

为进一步深化体制机制改革，积极应对当下广电媒体的发展困境，增强广电的发展活力，台州广电集团自2020年5月以来大力推进融媒化改革，10月份全面启动了薪酬绩效制度改革。到目前，机关“大部制”、频道集群化、员工复合型、产业“媒体+”的改革模式已初具雏形，组织架构调整、定责定岗定编、薪酬体系重构、干部竞聘上岗、员工双向选择、薪酬星级评定、专技人才晋升评定等改革各个环节已顺利完成，绩效考核全面启动，改革成效逐步显现。

一、台州广电薪酬绩效制度改革的痛点与重点

台州广电集团组建初期的频道制改革和薪酬绩效制度改革，在当时历史条件下起到了平稳过渡、促进事业产业发展的积极作用。但是随着媒体行业竞争的加剧，原有的体制机制问题逐步凸显，2006年建立的薪酬绩效制度运行至今积累了大量的矛盾。一是薪酬结构不合理。原薪酬绩效制度对在编员工和编外员工实施了不同体系，其中自建的编外员工薪酬体系主要按学历和资历评定和晋升薪级，不管岗位难易，不管表现如何，只要年限到都能晋升。而因其薪级档次较少，一名编外员工进台后经过十余年磨炼刚好成为骨干时却已晋升到顶，再也没有上升空间，人才的培养失去了动力和后劲。二是薪酬分配不合理。原薪酬绩效制度没有按照岗位价值和作业绩来划分薪酬等级，没有实现同岗同酬、优绩优酬，没有充分体现出按劳分配、多劳多得的原则，员工的主动性、积极性受挫严重。三是薪酬考核力度不大。原制度过于强调保障功能而非激励功能，生产单元没有考核的自主权，绩效工资以固定发放为主，没有真正与工作实绩挂钩，导致干多干少一个样。四是薪酬水平缺乏竞争力。原薪酬绩效制度施行期间虽然有过微调，但整体的薪酬水平多年来没有提升，从集团各类岗位同类行业的横向和纵向比较来看，薪酬待遇

推进薪酬绩效制度改革 助力广电媒体融合发展

章永春

偏低，缺乏竞争力。尤其是技术类、营销类等就业面比较广的岗位和紧缺的高层次人才，我们的薪酬水平远低于市场行情。五是员工职业生涯发展通道不通畅。集团有干部员工近千人，但科级职数为46人，行政职务晋升困难重重。专业技术人才业务通道一直没有建立，员工职业发展通道不畅，事业得不到发展，部分人才积极性受挫，得过且过。因此，薪酬绩效制度积弊日深已成为集团事业发展的一大制约瓶颈。一方面，苦乐不均、晋升无望、薪酬待遇与岗位价值不匹配，导致编外骨干员工流失严重。近五年来集团本级（不含两中心和公司）共离职90余人。编外人员待遇相对较低，也影响了新的优秀编外人员的招录，其中播音主持、新媒体技术等优秀人才的招聘形势严峻，形成了恶性循环。另一方面，进编渠道不畅，导致在编员工年龄老化，出现了人才断层，管理人才、业务人才难以

为继。在这一背景下，集团内要求尽快实施薪酬绩效制度改革的呼声一直很强烈，但由于政策的制约、资金的压力，改革牵涉面广、矛盾面大等诸多因素，薪酬绩效制度改革的落地困难重重，致使其对发展的制约成了集团的一大问题症结，并被列入台州市委巡察整改项目。集团新的领导班子高度重视这一久积难题的解决，去年全面启动实施了融媒化改革，将薪酬绩效制度改革作为一项重要内容列入其中。

针对集团薪酬绩效制度存在的弊端，在充分调研和多次反复讨论研究的基础上，形成了薪酬绩效制度改革总体实施方案，明确了改革的时间表、路线图。改革围绕深化实践习近平总书记关于媒体融合重要讲话精神，确定以下目标和重点：一是顺应融媒发展，实现机制再造。围绕融媒化改革要求的体制机制建设、平台流程再造、人才队伍建设，推进薪酬绩效制度改革，打造新型主流媒体。二是打破身份界限，实行岗位管理。按照国家有关事业单位改革的方向和要求，

打破身份界限，打破原有薪酬结构，变身份管理为岗位管理，对应不同岗位价值，实行以岗定薪，岗变薪变，绩效优先，努力实践岗位能进能出、待遇能上能下的改革理念。三是坚持业绩导向，突显劳动价值。加大绩效工资考核发放比重，注重绩效分配的动态管理，即时体现多劳多得、优绩优酬，突出责任、能力、贡献在薪酬分配中的主导作用。更加重视一线业务创收岗位的劳动价值，以有限资金加大向一线倾斜力度，努力建立一套以绩效为导向、富有活力和竞争力的薪酬体系。四是拓宽晋升通道，建立公平机制。实行干部竞争上岗和员工双向选择，探索岗位能上能下、优胜劣汰机制；建立专技人员晋升发展通道，实行行政管理和专业技术“双通道”的职业发展体系，着力破解人才流失枯竭困境。

