



现 · 代 · 传 · 播

MODERN COMMUNICATIONS

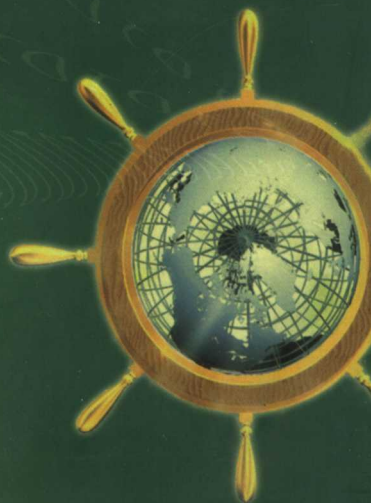
MANAGEMENT ON
RADIO MEDIUM

广播媒介

江琴宁 著

管理学

浙江大學出版社





现 · 代 · 传 · 播

MODERN COMMUNICATIONS

广播媒介

管理学

江琴宁 著



浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

广播媒介管理学 / 江琴宁著. — 杭州: 浙江大学出版社, 2004.2

(现代传播 / 王文科主编)

ISBN 7-308-03590-5

I. 广... II. 江... III. 广播 - 传播媒介 - 经济管理 IV. G22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 004203 号

责任编辑 李海燕

封面设计 张作梅

丛书责编 李海燕

出版发行 浙江大学出版社

(杭州浙大路 38 号 邮政编码 310027)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

(E-mail: zupress@mail.hz.zj.cn)

经 销 浙江省新华书店

排 版 浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷 浙江大学印刷厂

开 本 850mm × 1168mm 1/32

印 张 13.75

字 数 338 千字

印 数 0001 - 4000

版 印 次 2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-308-03590-5/G·673

定 价 25.00 元



目 录

第一章 广播媒介管理学的研究对象、任务和方法	1
第一节 广播媒介管理学的研究对象和内容	1
第二节 广播媒介管理学的任务	5
一、经营广播的客观要求	5
二、广播管理实践的需要	6
三、广播媒介职工的共同需求	6
第三节 广播媒介管理学的研究方法	7
一、坚持理论联系实际的方法	7
二、运用系统的分析方法	7
三、运用动态的分析方法	8
四、运用数量分析的方法	8
五、借鉴人类文明的优秀成果	8
第二章 广播媒介发展战略	10
第一节 广播媒介战略分析	11
一、宏观环境分析	11
二、微观环境分析	17
三、内部条件分析	18
第二节 广播媒介战略选择	22
一、成长战略	23
二、维持战略	33
三、收缩战略	34



第三章 广播媒介的组织与领导	42
第一节 广播媒介的组织设计	43
一、管理幅度	43
二、组织机构设计	46
三、组织结构的变化	46
第二节 广播媒介的目标管理	52
一、目标的设定	53
二、目标的控制与评价	55
第三节 广播媒介的领导	57
一、领导活动	57
二、领导艺术	61
三、领导修养	63
第四章 广播媒介宣传管理	67
第一节 广播宣传的组织领导	67
一、建立分级负责的责任制度	68
二、成立领导机构和办事机构	68
三、建立宣传部门的例会制度	74
第二节 新闻节目的运行管理	74
一、采访工作管理	75
二、新闻编辑工作管理	76
三、突发性重大灾害事件报道的规定	78
第三节 新闻宣传的责任追究	80
一、新闻宣传责任追究的种类	80
二、新闻宣传纪律的内容	82
三、奖励和奖励、处罚的程序	87
第四节 广播新闻队伍建设	88



