

2006 年 湖北发展蓝皮书

文化体制改革

湖北省社会科学院

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

2006 年 湖北发展蓝皮书

文化体制改革

湖北省社会科学院

主 编：赵凌云

副主编：刘玉堂 黄南珊

湖北省出版集团
湖北人民出版社

鄂新登字 01 号
图书在版编目(CIP)数据

2006 年湖北发展蓝皮书. 文化体制改革/湖北省社会科学院.
武汉:湖北人民出版社,2006. 11

ISBN 7 - 216 - 04899 - 7

I. 2...

II. 湖...

III. ①社会发展—白皮书—湖北省—2006

②文化事业—体制改革—白皮书—湖北省—2006

IV. ①D676.3②G127.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 135140 号

· 2006 年湖北发展蓝皮书 ·

文化体制改革

湖北省社会科学院

出版发行: 湖北长江出版集团
湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:华中科技大学印刷厂
开本:787 毫米×1092 毫米 1/16
字数:279 千字

经销:湖北省新华书店
印张:16.25
插页:3

版次:2006 年 11 月第 1 版

印次:2006 年 11 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7 - 216 - 04899 - 7/D · 730

定价:36.00 元

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

《2006年湖北发展蓝皮书》

编委会

主 任: 李锦章 赵凌云

副主任: 曾成贵 刘玉堂 覃道明

委 员: 陈建华 辛克政 金德万 黄 勇 田锡富
严明清 龚益鸣 邹进泰 秦尊文 朱建中
许苏民 张艳国 徐楚桥 黄长义 夏日新
黄南珊 阳小华 杨 直 李乐刚

编委会办公室成员:

严明清 袁北星 范 鹰 周海燕 李 树
龙小红 吴汉平

序言 努力探索文化强省的体制基础

湖北省社会科学院院长、教授、博士生导师 赵凌云

中共中央、国务院在 2005 年出台《关于深化文化体制改革的若干意见》、召开了全国文化体制改革工作会议以来,一场继经济体制改革、政治体制改革、教育体制改革、科技体制改革之后的新的改革,在文化领域全面展开。2006 年,湖北省发布了《湖北省深化文化体制改革实施方案》,召开了全省文化体制改革工作会议,文化体制改革正在全省深入展开。文化体制改革,将为解放和提升湖北文化生产力,建设中西部文化强省奠定坚实的体制基础,进而为湖北发展提供新的战略支撑。

一、文化强省是湖北发展的战略支撑

文化在区域发展中具有至关重要的基础性作用。长期以来,文化被当作上层建筑,是经济基础决定的,是第二位的。这从社会结构构成及其基本矛盾的角度看是对的,但是,从功能的角度看,则具有片面性。从文化对社会经济发展的作用这一功能角度看,文化属于基础结构的层面,在推进经济发展方面,具有基础性作用。

从国际经验看,国家的兴衰、世界力量重心的转移,表面上看,取决于技术、资本、资源、军事实力等物质层面的东西,实际上,起根本作用的则是制度、法律等制度层面的文化以及信仰、理念等精神层面的文化。2000 多年来,古希腊始终令人向往,它最引人入胜的不是它的物质文明,而是其民主精神、自由精神、乐观精神、爱智精神、进取精神、理性精神,人们向往的是“文化希腊”。13、14 世纪,意大利北部的威尼斯、米兰等城市之所以最先产生资本主义萌芽,得益于意大利人文精神的培育。15、16 世纪,荷兰之所以取代意大利成为欧洲的经济重心,得益于荷兰开放的文化心态和文化环境,吸引了欧洲大地其他地区身怀绝技而又遭受宗教压制的工匠和满腹经纶学者,他们带来了技术、资金和思想。17、18 世纪,工业革命之所以在英国产生和发展,与英国建立了完备的专利保护和产权保护这种制度文化有根本关联。19 世纪,美国开始崛起,与殖民者以“新教伦理精神”为文化导向在北美进行开拓与创新是分不开的。20 世纪,日本和德国在战败后得以崛起,除了美国的保护与扶持以外,也得益于各自的民族精神。而“四小龙”的崛起,离开了市场经济与儒家文化的