二、助力广电媒体融合发展 薪酬绩效制度改革主要举措

此次台州广电集团薪酬绩效制度改革是对原有薪酬绩效体系的推倒重建，基本思路、总体目标、具体措施等都发生了很大的变化。

（一）融合先进理念，注重系统性

这次改革，台州广电集团党委在认清现状、分析问题的基础上，进行了系统设计，形成了干部竞聘与员工竞岗配套、薪酬套改与绩效挂钩配套、拓宽专业发展通道与考量专业价值贡献配套的严密体系。改革小组围绕融媒化改革、频道集群化建设，从定责定岗定编工作入手，分五步构建五大体系。一是实施融媒整合重组，合理岗位设置。将原有三个电视频道、三个广播频率和新媒体，按照“电视+广播+新媒体矩阵”模式建立了三大融媒体集群。在此基础上，把集团所有岗位融合设置，划分为采编制播序列、经营产业序列等六大序列，将岗位作为管理的根本，实现由身份管理向岗位管理转变，建立健全一套系统、科学的岗位管理体系。二是实行岗位价值评估，重构薪酬体系。根据各类岗位价值，明确所对应岗位等级的正常薪酬差异。在此基础上设计不同宽幅的薪酬薪档和薪级，重新建立健全一套以岗位价值为基础，以业绩、能力、贡献为衡量标准，兼顾历史和现状的科学合理的薪酬制度体系。三是推行竞聘竞岗制度，拓宽晋升渠道。集团坚持以民主、公开、竞争、择优为基本原则，有序推进

集团干部竞聘、员工竞岗工作。同时，集团建立专技人才业务晋升通道，员工定岗评级后，一线骨干可再参评资深和首席业务岗位，一线业务骨干薪酬待遇由此大大提高。此次竞聘竞岗有7人落聘，严格按落聘政策调整了岗位，降低了薪酬；有多名在编老同志为竞聘到合适岗位自愿降低薪酬；一线业务骨干有5人评上了首席岗位，14人评上了资深岗位。通过改革，初步建立了一套人员能进能出、职务能上能下、薪酬能升能降、优秀人才脱颖而出、充满生机与活力的用人体系。四是实施薪酬等级评定，体现业绩导向。对原薪酬体系进行推倒重建，实施全员薪酬星级评定，改变了原有薪酬体系以身份、学历、资历定薪的做法，突出贡献、能力、责任在薪酬分配中的重要作用，实现以岗定薪、岗变薪变、绩效优先。五是强化绩效考核管理，深度激发活力。依托新的薪酬体系构建更为科学合理、便于操作的分级分类分岗绩效考核体系，实行定量考核与定性评价、日常考核与年度考核、成本利润考核与目标管理考核相结合的绩效考核评估体系。

（二）坚持问题导向，注重操作性

一是自创性。这次改革从薪酬分配制度的总体框架、具体方案、星级评定办法，以及薪酬工资表格系统设计都是针对存在的问题和集团实际自创自建。针对集团原有的岗位设置、考核与目标任务脱节，人才流失与闲置并存，业绩与薪酬待遇不匹配等问题，完善相关体制机制，出台了《台州广播电影电视集团（总台）薪酬绩效制度改革实施方案（试行）》《台州广播电影电视集团（总台）员工绩效考核指导意见（试行）》《台州广播电影电视集团（总台）融媒化改革岗位层（星）级评定办法（试行）》等十多个改革系列文件。着重从操作性和实践性上下功夫，力求改革接地气、能落地、出实效。二是衔接性。虽然这次改革打破了原有体系，薪酬分配的理念和原则已完全革新，但我们创造性地将新旧薪酬工资系统进行了部分融合，使新旧体系能对应可对照，既增强工资套改的稳定性，又利于奖优罚劣，控制成本。

（三）加强统筹谋划，注重稳妥性

这次改革着重体现了稳定与发展相结合的原则，薪酬绩效制度改革总体实施方案经集团

职代会全票通过。我们既尊重历史，尊重老广电人对单位的贡献，又考虑现实，考虑单位现有的经济状况、人员实际。在此基础上，尽可能地实现薪酬绩效分配的公平公正。考虑到社会稳定和社会责任，台州广电集团的这次改革并没有进行大规模的裁员，而是通过改革的制度设计实现优胜劣汰，自然淘汰。实行经营、产业分流，谋求增量。考虑到历史原因，我们采取了老人老办法，实施了“事业补贴”制度；考虑到集团经济困难，集团管理层带头支持改革。这次改革把有限的资金全都用在增加一线优秀骨干员工的待遇上；考虑到薪酬总量的政策限制，我们将新的薪酬体系和原体系相衔接相对应，分类有效地控制增量部分，力求不在总量上突破；考虑到薪酬绩效制度改革是一项探索性工作，我们事先对全体员工进行了模拟评定套改，把问题解决在改革之前，尽最大努力确保整个改革平稳顺利推进。

