

BROADCASTING MEDIA GROUP :
INFORMATION SYSTEMS
CONSTRUCTION FACING
STRATEGIC CHANGES

面向战略变革的广播电视 集团信息系统构建

总策划 王克曼

主 编 丘 创

李丹萍

广东人民出版社

面向战略变革的广播电视 集团信息系统构建

总策划：王克曼
主编：丘创 李丹萍

广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

面向战略变革的广播电视集团信息系统构建 / 主编
丘创 李丹萍 .—广州:广东人民出版社,2006.06

ISBN7-218-05285-1

I.面… II.丘、李… III.广播电视—企业管理—信
息系统—研究 IV.F·427·653

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 110358 号

出版发行	广东人民出版社
印 刷	广东广彩印务有限公司
开 本	890 毫米 × 1240 毫米 1/32
印 张	17.5
插 页	1
字 数	30 万
版 次	2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷
印 数	1500 册
书 号	ISBN 7-218-05285-1/F·650
定 价	39.80 元

如果发现印装质量问题,影响阅读,请与出版社(020-83795749)联系调换。

【出版社网址: <http://www.gdpsh.com> 电子邮箱: sales@gdpsh.com

图书营销中心: 020-83799710 (直销 83790667 83780104 (分销)】

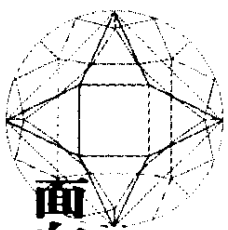
序

随着我国社会主义市场经济的深入发展和对外开放的不断扩大，广播影视领域赖以生存的经济基础、体制环境和社会条件发生了巨大变化。这既为广播电视事业产业发展壮大提供了机遇，创造了条件，同时，在革除体制性障碍，创新体制机制的过程中，我们又必须面对国际国内出现的新情况、新问题交织形成的挑战。因此，抓住机遇，加快发展，迎接挑战，认识新情况，研究新问题，适应新要求，完成新任务，是摆在广播影视工作者面前的一项重大课题。

首先，必须清醒地看到，在全面建设小康社会、社会主义和谐社会，实现中华民族伟大复兴的历史进程中，广播影视既要为这一伟大事业营造良好的舆论环境，提供强大的精神动力和智力支持，同时自身又要不断改革，不断创新，不断壮大。

其次，广播影视工作要适应社会主义市场经济体制不断完善，社会主义市场经济不断发展的要求，实现从适应计划经济体制向适应社会主义市场经济体制的转变。社会主义市场经济条件下，广播影视既要坚持党性原则，注重意识形态属性，强化喉舌功能和舆论工具作用，又要适应社会主义市场经济的要求，积极深化改革，推动体制机制创新，促进广播影视生产力的解放和发展，切实增强自身的发展能力和竞争能力。

再者，广播影视还要适应广大人民群众日益增长的精神文化生活需求。人民群众既是广播影视反映和表现的内容主体，又是



广播影视产品的主要受众，是广播影视发展的强大动力。随着广大人民群众的生活水平总体实现由温饱到小康的转变，人民群众精神文化需求迅速增长，文化消费能力大大增强，鉴赏水平不断提高，且出现多层次、多形式、多样性的特点。这既是对广播影视工作提出的更高要求，也是为广播影视的发展提供了广阔的市场，注入了新的动力。广播影视不仅要在作品数量上有大的增长，质量上有大的提高，而且要在服务方式、服务领域和管理创新方面有较大的改进和拓展。

此外，广播影视工作要适应科学技术发展日新月异，尤其是数字技术快速发展的要求。广播影视是科技发展的产物，科学技术是广播影视发展的强大动力。当代高新科技特别是数字电视技术、网络技术的快速发展和广泛应用，给广播电视带来巨大的变革、难得的发展机遇和严峻的挑战，必将使广播电视从内容汇集到表现形式，从结构形态到功能作用，从生产方式、服务方式到管理体制、运营模式等各个方面都发生深刻变化。我们必须充分认识和应对新技术发展带来的这些变化，按照兴利抑弊、善加利用的要求，从积极发展、加强管理两方面做好工作，使之有利于巩固和拓展广播影视宣传阵地，创新和丰富广播影视的宣传手段和形式，进一步解放和发展广播影视生产力。

