

SHIJIEXING
TONGXUNSHI
世界性通讯社

科学管理探索

SHIJIEXING 新华社新闻研究所编
TONGXUNSHI
KEXUEGUANLI
TANSUO

新 华 出 版 社

世界性通讯社科学管理探索

新华社新闻研究所 编

新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

世界性通讯社科学管理探索/新华社新闻研究所编. - 北京:新华出版社, 2000.7

ISBN 7-5011-4921-6

I. 世… II. 新… III. 通讯社-科学管理-研究-世界-学术会议-文集 IV. G219.14-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 34789 号

世界性通讯社科学管理探索

新华社新闻研究所编

*

新华出版社出版发行
(北京宣武门西大街 57 号 邮编:100803)

新华书店经销
天津市宏瑞印刷有限公司印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 12 印张 291 千字
2000 年 7 月第一版 2000 年 7 月天津第一次印刷
ISBN 7-5011-4921-6/G·1795 定价:26.00 元

前 言

在世纪之交的历史性时刻，新华社党组批准'99新闻学术年会以“高举邓小平理论伟大旗帜，探索世界性通讯社的科学管理”为主题，是希望全社同志以马克思主义、毛泽东思想和邓小平理论为指导，紧紧围绕以江泽民同志为核心的党中央赋予新华社的神圣职责，坚持党性原则，坚持实事求是，把握正确的舆论导向，以全面加强和改进管理为突破口，进一步提高新华社的工作质量、工作水平、工作效率，不断增强宣传报道的影响力和有效性，把建设更大更强的有中国特色的社会主义现代化世界性通讯社的壮丽事业全面推向21世纪。

研究世界性通讯社的管理，必须坚持从社会主义新闻事业的客观规律，特别是世界性通讯社的客观规律出发，统一我们加强和改进管理的指导思想。郭超人同志强调指出，“马克思主义认为，矛盾的特殊性是一个事物区别于其他事物的质的规定性。只有深刻认识和把握新华社的质的规定性，深刻认识和把握时代发展的新要求，我们才有可能真正找准我们管理工作存在的问题，真正提出切合实际的加强管理的具体措施。”

全面加强和改进管理工作，是建设更大更强的世界性通讯社的迫切需要。作为社会主义国家通讯社的新华社，有别于西方资产阶级的新闻媒体。但就管理的一般职能来讲，两者并无原则区别，西方媒体经过一百多年发展积累的许多管理经验，我们可以借鉴；但就管理的根本目的和调节人与人之间关系的根本原则来讲，两者又有质的不同。任何媒体都要为一定的阶级、阶层和集

团服务，作为社会主义的媒体，我们的一切管理必须有利于坚持共产党的领导，坚持无产阶级新闻的党性原则，必须有利于维护无产阶级和广大人民群众的根本利益。这是中国新闻媒体也是新华社管理的根本出发点和立足点。

实行科学管理，说到底就是要通过对生产关系的调整来进一步解放生产力，通过对生产力诸要素的科学组合来进一步发展生产力，最大限度地发挥广大干部职工的积极性和创造力，最大限度地推动以新闻报道为中心的新闻媒体生产力水平的极大提高。新华社必须大刀阔斧地改革与社会主义新闻规律和世界性通讯社规律不相适应的管理体制和运行机制，有效地提高科学管理的总体水平，增强内部活力和对外竞争能力，推动各项事业更大、更全面地发展。我们的新闻研究工作要注意围绕目前新闻报道管理体制、主体业务保障体制、经营管理体制、人事管理体制、激励机制等方面的问题和经验，提出一些高瞻远瞩的宏观战略和切实可行的战术对策，努力为新华社 21 世纪的新闻改革和事业发展提供理论支持。

这次学术年会，经过广泛研讨，形成了三点共识：

（一）在人事管理体制上，要大力开发和合理利用人力资源，加大人事制度改革力度，建立开放、灵活的人尽其才、才尽其用的人事管理体制和激励机制。

以人为本是管理的核心理念。我们事业发展中许多问题的解决都取决于人事制度改革，此环不破，环环难解；而人事制度改革又是各项改革中最复杂、难度最大的改革，它背负着数十年计划体制积累的沉重负担，涉及到每个人的切身利益，牵一发而动全身。加大人事制度改革力度应该而且已经成为与会同志最感切肤之痛的一个研究课题。

