

业务交流

选 编

(一)

中央电视台总编室



前 言

由中央电视台总编室创办的《业务交流》是专供电视工作者交流工作经验、探讨电视业务的内部刊物。它的内容比较广泛，与电视业务有关的文章都可以在这里刊登。尽管有些文章水平有限，但由于它们都是出自电视宣传第一线同志之手，与实践紧密结合，因而又有其独到之处，对于研究电视宣传的规律和特点有一定的参考价值。

《业务交流》自1985年创办以来已经编印了20期，许多同志包括台领导积极为这个刊物提供稿件。他们结合各自的工作，谈体会，谈看法，总结经验，评价各类电视节目的利弊得失，使这个刊物在促进电视队伍政治素质和业务素质提高方面发挥了较为积极的作用。我们从中挑选了部分文章编辑成册，目的是促进更多的同志钻研电视业务，同时也为从事电视理论研究和教学的同志提供一些信息，共同为我们电视事业的发展增砖添瓦。

编 者

1987年3月

目 录

管 理

加速电视台管理现代化的进程·····	王 枫 (1)
实行计划管理的几个问题·····	管 言 (10)
滚动式计划在节目计划中的应用·····	张小梅 (17)
管理与效率·····	魏 斌 (21)
关于我台节目播出状况的调查及改进建议·····	王效杰 (26)
关于电视节目准时播出问题的探讨·····	王效杰 (31)
系统工程方法简介·····	孙晓东 (37)
决策层管理者的职责·····	孙晓东 (40)
对我台改革工作的一些想法·····	马国力 (43)
行为科学与我台管理科学化·····	谭亚东 (48)
“三论”与电视宣传·····	晓 方 (51)

评 论

电视工作者要想着观众·····	求 实 (57)
讲话节目在电视宣传中的地位和作用·····	西 荻 (60)
小议电视宣传中的“量”·····	胡 云 (63)
电视节目编排断想·····	程 宏 (64)
谈谈电视节目栏目化播出·····	布 平 (66)
“净化”电视屏幕大有必要·····	净 屏 (68)

一起播的连续剧片头片尾应去掉·····	李海明 (70)
应当重视与观众的交流·····	芳 萍 (71)
屏幕上的文字差错不能等闲视之·····	徐世荣 (73)
努力探索、提高对外节目质量·····	孔令铎 (76)
谈电视语言的口语化问题·····	杨 弃 (78)
电视记者要注意行为美语言美·····	孙素平 (82)
小议电视广告·····	晓 是 (83)
也谈镜头·····	宋 琬 (84)

新 闻

关于电视新闻改革的几个问题·····	杨伟光 沈 纪 (86)
电视新闻的连续报道和系列报道·····	章壮沂 盛亦来 谭亚东 (94)
集中全国力量办好电视新闻·····	叶晓林 (99)
漫谈电视新闻的屏幕效果·····	徐文华 (102)
电视新闻的“拍、采、写”·····	尚 夏 (104)
对改进国内体育新闻的几点看法·····	李 凯 (107)
典型、准确、无畏——山西电视台谈批评性新闻 ·····	柳成伟 (109)
及早获得新闻线索·····	杨刚毅 (110)
一条形式新颖的新闻·····	求 新 (112)
时政新闻也要抓特点·····	求 粹 (113)

这条新闻好·····	王喜茂 (114)
一条获奖新闻的拍摄体会·····	李绥生 (116)
值得借鉴的新闻特写·····	杨刚毅 (117)
汇编新闻——电视新闻的新形式·····	李海明 (119)
新闻把关中的几个问题·····	李海明 (121)
电视新闻也应注意广播特点·····	白谦诚 (123)
“张口无声”不好·····	杨 弃 (124)
电视新闻画面不宜重复·····	方 木 (125)
国际新闻业务研讨会纪要·····	谭亚东 (126)
谈谈国际新闻画面和解说的配合·····	何 宁 (128)
电视新闻的编辑技巧·····	顾玉龙 (130)

专 题

专题节目漫议·····	晓 仁 (132)
浅议人物报道·····	王元洪 (133)
纪实采访有感·····	赵忠祥 (135)
值得重视的《观众点播》节目·····	景 河 (137)