另外，广播影视工作要适应国内相关行业和国际同类行业激烈竞争要求。市场经济的发展，科学技术的进步和信息传播的多样性，使广播影视面临着国内国际两个方面的竞争。在国内，广播影视与相关行业如报刊、图书、互联网等行业在受众上的竞争越来越激烈，与电信在一些新业务领域的竞争也日趋激烈。在国际上，国外大型传媒集团出于其政治经济目的，凭借其资本、技术和经营管理上的优势，千方百计想进入我国广播影视领域。我们要积极应对挑战，发展壮大广播影视事业产业，巩固广播影视宣传阵地，抵制西方敌对势力对我的渗透，维护国家信息安全和

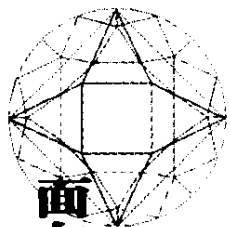
文化安全。

同时，广播影视工作要适应自身发展客观规律的要求。广播影视作为以高科技为基础、综合各种科学发展起来的现代传媒，有其自身产生、发展、运行的客观规律，对经济社会政治文化的发展产生着越来越广泛的影响，发挥着越来越重要的作用，其鲜明的上层建筑意识形态属性和突出的技术性、专业性和系统性特点，需要我们在实践中进一步认识和把握，以充分发挥其作用。我们在进行广播影视的宣传、改革、发展、管理等各项工作时，都要坚持从实际出发，认识规律、把握规律，按客观规律办事。

《面向战略变革的广播电视集团信息系统构建》一书，紧密结合广播影视管理改革的现状，从历史回顾、现状分析切入，结合广东广电和国内广播电视改革的案例、国外企业管理的经典范例，从经营理念、赢利模式、节目制作、传输管理、业务流程、发展速度等各个层面，系统地阐述了信息处理能力、科学管理技巧和信息构建方法，对提升广播影视核心竞争力，推动内部体制机制改革起到支撑和保障作用。本书从广播影视工作的实际出发，是深入研究和试图准确把握广播影视信息管理规律和特点的一项重要科研成果。另外，书中对广播影视改革发展政策演进嬗变的历史脉络、阶段性实践运行轨迹的翔实介绍和具体描述，浓郁的思辨色彩和深入的理性分析，鲜明的时代特点和强烈的历史纵深感，严谨的结构和周密的逻辑体系等，也都给人留下深刻的印象。

希望广播影视工作者能够结合实际，从不同层面、不同领域，深入研究、探索把握自身工作的规律和特点，推进广播影视工作更加体现时代性，把握规律性，富于创造性，使广播影视改革创新取得新的成就。

广播电视在改革发展的历程上，辉煌于坎坷并存，机遇与挑战同在。当前，面对错综复杂的国内外传媒竞争态势，广播电视



面向战略变革的广播电视集团信息系统构建

事业唯有继续深化改革，才能实现协调发展，联合发展和可持续发展，从而达到做强做大的目的。在这一进程中，我们熟悉的东
西，已经和正在失去使用价值，而我们不熟悉的东西，正在等待着我们去学习，去掌握。本书就是为我们提供了一个学习和应用的平台。只有结合实际，认真研读，才能领略其全部价值。这也正是我们所热忱期待的。

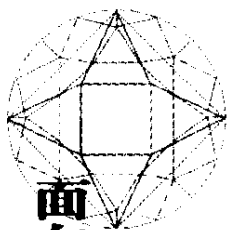
2006年3月于广州

前言

在信息技术和网络技术飞速发展的今天，面向战略变革的广播电视传媒集团，要想取得竞争优势，关键因素是要建立快速反应机制，以不变应万变。这里所指的快速反应机制表现为集团对市场供求变化的反应速度、对新技术的适应速度，应对变化的决策速度和执行决策的推进速度。美国通用公司总裁杰克·韦尔奇先生曾经说过：“只有速度足够快的企业才能继续生存下去，因为世界的脚步是在不断加快的，我们必须先发制人来适应环境的变化。”

