体制之变(下)

从“大锅饭”到绩效考核

本报记者 刘 婧

财政开支。

没有考核,没有奖金。

当然,干好干坏都影响不到工资。

自1983年《焦作日报》复刊起,近10年时间,焦作日报社都是“大锅饭”养人。

问题肯定不少。

一次,市委召开一个非常重要的会议,报社派一名政文部记者到会采访。会后,这名记者没有及时写稿,也没有与编辑部沟通,而是直接回家休息,打算第二天写稿。

次日,当市委主要领导发现《焦作日报》没有刊登这次会议的重要新闻时,立即对《焦作日报》提出了严厉批评。

之所以严厉,这与《焦作日报》在那个年代的特殊作用是分不开的。

上世纪80年代,没有网络,焦作新一轮的交通建设才刚刚起步。

市委、市政府凭借《焦作日报》,把重要决策部署传达到党政机关、群众团体、厂矿企业班组和农村、城区居民委员会。难怪市委会因为一篇会议稿件对焦作日报社提出严厉批评。

究其原因,“大锅饭”之害。

“因为有‘大锅饭’保障,记者写稿不积极,编辑编稿没动力,编校质量提高慢。”历经报社分配制度改革的焦作日报社原副总编辑李斌细述“大锅饭”之害。

探索激励机制。

1988年,还在“吃皇粮”的焦作日报社,成立评报委员会,首开报社评报先河,每月评选好新闻,以促进报纸质量的提高。

但评选促优有效,治懒无力。

1992年,焦作财政对焦作日报社彻底断“粮”,《焦作日报》由四开小报改为对开大报,报社运转实行自收自支。

挣一分花一分,报社不能养闲人。

焦作日报社继续探索,在分配制度改革上做文章。

“借鉴国内一些媒体的考核办法,结合自身的实际情况,党委、编委会上你一言我一语,讨论通过了《焦作日报采编人员考核办法》。”时任焦作日报社党委委员、党办主任的焦作日报社原副总编辑刘好民清晰地记得《焦作日报》复刊后第一个考核办法的产生过程。

这一年,焦作日报社把一线采编人员的工资划分为基本工资和奖金两块,奖金部分拿出来进行绩效考核。

“有效果。”当年主抓采编业务的李斌感触颇深,记者的交稿量明显增多,编辑编版、校版也更积极。

绩效考核部分进一步扩大。1995年,报社把纳入绩效考核的奖金提高到了每人300元。

然而,随着经济的增长,仅仅拿出300元进行绩效考核还达不到奖勤罚懒的目的。

“当时,我的任务是每月7篇稿件,只拿出300元的奖金进行考核,对我来说稿子写多写少,感觉影响不大。”现任焦作日报社总编室主任吕正军,当时还是农业部的一名记者,他把当时的绩效考核称做“软指标”。

的确,当时的绩效考核只是简单规定记者写几篇稿、编辑编几个版就能开“全工资”。假若一名编辑有事不能编版,由同事代编,代编者不会因为多干了一块版而增加收入,因为多编无益。倒不如把多余的版面做顺水人情给尚未完成任务的同事。

记者写稿亦是如此。这样,不仅达不到罚懒目的,反倒还亏待了能干的采编人员。“大锅饭”还是没打破。

彻底改,必须奖勤罚懒。

1999年年初,焦作日报社党委、编委制定了《焦作日报采编业务考核办法》,采编人员工资全部进入绩效考核。

这被称为焦作日报社采编人员分配制度里程碑式的改革。

多劳多得,不劳不得。

“吕正军的工资2000多元,比我的要高。”在实行绩效考核一个月后的一次全体采编人员大会上,李斌以这样的方式宣布了绩效考核的效果。那个月,吕正军写了20余篇稿件,较以前每月保持7篇稿件的任务数高出了两倍多。