文 艺

时刻把观众放在心上·····	洪民生 (139)
全国部分省市文艺研讨会纪要·····	文艺部 (143)
夺取电视剧“三连冠”的回顾·····	山东电视台 (147)
电视文艺为农民服务的良好开端——评《打新春》 ·····	王喜茂 (151)

一台感人至深的歌舞节目·····	刘荣发 (154)
看《沃野上的小花》有感·····	宋 琰 (156)
综合文艺的三种拍摄形式·····	古 月 (158)
炒“冷饭”也需“味足”·····	古 月 (159)

体 育

“世界杯”足球赛电视转播的启示·····	岑传理 (161)
《新春体育晚会》的成功和不足·····	体育部 (164)
信息革命的挑战——神户大学生运动会转播后记 ·····	岑传理 (166)
汉城归来·····	马国力 (169)

播 音

电视播音员的形象和风格·····	杨伟光 (172)
提高播音员素质，走电视播音的路子·····	于 田 (177)
“广义备稿”与“狭义备稿”·····	李 娟 (179)
请亲切些，再亲切些·····	阿 志 (182)

制 作

关于电视声音问题的探讨·····	宋培福 李文玉
	曾文济 潘宝瑞
	李近朱 (184)
必须重视电视节目的技术质量·····	杜宝文 (190)

谈谈节目制作中的音响问题.....	李志平 (192)
-------------------	-----------

国 外 电 视

赵日本广播协会 (NHK) 考察报告	赴日考察小组 (195)
日本NHK怎样编排电视节目.....	李 虹 (204)
日本之行有感.....	邓在军 (207)
五分钟节目——学汉字.....	赵 群 (209)
保加利亚的电视新闻.....	孙素平 (210)

小 知 识

“九一”记者节的由来.....	小丁摘 (36)
什么叫“大板块”结构节科形式.....	小孙摘 (62)
世界上几项主要的国际电视奖.....	小组摘 (69)
“电视”一词的含义.....	江江译 (77)

加速电视台管理现代化进程

王 枫

近几年来，随着电视事业的迅速发展和电视队伍的不断壮大，管理工作跟不上形势发展的矛盾日渐突出，电视台管理现代化已刻不容缓。虽然我们在改善管理方面已经做了一些尝试，但改革管理的实践还是局部的、不系统的、缺乏理论指导的。由于经验少、水平低、基础工作薄弱以及受内部和外部各种因素的制约，一些应该做好的事没有做好，许多想做的事或没有做好，或没有得到实施。目前，各改革单位都在总结经验，巩固、消化、补充、完善各项改革。我们也要跟上形势，进一步改善管理，着重抓好以下几个方面的工作：

一、提高认识，使管理思想现代化

观念是客观现实在我们头脑中的反映，它影响和支配人们的行为。一些旧观念束缚着我们的思想是造成管理落后的重要原因，也是改革的主要障碍。要加速现代化管理的进程，必须清除思想障碍；要解决现代化管理问题，必须先解决管理思想现代化问题。

几千年来的小农经济的思想束缚着我们，解放以后又吃了几十年的大锅饭，旧的习惯势力根深蒂固。这些历史的、

社会的原因常使我们用小生产的管理思想处理工作。结合我台的实际情况主要表现在几个方面：第一，台领导管得宽、集中多、统得死。这是小生产方式直观的、直接的、不分层次地干预这一特点的反映。我本人就一向把“事必躬亲”当做美德，凡事总想亲自过问、亲自处理，总觉得管得越细越好。在这种思想指导下，不仅上班忙，下班以后更忙，从上门谈工作、谈思想，到调解各种纠纷，甚至要亲自指挥车队接送工作人员。似乎只有这样才算尽到了领导的责任，因而在疲劳中更易感到自慰。这样在杂乱的事务工作的旋涡中耗去了主要精力，而对全台的重大问题没有多少时间下功夫去研究解决，只能头痛医头、脚痛医脚地穷于应付。领导包揽一切，不能放手让别的同志工作，对下一层次的管理干预过多，不仅严重挫伤基层干部的积极性，造成遇事依赖上级，工作不敢负责的状况，而且出现了事故或完不成任务，查不清责任，要么大家检讨，要么不了了之。这也是造成管理工作整体效益不佳的重要原因。按系统论的观点来总结我们多年的经验教训，应该认识到在一个系统中，上层管理必须把主要神力放在总体目标实施以及执行决策时的综合平衡、组织协调、监督考核和思想教育等方面，不应直接干预该由下一层次管理者去办的事情。只有这样，各项管理活动才能有条不紊，许多重复管理、形式主义的管理和“内耗”管理才有可能大为减少，管理有效性才能提高。第二，“没有功劳也有苦劳”的自我满足的思想，使得我们在相当一个时期内忽视了效益和贡献在管理工作中应有的位置。对于干部的考核不是把组织管理能力放在首位，而是把辛苦忙碌当作主要标准；评价工作只看是否完成任务，不管效益，造成的后果

