

山东报业

SHANDONG NEWSPAPER INDUSTRY



本刊为山东省报业协会会刊，主要面向省报协理事单位发行。赠阅范围：中国报协，省委宣传部、省新闻出版广电局领导同志，各报社负责人，报社经营管理部门负责人，兄弟省、市、自治区报协及相关部门单位。

2015年第五期

(总第150期)

主办：

山东省报业协会

准印证第1214号

地址：济南市经十路16122号

邮编：250014

电话：(0531)85196454 (传真)

Email: shandongbaoye@163.com

目录 CONTENTS

重要精神

- 05 关于推动国有文化企业把社会效益放在首位、实现社会效益和经济效益相统一的指导意见
- 10 中宣部部署2016年党报党刊发行工作
- 11 山东组建文化资产管理理事会
- 12 2015“百强报刊”揭晓

报协消息

- 10 首届中国传媒融合发展年会在青岛举行
- 13 全省报业党群行政管理年会在德州召开
- 13 山东报业人事制度改革优秀论文名单

报业在线

- 14 深度介入现实 积极影响滨州 / 李志武

山东报业

SHANDONG NEWSPAPER INDUSTRY

《山东报业》编辑指导委员会

主任：许衍刚

副主任：

李壮利 李兴利 孙元文
王军 戴志东 冯华昕
曲江

委员：(以姓氏笔划为序)

丁文渊 马林 支英珉
王伟 王庆国 王青山
王保亮 王洪亮 任杰
任传斗 刘乐华 刘慧岚
孙超 孙宏弢 孙培尧
朱新罡 张楠 张玉果
时永伟 李昌民 李晓亮
李高实 齐延升 杨树行
陈玉星 周杰三 郑凯
赵铎 高文举 常健
常立亭 梁勇 姜立明
阎晋阳 董德武 蓝海
戴冰

主编：孙培尧

编辑：朱立翠

论文选登

- 18 创新体制 解决好人的问题 / 泰安日报社
21 以科学机制激励人 以创新精神成就人
/ 德州日报社
24 创新“岗薪”模式 激发党报活力 / 李高实
29 浅谈党报集团企业薪酬体系的建立与完善
/ 穆峰 王博 王景璐
35 积极改革 大胆创新 为传统报媒转型发展提供
有力支撑 / 临沂日报报业集团
38 烟台日报印刷公司人事制度创新综述 / 李河源
40 以体制、机制改革带动媒体转型 / 左江华
42 以人为本 务实创新 / 王学兴 张智
45 择天下英才而用之 / 尹伟

百年报业

- 50 民国时期山东的画报和外文报
51 山东籍报人崔万秋、王修

封二 用眼神说话 / 孙京涛

封三 报人艺苑 曲江 摄影作品

封面设计：刘赞

省新闻“两会”产生新一届领导机构

山东省新闻工作者协会、山东省新闻学会第五届理事会第一次会议9月16日在济南召开。省委常委、宣传部长孙守刚出席会议并讲话。会议审议通过省“两会”第四届理事会常务理事会工作报告和协会《章程》修改草案，选举产生新一届领导机构，韩国强当选第五届理事会常务理事会主席，赵念民、李翠芳分别当选为“两会”执行副主席。

泰安日报举办2015泰山国际马拉松



10月18日上午8时30分，在泰安市泰山国际会展中心，由泰安日报社主办的2015泰山国际马拉松赛正式鸣枪开赛。本届赛事，来自德国、法国、韩国、日本等18个国家和地区的国际选手以及我国30个省、市、自治区及港、澳、台地区的选手15658人参赛。

“淘宝网日照馆”正式上线



日照日报社通过下属公司持股10%。目前，“日照馆”已在网上销售18类日照特色产品，包括最能体现日照的绿茶、煎饼等特色农产品，对虾、扇贝、虾皮等特色海产品，黑陶等特色工艺品。

“淘宝网特色中国——日照馆”正式上线运营，是省内第七个上线的地市级中国特色馆，日照日报社通过下属公司持股10%。

烟台日报举办第12届读者节

9月19日，烟台日报创刊70周年暨第十二届读者节在文化广场举行。本届读者节的主题为“同舟共济，见证辉煌”。烟台日报传媒集团旗下媒体全部亮相，与广大读者热情互动，共同为烟台日报创刊70周年庆生。精彩纷呈的活动吸引了2万多人市民参与，现场订阅烟台晚报6945份，今晨6点1050份，阅读文摘1465份，下载大小新闻3256个。

菏泽日报启动“无线菏泽”项目



近日，菏泽日报社与盐阜大众报业集团共同运营“无线菏泽”项目，一年内将在菏泽城区行政服务中心、医疗卫生机构、城市综合体、高校、旅游景区、文化体育休闲场所、交通枢纽等场所布点1000个，随后逐步扩展范围，实现全城3000个以上布点，向市民提供免费无线上网服务。

菏泽日报社与盐阜大众报业集团共同运营“无线菏泽”项目，一年内将在菏泽城区行政服务中心、医疗卫生机构、城市综合体、高校、旅游景区、文化体育休闲场所、交通枢纽等场所布点1000个，随后逐步扩展范围，实现全城3000个以上布点，向市民提供免费无线上网服务。

齐鲁晚报举办创刊一万年活动

2015年10月，齐鲁晚报迎来创刊一万年，推出齐鲁晚报万期“爱你一万年”画舫巡游暨泉水眷侣评选活动，面向全省征集50对夫妻情侣，他们将在10月底免费乘坐仿古画舫，游览长达6.9公里的金秋护城河，欣赏全国独一无二的泉水游览景观带。届时齐鲁晚报、齐鲁晚报网、齐鲁壹点APP客户端等媒介平台将开辟专题投票页面，得票数前50名的情侣将获邀参与画舫巡游活动。

淄博日报、鲁中晨报评选双十佳模范人物

淄博市委宣传部、淄博日报社、鲁中晨报社主办第五届淄博市“模范老人”、“孝感淄博”模范人物评选活动。从今年5月报名开始，经过层层推荐、筛选和审核，选出第五届淄博市十佳“模范老人”和“孝感淄博”十大模范人物。老年节期间，对评选出的第五届“孝感淄博”十大模范人物和第五届“孝感淄博”模范人物分别颁发奖牌或证书。

青岛晚报发起方言版微视频大赛



青岛晚报全媒体近日发起“青岛，真展扬”方言版微视频大赛，动员

读者、网友用视频新武器展现魅力青岛。将在掌上青岛APP矩阵、微信微博矩阵等平台推广、展播，还在微博平台发起#青岛真展扬#等话题的草根大讨论。青岛晚报掌控视频团队近期将筹拍和推出首批暖场作品，并将对优秀的视频主创团队进行重点报道，优秀作品将在腾讯、土豆、搜狐等国内知名网络视频平台展播。

济宁晚报承办万人相亲会



《济宁晚报》万人相亲大会由共青团济宁市委、济宁报业传媒集团联合主办，

济宁晚报承办。截至目前，已经连续成功举办了七届，本次相亲会工作人员还为报名者设置了文艺表演及各种互动小游戏，并特设个人才艺表演环节，以备参与者进行更加充分的个人展示。

半岛网承办青岛首届新能源汽车展

半岛网承办的青岛市首届新能源汽车展暨团购展销会近日在青岛装饰城停车场举办。活动现场对目前青岛在售的新能源汽车进行集中展示，通过试乘试驾和多品牌对比，提供一站式购车服务，为换车者提供一个良好的交易平台，方便、集中地解决市民购车遇到的问题。

威海日报举办“礼让斑马线”微公益活动



近日，由威海网承办的“爱文明家园 做文明市民”微公益活动第三期“礼让斑马线

——最美蓝丝带”活动举行。“威海白”志愿者走上街头，为出租车、公交车发放蓝丝带，并发起“礼让斑马线”的文明倡议，一时间全城飘扬“蓝丝带”，文明出行的意识正在更多人心中生长。

莱芜日报社举办学院派画家巡展



由莱芜报业传媒集团(莱芜日报社)、莱芜日报书画院等承办的“墨

彩辉映”——学院派画家巡展(莱芜站)10月9日—15日在莱芜日报书画院开展。此次展览是本次巡回展的第4站，参加此次展览的17位画家均是活跃在中国画坛的实力派青年画家。

中共中央办公厅国务院办公厅印发

关于推动国有文化企业把社会效益放在首位、 实现社会效益和经济效益相统一的指导意见

为深入贯彻落实党的十八大和十八届三中全会、四中全会精神，推动国有文化企业把社会效益放在首位、实现社会效益和经济效益相统一，现提出如下指导意见。

一、重要意义

近年来，随着社会主义市场经济深入发展和文化体制改革不断深化，国有文化企业积极参与市场竞争，经营性文化事业单位规范进行转企改制，一大批图书出版、影视制作、文艺演出、电影院线、图书发行、有线电视网络等文化内容生产企业和文化信息传播企业迅速成长，文化精品不断涌现，文化服务更加活跃，有力促进了文化产业发展和文化市场繁荣，实现了社会效益和经济效益同步提升。同时也要看到，一些国有文化企业改革还没有到位，两个效益相统一的问题还没有很好地解决，片面追求经济效益、忽视社会效益现象时有发生；国有资本运行效率还不够高，内部经营管理问题比较多，知名文化企业和文化品牌比较少；相关体制机制和配套政策措施有待进一步完善，两个效益相统一的环境条件需要进一步优化。

文化企业提供精神产品，传播思想信息，担负文化传承使命，必须始终坚持把社会效益放

在首位、实现社会效益和经济效益相统一。国有文化企业是发展文化产业、建设社会主义先进文化的重要力量，必须着力建立有文化特色的现代企业制度，充分发挥示范引领和表率带动作用，在推动两个效益相统一中走在前列。这是新形势下打造文化创新主体、满足群众精神文化需求、活跃文化市场的客观需要，是提升文化软实力、参与国际文化竞争、维护国家文化安全的必然选择。要进一步增强责任感、紧迫感和使命感，深化改革、创新发展，确保国有文化企业始终坚持正确文化立场，推出更多思想性艺术性观赏性俱佳的文化产品，提供更多有意义有品位有市场的文化服务，切实发挥文化引领风尚、教育人民、服务社会、推动发展的作用。

二、总体要求

全面贯彻党的十八大和十八届三中全会、四中全会精神，高举中国特色社会主义伟大旗帜，深入贯彻落实习近平总书记系列重要讲话精神，紧紧围绕“四个全面”战略布局，坚持党的领导，坚持中国特色社会主义文化发展道路，坚持以人民为中心的创作生产导向，遵循社会主义市场经济规律，遵循精神文明建设要求，遵循文化产品生产传播规律，以社会主义核心价值观为引领，

在国有企业改革大框架下，充分体现文化例外要求，积极推进国有文化企业改革。以建立有文化特色的现代企业制度为重点，以落实和完善文化经济政策、强化国有文化资产监管为保障，建立健全确保国有文化企业把社会效益放在首位、实现社会效益和经济效益相统一的体制机制，打造一批具有核心竞争力的骨干文化企业，推动社会主义文化大发展大繁荣。

正确处理社会效益和经济效益、社会价值和市场的关系，当两个效益、两种价值发生矛盾时，经济效益服从社会效益、市场价值服从社会价值，越是深化改革、创新发展，越要把社会效益放在首位。正确处理文化的意识形态属性与产业属性、文化企业特点和现代企业制度要求的关系，把加强党的领导与完善公司治理统一起来，加强分类指导，创新资产组织形式和经营管理模式，建立健全把社会效益放在首位、实现社会效益和经济效益相统一的考核评价标准。正确处理党委、政府与国有文化企业的关系，统筹制度设计和政策配套，明确谁主管谁负责和属地管理，尊重企业法人主体地位和自主经营权，强化政策引导，严格依法监管，注重道德调节，坚守社会责任，把两个效益相统一的要求落到实处。

三、完善企业内部运行机制

明确把社会效益第一、社会价值优先的经营理念体现到企业章程和各项规章制度中，推动党委领导与法人治理结构相结合、内部激励和约束相结合，形成体现文化企业特点、符合现代企业制度要求的资产组织形式和经营管理模式。

科学设置企业内部组织结构。企业党委委员以双向进入、交叉任职的方式进入董事会、监事会和经营管理层，党委书记兼任董事长，切实履行内容导向管理第一责任人职责。党委、董事会、未设董事会的经理班子等决策机构要依据各自的职责、权限和议事规则，讨论决定涉及内容导向管理的重大事项及企业运营与发展的重大决策、重要人事任免、重大项目安排和大额度资金使用等事项。从事内容创作生产传播的文化企业，要建立和完善编辑委员会、艺术委员会等专门机构，强化总编辑等内容把关岗位的职责，对涉及内容导向问题的事项，具有否决权。党报党刊、电台电视台、通讯社、时政类报刊等新闻单位，可以依法依规开展有关经营活动，但必须做到事业与企业分开、采编与经营分开，禁止采编播人员与经营人员混岗。

深化企业内部劳动、人事和收入分配等制度改革。健全绩效考核办法，实行差异化考核，对直接涉及内容创作的部门和岗位，要以社会效益考核为主，收入分配和奖励也要适当予以倾斜。

四、推动企业做强做优做大

着力提高规模化集约化专业化水平，推动国有文化企业加快公司制股份制改造，转变发展方式，强化导向管理，全面提质增效，打造一批核心竞争力强的国有或国有控股骨干文化企业，使之成为文化市场的主导力量和文化产业的战略投资者。

坚持立足主业发展，形成内容优势和传播优势，扩大市场占有率和话语权。树立精品意

识，完善引导激励机制，加强原创和现实题材创作，努力创作生产更多传播当代中国价值观念、体现中华文化精神、弘扬中华优秀传统文化、反映中国人民奋斗追求的优秀文化产品。健全传播网络，规范传播秩序，发展现代流通形式，加强市场营销，鼓励和引导文化消费，不断扩大优秀文化产品的覆盖面和影响力。加大核心技术研发攻关力度，建立健全相关标准规范、管理制度和技术手段，抢占文化科技融合发展制高点。扩大对外文化贸易和文化投资，提升国际传播能力，讲好中国故事，传播好中国声音。

明确股份制改造的范围、股权结构和管理要求。按规定已经转企的出版社、非时政类报刊出版单位、新闻网站等，实行国有独资或国有文化企业控股下的国有多元。在坚持出版权、播出权特许经营前提下，探索制作和出版、制作和播出分开。新闻媒体中的广告、印刷、发行、传输网络部分，可剥离进行转企改制，由国有资本绝对控股，利用市场资源和社会力量，为发展壮大新闻宣传主业服务。在新闻出版传媒领域探索实行特殊管理股制度，积极稳妥开展试点。

推进以资本为纽带进行联合、重组。鼓励符合条件的国有文化企业上市融资。推动出版、发行、影视、演艺集团交叉持股或进行跨地区跨行业跨所有制并购重组，突出内容建设，强化技术支撑。推动传统媒体与新兴媒体融合发展，强化互联网思维，实现跨媒体、全媒体发展。推动以党报党刊所属的非时政类报刊和实力雄厚的行业性报刊出版单位为龙头，整合本区域本行业报刊资源。推动党政部门逐步与所主管主办的出版

社和非时政类报刊社等企业脱钩，可以整合资源组建出版传媒集团，由集团履行相应主管主办职责，也可以划转给相应符合条件的企业来主管主办，推动政企分开。

五、完善资产监管运营机制和评价考核机制

加强国有文化资产管理、有效行使出资人权利，是党委和政府加强对国有文化企业干部管理、导向管理的重要依据，是确保国有文化企业坚持把社会效益放在首位、实现社会效益和经济效益相统一的制度保障。必须坚持对重大事项的决策权、资产配置的控制权、宣传业务的终审权、主要领导干部的任免权，确保国有文化企业正确履行社会文化责任，确保国有文化资产保值增值。

建立党委和政府监管国有文化资产的管理机构。按照依法规范的要求，探索建立党委和政府监管有机结合、宣传部门有效主导的管理模式，推动实现管人管事管资产管导向相统一。各地可结合实际继续对本地国有文化资产监管模式进行改革探索，完善宣传部门有效监管的管理体制和工作机制。推动主管主办制度与出资人制度的有机衔接。

