

数智时代赋能媒体管理——长沙晚报采编绩效考核创新探讨

黄阳

(长沙晚报社, 湖南 长沙 410000)

【摘要】人才是做好党的新闻舆论工作的关键,绩效考核是人才激励和创新的指挥棒。长沙晚报社是自负盈亏的事业单位,具备企业化管理的“先天条件”。因此,在优化采编人员绩效考核制度的过程中,确定了“以考核定实绩,以实绩定英雄”总体原则。这与企业人力资源管理理念和方式高度契合。长沙晚报积极顺应媒体深度融合的时代要求,研发和启用了拥有完全自主知识产权的全媒体无纸化智能考核系统,并从细化二次分配、制定职级晋升机制、重奖创新项目、突出传播主力,引入社会评价等方面,探讨绩效考核的创新方向。

【关键词】媒体融合;绩效考核;细化和创新

“媒体竞争关键是人才竞争,媒体优势核心是人才优势。”习近平总书记强调,要加快培养造就一支政治坚定、业务精湛、作风优良、党和人民放心的新闻舆论工作队伍。新闻舆论工作团队的主体是采编人员,为了培养党和人民放心的新闻舆论工作团队,并充分调动采编人员的积极性,必须建立健全相关绩效考核制度,通过进一步完善各项绩效考核举措,帮助采编人员端正工作态度、提升业务能力、实现自身价值。

近年来,长沙晚报积极顺应媒体深度融合的时代要求,结合自身实际,积极探索采编流程优化,不断优化完善采编人员绩效考核制度,依靠自有技术力量,研发了拥有完全自主知识产权的全媒体无纸化智能考核系统,促进了人才转型升级和团队建设发展,为提升报纸的传播力、引导力、影响力、公信力,夯实了人才基础。

一、绩效考核管理:传统手工模式转变为融合智能化

大多数媒体薪酬制度改革后,为激励采编人员多劳多得、创优创新,都决定降低固定工资在工资总额中的占比,提高绩效工资占比。决定绩效工资高低的绩效考核与采编人员的切身利益息息相关,媒体管理层更是将绩效考核视为采编业务的有效指挥棒。长沙晚报社是自负盈亏的事业单位,具备企业化管理的“先天条件”。因此,在优化采编人员绩效考核制度的过程中,确定了“以考核定实绩,以实绩定英雄”总体原则。这与企业人力资源管理理念和方式高度契合。

纵观媒体管理模式的变迁,采编绩效考核一般分三个阶段:

(一)传统媒体手工操作阶段

纸媒时代,绩效考核手段较为单一,以长沙晚报

为例,考核人员一般根据稿件的新闻价值、采写难度、写作技巧、编辑水准、作品篇幅、刊发位置等因素判断,然后再确定考核分数。这种考核太主观且局限性很大,有的新闻作品价值评判与传播对象相脱节。

(二)新老媒体并存、各自运作阶段

新媒体兴起前期,很多传统媒体组建了专门的新媒体团队,如长沙晚报的新媒体团队掌上长沙,下设首页编辑部、影像新闻部、微信编辑部、“学习强国”长沙平台等,其运作和考核都相对独立,与传统纸媒缺乏交集。

(三)融合智能化考核阶段

因科学技术的进步和在媒体行业的广泛应用,数字化新闻产品助力了媒体融合的升级和转型,传统纸媒和新媒体的内容和产品统一考核是采编绩效考核的发展趋势,因此,绩效考核必须同时考虑传统纸媒和新媒体各平台,通过技术应用、平台终端、管理手段共融互通,打造融合智能化的考核系统。传统纸媒和新媒体内容和产品统一考核制度的实施,有利于规范采编人员的行为,促进其快速转型,顺应报纸行业向数字化发展趋势,满足人民群众对新闻产品形态的多样化追求。

2021年3月,长沙晚报将其新媒体团队掌上长沙,包括首页编辑部、影像新闻部、微信编辑部和“学习强国”长沙平台,与长沙晚报编辑部合并为全媒体编辑部,实行一体化运作,统一绩效考核和管理。长沙晚报以融合智能化考核系统为抓手,推动加速形成以内容建设为根本,先进技术为支撑、创新管理为保障的全媒体传播体系。

二、精准绩效考核:全流程公开透明

长沙晚报自主研发了拥有完全自主知识产权的翰飞全媒体采编系统,这为媒体管理手段共融互通,特别

是为媒体融合统一考核提供了技术支撑。长沙晚报全媒体智能化考核管理系统有三个特点：

（一）三审一复核制度实现了考核全流程化

绩效考核从各个采编部门发稿开始，各部门值班主任在编发记者各类新闻稿件和产品时，必须根据新闻价值和记者的贡献度考核打分，一线部门的主任最了解稿件采写情况，最能客观判断；报纸编辑部责编们编审各采访部门发来的稿件时，要根据稿件质量复核发稿部门的考核分数；终审值班领导签发时，同样要审核稿件分数；稿件见报见网后，总编室考核小组还要对各终审领导审核过的分数进行再复核。系统设置规定各个发稿环节必须参与绩效考核，总编室的复核是为了确保不同终审领导之间的尺度总体平衡，报稿记分超过3分的复核调整；短视频记分超过5分（含）以上的复核调整；各类新媒体作品20分（含）以上的记分等将统一制表报总编辑审批。