一、管理信息系统将使我们赢得新的竞争优势

构建管理信息系统是计算机应用和管理领域的一门使用技术，它综合运用了管理学、数学和计算机应用的原理和方法，在符合软件工程规范的原则下，形成了自身完整的理论和方法学体系。构建管理信息系统范围涉及品牌定位、节目制作、播出、传输管理、经营等各个层面、各个环节和各个领域；需采集的信息面广、量大，涵盖集团内外所有相关信息资源，还要在搜集信息的基础上对海量数据进行筛选、加工、分析和利用，使之形成对管理有用的信息。在瞬息万变的 market 环境中，信息处理能力和科



学的管理方法，将在很长一段时期里，从理念、流程、赢利模式、发展速度上直接影响广电传媒集团的核心竞争力，改变整个行业 and 市场竞争规则，从而赢得新的竞争优势。

构建信息管理系统，不是一个简单地用计算机等现代技术来替代现行人工管理的过程，而是一个由表及里，涉及改善和优化集团管理模式，管理创新的过程，需要对传统的管理方式进行改革和创新。构建信息管理系统，本身就是重建集团管理体系的过程，也是利益重新分配的过程。从这个意义讲，项目实施成功与否的决定因素不仅仅是硬件环境和软件环境，更重要的是组织管理创新，人的观念创新，以及项目实施的有效性。只有将管理创新与信息技术紧密结合起来，才能使项目实施获得成功，使集团从管理创新中获得收益。

《面向战略变革的广播电视集团信息系统构建》一书，是由南方广播影视传媒集团根据多年积累的管理经验，以及自身构建信息系统的亲身体会写成的。全书紧密联系广播电视信息管理的实际，从历史回顾、现状分析和未来展望切入，对构建信息管理系统的应用场景、相关条件、联系环节、对接关系等，作了具体明晰的论证阐述；各章节中，采用大量图、表形式，勾勒出组织结构和运行模式等，具有较强的实用性和可操作性。为广大读者提供了广阔的视角和全方位参照，为致力于管理改革和信息化建设的同行管理者提供了一本值得一读的工具书。

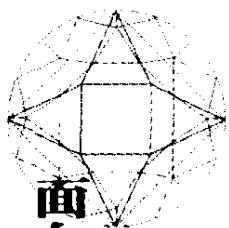
本书研究的重点是面向战略变革的广电传媒集团为什么要构建综合信息管理系统，以及如何构建综合信息管理系统。作者以广东广电内部管理改革以及全国广电同行一些成功的管理案例为原型，从分析媒体竞争环境入手，运用战略管理、平衡计分卡原理、全面预算管理等管理理念，系统地提出了广电集团信息构建的一些基本概念，以及构建集团信息系统的解决方案。书中所表述的观点，是我们近几年开始起步构建信息管理系统真切感

受，有成功的喜悦，也有困扰和无奈，毕竟广播电视行业还是一个市场化程度不高、管理不够规范的行业，构建信息系统的难度是不言而喻的。

二、市场与技术的变革带来巨大挑战

中国广播电视正面临着诞生以来最严峻的战略变革和生存环境的挑战。变革主要来自于以下几个方面：一是来自客户市场的变化。观众需求越来越多样化、个性化；广告商投放广告越来越依赖于收视数据；同行业之间的竞争从内容竞争发展到品牌、人才、体制、机制等综合实力的竞争，此外，广东媒体还要面对境外媒体多方面的挑战。二是广播电视产业政策的变化。一直以来被广电人认为最稀缺的频道资源，由于卫星直播、手机电视、网络电视的出现变得相对过剩了，新进入者虎视眈眈地紧盯着原本属于广电独享的蛋糕；随着融资政策、税收政策的调整，将会极大推进广电传媒产业化进程；构建政府管理、公共服务、市场运作三大体系的战略规划已经开始实施。三是新技术发展的变化。日新月异的数字技术，给受众带来的是娱乐方式的多样性，而给广电带来的却是激烈的市场竞争和无休止的变革，这种颠覆性的变革不仅仅带来技术升级改造，更多的是打破行业垄断后产业结构及运营模式的调整。据美国传播机构的调查显示，大约 1/3 的网上用户对传统的媒体失去了兴趣，电视收视人数下降了 35%；广播收听人数下降了 25%。人们曾生动地把这一现象比喻为众多传统媒体的难民逃向互联网，也有人预言传统的媒体将成为网络时代的恐龙。