建立健全两个效益相统一的评价考核机制。研究制定文化企业国有资产监督管理办法，充分考虑不同类型国有文化企业的功能作用，明确社会效益指标考核权重应占50%以上，并将社会效益考核细化量化到政治导向、文化创作生产和服务、受众反应、社会影响、内部制度和队伍建设等具体指标中，形成对社会效益的可量化、

可核查要求；科学合理设置反映市场接受程度的经济考核指标，坚决反对唯票房、唯收视率、唯发行量、唯点击率。加强国有资本经营预算编制工作，确保国有资本保值增值，确保社会效益要求的落实。

强化国有文化资产监管运营。推进国有文化资本授权经营，统筹考虑两个效益相统一要求，形成国有文化资本流动重组、布局调整的有效平台，优化资本资源配置，推动国有文化企业增强实力、活力、抗风险能力，更好地发挥控制力、影响力。充分体现文化特点，制定文化企业无形资产评估指导意见。做好有关清产核资工作，完善和落实文化企业国有资产指定入场交易的具体办法。建立健全文化企业国有资本审计监督体系，建立健全资产损失责任追究制度。

六、发挥文化经济政策引导、激励和保障作用

文化经济政策是繁荣发展社会主义文化、确保两个效益相统一的重要保障，是扶持引导文化产业、培育规范文化市场的重要手段。必须着力落实和完善文化经济政策，保证国有文化企业合理经济效益、职工合理经济利益，引导国有文化企业自觉追求社会效益最大化，实现可持续发展。

进一步加大财政支持力度。完善政府采购和资助办法，积极有序推进政府向社会购买公共文化服务工作，进一步支持国有文化企业发展。完善各级文化产业发展专项资金使用管理，加大对社会效益突出的产业项目扶持力度。加大中央文化企业国有资本经营预算投入力度，探索以国

有资本金注入的方式推动企业兼并重组，培育国家级骨干文化企业。省属重点文化企业，经省级政府批准，2020年年底前可免缴国有资本收益。

创新财政资金使用方式。鼓励有条件的地方组建或改组国有文化资本投资公司，设立国有文化资本投资基金，发挥财政资金和国有资本的杠杆作用，带动社会资本参与，支持创新型企业和小微企业，更好地引导文化产业发展。

落实和完善税收优惠政策。继续执行推动经营性文化事业单位转制和文化企业发展的有关政策。按照财税体制改革的总体要求，统筹研究有利于文化内容创意生产、非物质文化遗产项目经营等方面的税收优惠政策。

七、健全企业干部人才管理制度

落实党管干部、党管人才原则，坚持德才兼备、以德为先的选人用人标准，强化担当意识、责任意识、奉献意识，着力打造讲政治、守纪律、会经营、善管理、有文化的国有文化企业干部人才队伍。

加强企业干部人才管理。统筹企业负责人管理、关键岗位管理、社会化人才管理，做好现行文化单位干部管理与现代企业制度有关要求的衔接，做好主管主办单位干部管理与出资人制度有关要求的衔接。各地省属文化企业省管干部，由省级宣传部门会同组织部门共同负责提名、考察与管理。逐步建立企业领导人员分类分层管理制度。加强对企业领导人员的日常管理，及时调整不胜任、不称职的领导人员。建立企业负责人述职述德述廉述法制度，合理确定并严格规范企

业负责人履职待遇、业务支出，完善经济责任审计和离任审计制度。建立企业负责人履行社会效益责任追究制度，对工作不力的进行诫勉谈话、降低薪酬标准，直至解除职务。

建立具有文化企业特点的干部人才评价考核制度。落实国有企业负责人薪酬制度改革有关要求，建立健全国有文化企业负责人经营业绩考核和薪酬管理办法，统筹考核社会效益、经营业绩、管理责任和薪酬标准。按照国家有关规定，开展国有控股上市文化公司股权激励试点。开展国有文化企业职业经理人制度试点，探索市场化选聘人才的办法。

八、加强企业党的建设和思想政治工作

加强和改进新形势下国有文化企业党建工作，充分发挥党组织的政治核心作用，加强职工思想政治工作，为推进国有文化企业把社会效益放在首位、实现社会效益和经济效益相统一提供坚强的思想保证、政治保证和组织保证。

加强基层党组织和党员队伍建设。建立健全企业党建工作机构，大型企业应设立专门的工作机构，中小型企业根据实际情况设立党群综合工作部门，根据企业实际需要确定专职政工干部的数量。积极吸收各方面人才特别是优秀青年入党，着力扩大党员在采编、创作等岗位的比例。落实党风廉政建设责任制，党委（党组）负主体责任，纪委（纪检组）负监督责任，严明纪律和规矩，经常性开展党风党纪教育，营造风清气正的从业环境。

加强企业文化建设。坚持把社会主义核心价值观的要求贯穿到企业生产经营管理各环节和全过程，内化为企业精神和发展理念，提升干部群

众思想道德素质和科学文化素质，增强企业内生动力。认真贯彻执行党的路线方针政策，模范遵守国家法律法规，依法经营、诚实守信，塑造国有文化企业良好形象。尊重职工主体地位，关注干部群众思想动态和利益诉求，帮助解决思想问题和实际问题。

九、加强组织领导

各地区各有关部门要高度重视，加强领导，强化措施，切实解决国有文化企业改革发展中的实际问题，做到始终坚持把社会效益放在首位、实现社会效益和经济效益相统一。要结合本地区本部门实际，抓紧制定具体实施意见，认真抓好落实。

进一步为文化企业坚持把社会效益放在首位、实现社会效益和经济效益相统一营造良好发展环境。加快推进文化法治建设，健全文化产品和服务评价体系，加强文化市场监管，加大知识产权保护力度，打击违法违规行为，抵制低俗之风。建立健全严格的市场退出机制，对内容导向存在严重问题或经营不善、已不具备基本生产经营条件的国有文化企业，坚决依法吊销、撤销有关行政许可，予以关停。探索建立国有文化企业社会责任报告制度，开展社会评议，建立健全行业自律制度。加强政策业务培训和人才培养，完善有关职业资格制度，提高从业人员素质。及时总结推广两个效益相统一的做法和经验。

严格工作纪律和要求。认真执行国家现行有关政策法规和行业管理规定，重大问题要及时请示报告，重大改革举措要严格按照有关要求和程序报批。

中宣部部署2016年党报党刊发行工作

2016年度党报党刊发行暨报刊发行秩序专项整治工作视频会议10月22日在京召开。会议强调，要认真贯彻落实《中共中央办公厅关于做好2016年度〈人民日报〉、〈求是〉杂志发行工作严格规范报刊发行秩序的通知》精神，一手抓重点党报党刊发行，一手抓违规发行专项整治，确保报刊发行平稳有序。

会议指出，各地区各部门各单位要高度重视新形势下党报党刊的重要作用，积极主动作为，采取切实有效措施狠抓落实，确保党报党刊发行稳定。党报党刊要主动适应媒体格局和传播手段的新变化，处理好增量与存量、全面覆盖与有效传播的关系，优化发行体制机制，吸引读者、留住受众。

会议要求，从今年10月份开始启动报刊强制、摊派、搭车等违规发行专项整治行动，认真做好举报受理、案件查处、情况通报和建章立制等各项工作，划好“红线”，做到有令必行、有禁必止，切实规范报刊发行秩序。各地各相关部门要严格执行报刊发行规定，对管理范围内的报刊发行情况进行检查督导，发现问题要及时纠正。各报刊主管主办单位要强化主体责任，认真履行管理职责，规范所属报刊发行工作。要广泛宣传禁止报刊违规发行的有关规定，充分发挥舆论监督作用。要建立违规发行举报制度，鼓励单位和个人举报投诉违规发行报刊，一经查实即严肃处理、公开曝光。

首届中国传媒融合发展年会在青岛举行

9月11日，以“新媒体·新融合·新突破”为主题的首届中国传媒融合发展年会暨第二届中国报业新媒体发展大会在青岛举行。来自全国160多家主流媒体的360多位负责人和专家共同研讨加快推动媒体融合发展的方法和路径。

中国报协理事长、人民日报社副社长张建星在会上致辞。光明日报副总编辑陆先高，福建日报报业集团党委书记、社长蔡小伟，广州日报报业集团党委书记、社长顾润清，中国社科院新闻与传播研究所所长唐绪军等发表主题演讲。

会上发布了《2014—2015中国媒体融合发展年度报告》、《2014—2015中国报业新媒体年度监测报告》。会议期间，还举行了重走丝路大型融媒体报道授旗仪式，以及媒立方——中国移动媒体产业基地筹备启动仪式。

本次大会由中国报业协会主办，中国社会科学院新闻与传播研究所、清华大学新闻与传播学院、山东省报业协会、青岛市委宣传部和青岛西海岸新区管委会协办，青岛日报社、青岛报业传媒集团、中国移动媒体联盟承办。

文化“深改”迈出关键一步 创新国有文化资产监管模式

山东组建文化资产管理理事会

“深改”关键之年,山东深化文化体制改革推出重要举措。省委、省政府决定组建山东省国有文化资产管理理事会,作为我省国有文化资产管理的领导决策、综合协调机构。这标志着我省国有文化资产管理新的体制正式运行。

国有文化资产不同于一般国有资产,具有意识形态属性,加强对其监督管理,是做好宣传思想工作、维护国家文化安全的迫切需要。对国有文化资产的监管,必须做到既管好资产又管好导向。怎样才能实现这种特殊管理要求、理顺管理关系?中央明确要求探索建立党委政府有机结合、宣传部门有效主导的国有文化资产管理体制,实现管人管事管资产管导向相统一。

如何有效监管国有文化资产,全国各地都在“摸着石头过河”。在监管的机制、制度、程序等方面各有特点、不尽相同。山东组建省国有文化资产管理理事会,是贯彻落实中央要求、完善我省国有文化资产监管体制的重要举措,是对国有文化资产管理体制的制度性优化和监管力量的加强,有利于提高监管的科学化专业化水平,在全国各省市尚属首创。

创新国有文化资产监管体制机制,是深化文化体制改革的重要任务之一。我省组建文资管理理事会,既贯彻了中央要求,又体现出山东

特色,兼顾各方,取得了“最大公约数”。按照“统一管理、分工负责、依法依规、突出特色”的原则,把国有文化资产纳入省国有资产统一监督管理体系,基础管理实行统一的政策和制度规范,管理体制在省文资管理理事会层面实现管人管事管资产管导向相统一,运行机制由宣传部门牵头主导,基础管理、日常管理、行政管理分别由相关部门按照职责权限履行相应职能,形成党委政府有机结合、宣传部门有效主导,职责明确、流程简约、高效顺畅的国有文化资产监督管理体制和工作机制。

省文资管理理事会日常工作由省委宣传部负责,具体工作由省委宣传部国有文化企业综合管理处承担。省属国有文化资产的基础管理执行省国资委统一制定的国有资产基础管理制度,日常管理工作仍由省财政厅负责。省国资委履行基础管理职责,省社保基金理事会持有30%国有资本,省人力资源社会保障厅、省文化厅、省新闻出版广电局按任务分工履行相关职责。

哪些省属国有文化资产被纳入理事会的监管范围?省委宣传部有关负责人介绍,理事会监管的范围包括:省属国有独资文化企业、国有资本控股文化企业、国有资本参股文化企业中的国有资产,省直部门和省属事业单位直接管理的

国有文化企业资产。截至2015年6月底，我省纳入省属文化企业国有资产监管范围的一级企业共46户，所属独立核算企业164户，资产总额达403.54亿元。

对国有文化资产进行管人管事管资产管导向相统一，可以确保国有文化资产经营发展的正确导向、运营安全、保值增值。记者了解到，省文资管理理事会具有研究决定国有文化资产管理重大政策问题，审核批准国有文化企业重大资产变动事项，审定所监管文化企业发展规划、改制重组方案以及企业负责人薪酬方案等多项职责。9月1日，省文资管理理事会第一次会议后，关于国有文化企业双效考核、国有文化企业负责人薪酬水平审核等办法将陆续制定实施。

“文化企业是独立的市场主体，组建理事会、加强国有资产监管，不是要把企业管死，而是要通过科学有效的监管，激发各文化企业的活力、创造力和市场竞争力，引导它们依法依规有序竞争。”省委宣传部负责同志表示。对省属国有文化资产，省文资管理理事会坚持管放结合，该管的要管好，依法依规加强国有文化资产监管，确保内容导向正确、文化安全和国有资产保值增值；同时该放的一定要放足，积极推进简政放权，坚持能备案的不核准、能核准的不审批，减少审批、优化制度、简化手续、提高效率，依法落实企业法人财产权和经营自主权，为国有文化企业营造良好的发展环境。

2015“百强报刊”揭晓

2015年中国“百强报刊”入选名单日前揭晓，99种报纸、100种社科期刊、100种科技期刊入选。我省大众日报、齐鲁晚报入选百强报纸。

据了解，经各省（区、市）新闻出版广电局、各中央报刊主管单位认真组织推荐，共上报694种报刊参评2015年中国“百强报刊”，其中报纸213种、社科期刊292种、科技期刊189种。为保证推荐工作公平公正，国家新闻出版广电总局专门成立了领导小组及工作机构，制定了严谨科学的评审规则、程序和标准，组织专家进行了三轮严格评审，并将推荐名单在网上进行公示。

总局近日下发通知，要求各级新闻出版行政主管部门及各相关报刊主管单位对入选的“百强报刊”给予相应表彰和鼓励，同时结合本地区、本部门实际，加大宣传推介和扶持力度。入选的“百强报刊”要继续加强内容建设，传播先进文化和科学知识；树立精品意识，充分发挥品牌引领示范作用，提高主流媒体的传播力和影响力；推动报刊转型升级，促进与新兴媒体的融合发展；进一步推动集团化建设和优势资源聚集，打造一批形态多样、核心竞争力强的新型报刊出版传媒集团。

全省报业党群行政管理年会在德州召开

9月24日，全省报业党群行政管理年会在德州市召开。省报业协会会长许衍刚，德州市委常委、宣传部长单传海出席。

本次年会由山东省报业协会主办，德州日报社承办。会议以新形势下深化改革、人才兴报为主题，深入探讨媒体融合、报业发展策略及人事分配制度改革。全省19家报业集团、报社的分管领导及行政、人力资源负责人参加。

会议认为，近年来，新媒体发展之快、覆

盖范围之广超乎想象，这对传统媒体带来很大冲击，同时也是新的机遇。传统媒体要在思想上保持定力、行动上有所作为。保持定力不是要墨守成规，而是要看清形势、理清思路，明确方向目标，改革创新，稳中求进，既要在已有阵地上寻求突破，又要在融合发展中有所作为。

会上还评选了山东报业人事制度改革优秀论文。

山东报业人事制度改革优秀论文名单

一等奖

题目

创新体制解决好人的问题
以科学机制激励人 以创新精神成就人
创新“岗薪”模式 激发党报活力
浅谈报业集团企业薪酬体系的建立与完善

作者

泰安日报社
德州日报社
李高实
穆峰 王博 王景璐

二等奖

题目

积极改革 大胆创新 为传统报媒转型发展提供有力支撑
烟台日报印刷公司人事制度创新
以体制、机制改革带动媒体转型
择天下英才而用之
以人为本 务实创新

作者

临沂日报报业集团
李河源
左江华
尹伟
王学兴 张智

深度介入现实 积极影响滨州

——写在《滨州日报》创刊30周年之际

李志武

三十年风雨洗礼，三十年砥砺前行。1985年10月1日创刊的中共滨州市委机关报——《滨州日报》，今年迎来了创刊30周年的日子。

9月30日，滨州日报创刊30周年暨文明城市创建宣传工作座谈会隆重举行。滨州市委副书记、市长崔洪刚在会上讲话指出，“滨州日报走

过的30年，是在党的领导下艰苦创业、创新发展的30年，是聚精会神、全力推动滨州发展的30年，是与滨州人民同呼吸、共命运、心连心的30年，是新闻理念不断更新、办报水平不断提高、宣传舆论阵地不断巩固发展的30年。”

