

# 深度媒体融合中的传媒人力资源管理路径探析

秦倩

重庆对外经贸学院，重庆 401500

DOI:10.61369/EIR.2025030017

**摘要：**在媒体深度融合的全媒体时代，人力资源问题仍是传媒业发展需关注的重点问题。本文以传媒管理的视角，基于近年来传媒业中的人力管理实践的成功经验，结合当下传媒人力资源管理的现状及挑战，通过分析来探索未来传媒人力资源管理路径。由传媒业宏观管理入手，并落实到微观管理层面，从人力资源管理的角色定位、人才流动机制、培养体系等方面来提出优化建议。

**关键词：**深度媒体融合；人力资源管理；传媒人力资源；路径探析

## Analysis of Media Human Resource Management Path in the Deep Media Integration

Qin Qian

Chongqing College of International Business and Economics, Chongqing 401500

**Abstract :** In the all media era of deep integration of media, the issue of human resources is still the focus of the development of the media industry. From the perspective of media management, based on the successful experience of human resource management practice in the media industry in recent years, combined with the current status and challenges of media human resource management, this paper explores the path of future media human resource management through analysis. Starting from the macro management of the media industry and implementing it to the micro management level, this paper puts forward optimization suggestions from the role orientation of human resource management, talent flow mechanism, training system and other aspects.

**Keywords :** deep media convergence; human resource management; media human resources; path analysis

随着传媒生态的变化，深度媒体融合已成为传媒业发展的主流化趋势，人才问题仍是其中不可忽视的。2020年，在中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于加快推进媒体深度融合发展的意见》中，人才培养、人才引进与配置等问题被特别提到，其中便包括关于人才队伍结构进一步优化的问题。<sup>[1]</sup>人力资源作为传统报业集团中的核心资源，是报业集团的核心竞争力与可持续发展的保证<sup>[2]</sup>，其发挥着盘活报业组织生态链的关键作用，对我国传统报业集团融合发展意义重大<sup>[3]</sup>。

当下，由于传媒业中人才的短缺与流失，媒体改革与创新受到严重影响，内容生产创新方面的速度与质量也难以得到保障。在此情境下，如何搭建起能适应深度媒体融合环境的创新性人才队伍，便成为了传媒业中的各个媒体组织需关注的重点问题。本文尝试在媒体深度融合的背景下，结合当下传媒人力资源管理的现状及挑战，并从部分传统媒体的成功转型中，初步探析未来传媒人力资源管理的创新性发展。

### 一、深度媒体融合发展带来的新变革

随着媒体融合的纵深化发展，传媒生态与格局与以往相比在内容生产、传播体系等方面已有较大不同，传媒业已有了一系列新变化。

从运营渠道上看，媒体不再仅坚守于传统运营渠道，其也将微视频、微信、微博等新媒体平台纳入其中。渠道愈发广阔，且注重渠道间的联系，不再只是将某一种渠道的运营方式用于所有渠道，呈现出由单一到多元的趋势。以人民日报为代表的传统党媒纷纷转型，利用多个终端为载体，将渠道从线下扩展到线上，

横跨报刊、广播电视、互联网，在多种媒体形式之间找到平衡点，形成立体的、具有自身特点的媒体发展矩阵。

从内容生产上看，媒体的生产流程趋于简化，与往常的繁琐程序相比更趋于扁平化。<sup>[4]</sup>这种扁平化的内部组织模式，是媒体正逐步适应互联网发展的积极信号。在大环境下，当下的传统媒体转向了流量丰富的新媒体平台，洞悉诸如抖音、小红书、B站等新媒体平台的思维模式，并按其内容生产逻辑来思考问题，尤为重要。由于扁平化的组织管理方式正是其逻辑的一部分，媒体组织以此方式完成内容生产流程将会更为高效。以合作共享的理念、积极平等的态度、开放互动的氛围更能适应市场与受众的需求。

从平台建设上看，打造特色化、品牌化的新型全媒体平台已成为未来发展共识。以党媒为代表的主流媒体纷纷朝新型媒体平台建设发力，尝试搭建有自身特色的自有用户平台，将媒体、用户与平台联系起来，形成一个融合化平台。当前多家媒体的平台已初步成型，如浙江报业集团已构建起以新闻、政务与服务为一体的新型平台，江苏广播电视台总台也在“荔枝云”融媒体平台建设上认真发力。

## 二、深度媒体融合背景下传媒人力资源管理的现状及挑战

在深度媒体融合背景下，传媒业对全媒体人才的需求逐步增强。从业人员既需要会采、写、编、评，还需要擅长媒体运营，这种能力要求的提升使得相应人才短缺。因此，传媒业中的人力资源培养与管理也面临着极大挑战。

