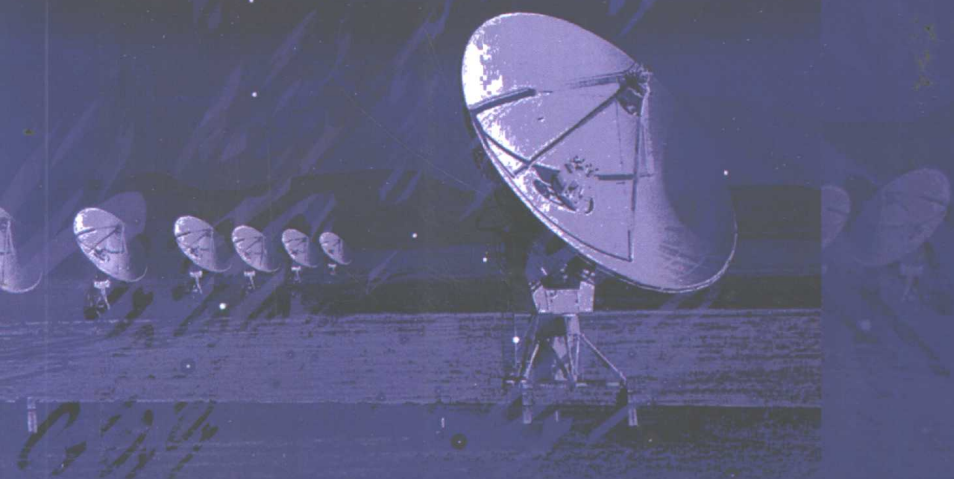


广播电视管理学

徐丽玲 王 克 / 著



社会科学文献出版社

广播电视管理学

徐丽玲 王 克 著

社会科学文献出版社

图书在版编目(CIP)数据

广播电视管理学/徐丽玲,王克著. —北京:社会科学文献出版社,2002.8

ISBN 7-80149-685-X

I. 广… II. ①徐…②王… III. ①广播事业-经济管理-研究-中国②电视事业-经济管理-研究-中国
IV. G229.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 009993 号

广播电视管理学



著 者: 徐丽玲 王 克
责任编辑: 汤 兮
责任印制: 同 非

出版发行: 社会科学文献出版社

(北京建国门内大街5号 电话 65139963 邮编 100732)

网址: <http://www.ssdph.com.cn>

经 销: 新华书店总店北京发行所
排 版: 东远先行彩色图文中心
印 刷: 北京四季青印刷厂

开 本: 850 × 1168 毫米 1/32 开

印 张: 10.75

字 数: 261 千字

版 次: 2002年8月第1版 2002年8月第1次印刷

ISBN 7-80149-685-X / F·224

定价: 25.00 元

版权所有 翻印必究

**本书为江苏省哲学社会科学研究
十五规划基金项目**

序 一

这是一本关于广播电视管理学专著。

由于历史的原因，我国的广播电视和其他新闻传媒一样，一直强调政治属性与喉舌功能，在宣传和技术两个方面投入了几乎全部的注意力，而科学管理却始终没有摆上应有的位置。随着广播电视产业化进程的加快，经营理念、成本理念逐步进入人们的头脑，科学管理的重要性和紧迫性开始凸现。

近年来，广播电视系统乃至整个新闻界都在努力寻求一种有别于传统行政事业单位的，既适应新形势下党的宣传工作需求，又契合社会主义市场经济规律的新型管理体系和运作机制，各地广播电台、电视台围绕上述目标进行的尝试形式越来越多、力度越来越大，取得的成效也越来越明显。然而，从理性层面去考察和构建新型广播电视管理体系及运作机制却一直未能见到相应的成果。因此，徐丽玲等同志撰著《广播电视管理学》可以说正是填补了此项空白。由于缺乏必要的基础，加之思想观念等方面的屏障，试图在较短时期内构建一整套符合广播电视产业特点的科学管理体系，难度可想而知。这本专著的作者潜心研究、勇于实践，交出了近 30 万字的答卷，应该说是一件可钦可佩的事情。