结合,也是难以实现的。

从改革开放 20 多年来国内区域发展的经验看,先行发展的区域都有特定的文化动力。国外评论家将上海发展经验归纳为三个要素,即强势政府、跨国资本和海派文化。邓小平同志说,深圳的重要经验就是敢闯。而“敢闯”就是一种精神,一种文化。许多人将沿海的快速发展归因为中央的优惠政策和区位优势,实际上,近代商业文化在新的历史条件的复兴则是基础性因素。

从中部地区来看,周边省份纷纷从文化发展中寻求整体发展的动力。例如,湖南明确提出,要实现从文化大省向文化强省的跨越。1996 至 2005 年湖南文化产业产值年均递增 12%,2005 年,湖南文化产业增加值近 200 亿元,已形成广电、出版、报业、娱乐“四轮驱动”的格局,综合实力居国内第 6 位。文化产业已成为湖南省最活跃的经济因素和最强劲的经济增长点之一。河南建设文化强省的总体目标是,到 2010 年,建立起与经济发展水平相适应的文化发展格局,文化产业发展走在中西部地区前列。到 2020 年,建成文化发展主要指标、文化事业整体水平和文化产业发展实力居于中西部地区领先地位,在全国具有重要影响的文化强省。2005 年,河南文化产业实现增加值达到 339.64 亿元,比上年增长了 26.7%。湖南和河南都跻身全国文化产业“九强”之列。

从我省的发展来看,2004 年湖北省文化产业实现增加值为 195.6 亿元,占全省 GDP 比重为 3.1%,高于全国比率(2.15%)近 1 个百分点。2005 年实现增加值 215 亿元,比上年增加 10%,占全省 GDP 的 3.3%。文化发展已经初步显现对整体发展的战略支撑作用。但是,还有巨大的待挖掘的潜力。

二、用科学发展观统领湖北的文化发展

文化发展是文化的全面、系统、科学的发展过程。要用科学发展观统领湖北的文化发展。

首先,要用科学发展观的视角认识文化发展的重要性。科学发展观中的发展本身就包括文化发展。文化发展是湖北实现科学发展的有机组成部分。

其次,要用科学发展观的视角认识文化发展对于整体发展的推动作用。文化作用于一个地区经济发展和整体发展的途径有两个。一是直接的产值贡献、税收贡献、就业贡献、市场贡献等直接贡献。二是提升人们的精神气质、优化经济发展与整体发展的环境、增强区域吸引力、创业与创新能力等间接贡献。后一个方面是更深层次的文化功能。

在新的历史条件下,湖北的发展主要依靠内在力量的驱动,而文化就是最基本的内在力量。一方面,虽然中央提出了“促进中部地区崛起”的区域战略,

但是,包括湖北在内的中部六省不可能指望中央给予太多的政策优惠与资本投入。在这种情况下,包括湖北在内的中部地区发展,只能主要依靠内在的动力来驱动。另一方面,在市场经济条件下,在推动区域发展的众多因素中,资源、资本、技术等物化因素可以通过交易和流通取得,这些方面的优势可以位移,而文化,特别是作为文化基础结构的精神气质与精神素质则是难以通过交易和流通取得的。一个地区有优良的精神气质,优良的文化基础结构,才能有优良的制度、环境与秩序,即优良文化上层结构,进而才能吸引和聚集经济发展的各类资源。同时,湖北拥有明显的综合发展优势,包括农业、制造业、资源等方面的基础和科教、人才等方面的优势,但是,需要有一种因素来激活、整合和实现这些优势。而只有文化才具有这种激活与整合功能。

第三,要用科学发展观的视角认识湖北的文化优势和劣势。湖北文化具有自身特色与优势。包括“荆楚文化”的历史积淀,科教文化的现实优势等。但是,湖北文化的劣势十分明显。从省情来看,湖北存在着文化发展不够的问题。湖北与发达省份的差距,既是经济上的,又是社会与文化层面的。文化发展不够既是湖北发展不够的表现,也是湖北发展不够的深层原因。用科学发展观的视野来看,湖北在文化上存在明显的制约经济发展的消极因素。其一,在市场经济条件下,传统文化中的消极因素日益凸现,包括重说轻做、能言善辩、虚言浮夸的“九头鸟”文化缺陷,古已有之的“南楚好辞,巧说少信”的“南楚”性格,由于“楚越之地,地熟饶食,无饥馑之患”而形成的粗放经营,不求精细,不注重管理的“楚越”习性,由于“江滩以南,无冻饿之人,亦无千金之家”而形成的小富即安的民众心理。其二,湖北是传统计划经济体制根基比较深厚的地方,计划经济体制的文化残留相对来说比较浓厚。这突出表现在官本位文化意识根深蒂固。其三,与产业结构相联系的文化劣根性明显。例如,湖北自然资源比较丰富,人们节约资源的观念和环保意识不强,人们不像北方人那样节水,不像东部那样珍惜土地,不像沿海那样珍惜矿产资源;湖北农业经济比重较大,人们的时间观念不强,相对于东部地区而言,办事比较拖沓,节奏不快,效率不高;湖北经济结构相对比较封闭,人们的开放意识不够;湖北的经济专业化程度不高,产品生产的精细精神不够等。

