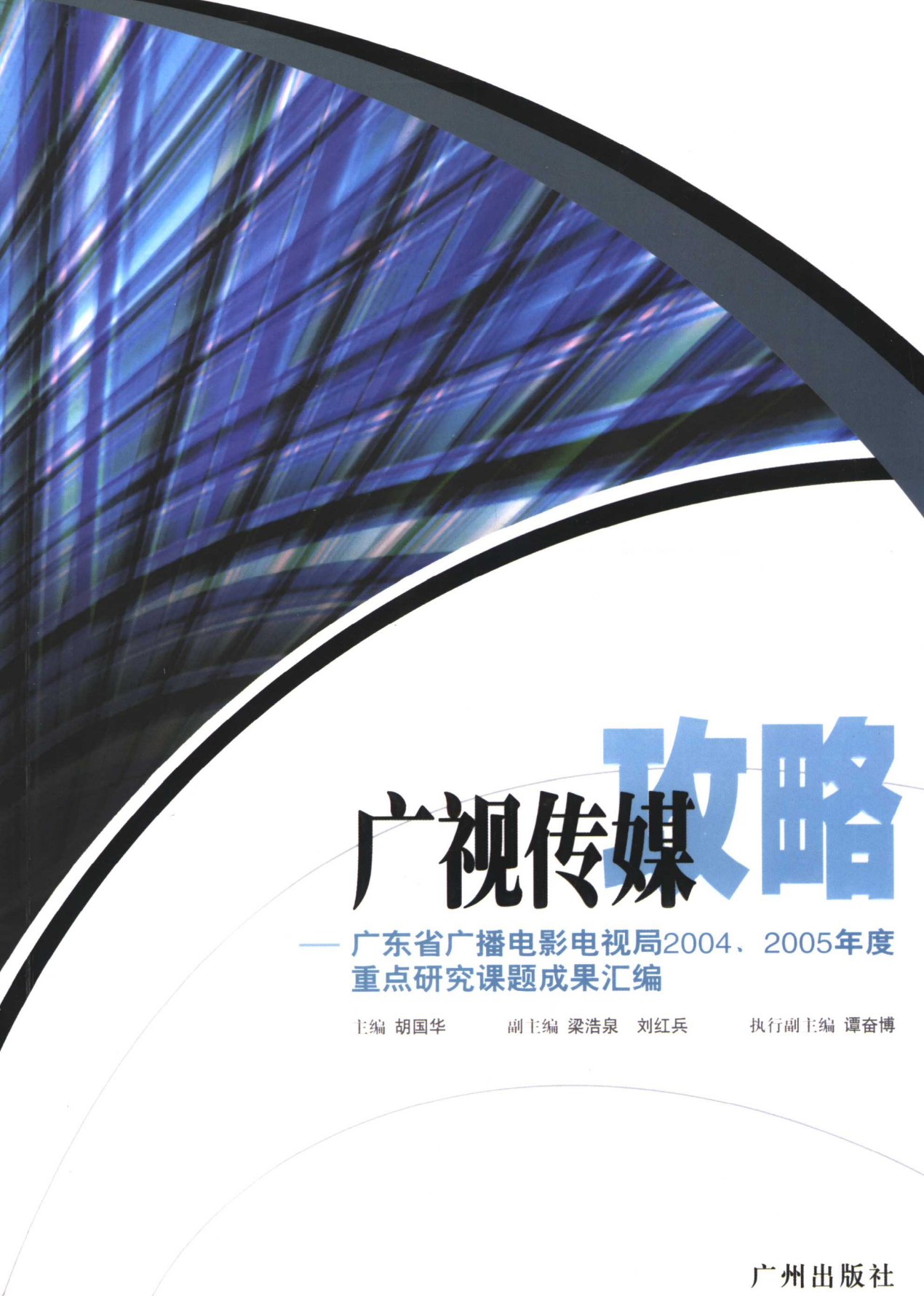




广视传媒 攻略

—— 广东省广播电影电视局2004、2005年度
重点研究课题成果汇编

主编 胡国华

副主编 梁浩泉 刘红兵

执行副主编 谭奋博

广州出版社

广视传媒 攻略

——广东省广播电影电视局2004、2005年度



主 编 胡国华

副主编 梁浩泉 刘红兵

执行副主编 谭奋博

广州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

广视传媒攻略：广东省广播电影电视局 2004、2004 年度重点研究课题成果汇编 / 胡国华主编. —广州：广州出版社，2006.12

ISBN 7-80731-394-3

I. 广… II. 胡… III. ① 广播事业—研究—广东省 ② 电影事业—研究—广东省 ③ 电视事业—研究—广东省 IV. ① G229.276.5② J992

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 157947 号

- 书 名 广视传媒攻略——广东省广播电影电视局 2004、2005 年度
重点研究课题成果汇编
- 出版发行 广州出版社
(地址：广州市人民中路同乐路 10 号 邮政编码：510121)
- 责任编辑 冯少贞
- 责任校对 东 篱
- 封面设计 黎海东
- 印 刷 广州市官侨彩印有限公司
(地址：广州市番禺区石楼镇 邮政编码：511447)
- 规 格 787 毫米×1092 毫米 1/16
- 印 张 21.5
- 字 数 436 千
- 版 次 2006 年 12 月第 1 版
- 印 次 2006 年 12 月第 1 次
- 书 号 ISBN 7-80731-394-3
- 定 价 38.00 元

读者现在看到的《广视传媒攻略——广东省广播电影电视局2004、2005年度重点研究课题成果汇编》一书，是广东广播电视理论创新的产物和学术研究的成果，也是广东广播电视改革、发展的战略和策略。