一、新闻记者队伍	88
二、新闻编辑队伍	91
三、播音主持人队伍	92
第五章 广播媒介节目管理	97
第一节 广播节目的分类	97
一、新闻类节目	97
二、社教类节目	99
三、综艺类节目	100
四、服务类节目	101
第二节 广播节目的规划	102
一、频道专业化	102
二、节目定位	106
第三节 广播节目的创新	112
一、节目内容的创新	113
二、节目形式的创新	114
三、节目包装的创新	116
第四节 广播节目的选择	117
一、节目选择的原则	117
二、节目选择的方法	119
三、节目选择的步骤	127
第五节 广播节目的播出	128
一、节目选题申报	128
二、节目播前审稿	130
三、节目主持人上机	132
四、热线电话直播节目	135
第六节 广播节目质量评价	137
一、听众调查统计系统	137



二、专家评估系统	140
三、听众反馈系统	144
第六章 广播广告经营管理	163
第一节 广播广告经营目标	163
一、我国广播广告的市场空间	163
二、广播广告经营目标	170
第二节 广告组织与目标考核	175
一、广告经营的组织	175
二、广告策划的组织	177
三、广告创收激励机制	180
第三节 广告价格管理	187
一、广播广告的形式	187
二、广播广告的定价	188
三、广告价格的优惠	194
第四节 广告承接管理	198
一、广告直接销售	198
二、内部竞争及解决办法	202
三、广告代理	204
第五节 广告合同的审查管理	205
一、广告法规审查	206
二、广告内容审查	206
三、内部规章审查	207
四、三级把关制度	207
第六节 广告制播与到款管理	208
一、广告词的编辑	208
二、广告的制作	208
三、广告播出管理	209



四、广告到款	212
五、广告播出资料管理	213
六、广告作品评奖	214
第七节 促销和户外活动管理	214
一、树立节目品牌	215
二、打造主持人品牌	216
三、开展户外活动	216
第七章 广播媒介技术管理	229
第一节 安全播出管理	229
一、安全播出的责任对象	229
二、安全播出的内容	230
三、导播室管理	233
四、技术播出值班	234
五、考核与奖惩	235
第二节 音频制作室管理	235
一、进入音频制作室的要求	236
二、使用音频制作室的要求	236
第三节 计算机网络管理	238
一、计算机网络管理	238
二、网上广播管理	239
第八章 广播人力资源管理	242
第一节 广播人力资源管理概述	242
一、广播人力资源管理的意义	243
二、广播人力资源管理的目标	243
第二节 广播人力资源的规划	245
一、人力资源存量分析	246



二、人力资源需求预测	246
三、确定人力资源计划	251
第三节 广播媒介的人才选用	251
一、人才选用的方式	252
二、人才招聘的程序	254
第四节 广播媒介的全员聘用	259
一、全员聘用的意义	259
二、全员聘用的程序	262
三、全员聘用的相关问题	270
第五节 广播媒介的培训与发展	272
一、培训的需要	273
二、培训的实施	275
三、职工的发展	277
第九章 广播媒介薪酬考核	293
第一节 广播媒介的薪酬设计	294
一、良好的薪酬机制的特征	294
二、广播媒介薪酬的构成	295
三、影响广播媒介薪酬的因素	303
四、掌握广播媒介的薪酬现状	307
五、确定广播媒介的薪酬策略	308
第二节 广播媒介的个人绩效考核	314
一、职位分析	314
二、考核标准的基本要求	316
三、每月工作考核	320
四、年度考核	328
五、能级评价	333
六、个人特殊绩效奖励	334



第三节 广播媒介的团队绩效奖励·····	338
一、团队绩效奖励的意义·····	338
二、团队绩效奖励的方法·····	340
第十章 广播媒介成本管理·····	342
第一节 广播成本的构成·····	343
一、人员成本·····	343
二、设备成本·····	345
三、经营成本·····	346
四、管理成本·····	347
第二节 广播成本的组织制度·····	348
一、划小核算单位,建立成本组织·····	348
二、成本管理规章制度·····	350
第三节 广播成本计划·····	352
一、成本预测·····	352
二、成本计划·····	356
三、预算编制·····	357
第四节 广播成本核算·····	358
一、建立成本数据库·····	359
二、进行成本核算·····	360
第五节 广播成本的考核与分析·····	362
一、成本考核与激励·····	363
二、确立以人为本的成本管理理念·····	363
三、成本分析·····	364
第十一章 广播媒介文化管理·····	365
第一节 企业文化概述·····	366
一、企业价值观念·····	366



