

探索者视野

——广播影视管理文集

TAN SUO ZHE SHI YE

中国广播电视学会企事业
管理研究委员会编

中国国际广播出版社

518562



518562

探索者视野

——广播影视管理文集

中国广播电视学会
企事业管理研究委员会编



中国国际广播出版社

责任编辑:王福顺

责任校对:陈丹桦

封面设计:李燕平

版式设计:贺 明

图书在版编目(CIP)数据

探索者视野:广播影视管理文集/中国广播电视学会企事业单位管理研究委员会编. - 北京:中国国际广播出版社, 1998. 11
ISBN 7-5078-1696-6

I. 探… II. 中… III. ①广播事业-管理-中国-文集②电视事业-管理-中国-文集③电影事业-管理-中国-文集 IV. G229.23-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 35343 号

探索者视野

——广播影视管理文集

中国广播电视学会企事业单位管理研究委员会 编

中国国际广播出版社出版发行

(北京复兴门外国家广播电影电视总局内 邮编:100866)

新华书店经销

百善印刷厂激光照排

百善印刷厂印刷

32 开本 20.125 印张 402 千字

1998 年 12 月第 1 版 1998 年 12 月第 1 次印刷

印数:1-3000 册

ISBN 7-5078-1696-6/G·757 定价:38.00 元

2013/17
总策划：吴达审

主 编：张文翥

副主编：赵中强

编 委(以姓氏笔画为序)：

王福顺 关颖超 陈尔泰 汪小为 吴达审

张文翥 张贵实 赵中强 倪正义 郭发第

裴玉章

国家广播电影电视总局
中国广播电视学会企事业管理研究委员会

名誉会长:徐崇华

会长:吴达审

理事长:张文翥

委员单位:设计院

广播科学研究院

无线电台管理局

行政管理局

广播影视信息网络中心

监测中心

中国广播艺术团

中国广播电视国际经济技术合作总公司

中国唱片总公司

中国电影公司

中国电影合拍公司

中国电影器材公司

北京电影制片厂

中国电影科学技术研究所

中央人民广播电台
内蒙古电视台
吉林东方广播电视科技开发有限公司
北京蒙德科技工程开发公司
河北泊头广播电视设备制造厂

前 言

一、中国广播电视学会企事业管理研究委员会自 1992 年成立以来,在深入调查研究的基础上,广开思路,提出见解,组织力量,积极展开管理方面的课题研究,特别是委员单位与本单位业务相结合的决策研究和应用理论研究,目标是不断推进研究的深入和扩展,促进委员单位和广播影视系统管理实践的改善、强化和提高,不断积累成果,为建立中国的广播电视管理学做出贡献。几年来,坚持从实际出发,坚持注重决策、应用理论研究的方针,已经取得了可喜的成果。这本文集是从所召开的研讨会上宣读的文章中、本会组织的专题研究撰写的论文中和委员单位的同志们发表在报刊上的文章中精选汇编而成。它的出版旨在展示成果,交流经验,提供借鉴,促进管理的改善、强化和提高,推动管理学研究更加广泛深入地开展。

二、名誉会长徐崇华同志对本会工作的鼎力支持和对学术研究的亲切指导,是本书出版的重要前提。会长吴达审同志的大力倡议,精心策划,切实支持,具体指导是本书出版的决定因素。一些委员单位除对本会工作大力支持

外,主要领导同志还带头为文集撰稿;担任常务工作的同志除贡献研究成果外,在参与具体组织、筹划和稿件的编审工作中,为文集的出版付出了艰辛的劳动。

三、文集共收选论文 50 篇。作者大多为长期奋斗在某一领域的具有丰富实践经验和理论水平的领导、专家和业务骨干,一些离退下来的老广播、老电视们也踊跃加盟,提笔撰文,众多的文章言之有理,持之有据,各具特色,触角广泛,各展其长,色彩缤纷。既有务实的探索,又有预测和前瞻性的精研;既有改革的新思路,又有可行性措施的提出;既有决策性课题的研究,也有基础和应用理论的研究,题材广泛,具有较高的水平。其中具有代表性的有:郭炎生同志的《世纪之交的选择——浅谈战略与战略管理》精辟地论述了战略理论的起源、战略的定义、战略管理和战略思维。以近 20 年广电系统在重大战略决策上的得与失为依据,论述了开展战略研究和加强战略管理的重要性。作者的情结在于引起广播电视事业高层决策者们的重视,担起世纪之交的使命,解决高层次的具体战略问题,并付诸实践,为发展广电事业做出贡献。面对重大战略谋划的艰巨使命,作者建议对十个重大课题进行研究和探讨。这篇力作对决策者和各级管理者们无疑会有很大的启发。研究会理事长、广播电视战线上的老同志张文翥,站在管理学研究的前沿,以身作则,呕心沥血,带头进行精研探索。其奋发的激情,其辛勤笔耕的精神,令人感动。他的系列论文《思维定位与电视势能》就是在身卧病榻期间写就的。文章以 1997 年全年