坚持党性和人民性的统一，围绕中心、服务大局，为经济社会发展和民生事业进步创造良好舆论环境。

党报是党委政府和人民的喉舌，30年来，滨州日报始终清醒认识党报肩负的重要使命，认真履行党委机关报职责，坚持正确舆论导向，积极宣传党的理论、路线、方针、政策。对市委、市政府重大决策，滨州日报以深度解读、系列报道、持续关注、长期跟踪等多种形式，予以全方位、深层次宣传，让市委、市政府的声音家喻户晓、扎根人民群众心中，成为密切联系群众的桥梁纽带。不仅是市委、市政府声音的“传声筒”，更是“放大器”、“扩音机”，为号召引领全市上下干事创业，加快经济社会科学发展作出了重要贡献。

1998年，滨州日报一篇《滨州，你再不能



等了》，如一声呐喊，激起全市人民的热烈响应；2001年，当市委刚提出“追赶”的概念后，滨州日报以三篇系列重头报道，将“追赶战略”化为全市干群的共识，追赶成为全市上下的共同行动；2003年，当“四环五海”构想初现，有关工作刚刚展开时，滨州日报的《解读“四环五海”》系列文章，让市委领导称赞“我没想到的滨州日报都想到了”；2008年，“粮丰林茂、北国江南”的构想提出后，滨州日报连续发表系列解读文章和系列评论，使这一战略在滨州大地扎根，结出丰硕果实；2013年，滨州市委“六个更加注重”发展理念提出后，滨州日报以系列评论、述评等多种新闻形式给予重点宣传，成为全市干部群众的共识……

2015年，适逢滨州撤地设市15周年，滨州日报推出了《为21世纪发展奠基——纪念滨州撤地设市15周年》大型系列报道，分综合篇、县区篇、行业篇、典型篇四个部分，累计刊发120余个专版或通版，展示成就、总结经验、展望未来，以强大的声势，凝聚了滨州发展的正能量。

除做好重大主题宣传外，滨州日报特别关注重大民生问题，关心人民群众重大福祉，履行党报的社会责任。医疗改革、价格、住房、交通、就业、社会保障等，都是滨州日报紧密关注的新闻题材。每年初，滨州日报都对《市政府工作报告》提出的民生实事或民生工程进行详细解读，年中，开辟“半年报”栏目，对民生实事进展情况进行了报道和督促，同时以“进行时”的常态栏目，对民生实事的进展持续关注。

巩固壮大主流思想舆论，弘扬主旋律，传播正能量，激发全社会团结奋进的强大力量。

党报是党委、政府和人民群众的喉舌，与其他媒体相比肩负着更重要的社会责任和使命。滨州日报依靠自身的政治优势，积极宣传社会主义核心价值观，引导形成干事创业的正气和良好的社会风气。特别是针对当前思想多元、利益多元、矛盾易发的情况，努力发挥舆论导向作用，用舆论引导来化解群众情绪，推动相关工作，切实促进了社会的和谐稳定。

2011年，滨州日报推出了《弘扬社会主义核心价值观体系，倡树滨州见义勇为风尚》系列报道。这是在当时一些见义勇为者屡屡受诬陷，以至于人们不敢见义勇为的情况下推出的，引起强烈反响。

2013年，滨州日报开辟了《滨州原生态的真善美》栏目。原生态，就是没有受到污染的东西；原生态的真善美，就是人类之所以叫做人类的最本真的感情，最质朴的道德观。正是有这种原生态的真善美，才能生长出家庭美德、职业道德、社会公德等诸多美好的东西。这一栏目的开出，立即受到社会广泛关注。

2014年，新中国成立65周年之际，滨州日报历时两个多月采访制作完成的大型历史特刊《滨州：成长的足迹》。该特刊采取“纪事本末”的方式，以具体年代的突出事件、现象、人物为切入点，突出重点又“瞻前顾后”，呈现其来龙去脉，以此勾勒出了滨州65年来不平凡的成长进步历程。本特刊随《滨州日报》一起发行，4万

份覆盖滨州城乡，同时还赠送部分机关、工厂、学校、农村书屋等。该特刊在全市产生了重大影响，增强了滨州人民爱祖国、爱家乡的感情。

2015年，在中国人民抗日战争暨世界反法西斯战争胜利70周年纪念日来临之际，滨州日报推出《滨州抗战实录》，以7个通版，全景式展示了滨州波澜壮阔的抗战历史。同时，滨州日报资深摄影记者走访全市抗日老兵，结集出版《滨州抗战老兵》，市委主要领导亲自为本书作序。这一系列活动，对于讴歌中华民族不屈不挠的民族精神，推进社会主义核心价值观建设，凝聚民族力量，增强民族自信心和自豪感，发挥了重要作用。

在重大典型的宣传中，滨州日报是先行者。近年来，滨州推出了菅新刚、李玉国、张群、高发明等一大批全国、全省的先进典型，使广大干部群众切实受到了教育，提高了自身的道德情操，增强了工作的干劲。在一些有争议的事件中，滨州日报是明辨是非者，厘清事实、激浊扬清、扬善抑恶。在热点事件中，滨州日报是真相的挖掘者。2015年4月，在有人以《山东滨州郁金香绽放 游客成“踩花大盗”》一文抹黑滨州的情况下，滨州日报以详实的调查、客观的报道、结实有力的评论、全方位的传播方式，有力回击负面报道，消除其对滨州的负面影响。

与时俱进，砥砺前行

行。滨州日报与伟大的时代共同进步，服务发展的能力空前增强。

从每周一期的小报，到对开四版大报；从周二刊到日报；从黑白印刷到全彩印刷；从单一纸媒，到网站、手机客户端、微信公众号、信息技术……30年来，滨州日报不断发展壮大，实力不断增强。

2014年9月29日，滨州日报出品的掌上新媒体“云滨州”正式上线。“云滨州”的推出，是滨州日报落实习近平总书记“推动传统媒体与新兴媒体融合发展”要求，构建全媒体格局的新尝试。

由滨州日报创办的大型功能性网站“滨州网”，目前，已经进入测试阶段。这为滨州日报的综合发展开辟了又一条新路。

滨州日报社、滨州传媒集团印务公司、滨州梦蝶软件有限公司三方出资创立，滨州日报社为最大股东的软件信息技术有限公司“加联加”，目前已经成立运营，这标志着滨州日报多元化经营迈出实质性步伐。



随着对互联网时代的宣传规律的充分研究，不断强化网络的运用开发，滨州日报不但实现了市内全覆盖，而且擦亮了面向世界的传播窗口。滨州日报报道的滨州新闻，通过网络，以及微博、微信等大量社交媒体，实现了二次传播、N次传播，传播放大了滨州的“正能量”。

不断发展壮大的滨州日报，发展视野和采访的对象也不再局限于滨州。近年来，越来越多的“走出去”。走出滨州，走出山东，直至走出国门、走向世界……2014年1月9日，滨州日报记者登上赴英国的飞机。在利兹市，记者采访了100多年前英国在滨州的传教士赵诚的后人，获得了丰富的历史资料。滨州日报的采访，还吸引了英国当地媒体。英国约克郡晚报以“一个中国大都市与利兹的美丽结缘”（Chinese metropolis with a fascinating Leeds link）为题，以近乎赞美的语言对滨州作了描绘。

到目前，滨州日报已出版近7000期。滨州日

报先后有700多篇作品在全国、全省等各类新闻评比中获奖，多篇新闻作品被评为山东省精神文明建设“精品工程”。2008年，滨州日报被省精神文明建设委员会、省新闻工作者协会、省新闻学会授予第三届“全省新闻系统文明单位”荣誉称号。2011年，再次被授予第四届“全省新闻系统文明单位”荣誉称号。

经过历代滨州日报人的奋斗和总结积累，近年来滨州日报形成了“深度介入现实、积极影响滨州”的办报理念，“打造讲政治懂专业的创意团队”的发展愿景；“滨州权威信息的首要 and 系统发布者；滨州发展课题的首要关注者和舆论推动者；市内外了解滨州发展进步情况的首要平台”这样的报纸定位，“尊重个性、发挥特长，提倡质疑、鼓励创新，注重团结、捍卫原则，找准支点、创意发展”这样的管理理念，还有“多元第一，创造各自的相对不可代替性”这样的人才理念。在这些理念的指导下，滨州日报打造出

一支讲政治、懂专业，能打硬仗的队伍。

今天，滨州日报又站在一个新的历史起点上。肩负光荣使命，滨州日报向着新的目标，迈出更加坚定有力的步伐！

（本文作者为滨州日报副总编辑）



2014年1月，滨州日报记者赴英国利兹采访。

创新体制解决好人的问题

泰安日报社（泰安传媒集团）

人才永远是关乎事业发展的关键，是第一资源。解决好人的问题，就等于抓住了驱动发展的牛鼻子。围绕人的问题，泰安日报社先后进行了四次综合改革，为的就是能够彻底冲破阻碍事业发展的老旧思维，调动人的积极性，发掘人才潜力，凝心聚力，干事创业。

从2008年的试水，到今年的第四轮综合改革；从单纯的竞争上岗，到深入分配体制，再到现在的顶层设计，我们通过循序渐进的改革，化解了人才与发展的矛盾。虽然每一次改革都不可避免地带来阵痛和压力，但是事业发展的需要，员工对进步的期望，让我们不能停止前进的脚步。通过这几次实践，我们逐渐适应了改革，也尝到了改革的甜头，我们转变了观念、激活了机制、激励了员工，也融入了市场。

一、转变观念，力推竞争选聘

我们是党报媒体，是事业单位，为泰安市委市政府服务，有财政支持，与其他行政事业单位相差不多。是的，这句话放到上个世纪，一点没错，定位准确。然而当我们进入21世纪的时候，这样的观念依然钳制着我们的思维，并且持续了一段时间，而南方报业正是利用了这一段时间，比我们率先发展了几年，这就是为什么南方报业比北方报业普遍强盛的一个主要原因。当

然，泰安日报社也没有逃离这种定式，当我们意识到落后时，已经远远落在众兄弟报社的后面。于是我们在2008年启动了首轮综合改革，进行了破冰尝试。

那时的党报，编辑记者身份复杂，有体制内编辑记者，也有规范聘用的现代媒体人，还有不怎么规范的“部聘”、“栏目聘”，还有非全日制用工和劳务派遣，身份参差不齐的最直接后果是同工不同酬，最终伤害所有人的积极性，压制员工的创造性。

2008年综合改革，我们在学习借鉴兄弟报社成功经验的基础上，确定了中层岗位竞争上岗，全员双向选择的改革目标。这一现在看似普通平常的竞岗和双选，对于当时的泰安日报社来说震动很大：无论是中层还是编辑记者，特别是体制内员工，第一次开始认真考虑进与退，下岗和上岗问题。那次改革，20多名中层干部经过考核、专业考评和全员信任投票最终上岗，2名原中层干部失去了岗位，多名编辑记者因无法通过双向选择而社内待岗，有的最终下岗。

同时，在2008年配套综合改革，我们对广告经营部门也进行了大刀阔斧的改革，提出解放思想，调优政策，调强队伍，调优平台，调活机制，简称“一放四调”的激励政策。通过轮岗的形式将采编部门的精英扩充到经营一线，将大

比例的中层岗位、最高的薪酬待遇放到经营部门。这一系列激励措施为我们广告经营持续高速增长提供了坚强的保障，这种改革的红利一直到现在还在释放。

一轮综合改革步伐不大，虽然只触及岗位，但是让员工观念有了彻底的转变，破除了传统思维定式，能者上庸者下的忧患意识和竞争意识开始深入人心，为我们下一步干事创业，实施新闻大厦、记者村、印务基地三大工程提供了强有力的人才保障。

二、突破体制，深化薪酬改革

2012年实施的第二轮改革，则以职级分开消除体制界限，以层级管理触及分配体制，以任期制管理解决干部能上能下问题，推行以岗定薪，按绩计酬，同工同酬，多劳多得。触及分配体制的第二轮综合改革，彻底打破了身份界限，在报社内部初步实现了同工同酬。

职级分开最大的要点，是以中层正副职取代传统意义的正副科级，职务是职务，级别是级别，打通了聘用制员工走上中层领导岗位的道路，扩大了报社选人用人范围。层级管理，主要是全员设岗位分级，绩效考核，按绩计酬，动态管理。覆盖全员设置10个岗位：工勤岗、见习岗、编辑记者岗、资深主办岗、首席主管岗、中层副职岗、中层正职岗、社委岗、集团副职岗、集团正职岗；其中编辑记者岗、资深主办岗、首席主管岗、中层副职岗、中层正职岗一岗三档，其余岗位一岗一档，共计20档级。全员分配绩效分开，分别与岗位和档级挂钩核定分配基数，通

过考核分配绩效工资。第二轮综合改革，让一批80后优秀编辑记者走上了中层管理岗位，聘用制编辑记者的岗位薪酬得到了大幅度提升，报社全员的收入完成了同经营效益挂钩。

第二轮综合改革的推动意义，是实现了社报分离。泰安日报社从创刊之日起，社就是报，报就是社，报社的管理部门和报纸的业务部门混为一谈，离体系严谨、职责分明的集团化管理要求相去甚远。我们结合综合改革，把报社综合管理部门整合为五个：党委办公室、编委办公室、人力资源部、计划财务部、纪检法务部；报社经营和媒体部门实行中心制，组建了泰安日报采编中心、泰山晚报采编中心、新媒体中心、专题新闻中心、品牌新闻中心、印务中心、发行中心、物业中心8大中心，集团管理框架体系基本形成。

这次改革的最大的特点是打破了身份界限，向不公平的薪酬待遇开刀，基本实现了同工同酬，从根本上调动了员工积极性和创造性，让员工有了奔头，更有了干劲。

三、组建集团，贯通晋升渠道

第三轮改革，以集团组建为核心任务。我们学习借鉴了省内外大量的集团组建经验，结合泰安日报社媒体规模、人员构成、经济总量的实际，向泰安市委提出了保留泰安日报社事业单位建制，组建企业建制泰安传媒集团的建议。

本轮改革，我们致力于打通报社全员通往集团高管的通道，彻底解决集团框架内人才吸引、培养、成长、晋升问题。我们的机制设计，得到了市领导的肯定，经市委常委会研究同意，

泰安日报社打破身份界限，面向全社会公开选拔集团高管，最终五名优秀中层干部脱颖而出，经市委批准后走上集团副总经理位置。

这次改革，虽然持续时间短、波及范围小，但是这是一次攸关员工前途的改革，它让普通聘用制员工有了更大的发展空间，从普通员工到中层再到集团高管，渠道完全打通，为集团化、企业化运营提供了组织人才保障。

四、跨界融合，全面市场运作

今年7月份，围绕深化媒体改革、促进产业发展的第四轮综合改革启动，这次改革意在进一步解放媒体生产力，根据媒体改革和产业发展需求，进行机构、人员、职能的重新划定，实施新一轮竞争选聘和双向选择，实现全员集团聘任转变。从而达到顺应现代传媒发展趋势，实现现代企业化管理的目标。

这次综合改革，根据集团媒体变革布局 and 多元产业跨界经营的实际，我们整合了新媒体中心、晚报采编中心、最泰安新闻客户端，新成立了全媒体中心，在新的组织框架下，全面推动全媒体模式下的理念转型、机构转型、管理转型、采编转型，打造集热线呼叫、信息采集、平台发布、户外直播为一体的多维度传播体系，实现“一次采集、多次生成、多元发布、多渠道融合”的“中央厨房”式的全媒体运作，全力做强最泰安全媒体平台；我们还整合非报文化产业板块，成立了文产中心和培训中心，向培训产业、出版行业深入拓展。

第四次综合改革既是延续改革传统，又是应

对传媒发展新形势进行的一次自我革新，有着特殊而重要的意义。一方面，实现了报社全员集团聘任，取消了原先的社聘、部聘，统一为集团聘任，这是在前几次改革基础上，更深层地触及用人制度和分配关系，真正实现了同工同酬，更进一步调动了全员的积极性和创造性，保障了每位员工公平竞争的权利。另一方面，顺应传媒发展趋势，进行了机构重置，搭起了适应集团发展的组织架构。这是泰报未来发展的基本框架，按照这个框架，我们每一个中心（公司）都具备了独立经营的条件，具备了在市场竞争中单兵作战的能力，更加注重自身效益将成为行动指南，强化利润指标成为了考核机制的重点，这为我们下一步分行业经营、分媒体经营做足了准备。

