 为全国领先。

表 6-3 2002 年我国各地区广告经营概况

地 区	2001 年 广告营业 额(万元)	2002 年			
		广告营业额		广告费占国内生产总值比重	
		数额(万元)	增长率(%)	国内生产总值 (亿元)	所占比重 (%)
全 国	7948876	9031464	13.62	102398	0.882
北 京	1599876	1675428	4.72	3130	5.353
(北京)	(1045697)	(1477928)	(41.33)	3130	4.722
天 津	235135	294720	25.34	2023	1.457
河 北	88831	93274	5.00	6077	0.153
山 西	49856	60901	22.15	2002	0.304
内 蒙 古	18186	23394	28.64	1725	0.136
辽 宁	226100	261985	15.87	5458	0.480
吉 林	63869	95042	48.81	2243	0.424
黑 龙 江	127467	144313	13.22	3902	0.370
上 海	1300634	1455600	11.91	5409	2.691
江 苏	513561	593086	15.49	10636	0.558

地 区	2001 年 广告营业 额(万元)	2002 年			
		广告营业额		广告费占国内生产总值比重	
		数额(万元)	增长率(%)	国内生产总值 (亿元)	所占比重 (%)
浙 江	530650	589334	11.06	7670	0.768
安 徽	159123	172411	8.35	3569	0.483
福 建	208158	242804	16.64	4682	0.519
江 西	85350	96388	12.93	2450	0.393
山 东	481192	482557	0.28	10550	0.457
河 南	130914	123728	- 5.49	6163	0.201
湖 北	93762	133063	41.92	4976	0.267
湖 南	109445	123174	12.54	4341	0.284
广 东	1130997	1431816	26.60	11674	1.226
广 西	73328	80817	10.21	2435	0.332
海 南	13759	18052	31.20	603	0.299
重 庆	158115	175481	10.98	1971	0.890
四 川	189414	251154	32.60	4875	0.515
贵 州	47729	50094	5.00	1180	0.425
云 南	85211	93136	9.30	2232	0.417
西 藏	211	2104	897.16	—	—
陕 西	133739	148739	11.22	2036	0.731
甘 肃	27819	31577	13.51	1161	0.272
青 海	7100	9200	29.58	341	0.270
宁 夏	9095	8042	11.58	330	0.244
新 疆	50251	70049	39.40	1598	0.438

(括号内数据系不包括全国性广告公司数据)

资料来源:《中华新闻报》2003年5月14日。

表 6-4 1997—2002 年我国各地区广告营业额综合比较

项 目		单位	1997 年	1998 年	1999 年	2000 年	2001 年	2002 年
全国广告营业额		万元	4619638	5378327	6220506	7126632	7948876	9031464
北京、上海、广东 3 地区	广告营业额	万元	2403837	2731958	3214250	3611760	4031507	4562844
	占全国比重	%	52.04	50.80	51.67	50.68	50.72	50.52
沿海及中东部等 16 地区	广告营业额	万元	1807868	2120977	2436591	2838104	3117127	3594883
	占全国比重	%	39.13	39.44	39.17	39.82	39.21	39.80
山东、江苏、浙江 3 地区	广告营业额	万元	949148	1095458	1240460	1435789	1525358	1664977
	占全国比重	%	20.55	19.21	19.94	20.15	19.19	18.44
西部内蒙古、广 西等 12 地区	广告营业额	万元	407932	525190	569665	676770	800198	873737
	占全国比重	%	8.83	9.76	9.16	9.50	10.07	9.68
重庆、四川、陕西 3 地区	广告营业额	万元	244979	323126	331330	408442	481268	575373
	占全国比重	%	5.30	4.68	5.33	5.73	6.05	6.37

资料来源：《中华新闻报》2003 年 5 月 14 日。

3. 我国广告营业额的年增长率,可以保持在 15%左右。2002 年,我国广告经营额 903.15 亿元。有预测表明,我国广告经营额 2003 年有望突破 1000 亿元,到 2007 年和 2008 年间有望达到 2000 亿元,2010 年有望达到 2600 亿元左右。按照这样的估计,2003 年到 2008 年的 5 年间,我国广告经营额要增长 1 倍。设我国广告经营额年增长率为 x 。

$$(1+x)^5=2$$

$$\lg(1+x)^5=\lg 2$$

$$\lg(1+x)=(\lg 2)/5=0.3010/5=0.0602$$

$$(1+x)=1.149$$

$$x=14.9\%$$

由以上计算可得,我国广告经营额未来 5 年间的年增长率,应该保持在 15%左右。

(二)我国广播广告的年增长率,可以保持在 19%以上

随着科技的发展,不同媒介的广告经营的界限逐渐模糊(例如有些品牌广告除了在广播电台播出外,也可在电视上以游动字幕

的形式播放,或发送到互联网上),未来的广告市场在媒介之间会形成新的分配格局。就广播广告而言,因为2001年我国国内广播广告收入占全国广告年投放量的2.3%,世界平均水平是3.5%左右,世界领先的国家是:美国7.8%,日本4.5%。

表 6-5 中、日、美三国媒介广告费对比

	中、日、美三国媒介广告费对比(%)			2000年美国不同媒介的广告份额(%)
	中国	日本	美国	
电台广告	2.7	3.8	7	7.9
电视广告(无线+有线)	23.8	32.3	22.6	24.3(18.4+5.9)
报纸广告	23.7	21.5	22.5	20.2
杂志广告	1.4	6.9	5.0	5.1
直接邮寄广告				18.3
因特网广告				1.8
黄页广告				5.4
户外广告				2.1
商务单页广告				2.0
其 他	48.4	35.4	42	12.9

资料来源 根据[日]株式会社电通综研编:《媒介信息白皮书 1997》绘制, www.adage.com。

预计到2020年前,我国广播广告收入占全国广告年投放量的比例,将有1倍的增长空间。设我国广播广告收入占全国广告年投放量的比例的年增长率为 y 。

$$(1+y)^{20}=2$$

$$\lg(1+y)^{20}=\lg 2$$

$$\lg(1+y)=(\lg 2)/20=0.3010/20=0.01505$$

$$(1+y)=1.035$$

$y=3.5\%$ (我国国内广播广告收入占全国广告年投放量的比例,2001年为2.3%,2002年为2.42%, $y=5.217\%$)

$$x \times y=1.149 \times 1.035=1.189215$$

由以上计算可得,我国广播广告收入在未来5年间的年增长

率,可以保持在 19% 以上。实际上,2002 年我国广播广告收入为 21.90 亿元,比上年增长 19.80%。

表 6-6 1983—2002 年中国广播广告经营额情况

年份	广播广告经营额(万元)	广播广告年增长率(%)
1983	1806	—
1984	2323	28.63
1985	2670	14.94
1986	3563	33.45
1987	4721	32.50
1988	6383	35.20
1989	7459	16.86
1990	8641	15.85
1991	14049	62.59
1992	19920	41.79
1993	34944	75.42
1994	49569	41.85
1995	73769	48.82
1996	87267	18.30
1997	105780	21.21
1998	133040	25.77
1999	125240	-5.86
2000	152040	21.40
2001	182800	20.23
2002	219000	19.80

二、广播广告经营目标

(一)影响广播广告经营的五个因素

1. 当地国内生产总值(GDP)及广播节目覆盖的 GDP ;
2. 城市化水平及当地的消费水平 ;
3. 广播电台的节目质量、经营能力、管理水平、品牌形象 ;

4. 媒介间广告市场的竞争状况；
5. 广播广告收入占全国广告年投放量的比例。

在实际工作中,我们还应该通过对同类电台的历年广告创收状况进行对比分析,找出发展规律,制定目标任务。

(二)广播电台广告经营目标的一般估计

广播广告的发展水平与区域经济发展水平的关系很大,从下表可以看出,广播广告业在各地区间的发展也很不平衡。2002年我国广播广告收入为21.90亿元,其中省级电台14.4378亿元,占总量的65.93%,市县广播电台仅占30%左右。其中,2002年北京电台广告营业额(2.4亿)占GDP的比重为0.0767%,为全国领先。可以肯定,未来几年,地市广播广告将会有有一个相当大的增长空间。

表 6-7 我国省级电台 2002 年广告经营情况

单 位	全省国内生产总值 (亿元)	广告创收实绩 (万元)	广告费占全省国内 生产总值比重(%)
北京人民广播电台	3130	24000	0.0767
广东人民广播电台	11674	13400	0.0115
上海人民广播电台	5409	13300	0.0246
浙江人民广播电台	7670	9378	0.0122
天津人民广播电台	2023	8123	0.0402
山东人民广播电台	10550	7744	0.0073
江苏人民广播电台	10636	6236	0.0059
辽宁人民广播电台	5458	5200	0.0095
陕西人民广播电台	2036	4800	0.0236
黑龙江人民广播电台	3902	4450	0.0114
河北人民广播电台	6077	4230	0.0070
湖北人民广播电台	4976	4028	0.0081
安徽人民广播电台	3569	3755	0.0105
河南人民广播电台	6163	3710	0.0060
湖南人民广播电台	4341	3601	0.0083

单 位	全省国内生产总值 (亿元)	广告创收实绩 (万元)	广告费占全省国内 生产总值比重(%)
福建人民广播电台	4682	3086	0.0066
山西人民广播电台	2002	2965	0.0148
重庆人民广播电台	1971	2943	0.0149
云南人民广播电台	2232	2830	0.0127
广西人民广播电台	2435	2670	0.0110
吉林人民广播电台	2243	2600	0.0116
江西人民广播电台	2450	2500	0.0102
四川人民广播电台	4875	2200	0.0045
贵州人民广播电台	1180	1648	0.0140
甘肃人民广播电台	1161	1610	0.0139
新疆人民广播电台	1598	1260	0.0079
海南人民广播电台	603	799	0.0133
内蒙古人民广播电台	1725	532	0.0031
青海人民广播电台	341	380	0.0111
宁夏人民广播电台	330	260	0.0079
西藏人民广播电台	—	140	

注 表中的国内生产总值仅分析时用。资料来源 某省台的调查数据。

在相同或重叠的区域覆盖的各广播电台之间,一般是处于竞争状态的,但同时又增加总的收听率,以提升整个广播的影响力和增加广播广告总量。在这样的竞争环境下,广播电台可以通过区分所办各套节目的定位,通过节目的差异化来实现节目市场的细分,造成相互之间的差别,赢得自身的生存空间。

随着数字电视的推广应用,会带来电视节目套数的大量增加,影响单套电视节目的创收能力。随着广播的同频覆盖及卫星广播的推广应用,也会带来广播节目套数的增加和广播广告竞争的加剧。

(三) 广播广告的年度增长目标

不同的专业频道会有不同的听众群,听众群数量的多少和消

费能力的强弱构成了不同频道的市场价值。在设定广播广告创收目标时,一般要经过以下几个步骤。

1. 估计频道的市场价值。在频道专业化的前提下,不同的专业频道由于节目定位不同,收听率和收听群的消费能力会有很大的不同。就目前中国广播而言,有些电台的交通频道和音乐频道的创收能力非常强,如北京电台、浙江电台的交通频道占了全台七套节目创收总量的三分之一。

在进行频道的市场价值估计时,首先要进行收听率调查,依据收听率的高低,估计适当的创收基数。当然,收听率是一个变数,频道的节目收听率的变化会对创收有直接的影响。其次,不同的专业频道由于其承载的广告的种类不同,会影响广告的创收总量,要对本台广告种类的分布情况及趋势进行比较分析。

2. 广告承载量分析。广告承载量受以下因素制约:一是受宏观广告政策的制约;二是受频道市场价值的制约;三是受区域内其他媒介广告价格的制约。

一般地说,电台每小时插入多少分钟广告要有一个规定。比较合理的是18分钟,美国的热门电台为22分钟。为了不使听众过分讨厌广告,一个时段的广告最好不超过4分30秒,如果广告太多,可以开发一刻钟广告。根据《广播电视广告播放管理暂行办法》的规定,广播广告占20%的节目时间,这样,24小时播出的电台广告总量为288分钟。广告承载量的简单算法是,设每秒广告价格为A。

$$(1) \text{套播广告承载量} = A \times B(288 \text{ 分钟}) \times 60(\text{秒}) \times 365(\text{天}) \\ = 6307200A$$

例:A=1元/秒,则,套播广告承载量=6307200元(万)

可以看出,套播广告承载量与价格、总时长有关。

$$(2) \text{热线专题广告承载量} = \text{每天档数}(20 \text{ 分钟专题})C \times \text{每档} \\ \text{次价格} \times 365(\text{天})$$

例 $C = 5$ (档) $D = 1000$ (元) 测 热线专题广告承载量 $= C \times D \times 365 = 182.5$ 万

套播广告承载量与热线专题广告承载量之和就是对整套节目的广告承载量的粗略估计。

如果更精细一点,可以按照上年的情况,细分指标,然后汇总。

3. 设定年度广告创收目标。广播广告增长有着自身的规律,一般地说,当年广告有 80% 左右可延续到下一年度,因此,广告基础的好差,对下一年的广告发展水平影响较大。频道专业化区分不强的许多地方电台,频道价值区分不大,可以不考虑频道价值,直接按照对广告创收增长率的估计设定创收基数。

(1) 对全台创收目标的估计。第一,新办城市电台的广告创收。如果在当地没有电台的区域新办一个广播电台,其影响力的形成,一般需要 3 个月以上;广告创收一般以拉广告为主,广告经营队伍非常薄弱,设定广告创收目标时要考虑这个因素。第二,建台前 4 年的广告创收。媒介的成长期一般为 8 年,其中前 4 年为快速成长期,年创收增长可能达到 50% 以上。比如,台州人民广播电台 1999 年广告创收 120 万,2000 年广告创收 210 万,2001 年 350 万,2002 年 600 万,年均增长 75%。第三,建台 5 年以上的广告创收。在快速成长期过后,广播媒介的广告市场的分割相对处于稳定。当年创收目标可设定为上年的 110%—130%,并建立相应的激励机制。比如,台州人民广播电台 2002 年广告创收为 600 万,2003 年广告创收任务目标为 700 万,奋斗目标为 800 万。

由于一套节目的广告承载量有限(可以按可做广告的总时间长度和广告价格测算),广告价格受本地其他媒介的价格影响,对经济发展水平较高的区域,为了增加广告创收总量还得依靠增加广播节目套数。

(2) 将全台创收目标分解到部门、职工。广告经营管理工作应在确定总目标的情况下,再分解落实到所属的业务部门或频道,甚

至再分解到每个职工,并建立相应的激励机制。每上一层负责监督下一层完成工作情况,每下一层负责向上一层报告工作。以年为时间单位,年初确定总目标,年终对目标完成情况进行综合评价。

(3)将广告创收目标分解到月份。年广告创收目标总额要细分到每月形成月度目标。原则上大致均分,不过可考虑市场变化的季节因素,参照往年的创收波动情况适当调整。按浙江台州电台的广告到款情况分析,1、2、5、11月份到款情况不是很好,其中2月份最差。在确定月度目标的情况下,在具体的管理工作中,要统计出每月广告合同量,每月广告播出量,与往年的同一时间进行比较,寻找变化的原因,比较变化量的大小,再根据实际情况解决在管理上的弊端,甚至转移工作的重心。

广告到款有一定的季节性,可以与往年及目标进行比较分析,并以“广告到款情况分析会”的形式,让电台的管理层明白目标与实际的差距,并进一步寻找对策。

第二节 广告组织与目标考核

广告市场的日趋成熟,为广播广告发展创造了条件,也对制定科学合理的管理措施,正确预见市场的变化趋势,提高广播广告的管理水平等方面提出了更高要求。广告从业人员的管理,包括广告经营的组织领导、广告从业人员的激励等方面。

一、广告经营的组织

广播媒介的广告经营组织有不同的模式,如公司制、承包制、责任制、代理制等。随着频道专业化、节目对象化的程度逐步加深,在广播广告经营中更加关注受众需要和客户需求,并在内部管理和资源调配上不断体现出营销功能,已成为一种必然的趋势。

为了加强广播广告的经营管理,广播电台一般都成立广告经营管理领导小组(或称经营委员会)。广告经营管理领导小组是广播电台广告经营管理机构,一般由台长任组长,主管经营的副台长任副组长,广告部主任及相关部门负责人任成员,每季度定期召开会议,及时就广播电台经营创收中的重大问题提出建议,经台务会议批准后由有关部门负责监督组织实施。广播电台要制订广告经营的有关规定。第一是制订广告管理规定,这样的规定一般比较稳定,这个规定一般由总台制定。第二是针对不同频道的不同的经营模式,制定具体细则。各个频道广告经营模式相同的电台,可能会将广告管理细则并入广告管理规定。

在实行“中心制”的电台,应该单独设立广告部。广告部主任负责向台级领导层直接报告广告管理的工作,同时负责监督和协调第一线管理人员的工作。由第一线管理人员协调、监督广告业务员、广告策划者工作,并负责向广告部主任报告目标任务的完成情况。在实行“频道制”的电台,一般在频道分设广告部,对于实行广告代理的频道(或电台),可能将广告部与办公室(或称公共关系部、综合部)合并。频道广告部主任负责向频道总监直接报告广告管理的工作,同时负责监督和协调第一线管理人员的工作。总台的广告部只负责宏观管理。广告部一般应该每周召开业务人员会议,互相通报广告联系进程情况,引导广告业务员寻找广告市场的新客户,以团结互助的团队精神,维护广播电台的整体利益。实行“频道制”的电台,总台的广告部一般每月召开广告业务人员会议。

广告部与节目部门之间应该相融洽,相协调。媒介是广告的载体,节目质量直接影响广告的收听率,影响广告效果。因此节目质量决定了广告市场的潜力,也为广告业务工作提供了可遵循的依据。另外,直接参与节目制作的人更能了解节目哪些部分最吸引听众,哪些部分可利用来发布广告,更能了解什么时候节目最精彩……所以,可开发利用的广告新形式常在节目制作第一线中产

生。如果加强与节目部门沟通,就能抓住这些可开发利用的广告机会,变资源为效益。因此,广告部的经营思想应该及时与节目部门相沟通,节目部门应该及时向广告部提供节目资讯。广告部的业务人员会议,在必要时可以请节目部门人员参加。从这个意义上说,在进行分级成本核算的电台,频道制更有利于摆脱节目与广告“两张皮”的现象。

二、广告策划的组织

企业需要营销,那么广播广告也需要营销。营销与推销不是同一个概念,推销是指怎样想办法将已生产出来的产品卖出去,而在生产中不会考虑产品的销售结果,而营销是怎样想办法生产消费者需求的产品。广播广告经营一般要经历两个发展阶段。第一个阶段,属于推销广告(俗称“拉广告”)阶段。由于广告客户不知道广播广告的作用,本来不愿意做广告,因为某种人情或利益的因素成了广告客户,等到广告的效应产生后,开始接受广告这种促销手段。但广告客户不知道怎样投放广告,只能按照以往的经验,对广告作出安排。第二个阶段,属于“营销广告”阶段。广播电台通过市场调查和分析研究,可以了解广告客户资源(及潜在客户资源),了解竞争对手及广播电台的影响力,再结合收听率调查及不同产品的销售市场的分析,制定切合受众需求的市场战略计划,为广告客户作广告产品的投放策划,使广告客户的广告投放物有所值,甚至物超所值。在此基础上进一步培育和扩大广告的客户群,增加受众和广告的市场份额。如今,广播广告的经营观念正在从“推销”向“营销”转变。

在广播经营的营销过程中,自然应该重视广告策划的组织。一般来说,广告创收在1000万以上,或实行中心制的电台,应该考虑成立广告策划部,可以由3—5个专业的广告策划人组成。如果没有条件成立广告策划部,此项工作应该由相关的专业人员和管

理者来承担。广告策划的组织工作有以下几项：

(1)本台与其他电台广告客户分布现状的比较分析；

(2)新兴行业的广告客户趋势分析及为配合广告创收开设的新节目的策划；

(3)广播品牌建设和户外活动的策划。

(一)本台广告客户分布现状及与其他电台客户群的比较分析

由于不同地区的产业结构不同、消费结构不同,广告客户群体也不同。所以,广播电台有必要对广告客户分布现状进行分析,以了解在本台投放广告的客户主要有哪些行业,投放广告的原因及未开发的原因究竟是什么。同时,通过与其他电台的广告客户群的比较分析,可以发现本台广告的发展空间。并以“客户情况通报会”的形式,让电台的广告业务人员明白今后客户拓展的目标是什么。

表 6-8 2002 年我国广告投入发展情况

项 目	合 计 9031464 (万元)	广告 公司	报纸	杂志	电视	广播	其他
一、药品广告投入	950247	317261	212863	11844	322666	33542	52070
二、食品广告投入	925465	460257	100364	5378	286609	19533	53324
三、化妆品广告投入	662103	257126	73244	8579	281906	9381	31867
四、家用电器广告投入	787403	337807	157238	9893	228972	16239	37254
五、医疗器械广告投入	318484	62663	64049	8239	148828	23539	11166
六、医疗服务广告投入	489681	114046	139267	16000	170953	23724	25691
七、服饰广告投入	246359	124833	42011	5898	48040	5462	20115
八、房地产广告投入	1013888	392022	363141	11193	195153	14302	38077
九、酒类广告投入	346273	149667	35964	3481	124444	7172	25545
十、烟草广告投入	91872	62733	2004	408	7329	1020	18378
十一、旅游广告投入	194920	74214	48467	3466	51344	6664	10765
十二、汽车制造广告投入	404909	135294	115061	3389	137920	5011	8234

资料来源：《中华新闻报》2003 年 5 月 14 日

(二)新兴行业的广告客户趋势分析

政府决策、经济结构和消费结构的调整、变化,会带来广告客户行业的变化。如果政府对保健品广告的政策紧缩会带来此类广告的比例缩小。在房地产空置率较高的城市,如果政府出台的政策对房地产商不利,会导致房地产商营销力度的加大和房地产广播广告投放量的加大。房地产销售到一定程度还会转向房地产的转让交易。如果汽车拥有量达到一定的规模,汽车广告也会从汽车销售转向汽车的维修保养。如果当地居民满足基本生活需要后,增加了对娱乐消费、旅游消费的需要,那么此类广告也有一定的增长空间。比如,网通在全国的设点覆盖,就是潜在的广播广告客户。

表 6-9 2001—2002 年中国不同行业广播广告投放情况表

品种分类	广告投入(万元)		占上年比(%)	
	2001 年	2002 年	2001 年	2002 年
药品	27819	33542	28.74	20.57
食品	17307	19533	4.30	12.86
化妆品	11403	9381	37.97	-17.72
家用电器	15306	16239	31.29	6.10
医疗器械	11323	23539	159.17	107.89
医疗服务	19513	23724	129.27	21.58
服饰	4493	5462	-42.32	21.57
房地产	16556	14302	350.26	-13.61
酒类	7082	7172	-3.71	1.27
烟草	963	1020	19.04	5.92
旅游	4450	6664	-9.42	49.75
汽车	3507	5011	-15.92	42.89

资料来源:《中华新闻报》2003 年 5 月 14 日

针对新兴的广告客户群,广播电台有必要专题研究如何开发,这里有两方面的内容。

一是,在目前的频道形象、节目形态下,为客户做好投放策划。

二是,节目改版时,首先进行广告市场调查;其次围绕新的客户对象,把节目部门和广告部门的代表召集在一起,研究节目形式及其内容的创新问题,寻找能取得收听率和广告创收全盘攀升的新途径。

它的意义在于:节目跟着市场走。这样做的好处有:(1)更准确地找到听众定位。譬如:开设一档餐饮节目,让节目主持人和广告业务员同时知道听众是属于中等收入以上人群,而非一般听众。(2)更容易地为一项活动做重新拼版。譬如:将播出过的节目稿件重新拼版,在节假日的前几天向听众推出。(3)更有效地组织有关活动,发展忠实听众。

三、广告创收激励机制

激励,就是激发、鼓励的意思。它是利用某种外部诱因,调动人的积极性和创造性,使人产生内在动力,朝向所期望的目标前进的方法。

广播广告管理以广告从业人员为激励对象,要采取目标责任细分到人,并根据考核目标任务完成的结果给予激励。中小电台可以按各种组织形式,采用不同的激励机制,为广告管理工作增添活力。如果广告激励政策的设置不科学,会造成总监、广告部主任,甚至广告从业人员对广告创收不关心,影响全台的广告创收。

(一)对广告业务人员的考核激励机制

在电台从事广告销售的是谁呢?国外的口号是人人都是销售者。美国总统罗斯福有一句名言,“不当总统就当广告人”。在国外的媒介中,广告从业人员几乎占到媒介成员的一半。但从专业化的理念出发,广播广告创收的主要依靠力量是专职的广告从业人员。广播要有高创收,就必须要有了一支强大精干的广告从业人员队伍。在广告从业人员较多的电台,可以将广告从业人员细分

为广告经营管理人员、广告市场调研人员、广告策划人员、广告业务人员、广告撰稿人员、广告制作人员。广告从业人员较少的电台一般仅分为广告经营管理人员、广告业务人员、广告制作人员。

对于广告业务人员的收入问题,不同的电台制订有不同的分配政策。但大多数广告业务员是依据某个基数获得收入,再加上业务提成,当然也有完全靠提成的。从建立一支相对稳定的广告从业人员队伍来讲,应该有一个收入的基数,同时,将个人广告创收与广告业务人员的收入挂钩(为便于理解,以下假定一般广告业务提成总和为20%左右)。

1. 基本工资(底薪)。为了加大激励因素,应该采用定政策、不定指标的办法决定底薪。底薪的决定有两种方式:一种是以上年完成的业务量决定下一年的基本工资(底薪)。如,某电台按业务员完成的业务量分别为20万、40万、60万(其中50%以上为非医疗保健品热线节目广告),对应底薪为500元、800元、1000元(在编的保留底薪)。另一种是,按广告业务员认领的广告任务量,浮动基本工资(底薪)的办法。如,某电台按广告业务员认领的广告任务量分别为20万、40万、60万、80万(其中50%以上为非医疗保健品热线节目广告),对应底薪为600元、900元、1200元、1500元(在编的保留底薪)。相对来说,第二种方式更具激励性。

2. 业务提成。

(1)广告费率与全台的创收能力相关。自行经营广告的电台,广告业务费占广告额的比例一般在15%—30%之间。不同规模的电台广告业务费率是不一样的,一般来说,欠发达地区和创收总量少的电台,广告业务费率相对较高,如内地有的电台,广告业务费率为30%。随着创收总量的增加,广告业务费率会有所降低,一般来讲,广播广告业务费率底线为15%。有的电台为了刺激广告创收,也会采取提高广告业务费率的办法;有的电台广告业务费率不到10%,这必然会极大地降低广告业务人员的创收积极性,

继而损害全台的经济效益。

(2)广告策划费与广告经营方式相关。在以广告策划为主的、强调广告策划营销的电台,专职广告策划人员不能拉广告。专职广告广告策划人员的收入由保底费和策划费两部分组成。策划人员的策划费可按策划广告的3%左右付给。更多的电台,广告策划由业务员自己完成,如果委托他人兼职策划广告的,策划费率可以按策划广告的1%左右付给。对于某些以上门为主的广告,应该适当降低广告业务费率。如医疗保健品类热线节目的业务费,应该在品牌广告业务费率的一半以下,比如4%—10%(其中一半归客户)。

(3)广告业务人员业务提成的结构。广告业务人员的业务提成,可以一次性付给,也可以分成广告组稿费,加考核工资,加超收奖金的形式付给。

1)广告组稿费10%。其中,客户5%,业务员5%。比如,客户对广播电台的成交折扣的一般期望为5折。可以根据折扣浮动的差距确定广告组稿费提成比例一览表。

案例 23

表 6-10 某地市电台广告组稿费提成比例一览表

广告类别 \ 优惠幅度	八折以上		七折		六折		五折	
	客户	联系人	客户	联系人	客户	联系人	客户	联系人
硬性广告、商业直播套餐广告、整点报时、特约栏目	8%	8%	7%	7%	6%	6%	5%	5%

A. 高于折扣底线的广告时段的价值提高了。为了鼓励业务员,对高于折扣底线的广告,要在广告组稿费提成上给予表示。上表可以视为每上浮10%的折扣,组稿费的提成比例上浮1%。当然,折扣比例可以根据本台的情况制定。大额广告低于按规定的优惠底线的,可以大额广告优惠前的折扣为基准,按照上述组稿费

浮动的原则,发放组稿费。如,大额广告按5折计算后,按规定可优惠至4折。如果实际按4折签订,组稿费按5折发放;如果实际按5折签订,组稿费在5折的标准上,上浮2.5%。

B. 低于折扣底线的,降低了广告时段的价值。要在广告组稿费提成上下浮,以体现不作鼓励的姿态。比如,折扣底线为5折,客户稿费为5%。可以这样规定,除特殊情况以外,不能请分管台长批准低于折扣底线,如果经分管台长批准低于规定折扣的,取消客户稿费(5%)。

C. 健康保健品类热线专题节目,由于一般是以上门为主,为鼓励客户和业务员的积极性,按客户2%—5%,业务员2%—5%,发放组稿费。

2)事业费4%。广告提成中应该划出一部分,作为事业费。业务员在联系广告业务的过程中,会发生车旅费、住宿费、电话费、招待费等各种支出。如果不将这块分开来,会对客户和业务员产生误导,影响业务员经营广告的积极性。事业费一般为4%—6%。

3. 奖金6%。奖金也可以视为业务提成的一部分。为管理上的便利,现予以分开讨论。

(1)广告业务人员的月奖金4%。广告业务员的月奖金应该与创收的金额挂钩。月奖金一般为个人月广告到款额的4%—5%。

(2)广告业务人员的年终奖金2%。这里有两种方法。一般选择一项。因为这两种奖励方式,都采用台阶的方式,如果同时采用,会出现奖励过度的现象。

1)设立广告达标奖。根据电台业务员的创收能力和薪酬结构的不同,设定不同的标准,在年终奖励业务员,向业务额度高的业务员倾斜。由于业务员的创收能力与电台整个创收总量有关,奖金数量要根据本单位的具体情况,进行一定的测算后确定。广告

达标奖,有的电台以现金体现,有的电台一方面为了减少奖金支出的额度,同时为业务员减少税收的支出,以费用报销或出国旅游的形式体现。

如,某电台将热线联办广告业务量列为业务员的创收考核指标之一。按20万(其中非热线联办广告为50%以上,以下同)、40万、60万、80万为台阶,达到任务的,年终给予一次性奖励2000元、8000元、12000元、16000元。再如,某电台广告达标奖为,“个人广告业务额(除联办外)达到50万元,电台给予一次性奖励3000元;达到100万元,给予一次性奖励1万元;达到150万元,给予一次性奖励2万元”。

2)增加广告业务费率。有些电台考虑到,年终的一次性奖励太多,容易引起部分职工的心理不平衡和有关部门的关注,以及为了合理避税,采取将一次性年终奖金分解到月的做法,按个人广告到款总量,实行广告业务费率的分段奖励。这种做法,从广告经营的激励作用上看,不是十分理想,只能作为过渡方案使用。

如,某电台创收600万元,这样,业务员的个人创收(剔除医疗保健品热线节目广告)达到30万就不错了。这时候,他们按个人广告业务量在10万以上部分的,业务费率增加3个点;个人广告业务量在20万以上部分的,业务费率再增加3个点。再如,某电台对各频道收取的品牌广告费,实行分段计提,5万元以下按15%,6万—10万元按18%;11万—15万元按20%;16万—20万元按22%;21万元以上按25%计提,每人以各频道核算为准,不能混算。

(二)对广告责任部门及相关人员的考核激励机制

对集体的经济激励目的是,培养团队创收的意识。经济激励的方法和数量,既要能够调动团队的创收积极性,又要便于控制。

1. 建立广告创收指标。要做好广播电台团队绩效评价工作,必须依据电台发展战略和计划,制定绩效目标。以绩效目标为基

准,通过准确收集数据和了解情况,对团队绩效完成结果做出客观评价,依据绩效评价结果给予团队合理的回报,以激励团队创造更高的绩效。

广告创收指标的建立要考虑以下因素:一是,调查同类城市广播电台的广告创收发展轨迹。二是,上年广告创收完成情况。三是,职工队伍素质,特别是广告经营队伍的素质。四是,频道广告承载量。频道广告承载量,与广告价格有关,与当地其他媒介价格有关。五是,全国及区域广播广告增长趋势,中国广播广告增长趋势为年增19%。六是,新加入频道对广告分流的影响。

2. 划定三条标尺。对频道及广告部等创收业务部门的激励,需要划定三条标尺,保底指标、任务指标和奋斗目标。保底指标一般根据上年的创收实绩作适当调整,任务指标一般为保底指标的110%—120%,奋斗目标为保底指标的120%—150%。

如,某电台的目标体系:全台创收目标分为三个单元,即确定保底指标(下岗指标)3500万元,力争达标(任务指标)4000万元,奋斗目标4500万元。又如,某电台音乐频率去年广告创收800万,今年的广告任务指标是900万,广告奋斗目标是1000万,总监下岗指标是800万。这个指标设定的前提是,年广告创收递增10%。再如,某电台去年新闻频道广告创收220万,交通频道广告创收380万。考虑到仅办有两套节目,节目定位限制不严,两套节目的市场价值差别不大,产生广告创收差别的主要原因是频道管理人员、广告经营队伍的素质差别。通过人员的适当调整,考虑到去年的创收差别的因素,今年新闻频道广告创收任务指标300万,广告创收奋斗目标400万,总监下岗指标250万,交通频道广告创收任务指标400万,广告创收奋斗目标是500万,总监下岗指标350万。

3. 制定奖惩制度。频道广告创收责任考核,可与职工的个人绩效挂钩。激励的方法和数量,以能够调动团队的创收积极性为

目的,又要便于控制。

(1)根据各部门的组织绩效,确定各部门的上浮或下浮系数 Q ,确定本部门的调薪水平,即组织调薪系数 $P=M \times Q$ 。根据本部门的组织调薪系数 P 确定本部门职工的薪酬调幅范围,并根据职工个人的绩效考核成绩,确定职工的薪酬调整数额。

在频道制的情况下,要考虑到频道总监、频道广告部主任担负的责任比频道内其他人员重,并且,频道广告部主任由于职务便利,自身的创收比频道总监有利等因素。超过全台或频道广告创收任务目标部分,按一定的台阶比例予以奖励,实施分段奖励办法。如,超过创收任务目标部分,每增加30万奖频道总监1万元,频道副总监(广告部主任)8000元。

这里需要估计,理想的广告创收增长幅度是多少?应该如何奖励,才能调动频道总监、广告部主任及其他人员的积极性,实现理想的广告创收增长幅度?考虑到增长幅度越大,难度也越大,可以实施分段递增的奖励政策。

如,某电台交通频道2003年的广告任务目标是400万,广告奋斗目标500万,总监下岗指标350万。频道职工的收入按广告创收任务目标同比的14%浮动。

(2)下岗指标。广告管理人员对电台的广告销售效益直接负责。对广告管理人员及相关人员的激励,要以全台(或频道)的创收总额作为衡量业绩及奖励的主要依据,引导其关心全台(或频道)的创收工作。达不到全台或频道广告创收保底指标的,总监、广告部主任自动免职,这在年递增20%左右的广播广告创收发展趋势的现状下,是有用的。在广告由总台广告部经营时,可以参考频道制的奖励办法,作适当的调整。在广告代理制时,也应该采用数额不同的奖励办法。

(三)对非创收业务部门的经济激励

1. 全台广告与其他部门人员挂钩。以“达到全年广告创收任

务,则月奖金基数不变”思路为基础,将全年广告创收任务分解到月。考虑到其他部门人员所担负的广告创收责任比频道人员轻,创收与奖金挂钩的幅度相对要小一点。但要吸引其他部门人员关心全台广告创收。比如,按频道的最低上下浮动比例,同比增减创收奖金。

2. 按人均 \times 万(如2万)确定其他部门人员的个人创收指标,并以部门为单位考核。这样,既引导职工关心部门的广告创收,又能鼓励团队合作。

第三节 广告价格管理

广播媒介的广告价格可视为企业的产品价格。广告价格的制定,首先要遵循利润最大化的原则,即广告定价要高于各项成本的总和,以补偿成本并获取尽可能高的利润;其次,要以价值为基础,即客户的广告投入要获取经济、品牌的等价值的回报,一般以收听率调查为基础;第三,要符合供求规律,即广告时段供不应求时,广告价格就高,供过于求时,价格就低。

一、广播广告的形式

广播电台的节目表一般以某一时期内较为固定的时间作为节目时段,广告时段存在于节目之中或节目之间。广播广告形式有以下几种:

1. 固定广告(或称插播广告、硬广告);
2. 套播广告;
3. 专题广告(主要指以广播专题形式播出的广告);
4. 特约广告(特约播出、特约报时);
5. 赞助广告(主要指由一家或多家广告客户出资赞助电台举办某些特别节目、大型活动)等。

广播媒介经营广告除以上几种常见形式外,还会随着客户和市场的需要不断发展,创新出多种形式。

二、广播广告的定价

(一)影响广播广告定价的因素

广播广告的定价一般受制于五个方面的因素:

1. 收听率。在媒介竞争激烈及消费水平提高的时代,广播电台为了提高收听率和广告收入,费尽心血。收听率反映了收听人口与广告价格之间的经济价值,能测算出每接触 1000 人,广告投入是多少钱。通常电台收听率由公众机构调查确定。收听率调查机构利用科学的调查统计手段,收集各方面的数据,进行科学分析,为广告公司或广告客户服务,也为广播广告的收听效果提供了可信的依据。有些电台可能考虑到自身的经济承受能力,自行组织调查,也可根据听众的反应(如打入电话、短信、寄达的信件多少)来估算。

2. 广告的长度。通常的广播广告长度的选择性较强,可以有 10 秒、15 秒、20 秒、30 秒及 60 秒的品牌广告,当然也可能有 2、3、5、10、15、20 分钟的专题广告,视客户的需要来决定。当然,取时太短会直接影响到广告的表现,如,10 秒的广告,虽说给了创意者大约 8 秒的回旋空间,但却没有为在广告中抒情、造梦,以及使人对自己产生不满留下足够的空间。为此,欧美的广告多以 30 秒到 60 秒为主的用时方式,就大大弥补了上述的不足。其中,60 秒的广告需要专业人员的制作,需要对音乐和音效的选择,否则显得太长。

3. 广告时间。广告时间包括时段(黄金时间和非黄金时间的因素)、广告总时长。广告时间说到底是一个资源问题。广播电台将其时间出售给广告购买商,把受众近用权卖给了广告客户。所以广播电台是一种“注意力经济”的产物,具体表现为首先将内容

传送给消费者,从而引起消费者群体及广告客户和广告代理公司的注意,最终从广告市场上获得回报。

播出时段与本地人的生活习惯密切相关。这个关系直接影响到电台的收听率,而收听率又与广告时间的价值有着更加重要的关系。广播电台的收听率因素确定了广播电台时段的广告价格。

通常,购买的广告时间越长,其单位(秒)的价格越低。从价格表上可以计算出广播广告价格,与电视、报纸相比,它的有效优势在于其频度高、价钱低。广播广告只有通过高频度的播出才能深入人心获得客户的喜爱,所以广播电台的套播广告是其销售的主要内容。另外,对于广告客户订下长期合同,或短期内高频放送计算总时长的合同,在广告收费上也会按广告总时长,或总广告费的多少适当降低。

4. 消费水平、购买能力等经济因素。广告价格的不断提高是与广告市场的发展完善紧密相关的。地方经济相对落后的地区,其现行价格与经济较发达地区的广告价格水平相比明显偏低,这是由消费水平、购买能力等经济因素构成的,经济发展水平所决定的。

5. 当地其他媒介的广告价格。由于我国的媒介广告经营还属于粗放型经营为主,各个媒介的广告经营水平不一。有的媒介还采用简单承包的办法,承包人往往采用短期行为,扰乱了广告价格市场。有的媒介由于其国有的性质,和对广告经营的不重视,广告价格、折扣非常不规范。这样,就制约了广播广告的价格。

(二) 广告价格制定的方法

一般电台都有一个固定的广告价格表。有些广播电台对价格表的设计,只是简单地按每秒价格累加,这不利于吸引客户加大广告总时长。因此,我们应该按照批量优惠的理念制定价格表。

1. 插播广告的价格。价格表一般要把播出时间分成几个时段。时段划分一般为2—4段,如特A段、A段、B段、C段。考虑

到一些心理因素,有的电台不设C段,也有的电台会设特B、特C段。每个时段的价格关系与时段的特点相关,比如,24小时播出的电台,一般将下半夜的时段设为C段。假如以广告时段分布集中的B段的单位价格为基准,C段的价格一般为B段的50%左右,A段一般为B段的150%左右。

(1)制定价格系数表。系数表的设定,热门电台可以5秒为距离,按等差分配到各个时长,制定价格。一般电台设计10、15、30秒的价格。为了不至于过于复杂,难以平衡价格系数之间的关系,对于30秒以上到60秒的广告价格,可按10秒至30秒的广告价格累加计算。以下是分三个时段,按B段,15秒广告价格的系数为1,单位价格系数等差5%,设计的插播广告价格系数表。

表 6-11 各时段插播广告每秒价格系数表

时段	广告长度				
	10 秒	15 秒	20 秒	25 秒	30 秒
A 段	1.575	1.5	1.425	1.35	1.275
B 段	1.05	1	0.95	0.9	0.85
C 段	0.525	0.5	0.475	0.45	0.425

按秒数乘以系数,得到广告价格系数表。

表 6-12 各时段插播广告价格系数表

时段	广告长度				
	10 秒	15 秒	20 秒	25 秒	30 秒
A 段	15.75	22.5	28.5	33.75	38.25
B 段	10.5	15	19	22.5	25.5
C 段	5.25	7.5	9.5	11.25	12.75

(2)制定插播广告价格表。根据各时段插播广告价格系数表,假如按B段15秒插播广告每秒为6元计算,就可以得到一张插播广告价格表。

表 6-13 插播广告价格表

时段	广告长度				
	10 秒	15 秒	20 秒	25 秒	30 秒
A 段	94.5	135	171	202.5	229.5
B 段	63	90	114	135	153
C 段	31.5	45	57	67.5	76.5

计算结果出来以后,考虑到人文的因素,要对价格表进行简化、美化处理,即避免出现的数据种类太多,使人感到太斤斤计较。整理后即得如下广告价格表。

表 6-14 整理后的插播广告价格表

时段	广告长度				
	10 秒	15 秒	20 秒	25 秒	30 秒
A 段	100	140	170	200	230
B 段	60	90	120	140	160
C 段	30	45	60	70	80

2. 套播广告的价格。在中国广告市场乃至世界广告市场占有重要地位的宝洁公司有一个投放广告的原则,那就是持续的广告攻势。宝洁公司不仅对新产品进行大力宣传,而且包括成功产品在内的几乎所有的产品都整年做广告。他们认为,这种持续性宣传比跳跃式宣传更有效,所以套播广告是广播广告的重点。另外,还要考虑到,促销型套播广告低于 3 次/天,少于 7 天很难出效果,一般要 10 天以上。音频工作站的使用,又使得套播广告的播出变得非常方便。所以,套播广告备受广播电台及广播广告客户的青睐。

假如一套节目中广告的量太多,考虑到收听效果,可以在整、半点之间,开辟一刻钟的广告在节目中插播。一刻钟广告的价格要比整、半点广告优惠,一般可以优惠 10% 左右。一刻钟的广告需要主持人在直播间操作,对于直播节目较少或主持人数量较少

的电台不是特别适用。

套播广告一般按月按次定价。套播广告期望次数与一套节目的总播出时间相关。比如,每天播音 12 小时,套播广告期望次数可设定为 6 次/天,12 次/天两种。每天播音 18 小时,套播广告期望次数可设定为 9 次/天,18 次/天两种。每天播音 24 小时,考虑到下半夜时段不太感兴趣,套播广告期望次数可设定为 10 次/天,20 次/天两种。以 B 段 15 秒,10 次套播的广告月价为基准,示例如下。

(1)每天播出 10 次的 15 秒套播广告月价。按照 15 秒常规广告 B 段价格的一半计算,得到如下价格:90 元 \times 10 次/天 \times 30 天 \times 0.5=13500 元。

(2)每天播出 20 次的 15 秒套播广告月价。按照次数加倍,单位价格下浮 10% 计算,月价为 $13500 \times 2 \times 0.9 = 24300$ 。为计算方便,可改为 24500 元。

(3)10 次至 20 次间的每次差价。按照等差数列,可以得到每次差价为 $(24500 - 13500) \div (20 - 10) = 1100$ 元。

(4)21 次至 24 次间的每次差价。考虑到下半夜时段客户不太感兴趣,可以采用每次差价按 10 次至 20 次间的每次差价折半,即 $1100 \div 2 = 550$ 元,甚至作为对大客户的赠送来解决。

(5)按 4 次起播,采用以上差价计算方法,可以得到 4—24 次的套播广告 15 秒的价格。

3. 特约广告(特约播出、特约报时、冠名广告)价格的制定。特约报时广告的价格要比套播广告价格高 20% 左右。冠名广告要比套播广告价格高 30% 左右。

4. 专题广告的价格。专题广告主要指以广播专题形式播出的广告,也称联办专题。专题广告一般以频繁的播出,详尽地介绍某一产品或集中介绍某几个产品等方式宣传,再通过通信和设点进行销售。考虑到收听率的因素,联办专题的总时长以不超过整

个播出时间的 $1/6$ 为宜,即 18 小时播音的电台,联办专题一般为 3 小时以内,如果每半小时安排一档 20 分钟的联办专题,可安排 6 档;当然也有在 1 小时内安排 3 档的。其他广告时间应该为品牌广告时间。

目前,联办节目以医疗保健品类热线专题居多。医疗保健品类热线专题对电台有一定的负面影响,但为了电台的生存,目前医疗保健品类热线专题还不能放弃。而医疗保健品类热线专题节目价格,基于对联办产品的市场分析,达到与客户进行利润分享,可喻之为“开进一辆桑塔纳,开出一辆奥迪”。比较简单的价格策略是,根据客户数量和心理承受能力,设计适当的联办专题节目档数,或者适当减少联办节目的档数,进行适度的提价。在联办节目的提价中,为了防止医疗保健品类热线专题的联合抵制,可以采用将信誉较好的客户视为黄金客户,给予广告优惠的办法,稳定基本客户。

有的专业电台,如音乐电台、交通电台对品牌广告的吸引力较大,一般会采用压缩热线联办节目,来稳定品牌广告的投放量。

专题广告还包括针对行政、事业单位的非赢利性的公益性小专题。这一类专题广告要与新闻节目避开,否则会有有偿新闻的嫌疑。这类专题广告收费可以比医疗保健品类专题联办节目低。

5. 赞助广告的价格。赞助广告主要指由一家或多家广告客户出资赞助电台举办某些特别节目、大型活动等。赞助广告的费用,一般与广告效果和节目、活动的支出有关。就节目奖品的赞助而言,可以有以下两种方式。

(1)确定总价值。为某节目每月提供一定价值(假设 5000 元)的奖品,在每期的节目中 2—3 次提及奖品由某某提供。

(2)确定每份价值。比如,每小时的节目允许 4 次以内派发奖品,每次限时 5 秒钟,派发奖品价值为 100 元/份。

就大型活动的赞助而言,可以结合活动的总支出及企业在同

类活动的赞助额确定。

广告价格表一旦确定,一般要保持一年不变。对于拥有多个频道的广播电台,广告价格可以由广告部或各专业频道提出,可以允许各套节目价格不同,然后经台经营领导小组审定。广告提价一般一年一次,每次提价幅度一般控制在10%左右,也可以采取定价不变提高折扣的办法提价(一般来说,由于老客户的心里定势的作用,提高折扣的难度较大)。新价格表的制定要尽量与原广告价格表相衔接。下一年的新价格表一般在当年的10月左右制定,以保证价格改变后,有一段缓冲时间。

三、广告价格的优惠

价格决定于价值,受供求关系的影响,价格围绕价值作上下波动。这种经济规律同样适用于广告市场。广告价格应根据市场的变化作出相应的调整。只是在表现形态上,广告价格表现为广告折扣后的价格。折扣随供求关系的变化增大或减小有利于灵活经营,最大限度地变资源为效益。

对于某一个时期来讲,广告定价是不变因素,广告折扣是可变因素。灵活有度地掌握广告折扣,不仅可以解决供需矛盾,还可以通过广告折扣协调与广告客户之间的关系,作到互惠互利,共谋发展。不过,以广告折扣的形式销售广告,必须坚持“公平、公正、公开”的原则,即使不是“一视同仁”,也要做到以理服人。

对于办有两套以上节目的电台,为了对外统一电台的折扣优惠形象,在各套的广告价格可以不同的条件下,制定统一的广告价格优惠政策。确定折扣优惠的指导思想是,稳定广告量大的客户及有长期合作关系的客户。具体做法如下。

(一) 达量优惠

大客户是电台的重要客户,他们愿意与电台签订较长时间的合同,而作为回报,电台应给予一定的折扣,折扣率以成交额多少

决定。可以这样设计,广告累计量(指到账)达到以下额度的,可以享受一定的折扣。比如(对于创收在 500 万元左右的电台)采取以下折扣优惠方式:按规定折扣优惠后广告金额分别达到 10 万元、20 万元的,可优惠 5%、10%。当然,不同区域的电台,折扣优惠的具体做法应该有所不同。

对于播后付款的广告,为了避免有些客户或业务人员钻达量优惠的空子,以中止合同的方式获得折扣优惠,可以采取每少播 2 个月,组稿费提成下浮 1 个点的办法制约,也可以以广告付款情况决定价格折扣,以累计广告合同量决定价格折扣等等。对于播前付款的广告,可以采用在播完后按总量的一定比例的广告时间予以返还。

(二)老客户的优惠

一家电台通常有几个传统客户,几年不变在电台投放广告,这些客户也是电台的重要客户。由于经济增长,广告费一般持逐年上升趋势。作为回报,电台在提价时应给予一定的优惠。可按客户在本台投放一年、两年以上的,当年投放时可以在新价格及优惠的基础上,再优惠 5%—10%。

(三)对特殊客户的优惠

由于广告定价本身是广播电台的单方面行为,客户的接受能力会有一定的不同。为了体现其灵活性,避免流失不该流失的广告,还要在经过一定的批准程序下,给业务员一定的下浮权力。首先,确定折扣的最低限,如实行五折优惠的,折扣最低限一般为四折;其次,低于折扣的要降低业务员的业务费率。

案例 18

2003 年 × × 频率广告政策(部分)

1. × × 频率的所有广告,无论是直接客户还是公司客户,先全额付款后播出可以按 5 折收费签发。广告公司客户可在 5 折合

同的基础上,提取20%的代理费,即按合同金额的80%付款。业务员提成6%。签约公司按签约协议执行。否则按刊例价的6折执行。

2. 非签约公司客户累计投放量达到10万元/年以上,另外奖励5%的广告时间;累计投放量达到20万元/年以上,另外奖励8%的广告时间;累计投放量达到30万元/年以上,另外奖励10%的广告时间(赠送的时段不能含特A,不能用来做咨询,尽量放在广告的淡季)。

3. 各系列台广告业务人员为××频率介绍、销售直接客户的硬性广告,在广告款到账后直接付给经办人12%的介绍费。超过五万元的广告合同,在广告款到账后付给经办人15%的介绍费。咨询节目稿费和××频率业务员一样,按6%提取。

4. 咨询节目:客户稿费6%,业务员提成6%。

5. 大客户优惠政策:对做20次/天套播广告的客户,在同时段广告底价的基础上再优惠20%(8折);对做30次/天套播广告的客户,在同时段广告底价的基础上再优惠25%(7.5折);对做40次/天套播广告的客户,在同时段广告底价的基础上再优惠30%(7折)。

6. 咨询节目:20分钟节目按刊例价的对折收费,可送一个不含特级时间的20秒半点套播(8次/天);不要套播的客户可在对折价的基础上再减200元/天;客户稿费6%,业务员提成6%。业务员的6%严禁再返还给客户。10分钟的咨询节目参照20分钟节目所有赠送项目都减半。

7. 签约公司的咨询节目操作价:原则同上,按5折和客户签单,乙方享受25%的代理费;其中15%在合同金额中扣除,10%在款项到账后以现金(或支票)支付(含客户稿费6%)。

8. 在××频率年广告投放额30万以上的广告公司,可享受××频率一级代理公司广告政策,但必须在签约后预付一个季度

的定金五万元人民币。

(四)特殊时期的广告价格优惠

比如,在宾馆的客房率为60%或100%时,它的固定成本是基本一样的。所以从经营的角度来讲,可以适当降价来提高客房率,进而提高收益。广播广告价格也要视情况而变动。一般来说,在每年的11—12月,要研究落实下一年广告合同的续签和春节广告淡季期间的促销措施,使这一时期的广告合同量相对有所提高。

案例 19

分享新春的喜悦

——××音乐台推出“春节广告优惠月”活动

为庆祝××音乐台2002年度广告创收突破××万,回报广大广告主对××音乐台一年来的支持与厚爱,新春之际,特别推出“春节广告优惠月”活动。凡2002年在××音乐台投放广告总额达10万元以上的新老客户于1月10日—2月28日期间,均可分享特别优惠之广告套餐。

1. 购买20天(10次/天)套播广告,赠送5天同规格套播。(相当于0.4折)
2. 购买40天(10次/天)套播广告,赠送12天同规格套播。(相当于0.38折)
3. 购买60天(10次/天)套播广告,赠送20天同规格套播。(相当于0.37折)

需要说明的是本次优惠活动的主要对象是直接客户,仅限于套播类广告,折扣统一为5折,公司客户在此基础上可享受10%代理费。优惠期间一律实行款到播出。

我们真诚地期望与您在新的一年里再度携手,同创美好前程,××音乐台将继续以时尚的音乐引出流行的产品,让您的品牌伴随着音乐之声直抵人心。

第四节 广告承接管理

广播广告的承接管理,主要考虑开发市场和培养市场。从经济发展的趋向、社会需求以及广告工作实践来说,广告市场的扩大,需要开发与培养双管齐下。开发市场,是指为适应市场的变化,通过调查分析,掌握市场动向,着眼于未涉及的市场领域,大胆探索,积极思考,建立起更广泛的客户网络。培养市场,指对已有的市场加强管理,以诚恳的合作态度与广告客户交往,以灵活的经营策略维护客户利益,使已有的市场发展壮大,而不是流失。

一、广告直接销售

广告直接的销售由广告业务员负责。广告业务员的必备条件,一是,了解和熟悉本台的广告形式和相关的规定;二是,对本台的频道定位、节目结构、收听群体、覆盖范围、最新节目动态等相关资料了如指掌,这样才能给客户详细而准确的资讯材料,使客户在计划投资前,能够选择到满意的广告时间;三是,积极开拓广告市场,寻找新客户,正确引导客户,热情服务客户。具备以上条件后,就可以开始广告的直接销售了。广告直接销售的过程有以下五个环节。

(一)寻找客户源

要善于有计划、有目的、有方法地组织广告来源,拓展广播广告增长空间。广播广告客户的信息来源有:

1. 主动上门的客户。
2. 政府相关部门的信息。
3. 各种媒介的信息。可以通过阅读报纸,翻阅黄页电话号码本,找到那些想做广告的公司。
4. 广告业务人员的主动走访、承揽,或者直接到大街上走一