第四,要以将科学发展观统领湖北文化的科学发展。加快湖北的文化发展,必须跳出就文化论文化的窠臼,将文化发展放到整个湖北发展的视野中去,从宏观上整体推进湖北文化的科学发展。一是要确立科学的湖北文化发展观。从文化的作用来看,文化不仅仅是一般地反作用于经济,而是对经济社会发展具有能动的、基础性的推动作用;从文化的地位来看,文化不是单纯的

上层建筑,而是发展的基础结构;从文化的形态来看,文化不仅仅是作为文化表现形态的文化作品及其生产,而是人的心灵与灵魂的塑造过程,是湖北人价值观、道德观、理念与行为方式的完善过程,是湖北人的精神气质的完善过程。二是要将文化发展纳入湖北发展的内涵与目标。科学发展观本身就要求将文化发展纳入发展的范畴;从文化本身的发展来看,文化发展不是单纯地决定于经济发展,由经济发展决定,而是与经济发展以及政治发展等统一于发展。要避免先经济发展后文化发展的脱节现象,避免将经济发展和文化发展割裂开来的“两张皮”现象,将文化发展纳入湖北发展的整体推进过程。三是要全面地推进湖北文化发展。从文化发展的途径来看,要正确处理意识形态手段、公共事业手段和产业化手段之间的关系。文化发展的手段不仅仅是文化的产业化、市场化和商业化,还包括必要的意识形态化和公共事业化的手段;从文化发展的目标看,不应该以提高文化产业的产值和规模为主要目标,而应该以人的精神发展为根本导向。四是要协同推进湖北文化发展,形成加快湖北文化发展的合力机制。文化发展不仅仅是文化部门的任务。文化发展的主体本应该是多元化的,应该在党和政府领导下,培育包括单位、组织、社区和个人共同参与的多元文化发展主体。党和政府主要引导文化发展的意识形态方向,培育湖北文化可持续的、内生性的发展动力和机制;文化单位和组织承担基本的文化发展职能,通过产业化和事业化的运作,降低文化发展的成本,提高文化事业资源的效率,增加文化事业发展的社会效益;部门、单位、社区则承担文化发展的基础性职能,例如,政府部门要致力于建设行政文化,企业致力于建设企业文化,学校致力于建设校园文化,社区致力于建设社区文化等。

三、努力探索和构建推动湖北文化发展的体制基础

衡量文化发展的基本标准是文化生产力水平。文化体制是决定文化生产力水平的重要因素。因此,构建符合文化发展规律要求的文化体制,是推动湖北文化发展的体制基础。

近年来,省委省政府高度重视文化建设和文化体制改革,推出了四大举措:一是出台了《湖北省文化事业和文化产业发展规划(2004—2010年)》,二是举办了武汉国际文化产业博览会,三是卓有成效地进行了文化招商,四是积极推进重大文化项目建设。武汉市承办了首届中国中部文化产业博览交易会。2003年以来,按照中央领导对我省文化体制改革的要求,全省宣传文化战线主动改革,在一些地区和领域取得了初步进展。集团化建设迈开了新步伐,已经成立湖北日报报业集团等8个大型国有文化产业集团;省广播电视、

新闻出版系统已经进行事企分开、局台分开、局社分开,正尝试进行宣传与经营分开,深入进行内部改革;省直7家文艺院团整合为4家,推进了艺术资源整合,并试行剧目股份制;省电影发行放映总公司的股份制改造和院线制改革富有成效;国有文化企业的公司制改造正在深入进行;一些地方文化单位的改革取得了突破等。文化体制改革加快了文化产业的发展。2004年湖北省文化产业实现增加值为195.6亿元,占全省GDP比重为3.1%,高于全国比率(2.15%)近1个百分点。2005年实现增加值215亿元,比上年增加10%,占全省GDP的3.3%。

