

传媒经营管理 案例教程

屠忠俊 总主编

陈建群 编 著

本书以案例的形式全面阐述了传媒管理学的重要理论。不仅囊括了传媒组织管理、人力资源管理、产品生产管理、广告经营、战略管理、财务管理、营销管理、品牌管理等传媒管理学的基本内容，还讨论了传媒资本运作、传媒发展中的科学技术等前沿课题。每章由理论要点和一个到两个案例组成。每个案例最后设置讨论环节，力求结合案例加深对理论的理解，提高学生运用理论的能力。

anmei Jingying Guanli Anli Jiaocheng



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

 新世纪
高等学校教材

新闻传播学系列教材

传媒经营管理 案例教程

屠忠俊 总主编

陈建群 编 著



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

传媒经营管理案例教程 / 陈建群编著. —北京: 北京师范大学出版社, 2014. 4

(新世纪高等学校教材 新闻传播学系列教材)

ISBN 978-7-303-17374-7

I. ①传… II. ①陈… III. ①传播媒介—经营管理—案例—高等学校—教材 IV. ①G206.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 300008 号

营销中心电话 010-58802181 58805532

北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com>

电子信箱 gaojiao@bnupg.com

出版发行: 北京师范大学出版社 <http://www.bnup.com>

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印刷: 北京圣雅印刷有限公司

经销: 全国新华书店

开本: 170 mm×230 mm

印张: 14.75

字数: 252 千字

版次: 2014 年 4 月第 1 版

印次: 2014 年 4 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

策划编辑: 王 强

责任编辑: 王 强

美术编辑: 王齐云

装帧设计: 王齐云

责任校对: 李 茜

责任印制: 陈 涛

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

目 录

第一章 传媒组织管理案例	1
第一节 理论要点	1
第二节 中央电视台的频道制改革	4
第二章 传媒人力资源管理案例	12
第一节 理论要点	12
第二节 浙江日报报业集团的人力资源管理改革	17
第三章 传媒产品生产管理案例	30
第一节 理论要点	30
第二节 湖南卫视的新产品开发与拓展	36
第三节 微信的新媒体产品开发	48
第四章 传媒广告经营案例	61
第一节 理论要点	61
第二节 新浪网的广告经营	66
第五章 传媒发展中的科学技术	78
第一节 理论要点	78
第二节 Mediaset 公司的数字化发展	80
第六章 传媒营销管理案例	98
第一节 理论要点	98
第二节 《中国经营报》的市场定位	102

第三节 《致青春》的营销	108
第七章 传媒战略管理案例	116
第一节 理论要点	116
第二节 迪士尼公司的竞争优势管理	123
第三节 搜狐的战略管理	140
第八章 传媒财务管理案例	173
第一节 理论要点	173
第二节 凤凰出版传媒股份有限公司财务报表分析	176
第三节 厦门广电集团的财务管理改革	187
第九章 传媒资本运作案例	192
第一节 理论要点	192
第二节 光线传媒的融资之路	197
第三节 优酷并购土豆	202
第十章 传媒品牌管理案例	214
第一节 理论要点	214
第二节 凤凰卫视的品牌策略	218
第三节 《东方时空》与《60 分钟》的品牌稳定性之比较	222
参考文献	228
后 记	231

第一章 传媒组织管理案例

第一节 理论要点

.....

