

# 全媒体时代省级广电媒体 人才队伍建设探析

郑波涛

**摘要：**我国持续深化人才强国战略和加快媒体深度融合发展，对广播电视全媒体人才队伍建设提出了更高的要求。本文立足省级广电媒体人才工作实际，深入剖析在引才用才、专业培养、配套制度建设、多通道晋升机制等方面存在的困难和问题，提出以系统性重塑理念推进人才引进、人才评价、人才培育、人才激励“选育管用”四大体系建设，为我国省级广电媒体打造适应全媒体发展要求的高素质人才队伍提供参考思路和对策建议。

**关键词：**人才强国 媒体融合 选育管用 系统重塑

习近平总书记在中央人才工作会议上的重要讲话，发出了加快建设人才强国的动员令。浙江省委书记袁家军指出，人才是打造新时代文

化高地的第一资源。面对新形势新任务和媒体深度融合的新要求，如何加强广播电视人才队伍建设，提升现代化融合传播能力，更好扛起主流媒体使命担当，是摆在省级广电媒体面前的一道重要课题。

## 一、直面现状：信息时代的新趋势带来媒体融合的新要求

在全媒体时代浪潮中，推进省级广电媒体向全媒体、融媒体、智媒体转型，必须主动应对趋势、分析问题、找寻路径，建设推进广播电视媒体融合发展的新型人才队伍，打造舆论新高地、宣传新阵地。

第一，信息时代是一个人人都可发声的时代。当前，移动互联网快速发展，社交网站、手机移动端、全息影像等新媒体传播样态日新月异，加速改变受众获取信息的方式；以互联

网为代表的现代信息技术应用，成为决定媒体传播力影响力的最大变量；以短视频、Vlog、即时通信应用为代表的自媒体流媒体正日益占据受众注意力中心；微博微信已经深度融入人们的生活。由此带来思维方式更加多样，价值取向更加多元，社会思潮纷纭激荡。据中国网络视听节目服务协会发布的《2021中国网络视听发展研究报告》统计，截至2020年12月，我国网络视听用户规模达9.44亿人，其中短视频用户8.73亿人，人均单日使用时达125分钟，超过2小时。相比之下，用户停留长视频的日活时长开始收缩。渠道变迁、平台位移、用户转场，信息传播格局重塑性变革继续急遽发生，对传统媒体加强全媒体人才队伍建设、进军互联网主战场提出了新要求。

第二，媒体融合是一场不容回避的自我革命。媒体融合发展是以习近平总书记为核心的党中央着眼巩固宣传思想文化阵地、壮大主流舆论传播作出的重大战略部署。2020年6月，中央审议通过了《关于加快推进媒体深度融合发展的指导意见》，强调要推动媒体融合向纵深发展。随后，国家广电总局和各省市区接连出台相关政策文件，为省级广电媒体更好打造现代全媒体传播体系打开了时间窗口、机遇“风口”。按照中央相关部署要求，省级广电媒体必须深入思考：如何更好打通广播电视与新兴媒体的渠道平台界限，实现“多渠道传播、多终端覆盖”；如何更好把握全媒体环境下用户需求，发挥广播电视媒体内容生产优势，更多提供“多屏适配、网台联动、正确好看”的内容产品；如何通过一体化运作、构建全媒体生态，更好实现“相互促进、正向叠加、全息全效”的主流传播效果。拥有一支具备互联网思维、专业素质过硬、富于变革精神的全媒体人才队伍，是做好这些工作的前提。

第三，人才队伍是一个支撑发展的决胜要素。习近平总书记指出，人是事业发展最关键的因素。在全媒体传播体系的逻辑之下，人才是广电媒体发展的中坚力量和不竭动力。推动现代传媒机构可持续发展，四类“新型人才”不可或缺：一是融媒体制作人才。有助于开发

新的节目形态和传播方式，从而扩大受众覆盖面和到达率，满足不同受众群体的需求，适应分众传播的时代要求。二是全媒体技术人才。有助于了解用户、业态、产品、技术等因素在社会中的功能，深化新旧媒介融合方式，支持节目制作团队的创意设想，更好进行技术化终端呈现。三是市场化经营人才。要求能够驾驭MCN、直播电商、互联网广告等新媒体产业形态，提高省级广电媒体的自我造血能力，为深化媒体融合提供坚实物质保障。四是现代化管理人才。要求能够胜任现代化媒体集团的顶层设计，适应平行架构各版块组织管理体系，有效统筹节目、版权、专业团队等广电内部资源，整合集聚政府、企业、服务对象等外部资源，优化广电媒体的发展生态和环境。

## 二、剖析问题：全媒体时代的新阶段遇到人才制约的新挑战

在媒体融合过程中，推进单位整合、机构调整、技术平台建设和新媒体布局，只是构建新型主流媒体的“外型”，深化体制机制改革、建设一支全媒体人才队伍，才能注入新型主流媒体的“灵魂”。在全媒体时代的新阶段，打造全媒体人才队伍还存在着四个方面的挑战。

