

A Study on the Motivation of Editorial Professionals
in the Reform of a State-Controlled Media Group in China

by

Xin Qiu

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved March 2016 by the
Graduate Supervisory Committee:

Wei Shen, Chair
Yuhchang Hwang
Anmin Zhang

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2016

上海报业改革中的采编人员激励问题研究

作者：裘新

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
于 2016 年 3 月批准：

沈伟，主席
黄钰昌
张安民

亚利桑那州立大学

二零一六年五月

ABSTRACT

The traditional newspaper industry has been under tremendous pressure in recent years due to the emergence and growth of new media. Experiencing of a fast-shrinking market share, many traditional newspaper companies are either pushed out of business or are forced to innovate and reform. In this thesis, I investigate the organizational changes at one of the largest newspaper groups in China, particularly regarding its incentive systems as the group adjusts its business scopes under both internal and external institutional constraints.

Publishers of newspapers were traditionally considered non-profit organizations or social institutions in China. Because of their focus on social goals, their activities were not market driven, including the incentive systems for editorial staff members who were central to the content of the newspapers. As the competition from market-driven new media companies increased, many traditional newspaper organizations started to transform themselves into profit-seeking companies. To survive and grow stronger in the new environment, the traditional newspaper industry needs to effectively motivate its workforce by implementing an effective incentive system for the editorial staff.

In this study I first explain the difficulties the traditional newspaper organizations face to implement an incentive system that both satisfies media's social responsibility and creates sufficient incentive for for editorial staff. Next, I provides a brief history of the reforms occurred in the Chinese newspaper industry in general and the reforms in

Shanghai in particular. I then conduct in-depth case analyses of the incentive systems adopted by four successful companies, including one U.S. media company, two Chinese media groups, and one private non-media company in China. Based on the findings from these case analyses and a demographic analysis of the challenges in motivating editorial staff, a new incentive system is designed and implemented in a major newspaper/media group in Shanghai, followed by a survey of its effects on the editorial staff months later. According to the survey, I find that editorial staff members are generally positive about the reforms that have been carried out at this media group, reinforcing the confidence of the group's leaders in continuing to push the reforms forward. This study concludes by proposing a framework that can be used to guide the transformation of the traditional newspaper organizations to market-driven new media companies.

摘要

传统报业一直处于改革之中，且呈现常态化特征。从文化体制改革的角度，既涉及机构间合并重组成立报业集团、经营性资产剥离进入市场、非时政类报刊转企改制等机制层面，也有内部业务调整、报刊关停等操作层面。特别是 2010 年以来，新媒体冲击不断，传统报业图存求变。当下，以 S 集团为代表，国内纸媒新闻单位正实施传统媒体与新媒体融合发展，实现业务结构调整，以此对抗“断崖式”的经营下滑，向文化产业传媒集团的目标进军。

每次改革，人是最能动、最核心的要素，影响改革的走向，决定改革的成败。从事报业工作的人员可以分为多个业务门类、职业角色，但最能体现业态特点和改革核心任务的是采编人员。

虽然报业实际实行的是“事业单位企业化管理”，但“企业化管理”毕竟不是“企业管理”，采编人员的激励总体仍在事业单位人力资源管理的框架下运行，采编人员的积极性和创造性没有得到充分发挥。

随着文化体制改革不断深入，传统报业要从当前困境中实现突围，改革的核心任务就是调动采编人员的积极性，构建与现代报业管理体制相适应、行之有效的采编人员激励机制。这不仅具有重大现实意义，同时也具有一定的理论价值。

本文共分 7 章，综合运用了问卷调查法、案例分析法、比较分析法等研究方法。

第一章导论部分，在主要实现公益目标的事业管理体制下，首先提出如何在市场共性下兼顾行业个性，设计并实施既能有效符合职业特质，又能体现“双效统一”的报业采编人员激励机制的问题。这既是提出的问题，也是本论文试图实现的目标，并且基于采编人员

这一主体，实现报业内部采编人员、经营管理者、“创新鲶鱼”等多种角色之间不同激励策略，体现不同职业角色的改革担当。

第二章中国报业改革部分，由中国报业改革探索进程和上海报业的改革历程两部分构成。

第三章国内外媒体及相关领域人才激励的做法分析部分，重点对国内外三家媒体机构的人才激励做法进行分析。此外，以中国华为技术有限公司为例，概述了具有全球影响力、并在人才管理上形成相当经验积累的中国民营企业人才激励的主要做法。

从第四章开始，聚焦 S 集团，问题导向，讨论集团采编人员基本面的情况以及实施人员激励面临的主要问题。

第五章采编人员职业认知分析部分，以 S 集团为例，实施了以报社采编人员为核心，针对 S 集团从业人员的职业认知判断。通过研究，一方面摸清了采编人员对职业的判断，对改革的态度，对行业、组织、个人现状的认知，另一方面，一定程度上也表明了采编人员对前一阶段改革的认可，增强了 S 集团推动下一步改革的信心。

第六章 S 集团采编职务序列改革效果分析，通过一段时间改革实践之后的再次调研，在对第五章采编人员职业认知进行阶段性验证的同时，相应结果一定程度上也表明了采编人员对前一阶段改革的认可，增强了 S 集团推动下一步改革的信心。

第七章 S 集团人员激励机制设计部分，提出 S 集团人员激励的“321”模式。本论文希望最终实现的是一个从“人—组织—业态”的角度审视当下和未来的报业改革，并使得报业人才流动自由、各得其所、自我价值实现的生态系统。要实现这样的生态系统，从现在起要经历从传统媒体与新媒体融合到报业全媒体时代的两个发展阶段，以采编人员为核心，人员

的观念、意识、能力等方面必将发生增长、叠加、复合、跃迁等物理的、化学的变化，我们乐观地迎接挑战。对于当下和未来，只要新闻媒体还是社会的重要职业及职能之一，采编人员、“创新鲶鱼”、传媒高管都是这个体系内重要的三种角色，各自角色作用不同，角色之间也随着组织、业态的变化而流动、转换、跨界。而在不同阶段、针对不同角色实施的不同激励方式，如业绩为导向的薪酬制度、股权激励、期权激励、媒体高管综合管理办法，是确保上述目标得以实施的重要保障。

目录

	页码
表格列表.....	xi
图表列表.....	xii
章节	
一、导论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.2 研究对象及相关概念.....	3
1.3 国内外研究综述.....	4
1.3.1 员工激励理论研究综述.....	4
1.3.2 员工应对组织变革研究综述.....	8
1.3.3 我国事业单位人员管理和激励措施研究综述.....	10
1.3.4 媒体从业人员激励措施研究综述.....	12
1.4 研究框架和主要内容.....	14
1.5 研究方法和创新.....	20
二、中国报业改革与发展.....	23
2.1 我国报业的改革探索进程.....	23
2.1.1 我国报业集团体制改革历程.....	23
2.1.2 我国党报改革十年回顾.....	25
2.1.3 我国都市报十年改革与发展.....	27

章节	页码
2.2 上海报业的改革历程综述	30
2.2.1 组建 W 集团	31
2.2.2 组建 J 集团	32
2.2.3 成立 S 集团	33
三、国内外媒体及相关领域人才激励的做法分析	37
3.1 纽约时报对人才吸纳、投资与管理的主要做法	37
3.1.1 人才的引进与网罗	37
3.1.2 人才培养与知识分享	38
3.1.3 人才激励与约束	39
3.1.4 新媒体时代的变革	41
3.2 南方日报的采编分配机制改革	42
3.2.1 建立以激励为核心的基本原则	42
3.2.2 从专业主义角度出发，细化绩效考核指标	47
3.2.3 南方日报本轮改革的缺憾	48
3.3 浙江日报报业集团勇闯新媒体“人才关”	49
3.3.1 浙报传媒梦工场的历史沿革	50
3.3.2 浙报传媒梦工场经验的可借鉴意义	53
3.4 企业人才激励的主要做法分析——以华为为例	55
3.4.1 华为的战略性薪酬管理	55

章节	页码
3.4.2 华为的股权激励制度	60
四、S 集团采编职务序列改革探索	66
4.1 集团采编人员的基本面	66
4.1.1 集团采编人员的基本情况	66
4.1.2 新闻采编人员的“双轨制”	68
4.2 集团实施人员激励面临的问题	68
4.3 采编职务序列改革设计	72
4.3.1 改革的框架原则	72
4.3.2 首席岗位实施方案	75
4.3.3 采编 1-10 级岗位实施方案	76
4.3.4 薪酬机制	78
五、采编人员职业认知分析：以 S 集团为例	80
5.1 采编人员职业认知分析框架设计	80
5.2 采编人员对改革新情境的认知分析	82
5.3 采编人员对组织认同的认知分析	84
5.4 采编人员对其他职业角色的比较性认知分析	94
5.5 采编人员自我实现的认知分析	96
5.6 量化与小结	103
六、S 集团采编职务序列改革效果分析	106

章节	页码
6.1 对改革认知的再判断.....	106
6.2 组织定位认同的再判断.....	107
6.3 对组织优化路径的再判断.....	108
6.4 岗位威胁的再判断.....	109
6.5 个人自我实现中个体与组织关系的再判断	110
6.6 对个人自我实现中自我综合价值的再判断	111
6.7 对个人自我实现中年龄资历的再判断.....	112
6.8 对个人自我实现中薪酬待遇的再判断	112
6.9 对个人自我实现中绩效考核制度的再判断	113
6.10 结论	114
七、结论与启示：S 集团人员激励机制再设计.....	115
7.1 基于采编人员的激励机制再设计——采编专业职务序列改革.....	116
7.2 基于“创新鲑鱼”的激励机制再设计——S 集团创新创业的环境优化.....	117
7.3 基于经营管理者的激励机制再设计——健全基于长期价值创造的多元化的激励要素 组合	121
参考文献.....	125
附录	
A.采编人员职业认知事前调研问卷.....	128
B.采编人员职业认知阶段性验证调查问卷.....	133

章节	页码
C.S 集团采编职务序列改革推进情况月度监测表.....	140
D.S 集团创新创业扶持计划实施意见	152

表格列表

表格	页码
1 一线与非一线采编人员数量与成本在改革前后的比较（单位：%）	45
2 ____月____日南方日报记者考评表	48
3 ____月____日南方日报编辑考评表	48
4 采编人员专业职务序列与职称年资对应表	73
5 采编部门员工考核表	73
6 采编人员职业认知函数关系表	81
7 专业类报刊的员工对各自报刊定位的判断	85
8 员工对报刊经营状况的判断	87
9 员工对报刊是否需要优化的判断	89
10 员工对报刊优化路径的选择	92
11 员工对报刊优化改革的态度	97
12 采编人员职业认知调查结果表	104

图表列表

图表	页码
1 论文结构框图	19
2 华为薪酬构成.....	57
3 华为薪酬构成对员工的影响.....	58
4 “双首+10级”采编专业职务序列结构图	72
5 采编人员对改革认知分析调查	83
6 报社传统业务与新媒体业务未来前景预测调查	84
7 采编人员对组织认同的认知调查	85
8 组织运营状态调查	87
9 集团组织优化现状判断调查.....	91
10 集团优化路径判断调查	93
11 采编人员对媒体融合的认知调查	94
12 管理人才对管理岗位与采编岗位的判断调查	95
13 采编人员对其他岗位与传统媒体的判断调查	96
14 员工对报刊优化改革的态度调查.....	98
15 员工换岗自我综合判断	99
16 员工职业发展方向调查	100
17 员工年资判断调查	100
18 员工薪酬制定调查.....	101

图表	页码
19 采编人员评奖制度调查	102
20 员工对性别态度调查	103
21 受访的采编人员的身份类别构成.....	106
22 影响首席人员更好地发挥其作用的五大因素排序.....	111
23 现行绩效考核制度中的五大考评因素排序.....	114

一、导论

传统报业一直处于改革之中，且呈现常态化特征。从文化体制改革的角度，既涉及机构间合并重组成立报业集团、经营性资产剥离进入市场、非时政类报刊转企改制等机制层面，也有内部业务调整、报刊关停等操作层面。特别是 2010 年以来，新媒体冲击不断，传统报业图存求变。当下，以 S 集团为代表，国内纸媒新闻单位正实施传统媒体与新媒体融合发展，实现业务结构调整，以此对抗“断崖式”的经营下滑，向文化产业传媒集团的目标进军。

每次改革，人是最能动、最核心的要素，影响改革的走向，决定改革的成败。从事报业工作的人员可以分为多个业务门类、职业角色，但最能体现业态特点和改革核心任务的是采编人员，往往是其它职业角色的原点。

基于报业改革特别是 S 集团改革的实践与思考，提出围绕采编人员激励为核心的学术研究。

1.1 研究背景与意义

根据我国对媒体、特别是报业采编业务的现行管理体制，报业核心业务实行事业管理体制。相对而言，我国事业单位的人力资源管理受传统计划经济影响较深，观念比较陈旧，采编人员的积极性和创造性没有得到充分发挥，原有的人事激励机制越发与实际不相适应。虽然报业实际实行的是“事业单位企业化管理”，但“企业化管理”毕竟不是“企业管理”，采编人员的激励总体仍在事业单位人力资源管理的框架下运行。

随着文化体制改革不断深入，传统报业要从当前困境中实现突围，改革的核心任务就是调动采编人员的积极性，构建与现代报业管理体制相适应、行之有效的采编人员激励机制。这不仅具有重大现实意义，同时也具有一定的理论价值。

本论文研究的前提假设是：

1、报业集团施行事业管理体制是现实状态，但未必是最佳状态。论文所要探讨的是现实的事业管理体制下¹的人才机制的借鉴、融入和创新。

2、报业采编人员用自己的才华“铁肩担道义，妙手著文章”，他们遵循新闻报道的规律、传统媒体与新媒体融合规律从事现有的工作。受事业性质和行业属性所决定，采编人员具有“经济理性人”与“道德理想人”的双重特性，并更趋向于在精神层面、社会价值方面的自我实现。

3、报业内部的职业角色主要包括：采编、经营者、管理者、创客等，不同角色之间的流动应该是通畅的，同时报业引进外部的资本、人才、技术，也有一个如何与报业强大的内容基因相对接的问题。论文最终要形成的是一个有利于各种人才脱颖而出、自我价值实现的生态系统。

4、实行有效而科学的人（团队）的激励，不仅为了采编人员个人发展，也是推动机构（组织）的良性发展，实现报业业态的转型升级。论文不是孤立地审视采编人员的激励问题，而是着眼于人（团队）——机构（组织）——业态的完整思路²。

本论文研究的主要目的是：

¹ 这是论文的前提基础。即，如果没有事业体制的客观存在，没有事业体制和市场化体制的比较，也就没有探讨前述四个问题的必要。

² 这里的逻辑假设是，如果给人以合理的激励，就可以使一个组织、机构实现良性、持续发展，最终上升到业态层面，令一个行业在新的内外环境下绝处逢生、转型再造。

1、如何在主要实现公益目标的事业管理体制下，设计出既能体现“双效统一”的采编人员激励机制。改革过程中始终无法回避的社会效益与经济效益的关系，理想状态是：社会效益放在首位，社会效益与经济效益相统一；既能符合党的“喉舌”的意识形态要求，又能与市场接轨体现竞争。

2、该激励机制如何在市场共性下兼顾行业个性，更有效地符合报业采编人员的职业特质。

3、该激励机制如何在报业内部的采编人员、经营者、管理者、创业者等多种职业角色之间体现效率与公平，在不同激励策略基础上体现不同职业角色的改革担当。

4、该激励机制如何从人（团队）激励出发，推动机构（组织）的良性发展，达到向文化产业传媒集团进军的目标，进而实现报业业态的转型升级。

1.2 研究对象及相关概念

事业单位：指国家为了社会公益目的，由国家机关举办或者其他组织利用国有资产举办的，从事教育、科技、文化、卫生等活动的社会服务组织。从功能定位来看，分为行政职能类、生产经营活动类、公益一类和公益二类等三类。其中，党报党刊、电台电视台、通讯社、时政类报刊社等被分为公益二类。这样的事业单位经政府和上级部门授权，行使现代企业集团总部核心职能，实行企业化管理的国有资产保值增值的事业集团，在国资监管、财税、统计等方面具有国有独资企业集团的同等经营权限。

采编人员：采编是指获得第一手的详细信息，从采访到编辑到发布资源的工作过程。在中国，采编权一般只有报纸、杂志、电台、电视台、国务院新闻办批准的新闻网站等新

闻媒体才能拥有。在报社中，采编人员主要是指具备一定的新闻采访、写作、编辑等技能并从事相关工作内容的记者、编辑。

员工激励：通过各种有效的手段，对员工的各种需要予以不同程度的满足或者限制，以激发员工的需要、动机、欲望，从而使员工形成某一特定目标并在追求这一目标的过程中保持高昂的情绪和持续的积极状态，充分挖掘潜力，全力达到预期目标的过程。

1.3 国内外研究综述

从文献调研看，上述对激励机制的研究，国内主要集中在企业特别是国有企业激励机制的构建上，对传统报业这样的事业单位的激励机制设计的系统研究还不够充分。而因体制的差异，事业单位体制在国际范围不具普遍性，国外发达国家媒体集团人力资源管理的实践，对解决我国传统报业的现实问题针对性不强。这为本选题留有一定的学术研究空间。

1.3.1 员工激励理论研究综述

一、早期激励理论

20世纪50年代前后，国外形成了四种主要激励理论：马斯洛（Abraham Maslow）的需要层次论、麦格雷戈（Douglas McGregor）的X理论和Y理论、赫茨伯格（Frederick Herzberg）的双因素论、以及麦克利兰（David C. McClelland）的需求论。这四种理论被称为早期激励理论，为现代激励理论发展奠定了基础。

1、需要层次论

马斯洛指出人的需要由低到高分五个层次：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要。当某一层次需要得到一定程度的满足后，下一较高层次的需要则成

为主导性需要。目前尚未有相关研究能够完全证实该理论³。一些学者尝试对其进行修订，使其更接近实际应用。例如，阿尔德弗（C.P. Alderfer）在马斯洛需要论基础上提出的 ERG 理论认为，个体存在三种核心需要：生存的需要、相互关系的需要和成长发展的需要，并认为个人可能同时受多种需要的影像，若较高层次的需要受到抑制，那么对较低层次需要的渴望会更加强烈⁴。

2、X 理论和 Y 理论

麦格雷戈基于人类本性提出两种相反的观点。一种观点假设人们天生厌恶劳动且不负责任，因而必须强制他们参加工作，这一观点被称为“X 理论”；相反观点则假设人们天生热爱工作，并能主动承担责任，这一观点被称为“Y 理论”。麦格雷戈认为，“Y 理论”假设高层次需求主导了个人行为，其激励效度更高，因此可以通过让员工参与管理和决策、承担挑战性工作或建设良好的团队关系等方式来达到激励目的，但目前尚未有任何经验和证据能够支持该理论的效用⁵。

3、双因素论

赫茨伯格认为，激发动机的因素包括激励因素和保健因素两类。激励因素与职位晋升、发展机会、认可和成就等影响员工自身的内部因素有关，满足这些因素将产生一定的激励作用，员工满意度将提升；而保健因素主要涉及与员工自身关联度不高的外部工作环境，如机构政策、领导能力、人际关系和工作条件等，满足这些因素可减少员工对工作的不满

3 （美）斯蒂芬 P·罗宾斯（Stephen P·Robbins），（美）蒂莫西 A·贾奇（Timothy A·Judge）著；郑晓明译. 组织行为学精要（原书第 12 版）[M]. 北京：机械工业出版社，2014，第 94 页.

4 刘广东，沈金龙. 激励理论文献综述[J]. 科教导刊，2015(1)，第 181 页.

5 （美）斯蒂芬 P·罗宾斯（Stephen P·Robbins），（美）蒂莫西 A·贾奇（Timothy A·Judge）著；郑晓明译. 组织行为学精要（原书第 12 版）[M]. 北京：机械工业出版社，2014，第 95 页.

意感，但并不一定能起到有效激励⁶。双因素论的反对者认为，该理论的研究方法受限于人们的自我报告，只关注满意度，未关注工作效率，而且并未对满意度进行整体测量⁷。

4、麦克利兰需求论

该理论主要涉及三类需求：成就需求、权力需求、归属需求。麦克利兰等人认为成就需求强烈的人往往表现得更出众、工作效率更高，因此具有一定挑战性、对责任感要求高的工作能够有效激励这类人。但对管理者而言，成就需求的影响并不如权力需求和归属需求那么明显，因为成就需求强烈的人重点关注的是自身个体如何达到目标，而不是影响他人如何共同做好工作。麦克利兰的需求论是所有早期激励理论中获得研究支持较多的，但由于其针对需求的强度测量较难，因此实践性较差⁸。

二、当代激励理论

进入 20 世纪 60 年代后，相关专家学者在早期激励理论的基础上，发展了当代激励理论。与早期激励理论不同，当代激励理论基本上都得到了研究证据的有效支持。当代激励理论主要可以归纳为以下五种：

1、自我决定理论

6 王芳. 人力资源管理激励理论综述[J]. 现代商贸工业, 2014(20), 第 101-202 页.

7 (美) 斯蒂芬 P·罗宾斯 (Stephen P·Robbins), (美) 蒂莫西 A·贾奇 (Timothy A·Judge) 著; 郑晓明译. 组织行为学精要 (原书第 12 版) [M]. 北京: 机械工业出版社, 2014, 第 96 页.

8 (美) 斯蒂芬 P·罗宾斯 (Stephen P·Robbins), (美) 蒂莫西 A·贾奇 (Timothy A·Judge) 著; 郑晓明译. 组织行为学精要 (原书第 12 版) [M]. 北京: 机械工业出版社, 2014, 第 97 页.

德西 (Edward L. Deci) 等人提出, 人们往往喜欢对于某些事物具有控制力的感受, 因此即使原本是自己感兴趣的工作, 一旦变成一种义务或者被强迫着去做而不能自主选择, 那么激励的程度就会下降⁹。

2、目标设置理论

洛克 (Edwin A. Locke) 等人认为, 明确的目标是内在激励因素之一, 其对工作绩效的影响非常显著。清晰而有一定难度的目标能够让员工知道自己应该怎么做以及付出多少努力, 从而带来更高的工作效率。

3、自我效能理论

班杜拉 (Albert Bandura) 通过研究认为, 个人对自身能够完成一项任务的主观自信与否将影响其工作绩效和表现¹⁰。因此, 如果要提高员工的激励程度, 首先要提升和培养他的自信。

4、公平理论

亚当斯 (John S. Adams) 提出, 当人们发现其在工作中的产出 (报酬、升职、认可等) 与投入 (能力、教育、经验等) 之比低于其他相关人员 (或低于以前) 时, 将产生不公平感, 从而降低激励程度¹¹。近期研究进一步扩展了公平的含义, 更加关注员工对工作场所公平与否的整体感知, 即组织公平。

5、期望理论

⁹ 陈春花等. 组织行为学(第 2 版)[M]. 北京: 机械工业出版社, 2013, 第 101 页.

¹⁰ (美) 斯蒂芬 P·罗宾斯 (Stephen P·Robbins), (美) 蒂莫西 A·贾奇 (Timothy A·Judge) 著; 郑晓明译. 组织行为学精要 (原书第 12 版) [M]. 北京: 机械工业出版社, 2014, 第 102 页.

¹¹ (美) 莱斯利·W·鲁, (美) 劳埃德·L·拜厄斯著; 刘松柏译. 管理学技能与应用:第 13 版[M]. 北京: 北京大学出版社, 2013, 第 284 页.

弗鲁姆 (Victor H. Vroom) 认为, 按照某种特定方式行动的动机强弱取决于人们对特定结果的期待及其吸引力¹²。在多数实践中, 若员工认为付出努力即可获得好的绩效结果, 并能够得到组织奖励, 那么他们就会产生工作的动力。

1.3.2 员工应对组织变革研究综述

为了适应不断变化的外部环境, 组织必须通过变革以保持自身活力。针对组织变革的国内外研究长期以来主要从组织发展、战略选择、资源依赖和种群生态学四个范式展开, 因此绝大部分是以一个宏观的、系统的角度来关注组织变革, 而在微观层面上学术界一直没有找到合适的切入点来研究员工如何对变革做出反应¹³。近年来, 人们逐渐意识到个体在组织变革压力下的心理活动和行为反应对于组织变革的研究具有重要意义, 其对组织变革的结果存在着重要影响, 许多研究者开始关注员工应对组织变革的相关问题并形成了一系列研究成果。

1、国外研究

国外学者 Dirks 等人 (1996) 的研究发现, 心理所有权为人们提供了一种能够阐释员工在组织变革环境中是采取支持还是抵制的态度, 并解释其原因的新视角。变革的类型包括: 自发性变革、强制性变革、渐进性变革、革命性变革、增加性变革以及减少性变革。

对于不同类型的组织变革, 心理所有权会使员工对变革采取不同态度¹⁴。Pierce 等人 (2001)

12 (美) 斯蒂芬 P·罗宾斯 (Stephen P·Robbins), (美) 蒂莫西 A·贾奇 (Timothy A·Judge) 著; 郑晓明译. 组织行为学精要 (原书第 12 版) [M]. 北京: 机械工业出版社, 2014, 第 108 页.

13 唐杰, 石冠峰. 探析员工应对组织变革的维度结构综述与理论模型构建[J]. 现代管理科学, 2012(6), 第 107-110 页.

14 K.T. Dirks, L.L. Cummings & J.L. Pierce. Psychological Ownership in Organizations: Conditions Under which Individuals Promote and Resist Change [J]. Research in Organizational Change and Development, 1996, Vo.9.

进一步研究总结发现，当组织变革属于自发性、渐进性及增加性的情况时，员工的组织或组织因素的心理所有权会导致支持变革的结果；而当变革属于强制性、革命性及减少性的情况时，员工的心理所有权则会导致对变革的抵制¹⁵。

Scheck 和 Kinicki (2000) 在组织并购的情境下对应对过程模型进行检验，但相关研究仅将组织变革看作诱发压力的一个背景因素¹⁶。Wanberg 和 Banas (2000) 通过多个时间点数据来检验个人差异及变革情境对员工应对的预测作用，推进了应对在组织变革中的应用研究¹⁷。Amiot 等人 (2006) 指出，变革特征通过个人情境评价的中介作用对员工应对组织变革产生间接影响¹⁸。他们将应对划分为积极应对与消极应对，并对领导力、信息沟通和员工参与等情境因素对应对选择的影响机理进行了实证检验¹⁹。

综上所述，大部分国外已有研究，主要关注的是在变革情境中验证员工应对组织变革的过程模型。其中，变革因素是研究背景，员工在特殊情境下的心理过程及应对选择与员工绩效的直接关系是研究重点。

2、国内研究

15 J.L. Pierce, T. Kostova & K.T. Dirks. Towards a Theory of Psychological Ownership in Organizations [J]. *Academy of Management Review*, 2001, Vo.26, No.2.

16 C.L. Scheck, A.J. Kinicki. Identifying the Antecedents of Coping with an Organizational Acquisition: A Structural Assessment [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, Vo21.

17 C.R. Wanberg, J.T. Banas. Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, Vo85.

18 C.E. Amiot, D.J. Terry, Et.al. A Longitudinal Investigation of Coping Processes During a Merger: Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification [J]. *Journal of Management*, 2006, Vo32, No4.

19 唐杰, 林志扬. 工作环境下的员工压力应对研究——内涵、模型、测量及热点评述[J]. *应用心理学*, 2009(4), 第 379-384 页.

国内相关领域的研究很少。回顾近年来国内的专业研究文献，以福建师范大学唐杰等人为主的学者发表了数篇学术论文，重点对目前员工应对组织变革的理论及实证研究成果进行深入分析和归纳总结，并提出现有研究主要存在以下两大问题及不足。

一是现有研究主要集中在个体因素和变革情境对员工应对的影响，而许多组织环境中长期存在的因素并未被纳入研究模型，针对员工应对过程的研究也并未探讨个人差异与环境因素之间的交互作用。二是对于应对维度结构的研究比较散乱。部分基于管理学的研究和讨论忽略了很多与心理因素相关的内容；另一部分基于心理学的研究维度过于复杂，难以进行横向比较和实践应用的讨论。

在此基础上，唐杰等人又提出从四个方面弥补上述问题及缺陷。第一，探讨组织中稳定因素对于员工应对组织变革的影响；第二，解释目前应对过程模型中存在的关于态度变量的争议；第三，明晰变革本身属性对于变革情境因素和组织稳定因素作用机理的影响；第四，探讨应对过程中人与环境的交互作用²⁰。

1.3.3 我国事业单位人员管理和激励措施研究综述

概括地说，组织机构人力资源管理的激励措施主要包括物质激励和精神激励两个方面。其中，物质激励包括薪酬激励、福利激励、晋升激励、培训和进修激励等。精神激励是与物质激励互为补充的一种激励方式，其基于心理情感因素，根据人们的不同心理需要从内在精神层面对员工实施有效激励。精神激励包括情感激励、榜样激励、荣誉激励、尊重激励等。

²⁰ 唐杰. 基于精细加工可能性模型的员工应对组织变革研究[J]. 经济管理, 2010(8), 第 178-185 页.

针对我国事业单位人员的激励有其特殊性，需要根据其特征来进行具体讨论。现有的相关研究主要涉及绩效激励、薪酬激励和晋升激励三个方面。

1、绩效激励

绩效是事业单位人力资源管理激励机制的重要手段，对优化人力资源管理、提高管理效率、获取有效管理成果起到重要作用。要落实绩效激励机制，首先要完善人才配置机制、科学分析岗位职务、建立有效的反馈机制²¹。

2、薪酬激励

分配制度改革是事业单位人事制度改革的一项重要内容，改革的激励有效性问题是事业单位分配制度改革过程中最突出的问题，其中，薪酬激励与员工自身利益关系最为密切，是最主要且使用最广泛的激励方式。

3、晋升激励

晋升是对员工能力进行肯定的最直接的激励方式，相对于其他激励措施，其对员工的激励效果最佳。从员工职业生涯的角度来看，员工的职业发展不仅是个人行为，也是组织职责，组织通过为员工做好职业生涯设计，帮助员工获得成功，从而培养员工的忠诚和献身精神。

整理现有研究成果发现，目前相关研究的重点内容主要围绕上述几种激励机制的构建、存在的问题及解决途径和对策展开。理论研究虽已比较成熟，但在实际应用层面尚未形成一套体系化的激励方法，这将成为今后的重点研究方向。对此，亦有研究者提出未来激励理论的应用趋势主要包括两个方面：

²¹ 饶瑞生. 事业单位人力资源管理中的绩效激励探讨[J]. 人才资源开发, 2015(4), 第 110-111 页.

一是充分考虑员工实际需求，实现物质激励与精神激励双效结合。正确认识员工的实际需求，采用有效的管理手段，实现与员工需求有效匹配，形成具有针对性的激励措施。例如通过完善多种分配机制，针对不同岗位、不同职务的员工，设计与之相匹配的薪酬制度；根据员工的不同工作能力和素质，设置不同的培训形式和晋升途径等。此外，由于物质激励手段并不能全面实现激励效果，因此还需针对个人精神需求方面制定相应激励措施，把物质激励和精神激励进行有效结合，并综合运用多种激励方式，充分调动员工积极性和创造性。

二是对员工一视同仁，按照公平公正的原则实施激励。通过全面的信息搜集、系统的数据分析、充分的意见交换，制定科学、合理且能够被多数员工接受和认可的激励制度，并在组织中创造公平的氛围，促使所有员工在主观上产生激励的公平感²²。同时，要防止平均主义，因为平均分配物质激励是一种无效的激励形式。此外，明确并统一奖惩措施，例如适度的淘汰式激励机制不仅能使组织更具活力，还能使员工产生紧迫感和危机感，促使其提高自身能力素质。

1.3.4 媒体从业人员激励措施研究综述

媒体行业是一个高投资回报型的智力密集产业，其在产业属性、目标市场、产品特性等方面与其他产业有显著区别。由于媒体兼具政治、经济、文化等多重属性，使其与生产物质产品的组织有很大不同，它必须兼有物质生产和精神生产的双重特性。所以，媒体的经营管理难度要大于传统产业，对人才素质的要求更高，对人才的需求更迫切²³。

²² 宋双. 科研事业单位员工激励方法创新与应用研究[D]. 首都经济贸易大学, 2013.

²³ 孙航. 媒体行业的特点与人才需求特征[J]. 新闻界, 2008(2), 第 35-36 页.

分析近年来针对国内外媒体行业人力资源激励实践的研究文献，大致可以总结出四种高效的具体人才激励措施。

1、薪酬福利激励

除了传统的工资、津贴、社会强制性福利、公司内部福利等项目之外，不少已经上市的媒体行业机构，还会采取员工持股的激励方式，即通过让员工持有本机构股票和期权而使其获得激励的一种长期绩效奖励计划。在实践中，通常由企业内部员工认购本机构的部分股权，并委托员工持股会管理运作，员工持股会代表持股员工进入董事会参与表决和分红。

2、提升员工社会知名度

帮助媒体行业中的部分员工，例如记者、编辑、主持人等进行社会宣传，突出特殊人才的重要性，提高其社会地位和知名度，包括以记者或主持人的名字来命名节目和专栏等方式，使其在社会中引起一定程度的反响，产生明星效应。目前，这种激励方式在国内外许多广播、电视类媒体行业中的应用较多。这一方法能够有效提升员工的荣誉感和社会认同感，从而不断激励他们为了维持或加强这种荣誉感和认同感而努力工作。

3、组织文化激励

以企业文化或组织文化开展精神激励也是国内外媒体行业采用的重要激励方式之一。其主要包括两个方面，一是通过努力创造友好、和谐的工作氛围，使员工获得稳定、安全、

愉快的感受，并得到满足感和归属感²⁴；二是通过建立企业组织文化来打造媒体品牌战略，对内对外宣扬自身独具特色的企业文化，从而吸引员工、激励员工积极参与其中²⁵。

4、给予人才充分的自主发挥空间

采用扁平化、去中心化的管理模式，适当放权。减少限制，给予媒体行业员工更加宽松自由的工作环境和自主发展空间，培养他们的责任感与自信心，鼓励他们主动思考并从事更多创新型项目及工作。尤其对于媒体行业中的主创人员、制作人员、策划人员等需要有所创新的岗位人才，这种激励方式能够在一定程度上有效激发他们的工作热情和创意思维。

1.4 研究框架和主要内容

本论文以报业改革为背景，S集团为重点考察对象，共分七章展开对采编人员激励问题的剖析。

第一章导论部分，在主要实现公益目标的事业管理体制下，首先提出如何在市场共性下兼顾行业个性，设计并实施既能有效地符合职业特质，又能体现“双效统一”的报业采编人员激励机制的问题。这既是提出的问题，也是本论文试图实现的目标，并且基于采编人员这一主体，实现报业内部采编人员、经营者、管理者、创业者等多种职业角色之间不同激励策略，体现不同职业角色的改革担当。从研究设计的角度，本论文提出，实行有效而科学的人（团队）的激励，不仅着眼于报业采编人员个人发展，也是推动机构（组织）的良性发展，实现报业业态的转型升级。论文不是孤立地审视采编人员的激励问题，而是着

²⁴ 李舒东. 国际一流媒体研究[M]. 北京: 世界知识出版社, 2013, 第 103 页.

