

齐鲁晚报

创刊十周年纪念丛书

1988—1998

晚报业务探索

WAN BAO YE

主编 孙培尧

WU TAN SUO

山东人民出版社

晚报业务探索

主编 孙培尧

晚报业务探索

主编 孙培尧

※

山东人民出版社出版发行

(社址:济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码:250001)

山东省东营新华印刷厂印刷

※

850×1092 毫米 32 开本 8.75 印张 1 插页 180 千字

1997 年 12 月第 1 版 1997 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—5000

ISBN7-209-02191-4
Z·128 定价:16.80 元

力量和希望

(代序)

徐熙玉

十年过去了,齐鲁晚报终于跨入全国晚报行列的“第一军团”,在两个文明建设中发挥着越来越重要的作用。

齐鲁晚报是在市场环境中成长壮大的。市场就是战场。十年征战,最大的战果是什么?不是全省最大的发行量,不是全省最高的创收额,而是造就出一支政治强、作风硬、业务精的新闻队伍。这是齐鲁晚报最宝贵的财富,这是齐鲁晚报发展的力量所在,希望所在。

这支队伍的主要特征是什么?第一,时刻牢记历史使命和办报宗旨:坚持正确的舆论导向,全心全意为人民服务。1993年明确提出舆论导向和职业道德“两个警钟长鸣”。第二,追求卓越,争创一流。每个人心目中都有“三个一工程”:一流的办报质量,一流的发行量,一流的广告创收。开始是争全省,近两年是争全国。实施名牌发展战略,竭尽全力把齐鲁晚报办成全省、全国的名牌报纸。第三,一切为了读者。所有的同志,全部的工作,都是为读者服务。研究和满足读者对齐鲁晚报的需求是他们的天职。第四,始终以办好报纸为中心,倾注大家的全

部心血,最大限度地提高报纸的政治品位、新闻品位和文化品位,最大限度地提高报纸的价值含量。第五,创新。创新是他们的职业,不创新就等于死亡。第六,精神特质:竞争,拼搏,严谨,协作。第七,座右铭:改革才能发展,规范才能提高;没有重点就没有工作,没有突破就没有水平;不求取代别人,只求不可取代。

在“庆祝十周年”的日子里,这支队伍当然为过去的成就而感到欣喜,但是,催人奋进的形势,日趋激烈的竞争,追求卓越的信念,使他们无暇喘息,不敢自满。他们分明是站在第十一年的起跑线上,新年的钟声便是他们奔向新征程的号令。

在党的十五大精神的鼓舞下,齐鲁晚报提出第二次创业。我相信,全体同志一定会高举邓小平理论伟大旗帜,再接再厉,再创辉煌,和广大读者手挽手阔步跨入二十一世纪!

(本文作者系大众日报副总编辑、齐鲁晚报党总支部书记)

目 录

力量和希望(代序)	徐熙玉(1)
转机——改制——组团	
——关于报业经济发展的三步走设想	
.....	徐熙玉(1)
写出你的代表作	
——漫谈新闻工作的创造性	王显卿(12)
谈谈结合晚报特点讲政治	
.....	李新生 郝克远(17)
塑造良好而具有晚报风格的记者形象	
.....	郝克远(24)
接近地方市场	
——浅谈省级晚报地方性新闻的重要性	
.....	黄 星(29)
心装读者当记者	
——谈晚报经济报道的抓角度	周京臣(33)

因果分析在深度报道中的运用	张 平(37)
百泉喷涌 仪态万千	
——试论《齐鲁晚报》一版风格	
.....	王宗一(42)
“跳”起来 “活”起来	
——浅谈晚报要闻版的编排特点	
.....	郑燕峰(50)
关于批评性报道的几点思考	张波涛(57)
把“饼”做大	
——从晚报“大白菜讨论”成功经验谈	
新闻发现	胡忠华(60)
“一盘棋”与“歼灭战”	孙 鸿(64)
“采购员”·“厨师”·冲突·默契	
——晚报采编双方如何进一步沟通	
的初探	翟恒水(67)
他们是我的父老兄弟	葛 范(72)
新闻工作者要做到政治上合格	蒋典国(76)
以吃苦奉献的敬业精神做好驻站记者	
工作	赵 慧(82)
多一点人情味儿	
——对搞好公安报道的认识	郝安黎(87)
新闻标题——诗	周立勋(90)

宣传政策 服务读者

——浅析晚报国际版的编辑思路

..... 孙晋国(96)

关于办好文摘版的几点思考 姜长勇(102)