但是,总体上看,由于传统文化管理体制根深蒂固,是一个严密的逻辑整体,加上改革才起步,因此,湖北文化体制改革还只是处在初步探索阶段,还有巨大的进一步探索的空间。总体上看,湖北的文化体制还存在宏观管理不够灵活、投资渠道比较单一、文化单位面向市场不够、文化创新能力不强等问题。按照形成科学有效的宏观文化管理体制,形成富有效率的文化生产和服务的微观运行机制,形成以公有制为主体、多种所有制共同发展的文化产业格局,形成统一、开放、竞争、有序的现代文化市场体系,形成完善的文化创新体系,形成以民族文化为主体、吸收外来有益文化,推动中华文化走向世界的文化开放格局等“六个形成”的要求来衡量,湖北的文化体制改革探索可以说是任重道远。

四、加强湖北文化体制改革的实践与理论研究

文化体制改革是党中央在科学判断国际国内形势,全面把握当今世界文化发展趋势、深刻分析我国基本国情和战略任务的基础上,继经济体制改革等改革决策以后,作出的又一个重大改革决策。文化体制改革是中国改革事业中一个全新的领域,需要从理论上和实践上进行艰巨的探索。

长期以来,湖北省社会科学院利用自身的学科优势,立足湖北实际,坚持进行湖北文化研究。先后开辟了荆楚文化、长江文化、三国文化等研究视域。近年来,整合院内外力量,先后专题研究了湖北文化省情、文化产业,并出版了蓝皮书。依据形势的需要,今年研究的主题是湖北文化体制改革。

本书围绕文化体制改革这一中心和主线,进行多方面、多维度的探索和研究。内容包括“全面推进文化体制改革”,“大力加快文化产业发展”,“培育现代文化市场体系”,“提升荆楚旅游竞争实力”,“发掘两大传统文化潜能”,“促进特色文化资源转化”,“创新农村文化体制机制”七个部分,着重于总结和探索国有经营性文化事业单位改制转企、股份制改造,国有公益性文化事业单位

的内部改革,以及资源整合、集团化建设和运行机制创新等问题,对有关单位的基本思路、主要做法、重要举措、成功经验、存在问题等进行了初步的总结分析,提出了具体的对策建议,并对与此相关的理论问题进行了深入探讨。值得指出的是,本书还对我省文化产业发展中的问题,如新兴产业、产业集群、内容创新、科技支撑等文化发展问题;对文化市场发展中的产品市场、要素市场培育、文化品牌打造、文化消费趋势等文化经济问题,进行了实证分析和理性思考。我们期望这些总结与思考对于推进我省文化体制改革有所助益。

目 录

序 言 努力探索文化强省的体制基础·····	赵凌云(1)
第一篇 全面推进文化体制改革·····	(1)
湖北日报报业集团改革之路·····	(1)
湖北省直属艺术院团改革探索 ·····	(16)
湖北长江出版集团改革实践 ·····	(25)
荆门市文化体制改革的进向 ·····	(33)
湖北省实验花鼓剧院内部改革 ·····	(44)
我省文化体制改革若干问题探讨 ·····	(48)
文化体制改革与文化强省建设 ·····	(55)
第二篇 大力加快文化产业发展 ·····	(65)
壮大湖北文化产业的思路与对策 ·····	(65)
从江通动画看湖北动漫产业发展 ·····	(72)
开拓我省动漫游戏产业的新思考 ·····	(81)
以先进科技推进文化产业升级 ·····	(90)
湖北文化产业应走集群发展之路 ·····	(97)
文化产业的内在规律和基本特征·····	(102)
第三篇 培育现代文化市场体系·····	(111)
我省文化市场体系建设调查报告·····	(111)
打造我省文化品牌的对策建议·····	(126)
当前我省文化消费新趋势略论·····	(131)
第四篇 提升荆楚旅游竞争实力·····	(135)
湖北文化旅游发展的新思路·····	(135)
整体联动打造武汉城市旅游圈·····	(144)