考评部评委们在点评当天的报纸。 本报记者 王正义 摄

按劳分配调动了采编人员的积极性,编辑部收到的记者稿件数量越来越多,编辑选择的余地越来越大;编辑少编一块版就会少拿一份工资,让人替版的现象基本消失。

这样的考核办法在焦作日报社实行了7年之久,其间根据采编情况修改数次,逐步完善,增加了稿件、版面等级评定,用一等、二等、三等评价稿件、版面质量。

还不够科学。特别是在稿件、版面质量的考核上,没有专门的考核机构,等级评定全凭主观认识,且没有任务监督,不利于“创优”,激励采编人员整体素质提高的动力不足。

科学绩效,不仅要奖勤罚懒,还要体现优劳优得,促进编辑记者快速成长。

2006年8月1日,新一届报社党委组织成立了考评策划部,并聘任有新闻副高级以上业务职称的同志,组成专家评审组,对所有的稿件、版面“评头论足”。

遵循公开、公平、公正的原则,在原有考核办法的基础上,报社编委数易其稿,拿出了《焦作日报采编业务考核实施细则》(试行)。

新的考核细则共分十章,在严格量化的同时,更注重稿件和版面质量的评定,将版面和稿件质量细分为A、B、C、D、E五个等级。

在绩效管理上,新的考核办法变单人评报为集体评审。每日9时,专家评审组都会对当日的所有版面和稿件进行“苛刻”地评审,并对当日的优质稿件、版面和问题稿件、版面逐一进行点评,形成《考评动态》,每日公布。

评委们评审稿件和版面不惜“斤斤计较”、“吹毛求疵”,评报意见每每让记者、编辑“冒汗”。

今天,关注每日的《考评动态》已成为编辑、记者的必修课。许多记者和编辑,通过《考评动态》推荐的优稿、优版得以借鉴学习。当然,被《考评动态》“炮轰”的稿件、版面,也引得采编人员一看再看,大家举一反三,写稿、编版更加严谨。这,也是成长的过程。

每周在中层会上公布一周的考评情况,每月在月计划会上向全体采编人员公布考评结果。优劳者登台受奖,信心倍增;受批者铭记于心,受用终身。

5年间,编辑、记者在奖台上收获自信,在鞭策中成长蜕变,化茧成蝶。

伴随着采编队伍的成长,优质稿件、优质版面不断诞生,报纸质量稳步提升!

《焦作日报》复刊至今,曾两次被评为全国地市报管理先进单位,3次被评为河南省十佳报纸,6次被评为河南省一级报纸,4次被评为河南省党报编校质量第一名。

焦作日报 大事记④

1998年11月11日,《焦作日报》电子版在河南省地市报中首家加盟河南报业网,从此在世界各地的读者都可以通过国际互联网看到当天的《焦作日报》。

1999年1月25日,河南省党报1997~1998年度编校质量评比结果揭晓,《焦作日报》再次获得第一名。《焦作日报》成为河南省党报系统第一个也是唯一的编校质量达到国家标准的报纸。

1999年2月10日,首届中国中等城市党报编校质量抽查评比表彰会在北京召开,《焦作日报》以总分第四名的成绩荣获优胜奖。

1999年6月3日,河南省第二届报纸质量检测结果揭晓,《焦作日报》以总分第一名的成绩再次被评为一级报纸。

1999年12月,焦作日报社拥有独立域名的新闻网站——焦作新闻网(《焦作日报》电子版)开通运行。

2001年12月,《焦作日报》在2000~2001年度全省党报编校质量评比中,以差错率仅为万分之零点六九低于第二名3.2个万分点的优异成绩荣获第一名。至此,《焦作日报》在该项评比中顺利实现了“三连冠”的目标,受到河南省新闻出版局的通报表彰。

2002年1月,焦作日报社被河南省精神文明建设指导委员会命名为省级文明单位。

两个“过亿”目标夯实报业集团之基

焦作日报社房产策划营销公司组织的房展。
本报记者 赵林峰 摄

焦作日报社报业传媒公司组织的车展。
本报记者 赵林峰 摄

本报记者 刘 婧

2012年6月29日,市委在会议中心圆形报告厅召开大会,隆重纪念《焦作日报》创刊55周年,市委宣传部副部长,焦作日报社党委书记、总编辑杨法育作主题发言。

说起体制机制的变化,杨总作了这样激情慷慨的描述:从“吃皇粮”到向财政纳税缴税,从“铁饭碗”到全员招聘,从“大锅饭”到绩效考核,焦作日报社从被动“断奶”到主动闯市场,成绩面前不自大,挫折面前不灰心,如今正向着固定资产过亿元、综合经营收入过亿元的“双过亿”目标奋进,正在为报业集团的成立夯实物质基础。