### （一）人力资源部门角色功能仍不准确

当下许多媒体已积极寻求转型，在人力资源配置方面也做出一定调整。目前主要有全员转型、将多数员工工作重心移向新媒体、资源的再配置等几种做法。<sup>[5]</sup>全员转型主要指传统记者编辑的整体转型，将报社人员迁入旗下新平台，如2019年重庆日报便将其旗下传统报业的四百余名记者编辑纷纷转入上游新闻。工作重心移向新媒体指媒体不再偏重于传统内容生产，而是将多数员工安排到新媒体端口，积极拓展新媒体平台中的内容生产，如2018年新京报便只留存11人专职办报，其余人员都被移向了新媒体的各个端口。资源的再配置则是指优化人力资源，将人力资源再分配。如2020年大连新闻传媒集团便重新建设起24个改革工作筹备组，其中包括新媒体运营、大数据产业等。<sup>[6]</sup>虽然众多媒体已进行了一定改革，但对人力资源部门自身存在的问题还未得到解决，其传媒人力资源角色定位尚不清晰，应变能力尚且不够。长久以来的思维模式以管理为主，这导致管理团队视野受限，不能更好的调配媒体人力资源，更不利于传媒集团整体发展。

### （二）人才留存问题仍难解决

在传媒人事管理制度中，多数媒体已开始从竞争激励、约束机制方面下功夫，但人才留存的难题仍然存在。在以往的媒体机构激励机制中，主要以经济奖励为主。但仅靠经济奖励无法满足员工在工作反馈中的“高层次”需求<sup>[7]</sup>，因此岗位晋升、竞争机制等也被纳入其中。此外，人才个性化考核标准也逐步出现。2018年，湖南卫视便采用个性化人才考核机制，对其核心制作人等免于一般绩效问题的考核，给予他们更多创新的空间。尽管如此，但当下多数媒体在该方面仍旧不足，出于整体机制或资金水平限制，导致传媒人才留存仍旧存在问题。芒果TV在2014年至2019年的五年间，每年淘汰摆阔中层人员在内的10%，并引进人才，这确实加速了人才的流动，但这对那些拥有较少资源和资金的媒体而言，它们是无法做到的。且由于媒体平台自身能力的限制与发展前景的不足，不少媒体人纷纷转向了拥有更多机会、更高薪资的新媒体或互联网企业，这更加大了人才流失。因此从整体上看，人才留存问题仍旧无法得到解决。

### （三）人才培养管理体系仍不完善

随着各类新兴技术的出现，媒体在技术推动下成为了一个跨越多个行业、覆盖全部产业的领域，这种大背景为传媒人提出更高的专业素养、个人能力要求。此外，由于岗位的进一步细化，传媒工作者需要的知识结构和种类的范围也进一步扩大。如仅以微视频平台为例，其具体的平台种类繁多，且每个平台的运营要求与规则也较为不同，这就要求不同微视频平台要有不同管理。而这要求媒体工作者既要提升在传统媒体工作中的能力，也要提升对新媒体技术的探索能力。<sup>[8]</sup>但在媒体的人才培养方面，当下媒体机构仍更注重对员工的考核与评价，出于对时间、资金成本的考虑，在人才培养等方面主要依靠较短时间的培训来解决，这样非连续性的培养管理体系仍不够完善，在培养效果上也会大打折扣。此外，在实际的媒体岗位中，多数媒体机构在新媒体方面的工作职责与内容尚不够细化，故此方面也存在一定问题。

## 三、深度媒体融合背景下传媒人力资源管理的路径

由于外部环境的迅速变化与内部革新需求的急迫，深度媒体融合的发展需求与当下已有的传媒人力资源管理之间还存在一定的矛盾。若要规避变革带来的风险及需求与管理之间的矛盾，这还需在传媒人力资源管理中做出改变。

### （一）人力资源部门升级思维做好转型先行者

媒体组织在进行深度变革与可持续的创新性发展时，人力资源保障显得尤为重要，往往媒体组织中的顶层设计也有赖于传媒的人力资源管理。<sup>[9]</sup>媒体组织若要适应不断变换的外部环境则要人力资源管理部门做出调配。在调配过程中，人力资源管理部门作为组织的成员部门也受着组织的管理与影响。在媒体组织的一系列目标中，人力资源管理的设计与调配发挥着极为重要的作用。<sup>[10]</sup>因此，人力资源部门要充分考虑媒体组织内、外部情况，做好人才引进与管理、培养等工作的先行者。这要求人力资源部门要做好思维转型，摆脱过去仅注重管理的思维，增强人力资源管理的服务意识。