鄂州市旅游资源的开发和利用·····	(153)
第五篇 发掘两大传统文化潜能·····	(161)
楚文化资源与湖北文化产业发展·····	(161)
三国文化资源与湖北文化产业发展·····	(174)
积极推进非物质文化遗产保护工作·····	(182)
第六篇 促进特色文化资源转化·····	(192)
武汉市特色文化资源的保护和开发·····	(192)
黄冈市特色文化资源的保护和开发·····	(198)
大力促进湖北特色文化资源的转化·····	(206)
第七篇 创新农村文化体制机制·····	(212)
加快我省农村文化体制机制创新步伐·····	(212)
努力构建我省农村公共文化服务体系·····	(219)
湖北农村文化生活现状的调查与分析·····	(227)
咸宁市推进乡风文明建设调查与思考·····	(238)

第一篇

全面推进文化体制改革

湖北日报报业集团改革之路

党的十六大以来,在省委、省政府和省委宣传部的领导和关怀下,湖北日报报业集团始终把改革作为推进事业发展的强大动力,牢牢把握正确的舆论导向,大胆改革管理体制和运行机制,积极展开整合运营探索,传媒事业和传媒产业进入了一个较快的发展时期。2005年集团总销售收入达到9.42亿元(不包括其他产业收入和邮局发行收入部分)。其中,广告收入为6.27亿元,发行收入为2.43亿元,印刷总产量28.77亿对开张。利润和利税总额分别达到1亿元和近2亿元,2004年9月总资产达到14.17亿元(不包括850亩土地),比5年前翻了一番多。

一、报业集团五年发展概况

湖北日报报业集团于2001年7月8日成立,是以湖北日报为主报而组建的报业集团,目前拥有40个正处级部门,其中7个公司、2个分社、6报7刊1网站。集团组建以来,各项工作以提高核心竞争力、增强媒体实力、扩大产业规模为主线,充分发挥资源整合和集约优势,集团发展呈现快速、持续、健康的良好局面。

从媒体数量来看,2001年集团只有5报2刊1网站,现在有6报7刊1网站,楚天都市报还创办了4个地方版;从公司数量看,2001年时只有一个实业发展公司,现在拥有房地产、广告、发行、印务、物业、投资、翰墨印务7大公司;从机构设置看,2001年内设机构只有30个,现在则有40个,近年来陆续增设了经管办公室、技术部、招标投标中心、宜昌分社、襄樊分社等10个部门。

集团总销售收入,2001年是4.72亿元,2005年达到9.42亿元。其中,广告收入2001年为2.66亿元、2005年为6.27亿元,发行收入2001年为1.6亿元、2005年为2.43亿元。印刷总产量,2001年是15.06亿对开张,2005年增长到了28.77亿对开张。资产总额2001年为5.93亿元,2004年9月达到了14.17亿元。利润和利税总额,2001年分别为0.36亿元、0.62亿元,2005年

则分别达到了1亿元、近2亿元。由此不难看出,2001年到2005年,集团各项主要经济指标基本上都翻了一番,相当于五年再造了一个报业集团。尤其是最近三年来,集团的广告收入几乎每年净增1个亿,年利润始终稳定在1个亿以上,年均利润增长29%;新上三个总投资达6亿多元的工程建设项目,全部为自有资金。目前,集团没有长期、大额的负债,经济运行质量良好,规模效益开始显现。

尤其值得一提的是,根据世界报业协会的统计数据,在全国单一媒体发行量排名中,我集团的《楚天都市报》位列第8。另外,《特别关注》杂志2005年5月发行量突破100万份,现在已经超过了160万份,在国内全部期刊中发行量排名第4,仅次于《读者》、《知音》和《故事会》。由此,我集团成为了全国39家报业集团中惟一的“双百万”集团。2004年9月至2005年2月,集团进行了资产评估,截至2004年9月30日,总资产为14.17亿元(不包括无形资产5.95亿元),在全国39家报业集团中排名第9,排在中西部省份报业集团前列。预计到2007年底,集团传媒大厦竣工、产业园投入生产、房地产汉口新项目投入开发后,加上固定资产增加、无形资产增值和拥有土地溢价的部分,集团资产规模将达到28亿元左右,集团盈利能力进一步提高,综合实力可望进入全国报业集团五强之列。

