

二元体制，电视媒体，人力资源管理，管理原则，管理路径



二元体制下电视媒体 人力资源管理研究

史松明 / 著

中国文史出版社

二元体制下电视媒体 人力资源管理研究

史松明 / 著

中国文史出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

二元体制下电视媒体人力资源管理研究 / 史松明著
—北京:中国文史出版社,2015. 10

ISBN 978 - 7 - 5034 - 6800 - 1

I. ①二… II. ①史… III. ①电视—传播媒介—人力资源管理—研究—中国 IV. ①G229.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 225422 号

二元体制下电视媒体人力资源管理研究

著 者:史松明

责任编辑:窦忠如

封面设计:程 钰

出版发行:中国文史出版社

网 址:www. wenshipress. com

社 址:北京市西城区太平桥大街 23 号 邮编:100811

电 话:010 - 66173572 66168268 66192736 (发行部)

传 真:010 - 66192703

印 装:廊坊市博林印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张:10

字 数:281 千字

版 次:2015 年 11 月北京第 1 版 2015 年 11 月第 1 次印刷

定 价:30.00 元

文史版图书,版权所有,侵权必究。

文史版图书,印装错误可与发行部联系退换。



序

大约是2008年初，史松明辗转找到我，希望攻读我的博士研究生。当时他就职于本市电视台人力资源管理部门，多年的业界实践，有许多心得也颇多困惑，希望有机会再进高校系统学习。他态度的诚恳及求学意愿的坚定给了我深刻印象。一年后，他凭借刻苦与勤奋如愿入校攻读博士学位。

松明期待研究的方向是电视媒体人力资源管理。

传媒业是智力密集型的高创造性产业，传媒人是传媒业的第一资源。在传媒业急速变化的今天，传媒人力资源效益的发掘和提升有赖于传媒业主管机构的有效政策以及传媒业自身的良性管理。而作为“新闻事业管理研究”重要构成的人力资源管理研究，在我国新闻传媒界，涉足其间的研究者固然有，但深入系统者还很欠缺。这可能与该研究不仅需要横跨行政管理、企业管理、媒体经营及新闻学等多学科，同时还需要对我国当下的体制在电视媒体中的关联性及其作用有非常系统的了解有关。

所以，当松明提出拟将其作为博士论文选题时，作为导师，我的第一感觉是选题难度较大，是个很难啃的“骨头”，但同时又觉得，它是一个兼具理论价值与现实意义的选题。为此，在多次探讨之后，我同意了他作出的选择。

研究中，松明几经一个蚕蛻的过程。从一个长期浸润于实践中，以解决现实问题为目标的管理者，到一个通过理论研究寻求电视媒介管理规律、为实践中曾获得的心得，寻求理论支撑或验证、并从中升华出一些新的思想的研究者，这一过程，松明走得很艰辛，呈现在各位方家及读者面前的这一专著，记录了他的成长，也证明着他的蛻变。

专著运用了战略人力资源管理理论框架，立足二元体制管理情

境，对于当下的电视媒体人力资源管理进行较为系统的分析和研究。这一研究，为深入、系统研究传媒业人力资源管理提供了一个新视角。

在微观层面的研究中，专著对于电视媒体人力资源管理的典型特征、基本对策、优先路径进行了较为详细的分析，讨论了处于行政体制与产业体制交叉混合环境中的电视媒体人力资源管理，覆盖了当前媒体行业中的许多议题，包括行政机制与市场机制的博弈、人力资源管理的战略考量、传媒职业经理人、传媒人职业发展多通道、量化绩效考核、多重激励机制等。研究涉及了电视媒体人力资源管理的各个层面。这样的研究落点，不仅呈现了研究者前期管理工作经验的累积，同时也呈现了研究者对其经验累积的一个理论激活、一种学科思考。

正如作者在“绪论”中所言，这一研究，仍然存在一些不足之处，存在着有待深入研究与完善的地方。所以，在寄希望于这一研究能为各位读者洞开一扇窗，提供一方新的视野，提供一些有益的借鉴与启示，寄希望于这一研究能引起学界和业界同仁对电视传媒业乃至整个传媒业人力资源管理理论研究的重视和关注，从而促使传媒人力资源管理研究的逐步完善与成熟的同时，也寄希望于各位方家的指正。相信松明能以此为动力，再上层楼，更上层楼。