走,看看有什么新的行当出现。偶尔还可以亲自上门为客户带去第一手媒介资讯,了解客户有什么变化,有什么要求,聊天也是很好的途径。

5. 广告业务人员主动为企业策划的各种活动。

当然在你发现广告客户的期望之后还得考虑一下,这些公司是不是需要电台这样的媒介进行宣传。你要替用户着想,为客户考虑如何通过广播来赚钱。

(二)接触潜在客户

为了广告业务的达成,我们必须与潜在的客户进行面对面的交谈。比较妥当的会面安排方式是事先用电话约定。对于广告客户来说,广播媒介自身的形象会影响到广告发布的可能性。因为广播媒介作为广告的载体,在受众心目中的形象直接影响广告的可信度。因此,媒介到底怎样进行频道定位,媒介在听众心目中是怎样的形象,媒介有什么样的经营理念,媒介有什么样的承诺,这些都是广告客户关心的问题。广告业务员有必要把这些问题向广告客户解答,并通过文字、图片的方式加以宣传。

广告业务员是从事“销售”工作的主体,怎样让“客户”了解“产品”,怎样为这些“产品”做好宣传,直接影响到“销售”的业绩。这就需要广告业务员在帮助别人的产品作广告宣传的同时,还得为自己的“产品”(广播节目)做好广告宣传。目前,为节目做宣传存在以下几种形式:

1. 书面宣传。以定期与不定期的形式,以现代化的通讯工具如传真、邮寄、电子邮件等为传输手段,向客户寄发节目的文字或图片资料。提供的信息要准确无误,具有可信度,切忌主观判断和评价其他媒介,多采用中介机构的数据。

2. 节目宣传带。帮助新开设栏目策划制作宣传带,在相关媒介中播出。栏目宣传带的制作不仅要精良,而且要考虑广告客户的需要,突出栏目特色,介绍栏目播出时间。广告策划人员要介入

新节目的试听,以便提出意见和了解最新的节目资讯。

3. 以召开座谈会的方式宣传。每逢新年到来之前,邀请部分客户参加座谈会,通过客户反馈的意见,寻找节目的卖点。

(三)广告洽谈

广告洽谈需要技巧与智慧。如果,广告业务员为了说服广告客户投入广告,吹得“天花乱坠”,可能会使广告客户产生不信任的感觉。因此,广告业务员应该多准备能证明广告价格、媒介资讯的书面材料给客户,让客户能一目了然,以便达成协议。

要使客户满意,要先通过以下三点:

(1)需要。客户是否需要电台广告,电台广告是否能满足客户的需要。

(2)权力。洽谈对象必须是能最后拍板的人。

(3)钱。客户能否付广告费,这是很重要的。目前电台普遍的状况是广告做了不少,钱收回来的却很少。财务状况糟糕的公司是绝无广告费偿付能力的,这样的广告不如不做。

(四)广告合同签订

在广告及联办节目合同签订前,应首先确认是否有空余时间;合办节目内容是否符合所合办的栏目的方针;客户所出具的有关广告证明文件是否齐备、有效,确认后方可签约。签约时必须要求填写清楚合同条款。

广告合同要经广告部主任审核签字同意、财务复核后,方能生效。审核内容包括:广告单价、优惠折扣、主任签字等内容。

拿到购买的合同以及细节副本之类的文书之后,你就要为你的客户的利益投入到制作和播出的工作中去。业务人员应该树立客户第一的思想,了解客户的业务,了解他们的需要,让制作出的东西完美地表现出客户需要的某种特色。

(五)广告客户服务

随着同一广告市场内竞争的加剧,常常面临着同一行政区域

不同广播电台,甚至同一广播电台的不同频道之间对同一份额的广告市场,展开激烈角逐。“加强服务”作为一种理念,不仅应体现在管理层的思维中,而且要体现在每个职工的具体行动上。做好广告客户服务工作,信息沟通尤其显得重要。在广告管理的工作中,主要有三种不同形式的沟通:

1. 广告人员与广告客户之间的沟通。这种沟通主要是为了交流信息。广告部职工通过与客户保持联系沟通,掌握市场变化的第一手资料,以便制定出适合市场的经营策略。广告客户通过沟通了解媒介资讯,为产品宣传选择最佳的机会和时间。开广告客户联谊会也是一种有效的方法,可以与广告客户进行情感沟通,提升行业的专业水准。

2. 广告管理人员与广告部职工之间的沟通。这种沟通既有利于创造良好的人际关系环境,又有利于避免内部的广告竞争,维护广告业务人员在客户中的形象,还有利于管理人员根据广告业务人员的工作体验制定更合理的工作计划和实施方案。

3. 广告部与节目部门之间的沟通。这种沟通是为了获取最新的节目资料,了解节目动态,为广告客户服务创造条件。做好广告客户服务工作,要排除新老客户之间的差异,排除大小客户之间的差异,一视同仁地为每一个广告客户创造很好的媒介环境。

(六)广告招商会

一般我们实行直接广告业务管理、同折同价、达量返点等新的管理办法,而对于明显属于广告卖方市场的栏目,如医疗保健品热线联办节目、广播电台品牌栏目的冠名权、特约播出权等可以实行拍卖。如浙江电台交通之声,整点报时特约广告、交通信息特约广告、随机路况插播广告的三大“标的”,在2002年12月18日的招标会上,最终以超过总额223%的幅度成交落槌,拍卖出了200多万的高价,提供了成功的例子。

二、内部竞争及解决办法

争夺广告客户是常见的问题。采取广告分频道经营的方式,虽然能够充分调动各频道的创收积极性,但业务员推荐节目时会带有明显的倾向性,偏好本频道的节目;如果管理不善,还会导致广告价格秩序的混乱。为此很有必要进行政策的限制,以避免不正当竞争广告客户现象可能导致的广告客户市场的萎缩。

(一)频道内的同一广告客户竞争及解决办法

第一种,因另一业务员介入合同期内的客户广告,导致原合同中止。这种现象要经过总台核实才能确认。对于这种现象,直接导致广告市场的萎缩,对电台的损害极大。制约的办法是,给导致原合同中止的业务员,以与损失额等额的罚款,并取消其广告从业资格。

第二种,本来为使广告客户与业务员关系具有连续性,给业务员一定的保护期,但在广告合同期满后,另一业务员可能采取多给业务费等方式,过早承接了保护期内的客户广告,会使客户竞争加剧。制约的办法是,新合同不计入个人额度,不发业务费,并取消年终奖。

第三种,由于原业务员能力太弱,广告合同量太低,如果保护不利于电台创收总量的增长。对这种情况,要鼓励竞争。为了避免恶性竞争,制约的办法是,新签的合同的同期到款额是原合同同期到款额3倍以上的,不作处理。

第四种,私自降低广告价格,争抢客户。电台内部不能互相压价、低报价挖墙角,搞恶性竞争。制约的办法是,在未经频道广告部主任报分管台长同意前,不得任意降低广告优惠价格,违者取消广告从业资格。

第五种,给广告客户过高的组稿费,争抢客户。要避免这种现象,可以将业务费与考核奖金分开发放。

在广告市场培育成熟后,可以确定每个业务员的业务范围,可按地区划分,也可按客户经营性质或品牌划分,原则上不跨范围经营,避免恶性竞争。如有跨范围的业务发生,从大局出发,以不影响广播电台利益,不影响业务员利益和相互之间的合作关系为处理原则,以建立起互助合作的工作氛围和公平合理的竞争机制。

(二)不同频道的同一广告客户竞争及解决办法

同一个电台,应该是一个利益共同体。在频道制管理的条件下,频道创收总量与个人收入挂钩,频道成为一个既办节目又搞创收的利益团队。这对于调动频道的创收积极性无疑是一件好事。我们要鼓励客户在不同频道同时投放广告。但对于办有两套以上节目的电台来说,会采用一些手段(比如给客户以高额的业务费)在频道之间挖墙脚,把另外一个频道的广告吸引到自己的频道做。这不但不能使广告总量增加,反而减少全台的创收总量,同时还会导致频道之间的不和、业务员之间的矛盾,损害电台整体形象及电台的凝聚力。

第一种,因另一业务员介入另一个频道合同期内的客户广告,导致原合同中止。这种现象要经过总台核实,才能确认。对于这种现象,直接导致广告市场的萎缩,对电台的损害极大。制约的办法是,给导致原合同中止的业务员,以与损失额等额的罚款,并取消其广告从业资格。

第二种,因另一业务员承接另一个频道合同期内的客户广告,导致原合同中止。可能是另一业务员采取多给业务费等方式,而承接成功。这种现象,并没有做大全台广告总量,却使客户竞争加剧。制约的办法是,新合同不计入个人额度,不发业务费,并取消年终奖。

第三种,由于客户要求,将一个频道的合同中止后转入另一频道的,说明业务员当初的工作没做好,影响了频道形象。制约的办法是,转入部分不计入业务员的个人额度,不发业务费。

三、广告代理

我国专业广告公司的发展迅速,20世纪90年代以来,专业广告公司的广告营业额从1990年的4.79亿元快速增长到1998年230.1亿元。专业广告公司的营业额占全国广告营业额的比重从1990年的19.1%上升到1998年的42.8%。2002年,全国广告经营单位有89552个,其中,广告公司57434个。2002年,盛世长城广告公司的营业额为21.9588亿元,奥美广告公司的营业额为6.4157亿元。专业媒介购买公司和大型广告公司的快速发展,已成为我国广告业发展的一个重要特点。

代理制是国际上通行的广告经营机制。实行代理制,即由广告客户委托广告公司实施广告宣传计划,广告媒介通过广告公司承揽广告业务。广告公司处于中间地位,为广告客户和广告媒介双向提供服务。这有利于提高我国广告业策划、创意、制作、发布的整体水平,更好地为企业利用广告树立良好形象,参与公平竞争,进而为我国产品占领国内国际市场服务。

广告代理是广播广告经营的发展方向,广告代理制的推行势在必行。专业公司处在客户和广播中间,可以整合许多资源,借助别人的力量使广告达到高频度投放。广播电台的广告业务已经越来越多地交由广告公司代理,是一个可以做强做大的好方法,因为他们有专业的力量来经营广告,对广告的运作方法也是专业的,对客户的服务就会更到位。在每一个城市都有一些广告商,他们专门为一些大的客户服务,处理广告方面的事务。他们用客户支付的钱计划广告策略,设计制作广告,购买适当的媒介上的时间与空间。

目前,广播媒介的广告代理方式有两种:

第一种,全部代理。这种代理方法,在北京、上海等大城市比较通行,但在经济发展水平滞后的中小城市不可行。比如,北京交

通台 2000 年有 9 家代理企业。按行业代理,分餐饮、房地产、医药、汽车、烟酒、通讯、市场、综合、建材等行业。先确定年创收基数,再分解到各个行业,由代理企业按行业确认创收基数,并按基数的 5% 作为押金,在 1999 年 12 月交付;如完不成当月广告额,以押金抵并取消合作关系。创收基数以内部分,优惠 25% (含广告代理费 15%),创收基数以上部分优惠 30%,并且每超 10 万给代理企业 4 万。超出创收基数某一个数额以上的,给予更多的优惠(如创收基数为 4000 万,超过 7500 万以上的优惠 37%)。税收各自负担。北京交通台的广告代理,要求所有广告必须经过代理公司,并且客户(为第一代理公司)保护 1 年,如挖广告则无收益。

第二种,部分代理。此外,自己还要经营广告的一部分。这是大部分广播电台的可选方案。如,某电台,给直接客户 5 折,而给广告公司 4 折,相当于优惠 20%。如果某广告公司代理指标为 100 万,则需要先交 5% 的押金,优惠 30%;如果某广告公司代理指标为 300 万,则需要先交 5% 的押金,优惠 35%。

这里要避免二级代理的现象。个别广告代理公司在广告活动中,为追求赢利,制造障碍,扰乱了正常的市场秩序,不利于公平竞争。为防止二级代理,可制定指定某项广告业务由某个广告公司代理的措施,完善业务登记,做到心中有数,及时发现不利于广告客户和媒介利益的事实。

第五节 广告合同的审查管理

加强广播广告合同的审查管理,有助于加强广播媒介对广告发布的控制和监督。广播广告合同的审查管理有两方面的内容。一方面指法规审查,即审查广告是否符合广告管理法规,避免不符合国家政策、法令的广告发布;另一方面,指内容审查,即审查广告是否符合社会主义精神文明建设的要求,是否对社会有积极的影

响作用,避免不符合时代潮流、不健康的内容出现。

一、广告法规审查

广播广告的发布,要符合相关政策及法律法规。如果广告内容不真实,违反有关法律规定,不仅会给消费者造成损害,甚至会危及社会,对社会造成不良影响和消极作用。《中华人民共和国广告法》第二十七条规定:“广告经营、广告发布者依据法律、行政法规查验有关证明文件,核实广告内容。对内容不实或者证明文件不全的广告,广告经营者不得提供设计、制作、代理服务,广告发布者不得发布。”要组织职工认真学习《广告法》,做到学法、懂法、守法,保证在广告工作过程中不犯错误。

广播广告的法规审查的依据是《广告法》,广播广告的法规审查的内容是广告经营者是否具有广告主体资格证明、广告内容是否真实合法、特殊内容的广告是否具有审批文件等。

二、广告内容审查

广播广告的发布,不仅要符合相关政策及法律法规,还要把社会效益放在第一位,争取社会效益与经济效益的统一。广播媒介作为广告发布单位,对社会舆论应起到积极的正确的引导作用。如同江泽民同志提出的“以科学的理论武装人,以正确的舆论引导人,以高尚的精神塑造人,以优秀的作品鼓舞人”,不仅激励与鞭策着广大新闻工作者,也应成为所有精神产品生产者的座右铭,这其中应包括了广告创作者。为此,我们要站在新闻工作者的立场上,综合全面地衡量广告内容所反映的道德价值观是否积极向上,广告用语是否符合有关规范,广告诉求与宣传纪律是否相违背。广播媒介不得播出有偿新闻,不得以广告或变相广告代替新闻,不得出卖和变相出卖播出时间,不得出卖节目的终审权。

三、内部规章审查

内部规章的审查,主要审查广告的发布是否符合广播媒介为获取经济效益而制定的一系列广告政策。我们要加强对广告价格的统一管理,并对各频道的报价和折扣统一审核把关,以有利于广播媒介广告经营的有序进行。各个电台一般会制定相应的管理规定,主要有价格、折扣优惠、时长、时段安排、付款方式及有无客户盖章等。

广告合同的审查管理,一方面可以避免经济诈骗,杜绝违法广告的播出;另一方面,可以明确客户意图,确保广告按合同准确播出,同时为广告监管提供依据。

四、三级把关制度

为保证广告合同的审查管理能够落到实处,广播媒介应该要建立广告审查的三级把关制度。一般由第一线工作人员(即广告制作人员、业务人员或专门负责审查的人员)把好第一道关,广告业务员接洽业务时,审查广告客户是否具有经营此项广告资格,逐级上报。第一线管理人员(负责制作播出的管理人员)把好第二道关。广告部主任最终把关。在频道制的情况下,由总台的广告审核员最终把关,必要时须报分管台长批准。

广告合同管理人员把关,并审查特殊类(药品、招生、招聘、兽药、农药)广告的审批文件;广告播出制作员负责审查广告内容。将每项责任落实到人,形成书面审查报告,逐项填写审查意见。如存在问题,不得发布。

《广告法》第六条规定:“县级以上人民政府工商行政管理部门是广告监督管理机关。”代表国家行使广告管理监督的职能。对内容是否合法有争议的广告,应请示工商行政管理部门,获得权威部门的解释。

第六节 广告制播与到款管理

如同广播是文化一样,广告也有着独特的文化内涵。一部较好的广告作品,不仅能促进销售,而且可以用较高的思想水准、艺术品味,开拓人们的视野,陶冶人们的情操,净化社会空气,提倡良好的社会道德风尚,潜移默化地影响人们的价值观、人生观。

一、广告词的编辑

广告词的编辑、制作一般指事先录好的广告。广告编辑人员要主动积累广告素材和各种知识,如行业和具体企业的相关材料,以了解企业及产品的竞争优势和劣势,行销策略。事先录制广告时,可以充分发挥我们的创造才能,有足够的音色可供选择,能随心所欲地创造一个热闹的音效环境。这时候,我们只要有想像力和可提供的设备。事先录制广告,还可以降低直播广告的冒险性。

二、广告的制作

广播广告的制作强调创意和听觉的冲击力,要根据频道的特性,提高广播的制作水平。有了一个好的广告词的创意,演播人员的选择及演播方式就至关重要了。为了体现广告的创意,既可以委托本台的播音主持人演播,也可以委托外台的播音主持人演播,有时候为了达到一定的效果可以请非播音主持人参与角色,比如大楼保安也可以。有些配乐广告,在演播完后,还需要配上合适的音响效果。广告的制作管理主要有以下几点。

(一)提前交办制作

广告词的制作是一个艺术再创造的过程。演播人员的选择、演播方式的把握、音响的选择和制作时间的安排都需要一定的时间,因此,广告的制作要有一定的时间提前量。可以这样规定:“一

般广告应提前 5 个工作日 ,特殊广告应协商制作时间。”另外 ,交办制作广告需要一定的程序 :“经过审批后需我台制作的广告 ,广告业务员应认真填写《广告制作单》,并交客户认可签字后 ,安排制作。”

(二)播前审听通过

“广告制作完后要经节目监制审听通过 ,并签字” ,这是广告节目质量把关的最后环节。节目监制审听时要注意“严格控制广告时长 ,不得超时”。从客户服务的角度 ,还要经客户审听同意。“如果客户对播音员的声音或音乐不满意 ,应该在客户监督下免费重新制作一次 ,如果是客户原因需要修改的 ,一般要加收制作费。”

(三)规范制作费标准

要制定一个本台人员参与录制广告的录制付费标准。由于广告的反复播放 ,与节目质量关系很大 ,为了使本台的节目声音丰富多彩 ,声音条件好的播音主持人较少的电台 ,可以将大额的广告统一委托外台录制。为避免业务员因外台录制费较高而抵制 ,录制费的大头可以由总台支出。比如“总台支出 80% ,业务员负担 20%”。

三、广告播出管理

广告播出是广告产品的最后交付使用 ,必须要保证质量。从整个电台的广告产品的质量考虑有这样两点 :第一 ,为某一产品或同样产品所做的内容相似的广告 ,一小时内不应该播放两次 ,否则影响节目质量 ,进而影响广告产品质量。第二 ,同一时段广告的理想时长应该在 3 分 45 秒 ,一般为 4 分 30 秒 ,如果广告太多 ,应该开发一刻钟的广告时间。广播播出时间长度的管理 ,笔者设计了一张 Microsoft excel(电子表格) ,客户广告时长以秒为单位 ,停播时间这样记录(如 ,可口可乐公司计划 2004 年 8 月 1 日停播 ,记 20040801)使用后发现它非常直观。既有利于广告人员及时了解

各个时段在播广告的总量($\Sigma 1$)和有无广告位,也能直观地了解各广告客户播出的总时长($\Sigma 2$)和分布情况,还能掌握每天的在播广告总量(Σ),更能事先发现哪些广告该停了(使用排序功能),用处真的很大。

表 6-15 Microsoft excel :××频道广告播出时长

	停播时间	5 点 前	5 点 后	5 点 半前	5 点 半后	6 点 前	6 点 后	4 点 半后	$\Sigma 2$
可口可乐公司	20040801	15		15		15		(假设为 15 秒 20 次)		300
青春宝公司	20041231	30			30			(假设为 30 秒 24 次)	30	720
.....										
$\Sigma 1$		180	180	270	230	225	225		120	Σ

对于某广告品种,要充分考虑听众的接受程度。比如,专科医院广告应该避开上午时段。国家广播电影电视总局颁发的 2004 年 1 月 1 日起施行的《广播电视广告播放管理暂行办法》,对广播电视广告的播放总量作出了明确规定:各播出机构的每套节目中,每天播放广告的总量不得超过节目播出总量的 20%。其中,广播电台在 11 时至 13 时之间、电视台在 19 时至 21 时之间的黄金时间,其每套节目中每小时的广告播出总量不得超过节目播出总量的 15%,即 9 分钟。

《广播电视广告播放管理暂行办法》还明确规定,播放广播电视广告应当尊重大众生活习惯,不得在 6 时 30 分至 7 时 30 分、11 时 30 分至 12 时 30 分以及 18 时 30 分至 20 时之间播放容易引进受众反感的广告,如治疗痔疮、脚气等类药品及卫生巾等卫生用品的广告。

俄罗斯国家杜马已通过法律对中断广播电视节目的广告予以限制,使广播电视节目中插播的广告次数减少。这项法律规定,不得中断儿童节目、宗教节目和教育节目来播广告。另外,在广播剧

和故事片中插播广告的间隔不得低于 15 分钟。在播放广告时,广告的音量不得超过所播的节目的音量,为某一产品或同样产品所做的内容相似的广告,一小时内不得播放两次,播出时间总计不得超过两分钟。广告量每天不得超过广播电视节目总量的 20%。

(摘自《世界广播电视参考》)

从广告播出的流程管理考虑有这样几点:

1. 由业务员将填写好的节目播出三联单、审查同意的广告合同、广告词及审听通过的广告成品交广告部。广告业务员在广告播出前必须做到广告签约正确、广告内容已审批、广告成品审听通过。

2. 广告部的播前审查。按照广告合同上规定的节目内容、形式、合作期限、广告条数、广告内容及播出要求核查并审听节目内容,不符者不予播出。

3. 广告编排人员安排播出。考虑到许多电台已采用音频播出站自动播出。广告部应该最晚于播出前一个工作日的 12 点之前,将审查通过的广告内容交与广告编排人员安排播出。

4. 更换广告的管理。更换广告有以下几种情况:

(1)广告内容的更换。更换广告内容须由广告业务员提前将新广告合同内容送台广告审核员备案。

(2)调整广告播出时间。应该在停播或播出前以文字形式报总台广告审核员。

(3)更改合同或终止合同。更改合同由广告业务员在合同上注明原因并签字,送台广告审核员备案。遇特殊原因需提前终止广告合同,在广告合同终止前由广告业务员送台广告审核员办理广告合同终止手续。

5. 合同期满后,应及时终止播出。如果采用音频工作的广告电脑管理,到时广告就跳出来了。但是编排人员和台广告审核员要及时检查,避免由于错排造成的广告未能按期终止。如果未能

按期终止,延期播出的广告费要由责任人承担。

漏播和错播广告是广告的播出管理中必须严格管理的内容之一。漏播广告有录播广告、直播广告的安排问题两类。为了防止漏播广告事件的发生,可以采取“漏播广告每条按广告款半数罚款(经监听核实)”、“播出损失(含退款、补偿)的50%由责任方承担。未造成损失的广告,属责任事故,应罚款100元”的方式加以处罚。

错播广告既有广告安排审核不严的问题,也有播出人员的思想意识问题。为了防止错播广告事件的发生,可以采取“业务员因广告未及时更换,造成有过时语言的或与宣传精神不符合广告内容播出,业务员将承担损失部分的50%”、“私自插播广告及具有广告性质的语言、信息等,经核实后,按该时段广告价格的双倍罚款”的方式加以处罚。

四、广告到款

到款是广告产品交付使用后的资金回笼,是广播电台产生经济效益的最后一环。广告到款情况应该是电台的管理者在广告经营管理中最关心的问题之一。广告管理人员要定期掌握全台的广告到款情况,及时发现问题并督促解决广告播出中出现的问题,堵塞漏洞,防微杜渐,维护良好的广告经营秩序。客户广告费应按每份合同实际签订的费用付款。广告到款的管理有以下几种情况:

1. 属于广告卖方市场或实行广告代理的广告到款管理,应坚持先付款后播出的原则。比如,医药保健品热线专题的联办节目应该坚持先付款后播出。如遇特殊情况,需经频道总监签字后方可执行。

2. 属于广告自行经营,且由广告业务人员主动上门居多的广告的广告到款管理,一般很难做到先付款后播出。这时候,非常需要广告合同的可靠性。这种情况的管理可以采取以下办法:

- (1)将广告业务员和频道的利益与到款挂钩。比如“若合同履

行完后,半年内仍不到款,除责任人必须负责追回欠款外,先以该频道奖励资金充抵。欠款一年内无法追回时,责任人必须负担30%的费用”。

(2)通过法律渠道催讨。比如“因催讨不成,由台里通过法律渠道实施,一切手续费用从该项业务的组稿费中支付”。

3. 广告费“体外循环”是违法犯罪行为。可以这样规定,“严禁广告费(包括其他有偿业务收入、赞助)‘体外循环’,违者除罚款和解聘外,将移交有关部门处理”。

五、广告播出资料管理

广播广告播出资料包括播出单、播出资料带、播出说明、广告合同等内容。广播广告播出资料管理是档案管理的一个组成部分,对于广告经营有着很大的意义。

1. 播出单能准确地反映广告播出的日期、时段和顺序。播出单的存档工作,可以真实地记录播出广告的情况,用作调查广告播出情况的统计材料。

2. 播出资料带是广播电台可以掌握的最原始的广告母带。在采用音频工作站播出的情况下,也应该采用 MD 或磁带复制一份存档。对 MD 或磁带的管理,不仅要求适宜的温度和湿度条件,不高于一定标准的磁场环境,而且应建立一定的检索目录,制成检索卡片,方便查找。

3. 播出说明常常是客户对广告播出的一些特殊要求,其重要性主要体现在时效性上,错过了规定的时间,就没有任何意义了。不能因为在管理上的疏忽,造成客户利益的损害。

4. 广告合同的管理。一方面指广告合同文本的管理,一方面指广告合同的数据(指输入计算机以数据库模式存在的合同内容)的管理。广告合同具有法律效力,直接涉及广播电台与广告客户合同填写是否规范,金额与执行价格、广告次数之间是否吻合,时

间是否恰当、签字盖章是否完整,合同书写的责任与权利是否明确,付款日期和方式是否清楚等。广告合同的印制要经过广告行政管理机关的审查,以保护广告合同的法律效率。

5. 采用广告管理软件。有条件的话,采用音频播出站中的广告管理软件,对全台、部门、业务员每个月的广告实际到款、计划到款进行统计对比,可以及时了解广告经营情况。

六、广告作品评奖

广播广告作品的制作是一种高智力的劳动,广播广告作品由于放送的频度高,对整套节目质量的影响极大。广告作品的精品化值得注意。制定一定的质量标准和奖励办法,开展广告作品的创优工作,能调动从业人员精心制作广告的积极性。

广告创优可以设立“广播广告奖”,每季度评选一次,可设最佳广告、最佳撰稿、最佳音响效果、最佳播音等奖项。

第七节 促销和户外活动管理

广播品牌是广播媒介的宣传宗旨、宣传理念、宣传战略、宣传措施和宣传特色的综合反映,可以使自己的广播品牌能从其他品牌中脱颖而出,具有鲜明的特色与个性。广播品牌包括三个方面:频道品牌、栏目品牌和主持人品牌。频道品牌是靠名牌栏目来支撑的,主持人品牌更是靠名牌栏目树立的,其中最具经济价值的是频道的品牌。建立广播品牌,可以促进广播节目(特别是广播广告节目)的销售,可以使广播电台容易进入新的领域或者其他媒介领域。

户外活动指各种类型的户外活动和户外直播活动。广播是一个资讯中心,广播的个性化最容易展示,可以利用信息的便捷开展各种户外活动,为广播造势,可以树立形象,增加收入,增加收听

率,促进广播节目的销售。我们选择的户外活动的主题,应该是具有价值的,能够代表广播电台的品格与一个行业的方向。户外活动的效果一定要显著,要让参加户外活动的人都成为广播的潜在客户,这样才能对广播广告的营销有帮助。

一、树立节目品牌

提起美国大片,人们就知道好莱坞;提起西方大媒介,就会想到时代华纳和 CNN,这就是品牌效应的作用。节目品牌是广播产品在听众、广告客户心目中的信誉。树立节目品牌包括以下几点:

1. 广播节目的质量要稳定,并不断有所创新和提高。品牌节目的形成需要全过程的精心策划、较长时间的运作塑造和大量资金投入培育。品牌节目是知名度、认知度、忠诚度的统一,也是市场潜在价值的积累与显现的过程。要造就一批忠诚于该节目的铁杆听众,需要节目的质量。

就广播节目质量而言,听众痛恨的“保健品坐台”,与我们的宗旨和理念是相违背的。但电台的一部分收入是靠这种途径获取的,有的电台这方面的收入甚至占总收入的一半以上。这里有一个很有趣的现象:创收高的专业广播是不做保健品节目的,而做保健品节目的专业广播创收并不高。但是,目前取消保健品节目,对我们就意味着生死存亡的问题。面对窘境,我们首先对保健品坐台的节目总量要有一个限制,一般以不超过 1/6 为限,同时要采取措施,提高保健品节目的制作、播出质量。

2. 要力创名牌栏目,这应成为广播节目质量追求的目标。名牌栏目是知名度高、信誉好的广播节目产品,它代表着广播节目的质量与独特的个性,是广播电台的金字招牌,是广播电台发展的巨大资产。就生产企业而言,“可口可乐”饮料、“柯达”胶卷、“麦当劳”快餐、“松下”电器、“皮尔·卡丹”服装、“奔驰”汽车,成了世界知名大企业的形象象征。如果没有“十大王牌”和“十大名药”,同仁

堂企业形象就不会如此光彩熠熠。

3. 要有好的节目标头和穿插语。俗话说,“佛要金装,人要衣装”,广播节目也一样,听众往往凭借对广播频道的印象来选择收听。

二、打造主持人品牌

好的主持人是一个宝,是广播电台的形象代言人。电台要好好珍惜,要依托广播节目,对他(她)进行包装,使他(她)成为“明星”。同时,实现优质优价,使好的节目主持人有比较高的收入。但是,明星不是做出来的,是造出来的。打造主持人品牌包括以下几点:

1. 要严把进入关,慎重挑选有发展潜力的节目主持人或引进骨干人才到电台工作;

2. 要通过制定一些政策措施,比如实行首席主持人制度、主持人培养计划等,来培养优秀的广播节目主持人;一个比较全面的主持人还要有户外活动主持、活动策划能力,这是广播媒介与其他企业的差别。

3. 可以通过“听众最喜爱的主持人”、“十佳主持人”、名栏目评选等形式来树立主持人形象。做广播的不能局限于广播,要利用广播这么多年的积累和实践奠定的基础,使很多优秀的主持人可以跨媒介(如电视)主持。当然,对于优秀主持人到电视台做节目,虽然可能会导致人才流动,但对于展示广播节目主持人的形象是有好处的。

三、开展户外活动

广播电台品牌的树立,除了对人才素质的要求、节目质量的保证外,广播电台自身的宣传和造势活动也是一个很有效的手段。广播电台的自身造势活动,对于服务社会、丰富广播频道、栏目、主

持人的品牌内容,树立频道品牌,扩大频道的影响力等方面,都有重要作用。美国最大的一家广播公司“清晰频道公司(CLEAN CHANNEL)”2001年一年就组织了两万场演出。

(一)策划组织户外活动的益处

户外活动最早起源于广播,广播户外活动可以拓展广播的外延和广播的市场。广播电台具有频率资源、人才资源和信息资源,具备策划户外活动的有利条件。早期的户外活动大多是亏损的。广播电台的户外活动到一定程度,可以转为独立的商业化的策划经营。策划组织户外活动的益处有:

1. 培育广告市场。策划组织户外活动,可以加强与广告客户的联系,用更少的成本发展更多的客户,为广告业务工作创造市场潜力。

2. 扩大电台知名度和美誉度。精彩、有吸引力的户外活动,可以提高广播电台的影响力,培养潜在听众群,提高收听率,可以促进广播电台与听众之间的联系,使广播电台更受听众的喜爱,进而吸引更多的广告投入。我们要鼓励采编播人员,积极依托节目,举办社会活动,进行现场直播,让广播由听得见成为看得见的广播。也可以通过建立户外直播室来提升电台的影响力。户外直播室不单为听众提供了一个看得见的广播,而且是电台形象的窗口,有利于扩大听众群。

3. 增加收入。从活动的开幕、进行到结束,常以有价交换的形式占用广播频道,为活动营造气氛和宣传报道。这为广播媒介创造了积累财富的机会。

可见,举办户外活动能够使广播电台和广告客户达到双赢,广播电台应该追求社会效益和经济效益的双丰收。有时候可以社会效益为主,经济上只求收支平衡。

(二)户外活动的分类

户外活动大致可分为三类:

1. 公益性户外活动。是指为配合各类社会公益事业而举办的活动,其中包括根据上级要求而举办的宣传活动。对这类活动,要树立大局观念,增强服务意识,积极组织实施。

2. 自我推介型户外活动。是指以提升本台社会形象、推介本台节目或者广播人等为主要目的的宣传活动。对这类活动,要根据需要,有选择、有计划地进行精心策划和组织安排。如,台州人民广播电台的“台州市十佳广播歌手大赛”、“台州市广播主持人大赛”、“台州市中小学生‘党在我心中’演讲比赛”、“小灵通之夜韩红歌友会”、“斯琴格日乐歌友会”、“‘3·15’绿色消费活动”、“音乐可乐歌友会”、“你的故事我的歌听友会”、“快乐城堡堡友会”等一系列活动,都引起了较大的社会反响。

3. 商业性户外活动。是指根据广告客户需要而举办的户外活动。对这类活动,要在保证社会效益的同时,努力追求最佳经济效益,使之成为电台一条重要的创收渠道。如,某电台在点歌栏目中,按一周七天,以七种玫瑰命名主持人,以此开展“玫瑰婚礼”户外活动,请团委、青联、妇联、五星级酒店、99对新人参与,搞玫瑰誓言、婚车、新人祝愿,通过广播直播,搞得特别红火,产生轰动效应,其中报名费一项就是很大的创收,还把全过程录制后,刻成DVD,创收可观。

(三)策划组织户外活动的基本程序

1. 接触商家,洽谈初步意向。特别是商业性户外活动要讲求赢利或收支平衡,商家的支持是组织户外活动的前奏。接触商家,洽谈初步意向,而不是最终谈定。

2. 建立跨部门的项目责任制,形成活动策划文案。每个项目都必须做策划方案,户外活动的策划需要集思广益,搞单干不可能取得好的户外活动效果。活动策划文案体现了活动的规范性,能取得商家的信任,有助于得到活动的赞助和广告。

3. 户外活动的立项。填写《户外活动立项审批表》,连同活动

策划文案,经有关部门报台领导审批立项。户外活动立项要在举办户外活动前一个月报批同意。报批的内容包括两个方面:

(1)户外活动策划文案。文案要写清活动的宗旨、内容、形式、运作方式、时间安排,以及需要参与活动配合、协作的部门。

(2)户外活动经费的收支预算。虽然不一定每个项目都有赢利计划,但总的来说户外活动是增加收益的途径之一。户外活动的收支预算包括资金的来源及时间、赞助和广告的回报方式、支出项目及收支预算等。其中,实物赞助要说明实物的品名、数量和价值。户外活动收入=户外活动及广告费的毛收入-广告成本-活动支出-税收。

4. 户外活动的赞助和广告洽谈,签订相关合同,部分赞助款到位。

5. 户外活动的预告和户外活动的开展。包括相关媒介的前期宣传,印制户外活动的宣传品、户外活动的场地布置,准备活动的相关文字材料及活动的组织落实等,

6. 户外活动的记录。形成简要的总结材料,报台里有关部门,同时还要重视保存收集记录活动情况的文字、音像、照片等资料,并将有关活动的所有资料一并交台里总编室留存,再通过相关媒介进行记录性的后续报道。活动的后续往往是下一个活动的开始。

广播自身宣传有一定的局限性,而且花费较大。与相关的大媒介进行版面交换,宣传力度更大,从而提升广播的影响,刺激广告的投放热情。

(四)户外活动的经费管理

1. 活动经费收支应符合财务管理规定。举办任何活动都必须实行规范的财务收支管理。活动经费支出必须在收支预算后才能发生。

2. 活动创收应符合广告管理的相关规定。

3. 户外活动要调动创收者的积极性。户外活动的赞助和广告收入,应该计入个人广告创收额度。

4. 户外活动要调动参与者的积极性。在个人年均收入3万元的广播电台,参与活动的补贴可按以下标准支出:项目负责人200元/天,主持人120元/天,技术及其他辅助工作60元/天;法定休息日和节假日加倍。

5. 户外活动要调动承办部门的积极性。比如,活动经费剔除各项支出后的盈余部分50%上交台里,50%留相关部门。

(五)广播电台自身造势活动的时机

在新栏目和新节目开播前,名人访谈、周年台庆、商业性活动、电台策划的大型活动等,都应该进行宣传。推出一档新的广播节目时,我们可以通过高密度的广告宣传和策划,开展各种社会活动,在较短时间里造就很高的知名度。影响力较大的户外活动,可以吸引当地群众的关注和其他媒介注意力。通过在媒介自身(电台)的宣传、其他媒介(报纸、电视)的宣传和特定的开播活动的方式进行形象宣传,可以实现良好的电台形象的传播和社会公众的认同。自身造势活动主要有以下环节:

1. 在活动开始前,可以新闻或广告的形式进行宣传。
2. 在活动进行时,可以在广播、电视的直播或录播扩大影响。
3. 活动结束后,可以广播、电视、报纸、杂志的报道来进行记录。

表 6-16 全国交通广播经营业绩居前八位的公益活动情况统计表

名称	有影响的公益活动
北京交通广播	1. 首届国际城市之迎广播发展论坛； 2. 2002—2003 年北京市交通安全消夏晚会； 3. “北京的士爱心公益基金”慰问全国司机； 4. 抗非典组织大型活动——送天使回家； 5. 建立“首都的士林”绿化北京； 6. 抗非典期间交通台播出公益广告近 30 条，由主持人演唱大型公益歌曲“我们的家”鼓舞首都人民战胜非典。
浙江交通广播	1. 2001 年出租车司机大体检； 2. 中秋节才艺会； 3. 夏季向交警送清凉活动； 4. 省公路运输管理局农村班线巡回车展； 5. 五月向劳动者鲜花大派，送向困难的出租车司机捐款活动等。
羊城交通广播	1. 广东交警开放日活动； 2. 抗非典期间组织企业举行捐车给广东省卫生厅和广东省疾病控制防治中心活动； 3. 广东省出租车新颜色、新车型、换车活动等。
黑龙江交通广播	1. 国产汽车展示游； 2. 省人大代表申奥签名； 3. 全省首届交广杯主持人大赛； 4. 相约 998 听众服务日等。
天津交通广播	1. 大年初二是天津的“姑爷节”，这一天是一年中交通流量最大的一天，交通台开出 15 辆拜年车免费接送盲残朋友及特困家庭回娘家； 2. 每年组织一次听众服务月活动，在这次活动中，免费为驾驶员修理车上收音机，并组织与听众沟通、媒体宣传等相应活动，受到驾驶员欢迎。

名称	有影响的公益活动
湖南 交通 广播	1.2001年3月举办“交通产品 关注生命与安全”3·15特别活动； 2.2001年5月与长沙市公交总公司联合开展“免费乘坐湖南交通频道精神文明共建线路”活动； 3.2001年9月，在“湖南交通频道扩大覆盖暨空中指挥地面交通”活动中，开全国媒体之先河，起用直升机空中指挥全省地面交通； 4.2002年3月举办“诚信3·15万人签名”大型公益活动； 5.2002年7月举办“爱心的哥，免费送考生”大型公益活动； 6.2002年12月举办“平安小精灵”进车厢大型户外直播活动； 7.2003年4月举办“平安小精灵 降临衡阳”大型公益活动； 8.2003年5月“湖南省高速公路反超速大行动”暨《连线高速》大型公益活动； 9.2003年6—7月“爱心人士，免费送考”大型公益活动。
上海 交通 广播	1.2003年初上海市慈善基金会和上海东方电视台、卫视举办“蓝天下的挚爱”广播电视慈善大联播(全天)； 2.2003年3月以来广播频率健康航班每月举办一次爱心专列活动，帮助社会受困人群解决医疗、生活问题。
重庆 交通 广播	1.2002年迎接AATT会议； 2.市民文明用语有奖征集活动； 3.向普通劳动者派送平安福活动； 4.让出租车司机张国华重新站起来活动； 5.2003年爱心车队活动； 6.让老重庆看新重庆活动； 7.向见义勇为的驾驶员张川募捐活动； 8.向普通劳模赠送保健品； 9.抗非典期间向医务人员赠送收音机、公益歌典和广告活动； 10.免费送考生参加高考活动等。

摘自《中国广播电视学刊》2003年第9期。

案例 20

“自由风”自驾车六一特别行动

给山里的孩子送书去

(此方案为碧桂园(碧桂花城)度身策划)

“自由风”简介：“自由风”是由佛山电台负责策划、佛山国旅负责旅游组织、佛山极地拓荒者越野车俱乐部负责安全行车指挥的自驾车旅游品牌。“自由风”在2002年五一期间成功地组织并实施了“自由风阳朔之旅”佛山地区第一届自驾车旅行。由于“自由风”活动的参与者大多是极具消费能力的个人车主，而且活动的方式与内容具有代表性，所以非常引人注目。

本次策划是“自由风”继阳朔之旅之后第二项策划，特点是在原来旅游的基础上增强了主题性，更增加了公益性。

项目名称：给山里的孩子送书去

项目主题：五星级的家更加关心贫穷的家

活动时间：2002年6月1日—2002年6月2日

活动组织：佛山电台负责策划

佛山国旅负责旅游组织

佛山极地拓荒者越野车俱乐部负责安全行车指挥

佛山佛建汽修负责活动车辆检测与车队维修

活动赞助：碧桂园(碧桂花城)

活动地点：连山(连南)对口扶贫地区

车队规模：25辆车+3辆工作车

活动安排：5月10、11日，佛山国旅、极地拓荒者进行扶贫地区与单位的踩点工作，并于5月13日之前拿出全部的旅行安排与费用预算。

5月15日，佛山电台开始进行活动的大规模宣传

5月18日，本次活动开始在碧桂花城售楼部、佛山东建世纪

广场、佛山国旅接受报名

5月30日,在碧桂花城会所进行行车安全教育和活动事项安排的通知,并在30、31日两天在佛建汽修进行车辆的安全检查。

6月1日早7:00,车队在佛山广播电视塔发车

6月2日晚7:00,车队回到佛山解散

6月5日晚,在碧桂花城大酒店进行本次活动的回聚

6月8、9日,在佛山东建世纪广场、碧桂花城大酒店(凤凰城)进行本次活动的摄影展。

6月15、16日,在南海城市广场进行本次活动的摄影展

活动说明:本次活动是以碧桂园(碧桂花城)公益形象为核心,活动主题(五星级的家更加关心贫穷的家)应在各种传媒上进行多角度宣传。作为本次活动的赞助商,碧桂园(碧桂花城)可以将本次活动一方面当作社区文化的一部分,另一方面也能够在活动中谋求楼盘销售的商机。我们可以将25辆车分为两部分,1到15号车为碧桂园(碧桂花城)业主,碧桂园(碧桂花城)可以通过一定的优惠政策鼓励(或者是赞助商直接挑选)自己的业主参与这种公益性的活动,让他们感觉到碧桂园(碧桂花城)的社区活动有别与其他,由于还有佛山电台的参与,所以我们相信这样的活动对于拉近业主与碧桂园(碧桂花城)的关系有直接好处。16到25号车可以接受社会报名(碧桂花城也可以将潜在的购买者纳入到这里来,或者是直接让目标客户参与),如此,让其他车主感受碧桂园(碧桂花城)的真实魅力,同时在活动当中可以受到业主们的同化或者是影响。由于本活动具有很强的新闻价值,所以我们提议碧桂园(碧桂花城)在活动中广泛邀请电视、报纸的传媒记者随同前往,在活动之后能够形成一定规模的宣传攻势,以“公益”为核心大做文章,同时提高碧桂园集团的社会形象,并促进凤凰城、碧桂花城、华南碧桂园的销售。

活动费用:10万

开支计划 :佛山电台将在活动前 15 天进行超高密度的活动宣传 ,形成社会关注 15 天内“真爱”、“千色”两个频道共 450 次活动宣传 ,外加活动当日共 4 次的穿梭直播 ,共计 56700 元。

活动后续报道 :

20000 元(包括车主节目采访、东建世纪广场、城市广场的摄影展)

活动策划、活动组织等杂项 23300 元

其他开支 :个人旅游费用、车辆路桥、汽油费用、购买书籍费用等由个人支付 ,碧桂园(碧桂花城)给予补贴或者优惠政策由碧桂园(碧桂花城)自己决定。活动回聚的饮食由碧桂园(碧桂花城)提供 ,集团内部的本次活动摄影展由碧桂园(碧桂花城)承担费用。其他传媒的后续报道费用由碧桂园(碧桂花城)独自承担。

未尽事宜 ,双方协商而定。

(本次活动佛山电台可以自主揽收协办单位 ,如凌宇书屋等)

案例 21

春暖人家马儿跃 ——佛山电台新春直播室

活动意义 :

1993 年 ,佛山电台第一个新春直播室——“名流”新春直播室在佛山最繁华路段祖庙路成功启播并引起社会的极大轰动。自此 ,佛山电台新春直播室成为佛山电台的知名品牌 ,成为佛山每年节日的一大亮点 ,这对活跃节日气氛 ,促进商业繁华起到积极的推动作用。

每年大年初一 ,佛山市领导都会做客佛山电台新春直播室向广大市民拜年 ,佛山电台新春直播室同样受到广大商家的热烈青睐 ,继“名流”新春直播室后 ,“莱福”新春直播室、“A&G”新春直播室、“流行前线”新春直播室 ,“广州上下九商业步行街”新春直播室

等同样在社会造成极大反响,据资料统计,佛山电台每年新春直播节目收听率位居各大电台前列。庞大的人流量,高企的收听率,为商家客户产品形象宣传提供了绝好良机!

活动创意:

今年春节,佛山电台又搞新意思,我们将在佛山旺地百花广场建造全国第一家户外敞开式直播室,连续 56 小时进行敞开式户外直播,届时,我们将大胆采用复式样板间作直播室(屋),室内将配以时尚潮流的设计、华丽瓷砖的装裱、家私饰物的摆设、华丽典雅的装修,再加上灯光的柔和映衬,务求令居室顿显富丽堂皇,也务必让行人驻足仰望。

整个直播房屋将全新体现“春暖人家”的温馨概念,并成为佛山电台节目主持人的家,在这个家,开始了他们一天既忙碌而悠闲的写意生活。每一 PART 的不同节目板块、不同节目主持人将构成不同的“家”,如张文娟的节目就会变成张文娟的“家”,张文娟会请来她的亲人、好朋友、节目嘉宾到她“家”做客,与他们一起共商来年大计,分享节日喜悦。

活动时间:二月十日(年二十九)——二月十二日(大年初一)

活动内容:

新春直播室活动除了秉承“春暖人家”,营造温馨概念外,还将有其他精彩纷呈的节目内容,其中包括与全国首台 DMB 数码移动直播车花市巡游互动直播、播放新春喜庆连续小品剧《纯属造马》,介绍各地的过节风俗和有关“马”的相关人物、地名、食物典故,设置巨奖游戏,劲歌热舞、乐队落力表演,56 小时的“马”拉松式互动直播,务求营造精彩、祥和、热烈的节日气氛。

活动费用:15 万

(需要提供场地装饰所需的陶瓷)

赞助商家享受以下宣传条款:

1. 活动总冠名:如“奥米茄陶瓷特约——佛山电台新春直播

室”

2. 直播室冠名 :如“奥米茄陶瓷”佛山电台新春直播室 ,并将在样板间背景板显示出来。

3. 样板间将采用赞助商墙地砖产品并承建。

4. 邀请市领导为直播室开播揭幕。

5. 大年初一邀请市领导参观直播室并向市民发表新年祝福贺辞。

6. 大年初一将邀请赞助商老总光临直播室向市民拜年。

7. 百花广场外广场挂空飘 4 个 ,文字可以是“奥米茄陶瓷祝佛山电台新春直播室胜利启播”等。

8. 舞台前挂一横幅标语 ,文字可以是“佛山电台、奥米茄陶瓷祝广大市民节日快乐”。

9. FM946 和 FM985 提前 15 天播出活动声带 ,两台每天一共不少于 20 次 ,后面加“佛山电台新春直播室由奥米茄陶瓷鼎力支持”。($100 \text{ 元/次} \times 20 \text{ 次/天} \times 15 \text{ 天} = 30000 \text{ 元}$)

10. FM946 或 FM985 播出 30 秒电台工商广告 200 次 ,并在 2002 年 4 月份前完成播出。($350 \text{ 元/次} \times 200 \text{ 次} \times 70 \% = 49000 \text{ 元}$)

11. 直播室开播前一周 ,佛山电台的两套无线频道的主打节目将对活动作详细预告。

12. 在 56 小时的直播节目期间 ,主持人会用华丽的词语 ,生动的表达描绘呈现在他们眼前的“奥米茄陶瓷新春直播室”。

13. 《佛山广播电视报》作活动宣传预告(一期)。

14. 佛山电台、佛山电视台、佛山日报、佛山广播电视报对活动作报道。

15. 佛山电台网站同步图文跟踪报道。

16. 《天鸣》杂志图文介绍活动盛况。

另外 ,我们也向房产商征集样板房样式 ,总费用为 8 万元 ,并

享受以下宣传条款：

1. 直播室将完全按房产商样板房的构造设计 ,并用醒目文字作标记。

2. 邀请市领导为直播室开播揭幕。

3. 大年初一邀请市领导参观直播室并向市民发表新年祝福贺辞。

4. 大年初一将邀请赞助商老总光临直播室向市民拜年。

5. FM946 和 FM985 提前 15 天播出活动声带 ,两台每天播出不少于 20 次 ,共 300 次 ,后面加“活动鸣谢——丽日豪庭”。

6. FM946 或 FM985 播出 30 秒电台广告 150 次。要求在 2002 年 4 月份前完成播出。 $(350 \text{ 元/次} \times 150 \text{ 次} \times 70\% = 36750 \text{ 元})$

7. 直播室开播前一周 ,佛山电台的两套无线频道的主打节目将对活动作详细预告。

8. 在 56 小时的直播节目期间 ,主持人用华丽的词语 ,生动的表达描绘呈现在他们眼前的“丽日豪庭样板间”。

9. 提供三天免费百花广场大堂作房产展示。(年二十九——大年初一)

第七章 广播媒介技术管理

没有电子技术的发展,就没有广播的存在;没有技术的支撑,再好的广播节目也无法到达听众,广播技术是广播媒介生产中不可缺少的技术保障。广播的每一次发展,离不开技术的进步。技术进步是保证广播核心竞争力有效发挥的基础。近年来,许多广播电台开始采用了数字化网络化的制作、播出、覆盖、存储设备等手段,标志着数字广播的时代已经到来。广播媒介技术管理主要由安全播出管理、音频工作站管理、计算机及网站管理三部分组成。

第一节 安全播出管理

无线广播技术系统一般由制作、播出、传输、发射四个环节组成。为了确保广播电台的节目质量的把关、控制和安全播出,需要加强安全播出管理。这里仅讨论安全播出管理。

一、安全播出的责任对象

安全播出是一项政治任务,从中央到地方都非常重视。为了加强安全播出管理,从责任体系来说,台长为安全播出的总责任人,在重大宣传和敏感时期,一把手要靠前指挥;分管台长要协助台长抓好安全播出工作,为第二责任人,相关部门的负责人,主管本部门的安全播出工作,为第三责任人。安全播出的部门责任,一

般按以下方式划分。

(一)直接责任部门

安全播出的直接责任部门有 :各套节目部及广告部。安全播出的直接责任人为 :各套节目总监、广告部主任 ;相关的采编播人员负直接责任。

1. 各套节目部负责采编播人员、嘉宾、电话导播进入特别禁区和直播室 ,设备使用和技术操作的管理直播室整洁规范管理 ,和负责管理规定的监督和奖罚的实施。

2. 广告部负责广告电脑播出管理 ,以及由广告部负责的商业专题节目部的主持人、嘉宾、电话导播、节目监制进入特别禁区和直播室管理。

(二)相关责任部门

1. 相关责任部门有 :技术管理中心、行政管理中心。

2. 技术管理中心负责保障日常播出安全运行管理 ,设备常规检修、故障及时排除的维护管理 ,设备的技术培训管理 ;根据总台统筹安排 ,负责现场直播的技术协调工作。

3. 行政管理中心负责特别禁区及直播室安全保卫工作 ,包括各类人员进入特别禁区的验证、审表、登记管理 ,特别禁区的消防管理 ,特别禁区内和直播室的清洁卫生管理 ,特别禁区内(含直播室)办公设备和办公用品的配置及管理。

(三)监督检查部门

总编室为监督检查部门。总编室指定专人每周按管理规定进行检查 ,检查结果在编委会会议上通报 ,发现问题及时处理 ;对各套节目部违反直播室管理规定的各类现象和事故进行查处。

二、安全播出的内容

要达到安全播出的目的 ,直播室管理的主要内容有 ,人员管理、操作管理和办公用品、卫生的管理。

(一)人员管理

1. 进入特别禁区的手续。严格执行进入特别禁区的手续,主要是防止直播区域受到破坏,出现政治事故和播出事故。比较规范的电台会需要这样的手续。

(1)本台人员须凭电台工作证经保安验证方可放行,才能进入特别禁区。

(2)非本台工作人员持经领导批准的特别通行证,可以直接进入特别禁区。

(3)嘉宾、签约主持人和导播进入特别禁区,须持总监签发的进入特别禁区的审批表,嘉宾由主持人签字,经保安审查登记后方可放行。

2. 进入直播室的要求。直播室是广播节目播出的枢纽,是广播电台的一级要害部位,也是容易出问题的环节,安全播出的重点区域是直播室。因此,直播室的管理最引人注目。

(1)严禁无关人员随意出入直播室。主持人、播音员在非本人主持或播音时间,不得进入直播室。

(2)直播人员、嘉宾允许提前 10 分钟进入导播室。进入直播室必须保持安静,不得高声喧哗。节目播出人员(包括嘉宾)不得将提包带入直播室。手机、传呼机必须关机。

(3)播音主持节目的时候,必须全部关闭直播室隔音门。技术人员离开岗位时,必须随手关门。

(4)主持人上岗后不得擅自离直播室。有嘉宾的节目,本台主持人必须到现场,不得以任何理由离开直播室。

(二)操作管理

直播室最基本的设施有主持人控制调音台,各种声源设备,如音频工作站,话筒,盒带机、MD、CD、VCD、DVD 播放机,激光唱机,数码录音机,开盘录音机等;输出输入设备,如多路电话系统等;时间管理设备,如计时器、延时器等等环境设施如采光、通风、

吸音隔音系统等的配置。操作管理有以下几点要求：

1. 新来人员在进直播、录制机房上机操作前,由技术人员培训指导操作。经技术部门考核合格后方可独立上机操作,第一次直播须由技术人员在场指导。

2. 播音、主持和导播必须严格遵守设备管理规定和技术操作规程,主持人在操作直播机房调音台时,除各路音量推旋钮外,未经播控值班员同意,任何人不得调整与播音操作无关的任何开关及设备的原有位置。特殊情况下需调整使用设备,应由技术人员负责调整,待工作结束后应立即复原,并有责任告知嘉宾和签约导播。

3. 在热线直播节目时,要求主持人会熟练操作“延时器”,并启用“延时器”。遇到意外情况,头脑要冷静,操作要果断。

4. 操作设备时出现故障,必须在3秒内用警报器通知技术人员,由技术维护人员处理,不得自行非法操作或关机了事。

5. 主持人在工作时间不得翻阅无关报刊和收看电视,不得闲谈和从事其他与节目无关的工作。

(三)直播室卫生和办公用品管理

1. 建立专用鞋柜制度,配置统一鞋柜,鞋柜钥匙由部门负责人统一领取发放。专人专柜用鞋。凡进入直播室人员,一律换鞋。直播室专用拖鞋不得穿出技术禁区。

2. 在特别禁区内配置饮水专用设施和配置清洁箱,各类标志必须醒目规范。凡进入直播室的人员,不得把水杯、饮料、食品带入直播室,保持室内整洁。

3. 每档节目结束,该档节目主持人负责把话筒、耳机、凳子、相关资料、文件夹、音响资料按规定摆放整齐,把无关的报刊、稿件、纸张和曲别针等杂物清理带走,保证直播室的清洁卫生和办公室用品规范摆放。