第一，优秀人才引不进的难题日益突出。随着互联网传播新变革愈演愈烈，文化行业迎来快速发展，大量新型文化传播机构如雨后春笋般崛起，优秀媒体传播人才逐步成为传媒市场上炙手可热的“紧缺资源”。加上近年来大多数省级广电媒体发展遇到困难，自身经营能力下降，身份编制难以保证，给求职者造成“工作不稳定、收入难提高”的直接感受，导致高层次人才不愿来、体制内人才不愿转。同时，相较互联网新兴媒体，传统媒体在节目题材、形态、时段、时长等方面束缚较多，人才创作自由度和能动性受到较大影响，对于优秀人才的吸引力也在下降。省级广电媒体在新媒体节目生产、产品运营、资本运作、技术应用等方面的融媒人才缺口也随之逐步扩大。

第二，骨干人才留不住的矛盾愈加凸显。在制播分离的大背景下，越来越多的社会资本

持续涌入影视节目制作领域，并通过高薪、高位、股权、分红等各种形式，千方百计从体制内挖掘骨干人才和团队，广电媒体在某种程度上正成为互联网企业和民营影视企业的“人才培训基地”。在互联网新媒体和民营传媒机构对人才的“虹吸效应”下，近年来，各大省级卫视出现了一批“人才出走”的现象。比如湖南卫视《歌手》的都艳团队、前两季《花儿与少年》的廖珂等王牌制片人纷纷离职，东方卫视《极限挑战》前四季导演严敏离职，浙江卫视也有多名骨干离职转投互联网企业。核心骨干成员的大批离职，对广电队伍的影响和冲击较大，并造成现有干部队伍人心浮动。

第三，分配格局打不破的束缚仍在加深。纵观全国各地省级广电媒体，不少单位依然是事业单位体制，内部则分为“事业编、台聘、企聘”甚至“频道聘、栏目聘”。不同用工身份间收入差距大、同工不同酬，福利保障也各不相同。造成部分老员工手捧“铁饭碗”，而新员工则缺乏归属感、安全感。同时，受体制机制约束，省级广电媒体薪酬制度限制较多，薪酬分配市场化程度普遍还不高，自我调节的空间有限，在薪资、待遇、股权等方面很难为优秀人才等提供中长期激励。此外，在多通道晋升方面探索不够，现有的专业化晋升路线与人才应享有地位还不匹配；无论是优秀的记者、编辑还是主持人，最后往往都想走传统的行政化晋级道路。

第四，专业能力不适应的困局亟待破解。当前，大多数省级广电媒体干部人才队伍老化，人才知识结构、能力结构亟待优化。省级广电媒体承担传统广播电视节目制作、播出、传输发射等任务的团队较多，熟谙短视频生产、使用VR/AR、人工智能的团队偏少。特别是新媒体制作、融媒体传播、全媒体推送等方面人才储备不足，专业结构性矛盾突出。相较于字节跳动等新媒体拥有上万人的互联网技术团队、动辄数百名“科学家级”的技术骨干人才，差距还很大。随着传媒市场不断发展，广播电视产业已经不只是拉拉广告、做做植

入，而需要涉及数字政府、智慧城市、文娱产业、资本运作等各类新业务，但是大多数省级广电媒体内部，适应互联网、新媒体、新技术、投融资等领域的高端经营人才依然稀缺。

### 三、找寻路径：以做大做强主流舆论新目标建构全媒体人才建设新体系

加强全媒体人才队伍建设，必须以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，进一步健全干部人才成长“选育管用”链条，符合新闻单位工作特点和建设全媒体实际需求，深化体制机制改革，努力让人才引得进、冒得出、留得住、干得好。

第一，聚焦发展需求，加快构建全媒体人才招引体系。传统广电向全媒体转型，突出的短板是互联网技术基因不足，必须加强高层次融媒体人才的吸收引进力度。**一是强化新媒体人才的挖掘、储备和开发。**要把事业体制稳定性与市场机制灵活性有机结合起来，有重点、有步骤地吸收包括数字开发、产品设计、用户体验等在内的互联网技术人才。比如，芒果TV技术产品团队超过千人，占员工总数的一半以上。这些人才来自BAT、华为、字节跳动等一线互联网企业，及时补齐了芒果生态的技术短板。**二是着力打破束缚人才引进的体制机制障碍。**坚持德才兼备、任人唯贤，拓宽选人用人渠道，为高端人才、急需紧缺人才引进开辟绿色通道，对特殊人才给予应有照顾。打破用工身份等限制，实现定岗定责、同工同酬、能上能下、能进能出，畅通企事业单位人才流动。**三是建立健全管理型、领军型人才战略招募储备机制。**全媒体时代，除技术人才和创意人才外，产品经理、项目经理是新媒体产品的牵头人，其地位和作用更为关键。这些年，浙江广电集团积极探索“职业经理人、外部独立董事、实习总监总经理”等制度，深化轮岗交流，积极探索建立团队领军型人才战略储备“蓄水池”，为建构全媒体人才招引体系积累了宝贵经验。