²⁵ 李卉. GXTV 大新闻中心员工激励研究[D]. 广西大学, 2013.

眼于人（团队）——机构（组织）——业态的完整思路。在国内外文献调研方面，通过员工激励理论、员工应对组织变革、中国事业单位人员管理和激励措施、媒体从业人员激励措施等四方面的桌案研究并形成综述，论文提出：国内主要集中在企业特别是国有企业激励机制的构建上，对传统报业这样的事业单位的激励机制设计的系统研究还不够充分；而因体制的差异，事业单位体制在国际范围不具普遍性，国外发达国家媒体集团人力资源管理的实践，对解决我国传统报业的现实问题针对性不强。

第二章中国报业改革部分，由中国报业改革探索进程和上海报业的改革历程两部分构成。前者主要涉及三方面，一是从管理体制历史沿革和改革成效两个层面描述的中国报业集团体制改革，二是关于中国党报改革十年回顾，三是中国都市报十年改革与发展。后者分两个阶段，一个阶段是 20 世纪末到 21 世纪初，在上海文化体制改革背景下，组建大型文化传媒集团进程中 W 集团和 J 集团的先后成立，涉及不同的改革思路和做法。另一个阶段是在 2013 年末，上海启动新一轮的报业改革，整合 W 集团和 J 集团，成立 S 集团。论文涉及两年多来，S 集团改革几个方面的重要改革工作，如实施集团与报社职能分离、明晰三大报系特色定位、推进新媒体建设等。

第三章国内外媒体及相关领域人才激励的做法分析部分，以案例分析的方法，重点对国内外三家媒体机构的人才激励做法进行分析。美国纽约时报社对人才吸纳、投资与管理的主要做法，广东省南方日报社的采编分配机制改革，以及浙江日报报业集团人才改革的举措，都从分析案例的角度剖析细节，形成启示。此外，论文以中国华为技术有限公司为例，概述了具有全球影响力、并在人才管理上形成相当经验积累的中国民营企业人才激励的主要做法。

第四章 S 集团采编职务序列改革部分，集中剖析自 2013 年 10 月 28 日 S 集团成立以来，围绕采编职务序列所施行的改革举措。基于 S 集团人力资源的基本情况和面临的主要问题，重点阐述了以 W 报社、J 报社、X 报社为主的 S 集团采编专业职务序列改革的背景、原则、路径设计、实施进展及初步效果。

第五章采编人员职业认知分析部分，以 S 集团为例，实施了以报社采编人员为核心，针对 S 集团从业人员的职业认知判断。逻辑上，本章体现了对第四章采编职务序列改革的检验及民意判断。总体看，本论文的研究方法有问卷调查法、案例分析法、比较分析法等，而问卷调查法集中体现在第五章。从方法手段来看，在 S 集团实施有效样本 1200 份，本章不仅完成了传统问卷调查的所有内容，还基于调查产生的比例数据，构建起采编人员职业认知的函数关系 $Y=F(X)$ 。采编人员职业认知因变量 Y 为采编人员职业倾向意愿；X 包括改革判断、行业发展、组织定位、组织运营、组织优化、组织优化路径、新媒体与传统媒体、管理岗位与采编岗位、其他新岗位与传统媒体、个体与组织关系、自我综合、自我适应性、年资、薪酬、评奖、性别等 16 项判断要素，相关判断要素进一步分组为改革认知、组织认同、“岗位威胁”、个人自我实现等四类。四方面的认知，既以采编人员的认知为核心，也不乏“比较”的设计，即，通过采编人员对自身身份的核心认知，引入经营者、管理者、外来者、创客等其他职业角色的比较，在核心认知和职业比较中，进一步明确采编人员的认知定位，也给其他职业角色以合理的发展空间。最后，本章再按正向、中性、负向三类判断态度进行集聚，得出采编人员职业倾向意愿的量化结论。由 $Y=\{46.2\%, 31.7\%, 22.1\%\}$ 可知，本次研究中，采编人员职业倾向意愿处于正向判断的为 46.2%，表明约一半的采编人员整体持积极判断，这对当前报业改革是利好信息，他们是推动改革的中坚力量；

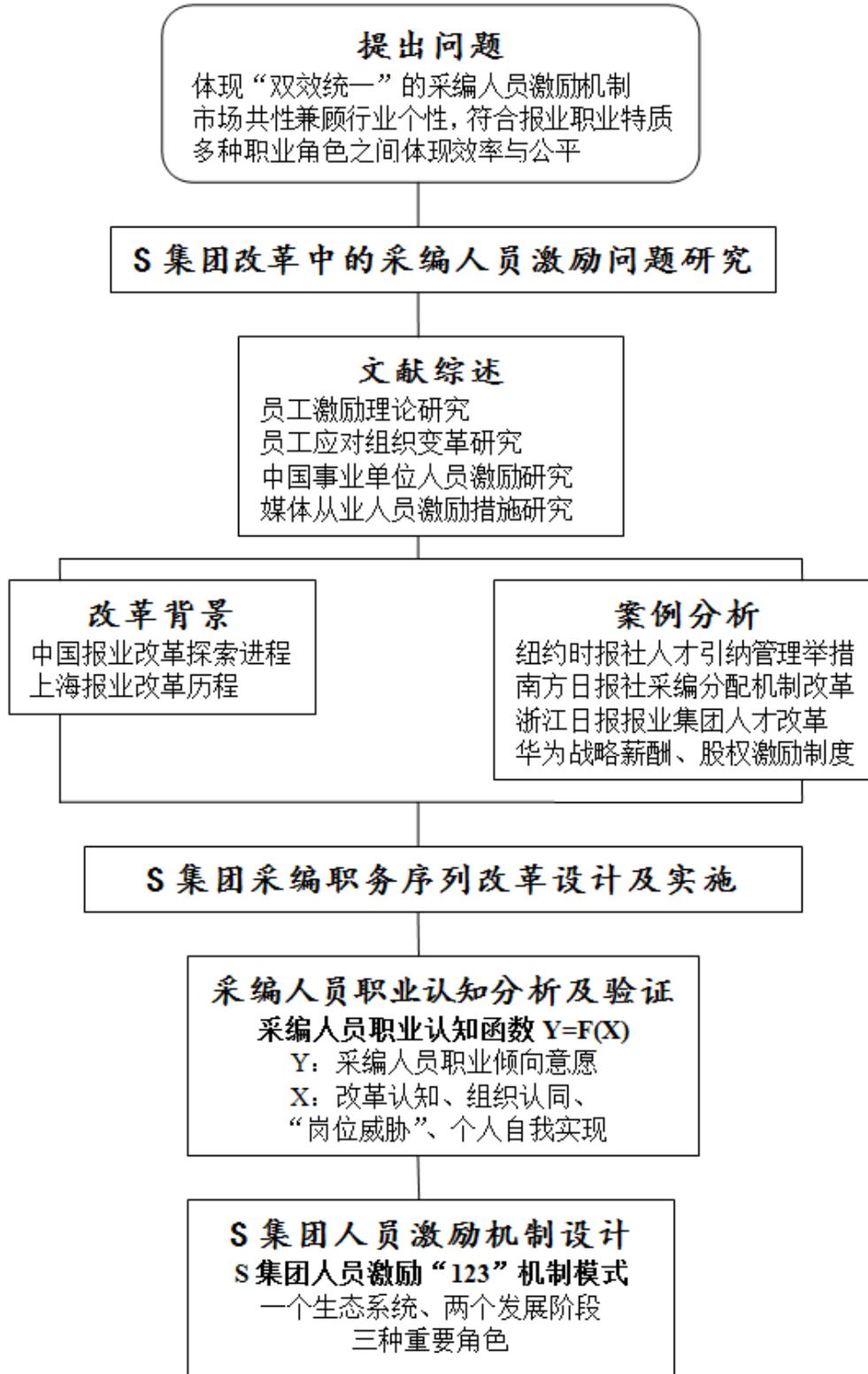
处于中性判断的为 31.7%，表明有近 1/3 的采编人员持中性态度，不左不右；处于负向判断的为 22.1%，即在前两者形成确保事业发展及整体改革基本面的同时，还剩余 22.1%的采编人员持消极态度。这个结果说明，当前报业改革确实遇到来自内部外部的种种压力，就是要通过改革来改变当前和今后的困难，改变包括持消极态度的采编人员在内的职业境遇。

同时，通过一段时间改革实践之后的再次调研，设置第六章，在对上述采编人员职业认知进行阶段性验证，进一步了解改革进程中采编人员激励的实际操作、相关人员的判断。通过第五、六章，一方面摸清了采编人员对职业的判断，对改革的态度，对行业、组织、个人现状的认知，另一方面，一定程度上也表明了采编人员对前一阶段改革的认可，增强了 S 集团推动下一步改革的信心。

第七章 S 集团人员激励机制再设计部分，提出 S 集团人员激励的“321”模式，即，一个生态系统，两个发展阶段，三种重要角色。通过研究，本论文希望最终实现的是一个从“人一组织一业态”的角度审视当下和未来的报业改革，并使得报业人才流动自由、各得其所、自我价值实现的生态系统。要实现这样的生态系统，从现在起要经历从传统媒体与新媒体融合到报业全媒体时代的两个发展阶段，并且，在从融合阶段向全媒体阶段转换过程中，以采编人员为核心，人员的观念、意识、能力等方面必将发生增长、叠加、复合、跃迁等物理的、化学的变化，我们乐观地迎接挑战。对于当下和未来，只要新闻媒体还是社会的重要职业及职能之一，采编人员、“创新鲶鱼”、传媒高管都是这个体系内重要的三种角色，各自角色作用不同，角色之间也随着组织、业态的变化而流动、转换、跨界。而在不同阶段、针对不同角色实施的不同激励方式，如业绩为导向的薪酬制度、股权激励、期权激励、媒体高管综合管理办法，它是确保上述目标得以实施的重要保障。围绕“123N”机制模式，

第七章从一般原则和基本要素、采编人员激励机制、“创新鲶鱼”激励机制、管理者激励机制等章节进行展开。

图表 1 论文结构框图



1.5 研究方法和创新

主要研究方法有问卷调查法、理论研究和案例研究相结合的方法，以及比较研究和归纳总结相结合的方法。

理论研究和案例研究相结合：从组织行为学角度，对人员激励理论的相关文献进行简要梳理；从组织变革的角度，对员工应对组织变革的相关文献进行简要梳理；从事业单位管理的角度，对我国事业单位人员管理和激励做法的相关文献进行简要梳理；从媒体（不限于国内、体制内以及报业）管理角度，对媒体行业人员激励做法的相关文献进行简要梳理。案例研究选取典型的报媒转型案例，剖析其转型过程中激励的作用、成败得失，主要通过深度访谈、桌案研究等方式实现。

比较研究和归纳总结相结合：实施中外、体制内外、广电与报业、不同职业角色之间等的比较，主要通过桌案研究方式实现。在此基础上，归纳总结出大家普遍面临的共性问题 and 媒体及采编人员面临的差异化的问题，相互启发，区分哪些方面是可以借鉴的，哪些是需要政策设计中注意避免的，为最终提出全套的采编人员激励方案做准备。

相比于这两种研究方法，问卷调查法是本论文的核心方法。在本论文的第五章“采编人员职业认知分析：以 S 集团为例”，采编人员职业认知分析主要借助于问卷调查法展开。在 S 集团实施有效样本 1200 份，以采编人员为核心，通过采编人员对改革认知、组织认同、“岗位威胁”、个人自我实现等方面展开。需要说明的是，四方面的认知，既以采编人员的认知为核心，也不乏“比较”的设计。即，通过采编人员对自身身份的核心认知，引入经营者、管理者、外来者、创客等其他职业角色的比较，在核心认知和职业比较中，进一步明确采编人员的认知定位，也给其他职业角色以合理的发展空间。这样的设计，符合报业内

部不同职业角色之间的流动通畅的要求。而本课题研究的目标，是希望形成一个确保采编人员核心地位、并有利于各种人才脱颖而出、自我价值实现的生态系统。

基于调查问卷的数据，本课题用 $Y=F(X)$ 构建采编人员职业认知的函数关系。采编人员职业认知因变量 Y 为采编人员职业倾向意愿； X 是由改革认知、组织认同、“岗位威胁”、个人自我实现等四方面认知阐发的具体判断，包括改革判断、行业发展、组织定位、组织运营、组织优化、组织优化路径、新媒体与传统媒体、管理岗位与采编岗位、其他新岗位与传统媒体、个体与组织关系、自我综合、自我适应性、年资、薪酬、评奖、性别共 16 个判断要素。通过判断要素结果在正向判断（积极）、中性判断（中性）、负向判断（消极）三类态度的比例集聚，进而形成在此三类态度下的采编人员职业倾向意愿判断。

作为上述调研方法的进一步完善和验证，一段时间的改革实践之后，再次进行问卷调查，调查内容与上述采编人员职业倾向意愿相对应。在方面层面，不仅进一步了解改革进程中采编人员激励的实际操作、相关人员的判断，也是对上述采编人员职业认知进行阶段性验证。

从整个研究来看，提出问题、形成假设、确定观点、展开内容、得出结论，本论文的内容深化具有比较严密的结构，符合一定的逻辑体系。方法服务于内容。基本假设中提出，采编人员具有“经济理性人”与“道德理想人”的双重特性，并更趋向于在精神层面、社会价值方面的自我实现。如何实施对这一基本假设的印证，将通过问卷调查法；本论文强调，要将研究置放于报业发展的生态系统中考量，不仅涉及以采编人员为核心的多种报业人员相似又有所不同的角色的讨论，还将形成关于报业“人（团队）——机构（组织）——业态”的完整建议，这些内容铺陈过程中的理性认知、客观思考，也主要来自问卷调查法。

本论文的创新主要表现在三个方面。

1、研究设计层面。本论文不是简单地研究个人或是群体的“人”，也不是孤立地看待报业改革中的人的激励问题，而是抓住采编人员这一核心，从生态系统的角度，创新性地展开“人（团队）——机构（组织）——业态”的研究逻辑。

2、内容层面。经国内外文献调研，目前，事业单位体制在国际范围不具普遍性，国外发达国家媒体集团人力资源管理的实践，对解决中国报业的现实问题针对性不强；而国内人员激励问题也主要集中在企业特别是国有企业激励机制的构建上，对报业等事业单位激励机制的系统研究也不够充分。本论文围绕报业改革中的采编人员激励问题展开，在内容上具有创新性。

3、方法层面。总体看，本论文的研究方法是惯常的问卷调查法、案例分析法、比较分析法。但在问卷调查方面，不仅完成传统问卷调查的所有内容，还基于调查产生的比例数据，构建起采编人员职业认知的函数关系 $Y=F(X)$ ，创新性地按正向判断、中性判断、负向判断三类态度进行集聚，得出采编人员职业倾向意愿的量化数据。

二、中国报业改革与发展

2.1 我国报业的改革探索进程

2.1.1 我国报业集团体制改革历程

一、我国报业集团管理体制的历史沿革

1978年，财政部批转《人民日报》等首都几家报社要求试行企业化管理的报告。1979年，财政部颁发《关于报社试行企业基金的实施办法》，明确报社是党的宣传事业单位，在财务管理上试行企业管理的办法。1985年，国家开始对报纸“断奶”，实行以“事业单位，企业管理，以收抵支，差额补贴，超额自留”为主要内容的新的财务管理机制。1993年，国务院发布《关于加快发展第三产业的决定》，将“报刊经营管理”正式列入第三产业。这是报业产业化的一个转折标志，集团化成为报业改革的新趋势。1996年，经由中宣部同意，国家新闻出版署正式批准，我国第一家报业集团广州日报报业集团成立。1998年到2008年，我国报业集团迅速进入发展高潮。

我国报业集团产生的方式主要有两种：一种是内生型，另一种是组合型。内生型是从单体报社脱胎而来，以一报为主，通过办子报、子刊，自身规模和实力不断壮大，后来挂牌组建为报业集团。主报是集团的核心，从单报演变成集团后大体上仍沿用主报的管理模式。主报的最高决策机构同时也是集团的最高决策机构，对下属各子报刊的管理基本上以行政手段为主，各子报刊的经营自主权从属于主报（集团）。在这种管理体制和运营模式下，主报处于绝对优势，各子报刊的实力大多不强。

我国报业集团产生的第二种方式是组合型，即“强强联合”式。与内生型报业集团不同，它是通过行政手段，把曾经完全独立运作、五脏俱全、且企业文化和管理理念差异往往都

很大的报社（虽然都是独立事业法人）整合到一起，“强强联合”产生的报业集团，对于创新体制机制、整合资源、优化结构的压力较大。确立集团化的管理思路，实现资源合理配置，实现专业化经营，再造内部管理架构和运行机制，都是这些“强强联合”式的报业集团组建后不得不面对的问题。

二、我国报业集团体制改革的主要成效

1、以企业化为特征的改革实现了报业的机制创新

自 1979 年国家对人民日报等单位实行事业单位企业化管理、自收自支体制至今已有 30 年，中国报业乃至传媒业基本上选择了这条发展道路和体制模式。企业化管理使得报业管理一定程度上能够直接面对市场，有效控制成本，在内部机制创新上形成了一系列有利报业发展的举措和做法。内部核算体系企业化、人力资源管理市场化、二级考核办法目标化等渐渐成为报业转型的必修课和报业集团内部运营机制建设的常规项目。由此大大激发了报业内部的创业创新动力。

2、体制改革促进了报业产业化进程

在报业体制改革深入推进后，中国报业的文化产业属性得到释放，并取得了历史性的突破。尤其是报业集团成立后，市场主体意识开始显现，跨媒体、跨区域、跨行业发展的成功案例不断涌现。2004 年，北京青年报旗下北青传媒在香港联交所挂牌上市，成为内地第一家获批在海外首发上市的媒体，由此启动了中国报业的上市之路。2011 年，浙报集团媒体经营性资产在上海证券交易所成功上市，成为全国第一家媒体经营性资产整体上市的省级报业集团。报业集团组建的过程，也是报业集团产业拓展的过程。可以说，中国报业集团史也是中国报业集团的产业史。

3、集团化运营使中国报业全面发展

随着我国报业集团化运营的开展，经营管理的重要性使报业集团的管理体制出现了创新。比如，大多报业集团都建立了“经营管理委员会”、设置了总经理等岗位。从增量上增加经营性收入成为报业集团的一个共识。一方面是主业扩张。1992年，全国128家报纸扩版，2/3的党报由4个版增加到8个版。在扩版的同时，党报办子报也兴起热潮。另一方面，多种经营开始有所起色，一些报业集团设立了实体公司，开展多元经营。经营的迅速发展促使报业集团不断创新经营机制。比如集团内经营部门组织架构的变化、对经营人员实行聘任制等。此外，跨行业、跨区域发展，打造综合性的传播集团成为基本方向。2003年，光明日报报业集团与南方日报报业集团在北京创办新京报，被认为是我国首例被依法批准的跨区域办报模式。此外，时代商报加盟深圳特区报报业集团；《南方都市报》整合《云南信息报》；新闻出版总署批准《上海经济报》更名为《第一财经日报》，主管单位由上海市工业经济联合会变更为上海文广新闻传媒集团，并与广州日报报业集团、北京青年报社强强合作，在京沪穗三地同时发行。2000年，成都整合成都日报报业集团和成都广播电视台两大市级媒体单位，组建成都传媒集团，成为国内首家区域中心城市综合传播集团。集团包括报刊出版、广播电视、产业经营三大板块，涵盖报刊、广播、电视、出版、网络、新媒体等多媒体形态，同时涉足印务、发行、传媒、投资、文化地产、教育、旅游等多元领域。可以说，集团化运营后，中国报业进入了发展的快车道。

2.1.2 我国党报改革十年回顾

近十多年来，在诸多深层次因素的推动下，我国各级党报顺应时代要求，锐意改革，从理念到实践发生了全方位转变。

中央党报《人民日报》自 2009 年 7 月 1 日起进行历史上的第 13 次改版。这次改版，实现了扩版增容，由 16 版扩至 20 版。不仅如此，还按优化原则对版面和内容进行调整。改版的实质是在“高举旗帜、围绕大局、服务人民”的前提下进行改革创新。不仅增加了容量，而且提升了质量；不仅优化了内容，而且改进了文风。读者反映，《人民日报》办得比以前好看了。

省级党报《南方日报》用一次次改版应对来自市场和新媒体两个方面的挑战。它于 2009 年 10 月 23 日启动第七次改版。与此前相比，第七次改版的创新之处是开设“南方深度”栏目。该专栏将原先散见于各版的深度报道集中至一个版上，借此吸引读者更多目光。南方报业传媒集团党委书记、南方日报社长杨兴锋将七次改版称为“党报再造”，认为再造工程基本完成，《南方日报》已具备现代新型党报的风格²⁶。这表明该报在激烈的市场竞争中把握住了主动权。时隔两年不到，该报于 2011 年 8 月开始第八次改版。这是一次全媒体改版，目的在于打造一支属于南方报业的航母舰队。在这艘航母的引领下，多个“兵种”分别用文字、图片、音频、视频做报道，通过报纸、电脑、手机、户外等进行全介质传播，真正体现全天候、大范围、高强度的全方位新闻报道能力。全媒体新闻航母的影响力，不是简单的叠加式的 1+1 等于 2，而是一种核聚变²⁷。这是党报对媒介融合大趋势作出的积极主动的回应。

另一份省级党报《新华日报》，10 年来也进行过多次改版。2002 年岁末，《新华日报》进行改版，增加 4 个整版的江苏地方新闻，增加文化、体育、消费资讯等专版，增设“人民

²⁶晋雅芬.《南方日报》：争做党报改革领跑者[N].中国新闻出版报.2010-06-03

²⁷转型中国与党报变革——南方日报全媒体改版在线访谈.<http://www.nfdaily.cn/special/2011zt/zxbg/>.

生活”专版，在贴近群众方面迈出了一大步。自 2007 年始，《新华日报》启动了旨在体现“高度、贴近、开放”理念的新一轮改版，对头版作了大刀阔斧的改革。2009 年 7 月，又推出新的改革举措，首批推出由 8 名记者主持的个人专栏，开启了党报凸现个性特点、创新党报报道形式和搞活党报版面的新的改革之旅。

十多年来，外部环境存在着诸多促使党报进行改革创新的因素。(1) 改革进入深水区，深层次的社会矛盾凸现，社会舆情的复杂程度有增无减。作为新闻传媒“排头兵”的党报必须进一步发挥准确反映舆情和有效引导舆论的良好作用。这方面的要求不是低了而是高了，但为数不少的党报在这方面尚存在一定差距。(2) 随着市场经济的发展，来自同质媒体及异质媒体的竞争日趋激烈。党报读者既被同属纸媒、市场化程度较高的都市报分流，又被电视分流，还被新媒体分流。新媒体使相当一部分人不再有读报的愿望和习惯。而读报的人往往又不以党报为首选对象。党报的市场份额缩小已是不争的事实。与此相联系，党报的影响力也在缩小，唯一的出路在于改版、改革。(3) 活跃的新媒体在很大程度上改变了社会话语格局和传播格局。公众在发布信息和发表意见方面，较之以往有更大自由度，不易被阻遏。凭借垄断新闻信息来体现传播的权威性已愈来愈难以做到。

2.1.3 我国都市报十年改革与发展

1995 年，四川日报社旗下《华西都市报》诞生，由此拉开了我国都市报发展的序幕。经过十几年的市场历练，当初被视为“地摊小报”的都市报，逐渐发展成为我国报业经济中的一支生力军，成为我国报业市场上具有重要影响力和竞争力的主流媒体。资料显示，在 2010 年我国进入全球日报发行量 100 强的 26 家报纸中，都市报占了 11 家²⁸。从国内报业

²⁸世界报业与新闻工作者协会 2010 年于巴黎发布《2010 年世界日报发行量前 100 名排行榜》。

市场看,2010年,中国报纸零售发行市场份额都市类报纸高居榜首,市场份额高达64.7%²⁹。

作为最初省委机关报改革的“试验田”和“衍生物”,都市报一直是我国探索报业体制改革和市场化经营的先行者,其发展模式、经营方略、运行机制等都对我国报业乃至整个传媒业产生着重要影响。

1、向“主流媒体”转型(2000—2004年)

上世纪末都市报发展带来丰厚的利润回报,催生了本世纪初大批都市类报纸的诞生。数量的激增导致了报业市场竞争的日趋激烈。为了取得竞争优势,都市报普遍打起了价格战、发行战和广告战。

同时,随着改革不断推进,都市报开始进入“厚报时代”,版面大幅增加。许多都市报从对开报20版、四开报32版增加到对开40版、四开80版,最多的达到对开60多版。版面增加,印刷成本也随之增加。但是为了竞争的需要,许多都市报却以低于成本的价格售卖报纸,以保持和扩大发行量。于是围绕发行数据问题,形成了一波波的舆论战。在这一时期,一些都市报过度追求市场利润和广告份额,使得市场竞争陷于无序状态,相关部门对报业市场的管理调控逐渐加强。

都市报同质化现象在这一时期也更加明显。为避免同质化竞争,“做新主流媒体”的理念逐渐为大多数都市报所接受,一些具有一定实力的都市报纷纷开始了向“主流媒体”的转型,从内容到版面,尽可能体现出“综合性”、“权威性”和“实用性”,其公信力和社会影响力日益提高,带动发行量和广告收入有所增加。

2、加快“数字化”转型进程(2005—2008年)

²⁹崔保国.2011年中国传媒产业发展报告[M].北京:社会科学文献出版社,2011:32.

2005 年是我国都市报发展的一个“拐点”。由于受国家房地产等相关行业政策调整的影响，当年都市报广告业务整体下滑，一些报纸甚至出现了负增长。

都市报的市场管理在这一时期继续加强。鉴于都市类报纸普遍存在虚报发行量的情况，为规范报刊发行秩序，相关部门从 2006 年 9 月起对 11 个城市的都市类报纸统一进行发行量认证。同年，新闻出版总署等联合发出通知，要求进一步规范报业广告市场。

都市报的数字化转型在这一时期得以深入推进。这种需求既有来自政策上的引导，也有来自市场竞争的压力。以《南方都市报》为例，2005 年，该报在全国最早提出报网互动的概念。2007 年，该报组建了数字传媒部，南都网正式上线，并推出《南都数字报》。报网互动成为这一时期都市报数字化进程中的一个重要理念。

在加快转型步伐的同时，政府对都市报上市的政策也进一步放宽，使都市报的发展有了新的活力。都市报一方面努力保持传统竞争优势，另一方面不断探索差异化竞争，进军主流新闻领域，打造适应市场竞争要求的灵活机制，品牌形象的建构受到了空前的重视。到了这一时期，都市报又逐渐进入理性、健康的竞合阶段，阅读价值和传播价值得以增强，影响力和市场占有率得到巩固。

3、推进“全媒体”发展战略（2009 年—）

2009 年以来，随着文化体制改革和报业市场化程度的加深，都市报竞争格局中的“马太效应”日益明显，优势资源向强势报纸集中，优势媒体呈现“一报独大”现象。如《成都商报》在成都仍保持 50% 以上的市场份额，《都市快报》在杭州的市场份额也超过了 50%³⁰。

³⁰田珂,蔡正鹏,崔江红.马太效应依然凸显,发展环境相对稳定——2010 年中国报纸发行市场分析[J].中国报业, 2011(1).

这一时期的都市报受金融危机和新媒体冲击严重，主要体现在广告收入上。由于作为都市报广告收入主要来源的房地产、汽车、电子产品等行业受金融危机冲击严重，尽管 2010 年都市报在广告投放额和发行上有小幅度上扬，但整体趋势呈下降状态。如《成都商报》2009 年一季度的总体广告收入降低了 17%左右，而《华西都市报》则降低了 20%-23%³¹。同时，由于新闻纸价格从 2007 年开始持续上涨，各大都市报纷纷被迫提价，报纸销量明显减少。

在这一时期，都市报大力推进全媒体战略，取得长足发展。“报网互动”进一步推进，新媒体阵营不断扩大。都市报逐渐走出了“报网互动”中网站作为报纸新闻简单翻版的模式，摒弃了“先做报，再做网”的陈旧模式，逐渐探索新媒体技术与自身资源优势的最佳结合点。

在这一时期，跨地区办报也成为都市报扩大规模、加快发展的一种趋势。与本世纪初采用简单注资和借调办报人才等做法不同，这一时期的都市报跨地区办报，是以产权为纽带，通过成立合资公司合作办报的形式，一批通过媒体间强强合作创建的跨地区都市报得以诞生，并很快获得发展。

2.2 上海报业的改革历程综述

20 世纪末到 21 世纪初，组建大型文化传媒集团是上海文化体制改革全局中的重要一环。其指导思想是通过优化文化资源配置，保持区域内适度竞争，克服文化生产单位重复浪费严重的现象，追求规模效应，提高文化生产的效率和效益，以适度改革促进文化管理体制和运行机制的改变，为上海文化发展奠定体制机制保障。W 集团和 J 集团正是在这一

31陈春利.金融危机下报业经营的困境与出路——以成都地区都市报为例[J].经营管理者, 2009(9).

时期先后组建的。而在此轮改革之后，随着国内外报业发展环境的变化，2013年末，上海又以整合W集团和J集团形成S集团为标志，启动新一轮的报业改革。

2.2.1 组建W集团

1997年下半年，根据中宣部关于扩大报业集团试点的指示精神和上海市第七次党代会提出的深化文化体制改革、组建报业集团的要求，上海首先选择报业为突破点，并于1998年7月，将X报社和W报社“撤二建一”组建W集团。此举正式揭开了上海建设文化传媒集团的改革之路。

如前所述，中国报纸组建报业集团，始于1996年的《广州日报》。1998年这一年，《光明日报》、《经济日报》、《南方日报》、《羊城晚报》都宣布成立报业集团，但这些报业集团都是在自身的报业体系中运作、逐步发展壮大。上海希望探索一条新路，即“组合型”，以《X报》与《W报》为主体，强强联合组成报业集团，看这种模式下的报业集团是否会比家族式报业集团的力量更大。这也在国内开创了组建报业集团的另一种先例。

W集团是上海市委宣传部直属事业单位，实行党委领导下的社长负责制。W报社、X报社原先具有的独立事业单位建制随之撤销，保留《W报》和《X报》两家报名，两报分别设置编辑部。除新闻采访、编辑人员和与之直接相关的人员外，原两报所属的党群组织、行政管理部门和经营管理部门等都归属于集团，由集团统一重组。

合并之初，集团拥有10种系列报刊，1个出版社，期发总数达250万份以上，固定资产总值达到17.4亿元，1997年广告收入为7.6亿元，年创利2.7亿元³²。合并之后，集团实施了领导体制、人事管理、财务制度、报业结构、发行渠道、资源利用等一系列体制机

³² 新民晚报七十年史：组建文汇新民联合报业集团[EB/OL].新民晚报. 20040830, <http://news.sohu.com/20040830/n221801291.shtml>.

制改革。在领导体制上，实行党委领导下的行政首长负责制；在管理体制上，对经营、财务、广告、发行、物业等十个方面实行统一管理，以资产规模效应和资源重组效应，实现优势互补。此外还对印务中心、报业大楼、实业公司等方面进行一系列的调整和重组。

改革促进了 W 集团的全面发展。集团组建不久就在发行量与广告收入方面一跃成为全国报业集团中的冠军。到 2003 年末，W 集团净资产为 28.34 亿元，比成立集团之初的 13.8 亿元增长 205.3%；国有资产保值增值率 110.51%，年度利润总额约 4 亿零 30 万元，成为全国经营业绩最佳的媒体集团之一³³。

2.2.2 组建 J 集团

有了 W 集团改革成果之后，上海开始酝酿组建 J 集团。和 W 集团的改革有所不同，J 集团的模式与当时国内组建报业集团的内生型模式相同，即以 J 报为主、子报子刊为辅。

2000 年 10 月，J 集团宣告成立，形成了以市委机关报《J 报》为主组建的、具有较强核心竞争力和综合实力的媒体集团，拥有《J 报》等 9 报 3 刊和 1 个网站。集团成立后，在管理体制和运行机制上推出了一系列改革措施。

在管理体制上，集团实行党委领导下的社长负责制，并在集团本部设立党委(社长)办公室、新闻总编办公室、总经理办公室、纪委(监察、审计)办公室、事业发展部、组织人事处(人力资源部)和计划财务部等 5 室 2 处，作为集团核心管理部门。集团对下辖报刊确定了“六统一、四独立”的管理原则，以实现统分结合。“六统一”是指统一管理系列报刊的宣传导向、发展规划、内容定位、资产管理、干部任免、财务监管等六个方面。“四独立”是指对系列报刊的建制、编制、采编、核算等四大方面实行独立。

33 王仲伟. 上海文化发展规划研究[M]. 上海: 上海人民出版社, 2007: 539.

在业务管理上，对于新闻宣传和经营管理这两大报业集团赖以生存发展的主体内容，实行条块结合的管理方式。在新闻宣传方面，集团新闻办公室实行条状管理，各系列报刊实行总编、主编负责制的块状运作。在经营管理方面，集团总经理办公室实行条状管理，广告发行印务、物业后勤等中心实行块状运作。

在运行机制上，一是制定议事决策制度和规则，坚持民主决策机制。二是围绕报业经营，建立面向市场、适应市场、自我发展的动力机制和自我优化的生存发展机制。集团对独立核算单位，按照经济指标、分配总量、奖惩措施等三项主要内容签订目标责任制。三是对新闻宣传和经营采取相应的评估和奖惩制度，确定独立核算单位责任人，结合绩效实行激励奖惩制度，对中层干部和采编、经营、管理人员实行竞争上岗。四是坚持监督制约机制，实现有关事项的通报制度，体现公开、透明的原则³⁴。

至 2006 年末，J 集团主营业务收入为 13.8 亿元，营业利润为 2.7 亿元。

2.2.3 成立 S 集团

2013 年 10 月 28 日，由 J 集团和 W 集团整合重组的 S 集团正式成立。组建 S 集团，是在严峻挑战新形势下扩大提升上海媒体传播力与影响力的主动出击。组建新的集团，旨在通过体制机制的调整改革，更好适应形势和发展需要，更好发挥上海报业的影响力和引导力，推进主流媒体创新转型发展。

上海于 1998 年组建 W 集团，2000 年组建 J 集团，由此在上海形成两大集团各有特色、适度竞争的报业发展格局。十多年来，随着全国文化体制改革逐步推进，全国报业发展格局发生了深刻变化。中央及各省市区报业改革不断深化，客观上已经形成了全国性报业

34 谢黎萍，黄坚，孙宝席. 上海文化建设三十年[M]. 上海：上海人民出版社，2008：106-107.