4. 凡固定的台标、开台曲、收台曲等录音磁碟和资料,必须规

范放置,任何人不得私自带出直播室。下档节目主持人对上档节目主持人执行情况监督登记,使每个环节管理到位。

5. 要保持直播室播控设备的清洁卫生和直播室、导播室、录制室地面的整洁卫生,用具要摆放规范。直播室内(包括插播室、导播室)除设备外,要求做到地毯、台面、桌椅、灯具、空调、门窗清洁。禁区通道地毯要吸尘,标志牌、鞋柜、垃圾箱、门窗、窗帘均要整洁、干净。一般要求,每周一大扫,每天一小扫。

6. 严禁在直播室内吸烟。严禁携带易燃易爆物品入内。消防设施要齐全,要制定消防规定和管理要求,并定期进行消防检查。

三、导播室管理

为了加强群众参与广播直播节目的管理,确保广播宣传的正确导向及优质播出要求,导播人员必须具有较高的政策水平,熟练掌握有关操作技能。具体要求是:

1. 导播人员必须经过培训,经台领导考核后才能上岗。

2. 导播人员严格按照规定时间进入岗位,认真做好导播前的准备工作,认真检查热线电话闸刀是否与节目内容对应。没有热线节目,必须坚守岗位。在有热线电话铃响时,要及时接听,解答听众有关问题。

3. 导播人员接听电话须用文明礼貌用语,要用普通话。接听听众打进热线电话时,有喝醉酒或与节目无关的问题,应迅速作出判断,婉言拒绝。在播出中发现有重大问题,应及时切断电话,事后报告台领导。热线节目的导播,要求认真记录好“来电显示”的电话号码,以便备案调查。遇敌对分子破坏,要马上查出电话号码,报告台领导。

4. 工作时间导播人员不得会客,不能做与值班无关的事。认真做好节目监听。

5. 导播人员临时有事必须与技术人员联系,在确保安全后方可离开。

四、技术播出值班

(一)提前到岗,准备充分

早上开机人员应提前 30 分钟到岗,仔细检查设备,预听上级台转播信号,查看工作站上播出单,做到安全、准点播出,发现问题及时处理或汇报。其他值班人员要准时到岗,上下班之间要连续,下一班人员未到,上一班人员要坚持到下一班人员来。

(二)认真做好节目监听,保证质量

值班期间,随时观察输出电平,收听无线监听信号。值机时不得做与值机无关的事。认真转好上级台的有关节目,保证播出节目的优质、完整。备份中央台一套节目的信号源。要求转播中央台的时候,同时还要监听备路信号,当主路信号出现异常情况时,值班人员应立即切换到备路信号上,并详细记录有关情况。

(三)测试和检修

收台、开机时,必须按规范测试检查直播室设备,保证设备运行状况良好。值班结束,认真填写值班日记,对差错、故障应详细记录。离岗前应把设备恢复到原始状态,切断电源、关好门窗,安全离岗。检修时间,必须严格按照规定对播控室设备进行维修和测试,保证全部设备正常运作,安全播出。

(四)处理设备故障

对设备故障进行登记并及时报总编室,由总编室协调技术部门处理。及时排除设备出现的技术故障和因主持人、播音员技术操作失误而出现的问题。属于主持人、播音员、导播操作失误出现的设备故障,责任在各个节目部;属于设备本身故障、技术或播控人员操作失误造成的设备故障,由技术部门负责。

(五)定期征询节目主持人的意见,有针对性的对主持人、播音

员、导播等进行技术培训和考核。

五、考核与奖惩

对安全播出(包括堵住、挽救重大差错和事故)的个人,要给予奖励。对于违反台里及技术部门有关规定者,视情节的轻重及态度的好坏,对责任个人或部门要给予教育、批评、罚款直至纪律处分。发生差错后,有关部门要主动向台里汇报,报告发生的事实、原因、处理情况和改进措施,有关责任人要作出检查。可以这样规定。

1. 全年直播室管理符合要求的,按总台年终考核奖励规定兑现。

2. 一般按次数递增加倍的办法处罚。如:一年内第一次违反管理规定,扣罚责任人当月绩效工资 10%,第二次扣罚责任人当月绩效工资的 30%,第三次扣罚责任人当月绩效工资。

3. 违反规定而造成停播、设备损坏等重大事故,由相关部门牵头,组成调查组查清事故原因并写出事故处理报告,经台长办公会议研究,根据事故性质和造成损失的程度,相关责任人扣除当月绩效工资,直接责任人除扣除当月绩效工资外,按有关规定处理。

4. 凡及时排除不属于本人责任的事故或堵塞漏洞,保证安全播出者,经核实后处罚责任人,罚金的 50% 用于奖励排除事故或堵塞漏洞者。

第二节 音频制作室管理

传统电台的节目制作与播出,基本上是彼此独立的,各种磁带、光盘是在录音室、编辑室与播音室之间进行交换使用。数字音频工作站系统改变着电台节目传统的运作模式,一方面实现各种音频资料的共享,另一方面提高了节目播出质量及效率。音频工

作站是现代广播必不可少的节目制作工具。由于音频制作室也属于机房重地,广播媒介一般会作这样的规定。

一、进入音频制作室的要求

1. 非本台工作人员未经领导批准不得进入音频制作室。未经技术人员许可,任何人不得在音频制作室内操作音频工作站。

2. 预约在先。使用音频制作室,须提前 24 小时填写《音频制作室节目制作预约表》并由部门领导签发后,交音频制作室安排。节目编辑应按预约时间准时进入音频制作室,凡因故需要改变工作时间或撤消工作日程时,必须提前一天通知技术部门。

3. 为了合理使用音频制作室的资源,使音频工作站更好的为大家服务。音频制作室的开放时间为(时间,略),音频制作室将提供有关技术服务。进入音频制作室以前,前期准备工作要充分,节约不必占用的时间,兼顾他人使用。制作、录制人员要严格按照预先时间表进入音频制作室,尚未轮到的制作人员进入音频制作室要请示后方可,以免影响他人录制节目。

4. 进入音频制作室工作,应注意清洁,换鞋进入,不得将拖鞋穿出室外。

5. 进入音频制作室不得高声喧哗,节目录制人员(包括嘉宾)不得将提包带入音频制作室。手机、传呼机必须关机。保持音频制作室整洁,不准在播音设备及桌上乱写乱画。茶水、食品一律不得带入制作室。

二、使用音频制作室的要求

1. 实习人员、新来人员在进音频制作室上机操作前,由技术人员培训指导操作。经技术部门考核合格后方可独立上机操作。

2. 各部室人员进入录制音频制作室操作音频工作站,只允许进录制站工作。在音频工作站录制节目时,必须在录制程序内使

用本人用户,在单台音频工作站上操作,工作完成后,应及时退出用户,以防他人错用;未经他人授权不得使用他人用户操作,尽量避免使用他人用户上机操作。

3. 在操作音频工作站时,除使用录制程序、开关计算机外,不得进行其他操作;不得将普通工作站或台外计算机接入录播计算机局域网,也不得将音频工作站接入办公计算机局域网。

4. 对室内机器设备应严格按照操作规程使用,禁止私自搬动更换设备,改变和拆接连线。因录制需要而变动的必须由技术人员操作,待工作结束后立即复原。

5. 未经技术人员许可,服务器、音频工作站上,不得使用磁盘、光盘;在本台所有计算机上,外来磁盘、光盘不得使用。对确因工作需要,必须在台内与台外通用的磁盘,经许可并在磁盘上标示说明后方可使用。

6. 严禁利用公家设备以权谋私,进行复制、编辑和制作等工作。与制作无关的录音带、光碟、电脑软盘不准带入音频制作室。音频制作室提供的音频素材归电台所有,用户除在节目中选用外,未经领导批准,不得利用音频制作室设备为他人录制节目,不得将整段素材拷贝以做他用。

7. 监听耳机只能戴在头上,严禁作扬声器使用。严禁在服务器上打游戏、上网。不得将音频制作室作为审片及会客场所。

8. 离开(或中途离开)音频制作室时,应把椅子放好(椅子背上有对应号码),把废弃稿子丢进废物箱内,并向值班员说明,以便值班员及时关机和合理调度。主持人录制节目所需的报纸等材料,播音结束后自己要整理好带出机房。严禁录制人员带有回形针、大头针的稿件进入音频制作室,以免掉入调音台和其他设备内,影响机器工作。当天最后一位制作人员制作结束后,应及时检查设备切断电源,关好门。

9. 如遇故障,或工作站电脑出现死机时,不得自行非法操作

或擅自关机,应及时通知技术维护人员处理,说明死机情况,方便技术人员掌握电脑的故障原因。

严禁带电拔除计算机电源;工作站退出不准关主机电源,应按 Windows 中文版要求退出。未经技术人员许可,不得调换、拆卸、插拔机器设备,在普通工作站上,不得修改系统设置,安装、卸载程序。不得将本台的上网账号、密码泄露给他人。使用本单位设备或账号的必须服从技术人员的管理。每天工作结束前,对各设备(主要是编辑机)的开关进行检查,使其处于正常工作位置。

第三节 计算机网络管理

微电子技术的高速发展促进了个人电脑的普及,使互联网成为当前最具活力、发展潜力最大、对社会影响最为深远的的一个技术系统,为我们架起了通向数字化信息时代的桥梁。来自新华网 2003 年 8 月 8 日的一份统计数据显示:“网络已经以 10.5% 的比重占据非典消息传播渠道中的第三位,仅次于报纸和电视。”这说明,非常时期网络媒介已经进入信息传播的第一阵营。因此,国内部分有实力的广播电台也开通了网站。为加强计算机网络管理,保障本台计算机信息网络系统的安全,和保持上网的传统媒介的公信力,引导舆论,一些电台还制定了网上广播的宣传管理规定。

一、计算机网络管理

广播媒介的信息获取能力,从某种程度上可以决定能否在媒介竞争中获取一席之地。互联网络对国内、国际事件的反映速度是广播电台、报纸、杂志所不能比拟的,而且代价低廉。广播电台内部的计算机局域网,可以推动无纸化办公进程,提高工作效率。将办公自动化网同互联网联通后,还可以为对外(包括对境外)交流提供了一个简单、高效、廉价的通讯方式。互联网的发展已经直

接影响到广播节目的运作形式。计算机网络管理主要有以下内容：

（一）内容管理

计算机网络可以收集、交换、发布信息，并为网络用户提供信息服务。凡需流转的任何文字资料应进入办公自动化系统。用户进入办公室应开机登录网络，查看电脑中最新信息。任何用户不应随意更改、删除系统文件及配置信息。严禁在网络上发布任何违背四项基本原则的言论、观点。

（二）操作管理

严禁带电拔除计算机电源，工作站退出不准关主机电源，应按 Windows 中文版要求退出。未经技术人员许可，不得调换、拆卸、插拔机器设备，在普通工作站上，不得修改系统设置，安装、卸载程序。使用本单位设备或账号的必须服从技术人员的管理。不得将本台的上网账号、密码泄露给他人。不准将开水放在机器旁。上机操作不准吃零食。

（三）设备维护

各部门应使用台计算机小组指定安装的计算机信息接口设备，并负责接口设备的日常维护。各部门操作使用本台电脑网络系统应严格遵守相应的用户使用管理规定。台计算机小组对各部门实行年度考核制度。各部门应当在年度考核之前，将本部门网络年内运行情况报台计算机小组。

二、网上广播管理

地球是圆的，传统的所有广播形式均受地域空间的局限。像调频 FM 广播，即便是大功率发射，你的服务半径大致也很难超过七八十公里。但是，通过网络服务器将你的节目送上网之后，地域的界限消失了，不要说是国内其他地方，即便是境外，通过网络浏览器，你便可以轻松听到上网的任何一家电台。

在互联网浪潮的冲击下,广播媒介抓紧了各自的网站建设。网站的管理模式尚处于探索阶段。以深圳电台为例,中国深圳广播网 www.szh.com.cn 是深圳广播电台在国际互联网上创办的媒介网站,对内称深圳广播电台网络编辑部,对外称“中国深圳广播网”。网络编辑部负责网络的日常管理工作。网上广播管理有以下几点。

1. 新闻时政稿件、网上活动报审。网上发布新闻,包括消息、言论、新闻时政节目,由新闻频率按稿件送审程序审定后,即行上网。网上问卷调查、网上直播活动等具有重大影响的宣传内容,需提前写出策划方案,报编务会讨论同意后,再由网络编辑部设计网页、编写程序、组织实施。

2. 音乐娱乐节目报审。音乐娱乐节目内容上网,由音乐频率按稿件送审程序审定后即行上网。

3. 网站选编的新闻报审。重要言论、敏感问题、热点焦点问题、突发性重大事件的稿件,由主管领导提出意见,报台长审批。

4. 内容更新责任。网上发布的新闻、信息内容,包括周六、周日的早、中、晚的新闻、新闻图片、天气预报等,由新闻频率安排专人每天更新,重要新闻随时上网。新闻、信息上网每天早、中、晚更新三次,时政类、社教类、财经类节目上网每天更新一次,音乐娱乐类、生活服务类节目每周至少更新一次。修改网页、调整模版、后台编程,统一由网络编辑部作技术处理。为防止“黑客”破坏、攻击,任何人不得私自改动、泄露网站更新维护密码,以防网站瘫痪,造成不良影响。

5. 设备维护安全运行责任。网站的设备管理由技术部和网络编辑部共同负责,技术部负责系统密码和网络安全管理,网站负责一般性的技术维护。网络编辑站的技术人员需要在计算机中心机房修改有关系统信息时,按计算机中心机房管理规定办理。技术部在计算机中心机房进行维护时,涉及网站及在线广播系统的,

如更改线路、更换设备、停电等,应事先通知网络编辑部。技术部负责网站及在线广播系统的硬件维护,如果机器出现硬盘损坏、光盘损坏、电源故障等硬件故障,技术部负责尽快联系设备供应商,协助其在合同规定的相应时间内进行维修。由于操作系统、应用系统、数据库等引起的软件故障和死机等问题,主要由网络编辑部进行处理,技术部提供协助。

6. 转载、保存和备查。网上发布的新闻、节目内容,版权属于广播电台所有。网上合作、发布、转载本台网上新闻、节目内容和商业运作,须经台长办公会讨论统一后授权实施。网上所有栏目的内容,作为本台资源一律由网络编辑部保留存档、以备查询、商业运作和调用。

7. 奖惩。对新闻、节目内容,未经审批擅自上网,网络编辑部依据《稿件节目提纲报审的规定》,报请总编办、分管台领导,按规定对相关人员进行处罚。对违反新闻纪律,造成社会不良影响的有关人员,按总台《加强新闻宣传管理,严肃宣传纪律的规定》予以处理。由于技术设备出现故障造成死机,使网络瘫痪,或遭到黑客攻击,感染病毒,技术部应立即采取果断措施处理,排除故障恢复,网站的运转。由于责任事故,造成网站瘫痪,视情节轻重按规定对当班责任人予以处罚。

第八章 广播人力资源管理

资源是“资财的来源”(采自)《辞海》)。广播媒介的经营资源,主要有频率资源、人力资源、资金资源、品牌资源四种,此外还有宣传系统、经营系统、技术系统、管理系统等经营资源。在以上所述的八种经营资源中,人力资源是最重要的资源。理由很简单,因为无论是频率、资金,还是任何东西,为了达到电台目标而展开各方面活动的核心原动力,归根结底就是“人”,人是第一位。

人力资源,又称劳动力资源或劳动力,是指能够推动整个经济和社会发展、具有劳动能力的人口总和。美国芝加哥大学教授、诺贝尔经济学奖获得者西奥多·T. 舒尔茨(T. T. Schultz)认为,人力资本是通过对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能。人力资本是国家和地区富裕之泉。

第一节 广播人力资源管理概述

广播媒介在节目生产中,需要人力、物资和资金的投入。广播媒介人力资源是指广播媒介在节目生产、销售、推广过程中,运用的具有智力劳动或体力劳动能力的人们的总和。广播媒介人力资源管理是指人力资源的计划、组织、利用、开发和调配的过程和方法。

一、广播人力资源管理的意义

斯坦福大学商学院教授费弗(J. P. Feffer)观察和审视了美国一些盈利的和股价表现较好的公司,发现这些成功的公司不一定在市场上有领导地位,也不一定规模最大,以致占有成本优势,更没有专利的技术,相反,却有顽强的竞争对手,却有很多可以替代的产品和服务。费弗(J. P. Feffer)认为,这些成功企业的竞争优势是人力资源和人力资源的有效管理。

美国知名管理学者托马斯·彼得斯认为,“企业或事业惟一真正的资源是人,管理就是充分开发人力资源以做好工作”。现代管理的中心任务就是对人的管理,从一定意义上说,管理就是管人。人力资源管理就是以人为中心的管理。

广播媒介的竞争,归根结底是创新人才的竞争。人力资源管理是决定广播媒介成败的关键所在。广播媒介的人力资源管理,已经引起有关部门的重视。中共中央组织部、中共中央宣传部、人事部、国家广播电影电视部总局,在人发[2003]13号《关于深化广播影视事业单位人事制度改革的实施意见》中指出,“广播影视事业单位人事制度改革的目标是,建立单位自主用人、人员自主择业、政府依法管理、配套措施完善的人事管理体制,努力形成广纳群贤,人尽其才,能上能下,充满活力的用人机制,营造优秀人才脱颖而出的良好环境,为推进广播影视事业的改革与发展提供强有力的组织保证和人才支持”。未来几年,我国广播媒介的人力资源管理水平将有一个很大的提高。

二、广播人力资源管理的目标

假如聘用素质不高的记者、主持人、管理人员,其生产出来的节目产品将不会有足够好的品质来吸引受众群。广播媒介人力资源管理的目标是,提高劳动生产率、增强广播媒介竞争力,提高职

工工作生活质量和工作满意度,吸引、培养和留住高素质的人才,保持广播媒介的高速发展。

(一)吸引人才

广播媒介为实现广播媒介的战略目标,在进行广播媒介的组织结构设置、制定人力资源需求与供给计划的基础上,通过招聘、录用等一切渠道来吸引与配置人才。

(二)形成团队

由于职工来自四面八方,对广播媒介的理念、规范等广播媒介文化有一个认同的过程。只有努力使新人融入广播媒介的文化中去,才能用好人才。形成团队的主要内容有:

1. 使职工产生归属感。为此,应该充分信任人才,用人不疑,用人所长,人尽其才,防止埋没、误用而浪费人才。美国成功企业之一的惠普公司,其使命说明书中第一要义:“我们坚信我们的每一位员工,都是会自觉地尽力做好自身的工作。”

2. 人际关系的和谐。因为职工之间和睦相处、协调共事,对提高工作效率有直接的作用。

3. 矛盾冲突的调解与化解。对于广播媒介职工中出现的矛盾和冲突,应该及时化解,把不利于形成团队精神的负面因素遏制在萌芽状态。有的广播媒介管理者,喜欢制造部属之间的矛盾,自己乘机周旋于矛盾之中,这非常不利于广播媒介的发展,弄得不好极有可能殃及自身。

(三)激励人才

广播媒介人力资源是为广播媒介的发展目标服务的。激励人才是人力资源管理的核心。建立一套科学的人才激励机制,可以使采、编、播创新人才辈出,促使广播的名牌栏目层出不穷,常办常新,为实现广播媒介的社会效益和经济效益,创造辉煌的业绩提供人力支持。激励人才的主要内容包括:

1. 对职工工作绩效,进行科学、合理的考评与素质评估;

2. 以考绩与评估结果为依据,向职工提供合理的,与他们各自的贡献相称的工资、奖励和福利,要不惜重金,敢于重赏确有成就者,使人才所获确能与其所值与所献一致。

3. 以考绩与评估结果为依据,对职工实施合理、公平的动态管理,如晋升、调动、奖惩、离退、解聘等。

在工作绩效进行考评时,应该注意爱护人才,保护其合法权益不受损害,并慎于惩罚,以教育鼓励为主,允许犯错误,改了就好。

(四)开发人才

日本松下电器公司创始者松下幸之助先生也说过:我曾再三嘱托员工们,在有人问及本公司生产什么产品时,应回答:“松下既制造电器,也制造人,而且首先是造就人。”这些企业家的话,就反映了先进的现代管理哲学。

广播媒介人力资源开发,是指通过对广播媒介职工素质与技能的培养,使他们的潜能得到充分发挥,最大限度地实现其个人价值,为广播媒介的可持续发展提供人力支持。主要包括开发计划的制定、对培训和继续教育的投入、培训与继续教育的实施、职工职业生涯开发等。

第二节 广播人力资源的规划

规划有助于预见未来,更好地帮助组织应付未来的各种变化。广播媒介人力资源规划是指广播媒介稳定地拥有一定质量和必要数量的人力,以实现广播媒介目标,而拟订的一套措施,从而求得人员需求量和人员拥有量之间在广播媒介未来发展过程中的相互匹配。

广播媒介的发展目标影响着广播媒介组织结构的变化,和人力资源的代谢和替换。广播媒介的发展目标一般分5年、3年、1年三种。其中,3年与5年的目标可以称为规划,1年的目标称为

计划。与此相适应,广播媒介人力资源的需求预测,可以分为长期规划(5年及以上)、中期规划(2—5年)和短期计划(1—2年)。

一、人力资源存量分析

广播媒介与其他企事业单位一样,存在着忙闲不均、苦乐不均的现象,低效劳动普遍存在。有的看起来每天上班,但对单位没有实际贡献;有的“身在曹营心在汉”,一边拿着广播媒介的工资,一边在外捞外快。因此,必须对现有人员及其工作能力、工作量进行全面分析。这是广播媒介人力资源工作的最基础的工作。

广播媒介的人才结构要齐全,要有各种各样的人才。通过调查广播媒介内部现有人力资源的底数,有助于合理利用内部的人员满足需求,有助于克服人才埋没的现象。一般来说,由内部调配人才所需的成本是最低的。人力资源的存量分析包括:广播媒介职工的部门分布、技术知识水平、工种、受教育程度、工作经验、参加过的培训和年龄、性别分布等。重点是根据现有人员的整体素质和工作量分析。我们要按照满负荷的理念,分析现有人员的工作能力和工作量情况。进而,以发展的眼光,规划广播媒介未来的人员数量和素质构成。

二、人力资源需求预测

进行广播媒介人力资源需求预测时,要依据广播媒介的发展目标,进行岗位需求数量分析。岗位需求数量与广播媒介的组织机构框架和运作模式相关,与广播媒介的工作任务相关。岗位需求数量分析的方法有主观判断法、定量分析预测法两种。广播媒介人力资源需求预测一般包括以下几方面内容:

(一)主观判断法

主观判断法就是利用现有的情报和资料,根据有关人员的经验,结合广播媒介的特点,对职工数量的需求加以预测。经验估计

法可以采用“自下而上”和“自上而下”两种方式。“自下而上”是由部门的负责人向自己的上级主管提出用人要求和建议,征得上级主管的同意;“自上而下”的预测方法就是由台长先拟定出广播媒介总体的用人目标和建议,然后由各级部门自行确定用人计划。这种方式较为实用、简单,缺点是不太精确,适于中小型广播媒介熟悉本单位情况的人事干部操作。

当环境变动速度不大,组织规模较少,缺乏足够的信息资料时,请若干位有经验的专家和管理人员进行直觉判断预测,不失为一种简单、快速的方法。这种方法,称为“专家征询法”。就我台的经验,由于当时从事广播媒介管理的时间太短,在开设第二套节目时,有一位广播界的前辈曾经对我说过,新办一套节目起步时只需6个主持人;另一位专家曾经对我说过,广播媒介的播音主持人的每个工作日的工作量的要求是,新闻播音1小时,其他节目2—3小时,音乐打碟4—5小时。实践证明,这些观点对我的人力资源管理工作帮助很大。

“德尔菲法”是一种直观型的预测技术,它根据对影响组织内部因素的了解程度来选择多个专家,他们可以来自电台内部,也可以来自电台外部。“德尔菲法”的具体步骤是:

1. 将要咨询的内容写成若干条意义十分明确的问题,寄给专家,请他们以书面的形式予以回答。
2. 专家在背靠背、互不通气的情况下回答问题。
3. 将他们的意见集中归纳,并反馈给他们,请专家对这个归纳结果重新予以考虑,可以修改自己的预测并说明原因,再将修改结果寄回。

反复进行以上步骤3—4次,专家的意见趋于集中。最后,通过一些数字化处理,可以得出结果。

德尔菲法常用于短期(1年左右)预测问题。这个做法关键是提出问题,可以本台的有关管理人员根据现有的信息与资料,列出

问题清单,由专家予以归纳。

参考国外商业电台的做法,美国的一些电台每套节目只有10—12人,而澳洲电台据说仅为6人。我国的城市电台由于承担当地新闻宣传任务和强调安全播出,办有两套节目时,职工人数应该在50—75人之间;以上每增加1套可以考虑增加15—20人。针对各个专业频道的工作任务的不同,可以有不同的职工数量要求。我认为以下人员总量比较合理。

表 8-1 合理的人员总量

节目套数	1	2	3	4	5
职工人数	35—55	50—75	65—95	80—115	95—135

(二)定量分析预测法

定量分析预测法是利用数理统计方法进行的分析预测。定量分析预测法有许多种,这里介绍工作负荷法。

工作负荷法根据现有职工的工作情况、定额及劳动负荷情况,按照历史数据,先计算出对某一特定的工作,每单位时间(如每天、每月)的每人的工作负荷,再根据未来的工作目标、未来的生产任务计划、生产因素的可能变动情况,计算出所完成的工作量,然后根据前一标准折算出所需人力资源的人数。以下是某电台对各岗位人员的预测:

1. 记者岗位。某地市电台记者上年人均发稿量是290条,每年365天中工作日为255天估算,每人每个工作日发稿1.14篇,每人每天的发稿0.8篇。

假如要求,每天平均播出4篇自采稿,则 $4 \text{ 篇} \div 0.8 \text{ 篇/人} = 5 \text{ 人}$,最低记者配置数为5人。

假如要求,每天平均播出9篇自采稿,则 $9 \text{ 篇} \div 0.8 \text{ 篇/人} \approx 11 \text{ 人}$,最低记者配置数为11人。

2. 编辑岗位。按每人每个工作日新闻节目编辑量 60 分钟, 每年 365 天中工作日为 255 天估算, 每人每天的节目编辑量 60 分钟 $\times 255$ 天 $\div 365$ 天 ≈ 42 分钟。

假如要求, 每天播出新闻节目 60 分钟, 60 分钟 $\div 42$ 分钟 ≈ 1.5 人, 最低编辑配置数为 2 人。

当然, 新闻节目的编辑质量要求各不相同, 因此, 测算指标值也有所不同, 需要今后继续研究。

3. 新闻播音岗位。按新闻播音员每个工作日播音的量为 60 分钟, 每年 365 天中工作日为 255 天估算, 每人每天的新闻节目播音量 60 分钟 $\times 255$ 天 $\div 365$ 天 ≈ 42 分钟。

假如设置新闻联播节目为 30 分钟, $30 \div 42 \times 2 \approx 1.5$ 。考虑节假日的休息和新闻联播的对播, 新闻播音岗位的人数底线为 4 人。播音员 4 人, 每天可完成的工作量为 $42 \times 4 = 168$ 分钟, 如果新闻联播节目为 30 分钟, 还可完成 $168 - 30 \times 2 = 108$ 分钟的播音工作量。

4. 节目主持人岗位。剔除转播、购买的节目和重播占用的播出时间以外(此项工作可由播出部门承担), 节目主持人要求采编播合一。按每人每个工作日播出时间 2.5 小时, 每年 365 天中工作日为 255 天估算, 每人每天的新闻节目播音量 2.5 小时 $\times 255$ 天 $\div 365$ 天 ≈ 1.75 小时。

表 8-2 整套节目每天自办节目量(剔除重播)与节目部岗位数量关系表

整套节目每天自办节目量(小时)	10	12	14	16	18	20	22	24
节目主持人最低数量(人)	6	7	8	10	11	12	13	14

为了使电台获得可持续的发展, 节目主持人理想数量要设定为节目主持人最低数量的 120%, 对于节目难度较大、播出要求较高以及需要人才储备的电台, 节目主持人的数量当然要再适当增

加。

5. 导播岗位。导播岗位按每天实际工作 8 小时测算。由于有些时段可以由编辑、主持人兼任,一般每套节目配 1—2 名专职导播。有的电台考虑到路况信息的采集,可能会配 3 名导播。

6. 广告业务员岗位。对广告业务人员的数量,不同的电台可能思路不同。人们普遍认为广告业务人员是成本较低、效益较高的。境外许多电台,广告业务人员几乎占整个频率人员总数的一半。我们目前一般会按全台人员总数的 $1/10$ — $1/5$ 配备。要维持正常运转,每套节目至少需要 4—5 人(主任 1 人,广告业务员 3—4 人)。

由于广告管理体制的不同(比如,广告代理制实行与否),广播媒介的广告人员岗位设置数量及素质要求也会有很大的区别。

7. 技术岗位。要维持正常运转,技术岗位(技术、发射、音频、录音)最低人数为 4 人,中波发射的人员需要另外计算。由于各个电台对技术岗位任务要求的差距很大,这里不展开讨论。

8. 行政后勤岗位。要维持正常运转,行政后勤岗位(财务 2 人,司机 1 人,文秘 1 人,主任 1 人)最低人数为 5 人;一个电台可以有几辆汽车(包括工作用车、直播车等),但配备司机要尽量少,这样可以降低成本。电台的规模与行政后勤岗位的人数关系较大。

9. 按管理幅度 8—12 人可以估算管理人员的最低人数。一般可按总人数的 10% 左右配备。

10. 电台班子成员由于是由上级任命的,人数需要另外计算。

在设置岗位时,要充分重视节目和经营的岗位需求。节目和经营,是电台发展的两翼,没有两翼的丰满,就没有电台的腾飞。在考虑岗位的数量和结构时,还要考虑到人才的专业要求和人才(学历、职称、年龄)的梯次结构。电台规模大小的不同,人员的素质要求也不相同,规模大的电台,对专业化分工要求较高,规模小

的电台,可能更要求职工成为多面手。

三、确定人力资源计划

我们通过对广播媒介的人员数量、组织结构和人员构成以及人员流动、年龄变化和录用等人力资源的存量分析后,结合人员需求预测,确定人力资源计划。这里有三种情况:

(一)供求平衡

供求平衡意味着广播媒介的人力资源的总体需求,能从内部得到满足。无须采取特别的措施。

(二)供大于求

供大于求意味着广播媒介的人力资源存量过剩。这时广播媒介的人力资源管理活动目标可确定为:少量解聘;动员提前退休;降低部分职位的工作待遇,促使部分人自动离岗;扩展工作领域等。比如,某电台在内部人员过剩时,提出“瘦身计划”,将一部分人转到广播媒介下属的广告公司或服务公司。

供大于求对于总量不足,但低层次人员相对过剩的情况也适用。比如,有的电台采取分配制度改革,拉开分配的差距,降低不适应广播媒介工作的部分职工的工资待遇,促使这部分不适应电台工作需要的人员主动辞职。

(三)求大于供

求大于供意味着广播媒介的人力资源存量,无法满足人力资源的总体需求。这时广播媒介的人力资源管理活动目标可确定为:增强广播媒介对人才的吸引力,以争夺所需的人才;加大人才培养力度,挖掘内部的人力资源潜力等。

第三节 广播媒介的人才选用

人才是办好广播媒介的必要前提,对广播媒介的成功有直接

的影响。只有高质量的要素投入才能有高质量的产出。在信息技术产业中有“错进,错出”(garbage in, garbage out)的习语,在广播媒介运作中也是如此。建立一整套发掘、使用人才的手段,可以吸引和招聘到合适的人选,并建立人才和人力资源的储备。

一、人才选用的方式

广播媒介人才选用的方式往往会因岗位和职能的不同而有所不同。在广播媒介人才选用时,要考虑到人才集聚的漏斗效应。一般来说,处于不同层面、不同地区的人才集聚,有一个漏斗效应,即中央级电台与省级电台、城市电台以及经济环境不同的电台,集聚到的人才总体层面也是不同的。在这一点上,必须要实事求是,客观估计。广播媒介对外招揽人才的方式主要有以下五种:

(一)大学毕业生

这是指广播媒介遵循专业对口的原则,从相关专业的毕业生中挑选自己所需要的人才。这是一个很大的人才市场,他们中间包括大专、本科及硕士以上毕业生。为了招聘到大学毕业生到电台工作,电台会与一些设有相关专业的大学建立内部协作关系,从而识别有潜质的大学生,也会与大学的就业分配办公室取得联系,吸引许多学生注意到来自电台的招聘信息。

从人才资本来看,我们不喜欢从学校到学校的人才,而喜欢有一定工作经验的人才,但大学毕业生具有可塑性强、容易接受电台文化的特点,因此,以大学毕业生补充人员缺额,仍然是广播媒介人才选用的重要方面。

(二)社会招聘

这是指广播媒介根据工作需要向社会公开招聘工作人员。电台可通过在全国性媒介上,特别是专业媒介(如《中国广播》杂志)上刊播招聘广告,也可以通过 Internet 向外界发布招聘信息。我认为,地方广播媒介应该重视人才的本土化,外地的专业人才只能

是一个必要的补充,为了招聘到本土化的人才,我们可以通过当地的广播、电视、报纸等媒介刊播广告。

确定招聘人员的招聘条件时,既要考虑到对应聘者的教育水平、工作经验、年龄等要求,也要想到,有才能的人未必都有高学历,人才不一定等同于高学历。要不迷信学历,重真才实学。在广播媒介的主持人招聘中,这一点尤其重要。

社会招聘一定要坚持公开招聘,规范考试录用规则,通过层层筛选和甄别,从中获得“百里挑一”的杰出人才。只有坚持公开招聘,才能保证避免人情因素影响录用,为广播媒介挑选到真正适合的人才。社会招聘的人员中,有些人从事过媒介工作,有的还是业务骨干,他们只要熟悉了新的工作环境,往往很快便能独挡一面。

从社会上引进或招聘人才,不见得非要办理正规调动。这种模式其实早已被中央电视台所习用。这种双轨制出于集体利益考虑,可以减少正式在编人员的工资、福利成本与单位的负担。但是,这部分人才的比例关系要合理把握,一般由正式在编人员为骨干,从社会上招聘的人员为补充,避免人才离职率过大,而影响广播媒介的正常运转。

(三)高薪“挖角”

这是指广播媒介用较优厚的待遇和报酬去吸引那些可以挑大梁的高级人才和业务骨干。在倡导人尽其才,才尽其用,鼓励人才合理流动的今天,这种做法已为新闻界所认同,尤其是在改革开放的前沿地区,已蔚然成风。不过,招聘这类人才,常常由于户口、住房、子女入学等实际问题,存在着不稳定的因素,流动性较强。应采取切实的措施,解决他们的后顾之忧,这是留住人才的关键所在。对于引进的高级人才,要特别重视通过事业留人、待遇留人、感情留人,发挥他们的作用。

(四)聘用兼职

这是指聘请社会上有一技之长的人员,或某方面的专家到广

播媒介从事有偿的智力劳动。聘用兼职可以挖掘广播人才的潜力,减少人才的积压浪费,可以缓解广播媒介人才紧缺的状况,起到花费少收效大的作用。聘用客座广播节目主持人就是其中之一,它不仅丰富广播媒介节目和声音,而且可以降低广播节目成本。同时,聘请的客座主持人合者留,不合者去,显得灵活主动。

对客座主持人的管理应把握其特殊性,可以通过签订目标责任制,加强业务管理,促使其保质保量地完成工作,不必强求其坐班。需要注意的是,客座主持人不能用广播媒介主持人的名义在外主持节目。

(五)发现和储备人才

广播媒介通过广播主持人大赛或通过 Internet 向外界发布建立人才库信息,寻找人才,建立人才库后,一旦需要或有人想跳槽,就可以立即招聘和引进。从人才的新老交替、优胜劣汰的角度看,这非常必要。广播媒介的主持人大赛的方式与招考主持人的方式接近,所投入的成本很低,而且还可以联系到企业赞助。

二、人才招聘的程序

在人才招聘工作中,挑选合适人才是一个关键的环节。这包括识别合格的申请者,以及剔除那些不合格的人,最终,职位将给予那些被认为是最可能以有助于广播媒介实现其目标的方式来工作的人。在编专业人员的补充,除引进高层次专业人员以外,一般要坚持“凡进必考”的原则,这样才能找到当时相对理想的人选,并减少外来的压力。人才招聘包括以下几个阶段:

(一)准备阶段

1. 成立招聘小组。一般由分管台领导任组长,以人事部门人员、从相关部门抽调的人员为成员。

2. 制定招聘进度表。进度表包括:开始日期、招聘地点,选定并训练招聘人员,确定招聘准则(含招聘录用对象条件、招聘录用

对象的区域范围),做好招聘活动预算。

(二)宣传和报名阶段

1. 拟定招聘简章。这是招聘工作的大纲。起草招聘简章要实事求是,热情洋溢,体现出竞争力。

2. 发布招聘广告或启示。一般地说,招聘广告中对招聘职位、各职位的招聘人数以及应聘者的学历、经历、能力、年龄、特殊技能等都有明确规定。

案例 22

浙江台州人民广播电台面向全国招聘节目主持人

台州市位于浙江省沿海中部,辖椒江、黄岩、路桥 3 个区,临海、温岭 2 个县级市和玉环、天台、仙居、三门 4 个县。人口 550 万,国民生产总值居浙江省第五位。台州是中国股份合作经济的发祥地,民营经济非常发达;其中温岭、玉环进入全国经济综合实力百强县。

台州人民广播电台现办有两套节目,职工 70 名。新闻综合频道、交通音乐频道均实现 24 小时全天播音。先进的管理理念和良好的内部运行机制,促进了电台的快速发展。建台以来,广告创收增长率达到年均 75% 以上。

(1)招聘职位、条件:节目主持人 2 名,大学本科学历,28 岁以下,普通话水平高,反应敏捷,具备一定的采编能力和节目主持人工作经验。

(2)应聘材料:

A. 本人身份证、户口簿复印件,学历证明、职称证书复印件和其他能反映本人业务水平的证明材料。

B. 两千字以内的个人简历、工作经历、业务实绩材料,提供一套自己录音制作的节目和一两个常态节目的录音。

C. 通信地址及联系电话。

D. 两寸免冠照片 2 张。

(3)联系方式:(通信地址及联系电话 略)

案例 23

某副省级城市电台引进优秀人才必须具备的条件

(1)大学本科以上学历,要求提供学历、职称证书。

(2)两年以上相关经历。

(3)年龄一般在 28 岁以下,特殊情况不超过 35 岁;要求提供近期照片两张,户口本复印件,身份证原件和复印件,结婚证、计划生育或未婚证明。

(4)具有相当的专业水准和专业成果:

A. 应聘记者岗位者应具有较高的思想政治素质,能认真贯彻执行党的路线、方针和政策,坚持正确的舆论导向,采写的新闻稿件质量高。独立撰写的稿件获省新闻奖三等奖以上一次或市(厅)级新闻奖二等奖两次以上。

B. 应聘编辑岗位者应有较高的思想政治素质,能认真执行党的路线、方针和政策,坚持正确的舆论导向,编辑的新闻稿件质量高。独立编辑的稿件获省新闻奖三等奖以上一次或市(厅)级新闻奖二等奖两次以上。

C. 应聘播音员、主持人岗位者应有较高的思想政治素质,能认真贯彻执行党的路线、方针和政策,坚持正确的舆论导向;有较高语言表达技巧,语言规范,语音标准;能独立承担各类节目的播音、主持和直播任务,擅长某类节目的播音或主持。播音或主持节目具有鲜明的特色,收听率稳居同类节目前列,其播音、主持作品获全国优秀播音、主持作品三等奖一次或全省优秀播音、主持作品二等奖两次以上。

(5)身体健康。要求提供体检表。

(6)具有固定住所的当地户籍人士的担保书。有下列情形之

一者不得应聘 :A. 正在受司法机关立案审查、纪检监察部门立案审查的 ;B. 受过党纪政处分的 ;C. 受过人民法院刑事处罚的。

3. 受理报名。这里有两项任务 :

(1)进行初步面试。了解求职者的基本情况(姓名、性别、年龄、身体素质、文化水平、兴趣爱好、性格特点等)。对于播音主持人岗位的应聘者 ,电台常常要求有一份他们作品的录音带 ,目的是辨识个人的声音和风格是否与电台的整体风格相一致 ,或能否起到互补作用及其新闻播送的可信度。

(2)通过填写招聘应考登记表和验证证件 ,确认其报名资格 ,发准考证。

(三)考试与录用阶段

1. 考试。一般分两个层次进行。

(1)笔试。笔试是考核应聘者学识水平的重要工具。它可以有效地测量应聘者的基本知识、专业知识、综合分析能力和文字表达能力的差异。一般来说 ,在招聘中 ,笔试作为应聘者的初次竞争 ,成绩合格者才能继续参加面试或下一轮测试。

广播媒介的笔试一般采用请有关专家出题的办法。并要事先向专家讲述这次招聘的目的 ,使专家们了解测试的目的 ,然后根据要求进行出题 ,以期使试题具有科学性。

(2)面试。在选聘过程的所有步骤中 ,以面试为最重要。要知道 ,对候选人的正确挑选会增强电台的竞争力量 ,而一个错误的选择则会导致短期使用之后的解聘 ,导致另一轮搜寻合适加盟者时 ,在时间、金钱、人力上的加倍开支。

面试可以使电台根据应聘者外貌、行为、个性、动机及传播能力等因素 ,决定他们是否有合适的机会。只有面对面的测试 ,才能洞察出那些经常会在工作的成功与失败之间产生出区别的个人品格。而应聘者也可以通过提问与回答 ,对电台的宗旨、办台方针和实践等问题及对待它们的态度有所了解。

面试的类型主要分为四种:一是,一个面试人对一个求职者;二是,多个面试人对一个求职者;三是,一个面试人对多个求职者;四是,多个面试人对多个求职者。一般地说,在广播媒介的面试工作中,比较适合第二、第四种。

面试程序一般有两种:一是,面试人对一个求职者。按照结构化的正式的问答方式进行。二是,面试人对多个求职者。有的电台喜欢一种不固定的、自由式的洽谈,谈话内容极其广泛而详尽;管理者通过熟练地应用辅助性问题发出附加信息,求职者主动自由地回答,通过这样的谈话,进一步了解求职者的需要层次、知识结构、思维能力、性格特点,并把结果纪录到面试评定表中。

有的电台对采编人员的考试中,会采用这样的环节:确定采访对象,限定时间长度(如2个小时),要求写出新闻稿件。

对于招聘主持人的考试,一般先进行以自我介绍、新闻稿件的播音和即兴话题为内容的面试,了解考生的音准、音色、反映能力;再进行笔试,了解考生的文史哲和专业基础知识;最后,进行以即兴主持、才艺表演为内容的面试,确定考生能否被电台录用。

(3)体格检查。根据录用的体格标准对求职者进行体检。

2. 确定录用名单。这里有两种方法:

(1)把笔试、面试结果按事先确定的比例进行汇总,从中择优确定录用名单。这种方法,可用于记者招考,但不适合主持人招考。

(2)采用多重淘汰法。先面试淘汰、笔试淘汰再面试淘汰。对全部考试内容通过者,再按最后的面试的实得分数排出名次,择优确定录用名单。这种方法适合主持人招考。

3. 签订聘用合同。

(1)经招聘考核合格初步决定聘用的人员,还要由电台人事部门发函至其原工作单位、学习单位核实基本情况。

(2)确定聘用的人员到岗后三至六个月为试用期。试用期内

如有不能胜任工作的立即予以解聘,试用期满者,由用人单位及时办理考核意见报请电台人事部门核准正式聘用;签订聘用合同。聘用期间享受的待遇按聘用合同书中的规定执行。

第四节 广播媒介的全员聘用

我国的广播电台属于事业单位性质,利益主体属于国家。在这样的体制格局下,人们的“铁饭碗”思想比较严重。中共中央组织部、中共中央宣传部、人事部、国家广播电影电视总局《关于深化广播影视事业单位人事制度改革的实施意见》指出,要全面推行聘用合同制度,“单位与个人之间以聘用合同管理为基础的平等的人事关系,打破身份管理界限,建立包括岗位聘用、岗位考核、岗位培训等为内容的岗位管理制度”。

一、全员聘用的意义

人是需要有一种精神的,要不断地激发自己的创造性,不至于陷入自满和惰性的漩涡中。利益冲突是竞争的直接动因。在知识分子比较集中的广播媒介,不仅有物质利益上的竞争,更有精神上的价值实现、社会尊重的竞争。广播媒介通过实行竞争上岗、双向选择、层层聘任的用人制度(即全员聘用合同制),知人善任,用人所长,让“能打虎的上山,会屠龙的下海”,可以充分调动职工的工作积极性和创造性,使每个人都能施展自己的才能,促进广播媒介的发展。具体来说,建立全员聘用合同制有以下好处:

(一)干部能上能下

干部是单位的工作骨干,他们的政治业务素质如何,直接关系到整个人才队伍的建设。在原有的事业单位体制下,干部是由上级任命的,领导干部的选拔任用工作,缺乏竞争、熬年头、论资排辈现象严重,能上不能下,工作压力和动力相对不足。同时,由于缺

乏严格的考核和优胜劣汰机制,工作负责的往往认为是为上级作贡献,工作不负责的人,上级一般也难以采取措施使他下岗。

实行竞争上岗,把竞争职位和任职条件向群众公开,竞争者同群众直接见面,竞争上岗全过程接受广大群众监督,可以由“关门点将”变为“比武选将”,“由少数人选人、在少数人中选人”的“伯乐相马”变为“赛场选马”,将大家放在同一起跑线上公平竞争,这就为优秀人才提供了一展身手的机会,拓宽了选人用人渠道,促使德才兼备、实绩突出、群众拥护的优秀人才脱颖而出。在竞争上岗的机制下,干部是上是下,是去是留,取决于平等竞争的结果,从而使上者服众,下者服气,领导超脱,群众拥护。通过竞争上岗,还可以使职工认识到,要担当重任,要赢得组织和群众的认可,就必须勤奋学习,努力工作,内强素质,外树形象,按照德才兼备的标准塑造自我。

(二)打破“铁饭碗”的观念

建立全员聘用合同制,可以打破“铁饭碗”的观念,增强职工的危机意识、竞争意识、工作的责任性和进取性。通过竞聘上岗、双向选择,可以使职工从思想上可以变“要我干”为“我要干”,更加珍惜自己的岗位。

职工队伍可以分为三种人员。第一种是“自我燃烧型”人才。对于本职工作,有设想、有目标、有办法,并且能够指导周围的人,为了达到目标而勤奋工作。这种起模范带头作用的人大约占5%。第二种是“按部就班型”人才。他们能规规矩矩地上班,让加班就加班,也没什么不快。只有一个问题:不叫他干什么,他就什么都不干,缺乏积极性和主动性。这种类型的人大约占90%左右。第三种人是这样被评价的:“这家伙在,单位就搞不好。”这些人想的、说的、做的总表现为否定的、消极的、怀疑的、讽刺的、保守的,在拉电台发展的后腿。大概平均有5%左右属于这种“人灾”。建立全员聘用合同制,可以减少“人灾”,增加“自我燃烧型”人才。

(三)促进职工队伍的结构优化

一般来说,编辑、记者、主持人对新闻工作有着特别的爱好,具有强烈的进取精神和较好的知识积累。采用全员聘用制的办法,通过设立竞争岗位,双向选择,上岗后担任什么职务,按什么职务对待,可以打破身份界限。人才不足部分可以面向社会公开招聘,择优录用;工作考核确定不能胜任本职工作者予以解聘。通过建立竞争上岗、全员聘用和灵活的成长机制,可以为广播专业人才的发展提供广阔的空间,使优秀人才脱颖而出,有利于广播电台的人员结构的优化。

(四)推动广播事业的发展

建立全员聘用合同制,许多同志感到只有加强学习,努力工作,才能不被淘汰,思想上有压力,工作上有动力,工作质量、创优目标定得高远,争着承担工作任务及创造性地工作,必然促进广播事业的全面发展。

台州人民广播电台建立以后仅仅用了3年的时间,便迅速崛起,节目套数从一套发展到两套,广告创收从1999年的100万元,到2000年200万元,2001年350万元,2002年600万元,2003年800万元,形成了一条美丽的创收曲线。作为一家地市级电台,其超常规发展的突出业绩和办台经验受到了同行的广泛瞩目。他们为什么能如此成功呢?发生这样变化的根源在哪儿?答案肯定是多方面的。如果从用人机制着眼,则可以认为是实行的全员聘任聘用制取得了成功。1999年4月,在台州人民广播电台组建并正式运行之后4个月,就实行了内部分配制度改革,2000年4月,台州人民广播电台初步建立起了以全员聘用合同制为核心的人事管理机制,2002年,台州人民广播电台完善了全员聘用合同制,基本上形成了人尽其才、合理流动和促使电台不断上台阶的内部氛围。

二、全员聘用的程序

在事业单位实施全员聘用合同制是一项改革。改革的力度选择,要考虑到职工的承受能力,可以由粗到细,稳步推进。如台州电台于2000年,通过制定《台州人民广播电台全员聘用合同制实施方案》,搭好了全员聘用合同制的框架。2002年又对全员聘用合同制的操作规程进行了完善。另外,竞争上岗有一个循序渐进、逐步完善的过程,不可能一步到位。实施中会遇到不少具体问题,需要不断总结和积累经验。一般来说,实施竞争上岗、全员聘用有以下几个环节。

(一)营造浓厚的竞争氛围

对首次实施全员聘用合同制来说,以营造电台职工的竞争、忧患意识的竞争氛围为主的宣传发动工作,一般要有3个月以上的的时间。有必要的話,可以先进行分配制度改革,使职工在心理上逐步接受竞争观念。

实践证明,绝大部分职工对竞争上岗是持肯定、欢迎的态度。但实施全员聘用合同制毕竟是人事制度改革的新尝试,触及每个干部职工思想,也涉及他们的切身利益,为此,要注意摸清干部职工的思想脉搏,做好细致的思想工作,形成良好的改革氛围。以下一些问题值得注意:

1. 克服领导班子成员畏难情绪。改革是有风险的,由于缺乏经验,在个人利益调整上会引发一些矛盾,甚至挫伤一部分人的积极性,这是正常的。但是,实施全员聘用合同制是人事制度改革的方向,这是已经经过实践检验的,我们要看大势。就电台领导班子的作用来说,要想火车跑得快,全靠车头带。要调动职工参与改革的积极性,领导班子首先要有强烈的事业心、进取精神和敢于改革的勇气。如果广播媒介的领导班子对改革的认识不一致,改革成功的希望就相当渺茫了。

2. 克服竞聘人员的思想障碍。竞聘人员的思想障碍可能有以下几种:一是,怕竞争不上丢面子;二是,怕参加竞争被看作伸手要官;三是,怕与竞争对手形成隔阂,日后不好相处,不想抢占别人位子。有的担任中层领导职务的干部把其他同志竞争自己现在的职位,当成是与自己过不去;有的干部对竞争对手耿耿于怀,不愿与之共事;有的干部通过竞争担任中层领导以后,利用双向选择之机,对其他参加过竞争的同志进行排斥,等等。诸如此类的问题,不利于竞争上岗的健康进行,必须引起重视并加以纠正。要在实施全员聘用合同制的前期,就应重视加强讲大局、讲团结、讲协作的教育,引导和教育全体职工正确地看待同志之间的正当竞争,使竞争的过程成为增进了解、增进团结的过程,达到公平竞争与团结协作的有机统一。

在实施竞争上岗的同时,要教育职工妥善处理竞争与团结的关系。引入竞争机制,实行竞争上岗,一个很重要的目的就是要增强职工的竞争意识。但同时必须认识到,做好工作的重要条件是团结、协作。不讲团结、协作的竞争,只能把事情搞糟,降低工作效率。

3. 克服职工中的思想障碍。有的年龄偏大、文化程度偏低、思想不适应的同志对竞争上岗热情不高。因此,统一思想对实施全员聘用合同制非常重要。要召开有全体职工参加的会议,宣传竞争上岗的目的和意义,同时,通过各种会议、个别谈话,在全台职工中形成竞争意识、忧患意识,使广大职工能够正确认识,积极参与这项改革。

(二)制定《全员聘用合同制实施方案》

《全员聘用合同制实施方案》是竞争上岗、全员聘用的纲领性文件。在这个文件的制定过程中,要考虑以下几点:一是,与当地的人事制度改革的政策要一致。如果作为试点单位,要经得当地人事部门的同意。二是,要注意吸收外地的成功经验,可以少走弯

路。三是要取得上级主管部门的支持,保证全员聘用合同制改革的顺利进行。

(三)竞争上岗的实施程序

通过竞争上岗选配干部的过程,实质上是对竞争者进行全面、准确、客观、公正评价的过程。明确竞争内容,规范竞争程序,是实现择优而任的关键。“游戏规则”一旦制定,就要按照“游戏规则”操作:

1. 中层干部的竞争上岗。竞争上岗一般要经过公布职位、公开报名、资格审查、考试、演讲答辩、民主测评、组织考察、决定任命等8个环节。

(1)公布职位。要通过一定形式宣传竞争上岗的目的和意义,公布竞争职位、任职条件以及竞争上岗的程序、办法等事项。为此,要召开职工大会,公布定岗方案、岗位职责和任职条件,把竞争职位、任职条件以及竞争上岗程序、办法等重要事项向全体职工讲清楚。对某些专业性要求相对较高的职位,还要明确上岗的基本知识条件。要坚持“因事设岗”的原则,也就是说,要以工作任务为基础,确定电台的职位数,实行定员、定岗。处于不同的发展阶段,不同职工现状的电台,岗位的设置应该有所区别。所以,我们在设立竞争岗位时,要结合电台的实际,要认真分析现有职工的能力与岗位设置的关系,充分估计到在双向选择过程中可能出现的竞争态势,要注意避免出现较多的人找不到岗位。然后在相对较高层次上确立一个标准,从而激发他们参与竞聘的欲望。

(2)公开报名。首先是部门领导职位的竞岗报名。一般由符合竞争上岗条件的人员个人报名,也可采取个人报名、群众举荐、组织推荐相结合的办法报名。报名表应该在竞争上岗的职工大会上发给每一位职工。每人可申报2个职位。在部门领导职位产生后,可以进入下一层次的管理岗位的竞岗报名。

(3)资格审查。按照干部管理权限、竞争上岗的条件,由组织

(电台或其上级管理部门)对报名者进行资格审查。

(4)考试。在预计竞争对象较多的电台,可以由电台或其上级管理部门组织资格审查合格者进行考试。考试的内容主要是履行竞争职位职责所必备的基本知识和能力。如果满分为100分,及格分数应该为60分。考试内容应重点测试干部掌握马克思主义基本理论和履行职位责任所需专业知识的情况以及分析问题、解决问题的能力。要按照“以事择人、以岗定人、考用一致”的要求设计考试内容,避免过多的抽象理论和偏题怪题。参加下一步中层干部职位竞争的人员原则上是资格考试及格的人员。虽然,考试是了解竞争中层干部职位人员的知识水平和专业能力的有效手段之一,但不能仅凭考试取人。在竞争上岗中是否都要考试,应从实际出发或作适当简化。