第二，聚焦多元导向，科学制定全媒体人才评价体系。省级广电媒体要加强识人用人的制度顶层设计，建立起全面、科学、客观的人

才评价机制。一是从思想政治上评价人才。广电机关本质上是政治机关，培育人才队伍要把政治建设摆在首位，持之以恒开展政治教育、抓好理论学习、增强“四力”本领，引导人才不断提高政治判断力、政治领悟力、政治执行力，把“两个维护”落到实处。二是从业务实绩上评价人才。坚持正确选人用人导向，突出实践标准、实干导向、实绩依据，利用项目制、制片人制等方式给予年轻人才在项目实操中独当一面的机会，把更多熟悉新媒体的优秀人才充实到关键岗位，切实打开年轻人成长成才的空间通道。三是从创新驱动上评价人才。要注重强化人才对各类新媒体平台和介质的认知、研究与应用，逐步形成既可轰轰烈烈组团作战的协同性团队，又能单兵突击的“小分队”式生产群组，推动年轻的编辑记者在节目生产中“上山下乡”闯世界。同时，以统分结合、机动灵活、快速高效的团队组合，构建起前台、中台、后台联动的组织架构，在面向全社会的信息发布、意见表达、舆论监督中有“时度效”、有“精气神”。

第三，聚焦能力建设，逐步完善全媒体人才培养体系。全媒体格局对省级广电媒体从业人员的综合能力，包括采编技能、新技术应用等都提出了前所未有的要求。一是加强广电人才队伍的专项培训。鼓励人才“一专多能”，强化队伍全媒体技能培养，进一步构建互学互鉴、比学赶超的良好生态。比如今年国家广电总局召开广播电视媒体深度融合专题培训班，省级广电媒体举办各类全媒体技术培训班、视频业务轮训班，讲授大数据、云计算、“5G+4K/8K+AI”等前沿知识，深入培养人才互联网思维。二是通过实践磨练提升专业能力。打破以往广播、电视、客户端采编队伍的割裂状态，在全国“两会”、大型运动赛事等重大活动报道中锻炼队伍，实行“先网后台、台网联动”新机制。鼓励编辑记者到网络新闻、多媒体视频、移动客户端等新媒体部门轮岗，提升采编人员运用新媒体进行报道的能力。三是探索“媒体+院校”合作培养人才模式。通过建立实习基地、研发基地、开展项目合作等形

式，加强高校与媒体的实时交流互动，建立技术、产品、项目研发合作机制，致力于把新闻院校建成新媒体产业的实验室、孵化器、生产车间，培养既懂理论又有实践能力的人才。

第四，聚焦制度重塑，大胆探索全媒体人才激励体系。进一步优化分配激励机制，深化职称制度改革，不断拓展多通道晋升途径，充分激发人才积极性。一是充分发挥资源配置的激励作用。省级广播电视媒体队伍建设功效的发挥，很大程度上取决于资源配置的科学性、系统性与时效性。应在兼顾长远目标与眼前需要、经济效益与社会效益、内部活力与外部影响的前提下，确保资金的合理使用，形成投入与产出相互撬动的机制。二是优化考核机制向一线倾斜。研究与市场接轨、行业相符、业绩匹配的绩效考核、薪酬分配制度，为优秀人才、关键岗位提供更多配套支持政策。对于创新探索上先行先试的改革项目要实行“一事一策”，在高端急需人才收入上探索“一人一策”，拉开薪酬分配差距、打破职务身份束缚。比如，东方卫视首推“独立制作人”制度，《笑傲江湖》主创团队获得高达380万元的收益分享权，大大激发了人才团队的创造力和生产力。三是拓宽多通道晋升之路。要破除“自古华山一条道”的束缚，制定除职级、职称之外的人才晋升通道，激励全员奋勇争先、敢为人先。比如，浙江广电集团积极探索首席制、事业部、项目制等人才培育方式，拓宽了多元畅通的职业通道；安徽广播电视台建立60个台属融媒体工作室，并配套出台激励政策，做好服务保障，有效打破了一元化行政领导体制。

综上所述，抓好全媒体时代的省级广电媒体人才队伍建设，就是要进一步强化互联网思维和系统性理念，通过科学合理的制度设计和高效协同的保障机制，打造适应现代传媒人才成长发展的良好环境，确保人尽其才、才尽其用，让广播电视主力军更好挺进宣传舆论主阵地。

（作者为省委党校第四期中青一班三支部学员；单位：浙江广电集团）