

---

# 媒体深度融合背景下加强人才队伍建设的实践和思考

陈锡初

无锡日报报业集团

以习近平同志为核心的党中央高度重视媒体融合发展，党的十八届三中全会提出了推动媒体融合发展的重大任务，2014年，中央印发了《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》。2020年9月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》，并发出通知，要求各地各部门结合实际认真贯彻落实。推进媒体深度融合，已经不仅仅是传统媒体转型的内在迫切需要，也是时代赋予党的新闻工作者的重大现实课题，更是主力军全面挺进主战场的政治任务和使命担当。

近几年来，各地各级各类传统媒体纷纷举起改革大旗，在传统媒体和新兴媒体融合发展方面作了很多努力和探索。但是，从实践看，虽然改革取得了一些成效，但由于体制、机制、人才、资金、技术等众多原因，各媒体取得成功的案例很少。而在诸多影响媒体融合进程的因素中，人才的制约因素相当突出。人才队伍是主流媒体融合改革的关键要素，加快加强人才队伍建设成为媒体深度融合的当务之急。

## 一、当前媒体人才队伍的现状和困惑

当前，传统媒体普遍存在的人才荒已成为这些单位领导的心头之患，人才匮乏与改革形势急迫之间的矛盾相当突出。主要表现在：

年龄结构老化。一位地方政府的宣传部长看到一大批60后奋斗在媒体融合一线后感叹：让你们这些60后来搞新媒体确实也挺难为你们的。确实，新媒体创新年轻人更具优势，但现实是许多媒体单位的主要骨干中“老人”占的比例偏大。以无锡日报报业集团为例，集团副处级以上干部中，60后占近80%，中层正职干部中，60后、70后占近90%。媒体从业人员队伍60后、70后占80%多。

年龄结构老化既有体制方面编制所限的原因，也有选人用人观念的问题。有些地方政府对媒体单位招录人才规定较严，造成媒体想招的人招不进。一些单位的领导总认为用老人放心可靠，对使用新人心里没底，怕不成事反出事。还有就是一些单位对人才建设缺乏长远规划，有些单位因为经济状况不好，不敢大胆招录新人，只能一直消耗存量，虽然一时压缩了用人成本，但等到急需用人时却发现捉襟见肘，甚至无人可用，给可持续发展增添了难度。

专业结构单一。媒体融合对人才的要求越来越高。一方面，传统媒体积累了大量的专业人才，但这些人才的专业集中在采编，而且采和编分离，而媒体融合对人才的需求是复合型的。要求熟悉新媒体的运作，并且集采写、编辑、播发能力于一身。另一方面，随着媒体融合的深度推进，对新媒体技术人才的需求越发迫切，而媒体单位普遍缺少这方面的人才。

存量转化难。传统媒体从业人员的办报思维惯性强大，加上体制僵化、思想保守、求稳怕乱等因素，导致在向全媒体人才

转化过程中存在不愿转、不会转、不敢转的现象。

招才引才留才乏力。一方面，这些年，由于大多数传统媒体的经营状况处于大滑坡的状态，能保持职工收入不降已属不易，高薪招人有点勉为其难。另一方面，受体制因素制约，招进来的人才要进事业编也非易事。第三，在媒体转型过程中，从业人员的工作压力陡增，而付出的回报不能同步在收入中得到体现。第四，职业前景预期呈现出不确定性，收入增长不明显甚至减少。这些因素，造成招人难留人难。以无锡日报报业集团为例，近5年辞职、跳槽人数达到85人，其中78人是采编人员，相当一部分是采编骨干，这些人主要流向是机关、外资企业、新媒体单位。在新媒体技术人才招聘中，出现过无人应聘的现象。

## 二、加强人才队伍建设的思考和对策

媒体深度融合，人才是关键，这已经成为大家的共识。加强人才队伍建设必须深入贯彻党的十九届四中、五中全会精神，发挥党组织的领导作用，构建人才招聘、选拔、培养、使用、评价、激励的优质生态。

坚持党管干部、党管人才。尽管当前媒体人才队伍遇到了这样那样的困难，但是在培养、使用、引进、招录人才时，仍然要毫不动摇地坚持党管干部、党管人才的原则，要把干部和人才队伍建设作为党的建设至关重要的工作，充分发挥党组织在选拔任用干部人才工作中的领导和把关作用，不能病急乱投医，捡到篮里都是菜。要特别重视政治标准，严把政治关、品行关、作风关、廉洁关。