公司在英文中写作“company”，这个词的本义是“一群人”。任何公司都是一群人的集合，而一群人组成的一家公司怎样才能具有更高的效率？怎样才能创造更好的业绩？这些主要是组织管理问题。组织管理关系到一家公司的效率、员工行动与公司目标的吻合度等重大问题。也就是说，组织管理工作做得好，公司就会朝着既定目标高速前进；组织管理工作做得不好，公司或者效率低下，或者失去目标。

与绝大多数生产和服务型公司相比，传媒公司的人员、产品和面对的市场环境都十分特殊，因而，传媒公司的组织模式有着自己鲜明的特点。传媒公司的组织管理需要考虑以下几个要素。

一、专业化

专业化，简单地说，就是将一项工作分解为若干步骤，每个步骤交给不同的人去完成。200多年前，亚当·斯密发现了专业化能够提高生产效率的秘密，他在《国富论》中以制针为例说明了这个道理。他说，10个工人，每人从事一项专门化的制针作业，一天能生产大约48000根针；而如果每个人单独完成全部作业过程，每人一天大约只能制作10根针。是否进行专业分工使效率相差480倍！斯密认为，劳动分工之所以能够提高生产率，是因为它提高了工人的技能，促进了机器的发明。进入20世纪以后，以福特汽车为代表的大工业生产进一步促进了专业化。于是，我们看到了《摩登时代》中的场面。今天，在多数生产与服务公司中，专业化的程度依然很深。

对于传媒公司来讲，专业化是不是必需的？专业化到什么程度为宜？很长时间以来，全能记者成为新闻界的一个要求。一名记者要完成搜集线索、联系采访对象、采访、写作、录音、摄影等与一条新闻相关的多种工作。这显然是与专业化背道而驰的，但是，它对于新闻采写这项工作来说又是必要的。我们不太容易想象，在生产一条新闻的过程中，采访的是一个人，而写作的是另外一个人。做过记者的人有这样的体会：在采访时，许多时候记者就已经形成了一条新闻的报道重点和结构，如果写作由另外的人完成，这些

想法就白白浪费掉了。传媒业中这样的例子比比皆是。很多时候，我们很难做过细的分工，如果勉强要那么做，反而会降低工作效率。因此，在传媒公司的管理中，专业化要适度，要根据实际工作需要而定。适合专业化的专业化，不适合专业化的，可以由一个人或一个团队承担一项综合的任务。

二、部门化

绝大部分组织，如公司、学校、政府、社团等，都要划分为若干部门。部门化就是将一个组织中若干相似的工作和从事这些工作的人组织在一起。传媒公司的部门化大体上有以下几种方式。

第一，职能部门化。学校班级里有学习委员、体育委员、组织委员、宣传委员，这些就是按职能分工。如果承担某个职能的不是一个人，而是一群人，就形成了一个职能部门。一个公司可能有生产部、销售部、公关部，这家公司就是一个职能部门化的公司。职能部门化，就是把公司员工按照岗位的不同性质组合成不同的部门。

第二，产品部门化。20世纪90年代前期，迪士尼公司包括电影（负责电影制作发行）、主题公园（负责迪士尼乐园的运作）、戏剧（负责戏剧演出业务）、消费产品（负责衍生产品的开发销售）等部门，这些部门分别经营公司的一类产品。产品部门化就是先将公司的产品归为若干产品线，再按照产品线划分部门。

第三，顾客部门化。这是按顾客对象划分部门的方式。这个顾客首先是受众，其次是广告客户。例如，有的媒体设有青少部、老年部、农村部、国际部等。这种方式实际上是按受众的不同类型设置部门。

三、管理层级

很少有哪一家公司是一个人单打独斗的，公司的最高管理者要把自己的意志传达给最基层的员工，他的意志贯彻得越迅速、越准确，公司的效率越高。命令从最高层到普通员工的通道，就形成了指挥链。如果公司的层级很多，指挥链就会很长；相反，如果公司的层级较少，指挥链就会较短。指挥链比较长时，最高层的命令经过层层传达，往往会走样，减弱力量；指挥链比较短时，命令能够得到更有效的贯彻。

四、正规化

一些传媒公司管理非常严格，上下班打卡，工作时间员工不能听音乐和随意交谈。公司的管理者自以为非常努力，但是，公司总是不见起色。相反，一些世界知名的杰出传媒公司，管理上看似十分松散，员工工作时间不