让我们来看看这本专著的基本思路：——重构组织。以“项目制”为初始方式建立和调整组织架构，逐步实现从“服从关系纽带”到“契约关系纽带”再到“资本关系纽带”的衍变，最终达成广播电视的公司化、集团化；——建立程序。移植企业管理

控制系统，强化“目标控制”、“信息控制”、“过程控制”与“成本控制”，使广播电视走上科学管理的轨道；——再造流程。检讨与更新广播电视的操作技术，并使之拓展到广播电视的每个工作环节，实现“规范化操作”的“全覆盖”；——以人为本。引进现代人力资源管理体系，“让最合适的人到最合适的岗位上”，实现广播电视人力资源与智力资源的最优配置。作者对以上机制以及在当前的基本国情下如何进行有效的机制整合进行了较深层次的理性探讨，使这本专著具有了浓厚的理论色彩。在上述理论指导下，作者对现行广播电视管理体制、运作机制以及沿袭多年的操作模式进行了大胆而深入的剖析，同时，以“完整介入”、“循序渐进”为原则，设计了对其进行改革与创新的技术路线和实用方法，又使这本专著具有了非常现实的可操作性。

很希望业内人士能够读一读这本专著，更希望能够看到这本专著的引领下出现更多、更专业化的理论研究成果，从而为广播电视实现产业化运作奠定坚实的管理学基础。

中国社会科学院新闻与传播研究所所长、教授

尹韵公博士

2001.8.

序 二

终于看到一本既不乏理论色彩又可以直接操作的广播电视管理学专著了。近年来，由于工作关系，我时常和广播电视系统的同志交往，然而，在频繁的交往过程中始终有一个疑问在我的脑海里挥之不去——作为处在社会前沿的、最先进的大众传媒，广播电视业多年来竟没有建立完整的科学管理体系，更缺少指导具体实践的科学管理理论。用广播电视圈内人士的话来说，叫做“一切都在混乱制造的经验 and 经验制造的混乱中生成”。在计划经济年代，广播电视单纯以完成宣传任务为天职，无须也无法花费过多的精力去构建什么与行政机关不同的管理体制和运作机制。然而，当市场经济格局确立之后，当广播电视必须踏上产业化征程之时，广播电视业者再对这种令人不可思议的现象无动于衷就不合时宜了。

巨大的成功来自于卓越的管理，这已成为全球企业界人士的共识，全球性市场正在逐步形成，生产活动呈现出更社会化、更大规模的特点。生产方式的新发展对管理提出了越来越高的新要求，各个社会组织都已经明白必须根据自身特点和现代管理的基本法则来创造性地形成自己的管理特色。在管理理论与管理实践的飞速发展面前，无法置身于社会大生产之外的广播电视系统开始觉醒，各种形式的探索不断见诸报道。然而，囿于种种因素，我们始终没有见到能够突破传统框架、完整介入科学管理的成功范例。我们仍然在热切地期待着理论结合实际、“好看又好吃”

的东西出现，现在，这个“好看又好吃”的东西已经放在了我的案头。

综观这本《广播电视管理学》，它至少具有这样几个明显特点：其一，打破习惯性思维，用全新的角度审视涉及市场经济条件下构建新型广播电视管理体系和运作机制的方方面面，并以全新的理念和方式完成了有关的理论构架；其二，综合运用社会学、经济学、新闻学、心理学、统计学等多学科理论，对广播电视管理体制、运作机制的发展历程、现状特征和相关对策进行了具有较强应用价值的开拓性研究；其三，它提供了在现实条件下可以直接付诸实施的比较完整的操作模式，对广播电视业尤其是地方广播电视机构有着不可低估的指导价值。实践是检验真理的惟一标准，《广播电视管理学》提出的种种理论假想和技术方案同样有待实践的检验和验证。但可以断言的是，这本专著的出现必将促使广播电视界更快地形成具有自身特色的科学管理理论和科学管理方法，人们对广播电视的研究与实践也必将会由此而产生一个新的思维空间。

江苏省社会科学院院长、研究员

叶南客

2001.8.