中央电视台的全方位的发展为主线,展现了中央电视台跃居世界大电视台台阶的内在力量。中央电视台抓住机遇的自觉意识,增强活力的创举,采用先进设备与技术的气魄,科学管理的措施,特别是全方位、新高度、立体报道的指挥格局与方式的重大突破等,一一倾注在系列论文中。全文高屋建瓴,气势恢宏,激情洋溢,给人们提供了全新的视野和多方面的启迪。陈尔泰同志的《建立主流增益型电视》,利用数学语言方式,在定量定性严密分析的基础上,提出了成倍增强电视节目总体效益的安排全国节目的新方案,描绘出一幅社会主义初级阶段中国特色的迅速振兴中国电视的蓝图,令人振聋发聩,耳目一新。作者以大手笔提出了节目宏观管理的大思路和新的理论体系。此篇力作独具慧眼,别具匠心,问题重大,见地超群,论证充分,说服力强,极富价值,难能可贵,足堪嘉许。陈晓宁同志的《走有中国特色的信息化道路》,提出中国拥有的世界上独一无二的贯通全国的有线电视网将成为国家重要的战略资源。中国国家信息化规划草案中提出了“一个平台三个网”的概念,是符合中国国情的科学提法,是对中国原有信息化基础的承认,也是对中国未来信息化发展的正确意见。中国有线电视网的规模、公益性、技术特点和多功能性使它能够在中国国家信息化建设中发挥重要作用。作者还提出了中国信息化建设要把提高国民素质放在重要地位,要因地制宜,不仅要建好、用好高速信息公路,还要考虑低速信息公路。在信息化中,应当充分考虑民族文化的发展问题,否则,将会带来民族的

灾难和人类的灾难。这篇文章提出了战略性的重大问题,观点鲜明,论述精辟,甚是值得引起广电系统和有关方面的重视,在信息化建设决策上发挥重要作用。孙苏川、马炬同志的《有线电视宽带综合业务网的发展形势分析》是一篇结合中国国情,眼观世界范围内数字技术、网络技术的发展,提出利用中国有线电视 HFC 网络结构,采用 HFC 网络技术,是一次使中国信息传播赶上世界先进水平的大好机遇的颇有价值的文章。这一《分析》事关国家发展的大局和速度,用心良苦,不可多得。李向阳同志的《广播电视经营理念刍议》提出了电台、电视台的管理者不仅要有宣传观念,而且要树立经营理念。立论有据,言之凿凿,值得各台主政者借鉴。崔志侠同志的《集团化——电影企业的根本出路》,要言不烦而有说服力地论述了在京电影企业组建电影集团的必要性和途径。李天德同志的《加强和改进党的思想政治工作》,提出了在新形势下做好思想政治工作的新思路、新观点、新方法,既富实践价值又具理论意义。此外,还有关于加强广播电视系统的经济工作、如何创收、如何强化科研管理、如何做好人事工作、如何改革后勤和三产管理工作等文章,都不乏精辟之论和新鲜、闪光的见解,值得读者一读和参考。

四、在委员单位和作者们的共同支持下,经过编委会同志们的努力,管理研究委员会的第一本文集终于问世了!在广大读者厚爱和关注的时刻,我们清醒地看到,这仅是投石探路和抛砖引玉之作;入选的文章在水准上参差不齐,个

别文章还较粗浅；有些领域的研究尚欠深入，一些领域尚未涉猎。我们深感任重道远，填补空白，提高水准，出版鸿篇巨制，是我们今后的责任。随着本会研究工作的进一步展开和深入，新的成果将不断出现。我们不辜负众望，将及时结集出版。这本文集的不足、不到、欠妥之处，恳望读者不吝指正。

1998年8月26日

序

经过建国 40 多年的努力,我国广播电视事业有了很大的发展,已基本建成了一个较为独立的广播与电视并举,内宣与外宣并重,中央和地方相结合的卫星、无线、有线等多种方式混合覆盖的广播电视传输覆盖网。全国目前有经过批准的无线电视台 325 座、无线广播电台 295 座、地市以上的有线电视台 218 座、教育电视台 79 座、县级广播电视台 1215 座。到 1997 年底,全国有有线广播线路 174 万杆公里,有线广播喇叭 7456 万只;有线电视传输线路 60 多万公里;有线电视家庭用户 5591 万户,宾馆、商住楼有线电视端口 2000 多万个;广播电视发射转播台 4.4 万多座,专用微波干线 6 万多公里,微波站 1886 座;租用 28 个卫星转发器,卫星地球上行站 24 座,地面卫星接收站 14.7 万座。广播、电视人口覆盖率分别达到 86.02% 和 87.68%, 全国 10 亿以上的人可以通过这个网获取大量的政治、经济、文化、娱乐、教育、服务等信息。