在《二元体制下电视媒体人力资源管理研究》即将出版之际，作为史松明博士的导师，欣然提笔，是为序。

方晓红

2015年7月18日于南师随园



摘要

改革开放以来,电视传媒业因“事业单位企业化管理”逐步形成行政体制与产业体制交叉混合的二元体制。二元体制对于电视媒体人力资源管理的运行机制、组织方式、管理结构与制度设计具有根本性的巨大影响,构成无法回避的基本现状与特定管理情境。深入开展二元体制下电视媒体人力资源管理的研究具有一定的理论和实践价值。

文章采用思辨研究、实证研究、文献研究方法,以战略人力资源管理为基本理论框架,运用了管理学、人力资源管理学、传播学理论及产业管理理论。通过对传媒产业化研究文献、中外人力资源管理研究文献、电视媒体人力资源管理研究文献的爬梳以及对电视传媒的案例分析,尝试构建二元体制下中国电视媒体人力资源管理的框架与体系。

中国电视媒体“二元体制”凸显“三重矛盾”典型特征——事业与产业间的属性碰撞、行政机制与市场机制的博弈、官本位与职业化的冲突;二元体制对于电视媒体人力资源管理的影响带有根本性和全局性:制度设计上,行政导向与市场导向“两极”摇摆;运行机制上,路径依赖与管理创新此消彼长;管理方式上,行政调控与市场配置相互交织。因此,以“二元体制”及其衍生的矛盾特性为基本立足点,探索并建构符合中国国情、符合电视媒体行业特点的人力资源管理体系、原则与路径,成为必然选择。

研究发现,行政干预适度,对于电视媒体人力资源管理具有正面功能;媒体的政治属性,决定了行政行为的必然性;市场导向的前提是基于法规约束的传媒使命与职业精神。基于这一基本判断,本文分别运用战略人力资源管理的匹配观、价值观、权变观、双层双元观,深入论述与尝试确立电视媒体人力资源管理的四项原则。即,塑



造行政行为与市场导向共振管理模式；以价值创造作为二元体制下电视媒体人力资源管理的核心目标；摒弃行政行为绝对化路径依赖，塑造多元管理模式；构建匹配电视传媒人特征的人力资源管理模式。

研究表明，二元体制下电视媒体人力资源管理实践应围绕以下四条优先路径展开：电视媒体主要负责人管理创新、电视媒体多通道岗位管理体系构建、电视媒体绩效量化考核机制构建和电视媒体多元化激励机制构建。通过大量实地调研和案例分析，文章对上述四条优先路径进行了深入探究与阐述，提出了塑造企业家政府管理模式、岗位动态调整的路径与机制构建、绩效量化指标的三重依据、植入产业体制激励方式等可资借鉴的方案与路径。

关键词：二元体制，电视媒体，人力资源管理，管理原则，管理路径



目 录

序	1
摘 要	3

绪 论

一、研究背景与意义	1
二、文献综述	5
三、理论、方法与结构	20
四、创新与不足	30

第一章 二元体制：电视媒体人力资源管理现状

第一节 “事业单位企业化管理”	34
一、“事业单位企业化管理”提法的由来	34
二、政府推动与传媒实践历程	35
三、“二元体制”格局的形成	42
第二节 “三重矛盾”凸显	46
一、“事业”与“产业”间的属性碰撞	47
二、行政机制与市场机制的博弈	48
三、官本位与职业化的冲突	49
第三节 人力资源管理呈现复杂局面	51



一、行政导向与市场导向“两极”摇摆	52
二、路径依赖与管理创新此消彼长	54
三、行政调控与市场配置相互交织	57

第二章 确立电视媒体人力资源管理的前提

第一节 行政行为与市场导向实现“共振”	62
一、政府行政行为具有现实必然性和正面功能	64
二、市场导向是无法回避的现实选择	70
三、“共振”管理模式构建——行政行为与市场导向	74
第二节 树立价值创造的核心目标	80
一、以价值高低作为衡量管理模式优劣的基本尺度	82
二、价值创造“支点”——人力资本个体产权的价值实现	87
三、构建价值创造动力机制的三个基本要件	93
第三节 塑造多元管理体系	100
一、行政行为绝对化基本表征及其弊端	101
二、产业体制为构建多元管理体系奠定了基础	107
三、基本方式——边缘突破，逐步推进	115
第四节 匹配电视传媒人特征	122
一、二元体制彰显“知识工作者”特征	123
二、行业特点赋予特定素质和能力特征	127
三、构建匹配体系的基本路径	131