几年来连续不断的体制创新，我们较好地解决了人的问题，让一大批优秀干部和优秀编辑记者走上了集团高、中层管理岗位；让所有员工在同一考核体系下平等竞争、自由成长；让全员薪酬与绩效挂钩，收入大幅度提升，大大激发了全社的积极性和创造性，也得到了市委、市政府的充分肯定。泰安市事业单位改革动员会推广了报社的做法，称赞报社的改革代表了事业单位改革的方向，是事业单位改革的典范。

穷则变，变则通，通则久。改革中，我们看到了生的希望，看到了寒夜中的曙光，与其在危机中彷徨，不如在蜕变中探索。尤其是近几年，面对传媒革命进程中的激烈竞争，各种挑战、各种压力接踵而来，唯有直面危机、直视挑战，才有可能把握住机遇，唯有不断革新，才能保持活力，迸发出更大能量。

以科学机制激励人 以创新精神成就人

德州日报社

近年来，随着全球经济一体化、信息全球化、互联网+时代的到来，传媒大战愈演愈烈。新闻媒体之间的竞争，表面上看是在争受众、争市场，而实质则是以新闻采编人才和经营管理人才为支撑的媒体综合实力的较量。特别是地市级的党报，在今后的竞争中，将面临更加严峻的人才危机，如何留住人才、用好人才，已经成为地市级党报的一大难题。

德州日报社作为建社27年的新闻单位，只有45个编制，存在数量缺口、质量短板。为克服矛盾、保障发展，近年来以创新的精神、科学的机制吸引人、激励人、培养人，在推行人事代理制和竞争上岗制方面做了一些探索。

一、破解人员不足矛盾，面向社会公开招聘人才

德州日报社1988年7月成立之初，仅有23个编制，90年代中期，人员编制增加到38个，由于小报改大报及版面数量的增加，当时新闻采编人员数量严重不足，人员使用捉襟见肘。

面对困难，德州日报社不等不靠，超越刻板的人事管理制度，敞开大门，面向社会公开招聘工作人员。1995年12月，报社第一次进行了公开招聘了4名合同制编辑记者。此后，根据发展需

要，报社招聘制度不断完善，陆续向社会公开招聘合同制工作人员160余人，此项工作一直延续至今，为报社的发展不断注入新鲜血液。

二、推行竞争上岗，以机会平等留住人才

工作人员有了，但作为体制外的社聘人员待遇问题，就成了留住人才的关键。自2000年1月起，德州日报社打破事业单位“在编”与“不在编”的用人惯例，实行“中层干部竞争上岗，工作人员双向选择”的办法，实行岗位管理，使很多社聘人员走上了中层领导岗位。社聘人员待遇参照同岗位在编人员，在工资、福利、考核、奖惩及其他社内身份待遇上几乎完全一致，打消了社聘人员“编外人员”的顾虑。

2000年至2004年，共进行了3次“中层干部竞争上岗，工作人员双向选择”的工作。在此期间，主要是按市编办核定的编配内设机构进行中层干部的调整，调整幅度较小。

自2009年6月，德州日报社根据“新闻和创收”两个轮子一起转的要求，打破编配内设机构，加强经营创收力量，首先进行了广告经营部室的竞聘上岗，随后的2010年2月，进行了其他所有部室的竞聘上岗，2012年5月，结合竞聘上岗，

推行“首席制”（即首席记者、首席编辑、首席评论员）。这两次的竞聘上岗，多位社聘人员走上了中层干部岗位，“首席”基本上都是社聘人员，实现了编内外职工的机会平等。

三、创新考核管理方式，以科学机制激励人才

1. 编内编外待遇一致，打消社聘人员“外人”的顾虑。自1995年第一批招聘人员开始，在入党、学历进修、工资福利、“五险一金”、集资建房等方面对社聘人员的管理同在编人员一致，给社聘人员以家的感觉。同时，在政策允许的范围内，优先解决社聘人员的“编制”问题。已有6名优秀的社聘人员转为在编人员，其中1名同志已成为报社副总编辑，1名同志被内聘为社长助理，三名同志被内聘为编委，大大激发了社聘人员以社为家、干事创业的积极性。

2. 全员绩效考核，体现社聘人员的价值。绩效考核是报业人事改革的一个重要组成部分，是评价员工的工作绩效和潜在发展能力的一种系统化方法，根据不同部室、不同岗位的实际情况，分别编制科学的、严格的考核指标和考核方法以及奖惩措施。对采编部门规定每月发稿、编稿的量和质，实行定额计分考核；对广告发行等经营部门，实行经济责任承包考核目标管理；对行政、后勤实行按岗定编、定人、定工作量，实行岗位责任制计分考核。在分配上向贡献大、责任重、知识含量高、工作难度大、竞争激烈的岗位倾斜，这样做不仅克服了薪酬分配中论资排辈的现象，而且充分体现了员工的价值，起到激励员

工积极性的作用。真正实现了优秀才能留、能上、能干事，大大激发了社聘人员的工作热情。

3. 营造环境，构建良好发展平台。激烈的行业竞争让德州日报社领导层全方位遵循“以人为本”的原则，尊重员工的需要，发挥员工的潜能，树立实现个人价值与媒体共同发展的经营理念，营造开放的沟通环境和人才脱颖而出的平台。2012年，德州日报社推广“首席制”。为那些优秀的人才创造一个良好的竞争平台和脱颖而出的机会，也为大家树立激励和追赶的榜样，最大限度激活报社现有人力资源的潜能。2015年9月竞岗前组建的全媒体快报部，破除原来层级递增的竞争方案，直接从优秀的年轻新闻工作人员中选拔部主任，一位年轻的80后从普通工作人员中脱颖而出，工作人员平均年龄20多岁，全部是社聘人员。经过两个多月的工作，该部室负责的德州24小时APP有了近5万的注册量，德州日报官方微信和微博成为德州新媒介的代表，关注人数都超过了8万人。这充分说明新的人事制度改革为报社发展带来了新的活力，也说明在“读屏”与“读图”的大环境下对人的使用是否得当是新媒体发展的重要一环。

4. “以人为本”，重视精神激励。业是知识密集型产业，每个环节都需要精神创造，这种特殊性决定了从业人员更需要精神上的尊重。德州日报社重视荣誉的激励作用，构建了涉及各个层面的奖励体系。设立“十佳新闻工作者”、“十佳经营管理工作者”、“优秀党员”等荣誉评选制度，评选出的人员既有物质奖励，又有外出参观学习考察的机会，最大限度地调动和发挥各部

门和员工的积极性、创造力。近几年报社员工共获国家、省、市级新闻奖200余项。

四、坚持与时俱进，以科学的架构成就人才

近两年，各种新兴媒介依托网络和无线通讯技术的飞速发展，使新闻传播格局、舆论引导格局发生巨大变化。随着新媒介技术的不断进步，“读屏”与“读图”趋势日盛，传统纸质媒介时期有韵味、有深度、超越性的阅读日渐式微，阅读遭遇了快餐式、娱乐化、功利性的危机。面对新形势，德州日报人事制度改革、机构设置积极顺应媒体融合需求，为人才成长搭建舞台。

坚持机构改革，流程再造。去年以来，德州日报社由社领导带队，多次到南方先进地市报社参观学习，明确了“机构改革、流程再造、制度重建、队伍转型”的改革思路。互联网时代，需要把读者变成用户，而要为用户提供到位、贴心的服务，就必须提供一揽子解决方案，就必须要有产品经理承担责任、从头抓到尾，从定位策划，到内容生产，再到技术运用，还有线下活动组织，最后是效益产生。明确了这一点，我们首先做的一件事是取消报社原有的部室设置结构，不再纠缠于采编分离还是采编合一，也不再按采编流程来设置部室，而是以分众化的用户对象来设置部室。本着“新闻立报、融合发展，以人为本、激发潜力，实行团队制与项目制相结合”的原则，结合竞争上岗，实行了组织架构重建。

这次的改革是本着三个原则进行。一是有利于促进报业融合发展；二是有利于促进团队作业

和实行项目责任制。之前的组织架构以岗位管理为主，各部室各司其职，不利于综合性活动和项目的组织管理。现在的组织架构，设置事业部、原网站职能进一步细化，平时各中心自成体系，各司其职，可以以中心甚至部室为单位独立的组织项目活动，也可以两个或更多中心或部室联合组织项目活动，有利于团队协作和项目责任制的实施。三是有利于发挥广大职工的主观能动性。这次的架构设计，各中心或部室自成体系，多数部室集采访、编辑、经营或互联网技术于一身，可以独立组织活动项目，有利于最大限度发挥各中心或部室干部职工的主观能动性，极大地调动干部职工的积极性和创造性，激发干劲和活力，从而为报社的持续发展备足动力源和活力源。

目前我们共设置了九大中心25个部室，实行采编经营一体化运作，打通报社的资源、人员、功能通道。同时进行的“中层干部竞争上岗，工作人员双向选择”本月初结束。这次新增社长助理、编委5人，正职8人，副职20人，中层干部队伍结构得到优化，一批富有朝气的年轻同志脱颖而出。目前，中层干部队伍中，一名社聘人员担任编委和中心主任，31名社聘人员担任部室主任正副职，使社聘人员得到了尊重，有了更强烈的归属感，主人翁精神得以更好地发挥。

总之，做为地市级党报，在发展的过程中不仅要广开经营思路，更要分析自身的优劣势，着力深化内部改革，特别是人事制度的改革，不断加强自身人才资源的储备和建设，加强与新媒体的融合，如此才能在市场经济的大浪淘沙下生存并发展强大。

创新“岗薪”模式 激发党报活力

——劳动人事分配三项制度改革的探索与思考

李高实

2015年1月1日，莱芜报业传媒集团（莱芜日报社）在经过第7次中层干部竞争上岗、一般人员双向选择后，推行了全新的“定员、定岗、定薪”方案。这是自2011年实行“以岗定薪、岗变薪变”绩效改革以来的又一次深刻变革。此番改革，让作为党报主流媒体的莱芜报业传媒集团，在试水“岗薪”模式4年后，迈向了劳动人事分配三项制度改革的深水区，实现了工作理念、工作指导方式方法上的重大创新转变。从事业单位人员的“国有”身份到具有企业化性质的“单位”身份，从干部级别的终身制到竞聘制，从传统的身份管理到岗位管理，从分配模式的固定工资到绩效考核，到“以岗定薪、岗变薪变”……顺应集团（报社）员工对美好愿景的新期待，顺应国家新闻出版体制改革发展大势，近年来莱芜报业传媒集团（莱芜日报社）自觉审慎地进行着一轮又一轮的变革，内部资源、动力与活力一次又一次挖掘、激发、聚合，各项事业在变革开拓中不断转型融合、提升突破，实现了有序推进和较快发展。在新闻出版体制改革和现代报业制度建设的征途上，莱芜报人正执着地奋力前行。

一、不断改革探索是集团（报社）应对挑战、加快发展的现实选择

改革是一切事物发展的动力和活力之源。随着移动互联网的飞速发展和新媒体时代的到来，作为主流媒体的党报，如何通过自身的改革创新加快推进传统媒体与新兴媒体融合，不断巩固自己在舆论宣传上的主导地位，一直是报人苦苦思考的共同话题。回顾党报新闻事业史，长期以来，报社实行的管理体制、机制和制度大都是在计划经济条件下形成的，许多党报都曾一直处于财政拨款，干部职工吃大锅饭的状态。但随着市场经济的建立和发展，特别是随着晚报、都市报、生活报等的蜂起，广告、发行市场竞争日趋激烈，加之党报财政逐步“断奶”，党报社实际变成了“三不像”：不像机关、不像事业单位，也不像企业单位。演绎成了一个相对复杂的混合体：有事业单位职能，也有企业化运作；有政治导向需求，也有经营创收考核；有办报的复杂业务，日常工作也承载了大量机关化事务。而这种混合体的弊端包括深层次的矛盾也在实践中日益凸显。这主要表现在一是管理体制的不适应。比如：莱芜日报社自1999年起由全额事业单位改为差额事业单位，而实际执行的是自收自支。但从观念上、实践中，许多职能部门仍把报社作为一个行政机关来管理，忽视了它的企业属性。即便是莱芜报业传媒集团2013年底正式组建后，在

各项检查中，仍将集团纳入党政机关统一要求。一些报人在有意无意中也将自己视同于机关干部，“机关化”倾向严重。而这些观念、管理手段、政策等与报社内部的运作机制、与报社的现实单位情况越来越不适应、不配套。二是管理机制不灵活：干部能上不能下，人员能进不能出，职称评聘终身制一劳永逸，责、权、利无法有效统一，不能充分发挥干部职工的积极性和创造性，严重制约报社的发展；三是分配制度上存在平均主义：岗位贡献大小、创造效益多少，与个人收入没有直接挂钩，存在干多干少一个样，干好干坏一个样的严重弊端，缺少追求效益的内在动力，致使部门缺乏活力，工作难以推动。四是单位收入多少与职工工资不挂钩，形成了不论单位创收多少、经营情况好坏，工资得一分不少地发给大家，甚至出现过贷款发工资的情况，造成了职工对报社经营创收不关心，领导着急职工不急的局面。五是体制内外同岗不同薪，导致人才流失。目前，莱芜报业传媒集团招聘人员已成为单位主体力量，占全社人员总数的3/4左右，但过去招聘人员与在编人员同岗不同薪，“泥饭碗”与“铁饭碗”之别导致优秀招聘人才工作几年羽毛渐丰便“孔雀东南飞”。以上这些直接导致报社内部缺乏生机活力，对外缺乏竞争力。在严酷的现实面前，报人们痛定思痛，痛下决心：不下大气力改革，报社生存都难，更奢谈有所发展。也正是基于这样的共识，莱芜报业传媒集团按照事业单位分类改革的要求，在单位内部悄然推进着一系列的探索与改革，逐步向改革纵深层次挺进和拓展：在人事改革上：自报社成立之日

起先后于1988年、1993年面向社会公开招考编辑记者，开莱芜市事业单位招聘工作人员之先河。其后报社9次公开招考，形成了逢进必考、公开选拔、择优录用的选人用人机制。1998年，报社在全市事业单位首推中层干部竞争上岗、一般人员双向选择。如今已连续8次推行竞争上岗，先后有3名正科级干部、2名副科级干部落聘，2名一般人员待岗，1名员工被辞退，真正实现了能者上、平者让、庸者下。在劳动管理上：自2005年伊始，报社推行职工全员聘用制，对所有职工包括临时用工人员全部购买了养老、医疗、工伤、失业、生育等国家规定的所有保险，对人事关系档案纳入市委组织部及市人力资源市场的统一管理。报社与员工的劳动关系由固定身份管理转为了岗位合同管理。在分配改革上，从2005年开始，尝试逐步减少固定工资部分，增大绩效考核部分，多劳多得，末位淘汰，绩效工资的杠杆激励作用和末位淘汰的倒逼机制促使报社创先争优的内生动力不断激发。

二、“以岗定薪、岗变薪变”：由身份管理向岗位管理的实质性转变

2011年，报社党委决定，适应人事制度改革由“身份管理向岗位管理”转变的需要，报社要按照现代企业制度的管理模式，以规范内部劳动人事分配制度为重点，参照近年来的成功做法，加紧制定适合报社自己的更加科学合理的一套综合绩效评价考核办法，由全员聘任制向以岗定薪、岗变薪变的新机制迈进。

为将这一改革积极、稳妥地推进，报社进

行了充分调研和论证。改革方案从制定到组织实施，前后酝酿、调研论证了近一年的时间。改革筹备小组的同志先后去徐州日报、宁波日报、东莞日报等先进地区报社考察学习，并聘请东莞日报社人力资源部门负责人，共同研究办法，反反复复修改审定。2011年春节后，报社先后召开了党委会、中层以上干部会和一般干部职工会，在各个层次和范围内广泛征询意见建议。多次与组织、人事等部门沟通对接，先后向莱芜市委主要领导和市委宣传部领导进行了汇报，得到了他们的支持和肯定。与此同时，报社还重新梳理制定了与改革方案相配套的30多项管理制度，特别是反复研究讨论制定出了诸如《莱芜日报社岗位层次档次评定标准》、《莱芜日报社编务、行政、经营考核办法》等核心制度，确保了改革的成果不至于被滞后的配套制度所消解。2011年9月，“以岗定薪、岗变薪变”绩效改革正式启动。这一对事业单位聘用制度的纵深推进，是从体制机制上对人事劳动分配三项改革的根本性创新，是一次打破传统的身份管理，由身份管理向岗位管理的实质性转变。而这正是当前和今后国家深化和推进事业单位人事改革的突破口。