固定，上班时甚至可以带着宠物，办公楼中设置有咖啡厅，员工随时可以到这里休憩或交流。毫无疑问，前一类公司更加正规，而后一类公司更加自由。对于大多数传媒公司而言，相对自由的氛围是有益的，内容产品、产品推广等的创意需要自由的氛围，新闻采访、节目拍摄、制作等工作也无法按部就班地进行。

五、管理跨度

观察一下，你所在的学院有多少老师，他们是直接由院长领导，还是分属不同的系，由系主任直接领导。很容易就会发现，如果老师的数目达到二三十人或更多，他们一定会分为若干系或专业，并且老师不再直接由院长领导，而是直接隶属于系或专业的主任。这是为什么？为什么一位院长不能直接领导几十位或更多的老师？管理学的研究表明，一个人所能直接有效管理的下属的数量是有限的，一般认为，这个数目不超过 12 个。所以，军队中最小的单位班的人数是 12 个。

管理跨度对公司运行效率的影响很大。管理跨度大，可以减少管理人员的数量，节省管理成本，缩短指挥链的长度，提高指挥的有效性。但是，管理者也不能一味地追求宽跨度，直接下属的数量过多，会使管理者顾此失彼，漏洞百出。因此，管理跨度应该控制在一个适度的范围内。怎样的管理跨度才是适当的？这与许多因素相关。下属人员的工作性质近似时，管理跨度可以大一些。比如，某些工厂里，一个车间主任可以管理几十人。另外，员工的训练程度、文化倾向、工作的复杂性等都对管理跨度有所影响。

传媒公司如何掌握管理跨度？这是一个比较复杂的问题，因为不同领域的传媒公司的工作模式有很大不同。但是，以下两点对于多数传媒公司都是适用的。第一，传媒公司中许多岗位自主性比较强，如记者、编导、内容开发者等，这就要求一个较宽的管理跨度。第二，传媒公司的员工多数受教育程度较高，许多员工有着自己的职业理想，因此，对他们的监督可以相对宽松一些，这也为加大管理跨度提供了条件。因此，在多数情况下，传媒公司的管理跨度应该宽一些。

六、权力的集中程度

有的公司一切由最高管理者说了算，其他人只是传达和执行其命令的工具；有的公司的普通员工可以决定自己做什么、如何做。一家公司究竟应该把权力集中到最高层，还是应该把权力下放给各级管理者，甚至普通员工，这要根据公司经营的领域、公司的文化、员工的情况等许多因素而定。对于传媒公司而言，在许多时候，分权更值得我们重视。在新闻业中，记者面对

的情况是随时变化的,并且他们身处公司之外,无法及时有效地与上级沟通,因而,必须给予他们很大的自主权。从事图书、影视、音乐等内容生产的公司也应该给予具体的工作人员一定的权力,因为他们往往是某一方面的专家。

第二节 中央电视台的频道制改革

一、中央电视台概况

中央电视台是中国规模最大的电视台,在中国的众多电视台中,它的人员数量最多,覆盖范围最大,受众数量最多,经营额最大。在很长时间内,它是中国唯一一家覆盖全国和拥有国际频道的电视台。中央电视台也是中国历史最悠久的电视台,它成立于1958年,最初仅覆盖北京地区,1978年以后,覆盖范围逐步扩大,到20世纪80年代后期基本覆盖了全国。最初,中央电视台只有一个频道(一套节目)。1983年,开设了第二个频道(第二套节目),主要播出经济节目。1986年,开办第三个频道(第三套节目),主要播出文艺节目。进入20世纪90年代以后,中央电视台的频道建设进入了一个高峰,从1992年到1999年,相继开办了国际、体育、电影、军事农业、少儿、电视剧等频道,到2004年,它已经拥有了15个对国内播出的开路频道。随着频道的增加,中央电视台的员工数量也迅速增加,到2009年,中央电视台各类员工已经接近万人。