现阶段，广东广播电视快速发展，令人瞩目：拥有广播电台22座、电视台24座、有线广播电视用户1221万多户，数量均居全国各省、市、自治区之首；资产总额达到196亿元，总收入超过85亿元，广告收入接近48亿元，数额均居全国各省、市、自治区之首；广播电视节目不断创新，传播影响力日益提升；广播电视媒体由事业型走向事业产业型；广播电视传播由本土化走向区域化、全球化；广播电视新媒体不断涌现；……

但与此同时，广东广播电视的改革、发展也面临着诸多问题和矛盾：广播电视体制改革不到位，管理粗放；广播电视战略思考不足，产品研发滞后；广播电视节目同质化严重，低俗风抬头；广播电视经营模式单一，创收增长面临瓶颈；广播电视公共产品短缺，不能完全满足人民群众日趋旺盛的公共需求。

理论来源于实践。广东广播电视新的实践需要我们理性总结，为更多广播电视业者提供新的思考；理论又是实践的先导。广播电视新的问题呼唤我们创新理论，为广东广播电视新的发展提供新的智力支持。

理论创新必须与时俱进，必须运用新的方法、新的机制。近几年，广东省广播电影电视局策划、资助，广东省广播电视协会组织运作，以重点研究课题立项、评审的全新的方式，推动全省广播电视学

术研究工作，鼓励广播电视研究人员探索理论，形成了理论创新的有效机制，在国内同行中并不多见，在省内的影响力正在逐渐扩大：申请立项、评审的课题的数量越来越多，已由最初的两三个增加至十多个；申请立项、评审课题的研究者的层面越来越广，已由省级局、省级台向地市局台、县区局台、高等院校拓展；申请立项、评审课题的内容越来越丰富，不仅有广播电视管理、广播电视经营、广播电视节目创新等基础理论的研究，而且有涉及内容产业、频道改革、媒体伦理、节目质量评估等热点问题的探讨；申请立项、评审课题的质量也越来越高，不少成果都是长期积累、一朝完竣的作品，具有系统性、前瞻性的特点。政府部门策划资助、行业协会组织运作，研究者选择当前的热点、行业的难点展开学术研究、理论探索，是一次创新的、有益的尝试，不仅活跃了广东广播电视理论研究的氛围，而且其研究成果更为广东广播电视公共政策的制定、选择提供了科学化、民主化决策的依据。