二、企业精神	368
三、企业道德	369
四、企业形象	370
第二节 广播媒介的理念设计	372
一、广播媒介文化的调查	373
二、广播电台理念的设计	377
第三节 广播媒介文化的培育	380
一、重新塑造广播媒介文化的时机	380
二、广播媒介文化培育的重点	381
三、广播媒介文化的导入	384
 附 录	
附录一：广播电视管理条例	386
附录二：广播电视播出机构工作人员违反宣传纪律处分 处理暂行规定	393
附录三：中国新闻工作者职业道德准则	398
附录四：关于禁止有偿新闻的若干规定	401
附录五：关于进一步加强播音员、主持人管理有关问题的 通知	402
附录六：播音员主持人持证上岗规定	404
附录七：播音员主持人管理暂行办法	407
附录八：中华人民共和国广告法	408
附录九：广播电视广告播放管理暂行办法	415
附录十：关于深化广播影视事业单位人事制度改革实施的 意见	418
主要参考文献	423
后 记	425



第一章 广播媒介管理学的研究对象、任务和方法

广播媒介管理学是一门建立在传播学、管理学、经济学、营销学、心理学、行为科学、企业文化学等学科基础上的新兴交叉学科。广播媒介管理学之所以能够成为一门独立的学科,在于这门学科具有自己独特的研究对象、相应的研究方法和普遍适用的规律性。本书研究的广播媒介管理主要指广播媒介的内部管理。

近年来,我国广播事业发展迅猛,传播内容的质量与效益均有很大提高。然而,由于广播媒介管理理论滞后于管理实践,至今尚未形成可供参考的系统的理论体系。另外,由于广播媒介的管理者多为业务骨干出身,并且缺少相应的理论指导,只能摸着石头过河,这样的管理决策往往带有盲目性和随意性,加大了广播媒介管理的成本。在中国加入世贸的经济背景下,广播媒介的未来发展将越来越受市场的左右,迫切需要先进的管理理念、科学的管理方法,和一批熟悉大众传播及经济规律的高级广播媒介管理人才,以适应广播事业发展的需要。写作此书的目的,是为广播媒介管理的同行们提供一些必要的、较为系统的参考,以共同办好中国的广播事业。

第一节 广播媒介管理学的研究对象和内容

“媒”字在先秦时期是指媒人,后引申为事物发生的诱因;“介”

指居于两者之间的中介体或工具。广义的媒介,指使人与人、人与事物、事物与事物之间产生联系的物质;狭义的媒介,指以传播信息为主要功能的组织机构。

“管”是对人、事、物的约束,“理”是处理并使之有条理。何谓管理?日本学者前川良博(1988)写道:“以达到组织目的为目标,有计划有组织地付出努力的有系统的行动称之为管理(management)。”管理就是通过处理事物及协调他人的活动,使其有序运转,以达到预期目标的过程。

广播媒介管理学的研究对象是广播媒介管理现象,它既包括广播媒介战略管理现象,又包括广播媒介(节目生产、广告营销、人力资源管理和成本管理)的经营管理现象;既包括广播媒介管理活动现象,也包括广播媒介文化管理现象。广播媒介管理学是一门实践性很强的应用科学,学习和研究这门科学,对于提高广播媒介管理者的综合素质,有效地发挥广播媒介的管理职能,增强广播媒介的竞争力,都具有重要的理论意义和现实意义。

广播媒介管理学的研究目的,就是从广播媒介管理的各种现象和要素的相互关系中探索和揭示广播媒介管理的原理和规律,以指导广播媒介的管理实践。

广播媒介管理学作为一门学科,主要内容大体包括以下四个部分:

第一部分:广播媒介战略管理

这部分主要探讨战略、组织和领导问题。广播媒介战略管理是一种面向市场的动态的全过程的管理,是广播媒介管理思想的集中表现。广播媒介管理系统与广播媒介以外的政治、经济、国际环境等关系密切。我们在广播媒介战略管理部分,通过深入分析广播媒介外部环境和内部条件,对广播媒介战略管理的过程提出独特的看法。

我们通过广播媒介的战略分析和战略选择后,为了保证战略



目标的实现,需要建立广播媒介的组织系统,还要不断探索组织管理方式的变革,以促进广播媒介整体效能的提高。广播媒介组织管理,主要讨论广播媒介组织设计、广播媒介组织变革等问题。广播媒介的目标管理,是为了实现广播媒介的战略目标,朝着广播媒介整体目标的完成方向,集中所有的努力于该目标之上,并且用最适宜的方法、最短的时间、最少的费用,来取得最佳成果的一种管理方法。在广播媒介的领导部分,我们还研究广播媒介的领导活动、领导艺术和领导自身修养等问题。

第二部分:广播媒介的宣传管理、节目管理、广告管理和技术管理

这部分以广播媒介的生产与营销为主线,探讨各个环节的管理方法。

广播媒介宣传工作,是党的宣传思想工作的重要组成部分。任何大众传播媒介都隶属于一定的阶级、政党或集团,其领导者、经营者、传播者也都持有一定的阶级立场、政治倾向和世界观。中国的广播媒介管理不仅要承担社会责任和追求经济利益有机地结合起来,而且要将社会责任放在首位,将完成宣传任务纳入自己的目标系统。这是广播媒介管理与企业管理的一个最重要的区别。

广播节目的传播过程好比是企业产品的生产、营销和推广的过程。广播生产的是一种内容产品、精神产品,应当不断适应听众需要的变化和市场的变化。对广播产业来说,最重要的是两个市场——广告市场与听众市场,没有好的节目就没有好的广告市场,就没有广播的经济效益。在广播媒介节目管理中,我们主要分析广播节目的分类、广播节目的规划、广播节目的创新与选择、广播节目的播出管理和广播节目的质量评价等方面的问题。

广播广告的经营管理是一种以广告创收的增长为主要目标的经济管理。通过对所从事的广告活动进行预测和计划,组织和指

挥、监督和协调等管理手段,协调广告业务人员和广告经营相关部门之间的关系,实现广播广告的宣传和经营的双重职能。广播媒介的发展、广播广告市场占有率的提高,要从提高营销能力上寻找出路。在广播广告经营管理这一章里,我们将分析广告组织与目标、广告价格管理、广告承接管理、广告审查管理、广告制播管理,促销和户外活动管理等方面的问题。

广播技术是广播生存的物质条件,是广播媒介生产不可缺少的技术保障。广播技术的发展对广播媒介管理提出了新的课题。在广播媒介技术管理这一章里,我们将分析安全播出管理、音频制作室管理、计算机及网站管理等方面。

第三部分:广播媒介的人力资源管理和成本管理

从本质上说,人力资源管理和成本管理都是为降低成本、提高效益而开展的管理活动。广播媒介人力资源是指广播媒介在节目生产、销售、推广过程中,运用的具有智力劳动或体力劳动能力的人员的总和。广播媒介人力资源管理是指人力资源的计划、组织、利用、开发和调配的过程和方法。这一部分着重研究人力资源规划、人才选用、全员聘用和培训发展,分析广播媒介薪酬设计和绩效考核等方法。

广播媒介成本管理是对广播媒介产品产销过程中的收入、成本、投资、利润进行核算,对资金、资产的使用进行预算、组织、分配和监控的过程进行研究。毋庸置疑,广播媒介领导者对广播媒介的经济盈亏负有主要责任,因为是亏损还是赢利,最能证明一个人的领导水平和管理能力。我们在成本管理部分,初步建立了成本构成、计划、核算、考核、分析的大致框架。