二、频道制改革前的中央电视台组织管理体制

中央电视台是一家国有事业单位,其组织管理沿袭了在计划经济环境中形成的行政事业单位管理体制,主要特点是管理层级多、管理跨度小、管理人员多、权力集中、正规有余活力不足、机构职能僵化等。

实行频道制改革之前,中央电视台的主要机构如下。

编委会:全台节目内容规划决策机构。

技术委员会:统筹协调全台技术工作,并作为技术工作的最高决策机构。

行政管理委员会:负责全台行政工作的议事机构。

分党组:广播电视总局党组设在中央电视台的分支机构。由于中央电视台实行分党组领导下的台长负责制,因此,分党组是中央电视台的实际最高领导机构。

台办公室:为分党组和台领导服务的日常办事机构。

总编室：编委会的执行机构，负责全台节目的统筹安排，落实编委会的编辑意图。

人事办公室：负责全台的人事工作。

财经办公室：主管计划、财务、基建、物资等工作。

机关党委：负责中央电视台机关党建工作。

新闻节目中心：新闻类节目编辑制作部门，负责新闻频道的节目制作、播出，向其他频道提供部分新闻节目。

海外节目中心：对外宣传，负责国际频道节目的制作播出。

社教节目中心：社教类节目编辑制作部门，负责科教频道、西部频道大部分栏目。

文艺节目制作中心：文艺节目编辑制作部门，负责第一、第二套节目中的文艺节目的编辑制作，第三、第八、第十一套节目的编辑、制作、播出。

体育节目中心：体育节目编辑制作部门，负责第五套节目的编辑、制作、播出以及其他频道的体育节目。

青少节目中心：青年、少儿节目编辑制作部门，负责少儿频道节目的编辑、制作、播出以及其他频道的青少节目。

广告经济信息中心：承担全台的广告创收及广告节目管理任务。

技术管理办公室：技术委员会办事机构。

技术制作中心：为全台节目制作提供技术支持，并负责部分后期制作、演播室制作、灯光舞美等工作。

播出传送中心：负责各频道节目的播出传输以及实况转播等工作。

每一个部门之下又设置若干部，如新闻节目中心下设十个部。

综合部：相当于新闻中心的办公室，监管中央电视台驻外记者站。

时政新闻部：负责时政新闻的采访制作，为新闻频道和其他频道的新闻节目供稿。

新闻采访部：负责经济、金融、科技、农业等新闻的采访、制作，为新闻频道和其他频道的新闻节目供稿，同时负责《共同关注》栏目。

社会新闻部：负责社会新闻的采编制作，为新闻频道和其他频道的新闻节目供稿，同时负责《每周质量报告》、《法治在线》等栏目。

地方新闻部：主要负责与地方台交换新闻，同时负责《地方社会新闻》栏目。

新闻编辑部：负责《新闻联播》、《新闻 30 分》、《今天》等新闻栏目和新闻频道整点新闻的编辑播出。

新闻评论部：负责《东方时空》、《焦点访谈》、《实话实说》、《新闻调查》等节目的制作播出。

军事新闻部：负责军事类新闻、专题节目的采编制作，同时负责《人民子弟兵》和《军事天地》两个栏目。

新闻制作部：负责新闻节目的后期制作、直播、播出以及其他技术性工作。

频道编辑室：相当于新闻频道的总编室，负责新闻频道的节目编排、策划、包装、受众调查等工作。

各部之下设科、组等机构，如新闻中心社会新闻部之下设有部办公室、策划组、记者一组（负责文教类社会新闻）、记者二组（负责民族、民政、残疾人等类社会新闻）、记者三组（负责体育、卫生、环保等类社会新闻）、记者四组（负责交通、气象、旅游等类社会新闻）及工商组、政法组和摄像组。工商组同时负责《每周质量报告》栏目，政法组同时负责《法治在线》栏目。