随着现代科技的突飞猛进和我国广播电视规模的不断扩展,强化管理的问题突出地摆在了广播电视部门面前。

强化管理的问题,直接关系到广播电视宣传任务能否完成,人民群众能否听好广播看好电视,直接关系到我国广播电视能否向集约化方向发展,能否将一个充满生机和活力的广播电视带入21世纪。我们必须把加强管理的问题提上重要议事日程,必须摈弃那种“重发展、轻管理”的旧观念,树立起“发展、管理”并重的新观念。

首先,管理要科学。朱镕基同志曾指出:管理科学,兴国之道。管理是科学,凡是有目的、有组织的社会实践活动,都离不开管理。党的十四届三中全会对国有企业改革提出了16字方针,即“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”。管理科学是建立现代企业制度的内在要求。我们广播电视企事业单位存在着管理不科学的地方,比如不计成本、不讲核算,只讲投入、不计产出;又比如条块分割、各自为政、管理分散等。我们的管理还是粗放型的、低层次的,这种管理模式越来越不适应市场经济和广播电视自身发展规律的要求,必须加快广播电视改革的步伐。

其次,管理要规范,要依法管理。各单位要按照法律的规定,建立健全人事、财务以及生产各个环节的管理制度。不要以为现在是市场经济了,规章制度就可有可无了;不要以为开放、搞活,规章制度就没有用了。恰恰相反,市场经济作为法治经济,对管理的要求将更高,管理必须规范化,必须依法管理。

再次,管理要严格。管理要“严”字当头,要树立管理制度的权威性和严肃性,领导干部要身先士卒,带头遵守各种

规章制度。管理还要“细”，要有量化的标准。没有细化、量化的标准，严格管理只能是句空话。

此外，管理要现代化。管理的方式和手段要现代化，管理的思想观念要不断更新，要把计算机技术等新技术不断运用到管理领域。

当前，科学技术日新月异，知识更新速度越来越快，社会实践活动越来越复杂，任何人不学习、不调查研究，都会落伍。尤其是领导干部，更要带头学习、深入实际。中国广播电视学会企事业管理研究委员会积极组织会员单位的领导，结合各单位实际，从不同层面对广播电视企事业单位的管理进行了研究，总结出了一些有益的经验，取得了一些成绩。但可以说，我们对广播电视管理的研究是很不够的，希望中国广播电视学会企事业管理研究委员会加强对我国广播电视管理理论问题和实践问题的调查研究，为探索既适应市场经济和广播电视自身规律的发展要求，又着眼于 21 世纪知识经济和信息社会发展趋向的中国广播电视管理模式而努力奋斗。

国家广播电影电视总局副局长



1998 年 11 月 7 日

徐崇华副部长在中国广播电视学会企事业 管理研究委员会首届理事会上讲话 (摘要)

1992年3月28日,广播电影电视部副部长徐崇华同志出席了企事业管理研究委员会首届理事会,对如何开展管理学科的研究发表了重要讲话。

徐崇华同志在讲话中指出:企事业管理研究会是在改革的大潮中成立的,具有十分重要的现实意义。我部的企事业改革已经开始,但是还缺少像样的办法。管理方面的问题比较多,管理研究委员会应该在深入调查研究的基础上,从现实需要出发,展开课题研究,提出措施,提高企事业管理水平。这是件既有现实意义,又有长远意义的大事。研究会讨论的问题,思想可以放开一些,广开思路,提出见解,有新的发现,有所深化。看了选题规划草案提出的框架,感到我们有许多问题值得下功夫研究。例如:在改革开放大潮中的制约机制课题,如

何做到既不能管死,还得搞活;对领导科学中的决策课题的研究,就更现实、更重要了。我们有些问题上先决策,后调研、后立法,这就不符合科学决策的程序。建立在科学基础上的正确决策,对我们的事业将在相当长的时间内产生决定性的指导作用,例如第十一次全国广播电视工作会议的决策,为发展我国广播电视事业所产生的推动作用。过去几十年的实践,有成功的经验,也有好多决策缺少充分的调查研究,不是按科学决策程序拍板定案的。这方面确有许多问题需要从管理科学的角度进行总结,进行深入研究。我们的管理体制是否符合事业发展需要,也是一门大学问、大课题,很值得学会进行深入研究。离现实需要较远的选题,可以往后放一放,要立足于当前事业发展需要的课题,组织力量进行研究。把应用科学的研究放在第一位,更富有生命力。

权力的集中与分散问题,也是领导科学中的重要课题。现在是管事的不管钱,管钱的不管事,影响解决问题的效率。人才管理方面现在基本上是领导人与人事部门共同决策,有许多科学命题需要研究。外界人士现在有许多人只知道广播电视的“窗口”,还不了解广播电视系统内部有庞大的企事

业实体来保证“窗口”的播出；在本系统内部也有许多人对这方面问题缺少认识，这对我们事业的发展很有影响，影响我们对企事业加强科学管理。如何解决这方面问题都需要探索。

最后他说：“今天，我们用了很短的时间办了一件大事。”