从外部环境的变革不难看出，面对广播电视产业生存空间巨大，技术变革迅猛发展，产业政策逐步放宽，潜在进入者虎视眈眈的现状，新一轮的竞争将更加激烈，更加充满诱惑。在垄断逐



步打破，强者生存的市场规律趋动下，广电媒体做好充分准备了吗？我们的体制和机制能否适应瞬息万变的市场环境？我们有没有能力参与全球媒体的竞争？这些都是广电传媒集团必须面对的问题，而且必须交出答卷。本书在第一章，运用哈佛大学教授迈克尔·波特的“五种竞争力分析模型”，结合我国广播影视行业的特点，对影响行业竞争的三级广播电视机构、潜在进入者（业外新竞争者、境外媒体等）、节目提供者、受众、替代与互补媒体等组成的“五力”进行分析，逐一说明五种力量所揭示的竞争与合作演化过程。通过对比“五力”和行政力的作用，可以清楚看到目前广电所处的竞争状态。

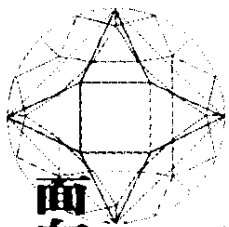
值得一提的是，本书首次提出广播电视信息管理“过渡期”与“后过渡期”的分期概念，即“过渡期”泛指广电传媒集团组建之前和之初，事业体制下运营的集团或总台；“后过渡期”是指集团化运作和市场化达到比较成熟的阶段。尽管它们在管理体制和运作机制上，某些方面存在交叉和重叠现象，这也只是事务发展过程中传承关系的一种反映。本书提出的这一分期概念，其意义有二：一是便于叙述，条理清晰；二是使人们能够采取辩证唯物主义的态度，用客观的联系发展眼光对待历史，看待发展。书中对广播电视信息管理本来形态、趋势的描述与展望根植于此，使论据更可靠，论点更可信，可行性更强。

三、管理改革是从自我挑战开始的

刚刚从管办合一体制下剥离出来的广电传媒集团，无论是管理水平还是创新理念，都与已经在市场经济中历练几年的电信企业和国际传媒集团相比差距甚远。随着外部环境变化和市场竞争的加剧，集团经营规模不断扩大，对管理要求的力度与深度的不断提高，管理难度也越来越大。如何实现集团战略规划，实现集

团与成员单位的协同发展？如何加强对下属单位的监控，提高执行力？如何保证为集团决策提供的数据及时、真实、有效、准确？如何加强频道、节目、栏目的成本控制？如何进行有效的预算管理 and 实时控制？如何进行有效的资金管理与控制？这些都是摆在集团管理者面前亟待解决的问题。本书分别在第二章至第十四章中做了具体准确的介绍和描述，从而形成了一个比较完整严谨的逻辑体系和互为依存的信息管理体系。它涵盖了广播电视信息管理的所有方面，因此，具有全局性和指导借鉴意义。当然，本书中某些观点和提法，尚属探索，不是结论；机构设置及名称在实际应用上，可能会有不尽一致之处，恳请广播影视行业的专家、学者和管理人士批评指正。

选择软件开发商固然是构建信息管理系统需要考虑的第一个问题，但更重要的是我们有没有挑战自我的勇气。我国的管理软件开发技术，在近 10 年得到飞速发展，特别是企业资源管理 (ERP)、企业绩效评价 (BPM) 等软件管理系统都有比较成熟的技术，但实施的成功率不高，究其原因，关键是实施单位有没有挑战自我的勇气，是否愿意放弃原有的局部利益，重新配置资源；是否愿意改变惯性的业务流程，破旧立新；是否愿意重新规范决策层与执行层，管理者和被管理者，集团与成员单位之间的权利与义务。目前，广电集团的内部管理，普遍存在的问题是管理粗放，控制能力低下，缺乏有效的制度安排，致使集团难以实现快速增长和协同发展。问题大致可归纳为四低：一是集中度低。四级办广播电视的准入政策，把办广播电视的规模限制在中央、省、市、县四级区域内，使原本规模化极强的电视、网络传输产业被区域政策割裂得七零八落，无法形成规模优势；系统内部争频道、争版面、争设备资源的现象也很多，形成机制改革中最难协调的利益问题，有“阵地”就是草头王，成了行业的潜规则，部门与部门之间，成员单位与集团之间，缺乏整体协同性。