新华社当前人事管理方面存在的主要问题是：一方面机构臃肿、人浮于事；另一方面又缺乏各种新型人才，尤其是既懂报道

业务又懂经营管理的人才。在用人制度上，计划色彩较浓，基本还是行政机关的管理办法，人员只进不出，干部能上不能下。这种缺乏竞争和危机感的体制，不利于人才的成长和使用，不利于激活人的积极性和创造性，已成为制约和影响媒体事业发展的突出问题。

针对这些问题，我们应该认真总结减员消肿、精兵强社的实践经验，尽快建立灵活、开放、能进能出、能上能下的人才聘用机制。这方面的改革越迟缓，就越难走出人员日益膨胀、人浮于事的恶性循环怪圈；这方面的改革越迅速，越有利于吸纳人才，人尽其才，才尽其用。建立灵活的进入机制、用人机制和淘汰机制，需要人事、劳资、专业技术职务评聘等多方面配套改革。依据“条件公开、平等竞争、双向选择、合理流动”的原则，推行全员竞争上岗的聘任制，使“优者上、劣者下”。坚决推行分配制度改革，打破“大锅饭”。下决心改变“干多干少一个样、干好干坏一个样、干与不干一个样”的状况。改革职称聘任制度，摒弃“论资排辈”，调动各个层次职称人员的积极性、创造性，把他们的积极性、创造性保护好、发挥好。

（二）在报道管理体制的改革上，应当定位明确，考评科学，切实加强和改革报道组织指挥工作。

当前报道管理体制方面存在业务考核体系不尽科学，考核指标对每个人都“面面俱到”，不注重记者个性特长的差异性，不太利于培养、造就名记者、名编辑、名评论员，不利于提高新闻产品的质量；日常报道的组织指挥还不够具体有力等问题。我们应坚持以人为本，分层管理，努力尽快建立科学的业务考核体系。针对记者队伍不同人员的年龄层次、个性特长的差异等实际情况，改变整齐划一的管理模式，要为尖子人才创造相对宽松的环境，让他们专攻某一报道领域，成为“专家型记者”、“学者型记者”，从而最大限度地发挥人才资源优势。这既是必须拥有大

批名记者、名编辑、名评论员的迫切要求，也是广大一线业务干部的强烈呼声；业务管理要大胆创新，这是由当今世界的新发展、新情况、新趋势所决定的。走出传统分工的旧模式，开创多方合作的新模式，是报道业务管理改革的重要方面。在新的形势下，新华社各业务部门发稿中心的职能应从签发稿件向组织指挥报道转变，这是一种必然趋势。减少稿件处理环节，下放一般性稿件的终审发稿权，同时增强对已发稿件的监督，是转变发稿中心职能的一项重要内容。

（三）在经营管理体制上，要从加强宏观管理、微观管理和人力资源管理三个方面入手，大力强化无形资产的管理意识和水平。

新闻信息用户是通讯社赖以生存和发展的安身立命之本。我们应从中国的实际情况出发，针对媒体市场出现的新变化，制定关于发展用户的一系列对策措施。尤其要注重供稿合同管理。我们必须加强对新华社无形资产的保护。在加强保护的同时，还要以发展新闻信息用户为中心，切实加强对新华社形象声誉、报刊品牌、营销网络、公共关系等无形资产的综合开发和利用。

这次新闻学术年会是1999年11月26日至28日在北京召开的。新华社领导郭超人、南振中、张宝顺、高秋福、范新德、何东君、孙宝传同志出席了开幕式。人民日报副总编辑谢宏、经济日报总编辑武春河、解放军报总编辑张宗银、新闻出版报总编辑张芬之、中国社会科学院新闻与传播研究所所长尹韵公、中国人民大学新闻学院教授成美等应邀出席了开幕式并发表了热情的讲话。新华社各有关部门的领导同志、新闻研究所特约研究员和部分论文作者60多人参加了会议。年会共收到论文50余篇。这些论文具有较强的针对性、建设性和一定的学术性。