二、创新管理机制,增强集团张力

近年来我们在坚持“四个不变”、坚持“社会效益第一”的原则下,一手抓导向,一手抓发展,在改革体制的同时,重点在创新内部管理机制方面进行了一些探索。

实践证明,集团成立以后,如何使集团不流于形式,创新机制很重要,我们结合实际创新了六个机制:

1. 财务集中管理、实行会计委派制。

集团摊子大、部门多、发展速度快,集团要控制发展权、投资权和资金权,财务必须集中统一管理。集团财务核算制度改革起步较早。我们的具体做法是分“三步走”:第一步,1998年7月,集团成立资金结算中心,归并了各部门开设的60多个账号,统一调度资金;第二步,2001年开始,集团将下属部门的财务人员和核算业务归口计财部管理,实行会计委派制;第三步,从2001年6月起,实行会计人员集中办公,专业化管理,加强重点部门核算,同时适应广告、发行业务整合运营的需要,开始采用集团内部纵向二级核算与媒体横向分段核算相结合的办法,明确各级财务开支权和经营权,建立新的核算体系。

这种办法的核心是：发展权、投资权、资金权控制在集团。集团对所有的媒体编辑部和公司实行内部二级核算，由集团下达指标并进行考核，一年一定。“分段核算”是指集团每一个媒体，从编辑、发行、广告、印务四个工序实行分段核算，发行公司、广告公司只按核定比例提取广告、发行经营费用，用于两个公司的经营支出，即内部代理。我们把这种做法叫做：“办报经营紧密配合，经济指标双重考核，成本费用自我约束，利益风险共享共担。”“双重考核”指媒体发行量、广告收入、利润等指标分别同时对涉及到的部门进行考核。实践证明，这种做法既保护了媒体创造利润的积极性，也在采编、发行、广告、印务等部门之间形成了比较有效的利益联结、价值创造和传递机制。

2. 广告、发行实行整合运营机制。

各媒体编辑部集中精力办好媒体，不直接经营广告、发行业务，由集团广告总公司和发行总公司统一承担各媒体的广告、发行工作职能，即在集团内部实行采编、广告、发行“大三位一体”的运行机制。整合运营使“办报经营两分开”落到了实处，使集团确立了专业化、规模化、集约化的发展模式。整合运营的具体做法是，各编辑部集中精力办好媒体，不再直接经营广告、发行业务，由集团广告总公司和发行总公司统一负责各媒体的相应业务，即在集团内部采取采编、广告、发行“大三位一体”的运行机制。整合工作 2002 年初从广告开始，2004 年 4 月以《楚天金报》并网发行为标志完成，历时两年半。整合运营解决了“两分开”后集团经营机制的问题，确立了规模化、集约化的运营模式，在全国属首创。2005 年 5 月，在中国报业协会报业经济研究委员会、中国人民大学传媒管理研究所的要求下，集团承办了“中国报业的集团化管理和运营模式研讨会”，新闻出版总署和全国 45 家报业集团、报社代表出席，一致认为本集团整合资源的力度大、效果好，具有示范作用。集团整合运营实践还被中国报业协会、《中国报业》杂志评为“2003 年中国报业十件大事”之一。

另外，从 2004 年开始，国内如重庆、海南、河北等报业集团都借鉴了我们的整合运营模式。据不完全统计，最近两年，国内有 10 多家报业集团到我们这里来考察、学习、研讨，其中不乏像深圳、南方等经济发达地区的报业集团。

3. 干部竞争上岗、员工实行聘用制。

近年来，集团人事改革的力度不断加大，主要内容是：集团中层干部（正处级、副处级）竞争上岗，2001 年、2004 年已经实施了两次，部门负责人能上能下，职工通过双向选择上岗；推行全员聘用制，实行岗位动态管理，因事设岗，按岗定人，全员聘用，打破铁饭碗、打破大锅饭，各种身份的职工在岗位、职位面前一律平等。这样量才到岗，人尽其才，充分调动了员工的积极性。2006

年,在省委组织部和宣传部的支持下,集团还尝试对拟提任的副厅级干部实行竞争上岗,通过民主测评、笔试、现场答辩等程序产生候选人。

4. 实行“以奖代补”的激励机制。

在分配方面,2004年以来,集团按照“效率优先、兼顾公平”的原则,不断完善绩效管理、考评体系,实行“以奖代补”的激励机制,变暗补为明奖,变人人有份为有功劳者有份,重奖那些有突出贡献的部门和同志。到目前为止,集团先后设立了经营效益奖、超产奖、项目奖、明星奖、标兵奖和特别贡献奖。今年还准备设立经济规模奖和发展速度奖。各项奖励,都是由完成任务情况算出来的。