(5)演讲答辩。让考试成绩合格的竞聘者在正确估价自己的能力素质后,依据岗位条件选择自己认为有优势的岗位,准备上岗方案,在一定范围内进行演讲,介绍自己工作经历、德才情况和做好竞争职位工作的设想及有关问题进行答辩,说明自己选择的理由和所具备的才能。演讲答辩主要测试参加竞争人员履行职位责任所需要的分析、解决问题的能力以及临场应变能力、逻辑思维能力、语言表达能力等。演讲答辩后,由全台职工进行评价,反映职工对竞争人员的认可程度。这里要注意防止“夸夸其谈、纸上谈兵”的现象。

(6)民主测评。应在一定范围内对考试成绩合格者进行民主测评,充分听取群众意见。得不到多数人拥护的,不能选拔任用。要把群众的评价作为干部升降去留的重要依据之一,使群众公认原则在竞争上岗中得到全面贯彻和充分体现。民主测评是对竞争中层干部职位人员的信任度评价和德能才绩的综合评价。竞岗人员一般不参加本职位的测评打分。民主测评时,应该要求职工公正公平、不抱成见。要注意对测评结果作全面分析,准确评价竞岗

人员。民主测评,一般能够反映出竞岗人员在群众中的威信,但也要防止出现照顾资历、年龄甚至以票取人的现象。

测评方式分两种:

A. 职位信任度评价。职位信任度评价,采取对竞争上岗人员进行无记名的投票方式,民主测评不满意率达到30%的,给予淘汰,不再公布测评成绩。这里要注意防止在决定干部任用“一切由群众说了算”的现象。如果把竞争上岗搞成了竞选,当场唱票打分,当场汇总票数、分数,并当场按得票多少宣布谁当选,是不妥的。如果发现参加竞争的人员走门子、拉选票,搞小动作的,要严肃批评教育,问题严重的要坚决取消其参加竞争的资格,并作出公开处理。

B. 竞争人员的德能勤绩和演讲答辩的综合评价。竞争人员的德能勤绩和演讲答辩的综合评价,可以反映群众对竞争人员的认可程度。由参加测评人员进行综合评价,分为好、较好、一般、差四个档次,分别对应分数90分、80分、60分、40分,(或100分、75分、50分、25分)去掉相同个数的最高分、最低分,再根据打分进行汇总换算。这样,可以避免打分标准的不统一及个别人的感情因素,造成民主测评汇总总分的失真。竞争人员的德能勤绩和演讲答辩的综合评价中,德能勤绩占民主测评总分的70%,竞争演讲答辩分数一般占民主测评总分的30%。总分计算方法:总分为100分,计算公式为:总分=德能勤绩分 \times 70%+竞争演讲分 \times 30%,其中:德能勤绩分=(德分+能分+勤分+绩分) \div 4 \div 有效票数。竞争演讲分=竞争演讲总分 \div 有效票数。民主测评成绩要包括班子和职工评价两个方面。为了使组织评价和群众评价都发挥应有的作用,一般地说,在分数汇总时,以班子评价占30%,职工评价占70%,比较合适。

民主测评的分项成绩一般不宜公布,应该仅公布汇总得分。

(7)组织考察。在竞争上岗中,要根据竞争人员考试和演讲答

辩的成绩以及民主测评的结果,按考察对象人数多于拟任职务人数的原则,择优确定考察对象并进行考察。考察内容包括考察对象的德能勤绩。对一些没有担任过领导职务的干部进行考察,要从其实际担任的职务出发,突出岗位的要求,注重对其潜能的考察,考察其是否具备担当领导职务的基本素质,有无进一步发挥的潜能。评价一个干部的素质和能力,要看他竞争上岗时的表现和成绩,同时要考察他平时表现情况。在确定竞争职位人选时,应当综合考虑竞聘人员竞争考试、答辩的成绩和平时的德才表现,全面衡量、准确评价干部。有的竞聘人员,竞争时考试成绩很好,演讲答辩也头头是道,但平时工作表现一般;有的干部,实际工作能力很强,平时表现突出,但由于种种原因,考试、答辩的成绩却不理想。上述情况,单看哪一头,都不能反映干部的真实情况。如果将竞聘人员竞争上岗时的笔试成绩、答辩成绩、民主测评得分和平时表现情况加以综合,就能够比较全面、准确地评价一个竞聘人员,值得借鉴。

(8)决定任命。在推行竞争上岗过程中,既要防止重才轻德的倾向,又要防止重德轻才的倾向。要切实选拔那些德才兼备、实绩突出、群众拥护的干部。为此,在推行全员聘用合同制过程中,要坚持两条原则:一是坚持党管干部和群众路线相结合的原则,即做到个人自荐、群众评议、上级审批相统一,严格按干部管理权限办理;二是坚持自愿选择和组织安排相结合的原则,当个人志愿与组织需要相矛盾时,应服从组织作出的调整决定。坚持党管干部的原则,是我国干部人事工作的根本原则,必须坚定不移地贯彻执行。在竞争上岗整个过程中,要始终贯彻执行党的干部路线、方针和政策,严格按照干部管理权限和规定的程序办事,切实加强党组织对竞争上岗工作的领导。具体人选要在履行各项程序的基础上,由党委(党组)集体研究确定,并按规定的管理权限报批和决定任命,使党管干部原则落到实处。

根据民主测评和考察情况,在同一职位竞争人员总分相差5分范围内,由台长办公会议决定拟任职务。竞争结果出现的空缺职位,由台长办公会议另行研究拟任人选。要按照干部管理权限,经过集体讨论,决定竞争职位的人选,并按规定的程序进行任命,及时将竞争结果向群众公开。其中需报上级备案、审批的干部,按有关规定办理。对在竞争中不再担任领导职务的干部,要区别不同情况作出适当安排。确属不称职的干部,该降职的降职,该改任非领导职务的改任非领导职务。这样,有的部门负责人可能落聘为一般工作人员,有的人可能从管理岗位降到工勤岗位,也有的普通工作人员可通过竞争被聘为部门负责人。但对工作一贯表现好、因职数限制而落岗的,可分配适当工作,根据新任职务确定其职级待遇,并注意做好思想工作,使他们在新的岗位上愉快地工作。当然,如果把行政级别与职务分开,淡化行政级别的概念,对于具体任用的干部,原来什么级别就什么级别,不影响大家的待遇,更有利于人才的脱颖而出和优胜劣汰的实现。

2. 部门科(组)长人选的产生程序。在全台设岗的总体方案下,可以参照中层干部产生程序,产生部门科(组)长的人选。其特点,一是,范围相对缩小,一般在部门内部进行;二是,程序可以相对简化,主要体现在测评内容的简化上。其基本程序是:

(1)个人报名、民主推荐、部门正职提名。

(2)竞争演讲、民主测评。为了坚持自愿和群众公认的原则。一般在部门内部进行竞争演讲、民主测评。由电台人事部门协助进行。

(3)组织考察。由电台组织人员进行考察。

(4)台长办公会议集体研究确定人选。

(5)由部门正职与上岗对象签定岗位聘用合同书。

3. 一般职工的双向选择。在双向选择中,职工有择岗权,部门领导有择人权,以达到人员的优化组合。聘用合同书的签订程

序如下：

(1)电台与职工双方,按照国家关于事业单位聘用制度的有关规定,通过签订聘用合同,确立单位同职工的人事关系,明确双方的责任、权利和义务。

(2)职工和电台内具体用人部门签定岗位聘用合同。如果你不胜任工作,岗位聘用合同解除,可以在电台内部再次通过双向选择上岗,仍不胜任,解除电台与职工的聘用合同。

广播媒介人力资源管理中要充分发挥原有职工的作用。职工下岗的比例要适度,最好不超过5%。如果职工下岗过多,或人员流动比例过大,不利于形成职工的向心力。职工的下岗要有严格的操作程序,只有这样才能真正体现以制度管人,可以减少职工的不满情绪,以利于优胜劣汰的开展。

(3)妥善安置未聘人员。

A. 坚持以单位内部消化为主。多种方式、多种渠道妥善安置未聘人员。你可以借高薪吸引优秀的人才,但训练和留住他们,则是截然不同的两回事。培训出一名成熟的业务骨干,耗费的人力、物力很大。人员流动本身是正常的,如果任其离开,是一种金钱和时间的损失。所以,一旦我们发现他不适合该部门,就尽可能将他调到合适的部门。选择合适岗位继续留用人才。空缺职位一般先在内部以现有职工填补,有助于在全体职工中鼓舞士气。因为它显示了管理的重心是个人,每个人在组织内部有发展的机会。从电台的角度看,这一政策也有很多好处,因为管理层较为了解他们的职工及其能力,而且,职工也习惯于与同事一道工作,对所在单位的发展前景也很熟悉。

B. 要注意采取先挖渠、后分流的办法。通过兴办发展新的产业、转岗培训等方式安置未聘人员;引导鼓励未聘人员面向基层,面向社会,在新的领域发挥作用,并提供创办或进入企业的优惠条件;在有条件的地方,也可由人才交流机构进行托管。

广播媒介要根据自身的发展及人才结构现状,制定针对性强、便于操作的人才流动办法,为各类人才合理、有序地流动创造良好的政策环境;打破人才部门所有、单位所有,保护单位和职工的合法权益;为单位内部的未聘人员,提供基本的生活保障。

三、全员聘用的相关问题

(一)坚持公开、平等、竞争、择优的原则

坚持公开、平等、竞争、择优的原则,是竞争上岗具有强大生命力的根本原因。

1. 公开是公平公正的前提。公开才能让群众参与,接受群众的监督。要改变封闭式、神秘化的做法,将竞争职位和任职条件公开,竞争和程序、办法、过程公开,将考试成绩和竞争结果公开。

2. 平等是公平公正的条件。参加竞争的人员机会均等,符合任职条件的人都可一试身手,不搞“内定”;职工依据自己的愿望,凭自己的真才实学,站在同一条起跑线上决出高低。

3. 竞争是公平公正的保证,是识别干部真实水平的试金石。

4. 择优是公平公正的结果,是竞争上岗的根本目的。

(二)专业技术职务评聘分开

广播媒介实行专业技术职务评聘分开,推行高职低聘或低职高聘的制度,可以充分调动业务骨干积极性。主要内容有:

1. 专业技术人员自主向指定的专业评审机构申报并取得专业技术职务任职资格。

2. 广播媒介根据国家有关专业技术职务管理规定和各项业务工作的需要,按类别和等级分类设置专业技术岗位,确定专业技术岗位任职条件,其聘用和待遇要制定相应的管理办法。设岗时,需根据工作岗位、责任目标的不同以及职工的素质现状,因地制宜。广播媒介内直接关系节目质量和播出安全的专业技术要害、关键岗位,实行持证上岗位。

3. 获得任职资格的专业技术人员按职工的实际能力,自主选择、择优聘任。把专业技术职务的聘任与岗位聘用统一起来。

4. 通过进行岗位责任考核,实行动态管理。在要害、关键岗位上工作的人员试用期满,确认合格后,可签订长期聘用合同。

(三)规范外聘职工、兼职(临时工)的管理

在事业单位使用一定数量的编外人员,对事业的发展确实好处很多。一是,使用一定数量的编外人员,可以使事业单位与所用人员之间有一个更深入的考察了解,避免一考定终身,甚至以分配形式包办,使人才得到合理的使用,有利于形成比较优秀的职工队伍。二是,使用一定数量的编外人员,可以使在编人员在无形的比较中寻找自己的差距,进一步刺激在编人员的工作干劲。

广播媒介要建立包括正式职工、外聘职工、兼职(临时工)三种层次的用人制度,以形成精干的正式职工和外聘职工队伍。广播媒介根据工作任务和工作需要,聘用临时工作人员,与临时工作人员建立劳务聘用关系,签订聘用合同,聘期一次不超过一年,以支付劳务费、稿酬为主要付酬形式。聘用合同由个人、用人单位双方共同签定,明确双方的责任、权利和义务。

外聘职工、兼职(临时工)的管理要考虑以下几个问题:

1. 养老医疗保险问题。招聘人员的养老医疗保险问题是一个不容忽视的社会问题。可根据情况,进入社保部门。自负比例可由各单位按照有关规定,结合具体情况确定。

2. 住房问题。一般对招聘人员的住房不予考虑,对外来人员可以采用集中住宿的办法解决,对于骨干人才,也应结合实际进行解决,以利于稳定人心。

3. 职称评定问题。比如工作满数年以上,并获得一定等级的新闻奖,且其他条件符合要求,应允许参加新闻职称的评定。如台州人民广播电台实行了“编外人员职称评聘制”。

4. 人事档案关系。台州人民广播电台从1999年起又实行

“人事代理制”档案一律放在市人才交流中心委托管理,工作不合适,退回那里待业。

(四)结合配套改革,发挥全员聘用制的效能

实行聘任制后,通过实行任期目标责任管理,对其任期目标完成情况进行考核,并将考核结果作为是否续任的依据,可以加强聘后管理。如果有一套与发展目标相配套的人才资源开发的管理办法,可以进一步增强广播发展的动力。

在推行竞聘上岗,双向选择的同时,还要结合分配制度的改革,加大活工资的比例,拉开奖金差距。可以采用对中层干部和职工个人实行各种形式的量化考核,将完成任务的数量、质量与个人的报酬直接挂钩。比如,采编人员按考核积分或稿酬领取报酬,采编部门还应围绕精品节目设立创优奖;行政和技术人员实行定岗、定编、定职责、定任务,报酬随岗而定;创收部门个人收入与所在单位的经济效益直接挂钩等等,都是值得探索的。结合职工的绩效考评、薪酬激励体系和职工培训发展计划,可以充分发挥全员聘用合同制的效能。

第五节 广播媒介的培训与发展

人是一个生物体,一个组织可看成一个生物群,生物群中的每一个生物都要寻求自身的生存空间,或许因此制约另一生物体的生存。营造一个好的生态环境,以利于各个生物体的发展,可以使整个生物群的壮大。培训是指广播媒介根据日益发展的需要,对职工进行有目的、有计划、有组织的培养和训练,以提高他们的政治思想、业务水平、传播技能。发展是指广播媒介职工通过培训和实践锻炼,提高整体素质的过程。广播媒介的职工培训与发展,不仅可以使广播媒介的职工适应当前的工作,更有利于发挥人才的潜能,造就一支高素质的新闻工作者队伍,还可以提高职工的工

作满意度和向心力。职工的培训与发展是人力资源管理中提高广播媒介竞争力的一项重要工作。

一、培训的需要

培训不仅能提高技能,还能树立自信心,从而提高绩效。培训的需要是理想的工作绩效与实际的工作绩效的差距。在建立合理的职工绩效评价机制的前提下,职工就能明了其中的差距,继而激发职业发展的需要。这时候,广播媒介应该针对工作要求,对症下药地开展职工培训。目前,我国的广播媒介,要么对培训经费的投入很少,要么培训以后并没有对工作起到推动作用。这些问题的存在,都是没有系统研究培训需要的结果。

培训需要的决定方式有以下几种:

(一)调查

1. 发展趋势研究。根据广播媒介的发展战略,科技的进步、教育和生活环境、经济成长及政治等方面因素,预测广播媒介未来在技术上、节目和广告市场上以及组织结构上可能发生的变化,分析广播媒介人力资源规划的远程目标,估计出哪些职工需要在哪些方面进行培训以及这种培训真正见效所需要的时间。这种方式立足长远、着眼现实,并且有一定的提前量,对广播媒介的可持续发展和整体实力的提高非常重要。然而,由于未来是由多个变量共同影响而成,因此,发展趋势的研究比较费时且方向较难把握。

2. 一般调查。一般调查包括两方面:一是调查研究他人做哪些培训;二是对自己的职工进行调查,以了解目前广播媒介内部最需要的培训内容是什么?哪些职工最需要或想培训?在广播媒介不同的发展阶段,职工培训的侧重点会有一定的差异。

(1)重实践培训,提高岗位能力。在广播媒介的起步阶段,或者广播媒介人才队伍素质所处的层面与同类广播媒介差距较大时,应该以实践培训为主,着眼于提高职工的岗位能力。这对于一

些广播媒介的新进人员也是必要的。

有的广播媒介由于刚刚起步,整个队伍相对年轻,实践经验不足。在这种情况下,如果采取“攀高亲”的手段,到一些规模较大的广播媒介去跟班见习,邀请大台的专业人员来电台讲座、带班指导,将会较快地提升整个队伍的岗位能力。考虑到广播是声音的艺术,这个时期培训对象的重点应该是主持人。

(2)重理论培训,拓宽岗位知识。在广播媒介的深入发展阶段,已经形成了一批业务骨干,这些业务骨干已经不满足于实践锻炼。应该将这部分人的培训重点,转为理论培训为主,着眼于拓宽与岗位知识相关的知识面。这是人力资源开发,是形成专业化的广播队伍的关键,也是一个拴心留人的好方法。

(二)面谈

通过对各级领导、广播媒介中的优秀分子进行的面谈,可以为配合广播媒介的中期目标,决定培训的需要。

1. 一对一面谈。这种方式针对性强,对于业务骨干的培养是不可缺少的。但是由于费时费力,对于规模较大的广播媒介,应该分级进行。

2. 小组面谈。这种方式相对于一对一面谈,较能节约时间。但由于每个对象所处的业务水平层面的不同,自然会有各种不同的想法,容易受主观因素支配。

(三)个人分析

培训的目的是提高职工的绩效。而绩效表现由知识、技能或工作习惯的影响。通过个人分析我们可以发现,是职工由于缺乏经验,还是不良的工作习惯,或者是工作态度方面的问题,造成不良的绩效。个人分析只能是针对具体的职工进行。

通过研究广播媒介具体的工作者本人的工作绩效表现与期望的工作绩效表现的差距,从而知道此人需要接受什么样的培训。这里需要明确的是,各个工作岗位所要求的绩效标准是什么?达

不到绩效标准所带来的损失是什么?如何才能使职工达到绩效标准?

职工的职业生涯规划也是个人分析的组成部分。可以先针对管理层进行规划,规划时要结合电台的发展战略对人才的需求。这样,才能使合适的人发挥应有的作用,快速有效地提升职工的能力素质。在职工的职业生涯规划后,可以分期分批、突出重点地进行培训。

二、培训的实施

培训计划的实施,包括培训的人数、内容、时间、方式、地点,以及培训效果的检查等具体内容。广播媒介要根据培训规划,制定年度培训计划,使培训工作走上制度化、规范化的轨道。就培训内容来说,新职工的培训和现有职工的培训是不同的。

(一)新职工的培训

由于电台的职工往往来自四面八方,思想观念不尽相同。据此,首先要进行人生观、世界观的教育,把他们培养成政治强、业务精、纪律严、作风正的队伍。在这个基础上,还要进行电台文化的系统教育。通过抓教育,抓出良好的作风,树立电台自己的文化理念。

为了使新职工了解电台,可以为全体人员设计一个职工手册,用来向新职工介绍整个电台。编写职工手册的主要目的是让所有的职工都熟悉工作的职责和报酬,以减少可能导致纪律制裁的误解。手册的内容有:关于电台的组织、政策、程序、规则、职工福利项目的细节等。其中在政策、程序、规则方面经常要包括的部分有:工作时间、加班、加薪、付薪时间、请假、旷工、个人外表、纪律及提出投诉的程序等。职工福利方面的信息则可能包括保险和养老金、假日和假期以及教育费用的报销等。职工在寻找合理的自身发展定位时,首先要让他们了解电台,同时要了解自身强项和不

足,然后确定发展方向。否则,就会使电台职工在自身发展道路上走弯路,使职工的发展既与自身的发展条件相吻合,又与电台的发展相吻合。

(二)现有职工的培训

广播媒介职工培训的内容主要有四项:思想道德教育、电台文化培育、岗位知识培训、岗位能力培训。后两项是广播媒介职工培训的重点。

在实际生活中,有相当一部分人不注意业务研究和思想理论方面的积累。据调查,我国新闻工作者队伍中有18.2%的人从未或很少读新闻研究与业务杂志;有36.5%的人从未或很少光顾对报刊市场最为敏感的报摊零售的报刊;更为严重的是,在全部新闻工作者中竟有高达半数的人从未或很少阅读作为新闻工作者思想“充电源”的社科理论杂志。坚持在培养中使用的原则,可以使你的下属登上成功的阶梯。为使职工培训收到更好的效果,要营造一种学习的氛围,建立一个学习型的电台。

可以肯定,几乎电台的全部记者都期望得到职业训练。为了满足这种需要,结合电台实际,可以采取多种途径来实现。比如,可以在职培训,可以脱产培训,也可以参加短期培训和台际交流。许多电台鼓励参加专业性会议以及注册学习大学课程,对有发展潜力和发展前途的人才,送出去深造,不失为一种好办法。当然,培训的内容要有针对性和前瞻性,既有应用价值,又有当今科学前沿的知识介绍。

培训对于一个只有很少或根本没有经验的新手是必需的,对于一个内部职工调到一个新职位上也是如此,即使他们曾在其他电台服务过,他们也要在新的环境下跟同事一起工作。当新设备或新的工作程序被引进来时也要进行培训。与培训紧密相联的是职工的发展,许多电台相信,如果给予职工获得工作所需的知识和技能的机会,则会成为更有用的资源。美国摩托罗拉公司每年用

于职工培训的开支超过 10 亿美元,通用电器公司投入 3—4 亿美元用于职工通过“6 希格玛”培训计划,这些均在知识化上向前大大迈进了一步。通过不断给予职工学习新工作和充实新知识的“充电”机会,不仅可以提高职工的工作技巧,更能提高工作热情。

为了保证培训的实效,我们要将各类人员参加培训的情况作为考核内容之一,列入申报专业技术职务和竞争上岗的资格条件。

三、职工的发展

广播媒介既是新闻媒介,又是产业主体。虽然,电台的人才使用重近期效益,但每一个人都有人生价值自我实现的需要。如果电台的管理者结合电台需要,满足职工的发展需求,在培养中使用人才,就有可能充分调动职工的工作主动性和创造性,可以造就更有效率的职工队伍,以组成一个更有竞争力的电台组织,提升广播媒介实力和影响力,增强广播媒介的市场竞争能力。广播媒介的职工发展的重点是采编播人员。名记者的出现首先同记者自身的素质修养有关。从事新闻工作的人很多,能够成为名记者的只有独具慧眼的人。而这种慧眼是视野、知识和才能的综合,是把握大局和深入观察的综合。培养名记者,要采取一定的政策措施,要提倡记者不断强化自己的综合素质,激发记者成名成家的自觉性和主动性。

我们应该把播音员和主持人的岗位要求分开,避免他们的角色错位。对播音员的要求可能更为专业,声音条件,特别是音色和声音的公信度将是广播媒介播音员的基础条件。专业节目主持人是“专卖店的导购员”,专业知识要全面。听众非常喜欢学者型、记者型、个性化的广播节目主持人。因此,主持人的声音条件不是第一位的,主持人不单是承担串场的角色,而且是节目的标志和支撑。电台要改变那种惟口音为标准的选拔招聘办法,确立以思想水平、知识面、应变能力、气质、修养、阅历等素质为核心的新的选

择标准。同时,尽快提高按照旧标准选拔的主持人的业务技能,向合格的主持人过渡。许多的主持人在主持节目领域取得一定的成绩后,往往走向一定的领导岗位而离开了主持岗位,这往往断送了他主持领域的生命。为此,我们要为建立采编播及广告人员的品牌提供平台,促进优秀的广播专业人才成长,形成一批名记者、名编辑、名播音员、名主持人、名广告人。比如,淄博市广播电视局建立了“首席编辑记者、首席播音员主持人及候选人考核管理办法”;从2002年开始,对在播音主持方面成绩突出者授予该称号,享受正高级职称待遇,每月发1000元津贴。有的播音主持不到30岁就获此殊荣,打破了论资排辈的旧观念,激发了播音员、主持人争先创优的积极性,使一大批年轻的优秀播音主持脱颖而出。“首席编辑记者、首席播音员主持人及候选人考核管理办法”的建立,既是对优秀采编播人员业绩和潜力的肯定,也是广播媒介自身业务的需要和电台在社会上提高知名度、美誉度的需要,还是培养名记者、名编辑、名播音员、名主持人的措施之一,可以形成一个学习型的组织。首席记者和首席编辑岗位,可以在社会上公开招聘,业务上有新的要求,待遇上要远高于普通员工。

广播媒介的职工发展的管理目标,一是,要把广播媒介的事业发展和人力资源有效地结合起来,给每个人留出充分发挥的空间。二是,要使每个人都能学会依托自己的岗位,根据事业的发展,不断去寻找和调整自己的定位。三是,要使每个人都能根据事业发展的要求,主动更新知识。为此,我们可以通过,经常性的由部门负责人主持的总结职工表现的鉴定会。会上需要评价的项目有:完成所安排工作的可靠性;对现在工作的知识;对待工作、接受监督和对其他职工和部门的态度;对目前职位的努力程度;完成工作与职责的质量、创造性和进取心;对工作表现的总体评估等。这样的活动,可以使职工经常了解自己目前的现状与发展方向的差距及努力方向,不断调整自我。

案例 24

台州人民广播电台全员聘用合同制实施方案

为了建立适应社会主义市场经济体制的劳动关系和用人制度,促进我台各项事业的全面发展,根据浙江省人事厅《关于浙江省事业单位实行聘用制暂行办法》,结合本台实际,现就试行全员聘用合同制提出以下实施方案:

一、全员聘用合同制的性质

全员聘用合同制是事业单位劳动合同制的一种形式。它是与职工以聘用合同方式确定劳动关系、双方权利义务的一种用人制度。聘用合同一经签订并经市人事局登记,即产生法律效力,双方必须严格遵守。

实行聘用合同制度,单位内部打破干部和工人的界限,统称职工。原有身份在档案中予以保留,在流动时须按原身份介绍。

二、聘用对象

聘用对象为符合聘用条件的本台事业、企业编制的管理人员、专业技术人员、工勤人员等,新接收的大中专毕业生见习期满并经考核合格后予以聘用。

三、聘用原则

我台聘用工作人员在科学合理地确定机构、编制、岗位的基础上进行。在聘用过程中坚持德才兼备、任人唯贤的标准,贯彻公开、平等、竞争、择优的原则。

四、聘用条件

受聘人员必须符合本台制订的相应岗位人员所具备的政治思想、专业技术和身体素质等方面的要求。

五、聘用程序

1. 公布聘用岗位、任职资格和条件;
2. 个人申报,公平竞争,产生拟聘人选;

3. 按人事管理权 ,确定聘用人选 ;
4. 签订聘用合同 ,办理聘用手续 ;
5. 公布聘用结果。

六、聘用合同的签订

1. 聘用合同书由市人事局统一印制 ,其主要内容包括 :聘用合同期限、聘用岗位和任务 ,劳动报酬和福利待遇 ,双方的权利和义务 ,合同的变更、续订、解除、终止及违约责任 ,双方需要规定的其它事项。

2. 聘用合同的期限。一般为四年。但在本台连续工作十年以上或连续工龄二十年以上的职工 ,如本人要求 ,允许签订无固定期限的合同 ,接近退休年龄的 ,按退休时间签订合同。

3. 台级领导以上级部门的任命书代替聘任合同。

4. 中层干部由台长与其签订合同。

5. 其他聘用人员由台长委托办公室签订合同。

6. 在岗原劳动合同制职工统一改签聘用合同。

7. 不愿签订聘用合同的职工 ,可在三个月内申请调离或辞职。在此期间坚持工作并有实绩的 ,仍享受工资和福利待遇 ,离岗或无工作实绩的则停止一切工资和福利待遇 ,逾期未办理好调动手续又不愿签订聘用合同的 ,按辞职处理。

七、聘用合同的终止、续订、变更、解除

1. 聘用合同期满 ,聘用合同即终止。

2. 根据工作需要和本人意愿 ,应在聘用合同期满的一个月前双方协商 ,决定是否续订合同。

3. 因工作需要或职工不适应原岗位工作的 ,可以变换工作岗位 ,并相应变更聘用合同相关内容。

4. 经与聘用合同当事人协商一致 ,聘用合同可以提前解除。

5. 遇有下列情况之一的 ,聘用合同自行解除 :

(1)台依法被撤销 ;

(2)职工被除名,劳动教养或判刑;

(3)职工死亡。

6. 职工有下列情形之一的,台可以解除劳动合同。

(1)试用期内发现有不符录用条件的;

(2)严重违反劳动纪律或台规章制度的;

(3)不能履行合同中规定的职责任务,又不愿服从分配改做其它工作的;

(4)严重失职营私舞弊,给台利益造成重大损失的。

7. 有下列情形之一的,台不得解除聘用合同;

(1)职工患职业病或因工负伤被确认丧失或部分丧失劳动能力的;

(2)职工患病或者负伤,在规定的医疗期内的;

(3)女职工在孕期、产期、哺乳期的;

(4)其他符合法律、法规的。

8. 解除、终止合同后的相关手续,按国家有关规定办理。

9. 未尽事宜,按国家有关政策或双方协商解决。

八、受聘人员的待遇

1. 按受聘岗位发给工资及奖金。

2. 按台有关制度享受医疗、生育及假期等福利。

3. 参加职工养老保险和失业保险。

九、双方违约应承担责任,劳动争议调解和仲裁,按国家现有政策和台有关规定处理。

十、聘用合同制度的管理

1. 台办公室是聘用合同制度工作的管理部门,受台长委托负责聘用合同的依法签订、终止、续订、变更、解除工作;负责填写职工《聘用手册》,并办理相关手续;负责按聘用合同进行工资、福利、社会保险等管理工作。

2. 各部(室)对职工聘用合同的履行情况进行检查、考核,向

台提出建议和意见。

十一、未聘人员的安置和管理

1. 职工首次未被聘用上岗或聘用后因能力、身体等原因下岗的,台给予一年的内部下岗待聘时间。期满后,仍未能上岗的,台将委托市人才中心代管。代管期限一年,委托管理期内,由市人才中心为其推荐用人单位,到期仍未落实单位的,台将予辞退或解除合同。

2. 下岗待聘及委托管理期间只发新的工资结构中的基本工资,岗位工资和资金一律停发。

十二、附件

1. 本实施方案未尽事宜,按国家、省、市有关政策,按规定执行。

2. 本实施方案如有与国家、省、市政策相抵触的,以国家、省、市政策为准。

3. 本实施方案由台综改办公室负责解释。

案例 25

某电台关于竞聘中层干部的实施细则

第一章 总 则

第一条 为加快干部人事制度改革步伐,切实选拔任用一支符合××电台事业发展要求的政治强、业务精、作风正、纪律严的中层干部队伍,根据××市委宣传部、市人事局以及文广影视局的有关规定,结合电台实际,特制定本实施细则。

第二条 中层干部的聘任,须坚持党管干部的原则;坚持公开、择优的原则;坚持德才兼备的用人标准;坚持革命化、知识化、专业化和年轻化的用人要求。

第三条 聘任中层干部,应坚持能上能下的竞争激励机制,最大限度地激发全台干部的积极进取、开拓创新精神,为干部队伍注

入活力,为全台工作注入激情,在全台营造优秀干部人才脱颖而出的良好环境,从而推动整个事业的繁荣发展。

第四条 本台中层干部的聘用将采用“本人报名竞争、群众民主测评、党委考察审定”的竞聘方式。为使该项工作更加有序、稳妥、有效地进行,将先局部试点,取得实践经验然后随着条件的逐步成熟,逐步扩大竞聘部门,直至全台所有中层干部。竞聘条件尚不具备的部门,暂时采用“民主推荐、组织观察、党委审定”的方式。

第五条 中层干部竞聘上岗以后,作为干部竞争激励机制的有机组成部分,必须严格对聘用干部日常工作进行考察、考核工作,坚持优胜劣汰,以促进中层干部队伍总体素质的不断提高。

第六条 为加强对干部竞聘工作的领导,台成立“干部竞聘工作办公室”,具体负责竞聘工作的有关事项。干部竞聘工作办公室在党委领导下开展工作,由一名台领导负责,由台党政办公室、总编室及有关人员组成。

第七条 本办法适用于本台中层干部。上级机关任命或应选举产生的党、政、群干部,按有关规定办理。

第二章 中层干部聘任条件

第八条 电台的中层干部,位于党的宣传工作的前沿阵地,是宣传贯彻党的路线、方针、政策的直接组织者和执行者,应是思想好、观念新、懂业务、善管理并经过实践锻炼考验的干部,必须坚持高标准、严要求。

第九条 为适应本台事业发展和跨世纪广播事业的需要,中层干部要逐步形成以中青年干部为主体的、知识结构合理的、具有各个年龄层次队伍构成。

第十条 聘任中层干部须具备以下基本条件:

1. 认真学习马列主义、毛泽东思想、邓小平理论,自觉地在思想上、政治上、行动上与党中央保持一致,认真学习并贯彻党的路线、方针、政策,具有履行职责所需要的理论政策水平,努力用马列

主义原则、立场、观点、方法分析和解决实际问题。

2. 视野开阔,思路活跃,有较强的综合分析、节目业务策划等工作能力和判断决策、组织协调等管理能力;能指导部属开展工作。

3. 热爱本职工作,有较强的事业心和责任感,勤奋好学,勇于开拓,敢于创新,有志于在党的广播宣传领域建功立业。

4. 具有实事求是的工作作风,坚持干实事、求实效;既能严格要求、大胆管理、敢于负责,又能密切联系群众,发扬民主,善于团结并激励下属积极工作,有亲和力。

5. 以身作则,严以律己,谦虚谨慎,自觉遵守廉洁、勤政、自律的规定,具有良好的职业道德。

6. 身体健康,能胜任繁重的领导工作。

第十一条 宣传业务部门中层干部还必须具备大学本科以上或相当学历,并具有副高以上职称,掌握广播专业的业务知识和其他相应学科知识,熟悉本部门的业务和主要工作流程,具有三年以上广播工作的经历。

第十二条 行政管理部门中层干部应具有大专以上学历和中级以上专业职称,了解、熟悉广播宣传业务的工作特点和业务流程。在竞聘新一级职位时,原则上须具备低一级职位二年以上工作资历。其中,德才兼备、工作实绩突出、群众公认的优秀人才可破格竞聘。

第三章 中层干部聘任程序

第十三条 聘任或竞聘中层干部,均须遵循以下程序:

1. 公布职位和任职条件。张榜公布竞争职位、任职条件以及竞争上岗的程序、办法等事项,通过适当形式在全台进行宣传,引导全台职工都能关心并积极参与中层干部的竞聘工作。

2. 公开报名和民主推荐。符合竞争上岗条件的人员可以个人报名竞争,也可经由“民意”测验、民主推荐出来优秀人员,共同

参与竞聘。

3. 资格审查。依据上岗条件,由干部竞聘工作办公室对竞争者进行资格审查和考察,了解、掌握竞聘人员和被推荐人员的整体素质及实际工作能力。

4. 考试。组织资格审查合格者进行考试,考试的主要内容是履行竞争职位职责所必须具备的基本知识和实际能力。

5. 演说答辩。考试成绩合格的,在一定范围内进行演说,介绍自己的思想状况、工作经历、德才情况以及竞争职位工作的设想,并就相关问题进行答辩;现职中层干部参加竞聘的,还须增加述职内容,并就相关问题进行答辩。

6. 群众民主测评。在一定范围内对考试成绩合格者进行群众民主测评、评议,充分听取群众意见。民主测评的结果是这次选贤任能的重要依据。

7. 党委审定、组织考察。根据竞争人员考试、演说答辩成绩和群众民主测评结果,由党委审定、择优确定考察对象(考察对象人数多于所需职位数的一倍),并责成人事部门从德能勤绩等方面进行考察。

第十四条 通过竞聘考察,对其中优秀者,按照干部管理权限,由台党委集体研究决定干部聘任,办理聘任签约手续。其中,按干部管理权限,需报上级备案、审批的干部,及时报上级备案、审批。

第十五条 为了防止优秀人才的遗漏,还可以通过组织自上而下层层选择的方法选择人才。但用这个方法选出的人才,也应经过上述程序,确属优秀者,才能聘任。

第四章 聘任干部的责、权、利

第十六条 中层干部一经聘任,即承担起本部门的宣传管理职能和行政管理职能,向台党委、台长负责。

第十七条 中层干部必须积极奋进,团结本部门全体工作人

员,树立大局意识、责任意识和创新意识,创造性地全面履行岗位职责,全面完成部门的宣传任务、管理任务、创收任务以及上级安排的各种临时工作任务。

第十八条 中层干部有本部门员工的聘用建议权;有本部门业务、行政管理权;有本部门奖金的分配权。

第十九条 中层干部享受所聘职务相应的工资、福利和职务津贴,并根据岗位工作实绩,享受奖金。

第五章 聘任期内的考核和管理

第二十条 中层干部日常动态考察和年度考核,在党委领导下由办公室人事部门负责。任期中和任期满的考核由党委领导负责。分管领导带队,深入各部门考察,听取群众评议。

第二十一条 中层干部每年进行述学述职,结合电台工作目标,总结自己德、能、勤、绩四方面的情况,台党委对部门正、副职进行年度考核。

第二十二条 届满考核称职,群众拥护的,可续聘连任,续聘程序与初聘相同。

第二十三条 有下列情况之一者,在聘期内或届满时予以解聘:

1. 严重违反党纪国法和职业道德;
2. 经实践证明,因各种原因不能胜任本职岗位、未能打开工作局面或工作实绩平庸;
3. 本人思想作风、工作作风出现严重缺点而又不认真改正,以致多数干部和群众不满意、不信任的;
4. 届中退休或因健康原因已不能正常工作半年以上;
5. 本人辞聘或因职务发生变动等其他原因。

第六章 其他

第二十四条 中层干部聘任期二年。聘任时间从颁发《聘书》之日算起。

第二十五条 中层干部有拒聘或辞聘的权利,但必须提前一个月向台领导递呈书面申请,经批准后方可离岗。

第二十六条 一旦聘任终止,工资和待遇按新聘职务标准执行,原有职务津贴随之取消(聘任中由于年龄原因不聘的干部,解聘后保留原有待遇)。

第二十七条 本《实施细则》由台办公室解释。

案例 26

淄博市广播电视局首席编辑记者、首席播音员主持人 及候选人考核管理办法

为了进一步完善对首席编辑记者、首席播音员主持人的管理,更好地发挥首席人员的作用,带动全局宣传质量的提高,现对首席编辑记者、首席播音员主持人的考核办法进行修订。

一、考核内容

考核内容包括首席人员及候选人的政治素质、日常工作、创优与业务研究四部分。基本要求如下:

1. 政治素质

认真学习马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和江泽民“三个代表”的重要思想,政治上与党中央保持高度一致;不断学习、正确理解党的路线、方针和政策,在编辑、采访工作中或在播音、主持工作中把握正确的舆论导向,无宣传责任事故。

首席人员必须具有良好的职业道德。要自觉以淄博广电精神规范自己的言行,成为敬业、好学、宽厚、奉献的楷模;培养新人是首席人员必尽的义务,要热情帮助周围的同志开展工作,对年轻人进行传帮带。

首席人员必须是遵纪守法的模范。

2. 日常工作

首席人员必须是相应一线业务岗位上的工作骨干,工作数量

和工作质量必须达到所在岗位的标准要求。编辑记者的作品质量须高于一般的采编播人员,首席播音员主持人播音主持风格要充分体现节目定位,节目要有较高的收听收视率,杜绝漏播、错播现象。

3. 创优

首席人员必须具有较强的创新创优能力。每年至少要有一件个人主创的获市级(含市级)以上政府奖的作品。

4. 业务研究

首席人员必须是业务研究的带头人。任期内要在省级以上(含省级)公开发行的刊物和市级刊物上至少分别发表一篇独立完成的业务论文(不得是同一件作品)。

二、考核办法

对首席及候选人员的考核采用分项考核的办法进行。具体办法如下:

1. 政治素质实行一票否决制,不计入考核分数。首席人员聘任期间,出现政治素质方面的问题,按本办法第四条第三款的有关规定执行。政治素质不高,不能推荐为首席候选人。

2. 日常工作

日常工作占 80 分,由台报和市局分别考核。台报考核占 50 分,市局考核占 30 分。

(1) 台报考核部分

首席及候选人必须参加所在部室或频道对全员工作数量和工作质量的考核(即劳动报酬与劳动成果挂钩的考核)。台报对首席及候选人的考核,以首席及候选人所在部室或频道对全员的工作数量和工作质量的考核成绩为依据,全员考核的最高成绩为 m ,首席及候选人的成绩为 n ,首席及候选人的日常工作台报考核部分的分数为:

$$a = n / m \times 50$$

台报根据各自的考核周期,进行量化考核,同时把考核结果和首席及候选人所在部室或频道的全员考核成绩及时报送局总编室备案。

(2) 市局考核部分

市局考核部分着重考核首席及候选人的日常工作质量。市局抽查两件作品,首席及候选人自报一件已播出或刊发的作品(附节目播出单),市局组织考核委员会对首席及候选人的作品进行评议打分。考核分数分四档:

第一档作品 22—30 分。作品主题深刻,艺术和制作水平较高。

第二档作品 13—21 分。作品有积极意义,具有一定的艺术水准,制作较为精良。

第三档作品 7—12 分。作品有一定积极意义,艺术和制作水平一般。

第四档作品 0—6 分。作品主题不明确,表现手法不当,制作粗糙。

市局考核的分档比例,视作品整体水平而定,大致为:第一档作品的比例为 25%,第二档作品的比例为 50%,第三档作品的比例为 25%,第四档作品的比例视作品具体情况而定。

获奖作品不在日常考核之列。

担任制片人的首席及候选人,抽查和自报的作品必须是自己主创的作品,如果栏目里所有的版块节目均为他人担任主创,其个人的成绩按作品成绩的三分之一记分。

合作的作品,第一位作者以相应档次作品分数的满分记分,第二位作者以满分的 $1/2$ 记分,第三位作者以满分的 $1/3$ 记分,依此类推。两人对播或主持的播音与主持作品各以相应档次作品分数的满分记分。

3. 创优

(1)创优占 20 分,考核首席聘任年度内的获奖成绩,由市局统计。获市级以上(含市级)政府奖记分标准为:

获市级政府奖一等奖 6 分,二等奖 4 分,三等奖 2 分。

获省级政府奖一等奖 12 分,二等奖 10 分,三等奖 8 分。

获国家级政府奖一等奖 18 分,二等奖 16 分,三等奖 14 分。

获市广播电视系统“精品工程”奖 3 分。

获市“精品工程”奖 6 分。

获山东省精神文明建设“精品工程”奖 15 分。

获全国“五个一工程”奖 20 分。

同一件作品不重复记分,以最高分数记分。

(2)首席人员完成创优指标后,多创作的获政府奖、“五个一工程”奖和省市级“精品工程”奖的作品给予加分。

获市级政府奖一等奖加 2 分,二等奖加 1 分。

获省级政府奖一等奖加 6 分,二等奖加 4 分,三等奖加 2 分。

获山东新闻奖一等奖加 7 分,二等奖加 5 分,三等奖加 3 分。

获国家级政府奖一等奖加 9 分,二等奖加 7 分,三等奖加 5 分。

获中国新闻奖一等奖加 10 分,二等奖加 8 分,三等奖加 6 分。

获市广播电视系统“精品工程”奖加 1 分。

获市“精品工程”奖加 2 分。

获山东省精神文明建设“精品工程”奖加 6 分。

获全国“五个一工程”奖加 12 分。

同一件作品不重复计算,以最高分值记分。

合作的获奖作品,第一位作者以相应奖项的满分记分,第二位作者以满分的 $1/2$ 记分,第三位作者以满分的 $1/3$ 记分,依此类推。两人对播或主持的播音与主持作品各以相应奖项的满分记分。

4. 业务研究

业务研究实行倒扣分制。未在省级以上刊物独立发表论文扣 4 分,未在市级刊物上独立发表论文扣 2 分。

三、首席候选人的申报、首席资格的确定、任期和待遇

1. 首席候选人的申报

首席候选人一年申报一次、具体办法另文规定。

2. 首席资格的确定

首席候选人与首席人员统一考核标准,同步进行考核,以任期内各项考核分数的累计成绩确定首席资格。

3. 首席人员及候选人的公示

首席人员及候选人实行公示制度。台报对首席及候选人的考核成绩、首席候选人的推荐进行公示;市局对首席及候选人的考核成绩、首席候选人的确定、首席人员的命名进行公示。市局设立监督箱,接受群众的监督。

4. 任期

首席人员的任期为一年。

5. 待遇

(1) 首席人员在任期内,每月享受特殊津贴 800 元。

(2) 首席人员在任期内,专业技术职务低于副高级的,享受副高级待遇,并可在节目或文章中注明首席身份。

(3) 连续八届获得首席资格的编辑、记者、播音员、主持人,市局奖励一套住房,并可在局内安排一名子女就业。

四、首席的退出、停止和撤销

1. 首席人员在聘任期间,出现下列情况之一,要退出首席。

(1) 因工作需要,首席人员被提拔进入领导班子或成为频道总监的。

(2) 因工作需要,首席人员离开一线业务岗位,以管理工作为主的。

(3) 调离原工作岗位,仍在局内新闻单位工作,但是工作跨媒

介或跨行业变化的,从调离之日起,停止原岗位的首席资格,重新申报新岗位首席候选人。

(4) 自动申报退出首席的。

(5) 离开本局的。

2. 首席人员在聘任期间,出现下列情况之一,停止享受首席一切待遇,待首席人员恢复正常工作后,恢复其相应的待遇,纳入正常考核。

(1) 未经组织批准擅自外出,超过法定时间的;

(2) 未经组织批准擅自外出学习的,或虽经组织同意,外出学习时间超过三个月的;

(3) 没有参与作品创作而在作品中署名,停止首席待遇,作出深刻检查后,视情况恢复首席资格,纳入正常考核。

3. 首席人员在聘任期间,出现下列情况之一的,撤销首席资格,从撤销之日起,停止首席一切待遇。

(1) 出现较严重的责任事故,在社会上引起恶劣影响的。

(2) 违反新闻职业道德,搞有偿新闻,情节严重的。

(3) 违法乱纪,受行政处分或触犯刑律的。

五、本办法由市局总编室负责解释。

六、本办法自公布之日起实行。

第九章 广播媒介薪酬考核

不同单位的人们聚在一起,可能会通过了解对方收入的多少,来判断该单位的实力和职工的待遇状况的好差。

薪酬是什么?面对如此简单的问题,每个人都有自己的答案。有些人认为,薪酬就是职工的待遇,是由国家发给的。经济负担能力较强的广播媒介的领导,往往采用多发奖金和福利的办法,来提高职工的薪酬水平。这种薪酬比例的逐年攀升,增加了单位的负担,但并没有因此提高效益。

目前,广播电视行业企业化管理的探索已经开始,上海东方广播电台计划和宝利集团合作成立股份公司,上海卫视也已经开展公司化运作。这是一个强烈的信号,预示着广播媒介的企业化管理、专业频道股份化的浪潮正在兴起。从企业管理的角度来看待广播媒介的薪酬。我们对薪酬的答案是:

——薪酬是广播媒介最重要的激励因素。通过建立科学合理的薪酬和绩效考核制度,可以激励职工的劳动积极性,促进劳动数量和质量提高。

——薪酬是反映能力、业绩和资历的标尺。薪酬与绩效管理,可以鼓励职工创造优秀绩效的热情,可以留得住电台需要的人才,可以促进人才的成长,为广播媒介的可持续发展提供人才保障。

——薪酬是广播媒介的人力成本,是一种生产成本的投入,这种投入期望获得一定的资本回报。

广播媒介薪酬考核管理的工作范围为:薪酬设计、个人绩效考

核、和团队绩效奖励等。

第一节 广播媒介的薪酬设计

“薪”是“薪水的省称”，一般指以年支付的报酬。“酬”是指“报酬、偿还”，一般指一次性支付的报酬，“工资”是指以月、日、小时支付的报酬。薪酬分为狭义的薪酬和广义的薪酬两类。狭义的薪酬，是指个人获得的基本工资、加班工资、奖金、津贴、奖品等以现金或实物形式支付的报酬。广义的薪酬，除了狭义的薪酬的项目外，还包括餐饮、假期、培训、保险（养老、医疗、失业）、住房（公积金）等福利，以及友谊、关怀、舒适的工作环境、个人价值的实现等。

一、良好的薪酬机制的特征

广播媒介的薪酬管理要着眼于有效保证广播媒介任务目标的实现，有利于吸引人才和稳定人才。一般地说，一项行之有效的薪酬机制要具备以下四个特征：

（一）对内的公正性

公正是薪酬系统的基础，只有在职工认为公正、公平的前提下，才可能产生认同感和满意度。在目前事业单位的工资体系下，公正性不成问题。要建立按业绩分配的工资体系，其公正性就值得我们关注。

（二）对外的竞争性

随着人才流动的加速，人才有了多方选择的余地，按照人才流动的市场化原则，聚集到的人才一般与你付出的代价是相当的。如果，专业人员的工资水平低于市场平均水平，将会导致优秀人才另谋出路，这样的广播媒介只能接受低品质的劳力。“孔雀东南飞”的现象，反映了由于各地电台的薪酬差别，导致的人才流动的现象。广播媒介想要获得具有真正竞争力的优秀人才，要在了解

薪酬水平市场的情况,和广播媒介负担能力的前提下,建立一套有利于吸引人才、留住人才的科学合理、有竞争力的薪酬系统。

(三)对个人的激励性

薪酬机制既有保障因素,也有激励因素。事业单位原有的工资制度由于缺少激励性,培养了人们的“大锅饭”思想。广播媒介薪酬的激励性主要通过加大浮动工资的比率,从保障型工资向激励型工资转化,根据职工们的各自工作的价值提供薪酬。

对表现出色的、创收、创优能力强的职工,还要通过专项奖励的形式,努力实现“重业绩、重贡献,向优秀人才和关键岗位倾斜”,待遇报酬上的优质优价。在广播媒介财力许可的情况下,要以“一流人才、一流业绩、一流报酬”为指导思想,逐步实现名记者、名编辑、名主持人、名广告人比一般职工高数倍的收入。这样,可以充分利用和发挥部下的能力,让业务骨干脱颖而出。

(四)经济原则

从企业化办台的角度出发,广播媒介的薪酬要符合经济原则,以调动职工的劳动积极性为目的。过高的报酬与福利水平则会增加组织的成本,过低的报酬与福利则会挫伤职工的积极性,甚至造成职工离职,这反而会增加组织的成本。合理的报酬由两个方面因素决定,一是报酬与福利应能起到奖勤罚懒的作用,二是应能反映出本地区、同行业相应的报酬与福利水平。

二、广播媒介薪酬的构成

许多人认为,广播媒介作为事业单位,工资奖金由国家发给,没有必要考虑广播媒介的薪酬设计。其实不然,许多广播媒介除了政府的财政拨款外,主要依靠自身的经营创收来维持媒介的生存与发展。一般地说,职工的薪酬是由多个部分组成的,大类包括基本工资、绩效工资(奖金)、加班工资、福利四部分。具体还可以把它划得更细,包含多个层次和项目。

(一)基本工资

基本工资是职工较稳定的那一部分收入。包含着职工的学历、工龄、职务、技能等因素。具体项目包括职务工资、年资、各类津贴、补贴等。

1. 正式职工的基本工资。正式职工的基本工资,一般按政府人事部门制订的标准执行。实行内部分配制度改革单位,为了打破平均主义的分配方式,可以将人事部门核定的基本工资标准作为档案保留,提高活工资的比例,重新建立基本工资体系。进而,逐步与企业化的工资体系接轨。

有的广播电台,将基本工资中的津贴、补贴部分列入考核与职工的工作态度、工作质量和工作效率挂钩,这对于经济条件较差、职工总体收入相对偏低的广播电台尤其实用。

案例 27

某电台 1998 年内部分配制度实施方案(部分)

(1)基本工资。

设立基本工资的目的在于确保职工基本生活需要的前提下,承认和保留由于职务、职称、工龄、学历等因素而形成的历史上原有工资的差别。

基本工资的核定额度为每人在现有工资、津贴、补贴总额(不包括考核奖 100 元)中减去 400 元的金额。即:

基本工资 = 现有工资、津贴、补贴之和 - 400 元

据测算,套改后,我台基础工资最高为 803.60 元,最低为 350.30 元,平均为 434.27 元,能基本满足生活需要。

(2)岗位工资。

岗位工资是以按劳分配为原则,结合我台定编定岗的情况,按每人的职务和担负的工作性质决定。

岗位设置为三级八岗,A1,A2,B1,B2,B3,C1,C2,C3(此处

略)。岗位工资额度最高为 A1 岗 440 元,最低为 C3 岗 200 元,相邻岗位 A2、B1 岗相差 60 元,其他岗相差 30 元。

(3) 奖金

奖金发放的原则是“分贡献大小,工作优劣拉开差距,突出重点,适当调控”。本台所发的奖金共有基本奖金、创收创优奖励基金和台长奖励基金三大块组成。

基本奖金是指职工在完成本职工作的前提下,所能得到的绝大部分奖金。我台的基本奖金额度占总奖金额的比例确定为 70% 左右。

基本奖金系数:A1 岗 2 ;A2 岗 1.8 ;B1 岗 1.6 ;B2 岗 1.4 ;B3 岗 1.2 ;C1 岗 1.1 ;C2 岗 1 ;C3 岗 0.9。(以下略)

对于职工收入相对较高或创收实力增长相对较快的广播电台,基本工资部分占总收入的比例较小。最好不动基本工资部分,可以先从改革奖金分配入手,逐步加大奖金分配比例。奖金分配的考核与职工的工作态度、工作质量和工作效率挂钩。继而,将一部分福利性现金收入转入奖金考核。这些做法比较稳妥,可以降低由于改革带来的心理震荡。

2. 对于广播电台普遍使用的外聘(指编制外聘用)人员,更应采取灵活的待遇政策。一般自行确定工资标准,有两种方式可以选择。一是,直接按正式职工的基本工资执行,以体现“同工同酬”。在人才储备充足、资金比较宽裕、考核制度比较完善的大城市的电台,新的专业技术人员的素质较高,采用这种方案,有利于构筑人才高地。二是,以学历和岗位技能为依据,结合在编人员的同等标准、当地城镇居民人均收入以及行业内同类专业人员的待遇水平,自行制定外聘人员的工资等级体系,称其为“能级工资制”。采用这种方案,符合经济原则,对于人员素质差距较大的城市电台适用。

某电台通过了解当地城镇居民的工资状况(当地城镇居民月

人均收入 1000 元 ,基本生活保障线为 500 元) ,结合广播电台的行业工资水平和经济承受能力 ,建立了外聘人员的能级工资体系 ,分为 7 档 :600 ,800 ,1000 ,1100 ,1250 ,1400 ,1600(其中 600 元列入考核工资) 。还有一个电台 ,外聘人员级别工资分两档 :900 ,1100 ,其中 600 元列入考核工资。

3. 年资。根据工作年限的长短而计付的工资。为鼓励外聘人员长期在广播媒介工作 ,减少人力资源的流动所带来的损失 ,可以以年资来补偿职工长期的投入。

4. 能级工资制。能级工资是以技能和竞争力为基础的薪酬 ,是针对个人的新型薪酬管理方法。通过对职工在本职位上 ,对电台总目标的价值评价 ,明确各项工作在电台中的价值位置。广播媒介的能级工资体系的建立 ,要将各不相同的多个职位进行大致的归类 ,每类的报酬相同 ,以简化管理程序。能级工资体系在广播媒介内部分配制度深化 ,到与企业管理接轨时适用。考虑到广播媒介属于事业单位的实际情况 ,可以从新进人员和外聘人员入手 ,逐步导入新的工资机制。