二是能见度低。所有业务流程不在管理者的视线内运作，有的看得到，但看不清楚，有的根本看不到；一个省级电视台，每年要花近 10 亿元用于节目生产，这种投入能否达到预期的收视目标？人、财、物配备是否合理？播出的节目与预期的收视结果相差何在？项目进度如何等问题好像是被锁在飞机黑匣子里的秘密，没有人能说得清楚，直到出现重大问题，才开始追究责任。试想，这样的管理怎么能够适应瞬息万变的市场竞争呢？！三是及时度低。比如，每年花巨额资金购买的收视调查数据，大部分被锁在抽屉里，或由少数管理人员分析后送达领导，真正能与节目监制见面的收视信息少之又少；所有的管理信息只能做到事后检查，而不能做到事前、事中控制，预算编制和预算控制形同虚设，从决策层下达指令，经过层层贯彻落实，指令已被逐级消化，执行力大打折扣。四是智慧度低。缺乏法人治理和规范的制度安排，缺乏管理创新，管理决策习惯于凭经验、拍脑袋，缺乏科学性。毫无疑问，集团管理能力主要体现在复制能力，也就是执行力，而广电集团管理普遍存在的问题恰恰是缺乏复制力的松散型管理，这样的管理是不可能有着出色的执行力和竞争力的。

构建广电传媒集团信息管理系统的过程，是一个重新发现问题、解决问题、完善管理的过程，也是集团重新定位，重塑形象的过程。我们需要把握机遇，从以下三个方面提升管理能力。一是注重战略规划制定。以研究市场变化、研究竞争对手为切入点，结合自身实力，制定具有独特优势的集团发展战略，从而使集团有一个可持续发展的愿景目标。二是注重战略目标分解，明确权责。合理规范集团与成员单位之间的权利、责任与义务，使集团战略目标有一个从上到下的一致性和透明性，这是集团能否正常营运、规范管理、健康成长的关键。三是建立绩效考评和信息反馈能力。没有绩效考评的管理是不完整的管理，也是没有激励和约束机制的管理，所有美好的愿景都可能因为没有激励和约

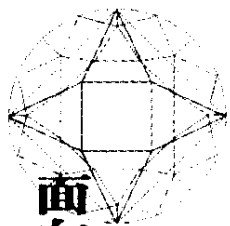
束机制而胎死腹中，所有规范的制度都因为没有有效监督和失去应有的功效。所以，建立绩效评价和信息反馈机制也是提高管理水平，实现有效管理的一个重要方面。

四、构建信息系统的条件和需要注意的几个问题

众所周知，广播电视赖以生存的基本生产工具是网络。广电行业每天需要处理的新闻稿件、节目编辑、广告编排、节目播出直至广播电视节目的发射传输，每一道工序都离不开网络；广东省还建成了全省无线传输的数字微波传输网和覆盖全省的有线光纤传输网，通过中央电视台的全国光纤网络，信息可到达全国 29 个省，广播电视从信息处理到传播可在系统内一次完成。可以说，广播电视的每一个生产播出环节都离不开信息系统的管理和支持，除电信行业外，大概没有哪个行业具备如此规模的信息处理能力。然而，在如此庞大的信息处理过程中，信息的集中度极低，广电一方面拥有庞大的信息处理设施；一方面却将信息的利用局限于节目编排、广告编排、媒体资产、播出系统、传输及客户服务系统等分割在自建自管的局域网中，形成信息孤岛，把具有极高利用价值的信息锁在各自的保险柜里。

构建集团管理信息系统的目的，就是要消除信息孤岛，通过管理信息平台的建设，实现信息共享，为战略管理的制定、实施与决策提供有效支持。在管理软件的建设过程中，我们还必须有针对性地解决自身存在的体制障碍、制度缺陷和管理弊端，注重项目实施的技巧与方法。