作者简介



徐丽玲，女，主任编辑，江苏扬州人，1952年出生。曾任扬州市教育局团委书记、扬州市广播电视局宣传科科长、扬州电视台台长等职，现

任扬州市广播电视局局长、党组书记。从事广播电视工作多年，有若干广播电视作品及相关论文在省以上刊物发表并获奖，代表作品《决策咨询报告：关于构建新型广播电视运作机制的探索》获江苏省人民政府奖。



王克，男，主任记者，江苏扬州人，1958年出生。曾任扬州人民广播电台新闻部主任、经济部主任等职，现任扬州市广播电视局编委会事务

主管，广播电视运作机制改革课题组主要成员。有多种新闻作品及业务论文发表并获奖。

广播电视管理学

徐丽玲 王克 / 著

社会科学文献出版社



本书以全新的理念和方式完成了在现有国情下广播电视管理体系的理论构架。作者综合运用社会学、经济学、新闻学、心理学、统计学等多学科理论，对广播电视管理体制、运作机制的发展过程、现状特征和相关政策进行了具有较强应用价值的开拓性研究，并提供了可以直接付诸实施的操作模式。如何从理性层面去考察和构建新型广播电视管理体系，既适应党的宣传工作需求又契合市场经济规律，本书做了成功的尝试。

ISBN 7-80149-685-X



9 787801 496850 >

<http://www.ssdph.com.cn>

ISBN 7-80149-685-x/F · 224

定价: 25.00元

目 录

第一章 产业化趋势与科学管理	1
1. 环境：不容更改的事实前提	1
2. 鸟瞰：广播电视产业	12
3. 转型：必须建立的十大机制	22
4. 突破：科学管理的完整介入	29
第二章 现代管理理论	40
1. 管理概述	40
2. 管理理论的发展演变	47
3. 管理主体	67
第三章 重建组织架构	88
1. 组织架构的模式演变	88
2. 岗位描述	94
第四章 实施程序控制	140
1. 管理评审控制程序	143
2. 管理控制计划控制程序	147

3. 合同评审控制程序	150
4. 文件与资料控制程序	154
5. 采购控制程序	158
6. 外部提供产品控制程序	162
7. 产品标识和可追溯性控制程序	164
8. 过程控制程序	166
9. 检验和验证控制程序	172
10. 检测试验设备控制程序	175
11. 检验和试验状态控制程序	179
12. 不合格品控制程序	181
13. 纠正和预防措施控制程序	183
14. 搬运贮存防护交付控制程序	186
15. 管理控制记录控制程序	188
16. 内部管理审核控制程序	191
17. 培训控制程序	195
18. 服务控制程序	198
19. 统计技术应用程序	201
第五章 建立工作规范	203
1. 上传下达	203
2. 会务管理	204
3. 任务督办	206
4. 偏差分析	208
5. 业务资料调阅或审查	209
6. 员工培训	211
7. 员工招聘	212

8. 待岗管理	214
9. 会计事务	215
10. 投资信贷	217
11. 审计调查	219
12. 合同评审	221
13. 物资采购	222
14. 文件资料入库	224
15. 文件资料出库	225
16. 设备物资入库	226
17. 技术设备出库	227
18. 消耗材料发放	229
19. 设备物资监管	231
20. 技术鉴定	233
21. 技术维修	234
22. 设备、资料报废	235
23. 损失赔偿	236
24. 新闻采访	237
25. 新闻编辑	239
26. 栏目生产	241
27. 技术制作	243
28. 节目编播	244
29. 节目播出	246
30. 现场直播录播技术	247
31. 节目质量评估	249
32. 技术故障处理	252
33. 技术指标测试	253