(1) 职工能级的设置。为了发挥好薪酬体系的激励作用 ,广播媒介的管理层要全面分析职工薪酬的具体构成 ,并进行宏观控制。职工分配的差距 ,一般可以为 3—5 倍 ,差距太大会引发心理的不平衡。工资差距的建立 ,要根据各个电台的实际情况确定。

职工能级的设置是 在采用百分制评估的情况下 ,确定职工能级得分应该对应的能级。比如 职工能级得分最高为 100 分 ,最低为 20 分 ,按 12 个等级设置能级 ,每个级差为 5 分。可以制定表 9-1。

表 9-1 职工能级设置

能级	12 级	11 级	10 级	9 级	8 级	7 级	6 级	5 级	4 级	3 级	2 级	1 级
得分	试用期	50 分 以下	50— 55	55— 60	60— 65	65— 70	70— 75	75— 80	80— 85	85— 90	90— 95	95— 100

(2)制定工资级差标准,按第一级级差为1,每递增1级级差加10%,可以得到以下工资级差表格。

表 9-2 工资级差

能级	12-11	11-10	10-9	9-8	8-7	7-6	6-5	5-4	4-3	3-2	2-1
级差	1	1.1	1.21	1.33	1.46	1.61	1.77	1.95	2.14	2.36	2.59

级差总和为 18.53116706

职工薪酬等级的制定,要考虑到增资及整个工资水平变化因素。在事业单位工资调整后,要对具体的数据做相应的变动。

(3)制定能级工资标准。如果,当地的城镇居民人均收入为每月1000元,农民人均收入500元。以广播电台职工工资(含月奖金),最高为2800元,最低为600元为例,则第一等级的差额为, $(2800 - 600) \div 18.53116706 \approx 118.7$ 元。

可以按以下思路设计职工能级,正式职工:7级(试用期)—1级;外聘专业人员:9级(试用期)—5级;外聘辅助岗位人员:12级(试用期)—8级。按最低能级工资为600元,工资级差基数118.7元,经过取整,可以得到以下能级工资标准。

表 9-3 能级工资标准

能级	12级	11级	10级	9级	8级	7级	6级	5级	4级	3级	2级	1级
工资(元)	600	720	850	990	1150	1320	1520	1730	1960	2210	2490	2800

这里需要保护一部分年纪较大的老职工的既得利益。对于由于年龄、智力等方面的原因,很难去和青年职工比拼的老职工,应着重从工作质量上来提要求,既鼓励他们的积极性,又保护他们的切身利益。

(二)绩效工资(奖金)

职工的贡献包括他们付出的时间、学识、技能(经验)、努力、绩

效。奖金是一种奖励性薪酬,应该是对工作成绩的经济回报,并根据职工工作业绩(或部门的业绩或电台的业绩)的变动而变动。

1. 岗位工资。岗位工资是指每个不同岗位(职务)的基础工资,一般来说,岗位(职务)不同,岗位工资也就不同。岗位工资受岗位(职务)的复杂程度、责任大小、劳动强度及岗位(职务)价值等因素的影响。中共中央组织部、中共中央宣传部、人事部、国家广播电影电视部总局《关于深化广播影视事业单位人事制度改革的实施意见》指出,“探索建立按岗定酬与按任务定酬、按业绩定酬相结合、以岗位工资为主要内容的内部分配办法,岗变薪变。岗酬设计要向重要岗位和艰苦岗位倾斜”。

目前,进行分配制度改革的广播电台,岗位工资一般以岗位系数的形式出现,岗位职务不同,实行不同的奖金系数标准。根据我对2002年浙江省6个地市广播电台的调查,以一般职工的奖金系数为1,台长的奖金系数最高为2.8,最低为1.7,平均值约为2.15。

表 9-4 浙江省六地市广播电台的岗位职务奖金系数

岗位职务	电台 1	电台 2	电台 3	电台 4	电台 5	电台 6	平均值
台 长	1.8	2.5	2.8	1.7	2.1	2.0	2.15
副台长	1.7	2.1	2.5	1.5	1.8	1.8	1.99
台长助理	1.6						
部主任	1.5	1.6	1.6	1.4	1.6	1.5	1.53
副主任	1.4	1.4	1.4		1.5	1.3	1.4
一线采编播	1.05						
一般职工	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1	1
月奖金基数	1000 元	800 元	800 元	500 元	500 元	700 元	700 元

对于具备专业技术职务的业务骨干和一部分工龄较长的职工,适当增加工龄、职务津贴。这种做法,有利于分配制度改革的顺利进行。

2. 绩效奖金。广播媒介的薪酬要根据对职工的绩效、贡献的考评,在奖金上拉开档次,公正地提供与他们的贡献相称的工资和奖励。各个电台的经济状况不同,当地的政策不同,奖金的种类和标准也会有很大的不同,经济条件较好的广播媒介,绩效奖励部分一般占总收入的30%以上。在具体操作上,应该尽可能将所有奖励因素放在一起比较,以免不同角度设立的激励体系相互重叠、相互矛盾。绩效奖金分为三种情况:一是,个人一般绩效奖金;二是,个人特殊绩效奖金;三是,团队绩效奖金。

(1)个人一般绩效奖金。一般绩效奖金包括,月奖金、季度奖金、半年奖金、年终奖金等。年终奖金还可以分年终考核奖金(指多发一个月的工资)、财政节支奖金、单位效益奖金等。采编播人员的绩效奖金,可以采用稿酬制或百分制量化考核。行政、技术人员的绩效奖金,可以采用目标责任量化考核。广告业务员以广告业务费(佣金)作为绩效奖金。广告业务费是直接按广告经营额的一定比例确定的报酬,它是根据业绩确定报酬的一种典型形式。广告业务费的优势是由于报酬明确地同绩效相关联,因此广告业务人员为得到更多的工资报酬,会努力扩大广告经营额,促进广播广告市场份额迅速扩大。

(2)个人特殊绩效奖金。“如果你想留住一个才华出众且工作业绩非凡的职工,你就必须采用个人激励。”美国薪酬协会执行董事沃利·尼克尔斯说,“职员不足100人的小企业提倡竞争。如果其职员能同时兼任几项工作,他们就能获得奖励。而现在的许多大公司正试图建立这种环境。”

特殊绩效奖金指为奖励职工超额劳动部分或劳动绩效突出部分而支付的奖励性报酬。其目的是鼓励职工提高劳动效率和工作

质量。以绩效为导向的工资制度,可以有效促进广播媒介战略目标的传递与分解,强化职工的直接贡献和不断地改进绩效,使工资分配更加客观与公平,使工资分配具有更大的可变性,强化激励效果。个人特殊绩效奖金,如节目质量奖、节目创新奖、创优奖、广告超收奖等等。这一类奖金只支付给符合奖励条件的职工。

(3)团队绩效奖金。广播媒介一般根据部门或项目小组一定时期的工作业绩,发放一定数量的绩效奖金。这种奖励方式,对于形成合作的团队,发挥群体合力,有着很大的积极作用。

(三)加班工资

一般将法定节假日和公休日或超出工作时间进行工作称为加班。加班工资按加班的劳动时间计付工资。

(四)福利

福利是经济报偿的一种补充形式,是广播媒介为吸引职工或维持人员稳定而支付的薪酬补充项目。福利只是一种“保障因素”,它们不能直接起激励职工的作用,但能预防职工的不满,促使职工维持现状、安心工作。福利的项目因电台的不同而异,一般有以下一些项目:

1. 保险:养老保险、医疗保险、失业保险,是国家法律法规规定的强制性福利,而人身意外保险是非强制性的福利。

2. 有薪假期:如紧急情况休假(事假)、病假、产假、探亲假等。

3. 传统节庆福利:如元旦、春节、五一节、端午节、国庆节、中秋节的福利项目,属于非强制性的福利。

4. 教育或职业发展:通过课程的学习、岗位实践和研修班等渠道鼓励职工丰富他们的知识和技能,属于非强制性的福利。

5. 评奖服务:在常规的薪水之外付给数量不等的参加评奖的费用,属于非强制性的福利。

6. 津贴:常用的津贴包括一次性补贴(如引进高级人才的一次性住房补贴)、特殊津贴(为了鼓励专业人才作出更大的业绩,有

的广播电台实施“首席记者编辑主持人”津贴)、交通补贴、电话补贴、餐饮补贴、出差补贴等,属于非强制性的福利。

福利还可分为全员性福利和只供某一特殊群体享受的福利。全员性福利是平均的,只供某一特殊群体享受的福利是针对电台的特殊人才设计的,如高层管理人员、高级专业人才等。努力压缩保障因素,减少基本工资的比重,加大考核激励的力度,是广播媒介分配制度改革的着力点。“福利项目和待遇要逐步实现规范化、制度化、货币化。”

对于只供某一特殊群体享受的福利的分配要讲究发放的技巧。我的管理经历中,曾经机械地将外聘人员福利待遇,按正式职工一半的办法发放,这样一来,外聘人员的心里抵触情绪比较大。因此,如果职工福利部分较大的电台,我建议采取有些项目全员同样的标准享受,有些项目只供某些职工享受的办法,在减少心理冲撞的前提下,实现福利待遇的差别化。

三、影响广播媒介薪酬的因素

为什么各个广播媒介的薪酬水平会不一样呢?为什么我们周围的同事和朋友的收入水平会有不同呢?影响职工薪酬的因素很多,主要有以下五点:地区与行业的差别、薪酬的法律法规、广播媒介的负担能力、广播媒介的薪酬政策、个人因素等。

(一) 地区与行业的差别

广播媒介所在的地区 and 行业对广播媒介的薪酬水平影响很大。一般经济发达地区的劳动力价格水平比经济落后地区高,其薪酬水平也高。把地区的概念放大,发达国家的薪酬水平应该比发展中国家高。中国经济发展迅速,人均 GDP 要从 2001 年的 900 美元,达到 2020 年的 3000 美元,劳动价格结构与经济发展一样变化很快。“我国城乡居民收入水平以较快的速度增长。从农村居民来看,农民人均纯收入 1997 年超过 2000 元,2002 年达到

2476 元,平均每年实际增长 3.8%。从城镇居民来看,城镇居民收入加速增长,2002 年城市居民人均可支配收入 7703 元,扣除价格因素,实际年均增长率达到 8.6%。”(资料来源:《经济日报》2003 年 6 月 16 日《我国居民收入分配状况与财税调节》)

根据英才薪酬调查数据显示,2001 年北京市一些薪酬水平较高的行业包括电信、快速消费品和计算机、互联网行业,这里的快速消费品指的是像食品、饮料和烟草这样的行业,其中电信收入最高,平均年薪为 57208 元,快速消费品行业为 48769 元,计算机行业为 45276 元,互联网行业为 44014 元,薪酬水平较低的行业包括协会、学会、社团,平均年薪为 19704 元,社区服务和非盈利机构为 19325 元,政府、公共事业为 17993 元。另外,从事同样的职业,由于所在行业不同,薪酬相差也很大,以每个行业都有的人力资源培训这一职业来说,电信行业的平均年薪是 77967 元,教育文化行业为 28161 元。

“传统计划经济体制下的平均分配逐步被打破,居民收入差距总体上正在合理拉开,分配开始向科学技术含量高的行业、向新兴产业倾斜。传统的体力劳动、资本含量少、劳动密集、竞争充分的行业的收入在相对降低,科技含量高的行业、新兴行业的职工工资水平在显著增长。脑力劳动者、技术密集型领域的劳动者、资本密集型产业的劳动者的收入正在迅速提高。”(资料来源:《经济日报》2003 年 6 月 16 日《我国居民收入分配状况与财税调节》)

(二)薪酬的法律法规

广播媒介属于事业单位,其内部分配受广播电视主管部门、人事部门、财政部门的制约。比如,对事业单位奖金、福利额度的控制等。中共中央组织部、中共中央宣传部、人事部、国家广播电影电视部总局《关于深化广播影视事业单位人事制度改革的实施意见》指出,“结合经费自给率和财政支持强度,对不同类型的广播影视事业单位实行不同的收入分配形式和管理办法。对事业经费主

要靠国家财政拨款的事业单位,可试行工资总额包干的管理办法,允许将单位创收中规定可分配部分,纳入单位内部分配;对国家财政补助开支的事业单位,可在执行业务单位工资制度和工资政策的基础上,按国家有关规定从创收中提取一定经费,用于搞活单位内部分配;对有条件的、经费完全自给的广播影视事业单位,经批准可试行工资总额与经济效益挂钩的办法,自主制定内部分配办法;对企业化管理的事业单位可执行企业的分配制度”。“扩大内部分配自主权,建立以岗位工资为核心的多种分配方式并存的分配制度”。可以说,今后广播媒介的薪酬将会逐步与市场接轨。

(三)广播媒介的负担能力

职工的薪酬与广播媒介的负担能力的大小存在直接的关系,如果广播媒介的经济负担能力、创收能力强,其薪酬水平高且稳定。广播媒介的负担能力体现了地区间的差别,一般经济发达地区的广播媒介的负担能力比较强,薪酬水平比经济落后地区高。

(四)广播媒介的薪酬政策

不同的电台文化导致分配观念、分配制度的不同。比如,按岗位分配,还是按业绩分配;什么样的人才是广播电台需要重视的人才?是否需要重奖人才?就国际上薪酬制度发展的阶段来看,50—60年代,主要是按职位决定报酬;70—80年代,主要是按职位决定报酬加按个人表现决定其他薪酬;90年代以后,主要是按个人表现决定工资和其他薪酬,重视个人的技能和竞争力。不同的薪酬政策,导致广播媒介薪酬水平的不同。

(五)个人因素

从薪酬市场化的角度可以预见,个人因素在广播媒介的薪酬确定中将起重要作用。每个人的资历水平、岗位及职务的差别,工作数量、工作能力、工作绩效的差别,都会导致薪酬的差别。具体地说:

1. 学历因素。(以北京为例)调查显示,MBA平均年薪达到

82760 元。博士为 62132 元,硕士(不含 MBA)为 61829 元。本科、大专和大专以下分别为 43680 元,30142 元,20756 元,他们间的平均年薪差距均达到 1 万元以上。

2. 工龄因素。随着年龄和工作经验的增长,薪资水平也层层拔高,主要是为了补偿职工过去的投资并减少人员流动。(以北京为例)31 岁到 45 岁年龄段参加者的薪资相当丰厚,年薪均值超过了 50000 元,而其中又以 36 岁到 40 岁的正处于事业巅峰的参加者最为精彩,他们的年薪均值超过 60000 元。20 岁以下年龄段的薪资水平最低,年薪均值只有 15479 元。而年龄段之间增幅最大的是 21—25 与 26—30 岁的阶段,后一阶段的薪资水平比前一阶段增加了 50% 以上。46 岁之后,薪资水平呈下降趋势,但仍有一定水准。

3. 岗位和职务因素。劳动力价格(薪酬)受供求关系的影响,一般来说,特殊岗位的薪资水平比一般岗位高。职务体现了工作的重要性和工作责任,通常情况下,职务高的,其薪酬水平也高。一个有趣的现象是,除了一些明星记者外,美国记者的收入普遍较低。例如,CBS 的王牌主持人丹·拉瑟的年薪高达 700 万;在 26—30 岁的人中,25% 的年收入不到 20000 美元;31—40 岁的人中,12% 的年收入不到 20000 美元。收入最低的记者多集中在广播行业、周报和发行量小的日报。最近 5 年来,不但小的新闻机构采取了低工资政策,而且越来越多的大新闻机构也降低年轻记者的起点工资。许多新闻机构降低工资的办法,一是延长实习期限,二是提供大量的兼职岗位。

4. 工作技能和质量因素。媒介竞争是人才的竞争,掌握特殊技能的广播媒介专业人才,已成为竞争的利器,成为广播媒介需要吸引的人才。好的人才,可能带来高质量的广播媒介管理和广播节目产品,为广播媒介创造更大的经济和社会效益。广播媒介一般应该给这些人更高的待遇。

5. 工作数量因素。不管是采用稿酬制、百分制,还是按件计酬,通常工作量大时,薪酬水平也较高。

四、掌握广播媒介的薪酬现状

广播媒介薪酬管理目标的建立,依据对本台薪酬水平的全面了解和市场薪酬水平的客观分析。

(一)薪酬水平的市场调查

广播媒介每年对薪酬水平市场的调查很有必要。做好市场调查,可以了解人才市场上同类组织争夺同类人才的对手,以及足以留住人才的薪酬水平,并根据本单位的承受能力制定有竞争力的薪酬策略。薪酬水平市场调查的内容有当地的职工工资状况和工资增长率、当地和同行业的同类人才的报酬等。

由于历史的原因,经济条件较好的广播电台的薪酬种类往往偏多,各个电台的薪酬项目及各个项目的薪酬数量有一定程度的差别。广播电台的管理者通过本台薪酬水平的定期分析,可以清楚地了解各类人员的薪酬水平,并结合薪酬水平市场调查,作出正确的薪酬决策。掌握广播电台的薪酬现状的主要手段有各类人员的薪酬比例分析,人员成本比例分析和薪酬总额预算。

(二)广播电台的薪酬分析

各类人员的薪酬比例分析可以按以下步骤进行分析:一是,薪酬的分类,先按基本工资(或基本工资保留部分)、绩效工资、福利三部分,进一步按可控程度进行细分。二是,确定各类人员的分指标比例。三是,薪酬总额的测算。四是,人员成本比例分析。

1. 薪酬的分类。要了解本台各类人员薪酬水平,首先应该按薪酬项目的分类,汇总职工收入,进行分析。一般由财务人员列出上年度所发的所有薪酬项目及发放时间,各类人员的发放金额及人数。

2. 确定各类人员的分指标比例。年度各类职工(按年度各类

职工的人数,薪酬均值)薪酬的总和,除以全台年度薪酬总额就得到各类人员的分指标比例。

3. 薪酬总额的测算。广播媒介由于使用一定数量的外聘人员,导致各类人员的薪酬水平有一定的差距。我们通过掌握广播媒介去年的各类人员薪酬平均值的基础上,结合平均增幅,通过累加预算法,可以确定未来一年的薪酬总额。其计算公式为:

$$K = (\sum m + \sum n + \dots) \times (1 + r\%)$$

K 表示下年度薪酬总额预算值; $\sum m + \sum n + \dots$ 表示上年各类职工(按下年度各类职工的人数,上年薪酬均值)薪酬的总和; $r\%$ 表示广播媒介薪酬的预计增幅。

4. 人员成本比例分析。通过人员成本比例分析,既可以对广播媒介的人员成本进行控制,也可以结合事业成本的分析,了解广播媒介的负担能力。其计算公式为:

人员成本比例 = 本年度薪酬总额 / (本年度创收总额 + 其他收入总额)

五、确定广播媒介的薪酬策略

广播媒介的人员薪酬设计要达到以下目的:(1)体现职工所从事的工作的复杂程度、劳动强度及工作责任心和能力等;(2)真正做到工资“能高能低”,激发职工的工作积极性,提高全台的工作效率;(3)职工的薪酬水平与当地相关媒介的整体水平相符。职工待遇的差别过大,会影响职工的自信心和工作动力,有些比较优秀的广播媒介专业人才会流向其他媒介,就会降低广播媒介的对外竞争力。影响广播媒介的人才队伍建设和广播节目质量。根据具体情况,制定广播媒介的薪酬策略,对于激发需要,调动职工的工作积极性有着很大的意义。

(一)不同的电台发展阶段应有不同的薪酬策略

1. 组织起步阶段。强调易于管理,薪酬决定带有较强的主观

随意性。薪酬的项目也较为简单。

2. 组织成长阶段。讲究内部的公正性,一般以职位、级别为基础决定薪酬。当电台逐渐成长后,为了更能吸引最佳的人才加入,我们应该愿意付更高的薪资给最有才干的人。

中共中央组织部、中共中央宣传部、人事部、国家广播电影电视部总局《关于深化广播影视事业单位人事制度改革的实施意见》指出,“积极落实国家有关转化科技成果奖励和优惠的政策,探索将产生良好社会效益和经济效益的技术、管理等生产要素参与分配的实现形式。鼓励专业技术人员勇于创新,并允许在创新中通过成果转化获取相应收入”。

3. 组织成熟阶段。讲究高度的总体管理,强调对职工的激励,一般以职位、级别为基础,加上其他激励措施。组织高度成熟阶段,强调个人效率,一般采用市场定价与个体能力定价相结合的综合薪酬体制。

(二)不同的区域经济状况应有不同的薪酬策略

广播电台的经济状况一般与区域经济状况密切相关。广播电台职工的收入与广播电视系统的整体工资水平,区域内居民平均生活水平,人才市场价格,人才供求关系,广播媒介效益等因素相关。为了使薪酬体系更具激励性,克服职工的“大锅饭”心态,许多电台采取了不同的薪酬策略,改变职工的分配方式,以调动职工的工作积极性。按照不同区域的经济发展水平不同,大致有两类情况:

1. 区域经济状况好的电台。广播媒介的薪酬种类较多,工资部分仅占职工总收入的50%以下。由于内部分配受制于相关主管部门,为了不至于太显眼,往往采取“变通”的手法,为职工发放奖金、福利,这一部分的奖金、福利难以体现激励性。要建立好的薪酬机制,需要政府相关部门的政策支持,同时,将奖金、津贴及部分福利性现金收入与职工的贡献挂钩。

2. 区域经济状况较差的电台。一般来说,这类电台的经济压力比较重,难以投入较多的资金用于改革分配制度。这类电台往往采用工资基数接近劳动部门规定的最低工资标准,将一部分的津贴、补贴投入奖金分配。这种做法,不失为面对现实的一种策略。

总的说来,分配制度的改革需要经济支撑和政策的支持。由于人们总是不愿意放弃自己的既得利益,所以,我们在改革分配方式的时候,要尽量保证大部分职工的收入水平不下降,甚至有所增加,否则,不利于职工心态的稳定。所以,我们应该在减人增效、逐步增加职工收入水平上多动脑筋。另外,由于中国的经济增长还有很大的空间,人民的收入水平也将有成倍的增长空间。从长远利益考虑,只要广播媒介目前的经济负担能够承受,适当提高职工的收入水平,对事业发展是有好处的。

(三)改革的策略

分配制度的改革需要一定的技术支撑,要区别不同对象,提出不同要求,同时维护竞争的公平、公正。具体方法是:

1. 建立能级工资体系,并适当降低新进人员的薪酬水平。在事业单位目前工资体系双轨制的情况下,通过建立能级工资体系,对于改革方案出台后,新进台的所有人员,均按照新的能级工资标准执行,并适当降低新正式职工的工资。而对于技能要求高,比较紧缺的人才所需的薪酬应该比其他人员高,有利于吸引广播媒介需要的人才。

2. 将“老人老办法”,视为“改革成本”。人们非常重视既得利益,为了改革的顺利进行,比较适用的办法是,老人老办法,新人新政策,把对老人的照顾视作“改革成本”。对于45岁以上的老同志,考虑到工作年限比较长以及历史的原因,应该以不降低其收入为基本原则,考核时着重考核其工作态度。

3. 目标明确,稳步推进。改革是一个长期的过程,人的觉悟

也不会一下子提高到同一水平上。对于分配制度的改革要做到“目标明确、稳步推进”。这种做法,是在充分考虑到职工对分配制度改革的心理承受能力的基础上进行的,因而,可以取得积极的效果。

由于事业单位的体制,职工很难较快地适应变动较大的工资待遇体系。因此,改革的过程中,要舆论先导和过细的思想工作,使职工将改革的要求内化为自己的内心信念。具体操作上,要因台而异,稳步推进,通过几年的努力,瞄准既定的目标,逐步形成适合广播媒介企业化管理的薪酬机制。这种工作方式,可以使改革带来的心理冲击降到尽可能低的程度。要实施这个目标,需要广播媒介领导高度的事业心和持之以恒的毅力,而不是急功近利,为“政绩”努力。

台州人民广播电台 1999 年进行了奖金分配的改革。1999 年的工作重点是,在量化考核的基础上,改变月奖金的分配方式;2000 年开始,将年度奖金与职工的岗位系数挂钩;2001 年将全台的广告创收情况与职工的月奖金挂钩;2002 年,将季度奖金与职工的岗位系数挂钩;2003 年开始,将逐步完善收入与业绩挂钩的做法。

4. 寻求政策支持。主要有人事政策、工资政策、财政政策等。事业单位的外聘人员的工资或许也受当地财政部门的控制,有的地方定的基数较低,有的地方不准使用较多的外聘人员,甚至不允许给事业单位的外聘人员办理养老、医疗保险等,要实现企业化管理,需要人事政策的支持。

目前,一方面,基本工资占正式职工总收入的比例较大,另一方面,福利性收入比例较大,影响了考核的激励性,需要工资政策、财政政策的支持,以达到拉开奖金分配差距的目的。

5. 通过特殊绩效奖励、团队绩效奖励,实现对职工收入的调节,逐步形成新的待遇体系。

(四)选择薪酬模型

由于薪酬构成各不相同,所以不同构成的薪酬模型的特点也各不相同。典型的薪酬模型有以下三种:高弹性的薪酬模型、高稳定性的薪酬模型、调和性的薪酬模型。

1. 高弹性的薪酬模型。这是一种激励性很强的薪酬模型,绩效薪酬是薪酬结构的主要组成部分,基本薪酬等处于次要地位,所占的比例非常低(甚至为零)。职工的薪酬完全依赖于绩效的好坏,当职工的绩效非常优秀时,薪酬则非常高,当职工的绩效非常差时,薪酬则非常低甚至为零。以下是实施高弹性的薪酬模型的例子。

案例 28

某频道 2002 年零工资考核办法

(1)正式职工:

A. 将正式职工的基本工资切出 900 元列入考核,其余部分作为“基本工资保留”按实计发。

B. 将职工的误餐津贴 150 元与平均奖金 750 元合在一起 900 元作为每月岗位工资,列入考核。

C. 正式职工中的非广告业务员:

月工资总额 = 基本工资保留 + 900 元考核 + 岗位工资(工分)

D. 正式职工中的广告业务员:

月工资总额 = 基本工资保留 + 900 元考核 + 广告稿费

900 元考核 = $900 \times (\text{本月广告实际完成额} / \text{月广告指标额})$

(2)台聘职工:

A. 台聘职工中的非广告业务员:

月工资总额 = 基本工资保留 + 岗位工资(工分)

台聘第一年,基本工资保留 = 150 元;台聘第二年,基本工资保留 = 300 元;台聘第三年,基本工资保留 = 400 元

B. 台聘职工中的广告业务员：

月工资总额 = $300 \times (\text{本月广告实际完成额} / \text{月广告指标额}) + \text{广告稿费}$

(3) 临聘职工

A. 临聘职工中的非广告业务员：

月工资总额 = 岗位工资(工分)

B. 临聘职工中的广告业务员：

工资总额 = 广告稿费

(4) 部分切块考核的临聘职工(如专职早新闻助编、专职文秘、专职导播等), 保质保量完成规定岗位工作后, 按约定的稿费计发, 不再逐天打工分, 超出岗位工作所得的工分, 另行计发。

2. 高稳定性的薪酬模型。这是一种稳定性很强的薪酬模型, 基本薪酬是薪酬结构的主要组成部分, 绩效薪酬等处于非常次要的地位, 所占的比例非常低(甚至为零)。这种薪酬模型, 职工的收入非常稳定, 几乎不用努力就能获得全额的薪酬。大多数的广播电台, 由于没有进行分配制度改革, 属于这种薪酬模型。

3. 调和性的薪酬模型。这是一种既有激励性又有稳定性的薪酬模型, 绩效薪酬和基本薪酬各占一定的比例。当两者比例不断调和变化时, 可以演变为激励性为主或稳定性为主的薪酬模型。

目前大部分实施奖金分配制度改革的电台属于这种类型。这些电台应该根据不同的岗位建立相应的薪酬结构。管理人员和专业人员的薪酬一般采用基本工资 + 考核奖金 + 福利。专职广告业务员的薪酬一般采用基本工资 + 业务提成 + 超收奖金 + 福利。兼职广告业务员的薪酬一般采用业务提成 + 超收奖金。兼职主持人的薪酬一般采用钟点工资。

第二节 广播媒介的个人绩效考核

广播媒介职工的绩效,与职工的素质高低和工作的努力程度以及方法是否得当密切相关。职工的绩效,受客观环境和个人能力及自我表现意识等主观因素影响,在不同的时期是会变化的。这一时期绩效好的职工,下一时期绩效可能变差,反之亦然。绩效的差异反映了个人在能力和工作态度上的差异。因此,对广播媒介职工绩效的有效控制,是广播媒介管理的重要内容之一。

过分的安全感并不利于职工的创造性和积极性的发挥。要想使广播电台有一个好的工作氛围,以充分发挥职工的潜能,提高人员使用效率和办台效益,需要建立科学合理的绩效考核制度,进行个人绩效考核,以引导和满足职工的需要,产生良好的绩效表现。

个人绩效考核的激励对象是人,个人绩效考核的激励作用是通过考核制度的实施对人的心理因素的影响的结果。因此,在个人绩效考核制度设计时,既要考虑岗位规范和奖惩制度的合理性,又要能够在稳定的基础上引导适度的竞争;在个人绩效考核制度的实施时,需要广播媒介管理者一以贯之地坚决执行,同时关注职工的良好绩效和自身的成长发展的统一。

一、职位分析

职位分析是个人绩效管理的基础性工作。它依据职位描述,为职工的绩效评定提供具体标准,使绩效考核工作有章可循、责任明确、奖罚有据,同时,配合完整平等的工资体系,以加强广播媒介的总体管理。职位分析一般是在高层管理者的重视支持下,采取由专门负责这项工作的人员,通过向具体任职的职工及其直接负责人进行调查的办法而形成的。职位分析的内容有:

(一) 界定岗位职责,制订岗位规范

以各部门为单位,完成岗位设置,明确各个工作岗位的职责和岗位目标责任,以及任职资格条件。职位描述必须准确、及时,不断更新的岗位职责还可以为职工设定新的奋斗目标。一份准确详尽的岗位职责以文件形式确定下来,可以对职工的行为进行约束。

案例 29

某音乐台节目监制工作职责

总则:宣传策划、业务指导、严格把关、调整创新

(1)宣传策划:确立本类节目的合理布局,倡导本类节目的发展方向。策划组织本台、本市、国内、国外的重大宣传活动。建立国内外联系网络,扩充本类节目的音乐来源。

(2)业务指导:把握节目方针,坚持节目的个性与特色。评估节目,肯定优点,指出不足,努力提高节目质量。明确阶段性目标,突出阶段性特色。努力提高队伍素质,为编辑主持人出谋划策。

(3)严格把关:严格把好节目的内容关、技术关。保证节目安全播出。

(4)调整创新:为调整、撤销本类节目提出意见。为新上节目进行策划、储备,做到随时有新节目备用,以及时推出。

(二)各部门的岗位设置及配置人数

岗位设置应该依据各部门的工作内容和需要而定,要坚持“因事设岗”,而不是“因人设岗”。电台为培养人才和选拔优秀人才等特殊需要可以除外。

在人员配置的过程中,要尽可能多人一岗、一人多岗,但必须保证各个岗位均有主要责任人,且每人也要有主要岗位。缺岗不应该成为不完成部门工作职责的理由,可以将部门内空缺岗位的一部分薪酬计发到所在部门的职工。

(三)制定岗位目标任务

制定岗位目标任务,是个人绩效考核的前提。工作考核与特

定的工作任务相结合,能直接判定职工在某一时段上的表现。

二、考核标准的基本要求

考核的标准是对职工的工作数量和质量进行监测的准则。广播媒介的管理者,在制定岗位工作考核标准时,比较关注的是如何使职工满负荷工作。制定考核标准要以经职务分析中制定的职务说明与职务规范为依据。考核的标准由考核指标项目、指标的分级、测量的单位标准三个要素组成。具体有以下要求:

(一)考核指标项目的完整性

广播媒介应该根据大的工作目标、对各部门的工作要求,来设计考核指标项目。广播媒介一般会设置记者、编辑、播音员、主持人、技术人员、管理人员、后勤人员等不同的工作岗位,赋予不同的工作内容。因此,不同岗位工作的量化考核会有不同的考核指标项目。新闻节目考核重在社会效益,其他节目突出经济效益,考核除了社会效益以外,要求面向听众,面向市场;广告考核以经济效益为主要指标,要求面向客户,面向市场;行政、后勤的考核强调服务的质量。考核指标项目的选择体现了广播媒介对职工绩效的内容导向。随着工作目标的变化,考核指标项目在一定时期会作相应的变化。

(二)测量单位标准的科学性

测量单位的选择体现了广播媒介对职工工作数量和质量的方向。量化考核需要建立一个“标杆”,以检验实际努力与“标杆”的距离,并以此进行激励。这里涉及对不同岗位满负荷的参照系是什么,职工队伍的素质现状、工作氛围能否适应这个标准。

采编播岗位工作量化考核的测量单位有两种,一种是稿酬制,另一种是百分制(或两百分制、千分制)。这两种考核的方式各有特点。稿酬制指工作报酬以稿酬形式直接体现,计算简便,直接对应收入。但要根据广播媒介宣传业务的变化以及社会薪酬水平的

变化,适时调整稿费标准。百分制考核,以100分为统一的标竿,对职工的要求直接体现在分数上,与工作目标的差距一目了然,更有利于发挥竞争激励机制。

(三)评判尺度的一致性

评判尺度的一致性,即等距标准,有利于维护指标权重的科学性。对于不易于确定分析的工作任务,可以设法采用其他简易方式来定量评价,尽量做到大部分工作岗位都有月度任务目标管理。

绩效评价既是科学,又是艺术。开展绩效评价并不难,而要恰当地考绩并非易事。目标的制定要注意环境的适应性,特别是职工的心理承受能力。必要时,可走小步,不停步,分步推进。考绩标准需要针对实际情况进行修正,如果考绩结果反应出的考绩标准存在问题,应该修正考绩标准。

我在管理实践中,曾经有过这样的经历:首次对编辑实施100分制量化考核时,计划由3名编辑完成新闻部的新闻节目编辑任务,每人编辑得分80分。没有想到的是,原来的4名编辑一起找我反映,要求由4位编辑完成,每人编辑得分75分,我同意了。两年后,改为2名编辑,每人70分,他们也没有意见。这个过程,既说明量化考核能够激发潜力,也说明随着职工对环境的适应,可以进一步提高效率。

案例 30

某电台节目监制考核标准

监制工作的质量将通过对《节目监制职责》中的“策划、指导、把关、调整”四个方面进行量化考核,内容如下:

一、监制节目的核心是提高本类节目的质量,节目监制的指导、策划工作具有重要作用。

1. 所属节目在四级分类中的级别及节目数量。
2. 节目录入小时工作量。

3. 自制节目适量,按统一方法计算工作量。

以上内容的量化考核后的分配,即构成节目监制的基本工资。

二、把关是节目监制的首要任务,以保证安全播出。

此部分内容的量化考核,按《安全播音奖惩条例》实施。安全播音考核系列是对于节目监制的有奖有惩、有进有出的特殊分配方式,成为监制的第二部分分配的内容。

三、策划是节目监制开拓工作,提高质量的重要方面。

(一)活动策划。根据所举办活动的地位、范围、精力投入和实际效果,分为四个等级。

1. 一级:符合其中一项者,以下同)节目监制作为主要创意和策划者,组织实施了国外及港、澳、台地区的重大演出活动的实况转播,并产生了重大影响。参与策划并组织实施了内地重大活动向境外实况转播。

2. 二级:节目监制作为主要创意和策划,组织实施了国内和本市的重大演出活动,并作了现场直播和录音播出,影响很大。本类节目中一半以上节目举办了有相当规模的听众联谊活动。

3. 三级:作为主创人员,组织实施了本市、本台的有一定规模的演出活动的现场直播或录音播出。本类节目中,有四分之一以上的节目举办了有相当规模的听众联谊活动。

4. 四级:达不到三级以上标准者,定为第四级。

(二)日常工作策划:节目监制提出半年工作计划,根据创新意识、实施效果分为四个等级。

1. 一级:圆满完成或超额完成计划。本类有五个以上节目,提出了很有新意的节目策划,实施效果很好。

2. 二级:完成半年工作计划。本类有三个以上节目,提出了很有新意的节目策划,实施效果很好。

3. 三级:由于主观原则,个别计划没有完成。本类有两个节目,提出了很有新意的节目策划,实施效果很好。

4. 四级 :由于主观原因 ,多项计划未完成。本类节目缺少富有新意的节目策划。

(三)节目监制对本类节目主持人负有“指导业务 ,提高素质”的责任。

1. 由本类节目主持人对监制的指导工作进行四级评定。

2. 半年中 ,若监制本人发表了一篇文章 ,同时本类节目主持人发表三篇以上论文者 ,可在群众评定级别的基础上 ,提升一个级别。

(四)节目监制负有节目调整和更新的重要职责。

每半年和全年提出本类节目撤销和更新的方案 ,根据采纳情况分为四个级别。

1. 一级 :采纳了五个新节目方案。

2. 二级 :采纳了三个新节目方案。采纳新节目虽三个以下 ,但列为备用节目有三个以上。

3. 三级 :采纳了两个新节目方案。采纳一个新节目 ,列备用节目两个。

4. 四级 :未达三级以上标准者。环球类节目总量少 ,其级标准在采纳新节目数量上 ,酌情减二。

(五)节目监制根据量化考核后的结果 ,确定其四级岗位津贴。

1. 根据“活动策划”、“日常工作策划”、“作业指导”和“调整更新”等项四级评定中的级别 ,取其平均数 ,确定节目监制的岗位津贴的四级级别。在计算平均数时四舍五入制 ,如平均数为 1.4 ,则定为一级 ;平均数为 1.5 则为二级。

2. 岗位津贴依平均工资系数付以报酬。

四级 指数 0 ;三级 指数 0.1 ;二级 指数 0.2 ;一级 指数 0.3。

三、每月工作考核

通过每月工作考核,可以及时了解每一个职工的工作任务计划、工作量、难度及当月完成情况,并实施绩效奖励。累计统计又可以作为年终全年考评的依据。以下对采编播及行政人员的考核标准作一分析,供参考。

(一)记者岗位的考核标准

记者岗位的考核,是对于记者所采访的新闻稿件的数量和质量的考核、评价。不同的电台对于自采稿的数量要求有较大的差距。本台记者数量少且稿源有限的电台,我们鼓励记者多写,谁写得越多,工资就越高,可能要求每人每月自采稿30—50篇,录音报道4—5篇。稿源充足的电台可能没有自采稿的数量要求,而采用加大好稿的报酬,鼓励记者写好稿。因为他们知道,一个记者,同样在广播上发表同样多的文章,背后凝结的劳动差异是比较大的。一般来说,基层电台的新闻稿中,由于通讯员队伍少,对自采稿的数量要求相对较高,而对质量要求次之。省、市以上电台,稿源一般不是问题,其质量要求就占据比较重要的位置。

1. 考核的指标项目。记者岗位的考核指标项目分消息(含消息、简讯、来信)、录音新闻、深度报道、现场报道、热门话题、追踪报道、专稿通讯、言论(含述评)、信息线索、上级台用稿等。以上指标项目,各台根据工作重点会有不同的选择。

2. 指标的分级。

(1)对稿件质量要求较高的电台,一般会对各个指标项目进行分级。

[例 1]

表 9-5 某副省级城市电台的部分考核标准

种 类 \ 等 级	等级及标准			
	甲 级	乙 级	丙 级	丁 级
消 息	1.5	1.25	1	0.5
专稿、通讯	5	4.25	3	2.5
言 论	5.5	5	4.5	2.5
信息线索	1.5	1		

[例 2] 某市地电台的定额及计分标准

△记者定额。记者每月应完成分数为 60 分,每年完成上送稿件任务,稿件篇数和体裁要求都达到者,才算完成任务。记者完成各种体裁的定额及基本分之后,可以领取当月基本奖金 600 元,超过部分按照 1 分 10 元奖励。未完成任务数的,每篇消息扣 2 分,录音报道每篇扣 4 分,深度报道每篇扣 10 分,完不成 30 分底线者,扣发全部奖金,并酌扣部分工资。

△稿件计分标准

表 9-6 稿件计分标准

种 类	分/条	记者定额(篇)
消 息	1—2	15
录音报道	3—5	4
深度报道	10—15	3
言 论	2—5	

其中简讯的得分占消息记分的一半左右。专稿通讯中,不含录音的得分在录音记分的一半左右。言论含述评,一般言论的得分在重要言论记分的一半左右。记者因公出差或有重大采访任务,如果因客观原因当天没有稿件,计算基本分,每天 2 分。

(2)对稿件数量要求较高的电台,往往按数量定额计酬,辅之

以质量奖励。

〔例3〕某省级城市电台交通台的稿费标准

△数量考核。记者每月完成定额发效益工资 2000 元,未完成月定额按实际工作量以超额单价为标准扣除效益工资。超出定额部分按单价增加效益工资。记者定额:每月采 10 条,编 10 条,录音报道 2 个,现场报道 3 条,热门话题 1 个,编辑 2 个。超额奖励:采 30 元/条,编 10 元/条,录音报道 50 元/条,现场报道 60 元/条,热门话题 300 元/个。特别采访活动定额计算由领导决定。

按完成定额发效益工资 2000 元为基数,折算成百分制考核的超额奖励的分值如下:

表 9-7 超额奖励分值

种类	分/条
采	1.5
编	0.5
录音新闻	2.5
现场报道	3
热门话题	15

按以上超额奖励的办法,路况信息班按 4.5 分/班计算,估算完成定额可以得到的分数为:

$$(1.5 \times 10) + (0.5 \times 10) + (2.5 \times 2) + (3 \times 3) + (15 \times 1) + (4.5 \times 2) = 58 \text{ 分}$$

△质量扣罚。“每人月 A 级节目定额 4 个,减少一个扣发 200 元。”可以推测记者的岗位津贴 800 元,用于质量扣罚。

〔例4〕某省级城市电台的定额考核

△数量考核。新闻部记者必须及时编发快讯,并在此基础上每月完成 7 只追踪报道(含人物通讯),可得基本奖酬 200 元。完成 5 只以下的扣发 100 元。完成 7 只追踪报道的,每超额 1 只发稿酬 20 元。

△质量奖励。对每月上“××新闻”快讯前 5 名者予以奖励,

最高为 100 元,以 10 元为序递减。

有的电台为了使奖励更具激励性,将自采稿中 $1/3$ 的稿子评为好稿,每只奖 100 元。这种奖励的面更宽,更有利于鼓励记者多出好稿。定额量化考核以定额为基准,按质量予以奖励。由于这是按基本工作量比较的奖罚措施,被考核对象对于记分体系的科学性关注较少。

3. 测量的单位标准。测量的单位标准的确定,要考虑到各个指标项目的系统性,以及符合管理者的导向。其科学性、合理性要经过实践的检验。如果,定额量化考核对新闻稿件的分类指标过细,可能会限制记者自身优势的发挥。

(二)编辑岗位的考核标准

编辑岗位的考核,一般是在测量出勤率的基础上,根据工作时间的安排,视工作辛苦程度以适当浮动收入。

[例 1] 某省级城市电台的交通台的稿费标准

编辑平时值路况信息班 7:00—14:00 每个 90 元,14:00—21:00 每个 80 元。六、日路况信息班按加班论,7:00—14:00 每个 250 元,14:00—21:00 每个 180 元。

[例 2] 某省级城市电台新闻部的稿费标准

△新闻部早班编辑每月应完成 22 个工作日。完成工作日指标可获记者平均奖的 1.3 倍。

△晚班编辑应完成 22 个工作日,完成工作日指标享受记者平均稿酬。

△早班编辑一个工作日补贴 15 元(其他早餐费等待遇取消)。晚班补贴 8 元。

(三)播音主持人岗位的考核标准

广播节目播音主持人的考核是广播媒介考核的重点之一。主持人节目面广量大,不可能对每期节目的贡献情况进行考核。一般来说,对节目主持人的工作量有一定的要求,广播节目主持人每

个工作日上机 2.5 小时,就肯定是满负荷了,有的电台由于播音主持人储备充足,为了更好地开展优胜劣汰,提高节目质量,可能核定播音主持人的每个工作日的平均节目量仅为 1 小时左右。在具体考核中,我们可以根据栏目的难度,分解成不同的指标项目,根据节目的时间长度、前期准备的工作量、播出的方式(单播、双播),确定测量的单位标准。

1. 分项目等级计分。播音主持人的考核指标项目,可以按照节目的难度区分为新闻播音、社教谈话节目、音乐娱乐节目、打碟节目四项。当然,也可以分得更细。有的电台由于节目设置的原因,可能选择其中的几项。

[例 1] 表 9-8 台州电台播音主持岗位考核计分标准

节目类别 \ 等 级	等级及标准(分/期)			备 注
	60 分钟	30 分钟	15 分钟	
新闻播音		3	2	含整点新闻编或播(7 期/天)
报摘节目		3		1 小时的新闻加音乐节目,视同 30 分钟
时政、社教、谈话节目	2.5	1.5		投诉节目加 1 分
音乐、娱乐、服务节目	2	1		除娱乐节目外,其他双播每人减 0.5 分。1 小时以上的节目,1 小时以上部分,按 1 小时同比的 8 折计
现场音乐打碟	1	0.5		工作站调用不给分。1 小时以上的节目,1 小时以上部分,按 1 小时同比的 8 折计
播 音	0.5 分			指改版录制版头和全台大型活动宣传带。创意 + 1 分

对于播音主持人的分数统计,如果每月按实际计算,考核分汇总的工作量太大,容易出现差错,增加管理成本。比较适宜的办法是,按每月30天(其中双休日8天)测算每个节目主持人和频道的节目总分,进行总量控制。在节目更改后,再重新核算。

2. 以节目等级的形式进行指标分级与广告创收挂钩。这种方法尚欠科学性。与广告创收挂钩的出发点很好,但问题是广告创收有一个滞后效应,一般需要3—6个月。不如将这种节目等级划分的办法,调整改为:

[例2] 某省级城市电台的考核标准

主持人的月度奖金采取综合指标分配办法,即工作量、工作质量和节目级别综合考核。公式如下:

月度奖金 = 月完成作量(小时) × 当月小时奖金数 × 节目等级系数。

(1) 月度奖金分配总额与当月广告进款总额挂钩。以B类节目为例,如当月广告进款(91)万,以当月主持人1小时的报酬为(43)元。月进款总量超额5万以上,在编和签约人员可增发超产奖(50—200)元,反之则同比扣罚。

(2) 每季度进行节目等级划分、调整。

A、B、C三类节目(除商业类、值机类节目之外)的比例分别为25%、50%、25%。A、B、C类节目的相应系数为:(1)A级:1.4,(2)B级:1,(3)C级:0.8。纯播节目以六折计算。半小时节目以六折计算。商业节目及一般值机类(打碟类)节目不在其列。商业类节目每30分钟20元。

3. 有的电台对主持人的考核项目不进行区分。这种情况,可视为节目难度基本相同。

[例3] 某省级城市电台的考核标准

主持定额:主持人除作节目外,每天应值主持班2小时以内。每天9:00以后为正常值班,由专题部主持人轮值。以定额为基准

决定效益工资,按质量予以奖励。

△主持人每月发岗位津贴 200 元。

△所有主持人轮流值晚连早班,每个班 180 元,晚连早编辑每个 150 元,单录新闻班每个 50 元。六、日值班按加班论,9:00—23:00,每天 14 小时,日总计 340 元(17:00 以前每小时 20 元,17:00 以后每小时 30 元)。

△节目制作费每季度根据调查排名按外部公司费用的 60% 发放。

△每人月 A 级节目定额 4 个,减少一个扣发 200 元。每季度评奖,一等奖 3 名,各 1000 元;二等奖 5 名,各 500 元。

△每季度主持人排名:一至五名 1800 元,六至十名 900 元。每季度调查排名按新闻、专题分别统计。新闻类节目可按排名发适当的主任基金。本季度制作费发放标准为上季度按调查结果计算的数额。

[例 4] 某省级城市电台的考核标准

在完成本部门下达的岗位任务后,才可领取超额奖、超工作量的稿酬,具体计酬方法如下:

△每位节目主持人(或音乐编辑)每月在完成 8 套采编播合一的直播节目(或编辑制作 8 套小时的专题音乐节目)工作任务后,其超额的工作小时可按外稿的 1/4 领取稿酬。(每月直播工作小时超过 40 小时按 9 折计算)。

△每小时的直播津贴为 6 元。

△在完成部下达的日常岗位任务后,如特约主持本台节假日的节目,可按外稿标准领取稿酬。

(四)行政后勤岗位的考核标准

行政后勤岗位是比较难以量化的岗位,一般采用工作目标管理的办法,配合一定的奖罚措施。一般后勤人员的考核奖金的份额应该为一线人员的 70%—90%。管理岗位的奖金要比一线人

员稍高,可以按全台或部门或一类主持人的均值乘以一定的比例得出。

1. 干部与全台(或部门)考核挂钩。

[例1] 某省级城市电台的考核标准

副台长收入构成为:月基本工资+月全台平均数 $\times 120\%$ +岗位津贴+夜班费+浮动奖金。

部主任收入构成为:月基本工资+本部门(公关部主任为全台)平均数+岗位津贴+夜班费(公关部主任无此项)+浮动奖金。

副台长效益工资为全台平均数的 120% ,正、副主任效益工资为全部门平均数。技术、后勤正副主任效益工资为全台平均数。岗位津贴:副台长800元,正副主任600元。

后勤人员(电脑、技术、资料等)收入构成为:月基本工资+全台平均数的 $70\sim 90\%$ 。

2. 干部与主持人考核挂钩。中层以上干部一般采用岗位奖金系数的办法拉开距离,对于监制岗位,采取岗位津贴的办法比较合理。

[例2] 某省级城市电台的考核标准

△部主任、副主任、监制的分配与考核。部主任的月度奖金,是A级主持人的正常月度奖金的 1.5 倍;副主任的月度奖金,是A级主持人的 1.3 倍;监制的月度奖金按照节目等级奖金核发,岗位津贴350元/月。

△行政人员的分配。总编室根据本台现有行政人员人数,核定每人每月正常的工作量,奖金分配原则上参照B类节目主持人的正常月度奖核发。

(五)直播(值班)津贴

广播媒介的工作特点决定了不可能让所有职工按正常工作时间上班(日班)。直播(值班)津贴是对广播媒介职工辛苦工作的补偿。

1. 指标的确定。直播(值班)津贴可以分为四类:误餐费、早夜班津贴、法定假日加班津贴、直播津贴。其中直播津贴,可以视各台的具体情况选择使用。

2. 误餐费、早夜班津贴的时间划分、金额的确定。

(1) 误餐费:

由于各地作息制度的不同,发放误餐费的时间界限也不相同。一般来说,早上上班前(1小时左右)主持节目的,中午及下午下班后(1小时左右)主持节目的,加发误餐费。有些地方,可能考虑上班的路程问题作适当的调整。

[例1] 8:00—9:00、12:00—13:00、18:00—19:00的节目,每档加发误餐费5元。

[例2] 在早上8:30分以前,晚上17:30分以后的工作时间内主持节目,每主持一次节目给予5元津贴。

(2)早夜班津贴:

[例3] 晚上超过10点钟以后主持节目,每次节目给予主持人10元津贴。

(六)考核程序

在考核的程序上,一般先由所在部门的部主任组织考核后,在规定时间内(如每月30日以前)将考核的结果,造册报总编室。汇总后,报台长(或总编辑)核准。职工数量在100人以内的广播电台,可以通过召开由部主任以上干部参加的考核会议,进行复核。最后由本台财务在规定时间内(如次月5日)发放奖金。

四、年度考核

年度考核通过对考核期中,职工工作实绩、担当职务的能力、以及能力发挥程度的分析,作出正确的评价,以保证绩效评价的激励性和公平性。年度考核的重点是,突出“成果”以及与提高“成果”相一致的能力和态度的评价。

(一)年度考核的内容

1. 工作目标完成情况、工作成果的评价。
2. 对具体处理业务、理解上级意图等方面的能力及能力发挥程度作出评价。
3. 对工作热情、工作态度以及努力情况作出评价。

(二)年度考核的对象

年度考核的对象包括 ,中层以下干部及一般职工。对考核期内在册 6 个月以上者进行考核 ,对于在册不满 6 个月者 ,不进行年度考核。

(三)年度考核的周期

年度考核以一年为一个周期。比如 ,从上年 11 月 26 日起 ,至本年 11 月 25 日止 ;或上年 3 月 21 日起 ,至本年 3 月 20 日止 ,等等 ,视本单位的具体情况而定。对于有些特殊情况 ,如广告业务人员的突出能级表现和职工的严重违纪行为 ,可以突破这个时间限制。

(四)年度考核的程序

年度考核工作 ,一般采取个人自评、职工互评、台长办公会议确定的程序进行。

(五)年度考核的作用

1. 确定提薪和奖励。针对职工在一个考核周期内的能力、业绩的评估 ,为下一个考核周期中的报酬计发、奖励提供依据 ,这对于促进技能和竞争力的提高上非常有效。对于真正为电台做贡献的职工给予合理回报 ,可以做到人尽其才 ,并充分拉开差距。职工年度考核可以为职工能级评估 ,提供重要的参考。

2. 客观合理地调整和配置广播媒介的成员。可以为对职工实施合理、公平的动态管理 ,提供依据 ,包括调动、离退、解雇。

3. 正确把握教育培训的方向。可以给职工提供工作反馈 ,使其扬长避短 ,改进绩效 ,提高素质和能力。

案例 31

某电台中层干部考核办法

为了加强对中层干部的管理、监督、激励与约束,促进干部队伍全面提高政治业务素质、更好地履行岗位职责,根据人事制度改革的有关要求,特制定以下对各部室副主任以上干部考核办法:

一、考核原则:严格要求、客观公正、注重实绩、群众公认

二、考核时间:每年考核一次,时间在11月初到12月底之间

三、考核机构:在台党委领导下组成台考核工作领导小组,台考核工作领导小组由党委书记牵头、台领导组成。台考核工作小组由一名台领导牵头,成员由纪委、组织、宣教、总编办有关人员组成。

四、考核程序

1. 个人准备、撰写述职报告。述职报告应实事求是,不扩大成绩,不隐瞒缺点错误,事实清楚,简明扼要。

2. 召开述职会议。参加会议的人员为考核领导小组、工作小组成员、干部本人及其他需要参加的人员。

3. 民主测评(含民意测验和民主评议)。民意测验是由参加人员对评价项目和评价等次填写评价意见,由考核小组进行统计。民主评议由考核工作小组召开小型座谈会或个别访谈的方式听取意见。