竞争格局。反观上海报业的竞争格局，两大集团各自追求报业生态的丰富性和系统性，各辖数十份报纸期刊，客观上造成同类性重复建设、同质化竞争和报业资源的分散化。近年来，随着网络数字信息技术的迅猛发展，新兴媒体不断涌现，传统纸媒的生存受到严峻挑战。在新兴媒体的冲击下，一定程度上造成了报业的读者分流、发行萎缩和广告下跌，传统纸媒原有的市场资源、生存空间受到挤压。上海报业经营指标显示，自 2008 年以来，传统主流报业的发展持续下滑，困难不断积累。

新一轮上海报业改革的总体设计是，合并 J 集团、W 集团两个报业集团，组建 S 集团。恢复 J 报、W 报、X 报三大报社正局级独立事业法人单位建制。对原两大报业集团所属报刊按相关性分别归属三大报社，形成三大报系，其余的归入都市报系由集团直属管理。S 集团成立后，实施了一系列改革举措。

一是集团与报社职能分离。把报社的经济责任剥离，报社的主要职责是，一切围绕导向和内容，在把好方向、办好版面、管好内容上负全责，确保导向更正确、把关更有力，着力增强影响力。同时组织实施媒体融合、广告经营、报刊发行等方面工作。集团的主要职责是，统筹整个集团的国有资产经营，着力增强实力，保障报社发展，不干预办报、版面、内容。集团采取扁平化管理和分类考核，以充分放权倒逼三大报的改革活力。

二是明晰三大报系的特色定位。鼓励媒体明确定位，差异化发展，激发传统优势，彰显时代特色。实施归并、整合举措，报刊从 35 家减少到 27 家，建立了“三大报系+都市报系”的基本架构。其中，J 报报系以 J 报为主体，突出“党”字，围绕中央和上海市委中心工作，加强时政报道、经济报道、主题报道，代表权威主流声音，成为新闻舆论的排头兵、领头羊，2015 年发行量增长近 30%。W 报报系以 W 报为核心，突出“文”字，立足科、教、

文、卫新闻报道，传承文化思想，突出人文特色，培育文化气息，打造全国性人文大报。X报报系以 X 报为母报，突出“民”字，聚焦民生，服务民生，让“百姓故事”成为头版头条，形成“飞入寻常百姓家”的文风特色，着力打造成为了解上海民智、民风、民意、民生的最佳报纸。三大报系之外的报刊构建以“东早板块”和“晨报板块”为主体的都市报系。

三是大力推进新媒体建设。按照有机会就建设平台，没有机会就利用平台的原则，通过改造现有平台、借用大平台、建立新平台三条路径，推动传统媒体和新兴媒体深度融合、一体发展，着力打造新型主流媒体和新型媒体集团。一是重点建设三个新媒体项目。SHGC 于 2014 年 1 月上线，作为 J 报的媒体融合产品，主要满足党报读者的新媒体延伸阅读需求，同时也是党报扩展报道领域、改进文风的试验田。The Paper 于 2014 年 7 月上线，通过创新功能、创新表达，提升吸引力、感染力、影响力，在互联网上体现了主流舆论的引领作用。JM 于 2014 年 9 月上线，主打商业与财经资讯服务，以高品质商业新闻为特色和基础，拓展针对中国一线城市中产人群的多元商业模式。二是打造移动互联网新媒体集群。打造“上海手机报”，用户规模达 150 万。C 报官方微博粉丝量突破 1200 万，在全国报纸媒体微博中位居第二。根据初步统计，集团旗下各报刊杂志共开设微信公众号 135 个，iOS 和 Android 客户端 18 个，微博 21 个。微信公众号、客户端、微博、手机报等四类新媒体项目覆盖活跃用户总数超过 4900 万。

S 集团的改革实践体现了报业发展模式的“四个改变”。一是改变了上海报业两个集团同城竞争、同质竞争的原有格局。开启了上海主流报业媒体由一个集团统筹改革发展的新阶段。二是开始改变报社宣传为经营所累的困局。过去报社主要领导被迫忙于经营，无法集中精力办报，对导向、版面、内容所花的精力十分有限，现在的制度设计就是确保总编、

副总编主要精力在办报，经营、资产运作主要由集团层面负责，并由集团支持保障报社办报。三是开始改变报纸能办不能关的痼疾。除了三大报社外，集团对下属报刊实行报系化整合和关停并转，目前已完成调整。四是开始改变用传统媒体思维方式办新媒体的问题。集团在与腾讯、百度等互联网成功企业的合作中拓展影响力的同时，学习新媒体运行经验，认识新媒体发展规律，领会互联网思维方式。用互联网思维打造媒体内容生产核心竞争力，从将纸媒版面内容简单搬上网，到多类型关联数据整合，强调信息应用，观点引领；从“我写你看、我说你听”的单向传播方式，到多形态表达、平等式引导、互动式参与、体验式传播；从独家出资、单兵作战、自我摸索，到实现社会合作、跨界融合、基因重组。S 集团通过本轮改革，力图闯出一条传统报业媒体发展新媒体的成功之路。

三、国内外媒体及相关领域人才激励的做法分析

3.1 纽约时报对人才吸纳、投资与管理的主要做法

《纽约时报》创立于 1851 年。经过 160 多年的发展,《纽约时报》被誉为“权力机构的圣经”和“档案记录报”,成为美国最有权威性的报纸。《纽约时报》的成功是 100 多年来一大批优秀的编辑、记者、专栏作家、经理人员等报业人才知识、技能与智慧的结晶。在奥克斯-苏兹伯格家族的掌控下,《纽约时报》形成了一套人力资本吸纳、投资与管理的制度与惯例,为时报的发展供应了充裕的人才资源。

3.1.1 人才的引进与网罗

《纽约时报》的采编人才基本上来自两个渠道。两个渠道都有一套严格、甚至繁琐的程序,通过层层筛选,确保引进人才的质量。

一是从其他媒体或机构招收的富有经验的优秀人才。对于看中的人才,纽约时报会主动出击,许以优厚的工资、为其文章安排有利的版面位置、安排领导岗位等条件,游说其加盟。

二是招收年轻的大学毕业生,经过实习、在职培训、考核挑选,再决定聘用与否。时报有一项“写作计划”,让新进来的大学生进行为期一年的采访写作,一年后选出两名优秀记者作为“实习记者”。再经过一年的实习以后,才能升为正式记者。未能入选“实习记者”的,给予新闻助理的名义,在各部门工作,继续历练。新闻助理负责协助整理信件、准备资料、剪贴新闻等,最重要是使自己在业务方面尽快成熟起来,达到时报的要求。

时报对员工的雇佣制度以终身雇佣为主,合同制为辅。一般来说,一旦获得时报的正式职位,就会获得终身保障契约,可以在时报一直干到 65 岁的强制退休年龄,除非有盗窃、

贩毒等违法犯罪行为。终身雇佣制度给予员工就业的风险保障，给员工以安全感、归属感，能够提高员工对报社的忠诚度，减少人员外流，保持队伍与报纸风格的稳定；同时，也有利于保证新闻的独立性，促进员工知识与技能水平的提高。

3.1.2 人才培养与知识分享

《纽约时报》重视在职训练。他们认为，对员工的在职训练不仅是一种技能上的提升，更是《纽约时报》独特的新闻价值观与新闻理念的内化过程，是对组织惯例的学习过程。美国纽约大学的新闻学教授埃德文·戴蒙把《纽约时报》编辑部比作“灵魂的试炼场”³⁵。在实际运作与具体工作中，员工能够学习如何做一个“好的时报人”，包括正确理解时报的新闻原则、熟悉时报的运作规范、按照时报由上一代流传下来的传统规范处理新闻等。

《纽约时报》拥有多达上千人的庞大编辑部，层级分明，形成一个个顺序流转的工作流程。“许许多多的人督导、注意许许多多其他人的生产”³⁶，通过相互监督与学习，使时报已有的惯例不断得到强化与扩展、早年形成的规范与传统得以顺畅流传。一个年轻的、可塑性强的新员工通过参与工作流程，在生产过程不断接受同事传递的信息，就会很快了解时报的新闻传统与偏好，使自己的写作符合时报的标准与要求。

有效的学习与工作机制，使时报确立的“无畏无惧，不偏不依”的报道原则和“刊登一切适合刊登的新闻”的新闻理念得以有效贯彻与实施。时报的新闻原则、理念与政策不仅成为每个员工所奉行的规范，而且转化为时报所拥有组织的惯例，成为组织资本的一部分。一

35 [美]艾德文·戴蒙，林添贵译，《纽约时报——从美国权威大报看新闻处理现场》，（台北）智库股份有限公司，1995，第 255 页

36同上，第 257 页

旦有人偏离了正确的轨道，惯例就会成为一种自动纠错机制。所以时报在漫长的历程中，能够应对许多来自内外的挑战，维护经久不衰的影响力。

3.1.3 人才激励与约束

给予具有市场竞争力的报酬，是时报吸引与留住人才的基本手段。《纽约时报》员工的待遇非常优厚，长期居美国各报之首。

《纽约时报》注重新闻的品质，对新闻生产舍得投入，为员工完成工作提供非常充裕的资源与便利的条件。报社为记者的采访、社交等活动提供充足的资金保障。以时报的首席餐厅评论员一年的花费为例，为了写好餐厅评论，该评论员每年要上至少 400 次餐馆，每次品尝 30 道到 40 道菜，每年仅花费在纽约一地的餐厅的账单就有 12.5 万美元(这个数字是 1995 年以前的)，外地和国外的费用还不包括在内，加上出租车以及其他杂费支出，时报为此支付的费用比支付给其的报酬还要高出 40%。

奖罚分明是《纽约时报》人才激励的另一有效手段。对于表现优秀的员工，最直接的奖赏就是记功加薪、发奖金。时报设置“发行人奖”，每月在公告栏上公布最佳作品得主，由发行人发给现金奖励。此外，还有一些不那么明显的奖励形式，包括升职、给予更好的任务、给予作品发表的机会等。比如，时报将开设专栏作为有效的奖励工具，以专栏作家的位置奖励功绩卓著的员工。对于表现不佳的员工，虽然轻易不予解雇，但可以通过分配不好的岗位、任务，让其痛苦而主动辞职。

时报对于优秀的人才给予充分的空间，让其自由发挥其才能。时报追求新闻品质，对记者与编辑的要求很高，给员工造成的感觉是“如果犯了错，立刻祸从天降”。但同时，给予员工的发挥空间也很大。“雇一流人才，给予充分的激励，让他好好发挥表现”是时报

的传统。时报采编队伍庞大，使他们有充分时间去收集、处理信息，而不用急着赶稿填充版面。时间的充裕使时报记者能够精益求精，按照自己喜欢的方式自由撰写新闻或评论。

内部竞争也是时报的有效激励机制。这种竞争是多层次、多方面的，既有为争夺头版位置的竞争，也有为高级职位的竞争。时报的惯例是对于高级职位的空缺一般不从外界引进，而是直接从内部选拔。而且，时报的内部层级较多，给予内部员工晋升的希望，有利于激发员工积极工作的动力和同事之间相互竞争的压力，对于同一岗位往往有若干相同资历的人去争夺。例如，当总编辑罗森索临近退休时，争夺总编辑位置的人有六七人之多。

为时报工作带来的个人声誉是非常关键的激励因素。时报的平台作用使其编辑、记者、专栏作家以及评论员成为各自领域深具影响的人物，这无疑对新闻从业人员具有强大的吸引力。例如，雷斯顿所写的政治专栏常常成为政府政策的无形约束，许多政府政策因雷斯顿批评而改变，也有政府政策因担心雷斯顿的批评而不曾实现。所有的政府官员，从总统到机关小职员，都愿意为其提供信息，世界各国元首也以接受雷斯顿的访问为荣。其他报刊经常以优厚待遇来“挖角”，但雷斯顿看重时报所提供的舞台的重要性，不为所动。他在晚年把“纽约时报的完整无缺”视为自己一生中最值得骄傲的三件事情之一。时报的职位为其员工带来很高的社会地位。正如有评论所说，“一个普通人，因为在时报工作，便能在权贵名流社会享有不寻常的权势。权势附着时报的职位而来，不论你是剧评家、建筑评论员、总编辑或发行人，都可一跃与王公卿相平起平坐”³⁷。

37 [美]艾德文·戴蒙，林添贵译，《纽约时报——从美国权威大报看新闻处理现场》，（台北）智库股份有限公司，1995，第163页

3.1.4 新媒体时代的变革

近年来，在数字优先思路的指导下，《纽约时报》的新闻制作方式、流程和新闻呈现形态也随之发生变化。《纽约时报》为适应印刷版和网络版的整合，对组织机构进行了调整。2011年起，整个报纸的传统编辑部门和数字新闻部门由报纸副主编统一管理。报纸和网站采编队伍合二为一，所有记者既要给报纸供稿，又要会做视频报道，并及时上网发布消息，公司内部实现资源共享。

时报在传媒界率先设立首席信息官(CIO)。目前，《纽约时报》的首席信息官是马克·弗朗士(Marco Frons)，负责报社的网站及“数字科技”部门。最近几年，时报招聘了很多信息科技、网络技术及编程人员，其IT部门人数已达500人。除此之外，该报还有一个120人的产品团队、30人的数字媒体设计团队、30人的用户分析团队以及8人的研发团队。时报成立了商业智囊团，专门负责《纽约时报》及整个集团的数字化转型，并利用数据挖掘直接指导时报的转型决策。

2014年，时报再开媒体先河，率先设立首席信息科学家，聘请哥伦比亚大学运用数学副教授克里斯·维金斯(Chris Wiggins)担任这一职务。这个职位并非全职，维金斯仍是哥伦比亚大学的教授。《纽约时报》最想维金斯做的就是利用专业的数据分析方法帮助解决该报的运营问题³⁸。

不仅如此，2014年，时报在报社主要采编部门中增设了部门数字副主编级别的岗位，可以看作是迎接数字化转型的一项变革。新任副主编们被派驻各部门，主要职责是改善数

³⁸钟布：《纽约时报改革新启示》，《彭博商业周刊中文版》2014年9月

字产品质量、增加数字产品的数量，同时负责对采编人员运用社交媒体和受众发展技术的培训³⁹。

从最近的《纽约时报革新报告》可以看出，时报正准备在数字化领域展开更加深入大胆的变革。

3.2 南方日报的采编分配机制改革

2002年，广东省委机关报——《南方日报》结合新一轮改版，推出了采编系列分配机制改革。改革在原则上建立了以激励为核心的绩效工资制，在细则上则从专业主义角度出发，细化了绩效考核指标。总体来讲，这次分配机制改革具备一项有效分配机制应有的四大特征，即：对内的公正性（即根据员工们各自工作的价值确定绩效工资）、对外的竞争性（即参与市场上的一般工资水平核定绩效工资）、个人的激励性和易于管理性⁴⁰。

3.2.1 建立以激励为核心的基本原则

在制定新的采编系列考评体系时，南方日报将所有人员一分为二。一块是一线采编，对这一块，基本取消了对职称、职务等非绩效因素的依赖，而是简单划一地以绩效论薪酬。另一块是负责管理和协调一线采编人员的人员（以下简称为“非一线采编人员”），对这一块，原则上不再随一线采编人员的绩效工资同步浮动，而是从公平理论出发，结合市场因素与本报实情，对绝大多数岗位进行其绩效工资的固化。这一新原则带来了三大变化。

³⁹宋长乐：《〈纽约时报〉再次大裁员，继续调整内部协作结构》，钛媒体 2014 年 10 月 2 日，<http://www.tmtpost.com/158049.html>

⁴⁰陈清泰、吴敬琏主编：《公司薪酬制度概论》，中国财政经济出版社 2001 年出版。

1、淡化了“官”念，充实了一线采编力量

通过改革，原有采编系列的“官”中占最大比例的副处级领导由管理人员变成为一线采编人员。他们不再旱涝保收，不再是干不干活都拿部门平均奖、还要再上浮本部门平均奖的10%加报社平均奖的30%。他们和普通采编人员一样，写多少稿件拿多少钱，编多少版拿多少钱，不写稿不编版的，一分钱也不给。

本轮改革前，南方日报社采编系列分要闻部、政科文部、社会生活部、经济部等14个部门，每个部都是一个正处级领导两三个副处级领导，总共有30多个副处。这些副处们并非不能干活，恰恰是因为曾经出过一些成绩，便受到晋升的奖励，于是就真的在主观和客观上慢慢成了“官”——这是官本位的评价体系造成的，有些部门甚至出现“官”比“兵”多的现象，在一线干活的主要都是新来的大学生。这其实对各方面都是不利的。

首先是对副处们自身不利。虽说他们手上有一定的策划、管理和协调的工作要做，但总体上讲，这些工作主要还是靠正处，副处所做的大都比较日常性和琐细。这些副处们大都30岁上下，正是干事业的黄金期，却过早地陷于日常、琐细的管理工作中。以改革前一个常规月份为例，报社所有副处们的稿费收入仅占其绩效工资收入的6.03%。

其次是对报社不利。能当上副处，多是有作为、想做事的人，是报社的骨干。但是不编版、不写稿，这种骨干作用如何体现？在报社这样的业务单位，衡量一个采编系统人员的骨干作用，最终还是应该体现在版面或者稿件中。而且，这种安排还不利于调动一线采编人员的积极性：副处们凭什么不干活，却一到月末，钱拿得比谁都多？

本轮改革后，副处们的骨干作用发挥明显。改革后的两个月，只有 21%的副处们绩效收入低于平均奖。与改革前相比，63.64%的副处收入都上涨了。让副处们到一线冲锋陷阵，是南方日报解放新闻生产力的明智之举。

2、减少了管理人员，节约了管理成本

像我国多数机关报一样，南方日报的工资也是结构工资制，即由“基本工资+基本奖+超常奖+津贴”构成。津贴主要指的是职务津贴，基本工资、基本奖则跟职称挂钩。对占结构工资主要构成的超常奖，一线采编人员趋于“大锅饭”性质，而非一线采编人员通常均享一线采编人员超常奖的平均数。这也就意味着在正常情况下，有一半左右的一线采编人员的超常奖低于非一线采编人员超常奖的平均线。

从管理学角度讲，在市场越来越细分和越来越多变的今天，尤其要强调创造性和集中于核心业务。报社的核心业务是什么？当然是采编。这也就决定了报社采编系列的主力军应是一线采编人员，而不是一大帮非一线采编人员。

然而，南方日报社在改革采编分配机制前，恰恰就是非一线采编人员的数量与成本直逼一线采编人员的人员数量与成本。这里说的人员成本，主要指的是绩效工资。绩效工资指的是改革前的“基本奖+超常奖”；改革后，由于取消了基本奖，指的就是纯粹的、通常意义上的所谓奖金部分。

这种非一线采编人员数量与成本直逼一线采编人员的状况，在改革后得到较为显著的转变。

表格 1 一线与非一线采编人员数量与成本在改革前后的比较（单位：%）

	一线采编人员		非一线采编人员	
	改革前	改革后	改革前	改革后
数量比例	58.52	75.50	41.48	24.50
成本比例	53.02	79.35	46.98	20.65

说明：本表中改革前的数量比例与成本比例指的是 2002 年 1-6 月各月数量与成本的平均值，改革后的指的是 2002 年 8-9 月的结果，下同。

3、拉开了收入差距，激励因素发挥作用

这次新的考评体系不再以“大锅饭”，即结果的平等为中心，而是代之以起点的平等，即“绩效面前人人平等”。具体而言，就是取消一切附着于绩效考核起点的不平等因素，比如职务、职称和基本奖等非绩效因素。绩效考核的唯一指标是产品（即稿件或版面）本身，产品的数量与质量直接和唯一地决定着绩效工资的多寡，两者间有着高度的相关性与一致性。这种起点的平等在改革前是不存在的。改革前更多强调的是职务、职称和结果的平等。

职务因素最明显地还是体现在副处的身上。过去，他们首先是稳拿基本奖加部门平均奖加上浮额。在这样的起点之上，他们如果再写稿的话，就和一线采编人员一样，完成某一定额分后，写多少分就按普通一线采编人员分值的一半计算其所得。如果是编版的话，虽然不计入副处本人名下，但纳入其部门平均奖的计算。比如该部门 3 个普通编辑一个月编了 40 个版，另外有个副处编了 8 个版，这个部门编辑的平均奖就按人均 $(40+8) / 3=16$ 个版，而不是按 $(40+8) / (3+1) =12$ 个版来计算，这样势必抬高部门平均奖，从而抬高了副处本人的收入。

职称因素主要体现在基本奖上。基本奖即完成一定分值的稿件或版面后即可获得的奖金。一般职称越高，定额分越高，基本奖金额也相应越高。但这个一般原则有着不少针对特定人员的特例，甚至出现定额为 0 和职称越高定额分越低基本奖越高的现象。完成定额分以后的劳动所得即所谓的超常奖。对于采写系列，超常奖都按一分计算。然而对于编辑系列则不然，超常奖继续跟职称挂钩。换句话说，编辑的奖金（即基本奖+超常奖）是完全跟职称挂钩的。

至于结果的平等，报社内部所谓“补空额”是最佳的例证说明。改革前，由于文艺部和综合副刊部的超常奖长期保持在要闻部的 1.5-2 倍，所以报社会安排给要闻部补 3 个超常奖的空额；每天半版的文摘版共有 5 个编辑，由于他们很长一段时期超常奖只有报社平均奖的一半，所以报社又安排给文摘版增加 2 个空额……这些出于平衡考量的“非常手法”往往是宜增不宜减的。各部门人员情况在发生变化，但“空额”最终都不会被取消，这势必造成部门分配间新的不平等。新方案在进行绩效考核时，废除了所有与绩效无关的因素，将非一线采编人员的数量比例和成本比例压到一个较低和比较合理的水平，大大充实了一线采编人员的实力，也使不同职称、职务和部门的人员站在了同一起跑线上，结果上的平等被起点上的平等取代，为报社的良性竞争创造了一个有利的氛围与环境。

结果显示，绩效工资制在激发员工工作积极性上发挥了作用。改革后的第二个月，前四名发稿大户发稿量是去年同期的 1.35 倍；到第三个月，前四名发稿大户发稿量是去年同期的 2.38 倍。改革后第二个月，收入最高的与最低的相差 9 倍上下，到第三个月收入差距略有收窄，最高与最低的相差 6 倍多。

3.2.2 从专业主义角度出发，细化绩效考核指标

基于改革前的现实情况，南方日报社在着手设计新的考评标准时，首先确立了基本指导思想：

1、可操作性：尽可能地细化标准，使之方便操作、一目了然。2、透明化：在正常情况下，要确保每天下午将评分结果与评报监测情况同时公布。3、杠杆效应：充分发挥评分的评价、调控功能，引导、激励采编往新确立的定位方向、编辑方针努力。4、联动效应：微观上，评报与打分联动，即评报中认可或批评的，打分时一定要相应地奖分或罚分，评报中的评价必然地反映到考评中去，充分发挥考评对一线采编的引导作用；宏观上，考评与晋升、评先进、相关奖励等工作之间充分联动，达到考评效能的最大化。

从专业主义角度出发，采用最古老、也是最常用的绩效评估方法——评分表法的结构模式，使之尽可能地具有科学性、规范性与合理性。比如，在采写方面，首先考虑的是细化“真实度”与“新鲜度”这两大项——将“真实度”细化为“走漏”与“失实”两个可操作项；至于“新鲜度”，则包括内容新、角度新和形式新等方面。每一考评项都有具体的例证和分值区间。但是，最初的考评项目在试行一月后，由于多种原因加上其固有的过于理想化的色彩，而不得不停止。后来推行的考评方案实行 A（基本分的 200%）、B（基本分的 150%）、C（基本分）和 D（基本分的 80%）四个等级制。

无论是过于理想化色彩的初始方案还是现行方案，都在做一种打破分配上的平均主义、决心在考评上走专业主义道路的努力。通过这一改革，“多拉快跑”代替了“高枕无忧”，收入差距全面拉开。通过考评这种“事后把关”的方式，起到了促进报纸质量提高和贯彻新的办报理念——“高度决定影响力”的作用。

表格 2 ____月____日南方日报记者考评表

版次	题目	姓名	字数	基本分	等级	等级分	加权分	扣分	总分	简短的说明

表格 3 ____月____日南方日报编辑考评表

版次	编辑	版面比例	基本分	等级	等级分	加权分		扣分	总分	简短的说明
						夜班加权	难度加权			

3.2.3 南方日报本轮改革的缺憾

南方日报的这次采编分配机制改革是一种结构性的调整，基本确立了以激励为核心的绩效工资制度。

不过，这次改革也不是尽善尽美，还有许多需要完善和配套的地方。主要问题在于作为要素的“人”的充分流动性不够，在一定程度上限制了考评效能的发挥。这种流动指的是两方面。一是报社内外的横向流动不够，“只进不出”，人员结构有老化之势；一种是报社内部的纵向流动不够，“只上不下”，使得作为重要激励因素之一的“晋升”作用呈弱化之势。通俗地讲，就是“官，一个也不能动；兵，一个也不能少”，但同时如果从定编定岗的角度

来看，却又存在一定量的富余人员与富余岗位。这种人力资源分布状况，对一个企业来讲，是会极大地牵制其前进的脚步的。

美国通用电器公司前任董事长、有“全球第一 CEO”之誉的杰克·韦尔奇的行为与语言可能是进一步阐释这一点的最佳材料。韦尔奇每年都要求每一家下属公司的领导对其领导下的团队成员进行区分，区分出最好的 20%为 A 类，属于中间大头的 70%为 B 类，最差的 10%为 C 类。A 类员工会得到提高工资、股票期权和职务晋升等奖励，表现最差的员工通常都必须走人。这对于那些“官”们同样不例外。只要他们表现平庸，或者做出了若干愚蠢的决定，使得其所领导的下属企业开始走下坡路，那么，他就会被毫不犹豫地炒鱿鱼⁴¹。韦尔奇说：“作出这样的判断并不容易，……你可能会错失几个明星或者出现几次大的失策——但是你造就一支全明星团队的可能性却会大大提高。这就是如何建立一个伟大组织的全部秘密。一年又一年，‘区分’使得门槛越来越高并提升了整个组织的层次”⁴²。

3.3 浙江日报报业集团勇闯新媒体“人才关”

2011 年，浙江日报报业集团两个举动引发业界关注：一是 9 月 29 日，浙报传媒(600633)成功在上交所上市，成为中国首个经营性资产整体上市的省级党报集团；二是 10 月 31 日，率先对外发布“全媒体战略行动计划”，用 5 年时间投入 20 亿元推进以新媒体为核心的全媒体转型，同时启动中国首个媒体孵化器——“传媒梦工场”。

⁴¹杰克·韦尔奇、约翰·拜恩：《杰克·韦尔奇自传》（曹彦博等译），中信出版社 2002 出版。

⁴²同上 P147-148

3.3.1 浙报传媒梦工场的历史沿革

浙报传媒梦工场作为浙报集团旗下新媒体产品投资和项目孵化的专业机构，脱胎于传统体系，到如今已经逐渐形成对外投资、行业研究、品牌管理、战略规划、孵化基地、对内创新创业孵化等多项重要职能的业务支撑组织，成为支撑整个浙报传媒新媒体转型的重要自生平台，许多经验可以供其它传统媒体转型发展借鉴学习。

1、前梦工场阶段：从对外投资开始起步

早在传媒梦工场成立之前，也是在浙报传媒上市之前，浙报已经通过旗下投资公司开始进行一些项目和产业的投资介入，包括参与一些 IPO 企业的股权投资等。虽然所占份额较少，但其参与投资工作的相关人员已经熟悉了资本运作的基本流程，对如何包装一个企业上市也有了比较全面的了解。

2、传媒梦工场 1.0 阶段：体外独立探索尝试

在浙报传媒上市的过程中，之前对外投资的队伍已经通过参与体系外第三方企业的 IPO 过程，熟悉了整个企业包装上市的全过程，并将这些积累的经验用以辅助浙报传媒上市的过程中。

浙报传媒通过上市，在资本市场上完成了重要的原始积累，拥有了大量的资金。在完成主营业务的发展之外，浙报拿出 5000 万，成立传媒梦工场(新媒体中心)，开始在体外独立探索新媒体业务转型。集团最初提供的就只有几个基本资源、5000 万的资金、传媒梦工场的品牌以及来自体系内有勇气进行创新尝试的 15 名骨干员工。除此之外再无其它。

最初给予传媒梦工场和这 15 个人的任务只有两项。一是用 5000 万进行一些对外投资，二是研发和生产核心团队认为正确的、有必要的，并且能够支撑整个浙报未来转型的新业务、新产品、新平台。

1.0 阶段的传媒梦工场的特点是：首先，几乎是完全脱离于体系运作的一个“神秘”组织，集团给予这个团队充分的自主权，只在新业务创新、新职能定位以及新组织架构确立提交申请之时进行沟通确认，对具体的操作细节不作任何干预。其次，有 15 个来自体系内、有一定折腾精神和能力的骨干成员，这些员工基本上都是在浙报有一定工作年限、对于浙报有认同感的“老员工”。

3、传媒梦工场 1.5 阶段：从对外投资开始的队伍锻炼

伴随传媒梦工场整个发展阶段有几个重要的关键词，分别是：搭台、练兵、散叶；搭台、孵化、升级。练兵是其中十分重要或者说是能够成功的核心点。

作为一个传统的传媒企业，要进行互联网转型，首先要完成的是思维的转变，并且能够谙习互联网的基本商业模式和发展规律，拥有一批真正懂得互联网游戏规则的核心骨干。浙报传媒的做法是先搭台——成立传媒梦工场这样一个平台，然后通过对外投资合作的方式进行练兵，借助与专业互联网企业以及投资机构合作的机会，练就一批人才。

浙报传媒借知名投资人李开复发起的创业孵化器创新工场增资扩股的时机，拿出资金成为其 LP(有限合伙人)，双方进行深入合作。合作的核心目的不仅仅在于投资收益，而更在于在创新工场获得三个办公位，由浙报传媒梦工场的相关人员轮流坐班，参与创新工场日常除了投资决策委员会会议之外的所有重要会议、活动和交流，现场学习创业孵化器的

运作经验。不是传统意义上请市场上专业的孵化器企业的相关人员过来做培训的“教”的方式，而是通过亲自参与、主动“学”和“练”的过程，收获直接有用的干货。

通过这种方式，浙报传媒练就了几个核心的拥有投资经验积累的骨干，进而又反向吸纳创新工场以及阿里巴巴成为传媒梦工场 LP，开始互为 LP、互相主投和互相跟投的投资合作模式。成立投委会进行集体决策，实质性参与投资项目的全过程，在此期间，也实质性的锻炼了一支既懂得专业投资知识，又熟悉市场(投资对象多为互联网企业)的骨干队伍。这些骨干根据实践中的总结，先后在传媒梦工场旗下组建了孵化基地、战略发展部、研究院、品牌部、产品中心等职能部门，各部门的核心人员主要来自最初的“十五罗汉”。

4、传媒梦工场 2.0 阶段：从对外投资转向对内项目孵化

经过以上阶段的实践，传媒梦工场完成了队伍锻炼，完成了组织架构设置。在继续对外投资的同时，2014 年传媒梦工场逐渐开始由完全独立于体系之外的一个机构转向对内提供专业化项目孵化服务，包括在整个浙报传媒体系内组织内部创新项目大赛，并为这些项目提供专业的辅导、评点、投资、孵化、支撑等服务。

2014 年上半年，浙报传媒从上市公司拿出 2000 万资金，在内部举办互联网创新项目大赛，设置了优厚的奖励和扶持政策，吸纳体系内的所有员工广泛参与。由基层员工提出新媒体的创新项目，进行项目商业计划书的书写和上报。传媒梦工场的相关投资顾问对这些项目进行初步的筛选，挑出比较有商业价值的项目，给出标准化的商业计划书模板，并为每个项目配备一个项目经理进行辅导(相关人员已经在传媒梦工场的日常运作过程中具备了十足的经验)。

最终从 50 来个申报项目中筛选出了 10 个项目，基本上是来自浙报体系内基层员工，包括记者和编辑等，都与其能够掌握的资源密切相关，并在此基础上进行创新。对于 10 个项目的考核为期半年，给予明确的用户数考核指标，并签订相关的责任状。半年孵化期内为其提供支撑服务的就是传媒梦工场。

至此，传媒梦工场已经从几乎独立于浙报体系之外的一个神秘组织、一个几乎是一张白纸的团队，成为一个能够完成对外新媒体投资、对内创新创业项目孵化，并提供行业发展前沿研究、品牌建设辅导、企业战略规划以及技术支撑的新媒体创新和创业孵化平台，成为整个浙报新媒体转型的重要支点。

3.3.2 浙报传媒梦工场经验的可借鉴意义

1、异地新建

互联网带来的是一次生产力变革和生产关系的彻底颠覆。互联网转型的本质是强制拆迁、异地重建，而不是在原有房屋上的修修补补。然而，强制拆迁往往成本太高，且破坏性十足。浙报采取的路径是先不管旧房子，而是从旧房子里挑出精壮劳动力来异地新建，按照互联网游戏规则先锻炼和培养一批骨干人才，建立起与市场接轨的支撑平台体系，而后才回过头去，将旧屋的父母妻儿接过来，这样接过来的过程可能会是更加自然和顺畅的。当然这一切的实现还是在于资源把控能力的具备，包括政策资源、资金资源以及时间窗口的优势。换句话说，必须要有足够的时间和空间来异地建设，否则一切都是空谈。

2、人才锻炼

关于传统媒体的转型，更多人将困境集中到体制机制。纵然体制机制是核心的束缚，但当年小岗村同样面临体制制度的束缚，依然能够萌生改革的实践，足以证明只要有方向、

有勇气、有智慧、有行动，体制机制是可以被冲破的。在这一过程中，最为刚性需求的还是人，那些能够最终冲破传统体制机制束缚的人。这些人从某种意义上说应该是具备新生思维和实践能力的“创新鲶鱼”，一个永远生活在体系内的人几乎是不可能萌生出新式的思维和创新变革的基因的。浙报的经验是，将一些具有情怀和归属感的骨干人才挑出来，给一定的资源到真正的大海里去游泳，跟随外部专业领域的发展节奏，练就能够与外部接轨的专业技能和思维。