此时此刻,只有见证了报社发展的老报人才能深深体会,这一切是多么的不容易。

从复刊之初的财政供养,到上世纪90年代的“断奶”,焦作报人被迫蝶变,几经风雨,几多坎坷。

当“十五”结束、“十一五”来临的时候,报社面临着诸多发展难题。

日趋激烈的行业竞争,对报业本身的发展提出了新的更高的要求。然而,资金、人才、管理三大难题,正制约着报社的发展。

2006年,焦作日报社新的党委班子组建。

面对困难和压力,肩负着市委、市政府的重托,肩负着社会各界的期待,肩负着报社几百号人的渴求,新的报社领导集体,启动了焦作日报新的航程。

发展是第一要务,解决一切问题只能靠发展。

2006年6月,焦作日报社原有的科室统统撤销,按照办报需要、经营需要、管理需要重新设置。

原有的中层干部“全体起立”,重新报名参加竞聘。

以广告部门为主体的经营部门,功能再定位,目标再明确,机构再设置,人员再调整。

观念转变是关键。

充实经营力量。采编一线一批既有扎实业务功底,又有灵活经营头脑的同志充实到经营岗位。

了解市场。一批又一批采编人员,以每期半年的时间,直接到经营部门经风雨、换观念。

开阔视野。经营、采编骨干分批前往全国先进报社参观学习。

办报是使命,经营是生命。

在换位体察中,在经营力量倍增中,在考察学习中,焦作报人的视野更加清晰,观念悄然转变。

使命和生命相辅相成,办报和经营互为依托。全年抓经营,全员抓经营。经营工作一刻也不能放松的理念从党委的号召变成了大家的自觉行动。

报纸办不好就没有出路。

几年时间,报社投放采编人员业务考核的资金总额翻了一番,国家省市各类好新闻配套奖、月度好新闻奖、战役报道策划奖、单项报道创新奖……各种形式的奖励措施调动着积极性,激发着创造力。深入基层创优、面向市场创收,两翼齐飞的局面初步形成。

报业发展的领域越来越宽。

短短5年,《焦作晚报》横空出世,焦作网浴火重生,《焦作手机报》引领风骚,《焦作画报》闪亮登场,以城市电视为主要标志的户外频媒风生水起,一个个面向未来的效益增长点从无到有、从少到多、不屈不挠地拓展市场。

从实干兴业、渐进发展到抢抓机遇、快速发展,5年间,焦作日报社坚持“做优新闻是立社之本,增收节支是富社之路,体制创新是活社之源,人才培养是强社之基,严格管理是兴社之要”五项基本原则,二次创业。

5年间,报社的收入接连闯过了1000万元、2000万元、3000万元、4000万元大关,印刷设备升级了,办公设备换代了。

与30年前复刊重生一样,如今《焦作日报》又站到了一个开拓进取、创新发展的历史拐点。

忧患清醒,凝神聚力,务实发展。

今天的《焦作日报》不服老、不服输,因为还有很大空间等待焦作报人去开拓、去创新、去创造。

期望,固定资产过亿,综合收入过亿。报业传媒集团呼啸而来。

新的蓝图正在绘制:一个集《焦作日报》、《焦作晚报》、《焦作手机报》、《焦作画报》、焦作网等新闻媒体和报业传媒公司、房产策划营销公司、网络传媒公司、发行投递公司、印务公司、文化传播公司等经济实体为一体的焦作日报报业传媒集团的企业框架正在构筑之中。

新的基点正在形成:不远的将来,一个现代化的豫北最大的商务印刷基地即将矗立,其业务将辐射晋冀鲁豫接合部的广阔区域。

新的征程已在眼前,焦作报人将继续用“新闻立报、特色兴报、精品强报”凝成无坚不摧的报业力量,稳步前行。

焦作日报社报业传媒公司组织的“市民看医院”活动。 (本报资料照片)

我想对您说

@范长敏(三峡日报传媒集团总编辑,高级编辑):聚焦中原,作文天下。@三峡日报热烈祝贺《焦作日报》创刊55周年!焦(作)枝(城)铁路这条大动脉,已经把三峡日报和焦作日报紧紧联结在一起!

焦作日报55周年庆