34. 投诉热线	254
35. 车辆营运调度	255
36. 车辆机务管理	257
37. 车辆安全管理	259
38. 物业设施监管	260
39. 物业维修	262
40. 广告服务	263
41. 外来广告产品审查	265
42. 信访投诉受理	266
第六章 开发人力资源	269
1. 员工聘用	269
2. 员工职业计划与职业发展	277
3. 员工激励	289
4. 员工绩效考核	299
附 录	315
1. 宣传管理工作流程图	316
2. 节目质量控制流程图	317
3. 节目播出流程图	318
4. 合同评审流程图	319
5. 采购流程图	320
6. 主要支持性文件清单	320
7. 工作指导书基本内容	321
8. 作业指导书基本内容	322
9. 职位因素工资率表	323

10. 工资点数与工资等级对应表	324
11. 职位工资等级点数表	325
12. 表式目录（部分）	326
后 记	331

第一章 产业化趋势与科学管理

1. 环境：不容更改的事实前提

所谓不容更改的事实前提就是指社会组织或个人无法改变、必须面对的客观现实，对于这一客观现实，你喜欢也罢，不喜欢也罢；赞美也罢，骂娘也罢，都得去面对它，都得去适应它。否则，你只能作为一个失败者而被淘汰出局。譬如，很少有人对考试情有独钟，但几乎所有的人一生当中都得参加各种各样的考试，并且只有考得好，才能过关，才能实现自己的人生目标。由此可知，事实前提就是我们置身于其中的现实环境。这一环境可能并不十分合理；这一环境肯定有若干不尽完善之处；这一环境当然不会尽如人意，但是，它就是摆在我们面前的客观现实，既躲不了，也绕不开，更说不上能使之发生根本性的变化了。

那么，现今中国广播电视界所面临的事实前提又是什么呢？对它的审视与考察绝不仅仅是出自于理论兴趣，而是一种客观需要——源自于生存与发展的需要。

1.1 国家财政对广播电视渐次“断乳”

1998年，第九届全国人大第一次会议明确指出，国家今后对包括广播电视在内的大多数事业单位，将逐年减少拨款。3年后，也就是2001~2002年，原先的事业单位要实行自收自支，自己养活自己，自己为自己的生存与发展积累资本。不仅如此，

由于你占用了大量的国有资产，还得保证国有资产的增值，还得向财政上缴利润。这已经有了先例：新近成立的全国首家广电集团——无锡广电集团，不仅没有财政拨款，每年还上缴财政1500万元。

另一方面，圈内人士都知道，广播电视，尤其是电视，是一个高投入、高消耗的行业。一位台湾导演说得非常形象：“电视是吞噬金钱和磁带的怪兽。”据中央电视台统计，每年维持正常播出就需要20个亿，平均每分钟的新闻节目成本为830多元，综艺节目成本为3700多元。用花钱如流水来形容广播电视业，可谓恰如其分。

虽然国家停止向广播电视予以财政拨款对于广播电视业来说会引起阵痛，但平心而论，这种举措是有道理的。其一，在市场经济条件下，国家没有责任也没有理由拿纳税人的钱无偿投入到某一产业之中，况且中国是一个发展中国家，政府面临的严重问题就是财政困难、资金不足。其二，如前所述，广播电视事业是一个高技术、重装备、高投入、高消耗的事业，不仅基础设施和设备耗资巨大，日常运行也需要大量资金。单纯依靠政府拨款，必然难以适应广播电视事业发展的要求。广播电视要再上一个台阶，不自主建设、自主发展、自我积累是没有出路的。其三，不这么做，优者无法脱颖而出，赢得更大的生存与发展空间；劣者也不会被淘汰出局，永远在低水平的轨迹上消耗社会资源。

1.2 资产重组无可回避

自1981年中央决定四级办广播电视后，各地广播电台、电视台如雨后春笋般涌现出来，目前，全国电台、电视台有几千家之多，这在全世界也是罕见的。这种广播电视体系的产生主要是基于这样几点理由：政治需要——控制舆论、稳定社会；经济需要——传递信息、引导市场；公务需要——发布政策、指导工作；群众需要——知晓社情、丰富生活。但如此众多的电台、电