现在，广东省广播电影电视局、广东省广播电视协会把近两年重点研究课题的成果汇编成册。我相信，这将进一步强化广东的广播电视理论研究工作，拓展广东省广播电影电视局重点研究课题的影响力，使研究课题成果更好地为广东广播电视的改革提供信息服务和智力支持，更好地为广东广播电视实践工作者提供理论指导和理性思考。

二〇〇六年十二月

序言	胡国华 (1)
中国内地电视媒体成本控制机制研究	朱 毅 吴国辉 李耿晖 熊宇飞 (1)
境外电视落地后对广东电视传媒生态环境的影响与对策	区念中 余瑞金 张中南 陈欢乡 杨德建 (35)
广东电视内容建设及产业发展研究	谭 天 谭奋博 彭伟步 陈 强 刘小毅 杨 洸 (95)
广播产业发展面临的问题及对策研究	叶小帆 孙宏利 姚丽萍 (151)
电视频道专业化与频道播出风格的培育	王首程 (167)
基于模糊数学原理上的广播节目综合评价体系研究	方伟标 姚丽萍 彭 建 孙宏利 (181)
管办分开后广播电视行政部门实施宣传管理面临的问题及应对	刘红兵 沈云光 温炳章 (197)
广播影视系统的媒体产业防范机制研究	王 辉 陈 丹 (209)
广东有线广播电视网络发展思路探讨	张小棣 (221)
广东省广播电视微波电路数字化改造方案优化	黄文庆 麦卓平 钟 琦 (241)
电视节目培育受众媒介素养的途径与方法	王首程 (257)
广电集团下的城市广播经营业态考察报告	郭一曲 庄树生 张莉莉 孔 萍 余文慧 (285)
数字化进程中无线广播电视出路的博弈	陈文和 彭 韬 (299)
试论电视媒介伦理与构建和谐社会的辩证关系	王东辉 董玉整 (315)
欠发达地区电视台的发展特征和发展策略——以韶关电视台为例	刘小毅 仲红卫 吴志文 (329)

中国内地电视媒体成本控制机制研究

朱 毅 吴国辉 李耿晖 熊宇飞

第一章 绪论

本课题旨在对日益开放和市场化的我国内地电视媒体在产业运营过程中如何进行成本控制进行分析和研究。它通过对电视媒体常规成本和特殊成本的构成及其形成动因的分析,探讨建立一套有效的、适应市场经济环境的电视媒体成本控制机制。其重点在于对我国电视媒体在特殊环境下产生的特殊成本形态的分析和特殊成本控制对策的研究。

第一节 本课题研究的目的和方法

一、本课题提出的现实背景

(一) 电视市场竞争日趋激烈,电视媒体生存和发展面临前所未有的挑战

随着中国加入WTO和市场经济的发展,中国电视市场呈现越来越激烈的竞争态势。这里以我国电视市场竞争最激烈的地区之一的广州为例。目前,广州地区通过有线电视网看到的电视频道总数近50个之多,其中广州本地友邻台频道10个,境外频道8个,外地卫视频道超过20个。而其中,香港无线和亚视两大电视台在广州播出将近二十年,最近两大电视台均获批在广东部分地区正式合法落地。由于香港电视发展历史较长,拥有相对雄厚的经济实力和较宽松的市场环境,加上香港的地缘文化和语言习惯与广州十分接近,因此,香港的电视台在广州及珠三角地区收视率一直高居不下;值得注意的是华娱电视、凤凰卫视、星空卫视这些通过境外资本经营的频道,因为它们的背后是美国在线时代华纳、默多克的新闻集团等国际传媒大鳄这些传媒大鳄进攻广州市场志在长远,投入巨大却不求短期回报,做好了长期作战的准备,而且近来逐步采取本土化策略,取得一定效果。据收视数据显示,境外的星空卫视和华娱卫视的市场份额和广告经营呈现出较快的上升态势。