是工作不讲效率，管理流于形式。现代管理要求建立效益高于一切的观念，重视贡献是管理有效性的关键。电视台管理的出发点和落脚点，应该是要各级组织、各个单位作出贡献，特别要以办好节目为目标，以投入少、产出多作为衡量贡献的标准。现代管理还要求扩绝对平均主义观念，不是拉平或消灭权力、物质和精神荣誉的差别，而是根据不同的能级，按照责权利结合的原则，给予适当水平的权力、物质利益和精神鼓励。第三，安于现状，满足于“守摊”，习惯“平安无事”。事实上，就从我们电视系统来说，观众的要求不断增长，宣传任务日益繁重，事业发展也必须跟上，我们总是处在变革之中，处在创业之中。离开“创”而谈“守”是守不住的；离开变革去求得“平安无事”也是不可能的。按现代管理要求，我们必须敢于自找“麻烦”，善于“找事”，在做出决策开始执行的同时，就应及时注意反馈，及时预测，针对发现的问题，作出相应变革，把矛盾和问题解决于萌芽之中，善于积小变为大变，不断改进、完善，以求达到有效管理。第四，体制上习惯于条块分割、部门所有，追求“小而全”。工作上严重的本位主义、分散主义都是封建割据思想影响和“万事不求人”的小生产传统观念的反映。这些旧观念不消除，就不可能实施建立在社会化大生产基础上的现代化管理。在现代化大生产的背景下，局部与整体有着复杂的关系，局部利益与整体利益并不总是一致的。因此，现代化管理要求，不论在哪一个层次上的管理者，都必须有全局观点，必须关心整体的效益，追求的目标不是某个局部、某个子系统的“单项冠军”，而是关系全局的“团体冠军”。

二、改革体制，促进管理组织现代化

管理组织的现代化是管理现代化的基础。一个科学并且合理的组织结构，应该是完全或接近反映组织内、外部因素之间的客观联系。任何组织结构还总是同实行什么样的管理体制密切相关。我们在改革过程中，已经进行的体制改革还不很成熟，当前急需有一个巩固、补充、配套、完善的过程。最重要的是三个方面：

一是要继续研究解决电视台吃国家的“大锅饭”问题。我们试行的经费大包干，还只是迈出第一步，不少问题尚待解决，继续探索事业单位从供给型向经营型转变，应是今后较长时间的研究课题。二是要继续解决职工吃台里的“大锅饭”问题。我们虽然试行了“五定”包保责任制，但由于留成问题和奖励政策未落实，尚待进一步完善。三是前两年虽然已经形成了与现行体制大体适应的组织结构，但还存在着不适应的部分，加之形势的发展，又出现了新的矛盾，因此必须做出适当的调整。首先是宣传部门的机构设置，大致分两个阶段，从建台到一九七九年，对内宣传大体上维持新闻部、文艺部、社教部三大块的结构，这基本上反映了电视节目构成的类别。一九七九年以来电视宣传任务的加重和事业的迅速发展，把“三大块”分解成十几个宣传部门。由于节目数量和品种增加，各部门的栏目数量也直线上升，今年已达到八十多个。栏目内容交叉重叠，互相撞车，不仅造成人力、物力的浪费，也影响节目质量和宣传效果。目前必须按照精办节目的方针，实事求是地根据变化了的情况，对宣传