4. 撰写考核材料,评定考核结果。由台考核工作小组负责撰写考核材料,提出评定考核结果初步意见,报台党委决定。

考核材料应包括被考核者的优点、缺点、民主评议和民意测验的意见以及考核组对评定等次的建议。

评定考核结果与本人见面,进行讲评,听取意见,提出希望。

五、考核内容

考核内容包括政治思想素质、组织领导能力、工作作风、工作

实绩。

1. 政治思想素质：

(1)学习马列主义、毛泽东思想、邓小平理论、党的方针政策以及国家法律法规,不断提高自身理论政策水平和法制观念；

(2)执行党的基本路线,在事关方向、原则等方面从政治思想行动上与中央保持一致；

(3)襟怀坦白,遵守中央关于党政领导干部廉洁自律的有关规定及职业道德,克己奉公、清正廉洁。

2. 组织领导能力

(1)能否运用党和国家的政策法规分析解决工作中的实际问题、对本部门职工进行业务指导和政治把关；

(2)是否有工作思路及措施,能否开拓创新、打开工作局面,正职干部,能否驾驭全局、组织协调各方关系、处理复杂问题；

(3)能否调动所属人员工作积极性,知人善任、形成工作合力,部门管理是否严格而有序。

3. 工作作风

(1)是否具有积极进取、爱岗敬业、锲而不舍的工作精神和深入实际、调查研究、求真务实精神。

(2)能否维护班子团结,发扬民主,虚心听取不同意见,勇于开展批评与自我批评,敢于负责,坚持原则而又谦虚谨慎；

(3)是否作风正派、坚持原则、办事公正、联系并关心群众、为群众解决实际困难、有亲和力。

4. 工作实绩

(1)本人及所领导的部门在全年的宣传工作中是否严格宣传管理制度、坚持正确舆论导向、确保安全播出；

(2)是否全面完成工作任务、实现任期目标,尤其是部门的整体工作水平有无提高；

(3)部门节目收听率(纵向比、历史同期比)、得奖率情况。

六、考核等次

考核结果分为优秀、称职(合格)、基本称职(基本合格)、不称职(不合格)四个等次,各等次的基本标准是:

1. 优秀:思想政治素质高、清正廉洁、组织领导能力强、密切联系群众、工作作风好、工作实绩突出。评定为优秀等次的,不超过参考人数的百分之十。

2. 称职(合格):思想政治素质较高,能做到廉洁自律,组织领导能力较强,联系群众,工作作风较好,工作实绩比较突出。

3. 基本称职(基本合格):思想政治素质一般,能基本做到廉洁自律,但某些方面还有差距,组织领导能力较弱,工作作风方面存在某些不足,能基本完成年度工作目标,但工作实绩不突出。

4. 不称职(不合格):思想政治方面存在突出问题;有以权谋私行为,存在不廉洁问题;组织领导能力差、不能胜任现职领导岗位;在领导班子中闹无原则纠纷,严重影响班子团结或工作作风存在严重问题;工作不负责任,给党和人民的事业造成较大损失;连续两次未完成年度工作目标,工作实绩差。

以上各项中存在一项即为不合格。

七、处理原则

1. 对考核结果处理的原则

(1)考核结果是干部培养培训、选拔任用、职务升降及奖惩的重要依据。

(2)干部在考核中被评为优秀、称职(合格),按国家和市、局有关规定晋升级别和工资。

(3)干部在考核中被评为基本称职(基本合格)的,要限期改进,视具体情况,也可以调整其领导职务。

(4)领导干部在考核中被评为不称职(不合格)的,应视具体情况,按干部管理权限和法定程序,免去现任领导职务、责令辞去领导职务或降职处理。

干部被免去现任领导职务或责令辞去领导职务后,可另行分配适当工作,待遇随岗而定。

2. 考核结束后,其综合评价材料存入本人档案。

八、工作要求

1. 考核对象要正确对待组织考核,认真组织好书面述职报告,如实汇报工作和思想,客观反映有关情况。

2. 考核人员要认真履行考核职责,按照规定程序和要求实施考核,要全面、准确、细致地了解 and 客观公正地反映考核对象的情况,要认真撰写考核材料,并对考核材料和考核报告的客观性、真实性负责。

3. 考核工作小组要加强组织纪律观念,考核工作结束后,台考核工作小组要向台党委作全面汇报。

五、能级评价

广播媒介的聘用制改革,可以打破“铁饭碗”的观念,但要实现“待遇能高能低”的目标,就需要一整套绩效考核制度的支撑。凭领导的主观意志解决“待遇能高能低”的问题,会导致领导与职工之间的矛盾,如果不解决“待遇能高能低”的问题,聘用制改革的作用将难以发挥作用。因此,我们要以岗位目标职责为基础,动态地考察下级的工作绩效,将职工的收入、聘用关系的建立、延续或解除与绩效挂钩。

能级评价通过对职工具备的知识、岗位专业能力、相关专业能力、工作实效、忍耐力这几个因素的综合评定,确定能级工资;同时,结合服务年限作相应的调整。其中,对年轻人能级的变化有能力的提高和工作的态度两方面;对老同志的能级考核一般应该侧重于工作的态度,要使45岁以上或因历史原因而学历、能力低下,但综合表现较好的职工尽量待遇不减。

职工能级评估的程序为,先由职工个人估测(职工根据细化指

标,对自己在前一个考评周期内的能力、业绩的表现,进行量化打分,对应标准估测自己的能级),再由部门负责人估测,最后由台长办公会议讨论决定该职工的能级。为了尽量保证其科学性,如果职工个人对最后结果有意见的,台长办公会议可以结合该职工的反馈意见,再对其进行第二次能级评估,最终确定该职工的能级。

职工能级的指标体系及权重,在实践中要有所改善。为了体现对职工的能力导向,以符合电台的目标导向,在电台的各个发展阶段的要求也会有一些不同,需要我们与时俱进。

一般来讲,人力资源是不愁的,但是,人才资源有时候会比较紧缺。如果在人才紧缺的情况下,实施能级管理,对好的人才是有利的,但是对于后三分之一来说,危机感和心理压力会比较重,或许会辞职不干。没有适当的人才储备,可能会严重影响工作。只有在本单位实际人员数达到维持本单位正常工作的职工人数最低线的120%以上时,才可以实施能级管理。对于外聘人员较多的广播电台要充分考虑到这个因素。

六、个人特殊绩效奖励

个人特殊绩效奖励,一般根据其部门、广播电台、相关部门或国家认定的,属于对广播电台有重大或特殊贡献的业绩或事迹,进行专门的奖励。这种特殊绩效奖励计划能使职工的某种符合要求的行为保持下去,鼓励职工根据需要持续地学习和修炼,引导个人发展。个人特殊绩效奖励,还可以自然地拉开职工收入的差距,以代替基薪的上调。开展个人特殊绩效奖励要注意以下问题:

(一) 要关注激励成本

就广播媒介而言,采编播、广告人员是重要的激励对象。为了使他们在工作中能经常保持热情,首先要不以“成份”论英雄,而是以稿件、节目质量、创收业绩论英雄;其次,要给他们提供一个良好的发展环境,以节目来引导个人发展,根据每个人的不同兴趣和特

长,因人而异地帮助这些人找准主攻方向,尽快让他们成长起来。在激励措施的使用上,可以采取以下内容:

1. 采编岗位。每月进行一次部门好稿评比,每季度进行一次全台的好稿评比,给与一定的奖励。如某台的“每季度评奖:一等奖3名,各奖励1000元;二等奖5名,各奖励500元”。年度还可以参加有关部门组织的好新闻评比,台里还可以给以相对丰厚的奖金。

2. 播音主持人岗位。

(1)每月或每季度进行一次内部节目质量的全面评价。对优秀的栏目进行奖励,对较差(一般为末尾)的栏目,给予警示,并给予一定的经济处罚。

(2)每半年进行一次创优节目评价。

3. 广告业务人员。一般采用年度超创收奖金的办法。

有些激励措施使用后,职工会对这种激励措施产生长期的、不可撤除的激励依赖性,若这种激励措施被撤除了,则职工的工作积极性立即就会受到影响,甚至低于没有使用这种激励措施以前。因此,我们在设置激励措施时,要考虑到维持这种激励措施的激励成本。在所有这些奖励措施的出台前,都要进行总成本的测算,以保证这些措施能持久进行。

案例 32

某副省级城市电台专业技术获奖项目奖励标准

为鼓励节目创优和科技创新,奖励先进,调动积极性,推动、广播精品建设,特制订本暂行规定。

(一)新闻节目类

1. 一类奖奖金50000元:中宣部“五个一”工程奖,中国新闻奖一等奖。

2. 二类奖奖金30000元:中国新闻奖二等奖,中国广播新闻

奖一等奖,中国广播文艺奖一等奖。

3. 三类奖奖金 10000 元:中国新闻奖三等奖,中国广播新闻奖二等奖,中国广播文艺奖二等奖,省新闻奖一等奖,省“五个一工程”奖,中国国际新闻奖一等奖。

4. 四类奖奖金 6000 元:中国广播新闻奖三等奖,中国广播文艺奖三等奖,省新闻奖二等奖,省广播新闻奖一等奖(含文艺、社教、播音与主持),中国国际新闻奖二等奖,全国广告奖金奖(含一等奖)。

5. 五类奖奖金 3000 元:省新闻奖三等奖,省广播新闻奖二等奖(含文艺、社教、播音与主持),中国国际新闻奖三等奖,市新闻奖一等奖,全国广告奖银奖(含二等奖),省广告奖一等奖,中国广播电影电视学会与专业委员会联合评比的评论奖、论文奖、播音奖、文艺类、新歌奖等奖项的一等奖,全国治安综合整治新闻奖、“五四”新闻奖、中国彩虹奖一等奖。

6. 六类奖奖金 1000 元:省广播新闻奖三等奖(含文艺、社教、播音与主持),市新闻奖二等奖,电台新闻奖一等奖(含广告),中国广播电影电视学会与专业委员会联合评比的评论奖、论文奖、播音奖、文艺类、新歌奖等奖项的二等奖。

7. 七类奖奖金 800 元:市新闻奖三等奖,电台新闻奖二等奖(含广告)。

8. 八类奖奖金 500 元:电台新闻奖三等奖(含广告)。

(二)技术类

1. 一类奖奖金 30000 元:国家科技进步(成果)一等奖。

2. 二类奖奖金 10000 元:国家科技进步(成果)二等奖。

3. 三类奖奖金 6000 元:国家科技进步(成果)三等奖,省科技进步(成果)一等奖。

4. 四类奖奖金 3000 元:省科技进步(成果)二等奖。

5. 五类奖奖金 1000 元:省科技进步(成果)三等奖,省广电局

科技进步、技术改进一等奖。

(三)个人荣誉类

1. 一类奖奖金 30000 元 :中国范长江奖 ,中国韬奋奖。
2. 二类奖奖金 10000 元 :全国优秀新闻工作者 ,金话筒奖。
3. 三类奖奖金 7000 元 :全国广播电视系统先进个人 ,省金梭奖、金枪奖、金钟奖、金话筒奖。

(四)奖金分配

1. 新闻节目类。

(1)凡本台人员创作或由本台组织创作的获奖奖金 ,其中主创人员(作者)70% ,编辑获 15% ,播音创作获 15%。

(2)非本台人员为主创人员作品 ,按照本台创作人员奖励分配的比例分别提取编辑推荐奖 15%或播音制作奖 15%。

(3)特殊作品的认定和奖励 ,由本台定评委决定。

2. 技术类。

(1)凡本台人员主创的技术项目获奖奖金 ,其中项目组主创人员获 50% ,另 50%由项目组分配。

(2)凡本台个人获技术项目奖项的 ,奖金发至个人。

(3)特殊项目的认定和奖励 ,由台长办公会议决定。

3. 个人荣誉奖项奖金发至本人。

(二)激励要渐增

一种激励措施一旦付诸实施 ,就会表现出激励作用的递减趋势 ,直至无效 ,也就是说 ,这种奖励措施使用与否 ,结果都一样 ,这被称为抗激励性。这时候 ,就要结合奖励成本(为开展激励工作所支出的费用)的大小 ,对所采取的奖励措施的作用效果作适当的估计后 ,从一定的基点开始 ,逐步提高激励措施的分量 ,逐步满足职工的某些需要 ,以维持较长时间的作用效果。

就惩罚而言 ,要给表现不佳者一个悔过自新的机会 ,不能“一棍子打死”。职工达不到电台的要求 ,既有因能力、水平有限或外

部条件、环境影响的客观原因;也有因职工本人工作不努力,或对所干的工作态度不端正的主观原因。对于由于主观原因导致的绩效水平低,组织在采取一定的教育措施仍然达不到效果的情况下,有必要采取惩罚措施,所采取的惩罚措施也要逐步加重分量。比如,差错处罚,也有一个渐增的关系。一般来说,第一次违规处罚较轻,第二次加倍,第三次扣除当月绩效奖金。

第三节 广播媒介的团队绩效奖励

广播媒介的绩效奖励计划,有个人绩效奖励和团队绩效奖励两种。个人绩效奖励的优点是,为职工提供了具体可行的奋斗目标,使职工更关注自身对电台的贡献,有助于调动职工的积极性。个人绩效奖励的缺点是,职工更关注短期业绩和个人的绩效,而降低职工的合作意识,使他们为了局部利益而忽略集体利益。团队绩效奖励和个人绩效奖励的配合使用将会收到良好的效果。

一、团队绩效奖励的意义

实践和理论都证明了,群体本身对其成员具有多方面的功能,它可以满足其成员在安全感、自尊、友谊、自信、成就等多方面的需要。以群体为激励单元的团队绩效奖励有四方面的重要意义:

(一)形成团队精神

在解决复杂的问题时,群体的智力高于个人的智力,特别是信息分散于个人和组织成员之中时,这时群体相互激发创造力的作用就特别明显。广播电台的工作需要团队精神的推动,虽然我们许多电台实行采编播合一的全能主持人制度,但就整个广播电台来说,各个环节相互依赖,特别是广播节目和广告,都是创新性很强的工作,需要团队创新的精神。

(二)强化职工的归属感

以群体作为激励对象,可以强化职工的归属感,释放职工的潜在能量。对于不能用个人标准衡量的报酬和需要合作的业绩表现,可以综合使用个人绩效奖励和团队绩效奖励,以达到既激励职工,又促进相互合作的作用,有利于群体成员工作生活质量的提高。

(三)形成团队合力

在需要协调一致的行动时,群体成员的相互协作能创造出一种“运作上的默契”。在组织中,当一项任务内容比较复杂、各部分相互依赖且无法分解时,群体成员的共同工作就取得“整体大于部分之和”的效果。“三个臭皮匠顶一个诸葛亮。”

(四)实现共同目标

团队奖励虽然不能对团队中的职工的业绩表现进行区别对待,但对于促进团队成员之间的相互合作、建立合作的团队有积极的作用。在广播电台中建立自我管理的工作小组,实施团队绩效奖励,可以利用群体的力量对工作绩效低的职工施加压力,促使他们服从群体目标与行动要求。

勒温的群体动力学告诉我们,一个人在群体中的表现,受到群体规范、群体气氛和结构的影响。沙尔(F. A. Shull)和戴尔贝克认为,小群体“对人的个性的发展和完善起着重要的作用”,“可以作为一个有力的激励力量来加以调动”。因此,有必要在广播电台中,建立面向小群体的团队绩效奖励措施。

美国通用汽车公司就广泛采用群体激励措施。其具体做法主要是这样的:根据科研、生产、销售不同的工作性质,制定各自的工作标准。科研部门以科研课题组为群体单位,根据科研课题组的成果和对公司的贡献来奖励他们;生产部门以生产班组为群体单位,根据生产完成情况奖励他们;销售部门以销售小分队为群体单位,根据他们的推销产品的成绩来奖励他们。

表 9-10 美国通用汽车公司群体激励方法的效果

效 果	直接劳动者的回答		间接劳动者的回答	
	是(%)	不是(%)	是(%)	不是(%)
提高劳动生产率	95	2	73	6
降低成本	94	1	72	6
提高员工士气	60	21		14
更好的管理	58	28	66	17
提高产品质量	65	10	73	—
没有效果	4	—	4	—

可见,群体激励的方法对提高劳动生产率、产品质量、员工士气和降低生产成本均有积极的效果。

二、团队绩效奖励的方法

团队绩效奖励主要通过目标导向,对有突出业绩表现的部门和项目组为单位的小型团队给以奖励。团队绩效奖励比较适合规模在 20 人以下的小型团队。

频道制的优势在于建立创收团队。以频道创收总额、宣传任务的完成作为衡量业绩及奖励的主要依据,可以引导频道职工关心本频道的创收业绩,激发群体成员的团结合作和进取精神,促进不同群体之间的良性竞争,避免群体内职工之间的恶性竞争。(详见《广告管理》一章)

在实现绩效目标过程中,管理者作为教练员承担指导、教育和培养下属的责任;以绩效目标为基准,通过准确收集数据和了解情况,对职工的绩效完成结果做出客观评价,依据绩效评价结果给予职工合理的回报,以激励职工创造更高的绩效。

要形成按业绩分配的内部氛围,广播媒介领导不仅要在认识职工个人远景的基础上勾画广播媒介远景,还要身体力行地宣传远景,远大目标本身就是具有激励作用。领导的亲自推动能反映出建立激励性广播媒介、改进激励水平和增进广播媒介所有职工

的利益的决心和信心。当然,领导推动和职工的全员参与远不止于在勾画远景这一个方面。在制定实现远景的策略和建立新型的上下级关系方面,只依靠领导或职工的单方面努力也都是不可能成功的。

向职工灌输广播电台的文化,既能引发职工的合理行为,又能限制他们的不合理行为。经济学家诺斯(D. C. North)认为,对组织来说,可以通过培养组织文化和同化教育来影响和修改员工的价值观体系,从而影响员工的需要及其结构。诺斯甚至认为“‘勤勉的’、‘努力工作的’和‘凭良心做事的’工人与‘懒惰的’、‘工作上懒汉式的’和‘得过且过混日子的’工人之间的差别,乃至产出上的差别,它取决于用以减少逃避责任的意识形态观念在多大程度上是成功的”。因此,广播媒介在根据职工需要制定相应的激励措施的同时,还要根据广播媒介的需要和社会需要对广播媒介职工进行电台文化教育。

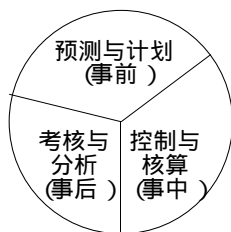
第十章 广播媒介成本管理

在机构调整中,有一家电台并到了广播电视总台。这时候,人们发现这个年创收仅为600万的电台,竟有近300万的账面余额。职工抱怨说,你这个老台长太实在了,不舍得花,最后这些钱还不是交给国家吗?

设想一下,如果这个广播电台是你的私营企业,你会如何经营它?第一个想到的应该是如何以最经济的投入,获取最大的资本回报吧。但是,在产权国有的情况下,广播电台的赢利似乎与个人无关,广播电台如果没钱,还可以向政府要。在产权国有时期,只有把办好广播媒介当成自己拥有的事业的领导,才会对降低成本、提高效益、参与市场竞争感兴趣。

广播媒介在生产、营销广播节目(精神产品)的过程中,必然耗费大量的人力、物力和财力。广播媒介的成本是指对广播媒介生产经营过程中所发生的成本、费用支出,按照有关标准、目标、计划、定额、预算进行的管理,通过预测、计划、控制、核算、考核、分析等程序,达到控制和减少节目生产过程中不合理的人、财、物消耗,降低成本支出,促进利润增长的目的。在媒介产业化的条件下,广播媒介的成本管理是在同行业的竞争中赢得优势的核心。

广播媒介成本管理主要包括以下几个环节:成本预测与成本计划(包括制定各项消耗定额和费用预算)、成本控制(包括建立成本管理规章制度,拟定并执行有关降低成本的措施)与成本核算(包括编制成本报表、进行计算)、成本考核和成本分析。



以上是一个循环系统。

第一节 广播成本的构成

了解广播媒介成本的构成和形成过程,有助于我们抓住成本管理的重点和薄弱环节,有针对性地提出相应的对策和措施。因此,了解广播媒介的成本构成是加强广播媒介成本管理的前提。广播媒介的成本一般由人员成本、经营成本、管理成本和设备成本等组成。

一、人员成本

广播人才是广播节目生产和经营的基本要素,也是广播发展的基本动力,广播成本的重头是人员成本。广播媒介的人员成本包括工资、奖金、稿酬、劳务费及福利。按核算项目分类为工资、奖金、福利费和稿酬、劳务费两大类。(我们把广告业务人员的人员成本归入经营成本中的广告成本)。

(一)工资、奖金及福利费

这是广播媒介直接支付给职工的劳动报酬,是人员成本的主体。这部分的支出,与职工的数量和待遇水平密切相关。在技术水平等客观条件既定的情况下,生产过程中的物化劳动消耗和活劳动消耗主要不取决于物,而取决于人。相比国外的广播媒介,我们的技术、后勤人员较多,许多规模较大的电台还存在着历史包袱

重、人员过多、后勤管理人员比例过大,人浮于事、效率低下的问题;人员成本相对较高。

许多广播媒介通过人事分配制度改革,一方面,立足现实,在搞好组织设计的基础上,采用竞争上岗的办法进行人员重组,促进人员的良性流动;另一方面,将职工的业绩与职工分配和人员使用挂钩,以促进广播媒介从业人员素质的提高,提高了人员和设备的使用效益,降低了广播媒介的成本。

工资、奖金及福利费的细化项目为:

1. 工资:包括基本工资、职务津贴、上下班交通补贴、各种津贴、临时工资、加班费、副食品及煤、水、电等价格补贴等。

2. 奖金:包括经常性考核奖金及各种单项奖。如月度奖、年终奖、创收奖、创新栏目奖、优秀栏目奖等。

3. 福利费:包括养老保险金、医疗保险金、失业保险金及职工住房公积金、午餐补贴、夜餐费、取暖费、煤气补贴、播音员营养费补贴,和按规定提取的职工福利费,拨缴的工会经费,独生子女保健费、托儿费补助。职工死亡丧葬费、遗属生活困难补助,夏令清凉饮料补助等。

4. 福利基金:包括职工疗休费、支付给职工的收听收视费、伙食补贴、书报费、职工购房费及补贴等。

(二)稿酬及劳务费

广播媒介通过节目购买,通过利用外脑,可以提高广播媒介的业务活动质量。稿酬及劳务费也是广播媒介开展业务活动的人员成本支出。

1. 稿酬费:支付给个人的因其作品以广播节目形式播出而发生的费用,如兼职主持人劳务费。

2. 购买广播节目等发生的资料费。广播媒介一般在各套节目中,采取节目购买的方式,达到一部分的制播分离,提高广播节目质量,降低成本消耗。我们运用相关成本信息进行自制还是外

购的决策,如某电台音乐资料费核定为:一套2.5万元、二套2.5万元、三套4万元,不足从奖励基金中抵支,结余留归总台。

3. 劳务费:支付给单位或个人从事设计、讲学、录音、演出等发生的劳务费用。如外请专家讲课费、演员的劳务费等。

二、设备成本

无论是广播节目的正常运转,还是广播制作、播出、发射等技术设备的更新,都需要一定的经费保障。广播设备的更新速度很快,年折旧率一般在10%—15%。我们对广播设备的投资要考虑成本效益,过度的设备投资往往造成广播资本的固定化,恶化现金流,继而会降低广播媒介的效益。广播媒介的设备成本的细化项目为:

(一)设备购置费

技术装备水平决定了一个台的节目生产能力。技术设备不配套,将直接影响节目质量和工作效率,从而影响广播媒介的成本。采用先进的生产方式,如使用音频工作站,可以提高技术装备水平,降低广播媒介的相对成本。设备购置费包括大项设备购置经费、(两万元以下的)小设备购置经费等。

(二)材料及租赁费

1. 音带:用于制作广播节目的各种空白音带、磁带光盘费。
2. 低值易耗品:加强低值易耗品的管理,可以节约开支,降低消耗。低值易耗品指单位价值在(200—500元)之内或使用年限不满一年的各种材料、工具、用具等。
3. 其它材料:除上述以外的各种材料、工具、器具、用品等。
4. 租赁费(设备租赁、场地租赁、其它租赁、专线租赁):指为制作播出广播节目而发生的各种租赁费,包括设备租赁、电话线路等。

三、经营成本

广播媒介的经营成本与广播媒介的业务活动的活跃程度密切相关。广播媒介经营成本的细化项目为：

(一)通讯邮电费

通讯邮电费包括市内及长途电话费、上网费、传真费、无线移动电话费、特快专递及邮资等费用。

有一家电台,由于没有限制导播室的电话使用,有一个月的导播室话费竟达到 9000 元,经调查核实,主要是长时间的信息台话费。另一家电台,采用了电话费的分部室包干使用,控制了话费的增长。

(二)差旅费

差旅费包括外出(市内、外埠、境外)而发生的飞机、火车、轮船、汽车票款、住宿费用以及按规定的住勤补贴等。

有一家电台,在没有进行成本核算以前,约定俗成,每年安排中层干部外出考察一次。不巧的是,有一位中层干部,由于种种原因,外出学习了两次。这时候,有的中层干部就开始攀比了,也想去两次。第二年,电台核给每个中层干部 8000 元的差旅费,终于避免了矛盾。

(三)业务招待费

广播媒介在开展媒介对外交往活动,沟通媒介与各方关系时,往往产生一定的业务招待费用。比如,一桌宴席,可以 500 元,也可以 2000 元,甚至更多。通过对业务招待费的管理,可以将钱花在刀刃上。业务招待费包括各种接待宴请和礼品费用。

(四)宣传推广费

广播媒介会通过开展一些社会活动,来推广广播节目,树立广播品牌,这时候,必然会产生宣传推广费用。这部分费用一般采取划定费用总额,专项使用的办法,使其流向合理,效益更高。宣传

推广费包括为宣传推广广播节目而发生的制作宣传品、广告费等支出。如,会议费及邀请听众参加的广播节目而发放的各种奖品和礼品。

(五)广告成本

广告成本包括广告业务员工资、福利、业务费、创收奖励等。广告业务费率与广告额度呈负相关。广告业务率(税收除外)为15%—25%,广告业务率太低,将在一定程度上制约广告创收的增长。但广告创收总额高的电台,单个广告的额度相对较高,广告业务率可以相对低一点。一般会按以下操作(广告代理除外):

表 10-1 广告业务费率与广告额度呈负相关

电台创收总额	200 万内	200 万—500 万	500 万—1000 万	1000 万到 1 亿	1 亿以上
广告业务费率	25%—30%	25% 左右	22% 左右	17% 左右	15% 左右

四、管理成本

广播媒介的管理成本的细化项目为:

(一)办公费:包括办公用品、传真、复印、机动车燃修费、报刊费、印刷资料。

(二)房租水电费:包括房租、照明用电、用水等费用。

(三)动力电费、委托发射费。

人员成本、设备成本、经营成本、管理成本构成广播总成本。影响广播成本的因素很多,我们只有通过各个成本项目的控制,才可以降低成本,增加利润。

某文广集团的成本管理的项目,分为收入总额、成本总额、利润分配三部分。

1. 收入总额:包括广告收入、其他收入两项。

2. 成本总额:大类包括人员成本、经营成本、管理成本、设备成本四项,可以根据成本的可控性,进行细分。

对于上级统一安排调整工资、提高津贴标准;单位合并、职工成建制划转而增加或减少人员编制;经批准而增加人员数等,要进行人员成本追加。大件设备的成本一般不划入部门成本。

3. 利润分配:在确定广播媒介成本计划时,还要有成本费用超支节余的奖励办法。利润分配包括研发基金(节目成本)、教育培训(职工培训)、文体娱乐(职工活动)、职工小福利基金等四项,可称其为“科教文卫”,划归次年使用。这是对成本节约的一种奖励。

第二节 广播成本的组织制度

为了引入竞争机制,向成本管理要效益,我们往往给广播媒介内部的每个层次所进行的活动划分十分明确的责任范围。这种责任范围,也就是各个责任层次能够严格进行控制的活动区域,我们称之为“责任中心”。划分责任中心的目的,就是为了充分调动一切积极因素,使各中心在其职责范围内,恪尽职责,努力工作,从而使广播媒介内部根据功过或绩效大小赏罚分明,彻底杜绝吃“大锅饭”。

一、划小核算单位,建立成本组织

划小核算单位的目的是,建立一批为降低成本消耗,提高经营效益的成本组织,作为成本中心。在办有两套以上节目或开展多业经营的广播媒介,为了有效地进行内部控制,通常都采取统一领导、分级管理的原则,划小核算单位,实行分级的成本核算。这样,可以减少相对成本支出,调动职工的积极性,为广播媒介的发展服务。

(一)成本中心的扁平化

成本核算单位(成本中心)的层级与成本控制有着直接的关

系。一般地说,核算单位需要划小,但核算单位的层级也要尽可能地小,一般以二级核算为宜,否则,影响成本核算的准确性和效益。

在广播媒介内部建立相对独立的单位,同时加大基层单位的责任。利润中心是指对成本负责、又对收入和利润负责的区域。换句话说,它既要控制成本的发生,也要对应当取得的收入和利润进行控制。例如分台、频道等,既是成本中心,又是利润中心。为了计算、评价与考核它们的经济效益,每个利润中心必须进行完整的、独立的变动成本计算或全部成本计算,以便算出收入与成本的差额,如贡献毛益、净利等等。凡不属于本利润中心的收入或成本,尽管已由该中心实际收进或支付,仍应予以剔除,转给其他有关的责任中心。

核算单位的划分以业务范围的划分为标准,以保证有一个健康的业务运行机制。规模在 20 人左右的经营团队可以直接按细化项目核算。有些广播专业频道人数达到 50 人以上,在目前情况下,往往采取按大项核算,按比例上交的办法。当然,这种办法的实施,需要依据历史数据,进行科学的测算。

表 10-2 某广播电台的成本包干计划表

			频道 1		频道 2		
职工人数	在编		45 人		40 人		
	台聘、部聘		13 人		30 人		
收入总额			1600 万元		600 万元		
成本	公用成本	公用成本		25 %	400 万元	27 %	162
		公用经费补助	2000—2001 年				96 万元
			2002 年				75 万元
	奖 励		9 %	144 万元	11 %	66	
	税 收		10 %	160 万元	10 %	60	
	广告成本		20 %	320 万元	21 %	126	
上 交			36 %		31 %		

(二)建立动态的成本标准体系

通过建立二级核算机制 和成本管理为核心的财务管理办法。同时 坚持“效益优先 兼顾公平、奖励对等、风险共担、节余奖励、亏损不补”的原则 建立刺激经济增长 减少相对支出的成本包干制度 可以降低资金的使用成本。

确立成本核算指标体系时 要考虑三点：

1. 按支出和收入的估计来设计成本核算方案。“小河有水大河满 大河有水小河满” 强调各个层级的共同利益 避免片面强调某一层级的利益。

2. 以创收底线来估算职工收入。人员成本按核定定员人数为计算依据 在工资分配上给予更多的自主权 实行分层管理 鼓励合理使用人员。同时 对节目生产引入竞争机制 降低物化劳动消耗和活劳动消耗。在用人不足时 对人少多办事的部门要适当奖励。

3. 包干经费与全台总预算及与创收实绩挂钩 以“按比例留成”来鼓励增收节支。成本核算中难度最高的是 实现“按比例留成”的数学模型的建立。有些电台采取对部门划定统一的留成比例的办法 不妨作为实行成本核算初期的一种方案。成本核算的运行应建立包干经费手册 按核定的年包干经费标准支出。

在提出成本核算方案之前 职工往往仅仅关心个人收入 部门主任往往仅仅关心本部门职工个体的经济利益。当我们提出成本核算方案 大家的注意力就可能会转到了整个利润中心的业务上了。成本核算是进一步调动职工积极性的好办法 可以激励广播从业人员 办好主业 搞好创收 提高广播媒介的效益。

二、成本管理规章制度

广播媒介成本贯穿于广播生产经营的全过程 建立广播成本管理制度 是广播媒介成本管理的首要任务。

(一)建立健全成本核算组织系统

建立以财务部门为主、其他部门配备专职或兼职人员的成本核算组织系统,以及成本核算资料的传输网络系统。

1. 台长是成本管理组织的领导者,财务部门从经济上组织广播媒介的成本管理工作。

2. 台(固定资产管理和成本核算专项小组)、部门、节目是成本核算的管理组织,完成承担相应的成本指标的责任。

3. 节目供应(总编室)、节目生产(各节目部)、销售(广告部)、技术(技术部、播出部)、财务(计财部)等部门指定成本管理责任人,负责成本的归口管理。

(二)建立各项基本管理制度

成本管理的核心在于事前和事中的控制,因此,必须建立健全各项基本管理制度。

1. 建立科学的定额管理制度。定额是控制和监督单位人力、物力、财力消耗的主要手段。具体应包括劳动定额、原材料消耗定额、节目质量考核奖励定额等。科学的定额是编制成本计划,进行成本核算和成本控制的重要依据。实行定额管理,对于节约费用开支,合理组织生产,降低成本,提高设备利用率和劳动生产率,具有重要作用。

2. 严格计量、检查和物资收发领退制度。广播节目在生产制作过程中,空白音带、节目资料、各种设备、器材等物资的领用、收发比较频繁,必须做好登记。入库或归还时,一定要注意数量和质量的检查。

3. 建立健全内部计费标准,这是进行内部核算的重要基础。

(三)制定严格的成本开支范围和标准

制定各项费用开支标准、定额、编制并严格审查经费预算等,就是在成本费用发生之前所采取的控制措施。比如:交通费标准、住宿费标准、伙食费补助标准、内外稿费标准、劳务费标准、接待费

标准等。这些成本费用开支标准应根据国家的有关财务规章制度,结合广播媒介的实际情况制定。

如某电台这样规定:“频道人员到台州以外地区出差及乘坐飞机出差,需统一填写《出差审批卡》。财产、设备购置由各主任提出计划,2万元以下的由台长审批,2万元以上的经台长办公会议讨论决定。”

(四)建立严格的成本约束制度

成本管理的难点是确保成本执行,符合成本计划的要求,使各项成本费用指标控制在预定的范围内。要达到这一目标,光靠台领导和财务部门的工作是不行的。只有建立一套责、权、利相结合的成本约束制度,才能实行有效的成本控制,达到降低成本的目的。

第三节 广播成本计划

一个管理者,如果不研究数字,不研究成本,就不是一个好的管理者。无论在什么情况下,降低成本都可以增加利润。在收入不变的情况下,降低成本可以使利润增加;在收入增加的情况下,降低相对成本可以使利润更快速增长;在收入下降的情况下,降低成本可以抑制利润的下降。这是一条规律。企业如此,广播电台也不例外。

一、成本预测

成本预测是建立成本对象和成本动因之间的适当关系,用以准确地测算成本的过程。预测和计划为事前管理,强调能够实现标准成本的预先确定。即在成本形成之前,根据广播媒介生产经营情况,利用一定的科学方法,进行成本指标的预算,和成本计划的编制,作为降低成本的行动纲领和日常控制成本开支的依据。

(一)成本预测的步骤

成本预测的步骤为：

1. 明确成本对象。
2. 成本动因。如汽车的燃料费用,主要成本动因是行驶里程,其他成本包括行驶时间的长短及当地自然条件的影响等。
3. 收集一致、精确的数据。一般以一年为周期,专项活动从项目立项到结束为周期。
4. 整理数据。研究数据图,以排除非正常支出;强调历史数据。
5. 选择使用预测方法。如账户分类法,目测法,高低点法,技术测量法,回归分析法等。

6. 建立成本目标数学模型。

变量: S (成本总额); x (变动人员成本), y (变动事业成本); m (固定人员成本); n (固定事业成本), z (创收)

$$S = f(z, x, y, m, n)$$

如,某电台的成本总额 $S = [m + 13\% (z - z_0)] + [n + 5\% (z - z_0)]$

7. 评价成本预测的精确度。

(二)降低相对成本

恩格尔系数指的是在家庭消费支出中食品支出所占比例。作为经验法则,通常认为这个系数与收入水平有关。就是说,家庭收入越高食品支出所占比重就越低。一般说来,如果食品支出占家庭支出的比例为 50%,在这一比例之下的情况都可以看作是在过文化性的生活。相反,在食品支出比例超过 50% 的经济情况环境下,怎么也不能说是文化性生活了。

比如,在日本战败不久的缺粮时代,恩格尔系数几乎超过了 80%。但现在,食品支出占家庭支出的比例为 30%—20% 左右。那么,在最近的经济环境中,构成我们家庭支出的哪一项成了主体

呢?除了食品支出以外,住宅费、水电费、教育费、通讯费、交际费等项目多种多样。这样重点分散的家庭支出项目构成,使得对生活合理化的衡量变得困难。(《全面成本管理》,第62页)成本的恩格尔系数可以延伸到广播媒介。

广播媒介的创收能力、当地职工工资水平与职工规模,影响广播媒介成本的恩格尔系数。比方说,创收在300万的电台,总费用支出为270万,其收益就只有10%;而创收在1000万的电台,它的总费用支出为500万,其收益就有50%。所以,广播媒介要强调在扩大收入的基础上降低相对成本。

(三)各个时期的成本策略

广播媒介的产品(节目)市场和产品(节目)质量,决定着广播媒介的创收能力。为了适应不同的市场环境,在各个时期应该实施不同的成本策略。

1. 成长期。由于人员成本和创收形势变化太大,很难准确估计。因此,一般采用先设定创收任务指标,按达到创收任务指标时,利润中心的职工收入与行政线基本持平,按一定比例浮动的办法,建立成本考核制度,鼓励创收增长。然后,逐年按历史数据进行调整。包干基数要按月核算,避免年底缺口太大。

有一家电台的交通频道,2002年创收380万元,按递增20%左右确定创收任务指标。2003年创收任务指标确定为450万元。对于超过或低于创收任务指标的,按13%浮动频道内职工的收入。

还有一家电台是这样进行2000年的成本核算的:

(1)确定各频道的基本目标数为,新闻频道330万元,经济频道240万元,文艺频道230万元。总台在核定各频道费用后,确定各频道完成基本目标数,总台与其实行4:6分成,超额数以外实行2:8分成。年终各频道净剩余的资金,继续实行2:8分成,并根据实际情况总台与各频道协商确定。

(2)各频道留成的资金,用于人员工资、养老、医疗、住房及失业保险金、取暖费、办公费、会议费、电话费、报刊费、稿费、编播费、机动车燃修费、招待费、两万元以下的设备购置费、资金、及各种补贴等一切费用支出。税金、文化建设基金(8.5%)总台承担4.5%,频道承担4%。

(3)对三个频道实行年电话费、差旅费及机动车燃修费三项费用承包管理,节支部分实行80%奖励,超支1%则从年终超额奖励中扣罚1%;后勤及台领导办公电话费每月考核,节支奖励,超支扣罚补贴。具体指标如下:

新闻频道:电话费72 000元,机动车燃修费80 000元,差旅费50 000元(经济频道、文艺频道略)。转播台:电话费450元(办公室、技术部、总编室、财务科略)。

(4)各频道按照总台下达的基本任务数,实行每月任务分解。新闻频道每月进款指标为27.5万元,经济频道每月进款指标为20万元,文艺频道每月进款指标为19.17万元,达到规定指标,各频道以每人600元包干的各种补贴计提,增减部分实行按比率计提。如超收1万元,按照每月实际进款额减每月指标数除以每月指标数再乘以100%就是超收1万元所计提的补贴率。如减收1万元按照此办法下降所提比率。台领导及后勤人员在参照上半年差旅费等包干基数的基础上每人平均增加150元,并根据三个频道创收任务完成情况上下浮动,每月计算考核,季度兑现,全年不统算。当三个频道都超额完成创收任务时,则台领导及后勤人员拿平均奖,当有一个频道减收,则台领导及后勤人员在实际补贴数的基础上参照减收比率下浮。

(5)当三个频道年终完成全年下达的宣传、创收及节支指标,奖励总监1万元。

(6)各频道收取的联办节目费及广告费实行分段计提,5万元以下按15%,6—10万元按18%,11—15万元按20%,16—20万

元按 22% ,21 万元以上按 25% 计提 ,每人以各频道核算为准 ,不能混算。

(7)出差在 1000 公里以内 ,原则上乘坐火车 ,超过 1000 公里以上需要乘坐飞机的 ,须经总台领导批准 ,一切外出学习及开会 ,须经总台台长同意方可参加。

(8)手机、家庭电话及传呼机费补贴规定 :台领导按照 2000 年规定标准执行 ,频道总监每月手机补贴 120 元 ,超支自负。年创收额达到 5 万元以上者(或者硬广告 3 万元 ,软广告 6 万元) ,每人每月补贴通讯费总额为 100 元(电话、手机、传呼机) ,台长助理按创收人员的通信费标准执行 ,没有收入部门主持工作的主任 ,每人每月补贴电话费 60 元 ,随工资发放。

2. 稳定期。可以采用增减量预算法。

3. 衰退期。一般采用减少人员或减少节目套数的办法 ,降低成本消耗。

二、成本计划

广播媒介成本计划的目的是 ,促进增加收入 ,降低成本 ,增加利润。制定广播媒介的成本计划要考虑以下因素。

(一)着眼于可控成本

属于某成本中心的各项成本之和 ,即构成该中心的成本。把成本按其可控性分为“可控成本”与“不可控成本”两类。其中可控成本必须符合以下三个条件 :

1. 有办法知道将发生什么样性质的耗费。
2. 有办法计量它的耗费。
3. 有办法控制并调节它的耗费。

凡不符合上述三个条件的 ,即为不可控成本。

由于每个成本中心只应对其能直接发生影响和控制的成本负责 ,其利润分配必须以它的可控成本作为评价与考核的依据 ,因

此,每个成本中心在计划期开始前编制实绩报告,都应以该成本中心的可控成本为限。至于不可控成本,因为成本中心对它无能为力,故通常在其实绩报告中不予反映,最多也只能作为参考资料列示。

(二)将目标放在未来市场

战略性成本管理就是从战略管理的高度,以电台长远发展的战略目标为灵魂,以良好的内部管理机制为基础,充分研究电台外部市场环境和内部运作条件的变化,有效地配置和利用有限的资金、频道、时段、人力资源并进行整合。它是一种更具有全局性、可竞争性的成本管理,其效果是长期的,影响也是深远的。以前的成本管理往往着眼于降低局部成本,它倾向于关注短期效益。而对提高经常性收益,进而提高中长期的收益研究得太少。为了市场竞争的胜利,广播媒介首先关注长期效益,如节目的收听率和节目质量、听众的满意度、客户的忠诚度。广播媒介制定目标成本计划时,要将其目标放在未来市场,而非今天的市场。不仅参考竞争对手的成本,而且还考虑到今后半年至一年内竞争对手在成本上可能发生的变化。

由于广播媒介和节目的品牌效应有一定的滞后性,如果仅仅强调降低成本而忽略甚至降低节目质量、节目的推广,可能导致长期听众和广告市场份额的丧失。因此,对于广播媒介管理者来说,开展成本管理不能仅仅考虑局部成本的降低,而要在降低局部成本、提高经常性收益的基础上,探索出一套提高中长期收益的成本管理方法。

三、预算编制

广播媒介应根据不同部门的特点,采用不同的预算编制方法。预算的方法多种多样。比如,增减量预算法、零基预算法等。零基预算法的基本原理是,对任何一个预算(计划)期,任何一种费用项

目的开支,都不是从原有的基础出发,即根本不考虑各项基期的费用开支情况,而是一切都以零为基础,从零开始考虑各费用项目的必要性及其预算的规模。对于节目推广费用等的预算,它所发生的成本费用往往具有不确定性,编制这一类项目的预算,应采取“零基预算法”。

对于一个固定栏目来说,其节目形态、时间长度、制作方式相对固定,在正常状态下,它所发生的成本项目和费用开支也是相对不变的。就一个频道的节目来说,应采用“增减量预算法”与“零基预算法”相结合的方法。具体做法是:年初,计财部根据上年栏目成本核算的资料,按照增减量预算法,对每个栏目的成本费用逐项进行核定,并编制全台固定栏目成本费用预算表,经台务会审批后分别下达给部门。

第四节 广播成本核算

安德鲁·卡内基作为美国的钢铁大王而享有盛名,在19世纪80年代末左右,他所领导的钢铁厂已经是一家拥有几千名工人的大规模企业。由于过于膨胀且复杂,在没有完成结算之前,根本无法搞清工厂是否盈利。为这种情形而忧虑的卡内基决定把工厂仔细分析一下。生产程序怎样了?工人是怎样在操作的?工序之间有没有停滞?对工人的工作分配公平吗?他特别注意对每个工序所需时间和成本的分析。对通过这样的分析所发现的问题,进行逐一的改善。其中,最引人注目的是,构筑了可以持续、有组织地收集这种管理所必须的诸多信息的网络。这样一来,卡内基的工厂出人意料地提高了生产率,带来了巨大的收益。这样的效果只有通过成本管理才能取得,除此别无他法。(《全面成本管理》,第92页)

洛克菲勒的成功之道,无疑有诸多因素,但最根本的则是成本

管理严密精细。他能准确查阅分析呈报上来的成本和开支,销售及损益数字,并以此考核每个部门的工作。他甚至把提炼一加仑原油的成本,计算到一分钱的千分之一!1879年,他写信给一个油厂的经理质问:“为什么你们提炼一加仑原油要花1分8厘2毫,而东部的一个炼油厂干同样的工作只要9厘1毫?”就连价值极微的油桶塞子他也不放过。他曾写过这样的信:“上个月你厂报告手头有1119个塞子,本月初送给你厂1万个,本月你厂用去9527个,你厂报告现存1012个,其他580个下落如何?”洞察入微,刨根究底,不容你打半个马虎眼。

成本控制与核算为事中管理,即对广播媒介生产经营过程中所花费的各项开支,根据计划实行严格的控制和监督,并正确地计算出实际成本。广播媒介通过成本核算,对实际成本消耗进行有效控制。这是一项很复杂的管理工作,如何把握好控制尺度,非常关键。但值得注意的是:(1)严格遵守财经纪律和财务规章制度,严格执行各项开支标准,严格执行节目经费预算,严防虚取冒领、挥霍浪费。(2)发现偏差和越轨行为及时采取措施,防微杜渐。及时制止那种“先斩后奏”的做法。就广播媒介成本核算来说,主要有建立成本数据库、进行成本核算两部分。

一、建立成本数据库

在开始成本控制之际,首先要做的是正确把握现有成本。这一点是比较含糊的。因为不管进行了怎样的成本控制,如果没有比较对象,还是无法对其成果作出评价。在成本核算过程中,系统和数据资料都是其必要的基础。从成本控制观点出发的成本核算,必须构筑与财务会计成本信息完全不同类型的成本数据库。该数据库的目标有以下两点,一是网罗全部的成本项目,二是追溯以往全部成本的发生源,然后,构筑与此目标相匹配的数据库。

财务会计和核算会计,二者之间是相互支持、相互补充、不可

或缺的关系。我们知道,财务会计系统的业务处理所基于的数据结构是统一的,每项业务的单独处理都具有高度的系统集成性。在基本数据输入以后,财务会计系统会进行一系列的操作(包括更新账户、账户汇总、计算余额表数据、资产负债分析以及损益分析等),其中每次操作都使核算会计系统中的所有数据同时得到相应的更新。

建立成本数据库时,对于间接成本可以采用配比的办法(如表 10-3)

表 10-3 直接成本与间接成本的配比

配比对象 费用项目	部门分类 1			部门分类 2		合 计
	A 部门	B 部门	C 部门	一部门	二部门	
人员成本	320	220	180	40	30	790
设备成本	120	70	80	—	—	270
经营成本	480	180	180	—	—	840
管理成本	100	80	60	10	10	260
部门费	一部门	20	15	15	配比	
	二部门	15	15	10		
发生成本合计	1055	580	525	2160		

在表 10-3 中要说明的是,配比对象部门分类 1 的栏目中显示的金额是直接费用。部门分类 2 栏目中记录的金额是间接费用。另外,根据某种标准,把该间接费用分配到不同的配比对象部门就叫做配比。配比费用的归集要简便易行。

有关配比问题是没有绝对标准的。在实践中,如果电台已经选择了某种方法,那么一旦决定后,就不要轻易地更改。

二、进行成本核算

(一)成本管理与成本核算的差异

先不从正面来论述成本管理和成本核算的差异,而是从身边

事情开始说起。也许家庭收支簿是个很好的例子,家庭收支簿有两种记录方法:

1. 如米价是多少,房费是多少那样,只是一丝不苟地记录实际支出金额的方法。

2. 在月初进行与生活计划相平衡的预算。然后在月中审视家庭收支簿上记录的实际情况后,将费用支出调整到与计划相符合的状态。

3. 到了月底对整个月份的预算和实际情况进行对比,并对生活费用支出进行总结。

实际上,电台的生产成本与家庭收支簿一样,也有只记录实际情况和有计划地进行管理的两种方法。只记录实际情况的方法就是成本核算。另一方面,对于有计划地管理费用支出来说,必须引进成本管理的方法。(《全面成本管理》第67页)

按照成本核算的要求,在广播节目的制作过程中,必须保证节目质量,努力降低制作成本,在满足人民群众日益增长的文化需要的同时,不断提高社会效益和经济效益,保证成本核算的真实性,力求成本计算的口径统一,利于分析对比、综合汇总,充分发挥成本核算在管理中的促进作用。

(二)成本核算的任务

1. 正确、及时、全面预测、核算和控制本台的各项费用,严格执行国家有关成本开支范围和费用开支标准的规定。

2. 及时、准确地核算和归集本台生产过程中所发生的各项费用,正确、及时地计算本台的总成本和下级核算单位的成本。

3. 检查、监督预算和成本计划、各种物资消耗定额和各项费用预算的执行情况,定期分析成本升降原因,揭示降低成本的有效途径。

4. 为本台经营决策提供有关资料,改善经营管理,提高经营服务水平。

(三)成本核算实行月度制和项目周期制,可视成本核算对象而定

一般来说,广播媒介的成本核算应以月度为计算期。对于广播剧及大型活动(如文艺晚会)等应以项目周期作为其成本计算期计算成本,即从项目开始筹备到完成为计算期。

(四)成本核算原则上应以权责发生制作为成本计算的基础

凡是本期应负担的费用,不论款项是否支付,均应计入本期成本;凡是不属于本期负担的费用,即使款项已经支付,也不计入本期成本。但有的业务,根据需要,权责发生制和收付实现制交叉运用。

(五)成本的计算

成本的计算,必须以经审核有效的记账凭证为依据,登记有关成本费用明细账,并按成本核算对象、成本项目、费用项目和部门进行核算。合理归集和分配成本费用,凡能分清具体对象的应直接计入该成本对象,不能分清具体对象的应先按部门归集,然后再按一定的分配标准计入各成本对象。

(六)节目成本的核算单位

日常播出的节目以小时为核算单位,广播剧、大型活动等节目以部或场为核算单位。

(七)成本项目内容、费用分配标准、成本计算方法等,前后期必须一致,不得随意变更。若需变更应说明原因。

(八)严禁以估计成本、计划成本、定额成本代替实际成本和随意运用待摊费用或预提费用等科目调剂成本,影响成本的真实性。

第五节 广播成本的考核与分析

成本考核和成本发生后成本差异的分析为事后管理,即通过对实际成本和计划成本的比较,检查成本计划的完成情况,并进行

分析,找出影响成本升降的主客观因素,总结经验和发现的问题,从而制定进一步降低成本的具体措施,为编制下期成本计划提供依据。

一、成本考核与激励

有一家有着 80 名职工的广播电台,2001 年第一次对各拥有近 20 名职工的两个频道,进行事业经费的包干使用。不料,由于测算不准确,给的太多,又没有节约有奖的政策。在那一年频道职工总是变着法子鼓励总监花钱。他们认为,钱余下来又不是自己的,不花是傻子。

一种经济体制能否形成激励机制,产生强大的激励作用,关系到该经济体制的优劣成败。建立一套好的成本考核激励机制,可以使个人在谋求自己利益的同时,也为广播媒介多作贡献。职工为了获得更多的收入,必须努力工作、有效地生产或延长工作时间;同时,降低成本消耗,以增加利润。成本考核的主要内容有:宣传考核、创收考核、节支考核等。

二、确立以人为本的成本管理理念

没有效益主要是成本太高。要适应广播媒介的市场化,形成一套有利于媒介可持续发展的良性循环机制,应该确立人本为本的成本管理理念,主要包括以下几方面的内容:

(一)树立成本意识

通过向全体职工进行成本意识的宣传教育,使大家认清抓成本管理的重要意义。比如,通过职工大会等形式向干部职工通报市场竞争情况和广播媒介发展策略,养成干部职工能够自觉将生产经营活动与成本、收益进行挂钩考虑的习惯,树立全员的成本竞争和成本效益观念。

(二)开发职工成本管理的积极性

1. 抓干部廉洁奉公,带头厉行节约,树立领导成本管理的威信。同时抓好职工生活,为职工办实事,使职工全身心地投入工作。

2. 抓精神奖励,使成本管理中的优秀职工获得耀眼的荣誉。

3. 抓物质鼓励,建立职工和电台的命运共同体。把广播媒介效益、职工个人业绩和收入以及生活质量提高联系起来。

(三)开发职工能力

1. 建设人才成长环境。一是,提高全体职工对“搞好成本管理,人才是关键”的认识。二是,改善人才的工作环境,保证充分发挥他们的潜能。

2. 建立人才培养体系。一是,设立专职的责任部门和责任人,制定以岗位培训为主,以脱产培训、专题进修为辅的教育培训计划制度等。二是,在岗锻炼。系统地抓住人才开发,可以使广大职工技能迅速提高,在实施人本特色的成本管理战略中发挥关键作用。

三、成本分析

确立目标成本,实行目标成本管理,能为广播媒介提高效益。比如,做一档30分钟的节目,好的主持人可能50分钟就完成了,而一个新手上去,可能2小时还没有完成。从成本上讲,新手所花费的人力、物力要远大于熟手。同样一档节目,精品节目和普通节目所投入的成本也是不同的。

每季度对原始数据进行一次彻底的整理分析。利用各项费用开支标准、定额、节目经费预算与实际发生的费用进行比较,计算出成本差异,通过确定成本差异,分析出现差异的原因,找出存在的问题,提出今后节约开支、降低成本的措施。比如,重建成本指标体系,和完善成本控制体系等。

第十一章 广播媒介文化管理

企业文化是企业素质和竞争力持续提高的关键,是企业发展的动力和源泉。

由于客观环境的不断变化和我们对客观现实的认识的不断深化,可以发现任何一种管理制度都有它的缺憾与不足,再好的制度也有漏洞。文化管理不仅能够填补制度管理的不足,同时还对组织的发展战略产生重要的影响。因此,现代管理除了强调制度管理外,还特别强调以文化管理来弥补制度管理的不足。

在上世纪 80 年代初期形成的企业文化(Corporate Culture)理论是一门边缘性学科,是现代企业管理的组成部分。从 1986 年开始,“企业文化”一词在我国报刊上出现。人们期望通过企业文化建设,促进企业新一轮的发展。

企业文化的理念可以延伸到各类组织,包括政府机构、企事业单位、区域等。1938 年,当时执教于哈佛大学的切斯特·巴纳德,在《管理工作的职责》一书中提出,人的积极性和价值观念是办好企业的真正关键,作为企业管理者要致力于做好人的工作。广播媒介文化建设的目的,就是通过树立共同的价值观念,满足人的精神需要,使个人目标融合于集体目标之中,调动人的积极性,以增强广播媒介的活力。

第一节 企业文化概述

企业文化学的建立是西方管理理论发展的产物。20 世纪初, 泰勒根据工人的最大劳动强度, 设计一套称为“搬铁块试验”的标准操作方式去操作, 从而使每个工人年均日产量由原来的 12.5 英吨提高到 47.5 英吨。以此为依据, 进而又做了“铁锹试验”、“金属切削试验”等一系列试验。在此基础上, 泰勒首创了古典管理理论。泰勒的古典管理理论打破了长期以来工厂主单凭经验和意志进行管理的那套传统做法, 从而推动了美国工业的巨大发展。

日本的企业把美国先进的企业管理制度与日本传统文化结合起来, 形成具有日本特点的现代企业管理。经过 20 多年的努力与奋斗, 这个二战中的战败国一跃成为仅次于美国的第二经济强国。日本的这种经济奇迹震动了美国朝野。一大批美国学者把日本的企业管理作为研究的新课题, 1980 年代, 出现了美日管理比较研究的热潮。