5. 重大采购实行招投标制。

2004年8月,集团正式成立招投标采购中心,负责集团各类大型设备、纸张等批量物资的集中采购工作,目的是为了降低经营成本、建设“节约型集团”。仅2005年一年,招投标中心实施重大采购项目85个,采购金额9.52亿元,为集团节约资金4261万元。

6. 工作实行项目负责制。

2004年以来,集团在各项工作中,积极推行目标责任制和项目负责制,重点工作分解为具体项目,重点工程成立项目部(组),责任到人,分段检查督促,按期结账,强化执行力,从机制上确保工作落到实处。以2006年为例:集团自下而上、民主集中确定10项重点工作,同时把10项重点工作分解成36个项目,分工到部门,责任到领导,年终奖惩兑现。

三、深化体制改革,增强集团活力

按照中央关于“党委领导、政府管理、行业自律、企事业单位依法运营”的文化体制改革要求,近三年来,我们按照“自学成才”的要求在深化报业集团体制改革方面做了一些探索,管理体制顺畅促进了集团事业和产业的发展。

(一)体制改革的五个基本原则

1. 事业单位性质、党委领导的体制原则。

湖北日报报业集团为国有文化事业单位性质,媒体为主业,坚持党管媒体、党管干部、党管舆论导向,坚持媒体是党和人民喉舌的基本原则。党委始终掌握对重大事项的决策权、对资产配置的控制权、对宣传内容的终审权、对主要领导干部的任免权。

2. “两手抓、两加强”,社会效益第一原则。

高度重视文化的意识形态属性,充分认识文化的产业属性。一手抓繁荣,

一手抓管理,努力为社会提供丰富多彩的文化产品和服务。在确保良好社会效益的前提下,以更多更好的产品和服务占领市场、赢得回报,实现社会效益与经济效益的有机统一。

3. 宣传、经营两分开,事业、企业两分开原则。

新闻媒体中的广告、发行、印务部分从事业体制中剥离出来,转制为企业,实行市场运作,为主业服务。经营性公司由集团作为出资人和控股方组建,与新闻采编部门实行“事企分开”,经营性公司不干预新闻宣传业务,采编部门不直接从事经营活动。

4. 剥离经营资产、重塑市场主体原则。

剥离集团可经营性资产,组建集团有限责任公司,形成市场主体。完善法人治理结构,加快产权制度改革,实行授权经营,推动股份制改造,实施投资主体多元化。在清产核资的基础上,合理界定产权归属,做好资产评估和产权登记等工作,建立资产经营责任制,确保国有资产保值增值。

5. 一切从实际出发、全面协调发展原则。

一切从实际出发,区分集团事业和产业的不同职能与功能,制定不同政策,促进集团全面协调发展。事业部分深化内部机制改革,加强科学指导,加大投入,力争落实国家重点扶持政策,发展媒体事业;经营性产业以市场为导向,不断创新体制、机制,千方百计壮大实力,做大做强。

(二)体制改革进行态势

1. 重新构建了管理体制。

成立集团后,首先重新构建了管理体制。成立集团首先要解决“集而不团”的问题。我们按照整合资源、分工负责的思路,先后成立了编委会、经委会、政工会,对党委负责,并制定了多项管理制度。新的组织架构核心是“办报经营两分开”,也就是在集团领导下,新闻编辑和产业经营管理工作实现了专业化分工,也就是集团层面上的专业化分工。

“两分开”思路最早由山东大众报业集团提出,2003年6月中宣部在文化体制改革试点中开始推广,但全国不少报业集团没有真正运行起来,本集团是改革时间比较早、分开比较彻底的。武汉大学等传媒研究机构也一直在跟踪本集团的改革情况,武汉大学还出版了研究专著。

本集团“办报经营两分开”实施了几年,有自己的一些运作特点:实施时间比较早,分开比较彻底,步子迈得比较大,效果也比较明显。近两年,先后有10多个省市报业集团来我集团调研。2001年7月8日集团成立后,按照整合资源、分工负责的思路,重新设计了宏观管理体制,先后成立了编委会、经委