3、人才反哺

传媒梦工场通过对外投资进行创业和投资经验的积累，并开始将这些经验的积累用在内部项目的孵化。这种对内的反哺不仅表现在专业化、市场化的项目孵化服务，更在于优秀人才的反哺。对传统业务在人才、经验、思维的反哺，能够从宏观层面给予内部更多的自生的转型推力和驱动力，对于带动整个集团的平衡、持续发展意义重大。而简单以利润的反哺去考核新媒体业务，必然会陷入到猴群拉马车的局面。能够真正拉动马车的是马而非具有前瞻性的猴子，但是告知拉车的马前进方向是猴子应该做的，或许这种反哺才更有价值。

目前，包括浙报传媒上市公司旗下的新媒体业务部门以及集团层面的数据库业务部、数字采编中心等新媒体实践团队的骨干都来自传媒梦工场。在经历了市场化、专业化的磨练之后，他们基本具备了连接媒体与互联网、连接媒体与市场的能力，具备了用互联网思维、用户思维、数据思维指导转型实践的能力，因此回归浙报内部开展更多创新业务、创新实践就成为一种必须，成为提高集团整体转型成功率的重要利器。

从 15 好汉放出去闯市场，到从人才、技术、服务、经验等诸多层面的反哺内部更广阔层面的互联网转型，从一个“神秘”组织到一个重要的转型支撑平台，传媒梦工场在浙报互联网转型过程中起到了重要的作用。

3.4 企业人才激励的主要做法分析——以华为为例

3.4.1 华为的战略性薪酬管理

华为 2011 年度企业社会责任报告提到：“要基于员工的绩效与贡献，提供及时、合理的回报，为员工提供全面的健康安全保障体系和成长机制。同时重视员工的业余生活和心理健康”。这句话无疑成为华为战略薪酬设计的宣言。任正非相信：重赏之下，必有勇夫。

华为的战略性薪酬管理旨在最大限度地调动员工的积极性和主动性，增强企业对待外部环境的灵敏度，以达到实现企业经营战略目标的目的。

一、华为薪酬管理的原则

1、对外具有竞争力

《华为公司基本法》第六十九条规定：在公司发展处于良好的阶段，整体经济环境良好的时期，公司的员工平均薪资将高于该地区同业的最高水平。华为通过薪酬调研公司的数据充分了解市场上同行业的薪酬水平，从自身的战略目标和行业特点出发，制定出高于同行业市场平均水平的薪酬体系来吸引高科技稀缺人才。

2、对内具有公平性

华为的薪酬分配根据员工个人能力和对组织的贡献，激励奖金的多少要看个人和团队的绩效评估。在薪资分配上坚定不移地向优秀员工倾斜，每个华为的员工通过努力奋斗，以及在工作中积累的经验 and 增长的才干，都有机会获得职务或任职资格的晋升。同时，施

行职位的公开公平竞争机制，所有管理岗位晋升降职条件明确。薪酬机制定岗定责、定人定酬，严格按岗位说明书进行。

3、对员工具有激励性

合理控制员工的薪酬差距，在基本薪资保密的前提下，通过合理的方式公开告知员工的业绩表现并给予有差别性的奖赏，让业绩不够好的员工意识到与他人的差距，激励自己去改进，以获得更好的奖赏。

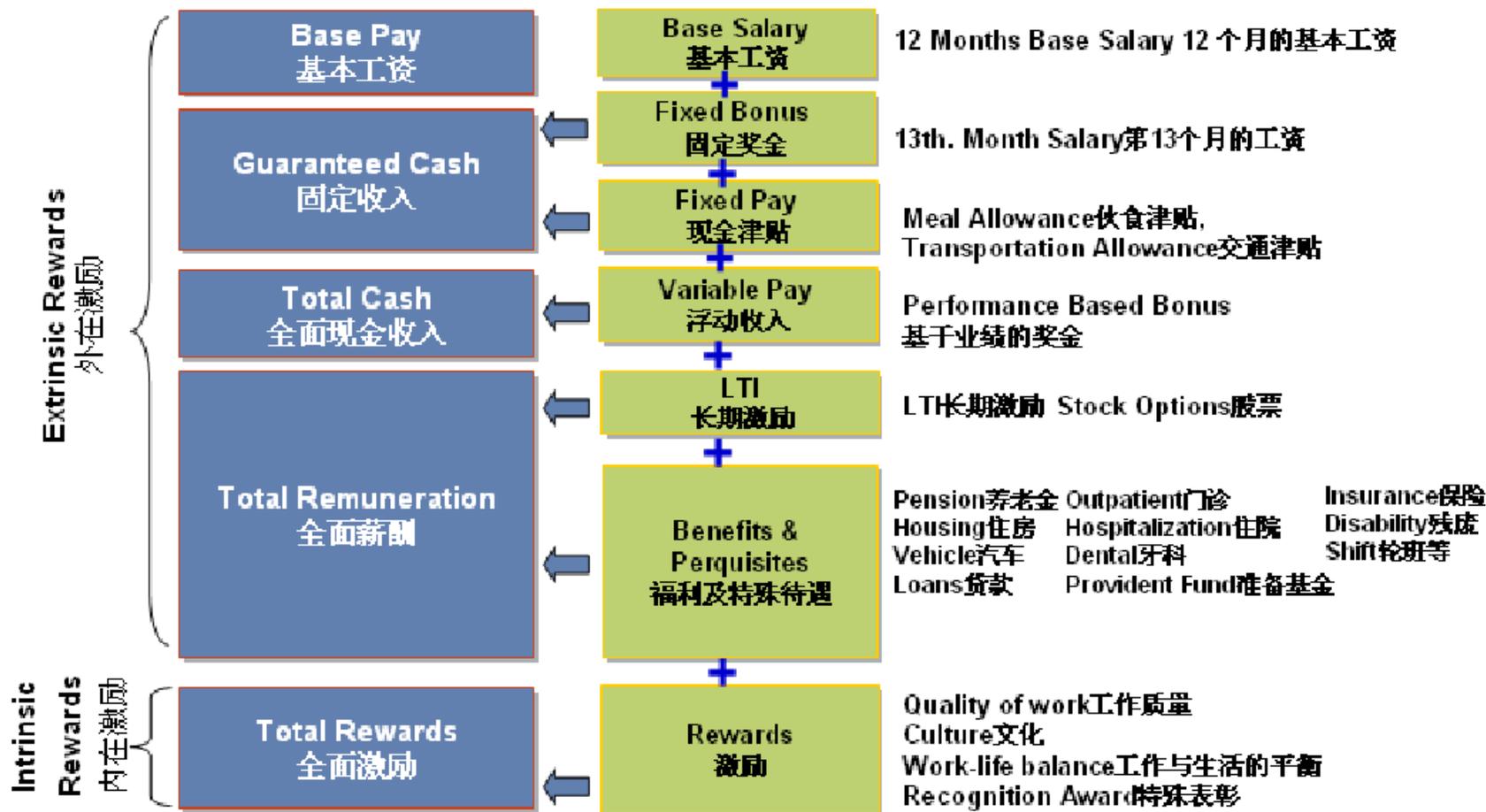
4、经济性原则

实现前面 3 条原则的基础是要有足够的财务实力和支付能力，人工成本管控是永远不可忽视的关键点。华为给员工提高薪酬的前提是全员单位劳动生产率都有明显的提高并且带动了公司经济效益的增长，“效率优先，兼顾公平，按劳付酬”是其不变的行为准则。薪酬资本的管控是企业人力资源部门的巨大挑战，华为在支付给员工高薪时，时刻需要考虑是否赢来了与高薪相匹配的高质量高科技人才，这才是最关键的。

二、华为薪酬的构成

华为将报酬分为两大类，即外在激励和内在激励。外在激励主要由基本工资、固定奖金、现金津贴、浮动收入、长期激励和福利待遇共同组成的以金钱形式给予的全面薪酬。内在激励体现在工作内容、文化氛围和工作生活平衡度等精神方面的感知。如今，越来越多的员工除了把金钱当成重要的考量来决定工作的选择外，重心也在慢慢地向精神层面转移。工作内容的挑战、培训发展的机会、文化氛围的和谐、公平透明的机制、同事的互助友爱等一系列非物质方面的因素都在一步步影响着员工对一份新工作的考虑或者继续留任，由此衍生出来的全面激励的概念在华为成为制定薪酬架构的核心。具体如下图所示。

图表 2 华为薪酬构成



每个组成要素对于员工的影响程度都是不同的，缺一不可。只有对每个薪酬构成要素的发挥作用有充分的了解，才能制定出合理有效并有针对性的薪酬架构。通常来说，五种主要的薪酬组成部分对员工在吸引加入、继续留任和激发激励三大功能上分别起着高、中、低三等层次的划分。

图表 3 华为薪酬构成对员工的影响

组成薪资的要素	对员工的影响		
	吸引	保留	激励
基本工资	高	高	中
员工福利	低	中	低
特殊津贴	低	中	低
短期激励	中	中	高
长期激励	中	高	中

三、从华为薪酬管理得到的启示

1、薪酬管理要体现出公司战略

华为员工按研发、生产、市场销售和客户服务划分为四个体系。其中，研发部门和市场销售部门的薪资福利水平明显高过生产和客户服务部门，这是由公司的战略决定的。2011年，应届毕业的本科生进入华为的起薪为每月 6000 元左右，研究生为每月 8000 元左右。这种区别最开始是从学历开始，然后随着工作年限加长区别就没有那么明显，达到一定工作年限之后，主要看个人的业绩能力和经验积累。

华为按照贡献和能力为员工定级别。华为的员工薪水级别分为 10 级，不同级别的员工薪资和福利不同，并且员工干满一年之后都可以持有企业股权。华为规定，持有内部股权的员工可以分享销售业绩增长所带来的盈利的分红。华为在 2010 年发放的 306 亿元的薪酬并不包括员工分红，红利额外支出高达 118 亿。这点在后面将作专门论述。

华为采取的薪酬方案，即高职位、高技术领先，毫无疑问是合理的。这种方案的设计，充分考虑了企业的核心竞争力战略，为华为赢得了较多的高端人才。

2、薪酬体系对于个人和团体的综合管理

实现有效变革的最佳策略是团队协作。在同一方针的指引下，多团体、多部门、跨领域或跨职能的通力合作，才能顺利实现企业的变革，同时也会有助于统一快速形成变革后的新理念和新思维。如果仅靠个人或者某个部门的变革来达到目的，那无异于天方夜谭。华为的历次变革，都是以团队为基础来开展项目，反复强化贯彻团队内部共同协作的工作形式，针对团队统一设计有针对性的激励方案和薪酬策划，即便是销售人员拿到的浮动收入，也是根据团队乃至公司的整体业绩来考评发放的。

3、薪酬设计的差异化

华为薪酬设计的差异化主要表现在三点：首先是薪酬构成的差异性；其次是关键骨干人员的薪酬要尤其体现针对性和独特性；再次，对于不同岗位，应该设计出不同的考核标准，避免“一刀切”的做法。

3.4.2 华为的股权激励制度

一、华为公司股权激励制度的发展历程

股权激励制度贯穿着华为发展的整个历程。华为公司的每次股权激励计划都为公司的业绩带来了动力，对公司发展起到重要的作用。

1、最初的股权激励制度（1990-2000 年）

1987 年至 1990 年，华为处于重要的创业期。这一期间与华为竞争激烈的公司有很多，如中兴通讯公司。华为公司成立之初注册资本仅为 2 万，规模小；中兴通讯注册资本 200 万，成立时间较早，规模大。华为为了开拓市场，需要巨大的科研投入。这一时期华为急需解决两个问题，一是科研投入需要大量资金，二是融资困难。

华为选择在内部发行股票。内部发行股票不需要支付利息，存在较低的财务风险，不需要向外部股东支付较高的回报率，同时可以激发员工努力工作。

当时股票的发行价格为 1 元/股，按照计划用税后利润的 15%来作为红利。华为员工的工资水平在 1 万元左右，平均持股在 1.5 万股左右，每年股票分红 0.7 元/股，年终奖大概在 1 万元左右。因此在华为，员工的薪酬由工资、奖金和股票分红组成，三部分数量几乎相当。其中，股票的授予是要有条件的，只派发给在公司上班满一年的所有员工，但是派发的份额按照不同员工的绩效、职位和资格等因素，购买方式都是员工的年终奖。除此之外，由于部分员工自身条件有限，华为公司还与银行达成协议，如果新员工的年终奖不够购买派发额，公司可以为员工提供担保，进行银行贷款。

在最初的股权激励实施以后，华为无论在业绩、技术层面，还是员工数量上都出现较大幅度的增长。主营业务收入在短暂的 5 年内增长了 100 多倍，迅速超过行业的平均水平。

2、华为第一个冬天时的股权激励制度（2001-2002 年）

受网络泡沫危机的影响，在这一时期，融资对一般企业而言成了空谈。2000 年，华为一方面收到接入服务器、路由器、以太网交换机、ISDN 终端、IP 电话系统等方面的巨额订单，另一方面面临国际市场的开拓，设立了全球多家网点机构，包括研发、服务等多种部门，这些项目都急需大量资金。另外，华为出现了部分老员工懈怠甚至骨干员工出走的现象。此次股权激励需要解决的问题有两个：一是资金问题，二是如何实现长期激励。

华为此次采用虚拟受限股的模式。获得虚拟受限股的激励对象可以通过股票的增值和分红获得一定的收益，但不具有表决权和所有权。在职期间内，不能转增或者销售，离开华为公司后，权利自动消失，股票数额清零。

为了维护华为公司自身的控制能力，减少不必要的管理问题出现，华为公司还实施了一系列新的措施：一是一元一股的长期股票不再派发；二是期权逐渐取代老员工的股票；三是固定的分红不再是员工从股权中获得的最大的收益，公司净资产的增值部分成为期权所对应的红利。可以说，华为从固定的股票分红转向虚拟受限的策略，是公司“普惠”的激励机制向“重点激励”思维的转变。

虚拟受限股股权激励政策之后，华为的业绩实现了较大增长。截止 2002 年年末，华为实现销售收入 234 亿，净利润达到 24 亿多；而当年中国整个通信行业的平均销售收入

仅为 30 多亿，平均净利润仅为 4 亿多。华为的净利润约为行业平均值的 6 倍，可见华为此次股权激励的效果十分明显。

3、非典时期的股权激励制度（2003-2008 年）

2003 年，尚未挺过网络泡沫危机的通信行业又遭受 SARS 的重创，华为的出口受到严重影响。当年，思科与华为在产权方面发生了官司，部分员工认为思科具有更好的发展前景，而华为的前景并不乐观，出现了部分员工出走思科的情况。此次股权激励的主要目的就是稳住队伍。

此次华为实施股权激励计划的具体措施如下：（1）配股额度很大，与员工已有的股票总和基本相等；（2）兑现的方式发生转变。往年积累的配股即使离开公司也可以进行一定比例的兑现，而此次规定员工每年兑现的比例不能超过 1/10。另外还规定了锁定期，所有员工持股在 3 年内是不允许兑现的，3 年内离开公司，所有的配股将作废。（3）股权向核心工作人员倾斜，骨干员工的持股比例明显要高于普通员工。此次配股华为依然为员工提供了一些优惠的条件，员工只需拿出所需资金的 15%，剩余 85%由公司和银行协商解决。

此次股权激励的措施使得员工认识到，只有长期作为华为的员工，才能获得华为公司的股权收益，从而稳住了当时华为公司的员工。

4、金融危机时期的股权激励制度（2008-2012 年）

2008 年，金融危机爆发，许多大型企业裁员，通信行业员工工作积极性开始降低。由于怀疑手中持有的股票，出现了大批赎回现象。因此，华为此次股权激励的主要目的在于稳定已有员工的同时，吸引新员工。

此轮股权激励主要采取了饱和配股的办法，按照员工岗位级别设定持股上限。例如，13 级员工的持股上限为 2 万股，如果该级员工已经达到 2 万股，那么将不能再参与配股计划。此次配股规模较大，激励对象包括了工龄在一年以上的所有在职员工，配股数额在 16 亿左右。华为在位的大部分老员工已经达到持股上限，所有很多没有参与此次配股。此次股权激励的年利率为 6%，而同期银行定期存款年利率为 4%。

华为此次配股规模之大前所未有的，涉及了广大的中下层员工，甚至包括了刚入职的新员工，增强了华为公司对新员工的吸引力。另一方面，虽然老员工没有得到较多的配股，但 6% 的年化收益促使大部老分员工继续持股。

5、最新的股权激励制度（2013 年——）

2013 年，国内的通信市场需求基本饱和，华为试图寻找新的增长点，将眼光放至全球，开始进行大规模海外扩张，试图打造一个全球知名品牌。这就需要大量的国外优秀管理人员。

华为根据中国持股计划，推出了一个新的奖励项目。该项目允许外国人购买该公司的股份。此次长期激励计划使公司招募了大量的西方高管。截至 2014 年初，华为深圳总部拥有数量高达 30000 人的西方人、巴基斯坦人和印度人。45 岁的美国金融专家约翰逊、诺基亚高管科林等都陆续加入华为。

6、在虚拟股信贷暂停时推出 TUP 计划（2014 年）

2013 年，华为实施大规模海外扩张，需要大量的资金，而此时虚拟受限股信贷遭到暂停，使得华为员工无法继续购买股票。同时，华为股票每年的超额分红，使一些沉淀的老

员工产生了解怠情绪，工作积极性低下。他们知道只要继续持股，就能拿高分红。为了员工能够继续获得股权，重新激发老员工的积极性，华为推出了 TUP 计划。

TUP (Time Unit Plan) 是指每年根据不同员工的岗位及级别、绩效，配送一定比例的期权。这种期权不需要花钱购买，周期一般是 5 年。**TUP** 计划消除了员工购买股票的现金压力，同时增强了员工对股票增值的关注度。从长期来看，将股票转为期权，为了让股票增值，老员工也开始努力工作，从而激发了老员工的工作积极性。

二、华为公司股权激励制度的主要特点

1、华为公司股权激励制度有着极高的强度和广度。通过稀释大股东的持股比例，增加员工的持股数量，使员工分得更多的红利，提高了员工的工作积极性，同时也提升了公司的融资水平和效率，增加了公司的现金流水平。华为公司股权激励对象范围广，从创业初期的中高层持股变为目前的全员持股，有效提升了员工的责任感和归属感。

2、华为股权激励制度在分配方式上充分体现了公平性和效率。华为公司的股权分配依据主要来自于员工的绩效考核，其饱和配股制度充分体现了华为公司股权激励制度的公平性。华为的股权分配方式经历多年的实践，已经摸索出了一整套的考核机制，能够高效率的完成股权分配。

3、华为公司的股权激励制度和公司的经济效益相结合。公司的经济效益好，每股净资产高，员工的股票分红也会水涨船高。由于华为员工的股票分红几乎是其收入的主要来源，为了每年分得更多的红利，员工会更加努力的工作来提升公司的业绩。

通过对华为公司股权激励制度的梳理，可以得到的启示包括：企业应该选择灵活多变的股权激励实施模式。初期激励员工，可以采用员工持股计划实施模式；实现全体员工的

长期激励，可以采用虚拟受限股实施模式；为实现股权分配的公平性，可以采用饱和配股的实施模式。此外，企业在实施股权激励制度时，还应该考虑员工的自身条件，为那些经济基础差的员工提供贷款担保，从而增强股权激励的实施效果。如果无法取得银行贷款，可以推行 **TUP** 计划，实行期权制度。

四、S集团采编职务序列改革探索

4.1 集团采编人员的基本面

4.1.1 集团采编人员的基本情况

S集团现有正式员工 8241 人,离休干部 123 人,退休职工 10183 人。除 XHFX、XHCM、印刷集团外,仅 S 集团现有正式员工 4773 人(其中事业编制 2154 人,占 45%;采编人员 1657 人,占 35%),离休干部 59 人,退休职工 1794 人。

1、集团本部

集团本部现有正式员工 506 人,离休干部 59 人,退休职工 1525 人(其中约 1500 人为原两大集团退休职工)。正式员工中:职能部门 247 人(真正履行管理职能 189 人,为下属单位提供财务出纳、信息技术支持 58 人),挂靠部门 202 人(包括新闻宣传管理办公室下属传媒中心、图片中心、信息中心 76 人;信息技术中心下属排版中心 114 人;服务保障部下属物资供应中心 12 人),另有原两大集团待岗待退休长病假及外借人员 57 人。集团本部 506 名正式职工中,事业编制员工 420 人(占 83%)。5 年内退休员工约 97 人(其中 22 人为待岗待退休长病假人员)。

集团本部人力资源特点是:第一,富余人员较多,因原两大集团合并产生富余人员和挂靠人员,面临比较突出的人员分流问题;第二,原两大集团 1500 多名离退休职工全部划入集团本部,离退休职工数量庞大,负担较重;第三,正式员工中事业编制比例较高,占 83%,是全集团各单位中最高的。

2、三大报社

三大报社共有正式员工 1066 人,其中 J 报系 309 人,W 报系 254 人,X 报系 503 人。三大报系所有正式员工中,事业编制员工合计 740 人(占 69%)。三大报系退休职工共计 22 人(其中三大报退休人员共 9 人,均为 2014 年 1 月 1 日以后三报退休人员纳入三报管理)。5 年内退休员工约 144 人。

三大报社人力资源特点是:第一,事业编制员工较多,占 69%,近 5 年内退休员工较多;第二,作为新独立建制事业单位,团队比较精简,队伍比较稳定,历史负担相对较轻。

3、都市报系

除三大报系管理报刊外,集团下属共有 17 家都市报刊、2 家出版社。都市报系合计共有正式员工 1474 人,其中事业编制 480 人(占 33%),退休职工 151 人。5 年内退休员工约 96 人。

都市报系中既有事业单位建制报刊(7 家),也有企业化运作和转制改企报刊,单位情况和人力资源情况相对不统一。具体而言,人力资源有以下特点:第一,人才队伍相对比较年轻,5 年内退休员工不足百人;第二,随着报刊的转型发展,都市报系面临着报刊调整和人员分流;第三,采编队伍中,编外用工较多,占 48%。

此外,集团旗下还包括印务板块、物业后勤板块等,由于人员不在本文研究对象之列,故不再细述。

4.1.2 新闻采编人员的“双轨制”

集团现有采编人员 1657 人,其中事业编制 902 人(占 54%),企业编制 168 人(占 10%),人才派遣和人事代理 587 人(占 36%)。三大报系现有采编人员 742 人,其中事业编制 573 人(占 77%),企业编制 21 人,派遣 148 人(占 20%)。

虽然人员编制不同,但是在劳动用工方面都严格执行国家有关法律法规规定,规范用工。除极个别效益较差报社,绝大部分单位对非事业编制人员在晋升、考核、收入、福利上均参照编制内人员,实行统一标准,所以同一单位中的采编人员没有因为身份福利差别产生思想问题,采编队伍基本稳定。

2009 年起,根据上海市有关部门的政策,原 J 集团和 W 集团启动了“非在编人员进编工作”。但自 2011 年起,因为全市事业编制冻结,进编工作暂停。2013 年初,这项工作又重新启动。2013 年 10 月,原 J 集团和 W 集团合并组建 S 集团,进编工作又暂停了。

新闻采编队伍在用工方式上实行“双轨制”,虽未影响正常的采编工作以及队伍建设,但在内部管理上、人员归属感上存在一定的影响。可以下一个基本判断是,回归事业编制不符合改革的方向。只有用改革的动态的办法来解决存量问题,才能真正实现人才队伍的长期稳定。S 集团及所属各事业单位都是自收自支的法人主体,员工一旦进编,往往感觉像进了“保险箱”,早涝保收,坐等退休,年轻人容易丧失工作的积极性和职业的危机感,并不利于人才培养和队伍建设。

4.2 集团实施人员激励面临的问题

两年来的实践证明,唯有改革,才能给集团转型发展带来“源头活水”。改革必然涉及到利益调整。改革的出发点和立足点,就是要保护广大员工的根本利益,使员工在成为建

设者的同时，也成为改革的受益者。当然，并不是说每个员工都成为受益者才叫改革，这里有个人与集体、少数与多数、短期与长远之间的辩证关系。有些改革，从短期来看，员工的利益可能受了点损失，但从长期来看，是对员工有益的；有的改革，对员工个人来说是不利的，但对集团整体来说是有利的；有的改革，对少数人来说是不利的，而对大多数人来说是有利有益的。

改革，让员工“皆大欢喜”，这是一个良好的愿望。但实际上这是很难做到或者说是不能做到的。任何改革决策的作出只能是两害相权取其轻，两利相权取其重。改革必须符合绝大多数人利益、长远利益、整体利益，从而让绝大多数员工受益、整体受益、长远受益。比如薪酬改革问题，几乎每次内部会议都有人提出，希望集团确保员工的收入稳中有升。这个愿望无可非议。作为劳动者，收入待遇是永恒的主题，工资奖金每年都能稳定增长是所有人的合理期盼和自然要求。但是作为一个集团，人力成本的上涨是不得不与集团经济效益密切相联的，是必须以集团承受能力为前提的。巧妇难为无米之炊，无源之水掀不起波澜，当每天面对庞大的人力成本数字时，作为集团的当家人感受到的是实实在在的压力。

分析集团人力资源改革面临的问题，需要首先厘清 S 集团的属性。S 集团是事业单位，但又不是类同于机关的国家拨款事业单位。无论是原 J 集团、原 W 集团，还是现在的 S 集团，都是自收自支的企业化运营管理的事业单位。在单位属性上，与其说是事业，不如说是企业，这更符合我们的实际。

S 集团作为事业单位，定性是“公益二类”。“公益二类”的认定标准有三条：一是面向社会提供公益服务，并可部分由市场配置资源，或主要为机关行使职能提供支持保障；二是

按照国家确定的公益目标和相关标准开展活动；三是在确保公益目标的前提下，可依据相关法律法规提供与主业相关的服务，收益的使用按照国家有关规定执行。S集团属于“准公共文化”领域的公益二类事业单位，这意味着集团要承担许多社会责任，要在党的领导下守好舆论阵地，传播先进文化。

与此同时，S集团又是上海宣传系统下属六大经营性集团之一，上级主管部门又是按“市管国有企业”的标准来管理S集团的。S集团与宣传部其他五大经营性集团一样，被定性为“功能类”企业，即“以完成战略任务或者重大专项任务为主要目的，兼顾经济效益”的国有企业。由此可见，S集团虽然名义上是事业单位，但实质上是国有企业。集团的经营模式、财务体系、内部管理机制、员工的思想观念等，都应该是企业化、市场化的，而不是机关化、行政化的。

“事业单位企业化管理”，使我们常常希望既有事业的保障，又有企业的灵活；既有事业的全国统一优惠政策，又有企业的个性化福利待遇。换句话说，就是事业、企业的好处“两头沾”。但是，随着媒体行业的生存发展日益艰难，自收自支、每一分钱都得靠自己赚出来的报业集团，这种“好处两头沾”的好日子毫无疑问是离我们越来越远了。

在原J集团、W集团最辉煌的发展阶段，经济效益好，员工收入与社会平均水平比起来颇有优越感。当时两大集团都为员工缴纳了较高额度的补充公积金，即个人8%，单位配比8%。以2015年社保缴费基数封顶线16353元为例，一个年收入应发数超过19万元的员工，每月光补充公积金个人就要缴1308元，单位再缴1308元，一年下来的缴费总量达31398元。再加上其他社保金、基础公积金，一年个人缴费近6万元，单位再要缴纳11.5万元，而单位缴纳的这些钱有一大半进不了员工口袋，有一小半要等到员工退休才能拿到。

用人机制问题是集团人力资源改革的另一个关节点。用人机制活不活，直接关系到集团有没有活力。用人机制活了，集团发展就是“一潭活水”，人财两旺；反之，就是“一潭死水”，人财两空。

近两年来，传统媒体员工离职人数明显增加，以前人员流动率比较低的三大报社，开始出现较为活跃的人员流动；以前就比较市场化，将员工进进出出视为常态的都市类媒体，近两年的离职率也进一步呈上升趋势。选择离开的人员中，不乏有事业编制，有职务职级的。他们重新登陆的事业平台有的是新媒体，有的是企业宣传，有的是媒体公关，有的完全自主创业，几乎没有一个是传统媒体。虽然新工作的收入较高，的确是吸引人“跳槽”的重要原因，但他们选择离开纸媒的最主要动因是寻找职业生涯的新方向，“看看自己还能做什么”。这固然有整个纸媒行业社会地位、收入待遇相对水平、舆论影响力下滑的社会大背景，但也反映了当代年轻人择业观念变化，市场化意识加强的新常态。

与人员流出形成对比的是，近两年加入纸媒行业的新生力量无论从数量上，还是质量上，都比不上纸媒井喷式增长的那些年。一方面，纸媒自身在压缩规模，招人需求下降，招聘岗位的种类已从传统采编更多地转向新媒体人才；另一方面，被媒体行业吸引的大学毕业毕业生逐渐减少，我们最需要的新媒体技术、管理、营销人才，普遍认为体制内媒体单位待遇低、约束多，业务氛围不足，职业空间不大，或者根本不愿意来，或者来了也是拿 S 集团的金字招牌当跳板，预设好了日后跳槽的计划。

对于上述“一进一出”显现出来的矛盾现状，必须正确认识和看待。员工离职人数的上升，固然会造成一定程度的人才流失，但是，也要看到，它对于集团形成良性的、有活力的用人机制，是大有裨益的。因此，对于进和出，要持有一种开放包容的态度，大可不必

紧张哀怨。关键是要形成有前途的舞台、能干事的氛围、有奔头的愿景、有吸引力的激励。

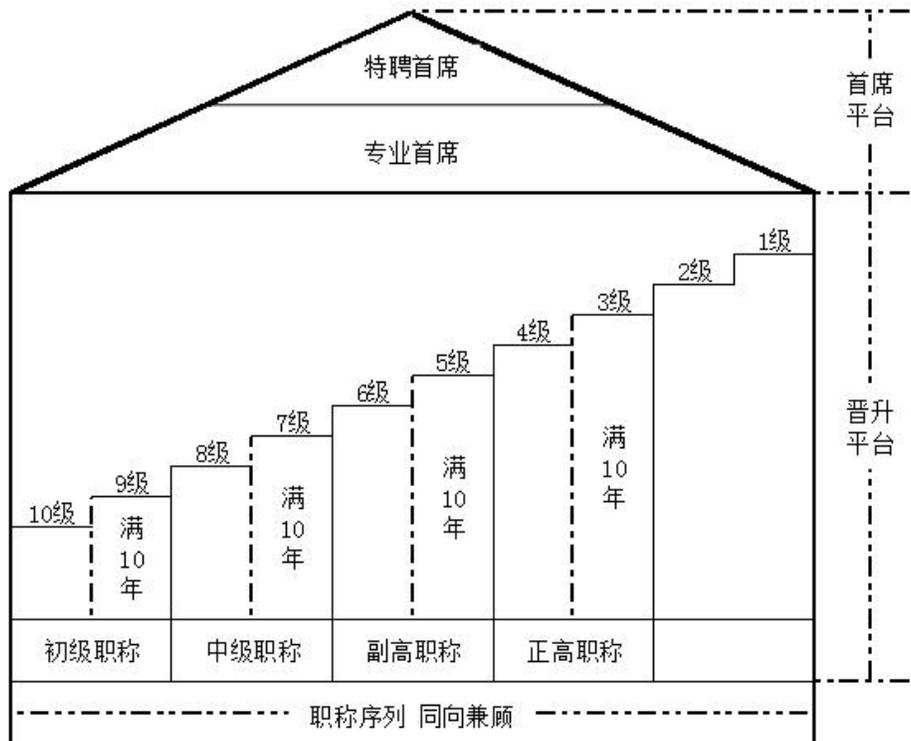
4.3 采编职务序列改革设计

4.3.1 改革的框架原则

1、“双首+10级”框架

采用“特聘首席”、“专业首席”和“四档十级”的采编专业职务序列模式。在职务序列顶端，设置特聘首席记者（编辑、评论员）岗位和专业首席记者（编辑、评论员）岗位，旨在培养“大家”、“名家”，突出其业务标杆作用。在首席以外，为采编人员设置1—10级岗位序列，为一线采编人员建立一条长期、稳步、可预期的晋升通道。

图表 4 “双首+10级”采编专业职务序列结构图



表格 4 采编人员专业职务序列与职称年资对应表

专业职务序列	与职称对应关系	首次聘任对应年资
1 级		
2 级	正高	
3 级		聘正高≥10 年
4 级		聘正高<10 年
5 级	副高	聘副高≥10 年
6 级		聘副高<10 年
7 级	中级	聘中级≥10 年
8 级		聘中级<10 年
9 级	初级	聘初级≥10 年
10 级		聘初级<10 年

注：采编人员入职第一年见习期不纳入职务序列。

表格 5 采编部门员工考核表

采编部门员工考绩表

部门：

2015年3月

序号	姓名	基本分			附加分				总分	
		出勤		基本工作量	报社五星稿（新媒体稿件传播率数据）	总编辑嘉奖	职业操守\其他奖惩			特色附加分
		工作	会议培训				奖励（+）	惩处（-）		
参考分值		22	18	20	2（每个）	3（每个）	10			
1										
2										
3										
4										
5										
.....										