（二）全流程化实现了绩效考核公开透明

考核打分与发稿同步进行，记者们在系统中可以在线即时查阅自己稿件的审核修改进程，以及考核分数的变化，能即时了解各审稿环节对稿件质量的评价。全流程公开透明，即时知晓审稿人对稿件的评价，有助于加强采编业务交流，影响和指导记者们的采访活动，更好地发挥考核指挥棒作用。

（三）公开透明确保绩效考核的公平公正

自采用了翰飞系统同步考核，长沙晚报管理的客观性、精准性和效率大幅提升。发稿部门主任、责编和终审值班编委都进入了考核体系，对稿件的价值判断更为精准。总编室考评复核在稿件发布后的第二天进行；视频稿件和融媒体产品因需要考核点击量等传播效果指标，见网发布后三至四天再考评复核。当月全编辑部的绩效考核，在次月初可以统计出报表。全体采编人员的绩效和工作状态一目了然，对精准管理得更有针对性。

三、融合考核管理：以用户为中心

为顺应媒体融合业态的变化，以融合考核为核心的媒体管理手段要与信息内容、技术应用、平台终端共融互通，绩效考核的指挥棒要紧紧服务内容生产，以用户为中心，用户在哪里，指挥棒就要挥向哪里。

（一）助力融媒深化，推动主力军筑牢主阵地

长沙晚报配合掌上长沙新闻客户端的机制改革，推行客户端频道“道长”负责制，将掌上长沙频道落实到各个采访部门，分管编委会成员为“道长”，以频道为单位进行全面考核。规定每个频道月更新不少于100篇且工作日必须有更新。在绩效考核机制的促进下，长沙晚报逐渐形成了平台终端建设人人有责的格局。

（二）品质与流量相结合，科学引入传播效果的考核

考核新闻稿件和融媒体产品一般包括两个方面：稿件或者产品的品质和阅读量。从2022年6月起，依托技术支持，长沙晚报对不同性质的稿件权重设置了流量记分的准入门槛，72小时内低于一定的UV（访客数），已记的分数由系统智能识别清零；对阅读量高和访问数多的有策划的原创作品，予以加分奖励。长沙晚报官方微信10万+，月排行前十名的记者原创稿件，均有额外加分奖励。长沙晚报抖音号、视频号、快手号等按点击量梯度加分奖励。

（三）确立以自有平台建设为主，第三方分发平台为辅

运营第三方分发平台能迅速扩大稿件曝光度，达到扩大媒体影响力的目的，这本无可厚非。长沙晚报已运营官方微博、微信、抖音号、视频号等第三方平台；采编部门还有各自运营的微信公众号等第三方平台。但是运营第三方平台时，不少媒体却或多或少忽视了自有平台的建设。长沙晚报从融合考核角度，对这种做法予以了修正，确立了以自有的翰飞采编系统考核为主的原则，所有新闻稿件、融媒体作品的考核都以自有平台首发为主，第三方平台分发为辅，第三方平台仅以阅读量为主要指标考核传播效果。

随着媒体融合向纵深推进，数智时代的绩效考核将进一步与市场紧密结合，媒体管理者应积极思考和探讨绩效考核管理的细化和创新，从而增强采编人员市场竞争意识和提升业务能力。

1. 细化二次分配，推动采编行动一体化。数智时代下的融媒体产品有精准的传播指标，如阅读量、点赞量、转发数、评论数、互动人数、新增粉丝等。首先，确定单个融媒体产品的分数。其次细化二次分配，尤其要关注记者和小编、美编的工作协同、分配协同，制定同作品，同团队，同分数制度。比如阅读量的考核，既要适用于记者，也要适用于编辑，达标了都记分，不达标都不记分，奖励也共同分配。再比如新增粉丝数的考核，既要适用于首页编辑部小编，也要适用于采编部门主任，对“吸粉”有重大贡献的记者要参照考核。不同岗位的采编人员一体化行动、协同化考核，才能加速策划、采访、编辑、推广等全面融合，打造出极具独家特色、有影响力、有粘合度的原创融媒体产品。

2. 细化新媒体岗位，制定完善的职级晋升机制。数智时代下媒体融合不断深化，首页编辑部和影像新闻部的岗位应进一步细化，可以分为产品策划编辑、视觉设计师、首席美术编辑、后期包装师、网络数据