李年贵

2000年5月8日

目 录

关于世界性通讯社的科学管理	郭超人 (1)
终审发稿人的神圣职责	南振中 (19)
研究网络特点 搞好网站建设	
——新华社网络发展特点与思考	王礼赋 (36)
从战事报道看国际报道的管理	马胜荣 (44)
从思维创新到管理创新	
——新世纪新华社业务管理探讨	俱孟军 (56)
新华社供稿业务管理的若干问题	庄凯勳 (63)
加强对新华社无形资产的经营管理	王国华 (74)
论网络时代新华社体育报道的管理对策	许基仁 (83)
新闻研究的领导、组织和管理	文有仁 (93)
“最困难最神圣”的管理定要搞好	徐人仲 (101)
“独领风骚”和“各领风骚”	
——兼议世界性通讯社的经营与发展	周建英 (106)
浅谈重大新闻报道的组织设计	焦 然 (112)
重大新闻报道程序的探讨	吴锦才 (119)
把提高报道的权威性与有效性作为立社之本	赵德润 (128)
培养写手! 培养写手!	
——新华社人才建设的一个紧迫课题	郭鸣飞 (134)

以人为本 分层管理	吴复民 (141)
怎样完善业务考核机制	田学祥 (147)
地方报采编人员管理改革启示录	孙世恺 (153)
把握特性 提高水平	
——改进突发事件报道探索	华惠毅 (160)
对内全方位服务 对外多渠道合作	张荣大 (167)
新闻图片如何面对市场	刘东山 (174)
时代需要摄影记者“图文双全”	
——从中国新闻摄影记者“金眼奖”评选说起	
.....	胡 颖 (182)
国家传播媒体与现代信息战	杨民青 (188)
改进管理 开发潜能 当好世界范围内耳目	陈家瑛 (197)
改进和加强国内分社管理工作的思考	黄昌禄 (207)
分社领导加强自身管理意识之我见	宋政厚 (215)
让分社成为荟萃当地新闻人才之地	
——分社人事管理断想	解国记 (225)
认清形势 迎接挑战	
——对新华社的任务及体制调整的再思考 ...	费 强 (231)
改进业务管理 更好地发挥地方分社报道优势 ...	郭献文 (238)
论国内分社的报道、权威与管理	傅兴宇 (248)
从被管理者角度看分社业务管理的误区及改革走向	
.....	余孝忠 (255)
新形势下新华社国外分社管理	周锡生 (266)

浅谈世界性通讯社国外分社的科学管理

——与路透社、美联社、法新社驻外分社工作之比较

..... 宋立芳 张梦珍 (277)

实行制度创新 强化科学管理

——从海外信息的深度开发看新华社科学管理

..... 程受珩 刘丽娜 吴玲林 (285)

论图书出版中的新闻时效

要力石 (295)

从二律背反走向良性循环

——兼议报业社会效益与经济效益的实现

..... 徐兆荣 杜跃进 (304)

论媒体的市场定位

张 健 (315)

论预测性信息

葛象贤 (326)

国内报道发稿结构调整的重点

崔俐莎 (335)

滚动发稿与文字直播

——从国庆报道看通讯社面对电子网络时代的挑战与对策

..... 张超文 (341)

改进新华社供晚报用户国际专稿服务的思考

..... 吴毅宏 王丽丽 (350)

新闻产品亦需“精确定位”

——从我国媒体面向市场的实践看我社产品经营策略

..... 刘光牛 (358)

世纪之交新华社应具备的战略意识

姜 岩 (365)

关于世界性通讯社的科学管理

郭超人

(一)

1999年新华社工作的基本思路是：坚持以邓小平理论和党的十五大精神为指导，紧紧围绕党中央赋予新华社的主要任务，坚持党性原则，坚持实事求是，把握正确导向，以全方位加强和改进管理为突破口，进一步提高我们的工作质量、工作水平、工作效率，把一个更加强大的强华社推向新世纪。

1998年，新华社在以江泽民同志为核心的党中央的直接领导下，紧紧围绕全党全国工作的大局，根据中央对新闻宣传工作的总体要求，坚持不懈地抓政治、抓作风、抓管理，以提高宣传报道质量、营销服务能力、科学管理水平和干部队伍素质为重点，全面推动各项事业的发展，取得了突出的成绩。