从上述组织机构不难看出，中央电视台原有的部门化模式，是职能部门化和产品部门化的结合，以产品部门化为主。就电视台而言，节目就是其产品，因而，各节目中心实际上是依据产品线设置的部门，这种部门化主要以产品为设置依据。节目中心是这个组织架构的主体，因此，一般将中央电视台这种组织结构模式称为中心制。在中央电视台的具体情况中，这种体制强化了计划经济体制下以生产为中心忽视市场的倾向。许多节目制作主体陶醉于做高品位节目，做节目不是为观众看，而成了自娱自乐。

中央电视台原有管理模式中的层级过多。原体制中存在四级主体：中心一部一科组一栏目。在实际工作中，指挥链一般会加长为：台长一副台长—中心主任—中心副主任—部主任—部副主任—科组负责人—栏目制片人—普通员工。最高管理者的意图，经过这样8级传递，浪费了时间和人力，而且往往会走样变形，很难得到有力的执行。

落后的组织管理方式已经成为中央电视台发展的瓶颈，对中心制进行彻底改革逐步成为全台上下的共识。

三、中央电视台频道制改革的背景

（一）频道成为观众收视选择的基本单元

一家电视媒体的节目要通过一定频率的电波传递给观众，这个承载电视节目的固定的电波频率就是电视频道。在电视媒介历史的早期，一家电视媒体一般只拥有一个频道。这时，由于电视媒体就等于频道，因而，观众更加

关注的是电视媒体，频道的主体性并不突出。例如，在 20 世纪 70 年代以前的美国，电视观众耳熟能详的是 CBS（哥伦比亚广播公司）、NBC（美国全国广播公司）和 ABC（美国广播公司），它们更多地是作为电视媒体的名称存在的。

随着有线电视、卫星电视、数字压缩等技术的发展，自 20 世纪 70 年代开始，电视频道资源越来越丰富，成本越来越低廉。一家电视媒体往往拥有多个频道，而呈现在观众面前的则是越来越多的频道。观众直接感受到的是一个一个的频道，而电视媒体的概念则在观众那里逐渐淡化。与此同时，电视频道的专业化发展如火如荼，在许多国家，大部分电视频道是专业频道。一个专业化的电视频道，节目的内容、风格十分近似，这就使观众对栏目的概念逐渐淡化。这样两方面的因素，使得频道的地位被空前地突出出来，观众主要通过频道选择节目，电视媒体也应该突出频道的主体地位。

（二）频道成为电视竞争的主体

随着频道在观众心目中地位的上升，电视媒体早已把市场竞争的重任交付给频道。许多电视媒体大力实施频道专业化、频道品牌化，突出频道的市场竞争主体作用，着力打造自己的优势频道。近年来，卫视频道在我国电视市场异军突起，就是频道成为电视竞争主体的最好例证。在中国电视观众，特别是青少年观众中，提起湖南卫视尽人皆知，但是，提起它的母台——湖南广播电视台，却鲜为人知。十几年来，湖南电视台和湖南广播电视台也正是集中力量把湖南卫视作为一个实体品牌来经营，才造就了这样一个杰出的电视市场竞争主体。

四、中央电视台频道制改革历程

中央电视台选择的改革目标模式是频道制。频道制也称频道总监制，是以频道为基本管理单位，对频道内的栏目设置和节目日常管理、人力资源使用、报酬分配等实施管理的现代电视媒体组织管理模式。20 世纪 60 年代，西方国家电视媒体开始走向专业化，频道大量增加，传统的以栏目为基本单位的管理模式，逐步让位于以频道为基本单位的管理模式。^①

（一）前期试点

从 2000 年开始，中央电视台先后在英文国际频道、西部频道等频道实施频道制改革。在取得一定经验后，于 2003 年对重点频道之一的经济频道

^① 郝丽娟：《频道制改革优势分析》，载《中国记者》，2007（12）。

进行频道制改革。

2003年9月,中央电视台撤销经济部和信息部,组建经济频道,承担整个频道的制作编播、策划推广等任务,并相对独立地管理相应的财务、人力资源和设备。频道设频道总监,全面管理频道的各项工作。频道之下设节目工作室,每个工作室运作若干栏目。