拟附：采编部门员工考绩表打分细则

2、首次聘任的条件和晋升比例

三大报首席岗位设置数约占采编人员总量的6%—8%，以体现业务第一梯队的尖端性和引领性。首席岗位竞聘不设资历、职称、年限等限制，以工作实绩和业界声望为主要依据，只要业绩突出，均可参与竞聘。

三大报社统一10级岗位序列的首次聘任条件，以及破格聘任的空间。首聘后，每两年根据业绩考核进行调整，各层级晋升比例各不相同（聘在10—8级的员工，必须业绩排名在前50%才能晋升一级；聘在7—5级的员工是前40%；聘在4—2级的员工是前30%）。未完成考核要求或出现重大差错的，予以降级。

3、明确首席岗位职责权利，厘清与行政序列的关系

突出首席岗位的业务领衔地位，赋予首席人员较大的业务权限，如业务立项权、选题策划权、团队组建权、资源统筹权、专栏开设权等。首席人员在业务上相对独立，直接向总编辑或副总编辑负责。

总编辑对报社所有稿件（版面），包括首席稿件行使终审权；副总编辑对分管部门稿件（版面）及专业首席稿件（版面）行使终审权；部门主任负责部门日常行政管理和业务管理，对首席人员稿件（版面）进行政治把关、导向把关，给予工作建议和指导。

明确工作界面，有利于专业人员和管理干部各司其职，各负其责，相辅相成，共同为提升报纸品质，提高舆论影响力、引导力发挥作用。

4、综合配套改革同步跟进

通过实施报社业务管理架构的“大部制”、采编中心制等，三大报社将进一步整合采编资源，再造采编流程，实施全媒体融合发展。强化扁平化管理，比如，由报社副总编辑兼

任新闻中心总监，原部门主任担任中心副总监，原部门副主任改任主编等，引导部门负责人回归采编一线，或竞聘首席岗位，或负责业务统筹策划。

4.3.2 首席岗位实施方案

1、首席岗位的责、权、利

责：作为报社新闻业务的尖子，主要任务是打造具有影响力的精品力作，引领媒体融合创新转型。特聘首席应代表本报采编业务最高水平，专业首席应代表本报采编业务优秀水平。

权：以重大选题和项目为抓手，在策划、组织、实施等方面具有相应的自主权。特聘首席可在报社层面配置资源，专业首席可在中心（部门）层面配置资源。

利：薪酬采取年薪制，每月享受首席津贴，特聘首席年薪可相当于或超过报社负责人，专业首席可相当于或超过中心（部门）负责人。在承担重大选题和项目过程中，可按实际需要获得版面、经费、团队、服务等资源配置方面的保障。

2、首席岗位的工作界面

首席岗位与管理岗位（中心总监、副总监、主编或部门主任、副主任等）处于平行互动的工作界面。管理岗位的界面是常态的，承担政治、质量把关和业务管理职能，在任期内一以贯之；首席岗位的界面则是非常态的，应根据采编工作要求和各自特点承担不同的重大报道任务或项目，一个任务或项目完成后可转入另一任务或项目，也可同时承担多个任务、实施不同项目。这种非常态的工作界面包括：

首席供稿制。充分发挥首席记者的业务优势，在重点版面和重点栏目建立首席供稿机制。专业首席记者每月应至少提供一条头版（头条）稿件。

首席专栏制。首席记者可在相对固定版位开设体现风格特色的首席专栏，由报社或中心（部门）负责策划组织。特聘首席编辑可开设首席专版，独立策划和组稿。

首席项目制。结合重大报道节点，由报社或相关中心（部门）策划，首席记者编辑领衔实施，推出重大主题报道项目或活动。充分发挥资源优势，由报社或相关中心（部门）策划，首席记者编辑领衔实施，打造服务受众的业务平台。

首席工作室制。首席记者编辑可根据业务工作特点设置工作室，从事采编策划或开展业务交流探讨。报社或中心（部门）为之配备团队。

报社可以根据每位首席记者编辑的工作特点和个人特长，在以上四种方式中量身定制“一人一策”的具体实施方案。

4.3.3 采编 1-10 级岗位实施方案

设置 10 级采编岗位序列，10 级最低，1 级最高，根据专业技术职称、工作年限和绩效考核成绩逐级晋升。旨在通过强化激励机制，为采编人员提供可预期的职业发展路径，既体现贡献积累，又体现绩效竞争；既与现有专业技术职称评聘互为关联，又对职称评聘进行补充和突破。

1、采编 1-10 级岗位的责、权、利

责：按时按质按量完成各项采编任务，探索传统媒体创新转型之路，以更多优秀作品提升传播力、影响力。1-10 级人员（采编管理人员除外）每月须完成 12 个积分（等同于 4 个三星）的采编考核工作量，其中 8 级以上人员应在量的基础上更加注重质，6 级以上每月应至少有 1 个四/五星。

权：在完成考核工作量的基础上，可申请拓展业务范围。报社鼓励所有采编人员实施或参与媒体融合报道项目，鼓励 8 级以上采编人员申请承担或参与报社、中心（部门）立项的重大新闻采编任务和项目。鼓励 6 级以上采编人员承担对青年记者编辑的带教任务。

利：可享受相应等级的岗位津贴，同时根据参与采编稿件（版面）的数量和质量，计算每月绩效考核，多劳多得，优质优酬。受权承担或参与立项的重大采编任务或项目可获得一定的资源配置和保障支持。

2、采编 1-10 级岗位的工作界面

1-10 级岗位与首席岗位处于同一工作界面，是“球员”与“球星”的关系。在日常采编活动中，首席岗位要充分体现示范引领作用，1-10 级岗位要不断发挥业务潜能。

（1）多出优秀作品。相对于首席必须承担不同的重大报道任务或项目，1-8 级采编人员可以申报承担重大报道任务或项目。报社对重点稿件加大奖励力度。

（2）探索媒体融合。采编人员在日常报道中，同一选题不但要完成文字稿和版面，同时制作新媒体产品，或开设、维护微信公众号，均可获得专项奖励。

（3）采编一专多能。在传统媒体的采编工作中，文字记者拍摄新闻照片、撰写新闻评论等，可获得相应奖励。所有采编人员均可参与内参的撰写，完成情况计入绩效考核。

（4）拓展业务空间。通过盘活资源，采编人员可通过报社或中心（部门）搭建的平台组织有影响的社会活动，实施有市场需求的服务项目、线下活动。报社还将创造条件鼓励高级别的采编人员在完成本职工作的基础上从事相关研究工作，打造专家型记者。

3、运作机制

(1) 传统采编运作机制。包括多出优秀作品和采编一专多能。与报社现行的采编运作体系和绩效考核办法紧密结合，鼓励采编人员精研业务，成为业务多面手，多劳多得，优质优酬。

(2) 媒体融合运作机制。在各采编中心（部门）运营微信的基础上，进一步探索“在场、在版、在线”的媒体融合新机制，建立媒体融合的产品形态、操作流程、技术标准、考核办法、稿酬制度或奖励制度等模式。

(3) 项目制运作机制。提供采编职务序列人员在同一平台上公平竞争的机会，在内部营造“创客”氛围。1-10级人员均可根据报社发展、中心（部门）需要、个人能力等进行项目申报，申报内容包括项目名称、项目内容、项目人员、经费预算等；报社成立审核委员会进行梳理评估，调整归并相关内容，明确具体落实要求；项目负责人牵头组织执行，报社和中心（部门）提供配套资源；报社组织社内外专业人士和读者代表分别对立项的重大报道和活动项目进行评估考核，包括读者座谈会、问卷和微信群征求意见等，并将传播状况作为评估参考。

4.3.4 薪酬机制

采编专业职务序列下的薪酬体系由基本保障、绩效考核、专项奖励等三部分组成。维持基本保障部分，增加绩效考核比重，新增重大采编任务和项目专项奖励，使薪酬更多地与工作业绩挂钩，进一步调动采编人员积极性。

1、基本保障部分

包括工资、节日奖、半年奖、年终奖等，基本按照员工个人职务、职称、岗位、工龄等计算。职务、职称、岗位等不变，基本保障部分基本不变。

2、绩效考核部分

主要指月度绩效考核奖金，按照员工参与采编稿件（版面）的数量和质量计算，多劳多得，优质优酬。

3、专项奖励部分

报社在多方科学评估的基础上，对重大采编任务、媒体融合项目、重点活动等进行奖励。

五、采编人员职业认知分析：以 S 集团为例

2013 年 10 月 28 日 S 集团成立以来，围绕集团现有的优劣势、今后的发展定位、传统报刊与新媒体发展的关系、报社与员工的同向发展等重大问题，展开过一系列调查研究。其中，很多内容都离不开采编业务及其支撑此报社核心业务开展的采编人员，调查研究的形式主要有原有基础数据调取分析、表格填报、调查问卷、深度访谈（独立访谈、搭车访谈）等。全面、仔细分析这些形式和内容，其主线越发凸显，即形成了基于激励的理论与实践，以报社采编人员为核心，针对 S 集团从业人员的职业认知判断。

5.1 采编人员职业认知分析框架设计

用 $Y=F(X)$ 构建采编人员职业认知的函数关系。Y 为采编人员职业认知倾向；X 为影响并最终导致因变量 Y 形成的自变量。需要说明的是，这里的 $Y=F(X)$ 不是通常意义上的因果关系（X 为因，Y 为果），而是一种组成关系，即，X 为 Y 的组成因子。

因子构成如下：x1 改革判断、x2 行业发展、x3 组织定位、x4 组织运营、x5 组织优化、x6 组织优化路径、x7 新媒体与传统媒体、x8 管理岗位与采编岗位、x9 其他新岗位与传统媒体、x10 个体与组织关系、x11 自我综合、x12 自我适应性、x13 年资、x14 薪酬、x15 评奖、x16 性别等判断要素，可进一步分组为 X1 改革认知、X2 组织认同、X3 “岗位威胁”、X4 个人自我实现等四大类。

表格 6 采编人员职业认知函数关系表

序号	因变量	自变量
1	Y=职业倾向意愿	X1
2		改革认知
3		
4		X2
5		组织认同
6		
7		
8		X3
9		“岗位威胁”
10		
11		
12		
13		X4
14		个人自我实现
15		
16		

需要说明的是，S 集团的核心岗位是采编岗位，采编人员是 S 集团现实的核心工作人员，也是本论文研究的核心人员。但在采编人员之外，还有其他工作岗位，他们也很重要，

他们和采编人员一起，构成 S 集团完整的人才体系。特别是在互联网迅猛发展并对传统报业形成强烈冲击的当下，采编人员之外的岗位也是集团发展必须予以重视的方面，某种意义上讲，这些岗位的出现，形成了对采编岗位的替代和迁移。本论文从对采编人员的“岗位威胁”的角度进行设计，即，仍然在采编人员职业认知框架下，将经营者、管理者、外来者（进入集团的新媒体工作人员）、创客（受传统媒体体制或好或坏、或多或少影响并成为新媒体工作者）等作为“潜在竞争者进入威胁”进行考虑，从采编人员去分析这部分群体。这不仅确保了研究框架的完整性，也保证了考察标准的一致性。

具体的 Y 与 X 之间的函数关系通过问卷调查的结果分析、整合得来。以无记名方式，广泛邀请集团、三大报、系列报刊的干部员工参与答卷，了解干部员工意愿和建议，进而形成定量分析数据。这其中，包括了集团和三大报领导、集团相关部门负责人和有关人员、系列报刊领导班子、中层干部、系列报刊员工，具有覆盖面和代表性。共发放调研问卷 1918 份，依据“覆盖全员、自愿填写”的原则，共收到有效问卷 1200 份，回收率为 62.6%。

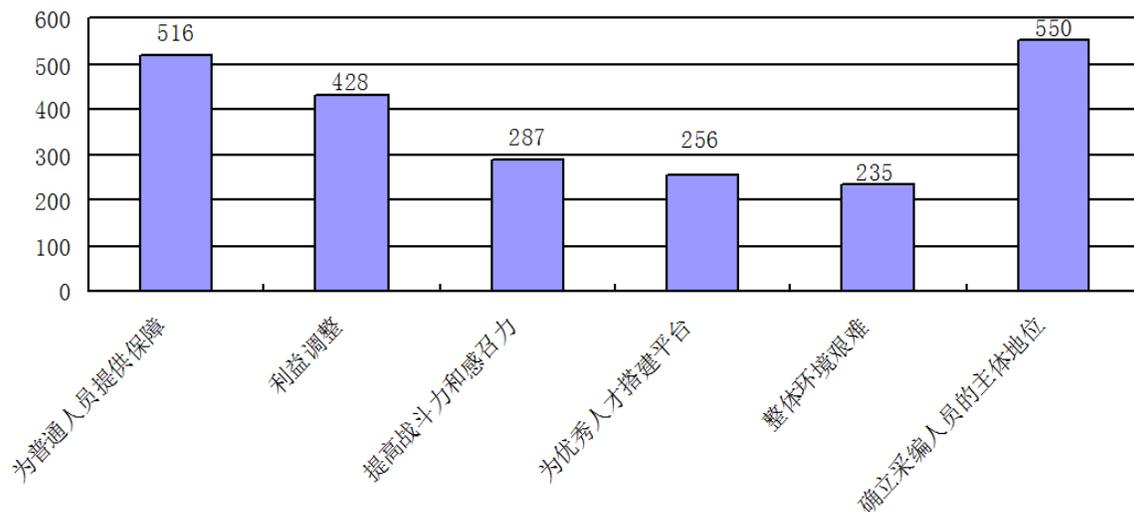
5.2 采编人员对改革新情境的认知分析

采编人员对改革新情境的认知由改革判断、行业发展两组问答构成。

改革判断通过按重要性为 6 方面选项进行简单排序获得。当问及“如何看待此次针对采编人员的改革”时，从结果看，位列前三的是“进一步确立采编人员的主体地位”（550 次），“为踏实工作的普通人员提供保障”（516 次）和“改革就是利益调整，个别人员难免不受影响”（428 次），而“提高舆论阵地的战斗力和感召力”（287 次），“为优秀人才脱颖而出搭建平台”（256 次），和“当前整体环境艰难，体制内改革意义不大”（235 次）依次位于后三项。总体而言，受访者对本次以采编职务序列为要点的人事制度改革的认知比较清晰，对核心

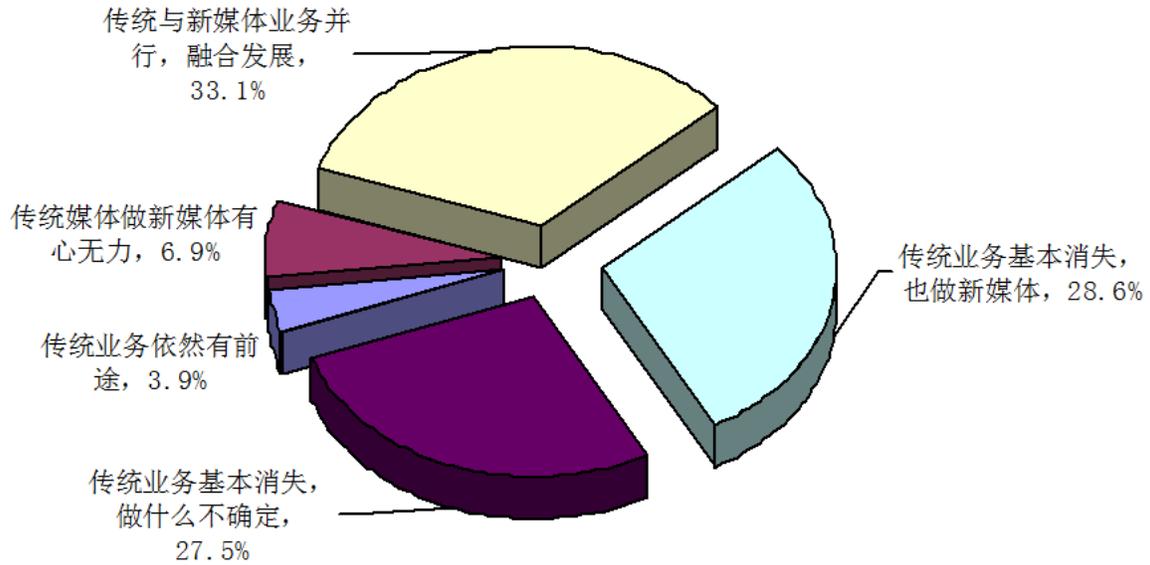
目标“进一步确立采编人员的主体地位”总体认同。同时，受访者对改革前景持谨慎乐观，面对现实竞争压力呈现更多的理性，认为“（改革）提供保障”，“改革就是利益调整”。

图表 5 采编人员对改革认知分析调查



对于行业发展，面对“报社未来的传统业务和新媒体业务呈现怎样的格局”提问时，坚持新老媒体业务并行的选择为 33.1%，体现了对当前媒体融合发展的认可。此外，简单坚守传统业务不被看好已经成为基本事实（复合比例 10.8%），但在发展新媒体业务上仍然存在分歧。一定程度上，这和改革方向的谨慎乐观相契合：采编人员看清了改革方向，但对改革路径仍不很清晰。这种迷茫跟传统媒体业态所具有的特性有关，当传统媒体走到十字路口，与新媒体交错时发现，新媒体所具备的技术、渠道优势，传统媒体并不明显拥有，要实现完全转型并不容易。正因为如此，掌握传统技能的采编人员面对改革、面对行业的未来，还不很确定。转型成败，取决于个人能力，更是组织的集体责任。

图表 6 报社传统业务与新媒体业务未来前景预测调查

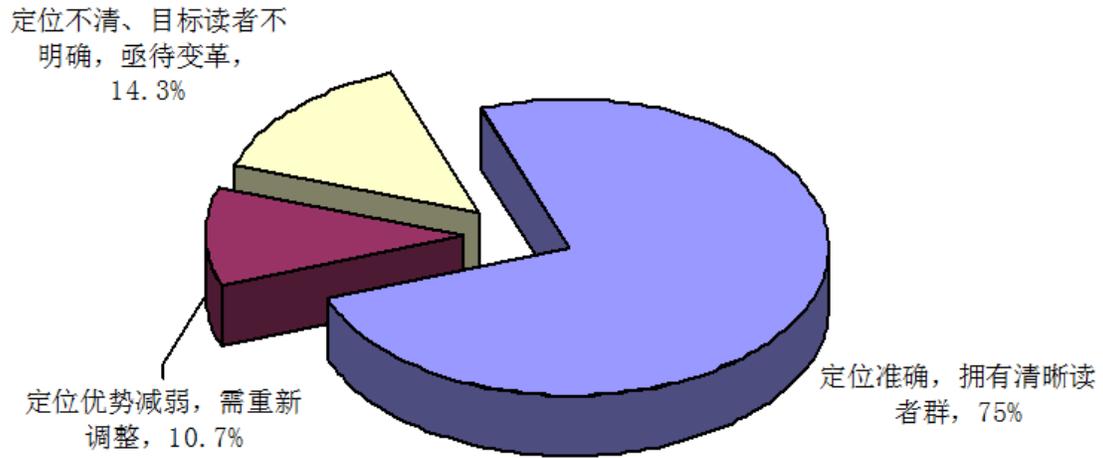


5.3 采编人员对组织认同的认知分析

对组织的认同，通过组织定位、组织运营、组织优化、组织优化路径 4 组判断形成。

在组织定位方面，对于涉及所在报刊的定位及由此带来的目标读者的判断上，总体呈现乐观态度，75.0%的受访者认为其所在报刊的“定位准确，拥有清晰的读者群”。在这一基本判断之下，“原先的定位优势减弱，需要重新调整”的占 10.7%，“定位不清、目标读者不明确，亟待变革”的占 14.3%，一定程度上，也反映了传统媒体采编人员对当前境遇持有相当的生存危机感。并且，从受访者的判断可以看出，30 份同样是专业类报刊，但不同报刊面对各自的市场和用户群，对各自的境遇判断不尽相同，各自感到的压力不尽相同。

图表 7 采编人员对组织认同的认知调查



表格 7 专业类报刊的员工对各自报刊定位的判断

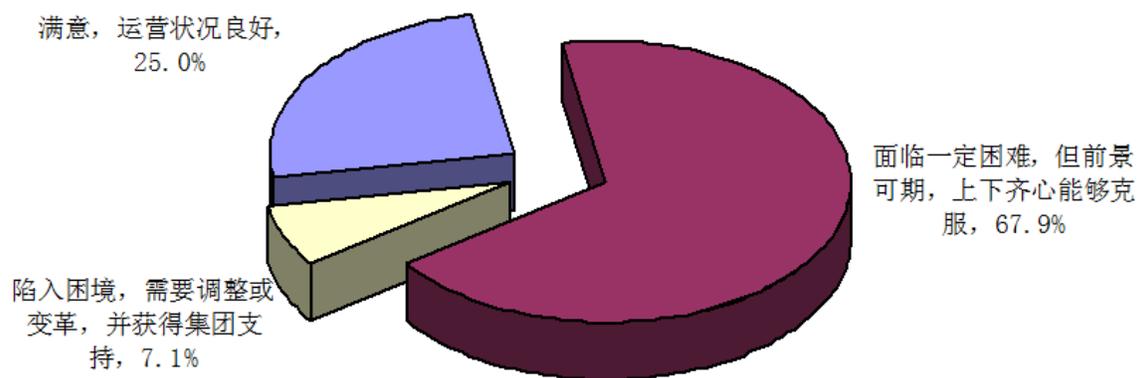
编号	报纸	定位准确, 拥有清晰的读者群	原先的定位优势减弱, 需要重新调整	定位不清、目标读者不明确, 亟待变革
1	报刊文摘	100.0%	.0%	.0%
2	上海学生英文报	100.0%	.0%	.0%
3	倡廉文摘	100.0%	.0%	.0%
4	新闻记者	100.0%	.0%	.0%
5	文学报	100.0%	.0%	.0%
6	今日上海	100.0%	.0%	.0%
7	上海滩	100.0%	.0%	.0%
8	书城	100.0%	.0%	.0%
9	X 报社区版	100.0%	.0%	.0%
10	外滩画报	88.1%	11.9%	.0%
11	三联书店	84.4%	15.6%	.0%

12	东方早报	83.6%	13.9%	2.4%
13	文汇读书周报	83.3%	16.7%	.0%
14	新读写	83.3%	16.7%	.0%
15	I时代报	76.2%	21.4%	2.4%
16	上海日报	75.0%	23.1%	1.9%
17	社区晨报	73.5%	22.4%	4.1%
18	新民地铁报	72.7%	27.3%	.0%
19	支部生活	62.5%	31.3%	6.3%
20	申江服务导报	57.8%	42.2%	.0%
21	讲刊	50.0%	16.7%	33.3%
22	房地产时报	25.0%	75.0%	.0%
23	新闻晨报	35.7%	60.7%	3.6%
24	新闻晚报	35.4%	56.9%	7.7%
25	新民周刊	44.4%	40.7%	14.8%
26	上海法治报	45.9%	37.8%	16.2%
27	文汇出版社	48.3%	44.8%	6.9%
28	东方体育日报	46.7%	36.7%	16.7%

在组织运营判断方面，受访者整体上清晰当前的状况，认为面临一定困难，但前景可期，上下齐心能够克服（67.9%）。剩余的认知朝更为乐观和相对悲观分散，这样的判断均源自各自所在机构因其经营状态不同而产生的不同体会。同时，对于相对悲观者，他们在

意识到陷入困境的同时，也看到了下一步的动作，即变革，并且是集团和报纸之间的某种机制捆绑。

图表 8 组织运营状态调查



表格 8 员工对报刊经营状况的判断

编号	报刊	满意,运营状况良好	面临一定困难,但前景可期,上下齐心能够克服	陷入困境,需要调整或变革,并获得集团支持
1	书城	100.0%	.0%	.0%
2	X报社区版	89.5%	10.5%	.0%
3	外滩画报	73.8%	26.2%	.0%
4	文学报	66.7%	33.3%	.0%
5	三联书店	59.4%	34.4%	6.3%
6	新民地铁报	54.5%	45.5%	.0%
7	报刊文摘	.0%	92.3%	7.7%
8	今日上海	14.3%	85.7%	.0%
9	新读写	16.7%	83.3%	.0%
10	倡廉文摘	.0%	80.0%	20.0%

11	上海滩	25.0%	75.0%	.0%
12	新民周刊	3.7%	74.1%	22.2%
13	东方体育日报	20.0%	66.7%	13.3%
14	上海日报	9.6%	63.5%	26.9%
15	申江服务导报	20.0%	62.2%	17.8%
16	上海法治	8.1%	62.2%	29.7%
17	文汇出版社	24.1%	58.6%	17.2%
18	上海学生英文 报	42.9%	57.1%	.0%
19	新闻晚报	23.1%	56.9%	20.0%
20	I时代报	28.6%	54.8%	16.7%
21	房地产时报	.0%	53.8%	46.2%
22	新闻晨报	10.7%	53.6%	35.7%
23	支部生活	37.5%	50.0%	12.5%
24	新闻记者	25.0%	50.0%	25.0%
25	讲刊	.0%	16.7%	83.3%
26	文汇读书周报	.0%	33.3%	66.7%
27	东方早报	47.6%	43.3%	9.1%
28	社区晨报	46.9%	46.9%	6.1%

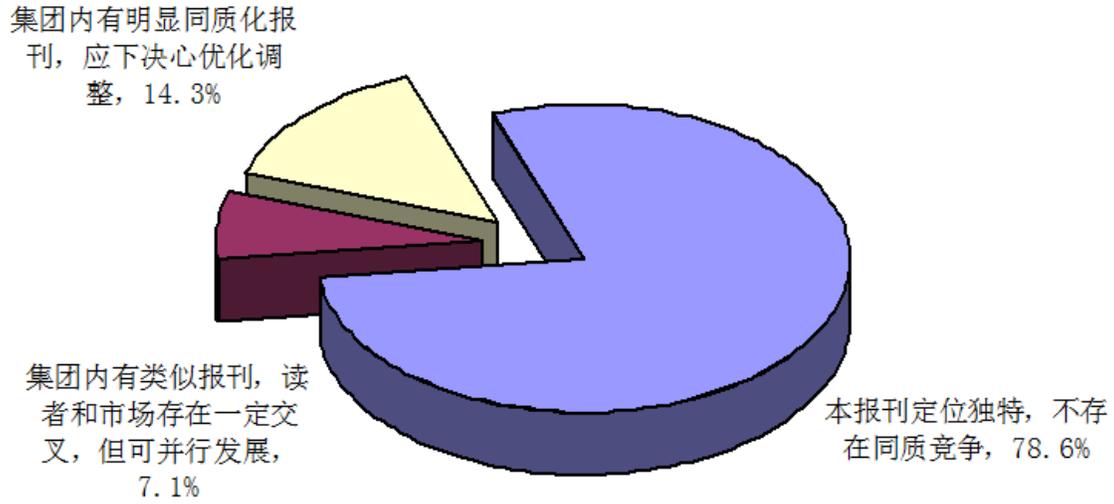
在组织优化判断方面，受访者更多表达“本报刊定位独特，不存在集团内同质竞争问题”，占 78.6%。这既是对各自报刊现状的判断，更可视为某种风骨的体现，认为自己所在报刊是可以的，表现出相当的独立性。

表格 9 员工对报刊是否需要优化的判断

编号	报刊	本报刊定位独特，不存在集团内同质竞争问题	集团内有类似报刊，读者和市场存在一定交叉，但可以各自进一步精准定位，并行发展	集团内有明显同质化报刊，应下决心优化调整
1	报刊文摘	100.0%	.0%	.0%
2	上海学生英文报	100.0%	.0%	.0%
3	支部生活	100.0%	.0%	.0%
4	倡廉文摘	100.0%	.0%	.0%
5	文学报	100.0%	.0%	.0%
6	讲刊	100.0%	.0%	.0%
7	今日上海	100.0%	.0%	.0%
8	上海滩	100.0%	.0%	.0%
9	书城	100.0%	.0%	.0%
10	上海日报	92.5%	5.7%	1.9%
11	新闻记者	87.5%	.0%	12.5%
12	东方体育日报	83.9%	12.9%	3.2%
13	上海法治	83.8%	5.4%	10.8%

14	新民周刊	81.5%	7.4%	11.1%
15	文汇读书周报	80.0%	20.0%	.0%
16	外滩画报	75.6%	24.4%	.0%
17	三联书店	71.9%	18.8%	9.4%
18	申江报备导报	68.2%	31.8%	.0%
19	新读写	66.7%	33.3%	.0%
20	X报社区版	63.2%	36.8%	.0%
21	东方早报	61.8%	32.7%	5.5%
22	房地产时报	61.5%	38.5%	.0%
23	新闻晚报	10.8%	69.2%	20.0%
24	新闻晨报	7.1%	78.6%	14.3%
25	文汇出版社	48.3%	41.4%	10.3%
26	I时代报	40.5%	28.6%	31.0%
27	新民地铁报	36.4%	18.2%	45.5%
28	社区晨报	27.1%	37.5%	35.4%

图表 9 集团组织优化现状判断调查



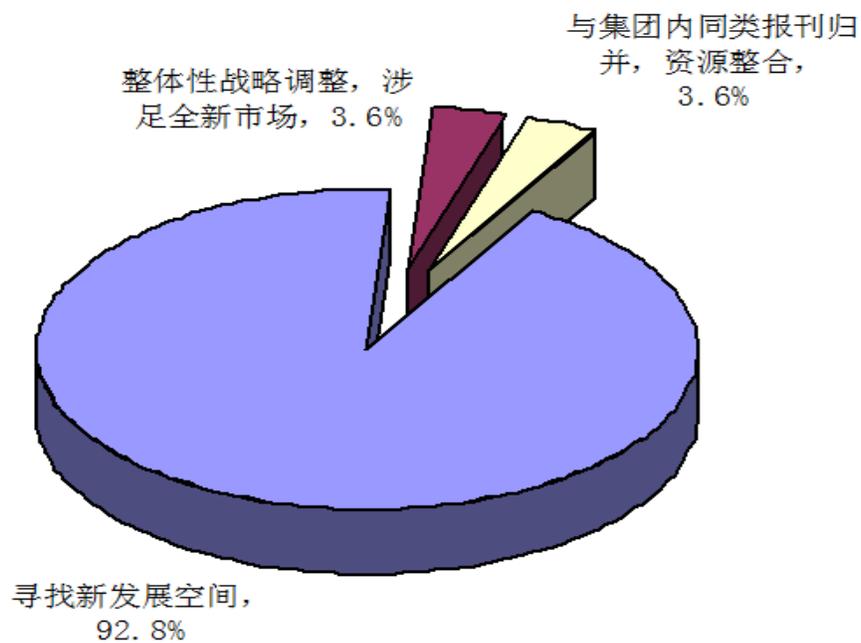
在组织优化路径判断方面，在对所在报刊是否需要组织优化表现出上述相当的自信之余，更多优化路径的建议集中在寻找新的发展空间和领域方面，但前提是与现有基础相对接（92.8%）。对受访者而言，涉足全新市场的整体性战略调整（3.6%）和与同类报刊归并（3.6%）都是不太容易接受的改革路径。

表格 10 员工对报刊优化路径的选择

编号	报 刊	在现有基础上，寻找新的发展空间和领域	对报刊做整体性的战略调整，涉足全新的市场	与集团内同类报刊归并，发挥资源整合的优势
1	上海学生英文报	100.0%	.0%	.0%
2	支部生活	100.0%	.0%	.0%
3	新闻记者	100.0%	.0%	.0%
4	文学报	100.0%	.0%	.0%
5	新读写	100.0%	.0%	.0%
6	今日上海	100.0%	.0%	.0%
7	上海滩	100.0%	.0%	.0%
8	书城	100.0%	.0%	.0%
9	报刊文摘	90.9%	9.1%	.0%
10	外滩画报	90.0%	7.5%	2.5%
11	X 报社区版	88.2%	11.8%	.0%
12	上海日报	84.6%	13.5%	1.9%
13	房地产时报	84.6%	15.4%	.0%
14	文汇读书周报	83.3%	.0%	16.7%
15	东方早报	80.2%	17.3%	2.5%
16	倡廉文摘	80.0%	.0%	20.0%
17	申江服务导报	79.5%	20.5%	.0%

18	新民周刊	77.8%	11.1%	11.1%
19	三联书店	77.4%	6.5%	16.1%
20	上海法治	75.0%	11.1%	13.9%
21	社区晨报	66.7%	4.2%	29.2%
22	新闻晚报	66.2%	18.5%	15.4%
23	东方体育日报	64.5%	32.3%	3.2%
24	文汇出版社	63.0%	22.2%	14.8%
25	I时代报	52.4%	19.0%	28.6%
26	讲刊	50.0%	33.3%	16.7%
27	新闻晨报	48.1%	40.7%	11.1%
28	新民地铁报	9.1%	27.3%	63.6%

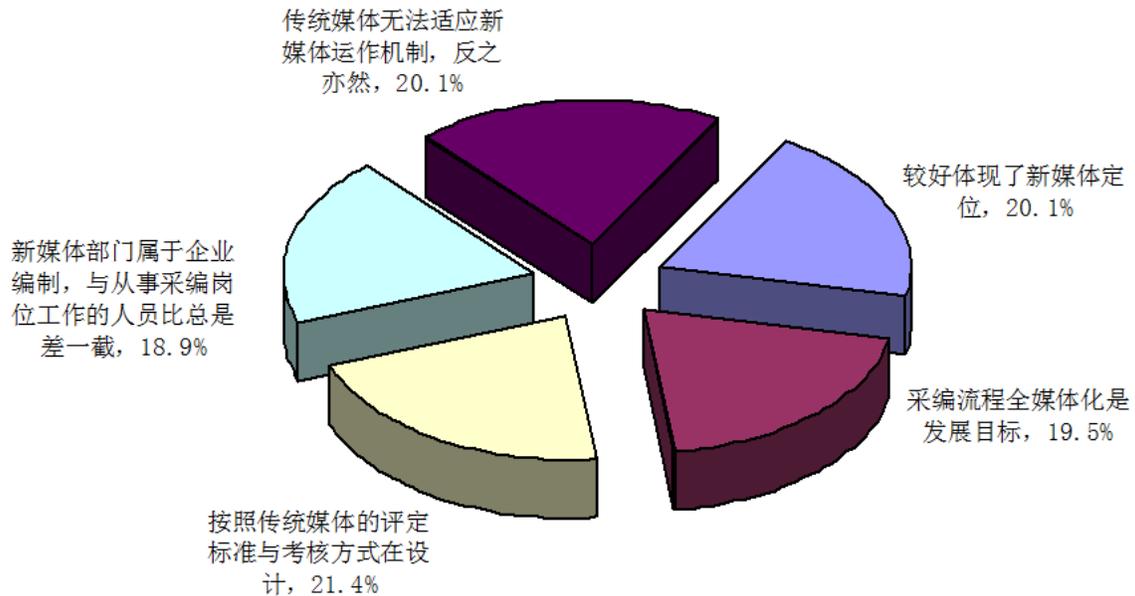
图表 10 集团优化路径判断调查



5.4 采编人员对其他职业角色的比较性认知分析

在媒体与传统媒体判断方面，采编人员对新媒体业务的所有选项都比较均衡，面对必须直面的新媒体业务，显示出判断比较分裂，对当前的行动比较犹豫。值得注意的是，除了“未来采编流程的全媒体化是发展目标”（19.5%）更多是客观性判断，“较好地体现了新媒体定位”（20.1%）属于正面评价之外，对传统媒体与新媒体融合方面，受访者表现出的信心并不很足，建议更多考虑新媒体的创作方式、传播特点等。以及，当传统采编人员与新媒体从业人员之间进行比较时，编制、岗位等因素还是比较被看重，这从一个侧面反映了采编人员对“外来者”所呈现出的防御性认知。