电视业的竞争不但体现在频道之争,也出现在电视制作等各种领域。在电视节目市场方面,我国实际上在上世纪90年代中期已经在市场准入方面给予了部分开放。据估计,外国电视节目现在已占中国三分之一的电视播出时间^[1],加上部分民营影视公司制作的节目,我国节目市场的争夺战早已打响。最近,国家和部分省、市颁布实施了一系列开放外资和民营资本进入影视制作领域的政策以及文化产业对外开放的目录,更表明我国电视产业的发展将迎来一个资本多元化的高速发展时期。

不管是外来资本还是民营资本,都在市场经济环境下生存和发展多年,不但拥有强劲的实力,而且其管理体制和运行机制上把握市场的能力都很强,也就是说,

他们在市场中“赚钱”的本领十分高强。国内电视媒体要在竞争和开放的环境下生存和发展，就一定要进行体制改革和机制创新，增加自己产业运作的能力。

（二）加强成本控制能力对加强电视媒体产业运作能力具有重要意义

我国国有电视媒体在很长的一段时间里，作为全额拨款的事业单位，是在非盈利、无竞争环境下生存的，后来虽然实行“事业单位，企业管理”，但就全国范围来看，无论是电视台本身，还是各级行业管理部门，对电视的产业属性认识还是不深，意识不强，许多管理方法仍停留在过去计划经济时代事业管理的手段上。很多电视台还基本没有企业的成本和利润的观念，电视行业往往只讲投入，不讲产出，不讲效益，出现成本意识淡薄、资源浪费严重的突出现象，这与中国业已加入 WTO、电视业向内外资本开放、电视市场竞争日趋激烈的形势极不适应。众所周知，讲求成本与利润是一个企业乃至整个行业基本的生存之道，要加快我国电视产业发展，增强我国电视媒体成本管理和成本控制能力，进而提高盈利能力是题中应有之义。

可喜的是，党的十六大报告强调“当今世界，文化与经济和政治相互交融，在综合国力竞争中的地位和作用越来越突出”。党的十六届四中全会通过的《中共中央关于加强党的执政能力建设的决定》提出要“深化文化体制改革，解放和发展文化生产力”，第一次提出“文化生产力”这一概念，提出“积极发展文化事业和文化产业”的目标。2005 年中共中央颁布了关于文化体制改革的 21 号文，进一步明确了加快文化产业改革的方向，按照既符合世贸组织规则，又符合我国国情和社会主义文化发展方向的要求，对我国现行的文化政策进行了调整，明确把文化分为文化事业、文化产业两个部分，明确把非公益性的电视产业部分从事业体制中剥离出来，实行推向市场、企业管理、自负盈亏，以加快电视产业的发展。

在这种背景下，近年来，有不少电视台在体制改革和机制创新方面进行了有益的探索，尝试在电视媒体中运用企业成本控制的理念推进产业的发展。及时总结这方面的经验，探索一套适合于我国电视媒体特点的成本控制机制，对于推进我国电视产业的发展具有重要意义。

二、本课题研究的原则和路向

翻开世界知名大企业的管理秘诀集，我们不免惊叹于模式的多样化和个性化。就像每一个成功的人，实现成功的经验各不相同。同理，要找出一个万应万灵的成本控制模式也是非常困难的。

但特殊性包含着一般性，企业不论管理模式如何，有一些原理是共通的。对于生产精神产品的电视媒体来说，因为产品的特殊性，在构建成本控制机制的时候，不一定要照搬一般生产企业的模式，但在电视产业经营的过程中，借鉴企业的成本管理思路和管理机制是相当必要的。

本课题力图将现代企业成功的管理实践与我国内地电视媒体的内容产品这一特

殊的精神产品的生产结合起来进行考察和研究,探索一套中国电视媒体能够普遍适用的成本控制机制和应用模型,并通过这一机制模型,再根据各个电视媒体的特点加以实际应用,以实现电视媒体成本的最佳配置,用最合理的成本换回最高的收益。