发展永无止境，改革永不停步。2013年11月28日，莱芜报业传媒集团正式成立，面对新形势、新任务、新要求，莱芜报业传媒集团党委一班人在实践和调研中反复思考：如何适应报业体制转型和机制变革，把内部活力再充分挖掘激发，将事业发展再推上一个更高层次、更新的平台？

2014年以来，我们整合优化内部要素资源，逐步建立完善了集团（报社）党委统一领

导，“三委会”分工负责，各媒体、公司自主经营、分线作战，相互依托、错位竞争、良性互动、共同发展的管理体制，以及运行、考核、监督机制；在各媒体内进一步强化了办报、经营“两分开、两加强、创双效”的双线运行机制；在各公司内规范完善法人治理结构，集团（报社）统一向各公司派驻财务人员，真正实现了公司化、市场化运作；投资上百万元，开通上线了党报新媒体平台，制定新媒体供稿办法，进行了融媒体产品实验，努力探索传统媒体与新兴媒体融合发展路径；升级改造报刊亭、管好用好阅报栏，在挖潜广告、发行的同时，大力拓展房产营销、教育培训、旅游等多元产业……“精心办报、开拓创收、严谨和谐、争名创优”、“提升日报、突破晨刊、强化网络、做大经营”、“智慧广告、策划营销”，在不断的探索中，办报的原则和发展理念牢牢坚守，工作的思路和方法跟进形势，图新图变。在“变与不变”中，集团（报社）发展的思路目标进一步清晰，管理进一步完善，考核进一步严格，各项工作进一步抓细抓实，到点到位。全员绩效考核，全员经营风险共担，集团（报社）上下形成了人人有担子、个个争先锋的良好局面。

为推进岗变薪变的深入变革，2014年秋，集团（报社）党委组织人员到淮海报业联盟兄弟报社取经，结合自身实际，对集团（报社）的岗位设置、人员配备、薪酬分配、经营考核等进行了新一轮统筹规划。为落实规划，2014年年末，集团（报社）采取分类考察、民主测评和竞争上岗的方法，对中层以上干部进行了新一轮聘

任。对经营岗位中层职务采取了“完成任务者直接续聘，完不成岗位重新竞争、本人降级使用”的新举措，既保护了中层干部的积极性、保持了经营工作的连续性，又有效保障各项工作顺畅持续发展。

在绩效考核上，针对报业经营压力增大的实际，几年来，采取了体验式广告、逐步增大经营考核在全员绩效考核中比重等措施，鼓励懂管理、善经营的同志到经营一线发挥才干，激励非经营人员从内心深处关心、支持经营发展。同时对集团、各媒体经营业绩通过月考核、季考核、年考核等，将绩效奖惩坚决兑现到每个人的薪酬中，进一步树立了奖惩严明、风险共担的工作导向。

三、“以岗定薪、岗变薪变”：建立在岗位管理基础上的绩效工资新模式

“以岗定薪、岗变薪变”改革的总体架构是：以报社工作岗位的实际需要为基础，以员工的职务、任职年限、工龄和报社工资总额为依据，报社基本工作岗位设9个层级18个档次，同岗同档同薪，在此基础上实行绩效考核。在改革元年即2011年，全社人员先依据《莱芜日报社岗位层次档次评定标准》确级定档，“对号入座”，明晰各自的岗位职责、工作量化奖惩标准。全社人员原工资只作为档案工资保留；从2012年开始，以绩效考核成绩，报社按比例重新排定每个人的岗位层次档次；2014年3月，适应形势和业务发展的需要，集团（报社）党委研究在岗位层级设置上增设了社长、总编辑助理层级。同时实行采编与经营“两条线”平行考核，使绩效工资中经营部分和采编部分

占有了相同权重；2015年，进一步深化“定员定岗定薪”制，探索实行各媒体经费大包干，做实日报、晨刊、新媒体中心等三媒体。

“以岗定薪、岗变薪变”改革的创新点在哪里？1、机制全新。建立起了工资与经营创收相对应的增减机制和确保国有资产增值升值的保障机制。报社经营收入增加，工资预算总额增加；经营收入减少，工资预算总额减少。报社收入增加部分，要确保有四分之一的份额用于国有资产的增值。2、考核统一。加大了在编和招聘人员的薪酬改革。第一步完成了中层以上人员的同岗同档同薪，第二步逐步增加招聘人员工资，力争几年努力，完成一般招聘人员和在编人员的同岗同档同薪，同时，集团（报社）所有员工统一拿出不低于工资总额40%分别参与采编、经营绩效考核。这样，尽管每人的固定工资部分有所不同，但绩效考核站在了同一起跑线上，更能充分体现出每个干部职工业绩的优劣情况。3、层级管理。建立起了层级管理和日常考核体制，实行上级对下级打分的领导打分制。打分每月进行一次。主要领导对分管领导、分管领导对部主任、部主任对部室成员（包括副主任）进行打分，结果列入月度考核。这种办法使得人人有了压力，有效地调动起了各个层次干好工作的积极性、主动性。4、以人为本。改革充分考虑到了每位员工的实际承受能力，始终坚守着以人为本的理念：一是舆论在先，在思想政治工作上做足功课。反复向干部职工讲改革的重要性、必要性，分析旧有体制机制的弊病，让大家认识到只有改革才有出路，逐步统一思想，达成改革共识。二是充分发扬民主，自上而下制定修订，自

下而上探讨研究，可以说，改革成果是集体智慧的结晶。三是兼顾集团（报社）老同志在改革调整中的利益，在一定程度上向老同志倾斜。如对他们实行工龄补贴，确级定档时原则上定在资深层级等。正是得益于深入细致的工作，在单位无记名投票征求意见中，大家对以岗定薪改革方案及实施办法的满意率为97.8%。

“以岗定薪、岗变薪变”的意义：1、是一次破旧立新、具有里程碑意义的革命。通过确级定档，特别是今后的竞争岗位层级档次，彻底解决了集团（报社）所有人员岗位能上能下、人员能进能出、收入能多能少的问题。也摆脱了报社目前单位性质“三不像”的现象，使报社由原来的固态管理变为动态管理，打破了报社成立多年来的原有管理模式。2、是一次解决集团（报社）持续发展动力源的变革。改革解决了报社员工同岗同档不同薪的问题，调动和激发了报社各层次人员的积极性。3、为大家积极工作，持续进步搭建了良好的平台，解决了干好干孬一个样的问题。人人创先争优，人人都有进入更高岗位、更高层级的机会，都有政治上进步、收入上提高的平台。反之，得过且过混日子，政治上没前途，收入上也会和大家拉开差距。可以说，改革搭起了公开、公平竞争的“点将台”。4、为留住人才、建好队伍、办好报纸营造了较好的体制环境。特别是能有效激励招聘人员安心工作，快速成才，逐步挑起集团（报社）发展大梁，以确保党的新闻事业薪火相传、后继有人。5、改革也在一定程度上缓解了职称评聘中的压力和矛盾问题。“以岗定薪”改革后，所有人的职称、身份都只将作为档案工资保留。不论职称高

低，不讲身份界限，同岗同档同薪，以实绩论英雄，争高低。这也在一定程度上缓解了职称评聘的压力和矛盾。

“以岗定薪、岗变薪变”改革成效显著。改革实施4年多来，集团（报社）活力大增，干部职工的精气神有了明显提振，创先争优意识、自我加压意识进一步增强。在岗位管理、绩效考核，以实绩论英雄的指挥棒下，行政后勤人员主动服务，精心管理，采编人员积极策划、主动联系下基层找题目，写深度报道，经营人员千方百计拓展市场、服务客户。加班加点多了，工作强度大了，但大家怨气少了，积极性高了，主人翁的精神头儿足了。表现在办报上，日报、晨刊几次重大改版，圆满成功，重点报道、典型报道、深度报道，各类精品力作亮点纷呈；教师节、护士节、住博会，各类节会特刊花繁果硕；年度经济人物评选、济莱协作鲁中论坛、名优特产展销会，各项宣传战役和创新活动捷报频传；反映在经营上，主业挖潜，产业拓展，与部门单位战略合作，以活动策划带动商业企业，几年来经营业绩逆势上扬、稳中有升……集团（报社）干部职工的凝聚力、向心力、战斗力前所未有地增强。

事实证明：以岗定薪的改革，既是新形势下党报办报理念的全新思考和成功定位，也是对现代报业制度建设的全新探索和成功尝试。尽管纵深的改革难免要涉水闯滩、啃硬骨头，但我们坚信：只要是为了集团（报社）发展大局和整体利益，改革，就要义无反顾地推进。

（本文作者为莱芜市委宣传部副部长、莱芜报业传媒集团党委书记、社长）

浅谈党报集团企业薪酬体系的建立与完善

穆峰 王博 王景璐

党报集团作为承担新闻宣传职能的事业单位,担负党和国家规定的公益性工作,过去由国家拨出专门的经费去完成,并不以赢利为目的。从上世纪九十年代开始,一些党报(集团)成为自收自支事业单位,挂事业的牌子,进行企业化运作和管理。因此在人员薪酬方面,不能根据文件规定简单套改工资,而是要建立一整套根据单位经济效益和个人贡献来发放薪酬的现代企业薪酬体系。本文重点阐明建立和运行现代企业薪酬体系的一些基本观念,探讨报业集团现代薪酬体系的建立与完善。

一、基本概念

薪酬,就是平时说的工资。从广义上讲,薪酬包括外部回报(工资、奖金、休假等)和内部回报(参与决策、承担更大的责任、能力得到提升等)。通常说的薪酬是指外部回报(也叫外部薪酬),是职工因为雇佣关系从自身以外所得到的各种形式的回报,包括直接薪酬和间接薪酬。直接薪酬包括职工的基本薪酬,即基本工资;也包括职工的激励薪酬,就是通常说的奖金和年终奖等。间接薪酬即福利,包括公司向员工提供的福利住房、各种培训、各种保险、免费工作餐等。本文中薪酬的概念一般是指直接薪酬。

薪酬一般包括薪级工资、岗位工资、绩效工

资、各类补贴、奖金、过节费、年终效益奖等。

对于企业而言,薪酬一般包括:基本工资、岗位工资、效益工资、浮动工资、年功工资以及各类津贴和补贴等几类。

薪酬的作用大体分两个层面:对职工个人来说,薪酬的作用主要有补偿功能、激励功能;对企业来说具有效益功能、调节功能、人力资源管理功能。

本质上说,薪酬是对劳动者前期付出给予的回报。这里的前期,是指激励周期,根据劳动者工作性质的不同,时间长度不完全一样。对流水线工人来说,实行效益工资,多劳多得,每天的工作成果都能当天体现,激励周期即一天,对于公司白领或者销售人员,大多是按照每月或者每季度的绩效考核领取效益工资,激励周期为一个月或一个季度;对于公司高管,他们的薪酬多是年薪制,主要是根据企业经营情况核定的浮动工资(年终奖金),这里的激励周期是一年;而持有公司股份的股东,他们的薪酬是手中的股票,激励周期就是从他们持有股票到卖出股票的整个周期。不同的激励周期长度,决定了他们思考和解决企业问题的时间长度。一般来说,激励周期越短,劳动者考虑眼前和个人的利益就越多;周期越长,劳动者考虑企业整体和长远的利益就越多,因此,在制定薪酬体系时,越往基层激励周

期越短，越往高层激励周期就越长。

二、需要澄清的基本观念

所谓观念，就是在长期的生活和生产实践中形成的对某项事物的总体的综合的认识。人们通常会根据自身形成的观念对事物进行决策、计划、实践、总结等活动。因此只有广大职工能够真正从观念上接受、认可企业薪酬体系，自觉用企业薪酬管理体系的基本观念去思考和做选择，才可能真正将企业薪酬体系推而广之。

1、薪酬是只升不降吗？

机关事业单位职工的薪酬(或者说工资)按照有关薪酬福利政策进行套改，随着职务或职称的晋升，薪酬都是不断增加的，除非出现违纪等情况，一般都是只升不降。而企业的薪酬体系往往是和企业经营情况挂钩的。就整体而言，企业经营业绩越好，利润越高，职工的薪酬就会整体上涨；企业经营业绩越惨淡，甚至出现亏损，往往就会裁员，裁撤一部分职工，减员增效。同时，在职职工即使没有被裁撤，薪酬也会大幅减少。对职工个人来说，岗位越重要，作用越关键，为企业带来的效益越大，薪酬就越高。在岗位不变的情况下，绩效考核越好，个人的薪酬就越高，反之越低。因此，企业整体的薪酬体系和职工个人的薪酬水平始终处在一个动态调整的过程，这与机关事业单位有本质区别。

2、薪酬高低的判断标准

薪酬的高低是个相对概念，也就是要有比较对象，作为职工个人，薪酬比较对象一般是身边的同事、家人、亲戚、朋友、同学，通过和他们

的比较得出自己的薪酬水平，再有就是和物价比较，甚至是房价比较。这些都是不够客观的，也容易造成心理失衡。

这一问题较为复杂，判断标准往往会涉及到单位性质、行业、地域、企业发展状况、个人岗位和工作绩效等多个因素。具体来说，就单位性质而言，机关事业单位、国有企业、外企和民营企业体制不同，薪酬体系差别巨大，很难进行比较。就行业而言，金融、房地产、能源、通讯、传媒、家电制造、互联网等各个行业处于不同的发展阶段，且宏观环境差别巨大，薪酬体系就不好比，除了少数垄断性国企，各行业薪酬水平往往是“三十年河东，三十年河西”。就地域而言，干同样的工作，在北京、上海和在山东薪酬肯定不一样，山东省内各地市也会有所不同，一般来说，经济越发达的区域薪酬水平越高。就企业发展状况而言，同一个行业中，有的企业运转平稳，经济效益良好，有的企业管理混乱，连年亏损；有的企业是百年老店，管理落后，历史负担重；有的企业是刚刚成立，职工整体年轻，创新能力强，发展迅速。一般来说，企业经济效益好，发展迅速，前景广阔，薪酬水平会较高。

薪酬的高低判断标准选取以下几个维度较为客观：一是地域因素，选取较为权威的数据比如当地社会平均工资，以济南为例，2013年法人单位在岗职工年平均工资为46476元（3873元/月）。二是行业因素，选取情况相似同行业企业进行比较，情况相似是指同行业中所有制、经营模式、经济效益、人员结构较为相近。三是岗位因素，有的岗位比如驾驶员可以对比社会同类岗

位的平均薪酬数，有的岗位不好直接比较，可以和同行业中相似岗位进行比较。四是考虑单位因素。不同单位情况差距巨大，单位经济效益好，利润不断增加，薪酬自然会上涨；经营不善的话，更多考虑如何保住饭碗的问题。

就个人而言，关键是对个人薪酬有一个合理的预期。这一预期重点考虑两个方面：一是单位经营情况和发展前景，单位不但是现在经营效益良好，更要有良好的发展前景和趋势，个人的薪酬自然值得期待；二是个人贡献，即个人比以往承担了更为重要的职责，完成的工作质量不断提高，自然对个人薪酬抱有较高期待。

三、企业薪酬体系的建立

建立企业薪酬体系的基本要求是支持企业发展战略，保障企业的持续发展，薪酬体系对外具有竞争性，对内体现公平性。现代企业薪酬体系的建立是一个较为复杂的系统工程，涉及到人力资源管理的多个环节。各环节环环相扣，紧密关联，下面简要介绍一般的薪酬体系建立需要开展的各个工作环节的具体内容：

1、工作分析与岗位设计

工作分析是确定完成各项工作所需知识、技能和责任的系统过程的一个定位。是薪酬设计不可或缺的基础性工作。在完成了工作分析之后还要进行组织设计、层级关系设计和岗位设计并编写岗位说明书。岗位说明书是对有关岗位在组织中的定位、工作使命、工作职责、能力素质要求、关键业绩指标以及相关工作信息进行书面描述。