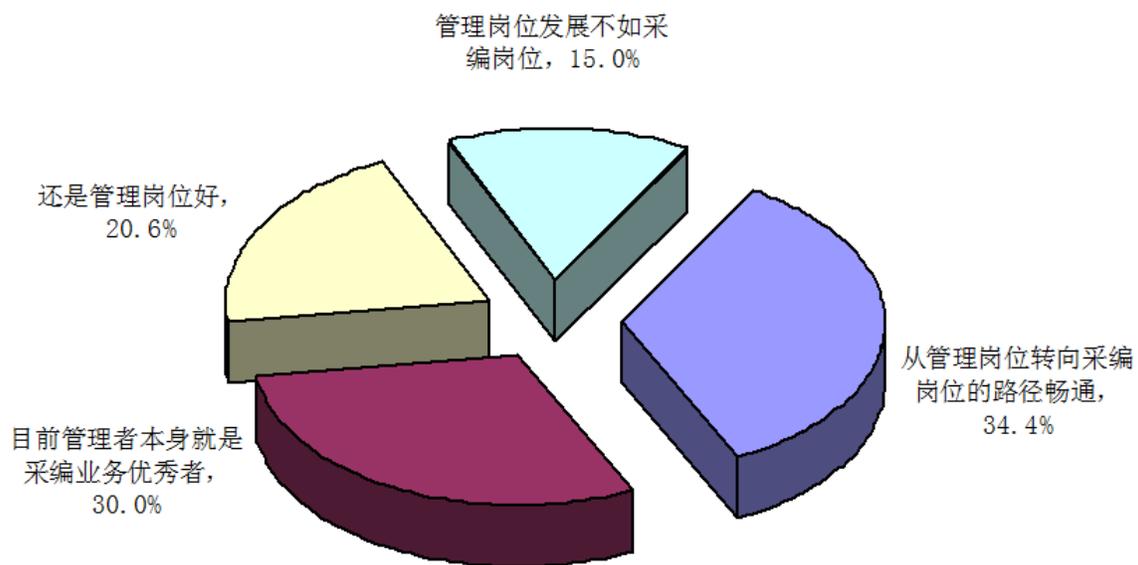
图表 11 采编人员对媒体融合的认知调查



在管理岗位与采编岗位判断方面，触及到本次采编职务序列改革的核心问题。遵循“采编为宝”原则，采编职务序列改革目的是要实现以采编业务为核心，淡化行政色彩，让更多的优秀专业人才回归采编一线，从而不断提高采编质量。目前报社的部门管理岗位基本都是优秀业务骨干，事实上，他们是业务骨干中的管理人才。具体来说，此次改革中，从管

理岗位转出来的副职干部可以和其他采编人员一起积极参加首席岗位竞聘，原副处级待遇保留至本届期满，与新聘岗位的待遇采取就高原则。对于在副处级岗位工作满两届及以上者，如果未竞聘上首席岗位，也不再从事管理工作，则保留档案职级，以保证退休后待遇。如此改革的结果，大多数受访者表示认同，其中，**34.4%**的受访者认为从管理岗位转向采编岗位的路径畅通，认可改革的方向；**30.0%**的受访者认为管理者本身就是采编业务优秀者，从人才的角度而言，他们看到的是“本质一样”。当前，改革仍在路上，对改革的认识仍有一个深化的过程，因此，**20.6%**的受访者认为管理岗位好，以及**15.0%**的受访者认为采编岗位有吸引力，从整个S集团而言，都是正常的观点。

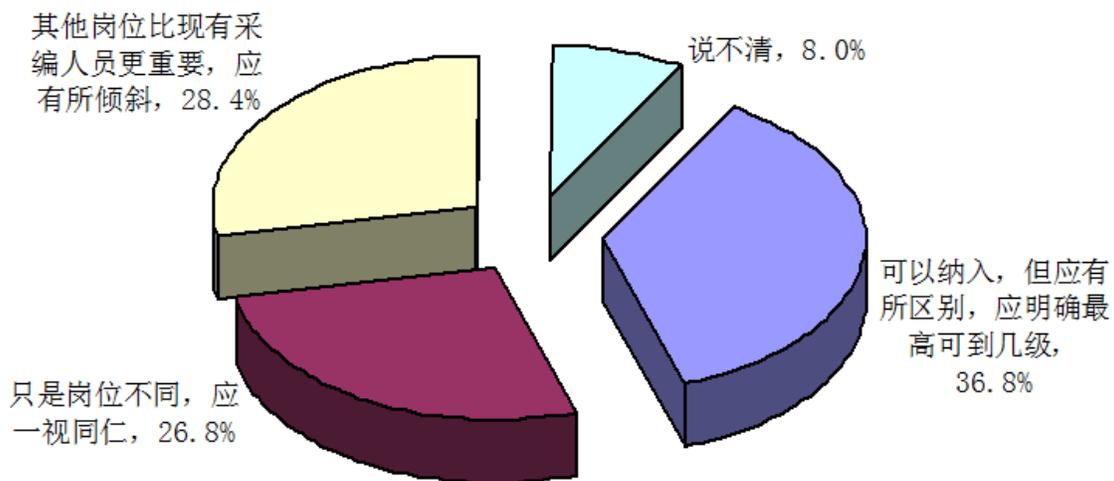
图表 12 管理人才对管理岗位与采编岗位的判断调查



在其他新岗位与传统媒体判断方面，反映出处于传统岗位的采编人员面对经营、检校、新媒体采编等其他岗位同仁时的某种纠结，虽然不远的将来，随着传统媒体与新媒体融合发展的深入，今天的采编人员很可能成为其他岗位中的一员。**8%**的受访者表达“说不清楚”已经说明了一定的问题，除此之外，受访者的判断朝保守、中性、积极三方面集中。其中，

“保守观点”仍占相对多数，认为非采编人员可以对应目前的采编职务序列实施相应的级档，但应有所区别，并设置“天花板”（36.8%）。“中性观点”和“积极观点”基本持平，认为“只是岗位不同而已，都是保证报纸质量重要环节，应一视同仁”的受访者占 26.8%，认为“新媒体时代这些其他岗位比现有采编人员更重要，应有所倾斜”的占 28.4%。

图表 13 采编人员对其他岗位与传统媒体的判断调查



5.5 采编人员自我实现的认知分析

当前，采编人员自我实现的认知主要集中在岗位、年资、性别、评奖、职称等方面。根据公平理论，这些自我实现的认知，既有与他人比较的因素存在，也有自我内在的某种判断。其中，岗位的认知已经在与其他岗位的比较中进行了阐述，这里更多聚焦其他几种要素。

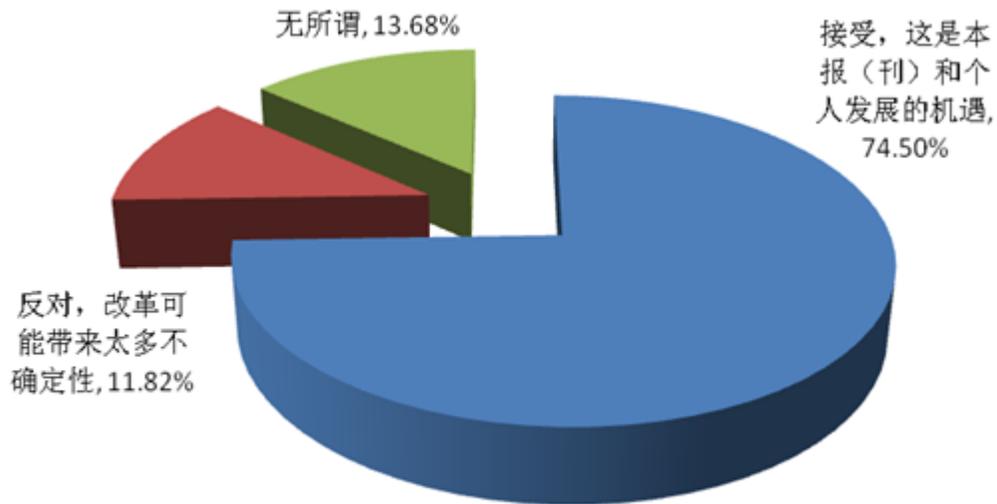
在个体与组织关系判断方面，两者更多呈现为同向利益关系，并且受访者表现出积极的预期，认为是本报刊和个人发展的机遇占 74.5%。虽然也存在 11.8%的对改革的不确定性和 13.7%无所谓的态度，但在当前的改革进程中，3/4 的支持率还是为下一步改革提供了较强的信心。

表格 11 员工对报刊优化改革的态度

编号	报刊	接受,这是本报(刊)和个人发展的机遇	反对,改革可能带来太多不确定性	无所谓
1	倡廉文摘	100.0%	.0%	.0%
2	文学报	100.0%	.0%	.0%
3	讲刊	100.0%	.0%	.0%
4	书城	100.0%	.0%	.0%
5	新民周刊	92.3%	7.7%	.0%
6	I时代报	88.1%	4.8%	7.1%
7	上海学生英文报	85.7%	.0%	14.3%
8	社区晨报	83.3%	4.2%	12.5%
9	文汇读书周报	83.3%	16.7%	.0%
10	新读写	83.3%	16.7%	.0%
11	三联书店	82.8%	6.9%	10.3%
12	新民地铁报	81.8%	9.1%	9.1%
13	支部生活	81.3%	6.3%	12.5%
14	外滩画报	80.5%	14.6%	4.9%
15	东方早报	79.4%	7.5%	13.1%
16	上海日报	76.9%	5.8%	17.3%
17	新闻晚报	76.9%	15.4%	7.7%

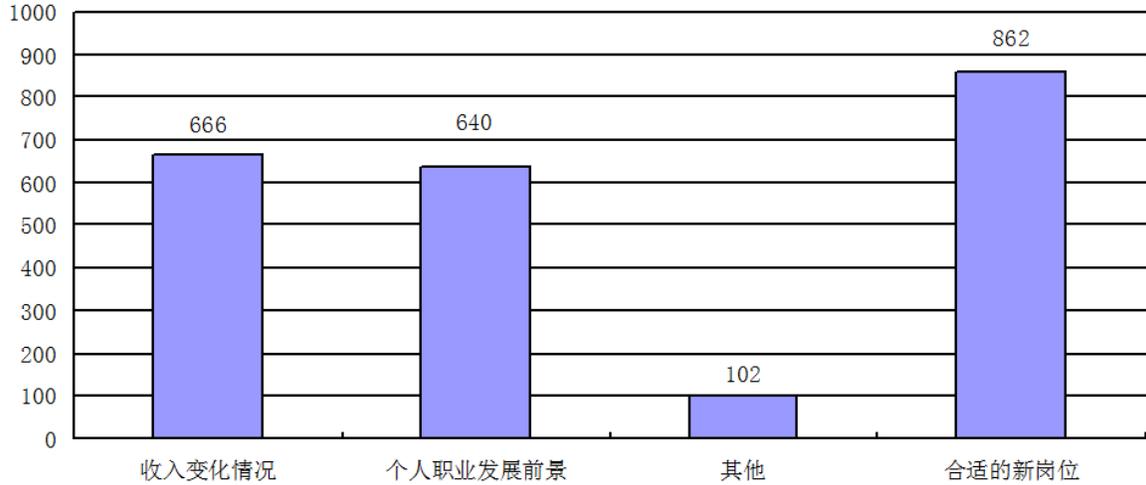
18	报刊文摘	75.0%	16.7%	8.3%
19	房地产时报	75.0%	25.0%	.0%
20	新闻晨报	67.9%	3.6%	28.6%
21	东方体育日报	67.7%	16.1%	16.1%
22	上海法治	62.2%	16.2%	21.6%
23	申江服务导报	60.5%	14.0%	25.6%
24	X报社区版	21.1%	78.9%	.0%
25	文汇出版社	48.1%	22.2%	29.6%
26	新闻记者	40.0%	20.0%	40.0%
27	今日上海	14.3%	14.3%	71.4%
28	上海滩	33.3%	.0%	66.7%

图表 14 员工对报刊优化改革的态度调查



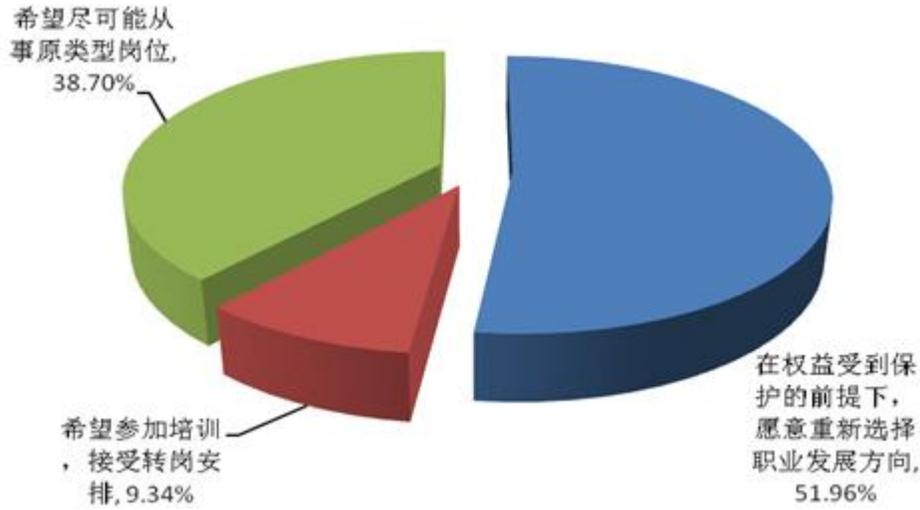
在自我综合判断方面,受访者最关注“合适的新岗位”以及自己“能否胜任”(862次)，“收入的降低”(666次)和“个人职业前景的影响”(640次)位列第二、三位，并且关注程度接近。

图表 15 员工换岗自我综合判断



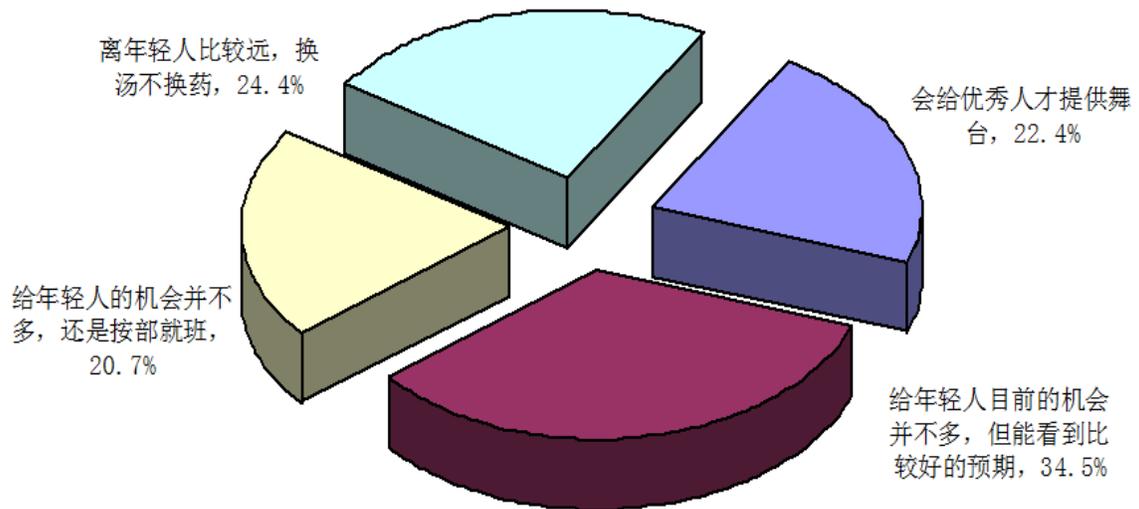
在自我适应性判断方面，采编人员面临着变与不变的选择。其潜台词为，当改革打破了个人原有的状态，且这种改革是无法回避的，采编人员该作何选择。坚守尊严还是适时而动，这是个问题。从调查结果看，采编人员总体表现出相当的应变能力，首先考虑的是权益，52.0%的受访者表示在权益受到保护的前提下，愿意重新选择职业发展方向。其次，38.7%的希望参加培训，接受转岗安排，只有9.3%的希望从事原类型岗位工作。

图表 16 员工职业发展方向调查



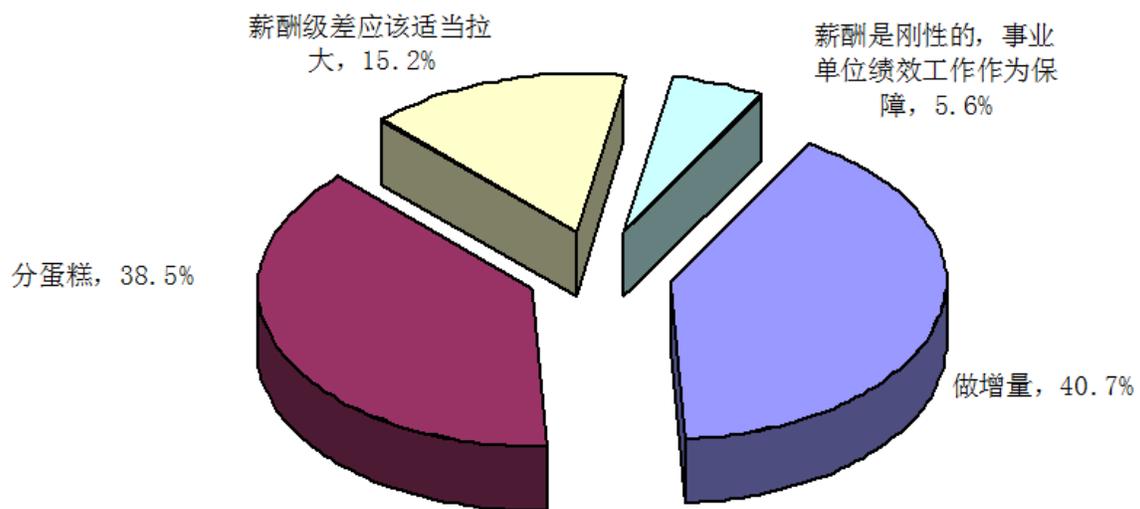
在年资判断方面，特别是针对青年采编人员而言，更多的受访者表现出较为理性的判断。34.5%的认为“给年轻人目前的机会并不多，但能看到比较好的预期”，他们不排斥“论资排辈”的现实，但也表现出积极的一面。同时，相比于 22.4%的受访者认为“会给优秀人才提供很好的舞台和上升空间”，也表现出“给年轻人的机会并不多”（20.7%）以及“离年轻人比较远”（24.4%）的观望等待态度。

图表 17 员工年资判断调查



在薪酬判断方面，采编职务序列与个人收入挂钩，改革的目的是为了奖勤罚懒，奖优罚劣，让写得多、写得好的人多得，所以一定会有竞争，会有考核，会有利益的调整。同时，改革过程中有一定增量，有利于提高员工的积极性，有利于方案的推进实施。因此，这次改革增量会有点，“蛋糕”也会分一点。对此，受访者也比较清楚当前的改革状况，认为做增量（40.7%）与分蛋糕（38.5%）的差别不大。相比而言，15.2%的受访者相对激进，认为薪酬级差应该适当拉大，才有实际意义。提出，采编职务序列每一级之间的薪酬级差应该适当拉大，以此来鼓励采编人员不断晋升或竞聘。如果级差只有几十元，就没有意义。

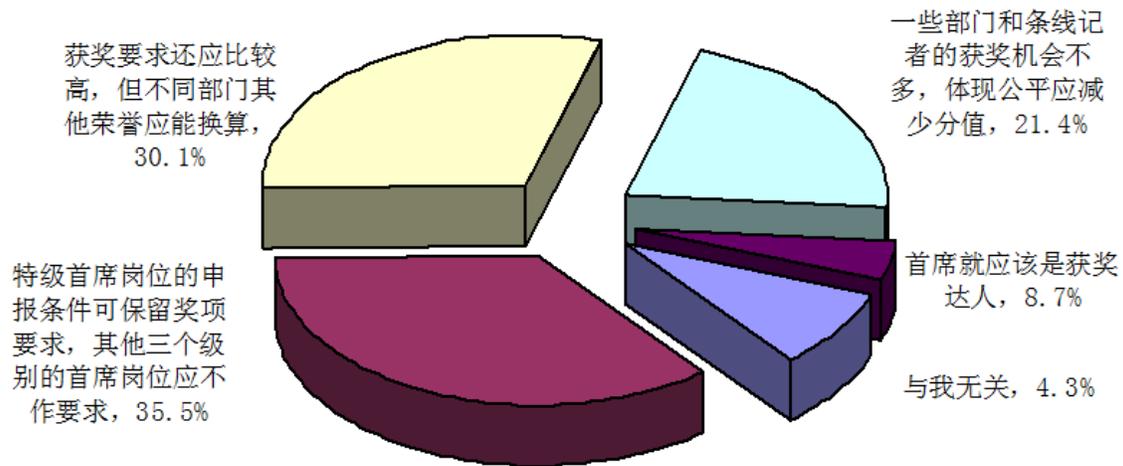
图表 18 员工薪酬制定调查



在评奖判断方面，对大多数人而言是稀缺品的行业获奖，受访者代表了更广泛人群的态度，要求某种公平。35.5%的认为“特级首席岗位的申报条件可保留奖项要求，其他三个级别的首席岗位应不作要求”，30.1%的认为“获奖要求还应比较高，但不同部门其他荣誉应能换算”，并列举了如其他全国性荣誉、行业新闻奖项、新媒体奖项、内参、信访、系列报等具体“换算类别”，21.4%的认为“一些部门和条线记者的获奖机会不多，体现公平应减少

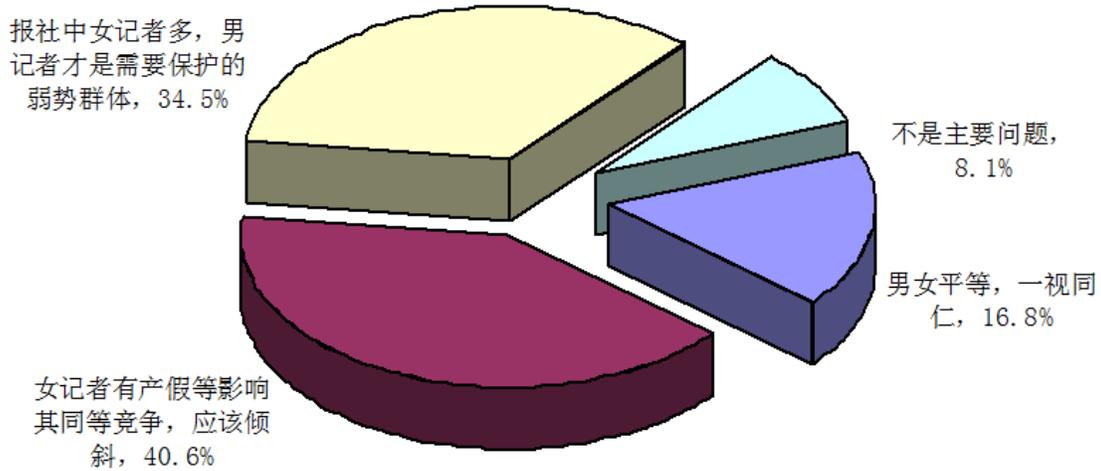
分值”。此三项相加达到 87%的比例，而处于两极的判断——“首席就应该是获奖达人才能评选”（8.7%）和“首席高大上，与我无关”（4.3%）就显得不很主流。

图表 19 采编人员评奖制度调查



在性别判断方面，似乎这一问题也不容易调和，或者说，更多表现为在男女平等前提下，女性角色得到了有限的照顾。16.8%认为“男女平等，一视同仁”，40.6%认为“女记者有产假等影响其同等竞争，应该倾斜”，34.5%认为“报社中女记者多，男记者才是需要保护的弱势群体”，而 8.1%认为“不是主要问题”。最终，改革方案中提出一条，“妇女的法定产假不应作为晋升推迟的条件”，作为对现实问题的回应，否则绝大多数女记者要比男记者晋升慢一拍。

图表 20 员工对性别态度调查



5.6 量化与小结

此前，针对改革认知、组织认同、“岗位威胁”、个人自我实现四方面共 16 项，采编人员的职业认知判断已经形成了结果。研究认为，四方面自变量的权重相当。如此， $Y=F(X)$ 可以具体转换为

$$Y = (\sum X_i) / n, (i=1,2,\dots,n)$$

更进一步，按正向判断（积极）、中性判断（中性）、负向判断（消极），将受访者针对每个问题的判断进行汇集。16 项判断的原有选项大多为 3 个，基本对应正、中、负向的分类特征。对有些选项数量多于 3 个的判断，则按照选择支实际内容的表达，进行必要的聚合，并最终同样按照正、中、负向三种分类。总体而言，每个问题对应的选择项，都可以进行基于正向、中性、负向三方面的归并，形成在此三类态度下的采编人员职业倾向意愿判断。

表格 12 采编人员职业认知调查结果表

序号	因变量	自变量		正%	中%	负%
		类别	选项			
1	Y=职业倾向意愿	X1 改革认知	x1 改革判断	48.1	22.7	29.2
2			x2 行业发展	32.5	33.1	34.4
3		X2 组织认同	x3 组织定位	75.0	10.7	14.3
4			x4 组织运营	25.0	67.9	7.1
5		X3 “岗位威胁”	x5 组织优化	78.6	7.1	14.3
6			x6 组织优化路径	92.8	3.6	3.6
7		X4 个人自我实现	x7 新媒体与传统媒体	39.0	21.4	39.6
8			x8 管理岗位与采编岗位	34.4	30.0	35.6
9		x9 其他新岗位与传统媒体	28.4	26.8	44.8	
10		x10 个体与组织关系	74.5	13.7	11.8	
11		x11 自我综合	37.7	57.1	5.2	
12		x12 自我适应性	52.0	9.3	38.7	
13		x13 年资	56.9	20.7	24.4	
14		x14 薪酬	15.2	79.2	5.6	
15		x15 评奖	8.7	87.0	4.3	
16		x16 性别	40.6	16.8	42.6	

如前所述，四方面自变量的权重相当，因此，就可以对上述数据进行平均值处理。经计算可得， $Y=\{46.2\%, 31.7\%, 22.1\%\}$ 。即，本次研究中，采编人员职业倾向意愿处于正向判断的为 46.2%，处于中性判断的为 31.7%，处于负向判断的为 22.1%。由此可知，面对此次 S 集团成立后的种种内部外部情况，有约一半的采编人员整体持积极判断，这对当前报业改革是利好信息，他们是推动改革的中坚力量；有近 1/3 的采编人员持中性态度，不左不右。有这两大类人群在，确保了事业发展及整体改革的基本面。剩余 22.1% 的采编人员持消极态度，这也正常，一方面，当前报业改革确实遇到来自内部外部的种种压力，我们就是要通过改革来改变当前和今后压缚在我们肩头困难，改变包括持消极态度的采编人员在内的职业境遇；另一方面，改革的举措，不可能保证让每个人满意，这一客观事实也应该面对。最后，除了上述数量上的总体判断之外，依然要再强调一些研究发现。

——采编人员对以采编职务序列为要点的人事制度改革比较清晰，对核心目标“进一步确立采编人员的主体地位”总体认同。采编人员看清了改革方向，对当前境遇持有相当的生存危机感，但对改革路径仍不很清晰，对改革前景持谨慎乐观。

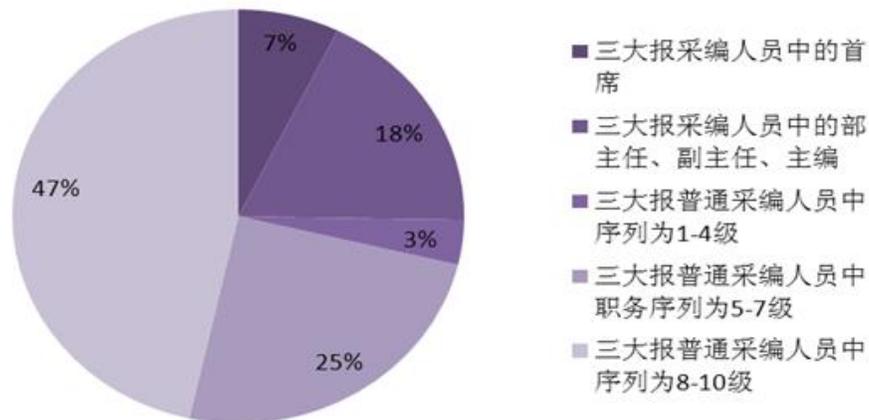
——采编人员对所在报刊的发展有其自身判断，表现出相当的独立性，对战略调整、兼并重组等改革举措并不认同。

——采编人员自我实现的认知主要集中在岗位、年资、性别、评奖、职称等方面，面对变化，在保证自身权益的同时，总体表现出相当的应变力。对“外来者”表现出一定的防御性。

六、S集团采编职务序列改革效果分析

为进一步了解改革实施的推进情况，检验现行的改革制度设计是否科学合理，是否发挥了预期作用，2015年11月至12月，围绕采编职务序列改革，再次开展问卷调研。问卷从对三大报采编业务影响的评价、对人才激励的效果评价、改革方案自身制度设计的评价等三大方面展开。共计372名采编人员参与了此次问卷调查，包括27名首席和67名管理类采编人员（即部主任、副主任、主编），职务序列1-4级、5-7级、8-10级的采编人员分别为13、92和173名。

图表 21 受访的采编人员的身份类别构成



以下围绕评价此次改革制度设计和实际效果的9项影响因子进行分析。

6.1 对改革认知的再判断

1. 对“三大报传播效能和舆论影响力有否明显提升”的看法

相较于整份问卷，对于“三大报的传播效能和舆论影响力有明显提升”的说法，采编人员选择同意的比例仅为48.9%（相去平均值约6%），认同比例不仅半数不到，且在所有题中列倒数。而选择中立和不同意的比重则分别比平均值高出3.5%和2.9%。

从各身份类别对该问题的态度倾向来看，首席更倾向于选择“非常同意”和“同意”；1-4级和5-7级采编人员更倾向于选择“非常不同意”，其中1-4级采编人员的反对倾向尤为明显。可见各身份类别的采编人员对此题的态度分布较为均匀，仅首席与1-4级采编人员的正反态度相差显著。

2. 对“三大报的版面质量有否显著提高”的看法

对于“版面质量有否提高”，受访者的同意比例超过五成，但不同意比例也达到18.5%，高出平均值4.2%。选择不同意倾向的大多集中在1-4级和5-7级采编人员，尤其1-4级采编人员“非常不同意”倾向显著。另一方面，管理类采编人员虽然也较倾向于选择“同意”，但未作答的情况也更显著。可见，首席、管理类采编人员和1-4级采编人员无论是身份类别之间、还是各身份类别内部都存在很大分歧。

3. 对“三大报的稿件质量有否显著提高”的看法

对于“稿件质量提高与否”的看法，仍然是同意比例相对平均值偏低，不同意比例偏高。与对版面质量的看法相似，首席更倾向于非常认同的态度，1-4级和5-7级采编人员更倾向于反对意见（其中尤以1-4级采编人员“非常不同意”倾向显著），而管理类采编人员依然有明显的未作答情况。因此，对于稿件质量是否提高，依然只有首席人员的响应最为积极。

4. 对“首席人员的好稿量比例有否显著增加”的看法

对首席人员好稿量比例增加的说法，认同比例高于平均值3.3%，受到一定认可，尤其是首席和管理类采编人员。而发出反对声音的依然集中在1-4级和5-7级采编人员。

6.2 组织定位认同的再判断

1. 对“改革是否深化了媒体融合，促进三大报社转型”的看法

对“改革深化了媒体融合，促进三大报社转型成为新型主流媒体”的同意和中立的比例稍低于平均值，不同意比例则高出平均值 3.7%。

细看持反面意见的人群，1-4 级采编人员显著更倾向选择“非常不同意”，5-7 级采编人员选择“有点不同意”和“非常不同意”的倾向相当，管理类采编人员选“有点不同意”和未作答较多。

2. 对“改革是否较好体现了新媒体定位、促进了新媒体发展、扩大了新媒体受众”的看法

对改革于新媒体发展的促进作用，同意和不同意的比例都稍高于平均水平，相反中立的比例低于平均 3.5%。可以认为，对改革是否促进新媒体发展的讨论，各身份类别受访者的表达意愿更强。

认同态度依然集中在首席，但对于此题，持反对倾向的主要是 1-4 级以及管理类采编人员。5-7 级采编人员则未作答情况明显。

6.3 对组织优化路径的再判断

1. 对“首席岗位的评审流程是否足够公开、透明、合理，是否有效地甄选出了优秀的采编人才”的看法

相较整张问卷，对于首席岗位的评审流程及甄选人才的有效性，同意比例达到了六成，且超出平均值 5 个百分点。

首席虽然更倾向于选择“非常同意”，但相对于其他问题，首席对此题的态度更加分散，有更多人选择了否定态度。1-4 级采编人员对此题的内部分歧非常显著，既有一部分人选择“非常同意”（即“非常同意”的倾向性相较其他题更为显著），而选择“不同意”、尤其是“非常

不同意”的倾向远远高于其它人群、甚至其它题目的任何选项，可见资深采编人员对首席的甄选颇有意见。本题未作答的均为 8-10 级采编人员，因此有必要加强新进人员对首席制度的普及和理解。

2. 对“现行的绩效考核机制（包括评分、加分、排名）是否能反映工作实际，且公正公平、科学合理”的看法

相较整张卷面，对于现行绩效考核机制的公正性，虽然同意比例超过五成，但低于平均值，且不同意的比例超出平均值约 6%，可见改善绩效考核机制仍有很大余地。

其中，首席人员选择同意的倾向性依然明显，而 1-4 级采编人员在同意与不同意之间存在很大分歧，未作答的均为 8-10 级采编人员。

3. 对“现行的晋升机制设计是否合理”的看法

现行的晋升机制为：聘在 10-8 级岗位的采编人员考核时排名需在前 50%尚可晋升一级，聘在 7-5 级的采编人员排名在前 40%可晋升一级，而聘在 4-2 级的采编人员则需要排名在前 30%才可晋升一级。对新行的晋升机制，认同比例为 57%，稍高于平均值约 2%。

首席依然最倾向于选择同意，1-4 级和 8-10 级采编人员更倾向于否定态度，仍然，1-4 级采编人员的否定倾向更为强烈。

6.4 岗位威胁的再判断

1. 对“相对管理岗位，改革是否使采编人员更愿留在业务一线、朝首席方向努力”的看法

对改革是否激励采编人员朝业务一线、而非管理岗位发展之间，同意比例为 58.3%，超出平均值 3%。

对于这道题,首席的认同倾向不及其它题,其意见相对更均匀得分布在“非常同意”与“不同意”之间,可以想见首席岗位也带来了更多责任和压力。相对其他人群,1-4级采编人员不同意倾向非常强烈,但另一方面,1-4级“非常同意”的倾向又与首席非常接近,因此,该身份类别在反对的大前提下,内部也存在很大分歧。另外,管理类采编人员也更倾向于选择“有点不同意”,或者对将来是朝一线岗位还是管理岗位发展未作答复。

2. 对“改革实施后,首席人员和部门主任在管理权限和职责分工方面边界是否明确,业务协调是否顺畅”的看法

对于首席人员和管理人员的职责分工和业务协调,无论同意、中立抑或不同意,所有比例都与平均值相差无几,同意比例接近55%。其中,首席认同倾向显著。不同意倾向显著的由高到低依次为1-4级采编人员、管理类采编人员、5-7级采编人员。