三、本课题采用的研究方法和学科背景

(一) 研究方法

文献研究法:参考国内外有关电视机构运营的相关著作和文献,跟踪最新的电视机构成本控制研究成果。

实地调查法:本课题组赴华东、华北和西南等地的电视媒体和广播电视集团,对有关人员进行了大量访谈和调查,取得了很多第一手的原始资料。

定量研究法:对一些局部问题,采用了定量研究的方法,通过对有关数据的分析,得出有意义的结论。

(二) 学科背景

本课题在研究过程中,参照和运用了与现代企业管理、财务会计以及社会学、传播学、媒体管理和运营等各方面的专业知识和学科原理。

第二节 相关研究成果综述

近年来,随着电视产业的不断发展,电视媒体的成本核算和成本控制开始引起业界的重视,不少专家学者或业内人士对这一课题进行了研究和探索。

如重庆电视台出版的《中国传播管理概论》在《电视传播的分类管理》篇中,专列一章论述“电视财务成本管理”;北京广播学院出版社出版的《中国电视,与市场经济对话》,也有专门章节论述电视机构的财务管理(其中提到成本控制的概念)。

其他关于电视媒体成本管理的论文散见于国内各大报刊和专业杂志,如四川有线广播电视台王潞明的《论电视台的战略性成本管理》,重庆电视台任韦的《成本核算与事业发展》、闫忠军的《电视节目生产成本核算和成本控制》,北京电视台张悦的《运用电算化手段加强预算控制和成本核算》、李广林的《电视台成本核算和成本控制》等,这些文章都从不同的侧面对电视成本管理进行了分析和研究,提出了一些有创见的观点:

一、对电视台的成本概念进行了厘清和定义

由于电视台所生产的是精神产品,与一般企业的物质产品生产存在差异,如何将现代企业成本和成本核算的概念运用于电视台的管理受到不少作者的关注。有作者对电视节目无成本论进行了批驳^[2],也有作者就电视台成本的构成进行了分析,认为电视台的成本是指为生产一定种类、一定数量的电视节目所发生的直接材料费用、直接人工费用和产品制造费用的总和^[3]。也有作者认为电视产品成本是指生产电视节

目过程中消耗掉的生产资料的价值 (设备折旧和材料损耗) 和劳动者为自己的劳动所创造的价值 (社会效益和经济效益), 即由物化劳动和活劳动中必要劳动的价值组成。^[1] 关于成本的构成, 一般认为电视成本分直接成本和间接费用两大类。

二、从财务专业的角度, 提出了一些成本核算的方法

很多研究者重视成本核算这一内容, 提出不少有价值的意见。比如有作者将一般企业财务的成本核算运用于电视媒体, 提出电视节目成本核算, 就是通过记账、算账等财务管理手段, 对电视节目生产制作过程中的劳动消耗 (包括物化劳动消耗和活劳动消耗) 与劳动成果 (电视节目的质量和数量) 进行分析、对比和考核, 对如何从财务的专业角度做好电视台的成本核算, 作者提出了一些应用性的方法。^[5] 也有作者专门就如何应用电算化手段加强预算控制和成本核算提出了许多详细的途径。^[6]

三、在如何建立以成本核算为中心的财务管理体系和成本考核体系方面多有论述

除了对电视台成本和成本核算进行具体分析和研究之外, 也有作者注意到成本控制方面的机制研究, 这主要集中体现在有一些作者讨论如何建立一个有效的财务管理体系上。他们在建立内部财务规章制度、建立预算控制制度、运用实时监控手段进行成本控制以及制定科学的个人收入分配体系方面都提出了一些办法。还就如何通过成本分析和划分责任中心进行成本考核提出了一些创见。^{[7][8]}

总体看来, 迄今为止, 理论界对电视媒体成本控制的研究还不多, 无论从专著的出版以及论文的数量, 比起对电视的其他业务方面的研究和著述明显偏少。而且从其作者的学术背景看, 目前研究电视媒体成本控制的大多是电视机构中的财务人员, 他们的研究文章大多只从财务专业的视角去看成本控制, 对成本核算的技术性细节、成本管理的管理手段关注较多。虽然其中也提出了一些颇有见地的方法和路向, 但普遍看来, 这些研究对整个电视产业发展趋势的宏观观照不够, 没有在我国电视媒体的体制上寻找解决问题的途径, 对我国电视台在实际生产过程中出现的诸多特殊现象的分析和观察也显不足, 对我国电视媒体的特殊性和电视产品生产的特殊性思考还欠深入。由于这些研究者大多只是从一个侧面去探讨成本控制的一些环节, 未能整体地、系统地深究电视媒体成本控制的机制, 提出一些有普遍参考意义的成本控制模型。