看门道与看热闹

——浅论晚报国内新闻的选稿视角

..... 周立勋 张向阳(109)

文艺名人采访浅谈 闫循华(114)

晚报体育报道的走向 马军鸣(120)

沉淀出精品

——论报纸体育报道的精品意识

..... 刘瑞平(125)

策划,也要扬长避短 盖方鸣(130)

请读者进入“家庭”,让“家庭”走近读者

——“现代家庭”专刊编辑杂谈

..... 宋翠芬(133)

浅谈体验新闻 赵宗符(137)

抓一手资料 靠专家办报

——谈“都市生活”版外来稿的利用和发掘

..... 奚道贤(147)

专刊编辑应处理好读者作者的来信

..... 王 铁(151)

关注与关心

——浅谈“老人天地”专刊的定位与操作

..... 辛 升(154)

向“专家型”记者靠拢 支英珉(158)

准确定位办专刊 武 俊(161)

谈如何把握专刊报道的时效性 崔京良(164)

雅与俗的具体把握

——《文艺》副刊风格管见 孙培尧(166)

从策划专版中寻求突破

——晚报副刊新走势 李秀珍(170)

办好报纸副刊的几点想法 许志杰(175)

雅俗共赏格调高

——晚报副刊风格谈 李秀珍(180)

晚报副刊：表达都市人的文化关怀

——对一次读者调查的思考

..... 李秀珍 韩 青(187)

营造书香社会 共建精神家园

——关于“读书”版的几点思考 ... 赵金庆(194)

论副刊的新闻性 黄冠杰(199)

新闻美术浅论 袁 晖(205)

浅谈漫画的艺术性 黄汝清(209)

报刊题图形式谈 黄汝清(212)

浅谈辩证处理报纸内容与形式的关系

..... 王 虹(215)

谈新闻摄影的对比表现 辛永君(219)

贴近贴近再贴近

——谈晚报新闻摄影特色 张建凯(224)

浅谈省报自办发行的难点及其突破 ... 高 毅(228)

晚报出版管理与时效的探讨 刘圣娟(235)

广告的灵魂 创意的原点

——广告承诺虚实浅谈 梁洪文(238)

“人有多大胆,地有多大产”?

——“标王现象”之我见 梁洪文(245)

加强广告监控管理 统筹协调有序运行

..... 江炜璋(252)

传播液态茶知识 开拓龙喜茶市场

——龙喜饮料行销广告企划 翟恒水(258)

略论报纸广告创意设计之定位 雪 剑(263)

加强财务管理 发展报业经济 韩敬兰(268)

转机——改制——组团

——关于报业经济发展的三步走设想

徐熙玉

党的十四届五中全会提出了具有全局意义的根本性转变，一是经济体制从传统的计划经济体制向市场经济体制转变，二是经济增长方式从粗放型向集约型转变。在“两个根本转变”的过程中，报业经济如何发展？本文从省级党报的微观角度加以探讨，理出一个分三步走的发展思路：第一步强化企业管理（转机），第二步建立现代企业制度（改制），第三步组建报业集团（组团）。

强化企业管理

报社现在仍然属于事业单位，实行“事业单位企业管理”办法。这是报社在未确立市场主体身份、未建立企业法人制度之前的一种过渡性的存在形式和运作方式。

所谓事业单位，是“受国家机关领导、不实行经济核算

的部门或单位”，“所需经费由国家支出”。随着计划经济体制向市场经济体制的转变，报社已经不完全是本来意义上的事业单位了。受省委、省府的领导没有变也不能变，但国家补贴取消了、“断奶”了，变成自收自支，自己独立过日子了。事实上，它已经是从事生产、经营活动的独立的经济核算单位——企业了，所以，理所当然地应该实行企业管理。

事业单位企业管理，像改装一部机器一样，必须转换经营机制，增强内部活力，才能使报社成为适应市场要求的“依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位”。

《全民所有制工业企业转换经营机制条例》中规定的下放给企业的 14 项经营权，是企业也是报社加强企业管理、转换经营机制的 14 件法宝。其中“生产经营决策权”、“产品、劳务定价权”、“产品销售权”、“物资采购权”、“进出口权”、“投资决策权”、“留用资金支配权”、“资金外置权”、“联营、兼并权”、“拒绝摊派权”等 10 项权利，报社自觉不自觉地、部分或全部地加以运用了。现在应该加强改革力度，运用好“内部机构设置权”、“劳动用工权”、“人事管理权”、“工资、奖金分配权”，建立起强有力的激励机制和约束机制，调动各方面的积极性，推动报社事业的发展。