2004年9月,经济频道对前期频道制架构再次做出调整。撤销节目工作室,建立节目生产公共平台,试行“栏目目标管理系统”,改变中心制下中心一部一科组一栏目四级管理的低效,实现频道一栏目的两级管理。实现了频道管理结构的扁平化,并且减少了管理成本,提高了效率。

2005年,经济频道的频道制改革深度推进,以流程重建促进定岗定编。通过几次裁员,基本做到了人员与岗位的合理匹配。进一步完善了“栏目目标管理系统”,实行经费、设备使用月报制度,探索业务人员的层级设计。

通过以上改革措施,实现了6个转变:第一,架构扁平化。频道总监直接管理23个栏目以及一个公共平台和一个综合部。第二,运行程序简化。信息畅通、资源共享。第三,效率提高。栏目设置上消除同质内耗(如原信息部和经济部的特别节目组合并为公共平台中的特别节目组);机构设计上建立公共平台(将综合部转变为资讯工作室,最终转化为公共平台);选题协调上强化联动合力。第四,机构精简。职能组占机构总数的比例由改制前的28.6%下降到改制后的9.7%,人数由68人减少到26人。第五,效率提高。2005年与2003年相比,每周节目首播时长从2155分钟上升到3946分钟,人员总数从1395人减少到840人,人均周节目产量从1.54分钟上升到4.4分钟。第六,流程优化。以收定支的经费使用政策为频道化运作提供了支撑,也使频道制效益得到更大的发挥。

此后,中央电视台体育频道、少儿频道又先后实行了频道制改革,中央电视台逐步形成了中心制与频道制并存的局面。但是,其综合频道、新闻频道、文艺频道、电视剧频道、中文国际频道等影响大、人员多、收入高的频道大部分还是沿用中心制的旧体制。同时,前期的频道制改革也存在一些不足。

第一,频道总监管理压力过大。在频道制之下,总监直接管理的栏目较多。频道总监领导、监督这些栏目的制作编播等各项工作,管理工作十分繁重。解决这一问题的适当途径是进一步下放权力,让栏目组拥有更多、更大的自主权。我国的国有媒体大多承担着较重的宣传任务,任务重,责任大,节目层层审查,这就造成权力下放难。这是一个体制性问题,需要在频道

制,乃至媒体组织管理扁平化的过程中予以充分重视。

第二,频道副总监职责不清。在前期的岗位设计中,频道副总监没有被赋予清晰的管理职责,导致副总监没有有效的管理手段分担总监的工作。

第三,未设中间层,导致频道总监的管理半径过大。改革中撤销了“部”一层机构,但一些隐性机构仍然存在,如财经频道的直播、资讯、专栏、特别节目等板块,体育频道的新闻、赛事、节目三大系统等。这些隐性机构大量承担了与原来的“部”相似的职能。

(二) 全面实施

2010年4月,中央电视台启动了新一轮频道制改革。改革的目的是建立“以节目生产为中心,以增强市场竞争力、提升频道品牌价值为目标”的频道制管理模式。改革的中心工作是重塑管理架构和层级,清晰频道定位。改革中,首先明确以频道为第一责任主体,以频道总监为第一责任人,主要采取了以下4个方面的改革措施。

第一,统筹规划频道管理模式布局。中央电视台频道众多,但规模和功能有所不同。他们将16个开路频道分为两类,实行不同的管理模式。一是对1、2、3、4、5、8、10、12、少儿、戏曲、音乐11个频道,设立独立的单频道管理责任主体,实施台编委会领导下的频道总监制。二是将各外语频道组合为外语频道集群,由新闻中心统一管理,实行中心管理下的频道总监负责制。