第三章 创新电视媒体主要负责人管理模式

第一节 管理创新的必然性和迫切性	142
一、二元体制营造了管理创新的制度环境	142



二、体制转型昭示管理创新的必然性	144
三、体制变革彰显管理创新的迫切性	146
第二节 实行传媒职业经理人制	148
一、主要负责人与职业经理人特征契合性分析	148
二、传媒职业经理人的“三化”特征	150
三、可能性与现实性	154
第三节 管理创新路径的初步构想	158
一、以法治引领管理创新	159
二、塑造“企业家政府”管理模式	165
三、构建传媒职业经理人评价体系	170
 第四章 岗位多通道：改进电视媒体人员职位管理体系	
第一节 多通道岗位管理实施之可能性	176
一、二元体制为变革“官本位”管理创造了契机	176
二、二元体制开拓了职业化路径	178
三、二元体制扩展了岗位分级管理空间	182
第二节 多通道岗位管理的基本程序	185
一、岗位分析与设计	185
二、岗位层次结构（职层）设计	187
三、构建岗位任职资格体系	188
四、制定岗位晋升标准	189
五、实施多通道岗位管理方案	190
第三节 岗位任职资格设置的“三个维度”	191
一、基本素质条件	192
二、专业素质条件	193



三、能力与业绩条件	193
第四节 岗位动态调整的路径与机制	196
一、岗位动态调整释义	196
二、影响岗位动态调整的主要因素	198
三、岗位动态调整的三条有效路径	200
四、岗位动态调整的机制构建	204

第五章 量化考核：优化电视媒体绩效评价机制

第一节 绩效量化考核的价值凸显	210
一、破除模糊考核路径依赖	210
二、确立价值创造理念与导向	211
三、产业化精细管理的重要环节	212
第二节 绩效量化指标的设置方式	214
一、基于岗位特点设置量化考核指标	214
二、最大程度提取可量化指标	215
三、突出关键绩效指标的权重与分值	217
第三节 权重与分值设置的三重依据	219
一、依据战略目标的重要程度	219
二、依据岗位职责的重要程度	222
三、遵循管理的一般规律和原则	223
第四节 构建绩效量化考核制度	226
一、考核主客体共同拟制考核指标	227
二、实行逐级量化考核方式	229
三、强化与考核客体的反馈环节	230
四、将绩效量化考核列入目标管理	232



第六章 多元激励模式并存：完善电视媒体“奖惩”制度

第一节 优化行政体制激励方式	237
一、优化管理职位晋升的激励功能	237
二、拓展行政方式对于外来人才的激励路径	240
三、塑造充分授权的合作机制	241
第二节 产业体制激励方式的借鉴	244
一、协议薪酬制	245
二、利润分享计划	246
三、股票期权模式	248
第三节 搭建行政与市场共同作用激励体系	249
一、保证物质激励效果，实施精神激励	250
二、优化短期激励，创新长期激励机制	252
三、着眼多样性与差异化，突出分类分层激励	253
四、以正激励为主，适度运用“负激励”	255
结 论	259
参考文献	264
后 记	293



绪 论

电视媒体作为国有事业性质的传媒,因传媒产业化进程的不可逆转,其人力资源管理处于政府行政行为(行政体制)与企业化市场导向(产业体制)这样一种“二元体制”基本现状之下,既受制于行政管控又要遵循市场规律,具有与欧美电视传媒业和国内一般企业不同的宏观环境与管理情境。面对“二元体制”这一基本现状,作为电视传媒人及其主管部门而言,“无法抓住自己的头发离开”——既不能采取“鸵鸟”政策,无视电视传媒产业化的客观现实与发展趋势,固执拘泥于计划经济时代的行政管控绝对化路径依赖;也无法超越二元体制这一“混合体”状态,脱离现实,一步跨越到纯市场体制的空想状态。他们只能从客观实际出发,立足于电视传媒二元体制状况的长期性与复杂性,通过优化政府行政行为、引进产业管理模式等方式,来建构起符合电视传媒行业实际的、价值最大化的电视媒体人力资源管理理念、原则与路径。