2、岗位价值评估

岗位价值评估是通过比较企业内部各个职位的相对重要性，得出企业职位等级序列，为外部薪酬调查提供统一的职位评估标准。

3、职工能力评估与定位

职工能力评估与定位是指通过建立能力素质模型，从胜任岗位的角度出发，全面界定完成某一岗位职责所需要的能力、素质和要求。实际操作中，企业多可采用显性的因素评定法，如学历、专业、职称、工作经验、技能、素质等作为评价指标。这一环节一是可以判断职工是否胜任该岗位，二是判断该职工对该岗位的胜任程度；三是完成对该职工的薪酬定位。

4、市场薪酬调查

市场薪酬调查是指通过各种正常的手段获取相关企业相关职务的薪资水平及相关信息后，进行统计和分析，为企业的薪酬决策提供有效依据。薪酬调查的对象，要选择与本企业有竞争关系的公司或同行业的类似公司，重点考虑员工的流失去向和招聘来源。调查的内容包括上年度的薪资增长状况、不同薪酬结构对比、不同职位和不同级别的职位薪酬数据和福利状况、长期激励措施以及未来薪酬走势分析等。

5、企业人力成本分析

企业进行人力成本分析，目的在于确定企业的年度薪酬总额和市场薪酬定位。通过历史数据推算法、损益临界推算法、劳动分配率推算法等工具帮助企业确定年度薪酬总额，进而确定在市场薪酬中的定位，是采用领先策略还是采用跟随策略等。

6、薪酬结构设计

薪酬结构设计是企业建立薪酬体系的中心环节。首先要确定企业的薪酬价值观和薪酬思想。一般来说，企业需要综合考虑四个方面的因素：一是层级，二是职工的技能 and 资历，三是职工绩效，四是企业经营情况和发展前景。在薪酬结构上分别设计为基本工资、岗位工资、绩效工资与津贴补贴等。有些岗位采取岗位工资，由职位等级(岗位价值评估)决定，它是一个职工工资高低的主要决定因素。岗位工资是一个区间，而不是一个点。相同职位的不同职工由于在技能、经验、资源占有、工作效率、历史贡献等方面存在差异，导致他们对公司的贡献并不相同，因此在岗位工资的设置上应保持差异，即职位相同，岗位工资未必相同。有的岗位采取绩效工资，需要确定绩效和工资间的比例关系，至于占总工资比例企业自行确定。这部分工资和职工的绩效完成情况挂钩。此外，还可以设置非每月发放的浮动工资，如季度奖励、年终奖励、甚至股份期权等，这部分和企业的经营情况关系密切。津贴补贴则根据国家规定和企业自身情况确定。

四、党报集团薪酬体系现状

以大众报业集团为例。自上世纪九十年以来，大众报业集团的各项管理工作改革包括薪酬制度改革随着集团事业的发展逐步推进。集团初步建立了母子公司体制，实行了干部竞争上岗、人员聘任制、全员业绩考核等一系列改革。目前，集团人员采取分级管理的办法，即事业身份在编人员在集团人事劳资部管理，企业聘任职

工由各二级单位管理；薪酬体系采取“分灶吃饭”的办法，即集团各二级单位（也叫“承包部门”）为独立核算单位，根据单位经营情况在单位工资总额范围内自主决定薪酬发放。下面，从集团综合管理部门和各二级单位（即承包部门）两个方面介绍集团现行的薪酬体系：

1、综合管理部门的员工薪酬分为以下几个部分：基础工资方面按照事业单位工资标准根据职称、职务或工人技术等级来确定薪级工资和岗位工资，分别根据国务院办公厅【2003】93号文件（后称03年收入标准）与山东省人民政府办公厅【2006】108号文件（后称06年收入标准）中的等级工资标准表遵循就高原则发放。同时，基础工资还包括一些固定数额的补贴（住房补贴）和岗位津贴。岗位工资方面，综合管理部门由于并未建立绩效考核体系和岗位价值评估体系，同样根据职务、职称确定相应的奖金标准予以发放。浮动工资方面，集团综合管理部门根据单位经营效益发放浮动工资（俗称“年终效益奖”）。

2、各二级单位职工薪酬分为以下几个部分：基础工资方面，各二级单位属于集团管理的职工仍按照事业单位工资标准发放。各二级单位聘任人员根据单位工资标准予以发放。岗位工资和效益工资方面，各二级单位比如大众日报、齐鲁晚报等采编部门分别制定执行了《大众日报全员业绩考评和岗次动态管理规定》、《完全分数考评办法》等绩效考核管理办法，规定了编辑、记者根据个人工作量兑现效益工资（俗称“奖金”）。一些二级单位比如业务员等易于量化考

核的岗位，也都按照一定标准，制定了相应的效益工资（俗称“奖金”）发放办法。而对于管理岗位，一般是按照一定标准制定了相应岗位工资（也俗称“奖金”）发放办法。根据绩效完成情况确定相应的奖金标准予以发放。浮动工资方面，集团为二级单位设立了年终超额效益奖，根据完成效益情况奖励管理层；各二级单位均根据单位经营效益自主发放浮动工资（俗称“年终效益奖”）。

3、薪酬管控方面，集团初步建立起了各二级单位薪酬总额管控制度，每年初根据各单位上年度经营情况和工资总额，核定新一年的工资总额。各二级单位在工资总额范围内自主发放，原则上不能超出工资总额。

五、薪酬体系存在的问题

从上面的介绍中不难看出，通过实行“分灶吃饭”的办法，报业集团二级单位建立了相对成熟和完善的企业薪酬体系。主要表现在三个方面：一是各二级单位根据上年度效益完成情况兑现超额效益奖；二是各单位陆续建立起来相对科学和完善的量化考核体系，薪酬水平能够基本体现员工的个人贡献大小，实现多劳多得；三是每隔一段时间，各二级单位就会根据业务开展情况和发展规划，重新进行岗位设置，重新竞争上岗，保持了调节人员和工资水平的灵活性。

集团薪酬体系存在的问题主要是在综合管理部门。由于一直没有建立相应的绩效考核体系和岗位价值评估体系，长期以来，岗位工资（俗称“奖金”）、浮动工资（俗称“年终效益奖”）

和个人绩效关系不大，而是和职务、职称挂钩，机关化的现象较为严重。这种薪酬发放办法，体现不出贡献大小，体现不出岗位差别，反而导致平均主义，影响了积极性、创造性的进一步调动。

六、薪酬问题解决的思路

从长远看，党报集团现有的薪酬问题（主要是综合管理部门的薪酬问题）要从根本上解决，涉及两个问题：一是观念问题，要从观念上彻底“转企”。二是技术问题，应聘请专业的咨询公司，量身定做一整套绩效考核和薪酬管理体系并在其指导下组织实施。

党报集团一般都是有着多年历史的“老”单位，有其特定的传统和文化，薪酬体系改革因关系到广大干部职工切身利益，一步到位推行往往引起较大阻力。因此在这里提出一个较为温和的过渡方案，从小处着手，一步一步循序渐进，逐步向建立现代企业薪酬体系过渡。建议在以下几个方面稳步推进：

1、保持存量不变，增量调整，不要有升有降，激化矛盾。广大职工（主要是资历较老、年龄较大的职工）对薪酬改革意见较大，主要是担心将来个人的收入会大幅度降低，因此有较大的抵触情绪。存量不变，是指职工现有的工资收入标准原则上不做改变，稳定广大职工情绪，减少改革阻力。当然，存量不变不是说不能减少，如果集团效益不好，全员按照一定比例一齐降低就是了。增量调整，是指每年初在确定各二级单位工资总额的同时，集团按照一定标准核定综合管

理部门的薪酬增量，并根据各部门承担的工作职责和上年度工作完成情况将薪酬增量分配到各个部门，原则上由各部门根据部门情况确定具体的按月发放标准。

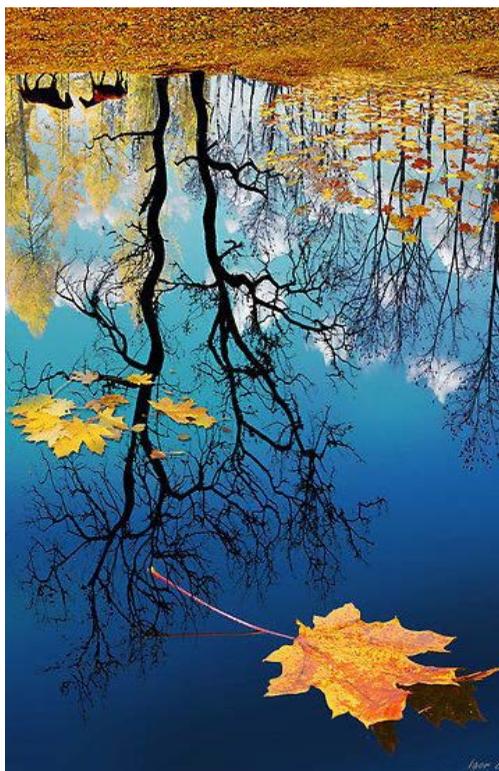
2、薪酬增量的发放不搞“大锅饭”，而是考虑岗位贡献，贡献越大，得到越多。各部门的薪酬增量，不是按照职务、职称或工作年限等指标进行分配，而是按照上一年度部门员工的岗位重要性、对单位和部门的贡献、个人绩效完成情况等指标确定每个人的薪酬涨幅。部门主任要做好内部沟通工作，既要向工作人员说明薪酬涨了多少，更要说明薪酬的增长原则和标准。这样才能逐步引导综合部门广大职工不是紧盯个人的职务和职称，而是关心个人的工作岗位是不是重要，工作是不是能够得到部门的认可，为单位做了多大贡献。从而避免了干和不干一个样，甚至干得越多，责任越大，受批评越多的情况出现。

3、薪酬增量调整只做不说，部门主任确定标准后直接通知相关部门发放。薪酬增量调整按照“只做不说”的原则进行，部门主任的薪酬调整原则上由分管领导制定，工作人员的薪酬调整由部门主任确定后报分管领导审批后，报送人事部门发放。薪酬调整原则上每年调整一次，部门主任有权根据绩效情况和岗位变化随时调整。每位工作人员只能知道个人的薪酬变化，不能了解或试图了解其他人的薪酬情况。

4、逐步建立考核体系，让主管领导成为考核部门职工，决定其收入的直接责任人。部门主任是部门开展工作的带头人，最清楚哪位职工对部门最为重要，哪位职工的贡献最大。因此要让

他们成为部门职工考核的第一责任人，成为决定部门职工薪酬增量的主体。这样他们才能更切实的负起领导责任，更好地带领部门开展工作。为了做好绩效考核和薪酬发放工作，可由人事部门牵头，对分管领导和部门主任进行专业的人力资源培训，引导他们学会运用岗位价值评估和绩效考核体系对部门员工进行科学公正的考核评价，引导各部门逐步建立起绩效考核评价体系。

（本文作者单位为大众报业集团人事劳资部）



积极改革 大胆创新

为传统报媒转型发展提供有力支撑

临沂日报报业集团

临沂日报报业集团（以下简称临报集团）组建于2006年5月，是继大众、济南、青岛、烟台之后的山东省第五家报业集团，共有员工900余名，其中事业在编人员300多人。目前，集团下辖《临沂日报》、《沂蒙晚报》、《鲁南商报》、《东方青年》、《少年天地》、琅琊新闻网、中国临沂外文网，形成了“三报两刊两网站”的媒体格局和微信、微博、新闻客户端—临沂通、琅琊新闻网WAP版等新媒体矩阵；拥有琅琊传媒集团、临沂报业印刷公司等企业，管理运营临沂大剧院、沂河北岛、印务中心等实体项目。近年来特别是去年以来，临报集团稳步推进报网融合和多元化发展两大战略，拉伸产业链条，加快构筑现代传媒体系和现代产业体系，构建起以广告经营为支柱，以发行印刷、新媒体平台为两翼，以文化产业项目为新增长点的报业经营体系，2014年实现经营总收入近1.76亿元。

近年来，临报集团以改革创新为动力，不断推进传统报媒转型发展，使集团综合实力有了明显提高。特别是在人事制度、人才队伍建设、分配制度和薪酬激励、媒体融合发展等方面的改革创新上取得新突破，有效促进了临沂报业的健康快速发展。

一、机制创新：强强联手，合作共赢

与大众报业集团资本合作，引入现代企业制度，完善公司法人治理结构。临报集团顺应文化体制改革潮流，以《沂蒙晚报》、《鲁南商报》为基础，于2010年实现了与大众报业集团以资本为纽带的战略合作。通过资本引进，盘活固定资产，一举解决了发展亟需的资金问题。2011年1月1日，“两报”公司正式独立运行。临报集团和大众报业集团作为两家传媒公司的股东，负责资产和高层人员管理，新公司具体负责两家报纸的运营和国有资产的保值增值。实践证明，合作给媒体发展带来了新的活力，《沂蒙晚报》和《鲁南商报》无论是办报质量还是广告经营都有了质的提升。三年多来，“两报公司”实现了年均利润20%的持续增长。

二、体制创新：科学分类，宏观调控

党报作为报业集团的母报，一方面，管理着绝大多数事业编制身份人员，承担着沉重的人力成本，特别是养老保险并轨后，社保支出压力倍增。另一方面，还要投入大量资金进行新媒体的开发、运营和监管，生存发展完全靠自身经营已经非常困难。为保证在转型发展的改革中顺利前行，在充分保障职工正常福利待遇的前提下，

还要争取上级加大财政政策扶持，特别是文化体制改革及信息化建设等专项经费的资金扶持。

管理体制创新是加快报业发展的不竭动力。临报集团不断深化管理体制改革，创新发展模式，有力激发了报业发展的生机和活力。一是进行集团宏观管理调控架构创新。为适应集团“三报两刊两网站”的媒体格局，在集团管理层面建立了党委领导下的编委会、经委会和社委会，统一调度集团新闻宣传、报业经营、内部管理等各项工作。二是进行经营管理体制创新。以利益最大化为目标，根据市场发展变化，不断调整完善经营管理体制。广告体制方面，实行代理与统筹结合的事业部制，推动了集团经营效益的大提升。发行体制方面，按照编发分离的要求，实现了发行公司的股份制改革。以整合发行资源、优化发行网络为突破口，把九县及三区部分乡镇、村居的发行业务交临沂市邮政局负责，将代理发行与邮政发行结合起来。与大众报业集团合作后，按照自主经营、自负盈亏、自我发展的原则，遵循编发分离的要求，对原临沂报业出版发行公司进行改造整合，由《沂蒙晚报》进行直接管理，形成了沂蒙晚报发行公司代理发行与邮政发行相结合的党报发行体制。印刷体制方面，大力引进战略资本，为印刷公司的股份制改革奠定了坚实基础。

三、融合创新：立足本地，面向市场

集团为报网融合提供了强大人才支撑，选拔优秀的复合型人才组成攻坚团队，并且在专业人才招聘、工资核算等各个方面予以大力倾斜和

全力支持。去年以来，建成运营国内首家由地市级媒体创建的综合性外文网站——中国临沂外文网，以中文繁体、英文、日文、韩文四种语言及时更新新闻动态、发布商贸信息、解答网民问题，访客遍及亚洲、欧洲和非洲近100个国家，平均日点击量3万多次；建成新媒体矩阵，涵盖微信、微博公号、新闻网客户端“临沂通”，琅琊新闻网WAP版，实现新技术平台全覆盖，“全媒体运营平台”被评为中国报业新媒体项目创新50强。2014年临报集团新媒体业务实现营业收入400余万元、同比增长20%，并荣获中国报业融合发展奖。目前，临报集团正加紧以技术、内容、机构、资本、市场、广告经营的融合为手段，建设融媒体中心 and 大数据中心，整合信息发布终端和广告经营资源，搭建集团框架下的统一发布平台，力求实现新闻采编、广告经营、多元发展的深度融合。