创新选人用人机制。目前传统主流媒体普遍属于事业单位性质，因此在用人上不可避免受体制的束缚。要让人才队伍活起来、强起来，既要用好用足体制红利，又要突破现有体制，有所创新。建立更加科学合理的考核评价体系、职级晋升制度、薪酬分配制度，吸引凝聚媒体融合内容生产、技术研发、经营管理等方面急需的实用人才。

传统媒体招录人才才能进事业编制的通常都局限在采编专业，但实际上媒体融合还需要更多的全媒体运行人才、新媒体技术人才和能具有互联网思维的经营管理人才，如果这些人才不能纳入编制，势必不利于优化强化人才队伍，影响人才的稳定性。无锡日报报业集团通过细致的工作，得到政府相关部门的支持，将新媒体技术人才也纳入可招录进编的人才，列入“太湖人才”计划。另外，通过社会招聘和自我招聘相结合的方式，使原来因各种原因进不了编的业务骨干，在公开招聘考试中能发挥出自身的优势，获得更多的进编机会。当然，除了在编制上做文章外，还需要在用人机制上创新，比如可以将人才的待遇与业绩挂钩、与项目挂钩，实行协议工资制、年薪制等，保证人才即使不进事业编，其待遇也不低于在编职工，甚至高于在编职工。通过机制创新，逐步实现同岗同责、同工同酬，提升从业人员的事业心归属感。

坚持系统思维统筹谋划。一是培养与引进相结合。人才的成长自有它的规律，新媒体的实践和发展历史并不长，指望一夜间冒出大批新媒体人才是不现实的。因此，一方面，要立足自身，引导现有人员向全媒记者、全媒编辑、全媒管理人才转型，转变观念、提升技能，挖掘潜力、激发活力，在实践中发现人才、锤炼人才、培育人才；另一方面，招录和引进人才时，要解放思想，不拘一格降人才，眼睛不能只盯着新闻、中文专业，也不唯文凭论，而是以真本事论英雄。近3年，无锡日报报业集团有20名劳务派遣的业务骨干通过这种招聘方式进入了事业编，对稳定人才队伍起到了很好的作用。2020年，一次性招录了20名采编和新媒体技术人才。二是科学规划、梯度配置。强化优化人才队伍也要贯彻落实新发展理念，在人才的引进和培养上，在年龄结构、知识结构、专业结构配置上要提前规划、拉开梯度，避免“人到用时方恨少”。

构建尊重人才的优秀企业文化。一进入无锡日报报业集团就能看到醒目的“培育适宜成长的土壤尊重创造绩效的员工”18个大字，同时，在报业大厦一楼大厅和三楼融媒体中心都在醒目位置展示“名记者、名编辑、名评论员”，充分彰显出集团党委尊重人才的理念。强化和优化人才队伍，不仅要待遇留人，而且要事业留人、文化留人、感情留人。一要引导人才树立正确的价值观。主流媒体是党和人民的喉舌，肩负着“高举旗帜、引领导向，围绕中心、服务大局，团结人民、鼓舞士气，成风化人、凝心聚力，澄清谬误、明辨是非，联接中外、沟通世界”的职责使命。要正确引导员工处理好职业和事业的关系，将党的

---

新闻工作者与一般的新闻民工区别开来，培育职业荣誉感，自觉将个人职业融入到集体事业奋斗中去。二是把好选人用人关、管理监督规范。坚持标准严格一致，评价公开公平公正，维护风清气正的人才生长生态，防止“劣币驱逐良币”。三是创造成就人才的条件和平台。在重大项目、重大任务、创新创造中给各类人才提供机会，鼓励他们发挥创造力和聪明才智。四是营造尊重人才、关心人才、爱护人才的良好氛围。充分发挥党组织和群团组织作用，切实为人才在家庭、婚姻、子女入学等方面遇到的实际问题和困难提供帮助，使人才感受到组织的温暖，解除人才的后顾之忧，让他们一心一意扑在事业上。五是营造宽松的干事创业氛围。建好用好容错纠错机制，组织要敢于为人才说公道话，全面、历史、辩证地看待人才，除了政治错误，要给人才犯错后纠错的机会。