管理的手段决定于机制, 机制在一定程度上决定着管理的范围、内容、方式和手段, 起支配性作用, 因此, 本课题希望能突破以上局限, 采用多学科交叉的研究思路, 冀望在机制研究上取得突破和研究的成果。

第二章 关于我国电视媒体成本控制类型的案例分析

由于国内电视台目前在成本控制方面有各种不同的做法，有的表面上也有制度，也有程序，但实质上仍然是传统事业单位的“无为而治”；有的则是在事业单位固有的诸多制约下尽量建立起有效的制度，寻求有针对性的办法达到“戴着脚镣跳好舞”的目的；还有的则是在大的集团下对不同的分支机构采取不同的管理机制，由此在成本控制方面将事业单位的做法渐渐向企业单位的控制方向引进。

本研究以华东某著名旅游城市的电视台（以下简称D台）、西南某省级大台（以下简称C台）和东部某直辖市的广播影视传媒集团（以下简称S集团）作为典型案例，根据其各自的运营机制，将其分别列为传统事业型、传统事业改良型和传统事业向企业过渡型三种类型的成本控制策略和方法进行个案分析。

第一节 传统事业单位的成本控制体系

自从“四级办电视”的政策实行以来，我国各地基本上采取“局台合一”的管理体制，也就是业界通常所说的“大局小台”，由地方政府广播电视行政主管部门对所辖地的电视媒体进行、人、财物的直接管理。这实际上是把电视媒体作为传统事业单位进行管理。D台至今依然是采取“局台合一”的体制，因此，本研究把D台的运营机制列为具有传统事业单位的典型特色类型单位，其成本控制从大的方面可以划分为“预算”部分和“执行”部分。

一、预算部分

（一）财务部做预算

D台每年年初会制定一个年度收支预算计划，首先确定年度能够有多少收入；然后再根据历年各部门的经费支出情况以及各种可预知事项的花费做出年度总预算额度和各部门的经费预算额度。

（二）上报领导层

财务部门将做好的年度总预算额度和各部门的经费预算额度上报给“预算委员会”；预算委员会的成员由局长、台长等高层领导组成，预算委员会经过讨论，提出意见，修改原方案。

（三）各部门上报年度预算计划

此时，再要求各部门上报各自的年度预算计划，按照预算委员会已经确定的分配方案和各部门的年度预算计划对照进行调节。

（四）平均分配是通行手段

假如各部门对分配份额意见不统一，最终的结果基本上是按照平均分配的原则，将资金尽可能地平均化分配给各部门。

二、执行部分

（一）每月硬性控制

一旦确定了各部门的年度预算总额，就将总额除以12得出每个月应该用的平均数额，此数额就是每月用钱的上限。假如当月费用支出超过这个数字就不再拨款，即使非常急需也只能靠部门自己垫付，而不会将下个月的经费预先拿到当月救急。

（二）收视率是重要标尺

每月统计各栏目的收视率，如果收视率下降到某一个数值之下，就会将该栏目淘汰掉，同时，该栏目剩下几个月的经费也相应扣除。但只是下降，并未越过规定数值，则没有更多的奖惩手段。

（三）制片人权限较小

制片人并没有财权，只是签字的一道关卡而已，签完字后还要逐层上报，由部门主任和相关台领导签字后才能生效；制片人也没有真正对在编人员的任免权，只有权雇请社会人员参与节目制作，但所聘请人员与台里没有任何关系。