一、研究背景与意义

(一) 研究的背景

1. 电视媒体的“企业化管理”,要求突破行政与事业体制束缚,实现从“人事管理”向“人力资源管理”的转变

毋庸讳言,目前电视媒体的人力资源管理大多建立在纯粹的事业体制之上,更多的还是“官本位管理”而不是“能力与绩效本位管理”。在电视媒体产业化进程中,这一事业性质的传统干部人事管理体制、机制与方式,与注重能力与绩效的“人力资源管理”不相适应,严重制约着电视媒体的发展与生产力的提高。因此,要进一步增强电视媒体的产业发展能力,就必须改革目前的电视媒体人力资源

管理状况,进一步解放和发展电视媒体生产力。

2. 激发电视传媒人创造力加速电视媒体产业发展,是新时期电视媒体人力资源管理的根本任务

改革开放以来电视传媒业实现了较快发展。有数据显示,电视传媒业从改革开放前的寥寥可数的几个频道发展到 2300 个左右,势头迅猛;另据清华大学传媒经济与管理研究中心《传媒蓝皮书·2013 年中国传媒产业发展报告》,2013 年中国传媒业总体产业规模达到 8800 亿元,其中电视传媒业继续保持霸主地位,是市场规模最大的媒体。然而,电视传媒产业发展还处于“初级阶段”,要赶上欧美还需要经过相当长的时间。正因如此,国家政策上力图以推进产业化为主要抓手做大做强电视传媒业,进而实现传媒强国的目标。电视媒体产业化是在政府主导下以行政推动方式进行的“强行起飞”,在体制机制、机构重组、人力资源整合、队伍建设、企业文化重建等方面不可避免地会出现一系列矛盾与问题。因此,要推进电视传媒发展进步,必须着眼于电视媒体产业化过程中的种种有待解决的问题,特别是处理好目前存在的制约电视媒体产业发展的“人”的问题,进一步发挥电视传媒人的创造力。

3. 电视媒体体制变迁所形成的员工身份的复杂性与多元化,给电视媒体人力资源管理带来前所未有的挑战

首先,随着电视媒体产业化进程以及电视媒体规模的急剧扩张,吸纳了大量从业人员,人员规模快速膨胀,人员数量扩大数倍乃至十几倍。其次,电视媒体的既有体制以及人员身份的历史“惯性”,造成员工身份复杂多元。到目前为止,各级电视媒体仍然存在事业编制、台聘、部聘、栏目聘、公司聘、劳务用工、项目用工、业务承包等多种“身份”,由此造成“身份鸿沟”,形成人员身份的不平等与“落差”。再次,由于规模扩张以及人员身份的差异,分配方式也是五花八门,“同工同岗不同酬”现象较为普遍。急剧扩张的人员规模、复杂与多元的身份标签、激励机制方面的既有惰性等等,成为电视媒体人力资源管理必须面对与破解的难题。如何进行改革与创新,成为电视媒体绕不开的课题。

4. 产业化进程中所带来的电视传媒人价值观多元化及电视传媒业态多元化,使电视媒体人力资源管理面临诸多难点

其一,传媒人的权利意识觉醒以及价值观的多元化给电视媒体人力资源管理带来诸多挑战。一是法律意识、自主意识、公平意识、维权意识普遍增强,使电视媒体人力资源管理的难度与复杂度明显增加;二是现代电视传媒人本身就是掌握社会话语权的知识群体,其对于薪酬分配、福利待遇等问题的权利意识普遍高于社会其他行业,维权手段与方式更是多样。另外,“80后”“90后”群体的出现,导致不同价值观的相互碰撞局面,给电视媒体人力资源管理带来更大难度。其二,随着产业化进程的不断推进,电视媒体业态由相对单一的新闻宣传和广告经营,拓展到多媒体、多产业的经营形态。多种业态形式在同一媒体的出现加大了电视媒体人力资源管理的复杂程度,对电视媒体人力资源管理提出了更高的要求。

5. 电视传媒业要走向世界,在市场竞争中赢得主动与“后发优势”,人力资源管理是关键环节之一

传媒产业化步伐的加快昭示着电视传媒业必将走向世界,世界传媒业也会逐渐进入中国市场。产业化时代,电视传媒业“机遇与挑战并存”。我国相对落后的电视传媒业要在全球市场竞争中站稳脚跟、赢得主动,就需要立足产业化时代的现实,推陈出新,有所变革与创新,通过科学、高效的人力资源管理为打造世界级电视媒体提供人力资源支持。