第二,加强对重点资源的统合利用。改革中,新建了海外传播发展中心、大型节目制作中心、广告经营管理中心、发展研究中心。这4个中心不同于以往的节目中心,而是资源管理中心,其职能是对全台的重点资源进行整合和管理。海外传播发展中心整理利用各种国内外资源,建立海外品牌推广体系,通过举办大型推广活动等多种形式,提高中央电视台品牌的海外接触率和知名度。大型节目制作中心统一对重点节庆和重大宣传报道活动资源进行合理调度。广告经营管理中心负责研究全台广告发展战略和经营策略,策划实施公关传播与市场推广活动,建立全台广告的产品体系、价格体系、客户体系和渠道体系,负责各频道广告的安全播出。发展研究中心立足市场竞争需要,研究全台事业产业发展战略与策略,为决策者提供智力支持。

第三,调整全台节目系统管理结构。全台节目系统设立17个管理主体。新闻中心负责新闻频道采集编排管理,负责给各频道提供新闻素材。总编室在台编委会领导下负责全台的宣传管理和协调。

第四,实施领导干部公开竞争上岗。与频道制改革相适应,中央电视台

实施了干部人事制度改革。全台分不同层次开展了五轮竞争上岗，把干部提名权和选择权交给群众，打破了台聘和企聘的身份界限，打造了真正干事创业的环境和平台，推进了干部队伍年轻化，发现和启用了一批优秀人才。

五、讨论

（一）部门化

中央电视台从中心制转向频道制，是对总体架构设置方式的一次根本性改革。原来实行的中心制，主要是以产品线为依据组织全台的管理架构。从部门化的角度看，它属于产品部门化，一个中心负责一类电视节目，不同类型电视节目的划分以节目内容为依据。这是一种典型的计划经济管理方式，管理架构的设置以生产为中心，从上层管理者的主观意识出发，看起来井井有条，实际上更多的是从管理者的角度看待问题。频道中心制是一种更多地从观众角度出发的管理架构，从部门化的角度看，它属于一种顾客部门化。这种架构更多地考虑了观众的收视习惯、收视需要及电视产品在观众中的影响等因素。

除了部门化之外，从中心制到频道制的改革还涉及组织管理中的专业化、部门化、指挥链、正规化、管理跨度等诸多问题。

（二）管理跨度和管理层级

在传媒业大发展的浪潮推动下，中央电视台的规模不断扩大，人员越来越多，组织结构和组织管理越来越复杂。改革之前，中央电视台解决这一问题的办法是增加管理层级。考察一下中央电视台的历史和目前各级电视台的组织情况，可以发现，规模最小的电视台有两个管理层级。上层是台，下层是部，名义上部管栏目，但是，实际上一个部只管一个栏目，部和栏目是一个层级。规模稍微大一些的台，每个部不再只办一个栏目，部和栏目形成两个管理层级，这样就形成了3个管理层级：台、部、栏目。在20世纪80年代，中央电视台也是台、部、栏目3个管理层级。此后，随着规模越来越大，中央电视台的管理层级不断增加，原来的部改称中心，中心之下设部，部下分组，形成了台、中心、部、组、栏目5个管理层级。如此之多的管理层级造成管理人员过多，管理成本增加，指挥链过长，管理失灵。

频道制改革在很大程度上是为了改变上述不利局面。频道制改革之后，取消了部、组两个管理层级，台之下设频道，频道直接管栏目，管理层级大大减少。

在管理层级减少的同时，管理跨度增加。原来一个中心管几个部，改革

后，一个频道管几十个栏目，形成了典型的扁平化管理模式。

（三）权力集中度

中国的电视媒体大多发轫于计划经济时代。计划经济管理体制的特点是高度集权，重要的权力集中在最高决策者手中，下级做什么、怎样做取决于上级的命令。中央电视台作为中国最早的电视媒体，受计划式管理的影响更深。在中心制之下，全台的编辑权集中于编委会，技术权集中于技委会，人事权、财务权等也集中于最高层，最终一切重要权力集中于分党组，或者说集中于分党组书记和台长。在这种体制之下，管理者对下级的约束过多、过细，中心主任甚至台长审节目、策划节目，在当时的中央电视台是见怪不怪的事。有人戏言：这是“主任管微观，制片人管宏观”。^①