6.5 个人自我实现中个体与组织关系的再判断

1. 对“改革是否进一步确立采编人员主体地位”的看法

采编人员对改革确立其主体地位、提高其工作积极性的认同度达到近六成,比平均值高出4.6%,且选择中立的比例也相对较低。

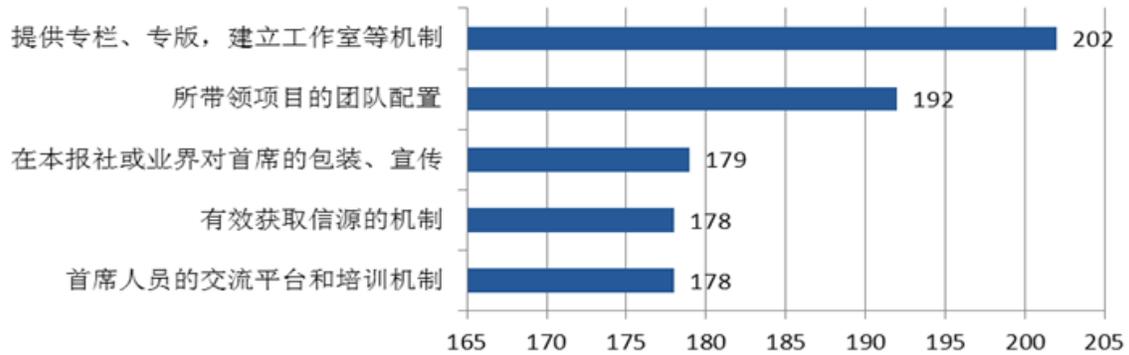
各身份类别对本题各个选项的选择倾向都较为平均,唯有1-4级和5-7级的采编人员偏向于否定意见。

2. 对“影响首席人员更好地发挥其作用的因素”之排序和态度

对于哪些因素影响首席人员更好地发挥作用,本题共设置了五个因素,并将各因素按照选择同意(即“非常同意”、“同意”和“基本同意”的总和)的人数进行排序。由图2-1可见,

采编人员普遍认为为首席“提供专栏、专版，建立工作室等机制”和首席可获得的“团队配置”是影响首席发挥所长最重要的两项因素。

图表 22 影响首席人员更好地发挥其作用的五大因素排序



需要注意的是，虽然对于各个因素都有一定的认同基础，但即使是排名最高的“提供专栏、专版，建立工作室等机制”，单题的认同比例（54.3%）也仅接近平均水平，对于其他因素的认同比例则更低，甚至对信源和培训机制的认同比例仅为 47.8%，相距平均水平甚远。因此，如何更好地促进首席发挥其水平和作用仍需要进一步探索。

6.6 对个人自我实现中自我综合价值的再判断

1. 对“相对原先的职称职级聘任制度，改革是否有效地为采编人员拓宽了晋升通道”的看法

相对原先的职称职级聘任制度，采编人员对改革是否为其拓宽了晋升渠道的同意比例达到 61.6%，在所有题中认同比例排名第二。

各身份类别对本题各个选项的选择倾向尚属均匀，然而 1-4 级和 5-7 级采编人员的否定倾向依然显著。

2. 对“改革是否使采编人员对个人职业生涯的长远发展更具信心”的看法

针对改革是否让采编人员对其长远发展更具信心，同意比例近似平均值，但不同意比例稍高（高于平均值 2.3%）。

在意见分布中，首席更偏向于同意，而 1-4 级、5-7 级、8-10 级采编人员更倾向于否定态度，其中 1-4 级采编人员“非常不同意”的倾向尤为强烈，且 5-7 级采编人员有不少对此题未作答。可见，改革尚需让采编人员能够预见更好的未来。

6.7 对个人自我实现中年龄资历的再判断

1. 对“现行的晋升机制是否兼顾了各个年龄段、年资段的采编人员的现实状况和长远发展”的看法

对于改革是否兼顾到了各个年龄段、年资段，同意比例为 55.1%，恰与平均值齐平。

首席依然明显偏向认同，采编人员依然明显偏向不认同。但考虑到本题的初衷是征询青年采编人员对改革是否起到激励作用，因此，虽然 5-7 级和 8-10 级采编人员的否定态度不及资深的 1-4 级强烈，但在这两个身份类别中，都表现出同意意向小、不同意意向大的倾向，且本题未作答也都在这两类人群中。因此可以推断，改革在突出首席机制的同时，有必要改善设计，更全面地鼓励青年人发展。

6.8 对个人自我实现中薪酬待遇的再判断

1. 对“改革是否对薪资提升起到了短期激励作用”的看法

对于改革就薪资提升起到的短期激励作用，采编人员的认同比例仅为 51.9%，低于平均值 3.2%，且中立的比重达到近三分之一。

首席的同意倾向明显，管理类采编人员认同倾向虽然不及首席，但大多持肯定态度。

1-4 级采编人员意见各有千秋，分布在七档态度中，但是负面意见仍然强烈，且为各身份类

别之最。5-7级和8-10级采编人员普遍更偏向负面意见。可见除部分资深人士（包括绝大部分首席、管理类人群和部分1-4级采编人员）投赞同票，对薪资增长都不甚满意，考虑到薪资本就难以让众人满意，如此态度也在情理之中。

2. 对“改革后薪酬待遇的变化是否符合预期”的看法

针对薪酬待遇变化一问，同意比例为所有题中最低，仅47.3%，比平均值低了8个百分点，不同意比例则高出平均约5个百分点。

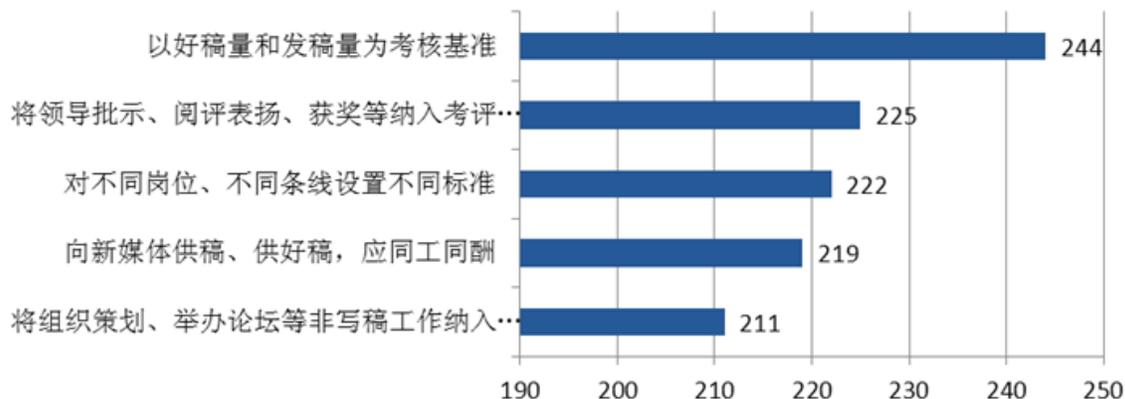
其中，首席显著偏向于选择“非常同意”，1-4级采编人员偏向于选择“非常不同意”，两者呈现出了截然不同的态度。其他情况与上题类似，除部分资深人士（包括绝大部分首席、管理类采编人员和部分1-4级采编人员）投赞同票，其他人群对薪资都更偏向于负面态度。

6.9 对个人自我实现中绩效考核制度的再判断

对于现行绩效考核制度中哪些考评因素最为重要，本题共设置了五个因素，并将各因素按照选择同意（即“非常同意”、“同意”和“基本同意”的总和）的人数进行排序。

由图表23可见，“以好稿量和发稿量为考核基准”获得了采编人员的普遍共识，且该因素获得的认同度为65.6%，在整张问卷中认同比例排名第一。其他因素如纳入批示表扬、按岗位条线另设标准、向新媒体供稿应同工同酬、认可组织策划等工作，也获得了许多积极响应，各个因素的认同比例都在卷面的平均水平之上。可以看出，同为采编人员，以稿件为考核基准的认识大体一致，但各人不同的工作内容、不同的工作重点也迫切希望得到认可。

图表 23 现行绩效考核制度中的五大考评因素排序



6.10 结论

综合整张调研问卷，采编人员选择同意（同意意为“非常同意”、“同意”和“基本同意”的总和）的平均值为 55.1%，表明采编人员在此次改革的制度设计和实际效果总体上比较认可。

首席人员选择“非常同意”和“同意”的倾向非常明显，而 1-4 级采编人员选择“非常不同意”的倾向非常明显。因此可以推断，被推选上首席和未被选上首席的资深采编人员对本次改革有很大意见分歧。然而，5-7 级和 8-10 级采编人员虽然反面的极端态度不及 1-4 级强烈，但其对改革许多方面的消极态度也不容忽视（比如不同意态度、或是不作答）。中青年是未来的主力，也是新媒体融合过程中的中坚力量，因此在首席制度之外，为其谋划清晰、多元和光明的发展道路，也应该是改革的设计重点和努力方向。

七、结论与启示：S集团人员激励机制再设计

人才，各项事业发展的根本，上海报业转型发展，离不开留住用好机构内优秀人才、吸引集聚机构外优秀人才。论文从改革入手，全面梳理了中国和上海的报业的集团管理体制变革历程，勾勒出报业采编业务现行的管理体制和实施改革的制度背景。分析了国内外媒体及相关领域人才激励的做法分析，其中，既有和本次研究直接相关并具有相当可比性的纽约时报、南方报业、浙江日报报业集团等的案例分析，也有以华为为例的企业人才激励主要做法的分析。本论文中对华为公司人才激励做法的分析，不仅体现了一种开放性的研究视角，更传递出借鉴学习及得到启示的研究路径，该案例的借鉴意义在本章中将得以体现。同时，围绕基本情况、存在问题、改革思路设计及具体方案，论文重点分析了S集团采编职务序列改革探索的相关情况，并从两个不同的时间点入手，通过调查问卷、深度访谈的技术方法，用职业认知判断、改革效果分析进行改革成效的验证，从结果看，改革实践比原先判断更趋于乐观，不仅验证了先前判断的正确，也证明了改革方向的正确。

至此，本文提出S集团人员激励机制的“三二一”模式：即，三类人才分类施策，两个阶段转型发展，一个有利于人才发展的生态系统最终实现。重点关注三类重要角色并设计实施面向此三类人才的激励机制，通过两个发展阶段的努力与转型，最终形成一个使得报业人才流动自由、各得其所、自我价值实现的生态系统。

本文判断，从现在起，要实现报业的转型发展，将经历两个发展阶段。一是从传统媒体与新媒体并行并重、融合发展，二是大量传统媒体退出历史舞台、一批新的媒体成为主流媒体。并且，在从并行并重阶段向此消彼长阶段的转换过程中，以采编人员为核心，人员的观念、意识、能力等方面必将发生增长、叠加、复合、跃迁等物理的、化学的变化，

我们乐观地迎接挑战。通过这两个阶段的改革发展，采编人员个人得以发展，机构（组织）得以良性改革，报业业态得以转型升级。论文不是孤立地审视采编人员的激励问题，而是着眼于人（团队）——机构（组织）——业态的完整思路，最终实现的是一个从“人—组织—业态”的角度审视当下和未来的报业改革，并使得报业人才流动自由、各得其所、自我价值实现的生态系统。和自然生态系统类似，一个组织中的人才与其周边环境构成了人才生态系统。在这个系统中，人才从无到有，密度逐渐增加。人才个体及同质人才以及异质人才之间相互学习、共享资源，生态关系开始形成；随着一定类型的人才组成的群体关系越来越密切，生态也越来越丰富；随着竞争加剧，劣质、弱势人才被淘汰，优质、强势人才获得生存并得到发展；但随着生存环境的改变，人才也会迁移到更适合自己发展的地方，从而打破原有的人才平衡状况，这就形成了人才的流动。

本文提出，报业改革发展进程中，采编人员、“创新鲶鱼”、经营管理者是这个体系内重要的三种角色。各自角色作用不同，角色之间也随着组织、业态的变化而流动、转换、跨界。为此，要构建以采编人员为核心的多元化的激励要素和机制的组合，在建立一支稳定的专业化的采编人员队伍的同时，形成满足不同人群及需求的不同激励机制，包括业绩为导向的薪酬制度、股权激励、期权激励、媒体高管综合管理办法等。

7.1 基于采编人员的激励机制再设计——采编专业职务序列改革

具体内容此前已说明，这里不再赘述。采编职务序列改革是就目前而言，更能体现一线采编人员主体地位、发挥其作用的行之有效的人事改革举措。事实上，“正确舆论导向关键在人，有效推动新闻媒体改革核心是人”这一宗旨是采编职务序列改革及采编人员岗位发展的核心观点，必须始终坚持。通过目前“双首+10级”采编专业职务序列结构，抓住采编队

伍这一关键环节，激发创新创造活力，提高采编人员积极性，打造一支政治坚定、作风深入、业务精良、纪律严明、适应新媒体时代传播需要的高素质新闻工作者队伍。各项改革举措，体现了采编人员主体地位，紧紧围绕采编人员的成长、发展进行改革，资源向采编人员集中，分配向优秀人才倾斜。同时，改革举措也是为优秀人才成长搭建起平台，有别于现有的专业技术职称序列和管理序列，淡化行政色彩，使优秀采编人员拥有较强的职业归属感，鼓强调实绩，不论资排辈，推动采编能手脱颖而出，形成发现人、用好人、激励人的良性机制。

下一步深化采编专业职务序列改革从几个方向上着力：

1、专题化、项目化、具体化推进改革。所有资源配置、职责赋予都要有利于首席人员发挥“球星”作用，让首席多写好稿，让员工你追我赶。还是那句话，制度好坏，关键看“进球”。

2、进一步细化考核等相关配套制度。既保证基础性收入，让人静下来、沉下去，安心做事；又要通过绩效激励，让人动起来、冒出来，焕发活力。

3、坚持分类指导的原则。对首席、普通采编人员、中层干部、新媒体从业人员等不同岗位，要针对各自特点，分类研究制定政策，使各类人群都能在改革中发挥作用，从改革中有获得感。

7.2 基于“创新鲶鱼”的激励机制再设计——S集团创新创业的环境优化

所谓内部创业，是企业为了提升核心竞争力并获得创新性成果而做出的组织承诺、授权和资源保证的一系列内部创业行动。“大船眼看触礁，放出小艇求生”，在新旧媒体融合

的大趋势下，在“大众创业、万众创新”的大背景下，传统媒体开始纷纷通过鼓励内部创业的方式激发创新活力，发现更多的创新业务。

激励和压力是促使创新主体不断创新的重要内在因素。激励不够、压力不足，是纸媒内部创业面临的主要困境之一。创业是长线作战的艰难战役，需要有效的长期激励机制鼓舞创业者的斗志。实践证明，股权激励是一种长期激励机制，管理层与骨干员工持股是股权激励的基本手段之一，直接持有内部创业单位的股权，无疑会促使他们与项目同呼吸、共命运。否则辛苦一场到头来却是为他人做嫁衣，创业热情自然难以持续。可以预言，在股权分配上能不能有突破是决定媒体内部创业成败的关键。

从 2015 年开始，S 集团积极营造内部创新文化，优化创业环境，酝酿设立种子基金和公共服务平台，从内部发掘富有市场潜力的商业计划和有潜质的创业领军人才，帮助他们把人、财、物、关键技术、推广渠道、营销资源、考核激励机制等配置到位，推动从创意逐步向项目、模式、业务，再到具备完整市场对接能力的互联网创业公司的转变。

S 集团将主要围绕三对关系开展创新创业扶持：创新与创业、存量与增量、自发与自为。

创新，是指互联网规律在媒体内容生产流程、表达方式、传播渠道上的实践与应用，解决的是传统媒体继续扩大影响力的问题。创业，针对的是有商业模式、有可交易的市场估值、甚至未来有可能成为集团新的产业平台的项目。

存量，是指 S 集团内目前已经有的数量过百的报社号、部门号、个人号。增量，是指新的点子、创意和商业计划。

自发，是团队自下而上地提交项目申请，通过专业评审后，进入孵化阶段。自为，是要顺应行业趋势，结合区位优势，自上而下地组织团队，重点扶持有商业模式、能够通过 S 集团在品牌、公信力、内容生产等方面的垄断资源确保发展的新媒体项目。

互联网的开放性决定了互联网舆论场上的竞争是不分商业网站与非商业网站、主流和非主流的。传统媒体背景出身的新媒体产品被直接放到市场上接受检阅，与强大的商业网站和客户端正面竞争，争夺用户和流量，竞争体现在资本、人才、产品等方方面面。当下，优化创业环境，主要分为软环境和硬环境两个层面。

1、打造有利于创新创业的软环境

转型需要大量传统媒体设置中没有的人才，如技术开发、数据研究、渠道推广、用户和内容运营等完全市场化的岗位。凭借目前传统媒体的薪酬和激励机制，要在互联网市场上招到真正能带兵打仗的优秀人才非常困难。

S 集团现在新媒体转型的用人更多还是基于团队的迅速学习能力实现转岗、转型，亟待与专业互联网人才互为补充，建立完备的人才梯队；亟待探索既与互联网时代相配套、又充分考虑意识形态领域特殊性的人才激励机制。

S 集团要针对不同类型的项目开展不同模式的机制探索。与意识形态领域相关的项目，探索基于利润分红和资本增值分配的虚拟持股模式（类华为模式）。属于商业化的项目，鼓励直接利用多元化社会资本，团队真实出资持股，在达成一定绩效考核指标后，获得以超额奖励对项目增资的机会。对于报社各部门或采编人员个人运营的、市场定位准确、有一定粉丝基础、发展有潜力的微信公众号，在尊重部门和个体意愿的基础上，在资金与技术

上予以持续扶持，鼓励探索赢利模式。待孵化到产生可交易的市场估值后，再根据集团资源的投入程度，在集团、报社和团队之间进行相对灵活的股权确认。

集团鼓励“野蛮生长”的创业文化。“野蛮生长”，是指要有“野蛮”的想象力、创造力和生长力。对一些新业务、新项目，允许“灰度”的适度存在，允许多点尝试，而不是给出像螺丝钉一样的明确指令。“野蛮生长”可能会伴随一定程度、时期的“混乱”。但是，如果暂时的“混乱”可以带来生机勃勃，带来一个全新的生态系统，那就是值得的。野蛮生长，从而万物生长。

2、打造互联网空间

互联化和开放式是当今新媒体互联网办公空间的发展方向。互联化是指实现人与人、人与技术的无缝连接和沟通。开放式是指创造更多非正式的会议和交流空间，来激发协作共事。新媒体互联网工作任务往往需要创新，需要同事间甚或多个部门的同事间相互交流、沟通并协作一起完成，因此开放式空间至关重要。国际互联网企业现今多采用“多样化办公环境策略”，扩大多功能共享区域。合作办公不仅出现在严肃的会议中，还呈现在休息区域、团队办公区域、项目会议室，通过一些轻松的非正式互动来展开。

传统行业的管理者多认为，激发员工的创造性可以采取物质激励。这种想法固然没错，但一个好的办公环境同样能够通过提高员工的工作效率和积极性，而帮助企业提供创造力和竞争力。互联网行业属于智力密集型产业，员工是公司最有价值的资产。为他们创造一个良好的办公环境，不仅能提高员工的满意度，还能激发员工的创造力。

事实证明，在新媒体互联网企业中，非传统的、宽松的办公环境特别受到员工欢迎，大家喜欢在这里开会和非正式沟通。大量非正式会议和交流空间使得新媒体互联网企业的员工间互相交流变得普遍和频繁，大大提升员工的沟通效率。

“互联网+”的园区化是对世界新媒体办公发展趋势的最新描述。美国《纽约时报》的创新空间“Time Space”，就正在进行的一项创新空间计划。其计划是将移动互联、社交、影视、广告技术及咨询等方面的创新型初创企业引入纽约时报总部大楼，让这些企业获得新的活力，得到进一步发展。同时，纽约时报利用自己的媒体资源，对创业项目进行评估与包装，并利用集团资金对创业项目进行扶持与投资，其目的是应对行业的急速变化。把媒体办公楼变成众创空间，就意味着，在空间上形成了一个媒体产业园区。由此，初创企业的员工与纽约时报的员工之间，也将获得更多非正式交流的机会。这一措施将令纽约时报得以接触此前未知的领域。不是将优秀人才据为己有，而是用开放的态度接受更多新知识。

受此启发，S集团计划在空间布局上进行调整，打造全新的“PP园区”。通过把传统的厂房变成一个个的众创空间，让办公空间成为互联化、开放式、更多交流协作的创造中心，使老厂房脱胎成为媒体行业的“造梦空间”。在满足自身发展需要同时，“PP园区”将向上下游产业链延伸，引入移动互联、社交、影视、广告技术以及资讯等方面的创新型小微企业。从独创到众创，更好地实现S集团新媒体项目的升级发展，同时激发周边区域的文化创意活力，成为新一代媒体产业集群的新地标。

7.3 基于经营管理者的激励机制再设计——健全基于长期价值创造的多元化的激励要素组合

传媒业转型关键是“一把手”的转型。回溯改革开放以来我国传媒业的发展史，可以得出如下规律：某个传媒单位或企业在某一段时间内的快速发展的背后，一定有一个优秀的

一把手。在报业的发展方面，正如范以锦之于南方报业，黎元江之于广州日报，傅绍万之于大众报业，高海浩之于浙江报业，张富汉之于华商传媒。在广电业的发展方面，正如王庚年之于国际广播电台，魏文彬之于湖南广电。在期刊业的发展方面，正如胡舒立之于财经，彭长城之于读者，胡勋璧之于知音。此外，还如出版业的王亚非之于安徽出版等等。

可以发现，同在一样的外部管理体制之下，正是在时任一把手不断调整内部管理体制来解放生产力的筚路蓝缕之下，这些传媒单位和企业在当时才取得了引领同行的骄人业绩。可以毫不夸张地说，没有时任一把手的努力，这些成绩就很难取得或者会大打折扣。

近年来，随着业外资本开始进入传媒业，各地纷纷组建大型媒体集团，一些实力强大的媒体企业已经直接或者间接上市，股份制媒体企业竞相涌现，人们开始认识到经营管理人才对传媒企业的重要意义。不过，当前媒体经理人的地位和作用仍受制于上级主管部门和股东，对经理人的激励机制很不完备，媒体经理人的积极性没有得到充分发挥。传媒业高层激励制度的缺失，最终会使经理人阶层失去前进的动力，从而变成媒体发展的绊脚石。因此，构建合理完善的传媒业经理人激励机制是题中应有之义。

一是对国有传媒企业按照企业规律进行管理。

继续深化文化体制改革，严格按照“分类改革”的思路，对于意识形态属性强的传媒单位实行事业单位的管理办法，以“管导向”为抓手进行管理，而对于国有传媒企业则尽量少强调或者不强调意识形态属性，将其当成真正的市场主体进行管理。要淡化甚至取消国有传媒企业领导人的行政级别，尤其是不要再兼任宣传部、外宣办等相关部门的领导职务，以使其真正按照市场规律来行事。要改变现有的对国有传媒企业领导人的直接任命方式，而更多地采取市场化的选聘机制，把真正懂市场、懂经营的职业经理人充实到领导班子中。

二是激励方式多样化。

将物质激励、精神激励相结合，能最大限度地激发经理人的工作热情和创造力，减少经理人私人利益与企业利益及投资者利益最大化之间的矛盾。目前，绝大部分传统媒体都是国有控股事业体制，缺乏体制上的灵活性。对媒体职业经理人，企业可以采取年薪制、股票期权、养老金计划等多种激励方式，使其报酬合理化，这样既承认了职业经理人所做的贡献，也能避免腐败行为的发生。最近有一股潮流，就是一大批传统媒体精英纷纷选加盟新媒体⁴³。《新京报》前总编杨斌加盟和讯网，担任总编辑；《南风窗》前总编辑陈菊红成为腾讯网总编……，形成这一现象有多种原因，其中，新媒体的体制优势是吸引媒体精英的重要因素，它拥有灵活的激励机制，通过期权等奖励形式来吸引和留住人才。因此，传媒企业应认识到精神激励的重要性，使具有良好经营业绩的经理在获得物质回报的同时，得到自我价值的实现和满足。当然，单一激励的机制并不能消除职业经理人的道德风险，企业还应采取相应的约束机制，将代理人的收入与风险挂钩，用监管与惩罚等措施约束经理人的某些违规行为。

三是建立和完善传媒经理人市场。

经理人才市场的实质就是经营者的竞争选聘机制。在这一机制下，企业才能将经营者的职位交给有能力和积极性的经理候选人，而经理人基于经营业绩上建立的职业声誉是其今后在人才市场的筹码。而目前我国媒体在选拔管理者时，仍是按行政方式，由政府有关部门直接任命和委派，这种方式的后果是难以形成优胜劣汰的竞争环境。而且这些经营管理者大多有一定的行政级别，但委托人，即上级宣传部门在媒体企业事务中有更大的决策

43 《新京报》诉 TOM.COM 案背后的传媒格局；《南方周末》2006-12-22

权，经理人不得受制于委托人的意愿。长此以往，经理人的积极主动性就会消耗殆尽。

所以，亟待建立和完善传媒经理人市场，用市场的手段完成对经理人的聘任和激励。

如今我国大众媒体仍然是党和政府的喉舌，定位在“实行企业化管理的事业单位”，但很多媒体企业已经在一定条件下成为真正的企业，经理人阶层正在成长壮大。随着部分媒体的上市，在有些媒体，甚至一般员工也能通过持有公司股票而享有一定的权利。中国传媒集团化、产业化发展是大势所趋，只要传媒业改革能持续进行，建立起完善的现代企业制度，媒体职业经理人就会有用武之地，其发展空间也将越来越广阔。

参考文献

- (美) 斯蒂芬 P·罗宾斯 (Stephen P·Robbins) , (美) 蒂莫西 A·贾奇 (Timothy A·Judge) 著; 郑晓明译. 组织行为学精要 (原书第 12 版) [M]. 北京: 机械工业出版社, 2014, 第 94 页.
- 刘广东, 沈金龙. 激励理论文献综述[J]. 科教导刊, 2015(1), 第 181 页.
- (美) 斯蒂芬 P·罗宾斯 (Stephen P·Robbins) , (美) 蒂莫西 A·贾奇 (Timothy A·Judge) 著; 郑晓明译. 组织行为学精要 (原书第 12 版) [M]. 北京: 机械工业出版社, 2014, 第 95 页.
- 王芳. 人力资源管理激励理论综述[J]. 现代商贸工业, 2014(20), 第 101-202 页.
- (美) 斯蒂芬 P·罗宾斯 (Stephen P·Robbins) , (美) 蒂莫西 A·贾奇 (Timothy A·Judge) 著; 郑晓明译. 组织行为学精要 (原书第 12 版) [M]. 北京: 机械工业出版社, 2014, 第 96 页.
- (美) 斯蒂芬 P·罗宾斯 (Stephen P·Robbins) , (美) 蒂莫西 A·贾奇 (Timothy A·Judge) 著; 郑晓明译. 组织行为学精要 (原书第 12 版) [M]. 北京: 机械工业出版社, 2014, 第 97 页.
- 陈春花等. 组织行为学(第 2 版)[M]. 北京: 机械工业出版社 , 2013, 第 101 页.
- (美) 斯蒂芬 P·罗宾斯 (Stephen P·Robbins) , (美) 蒂莫西 A·贾奇 (Timothy A·Judge) 著; 郑晓明译. 组织行为学精要 (原书第 12 版) [M]. 北京: 机械工业出版社, 2014, 第 102 页.
- (美) 莱斯利·W·鲁, (美) 劳埃德·L·拜厄斯著; 刘松柏译. 管理学技能与应用:第 13 版[M]. 北京: 北京大学出版社, 2013, 第 284 页.
- (美) 斯蒂芬 P·罗宾斯 (Stephen P·Robbins) , (美) 蒂莫西 A·贾奇 (Timothy A·Judge) 著; 郑晓明译. 组织行为学精要 (原书第 12 版) [M]. 北京: 机械工业出版社, 2014, 第 108 页.
- 唐杰, 石冠峰. 探析员工应对组织变革的维度结构综述与理论模型构建[J]. 现代管理科学, 2012(6), 第 107-110 页.
- K.T. Dirks, L.L. Cummings & J.L. Pierce. Psychological Ownership in Organizations: Conditions Under which Individuals Promote and Resist Change [J]. *Research in Organizational Change and Development*, 1996, Vo.9.

- J.L. Pierce, T. Kostova & K.T. Dirks. Towards a Theory of Psychological Ownership in Organizations [J]. *Academy of Management Review*, 2001, Vo.26, No.2.
- C.L. Scheck, A.J. Kinicki. Identifying the Antecedents of Coping with an Organizational Acquisition: A Structural Assessment [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, Vo21.
- C.R. Wanberg, J.T. Banas. Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, Vo85.
- C.E. Amiot, D.J. Terry, Et.al. A Longitudinal Investigation of Coping Processes During a Merger: Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification [J]. *Journal of Management*, 2006, Vo32, No4.
- 唐杰, 林志扬. 工作环境下的员工压力应对研究——内涵、模型、测量及热点评述[J]. *应用心理学*, 2009(4), 第 379-384 页.
- 唐杰. 基于精细加工可能性模型的员工应对组织变革研究[J]. *经济管理*, 2010(8), 第 178-185 页.
- 饶瑞生. 事业单位人力资源管理中的绩效激励探讨[J]. *人才资源开发*, 2015(4), 第 110-111 页.
- 宋双. 科研事业单位员工激励方法创新与应用研究[D]. 首都经济贸易大学, 2013.
- 孙航. 媒体行业的特点与人才需求特征[J]. *新闻界*, 2008(2), 第 35-36 页.
- 李舒东. 国际一流媒体研究[M]. 北京: 世界知识出版社, 2013, 第 103 页.
- 李卉. GXTV 大新闻中心员工激励研究[D]. 广西大学, 2013.
- 晋雅芬. 《南方日报》: 争做党报改革领跑者[N]. 中国新闻出版报. 2010-06-03
- 转型中国与党报变革——南方日报全媒体改版在线
谈.<http://www.nfdaily.cn/special/2011zt/zxbg/>.
- 世界报业与新闻工作者协会 2010 年于巴黎发布《2010 年世界日报发行量前 100 名排行榜》.
- 崔保国. 2011 年中国传媒产业发展报告[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2011:32.

田珂,蔡正鹏,崔江红.马太效应依然凸显,发展环境相对稳定——2010年中国报纸发行市场分析[J].中国报业,2011(1).

陈春利.金融危机下报业经营的困境与出路——以成都地区都市报为例[J].经营管理者,2009(9).

新民晚报七十年史:组建文汇新民联合报业集团[EB/OL].新民晚报.20040830,
<http://news.sohu.com/20040830/n221801291.shtml>.

王仲伟.上海文化发展规划研究[M].上海:上海人民出版社,2007:539.

谢黎萍,黄坚,孙宝席.上海文化建设三十年[M].上海:上海人民出版社,2008:106-107.