第四部分:广播媒介的文化管理

人总希望得到他人的理解、关心、支持和帮助。为了完成工作任务而展开的活动,要受到人们心态关系的影响。一个好的氛围,可以发挥自己的个性和特长,实现自己的理想和人生价值。从系



统论观点看,组织作为一个社会系统,必定是个开放系统,必须与环境交流,与环境平衡才能获得生存和发展。环境会对组织结构、活动方式和成员心态产生深刻影响,也就是说,环境会对组织的静态、动态、心态特征产生深刻影响。

市场竞争是残酷无情的,但当广播媒介组织建立起万众如一人,不断自我优化和创新的文化时,必将在市场竞争中立于不败之地。就广播媒介而言,要实现广播电台的内部管理与现代企业管理模式接轨,应该建立富有广播媒介特性的广播媒介文化。广播媒介的文化管理的目的是,形成团队精神,调动职工的工作积极性,促进广播媒介的发展。在这一部分,我们介绍了企业文化的概念、广播媒介文化建设的方法。

第二节 广播媒介管理学的任务

广播媒介管理学作为一门应用理论科学,应该在解决实际工作中提出来的问题的同时,完善自己的理论体系与方法论基础。目前,有许多广播媒介管理学方面的问题,还停留在经验总结的水平上,没有提高到应有的理论高度。广播媒介管理学的主要任务,就是要对经验进行理论的概括,总结出带有普遍指导意义的规律来指导管理者的实践,以提高整个管理活动的水平。

广播媒介管理学是一门既有理论意义,又有实践意义的新兴学科。我们广播媒介管理学工作者,将遵循“实践—理论—实践”的原则,努力促使具有高度科学水平和中国特色的广播媒介管理学的理论体系早日建成。

一、经营广播的客观要求

面对媒介市场的竞争,在广播媒介经营管理的理念上,经历了这样的变化:从“广播经营”变为“经营广播”。广播经营是指,广播



媒介要开展一些经营活动,获得一部分经济收入。经营广播是指,把广播媒介作为一个企业来经营,重视广播的收听率、广告策划、客户服务和品牌形象。

“政治家办台,企业家经营”,是改革开放之后,党和政府对媒介管理的要求。这意味着媒介既要承担宣传任务、追求社会效益,又要追求经济效益。面临媒介竞争国际化的压力,中国广播媒介需要加强对广播媒介管理知识的学习和研究,需要培育大批的广播媒介管理人才,以提高管理水平。

二、广播管理实践的需要

广播媒介管理学,通过对广播媒介管理现状的审视和分析,对广播媒介管理实践的概括和总结,勾画出广播媒介发展的蓝图。当我们掌握了正确的广播媒介管理理论,就可以正确地指导广播媒介管理的实践。对此,列宁曾尖锐指出,任何管理工作都需要有特殊的本领,有的人可以当一个最有能力的革命家和鼓动家,但完全不适合做一个管理人员。凡是熟悉生活、阅历丰富的人都知道,要管理就要内行,就要精通生产的一切条件,就要懂得现代高度的生产技术,就要有一定的科学修养。因此,学习和研究广播媒介管理学,是做好广播媒介管理工作的必由之路。

三、广播媒介职工的共同需求

广播媒介管理活动不是单方面的行为,是广播媒介管理者与职工互动的过程。过去中国的广播电视教育,无论是新闻、播音主持、广告专业,还是编导、文秘、技术专业,大都只重视理论与业务方面的教育和训练,不太重视广播媒介管理知识的讲授与学习,甚至不重视广播媒介管理相关知识的学习。结果,学生的就业去向大多只能局限在新闻、播音主持和技术范围,而对广播媒介的运作模式知之甚少,更谈不上如何更快适应广播媒介管理岗位的工作