抓政治，卓有成效。我们把深入学习邓小平理论作为全年工作的头等大事，不断加大学习力度，不断改进学习方式，把学习逐步引向深入。社党组一班人以身作则，积极响应江泽民总书记和党中央的号召，认真抓好自身的学习，党组中心组和各部门、各分社中心组的理论学习更加经常化、制度化，在深入理解邓小平理论的精神实质、理论联系实际、运用邓小平理论指导工作等方面都取得了进步。1998年在工作异常繁忙的情况下，坚持举

办了三期局级干部理论研讨班，党组同志亲自带班学习，起到了示范和推动作用。广大干部职工对邓小平理论的学习更加重视，更加自觉，进一步坚定了对邓小平理论的信仰，增加了坚持党的基本路线、在政治上同党中央保持高度一致的自觉性，提高了用邓小平理论指导宣传报道、推动通讯社事业发展的科学性。我们坚持把“讲政治”作为抓好宣传报道和各项工作的根本要求，自觉地坚持正确的舆论导向，充分发挥党和人民耳目喉舌的作用。

抓作风，进步显著。在 1998 年夏秋与特大洪水进行的殊死搏斗中，从总社到分社，各级领导干部和大批记者、编辑把抗洪抢险的第一线作为主战场，不畏艰险，不怕疲劳，与百万军民并肩作战，采写了大量的公开和内参稿件，为抗洪斗争的全面胜利做出了突出贡献，不仅体现了中华民族伟大的抗洪精神，也体现了新华社这支队伍勇于战胜困难、能打硬仗和深入实际、雷厉风行的思想作风和工作作风。这次抗洪报道的胜利，既是对“抓作风、改文风”成果的一次集中展示，也是对全社深入开展“抓作风、改文风”活动的一个极大促进。国际上，在三次伊拉克武器核查危机和两次科索沃危机等世界热点报道中，我们的记者冒着生命危险，圆满地完成了报道任务，表现了良好的精神风貌和过硬的作风，不少稿件的时效超过了西方大通讯社，再一次显示了新华社同西方大通讯社竞争的實力。

抓管理，开局不错。我们从理顺体制出发，对一些机构作了新的调整，有些调整工作仍在进行之中。在建章立制、从严治社和加强日常管理等方面采取了一些措施，驻外分社的管理也有一定的改进。各级领导干部的管理意识有所增强，管理水平有所提高。

在抓政治、抓作风、抓管理的推动下，我们在宣传报道方面进一步发挥了正确引导国内舆论的主干作用，进一步增强了影响国际舆论的有效性。在一次又一次的重大战役性报道中，充分显

示了新华社作为“消息总汇”的“龙头”、“压阵”作用，显示了新华社宣传报道的综合实力和总体水平。我们进一步加强和改进日常报道的组织指挥，发稿数量不断增加，稿件质量不断提高。国内与国际内部报道取得了可喜的进步，产生了一批有重大参考价值、有重大影响的好稿。国际公开报道在增强发展中国家新闻以及对世界重大热点、难点和敏感问题的报道等方面都有较大进步，出现了一批质量较高的好稿。

我们进一步加强了党的建设、精神文明建设和干部队伍建设，反腐倡廉工作取得了新的成效。我们继续调整充实了部分局级领导班子，培养锻炼了一批跨世纪的年轻干部和骨干力量。我们进一步加大了发展新闻信息用户工作的力度，不断拓展在国内、国际的新闻阵地，以发展用户为重点的经营事业取得了新的突破，实现了较好的社会效益和经济效益。我们加大了对通信技术的投资，加大了技术改造规模，进一步提高了全社通信技术的整体实力，大大缩短了与西方大通讯社的差距。

处在世纪之交的1999年是人类历史上极其重要的一年。国内、国际形势的新变化将为我们事业的发展提供广阔的前景，同时也对我们各项工作提出了许多新的难题。

从国际形势来看，世界政治多极化和经济全球化的趋势正在加快，科学技术的飞速发展对整个世界产生的影响愈来愈大。和平与发展仍然是当今世界的两大主题，但霸权主义和强权政治对国际政治经济局势的冲击相当严重。由于亚洲金融危机的影响，全球经济的持续不景气，将使世界各国在经济、科技、金融、贸易等领域的竞争更加激烈。反映在新闻领域，西方一些老牌的跨国新闻媒体必然会加剧对国际新闻市场的争夺，摆在我们面前的竞争态势会更加严峻。但是，随着世界多极化趋势的发展，国际舆论格局也必然会走向多极化，这是不以人们意志为转移的历史潮流。广大发展中国家在政治经济上的崛起，必然要求在世界舆