(二) 研究的意义

本文立足电视媒体所处的政府行政行为与产业化市场导向这一“二元体制”宏观背景与现实状况,将“电视媒体人力资源管理”作为研究的对象,就电视传媒业的现实发展来看较为适时。随着电视传媒市场越来越开放,特别是在文化大发展大繁荣的国家战略行动下,电视传媒业的发展和繁荣已经成为国家战略的重要组成部分。此外,电视媒体也已经到了一个需要提升人力资源管理品质的关键时期。因此,拓展与深化对于二元体制下电视媒体人力资源管理的研究,无论

是从理论上还是在实践上,都很有必要。在理论层面,该研究有利于开拓、发展电视媒体人力资源管理的新视野、新观念,深化电视媒体人力资源管理研究;在实践层面,本文亦可为电视媒体管理当局以及电视媒体管理者提供有价值的分析研究成果以应对新形势新任务的挑战。具体来说,包括:

第一,有助于众多电视媒体乃至其他传媒业的具体人力资源管理实践

人力资源是电视媒体生存与发展的宝贵资源,是电视媒体市场竞争中的“核心能力”。但电视媒体人力资源管理还处在探索阶段,具体实践中还存在诸多难题。在二元体制这样一种环境中,如何理性地面对现实,找到行政行为与市场导向的最佳结合点,寻求在二元体制下电视媒体人力资源管理效益的最大化,成为亟待破解的关键点。有鉴于此,本文通过较为系统的研究,分析梳理了二元体制下电视媒体人力资源管理中存在的困惑,探索了电视媒体人力资源管理应对二元体制的一些新思路,这对众多电视媒体的人力资源管理实践来说将有所裨益。

第二,有助于提高电视媒体从业人员的职业满意度和忠诚度

随着电视传媒业体制改革的深入,市场机制、竞争机制的引入在给电视媒体带来活力的同时,也给电视媒体及其从业人员的生存环境带来了冲击。而市场竞争压力的加大、电视媒体人力资源管理上的传统思维、从业人员素质的参差不齐以及国外传媒的“虎视眈眈”,使电视媒体面临更加复杂多变的内外环境。深入开展电视媒体人力资源管理研究,探索建立科学高效的管理原则与路径,可以提高电视传媒人对于组织与岗位的满意率和忠诚度,促进人力资本增值与创造性发挥,实现电视传媒产业的可持续健康发展。

第三,有助于电视媒体主管部门的科学决策与规范管理

电视媒体人力资源管理不是一个自我封闭的系统,由于中国国情与历史惯性,在二元体制下,政府的行政管控将不可能在短时期内消除。因此,电视媒体人力资源管理的有效性在很大程度上受到电视媒体主管部门即所在地区党委和政府的管理和调控。然而,从近三十



年的实际来看,电视媒体人力资源管理一直缺乏宏观的、整体的、前瞻性的政策指引。政府层面对整个电视传媒的人力资源管理也是在“摸着石头过河”,在科学、规范、有序等方面难免出现各种矛盾。通过对二元体制下电视媒体人力资源管理的论述与思考,本研究将为相关主管部门的政策制定提供借鉴。

第四,有助于丰富和发展电视媒体人力资源管理理论,推动电视媒体人力资源管理研究的进一步深化

迄今为止,国内对于电视媒体人力资源管理的研究大都是以西方人力资源管理或一般企业人力资源管理的基本框架来进行,没有去深入研究中国经济体制转型期(即“二元体制”)这一宏观背景和特殊管理情境对于电视媒体人力资源管理的影响。由于缺乏具有针对性的、立足于中国国情与管理情境的研究范式,目前我国对于电视媒体人力资源管理的研究大多还停留表面,缺乏针对性与实效性。本文从“二元体制”出发切入对于电视媒体人力资源管理的研究,具有较强的现实性、实效性 with 理论深度,研究成果不仅是人力资源管理理论的应用,也是对人力资源管理研究的有效补充。

二、文献综述

(一) 欧美研究文献简述

以1990年为搜寻起点,以欧美关于“人力资源管理”研究为主要搜索对象,通过南京大学内网资源——“美国科学情报研究所综合性社科文献数据库《社会科学引文索引》(Social Science Citation Index,简称SSCI),以“HRM”或“human resource management”为检索词在文献标题中进行严格检索。结果显示,欧美1990-1999年收录研究人力资源的文献271篇,2000-2009年收录599篇。SSCI每10年收录文献数量的倍增变化可以反映出欧美对于人力资源管理研究的重视程度。

由于近20多年来欧美关于人力资源管理研究的文献数量较多,本文以该领域中的研究热点及其核心作者为主要线索进行扼要梳理。