中国的经济改革是一个不断放权的过程。改革开放早期有一个口号：“简政放权”，就是说政府把权力下放给企业，扩大企业的生产经营自主权。这告诉我们，在市场经济环境之下，权力过分集中是不合时宜的，是不能适应激烈的市场竞争环境的。

电视媒体需要天才的创意，需要对社会环境和受众有灵活的适应性。电视媒体的工作人员大多是受教育水平较高的知识分子，他们有理想、有追求，同时也需要一定发挥和展现才华的空间。这些都要求电视媒体摒弃权力过分集中的管理模式，向栏目，乃至具体采编、主持等人员下放一定的权力。

实行频道制改革之后，中央电视台出现了频道总监督管理压力过大的情况，其关键原因不在扁平化的管理模式，不在下属的栏目过多，而在于权力过分集中的旧有管理模式和管理理念没有转变。为减轻频道总监的管理压力，有人提出在总监与栏目之间设置中间管理层，这实际上是回到了改革之前的老路。如果这样，等于没有解决管理层级过多的问题。根本的解决途径是下放权力，给予栏目充分的自主权。如果频道总监还是从早到晚忙于具体节目的审查、策划，那么，层级过多的问题就永远得不到解决，扁平化的管理模式就永远得不到落实。

^① 宋建武等：《中国媒介经济的发展规律与趋势》，467页，北京，中国人民大学出版社，2005。

第二章 传媒人力资源管理案例

任何企业的运行都离不开人。传媒公司聚集着大量才华横溢、技术高超、思想活跃的人才，怎样才能发挥这些人的才能，为公司创造更高的效益，是每一名传媒公司的管理者必须深入思考的问题。

第一节 理论要点

.....

每一个受雇于公司或单位的人，都曾经经历过应聘、入职、接受培训、上岗等一系列过程。这里存在一个明显的流程，人力资源管理的特点之一就是在这个明显的流程。人力资源管理一般包括这样一些主要环节：制定人力资源规划—招聘—上岗培训—绩效管理—薪酬福利—职业发展。对于传媒公司而言，其中某些环节特别重要，或具有一定的特殊性。

一、人力资源规划

人力资源管理是从对人力资源的规划开始的。一家公司从设立之初到发展的各个阶段，要不断地考虑公司需要多少员工、需要什么样的员工。对于传媒公司而言，人力资源规划必须做好三个步骤：第一步是评价公司当前人力资源的状况；第二步是判断公司未来发展对人力资源的需求；第三步是根据第一步和第二步的结果，预判公司未来需要的人力资源。

公司当前的人力资源是否满足公司的需要？每名员工是否与他当前的岗位匹配？为了了解这些情况，公司人力资源部门首先需要在每名员工入职时记录他们的相关情况，并跟踪他们入职之后所受的培训、创造的业绩、与同事的关系等情况。其次，公司要了解每一个岗位所需的人员的知识、技术、能力以及其他特征，并作出明确的界定。通过对人员与岗位的比对，就可以了解目前公司还需要哪些新的人员以及哪些岗位上的人员需要调整。最后，公司需要了解当前的岗位设置是否能够有效地、高效地完成公司的发展目标。

对于传媒公司而言，准确评估公司未来人力资源的需求显得十分突出。传媒业正处于剧烈的变化之中，新的媒体形式不断涌现。一家传媒公司要在这样的环境中立于不败之地，就要不断适应新的媒体形式，而这就需要不断引进新的掌握新媒体技术、擅长制作新媒体产品和擅长新媒体运营的人才。