论阵地上出现自己的舆论代表。长期坚持维护发展中国家利益的新华社理所当然地要承担这一重任，更加理直气壮地为广大发展中国家说话，为打破西方媒体对国际舆论的垄断做出更大的贡献。这既是世界多极化趋势发展的客观要求，也是广大发展中国家的强烈愿望。特别需要强调指出，改革开放的中国二十年来创造了经济持续快速增长的奇迹，综合国力不断增强，成为世界经济舞台上的新星。作为联合国安理会常任理事国，中国对国际事务发挥的作用愈来愈大。世界各国比以往任何时候都更加关注中国。这就为新华社进一步走向世界提供了非常有利的条件。我们一定要善于充分利用这种有利条件，积极主动地参与国际新闻竞争，在竞争中拓展阵地，壮大自己，夺取新的胜利。

从国内形势来看，今年全国人民将迎来“五四”运动 80 周年、新中国成立 50 周年、澳门回归祖国等盛大庆典。我们要抓住这一千载难逢的大好时机，充分发挥引导舆论的主干作用，为振奋民族精神，激发全国人民的爱国热情，为把有中国特色的社会主义事业全面推向 21 世纪积极营造良好的舆论环境。另一方面，我们也要看到，西方敌对势力对我“西化”、“分化”的渗透和破坏一直没有间断，海内外的分裂势力还在伺机兴风作浪。亚洲金融危机对我国经济的不利影响还有待于逐渐消除。我国社会生活中还存在不少不安定因素。如何正确把握舆论导向，正确处理改革、发展与稳定的关系，维护社会政治稳定，引导人们认清形势、增强信心、克服困难、战胜风险，任务将更加繁重。对此，我们必须做好充分的思想准备和工作准备。

与此同时，我们还必须清醒地看到，作为世界性通讯社，新华社面对路透社、美联社、法新社等西方大通讯社在国际舆论阵地上的强大攻势，加快自身建设的任务显得更为迫切。作为国家通讯社，面对国内 2100 多种报纸，4200 多家电台、电视台，新华社正确引导舆论的任务愈来愈重。此外，现代信息和网络技术

正在迅速发展并以惊人的速度扩张，必将对传统的新闻媒体和新闻传播方式产生直接而巨大的影响。如何使通讯社的传统优势与现代信息和网络技术相结合，如何利用信息和网络技术来增强通讯社的服务功能、扩大通讯社的舆论阵地，也将是我们面临的一个新课题。

从新华社自身的发展情况来看，经过几代人的艰苦奋斗，我们已经初步建成了世界性通讯社并具备了相当的基础和规模。但是，现有的人力、物力、财力却没有充分发挥应有的效益。今后我们只能主要走内涵发展的道路，在进一步发掘潜力，进一步提高工作效率、工作质量和工作效益上下功夫。这是一项系统工程，需要从多方面入手，但从根本上说，最主要的就是两条：一条是按照江泽民总书记提出的“讲学习、讲政治、讲正气”的要求，切实加强党的建设和干部队伍建设，大力增强全社干部职工的政治意识、大局意识、责任意识，充分调动大家的积极性、主动性、创造性。另一条是严格实行科学化、制度化、现代化的管理。二者缺一不可。而要使“三讲”的精神成果转化为物质力量，也必须有强有力的管理措施作保证。

最近，江泽民同志再次强调：“搞现代化离不开科学管理。”我们建设强大的社会主义现代化的世界性通讯社，也必须具备与这一事业发展相适应的管理水平。管理水平的高低，是通讯社综合工作水平和整体实力的反映，从某种意义上说，也决定了通讯社事业发展的兴衰与成败。因此，能否提高科学管理的水平，将成为我们建设更大更强的世界性通讯社的关键。