其一，系统建设最关键的就是领导重视。这里所指的领导，一是一把手的决心。包括资源重新配置、创新管理，增强执行力、规范管理的勇气和决心。二是项目经理协调和解决问题的能力。构建综合信息管理系统，不是简单的一个业务系统，它涉及



集团的所有业务，协调部门利益冲突和制定管理规范是系统建设最关键的两个问题。

其二，系统建设必须明确管理体制，统一管理制度。到目前为止，广电传媒集团仍处于事企不分的尴尬境地。从已经组建集团的体制分析，各省级广播电视机构已经拥有近 100 亿资产和不少于三个层次的经营机构，在多年的事业发展中，已经形成许多对外投资项目，事实上，事业集团与下属成员单位已经形成了母子公司的关系。从企业集团的特征看，事业集团已经形成由多个独立的事业及企业法人组成，其组织结构具有多样性与开放性。从管理学的角度讲，有母子关系的实体就是现实意义上的集团，就必须按照集团管理的方式进行内部管理体制与运行机制的改革，使之适应自身发展和市场竞争的需要。媒体市场的争夺并不会因为广播电视业是否组建集团而停滞不前。

其三，没有制定切实可行的战略规划，也是构建集团信息管理系统的目标不能得以实现的主要障碍之一。目前广播电视行业制定战略规划的集团少之又少，如果有也只有简单的经营目标，缺少远期目标和实现目标的具体规划，特别是缺乏业务目标，如收视份额目标、设备使用率指标等，无法有目的地对集团整体资源进行规划，也无法控制当年任务的完成。

其四，构建信息系统需要在优化业务流程的基础上进行，业务流程不规范、不合理，仅凭多年积累的管理经验是不可能达到预期目的的。构建管理信息系统的过程，本身就是优化业务流程的过程，通过信息系统还可以反作用于业务流程的固化与优化，从而提高管理效益，市场化程度越高，越需要管理制度化、透明化、系统化、行业管理标准化。

其五，资金投入也是保障集团信息化不断发展的重要因素。据调查显示，进入世界 500 强的企业，全部采用了企业资源信息管理系统和绩效评价系统，且每年用于信息化的投入占到当年收

人的5%以上，有的企业甚至达到10%。

构建信息管理系统毕竟是一个新生事物，涉及体制、机制等各个方面，所需要的条件不是一夜之间可以达到的，也不容易被广泛接受，需要一个渐进的过程，需要整体规划，分布实施，在不断总结经验和管理不断完善中逐步建立。

进入21世纪，企业的核心竞争力已从传统的物质产品转向信息化、无形化和连续化的创新能力。加快推进企业信息化，提高核心竞争力已经成为决策层和管理层的共识。美国思科公司是全球信息化管理应用得最成功的企业之一，他们认为“自己有没有信息化不重要，重要的是对手有没有搞信息化”。构建信息管理系统不是每一个集团必须要做的事情，但要想在广播电视行业处于领先地位，你就必须拥有自己的信息管理系统。

编者

2006年1月20日于广州

目 录

第一章 广播电视传媒集团所面临的战略变革	(1)
第一节 国内广播电视传媒发展的历史与趋势	(1)
一、第一阶段：20 世纪 80 年代以前，计划经济 时代的广播电视体制	(1)
二、第二阶段：1979—1999 年，改革开放中的 广播电视事业体制	(2)
三、第三阶段：2000 年开始，以集团化改革为 标志的广播电视发展新时期	(3)
四、未来中国广播电视媒体发展的趋势	(5)
第二节 影响广播电视产业变革的外部环境因素	(8)
一、法规制度环境	(8)
二、社会经济环境	(16)
三、市场环境	(18)
第三节 推动广电传媒集团战略变革管理模式的变化 ...	(23)
一、以“五种竞争力分析模型”分析广播电视产业结构 ...	(23)
二、改革管理模式，适应产业发展	(37)
第二章 战略管理和目标管理的原理和方法	(52)
第一节 战略管理过程和方法	(52)
一、战略管理和战略决策的性质	(52)
二、战略管理与年度预算和预测	(55)