部门的组织机构的形式、结构、功能、效率的现状，在认真分析、论证的基础上加以调整，压缩栏目，改革机构。其次是组织结构的总体设计不完善。按照现代化管理的观点，一个充满活力的管理系统的构成，一般应包括一个中心，三个系统（也有提四个系统的）：即决策中心，它是管理系统的领导决策机构；执行系统，其主要任务是准确有效地执行决策中心的各项指令；监督系统，它根据决策中心的指令，对执行系统进行监督，以保证指令确切无误地执行；反馈系统，它将指令执行的实际结果反馈到决策中心，以便修正和完善指令。目前我台的情况是只有一个强大执行系统，而监督系统很薄弱，至今还没有形成独立的监督机构，反馈系统尚处初建，小而不健全。因此组织结构的继续完善配套，仍是今后改革中的一个题目。另外，在结构的内部关系上有的部分还没理顺。例如在节目制作系统有几个部门试行的“一条龙”的体制，事实上是一种妥协的产物。这种小块分割，部门所有的组织结构，仍然没有跳出“小而全”的圈子，不利于提高全台大系统的整体效益。在迁入新的彩电中心之前，应该随着新工艺系统的建立，变“小龙”为“大龙”，以适应“集中调度，相对固定使用”的新体制。

三、吸收消化，加速管理方法现代化

在我台全面改革的过程中，我们开始对国内外先进的管理方法中适合于我台情况的部分，大胆地吸收应用。例如国家经委建议推广的十八种管理办法，有一些已运用到我们的实际工作中，确实收到了一些成效。今后要从以下几个方面

进一步改革管理方法。

第一，对已采用的管理方法，要进一步完善。我们参照企业经济责任制建立了以“五定”为内容的包保责任制，但是由于奖惩制度没有兑现，打破“大锅饭”和“铁饭碗”就缺少了有力措施，劳动生产率的提高也就受到了限制。在引用目标管理法，实行宣传为中心的选题计划管理方面，缺乏合理的、明确的定额标准和严格的、科学的考核办法，计划管理还只是在宏观控制上起作用。更需要改进的是计划执行中的反馈控制，如根据台总编室调度部门一至四月的统计，十一个宣传部门预定了演播室、机房和设备而没有使用，加上迟到早退，白白浪费了五千五百三十五小时的制作时间，这不仅造成经济损失，而且对节目生产制造了人为的紧张。问题发现后，只公布了各个部门浪费的情况，既没有行政手段，又没有奖惩措施来及时加以控制和纠正。

现代管理科学的封闭原理指出，任何一个系统内的管理手段必须构成一个连续封闭的回路，才能形成有效的管理运动，我们恰恰没有选择可以反馈控制的主导线加以封闭。因此问题反馈上来了，原因找到了，也无法解决。

第二，要进一步引进吸收现代管理科学方法，推动我台管理方法的改革。例如我们可以参照“全面质量管理”的方法，研究如何把它应用到我们的节目生产制作系统；参照“全面经济核算”的方法，来研究改进我们的经济管理办法，使目前实行的全年预算包干的宏观控制，进入到节目制作的分项核算管理，把经济管理工作越做越细。此外如“系统工程”在事业建设中的应用；“决策技术”在各级领导中的推广应用；“ABC分析法”在物质管理、特别是品种繁多的

备份器材管理中的应用等。

第三，重视和加强基础工作。完善提高基础管理是推行现代化管理方法的前提。我们试用现代管理方法所以成效不大，很重要的原因是原有的基础太差。我们长期忽视统计工作，许多方面都缺少原始记录和数据：在计量、定额方面，有些部门本来就不容易制定出明确具体的定额标准和检验、计量定额的尺度，加上我们起步晚，抓得迟，至今仍未打好基础。此外，政策规范、制度守则及赏罚等均不能完善严谨，在不少方面还有漏洞，因此建立合理而有效的管理法，还有不少艰苦的工作要做。

四、培训队伍，实现管理人才现代化

人才是管理现代化的核心。加速管理人才的培养，大力开展管理科学的研究和应用，这是提高管理水平的根本途径。我台管理干部的状况，一是骨干力量一般都缺乏现代管理科学知识，急待从经验型领导管理转变为科学化领导管理；二是大批年轻干部和专业干部走上管理岗位，他们缺乏做好领导、管理工作的基本训练，不大适应新的工作要求；三是管理人员少，不配套。因此，迫切需要加速造就一支懂得现代科学管理知识的干部队伍。