《条例》规定：“企业有权决定内部机构的设立、调整和撤销，决定企业的人员编制。”目前，对自收自支的省级党报来说，人员编制是放开了，但内部机构仍然是控编的。这是没有道理的。报社为适应国家经济体制、政治体制改革必须及时调整自己的内部机构，报社的事业在发展，特别是经营摊子日益扩大，内部机构不调整怎么行？事实上，许多报社

已冲破了这个禁区，已自主设立内部机构了。他们面临的是善于不善于设计和建立合理的组织机构，根据变化着的内外部情况适时地调整组织机构的问题。这是企业科学管理的一项重要内容。根据管理学的要求，从实际情况来看，在组织机构设计方面应特别注意以下几点：①必须遵循权责一致原理，即职权和职责必须相等。在进行组织结构设计时，既要明确规定每一管理层次和各个部门的职权范围，又要赋予完成其职责所必须的管理权限。职责与职权必须协调一致，要履行一定的职责，就应该有相应的职权，这就是权责一致原理的要求。只有职责，没有职权或权限太小，则其职权承担者的积极性、主动性必然会受到束缚，实际上也不可能承担起应有的职责；相反，只有职权而无任何职责，或责任程度小于职权，将会导致滥用权力和“瞎指挥”，产生官僚主义等等。因此在实际的组织机构设计中应尽量避免这两种倾向，将职务、职责和职权订出章程，使无论什么人，只要担任该项工作就要有所遵循。②必须遵循统一指挥原理。各级机构及个人必须服从一个上级的命令和指挥，只有这样，才能保证命令和指挥的统一，避免多头领导和多头指挥，使组织的最高管理层的决策得以贯彻执行。根据这一原则，上级指示从上至下逐级下达，不许发生越级指挥的现象，下级只接受一个上级的领导，只向一个上级汇报并向他负责，这样，上下级之间就形成了一个“指挥链”。在这个指挥链上，上级既能了解下属情况，下属也容易领会上级意图。按照统一指挥原理去办，指挥和命令如果能组织安排得当，就可以做到政令畅通，提高管理工作的有效性，而那些由于“多头领导”和“政出多门”所造成的混乱就可避免。③必须遵循集权与分权

相结合的原理。为了保证有效的管理，必须实行集权与分权相结合的领导体制。该集中的权力集中起来，该下放的权力就应该分给下级，这样才能够加强组织指挥的灵活性和适应性。如果事无巨细，把所有权力都集中在最高管理层，不仅会使最高层主管淹没于繁琐的事务当中，顾此失彼，忽视有关战略性、方向性的大问题，而且还会助长官僚主义、命令主义和文牍主义作风。因此，高层主管必须将与下属所承担的职责相应的职权授予他们，使下属有职、有责、有权，这样就可以使下属充分发挥他们的聪明才干，调动他们的积极性，以保证管理效率的提高，也可以减轻高层主管的负担，以集中精力想大事、抓大事。④必须遵循高效精干原理。在服从组织目标所决定的业务活动需要的前提下，力求减少管理层次，精减管理机构和人员，充分发挥组织内各成员的积极性，提高管理效率。⑤必须遵循均衡性原理。同一级机构、人员之间在工作量、职责、职权等方面应大致平衡，不宜偏多或偏少。苦乐不均、忙闲不均等等都会影响工作效率和人员积极性。

《条例》规定企业享有劳动用工权：可自主决定招工的时间、条件、方式、数量；有权决定用工形式，可实行合同化管理或全员劳动合同制；有权在做好定员、定额的基础上，通过公开考评，择优上岗，实行合理劳动组合；有权依照法律、法规和企业规章，解除劳动合同，辞退、开除职工。《条例》规定企业享有人事管理权：企业可自主行使人事管理权，对管理人员和技术人员实行聘用制、考核制。《条例》还规定，企业享有工资、奖金分配权：企业的工资总额依照政府规定的工资总额与经济效益挂钩办法确定，企业在相应提取的工