[美]艾德文·戴蒙,林添贵译,《纽约时报——从美国权威大报看新闻处理现场》,(台北)智库股份有限公司,1995,第255页

[美]艾德文·戴蒙,林添贵译,《纽约时报——从美国权威大报看新闻处理现场》,(台北)智库股份有限公司,1995,第163页

钟布:《纽约时报改革新启示》,《彭博商业周刊中文版》2014年9月

宋长乐:《<纽约时报>再次大裁员,继续调整内部协作结构》,钛媒体2014年10月2日,
<http://www.tmtpost.com/158049.html>

陈清泰、吴敬琏主编:《公司薪酬制度概论》,中国财政经济出版社2001年出版。

杰克·韦尔奇、约翰·拜恩:《杰克·韦尔奇自传》(曹彦博等译),中信出版社2002出版。

《新京报》诉TOM.COM案背后的传媒格局;《南方周末》2006-12-22

附录 A

采编人员职业认知事前调研问卷

Q1 您如何看待此次针对采编人员的改革

请按重要性为选项排序，1为最高，6为最低

-
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 进一步确立采编人员的主体地位 | <input type="checkbox"/> 提高舆论阵地的战斗力和感召力 |
| <input type="checkbox"/> 为优秀人才脱颖而出搭建平台 | <input type="checkbox"/> 改革就是利益调整，个别人员难免不受影响 |
| <input type="checkbox"/> 为踏实工作的普通人员提供保障 | <input type="checkbox"/> 当前整体环境艰难，体制内改革意义不大 |
-

Q2 您希望报社未来的传统业务和新媒体业务呈现怎样的格局

- 传统业务为主，它依然有前途
- 传统业务为主，做新媒体业务有心无力
- 传统与新媒体业务并行，必须融合发展
- 传统业务基本消失，我们也做新媒体
- 传统业务基本消失，我们做什么还不确定

Q3 你认为所在报刊的定位及由此带来的目标读者如何

- 定位准确，拥有清晰的读者群
- 原先的定位优势减弱，需要重新调整
- 定位不清、目标读者不明确，亟待变革

Q4 您对本单位的报刊运营状况看

- 满意，运营状况良好
- 面临一定困难，但前景可期，上下齐心能够克服
- 陷入困境，需要调整或变革，并获得集团支持

Q5 您认为集团内是否存在与本报刊同质化的媒体，是否需要优化整合

- 本报刊定位独特，不存在集团内同质竞争问题
- 集团内有类似报刊，读者和市场存在一定交叉，但可以各自进一步精准定位，并行发展
- 集团内有明显同质化报刊，应下决心优化调整

Q6 如果本报刊需要优化调整，选择路径时应该如何

- 在现有基础上，寻找新的发展空间和领域
- 对报刊做整体性的战略调整，涉足全新的市场
- 与集团内同类报刊归并，发挥资源整合的优势

Q7 您对改革中新媒体业务定位如何看

- 较好地体现了新媒体定位
- 未来采编流程的全媒体化是发展目标
- 基本还是按照传统媒体的评定标准与考核方式在设计，对新媒体考虑还不够
- 新媒体部门属于企业编制，与从事采编岗位工作的人员比总是差一截
- 传统媒体无法适应新媒体运作机制，反之亦然

Q8 您认为部门管理干部今后流转中，会否与采编人员产生冲突

- 从管理岗位转向采编岗位的路径畅通，没有问题
- 目前管理者本身就是采编业务优秀者，本质一样
- 采编人员终究是基层员工，还是管理岗位好
- 管理岗位发展有限，不如采编岗位

Q9 其他岗位（经营、检校、外来）等纳入采编序列，该如何实施

- 可以纳入，但应有所区别，应明确检校人员最高可到几级
- 只是岗位不同而已，都是保证报纸质量重要环节，应一视同仁
- 新媒体时代这些其他岗位比现有采编人员更重要，应有所倾斜
- 说不清

Q 10 如果对本报刊进行优化和调整，您的基本态度是

- 接受，这是本报刊和个人发展的机遇
- 担心，改革可能带来太多不确定性
- 无所谓

Q 11 如果对本报刊进行优化调整和资源整合，您个人最担心的是

(可多选)

- 有没有合适的新岗位，能否胜任
- 收入是否会因此而降低
- 个人职业发展的前景是否会受影响
- 其他

Q 12 您判断自己对报业资源整合的适应度将如何

- 在权益受到保护的前提下，愿意重新选择职业发展方向
- 希望参加培训，接受转岗安排
- 希望尽可能从事原类型岗位

Q 13 改革方案的晋升平台强化年资工龄，会否鼓励年轻人“混日子”

- 会给优秀人才提供很好的舞台和上升空间

给年轻人目前的机会并不多，但能看到比较好的预期

给年轻人的机会并不多，还是按部就班

跟此前差不多，离年轻人比较远，换汤不换药

Q 14 对薪酬改革有的说是做增量有的说是分蛋糕，您怎么看

做增量

分蛋糕

薪酬级差应该适当拉大，才有实际意义

薪酬是刚性的，这有事业单位绩效工作作为保障

Q 15 您对首席评选标准中的奖项要求如何看

首席就应该是获奖达人才能评选

特级首席岗位的申报条件可保留奖项要求，其他三个级别的首席岗位应不作要求

获奖要求还应比较高，但不同部门其他荣誉应能换算

一些部门和条线记者的获奖机会不多，体现公平应减少分值

首席高大上，与我无关

Q 16 性别因素，即女记者是否应有特殊的照顾

男女平等，一视同仁

女记者有产假等影响其同等竞争，应该倾斜

报社中女记者多，男记者才是需要保护的弱势群体

不是主要问题，无需特别关注

附录 B

采编人员职业认知阶段性验证调查问卷

为了进一步了解采编人员职业认知情况，并了解 S 集团采编职务序列改革实施的推进情况，现开展调研工作。请您填写调查问卷，感谢您的支持！

[1]您现在的身份类别是什么？（单选题）

采编人员_____

- 1 三大报采编人员中的首席
- 2 三大报采编人员中的部主任、副主任、主编
- 3 三大报普通采编人员中职务序列为 1-4 级
- 4 三大报普通采编人员中职务序列为 5-7 级
- 5 三大报普通采编人员中职务序列为 8-10 级

非采编人员_____

- 6 S 集团领导及管理人员
- 7 三大报社领导
- 8 三大报管理人员及其他

[2]性别：_____

[3]年龄：_____岁

您在多大程度上同意以下陈述，请在适当的标号下方打勾。采用 7 级打分，1-7 依次表示同意向不同意的递进。

1	2	3	4	5	6	7
非常同意	同意	基本同意	中立	有点不同意	不同意	非常不同意

➤ 改革对三大报采编业务的影响评价

[4] 改革实施后，三大报的传播效能和舆论影响力相较之前有明显提升。	1	2	3	4	5	6	7
[5] 改革深化了媒体融合，促进三大报社转型成为“新型主流媒体”。	1	2	3	4	5	6	7
[6] 改革较好体现了新媒体的定位，促进了新媒体的发展，扩大了新媒体的受众。	1	2	3	4	5	6	7
[7] 改革实施之后，三大报的版面质量有了显著提高。	1	2	3	4	5	6	7
[8] 改革实施之后，三大报的稿件质量有了显著提高。	1	2	3	4	5	6	7
[9] 改革实施之后，首席人员的好稿量比例有显著增加。	1	2	3	4	5	6	7

➤ 改革对三大报采编人员的激励效果

[10] 改革进一步确立采编人员主体地位,增强职业荣誉感和归属感,提高工作热情和积极性。	1	2	3	4	5	6	7
[11] 相对原先的职称职级聘任制度,改革有效地为采编人员拓宽了晋升通道。	1	2	3	4	5	6	7
[12] 相对管理岗位,改革使您更愿留在业务一线、朝首席的方向努力。	1	2	3	4	5	6	7
[13] 对您而言,改革使得您对个人职业生涯的长远发展更具有信心。	1	2	3	4	5	6	7
[14] 对您而言,改革仅对薪资提升和职务晋升起到一定的短期激励作用。	1	2	3	4	5	6	7
[15] 改革后薪酬待遇的变化符合您对改革的预期。	1	2	3	4	5	6	7

➤ 对改革的制度设计评价

<p>[16] 首席岗位的评审流程足够公开、透明、合理，有效地甄选出了优秀的采编人才。</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>[17] 现行的绩效考核机制（包括评分、加分、排名）确实能反映工作实际，且公正公平、科学合理。</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>[18] 现行的晋升机制兼顾了各个年龄段、年资段的采编人员的现实状况和长远发展。</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>[19] 现行考评机制，聘在 10-8 级岗位的采编人员考核时排名在前 50%可晋升一级，7-5 级人员排名在前 40%可晋升一级，4-2 级人员排名在前 30%可晋升一级。这样的晋升设计很合理。</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>[20] 改革实施后，首席人员和部门主任在管理权限和职责分工方面边界明确，业务协调顺畅。</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>[21] 现行改革中，影响首席人员更好地发挥作用的因素是：有效获取信源的机制。</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>[22] 现行改革中，影响首席人员更好地发挥作用的因素是：提供专栏、专版，建立工作室等机制。</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>[23] 现行改革中，影响首席人员更好地发挥作用的因素是：带领项目的团队配置。</p>	1	2	3	4	5	6	7

<p>[24] 现行改革中，影响首席人员更好地发挥作用的因素是：首席人员的交流平台和培训机制。</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>[25] 现行改革中，影响首席人员更好地发挥作用的因素是：在本报社或业界对首席的包装、宣传。</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>[26] 现行绩效考核制度中，最重要的考评因素是：以好稿量和发稿量为考核基准。</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>[27] 现行绩效考核制度中，最重要的考评因素是：对不同岗位、不同条线设置不同标准。</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>[28] 现行绩效考核制度中，最重要的考评因素是：向新媒体供稿、供好稿，应同工同酬。</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>[29] 现行绩效考核制度中，最重要的考评因素是：将领导批示、阅评表扬、获奖等纳入考评因素。</p>	1	2	3	4	5	6	7
<p>[30] 现行绩效考核制度中，最重要的考评因素是：将组织策划、举办论坛等非写稿工作纳入考评因素。</p>	1	2	3	4	5	6	7

➤ 非采编人员的改革意愿

(本部分仅需非采编人员填写，采编人员请跳到[37]继续填写问卷)

1	2	3	4	5	6	7
非常同意	同意	基本同意	中立	有点不同意	不同意	非常不同意

[31] 此次仅针对三大报采编人员的改革提高了非采编人员的工作积极性。	1	2	3	4	5	6	7
[32] 若在未来设计一套针对管理人员的薪资绩效考核体系，您也愿意参与。	1	2	3	4	5	6	7
[33] 针对管理人员的薪资绩效考核体系，最重要的因素是全员薪资和福利待遇提高。	1	2	3	4	5	6	7
[34] 针对管理人员的薪资绩效考核体系，最重要的因素是着重奖励优秀的管理人才。	1	2	3	4	5	6	7
[35] 针对管理人员的薪资绩效考核体系，最重要的因素是绩效考核体系公平且科学。	1	2	3	4	5	6	7
[36] 针对管理人员的薪资绩效考核体系，最重要的因素是提供多元的职业晋升通道。	1	2	3	4	5	6	7

[37]您认为改革还有哪些欠缺或亟需改进的方面（如流程设计、绩效考评机制、绩效薪酬计算体系等），请简述。

附录 C

S 集团采编职务序列改革推进情况月度监测表

7月	J报社	W报社	X报社
首席作用体现程度 (工作量、好稿量、 绩效排名情况、重点 报道策划情况等量化 指标)	<p>从6月初到7月22日，首席人员的发稿量200多篇，比去年同期增长14.6%；好稿量50篇，比去年同期增长83.7%。</p> <p>首席人员好稿量占报社总好稿量的25%。</p>	<p>本月首席记者发稿量121篇，占总发稿量的14.44%，首席版面工作量11.5个，占专副刊的7.46%。</p> <p>首席三星稿52个，占16.51%；四星稿（版）30个，占15%；五星稿（版）9个，占29%。</p>	<p>职务序列改革和报纸版面调整同时开始，版面总体有序，调整后进一步增加民生内容，获得各界好评。</p> <p>当月，首席人员积极性充分调动，所发稿件比2015年前5月平均月发稿增长29%，编版数增长12%。不仅是数量，质量也充分体现了首席人员的作用。占报社采编人员8%的首席人员创作的五星稿约占报社总数30%，五星版面26%。</p> <p>特聘首席推出重点策划报道，专业首席在调整版面过程中，结合新版面、新栏目推出和开设，重点策划采写一批接地气的好稿。</p>
绩效考核及薪酬改革实施情况	<p>目前，报社已经制定了采编部门主任主编考核及晋升办法、首席人员薪酬发放及考核细则、采编人员考核办法等相关配套制度。</p> <p>近期，报社领导亲自主持召开座谈会，听取相关人员意见建议。在吸取大家的合理建议并进一步修改完善之后，将正式颁布试行。</p>	<p>本月绩效考核部门22个（采编部门15个），考核人员194人（扣除请假人员），考核稿件838篇，版面354个，均正常。</p>	<p>采编序列人员改革首月的考绩、奖金计算等均已完成，对一系列配套细则的补充、完善基本完成，考核工作逐渐步入正轨并进入常态化。</p> <p>进入序列的采编人员绩效考核后的收入总体都有增加。</p>

<p>普通员工队伍思想动态</p>	<p>总体上，广大采编人员对这次采编职务改革表示支持赞同，认为开辟了新的一条职业发展通道，特别是对于年轻采编人员而言是大的“利好”。</p> <p>大家认为相比以前模糊的考核方式，新的绩效考核方案实现了量化，更清晰，也更合理，最后按绩效晋升大家也心服口服。</p> <p>部分采编人员反映，不同采编部门在条线资源、版面资源以及新闻奖评奖等方面有着天然的差异性和不平等，考核方案中还需要周全设计，适当平衡。同时，要严格按照已定规则进行考核。</p> <p>行政管理部员工反映，采编人员总体收入水平本就远高于管理人员，改革之后收入差距更加扩大。但现在报社管理部门人员精简，工作繁重，压力极大，也期待能够分享改革红利。</p>	<p>比较平稳</p>	<p>在关注首席人员的同时，更要关注非首席人员采编群体，要通过合理的岗位设置和人员配置，充分调动全体人员的工作积极性；</p> <p>采编队伍中忙闲不均的现象依然存在，需要不断建立和完善有效的激励机制。</p>
-------------------	--	-------------	---

首席人员 思想动态	<p>首席人员对薪酬水平及发放方案比较满意，对考核方式也比较认同。</p> <p>认为对于首席没有定一般发稿量要求而是定好稿量要求，为首席人员营造了相对比较宽松的环境，有利于首席人员将精力投入重点稿、深度稿、调查稿的采写当中，可以更好地发挥首席作用。</p>	比较平稳	首席人员的工作激情和作用已经充分显现。
中层干部 思想动态	<p>主任：赞同新的考核方案。对于具体考核内容，提出一些想法：强化主编采写职责之后，部门主任几乎天天就在报社值守，没有时间到一线采访调研；不同部门在发稿、评奖等存在天然差异，考核方案难以平衡；主编专职采写期间，主任压力大增。</p> <p>主编：赞同新的考核方案。也提出一些担心：原来副主任牵头采写稿件，不会与记者相争，现在主编也有发稿任务，可能会与记者产生矛盾，破坏原来和谐氛围；主编职责还需要更加清晰。</p>	比较平稳	<p>部主任任中心副总监后，中心“一盘棋”的工作理念逐渐形成；</p> <p>原部门副主任转任主编岗位后，需根据相关部门、条线的岗位要求，进一步明确岗位职责。</p>

<p>新的改革举措酝酿实施情况</p>	<p>采编职务序列改革小组正在研究对采编部门主任主编季度奖金分配方案作调整优化,进一步拉大差距,体现多劳多得,强化激励作用。目前正处于调研阶段。</p>	<p>头版供稿机制、选题策划机制,继续深化薪酬改革体系等正在酝酿之中。</p>	<p>与采编职务序列改革配套的行政管理序列改革还没有实施,报社已经有了初步设想,还有待集团统一协调和实施,以充分调动为采编一线服务的行政管理人员的积极性和主动性。</p>
<p>其它需要重点研究的问题</p>	<p>一是根据绩效考核方案试行情况,进行修正完善,使方案尽可能体现公平公正的原则,起到激励先进的作用。</p> <p>二是开发相关软件系统,使绩效考核及排名情况可以及时公布,实时查询。</p>	<p>校对等采编辅助人员,技术等新媒体人员比较关心序列改革的后续措施;行政管理部門员工反映,采编人员总体收入水平本就远高于管理人员,改革之后收入差距更加扩大,且诸多职能回归、工作繁重,压力极大,希望以项目制考核分享改革红利。</p>	<p>由首席人员开设的有影响力的专栏还不足;首席的“球星”作用还有待进一步加强;</p> <p>考绩、奖金计算等一系列配套细则和管理办法还需不断完善;</p> <p>报系单位职务序列改革的推进和序列津贴的落实。</p>

8月	J报社	W报社	X报社
首席作用体现程度 (工作量、好稿量、 绩效排名情况、重点 报道策划情况等量 化指标)	<p>共发稿 114 篇,首席人均 8.7 篇。</p> <p>好稿 32 篇,首席人均 2.5 篇,好稿数占总好稿数的 26%。</p> <p>首席人员作品的数量、质量继续保持较高水平,且比上两个月有所增长。</p>	<p>本月首席记者发稿累计 132 篇,比上月增加 11 篇,占报社 6%的首席人员发稿量占报社总发稿量的 16%。</p> <p>其中,三星稿 60 篇,比上月增加 8 篇,占报社三星稿的 18%,四/五星占 21%,好稿好版率一直较高。</p> <p>首席在重大报道中积极发挥作用,头版发稿量一直领先,本月在头版发出重点稿 16 篇,占到报社的 30%。</p>	<p>首席编版数、发稿数与非首席人员差距不明显。</p> <p>首席发稿量环比增长的有 2 人,编版量环比增长的有 5 人,五星稿分值环比增长的有 4 人,五星稿排名上升的有 8 人(报社五星稿排名前 10 名中,7月份比6月份增加 1 人;五星稿排名前 30 名中,7月份比6月份增加 2 人)。</p>
序列改革专题项目 推进情况	<p>首席项目领衔制</p> <p>现已确定纪念抗战胜利 70 周年、上海一号课题、“十三五”规划、高端人物访问等有关新闻采访、栏目建设方面的 30 个左右重点项目及课题,由相关首席人员分别领衔负责,人均 2—3 个。</p>	<p>头版供稿和选题策划机制</p> <p>报社已经梳理了各部门今年 1-7 月头版二版供稿情况,后续将研究对头版特别是头条和深呼吸稿件供稿的机制。</p>	<p>提高首席人员专栏影响力</p> <p>有步骤地推出首席人员“专栏”,首席项目制、团队制开始实际运作。</p> <p>首席记者施捷、王蔚、连建明等分别开出了“走进手术室”、“教育新观察”、“财经连连看”等栏目;</p> <p>“首席视点”融入“新民眼”刊出,首席编辑吴欢迎参与互动版的策划、协调;副刊部首席编辑团队制开始运转。</p>

绩效考核及薪酬改革实施情况	已正式实施，试行 3 个月之后再视情作进一步调整完善。	<p>报社绩效考核工作进入常态化，考核办法内部基本认同。</p> <p>目前读书周报拟对编辑费一拆为二进行考核，分为组稿和编版两块，并设定一定比例，划分清晰后将试点引进外来组稿团队。</p> <p>有同志在近期座谈会上提出，绩效考核结果应该公布得更细，目前公布的内容、范围和渠道再做进一步研究。</p>	采编序列人员绩效考核按配套细则实施，考核工作进一步完善，进入常态化。
首席人员思想动态	<p>总体稳定，认为现行首席制度需试行一段时间后再评估。</p> <p>也提出一些想法：首席不完全是个体，可视为一个较松散的业务团队，建议定期召开首席会议（沙龙形式），请报社领导一起出席，环境宽松，氛围融洽，可聊业务，可谈想法，畅所欲言，相互碰撞。</p>	<p>① 首席人员的思想比较平稳，工作状态较好。</p> <p>② 他们希望对首席人员或者采编骨干人员，是否可以考虑设立适当的迎来送往的应酬、公关、约稿经费，或类似的专项津贴，报社也可制作相应的品牌礼品，在相应规定的许可范围内，开展正常的交流活动。</p>	<p>工作激情被激发的同时，感觉压力较大：一方面要开设首席系列栏目，另一方面琐碎事务会影响工作的专注度；</p> <p>项目制的探索搭建了很好的平台，首席带动其他采编群体共同为提高版面质量出谋划策，总体平稳。</p>

普通员工队伍思想动态	<p>7月份好稿分数情况已进行公示，采编人员非常关注，并提出每一项加分情况都要更加公开和透明，既要公示最终分数和排名，也要公示加分的标准、依据、来源等。</p> <p>也有一部分人提出，绩效排名的激励效果可能有限，对于位居前列或者通过努力排名能往前进一步的部分人员会有效果，对于后面一部分人激励效果则不一定显著。</p>	<p>① 一线记者对此次改革普遍认可，认为这次改革调动了大部分采编人员的积极性，让年轻人有了成长空间，让愿意做事情的人有了发挥聪明才智的舞台。大家的目标明确了，就是要多写稿、写好稿。</p> <p>② 改革推行10个月来，也出现“疲劳状态”，有的人感觉“不敏感”。</p> <p>③ 年轻同志希望加强个性化培训学习，现在写稿面很广，有时会缺乏专业知识，希望报社能够提供短期的针对某一专业领域的集中培训，最好能有个性化培训。</p> <p>④ 新媒体中心企业编制人员也参与了报纸内容建设，跟采编关系很近，但是目前未加入职务序列改革，长此以往优秀人员容易流失，希望下一步通盘考虑。</p>	工作数量、质量保持平稳，希望进一步调动积极性，并不断建立和完善有效的激励机制。
中层干部思想动态	普遍反映工作压力大增，一是来自于媒体融合之后，新媒体发稿压力增加，二是来自于职务序列实施之后，排名压力巨大。	① 中层干部普遍认可职务序列改革，但是认为不能指望一项改革措施解决所有问题，相应的配套措施，	中层干部的努力更多体现在管理、协调上，但在业务考核上难以精准体现。

	<p>希望绩效排名按照主任、主编、采编人员分类排名，并在同一层级公示，特别是主任排名最好不要向全体采编公开，否则可能会影响部主任带队伍的权威性。</p>	<p>特别是绩效考核的优化细化要不断跟进，真正起到激励作用。</p> <p>② 中层干部担心，改革进入了“疲劳状态”，职务序列要2年后考评晋级，短期缺乏激励作用，一些层级比较高的人，拿的职务津贴比较高，但是发挥的作用与此并不匹配。</p> <p>③ 少数中层干部状态欠佳，工作量不足，没有发挥很好的作用，有些人宁愿混个一官半职，可以“旱涝保收”，需要有“能上能下”的退出机制。</p>	
<p>新的改革举措酝酿实施情况</p>	<p>初步形成主任主编季度奖金考核激励草案，拟从原工资总额中划出一块，用于奖励部门主任主编，分档考核，拉大档差，原则是少数人大增、三分之一人小增、三分之一人不变、少数人略有下降。草案尚在审议过程中。</p> <p>正在制订有关“三办”行政管理项目考核激励方案。</p>	<p>“三办”人员的项目制考核方案还在细化中。</p>	<p>“三办”人员的项目制考核方案正在研究制定之中。</p> <p>正在考虑研究，首席如何更好地发挥作用，是做“领头羊”带团队，还是“一马当先”，发扬个体智慧、展现独创性？</p>

9月	J报社	W报社	X报社
首席作用体现情况 (好稿量、绩效排名、重点报道策划情况等,可用同比、环比等量化指标)	<p>首席共发稿163篇,人均约20篇;编辑版面137个,人均约27.5个版,总量比上月略有增加;共获好稿30篇,占总好稿数25%,与上月基本持平。</p> <p>7月采编人员好稿积分排名中,排在前10位的首席人员有1人,排在前20位的有3人,排在前30位的有6人,排在前50位的有9人(共119人排序)。</p>	<p>首席在优质稿件优质版面上的引领作用较为明显。本月报社首席记者发稿累计119篇,比上月减少13篇,发稿量占报社总发稿量的13%;三星稿60篇,与上月相同,占报社三星稿的19%;四/五星占报社的25%,比上月高出4个百分点。</p> <p>在头版供稿上,首席也是责无旁贷,积极发挥作用。本月首席在头版发重点稿25篇,比上月多9篇,占报社自采头版重点稿件的32%。</p>	<p>首席编版数、发稿数与非首席人员差距不明显:</p> <p>在16名首席中,发稿量环比增长的有2人,编版量环比增长的有3人,五星作品报社排名前10名中占有7席,人数与7月持平。</p>
序列改革专题项目推进情况	首席项目领衔制实施过程中	<p>本月报社召开了一次职务序列专题会,具体研究职务序列后续推进情况和三办人员项目制方案。</p>	<p>提高首席人员专栏影响力,有步骤地推出首席人员“专栏”;“新民眼”纳入了“首席视点”。</p>
考核激励办法的实施完善情况	试行过程中	<p>本月读书周报已按组稿和编版两个版块来分配编辑费,目前暂未收到不良反馈。</p> <p>对绩效考核结果公布问题,党政办和总编办会同财务部进行了协商,将通过调整薪金发放软件打印格式进行打印,定期将结果发给各部门。</p>	<p>采编序列人员绩效考核情况在内网上公示已有3个月,相关人员在完成工作量、提高作品质量的同时,对会议的出勤率、部门荣誉等意识明显增强,考核办法也在实践中不断地调整和完善。</p>

<p>普通员工队伍思想动态</p>	<p>7月份采编人员、主编（副主编）、主任的好稿积分排名已经在报社全媒体采编平台上进行了公示，大家非常关注。针对目前加分主要来自好稿的情况，一些采编人员提出这跟实际付出不能完全匹配，很多工作没有在加分项中体现，如专刊部组织的文化讲坛，反响好，却没有加分；新媒体中心一些编辑，因好稿加分主要都加在记者头上，他们难有加分等等，望报社进一步完善加分制度。</p> <p>（注：在报社绩效考评方案中，每月公布的仅是可即时统计加分的好稿绩效，其他如举办重大活动等将在年终予以统筹加。）</p>	<p>一线员工认为没有什么太大影响，该认真干活还是认真干活，给什么层级没有太大关系。不过有人认为，排名多少以上晋升高一级的规定似乎不太公平。因为绩效排名，跟部门、版面、条线有很大的关系。另外版面上满眼都是首席，觉得有些审美疲劳。</p>	<p>经过人员和工作量的合理调整，采编人员本月全部完成规定的工作量。同时，为配合胜利日报道，采编人员普遍加大了工作量；</p> <p>事业编制员工对事业单位加工资而报社既不加也不作解释的做法有想法。</p>
<p>首席人员思想动态</p>	<p>每月统计工作量及好稿量，很多首席人员感到思想压力很大。如特稿发稿，有一定周期，还有市委领导报道，难评好稿获得加分，他们建议改为按季度统计。</p>	<p>首席人员对职务序列总体上比较认可，认为职务序列有利于调动积极性，鼓励年轻采编人员奋发进取脱颖而出。有首席同志建议，能否配备助手，或者配一两位实习生，因为经常有材料来不及整理，而且也挺费时间和精力。有的首席希望“一人一策”方案不断完善，更有延续性。</p>	<p>首席普遍感觉工作压力较大。</p>

中层干部思想动态	与上述采编人员想法类同，认为目前的加分项只反映一部分工作情况，没有全面反映部主任的实际付出。除了日常采编工作，部主任还承担了大量其他的工作，如策划、组织、参与报社重大活动等，都应反映在加分项中。否则长此以往，大家只奔着加分去，容易造成工作不平衡，影响报社整体发展。	中层干部认为，从编辑的调查来看，普遍认为职务序列对绩效的体现作用并不明显，除了首席外，其他编辑的工作业绩和职务序列关系并不大。在编辑眼里，职务序列似乎是另一种职称序列。另外，编辑们普遍认为职称序列的评定和调整还是不太科学，不能客观反映一些资深编辑的工作实际。	中层干部的主要工作是管理、协调，但在业务考核上难以精准体现。
有何新的改革举措正在酝酿	初步形成主任主编季度奖奖金考核激励草案，正在审议过程中。 初步形成有关“三办”行政管理人员的项目考核激励方案，正在讨论过程中。	近期正在讨论酝酿 W 报专项奖管理办法，对高层领导表扬、阅评表扬和报社重大报道等专项奖纳入职务序列绩效排名，作为未来序列晋级的依据之一。	无
其它需要重点研究的问题	无	三办人员的项目制考核方案已形成了一份初稿，拟报领导预审。	采编人员月绩效考核主要靠五星稿、会议缺勤等加减分，难以拉开差距。

附录 D

S 集团创新创业扶持计划实施意见

为了贯彻集团《S集团2015年工作要点》（以下简称《工作要点》）中提出的“全力营造支持创新创业的生态环境，营造内部创新文化，优化创业环境”的战略方针；实现向新型主流媒体转型，打造成为适应互联网时代的文化传媒产业集团的战略目标，同时激发内部创新驱动力，鼓励创新意识，推动创新创业项目快速可持续发展，经S集团党委研究决定，设立S集团新媒体创新创业引导基金，构建起由办公空间、资金、资源等构成的创新创业项目协同服务支撑平台，从而形成完整的创新创业项目扶持孵化机制。

第一章 总则

第一条（目的依据）

根据《工作要点》，2015年，集团将营造内部创新文化，优化创业环境，酝酿设立种子基金和公共服务平台，从内部发掘富有市场潜力的商业计划和有潜质的创业领军人才，按需提供服务，帮助他们把人、财、物、关键技术、推广渠道、营销资源、考核激励机制等配置到位，推动从一个创意逐步向项目、模式、业务，再到具备完整市场对接能力的互联网创业公司的转变。

第二条（发展目标）

集团鼓励旗下媒体在手机报、微博、微信、新闻客户端、微视频等新媒体产品方面充分实现自我发展。帮助报社培育战略眼光，顺应媒介发展趋势，建立互联网思维，均衡提升各种平台用户使用率，打造多样化、多层次，全覆盖的新型媒体。

第三条（主要内容）

集团创新创业扶持计划包括六个一：下发一个文件（《S集团关于创新创业扶持计划的意见》），建立一个创新创业引导基金，成立一个创新创业联合评审委员会（以下简称“评审委员会”），发布一个通知（《S集团2015年关于实施创新创业扶持计划的通知》（以下简称《通知》），搭建一个物理空间，架设一个公共技术平台。

第二章 扶持范围、对象和方式

第四条（扶持范围）

集团创新创业扶持范围包括：创新与创业、存量与增量、自发与自为。

创新，是指互联网规律在媒体内容生产流程、表达方式、传播渠道上的实践与应用，解决的是传统媒体继续扩大影响力的问题。创业，针对的是有商业模式、有可交易的市场估值、甚至未来有可能成为集团新的产业平台的项目。

存量，是指集团内目前已经有的数量过百的报社号、部门号、个人号。增量，是指新的点子、创意和商业计划。

自发，是团队自下而上地提交项目申请，通过专业评审后，进入孵化阶段。自为，是要顺应行业趋势，结合区位优势，自上而下地组织团队，重点扶持有商业模式、能够通过 S 集团在品牌、公信力、内容生产等方面的垄断资源确保发展的新媒体项目。

第五条（扶持对象）

（一）创新项目

创新项目参考标准可依据：

- 1、服务于传统媒体的版面、内容、品牌；
- 2、为所在的传统媒体扩大影响力、关注度；
- 3、用创新表达方式传递党和国家的声音，社会主义的主流价值观；
- 4、内容创作和产品运营中注重新主意、新办法、新创意、新模式。

（二）创业项目

创业项目参考标准可依据：

- 1、有明确的定位和详细的发展规划；
- 2、明细的财务规划和执行计划；

- 3、用户群体可描述；
- 4、清晰的商业模式，具备可实现性；
- 5、可吸引各种资本投入；
- 6、市场前景可观，可持续，可做大。

第六条（选拔方式）

（一）创新项目选拔方式

- 1、由各报刊社内部推选创新项目，向评审委员会提交项目介绍和《创新计划书》；
- 2、由创新扶持工作组进行初选；
- 3、由评审委员会举办大赛，初选入围项目公开路演；
- 4、创新大赛入选项目，签署《创新扶持协议》后，批准入扶。

（二）创业项目选拔方式

- 1、由个人或团队向评审委员会提交项目介绍和《商业计划书》；
- 2、由创业孵化工作组进行初选；
- 3、由评审委员会举办大赛，初选入围项目公开路演；
- 4、创业大赛入选项目，签署《创业孵化协议》后，批准入孵。

第七条（审核方式）

- 1、孵化时间：第一期为 12 个月；
- 2、数据监督：入扶和入孵项目使用集团提供的公共技术平台；
- 3、财务监督：由两个工作组进行日常监督；
- 4、阶段审核：由联合评审委员会及两个工作组对项目成效进行考核。

第三章 组织架构及职能

第八条（组织架构）

集团设立创新创业联合评审委员会、委员会联席会议和两个工作组（创新扶持工作组和创业孵化工作组）。各司其责，在三个层面开展工作。

第九条（机构职能）

（一）创新创业联合评审委员会

1、职能：为决策机构。由集团领导及内外专家组成，阶段性、动态式评审在不同阶段的创新创业项目，是创新创业项目评审、认定、审核、核准机构。决策创新创业项目入孵、终止、退出等重要发展节点。

2、构成：

主任（是否设置副主任）：由集团领导担任

委员：内部专家、外聘专家、第三方投资机构、各报社负责人等。

（二）委员会联席会议

1、职能：为议事机构和协调平台，同时是基金的管理平台。听取汇报、交流、协调、解决创新创业项目扶持计划的进展情况和遇到的问题。

1) 审核并发布基金管理章程、实施细则、专项资金使用管理办法、项目评审及考核激励办法等相关文件、方案。

2) 审核并发布《创新计划书》、《商业计划书》、《创新扶持协议》、《创业孵化协议》等文件。

3) 调集集团各部门，根据其不同职能分工，协调各部门共同协助扶持项目完成经费支出（营销推广费用、物资采购、人力成本等）、技术设备支撑（服务器、带宽等）、人员配备（技术开发、内容运营、数字营销等）、宣传推广（宣传报道、版面资源等）等各方面工作，优化流程，提高效率。

4) 对基金在申请、评审、拨付、使用、考核、评比等过程中,通过联席会议制度把控节点,实现全流程管理

2、构成:

秘书长:由集团领导担任

成员:由新媒体发展研究中心、战略发展部及文新投资公司、信息技术中心、后勤保障部、财务部五部门负责人组成。下设两个工作组,成员列席会议。

联席会议由秘书长负责召集,促进创新工作组、创业工作组及信息技术中心、后勤保障部、财务部发挥各自资源优势,在扶持计划工作过程中紧密协同。

联席会议定期召开,项目征集评审期和终审期可视需要双周召开,扶持期间 2015 年度建议每月一次。

(三) 创新扶持工作组

1、职能:为常设办事机构和日常对接部门。

1) 对集团内部创新项目情况进行摸排、动员、接受项目报名,并完成内部创新项目的初选,注意和其他主流扶持发展基金的区别;

2) 安排初选项目参与路演,接受评审委员会的审核。根据评审委员会的最终决定,代表基金与入扶项目团队签订《创新项目扶持协议》;

3) 实施委员会联席会议的决策;

4) 对扶持项目进行日常财务监督、绩效考核等管理工作。

5) 组织创新相关的专业培训及交流合作、内部沟通,为创新团队提供全方位的咨询辅导;

6) 引进第三方数据监测,对扶持项目的影响力、创新力进行一系列研究,并执行一套科学专业的评估体系;

7) 通过组织评比等形式对创新项目进行验收和总结,进行奖励分配。

2、构成：

由新媒体发展研究中心牵头组建，信息技术中心、财务部等指定人员参与。

（四）创业孵化工作组

1、职能：为常设办事机构和日常对接部门。

1) 对集团内部创业项目情况进行摸排、动员、接受项目报名，发掘符合移动互联网发展趋势，有清晰的商业计划，与新媒体内容生产、消费转型及技术支撑环节相关，未来可能成长为集团新产业板块、产业平台的早期项目，并完成内部创业项目的初选；

2) 从行业趋势和上海的区位优势出发，发布具备商业模式，借助集团在品牌、公信力、内容生产等方面的垄断资源能够确保发展的新媒体项目。

3) 安排初选项目参与路演，接受评审委员会的审核。根据评审委员会的最终决定，代表基金与入孵项目团队签订《创业项目孵化协议》；

4) 用市场化手段、专业化眼光，完善治理结构、团队搭建，帮助项目明晰目标，提升盈利水平，引入外部基金提前介入，在孵化期结束前的任意时点，观察项目如产生可交易的市场估值，则标志孵化成功，帮助团队成立项目公司，尽快进行市场交易；

5) 实施委员会联席会议的决策；

6) 对孵化项目进行日常财务监督、绩效考核等管理工作。

7) 通过组织评比等形式对项目进行验收和总结,孵化结束时对扶持项目出具评估报告。

2、构成：

由战略发展部以及文新投资公司牵头组建，信息技术中心、财务部等指定人员参与。

第四章 协同支撑服务

经过评审入孵的创新创业项目，可得到资金、物理空间、技术、营销、创业辅导培训、投融资、共享用户客户资源、人才等配套服务。

第十条（资金支持）

由集团出资 1000 万元设立“新媒体创新创业引导基金”，分为“创新扶持基金”和“创业孵化基金”两个方向，根据创新和创业项目的规模和实际需要，划拨实际的扶持金额。

第十一条（物理空间）

集团提供开放式独立办公空间，以及相应的办公设施。

第十二条（技术支持）

提供包括日常运维服务、硬件网络服务、软件应用服务；对创新创业项目的个性化需求，提供针对性的技术服务。

第十三条（营销支持）

整合集团品牌资源、媒介资源，包装和推介创新创业项目。开放集团客户资源，整合报系内外的渠道资源，提供新项目参与合作伙伴行业论坛、产业联盟、产品路演会等机会。

第十四条（创业辅导）

聘请外部专业人士，为入孵的创业团队提供全程的专业辅导，包括通过外部合作方式，提供创业咖啡会、创业公开课、创业私聊等产业研究、融资、法律、财务政策、营销等通用性兼针对性的培训。

第十五条（财务制度）

集团在年度预算中安排创新创业引导基金，设立专项科目，建立规范的专项资金审批制度。

S 集团

2015 年 3 月