我们已做出决定，对各级领导干部和管理人员普遍进行现代管理科学的教育和训练。鉴于管理科学是新兴的、不断发展的科学，因此教育和训练就应该经常化、制度化，必须把管理科学中的新概念、新理论、新方法，及时地、经常地向各级领导和管理人员灌输。根据我台具体情况和在职干部

的特点，可以自学与辅导、轮训相结合。在学习内容方面必须有明确的计划，按轻重缓急来安排。当前主要是学习现代化管理的基本原理，如系统管理、整分合原理、反馈原理、封闭原理、能级原理、弹性原理、动力原理等，掌握了这些原理，可以举一反三，联系实际加以应用，创造出适合我台情况的有效管理方法。

推行管理现代化是对传统的管理思想、管理方法和管理方式的变革，必然会遇到各种阻力，因此必须要从领导做起，带头学习现代管理科学知识，提高知识，武装思想。

五、采用新技术，加速管理手段的现代化

管理手段的现代化，在一定程度上反映一个单位现代化管理的水平。实践证明，计算机在采访、编辑、稿件传送、节目制作播出和监测等宣传业务方面的应用，计算机在管理方面的应用，是今后事业发展的必然趋势。我们在运用微机辅助管理方面已经有了好的开端。下一步应是建立和完善管理信息系统。以计算机进行数据处理的信息系统具有数据收集、整理、输入、加工、传输、存储、检索、输出功能。目前我们开始试用的还仅限于业务信息系统，而且是不完善的，需要在巩固提高单项运用的基础上，加强横向联系，建立数据库，在数据存储和处理上减少重复工作，使信息得以交流和共享。在迁入新彩电中心后，随着业务信息系统的完善、扩大，要加强纵向联系，逐步建立扩大管理信息系统，进而同全国电视系统联网。

根据前一阶段试用情况看来，在继续完善业务信息系统

的过程中，还需要解决两个问题：一是认识问题。有一种看法认为使用计算机之后就可以不要统计，不要报表，这是一种误解。信息系统越完善，越需要大量的严格的基础统计数据和更完整、更严谨的资料。可以说，没有报表、没有统计工作，就没有现代化管理。日本NHK是使用计算机管理比较早的，但仅节目制作一项就要填报十几张各种报表。我们应该让全体职工都了解，填写报表，加强统计，不是因为计算机带来的麻烦，而是开发信息、加强管理的需要，最终会提高全系统的效率。二是方法问题。信息系统单位与各业务部门的关系密切，互相依赖，但也会经常发生矛盾。因此，要注意搞好协调。信息系统人员要主动同使用单位密切配合，在设计时要注意人与机联结的关系，在使用时要事先培训和搞好指导、维修、服务。办公室自动化可以大幅度提高管理工作效率，我们将先试点再逐步推广应用。

管理是一种资源，对我们来说尚待大力开发。电视事业的腾飞在呼唤着我们，必须尽快从落后的管理状况解脱出来，向管理要人、要钱、要物、争信息、抢时间。总之，要以现代化管理手段来掌握在我们手中的最强大的、最现代化的工具，当好党的喉舌，充分发挥教育、鼓舞全党、全军、全国各族人民的作用，生产出更多、更好的精神产品，奉献给广大电视观众。

实行计划管理的几个问题

管 言

加强电视台的管理工作是一项复杂而艰巨的任务。要解决管理中的各种问题，必须抓住重点，当务之急是建立完善的计划体系，以此为纲带动电视台现代管理的全面展开。

一、实行全面计划管理的必要性

任何管理过程都是把计划工作放在第一位的。计划的重要性在于：它可以为了将来的目的把一个单位的各种活动统一起来。为了互相调节而具体地规定经营目标，体现政策、选择合理的程序。计划同时又是对以往经验的总结和完善。有了科学的计划之后，一切生产经营活动都有了标准和依据，从而保证了生产经营活动能够有条不紊地进行。

我台发展到如今已有相当规模，分工越来越细，职能部门也增加很多。如果说过去没有计划也能过日子的话，那么现在已经面临着不实行全面计划管理日子就过不去的局面了。业务部门、技术部门、后勤行政部门之间的关系十分复杂，相互依靠又相互制约，没有一个统一的计划来协调这些关系，我们就会陷入无休止的矛盾扯皮中，必然影响工作效率的提高。实行计划管理。可以通过计划来调节各部门之间的关系。解决分工、协作中的矛盾。使各个部门围绕计划规