（四）真正操作核心仍然是台领导

不管是分配方案的真正执行，还是特殊任务的另外立项，其实最终都需要台领导审批，所以仍然是高度的“中央集权制”，台领导的工作任务并未得到减轻，权力几乎没有下放。

（五）灰色地带不可避免

由于部门主任掌握有一定的财权和分配权，因此灰色地带不可避免会产生。目前，对这方面的控制仍以道德自律和行政监督为主，并没有特别具有针对性的技术和办法。

D台的成本控制总的来说仍然是全面沿袭传统的事业单位固有的理念和手段，这在成本控制之外的人际协调、利益均衡方面都有一定的长处，但如果只是从成本控制的角度出发，则是难如人意的。

首先是权力几乎没有任何下放，台领导仍然决定一切，是人管事，不是制度管事；其次是平均主义将成本预算和控制本应具有的效力基本消解，遇到矛盾不是从更科学合理的财务统筹的角度去解决，而是以安抚各方、化解矛盾的平均主义取而代之；三是条例过于刚性，没有灵活变通的余地，这种缺乏弹性的条例在实施中很容易自动作废。

第二节 传统事业单位改良型成本控制体系

尽管C市的广播电视局也是直接管理C台，但是从1997年起，C台就开始争取独立运营权并逐渐取得了重大进展，作为独立法人进行运营，与此同时，电视台一直在内部实行中心制，采用台、中心、部门和科组四级管理架构，因此，本研究把C台运营列为传统事业改良型。近年来，C台对台内机构和管理制度进行了系列的改革，强调进行专业化管理，在成本控制方面采取了很多措施，有一定的特点，其基本手段可以概括为“预算控制流程化”和“成本控制制度化”，而这一整套制度和方法都是适用于当前事业单位性质下的电视传媒的。

一、预算控制流程化

对固定栏目，根据题材、时段、收视等成本核算资料制定预算进行管理，对预算外的项目，也有一整套严格的审核流程：

（一）立项和依据

计财中心不干预立项，但一旦立项即马上介入。立项的主要根据有三个：一是年度工作计划中已计划好的项目；二是台里各种会议，包括编委会会议确定要上的项目；三是相关文件报告中确定的项目。

（二）财务渗入制度

台实行财务人员委派制，一些比较大的中心和部门，都会由计财中心委派专门的财务人员进行一对一的服务。委派人员平时都去各节目部门工作，渗入到各部门的日常工作当中去，但委派人员个人收入和隶属关系仍在计财中心。

一般来说，节目立项后，该部门的委派人员就会立即与节目部门的工作人员一起编制项目预算，提供财务帮助。所有预算必须经过财务人员以策划方案为前提，以台里定员定额的标准为依据，以满足节目需要为目标编写预算及说明。

（三）预算审批

提出的申请将由台计财中心计划科统一审定，从台规章制度、政策和专业的角度进行审核，提出初审意见，然后按审批权限上报台领导；出现分歧时，则由台领导召集相关部门人员进行集体会审，共同商议。

委派人员在项目执行过程中从头到尾进行跟踪，所有经费必须由计财中心的委派人员操作和签名方能进行运作。

二、成本控制制度化

为合理控制成本，C台还制定了多项制度：

一是预算申报和执行通报制度。计财中心每月汇总一次各部门的财务运作情况，在台长会议上通报。

二是财务委派制度和定期了解预算制度。台里向各主要部门委派专职人员长期驻扎工作，没有委派财务人员的部门也要定期了解预算情况。

三是统购统筹制度。节目日常需要的费用，如差旅票务、办公用品、接待费用等实行全台统购统筹。

四是节目方面的议标制度。需要台外力量参与节目制作的，由节目部门提要求，制作部门提创意，集体会审，财务内控，计价公司开价，领导审定。此外，他们还制定了成本节奖超罚等制度。

三、个人分配三挂钩

C台实行节目人员稿费制、行政人员津贴制、创收人员提成制、技术人员提留制、大型节目定额补助、项目制管理等分配制度。

节目部门有二次分配权，但分配制度必须量化，报台内纪检等部门审批，分配结果每月要在部门内进行公示，而节目部门的人员稿费总量则实行与质量、创收、目标“三挂钩”制度。

C台发展研究中心对每周节目都进行评分，分数按制作质量、收视率进行加权评定，增一分，减一分，对稿费总量都有影响；目标挂钩分为两个部分，一是导向舆论、内部管理等共同目标挂钩，二是部门工作目标挂钩，部门目标月月报中心，每月对目标进行督办。创收挂钩是指全台员工的收入要与全台的收入情况一起浮动。