四、产业创新：全力扶持，独立运营

临报集团较早“试水”文化产业，在演艺、会展、旅游等方面进行了积极探索与实践。2014年临报集团成立琅琊传媒集团，成功管理运营临沂大剧院、沂河北岛等国有文化场馆（地），标志着临报集团进军文化产业领域迈出新步伐。新公司财务独立核算，人员招聘和工资考核分配完全自主。临沂大剧院自2015年1月1日正式启用以来，已顺利完成大型演出40余场，累计接纳观众超过4万人次。蒙奇影城投入运营4个月来，已实现票房及卖品收入50余万元。临报集团将以琅琊传媒集团为广阔平台，力争经过

3-5年努力，把临沂大剧院打造成全国一流水平的演出单位；在一两年内，把沂河北岛打造成集旅游、餐饮、娱乐为一体的文化休闲娱乐中心；把蒙奇影城打造成全市最具人气、最先进的现代影城；把报业传媒大厦打造成临沂先进的文创基地，真正把临报集团打造成为临沂最大的文化产业基地、最大的文化集聚市场。

五、制度创新：能上能下，优进劣退

（一）改革干部任用制度，实行干部竞争上岗制和聘任制。在临沂市直单位中率先实行了中层干部竞争上岗制和聘任制，每两年竞聘一次。在竞聘中，为了确保舆论导向正确，规定对新闻、编辑、出版等重要部门的领导职务由中共党员担任。实行干部聘任制，打破了过去的干部终身制和固定化，优化了机构设置和人力资源配置，一大批业务强、素质高、年富力强的同志走上了中层以上领导岗位。

（二）改革劳动用工制度，实行人员聘用制和劳动合同制。集团在临沂全市事业单位率先进行劳动用工制度改革，打破用工终身制，试行全员聘用制。随后，又结合事业单位人员聘用制改革，进一步深化劳动用工制度，制定了《人员聘用制和劳动合同制意见》，明确了集团除市管干部以外，全部签订用工合同。其中事业编制人员实行聘用制，签订聘用合同。其他人员实行劳动合同制，签订劳动合同。集团对各类人员实行岗位管理，人员按岗聘用，岗变薪变。

（三）改革分配制度，能者多劳，能高能低。改革分配制度，实行岗位绩效工资制。先后

制定了《岗位绩效工资分配考核办法》、《关于考勤制度的若干规定》等，全面实行岗位绩效工资制。工作收入与岗位责任、个人业绩、单位效益直接挂钩，员工收入能高能低。集团对各经营单位实行工资总额宏观调控与自主分配相结合，基本建立起了重实绩、重贡献，形式多样的分配激励机制，激发了全体干部职工的积极性和创造性。目前，集团内部已基本形成6套相对独立运行的绩效工资分配考核方案。

（四）改革人才培养，锻炼培训，提升质量。深入推动人才兴社战略实施。一是积极挖掘采编、经营等专业人才。根据用人部门提出人才需求，根据实际需要制定招聘方案，采编岗位坚持高起点，严把进口关，人员须具备硕士研究生学历；经营人员主要考察业务能力和经历。所有招聘人员在试用期内，都到经营一线进行锻炼，考察合格方能录用。二是着力培养复合型人才。加大力度挖掘、培养人才，把既能办报又懂市场、有经营兴趣的同志调整到经营工作一线，通过专业培训、参与具体项目运营和市场的摔打，加速其成长。创造性地建立完善绩效考核、信任激励、职务晋升等机制，多措并举留住人才，激发人才的创造力。三是加大干部职工培训力度。通过请进来、走出去、大课堂的形式，加大新闻业务、经营管理、新媒体建设培训力度。2013-2014年，我们派出48名科级干部参加市里统一外出培训，今年集团向市里积极争取专项干部教育经费，与市委组织部共同举办两期新闻宣传骨干专题培训班，有108名业务骨干分别到北大、浙大进行了学习培训。

烟台日报印刷公司人事制度创新综述

李河源

烟台报捷新闻印刷有限责任公司（前身为烟台日报社印刷厂，创建于1958年）隶属于烟台日报传媒集团（烟台日报社），成立于2001年8月，现为烟台市印刷包装协会会长单位。公司不断拓展印刷业务的新领域，由原本业务单一的报社印刷厂，逐步发展为固定资产1.1亿元，集报刊印刷、图书印刷、包装印刷和数码印刷于一体的综合性印刷企业，公司总部坐落于福山高新区，现有员工260余人，占地110亩，厂房建筑面积5万多平米，年销售收入超过1.2亿元，利税1100余万元。

公司一直注重管理创新，近年来，为更好地促进企业转型升级，实行了一系列人事制度创新，形成了《员工职业生涯发展管理办法》、《公司职称评聘办法》、《员工薪酬管理办法》等制度，并不断加以完善，这些人事制度收到了良好的效果。

一、创新背景

公司成立后经历了三大发展阶段：第一阶段是在2001年8月到2008年12月，由单一的报纸印刷业务向复合书刊印刷和商业印刷发展，报纸、图书和商业印刷为主营业务，这一阶段书刊装订和商业印刷人才大增；第二阶段是在2009年1月至2013年6月，公司大力开拓包装印刷市场，将

包装印刷做大做强，并开展数码印刷业务，这一阶段包装工艺、包装设计和包装印刷人才迅速增长；2013年7月至今为第三阶段，开始涉足文化创意产业，与来自中国设计之都——深圳等地的龙头企业合作，并组建了企业技术中心，全力打造报捷文化创意产业园区，本阶段品牌策划、创意设计人才需求旺盛。

除上述公司阶段性发展的大背景之外，还存在着事业编制员工与企业编制员工严重的“同工不同酬”现象；自2009年起，员工的流动性明显增强，招聘人员和离职人员数量都在增加；需要积极探索公司薪酬体系与“工资指导线制度”有机结合；相当多个岗位的员工，职称考取通道不畅。

基于上述背景和实际存在的特殊情况，公司实行了一系列人事制度创新。

二、创新内容

1、明确公司岗位，规范员工发展方式

公司岗位分为管理序列和专业序列，员工可以在管理序列、专业序列内部，或两个序列之间发展。管理序列岗位职级体系由14个职级构成，如：副总经理、报印部部长、印刷机长、司机等；专业序列岗位职级体系由12个职级构成，如：高经济师、经济师、工程师、助理工程师

等。

公司为员工提供公开、公平和公正的发展机会。员工发展主要包括：职务调整、年度绩效结果应用、奖惩、岗位调整和职称应用。

2、完善员工公司内部职称评聘制度

针对相当多个岗位的员工社会职称考取通道不畅的情况，公司完善了企业内部职称评聘制度。比如技术类内部评聘，主要面向技术人才、一线生产员工，内部职称包括工程师、助理工程师等，评聘范围分布于印刷、保全、维修等领域。制度规定了评聘频次、名额，对参评条件加以规定，如下表：技术类入职已满2年前两年绩效成绩部门层级排名前60%管理类入职已满3年前两年绩效成绩部门层级排名前50%

同时，对评价内容和分值，以及参与评分的评委资质进行细化：工作成果占40分，专业知识占20分，其他专业能力、学历、绩效排名/获奖、培训及考取职称各占10分，共计100分。

3、实行岗位工资，在此基础上，完善员工薪酬管理

全面实行岗位工资，浮动薪酬与当月绩效直接挂钩。固定工资实行岗位工资，确定的工资项目主要包括：岗位工资、保密工资、厂龄工资、公司补贴、交通补贴、就餐补贴、夜班费和加班费等。

岗位工资按管理序列分为14个职级，每级又为若干档。每级确定基准工资数额，档的确定综合本岗位在岗年限、每年度绩效考评结果累计等因素，视职级不同，每档的差额为a或2a。

保密工资共分为低、中、高三等，为一定职级以上员工，在签署《竞业禁止协议》的前提下发

放。

厂龄工资核算方法为 $n*b^2$ ，n为系数、b为厂龄，比如n取1时，厂龄为3年则厂龄工资为9元、厂龄为4年则厂龄工资为49元，以此类推。厂龄20年封顶，即b最大值为20。

公司贴取下列四类补贴的最大值，不累加：学历补贴、荣誉补贴、职称补贴、培训补贴。其中的学历补贴有10年年限，入职满10年取消。

每年年底，对固定工资例行调整一次，主要调整项目包括岗位工资、工龄工资和公司补贴等，逐步完善各项占比和调整幅度，从而与“工资指导线制度”有机结合。

三、创新效果

一系列新人事制度的实行，逐步解决了原来存在的严重“同工不同酬”现象，使员工心齐气顺，提高了工作积极性。员工职业生涯发展管理办法的制定和实施，对稳定员工队伍、提升企业口碑起到了积极作用。企业内部职称评聘办法的出台和实行，满足了企业的客观需求，引导员工不断提升自身素质，促使学习型团队的形成。实行新的薪酬管理办法和新的薪酬体系，对我们企业转型升级、人才招聘和培训起到了较好的促进作用。

(作者为烟台日报报捷新闻印刷公司办公室主任)

以体制、机制改革带动媒体转型

左江华

2014年，寿光当地新媒体、自媒体如雨后春笋般燎原而起，蓬勃发展，据不完全统计，在寿光市域有影响力的此种媒体已达80余家。身处四线城市的《寿光日报》也遭遇了前所未有的挑战。应如何应对这一挑战？《寿光日报》结合自身优势，从2013年下半年，开始布局微信公众号，2014年下半年，着手布局组织架构，以期达到传统媒体与新媒体的全面融合。

一、抓准时机，布局新媒体，初步形成融合之势

随着新媒体发展，《寿光日报》逐步认识到新媒体的到来势不可挡，传统纸媒在时效性、互动性、阅读量分析、读者定位方面，较新媒体存有先天的劣势。从2013年下半年，寿光日报社开始入驻微信公众号，先后于2013年6月17日、10月17日注册开通《寿光网》、《寿光日报》两个官方微信公众号，由两个项目组分别运作。

随着智能型手机的快速发展和3G、4G时代的到来，人们的阅读习惯也在悄然发生改变，寿光日报社清晰地意识到，以PC端为基础搭建的门户网站所固有的优势也逐步丧失，人们越来越习惯于离开台式电脑，向着智能手机、平板电脑为载体的快速阅读转变。为适应这一形势，在微信

公众号的基础上，2014年1月23日，报社打造并上线了《掌上寿光》APP客户端。APP客户端依靠《寿光日报》、“中国寿光网”的内容优势，初步实现了纸媒、PC端向手机端的转移。

两个微信公众号、手机客户端的上马运行，在表现形式及平台建设上，代表着《寿光日报》向新媒体转型，特别是向手媒转型的多媒体框架初步形成。

二、体制深耕，报网融合，在组织架构上为全媒体运行搭建畅通平台

随着多媒体平台的搭建，寿光日报社发现，没有组织架构的配合，多媒体的运作在人员调度、内容建设、绩效考核等方面，均不能跟上发展的需要。为进一步理顺内部架构，从2014年9月开始，报社多次派人员到新媒体发展较好的江浙等报社学习考察，希冀确定一套适合多媒体发展的内部组织架构。

2014年12月，报社将承载着主要业务的寿光日报、中国寿光网两大事业部融合为一体，以行业切分为基础，设立总考办及政务、民生、生活、文体、财经、房产、品牌策划、发行等8大中心，以内容和经营为不同的测重点，进行人员的调配和分工。2015年初，开始正式运行。

架构分工上，总考办主抓工作调度、专题策划与业绩考核；品牌策划中心在承担《寿光日报》微信公众号的同时，与其他中心分工合作，加快了两大微信公众号外的各行业小号的布局与推动。各中心也以工作内容为依据，从性质上切为主抓新闻生产的采编中心、主抓广告经营的运营中心。

另外，本年度，经过8个月的发力运作，《寿光网》、《寿光日报》两大微信公众号，已在寿光80多个微信号中稳居前两位，每周阅读总量分别突破71万、56万多次。“寿光日报房产家居汇”、“寿光日报吃货团”等微信小号也名次靠前。实践证明，传统媒体借助自身固有的传媒优势和历年积累下来的公信力，在微信号的运营、推进上还是具有其他行业不可比拟的优越性。

三、绩效为基，预算为纲，以更加细致、理性的绩效考核确保转型到位

平台和机制搭建工作完成后，如何加强制度建设和考核设置，以绩效工资的形式保证转型到位？寿光日报社建立了一套探索性的运作机制。

深化绩效考核，设立年度预算。为进一步激活员工积极性，报社根据各个中心的特点，设定以年度预算完成为前提的绩效考核体系。考核体系首先确定了工资总额核拨办法，以2014年度各工作条块完成的采编、经营任务为基础，制定了完成比核拨的办法。即，本年度月度累计完成数额与去年同期数字比较，按比值核拨各工作条块的本年度工资总额。其次，由各工作条块，根据

本年度各部、个人工作完成情况的工作量得分，分配工资总额。

组版、印刷人员的工资，由原先的固定工资总额制，改变为按每月组版数、印数核拨工资额度。

发行人员工资，按存量、增量设定工资核拨比例，以2014年度数据为基数，制定本年度新增发行份数，计算每月的工资核拨总额。

新媒体采编，按编写的工作量，是否原创稿件，阅读量，设置不同的得分比例和考核系数，计算人员的月度工资。

非业务性的职能部室，按报社各业务部室的考核数额，逐月累计计算与去年同期的比数，以计算比例核拨工资总额。

以上措施的实施，确保了考核的针对性，以工资总额的核拨比例与去年同期完成数挂钩，保证了工资发放的针对性。

健全制度建设和职能检查，以制度和检查保证措施的落实到位。

为确保媒体转型到位，2015年初，寿光日报社着力修订了两项大的规章制度：一是，进一步完善和规范了职能部室工作规范，明确了各项制度的检查时间、公布范围、奖惩措施、公布范围等在内的检查规范，设定了每月报表制度，重新设定了报表格式，以报表汇报的形式，监督和检查职能部室检查制度落实情况；二是，明确了本年度工作要点及具体落实细则，明确了工资核拨、人员考核等在内的各项保障措施，以工作要点细化落实的形式，确保主业融合、媒体转型到位。

以人为本 务实创新

王学兴 张智

党的新闻事业是党的事业的重要组成部分，承担着把握正确舆论导向，支持改革开放和现代化建设，为全党全国工作大局服务的重要职责。发展好党的新闻事业，必须有一支高素质的新闻工作者队伍。

《日照日报》是中共日照市委机关报，其前身《日照红旗》创刊于1958年7月1日，其间几度停刊、复刊，1988年1月1日《日照日报》恢复出版。近年来，日照日报社加快文化体制改革，大力发展文化事业和文化产业，发展成为拥有《日照日报》、《黄海晨刊》、日照新闻网、《新观察》、等多种新传播平台的综合媒体，形成了报、刊、网联动的立体宣传模式；先后成立了日照日报印务中心、网络传媒公司、传媒文化公司、黄海传媒公司、报业发行公司、报业旅行

社、报业汽车租赁公司、书刊音像出版中心、培训中心等经营实体和项目，初步搭起报业集团的框架。这样一个由“老牌党报”转型的媒体，既不像一些商报、晚报那样脱胎于市场体制，也不像以前机关报那样只服务于计划经济体制，而是在市场经济和内部体制的双重压力下迈向市场。在日照日报社转型过程中，社领导班子坚决推进报业改革创新，在对报纸进行市场定位、栏目策划、经营规划的同时，花大力气狠抓市场化人事管理制度的设计、配套和实施，深入激发队伍活力，挖掘潜能，办报质量不断提高，经济实力迅速提升。回顾日照日报社加强人才队伍建设的经验做法，主要有三点。

一、搭舞台——深入推进报纸改

在实际的工作中，还继续完善了年度考评的考核项规范，切除了民主评议等人为化的因素，进一步增强了“业绩考核”、“日常考核”、“工作创新”、“培训达标”等其他四项的考核力度，为年终考评打了良好基础。

日常工作中，报社还根据每月业绩排名，对每类岗位的末位人员实行“月度谈话”制度，前两个月主要以“正思想、找差距、促业绩”为

主线，与员工谈话。第三个月仍为末位，谈话重点转变为不适合该岗位工作需要，劝其离职。同时，为补充关键岗位的人才招用，报社还划定了特殊岗位范围，对于特岗人员实行特殊的招用办法，以此补充团队新鲜血液，增强团队活力，达到优胜劣汰的目的。

(本文作者单位为寿光日报社)