在总的思维模式上，要服务管理并重，依托现有条件为员工提供专业化服务，探索外部有益信息，助力组织建立新优势。还应建立起以相应的人才数据库，用于人才情况的总体分析与人力资源运用的各个环节，以精细化管理、差异化服务的方式来积极选调人才。面对媒体组织内部对创新的需求，要为组织内部提供个性化政策与制度条件等方面的系统性支持，并转变管控思维与其他部门协同。近年来，南方报业集团等媒体集团便积极为员工提供创新服务政策，极大推动了媒体项目的落地。

### （二）建设横向与纵向的人才流动机制

人力资源适当的流动与调整有益于媒体组织活力的保持与创新能力的提升。横向的人才流动机制，既能是内部的人员流动，也能是从外部引进的人员流动。在组织内部中体现为横跨不同的部门、跨越不同的业务链条；而组织外部引进则主要是跨越不同机构的人才流动，从A传媒到B传媒的过程。如封面新闻，其在内部组织人员的流动上就较为活跃，以其内部的推荐制度为保

障，推出“伯乐项目”和“活水项目”，由此开启人才的内部推荐通道，以更为自由、透明的方式来促进不同部门及业务面员工的调配。

而纵向的人才流动机制则是以组织内部的晋升机制与淘汰机制并行的。不仅要关注媒体组织中表现优秀、独具创新性的员工，还要多洞察组织内部表现不佳的员工。对于极具创新性的员工，要积极为其晋升。若表现不佳的员工在调整岗位后，仍旧得不到工作上的提升，便需启动淘汰机制，引进新人。而如何判定员工是独居创新性还是表现不佳，人力资源管理部门需注重员工的反馈，以组织的长期利益为标准，在员工与人力资源管理部门的互动中不断完善考核体系。同时，还需将横向与纵向的人才流动机制相结合，以综合性视角考虑人才情况。

### (三) 完善整体与部分的双维度培养

在人才培养方面，人力资源管理部门也还需出力。面对媒体环境的新变化，人力资源管理部门要从“整体”和“部分”两个维度来培养人才。在员工的培养方面，要从“整体”中改进员工的培训系统。事实上，员工培训远比绩效考核更为重要。在媒体

实践中，人力资源工作效能的提高与员工的系统培训密不可分。并且对于员工的培训不能依靠临时的专家授课，人力资源管理部门要在足够了解本媒体组织优势和劣势的情况下做出专门化的培训体系，一组织一培训体系，这二者应当是极具适配性的，绝非照搬他人的培训体系。而在培训结束后，还需密切观察员工的情况，对培训的结果进行追踪以便下一次培训的进行，以此形成一个良好的闭环。

此外，还需从“部分”中注重年轻优秀人才团队的培养。当下流行的一系列爆款媒体内容，都是由年轻的媒体从业者策划、生产的，诸如芒果TV的新媒体团队，其平均年龄约30岁，该年龄段的团队在爆款内容的打造上更有新想法。除优秀人才团队的组建与培养外，还应注重人才队伍的技能提升，如湖南卫视、新华报业集团等老牌传媒集团也已推出一系列人才、干部培养计划。而在人才储备方面，则应通过数据库中的精准化人才画像来进一步储备，并根据情况及时更新。“整体”培养与“部分”培养协同并进，或能创造更多的可能性。

## 参考文献

- [1] 中共中央办公厅，国务院办公厅. 关于加快推进媒体深度融合发展的意见 [EB]. [http://www.gov.cn/zhengce/2020-09/26/content\\_5547310.htm](http://www.gov.cn/zhengce/2020-09/26/content_5547310.htm), 2020-9-26.
- [2] 宋建武，刘星. 集团之治——中国报业集团化管理与运营 [M]. 北京：新华出版社，2006.
- [3] 张昆，周钢. 党报集团（报社）融合变革的现存问题及突破路径 [J]. 现代传播 , 2016, (03): 1-6.
- [4] 陈渝. 媒体融合时代观点传媒的人力资源变革 [J]. 中国广播电视台学刊 , 2016, (04): 110-112.
- [5] 申玲玲，曹越. 媒体深融背景下传媒业人力资源管理探索 [J]. 青年记者 , 2022, (10): 120-122.
- [6] 王会军. 高效配置要素赋能全媒创新 [J]. 新闻战线 , 2020, (13): 57-58.
- [7] 加里·德斯勒. 人力资源管理：第14版 [M]. 刘昕，译. 北京：中国人民大学出版社，2018: 433.
- [8] 闫娜. 融媒体时代广电传媒人力资源配置优化研究——基于组织双元理论的视角 [J]. 新闻爱好者 , 2020, (02): 88-91.
- [9] 严威，张明华. 电视台人力资源管理现状、问题与对策 [J]. 电视研究 , 2018, (04): 73-76.
- [10] 马海刚，彭剑锋，西楠. HR+三支柱——人力资源管理转型升级与实践创新 [M]. 北京：中国人民大学出版社，2019: 256-257.