资总额内，有权自主使用、自主分配工资和奖金。

企业管理的核心是处理各种人际关系。报社实行企业管理，其核心问题是改革用工制度、人事制度、分配制度，解决工作人员“能进不能出、能上不能下”和“干多干少一个样，干好干孬一个样”的状况，建立富有活力的激励机制和约束机制，调动人的积极性。三项制度改革，其基本内容就是建立和实行全员聘任合同制。在这方面，大众日报社的改革有相当的力度。近几年来报社一律不直接接受大学生分配、不直接调入工作人员（军转干部除外），而是经过考核、考试从社会上公开选聘补充工作人员；处级、科级部门的主管人员和一般工作人员一律实行聘任制，竞争上岗，双向选择，优化组合；制定了工作人员内部待业、辞退、辞职暂行条例，严格考核，坚决执行。这样一来，不同程度地打破了“铁饭碗”、“铁交椅”，基本解决了“能进不能出、能上不能下”问题。同时，建立了以定额管理为主要内容的考核分配制度，把完成定额作为续聘的主要条件之一，并制定了以大众新闻奖为主的各种奖励办法，从而基本上解决了“大锅饭”问题，起到了奖勤罚懒，奖优罚劣的作用。

选聘好部、处、室主管人员是三项制度改革成功和强化企业管理的关键环节。在这方面，大众日报社较好地注意了以下几点：①公开竞争。就是要将空缺位置向全社范围内一切最适合的人选开放，大家都机会均等，一视同仁，有利于选聘到最满意的人员。②德才兼备，用人之长。选聘主管人员的标准必须坚持德才兼备，从具体担任的职位来说，还要注意职位本身的要求及主管人员应具备的素质和能力。但人无完人，每个人都有其长处和短处，只有当他处在最能发挥

其长处的职位上，他才能干得最好，因此，选聘主管人员，关键在于如何根据职位要求，发挥人的长处，既使候选人能够各得其所，各遂其愿，人尽其才，又能使组织得到最合适的人选。③要大胆启用年轻人。报社人员的流动性不大，所以各级主管人员年龄一般偏大，不利于人才成长，不利于事业发展。德才兼备的青年人思想活跃，对新事物非常敏感，想干事，精力充沛，是报社发展的希望，因此，在选聘过程中注意有意识地大胆提拔他们、使用他们，重点培养他们，使他们在重要的岗位上尽快地成为更成熟、更富有经验的优秀主管人才。

建立现代企业制度

现代企业制度是社会主义市场经济体制的基石，对报社进行现代企业制度改造是建立真正意义上的社会主义报纸市场的基础性工程。报社建立现代企业制度是自身发展的必然选择，也是规范和完善我国社会主义报纸市场的历史性任务。

现代企业制度是指以法人财产为基础，有限责任为特征，以专家管理为中心的新型企业制度。现代企业制度的基本特征是：产权清晰，责权明确，政企分开，管理科学。笔者试图理出一个一般的工作思路和发展轨迹，而事实上各家有各家的情况，各家有各家的招数。

第一，加大企业管理的力度，为建立现代企业制度奠定较好的管理基础。专家（企业家）经营管理是现代企业制度“管理科学”的本质涵义，是法人治理结构的核心内容，而专家哪里来？当然可以引进，但更重要的是在实践中锻炼培养。

应该相信，在报社“事业单位企业管理”的较长过程中，是能够“土生土长”出一批企业家来的。现在的企业管理与未来现代企业制度在许多方面是相通的，用工、人事、分配等许多方面的激励机制和约束机制是可以通用的，因此加大企业管理力度应该是建立现代企业制度的必要准备，建立现代企业制度是企业管理发展的必然趋势。

第二，从下属单位做起。近几年来，许多报社都衍生出一些报刊，办起一些经济实体。对这些新生的及原有的下属单位，一般是采取责任制办法实行承包经营。这种做法好处是可以量化其经营成果，调动承包者的积极性。存在问题：一是承包者经营权相当有限，很难在市场运作中自主决策、进退自如；二是承包者可能更多地关心承包指标的完成和个人所得的利益，缺少积累动力和长远打算，容易产生短期行为；三是容易造成资产流失。解决这些问题的根本办法，就是建立现代企业制度。具体说来，就是实行公司化改造，把这些下属的报刊搞成报社独资的有限责任公司，把经济实体搞成报社独资或控股的有限责任公司。现在需要切实解决的问题有：一是界定产权，明确投资主体。现代企业制度，需构建出直接面对企业、能有效行使所有者权力的投资主体。下属报刊的政治性很强，担负正确引导舆论的任务，必须是报社独资。原来，有些报社的领导担心下属报刊发展大了以后会独立出去，在计划经济体制下这种担心是有道理的，上边领导一点头可能就分出去了，而现在产权界定后，依照公司法规定明确了所有权，确定了报社的投资主体地位，只要报社不点头，下属报刊发展得再大，谁也拿不去、买不走、分不出。因为出资者（报社）对投入下属报刊的财产拥有最终所