分析师等，媒体融合在很大程度上增加了相关人员的工作量，在完成日常采编任务的基础上，还要完成事业部经营创收入任务和制作融媒体产品等工作，如果还是将首页编辑部和影像新闻部的岗位单项考核，现有的部分绩效考核制度将成为瓶颈，难以吸引复合型人才。所以，需要进一步完善新媒体岗位职责，细化分工，细化考核指标。绩效考核管理要考虑编辑们的资历，提高采编人员的荣誉感，完善新媒体岗位的评价指标，可设立初级、中级、高级和资深编辑等职级，将 WCI（整体传播力、篇外传播力、头条传播力和峰值传播力）也纳入绩效考核，制定完善的职级晋升机制。

3. 重奖创新项目，培养项目领头人。互联网信息传播的特点是“all to all”，这是一个多向线性、持续不断、交叉进射的过程。鼓励和重奖创新项目，建立项目制，有利于创新融媒体产品，也有利于培养出更多优秀的项目领头人。如长沙晚报创新项目视频品牌“辣视频”于 2023 年 7 月 28 日正式上线，这既是长沙晚报融媒深度融合发展的成果，也是媒体融合传播的又一次创新探索。作为长沙晚报全媒体传播矩阵的重要一环，“辣视频”将在政务新闻、生活资讯、艺教卫体等领域，打造高品质、高辨识度的视频内容，并通过整合长沙晚报掌上长沙视频频道、抖音号、视频号、微博号、快手号等平台及资源，形成立体传播体系。有传播力，才有影响力。“辣视频”品牌上线的同时，通过跨部门协作，由一线记者、编导、摄像、编辑共同参与组建了多个视频 IP 项目小组，推出《小明跑长沙》《容容健识局》《余眼·穿越》《亚坤 VLOG》《麟视界》等栏目，每一个栏目就是一个项目小组，每一个项目小组设置一个项目领头人，配合记者编辑的融媒体转型，深入一线，采取探营、评说、分析等方式进行视频创作，形成长沙晚报名记者视频 IP 矩阵。项目制的关键在于主导权下放，媒体管理层主要进行创新项目“内部招标”或审批采编人员自创项目，并在项目结束后进行考核，项目领头人可以自组团队、自发生产和内部分配，直接向分管领导汇报。不同项目的参与人员可以相互交叉，互帮互助，全媒体的多个项目共同发力、齐头并进，营造积极和良性竞争氛围，达到采编人员融媒体业务能力的整体提升的目的。

4. 突出传播主力，倾斜记分鼓励创造性。融媒体产品有丰富多彩的表现形式：文字、图片、Vlog、Plog、SVG 海报、H5、手绘图、动态图等，主要元素融合得越好、传播力就越强。需要思考的是，起到最大传播作用的多数为其中一个或两个重要元素，

比如文字特别感人、图片特别震撼、视频引发共鸣、动图特别形象或手绘特别吸睛等，“一主多辅”合作完成一个优秀的融媒体产品，因此，建议按总体传播效果、区分主次元素、创新层级相结合的考核制度，在尊重所有参与人员劳动的同时，判断其贡献度，向主创人员倾斜记分或设立专门奖项，用丰厚的报酬体现创新价值，提高采编人员的积极性。

5. 引入社会评价，探索开发第三方推广。传播效果数据化，这是融媒体考核的新特点，即对一个融媒体产品的评价有着鲜明准确的外部标准。如抖音号的点赞量；微信视频号的完播率、推荐、喜欢或分享等，这就要求考核考评要内外结合，在采用新闻传播专业评价的同时，引入社会评价，并以科学合理的绩效考核制度引导融媒体产品的创新和推广。落地执行而言，可以设立专门的推广专项奖励金，用于“收支互补”探索开发第三方传播力量——“收”是组建报社外部的“大 V 群”，作为融媒体品牌代言人；“支”是通过媒体宣传或付费，请“大 V”转发推广一些重点和创新的融媒体产品，通过影响有影响的人，实现以点带面发散性传播，提高融媒体发展壮大的能力。

结语：

媒体深度融合的数智时代，长沙晚报利用翰飞全媒体智能化考核管理系统，对采编人员的绩效考核与市场融合，与时俱进，通过不断细化二次分配，制定职级晋升机制，重奖创新项目，突出传播主力，引入社会评价等探讨创新方向，不仅符合企业人力资源管理理念和方式，还能全方位激发采编人员的积极性，进而提高新闻舆论引导水平，实现采编人员个体价值与媒体发展的最大融合。（作者：黄阳，长沙晚报新媒体考核负责人）

参考文献：

- [1] 魏涛. 重构考核管理体系顺应融合发展格局——以长沙晚报考核管理体系为例 [J]. 新闻战线, 2022(24):2.
- [2] 周爽爽. 媒体深度融合下绩效考核细化之策——攀枝花日报社采编人员绩效考核创新探讨 [J]. 中国报业, 2022(15).
- [3] 徐锡思. 地方新闻媒体融合采编考核制度探析 [J]. 中国报业, 2020(23):3.

作者简介：

黄阳 (1981-)，女，民族：汉，籍贯：长沙，学历：本科，职称：会计师，研究方向：人力资源管理。