狄尔和肯尼迪在《企业文化》一书中说: “日本人成功的主要原因, 就是由于他们具有一种有持续能力的, 可以在全国范围维护的一个非常强大的而且有凝聚力的文化。不仅日本的企业具有强大的文化, 整个日本实际上是企业文化在国家范围的扩展。”企业文化的内容包括企业价值观念、企业精神、企业道德、企业形象四个方面。

一、企业价值观念

(一) 价值

价值就是人们判断“意义”的尺度。价值的大小, 也就是意义的大小。价值包含这几个方面:

1. 价值模型。如某人干某件事, 值得不值得(即能不能得到

物质上或精神上的满足以及满足的程度)。

2. 价值关系。即应用价值模型于其中的主客体关系。如毛泽东同志说,人固有一死,或重于泰山,或轻于鸿毛,这就是一种最一般的价值模型。为人民利益而死,比泰山还重,替法西斯卖力而死,比鸿毛还轻,这是具体的价值模型。当我们把它用来实际评价在安塞烧炭的张思德同志的牺牲时,便构成了评价主体、评价客体之间以价值模型的度量、测定、对照、权衡,即形成一种认同张思德为人民牺牲的价值关系。

3. 价值认定。张思德同志是为人民利益而死的,他的死,比泰山还重。

(二)价值观念

价值观念,是企业全体成员共同认可的价值标准和价值取向。企业价值观是企业文化的内核,它为企业职工提供一种走向共同方向的目标意识,也为他的日常行为规范提供指导方针,价值观念是一个企业产生持久的向心力和凝聚力的精神源泉,是企业精神、企业道德的思想基础。

(三)价值的排序

裴多菲的一首诗:“生命诚可贵/爱情价更高/若为自由故/二者皆可抛”。就是对三种价值(生命、爱情、自由)所作的排序和取舍。国外企业文化理论中对各种价值的排序结论值得注意:

1. 人的价值高于一切。
2. 人的知识不如人的智力重要,人的智力不如人的素质重要,人的素质不如人的觉悟重要。
3. “为社会服务”的价值,高于“利润”的价值。
4. “协作”的价值,高于“单干”的价值。
5. “集体”的价值,高于“自我”的价值。
6. “企业知名度”的价值,高于“利润”的价值。
7. “维持职工队伍稳定”的价值,高于“赚钱”的价值。

二、企业精神

人总是要有一点精神的。江泽民指出：“不能设想，一个没有强大精神支柱的民族，可以自立于世界民族之林。”

企业精神是指企业在生产经营活动中通过企业倡导并为企业职工认同的一种群体意识。企业精神是一种团体精神，反映企业全体职工的精神面貌，而不仅仅是个别人或少数人的精神状态。

企业精神是企业的灵魂所在。一个企业要想生存、发展、壮大，在激烈的市场竞争中处于不败之地，立于世界经济之林，也必须要有的一种拼搏实干、开拓创新、奋发向上的企业精神，把职工的积极性、创造力充分挖掘出来。

企业精神要有鲜明的企业个性。上海工业企业在 80 年代中后期，约有 80% 的企业先后提出自己的企业精神，但大多采用“团结”、“拼搏”、“奋进”、“进取”、“开拓”、“创新”、“求实”、“务实”等单词组合而成，有雷同化缺乏个性的问题。现在，越来越多的企业追求企业精神的独特的个性定位。如金星牌电视机生产厂的上海电视一厂在 80 年代初提出“团结、进取、求实、创新”的企业精神。后来，他们先组织全厂开展新提炼企业精神大讨论，再确定：“精心制造、尽心服务”，个性化明显。

企业精神体现行业特点。如采油的、炼钢的、造碱的、制药的、办航运的、搞建筑的等就有各自不同特点。大庆提出“宁肯少活 20 年，拼命也要拿下大油田”，“甩掉我国石油落后的帽子”就要有个“油味”；天津达仁堂制药厂提出“振兴中药重信誉”就要有个“药味”；青岛远洋运输公司提出“同舟共济，共建青远”就要有个“海味”；秦皇岛港务局提出“爱港”、“建港”就要有个“港味”。当然也不是说一定要有个啥“味”才是显示企业精神个性的惟一标志。

即使在同一行业中，由于各个企业历史传统、队伍素质、企业风格、精神风貌的不同，也会形成不同的企业精神。如我国汽车工

业的摇篮“一汽”,提出了“走出一条老企业改造的新路子”,把“争第一,创新业”作为企业精神。在“一汽”后建设起来并获得显著成就的“二汽”则提出“不骄傲,不自满,始终保持清醒的头脑”,“瞄准世界,着眼未来,立志把二汽建设成为一个世界级优秀企业。”这就是同一行业的两个企业而具有独自个性的企业精神。只有具有本行业、本企业特色的企业精神,才能真正体现本企业的群体意识。

三、企业道德

任何一个企业的文化,如果离开了风尚、习惯、道德规范,就是不成熟、不系统的。因此,在建设企业文化时,一定要重视企业道德的建设,使之在调整企业及职工行为,促进企业各方面的协调发展上发挥应有的作用。

企业道德是指企业从事生产和经营活动的经济独立核算组织中调整内、外部关系的特定职业行为规范的总和。高尚的职业道德必将使广大职工形成强烈的主人翁精神和社会责任感。

企业规章制度在企业文化体系中占有着关键性的地位,企业道德以规章制度为保障。企业规章制度具有法制化、程序化、制度化的刚性作用。企业有了健全的制度,各级组织机构就可以按照制度规定的各自的职责范围与相互关系,将个别的行为融汇为整体的行动,从而将分散的、零碎的观念引导为有序的、整体的观念。企业规章制度主要内容包括以下三部分:

1. 人事管理制度。可分为用人制度、分配制度、奖惩制度、职称职务技术考核制度、培训制度等。企业的奖惩制度,渗透着企业的基本信念、价值观、道德观。企业的人事制度、分配制度、奖惩制度的合理化、公开化会对职工起导向作用,引导他们逐渐与企业精神认同。

2. 生产管理制度。可分为生产操作规程、安全管理规程、质量检验制度、劳动保护制度、财务管理制度和一系列与生产管理直

接有关的纪律规章。企业的考勤制度,是企业时间观的体现。企业的工作规程,就是企业的职业道德、职业责任、职业生活方式的标志。企业严格的岗位责任制、科学的操作规程、安全生产条例等一系列制度,会对职工起约束作用,促使企业生产出优质产品。

3. 民主管理制度。可分为民主决策、民主选举、民主监督及民主生活等。竞争上岗、优化组合,则反映了企业的民主精神、竞争精神等等。

人们在遵循企业制度的过程中,也会促进企业观念形态文化的变化发展。日本一些服务行业的著名企业家认为,把“微笑”作为制度规定下来,可以培养职工的热情。微笑不仅能缩短人与人之间的心理距离,而且面带微笑的人,自己心情一轻松,工作热情也会因此而调动起来,微笑赢得了顾客的尊重和赞誉,也赢得了同事的好感,从而还使职工本人产生精神上的满足和自豪。所以,他们认为,要使企业职工展现发自内心诚意的服务,就先要从企业制度上规定职工微笑。当然,他们所说的微笑,不是指那种“皮笑肉不笑”,而起码应该是在一定的良好动机支配下的笑,否则效果只能是适得其反。从这里也可看出企业规章制度建设与整个企业文化建设之间的相互促进关系。

四、企业形象

企业形象是指企业环境、企业产品、管理水平、队伍素质和企业效益,在职工和社会公众中的形象。

(一) 树立环境形象

企业环境形象是社会和职工认识企业的一个重要方面。环境优美,人际关系和谐,对树立企业良好信誉和形象,有着十分重要的作用。创造优美和谐的企业环境,主要应做好以下工作。

营造优良的劳动工作环境和优美的厂容厂貌。劳动环境和厂容厂貌,是一个企业反映在建筑特色、厂区布局、机器设备、环境卫

生、文化设施、宣传标志等方面的外特征。厂容厂貌,在一定程度上可以显示出该企业和职工的精神风貌。提高产品和服务的质量,必须依赖于企业良好的生产设备和劳动环境。现代化的企业厂房设备则必然要求有先进、严格的管理制度与之相适应,并由此带来开拓、创新、求实的企业经营观念。

厂容厂貌建设的基本要求有三个方面,即安全、文明、方便的劳动环境,以及工业垃圾、废旧物资的及时清除、清理,这是安全净化的主要内容,而绿化和美化则应根据企业的具体情况,力求做到实用性与艺术性的最佳结合,做到布局合理,资金节约,设计新颖,制作精美,错落有致,给人以清新、优雅的美感。

广播媒介通过建设人性化、生活化的工作环境,有利于调节工作状态,提高工作的效率和质量,和建设创造性强的主持人队伍。

(二)设计视觉形象

企业视觉形象对企业经营活动有很大影响。CI策划产生于美国,后来传到日本。“CI”就是企业形象策划。实施“CI”设计,是塑造个性鲜明、全面完整的良好企业形象的重要手段。

宝洁公司的“人面月亮”标志产生于1851年,它的诞生说起来非常偶然。最初,目不识丁的码头工人在宝洁公司的产品包装箱上划黑叉叉,以显示宝洁生产的蜡烛和肥皂的区别;后来,有人把黑叉叉改成了星星,而后的工人又把一颗星星改成一群星,接着又有工人加上一弯新月。为了便于识别货物,宝洁公司最后干脆将月亮和星星标记盖在了所有的蜡烛箱子上。不久,宝洁公司认为“人面月亮”的标记没什么用,就把这个图案取消了。没想到,公司陆续收到来自新奥尔良的退货通知单,当地的批发商人拒收宝洁公司运去的整批蜡烛,因为包装箱上没有完整的“人面月亮”图案,批发商认为是冒牌货。宝洁公司非常重视这位批发商的意见,赶忙将“人面月亮”图案申请注册,作为商标重新加以使用。

许多广播媒介非常重视视觉形象的设计。如广播电台的台

标、专用采访话筒的标识、专用采访本、文件袋等。

第二节 广播媒介的理念设计

有这样一个例子。美国一银行新任总裁为银行业务再上新台阶决定培育企业文化。他首先用了3个月的时间收集银行的有关材料,分别如下:(1)银行开业10年来重要事件、决策及发展过程;(2)银行重要管理人员、有影响力的领导及职员的情况和银行的价值观念、行为模式;(3)银行职员的业绩、士气以及彼此间的关系;(4)银行处事的一般方式;(5)银行的所有特点,其中包括处事、待人、解决问题及其成功与失败的独特方式。经过分析研究,他发现了银行原有文化的三个特点:

第一,优异服务的观念,即为顾客提供优于其它银行的服务。如有一天大雪纷飞,道路堵塞,在气候条件和道路极端不好的情况下,前任总裁庞德先生第一个来到银行,他同其他职员一起,冒着大雪,挨户递送客人薪水支票。

第二,相当重视维护与顾客的良好关系。每年银行在客户开户的那一天给客户打电话致意。这使银行职工交上了许多朋友,在街上相遇时,热情地打招呼。银行希望客户知道银行关心客户本人远远超过关心客户的金钱,从而保证了基本储户。

第三,银行一直雇佣并培植能够提供优异服务的职工。当某个职工对客户怠慢时,就会在自己桌上发现一枚笑脸徽章。这样,银行以委婉的方式劝导职工笑脸迎客,态度诚恳。

找到银行文化的特点后,便组织管理人员召开了3天研讨会,还邀请了3位顾客中的知名人士来讲演,以激励职工的积极性和献身精神。通过这些活动,大家一致认为应该进一步发扬既有的优秀文化,并制定出新的企业文化的策略和计划。

6个月后,他们组织了一次野餐会。在这个野餐会上,他作了

演说,并请大家提问题、提建议、提出批评。最后有十几人提出建议,使银行的目标更为有效地实现。

在媒介竞争国际化的背景下,广播媒介为谋求自身的生存发展空间,努力提高节目质量、扩大覆盖,参与广告竞争,向广播产业化的发展。我们从建设广播媒介文化入手,建设企业化的管理模式,全面提升广播的核心竞争力,可以促进广播媒介的发展壮大。广播媒介的理念设计,是广播媒介文化建设的基础性工作。我们要在调查研究的基础上,进行科学论证,寻找适合自身特点的广播媒介文化。

一、广播媒介文化的调查

广播媒介文化的调查研究一般以广播电台为单位进行。我们组织有关人员,通过认真地分析广播电台的历史和现状,考察广播电台及其频道、节目在市场的位置和前景,分析干部和职工队伍的素质状况、领导骨干和职工队伍的思想观念、精神状态和行为习惯等等,明确广播电台文化建设的具体内容。通过调查研究,找到广播电台文化建设的薄弱点,明确广播电台文化建设的着力点和工作重点。调查研究阶段大致上有五个基本环节。

(一)广播电台文化发展史分析

广播电台从它诞生的那一天起就在创造着文化,而文化也构塑着广播电台。任何一个广播电台在某一时点上自觉开展的广播电台文化建设,都不过是过去已有广播电台文化的延续。因此,它必须总结过去,继往开来。

广播电台文化发展史分析,一般可以从两条线结合进行。一条线是广播电台发展史;一条线是广播电台精神发育史。没有文字材料的,可以走访广播电台的老领导、老职工等广泛征集,然后划分出若干大小不一的阶段,找出转折点来,抓住关键事件、人物、广播电台领导,大体了解和掌握广播电台创建以来广播电台文化

发展情况,已经形成了什么样的广播电台精神、广播电台价值观、广播电台道德风尚、广播电台环境文化、广播电台制度文化等等。大庆的“铁人精神”、北京百货大楼的“一团火”精神等,都是这样总结出来的。同时,要注意阶段性(背景、广播电台发展业绩等)、转折点(广播电台精神、共同价值观等最易在此时中表露出来)。最后是总结经验,概括精华,找出广播电台文化发展史中的“闪光点”和由这或多或少“闪光点”组成的广播电台文化发展的一般轨迹,作为直接的参照。

在了解和掌握广播电台创建以来广播电台文化发展情况时,对广播电台的老领导、老职工,甚至每一个职工,甚至只工作了几个月的职工,都可以用以下问题进行了解:

1. 广播电台的历史。广播电台开始时的情况如何?由于人们是按照自己的理解来传颂广播电台的神话。不一定是他们亲身经历过的,因此,我们必须核查事实,以避免错误。

2. 广播电台为什么会成功,它是如何成长壮大的。人们会告诉我们有关广播电台中他们认为重要的东西,这可能不很正确,但反映了他们对广播电台文化价值的印象。

3. 何种人在此工作,谁在长期工作中真正走在前面。因为广播电台文化从根本上说是一种人类现象,所以人们在刻划他们同事的性格特征方面最有才能。他们总是描绘广播电台文化中的英雄人物的肖像。

4. 每天的工作情形如何,怎样完成每天的工作。回答将典型地描述出重要的仪式、会议或官僚化的程序。你可以认为这些都是必须严格执行的。

(二)广播电台文化发展环境分析

广播电台文化的生成和发展,必须以一定的思想文化资料作为模型或原型,否则,任何新的文化质点都难以形成,更谈不上整合发展了。对于广播电台文化来说有三类,它们的地位、作用不

同,要具体、科学地分析、评价、引入:

1. 政治文化——每日每时直接、实际指导广播电台行动的政策、法令、规定、办法等。这是广播电台文化发展的主导性思想文化资料,它提供广播电台文化发展的主导性思想模型。2003年,由浙江、广东的文化体制改革试点,将引发的对主流媒介、专业化频道、商业化节目三类的细分,试图把喉舌功能与产业功能区分开来,这将对广播媒介的文化建设带来根本性的影响。

2. 传统文化——每日每时具体、细致而有力地影响着广播电台行为的传统文化和传统观念、风习等。这是广播电台文化发展的主体性思想文化资料,它提供广播电台文化发展的主体性思想模型。

美日企业管理的学者所提出的“美国精神”、“日本精神”,带有浓厚的本国的政治制度、民族文化的色彩。如果把我国的历史文化背景与美日等国作一番比较就不难发现,它们之间有社会政治制度的差异、民族文化历史的差异、社会经济发展水平的差异等等。因此,我们只有创建具有符合中华传统文化特色的、社会主义特色的企业精神,才能推动我国的企业发展。

传统文化中,如果有引起负效应的,可通过一定加工,赋予新的含义,或改变原来的内涵,使其功用发生根本性变化,由产生“负效应”转变到产生“正效应”上来,并适应企业管理的需要。比如说,日本的武士道精神,原来是效忠日本天皇,为日本军国主义穷兵黩武、侵略强权的一种精神。二战结束后,随着经济社会的新发展,这种产生负效应的武士道精神转化(即演变)成了著名的日本职工的拼搏精神:从效忠天皇转向为效忠企业主;从穷兵黩武、侵略、强暴转向为发展生产和企业的劳动精神。这时,这种传统的必然产生负效应的武士道文化经转向加工,变成了正效应(从发展产业角度看)的一种企业文化了。

3. 外来文化——每日每时直接、生动地影响着本广播电台行

为的外来的观点、经验、作法等。这是广播电台文化发展的参照性思想文化资料,它提供广播电台文化发展的现实参考性模型。这里主要是境外广播媒介和我国的其他广播媒介的文化,当然,也包括本地其他媒介的文化,以及当地的区域(经济、科技、人口等)文化。

(三)广播电台文化发展内在机制分析

首先是广播电台客观环境,包括:一是广播电台的办公、技术用房,设备配置的水平及其合理程度;二是广播节目的生产方式和流程,广播节目的质量、收听率和客户评价等;三是广播电台的规模,包括广播电台的固定资产和经营创收、人数等规模大小。此外,还有职工住房、交通、子女教育、文体活动、生活福利等生活环境分析。

在作了这些较表层分析之后,再深入机制构成要素的几个主要方面:一是,广播电台的基本素质状况,如文化、年龄、工龄、专业技术等级等。二是,广播电台成员的满意程度,包括对工作、对环境、对生活福利等各方面的满意程度。三是,广播电台的组织方式,体制、机构、公共关系等。四是,广播电台风格,工作作风、领导艺术、工作程序等。五是,广播电台发展战略,总体的和节目、经营、科技、教育培训个别方面的。

(四)人的素质分析

广播媒介文化是一种群体的文化。广播电台领导、管理人员和广大职工是广播电台文化生成与发展的主体。在广播媒介文化建设中,必须认真分析人的素质。一是,广播电台领导者素质分析。除了领导经验和政策水平外,要考察其竞争意识、创新精神、民主意识、用人之道、工作效率及成绩、预见能力、个人魅力与威信、文化水平、专业水平、组织管理能力等。二是,对中层管理干部分析。主要是分析其政治方向素质、组织管理能力、协调能力、民主意识、工作效率及业绩。三是,对广大职工群众分析。除了政治

态度和年龄、文化、技术级别等一般情况外,要认真分析工作态度、能力和成绩、思维观念、兴趣和爱好等。要注意按照马斯洛需要层次理论、行为科学理论和人类行为动力结构理论,在马克思主义原理指导下,集中考察职工积极性问题,分析其现状、成就、问题和进一步发挥的对策等。

(五)广播电台价值观分析

对广播电台价值观的考察,应主要抓住四点:一是基本内涵。是否明晰、科学、实用;与广播电台精神结合得如何。二是群体认同如何。要考察广大职工群众对广播电台共同价值观、广播电台精神接纳与共识情况如何,接纳程度。三是核心地位如何。要分析价值观、广播电台精神是否体现广播电台宗旨、战略任务、发展方向,是否成为广播电台及其职工的精神支柱和动力源泉。四是作用发挥如何。在调查其针对性、渗透度等的基础上,分析其导向、规范、凝聚、调适、教化等功能在广播电台实际发挥的状态和水平。

二、广播电台理念的设计

有个发生在埃及的故事。在烈日炎炎之下,有三个搬运夫正在搬运沉重的石头。一个旅行者经过那里,就问第一个搬运夫:“你在干什么?”搬运夫回答说:“你也看到了,我们在搬石头哪。”那个旅行者又向第二个搬运夫问了同样的问题。那人回答他说:“你看那里在造房子,我们正在搬材料哪。”但是第三个搬运夫却自豪地说:“我现在正为建筑埃及文明尽我的一份力量。”即使石头的重量是相同的,对于第三个具有“理念”的人,也许他最没感到石头的重量。从这个故事中可以明白,我们为了什么目标来搬石头,把这些想法写在纸上,就是理念。(《领导能力》,第10页)

一个组织的兴衰,均在于我们称之为信念的那种因素,以及这种信念对职工的感染力。为了生存下去和取得成功,任何组织都必须具备一整套健全的信念,并把这种信念作为采取一切政策和

措施的前提。

广播电台理念是广播媒介的灵魂。一系列办台理念的提出,有助于统一思想,共同办好广播媒介。我们广播媒介该如何服务于这个社会呢,该履行什么使命呢……广播媒介要明确这些理念。仅仅因为过得去就心满意足,就好比开车的目的是为了消费汽油。开车本来是为了到达目的地,并不是为了燃烧汽油。广播媒介理念的设计主要有两个环节:

(一)培训骨干,提高认识

广播电台领导要带头学习,同时组织进行骨干(包括管理人员)培训,提高认识,掌握广播电台文化建设的有关知识。通过学习培训,使广播电台领导人和管理人员、基层骨干联系本广播电台实际,明确开展广播媒介文化建设是提高广播媒介管理水平和竞争能力的有效方法。

(二)提出构想,进行论证

由广播电台领导根据广播电台实际情况和主客观因素,经过认真研究,提出广播电台文化建设和整体构想和思路。同时,要发动广大的职工参与分析、讨论、总结,依靠广大职工的智慧 and 力量,提炼广播电台理念。

案例 33

台州人民广播电台的理念系统

对于新建台,台州人民广播电台采取文化植入的方法。就是在首次职工大会上提出广播电台宗旨、精神和目标等办台理念,通过各种方式来植入广播电台文化。

(1)办台宗旨

广播电台的喉舌功能和产业功能,要求我们兼顾社会效益和经济效益。比如,台州人民广播电台提出的办台宗旨是“当好喉舌、服务大众、指导生活”。

广播电台的主要任务是向社会提供服务信息,以受众为中心设置节目。把办台宗旨落实到节目,台州人民广播电台提出的总体节目定位是“传递信息、服务生活”。

(2) 办台目标

广播电台的发展战略与广播电台文化有相互促进的作用,广播发展战略的提出有助于广播电台文化的形成。台州人民广播电台在1999年提出的目标是“广播电台的创收实力向省内同等经济水平的城市靠拢”。

(3) 电台精神

广播电台精神目标要在不断适应广播电台内外环境变化的实践中,完善、调整、提高广播电台精神境界,使之成为推动广播电台发展壮大的精神支柱。台州人民广播电台提出的广播电台精神是“团结奋斗、艰苦创业、勇于创新、敢争一流”。

不少企业的领导认为,你可以命令你的一个普通部下按时来上班,但你却不能命令任何人用出色的方式工作。所谓出色,就是要勤恳和富有创造性。这种出色,不管程度如何,就其本义而言,意味着纯粹自愿的献身。而广播电视系统内部,广播电台职工的“敬业精神”、吃苦精神是比较好的,值得保持下去。

创新是任何一个组织充满活力的源泉,知识经济就是创新经济。一个人的信息、知识有其局限性,而群体创新可以在思想、信息的碰撞中,获得更为合理思想,以推动组织的进步。现代组织的创新不应该是独立的个体行为,而应该是群体行为。广播电台要培育一种创业意识、创新意识,使之成为一个学习型组织。群体创新要形成氛围,需要弘扬“勇于创新”的精神。

自卑是最大的敌人,大到一个民族,小到一个人,如果没有自信心,没有一种自强不息的精神,是不会有希望的。针对电台特点,广播人要克服自卑,树立一种自强不息的精神,增强广播电台凝聚力。需要树立“敢争一流”的精神。

第三节 广播媒介文化的培育

广播媒介文化的培育是在广播媒介领导人的自觉引导下,通过各种措施推广、灌输和实践广播媒介精神目标,并把广播媒介精神的贯彻、渗透到节目生产、广告经营和管理活动等各个环节。通过各种活动来激发职工的主人翁精神,使职工认同并自觉弘扬广播媒介精神,使之内化为职工的价值追求、理想信念和精神动力,以充分发挥职工的工作积极性和创造力。

一、重新塑造广播媒介文化的时机

任何一个广播媒介的文化,都必须与外部环境和内部条件相适应。美国学者狄尔和肯尼迪经过深入调查研究,在《企业文化》一书中指出,在五种情况下必须重塑企业文化。这五种情况是:

(一)当环境正发生基本的改变,而企业又一直靠价值观驱动时,在这种情况下,传统的价值观如果不导致大灾难的话,也会导致严重的衰退,此时企业文化要重塑。

(二)当本身行业属于高度竞争的行业,环境又改变得很快时,企业要想在市场竞争中维持竞争优势,就要确立重视顾客需求的新价值观,建立一种适应市场变化的企业文化。

(三)当企业平庸无奇,或更糟时,职工不满,管理混乱,产品质次价高而滞销,经济效益差的企业,应该检讨并重塑自己的企业文化。

(四)当企业正要跨入大型企业的门槛时,在企业的早期阶段,当正式的政策和制度都尚未制定时,企业文化坚强有力,企业发展顺利。然而,随着企业的扩大,官僚习气开始占据上风,原有的文化和价值逐渐受到严重的威胁。为了在成为大企业后能继续生存,必须重新整顿,抓住机会反思自己的企业文化。

(五)当企业正迅速成长时,随着企业的迅速发展,大批年轻的

职工进入企业。如果不加紧对这年轻人进行企业文化教育,不针对年轻人的特点重新设计较全面的新企业文化,则企业的成长将会被陈旧的价值观念所阻滞。

上述论述,可作我们重塑广播媒介文化的参考。重塑广播媒介文化,实质上是一个改变旧观念确立新观念的艰苦过程,需要多年努力,必须认真对待。

二、广播媒介文化培育的重点

(一)领导带头示范

广播媒介文化首先是广播媒介台长的文化,“上行下效”、“上梁不正下梁歪”,说的就是这个道理。由于领导处于核心地位,他们的一言一行直接影响到广大职工的思想、作风和行为,因此广播媒介领导不仅应当是广播媒介精神的积极倡导者,还应当成为广播媒介精神的直接体现者。这是宣传、传播广播媒介精神最有力的途径之一。

广播媒介领导的心里要把广播媒介当作你自己拥有的事业去做,要有“一定要把广播媒介建设成一个优秀广播媒介”的热情。如果广播媒介领导没把那股“干劲”传染给职工,也不可能让职工拿出干劲来。广播媒介领导的热情烧成灰烬已很不应该,如果还未燃烧,那根本就没有资格当广播媒介的领导。

为此,领导班子要团结,中层骨干要有工作激情。这既是做好广播媒介工作的根本,也是广播媒介文化建设的目标。

在广播媒介文化建设的实践中,广播媒介领导人要经常不断地了解检查广播媒介文化建设的进展情况,及时发现问题,给予指导,根据广播媒介经济实力和广播市场的变化,适时丰富、完善广播媒介文化建设的内容;对于一些不切实际的工作内容和程序进行调整、改进;认真总结宣传广播媒介文化建设中的典型和经验,不断提高广播媒介文化建设的水平。

(二)舆论宣传

广播是宣传机构,不能光宣传别人不宣传自己。广播媒介要充分利用一切舆论手段和宣传工具,包括标语、宣传品、户外活动以及通过其他媒介(报纸、电视),宣传、传播广播媒介精神,形成弘扬广播媒介精神的文化氛围。

在广播媒介内部,适当地举办有关广播媒介文化、广播媒介精神的培训班、研讨班,从理论上强化职工对广播媒介精神的理解和认同,也是培育广播媒介精神的有效途径之一。日本企业要举办各种各样的培训,培训的内容包括企业的创业史、职工信条、守则等,还要教唱和背诵本公司“社歌”,使人听了既新鲜又亲切,背诵“社训”等,使职工树立个人前途和命运与企业的利益紧密联系在一起的思想。比如从新工人入厂的第一天起,企业就始终不渝地向他们灌输企业的“集体意识”,要求他们树立对企业的“忠诚心”和“归宿意识”。

在广播媒介内部,还应该经常举办各种文化活动,以广播媒介精神为主题,有组织、有目的、有步骤地从感性上强化职工对广播媒介精神的觉悟和认识,也是培育广播媒介精神的有效途径之一。

(三)树立榜样

典型人物(或称英雄人物)是广播媒介精神的集中体现者和代表者,是群众的榜样,榜样的力量是无穷的。树立典型,用典型引路是培育广播媒介精神的有效途径。它增强了广播媒介精神的感召力和可信度。

(四)订立制度

广播媒介竞争的关键就是管理。订立反映广播媒介精神、促进广播媒介精神生长的规章制度,是培育广播媒介精神的又一基本途径。比如,台州人民广播电台建台不到4个月就实施了改革奖金分配,打破分配上的大锅饭,并提出一整套管理制度,次年,又不失时机地开展了全员聘用制的建设,打破铁饭碗的思想。此后,

我们进行了一系列的改革,比如为提高节目质量,在栏目主持人负责制的基础上,实施监听意见反馈制度和每季节目听评分级制度,同奖金挂钩。鼓励节目创优,鼓励办名牌栏目,拓展广播听众群。

(五)形象教育

在现代社会中,企业愈来愈重视其自身的形象,而广播这样的大众媒介同样需要自身形象。广播媒介形象是办台宗旨、广播媒介办台水平、节目质量、广播媒介干部职工精神风貌的综合体现。广播要通过设计自己的形象,通过包装来完善自我,从而达到推销自我的目的。20世纪80年代,里根政府提出“美国回归”的时代理念,CBS的新闻形象宣传广告说:“我们使美国立于世界之巅。”这则形象宣传符合了作为美国媒介的形象。而我国中央电视台“传承文明、开拓创新”的形象宣传,更是符合了作为有着五千年文明泱泱大国的媒介形象。广播媒介的个性是广播媒介管理的立足点。只有把握广播媒介的个性,才能建立独特的广播媒介形象。

形象教育,即把广播媒介精神物化为有形可感的具体事物。如通过CIS策划,制定体现广播媒介精神的台标、台服、台歌等,同时在节目包装上下功夫,注意精心设计折页、节目表、广告价格表、统一标志(包括采访话筒、名片)等宣传品,平面路牌广告和车身广告,以展示广播媒介形象。比如,北京交通广播经过中国方圆标志认证委员会最终确认,于2001年12月28日获得由中国方圆委方圆标志认证中心颁发的《GB/T9001—2000质量管理体系认证证书》和《国际认证联盟质量管理体系认证证书》,对广播形象将有很大的促进作用。

(六)典礼仪式

即通过典礼仪式来强化职工对广播媒介精神的认同。通过经常性的典礼、纪念活动,弘扬广播媒介精神。

综上所述,广播媒介文化的培育是一个系统工程,需要各个部门的配合。上述途径,可以综合起来运用,也可以分别选用,还可

以自己创造出新的培育途径,其目的都是实实在在地培育出优秀的广播媒介文化,为广播媒介的生存和发展服务。

三、广播媒介文化的导入

广播媒介的文化建设要“以人中心”。在职工中逐步树立和形成本台的基本价值观、道德规范、行为准则;发挥职工的主动精神、进取精神和创造精神;结合广播媒介的节目生产、广告经营和管理活动,采取多种多样的文化手段和教育手段,大力启发职工的自觉;同时,提高他们的业务和文化素质,从而形成强大的凝聚力,以推动广播媒介的发展。

什么是培育广播媒介文化的入手点呢?有经验者认为是:思想入手,领导带头,典型引路,工作中培养。设计理念阶段完成后,接下来是制定广播媒介文化建设的分步实施方案,以思想入手导入广播媒介文化,使广播媒介文化建设逐步深入。从思想入手,就是要详细地调查研究各种思想认识和思想动向,对培育广播媒介精神大致会有五种看法:

第一种,从实际工作中体会到光讲钱,不讲精神是不行的。认为人要有一种精神,广播媒介也要有一种精神。对培育广播媒介精神,坚决支持,积极行动。

第二种,无视广播媒介精神,有的人会认为搞广播媒介精神没有用,或认为时机不成熟。有的认为培育广播媒介精神是领导的事,和职工无关。有的认为没有培育广播媒介精神,照样正常运转。有的甚至认为培育广播媒介精神,不过是给领导脸上贴金,玩弄文字游戏而已。

第三种,有的同志看到广播媒介中存在的矛盾、扯皮、推诿、不负责任等现象,对培育广播媒介精神信心不足。

第四种,对广播媒介精神和广播媒介管理的关系及其相互作用认识模糊。有人问:“广播媒介精神能够改变当前工作中的薄弱

环节吗?”他们认为只需在管理上采取措施,而无需搞广播媒介精神的培育。

第五种,认为广播媒介本无精神,精神是凭空树起来的。

对上述思想认识,不仅要了解透彻,而且要有分析有说服力地解决好。一个人、一个组织的精神是客观存在的,区别只是积极的还是消极的。问题在于你提倡什么反对什么。广播媒介要从典型人物、典型事例中总结提炼出积极的精神,再去反作用于整个队伍和整个工作,克服广播媒介中消极的精神。

实际上,广播媒介理念在广播媒介内渗透、固定下来后,就形成了一种风格。具有坚定的理念和广播媒介风格的广播媒介在市场状况好的时候看不出多少差别,在面临生存竞争时,其耐力以及抗压能力就会出现很大的差别。因为职工的精神和行动的向心力配合起来,能够经得起打击。

广播媒介文化的突破口的选择有以下几种:

(一)以职业道德教育为突破口。广播媒介矛盾的产生和解决,往往取决于职业道德水平的高低,而职业道德教育,具有广泛的群众性,又蕴含着先进的道德因素,具有职业道德和职业活动紧密结合、作用显著等为其他教育所不能替代的特点。所以,把开展职业道德教育,作为培育广播媒介精神的基本谋略,长期坚持下来,可以取得良好的效果。

(二)以制度建设为突破口。包括规章制度建设、全员聘用制度建设、职工分配制度建设,强化考核和职业纪律、职业职责。

(三)以职工培训为突破口。

(四)以开展文体体育活动为突破口。

(五)以部门建设为突破口。

选择突破口,从单项突破入手,这是实践证明了的一条成功之道,但又不能仅仅停留在这样的水平上,必须从单项突破进到系统化制度化建设,才能使广播媒介文化深入持久地发展。

附录一

广播电视管理条例

(1997年8月11日 国务院令第228号)

第一章 总 则

第一条 为了加强广播电视管理,发展广播电视事业,促进社会主义精神文明和物质文明建设,制定本条例。

第二条 本条例适用于在中华人民共和国境内设立广播电台、电视台和采编、制作、播放、传输广播电视节目等活动。

第三条 广播电视事业应当坚持为人民服务、为社会主义服务的方向,坚持正确的舆论导向。

第四条 国家发展广播电视事业。县级以上人民政府应当将广播电视事业纳入国民经济和社会发展规划,并根据需要和财力逐步增加投入,提高广播电视覆盖率。国家支持农村广播电视事业的发展。国家扶持民族自治地方和边远贫困地区发展广播电视事业。

第五条 国务院广播电视行政部门负责全国的广播电视管理工作。县级以上地方人民政府负责广播电视行政管理工作的部门或者机构(以下统称广播电视行政部门)负责本行政区域内的广播电视管理工作。

第六条 全国性广播电视行业的社会团体按照其章程,实行自律管理,并在国务院广播电视行政部门的指导下开展活动。

第七条 国家对为广播电视事业发展做出显著贡献的单位和个人,给予奖励。

第二章 广播电台和电视台

第八条 国务院广播电视行政部门负责制定全国广播电台、电视台的设置规划,确定广播电台、电视台的总量、布局 and 结构。本条例所称广播电台、电视台是指采编、制作并通过有线或者无线的方式播放广播电视节目的机构。

第九条 设立广播电台、电视台,应当具备下列条件:

- (一)有符合国家规定的广播电视专业人员;
- (二)有符合国家规定的广播电视技术设备;
- (三)有必要的建设资金和稳定的资金保障;
- (四)有必要的场所。

审批设立广播电台、电视台,除依照前款所列条件外,还应当符合国家的广播电视建设规划和技术发展规划。

第十条 广播电台、电视台由县、不设区的市以上人民政府广播电视行政部门设立,其中教育电视台可以由设区的市、自治州以上人民政府教育行政部门设立。其他任何单位和个人不得设立广播电台、电视台。国家禁止设立外资经营、中外合资经营和中外合作经营的广播电台、电视台。

第十一条 中央的广播电台、电视台由国务院广播电视行政部门设立。地方设立广播电台、电视台的,由县、不设区的市以上地方人民政府广播电视行政部门提出申请,本级人民政府审查同意后,逐级上报,经国务院广播电视行政部门审查批准后,方可筹建。

中央的教育电视台由国务院教育行政部门设立,报国务院广播电视行政部门审查批准。地方设立教育电视台的,由设区的市、自治州以上地方人民政府教育行政部门提出申请,征得同级广播电视行政部门同意并经本级人民政府审查同意后,逐级上报,经国务院教育行政部门审核,由国务院广播电视行政部门审查批准后,方可筹建。

第十二条 经批准筹建的广播电台、电视台,应当按照国家规定的建设程序和广播电视技术标准进行工程建设。建成的广播电台、电视台,经国务院广播电视行政部门审查符合条件的,发给广播电台、电视台许可证。广播电台、电视台应当按照许可证载明的台名、台标、节目设置范围和节目套数等事项制作、播放节目。

第十三条 广播电台、电视台变更台名、台标、节目设置范围或者节目套数的,应当经国务院广播电视行政部门批准。广播电台、电视台不得出租、转让播出时段。

第十四条 广播电台、电视台终止,应当按照原审批程序申报,其许可证由国务院广播电视行政部门收回。广播电台、电视台因特殊情况需要暂时停止播出的,应当经省级以上人民政府广播电视行政部门同意;未经批准,连续

停止播出超过 30 日的,视为终止,应当依照前款规定办理有关手续。

第十五条 乡、镇设立广播电视站的,由所在地县级以上人民政府广播电视行政部门负责审核,并按照国务院广播电视行政部门的有关规定审批。机关、部队、团体、企业事业单位设立有线广播电视站的,按照国务院有关规定审批。

第十六条 任何单位和个人不得冲击广播电台、电视台,不得损坏广播电台、电视台的设施,不得危害其安全播出。

第三章 广播电视传输覆盖网

第十七条 国务院广播电视行政部门应当对全国广播电视传输覆盖网按照国家的统一标准实行统一规划,并实行分级建设和开发。县级以上地方人民政府广播电视行政部门应当按照国家有关规定,组建和管理本行政区域内的广播电视传输覆盖网。组建广播电视传输覆盖网,包括充分利用国家现有的公用通信等各种网络资源,应当确保广播电视节目传输质量和畅通。

本条例所称广播电视传输覆盖网,由广播电视发射台、转播台(包括差转台、收转台,下同)、广播电视卫星、卫星上行站、卫星收转站、微波站、监测台(站)及有线广播电视传输覆盖网等构成。

第十八条 国务院广播电视行政部门负责指配广播电视专用频段的频率,并核发频率专用指配证明。

第十九条 设立广播电视发射台、转播台、微波站、卫星上行站,应当按照国家有关规定,持国务院广播电视行政部门核发的频率专用指配证明,向国家的或者省、自治区、直辖市的无线电管理机构办理审批手续,领取无线电台执照。

第二十条 广播电视发射台、转播台应当按照国务院广播电视行政部门的有关规定发射、转播广播电视节目。广播电视发射台、转播台经核准使用的频率、频段不得出租、转让,已经批准的各项技术参数不得擅自变更。

第二十一条 广播电视发射台、转播台不得擅自播放自办节目和插播广告。

第二十二条 广播电视传输覆盖网的工程选址、设计、施工、安装,应当按照国家有关规定办理,并由依法取得相应资格证书的单位承担。广播电视传输覆盖网的工程建设和使用的广播电视技术设备,应当符合国家标准、行

业标准。工程竣工后,由广播电视行政部门组织验收,验收合格的,方可投入使用。

第二十三条 区域性有线广播电视传输覆盖网,由县级以上地方人民政府广播电视行政部门设立和管理。区域性有线广播电视传输覆盖网的规划、建设方案,由县级人民政府或者设区的市、自治州人民政府的广播电视行政部门报省、自治区、直辖市人民政府广播电视行政部门批准后实施,或者由省、自治区、直辖市人民政府广播电视行政部门报国务院广播电视行政部门批准后实施。

同一行政区域只能设立一个区域性有线广播电视传输覆盖网。有线电视站应当按照规划与区域性有线电视传输覆盖网联网。

第二十四条 未经批准,任何单位和个人不得擅自利用有线广播电视传输覆盖网播放节目。

第二十五条 传输广播电视节目的卫星空间段资源的管理和使用,应当符合国家有关规定。广播电台、电视台利用卫星方式传输广播电视节目,应当符合国家规定的条件,并经国务院广播电视行政部门审核批准。

第二十六条 安装和使用卫星广播电视地面接收设施,应当按照国家有关规定向省、自治区、直辖市人民政府广播电视行政部门申领许可证。进口境外卫星广播电视节目解码器、解压器及其他卫星广播电视地面接收设施,应当经国务院广播电视行政部门审查同意。

第二十七条 禁止任何单位和个人侵占、哄抢或者以其他方式破坏广播电视传输覆盖网的设施。

第二十八条 任何单位和个人不得侵占、干扰广播电视专用频率,不得擅自截传、干扰、解扰广播电视信号。

第二十九条 县级以上人民政府广播电视行政部门应当采取卫星传送、无线转播、有线广播、有线电视等多种方式,提高农村广播电视覆盖率。

第四章 广播电视节目

第三十条 广播电台、电视台应当按照国务院广播电视行政部门批准的节目设置范围开办节目。

第三十一条 广播电视节目由广播电台、电视台和省级以上人民政府广播电视行政部门批准设立的广播电视节目制作经营单位制作。广播电台、电

视台不得播放未取得广播电视节目制作经营许可的单位制作的广播电视节目。

第三十二条 广播电台、电视台应当提高广播电视节目质量,增加国产优秀节目数量,禁止制作、播放载有下列内容的节目:

- (一)危害国家的统一、主权和领土完整的;
- (二)危害国家的安全、荣誉和利益的;
- (三)煽动民族分裂,破坏民族团结的;
- (四)泄露国家秘密的;
- (五)诽谤、侮辱他人的;
- (六)宣扬淫秽、迷信或者渲染暴力的;
- (七)法律、行政法规规定禁止的其他内容。

第三十三条 广播电台、电视台对其播放的广播电视节目内容,应当依照本条例第三十二条的规定进行播前审查,重播重审。

第三十四条 广播电视新闻应当真实、公正。

第三十五条 设立电视剧制作单位,应当经国务院广播电视行政部门批准,取得电视剧制作许可证后,方可制作电视剧。电视剧的制作和播出管理办法,由国务院广播电视行政部门规定。

第三十六条 广播电台、电视台应当使用规范的语言文字。广播电台、电视台应当推广全国通用的普通话。

第三十七条 地方广播电台、电视台或者广播电视站,应当按照国务院广播电视行政部门的有关规定转播广播电视节目。乡、镇设立的广播电视站不得自办电视节目。

第三十八条 广播电台、电视台应当按照节目预告播放广播电视节目;确需要换、调整原预告节目的,应当提前向公众告示。

第三十九条 用于广播电台、电视台播放的境外电影、电视剧,必须经国务院广播电视行政部门审查批准。用于广播电台、电视台播放的境外其他广播电视节目,必须经国务院广播电视行政部门或者其授权的机构审查批准。向境外提供的广播电视节目,应当按照国家有关规定向省级以上人民政府广播电视行政部门备案。

第四十条 广播电台、电视台播放境外广播电视节目的时间与广播电视节目总播放时间的比例,由国务院广播电视行政部门规定。

第四十一条 广播电台、电视台以卫星等传输方式进口、转播境外广播电视节目,必须经国务院广播电视行政部门批准。

第四十二条 广播电台、电视台播放广告,不得超过国务院广播电视行政部门规定的时间。广播电台、电视台应当播放公益性广告。

第四十三条 国务院广播电视行政部门在特殊情况下,可以作出停止播出、更换特定节目或者指定转播特定节目的决定。

第四十四条 教育电视台应当按照国家有关规定播放各类教育教学节目,不得播放与教学内容无关的电影、电视片。

第四十五条 举办国际性、全国性的广播电视节目交流、交易活动,应当经国务院广播电视行政部门批准,并由指定的单位承办。举办区域性广播电视节目交流、交易活动,应当经举办地的省、自治区、直辖市人民政府广播电视行政部门批准,并由指定的单位承办。未经批准,任何单位和个人不得举办广播电视节目的交流、交易活动。

第四十六条 对享有著作权的广播电视节目的播放和使用,依照《中华人民共和国著作权法》的规定办理。

第五章 罚 则

第四十七条 违反本条例规定,擅自设立广播电台、电视台、教育电视台、有线广播电视传输覆盖网、广播电视站的,由县级以上人民政府广播电视行政部门予以取缔,没收其从事违法活动的设备,并处投资总额1倍以上2倍以下的罚款。擅自设立广播电视发射台、转播台、微波站、卫星上行站的,由县级以上人民政府广播电视行政部门予以取缔,没收其从事违法活动的设备,并处投资总额1倍以上2倍以下的罚款;或者由无线电管理机构依照国家无线电管理的有关规定予以处罚。

第四十八条 违反本条例规定,擅自设立广播电视节目制作经营单位或者擅自制作电视剧及其他广播电视节目的,由县级以上人民政府广播电视行政部门予以取缔,没收其从事违法活动的专用工具、设备和节目载体,并处1万元以上5万元以下的罚款。

第四十九条 违反本条例规定,制作、播放、向境外提供含有本条例第三十二条规定禁止内容的节目的,由县级以上人民政府广播电视行政部门责令停止制作、播放、向境外提供,收缴其节目载体,并处1万元以上5万元以下

的罚款,情节严重的,由原批准机关吊销许可证;违反治安管理规定,由公安机关依法给予治安管理处罚,构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第五十条 违反本条例规定,有下列行为之一的,由县级以上人民政府广播电视行政部门责令停止违法活动,给予警告,没收违法所得,可以并处2万元以下的罚款;情节严重的,由原批准机关吊销许可证:

(一)未经批准,擅自变更台名、台标、节目设置范围或者节目套数的;

(二)出租、转让播出时段的;

(三)转播、播放广播电视节目违反规定的;

(四)播放境外广播电视节目或者广告的时间超出规定的;

(五)播放未取得广播电视节目制作经营许可的单位制作的广播电视节目或者未取得电视剧制作许可的单位制作的电视剧的;

(六)播放未经批准的境外电影、电视剧和其他广播电视节目的;

(七)教育电视台播放本条例第四十四条规定禁止播放的节目的;

(八)未经批准,擅自举办广播电视节目交流、交易活动的。

第五十一条 违反本条例规定,有下列行为之一的,由县级以上人民政府广播电视行政部门责令停止违法活动,给予警告,没收违法所得和从事违法活动的专用工具、设备,可以并处2万元以下的罚款;情节严重的,由原批准机关吊销许可证:

(一)出租、转让频率、频段,擅自变更广播电视发射台、转播台技术参数的;

(二)广播电视发射台、转播台擅自播放自办节目、插播广告的;

(三)未经批准,擅自利用卫星方式传输广播电视节目的;

(四)未经批准,擅自以卫星等传输方式进口、转播境外广播电视节目的;

(五)未经批准,擅自利用有线广播电视传输覆盖网播放节目的;

(六)未经批准,擅自进行广播电视传输覆盖网的工程选址、设计、施工、安装的;

(七)侵占、干扰广播电视专用频率,擅自截传、干扰、解扰广播电视信号的。

第五十二条 违反本条例规定,危害广播电台、电视台安全播出的,破坏广播电视设施的,由县级以上人民政府广播电视行政部门责令停止违法活动,情节严重的,处2万元以上5万元以下的罚款,造成损害的,侵害人应当

依法赔偿损失,构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第五十三条 广播电视行政部门及其工作人员在广播电视管理工作中滥用职权、玩忽职守、徇私舞弊,构成犯罪的,依法追究刑事责任;尚不构成犯罪的,依法给予行政处分。

第六章 附 则

第五十四条 本条例施行前已经设立的广播电台、电视台、教育电视台、广播电视发射台、转播台、广播电视节目制作经营单位,自本条例施行之日起6个月内,应当依照本条例的规定重新办理审核手续;不符合本条例规定的,予以撤销;已有的县级教育电视台可以与县级电视台合并,开办教育节目频道。

第五十五条 本条例自1997年9月1日起施行。

附录二

广播电视播出机构工作人员违反 宣传纪律处分处理暂行规定

(2002年5月21日 国家广播电影电视总局发布)

第一条 为了确保广播电视宣传坚持党性原则,坚持正确的舆论导向,根据《国务院关于国家行政机关工作人员的奖惩暂行规定》、《广播电视管理条例》、《中共中央宣传部、国家广播电影电视总局关于建立违纪违规广播电视播出机构警告制度的意见》、《中国新闻工作者职业道德准则》、《关于禁止有偿新闻的若干规定》等有关规定,制定本规定。

第二条 本规定所称“广播电视播出机构”是指经国务院广播电影电视行政主管部门批准设立的全国广播电影电视系统的广播电台、电视台、广播电视台等播出广播电视节目的机构。

第三条 广播电视播出机构的工作人员在宣传工作中应当遵守宣传纪律,不得违反宣传工作管理规定,播出的语言、文字、声音、图像等,不得含有

违反宪法、法律、法规、规章、党和国家政策等的错误内容。

第四条 在宣传工作中违反政治纪律,播出下列内容之一的,对负有直接责任的主管人员和其它直接责任人员,给予记大过或者降级处分;情节较重的,给予降职或者撤职处分;情节严重的,给予开除留用察看或者开除处分:

- (一) 反对宪法确定的基本原则的;
- (二) 反对四项基本原则的;
- (三) 反对中国共产党的基本理论、基本路线、基本纲领的;
- (四) 反对党和国家重大政策的;
- (五) 危害国家统一、主权和领土完整的;
- (六) 煽动仇视政府,扰乱社会秩序,破坏社会稳定的;
- (七) 煽动民族仇恨、民族歧视,破坏民族团结的;
- (八) 传播政治谣言、侮辱、毁谤或丑化党和国家及领导人形象的;
- (九) 其它违反政治纪律内容的。

第五条 宣传邪教的,对负有直接责任的主管人员和其他直接责任人员,情节较轻的,给予记过、记大过或者降级处分;情节较重的,给予降职或者撤职处分;情节严重的,给予开除留用察看或者开除处分。

第六条 在宣传工作中,播出内容泄露国家秘密的,对负有直接责任的主管人员和其他直接责任人员,给予记大过或者降级处分;情节较重的,给予降职或者撤职处分;情节严重的,给予开除留用察看或者开除处分。

第七条 在宣传工作中危害国家安全或者损害国家荣誉和利益,有下列情形之一的,对负有直接责任的主管人员和其他直接责任人员,给予记过、记大过或者降级处分;情节较重的,给予降职或者撤职处分;情节严重的,给予开除留用察看或者开除处分。

(一) 违反我国对外政策,播出不符合我国外交口径的言行,造成不良影响的;

(二) 违反规定报道涉外案件,造成不良影响的;

(三) 对外提供违反《广播电视管理条例》第三十二条规定的广播电视节目,被境外组织利用的;

(四) 有其他危害国家安全或者损害国家荣誉和利益行为的。

第八条 违反民族、宗教政策,有下列情形之一的,对负有直接责任的主

管人员和其他直接责任人员,给予记过、记大过或者降级处分;情节较重的,给予降职或者撤职处分;情节严重的,给予开除留用察看或者开除处分。

(一)因错误宣传报道诱发不安定事件的;

(二)违反规定报道境外民族分裂或宗教极端分子的恐怖活动,造成不良后果的;

(三)播出贬损少数民族祖先、文化、重要人物、风俗习惯或其他伤害少数民族同胞感情的内容,引起少数民族群众强烈不满的;

(四)播出贬损合法宗教信仰、宗教组织、宗教领袖、神职人员、宗教礼仪或宗教活动的内容,造成不良后果的;

(五)违反规定允许境外传媒在我国境内播放宗教节目的;

(六)播出其他违反民族、宗教政策内容,造成不良后果的。

第九条 在宣传工作中,有下列情形之一的,对负有直接责任的主管人员和其他直接责任人员,情节较轻的,给予警告或者记过处分;情节较重的,给予记大过、降级、降职或者撤职处分;情节严重的,给予开除留用察看或者开除处分。

(一)播出宣扬淫秽、赌博行为内容的;

(二)播出宣扬暴力或教唆犯罪内容的;

(三)播出宣传伪科学或鼓吹封建迷信内容的;

(四)有其他妨害社会管理秩序行为的。

第十条 违反有关规定,有下列情形之一的,对负有直接责任的主管人员和其他直接责任人员,情节较轻的,给予警告或者记过处分;情节较重的,给予记大过、降级、降职或者撤职处分;情节严重的,给予开除留用察看或者开除处分:

(一)违反新闻真实性原则,制作播出虚假新闻,拒不更正或澄清事实的;

(二)对重要事件进行错误报道,造成不良影响的;

(三)超越司法程序,对案件进行定罪、定性式报道,造成不良影响的;

(四)违反规定报道群体性事件、案件,给社会稳定带来损害的;

(五)违反规定发表分析预测、炒作个股的消息、文章等,误导股市,造成不良后果的;

(六)违反规定片面报道会议讨论内容,触及敏感问题,造成不良后果

的；

(七) 违反规定播出汛情、疫情、震情及核事故等重大事故的；

(八) 新闻报道中有其他违法违纪行为的。

第十一条 在宣传工作中侵犯他人人身权利或其他合法权利,有下列情形之一的,对负有直接责任的主管人员和其他直接责任人员,情节较轻的,给予警告或者记过处分,情节较重的,给予记大过、降级、降职或者撤职处分,情节严重的,给予开除留用察看或者开除处分。

(一) 侮辱或者诽谤他人,侵害他人合法权益的；

(二) 报道各类案件时,未征得办案人、被害人、检举人、知情人同意,公开他们的姓名、地址、工作单位、图像及其他相关资料的；

(三) 播出未成年犯罪嫌疑人姓名、地址、图像及其他相关资料的；

(四) 播出披露未成年人隐私的；

(五) 播出内容泄露商业秘密或个人隐私、个人档案内容,造成不良后果的；

(六) 播出其他侵犯他人人身权利、合法权利内容的。

第十二条 在宣传工作中违反规定或者严重不负责任,有下列情形之一的,对负有直接责任的主管人员和其他直接责任人员,情节较轻的,给予警告或者记过处分,情节较重的,给予记大过、降级或者降职处分,情节严重的,给予撤职、开除留用察看或者开除处分。

(一) 违反审稿(片)制度规定,擅自播发稿件、节目的；

(二) 预告的重要节目或指定的节目无正当理由不按要求播出,或受众关注的节目未按计划播出,引起受众强烈不满或其他严重后果的；

(三) 未经审查批准播放广播电视节目,造成不良影响的；

(四) 广告充当新闻播出的；

(五) 在直播节目中,未按规定采用必要设备,所播内容造成不良影响的；

(六) 涉及法律、医药及科技等专门知识不按有关规定处理,播出错误内容,造成不良后果的；

(七) 有其他违反宣传工作规定行为或失职行为的。

第十三条 违反宣传工作管理规定,有下列情形之一的,对负有直接责任的主管人员和其他直接责任人员,情节较轻的,给予警告或者记过处分,情

节较重的 给予记大过、降级或者降职处分 ;情节严重的 给予撤职、开除留用察看或者开除处分。

(一) 在采访工作中 违背党和国家政策或者损害国家尊严、利益 造成不良后果的 ;