（四）实施激励优先，注重实效性

台州广电集团建立与新的薪酬体系相适应的分类分级绩效考核体系，力求考核到点到位。相同岗位的员工因个人业绩、能力、贡献的不同，薪酬可升可降；事业在编人员的“事业补贴”因绩效考核分数不同，补贴可多可少。构建横向到边，纵向到底的绩效考核体系，进一步激发员工的积极性和主动性，在竞争上岗后更尽心尽责，有效提高工作效率，提升个人和单位的业绩。这次改革，我们最大限度地引入了激励机制。一是绩效分配的比例加大。新的薪酬结构中绩效工资占比70%，大大减少了固定发放比例。员工竞聘岗位后，60%—70%以上的绩效工资要按其实际业绩发放。二是激励分配的范围扩大。这次改革，职能部门、科技中心等早涝保收部门也纳入绩效考核范围，按照业绩拉开收入差距。三是激励分配的类别增加。除了部门、集群（频道）、中心的基本考核外，我们还增加了驾驶员、媒资工作人员、值机人员、业务通道晋升等各类考核，使考核更加细化。四是绩效考核的频次增多。绩效工资以月为单位进行考核发放，实现了月考月兑。五是岗位竞争更加激烈。干部实行竞争上岗、末位淘汰制度。员工实行双向选择、跟岗下岗制度。

三、推进媒体融合发展 薪酬绩效制度改革取得成效

通过一系列的改革举措，台州广电集团初步建立了打破员工身份，以岗定薪、岗变薪变、绩效优先的新的薪酬绩效体系，改革成效初步显现。

（一）媒体融合平台机制初具雏形

在搭建三大集群融媒平台、加强集群内部组织机构融媒化改造的基础上，薪酬绩效制度改革也努力适应融媒化改革需要，在岗位、薪酬、绩效设置等方面都体现了融媒化因素，加速推进广播电视与新媒体岗位、人才的深度融合，促进全员融媒技能、业绩提升，不断强化“全面、深度、一体”融合。

（二）事业平台向能干事业者开放

此次薪酬绩效制度改革，打破了在编和编外员工的身份界限，变身份管理为岗位管理，通过岗位价值评估、岗位薪酬重构、岗位竞争选聘、员工薪酬等级评定以及加大绩效考核力度等改革举措，初步实现了同岗同酬、多劳多得、优绩优酬的公平分配机制。同时，建立了专技人员业务晋升通道，实行项目制的工作室平台，把以往偏行政化的管理通过改革转换为岗位管理、项目管理，给能干事业者提供平等、多样的平台，使能者上庸者下，构建一个有利于发挥主流媒体资源优势、可让全体员工特别是业务骨干施展能力与抱负的事业平台体系。一批想干事、能干事的业务骨干将会在体制内获得更多施展才能的机会，从而在自身得到发展的同时也为集团发展作出贡献。

（三）有效激发员工的工作积极性

新体系中，突出了贡献、能力、责任在薪酬分配中的比重，员工的薪酬等级评定、业务通道晋升与其业绩、创优、职业能力素养等紧密挂钩。同时，下放考核权限，对部门、集群（频道）、中心实行绩效总系数核发，降低绩效工资固定发放的比例，提高部门、集群（频道）、中心自主考核发放权力，员工的绩效工资与绩效考核结果紧密挂钩。新体系释放了新活力，实施干部竞岗员工双选，只要努力就有机会；实施薪酬等级评定、业务通道晋升，要想高待遇必得拿出高绩效；实施绩效考核，员工每月的劳动付出和贡献都能及时得到回报与体

现。由此，一线员工尤其是业务骨干创新、创优、创效的能力、能量与干事业的热情得到有效激发，出现了从“要我干”到“我要干”的新气象。如果在后续的改革与管理中能切实执行到位，“多劳多得”“优劳优酬”能真正落到实处，改革的“红利”就会持续有效地释放，从而形成集团可持续的创收发展能量与能力。

（四）形成留人用人机制 提供强大人才支撑

本次改革，台州广电集团管理层全体不增资，将新增200多万元改革成本全部向一线部门、业务骨干和创收发展倾斜，一线员工待遇普遍得到提升。通过新的薪酬等级评定，无论在编与不在编统一在同一评价体系下，以业绩、能力论英雄，优秀编外骨干薪酬水平大幅提升，其劳动价值得到了体现，而且初步实现了与在编人员同岗同酬的公平待遇，编外人员心里的不平等感得以治愈；建立的专技人员业务通道，使无法走

行政通道的编外业务骨干看到新的晋升希望，一些评上首席的业务骨干享受了集团中层的薪酬待遇，并得到了政治上、工作上、生活上的“高看一眼”，自豪感、荣誉感大大提升；着力破解了干部能上难下、员工能进难出的困局。实施干部竞争上岗，让部分不适应岗位的干部让位于贤。实行干部年度目标责任制考核，实施末位淘汰免职，形成了良好的竞争激励机制；实行员工双向选择，对落聘人员实行跟岗制度，采取“低能低薪”措施逐步淘汰不适岗员工；实行员工薪级评定和业务通道晋升动态评定，打破了“一劳永逸”，激发员工的持续创业、创优能力。

总之，通过一系列的改革举措，营造了“留住人才、用好人才、公平竞争、优胜劣汰”的良好氛围。这也为台州广电集团的长远发展提供了有力的人才支撑。

（作者单位：台州市广播电视台）