要切实提高科学管理水平，就必须从社会主义的世界性通讯社客观规律出发，统一我们对加强和改进管理的指导思想。

最近十多年来，新华社每一年工作会议几乎都提出过加强管理的问题，也分析了我们在管理上存在的问题。比如机构重叠、职能交叉、职责不清的现象；又比如有章不循、违章不究、奖罚

不明的现象等。这些看法不能说不正确，但还没有抓住新华社在管理上的根本症结。马克思主义认为，矛盾的特殊性是一个事物区别于其他事物的质的规定性。只有深刻认识和把握新华社的质的规定性，深刻认识和把握时代发展的新要求，我们才有可能真正找准我们管理工作存在的问题，真正提出切合实际的加强管理的具体措施。

新华社是一个具有中国特色社会主义现代化的世界性通讯社，这就是新华社区别于其他任何单位的质的规定性。首先，新华社是一个新闻机构，它有别于党政机关和一般企事业单位。因此，我们的管理制度、管理机构就必须符合新闻工作的客观规律。比如在工作时间上，党政机关，一般事业单位实行八小时工作制，我们就不能照搬。因为新闻随时随地都可能发生，是不会以我们是否上班为转移的。现在有的编辑部门实行的还是党政机关的作息制度，中午下班休息办公室就没有人了，记者争分夺秒抢发回来的稿件要等到下午上班后才能发出，一拖就是几小时。其次，新华社是一个通讯社，它有别于报纸、电台、电视台等其他新闻媒体。报纸有版面和截稿时间的限制，电台和电视台有时段的限制，通讯社面对的不是一家或者几家新闻媒体，而是各种类型的新闻信息用户，许多用户需要最迅速地获得国内外最新的信息，因此通讯社要不受时间、稿量的限制进行滚动发稿。第三，新华社是一个世界性通讯社，它有别于一般国内通讯社。一个国内通讯社面对的仅仅是国内的新闻用户，只要满足国内新闻媒体和社会用户的需求就行了，因此也可以规定一定的截稿时间。新华社作为世界性通讯社必须面向全球发稿，要在世界新闻竞争中发挥积极影响世界舆论的作用，在新闻报道上就必须适应不同时区的各种媒体、用户和读者的需要，在发稿上不可能规定统一的截稿时间。第四，新华社是有中国特色社会主义的世界性通讯社，它有别于西方资产阶级的世界性通讯社。就管理的一般

职能来讲，社会主义通讯社和资本主义通讯社没有原则区别，西方通讯社经过一百多年发展积累的许多管理经验，我们可以借鉴；但就管理的根本目的和调节人与人之间关系的根本原则来讲，无产阶级通讯社和资产阶级通讯社是有质的区别的。任何通讯社都要为一定的阶级、阶层和集团服务，作为社会主义的世界性通讯社，我们的一切管理必须有利于坚持共产党的领导，坚持无产阶级新闻的党性原则，必须有利于维护无产阶级和广大人民群众的根本利益。这是新华社加强世界性通讯社管理的根本出发点和立足点。

综上所述，以社会主义世界性通讯社的客观规律和新时代的客观要求来衡量新华社目前的管理工作，可以清楚地看到如下三个问题：一是有些管理制度不符合世界性通讯社的客观规律，必须废旧立新；二是有些制度是在计划经济体制下建立的，必须根据社会主义市场经济的新形势修订完善；三是以新时代、新形势和新任务来要求，在某些方面我们还没有必要的管理制度，必须加快建立。

比如，在新闻业务管理上，我们现在对国内新闻的处理基本上还是一般党政机关处理公文的模式。国内分社记者采写的稿件，首先要交给所在组室的负责人，再交给分社业务负责人签发，传到总社后先由有关编辑室的编辑修改，再交给编辑部值班发稿人审发，有些稿件还要再送给总编辑室甚至社领导审定。发稿的层次如此繁多，这是造成一些报道时效慢的重要原因之一。而且，一旦这篇稿件被否定了，此前的一切工作都等于白费，这要浪费多少人力和时间！这样的流程不符合新闻工作的基本规律。在对记者的管理上，我们现在实行的基本上是定额管理，规定一个记者每年必须完成一定数量的一般稿件和好稿。应该说，定额管理是我们业务管理上的一大进步，有了一个考核记者的依据。但同时也存在着很大的漏洞，似乎只要完成了定额就算完成