版，搭建编辑记者施展才华的舞台

近年来，我社进行了多次大规模的报纸改版创新工作。清理整合了部分栏目设置，提高稿件“上栏”门槛，提升了各个专栏的针对性和影响力；深入推进内容改革和版式改革，增强新闻含量，彰显和放大“新闻立报”的办报理念，更新报相；实行A、B版制，增强报纸的信息量。这几轮大规模的改革，侧重点虽然不同，但出发点和立足点是一致的，就是要回归“新闻纸”本位，打造市委机关报在日照的绝对影响力。在改版过程中，我们将报纸改版放大到提升城市形象和报社形象的高度来认识，我们认为，从某种意义上说，报纸就是城市的形象、城市的门面、城市的口碑。因此，我们确定报纸改版总的指导思想是：提升高度，增强权威；扩大容量，形成强势；更新报相，亲和读者；抢滩市场，扩大阵地，打造具有广泛影响力的主流媒体。

报纸的改版，为编辑记者施展才华搭建了宽阔的舞台，创新性报道明显增多。改版前，记者写稿“按步就班”，即使偶尔写出点创新性的稿件，不是被编辑“枪毙”了，就是被改得面目全非，长期以来，就形成了党报“八股文”，记者连主动创新的积极性都没有了。经过近几年的改版引导，从制度上鼓励记者开展创新性报道，提高稿件上版门槛，鼓励记者多写“三贴近”新闻，多写现场新闻，树立稿件精品意识，既大幅度提高了报纸质量，又锻炼了记者队伍，记者有了充分施展才华的舞台，涌现出了一批在社会上有一定影响的名记者、名编辑。近年来，在山东新闻奖评选中，我社选送的作品连年获一等奖。

二、强素质——强化业务技能培训，着力提升编辑记者素质

地市级党报媒体发展到今天，新闻队伍整体上文化层次较高，独立思维能力较强，但也存在着有些编辑记者知识面偏窄、采访不深入、铺不下身子、放不下架子等问题，提高队伍素质必须紧密结合队伍的实际情况，以先进的理念作统领，求真求实，切忌虚化、空泛。日照日报社紧密联系现代报业发展的时代要求，更新观念，创新思路，在员工培训和培养模式上下功夫，取得了令人满意的效果。

全面实施“素质提升工程”，拿出百万专项培训资金，分期分批选送中层干部和编采岗位业务骨干到专业培训机构脱产培训，提升理论水平和业务技能，开阔视野，增长才干。请进来，邀请国内知名专家学者到报社作报告、开讲座，使编辑记者在深入学习业务理论的基础上，了解各方面的知识和技能，提升综合素质。开展争创活动，连续几年在社内开展“十佳编辑记者”、“十佳经营管理标兵”争创活动，形成比学赶帮超的良好氛围。围绕打造具备“五力”素养的干部职工队伍的总体目标，分层施教，整体推进，全面提升，使全社干部职工的精神面貌和职业素养大为改观。

三、重实践——采编业务和经营管理两轮驱动，适应市场经济发展要求

由于历史原因，报社长期存在重采编轻经营管理的现象，人才结构和经营管理队伍建设相

对滞后，报社经营与管理人员特别是高层次经营与管理人才缺乏，报社的领导层多是采编人员出身，而相对又缺乏现代化企业管理知识和经验。随着市场经济的发展，可以说媒体竞争已经由“产品时代”进入到“经营和管理新时代”。尤其在报刊转制改企的情况下，报社既没有事业经费拨款可以依赖，更无行政力量可以凭借，报社之间的竞争从某种程度上来说其实就是报社管理决策层之间智慧和能力的较量，它要求强化经营管理人才的市场化建设力度，引进更多更好的高素质的经营管理人才，以应对不断变化的市场竞争。建立一个政治强、业务精、会经营、擅管理的领导决策层对报社发展已至关重要。基于这一认识，近几年报社班子积极转变工作思路，加强采编业务和经营管理两轮驱动，深化干部制度改革，从原来的重采编轻经营与管理，转变为同等重视采编、经营和管理，依托主业拓展经营渠道，以多种经营促主业发展，通过培养造就或引进既懂传媒产业、又懂企业化运作的各类人才，并不拘一格地提拔重用，做到了知人善用，人尽其才，为报社又快又好发展注入了活力。

日照日报社近几年推动报业跨越发展的生动实践，使大家深深地体会到，要想在竞争日趋激烈的报业市场，赢得发展，紧握竞争主动权，必须大力加强新闻工作者队伍建设，坚固立社之本，夯实兴业之基。具体有三点感受：一是快发展，先要育人才。面对采编人员年轻化步伐的加快，面对新人普遍存在的思想准备、政治准备、知识准备和作风准备不足的问题，切实把新闻队伍建设，摆到重要的战略位置抓紧抓好，在实

践中磨练，在磨练中提高，实现报业发展整体水平的快速提升，才有可靠的保证和源泉。二是出精品，先要谋全局。一个编辑、记者不了解处于不断变化中的全局工作实际，把握大局的能力不强，面对繁杂的改革发展实践，就很难站在制高点上分析问题，找准事物发展变化的规律和方向，真正使新闻报道体现指导性，做好舆论引导工作。三是讲贴近，先要强素养。新闻媒体实现又好又快发展，是靠每个编采成员个体素养的提高作支撑的。新闻报道真正做到“三贴近”，服务中心，服务大局，服务群众，必须以优良作风、过硬的素质为基础。

（本文作者分别为日照日报社副总编辑、日照日报社人教部主任）



择天下英才而用之

尹伟

习近平总书记提出，“要择天下英才而用之”、“要在全社会大兴识才、爱才、敬才、用才之风”。国以才立，业以才兴。近年来，枣庄日报社在枣庄市委和市委宣传部的正确领导和指导下，人才工作取得了长足发展，打破了用人上的条条框框和论资排辈现象，建立了干部能上能下、人员能进能出、收入能高能低的用人和分配机制，人才队伍不断成长壮大，整体素质和能力不断提高，新闻队伍作风建设明显改进，为枣庄日报社的发展壮大提供了坚实的人才保证。

加大培养力度 提高人才素质

人才培养是提高人才素质的重要途径。近年来，枣庄日报社加大人才培养力度，积极采取培训进修、实践锻炼、调研采风等多种方式，大力加强人才培养投入，全面提高人才队伍整体素质和能力水平。

人才培训工作是人才培养工作的“立足点”，枣庄日报社在单位人员少、任务重、经费紧张情况下，鼓励编采和经营人员自修和脱产学习，每年都利用节假日和出报间隙，分批组织党务、编采、经营人员到发展较为先进的报业参观学习，回来后，组织讨论，吸收他们的优秀办报经验。每年还不定期邀请国内外知名报业专家、学者来枣庄为编采和经营人员授课，举办专题讲座等，倾听先进城市报业发展的成功经验，自身

找差距，谈体会，探讨适合枣庄地方特点的报业发展模式，在业务人员水平有了较大提高的同时，也探索总结了适合枣庄日报发展的途径。

同时，枣庄日报社还注重在实践中培养人才，加强后备干部和年轻人才的选拔培养，为优秀人才提供了锻炼成长的舞台。每年，报社都让新闻采编人员积极参与本市重大的宣传战役及本报组织策划重大事件采访，让他们在实践中学习，在实践中总结，在实践中进步成长。并着眼于树立报社人才队伍的良好形象，深入开展“三项教育活动”和“比学习、比能力、比贡献、比形象”主题教育活动，落实“三贴近”的原则，严格教育管理，引导他们树立正确的世界观、人生观和价值观，恪守职业道德，维护职业形象。

创新用人机制 激发人才活力

能否形成“人才辈出、人尽其才”的局面，关键在于机制。为了更好地激发人才活力，枣庄日报社打破了用人上的条条框框和论资排辈现象，建立了干部能上能下、人员能进能出、收入能高能低的用人和分配机制，人才队伍不断成长壮大，整体素质和能力不断加强。

近年来，为了改变报社广告经营人才匮乏、收入增长缓慢的局面，枣庄日报社借鉴了盐城报业集团等报社的先进做法，结合本报实际，把原来的广告部分解成立了18个广告经营部室，采

取竞争上岗、双向选择的方式，对广告资源多次进行整合分工定位，部室有任务，人人有指标。并对从事广告的业务人才，给予了丰厚的经济待遇，吸引新闻从业人员报名竞争。目前，由原来新闻编采部室的中层干部5名（其中2名正高级职称、3名中级职称）、两名一般干部（两人为中级职称）都走上了广告经营部室领导岗位。

与此同时，枣庄日报社打破用人界限，在18个广告经营部室竞争上岗中，还面向社会公开招聘，目前，外聘了8名人员为财贸部、房产部等部门主任，享受报社在职在岗人员同等待遇，与他们签订劳动合同，缴纳养老、医保等五险，极大地调动了广告人员的积极性。近年来，在纸媒广告连年下滑的背景下，枣庄日报广告收入保持稳定。

在新闻编采人才方面，近年来，枣庄日报社先后制订出版了《枣庄日报出版大纲》和《枣庄日报薪酬方案》，对《枣庄日报》和《枣庄晚报》的出版和薪酬分配进行规范，本着公平、公开、公正的原则，奖优罚劣，奖勤罚懒，极大地调动了编采人才的积极性。

面对人员编制受限、编采人员老化等困境，枣庄日报社为了更好地补充报社编采及经营力量，有效地提高办报质量和增加收入，近年来，先后4次面向社会进行公开招聘编采、经营及印刷人才，先后有200余人次报名应聘。每次招聘都由报社纪委全程监督，笔试出题、阅卷委托高校专家进行，由学校教师监考。笔试成绩出来后，从高分到低分，按所需人才两倍数进行面试淘汰，枣庄日报社邀请市委宣传部、枣庄学院和报社的专家学者作为评委，报社纪委监督，借鉴公务员

招考程序和办法，临时抽号，全天封闭，既给考生发挥空间，又能展现考生水平，充分体现了公开、公平、公正的原则。到目前，已有112名优秀人才被报社留用，并与他们签订劳动合同，为他们缴纳养老、医保等五险。经过几年的学习锻炼，这些人才已经成为编采和经营一线的生力军，为《枣庄日报》的顺利改扩版和《枣庄晚报》的创刊、发展，提供了坚实的人才保证。目前，《枣庄日报》和《枣庄晚报》以及枣庄新闻网站，新闻内容充实，可读性强，特别是增加了本地新闻的报道分量，受到了读者的欢迎，两报的发行量连年增加。

汇聚人才高地 促进精品涌现

习近平总书记强调，“创新的事业呼唤创新的人才”。加强和改进人才工作，创新选人用人机制，为枣庄日报社带来了人才状况的可喜变化。通过几年的人才培养和引进，枣庄日报社人才结构趋向合理，人才质量显著提高。目前，枣庄日报社在编专业人员中，中、高级职称人才占80%以上；大专以上学历的人才占90%以上。涌现了一批在各自专业领域取得优异成绩的人才，其中，3人获得泰山新闻奖提名，10余人次获得过枣庄市有突出贡献的中青年专家、枣庄市拔尖人才、青年科技人才称号，10余人获得青檀新闻奖，2人获得枣庄市劳动模范称号，每年，有几十篇稿件、图片、版面、专栏获“山东省新闻奖”、“山东省市地报新闻奖”、“全国大中城市新闻奖”等奖项。

（本文作者为枣庄日报社人事科长）

民国时期山东的画报和外文报

山东画报

1943年8月正式出版。该报的前身是八路军一一五师兼山东军区政治部主办的《战士画刊》，16开本，每月1期。负责人是军区政治部宣传科长康矛召。

创刊之初，摄影工作尚处在筹备、实验阶段，美术工作相当活跃。省战工会（省政府的前身）的柳成行、任迁乔等美术工作者，积极为画报供稿。这些画稿紧密配合共产党的中心工作，利用典型事例，向群众进行革命英雄主义和爱国主义教育。有一次，某村在排演文艺节目时，一青年扮演欺侮老百姓的汉奸，其父跳到台上，揪过来就是两巴掌，骂道：“你这兔崽子，什么不好演，偏演臭汉奸！”美术工作者把这个真实的故事在画报上再现出来，诙谐地表现了这位老农民对敌人的刻骨仇恨。画报社的美术工作者，还编绘了许多瓦解日军的宣传材料，交给日本人反战同盟散发。

画报社的工作人员土法上马，于1944年底制出了第一幅铜版毛泽东像。1945年上半年，出版了山东抗日民主根据地第一本特刊照片画册《攻克莒县城》。从此，《山东画报》逐步成为以铜版摄影照片、锌版美术作品和铅印文字为主的综合性画报。1947年，改名为《华东画报》。

中华人民共和国建立后，《华东画报》恢复《山东画报》原名，隶属出版系统。

芝罘新闻（The Chefoo News）

英文报纸，1946年7月1日创刊于烟台，1947年7月1日停刊。4开2版，周刊，期发5000份。由胶东行署外事特派员办公厅主办。先后担任“外事特派员”的烟台市副市长徐中夫、市长姚仲明，负责指导这张报纸的出版。

1946年7月15日，《大众报》刊登稿件介绍《芝罘新闻》：“烟台11日电：英文版烟台新闻报（The Chefoo News）于伟大的‘七一’纪念日出刊了。该报宗旨为供给旅烟外侨了解目前形势，一致团结共同争取世界和平，每逢星期一出版，内容除介绍国内外与地方重要新闻，凡外侨及外界捎来的论著、通讯及其他稿件，无不尽量采用。现该报除销售本市外，并推销至威海、龙口、石岛、莱阳等地，每份售价一元。”

《芝罘新闻》出版后，还随“联合国救济总署”的船只运往香港，对于宣传中国共产党主张，介绍解放区情况，发挥了一定作用。

山东籍报人崔万秋、王修

崔万秋

崔万秋（1908— ），山东观城（今属范县）人。曾就读于济南山东省立第一中学和第六中学。1924年赴日留学。1930年在广岛高等师范毕业后，考入广岛理工大学。1933年3月毕业回国，任上海《大晚报》副刊编辑，主编副刊《火炬》、《剪影》，并在沪江大学、复旦大学兼课。抗日战争爆发后，在重庆担任国民党中央宣传部国际宣传处对敌宣传科长，兼中央对敌宣传委员会编审组主任，并在中央大学兼课，主编《时事新报》副刊《青光》、《世界日报》副刊《明珠》。抗战胜利后返回上海，与左舜生、李幼椿等创办《中华时报》，任总编辑兼副社长，并在复旦大学新闻系和中国新闻专科学校兼课。1948年任国民党政府外交部驻日代表团专门委员，后为一等秘书、政务参事，有“日本通”之称。1964年回台北，任国民党政府“外交部”西东太平洋司副司长。1967年9月出任台湾驻巴西大使馆公使。1970年7月退休。著有《通鉴研究》、《日本废除不平等条约小史》、《日本见闻记》，文艺创作有长篇小说《新路》、中篇《第二代》、《睡美人》，翻译日本作品有夏目漱石著的《姿三四郎》、《草枕》，武者小路实笃的《忠厚老实人》、《孤独之魂》，林美美子的《放浪记》等。

王 修

王修（1908—1988），山东黄县人，1937年8月参加革命，1938年参加中国共产党。1937年8月在延安陕北公学学习。同年12月到中共中央北方局油印科工作。1938年到1940年10月，先后主编中共晋西南区党委和中共晋西区党委的报纸《五日时事报》，身兼撰稿、编辑、刻写、油印等全套工作，经常通宵达旦，保证按时出版，创造了一张蜡纸印5000份和套色制版等新工艺。《五日时事报》曾受到毛泽东的赞扬，并亲笔为之题写报头。1940年10月到1945年8月，任吕梁文化教育出版社兼晋西大众报社（后改为晋绥大众报）的社长，编印通俗读物和文化教育书籍，主编铅印的《晋西大众报》。在大众化、通俗化工作上有建树。所编剧本，曾被一些剧团辗转演出。1943年创建晋绥图书馆，兼任馆长。1945年8月以后，从事图书馆及文物考古工作，历任旅大满铁图书馆馆长、东北图书馆馆长、中国科学院历史研究所研究员、中国农业出版社副总编辑、中共云南省委宣传部文艺处长、陕西省文物事业管理局副局长等职。1988年病逝。