(二) 有违反《关于禁止有偿新闻的若干规定》行为的 ;

(三) 未经批准 擅自以编辑记者身份采访 造成不良后果的 ;

(四) 有其他违反宣传工作管理规定行为的。

第十四条 广播电视播出机构发生上述违反宣传纪律的行为 造成严重影响或严重后果的 对负有主要领导责任、重要领导责任的主要负责人实行责任追究 在其他直接责任人员所受处分档次以下 酌情给予处分、处理。

第十五条 违反宣传纪律 造成较严重不良影响或较严重后果的 给予纪律处分后 调离宣传岗位或解除劳动合同。

因故意违反宣传纪律被开除或辞退的 广播电影电视系统各单位不得重新录用、聘用其为广播电影电视工作人员 ;因过失违反宣传纪律被开除或辞退的 广播电影电视系统各单位三年内不得重新录用、聘用其为广播电影电视工作人员。

第十六条 广播电视播出机构的共产党员违反宣传纪律的 还应根据《广播电视播出机构中的共产党员违反宣传纪律党纪处分暂行规定》给予党纪处分。

广播电影电视系统的报刊、出版社、信息网站、发射台、转播台、监测台(站)等 参照执行本规定。

第十七条 广播电视播出机构工作人员违反宣传纪律行为触犯刑律的 ,移送司法机关处理。

第十八条 给予有关责任者处分 按照干部人事管理权限进行 ;处分后的工资处理按国家人事部的有关文件执行。

第十九条 本规定由国家广播电视总局监察局负责解释。

第二十条 本规定自下发之日起施行。

附录三

中国新闻工作者职业道德准则

中国新闻事业是中国共产党领导的有中国特色社会主义事业的重要组成部分。新闻工作者要适应形势发展的需要,努力学习和宣传马克思列宁主义、毛泽东思想和邓小平建设有中国特色社会主义理论,坚决贯彻执行党的基本路线、基本方针,坚持以科学的理论武装人,以正确的舆论引导人,以高尚的精神塑造人,以优秀的作品鼓舞人,牢牢把握正确的舆论导向,为人民服务,为社会主义服务,为全党全国工作大局服务,为推进社会主义物质文明建设和社会主义精神文明建设,实现我国社会主义现代化的宏伟目标努力奋斗。

继承和发扬党的新闻工作优良传统,树立良好的职业道德,维护新闻工作的严肃性和声誉,对于发挥新闻舆论的引导作用,对于建设一支政治强、业务精、纪律严、作风正的新闻队伍,保证新闻事业健康发展,具有十分重要的意义。树立正确的世界观、人生观、价值观,自觉遵守新闻职业道德,应该是每一个有理想、有抱负、有操守和富于敬业精神的新闻工作者对自己的基本要求。

一、全心全意为人民服务

为人民服务是社会主义道德建设的核心,是社会主义道德的集中体现,也是我国新闻工作的根本宗旨。

新闻工作者要在党的领导下,发挥密切党和政府同人民群众联系的桥梁、纽带作用,坚持对党、对国家负责和对广大群众负责的一致性。

努力使党和政府的方针政策及时、准确、广泛地同群众见面,为人民群众提供参与政治、经济、文化等社会生活以及了解世界所需要的新闻和信息,热情宣传他们建设社会主义的伟大创造和奉献精神,准确反映他们的愿望、呼声和正当要求。

支持符合人民利益的正确思想和行为,勇于批评、揭露违背人民利益的错误言行和消极腐败现象,积极、正确发挥舆论监督作用。

牢固树立群众观点,满腔热情地做好群众工作,密切联系群众,重视群众来稿,妥善处理群众有关建议、批评、申诉和检举的来信、来访,开展多种多样

为群众服务的活动。

二、坚持正确的舆论导向

新闻工作者要增强政治意识、大局意识、责任意识,坚持正确的舆论导向。在新闻报道中,要弘扬爱国主义、集体主义、社会主义的主旋律,动员和团结全国各族人民投身到建设祖国、振兴中华的伟大事业中来。要坚持团结稳定鼓劲、正面宣传为主的方针,造成有利于推进改革开放、建立社会主义市场经济体制、发展社会生产力的舆论,有利于加强社会主义精神文明建设和民主法制建设的舆论,有利于鼓舞和激励人们为国家富强、人民幸福和社会进步而艰苦创业、开拓创新的舆论,有利于人们分清是非、坚持真善美、抵制假恶丑的舆论,有利于国家统一、民族团结、人民心情舒畅、社会政治稳定的舆论。新闻报道不得宣扬色情、凶杀、暴力、愚昧、迷信及其他格调低劣、有害人们身心健康的内容。

三、遵守宪法、法律和纪律

新闻工作者必须在宪法和法律的范围内活动,自觉遵守宪法、法律和宣传纪律。

坚定地宣传、贯彻党的理论、路线、方针、政策。不得利用自己掌握的舆论工具,宣传同中央决定相违背的内容。

维护宪法规定的公民权利,不揭人隐私,不诽谤他人,要通过合法和正当的手段获取新闻,尊重被采访者的声明和正当要求。

维护司法尊严。对于司法部门审理的案件不得在法庭判决之前作定性、定罪和案情的报道;公开审理案件的报道,应符合司法程序。

严格遵守和正确宣传国家的民族政策和宗教政策,坚决维护各民族的团结,维护安定团结的政治局面。严格保守党和国家的秘密,自觉维护国家的利益和安全。

四、维护新闻的真实性

真实是新闻的生命。新闻工作者要坚持发扬实事求是的作风,深入基层、深入实际、深入群众,加强调查研究,报实情、讲真话,不得弄虚作假,不得为追求轰动效应而捏造、歪曲事实。

力求全面地看问题,防止主观性、片面性,努力做到从总体上、本质上把握事物的真实性。

采写和发表新闻要客观公正。不得从个人或小团体利益出发,利用自己

掌握的舆论工具发泄私愤或作不公正的报道。

工作要认真负责,避免报道失实。如有失实,应主动承担责任,及时更正。

五、保持清正廉洁的作风

新闻工作者要坚持发扬清正廉洁的作风,自觉抵制拜金主义、享乐主义、个人主义思想的侵蚀,坚决反对“有偿新闻”等不正之风,树立行业新风。

新闻工作者不得以任何名义索要、接受或借用采访报道对象的钱、物、有价证券、信用卡等;参加各种会议和活动不得索取和接受任何形式的礼金;不得在企事业单位兼职以获取报酬;不允许个人擅自组团进行采访报道活动;不得利用职务之便谋取私利。

新闻报道和经营活动要严格分开。新闻单位不得用新闻形式做广告;不得向采编部门下达“创收”任务。记者编辑不得从事广告或其他经营活动。

坚持廉洁自律,提倡勤俭作风,记者不得向被采访地区或单位提出工作以外的个人生活方面的特殊要求。要自觉遵守财经纪律和财务制度,严禁讲排场、比阔气、挥霍公款。

六、发扬团结协作精神

团结协作,形成合力,是社会主义新闻工作的一大优势。新闻界同行之间应建立平等、团结、友爱、互助的关系。提倡互相学习,互相支持,开展正当的业务竞争。

尊重同行和其他作者的著作权,反对抄袭、剽窃他人的劳动成果。

在同国外新闻界交往中,要维护祖国的尊严,维护中国新闻工作者的尊严。

(本准则于1991年1月中华全国新闻工作者协会第四届理事会第一次全体会议通过,1994年4月第一次修订,1997年1月第二次修订。)

附录四

中央宣传部、广播电影电视部、新闻出版署、中华全国新闻工作者协会

关于禁止有偿新闻的若干规定

中宣发〔1997〕2号（1997年1月15日）

《中共中央关于加强社会主义精神文明建设若干重要问题的决议》明确指出：“建立健全规章制度，加强队伍的教育和管理。严格禁止有偿新闻、买卖书号、无理索取高额报酬。”为贯彻落实《决议》精神，加强新闻队伍职业道德建设，禁止有偿新闻、维护新闻工作的信誉和新闻队伍的良好形象，树立敬业奉献、清正廉洁的行业新风，根据中宣部、新闻出版署颁布的有关规定，结合新的形势，重申并制定如下规定：

一、新闻单位采集、编辑、发表新闻，不得以任何形式收取费用。新闻工作者不得以任何名义向采访报道对象索要钱物，不得接受采访报道对象以任何名义提供的钱物、有价证券、信用卡等。

二、新闻工作者不得以任何名义向采访报道对象借用、试用车辆、住房、家用电器、通讯工具等物品。

三、新闻工作者参加新闻发布会和企业开业、产品上市以及其他庆典活动，不得索取和接受各种形式的礼金。

四、新闻单位在职记者、编辑不得在其他企事业单位兼职以获取报酬；未经本单位领导批准，不得受聘担任其他新闻单位的兼职记者、特约记者或特约撰稿人。

五、新闻工作者个人不得擅自组团进行采访报道活动。

六、新闻工作者在采访活动中不得提出工作以外个人生活方面的特殊要求，严禁讲排场、比阔气、挥霍公款。

七、新闻工作者不得利用职务之便要求他人为自己办私事，严禁采取“公开曝光”、“编发内参”等方式要挟他人以达到个人目的。

八、新闻报道与广告必须严格区别，新闻报道不得收取任何费用，不得以新闻报道形式为企业或产品做广告。凡收取费用的专版、专刊、专页、专栏、

节目等,均属广告,必须有广告标识,与其他非广告信息相区别。

九、新闻报道与赞助必须严格区分,不得利用采访和发表新闻报道拉赞助。新闻单位必须把各种形式的赞助费或因举办“征文”、“竞赛”、“专题节目”等得到的“协办经费”,纳入本单位财务统一管理,合理使用,定期审计。在得到赞助或协办的栏目、节目中,只可刊播赞助或协办单位的名称,不得以文字、语言、图像等形式宣传赞助或协办单位的形象和产品。

十、新闻报道与经营活动必须严格分开。新闻单位应由专职人员从事广告等经营业务,不得向采编部门下达经营创收任务。记者、编辑不得从事广告和其他经营活动。

各新闻单位要根据上述规定,结合本单位实际,制定实施细则,认真贯彻执行。要建立健全内部监督制度,发挥纪检、监察部门作用,确保规定落到实处。要接受社会监督,中华全国新闻工作者协会和各新闻单位要分别向社会公布举报电话,确定专人负责,认真受理。对违反上述规定的个人,由新闻单位和主管部门没收其违规收入,并视情节轻重,给予批评教育、通报批评、党纪政纪处分,直至开除,触犯法律的移送司法机关处理。对严重违反规定的单位,由广播电影电视部和新闻出版署给予行政处罚。要选择典型案例公开报道,推动禁止有偿新闻的工作深入持久地进行,务求取得实效。

附录五

关于进一步加强播音员、主持人 管理有关问题的通知

(2000年3月31日 国家广播电影电视总局发布)

为进一步规范广播电视播音、主持的岗位设置,加强对播音员、主持人队伍的日常管理,完善播音员、主持人持证上岗工作,现就有关问题通知如下:

一、建立健全播音员、主持人业务管理机构

中央及各省(区、市)广播电台、电视台、有线广播电视台要由专门机构统一管理播音员、主持人队伍的日常工作,机构的主要职责是:

- (一)制定本台播音、主持岗位设置方案；
- (二)对拟录用的播音员、主持人进行测试考试,提出是否录用的意见；
- (三)定期考评播音员、主持人的声音、形象、文化知识和业务能力等基本业务素质,提出评鉴意见；
- (四)对播音员、主持人进行年度考核,并提出年度考核等次的建议；
- (五)对申报播音专业职务的人员提出推荐意见。
- (六)对播音员、主持人参评“播音与主持”政府奖等奖项的作品提出推荐意见；
- (七)组织播音员、主持人进行业务培训和业务交流。
- (八)履行台领导赋予的其他业务管理职能。

二、加强对播音主持专业的岗位管理

(一)凡在播音主持岗位工作的人员,必须按照《播音员主持人上岗暂行规定》,获得《播音员主持人资格证书》后,方可持证上岗。

(二)从2001年1月起,凡在播音主持岗位工作的人员,均应纳入播音专业职务系列管理,其专业技术职务必须按照播音系列予以申报。新录用或转岗到播音主持岗位上的其他系列的专业人员,需首先获得《播音员主持人资格证书》,其专业职务要经播音专业职务评委会评审后及时转入播音系列。

(三)从社会上短期或临时聘用的播音员、主持人,必须经由人事部门会同播音员、主持人管理机构和用人单位对其进行政治思想、基本素质、知识水平以及工作能力的测试、考察和审定。未经上述管理部门审定的,各业务部门不得自行聘用上岗。

三、完善播音员、主持人考核办法

中央及各省(区、市)广播电台、电视台、有线广播电视台要加强播音员、主持人持证上岗后的考核。考核的主要内容是政治表现、业务能力和工作业绩。政治表现包括政策理论水平、思想作风、道德品质、遵纪守法情况、敬业精神等。业务能力和工作业绩包括完成播音主持工作的数量和质量、受众及媒体的评价、获奖作品的数量及档次、发表论文的质量与数量等。

各台要制定具体的考核办法。考核指标应量化,考核办法具有可操作性,考核结果应与专业职务评聘、年度考核等次的确定以及评奖等挂钩。

年度考核结果不合格者应暂停播音,待聘,连续两年考核不合格的要转岗。

四、重视播音主持人才的选拔和培养

中央及各省(区、市)台要对播音员、主持人进行经常的播音基本功的训练。坚持定期开展播音员、主持人上岗前和上岗后的各类业务培训,有针对性地解决播音业务上存在的问题。要规定播音员、主持人接受业务培训或继续教育的时数,重视选拔和培养复合型、创新型播音主持后继人才,改善播音主持队伍的专业结构,提高播音主持队伍的整体素质。

五、加强播音主持理论建设

要重视播音主持理论的研究,充分发挥理论对实际工作的指导作用。播音理论研究要正确引导播音主持专业的健康发展,坚持优良传统又要不断地改革创新,坚持正确的理论导向。具有高级专业职务的播音员、主持人要带头开展业务和学术研究,发挥传、帮、带的作用,努力创造播音专业理论研究的良好氛围,培养更多、更全面的播音学科学术带头人和专家型播音员、主持人。

六、关心播音员、主持人的工作和生活

各省(区、市)厅(局)领导和主管部门要努力为播音员、主持人创造良好的工作环境和必要的生活条件,要帮助播音员、主持人解决工作中的具体困难,对长年在早晚班岗位的播音员,在生活上要给予关心和照顾。中央及各省(区、市)广播电台、电视台、有线广播电视台应当根据本单位情况和播音主持岗位的特殊性,制定符合本台实际的播音主持岗位补贴标准。

中央及各省(区、市)广播电台、电视台、有线广播电视台要根据以上意见,结合实际制定具体的实施办法。

附录六

播音员主持人持证上岗规定

(2001年12月31日国家广播电影电视总局令第10号)

第一章 总 则

第一条 为坚持正确的舆论导向,进一步提高广播电视节目质量,规范对播音员、主持人的岗位管理,制定本规定。

第二条 本规定适用于经批准成立的县级(含县级以上)广播、电视播出机构专职普通话播音、主持人员(以下称播音员、主持人)。

第三条 担任各级广播、电视播出机构的播音员、主持人该持有《播音员主持人上岗证书》。《播音员主持人上岗证书》由国家广播电影电视总局统一印制。

第四条 国家广播电影电视总局主管全国播音员、主持人持证上岗工作,指导全国播音员、主持人资格考试工作,对播音员、主持人实施监督检查及评估,负责制定全国播音员、主持人资格考试大纲,组织统一命题,统一考试。

第五条 中国广播电影电视集团负责中央台播音员、主持人的资格审查、颁证和考核换证。各省级广播电视行政部门负责本行政区域内广播、电视播出机构播音员、主持人的资格审查、颁证和考核换证。

第二章 资格的取得

第六条 基本条件:

- (一) 遵纪守法,有良好的职业道德。
- (二) 熟悉国家有关广播电视宣传及管理的政策、法规、规定,并能用以指导业务实践。
- (三) 熟悉并掌握新闻专业基本理论,具有较强的新闻采编业务能力。
- (四) 嗓音良好,具备较好的语言表达能力。
- (五) 具有良好的公众形象,电视播音员、主持人还须具备较强的形体语言表达能力。

(六) 普通话水平达到国家《普通话水平测试实施办法》规定的标准。

(七) 具有大专(含大专)以上的学历。

第七条 资格取得程序:

(一) 申请人提出书面申请并提交以下书面材料:

- 1. 本人业务工作报告。
 - 2. 用人单位对申请人政治考查、知识能力考核评价的推荐意见。
 - 3. 学历证书。
 - 4. 普通话等级证书及其他有关证明。
- (二) 省级以上广播电视行政部门根据本规定对申请人进行资格审查。
- (三) 资格审查合格者参加全国播音员、主持人资格考试。
- (四) 省级以上广播电视行政部门对申请人进行政治考察和知识能力考

核。合格者由省级以上广播电视行政部门颁发《播音员主持人上岗证书》。

第八条 播音员、主持人资格考试经由省级以上广播电视行政部门授权的机构具体组织实施,每年定期举行一次。

第三章 资格管理

第九条 省级以上广播电视行政部门应加强对播音员、主持人的选拔和培养,定期开展业务培训。取得《播音员主持人上岗证书》的,应按要求参加岗位培训。

第十条 《播音员主持人上岗证书》有效期限为三年。期满前三个月可向发证机关申请办理核发换证手续。

第十一条 申请换证时应提交以下材料:

- (一)三年来播音、主持业务工作报告(不少于3000字)。
- (二)业务主管单位对申请人三年业务工作的考评鉴定。
- (三)岗位培训合格证书。
- (四)其他有关材料。

第十二条 逾期未办理核发换证手续的,不得继续从事广播电视节目播音、主持工作。

第十三条 有下列情节之一的,由发证机关给予批评、警告等处分:

- (一)有违反国家有关法律、法规的行为,情节轻微的。
- (二)播音主持有较大失误,造成不良社会影响的。
- (三)有其他违规违纪行为的。

第十四条 有下列情节之一的,由发证机关撤销其资格,收回《播音员主持人上岗证书》:

- (一)受到发证机关两次以上批评或警告的。
- (二)播音、主持有重大失误,造成严重影响。
- (三)触犯国家法律,被追究刑事责任的。

第十五条 证书遗失者应在三十日内向发证机关申请办理补证手续。

第四章 附 则

第十六条 少数民族语言、外国语言播音员、主持人,出声、出镜的编辑、记者,参加本规定执行。

第十七条 各级广播电视行政部门人事、监察机构应加强对播音员、主持人考核颁证工作的检查、监督,严格按规定办事,防止不正之风。

第十八条 各省、自治区、直辖市广播电视行政部门应依照本规定制定具体细则,报国家广播电影电视总局备案。

第十九条 本规定自2002年2月1日起实施。

附录七

播音员主持人管理暂行办法

第一条 为进一步加强播音员、主持人管理,促进播音员、主持人队伍建设,提高节目质量,根据《播音员主持人上岗规定》制定本办法。

第二条 广播电台、电视台专职播音员主持人,必须取得《播音员主持人上岗证书》持证上岗。

非专职播音员主持人在广播电台、电视台的常规性栏目、节目中从事播音、主持工作,也应取得《播音员主持人上岗证书》。

第三条 广播电台、电视台应成立播音员主持人上岗审查机构,对本台即将播出的所有节目的播音员主持人上岗资格进行审查。

第四条 广播电台、电视台应从已获得《播音员主持人上岗证书》的人员中,择优聘用播音员主持人。

第五条 因特殊原因,需要临时聘用未持有《播音员主持人上岗证书》的人员担任播音员主持人的,需报本台领导批准。此类人员须按规定在一年内考取《播音员主持人上岗证书》,到期仍未取得证书者,将不得继续从事广播电视节目播音员主持人工作。

第六条 广播电台、电视台应积极推行和完善播音员主持人聘用制度和岗位管理制度,签订聘用合同,明确双方的权利、义务。

第七条 鼓励广播电台、电视台组织播音员主持人参加各类公益活动,参与公益广告宣传,树立良好的公众形象。

第八条 未经单位同意,播音员主持人不得参与拍摄电影、电视剧、商业广告,不得担任非本单位主办的节目、晚会的主持人,不得担任非公益性形象代表。

第九条 播音员主持人的服饰、化妆、声音、举止等应当与节目(栏目)定位相协调,避免形象的庸俗化。

第十条 广播电台、电视台应当加强对播音员主持人的培养,定期组织培训,全面提高播音员主持人队伍的政治、业务素质。

第十一条 播音员主持人违反本办法第八条之规定的,广播电台、电视台应及时提出批评、警告。有两次以上违规行为的,应将有关情况报告省级播音员主持人资格管理机构,中央台报总局播音员主持人资格管理机构,由发证机关撤销其资格,收回《播音员主持人上岗证书》。

第十二条 广播电台、电视台应严格执行本办法,加强对播音员主持人的管理。对于违反本办法规定,造成不良社会影响的,省级以上广播电视行政部门将对责任单位给予警告、通报批评等处罚,并追究单位领导人责任。

第十三条 省级以上广播电视行政部门的人事、宣传、纪检监察部门,应采取适当方式对播音员主持人持证上岗工作情况定期进行检查。

第十四条 境外播音员主持人参与广播电视节目制作及境外引进节目的播出按国家广播电影电视总局的有关规定执行。

第十五条 本办法自2002年11月22日起施行。

附录八

中华人民共和国广告法

(1994年10月27日第八届全国人民代表大会常务委员会第十次会议通过
1994年10月27日中华人民共和国主席令第34号公布)

第一章 总 则

第一条 为了规范广告活动,促进广告业的健康发展,保护消费者的合法权益,维护社会经济秩序,发挥广告在社会主义市场经济中的积极作用,制定本法。

第二条 广告主、广告经营者、广告发布者在中华人民共和国境内从事广告活动,应当遵守本法。

本法所称广告,是指商品经营者或者服务提供者承担费用,通过一定媒

介和形式直接或者间接地介绍自己所推销的商品或者所提供的服务的商业广告。

本法所称广告主,是指为推销商品或者提供服务,自行或者委托他人设计、制作、发布广告的法人、其他经济组织或者个人。

本法所称广告经营者,是指受委托提供广告设计、制作、代理服务的法人、其他经济组织或者个人。

本法所称广告发布者,是指为广告主或者广告主委托的广告经营者发布广告的法人或者其他经济组织。

第三条 广告应当真实、合法,符合社会主义精神文明建设的要求。

第四条 广告不得含有虚假的内容,不得欺骗和误导消费者。

第五条 广告主、广告经营者、广告发布者从事广告活动,应当遵守法律、行政法规,遵循公平、诚实信用的原则。

第六条 县级以上人民政府工商行政管理部门是广告监督管理机关。

第二章 广告准则

第七条 广告内容应当有利于人民的身心健康,促进商品和服务质量的提高,保护消费者的合法权益,遵守社会公德和职业道德,维护国家的尊严和利益。

广告不得有下列情形:

- (一)使用中华人民共和国国旗、国徽、国歌;
- (二)使用国家机关和国家机关工作人员的名义;
- (三)使用国家级、最高级、最佳等用语;
- (四)妨碍社会安定和危害人身、财产安全,损害社会公共利益;
- (五)妨碍社会公共秩序和违背社会良好风尚;
- (六)含有淫秽、迷信、恐怖、暴力、丑恶的内容;
- (七)含有民族、种族、宗教、性别歧视的内容;
- (八)妨碍环境和自然资源保护;
- (九)法律、行政法规规定禁止的其他情形。

第八条 广告不得损害未成年人和残疾人的身心健康。

第九条 广告中对商品的性能、产地、用途、质量、价格、生产者、有效期限、允诺或者对服务的内容、形式、质量、价格、允诺有表示的,应当清楚、明

白。

广告中表明推销商品、提供服务附带赠送礼品的,应当标明赠送的品种和数量。

第十条 广告使用数据、统计资料、调查结果、文摘、引用语,应当真实、准确,并表明出处。

第十一条 广告中涉及专利产品或者专利方法的,应当标明专利号和专利种类。

未取得专利权的,不得在广告中谎称取得专利权。

禁止使用未授予专利权的专利申请和已经终止、撤销、无效的专利做广告。

第十二条 广告不得贬低其他生产经营者的商品或者服务。

第十三条 广告应当具有可识别性,能够使消费者辨明其为广告。

大众传播媒介不得以新闻报道形式发布广告。通过大众传播媒介发布的广告应当有广告标记,与其他非广告信息相区别,不得使消费者产生误解。

第十四条 药品、医疗器械广告不得有下列内容:

(一)含有不科学的表示功效的断言或者保证的;

(二)说明治愈率或者有效率的;

(三)与其他药品、医疗器械的功效和安全性比较的;

(四)利用医药科研单位、学术机构、医疗机构或者专家、医生、患者的名义和形象作证明的;

(五)法律、行政法规规定禁止的其他内容。

第十五条 药品广告的内容必须以国务院卫生行政部门或者省、自治区、直辖市卫生行政部门批准的说明书为准。

国家规定的应当在医生指导下使用的治疗性药品广告中,必须注明“按医生处方购买和使用”。

第十六条 麻醉药品、精神药品、毒性药品、放射性药品等特殊药品,不得做广告。

第十七条 农药广告不得有下列内容:

(一)使用无毒、无害等表明安全性的绝对化断言的;

(二)含有不科学的表示功效的断言或者保证的;

(三)含有违反农药安全使用规程的文字、语言或者画面的;

(四)法律、行政法规规定禁止的其他内容。

第十八条 禁止利用广播、电影、电视、报纸、期刊发布烟草广告。

禁止在各类等候室、影剧院、会议厅堂、体育比赛场馆等公共场所设置烟草广告。

烟草广告中必须标明“吸烟有害健康”。

第十九条 食品、酒类、化妆品广告的内容必须符合卫生许可的事项,并不得使用医疗用语或者易与药品混淆的用语。

第三章 广告活动

第二十条 广告主、广告经营者、广告发布者之间在广告活动中应当依法订立书面合同,明确各方的权利和义务。

第二十一条 广告主、广告经营者、广告发布者不得在广告活动中进行任何形式的不正当竞争。

第二十二条 广告主自行或者委托他人设计、制作、发布广告,所推销的商品或者所提供的服务应当符合广告主的经营范围。

第二十三条 广告主委托设计、制作、发布广告,应当委托具有合法经营资格的广告经营者、广告发布者。

第二十四条 广告主自行或者委托他人设计、制作、发布广告,应当具有或者提供真实、合法、有效的下列证明文件:

- (一)营业执照以及其他生产、经营资格的证明文件;
- (二)质量检验机构对广告中有关商品质量内容出具的证明文件;
- (三)确认广告内容真实性的其他证明文件。

依照本法第三十四条的规定,发布广告需要经有关行政主管部门审查的,还应当提供有关批准文件。

第二十五条 广告主或者广告经营者在广告中使用他人名义、形象的,应当事先取得他人的书面同意;使用无民事行为能力人、限制民事行为能力人的名义、形象的,应当事先取得其监护人的书面同意。

第二十六条 从事广告经营的,应当具有必要的专业技术人员、制作设备,并依法办理公司或者广告经营登记,方可从事广告活动。

广播电台、电视台、报刊出版单位的广告业务,应当由其专门从事广告业务的机构办理,并依法办理兼营广告的登记。

第二十七条 广告经营者、广告发布者依据法律、行政法规查验有关证明文件,核实广告内容。对内容不实或者证明文件不全的广告,广告经营者不得提供设计、制作、代理服务,广告发布者不得发布。

第二十八条 广告经营者、广告发布者按照国家有关规定,建立、健全广告业务的承接登记、审核、档案管理制度。

第二十九条 广告收费应当合理、公开,收费标准和收费办法应当向物价和工商行政管理部门备案。

广告经营者、广告发布者应当公布其收费标准和收费办法。

第三十条 广告发布者向广告主、广告经营者提供的媒介覆盖率、收视率、发行量等资料应当真实。

第三十一条 法律、行政法规规定禁止生产、销售的商品或者提供的服务以及禁止发布广告的商品或者服务,不得设计、制作、发布广告。

第三十二条 有下列情形之一的,不得设置户外广告:

- (一)利用交通安全设施、交通标志的;
- (二)影响市政公共设施、交通安全设施、交通标志使用的;
- (三)妨碍生产或者人民生活,损害市容市貌的;
- (四)国家机关、文物保护单位和名胜风景点的建筑控制地带;
- (五)当地县级以上地方人民政府禁止设置户外广告的区域。

第三十三条 户外广告的设置规划和管理办法,由当地县级以上地方人民政府组织广告监督管理、城市建设、环境保护、公安等有关部门制定。

第四章 广告的审查

第三十四条 利用广播、电影、电视、报纸、期刊以及其他媒介发布药品、医疗器械、农药、兽药等商品的广告和法律、行政法规规定应当进行审查的其他广告,必须在发布前依照有关法律、行政法规由有关行政主管部门(以下简称广告审查机关)对广告内容进行审查,未经审查,不得发布。

第三十五条 广告主申请广告审查,应当依照法律、行政法规向广告审查机关提交有关证明文件。广告审查机关应当依照法律、行政法规作出审查决定。

第三十六条 任何单位和个人不得伪造、变造或者转让广告审查决定文件。

第五章 法律责任

第三十七条 违反本法规定,利用广告对商品或者服务作虚假宣传的,由广告监督管理机关责令广告主停止发布,并以等额广告费用在相应范围内公开更正消除影响,并处广告费用一倍以上五倍以下的罚款;对负有责任的广告经营者、广告发布者没收广告费用,并处广告费用一倍以上五倍以下的罚款;情节严重的,依法停止其广告业务。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第三十八条 违反本法规定,发布虚假广告,欺骗和误导消费者,使购买商品或者接受服务的消费者的合法权益受到损害的,由广告主依法承担民事责任;广告经营者、广告发布者明知或者应知广告虚假仍设计、制作、发布的,应当依法承担连带责任。

广告经营者、广告发布者不能提供广告主的真实名称、地址的,应当承担全部民事责任。

社会团体或者其他组织,在虚假广告中向消费者推荐商品或者服务,使消费者的合法权益受到损害的,应当依法承担连带责任。

第三十九条 发布广告违反本法第七条第二款规定的,由广告监督管理机关责令负有责任的广告主、广告经营者、广告发布者停止发布、公开更正,没收广告费用,并处广告费用一倍以上五倍以下的罚款;情节严重的,依法停止其广告业务。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第四十条 发布广告违反本法第九条至第十二条规定的,由广告监督管理机关责令负有责任的广告主、广告经营者、广告发布者停止发布、公开更正,没收广告费用,可以并处广告费用一倍以上五倍以下的罚款。

发布广告违反本法第十三条规定的,由广告监督管理机关责令广告发布者改正,处以一千元以上一万元以下的罚款。

第四十一条 违反本法第十四条至第十七条、第十九条规定,发布药品、医疗器械、农药、食品、酒类、化妆品广告的,或者违反本法第三十一条规定发布广告的,由广告监督管理机关责令负有责任的广告主、广告经营者、广告发布者改正或者停止发布,没收广告费用,可以并处广告费用一倍以上五倍以下的罚款;情节严重的,依法停止其广告业务。

第四十二条 违反本法第十八条的规定,利用广播、电影、电视、报纸、期刊发布烟草广告,或者在公共场所设置烟草广告的,由广告监督管理机关责

令负有责任的广告主、广告经营者、广告发布者停止发布,没收广告费用,可以并处广告费用一倍以上五倍以下的罚款。

第四十三条 违反本法第三十四条的规定,未经广告审查机关审查批准发布广告的,由广告监督管理机关责令负有责任的广告主、广告经营者、广告发布者停止发布,没收广告费用,并处广告费用一倍以上五倍以下的罚款。

第四十四条 广告主提供虚假证明文件的,由广告监督管理机关处以一万元以上十万元以下的罚款。

伪造、变造或者转让广告审查决定文件的,由广告监督管理机关没收违法所得,并处一万元以上十万元以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第四十五条 广告审查机关对违法的广告内容作出审查批准决定的,对直接负责的主管人员和其他直接责任人员,由其所在单位、上级机关、行政监察部门依法给予行政处分。

第四十六条 广告监督管理机关和广告审查机关的工作人员玩忽职守、滥用职权、徇私舞弊的,给予行政处分。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第四十七条 广告主、广告经营者、广告发布者违反本法规定,有下列侵权行为之一的,依法承担民事责任:

- (一)在广告中损害未成年人或者残疾人的身心健康的;
- (二)假冒他人专利的;
- (三)贬低其他生产经营者的商品或者服务的;
- (四)广告中未经同意使用他人名义、形象的;
- (五)其他侵犯他人合法民事权益的。

第四十八条 当事人对行政处罚决定不服的,可以在接到处罚通知之日起十五日内向作出处罚决定的机关的上一级机关申请复议,当事人也可以在接到处罚通知之日起十五日内直接向人民法院起诉。

复议机关应当在接到复议申请之日起六十日内作出复议决定。当事人对复议决定不服的,可以在接到复议决定之日起十五日内向人民法院起诉。复议机关逾期不作出复议决定的,当事人可以在复议期满之日起十五日内向人民法院起诉。

当事人逾期不申请复议也不向人民法院起诉,又不履行处罚决定的,作出处罚决定的机关可以申请人民法院强制执行。

第六章 附 则

第四十九条 本法自 1995 年 2 月 1 日起施行。本法施行前制定的其他有关广告的法律、法规的内容与本法不符的,以本法为准。

附录九

广播电视广告播放管理暂行办法

第一条 为保证广播电视广告的正确导向,规范广播电视广告播放行为,加强广播电视广告管理,根据《中华人民共和国广告法》、《广播电视管理条例》等有关法律、法规,制定本办法。

第二条 广播电台、电视台(含广播电视台)从事广告播放等活动,适用本办法。

第三条 国家广播电影电视总局负责对全国广播电视广告播放活动的管理。县级以上地方广播电视行政部门负责对本辖区内的广播电视广告播放活动的管理。

第四条 广播电视广告应当真实合法,不得含有虚假内容,不得误导消费者。

第五条 广播电视广告应当符合社会主义精神文明建设的要求,应当遵守社会公德和职业道德,有利于人民群众的身心健康。

第六条 广播电视广告应当维护国家尊严和利益,尊重祖国传统文化,不得含有危害国家统一、主权和领土完整的内容。商业广告中不得出现国旗、国徽、国歌及国家领导人的形象和声音。不得利用或篡改领袖人物名言作为商业广告用语。

第七条 广播电视广告应当维护民族团结,遵守国家民族、宗教政策,不得含有宣扬民族分裂、亵渎民族风俗习惯的内容。

第八条 广播电视广告应当维护社会公共秩序,树立社会主义道德风尚,不得含有乱扔废弃物、践踏绿地、毁坏花草树木等破坏环境,以及不利于自然生态、珍稀野生动物保护等内容。

第九条 广播电视广告应当有利于少年儿童的身心健康,不得含有可

能引发青少年儿童不文明举止、不良行为或不利于父母、长辈对青少年儿童进行正确教育的内容。

第十条 广播电视广告应当尊重妇女、残疾人,不得歧视、侮辱妇女、残疾人,不得出现不文明的人物形象。

第十一条 广播电视广告应当健康文明,不得播放含有色情或性暗示等内容的广告,不得播放治疗性病的广告。广播电视广告不得播放含有宣扬赌博、暴力或者教唆犯罪内容的广告。

第十二条 广播电视广告应当尊重科学,不得含有宣扬迷信、邪教、伪科学的内容。

第十三条 广播电视广告应当使用规范的语言文字,不得故意使用错别字或用谐音乱改成语。除注册商标及企业名称外,不得使用繁体字。

第十四条 禁止广播电台、电视台播放烟草制品广告及麻醉药品、精神药品、毒性药品、放射性药品等特殊药品广告。

第十五条 广播电视广告应当与其他广播电视节目有明显区分,不得以新闻报道形式播放或变相播放广告。时政新闻节目及时政新闻类栏目不得以企业或产品名称冠名。有关人物专访、企业专题报道等节目中不得含有地址、电话、联系办法等广告宣传内容。

第十六条 广播电台、电视台每套节目中每天播放公益广告的数量不得少于广告总播出量的3%。

第十七条 广播电台、电视台每套节目每天播放广播电视广告的比例,不得超过该套节目每天播出总量的20%。其中,广播电台在11:00至13:00之间、电视台在19:00至21:00之间,其每套节目中每小时的广告播出总量不得超过节目播出总量的15%,即9分钟。

第十八条 播放广播电视广告应当保持广播电视节目的完整性,除在节目自然段的间歇外,不得随意插播广告。除19:00至21:00以外,电视台播放一集影视剧(一般为45分钟左右)中,可以插播一次广告,插播时间不得超过2.5分钟。

第十九条 播放广播电视广告应当尊重大众生活习惯,不得在6:30至7:30、11:30至12:30以及18:30至20:00之间人们用餐时播放容易引起受众反感的广告,如治疗痔疮、脚气等类药品及卫生巾等卫生用品的广告。

第二十条 广播电台、电视台应当严格按照国家有关规定控制酒类广告

的播出。每套电视节目每日播放的酒类广告不超过 12 条,其中 19:00 至 21:00 间不超过 2 条,每套广播节目每小时播放的酒类广告不得超过 2 条。

第二十一条 发射台、转播台(包括差转台、收转台)、有线广播电视传输网络机构在转播和传输广播电视节目时,应当保证被转播和传输节目的完整性。不得以任何形式插播自行组织的广告,不得任意切换原广告或以游动字幕、叠加字幕等形式干扰节目的完整性。

第二十二条 电视台播放广告时不得隐匿本台(频道)标志。播放以企业或产品冠名的节目、栏目时,企业或产品的标志只能出现在屏幕的右下方,数量不得超过 1 个,标志画面不得大于本台(频道)标志,不得遮盖正常节目的字幕。

第二十三条 禁止广播电视广告主、广告经营者干预广播电视节目的播放。

第二十四条 广播电台、电视台从事广告经营活动的机构应取得国家规定的资质,非广告经营部门不得从事广播电视广告经营活动,记者不得借采访名义承揽广告业务。

第二十五条 广播电台、电视台应当建立健全广告经营播出管理制度,加强对广告业务承接登记、审核、档案保存的管理。

广播电台、电视台应当健全广告审查员制度,对拟播放的广播电视广告内容、企业资质等进行审查,未经广告审查员签字的广告不得发布。

第二十六条 县级以上广播电视行政部门应当建立对广播电视广告的监听监看制度,对发现的问题及时进行处理。

第二十七条 县级以上广播电视行政部门及广播电台、电视台应当建立公众投诉机制,对受众提出批评性意见的广播电视广告及时检查,并将结果答复投诉者。

第二十八条 违反本办法的,依据《中华人民共和国广告法》和《广播电视管理条例》予以处罚。

第二十九条 违反本办法第十七、十八、十九、二十、二十一条规定,情节轻微的,由县级以上广播电视行政部门予以警告,责令限期改正,并可处以 2 万元以下罚款。拒不改正或 60 日内连续 3 次出现违规行为的,由省级以上广播电视行政部门做出暂停播放广告、暂停相关频道(频率)播出的处理决定。情节严重的,由原批准机关吊销许可证,同时对直接责任人和主要负责

人追究相关责任。

第三十条 本办法自 2004 年 1 月 1 日起施行。

附录十

中共中央组织部、中共中央宣传部、
人事部、国家广播电影电视总局

关于深化广播影视事业单位人事制度改革实施意见

我国已进入全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化的新的发展阶段,广播影视事业的发展既面临新的机遇,也面临严峻的挑战。为了全面贯彻落实党的十六大精神,深化广播影视事业单位人事制度改革,以适应社会主义市场经济和广播影视事业持续发展的要求,根据《中共中央办公厅关于印发〈深化干部人事制度改革纲要〉的通知》(中办发[2000]15号)、《中共中央办公厅国务院办公厅关于转发〈中共中央宣传部、国家广播电影电视总局、新闻出版总署关于深化新闻出版广播影视业改革的若干意见〉的通知》(中办发[2001]17号)、《国务院办公厅转发人事部关于在事业单位试行人员聘用制度意见的通知》(国办发[2002]35号)和中共中央组织部、人事部《关于印发〈关于加快推进事业单位人事制度改革的意见〉的通知》(人发[2000]78号),结合广播影视事业单位工作实际,提出以下实施意见:

一、广播影视事业单位人事制度改革的指导思想、目标和任务

1. 指导思想 坚持以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导,高举邓小平理论伟大旗帜,全面贯彻“三个代表”的重要思想,坚持解放思想,实事求是,与时俱进,坚持党的基本路线,贯彻干部队伍的“四化”方针和党管干部的原则,尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造。按照党中央、国务院对广播影视工作的要求,牢牢把握先进文化的前进方向,遵循广播影视事业发展的内在规律,改革不适应广播影视事业发展的用人制度和分配制度。改革要有利于加强党对广播影视工作的领导,使之成为党、政府和人民的坚强喉舌,成为社会主义思想文化的重要阵地,从组织上保证广播影视工作的正确导向,有

利于调动广大广播影视工作者的积极性,激发创造性,提高竞争力,有利于广播影视事业的持续繁荣和发展。改革要积极稳妥,确保广播影视单位的正常宣传秩序。

2. 目标 在广播电台、电视台和广播发射台等广播影视事业单位,建立单位自主用人、人员自主择业、政府依法管理、配套措施完善的人事管理体制,努力形成广纳群贤、人尽其才、能上能下、充满活力的用人机制,营造优秀人才脱颖而出的良好环境,为推进广播影视事业的改革与发展提供强有力的组织保证和人才支持。

3. 任务 推行聘用制度,建立单位与个人之间以聘用合同管理为基础的平等的人事关系,打破身份管理界限,建立包括岗位聘用、岗位考核、岗位培训等为内容的岗位管理制度,扩大内部分配自主权,建立以岗位工资为核心的多种分配方式并存的分配制度,建立和完善人才流动机制,合理配置人才资源,妥善安置未聘人员。

二、建立适应广播影视事业发展要求的充满生机与活力的用人制度

4. 全面推行聘用制度。聘用制是广播影视事业单位的基本用人制度。单位与职工双方要按照国家关于事业单位聘用制度的有关规定,通过签订聘用合同,确立单位同职工的人事关系,明确双方的责任、权利和义务。单位与职工聘用关系的建立、延续或解除,以职工与岗位的双向需求关系和履行岗位职责、业绩考核情况为依据。

5. 建立岗位管理制度。科学、合理地设置领导岗位、管理岗位、专业技术岗位、工勤岗位,不同的岗位实行不同的管理办法。岗位管理的基本要求是:按需设岗,职责明确,竞聘上岗,择优聘用,严格考核,按岗付酬,合约管理。岗位应有明确的岗位职责、聘用条件、考核指标、薪酬标准。

6. 改革和完善领导人员管理制度。选拔任用广播影视事业单位领导人员,要扩大民主,引进竞争机制,改进选拔方式,拓宽选人渠道。广播影视事业单位的领导人员实行委任制、聘任制等任用方式,建立健全领导人员任期制,实行任期目标责任管理。任期届满,要对其任期目标完成情况进行考核,并将考核结果作为是否续任的依据。完善相关制度和措施,加强对领导人员的监督管理。

7. 管理岗位实行竞争上岗和目标管理制度。逐步取消行政级别,建立体现管理人员水平、能力、业绩、资历的广播影视职员等级序列,在试点的基

基础上逐步推行。在中层管理人员选拔任用中引入竞争机制,实行目标管理,推行轮岗、挂职等交流制度,注意培养和选拔年轻干部。

8. 专业技术岗位实行岗位职务聘任制度。单位根据各项业务工作的需要,按类别和等级,自主分类设置专业技术岗位,动态管理。专业技术岗位应确定任职条件,竞聘上岗。改革和完善专业技术职务评聘管理制度,实行评聘分开。专业技术人员自主向指定的专业评审机构申报并取得专业技术职务任职资格。单位根据国家有关专业技术职务管理规定,在核定的专业技术职务结构比例内,对获得任职资格的专业技术人员自主选择、择优聘任。专业技术职务的聘任要逐步与岗位聘用统一起来。

专业技术要害、关键岗位建立职业资格证书制度,实行人员资质管理。广播电台、电视台、广播发射台内直接关系节目质量和播出安全的专业技术要害、关键岗位,实行持证上岗。其聘用和待遇要制定相应的管理办法。在要害、关键岗位上工作的人员试用期满,确认合格后,可签订长期聘用合同。

9. 工勤岗位实行岗位等级管理。根据国家关于工勤人员岗位等级规范及管理办法,按照工作需要和岗位的技术要求设置工勤岗位等级,按照岗位技术等级规范,对工勤人员聘用、培训和考核,规范工勤岗位的人员管理。

10. 规范临时工作人员的管理。根据工作任务和工作需要,可以聘用临时工作人员。用人单位应与临时工作人员建立劳务聘用关系,签订聘用合同,聘期一次不超过一年,以支付劳务费、稿酬为主要付酬形式。聘用合同由个人、用人单位双方共同签定,明确双方的责任、权利和义务。临时工作人员在聘期间,可以计算为本单位连续工作时间。

11. 广播影视事业单位补充工作人员,原则上实行公开招聘办法。公开招聘要按照岗位要求,通过考试考核择优聘用。招聘考试组织机构要有专家参加,保证各类适用人才公平竞争的机会。特殊专业技术人才还要通过专家考核推荐。

12. 加强岗位聘后管理,完善岗位考核制度。对各类岗位都要根据不同的岗位目标职责,确定定性定量相结合并尽可能量化的业绩考核指标。要将考核作为聘后管理的重要措施,充分发挥考核的激励、监督作用,把考核结果作为续聘、解聘、收入分配、奖惩的主要依据。

13. 加强岗位培训,促进知识更新和技术创新,提高队伍整体素质。各

级广播影视事业单位都应制定、落实培训规划和年度培训计划,建立和完善培训制度。要将各类人员参加培训的情况作为考核内容之一,列入申报专业技术职务和竞争上岗的资格条件。单位要为职工学习提供有利条件,采取灵活多样的形式,使学历教育和非学历教育、继续教育和岗位培训相结合,鼓励职工利用业余时间学习。

三、建立符合广播影视事业单位特点的分配制度

14. 广播影视事业单位内部收入分配改革,要确立劳动、资本、技术和管理等生产要素按贡献参与分配的原则,完善按劳分配为主体,多种分配方式并存的分配制度。坚持效率优先、兼顾公平。内部收入分配方案的设计要着眼于有效保证任务

目标的实现,有利于吸纳人才和稳定人才。

15. 结合经费自给率和财政支持强度,对不同类型的广播影视事业单位实行不同的收入分配形式和管理办法。对事业经费主要靠国家财政拨款的事业单位,可试行工资总额包干的管理办法,允许将单位创收中规定可分配部分,纳入单位内部分配;对国家财政补助开支的事业单位,可在执行事业单位工资制度和工资政策的基础上,按国家有关规定从创收中提取一定经费,用于搞活单位内部分配;对有条件的、经费完全自给的广播影视事业单位,经批准可试行工资总额与经济效益挂钩的办法,自主制定内部分配办法;对企业化管理的事业单位可执行企业的分配制度。

16. 探索建立按岗定酬与按任务定酬、按业绩定酬相结合、以岗位工资为主要内容的内部分配办法,岗变薪变。岗酬设计要向重要岗位和艰苦岗位倾斜。

17. 积极落实国家有关转化科技成果奖励和优惠的政策,探索将产生良好社会效益和经济效益的技术、管理等生产要素参与分配的实现形式。鼓励专业技术人员勇于创新,并允许在创新中通过成果转化获取相应收入。

四、完善广播影视事业单位人才流动机制,妥善安置未聘人员

18. 合理配置人才资源,促进各类人才有序流动。广播影视单位要根据自身的发展及人才结构现状,充分运用市场机制,制定针对性强、便于操作的人才流动办法,为各类人才合理、有序地流动创造良好的政策环境,打破人才部门所有、单位所有,保护单位和职工的合法权益,积极推进广播影视事业单位职工参加社会保险。

19. 发挥人才交流机构的作用。发挥人才交流机构在人才招聘、人员托管、人员培训方面的作用,配合事业单位用人制度的改革,为单位和个人提供相关的人事代理服务,为各类人才合理流动牵线搭桥,为广播影视事业单位人员的能进能出创造条件、提供服务,促进广播影视人才资源的合理配置。

20. 妥善安置未聘人员。要采取有力措施,坚持以单位内部消化为主,多种方式、多种渠道妥善安置未聘人员。要注意采取先挖渠、后分流的办法,通过兴办发展新的产业、转岗培训等方式安置未聘人员,引导鼓励未聘人员面向基层、面向社会,在新的领域发挥作用,并提供创办或进入企业的优惠条件;在有条件的地方,也可由人才交流机构进行托管。对单位内部的未聘人员,提供基本的生活保障。

五、加强对广播影视事业单位人事制度改革的组织领导

21. 广播影视事业单位人事制度改革是干部人事制度改革的组成部分,各级党委和政府要高度重视,加强领导。各级党委组织、宣传和政府人事部门要加强宏观管理和指导协调,要与广播影视行政部门一起,精心组织,周密安排。要根据本《实施意见》,结合实际创造性地研究制定本地地区的实施方案,及时研究解决改革中出现的各种新情况新问题。人事制度改革要与整个广播影视管理体制配套推进。改革的措施、方案要由单位领导集体讨论决定,同时要通过各种途径广泛征求群众意见,动员群众积极参与、支持改革,保证广播影视事业单位人事制度改革的顺利进行。

22. 广播影视事业单位人事制度改革涉及面广,政策性强,关系到广播影视从业人员的切身利益,要处理好改革发展稳定的关系,积极主动地做好思想政治工作,创造良好的改革舆论环境。要因地制宜,突出重点,分类指导,分步实施。

少数民族地区广播影视事业单位要注意结合本地地区的实际,从维护民族团结和国家稳定的大局出发,积极探索适合民族地区特点的事业单位人事制度改革的路子,制定切实可行的方案,认真组织实施。

主要参考文献

1. 邵培仁:《媒介管理学》,高等教育出版社,2002年8月第1版
2. 支庭荣:《媒介管理》,暨南大学出版社,2000年9月第1版
3. 胡正荣:《媒介管理研究——广播电视管理创新体系》,北京广播学院出版社,2000年7月第1版
4. 邵培仁:《媒介战略管理》,复旦大学出版社,2003年5月第1版
5. 陶志峰:《媒介战略管理》,湖南人民出版社,2003年4月第1版
6. 串田武则:《目标管理图解快易通》,汉湘文化事业股份有限公司,2001年4月二版二刷
7. 新将命:《领导能力》,文汇出版社,2002年1月第1版
8. 赵文禄、李一、孙国理、王朝升:《现代领导用权通论》,中国国际广播出版社,1995年10月第1版
9. Mary Kay Ash:《玫琳凯谈人的管理》,浙江人民出版社,1995年10月第1版
10. 区念中:《营销学角度的广播“精细营销”——中美电台营运比较研究》
11. 刘宝璋、费良生:《广播广告ABC》,沈阳出版社,1994年12月第1版
12. 钟以谦:《媒体与广告》,中国人民大学出版社,2001年1月第1版
13. White S. Woods J.:《成功的广告营销》,电子工业出版社,2003年1月第1版
14. 余凯成、程文文、陈维政:《人力资源管理》,大连理工大学出版社,2001年4月第2版
15. 袁坤:《哈佛人才管理学》,中国三峡出版社,2000年10月第1版
16. 冉斌:《薪酬设计与管理》,海天出版社,2002年5月第1版
17. 曹荣、孙宗虎:《绩效考核与激励管理》,世界知识出版社,2002年10月第

1 版

18. 田中一成 :《全面成本管理》,文汇出版社,2002 年 1 月第 1 版
19. Agnieszka M. Winkler :《快速建立品牌》,机械工业出版社,2000 年 10 月第 1 版
20. 赵凯、赵腓罗 :《市场经济与广播电视管理》,复旦大学出版社,2002 年 2 月第 1 版
21. 新浪网 :《总编理念和传媒精神》,线装书局,2003 年 7 月第 1 版
22. 丁俊杰、邵军 :《寻找广播榜样》,北京广播学院出版社,2003 年 1 月第 1 版
23. 《广播电视改革发展探索》,北京广播学院出版社,2003 年 4 月第 1 版
24. 李晓枫、柯柏龄 :《电视传播管理实务》,新华出版社,2001 年 1 月第 1 版
25. 胡正荣、刘斌 :《广播的产业结构调整及制度创新》,中国广播电视学刊,2003 年第 8 期
26. 王文科、张默 :《新闻采写基础》,浙江大学出版社,2001 年 6 月第 1 版
27. 钟海帆 :《走进美国广电传媒》,南方日报出版社,2003 年 4 月第 1 版
28. 《中国广播》,1999 年以来各期
29. 《广播电视学刊》,2000 年以来各期

后 记

把这部书稿交给出版社时,我感到非常欣慰,但没有如释重负的感觉。我关注管理理论至今已有近 20 个年头了,而站在媒介管理的角度,开始考虑广播媒介管理问题是从 5 年前开始的。之所以至今才得以脱稿,是因为广播媒介管理可以研究的东西实在是太多了,我只见到冰山一角。

回想起我刚刚担任广播电台台长的时候,为了办好电台,四处取经,勤于阅读,勇于实践。多年的管理实践,使我深深地感到,中国的广播界多么需要一本广播媒介管理学的专著,哪怕粗糙一点,哪怕仅仅提供一个理论的框架和实际的例证。

然而,我也深深地感到,在中国的广播界,不乏有理论思维、有管理经验的能人。但是,在位的台长又是那么地精力不济,繁杂的日常事务,多如牛毛的会议,还有一些必不可少的应酬等等。

为了让台长、总监、主任们能够在尽可能短的时间内,掌握广播媒介管理的整体框架,提供有益的帮助;为了给有志于从事广播工作的青年学生提供必要的读物;为了给所有从事和关注广播媒介管理的同志们提供一个可资批评的存在物,我想我应该试试。

真正开始酝酿这本书稿是在 2001 年 10 月份,其间数易其稿。我感到,一个人单独写一本书,确实不容易,难以想像需要花费多少的精力。值得庆幸的是,我的写作主题与我的工作实际是一致的,写书的过程也成为我管理业务提升的过程,对我的实际工作帮助很大。两年多来,我从不间断地反复思考,不断求证,甚至出国

考察期间 ,还带着书稿。

我不敢肯定书稿中的观点都是正确的 ,广播媒介管理实践的发展很快 ,各地的情况千差万别 ,如果一定要求全 ,可能永远都出不了这本书。所以 ,便抛砖引玉 ,如果能得到同仁们的指教 ,乃是一大幸事。虽然我参阅了许多参考文献 ,但可能在引用分析上并不到位 ,敬请有识之士不吝赐教 ,以便修订版时认真改进。谨以此书 ,表达我对广播事业的忠诚 ,愿中国的广播管理理论研究在未来的日子里有更大的发展。

在此要感谢的是我的领导和我的同事们给予我的很多支持。

感谢兄弟电台的同仁们给了我很多的经验 ,特别是书中引用的案例 ,多来自于中央电台、北京电台、上海电台、深圳电台、南京电台、佛山电台、杭州电台、淄博电台等各兄弟电台的经验 ,在此 ,深表谢意。

感谢接受我的著作的浙江大学出版社。

还要感谢我的家人以及众多的朋友。

江琴宁

2003 年 11 月 8 日