可以说，C台已经在传统格局下尽量有所改善，这种改善是建立在不触动固有体系的前提下进行的，因此，它不是一种真正完整的制度，而是在原有体制下的一种微观操作法则的变通。这种变通使得权力不再过分集中，使得效率有所提高，使得相关的决策和分配也更有理有据。总之，所有的改良都开始真正将注意力向成本控制本身集中，而对于人际关系和利益均衡等方面的考虑相对弱化，但同时也不激化矛盾，让变化的尺度局限在各方可以接受的范围之内。

因此，我们认为，C台的成本控制制度是一种在原有体制下的改良体系。

第三节 由传统事业单位向企业过渡的成本控制体系

S集团所在地的广播电视管理体制改革在全国进行得比较早，发展也比较快，在上个世纪90年代后期就已经进行管办分离，广播电视行政管理部门专心承担社会管理职责，把办电视的功能完全交给电视媒体。而S集团也积极进行内部管理机制的创新，采用由集团直接管理频道（率）的扁平化机制，取得了较好的效果。本研究把S集团的这种运营机制列为由传统事业单位向企业过渡型。由于规模庞大，集团对内

部各个分支的管理机制和管理策略都不尽相同。总的来说可以分为两大类，一类是传统事业单位性质下的管理方式，另一类是公司化性质下的管理方式。但在大环节上，这两种管理方式却是异曲同工的，因此不论是事业单位的分支还是公司化的机构都不再做事业报表，而开始转向为做企业报表。

我们可以把S集团在成本控制方面的步骤总结为：总盘的确定、分盘的划分、分盘的执行和监督以及结算后的奖惩等几个环节。

一、总盘的确定

集团在每年年初的时候会确定整个集团全年的成本总额，这个成本总额也就是当年确定能够支出的资金总额，这个成本总额的数字是推算得来的。

具体操作程序如下：首先，由集团高层管理人员组成执行委员会，执行委员会是该分支机构最高决策层；其次，执行委员会通过去年的利润额等数据，以及整个产业的发展动态和自己的经营期望值等多种元素共同确定今年的目标利润额。集团的财务高层认为：“利润预算”比“成本预算”更容易获得，数字也更为可靠，因此，“利润预算”成功了，“成本预算”也就完成了一半；再次，从目标利润额推算出相应的成本额，即用多少的成本才能实现这样的目标利润额；最后，再从这个初始的成本额里扣除物业管理费、人力资源费、机器折旧费、水电费等固定成本，剩下的钱就是全年最后的“成本总额”了。

二、分盘的划分

所谓“分盘”，就是各个频道或者分支公司的年度成本总额。在集团的成本总额被推算出来之后，执行委员会拟定初始分配方案下发给各分支机构，由各分支机构的高层与决策委员会讨论确定各分支的最终“分盘总额”。

这种讨论最终拍板仍然取决于各频道上一年的利润额或者效益的大小。不管各个分支机构自己上报的预算是多少，最终要接受执行委员会的意见，以保证各“分盘总额”之和不超过“总盘数额”。

三、分盘的执行和监督

一旦分盘的总额确定了，各频道的负责人就和集团签订责任协议书，预先按照同类型频道的竞争原则签订一个收视率的数值。每个频道各个栏目的年度经费也由该频道自行划分，集团总部不再过问。但会把分盘总额除以12得出频道每个月的“平均支出额”，这个额度也就是所谓的“警戒线”。

集团财务会对频道每月进行一次核算，发现频道当月支出接近警戒线的时候就会给出警告。如果确实难以调节，会把下个月资金预支一部分，但以两个月为一个单位，比如一月份用多了，可以用二月份来补，但二月份就必须节约，使得两个